

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

「今、このような時だからこそ考えるべき課題： 企業の本質とは、何なのでしょう？」

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部教授） 西村 順二

企業組織は本当に合理的に動いているのでしょうか。経営者は常に合理的な意思決定を行ってきたのでしょうか。最近、商品の産地偽装や成分偽装など信じられない事態が多数起こってきています。また、昨秋より起こった金融危機に基づく100年に一度の経済不況。大きな景気悪化であるとは言え、こんなにもいとも簡単に大企業が経営不振に陥ってしまうものなのでしょうか。業界の下位企業ではなく、その業界を代表するリーディングカンパニーが、人員整理や減産など様々なリストラ調整をあわてて行っている姿を見ると、これまでの企業組織の成長や成果向上は何であったのだろうかと思ってしまう。日本国内における食料品を中心とした消費財の多くを海外からの輸入に依存しているからなのでしょうか。工業財などに見られる、輸出依存型の日本経済の弱さが露呈したからなのでしょうか。大・中・小規模、国内資本・外国資本、製造業・サービス業、消費財・産業財などの区別に関係なく、等しく全ての企業組織に関係する金融危機であるからなのでしょうか。それとも、将来不安に備え、内部留保に重きをおくという保護主義的な発想が支配的になってきているからなのでしょうか。理由は様々に考えられますが、その大きな原因の一つに、企業が何のために存在するのか、企業の本質は何なのかということ、経営者が忘れてしまっているからだとしか思えてなりません。

企業組織の経営者は、中期経営計画を立て、さらに長期経営計画も策定し、それらの下に、企業組織をマネジメントしていくものです。これら中長期の経営計画を策定する際に、環境変化を想定した上で経営計画を設定します。従って、将来起こる不確実な事態にも最低限のリスクヘッジを考えておくものです。

ところが、どうもこの中長期の経営計画が、蔑ろにされてしまっているのではないのでしょうか。アメリカ流マネジメントへの偏重から、企業組織のステークホルダーの一人である株主への対応を特に重視し、短期的な経営成果向上を一番に考えてしまう傾向が強まってきているのです。短期的な成果は重要です。この短期的な成果の積み重ねが結果的には中長期の経営成果向上へ繋がるのです。しかしながら、「損して得取れ」と言う言葉が表わすように、たとえ短期的には赤字になっても、きちんと将来を見据えた上での、予測・予定した上でのものであるなら、それは認められるべきものです。そして、それはステークホルダーに対してコミュニケーションを図って伝え、理解してもらうべきものであります。

結局のところ、それは企業組織は何のために存在しているのかということ、すなわち企業組織の本質に帰着することになります。そもそも、何のために当該事業を営み、企業組織として存在しているのか。存在するために企業活動を行うのではなく、企業活動の結果として存在できることになるのです。社会的に必要とされるから存在できるのであって、社会的な役割が無くなれば、当然のことながら淘汰されることになります。この社会的な役割は、企業組織の有する理念・ミッションそのものです。どこかの国のリーダーのようにぶれることなく、理念・ミッションに立ち返り、本来の自社のあるべき姿を再確認し、それを理解してもらうような作業をきちんと経た上で、短期的な成果の追及を目指していくことが、今の時代には大事なのだとつくづく思います。結局は、「本物」しか残れないのです。

2008
vol. 15

第10回研究会 「ベンチャー企業の革新性とその継続可能性」

開催日時： 2009年1月24日(土) 午後1時30分から午後5時30分まで

開催場所： 甲南大学2号館222講義室

独立行政法人中小企業基盤整備機構近畿支部、財団法人神戸市産業振興財団、NPO法人神戸ベンチャー研究会の各機関からの後援をいただき、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所主催第10回研究会が、開催されました。約20名ほどのご参加を頂き、少人数ながら活発な報告・討論が行われました。以下は、講演録の抄録です。

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員 経営学部教授 西村順二

1 「解題 ベンチャー企業のこれまで、そしてこれから」

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員 経営学部教授 西村順二氏

ベンチャー企業というものが注目されて、もう随分と期間がたちます。企業内ベンチャー、あるいは第二創業という言葉が言われはじめてもう随分と日がたちます。この間、本当にベンチャーが根づいたものになったのでしょうか。ベンチャー企業が本当に成功して、日本の経済社会あるいはグローバルに活躍するようなものになってきたのか、IPOをしたから成功したのか、IPOをしなかったから不成功だったのか、そういう簡単な評価ではなくて、日本の経済社会に本当にベンチャーが根づいているのかどうなのか、そういったことを私自身はずっと疑問に思っていました。本日は、各分野から御専門の方にお集まりいただいております。行政、あるいは支援機構という立場からベンチャーを支えてこられた方、まさしくベンチャーそのものを実行されておられる方、少し立場を離れて第三者的にベンチャーを俯瞰する研究者の方々、こういう方々にお集まりいただきまして、ベンチャー企業のこれまでを振り返り、そして今後の可能性や課題について議論いただければと考えております。



2 「地域経済とインキュベーション」

財団法人神戸市産業振興財団 経営支援部 創業・新事業推進課長 藤原善浩氏

(1) 財団のインキュベーション事業

神戸市産業振興財団では、平成5年に神戸市の全額の出捐でできた財団法人で、設立の当初から神戸市内初のインキュベーション施設(BI施設)(名称は企業育成室)を整備し、初期成長期のベンチャー企業の支援に取り組んできました。

現在では、創業準備期とスタートアップ期の施設も完備し、成長段階に応じた3タイプの広さのBI施設は、他の施設ではない当センターの特徴になっています。ここで重要な役割を担うのが、インキュベーションマネージャー(IM)で、入居企業の自立化を促すため、低廉なオフィスだけでなく、経営面での相談や各種支援情報の提供、企業や専門家などのネットワーク作りの支援などを行ってきました。

(2) 「KOBEDREAMキャッチプロジェクト」による新事業の立上げ支援強化



平成17年度つまり震災から10年の節目の年、震災からの7割復興から一歩でも踏み出すため、中小企業・ベンチャー企業・創業者の新事業展開や第二創業などの支援をより強化しようと、「ドリームキャッチプロジェクト」を立ち上げて現在に至っています。実現性のある事業プランを審査し、財団が認定して市内各所のBI施設とも連携したオフィス提供支援の他、広報支援、専門家のアドバイス、外部の支援機関(神戸市、中小企業基盤整備機構、兵庫県、政府系金融機関など)が実施する販路開拓や資金調達支援も組み込んで、企業の多様化したニーズに対応できるようにワンストップで「オール神戸」で新規事業の事業化支援を行おうとするものです。

やはり、このプロジェクトの中心的存在はIMが担っています。これまでは当センター入居者が支援対象でしたが、施設入居にかかわらず、神戸市内で事業展開される(神戸に新たに進出企業も含む)企業を幅広く、神戸市域をひとつのBI施設として捉え、IMがこれまでの企業育成ノウハウを活かして企業の自立化に向けた総合的な支援で市内定着・集積につなぎあわせていこうとするものです。

一方、このプロジェクトでは一定の点数をとらないと事業の認定をしていません。平成19年度から、選に漏れた起業家等の底上げをはかるため、ドリームキャッチの認定につなげていこうという、ビジネスプランブラッシュアップのためのセミナーを実施しています。セミナーでの勉強だけでなく、当センターのBI施設へのトライアル入居や専門家の個別相談も行なっています。次のドリームキャッチの認定や新会社設立の事例も出てきています。

(3) インキュベーション事業、KOBEDREAMキャッチプロジェクトの成果(平成21年1月現在)

ドリームキャッチプロジェクト創設後、BI施設への応募者も約2倍に増加。平成17年度から平成20年度までの応募者546件(うち、事業認定者177件)。

当財団の3タイプのBI施設の入居率は約8割(29社入居/35室・ブース)。卒業後の事業継続率は約9割で、うち市内定着率は約7割。BI施設入居・卒業企業合計で、雇用者数は累計で537名、売上額(企業育成室入居・卒業企業のみで集計)は約117億円。入居中の法人化数は35社、IPO達成が1社など。

KOBEDREAMキャッチプロジェクトの認定後の事業進捗状況(速報)では、事業認定者177件の約8割が神戸市内で事業継続、残りが市内未進出、市外移転、倒産等。平成20年2月の第2回フォローアップ調査では、事業認定者のうち2割強が対前年比で雇用者数増加、約4割が売上額増加。第3回調査は平成21年3月実施予定。

(4) インキュベーションマネージャー（IM）の重要性とKOBEDリームキャッチプロジェクトの進化

IMの心構えは①企業とのコミュニケーションの重要性 ②企業の自立促進のために ③企業間のネットワーク構築に向けて ④IMを補完できる支援協力者の確保 ⑤IMとしてモチベーションの維持。こうした方針の下、これまでのベンチャー支援の取り組みが評価され、国の日本新事業支援機関協議会（JANBO）から「JANBO Award 2007〔起業醸成部門賞〕」を当財団と2名のIMが受賞することができました。

今後も、IMがコーディネーター役として中心的な役割を担い、時代の変化に応じて支援メニューのスクラップアンドビルドを行いながら事業化の効果的な支援が出来るようにプロジェクトを進化させていかなばならないと考えています。市内外からの発掘と育成を通じて、中小企業やベンチャー企業が神戸経済の新戦力となって自立した企業に成長できるように成果を積み重ねていきたい。21年度もビジネスプランの募集を計画しており、この景気後退の中で、既存のビジネスを打ち破るような、創意工夫を凝らしたプランを期待しています。

3 「デジタルネイティブが世界を変える～ネットワーク社会の新ビジネス秩序～」

株式会社アーカム 社長 畠中英秋 氏

自社の内容と取り組みを交えて、今こういう人材が欲しいとか、こういう世の中が変わるということをお話したいと思います。自社はオンライン書店をやっております、中古の古本、CD、DVDなどを扱っています。オンラインで1.3億円、実店舗で合わせて大体売り上げは2億円ぐらいの、どこから見てもベンチャーです。規模もベンチャーですけど、僕は23歳からこういう商売の世界に入りまして、やっぱりインターネットに出会ったということで世の中が変わるということで、常々大きい事業を考えてきました。ようやく基盤も整い、3年後にIPOをする予定で今動いています。10年たったら1,000億円ぐらいの売り上げにしたいと、そういう思いです。

今、リセッションということで、単なる不況ではなくて世の中の構造自体が変わっていくと、考えておまして、じゃあ何をしようかと、僕たちの中古というドメインの中でやれること、世の中をこういうふうな社会に変えていきたいということを考えれば、循環型、中古商品売って終わりというのではなくて、メーカーさんも巻き込んで、お客さんからの買い取りをして、買い取りした商品をメーカーさんと一体になってまたリユースすると。その利益をメーカーさんと分配するような仕組みをつくられないかということで、今一生懸命やっています。不況ではなくて、100年に1回のすごい出来事が起こっているのだと思うわけです。社会モデルも変わっていつているのではないかと。

車社会の終焉と言いますが、僕のところは通販をやっているのが非常に強く感じますが、そもそも歩いて電車で行ったり車で行ったりして、お店にものを買っていくというその行為自体が廃れてきているのではないかと。そういうのは通販をやっていますごく感じる場所です。10年ほど前だったら、インターネットで物なんか買わないという話だったのですが、だんだん買えるリテラシーが高くなってきています。あとはもう僕35ですけど、そのような人たちが40、50になったときの社会というのは、もうインターネットでいいと、そういう人たちが一番年齢の高い人になってきていると。そういう世の中にこれからなっていくときに、すべての仕組みが変わっていく、リワイヤリングというやつです。経済のワイヤーのつなぎ方というのがどんどん変わっていくと。今まさに起こっていると思います。

また、あらゆるものがWiFiに対応していきます。Chumbyは目覚まし時計です。でも、検索ができます。例えばCNETのニュース記事を取り込むと、しゃべってくれたりします。インターネットが入っているリナックス端末なのですが、こういうのが家に入ってくると、別にキーボードもついてないので意識しないです。その辺のリビングに置き時計として置いてインターネットにつながっていると。Eye-Fiでは、スマートカードですけど、これにも実はインターネットがついています。どういうことができるかという、カメラのシャッターを押した瞬間にウェブにアップロードできます。それぐらいの小さい無線の周波数を飛ばしているものがあると。Tシャツにもついていたりします。洗った回数とかを調べるのでしょうか、何かそういうカウントするような仕組みがあったりとか、こういうものがどんどんパソコンを意識しないでインターネットが生活の中に入り込んでくると。極端に言ったら、レタスを包んでいるこん包材にもインターネットの電波が飛んであって、家庭に入って何日でごみになるか、そんなところまでわかるような世の中へ進んでいったらどうなるかという、これドラえもんの世界になるかもしれない。そんな世界が冗談じゃなしにやってくるというのを僕は感じます。

そして、そういう情報系のアプリなんかをiPhoneに載せてすれば、19歳でも世界で商売ができると。この時代で成功するには若いやつと組むべきだというのがよく言われることなのです。特にITの世界では、突拍子もない発想をする人とか、若い世代に多いですし、うちの会社も25歳以下の人間ばかりです。こういうことが起こる可能性がある。ビル・ゲイツだってそうですし、スティーブ・ジョブズだってそうですし、若いメンツがこうなりたい、こうやりたい、プロではないので自由な発想ができると。僕らぐらいの年より上になると、ある道のプロになってしまうので、逆にできないことを発想しますが、若い人はそんなこと考えないですから。だから、そういう世の中になるので、できればどんどん若い人を僕も採りたいと思っています。自分も、あと10年したらこのネットの世界でやっていけるかどうかかわからないので、そういう飛び抜けた発想力の持ち主と出会いたいと思っています。

4 「自社特許技術 スクリーンコードの事業展開」

株式会社アポロジャパン 取締役 岸上郁子 氏

アポロジャパンの技術戦略として、スクリーンコードの事業化について、お話したいと思います。まず弊社の会社概要を御紹介いたします。天津市のほうに天津市阿波羅情報技術有限公司という会社を立ち上げまして、アポロジャパンは、当初日本の窓口的な役割を持った会社として2005年3月設立いたしました。

弊社の基盤技術スクリーンコードというのは、印刷スクリーンの特性を考慮した世界初の情報の埋め込みのコードです。印刷

物というのは、分版いたしますと、一般にCMYKといわれる色に分かれますけれども、その網点の変化を利用して、それをちょっと崩してブロック型にして、あいているところにさらに情報を埋め込むことができるという技術です。現在は日本のほうで二つ既に特許を取得しております。この特許は三菱UFJ信託銀行さんのほうに特許信託もしております。

よくベンチャーが成功するのに必要な3大のものということで、人、モノ、金というふうに言われますけれども、弊社の課題も含めまして、ちょっとお話を現場のほうからさせていただきたいと思っております。

人ですけれども、人はどんな企業で働きたいか、どんな企業に集まってくるかということを考えてみて、やっぱり生活をしていくためです。お金が一番重要というか、一番に挙げられると思っております。年収です。あと、人にどこで勤めていますかと聞かれたときに、やはりだれもが知っている一部上場企業の名前を言う方が格好いいといいますが、知名度です。あとはお休みが、有休が幾らあるとか、福利厚生施設をたくさん持っているとか、そういった福利厚生かと思っております。また、仕事のやりがい、それから人間関係、将来性がある、そういったところに続くのではないかと思いますけれども、じゃあこの中でアポロが人に対して満足させるように努力できる部分ってどこなのだろうと考えたときに、まず年収は一番に消えると思っております。今どれだけ頑張っても、絶対大企業さんと同じ年収を社員に出すことはとてもできません。それから知名度も全くありません、アポロジャパンと言っても、多分「あっ、あそこで働いているの」って、だれも言ってくれないと思っております。福利厚生も残念ながら、そんなに大企業さんほど、今の時点では整っていないと思っております。

では、この三つが消えたときに、この三つって結構人が仕事を見つけるときに大事な要素だと思っておりますけど、それが三つ消えてしまったときに、じゃあどこで勝負したらいいのだろうと思うと、やはり仕事のやりがいとか、製品そのものが好きだから、この製品やサービス自体がよいということで、弊社にとってその製品をいかにいいものにつくるかというのもすごく大事だと思えました。

それと、人、モノ、金で言うと、弊社は技術力が多分その三つの中では一番あるのではないかと考えていますので、そこをやっぱりずっと磨いていかなければいけないと思っています。

あとは、小さな会社ですので、小さな会社だからこそという感じで、人間関係をスムーズにというか、下の者の話とか不満とかを取りこぼさないように、そういう形で会社をやっていきたくと思っています。

次にモノですけれども、アポロジャパンの場合は、このモノに当たるのが技術力のスクリーンコードだと思っております。音の出る印刷物で、印刷物にオリジナルソフトの画電点声、今これをつくっている最中ですが、これでスクリーンコードを、このソフトがあれば普通にパソコンで埋め込むことができます。普通のプリンターで、インキも何も特殊インキを使わずにスクリーンコードを埋め込むことができます。

人、モノと来ましたので、最後にお金ですけれども、ベンチャー企業はお金を持っているかと聞かれると、それは本当に持っていません。持っていませんというか、ほかのところは持っているところもあるかもしれませんが、弊社はとにかく持っていません。じゃあ、ベンチャー企業にとってお金にかわるものって何ですかと言われるたら、私は、これは事業計画に尽きると思っております。事業計画や資本政策を磨いて、ベンチャーキャピタルからの投資、それからいろんな銀行さん、地銀さんなんかも、結構、実は助成金を出してあるところもありますので、そういった助成金にチャレンジしていきたいと思っています。

もう一つ、人、モノ、金と続いて、これは人に返ってくるのかなという気もしますけれども、私自身が身をもって思っているのは、運があるかなと思っています。この運というのは、縁と言ったほうがいいかもしれないですけれども、私自身が気をつけていることなのですが、運というのは人のつながりの中で生まれるものなので、人との縁を大切に、プレゼンの機会があれば、できるだけ断らずにやらせていただくようにしています。そうすることによって、非常に事業計画を磨くことにもつながりますし、また、こうして来ていただいた方のおかげで、また新しい縁が生まれて、運につながる場合もあるのではないかと考えております。

5 「新時代の経営環境と起業家的人材育成」

追手門学院大学 教授 ベンチャービジネス研究所長 小西一彦 氏

経営環境も大変な時代というか、人によれば100年に1回というような話をされていますけれども、必ずしも私はそういうふうにはとらえておりません。これは資本主義社会では当たり前のことで、200年以上の歴史がありますけれども、そういう資本主義の歴史を振り返ってみれば、こういう時代、恐慌という時代は当然のようにして発生しています。1760年代ぐらいですか、そのときはもう既に資本主義が始まっていた。大体50年ぐらいかかって産業革命が進行して、イギリスで1825年、これが最初の世界恐慌ですけれども、それが発生して、ようやく資本主義、産業革命は確立したというか、恐慌とか不況とか、それが発生するということは、ある意味ではバブル的な状態であれ、その資本主義の成立を告げるようなものでスタートです。恐慌が始まって、そして次に不況がやってきて、好況、そして活況と、また恐慌になると。こういうような循環的にずっと資本主義が発展していったわけです。最後はベンチャーにつながっていくときに、そういう大きい歴史の中に位置づけられたいいのではないかと。そうすると一時的な現象ではなくて、必然的にベンチャーというのは登場してきて、今後も重要性を持って発展していくものだということがおわかりいただけるのではないかと思います。

20世紀を通して一般に言えることとして、多くの成功的な企業は、最初はいいものをつくれば売れるのだという考え方、それでやっていた、生産主導、あるいは技術志向的な。それがいいものをつくっても売れないということで、広告・宣伝をやり出した。それが販売志向の経営です。ところが、広告しても売れないというふうなことで、発想を転換して、顧客との関係重視です。歴史を見ていただいたら、この辺ぐらいからが大体20世紀ということで、それで、マーケティングが最初は非常にマイナーな活動だったのですが、経営の中でだんだんと重要になってきて中心になって来ているという、そういう流れなのです。

しかし、そのマーケティングにしても大体3段階で、最初は4Pくらいのレベルのものですけれども、そして戦後は戦略が重視されるような経営者が中心のマーケティング。そして現在は経営者の経営者というか、あるいは従業員レベルまで含めて、全体として戦略、あるいは戦略というよりは、むしろその前提としての理念とか、あるいはスウォットとかドメインとか、あるいは評価システムとか、そういうすべての全体にわたって、そういうのをビジネスモデルといいますが、それにわたってマーケティ

ングは重要なそういう時代に入ってきていると。大体それが1980年ごろからということなのです。それによって……企業、産業が伸びているのだというふうに言っているのではないかというふうに思います。それと同じ後追いをしているのは現在のベンチャー企業だと思うのです。ベンチャーも技術とかデザインで出てきましたけれども、やはりこれからのベンチャーはマーケティング重視型じゃないと生き残れないという課題があるということです。

ところが、成功できるようなものとそうでないものを取捨選別するという経営が必要になります。これが戦略経営です。全体としては戦略経営が必要とされるような時代であり、そしてその中で、特にやはり伸びそうなものを伸ばしていくとか、成熟化していますから、新市場、新事業、これを開拓していくという意味で、経営的には新しいことへの挑戦という意味において、ベンチャーと。いろんな意味で従来とは違う画期的に新しいものが何か一つでもあれば、全体がぐっと質が変わるわけですから、ベンチャービジネスになり得るといわけです。そういうものを伸ばしていくという戦略経営が求められると。その中で、特により戦略的に重要な製品なり事業なりはベンチャー的経営が求められると。そのベンチャー的経営の場合は、新しい市場であり、新しい製品であるので、新しいことに挑戦しないといけないと、挑戦するような人が要するのだと。特に重要になっているのは人の問題だと思いますけれども、そういうことで意見なり求められるようになってきているのは、人の問題、人材だと。文科省も新しい人材を言い出したのもこのころです、1980年前後です。あのころから21世紀的現状が起こっているのです。

大きくは国の政策レベルで政府による経済救済と、ミクロで個別の企業による技術革新とマーケティングによる対応と、この二つで大体動いているのだということだと。資本主義というのはそういうものでありまして、今回もマクロでは政治のほうで経済に対する対策というものは行われていますが、私はこれはもうかなり限界が来ています。したがってミクロの技術革新等のマーケティングによる打開というのにだんだんとシフトしていくのではないかと。それを担うのが現代の成熟化したもとは、ベンチャー的な経営がやはり先頭に立っています。ただし、ベンチャー的なベンチャービジネスの方も、やはりマーケティングを持つことはやはり重視して、それでないことからの存続は難しいという風に思います。

6 「第二創業の革新と公的支援」

独立行政法人中小企業基盤整備機構近畿支部 総括プロジェクトマネージャー 橋本豊嗣 氏

今回は第二創業ということで、経営革新のお話をさせていただきます。イノベーション（経営革新）で大事なものは四つあると思います。一番大事なのは明確なトップの経営ビジョンです。社長がどう考えているかを社員に明確に伝えないと組織ベクトルはそろいません。経営革新、第二創業を進めるためには構造的な取り組みが必要ですので、新しいプロジェクトをつくり、そこで社長にコミットしていただくわけです。なにより大事なのは、組織メンバーの革新意識です。変わろうとする意識が社長だけだったりプロジェクトメンバーだけだったりすると全く革新は起きません。会社を本当に変えようとする覚悟があるかということをお聞きするわけです。それから、現在の事業領域はどこか。経営資源が限られていますので、やはり選択と集中が重要です。今の事業領域がどこまでもつのか、シナジー効果があって、次にできる分野はどこかを考えないといけません。現在のコアの収益源をやはり守らないといけません。ここをおろそかにすると新しい取り組みができない、今どこで儲けているのか、どこが儲けていないかということ徹底的に分析し、コアの収益の検証をします。それから、やはり中小企業というのは管理ができていません。PDCAも回らない、報告もない、コミュニケーションもないというような状況の中で、いいものをつくれれば売れる、技術力が高ければよいという市場環境ではない。やはり管理レベルが伴ってないと生き残れません。だから管理レベルをつけましょうということです。ビジョン・革新意識・事業領域・管理（仕組み）この四つがそろわないとイノベーションは起こらない、四つを揃えてくださいということを私はいつもお話します。

ここで、S社の成功事例のお話をします。この企業様は長尺シャフトの主力商品で日本のシェアの9割を占めている。すごくニッチ市場ですがトップランナーです。世界でも2割ぐらいのマーケットを持っています。しかし成熟しているの、ある一定の利益は確保できるけども今後伸びない、新規事業を開拓したいということでご相談にいられました。そこで専門家派遣制度を活用しました。専門家が月に2回ぐらい2年間企業へ行って、マーケティングや戦略の構築をしました。プロダクトライフサイクルの分析により、フラットパネルディスプレイ業界を重点顧客として候補に挙げ、長尺ロールの用途とか顧客メリットというのを分析しました。新しいところに行くのに営業の仕組みを考えました。そして戦略マップとか知覚マップという分析手法を使って、どのように戦うかを考えて、営業と生産の組織の体制も整えて、最終的には中期計画を立てました。

新規事業では実に売上げが30%伸びました。それはやはり成長分野だったからです。この企業にとっては、コア市場や関連分野も攻めていたけれども、新しい分野にチャレンジしたことで成功した本当にいい事例だと思います。そして次の新しいテーマも持たれています。それは自社技術が活かせる分野であると考えて、果敢にチャレンジし続けられています。

いろいろな企業様の中には、革新が失敗されている企業さんもおられます。なぜうまくいかなかったかというのを私なりにまとめてみました。ひとつに革新の本質から外れている、例えば、金融機関さんにお金を借りるために新しいことに取り組んでいるとか、法的な認定を受けたいための革新だというようなこと、トップだけとか幹部だけとかが1人でやろうやろうというようなことで、本質から外れている場合があります。本当に会社が変わらないと生きていけない。ライフサイクル上成熟期に入っているから、新しい取り組みをしないといけない。それこそ第2のベンチャーを起こさないといけないのに、抜本的構造的な取り組みになっていないというのが一つの要因だと思います。それから、先ほども言いました革新意識、変わらないといけないという覚悟がない場合があります。かけ声だけの場合があります。それも従業員様に伝わってない場合があります。ベクトルがそろってないという場合もうまくいっていません。それから、時期が遅い場合があります。早く取り組まないとだめです。良い時期にやはり取り組まないとだめだと思います。本体がしっかりしている時期に新しい取り組みをすることができない企業様にとつて、時期が遅いということで失敗の原因になります。

それから資金調達、当然本体の売上げも落ちてくる場合がありますので、売上げ、運転資金であったりとか、設備投資のお金だったりとか、研究開発の資金だったりということで、相当資金が必要になってきます。その資金計画が机上の場合があります。100要するのに60、70ぐらいしかできない場合がある。それだったら60、70の計画にしないといけません。時期を延ば

すなり何なり計画をしないといけない。その計画が大変甘い場合があります。

また販売先の確保、新しいものですので、新しいものに対する売り上げというのは、やはり少しでも売り先を確保してからでないと進めません。そして技術開発者の一番悪いところは、いいものをつくれれば売れると思っておられます。こんないい技術、世の中にない技術、世界で初めてですと言われる方は意外と多い。これが売れないわけがないと言われる。ところがニーズと合っていない、そんな技術や機能が要らない場合がある。市場を見ていないということになる、そういう意味で販売先も資金調達も必要です。

さらに、製品開発はほとんど新製品が出るまで遅れるのが通常です。例えばプロトタイプができ、市場に出てから課題がどんどん出てきます。大抵の場合製品開発が遅れると思います。ここまでできているから大丈夫だ、完成しましたといわれますが、取引先の企業に行ってから課題が表面化する場合があります。以上のような原因が経営革新の失敗の要因であると考えます。

7 パネル・ディスカッション

上記報告者に、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長、経営学部 教授 中田 善啓 氏をパネラーとして加え、モデレーター 西村 順二の下、活発なディスカッションが行われました。議論は三つの視点に集約されました。第一に、ベンチャー企業の革新性の源泉そして革新継続のための必要条件としての人材・ヒトです。インキュベーション・マネジャーIMの機能、若者の革新的な発想、人の縁とそれを掴むタイミング、戦略発想の出来る21世紀型経営者、社長の発想・トップの思いの共有の重要性が指摘されました。第二に、選択と集中です。コア事業・強みへのコミットメントと新しい発想へ向けての開放のバランスの必要性が議論されました。そして第三に、戦略的発想を生み出す仕組みとその移築です。単なる経営ノウハウを移築していく、単なる経営ノウハウを蓄積していくということだけではなく、それを使ってどうビジネスを展開していくか、その為に何を支援し、何を醸成するのかということの重要性があらためて指摘されました。そして、その結果、ベンチャー企業の革新性維持への自己組織化が可能となるということでありました。



2009年度ビジネス・イノベーション研究所 シンポジウム・研究会のお知らせ

2009年度予定

社会連携を図るためには、貢献活動はきわめて重要です。そこで、本研究所では2009年5月29日(金)に同族経営とリスクマネジメントをテーマに、甲南大学東京事務所にて第11回研究会を開催いたします。夏には、関西に関係の深い中国・アジアのビジネスとの連携について、第12回研究会を開催する予定です。同時期に中国関係をテーマに、東京にて研究会を予定しております。

2009年秋に地域再生の拠点としての商店街の展望について、第6回シンポジウムを開催する予定です。また、2010年初頭にはマーケット・デザインの理論と応用について、第13回研究会を開催する予定です。

詳細につきましては、下記ビジネス・イノベーション研究所ホームページ等にてお知らせいたしますので、ご参加いただけますよう、よろしくお願いいたします。

甲南大学
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail: bi@center.konan-u.ac.jp
<http://bi.bus.konan-u.ac.jp>

発行日 / 2009年(H.21)2月26日発行