



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 起業家の素顔—ショート・ケース集 (B)

## —専門的経営者から見た起業家—

### 専門的経営者A氏

A氏は大学卒業後短期間大手銀行に勤務したあと退職し、慶應大学でMBAを取得し、コンサルティング会社勤務を経て、専門的な経営教育で知られるグロービス社の創立初期に5人目の社員として参加し、現在、組織開発を主たる業務とする部門の代表をしている。A氏は自分が一緒に仕事をした起業家について次のように語った。

「起業家の性格的特質として“思い入れ、または思い込みの強さ”があり、ひとたび信じたらそれを絶対に変えないこと、ひとたび思い込んだらいい面しか見えず、それに伴うリスクが見えなくなってしまう傾向がある。専門的経営者は起業家に比べると“小賢しい”。起業家の特質は生得的な資質と生き立ちによるところが大きいが、事業を始めた時の経験がそれを加速していると言えよう。起業家の成功と失敗の岐路は、人に任せた部分と任せない部分のバランスを取れるかどうかである。起業家がすべてをやっているのでは、伸びる企業も伸びない。専門的経営者の言うことに聞く耳を持っているかどうかが岐路となる。

まさに社長の器が会社の器となるのである。起業家と一緒に働く喜びは、専門的経営者がいろいろ考えても自ずと杵ができるが、起業家はその杵を外してくれることだ。逆に起業家と一緒に働く上での辛さは、考え方の違いがある場合、議論しても結局押し切られることである。論理ではなく、最後には感情で起業家に負けてしまう。起業家自身が強いプレッシャーの下にあるとき、精神的余裕がないようなときに、起業家が自分の考えを貫き通す傾向はつよい。最後まで自分の判断でやりたい、銀行保証をして最終責任をとらねばならないのは自分だから、自分が決めるぞというオーナーシップの悪しき影響がでる。起業家と一緒に働いてきて、自分も起業してみたいと思うこともある。その場合、もっとチームで成果をあげるような組織にしたいと思う。起業家が陥りやすい通弊として、悪い情報が起業家に入ってこなくなること、裸の王様になりかねないことは一種の宿命であろう。周囲

の人の意見に聞く耳を持たないと情報遮断が起こる。それを防ぐには、自分をダメなやつ

だと、自分の弱さを他人に見せる演技も時には必要となる。起業家にスキがないと何も言えなくなる。専門的経営者は起業家の好ましくない面も見ているから、自分は起業家になりたくないという一面もあるだろう。起業家と組織変革者との間には共通性もある。それは、思い入れと自らのビジョンを皆に伝えて人を巻き込む点にある。ただし起業家は最終決定権を持っているが、組織変革者にはそれがない。組織変革者は株主の委託を受けているから正統性を持つという点で起業家と変わらないはずなのだが、やはり両者は違う。起業家は資質的要因が大きいから、育成には限界がある。それに対して専門的経営者や組織変革者はビジネス・スクールで育成可能である。起業家の育成には、大学院レベルの教育よりも、もっと小さい時の教育が大事だと思う。とくに創造性を重視する価値観や自主独立の価値を吹き込むことが大切である。起業家の社会的役割はきわめて重要である。経済社会のフロンティアを切り拓き、ブレークスルーによって社会は進化するのである。それに対して専門的経営者は社会の進化にあまり貢献しない。」

### 専門的経営者B氏

B氏は大学卒業後ダイエーに入社し、同社の総合企画や新規事業の分野を歩み、その間慶應大学に派遣されてMBAの学位を得た。神戸地区のホテル開発事業および社長室次長としてダイエーの創業者中内功氏の警咳に接した。1997年には福岡事業の経営分析の仕事に携わったあと福岡に派遣され、ドーム部門の社長に就任したが、過大な投資による赤字経営を脱することができず、中内功氏が福岡事業再建のために招聘した高塚猛氏の下で専務取締役として管理部門全般を統括した。高塚氏は福岡事業の経営を大きく変革し、収益性を改善した。起業家としての中内氏についてB氏は次のように語る。

「起業家に会うと雰囲気で直ぐにわかるが、それは起業家の特質が生得的なものだからだろう。経営戦略を設定し、優先順位をつけ、実行することはビジネス・スクールで学べるが、何をやりたいかは学習できない。起業家は起業家になろうとしてなるのではなく、どうしてもやりたいことが先にあって、それが事業になって行くのである。経営はロマン、そろばん、我慢の三「ん」といわれるが、ロマンが突出して大きい。ダイエーの神戸ホテル事業の計画作りを担当したとき、中内氏の夢に向かって進むエネルギーのすごさに接した。社長室では中内氏の年3000件に及ぶ決裁の資料づくりを担当して、起業家の判断の速さにおどろいた。しかし起業家も迷うときはすごく迷う。人にはそのそぶりも見せないが、なかなか決済が下りてこない。福岡事業を決断するときもそうだった。」

ダイエーの成長過程の最初の危機には、創業者の実弟が銀行を辞めて経営に参画し、2度目の危機にも外部人材の招聘により経営の専門化を進めた。中内氏はこだわるところ（商品、業態の選択など）は絶対に譲らないが、オペレーションの仕組みなどには無頓着で人に任せる。起業家の下で働く喜びは毎日毎日が真剣勝負であり、意思決定の中枢に居るという感覚である。彼の関心事の琴線にふれることになると、こちらが1を言うと10も返

5 って来る。起業家と仕事をする辛さは性急な要求への対処の仕方である。とても時間的にムリな要求をされても、最初から「できない」と返事してはならない。本人もムリな要求と知っているから、これしかできませんでしたと持つていっても、案外からっとしている。起業家のもとでの仕事体験は正味プラスである。しかし、私は起業家になろうとは思はない。私にはこれをやりたいという事業の中身がないからだ。起業家は事業の中身のアイデアが次から次に出てくる。起業家が手にした資産や地位は個人の幸せと一致しない。どんどん孤独になってゆく起業家も多い。起業家は理不尽なことを言うが、それなりの理由があるから、我々もついてゆく。若い人や下働きの人に対する配慮など起業家の生き方に共感するところがなければ、私も離反していたかもしれない。起業家は信頼できるナンバー2を育てず、外に出してしまう。自分の地位を脅かす者は外に出してしまうという通弊がある。これは人間の性である。信頼できるナンバー2と共に存できたとき、ソニー、ホンダ、松下のような大企業に発展する。起業家と専門的経営者に共通する要素はビジネス・スクールなどで教えられる。しかし何をやりたいかは教えられない。何かをやりたいというエネルギーをもっている人（潜在的起業家）にどうすれば経営がうまくいくか、プロフェショナル経営のエッセンスを教えることは意味がある。その際、専門的経営者と起業家候補者の入学試験の選抜基準は同一ではなく、別にしなくてはならない。わが国で起業家を輩出するためには、教育によって社会文化的な価値観を変えて行くことが必要だ。日本の小中高の教育はあまりに受動的であり、起業家を生育する上でマイナスだ。もっと討論やディベートを増やすべきだ。清貧や品格を重んずる日本の価値観が支配していくは、起業家は輩出しない。事業を起こし、お金儲けをすることは良いことだと社会に認知されない限りだめだと思う。起業家は既存の価値観を壊し、新しい産業を興して、社会を変革する役割をになう。起業は日本の活力の源泉であり、起業家の輩出が望まれる。」

10 15 20 25 30

### 専門的経営者C氏

C氏は百貨店に勤務しているとき、会社派遣で慶應大学のMBAを取得したが、のちに退職してコンサルティング会社に勤めた後、レストランと食材販売の会社に役員として入社した。同社は一軒のレストランに始まり、創業者の強いリーダーシップでレストラン・チェーンと食材の製造販売業として成長している会社で、株式2部上場を果たし、売上げ200億円、従業員は約220人である。C氏は3年間勤めた同社を最近退職したが、同社の創業経営者について次のように語った。

「社長は大学卒業後、家業のレストラン経営でスタートしたが、オーナーシェフで終わるつもりはなく、事業家になりたいという強い願望を持っていた。なぜ創業社長をしているかと聞かれて、『自分の好きなようにやれるからだ、社内にものを言える人間がいないからだ』と答えたという。人を使えるだけ使って、使い捨てという面がある。それを見て、このまま会社にいても、いつか同様の運命をたどってしまうという気持を抱くようになる。」

起業家の組織は“碁盤組織”的ようだ。将棋のようにいろいろな駒があるのではなく、白と黒しかなく、社員（碁石）は起業家(指し手)から見て好き／嫌い、有能／無能の2種類のみで、黒い石が盤からはみ出しても指し手は拾わず、外から代わりを持ってくる。しかし、指し手はやがて補充した石にも飽きて、また新しい石に期待する。しかし、またしても期待と成果のギャップが大きすぎて失望し、結局、当人の権限・職責を縮小してしまう。以前呼ばれていた会議に呼ばれなくなり、組織上の地位と仕事が一致しなくなる。創業経営者は辞めたいという人間は引き止めないというポリシーを持っているが、“裏切られた”という気持も抱くらしいので、辞意表明にはC氏は気を使った。創業社長はスーパーマンであり自分への要求水準もすごく高い。自分と同じレベルで考え、行動できる人材が欲しいと思っている。C氏が意見を述べても、まず受け入れられることがない。お前にそんなことを言われる筋合いはないという反応だ。社内の人間に言われたこと自体面白くないのだ。だから社員はみな社長に何も言わなくなる。ちょっとしたミスで社長の逆鱗に触れると再起は難しい。起業家と一緒に仕事をするプレッシャーはたいへんなもので、3-4年が限度だ。」

#### 専門的経営者D氏

D氏は大学卒業後3年間都市銀行に勤務したあと、佐賀市郊外で老人福祉事業を営む小さな会社ライフコンプリートに移った。その時同社はプール付きの老人保健総合施設の建設を計画していた。株式公開も視野に入れており、D氏は株式公開の準備をすすめる財務担当役員として3年間の雇用契約を結んだ。D氏は当時、公認会計士の資格取得を目指し、その先はいずれ、自ら事業を起こすという15年間のキャリアプランを持っていた。入社にさいしてD氏は手取り10万円の給与と同社の株式の分与を希望して受け入れられた。創業者は永年看護関係の仕事に従事した女性であった。大手銀行から小さな組織に移って、D氏はベンチャー企業の仕事の面白さに魅了された。銀行では20代の一担当者に自由裁量は全くなかったし、志望していた公認会計士であったが、監査法人の会計士が顧客企業の言いなりになる様子をみて幻滅した。銀行と違って小規模のベンチャーでは、経営者の意思決定のプロセスが手に取るようにわかり、決定に自ら参加することもできる。大企業では社内の人間関係や権力争いにすぐに目が向くが、ベンチャーでは外部の人とのネットワークが何十倍にも広がる。社内の些事よりも、会社全体のことや世の中のこと今まで視野が広がる。行政の幹部に会いに行くことも出来るし、福祉問題で講演を頼まれることもある。会社は老人総合施設の成功によって成長して売上高は5億円を超え、利益5千万円を計上し、D氏が入社したときの従業員10余名から80名に増加し、同社の知名度が上がるにつれて社員のモラールも向上した。入社して3年経ったとき、株式公開を果たせなかつたのでD氏は辞表を提出したが慰留された。創業者は仕事にきびしかったが、人心の掌握にたけていた。看護師としての長い経験から福祉の現場に精通していることが強みになっている。創

業社長は権限を部下に委譲し、一度任せたら口出しをしない。任せると人材が育つという教育者としての自覚があるようだという。老人総合施設をつくったとき、社長は「ウォーキング・プール無しならこの計画は止める」と周囲の反対にも自説を曲げず、ほとんど寝ないでプロジェクトに没頭した。自分の信念にこだわり、へ理屈をつけてでも自分のアイデアに周囲の人間を引き込むだけの情熱がある。こうした傾向は権限委譲と矛盾するようだが、部下はみな社長を先生と呼び傾倒してしまう。D氏は社長に傾倒しないようにしていた。社員が全員トップに傾倒してしまったら組織として怖いことになると思うからだ。同社の中核メンバーは創業者の縁でスカウトされた優秀な教え子たちで、内部をがっちり固めている。同社は最近、小学生を対象にした起業家教育、「ジュニア・ビジネス・スクール」をスタートさせた。イギリスで開発されたプログラムを日本に導入した東京のベンチャー企業と提携して取り入れた。D氏は多くの起業家に接してきたが、彼らは海外体験をもち、日本の学校教育から解き放たれ、家庭教育がユニークである、そして他の起業家との接点の多いことも共通した特徴である。起業家精神は先天的なものではなく環境によるところが大きく、育成することができるとD氏は考えている。子供の教育でも、起業家精神のエッセンス、つまりリスクを恐れないこと、自分と他の人の相違を許容すること、正解は唯一とは考えないことなどを教えることが肝心である。社名が意味する“揺りかごから墓場まで”という理想に向かって、子供の起業家精神を涵養する仕事に関わってゆくとD氏は語る。

### 専門的経営者E氏

E氏は百貨店勤務中に経営大学院に派遣されてMBAを取得したが、後に退社して当時社員400人くらいの中堅企業だったファーストリテイリング社に入社して経営計画部長を勤めた。E氏は同社に5年間勤めて退社したが、それはユニクロ商品が大ブームになる少し前のことであった。ユニクロ創業者の柳井正氏についてE氏は次のように語っている。

「柳井社長はサラリーマン社長とは全く違うタイプだ。我が強く、性急で、すぐに結論を求める。あるプロジェクトに周囲が強く反対しても『やってみなければわからない』と、人が何と言おうと、やると決めたことは実行する。ある新業態店計画のとき私は強く反対したが押し切られた。結果は失敗ですぐに撤退したが、柳井氏は『これは自分の失敗だ』と認めた。私が柳井氏にいつも言われたのは、『君はいつも評論家だ』ということだ。柳井氏の頭の中に次々とアイデアが湧いてくる。会議で誰かがよい意見を言うと、『面白い、やれよ、明日までにこれこれを』とスピードが要求される。柳井氏の意思決定は早く、指示は明確で、チェックはきびしい。信賞必罰で3ヶ月ごとに評価する。柳井氏が後継の本命としていた副社長は社長就任を要請されたが辞退して退職した。自分が社長になり経営責任を負わされても、柳井氏に実権があることに変りがないことを知っていたからである。起業家は先天的なものと生い立ち、資質的要素が大きいと思う。柳井氏は『今の流通で消

費者は不当に高い洋服を買わされている。SPA(自社ブランド衣料品の製造・小売専門店チ  
ェーン)でそのような事態を変えてゆく』と当初から宣言していた。理念はしっかりとして  
いて、夢に向かって一直線に進む。柳井氏のもとで結果を出すためのプレッシャーは強烈で、  
心は休まらない。オフィスの空気は張り詰めていて暗い。柳井氏に見込まれると、えらく  
期待されてどんどん仕事が来る。一気に昇進し、大幅昇給する。しかし“旬”の時期は短  
く1年半位のものだ。徹底的に攻められ、追い込まれるからきつい。何かの拍子で失敗す  
ると這い上がれず、復活はまず無い。言うことがころころ変り、“朝令朝改”だ。指示され  
た覚えの無いことでガンガン叱られる。職名は同じでもそのうちに仕事の範囲が狭くなり、  
多くの人が辞めて行く。起業家の下で働くのは5年が限度だ。起業家は普通ではない人間  
で、本当にその資質のある人は千人に一人だろう。専門的経営者はビジネス・スクールで  
育成できるが、起業家は育成できないと思う。起業家を輩出させるためには、子供の教育  
を、出る杭が打たれる教育から得意分野を伸ばす教育へと、変えてゆく必要がある。」

### 専門的経営者F氏

F氏は有名なバイオ研究者が主導するベンチャー企業の社長である。同社は1998年の創  
業後4年で東証マザーズに上場を果たした。社員80人を擁し、急成長しているが未だ利益  
を出していない。I氏は公認会計士の資格を持っており、監査法人に勤務していたが、創業  
者とベンチャー・サポートの仕事で出会い、時代の変化を予感していたI氏は、自らベン  
チャーの世界に身を投じた。起業家には変わった人が多いが、同社の創業者は倒産した父  
の“敵討ち”的に事業を起こして成功した人であった。敵を作ることを恐れず、過激  
な発言をしては人と喧嘩する。起業家は何かシーズがあると、居ても立ってもいられない  
らしく、興味が横に広がる。起業家の強い感情がなくては創業はできないだろう。起業家  
として成功するにはカリスマ性—自分の夢を語って本当にそうだと人に思わせる説得力—  
があるかどうかが大事だ。とはいえるが、起業家と専門的経営者の成功要因は8割方共通して  
いるのではないかとF氏は考えている。創業者は同社の株の20%を持っていたが、40代半ば  
で同社の経営から退き、自分がいてはやりにくかろうとF氏に後を託した。F氏は会計の  
プロとして入社したのだが、早々と経営を託され、ベンチャーの番頭として創業者の夢を  
なんとか叶えたいという思いで社長を務めている。

創業者の問題点として、創業の同志メンバー(往々にして多様な出自の混成部隊)に思い入  
れが強く、理性的な対処ができないことがある。F氏の最初の仕事は、見分不相応なこと  
を平氣でしている創業メンバーの一人を退職させることだった。経営のプロフェッショナ  
ル化はI氏が一番エネルギーを費やした仕事であった。同社は所有と経営を分離している  
ので合議制で決定しているが、ワンマン体制が多い他のベンチャーに対して、自社の強み  
を生かしたいとF氏は考える。ベンチャーは決断が早いと言われるが、実際は遅いケース  
が多いとH氏はいう。トップが了承しないかぎり組織が動かないからだ。F氏のパートナ  
ー6—

ーの大学教授は世界の先端を行く研究者であるが、同時に経営への関心とセンスも持ち合  
わせている人で、F氏と良好な関係にあるという。そういう大学人は例外的存在で、自分  
は研究プロジェクトを管理しているからマネジメントができると、F氏に経営を指導しよ  
うとしたり、逆にまったく経営に興味のない人も多い。ハイテク・ベンチャーには、仕事  
が面白いとあれば理科系の人材は集まる。しかし、管理系の人材については、大企業とベ  
ンチャー企業は全く別の母集団をなしており、ベンチャーは人材難を免れない。ハイテク  
系ベンチャーは日本の将来のためという大義名分で補助金や支援体制で“甘やかされてい  
る”とF氏は感じている。ビジネス・スクールなどの教育機関は起業家の育成に貢献でき  
るとF氏は考えるが、問題は優秀な人材がベンチャーに入ってこないことにある。

5

10

### 専門的経営者 G氏

G氏はあるサービス業の黎明期に業界の創始者ともいべき起業家の下に大学新卒で馳  
せ参じ、創業者に早くから目をかけられ、社長に累進した。8年間社長を務めていたとき、  
高齢の創業者は体調を崩し、入退院を繰り返したので、G社長は自分の時間の4分の1を病  
院で創業者に報告したり、話し合うことに割いていた。創業者がしきりに「もう引退した  
い」と繰り返すので、それを真に受けて花道を用意していたときに突然、「君に社長を辞め  
てほしい」と創業者に言われ、その理由を尋ねると「君がいると私の思うようにできない  
からだ」という答えが返ってきた。間もなく、G氏は60歳で退任した。「起業家の我執は  
エネルギー源として不可欠なのかもしれない。起業家＝母性論が私の持論である。起業家  
は自分がつくった企業をいつまでもハハのようにかき抱いていたいという意味だ。創業者  
が深く尊敬していた日本の代表的起業家も亡くなるまでトップの地位を離れようとはしな  
かった」とG氏は言う。「起業家のパートナーは起業家の好ましくない面も見ているので、  
起業家になりにくい」という。近年、産業界・金融業界で社長候補だったエリートたちが  
相次いで傷を負って退任しており、彼らと手を携えて「非起業家的な企業」をつくりたい  
とG氏は語っている。

15

20

25

次の二人は現在ベンチャーの経営者であるが、永く専門的経営者をつとめた人であり、  
“両生類的”経営者と呼ぶべきかもしれない。

### 専門的経営者 H氏

30

H氏はアメリカの有名ビジネス・スクールを出て、投資銀行など何社かに勤務したあと、  
現在は小規模ベンチャー企業の社長を務めている女性である。ベンチャーの立ち上げに携  
わるのはこれが3度目になるが、彼女は「自ら起業家になろうと考えたことは一度もない」  
と言う。情報や金融の技術者がアイデアを持ってきて、これは面白そうだと話にとびつい  
てしまう。ビジネス・スクールで身につけたスキルで経営に工夫を加え、苦労するのが好  
35

きなのである。H氏は基本的に自分は起業家ではなく専門的経営者だと考えている。ビジネス・スクールでの教育は小企業の経営者である彼女の役に立っており、もしそれがなければベンチャーは早くに破綻していたかもしれないという。「現在は苦しいが、仕事の手ごたえがあり、充実感は非常に大きい。かつて勤めた大企業のマネジャーの仕事と小規模ベンチャーの経営者の仕事を比べると、大企業ではチームで動き、同僚や上司がサポートしてくれるから、リスクが吸収されてラクだが、その反面組織のルールや上司によって個人の自由がきびしく制約される。起業のリスクは大きいけれど、決断は自由にできるし、組織人よりはるかに自由に仕事ができる喜びがある」とH氏は語る。5

### 専門的経営者I氏10

I氏はNTTの技術者で、部長のときに京セラの創業者稻盛社長と出会い、稻盛氏と共に第二電電（DDI）の創業と成長に力を尽くして、ナンバー2の副社長にまでなった。しかし12年間勤めた同社を退職し、I氏はビジネス・スクールの教授に転じて起業論を担当した。教授職は4年で見切りをつけ、I氏がITベンチャーを創業したのは57歳のときである。

同社は3年間で売上高200億円の企業に成長し、東証マザーズに上場した。稀代の起業家、稻盛和夫氏とのDDIの体験を振り返り、I氏は次のように述べた。起業家の強烈な個性はベンチャーを立ち上げ、嵐の中を突き進むエネルギー源として不可欠のものである。起業家と一緒に仕事をすると強いプレッシャーを感じざるをえない。部下やスタッフのストレスは多大であり、次々に倒れ、退職も多い。稻盛氏は自己の経営理念や人生観を広く世に説いており、外から見ると氏の説くところはすべて素晴らしい。8割は本当に素晴らしいとしても、2割は創業者のエゴがのぞく。ベンチャーは専制的な起業家の下で効率よく運営できる。大起業家のパートナーは起業家になりやすいとI氏は考えている。自ら会社を興した時には「専制的ではない民主的な組織」を作ることを肝に銘じている。1520

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 18年8月・100