

骨太のVBを育てるために

西岡 郁夫

モバイル・インターネット・キャピタル(株) 代表取締役社長/前インテル会長

nishioka@mickk.com

回基本的にはいい変化が始まった

日本の大企業が対米企業への競争力を落とした原因には数々あるが、労働組合と経営者が長年にわたって、インセンティブの効かない労働市場を作ってきたことが最大の原因だと考えられる。つまり、労働組合は平等の名の下に業績を上げた人と上げない人の昇給差をいかに±5%とか10%以内に押さえ込むかに躍起となり、経営者はこれを給与水準の押さえ込みを利用してきたわけで、結果として、社長の年収すら新入社員の15~16倍に過ぎないという悪平等の労働市場ができあがってしまったのだ。新入社員の十数倍しか価値がないと年収上自認している社長が、リスクテイクして業績を上げて報われない社員を率いて奮闘してもアメリカ企業に太刀打ちできないのは自明のことだと思う。

日本は対外競争力を回復するために新しい労働市場原理を確立しなければならないが、そのためにもかつての松下やホンダやソニーが日本を変えたように、過去の成功体験に捕らわれない新しいベンチャー(以下VB)の台頭が待たれるのだ。

そのVBに陽が当たり出し株式公開への敷居がグッと下がったが、これは本質的にいい変化である。

変化以前のVBをめぐる我が国の後進性を端的に示す例はジャストシステムだ。ジャストシステムといえは一太郎が一世を風靡し、パソコン企業の大幹部たちが自社PCへの移植を頼みに徳島詣でをした。一太郎のために日本ではMS-Wordが売れずマイクロソフトのビル・ゲイツが目の敵にしたと伝えられるほどのVBの雄であ

る。そのジャストが会社設立から株式公開まで19年もかかったのだ。店頭株式市場が中小企業の卒業証書といわれた所以である。今、VBに陽が当たって株式公開への敷居が下がったことを本質的にいい変化だという所以でもある。

回大企業のVBを見る目

日本の大企業はこれまではVBに対して閉鎖的であった。VBが売り込もうとしても意思決定者にたどり着くまでに、実績表、顧客リストがないことを理由に一担当者から取引を拒否されてきた。日本の大企業は一番煎じのお茶は危険といって飲まず、旨みはないが安全な十番煎じ以下のお茶を愛飲してきたわけだ。米西海岸に本社を持つ筆者の知る某VBは全員が日本人で大活躍だ。数年前に日本で起業をしたが相手にされないでアメリカに本社を移したという。アメリカのVBというだけで日本の大企業は大歓迎してくれるというのだ。

しかし、最近は大企業だけではすべてを開発できないと大企業自身が自覚し、VBとの協業を模索し始めたため空気は一変した。これも良い変化だ。

回ベンチャーを取り巻く大人の責任

ところが、かつての土地バブルのようにVBにどっと出資のための金が集まった。新規公開企業の株価が高すぎて、しかも公開後の株価が急落する現象が出、ネットベンチャー・バブルとまで呼ばれ出した。日本のVBはアメリカのVBほど良質ではないから嚴重注意とい

うわけだ。

しかし、問題の原因はVBを取り巻く大人側にあるのではないか。VBが未熟なのは当たり前で皆、先刻ご承知のはずだ。VBと上手に付き合うには大人側にVBを選別し、育成する責任がある。土地バブルの舌の根も乾かぬうちに、今度はVBに必要な量の何倍も、いや何十倍もの資金が容易されたのでベンチャー・キャピタル(以下VC)側の出資基準も甘くなる。厳しい技術評価が影を狭める。株式公開基準も下がる。VBをスポイルする我々の責任が大きい。

回日米ベンチャーの比較は時期尚早

日米のベンチャーを比較する論議が一時期マスコミで喧しかったが、あれは時期尚早だ。双方の歴史が違う。シリコンバレーにはVBをやって大成功した経営者が大勢いて、その人たちが次のVBを育てている。凄い経験を持った人がエンジェルやVCをやっている。金だけではない、口も出して経営指導をしている。日本のVBはこれまでは独力で成功してきた人たちばかりで、VCが組織的にVBを支援し始めてからまだ歴史も経験も浅いのだ。長い目で根気良く歴史を作っていく気構えが社会に必要なだ。

回ベンチャーと大企業を繋ぐ

今やVBにとって金はNo value.というのは極論だが、VBへの投資基準が甘くなると金は容易に集められるので出資をするだけではVCとして存在価値が薄くなってきているのも事実である。VBは金よりも価値のある支援を求めている。自分を甘やかして小遣い銭をくれる親よりも、厳しく育ててくれる親を求める子供のように。

回ベンチャー側の責任

次にVB側の責任に言及する。私に出資を要請するため自社を売り込みにくる経営者の中に株式公開(IPO)の意味を完全には理解していない者が散見される。

IPOとは業績を伸ばしてきた中小企業がさらに業績を飛躍的に伸ばすチャンスを迎え、一気に戦略強化するための経営資金をこれまでの親類縁者ではなく、株式投資という形で一般投資家から出資を受けるために株式市場に自社株を公開することだ。だから、株式を公開したら、もっと業績を上げて、株価を上げて、信頼をして株を購入してくれた一般出資者にキャピタルゲ

インで「ご恩返し」をする責任を負うことになるのだ。IPOで得た金のほとんどを銀行預金をしているようではIPOの意味を理解しているとはいえない。IPOは最終目標ではなくスタートなのだ。

この業績を上げて、株価を上げて、一般出資者にキャピタルゲインで恩返しをするという発想が希薄だったのは日本の大企業にもいえることで、最近ようやく変化の兆しが見えてきたばかりである。決して、VBだけを責めておられる問題ではない。

次に、毎日、VBの事業計画書を読ませてもらうが、自社の技術評価、市場での競合状況の記載がないVBが多いのに驚かされる。特許に関する記載のないVBもある。もし、不利なことは書きたくないということだとしたら、これは素人の発想で、一般投資家から出資を受けるためには徹底した情報公開は最低条件との認識も必須である。

日本のVBのもう1つの弱みはビジネス・モデルにグローバル性がないことだ。日本の市場しか見ていない。これは日本のVBが米、欧、アジアのどこのVBと比べても際立った特徴となっている。

回ベンチャー支援体制

VBを支援するエンジェルは金による援助に限らない。VBには人材が少ないので大企業で経理、営業、企画、ソフトの開発管理などの経験を豊富に持つベテランの援助が得られれば大いに助かる。アメリカにはIAIという非営利の組織があったが日本にもIAIジャパンとして6月に組織された。大企業のベテランたちには豊富な経験に基づく能力の高い人が多いからリタイアした後はベンチャーを助けてやってほしい。IAIジャパンの今後が期待される。

回未踏ソフトウェア創造事業

大企業にいて独自の新しいビジネスのアイデアを持ち、起業したいが危険もあるしと悩んでいるソフトの天才たちに起業を促す通産省の「未踏ソフトウェア創造事業」がスタートした。応募者が審査員を逆指名できる点がユニークで筆者も審査員の一員である。これもVB育成の動力の一翼を担うことになる。

今、我が国には大変革が必要だが、成功体験にどっぷり浸っている大企業には期待できない。日本をより良く変えるために骨太のベンチャーを育てよう。

(平成12年8月15日受付)