

企業であれ社会的機関であれ、既存の事業において、「起業家的マネジメント」というとき、ポイントは前半の「起業家的」にある。しかし、ベンチャー・ビジネスについては、ポイントは後半の「マネジメント」にある。既存企業の起業家精神にとっての障害は既存の事業の存在にあるが、ベンチャー・ビジネスの起業家精神のそれは、既存の事業の欠落にある。

ベンチャー・ビジネスにはアイデアがある。製品やサービスもあるかもしれない。売り上げさえあるかもしれない。かなりの売り上げがあるかもしれない。コストはたしかにある。そして収入がある。利益さえあるかもしれない。しかしベンチャー・ビジネスには事業と呼べるものがない。組織された命ある活動としての事業がない。何を行い、何を成果とし、何を成果とすべきかが明確にされている事業がない。

ベンチャー・ビジネスは、いかにアイデアが素晴らしくとも、いかに資金を集めようとも、いかに製品が優れていようとも、さらにはいかに需要が多くとも、事業としてマネジメントしなければ生き残れない。19世紀における最大の発明家トーマス・エジソンは、このことが理解できなかつたために、手掛けた事業のすべてに失敗した。

(エジソンの夢は、実業家として成功し、大企業の社長になることだった。最高の企画力を持っていた彼が、事業に成功しても何の不思議もなかった。彼は自分の発明した電球を使えるようにするためには、いかなる電力会社をつくるべきかを知っていた。いかに資金を集めたらよいかも知っていた。彼の製品は直ちに成功し、需要はいくらでもあった。

しかし、彼は起業家のまま終わった。「マネジメントとはボスであることだ」と考えていた彼は、マネジメント・チームを作らなかつた。そのため、彼のベンチャー・ビジネスは、中企業に成長した段階でことごとく倒産寸前に追い込まれた。いずれも、彼を追い出し、専門のマネジメントに置き換えるしか救う方法はなかつた。)

ベンチャー・ビジネスが成功するには、四つの原理がある。

それは第一に、市場に焦点を合わせること。第二に、財務上の見通し、特にキャッシュフローと資金について計画を持つこと。第三に、トップマネジメントのチームを、それが実際に必要となり、しかも可能となるはるか前から用意しておくこと。第四に、創業者たる起業家自身が、自らの役割、責任、位置づけを決断することである。

### 【1】市場志向の必要

通常、ベンチャー・ビジネスが期待にそえず、それどころか生き残れなくなった時のセリフは、「あの連中に市場をとられるまではうまくいっていた。彼らが市場に出したものは、うちのと大して違わなかつた」である。あるいは、「うまくいっていた。ところがあの連中がとんでもない客に売りはじめ、そのうち、こちらの市場まで持って行ってしまった」で

ある。

しかし実際には、ベンチャー・ビジネスが成功するのは、多くの場合、考えてもいなかった市場で、考えてもいなかった客が、考えてもいなかった製品やサービスを、考えてもいなかった目的のために買ってくれることによってである。

① 予期せぬことを当然とする

ベンチャー・ビジネスは、この事実を認識し、予期せぬ市場を利用できるよう自らを組織しておかなければならない。あくまでも市場志向、市場中心でなければ、単に競争相手のために機会をつくっただけで終わる。

たしかに例外はある。とくに特定の使用目的しかない科学的、技術的な製品の場合、意図した市場において、意図した使用目的のために買われることがある。しかし、常にそうとはかぎらない。特定の病気の治療を目的として開発した薬でさえ、別の病気の治療に使われることがある。その例として、現在、胃潰瘍の治療に使われているある薬がある。あるいはまた、人間のために開発されながら、獣医が使っている薬がある。真に新しいものは、予期せぬ市場を生み出す。

(1960年頃、ゼロックスが開発した最初のコピー機が現れるまで、オフィス用のコピー機が必要になるとは考えられなかった。ところが5年後には、コピー機なしの仕事が考えられなくなった。

最初のジェット機が開発された頃、最も優れた市場調査は、すでに就航中の航空機と製造中の航空機の座席数を合わせると、大西洋便の乗客数を超えると予測した。ところが5年後、ジェット機による大西洋便の乗客は、50倍さらには100倍に伸びた。)

イノベーションを行うもの自身の視野は狭くなりがちである。狭窄症とさえ言っても良いかもしれない。自分が知っている世界しか見えない。外の世界が見えない。

(そのよい例が DDT である。第二次大戦中、兵隊を熱帯の害虫や寄生虫から守るために開発された DDT は、やがて家畜や作物を害虫から守るために使われる。あまりの効き目に、使用を禁止されるまでになった。しかし、第二次大戦中に DDT を開発した者のうち一人として、そのような使い方を予測できなかった。

もちろん彼らは、赤ん坊が夏、蠅が運ぶ細菌による下痢で死んでいることは知っていた。家畜や作物が害虫や寄生虫の被害を受けていることも知っていた。しかし彼らは、それを単に常識として知っているにすぎなかった。専門家として熱帯病に関心を持っているだけだった。初めにそれをほかの分野で使ったのは、自分が専門家である分野、すなわち自分の牛や綿花畑で使った徴兵された農民だった。

同じように、3M は、工業用に開発した接着テープがスコッチテープとして家庭や事

務所でさまざまな使われ方をするとはいえ考えもしなかった。同社は、工業用の研磨剤と接着剤のメーカーとして工業用市場で成功していた。家庭や事務所を市場として考えたことなかった。

売れない工業用品を作った技術者が、消費財としてそれが売れることに気づいたのは偶然だった。その技術者は、会社が製品を諦めることを決定した後、たまたま見本を家に持ち帰っていた。驚いたことに、やがて10代の娘が夜、髪をカールするために、それを使った。この話の変わっているところは、この技術者や上司たちが、新しい市場の発見を直ちに理解したことだった。

1905年、ドイツのある化学者が局部麻酔剤としてノボカインを開発した。しかし、それを使う医師はいなかった。彼らは全身麻酔にこだわっていた。ところが、予想もしなかったことに、歯医者がそれを使いはじめた。その化学者は、あちこちで文句を言っていたという。そのような目的のために開発したのではなかったからだった。

たしかに、このような反応は極端である。しかし**起業家**という者は、**イノベーション**の目的を自分なりに持っている。そのため、別の使われ方をすると腹を立てる。予定外の客に売ることを拒否はしないかもしれないが、**歓迎できない客だ**ということをはっきりさせたがる。

(コンピュータに起こったことが、まさにこれだった。最初にコンピュータを開発したユニバックは、その巨大な機械を科学用に設計していた。一般の企業が関心を示していることを知っても、セールスマンを派遣しなかった。「そもそも企業は、コンピュータが何たるかさえ知らないのではないか」

IBMも、最初はコンピュータを科学用に設計した。とくに天文学の計算が目的だった。しかしIBMは、企業からの注文を喜んで受け、サービスを提供した。10年後の1960年頃、ユニバックは最高のコンピュータを手にしていて、だがIBMは、市場を手に入っていた。)

経営学の教科書は、このような問題の解決策として、市場調査を教える。間違った処方箋である。まったく新しいものについては、**市場調査はできない。市場に出てないものを市場調査することは不可能である。**

(1950年頃、ユニバックが行った市場調査では、紀元2000年までに千台のコンピュータが売れると予想していた。しかし、1984年の実数値は100万台である。ユニバックの市場調査は最も緻密かつ科学的なものだったが、一つだけ間違いがあった。それは、「コンピュータは先端的な科学研究のためのものである」とする前提からスタートしていた。たしかに、そのような使われ方では、販売台数が限られて当然だった。

同じように、コピー機の特許の売り込みを受けた印刷機メーカーも、完璧な市場調査を行った。その結果、「印刷会社はコピー機を使わない」という結論を得て、特許を買うことを断った。企業や学校や個人が、コピー機を買うようになるとは思ってもいなかった。）

したがってベンチャー・ビジネスは、「自らの製品やサービスが、思いもしなかった市場において、思いもしなかった使われ方のために、なじみのない素人の客によって買われることが当然である」との前提のもとに、事業をスタートさせなければならない。

市場志向でなければ、生み出すのは、競争相手のための市場だけということになる。数年後には、「あの連中」が市場を持っていく。あるいは「とんでもない客」に売りはじめ、やがて市場を全部持って行ってしまう。

## ②マーケティングの基本

ベンチャー・ビジネスを市場志向のものにすることは、とくに難しいことではない。しかしそのために必要とされることは、起業家の性向に反する。

予期せぬ成功や失敗など、予期せぬものを体系的に探さなければならない。予期せぬものを例外として片づけず、機会として調べなければならない。

(第二次大戦の直後、インドのある小さなエンジニアリング会社が、ヨーロッパから原動機付き自転車のライセンスを買った。インドにはうってつけの製品に見えた。しかしあまり売れなかった。ところがその会社のオーナーは、モーターのみの注文がかなりあることに気づいた。初め、彼は無視しようとした。「あのよう小さな原動機で何ができるというのか」。

だが彼は、ともかくたくさん注文のきていた地方へ行ってみた。そこで彼は、農民たちが、それまで人力で行っていた灌漑を、自転車から外した原動機で行っているのを見た。

このエンジニアリング会社は、今日では灌漑用小型ポンプの世界最大のメーカーとして、年間数百万台を販売している。この会社のポンプが東南アジア全体に農業革命をもたらしている。)

市場志向であるためには、実験が必要である。当初、考えてもいなかった顧客や市場が、自らの製品やサービスに多少なりとも関心があるとわかったら、その製品やサービスを実際に使ってくれる人を探さなければならない。馴染みのない人たちに無料のサンプルを提供し、彼らがそれをいかに使うかを調べなければならない。さらには、「彼らを顧客にするには製品やサービスをいかに変えるべきか」を調べなければならない。何らかの関心が示されたならば、直ちに関連する専門紙に広告を載せ、協力してくれる人たちを探さなければならない。

(当初デュポンは、ナイロンが自動車タイヤに利用できるとは考えていなかった。しかし、オハイオ州アクロンのタイヤ・メーカーが関心を示したことをきっかけとして、タイヤ生産用のナイロン工場を立てた。数年後には、デュポンのナイロンにとって、タイヤは最も利益があがる市場となった。)

予期せぬ市場からの関心が、本当の可能性を示すものか、単なる好奇心にすぎないかを見分けるには、さしてコストはかからない。若干の感受性と体系的な作業が必要なだけである。

ベンチャー・ビジネスのマネジメントは、外へ出ていかなければならない。市場に出て、顧客や自社のセールスマンと時間を過ごし、見たり聞いたりしなければならない。

さらには、製品やサービスの意味を決めるのは顧客であって生産者ではないことを、常に思い起せる仕組みを作っておかなければならない。製品やサービスが顧客に提供している効用や価値に関し、絶えず自らに疑問を投げかけていかなければならない。

最大の危険は、製品やサービスが何であり、何であるべきかであり、いかに買われ、何のために使われるかについて、顧客以上に知っていると思いつくことにある。予期せぬ成功を、侮辱ではなく機会として見なさなければならない。そして企業は、『顧客を変えることによって対価を得るのではない』というマーケティングの基本を受け入れなければならない。企業は、顧客を満足させることによって対価を得る。

## 【2】財務上の見通し

設立間もないベンチャー・ビジネスに特有の病気が、市場志向の欠如である。それは初期段階における深刻な病である。ベンチャー・ビジネスを殺しはしないまでも、その発育を完全に止めてしまいかねない。

これに対し、財務志向の欠如と財務政策の欠如は、成長の次の段階における最大の病気となる。とくに急成長しつつあるベンチャー・ビジネスにとって脅威となる。財務上の見通しを持たないことは、成功すればするほど大きな危険となる。

### ①ベンチャー・ビジネスの挫折

ベンチャー・ビジネスが製品やサービスで成功し、急成長する。大幅な増益とばら色の見通しを発表する。株式市場の注目が集まる。とくに、ハイテクなどの流行の分野であれば、大きな注目が集まる。5年以内に売り上げ10億ドルという見通しさえ、あちこちで聞かれるようになる。だが1年半後、そのベンチャー・ビジネスは挫折する。倒産はしないかもしれないが、赤字のために275人の従業員のうち、180人を解雇せざるを得なくなる。社長は退陣させられる。あるいは大企業に安い値で買い取られる。

原因はいつも同じである。第一に、今日のための現金がない。第二に、事業の拡大資本

がない。第三に、支出や在庫や債権を管理できない。おまけにこれら三つの症状は、同時に起こることがある。

これらの病気のうちの一つにでもかかると、大きく体力を損なう。財務上の危機は一度起こるならば、立て直しに非常な苦勞と苦痛が伴う。しかし三つの症状は、いずれも予防することができる。

ベンチャー・ビジネスの起業家が金に無頓着であることはほとんどない。逆に極めて貪欲である。そのため、彼らは利益を重視する。しかしそれは、ベンチャー・ビジネスとしては間違った態度である。利益は結果としてもたらしものであって、最初に考えるべきものではない。利益よりも現金、資本、管理のほうが、先に問題となる。これらのものがなければ、利益の数字も虚構に終わる。目の前の利益など、1年から1年半で消えてしまう。

成長には栄養が必要である。成長するということは、資金の余剰ではなく、資金の不足を意味する。成長には現金と資本が必要である。したがって、利益は虚構である。バランスシートの一項目に過ぎない。しかも、この虚構に対し、ほとんどの国が税金をかけている。

成長は、余剰の発生ではなく、債務の発生と現金の流出をもたらす。ベンチャー・ビジネスは、成長が健全であって早いほど、より多くの財務上の栄養を必要とする。新聞や株式情報に大きく取り上げられたベンチャー・ビジネスや、史上最高利益を更新したベンチャー・ビジネスが、2年後には無残な苦境に陥る。

## ②資金構造を超えた成長

ベンチャー・ビジネスは、キャッシュフローの分析と予測と管理を必要とする。ここ数年、(ハイテク企業を例外として)アメリカのベンチャー・ビジネスの経営状態が良くなっているのは、新しい起業家たちが、起業家精神には財務上のマネジメントが不可欠であることをようやく理解するようになったためである。

財務のマネジメントは、キャッシュフローの予測によって容易に行うことができる。しかしここでいう予測とは、希望的観測ではなく、最悪のケースを想定した予測である。キャッシュフローの予測と計画については、昔から、「債務は想定よりも2カ月早く決済しなければならず、債権は2カ月遅く決済される」という経験則がある。ベンチャー・ビジネスにとっては慎重すぎるということがない。たとえ慎重すぎたとしても、資金が一時的に余るだけの話である。

常に1年先を見て、どれだけの資金がいつ頃、何のために必要になるかを知らなければならぬ。1年の余裕があれば、資金の手当はほとんど可能である。しかし、切迫した状況のもとで資金を調達することは、事業がうまくいっている場合でも困難であり、法外なコストがかかる。

しかも、重要な時期に、最も重要な人材に寄り道をさせることになる。数カ月間に渡って金融機関をまわり、財務の見通しの練り直しに時間とエネルギーを使われる。挙句は、

わずか3カ月の資金繰りのために、事業そのものを抵当に入れざるを得なくなる。再び時間と頭脳を事業に集中できるようになったころには、取り返しのつかない大きな機会を逃している。なぜならば、ベンチャー・ビジネスの本質からして、機会が最も大きくなるとき、資金繰りは最も苦しいからである。

成功しているベンチャー・ビジネスは、自らの資金構造を超えて成長する。これまた経験則によれば、新しい事業は、売り上げを40%から50%伸ばすごとに、それまでの資金的基盤では間に合わなくなる。資金構造を変えなければならなくなっていく。

ベンチャー・ビジネスは、成長するに伴い、オーナー自身や家族、あるいは友人という私的な資金源では間に合わなくなる。株式の公開、既存企業との提携、保険会社や年金基金からの資金調達など、大きな資金源を持たなければならなくなる。増資によって資金を調達してきたのであれば、長期の借り入れを行わなければならなくなる。その逆もある。成長によって、それまでの資金構造は陳腐化し、障害とさえなる。

### ③フランチャイズ成功の原則

もちろん、資金計画が比較的容易なベンチャー・ビジネスもある。レストラン・チェーン、病院チェーン、専門店チェーン、住宅建設業など、各地で類似の事業を展開しているベンチャー・ビジネスでは、各事業体がそれぞれ独自に資金繰りを行うことができる。フランチャイズ制を採ったり、あるいは、地元の人たちに有限責任のパートナーとして参加してもらうことができる。

このようにすれば、成長の拡大に必要な資金を段階的に調達していくことができる。一つ一つの事業が成功すれば、それが次の事業に対する投資家への保証と誘因になっていく。

しかし、この方法が機能するためには、三つの原則がある。

(1) 事業単位のそれぞれをできるだけ早く、遅くとも2、3年以内に採算に乗せなければならない。

(2) 素人のフランチャイジーや外科センターの所長など、マネジメント能力のあまりない人たちでも、本部からの指示なしに無事にマネジメントできるよう、事業内容を定型化しておかなければならない。

(3) 事業単位のそれぞれが、かなり早い時期に、追加資金を必要としなくなり、むしろ次の事業単位を資金的に助けられるようにならなければならない。

### ④死活問題

このような独立した事業単位として資金を調達することのできないベンチャー・ビジネスにとって、資金計画はまさに死活問題である。しかし、そのようなベンチャー・ビジネスであっても、常に3年先を見越し、最大の必要資金量を想定して計画しておくならば、必要な資金を、必要なときに、必要な方法で調達することができる。

ところが、資金源や資金構造を超えて成長してしまったあとでは、自らの独立はもちろ

ん、その生命まで危険にさらすことになる。うまくいっても、創業者は、あらゆる起業家的なリスクを冒して、懸命に働いた挙句、他の者を豊かなオーナーにただけとなる。自らは雇われの身となり、新しくやってきた投資家がオーナーとなる。

⑤突然の不能

ベンチャー・ビジネスは、成長のマネジメントに必要な財務システムを確立しておかなければならない。素晴らしい製品を持ち、市場において素晴らしい地位を占め、素晴らしい成長の可能性を持つベンチャー・ビジネスが、次から次へと登場してくる。しかしその多くが、突然、マネジメント不能となる。未収金、在庫、製造コスト、管理コスト、アフターサービス、流通、その他あらゆるものをマネジメントできなくなる。一つをコントロールできなくなると、あらゆることをコントロールできなくなる。それまでのシステムを超えて成長してしまったためである。

しかも、ようやく新しいシステムができた頃には、市場は失われ、顧客は、反感とまではいかなくとも不信を抱くようになっていく。流通業者は信頼しなくなっている。最悪なことに、従業員がマネジメントを信用しなくなっている。当然である。

急激な成長は、常に既存のコントロール・システムを陳腐化する。ここでも、成長率にして40%から50%が、一つの段階として重要な意味を持つ。一度コントロールの能力を失うと、取り戻すことは難しい。しかし、予防することはかなり容易である。

自社にとって最も重要なこと、例えば、アフターサービス、未収金や在庫、製造コストについては、財務の観点から検討しておかなければならない。最重要項目が四つないし五つを超えることはほとんどない。

これに加えて、マネジメント関連のコストについても気をつけておかなければならない。マネジメント・コストの増大は、マネジメントの人間の雇いすぎを意味する。マネジメントの構造と仕事の仕方が事業の変化に追いつけなくなり、コントロールできなくなったことを示す。

ベンチャー・ビジネスが成長していくためには、それらの最重要項目について、つねに3年先を見越し、コントロールのシステムを確立しておかなければならない。細部にわたるシステムは必要ないし、数字も大雑把で良い。重要なことは、それらのことを意識し、注意し、必要に応じて迅速に対応できるようにしておくことである。最重要項目に注意さえしていれば、通常、混乱は生じない。

財務上の見通しには、さほど時間はかからない。しかし、常に検討しておかなければならない。そのための技術的な手法は簡単に手に入る。会計の教科書に説明してあるとおりである。ただし、自ら行わなければならない。

[3] トップマネジメント・チームの構築

市場において、しかるべき地位を確立し、しかるべき資金構造と財務システムを確立す

る。それにもかかわらず、数年後、深刻な危機に陥ることがある。まさに確立した事業体として成功し、成人したかに思われたその時に、理解できない苦境に立つ。製品は一流、見通しも明るい。しかし事業は成長しない。収益や財務体質などの重要な分野で成果があらがない。

#### ① トップマネジメントの欠落

原因はつねに同じである。トップマネジメントの欠落である。企業の成長が、少人数でマネジメントできる限界を超えてしまった結果である。今や、トップマネジメントのチームが必要である。

しかし実際には、その時すでに適切なトップマネジメント・チームがなければ手遅れである。生き延びることで精一杯となる。たとえ生き延びたとしても、不治の機能障害に陥るか、少なくとも数年は出血が止まらない。士気は衰える。従業員は幻滅し、熱気は失われる。事業をつくり築き上げた創業者は追い出され、苦い思いをする。

#### ② 対策

対策は簡単である。トップマネジメント・チームが必要となる前に、前もって構築しておくことである。チームは一夜ではできない。機能するようになるには時間がかかる。チームは相互信頼と相互理解でできる。だがそのためには数年を要する。私の経験では3年以上かかる。

しかし、成長しつつある小さなベンチャー・ビジネスがトップマネジメント・チームを持つ余裕はない。立派な肩書と相応の報酬を伴う人たちを六人も抱えることはできない。ベンチャー・ビジネスは、ごくわずかの人間で、出てくる問題を処理していかなければならない。それでは、いかにしてこの円を四角にするか。

対策はかなり簡単である。ただしそのためには、創業者自身が、いつまでも自らマネジメントするのではなく、やがてはトップマネジメント・チームに引き継がせるという意思を持たなければならない。もしトップの一人ないし二人が、あらゆることを自ら行い続けるつもりでいたならば、数ヶ月あるいは遅くとも数年後には、経営危機が不可避となる。

市場や人口などの客観的な指標によって、3年から5年後に倍の規模に成長することが明らかになったならば、やがて間もなく必要となる。トップマネジメント・チームの構築が急務となる。これは、いわば予防策である。

まず初めに、創業者自身が、事業にとって特に重要な活動について、主な人たちと相談しなければならない。「存続と成功がかかっている活動は何か」「何が重要な活動か」については、あまり異論はないはずである。もし意見の違いや対立があるならば真剣に検討しなければならない。

重要な活動としてあげられたものは、すべて検討の対象としなければならない。重要な活動といっても、本の中から探すことはできない。実際の事業の分析から見出すべきもの

である。同じ種類の事業に見えても、重要な活動として位置づけられるものが、全く異なることがある。生産活動かもしれないし、顧客サービスかもしれない。

あらゆる組織に共通する重要な活動は、二つしかない。人の管理と資金の管理である。それ以外の活動は、事業や仕事、価値観や目標を内部から見ている人達が決めなければならない。

次に、創業者をはじめとする主な人たちの一人ひとりが「自分が得意とするものは何か。ほかの人たちが得意とするものは何か」を考えなければならない。このときも、それぞれが得意とするものについては、考えが一致するはずである。一致しない点については、すべて検討の対象として取り上げなければならない。

次に「それぞれの強みに応じて、いずれの活動を担当すべきか。誰がどの活動に適しているか」を考えなければならない。こうしてようやく、トップマネジメント・チームが構築される。創業者といえども、人事が自分に適した活動でなければ、手を出さないよう自制しなければならない。強みは新製品や新技術にあるかもしれない。あるいは、日常業務、製造、物流、アフターサービスにあるかもしれない。財務かもしれない。人事は他人に任せの方が良いかも知れない。重要な仕事はすべて、実績によって能力が証明されている人が担当しなければならない。CEOは何を担当すべきであるというルールはない。

もちろんCEOは、最高の意思決定機関であって、最終責任を負う。したがって、この最終責任を果たすうえで必要な情報は、必ず入るようにしておかなければならない。しかしCEO自身の仕事は、企業が何を必要とし、彼自身がいかなる人間であるかによって決まる。仕事は何であれ、企業にとって重要な活動を担当するのであれば、立派なCEOである。だが、他の重要な活動のすべてが、誰かによって担当されるようにはしなければならない。

最後に、重要な活動のすべてについて、目的と目標を定めなければならない。製品開発、人事、資金のいずれにせよ、重要な活動に責任を負うことになったすべての人に対し「何を期待できるか。何に責任を負ってもらえるか。何をいつまでに実現するつもりか」を問わなければならない。

これはマネジメントの初歩にすぎない。

### ③準備が必要

当初は、このトップマネジメント・チームを非公式のものとしなければならない。成長しつつあるベンチャー・ビジネスでは、肩書を与えることも、公表することも、上乘せの報酬を払うことも必要ない。新しい陣容が機能し、その様子が明らかになるまで、1年ほど待つべきである。その間、チーム全員が、それぞれの仕事、協力の仕方、互いの仕事をしやすくするために行わなければならないことなど、多くのことを学ぶ必要がある。

こうして2、3年後、いよいよトップマネジメント・チームが必要になったとき、まさにそれは存在していることになる。しかも、もしそのようになっていないようであれば、そのはるか前に、マネジメントの能力そのものが失われてしまっているに違いない。創業

者は仕事の負荷に耐えられなくなり、重要な仕事は行われなくなっている。

考えられるケースは二つある。一つは、創業者自身が能力と関心を持つ一つか二つの活動に没頭したままでいるケースである。たしかに、それらの活動は重要である。しかし、それらだけが重要というわけではない。だがそれら以外の活動は、見る人もないまま放っておかれている。2年後には、事業は苦境に陥る。

もう一つの、さらに悪いケースは、創業者が良心的すぎる場合である。彼は、人と資金が重要であること、そしてそれらをマネジメントしなければならないことを知っている。そこで彼は、自分の能力と関心が新製品の設計と開発にあるにもかかわらず、人と資金を自らマネジメントしようとする。ところが、才能がないために、いずれもうまくいかない。意思決定や行動に時間がかかる。そのため時間がなくなり、自分が得意とする肝心の新製品や新技術の開発がなおざりになる。3年後には、必要な製品もなく、人や資金のマネジメントもない抜け殻となる。

前者のケースであれば、企業を救うことは不可能ではない。つまるところ製品はある。創業者が、トップの座を、再建のために乗り込んで来た人にとって代わられるだけである。後者のケースでは、事業は再建することさえできない。事業は身売りされるか清算されることになる。

したがってベンチャー・ビジネスは、トップマネジメント・チームを必要とするはるか前に、構築しておかなければならない。ワンマンによるマネジメントが機能せず、失敗するはるか前に、そのワンマン自身が、同僚と協力すること、人を信頼すること、さらには、人に責任を持たせることを学ばなければならない。創業者は、付き人を持つスターではなく、チームのリーダーになることを学ばなければならない。

#### 【4】 創業者はいかに貢献できるか

##### ① 創業者の問題

ベンチャー・ビジネスのマネジメントに関して重要なことを一つだけあげるとしたら、チームとしてのトップマネジメントの構築である。

だが創業者自身にとっては、それは事の始まりにすぎない。ベンチャー・ビジネスが発展し、成長するに伴い、創業者たる起業家の役割は変わらざるを得ない。これを受け入れなければ、事業は窒息し、破壊される。

もちろん創業者たる起業家は、これらのことについて「そのとおり」と同意する。事業の変化に対応せず、事業とともに自らをも挫折させてしまった他の創業者たちの悲惨な話を知っている。しかし、何かをしなければならぬことは知っていても、自らの役割をいかに変えたら良いかを知っている者はほとんどいない。

彼らは「何をしたいか」から考える。あるいはせいぜい「自分は何に向いているか」を考える。しかし正しい問いは、「客観的に見て、今後、事業にとって何が重要か」である。急成長しつつあるベンチャー・ビジネスでは、創業者たる起業家は、この問いを、事業が

大きく伸びたとき、さらには、製品、サービス、市場、あるいは必要とする人材が大きく変わったとき、必ず自問しなければならない。

次に問うべき質問は、「自分の強みは何か。事業にとって必要なことのうち自分が貢献できるもの、他に抜きん出て貢献できるものは何か」である。この問いについて徹底的に考えた後、はじめて「本当は何を行いたいのか。何に価値をおいているか。残りの人生とまで行かなくとも、今後、何をしたいか」「それは事業にとって本当に必要か。基本的かつ不可欠な貢献か」を問うことができる。

(第2次大戦後大きな成功をおさめたニューヨークのペイス大学の例がある。エドワード・モートラ博士が1947年に創立したこの大学は、今日では水準の高い大学院を持つ学生数二万五千人というニューヨーク第三の大学にまで育っている。

彼のイノベーションは攻撃的なものだった。しかし彼は、(1950年前後という)ペイス大学がまだ小さかった頃、すでに強力なトップマネジメント・チームを作り上げていた。そのメンバーは、それぞれが責任を負い、リーダーシップを発揮すべき担当分野を持っていた。彼自身は総長になった。そのうえ助言と支援を得るために、独立した強力な評議員会を設置した。)

## ②千差万別

ベンチャー・ビジネスが必要とすることや、創業者たる起業家が強みとすること、あるいはその起業家がしたいと考えていることは、まさに千差万別である。

(ポラロイドカメラの発明者エドウィン・ランドは、1950年代の初め頃まで、すなわち会社創立後の12年ないし15年間、自らマネジメントに当たっていた。しかし、会社が急成長を始めた後は、トップマネジメント・チームを作ってマネジメントを任せた。自分にはトップマネジメントの仕事は向いていないと判断したためだった。彼が貢献できるのは科学的なイノベーションだった。そこで彼は、自らを研究者と位置付け、基礎研究担当の相談役になった。マネジメントは他の者に任せた。

マクドナルドを構想し、創業したレイ・クロックも同じ結論に達した。彼は80歳過ぎで他界するまで、社長をしていた。しかし、日常の業務はトップマネジメントに任せ、彼自身は「マーケティングの良心」の役割を果たした。他界する直前まで、毎週自分の店を二、三軒訪れ、品質や清潔度や親しみやすさを点検していた。顧客を観察し、話しかけ、耳を傾けた。こうしてマクドナルドは、少なくとも彼が亡くなるまでは、ファストフード業界トップを維持するうえで必要な変革を行い続けることができた。

アメリカ太平洋岸北部のある建材商社では、若い創業者が、自分の役割はマネジメントではなく、小さな町や郊外にある二百ヶ所の営業所所長たちの面倒を見ることであると結論した。

事実上、事業を行っていたのは、彼ら営業所所長だった。彼らは、調達、品質管理、債権管理については、本社の支援を受けていた。しかし、営業そのものは本社の支援をほとんど受けずに、各地域においてセールスマン一人とトラックの運転手二人という陣容で彼ら自身が行っていた。したがって、この建材商社の営業は、彼ら孤立した素朴な人たちの意欲、活力、能力、熱意にかかっていた。大卒は一人もおらず、高卒さえわずかだった。この商社の創業者は、1カ月のうち12日から15日は、彼ら営業所長を訪れ、半日を共に過ごし、仕事や計画や目標について話し合うことを自分の仕事にした。

この建材商社がほかの商社と違ったのはこれだけだった。ほかはすべて同じだった。しかし、創業者たる CEO の働きによって、同社は競争相手よりも三倍から四倍の速さで成長した。

今日、大手の半導体メーカーとして成功しているある会社は、三人の科学者によって設立された。この会社の場合、「事業にとって必要なものは何か」という問いに対する答えが見つかった。一つは経営戦略、一つは開発研究、もう一つは人材、とくに科学技術分野の人材育成だった。三人は、それぞれについて誰が最も向いているかを明らかにし、それぞれの強みに応じて活動を分担した。

しかし実際には、人材育成を引き受けたのは、イノベーションに強い科学者で、その分野では学界の大物だった。彼は、自分がマネジメントや人事に関わる仕事に向いていると考え、ほかの二人もその考えに同意して、人材育成を担当することになった。彼は「本当にやりたい仕事ではなかった。しかし、それが私の最も貢献できることだった」と言っている。

### ③手を引くこともある

「創業者がいかに貢献できるか」という問いが、創業者とそのベンチャー・ビジネスの双方にとって、常に完全に満足のいく結果をもたらすとは限らない。ときには、創業者が手を引くこともある。

(アメリカで最も成功している金融関連のベンチャー・ビジネスの一つにおいて、創業者の下した結論がこれだった。彼は、トップマネジメント・チームをつくり、「会社が必要としているものは何か」を自問した、自分自身と自分の強みについても考えた。そして、会社が必要とするものと、自分がしたいことの間にはもとより、自分の能力との間にさえ共通するものがないことを知った。やがて彼は、「1年半をかけて、後継者を育て、事業を引き継がせ、辞任した」

彼はその後、金融以外の分野でベンチャー・ビジネスを三つ創業し、いずれも中堅企業に育てた。そして、そのいずれからも手を引いた。彼は新しい事業を育てることを好んだが、マネジメントは好まなかった。彼は、事業と別れることが、事業にとっても、自分にとっても幸せであるという事実を受け入れていた。)

同じ状況にあっても、起業家によって達する結論は異なる。

(ある有名な医療機関の創業者であり、その分野では主導的な地位にある人が、同じようなジレンマに直面した。それは、その医療機関がマネジメントと資金調達の両方ができる人を必要としていたのに対し、彼自身は研究者や臨床医であることを望んでいたことだった。

しかし彼は、自分が資金調達を得意とし、かつ大きな医療機関の CEO になる能力を持っていることを知っていた。「そこで私は、自分自身の希望を抑え、CEO としての仕事と資金調達の仕事を引き受けることが、自分のつくったベンチャーと同僚に対する義務と考えた。もちろん、自信がなかったり、理事会や相談相手が、君なら大丈夫と言ってくれなかったならば、そのような役は引き受けなかった」)

#### ④ パートナー

「自分は何が得意で何が不得意か」という問いこそ、ベンチャー・ビジネスが成功しそうになった途端に、創業者たる起業家が直面し、徹底的に考えなければならない問題である。しかし実は、そのはるか前から考えておくべきことである。あるいは、ベンチャー・ビジネスを始める前に、すでに考えておくべきことかもしれないことである。

(これは、第二次大戦の敗戦後という暗澹たる日本において、本田宗一郎が本田技研工業という小さなベンチャー・ビジネスを始めるにあたって行ったことだった。彼は、パートナーとしてマネジメント、財務、マーケティング、販売、人事を引き受けてくれる者が現れるまでは、事業を始めなかった。彼自身は、エンジニアリングと製造以外は何もやらないことにしていた。この決心が、やがて本田技研を成功に導いた。

ここに、ヘンリー・フォードという、さらに昔の、さらに教えられる例がある。フォードは、1903年に事業を始めることを決心したとき、ちょうど45年後の本田と同じ決心をした。彼は、苦手なマネジメント、財務、マーケティング、販売、人事を引き受けてくれる適当なパートナーを見つけてから、ベンチャー・ビジネスを始めた。フォードも、本田と同じように、自分がエンジニアリングと製造の人間であることを知っており、自らをこの二つの分野に限定した。

彼が見つけたジェイムズ・カズンズは、フォードに劣らず会社の成功に貢献した(後にデトロイト市長とミシガン州選出上院議員を務めた。カナダ生まれでなければ、大統領にさえなれたかもしれない)。たとえば、1914年頃に導入した有名な1日五ドルの日給制、あるいはその先駆的な流通とアフターサービスなど、ヘンリー・フォードが考えたとされていることの多くは、カズンズが考えたものであって、むしろ彼が反対したものだった。しかしその後彼は、あまりに有能なカズンズを疎んじ、1917年ついに

追い出してしまった。そのきっかけが、脱T型フォードと後継車開発というカズンズの主張だった。

フォードは、まさにカズンズの辞任まで成長と繁栄を続けていた。しかし、カズンズの辞任の数ヶ月後、かつては自分が何に向いていないかを知っていたヘンリー・フォードが、トップマネジメントの機能をことごとく手中にした時、長い衰退の時代に入った。彼は、その後10年間にわたって文字通りまったく売れなくなるまで、T型モデルにしがみついた。フォードの衰退はカズンズの辞任の30年後、恐ろしく若いヘンリー・フォード二世が、事実上倒産した事業を引き継ぐまで続いた。

### 【5】第三者の助言

前記の例は、ベンチャー・ビジネスの創業者には、外部の独立した人たちからの客観的な助言が必要であることを教えている。

成長しつつあるベンチャー・ビジネスは取締役会を必要としないかもしれない。そもそも取締役会なるものの多くは、創業者が必要とする相談相手にはならない。しかし創業者は、基本的な意思決定について話し合い、耳を傾けるべき相談相手を必要とする。そのような人間は、社内ではめったに見つからない。

#### ①最大の要件

創業者の判断やその強みを問題にできる人物が必要である。第三者の立場にいるものが、創業者たる起業家に対し、質問をし、その意思決定を評価し、そして何よりも、市場志向、財務見通し、トップマネジメント・チームの構築など、ベンチャー・ビジネスが生き残るための条件を満たすよう絶えず迫っていく必要がある。これこそ、ベンチャー・ビジネスにおいて起業家的マネジメントを実現するための最大の要件である。

このように起業家としてマネジメントし、その実行をはかるベンチャー・ビジネスが、やがて大企業として繁栄する。しかし、あまりに多くのベンチャー・ビジネス、とくにハイテクのベンチャー・ビジネスが本章で述べてきた原理を退け、馬鹿にしている。「それらは経営管理者のすることであって、我々は起業家である」という。

しかしそのような考えは、自由を意味しない。無責任を意味する。態度と本質を混同している。規律のないところに自由はない。規律のない自由は放縦であって、やがて無秩序へと墮落する。あるいは、時をおくことなく、独裁へと墮落する。ベンチャー・ビジネスが見通しと規律を必要とするのは、起業家精神を維持強化するためである。成功がもたらす要求に応えるためである。

何よりも、ベンチャー・ビジネスが責任を必要とする。まさに起業家がこの責任を果たせるようにすることが、起業家的マネジメントである。

財務、人事、マーケティングなど、ベンチャー・ビジネスのマネジメントについて述べ

るべきことはまだ多い。しかし、それら具体的な問題については、すでに多くの書物が論じている（巻末「参考文献」参照）。本章では、企業であれ社会的機関であれ、ハイテク、ローテク、ノーテクのいずれであれ、さらには一人の人間あるいは何人かのグループによるものであれ、また、中小企業のままであろうとするものであれ、第二の IBM たらんとするものであれ、ベンチャー・ビジネスなるものが、生き残り、成功していく上で、決定的に重要な意味を持ついくつかのかなり基本的な原理を明らかにしたつもりである。