

研究成果をいかに事業として成功させるか

－ベンチャー・事業化 成功の4条件－

第6回 アジア科学技術会議

2002年5月20日

ブレークスルー パートナーズ

赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com
<http://www.b-t-partners.com>

ベンチャー・事業化 成功の4条件

第一に

極めて
革新的な
研究

- ◆ 斬新さ
- ◆ 応用の
広さ

第二に

人材の
確保

- ◆ 研究開発
- ◆ 経営・管理
- ◆ 商品企画・
マーケティング
- ◆ 営業

第三に

事業性
の確立

- ◆ 市場規模
- ◆ 競合への
優位性
- ◆ 収益力

第四に

実行体
制の整
備

- ◆ 組織・運営
制度
- ◆ 支援体制

- =
- 事業、企業の
成功
 - 社会への
貢献、イン
パクト
 - 自己実現

- 産学連携などでもよく言われる「技術評価」は、第一の条件のそのまた一部を評価するのみ
- 重要なのは、評価後、いかに数年間継続的に支援し、ダイナミックな方向修正をもたらすか

ベンチャー発展の基盤が初めて確立した

1998

根幹となる制度の導入が決定

- ◆ 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-
2002

運用をスムーズにする諸制度の導入・法改正の進展

- ◆ マザーズ、ナスダックジャパンの開始
- ◆ スtockオプション・種類株の導入など、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
末から

大企業への忠誠心に決定的な変化

- ◆ 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
後半 -
2003

競争力のあるベンチャーが多数創業

- ◆ 「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

ベンチャーの現状： 失敗事例 6社

社名	事業分野	創立~倒産	資金調達	現象・問題点
A社	インターネットのファックスサービス	97~99	<ul style="list-style-type: none"> 出資は数億円 融資は10億円程度 	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発の遅れ コスト意識の低さ、高コスト体質 <ul style="list-style-type: none"> – 収入がゼロで、相当額の出費を続ける – 豪華なオフィス – 従業員30名を維持 借金と収入を勘違いした、としか思えない振る舞い
B社	パッケージソフトの開発・販売	93~活動停止	<ul style="list-style-type: none"> 出資1億円前後 融資枠確保(地元の資産家が債務保証) 	<ul style="list-style-type: none"> 受託開発からパッケージソフトへの転換を図ったが、営業力が弱く、じり貧に 営業の軽視、営業への安易な態度...「金さえあれば、新聞広告さえ出せば売れる」との社長コメントも 最後まで「製品はいいのになぜ売れないんだろう」、「大きな流れがくれば売れるはず」と社長は納得せず 一方、他社は「劣った製品」だったが、販売ルートを確保し、着実に売上げを拡大

注：本調査は、有力ベンチャーキャピタル、ベンチャー向けコンサルティングファームでのベンチャー投資・支援経験者4名(業界経験が計50年)へのインタビューに基づく

社名	事業分野	創立～倒産	資金調達	現象・問題点
C社	ソフトの開発・販売	1997～じり貧に	<ul style="list-style-type: none"> 出資は数億円 	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発、製品化の失敗 社長は夢のみ語り続け、実際の製品完成に集中しなかった 計画との乖離が拡大しても、十分なアクションなし 資金が尽き、出資者は追加出資できず
D社	<ul style="list-style-type: none"> 電子メールソフトの開発・販売 画像圧縮技術の開発・販売 	1991～じり貧	<ul style="list-style-type: none"> 出資は数億円 	<ul style="list-style-type: none"> 早期の市場導入と高い技術力で、ピーク時には売上げ40億円を達成 代理店は多数作ったが、結局当初の大顧客以外の開拓なし 競合の参入で差別化が困難になったが、深入りしたまま挽回策なし 画像圧縮は、商品に自信を持ちすぎ、結局顧客開拓に失敗

社名	事業分野	創立～倒産	資金調達	現象・問題点
E社	コンクリート補強塗料	1991～1998	<ul style="list-style-type: none"> • 出資は10数億円 • 融資は10億円 	<ul style="list-style-type: none"> • 性能は極めて良いが、高コスト・施工性の悪いコンクリート補強塗料を開発 • 導入にはゼネコンでの指定が必要にも関わらず、地元企業への直接的な営業活動のみ • 価格設定も高すぎ • 自社の技術・製品を過信し、他人の忠告に耳を傾けない
F社	光触媒	1996～2000	<ul style="list-style-type: none"> • 出資は数億円 	<ul style="list-style-type: none"> • 画期的な製品を開発 • JR、道路公団など多数の引き合い。全部対応しようとして(それぞれ相当のノウハウ・時間が必要)、戦線を拡大 • フォーカスの必要性を出資者が何度も指摘したが聞き入れなかった • 結局、どの商談もものにできず、資金繰りに困って社長は退任 • 手を広げたい、広げないといけないという強迫観念か

なぜ失敗したのか？

現象・問題点の整理

- ◆ 営業力の軽視、営業への安易な態度
- ◆ 営業目標の未達を放置
- ◆ 「良い感触」だけで売れたと思いきむ
- ◆ 売り切るまでフォローしない
- ◆ 売上債権回収の軽視、「日銭稼ぎ」の軽視

- ◆ 売り上げがないのに、相当額の出費を継続
- ◆ 資金調達後、出費が急増。収入と勘違い
- ◆ 不要不急の出費(豪華な社長室、PCの新調、他)

- ◆ 自社製品への自信過剰
- ◆ 商品・販売戦略の見誤り
- ◆ 強気すぎる価格戦略
- ◆ 他人の忠告に耳を傾けない社長
- ◆ 競合、特に大企業の動きを軽視

営業、収益確保への
執着心の弱さ

コスト管理の弱さ、
甘さ

技術への過信

現象・問題点の整理

- ◆ 旗艦店の成功で多額の融資を受け、一気に30億円かけて、出店。環境変化で資金繰りができず、倒産
- ◆ 1号店の成功後、全国で一気に6店舗を出店。売り上げ未達、高コストでまもなく倒産

- ◆ インターネットバブル崩壊で明らかに当初の計画を見切るべき時期になっても執着
- ◆ 販売の見込みがたたない商品に固執

- ◆ 希望的観測と事実を常に混同
- ◆ 嫌なことに目を向けない。夢のみ追う
- ◆ ビジョンがない。先頭に立ち引っ張れない
- ◆ 部下に厳しくできない
- ◆ 優柔不断。意志決定を避ける

- ◆ 有名になりたい、金儲けしたいという私利私欲が露骨
- ◆ 社長の給料が極端に高い
- ◆ 社長への貸し付け金、頻繁な仮払い金

いちかばちかの無謀な挑戦

じり貧... 戦略判断のミス

社長が不適任... 明らかな能力不足

社長が不適任... 会社を私物化

では、成功のため何をすべきか

- ベンチャーとしての「金勘定」を徹底
- 「本気の事業計画」を徹底的に実行
- 徹底した顧客第一主義、現場主義
- 経営者の耳の痛いことを直言できるチャレンジジャーを確保
- ゼロベースの見直しにより、「じり貧状況」を打開... 変わらないことがリスク

結局は、経営者の資質！