

# 「変革期における経営のあり方」

株式会社メガチップス

代表取締役 進藤 晶弘 氏

進藤 ただいま紹介いただきました株式会社メガチップスの進藤でございます。

1時間半お時間をいただきまして、ここにク

イトルにございますよ。

「経営のあり方」ということで話をさせていただ

くわけですが、何分まだ社長歴8年で、未熟で

ございますので、どれだけ皆さまのお役に立て

るようなお話ができるか分かりませぬけれど、

気持ちとしては1つでもお役に立てるようなこ

とがあれば、私の役割は最低限果たせたのでは

ないかというつもりで、これからお話をさせて

いただきます。

現在グローバルな競争ということで、本邦に

生き残りをかけて激しい競争が行われている

ということでございますが、中堅、中小企業

あるいはベンチャー企業は大手を含めまして、

極限の競争にさらされるという状態であろうと

思います。

そうしますと、極限の競争にさらされるという

経営のスタイル、日本型経営と、それから米

国型の経営、グローバルスタンダードという

ている経営スタイル、それぞれの特徴がある

という問いかけをさせていただきます。それな

私は米国の出身で、米国の経営スタイルを生

れる経営ではないかと、このように思います。

是非論は別にして、米国の経営スタイルが

たときにとどちらが有利かという視点で、まず

説明をさせていただきたいと思っております。

米国の経営と日本型の違いでございますが、

簡単に整理をさせていただきますと、視点が一

つは事業構造面からくる違い、それから二番目

は経営の構造面ですね、三番目が文化とか意識

面の違い、こういった三つの視点からその相違

点を説明させていただきます。

日本の企業はどちらかというと物作り、物

を作る競争力でもって国際競争を戦って来て、

過去20年ほどは非常に成功を収めてきました。

ところが、最近の10年ほどは、世界市場にあるも

のに価値を求める傾向が非常に強いです。それから、

総合型と申しまして、総合電機メーカーに代表

されますように、ありとあらゆるものに手を出

してやる、家電、重電、半導体ですね、あらゆる

ことを手掛けたままやっていたというふうな

か一つの特色でございます。また、会社のなか

もいろいろと、取り込もうといたしますが、研

究開発から生産、販売、サービス、ありとあら

ゆることを自前のリソースでやる、全部を自

らでやるというスタイルが非常に強いです。

五、米国の型と申しましては、生産力ではな

く、ものを作るという競争力ではな

く、ものを作るという競争力ではな

く、ものを作るという競争力ではな

## 技術懇親会 講演記録

講師：株主会社メガチップス 代表取締役  
進藤 晶弘 氏

平成11年7月22日 開催

## 『変革期における経営のあり方』

株式会社メガチップス

代表取締役 進藤 晶弘 氏

進藤 ただいま紹介いただきました株式会社メガチップスの進藤でございます。

1時間半お時間をいただきまして、ここにタイトルでございますように『変革期における経営のあり方』ということでお話をさせていただくわけですが、何分まだ社長歴8年で、未熟でございますので、どれだけ皆さまのお役に立てるようなお話ができるか分かりませんが、気持ちとしては1つでもお役に立てるようなことがあれば、私の役割は最低限果たせたのではないかとこのつもりで、これからお話をさせていただきます。

現在グローバルな競争ということで、本当に生き残りをかけまして激しい競争が行われているということでございますが、中堅、中小企業あるいはベンチャー企業は大手を含めまして、極限の競争にさらされるという状態であろうと思います。

そうしますと、極限の競争の生き残りには、経営のスタイル、日本型の経営と、それから米国型の経営、グローバルスタンダードといわれている経営ですね、いずれが適しているのかという問いかけがあるとしましたら、残念ながら、私は米国型の経営のほうが極限の競争に生き残

れる経営ではないかなというふうに思います。是非論は別にしまして、本当の競争にさらされたときにどちらが有利かという視点で、まずご説明をさせていただきたいと思います。

米国型の経営と日本型の違いでございますが、簡単に整理をさせていただきますと、視点が1つは事業構造面からくる違い、それから2番目は経営の構造面ですね、3番目が文化とか意識面の違い、こういった3つの視点からその相違を探ってみたいと思います。

まず事業構造面にみる相違点でございますが、日本の企業はどちらかといいますと生産力、物を造る競争力をもって国際競争を戦ってきて、過去大成功を取ってきた。したがって、ハードウェアの志向である、要は物の形にあるものに価値を求める傾向が非常に強い。それから、総合型と申しまして、総合電機メーカーに代表されますように、ありとあらゆるものに手を出してやる、家電、重電、半導体ですね、あらゆることを手掛けながらやっていくというのが1つの特徴でございます。また、会社のなかをみてみますと、取り込み型といいますか、研究開発から生産、販売、サービス、ありとあらゆることを自前のリソースでやる、言い換えれば非常にリソースを分散しながら事業展開をしているというのが特徴でございます。

一方、米国型と申しますのは、生産力ではなくて、どちらかという技術の競争力で戦っているということでございまして、その技術が競争力でございますので、どちらかという形に

ないもの、理論であるとか、手順とか、手続きとか、グローバルスタンダードと称されるようなものが価値でございますので、ソフトウェア志向である。

それからもう1つの特徴は、特化型と申しまして、ある分野に特化をする。例えば、米国の例でいいますと、インテルですとLSIという半導体しかやらない、マイクロソフトはOSというソフトウェアしかやらない、コンパックはパソコンというハードウェア、箱に入ったハードウェアをつくる、そういうところで同じパソコン産業と申しましても、またそこで非常に特化をして、分野を絞って事業展開をしている、これが特徴でございます。

それから、集中型ということで、一点集中で徹底的に競争力をつける、世界でナンバーワンの競争力をつけるという集中型でございます。こういった形で事業全体にみる構造は、日米非常に違うと思います。

それから、経営のリソース、その会社のもっているリソースをどう使うかというところでも際立った差がございます。まず資金ですが、日本はだんだん今修正されつつありますが、間接金融と申しまして、銀行の借入金を中心に事業展開をしている。また、その会社にいる人材は、効率重視と申しますか、いかに短期間で少人数で1つの仕事を効率よく仕上げるかというところに価値を求めている、効率重視でございます。ですから、少しずつ改善をしながら、ある期間経てば大きな改善がなされているというのが日

本型でございます。

したがいまして、経験重視と申しますか、ベテランが尊重される。あの人は古くからやっているからよく知っているという人が重視されるわけですね。しかも、組織は縦割りで階層構造を組んでいる。例えば、営業というのがありますと、営業のなかに何々部とあって、部がまた課に分かれて、ピラミッド型に構成されているというのが特徴でございます。ですから、実際そこで行っているのは、業績に対してみればみんなが責任をもっている、共同責任ということになります。悪く言えば誰も責任を負わない、責任をもっているのは社長1人というのが日本の特徴でございます。

価値観でございますが、売上高とか、それから経常利益の成長率、これが価値観でございますし、また財務諸表上で貸借対照表なんかをみますと、資産価値ですね、含み資産、含み益がどれだけあるかというのが日本型の経営の価値観でございます。

一方、米国型はどちらかといいますと、直接金融から資金を集めている。要は資本市場から資金を集める、投資家からお金を集めるわけですね。しかも、これは返さなくてもいいお金ということになります。それから、人材は付加価値重視ということで、効率ではなくてどんな新しい競争力をもたらしたか、あるいはどれだけ収益を生み出すような技術なり製品を生み出したかということが価値観でございます。したがって、当然そういう非常にクリエイティブな能

力、いわゆる能力が重視されるということで、しかも、組織は非常にフラットな構造、階層構造を組むのではなくて、プロフェッショナルマネージメントという層と本当にそれを実行するスペシャリストという非常にフラットな層の浅い構成をしていて、しかも自己責任ということで成果に対して自分で責任を負う。結果が出なければ当然給与、あるいは明日首になっても仕方がないというかたちで日々過ごしている、ありとあらゆる世界が自己責任というかたちで成り立っております。

そして、会社全体が追っかける価値観でございますが、「企業価値」、これは発行株式数に株価を掛けたものです。要は株価が1つの価値観なんです。どれだけ株価が経営陣が代わって上がったかということでございます。なぜかと言いますと、株価が高いと上の資金の調達ですね、資本市場から集めますので、非常に多額の資金が集められるということになります。

それから、株価、企業価値を決めるものは、営業利益、要は本業の利益、それからROE、要は株式資本利益率というんですかね。それからキャッシュフロー、現金をどれだけ増やしたかといったものが企業価値を決めていくということになります。ここにまた日米の大きな違いがあるわけです。

ですから、文化、意識あるいは制度面について次に説明させていただきますと、文化でございますが、日本はどちらかというと横並びということございまして、人がやっているのと同

じことをやるということになります。しかも、みんなが協力しあって、協調しあってやっけて、どうしても仲間という意識がありまして、仲間というのは大体同じ価値観で、同じことをやるというのが固まるわけですけども、そういう同質性の文化があります。しかも安定志向であり、実績主義、要はリスクに対しては非常にネガティブに対応するという、リスクをとらないということになります。

したがいまして、何か環境の変化が起こりますと、これはリスクであるというふうに捉えて、なかなかそれに対してどちらかというと防衛的になるということでございます。しかも、意識は共同責任と、先ほど申し上げましたように、いわゆる共同責任と称して誰も責任を負わないという世界でございますし、また競争意識は、国内の競争を意識して国内のシェアをどれだけとるかということに価値観を置いている。制度上は昨今非常に海外からも指摘されて、改善はしつつあるものの、規制というものが存在をして、また行政指導があり業界秩序があって、自由な競争を阻害する要素がある。

一方、米国では異質ということが尊重されます。あるいは人間で言えば個性が尊重されるということです。当然その異質というのは協調ではなくて競争ということです。あの人は、人に比べてどういう点が優れているか、あるいはどういうところが違うかというところが評価される。むしろ違ったものが価値観でございます。しかも、企業の文化というのは非常に成長志向

が強い、どれだけ企業が昨年度に比べて成長したか、あるいはこれから5年間でどれだけ成長するかというのが価値観でございます。

それで、しかも、非常に現実主義、いいものを採用する、取り入れるということでございますので、当然変化というものは成長の機会をもたらすものということで、逆に変化をチャンスに捉える、非常にポジティブな姿勢を示す。変わる事自体が実は生き残るという条件になってくるというふうな考え方でやっております。しかも、その経営者、社員を含めまして意識は自己責任ということで、自らのことは自ら責任を負ってやるというのが文化でございます。

それから、競争につきましては、国内競争というよりも国際競争というのを意識してやる。要は世界の覇権を狙うということで、これは生まれたばかりのベンチャーであれ、大企業であれみな同じ考えです。いつかは自分はこの分野では世界一になってやろうという意識がございます。

それで、制度は自由でフェアな競争をさせる。それで弱いものを淘汰しながら本当に強いもの、いいものだけを残していくというのが米国流でございます。先ほど事業構造、経営構造、そしてここに文化、意識、制度という面で相違点をお話しましたが、いずれにしてもこの3つを総合的に考えますと、いかに国際競争、要は競争に生き残ってやっていくかというところに、あらゆる経営の価値観を置いている、ただ単に存続すればいいという考えは一切ないというふう

に言っても過言ではないかというふうに思います。

こういった3つの面からこれからの21世紀にかけての変革の経営というのは、このなかで皆さん方の経営に活かしていく何らかのヒントが何点か含まれているのではないかなというふうに考えています。

この変革期にはベンチャーが出てくるわけなんです、この変革期になぜベンチャーが台頭するか、しかも、そこで強さを発揮するかということでございますが、一言で言いますと、大企業にも中小企業にもできないことを大胆にやるというのが、ベンチャー企業なんです。

皆さん、ベンチャー企業と中小企業と同じじゃないかと思われる方がいらっしゃると思うんですが、これは実は明らかに違うというふうに思います。では中小企業とはどういうものかのご説明申し上げますと、まず中小企業は技術、サービスは独創的ではあるが、ノウハウ的である。それぞれ伝承されているということでございます。

それから、最も大きな違いが、2番目のエクイティファイナンス、株式公開を意識していないという点でございます。そして、成長よりも安定と存続を大事にして、事業展開をしている。さらにそのように安定と存続を第一義としますので、自己を意識する。要はその経営者、個人それと社員これの利益を最優先で事業展開をする。これが中小企業でございます。

一方、ベンチャー企業というのはどういうの

かといいますと、名前のおり冒険者でございますが、独創的かつ継続的に優位性をもつ技術やサービスを、継続的にというのがポイントでございます。これは大企業が必ずのしてくる。しかしながら、大企業がのしてくる、継続的に戦える技術、あるいはサービスでもって事業展開をしている。

それから、成長意欲が強く、創業からエクイティファイナンス、要は株式公開を意識して資本市場からお金を集めてさらに大きな発展をしよう、成長しようというのが特徴でございます。したがって、お金を資本市場から集めないといけないということから、当然社会性を強く意識して事業展開をする。例えば、株主の利益を尊重する、これは何かというと、株式の価値を上げていく、株価を上げていくということです。

それから、個人の利益、経営者の利益、あるいは経営幹部の利益、これはキャピタルゲインでございます。給与とか賞与ではないわけですね。キャピタルゲインである。しかも、当然あの会社はいい会社だということを認めていただかないと、投資家はその株式を買ってくれませんので、社会貢献ということを強く意識して、社会にその還元を考える、こういう事業展開をするのがベンチャーでございます。

先ほど大企業にも中小企業にもできないということをするのがベンチャーだというお話をしましたが、ここでも当然非常に積極的に大企業と戦って勝つ技術やサービスを考えながら大きく成長させる、しかも、その成長資金は資本市

場から集めるという、ここに特徴がございます。

一方、大企業はどうかといいますと、これは当然まともに戦えば非常に強いんですが、どんなに強くても、相撲取りでいいますと曙や貴乃花といえども弱点がある。この弱点をベンチャー企業はもろにつくということをするわけです。何が弱点かといいますと、大企業の場合は、独創性、あるいは革新性というものがなかなか社内では受け入れられない。それから、過去の財産を引きずっていますので、大きく物事を変えるというところに、まず内部の抵抗がものすごく強いということが挙げられます。

それから、2点目はスピードが遅い。たくさん人の理解、納得を取り付けないとなかなか実行できない。多くなればなるほどその時間がかかるということで、スピードが遅くなります。したがって、大企業の場合は現在脚光を浴びている事業とか、みんなこれはいいよということをするんですけども、ベンチャーはどちらかというところとそういうものを取り上げるとなかなか勝てないということから、今脚光を浴びている事業とか、みんながいいと認める事業は成功しないということで、どちらかというところとそういうものは避ける。そこで皆が認めない、「え、そんなもの」というものに勝ち筋を見つけながら事業展開をして、これがベンチャー企業の特徴でございます。

そこで、ベンチャー企業を創業して、育てていくわけでございますが、特徴としましては一切過去の財産というものをもっていない身軽さ

があります。もっていれば非常に大きな制限を受けてなかなか新しいことができないわけですが、もっていないがゆえに、非常に明快なコンセプトというのを構築できる、それをもって起業することができるということが1つの特徴でございます。そのコンセプトに基づいてベンチャーを創業する場合に3つの要素があります。

1つは創業の動機。何で自分は会社を興すのかということから踏まえましてその動機、それからビジョン、成功のシナリオというのを考えなくてはいけない。それで創業の動機ですか、なぜ創業するのか、自分は何のために事業をやりたいのかということをもとに考えないといけない。例えば、私が大企業を辞めまして、メガチップスというものをつくったわけですが、これは決して大企業にいたときの処遇とか、そういうものが不満で辞めたわけではないわけです。食べるための起業とか、あるいは不満を解消するための起業というものはなかなか成功しない。

何がやりたいのか、社会的な背景とか、社会全体が抱えている問題とか課題を解決してやろうという意欲のもとに起こる動機、これが非常に重要でございます。そして、どんな会社になりたいのか、自分が理想とする会社像、要は世の中にどんな財とかサービスを提供してどんな貢献をしていくんだ。あるいは、会社を構成する文化とか、価値観というものをどう形成したいのかというビジョンが必要でございます。それから、当然何も無いところから出発しますので、どうやってそれを育てていくのか。これだけの

売上をたてて、これだけの利益を出してという数字が大事なのではなくて、どういう市場に対してどんなものでもって価値を提供する、それに必要な資金をどう集めて、といったようなシナリオを考える必要があります。大体この3つが揃って初めて会社を興すということになるわけでございます。

私がメガチップスをつくりました動機でございますが、私は1963年に三菱電機に入りまして半導体産業、IC産業を勃興期から携わったわけでございますが、70年代に入りまして標準LSI、要はマイクロプロセッサとかDRAMのようなメモリー、こういったものが世界中の半導体メーカーでつくられるようになった。それが誰にも買えるということから、標準LSIの時代というのを迎えました。

この当時私は三菱電機に在りまして、生産技術、いわゆる日本の最も強い生産力をもって戦うということから、この標準LSIの時代まで三菱電機で実は過ごしました。ところが、標準LSI、同じマイクロプロセッサとかメモリーを使って機器をつくっておりますと、似たようなものがものすごく短期間で、あちこちのメーカーから出てくる。1例で申し上げますと、ワープロというものがありましたが、本当に3週間ぐらいが寿命でございますね。もう次から次へ新しいものが出てくる。こういうことになりまして、実はそういうものをつくっているメーカーは困りまして、何とか競争力を長くもたせたいということから、80年代に入りまして顧

客専用LSI、A社さんという会社特有の半導体回路を載せるというふうな時代を迎えました。オーダーメイドのLSIをその機器に載っけてよそに簡単に真似されないように、それで競争力を長く持続しようとなったわけでございます。

私はこの80年代、ちょうど79年に三菱電機を辞めまして、リコーというOA機器の会社に入りまして、実は三菱でやった標準LSIを捨てましてエーシックをやろうということで、顧客専用LSIですね、リコーのなかでこのエーシック事業を興しました。2人ぐらいから始めまして、それから以降10年間、実はこのリコーのなかで顧客専用LSIの事業を育てたわけです。

ところが、この70年から80年代にかけての変化というのは、いわゆるシリコン中心、生産技術の時代からLSIの設計中心、回路設計の時代に、実は競争が移り変わった時代だったんです。さらに、これが80年代どんどん技術革新が起こりまして、85年を超えていきますと、もう数百万個のICが1つのLSIのなかを集積されるというふうになりまして、非常にLSIの複雑性が増加をしてきた。

こういうときに、米国ではどういう特長のある会社が出てきたかといいますと、ファブレスと称しまして設計をやって、生産は日本とか台湾とか韓国へぶん投げまして、そこでつくってもらったものを買ってきて、アメリカのお客さんに売る。要は、ファブレス、工場なしに事業展開をしているという会社がたくさん生まれて

まいりした。しかも、成功されてました。例えば、皆さんご存じかどうか知りませんが、LSIロジックとかVSIテクノロジーとか、本当に中堅どころの非常に特長のある企業が、そのときファブレスから出発してみるみる大きくなってきたわけです。

こういった会社は技術者さんを集めまして設計を中心にするという事業展開をした。私もこのときアメリカに行っておりましたが、たかだか10人ぐらいの会社が1、2年後にみるみる大きくなりまして、何百人という会社に育っていくというのを目の当たりにしました。「あ、会社というのは何も工場をもっていなくても、こんなに大きく成長させられるんだな」という思いを深めて、このときに受けたそういったインパクトが、自分が日本に90年代になってファブレスのベンチャー企業をつくってやろうという1つの動機につながっているんです。残念ながら、米国ではこういう設計力を中心にしてファブレスの企業が活躍してたんですけども、相変わらずDRAM、DRAMということで、日本ではこれを恐らく95年ぐらいまで引っ張っていたというのが現実でございます。

それで、私は、この90年にリコーで始めたエーシック事業もゆくゆくは行き詰まるのではないかなと、なぜかと言いますと、数百万個以上の回路が集積されるようになりますと、もうこのIC1個がシステムそのものになってしまうということになります。機器の蓋を空けてみましても、ICが数個しかないという時代にな

ると、機器のことを知らない限り、ICはもう設計もできないし、機器をつくろうにもICの知識がないとできない時代を迎えるだろう。こういう思いで今日でいうシステムLSI、要はシステムを一個のICに載せるような専門の会社をつくりたい。しかも、会社のスタイルは、シリコンバレーにあるように設計力を中心にファブレスで展開すればいいじゃないかなということで、90年に創業をしたわけでございます。

LSIによるシステムのソリューション、要はシステムの問題をLSIで解決していこうというのが私のやりたかったことでございます。それで、ご存じのように昨今そのときに考えたことが当たりまして、DRAMをずっとやってきた半導体メーカーが非常に苦境にたった。最近システムLSI、システムLSIと実は言っているんですが、この段階で私どもの会社はそれに特化をしてやったというのが、1つの生き残れた要素になっているのではないかなと思っております。したがって、事業というのは、これから5年先、10年先どんな社会になるのかということを考えながら、現在をその5年先には否定してやっていくということが必要ではないかなと思います。

そこで、どんな会社をつくりたいかということについて、先ほど創業の動機についてお話ししたんですが、どんな会社をつくりたいかということをご説明します。まず一番上の層にお客さんというエンドユーザーの層があったとしますと、一番ボトムのところの下には半

導体のような機器をつくる生産という層がある。そこは実は、こういう階層構造で成り立っております。

例えば、この応用ということはどういうことかと言いますと、私は今日プレゼンテーションしたいということで、実はパソコンを持ってきています。これは何かというと、プレゼンテーションをするという応用のために使うわけですね。これが実は応用だ。そうすると機器は何を買うか、こういうパソコンであったり、プロジェクターを買うということになります。

このパソコンやプロジェクターは実は電源を入れていただきますと、いろんな手順、手続きが実行できるような、これは実はアルゴリズムになっています。例えば、電源を入れてボタンを押してやりますと、ウインドウズ98とか95が出てきます。これは、広義のアルゴリズムですね。

それで、そういうものを実際に走るこの蓋を空けていただきますと、なかに電子回路、半導体が並んだ回路があります。これが、この仕事はマイクロプロセッサにさせよう、この仕事はメモリーに結果を蓄えさせて、というような大きな設計の概念、これが実はアーキテクチャーなんですね。どちらかという物寄りに近いところでまだ物の形になっていない領域で、アルゴリズムとアーキテクチャーという層があります。

それで、こういうものが決まりますと、初めてそのなかの電子回路なりボードを設計すると

いう流れになります。設計が終わりますと、物をつくる、生産ラインに投入する、実はこういう層から成り立っているわけです。

そこで、システム、この機器をやっている人たちの仕事というのは応用のところからアーキテクチャーのところ。要はどんな使い方をするのかということを考えて、それをどんな機器につくりあげて、どういう手順、手続き、どんな電子回路で実行させるかという、これが実はシステム技術屋さんがやっている仕事の範囲です。私たちのようなLSIはどちらかというところのアルゴリズム、この機器の手順、手続きを受けて、さらに、それを実行する回路上のアルゴリズムからアーキテクチャーを考えながら、生産までやる。こういう役割分担があります。

実はこのオーバーラップしている2つの領域ですね、ご覧いただきますと、非常に戦略的な位置にあるというのがお分かりになる。どっちの人も関係してくる。実はここがやっぱり最も重要だというふうに考えていました。

そこで、アメリカの会社をみてみますと、米国企業の強さというのは、実はこういう赤で塗った応用とかアルゴリズムとかアーキテクチャーとか実際人間が頭の中で考えるところが強いです。それで日本企業はどちらかというところと機器、この組み立てたり、それから半導体をつくらたりする、こういうハードウェア、物をつくるところが非常に強い。これが日本企業の強さなんです。

ご覧いただきますと、システムの分野では、

頭の応用、実はここを米国は押さえているわけです。LSIのところで見ますと、アルゴリズムとかアーキテクチャーのところは米国が押さえながら、日本はどちらかというところ、そのボトムの仕事させられているというのが特徴でございまして、ある意味では米国の影響下に、戦略に真っ向から影響を受けるという産業構造になっています。

私は、これでは日本のエレクトロニクス産業は将来非常に困るのではないかな。どちらかというところ、米国が活躍している領域で需要展開をしたいということで会社をつくりましたが、この両者を見てみますと、米国はどちらかといいますと、こういう応用とかアルゴリズムとかアーキテクチャーというソフトウェア領域の技術力でもって事業展開をしている。これを実現しているのは実は人材なんです。創造性で仕事をしている。

一方、日本はどうかというところ、物をつくりますので、工場をもたなければいけない。生産力ですから、これは土地を買い、工場を建てて、たくさんのワーカーを集めてという資金、こういうものを多大に必要とする。しかも、それが回収できるまでに相当長期にわたって時間がかかる。しかも、工場のなかは原価低減、コストダウン、コストダウン、生産性向上というかたちで展開する。これが特徴でございまして、言うなれば米国はベンチャー型で事業展開をしている。

日本は大企業型で事業展開をしている。こち

らに手を出しますと、多大の資金、創業して間もない会社、あるいはまだまだ体力のない会社は戦えない、ということで、やはりこの上のところ米国型をやるのがいいのではないかな、そういう会社をつくろうというのが私のもちましたビジョンでございます。

立ち上げのシナリオですが、幸か不幸か今になって思えば非常に幸せだったと思うんですが、90年、バブル崩壊の直前に創業をいたしました。銀行さんはまず寄ってこないですね、ベンチャーキャピタルも寄ってこない、お金も貸してくれないというなかから資金を集めて、会社を立ち上げないといけない。こういう状況でした。それがメガチップスにとっては非常にいい影響をもたらしました。なぜかと申しますと、お金は安易に貸してくれないということが身に染みて分かった。ですから、得たお金を非常に大切に使う。

それからもう1つは、自分たちにお金を提供してくれるのはお客さんである、お客さんからお金を集める。要は、信用してくれるのはお客さんだということで、取引のないところはどうしても、あるいは過去につながりのないところはお金を貸してくれません。したがって、過去自分を信用してくれたところからお金を得ようと考えますと、結局はお客さんだったわけですね。

いかにお客さんにサービスをしてお金を得るかということを実は学んだわけです。私が考えましたのは、10年ぐらいのシナリオを考えま

して、まずスタートアップ期。資金というものはそんなに簡単には借りられない。したがって、できるだけ少ないお金を有効に使いながら、体力を蓄えていって、成長期に入って行く。信用がついたら、最後に勝負をかけて1999年、今年ぐらいに株式公開っていうのができればいいなというような思いで出発しました。

私はお金を得るには受託開発、お客さんがこんな技術を開発できればいいなという思いがあるところに行って、こういう開発ができるからやらせてくださいというようなかたちで、開発費用をまず貰ってきます。3分の1ぐらいの頭金で、これの研究開発設備をつくり、机を整えるというかたちで立ち上げながら3カ年、体力を蓄えたわけです。この事業というのは、技術売ってしまって、あとに何も残りません。それから抱えている人材だけで会社の規模が決まってしまうから、成長がそんなに望めないわけですね。

そうしますと、やはりこれは技術を売るのではなくて、自分たちの技術を製品にして売りたいということになりまして、エーシックの事業と言いますか、お客さん専用のLSI、お客さんがこんなICが欲しいというものを設計して、半導体メーカーにファブレスとして委託して、それをつくってもらって買って帰ってお客さんに売る、製品商売に変えたわけです。そうすると日々の収入が入ってきますし、お客さんの機器が成功すればするほど売り上げが伸びてきて成長をもたらすというシナリオで、それで最後

の能力を蓄えておきまして、いよいよ本来自分たちがやりたい、自分たちが考えて売れるか売れないか分からないけれども、こういうものが必要とされるというものを考えて、製品を自分の責任で、自分たちがリスクをとって開発をして、それを世の中に提供していく、こういうようなシナリオで会社を立ち上げたらどうかというところで出発をしたわけです。

これが、実は過去、先ほど言いました創業の動機であり、ビジョンであり、立ち上げのシナリオだったわけです。それで、今日どうなったかといいますと、企業の形態は研究開発型、要は研究開発に人材を集中しましてファブレス、工場をもたずに生産を委託しながらやっていくハイテク企業。それから事業の内容としましては、何でも使えますということをやらずにマルチメディア分野に絞り込んで、そしてそこに使われるシステムLSI、あるいは自分たちで起こしたシステムLSIを武器にしたシステムLSI製品をつくって世の中に提供していくという会社になっておきまして、資本金は平成2年には1,000万円で出発しましたが、現在19億2,000万円、社員数は108名という会社になっております。

では、メガチップスの実際の成長の過程はどうであったかということをお示ししますと、第1フェイズは、先ほどの受託開発事業に専念をしました。初年度5億、2年目11億、それから18億と成長しました。それで、第2フェイズに入りまして、お客さま専用のLSIという

ものを手掛け、28、46、108億ということになっております。第3フェイズになりました、今度は実際にそこに自社製品も加えるというかたちで、この99年3月期は300億というかたちに成長してまいりました。こういう成長は、大体初期に考えたシナリオは基本的にはそのシナリオに沿って、成長してきているということでございます。

ベンチャーの成功の条件、どんな企業も競争相手に勝たなければいけないので、ベンチャーだけじゃないんですが、成長の条件というものを考えますと、まず成長市場に位置することが重要です。これから5年間でどれだけ伸びる市場に、我々の企業は位置しているのか。これの見極めが1つ重要ですし、それから、グッド・テクノロジーと言いますか、あるいはグッド・サービスと言いますか、その会社の独自性のあるサービスあるいは技術、こういうもので優位性が保てるかなという検討も必要でしょう。それから、グッド・ピープルということで、経営陣を含めまして本当に経験豊かなバランスのとれたチームで形成されていること、どこかにウイーク・ポイントがないかという検討も重要でしょうし、それから、グッド・プランということで、本当に優れた事業計画というものが必要でございます。

米国なんかのビジネスプランには大体標準のモデルみたいなものがございまして、ああいったかたちでカバーをするのが一番いいのではないかというふうに思います。グッド・プランと

言いましても日米の違いで一番大きく感じることは、ただ単にこういうところが優れているよということではなくて、我々のお客さんはどういうお客さんで、コンペッターはどういうコンペッターであり、この事業をやっていくうえでリスクはどういうところにリスクがあるかということ、非常に明確に規定したプランをつくり、これは非常に重要ですね。物事を客観的にみるということです。こういったものをまず準備するという必要があります。

それで、出発してどんどん成長させていくわけですが、やっぱり順風満帆ではない、いろんな課題が発生します。私が整理をしますと、大体大きくは3つぐらいあります。1つは、いかに競争優位性を獲得し、維持していくかという問題です。2番目は、どのように資金を確保し、そしてそれをうまく使うかという人の問題があります。それから3番目は、同様に人材をどう獲得して、どう活用していくかという、この3つの点が重要であろうと思います。

まず、競争優位性の獲得についてお話しをさせていただきますと、当然大きく育てようとして、国際競争で戦えるコアコンピタス、要は競争の中核をどうやって築いていくかということですが、当然リソースが少ないですから、それを獲得していくまでにできるだけ経営資源を最小化しながら、実際獲得できたらそれを維持していくコストも最小で、しかも、影響は最も大きいということ意識しながら、競争力をどこにもたせるかということを考えていかなければ

いけない。

この競争を獲得する要素を3つご参考までにお話ししておきます。1つはスペシャライゼーション、特化をするということです。市場とお客さんを徹底的に絞り込むということです。それでその絞り込んだなかで、大手と戦って勝つということでしょう。それから、絞り込んだ市場をお客さんに対してコンセントレーション、どこに自分たちの経営資源を集中させるかという、大企業のように総合型でありとあらゆる機能に分散をして資源を投下するのではなくて、最も競争力をもたせたいところに集中させるということになります。それから、独自性、よそと同じようなことをするのではなくて、よそと何を違えてやるのかという、この3つをうまくバランスをとってやると、当然そこからコンペッティブ、競争力というものは生まれてくるわけですね。

実はこれは非常に勇気の要る経営なんですね。勇気とか決断をする経営。例をお話しします。特化、あるところを選択をして集中しますが、そのほかの領域のマーケットであるとか、お客さんは捨てるということです。人間を捨てるということは、一番勇気の要ることですね。うちの女房なんか物を捨てるなんて言ったら、もう大変抵抗しますですね。これは非常に自然なんです。捨てるということは一番勇気の要ることなんです。

集中、強さをつくる。リソースシン(?)、裏返してみますと、そのほかは弱さをつくる。

弱いところをあえてつくる、これも大変な勇気が要ります。

それから、独自性の発揮、ユニークです。よそと同じことをしない。はずれたらだめで1かゼロの勝負。ことによるとゼロになっちゃう。ところがよそがやっているということは、ある意味では非常に分かりやすく、安易だし、失敗しても許されるんですね。あそこも失敗したところが、違ったことをやるとあんなことをやっているからだということで非難を受ける。したがって、独自性というのは最もまた勇気が要る。

この3つをあえてやるということは、やはり経営者としては非常に勇気の要る、決断の経営が求められる。これが、変革期の経営なんですね。競争力をつけていくという場合には、やはり経営者が自分の責任で決断をする。それで間違っていたら、やっぱり自分が責任を負うという勇気のある経営が求められている時代になっているというふうに私は思います。

当社の場合は、市場はLSI分野とシステム分野に絞り込んで、もうこれ以外の分野はやらないというふうに徹底をしました。細かい話は省略します。お客さんは、もう徹底的にこのお客さんに特別につくる製品、あるいはこの応用、この使い方に特定した製品をつくるというふうに絞り込みました。一言で言えば、我々はコンシューマー、一般大衆を相手にしている製品をつくるということではなくて、カスタマー、お客さん、顔の見える、使い方が分かっている

る、ニーズが明確につかめるお客さまそのものを対象にする事業展開をする、というのが当社の絞り込みの方法です。

それから、集中ということですが、先ほど示しましたこの垂直の層があります。実はやはり米国型のハイテク・ベンチャーを育てたい、では米国の強いところはどこかというところ、この赤いところなんですね。そこに我々のリソースを集中しよう。そうすると前後は弱くなりますね。ほとんど弱くなってしまふ。まあもたないと。当然それはアライアンス、戦略的な提携をして、そしてそこに任せてやってもらうという、それで一刻も早く市場にエントリーをしていくというやり方をとりました。

こういう集中をやるための戦略ですが、いろんな方法がございます。1つはコスト対応のアウトソーシング、自分たちでもたないけれどもアウトソーシングで出す、あるいは派遣で処理をする、こういうコスト対応の外注ですね。これは非常に投下する資金を固定させずに、流動化させておくという目的もありますし、効率をよくしてコストを下げるという狙いもあります。

しかしながら、これは企業能力を画期的に上げるものではないわけですね。この企業能力を上げるものとしては、戦略的な提携、アライアンス。私どもがやりましたのは生産委託先、台湾のマクロミクスという会社、こことアライアンスを組みまして、そこに生産をお願いする、国内ではNECさんをお願いするというをやった。ここで重要なのは垂直統合型の補完を

やるということ。我々は研究開発、開発しかやりません。生産には私どもは関心がございません。それから、販売のほうもアライアンス、我々が自ら直接売って、おたくも売ってくださという方法はとらない。したがって、パーティカルな提携をしていく。これが水平ですと、研究開発をしてどっかと組んでいて、同じ研究開発やりますと、一方が体力をつけてきますとこっちを取り込みますので、いずれ競争相手に変わっていく。したがって、本当の意味での信頼関係は築けないわけです。

だから、私は水平的な提携よりも、垂直的統合型が、やはり弱いものが生き残りをかけて、企業の能力を向上させていく1つのやり方ではないかなと。これが大企業からこういうことをやってください、大企業にもやる部隊があったとします。それを我々が受ける、一種の提携みたいな感じなんですけど、一世代目はいいんですけども、次の世代になったら自分たちはなかで取り込んでやる、あるいは景気動向がよいよ厳しくなってくると全部体内に取り込んで、結局こちらのほう非常に苦しい思いをする。したがって、水平的な提携というのは、非常に注意深くやらないといけない。

私どもは第2ステージはそういうふうにして、そして、最終的にはここはまだ提携ですから、いつ何時切れるかも分からないですね。それから、事業として運命共同体型ではないわけです。さらにそれを突っ込んでやろうとしますと、パートナーリングと称してジョイントベン

チャーをつくって、お互いに出資をし合って、それで1つの企業のかたちをつくって、事業に対して共同責任を負っていくというやり方、そういうことによって自分たちのウイークポイントを補う。新しい分野への進出とか、新しいビジョンの実現というのはこういうかたちで進めていくというのが、戦略的なリソースの調達方法ではないんじゃないかと。

(テープ反

転)

…… メガチップスの過去を振り返ってみますと、当然ですが受託開発というもの、我々の競争力というのはエンジニア、人材ですから、まず得た資金で人材を集めるということで、当然そこには自前のリソースで全部処理をするということをやります。ところが、生産委託をし、エーシック事業になりますと、当然生産委託をしないといけないということで、アライアンス、戦略的な提携をやる。物流なんかはアウトソーシングで、外部に全部投げてやってもらうというかたちで、体勢を一気に整えたわけです。

第3ステージになりますと、今度は今まではこれですからお客さんのところについて注文をもらってきた、だから販売というのは大した機能ではなかったわけです。ところが、自前の製品をやり始めますと、お客さんは不特定でたくさん出てきますので、当然販売を強化しないといけない。これも販売の専門の商社のようなところと提携をしまして、そこに物を売っていただくということで、時間をかけずに一気に市場

に参入するというかたちをとりながら、この成長カーブを実現してきたわけです。それが、今集中ということでお話していることですが、リソースをどういうふうに戦略的に、効率よく調達していくかということも、非常に重要だということをお伝えしておきたいと思います。

それから、独自性ですが、これは時間の関係で簡単に紹介しますと、従来型の大企業、日本の企業は工場を中心に事業展開をしてきた。先ほどお話しした生産です。テレビをつくる人は、テレビの工場をいかにうまく満たすか。半導体をつくる人は、半導体の工場をいかにつくるか。要は、工場プラットフォーム型の事業展開をして、そうするとここには非常に大きな分業の壁ができてきているということが、今の一般的な企業のかたちでございます。

しかし、私どもはそうじゃなくて、工場は捨てる。むしろプラットフォームにするのは技術である。ここにリソースを集中して、お客さんが困っている問題を解決することを、提案をすることによって、注文を得る。技術を中心に事業展開、したがって、ある場合はソフトウェアだけの商品もあれば、ある場合はシステム、機器を含めた商品であったり、ある場合にはICであったり、かたちを選ばないと。しかし、技術はみな共通であるという事業展開が当社の特徴でございます。

次に、資金の使途と調達についてお話ししますと、まず資金の使い方ですが、競争力をつける目的にのみ絞り込むという使い方ですね。要

は、本業の成長と高収益化をもたらす目的に絞った使い方をする。例えば、オフィスから何が生み出されてくるか。本業を成長させるのか。高収益化にそうなのか。私どもはだから必要なときには、必要なスペースを借りればいい。いくら大きくなっても、絶対に例えばオフィスに金はかけないということです。なぜか、成長をもたらさないからですね。本当に事業の大事なところにお金を使うと。

それから2番目は、資金を固定してしまう使い方は絶対に避ける。で、流動性をもたせておく。例えば、土地を買います、建物を買いますというふうにやりますと、もうその資金を寝かしたままなんですね。しかも、それを借入金でやっていると、それを返さなければいけないですから、その返済負担が非常に大きくなってくる。それで環境が変わってくると価値がボーンと下がってくる。あるいは事業が、その工場に対してキャッシュフローを満たすだけの物が売れないというふうになりますと、非常に大きな負担になるわけですね。したがって、高い流動性をもたしておく。いつでも換金できるというかたちがいいと思うのです。

それから、調達、これからは直接金融の比率をやはり今後は高めていく必要があるんですね。間接金融と含めたバランスをとっていく。当社の考え方をお話ししますと、成長、あるいは競争力強化の資金、要は新製品の開発とかいうもの、売れるか売れないか分からない、時間がかかるというものは直接金融で資本市場から集め

る。投資家に説明してという考えなんです。なぜかという、これは投資家も当然リスクを負って貸してくれるわけですね。資金を提供してくれるわけです。だから、お互いにリスクをシェアする、という意味で、直接金融。

それから、運転資金。現在のビジネスを回している運転資金は、間接金融でやる。短期の借入金、これは運転のためというようなかたちで、当社の場合は運用しております。それで強い時代のサイズをつくっていく。本業の収益を高めながら、ポジティブなキャッシュフローを生み出していき、しかも高い流動性。固定資産じゃなくて、流動資産で物をもっておくということが重要であると思っています。

メガチップス創業、1991年3月期、1年目の受託開発事業を中心とした総資産は2.4億と、5年後エーシック事業を始めたころは、始めて2年ぐらい経ったときですか総資産71億となっていますが、そこに構成するものは実はできるだけ有利子負債を少なくすること。それで無利子の負債、これは何かといいますと前受金のような研究開発の主な一文としておきまして前受金でもらう、これを研究開発設備に変えると当然固定資産になってきますね。しかも、こちらの流動資産のほうは開発の仕掛かりとかそういうかたちでやっておりました。しかも1千万円ですから僅かと。

ところが、こういう状況は長い間続きません。次に急成長になりますと、当然多大の運転資金が要る。そうすると銀行から借り入れをする。

銀行も貸すからには回収ということが当然ですから、我々もすぐに返せるようにしておかなければならない。そうすると、ここではお客さんの受取手形、それから売掛金というかたちで構成していて、必ず手持手形がこの負債よりも大きくなるようにした。そのために、こういう余分なところには一切お金を使わないというやり方をしたわけですね。

それで、株式公開の前年度、98年3月期はどうかといいますと、総資産が131億、そこで株式公開をしまして総資産が185億となっていますが、これが当社の実績です。やはりこういう状態、当然ですが流動負債というものは運転資金で借りた短期の借入金と、買掛金とかいうもので構成されているわけです。こちらのほうは、手持手形であり、売掛金だとかいうかたちになっています。

ただし、手持手形もやはり信用のある企業を対象にしなければならない。当社の場合は任天堂なんかの手形が非常に多いわけですね。ご存じのように非常に信用のある手形でございます。そうすると銀行さんのほうも喜んでお金を貸していただける。そして、株式公開をいたしまして、外部からお金を集めるというかたちになって、自己資本でこの固定負債を圧縮しながら、さらに資金調達ができますので、やろうと思えば自己資本比率を上げていくことができる。一方では、まだ非常に高い流動性を保っているというかたちですね。だから、いかに本業の収益を生み出すところにお金を集中して使うかとい

うことが、大事だということをお伝えしておきたいと思うんです。

それから次に、ベンチャーの人材活用ということですが、やはり大事なのは人材のもてる能力、それから努力を最大限経営者として引き出すということが重要だろうと思います。これには当然人間ですから、インセンティブ、当然一生懸命努力する誘因というのは必要ですね。インセンティブをいかに提供するかということによって、その人の責任意識が変わってくる、これは非常に重要です。

それから、当然だんだん発展してきますという人々が入ってくる。人材のいろんな様々なタイプの人、これをどうやって使い分けていくか。それから、組織の形態、それから経営チームという視点があるかと思うんですが、まず人材の活用で一番重要なのは当事者意識をもたせて、努力を引き出すということなんですね。例えば、業績に対して大企業ですと、本当に責任意識を持っているのは、経営者だけだろうと思いますし、あるいは事業部長、事業に責任を持っている人たちだけだろうと思います。それぞれの分野、とにかく努力はしているけれども責任意識は全くない。

やはり、そうしようと思いますと、自分たちの努力に対して得られるものを連動してやるということが重要なんですね。私どもの場合はストックオプションというのをやっております。そうすると、社員がやはり業績が高いと当然株価が上がりますから得る物が大きいということ

で、業績に対して自分たちで積極的に責任をもってくれる。努力を自らやってくれるということになります。

それから、能力、出す成果にフェアな処遇をしてやるということも非常に重要です。この責任意識についてちょっとお話しさせてもらいますと、まず何か改革をしたいというふうになりますと、これは改革の実現度ですね、こちらは時期、時間。誰も問題に気が付かないとき、これは仕方がないですね。これはやむを得ない。ところが誰か気が付いたと、経営者が気が付いた、じゃあこういう改革をしようと言いますと、多分皆さんご経験があると思います。分かりましたと言ってもらえると思うんです。しかし、結果は、何もしないということが起こると思うんですね。これはどういうことかと申しますと、無視されるわけです。ていのいい返事をして無視されるということ、これでは全く改善されません。

それでは困るということで、説得を続ける。そうすると「いや、いや、そんなことやっても、あっちの部門のほうが問題ですよ。あっちのほうがもっと改革したら効果がありますよ」ということで、指示したことをまず必ず否定すると思います。これも全然改善が起らないですね、何もやってくれないですから。それでは困るんで「いや、そうじゃない」とまたうやりますね。それで逃げられなくなってくると、次に起こるのが「いや、分かりました」と。「当社の場合、開発しましょう」と。でも、「実際売って

くれるんですかね、販売部門は。これだけの原価で調達してくれるんですかね」と必ず逃げ道をまず引くんですね。

その問題がクリアしないと本気で取り組まない。実際に改革は起こらない。それでは困るので、販売と生産の責任者を呼んできて、「これでどうや」と。「やあ、分かりました。じゃあ責任もってやります」と言ったら、今度は開発部門もやらざるを得なくなる。そうなるとうち初めて自分の問題に代わることになるわけですね。自分の問題に代わって初めて、実際そこで改革は80%実現しているようなもので、あとは行動して努力するだけ。

実はこのプロセスを、どんな会社、どんな組織も踏むはずなんです。何が時間がかかるかといいますと、ここからここまでの時間なんです。本気にさせるまでの時間なんです。この間の当事者意識が欠けている。実は、これがスピードが遅い要素になるわけです。それで自分の問題、当事者として考える。そういう仕組みをつくっていく。ストックオプションであったり成果にフェアな処遇をしていくことによって、社員が自分の問題として捉えてくれたらこんなに早くできるわけですね。

これがやはりスピードの戦いの機会。何も経営のデシジョンが遅いというのは大企業で起こることであって、大半の企業は実はそういうところではなくて、経営のデシジョンが早くても、社員の当事者意識が欠けるからスピードが落ちるということが非常に多く発生するわけですね。

これも皆さんそういう目で社内をみていただければ、そういう場面に出くわすんじゃないかなと思います。

私はそういうインセンティブをするのに、最初に出発するとき株式をみんなにシェアしたんです。分け与えたというかたちです。これは社員数、これは株を分け与えた人たちですね。ところが、ここで33%切りそうになって、みんなからやめてくれ、会社危険だと言われて、それで持ち株会をつくって、そこに集約をして、この25名の大半は持ち株回収をやりまして、経営陣が6名と、実は7になっているのはそういうことなんですけれども、株式を与えて、自分たちの会社だという当事者にまずしたわけですね。こんなことをやっても、このへんになりますと全然効果がないと、このへんまでは苦しさに絶えてみんな一緒にやってくれたけれども、こうなりますともうあんまり効果がないんですね。そこでストックオプションという制度、新規事業の認定を受けまして、そして、社員にストックオプションを提供して、現在百何名いるんですが70名、約7割の人がストックオプションをもっている。現在の株価でいいますと、1,000株持っていたら20万円そこそこで1千何百万円になるんですよ。女性なんかでも、1,000株持っている人が、うち、最低ストックオプション1,500株付与しているんですが、結構な金額になりますね。まあ、そういうかたちでインセンティブをもたせている。

それから、人材のタイプがあります。まず大企業型の人材は、どっぷりと共同責任式に育ってきて、やはり経験とか知識をベースに仕事をしている。こういう人は当社もいろんなところに迎え入れたりしたんですけども、やはり限界は自分のもっているものを吐き出したときに、あと何ができるのかという問題が発生しますね。新しいものにチャレンジしたり、新しいものに挑戦をして、自分自身が育とうという意識がやはりだんだん希薄になっている、これは私は大企業型の人材という失礼かもしれませんが、分かりやすくそう称しているわけです。

一方、ベンチャー型のタイプは、知識もあんまりない、しかしながら、何かやってみようというのが非常に強いわけです。強いからどこへでも行って恥も外聞もなく聞いてきて何とか工夫しようとする。非常に目的志向が強い。こういう者は変化を恐れませんが、むしろ変化することを喜びにしているような人です。ただ、成功もするんですけども、失敗もする。これをいかにうまく使っていくか。

皆さん会社をみていただきますといろんな仕事があります。定型業務的なもの、変革業務的なもの。例えば管理部門、経理と財務とあります。経理は、革新が起きているですか。経理革新を起こしたら大変ですね決算なんか。もうこれはずっと法律で決まっていますから、同じことをしなければいけないですね。革新はだめ。ところが、財務、お金、キャッシュフローの経営とか、EVAとかドラスチックに変わってい

る。これを経理部というなかで例えば1つにしておくと、全く違った性格の仕事をしなさいといけません。総務部、皆さんの社内のいろんなサービスをする部門です。こんなのに革新が起これたら大変ですね、喧嘩ばかりになります。そうですね。しかし、人事、これはものすごく変わっていますね。終身雇用が崩れて、実力主義、能力主義に変わっている。こっちは改革が起こらない、こっちは改革が起こる。

いろんなかたちで、実は定型的な業務と、あるいは知的業務と創造的というか革新的な業務とが会社のなかにあるわけです。それで、いろんな人材がいたなかでどう人材を活かしていくか、こちらの人には大企業型を向け、こちらの人にはベンチャー型、でどんどんチャレンジをさせていく。こういうことを使う、あるいは組織によって分けていくという考え方も必要だろうと思います。

組織は、大体日本はこういう縦割りの、機能別の分業体形をとっている。ここに中間管理職を配置してやっています。それぞれの機能は効率を追及されていいのかもしれないんですけども、出てくるアウトプットに対しては、社長なり事業部長が全責任を負ってこれをコントロールしなければいけない。要は、この方々は共同責任の世界ですね。誰も責任を負わない。

一方、米国型は、何をマネージメントするかといいますと、この人たちをマネージメントしているのではなくて、目的をマネージメントする。サービス、新しいサービスの提供、これは

成長をもたらす。顧客満足、要はお客さんにいかにものを売る、これは収益をもたらす。高く物を売る。それから、新技術、新商品、これは競争力。こういうものをマネジメントしていく。この下に、実際に実行するスペシャリストの集団を置いているという、非常にフラットな組織で、目的志向の組織形態をとっている。こういうのも違いですね。そういう目で世の中をみてみれば、お感じになるところがあるんじゃないかと思います。

それから、ベンチャーの課題、このへんはやはりベンチャー企業、新しい企業というのは社長のリーダーシップが非常に重要でございます。これは96年3月の調査の結果でリファレンスにしましたのは、ニュービジネス協議会が発表した過去10年間で表彰を受けました企業の社長さんのアンケートで、自分はどうかと。大体こういう分布になっているんですね。先見力、判断力、統率力、こういうものが順位が高くリストされているんですが、私の社内の結果をみますと、私の場合は非常に統率力、やっぱりリーダーシップですね。それから先見性、判断力ですね、こういうところがあると。体力や持続力はないし、調整もしない、忍耐も普通よりは欠けているということですね。

こういうかたちで、いかに集団を引っ張っていくか、リーダーシップが問われる。大体世の中はこういう分布を示している。私の場合は、大きな違いというのはこれです。私の性格なんですが、攻撃型。根は優しいんですけども、結

局大企業と戦うという姿勢を社内でものすごく示すんですね。それがあの人は攻撃型だと変わっているんじゃないか。攻めなければ絶対に生き残れないんですから、当たり前のことなんです。やはり社員はそうじゃないわけなんです。指導者、リーダーという者は、やはりいかに世の中の競争相手を攻めていくかが重要だろうと思います。あとはカリスマ性だとか、即断即決というのはやはり物事は早く決めるということも、重要な要素だろうと思います。

あと5分ぐらいしかなくなりましたので、スピードを上げたいと思います。

それから、私どもの株式公開についてちょっとご説明をします。あるところになりますと、ベンチャーキャピタルの人がいっぱい押しかけてきて、公開をしないかということになったわけですが、大体93年ぐらいにきましたですね。それで、実際に当社は94年に本気になって考えようということで、正式にベンチャーキャピタルの責任者の方がいらっしゃって、じゃあ検討しましょうかと言いますと、12月に、じゃあ2週間後に中期の経営計画を出してください、事前監査もやりますよ。それから、ベンチャーキャピタルのそこの審査もやる、それはもう1カ月でバーと進みました。

ということは、何を言いたいかと言いますと、中期の経営計画というものは、常時備えておかなければならないということになります。それで決まったわけですが、そのときに出したこれはビジネスの売上計画ですね。このときに出し

まして、2000年3月期で株式公開を申請するというのが出したビジネスプランです。結果は、こういうかたちで、これが実際の業績で、当然これはそのときのものので結果は分かっていますから、大体上回っている。それで、ここから2年縮めました。2年縮めるというのは、実はこの年にもうベンチャーキャピタルにアナウンスして、本当に大丈夫ですかと言われたんですが、縮めたということにして、株式公開もそうなのですが、決して遅らせていいというものではないですね。思いついたときに、このタイミングだと思ったら、やはり信念をもってやられることだろうと思います。

日本のベンチャーキャピタルもいろいろ課題がございます。私の知っている、気が付いている限り、まずベンチャーキャピタルの使命は何かということを実に分かっていないように思います。使命は当然出資をするということは皆さんもっているんですけども、出資をした先をいかに育てるかということが重要だろうと思います。

要は、ベンチャーキャピタルが本当にサービス精神をもっていない。出資をしたところはかわいいですから当然育てていかなければいけないですね。何がその会社の弱点で、何が欠けていて、そういうところを常に指導しながら育てていくという。それから、専門性に欠けていると思います。専門性とは何かと云ったら、例えば、米国では本体ベンチャーキャピタルが非常に専門化されています。例えば、ハイテク分

野、特にIT分野、情報産業分野とか、バイオとか、そういう得意な分野があって、それが全米を駆け巡りながら、いい投資先を見つけている。

日本は、どうなっているかという地域性をとっています。関西担当、そしてありとあらゆる業種に対応しています。当然、専門性が欠けてきますので、そこに抱えている問題とか、本当に必要なサポートができるかというのは非常に疑問ですね。非常にこのへんは米国に遅れている。

それから、出資をする時の話と株式公開前後がまた変わっている。このへんになると欲が非常に出てくる、このへんはとにかく出資競争どっかへ入れたら自分たちも入れさせてくれと。非常に変わってまいります。このへんもやはり認識しておく必要がある。それはなぜかと言いますと、やはりインセンティブの欠如というんですか、ベンチャーキャピタルとして本格的なベンチャーキャピタルとして育て上げて、ここを株式公開させて立派にキャピタルゲインを得たその人にもリターンをするという、そういう制度がまだ定着していないので、本当に出資した先を育てる責任を感じてくれないという問題があります。

もう1つは、大体ベンチャーキャピタルというのは親会社というのがあって、どんどん天下りできて、一過性でまた帰っていく。本当の意味での日本の本格的なベンチャーキャピタルをやっているというものが、米国に比べて非常

に希薄ではないかというふうに思います。これが先ほど言いましたように出資を受けたときと、公開をするのに時間が経っている、いつの間やら経営者が代わっている。「前任者はそんなに言いましたか、私は知りません」というようなことが、ある意味で平気に起こってしまう可能性があるんですね。こういう問題はあります。

それから、私が株式公開をして、海外を回ってIR活動をして、当社がいろんな機関投資家を回りましてね、どういう視点で海外あるいは国内の機関投資家がものをみているか。これはある意味では企業を評価するポイントだということで、皆さんのご参考になるかと思ひましてご紹介をしたいと思うんです。

一番重視しますのは、社長のリーダーシップなんです。社長が、誰か用意した原稿とかいうものを読み上げるんじゃなくて、自分の言葉で、自分の信念を込めて、自分のビジョンを語る、これは非常に重要なことです。恐らく新規の公開の会社の株価を8割方決めるのは、社長のリーダーシップというものをみて決めるんです。そこで、ここは非常に重要だろうと思ひます。

2点目は、企業の特徴、何がユニークなんだ。よそがやっていることはほとんど評価してくれません。何が違って、何が優れているんだ。独自性とか、それを実行する戦略がいかに明確であるかということですね。ここは重要です。

この2つとプラスもう1つ、中期の戦略。過去はもういい。これから3年後どうなるか。あ

るいは5年先どうなるか。この3点が機関投資家に満足といいますか信頼を受ければ、非常に高い評価を受けます。ある意味では企業を経営していく1つの基本の基本ということになるかと思ひますね。

例えば、100%子会社というのは機関投資家には全く人気がないんですね。なぜか。これが欠けるわけです。いくら収益を出していても、これは親会社のために事業をやっているんであって、我々投資家のためにやっているのではない。それから、いつかまた誰かくる、ここにポイントがあるわけですね。そういう意味でなかなかそういう会社は企業として高い評価を受けないということになります。

私どもが例えばメガスプレーをやるとしたら、同じ100%子会社をつくったとしても、その経営者は分ける。経営者に株式を持たせて、経営の発言力を高めておく。例えば、そういうことも必要だろうと思ひますね。

それから、ディスクロージャー。要は、企業というのはこういうシナリオがあっても、そのとおりいかないんだ。そのときにいかに適時、的確にディスクローズしてくれるか。あとは自分たちの自己責任のもとに投資するかどうか決めるんだ。ここは非常に割り切っています。ディスクロージャーの姿勢が、ちゃんとあるかと。

それからリスク。おたくのリスクは何なんだと。リスクをはっきり説明できる。それに対して、どういう手を打つ。こういうことです。よく日本は目論見書でも何でもリスクを書きます

と、何かこの会社危ないのと違うかということで、なかなか書くことに抵抗すら感じるんですけども、米国の目論見書を見ますと、まず冒頭にリスクファクターがバーとくるんですね。ものすごく並ぶ。多ければ多いほど評価を受けるんです。逆に少なくて欠けていけば、それは訴訟の対象になったり、もう文化が全く違うわけです。しかしながら、その目論見書のレベルがどうであれ、実際に投資家が行ってワン・トゥワン・ミーティングをやると、そういうリスクファクターを聞いてきます。それに対して的確に答える。リスクのない会社は、絶対彼らは魅力を感じないですね。そういうことです。

それから次に、社員、幹部へのインセンティブの提供。私もびっくりしたんですけども、ストックオプションやっているのかと。やっている。うちは日本で最初にやった会社で、社員が7割持っている。これはものすごい高い評価を受けるんですね。おたくの会社は人材をベースにして事業展開をしている、この人材が外部へ流出するというのが最大のリスクだというふうな。それに対してこういう手を打っていると、「それは結構ですね」ということで、ストックオプションというのは、国内で感じるよりも、海外では、最近国内の機関投資家でも必ずストックオプションやっているかというのは聞きます。やっているほうが評価が高いという状況です。

それから株主への還元。

そこで、今経営の改革で、株価で高い評価を

受けている企業というのは、こういうことをやっている企業です。まずは事業の絞り込み、要は特化と称して絞り込んでいる企業。それから経営資源を分散型ではなくて、ですから電機会社でも過去総合電機メーカーと称して何でもやっていたところを売り渡したり、合併させたり、切り離したりしています。そういうところは非常に評価が高いんですね。

それから、事業構造再構築ということで、分社化をしたり、提携戦略を進めたり、あるいは売却をしたりしている、こういうところが評価が高い。それから情報システムで武装している。例えば、流通なんかもそうですが、セブンイレブンもそうなんです。いかに情報武装をしながら、情報で競争力をつけているか。それから、グローバル経営の成功とか、それからディファクトスタンダード(?)。例えば、松下通工なんかワイドワンドCDMのディファクトをそれなりに貢献するのと違うのかと言われていました。それから、スリム化コストとか、こういうことをやっぱり変革期の場合はやりながら、競争力をつけていくということが求められております。

最後に、やはり高成長を持続するためには、環境変化をとにかく読まなければ、将来の変化を予測して、特化し、選択をして、それからリソースを集中して、お客さんに密着してサービスをする。それで、自前のリソースを徹底的に活用しながら、欠けているところは戦略的にリソースを調達する。そして、人材の能力を引き出す仕組みをつくりながら改革を進めていくこ

とによって、結局競争優位性、スピード重視、そして人材の活用ということが生まれてくる。

そこで、一言で言うと、要は勇気のある経営が求められているということをお伝えして、ちょっと時間をオーバーしましたが、私のお話を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。（拍手）

（了）