

# 究極のモノ作り「起業」

高木昇

アジア諸国が国力を増す今日、石油や鉄鋼など資源に恵まれない我が国は、技術を発展させて外国へ売る以外に、今後も道は残されていないでしょう。その主力を期待される勢力の一つとして挙げられるのが、知識・技術を武器にして会社を作ろうとする人々(起業家、アントレプレナー)であり、そのような人々を支援していくことで新たな社会を作り上げようとする制度作りも、充実しはじめています。起業家的思考は程度の問題こそあれ、若い世代では半ば常識化する可能性も否定できません。ここでは、将来は社長になりたい！という高校生の皆さんのために、多数のアントレプレナーが生まれた要因とその成功の過程、そして大学で学ぶ意義を明確にします。

## IT 革命発生

1989年の8086プロセッサ、95年のWindows95は、91年のインターネット商用利用開始とともに「ネットワークにつながった小型高性能コンピュータを誰でも安価かつ簡単に使用可能」という状況を普及させることに成功しました。「ネットワークにつながった小型高性能コンピュータ」は人間の読み・書き・そろばん・コミュニケーションに多大な便利さと可能性を与え、「誰でも安価かつ簡単に使用可能」であったために特にビジネスの事務作業に浸透し、従来は絶対に出来なかった様々なことを可能にしました。このようなIT技術がもたらした「迅速かつ正確な経営実務」は、経営に要する従来のコストを大きく削減したため、米国を中心に爆発的に広まり、IT産業として米国の発展に大きく寄与しました。

## IT 革命と共に生まれた IT ベンチャー企業

世界的に爆発的な普及を見せたWindows95が発売された頃、我が国でもソフト・通信・サービス関係のベンチャー企業が数多く生まれました。「グループウェア」と呼ばれるソフトウェアのメーカーとして国内25%のシェアを持つ「サイボウズ」、ニッポン放送株買収で話題となった「ライブドア」、ゴールデン・イーグルスを創設した「楽天」、00年に史上最年少の上場企業社長誕生で有名になった「サイバーエージェント」、最大のメルマガ発信・広告代理店会社である「まぐまぐ」、iモードコンテンツの最大手「インデックス」などは、全てこの時期にエンジニアを中心とした、たった数名で起業されています。ホークスを買収したソフトバンクの起業は80年代初頭ですが、有名な「Yahoo! ジャパン」設立や東証一部上場等、巨大化の過程はこの時期のことです。

このように、90年代中盤にコンピュータ・ネットワークにビジネスチャンスを見出

した若いベンチャー起業家が成功していることは事実ですが、ライブドアや楽天ができた頃には、すでに似たような大手企業が存在し、営業していました。ライブドアや楽天は、既存の大手企業と競争を勝ち抜き、業績を上げ、他社を買収して今日のような巨大会社を実現するに至っています。

## IT時代の起業に見られる特徴

今、大学の先生が起業する「大学発ベンチャー」、普通のサラリーマンが休日に趣味を活かして起業する「週末企業」、さらには大企業の下請け専門だった中小企業がオンリーワンの高い技術力で新規事業に挑むなど、以前は見られなかった多種多様の起業家が生まれています。この背景には、不良債権をようやく処理できた銀行が起業家には積極的にお金を貸してくれるようになったこと、ジャスダックや東証マザーズの登場など上場規制が大幅に緩和されたこと、さらには、市や県がお金のみならず経営に長けた人材を紹介してくれるなど、起業家を支援する体制が本格的に整い始めたことが原因です。

一方で、IT、ナノテク、バイオ等マスコミでも多く取り上げられる分野に支援が集中し、起業家自身が経営能力や起業ノウハウに乏しい点が指摘されています。起業家は技術力を持つ「理系出身」であることが多く、経済や経営を勉強した経験がないため、経営能力や起業ノウハウはほとんどありません。前述のソフトバンクや楽天等のIT企業の場合では、起業家本人がエンジニアでないか、経営者となるために自ら進んで学んだ点で共通しています。

## 成功する起業、失敗する起業

起業家がビジネスを立案・計画する場合、お金を投資・融資する支援元がそれを評価・検討する場合、特に重要とされている考え方のひとつに「競争戦略理論」があります。ハーバード大学のマイケル・ポーター教授により提唱されたこの理論によれば、他社にない独自性を生かして活動し、顧客から認められる「立場」を作り出せば、あらゆる利益を生み出す、とされています。端的に言えば、どこにも売っていない商品やサービスを提供している会社だ、とお客さんに認めてもらえば、利益は必ず上がる、ということです。以下の3つの方法が、独自性と価値ある立場を作る方法として挙げられています。

コストリーダーシップ戦略

差別化戦略

集中戦略

は他社のサービスや製品に比べて安くすることで市場シェアを奪う戦略です。は他社のサービスや製品にない機能や特徴を与え、オンリーワンの製品として市場シェアを奪う戦略です。

は、それらやの戦略をとる以前に、自社のサービスや製品を最もよく受け入れてくれると考えられる市場だけに限定して売ろう、という戦略です。いずれの戦略が起業ないしは新規事業を成功(事業化)に導き、また失敗(事業からの撤退)を引き起こすのでしょうか。成功はともかく失敗の実例はなかなか表に出てこない中で、筆者が日・米の起業に関する研究結果をまとめてみると、のコストリーダーシップ戦略やの差別化戦略をとった起業した場合、失敗率は80%~100%,という非常に残念な結果となることが分かりました。

## 集中戦略の重要性

ところが、ある民間の銀行の調査結果によると、新製品を開発した85件の中小企業については、開発費用を上回った収益があったものを成功、事業から撤退したものを失敗と定義した上で、の集中戦略をとった場合は70%の企業が事業化に成功したことを明らかにしています。これは、起業や新規事業がの集中戦略をとった場合は、収益を上げる可能性が著しく高いことを示しているのです。人材、資金、設備に乏しい、始めて間もない小さな会社であれば、競争相手となる大企業が注力していない小さな市場(いわゆるニッチ市場)をみつけるか、まだ大企業がやっていないビジネスを始めて新たな市場を作るという2つの方法を取れば、成功する確率が高い、ということです。

そのような方法をとる具体的な方法として、重要な2点が挙げられています。一つ目として、事業内容と市場とのマッチングに関する綿密な調査があります。競争戦略とは自社の製品やサービスを提供する市場をできるだけ限定することですから、人々が何を欲しがっているか(市場のニーズ)に関する情報をできるだけ多く、早く取得し、その満足を実現するための製品開発を行おうとする「マーケティング」と全く同じものであり、現代商業では定石とされているものです。

もう一つは、売り物となる技術や製品と市場についての「経験」に関する点です。企業戦略の権威として有名なイゴール・アンゾフ氏は、得意とする技術で製品をつくり、これまで買ってくれたお客さん(市場)に売る形での事業であれば、70~75%の高い成功率を示したことを明らかにしています。

先述したIT企業の創業時の事業内容を振り返ると、楽天はネットワーク上での売買に関する事業(EC事業)の中でも一般消費者向けのインターネットモールに、ライブドアはホームページ制作に、ソフトバンクはソフトウェア専門の流通業に、サイバーエージェントはインターネット広告の中でも「クリック保証型」と呼ばれる事業に、まぐまぐはメルマガ広告に、インデックスはiモードコ

ンテンツに、それぞれ特化して、創業後しばらくは他の事業に手を出しませんでした。そして必要となる技術や、対象となる市場に関しては起業前から十分な土地勘を有していた事実があります。

## 起業に関して、何を大学で学ぶか

先の IT 企業の起業家に限らず、大学では遊んでいたがアルバイト先や就職先で新しい技術や経営戦略を学んだ、と語られることが多々あります。給料を減額されないように、クビにならないように、倒産しないように、と懸命に働く中で勉強したことが身に付くことは当然であり、それが 90 年代中盤のコンピュータ・ネットワーク産業のようにこれから伸びる、将来性のある業種にいる中であれば、非常にラッキーなことです。そのような場所や環境が皆に平等に与えられるとも、あるいは適しているとも限りません。

クビになる心配などせず、自分に適した知識と技術、それを社長として実行するための経済や経営の知識をじっくり 4 年間かけてチョイスして学べる環境が、大学にはあります。技術やモノ作りについての知識だけではなく、マーケティングや経済・経営学等の知識が必要となる起業とは、困難なモノ作りですが、そのチャンスは、今後も確実に増えていくでしょう。一方で、合併による企業の消滅という反対方向の現象も同時に多く発生している今日、企業は対象とする市場のニーズを満たしているかを常に問われています。すなわち、起業家のみならずあらゆる社会人が程度の問題こそあれ、市場を意識せざるを得ない時代となるでしょう。そのための基礎知識やスキルを獲得する場所として大学を活用しない選択をあえて取る必要はありません。

### 参考文献

「競争戦略論」 マイケル・ポーター著 ダイアモンド社

「ベンチャービジネス『成功と失敗』の分岐点」松井憲一著 ダイアモンド社

「IT 経済入門」篠崎彰彦著 日本経済新聞社 他