

メッセージ：慰労会と起業教育モデル授業

早稲田大学ビジネススクール(WBS)
(大学院商学研究科ビジネス専攻)
教授・商学博士 松田修一
(日本ベンチャー学会前会長)

2010年の幕開けも、あっという間に1ヶ月が過ぎ、2月はビジネススクールの修士論文面接審査や入学試験口頭試問、年度末の各種委員会での最終報告のための委員会や報告書作成等、バタバタと時が過ぎていきます。

今回は、2つのテーマについて、ご報告をいたします。

1. ベンチャー学会会長退任慰労会のお礼

2010年2月5日、初代清成忠男先生、現会長伊藤邦雄先生が呼びかけ人となり、「日本ベンチャー学会二代目会長 慰労会」を開催いただきました。

発起人の先生方から、身一つで会場に來いという指示で伺うと、大雪や大風にもかかわらず、学会理事を中心に遠方よりも多くの方々にお集まりいただき、恐縮いたしました。

北九州大学の年次総会で、初代会長の清成先生から会長をおおせつかり、5年間の経過しました。現状大学教員のみならず、ベンチャー起業家や支援者を含む多様な会員1200人からなる学会となりました。常にイノベーションに挑戦する方々とともに歩む学会とするために、同一役職を2期4年以上務めないというルールを設定し、昨年の新潟大会で一橋大学の伊藤先生に引き継ぎました。

松田が、監査法人サンワ事務所(現トーマツ)のパートナーとして、早稲田大学ビジネススクール(1年制でノンディグリー)で非常勤講師となり、その後助教授になったのが、第二次ベンチャーブームの1986年です。非常勤講師で中小中堅・ベンチャー論という科目を持たれていた法政大学清成先生が、青山大学の港先生に引き継ぎ、松田は後を引き受けることになりました。ベンチャー企業の支援には、公認会計士として1973年の第一次石油ショック時点から携わっていました。その頃、「ベンチャー・ビジネス」が出版され、新たな事業領域として経済活性化のイノベーションエンジンとしてのベンチャーを位置づけられた清成先生、中村秀一郎先生(専修大学)、平井光司先生(当時長期信用銀行)のご高名を拝し、自分がしている仕事がベンチャー領域だとはじめて知りました。また合同ファイナンス(現ジャフコ)や三菱ダイヤモンドキャピタル、さらに大和証券系のNIFにも直接・間接に関係しました。日本初の民法上の投資事業組合をジャフコが組成したとき社内で苦闘したのが現在東北大学の西沢

先生で、組合やキャピタルの会計処理を社会から支援したのが松田でした。出資者が集まらないので生命保険への出資の勧誘にも行きました。この頃会計学者から一橋大学の伊藤先生がベンチャーやキャピタルの研究をしていると知った次第です。

新たな挑戦は、常に既得権をもっている団体やヒトと衝突します。いかがわしいとレッテルを貼り、葬り去ろうとする立場の方々と対峙しなければなりません。しかし、物事の不合理を感じ、新たな解決策を求めている経済社会からは、必ず受け入れられことを確信して、知力・気力・体力を結集して、志を同じくする仲間と挑戦し続けることが重要です。

ベンチャーが日本の巷ではアドベンチャーと間違えられ、いかがわしい(?)といわれるビジネスを、日本でアカデミックな研究領域まで引き上げていただいた開拓者の功績を冠にした「清成忠男賞」を創設することができたことは、会長時代の最大の喜びです。受賞表彰者審査委員長の奥村先生のもとに、経営学領域でもトップクラスの先生方の厳密な審査により、若手研究者の挑戦目標になっています。

学会の運営は、多様な会員のニーズにお応えすることが何よりも重要です。特にイノベーションエンジンの中核となるベンチャーにとって、指令拠点の事務局を、かかるコストとの関係でどこに置くかに腐心します。当初は清成先生の職権(?)で法政大学においていただいていたのですが、早稲田大学のシルマンホールに移しました。松田退任後を心配いたしておりましたが、慰労会でご挨拶いただきました太田正孝早稲田大学常務理事から、シルマンホールはまだまだ使っていただき結構ですとの言葉をいただきましたので、安心いたしました。

東京を離れた地域での全国大会は思い出に残るものばかりです。九工大山川先生ご夫妻の尺八と琴との合奏、昨年度の新潟での事業創造大学院大学でのスポーツと芸者文化のコラボなど、研究発表に加えて東京の大学開催では経験できない総会をいまさらながら思い出されます。

多様なバックグラウンドをお持ちの方々が、「新たに挑戦することのリスクと感動を共有」する一点で集まっているのが、ベンチャー学会であると思います。疲弊しつつある日本の活力を再生する明治、戦後に次ぐ「第三の創業期」が今始まると認識しています。新たな伊藤会長と企画担当金井副会長を加えて、「行動するベンチャー学会」がますます、充実することを祈念いたします。理事として残る松田も、ベンチャー企業輩出に、気力・体力・知力を維持して、取り組みたいと思います。

2. 経済産業省 2009 年度起業家教育モデル講座を終えて

2009 年から経済産業省から「産学連携人材育成事業 (起業家人材育成事業) : 大和総研受

託」がスタートしました。この中で「起業モデル講座」の支援が行われ、松田の担当する「ケースによる技術ベンチャーの進化」(秋学期、土曜日 3 時限)が認定されました。1月29日を最終授業として無事終了することができました。グループワークとディスカッション方法を採用したのですが、授業目的や対象企業は次の通りです。

<授業風景写真>



○ 講義の目的

環境変化によって企業が倒産することはめったになく、素早い対応ができなくなった組織の非弾力性と経営者の硬直性が企業を倒産させる。環境適応業として柔軟な技術経営戦略を採用している数十億から数千億円までの規模のトップリーダーシップの強い企業を対象として、技術ベンチャーの創業から経営の進化(経営理念、技術や顧客重視の分岐点、変化対応力、トップリーダーシップ、経営管理システムの変革)を学ぶ。

○ 授業計画

使用するケース (No. は WBS ケース番号である)

ケース購入：早稲田大学 MD コーナー(1 4 号館：Tel 03-3202-8419)

1：ガイダンス：ケーステーマ設定(PDCA と企業の成長)

No. 52 「株式上場を成長戦略に活用した会社K社」

No. 55 「株式上場を活用できなかった会社T社」

2：M&A で技術事業領域を充実するモノづくり企業

No. 96 「日本電産：進化する M&A 戦略」

3：高収益モデルの徹底したスマイルカーブビジネスと知財戦略

No. 132 「究極の高収益モデルを実現したキーエンス」

4：企業の知財と人財を活かす社内ベンチャー制度

No. 194 「富士通のスピノフベンチャー：

検索エンジンのアクセラテクノロジーの進化」

5：産学官連携の中国・日本の現状と大学発ベンチャー

No. 123 「中国校弁企業：清華同方の創業、成長」

6 : ボーン・グローバル企業と企業成長ステージ論

No. 38 「Amgen Inc. の成長の軌道：米国の制度が育てたバイオ医薬事業」

7 : 破壊的イノベーションで世界を伺う

No. 195 「ダイキン工業株式会社：BtoC 事業をエンジンとした空調世界戦略」

8 : コア技術と顧客軸の 2 軸を操作した新事業展開手法

No. 177 「太陽光発電装置製造のトップメーカー：NPC」

○ゲストスピーカー

この授業では、関係するケースのゲストとして、現職社長をお呼びして、コメントとスピーチを賜ることにしています。

<アムジェン創業メンバー吉田文紀氏（現シンバイオ製薬社長）>



アムジェンの創立時期の中核メンバーで、アムジェンの本来の姿を、もっと短期に実現（化合物導入後 5 年で新薬の上市）する目的で、2005 年に設立し、経営理念は、「協創・共生」である。メガファーマー（1 品目年商 500 億円以上）が手を出さない「空白の治療領域」である癌に特化した専門（スペシャリティ）ファーマーを目指す。初期投資の膨大なリスクを回避するため、研究所を持たない新薬開発ベンチャーに徹し、前臨床（動物実験を終了）している新薬候補を、世界のトップアドバイザーの目利き力を活かして、選別・開発し、成功確率 3 分の 2 を目指す。

この説明に対して、そのような理想が実現できるかとの質問があり、「ベンダムスチン」の開発状況の説明があった。リスク高い事業で第一番目の新薬が大成功するベンチャーのみが、次の飛躍を招くということである。ちなみに、シンバイオ製薬は 5 年目で、導入新薬の発売を目指し、IPO を果たすというスケジュールで進んでいる。

<太陽光発電装置製造の世界トップメーカーNPC 隣良郎社長>



発表チームは、再生エネルギーの現状の全体像と国が示す 2030 年までのロードマップの説明から入り、NPC を 5 つの視点から、ケースを読みこなし、検討整理して発表した。発表後の質疑の後、隣社長から発表者の課題に対するコメントがあった。

日本大好きな、情の厚い社長であるが、倒産会社からイトマンの仲間 3 人で真空食品製造装置事業と、従業員、1 億 2 千万円の借金を MBO 時に引き継いだ。その時、どうにかなるだろうとのアバウト感としたたかなキャッシュフローの計算は、商社で機械プロジェクトをリードしてきた経験に裏づけられている。経費は徹底的に削減し、最新鋭の松山工場と MBO した当時の北区の工場本社とは対照的である。

発表者から、「シリコン→ウエハー→セル→モジュール→システム」までのバリューチェーンのうち、モジュール製造であるが、川上からの垂直統合の波にさらされるのではないかとの課題提起があった。隣社長から、次のような説明があった。

- ・シリコン資源は別にして、川上から川下まで全ての技術を所有しているのは日本だけ。
- ・発電効率を出す方法に多様性があるが、シリコン・ウエハー・セルまでの工程でピーク時の発電効率が決まる。
- ・モジュール製造技術により発電効率が低下し、システムでさらに低下し、最終エネルギー効率で製品価格が決まる。製造装置の良否が製品価格に影響し、垂直統合で優位に立つのは困難。
- ・モジュールは、設置場所で製造されるので、一貫生産は困難であるので、川中に立地することが可能である。

以上のような、毎回エキサイティングな授業を行わせていただいたケース対象会社、協力会社、平均年齢 35 歳の社会人学生に感謝！！



ベンチャー学会会長退任慰労会