

## 株式会社 回線媒体研究所

業 種：情報関連サービス  
所 在 地：静岡県浜松市  
設 立 年 月：1991年5月  
資 本 金：10,000千円  
年 商：70百万円（平成11年度）  
経 営 陣：3名  
従 業 員 数：10名  
U R L：<http://www.lmr.gr.jp/>

### <社長プロフィール>

氏 名：石突 幸治  
年 齢：34歳  
学歴・職歴：静岡大学在学中 個人会社設立  
回線媒体研究所創業



回線媒体研究所  
代表取締役  
石突 幸治氏

### 事業概況：

コンピュータやコンピュータ制御機器のネットワークを構築する際の信号処理・データ処理に関する技術・ノウハウをコアコンピタンスとする、小所帯ながらも研究開発型の異色のIT企業。企業や大学の研究開発室向けの製品・システム開発に携わることが多い。

最近では自社開発製品を製造販売するスタイルを指向しており、昨年は加入電話回線を利用して家庭から直接インターネット電話を利用することのできる接続機器を手がけた。

## 1. 創業に至るまで

### 起業への想い

子供の頃から数学やコンピュータが好きだった石突氏は、理数系の学者になるのが夢だったが、やがて長じて大学進学を真剣に考えることになった時には、将来の夢は研究開発会社の経営者に替わっていた。

大学では趣向を変えて化学を専攻したが、その背景にはそれまでの自分とは違う新しい発想を求めていたことがあると、石突氏は言う。科学に対する幅広い視点を持つことが、将来的に研究開発の経営を行なうことにプラスになると確信した上での行動だった。

大学在学中に、アルバイトを集めて教育しソフト開発を行うビジネスを立ち上げたが、「報酬はバイト並み、責任は法人と同じ」という扱いに憤慨し、働きながら貯めた自己資金と仲間からの出資を得て、91年に有限会社の設立に踏み切った。それからしばらくは、起業家と学生の二足のわらじを続け、大学には休学しながらも計8年半も通った。

### 創業時の志・夢

創業時に掲げた目標は、通信に関する研究開発の分野で一番になることで、社是は「世界征服」と、ユーモアの中に高邁な決意がにじみ出ている。その目標は、今も変わらない。

実際に、レーザー安定化装置の制御技術に関して、3ヶ月間だけだが、世界一になったことがある。

### 創業時の苦勞

基本的に一番苦勞しているのは、優秀な人材の確保。今でもその苦勞は続いている。職業安定所に求人情報を出してはいるが紹介される人材の中には、採用したい人はいないのが現状のようだ。

また、創業当初は顧客開拓にも大変に苦勞したと言う。回線媒体研究所の競争優位は高い研究開発力にあるが、創業当時はそれを披露する場や機会が少なく、潜在顧客層から信頼を得ることがなかなかできなかった。現在は、一度仕事をした会社などから、引き続き別の仕事を受託したり、口コミで顧客が広がっていくケースが増え、顧客開拓の苦勞はなくなった。

## 2. 自治体支援策のメリットと活用

インキュベート機関「浜松地域テクノポリス推進機構」の恩恵

石突氏は創業当時を振り返って、「浜松地域テクノポリス推進機構の存在は大きかった」と言う。

「浜松地域テクノポリス推進機構」は、浜松周辺地域の地域企業、大学理工学部、公設試験研究機関からなる産官学交流をコーディネートし、促進する役割を期待されているインキュベート機関であり、石突氏はそこで積極的に情報収集を行なうとともに、大学や企業の研究者との交流機会を持つこともできた。技術力を自負をするものの、実績に乏しく信用力もなかった創業当初だからこそ、そのような潜在顧客との交流は願ってもないチャンスである。

回線媒体研究所は当初石突氏の自宅をオフィスとして創業した。その後約2年間は、浜松地域テクノポリス推進機構に隣接するインキュベート施設におり、同機構の、産官学交流などコーディネート機能を活用して業容を大きく広げた。2000年にはハイテク型工業団地であるテクノフロンティアにより広いオフィスを求めて移転した。

回線媒体研究所は文字通り、地域のインキュベート機関で大きく成長し、育っていた好事例だと言えよう。

浜松地域テクノポリス推進機構：

浜松市は戦後にホンダ、ヤマハ、スズキ自動車、浜松ホトニクスなどの全国ブランドの企業を数多く輩出しており、ベンチャーが盛んな地域だが、その同市に拠点を構える地方産業支援組織が、(財)浜松地域テクノポリス推進機構である。

同機構は地域企業の研究開発を支援する目的で、浜松周辺地域の産業コーディネート機関として、地域企業、静岡大学工学部・情報学部や静岡理工化大学などの地域大学、公設試験研究機関からなる産官学交流を促進するとともに、地域産業活性化基金を活用した商品開発資金助成や見本市開催などの起業化促進事業を積極的に実施している。さらに、資金支援の面では、静岡県の融資制度と連携して、浜松地域の中小企業に対する研究開発資金融資の債務保証も行っている。

創造的活動の認定を受けて無担保無保証融資を利用

現在は資金繰りもうまくいっているが、1999年から始めた自社開発製品の製造販売事業の比重を増やしていく過程においては、これまで以上の資金需要が発生してきている。このとき非常に役立っているのが「中小企業創造活動促進法」の認定を受けて、無担保無保証人枠の融資が利用できるようになったことである。こうして初めて2千万円の銀行融資を受けて、部品の購入費や在庫費用など運転資金とした（既に完済）。

### 3. 創業～現在の問題点と対応

創業当初は財務を軽視し慢性的な資金不足に

最も苦労したのは財務だった。先端技術の研究開発に突き進んでいた石突氏は、財務を単純作業だと思い、軽視していた。そのため、創業当初の会社には、財務ノウハウは事実上ないに等しく、本人いわく「気がつくまで大赤字になっていた」という事態を招くなど、資金が慢性的にショート気味であった。

急いで財務の勉強をし、また事業も順調に拡大したことから創業4年目で黒字に転じ、以後は黒字を維持している。またかねてからの計画通りに、98年に株式会社化した。

優秀な人材確保

創業時から現在に至るまで、優秀な人材の確保には苦労が絶えない、と言う。会社は、技術系求人雑誌にこれまで求人情報を出しているが、反応が弱く、2000年一年間では1人の応募者もないのが現状だ。むしろ、情報誌よりもインターネットの自社サイトや新聞記事を見て問い合わせる人の方が多い。

今のところ、人材不足を解消する良策は見つかっていない。

新商品を開発しても売れないことも

オリジナルの新製品を開発する基本コンセプトは、「どこにもないけど、こんなものあったらイネ」という消費者の視点に立った発想にある。ただし、過去には本当に市場ニーズがあるかどうか疑わしい製品を開発した苦い経験もあったので、今は必ず見本市・展示会に出品し、潜在顧客の反応を確認するようにしている。

今から考えると、「自分がイイと思ったことはベスト」を盲信する技術者の性癖が強すぎた時期があったのだろう。

### 4. 現在に至る成功要因

プロジェクトベースで赤字を出さない堅実マネジメント

一つ一つのプロジェクト単位で、赤字にならないように考えて事業を進めている。例えば、自社開発製品の製造販売プロジェクトにしても、最初に大口購入者を決めておいてから、赤字が出ない範囲にコストを抑えるなどのスキームを決めてから取りかかる。

今後の飛躍を目指すなら、これまでの堅実さが障害になる可能性も考えないではないが、少なくともこれまでの成功要因としては堅実経営があると石突氏は考えている。

## 5. 今後の展望

人材を補強し、3ユニット体制に

市場調査やテストマーケティングまで含めると、研究開発業務は10人程度で当るのが適切だと考えられるが、将来的には自社開発を拡充するために陣容を現在の10名から、これから5年間をかけて1ユニット10名を3ユニット作り、社としての開発事業のスピードアップを図りたい。そのための人材投資が焦眉の課題である。

受託型から自社製品開発型への業態変革と資金調達

現在の収益事業は受託型だが、将来的には自社開発したソフトウェアならびにハードウェアの販売を主要な収益源にする、より収益率の高い業態への転換を狙っている。

それには人材確保が必要であり、そのための資金需要は無担保無保証融資でカバーしていく考えだ。増資による調達は経営に対する自分の影響力を下げることにつながるので、現時点では否定的。ただし将来的に企業体力が出てくれば増資による資金調達もあり得るし、現にIPOに向けて関係者と相談を始めた段階だと言う。

特許を有効に活用

これまで特許にはあまり関心を払わなかったが、1999年に入ってから出きるだけ特許を取得するように方針変換をした。3ヶ月に1件のペースで出願しており、現時点（2000年11月末）で10件の特許出願をしている。

前述の補強すべき人材の中には、特許業務ができる人材も念頭に置いている。

## 6. マネジメントの現状と動向

技術系ベンチャー企業のリーダーシップ

「我々のような研究開発型のベンチャー企業の場合、リーダーが一番の技術者であることが重要」だと、石突氏は断言。だから、気が抜けないと苦笑する。

ただし、誤解がないように補足すれば、リーダーは技術的なことをすべて知っている必要はない。どこにどのような情報があるかという検索方法を身につけていればよい。

また、社内に常に緊張感を持たせるために、社員にはネクタイ着用を義務づけている一方で、業務時間外はできるだけ親睦機会を持つように心がけている。

毎日の朝礼で仕事の段取りを指示

毎週金曜日の夜に、経営状況や経営方針を協議する役員会議を設けているほか、必要な時は適宜行なっている。また、社員とは毎日朝礼を行ない、一人一人がその日何をするかという段取りなどを確認している。

コミュニケーションのツールとしてはグループウェアを活用して、プロジェクト管理や石突氏自身のスケジュール管理をしている。

## 7. 今後、起業家を志す人へのアドバイス

石突氏は自らの苦い経験を踏まえて、「財務を学ぶべき」と説く。財務の知識なしに、計画性のある会社経営を考えることは不可能である。

また、同氏は「最近、起業家を志向する人が増えているが、自分が10年前に作ったものに比べ甘い事業案が多い」と苦言を呈している。成功事例ばかりに目が行き過ぎているからか。「もっと先輩起業家の苦労話に目を向ける必要がある。起業するということは現実的には厳しいことだ」と石突氏は現在のベンチャーブームに対して警鐘を鳴らしつつ、先輩起業家としての堅実な事業プランの重要性を指摘する。

## <ティーチング・ノート>

### 1. 創業時に見る「学ぶべきポイント」

#### ！ 地域のインキュベート機関を上手に活用

創業当初は実績もなく顧客獲得に苦労していた同社であったが、地域のインキュベート機関である「浜松地域テクノポリス推進機構」の産官学交流をコーディネートする機能を活用して、地元の企業や大学の研究室・開発室からの受託業務の獲得を実現してきた。

技術力には自信がある同社のことから、一旦受託業務を受ければ、次々と受注を得て、顧客開拓の苦労は少なくなった。その意味で、同機構は、地元のベンチャー企業にとって絶好のスタートアップ支援を果たしたと言えよう。

回線媒体研究所は、同機構に隣接するインキュベート施設にオフィスを移転して業容拡大が加速した。インキュベート機関との上手な付き合い方の原点として「物理的に近くにいること」が、インターネット時代にアナログ的ではあるものの、結構重要なポイントかも知れないと考えさせられる事例である。

#### ！ 最低限の財務知識は不可欠

財務の知識がないと、仕事は順調に入ってきてても、手持ち資金が枯渇して経営が破綻する危険性がある。特に、技術に自信がある人ほど、財務を軽視する傾向があるので、技術系ベンチャー企業は特に要注意。

なお、自分自身で財務の勉強するほかにも、財務に詳しい知人をブレンにするのも同様の効果が期待できる。

#### ！ 自分の競争優位を明確に

「ハード屋はソフトに弱く、ソフト屋はハードに弱い。だから、両方を結ぶビジネスは有望」と、回線媒体研究所は全事業領域をネットワーク・ソリューションに特化し、当然、投資もそこに集中しており、実際にレーザー安定化技術では短期間ながら世界一に立った実績は伊達ではない。

同社は、将来的に人材を拡充し売上増を狙うことを明言している。ポリシーなき業容拡大は結果として経営資源の分散をもたらし、経営効率を低下させる危惧がないとは言えない。その場合でも、自分の競争優位を明確に自覚することで、正しい事業フィールドの拡大が可能になるだろう。

**！ 研究開発型ベンチャーだからこそ堅実経営が重要**

研究開発は本来ならば「大金食い虫」であり、実際の売上を稼ぎ出す前に研究開発費の重みに耐えかねて事業が続かなくなるIT系ベンチャー企業が多い。同じIT系であっても、このようなフェイドアウトを余儀なくされるベンチャー企業と回線媒体研究所の違いには、各プロジェクト管理など、同社の堅実経営があると言ったら言い過ぎであろうか。企業体力のない創業初期だからこそ、無駄に体力を浪費しない堅実さが望まれる。

## 2. 創業初期における課題と対策

**課題**：創業期に資金繰りがピンチに

財務の知識が全くないままに創業したため、当初は順調に受注しているにもかかわらず、資金繰りはピンチの連続。キャッシュフローの枯渇により、倒産の1歩手前まで緊迫。

**【対策】**

財務の勉強をして、プロジェクト管理をするなど、キャッシュフロー重視の堅実な経営をするようになった。それ以来、資金繰りは楽になり、4年目に黒字化してからは資金的な問題はない状態に。石突氏はこの経験を元に、起業志願者（特に技術系）には財務の重要性を説いている。

**課題**：創業期は顧客の拡大が困難

回線媒体研究所のコアコンピタンスは研究開発力だが、これは実績を積み重ねることで第三者に評価されるもの。実績が少ない創業当初は、なかなか信用が得られず、作業の受託に苦労した。

**【対策】**

地域のインキュベート機関である「浜松テクノポリス推進機構」にオフィスを構えることで、大学・企業の研究所との交流機会が増えた上に、さまざまな情報収集も楽になり、結果として新規の受託作業の獲得に結びついてきた。

**課題**：自社開発製品が思ったように売れない

作業受託が業務の柱だった同社だが、数年前に満を持して自社開発製品の製造・販売に乗り出した。最終的には赤字は出さなかったものの、思ったようには売れなかった。

**【対策】**

技術者は「自分が作ったものが1番」と盲信する癖があり、現実の市場を直視しない傾向も。一回苦い経験をしてからは、本格的に製造の前に、試作品を見本市・展示会に出すなど市場ニーズが本当にあるかチェックするようにしている。

