

# 理工系学生にとって、「ベンチャー」の 意味合いが大きく変化した

— 自己実現の新たな手段 —

**BLS\* 第3回 BESTS2002**

2002年6月8日

ブレイクスルー パートナーズ

赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com

www.b-t-partners.com

# 内 容

1. **ベンチャー起業環境の決定的な変化**
2. **ベンチャー・事業化 成功の4条件**
3. **ベンチャーの実状： 失敗事例 6社**
4. **ベンチャーを起業することになったら**
5. **10年後、3年後の自分のベストシナリオ**

# ベンチャー起業環境の決定的な変化： 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

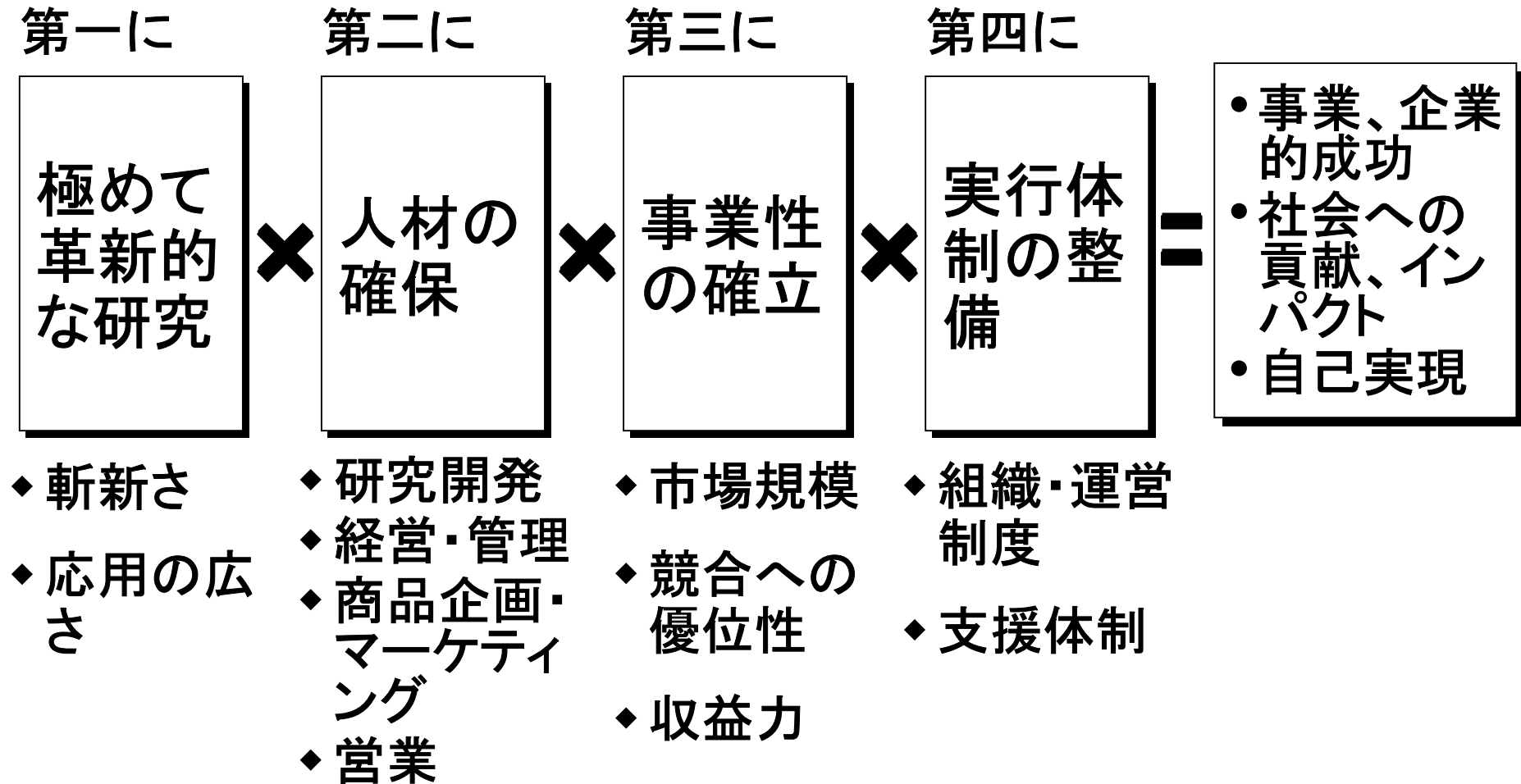
- ◆ 終身雇用を死守していた松下電器が、希望  
退職を募集
- ◆ 他社も雪崩を打って、人員削減に着手
- ◆ 優秀な技術者が見切りをつけ始めた(初めて)

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・事業化 成功の4条件



- 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

# ベンチャーの実状： 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"> <li>• 出資は数億円</li> <li>• 融資は10億円程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技術開発の遅れ</li> <li>• コスト意識の低さ、高コスト体質               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 収入がゼロで、相当額の出費を続ける</li> <li>- 豪華なオフィス</li> <li>- 従業員30名を維持</li> </ul> </li> <li>• 借金と収入を勘違いした、としか思えない振る舞い</li> </ul>
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"> <li>• 出資1億円前後</li> <li>• 融資枠確保(地元の資産家が債務保証)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>

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50年以上)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	• 出資は数 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技術開発、製品化の失敗</li> <li>• 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</li> <li>• 計画との乖離が拡大しても、十分なアクションなし</li> <li>• 資金が尽き、出資者は追加出資できず</li> </ul>
D社	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 電子メールソフトの開発・販売</li> <li>• 画像圧縮技術の開発・販売</li> </ul>	1991~ じり貧	• 出資は数 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 画像圧縮は、商品に自信を持ちすぎ、結局顧客開拓に失敗</li> </ul>

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"> <li>• 出資は10数億円</li> <li>• 融資は10億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 価格設定も高すぎ</li> <li>• 自社の技術・製品を過信し、他人の忠告に耳を傾けない</li> </ul>
F社	光触媒	1996~ 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出資は数億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 画期的な製品を開発</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 手を広げたい、広げないといけないという強迫観念か</li> </ul>

# 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、高コストでももなく倒産
  
- ◆ 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

# 成功するには、どうすべきだったのか

- 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！**


# ベンチャーとしての「金勘定」を徹底

- ベンチャーは予期せぬトラブルが多い
  - 他人は当てにならない
  - 追加の資金調達は当てにできない
- 
- 契約が取れても振り込み完了までは「売れていない」ことを社内で徹底
  - 不要不急な支出は後回し
  - 今の時代、技術開発だけへのフォーカスは危険。ある程度の「日銭稼ぎ」は必要
  - 若干回り道でも「いちかばちか」を避ける...期待した神風は決して吹かない。余裕を持って進めることが不可欠


# 「本気の事業計画」を確実に実行、徹底管理

- 「本気の事業計画」を作成する
  - どれほど真剣に検討しても、環境の変化などにより計画の変更を余儀なくされることは多い
  - しかしながら、いったん検討してあれば、最初の想定時と何が違うのか、どう変わったかが把握できる
  - したがって、いい加減に数字を作るのではなく、本気で取り組める計画を作成する。ビジョンが不可欠
  - 計画作成、ギャップ把握、計画修正を繰り返せば、計画の予測精度も上がる
  - 一方、事業を見切るレベル、大きく方向修正するチェックポイントは事前に決めておく
  - ベンチャーキャピタルにもより効果的に説明できる。予期せぬ変更はその理由をきちんと言えればよい
- 事業計画を確定したら何を差し置いても実行する、徹底的に実行管理する
  - 事業計画の遂行は株主への責任
  - 状況が変わっても、当初の計画から簡単に逸脱するのは不適當。死にもの狂いで取り組む
  - 一方、見切りをつけるタイミングも図る... このタイミングは当事者だけでは判断できない
- ビジネスは一点集中して、成功を積み上げる
  - フォーカスして、取りあえず一つ物にする
  - そうすれば、横への事業展開は十分できる。日本の市場は大きい
  - 最初から手を広げても、成果は出ない。むしろ、危険が大きい
- 大企業の顧客開拓は期限を区切って進める... 大企業相手は危険
  - 見積書を出し、商談として詰める... そうしないと、情報収集だけされて終わる
  - 期限を区切り、2、3回会って進展がなければ、強気に出る... 先方にその気があるかどうかのテスト
  - いつまでたっても課長に会えさせてもらえないなら、縁がなかったと割り切る

# 徹底した顧客第一主義、現場主義


- ベンチャーの強みは徹底した顧客第一主義、現場主義
  - 大企業、競合他社に勝つ最善手...容易なことでは真似されない、究極の差別化
- 
- 社長が率先垂範、背中を示す
  - 半年に一度、主要顧客の社長と担当者に社長自らインタビュー、観察し
    - 当社の製品をどう評価しているか
    - どういう不具合があるか
    - どう使われているのかを把握する...顧客のロイヤリティを上げる最も効果的なやり方
  - 社内の目標設定、人事評価、報酬制度にも反映し一貫したメッセージと社長のコミットメントを示す

# 「チャレンジャー」の確保

- 鏡がなければ自分の姿は見えない
  - どれほど気配りしても一人よがりには避けられない
  - 熱心にやればやるほど、思い込みも激しくなる
  - 社長に強みもあれば弱みもあるし、一人でできることには限りがある
  - 大変な努力の結果成功すると、どうしても慢心する
- 
- 耳の痛いことを直言する  
部下を身近におく(社内を攪乱する不満分子とは別)
  - 社外取締役あるいはアドバイザリーボードは必須
  - 経営を離れて株主として見る... 株主として机の反対側に立っていたら何というか考える

# 「じり貧状況」の打開策

- 事業計画を直ちに根本から立て直す
- 一点突破で目に見える成果を出す。  
広げるのはその後
- 経営幹部を三顧の礼で迎える(一人で全部はできない)
- 尊敬できる先輩社長数名にアドバイスを求める
- VC、エンジェルから資金調達し、成長を加速する(よい案件へのVCの投資意欲はきわめて高い)

- 
- 仕切り直しをする勇氣
  - 現状維持の方が高いリスク
  - 社長自身の自己変革

# ベンチャーを起業することになったら

まず、明確なビジョン・  
戦略を打ち立てる

## 取り組み

- ◆ 営利企業としての基本的骨格を徹底的に考え抜き、数ページ以内で具体的に書く。複数のシナリオが想定される場合が多いが、「先のことは分からない」ではなく、それぞれの場合に分けて検討する
  - 自社技術のグローバルな競争優位性
  - 商品の具体的イメージ(顧客ニーズ・対象市場・競争状況・商品イメージ)
  - 売上げと利益の確保方法
  - 外部資源の活用方法(提携・アウトソーシングほか)
- ◆ 一人での検討には限界があるので、同じく起業準備をしている数人のグループでビジョン・戦略案にチャレンジしあう(戦略は次々に見直されるため、起業後も3ヶ月に一度は必要)
- ◆ 米国、韓国、台湾、香港、中国などのベンチャーとの意見交換の場を作って、国際的な視野を加える
  - 参考になりそうなベンチャーにコンタクトし、訪問する
  - アジア系は、日本への留学生組織があるので、趣旨を話して、そこからアプローチもできる



# ベンチャーを起業することになったら (つづき)


## 取り組み

クリティカルマスを超えることのできる経営チームを最初に作る

- ◆ ころざしと価値観を共有でき、補完的なスキル・スタイルを持つ1-2名の共同創業者をまず第一に探す
- ◆ 日系アメリカ人、韓国人、中国人、インド人、ロシア人エンジニアやマネジメントを積極的に探し、経営チームのレベルアップ・価値観の多様化を図る
- ◆ 外資系企業でのマーケティング・営業経験者を加える  
(マーケティングセンスがある上、日本以外のモデルに馴染みがあり流動性が高いため、ヘッドハントしやすい)

ベンチャーキャピタル・エンジェルに積極的にアプローチする

- ◆ 価値観を共有できる、支援能力・問題解決能力の高いベンチャーキャピタル(あるいは、一担当者でも)を体系的かつ真剣に探す。適当なところでお茶を濁さない
- ◆ 学ぶべきところの多いと考えられるベンチャー企業社長に積極的にアプローチし、師事する
- ◆ エンジェルフォーラム・IAIなどで積極的に発表する

 どの項目も十分実行可能。やるのなら本格的に。学生だから成功のハードルが低いわけではない

 ベンチャーキャピタルは、現在でも有望な投資先の発掘に必死

# 10年後の自分のベストシナリオ (「ほめてあげたい10年後の自分の姿」)

- 年齢は ( )
- 家族構成は ( )
- どこに住んでいるか ( )
- どんな車に乗っているか ( )
- 外国への滞在経験は ( )
- 学歴は ( )
- 留学経験は ( )
- 英語力は？ 日常どのくらい使うか ( )
- 仕事は何か ( )
- どんな会社、学校、研究所にいるか ( )
- 具体的には何をしているか ( )
- ポジション、地位は ( )
- どんなスキルを持っているか ( )
- 仕事上、何を達成したか ( )
- それまでの職歴は ( )

# 3年後の自分のベストシナリオ (10年後の自分のベストシナリオに基づき)

- 年齢は ( )
- 家族構成は ( )
- どこに住んでいるか ( )
- どんな車に乗っているか ( )
- 外国への滞在経験は ( )
- 学歴は ( )
- 留学経験は ( )
- 英語力は？ 日常どのくらい使うか ( )
- 仕事は何か ( )
- どんな会社、学校、研究所にいるか ( )
- 具体的には何をしているか ( )
- ポジション、地位は ( )
- どんなスキルを持っているか ( )
- 仕事上、何を達成したか ( )
- それまでの職歴は ( )

# 今、何をすべきか。何をどう変えるのか

1.

2.

3.

4.