



ベンチャービジネス創出論

ベンチャービジネス実践論
北陸先端科学技術大学院大学

2006年9月27日

ブレークスルー 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

www.b-t-partners.com

内 容

1. ベンチャーの定義、なぜベンチャーなのか
2. ベンチャー立ち上げに必要な要素
3. ベンチャー創業者の必要要件
4. 事業計画に多く見られる問題点
5. 説得力ある合理的な事業計画を作成するには
6. ハイテクベンチャー創業時に目指すべき水準
7. 創業資金、成長資金について
8. ベンチャー企業の失敗事例
9. 失敗の理由
10. 成功のため何をすべきか
11. 自分としての判断
12. 参考資料

1. ベンチャーの定義、なぜベンチャーなのか

- ベンチャーの定義は以下と考えている
 - 比較的短期間(約5年)での上場を目指して創業された企業であること
 - 事業急成長の具体的なシナリオと事業計画を持ち、
 - 第三者から資金を調達し、急成長を目指す
 - 経営者が株主・取締役会を強く意識して、ガバナンスのきいた経営を行うこと
 - 会社は一義的には株主のものであること
 - 経営者は、株主から取締役会を通じ、委託されて経営をしていること
 - 経営者は、最善の経営をしていることを取締役・株主に説明する義務を負う
 - 事業会社の子会社、切り出された事業部などは、限りなくベンチャーに近いものも稀にあるが、一般にはより大企業的価値観、行動規範が支配しがち
- 日本人と日本経済が継続的に発展するためには、新しい企業が次々に生まれ成長することが、一層重要な時代となった
 - 今から50～60年前、ソニー、ホンダ、松下、キヤノン、リコー、トヨタなど世界に冠たる日本発グローバル企業が多数生まれ、日本人と日本経済の発展に多大な貢献をした。世界中の人々にとっても非常にプラスとなった
 - そういった当時のベンチャー企業に続く企業が乏しいため、日本のさらなる発展を目指して、後に続くベンチャーが続出する状況を早く構築する必要がある

ベンチャー発展の基盤が初めて確立

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-
2001

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(現ヘラクレス)の開始
- スtockオプションなど、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-
2003

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初めて希望退職を募集
- 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)

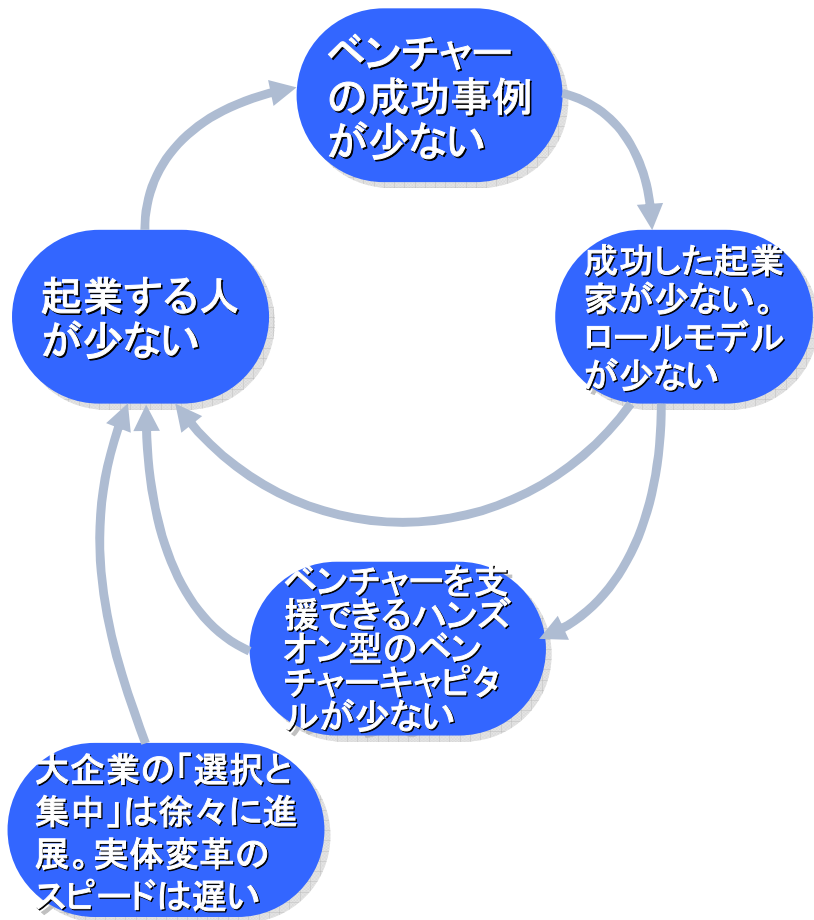
2003-
2006

ベンチャー創業が増加

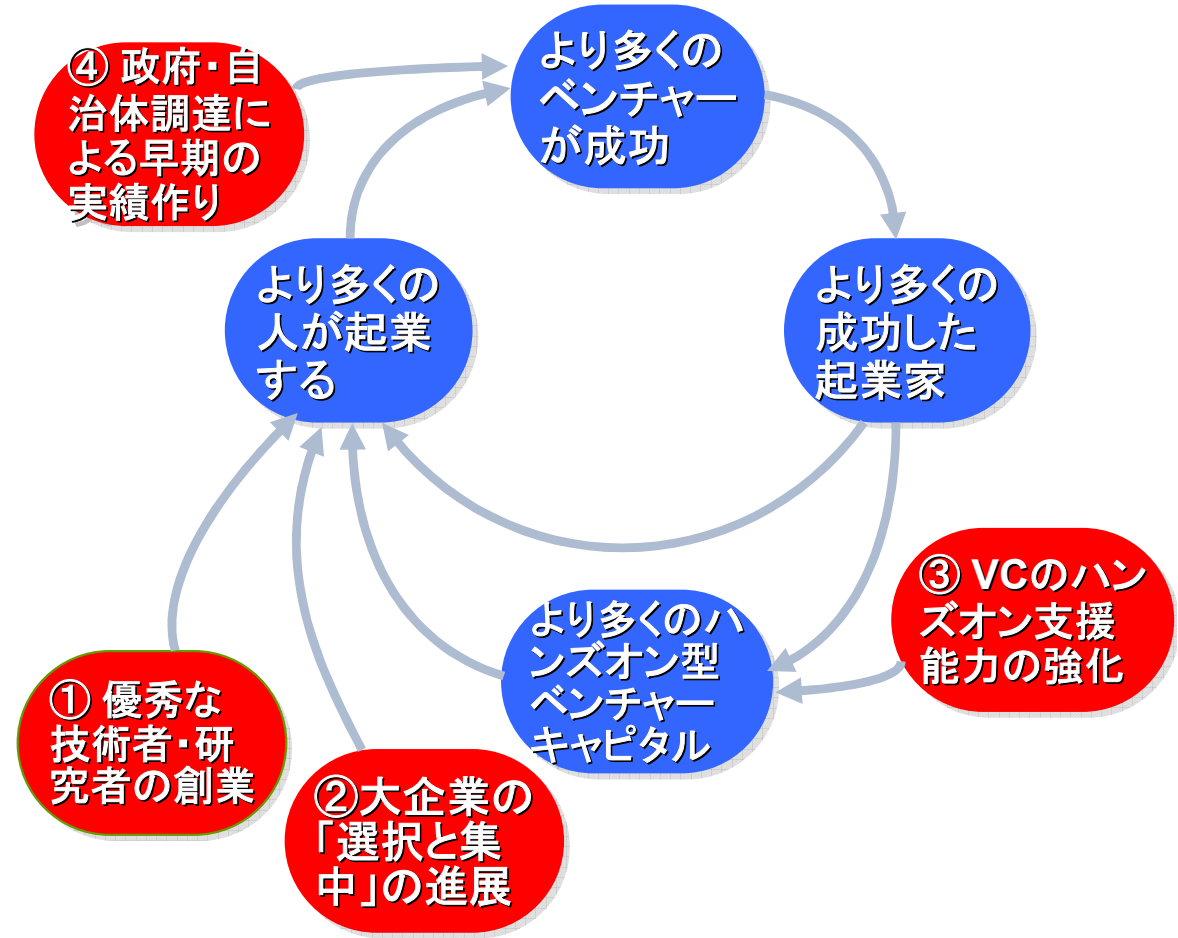
- ベンチャー創業が相次ぐ(最低資本金規制の緩和などが後押し)
- ベンチャーキャピタルの投資意欲も回復し、ベンチャー起業環境が更に好転

ベンチャー起業環境の変化

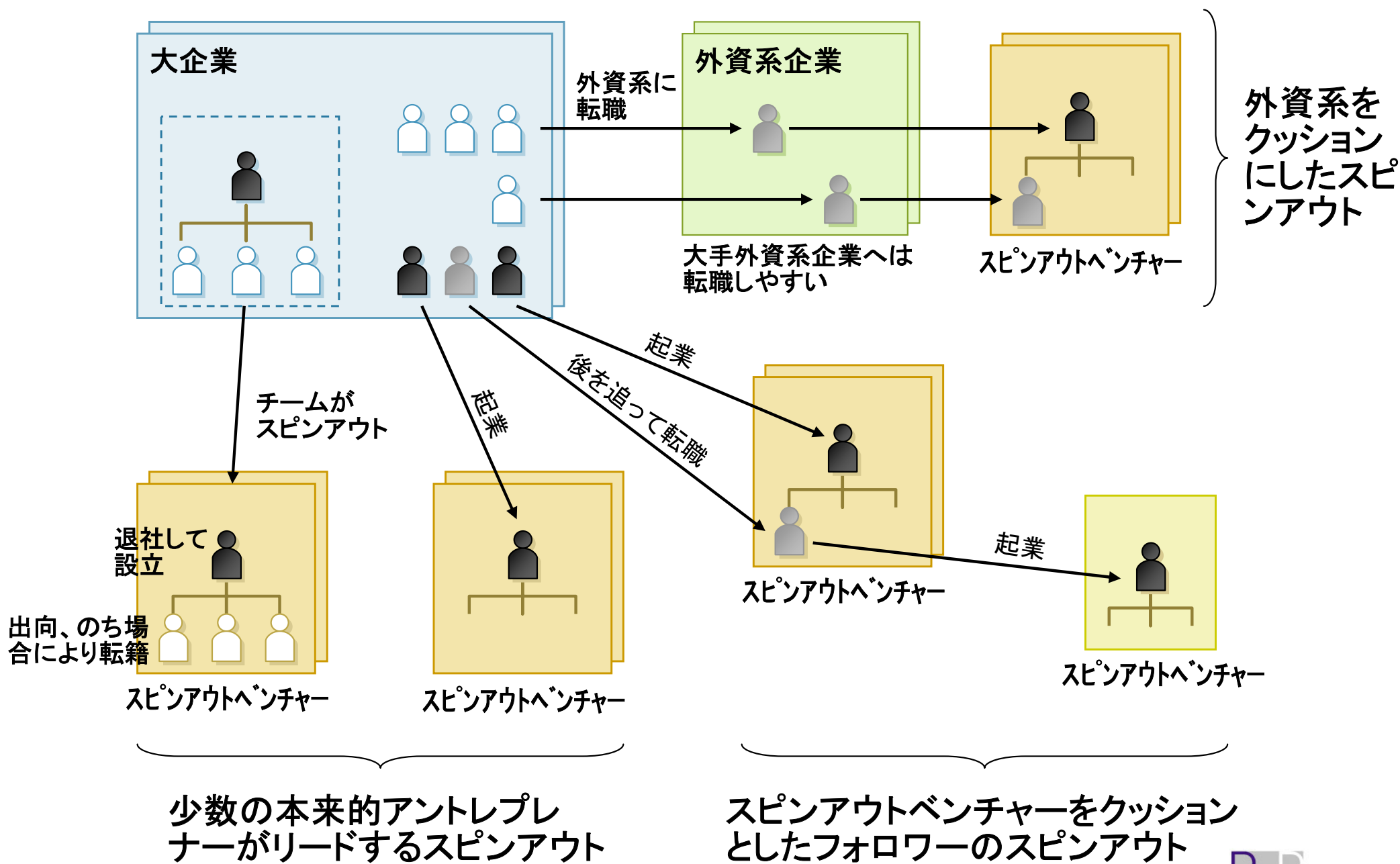
これまで



これから



スピナウトベンチャーのパターン



2. ベンチャー立ち上げに必要な要素

- 創業者
 - 燃えるような熱意で事業構築に取り組む創業者が絶対不可欠
 - 経験は問われないが、事業構想力、課題発見・課題解決能力、決断力、向上心・柔軟性、組織リーダーシップが鍵
- 説得力ある合理的な事業計画
 - 説得力ある合理的な事業計画が、ベンチャーの成功確率を上げるために必須
 - 起業を志した時点では、キーポイントを押さえた、ラフなメモ1ページでも可
- 創業チーム
 - 創業者の意を汲み、価値観を共有する2、3名の同志
 - 創業者と補完的な強みを持つこと
- 創業資金、成長資金
 - 最低資本金規制が廃止されたので、創業時の資本金には特に制限なし
 - ただし、資金調達までのつなぎとして500～1000万円程度は必要
 - 急成長のためには、第三者からの出資が必要

3. ベンチャー創業者の必要要件

- 事業構築への燃えるような熱意、事業構想力
 - その事業を絶対に成功させたいと心の底から思えること
 - 事業ビジョン、事業構想を持ち、目指す方向を社員に示せること
- 課題発見・解決能力
 - 事業推進上の幾多の困難、障害をすばやく察知し、いち早く警告できること
 - 現状・過去の成功体験にとらわれず、ダイナミックに解決していけること
- 決断力
 - 優柔不断でないこと
 - 自分でどんどん決定できること。決定することがつらくないこと
- 向上心・柔軟性
 - 人の助言に耳を傾け、貪欲に学ぼうとすること
 - 耳に痛い忠告などでも、頑なにならず、柔軟に聞けること
- 組織リーダーシップ
 - この人についていきたいと社員が思えること
 - チームをリードした経験、チームとしての危機回避の経験
 - 社員へのコミュニケーションが適切で、社内でのコミュニケーションを徹底する
 - スピード感あふれる、動作が迅速で、打てば響くような組織文化を作れること

経営者へのチャレンジ

- 顧客ニーズ、競合状況、自社の強み、タイミング、経営者の強み・弱みなどによって、事業の成功・失敗は大きく左右される。どれほど努力しても成果につながらないこともある。それほど大したことがなくても、そこそこうまく行くことがある
- 経営者、支援者はこの点を冷徹かつ客観的に評価して自らの立ち位置を把握し、必要なアクションを大胆に取らなければならない。勝負をかけ、大転換を図らなければならない
- 成功してきた事業モデルであっても状況が変われば、やることなすことうまくいかななくなることもある
- 現状ではだめなこと、壁にあたっていることは大体わかる。ただし、そこそこうまくいっていたモデルを捨て、かつ大きなリスクを取って事業モデルの大転換を図るのは大変なリスクと困難とを伴う
- みな文句を言うが、誰もどちらの方向が正しいか、本当にそちらに進んでいいのか、教えてくれるわけではない
- したがって、並大抵ではない神経と意思、不退転の決意が必要
- それが不足している経営者は、例えそこまでは何とか来れても、次々に襲ってくる新たな波に乗れず、遅かれ早かれ退場を余儀なくされる

4. 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

5. 説得力ある合理的な事業計画を作成するには

- 創業者が創業チームで徹底的に議論し、3週間程度で予備的な仮説を構築する
 - 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、2~3ヶ月必要となる
- 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明らかにし、リアルタイムでの確に表現する。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する
- 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

6. 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多数いるのか

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)

- 市場規模が数百億円～1,000億円程度、かつ成長率は10～15%程度期待できるのか
- 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
- 過当競争や、体力のあるプレイヤーの採算を度外視した参入が起きそうにないか

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)

- 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
- 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

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

- 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

6. ハイテクベンチャー創業時に目指すべき水準(続)

一言で言えば

目指すべき水準

例、より具体的に

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

- 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
- 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

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

- 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
- あるいは、製品開発チームリーダーは、プロジェクト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
- 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

7. 創業資金、成長資金について

● 創業時

- まず、事業構想の有望性を第三者に説得する準備に必要な資金を算定する
- 創業資金として、設立時に資本金500～1000万円程度は必要
- 創業社長が80%程度は出資することが望ましい
- 余裕資金が乏しい場合は、資本金300万円程度で開始し、早期に資金を調達

● エンジェル投資家の支援

- 創業後数ヶ月～1、2年以内に成長資金として数百万～数千万円の出資を得る
- 社長および当該ベンチャーの将来性を信じ応援しようとする個人の出資

● ベンチャーキャピタル(VC)の出資

- 創業後半年～2、3年で、成長資金として数千万～数億円の出資を得る
- 徹底したデューデリジェンス(企業の実態を厳しく精査)により、VCの投資基準を満たしていることが確認できれば、投資を受けることができる
- 通常は、複数VCからの投資が数回に分けて実施される

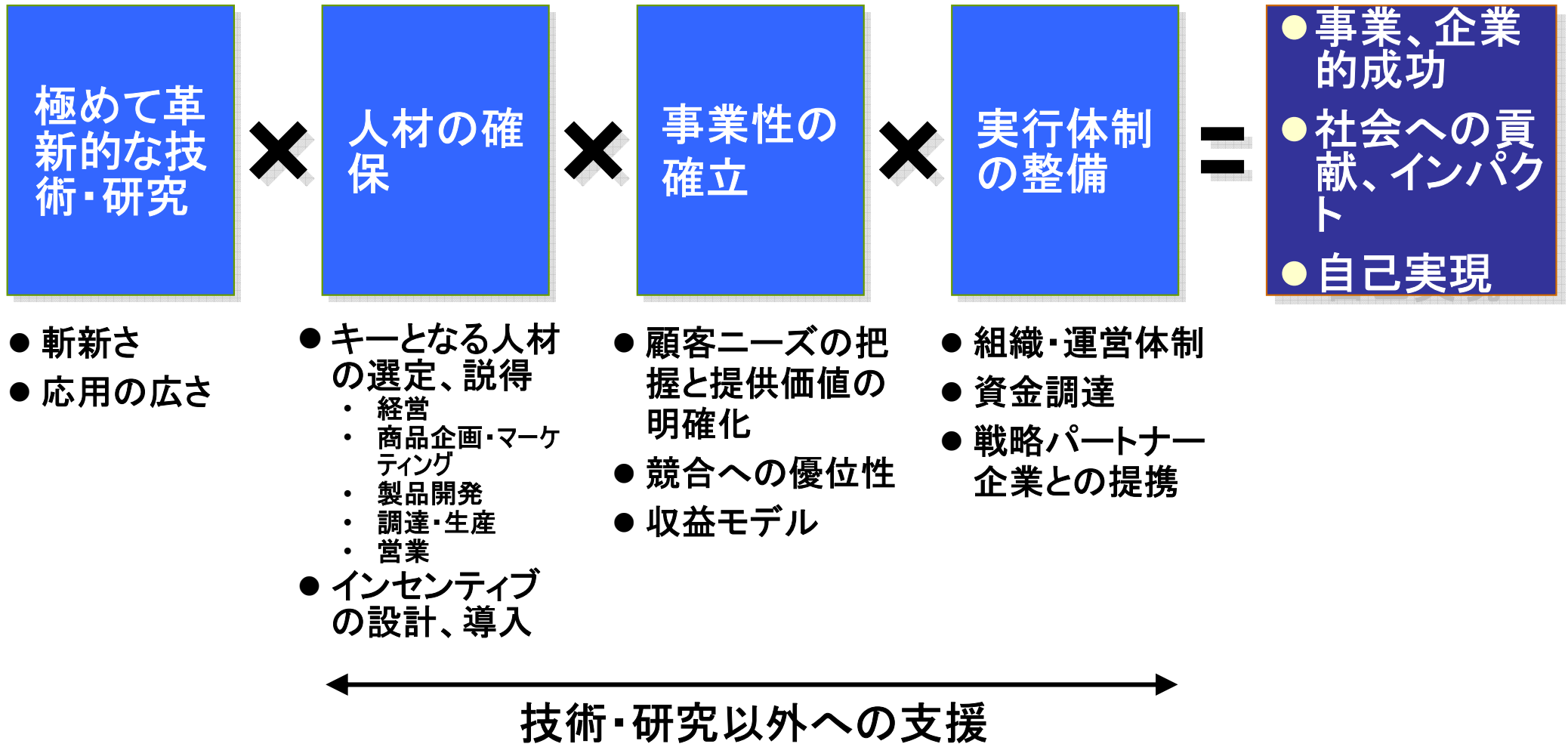
投資家への効果的な説明のしかた

- 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

ベンチャーキャピタル(VC)とは

- 機関投資家などから資金を集め、ファンドを組成。そこから有望なベンチャー企業に投資し、成長を促進する
- 創業チームがある程度以上しっかりとして、説得力ある合理的な事業計画があれば、出資を受けることが十分可能となる
- VCは、出資して取得した株式の売却益を収益とする。したがって、事業成長後の上場、企業売却を予定していることが投資の大前提
- 上場、企業売却などによる株式の売却益を通じて投入資金を数倍に増やす。利益は、所定の割合で成功報酬以外を投資家に分配する

ベンチャーキャピタルがカバーする役割



- よく言われる「目利き」「技術評価」は、第一の条件の一部の評価にすぎない
- 重要な点は、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
- 社長に深く信頼されることが大前提。それに基づくきめ細かなコーチングが鍵

ベンチャーキャピタルが求めていること、嫌うこと

- ベンチャーキャピタルの求めていること... 投資の判断基準
 - 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活動プロセス

- 案件発掘
- 社長面談
- 事業内容、投資機会の把握(数回のミーティング、基礎資料の提出)
- チームで投資をする前提で検討を進める決議
- デューデリジェンス(精査、聞き取りを1ヶ月～2ヶ月程度)
- 1回目投資委員会決議
- 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
- 投資決定
- 払込み
- 取締役会への参加(取締役として、オブザーバーとして)

- 例1: 画像処理系半導体ベンチャー
 - 設立9年
 - これまでに、5回にわたり80億円以上の資金調達
 - 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

VCから資金調達をすることによって生じる 責任、義務、負担

- VCは出資して取得した株式の売却益を収益とするため、上場、売却を前提とする
- 株主総会・取締役会など、商法に則った企業経営が要求される（本来、当たり前）
- 資本政策に関して、会社側とVCとで利害調整の必要な場合がある
- 優先株・役員選任優先権など、投資家の権利がある程度優先される
- 株式買戻し条項、希薄化防止条項など、投資契約上の各種制約がある
- 報告責任（月次決算報告、事業戦略方針など）を持つ。それ自身は当たり前だが、そのコストが適正レベルを超える場合もある

資金調達までのステップ

第1フェーズ(2ヶ月程度*)

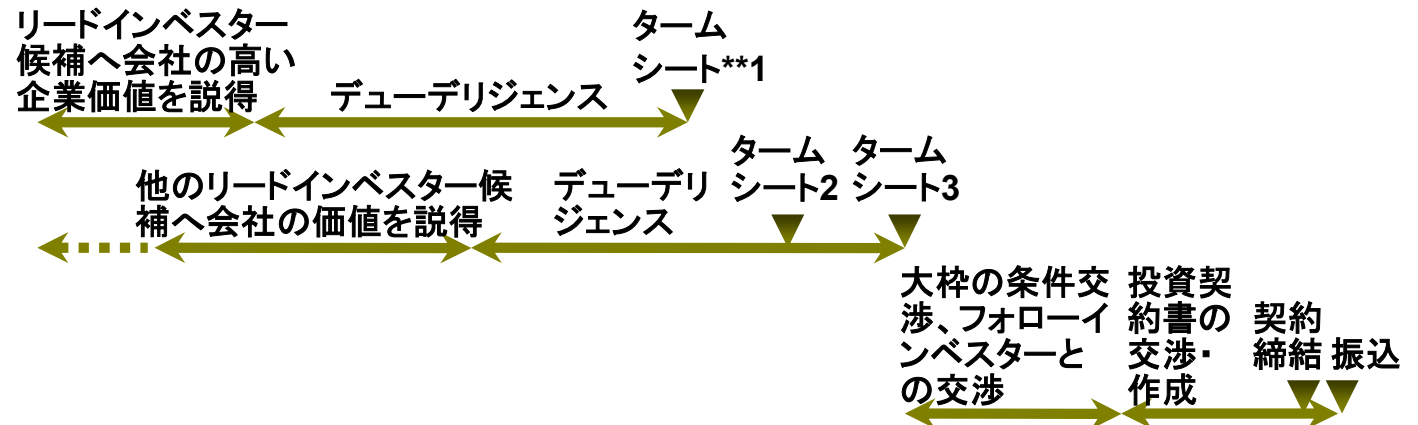
事業計画の作成・見直し

- 説得力ある合理的な事業計画の作成
- 資金調達方針の立案とVCへの説明資料作成、コンタクト準備

第2フェーズ(6ヶ月程度)

資金調達

- VCへの説明、高い企業価値を説得
- VCとの頻繁な打ち合わせ・徹底的な交渉で、ベンチャーにとってできるだけ有利な投資条件を交渉、獲得



複数のタームシートを獲得することが交渉を有利に進める鍵

* 場合によっては3ヶ月程度必要

** 投資条件骨子へのソフトコミットメント(法的な拘束力はないが、業界プロフェッショナル間で強い拘束力を持つ)

8. ベンチャー企業の失敗事例

| 社名 | 事業分野 | 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 出資数億円 ● 融資10億円 | <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"> – 収入がほぼゼロなのに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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 出資1億円前後 ● 融資枠も確保 (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

8. ベンチャー企業の失敗事例(続)

| 社名 | 事業分野 | 資金調達 | 現象・問題点 |
|----|--|-------------|---|
| C社 | ソフト開発・販売 | ●出資4億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●技術開発、製品化の失敗 ●社長は夢を語り続け、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、出資者からは追加出資に応じなかった |
| D社 | オンラインショッピング | ●出資10億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●当初は堅実に経営していた ●10億円が容易に調達でき、経営感覚が狂った様子 ●調達した10億円は、広告などで一気に消費した ●コスト意識が欠如 |
| E社 | <ul style="list-style-type: none"> ●グループウェアの開発・販売 ●新事業としてのコミュニティサイトの運営 | ●出資数千万円～1億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●新事業の会員確保は見込み違い。既存のグループウェアは月次決算すらなく、無管理状態でじり貧に ●社長は経営の管理を共同創業者に任せっきり ●管理担当の共同創業者は顕著な能力不足 ●悪口は言うものの、社長はアクションを取ろうとはしなかった |

8. ベンチャー企業の失敗事例(続々)

| 社名 | 事業分野 | 資金調達 | 現象・問題点 |
|----|-------------|----------|---|
| F社 | 光触媒 | ●出資数億円 | <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があったが、全部対応しようとし(それぞれ相当のノウハウ・時間が必要)、戦線拡大 ●フォーカスするよう、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せざるを得ない状況に ●手を広げたい、広げないといけないという強迫観念か |
| G社 | 医療機器の 商社 | ●出資1~2億円 | <ul style="list-style-type: none"> ●社長が製品をまず使ってもらうことを重視し、多数の導入実績を上げた ●一方、売掛債権の回収は軽視した ●結果、売掛金滞留で毎月綱渡りで、倒産 ●会社清算時には、売掛金が相当額回収できた(回収がそれまで甘かったということ) ●社長はこの問題をある程度は理解していたが、徹底せず。明らかに甘く見ていた。部下に厳しいことを言えない、優しい性格も災いした |

9. 失敗の理由

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」を売れたと思いこむ
 - 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

9. 失敗の理由(続)

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。先頭に立って引っ張れない
- 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

10. 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」を確実に実行、徹底管理
- 徹底した顧客第一主義、現場主義
- 「チャレンジャー」の確保
- 「じり貧状況」の打開策

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。事業計画の予期せぬ変更は、その理由をきちんとさえいけばよい

● 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わ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ーリーボードは必須
 - 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気
 - 現状維持の方が高いリスク
 - 社長自身の自己変革

11. 自分としての判断

- 自分の手で何か新しいことをやってみたいのか？
- その分野で、誰にも負けないプロになりたいのか？
- 寝食忘れて取り組む覚悟があるのか？
- 自己実現こそが生きがいと思えるのか？
- それとも、意欲の強い創業社長がいれば一緒にやりたい、あるいは側面からぜひ支援したいと思うのか？
- 起業は誰にでもできる。ただ、本当に覚悟した人だけが取り組むべき、困難かつやりがいのあるチャレンジ

12. 參考資料

- 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

著者略歴： 赤羽 雄二

- 東京大学工学部を1978年3月に卒業後、小松製作所で建設現場用の超大型ダンプトラックの設計・開発に携わる。会社からの派遣で、1983年から1985年までスタンフォード大学 大学院に留学し、機械工学修士課程・修士上級課程 (MS、Degree of Engineer) を修了。帰国後、超大型ダンプの分野では世界初のセミアクティブ・サスペンションを開発し、実車試験を進めた
- 1986年、マッキンゼーに入社し、経営戦略・実行支援、新組織設計・導入、マーケティング、新事業立ち上げなど多数のプロジェクトをリードし、クライアント企業の大規模な経営革新を支援。当初日本企業へのコンサルティングを主としたが、1990年から10年半にわたってはフルタイムで韓国企業、特に財閥の経営指導に携わるとともに、マッキンゼーソウルオフィスゼロから立ち上げ、パートナーとして、120名強に成長させる原動力となった。インドネシア・中国など、アジア各国の企業へのアドバイスも多数
- その間、1997年末から1998年にわたっての経済金融危機においては、債務不履行直前の大混乱時に直ちに対応策を打ち出し、韓国政府・大統領へのマッキンゼー提言の基礎となる
- 1999年以降、韓国およびアジア地域全体におけるマッキンゼーのE-コマース・インターネットプラクティスをリードし、企業幹部への講演を多数行うとともに、クライアント企業でのインターネット新事業の立ち上げを支援
- 2000年にマッキンゼーを退社し、シリコンバレーのベンチャーキャピタル、Techfarm に入社。3人のパートナーとともに Techfarm Asia Ventures を設立
- 2002年1月、創業前、創業当初からの非常にきめ細かな支援を特徴とするブレークスルーパートナーズ株式会社を共同創業。「日本発の世界的ベンチャー」を1社でも多く生み出すことを使命として、多方面で活動中
- 実体変革とスキル構築を主とする豊富なコンサルティング経験と、シリコンバレーのトップクラスのベンチャーキャピタルのノウハウを合わせた、技術・事業の両面への深い理解に基づくきめ細かく、かつ徹底した支援が強味
- 経済産業省「産業競争力と知的財産を考える研究会」委員
- 総務省「ITベンチャー研究会」委員
- 総務省「ICTベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会」委員
- 講演多数 (www.b-t-partners.com)