

ホームプレナー自由人起業家の研究

著者	綱取 光次
発行年	2004-09
その他のタイトル	A study of Homepreneur, Family Business and Entrepreneurship
学位授与番号	26402甲第45号
URL	http://hdl.handle.net/10173/501

平成16年9月修了
博士（学術）学位論文

ホームプレナー自由人起業家の研究

A study of Homepreneur, Family Business and Entrepreneurship

ファミリービジネスとアントレプレナーシップ

平成16年6月18日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号 1066009

綱取光次

Koji Tsunatori

目 次

はじめに	1
論文の概要	2
第1章 研究の概要と起業論	3
1. 1. 研究の概要	3
① 研究テーマの変遷	3
② 研究の背景	4
③ 研究の目的	5
④ 研究の意義	6
1. 2. 起業家教育と起業論	7
① 起業家教育の問題	7
② 教育の怖さ	7
③ 起業家になるために	8
④ 私はなぜ起業したのだろうか？	9
⑤ 起業論のウソ・・・旧来型起業論の終焉	11
⑥ 起業家の本音	12
⑦ 起業家が増えない理由	13
第2章 ファミリービジネスに関する考察	14
2. 1. 概観	14
① ファミリービジネスの定義	14
② 最強のビジネス形態	15
③ ファミリーカンパニーの特徴	16
④ ファミリーカンパニーの定義	17
⑤ ファミリーカンパニーの経営者	18
2. 2. 経営課題	19
① 一般課題	19
② ファミリー課題	19
③ ビジネス課題	20
2. 3. 外国のファミリー企業の特徴	22
2. 4. ビジネスの成功条件	23
① 絶対条件	24
② 必要条件	24
第3章 コーポレートライフサイクル	26
3. 1. はじめに	26
3. 2. コーポレートライフサイクル理論	28
① 新婚期 (Courtship)	28
② 幼児期 (Infant)	29
③ ゴーゴー (Go-Go)	30

④ 青年期 (Adolescence)	3 1
⑤ 全盛期 (Prime)	3 2
⑥ 成熟期への突入- 安定期 (Stable)	3 3
⑦ 権威主義(Aristocracy)の時代	3 4
⑧ 初期官僚制(Early Bureaucracy)	3 5
⑨ 官僚制(Bureaucracy)と死(Death)	3 6
第4章 成長段階別マネジメント	3 8
4. 1. 起業家の美しい誤解	3 8
4. 2. 経営者3つの人格	3 9
4. 3. 成功するために失敗の原因を知る	4 0
4. 4. いかにして成熟期を迎えるか	4 1
① 成長の壁・キャズム	4 1
② コントロールを失う瞬間	4 1
③ 事業の縮小	4 2
④ 空中分解・解散	4 2
⑤ 青年期のまま生き延びる	4 3
⑥ 起業家の時代、そして成熟期へ	4 4
第5章 起業論・経営論の先行研究	4 6
5. 1. 起業機会	4 6
① ジャパニーズドリーム	4 6
②アントレプレナーシップとは何か	4 7
③ 最低存続可能規模の概念	4 7
④ アイデア	4 8
⑤ 起業家精神	4 8
5. 2. ビジネスプラン	4 9
① 必要性	4 9
② プランニング	5 0
5. 3. ベンチャーキャピタル	5 1
① ベンチャーキャピタルの役割	5 1
② 日本のベンチャー投資	5 2
5. 4. イグジット	5 5
① はじめに	5 5
② 評価方法	5 5
③ 起業家の選択	5 6
5. 5. リーダーシップ	5 7
① はじめに	5 7
② 成功する人物の7つの習慣	5 7
③ カリスマ的リーダー	5 8
④ トランスフォーメーション・リーダー	5 9
⑤ マネージャー	6 0

5. 6. 組織論	6 1
① 組織管理	6 1
② 組織行動学	6 3
③ 意思決定	6 3
5. 7. 経営戦略論	6 6
① SWOT 分析	6 6
② 戦略計画	6 6
③ ポジショニング	6 7
④ 不確実性の戦略論	6 8
5. 8. マーケティング	7 0
① フィリップ・コトラー	7 0
② 顧客満足・ロイヤルティ	7 1
③ データベース・マーケティング	7 3
④ ブランド	7 4
5. 9. ファイナンス	7 6
① 財務領域	7 6
② 会計領域	7 7
③ E V A	7 7
④ リアル・オプション	7 9
第6章 Entrepreneur から Homepreneur へ	8 0
6. 1. Homepreneur という考え方	8 1
① 好きな人生を選ぶ	8 1
② Homepreneur は、自分で自由を求めて選んで事業起こす	8 2
③ Homepreneur は大きなリスクを取らない	8 3
④ 自分に合うビジネスを選ぶ	8 4
⑤ 機会を創造する	8 5
⑥ 市場性を調査する	8 6
⑦ 集中と意思決定	8 7
6. 2. Homepreneur のマーケティング	8 8
① 起業家は必ず過ちを犯す	8 8
② ポジショニング	8 8
③ 口コミは加速する	8 9
④ 感情で買う	9 0
⑤ クロージング	9 0
⑥ リピート	9 1
⑦ クレーム	9 1
⑧ 好感度	9 2
6. 3. オンリーワンを創造する	9 3
① アイデアのパワー	9 3
② 競争力の源泉	9 3
③ 人の役に立つこと	9 4

④ 素晴らしいアイデアを創造するプロセス	94
⑤ 創造的借用	96
⑥ ヒラメキは一瞬の出来事	96
⑦ セレンデピティ	97
⑧ アイデアを熟成する	97
6. 4. 時間の錬金術	99
① 時間収益率	99
② 効果と重要性	100
③ 時間管理の7つの方針	100
④ 4つのCEO	101
⑤ 習慣を変える	101
6. 5. 学習能力とコミュニケーション能力	103
① メンターに学ぶ	103
② 学習能力	104
③ コミュニケーション能力	105
6. 6. 成功するパートナーシップ	107
① 誰もがあなたより天才	107
② アドバイザリースタッフ	108
③ 相互利益	109
④ 問題解決	109
⑤ 従業員が起業家を萎えさせる	110
⑥ ビジネスオーナー	111
6. 7. お金持ちになる方法	112
① お金は重要だ	112
② 質素で勤勉	112
③ 金持ちの主流は Homepreneur になる	112
④ キレイなお金の流れ	113
⑤ 知識とIT技術	113
⑥ コスト管理	114
⑦ 不労所得	114
⑧ プライシング	114
⑨ 財務は専門家に	115
6. 8. あなたはあなたのCEO	116
① 7つの基本原則	116
② 欲求と集中力	118
③ 思考をコントロールする	118
④ 成功の記録	118
⑤ 成功するまで諦めない	119
⑥ 成功のパラドックス	119
6. 9. まとめ	120

参考文献等一覽

1 2 1

謝 辞

1 3 3

はじめに

指導教授である馬場敬三先生に「学術論文だと気張らずに、あなたの経験からしか書けないものを」と激励された言葉がずっと頭から離れずにいた。オンリーワンを気楽に書けという意味だったのだと思う。

しかし、私は自分の気持ちの整理がつくまで何も書けずにいた。

著者本人の起業物語を客観的に文章に落とせるようになるまでには、相当な時間が必要である。なぜなら、ツライ思いをしたことを癒して、それを自分で嘘偽りなく文字に起こす作業は極めて精神衛生上良くない。というか、ただひたすらにツライのである。

起業家の成功ばかりが囃し立てられているが、実際はそんなキレイごとばかりではない。成功の裏にあるダークサイド¹をほとんどのメディアは表現しない。また成功者がメディアで発言する成功法則は自分がそうありたいという目標であり、実は成功した本人は成功法則を知らない。気づいていたとしても本当のことは絶対に言わない。本当のことを言うとライバルが増えるし、嫌われて敵が増えるからである。

実はこの論文を提出する期限の1週間前になって、この質問が思い浮かんでしまった。「そもそも、人はなぜ起業するのか？」。

出来れば考えたくはなかった。なぜなら、学術論文で書ける内容ではなくなるような気がしてきたからである。しかし、思いついてしまったのであるから、仕方がない。

博士課程で過ごした3年間で起業家精神はなんであるか、解かり始めてきた。大切なことは「起業家の成功と家族の幸せ」のバランスだ。

お金とライフワーク、いかにしてそのバランスをとりつつ、自分の好きな人たちと幸せで愛に満ちた時間をより多く過ごせるか²。起業家はそのことを知らなくてはならないのである。

論文の概要

第1章では研究の概要を職務体験や研究テーマの変遷から本研究の意義を述べ、私の起業体験から現在までの起業家教育のあり方について考察してみる。

第2章では、ファミリービジネスに関する考察を行う。長期にわたり繁栄するビジネス形態を概観し、経営課題や成功条件を探る。併せて、諸外国のファミリー企業と対比する。

第3章では、アディゼスのコーポレートライフサイクル理論について概観する。各ステージの特徴とマネジメントのポイントを探る。

第4章では、成長段階別マネジメント、成長段階別に必要な起業家の機能、起業家の資質、起業家の失敗の要因、成長の壁を越え成熟期に至る法則を探る。起業家がいなくても、自動操縦されるビジネスシステムをどのようにすれば構築できるか。事業モデルを成功させる必要条件を述べる。

第5章では、起業論・経営論それぞれの各論について先行研究を紹介する。従来、起業家教育に活用されていた必要な知恵をまとめる。

第6章では、Homepreneur（自由人起業家）という新しい考え方を紹介する。成功する起業家にとって本当に必要な生活習慣、学習方法、思考パターン、パートナーシップ、モチベーション、マーケティング、ファイナンス、など楽しく仕事をしながら、経済的に解放された自由人として活動するための知恵を述べる。

新しい時代の起業家は自ら選択して自由を得るため、自分と家族と友人と愛する人たちのために Homepreneur として起業する。最後に、Homepreneur が「起業家のあるべき姿」であることを確認する。

従来の起業論・経営論と対比する。

第1章 研究の概要と起業論

1. 1. 研究の概要

① 研究テーマの変遷

私は、1992年、法学修士の修士論文として、コーポレートガバナンスとコンプライアンスに関する租税処罰法を研究対象とした。

実務家として法務・財務・税務のコンサルティングも経験、企業内におけるイントラプレナー、ニュービジネスを専門として扱った。

1998年、社会人向け夜間大学院のMBAコースに在籍した。この時期、ウィリアム・バイグレイブ^{3 4}、ジェフリー・ティモンズ⁵両氏の著作⁶や講演に触れることでバブソンの起業論と出会い、起業熱が発症し、時期を同じくして、株式会社を設立する。

MBAコースでの商学修士の修士論文として、Nonprofit Entrepreneur『NPOとアントレプレナーシップ』と題して、ミレニアムを迎えるにあたって新しい起業の方法論の可能性を研究した。

起業直後にインターネットバブル時代に突入し、私が経営する会社もハイテクベンチャー起業の成功、そしてマネジメントの失敗を経験する。

ベンチャーでは失敗を清算するに当たり、起業家の成功と家族の幸せは両立できないのかという素朴な疑問を持つこととなる。

MBAコース修了2年後、高知工科大学大学院博士課程に在籍、起業の失敗は何が原因だったのかを精神的なリハビリを兼ねて、家族を中心とした子育てそしてセミリタイアに近い研究生生活をする事となった。

テーマの継続性を鑑みて、博士論文では、多くの起業家に役立つ繁栄の方法論として、最も歴史があり、かつ、成功し続ける可能性の高い経営手法として、ファミリービジネスを研究対象とした。さらに、起業家精神や不確実性をビジネスチャンスに変えるアントレプレナーの戦略的思考技術を、ファミリービジネスと融合させることにより、長きに渡って繁栄し続けるビジネスの助けになればと考えている。

私は、この博士論文を執筆するに当たり、論文の提出期限ギリギリになり、タイトルは同じだが内容を全く変えた。

それは、私が過去に体験した株式上場を目指し投資家を潤す従来型の起業家を前提とした理論やケースの研究よりも、起業家やその家族が幸せを感じ、経済的に開放され、自由人として好きな仕事や趣味を活かす事で社会から富を任され、またそれを社会のために還元する。

新しい起業家論を書くべきだと考えたからである。そのために、あえて自分が学んできた 2,000 冊の経営学の体系は一旦捨てて、私自身が次の起業のために役に立つ、そして、これから起業しようとする人たちに役に立つ智慧を書くこととする。個人と家庭を中心とした Homepreneur という新しい起業家のかたちである。

② 研究の背景

企業のマネジメントに関する研究は専門経営者をトップに冠し、官僚化した大企業である巨大組織を中心に行われ、概念的な理論及びケースの研究がほとんどである。

スモール・ビジネスや成長初期段階のベンチャーに特化した起業論としての研究が少ない。且つ、有効な経営理論として定説が無い。

また、企業規模の大小を問わず、ファミリービジネスに関する研究

はほとんど行われていない。

ファミリービジネス・コンサルティングとベンチャー起業という自らの経験を研究に活かしたいと考える。

巨大組織経営学への偏り、起業成長段階別マネジメントの不在、ファミリービジネス研究は皆無という3つの事実認識と、自らのベンチャー体験をアカデミックな研究に活用したいという1つの動機が研究の背景となっている。

新しい時代の起業家は自ら選択して自由を得るため、Homepreneurとして起業する。Homepreneurが起業家の方法論として理に適ったものであることを確認する。

③ 研究の目的

経済的に解放された自由人とは何か、起業家の成功法則とはなにか、如何にすれば、起業家とその家族は幸せなビジネスとライフスタイルを確立することができるか、それを解明したいと考える。

上記の目的を達成するために、下記の各項目について検討する。

1. オーナー経営・ファミリー経営は実は優れている。
 - ・ 長期的な経営計画や理念に基づいたファミリー企業
 - ・ 株式公開企業の4割がファミリービジネスである。
 - ・ 新しい技術や経営手法の導入に積極的である。
2. 多くの先行研究から起業家教育のモデルを研究する。
 - ・ イノベーションの創出はシステム化できる。
 - ・ 起業のリスクは大きくない→マネジメントの無知がリスク
 - ・ 非公開企業としての起業家教育の必要性

3.Homepreneur という起業の方法

- ・ 起業家に必要な智慧、自由人となるための起業論
- ・ 従来型起業家と比較、Homepreneur の特徴を探る
- ・ 個人をベースにした Homepreneur 起業と成功法則

4.従来型起業論と Homepreneur との対比

- ・ 必要なスキルやその修得方法

④ 研究の意義

1.ベンチャー初期段階の失敗・成功要因が解明される。

→ 起業家を一流企業へと成熟化させることができる。

2.家業・ベンチャーから一流企業へ成長するシステムを提示する。

→ 閉塞化した「ヒト・カネ・情報」の流動化に貢献する。

3.家族経営と起業家の関係の研究は希少である。

→ 実践研究を通じて将来にわたり理論研究に貢献できる。

4.コーポレートライフサイクル理論に基づいた起業論の研究。

→ 成長段階別マネジメントの必要性を提示できる。

5.ファミリー企業・老舗企業・世襲についての正しい理解

→ 起業家・経営者教育等、後進の指導に大きく貢献する。

6.起業家の成功は如何にして家族の幸せに貢献できるのか。

→ 起業家のヴィジョン・人間関係・お金・感情の重要性を確認できる。

1. 2. 起業家教育と起業

① 起業家教育の問題

現在までの起業家教育と呼ばれているもののほとんどは旧来の経営学の教えを「タイトルだけ起業論」に焼きなおしただけのものである。

それは大企業向けの経営戦略、マーケティング、アカウンティング、ファイナンス、リーダーシップ、ヒューマンリソース、全ては「管理」のために開発された経営の智慧である。

だから、管理し管理されてきて経験値が高い人ほど何の疑いもなく経営学を少し調整すれば起業論を教えることはたやすいと考え違いしてしまう。しかしそれは雇われ企業経営者を作るMBAとどのように差別化できるのであろうか。おそらくその違いが理解できている教育者およびサービス提供者は非常に少ないと思うのである。

起業家教育とは今のままでよいのであろうか。

この素朴な疑問を発端に、Family Business, Entrepreneurship の考察を通じ、21世紀のITを活用したHomepreneurという起業の形態を研究することが、本論文のテーマである。

② 教育の怖さ…突然、思考は変えられない

高度成長期からバブル崩壊までの30年間とその後の失われた15年を振り返ってみると高い教育を受けたほとんどの人々が、労働者として協調性を重んじるばかりに、個性を失い、ホントに自分がやりたいことを考えたこともないのである。

またその考え方を持った親や教育者に育てられた多くの子供たち

は自分の好きなことで起業して、仕事をするのが将来の選択肢として、存在することすら知らないのである。

なぜなら、個性を押し殺し、一流の小学校、中学校、高校、大学に入り、一流の企業に勤め、退職金と年金をもらうことが人生における最大の成功とされていたからである。

しかしその幻想はすでに崩壊している。世の中を見回してみるとすでにその幻想が崩壊していることに気がついているにもかかわらず、変化することが恐怖で、事実を受け入れることができない人があまりにも多い事に気づくはずである。

しかし、自分の考え方を一瞬にして変えられる能力を持っている人はとても少ない。現実を創っているのは自分の思考パターンであることはひろく知られている事実である。しかし、それを変えることは一般の人々にとって困難なことである。

いまだに多くの教育熱心な親たちは自分たちが育ててきた子ども時代の受験戦争の痛みをいやすために、子供の受験に人生をかけている人が多い。果たして、一流と呼ばれる学校に入学した子供たちは幸せになれるのであろうか。はなはだ疑問である。

個性が必要とされる時代に「完全にパラダイム転換」していることを否定しているかのように画一的な規格人間を製造する教育を続けていることはとても危険だ。現実と乖離したエリート教育を未だに施されている日本の子供たちは非常に不幸である。

③ 起業家になるために

起業家教育は人間教育・金銭教育である。起業は金を儲けることである。金を儲けるのは自由になりたいからである。自分の好きなこと

がしたいから起業する。しかし、今の起業家教育で自分の好きなことをしなさいと教える人はいない。自分の好きなことをして成功した経験者が教育者にいないからだ。教えていることが起業家の考え方とことごとくずれている。

本論文は、多くの起業家教育を大学院で受けた筆者が、実際の起業を通じて、これから起業する人たちに役に立つ、知識、智慧を少しでも分かち合うことが出来る端緒といたく考えたものである。

④ 私はなぜ起業したのだろうか？

そもそも、なぜ起業しなければならなかったのだろうか。

起業をしたことのない起業を語る大学教授や起業を支援するインキュベーターや行政や官僚の人たちはまことしやかにウソを言う。起業にはミッションが必要だ。優秀なプログラムが必要だ。施設が必要だ。

全部ホントで、全部ウソだ。

「起業家の邪魔をするな」と言いたい。

生活するためにはお金が必要だからだ。だから、起業するのである。

私は、とってもいい加減な気持ちで適当にコンサルタントのようなビジネスを起業したから、その当時は自分の心では「コンニャク起業」と命名した。

その後、天啓のようにITビジネスのアイデアが降り注いだ時期には、親や周りの人間に成功して金持ちになって見返してやるという気持ちもあったので、お台場・銀座で気張ったオフィスを無駄に構えて、自分ではこれを「コンニャロ！起業」とも言っていた。

私のお金と人生のメンターである本田健は「コンチキショー起業」

と名付けている⁷。これはわかりやすく私の感じたものと、とても近い。

起業するためには、一般論として、ものすごく大きなパワーを必要とする。私が起業するために利用したパワーは「悪」のパワーである。

人を傷つけたりするわけではない。見栄・虚栄心・猜疑心・敵対心・嫉妬、これらは一般に「悪」の感情とされている。これに対する「善」の感情とはベクトルが異なるだけで、物凄いパワーを持っている。

私が、ITベンチャーを清算して以降、次なる起業をしようとパワーを与えてくれた神田昌典はその著書⁸のなかで、「覚えている。絶対、お前らの鼻をあかしてやる。お前らの年収の何十倍も儲けてやる。」

「怒りの感情で、独立した。それが偽らざる本音なんだよ。」と述べている。また「金銭的な成功に至る道のりで、このようなマイナス感情のエネルギーを活用している成功者は多い。いや、前言撤回。活用しない人なんてめったにいないんじゃないか？」とも述べている。

起業する最終的な目的は何か。それは本当の豊かな金持ちになりたいからだ。でも一般的に凡人と呼ばれる人たちは、お金がなく貧しく、また心も豊かでなく貧しい。では多くの人になりたい本当に豊かな金持ちになるためには、まず心が豊かでなくてもいいから、お金持ちになる必要がある。いわゆる世間でいう成り金である。まず非常識に金銭的に豊かになって、次のステップで心が豊かになる。実は一般的にはこのルートしかないのではないかと最近感じる。

起業家になりたい、お金持ちになりたい、自由人になりたい、表現はさまざまであるが、究極的な目指すところはみな金銭的に豊かで心も豊かでありたいと願っているわけだ。いきなりその究極の目標に向かうことは難しい。

だから幸せな自由人になるためには、金銭的な成功をしなければならぬ。そのために、自分の「悪」のエネルギーを活用する。まずは何をおいても「金」に優先順位を置く。そして成功した後に必死になって、「心」を磨くこととなる。回り道のように、これが最短距離なのである。

しかし、起業においてお金になること＝キャッシュポイントは必要であるが博士課程の3年間を通じて学んだことは必ずしも最短距離で成功する必要性はないというこである。ゆっくりと確実に多くの人の協力を得て幸せに成功し続けることが、起業家の成功と家族の幸せに一番貢献できるパターンなのではないかを感じる。

⑤ 起業論のウソ・・・旧来型起業論の終焉

多くの起業論のテキストを読むと、必ず組織を大きくして株式を公開し上場させる。それが成功だと描かれている。

本当にそれが起業家の幸せなのだろうか。

学者や起業の専門家と呼ばれる、起業論専門家が書く起業論に、起業家が考える幸せや起業家の家族の幸せについて語られているものを、私は見たことがない。おそらく、そのたぐいの人々は一番重要なことが何であるか気が付いてないのである。

お金持ちになって成功することの「影」には必ず不幸が隣り合わせにいる。「ダークサイド」に落ちる。でもそんな基本的なことさえ本には書かれていない。なぜなら、自称専門家と呼ばれる人たちは起業したことも成功したこともない人たちだからである。

私は一時的に数億円の金は手にした。それは私のもとにとどまることはなく、通り過ぎていった。結果において、金銭的な成功を収める

ことはできなかったが、お金が起業家や周囲の人にもたらす影響の大きさを体験することができた。

起業を語ることを生業としている人たちにお願いしたい。ウソを教えて才能ある起業家予備軍の芽をつまないでほしい。大企業や大学のような守られた組織でしか活動したことの無い人は起業論を語る時、本田宗一郎、松下幸之助などの偉人を掲げ、挙句の果てに日本のビル・ゲイツを探せ！と言い出す。

なぜ全ての人が大企業を目指さなくてはいけないのだろうか？

一度でも考えたことはあるのだろうか？これからの世の中に大企業であることに何のメリットがあるというのだろうか。ホントに考えたことはあるのだろうか。不思議でならない。

⑥ 起業家の本音

自分の頭で考えてみよう。起業家として金銭的な成功を収め、自分と家族が自由に時間を使え、楽しく幸せに生きるために、大きな組織は邪魔にしかならない。至極当たり前でシンプルなことだ。

100人の従業員を管理して100億円の売り上げを計上する。経営者として考えただけでも憂鬱になる。かつての巨大コングロマリット米ITTの社長兼CEOとして58四半期連続増益を遂げたハロルド・ジェニーン氏は「起業家精神は大きな公開会社の哲学とは相反する」と述べている。

新しい世紀の起業家が目指すものは偉大な専門経営者とは違うもっと自由で無駄なプレッシャーのないビジネススタイルであるはずだ。

はじめの起業から5年以上経過している私はもう一度起業するな

ら、従業員の数人は数人から 10 人まで、売上高は年商三億から五億、個人の報酬として 5000 万円取れば大成功だと考える。なぜなら、そのビジネスシステムを数年続けるだけで 3 億円以上のキャッシュが起業家のもとに残ることになり、完全にビジネスからリタイアすることができるからである。

私が考える起業家の幸せはこれで十分実現できるレベルである。

多くの起業家を目指す人々もこの考え方には賛同してくれると思う。

すべての起業家が、ベンチャーキャピタルからお金を出してもらい、株式市場に上場を目指す必要があるのだろうか。

起業の本質を今ひとたび検証する必要性がある。

⑥ 起業家が増えない理由

なぜ、起業家は増えないのだろうか。答えは簡単だ。高度成長期にサラリーマンになる人生を選択させるために日本の教育や制度は作られてきた。そのために、楽しいことだけする、好きなことだけする、得意なことだけする、自由に働く、働かない自由、多様な生き方をするという、人間として当たり前の選択の自由が個人にも社会にもコンセンサスとして浸透していないからである。

次に理想的な起業として最も古く安定した形態であるファミリービジネスについて概観してみる。

第2章 ファミリービジネスに関する考察

2. 1. ファミリービジネスの概観

本章は富士総研倉科氏の研究による日本で始めてのファミリー企業研究の書籍から参考に筆者の意見を述べている⁹。ファミリービジネスに関する海外の研究者の著作は多いが、日本で始めてファミリービジネスを体系的に捉えた倉科氏に敬意を払う意味でフレームワークもそのままに要約及び引用している箇所が多い。

① ファミリービジネスの定義

ファミリービジネスと聞くと小規模な商店を思い浮かべる方が多い。本研究では韓国のサムスンや日本のロームのような大規模の企業でも、ファミリーが企業のあり方として大きく関係している企業は規模の大小を問わずファミリービジネスと呼ぶこととする。

換言すれば、サラリーマン社長・専門経営者が指揮をする企業なのか、ファミリーが会社の支配権を有して、社長や会長として実際のマネジメントを取り仕切っているかの観点からファミリービジネスを研究の対象としている。

日本ではファミリービジネスというと零細中小企業で儲からず閉鎖的で社会悪のようなイメージが一般に多く聞かれる。

しかし、アメリカを始め、欧州の多くの国々では社会を動かす企業はファミリービジネスであることは広く知られている。

ファミリービジネスマガジンという専門誌も発行されており、日本では考えられないほど多くの研究者がいる。

ただし、本論文で私が提唱するファミリー・ビジネスは年商 100 億

円を超えるような大規模の企業を創るための起業論の研究ではない。

起業家とそのファミリーが、一生涯幸せに自由人として、ビジネス・オーナーとして暮らすための企業のあり方を求めている。適切な収益規模と安定したビジネスシステムの構築がその目的である。

② 最強のビジネス形態

成熟期まで来られる企業は基本的に創業時から一流企業のような経営スタイルをとっているところが多い。

私自身が会社を清算するとき2億円を超える借金を棒引きにするかわりに、無償のコンサルをし続けるという約束をした企業経営者がいる。

個人的なお付き合いから有名ではないけれど、売上規模が30億円から50億円程度の企業経営者のパーソナルなコンサルティングをいくつか頼まれているうちに最近気づいたことがある。

こうして生き残る一流企業がすべてファミリーカンパニーだという事実である。サラリーマン経営者が名もない私のような貧乏コンサルの言うことを聞いて業績落ちたら目も当てられない。サラリーマン経営者は将来のために必要なリスクを選択する力がもともとないのである。

サラリーマン経営者は、私が昔たびたび短期アルバイト社員を繰り返していた大手コンサルティング会社、例えばマッキンゼーなどに、数千万円を支払って頼むこととなる。なぜなら、失敗してもだれも経営者を責めないからである。

本当に優れた経営者は若い有能な人間のいうことはよく聞くが、大手コンサルティング会社に自分の会社の未来となる戦略を任せたり

はしない。

ファミリーカンパニーの強さは何なのか。実務から出た素朴な疑問を解決することが論文の本旨となる。次に、ファミリーカンパニーの特徴はどんなものであるか、ファミリーカンパニー経営者の特徴が、その他の企業経営者とどのような違いがあるかを探る。

③ ファミリーカンパニーの特徴

一般に認識されているファミリーカンパニーの特徴は何であるか。

- ・ ワンマン社長と従順な社員と沈滞した企業風土。
- ・ コンプライアンスとコーポレートガバナンスに問題が多い。
- ・ 封建的・保守的で創造的取り組みにかける。
- ・ 問題企業が多く優良企業は少ない。
- ・ 世襲が経営をダメにしている。

大体こんなところであろうか。

しかし、本当にファミリーカンパニーはダメ会社なのであるか。

検証した人はいるのでしょうか。誤解ではないだろうか。

企業が長期にわたって成長し繁栄するためにはファミリーカンパニーであることが優位に働くことは様々な調査から判ってきたのである¹⁰。

ファミリーの特徴は何かと調べて行くと。

- ・ 資源を積極的に有効活用する。
- ・ もともとグローバル化されている。
- ・ 選択と集中を徹底し専門特化した強みを持つ。
- ・ そして徹底した顧客主義を貫いている。

そんな共通項が顕著に現れる。

世間一般やメディアが取り上げる、ダメな会社とされている常識はファミリーカンパニーの実態からかなり非常識な評価といえるのである。

④ ファミリーカンパニーの定義

それでは、ファミリーカンパニーとはそもそも何なのかという定義である。ファミリーカンパニーは創業者企業と家族企業を指して言う。

創業者企業とは、創業者が企業を所有し経営するが、専門経営者が雇い入れられる。

創業者が経営をしていない場合は、経営を委任した専門経営者に対する創業者家族の実質的任免権が行使されている企業である。

家族企業とは、創業者の引退若しくは死去後に、創業者の家族によって所有され、経営されている企業である。

同族会社とは法人税法上に規定される分類のひとつで、株主などが3人以下の法人および個人がその会社の発行済み株式の総数または出資金額の50%以上を所有している会社をいう。

日本の法人の95%は同族認定される企業で、同族会社とファミリーカンパニーは全く違う概念による定義がなされているものである。

米国においてもフォーチュン 500 の37%、1000社まで広げると50%を超える企業がファミリーカンパニーであるとされている。

日本では東証の上場企業のうち4割以上がファミリーカンパニーである。地方にいたってはファミリーカンパニーの比率は3分の2を超える。東証でも2部だけ拾うと5割を超える。

ファミリーカンパニーは決して特殊なものではないのである。

⑤ ファミリーカンパニーの経営者

ファミリーカンパニーの経営者を調査してみると報酬が安すぎる
こと、年齢が高いこと以外はどれも優れた特徴を示しています。

特に新しい経営システムの導入は積極的で意思決定も速い。

事業の選択と集中に関してはダントツの成果を出しています。

- ・ 社長の報酬・・・日本とアメリカは一桁違う
- ・ 社長の年齢・・・平均58歳 徐々に若返り
- ・ 社長の在職期間・・・12.5年 長い
- ・ 社長の出身校・・・中堅私大・高卒 2代目以降 慶応圧倒的
- ・ 社長の任用・・・創業者家族・親族・他社生え抜き 三分する
- ・ 社長の役割・・・サラリーマン経営者より大局的長期的判断
- ・ 積極性・・・新しい制度やシステムの導入に前向き
- ・ 選択と集中・・・最も成功しているのはファミリーカンパニー

次にファミリーカンパニーに特有の問題を考えてみる。

2. 2. 経営課題

① 一般課題

現在多くの企業では経営者の意思決定や取締役会のチェックが機能不全を起こしています。

倫理の欠如。あてにならない至上主義。危険な企業風土。

全てヴィジョンの欠如である。

一般的な企業の課題

- ・ 経営者に正しい情報（歓迎されない情報も）が提供される。
- ・ M・ウェーバーの間違い「エートス＝倫理」は欠如している。
- ・ 株式市場の声は聞きながら無視する

アナリストほど気まぐれな人種はいない

- ・ その場しのぎは X 危険な企業風土の排除

アーサーアンダーセン エンロン 雪印 三菱自動車

- ・ 取締役会機能の活性化

経営トップの意思決定 創業者 DNA ヴィジョン

② ファミリー課題

ファミリーカンパニーに特有の課題はファミリーとビジネスと二つに分けて考えることができる。

ファミリー課題は事業継承と内部紛争がほとんど全てといえる。

家族の崩壊がそのままビジネスの崩壊とリンクしてしまうのが最大の問題である。ファミリービジネスの強みである。血縁関係者で経営陣が固められていることが多く、他人以上に感情のやりとりが激しく悪い方向に言った場合、際限なくなってしまう傾向が強い。

ファミリー課題

事業継承 後継者 引退

- ・ 世襲への疑念 育成計画 継承の仕方
- ・ 高齢創業者 オーナー経営在任期間の長さ
- ・ ファミリーカンパニー経営者の引退の仕方

コンフリクト（内部紛争）

- ・ 感情的対立・・・家庭の崩壊が、即、事業の崩壊
- ・ 財務的対立・・・日本の相続税は懲罰的に高く世界最高
- ・ 人事的対立・・・ファミリー間の経営ポジションを巡る対立

③ ビジネス課題

ビジネス課題はコーポレートガバナンスとコンプライアンスである。これは一般のサラリーマン社長の企業と同じである。

少し常識と違っているところは、ファミリーカンパニーのほう情報が情報開示と法令順守には積極的であるという事実である。

考えてみれば当たり前で、サラリーマン社長は自分の任期中に問題がなければ大成功なわけだが、ファミリーカンパニーは自分達の家族関係者が永久に責任を取る必要があるため、いい加減なことごとをすれば信用と収入に直結するため、かえって、正しい経営手法を選択することになると考えられる。

ファミリービジネスでは会社の支配権が最も難しい問題といえる。現在の経営者がファミリー経営者か専門経営者かを問わず、経営手腕に対する評価で対立し、士気が著しく低下し、業績悪化に歯止めがかからない事態に陥るのである¹¹。

社員との関係においては、成果の果実である富の分配を行い、企業

経営に積極的に参加させることが課題となる。

ビジネス課題

- ・ 戦略・ヴィジョン・事業領域の対立

専門経営者に委任したときはサイレントシェアホルダーに

- ・ コーポレート・ガバナンス

企業における経営意思決定の仕組み

株主が経営陣を監視、監督する方法

企業業績に利害をゆうする関係者間の調整の仕組み

- ・ コンプライアンス

金銭面での公私混同

経営者のワンマンに起因する経営者の意向を受けた

意図的な法令違反

経営トップが本業以外で暴走する

- ・ 支配権・非ファミリーとの対立

創業者が一代限りを唱える

市場のチェックを希望する

経営者の手腕に疑問が呈される

業績の悪化に歯止めがかからない

- ・ 働く人との関係

ファミリーカンパニーに働くものは外部の人が思うほど

ファミリーカンパニーであることを強く意識してはいない

富の分配 社員へ成果の果実を

経営への参画 共同執行

2. 3. 諸外国のファミリーカンパニー

諸外国のファミリーカンパニーにはどのような特徴があるのだろうか。

日本のファミリーカンパニーの上場企業は非常に持株比率が低い。それは一部上場企業の上場基準にファミリーカンパニーのように株式を集中させることを排除する規則があるからである。海外では議決権の過半数・3分の1以上の株式を所有するのは常識である。その意味で日本のファミリーカンパニーはかなり特殊である。

日本では兄が社長、弟が役員など同企業に在籍させることが多いが、世界では一般に予めグループカンパニーとして分割継承し、なおかつ、株式が分散しないような方法をとることが常識となっている。

また、後継者教育として、子供のうちからビジネスの重要な意思決定の場に参画させるのが一般であるが、日本では大人になるまでビジネスにはタッチさせないことが多く、実践の経験不足となる後継者が散見される。

ファミリーカンパニーのリスク分散方法として、グループ分割を世界にまたがって行うことも半ば常識のように行われている。

2. 4. ビジネスの成功条件

日本においてはこれから経済が良くなる可能性はあまり望めない。そんな状況を前提に、際立った個性と能力を持った企業しか存続し続けることは出来なくなる。

日本の代表、そして世界の誇り高き SONY できえ、インターネット、ゲーム、バーチャルなどエンタメ系の空中戦にばかりに目が言っているうちに、肝心なリアルの販売網である地上戦で屈辱的な敗北を続け、戦略の本体が右往左往し、誰も何をどうするかのパクトルの一致をすることが出来ずに、空中分解寸前のカンパニーが多くなっていると聞く。

フューチャーシステムコンサルティングの金丸社長とごいっしょする機会があった。

企業戦略についての意見を伺った際、これから起業する際に重要な戦略の方針として一致したことは、総合ナントカという何でもやります的な企業はダメだということである。

差別化という。当たり前のことである。

自社では絶対にやらないこと、やってはいけないことを創業時から内部にも、外部にもうたっておくことが重要である。

ウチはこれはやらないよ。そうしないとアライアンスが組めない。

だから日本のベンチャーは日本の大企業とは組めない。

総合ナントカばかりなのでいずれ飲み込まれてしまうからである。

P.F.ドラッカーは乱気流が当たり前の時代に、差異性が企業存立の条件となり、改革型経営者が求められる。「今後 25 年間、イノベーションと起業家精神がもっとも必要とされる」と『ネクスト・ソサエティ』の中で述べる。

① 絶対条件

これからの時代にビジネスが成功する絶対条件は何でしょう。

先例主義や横並び体質とは絶縁し、大胆な転換する力を持った意思決定が出来るリーダーが必要である。

ジョン・P・コッターは、大胆な転換する力、異質な人材のチームワーク、リーダーシップが変革を推進する¹²、と述べる。

その為には異質で多様な人材をチームとして有効活用できなくてはならない。

長期的戦略と短期的戦術行為を創業 DNA によって常に検証できる組織風土を形成することが必要である。

我が社が勝ち抜ける戦場はどこなのか。

IBM が分割を進めようとしていたとき、ルイス・ガースナーは、IBM の創業 DNA はワンページコントラクトにあると言い、全く戦略を転換し、全社一丸となってシンプルなソリューションビジネスへの回帰を旗印にして見事な復活をさせた¹³。

② 必要条件

最後にファミリービジネスを成功に導く必要条件は何か。

- ・ 経営権と所有権の分離。
- ・ グローバル化に伴う専門経営者の登用。
- ・ 創業者やファミリーでは賄いきれない経営問題は多くなる。
- ・ 優秀な専門経営者を登用する必要がある。

ファウンダーとしてファミリービジネスをコントロールすることが基本となるであろう。

- ・ 経営の透明性。一般人には縁がないが、日本でも「友達ガバナンス」

が重要な位置を占めている。要は一流企業の社長仲間が頻繁に会合を持ち業界の集まりではないところでコーポレートガバナンスについての意見を交換し、強力な見えない外部監査役となっていることを言う。

- ・ヴィジョンの確立。創業 DNA と反するヴィジョンを掲げると社員の心は一気に離れる。専門経営者を登用したときに時代の流行に乗りたがることから生まれる問題である。
- ・経営者と後継者の関係。どんなに優秀な人でも「ピーター無能の原則」が当てはまり、ある領域まで行くとその人のその時点の能力では超えられない無能の壁に当たります。優秀な人ほど早期に難職に登用し、本当に力がどの程度発揮できるのか。後継者として適当なのかスクリーニングが可能となります。ファミリーの最大の強みでもあり弱みともなりえる。

一族の意思統一が最も重要で、世界でも稀に見る成功を収めている、エルメスなど方法論を研究し、ファミリーである強みを最大化する企業経営手法を明らかにすることで起業論の研究に大きく貢献すると考える。

第3章 コーポレートライフサイクル

3. 1. はじめに

アントレプレナーシップ理論を研究する際に、組織のライフサイクルの問題を避けて通ることはできない。社会の変化、顧客のニーズが大きく変化することに対応できない組織は、いずれ衰退し消滅することとなる。モノを生産する企業、コンサルティングやサービスを提供する企業であろうと、経営者の経営に関する意思決定は人に依存する比重が高いため、組織そのもののライフサイクルを要因とするマネジメント分析を必要とする。

ここでは、組織のライフサイクルに関する主要な研究を取り上げ、組織の発展段階別にどのようなマネジメントの方法がとられるべきであるか、さらに、組織にライフサイクルが存在することがマネジメントを必要としていることを明らかにする。

なお、アントレプレナリアル・マインド＝起業家精神が本節の考察の中で、組織改革に重要なイノベーションを産み出す原動力となる重要性を確認できたことは、大きな収穫である¹⁴。

アメリカの経営学研究者の多くは、論文や著書の中でイチャック・アディゼスのコーポレートサイクル理論を引用または参照している。日本では残念ながらアディゼスの著書は翻訳が一冊も出ていないため、認知度は低く、とても残念である。企業の栄枯盛衰について詳細に検討し、貴重なマネジメントの処方箋を提示してくれる古典的名著である。

アディゼスは企業の誕生から死の床までを、10のステップに分け、マネジメントの方法論やどの時期に起業家精神、組織を構築する管理

主義、イノベーションが必要となるかを解明する試みを行っている。アディゼスの 10 段階コーポレートサイクルのうち、本論文が主な研究対象とするものは、第 1 ステージから第 6 ステージまでである。

特に職人的起業家の時期である第 2 ステージの幼児期。

そして UCLA アンダーソン経営大学院のエリック・フラムホルツが「GROWING PAINS 成長の痛み」¹⁵と名付け、起業家にとって最も重要な第 4 ステージの青年期。

手ごろなサイズのベンチャーを卒業し、一流企業の仲間入りをする、第 6 ステージの成熟期が本論文の構成上、最も重要な 3 つのステージである。

第 7 ステージ以降、組織としての「死」を迎えるまでは経営学上は、とても重要なステージである。日本のほとんど企業はこのステージで、苦しみ続けている。

答えは簡単である。変らなくてはいけない。イノベーションが重要なこと、アントレプレナリアル・マインドが必要であることは、エリートでなくてもわかる。しかし、変えられないからこそ、死を迎えることとなる。一日も早く、市場から退出し、新たな時代のビジネススタイルを身に付けた企業が出てくることを願うのである¹⁶。

1945 年から 70 年経過する 2015 年まで現在の状態は続くであろう。

歴史的な転換期であり、この価値観の転換点を意識して多くの起業家予備軍そして、これから社会人になる大学生、大学院生が、その転換期にビジネス界のメインプレイヤーとなる。

ライフサイクルはあらゆる社会的事象に応用できる。経営・起業ばかりでなく、歴史や人生のシナリオ、全てに応用できる基本スキルである。

3. 2. コーポレートライフサイクル理論¹⁷

I・Adizes は組織の誕生前夜からその死の床までを 10 のステップに分けて特徴を導き出し、ライフサイクルに従ってマネジメントは如何にあるべきかを分析している。それぞれのステージの特徴とマネジメントの問題を以下に処方すべきかを概説する。

① 新婚期 (Courtship)

新婚期 (Courtship) の段階では組織はまだ存在しない。創業者は、非常に観念的であり、自分の信念を人々にわからせるという「使命感」に駆られている。創業者はどんなに自分の考えがすばらしいものであるかを聞いて欲しいだけである。そこには利益を得るという感情はなく、他者に起業家として『自分の考えを売る』¹⁸という過程でしかない。

消費者とか市場などは彼の説得の対象ではあっても、そのニーズを取り込む気持ちはまったくないからである。しかし、彼の信念が人々に受け入れられるためには、やはりイノベーションが必要である。

創業者は、無から何らかの価値を生み出そうとして、結果として組織が誕生することとなる。そのためには、まだ何も行動していないこの時期にエネルギーを蓄え、自分の考えを次なる飛躍のために、単なる構想からビジネスプランへと引き上げる重要な時期である。アイデアだけでは起業機会とは成り得ないということである。

起業家が 1 つの組織として事業を誕生させるには、この献身的な取り組みがなくてはならない。構想の如何によって、組織は誕生までに至ることは全くない。I・Adizes はこれを『産みの苦しみ』といい、組織は死産することになると述べる。

② 幼児期 (Infant)

創業期の苦難を乗り越えて幼児期 (Infant) になる。組織が最終的に誕生するときには行動のスタイルに明確な変化が現れる。起業家としての役割は急激に影を潜め、成果を出す役割に取って代わる。

この段階で大切なことは、思考することではなく、行動することの中身である。この時期の組織は全速力で前進するが、メンバーは組織の持つ強さと弱さを何も知らずにただ突き進んでいる。

組織は非常に個人的である。誰もがファースト・ネームで呼び合い、いかなる階層も存在しない。もし創業者が亡くなるようなことが起きれば、組織を指導することが出来るものは誰もいないのである。

組織は永久に幼児期に留まることは出来ない。幼児期の組織生命を持続するために必要とする時間と心情は、経済的な報酬を遙かに超越しており、これを持続することは不可能だ。企業を所有している誇りは、厳しい現実の中に埋没する。

幼児期の組織は余りにも忙しく成長と拡大の機会を確認するために、組織の限界を考えたり分析したりする可能性はまったくと言っていいほどない。それ故に、長期的には、大きなビジネスの機会を見逃ごしてしまうことになる。大局的な状況をまったく見ることの出来ない『小さいだけ』の中小企業は、破産に瀕するか、または小規模のまま留まり、熱心には働くが決して成功することはない¹⁹。

幼児期の組織が生命を維持できるのは、創業者の献身によるものである。幼児期の組織の成長には『起業家精神』が欠かせない。なぜなら、もう一度「将来に思いをめぐらす」必要があるからだ。起業家精神を発揮させるためには、リスクの負担とヴィジョンを必要とする。

創業者の献身により、起業家的なヴィジョンの開発に成功し、且つ、

潜在的可能性を追求することをいとわない組織は邁進する。

次の『ゴー・ゴー期』に突入できるのである。

③ ゴーゴー (Go-Go)

企業は、「ゴーゴー (Go-Go)」の時期に入る。この時期に問題なのは、創業者が事業の成功に『自惚れ』をもつことである。自分に触れるものすべてに、事業機会があるようにみえることである。経営陣にとって、全ての機会が、優先事項のように思われる。ゴーゴーの時期に必要な事業戦略は、このような創業者の事業意欲に優先順位をつけることである。

この時期の組織は、幼児期と同じように成果主義志向ではあるが、同時にヴィジョンも持ち合わせている。活動自体は迅速であるが、一方で、意思決定はしばしば直感的に行われる。

組織は非常に急速に成長しているために、職員は何の基準もなく採用されていく。職員は高度な資格や能力を備えるものもあれば、面接者に笑顔を気に入られただけの者と、様々な能力や動機を持って入社するであろうが、組織にはいかなる訓練も教育も存在しない。組織は能力あるものは重宝するが、この時期には無能力者を取り除くだけの時間的余裕もない。組織のコア・コンピタンスを見失うと組織は破産する。『何をすべきか』ではなく『何をしないべきか』の意思決定の問題である。

I・Adizes は、ゴー・ゴー期に注意すべきは、「創業者の落とし穴」だとする。幼児期の組織には、創業者の献身的働きに支えられ生き延びるが、ゴー・ゴー期にはこれが阻害要因になる危険性を指摘している。つまり、創業者の個人的判断を必要としないビジネス・システム

の構築や事業方針の作成を拒むのである。創業者を落とし穴に入れな
いためには、創業者以外のアドミニストレイターの役割と権限を高め
なくてはならないのである。

④ 青年期 (Adolescence)

青年期 (Adolescence) に企業は生まれ変わるのである。青年期に
おいて組織は創業者から離れて、新しい生き方を見出そうとする。幼
児期に組織は一度誕生するが、それは肉体的な生をうけたのである。
青年期は感情を持った人間の誕生なのである。

幼児期の肉体的生誕よりも苦痛が大きく、また時間のかかるもので
ある。この青年期にある組織の特徴的な行動は、次に掲げるようない
くつかの「対立と不一致」であると I・Adizes はいう。

- ・ 精神的な「彼ら対われら」新参者と古参者
- ・ 組織のゴールに対する不一致
- ・ 報酬と報奨制度における不一致

「対立と不一致」は非生産的会議を生み、起業家的リーダーシップ
と企業理念を阻害させるだけである。

この危機を乗り越えるために、三つのことがポイントとなる。

- ・ 権限の委譲
- ・ リーダーの交代
- ・ 設定ゴールの変更

この時期にアドミニストレイターの役割が重要性を増すことは、即、
起業家精神の役割を犠牲にすることにつながるのである。I・Adizes
はこれを「早く歳を取り過ぎた」と表現し、組織はヴィジョンを失っ
てしまうと指摘する。アドミニストレイターの役割の増大は成果の産

出を犠牲にして行わなければならない。マネジメントは一年近く、守りを固め、準備を行うことに意識的に使われることになる。

青年期の組織は、数多くの対立や不一致を抱えている。組織はプランやビジョンに関する立場を明確にしなが、組織の安定化を図らなければならない。更なる成長を望むならば、組織を有機的に構築しなおし、システムを創り出さなければならない。もし混乱を招くことがあれば、多くの優秀な人材を失うことになり、成長することは絶望と成るであろう。これを達成できない起業家は、別のビジネス・チャンスを探さなくてはならない。ゼロからの再スタートとなるのである。

ここで成熟した組織になるかイノベーションし続ける組織になるかの選択はあっても良いと考える。常に「草創期の翼で飛び続ける」そして「イノベーションで常に沸き立った状態」²⁰という選択もある。

成長曲線のピークを迎える時に新しいチャレンジをし続け、官僚的にならない流動的な組織もあると考える。

⑤ 全盛期 (Prime)

全盛期とは一体なにだろうか。それは寿命カーブの最適なポイントのことであり、組織が自己コントロールと柔軟性のバランスを達成したところである。この時期の組織の特色は、

- ・ 機能的なシステムと組織的に整った機構
- ・ 制度化されたビジョンと創造性
- ・ 結果志向- 組織は消費者のニーズを満足させる
- ・ 組織は計画を作成し、これらの計画をフォローする
- ・ 組織のパフォーマンスが「予想どおりに」優れている

- ・組織は販売と利益の両方の成長を達成することができる
- ・組織は新しい幼年期の組織をスピノフする

というようなものである。

重要なことは、最盛期はライフサイクル・カーブの頂点にあるということではない。それはより大きな成長が可能であり、それは「方向」ではなく、「プロセス」である。

もし、最盛期の組織がこの時期にエネルギーの再補強を行わず、起業家精神を失い、資本を拡大するよりも保持することに關心を持ちはじめたら、その組織の成長のスピードは衰え、そのバイタリティは低下するであろう。そして安定期- 成長の終わり・衰退の始まり- といわれる時期に入るのである。

⑥ 成熟期への突入- 安定期 (Stable)

安定期は成熟期の最初のステージである。企業は依然として強力な存在である。しかし、柔軟さを失いはじめている。組織は依然として結果志向ではあるけれど、以前に比較してコンフリクトが少なくなってくる。つまり、意欲的な同志の理論闘争や衝突が少なくなっている。そのような組織では、過去に有効に働いたことを優先し、それに依存する傾向が強くなる。この時期までに、組織は市場において安定した地位を得ている。創造性と危機に対する感覚は時々おきるが、長続きしないのである。過去の実績を損なわないように、秩序と保守主義がはびこりはじめる。

この安定期にある組織の特徴は、

- ・成長に対する以前より低い期待
- ・以前より低い、新市場、新技術、フロンティアを征服する意欲

- ・ヴィジョンのかわりに過去の業績に焦点を当てはじめる
- ・変化に対する懐疑
- ・口先だけの実行者に対する報酬
- ・リスクよりも人間関係への興味

などである。

起業家精神の衰退につれて組織は円熟する。組織は市場において安定的な地位にあり、内部には秩序が支配し、保守的な方法が採用されるようになる。組織文化はより堅苦しくなり、新しい考えは聞いてはもらえても何も変わらない。組織は未だに成長しているが、衰退の本質的原因はすでに存在している。組織に『起業家精神』が衰えたのである。

⑦ 権威主義(Aristocracy)の時代

権威主義時代は次のような行動が認められると I・Adizes は指摘する。

- ・資金がコントロール・システム、便益性、施設などに使われる
- ・それが、なんのために、どうして、行われたかよりも、物事がいかに行われたかが強調される
- ・服装、応対やしきたりにおける形式主義が出現する
- ・個人は企業のバイタリティに関心があるが、グループとしては「波風を立てるな」が仕事上のモットーとなり、それが通常になる
- ・内部の低レベルなイノベーション- 会社は新製品と新市場を獲得するために、他社を買収し、起業家精神を買い取る試みに熱中する
- ・企業は現金では豊かになる- 潜在的な乗っ取り目標の存在

この時期になると組織は長期的な行動にもとづく結果を望むよりも、短期的目標に関心が高まるのが特色である。

起業家精神の衰退は組織に長期的なダメージを与える。最終的には、目標を達成し成果を生み出す能力が激減するのである。

権限委譲、リーダーシップ、顧客志向、どんな組織でも変革することは可能である²¹。実行できるリーダーが少ないだけである。

⑧ 初期官僚制 (Early Bureaucracy)

衰退期への本格的な歩み出しを、I・Adizes は初期官僚制と名付けている。

その時期の組織の特色は、

- ・問題についてなにを行うべきかを論議するよりも、それをひきおこしたのはだれかが強調される(あたかも、だれが解決したかと、なにを解決したかが、同じように考えられるように)
- ・多くの衝突、背後の一突き、そして内部闘争がある
- ・偏執症 (Paranoia) が組織を凍らせている。すべての人が低いレベルに甘んじている

・焦点が内部の芝生の争奪に向けられ、内部の顧客が困り者になる
この時期には、もし、長期間にわたる変化への欲求も成果志向もない場合には、価格を上げるという技術的側面は、結局は否定的な効果をもたらす。そして、需要は消え去り、価格アップは総体的な収入の減少をもたらす。つまり、収入とマーケット・シェアが確実に縮小していくのである。

この初期官僚制の組織を内部から改革しようとする人は、自分のイスを無くす覚悟が必要である。組織はそのような人の努力から恩恵を

受けたとしても、最後にはその人を強制的に締め出すだろう。組織存続のために最も必要とされている創造的な人間は、自ら組織を去るか、口を閉ざし自信を喪失するしかないのである。

完全な官僚性が全国的規模になるか政府によって補助されないかぎり、その組織は破産にむかうことになる。しかし、そのような救済策は技術的に生かされた「死に体」であるにすぎない。

ドラッカーは 35 年前に起業家の時代が到来すると『断絶の時代』で述べている。巨体で立ち止まるアメリカへの希望を持っての発言であったのかもしれない²²。

日本が経済大国になったとき、アメリカには官僚主義がはびこっていた。30 年後日本で同じ書が新版になって発刊された時、アメリカのあとを追っている日本があったのである。

⑨ 官僚制 (Bureaucracy) と死 (Death)

官僚制の時期には、企業はそれ自身が持っている十分な資源を生かすことはない。組織はその存在を、それがよく機能しているという事実ではなくて、それが存在するという事実によって、正当化するのである。そのような組織は「人為的なライフサポート・システム」を通じてのみ、その死を伸ばしているにすぎないと I・Adizes は指摘する。

この時期の組織の特色は、

- ・多くのシステムをもつが、機能的な方向づけがない
- ・その環境をバラバラにして、自分自身に焦点をあてるのみである
- ・コントロールのセンスがない
- ・この組織を効率よく働かせるために、顧客はそのシステムを迂回するか、破壊するという複雑なアプローチを行わなければならない

いのである

官僚的な組織は「延長された睡眠」をむさぼるであろう。このことはその組織が外部環境の変化を理解せず、まったく無関係に事業経営をすることが可能なとき発生する。

このような組織の典型的な見本には独占企業や政府機関が含まれる²³。いろいろな利益集団や政治的圧力がその組織を生かし続けるであろう。なぜなら雇用を確保できる機関を消すことに熱心にはならないからである。しかしそのような延命のための努力は、大変に高いコストを支払うことになる。I・Adizes は指摘する。

「本当の死には年月がかかるのである」。

第4章 成長段階別マネジメント

4. 1. 起業家の美しい誤解

起業家の本当の姿は一般に描かれているイメージと一致しているのであろうか。

ニュービジネスは情熱あふれる起業家によって立ち上げられるものであると。こんな誤解はしていないだろうか？

高い理想を持ち、地道な努力を重ねた起業家が、最後には成功を勝ち取る。テレビや雑誌などマスメディアを通じて、華やかな起業家のサクセスストーリーが紹介されるにしたがって、起業家のイメージはあまりにも美化されてしまったように思うのである。

実際には、起業家精神あふれる経営者なんて早々お目にかかれるものではない。世間で語られる起業家像は実際よりもかなり美化されすぎています。この誤解こそが起業家がスモール・ビジネスを起こしても高い確率で失敗する要因であると考えます。

失敗の要因を分析し、失敗の理由を知ること、そして、事業に応用することが成功の鍵となるのである。

一方で、起業家が自分の夢を達成しようとした理想に燃える起業家であったことも確かである。私自身もそうであった。

しかし、あの時の熱い想いはどこにいったのであろうか。

この答えはとてもシンプルである。僕らの中に起業家精神が宿ったのは、ホンの一瞬のことだったのである。一時的な大熱が発症しただけというのは簡単である。経験した人間にしかわからないし、何度失敗しても、このことに気づかない失敗の得意な起業家がたくさんいる。

4. 2. 経営者3つの人格

専門能力があれば、経営する能力があると錯覚する。起業家の最大の不幸である。職人的起業家として独立し、零細中小企業のまま、成長することも破綻することも無い。

現在、日本の多くの中小企業は活かさず殺さずの状態が続いている。借金に負われ、銀行の為に一生を終わる経営者が多すぎる。

マイケル・E・ガーバーは *The E-Myth* という本の中で経営者の中には3つの人格が共存していると述べている²⁴。

起業家、マネージャー、職人、の3つである。

私はこの3つの人格は全て持ち合わせている必要はないと思っている。というより、経営者自身が3つの人格のどれを、事業の成長ステージにあわせて表に出して、どの人格の主人公として演技をできるかにかかっていると考えるのである。

すべての人格を一時期に必要とするわけではないということである。

逆を言えば、組織が大きく成長しても社長や会長として、経営者を続けるのであれば、成長ステージごとに全く違った人格を演じることができるか、若しくは、必要な人格を持ったマネージャーを採用する能力が要求されると言うことである。

新しいビジネスモデルで飛び出す起業会社は、現存するような官僚的職能によって緻密に運営される組織などではない。中核となるのは熱意と創造力を胸に秘めた、自由な発想をする若者たちである²⁵。

新しいスタイルを知り、次代のリーダーシップを身に付けたものが、企業家として CEO として企業を成功させる。

4. 3. 成功するために失敗の原因を知る

夢を描いていた起業家の世界に足を踏み入れ、職人としてスペシャリストの仕事をこなす。誰からも商品・サービス・仕事の素晴らしさを称えられる。

全能の神のように、全ての仕事をこなす職人的経営者の時代。それが幼児期のステージである。この時期の特徴は、極めて一身専属性の事業であり、オーナー・イコール・ビジネスの時代である。

ここの時代で成功する人は次の悩みに当たる。仕事が増え過ぎて、自分の限界を仕事量が上回るオーバーワークに突入することである。

ここで従業員を雇う。マネージャーの時代の到来である。経営者は色んな苦手な雑用から解放される。マネージャーに何でも任せようになる。権限委譲という名の責任放棄の始まりである。自分の知らない社員やアルバイトがわんさと増え始める。一瞬の出来事である。

私も経験しましたが本当に勢いがあるときは3人が10人、50人、100人、300人、ほって置くと自己増殖する。

まともに教育されていない従業員が生み出す得体の知れない商品。クオリティやサービスが著しく低下し、お得意様からのクレームの嵐にさらされる。これは300人なんていう規模にならなくても、一人が3人になっただけでも、必ず起こる現象である。

4. 4. いかにして成熟期を迎えるか

① 成長の壁・キャズム

全てが勢いだけで進むゴーゴー期をすぎて、青年期という最も重要なステージで経営者が出会う最大の試練である。

誰もがぶち当たる「成長の壁」と呼ばれるものである。

ハイテク・マーケティングの世界では、教祖のジェフリー・ムーアは、ライフサイクル理論を応用して、ドリームキャスト・PC98 がなぜ市場から消えたのかを解明する「ハイテクの落とし穴 キャズム理論」²⁶を提唱した。

これは、事業の「成長の壁」をハイテクプロダクト・ライフサイクル理論として援用し成功した例といえるであろう。ムーアはキャズム理論で支持を得て、『トルネード経営』²⁷、『企業価値の断絶』²⁸という3冊の本を出版。10年以上おくれて日本でも翻訳された。

ハイテクマーケティングの研究及び実務に有益である。

ITベンチャー経営には特に参考となる考え方である。

② コントロールを失う瞬間

事業は成長するべきという考えに従うなら、誰もがいずれは経験することになるのが、事業が「手ごろなサイズ」を超えて成長することである。

職人タイプの経営者にとっての「手ごろなサイズ」とは自分でこなせる仕事の量で決まる。マネージャータイプの経営者にとっては、部下のマネージャーや職人タイプの人間を管理する能力で決まる。

そして、起業家タイプの経営者にとっては、自分の夢を実現するために何人のマネージャーをコントロールし働かせることが出来るかによって決まる。

事業の成長に伴って経営者の管理能力を超える瞬間が必ずやってくる。これが「コントロールを失う瞬間」である。

③ 事業の縮小

事業が混乱し始めるとたいていの職人タイプの経営者は「事業を縮小しよう」と考える。職人という性格からは予想通りの展開である。

職人が混乱から脱け出す一番の方法は自分で全部出来る仕事量に戻すことが一番手っ取り早いからである。これまでもほとんど全ての職人タイプの経営者はこの道を選択した。

そのために世界中の資本主義経済の国では、零細の中小企業がひしめき合っただけでシノギを削っている。利益も出せず、生活も苦しいので、スモール・ビジネスや SOHO という優雅な世界とは無縁の人々である。

今回のテーマとは関係ないが、SOHO はライフ・スタイルである。自分の会社をもつことも出来ず、成功することも出来ず、オフィスを持つ規模もお金もないことが理由で、ただ家で仕事をしている人々を指す名称ではない²⁹。SOHO という言葉を使うときは注意が必要である。

④ 空中分解・解散

事業の縮小以外にも選択肢がある。

私が結果的にたどった道であった。

それはタダひたすらに成長し続け、それがために空中分解してしま

うというものである。

事業の縮小に比べると派手なように見えるが、意外にも痛みの少ない方法だと私は考えられるようになった。

共通するのは、起業家の情熱を持つ新しいタイプのスペシャリストたちだということである。

インターネット・ハイテクノロジーにやたらと詳しく世の中に存在しないものを開発し商品化することに無上の喜びを感じるタイプである。

このタイプの起業家が事業で成功するカギを握るのは「運とスピードと技術力」である。

私も強烈なポジティブシンキングで、不眠不休の異常なまでの興奮と快感を味わい続けたのである。このビジネスゲームは勝利の条件となるスピードがあまりにも早すぎて、企業としてのカタチを整える暇もなく花火のように散るのである。

私の場合は、「運とスピードと技術力」には非常に恵まれた。失敗の要因は資金管理をするパートナーの裏切りであった。

ネットバブルが過ぎて、判った事はスピードが遅くはないけれど、そんなに早いわけでもない、フツウの企業が生き残るという皮肉な結末になったということである。

運気も悪くはないが強運ではない人々が生き残ったのである。

「スローサクセス」ゆっくり成功し続けることが重要なのである。

⑤ 青年期のまま生き延びる

最後に青年期のビジネスにとって最悪の選択肢が、青年期のまま、生き延びてしまうというものである。

この選択をする経営者は想像を絶するほど多いのである。

意思が固く、困難な状況にもくじけない。

覚悟を決めているので後戻りできない。

とかほかの選択肢があることを知ろうともしない。

従業員やお客様を冷たくあしらったり、家族や友人に当り散らしたりしてでも、事業を存続させようとする。そのひとが現場にいない限り事業は存続できない。このタイプの人には苦勞せずにお金を稼ぎ、運だけで成功したようにみえる人々を非難するのである。

本当の成功者から学ぶことはしない。悲しいことである。

頭を使い起業を成功させることを拒否しているようにも見える。

こんな経営者と人生を共にする連れ合いや家族は悲劇である。

一番陥る人が多い、この選択肢だけは選びたくないものである。

⑥ 起業家の時代、そして成熟期へ

つらい激動の青年期を越えると、ほんものの起業家の時代が来る。企業の全盛期そして成熟期への突入である。一流企業としてのシステムを構築し、秩序で支配される時代である。

それゆえに夢と理想を追い続ける起業家精神は衰退させ、管理主義が始まる時期である。そこで本物の起業家は自らコーポレートベンチャーやスピンオフをする土壌を作り、安定した本業は育てた後継に譲る選択肢を持つのである。

若しくは、事業を売却し、更なる高みを目指して起業家となる。

私自身も自分で考えたアイデアベースのビジネスを売却し、起業し続け、最後に破裂した。私は成熟期までやってはいけない経営手法を創業期・幼児期・青年期を通じてやり過ぎて疲弊したようである。

コーポレートライフサイクルに沿ったマネジメントが起業家教育の一環として大きな存在価値があることが理解できる。

第5章 起業論・経営論の先行研究

本章では従来、優れた起業論・経営論として起業家教育に活用されてきた理論が実際にどのようなものであったかを概観する。

第5章で従来の起業論・経営論の優れた理論をレビューし、第6章 Homepreneur で私の考える起業の理想型とを対比させたいと考える。

5. 1. 起業機会

① ジャパニーズドリーム

『われわれは現在「静かなる革命」の真只中にある。「静かなる革命」は20世紀における産業革命以上に、21世紀に影響を及ぼす可能性がある。』³⁰と1989年にジェフリー・ティモンズは言った。これがその後、アメリカにおける Homepreneur と呼ばれるものの始まりを意味する。

その後、新しいアメリカンドリームは、インターネットの力を借りて巨大な起業家ブームを作りだす。そして、ネットバブルが終息した今、Homepreneur のライフスタイルはアメリカに完全に定着したのである。自宅やスモールオフィスを中心とした Homepreneur の人口は3倍以上³¹に達するといわれていた。

日本にも大企業の整理統合、人員削減が数年続き、2003年から様々な形で起業をする人が増えている。しかし、このような人たちは、なかなか統計に表れてこない。ジャパニーズドリームはネットバブルの崩壊後、本格的に始動し始めたばかりである。

②アントレプレナーシップとは何か

アントレプレナーシップとは、実際に何も無いところから価値を創造する過程である。起業機会を作り出すか、資源の有無の如何にかかわらずこれを追求するプロセスである。

アントレプレナーシップにおいては、短期間に一獲千金を狙うようなアプローチは極めてまれである。むしろ、それは長期的な価値の創造と継続的なキャッシュフローの形成である。

大企業での期間雇用 CEO が自らの報酬をつり上げるために、短期的な見かけ上の利益を追求する経営とは対照的である。

個人的、経済的にも計算されたリスクを負い、そのリスクを極小化すべく最大限の努力を惜しまない。補完的能力を備えた経営チームを編成し、第三者には混沌、矛盾、混乱としか見えない起業機会を察知し、必ずしも自分が所有するとは限らない経営資源を利用して、自らが信じる起業機会を追求する。

③最低存続可能規模の概念

ジェフリーティモンズは『過去の経験から、従業員 5-10 人の規模で、100 万ドル以上の売上が新規事業の最低存続可能規模として少なくとも必要である。³²』と述べている。多くの起業家を育ててきたティモンズはさらに大人数のベンチャーであれば、将来存続する可能性は大きいと述べている。ここから考えうることは規模の拡大を目指さない場合、5 人で一億円の売上があり、粗利が 5~8 割取れるようなビジネスモデルを構築できればベンチャーとして永続できることとなる。

④ アイデア

起業機会は、アントレプレナーシップの起爆剤である。アイデアは起業機会の出発点であり核であるが、すべてのアイデアが起業機会ではあり得ない。起業機会と単なるアイデアの違いを理解するには、アントレプレナーシップがマーケット思考のプロセスであることを理解する必要がある³³。

⑤ 起業家精神

起業家がベンチャーの成功にとって何をすべきか考える。起業家精神は重要ではあるが、それだけがすべてではない。成功する起業家は、独創性や革新性の才能などにとどまらず、経営能力、事業のノウハウ、十分な人脈を兼ね備えている。創造性が足りなければマネージャーとなり、経営能力が足りなければイノベーターとなり、どちらも足りなければ、だれかに仕事を与えてもらう人となる。

5. 2. ビジネスプラン

① 必要性

起業の際にはビジネスプランを明確に打ち出さなければならない。具体的にはプランを書くことであるが、それではなぜ苦勞して、ビジネスプランを書かなければならないのか？これには3つの理由³⁴がある。

1. 書くことで、より目標がはっきりする。また自分のビジネスを客観的・批判的に見るようになる。
2. ビジネスプランが完成すれば、それを適切に使うことで、自分のビジネスのマネジメントに役立ち、成功に近づくことになる。
3. ビジネスプランは、他人に自分のアイデアを理解してもらうのに有効なツールである。資金調達の際の借入申込書としても使うことができる。

ビジネスプランは単なる書類ではない。1つの事業のエッセンスが凝縮された「事業の縮図」であり、同時にその事業に関して作成者が思考したプロセスが結晶となって残ったものでもある。

そして、あるときは、マネージャーや経営者が、事業が順調に進行しているか否かを図り、必要があれば修正を行うための物差しとなり、またあるときには、投資家のオフィスのドアをノックし、資金を引き出す魔法の杖の役割を果たす³⁵。

ビジョン、ビジネスシステム、マネジメントチーム、ファイナンスなどビジネスプランを作成することでベンチャー企業にとって必要

な要件や行動様式を規定し、パートナーやスタッフのモチベーションを持続することが可能となるのである。

② プランニング

プランニングとは、不確実性の極小化とリスクや変化の管理を通じて、企業の進むべき方向、成長の速度、到達の方法などベンチャーの将来について考える方策の一つである。有効なプランニングは目標を設定し、その達成方法を決定するプロセスである。プランニングはスタートアップ期のベンチャー企業、成長企業、大企業を問わず行われる。ある意味では、成功するベンチャーのほとんどがプランを策定する。

ドラッカーは1964年『創造する経営者』³⁶に、「事業の目標を設定することにより経営チームに実績を思考する姿勢を与える」。特定の人間が責任を持つべき仕事として具体化する。日常の仕事を具体化する。一人ひとりの人間の職務と、組織の精神の中心に業績を据える。経営戦略とともにビジネスプランは特に知識労働者にとって必要なツールとなると述べている。

5. 3. ベンチャーキャピタル

① ベンチャーキャピタルの役割

ベンチャーキャピタルは次のような特色を持つ。

1. 株式や、あるいは株式に関連した初期の段階での資金調達。
2. ハイリスク。
3. 流動性、市場性に欠ける。
4. 投資収益は主にキャピタル・ゲインで上げる。
5. 資金を供給する投資家は忍耐強く、会社に付加価値がつくようなアドバイスを与えられる。

投資家は普通、5年から10年かけて事業に投資し、収益を投資資金の5倍から10倍、あるいはそれ以上にすることを仕事としている。こうした投資家は長期間のうちにキャピタル・ゲインが得られることを考え、普通は財務的、経営的ノウハウも資金とともに供給する。

投資家の視点から見ると、3種類のベンチャーが存在する。

1. ライフ・スタイル・ベンチャー・・・5年目の売上予測が1,000万ドル以下である。自分の生き方として事業起こすことを選んだ起業家にとってはベストの数字である。だが、投資家は興味の対象にはならない。ライフ・スタイル・ベンチャーは、新設会社の90%以上を占める。
2. ミドル・マーケット・ベンチャー・・・5年目の売上予測が1,000万ドルから5,000万ドルの間である。これはまた起業家にとっては問題ない数字である。だが、ここまで成長するには資

金調達が必要かもしれない。もし適切に事業が組み立てられれば、資金を得るために投資家にキャピタル・ゲインや投資収益回収の可能性を示すことができる。こういったベンチャーが起業的経済の土台となっている。そのなかのほとんどは未公開企業のまま留まるか、売却される。資金繰りでは、ブートストラップ・ファイナンスか、個人投資家に頼っている。

3. ハイ・ポテンシャル・ベンチャー・・・5年間の売上予測が5,000万ドルを超える。起業家にとっても投資家にとっても、魅力ある存在である。通常10万ドル台から100万ドル台の資金調達を何度も必要とし、将来は株式公開するか、買収されることを期待される。ハイ・ポテンシャル・ベンチャーは新設企業の1%にも満たない。

② 日本のベンチャー投資

2004年5月25日経済産業省発表資料³⁷より抜粋した。

ベンチャーキャピタル投資については、投融資残高(9,793億円、3.3%減)、年間投融資額(1,650億円、9.0%減)ともに、前年比減少した。一方、投資へのコミットメント額を示すファンド総額(1兆2,505億円、2.1%増)、ファンド数(422、11.8%増)は前年より増加しており、投資家のベンチャーキャピタルへの投資意欲は失われていない。

ベンチャーキャピタルの投資動向

1. 融資残高投融資残高は9,793億円、投融資件数は16,852件と、それぞれ前年比3.3%、11.8%減少。投融資残高は1兆円を割り込んだ。

2. 年間新規・追加投融資年間新規・追加投融資額は総額で1,650億円となり、前年比9.0%減少。件数は2,672件となり、前年比4.2%減少。
3. 投資先の状況（社歴、業種） 設立5年未満の企業向け投融資額は、金額ベースで63.8%（前年53.5%）へ増加。投融資先の業種については、金額ベース構成比が「IT関連」が44.0%（前年比0.6%増加）。前回調査で「注力して投資する業種」のトップであった「バイオ／医療／ヘルスケア」が14.1%（前年比2.0%増加）。比較的社歴の短い企業への投資や特定業種への投資が進んでいる状況が伺える。
4. 投資事業組合（ファンド）の状況ファンド総数は422、延べ組合員数2,274人、ファンド総額は1兆2,505億円（コミットメント金額ベース）となった。ファンド数・総額ともに前年比11.8%・2.1%とそれぞれ増加しており、ベンチャーキャピタルへの投資意欲は失われていない。ファンド出資者は、国内投資家が80.6%を占め、そのうち最大出資業種は「銀行・信用金庫・信用組合」で出資額は構成比35.0%となっている。
5. EXIT（資金の回収）の状況EXIT件数（506件）の内訳は、売却（M&A等）が152件（30.0%）、経営者等への売戻しが137件（27.1%）、株式公開が129件（25.5%）、倒産が79件（15.6%）となった。（図表4）これは、株式市場の低迷等を背景に、株式公開に至る前に売却するケースが増加しているものと思われる。
6. 日米欧のVC投資動向比較2002年の投資残高は、米国では27兆円（1\$=107円換算）、欧州で17兆円（1ユーロ=135

円換算)、日本が 1 兆円であり、年間投資額は、米国では 2.3 兆円、欧州で 3.7 兆円、日本が 0.2 兆円となっており、日本と米国や欧州との格差は投資残高・年間投資額共に依然大きい。

5. 4. イグジット

① はじめに

起業したら何らかの結果を出さなくてはならない。一般には出口戦略（EXIT）、収穫（HARVESTING）と呼ばれるものである。

私がベンチャーを清算した経験からすると、起業家をもっとも重視しなければならないのは、退却と収穫とのタイミングを見極めること、この能力が一番重要である。実際、この見極めと決断を正確に行わないと、結果に天国と地獄ほどの違いを生むこととなる。

ベンチャー起業の収穫の機会への道は険しく、道が開かれたかと思うとその道はすぐに無くなってしまふことが多い。会社も市場も人の心も、生き物であり、日々現れては消える陽炎のようである。

ベンチャーは始める時も終える時も、まず現金ありきである。

② 評価方法

株式が市場で取引されていないので当然にその評価は難しい。市場の評価が正しく行われるかは議論が残るが、公に出来るデータから評価するしか方法はない。

IRS（米国歳入出庁）は税務の徴収目的で会社の評価が常に必要となる。IRSは、会社の価値は、以下の要因の組み合わせに影響を受けるとしている。

- ・ ビジネスの歴史と性質
- ・ 特定の業界とその会社の経済的見通し
- ・ 株式の簿価とビジネスの財政状態
- ・ 会社の収益能力

- ・ 会社の配当能力
- ・ 信用などの無形資産
- ・ 会社の株式の優先販売
- ・ 同種類のビジネスで、その株式が自由に売買されている会社の市場価値
- ・ 評価された株式が持分の大部分かどうか

これ以外にも会社の価値を決める方法は無数にある。

多くの場合、次の四つの評価方法を単独若しくは組み合わせ、そこから派生した変則的な評価方法を利用している。

- ・ 資産ベースの評価
- ・ 市場比較評価
- ・ 収益資本化評価
- ・ 会社の将来のキャッシュ・フローの現在価値評価

③ 起業家の選択

- ・ フリーキャッシュフローの増加
- ・ マネージメント・バイアウト (MBO)
- ・ 従業員持株制度 (ESOP)
- ・ 合併又は買収
- ・ 新規株式公開 (IPO)

ベンチャーを売却したり、清算したり、始める時同様、決断力がある。創業者と投資家の利益を収穫することが大きな目標だが、ビジネスそのものが起業家の生き方となっている場合、判断はツライ作業となる。もっとも大切な決断である。決定を効果的にするためにも、常にその予測をたて、計画的に行われるよう努力すべきである。

5. 5. リーダーシップ

① はじめに

リーダーシップはあらゆるビジネスに登場する包括的テーマである。なぜリーダーシップというテーマに取り組むのか？理由は簡単である。リーダーシップ術の指南が実に儲かるビジネスになったからである。

アメリカ企業が前途有望なリーダーたちのためにつぎ込む研修費やコンサルタント料は、年間で150億ドルになるといわれている。

リーダーシップ論の研究者たちのほぼ全員が、リーダーたる人物の行動上もしくは性格上の特質をリストアップしている。これらの基準に照らして自己分析を行えば、自分にリーダーとしての資質が備わっているかどうか判断できるというわけである。

② 成功する人物の7つの習慣³⁸

1. 前向きである・・・自分の行動に責任を持つ。環境や状況を、条件のせいにしない。どのような状況で、だれが相手であっても考えた上で自分の対応の仕方を選択する。
2. 未来を思い描く・・・自分の達成したい未来を思い描くことができる。自分の進むべき方向や、やり遂げたいことを明確に把握している。深い信念や主義、根本的な真理などを生きる指針としている。
3. やるべきことからやる・・・規律正しい生活を送っている。必ずしも緊急を要するわけではないが極めて重要な事柄を重視している。死活問題に思えるようなことでも、そう見えるだけ

で実は重要でなければノーという。

4. 全員が勝者となる…心が豊かである。何事も全員で分かちあえるだけ十分にあると考えている。1 + 1 が 3 になるような創造的問題解決を目指す。関係者全員に有益な解決策を見いだそうとする。
5. 相手の理解に努める…人の話を聞くときは、相手の感情と話の内容の双方十分に理解しようと努める。指示を出す前に事態を十分に診断する。
6. 相乗効果を生み出す…創造力に富んでいる。全体は部分の総和以上のものと考えている。多様性を基盤として物事を成し遂げようとする。2 つの相矛盾する選択肢があるときは、より創造的な第三の回答を求める。
7. 切磋琢磨…絶えず向上、確信、改善を目指し、常に学ぶ姿勢を持ち続ける。

ベストセラー「7つの習慣」の著者であるコヴィーは、同書において人間中心のリーダーシップという考え方を導入した。自分が成功を約束してくれる行動パターンをとっているか、7つのしかるべき習慣や特徴を備えているか確認することができる。

リーダーシップとは、対人影響力のことである。人の集まる場所では、影響を与える人、影響を受ける人の役割の文化が生じる。何かをしようとするれば目標を掲げる必要がある。集団の働きがリーダーシップを産み出すのである。

③ カリスマ的リーダー³⁹

リーダーシップ論の中の個人的な特性に注目した試みとして、まず

議論されるべきはカリスマ的リーダーシップである。フォロワーに対して、深く尋常ではない影響を及ぼすことのできる個人的な資質を持ったリーダーである。例えば、自らの行動や姿勢に自信があふれ、確信をもってフォロワーが達成すべき目標を示し、それに至る道筋を提示するリーダーである。

ジェネラルエレクトリックのジャックウェルチ⁴⁰がそれに最も近いかもしれない。

カリスマになれるリーダーは、自己犠牲をいとわず、進んでリスクを背負い、既存の秩序を超えたところに新たなヴィジョンを打ち立て、また、新しい筋道を明らかに示すことができなければならない。改革者でなければならない。しかもそのためにはそれが受け入れられる範囲のものであり、実現可能なように仕立てる現実主義者でもなければならない。

現場に不備が山積し、それを何とかしなければ何ともならないようなところで、改革に対する期待が大きくなるほど、つまり、現実と期待のギャップが大きいほど、このリーダーは現れやすいと考えられる。しかし、このリーダーシップを発揮できる人というのは、特異な資質によるもので、訓練さえほど起こせば、だれにでもなれるということではあり得ない。

④ トランスフォーメーション・リーダー⁴¹

トランスフォーメーション、つまり状況変革型リーダーもカリスマ的リーダーシップと近似している。このリーダーは一転カリスマとして絶対的に受容されるというよりも、革新者としてフォロワーの期待を一身に担うことになる。フォロワーの支持を得るだけでなく、受

託されたことを逆手にとって、積極的にフォロワーの信念やニーズ、価値をリーダーが望む方向に入れ替えようとする。しかし、このリーダーシップも、カリスマと同じように、訓練によって習得できる技能ではなく、それをしたいと要求し、また、できるような個人的な資質によるところが大きい。彼ら自身の体験や、社会的対人的な環境をどのように組み立て、系統だてるかは個人差の大きいことである。

若輩よりも成熟した、つまり、安定したパーソナリティー構造を持った人は、このようなリーダーになれるようである。

⑤ マネージャー

ここで想定されているものは今ある組織というシステムを平時に、いわば粛々と稼働させること、まさにルーティンの維持でもある。いわば平時の管理者でもある。管理者は、組織の意思決定に従って、それを粛々と実行すればよい。ミンツバーグによると、管理者とは、いくつも役割を果たさなければならない。それらは大きく対人関係、情報伝達、意思決定の3つの分野に区分され、対人関係のひとつがリーダーの役割とされる。また意思決定の役割に起業家という役割がほぼ該当している「組織におけるシステムティックな変革と結びついたマネージャーのあらゆる仕事」にかかわっているからである。

5. 6. 組織論

組織論は主なものをレビューするだけでも 1 冊の本になるくらい研究の歴史も長く、細かく学説が分かれている。ここでは、起業家に必要な組織管理、組織行動、意思決定などをメインに述べる。

① 組織管理

組織の構造がどうであろうと、またそれが機能しているか、組織の環境がどうであろうと、組織はとにかく管理されなければならない。管理が必要とされる限りは、どうすれば管理がうまくいくかという問題が生起する⁴²。

ドラッカーは経営管理者の目標はだれがいかに設定すべきかという問いに対して、「経営管理者の仕事は、企業の目標の達成に必要な課題によって規定される。経営管理者の仕事は、企業が成功すべき課題の中に存在する。そこには独自の必要性があり、したがって、独自の権限と独自の責任がある。」と述べる⁴³。

ゼネラル・モーターズに CEO そして会長職と 33 年間努めたスローンは、カリスマ的創始者の後を継いだ官僚的管理者であった。スローンは著書の中で、ヘンリーフォードのような集権的アプローチは柔軟性と迅速性の利点をもつが、トップエグゼクティブに甚だしい負担を加えることになる。多くの決定に天才を発揮するかもしれないが、行き当たりばったり、非合理になる可能性が大きいと指摘している。ゼネラル・モーターズが吸収した会社ウィリアム・デュラント方式は、いわゆる分権的アプローチは、決定を企業の業務基盤に近づけるという利点をもつが、決定が特定部門の利益を優先させる立場でなされ、会社全体の利益が無視されるという重大な危険をはらむと述べる⁴⁴。スロ

ーンはこの両者のバランスを見つけ出そうと試みたのである。

トム・ピーターズとロバート・ウォーターマンは著書『エクセレント・カンパニー』⁴⁵で「マッキンゼー7 S フレームワーク」を提示した。若干の無理はあったが、7つの項目の全てに英語のSから始まるようにし、また7つの項目全てが相互に依存するようにデザイン化した。

機構(structure)、戦略(strategy)、ひと(staff)、経営の型(style)、システムと手順(systems & procedures)、指標となる理念(guiding principles)及び共通の価値観(shared values)、企業の強さ、あるいは技術(present and hoped for corporate strengths or skills)の7つである。「七福神」とふざけて呼んでいたこの語呂合わせは世界中に受け入れられた。

革新的優良企業は8つの基本的特質を備えるとした。

1. 行動の重視
2. 顧客に密着する
3. 自主性と起業家精神
4. 人を通じた生産性の重視
5. 価値観に基づく実践
6. 本業に専念する
7. 単純な組織・小さな本社
8. 厳格且つ寛容な組織

トム・ピーターズは、エクセレント・カンパニーから5年後の単著⁴⁶で一転して超優良企業など存在しないと言う。組織は革新的変革を必要としている。1 総合的顧客対応、2 すばやい技術革新の追求、3 柔軟なエンパワーメント、4 変革力を愛する、5 新システム構築の5つ領域を提示し、4 5 の処方案を提案している。

② 組織行動学

働く人々に焦点を当てた研究を一般に組織行動学の研究と呼んでいる。組織行動学は行動科学で解明された情報をもとにした研究分野である。分析するレベルは個人・集団・組織の3つに分けられる。それぞれのレベルで、心理学・社会学・社会心理学・人類学・政治科学の各学問分野が貢献する。

組織行動学の目的は、人間の行動について説明し、予測し、統制するのを助けることである。

個人やグループが行動したとき、なぜそれをしたかの理由を知るために、必ず説明を求める。

予測の目的は将来の出来事に絞られる。マネージャーはその情報を基に意思決定をすることができるのである。

行動は統制することができる。この技法組織で使用してよいかどうかという倫理的な問題は別として、統制は、マネージャーから見ると、マネジメントという職務の効率性を高めるために、組織行動学から最も価値のある知識を得られる分野と認識しておくべきである⁴⁷。

③ 意思決定

籠屋邦夫は「組織の決断力」の時代が到来したと述べ、企業価値の創造は「組織意思決定力」に左右される時代になったとする⁴⁸。経営資源調達とその配分を明確にした意思決定が事業価値の最大化に寄与することとなる。

重要な意思決定は優れたプロセスが必要となる。意思決定は人生を形作るひとつの要素であるが、そのプロセスは人によってさまざまである。意思決定の能力と生活上の基本的な能力はイコールである。

合理的な意思決定のプロセスは6つの基準で構成されている。

1. 何が重要なのかをFOCUSしていること
2. 論理的に首尾一貫していること
3. 主観的、客観的な要因を認識し、直感的な手法と分析的な手法の組み合わせになっていること
4. 特定の問題を解決するために十分な情報と分析が必要とされること
5. 適切な情報や第三者の意見を聞くことを勧めるものであること
6. 簡単で使いやすく、柔軟性があり、信頼性が高いこと

この「6つの基準」に即して行われる意思決定は、あらゆる時事柄が対象となる⁴⁹。

ルツとショーメーカー⁵⁰は「行動的意思決定の研究」として知られる分野で30年に及ぶ先駆的な学術研究を行っている。現実の人間が現実の意思決定をどのように行っているのかが研究対象である。彼らはすべて意思決定のための4段階のプロセスを提唱している。

1. フレーミング
2. インテリジェンスの収集
3. 結論の導出
4. 経験からの学習

さらにこの準備段階として、意思決定の性質を評価し、何を決断するかを決断し、意思決定プロセスのどの段階が最も重要かを見極め、各段階にどのように時間を割り当てるかを検討し、意思決定をどのように管理し、どのような現状を得るかを計画するということが必要になる。これを「メタ意思決定」と呼ぶ。

最終的に結果を得るためには3つの要素が考えられる。

1. 決断（思考および意思決定プロセス）
2. 実行（決断したことがらの履行と、コントロール可能なほかの要素）
3. 偶然（コントロールできない要素、運）

5. 7. 経営戦略論

私は大学院の修士課程に入るまで経営学を学んだことはない。経営学の体系的な理解は難しく、初めに最も興味を持ったものは戦略論である。

① SWOT 分析

「SWOT 分析」はセルズニック⁵¹とチャンドラー⁵²、バークレーと MIT で発表された 2 つの論文に起源を持つ。SWOT 分析とは「組織を取り巻く外部環境に潜む機会や脅威を考慮した上で、その組織の強みと弱みを評価する」ものである。

SWOT 分析はハーバードに場所を移し、1965 年に出版されるクリステンセンのケーススタディとして大ブレイクしている。

SWOT とは Strengths & Weaknesses , Opportunities & Threats の頭文字をとって名づけられている。企業の能力と機会との調和とみなし、外部環境における企業の位置付を決定するので、SWOT 分析における戦略とは、適合させることである。

とてもニッチな状況においては現在においても有効な戦略モデルとして有効であるが、SWOT 分析が万能であるかのように唱えられることは極めて危険である。組織の重大な変化の分岐点、且つ、変動が収束し、オペレーションが安定に向かう時期に、SWOT 分析は最も効果を発揮するのである⁵³。トップ・マネジメントが単独でも実行可能なことも特徴的である。

② 戦略計画

70 年代に入り、「戦略計画」という言葉が一世を風靡した。ここ

ではイゴール・アンゾフ⁵⁴がもっとも大きな影響力を発揮した。安定成長だけを前提にした時代には戦略を「形式化」することに役立った。

変革の時代には破壊する勇気を持たなければ飛躍はありえない。当然にそのままの形では存続しなかった。

1970年代から1980年代にかけて形式的な手続・トレーニング・分析はプロセスの明快さも手伝って、爆発的な流行となったのである。日本では多くの大企業では未だに形式だけが残っており、前例を踏襲する企業においてはそのまま戦略として公表されていることに驚かされる。

戦略計画では、トップ・マネジメントが主体ではなく、専門のプランナーである企画スタッフが主導権をもっていた。ここに誤りがあったのである。しかし、戦略プランナーは必要ないわけではなくアナリストとして活動すべきである。ポーターの時代に活躍できる。

③ ポジショニング

経営戦略におけるポジショニングの第1の波は、古くは孫子の兵法⁵⁵やクラウゼヴィッツの戦争論⁵⁶⁵⁷にまでさかのぼることができる。この二人は、戦略をタイプ別に詳細に叙述し、状況と調和させた。体系的ではないために、現代の戦略論には及ぶものではないが、先駆的存在であることに変わりはない。

これに続く第2の波は、BCGポートフォリオ（PPM）成長率・市場占有率マトリックスと経験曲線である⁵⁸。花形スター・金のなる木・問題児・負け犬の4つに戦略を分ける単純な競争分析手法を開発し普及させ大儲けした。

その後20年間、紹介するに値する戦略論は無い。そして第3の波

がやってくる。

1980年に「競争の戦略」⁵⁹でマイケル・ポーターはデビューと同時に、戦略論の権威となった。1985年「競争優位の戦略」⁶⁰、1990年「国の競争優位」⁶¹でその地位は不動のものとなる。

ポーターの詳細な分析の目的は、あてずっぽうな未来予測をなくしてビジネスの世界に秩序をもたらす事にあった。一見して複雑な理論と思われがちだが、基本は単純である。

難解に思えるポーターの理論も、基本戦略はコストリーダーシップ・差異化・集中化の3つだけである。日本では、ポーターの戦略論が唯一の戦略論であるかのように語られている。確かに一時代を築き今なお影響力があるが、唯一万能であるともいえないのである。

SWOT分析、戦略計画、ポジショニング、競争戦略は私の中では古典的戦略論として捉えている。分析と形式化そして形骸化してしまったからである。これらが重要でなくなったわけではなく、知っていながらも、違う手法を使う必要に迫られる時代になっただけである。

ポーターのアイデアは上手いかなくなった。数多くの日本企業とウォルマートをはじめとするアメリカの新興企業はポーターが不可能であるとした戦略を実行して見せたからである。

「低コストと差異化」を両立させたのである。

④ 不確実性の戦略論

90年代になるとCEOたちは戦略部門をつぶして、ダウンサイジング、リストラクチャリング、リエンジニアリング⁶²に熱中し、短期的で即効性のある手法に群がった。

しかし、ダメなものを縮小しても何も良くはならないのである。

この新しい戦略の流れは、ピーター・センゲ⁶³⁶⁴⁶⁵の登場でラーニング・オーガニゼーションに注目を集めさせ、日本からも世界に誇る経営書として野中と竹内の知識創造⁶⁶が流行にもなった。

アメリカが必要としていたのは戦略に関する斬新なアイデアだった。クチをはさみたくても我慢していたポーター信奉者が大勢いた。そして、ポーターの呪縛から解き放たれて経営戦略は俄然面白くなるのである。

ハメル&プラハードの「コア・コンピタンス経営」⁶⁷が登場する。

この書籍の出版を合図にビジネス世界の未来争奪戦が始まったのである。

「今こそ革命のときだ！」と戦略家たちを鼓舞した。

私も踊らされた一人である。この本との出会いから新旧の経営関係の書籍を2,000冊以上も買っては眺めするようになったのである。

未来洞察力、機能性、知的リーダーシップ、コア・コンピタンス、戦略アーキテクチャとどれをとっても頼もしく、少なくとも新しそうな響きが心地よかったのである。しかし、冷静に且つ批判的に読めば、ビジネスの世界は彼らが暗示するよりもっと多面的である。

世紀末から21世紀にかけては、「過去の戦略論」と「神話の破壊」が共通項として認識できる。組織形態としては、革新的及び専門的組織そして分散化する。発展的、特に前例のない変化の時代に適しているのである。アントレプレナーの戦略として好んで採用される理由がある。

5. 8. マーケティング

① フィリップ・コトラー

マーケティングといえば、コトラーである。1960年代からマーケティング学会・業界をリードし、マーケティングの世界的権威である。一貫してマーケティング概念の拡張を提唱し続け、経営の多くの現象をマーケティング理論により解明しようとしている。コトラーの特徴は実際に企業でマネジメントが直面する意思決定を扱い、非常にマネジメント志向である。分析的アプローチを多用し、マーケティング・マネジメントにおいて繰り返し生じる問題を分析するフレームワークを提供している。

コトラーが、執筆している多くの書籍はマーケティングの考え方を、企業経営を取り巻くあらゆる分野に応用していることが特徴である。

1967年初版刊行以来、第10版を重ねる『マーケティング原理』⁶⁸は900ページもある大著である。多くの事例をもとに、学生やマーケティング初学者でも楽しく実践的に学べるような分かりやすい文章で書かれている。

また『マーケティング・マネジメント』⁶⁹は1,100ページを超える大著であるが、世界のMBAのテキストにも採用されており、ミドル・マネジメントが日常的な意思決定に必要なマーケティングスキルが網羅されている。トップマネジメントにおいてはコトラーのマーケティングを習得していることは当然のこととされている。

特徴は圧倒的な網羅性と体系的な理論・実践的洞察の奥深さ、具体的事例の豊富さである。マーケティングの基礎を押さえたうえで、SWOT分析による環境分析をし、セグメンテーション、ターゲッティ

ング、ポジショニングの戦略を固めたうえで、戦略に基づく、マーケティングミックスを戦術として考え、組織運営や自己評価コントロールというオペレーションの課題を検討する。

コトラーのマーケティングは、学術的にも実務的にも通用するものではあるが、すべての経営学がそうであるように、マーケティングも個々の専門分野に細分化されつつある。特に近年のIT技術を利用したマーケティングには対応できていない部分が多い。ミレニアム以降、前出2冊の大著とは別に、「ブランド」「顧客満足」「インターネットとEビジネス」「利益」「リレーションシップ・マーケティング」など、今日のマーケティングにおいて最も重要と思われる個々のコンセプトの書籍を共著や単著で次々と発表するようになった⁷⁰。時代の流れと共に分野別のマーケティング戦略書⁷¹⁷²も最新版が発刊されつつある。

② 顧客満足、ロイヤルティ

顧客満足の向上は、企業の利益向上に貢献しているのだろうか。

「顧客の維持」が企業の収益に直結する。特定顧客層の顧客維持に力を入れるマーケティング手法が注目されるようになった。このコンセプトをコンサルティング会社であるベイン&カンパニーのディレクターであるライクヘルド⁷³が「顧客ロイヤルティ」という概念でまとめ上げたのである。

ロイヤルティには顧客・社員・株主という3つの次元があり長期的な良好な関係をつくりのやる気を高めることがビジネスの成功につながる。そのためには、以下の8つの要素が重要である。

1. 顧客に優れた訴求価値を提供する

2. 適切な顧客を選択する
3. 顧客ロイヤルティを獲得する
4. 適切な社員を選択する
5. 社員のロイヤルティを獲得する
6. 顧客と社員の高いロイヤルティから生み出される高い生産性によりコスト競争力を確保する
7. 適切な株主を選択する
8. 株主のロイヤルティを獲得する

重要なことは、顧客ロイヤルティには大きな隔たりが存在していることである。例えば自動車販売業界では、顧客の 90%が満足また非常に満足しているが、業界の再購入率は 30~40%ほどしかないのである。離反する顧客の 60~80%が離反する以前のアンケート調査で満足または非常に満足していると回答している。

トップ・マネジメントは、顧客満足と顧客ロイヤルティには、大きな隔たりがあることを認識しておく必要がある。

またライクヘルドは続編のハンドブックでドゥプリーダーが注力すべき 6つの原理を掲げている。

1. WIN-WIN 関係を目指す・・・ステークホルダーとともに勝利する
2. 選別は重要である・・・ロイヤルティを見極める
3. シンプル イズ ベスト・・・小規模なチーム、任務と責任を明確に
4. 適切な評価・報酬制度を・・・チャンスと利益は適切に
5. 熱心に耳を傾け、率直に語る・・・学びを説明・行動するかを伝える
6. 行動を言葉で説明する・・・自分の言動で明確に表現し周知徹底する

多くの企業経営者は、ロイヤルティが単に成長や利益の原動力になるだけでなく、成功の度合いを測るうえで最も重要な尺度であることを見抜き、ロイヤルティがリーダーシップを測定する厳しいスタンダードであることも理解すべきである⁷⁴。

③ データベース・マーケティング

顧客満足や顧客ロイヤルティという客観的な数値にしづらいマーケティング用語に説得力を持たせてくれたのは、IT技術を駆使したデータベース・マーケティングであった。アーサー・ヒューズは著書の中で、顧客とのリレーションシップを構築し、離反を減少させ、複数年にわたり収益を上げることにチャレンジした。マーケターが計画立案に必要な、現実的かつ実践可能な戦略策定の考え方を示し、何百万ドルもの投資を必要とするデータベース構築の前に計画が機能するか見極める方法を述べている⁷⁵。マーケティング業界は、利用可能なデータを詳細に分析し、成功と失敗の研究を行い、今後の戦略策定を成功に導く何らかの原則を明らかにすることが必要である。

ロブ・ジャクソンとポール・ワンは、企業にとって成功のカギは顧客の創出にあると述べる⁷⁶。いったん顧客をつかむことができれば、2度目、3度目の販売チャンスが生まれ、長期的にはさらなるチャンスが見込める。もし1回の販売だけで顧客を失うとしたら、毎回ゼロから顧客を創出しなおす羽目になる。データベースは企業が顧客とのリレーションシップを確立し、育成するツールであり、これが売上高と収益の増加を実現する。企業と顧客との間に、長期的で、双方向のリレーションシップを作り上げられる。マーケターは既存顧客や新規顧客、潜在顧客を含めたあらゆる顧客に対して、より効率的かつ効果的

なコミュニケーションを働きかけることができるのである。

④ ブランド

1990年代に入り企業間競争は激しくなる一方である。製品・サービスの差別化を図ることは難しく、企業が持続的な競争優位を実現するためには何が必要か。その答えのひとつとしてブランド論が注目を浴びることとなる。

「ブランド」という単語は、日常的に使用されるものとなった。企業にとってブランドは売買の対象となるほど、経営戦略上もっとも大切な経営資産のひとつとなっていると考えられる。

アーカーは1991年、これを「ブランド・エクイティ」という概念で説明している⁷⁷。アーカーは、ブランド・エクイティを定義し、いかに価値を形成するかを明らかにしている。調査結果や事例研究から、どのようなマーケティングの意思決定がブランドにとってプラス・マイナスに働くかを示している。また、ブランド・エクイティをどのようにして管理・維持・利用するか、そしてマネジメントかどのような問題点を集中して戦略的に考えるべきかを示唆している。

強いブランドは、その価値を継承・発展させていく固有のDNAと言うべきものを必ず持っている。それは、戦略策定者が創造し、維持したいと思う、ブランド連想のユニークな集合体である。アーカーは、これを「ブランド・アイデンティティ」⁷⁸と呼んでいる。ブランドが何を表現するかを組織全体に示し、顧客に何を提供するかを明確にする概念である。ブランドは顧客価値創造に欠かせない経営資産である。

アーカーはブランド論三部作の最後に「ブランド・リーダーシップ」を掲げている。ブランド・リーダーシップとは、戦略とビジョンを備

えたブランド構築概念である。短期的な収益を目指したブランド戦術を思考するのではなく、長期にわたって絶対的なエクイティとなるブランドを目指し、複数の市場や製品を統合するブランド体系化を図る。さらに複数のブランド間のシナジー効果とレバレッジ効果を最大化し、マーケティング戦略を超えた企業資産としてのブランド戦略を構築するのである⁷⁹。

5. 9. ファイナンス

1990年代アメリカの経済的躍進に大きく貢献しているのがファイナンス理論である。インターネット及びIT革命による業務革新や株主価値の増大を目的としたキャッシュフロー経営など、ニューエコノミーと呼ばれる新しい流れに大きく貢献した。

① 財務領域

コーポレート・ファイナンスの目的は事業者への投資を行って価値を生み出し、企業価値を増大させることにある。ブリーリーとマイヤーズは財務上の意思決定について包括的且つ平易に理解できるように基礎理論を精緻に論じている⁸⁰。企業価値を増大させるための基本プロセスは以下の4つに分けられる。

1. 投資のための資金を投資家は、債権者から調達する
2. 調達資金を事業等に投資する
3. 投資家が資金を回収する
4. 資金を分配および返済する

ここで重要になってくることは、価値評価、投資判断、リスク管理、資金調達、財務計画、財務判断、そしてコーポレートガバナンスである。

企業価値を増大させること、ひいては株価を上昇させること、それがコーポレートファイナンスの本来の目的である。企業を評価し、価値を創造し、株価を上昇させるためには、企業は何をすべきであるかを考えなければならない。

トム・コプランドはキャッシュフローを重視した企業価値評価を論じ、価値創造経営の実践方法を提示した。さまざまな企業価値算定

方法の基本的なフレームワークの解説し、その評価プロセスと算定結果の分析方法を述べている⁸¹。トム・コープランドの考え方は日本の多くの経営者にも影響を与えた。

② 会計領域

財務諸表分析は従来、収益性、生産性、リスクの指標財務比率によって分析し、時系列あるいは部門別で分析すること中心に論じられてきている。

パレプ+バーナード+ヒーリーは伝統的な財務諸表の分析では不可能とされていた将来予測や企業評価に役立つ理論構築した。パレプらは伝統的な財務諸表分析の知識を踏まえながら企業分析を、経営戦略分析、会計分析、財務分析、将来性分析の大きく4つに分けて述べている。これらを発展させ、株式分析、債券分析、企業買収・財務政策、情報公開に応用することを可能にしている⁸²。

③ EVA

ベネット・スチュワートⅢ⁸³はジョエル・スターンとともにスターン・スチュワート社を設立。フリーキャッシュフロー・バリュエーションを実務家に普及させることに大きな功績があった。フリーキャッシュフローに続き、EVAを開発する。1980年代初めにコカ・コーラが、EVAのコンセプトを採用、経済付加価値重視の経営を推進したことで株価は17年間に実に55倍もの上昇を実現した。大株主のウォーレン・バフェットのイメージとも結びつき、コカ・コーラは経済付加価値創造企業の代表例とみなされるようになり、EVAの評価を上げたのである。

EVAのもともとのコンセプトはそれほど目新しいものではない。源流は、1950年代末から60年代の初めにフランコ・モジリアーニとマートン・ミラーが発表した企業価値の理論、MM理論である。

MM理論の中で提示された資本コストの考え方や、再利用による企業価値の増加はEVAのコンセプトの根幹をなしている。EVAは、フリーキャッシュフロー・バリュエーションを通じたMM理論の実務への応用の努力によって発展したものである。

EVAは資本利益率資本コストの спреッドに資本の残高をかけたことによって計算される。EVAの増減要因の詳細分析をEVAドライバーと呼ぶ。ただし利益は発生主義の会計上の利益ではなく、キャッシュベースの経済利益である。企業が生み出す営業利益から資本コストを差し引いた正味の利益尺度であるEVAは企業の価値が一定期間でいかに増減したかを正しく測定する尺度である。

EVAが増加するのは次の3つの場合である。

1. 追加投資なしに営業利益が増加するとき
2. 新規投資が、すべて資本コストを上回るリターンのプロジェクトに投資されたとき
3. 資本コストを下回るリターンの事業が譲渡若しくは清算されたとき

EVAは4つのMの要素持つ統合的な経営ツールとして提唱されている。尺度(Measure)、経営システム(Management System)、動機づけ(Motivation)、意識改革(Mindset)である。EVA創造の観点から企業のパフォーマンスを計測し、EVAを回転させるかどうかによって経営判断を行い、EVAと連動したボーナスプランによって社員の動機づけ、国際競争で生き残るための意識改革を行うのである。

④ リアル・オプション

DCFディスカウントキャッシュフローに依存する伝統的な評価方法では、資産や投資機会が本来備えている特質のいくつかを補足することができない。伝統的な方法は、投資を行うか、行わないかの画一的な戦略とみなされている。不確実性のある側面が分かった時点で経営陣が投資の方針変更するという、經常の柔軟性を考慮していないからである。

WACC（加重平均資本コスト）、NPV（正味現在価値）、IRR（内部収益率）を利用したDCF法では経営上の柔軟性を考慮しない。投資意思決定をする際に、将来性という投資機会を過小評価してしまう欠陥がある。

リアルオプション分析では、将来の不確実性を加味し、経営判断に基づく、将来のキャッシュフローの変化にも対応した形で投資の意思決定が出来る。リアルオプション分析は、戦略的な意思決定プロセスを考慮に入れることにより、資本投資戦略に斬新な視点を提供するものであるといえる⁸⁴。

本章での起業論・経営論を踏まえたうえで、起業家が自由で幸せに成功しつづけるにはなにが必要であるかを第6章で述べる。

第6章 Entrepreneur から Homepreneur へ

本章は「The Perfect Business」⁸⁵のフレームワークをアレンジし、著者のマイケルルボーフが提唱する micropreneur の考え方を拡大して自宅を拠点にしながらも必要に応じて外部にチームを創り、プロジェクトを推進するために積極的にアウトソーシングしながら、ビジネスを構築し、将来的には、ビジネスオーナー及び投資家としての選択肢を持つこと⁸⁶も視野に入れた Homepreneur⁸⁷という考え方を提唱する。

世界のあらゆる業界、特に知識階級を相手にするビジネスは大型名門企業から優れたビジネスデザインを備えた企業へと、利益も資本も顧客も、全てが雪崩を打って大移動をしている⁸⁸。優れたビジネスデザインを備えた新しい起業家たちはビジネスのキャッシュポイントを知っており、自らの行うビジネスの利益モデルをしっかりと定義できている。

Homepreneur は知識・教養レベルが非常に高く、非常識に高い収益を個人若しくは個人を中心とした少数精鋭のチームであげるシステムを構築している。誰にでもできる定型作業は外部資源をすべて有効に使い、自動操縦させる 21 世紀型起業法、古くて新しい経営手法である。

従来の起業と根本的な違いは自由を求めて起業することである。

6. 1. Homepreneur という考え方

① 好きな人生を選ぶ

多くの新規事業が失敗している理由は、起業家がまるでサラリーマンのように考えてサラリーマンのように行動するからである。

ほとんどの人にとって、「起業家」という言葉には、「一獲千金を狙って夢をかなえるために大きなリスクを背負う」というイメージがある。従来型の起業家は莫大な借金をし、従業員を雇い、昼も夜も寝ずに働き続ける。

あなたの回りを見回してほしい、平日の昼間だというのに子供と散歩していたり、配偶者とランチをしていたり、案外あなたの回りにHomepreneur（個人起業家・在宅起業家）を実践している人たちは多いのかもしれない。

私も平日に妻や子供と買い物をしていると多くのビジネスマンとすれ違う。彼らの視線がはじめのころはとても痛かった。しかしここ2年で同じように独立した人が増えたためか、リストラされて何もしていないで昼間からふらついている人が増えたせいか、以前ほど冷たい視線には感じなくなった。

平日の昼間に自由に過ごす彼らの多くは、Homepreneur から始まった仕事をシステム化し、それを他人に任せることでビジネスオーナーとなり、経済的な不安が全くなく、自由人として家族と幸せな時間を過ごしている人たちである。

Homepreneur は従来型起業家とは異なる背景と価値観を持ち、異なる理由で事業起こす。

Homepreneur と従来型の起業家はどのように違うのだろうか。

Homepreneur は教育水準が高い。

従来の起業家は、他に選択肢がないから事業を起こした人が多い。

② Homepreneur は、自分で自由を求めて選んで事業起こす

Homepreneur の主な動機は自由を得ることである。仮に一時的に所得が大幅に減ることが分かっているにもかかわらず、多くの人は自由求めて独立し Homepreneur となる。

ほとんどの Homepreneur にとって、独立して事業を起こす最大の動機はお金ではない。それは自由であり、より良いライフスタイルであり、自分のしたい仕事をして生計を立てるチャンスである。

従来型の起業家でも、同じ理由でオフィスとスタッフに別れを告げ、Homepreneur としての人生に切り替える人が多いのである。

天職ともいえる「ライフワーク」を仕事として選ぶことができれば Homepreneur としては幸せであり、豊かに生きることができる⁸⁹。

現在の自分を知る。現在の自分を受け入れ、新しい可能性を探ること。そして、人生を変えるサインを見逃さないこと。多くのサインは一般にポジティブなことではない。家族の不幸やリストラやお金のトラブルだったりする。

自分は何のために生まれてきたのか。一生このことに気づくことができず、過ごすことは不幸である。自分の「ライフワーク」が何であるかを知れば、心の平安を得られる。他人を癒すことができる。経済的に豊かになることができる。

ビジネスは他人との競争で奪うものと考えていると、「ライフワーク」で多くの人と良好な関係を築き、ビジネスで成功し、家族が幸せになることは難しい。分かち合うことが大切である。

③ Homepreneur は大きなリスクを取らない

資金がほとんどなくても、個人で起業することはできる。なぜ従業員を雇うのか？多くの事務や雑用はアウトソーシングをして経費を抑えるか、ITを活用すれば事足りる。Homepreneur としての成功は、予測されるリスクだけを背負うことによってもたらされる。ローリスク・ハイリターンである。適正なチャンスを選ぶことによってリスクを小さくすればいいのである。

サラリーマンと Homepreneur、心構えの 6 つの大きな違いをあげる。

1. 安定性よりチャンスを重視する

チャンスを見つけて活かせる人にはさらに多くのチャンスが転がり込む。

2. 何をしているかより、何が売れるかを重視する

売上が最優先課題である。

3. Homepreneur の世界は結果がすべてである

Homepreneur の世界では結果がすべて。取引が成立するか否か。利益を出せるか出せないか。稼げるか稼げないか。顧客がまた戻ってきてくれるか来ないか。それがすべてである。

4. 売上より利益を重視する

年商がいくらかを誇ってもあまり意味はない。重要なのは利益が出ているかどうかである。起業家にとって最初の落とし穴は、確実にお金が入ってくるという思い込みである。どんなに努力しても、収益を完全にコントロールすることはできない。経費を軽く見て、事業を始める人はいずれ痛い目に遭うこととなる。

Homepreneur は利益を出すことに集中する必要がある。経費はで

きるだけ抑えることが大切である。それは一生お金困らないための習慣となる。

5. ミスを避けることより、新しいアイデアを試すことを重視する
どのようなミスや挫折にも、成功のための種が含まれている。ミスを犯すことを奨励しているわけではない。最高の学習法は、他人の失敗と幸運から学ぶことである。そうすればコストはほとんどかからない。しかし、自分がミスを犯すこと恐れるあまり、事業の拡大に必要な新しいアイデアを試すことをためらってはいけない。

試行錯誤によって学ぶことが、Homepreneurとして成功を収めるカギである。

6. 短期的な利益より長期的なヴィジョンを重視する

自分の人生をしっかり管理する必要がある。成功とは、自分で自分を管理することである。毎日成功に向かって自分をプログラムに組み込んでいく。その日を成功させ、さらにその週を成功させ、さらにその先を成功させるのである。やがて人生は計画通り成功しているはずである。

④ 自分に合うビジネスを選ぶ

Homepreneurに限らず、ジョブマッチングにも20対80の法則が適用できる。ほとんどのひとは自分の適性や好みに関係なく現在の職に就いている人がほとんどである。

アメリカで営業職についている人たちには、「20・25・55の法則」⁹⁰があるという。自分の仕事の動機と仕事マッチしている人は20%に過ぎない。マッチングはしていないが営業職としてのポテンシャル

はあるので営業スタイルを変更すれば好転する可能性のある人は25%、合わせても半数にも満たないのが事実である。好きなことをすれば4人に1人はよくなる可能性があることは救いだ。好きなことをしていなければ、成績が上がらないのは明らかである。

あなたにどのような事業がぴったり合っているかは、他人が教えることはできない。富と自由を手に入れるには、情熱を感じ、利益が見込める仕事を選ぶことである。自分の好きなことができる事業を見つけることが大切であるが、それは戦いの半分でしかない。顧客がお金を払ってでも欲しがるものを提供することである。一生お金に困らないためには好きなことのうちで利益の出ることを見つける必要がある。自分の仕事への情熱とその価値への強い信念を持っていることである。

目標達成に意識を集中すること。才能があり、しかもそれを磨く努力をすること。情熱を感じることで、しかも利益が見込める仕事を選ぶことである。

自分が情熱をもって取り組める仕事が必要なのである。「心」がこの世で最高の金儲けの道具なら、「情熱」はこの世で最高の原動力である。

⑤ 機会を創造する

ビジネスチャンスを発見するにも技術⁹¹が必要であると言われていくる。

顧客に質問することで多くのマーケティング活動は「調査」に基づく戦略立案をするという。しかし、その質問があまりマーケティングとして役立つものでないことが多い。

データマイニングで解析すれば何らかの相関が得られて新たな知見が得られるといった先入観で見られることが多い。チャンス発見はもっと泥臭い人間のコミュニケーションがあってはじめてチャンスが時系列のつながりをもったシナリオにつながっていくことを説き、一連のデータマイニングの考え方とは一線を画している。

顧客が潜在的に抱えている問題やクレームをあぶりだすことができなければ何の意味も無い。

団塊ジュニア 1,400 万人⁹²や退職を迎えた団塊世代⁹³をターゲットに相変わらずマスマーケットを追いかける起業家が多いが、こだわりを持ったサービスや商品を待ち望んでいるニッチであるが高額で粗利の高いものを受け入れるターゲット⁹⁴が存在することも認識する必要がある。

自分の才能を活かす仕事に就いている場合に起業家は最高水準の業績を上げている。自分が他の人よりうまくできることをできるだけ多く書き出してみることである。そして、あなたのことをよくわかってくれている人たちと話をすることである。彼らは、あなた自身が気づいていない才能を見つけてくれることがある。

⑥ 市場性を調査する

自分にはどれぐらい市場性があるかを測ることが必要である。高収入を得る秘訣は顧客を「いい気分」にさせ、「問題の解決策」を提供することである。自分の提供する製品やサービスの価値が、代金を上回ると顧客に納得させることである。それは「認知価値の創造」と呼ばれる。

現代では情報とサービスの提供が、富を創造するための新しいカギ

になる。お金を儲ける方法、時間を節約する方法、自尊心を向上させる方法、幸福に健康で成功する人生を送る方法教えられるか？ほとんどの人ができないサービスを提供できるか？これができれば起業家の起業は成功する。

自分にとって最も魅力的な事業を選んで綿密な予備調査を行うことである。いったん事業を決めたら、できるだけ多くの情報を集めて知識を得る。その事業にかかわっている人に聞いてみるといい。利益・資本金・新規参入の余地・長期的見通し・潜在力、そして最も大切なことは、生活ができるだけの収入が得られるまでどれぐらいの期間が必要か？その間どうやって生計を立てるか？である。

⑦ 集中と意思決定

意識を集中することである。ミッションステートメントで自らの存在意義を明確にし、ビジョンステートメントでその方法と目標を表現する。レーザー光線のように、時間と労力をたったひとつの事業を成功させることでだけに集中するのがコツである。

「なぜ、自分はこの事業を志すのか？」自問しよう。自らの価値観が明確なら、意思決定は簡単である。事業を起こす決意をした起業家は、最後にはより多くのお金と地位を手に入れることになるであろう。

起業家としてスタートを切り成功する確率は、Homepreneurであれば非常に高くなる。

オグ・マンディーノは世界で500万部を売った処女作の中で「今日私は、新しい人生を始める」「私は良い習慣をつくり、自ら、その奴隷になる」と述べている⁹⁵。集中し、決断し、そして継続することである。

6. 2. Homepreneur のマーケティング

Homepreneur のマーケティングとは、顧客の目で世の中を見ることである。

① 起業家は必ず過ちを犯す

顧客が自分と同じ要求や思考、価値観をもっていると思い込んでいくことである。「私はそれが大好きであるから、それはきっと売れるはずである」。自分が正しいと思い込んでしまうと、大きなリスクを背負うことになる。

「私が最高の仕事をすれば、顧客は必ず来てくれる」。はたしてそうであろうか。重要なのは、起業家が自分の事業をどう認識しているかではなく、顧客が起業家の事業をどう認識しているかである。

② ポジショニング

市場を見渡してチャンスを求める秘訣は、得意なことをするだけではなく、人々の要求を満たすことである。

成功した起業家は皆、「金儲けのカギは、満たされていない要求を満たすことである」というはずである。満たされていない要求を満たす事業を他の誰よりも早く立ち上げれば、最大の報酬を得ることができる。競争相手が市場に参入してくるまで、起業家が市場を独占できる。最初に新しい製品やサービスを提供すればその起業家が第一人者として市場のリーダーになれる。顧客が抱えている未解決の問題は、起業家にとってお金儲けのチャンスである。トレンドとは、一時的な流行のことではなく、人々の生活に大きな影響を与える長期的変化のことである。

「顧客にしてほしい最大の特徴は何か？」と自問する。そこに起業家のセールスポイントが存在する。自分の製品やサービスがその他大勢よりも優れていることを、顧客に確信させる戦略を思いつくことである。

マーケティングの専門家はそれを「ポジショニング」と呼んでいる。

③ ロコミは加速する

不満を感じている顧客は、8人から12人に話をする。

ロコミほど早く、事業発展または破綻させるものはない。自分の売っているものが顧客に合っていないと思ったら、正直にそれをいうべきである。満足した顧客は3人から4人に話をするが、不満を感じている顧客は少なくとも8人から12人に話をする。

どうすれば、良いロコミを発生させることが出来るのだろうか？

ロコミの研究はこれひとつだけで研究論文が書けるほど深い問題である。

ロコミが起り易い状況は、事前に予想される期待と実際に経験する現実とのギャップが大きい時に起りやすいと考えられる。神田昌典はこれを「ロコミのギャップ理論」⁹⁶と名づけた。ロコミを伝染させ、売上アップも同時に実現する5ステップ・プログラム。

1. お客様の声を集める
2. ニュースレターを発行する
3. 携帯できる宣伝ツールを作成する
4. 小冊子を作る
5. イベントを開催する

エマニュエル・ローゼンは多くの事例研究や専門学術研究者とも共

同し、口コミの定義からなぜ人は話すのか？口コミのネットワークとハブを解析し、どのように広まるかの研究をマーケティングテキストとして発表している⁹⁷。多くの実践事例を通じて口コミは、自然発生だけに頼るのではなく、意図的に引起す可能性を示唆している。

④ 感情で買う

購買心理学で大切なことは、「人々は感情的に買って論理的に正当化する」ということである。健康産業やダイエット産業に従事している人は皆、購入の鍵が健康ではなく、セックスアピールであることを知っている。私たちはセックスアピールにあこがれて買い、「健康のためである」と自分に言い聞かせて、購入を論理的に正当化するのである。

購買は「感情」で決定され、「理屈」で正当化される。そのため、商品説明は欲しいという感情を持っている見込み客に対してのみ、効果を上げる事が出来るのである。商品自慢はご法度である⁹⁸。

この人間の根源的欲求を満たすサービスは何であれ成功する。

⑤ クロージング

顧客が反応するとき、心のそこには、その商品やサービスに値段以上の価値があると確信させてほしいという気持ちがある。起業家が不安を和らげて、買うように説得してくれることを期待しているのである⁹⁹。

初めから答えを出しておくといい。そうすればそれについての反論はなくなる。顧客の反応に耳を傾けて、同意して、共感する。顧客と議論をしても顧客を失うだけである。そして最後に、反論にこたえる。

顧客は買いたいと思うと、恐怖心にさいなまれるようになる。起業家の仕事は、顧客を安心させて恐怖心を取り除くことである。最後の押しをすれば買ってくれるし、そうしなければ顧客は立ち去る。極めて単純な図式であるが、これは重要なことである。

究極のクロージングはセルフクロージング、お客様自信が自分ですんで契約をするように商品やサービスを設定することである。

⑥ リピート

もし顧客が購買決定を行ったならばそこからがスタートとなる。取引に成功したときが顧客との関係の始まりであることを肝に命じておくことである。関係を大切にしてお客をリピート客にし、起業家が素晴らしいアフターサービスを提供していることを世の中に広めてもらうのである。新規顧客には卓越したサービスを提供して、感動させることが不可欠なのである。

顧客は感情で買うこと、そして、リピートするお客様になってもらうためにはお客様を感動させるシステムを創ることが重要である¹⁰⁰。

⑦ クレーム

信頼性を獲得する。約束したことを必ず期日までに実行する。

迅速な対応する。顧客を失いたいなら無視すればいい。顧客が取引をやめる理由の 68%は、売り手の冷淡な態度である。クレームをいう顧客の 70%は、満足のいく解決をしてもらったら取引を再開する。もしその場で問題を解決してもらったら、90%が取引を再開する。

不満を持った顧客のうち、苦情を言う顧客は 27 人に 1 人である。

不満を持った顧客は、平均 8~10 人に不満を言いふらす。

不満を持った顧客の 5 人に 1 人は、20 人の人に不満を言いふらす。

不満が解決された顧客は、不満がなかった顧客より再購入比率が高い。

顧客の声をビジネスチャンスに活かし、クレームを商品やサービスの開発に結び付けるべきである。クレームを言いやすい場を創ることが大切である¹⁰¹。

⑧ 好感度

好感度を得る。顧客は「好きな人から買う」のである。

率直なフィードバックを得る。「クレームを言ってくる顧客は無二の親友である」という格言がある。取引をやめた顧客からフィードバックを得ることも大切である。その結果、貴重な発見につながって、将来に顧客を失わずにすむ可能性がある。

控えめに約束し、十二分に提供する。素晴らしいサービスという評判を獲得するカギは、顧客の期待を上回ることである。

6. 3. オンリーワンを創造する

① アイデアのパワー

自力で財を成した成功者は皆、富をもたらすアイデアのパワーを確信している。イノベーションは創造性と関連しているが同じではない。事業における創造性とは、お金をもうけるための新しいアイデアを思いつくことである。イノベーションとは、そのアイデアを実用化して儲けるプロセスのことである。

事業においては、イノベーションなき創造性は時間の無駄である。だが創造性がなければイノベーションはあり得ない。豊か創造性を持っている人たちには大きな共通点がある。自分には創造性があると知っていることである。その結果は、彼らは創造性を思考プロセスで発揮するようになるのである。

新しいアイデアとは古いアイデアを新しくを組み合わせたものにすぎないのである。アイデアは発明ではない。模倣することから始めることが大切なのである¹⁰²。

② 競争力の源泉

Homepreneurの競争力の源泉は何か？自分自身をよく知ることが大切である。

顧客は創造的なパートナーである。顧客をよく知れば、富をもたらすアイデアを思いつく。新製品のアイデアの約8割は、顧客の問題解決に由来している。彼らと会って話をし、新しい製品やサービスを開発する際には、その決定プロセスに加えるとい。顧客について知れば知るほど、登用をもたらすアイデアを思いつく可能性が高くなる。

③ 人の役に立つこと

人々の役に立つ仕事をして儲けることは Homepreneur の素晴らしさである。強い要求を持っている人たちから一番いいアイデアが生まれる。お金を儲けるとか節約するための新しい方法を試すために時間と総収入のそれぞれ 15% を割り当てるといい。これを「15・15 の原則」という。

間違える権利を自分に与える。イノベーションが確率のゲームであり、試行錯誤を重ねて学び続ければ、それまでの損失を補ってあまりある大金が手に入るであろう。

リラックスしてアイデアを楽しもう。創造性は、ゆとりのあるくつろいだ環境で最も開花する。深刻な顔で考え込んではいけない。心を解き放とう。ユーモアの精神を持とう。創造的思考は楽しいものだと思えば、お金もうけにつながるアイデアを思いつきやすくなる。

人と接する機会と、一人で過ごす機会の両方を持つ。人と定期的に会うことを心掛ける。新しい問題解決法を想像したり、新しいアイデアを改善したりするのに必要な情報と刺激を提供してくれる。

また、1人で考えることも大切である。孤独な創造的思考は最大限に発揮される。

自分には創造性があると信じれば、潜在意識が現実を創造する。

④ 素晴らしいアイデアを創造するプロセス

問題の発見→準備→培養→ひらめき→評価

1. 問題を発見する。エジソンは、「いつも不満を抱くことが進歩の第一条件である」と言った。創造的なプロセスは、Homepreneur が解決したい問題を発見した瞬間に始まる。幸運は、目的意識を

持っている人に訪れる。

2. 入念な準備をする。できるだけ多くの解決策を探る。アイデアを徹底的に研究すれば、最も良いアイデアを思いつく。
3. アイデアを培養する。最も重要な決定は潜在意識で行われる。期間の長短に関係なく、培養は絶対に必要なプロセスである。創造的思考をするには、潜在意識が活動するだけの時間が必要なのである。
4. ひらめく。創造的プロセスの陶酔感に浸る段階である。潜在意識が突如、顕在意識に素晴らしいアイデアを送信する。
5. 客観的に評価する。新しいアイデアを思いついた、それが何の役に立つかを決定するために客観的に評価する必要がある。ほとんどアイデアは価値のないものがある。

3. 4. の無意識活動は天からインスピレーションが降ってくるようなある種コントロールが難しいものではあるが、1. 2. 5. は意識活動として凡人でもコントロール可能な領域である。この領域を確実に怠らずやり通すことで潜在意識を活用したアイデアのヒラメキは、考えるより容易にできるようになるのである。

アンリ・ポアンカレは『科学と方法』のなかで「これまでは無関係と思われていたものの間に関係があることを発見することが美的直感である」¹⁰³と言っている。『科学と方法』は自然科学における独創的アイデアを論じる際の基本的文献と言えよう。

パレートの法則として「20%80%の法則」で有名なパレート¹⁰⁴は「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせである」としている。

J・マーフィーもアイデアは願望達成と同様、潜在意識で培養し、顕在意識でヒラメキを生むと述べている¹⁰⁵。

⑤ 創造的借用

ほとんどの人は現状を盲目的に受け入れる。創造的な人は常に疑問を抱き、常識に挑戦する。自分に質問を投げかけることは知性の創造的な発露で、いいアイデアを思いつくきっかけになる。

創造的な人は他人のアイデアを借りることにたけている。創造的借用の習慣を身につければ何倍もの見返りが得られる。自分の事業に応用できる、他人の素晴らしいアイデアを常に探し求めよう。

創造的借用はとても儲かるが、場合によっては問題を起こすことがあるから注意が必要である。特許や著作権、商標登録などに抵触しない限り、アイデアを借用することはいい。1日に少なくともひとつはアイデアを見つけることに努力しよう。

古いビジネスがすべてダメなわけではない。既存のビジネスでも新しい視点から見れば全く違うサービスを提供できることがある¹⁰⁶。

古い世界観のままでは将来性はほとんどない。新しい視点を持てば明るい将来が待っている。現代のビジネステーマのひとつは、新しいパラダイムを通して世の中を見ることである。その理由は、テクノロジーが世の中と成功のルールを変えたからである。

⑥ ヒラメキは一瞬の出来事

独創的で価値のあるアイデアは一瞬しか現れない。出掛けるときでも手帳やボイスレコーダーを持つのである。いいアイデアがいつ思い浮かぶかは、予想がつかないからである。

哲学者のエリック・ホフナーはこう書いている。「独創的で価値のあるものは、ホンの一瞬しか現れない。その瞬間をとらえて残す方法を知らなければ、成長や歓喜とは無縁である」。

創造性の神髄は、それまで互いに無関係に存在していた物事をうまく組み合わせることである。

⑦ セレンデピティ

運のいい人は、常にチャンスをつかむ準備をしている。失業したばかりなら、Homepreneur を始めるチャンスである。あなたは運がいい。

「セレンデピティ」(serendipity)とは、思わぬ発見をする才能のことである。「シンクロニシティ」(synchronicity)と混同する人が多い。心理学でユングが使った言葉である。心に思い浮かぶ事象と現実の出来事が一致することである。いずれも、成功する人には多く現れる。

予期せぬ不快な出来事がきっかけとなって、Homepreneur で大儲けをした人はたくさんいる。創造的な人生を送って成功する秘訣は、不快な経験や空前の出来事を前向きにとらえて活かす事である。

⑧ アイデアを熟成する

とりあえず想像することである。1 つの良いアイデアを得るには、多くのアイデアが必要である。そのアイデアに時間と努力を投資してビジネスにしてみない限り、ホントに素晴らしいアイデアなのか見極める確実な方法はないからである。

アイデアを重要な基準に照らして検証することによって成功の確率を高めることは可能である。

1. そのアイデア役に立つか？
2. そのアイデアは既存のものよりも優れているか？
3. そのアイデアを使いやすいか？
4. そのアイデアを本気で試したいか？

5. いいタイミングか？

6. それは価値があるか？

Homepreneur の新しいアイデアが以上 6 つの基準をクリアしていれば、そのアイデアは試してみる価値がある。しかしその前に、そのテーマについて知識があり、客観的で、正直なフィードバックをしてくれる人に相談しよう。

そしてしばらくそのアイデアから離れて冷静になる必要がある。

そのアイデアを客観的に見つめ直すことができる。

素晴らしい未来のカギは、それを創造することである。

6. 4. 時間の錬金術

Time Quest¹⁰⁷ 時間管理で著名なハイラム・スミスによれば、時間を計る基本的な単位は出来事だと言う。時間は秒、分、日、年で数えるのではなく、人生を創り上げていく出来事によって数えるべきであると言う考え方である。

時間が出来事で成り立っているのであれば、時間管理は出来事の管理ということになる。

出来事をコントロールする考え方は、必ず、コントロールできない出来事に直面することである。

コントロールすることができるのは、自分の状態、自分の解釈、自分の反応、すべて自分のことだけである。時間管理は感情の管理であると言える。エモーショナル・マネジメントである。

一日が長く感じられるのも短く感じられるのも、時間が感情に左右されるからである。アインシュタインの相対性理論が言うように、時間は場所によって流れるスピードが異なるのである。

時間管理とは、人生を最高の感情で送るための方法である¹⁰⁸。

① 時間収益率

素晴らしいアイデアを実現するために時間を有効に使うことが不可欠である。時間は Homepreneur にとって最も貴重な資源であり、Homepreneur が生産する全てのものの原料である。どの事業でも投資収益率に注目する。しかし Homepreneur として成功するためには、時間と労力に対する収益率に注目する必要がある。時間収益率に最大の注意を払う必要がある。

② 効果と重要性

効率と効果を区別する。正しい作業を非効率的にしても、事業は存続するが、間違った作業を効率的にすれば、事業は倒産する。正しい作業を効率的にすれば、事業が軌道に乗って発展する。効率性は効果的であって初めて価値があるものとなる。

緊急性と重要性を区別する。緊急なことはめったに重要ではなく、重要なことはめったに緊急ではない。最も重要な選択のひとつは、何が重要かを決定することである。そのうえで重要な結果を出すことに時間を使うといい。

時間をお金に換える単純明快な3つのステップ。

1. 重要事項の決定

2つのステートメントは、何が重要かの指標となる。

明確なミッションとビジョンを持つことが不可欠である。

2. 目標の設定

目標と優先順位を設定する。

時間の大部分を何に投資すればいいかが分かる。

効果的に働くことができる。

3. 良い労働習慣の実践

良い労働習慣を実践する。

最小の時間と労力の投資により目標を達成することができる。

③ 時間管理の7つの方針

1. 自分の目標を設定する。
2. 目標を書き留める。
3. 目標は挑戦的であるべきだが達成可能でなければならない。

4. どの目標にも締め切りを設定すべきである。
5. 大きな目標は測定可能なものでなければならない。
6. 目標はミッション・ステートメント及びビジョン・ステートメントと合致させる。
7. 目標の優先順位を決定する。

④ 4つのCEO

マーケティング、生産、財務、研究、Homepreneur は、この4部門のCEOでなければならない。イタリアの経済学者パレートの法則、彼が提唱した「80対20の法則」を念頭に、最重要目標に集中しなければならない。

ほとんどの人は、時間の約半分を無駄にしている。かなり仕事ができる人であっても、毎日2時間の浪費をしている。

自分が時間をどのように使っているかを見極める。1週間、時間の記録をとる。目標の達成に役立たない不要な活動に自分が莫大な時間を浪費していることに気がつけば Homepreneur は目が覚めるはずである。

⑤ 習慣を変える

新しい習慣を選ぶ。より少ない時間でより多くのことをするためのいいアイデアがいくつも思い浮かぶはずである。時間を浪費する習慣を生産性の高い習慣と置き換えればいいのである。時間をやり過ごせば仕事をした気になるサラリーマンのような発想はやめよう。

古い習慣を新しい習慣とを交換する。すぐに始めることが大切である。やる気が出るまで待っていては何もできない。なりたい自分のよ

うに振る舞ってみよう。あなたは振る舞っているような存在になれる。

未開発の才能を金儲けの能力に変える技能を身につけている。長い目で見ると、Homepreneur は莫大な成果と利益を得ることになる。

規律を守ると同時に柔軟性を持つ。重要な顧客やパートナーが会いに来たり、電話をかけてきたりしたら、それを優先するくらいの柔軟性を持つ、良い時間管理の習慣を意識し、健全な柔軟性と常識を持って応用することが大切である。

6. 5. 学習能力とコミュニケーション能力

何もないところから独立して Homepreneur が稼ぐ力を伸ばすためには学習能力とコミュニケーション能力の 2 つの能力を磨く必要がある。

必要な教育とは、何十年も通用する知識を教えることではなく、現状を打破する知恵と勇気を身に付けさせ、一生をかけてさまざまなことを学んでいく能力なのである。自己否定と自己革新を繰り返すことが唯一確実な成功への道である¹⁰⁹。

① メンターに学ぶ

ビジネスで成功している人たちが最善の決定をするのは彼らが情報通なためである。

あくまでも実用的な学習とコミュニケーションに集中することがカギである。より多くのお金を稼ぐには、より大きな器の人間にならなければならない。一生お金に困らないためには、今は見えない富が現れてくるように、時間と労力とお金を自分に投資する必要がある。

現代社会は持てるものを持たざる者に二極化しつつある。学習したことを市場に送り出せば必ず成功する。経済的成功が納められるかどうかは、生涯、学び続けるかどうか大きく左右される。学習能力を身につけ、それを仕事の一部にする必要がある。学習は自分を豊かにする楽しい活動であるが、それは努力の連続である。努力の究極の目的は一生お金に困らないようになることである。

成功したいなら、成功者に尋ねるのが一番である。メンターと出会うことである。教えを乞えば、彼らは喜んで教えてくれる。注意しなければがないことは、Homepreneur が真摯な態度で接することと、あ

まり時間を取らせないことである。その道の達人に尋ねればお金はほとんどかからない。経験すればそれだけ学ぶことも多いが、経験だけから学ぶというのは愚かな処世術である。

② 学習能力

情報収集は8割から9割を読書から得ている。利口な読書は良書を選ぶことである。どの本を読んでどの本を無視するかを知ることは、速読や多読よりもはるかに重要である。段階を追った論理的な思考パターン（左脳優位）の発達は、豊かに想像する能力（右脳の能力）を減少させる可能性が高い¹¹⁰。

頭在意識の働かないときに潜在意識に情報をインストールする学習方法を取り入れることも重要である。

潜在意識を活用し、文字情報を画像として右脳に取込、左脳にて解釈する読書方法にフォトリディングという手法がある¹¹¹。

1. 時間を決めて読書に励む。
2. 目標にあった読書をする この本から何が学べるかと自問しよう
3. 本の概要を知る それは有益な情報か？内容がよくまとめられていてわかりやすく書かれているか？もしそうなら時間とお金を投資するだけの価値があるかもしれない
4. 要点をマーカーでチェックし、パソコンデータに打ち込んでプリントアウトする。
5. 本はある時期までに読むか若しくは捨てる
6. 読書をスピードアップさせる 読書力がどうしても乏しい人は、優れた速読コースを受講して読書スピードを2倍から3倍に高めるべきである。

カセットテープを聴くことは優れた学習教材であるがそれはあくまで補助教材であって読書に取って代わるものではない。だがテープ学習は潜在意識に入りやすく、行動や思考を再教育するのに適している。その意味で非常に重要なことに変わりはない。

③ コミュニケーション能力

Homepreneur が稼ぐ全てのお金はいろいろな人たちの協力のおかげである。自分が望むことを相手にさせる術を心得る。顧客の心をつかんで敬愛される。この人を助けてあげたいという気にさせる。

多くの人々はあなたがどれだけ気にかけてくれているかを知るまでは、あなたが相手のことをどれだけ知っていてもあなたのこと気にもかけてくれない。

コミュニケーションには共感と確信が必要である。

相手の立場に立って考え、相手の目を通して世の中を見る術を心得ることである。

商品や情報の価値を確信し、恩恵をできるだけ多くの人と分かちあって奉仕する。

人間は感情に支配されている。自分が信じ情熱を感じる事業を選ぶことが大切である。自分のしていることの価値を確信するとき Homepreneur の信念と感情は相手に伝わり、効果的なコミュニケーションが成立する。

1. 目的意識をはっきり持って自分が達成したいことに的を絞り、話を始める
2. 聞き手に合わせて分かりやすい話し方を心がける
3. ポジティブな表現を使う。相手が話しを喜んで聞いてくれる

ように最善を尽くす

4. 聞き手を退屈させない工夫をして相手の注意を引き付ける
5. 信頼関係を築く 相手と視線をうまく合わせる。相手が話しているときは少し身を乗り出してうなずく。人を攻撃しない上品なユーモアは必要である
6. メッセージが簡潔であればあるほど、インパクトは大きい。難しい表現はできるだけ避けた方がいい
7. 達人は抽象的な議論を避けて、具体的に説明する。
メッセージを視覚化することが大切である
8. 服装やしぐさ、名刺などもコミュニケーションである
9. 起業家が何かを学ぶのは相手の話を聞いているときである
10. 基本的な原理を学び意識的に練習をして磨きをかける。講演家になりたければ、たくさん話す練習をする。作家に、なりたければたくさん書く練習をする。読書力と学習能力も同様にまず基本を学び、次にそれを応用して日々研鑽を積むことが大切である。実践すること。

インターネットがインフラとしてほぼ整備されたために、WEB に対する評価がこの5年間で全く別のものとなった。顧客・従業員・経営者の壁がなくなり、自分の肉声で語れる人が必要とされている。

インターネットをTVやFAXの代用品くらいに考えていた人々は完全に取り残されている。コミュニケーション能力が必要とされる時代が復活したのである¹¹²。

6. 6. 成功するパートナーシップ

インターネットがビジネスを大きく変貌させた。ネットワーク上でのコミュニケーションが個人の力を大きく解放する。顧客志向にビジネスをすべて変更することである¹¹³。パートナーとなり相互補完し、誰もが利益を分かち合える関係を創ることが重要である。

本田健は成功するためには多くの人に気持ちよく助けってもらうことが重要だと言う。まわりの人すべてに支えられて、今の自分があると感謝の気持ちで過ごす人間と、傲慢に開き直る人間とではどれだけの差が出るだろうか。もし1人でできることであっても、多くの人を巻き込むことが重要であることを教えてくれている¹¹⁴。

① 誰もがあなたより天才

だれでも何かに関してはあなたより利口である。利口な人に相談して助言を得ればあなたが進歩する。Homepreneur のビジネスの場合、最も重要な財産はあなたのパートナーである。パートナーはその才能と誠実さと協調性の程度に応じて、あなたの成功の成否を分ける。適切なパートナーを見つけて一緒に働くことは、Homepreneur のビジネスを営むうえで欠かせないものである。専門分野の技能や知識が卓越していることは当然であるが、正直で信頼できる人、一緒に働いて楽しい人を選ぶべきである。そのためには、あなた自身が、一緒に働きたくなるパートナーとなること。パートナーに対し、こんな人物になってほしいと思うような接し方をすること。それが重要である。あなたがパートナーに正直で、有能で、信頼できる存在として接すれば接するほど、パートナーはそれが正しいことを証明するために、一生懸命になるのである。

パートナーシップを構築する際の4つの基本条件

1. 双方の利益を考えているパートナーを探すこと
2. 末長い関係を維持できるよう務められること
3. パートナーの市場での評判が良いこと
4. 尊敬できる人を選ぶこと

である。

② アドバイザリースタッフ

アドバイザー探しをする最善の方法のひとつは、Homepreneur すでに成功を収めているメンターに専門家を推薦してもらうことである。

各分野のアドバイザーを探して面接をしよう。

肩書に圧倒されてはいけない。あなたは顧客なのである。

公認会計士・税理士は貴重な存在である。財務の専門家を雇うことには大きな価値がある。

税制は永遠に変わり続ける緻密で複雑な法律規則である。

弁護士に相談する。優秀な弁護士を見つける最もいいタイミングは、弁護士が必要になる前である。法律にかなった Homepreneur のビジネスができるよう弁護士のアイデアを積極的に取り入れるべきだ。緊急事態が発生してパニックに陥ってから弁護士と相談してももう遅いのである。

ファイナンシャルプランナーを雇うときは慎重に、なぜなら Homepreneur の最大の味方になることもあれば最大の敵になることもある。

③ 相互利益

顧客をパートナーのように扱えば、広告代理店と親善大使の役割を担ってくれる。Homepreneurの仕事は生涯のパートナーである顧客のことに耳を傾け、その人が欲しがっているものを手に入れることを手伝うことである。

納入業者を顧客のように扱えば、よりよい関係が築ける。そのうえで低料金という特典も与えられるのである。相互利益はすべてのよい人間関係の基礎である。あなたが相手をよりよく扱えば扱うほど、相手もあなたをよりよく扱ってくれる。業者の数はできるだけ絞ったほうがいい。あなたは重要顧客として厚遇してもらえ、料金も割り引いてもらえるはずである。

④ 問題解決

自分だけが得をしようとしてはいけない。お互いが得をする方法で問題を解決することである。どんな種類の争いでも円満に解決する秘訣は、問題そのものに悩むよりも、それをどう解決するか考える方がはるかに重要であると認識することである。

争いによって阻まれている目標の達成に集中する必要がある。感情を排除して問題を冷静に分析する。争いが生じるのは、意見と利害が食い違うからである。自分で調査し、当事者に尋ねるべきである。

相手ではなく問題を批判する。相手を怒らせたり自己弁護をさせたりすれば、争いを解決するために必要なコミュニケーションを遮断してしまう。相手の話しを途中で遮ったり、反論したりしてはいけないのである。お互いに得をする選択肢を考えることを提案し、新しいアイデア出しあうのである。そして新しいアイデアが出た場合それを批

判してはいけないのである。満足のいく解決策であれば、それに同意し、行動を起こす。相手との関係を維持し、相手が得をしたと感じてもらふことに心がけよう。

Homepreneur としては、良い噂をしてくれる人はできるだけ多い方がいいし、悪い噂をする人はできるだけ少ない方が優位である。

⑤ 従業員が起業家を萎えさせる

従業員が増えれば必ず経費がかさむが、利益が増えるとは限らない。

1. 個人事業家であるだけでなく管理職になるのであるから、当然に自由は制限されることになる。オフィススペースが必要となり従業員のための機材を提供する必要がある。在宅の場合は、他人を自宅に呼び入れることでプライバシーの一部を放棄することとなる。
2. 従業員の給料・健康保険・厚生年金を賄うために収益を拡大する責任が生じる。また税金と社会保険料控除と煩雑な会計のために、事務手続きが増える。
3. 従業員が給料に見合うだけの働きをするまで訓練し、ミスは大目に見なければならない。せつかく苦勞して訓練しても、従業員が止めるたびに最初からやり直さなければならない。頼りにしている従業員が欠勤すれば起業家は予定を変更して従業員の仕事もしなければならない。従業員がミスをしたり顧客を怒らせたったりしたら、起業家はその責任を取らなければならない。
4. 従業員の管理をする時間が多くなれば、お金を稼ぐために必要なことをする時間が少なくなる。従業員を雇うことによって、利益を減らしてしまう可能性が高い。従業員が増えれば必ず経費

がかさむが、利益が増えるとは限らないのである。

電話の応対やお使い、コピーとり、手紙の作成などをしてくれる人がいれば、確かに便利である。しかし、I T技術が日に日に進歩し、便利になっている時代では、必ずしも人を雇わなければならない理由はあまり見つからないのである。

アライアンス・パートナーとうまく協力し合えば、正社員を1人も雇う必要がなくなるのである。

⑥ ビジネスオーナー

ビジネスオーナーとして、Homepreneur が積極的に仕事を他人に振り分ける時、話は変わってくる。自分がいなくてもまわるシステムを創り上げる時期を設定すべきである。忙しさから逃げることを目的として、社員を雇うことは Homepreneur のスタイルとしては奨められない。

自分の好きなことをライフワークとして選択する。そのビジネスから自動的に収益があがり、生活のためではなく、多くの人に喜ばれ、自分楽しみのために仕事をする。

ビジネスオーナーとして大好きなことをライフワークにする。

私の考える Homepreneur ひとつの完成型である。

6. 7. お金持ちになる方法

① お金は重要だ

多くの人々はいつも「お金は重要ではない」と言っている。実際にはお金は大変重要である。お金で幸せは買えないとはいうものの、惨めさを追放してくれるのは事実である。お金は問題を解決する力を持っている。金持ちになることの最大の利点は、お金について心配する必要がないことである。人はお金を持てばより幸せになれる。経済的成功を収めることによって得られるのは、より自由な生活、人に施す力、より多くの選択肢、ストレスの軽減、より良い生活の実現である。

② 質素で勤勉

ほとんどの金持ちはお金を浪費せず、意外と質素な暮らしぶりである。富みや地位を向上させ、勤勉・貯蓄・投資に励んでいる¹¹⁵。

大富豪は別として、ほとんどの金持ちは、外見上は、どこにでもいる一般庶民と同じである。

③ 金持ちの主流は Homepreneur になる

将来、金持ちの主流は、在宅ビジネスを営む Homepreneur になる。より速く、より少しのストレスで経済的成功が可能だからである。Homepreneur としてビジネスを営むことの経済的なメリットは、自分以外はだれにも賃金を払う必要がないことである。自宅が仕事場であるからテナント料を払う必要もない。大企業なら 2 割の利益率で喜ぶところだが、Homepreneur の場合利益の大部分がそのまま自分の収入になる。単純明快である。それが Homepreneur の成功しやすい最大の

理由である。単独で在宅ビジネスを営んでいる限り、巨富を積むことは難しい。だが、経済的成功を収めて1億円を稼ぐことなら、より速く、より少しのストレスで可能である。

本田健は資産1億円、年収で3000万円あれば、生活に不安も不自由もなく「幸せな小金持ち」になれるという¹¹⁶。

④ 残したお金が財産

財産は稼いだお金で築くものではない。それは手元に残したお金で築くものである。金持ちになるための心構え。大切なのは、どれだけ稼ぐかではなく、どれだけ手元に残すかである。Homepreneurの究極の目標は、総収入や純利益を最大にすることではなく、少なくとも1億円の純資産を早急に蓄えることである。

高収入とは、生活費をはるかに上回る税引き後の収入を稼ぎ出す事業を創始することである。また、貯蓄と投資とは、生活費を抑え、余ったお金を貯蓄し、純資産を増やすために投資をすることである。

1億円を手っ取り早く稼ぐためには、無駄を省いて、働かなくても収入が得られるシステムをつくることである。

そして、社会から委託された多くのお金をうけとり、キレイな流れにして社会に戻すこと、与えることが出来て初めて、経済自由人としてお金から解放されたこととなるのである。

⑤ 知識とIT技術

知識とIT技術に投資する。Homepreneurの在宅ビジネスには人件費や借金、在庫管理、テナント料、従業員に関する悩みは無縁である。最高の投資とは自分への投資である。2番目に重要な投資は、情報化

時代が生んだ文明の利器への投資である。人を雇った経験があるなら、従業員に莫大な時間と労力とお金を使わなければならないことは知っているはずである。

⑥ コスト管理

コスト管理を徹底する。売上が事業を成立させ、コスト管理が経済的成功もたらすのである。しみったれと呼びたければ、そう呼ばばいい。だが、最初の1億円を早く貯めるためには、絶対に必要でないものには一銭も使わないという姿勢が不可欠である。

⑦ 不労所得

不労所得で自由を手に入れる。不労所得を生む商品やサービスを創造すれば、空いた時間を利用してさらに不労所得を増やせる。作家、講演家、メンタースクール経営を目指す私にとって、不労所得は大きな差を生むこととなる。講演活動では不労所得は得られない。書籍・CD・ビデオを通じて多額の不労所得を得られると考えられる。自分の事業を見て、「いったん働けば不労所得を得られるようにするには、どのような商品やサービスを創造すればいいか？」と自問することである。

⑧ プライシング

Homepreneur にとっての価値は利益である。利益を最大化できるようにするために価格戦略は重要である。価格自体がバリューへの訴求手段となり、プライシングは戦略の全ての要素に影響を及ぼすのである¹¹⁷。

適正料金を設定する。ここに大変重要な教訓がある。それは、自分を絶対に安売りしてはいけないということである。そして、料金体系は必ず一貫していなければならない。起業家が提供するものに対して、顧客が価値を認めるならば、起業家は儲かる。起業家の課題は、自分が提供する価値に対して、最高の料金を受け取ることである¹¹⁸。

⑨ 財務は専門家に

できるだけ優秀な公認会計士・税理士を雇う。金持ちが金持ちになる理由は、ケチと倹約の違いを理解していたからである。税務会計の分野の規則はとても緻密である。起業家が不慣れな分野の仕事に費やす膨大な時間は、お金を稼ぐ業務に専念できない時間である。もし会計が専門でないならば自分でそれを取り仕切ることをしてはいけない。優秀な専門家は、料金をはるかに上回るお金を、節約したり稼いだりするのをとおおいに手伝ってくれる存在である。

賢者は、財産を守って増やす方法を学ぶ。

愚者は、せっかく稼いだお金を浪費する。

繁栄するためには、金貨よりも知恵を選択することが必要である。富と幸福の原則はバビロンの時代から普遍の原則である¹¹⁹。

6. 8. あなたはあなたの CEO

最終的に頼れるのは自分だけである。要するに、起業家に指示を出し、やる気を起こさせ、絶えず努力をするよう指導をしてくれる人は、起業家しかいないのである。起業家に自制心、忍耐力、粘り強さの3つが備わっていなければ、成功の見込みはあまりないのである。

① 7つの基本原則

1. 健康・・・富みを築くには健康でなければならない。ビジネスの世界には、健康を犠牲にして財をなし、お金を払って健康を買い戻そうとする人たちであふれている。
2. バランス・・・バランスのとれた生活を送る。仕事中毒の人は非効率的な労働習慣に陥りやすく、労働そのものが目的になっている。仕事以外のことに十分な時間を使おう。通勤のために使っていた時間を家族や友人、新しい趣味のために使おう。
3. 休暇・・・週に2日の休みを取るといい。毎年少なくとも3・4週間の休暇を2・3回はとるべきである。完璧な起業をすること自体が目的ではない。よりよい豊かな生活のために起業するのである。
4. 集中力・・・人間は自分がふだん考えているものになる。仕事をしているときは1日に少なくとも1回、自分のミッション・ステートメントとヴィジョン・ステートメントに目を通す。
5. 創造力・・・自分だけの強みを生かして、人々が喜んでお金を払ってくれるものを創造するべきである。他人と同じことをして競争するのでは、他人に従っているのと変わらない。自分と他人を比較するのは非生産的であり時間の無駄である。比較すべき相手

は、昨日の自分だ。自分が日々向上すれば、いつかは最も優秀な人たちの仲間入りをし、もっと多くのお金と自由が手に入る。

6. 変化・・・変化に抵抗して犠牲になるか、変化を歓迎してそれを活かすか。誰にとっても現状維持をしたいという誘惑は大きい。成功を収めているときは特にそうである。しかし、成功しているときに最も危うさをはらんでいる。成功をもたらした方法は一瞬にして過去のものとなるからだ。変化を取り入れるためには、まだ成功の余裕のあるうちに新しいことに挑戦する勇気が必要である。どのような事業であれ、大きな勝利を収めるのは、この世の中はどのように変化しているかを理解して適用していける人だけである。

7. 社交・・・Homepreneur に特有の問題を回避すること。

- ① 孤独感・・・毎日何時間も 1 人きりなることが多い。隠遁者でない限り、これは大変気が滅入る環境であろう。電話や E メールで友人と連絡を取る、スポーツクラブに行く。1 人で働いているからといって、孤立する必要は全くない。
- ② 仕事場・・・独立した仕事部屋を持つことが望ましい。仕事専用の電話を持とう。中断せずに仕事に集中できる空間と時間帯を設定しよう。在宅ビジネスでお金を稼ぐには何時間働くかではなく、時間内にどれだけの仕事をするかがカギになる。
- ③ 就業者・・・友人や近所の人たちに、家族に、在宅ビジネスはあくまでも仕事であると説明する必要がある。通常の職場で働いていたら、よほど緊急でない限り、周囲の人は雑用を要求したいはしない。原則は何も変わらないことを明言すべきである。

② 願望と集中力

願望と集中力と粘り強さがあれば必ず成功する。要は、意欲を燃やし続け、最後までやり抜くことである。夢を実現できずにいる原因は、本当に欲しいものを決定して時間と労力をそれに集中しないからである。

その昔、ある将軍は戦いに勝たない限り祖国には帰れないと宣言し、自分達の船をすべて焼き払った。

どのような仕事、事業を行うにせよ、それで成功したいと思うならば、まず自分の船を焼き払って、退路を断ち切ることだ。そうすることで熱意と願望と集中力を絶えず心の中に持ち続けることが可能となるのである。成功にとって不可欠の要素である¹²⁰。

③ 思考をコントロールする

挫折と失意の時こそ、勝負強さを発揮すべきである。成功者は、立ち直る能力が際立っているのである。人生で、つらい時期のことが最後まで尾を引くのは、自分に起こったことが原因ではなく、自分自身の受け止め方と、その後の対処の仕方に問題がある。自分の心と運命をコントロールしているのは自分だという事実を受け入れることができるなら、どのような経験も貴重な教訓として活用できるのである。

④ 成功の記録

成功は何も教えてくれない。不幸に見舞われたときは、知恵を働かせて、「この出来事から何を学べば目標の達成に役立つだろうか？」と自問しよう。学んだことは必ず書き留めて次の機会に活かすことである。成功は慢心を生む。将来の勝利の種は、継続的な学習と向上を

通してのみ発見できるのである。

成功の記録をつける。つらい時期が来れば、気持ちを盛り上げる必要がある。自分の成功を記録すれば、自分が人生でどれほど立派な業績を残しているかに驚くはずである。そして将来、もっと大きな勝利を収めることが確信できることとなる。

⑤ 成功するまで諦めない

成功者とは、立ち直る能力が際立った人のことである。起業家として成功を収めている人に話を聞くと、「大成功した事業を見つけるまでいろいろな事業に挑戦してきた」という答えが多く返ってくる。

じっくり時間をかける。「一夜にして成功を収めるには 15 年かかる」という格言は真理である。15 年以内に財をなすことができたなら、それは素晴らしいことである。Homepreneur として行動を起こさずに漫然と過ごしていれば、15 年後のあなたは、多くの人と同様、他人のために働き続けて日々の生活に追われ、お金の心配をし、他人が成功したことに嫉妬している人となるであろう。

Homepreneur として行動を起こすことが「起業家の成功と家族の幸せ」を実現する最良の方法である。

⑥ 成功のパラドックス

心理学界の巨人カール・グスタフ・ユングは「私は大成功を収めた人に会うと、成功があだにならないように祈ります、とすることにしている」と言っていた様である。これは、起業家の成功の光と影を言い表している名言だ。

6. 9. まとめ

Homepreneur の幸運は努力で勝ち取ったものである。Homepreneur は、学び、自分に投資し、実力をつけ、多くの人を喜ばせる。

そんなある日、素晴らしいことが起こって、お金を儲けることがいとも簡単になる日がくる。労働量が増えたわけでもないのに突然、それまでの何十倍ものお金を稼いでいることに気づくことであろう。こういう現象は、夢を追い求めてがんばり抜く勇気を持っている多くの人に起こっている現実である。

お金の問題で頭を悩ますことがなくなる日がやって来たら、何と素晴らしいだろう。Homepreneur は自分が暮らしたい場所で好きなように時間を過ごす自由人への招待状を手に入れるのである。

1 億円を稼いだからといって、それを失わないという保証はない。お金の I Q・E Q を向上させ賢く管理しよう。Homepreneur はさらにもっと多くのお金を稼ぐために働くといい。ビジネスの I Q・E Q を向上させて、ビジネスオーナーになっても良い。

成功した後にはどれだけの仕事をするかを選ぶ自由を Homepreneur が持っている。いったん経済的な成功を収めたなら、人生は楽しい。

Homepreneur は幸運な少数者の仲間入りを果たしたのである。

Homepreneur が努力して勝ち取った自由人への招待状である。

起業から成功までのすべて過程を楽しむべきである。ライフワークをするだけでワクワクする人生があることを知ることが大切である。自分の才能をお金に変える自由な人生はとても素敵である¹²¹。

多くの友人と出会い、毎日体験する全てのことを楽しむべきである。大好きなことをしてお金持ちになる Homepreneur という楽しい人生を選択する権利はすべての人にある。

参考文献等一覧

- ¹ 神田昌典『成功者の告白』5年間の起業ノウハウを3時間で学べる物語 講談社 2004年.
- ² Sanaya Roman, *Creating Money: Keys to Abundance (Life Mastery Series)*, 1988. 『クリエイティング・マネー』—光の存在オリンとダベンが語る豊かさへの道 マホロバ・アート 1995年.
- ³ William D. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc, 1997.
『MBA 起業家育成』学習研究社 1996年.
- ⁴ William D. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship Case Studies*, John Wiley & Sons Inc, 1997.
- ⁵ Jeffrey A. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 21st Century*, McGraw-Hill College, 1995. 『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』1997年.
- ⁶ William D. Bygrave, Jeffrey A. Timmons, *Venture Capital at the Crossroads*, Client Distribution Services, 1992.
『ベンチャーキャピタルの実態と戦略』1995年.
- ⁷ 本田健 『夢をかなえるお金の教え豊かさの知恵』お金と幸せを呼びこむ経済自由人という生き方 フォレスト出版 2004年.
- ⁸ 神田昌典『非常識な成功法則』お金と自由をもたらす8つの習慣 フォレスト出版 2002年.
- ⁹ 倉科敏材 『ファミリー企業の経営学』 東洋経済新報社 2003年.
- ¹⁰ 泉秀樹 『不倒企業の知恵—超老舗が明かす繁栄の軌跡』 廣済堂 1996年.
- ¹¹ 江坂彰 監修 『世襲について—事業・経営篇』 日本実業出版社 2001年.
- ¹² John P. Kotter, *John P. Kotter on What Leaders Really Do (Harvard Business Review Book)*, Harvard Business School Press, 1999.
『リーダーシップ論—いま何をすべきか』 Diamond Harvard Business 名著論文シリーズ ダイヤモンド社 1999年.

-
- ¹³ Louis V. Gerstner, Who Says Elephants Can't Dance? : Inside IBM's Historic Turnaround, Harpercollins, 2002. 『巨象も踊る』 日本経済新聞社 2002 年.
- ¹⁴ Peter Ferdinand Drucker, Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Harpercollins, 1985.
『イノベーションと企業家精神—実践と原理』 ダイヤモンド社 1985 年. 新約『イノベーションと起業家精神—その原理と方法 (上) (下) ドラッカー選書 (7) (8)』 ダイヤモンド社 1997 年.
- ¹⁵ Eric G. Flamholtz, Yvonne Randle, Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, John Wiley & Sons Inc, 2000. 『アントレプレナーマネジメント・ブック』—MBA で教える成長の戦略的マネジメント 2001 年.
- ¹⁶ Peter L. Bernstein, Against the Gods: The Remarkable Story of Risk, Wiley, 1996. 『リスク—神々への反逆』 日本経済新聞社 1998 年.
- ¹⁷ I・Adizes, Corporate Lifecycle: How And Why Corporations Grow And Die And What to do About It, Prentice Hall, 1988.
本章の要約に、筆者の修士論文とその指導教授の著書を参考にした。
綱取光次『Nonprofit Entrepreneur NPO とアントレプレナーシップ』 日本大学大学院商学研究科 2000 年.
梅沢昌太郎『新版・非営利・公共事業のマーケティング』 白桃書房 1995 年.
- ¹⁸ Michael Lewis, The New New Thing: A Silicon Valley Story, W W Norton & Co Inc, 1999.
『ニュー・ニュー・シング』 日本経済新聞社 2000 年.
- ¹⁹ Robert T. Kiyosaki, Sharon L. Lechter, Cashflow Quadrant: Rich Dad's Guide to Financial Freedom, Warner Books, 1999.
『金持ち父さんのキャッシュフロー・クワドラント』 筑摩書房 2001 年.
- ²⁰ Tom Kelley, Jonathan Littman, Tom Peters, The Art of Innovation: Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design Firm, Currency, 2001. 『発想する会社！世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』 早川書房 2002 年.

-
- ²¹ Robert Slater, *The GE Way Fieldbook: Jack Welch's Battle Plan for Corporate Revolution*, McGraw-Hill, 1999.
『ウェルチの戦略ノート』 日経 BP 社 2000 年.
- ²² Peter F. Drucker, *Age of Discontinuity*, HarperCollins Publishers, 1969. 『断絶の時代—いま起こっていることの本質』 ダイヤモンド社 新版 1999 年.
- ²³ 木村剛 『竹中プランのすべて—金融再生プログラムの真実』 アスキーコミュニケーションズ 2003 年.
- ²⁴ Michael E. Gerber, *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*, Harper Business, Updated edition, 1995. 『はじめの一步を踏み出そう—成功する人たちの起業術』 世界文化社 2003 年.
- ²⁵ John L. Nesheim, *High Tech Start Up, Revised and Updated : The Complete Handbook For Creating Successful New High Tech Companies*, Free Press, 2000. 『IT ビジネス起業バイブル—シリコンバレー・勝者のセオリー』 ハルアンドアーク 2000 年.
- ²⁶ Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*, Harpercollins, 1991. 『キャズム』ハイテクをブレイクさせる超マーケティング理論 翔泳社 2002 年.
- ²⁷ Geoffrey A Moore, *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*, Harper Business, 1st edition, 1995. 『トルネード経営「超成長」への戦略』 東洋経済新報社 1997 年.
- ²⁸ Geoffrey A. Moore, *Living on the Fault Line: Managing for Shareholder Value in the Age of the Internet*, Harpercollins, 2000. 『企業価値の断絶』 翔泳社 2001 年.
- ²⁹ 花田啓一 『SOHO 新時代が始まった—「個」を活かす自分流ビジネス』 岩波書店 2002 年.
- ³⁰ Jeffry A. Timmons, *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Pub Co. 1989.

-
- ³¹ Howard H. Stevenson, *Do Lunch or Be Lunch: The Power of Predictability in Creating Your Future*, Client Distribution Services, 1997.
- ³² Jeffrey A. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 21st Century*, McGraw-Hill College, 1995. 『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』1997年.
- ³³ Jeffrey A. Timmons, *New Business Opportunities: Getting to the Right Place at the Right Time*, Brick House Pub Co, 1990.
- ³⁴ David H., Jr Bangs, *The Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success (Business Planning Guide, 9th Ed)*, Dearborn Trade, 2002.
- ³⁵ グロービス 『MBA ビジネスプラン』ダイヤモンド社 1998年.
- ³⁶ Peter F. Drucker, *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions (Reprint)*, Harpercollins, 1964/1993. 『創造する経営者』—新訳 ドラッカー選書 (2) ダイヤモンド社 1995年.
- ³⁷ 平成 15 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査, 経済産業省, 2004年5月25日.
- ³⁸ Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic (A Fireside Book)*, 1990. 『7つの習慣—成功には原則があった!』1996年.
- ³⁹ John P. Kotter, *Leading Change*, Client Distribution Services, 1996. 『21世紀の経営リーダーシップ—グローバル企業の生き残り戦略』1997年.
- ⁴⁰ Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books Inc, 2001. 『ジャック・ウェルチ わが経営』2001年.
- ⁴¹ John P. Kotter, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Client Distribution Services, 2002. 『ジョン・コッターの企業変革ノート』 日経 BP 社 2003年.

-
- ⁴² Derek S. Pugh, David John Hickson, *Great Writers on Organizations*, Ashgate Publishing; 2nd edition, 1999. 『現代組織学説の偉人たち—組織パラダイムの生成と発展の軌跡』 有斐閣 2003 年.
- ⁴³ Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, HarperBusiness; Reissue edition, 1993. 『現代の経営—新訳(上)(下)ドラッカー選書(3)(4)』 ダイヤモンド社 1996 年.
- ⁴⁴ Alfred P. Sloan, *My Years With General Motors*, Currency; Reissue edition, 1996. 『GM とともに』 (新約) ダイヤモンド社 2003 年.
- ⁴⁵ Thomas Peters, Robert Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harpercollins; 1st edition, 1982. 『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』 講談社 1983 年.
- ⁴⁶ Thomas J. Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Alfred A. Knopf; 1st edition, 1987. 『経営革命(上)(下)』 TBS ブリタニカ 1989 年.
- ⁴⁷ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior (8th Edition)*, Prentice Hall, 2004. 『組織行動のマネジメント—入門から実践へ』 ダイヤモンド社 1997 年. 日本語版は原著第 5 版の翻訳である.
- ⁴⁸ 籠屋邦夫 『選択と集中の意思決定—事業価値最大化へのディシジョン・マネジメント』 東洋経済新報社 2000 年.
- ⁴⁹ John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business School Press, 1998. 『意思決定アプローチ—分析と決断』 ダイヤモンド社 1999 年.
- ⁵⁰ J. Edward Russo, Paul J. H. Schoemaker, Margo Hittleman *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*, Currency, 2001. 『勝てる意思決定の技術—最初の決断で正しい答えを導き出すために』 ダイヤモンド社 2003 年.
- ⁵¹ Phillip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, University of California Press; Reprint edition, 1983.

-
- ⁵² Alfred Dupont Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962.
『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史』 実業之日本社 1967年。『組織は戦略に従う』 ダイヤモンド社 2004年。
- ⁵³ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Simon & Schuster, 1998. 『戦略サファリー—戦略マネジメント・ガイドブック』 東洋経済新報社 1999年。
- ⁵⁴ H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
『企業戦略論』 産業能率大学出版部 1969年。
H. Igor Ansoff, *The New Corporate Strategy, Revised Edition*, Wiley, 1988.
『最新・戦略経営—戦略作成・実行の展開とプロセス』 産能大学出版部 1990年。
- ⁵⁵ 中島悟史『曹操注解孫子の兵法』 ビジネス社 1998年。
- ⁵⁶ カール フォン クラウゼヴィッツ 『戦争論 レクラム版』 芙蓉書房出版 2001年。
- ⁵⁷ Carl Von Clausewitz, Tiha Von Ghyczy, Bolko Von Oetinger, Christopher Bassford, *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist*, John Wiley & Sons Inc, 2001.
『クラウゼヴィッツの戦略思考—『戦争論』に学ぶリーダーシップと決断の本質』 ダイヤモンド社 2002年。
- ⁵⁸ 水越豊『BCG 戦略コンセプト』 ダイヤモンド社 2003年。
- ⁵⁹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.
『新訂 競争の戦略』 ダイヤモンド社 1995年。
- ⁶⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985. 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』 ダイヤモンド社 1985年。
- ⁶¹ Michael E. Porter, *COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS*, Free Press, 1990. 『国の競争優位 上下』 ダイヤモンド社 1992年。

-
- ⁶² Michael Hammer, James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harpercollins, 1993.
『リエンジニアリング革命—企業を根本から変える業務革新』
日本経済新聞社 1993年.
- ⁶³ Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday Books, 1990. 『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』 徳間書店 1995年.
- ⁶⁴ Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith, The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, Currency, 1994. 『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』 日本経済新聞社 2003年.
- ⁶⁵ Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross, Bryan Smith, The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations, Currency, 1999.
『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」—なぜ全社改革は失敗するのか?』 日本経済新聞社 2004年.
- ⁶⁶ Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, 1995. 『知識創造企業』 東洋経済新報社 1996年.
- ⁶⁷ Gary Hamel, C.K. Prahalad, Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994. 『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』 日本経済新聞社 1995年.
- ⁶⁸ Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing, 10th Edition, Prentice Hall, 2003. 『マーケティング原理 第9版—基礎理論から実践戦略まで』 ダイヤモンド社 2003年.
- ⁶⁹ Philip Kotler, Marketing Management, Pearson Education; 11 edition, 2002. 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』 ピアソン・エデュケーション 2001年.
- ⁷⁰ Philip Kotler, Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know, Wiley, 2003.
『コトラーのマーケティング・コンセプト』 東洋経済新報社 2003年.

-
- ⁷¹ Alan Andreasen, Philip Kotler, Strategic Marketing for NonProfit Organizations (6th Edition), Prentice Hall, 2002.
- ⁷² Philip Kotler, John R. Bowen, James C. Makens, Marketing for Hospitality and Tourism (3rd Edition), Pearson Education, 2002.
- ⁷³ Frederick F. Reichheld, Thomas Teal, The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Harvard Business School Press, 1996. 『顧客ロイヤルティのマネジメント—価値創造の成長サイクルを実現する』 ダイヤモンド社 1998年.
- ⁷⁴ Frederick F. Reichheld, Loyalty Rules! How Leaders Build Lasting Relationships, Harvard Business School Press, 2001. 『ロイヤルティ戦略論』 ダイヤモンド社 2002年.
- ⁷⁵ Arthur M. Hughes, Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program, McGraw Hill, 1994. 『顧客生涯価値のデータベース・マーケティング—戦略策定のための分析と基本原則』 ダイヤモンド社 1999年.
- ⁷⁶ Robert Jackson, Paul Wang, Strategic Database Marketing, McGraw-Hill, 1998. 『戦略的データベース・マーケティング —顧客リレーションシップの実践技法』 ダイヤモンド社 1999年.
- ⁷⁷ David A. Aaker, Managing Brand Equity, Free Press, 1991. 『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』 ダイヤモンド社 1994年.
- ⁷⁸ David A. Aaker, BUILDING STRONG BRANDS, Free Press, 1995. 『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』 ダイヤモンド社 1997年.
- ⁷⁹ David A. Aaker, Erich Joachimsthaler, Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution, Free Press, 2000. 『ブランド・リーダーシップ—「見えない企業資産」の構築』 ダイヤモンド社 2000年.
- ⁸⁰ Richard A. Brealey, Stewart Myers, Principles of Corporate Finance, McGraw, 2002. 『コーポレート・ファイナンス 第6版 上下』日経 BP社 2002年.

-
- ⁸¹ McKinsey & Company Inc., Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin, Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, Third Edition, Wiley, 2000. 『企業価値評価 — バリュエーション 価値創造の理論と実践』 ダイヤモンド社 2002 年.
- ⁸² Krishna G. Palepu, Paul M. Healy, Victor L Bernard, Business Analysis and Valuation : Using Financial Statements, Text and Cases, South-Western College Pub; 3 edition, 2003. 『企業分析入門 第 2 版』 東京大学出版会 2001 年.
- ⁸³ G. Bennett Stewart III, The Quest for Value: The EVA Management Guide, Harper Business, 1991. 『EVA 創造の経営—経済付加価値』 東洋経済新報社 1998 年.
- ⁸⁴ Johnathan Mun, Real Options Analysis: Tools and Techniques for Valuing Strategic Investments and Decisions, Wiley, 2002. 『実践リアルオプションのすべて—戦略的投資価値を分析する技術とツール』 ダイヤモンド社 2003 年.
- ⁸⁵ Michael LeBoeuf, The Perfect Business: How to Make a Million from Home With No Payroll, No Employee Headaches, No Debts and No Sleepless Nights! , Simon & Schuster, 1997. 『自宅にいながらお金持ちになる方法』 ダイヤモンド社 2003 年.
- ⁸⁶ Robert T. Kiyosaki, Sharon L. Lechter, Rich Dad, Poor Dad: What the Rich Teach Their Kids About Money That the Poor and Middle Class Do Not, Warner Books, 1998. 『金持ち父さん貧乏父さん』 筑摩書房 2000 年.
- ⁸⁷ **Homepreneur** *noun*.
An entrepreneur who creates and manages a home-based business.
- ⁸⁸ Adrian Slywotzky, The Art of Profitability, Warner Books Inc, 2002. 『ザ・プロフィット 利益はどのようにして生まれるのか』 ダイヤモンド社 2002 年.
- ⁸⁹ 本田健 『ライフワークで豊かに生きる』 幸せな小金持ち的天職のを見つけ方 ゴマブックス 2002 年.

-
- ⁹⁰ 高橋俊介 『キャリアショック—どうすればあなたは自分でキャリアを切り開けるのか?』 東洋経済新報社 2000 年.
- ⁹¹ 大澤幸生 『ビジネスチャンス発見の技術』 岩波書店 2004 年.
- ⁹² 三浦展 『これからの 10 年 団塊ジュニア 1400 万人がコア市場になる!—マーケティング戦略の狙い目はここだ!』 中経出版 2002 年.
- ⁹³ 山崎伸治 『シニア世代の心をつかむ 7 つの法則—100 兆円の新たな巨大市場』 青春出版社 2001 年.
- ⁹⁴ 牛窪恵 おひとりさま向上委員会 『男が知らない「おひとりさま」マーケット—最強のリピーター&クチコミニスト』 日本経済新聞社 2004 年.
- ⁹⁵ Og Mandino, *The Greatest Salesman in the World*, Bantam Books, 1983.
『地上最強の商人』 日本経営合理化協会出版局 1996 年.
- ⁹⁶ 神田昌典 『口コミ伝染病 お客がお客を連れてくる実践プログラム』 フォレスト出版 2001 年.
- ⁹⁷ Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz: How to Create Word-Of-Mouth Marketing*, Bantam Dell Pub Group, 2000.
『クチコミはこうしてつくられる—おもしろさが伝染するバズ・マーケティング』 日本経済新聞社 2002 年.
- ⁹⁸ 神田昌典 『小予算で優良顧客をつかむ法』 ダイヤモンド社 1998 年.
- ⁹⁹ 鈴木文織 『心理学博士が書いたコンサルティング・セールスの成功法則—買う気にさせる 35 の実践テクニック』 PHP 研究所 2002 年.
- ¹⁰⁰ 神田昌典 『もっとあなたの会社が 90 日で儲かる!—感情マーケティングでお客をトリコにする』 フォレスト出版 2000 年.
- ¹⁰¹ Janelle Barlow, Claus Moller, *A Complaint Is a Gift: Using Customer Feedback As a Strategic Tool*, Berrett-Koehler Publishers, 1996.
『苦情という名の贈り物—顧客の声をビジネスチャンスに変える』 生産性出版 1999 年.

-
- ¹⁰² Steve Rivkin, Fraser Seitel, *IdeaWise: How to Transform Your Ideas*, Wiley; 1st edition, 2002. 『アイデアをいただいちゃダメ!—模倣はこんなにクリエイティブだ』 ダイヤモンド社 2003 年.
- ¹⁰³ アンリ・ポアンカレ 『科学と方法』 岩波書店 1953 年.
- ¹⁰⁴ Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret to Success by Achieving More With Less*, Bantam Dell Pub Group, 1st 1998.
リチャード・コッチ 『人生を変える 80 対 20 の法則』 TBS ブリタニカ 1998 年.
パレートの法則は本人が書いた学術文献も勿論あるがビジネスや個人の生活に活用できる書籍としてコッチの書を掲げる。
- ¹⁰⁵ Joseph Murphy, *Great Bible Truths for Human Problems*, DeVorss & Company, 1976. 『マーフィー 欲望が 100%かなう一番の方法』 お金心の豊かさが思いのままに 三笠書房 2002 年.
- ¹⁰⁶ Mary Modahl, *Now or Never: How Companies Must Change Today to Win the Battle for Internet Consumers*, HarperCollins Publishers, 1999. 『既存企業 VS. ドットコム企業』 ソフトバンクパブリッシング 2000 年.
- ¹⁰⁷ Hyrum W. Smith, *The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management: Proven Strategies for Increased Productivity and Inner Peace*, Warner Books Inc, 1994.
『TQ—心の安らぎを発見する時間管理の探究』 キングベアー出版 1999 年.
- ¹⁰⁸ ジェームス・スキナー 『あなたの夢を現実化させる 成功の 9 ステップ』 幻冬舎 2004 年.
- ¹⁰⁹ Kenichi Omae, *The Invisible Continent: Four Strategic Imperatives of the New Economy*, Harpercollins, 2000.
大前研一 『新・資本論』見えない経済大陸に挑む 東洋経済社 2001 年.
- ¹¹⁰ Colin Rose , *Accelerated Learning* Bantam Dell Pub Group; Reissue, 1989. 『コリンローズの加速学習法—「学び方」のまなびかた』 PHP 研究所 1996 年.

-
- ¹¹¹ Paul R. Scheele, *The Photoreading Whole Mind System*, Learning Strategies Corporation, 3rd edition, 2000.
『あなたもいままでの10倍速く本が読める』フォレスト出版 2001年.
- ¹¹² Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls, David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Diane Pub, 2000. 『これまでのビジネスのやり方は終わりだ—あなたの会社を絶滅恐竜にしない95の法則』日本経済新聞社 2001年.
- ¹¹³ Patricia B. Seybold, Ronni T. Marshak, *Customers.Com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond*, Random House Inc, 1998. 『ネットビジネス戦略入門—すべてのビジネスは顧客志向型になる』翔泳社 1999年.
- ¹¹⁴ 本田健 『ユダヤ人大富豪の教え』幸せな金持ちになる17の秘訣 大和書房 2003年.
- ¹¹⁵ Thomas J. Stanley, William D. Danko, *The Millionaire Next Door: The Surprising Secrets of America's Wealthy*, Longstreet Press, 1996.
『となりの億万長者—成功を生む7つの法則』早川書房 1997年.
- ¹¹⁶ 本田健 『「幸せな小金持ち」への8つのステップ ~人生の宝探しの地図がここにある~』ゴマブックス 2002年.
- ¹¹⁷ 青木淳 『プライシング 消費者を魅了する「値ごろ感」の演出』ダイヤモンド社 2003年.
- ¹¹⁸ 主藤孝司, 神田昌典, 『一瞬でキャッシュを生む! 価格戦略プロジェクト』ダイヤモンド社 2004年.
- ¹¹⁹ George S. Clason, *The Richest Man in Babylon*, Penguin Putnam; Reprint edition, 1991. 『バビロンの大富豪—「繁栄と富と幸福」はいかにして築かれるのか』キングベアー出版 2000年.
- ¹²⁰ Napoleon Hill, *The Think and Grow Rich Action Pack*, Penguin USA; Reissue, 1988. 『思考は現実化する』きこ書房 1999年.
- ¹²¹ 本田健 『大好きなことをしてお金持ちになる』あなたの才能をお金に変える6つのステップ フォレスト出版 2003年.

謝 辞

本論文を執筆する動機になった、ITベンチャー時代の関係者に、心から感謝します。あの辛く楽しい激動の時期を一緒の時間を共有できたことに感謝します。論文を通じて自分を見つめなおすことが出来ました。本当にありがとうございます。守秘義務があるために事例や名称を全く掲載できないのは残念ですが、短いネットバブル期の経験がこれから多くの起業家の役に立つように活用したいと想います。

本論文は高知工科大学大学院起業家コースでの多くの議論がベースになっています。主担当をしていただいた馬場敬三教授からの教室内外での丁寧なご指導・教示は、本論文の構成を意義あるものに大きく変える切欠を戴きました。自分にしかないものを書くことの重要さを知ることが出来ました。もちろん、コース長の加納剛太教授、公私共に多方面の指導を下された前田昇前教授、そして経済産業省からご出向されていた宮沢和男教授の各先生方には本当に感謝しています。富澤治教授、阿部俊明教授、また種々の示唆に富んだコメントを下された長尾高明教授、小林和彦教授、濱口智尋教授、その他の先生方からも、貴重な示唆と執筆の力付けを頂戴しました。ありがとうございます。

起業家コースでは教員の指導・支援に加えて、年代、職業、経験を超えた学生相互の啓発の機会が多く、やはり多くの示唆と励ましを受けました。特に高知で快く迎えてくれる仲間には心から感謝しています。ありがとうございます。

ベンチャーを清算してからの今日までの辛い時期に多くの書籍が私のメンターになってくれました。ゼロからやり直す勇気を与えてくれた神田昌典氏の書籍やセミナーの数々には多くに示唆を受けました。ありがとうございます。

そして、お金と幸せ、ライフワーク、パートナーすべてに渡ってこれからの人生に必要なことを分かち合ってくれた友人の本田健氏に心から感謝いたします。彼との出会いがなければ、一生自分らしさや、何のためにこの世に生まれてきたのかを、考えることはなかったでしょう。ほんとうにありがとうございます。