

基調講演

「新規開業企業の成長に必要な7つのポイント」

シンクタンク・ソフィアバンク 代表 藤沢 久美 氏

意思決定のスピードの重要性

シンクタンク・ソフィアバンクの藤沢です。今日は、最近開業したばかりで今まさに成長を目指している方に向けて、成長に必要なポイントを7つ、お話しします。

第2部の研究発表ではデータに基づく定量的な話をされると思いますので、わたしは自身の経験を通して見えてきた定性的な話をします。もしかしたら皆さんの感覚とは違いがあるかもしれませんが、わたしの考察ということで耳を傾けていただければ幸いです。

わたしは今まで、いろいろなベンチャー企業の経営のお手伝いをしてきました。そのなかで、急成長する会社としない会社、上場に早く至る会社と至らない会社の違いは、経営のスピードだと感じました。世の中の変化が速くなっているなかでは、迅速に意思決定をして、新しいことに挑戦していくことが重要です。

ヤフーの社長だった宮坂学氏が掲げた「爆速経営」という有名な言葉があります。わたしが社外取締役を務める静岡銀行でも、頭取がこの言葉を借りて、月に1回の役員会でものごとを決めていたのでは間に合わない、意思決定の会議の回数を増やし、スピード感のある経営をしなければならないと言っています。新規開業企業であればなおのこと、経営のスピードをあげるものが急成長の前提となってきます。

創業メンバーは厳選する

7つのポイントのうち、最初の4つは人についての話です。経営のスピードをあげて急成長するためには、まず創業メンバーを厳選することが大切です。これが1つ目のポイントです。会社が小さいうちは、なかなか採用ができず、人材紹介会社に依頼して人を探すことがよくあります。しかし、人材紹介会社からすれば、リピートのある企業に人材を送ったほうが次の仕事につながりますから、良い人材は大企業に優先的に紹介することになります。たまたましか採用しない小さな会社には良い人材が回ってこないため、苦勞することが珍しくありません。だからといって、どんな人でもよいから雇えるだけありがたいと、安易に採用するのはよくありません。

例えば、社長を含め3人しかいない小さな会社であれば、1人の人間が会社の3分の1のパワーをもつことになります。だからこそ、会社の規模の小さい創業期こそ、採用する人は厳選するべきです。創業期は金銭的に厳しいことも多いですが、1,000万円くらいの年収の人を雇うつもりで、高いスキルをもつプロフェッショナルな人材を探したほうがよいでしょう。

そういう高度なスキルをもつ人材が、創業間もないベンチャー企業に来てくれるのかと思われるかもしれませんが、実際、わたしが関わっているベンチャー企業には来てくれています。狙い目だと思うのは、グーグルやアマゾンといった外資系の企業

で、技術や人事、財務などの責任者をしているような人です。そういう人たちは年間2,000万円や3,000万円という高額な報酬を得ているのですが、意外にも1,000万円を下回る年収で採用できることがあるのです。

なぜなのか。グーグルにしてもアマゾンにしても、やはり大企業なのです。すごく優秀な人であっても、大企業にいと、そのなかの駒の1人になってしまっていると感じるものです。組織の駒としてではなく、もっと自分でいろいろ考えて、実行してみたいと思ったとき、高い成長可能性があり、経営者が優れた将来の展望をもっており、自分もこの会社と一緒に生きていきたいと感じる企業があれば、1,000万円を下回る年収でも、来てくれるのです。ですから、どうせ創業期の会社には来てくれないだろうと決めつけるのではなく、そういう優秀な人材を探し、採用できるよう説得しに行くべきだと思います。

ただ、現在上場している有名なベンチャー企業の創業メンバーだった、などという触れ込みには注意が必要です。たしかに、企業自体は急成長して、上場したのだとしても、創業当時はサークルのような学生の集まりにすぎず、その人自身は特に高いスキルをもってはいなかった、というケースもあるからです。有名企業の創業メンバーだったという経歴だけをもって採用するのではなく、今、実際にどのような立場で仕事をし、どのようなプロフェッショナルなスキルを持っているのかで人を選ばなければなりません。

また、人を雇うときにはどのような役割を果たしてもらいたいのか、明確な目的が必要です。失敗するパターンとしてよくあるのが、とにかくすごい人を雇えばうまくいくに違いないと思ってしまうことです。具体的に何をしてほしいのが明確でないと、せっかく雇ってもうまく能力を発揮してもらえません。人を雇うのなら、人事の責任者が欲しいの

か、セールスの責任者が欲しいのか、マーケティングの責任者が欲しいのかなど目的を定めておく必要があります。さらに、例えばマーケティングであればどのような種類のマーケティングをしてもらいたいのかなど、お願いする仕事を具体的にイメージして、そこに当てはまる人材を探すことが大切なのです。

アウトソーシングを活用する

2つ目のポイントは、秘書業務や事務作業などのアシスタント業務については、アウトソーシングを活用するということです。中心となるメンバーは、コストをかけてでもプロフェッショナルを雇うべきですが、アシスタント業務については、社内に抱える必要はないと思っています。実際に、今、日本で業績を伸ばしている、電子決済のシステムを提供する外資系企業のペイパルなどは、秘書や事務員などのアシスタント業務を担う人を雇っていません。社員は全員、経営の根幹にかかわるプロフェッショナルな人材で、アシスタント業務はすべて外注しているのです。最近ではカスタマービズやヘルプユーなどのオンラインアシスタントサービスが普及しており、簡単に外注することができます。ベンチャー企業では、シェアオフィスの一角を借りて社員が数人いるだけで、事務作業などはすべてアウトソーシングしているところも珍しくありません。

今までは、1人のアシスタントに、通帳記帳や伝票の入力、契約書の作成、営業用のメールの作成など、さまざまな仕事をお願いしていたと思います。しかし、1人の人間のもっている能力には限りがあります。その点、オンラインアシスタントに仕事を頼むと、内容に応じて、仕事が割り振られるようになっていきます。それぞれの作業を得意としている人に、時間単位で依頼することができるのです。オンラインだけでは完結しない、郵便物の仕分けや、パソコンの設定など、オフィスに来てもらわないとできない仕事もあります。そのようなときは、2時間

だけ、3時間だけなどという単位で出張してくれるサービスもあります。このようなオンラインアシスタントが、1カ月30時間で10万円くらいの料金で利用できるのです。社会保険料もかからなければ、オフィスにデスクを置く必要もありません。コストは安く、仕事はそれぞれ得意な人にお願ひできるので、スピードもアップします。経営者が経営に集中するためには、このようなサービス利用することが必要です。これは創業期だけでなく、どのような時期の会社にもいえることだと思います。

社員を雇えば、その社員の機嫌が悪い日には機嫌を直してもらおうと気を遣ったり、社員が苦手としている仕事をお願いするときには遠慮してしまったりします。社内でまったくコミュニケーションがないのも人間関係的にどうなのか、という意見はあるかもしれませんが、オンラインアシスタントなら、そのような気遣いは不要です。どんな仕事であっても、得意な人がやってくれるので、遠慮することはありません。経営者は経営のコアな部分に、頭と時間を使う必要があります。創業期では特にその必要性が高いので、アウトソースできるところは、社外のプロをお願いすることを進めていくべきでしょう。

無駄な時間を省くためには、年齢にかかわらずデジタルツールを使いこなすことも必要です。例えば、メールではなく、ビジネスチャットサービスの Slack で連絡を取り合ったり、実際に会って会議をするのではなく、スカイプを使ってオンラインで会議をしたりするわけです。工程の管理や書類についてもクラウドサービスやスマートフォンのアプリを活用して共有することが可能です。

こういったツールを活用することで、いつでもどこにいても仕事を進められるため、経営のスピードをあげることができます。試しさえすれば誰でも使えるようになるものですから、年齢に関係なく、まず、使ってみることが大切です。



このように、事業を一緒につくりあげていく創業メンバーのような人材と、それを手伝ってくれるアシスタントのような人材は明確に区別することが大事です。創業期は、多くの悩み事を抱えることになります。その悩みをなるべく減らすために、コアの部分にはプロフェッショナルな人を雇い、それ以外の部分は外部に委託する。何から何まで自分でやりたいという創業者もいますが、自分が得意でない部分は人に任せる。ただし、他人に何かをお願いするのであれば、何ををお願いするのかを具体的に定める必要があります。そして、目標を定めて、その目標を達成するようにお願いしなくてはなりません。そしてお願いした限りは、任せてしまわなければならないのです。

これは、創業期が過ぎて、成長期には入ってからでも重要です。今後は就労ビザの制度が新しくなって外国人材がたくさん日本に入ってくることが考えられます。外国人材を採用するためには、一般的にジョブディスクリプション（職務記述書）を明確に定めることが必要です。どのような能力のある人に、どのような仕事を任せ、どのような成果をあげてほしいのか、どのような権限と責任を与えるのかなどを明確にしなくてはならないのです。このように近い将来、仕事の内容や目的をしっかりと定義し、言語化する必要が出てきます。創業期から、プロフェッショナルな人材にお願いすべき仕事と、そ

れ以外の仕事を分け、それぞれ、どのようなことが求められる仕事なのかを決めて、言語化しておくことは重要でしょう。

プロフェッショナルなシニアの力を借りる

3つ目のポイントは、大企業や役所などでキャリアと実績を重ねたプロフェッショナルなシニアの力を借りるということです。新しい事業を始めるとなると、産官学、政治など、いろいろな分野の方の力を借りなければ乗り越えられない問題に直面することがあります。このサービスがあれば、ある業界の非効率な部分が改善できてビジネスになる、というアイデアがあっても、法律などの規制により実現できないということは、珍しくありません。そのようなとき、国家戦略特区などをつくるように国に働きかけ、そのなかで省令の改正や、法律の解釈の変更をしてもらう、といった方法だってあるわけです。そういうことを一緒に仕掛けてくれるのは、役所で働いていたような人です。また、大企業と連携したいと思っても、大企業がどのような意思決定のプロセスをもっていて、どのような提案をすれば受け入れてもらいやすいかは、大企業のなかの人しか知りません。

皆さんも経験があると思いますが、ビジネスにおいて、ネットワークはとても重要です。同じような事業をしても、メディアに取り上げられる企業と取り上げられない企業があります。大企業とつながりをもてる企業と、もてない企業があります。その違いは、信頼できる人に紹介してもらえたかどうかによって生じることが多いのです。ですから、大企業や役所などの大きな組織に所属していた経験があり、人脈をもち、功績をあげてきたようなシニアの方から、顧問やアドバイザーという形で力を借りることは、重要ではないかと思えます。

ただし、こうした方に協力してもらうときには、あまり暇な人に頼まないことです。暇な人に頼む

と、頻繁に会社に来てアドバイスを下さったり、人を紹介するから食事に行こうと誘われたりして、多くの時間を割くことになってしまいます。その点、忙しい人に頼んだほうが、結果的に効率よく、必要なアドバイスをもらえたり、本当につながりをもちたい人をスピーディーに紹介してくれたりします。お暇な方には、会社の規模が大きくなってから、常勤監査役といった形でかかわっていただくほうがよいと思います。いずれにしても、大企業での経験がある人というのは、創業期の企業が急成長するためには必要な人材だと思うので、そういう人とのつながりは積極的に活用していくべきでしょう。

メンターをもつ

そして4つ目のポイントは、メンターをもつということです。どの時期の経営者にも当てはまることではありますが、特に創業期にはメンターがいたほうがよいと思います。スピード感のある経営者は、応々にして、何かをやると決めたら、寝ても覚めてもそのことを考えるほどに集中し、視野が狭くなってしまうことがあるのです。そんなとき、少し引いたところから冷静に自分のことを見てくれるメンターがいるとよいですね。経営者が意思決定しようとしているとき、メンターが冷静な立場から質問をしてくれる。具体的なアドバイスでなくとも、この観点を見落としていないかとか、このリスクはどうかなどの質問を受けることで、経営者はいろいろな気づきを得ることができます。自分自身の視野が狭くならないように、バランスを取ってくれるようなメンターを置いておきたいところです。

メンターに関しては、若い人でも、年を重ねた人でも構いませんが、一緒になって熱くなるのではなく、少し引いた立場で、冷めた目線で自分のことを見てくれる人がよいでしょう。一緒になって事業に熱中してしまわない人であれば、配偶者や恋人でもよいのではないのでしょうか。

スマートマネーを獲得する

次の5つ目のポイントは、資金調達についてです。もちろん銀行や日本公庫などの金融機関から融資を受けることも大切です。しかし、急成長を目指す過程では、ベンチャーキャピタルからの出資を仰ぐというケースがあり、そこで苦労される方が多いのです。わたしは、経営者とベンチャーキャピタルとの面談に同席することがよくあります。そこで、日本と海外のベンチャーキャピタルとの間で、考え方に大きな違いがあることに気づき、衝撃を受けました。

日本のベンチャーキャピタルでは、多くの場合、株式上場を前提として話が進んでいきます。日本のなかでいかに成功するか、どうやって企業価値を高めて、どのくらいの株価にして上場しようかといった話が先に出てきます。しかし、シリコンバレーやシンガポール、香港などのベンチャーキャピタルでは、まず、ビジネスのビジョンについて話を聞いてくれます。その事業に共感が得られれば、一緒にわくわくしてくれます。そして、出資の話をする前に、こんな企業を紹介できますよとか、こんなネットワークがあるので活用してみませんかというようなアドバイスをくれるのです。出資ができない場合でも、「出資してくれそうな別のベンチャーキャピタルを紹介するよ」と言って、その場でつないで、プレゼンテーションの機会をつくってくれることも珍しくありません。海外では、お金だけではなく、知恵やネットワーク、これらをスマートマネーと呼びますが、それを提供してくれるところが多いのです。

このようなベンチャーキャピタルは、常にグローバルな視点で物事を見ています。世界でこのビジネスを成功させるには、こういうポイントが必要だ、という話をしてくれます。最初から視座を高くしてくれるのです。急成長することは大事ですが、その成長の先まで見てくれます。すべてとはいいいません



が、日本のベンチャーは視座が低く、日本のなかでいかに成功するかという話にとどまってしまうがちです。それが目標であればよいのですが、社会のためになる事業をして、より多くの人の役に立ちたいと思って起業するのであれば、最初から視座を高く、グローバルな視点をもってもよいと思います。そういう意味では、ベンチャーキャピタルを選ぶ際、すぐにお金を出してくれる近くのベンチャーキャピタルではなく、まずはスマートマネーを出してくれる先を探してみる。お金が出るのが少し遅くなるかもしれないけれども、結果的にはスピードアップに必要な、お金に代えられないネットワークやパートナーを紹介してくれるかもしれません。

しかし、いざ外国のベンチャーキャピタルに話をするとなると、言葉の壁を感じてしまう人もいます。そのようなときには、通訳をしてくれる人を探せばよいのです。物理的に離れている人であっても、スカイプなどのオンライン会議システムを使えば、問題ありません。例えば、福岡の企業と、シリコンバレーのベンチャーキャピタルと東京にいる通訳がスカイプでつながって話することも可能です。通訳をしてくれる人はクラウドワーカーのなかにもたくさんいますから、簡単にお問い合わせすることができます。10年前に比べると、格段に、手助けしてくれる人とつながりやすい時代になりました。だからこそ、ベンチャーキャピタルに相談するのであ

れば、スマートマネーを提供してくれるところを選んでください。

予算と実績の管理を徹底する

そして6つ目のポイントは、予算と実績の管理です。ベンチャー企業のなかには、これがいい加減なところが少なくありません。最初は売り上げなんてあがらないのだから管理する必要はない、と言われることもあります。早いうちから予算と実績の管理をする癖をつけておくほうがよいでしょう。PDCA サイクルを速く回す癖をつけておくことによって、常にトライアンドエラーを繰り返すきっかけになります。これくらいお客さんを増やそうとか、これくらいの売り上げをあげようという予算を立てて、実績を把握して、見直す習慣をつけることは、将来、会社が大きくなり株式上場を考えるようになったときにも役に立つでしょう。

感謝の気持ちを忘れない

最後の7つ目は、感謝することです。今までの話を聞いてご理解いただけたかと思いますが、創業し

て急成長していく過程では、いろいろな人に助けをもらうことになります。創業期には、お金はあまりありませんし、地位も名誉もありませんので、返せるのは感謝くらいのもので。その感謝の気持ちをどれくらい具体的な言葉で述べたり、お礼状にしたためたりして表現できるかが、大きな差になって表れます。創業し、成長へ向けて努力していると、いろいろな方が応援してくれます。応援される経営者からすれば、大勢のうちの1人かもしれません。しかし、応援している方からすれば、1人の経営者を応援しているのです。ですから、応援している人は、「ありがとうございます」と言ってもらいたいと思っているはず。応援してくれたことに、しっかりとお礼を言えるか、感謝できるかが、長い目で見たときに、大きなチャンスを与えてくれる仲間が増えるかどうかの分かれ目になるのです。

ここまで、新規開業企業の成長に必要な7つのポイントについて順にご紹介してきました。事業を広げていこうと頑張っている経営者の方は、これらのポイントを意識してみてもいいでしょうか。