

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：大企業からベンチャーへ転身して—自分の経験から気づいたこと

執筆者：株式会社ナノルクス 代表取締役社長 祖父江 基史氏

要旨（以下の要旨は2分30秒でお読みいただけます。）

時々耳にする“千三つ”とは、「本当のことは千の内、三つしか言わない」の意味として江戸時代の浮世草子にその語源があるようですが、日常生活では成功率が「千の内の三つだけ」の極めて低い確率のときにもこの言葉が用いられています。

日本では、ベンチャー企業から発展する会社の数は千三つのように少ないと言われていています。ベンチャーの帰趨がこれからの日本にとって重要なのは論を待たない所ですが、「自分でやるのはちょっと」と思われがちです。今回は、日本銀行OBで「真っ暗でも、カラー映像できる」カラー暗視技術のビジネス化に取り組むベンチャー企業・(株)ナノルクス代表取締役社長の祖父江基史氏に、「やってみたら案外と障害が少ない」と感じられたベンチャー企業の実像を紹介していただきます。

カラー暗視技術は、国立の産業技術総合研究所で開発され、ナノルクスに移転された技術です。用途は、監視・車載カメラなど高い成長が見込める分野です。当企業を立ち上げた2年前は、技術者との2名だけで資金もありませんでした。その後、経済産業省の助成金も獲得でき本格的な製造販売の段階に至って、今では社員も7名になりました。

ベンチャーについては、①「リスクが高すぎる」、②「組織を離れると誰も守ってくれず不安」、③「自分にビジネスのアイデアがない」、の印象が持たれています。

しかし、①の「高いリスク」では、日本社会はベンチャーに好意的で、公的な助成も経済産業省他幾つもあり、採用率も数十%と現実的なものが多いです。全額支給される訳ではないので現金も必要ですが、銀行借入でも社長保証なく必要資金を得られました。ベンチャーキャピタルも創業期の企業に対して積極的に資金提供をしています。企業勤めもローリスクとは言えない今日、「ミドルリスク・ローリターン」な企業勤務に比べ、ベンチャーは「ミドルリスク・ハイリターン」と感じます。②の「守ってくれない」では、企業勤めするときも社内の上司等への説明・承認が必要だったのに対し、ベンチャーではそれが顧客、製造協力者、資金提供者に変わっただけで、相手にとって利があると思えば当方の提案を受け入れてくれることに大きな違いはありません。③の「ビジネスのアイデアがない」では、アジアの新興国に比べ遥かに多い技術の蓄積を持っている日本では、不足しているのは経営者であり、企業での真剣勝負で成功や失敗を重ねた人なら環境が変わっても十分にやっけて行けます。ベンチャーは若い人が向いていると思われがちですが、アメリカでも起業家の平均年齢は40歳を超えています。

2年弱のベンチャー経験を振り返ると役に立ったものの1つは英語です。今年(2017年)5月に台湾大手IT企業から1億円の出資を即断してもらえたのは、自分の意図や意欲を伝えられる英語力があつたためです。もう1つは事前にベンチャーの世界に触れていたことで、大企業勤務の時からベンチャー企業のサポートをしていたことが役立ちました。個人の能力を引き出すには、社内改革などによる努力も必要でしょうが、個人の能力を解き放つベンチャーの道が広がることで社会の活性化の一助になると考えます。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちら⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

テーマ：大企業からベンチャーへ転身して—自分の経験から気づいたこと

株式会社ナノルクス代表取締役社長 祖父江基史

1. はじめに

ひと頃に比べて、ベンチャー企業は珍しい存在ではなくなってきましたが、日本は依然起業率という点では世界で最低レベルにとどまっています。アメリカにみられるように、ベンチャー企業は新たなイノベーション、ビジネス機会を創造する大きなエンジンとなり得ます。日本の場合、多くの優秀な人材が大企業に取り込まれていますので、その人材プールの中から自らの経験を基に外に飛び足していく人が増えれば、経済活動がより活発になるものと考えられます。一方で、今企業で働いている人の立場に立てば、自らが起業するというのは依然縁遠い世界です。リスクが高過ぎる、大変そうというイメージを持たれているかと思います。本稿では、大企業からベンチャーに転身した経験から、気づいたことをお伝えできればと思います。

私は、平成元年に大学卒業後、日本銀行、インテル、デルコンピュータ、ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパンと、25年間、大企業で働いてきました。職種は、主にファイナンスやプロジェクト管理などのビジネス関連の仕事です。そして、ある技術者から相談を受けたことを契機に、一昨年秋より、ベンチャー企業のCEOとして活動を始めました。

まず、私が取り組んでいる事業ですが、「真っ暗でも、白黒ではなくカラーで映像化できる」というカラー暗視技術のビジネス化です。技術は、産業技術総合研究所（以下、産総研）という日本有数の研究所で開発され、当社に技術移転されました。用途は、監視カメラ、自動車の車載カメラ、医療機器などです。いずれも高い成長が見込まれる分野であり、事業として希望を持てる市場を選択しました。

ベンチャーを始めた頃は、私と技術者の2名で、資金もありませんでしたので、当然給与なく交通費などの諸経費を個人で負担していました。そして、開始4か月後の昨年（2016年）3月、経産省の助成金を獲得できました。それを元手に顧客開拓や試作品を製造、更に、今年5月には台湾大手IT企業などから資金調達を行い、現在、本格的な製造販売に向けて商談、製品開発に取り組む段階に至っています。当初2名だったメンバーも、現在は7名に増えました。

2. ベンチャーについての3つの誤解

ベンチャー経営を行って2年弱が経ちましたが、やってみると世間で思われている印象と違うと感ずることがありました。ここでは、そのうち主な3点について述べたいと思います。

ベンチャーについての3つの誤解

- ベンチャーはリスクが高すぎる
- 大企業や組織を離れると、誰も守ってくれないから不安
- ベンチャーを始めようにも、自分にはビジネスのアイデアがない



(1) 「ベンチャーはリスクが高すぎる」という誤解

助成金等資金援助の充実

まず、「ベンチャーはリスクが高すぎる」についてです。確かに、事業をあらたに始めると売上や利益はすぐに出ませんので、当面無収入で活動資金を個人負担するケースが多くなります。私も多額の貯金の取り崩しを覚悟していましたが、収入なしだったのは最初の4か月だけです。その後は、家族の生活費を賄えるだけの給与を自らに支払っています。創業当時、売上や利益はなかったのですが、公的な助成金と銀行借入を得られたからです。

ベンチャーを始めてみると、今、日本社会はベンチャーに対してとても好意的と感じています。まず、公的な助成ですが、インターネットで半日も探せば自分が使えそうな助成金は見つかります。採用率も数十パーセントの助成金が多く、いくつか応募すれば獲得に期待が持てます。ざっと見ただけでも、経産省、文科省、地方公共団体、私的財団など数多くあります。

助成金は全額支給ではなく一部を自己負担しなくてはならないものが多いので、現金も必要です。私の場合、政府系や民間銀行からの長期・短期借入を得ました。社長保証なしで承認されましたので、個人的なリスクを負うことなく、必要資金を得ることができました。



さらに、私は活用しませんでした。創業間もないベンチャー企業に対しても、出資するベンチャーキャピタルや事業会社も数多くあります。自ら投資家を訪問・説明することもできますし、ピッチ会といわれる発表会で事業内容を紹介することで、投資からアプローチされることもあります。創業間もない企業を集中的に投資・育成するアクセラレーションというプログラムを提供している投資グループもあります。

運営費抑制と事前準備の必要性

また、ベンチャー企業の運営費を低く抑えるように工夫もできます。数多くの研究所やいくつかの企業では兼業を認めていますので、ベンチャーの活動を行いながら給与所得も確保することができます。恵まれたケースでは、企業から給与全額を一定期間提供してくれることもあるようです。試作品の作成を、資金豊富な研究所や企業と共同で行うこともできます。成果物の権利関係を明確にするなど注意は必要ですが、工夫をすれば苦しい創業時の運営費はかなり抑えることができます。

ただし、自分の経験でも、収入がないというのは精神的に大きな負担です。ベンチャーに転身するときには、1年間はベンチャーからの収入がなくてもやっていけるよう準備（預金、副業収入、配偶者収入など）しておいたほうがよいでしょう。そうでないと、プレッシャーに負けて、とても条件の悪い出資などを受け入れてしまいかねません。私も危うく罠にはまるどころでした。

サポート体制の充実

お金だけではありません。多くの企業や公的機関がベンチャー企業をサポートする活動を行っており、経営上のアドバイスや顧客紹介なども手伝ってくれます。有望だと思われれば、多くの大企業や銀行がアプローチしてきますので、彼らのサポート、ノウハウを使うこともできます。

総じていえば、資金の出し手はいる、サポート陣も豊富、不足しているのは実際にベンチャーを始める人、という状況ですから、今は実際にベンチャーをやる側に回ったほうが有利な感があります。

もちろん、資金調達はずべての企業が成功するわけではありません。それは健全な競争であるので致し方ありません。ただし、きちんと事前準備をして魅力的なビジネス・プランを作れば、資金調達の間口はかなり広いので、チャンスは大いにあります。成功確率を上げるためには、事前にベンチャーの事情を理解して、準備を進めておくことが大切です。

ミドルリスク・ハイリターン

ベンチャーで成功すれば大きなリターンがあります。そして、そのリスクは高すぎることはないと感じます(ミドルリスク)。一方、今や、大企業も破綻する時代ですので、40年、50年と長い仕事人生を考えれば、企業勤めもローリスクとは言えない(やはりミドルリスク)。「ミドルリスク・ハイリターン」なベンチャーを「ミドルリスク・ローリターン」の企業勤めと対比すると、ベンチャーは経済的には理にかなった選択だなど感じられます。リスクは人によって考えが異なりますので、このように単純化して言うと批判を受けるかもしれませんが、率直にやってみての感想です。

(2) 「大企業などの組織を離れると、誰も守ってくれないから不安」という誤解

次に、組織を離れると、誰も守ってくれないから不安と感じられる向きもあるかと思えます。私も大企業で長らく働いてきたので、自分で事業をするとすべて自分で対処しなくてはならず大変なのだろうと覚悟していました。しかし、やってみると、日々やっていることは、企業勤めの時と本質的に変わらないことに気づきました。気持ち的にも、孤軍奮闘してプレッシャーと戦っているという感じはしません。

どうしてかという、企業勤めのころは、自分の仕事を進めるために社内のステークホルダー(決定権者)に対して、説明・承認を得てきましたが、ベンチャー企業では、顧客、製造協力先、資金提供者などと、働きかける相手が変わっただけだからです。ビジネスは他人からの承認を得ることで成立することに今さらながら気づかされました。そして、社内であろうと社外であろうと、相手は利があると思えば合理的に当方の提案を受け入れます。そして、合意は約束や契約として守るよう尊重されます。

つまり、企業勤めでは組織のルールや慣習に守られている状況でしたが、企業の外側には法律とかモラルとかの社会システムというさらなるシールドがありました。社会システムには、法制度、慣習、モラルなどが含まれます。ベンチャーという弱い立場だからひどい目に合うということはなく、社会システムに頼ってビジネスをすることができます。ですから、ベンチャーでも仕事の内容自体には大きな違いは感じないのです。

企業をいったん離れると、もう一度企業勤めに復帰するのが難しいのではないかとこの不安もあるかと思えます。これに対する完全な答えはないのですが、私が働いていた外資系企業では、中途採用は常時ありましたし、日系企業でも間口は広がっていると聞いています。他のベンチャー企業に参画する機会もあります。ベンチャーが上手くいかなかったときに、企業勤めに復帰できる保証はありませんが、自分はこれならできるといふ能力を磨いた人は、会社の事情・都合で社外に出た人に比べて、新たな仕事を見つけられる可能性は高いとはいえるのではないのでしょうか。



(3) 「自分には特殊な技術やビジネスのアイデアなんてない」という誤解

最後に、でも自分には特殊な技術や、ビジネスのアイデアなんてないという声もよく聞きます。実は日本でベンチャーまだ盛り上がり切らないのは、技術やアイデアが不足しているからではなく、経営者が不足しているからです。産総研や様々な大学・研究機関の技術を覗いてみればすぐにわかります。ビジネスに使える技術は山のようにあ

ります。技術の蓄積こそがアジアなどの新興国にはなく、日本ならではの強みです。しかし、残念ながら、その技術を掘り起こし、顧客に使ってもらえるよう推進する経営者が数少ないのです。意欲のある経営者さえいれば、起業のネタは限りなくあります。

経営者の役割は、ニーズと顧客見つけ、技術を顧客の役立つ形に仕上げることです。技術は例えていうなら、漁港に上がったばかりの魚のようなものです。そのままでは食べられない。この魚を顧客が食べて満足できるように、素材を調理する、ほかの素材と組み合わせて料理の完成度を上げる、店を整備する、客を呼び込む、などの活動を行うことが求められます。素材を売れる商品にする、そうした経営活動を行う人がいま最も不足しています。

ベンチャーというと、若い人のほうが向いていると思われがちですが、実はアメリカでも起業家の平均年齢は40歳を超えています。実務的な知識や経験を有し、人のつながりも豊富な人が適材です。それまでビジネスで真剣勝負をして、成功や失敗の経験を積み重ねている人であれば、環境が変わってもやっていける公算が高くなります。

3. ベンチャーで役立ったこと

2年弱、何とか破綻することなく事業を前進させることができました。振り返ってみると、役立ったものが2つありました。

1つ目は、英語です。現在、当社の取引先はほぼ海外企業です。意識的にそうしたのではなく、自然の成り行きでビジネスが海外中心となりました。当初は、日本企業への売込み、協力依頼を積極的に行ったのですが、残念ながら、相手企業に判断できる人が少なかったため、興味があるという以上に商談が進みませんでした。

一方で、海外は判断の早い会社が多い。ある開発依頼を行ったところ、日本企業では高い関心はあるが、提供できるのは2020年といわれました。それでは困るので、台湾企業に乗り込み、判断権限のある人と直接やり取りして、今年中にできるよう合意できました。また、資金調達も日本のベンチャーキャピタルと上手く合意できず、資金が底をつきかけた時に、台湾大手IT企業の会長、社長と直接面会して、90分で1億円の出資を決定してもらいました。ベンチャー企業にとってはスピードが命、もし日本のみで事業を行っていたら当社は破綻していた可能性が高いです。

窮地を救ったのは英語で、決定権限を持つ相手と直接話せたことです。自分の言葉で、当社の優れた点や今後の計画などを訴えかける英語力があつたことが会社を救いました。私の英語力は決して高くはないのですが、外資系企業で日々実用していましたので、こちらの意図や意欲は伝えるには十分でした。

2つ目は、事前にベンチャーの世界に触れておいたことです。私は大企業に勤めていた時から、勤務後の時間を使って、ベンチャー企業のサポートをしていました。ベンチャーサポートの有志が集まる会で、ときにはアドバイザーとして、ときにはエンジェル投資家(ベンチャー等に投資する富裕な個人)として、自分の関心のあるベンチャー企業をサポートしました。その中で、知識、人のつながり、ベンチャーの勘所などを掴むことができました。そして、自分がベンチャー企業を経営するに立場に立ってみると、それがとても助けになりました。経営を行う上では、いろいろと迷うことがあります。そのとき、成功した会社がどのようなステップを踏んで前進したのか、資金調達はどのような可能性があるのか、困ったときには誰に相談すればいいかなどを知っていれば、乗り越えらえる可能性が高まります。そもそも予めベンチャーの世界を見ておかなかつたら、自分でやってみようという気は起きなかつたと思います。



パラレルキャリアという考えがあります。会社一筋ではなく、会社の仕事以外のこともやるということです。将来の不確実性がこれだけ高いと1つの組織や仕事だけで一生過ごしていくのは困難です。自分の進路について、複数の選択肢を常時有するというのは合理的なことだと思います。もしベンチャーに興味があれば、週末の起業のセミナーがありますし、早朝プレゼンテーションする機会もあります。起業を目指す人に向けたセミナーも数多く開催されています。そうした場を利用して、起業の人の輪に入れば、情報はどんどん入ってくるようになります。

4. 振り返ってみて

ベンチャーは、自分の力で何か新しいものを生み出せるという楽しさがあります。自分の判断で結果が変わってくるというのは、楽しいことです。もちろん苦労はあります。最大の苦労は人です。ベンチャーの世界は、組織に縛られないので人の本性がそのまま現れます。やると言っていたのにやらない、気に食わないと電話に出ないなど、企業人であれば許されないことがいろいろ起きます。

その代わりに、自分のやりたいことを自分のやり方で取り組んでいるのでパフォーマンスは高い。何人分もの仕事を集中してこなしています。個人の能力を最大限に引き出せる、これがベンチャーの魅力ではないかと思えます。

良い組織は、個人の能力の総和以上の成果を出しますが、長年企業で働いてきた経験では、数多くの大組織が社内調整やしがらみなどで、個人の能力を引き出せないでいます。社内改革などの自助努力も必要でしょうが、個人の能力を解き放つベンチャーという道がより広まることは、社会の活性化の一助になるのではないかと考えています。

以 上





執筆者紹介

祖父江 基史(そぶえ もとし) 1965年 東京都生まれ
株式会社ナノルクス代表取締役社長

<学歴・職歴>

1987年 早稲田大学理工学部卒業
1989年 早稲田大学理工学部大学院修士課程修了
1989年 日本銀行入行
1996年 デューク大学経済学修士号取得
1997年 インテル株式会社勤務
2002年 デルコンピュータ株式会社勤務
2007年 ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパン勤務
2014年 ノースキャロライナ州立大客員教授
2015年 現職

<主要著作>

「若者よ、外資系はいいぞ」(JB Press 2015年)ほか多数