



慶應義塾大学ビジネス・スクール

瀬名知良 (A)

— 『起業家精神』と『リーダーシップ』の行方 —

序章 帰国の機上

慌ただしかった米国出張も、帰国の日を迎えた。

瀬名和良は、飛行機の窓からマンハッタンを見下ろしながら、昨日のディナーの席を思い出していた。

「あんなに楽しい夜は、記憶にないほど久しぶりだった。」

瀬名は、つぶやいた。

今回の米国滞在は1週間だった。シリコンバレーでの仕事を終え、帰国前のタイトなスケジュールの中であったが、昨日は投資先の起業家を訪ねるためにNYCまで移動してきていた。ブルックリン区のオフィスでの打ち合わせのあとは、久しぶりに創業メンバーたちと夕食を共にしたのだった。

大好きなNYCに、こうして自身の経営する会社の投資先ができ、彼らのような仲間とビジネスへの想いや夢を共有して、英語で深く語り合うことができる日が来るなど、学生時代には想像さえしたことがなかった。はじめて自分で会社を興してから四半世紀、50歳代前半となった。楽なことばかりではない「起業」に何故、自分は関わり続けているのか。

自分が何より大切に思っていたもの、それは、人とのこんな「共創」の実感だったのかもしれない。自分の特性や能力を活かしながら、仲間たちの情熱と勇気を支え、ともに社会にとって価値ある新しいものを作り出しているという実感。

あの頃、ぼんやりと夢見ていたのはこういうことだったのかもしれない・・・。

起業家としての成功も失敗も体験し、立ち止まったこともあった自分だからこそ、今、こんな気持ちを味わうことができるのかもしれない。

本ケースは実在の起業家から情報を得て作成した。本文中の人物名、会社名は仮名である。記載内容について起業家本人から了承を得ている。作成したのは高木晴夫、鶴ヶ谷理子、市村真納である。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 高木晴夫、鶴ヶ谷理子、市村真納（2018年4月作成）

機内食を食べ終わると、瀬名は空港の書店で見つけた本をリュックから取り出した。体にはかなり疲労感があったが、この本は早めに読んでおきたかった。メトロニック社で CEO を勤めた後、ハーバード大学ビジネススクールで教育に携わった経営学者、Bill George (ビル・ジョージ) の著書、『Discover Your True North』である。

5

Just as compass needle points toward a magnetic pole, your True North pulls you toward the purpose of your leadership. When you follow your internal compass, your leadership will be authentic, and people will naturally want to associate with you. Although others may guide or influence you, your truth is derived from your life story. (ちょうど羅針盤の針が地球の磁極を指し示すように、トゥルー・ノースはリーダーシップの目標の方向をあなたに指し示してくれます。内なる羅針盤に従えば、リーダーシップはオーセンティックなものとなり、人々も自然に、あなたとともに歩みたいと思うようになるでしょう。ほかの誰かが、あなたを導いたり、影響を与えたりすることもあるかもしれませんが、あなたのトゥルー・ノースは、あなた自身のライフ・ストーリー「人生経験」からしか生まれません。訳市村真納)

10

その人にとってあるべきリーダーシップの方向性をきめるのは、ライフ・ストーリーである。瀬名にも思い当たるところがあった。瀬名は、ベンチャー企業に投資を決定する際、その事業が彼ら自身の人生経験に基づいているかを、必ず質問する。机上の分析で導き出したビジネスアイデアだけでは、実際の困難な経営の局面は乗り切れないと考えているからだ。

15

The charge to "Know Thyself" may be thousands of years old, but following this advice is not easy to do. As human beings, we have many aspects to our character. (「汝自身を知れ」。この箴言は何千年も前からありますが、このアドバイスに従うのは容易ではありません。私たち人間の性格には多くの側面があります。訳市村真納)

20

仮に、同じ企業で同じ局面に立たされたとしても、経営者によって出す答えは違う。そこには、経営に関する知識やスキルの差だけではなく、経営者自身の生まれ持った性格や子供の頃に培われた価値観、これまでの人生経験が、本人の自覚がなくとも、複合的、重層的に映し出されてしまうのだろう。

25

Let's explore what causes people with excellent potential to lose their way. Why do they often derail just as they are hitting the peak of their leadership? Can they recover from failures and still become authentic leaders? (優れた潜在能力をもったリーダーたちが、何が原因で進むべき道を見失ってしまうのか、探ってみましょう。なぜ、彼らはリーダーシップのピークを迎えようとしているときにしばしば脱線してしまうのでしょうか?)

30

そして彼らは失敗から立ち直り、再びオーセンティック・リーダーになることができるのでしょうか？ 沢市村真納)

瀬名は本を読み終えると、目をつぶった。

少し眠っておこう。以前は徹夜続きで仕事をしてもどうにかなったが、50歳を過ぎてからそうもいかなかった。自分は残りの人生で、何ができるのだろうか。

きっとあの頃より、自分の「True North」が理解できるようになった気はするのだが・・・

第1章 株式会社イースコープの起業まで

<瀬名氏インタビュー① 中高生時代>

中学の授業ではじめて英語に出会ったとき、世の中にこんなに面白いものがあったのか！と衝撃を受けたのを覚えています。数学の試験では勉強しても50点位だったのに、英単語や文法は、予習復習もせず、すべて授業だけで一発で頭に入っていました。高校は地元の進学校でしたが、ライバル校との成績競争で自身のメンツを立てることしか考えていないような古文の教員に反発を感じたことがきっかけで、勉強そのものを投げ出してしまいました。でも、大学に入り上京してからは、ラジオはFEN（米軍向けのAMラジオ）を聴いたり、街で道に迷っている外国人を見かけたら声を掛けたり、英語を使うことはずっと好きで続けていましたね。東北の地方都市出身で、留学経験もない自分が海外の起業家を相手に仕事をしていることを考えると、英語だけは適性があったのかな、と思います。

高校時代は、会社を興すなんて全く考えていませんでした。当時熱中していたのは、バンド活動でした。将来はミュージシャンか、俳優になりたいと思っていました。高校側の反対にもめげず、仲間と無料のコンサートを企画して、小さい会場ではあったけど開催まで漕ぎつけて、満員の観客の前で演奏したことは良い思い出です。

<はじめての起業>

瀬名がはじめて起業したのは、27歳の時だった。1991年の商法改正で、株式会社の設立最低資金が1000万円に増額される前の「駆け込み」設立だった。前職、コンサルティング会社時代の先輩の起業を手伝わされた折、「これが『会社の作り方』か。ということは、俺にも作れるということか！」と思ったのがきっかけだった。

それからの9年間、様々な逆境に出会いながらも、瀬名は自身の創業した会社を維持した。

はじめのオフィスは先輩の会社に間借りした。できる仕事は何でも受け入れ、一人ですべてを切り回した。創業3年を過ぎた頃には、知人の見よう見まねでDTPの仕事 시작했다。この事業により当社の売上は伸び、収入も次第に安定するようになった。やがて年商は1億5000万円に達し、スタッフが5名に増えた時期もあった。しかし、事業開始から3年後、瀬名は新事業に方向転換するため、DTP事業からは完全に撤退することを決断する。そのため売り上げが激減し、日々の生活費を切り詰めるほどの苦労を味わう時期もあった。

瀬名ははじめての起業で多くの逆境に出会い、その中で起業家としての経験を積み重ねていた。

< 36歳の転機 >

国内がネットバブルに沸いた1990年代末、30歳代半ばとなった瀬名和良は、起業家として新たなステージに踏み出そうとしていた。

数年前から瀬名は、「インターネット」という新しいテクノロジーの出現により世の中が大きく変わっていくことを予想し、焦燥を感じていた。今後は、様々な業界でビジネスの常識が覆されていくに違いない。技術者でなくプログラミング経験も無い自分が、これからの世の中で求められる革新的な事業を開発することが出来るのだろうか。

そんな折、起業家仲間の一人である西村が、保険業法の改正に伴う規制緩和、保険商品の自由化への動きをいち早く捉え、インターネットを利用した保険商品比較サイトを立ち上げた。顧客は、従来のように個々の保険会社に電話をかけずとも、インターネットサイトにより一括で見積もり請求が出来る。瀬名はこのアイデアの将来性を確信し、西村が代表を勤める「株式会社イースクエア」の創業メンバーとして、事業化に邁進した。その後、西村は6億円もの資金をベンチャーキャピタル（VC）から調達し、事業を急成長させていった。

一方、同じころ、瀬名はコンサルティング会社に勤務していた頃の顧客だった知人、森と再会していた。森は工学部出身のエンジニアで、大手電機メーカーで研究開発や商品企画の実績があり、その後、転職した会社では、若干38歳で取締役役に抜擢された人物だ。知識・技術面での有能さに加え、何事も合理的に判断できる長所が評価されたのだろうと瀬名は思っていた。森は、現在は独立して家電商品の企画開発会社を興していたが、思うように事業が進展せず、とある経緯で市場調査の仕事をするようになっていた。市場調査の設計や見積りの作り方に関して相談したいとき、瀬名のオフィスを訪れることが多かった。顔を合わせ、経営に関する意見を交わす機会が増えるにつれ、二人は互いの得

意分野を活かしたインターネットサービス企業「株式会社イースコープ」の共同創業を考えるようになっていった。

第 2 章 株式会社イースコープの創業

<株式会社イースコープの創業>

森がウェブサイトやデータベースを構築し、簡単なサービスは自前で提供できるようになった二人だったが、本格的な事業化のためには、専用のウェブサーバーを構築し、新しいアプリケーションを開発する必要があった。当初は資金がなかったため、瀬名は、「株式会社イースクエア」で創業を共にした西村に開発を頼み込んだ。

瀬名と森は、その後友人知人から約 5400 万円を集めて「株式会社イースコープ」を設立、複数の国内 VC から 1 億円強を調達することにも成功し、業界にイノベーションを起こすべく新しい事業を開始したのだった。創業メンバーは夜も昼もなく働き、このビジネスに力を注いだ。

<IT ベンチャーの急成長>

ネットバブルの時代背景はあったものの、瀬名たちがはじめたインターネットを利用した新サービスに関心を示す顧客企業は、まだ少なかった。瀬名たちは、見込み顧客リストを作成し、営業電話をかけるための派遣スタッフを雇い、アポがとれた企業に足を運び顧客開拓に勤しんだ。

また一方でセミナーを開催し、自社のインターネットサービスの革新性、将来性、利便性、有用性の周知に努めた。徐々に当社の知名度は上がり、顧客も 1 社、また 1 社と増えていった。当社サービスに反応した顧客には、大手のシンクタンクや広告代理店、外資の検索ポータル、消費財メーカー、総合商社などがあった。

この事業は必ず成功する、そんな確信が瀬名のなかに生まれていった。

初年度、売上は 1 億円を超えたが、経常損失もまた 1 億円に近かった。

これほど多額の赤字を出しながらも企業が存続していくことに、瀬名は驚きを覚えていた。

手狭になった新宿のオフィスから渋谷に転居したのは、創業後 1 年ほど経った頃だった。瀬名と森を含め、5 名のメンバーではじめた「株式会社イースコープ」は、一年目ですでに 20 名以上の所帯に膨らんでいた。転居する時間的余裕などないように思えたが、やむをえず瀬名はわずかな空き時間に

オフィスを見てまわった。当社は急激に成長しているものの、いまだ社会的信用が足りないためか、入居を希望した物件を2件も審査で落とされた。瀬名は土日返上で業務をこなしながら入居できる物件を探し出し、やっとの思いでオフィス移転を完了することができた。

「引っ越しなんて、そうそうあったら身がもたないな」

5 しかしその後も急激な増員は続き、当社は翌年もオフィス移転を敢行することになる。

<事業構造の難点>

2年目が終わるころ、年間売上は3億円に達し、経常利益も300万と黒字がでるようになっていた。10 当社の成長は一見、順調にみえた。しかしこの時、二人の経営者は、このまま規模を拡大して売上を伸ばすには限界がある、という現実には気づきはじめていた。

当社は、業界のなかでも、他社に比べ、顧客に応じた細やかなサービス設計や柔軟な対応力で評価を得ており、客単価も高かった。一方、労働集約性が高く、スケラブルなビジネスとは言い難い側面があった。これまでの方針でさらに成長を続けるには、優秀な人材を集め続け、育成し続けなければならなかった。15

「株式会社イースコープ」の躍進は、同じ時期に創業したインターネットサービスの競合、R社やS社と共に、マスコミで「業界の御三家」と報道されるようになった。並んで成長しているベンチャー企業のようにだったが、3社の戦略やターゲット顧客、サービス内容には違いがあった。

20 業務の標準化とシステム化を徹底的に行うことで高収益を実現し、リピート受注の見込める広告代理店にターゲットを絞ったR社。手間のかかるカスタムメイドを放棄し、サービスのパッケージ化による低価格を売りにし、マスコミ業界を顧客としたS社。

「株式会社イースコープ」が今後も成長を続けるためには、このような他社との競争を勝ち抜く必要があった。

25 起業家のなかには、少しずつ事業を育て無理のない経営を行いたいと願う者もいる。しかし、瀬名と森には、成長を急ぐ理由があった。

ドッグイヤーと言われたドットコムバブルを生き残るには、他社よりも速い成長スピードが必要である。加えて二人は創業当初から、数年後のIPOを想定したスタートアップ企業を目指す方針で同意していた。30 会社を急成長させ、IPOを果たし、株主が大きなリターンを得る。二人はそのために、創業時には知人友人からも多額の資金を調達していた。また当初から、個性の強い二人が共同で経営に携わっているのは、3年から5年程度であろうという話もしていた。

<起業家とFFS理論>

ある日、瀬名は「株式会社イースコープ」のリードインベスターであるVCのオフィスを訪ねた。挨拶を終えると、担当者は言った。

「この間の講演、いかがでしたか。例の『FFS理論』の組織診断、是非受けてみるといいですよ。非常に参考になると思いますから。」

先週、瀬名はこのVCの主催する経営者向けのセミナーに出席したのだった。VCは投資する企業に対し、資金面だけではなく経営ノウハウの提供や人的資本の確保など様々なサポートを行うことで成長を促す。

セミナーのテーマは、企業の組織開発に利用できる「FFS理論」だった。社員一人一人の思考や行動パターン、ストレスの感じ方の傾向を4つのタイプに分類し、その結果を社内の人事やチーム編成に活かすという。瀬名は、これまで個々の社員の特性をじっくりと考える時間もなく、必要になったエンジニアや管理部門のスタッフを随時採用することで手一杯だったことを振り返り、早速来週にも組織診断を導入したいと依頼した。

この理論では、組織の構成員が4つのタイプに分類され、それぞれ「タグボート」「リーダーシップ」「マネジメント」「アンカー」と名付けられていた。

「タグボート」は、小さな船体にパワフルなエンジンを備え、母船の「先導」や未確認物の「偵察」に活躍するボートに例えられるタイプだという。「リーダーシップ」は、「タグボート」が発見したものを基に、事業化やシェア拡大を力強く推し進めるのに適性があるタイプ。しかし、利益を出すことはあまり得意ではない。「マネジメント」は、ある程度出来上がった事業の仕組みをさらに管理・調整しながら、利益を創出するのに適性があるらしい。組織を維持し、コスト削減に努めながら年々会社を成長させていくには、このタイプの人員は一定数必要だろう。自社の社員に一番多いタイプも、この「マネジメント」だった。また、共同経営者である森も「マネジメント」タイプであるという結果だった。「アンカー」は、規範を遵守し、後方支援や撤収など、攻めより守りの要になるタイプであるという。

瀬名自身は「タグボート」という診断だった。

「組織を飛び出して新事業を興す創業者には、自分に限らず『タグボート』タイプが多いんじゃないかな。いや『リーダーシップ』も少なくないか・・・」

瀬名は、起業家仲間たちの顔ぶれを思い浮かべた。

また、世の中で偉大な経営者と呼ばれている人の言動を考えると、本人の適性を超えて、タグボートの的でも、リーダーシップ的でも、マネジメント的でも、あるいはアンカー的でもあり得ているようにも思えた。

＜瀬名氏インタビュー② 5人から100人へ＞

当社は創業3年で、学生インターンも含めて100人ちかくのスタッフを抱えるようになっていました。

5 当時、R社・S社と当社で業界の「御三家」なんて呼ばれましたが、改めて同時期に創業した他社を思い返してみると、どちらの組織もそれぞれの強さをもっていたと思います。

10 S社は、個性的でカリスマ性ある創業者の強烈な求心力により、様々な経歴の社員たちがまとまり、経営判断が実現されていく組織。一方、R社のほうは、創業メンバーが皆、特定の企業出身者で、はじめから仕事に対する価値観やカルチャーが共有されていて、社内コミュニケーションが非常にスムーズな組織でした。

15 当社の場合は、共同創業者がお互いの得意分野を活かし、補い合うかたちの2トップでやっていました。森さんと僕は、機能面ではとても良い組み合わせだったと思っています。しかし、事業が成長し、組織が拡大するとともに経営上の論点が増えてくると、判断基準が合わないことが出てきました。起業により達成したいことや理想の将来像にも相違がありましたし、そもそも二人の思考のメカニズムが異なっているように思ったこともあります。結果として、経営上の意思決定が遅れたり、微妙なかじ取りが必要とされる組織になっていたのかもしれない。

20 二人とも好奇心が旺盛で、興味深いテーマやチャレンジングなことに出会うと、意気揚々と取り組んでしまうところは共通していました。クリエイティブと言えば聞こえがいいですが、経営者として、利益への執着が足りなかったと思います。

また、大きくなった組織運営に悩んでいたころ、こんなことがありました。

僕が顧客との打ち合わせを終え会社に戻ってくると、廊下の隅で社員2人が会話してるのが、偶然耳に入ってきたんです。

25 「最近のうちの会社、経営的に安定してきたけど、新しいことに挑戦しなくなっちゃったんだよね。瀬名さんなんて、壮大なビジョンが無くなって利益追求だけになったら、ただの人ですよ」

「俺は利益重視の傾向は良いと思いますけど。でも特にこっちに還元されてる気はしませんね。上場狙うにしても、俺らには何のメリットがあるんですかね。創業メンバーはいいかもしれないけど。」

30 入社を希望する層も、創業当時とはだいぶ変わってきていた時期でした。我々のような総勢100人程度のベンチャー企業でも、社員は様々な目的やモチベーションで働いています。もちろん、全員の要望や意見を叶えようと思ったら、会社という船はどこへも行けなくなってしまう。では、この船はどの

方向へ向かっていくのか？経営者には、従業員に対し、行先を明確に示す責任があるわけです。

生い立ちも性格も仕事歴も異なる人間たちが、組織を作り、目的や価値観を共有し、役割分担して働くことがどれほど大変なことか。森さんは大企業にいた時期も長く、ある程度予想がついていたようでしたが、僕にとっては急激に増えた従業員をまとめていくのは初めての経験で、非常に苦労しました。

ただ当時、僕が経営者として、全体ミーティング等で社員の皆にひとつだけ公言していたことがあります。

「創業者の僕を含め、イースコープで一生働く、という人は一人もいないと思う。でも期間の長短に関わらず、縁あって当社で働いてくれていた人たちには、後で振り返った時、ここでの時間が無意味だったという思いだけはさせたくない。ここでの仕事が自分の人生にとって良かったと思ってもらえるように、僕は出来る限りのことをする。そのことだけは皆さんに約束する。」

当社の元スタッフや元学生インターンの中には、その後起業家、経営者として活躍している人もいます。当社時代に得た経験を活かしていると言われると、とても嬉しい気持ちになります。あの頃苦労したことも、良かったのかなと思えますね。

組織をまとめるものは「価値観（企業の理念、文化）」と「夢（大志）」ではないか、と僕は思います。大半の「夢」は成就しない。これは統計的に証明されているし、大人であれば多くの人が同意する現実でしょう。でも、その「夢」がないと、自分も他人も動かすことができない。何故なら、自分も含めて人間は、経済的報酬だけでなく、何かしら「生きる目的＝意味」を求めていると思います。自分で考えたものでなくても、その夢が魅力的で、より良い社会の実現に繋がり、自分の活躍できるフィールドがあるなら、人はその実現に貢献できる場所で働きたいと願う生き物だと、僕は思います。そして、その経営者の「夢」が、組織の構成メンバーにとって理解できなくなり、魅力的なものには映らなくなったとき、「人は去っていく」のではないのでしょうか。

<ベンチャー企業のEXIT>

創業4年目の終わりごろ、衝撃が社内に走った。

「御三家」の一社、競合R社の東証マザーズ上場が承認されたのである。予想外のスピード上場だった。

「株式会社イースコープ」も年々成長を続けており、創業当時の目標通りIPO準備を行い、売上も10億円に達しようとしていた。だが、R社のような経常利益率30%という驚異的な業績を目の当たりにすると、上場を果たせたとしても市場の期待に応える成長を続けていくことは難しいとも考えられた。

創業7年目を迎えたころ、そのような状況を踏まえ、株主や経営陣、社員を含め様々な議論を重ねた結果、瀬名と森の悲願でもあったIPOは断念し、M&Aで他企業の傘下に入る決断がなされた。様々な候補があるなかで、インターネット関連事業を行う国内大手企業の子会社となることが決まった。瀬名と森は、代表取締役を退任し、創業時から当社に関わっていた適任者に経営をバトンタッチした。

5

M&Aが検討された時期、株式会社イースコープは将来性もあり、業界内で最もイノベティブな企業と認知されていた。そのような状況における企業売却は経営者にとって前向きな選択のひとつであったといえる。今回の売却について、瀬名と森の胸のうちには、創業者としての個人的な思いや葛藤もなかったわけではない。しかし創業者として無事に「ベンチャー企業のエグジット」を果たせたという事実、そしてキープレイヤーの一角として、この業界の創造・発展に貢献してきたという事実には、達成感と満足感を覚えていた。

10

第3章 株式会社イークエストの創業

15

<新たな起業と生活の変化>

「株式会社イースコープ」の退職後、瀬名和良はさらに新たな起業に着手した。「株式会社イークエスト」の創業である。

20 瀬名にとって、前職の退任そして新会社設立の決断は、実は容易なことではなかった。イースコープでは、代表を後任に託したとはいえ、創業者・株主であり、多くの資金調達をした自身の立場を考えると、退職時は、後ろ髪をひかれる思いだった。

25 さらに、40歳代でのゼロからの新会社設立については、構想は膨らむものの、なかなか実行の踏み切りがつかなかった。これまでとは異なり、軌道に乗るまでの労力、失敗したときのダメージがリアルにイメージできるようになっていたのである。以前の瀬名なら、安定した企業に勤める人が組織を飛び出すことを恐れたり、年齢を重ねてリスクを取れなくなったりする心情を理解できずにいたが、今はそうではなかった。

30 それでも敢えて瀬名が新しい一步を踏み出した理由の一つは、昨年誕生した第一子の存在だった。日に日に成長する我が子を見ていると、いつか物心ついて友達同士で互いの父親について話をするようになった時に、「息子が自信をもって語れるような父親でありたい」と願うようになっていた。また長男の誕生により、瀬名は、これまで自身の職業的成功の場としてしか見てなかった社会に、子供が育つ地域社会を見るようになっていった。

<瀬名氏の両親>

ここ数年、瀬名は両親を思い出すことが多くなった。

母は瀬名が15歳のとき、父は瀬名が24歳のときに他界した。しかし、その後の起業家人生の中で迷い悩んだとき、いつも両親が残した言葉が瀬名に道標を与えてくれたように思う。

父は生前、従業員2000人規模の総合病院で事務長をしていた。厳格で教育熱心、完璧主義の父だったと思う。母は小学校の教師だった。教育の仕事に真剣に取り組んでいた。瀬名は二人の間の三人兄弟の長男だった。子供の頃は、祖父母に両親、父の妹二人、瀬名たち兄弟という三世代の大家族で暮らしていた。温かい家庭だったと思い出す。

企業と家庭は成り立ちも目的も異質なものであることは当然だが、人の集まりであるという意味では繋がるものがある。構成員が共有している何らかの思いがあるのか否か、これが組織の強さと、各人の幸福感に関わってくるのではないかと瀬名は思っていた。

<事業の選択>

瀬名は常々、「個性を尊重し、リスクを取って既得権益に挑戦するような人材を輩出する仕組み」を社会に構築したいと考えていた。何かに「挑戦する人」を応援し、そのことにより高い収益をあげられる企業を実現したかったのだ。

新会社の事業については、すでに具体的に考えを巡らせていた。予てより日本の教育制度に疑問を感じていた瀬名は、教育の世界に一石を投じるようなイノベーションを構想していたのである。それは実務家同士がお互いの知識や経験、視点を教えあうオンラインプラットフォームを開発し、なおかつ、リアルな講座も含めて運営する事業であった。

しかし、事業実現に向けフューチャリティスタディを行ってみると、いくつもの課題が見えてきた。現状の社会では、未だソーシャルメディアやスマートフォン、クラウドソーシングの普及が十分でない。この状況でトラフィックを獲得するなら、また数億単位の資金が必要となるだろう。「ライブドア事件」の直後で、ベンチャー企業に厳しい視線が向けられることが容易に想像され、資金調達が難しいのは明らかだった。さらに瀬名自身の能力や経験も、この事業に十分とは考えられなかった。

そのため、瀬名はまずはこの構想をお蔵入りさせることにした。代わりに、先行投資の少ない事業を行うことにしたのである。考えついたのは、ベンチャー企業に特化した人材紹介業だった。人材紹介業を行う中で、起業志望でやる気のある人間には投資をして応援する。またそれをコンテンツとしたメディ

アを立ち上げることもできる。

新会社では、VC 等からの出資は受けていなかった。瀬名がこれまで得た、イースクエアの上場やイースコープ売却によるキャピタルゲインで、創業期の資金は手当てできた。将来的に、仕組みで稼げるスケラブルな事業が展開できるようになれば、回収できると考えていた。

会社設立にあたっては、かつてイースコープで学生インターンをしてきていた、堂本に声をかけた。営業の仕組みづくりやベンチャー投資に関心のある若者で、学卒後は他社に就職したが、細々付き合いが続いていた。今回、瀬名の新会社の構想に共感し、現職を辞して参画することを決めてくれた。瀬名より一回り以上も年齢が若かったが、業務フローやオペレーションシステムを考える能力と、それを実行する能力に長けていた。

イクエスト創業目前となったミーティングの際、実は、瀬名には堂本との基本的なスタンスの違いを感じる機会があった。瀬名が堂本に期待する役割と堂本が瀬名に期待することが明らかに異なっており、また年齢差、知識や経験値の差からくるものなのか、議論が噛み合わなかった。しかし、既に現職を辞す決心を固め、イクエスト参画を希望していた堂本に、瀬名は「厳しい判断」を伝えることはできなかった。

<事業開始>

季節は、創業した早春から夏になった。

株式会社イクエストに「有料職業斡旋事業（人材紹介）」のライセンスが無事、認可された。瀬名にとって経験のない人材紹介事業だったが、いよいよ始動となった。社員たちは、業務フローを構築し、事業の拡大に勤しんだ。

従業員 100 人の会社から数人の会社に戻ることを、瀬名は頭では理解していたつもりだったが、実際に環境が変わってみると、そのギャップを身を以て感じるようになった。銀行に行くのも、郵便物に宛名を書くのも自分でやる必要があり、その分、事業のドライブに直接的に投下できる時間は少なくなる。そのことが瀬名の焦りを生んでもいた。

翌年度には、フルタイムの社員が 3 人、派遣のパートタイムが 3 人とスタッフが増えていた。当初の事業計画どおりに利益率が上がらないのは何故なのか、その阻害要因を解明するべく、社内で BPR も行った。無駄な仕事や非効率的な作業工程が見つかり、業務プロセス全体の大きな改造を行った。

どうすれば、売上をあげ、コストを減らし、仕組みで稼げる事業を成功させることができるのか。瀬名はここ最近、寝ても覚めても、イークエストの先行きを考えていた。

<価値観と事業内容の齟齬>

創業当初に抱いていた教育におけるイノベーションの構想を据え置き、「次善の策」の選択をしてから、2年が過ぎた。人材紹介事業は、スタッフの奮闘で月により黒字が出るようになっていたが、このころ瀬名の胸には、事業に取り組んだ2年への思いとは別に、経営の方向性に対する迷いが広がり始めていた。

本当にこのままの方向性で良いのか？ 自社は、自分はどこに向かおうとしているのだろうか。

個性を尊重して、「挑戦する人」を輩出できるような仕組みを社会に構築したい。そんな思いで設立した新会社だった。当初の大きな構想は据え置いたものの、ベンチャー企業に特化した人材紹介事業を通じ、自身の理念を実現していこうと考えていた。しかし、事業を開始してみて分かったのは、有利な転職の機会を求めるキャンディデイトの期待に応えることと、自社の理念の実現には大きな隔たりがあるということだった。

来年再来年、もし通期で黒字が維持できるようになり、当社が少しずつ成長していても、そのときイークエストはなんの会社になるのか？ 自身が、業界御三家と呼ばれたイースコープを辞してまで実現したかった新会社の事業は、これなのか？ この事業をずっと続けるのか？

何か行動を起こすべきだと分かっていたが、決断ができないまま、瀬名はその後半年ほど悩んでいた。

<ある休日>

ある日曜日、瀬名は整体院に行くため、車で自宅を出た。

以前から首と肩の凝りが慢性的で、時折目の奥が痛むような頭痛を感じていた。過労が続くと、激痛とともに吐き気がし、病院に行ったこともある。しかし検査をしても、特に頭痛の原因は見つからない。最近、知人のすすめで定期的に青山にある整体院に通っていた。

予約時間より早めに着きそうだったので、少し回り道をして、久しぶりに街を眺めながら車を走らせることにした。

学生の頃から自動車が好きだった瀬名が、3年前、40歳代で生まれて初めて購入したクルマが、

BMW Z4 だった。長年の憧れを手に入れることができ、当時はよく目的地もなく運転を楽しむこともあった。しかし、長男の誕生を前に今のセダンに買い替え、最近では休日にふらりと車に乗るという機会はほとんどない。

5 テレ朝通りを走ると、六本木ヒルズが目に入った。売却後のイースコープは、その後、他社と合併し、今はこの高いビルのどこかに入っているという。わずか8年前、自身が40坪のオフィスでスタートした会社が、今や東京で最も注目されるビルに移っていると思うと、何とも感慨深いものがあった。

10 整体院で1時間ほど施術をしてもらうと、身体全体が多少楽になった。今は頭痛もしない。瀬名は、また明日からの一週間に耐えられそうな気がしてきた。

<事業整理の決断>

株式会社イクエストは、創業後3年目の夏を迎えていた。

15 事業転換について悩んでいた瀬名は、とうとう断腸の思いで決断した。創業以来、取り組んできた人材紹介事業から完全に退くことを決めたのである。瀬名の決断に、社内には動揺が広がった。

瀬名は、今後当社が手掛ける事業として、企業理念に沿ったメディアの立ち上げを考えた。知人が運営している、経営者インタビューをコンテンツとしたメディアでは、広告収入で黒字が出ているという話をきいたことからの着想だった。

20 しかし数か月の後、瀬名はそれが浅はかな考えだったと後悔した。メディアを立ち上げてみたものの、実際の運営を成功させるのはそう簡単ではないことが分かったのだ。

「当社の事業をすべて整理し、組織を解散するしかない。」

25 瀬名は、最終判断を社員に伝えた。このまま続けていけば、そのうち資金はすべて枯渇し、動きが取れなくなるのは明らかだった。

30 瀬名の言葉をきいた社員たちは驚いた。事業の成功のために邁進してきた社員たちにとっては、瀬名に裏切られた、としか思えない決断だった。社内の誰もが、とまどいと失望の気持ちを隠せなかった。瀬名としては出来る限りの配慮をしたつもりだったが、社員との間に培われた関係性は損なわれ、拗れていった。

組織は、混乱のうちに解散されることになった。

第4章 内省の日々

株式会社イークエストの事業を整理し、組織を解散した後、瀬名は、投資先の社外取締役や顧問などを除く、一切の仕事を辞めた。

毎朝、妻を送り出した後は、自宅か近所のカフェで本を読む。幸い、まだ子供は保育園に通っており、父親の仕事が何かについて興味をもつ年頃にはなっていなかった。数年は生活できる貯えもあった。

人に会うと、よく二つの質問をされた。

「最近、瀬名さんは何をしてるんですか。」

こう問われれば、瀬名はこれまでの経緯を包み隠さずに話していた。しかし、次に

「では、これからは何をするんですか？」

と問われるのが、瀬名にとってつらい体験だった。次々と起業してきた自分に対する期待の表れでもあり、有難いことなのだが、やりたいことは何もなかった。本当に、瀬名の心にやりたいことは何も無くなっていた。

毎日、ドロッカーやクリステンセン、ミンツバーグなどの経営書を読み続けながら、瀬名は27歳で起業してからこれまでのことを振り返っていた。蛍光ペンでマーカーの引いてある、過去に読んだはずの本もあったが、内容は記憶になかった。それらの経営書にある深い洞察は、今初めて瀬名の心に沁みだした。

何もすることがなく、失意にくれていたある日、瀬名はふっと、自分は何のために起業したのかと、改めて考えた。

10代の頃は、ミュージシャンか俳優になりたいと思ったが、その才能はないことに気づき、しかし普通の会社勤めをしている自分がどうしてもイメージできないでいた。大学進学はしたが、将来に目標をもって学業に勤しむことはなかった。留学がしたかったが実行に移す勇気もなく、卒業後はなんとなく自由そうな小さな会社に就職した。ビジネスの世界で活躍できるなどとは思ってもいなかった。

しかし人生とは不思議なもので、そんな自分が商法改正のきっかけで会社を設立した。そこで経験したのは、大企業勤務の友人に比べ、後ろ盾のない自分には営業先のアポをとることさえ難しいという現実だった。「あいつら、今に見ているよ！」という反発心が、思えば自分を複数の起業に駆り立てた原動力だったのかもしれない。

その後多くの幸運に恵まれ、僕たちはイースコープを創業し、躍進中のベンチャー起業家としてマスコミにも取り上げられるまでになった。創業に参画したイースクエアの上場で、多額のキャピタルゲインも得ることもできた。あの頃に抱いた「世の中に自分の実力を、存在意義を認めさせてやる！」という願

望は十分に達成したはずだった。自分にとって、手段であった「起業」から、いつしか「起業家であること」が目的になっていたのかもしれない。

5 瀬名が最近知った言葉に、ミンツバーグの「内省 (reflection)」がある。自身のこれまでの経験を素材に、理論と照らし合わせじっくりと経験の意味を考えると、「内省」という行為が、本人にとって大きな学びになるという。

自分が毎日していることは間違っていない。今は何もやりたいことが思い浮かばなくても、焦らず「内省」を続けていればきっと、これまでの経験の意味を理解することができ、これから自分が取り組みたいこと、人生における「新しい目的」を見つけられる日が来るような気がする。瀬名には、そう思えてきたのだった。

10

<引用文献> George, Bill. “Discover Your True North”, Jossey-Bass, 2015.

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
