

第2回KVBCオープンセミナー
「ベンチャー経営の内部点検」

第2回KVBCオープンセミナー

「ベンチャー経営の内部点検」

去る10月18日、ベンチャービジネスの原点と現状を探るオープンセミナーが「ベンチャー経営の内部点検」をテーマに開催されました。開会に先立ち、岸根明・日本経済新聞社京都支社長が「ベンチャー企業が成功するためにはアイデアや技術だけでなく、経営管理の問題も重要になってくる。このセミナーを通して、企業経営を見直すきっかけにさせていただきたい」と挨拶。引き続き、公認会計士や税理士など専門家による熱心なディスカッションが繰り広げられました。

日時	2002年10月18日（金） 17:00～19:00
場所	キャンパスプラザ京都 5階 第3・4演習室

経営者に求められる「撤退」の哲学

●**築地** どんな大企業であっても、スタートのときはみんなベンチャー企業だったわけですね。「創業は易く守成は難し」といわれるように、起業するのは簡単ですが、生命力を持った企業に育てることは非常に難しいと思います。「起業家」が「経営者」になる節目というのはどのようにお考えでしょうか。

●**富田** 経営者の能力で最も大切なのは、「洞察力」と「決断力」だと思います。特に創業段階において、経営者が決断できない企業はうまくいかないケースが多いようです。何も会社を大きくすることだけが経営の目的ではなく、成長段階においてさまざまな目標があると思いますので、そのときどきに応じて的確な判断をしていただきたい。そしてもう一つ、「攻め・守り・撤退」の姿勢も忘れてはなりません。特に「撤退」は経営者にとって非常に勇気が必要なお仕事です。1年で1千万円の損害ですませるか、3年間頑張つて、3千万円の赤字を累積させるか、どちらが企業にとって好ましいか一目瞭然だと思います。

●**長谷川** “好きこそものの上手なれ”という言葉がありますが、好きであることと自分に合っているということでは意味合いが違います。自分に合っていると思える分野で起業しないと、ベンチャー企業というのはなかなか成功しない。株式公開を目標にしてきた会社が、公開にこぎ着けたとたん、業績を悪化させたという事例も少なくありません。「仕事＝趣味＝人生」くらいの情熱を持った経営者でないと、先行き不透明な世の中では勝ち組みとしてやっていけないでしょう。事業は思うようにいかないことが多いものです。何のために起業するのか、まずははっきりとさせなければ事業は成功しないと思いますね。

●**山口** ベンチャー企業といっても、成長の過程によっていくつものステージがあり、ステージにより経営者に求められる資質は変化してきます。最初に重要となるのは、技術や営業力、知的財産など、事業構築にとって非常に重要なコアスキルをいかに開発できるかということです。また、その次の段階で大切になってくるのは、具体的な顧客対象、製品、サービスなどを明確化する企画・開発力。資金調達についても、自分の思いだけでお金が集まる時代ではありません。事業計画をきちんとつくって、第三者にこの事業は儲かるんだということをお金持ちの管理能力も大切になってくるでしょう。日本のベンチャー企業は、技術力はあるが、販売力や仕入れ力を持っていないということも多いようです。みなさんも自分たちがどのステージにありどのような資質が求められているのか、自分の胸に手を当てていただきたいと思います。

厳しい時代を勝ち抜く、超ワンマンのすすめ

●**築地** 組織の力をどのように作り上げるのかということですが、山口先生もおっしゃったように、企業の成長過程においては、次のステージに移るときにさまざまな問題が起こるのではないかと思います。実際に会社が大きくなる上でどんな問題が起こってくるのか、またそれを解決するにはどうすればいいのかをお伺いしたいと思います。

●**山口** 技術中心の方がベンチャーを起こされるときは、マーケティング部分が大きく欠落していることが多いですね。この技術なら絶対売れるという自信が先行してしまって、どこへ持っていけば売れるのかというノウハウがないのです。最初の段階で、自分の商品や技術を売る仕組みを考えておかないと事業が成功するはずがありません。若い会社の場合、なかなかマーケティングにまで手が回らないかもしれませんが、自分の足りない部分をサポートしてくれるネットワークを構築していくことも必要だと思えますね。

●**長谷川** 経営には、「人事・資金・技術・営業」の4つの要素がありますが、特にベンチャー企業の場合、常に何か不足しているという視点に立ってほしいと思います。その上で、経営者には徹底的にワンマンになってもらいたいと思います。「俺はこれをしたい」と思ったときに、首を縦に振ってくれる部下を何人作れるかということも成功の条件だと思います。もともと、大企業志向の日本では、ベンチャー企業に優秀な人材が集まるはずがありません。そのことを意識して、ネットワークやアウトソーシングを徹底的に活用してもらいたい。自分にない部分については、ほかの会社と組んで事業化していく。まさにそういう時代を迎えたのではないかと思います。

●**富田** 個人企業から中小企業・中堅企業に推移するあたりから、いままで一緒にやってきた役員クラスの人たちの能力格差が現れてきます。経営者として考えた場合、社員教育とともに、役員教育も大切になってくるでしょう。また最近、企業を取り巻く状況は非常に厳しくなっています。労働に関する規則・規定をきちっとつくって、全社的に周知徹底して組織を運営していかなければなりません。たとえ、どんなに立派な研究開発をしていても、利益をあげて会社が存続しなければ意味がないわけですから、経営者はリストアップなどを含めた厳しい決断を求められることがあるということを常に意識していただきたいと思います。



右側から順にパネリストの山口氏、長谷川氏、富田氏、コーディネーターの築地氏

右肩下がりの発想がリスクマネーを引き出す

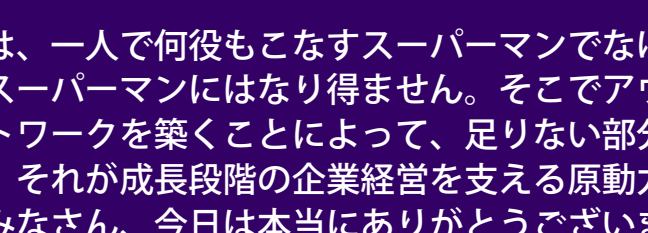
●**築地** 次に、攻めの財務会計、守りの財務会計についてお話をお伺いしたいと思いますが、急成長時、あるいは経営難に直面したとき、経営者はどのようなことに留意して財務会計戦略を思い描くべきでしょうか。

●**長谷川** できるだけ固定費を低くする、そのことに尽きると思えます。よく「売上げを伸ばせ」といわれますが、それは右肩上がりの時代の発想です。固定費で一番大きな比率を占めるのは人件費ですから、固定費と一人当たりの売上げのバランスを追求してみることも大切です。例えば、私の関与している食品製造業の会社では、いまだ5年前に、50人いた正社員を3人に減らして、あとはすべてパート従業員にしました。いま、業界は厳しい情勢にありますが、この企業は非常に利益を伸ばしています。もう一つ、キャッシュ（現金）を取る仕組みをいかに構築するかということ。極端に言えば、いくら赤字であっても、目の前にキャッシュがあれば会社はつぶれないわけですからね。

●**富田** 攻めの財務管理で言えば、いま金利が非常に安くなり、設備投資がしやすくなっています。中小企業金融庫や民間金融機関などに用意されている、さまざまな制度融資を利用していくことも考えていただきたい。守りの財務管理で言えば、やはり借金は無いほうがいいに決まっていますから、借入金は儲かった中から返していきなさい（利益償還）とアドバイスしています。以前は、担保さえあれば銀行はお金を貸してくれましたが、最近はその成績本位で、返済さえあれば銀行はもちろん、販売計画、製造、経費など、きちっと相手に分かるように提示することが大切だと思います。

●**山口** いま、ベンチャーキャピタルと言えども、基本的には事業性に確かな裏付けのある会社のみを対象に投資する状況です。富田先生もおっしゃいましたが、リスクマネーを取ろうと思うと、本当に採算性を重視した事業計画を提示しなければなりません。また最近の銀行の傾向として、「右肩下がり」の企業に再建計画を出させようという動きがあります。このような状況では、右肩上がりの甘い事業計画を持っていても納得してくれません。最初は、右肩下がりくらいの初期計画を提示して、その中でどのように利益を出す体制を築くか検討したほうが良いと思います。

●**築地** 経営者は、一人で何役もこなすスーパーマンでなければならないが、残さながらスーパーマンにはなり得ません。そこでアウトソーシングやさまざまなネットワークを築くことによって、足りない部分を補うことができるようになる。それが成長段階の企業経営を支える原動力になっていくのだと思います。みなさん、今日は本当にありがとうございました。



会場には熱心にメモをとる人の姿も

パネリスト

■富田尚男氏

1968年3月、富田尚男税理士事務所を設立。翌年、社会保険労務士資格を取得。現在は、中小企業の税務・経営コンサルタントとして幅広く活躍。経験に裏付けられた、素朴で温かみのあるアドバイスは多くの企業から好評を得ている。

■長谷川佐喜男氏

公認会計士・税理士。総合経営(株)代表取締役。税務会計だけでなく、事業継承や相続対策、資産運用など経営全般に及ぶコンサルティング業務を行う。監査法人アイ・ピー・オー、日本ビジネスモデル研究所など5つの会社の代表を兼務。その歯に衣着せぬコンサルティングは顧客企業からの信頼も厚い。

■山口弘志氏

公認会計士。監査法人トーマツパートナー、トーマツベンチャーサポート(株)取締役。東京では企業の株式公開のための管理体制構築のサポート業務を手がける。京都ではベンチャー企業の経営コンサルティングを中心に活躍。コーディネーター

コーディネーター

■築地達郎氏

1997年、(株)京都経済新聞社を設立。代表取締役編集長に就任。社会の隅々でわき起こっている「改革」「革新」の動きをビジネスニュースとして発信している。『ビル・ゲイツが大統領になる日』（ウェッジ1995）、『ロボットだって恋をする』（中央公論新社2001）など著書多数。

□

□

□