

パネルディスカッション

「企業の成長メカニズム」

パネリスト	株式会社アルファポリス	代表取締役社長	梶本 雄介 氏
	株式会社ブレインパッド	代表取締役会長	草野 隆史 氏
	株式会社バリューデザイン	代表取締役社長	尾上 徹 氏
コーディネーター（司会）	日本政策金融公庫総合研究所	研究主幹	深沼 光

司会 第3部では「企業の成長メカニズム」をテーマに、創業から上場までの企業の成長過程において、経営課題がどのように変化していったのか、その課題をどのように克服してきたのかという視点から議論を進めていきます。パネリストは、2000年以降に創業した後に公庫をご利用いただき、上場を果たした急成長企業の経営者の皆さんにお願いしました。

ヒット市場をつくりあげることができる強み

司会 最初に、各社の事業についてご紹介をいただきます。現在のビジネスの内容、マーケットにおける優位性、創業から現在にかけて事業を拡大してきた経緯についてご説明ください。

最初に、株式会社アルファポリスの梶本雄介社長、よろしくお願いいたします。

梶本 アルファポリスの梶本です。当社の設立は2000年です(スライド2)。わたしは新卒で広告会社に入って7年間勤務し、30歳のときに創業しました。

当社は、インターネット上で公開されている小説や漫画といったコンテンツを集め、そのなかの人気作を書籍として出版するという事業を行っています(スライド3)。作品を当社のサイトに無料で投稿してもらい、読者にも無料で読んでもらいます。そのなかから、書籍化したら売れそうな作品をピック

アップし、当社の編集部で編集を行ったうえで出版するという流れです。

当社の沿革ですが、2000年に創業した後、幸運なことに2002年に当社で出版した小説が日本テレビ系列でテレビドラマ化されました(スライド4)。ここで礎を築いた形になります。それからもヒット作品や、ドラマや映画として映像化される作品を次々と出版し、成長してきました。

10年前の2008年度の売り上げは1億7,000万円、営業利益が1,600万円でした(スライド5)。当時の社員は4人でしたので、非常に効率良く運営していました。その後も順調に業績を伸ばし、2014年度に東証マザーズに上場しました。しかし、その後の



深沼 光 研究主幹



株式会社アルファポリス 代表取締役社長 梶本 雄介 氏

2016年度に1度、減収減益となりました。エンターテインメント企業として大きく成長していこうと、ゲーム事業に進出したのですが、競争が極めて激しく、思うようにいかなかったからです。現在、ゲーム事業は関連会社に譲渡しています。2018年度の決算は売上高48億円、営業利益12億円を計画しています。

社員数は、上場直前は30人ほどでした（スライド6）。現在は、正社員が73人、わたしたち役員や派遣社員、業務委託の方などを含めると約80人です。

続いて、インターネット上の人気作を出版するという当社のビジネスモデルが、なぜ強みになり、マーケットにおける優位性につながっているか、大きく2点に絞ってお話します。

第1に、インターネット上でこんな小説や漫画が読みたいという潮流を見極め、人気のコンテンツを当社のサイトでいち早く出版している点です（スライド7）。昨今の流行は、ユーチューバーなどに代表されるように、まずはインターネットで発生してくるからです。

ここで非常に重要なのは、ネットで人気のある1つの作品を出版して「売れてよかったね」という話で終わらないことです。インターネット上で人気となる作品は、かなりの割合でトレンドを形成するのです。これまでの出版市場にはなかったような傾向の作品が、ネット上ではたくさん現れます。こうし

た作品を安定的かつ多点多数書籍化していることが、当社の強みです。

第2に、すでにネット上で人気になっているために、市場のモニタリングが済んでいる状態となる点です。実際は、ネットでのファンが書籍も購入する比率は全体の約5%にすぎません。書店で買ってくれる人のほとんどは、新規のファンなのです。ですが、これは売れるだろうというリサーチが済んでいるので、当社は作品のヒット率が非常に高いという特徴があります。

市場のトレンドを形成する、ヒット率が高いという点でわかりやすい例としては、日本人が主役の恋愛ロマンス小説の市場をつくったことが挙げられます（スライド8）。10年前までは、ロマンス小説といえば、カナダのハーレクイン社のような海外の小説を翻訳したものしかありませんでした。ところが、洋楽より邦楽を、洋画より邦画をとという流れが出てくるのと同じように、外国人の恋愛ロマンスよりも日本人の恋愛ロマンスが読みたいというニーズが高まってきます。書店にこうした作品はないため、ネットでたくさんの作品が登場し、多くの人に読まれるようになりました。なかには人気作も誕生します。当社はそれらを「エタニティブックス」と名付け、レーベル化しました。これまでなかった和製の恋愛ロマンス市場をつくったのです。ネット上の人気作を1点ずつ出版するのではなく、こうしたトレンドをつかみ、大きく一固まりにしてヒット市場をつくりあげられるのが、当社の強みなのです。

司会 ネット作品のリアルでの出版という非常にユニークなビジネスモデルで、多くのファンをつかんでいることがよくわかりました。

データ活用のマーケットにおける先駆者

司会 続いて、株式会社ブレインパッドの草野隆史会長、よろしくお願いいたします。

草野 ブレインパッドの草野です。当社は2004年3月

に設立しました（スライド10）。2019年3月で15周年を迎えます。社員数は、今年の2018年6月末時点で263人でした。

どんな事業を行っているのかというと、まずはビッグデータの活用サービスです（スライド11）。創業時にもビッグデータや人工知能という言葉はありましたが、現在のようなニュアンスでは使われていませんでした。「大量のデータから価値があるものを見つけ出す」という意味のデータマイニングという言葉があり、当社はデータマイニングの専門企業とのうたい文句でスタートしました。

現在の事業はかなり多種多様にわたっています。具体的には、まず、データに基づいてマーケティング業務や顧客との関係性の改善を支援しています。また、機械学習、いわゆるAIを使って業務の改革や高度化を行いたいという相談を受け、それらシステムの開発や運用もしています。ほかにも、ビッグデータを蓄積する環境構築を行うSI（システムインテグレーション）のような仕事や、そのために必要なソフトウェアの販売も行います。さらには、企業の内部で分析を行いたいというクライアントには、人材育成のサポートもしています。

このように、当社はデータを活用したいという企業に対し、総合的にあらゆる支援を行う会社です。データを預かって分析するという事業から始まりましたが、顧客のニーズに応じているうちに、データ活用に関する「何でも屋さん」になっていきました。

もう1つの業務分野は、デジタルマーケティングのサービスです（スライド12）。デジタル環境でのマーケティングは、ウェブやメールをはじめ、データの取得方法が決まっています。この場合は、その都度分析するよりも、プラットフォーム化したほうが効果的です。当社では、自社開発のSaaS（Software as a Service）によるプラットフォームを提供しています。企業が自社のデータを活用したマーケティングを行うためのプラットフォームを提



株式会社ブレインパッド 代表取締役会長 草野 隆史 氏

供するこのビジネスは、プライベートDMP（Data Management Platform）というジャンルで浸透しています。このジャンルにおいて、当社は国内のシェアナンバーワンです。ほかにも、データに関するあらゆるソフトなどを扱っています（スライド13）。会社の規模のわりには、多様なビジネスを行っていることが特徴です。

次に、当社のマーケットにおける優位性についてです。第1に、創業以来、データ分析を長く行ってきたので、支援した企業が延べ800社を超えているという実績があることです（スライド14）。「データを活用して何かしたい」「最近、AIが流行っているみたいだけれど、それで何かできないだろうか」といった漠然とした相談にもきちんとお応えできる体制と経験をもっていることは、大きな強みだと自負しています。

第2に、データの分析をする人材、データサイエンティストが80人以上いることです。これだけの人数を、正社員として抱える企業はそれほどないと思います。

第3に、大量のデータを取り扱うためのインフラの構築、運用などを実現できるエンジニアリング力です。自社開発のプロダクトがシェアナンバーワンになったことがその証明です。データにまつわるノウハウと人材、エンジニアリングの技術こそが当社



株式会社バリューデザイン 代表取締役社長 尾上 徹氏

の特徴です。

とはいえ、最初から何でもできたわけではありません。何でもやらないと食べていけなかったため、ニーズに応えようとしているうちに、できるようになったというのが正直なところですね。お客様のデータにまつわる課題に対し、できないものまで無責任に「できる」とは言いません。ただ、できそうだなと思うことは「やります」と引き受けてきました。すると、できることがどんどん広がり、そのうちに漠然と「データで何かしたい」など、課題が明確になる前の段階から相談を受け、何をしたらよいかというコンセプトのデザインを行い、実際にテストとしての分析をし、必要ならシステム化する、運用に落とすといったところまで手がけられるようになっていきました。

コンサルティング企業が上流で行う業務から、サプライヤーや運用をサポートする会社が行うようなサービスまで、データに関する業務はすべてワンストップで担当できるのが当社です（スライド15）。ここまでデータ活用に関して多岐にわたって業務を担える企業はそれほど多くないと思います。

最後に、事業を拡大してきた経緯ですが、当社のビジネスは、データを受託して分析するところから始まりました（スライド16）。しかし、プロジェクトごとに業務を受託するだけでは、売上げが安定

せず不安だったので、毎月売上げが発生するような、最近の言葉でいえばサブスクリプションモデル（定額制）を、ビジネスの1つの軸にしたいと考えました。そこで、自社開発のデジタルマーケティングのプラットフォームの提供を始めました。さらに、データ分析の効果を感じていただいたお客さまから、社内でデータ分析をしたいという要望が出てくるようになり、分析を行う環境構築の仕事も請け負うようになりました。このように、顧客の需要に合わせて事業の範囲が徐々に広がり、業容も拡大していきました。

売上高と従業員数は、創業以来、順調に増え続けています（スライド17）。2011年に東証マザーズに上場し、2013年に東証一部に市場変更をしました。従業員数は、創業時はわたしと、現在の社長である佐藤の2人でしたが、現在は263人になりました。

司会 「何でもやってきた」というお話がありましたが、創業以来、積極的にノウハウを蓄積したことが、データを活用して企業の経営課題の発見から解決までの仕組みづくり、あるいは構築や運用まで一貫して行えるという非常に大きな強みにつながったことがよくわかりました。

目指すはアジアナンバーワンの

プロセッシングカンパニー

司会 最後に、株式会社バリューデザインの尾上徹社長、よろしくお願ひいたします。

尾上 バリューデザインの尾上です。当社の事業内容についてお話いたします。

まずわたしたちが目指すところは、アジアナンバーワンのプロセッシングカンパニーです（スライド19）。決済とマーケティングを融合させたサービスでは、国内である程度実績ができたので、次はアジアナンバーワンを狙っています。

当社は2006年7月に創業し、現在13期目になります。従業員数は、スライドでは64人となっています

が、最近大きく増員し、現在は70人を超えています（スライド20）。そのうち、約20%は外国人で、国内と海外の各拠点でビジネスを展開しています。2016年に東証マザーズに上場しました。

当社のビジネスは大きく2つあります。ハウスプリペイドカードとブランドプリペイドカードの発行です。

ハウスプリペイドカードは、その店舗だけで使えるカードです（スライド21、22）。提供したお客さまの業種は飲食店、スーパー、ドラッグストア、物販、サービス業など多岐にわたっています。このサービスは、2012年くらいから急激に伸びています。もともとは米国で2000年頃から急拡大していたものを、当社では若干日本流にアレンジしたうえで、国内とアジアで展開しています。

一方のブランドプリペイドカードは、VISAのマークがついており、すべてのVISA加盟店で使えるものです。クレジットカードのネットワークを使って、プリペイドしたお金を移動するサービスです。

ここでは、当社の成長のきっかけとなったハウスプリペイドカードの事業を中心に説明します。この事業の重要な点は、決済のツールとしてではなく、各社の商品という位置づけで発行いただいていることです。

ハンバーガーショップを例に挙げましょう。通常は、来店した方が300円のハンバーガーを1個購入すると、商品を渡して取引が終わってしまいます。ところが、1,000円入金すると100円おまけがつくプリペイドカードを購入すると、300円のハンバーガーを買いに3回来店してもまだ200円残り、4回目の来店もしてもらいやすくなります。つまり、最初の来店でカードを購入してもらえば、4回分の囲い込みができるマーケティングツールなのです。このカードに、クレジットカードや電子マネー、2次元バーコードなどでチャージするという流れが出てきています。

当社がどのように売り上げをあげているかですが、カードに入金された金額、そしてカードで支払いした金額の一部を手数料でいただいています（スライド23）。2018年6月期の取扱高は入金額ベースで2,200億円でした。今期は3,000億円を超えていきそうな状況です。累計発行額も1兆円を超える見通しであり、急激に取扱高が伸びてきています。

当社のサービスをお店に採用いただける理由は、まずはカードに入金した方は高い確率で来店されるため、顧客の囲い込みができることです（スライド24）。それから、あまりここを目的にしてはいけませんが、退職益といい、最後にカードを使用してから3年から5年といった期間、一定額を使わないと残高が失効して雑益が発生することです。さらに、現金が先に入ってくるので、キャッシュフローが良くなります。この点は飲食チェーンを中心に非常に喜んでいただいています。この3つが大きな理由です。

当社の立ち位置でもある、前払いでお得、販促・囲い込みができる、使える場所が限定される、というハウスプリペイドカードは、クレジットカードや汎用電子マネーとは領域が違うため、競合しません（スライド25）。むしろ、クレジットカードや電子マネーと連携しながらマーケットが拡大しています。

当社のこれまでの歩みですが、当初はハウスプリペイドカードに対する国内の認知度が低く、伸び悩んでいた時期がありました（スライド26）。それが2012年から2014年あたりからスーパーマーケット、ドラッグストアなどでのシェアが急激に高まりました。それをきっかけに飲食業界の大手企業などにも採用いただくようになり、一気に取扱高、そして売り上げが増えています。

なぜ当社が、競合があるなか国内でシェアを最も獲得したかについては、基調講演でも話があったように、やはり人脈でした。もともと、このビジネスは米国でスタートしています。ですから、米国のナン

バーワンの社長に何としても会いたいと思っていました。そのために、あらゆるルートを使ってアプローチして、何とか会うことができました。そのときに、「マーケットが小さい段階からシェアを取っておけば、マーケットが拡大したときにさらにシェアが大きくなる」とアドバイスをもらったのです。そこで、わたしたちは1店舗、5店舗、10店舗といった小さな企業にも営業し、顧客として獲得していきました。すると、マーケットが大きくなるにつれ、大企業も取引先として増えていきました。結果、当社がシェアナンバーワンになれたのです(スライド27)。

最後に海外事業ですが、現在7カ国でビジネスを展開しています(スライド28)。タイ、マレーシア、シンガポールといった東南アジアで、大きなチェーンでの採用が急激に増えています。さらに、2018年7月にインドの同業者をM&Aしました。売り上げの拡大よりも、このビジネスに10年間従事している従業員の確保が重要な目的です。現在、こうした海外事業がある程度回り始めている状況です。

司会 ありがとうございます。国内で急成長を遂げただけでなく、これから積極的にアジアに進出していこうとしているところが非常に印象に残りました。

現状に疑問をもちビジネスを考える重要性

司会 3社とも、これまで存在しなかったマーケットで、ユニークかつ新しい製品やサービスを提供しています。一方で、こうしたビジネスモデルを市場に受け入れてもらうには、非常に苦労も多かったのではないのでしょうか。

そこで、そもそも新しい市場をどのように発見したのか、新しい市場で顧客に対し製品やサービスをどのように認知させたのか、さらに成長を始めるきっかけになったのは何だったのか。この3点についてうかがっていきます。まず、梶本社長からお願いします。

梶本 新しい市場の発見ですが、背景としてインターネットが1996年から97年くらいに日本で普及したことが大きかったです。

それまで出版界では、例えば小説やエッセイ、漫画をかく方は、なかなか発表する場がなく、大手の出版社の賞を受賞して、それから初めて本屋に並んで読者に届く、といった状況でした。同じコンテンツ産業の音楽であれば、路上ライブをやり、ライブハウスで演奏し、文化祭でみんなに聴いてもらって、「あいつすごいぞ。あのバンドすごいぞ」と有名になってレコード会社の目にとまる、というケースもあります。しかし、出版界の場合は、出版社の賞の選考委員が既存の大作家先生のこともあり、「今、本当に求められているものがなかなか市場に出てこないな」という疑問がわたしのなかにはありました。創業時、よく例えて「北島三郎先生が審査員だったら宇多田ヒカルはデビューできなかった」と話した覚えがあります。同じことが出版市場ではあったのです。わたしには「マーケティングがちょっとずれているな」という思いがありました。

ところが、インターネットの普及により、誰でも自由に小説、漫画をネット上に発表でき、それが読まれるようになりました。なかには、人気のあるプロと遜色のない内容を書き、ファンがついている方たちもいました。もうすでにファンに人気があるのだから、ある程度市場とリンクしているはずですが、「これは新しいビジネスとして成り立つのではないか」と考えたことが、この事業を始めるきっかけでした。

市場に認知させた方法は、非常に泥臭いものでした。先ほどブレインパッドの草野会長は2人とおっしゃいましたが、わたしは1人だけで起業しました。経験は一切ありません。ですから、独学でプログラムをつかってサイトを開設し、編集も自分でいい、書店に売り込みにいきました。当時は、現在ほど出版不況ではなかったうえ、本は返品が可能で書

店は不良在庫を抱える心配がないこともあり、書店員さんも「割と面白いね。じゃあ注文するよ」とお店に置いてくれたのです。そうやって地道に販路を広げるうちにヒット作が生まれ、「ネットで人気がある」「投稿から出版できるサイトがある」と知名度があがっていきました。そこからまた裾野が広がり、良い作品が集まってくるようになりました。あまり面白みのない話かもしれませんが、基本的に泥臭かったと思います。

次に成長を始めるきっかけですが、いろいろなタームがあったなかで思い返してみると、やはり人だったなと実感しています。

2005年度から2008年度までの3年間、当社は年商2億円弱で足踏みをしていました。そのようななか、先ほどお話ししたロマンス小説の作家から、「ネットで女性に非常に人気のある作品を当社で出版したい。でも、ほかの出版社にも誘われている」との話が寄せられました。当時、社内の編集者3人で話し合ったのですが、ちょっと難しそうだろと断りました。そうしたら、他社から出版されたその作品が大ヒットしたのです。

このままではいけない、でもわたしには作品の良さが全然わからない。ロマンス小説には、間違いなく御曹司が登場します。「こうした感覚がわかる人を入れないといけない」と危機感をもちました。

そこで、当社では、最初で最後となるのですが、ハローワーク経由である女性を採用しました。慶應義塾大学を卒業し、医療事務をしていて、でも出版の夢を忘れられずにいた女性でした。彼女に「ネットで人気のあるロマンス小説をまとめてきて」とお願いしたところ、1日でエクセルの表にまとめてきたのです。それらを恐る恐る出版したら、出す本、出す本ヒットしたのです。そこから当社の成長が始まりました。しかも彼女がセレクトしたものは、ロマンス小説だけでなく、あらゆるジャンルでヒットしました。彼女は現在、取締役3人のうちの1人で



あり、編集のトップです。そういう出会いというか、人のおかげで成長しました。どこの会社でも同じかもしれませんが、当社でもエポックメイキングなことだったと感じています。

司会 ありがとうございます。続いて草野会長、お願いいたします。

草野 市場の発見からお話すると、2003年ころから起業のアイデアを考えていました。わたしは大学卒業が1995年で、そのころから起業のまね事をしていたのですが、インターネットが立ち上がっていくのを見て、「経営能力がなくてもマーケットがこれだけ立ち上がると勝手に会社が伸びる。だから、起業するなら勝手に伸びるマーケットがいいな」とそもそも考えていました。

一方で、インターネットは非常に競争が激しいです。競争は嫌いなので、「非常に伸びるけれど、競争がない領域はないかな」と虫のいいことも考えていました。

まだ具現化していない、でもこれから伸びるのは確実に、それでいてまだマーケットになっていないものは何だろうと悩むなか、前職時代の2000年、友人と創業した会社でやっていたプロバイダー事業の環境を振り返りました。

当時は、ちょうどナローバンドからブロードバンドに移行しつつある時代でした。ソフトバンクの孫正義さんが2001年にYahoo! BBを始め、ブロード



バンドが普及を始めていました。接続する世帯が増え、回線も太くなっていく状況です。携帯電話もインターネットにつながるようになり、接続の形態も多様化していました。

では、これが意味するものは何か。サーバーやサービスを提供している企業には、ものすごい勢いでアクセスがあり、イコール、それはデータがサーバー側にたまるということです。「企業側にデータが集まる時代が始まっているな」という実感がありました。

そのデータを活用しないと、どういうことが起こるのか。これまでは店頭を見れば、お客さまの様子や、購入客の属性などがわかりました。しかし、ビジネスがネットで完結するようになると、顧客の周りで何が起きているかわからなくなり、企業の意思決定の精度が落ちてしまいます。日本では、人口減少、そして労働人口が減少することが確定しているなか、GDP維持のためにも生産性を上げなければいけないという課題が出てくることは自明でした。全体の生産性を上げるためには、特にホワイトカラーの生産性を上げなければいけません。ですが、意思決定の精度が落ちれば、生産性も低下する。ならば、データを活用して生産性を上げようという活動は、必ず需要が高まることかみえていたのです。

問題は、いつ需要が増えるのかがわからないことでしたが、いつかは増えるのだから先に始めようと

思いました。わたしにはデータ分析の経験がありませんでした。ただ、必ずマーケットが立ち上がるとの確信はあったので、そこに特化した事業をやるのと、当社を2004年に創業しました。

サービスの認知は、比較的スムーズに進みました。データ分析を行うと、今までわからなかったことが明らかになります。それが顧客にとってどれくらいの価値があるかはケース・バイ・ケースですが、適切な価値を提供できる顧客を見つけてきちんと説明できれば、導入されない理由はないのです。結果や効果に見合う価格で提案できれば、依頼をいただけます。1回目はお試しかもしれませんが、きちんと効果を出して顧客にリターンがあれば、リピートオーダーが取れます。だから、最初の営業さえしっかりすれば、やっていけるだろうという思いがありました。実際、会社としても、基本的に従業員規模が大きくなるにつれ、売上高も伸びていきました。営業が不足するまでは、供給側の分析する人材の雇用に応じて成長していきました。

当社では、アルファポリス社のように特定の社員が入社して、というエポックメイキングな出来事はあまりなく、ひたすら社員が増えれば売り上げが増えていくという構造だったと思います。最初のクライアントを見つけるまでは結構大変でしたが、それ以降は実績がつき、「こういうことをやったら、こんな結果を提供できました」と説明できるようになったので、順調に顧客を獲得できるようになりました。

ポイントとすると、人を採用して教育したことです。似たような仕事をしている企業がほかにないので、受託した仕事は自分たちでやり切らなければいけません。即戦力を採用しようとしても、こんな仕事をやったことがある人も、当然世の中にはいません。ですから、未経験者を採用して教育し、ある程度組織をつくらないと仕事を引き受けられない状況でした。そこでベンチャーキャピタルから資金提供を受け、人を大量に採用して教育しました。その年

だけは赤字になりましたが、先行投資だと割り切りました。それ以降は、ある程度の組織体制ができたので、新しい人を最初に育った人たちが教育しながら、組織を大きくしていくというサイクルを回せるようになったと思います。

司会 ありがとうございます。最後に尾上社長、お願いします。

尾上 まず新市場をどのように発見したかをお話します。先ほどお話したように、米国でこのビジネスが急拡大していたとき、わたしは前職のクレジットカード会社のJCBで働いていました。当時JCBではICカードを使った決済の普及を図っていたのですが、苦勞していたのです。確かに加盟店は何万店舗も国内外にあるのですが、ICカードを導入するには店舗の端末ネットワークをすべて変えないといけなかったからです。磁気カードしか読めないところに、ICカードも読めるようにするには、投資が非常に膨らんでしまうのです。

すごく悩んでいたとき、たまたまあるイベントで磁気カードが会場に落ちているのを見つけました。「クレジットカードが落ちている」と思ったのですが、実は磁気のネットワークを使ったプリペイドカードだったのです。目からうろこというか、クレジットカードの与信ビジネスではなく、事前に入金されたカードをそのまま使う方法もあるのかと興味が湧いたのです。

そこで、プリペイドカードのビジネスを調べたところ、すでに米国で急成長していました。日本はどちらかというと、磁気カードではなく、ICカードやNFC（近距離無線通信規格）を使った非接触の方向に流れていたため、「これは自分でやるしかない」と思い、あるベンチャー企業に移って事業をスタートさせました。しかし、ある事情でその会社での事業の継続が難しくなり、このビジネスを続けるには新しい会社をつくるしかなかったのです。

次に、市場にどう認知させたかです。当社は、ま

ず米国と同じようにプレゼント用ギフトカードとして販売するというビジネスモデルで始めました。ところが、店側がカードの発行はしてくれるものの、そのカードがなかなか売れないという状況が起きていたのです。毎月毎月キャッシュが減っていくなか、思い切ってビジネスモデルを変えようと決めました。飲食チェーンなどを利用するときに、自分で入金してインセンティブが付くようにし、自己利用向けにターゲットを変えていったのです。すると、顧客の囲い込みをしたい店舗が出始め、そこから利用が増えていきました。

さらに成長力を強めるという点では、やはり当初の株主の力が大きかったです。大手の商社や印刷会社に若干出資をいただいたことで、そのルートでそれなりのクライアントを獲得できたのです。これが成長のきっかけの1つだと思います。

司会 ありがとうございます。三社三様ですので、まとめるのは難しいのですが、共通点がいくつかあったと思います。

まず、現状のシステムやマーケットに疑問をもちビジネスを考えていたこと、それから、ビジネスにするためにあらゆる方法で情報収集を行ったことです。

マーケットに展開するうえで地道な努力をされているのと同時に、最初のビジネスモデルにこだわらなかったことも共通点だと思います。例えば、アルファポリス社のように、それまでとは別のジャンルの本やレーベルを考え出すといった点などです。

企業が成長していくための人材の構成

司会 次は、成長を支える人材に関して少し掘り下げていきます。最初は経営者プラス何人かで会社を始めますが、企業が大きくなってくると経営者をサポートする幹部人材が必要になってきます。そこで、現在の経営陣やコアとなるメンバーをどのように集めてきたのか、説明いただければと思います。草野会長からお願いします。

草野 現在、常勤の社内取締役が5人います。代表取締役は2人、会長のわたしと社長です。この2人は創業メンバーで、残り3人のうちの1人も創業メンバーです。創業時は5人で始めたのですが、うち3人が現在も役員として残っています。

この3人は、どちらかといえば事業の企画や法人営業に強い人間でした。創業時は、データ分析の潜在的なニーズはあるけれども、マーケットとして顕在化はまったくしていない状況でした。ですから、大量のデータを所持している大企業にコネクションがあり、なかに入っていって「こういうことができたらいと思いませんか」と説得できる人でないといけません。そのため、創業メンバーの5人のうち3人は法人営業ができる人材、残りの2人は分析ができるエンジニアでした。分析に関してものすごいノウハウがあるというわけではありませんでしたが、できる範囲でビジネスを取ってくればよいと割り切っていたので、問題ありませんでした。ただ、そのエンジニア2人は家庭の事情などで退職しています。

現在のほかの取締役は、CFO（最高財務責任者）とデータ分析を統括する者が役員となっています。上場の準備を始めた少し前からCFOは採用していましたが、その最初のCFOから東証一部に上場したところで交代したいと申し出がありました。そこで、弁護士資格をもつ現在のCFOを迎え入れました。当時は法務などにやや弱い部分もあったので、経営陣として足りない機能を補充しながら体制を強化しました。

それから、分析に詳しい人間が役員にいなかったため、分析事業が大きくなっていくなかで最終的に仕事を束ね、うまく仕組み化できた社員を役員にばってき抜擢しました。もともと役員待遇で入社したわけではなく、現場のコンサルタントとして入ってきた人が部長になり、本部長になり、役員になりました。現在の取締役はこのような構成です。

司会 ありがとうございます。尾上社長はいかがでしょう。

尾上 当社は、創業時は3人でスタートしました。プライベートカードのビジネスをするには、クレジットカード会社出身者のノウハウが活きると考え、前職時代の同僚を引っ張ってきました。現在残っているのはわたしと常務の2人で、現在の取締役は5人です。

わたしとその常務は、これが結果的によかったのですが、13年も一緒に仕事をしていて、2人で飲みに行ったことがまったくないのです。基調講演でもあったように、ブレーキ役とアクセル役が互いに働いていると思っていて、ある意味、良い関係なのだと思います。

会社が大きくなって、役員が増えてきたのですが、あるときにつまずきました。当時、役員は4人でしたが、海外事業はわたししか見ていませんでした。ですから、海外展開をどこまでするかというとき、ほかの取締役では「中国での投資をいくらにするか」などの判断ができないのです。わたしがすべてワンマンでやるわけにもいきませんので、国内外でビジネスを行うのであれば、役員構成はそれぞれ両方見られるだけの人数構成にしておかないと、会社としての判断ができないと感じました。そのため、現在の5人のうち、海外事業はわたしともう1人、システム担当が1人、経営企画が1人、管理部門を担当しているのが1人という体制で進めています。

司会 ありがとうございます。最後に梶本社長、お願いします。

梶本 当社の経営陣は比較的シンプルです。2000年の会社設立時は、妻と親族の3人が役員でした。その後、妻が勤め先を辞め、本格的に手伝ってくれるようになりました。なかなか優秀な妻で、もともと大手メーカーで海外の車の営業をやっていました。

ですが、いざ上場しようという段階に入った際、さすがにきちんと役員構成を考えないといけなくな

りました。ほかの上場企業でも、夫婦で役員を務めている企業はありますが、投資家からの見え方や、社内的にもあまり良くないと考え、妻には役員から外れてもらい、総務部長としてしっかり仕事をしてもらうことにしました。そして、先ほどお話しした女性編集長を役員に引き上げました。さらに、主幹事の証券会社から、とにかく管理本部長が重要だと言われたので、上場を控えた約2年前に募集し、そのなかで一番優秀そうな人を採用しました。その管理本部長を含め、現在の役員は3人です。

司会 ありがとうございます。各社とも創業当初にメンバーを厳選していたことは、基調講演とも共通するところであったと思います。もちろん、現在のメンバーも厳選されたメンバーです。企業が成長するなかで、海外部門、会計、システム、営業など、既存の経営陣で不足する部分を、うまく内部登用やスカウトによって補っているようです。

また、ブレーキ役という話が尾上社長からありました。基調講演にもあったメンター的な役割もこの役員の方が果たしていることがわかりました。こうしたチームの構成によって、経営者が会社の経営全体を見ることに集中できるようになり、企業のさらなる成長を促しているのではないのでしょうか。

企業規模が拡大するなかで発生するズレ

司会 次に、経営陣以外の人材について、うかがいます。

戦力となる従業員や中間管理職を採用、育成するうえで、各社どのように対応したのでしょうか。尾上社長からお願いいたします。

尾上 中間管理職層、マネジメント層といった部門長クラスの採用については、現在でも最も苦勞しているところです。以前は年収600万円から700万円くらいの人材を採用していました。それが最近、管理部門に役員クラスのメンバーを採用したことによって、会社の雰囲気が変わってきました。



正直なところ、上場してから一気に離職率が上がってしまったのです。事業は拡大するものの、離職率が上がる。人を採用するにもコストがかかるので、かなり苦勞していました。ところが、役員クラスの方になると、部門をまとめていく能力やノウハウが非常に高いのです。その方が部門長になったことで、会社全体にその雰囲気伝わり、離職がピタリと止まりました。

また当社の場合、海外の人材確保にも苦勞しています。日本の大手企業、例えば株主の携帯電話会社や商社などのネットワークを借りて、優秀な現地スタッフを採用しています。しかし、文化や考え方の違いがあります。これをどう解決していくのが当社の大きな課題であり、これから挑戦しなければならないところだと思っています。

司会 ありがとうございます。続いて梶本社長、お願いします。

梶本 部長クラスは非常に優秀です。屋台骨となって実質会社を動かしているのは各部門の部長です。

部長には2つのタイプがいます。1つは、一般社員として入社し、会社の成長とともに活躍をして部長になった人です。「この人には部長になってもらわないと困る」と、長い目で見ながら、自ら一歩一歩成長し、管理職の道に乗るようにサポートしたことで、しっかりした部長になりました。もう1つは、すでに実力のある人を部長として採用したケースです。

このように2つのタイプの部長がいますが、まだ小さな会社なので、組織が縦割りになることもなくうまく連携できています。しかし、先ほどの尾上社長のお話と同じように、人材には一番苦勞しています。最大の課題は、部長の下の課長がなかなか育たないことです。どのようにすればよいのか、わたしたちも議論するのですが、やはりたたきあげで自分の力で部長になった人材と、上場してから会社に入ってきた人材とでは、考え方にギャップがあります。上の側からみると歯がゆく感じ、下の側からみると上の人のようにやるのはなかなか難しい、といったことです。そのギャップを、うまく埋めていかないといけないと感じています。

司会 ありがとうございます。アルファポリス社は出版業ですので、社員の方に少し特殊な能力が求められる部分もあると思います。一般社員や中間管理職の採用、育成に関しては、どのように取り組んでいるのでしょうか。

梶本 作家にはいろいろなタイプがいます。ほかにも、イラストレーターやデザイナーも関係してきます。映画などとは違って少人数ではありますが、あらゆる人が絡みながら、作品をつくっていくのです。そのため、いろいろな経験をオンザジョブで学び、上司や先輩が指導しながら育てていくしかないのかなと思います。

特殊な能力という点でお話すると、名プレイヤーが必ずしも名マネージャーではないのはどこの企業でも同じだと思いますが、編集者は特にそのような傾向が強いです。天才と呼ばれる、何をやらせてもうまく、ヒット作もよく出すような人材が、上に立つと思いがなかなか部下に通じないということが、ほかの職種よりも大きいです。その意味でも、課長不足、あるいはマネージャー不足には苦勞しています。

司会 ありがとうございます。名選手が必ずしも名監督ではないということですね。草野会長はいかが

でしょうか。

草野 当社も人材について一番苦勞しており、現在も育成には葛藤を続けています。ショックだったのは、上場するまでほとんど社員が辞めなかったのですが、上場を機に人が辞め始めたことです。

上場したときは、従業員は約80人でした。それから、年40%くらいで成長していく目標を立てましたので、同じくらい社員を増やす必要があり、一気に100人を超えました。今から振り返ると反省すべき点なのですが、当時のわたしは、上司はいらなと思っていました。人に管理などされたくないだろうと、中間管理職をあまりつくりませんでした。役員は別として、その下はフラットな組織構造にしたのです。結果、現場でのデータ分析などが好きな人間が多いために、率先して中間管理職やまとめ役になろうという人が出てこなかったのです。

そのような状況ですから、従業員が100人を超えたのに、まとめ役はいません。さらに、ちょうどビッグデータブームのはしりの時期だったため、「どこかにデータ分析ができる人はいないのか」「ブレインパッドにいるじゃないか」と、従業員が一斉に引き抜きの対象になったのです。転職すると給与が倍になる人もざらにいました。当社の給与が低かったわけではなく、いきなりマーケットが拡大したため、適正な水準がわからないまま、各社がすごい給与で人をスカウトするということが起こり、「これは辞めたほうが得だ」という状況になってしまったのです。

それから、当社はデータ分析の受託だけではなく、3つの事業を行っており、各事業それぞれで志向する人材が別なのです。100人前後の組織に3種類の会社があるような状態です。普通だったら、3つのベンチャーが別々で運営しているようなことを、1つの会社でやっていて、それぞれが急成長しています。そのなかで、評価の着眼点もそれぞれまったく違うのに、同じ人事制度で評価しなければ

いけないことから、最初はうまく対応できず、不満の温床になってしまいました。

こうしたことが同時多発的に起こり、東証一部に上場したころから、かなり社内が混乱したのです。それでも、会社を信じてくれた従業員たちと一緒に乗り切りました。まとめ役に回ってくれた人間や、成果を出した人間を引き上げたことで、現在の組織があります。

ここ数年は、それぞれの現場の努力でようやくもち直し、会社としての方針が社員にも伝わり始めました。「せっかく人を採用したのに同じ数だけ辞めるので成長しない」という状況から脱し、この2年ほどで「努力したぶんだけ企業規模が大きくなり、そのぶん売り上げも増える」というステージに到達しました。それでも、まだ現場からは人が全然足りないという声があがっています。組織づくりは、いまだに大きな課題です。企業規模が大きくなるにつれて、必要な人材もどんどん変わっていくなか、役員、管理職、社員が上手に役割分担していくことが、重要だと思います。

司会 ありがとうございます。尾上社長に追加でうかがいます。バリューデザイン社でも、社員がかなり退職した時期があったとの話がありましたが、どのような要因だったのでしょうか。

尾上 2016年に上場したとき、役員も含めて社員が全員、かなり背伸びをしてがんばりました。上場という「1つの壁を乗り越える」ことを実現した結果、その後に明るい世界が待っていたかという点、そんなことはありませんでした。ちょうどそのタイミングで起きたシステムのリニューアルにつまずいてしまったのです。上場後にいきなり業績を下方修正しなければならず、かなりの危機感をもちました。

上場したにもかかわらず、社員の給料を上げることもできず現状維持がやっと、役員の給与は下げざるを得ませんでした。「みんながんばったのに、何だこれは」「だったら違うところでがんばろう」と



なり、上場の翌年は一気に離職率が上がってしまいました。

次の期にはしっかり目標をクリアし、利益もきちんと出しました。社員と役員の給料も上げ、先ほどお話しした部門長を採用したこともあって、離職がピタリと止まりました。

司会 ありがとうございます。共通の目線のようなものが少しずつれてしまったということでしょうか。アルファポリス社の梶本社長にも、「大きくなってからむしろ離職率があがってしまった」といった話を打ち合わせの際にうかがいました。なぜそのようなことが起こったのでしょうか。

梶本 お二人の話とまったく同じで、当社も上場する前はほとんど離職する人間はいませんでした。上場を目指すしと決めると、内部統制など会社として管理を厳しくする必要があります。そこで人が入れ替わるかなと思ったのですが、上場まではそうはなりませんでしたが、上場後、徐々に離職率が高くなってきました。

なぜかという点、一番は、社員に「当社でがんばろう」と思ってもらえるケアができていなかったことです。現在は転職市場が活性化しているので、「他社をのぞいてみよう」という流れはやむをえないのかなと思います。言い訳にはいけないのですが、大企業ではない企業はどこも、「隣の芝生は青く見えてしまうのでは」という思いを抱えているので



はないでしょうか。

司会 ありがとうございます。最初のうちは社長や会社の方針が従業員にも十分伝わっており、従業員側もよく理解していると思います。しかし、会社の規模が大きくなるにつれ、どうしても手薄な部分が出てきてしまいます。そこをどのように中間管理職が補っていくのかという点は、各社に共通する課題のようです。

熱心な情報収集と周到な戦略

司会 ここまでいろいろな課題をうかがってきましたが、現在の最も大きな経営課題、悩みは何でしょうか。そして、それをどのように解決していこうとお考えなのでしょう。今後の事業展開も踏まえて説明してください。

また、急成長の鍵は、ずばり何だったのでしょうか。今日は、成長を目指す中小企業の経営者や、大企業・中小企業の社員、管理職の方々も多く参加しています。こうした方々に対するメッセージも込めてお話をください。株式会社アルファポリスの梶本雄介社長からお願いします。

梶本 先ほど話したことと同じになりますが、重要なのは、やはり組織づくり、人づくりです。特に、当社の場合は管理職の育成です。上場後、新卒採用を始めましたが、驚くほど優秀な人が数多く入社しています。その新卒者と部長との間、いわゆる課長

クラスのロールモデルとなる人材を手厚く育成すること、または採用することが最も大きな課題です。

次に、急成長の鍵についてです。先ほど1人の女性編集者が入社した話をしました。ほかにも、あらゆる編集者が、いろいろな新しいヒットレーベルをつくってきました。ですが、最も大きかったことは、出版事業は不況だといわれてきたなか、「インターネットを使ってこれからはヒット作を出していこう」という大きな流れでわたしたちは勝負をしていこうと決めたことです。その都度、予想もしないことが起こるなか、いろいろな戦略や戦術を実践し、泥臭いこともやってきました。そのなかで、上昇する流れにポジショニングできたことが、成長した一番の理由ではないかと思います。

成長を目指す経営者の方々へのメッセージですが、創業者に限って話をすると、先ほどの研究報告で「創業者は協調性がない」という面白いデータが出ていました。まさにそれが特徴だと思うのです。わたしも、学校ではクラスのなかでそれほど浮いていたわけではありませんが、やはり皆さんと同じように得意不得意はありました。人並み以下の部分があれば、「これは日本有数の才能ではないか」とうぬぼれるような部分も20歳代、30歳代のときに出てきました。「ドラッカーがこう言った」「京セラの稲盛さんがどうだった」というのも良いとは思いますが、それよりも自分の得意なことや、「自分にはこれが向いている」というものを信じて実践するほうが成功すると考えています。

ベンチャーキャピタルや金融機関の方々からみると「何を言っているんだ」と思われるかもしれませんが、もしこのなかに創業者の方がいるのであれば、バッティングフォームを変えずに成功したイチロー選手ではないですが、自分のやり方を貫いたほうが成功するのではないかと思います。

司会 ありがとうございます。今後の事業展開についてはどうでしょうか。

梶本 出版界は「出版不況だ」と十数年前から大騒ぎしていました。当時は騒ぎすぎの部分もありましたが、この1、2年でいよいよ変革が始まっています。当社も3、4年前まで紙の本主体で運営してきましたが、電子書籍が急速に拡大しているなか、それに素早く対応しなければなりません。電子書店での売り上げは急速に伸びています。今後は、当社のサイトやアプリでコンテンツの直販を広げていく必要があります。これまで再販制度で守られてきた出版界は、変革の時期を迎えています。当社は、直販を強化していくことで、シェアを広げていこうと考えています。

司会 ありがとうございます。続いて、株式会社ブレインパッドの草野隆史会長、お願いします。

草野 まずは、人材をどう集めるかということです。仕事はお断りするくらいあるので、とにかく人さえいれば売り上げはいくらでも伸びる状況にあります。

もう1つ、これは個人的な意見かもしれませんが、わたしは「ベンチャーは何のためにあるのか」というと、「世の中を変えるためだ」と思っています。世の中はこうあるべきだと問いかけるビジネスモデルをつくり、ビジネスを通じて世の中を理想の世界に近づけていくことだと考えています。15年前に当社を立ち上げたのは「データをもっと使わなければだめだ」というメッセージだったのです。ところが、現在は世界中の人が「データは大事だ」「データ・イズ・ニュー・オイルだ」と注目されるようになりました。わたしのなかでは「もう自分ががんばる必要はないかな」とモチベーションが切れかけることもありました。

創業時は、「データ分析で稼ぎたい」という人が働こうと考えると当社しかなかったり、数少ない選択肢の1社だったりで、人が来てくれたのです。ところが現在では、データを活用する仕事は日本中、世界中にいくらでもあります。ですから、「人

を集める」という点では、このビジョンのバージョンアップが非常に重要だと思っています。わたしたちの存在意義を再定義し、そこに共感する人を集めやすくすること、社内の人間のモチベーションを上げる環境をつくっていくことを考えています。

また、「データは重要だ」と世界中で言われていますが、日本企業のビジネスはデータによってうまく変わっていません。米国との差がどんどん広がっていることは、非常に悔しいです。米国では企業がITによってビジネスを発展させようとしているのに対し、日本では業務のオペレーションの改善のためだけに利用されています。ビジネスを伸ばすためのデータ分析ができていないのです。米国のような企業を増やすお手伝いをするのが、大きな方向性になると考えています。

これから成長を目指す経営者へのメッセージですが、基本的に大きな問題に取り組むと絶対に価値があり、仕事にもなると思います。ただし、ベンチャーをやっていると、命こそ取られませんが相当生活を犠牲にします。それに見合うリターンはもちろん、意義のあることをしているということが非常に重要です。つまり、自分で意義を感じて、かつできるだけ大きな問題に取り組む。しかも、他人がやっていない、自分しかやっていないことにです。「自分ががんばらなければいけない」という状況は、良い意味で自分に気合いを入れ、追い込むことができるので、そういう仕事を見つけるのがよいと思います。競争が少なく、意義が大きければ、仲間は絶対に集めやすいし、きちんと時間をかければ顧客を口説くこともできます。最終的には大きなマーケットになり、成長できるのではと思います。

司会 ありがとうございます。米国では進んでいるのかもしれませんが、アジア諸国でもアプリケーションは非常に有効な気がします。海外進出についてはいかがでしょうか。

草野 海外戦略は、経営上の大きな課題の1つで

す。ただ、海外にはグーグルなど、このマーケットをグローバルに取りにきているプレイヤーがいます。こうした企業は、そもそもITでビジネスを成長させており、データ分析にも優れています。国ごとにマーケットも違うので、効率良く取りに行くのはかなり難しく、まだ決めきれいていません。うかつに参入しても、何も影響を及ぼせません。現状は、日本の企業が世界で通用するためのお手伝いをするのが一番効率が良いのではと考えています。やるのであれば、影響力のある仕事をしたいと思います。

司会 ありがとうございます。最後に株式会社バリューデザイン尾上徹社長、いかがでしょうか。

尾上 ビジネスの成長性の話だと、まず国内では昨今新聞などでも報道されているとおり、政府がキャッシュレス化に関するビジョンを発表しました。それから一気に、受注案件が増えています。先ほど話したとおり、クレジットや仮想通貨の領域とは別の領域でビジネスをしているので、これから国内は非常に楽しみです。ですから、人材の採用、育成をしっかりしておかないと、来るキャッシュレス化の波がうまくキャッチできなくなります。早急な対策を考えています。

もう1つは、中国での面白い現象に注目しています。中国ではキャッシュレスが浸透していて、当たり前のように財布を持たずに決済されています。マクドナルドやケンタッキーなどの大手チェーンは当然、キャッシュレスを導入しています。ところが、顧客の囲い込みはあまり進んでおらず、それぞれで独自のアプリケーションの開発を始めています。決済は便利にはなったのですが、店舗からすると「囲い込みするツールがない」というニーズが出てきているのです。これは、当社のハウスプリペイド事業にとって追い風です。中国含め、アジアではある程度キャッシュレス決済が拡大した後に、当社のビジネスへのニーズが出てくるため、今後もマーケットが大きくなるとみています。

インドの企業をM&Aする際、わたし自身インドを訪れたところ、驚くほどプリペイドカードが普及していました。インドは高額紙幣を廃止したため、異様な勢いでキャッシュレス化が進んでいるのです。特に、インドのムンバイ市では、「何だここは」というくらい経済が発展していました。ムンバイ市場の上場企業数は、東京証券取引所よりも多く、世界最大だそうです。

このようにマーケットが拡大している国で、人を採用、確保するため、M&Aで知識や経験があるメンバーを仲間に入れるのは、非常に良い手法だと今回感じました。わたしたちも、社員のグローバル化を図っていく必要があります。基調講演でもあったように、「英語ができないからだめだ」ではなく、英語をできる人を間に入れれば、いくらでもアジアでビジネスができると感じています。

アジアナンバーワンを取ろうと考えると、「東京に本社を置いてはだめなのかも」と思うようにもなりました。意識を変えるという意味で、例えば営業部隊は香港に置く、管理部隊はインドに置くということも思い切ってやっていかないと、海外のマーケットは獲得できないと感じています。

今後起業し、成長していく皆さんへの言葉ですが、これも基調講演であった「感謝する」ことを、いろいろと協力してもらった方にしっかりと伝えないといけないと思います。

当社がスタートしたとき、何もないなかで、出資をしてくれたり、人を採用してくれたり、弁護士を紹介してくれたり、あらゆる人が協力してくれました。あるベンチャーキャピタルの方が当社に出資する際、既存の株主だった商社に「なぜバリューデザインに出資したのですか」と質問したそうです。「尾上社長はあまりパワーもないし、この社長は大丈夫ですか」と相談したらしいのです。そのときに商社の担当者が「尾上さんには、できないことをできる人を集める力があるではないですか」と答えて

くれたそうです。このことを思い出し、協力していただいた方々には「感謝する」ということを徹底的に行うべきだと、あらためて感じました。

それから、当社はこの13年間のうち、3年目、4年目が苦しくて、現在のハウスプリペイドカード以外の事業もやろうかと考えたことがありました。例えばホームページ制作や、マーケティング営業などです。そこを踏ん張って、「この領域で圧倒的シェアを取ろう」と、プリペイドカード以外の事業に手を広げませんでした。現在はシェアを取り、一定の立場を日本とアジアで確立しております。事業を1つに絞って、徹底的に掘り下げていったことが、成功につながりました。

司会 ありがとうございます。皆さん、それぞれ経営課題があるなか、次のステップに向けて非常に熱心に情報収集をされていること、周到的な戦略を立てていることが共通点としてうかがえたのではと思います。

会場からの質問

司会 本日の議論から、参加者の皆さんもさまざまなインプリケーションを受けたと思います。そこで、会場から質問をいただきたいと考えています。どなたか質問のある方はいますでしょうか。

会場 パネリストのお話を、大変興味深く聞かせていただきました。これだけ素晴らしい企業をつくりあげたその力には、大変な感銘を受けました。

ある意味、お三方は、生まれつきの起業家ではないかとの強い印象を受けました。一方で、起業家であることと、職人やエンジニア、技術者といった現場のプロであることとは、ベクトルが違うのではないかと思います。そういうプロの方々は、自己雇用、最近ならフリーランスを選択します。起業家になるということは、まさに事業にかける思いや情熱、あるいは社会を変えたいという考え、さらには自分の考えていたビジネスを実行して、それを実際



に検証していく姿勢などが非常に強く、それらを自分の喜びだと感じることはないかという印象を受けたのです。その意味で、起業家になるという人は、1つの才能ではないのか、あるいはものすごい人間性が込められているのではないかと感じてしまうのです。その点についてはどうお考えでしょうか。

併せて、今度は企業をこれだけ成長させるとなると、マネジメントそのものや、組織をどうしていくか、人をどう育てるか、次の事業をどうするかなどにも気を配っていかなければいけないでしょう。非常に悩みも多いと思います。しかし、パネリストの方々にとっては、それも楽しみなのかなとも思うのですが、簡単にご意見を聞きたいと思います。

司会 ありがとうございます。梶本社長、今のご質問についていかがでしょう。

梶本 とても難しい質問だと思います。サラリーマンとしてもすごい活躍をされ、起業家としても活躍する人もいるでしょう。わたし自身は大企業のサラリーマンよりは、自分で事業を立ち上げたほうが向いているのかなと思っていますが、起業家にもいろいろなタイプがいると思います。ただ、わたし個人の考えでは、現場のプロと起業家は少し違うのかなと思います。わたしは、エンターテインメントビジネスが好きです。ですが、プロデューサーとして1つの作品をつくっていくというよりも、そういうものを扱う会社を大きくしたいという気持ちが、起業

当初からありました。

ここ数年、特にこの1年、2年は、人材に関することがわたしの悩みのほぼすべてです。ただ、そうした悩みも避けては通れないことも、社長業の醍醐味だいごみだと思います。

司会 草野会長、いかがですか。

草野 わたし自身がものすごく起業家的な性質かという、もともとは違ったと思います。単純に大企業に行きたくなかっただけです。同期が1,000人もいる大企業などは想像もつかなくて、小さく経営に近いところで仕事ができる企業に行きたいと考えていました。

創業するときも、創業メンバーでもある現在の社長のほうがわたしよりも15歳年上でした。当時の彼は、現在のわたしと同じ年でしたので、彼でもそのままやれたと思うのです。でも、彼は「おまえが社長をやったほうがいい」と言いました。急に打席が回ってきて、せっかくだからとやってみたら、大変だけれど面白かったし、向いていないこともなかったのかと思います。ちょっとしたきっかけです。わたしはどちらかといえば、補佐的なナンバーツータイプで、天才というよりは秀才だと思いますが、経営者を15年もやると若干性格が変わってしまったなとは自覚しています。

人に向き不向きはあります。マネージャーはやりたくない、でも現場では非常に生き生きとがんばる人もいるので、一様にやる必要はありません。多様な人がそれぞれの持ち場でがんばって、その雇用を創出するのがよいと思っています。

わたし自身は3年前に社長から会長になりました。現場の仕事や、社員に対して向き合い続ける作業は現在の社長に代わってもらったおかげで、かなり楽になりました。その期間、いろいろ勉強でき、視野が広がっていくなかで「自分が今、何をしなければいけないか」ということを整理する時間をもてたというのは、すごくよかったと思います。あと数

年社長をやっていたら、相当大変な状況になったのではと感じています。これから先、自分たちがやるのがよいのか、速いタイミングでバトンを渡したほうがよいのか、といった議論はしています。ここから、さらに企業を大きくするには、経営者に求められる特性も違ってくると思います。これが、現在向き合っている問題の1つです。

司会 ありがとうございます。尾上社長、いかがでしょう。

尾上 わたしは前職でJCBに勤めていました。給料も悪くなく、転職するつもりもありませんでした。しかし、やはりこのビジネスが日本ではヒットするだろうという自分のなかでの出会いがあったことが大きかったです。居ても立ってもいられなくなって、本当はJCB内でやろうと思ったのですが、できませんでした。それではとベンチャーに移ったら、その企業が倒産してしまったので、否応なしに起業という道しかなかったのです。

そのため、経営者とは何だというものもよくわからないままスタートしました。先ほど話したとおり、いろいろな人に助けられて、支えられたなと思うのです。大きな企業にも勤めていましたので、大企業のつらさ、楽しみも知っていますし、ベンチャーで自分でやる楽しさ、つらさも知っています。どちらがすごいということはないと思います。わたしのように、普通のサラリーマンから起業して、みんなに助けられて事業を進めていくパターンもあるので、起業家と現場のプロが違うとは一概にはいえないのかなと思います。

ただ、草野会長もおっしゃいましたが、性格が変わったというのはわたしも非常に感じています。会社がスタートして3年目くらいのとき、営業ミーティングなどで「何でこの仕事が取れないのだ」と話をしたときのことで。勤務時代だと、あまり強くは言わずに、うまい具合にまとめるタイプの性格で部門を動かしていました。ですから、自分が経営

者になっても、例えば「1週間前にこれをやると
いていたのに何でやっていないんだ」などと言え
なかったし、まったく数字があがらないことに対し
ても、何も言えなかったのです。結果、赤字がずつ
と続いていました。

そのとき「これは本当に変えないと会社が潰れ
る」と悩んで、何をしようかと考えた結果、決めた
ことが、1つは禁煙です。もう1つが、自分で営業
をして、自分で数字を稼ぐことでした。

禁煙して食べ物美味しくなると、太るのが嫌な
ので一生懸命動こうとします。自分で営業をがんば
り、社内で一番数字をあげたのです。そこで、自分
に自信ができましたので、社内に対して「これはお
かしい」と的確に言う、場合によっては叱ることが
できるようになりました。そこから、黒字化してい
きました。そこで自分の性格は変わったなと感じて
います。

司会 ありがとうございます。職人に向く人、起
業家に向く人など、さまざまなタイプの人がいま
す。何らかのきっかけがあって起業家になられたお
三方ですが、性格がどんどん変わっていったとい
う話もありました。研究報告でも、性格の話をし
ましたが、もしかしたら起業家になって後天的に
変わっていった部分もあるのかもしれない。

まとめ

司会 ここで、これまでの議論をまとめます。

こうすれば必ず成長するという答えは、おそら
くはないのではないかと思います。しかし、パネ
リストの話からいくつか共通する急成長のポ
イントを考えてみました。

まず第1に、成長性のある市場の発見です。
加えて、顧客への到達まで意識したビジネス
モデルをきちんと構築することです。これによ
り、結果的には業界トップや、ほかに類を
みない企業に成長しているのだと思
います。さらに、創業当初のビジネスモ

デルから徐々に変化しているということです。
マーケットの状況に合わせてビジネスモデル
を柔軟に修正すること、あるいは新しいビ
ジネスを追加していくことが、成長の1
つの鍵ではないかと感じました。

第2に、今回の議論でも一番大きかった
ところですが、人材です。企業の成長に
合わせた経営チームを構築し、人材を
育成する。スカウトや内部登用など
手法はさまざまでしたが、従業員の方
を信頼していることが共通してうかが
えました。例えば、モチベーションを
上げたい、辞めていくのがつらいとい
うお話もありました。わたしが一番感
動したのは、従業員に対する愛情をパ
ネリストの皆さんから感じたこと
です。それに応えて、従業員、経営陣
が会社全体で経営者を支え、一丸とな
って成長していることがうかがえ
ました。

第3に、さまざまなサポーターの存在
です。取引先、出資者、ベンチャー
キャピタルなど、かかわった方々から
多くのサポートを受けていました。サ
ポーターに感謝し、真摯に支援を受け
ていること、これも急成長の1つの
ポイントとして挙げられるのではない
かと思います。

最後に、経営者の皆さんは非常に熱
いですよね。事業への情熱をひしひし
と感じます。現状に満足せず、常に
次のステップを考えていくという、探
究心、チャレンジ精神こそが、急成
長の鍵なのだと思います。

それでは、これにてパネルディスカ
ッションを終了いたします。本日は、
急成長企業の経営者のお三方に、成
長の過程におけるリアルな経営の実
態を教えてくださいました。わたし
自身、大いに勉強になりましたし、
とても楽しく司会をさせていただきました。
月並みではありますが、非常に感動
いたしました。会場の皆さんも、そ
れぞれ感じる場所があったと思
います。最後に、パネリストのお三
方に大きな拍手をお送りいただき
たいと思います。本日はどうもあ
りがとうございました。