

## 1 X-06 ベンチャー企業の実態とその成功：ケーススタディー

内田 典子<sup>1)</sup> 石野 福弥<sup>2)</sup> 新上 和正<sup>3)</sup>

1) 国際インフォメーション・サービス (株)

2) 一橋大学 商学部

3) エイ・ティ・アール 環境適応通信研究所

### 1. はじめに

日本経済の担い手としてベンチャー企業が期待されている。ベンチャー企業育成という観点からベンチャー企業が何を必要としているかを明らかにするため、質問表調査を通じた実態サーベイを行って見た。その分析結果から自社技術を市場に提供するポイントに焦点をあて、実際の企業経営者にインタビューを行い、R&D型ベンチャービジネスを成功に導くヒントを考察した。

### 2. ベンチャー企業への質問表調査

このレポートでは、ある県下の研究開発型企業25社を対象に、マーケティングと企業経営に関する独自アンケート調査を質問表に回答してもらう形で実施した。回答社数は13社、有効回答率は52%、実際の経営者の意識サーベイを目的としている。代表的な回答傾向は以下の通り。

	主な質問項目	回答 (選択回答)	支持割合
1	開業時の資金調達	自己資金	61.5%
2	VCへの期待	事業の実現化	38.5%
3	経営に必要なモノ	資金力・人材・営業力	
4	外部からの提供期待	販売チャネル・資金力・営業力	
5	成功した商品の特長	市場ニーズ把握	50.0%
6	ターゲット市場	未熟な市場	61.5%
7	マーケット情報の入手	全社的マーケティング	69.2%
8	マーケット情報の反映	仕様(機能)変更	69.2%
9	ビジネスリスクの軽減対応	市場調査の徹底	61.5%
10	企業の成長と経営者の交代	会社が残るなら受け入れる	46.2%
11	会社の吸収・合併許容度	・技術が残るなら受け入れる ・絶対反対	38.5% 38.5%
12	経営者交代時の対応	新しく起業する	61.5%

この結果から、ベンチャー企業育成においては、資金的なヘルプよりも事業(商品)のマーケティング・販売支援が期待されていることが多いといえる。

### 3. インタビュー調査

前述2の5に焦点を絞って特定プロジェクト毎の市場ニーズ把握の度合いとその事業の成功可否をインタビューした結果が次の表です。

Actual situation of venture business in Japan and its success: a case study

1)UCHIDA Noriko, Kokusai Information Service Co., 2)ISHINO Fukuya, Hitotsubashi University faculty of commerce, 3)SHINJO Kazumasa, ATR Adaptive Communications Research Laboratories

大企業 (7案件)			中小企業 (16案件)		
商品名(技術名)	市場	事業	商品名(技術名)	市場	事業
レントゲン診断システム	×	—	ハンダ付高速外観検査装置	○	○
超はっすい塗料	×	△	放電加工技術	○	○
シームレス・カーペット	×	△	産業用ポンプ技術	○	○
ブラウザ対応ミドルソフト	○	○	半導体検査装置	◎	◎
ERPパッケージソフト	○	○	基盤切断装置	○	○
遺伝子解析	×	△	アルバムソフト	◎	◎
全身ブリークラ	×	○	リアルタイム音楽変換装置	△	—
			精密機器	○	—
			合成樹脂建材	△	—
			電子機器設計	○	○
			リアルタイム通信処理	○	△
			土木計測器	×	—
			情報処理	○	—
			電子応用装置	△	○
			空気浄化装置	○	×
			エキシマ紫外線ランプ	○	—

この表での市場精通性の基準は、時間と人を割いた製品リリース準備の有無に主眼が置かれている。十分な準備を行った場合が◎（優良）、そこそこの場合を○（良）、あまり力を入れなかった場合は△（不十分）、全く行わなかったものは×（不良）として評価してみた。また、事業評価の基準は、トップシェア獲得が◎（大成功）、事業の採算ライン突破が○（成功）、結論が出ていないものが△（格闘中）、収益がコストを上回る見込み薄が×（失敗）、として評価してみた。

この結果、今回の調査対象からは市場精通性の高いもの（◎）は事業評価も大成功（◎）となっている一方で、市場精通性の低いもの（×）に大成功はないと言える。

#### 4. おわりに

今回のレポートを通じて分かったことは、自社技術の秘匿性にこだわり自社内奥深くで開発するクローズ戦略よりも、利用者やパートナーなどの第三者に積極的に評価してもらおうオープン戦略を採用した方がビジネスリスクを抑える傾向があるということだ。更に、開発からマーケティングまでの連携は、組織プレー（バケツリレー）でなくワンマン型統括を採用することが、事業成功のポイントの1つであると言える。

また、このレポートでは便宜上「ベンチャー」という言葉を用いたが、今回対象とした研究開発型中小企業の経営者の多くが自らを「ベンチャー」と呼ばれることを嫌っていることを最後に指摘したい。彼らの多くはリスクを最小限に抑え確実に受け入れてもらえる商品だけを提供する企業経営を行っており、こうしたリスク回避に失敗した企業は市場により淘汰されるため存続しえないのである。

#### 【参考文献】

- 1) 「イノベーションと起業家精神 上」 P.F.ドラッカー ダイアモンド社 p52
- 2) 「我が国ベンチャービジネス成長の現状と今後のあり方」 興銀調査 279 '97.No.4 日本興業銀行