

Title	ベンチャーが事業を継続し成長するための課題とその解決提案
Author(s)	永井, 明彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 862-865
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11844
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨



ベンチャーが事業を継続し成長するための課題とその解決提案

○永井明彦（名古屋工業大学）

1. はじめに

本稿は、持続的に事業の継続を目指すベンチャー企業に、単独では克服することが困難な課題があることを示し、解決の方法の一つとしてメディエータという概念の活用を提案する。

これまでベンチャー企業が事業化で直面する課題解決について、多くの研究者から提案がなされているが、特定市場で地位を獲得する提案に着目した研究はまだ少ない。一方で、ベンチャーの出口戦略が、IPA や M&A であるとした研究も多く見られているが、これはベンチャーキャピタルなどの資金提供者側の視点でベンチャーを捉えたものである。ベンチャー企業にとって IPA は資金調達的手段であり、M&A は起業家が個人的な利益を得るための手段である。ベンチャーも企業である限り、持続的に事業成長を目指し、収益を上げていく事が使命であることに違いはない。事業成長を目指していく多くのベンチャーが存在する中で、出口戦略はふさわしくない視点である。むしろ、ベンチャー企業は常に成長を目指して、事業に挑戦・成長する企業の代名詞である。

2. ベンチャー企業

中小企業基本法では第二条五項で、常時使用する従業員の数が 20 人（商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については、5 人）以下の事業者を、「小規模企業者」と定義している。

しかし、ベンチャー企業は単なる企業の規模を意味するものではない。清成ら[1]の定義が指摘するように、独自性を発揮し、環境の変化に適応して市場を創出する企業である。清成らの定義では、ベンチャー企業は以下の 6 つの特長を持っている。

- ① 独自の企業特性を持つ。
- ② 研究開発集約的ないし、デザイン開発集約的である。
- ③ 市場指向的である。
- ④ 人的経営資源を蓄積している（例えば他社には模倣が困難な技術、専門的な知識、IP など）。
- ⑤ ダイナミックな組織を有している。
- ⑥ システム的発想を有している。

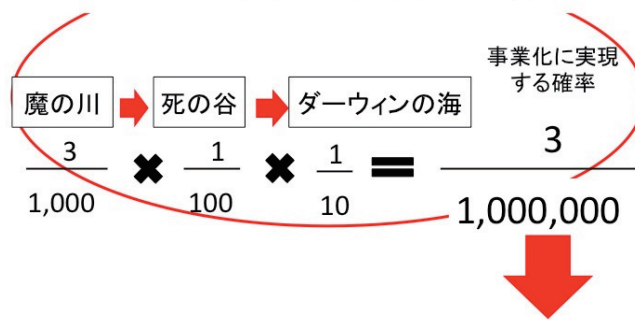
すなわち、ベンチャー企業は企業の規模を規定してではなく、事業に対する取り組み方や戦略が、一般的な下請け的企業や、既存のビジネスモデルに準じた企業と明らかに違うことを示している。

3. ベンチャー企業が目指す市場と顕在的課題

独自性を発揮し、環境の変化に適応して市場を創出するベンチャー企業の多くは、コトラー[2]が企業の競争上の地位を「リーダー」「フォロワー」「ニッチャー」「チャレンジャー」の 4 つに分類した中の、ニッチャーを目指す。ニッチャーとは、市場は小さいながらも、特定の領域で独自の地位を築いて成功している企業である。一般にニッチャーの目指す市場は、大企業に魅力がない、または気づかない小さな市場と理解されているが、これは間違った解釈である。ニッチャーの目指すべき市場は、マスマーケットを細分化した市場であり、市場の細分化によって表出する独占可能な市場である。

ベンチャー企業に、ニッチャー戦略が有効であることは、これまでの多くの研究が指摘している。細分化した特定市場を目指すことによって、ベンチャー企業の経営資源が市場での競争力を生み、大企業に勝る機会を生み出す。一方で、多くのベンチャー企業は事業化に成功しても、ニッチャーとして市場での独自の地位を築くことができていない。ベンチャーの起業は多産、多死であり、多くは屍となる。一般的にスタートアップしたベンチャーが、事業化に成功するのは、0.0003%だと言われている。事業化に成功したベンチャーが市場でニッチャーの地位を得る確率は、さらに低くなる（図 1）。

ベンチャーも事業化における3つの障壁



ニッチャーとして特定市場で独自の地位を得ること

とはさらに難しい

図 1 ベンチャーがニッチャーの地位を得る確率

少し古い資料となるが、調査会社のマクロミルが 2006 年 9 月 13 日から 9 月 14 日に上場企業・未上場企業の起業家（起業予定者 7,965 名含む）13,133 名を対象に実施した「Web アンケート調査」（インターネットリサーチ）によれば、起業家の抱える顕在的課題は、図 2 が示すように人材・資金が 50%以上、情報が 40%以上であり、他の課題を圧倒している。すなわち、人材、資金、情報が現在ベンチャー企業の抱える喫緊の課題であると言える。

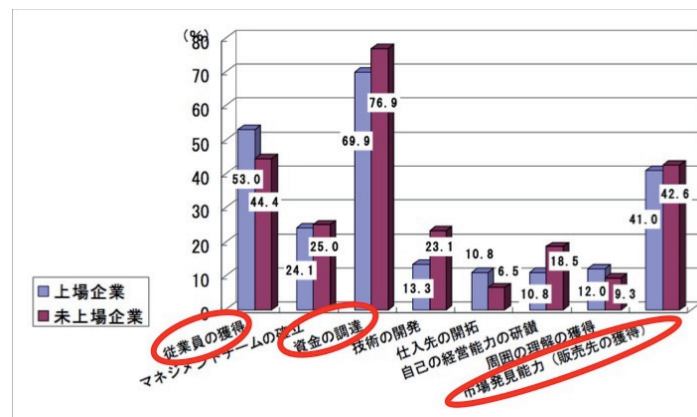


図 2 起業家（ベンチャー企業）が抱える顕在的課題

4. メディエータとの協働でニッチャーを目指す

本稿は以上のベンチャー企業が活用するメディエータをという概念を提案する[3][4][5][6][7][8]。メディエータとは、ベンチャー企業の事業化と事業成長で単独で解決が困難な課題を解決するために必要な情報、資源や機能を提供する協働パートナーである。ベンチャー企業の協業についてはこれまで、多くの研究でパートナーが提案している「コーディネーター」、「ビジネスパートナー」、「エージェント（agent）」とは一線を画した協働パートナーである。

表 1 はメディエータと他の協業パートナーを、役割とインセンティブがどのように違うか示したものである。具体的に、メディエータはベンチャーの協働パートナーとしての役割を果たすために、以下の特長を持っている。

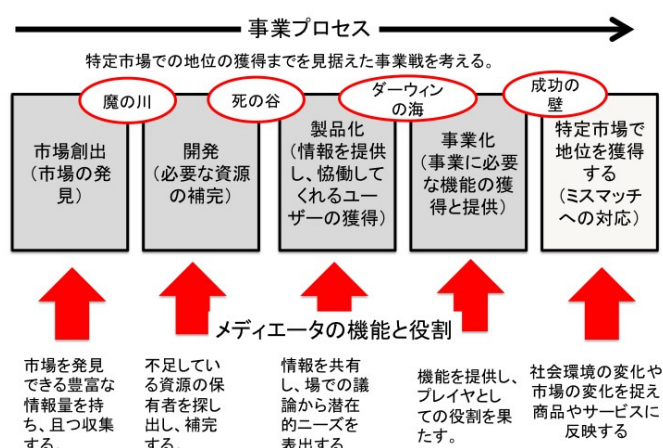
- ①市場を発見できる豊富な情報量を持ち、且つ収集する（市場とのネットワークや情報力）。
- ②必要な資源の保有者を探し出す情報力、補完するための機能と信用力がある。

- ③事業に必要な機能を持ち、ビジネスパートナーとしての役割を果たす。(生産、流通、在庫、販売など)
- ④事業での持続的収益獲得と成長を目指す。(仲介による手数料や、キャピタルゲインではなく事業による収益獲得を目指す)。

表 1 協業パートナーの役割とインセンティブの違い

協業パートナー	役割とインセンティブ
コーディネーター	主にマッチングが主体であり、紹介や仲介による手数料を受け取る
ビジネスパートナー	業務提携によるビジネスでの協業であり、役割が明確に分担されている。
エージェント	依頼者からの代理人として活動する。代理行為に対する報酬を受け取る。
メディエータ	協働パートナーであり、仮想的には同一組織体として機能する。事業活動による収益の分配を受ける。

図 3 はベンチャー企業の事業プロセスを時間軸で示したものであるが、特定市場での地位の獲得を目指すベンチャー企業には、市場創出、開発、製品化、事業化、特定市場での地位の獲得、という 5 つの事業フェーズが存在する。さらに、事業フェーズが次のステップに移るためには各々のフェーズで異なった課題を示した、「魔の川」、「死の谷」、「ダーウィンの海」、「成功への壁」が存在する。当然各々の障壁を乗り越えるために必要な資源は異なるため、そのために必要な機能も違ってくる。



最初の市場創出フェーズでは、ベンチャー企業の経営資源（例えば他社には模倣が困難な技術、専門的な知識、IP など）を活かすための市場を見出さなければならない。市場指向的なベンチャー企業は、研究開発集約的ないし、デザイン開発集約的であるが、ベンチャーの経営資源が解決する社会の問題や、市場を細分化し、どの特定市場で経営資源が適合するのを見出すことになる。市場を見出すためには、豊富な情報と必要に応じて情報収集するためのネットワーク、マーケティング能力、情報力が必要である。(メディエータの①の機能)

研究開発集約的ないし、デザイン開発集約的なベンチャーは次の開発フェーズで、商品やサービス（あるいはその両方の組み合わせ）のプロタイプを開発する。必要な資源（経営資源を補完する技術、資金、材料、試作するための生産設備など）の保有者を探し出し、補完しなければならない。必要な資源の保有者を探し出す情報力、補完するための機能（場合によっては、資金提供者となり、また与信提供者となることもある）信用力が必要である。(メディエータの②の機能)

製品化フェーズでは、先進的ユーザー企業からの情報や最初のユーザーとしての協力を得なければならない。また、先進的ユーザーが提供するニーズ情報が市場での顕在的なニーズであるのかを、市場で確認する（他のユーザーへのマーケティング調査など）必要もある。さらに、先進的ユーザーとの「場」を持つ事ができれば、潜在的なニーズを表出させることが出来るかもしれない。(メディエータの①②)

の機能)

事業化フェーズでは、生産、流通、在庫、販売などのビジネスパートナーとの連携が必要である。特に、販売に関しては、日本のユーザー企業は信頼と実績を重んじる傾向が強いため、ベンチャー企業独自で販売網を構築し、実績を重ねることは極めて難しい。適切なビジネスパートナーと連携して事業を展開する必要がある。(メディエータの③の機能)

特定市場での地位を獲得するフェーズでは、市場とのミスマッチを修正する必要がある。ベンチャー企業が市場に投入した最初の商品やサービス（あるいはその組み合わせ）は、多くの改善点があることが多い。多くのベンチャーは、この段階での資金が枯渇しており、市場からのフィードバックに対応したくてもできない状況となっていることがある。協働パートナーが事業での持続的収益獲得と成長を目指しているならば、この段階での資源の再投入も可能であろう。(メディエータの④の機能)

5. まとめ

本稿は事業化・特定市場での地位の獲得を目指すベンチャー企業の顕在的課題を示し、①市場創出、②開発、③製品化、④事業化、⑤特定市場での地位の獲得、という5つのフェーズでの事業課題を解決するために、メディエータという概念を提案した。

メディエータは、コーディネーター、ビジネスパートナー、エージェントとは全く異なるベンチャー企業との連携を果たす、協働パートナーの概念である。商社、大企業、投資会社がメディエータの4つの機能（①市場とのネットワークや情報力、②必要な資源の保有者を探し出す情報力、補完するための機能と信用力、③生産、流通、在庫、販売などビジネスパートナーとしての役割と、ビジネスパートナーとの連携力、④事業での持続的収益獲得と成長を目指す、を持つ事で、ベンチャー企業が特定市場での地位を獲得する蓋然性を高め、これら企業も事業収益の分配を持続的に獲得することができる。

参考文献

- [1] 清成忠男, 中村秀一郎, 平尾光司, ベンチャー・ビジネス, 日本経済新聞社(1971)
- [2] Philip Kotler, Gary Armstrong Philip, Kotler Principles of Marketing, Prentice Hall, 村田昭治[監修], 和田充夫, 上原征彦[訳], マーケティング原理—戦略的アプローチ—, ダイヤモンド社(1983).
- [3] 永井明彦, 田辺孝二, 市場と技術を繋ぐ半導体商社のイネーブラー機能, 産学連携学会, 産学連携学, 第6巻第1号, pp. 23-33 (2009)
- [4] Hiroki Nakagawa, Akihiko Nagai, Takayuki Ito, A Middle-Agent Framework Focused on the Role of
- [5] Distributors, Theory and Application of Intelligent Information Technology, Journal of Information Processing, pp. 1-8. (電子ジャーナル)
- [6] 永井明彦, 中川裕揮, 伊藤孝行, 日本のファブレス半導体ベンチャーの特定市場向けLSIによる市場参入における半導体商社との協調の有効性—デジタルパチンコ用画像処理LSIの事例—, 研究技術計画学会, 研究技術計画, pp. 39-56 (2012)
- [7] 永井明彦, 伊藤孝行, 半導体ベンチャー企業の市場参入におけるミドルメディエータの有効性—遊技機用画像LSIの事例検証—, 国際P2M学会, 国際P2M学会論文誌 Vol. 7, No. 1, pp. 15-29 (2012)
- [8] 永井明彦, 伊藤孝行, 半導体ベンチャーの製品戦略と課題解決に関する一考察, 日本開発工学会, 開発工学, 第33巻1号, pp. 39-51 (2013)