

第3回 技術ベンチャー叢成ワークショップ 概要 (一般社団法人日本開発工学会)

2015年12月4日 午後6時半から8時半まで 東京理科大学窓会館会議室 作成：余田幸雄

1. 日本開発工学会 大江修造会長 挨拶

ロックフェラーは創業時に品質に拘り自社の品質を業界の標準・基準とするべく自社を「スタンダード」石油と名付けたとの話を聞いたが、その着眼点が凄い。ベンチャーにとっては着眼点のユニークさが重要である。着眼的の優れたベンチャーの叢出と成長について活発な討論を期待したい。

2. 講師の紹介と本日の狙いの概要 コーディネーター 余田幸雄

①馬来氏は機械産業・大企業勤務後、神奈川県・中小機構で中小企業、ベンチャー、大学等と接点を持ち、技術指向ベンチャーが遭遇するであろう死の谷を一貫して目撃・経験している。

②経産省が産業構造審議会で研究開発とイノベーションの議論を始めており「民間企業のイノベーションを巡る現状」の資料で、主要製造大企業の競争力が低下し、研究開発効率は低い、バイオ・素材・化学業界で次の動きが見えない、自前主義でベンチャー等外部からアイデア等を取り込む意識が低い等の指摘をしている。ベンチャーとの関わりが重要と考える中堅企業の視点は欠けている。

3. 「勝ち組」ベンチャー・中小企業の実現を目指して

(講師：馬来 義弘氏 公益財団法人神奈川科学技術アカデミー 理事長)

(1) 技術開発型ベンチャー・中小企業支援との係わり

① 神奈川県産業技術センター(産技センター)時代：日産での30年R&Dの実務、企画の担当後、産技センター所長に就任。15年の中小企業・ベンチャーとの付き合いから重要性を体験し中小企業支援をライフワークにし現在も取り組んでいる。まず技術支援の量的拡大の面で技術相談等3年3倍増を実現した。次に支援の質的レベルの倍増として受託試験へのISO17025の導入、成果事例集案件の売上高相当額の増加等に取り組んだ。更に経営と技術の一体的支援を進めるため県の産業振興担当機関と共同支援のワンストップサービスを強化した。この神奈川方式の取組みは他県からも注目を浴びた。

②中小企業基盤整備機構(中小機構)：中小機構の多様な経営面の支援メニューと各県の産技センターを活用して技術と経営を一体的に支援するべく、参画する支援機関の手柄争いを防止し中小企業ニーズを指向することを徹底させながら、神奈川方式の全国的ヨコ展開に着手した。

③神奈川科学技術アカデミー(KAST)：大学若手教官の有力テーマを任期付きで研究員を雇いその教官のリーダーシップの下R&Dを実施。ベンチャーも9社創出。ベンチャー活用例として東大阿部先生のDNAマイクロアレイによる食品の機能性・安全性評価のテーマで、県内の有力企業数社、ベンチャー2社、産技センター等が一体となり機能性食品・化粧品の製品化を図っている。県に所在する企業・機関等が総力を挙げて取り組むことをKASTがプロデュースしコーディネートしている。

(2) 勝ち組ベンチャー・中小企業の実現を目指して

① 経営者としての留意点 i)リーダーは将来への夢を部下に語るともに部下にしたいと思わせること。ii)「目標は高く明るく実行しぶとく達成」をモットーに総力を挙げギリギリ達成可能なレベルの高い目標を設定。iii)経営には決心・決断が必要。論理だけでは決断できない。iv)マーケティング等の技術開発以外のプロセスを持つのが勝ち組。vi)ベンチマークを持ち外部環境を冷静に見る必要。

② 研究開発における留意点 i)研究開発=技術開発ではない。技術開発以外の分野でのビジネスモデルやデザイン等の研究開発に取り組むべき。ii)ニーズ指向でない保有技術からの商品作りは間違い。

③ 人材育成面での留意点 i)社内に人が居ない、自分だけが頑張っていると言う経営者は「天唾経営者」。ii)若手に意見を言わせる必要。iii)部下の身体と心の健康に最大限に留意。iv)鷹山の「成ら

ぬは人の為さぬなりけり」のように PDCA を回しながら目標を達成させるのが基本。日本電産新川崎の研究所を訪問した際に見た「すぐやる、必ずやる、できるまでやる」の永守語録も示唆に富む。

(3) VC・金融機関&大企業への要望

①VC・金融機関への要望 i)地銀・信金の中で技術力を評価して融資する動きがある。勝ち組ベンチャーを見い出すべく技術と商品の目利きの能力を高めることで、勝ち組の地銀になり、地銀自体も生き延びる必要。ii)投資に対する意思決定プロセスの革新をしないと、リスクは大きい有意義ある開発等に挑戦しているベンチャーは、欧米・東南アジアの VC・ファンドに取り込まれていく。特に、我が国が今後の産業として期待する素材系・モノづくり系のベンチャーへの対応は重要だ。

②大企業への要望 i)日産時代ゴーン氏が「研究開発は予算では無く投資」で成果が期待できる案件はリスクがあっても資金を投入する方針を打ち出し、オープンイノベーションが動き出して外部の優秀な機関や技術を使い目標達成する動きができた。ii)現在のグローバルな競争環境では、体力の乏しい企業がリスクを減らし選択を増やす有効な方策はオープンイノベーションで、オンリーワン技術の中小・ベンチャー企業の有効活用を図るべき。iii)ベンチャーと関わる際の処方箋として、3年で黒字、5年で累損解消、売上規模 100 億円以上の基準で経営会議決定する投資決定プロセスを変えるべき。iv)海外メーカーと同様の意思決定スピード、「量産確認は？歩留は？他社の反応は？」の発想からの脱却、担当研究者ではない事業部長レベルの判断を実現すべき。v)トップの意識を変え、オープンイノベーションの部隊もグローバルな技術調査、マーケティング等も行う体制が必要。

(4) 中堅オーナー企業への期待

i)地方創生のためにも中堅オーナー企業の役割が重要で、中堅企業自らの成長のためにもオープンイノベーションに取り組む必要。ベンチャーと中堅企業オーナーとの相性は良い。意思決定のスピードが速く、オーナーはリスクを取って判断でき、期待売上高が 10 億円レベルでも取組み可能。ii)中堅企業の探索は難しいが地銀には情報があるので、KAST として地元の地銀・信金と組んだ具体化に取り組む。iii)30 億円から 100 億円ないし 150 億円の売上げ規模の中堅企業を対象として、地方の創生、地域の活性化、オープンイノベーションにも絡めた中堅企業政策を独立させる必要。地方創生枠として中堅オーナー企業を中心とする産学官連携研究開発、中堅オーナー企業とベンチャーとの共同研究開発、中堅企業が商品化時にベンチャー企業に投資する際の税制優遇等の助成策。

4 質疑

①投資と融資との差、②VC と地銀等との連携、③大企業のオープンイノベーションへの意識改革、④他業種ベンチャーの抱える問題等の質問への回答。

①地銀等に期待する部分は大きい投資と融資との本質的違いを認識していないと過去のベンチャーブームのように銀行・証券系 VC が動き出しても一過性で終わる。VC 協会でも体系的に人材研修に取り組む、地銀から VC へ出向させて継続的に人材を育てる等の仕組みをビルトインすべき。

②ベンチャーの方から地銀等に、自社製品の潜在顧客として中堅オーナー企業の業種や事業規模等の具体的な条件を明示して探索を依頼して紹介して貰っており、地銀等も変化してきている。

③日本電産の永守さんが日立の中研所長でオープンイノベーションに取り組んだ福永さんをリクルートした。電産は更に良い方向に動くと感じさせられる。他の大企業トップへのメッセージになる。

④オープンイノベーションは双方の利益が出発で、大企業がベンチャーのためにしてやる式の発想ではなく、大企業が実現できないことをベンチャーを活用し両者の目標を達成させる意識が必要。

⑤IT でもコンテンツでも課題は同じ。人材面でニッチなところを走り続けるため技術者に幅を持たせることは難しい。価値観を共有できる CFO 的者を見つけその者に委ねることが必要。VC の役割にそのような CFO を見つけ紹介することも含まれる。

以上