

Title	大学発ベンチャー育成・支援の要諦
Author(s)	谷口, 邦彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 712-715
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8728
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

大学発ベンチャー育成・支援の要諦

○谷口邦彦(文部科学省)

1. はじめに

筆者は、第19回研究・技術計画学会年次学術大会において、上場を果たしているか、経営の見通しが得られている大学発ベンチャーについて、経営状態と事業業績を分析し、成功要因を内部要因と外部環境に峻別し、これを内部要件と外部条件として提起した^[1]。

また、第6回関西ベンチャー学会においては、厳しい経営状態にある大学発ベンチャーの経営状況を打開するために競争的環境の緩和という視点から優良な中小企業の経営事例の考察を行い、知的財産戦略とビジネスモデルの重要性を指摘した。大学発ベンチャーの先行事例のビジネスモデルに基づく類型と経営状態に関する考察からも同様の展開の提案とCEO発掘の重要性を指摘した^[2]。

今回は、その後、ベンチャーファンドの立場で、実事例の経営に触れる機会を通じて、ベンチャーの事業行動に関わる更なる知見を得たので、前報の内部要件に関わる知見も含めて、ベンチャーの育成・支援の視点から経営の要諦と支援策について報告する。

2. 前報で指摘した事項に関する新たな知見・環境の変化

この項では、前報で指摘した内部要件である次の3点について、その後の活動で得られた知見の報告と育成・支援の視点から考察を加える。

- ① 継続的イノベーション
- ② 知的財産戦略
- ③ ビジネスモデル

2-1. 継続的イノベーションの事例研究

図1の「継続的イノベーション」については、前報では卓越した中小企業の経営研究から得た示唆を基に考察した結果と大学発ベンチャーとして(株)総合医科学研究所^[3]のマルチシーズ戦略を紹介していたが、その後、幾つかの優良な事例・不具合な事例に出会う機会が得られたのでそれらについて考察を加えたい。

(1) 研究成果の大学発ベンチャーへの組織的供給

この例は、CaltechのMr.Larry Gilbert/Senior Director (Caltech OTT)の言。氏曰く、「Caltechでは、大学発ベンチャー成長のため、大学の研究成果の供給を

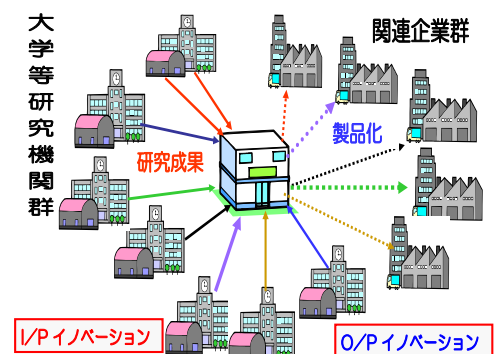


図1 継続的イノベーション

継続する[ライセンス]ことに努めており、その見返りとしてストックオプションを設定しており、縁もゆかりも無い相手には[ライセンス]をしない、と。

(2) 研究を継続し成果を大学発ベンチャーへ継続的供給：自身は技術顧問

この例は、筆者が大阪大学でコーディネーター活動に従事していた時に出会い、コーディネート活動を後任に託して大学を離れ、爾後、後任と連携しつつ支援を継続してきたナノ物質に関わる案件で、この程、起業を果たした。

この例の教授は、研究成果の事業化を引き受けてくれる若い起業家に、研究者として研究成果の提供を継続し、自身は技術顧問として事業に参加する形を選択。

我々も研究支援とともに、事業化を引き受けてくれる経営学修士の発掘に努めてきた成果である。

(3) ベンチャーシーズに関わる継続的な研究成果の供給が望めない事例

この例は、最近、出会いがあった計算化学分野の事例で、起業家はこの分野の修士修了生。この起業の厳しい事情は、修士修了生の出身の教授はこの分野の研究に一つの節づけを行い、今後、継続した知見の供給は望めないことである。

従って、起業家は次のイノベーションは自ら開発を余儀なくされ、現在は、第2－3項の要諦に沿って市場開発の支援を行っている。

2－2．オープン・イノベーションの到来に向けて変わる知的財産戦略

前報で、知的財産戦略がベンチャーの大きな基盤であることを指摘し、この視点については概ね異存はないと思われるが、今後、オープン・イノベーションの時代を迎えると、上場だけが最終の目的ではなく、M&Aやアライアンスなど、多面的なビジネス形態に対応できるように、知的財産戦略も幅広く考えていく必要がある^[4]。

2－3．ビジネスモデル（安定的収益の確保：日銭を如何に稼ぐか？）

前二者（継続的イノベーション・知的財産戦略）が競争的優位を維持するモデルに対して、ビジネスモデルは競争的環境を緩和し、安定的収益を確保する工夫と言える。

幾つかのモデルを以下に示す。

- ① ものづくりのサービス化
- ② コアテクノロジーに関連するサービス事業

- ③ 関連した機器販売を基盤に、Web上で顧客の声の仕様化と機器の開発

- ④ コアテクノロジーを規制などが緩い市場で展開

(1) ものづくりのサービス化

このモデルで顕著な事例に、GEがジェットエンジンの売り渡しを止めて15年リースとした事例がある。要は「エンジン」という「もの」の販売から「推進力」という「機能」の提供にコンセプトを転換したことである。

社内ベンチャーからの教訓－ビジネスモデルの重要性－
(Sales:攻めの営業・CS:守りの営業)

CS:Customer Service(「保守」という言葉は使わぬ)

- ・納入1・2年目:技術的重点的ケア
- ・2・3年目:人間関係の維持・構築
- ・4年目:重点的なケア(客の声)
- ・5年目:バージョンアップの提案

現状:
80億円
200人

	[販売高]	[収益]
・新規受注案件	80%	50%
・既受注顧客	20%	50%

図2 ものづくりのサービス化例

筆者もシステム製品のビジネス（図2）で、保守をシステム商品の付随活動から独立した「CS活動」として並立したコンセプトを構築して、収益安定化を図った体験がある。

大学発ベンチャーでこの事例には出会わないが、ものづくり系ベンチャーに関してはその可能性を考察している。

（2）コアテクノロジーに関連するサービス事業

このモデルは、まず、サービス事業で収益基盤を確立し、次の飛躍への手がかりを探索する形態で、大阪大学発ベンチャー・㈱創晶^[5]がこのタイプであろう。

同社は、蛋白質の単結晶を製作するサービス事業を推進しつつ、サービス業として、SPring-8代理権も取得するなど展開しつつ、関連した製品の開発に取り組んでいる。

（3）関連した機器販売を基盤に、Web上で顧客の声を仕様化と機器の開発

このモデルも大学発ベンチャーでは無いが、スピンオフベンチャーの成功事例として注目している㈱テックジャム^[6]の事例である。

このモデルは、収益基盤の確立という視点の他、「Web上で顧客の声を仕様化」というモデルとしても注目しており、同様なモデルとして「空想生活」^[7]がある。

（4）コアテクノロジーを規制などが緩い市場で展開

このモデルは、最近、大学発ベンチャーとして支援した事例として、「骨形成因子」の事業化がある。

この物質の人間への応用には長期間、且つ、膨大な資金が必要である。そこで、まず、収益基盤を確立するため、動物薬としてビジネスを行いつつ、最終目的に向かって、歩を進めるという戦略を企画し、歩み始めている。

3. ビジネスで直面する新たな視点

第2項では、前報で提起したモデルについて、その後の知見を紹介したが、この項では、その後の知見として、実ビジネスで直面する視点として次の2点について報告する。① 社長の悟り、② 「Q」CD

3-1. 社長の悟り

（1）CTO vs CEO

大学発ベンチャー支援の相談に際して、開口一番「社長は悟りを開いているか？」と尋ねることにしている。

とりわけ、社長が研究者出身の起業相談では、このことを重視しており、時々、「社長もやっと解っていただけました。」と報告を受けた時には手遅れという事例も少なくない。

（2）ミイラ取りがミイラに

「研究者には任せておけない。経営は自分が看る。」と、技術系出身のMBA氏が乗り込んだもののしばらくして、不調との報に接し、社長に面談のところ、「彼（研究者）はトップデータを追い求め、品質が安定しない。これではビジネスにならない。」と。

このようなことにならぬように乗り込んだ筈が、諫めきれなかった事例である。

3-2. 「Q」CD

(1) サンプル供給はビジネス

物質系ベンチャーで重要な段階はサンプル供給である。サンプルと言えども、ビジネスの段階に歩を踏み入れているとの認識が肝要であるが、その認識が希薄で、「数 mg のサンプルだから、研究室で十分賄える。」と仰る研究者は結構多い。

これでは、サンプル供給先で安定した研究や実験が出来ないのみならず迷惑をかけることになるので、必ず、産業界で然るべき企業に製造を委託するか、企業の指導の下で、大量生産の前段階の所謂「ベンチスケール製造」の体制を整えることを薦めている。

産業界で製造の基本である「『Q』CD」の内、「Q」の確保だけでも、大学と言えども、確保する体制づくりは必須である。

(2) 研究部門出身者は要注意：希薄なロット管理・生産管理の感覚

これは、筆者が産業界で社内ベンチャーの責任者であった頃の事例。職場巡回の途上で、研究部門から異動してきた技能者から、「このようなカイゼンをした。」との報告。そこで、カイゼンの結果は何時のどのロットから適用しているかとの質問に、「思いついたら直ぐ実行してますよ。」と得意顔。

これでは、生産管理にならない。第3-1(2)項、第3-2(1)項とも関連する事例で、生産の基本をベンチャーの初期には特に留意する必要がある。

4. タイムリーな育成・支援（むすび）

2001年に研究段階でご縁があった第2-1項(2)の事例が起業を迎えた。

この例は、教授のお人柄と若い起業家との連携で、第2-3項、第3-1項、第3-2項など研究者が陥り易い留意点についてもクリアしており、時宜に応じて支援に取り組んできた成果と言える。

しかし、これからが正念場、ベンチャーは生き物。極論すれば、「課題は日変わり。」とまでも言わないが、刻々変化し、「支援に必要な知恵・知識」は無限に必要である。今後も、ファンド関係者に早期に助言を求めるなどより多くの支援者と連携して、タイムリーに的確な育成・支援に努めたいと考えている。

— 以 上 —

[1] 谷口邦彦；第19回研究・技術計画学会年次学術大会予稿集 pp123-126(2004)

[2] 谷口邦彦；第6回関西ベンチャー学会年次大会（2007）

[3] <http://www.soiken.info/>（財）総合医科学研究所のURL

[4] ヘンリー・チェスブロウ；オープンイノベーション-ハーバード流イノベーション戦略のすべて-（大前恵一朗訳、産業能率大学出版部、pp161-183(2004)

[5] <http://www.so-sho.jp/>

[6] <http://www.tech-jam.com/>

[7] <http://www.cuusoo.com/>