



日本発の世界的ベンチャーを創出するには

(2003年8月4日 FINIPED 講演会より)

ブレークスルー パートナーズ
マネージングディレクター

赤羽 雄二氏

はじめに

大企業とベンチャーのあり方は、まもなく大きく変わっていくと考えられます。積極的にベンチャーとの関わりあいを持てる大企業は成長します。この数年、有限責任投資事業組合の導入、使いやすいストックオプションの導入、投資家の権利を保護する優先株の導入など法制度が格段に整備されました。さらに大企業からの二十万人にもおよび人材流動化と相まって、ベンチャーが発展する基盤が日本で初めて確立しました。これについてまずお話しします。

次に、日本発の世界的ベンチャーの供給先として重要な、大企業からのスピニングアウトベンチャーがどのようになされていくのか、大企業の「選択と集中」がどう加速されなければならないのか、をお話しします。

最後に、ベンチャー企業が陥りやすい問題点を多数の失敗事例の中から抽出し、ベンチャー成功のためには何をすべきか、その具体的な方策をお話いたします。

本論の前に、「日本発」の「世界的ベンチャー」というタイトルの意味について、私の問題意識を簡単に

説明しておきます。

日本には、いろいろなジャンルに多数のベンチャーが存在していますが、「世界的ベンチャーを目指す」という志や目的意識で動いている会社は限られます。「世界的ベンチャー」と言う場合、かなりの時価総額で上場し、かつ成長し成功する、その意味では、技術系のテクノロジベンチャーを意識しています。

次に「日本発」ですが、日本人ではなく日本という場所の意味です。日本の市場は大変魅力的ですから、日本でベンチャーを作りたいという外国人もたくさんいます。相当数は日本人になるでしょうが、韓国人、中国人あるいは他の国の人たちも参加してより強力なベンチャーを創出し、日本という土壌から先行展開し成功させてほしいという思いを含めています。

日本発の世界的ベンチャーへの期待

取り残される日本、

他国は全力で疾走中

国別競争力調査 (IMD The World Competitiveness Yearbook) により、世界の中での日本の位置を見ると、二〇〇二年には三〇位に落ちています。

この評価は、起業のしやすさ、政府に対する評価、大企業の変革の状況など、数十の指標を合算したもので、世界第二の大国というイメージとは程遠い結果となっています。

実際、十数年の企業や国の変革に関するコンサルティングの体験をベースに、今の日本の状況について一言で表現すれば、「主体的に変化しにくい国」となります。

世界の変化に対する感覚が非常に低い、それから変革への意思決定ができない。道路公団、税制などの議論を見ても、国民として、一人の間として、何か大きな問題があるのにまともな議論ができない。あるいは決めても、多くは骨抜きにされて実行しない。これは、民度が低いとも言っしかありません。

その一方で、シンガポール、中国、韓国など他国は、全力で疾走しています。

例えば中国、北京の中関村などでは世界的企業の研究所を誘致し、世界のトップクラスの人材が集まって世界の一大研究拠点になりつつあります。また、大学発ベンチャーの起業の全面支援で三千社以上が創設され、シリコンバレーで経験を積んだ優れた技術者が大量に中国に戻ってきています。

(図1) ベンチャー発展の基盤が初めて確立

1998	根幹となる制度の導入が決定	<ul style="list-style-type: none"> ●証券取引法全面改正による登録基準の緩和：ベンチャー向け証券市場の開設決定 ●有限責任投資事業組合の制度化
1999-2001	運用をスムーズにする諸制度の導入・法改正の進展	<ul style="list-style-type: none"> ●マザーズ、ナスダックジャパンの開始 ●ストックオプションなど、ベンチャー諸制度の充実 ●ベンチャーキャピタル側の意識の変化
2001 後半	大企業への忠誠心に決定的な変化	<ul style="list-style-type: none"> ●終身雇用を死守していた松下電器が希望退職を募集 ●他社も雪崩を打って人員削減に着手 ●優秀な技術者が見切りをつけ始めた(初めて)
2002-2003	ベンチャー創業が大きく増加	<ul style="list-style-type: none"> ●「日本発の世界的ベンチャー」候補が続出 ●人材流動化が大企業の変革を後押しし、ベンチャー起業環境が更に好転

国内の人員削減をはじめ、さらに広がる変化のきざし

こうした中で、世の中に大きな影響を与える動きとして、大手総合電機メーカーの国内工場の閉鎖休止は六十九社百二十九工場(二〇〇一年)、約二十万人の人員削減がおこなわれ、大企業もついに構造変革に取り組み始めた、と言えます。

さらに変化の兆しとして、会社分割制度による事業分離・統合、取締役会の改革、執行役員制度の導入、外資主導の改革、人材流動化の進展、就社意識の変化、また国立大学の独立法人化と諸改革が来年から始まるなど、それなりに日本も動き始めま

した。この中で一番大きな変化があったのはベンチャーです。

ベンチャー発展の基盤が初めて確立

第一段階としては、一九九八年に証券取引法全面改正による登録基準の緩和により、ベンチャー向け証券市場の開設が決定され、また、有限責任投資事業組合が制度化されることで、投資家が過大なリスクを負わずに投資できる体制が整備されるなど、根幹となる制度の導入でこれまでにはない上場市場ができあがりしました。

一九九九年から二〇〇一年にかけては、マザーズ、ナスダックジャパンの開始、ストックオプションなどベンチャー制度の充実など、運用をスムーズにする諸制度の導入・法改正が進展しました。

二〇〇一年後半からは、終身雇用を死守してきた大企業が雪崩を打って人員削減に着手して二十万人の人々が外に出たことで、戦後初めて大企業への忠誠心に決定的な変化が生まれています。

こういふ状況の中で、ベンチャー創業が大きく増加し、その中から、これまでの日本のベンチャーが成功したパターンとは格段に違う日本初の世界的ベンチャーの候補が出はじめてきています。

例えば、昨年十一月に創業したあ

るベンチャーの場合、大手電機メーカーで何百億円という事業を作り上げた経験者で、非常に技術力のあるメンバーが光通信という世界的に競争が激しい中でスピニアウトして、七億五千万円の資金調達に成功し、順調に推移しています。

ハイテクベンチャー創業時の目指すべき水準

私たちは、技術で差別化するハイテクベンチャーを創出する時の水準を以下のように整理しています。

市場の魅力

一千億円程度あるいはそれ以上の市場を対象としたベンチャーを創つて、年十〜十五%以上成長させようとするという目標がないと、世界的なベンチャーには届きません。

競争優位性

お客様(市場)にとって一桁以上のインパクトがあるか(性能・コスト等)、グローバルな競争優位性があるか、また、数年先を行っているか。

収益性

高収益を実現・維持できる説得力のある事業構想を描いているか。

戦略提携・ネットワーク

ベンチャーの規模では実現困難な大規模な事業展開を可能にする戦略提携が不可欠です。大企業が真剣に協業・提携を求めてきているか、外

部の知恵・資源を巻き込めるオープンな姿勢を持っているかが目指す水準になります。

経営チーム

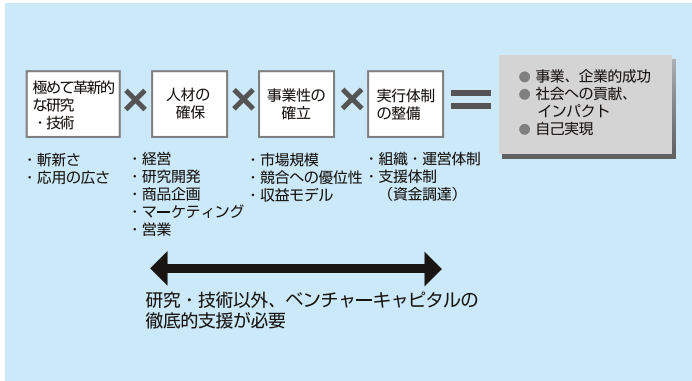
インターネットバブルの時には誰でも創業したり、大学発ベンチャーブームでは教官・研究者が兼業のまま社長になったりして、事業を成功させるかどうかという一番重要な点が無視されています。しかし、日本発の世界的ベンチャーを目指すのであれば、社長は戦略思考、素早い意思決定力、断固たる決断力、先頭で組織をリードできるリーダーシップを有する人材であることが求められるし、COO(技術責任者)は、技術上のボトルネックを解決し、外部リソースなども活用して複雑なプロジェクトを完遂した経験のある人材である等、経営チームには超一流の人材が必要です。

成功するための4つの条件

ベンチャーを成功に導くためには、図2のように、四つの条件をクリアすることが必要です。この四つの条件が全部満たされて初めて企業が成功し、社会への貢献や自己実現が達成できるのです。社長が資金調達に大半の時間を取られてしまう状況になれば、そのベンチャーが成功する可能性は非常に低いでしょう。

現状では、大学発ベンチャーの場合、「研究・技術」のごく一部が

(図2) ベンチャーを成功に導くための4つの条件



クリアされているだけで、大企業からのスピナウトベンチャーの場合でも、「研究・技術」と「人材確保」の半分くらいがクリアされているだけで、したがって、「研究・技術」以外の部分については、ベンチャーキャピタルが不慣れな社長の徹底的な支援を行う必要があります。

このように見ると、これまでの日本では、ベンチャーが成功するのはとても難しい状況にあつたわけですが、大企業から大量の人材が外部に流出し、根幹となる基盤も変わったので、ベンチャーが大きく発展するための素地ができたと見ています。

スピナウトベンチャー促進への取り組み

次に、世界的ベンチャーの供給先としてのスピナウトベンチャーについてお話をいたします。

1. 検討の視点

スピナウトベンチャーとは、大企業や中堅企業の技術者が親会社から投資を受けるケースから自ら辞めて新しくベンチャーを立ち上げるケースまでを含めて言っています。

スピナウトを促進することは、大企業のトップや人事の方にとっては何で困ることで、そんな促進をしないでくれという話は大いにあると思っています。

ただし、今の世の中の流れで言うと、ある程度スピナウトが進むのは不可欠、不可避であるということと、日本において世界的ベンチャーをどうやって創出するかという大きな流れで見た時に、これまで優秀な人材の多くが大企業や中堅企業に入社して、途中で辞めるといったことがあまり考えられなかった結果、社会の中で人材の偏りが生じていた。それを少しでもベンチャーの側に移動すべきではないかという意味もあります。

検討の視点ですが、「ベンチャーの成功事例が少ない 成功した起業家のロールモデルも少ない 起業する人も少ない」という循環に、ベンチャーをよく理解したハンズオン型のベンチャーキャピタルやエンジェル投資家が少なく、さらには大企業の選択と集中も徐々に進んでいるが実体変革のスピードが遅い、という問題が加わって、現状は悪循環に陥っています。これをどうやって好循環に変えていくかということが大変重要な課題になっています。

問題を整理すると、大きく三つの課題があります。

どうやってたらスピナウトする技術者・研究者を大幅に増やせるか

今後の日本の経済や産業、生活水準を考えると、大企業に優秀な人材が滞留したままでは偏りがあります。一度外に出ても戻れるようにしてベンチャーを発展させるべきだと考えています。

どうやってたらスピナウトを支援できるハンズオン形のベンチャーキャピタルを大幅に増やせるか

どうやってたら大企業の「選択と集中」を大幅に加速し、技術者・研究者の滞留を防げるか

(図3) スピナウトする技術者・研究者のタイプ

	行動の特徴	組織内の割合	このタイプへの働きかけ
本来的アントレプレナー	機会があれば自ら飛び出す。すでにスピナウトしたか、準備中	ごく少数	先輩アントレプレナーとの接点の機会を提供。自ら積極的にコンタクトしてこる
アントレプレナー予備軍	これまでは動けなかったが、大企業の状況の悪化に伴い見切りをつけ始めた。早期退職制度にも後押しされる。外資系企業への転職は以前から多い	1割程度？ 中堅クラス主体	実力があり自立している人材も多く、各社ごとに把握・コンタクトが可能
フォロワー	本来的アントレプレナーのスピナウト時に従って退社。あるいは、しばらくして一応順調なことを見定め、転職	1~2割？ 若い層ほど多い	スピナウトベンチャーの評判がよければ自らコンタクトしてこる**
出向組	自らスピナウトするような独立心・勇気はないが、職場・チームごとスピナウトしてしまったのでやむを得ず、といったところ...	相当数	スピナウト、分社化の進展により意欲が増える。適性がある人には転職を勧める

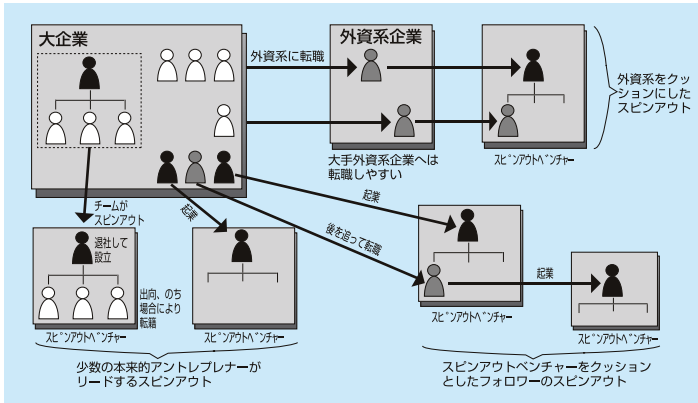
* IBM、サン、HP、シスコ、マイクロソフトなど
** 成長中で評判も高いスピナウトベンチャーには、毎年数百人以上の転職希望者が殺到している状況

2. スピナウト促進の仕組み

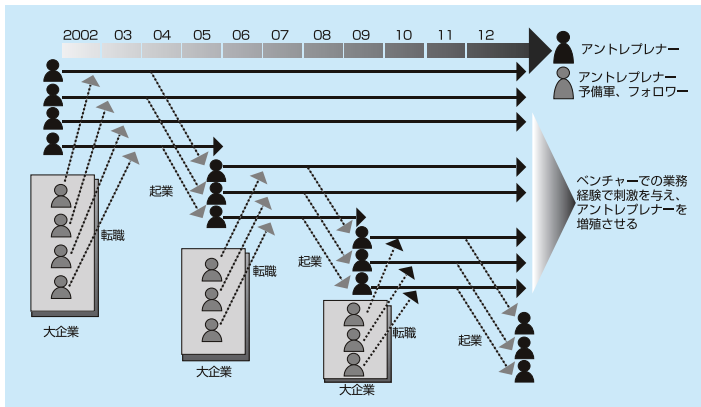
優秀な技術者が大企業・中堅企業ではつらつとし、大きな成果を出し、事業もうまくいっていけばそれはそれでいいわけです。しかし、実際は鬱々としているケースが増えており、そういう人材の滞留をどうやって防げるかということですが、一言で言うと、変化をどう加速するかが最大の鍵になります。

アントレプレナーの確保・増殖
スピナウトする技術者や研究者はどういうタイプなのか、整理すると四つのタイプに分かれます。

(図4) スピンアウトベンチャーのパターン



(図5) スピンアウトベンチャーを通じたアントレプレナーの養成・増殖と、大企業からの人材供給



会社としてもっと「選択と集中」や人材の流動化を進めたいという場合には、このような観点に目をつけておくことが役立つのではないかと思います。

つぎにスピナウトベンチャーのパターンを示したのが図4です。左上が大企業です。左下のケースは、大企業のある部門がスピナウトする場合で、普通は社長が退社し、他のメンバーは出向か転籍という形で転出します。右上のケースは、起業化度が低い人々が、IBM、マイクロソフト、シス

コ、サン等の外資系企業へ転職するというものです。家族も知っている会社ですから抵抗が少ないということでは前から続いています。そして一度、このような外資系企業に入ると、ストックオプションやシリコンバレーでの仕事を通して国際的な視野が広がることなどにより、起業化度が高まりスピナウトベンチャーを創る人材が増していきます。

また、大企業の中で起業化度の高い人物が起業すると、周囲の人材も後を追って転職するという右下のケースも少しづつですが生まれています。

以上の現象を別の角度から見ましよう(図5)。

左側にベンチャーが四社描かれています。

それらの会社に大企業から技術者が転職します。転職した技術者が何年か経った時、自分にも技術があるのでベンチャーを起きたいということになって数年後に起業する、その会社に大企業から技術者が転職し、また数年後には起業するというメカニズムが繰り返され、スピナウトベンチャーを通じたアントレプレナーの養成・増殖と大企業からの人材供給が進みます。

これによって、大企業・中堅企業への優秀な人材の集中という現在の日本の状況から、少しはベンチャーに人材が流れ、その結果、社会へのオプションが増えるとともに、大企業もベンチャーを活用してもっと成長することができるようになるでしょう。

そして、世界的な観点から見ても停滞した日本を救うためには、こうした変化を加速させる必要があります。

2. 大企業の「選択と集中」の促進

大企業の中での「選択と集中」については、各社とも多かれ少なかれ進んでいます。

基本的な考え方は同じですが、事

業部門での取り組みと研究所での取り組みで若干違いがあります。

研究所での取り組み

「全社戦略から見た重要性が高いか低い」か、また、「アイデアや技術の持つ市場性が高いか低い」というマトリックスで評価すると、「全社戦略上も重要でかつ市場性も高い」研究テーマについては、社内で継続研究するか事業化するということとなります。

「全社戦略上は重要ではないが市場性が高い」研究テーマ、例えば、超伝導をやっていた会社で、ある時に超伝導自体が全社戦略上から外れてしまっただが、超伝導の技術は世界的にトップクラスであるという場合、積極的にスピナウトしなければその技術を埋もれさせてしまうこととなります。選択と集中の観点からもスピナウトの対象にするべきでしょう。

また、「全社戦略上も重要ではなく市場性も低い」研究テーマについては、売却あるいは撤退ということになります。

研究所での「選択と集中」を進める場合、全社戦略上は重要ではないが市場性が高い研究テーマを、いかにすみやかにスピナウトさせていくかが課題になります。その場合に投資したいというファンドはいくつも出てきています。

事業部門での取り組み

「各事業部門戦略から見た重要性が高いか低いかな」、また、「該当市場で1〜2位になる可能性が高いか」というマトリックスで評価すると、「事業部門戦略から見た重要性が低い」、該当市場で1〜2位になる可能性の高い「事業の場合、スピニアウトして会社もコントロールしながら外部で事業を進展させるか、売却する」ということがあります。

「事業部門戦略から見た重要性が高く、該当市場で1〜2位になる可能性も高い」事業の場合、二つの選択肢があります。

その事業が既存事業の場合、戦略事業としてさらに資源投入して強化拡大すればよいですが、その事業が新規事業の場合、スピニアウトが有効です。

大事とは言われながら実際は十分に人がアサインされない、開発のペーシングが違つ、品質基準が違つ等によつて、本来は有望で重要な事業が育たないことが多いからです。

残念ながら、ほとんどの大企業において、事業および研究成果の評価と資源の再配分が十分に行われていません。その結果、スピニアウトの対象が絞りこまれないのです。

先ほど述べたように、日本の大企業の技術に対する評価は高いですが、それを活用したスピニアウトベ

ンチャーであれば出資したいというファンドは少なくとも何百億円以上あるでしょう。ところが、そういう会社のある事業部門をスピニアウトしたらどうですかと話しにいくと、上司が決定できず、そのまま放置されて人材の滞留が生じることがよくあります。この問題をどう解決するかということだと思えます。

大企業のスピニアウト制度

スピニアウト制度は大手ではどこにもあります。ただし、「選択と集中」を徹底して進めるという趣旨よりは、従業員の活性化という趣旨が大変強く、担当部門の方もいまひとつ力が入っていません。

3. ベンチャーキャピタルの持つべきハンズオン支援能力の強化

日本でベンチャーを成功させるためには、しっかりとした支援ができるベンチャーキャピタルを一刻も早く生み出すことが、最優先課題だと思っております。

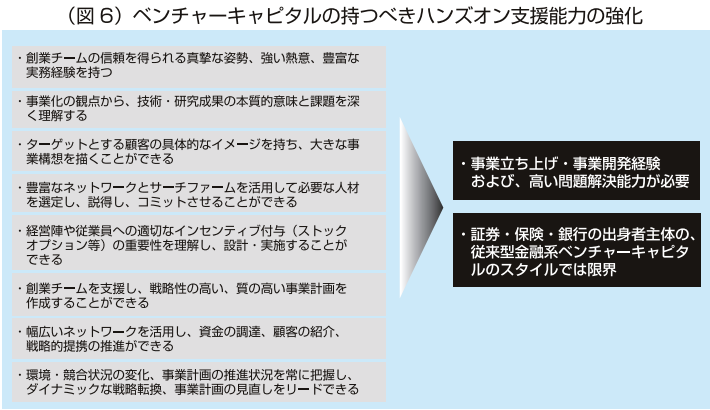
適切なインセンティブの寄与

残念ながら日本には、創業期のハイテクベンチャーを創業者の立場で徹底的に支援できるまともなベンチ

ャーキャピタルがわずかしかなかった。ベンチャーが上場して上場益がある、社長にはごく一部のリターンがあればいいということで、大半をベンチャーキャピタルが取るといのが多く見られます。

会社が成功するまで、社長や創業チームは成功する保証がない中でものすこく苦勞をしているはず。それなりの適切なインセンティブを提供しなければ、あまりにもリスクが多くて挑戦者が増えず、結局自分達の首を締めることになります。それゆえ、適切なインセンティブを

ベンチャーキャピタルの持つべきハンズオン支援能力の強化



寄与するという意志と能力が大変必要になります。

創業チームの支援

世の中の技術の動き・顧客の動き・自社の強みを徹底的に考え抜いてしっかりとした事業計画の作成支援ができるベンチャーキャピタルは皆無と言ってよいくらいです。

しかし、そういったベンチャーキャピタルがいくつも育ち、有望な創業チームを支援し、戦略性の高い、質の高い事業計画を作成することができれば、日本発の世界的ベンチャーをたくさん育てることは難しいでしょう。

失敗から学ぶベンチャー成功への方策

ベンチャー企業が陥りやすい失敗とその対応

1. ベンチャー企業の失敗事例

ベンチャー企業を成功に導く以前に、そもそもどういう理由でどんな時にベンチャーが失敗するのか、経験豊富で信頼できるベンチャーキャピタリストにインタビューしたベンチャー企業の失敗事例を整理してみます。

その上で、失敗の本質を明らかにし、事業を成功に導くための条件を解説します。

A社の事例

インターネットのファックスサービスの事業化を目指し、一九九七年に鳴り物入りで創業。数億円の出資と十数億円の融資が集まる。

ところが、インターネットでファックスを送る際の相手先プロトコルなどの技術問題に直面し、開発スケジュールが遅れる。加えて、社長のコスト意識も低く、収入がゼロであるのに豪華なオフィスや三十名の従業員を維持するなど、売上げの実現前から相当額の出資を続けた。借金を収入と勘違い。ベンチャーキャピタリストの忠告もすべて無視。

結局、製品の事業化が間に合わず、資金ショートで一九九九年に倒産。

B社の事例

パッケージソフトの開発・販売分野で一九九三年に創業。一億円の出資と地元の資産家の債務保証で融資枠を確保。

規模は小さいながらも安定したソフトの受託開発をおこなってきたが、受託開発では将来展望が見えないと、技術者の社長が一念発起してパッケージソフト事業への転換を図る。

苦勞の末、競争力のある商品は開発できたが、社長はこれまで開発業務が中心だったために営業を軽視し、「新聞広告さえ出せば売れる。だからあと一億円出資してほしい」と

といった安易な姿勢が続いた。

最後まで「製品はいいのになぜ売れないんだろう」と、本人が納得できないまま資金繰りに困る状況に陥り、事実上活動停止。

C社の事例

一九九〇年に教育ビジネスを開始し、規模は小さくても堅実経営を続けていた。

ところが、ラーニング事業に参入と同時に二億円の出資を受け、堅実だった社長があつという間に放漫経営に陥った。資金調達後、社長室の導入社員を五名から十五名に増員、秘書を新たに採用し、コンピュータ設備の拡充など、出費が急増した。

加えて、大企業の担当者から良い感触があつただけで売れたと思いつみ、フォローを怠った結果、売上げ目標に大きな未達が生じた。

バブル崩壊後、会社は教育ビジネスに戻り、借入金などのため、じり貧状況であるが、事業を何とか継続中。

D社の事例

自然言語系の高度なソフトウェア開発を目指して一九九七年に創業。出資が四億円。

社長は夢のみを語り続けていて、マスコミにも相当登場。実際の製品開発作業に注力しなかった。計画との乖離が生じても十分なア

クシオンを取らなかった結果、出資者の不信は強まる一方だった。

結局、追加出資の獲得ができず、じり貧状態に陥っている。

E社の事例

一九九一年に創業。その塗料を塗るとそのコンクリートの寿命が上がるコンクリート補強塗料を開発し、非常に良い技術だということが出資十数億円、融資十億円のお金が集まる。

業界で注目を浴びる性能であつたが、塗料の性格上、ゼネコンの指定が必要にもかかわらず、手近な地元

企業への営業活動に終始した。

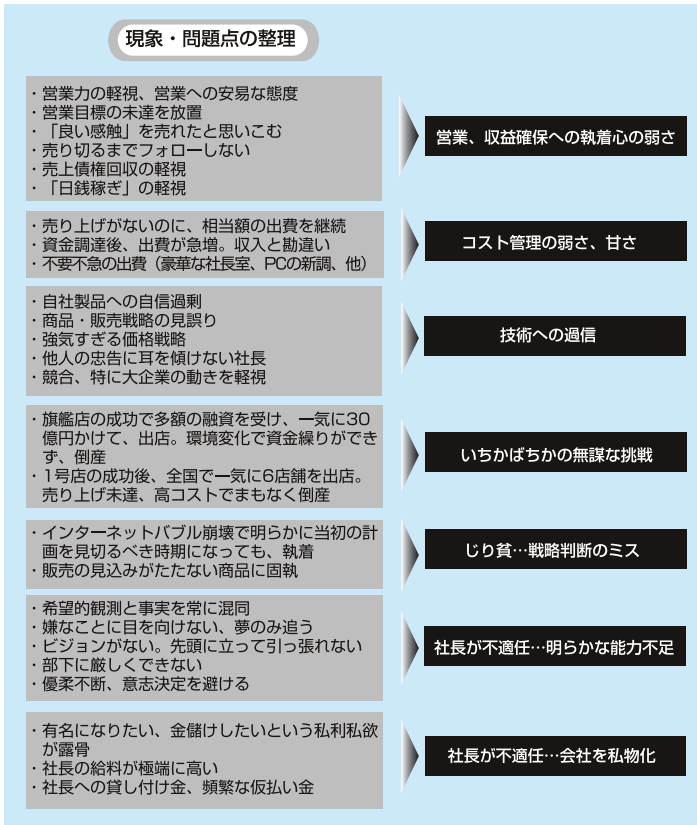
自社の技術、製品を過信した強気の価格設定と販売戦略の稚拙さにより、十分な販売実績をあげられず、一九九八年に倒産。

技術者社長は自信満々で最後まで他人の忠告に耳を傾けることがなかった。技術系ベンチャーで大いにあるケース。

2. 失敗の理由

以上のケースは失敗事例の一部に過ぎませんが、インタビュ結果を分析すると、七つのパターンが浮かび

(図7) 失敗の7つのパターン



3. 成功のため何をすべきか

あがってききました。チェックリストとして参考になるのでまとめました。

ベンチャー失敗事例の「七つのパターン」の中から、成功する経営者に必要な姿勢、事業経営への取り組みを見出すことができます。

ベンチャーとしての「金勘定」を徹底
ベンチャーには製品開発にせよ、顧客開拓にせよ、資金繰りにせよ、予期せぬトラブルが起きます。

したがって、「口座に実際入金されるまでは売れたわけではない」ことを社内徹底し、不要不急な支出は徹頭徹尾後回しにする必要があります。

また、ハイテクベンチャーでも、技術開発だけへの資源集中は危険であり、「日銭稼ぎ」をしつかり考えることです。これはバブル崩壊後のベンチャーが生き抜くための基本スタンスです。

もう一点は、「いちかばちか」の選択はベンチャーとしては耐えられないので、回り道でも足元を固め、着実に積み上げていくしかありません。

「本気の事業計画」を確実に実行、徹底管理

事業計画は部下か外部のコンサルタントに作らせよう、と考える社長が少なくありません。

しかし、事業計画がしっかり検討してあれば、最初の想定時と何が違うのか、どう変わったのかを把握できます。次の事業計画の精度も上げることができます。したがって、事業計画を自ら本気で作成することが何よりも大切です。

作成時には、事業を見切るレベル、大きく方向修正するチェックポイントも決めておきます。

しっかりとした事業計画があれば、ベンチャーキャピタルにも効果的に説明できるし、予期せぬことが起きてもその理由と対応策を説明できればむしろ信頼されることが多いです。

そして、事業計画を確定したら、何を差し置いても実行しなければなりません。それが自分を含めた全株主への責任です。

なお、大企業への顧客開拓は、期限を区切って商談を詰めないと、情報収集だけされて終わることが大半で、危険が大きいです。

徹底した顧客第一主義、現場主義

ベンチャーの強みというのは徹底した顧客第一主義、現場主義で、それがあれば大企業、競合他社に勝つ最善手となります。

そのためには、社長の率先垂範が鍵で、例えば半年に一度、主要顧客の社長と担当者社長自らインタビューし、顧客がどう評価しているのかを把握することが大切です。このプロセスを誠意をもって実行することが、顧客のロイヤリティを上げる効果的な方法だといわれています。

また、この姿勢を社内目標設定、人事評価、報酬制度にも反映し、一貫したメッセージと社長のコミットメントを示すことも欠かせません。

「チャレンジジャー」の確保

社長として熱心にやればやるほど、思い込みは激しくなります。大変な努力の結果成功すると、どんなに立派な人でも慢心がちになります。

したがって、自分が不機嫌な時にも、耳の痛い話を直言してくれる部下を持てるかどうかで社長の器の大きさが決まります。

同様の理由で、社外取締役やアドバイザーは、これからの企業経営にとって必須です。

「じり貧状況」の打開策

ベンチャー企業の大半はバブル崩壊と日米経済の低迷により、目に見える成果の出にくい「じり貧状況」に陥っています。

じり貧状況の打開策としては、「仕

切り直しをする勇氣」、つまり、現在の企業環境においては現状維持のほうがかむしろリスクが高いことを認識し、社長自信が自己変革を含めて仕切り直しをすることが「事業成功への道」と考えられます。

【著者プロフィール】

1978年東京大学工学部卒業後、小松製作所で超大型ダンプトラックの設計・開発に携わる。企業派遣でスタンフォード大学大学院に留学（機械工学修士、修士上級課程（MS、Degree of Engineer）を修了）

1986年、マッキンゼーに入社、経営戦略の立案と実行支援、新組織の設計と導入、マーケティング、新事業立ち上げなど多数のプロジェクトをリードし、クライアント企業の大規模な経営革新を支援。1990年から10年半にわたってフルタイムで韓国企業（特に財閥の経営指導）に携わるとともに、マッキンゼーソウルオフィスをゼロから立ち上げ、120名強に成長させる原動力となった。

その間、1997年末から1998年にわたってのアジア経済金融危機においては、債務不履行寸前の大混乱時に直ちに対応策を打ち出し、韓国政府・大統領へのマッキンゼー提言の基礎を作った。

2000年、シリコンバレーのベンチャーキャピタル、テックファームに入社。

2002年1月、2人のパートナーと独立し、創業前、創業当初からの投資・非常にきめ細かな支援を特徴とするブレイクスルーパートナーズ株式会社を共同創業。実体変革とスキル構築を主とする豊富なコンサルティング経験とシリコンバレー・ベンチャーキャピタルのトップクラスのノウハウを合わせ、「日本発の世界的ベンチャー」を1社でも多く生み出すべく活躍中。

ベンチャーへの投資、連携を生かした大企業の実体変革にも深く関わるとともに、産学連携への関心も高く、各大学教官、学生に幅広いネットワークを持つ。

経済産業省「産業競争力と知的財産を考える研究会」委員。総務省「ITベンチャー研究会」委員。