

## 「ベンチャー起業によせて」(4) —戦略の必要性、出口の明確化、バランス感覚—

福川 清史 (1979年4月～1981年3月 研究生)

第一回「小心者たれ」、第二回「情報力」、第三回「ネットワーク」について所感を述べたが、今回は「戦略、出口、バランス感覚」ということを述べたい。

ベンチャー起業後には様々な活動が日常として動くことになる。根幹となるコア技術の実用化に向けての推進はいうに及ばず、進捗のチェック、財務状況、パートナーリング交渉、等々、多忙なうちに一日が過ぎ、一週間、一カ月、一年、と月日はどんどん過ぎて行く。ハッと気が付くと、我々は今どこにいるのだろう、どのステップにいるのだろう、と迷ってしまうことが出てくることが多い。

今いるところを常にチェックする方法としては、運営の日々で起こる様々なことを、常にポリシー、目標、戦略、戦術に照らし合わせ整合性を見ながら進めるということを大事にしたい。また日常業務で判断せねばならないことが、ポリシー、目標、戦略、戦術に合致していればよく、方向は誤っていないはず。こういう行ったり来たりを日常的に繰り返すのである。私はこれを木に例えるのが好きだ。根(ポリシー)、幹(目標、戦略)、枝(戦術)、葉(日常業務)というイメージ。ポリシー、目標、戦略、戦術はベンチャー経営(大きな会社でも同じ)の根幹をなすものなので、起業時に十分に練り、固定、パイブルとすべき。

戦略の一部となるべきであるが、ベンチャーを起業したときの「出口」を決めておく必要がある。「出口」とは「目標の一つ」と表現してもいいが、技術、製品開発、運営がうまく推移したときどうするか？ IPO (Initial Public Offer: 株式上場)？ M&A (Merger & Acquisition: 合併、買収)で大手会社に株を買って貰う？ Licensing (技術、特許、ノウハウの使用許諾)？等々。何かやっていたら、どうかなるという考えでいると、どうにもならず、混乱するのみ。出口、目標の明確化は重要であると思う。但し大きな変化があった時などには勇気を持って変更するという柔軟性も持ちながら。

さて、経営者は上記の事柄を持ち会社を運営するわけであるが、そのためにはバランス感覚が大事。経営者は技術、開発候補品への惚れ込みは大事であり、基本であるが、会社を運営することは経済性、法律性、組織・人事、等、多岐にわたることをカバーせねばならない。技術、開発品へのパッション(情熱)や偏りだけでは会社は成り立っていかないのだ。逆の極端な言い方をすれば「いいものだから誰でも飛びつく、買ってくれる」ではなく「誰かが飛びつき、買ってくれるからいいものなのだ」と。運営上の判断をするときに、技術のみ、開発候補品のみ、経済性のみ、法律性(特に薬事法)のみ、の観点からではなく、これらを総合した判断が重要だと思料している。判断思考過程でこれらを頭の中で一瞬にスキャンして、妥当かどうかを判断していくのである。以前の会社員時代、海外子会社を数社運営していたが、技術、開発、交渉、プロモーション、査察、経理、訴訟、等々あらゆることをやらされ、当時は「なぜこんなことまで？」という思いがあったが、今となってはこれら全てを逃げずにやってきたことでバランス感覚が身に付き、現在の経営の立場上で大いに役に立っている。

起業し、経営の立場に立つ人は技術、候補製品のみに偏ることなく、こういったバランス感覚も持ちたい。

次回最終回では(5)失敗(例)から学ぶ、という表題で締めたい。

同窓会 HP: 2023年7月7日公開