



技術ベンチャーの陥りやすい 問題点と対策

第2回 EFJ/VECセミナー(第47回EFJセミナー)

2008年7月22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

本マニュアルでのベンチャーの定義

- **比較的短期間(4~5年)での上場を目指して創業された企業であること**
 - 上場は企業の成長にとっての第一歩に過ぎず、資金調達をしてさらに成長するための手段と考える
 - 上場することによって、ベンチャー企業は株式市場で認知され、信用も高まり、一層の成長が可能となる
 - 「比較的短期間」としている理由は、一部の分野を除きベンチャーの目標として十分現実的である上、上場を一定期間後にねらわない場合は、第三者からの資金調達が困難となるため。結果として、健全な経営の実現も優秀な人材確保も困難になり、急成長がむずかしくなる
 - 上場を目指すことに対して、「金儲け」として抵抗を感じる経営者も時におられるが、上場は社会に大きく貢献する立派な会社を作る上での通過点であり、しっかりとした経営体制を作る重要なきっかけとなる
 - 「事業がある程度うまく行ってから、上場するかどうか考えたい」という方もおられるが、それでは打ち手が遅れることが多く、VCなどの支援も得にくい。創業当初から上場を念頭においた基盤作り、事業構築をねらう方が適切であると考えている(未上場の優良企業もちろん存在しているが、それぞれに事情があり、一般的なモデルではない)
- **そのため、事業を急成長させる具体的な事業計画を持つこと**
- **第三者から本格的に資金を調達し、急成長を目指すこと**
 - 急成長のためには、①自己資金(創業社長・共同創業者からの出資、親族・友人から創業社長個人への出資・融資)と、②公的機関などからの創業融資、を合わせた創業資金だけでは不十分なことが多く、VC、事業会社、投資家等からの本格的出資を受けることが多い
 - 出資を受けることにより、株主を意識した経営を行うことになる
- **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、という理解で経営すること(従業員は重要なステークホルダーではあるが)
 - 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こと
 - ただし、創業期~事業拡大期には、素早い意思決定と行動によって成功確率を上げるため、できれば経営者(創業社長+共同創業者)が51%以上のシェアを持って会社を強くリードできることが望ましい
 - ベンチャーを急成長させ大きく成功させるためには、経営者の強いリーダーシップで素早く意思決定し、一刻を争って行動することが非常に大切
 - ただし、経営者に直言できる経験豊富な社外取締役、監査役をおき、健全なガバナンスを確保する

ベンチャーへの誤解、取り組みの甘さ

- 技術がどんなに素晴らしくても(素晴らしいと自負していても)、事業として成功しなければ、ベンチャーとしては成立しない
 - 出来上がった製品に競争力がなければ、あるいは、品質が安定せず量産できなければ、あるいはそもそもニーズの見込み違いで一向に売れなければだめ
 - 技術水準や知的財産の価値に関係なく、ベンチャーとしての存在を許されない
- ところが、ベンチャーの位置づけやおかれた状況への理解が大変不足
 - ベンチャーとは急成長を期待されたビジネス・商売であり、1~2年、どんなに長くても3年程度で黒字化して成長できなければ、あるいは3年目以降も開発を継続でき黒字化するまでの資金を確保できなければ、事業継続が困難になる
 - 創業前、創業初期に顧客の切実なニーズを徹底的に把握し、市場性の確認、検証を十分行って製品・サービスの企画を徹底的に詰めることが大前提。「なるほどそれなら飛ぶように売れるはずだ」と人が聞いて十分納得し他の人にも説明できる程度でなければ、ベンチャーとして成立しないし、創業のリスクが大きすぎる
- 特に、「ハイテクベンチャー」、「大学発ベンチャー」と言われるベンチャー、開発助成金をいくつも受けているベンチャーには、事業化に関して以下のような理解不足、誤解、混乱が頻繁に見られる
 - 技術への過信、一人よがり、自社技術への自己満足、過度のプライド
 - 技術開発には大変熱心だが、顧客がそれを本当に求めているのか、買ってくれるのかに関して勝手な思い込みのみ
 - 本音では、「こんな優れた技術を理解しない人たちが悪い」、「市場がいつかわかってくれる」と思っている

ベンチャーへの誤解、取り組みの甘さ(続き)

- そんなことはない、と思われる方は、以下についてはどうであろうか。すべてがYesなら素晴らしい・・・
 - 友人の友人に頼み込むなど面倒なステップも踏んで、顧客候補や業界キーパーソンとの多数のインタビューを実行したのか。普段から各方面の優れた人材とのネットワーク作りに取り組み、直接会ったことのないキーパーソンへのインタビューのアレンジを依頼し、実行できたのか
 - 顧客の切実なニーズを徹底的に聞き出し、使用状況をつぶさに観察し、徹底的に市場性の確認、仮説修正、再確認をしたのか。顧客ニーズ、顧客特性、顧客セグメンテーションについて2～3時間は語り続けられるほど顧客を研究し尽くしたのか
 - 顧客が飛びつくほどの圧倒的に優れた製品・サービスを開発しようとしているのか
 - 「顧客が関心を示している」程度では全く不十分、「完成したら持ってきてください」でも不十分
 - 「開発費を出すから開発してほしい」、「御社との関係を深めるためにもぜひ出資させてほしい」、「アルファサイト、ベータサイトにぜひさせてほしい」、「最初にぜひ使いたい。どうすればいいか」等の具体的なオファーがあったか

ベンチャーの成功・失敗は、ほぼ社長の力にかかっている

ベンチャー失敗事例の大半は社長に起因する。前向きなチャレンジだから誰でもがやってみればいい、というほど甘くない。失敗事例を整理すると...

1. 社長の営業、収益確保への執着心の弱さ

- 社長が営業力を軽視し、株主や部下に指摘されても、安易な態度を変えない
- 営業目標の未達が続いても、部下の言い訳を聞き、しょうがないなと思う
- 単に「良い感触」しか得られていないのに、販売できたと思いきこむ
- 確実に売り切るまで、フォローしない。部下まかせにする
- 売上債権の回収を軽視し、後回しにする
- 「日銭稼ぎ」を軽視する。確実な収入機会を追わない

2. 社長のコスト管理の弱さ、資金調達への甘さ

- 売上がまだ立たないのに、相当額の出費を継続する
- 資金調達後、出費が急増。収入と勘違いしたふるまいが目立つ
- 不要不急の出費(豪華な社長室、秘書、PCの新調等々)が続く

ベンチャーの成功・失敗は、ほぼ社長の力にかかっている(続き)

3. 社長の技術への過信、開発見積もりの甘さ

- 自社製品に過剰な自信を持ち、強気すぎる商品・価格戦略をとり続ける
- 開発にかかる期間、費用の見積もりが甘く大幅に納期遅延となる
- 株主が何度も真剣に助言しても、社長はうるさがるばかりで耳を傾けない
- 競合、特に大企業の動きを軽視して、負けるわけがないとたかをくくっている

4. 社長のいちかばちかの無謀な挑戦

- 大手企業との提携獲得に社内のすべてのエネルギーを注ぎ、反対の声を押し切ってまで他の案件を停止して進めたが、担当役員の異動で立ち消えに
- 旗艦店の成功で多額の融資を受け、一気に10億円以上かけて出店。環境変化で資金繰りができず、倒産にいたる
- 1号店の成功後、全国で一気に数店舗を出店。ところが、顧客ニーズをつかみきれず、売上未達、高コストでまもなく倒産

5. 社長の戦略判断ミス。決断力不足

- 事業環境が大きく悪化して明らかに当初の計画を見切るべき時期になっても、社長が執着し続ける。取締役会でも自己正当化の説明ばかりする
- 販売の見込みがたたない商品に固執して事業の方向転換を先延ばし。優れた人材も採用できず、社長は心身ともに疲弊

ベンチャーの成功・失敗は、ほぼ社長の力にかかっている(続き)

6. 社長の能力がリーダーとして明らかに不足

- 社長が「希望的観測」と事実を常に混同する。楽観的なのか能天気なのか
- 嫌なことには目を向けない、夢のみ追ってその場しのぎをする
- 優柔不断で、困難な状況での意思決定を避ける。逆切れする
- ビジョンがない。先頭に立って引っ張れない
- 部下が社長を尊敬できない。納得してついてこれない
- 部下に厳しくできない。部下の選り好み、えこひいきをする

7. 社長が会社を私物化... 明らかな不適任

- 有名になりたい、金儲けしたいという私利私欲が露骨で、部下がうんざりする
- 社長の給料のみ、極端に高い。二番目の社員の数倍の給料を得ている
- 社長への貸し付け金、頻繁な仮払い金がある

ベンチャーを成功させる社長の要件

- 事業意欲が非常に強く、絶対成功させたいと思える人
 - 事業構築への燃えるような意欲、熱意、事業成功への執念
 - 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
 - 商売センスがあり、顧客、ユーザーが誰で、何が売れるのか、どうすれば儲かるのか、イメージを持ち、実践できること
 - 事業ビジョンをはっきりと持ち、目指す方向と達成手段を社員に示せること
- 向上心が非常に強く、足りないところを真剣に補おうとする人
 - 自分の成長課題を明確に認識し、体系的に強化していこうとすること ← これができる人はごく少数
 - 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
 - 飲み込みがいいこと。素直にすぐ理解し、一度結論の出た議論を何度も蒸し返さないこと ← 蒸し返す人が驚くほど多い
- ベンチャー企業は社長がすべてだと理解し、全力で責任を全うしようとする、自分に厳しい人
 - 社長の責任を明確に認識し、誰よりも自分に厳しいこと
 - 優柔不断でなく、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（悩む人、決められない人は不可）

ベンチャーを成功させる社長の要件(続き)

前ページの3要件に加え、以下に関してもある程度の自信を持てると、さらに望ましい

- 課題を自ら発見し、何とか解決しようとする姿勢を持つ
 - 事業推進上の幾多の困難、障害を早めに察知し、いち早く警告し、ハンドルを切ろうとすること
 - 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くことができること
 - 現段階では経験不足等で課題解決力に若干自信がなくても、真剣に強化に努められること
- 組織リーダーシップが比較的ある
 - 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があること
 - 柔軟かつ行動的、積極的に動く組織を作ることができること(スピード感、打てば響くような身動き)
 - 人材育成に本気で取り組み、成長させたいと強く思えること
 - 社員へのコミュニケーションがきめ細かく、効果的にできること。社員同士のコミュニケーションをよい方向に持っていけること
 - 前向き、ポジティブであること

事業計画に多く見られる問題点

ベンチャー社長、創業準備中の方の事業計画を多数拝見させていただくと、驚くほど共通の問題点が見られる

- 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、なぜその事業ビジョンを追求しようとするのか、検討不足・説明不足
- この事業がなぜ成長し、事業としてなぜ大変魅力的なのか、検討不足・説明不足。「技術が素晴らしい、アイデアが素晴らしい」からといって事業の成功とは直結しないが、多くの場合、混乱している
- 顧客ニーズの把握が甘く、実際どのくらい切実なニーズがあるのか、顧客によってニーズがどのように異なっているのか、何が決定的に重要なのか、いつどうなれば本当に購入してもらえるのか、検討不足・説明不足
- 全体的に戦略的な検討不足、説明不足で、事業計画の内容が数値計画中心
- 競争優位性の説明が非常に不足
 - 大半は、既存の、しかもありきたりの競合製品との比較表のみ。自社製品・サービスが市場導入される時点までに登場するであろう競合製品との比較がない
 - 自社製品・サービスが今、どのくらいリードしていて、どうやって今後そのリードをさらに開いていくのか、勝つ仕組み作りがほとんど考えられておらず、説明もない
 - 競争優位性の根拠としてあげられているのが特許数件のみ。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・説明不足

事業計画に多く見られる問題点(続き)

- 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、売り切るつもりなのか、顧客候補への売上予想の積み上げがなく、あてずっぽうなことが多い。消費者向け製品・サービスの場合、消費者のニーズや行動パターンの把握が甘く、需要がほとんど読めない
- 人に読んで理解していただくものとして、全体的に表現が稚拙
 - 言葉が短かすぎて何を言いたいのか、理解できない。メッセージではなく、項目だけ列挙している。言いたいことの一部のみ書いているため、本人以外にはほとんど伝わらない
 - あるいは、言いたいことが多すぎて、整理されていない。色々なことが頭に浮かび、整理して書けないため、脈絡がない。その結果、本人でなければ何度読んでも頭に入りにくい
 - 事業計画の前提条件が抜けているため、理解しづらい
- 社長自身、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

顧客の切実なニーズをしっかりと把握したのか、製品・サービスの市場性を徹底的に確認したのか

- 技術には自信があっても、顧客をあまり理解していないベンチャーが多い。顧客の切実なニーズを十分把握せず創業したとしか思えないが、大変無謀。資金調達が難しいし、できたとしても事業成長への期待・要求が高く、大変苦労する
- 一方、ある事業領域のベテランが、「自分はターゲット市場と顧客のニーズを深く理解しており、かつ、そのニーズにこたえる製品・サービスのアイデアに自信がある」と思っている、もしそれが独りよがりであれば、大きくはずれてしまう。「自分は顧客を知っている。この業界のプロだ」と思っても、いったんは「知っていると勝手に思っていたただけだ」という程度に考える方が無難
- したがって、ベンチャー創業に際しては、多くの顧客候補や業界のキーパーソンに実際に会って、顧客の切実なニーズを再度自分の目でしっかりと把握すること。前職の大企業等の立場とベンチャー社長の立場では、相手の接し方も、こちらから見えるものも全く変わってくる。一方、心を許していたと思っていた相手の態度が豹変することも日常茶飯事であり、そのショックから早く立ち直り、新しい立場で顧客ニーズの把握をしなければならない。アポを取ることも自体、むずかしくなる
- 進めるべきステップとしては、まず、ターゲット市場の範囲を決定する
 - 業界の知見、ヒアリング、調査レポートなども参考にして、ターゲットとすべき市場の範囲を決定する
 - どういった市場を攻めるのか、どこにどう絞ると自社の競争優位性がどのように増すのか、いくつかシミュレーションしてみる

顧客の切実なニーズをしっかりと把握したのか、製品・サービスの市場性を徹底的に確認したのか(続き)

- 次に、顧客4～5社の切実なニーズを数十枚のメモに書いてみる。ニーズの差で、セグメンテーションに分ける
 - ターゲット市場内での顧客名をリストアップする
 - どの顧客がどのような切実なニーズを持ち、なぜこの製品・サービスに飛びついてくれるのか、仮説を立てて整理する
 - ニーズの重要度・緊急度を「大変困っている最優先課題」、「優先課題」、「それ以外」の3段階に分ける
 - 特に、年間購入額が重要
 - 検討中の製品が置き換えるであろう製品を、現在年間どのくらい購入しているか
 - 置き換える製品が特にない場合、年間いくらぐらいなら買ってほしいと思うか
- 仮説を立てた後、20～30名の顧客候補や業界のキーパーソン等にとって仮説を検証、修正する(市場性確認: 次ページ参照)
 - 製品紹介・営業をするのではなく、顧客候補のニーズを明確に把握する
 - 顧客の嗜好や、既存製品を使う場合の行動パターン、購入パターン
 - 何を不満に思っているか、何が満たされていないか、何に大変困っているか
 - どういう製品・サービスであれば実際購入につながるのか、製品・サービスと顧客セグメンテーションの仮説を検証、修正する
- このように、製品仕様を決定して開発を始める前に、インタビューによる市場性の確認に1～3ヶ月集中して取り組む。顧客の切実なニーズを深く知り、製品・サービス構想を十分テストすることができるため、その後のプロセスを効果的に進めることができる。事業計画の質も社長の説得力も大いに増すので、経営資源(社員、アドバイザー、提携先、資本、ロイヤリティーの高い顧客、サプライヤー)の確保がはるかに容易になる

創業前、創業初期に1～3ヶ月かけて市場性を確認するメリット

- 顧客の切実なニーズを直接把握するので、開発した製品・サービスがヒットする確率が飛躍的に高まる
- 製品開発を待ち望み、支持・支援してくれるアーリーアダプター、またはユーザーコミュニティが誰か見えてくる
- アルファサイト、ベータサイト候補として、進んで製品化の協力をしてくれる顧客候補が見えてくる
- 顧客候補が競合状況について懇切丁寧に教えてくれることが多い
- 顧客候補にとって最も大切な事、そうでない事がはっきりするので、初期製品仕様を徹底して絞り込むことができる。その結果、ヒットする製品の開発期間、市場参入リードタイムを大幅に短縮できる。新しい機能は、最初に無理をしてすべて盛り込むよりは、市場導入後に小刻みに追加投入していく方がむしろ得策
- 顧客候補が何に対してどのくらい払ってくれるか、どうすれば儲かるかが確認できる。すなわち、ビジネスモデルが妥当かどうかが見えてくる
- 製品・仕様に対する早期アクセスの対価として、顧客候補企業と1000万円～数千万円規模の研究費を交渉するチャンスが見えてくる

創業前、創業初期に1～3ヶ月かけて市場性を確認するメリット(続き)

- 顧客候補にとって大きな価値を生み出す中核を自社で押さえる一方で、どのような提携先とどのような機能・能力を補完することが大切かが見えてくる。提携先候補と話を進める上でも、説得力が大幅に向上する
- 市場性確認には、顧客候補のみならず業界のキーパーソン、その領域で著名かつネットワークの豊富な研究者、影響力の大きい大学の先生等も含める。接触を通じてファンを獲得し、おもいがけない優秀人材の採用、アドバイザーとしての確保、投資家からのレファレンスチェックの依頼先確保等々、助けになることが多い
- 事業計画の質も社長の説得力も大幅に増すため、経営資源(社員、アドバイザー、提携先、資本、ロイヤリティーの高い顧客、サプライヤー)の確保がやりやすくなる
- 資本を最も効率よく使える。「やっと市場が見えてきたのに資金切れ」というよくあるパターンを避けることができる。開発した製品が全く売れないことがわかって初めて真剣に市場性確認を始める企業が非常に多いが、このやり方では命取りになることが少なくない(ベンチャーで資金を使い過ぎる一番の理由)
- 本質的に企業価値を向上する成果やマイルストーンが何かについて、理解が深まる

VCは何を求めているのか、事業計画作成への意味合いは

VCは何を求めているか

- このベンチャーは事業が成長しそうなのか？
 - 売上が急成長しそうか？ 会員が急拡大しそうか？
 - できれば1年～1年半程度で利益が出て、その後も順調に拡大していきそうか？
 - 技術の優位性だけではなく、ビジネスモデルが明確で説得力があるか？
 - 競争相手に対して、はっきりとした優位性があるのか？ 競争相手に勝ち続ける見込みがあるのか？
 - 事業展開上、追い風が吹く分野か？（逆風ではないか？）
- 社長が非常に優れているか？
 - 自分の考えをしっかりと持ち事業を推進しているか？
 - 社長が事業、商売に真剣に取り組んでいるか？ 技術偏重ではなく、事業を立ち上げ成功させたいという経営者としての意思、大きな利益を出したいという意思が強く、明確か？
 - 社長は、柔軟で向上心があるか？
 - 実行力がありそうか？
 - 約束を守りそうか？ 約束したことは絶対実行しそうか？ 人間的に信頼できるか？
 - 強力な創業メンバーを確保できているか？

事業計画作成への意味合い

- 事業計画は、あくまでわかりやすく、簡潔明瞭に
- なぜ事業が成功するのか、素人が聞いて「なるほど、それはすごい」と思えるように書く。第三者に伝えられるように
- 技術のすごさが主ではなく、「儲かる事業、儲かる商売」であることを示す。社長の事業意欲、信念をはっきり示す
- 社長の夢、希望、期待を述べるのではなく、なぜうまく行くと信じていいのかの根拠をわかりやすく書く
- 一言で言うと、その分野の専門家ではないベンチャーキャピタリストやVCの投資委員会メンバーから見て、理解しやすく、説得力があるように書く

事業計画の確認、修正、抜本的見直し: 陥りやすい問題点

- 事業環境が明らかに大きく悪化したにも関わらず、事業計画の見直しをせず、当初のまま進む
 - 事業が壁にあたっているという現実を目をつぶって、現状の路線をそのまま継続してしまう
 - 社長は、取締役会で言い訳や自己正当化ばかりしようとする。社外取締役も、それに対して厳しくチャレンジしないどころか、主要株主であるVC間の思惑が異なるため歯車が噛み合わない
 - 事業計画を作成した時点と状況が変わってきたことは理解していても、大変苦労して株主の了承を得た事業計画なので見直しを躊躇してしまう。現実とのギャップがどんどん広がるが、取締役会での面倒な議論を思うと手をつけられない
 - 事業環境の変化に応じて社長が事業計画を見直そうとするが、普段からの情報共有不足、説明不足で、社員が危機意識を共有しておらず、理解しない。単なる朝令暮改と思われ、動かない
- 販売の見込みがたたない商品に固執して、事業の方向転換を先延ばしにする。成果が出ず、頼りになる優れた人材の採用も進まず、社長は心身ともに疲弊する
- 社長は、事業計画への自信がなく、状況が変わったと言ってはすぐ修正しようとする。コア事業が振るわないため、新規事業を次々に始めてしまう
- 事業計画にそった経営、実行をあまり重視していないため、時間とエネルギーをかけた事業計画がほとんど活かされていない。特に、VC等から資金調達ができると、途端に見向きもしなくなる

事業計画の確認、修正、抜本的見直し：社長が取るべきアプローチ

- 世の中、競合状況の変化には常に注意し、大きな構造変化の予兆に着目する
- 現在の事業計画が考えられる最大の事業機会をねらうものなのか、最善手なのか、常に確認し、必要に応じてこまめに修正していく
- 予定した売上等がどうしても確保できそうにない、あるいは開発上の深刻な問題がこのままでは回避できない、などと判断した際は、経営会議、取締役会で徹底して議論し、大きく舵を切る
 - 株主にコミットしているから、約束してしまったからということを使い訳にせず、真摯に見直すこと。その場を取り繕えば何とかしのげる、ということは決してない
 - 事業計画の根本的見直しは早く提案し早く手をつけるほうが勝ち
 - 創業当初の事業計画は、どんなに真剣に取り組んでもほとんどの場合は大幅に見直されるものであり、それを恥じたり隠したりする必要はない。むしろ、頑迷に固執することを避けるべき
 - 「ここまで築きあげてきた資産すべてを持って、今日スピンアウト創業し、3年後の上場をねらおうとする場合の本来の事業計画」を作成してみる。そうすると今何をすべきかより明確になってくる

事業計画の確認, 修正, 抜本的見直し: 社長が取るべきアプローチ(続き)

- 予定した売上等がどうしても確保できそうにない、あるいは開発上の深刻な問題がこのままでは回避できない、などと判断した際は、経営会議、取締役会で議論後、大きく舵を切る(続き)
 - 現実を踏まえた事業計画見直し案を大至急作成し、経営会議で議論する。極めて厳しいオプションを含む複数の代替案を立案して、真正面から議論すること
 - 執行側の結論を出して、できるだけ早く取締役会を召集し、期限を決めて(例えば2週間以内)方針変更の決定をする。期間を設けないと、株主の思惑の違いにより、結論が延々と出ないことが多い
- 根本的な方向転換を含む経営改革を断行する際は
 - 支出を一気に絞り、会社の存続を最優先する
 - アクションは大きな痛みのあるレベルまで一気にやる。そうでなければ不十分となり悪化が止まらない
 - 格好をつけたり、社長としてのプライド、評判を気にすることは百害あって一利なし。手遅れにならないうちに再建策を断行する
 - 主要株主は、いやみの一つも言うものの、社長の再建案に説得力があれば、通常、サポートしてくれる
- 一方、追風が吹き、目の前にチャンスがあると考えられる時は、株主を早めに巻き込み、資金を確保して攻めに出る

顧客を開拓し、一刻も早い売上を実現する：陥りやすい問題点

- ちょっと色よい返事をした顧客候補を何社も追うが、結局、1社も物にできない
 - 大手、特に有名企業等が関心を示してくれると、ベンチャー社長としては大変嬉しく、期待感のみ過剰に高まりがち
 - そういった企業は、ベンチャーからの提案は聞いただけ聞いておく、という姿勢が強い。しかし、実際は平行して競合企業と接触していることも多く、要注意
- 1社に集中してアプローチし、相当のエネルギーと時間をかけるが中々受注には結びつかない。先方の担当者は申し訳ないと思うのか、口頭では色よい返事を繰り返し、結果として振り回されてしまう。そのうち、担当者も配置換え等ではずれてしまって話は消滅する
- 1社に集中してアプローチし、開発費を得るまでに関係が深くなる。ところが、いつのまにか、下請け、受託的位置づけから抜け出せなくなり、自社企画商品への取り組みが困難となる
- 少数の有力顧客をターゲットとしており、その1, 2社を獲得するしかない、ただそれには時間がかかる、だから売上がいつまでたっても立たない、という場合、事業計画そのものが間違っている可能性が大きい(ねらいがおかしい)
- 自社の本当の価値を認めて買ってくれる顧客が誰なのか、ベンチャー社内では正しく理解していないことが結構ある

顧客を開拓し一刻も早い売上を実現する：社長が取るべきアプローチ

- 業績好調かつ保守的な業界トップをねらうより、業界3～4位で現状打破に必死な企業をターゲットとする
 - そのほうが動きがよほど早い。アーリーアダプター
 - アーリーアダプターかどうかは、話がどんどん前に進むかどうかで判断する
 - そういう変化、動きのない固定的な市場は、ベンチャーとしてはねらいにくい
- 一方、ごく少数の特定顧客をターゲットにせざるを得ないようなら、事業計画そのものを見直す方が賢明
 - 少数の顧客に絞るのは、ベンチャーとしてはリスクが大きすぎる
 - ある程度以上多くの顧客候補が想定できる市場をターゲットとして、製品・サービスの企画をする
- 名のある大企業は顧客として大変魅力的ではあるがリスクも大きいので決して当てにしない
 - 平行してアーリーアダプター候補との話を進める
 - 大企業とどんなに色よい話が進んでいても、結果は全く保証されないので、行動を絶対しられないようにすること
 - 色よい返事があるか、担当者が感じいいかではなく、話が具体的に進むかどうかで冷徹に判断する
- できるだけ初期の段階から何らかの形で売上をあげることを考える。時間をかけて大ホームランをねらうのではなく、まずヒットを打つこと。支払いをしてくれる顧客との対話を通じてどんどん改善していく
- どこが買ってくれるかは事前の社内だけでの想定ではわからない、という前提で顧客候補や業界のキーパーソン等にできるだけ(20～30社)会って打診し、現実を把握する

信頼し、尊敬できるベンチャーキャピタリストの見つけ方

慣れないベンチャー社長は、VCとの関係上、苦勞をすることが多い。このため、VCとの交渉にあたり多く見られる状況について、あらかじめ心得ておくことが望まれる

- 日本の大手VCでは、最初にコンタクトしたベンチャーキャピタリストがそのベンチャーの担当者となるのが一般的。その担当は、原則としてその後も続く。(通常は、部下あるいは、より経験の長い上司とのペアで)
 - 社内のデータベースに最初にコンタクトした人が担当として登録される
 - こういったコンタクトを「営業」と呼んでいる
 - 一方、数名で運営される独立系VCは、より米国スタイルに近く、専門性、適性等への配慮が見られる
- 自社の技術等が新聞記事に大きく取り上げられると、途端にベンチャーキャピタリストからの電話が殺到しがち。一度面談すると、そのVCでの担当者として、確定することが多い(上記の事情による)
- 事業内容を理解するための突っ込んだ質問等がないまま(理解された実感がないまま)、膨大な資料を要求され、その対応に相当の時間を取られることがままある。後になって、事業内容の理解不足で話が進まない、ということも起きがち
- ベンチャー投資の歴史が米国等に比べてまだ浅く、創業間もないベンチャーへの投資とハンズオン支援が日本では主流ではないことから、事業経験が豊富でベンチャー社長にきめ細かい経営的な助言ができるベンチャーキャピタリストに出会うことはまだむずかしい。社長の悩みや経営課題への適切な助言はなかなか受けられない

信頼し、尊敬できるベンチャーキャピタリストの見つけ方(続き)

- 社長として信頼し、尊敬できそうなベンチャーキャピタリスト数名を早めに探します。1人、1社では危険
- そのためには、VCからの出資を既に受け、ベンチャーキャピタリストとの接触経験が豊富な先輩社長数名に詳しく聞き、何名かの紹介を受ける
 - 自分が尊敬し、信頼できそうな先輩社長を数名探し、積極的にコンタクトして、良好な関係を作っておく。このくらいの積極性がベンチャー社長としては当然必要
 - 資金調達やベンチャーキャピタリストに関する経験を詳しく聞き、助言を求める。数名紹介していただく
- ただし、ベンチャーキャピタリストの優劣および適性の判断は容易ではない。判断基準としたいことは：
 - 信頼する先輩社長が高く評価しているベンチャーキャピタリストかどうか
 - 事業内容を深く理解しているか。あるいは事業に土地勘がなくても、真剣な努力により理解が急速に深まっているか。そういう姿勢がなく、「とりあえず資料を送ってください」と言うような人はなるべく避ける
 - 好感をもてるベンチャーキャピタリストには、その方の出資先のベンチャー社長2名程度と直接話す機会を作っていただく。それをいやがるようだと、要注意。そうでなくても、オープンさがなく、問題になる
 - 1回限りの投資ではなく、今後の増資時にも出資をする用意があるか。ある程度以上のシェアを維持したいと考えているか
 - 競合他社に投資していないか

この事業を絶対成功させたいと心底思っているか：陥りやすい問題点

- 技術系社長の場合、自分の技術を世に出したいという気持ちは大変強い。一方、事業を絶対に成功させる、という点では、意識・行動ともに不足していることが多く見られる
 - こういうふう指摘されると当然反発されるが、事業の説明の大半は自分の技術に関してであり、なぜ儲かるか、事業としての競争優位性がどこにあるかについては不足気味
 - 日本のエンジニアは、事業を成功させることにがむしゃらに取り組むよりも技術面での達成感を重視することが多いように感じられる
- 事業を成功させたいと思っはいるものの、内心では自信がなく、事業トップとしてのリーダーシップが不足する。自分だけの思いに終わる
- 苦勞して数億円の出資を得た結果、社長が出資者の意向を過剰に尊重、重視するようになる
 - 出資者の意向はもちろん重要ではあるが、あくまで株式売却益を得ることが目的
 - 社長は会社側として、事業成功上必要だと信じることを強く主張し、多くの場合、株主とも激論を交わす必要がある
- ある程度資金調達が進み、人も増えてくると、「社長は直接動かず部下に任せておけばよい。社長は組織の上に立つものだ」といった間違ったイメージを持ち、自ら動かなくなってしまう

この事業を絶対成功させたいと心底思っているか：ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 自身がエンジニアであり技術に自信がある場合は、「自分は本当にベンチャーをやりたいのか」、「技術の追求ではなく事業を成功させることがすべてだと本当に思えるのか、それに心底納得できるのか」、創業前に深く考えてみる。それでも、どうしても事業をやりたいと思うのであれば、その決意を文書化し、しばしば見返すこと
- 明快な成功イメージを持ち、全社員に説得し理解してもらおうプロセスを通して、自分の気持ちをさらに強化すること
- ベンチャーを成功させるには社長が陣頭指揮をし、やってみせ、言ってきかせて反対者も納得させる。何としてもやり遂げてみせるという燃えるような気持ちが大前提
- 事業を絶対成功させたいと思う経営幹部を早く確保し、お互い刺激しあうこと
- 会社の執行側と主要株主の考える方向性を合せ、効果的に支援を得つつ、進めるのが自分の責任だと考え、その醍醐味を味わうこと
- どこまで自分を変えることができるか、成長させることができるかがベンチャー社長としての勝負だと思うこと

売上・利益をどう急成長させるかをいつも考えているか： 陥りやすい問題点

- 技術指向の非常に強い社長は、一般に製品開発に関しては非常に真剣に取り組む一方で、売上・利益成長に対しては意識が低く、工夫も少ないことがしばしば見られる。あるいは、気持ばかりあせって、効果的な手が打てないことも多い
 - 技術がいかに素晴らしいか、いかに将来有望かということを使いわけとして、顧客の切実なニーズが何で、どうすれば売上につながるのかへの努力が後回しになりがち。少し追及されると答えに窮する
 - この点について社外取締役などがどんなに指摘、助言しても、なかなかアクションに移れない
 - 自分が何がわかっているか、何は実はよくわかっていないのか必ずしもはっきりと言わないため、対策が遅れる。周囲のサポートも効果的にできない
- 初めての起業の場合は、急成長させた実績も自信もほとんどないため、売上・利益成長のために何が本当に大切で、何をどう考えたら効果的に社員をリードできるのか、実感が湧きにくい
- 大変な苦勞をして安定成長を実現した場合は、それである意味安心してしまう。これ以上リスクを取って急成長させる意欲も資金的余裕も乏しくなることが多い

売上・利益をどう急成長させるかをいつも考えているか： ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 家業や一般の中小企業ではなく、「ベンチャー企業」としての事業ビジョンと創業時の使命感を常に振り返りつつ、売上・利益の成長機会を常に探る。有望な先輩社長、同業他社の社長との会話からも新たな売上・利益のヒントを得ることが必要で、彼らの急成長のきっかけとその背景、準備等について根掘り葉掘り聞く
 - 急成長ベンチャーの優れた経営者に1ヶ月に2名程度は会い、刺激を受け続ける
 - 得たヒントはその場でどんどんメモを取り、蓄積していく。日を改めて、机の上にならべ、新しいアイデアを吟味していく
- 主要顧客、主要取引先等に対しては、最低3ヶ月に1回は出向いて話をする。ベンチャー企業としての真剣な取り組み姿勢を先方に伝えつつ、顧客ニーズへの理解をさらに深め、新しい事業機会のアイデアを得る
- 現状の延長線上ではなく、リスクを取って売上・利益を急成長させる大胆な手を常に考え、工夫し、先頭に立ってリードし、成果を出して社員に新しい道を示す

最後に、もう一度ぜひお伝えしたいこと

- そもそも、「技術ベンチャー」といった分け方はあまり適当なものではありません。「ハイテクベンチャー」も同様です
- 技術が高いかどうか、特許があるかどうかなど、ベンチャーとしては二の次です
- あくまで、お客様を感動させ、飛ぶように売れる商品を開発・提供し続けることができるかどうか、商売として大成功するかどうか、がベンチャーの本来の設立意義であり、社会に貢献する根本です
- それができない企業は、助成金等で細々と食いつなぐものの、早晚退場します。あるいは、通常の中小企業、零細企業として、社会に大きな影響を与えることなく、リスクを取ってすべてを投入した創業者・従業員が報いられることなく、急成長とは無縁の道を歩みます

最後に、もう一度ぜひお伝えしたいこと(続き)

- 問題は、ほとんどのベンチャー(を志して創業された企業)が、お客様を感動させ、飛ぶように売れる商品を真剣に作ろうとしていないことです
- 大半は、自分の作りたいものを自分のプライドにしたがって作っているだけです。あるいは、それもなくなり、何年か前にやろうとしていたことが十分な再吟味をされず、自己目的化しています
- この状況を根本から見直す勇気、「自分の考え方や取り組みでは極めて不十分で、このままでは成功しない、ということを素直に認め、根本からやり直そうという勇気」を社長が持つかどうかです

最後に、もう一度ぜひお伝えしたいこと(続き)

- 本気であれば、絶対に生まれ変わることができます。だめでも、被害を最小限に留めることができます
- その方法は、「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」に詳細に述べております
- これまでちらっと眺められた方も、今日お帰りになられたら、ぜひもう一度じっくりお読みください
- ここには、ベンチャーを支援しておられる方も多と思います。皆様方の努力次第ではベンチャーを生まれ変わらせることができます。ただ、効果的に支援するには、支援者としての徹底的な取り組みと、揺らぎない価値観が必要です。どうすれば効果的な支援スキルを獲得できるか、効果的に支援できるかのヒントも満載です。ぜひ、詳しくご確認ください

ベンチャー支援者に必要な姿勢

- ベンチャーを成功させたい、ぜひ成功させてあげたい、という強い熱意がみなぎっていること。一緒に仕事をして楽しいと思えること
- どのような状況でも、押しつけにならないこと。以下の点を常に意識し、常に自らの行動を真剣にチェックできること
 - 「先輩からの教育的指導」ではなく、ていねいな助言、きめ細かい支援ができること。決して上から物を言わないこと
 - ベンチャー社長、創業準備中の方々が思うように事業計画を準備してこれないからといって、決して叱責や罵倒をしないこと
 - ベンチャー社長、創業準備中の方々がこちらの助言をすぐ聞き入れなくても、機嫌を悪くしないこと。これみよがしに溜息をついたり、「なぜできないんだろう」と小声で独り言を言ったりするだけでも、相手は心を閉ざす
 - 感情的にならないこと。感情的な支援者にはベンチャー側が大変気を使い、ストレス・負担が大きくなる。支援への印象も悪化する
 - 一方的にしゃべらないこと。すぐ演説をぶったり、話し始めると止まらなかつたり、何かというと「昔はなあ、ずっと厳しかったよ。こんなもんじゃないぞ」と懐古談に走ったりしないこと。事業計画作成やベンチャーの経営にはほとんど役立たない

ベンチャー支援者に必要な姿勢(続き)

- また、普段から勉強熱心であること。明るくポジティブであること
 - 情報通信分野の主要なビジネス・技術関連ニュース、注目されているブログ、まとめサイトなどで普段から知見を深めておくとともに、異業種交流会、各種の研究會、ビジネスプラン発表会等で人脈を広げていること
 - メモ書き、ポジティブフィードバック、アクティブリスニングを身につけ、パワーポイント等に習熟していること
 - 「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」を徹底的に読み込み、自分の未経験分野、苦手分野に関しては詳しい知人等へのヒアリングにより、特に問題なく助言できるようにしておくこと
- 要は、事業に命をかけているベンチャー社長、創業準備中の方々がこの人の話なら聞いてみよう、この人についていってもいいかなと思えるスキル、判断力、経験と人間性を持っていること。それなくして、効果的な支援はできない

ベンチャー支援上のポイント

- ベンチャー支援に際して、ベンチャー社長、創業準備中の方々のおかれた状況を十分把握する必要がある。かなりの不安を抱えているのが通常
 - 前職に比べ収入が相当下がっていることが多い。場合によっては半年以上ほとんど収入がなく、貯金を食いつぶして何とかしのいでいることもある。また、親・兄弟から目一杯借金をして、これ以上はととても借りる状況にはないことも多い
 - ベンチャー創業準備中の場合、家族が将来への不安や当面の収入不安から批判的であることも多く、相当のストレスを感じていることが多い
 - 以前の同僚の目を気にしたり、世間体を気にしているケースも多く、ストレスになっている(これを甘い、と一概には言えない)
- 以上を大前提に、
 - 事業計画作成の具体的なステップと詳細なやり方を示し、事業計画作成が効果的、効率的に進められるようガイドする
 - 「これでは戦略になっていない」といった否定だけしても何の価値もない。「ここが戦略としては不十分なので、こうすればもっと明確な柱になるのでは？」など、必ず代替案を示すこと

ベンチャー支援上のポイント(続き)

- 口頭でのコメントは、相手に取ってはわかりにくい。極力ホワイトボードに書くなり、要点をメモに書いて渡すこと。あるいは事業計画の枠組み、ドラフト等をこちらで作成し、それを基に記入すればいいようにしてあげる。口頭だけでは進まない
- 顧客インタビュー、ユーザーインタビューに慣れていないことがほとんどなので、一緒にインタビューに参加し、見本を示す。インタビューに基づいた顧客セグメンテーション等は支援者が仮説を示さなければ、通常ほとんど前に進まない
- ただし、どんな場合も押しつけ、「先輩からの教育的指導」にならないようにする
- ベンチャー社長、創業準備中の方々が感情的になることがあっても、決して「売り言葉に買い言葉」にはならず、冷静に対処する
- 社長、社長候補として明らかに勘違いしていることも多く発見される。その場合は、まず全部聞いて受け止めた上で、相手が心情的に理解しやすい言葉を探してフィードバックする
- ただし、どうしても遠慮をして回りくどくなりがち。それでは伝わらず、むしろ不信感につながるので、極力ストレートな表現を心がける(支援者の人間力、器の大きさが問われる)

「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」(www.b-t-partners.com からダウンロードできます)を再度ご確認ください。

支援者の方は、同じく「事業計画作成支援コースの運営とベンチャー支援上のポイント」もご覧ください。

ご質問、ご意見をお持ちの方、あるいは、ベンチャー創業を検討中の方、ベンチャー経営者として一層の飛躍を目指していらっしゃる方、あるいは組織活性化と人材育成にご関心をお持ちの方は、ぜひお気軽にご連絡いただければ幸いです。

きっと何かお役に立てることがあると存じます。

ブレイクスルーパートナーズ株式会社
www.b-t-partners.com

マネージングディレクター
赤羽雄二
akaba@b-t-partners.com