

## 第1回 月例会

本年度より開催されることとなった月例会の第1回目、7月6日（火）みやこめっせで開かれました。会員相互の交流の場として今後の展開に期待がもたれています。



まず、産業教育研究所 白井澄氏による新規特別プロジェクト「ベンチャー企業の財務戦略研究会」提案の趣旨説明の後、「21世紀型ベンチャー企業に向かって」をテーマに、ベンチャー経営の課題、ベンチャー企業の失敗の原因と課題などについて、向園代表幹事より講演が行われました。

## ＜21世紀型ベンチャー企業に向かって—講演内容—＞

政府は21世紀に向けてわが国の中小企業の国際競争力を強化し、新しい産業基盤を創造していくために、中小企業基本法の抜本的改革を検討しています。また、企業競争力を強化することを大きな要素とした産業政策も提案されています。これは、これまでの中小企業政策ではアジアや欧米企業と対抗していくことが困難になってきていることからの発想でしょう。

また日本においては、伝統的ないわゆる中小企業対大企業という対立構造と、中小企業支援育成政策を継続してきています。しかし、技術革新や市場のグローバル化には、こうした構造ではわが国の中小企業は国際競争力を確保していけないという認識を持ち始めています。保護をするということだけでは、ますます競争が激化する国際市場で勝つ力を蓄積することが出来ない。そのために中小企業経営者に主体的な意識を持たせて、技術やノウハウ、サービス、ソフトなどについてオリジナリティーを持つ経営基盤を形成するためにインフラを整備することに力が注がれています。

## ●21世紀に向けた中小企業の競争力と地域プラットフォーム

平成11年度から新規事業として行われる地域プラットフォーム。京都市でも高度技術研究所を中心に準備がなされています。中小企業支援施策はこれまでの縦割りの発想から、横差しに展開する発想がなされています。高度技術研究所を中心としたいくつかの拠点を、我々ベンチャー企業としては十分に活用し、新規事業開発に積極的に参加していくことが必要でしょう。

企業の本質というのは顧客が求めるノウハウ、サービスを提供することです。そして、求められる商品やサービスは変化していきます。人間の欲求というものはどんどん変わり、新しい発明しても長時間費やして製品化、事業化するころには、商品が求められなくなっていることがあるのです。つまり、これからは「人・もの・金」に加え、「情報」と「スピード」が大切な経営資源になるといえます。しかし経営者に確固たる経営ビジョンがなければ、どんなにいい資源であっても活用することはできません。

また、明確な将来の目標を持つことをオープンに話していかなければなりません。企業を取り巻くさまざまな人たちが、ビジョンに向かってベクトルを合わせたとき、特化したエネルギーが生まれるでしょう。中小企業は、1社で何でもかんでも攻めていこうとするところがあります。しかし、スピードが求められる今の国際的な競争には勝てません。これからは自社の短所を補えるところと組んで、共につくり出していく作業が必要になってきます。その場合、お互いの役割分担や機能をはっきりさせ、共通の目標やルールを決めていくことが必要でしょう。

## ●21世紀に向けての戦略



次に、こういった経営資源を使って何をどのように求めていくかですが、これからは売上げを追うことよりも付加価値を追うことが必要となってきます。そして、やはり何か正しい動作を起こすときには自分がしていることを理論的に分析し、世の中の流れを的確につかんでおくことも必要です。一言でいうと独自技術で世界をねらうということです。『世界初のものをつくる』

ことを目標に、市場がたとえ小さいものであっても独自の技術で世界的なシェアをとっていこうという考え方でいきたいものです。その中でも、たとえ売上げが5億円であっても、2億円の付加価値を追うことを重要視する独自技術型の経営と、企業同士が組んで知恵とネットワークを駆使し、創造的革新をしていくハイブリッド型の経営とがありますが、独自技術型経営からハイブリッド型経営を追い求めるにせよ、まずは総合的に自社がどのくらいの企業力があるのかを分析し、判断していく必要性があります。

## ●ベンチャー経営の失敗原因と課題

どんな企業でも創業当時は素晴らしい努力をし、差別化することによる特異性を売り物にして発展していきます。ベンチャー企業も例外ではありません。しかし事業に成功し、安定した経営ができるようになり、ハングリー精神が薄れると、創業当時の初心、思想、手法、知識等の成功した要因、努力を忘れてしまうことが多くなります。失敗の原因の一つには、事業に対する力が分散し集中力に欠けるということ。二つ目には一番大切である顧客に顔が向いていないこと。その結果、信用を失う。三つ目には5～6年経過すると進化する力が薄れ、商品競争力が弱くなる。四つ目には経営者、事業に魅力がないので良い人材が集まらない。五つ目には不慮の出来事に事前の備えがない。以上の5つが挙げられます。



また、商品開発やそのプロセスのなかで、いま必要となってきているのは特許性であるといえるでしょう。特許戦略を考えた上での研究開発を考えていくこと、どういったことが求められているのかなどの徹底した市場調査が必要になってきています。先を見極める力が大事なのです。

## ●技道の追求

「技道」とは、技術を通してより豊かな人間の生き方を求める、いわば哲学を持った技術のことです。人々が生きるために役立つ商品とは、技術の道を模索する中から生まれてくるものです。自動車産業においてヘンリー・フォードの考え方に、自動車という便利性をもった商品が世の中に普及すれば、多くの人々が幸せになれるだろう。そのために大衆が買うことができる値段で自動車をつくるのが不可欠だという明確なビジョンを持っていたという例があります。これが大量生産方式の発明です。

技術発展の歴史は、困難を乗り越え続けてきたからこそ発展したのであって、無理だと決めることは技術の崩壊につながり、進化の妨げになります。さらに、常識はずれの発想を簡単に認めない、古い体質を持つ学会などがありますが、これからは、その常識はずれの発想を応援する姿勢が、21世紀の日本経済の発展へとつながるのではないのでしょうか。また、物事の原理原則、基本理論、基礎研究、教育に人生を燃焼させている学者や、すべて群れを対象に大きな視点で物事の趨勢、傾向、大変動等の先見を会得されている役人、そして種々の事業を見聞し、あらゆる業種や地域にわたり成功例や失敗例を知っているコンサルタントなど、そういった方々にアドバイスをいただくのも一つの方法でしょう。

## ●21世紀型ベンチャーの環境

現在の日本型ベンチャーキャピタルの風土としては、資金提供はするが事業自体への支援はなく、敗者復活もない。また、初期のステージでリスクが大きいために必要資金の投資を惜しむ傾向にあります。そして初期でリスクが大きいために必要資金の投資を惜しむと、外部の人材、資金、ノウハウなどの利用に消極的になります。起業家資金と自由度がなくなる。創業の失敗の分析とノウハウの導入不足、経営感覚と人格など、これらのことが鏡のように逆に映った形が21世紀のベンチャーではないのでしょうか。

わが社でも昨年から3つのキーワード「クリエイティブ・スピード・グローバル」を経営戦略に基づき設定し、人を重視した経営にしていこうと目標にしています。今までの経緯を見ると、一人一人の力が利益につながっているという共通認識に欠けていたことに気がつきました。これらを見直し、21世紀に向けてどう飛躍していったらいいのかを考えています。

以上のように、経営資源を最大限に活用し、生み出す利益を追求する経営基盤づくりを目標にし、今後の経営を進めていきたいと思います。

## ＜質疑応答＞

—企業が利益を得ようとしても、リストラなどで雇用をなくすことが多く、この辺が深刻な問題だと思いますが....。

向園／大企業も中小企業も含め、それは深刻な問題であり、海外の工場に安い労働力をと考える企業も増えてきていますが、ますます激化する企業競争に日本はついていけない。新規事業などで新しいものをつくり出していく必要がありますね。この問題について何かお考えの方ありますか。

富田／自社の現状把握ができていないところが多いと思います。会社が赤字になり利益が少ないからといって、個人のほうに利益をどんどんとっては当然会社は悪くなる。自分の責任をよそに、悪いからは社員を辞めさせる。これが悪循環になるのです。まず身近なところでは代表者、役員報酬を必要最低限にし、従業員を盛り立て、ベンチャー的思想で開発などに取り組むことが必要です。これからの経営者は社会的責任において経営能力がないとやっていけない時代といえるでしょう。

—海外へ事業を展開していくという話ですが、技術的な相手国の受け入れ態勢はどうなっているのですか。またトラブルが起きたときの対処法はありますか。

向園／わが社でもヨーロッパの規格認証を日本で受けようとしていたが、試験設備にはたくさんの企業の商品でいっぱいでした。国によって規格が異なるところもあり、大切なのは相手国とタイアップし、直接話し合っていくことだと思います。

—利益を社員の方と共有することは難しいと思いますが、どういった切り出しかたで価値観を共有するよう努力されているのですか。

向園／これまで会社を運営するなかでたくさんの不備がありました。やはりコミュニケーションが一番欠けていたと思います。京セラのアメリカ商法にしても共通語がありますので、コミュニケーションが図れるのです。社員の誰もがわかる共通語や規則など徹底して決め、実行することだと思います。