



# VC、エンジェルにアピールするビジネスプランの書き方

－ 説得力のある合理的な事業計画の作成 －

起業家相互支援クラブ21 第18回例会

2004年5月19日

ブレイクスルー パートナーズ  
マネージングディレクター

赤羽 雄二

[akaba@b-t-partners.com](mailto:akaba@b-t-partners.com)

[www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com)

# 内 容

1. まず、ベンチャーキャピタルについて
  2. 説得力のある合理的な事業計画を作成するには
  3. 投資家への効果的な説明のしかた
  4. 資金調達に成功したベンチャーの事例
  5. ブレークスルーパートナーズの紹介
- 添付資料1 VCから資金調達をするポイント、VCの活用法
- 添付資料2 ベンチャーを成功に導く問題解決能力
- 添付資料3 ベンチャー失敗事例と成功への方策

# 1. まず、ベンチャーキャピタルについて

- 何をするとところか
- どういう仕組みか
- どういうタイプがあるか(株式会社ー上場・非上場、LP、LLC)
- どんな人がいるのか
- 活動のプロセスは？
  - 営業、発掘
  - 社長面談
  - 事業内容、投資機会の把握(数回のミーティング)
  - チームでの方針決定
  - デューデリジェンス(精査、聞き取りを1ヶ月程度)
  - 追加情報の要求、提出資料の検討、さらなる追加資料の要求
  - 投資金額、株価、投資契約などの交渉
  - 投資委員会への提案、数回の議論
  - 投資決定
  - 振込み
  - 取締役会への参加(取締役として、オブザーバーとして)
- 投資の判断基準(ベンチャーキャピタルの求めていること)
  - 社長がしっかりしている(事業意欲が強く、事業センスが感じられる)
  - なるほどと言えるしっかりした事業計画
    - 大変に儲かりそうな事業(根拠が必要)
    - 差別化できる(根拠が必要)
  - 創業チームがある程度しっかりしている(創業社長一人ではない)
  - (顧客の高い期待が予想される、実際にある)
- ベンチャーキャピタルが嫌うこと
  - 投資先が失敗すること
  - 話が違ふこと
  - 適宜状況を伝えてくれないこと
  - 社長の隠しごと、独断専行

# ベンチャーキャピタルのタイプ、例

- ジャフコ
- エヌ・アイ・エフ ベンチャーズ
- 日本ベンチャーキャピタル
- 日本アジア投資(JAIC)
- 安田企業投資
- エイパックス・グロービス・パートナーズ
- イグナイトジャパン
- ウォールデンインターナショナル
- インテルキャピタル
- UBSキャピタルジャパン
- 日本テクノロジーベンチャーパートナーズ(NTVP)
- グローバルベンチャーキャピタル
- イノベーション・エンジン
- サンブリッジ
- 伊藤忠テクノロジーベンチャーズ
- ミレニア・ベンチャー・パートナーズ
- ワークスキャピタル
- エム・ヴィー・シー
- アイ・シグマ・キャピタル
- ITX
- ニッセイ・キャピタル
- UFJキャピタル
- SMBCキャピタル
- ダイヤモンドキャピタル
- オリックスキャピタル
- みずほキャピタル
- CSKベンチャーキャピタル
- ソフトバンク・インベストメント
- 日本エンジェルズ・インベストメント
- アカデミーキャピタルインベストメンツ
- ウェルインベストメント
- フューチャーベンチャーキャピタル
- 北海道ベンチャーキャピタル
- バイオテック・ヘルスケア・パートナーズ
- バイオフロンティアパートナーズ
- トランスサイエンス

## 2. 説得力ある合理的な事業計画を作成するには

### 事業計画に多く見られる問題点

- 顧客ニーズの把握が甘いため、実際はどのような異なるニーズがあるのか、そこで何が決定的に重要なのか、いつどうなれば、本当に買ってもらえるのか、検討不足・説明不足
- 当社はこうしたい、こうしようということは一応書いてあるが、なぜその分野か、なぜ当社製品が競合に勝ち続けることができるのか、どこがそれほど違うのか、検討不足・説明不足
- 競争優位性の根拠が特許数件のみ。その特許がなぜ競争優位性の源泉となるのか、他社がなぜ回避できないのか、検討不足・説明不足
- 根拠の極めて薄弱な売上・利益計画。どのくらい売れそうか、ターゲット顧客への売上予想の積み上げがなく、あてずっぽう。消費財の場合、消費者セグメントへの理解が乏しく、直接的な声の把握も甘いため、需要が全く読めない
- 創業者・社長自身も事業計画の内容を必ずしも信じておらず、絶対実行しようとのコミットもない

### 必要なアプローチ

- 創業者・社長が徹底した議論を重ね、3週間程度で予備的な仮説を構築
  - 明確な事業ビジョンとその達成ステップ、シナリオ
  - 顧客の切実なニーズとその分類、自社の訴求点
  - 自社の強み、独自性を生かす事業・製品領域
  - 競合に勝ち続ける根拠、方策
  - 収益モデル、収益性の確認
  - 戦略提携と実現方策・シナリオ
  - 開発・生産・営業体制のあり方
- その上で、インタビュー、データ収集などを通じ仮説を検証。何度も何度も、仮説構築→検証→仮説修正→検証を繰り返し、全体として整合性と一貫性のある事業計画を作成。徹底した議論と詳細検討のため、通常2ヶ月、場合によって3ヶ月近く必要
- そのプロセスにおいては、創業者の思い、溢れ出るアイデア、気になっているポイント、うまく表現できないが無視できない点などをできるかぎり把握し、リアルタイムで的確に表現する。あいまいな部分に対しては、お互い質問を繰り返し、仮説・代替案を提示し、足りない部分を補足。あいまいな部分はとことん追求するプロセスなので、大変な忍耐力がいるし頭も熱くなる。が、これを経ると、ベンチャー経営者として一段高いレベルの経営観・世界観を得ることができる
- これらの結果、通り一遍の事業計画とは決定的に質が異なる、本来あるべき(説得力ある合理的な)事業計画が作成できる

# (参考)ハイテクベンチャー創業時に目指すべき水準

	一言で言えば	目指すべき水準	例、より具体的に
市場の魅力	切実なニーズを持つ顧客がたくさんいるのか	大きな事業ポテンシャルを持つ、大変魅力的な市場を対象としているか(規模、成長率、市場ダイナミクス、今後予想される大きな構造変化などの観点から)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場規模が1,000億円程度あるいはそれ以上、かつ成長率は10-15%以上期待できるのか</li> <li>● 市場の構造変化による大きな新市場が数年以内に期待できるか</li> <li>● 過当競争や、体力のあるプレーヤーの採算を度外視した参入が起きそうにないか</li> </ul>
競争優位性	人と全然違うのか、すごくユニークなのか	他社製品・サービスとはっきり差別化できる圧倒的な競争優位性を持つのか(技術力、知的財産、組織スキル、事業構造など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様(市場)が大変困っていることに対して一桁以上のインパクトがあるか(性能、消費電力、工数、コスト等)</li> <li>● グローバルな観点から競争優位性を十分ベンチマークできており、説明できるか。数年は先を行っているか</li> </ul>
収益性	ものすごく儲かるのか	高収益を実現・維持できる明確かつ具体的な収益モデルがあるのか、作りうるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 希望的観測、結果オーライではなく、今の段階で十分戦略を練り、説得力のある合理的な事業構想を描いているか。少なくとも、描きうるベースがあるか</li> </ul>
戦略提携・ネットワーク	他社、他人を巻き込みフルに活用しようとしているか	ベンチャーの規模では実現困難な、大規模な事業展開を可能にする戦略提携、またはその計画があるのか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大手企業が積極的に協業・提携を求めてくるような技術力・製品を持ちうるか</li> <li>● 外部の知恵・資源をどんどん巻き込み取り入れられるオープンな姿勢と求心力を持っているか</li> </ul>
経営チーム	このメンバーなら約束通り実行できそうか	社長、開発チームリーダー、商品企画担当の少なくとも一人は超一流か。急成長期に必要な強力な人材を外部からリクルートできる魅力とオープンさを持っているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長は、戦略的・合理的思考、素早い意思決定力、断固たる決断力、先頭に立って組織をリードするリーダーシップ(ビジョン、熱意、部下の信頼)を持っているか</li> <li>● あるいは、開発チームリーダーは、技術上のボトルネックを解決し、外部のリソースなどもフルに活用した複雑・大規模なプロジェクトを完遂した経験を持つ人材か</li> <li>● 急成長期に必要な強力な人材を惹きつけるところまで立ち上げていけるチームか。社長職、CTO職などを譲ってもベンチャーを成功させたいというオープンさを持つか</li> </ul>

### 3. 投資家への効果的な説明のしかた

- 説明のポイント... 説得力ある合理的な事業計画を持っていることが大前提
  - 他社よりなぜ圧倒的に優れているのか、その根拠を明確に説明する
    - 絶対的な良さを説明しても、投資家はその分野の専門家ではないので、どのくらいすごいのか理解しにくい。むしろ相対的な良さとその根拠を説明することが必要。なぜ他社にできないか、なぜ当分まねされないのか、具体的な理由とともに説明する
    - ただ良い、自分たちはすごい、と一方的に言われると、聞いている方は疑念を持つ。強さの裏返しの弱さとか、考えられるリスク要因とかをあわせて説明すると、むしろ安心感を与える。バランス感覚を感じさせる
  - 説明を聞いた人が、後で他の人に説明できるようなキーポイントを伝える(素人が素人に説明して、なるほどそれならすごい、と思えるような)
  - 投資家の質問には、まず結論を述べ、それから説明を補足する
- チャートの説明のしかた
  - グラフ・表の縦軸・横軸を必ず説明する
  - 「左側の」とか、「右上の」とか言って、各ページ内でのオーディエンスの視線をコントロールする
  - オーディエンスの中の中心人物の視線位置を常に注意し、ペースを遅くしたり、説明を補う
  - 次のページに移るときは、「次のXページをご覧ください」というふうに、「次のページに移ること」「そのページがXページであること」の両方を言って、正しいページを見るよう注意を促す(プレゼンテーション中に別のページを見ている人も多いため)
- 話し方のポイント
  - 力強い声で、大きく、ゆっくり
  - 自信がはっきり見えるように
  - 相手の目をしっかり見て

## 4. 資金調達に成功したベンチャーの事例

- 例1: 画像処理系半導体ベンチャー
  - 設立6年
  - これまでに、4回にわたり20億円以上の資金調達
  - 競争力の根源は
    - 創業チームの発想、トップクラスの技術力
    - 新たな原理に基づくアルゴリズムの発明
    - システムメーカーをしのぐ絵作りノウハウ、および回路設計力
  - 創業チームは特許への感度が高く、これまでに80件以上日米で申請
  
- 例2: 光通信系部品ベンチャー
  - 2002年11月設立
  - 2003年1月 7.5億円の調達
  - 2004年1月 4.5億円の調達
  - 競争力の根源は
    - 開発・事業経験の豊富な、卓越した創業チーム
    - 製品に関する画期的な構造特許
    - 顧客キーパーソンとの信頼関係に基づく顧客ニーズの把握、営業力



## 5. ブレークスルーパートナーズのご紹介

- ブレークスルーパートナーズは、圧倒的な競争力を持つ「日本発の世界的ベンチャー」を生み出し育てることを使命とした、ベンチャー支援・投資会社です。大企業・中堅企業の新事業立ち上げ、スピンアウトベンチャー、大学発ベンチャーへのご支援も、日本での有望なベンチャー創出の鍵と考え、積極的に取り組んでいます。
  - 対象は、情報、通信、家電などの分野で、システム、ソフト、キーコンポーネント、半導体、サービスなどの製品です。新しいハードやソフトのアーキテクチャー、ナノテクノロジー、新材料など、大きなインパクトをもたらす新技術の活用を重視しています。
  - 独創的な技術力に裏付けられたユニークな製品やサービスのアイデアを基に、市場を創造する画期的な新製品を持った世界的なベンチャーを育てたいという、極めて高い志と熱意をお持ちの創業者をご支援します。
  - シリコンバレーと日本の双方のベンチャー事情、経営環境、文化・社会的背景を熟知し、豊富な国際経験と徹底したプロフェッショナリズムに裏打ちされたご支援です。
  - ベンチャー関連の参考資料として
    - 「ベンチャーを成功に導く問題解決能力」
    - 「ベンチャー失敗事例と成功への方策」
    - 「新事業創出・成功するスピンアウトベンチャー創出への取り組み」
    - 「大学周辺に有望なベンチャーが続々生み出されるためには？」
- 他、多数の資料を [www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com) に掲載しています。