

Ichiryu Associates Report 一柳アソシエイツ レポート

URL : www.ichiryu.org

2002年7月1日発行

Vol.5

(株)一柳アソシエイツ (IAS) 創立2周年記念号

テーマ▶ベンチャー進化論 ~ 限りなき挑戦 ~

連載 一柳の想い

しんどいけれど、夢ある楽しいベンチャー

(株)一柳アソシエイツ 代表取締役 & CEO

一柳 良雄

Yoshio Ichiryu

ベンチャーの世界に入って、4年。ベンチャー支援の「株式会社一柳アソシエイツ」を設立して早や2年がたちました。

お役人の目からみたベンチャーと、地べたで汗をかき、体を張って取り組むベンチャーとでは大違いであることがよくわかりました。

シーズ段階のベンチャーを対象に、100社以上の中から、6社を選び、出資をし、取締役になったりして、無い無いづくしのベンチャーをハンズ・オンで子育てしていますが、悪戦苦闘中です。幸い、仲間の頑張りで、現時点では、6社中3社が今年度中に黒字の可能性が出てきました。

ベンチャーの現場に入って、多くの難関を一つ一つ突破していくことは、本当にしんどい事です。

役所の仕事よりずっと難しく、緊張感があり、厳しいものです。理論の勉強は勿論ですが、現場で無い無いづくしの中で何度もブレイク・スルーしていかなければなりません。

ただ、役所の仕事にも夢があったように、ベンチャーにも夢があります。夢を共有する仲間と苦しくてしんどいけれど、発展するプロセスを体験することは、楽しく、

又、充実した満足感も得られます。

自分は、金儲け目当てのベンチャーには関わらず、専ら、社会に貢献できる夢を明確にもっている仲間とのみ一緒に汗をかいて、頑張っています。

ところで、ベンチャーが大企業と競争して勝てる要素ってあるのでしょうか？大企業には、人・物・金・情報・信用・ブランドがありますが、ベンチャーには歯がたちません。しかし、よく考えると、ベンチャーには、大企業に必ず勝てる要素が三つあります。それは、スピードとハングリー精神（ガッツ）と失うものがあまり無いことでチャレンジしやすいことです。この三つの武器と知恵で頑張るべきだと思います。

まだ、道半ばで、これからです。

寄稿して頂いた三人（元コンパック会長・村井勝さん、大阪大学教授・白川功さん、マサチューセッツ工科大教授・元アスキー社長・西和彦さん）の方は、私の尊敬し、信頼しているベンチャー仲間です。是非、本稿からベンチャーのエッセンスをくみとって役立てて頂きたいです。

これからも多くの仲間と一緒に頑張ってベンチャーの成功を夢みて頑張り、そして日本の活性化に少しでも貢献できればと思っています。

一柳アソシエイツレポート Vol.5 目次

■ 連載 一柳の想い 一柳良雄

1 「しんどいけれど、夢ある楽しいベンチャー」

■ 特集論文

2 「よみがえる日本経済の原動力：ベンチャー企業」

元コンパックコンピュータ株式会社 村井勝

6 「産学連携による『ものづくり』の戦略」

大阪大学教授 白川功

10 「ベンチャー進化論」

マサチューセッツ工科大学教授 西和彦

■ 一柳アソシエイツのベンチャー支援

13 一流シーズマネーフاند

14 IASの支援する6社のベンチャー会社

■ 一柳アソシエイツの活動

16 ニュース等

特集論文

ベンチャー進化論

西 和彦

Kazuhiko Nishi

(株)一柳アソシエイツ顧問
 マサチューセッツ工科大学 客員教授
 埼玉大学 大学院 客員教授
 元米国マイクロソフト社 副社長、元 (株)アスキー 社長



私の人生=ベンチャー

ベンチャーを論ずる前に私のこれまでの人生を振り返ってみると、世に出た22才から33才の間はコンピュータ技術者として主にマイクロソフト社で商品企画・開発に携わり、33才～44才の間は、アスキー社の経営者として設立から株式公開まで経験しました。44才から現在に至るまでは大学・高校の教育者として、教育現場の改革・産学連携強化にチャレンジしています。それぞれ立場は違えど、業を起こして、計画を作成して遂行（マネジメント）していくという意味では、おしなべてベンチャー（起業）人生を歩みつづけています。ビル・ゲイツに会うと、「どうして君はいつもそんなに幸せそうなんだ」ってよく聞かれますが、その時点を楽しく、大切に生きてきた私なりの「ベンチャーのススメ」を会社レベルと個人レベルの二つの視点で述べたいと思います。

ベンチャー企業のあるべき姿

本来、ベンチャー企業は中小企業とは違い、自社のビジネスプラン（事業計画書）を社員全員で共有した上で、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書をベースに確実に財務管理されている企業と定義されます。したがって、ベンチャーは頑張れば中堅企業さらには大企業（資産大）になれるわけです。といってもカネ・信用・ブランドがそろっている大企業に組するには、時間（小回り）で勝負するしかありません。大企業への対抗戦略（ストラテジー）としては、ベンチャーは短期的には、真似されても真似してもその商品が売れているうちはその商品を追い続け、中期的には小回りが効く強みを生かして新しいものを産み出し、「あの会社はいつも新しいものをつくる」ということをイメージとして固定させる必

要があります。さらに長期的には自分自身も変容しながら、常に創造を続ける先駆者企業を目指すべきです。以上を可能にするためにベンチャーがとるべき戦術（タクティクス）としては、①まず「売れるか？」②次に「作れるか？」③最後に「儲かるか？」この順番は大変重要です。また、具体的に実施する戦闘（コンバット）には、十分な情報収集、競合相手ならびに自社の強みおよび弱みの認識、自社の強みで勝負、などが挙げられます。

ただし、この一連の戦略・戦術・戦闘を具体化する上で忘れてならないのが、「追い風・時流に乗る」ということです。そして、風が吹いて波が来たらでは波乗りができないのと同様、初期参入メリット（参入コストが安く済むなど）を逃さないことも重要なポイントの一つです。

それでは、ベンチャーが他のベンチャーに差をつけるにはどうすればよいか、を以下に述べたいと思います。

(1)得意なことをする：

得意科目は努力しなくても大いに伸び、そうでない科目は努力をしなければ伸びない。これまで自分の不得意分野を克服することが「美」とされていましたが、他社が血まなこになって競い合っている現代では、努力に時間と資金を投資している場合ではなく、不得意分野は（器量を持って）人に任せて、自己の得意分野をさらに啓発して極める必要があります。たとえば、単にアナログからデジタルでは他社と横並びで企業イメージが薄れるため、自社のカラーを前面に出して、デジタルを料理し、それを極めた「デジタルの鉄人」を目指すようなイメージです。

(2)小さなスペシャリスト集団：

メンバーの得意分野を認識したベンチャーリーダーは

スペシャリスト集団を束ねることになりますが、そのためにはスペシャリスト間の役割分担が最も重要です。これが不明瞭であると、会社がうまく機能しません。また、小回りの効く組織に必要なコミュニケーションを確保するためには、初期の段階ではメンバー数を7、8名程度にとどめるべきです。 n 角形の対角線数 $(=n \cdot (n-1)/2)$ と同様、組織において必要な会話の量も人数の2乗で増加するからです。

(3) 夢のある商品：

ベンチャーが初期段階で売り出した商品によってブランドイメージがつき、社会に認知されると、消費者はそのベンチャーに次なる期待を持つようになります。会社はより優れた機能の商品のみを提供すればよいといった時代は終わり、「すぐれた商品+夢」を求める消費者に答えていく必要があります。CDには74分の音楽が入る、それならCDに74分の映画も入れたい、と考え出されたのが、1.5メガビット毎秒のデジタル音声・画像圧縮規格のMPEGであり、今日のDVDの基になる基礎技術が生まれました。

(4) 組織の進化に伴う最適な経営システム：

組織は企業の成長とビジネス環境の変化に伴い進化していくことが求められます。ビジネス形態の変化(単一ビジネス→複合ビジネス)と経営単位の自由度の大小と併せ見た、会社組織形態の進化プロセスを図-1に示します。アスキーを例にとると、創業期(売り上げ3億円)のころは、社長の直轄で機能別の組織をとっていたのが、17年後(同300億円)には、各事業本部に担当役員を置く事業本部制を敷きました(ここまではピラミッド型)。その後、一旦ビジネスの自由度を上げるために、50人単位のビジネスユニットに分け、それぞれで、経営トップ、顧客、各経営スタッフ、経営コーチとの関係構築を図るネットワーク組織(オーケストラ型と呼ぶ)を2年ほどたった後、市場(=顧客)に迅速に反応するために、現在ではカンパニー制を取っているようです。

ベンチャーを志す人へ

今、なぜベンチャーか？ 90年代、1800万人の雇用を創出して日本経済を逆転したアメリカ経済の活性化は、

■組織の進化(---→はアスキーの場合)

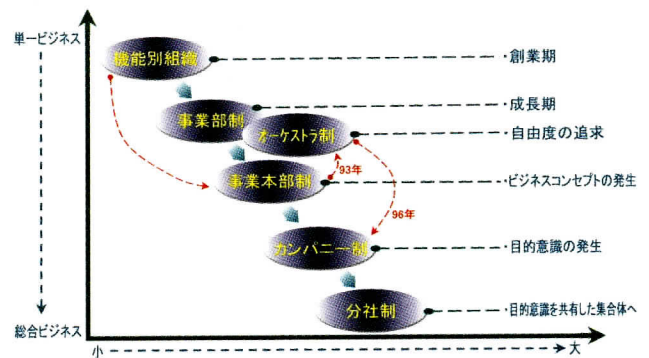


図-1 組織の進化プロセス

まさにベンチャービジネスによるものでした。IT技術の進歩による産業構造変革期においては、経済活性化にはベンチャーの活躍が欠かせません。ベンチャー活動が盛んになるためにはまず、「個人の活性化」が必要になります。経済の活性化を支える個人の活性化の要件は、「高度な専門性」と「豊かな人間性」の両方を併せ持つことです。「私は〇〇に関しては世界で一番だ」といえるものを持ちながらも専門バカにはならず、精神的・経済的・時間的に豊かである状態を常にキープしておく必要があります。次に、ベンチャー人が意識しておくべきことを以下に挙げてみます。

(1) リーダーシップ・信念・創造性：

ベンチャー起業家に必要なリーダーシップとは、「問題を解決することのできる力 = 創造力」と「未来へのビジョンを構想する能力」だと思います。この人についていたら我々は助かるということを仲間がわかってくれるビジョン、周りの人から信頼が高まり、顧客も含めて多くの人たちから頼られるようなビジョンを打ち出せることが必須です。そして、リーダーシップを発揮し続けること、これには信念が必要です。念とは、今の心と書きます。自分が今やろうとしていることはできるんだ、自分には豊かな創造力と可能性があるんだという思いを自ら持ちつづけければ、メンバー間の求心力として伝わるものです。もう一つ忘れてならないのが、創造性です。売れるものを作るためには未来を感じる感性が必要で、未来のヒントが生まれるのは、日々の「感動」の瞬間です。人間は感動すると「意識」が拡張されます。

(2) 時間管理：

ベンチャーの強みは何といっても「スピード」です。

得意分野なら、ストレスを感じることなくわくわくしながら挑戦することでしょう。裏返していえば、不得手なことに執着すると努力につぐ努力となり長続きしません。変化の激しい時代に時間の概念も変化していることから、ただ単に時間を大切にするのではなく、来る将来に照準を合わせて、何がどうしてどのように売れるかを情報収集し、ビジネスの状況を把握した上で、いかに時間を自分自身が支配するかが今後最も重要なポイントになると思います。

(3) ポジティブ思考・エネルギーの充電：

急速な変化の時代への対応も人によって千差万別ですが、ポジティブに捉える人は「チャンス到来」で夢・希望にあふれています。過去に会社が大変な目にあった人でも、ポジティブであれば「よい経験を積んだ」と捉え、将来へ可能性を見出すのです。社員に対しても同様で、「可能性を引き出そう、悪いところもあればよいところもある」と考えれば、感謝の気持ちをもって接することができます。反対に、ネガティブ発想になると、心のエネルギーはダウンして経営も伸びず、他人に対する不満が重なって、不幸を自分の責任で作ってしまいます。どのような場合でも決してネガティブにならないことです。大人は過去と未来に常に不安を感じて考えすぎるようです。差し詰め 100 リットルのガソリンを 40 リットル過去に、40 リットル未来に使って、20 リットルしか今に残っていないようなものです。子供は現在に集中している(現在しかない)からストレスなく楽しむ、未来を変えるのは「現在」であり、この現在にエネルギーを集中して使うことこそが未来を切り拓くコツです。

(4) 限界を設けない：

今の社会は制限だらけです。あちらこちらに「制限」という名の自分自身の可能性を押し込めてしまう空気が立ち込めています。この空気を社会で吸うことで自分自身の可能性を忘れてしまっているのではないのでしょうか。第二次大戦直後、わが国日本が今日のような日本を誰が想像したのでしょうか。敗戦国日本の社会には「制限」を加える空気はなく、一人一人の国民が自分の可能性をフルに発揮した結果、50 年で日本は世界のトップクラスに成長を遂げたわけで、第二の成長が

望まれる今日、自分自身に限界を設定することなく、ベンチャーは進化し続けることで限らない発展につながるのではないのでしょうか。

失敗はうまくいかないことを発見するための実験

ベンチャーにとっての「失敗」とは、こうするとまずいという感覚を身につける良い機会と考えてよいのではないのでしょうか。私自身の経験を踏まえた「失敗」としては、相手と自分の感じ方・考え方の違いに気がつかないという、「人に関する失敗」や、範囲を決めずに人に任せるといった「システムに関する失敗」がありますが、「時間に関する失敗」が最も影響が大きくなります。誰もが平等に 1 日 24 時間しかないわけですから、仕事と心の優先順位をつけることが大切です。

未来の仕事のイメージ

最後に、未来の仕事について触れますと、図-2 のようなイメージになります。インターネットの発展により、「時間の節約」が可能となり、この節約された時間をどう使うかがテーマになってきます。仕事に対する概念が変わり、シンプル（専門性重視による選択と集中）かつスピード経営を目指すことになります。仕事に追われるのではなく、ポジティブ思考で常に仕事を追いかけて、さらにその余裕から、創造力、洞察力が湧き出てくるのが理想的です。

■インターネット時代の事業運営のキーワード

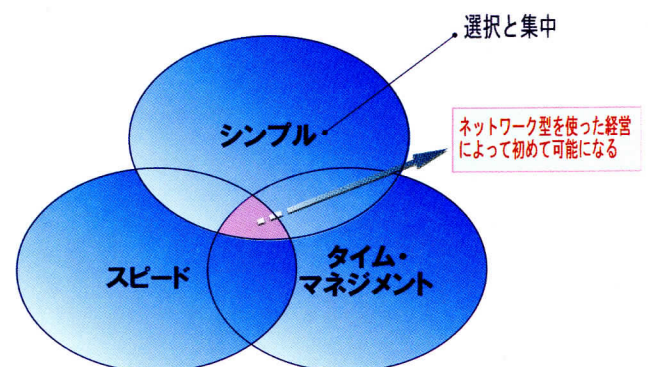


図-2 未来の仕事イメージ