

ベンチャー企業と成長戦略

株式会社サムコインターナショナル研究所

代表取締役社長 辻 理

【 要 旨 】

弊社はガレージでの創業から 21 年を経て、2001 年 5 月に株式の店頭上場を果たした。日本のハイテクベンチャー企業が、平均的には起業から 20 数年間を費やして株式上場を果たしている点では、若干の上場期間の短縮と言える。一方、米国のハイテクベンチャー企業が NASDAQ (米国店頭市場) に株式を公開する期間は、起業後数年からせいぜい 10 年以内であることに比べると、我が国の起業家育成、ベンチャー支援システム、金融、税制などの整備が不十分であると言える。しかしながら、仮に不十分な起業条件の中にあっても、起業に際し必要な資金調達、技術開発戦略や、最低限のマーケティング、会計学などの知識を事前に有することにより、様々な経営リスクを回避することが可能であることを勧告すると、これらはベンチャービジネスを起業する上で必須条件であると言え、その支援システムの充実が望まれるところである。

さて、ハイテクベンチャー企業創出の観点から考えると、最も重要なことは、起業家側からは技術開発戦略、研究開発マネジメントであり、起業支援側からは資金供給とベンチャー企業の有する技術の目利きと評価である。筆者の場合、薄膜材料工学という極めて専門性の高い特殊領域での起業であるが、経験、手法の多くはハイテク型ベンチャーの技術開発戦略に共通した事象が多い。

ここで、弊社の実態に即した成長戦略についてご説明いたしたい。弊社は 1979 年に京都市伏見区のカフェで創業したわけだが、事業として最初に取り組んだテーマは、当時勃興期にあったアモルファスシリコン薄膜の形成及び商品化に関する技術開発であった。いわゆるプラズマによる気相成長装置と呼ばれる製品の開発であるが、この時期に経験した大きな壁の 1 つは、運転資金などの資金調達と、開発した新製品の試験及び評価に関する諸問題であった。初期の資金調達においては、ほとんどが自己資金と家族や友人からの小規模な資金の調達であり、金融機関などからの支援はほとんど活用出来なかった。その後、政府系金融機関である国民金融公庫や、商工会議所などによる低利融資制度を活用することになるが、この間、創業間もない実績のない企業に対する金融機関の評価は極めて不十分であったように記憶している。ただ、技術開発分野での支援と評価に関しては、我々は創業間もない頃から、地元をはじめとする多くの大学や研究機関の協力が得られたため、学会などでの共同研究や論文発表を通じて、一定の技術的評価を得ることが出来た。このことは、ベンチャー企業と大学とのいわゆる産学連携の代表的な成功例と言えるであろう。(図 1 : 創業期)

創業から数年後、企業活動が軌道に乗り、企業が成長期に入り始めた頃、更なる研究開発資金の必要性が高まった。すなわち、当時我々が開発を目指した新技術、例えば超伝導薄膜形成装置の開発や、ガリウム砒素、ガリウムナイトライドなどの化合物半導体薄膜形成のための気相成長装置の開発など、極めて

新規性のある技術開発に挑戦した時期である。この頃に、必要とした研究開発費は売上高の10%以上に相当する費用であり、財務基盤の強固でない企業にとって大きな負担であった。そうした折に、極めて強力な支援システムがあることに気付き、その後度々利用した制度として、当時の通産省が行っていた中小企業に対する技術革新制度があった。この制度では、研究開発費の2分の1を国が

補助するというものであるが、当時の我々にとっては、大変な資金負担の軽減となった。この後も、NEDOや地域コンソーシアムといった研究支援制度の活用を続けることで、新技術開発の基本が出来あがっていったことになる。(図1：成長加速期)

さて、創業から10数年を経た頃には、財務基盤も比較的安定し、製品開発にも自信を持ち始めたが、この頃には新たな問題に直面することとなった。すなわち、発展成長期にあっては、単なる製品開発のみならず企業としての経営戦略、事業計画などの適合性が問われ始めたのである。当時の弊社の製品群は40種類を越えるまでに多くなり、市場もシリコン半導体、化合物半導体、ディスプレイ分野など多岐にわたっていたため、経営資源の分散化の傾向が見られた。そこで、製品を20種類程度に限定し、市場も競合の多いシリコン市場から規模は比較的小さいながらも将来性の高い化合物半導体、オプトエレクトロニクス市場に戦力を集中することに着手した。いわゆる選択と集中である。またこの頃には、IPOを視野に入れ、社内の制度改革にも着手した。その結果、当時は20~30%の高い成長率を達成することが出来、想定したとおり2001年5月に店頭市場に上場を果たすことが出来たのである。(図1：発展成長期)

このように、あらためて創業から公開までの軌跡をたどってみると、成長期における資金調達や支援システムが、現在のように充実していたならば、IPOの期間は更に短縮出来、10~15年で目標を達成させることも不可能ではなかったのではないかと思われる。これからの若いベンチャー企業、起業家に対するより質の高い支援が望まれる。

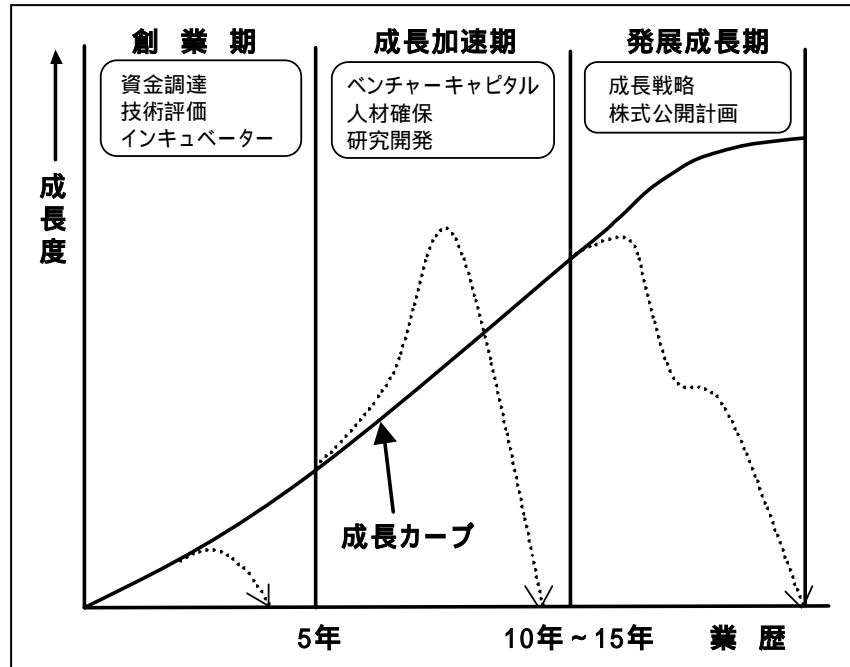


図1.ベンチャービジネス成長の過程(5年周期説)