



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

ブレイクスルー パートナーズ
www.b-t-partners.com

2003年10月10日

事業・研究の「選択と集中」が新事業・スピンアウト創出を促進

事業部門の取り組み

該当市場で1〜2位になる可能性	高	<ul style="list-style-type: none"> 積極的スピンアウト 売却 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略事業としてさらに資源投入し、強化・拡大(既存分野の場合) 全くの新規分野ではスピンアウトし、外部で育てることが効果的かつ必要 	
	中	<ul style="list-style-type: none"> スピンアウト 売却 	今後の検討対象 同上	
	低	<ul style="list-style-type: none"> 売却 スピンアウト 中止 	<ul style="list-style-type: none"> 売却 スピンアウト 中止 今後の検討対象	
		低	中	高

各事業部門戦略から見た重要性

研究所の取り組み

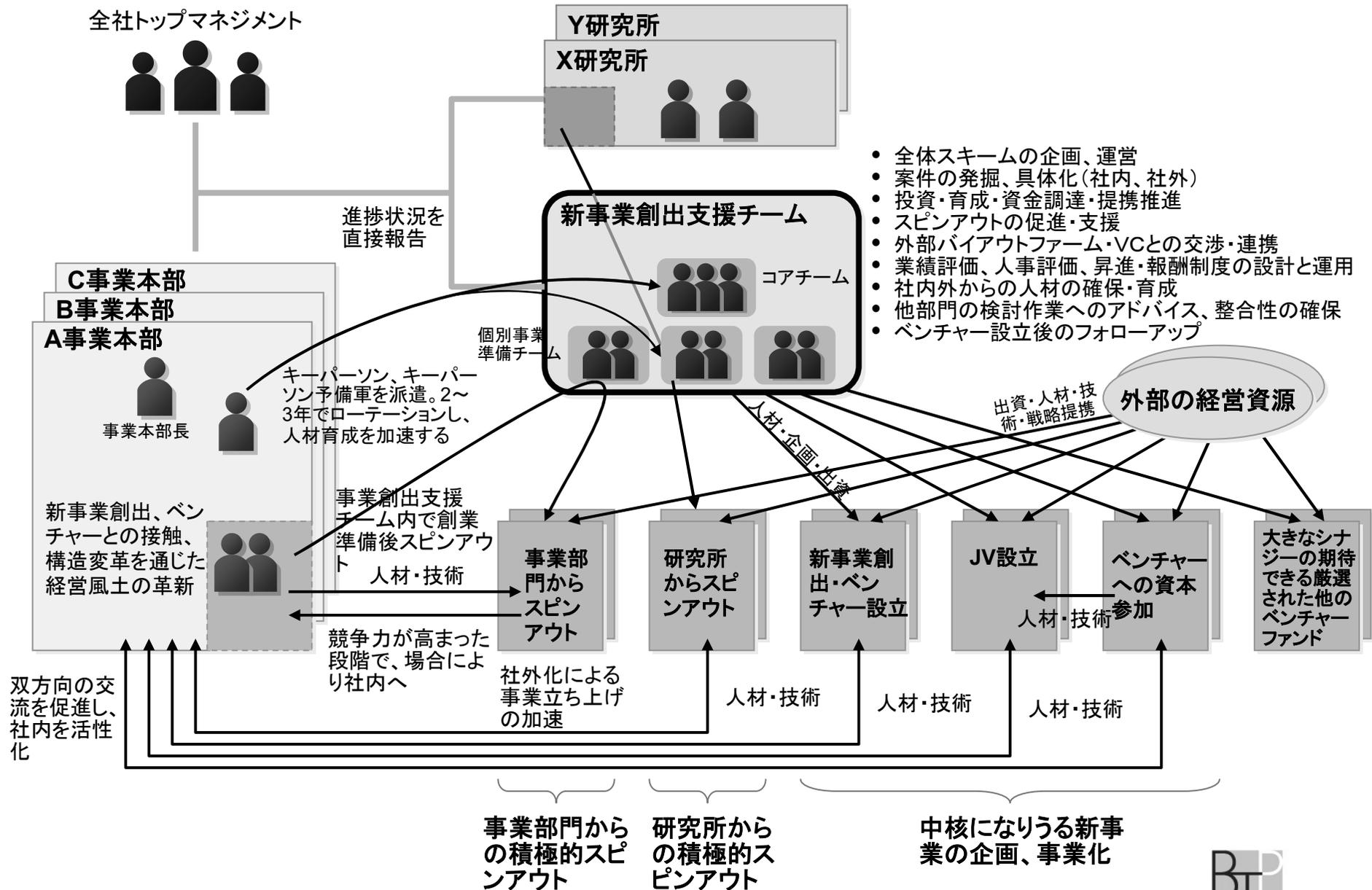
アイデアや技術の持つ市場性	高	<ul style="list-style-type: none"> 積極的スピンアウト 売却 	社内での継続研究、あるいは新事業として事業化に着手	
	中	<ul style="list-style-type: none"> スピンアウト 売却 	今後の検討対象 同上	
	低	<ul style="list-style-type: none"> 売却 中止 	<ul style="list-style-type: none"> 売却 中止 今後の検討対象	
		低	中	高

全社戦略から見た重要性

課題

1. ほとんどの大企業において、事業および研究成果の評価と資源の再配分が十分に行われていない
2. したがってスピンアウトの対象が絞り込まれない。いざとなった時、腹をくれない(大企業側も、本人も)

専任の新事業創出支援チームが必要

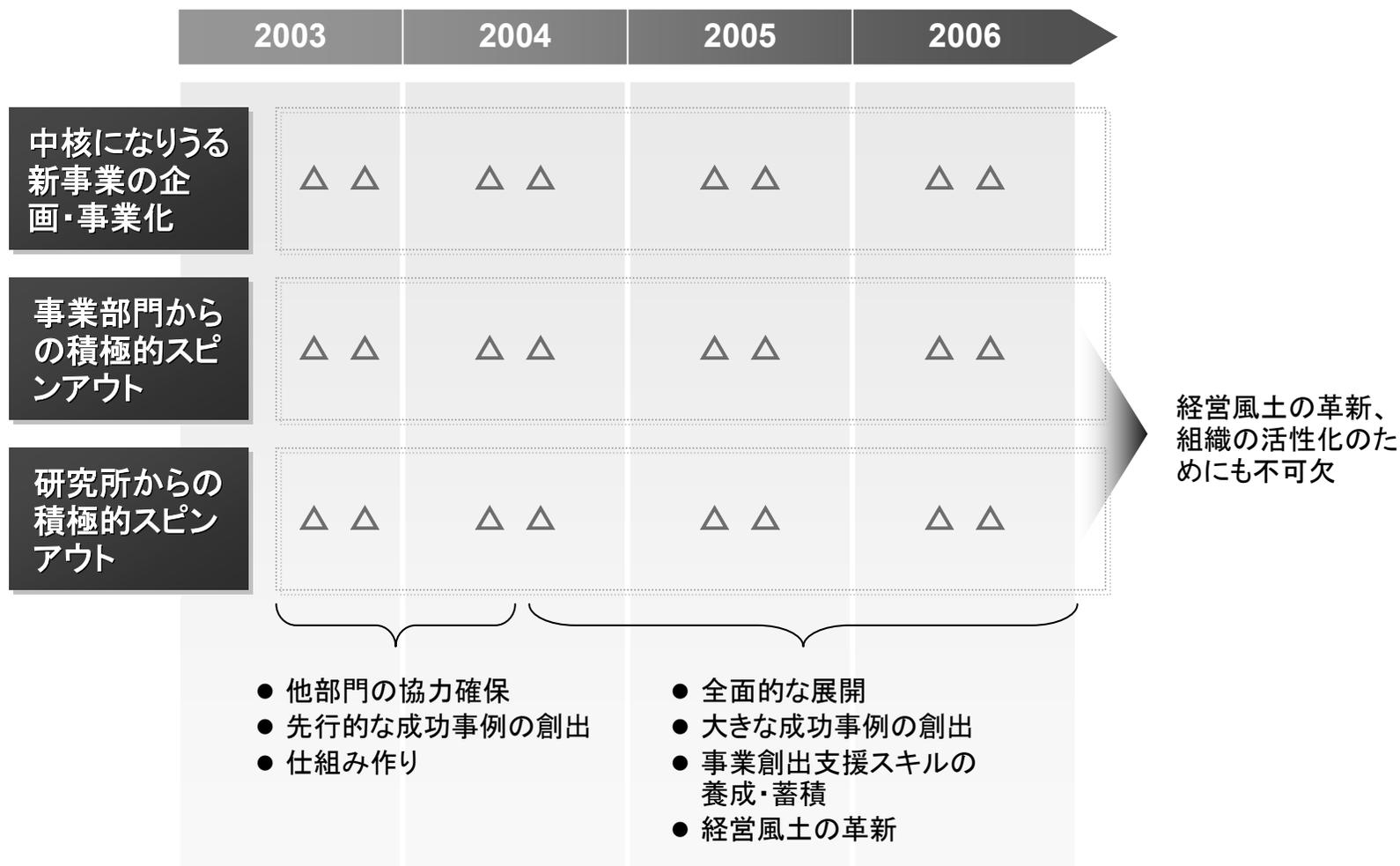


新事業創出支援チームの養成・ノウハウ蓄積

	従来		望ましいアプローチ
人材の確保	社内から確保	➔	ベストな人材を内外から登用。社内公募およびサーチファームを積極的に活用
スキル評価・フィードバック	厳密なものはない	➔	問題解決能力に関するスキル評価を4半期ごとに実施し、本人にフィードバック・合意。新たな目標を設定
スキル向上プログラム	特別にはなし	➔	問題解決能力を強化する反復練習および特別プログラムを実施
インセンティブ	特別にはなし	➔	スキルレベルに合わせ、半年ごとに給与見直し。ベンチャー支援の場合は、わずかでもストックオプションを支給

社内外の優秀な人材が殺到する人材開発道場を！

活動の展開イメージ



新事業創出・スピンアウトベンチャー創出の前提条件

- 社長が新事業創出・スピンアウトベンチャー創出を強かにサポートし、その熱意とコミットメントを内外に頻繁にアナウンスすること
 - 社長には、新事業創出の具体的な活動内容と現場の状況を十分説明する... 新事業創出支援チームメンバーが進捗状況を月1回、直接報告する
 - 新事業創出のアプローチ全体像
 - 当社の競争力、コアコンピタンスの現状。顧客、外部の生の声
 - 事業部門、研究所も含めた活動にすべきであること
 - 社長が、事業部門長・研究所長の個人的コミットメントと支援をつねに確認する
 - 社長が人事制度の革新をリードすること。当面はストックオプションの支給など、例外的にでも認める
- 事業部門および研究所において事業および研究テーマの評価・見直しが継続的に行われていること
 - 合意され、客観性のある評価基準(定量・定性)
 - 公正に運営される、納得感の高い評価プロセス
 - 重要事業・研究テーマへのより多くの資源投入とそれ以外での資源縮小
- 各事業部門が研究所をプロジェクトベースで活用し費用負担することを通じ、研究所の中・長期のテーマ選定への適切な刺激となっていること。例えば、
 - 短・中期は事業部門からの研究開発委託(場合により、大学も活用)
 - 中・長期は研究所の独自研究
 - 長期は大学、国立研究所などとの共同研究こういったメリハリがあつて初めて、建設的な緊張関係のもとでスピンアウトへの決断ができる



参 考

投資家*から見た事業性評価のポイント

	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"> ● 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 ● 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
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"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、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 ● 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

* ハイテクベンチャーの創業初期段階に投資・支援し、日本発の世界的ベンチャーの育成を目指すブレイクスルーパートナーズの考え方。シリコンバレーの主要ベンチャーキャピタルもほぼ同様

事業性評価の基本スタンス

- 前ページの5項目（市場の魅力、競争優位性、収益性、戦略提携・ネットワーク、経営チーム）すべてを重視。それぞれ必要な水準を満たさなければ、事業・ベンチャーとしての成功はおぼつかない
- したがって、必要水準のいくつかが欠けている「すじ・素性」の悪い事業・ベンチャー提案には時間を使わず、最初に却下。「すじ・素性」の良さそうなものでも、少し追求すればほとんどが馬脚を現す
- 提案書・プレゼンテーションそのものの良否はあまり問わない。本人あるいはチームと徹底的にディスカッションし、骨のある答が帰ってくるようであれば、継続検討に値する
- それを経て生き残った案件は、数ヶ月をかけて事業構想・戦略を徹底的に練り直す。そうすれば、事業の成功確率を数段高めることができ、事業計画書としてもはるかに説得力を持つ。チームも一層の自信を持つ上、今後の活動の有効な指針となる
- 経営チームがこのプロセスにおける労力・プレッシャーに耐えるだけの熱意・知力を持つかが重要。アスピレーションが十分高いか、素直で吸収意欲が強く大幅な能力開発ができるか、泥臭いことも十分やりうるか、困難な状況下でも揺るぎないプロフェッショナルリズムを保てるかなどを時間をかけて見極める

事業性評価シート テーマ()

評価者:
年月日:

	一言で言えば	評価のポイント	例、より具体的に	評価内容	ランク*
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"> ● 市場規模で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 ● 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 希望的観測、結果オーライではなく、開始前に十分戦略を練り、説得力のある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 		
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"> ● 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つか	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)を持つ人材か ● 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 ● 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 		

* ランク **A**: 条件を十分満たす(すじがいい、わくわくする)
B: 課題が残るが改善可能
C: 論外(箸にも棒にもかからない)

総合評価		
------	--	--