

ベンチャービジネス創業のための創造性技法 A Creative Methods for New Business Design

山本尚志*
Naoshi Yamamoto

はじめに

ベンチャービジネスの実践には

- ・ベンチャービジネス創業準備
- ・ベンチャービジネス創業
- ・ベンチャービジネス育成・強化
- ・ベンチャービジネスの多様化
- ・ベンチャービジネス分社
- ・ベンチャービジネス撤退

等の分野がある。

本稿では、ベンチャービジネス創業、いわゆるベンチャービジネス創業準備、創業段階での創造性技法について論じたい。

ここでの創造性技法は、「関心を契機にして、理念に盛り込まれた概念を、経営の論理に基づいて、事業化するプロセスを明らかにしていく営み」である。

創業のような地図のない営みは、関心と創造性のおりなす営みによって、イメージの形成と、理念にこめられた思いの丈を顕在化し、事実にする。

そして、「経営の論理とは、理念を成果に結び付けていく関係」である。ここでの論理は、経営上の関連性である。この関連性は、文章だけでは不十分な場合が多々あるため、図によって補強される。

1. ベンチャービジネス創業準備

1-1 創業の基本構造

ベンチャー・ビジネスであろうと、一般の商店の開業であろうと、ビジネスの創業には、基本的

な枠組みがある。この枠組みを形成することが創業の基本である。

ビジネスの枠組みを構成するには、契機、いわゆるきっかけがある。さらに、意欲の表明である関心がある。そして意識の論理的つめであるところの創造性技法が必要である。

創業者は、絶えずビジネスシーズの探索を試みる関心を持ち続け、これは「いける」と直感、意思決定への関心を抱き、なんとか創業にこぎつけられると読んだら、組織名を自分の人生と等しくする立場で命名し、この組織の理念を形成する創造性技法を身につける。

この理念を事実化するとき直撃してくる向かい風や外部環境変化の把握に関心をよせ、理念の事実化にかかわる影響要因分析を行う創造性技法に通じていることも肝要である。

さらに、理念を事実化する組織行動の影響要因に対応する機能、機能を具体化した活動を機能一活動モデルに整理体系化し、組織活動の手順化ネットワークを導出し、組織行動の成果を読んで、実現可能性について評価する。

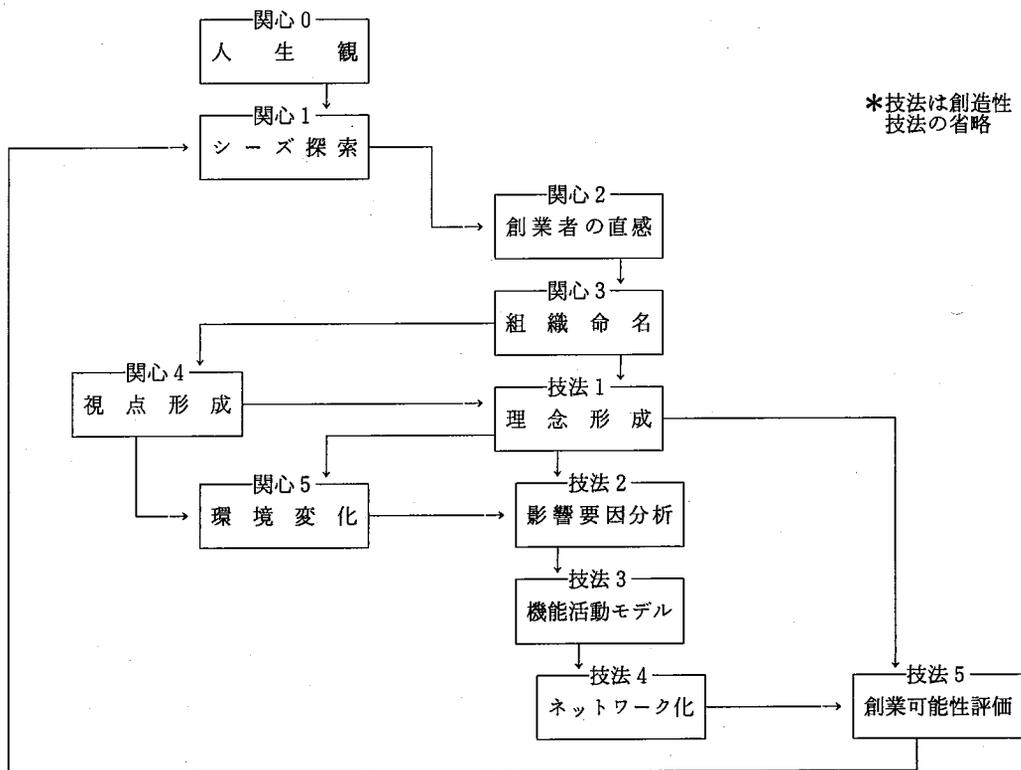
可能性があれば創業し、育成強化へとすすみ、可能性がなければ、別のシーズの探索へと切り替え、以上の手順を反復する。創業の機会など、めったにあるものではないが、執拗な人財には、開けるものである。

以上のような創業の成立関係を、創業の基本構想とよぶことにして、この関係を図化すると、図1-1のようにまとまる。

この図は、関心と創造性技法の織り成す、意思決定過程を構造化したものとも言える。

*教授

図1-1 創業のための基本構造図



*技法は創造性技法の省略

1-2 創業のためのシーズ（種）探索

ベンチャーの創業の核となる技術探索には、二つの方向がある、一つはある製品の部品の製造を受け持ち、技術や信用が認められ、あるモジュールの請負に達し、さらに独自の技術を確立して、確固たる地位を築き、企業として存続可能な分野を研究して、次の高いレベルに入るかどうか意思決定する営みである。このタイプは、請負型創業である。

他の一つは、何らかの問題に着目して、この問題解決技術を発明、発見し、この技術の事業化の可能性を検討し、資金調達、組織化、製造、販売、回収等、基本的な事業過程をまわして企業活動を形成、育成できるとなると創業に踏み切る。このタイプは、シーズ型創業である。

この、いずれの型の創業においても、創業の種探し、最初の契機として登場することになる。創業の関心1である。

本稿では、シーズ型創業について考察を試みる。

1-2 シーズ型創業技術の点検

ここに、以下のような創業技術領域があるものとする。

- ① 土壌改良のための木のエキス製造・販売
- ② 臭気汚染のための牛のし尿の液肥化と販売
- ③ 液体微粒子化技術による牛、豚し尿の臭気除去と液肥製造、販売
- ④ 粉体微粒子化技術による花粉の高機能食品の開発、製造、販売
- ⑤ 粉体微粒子化技術による趣子の高機能食品の開発、製造、販売

これらのシーズに関してのコメントを記述しておくことにする。

- ① についての概要は、唐松、松、杉などをチップにして、蒸し焼きにしてエキスを搾り出すプラントにより製造した、通称プラント木酢を粘

土質の土壌には、希釈率30倍、砂地には希釈率20倍にして、一平方メートルあたり1リットルの割合で、散布することにより、積年の農薬、化学肥料汚染による連作障害を打開するものである。これらの実験は、長野県小諸市、丸子町、宮崎県清武町、高知県土佐清水市、群馬県板倉町の有志により実験が継続し成果をあげている。

- ② については、小諸市加増の牧畜業から転業し、液肥化技術の開発に取り組んだ、佐藤利光の液肥プラントによる製品は液肥Aとして成功した。液肥Aはプラント木酢と併用することにより、成熟すると美味しい野菜が収穫することが、キュウリ、トマト、大根、野沢菜等で実験は成功した。
- ③ ②の液肥プラントでは、高機能の液肥は製造可能であるが、8時間で、40リットルの液肥を得るに過ぎないのでは、効率は悪い。そこで、牛の尿を、殺菌する程度に過熱し、液体粒子化技術装置である、ナノマイザーにより加工すると、1時間で40リットルのアンモニア臭気とんだ液肥Bができる。
- ④ 花粉の微粒子化は、微粒子化技術の“うみの親”である、SGE代表取締役内藤貴久氏により実現した。いうまでもなく、花粉の利用者は、蜜蜂である。働き蜂は、花粉を集め、ローヤルゼリーを生産し、ローヤルゼリーを与えた働き蜂の中から女王蜂を育成し、大きな繁殖力の源とする。内藤氏は考えた、ローヤルゼリーより花粉のほうが高機能である、花粉のほうが、バランスの良い高機能食品となる。しかし、花粉は、そのまま食しても、人体に吸収されることなく、排泄される。ごまをすって、ペースト状にしてはじめて、人体に有効な食品になる。内藤氏は、花粉の硬い殻をつぶす粉体微粒子化技術を確認する気になった。そして、花粉の集めやすい、中国で、製品名“カスイ”の製造販売を開始した。日本の輸入元には、D O Cの代表取締役前川博史である。顕著な成功事例が報告されている。そして花粉研究会が結成され、本格的な研究活動開始された。
- ⑤ 花粉より食の源は、種子であり、根である。内藤氏や筆者らは思い至った。山本は、月見草

の種子、日向イヌトウキの根の微粒子化を提案する。

ビジネス創業は、人財に注目し、技術を吟味し、技術の成果である製品の特質に注目し、市場化の可能性を点検し、回収のスピードに着目する。探索の妙味に関心を抱くのが創業者である。

1-3 創業者の直感

少なくとも、21世紀の人口の爆発は、食料難を予測する。20世紀に遅れをとった農業は、総合的な技術革新によって、成長する分野である。

日本は連作障害列島といってよい状況にあり、宮崎の清武町のような、良きリーダがおり、追隨する仲間がおり、農協、行政の支援が得られる場もできたところもあり、シーズ①、②、③の創業の本格準備に入る意思決定をすることにした。

これは、創業の表明であり、時代性の認識力でもある。直感は、創業者の生命力の源泉を言い当てたこととも言える。

1-4 会社の命名

社命は創業者の分身に、命名したことであり、人生観、存在の証明の対象である。この対象、つまり、会社が、創業され、継続され、分社化されて、創業者の“思いの丈”が、事実化されるのである。

仮称 信州微粒子化産業株式会社

命名は、自己認識の投影である、自己への関心の強さである。

1-5 社の理念

理念を形成するには、例えば

「信州に、特別な思い入れがある。分水嶺の連なる、信州の環境が健康になることは、日本の営みが健全になることを意味する。」

この場合、思考の対象 “信州の環境”

思考の視点 “健康”

として、対象である“信州の環境”を、視点“健康”から見て、いかなるものかと自問自答を繰り返して、上のような回答になり、これが納得のいく解答として採択するとき、発見である。

このような思考法を視点法とよぶ。

微粒子化をいくつか視点からこうして、整理し、文書化して以下のような理念をまとめる。この能力は、創業者およびトップの必須の創造性技法である。

「微粒子化により液体、粉体の性質がスピーディに変わることに着目し、生産過程、廃棄物処理過程における悪臭などの除去、連作障害原因の除去などにより高機能食品を実現し、市場形成し、各種流通方式を勘案し、市民の健康な暮らしに貢献する。」

2 創業への直撃

ここで、つぎのステップ、“影響要因分析”に進むところであるが、以下のような、当局による環境三法が施行されることになった。

「1999. 7月28日家畜ふん尿の適正な管理と有効利用を進める家畜排泄物管理・利用促進法、たい肥の成分表示を制度化した改正肥料取締法、そして、持続型農業を目指す持続型農業促進法が、環境三法である」

まずは、この内容と理解し、創業に直撃する要因を抽出することが急務になったが、以下の資料により、有益な情報が得られる。

畜産コンサルタント、1999.11月号 中央畜産会
1999. N o 419

特集 環境三法によるリサイクルたい肥
p 10—p 14

「家畜排泄物の管理の適正化および利用の促進に関する意義と解説」

農水省畜産局畜産環境対策室 課長補佐 川島俊郎

3 影響要因分析

3-1 影響要因分析プロセス

理念のすべてあるいはその重点部分を事実化するにあたり、こちらがかく行動すると決めた瞬間、直撃する因子は、数限りなく出現する。この中から、創業上避けて通れない因子を、創業にかかわる影響要因ということにする。

ここでの創業にかかわる影響要因を

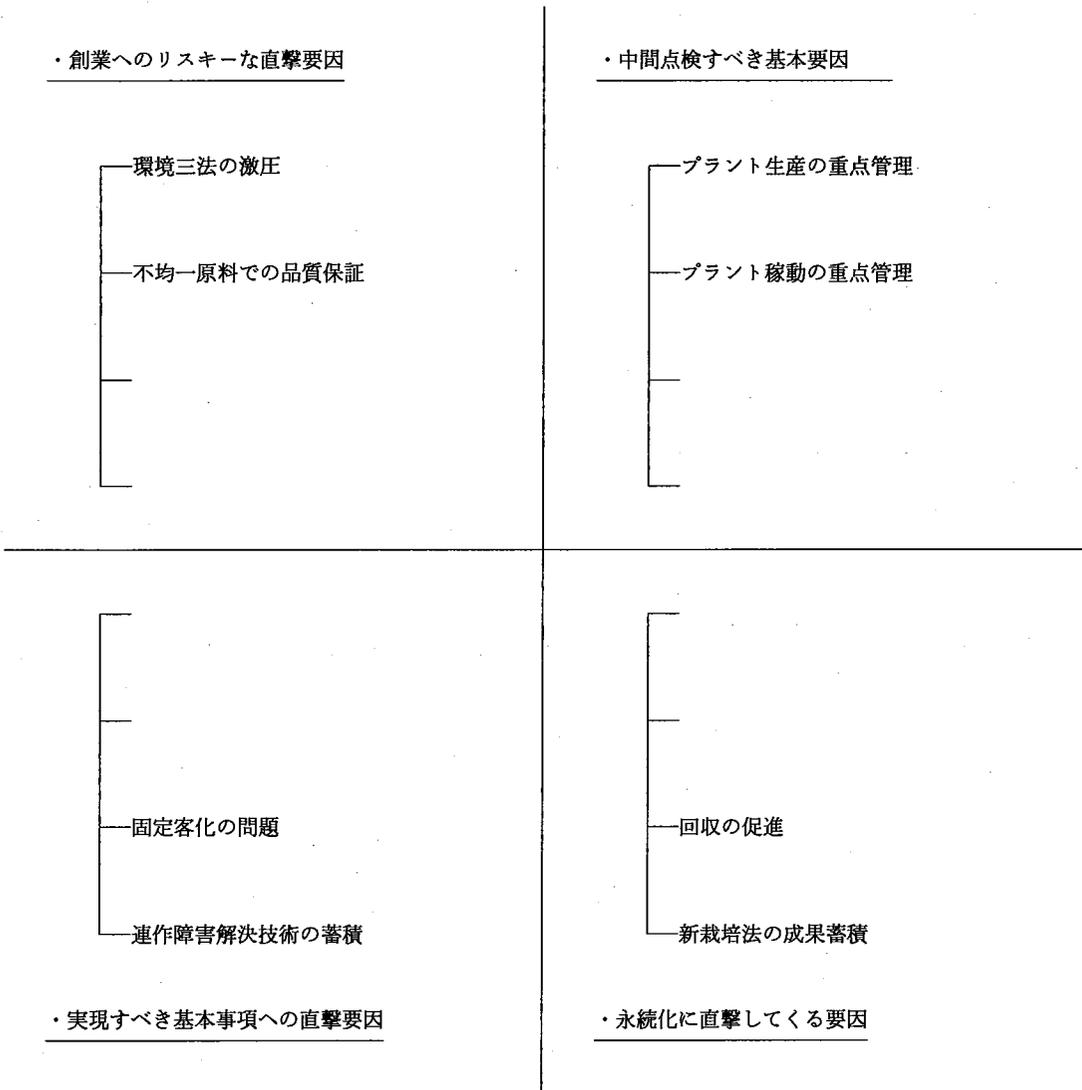
- ・実現すべき基本事項への直撃要因
- ・創業へのリスクーな直撃要因
- ・中間点検すべき基本要因
- ・永続化に直撃してくる要因

の4分野に仕分け、さらに1レベル具体化した影響要因を2項目抽出すると

- ・実現すべき基本事項への直撃要因
 - 固定客化の問題
 - 連作障害解決技術の蓄積
- ・創業へのリスクーな直撃要因
 - 環境三法の激圧
 - 不均一原料での品質保証
- ・中間点検すべき基本要因
 - プラント生産の重点管理
 - プラント稼働の重点管理
- ・永続化に直撃してくる要因
 - 回収の促進
 - 新栽培法の成果蓄積

これらの各直撃要因を4象限に配置し、展望しやすくするとともに、各象限、2事項追加などし、あとの機能—活動モデルの拡充のベースを広げる。これもまた創業者が創業するかどうかの意思決定の参考資料になる。

3-1図 創業のための影響要因



4 機能—活動モデル

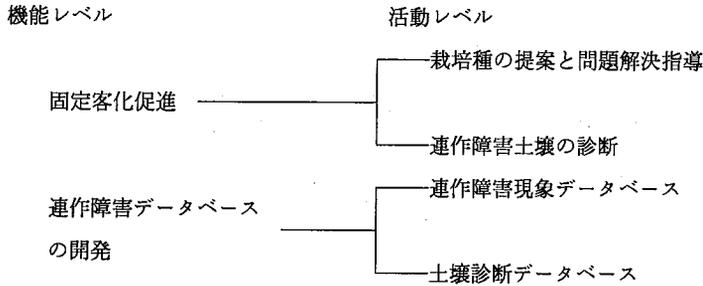
理念を事実化する創造的行為を事業というわけであるから、そのためには理念を事実化する機能がある。機能は、抽象的レベルの思考の成果である。機能を具体化すると、活動が抽出される、かなり具体化されるが、さらに作業レベルに落とす。この三段落としが、トップダウン思考による意思型アプローチである。しかし、本稿では、紙面の都合により、機能—活動の2レベル、1機能

について2つの活動を策定する、簡略型機能—活動モデルを提示する。

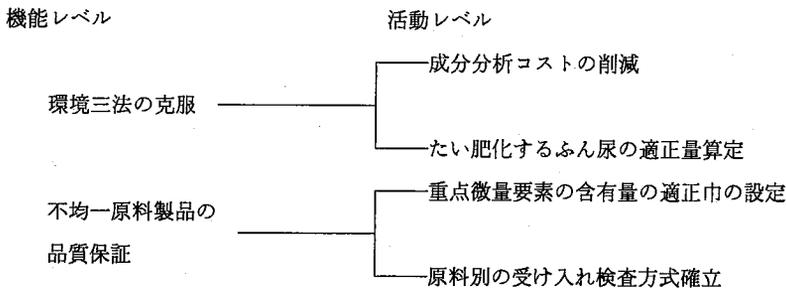
形式的には、ツリー構造であり、この場合では、2レベルである、さらに、レベルを深めて、3レベル、4レベル、6レベルと分析する。このようなレベルを深めるには、ビジネスデザインの複雑性に依拠する。複雑性が増すと、一般的に、抽象的な機能を、レベルダウンして、超具体化する手数が多く必要になるからである。

4-1 簡略型機能-活動モデルの策定

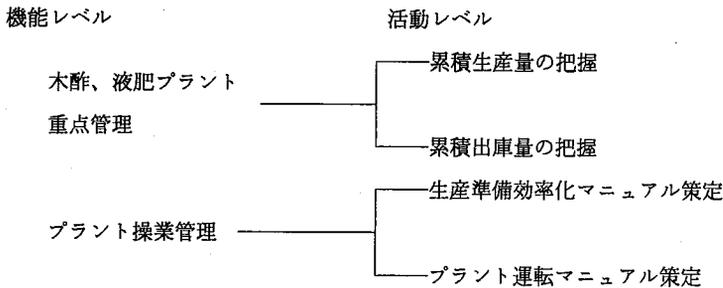
・実現すべき基本事項への直撃要因に対応して



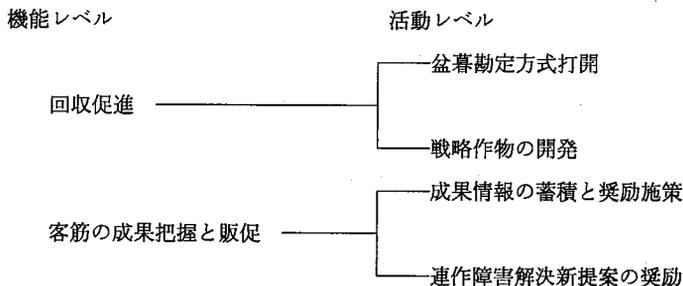
・創業へのリスクな直撃要因に対応して



・中間点検すべき基本要因に対応して



・永続化に直撃してくる要因に対応して



4 作業遂行ネットワーク

アローダイアグラムによるネットワーク図の構築を試みる。

本稿では、機能-活動モデルが、2レベルである。具体化された、活動レベルに着目して、活動の手順化を試みたい。手順化の創造技法として、

ネットワーク化技法1

上述の機能-活動モデルの活動レベルを、識別

コード付けて列記する

- A：栽培種の提案と問題解決指導
- B：連作障害土壌の診断
- C：連作障害現象データベース
- D：土壌診断データベース
- E：成分分析コストの削減
- F：たい肥化するふん尿の適正量算定
- G：重点微量元素含有量の適正巾設定
- H：原料別の受け入れ検査方式確立
- I：累積生産量の把握
- J：累積在庫量の把握
- K：生産準備効率化マニュアル策定
- L：プラント運転マニュアル策定
- M：益暮勘定方式打開
- N：戦略作物の開発

- O：成果情報の蓄積と奨励施策
- P：連作障害解決新提案の奨励

ネットワーク化技法2

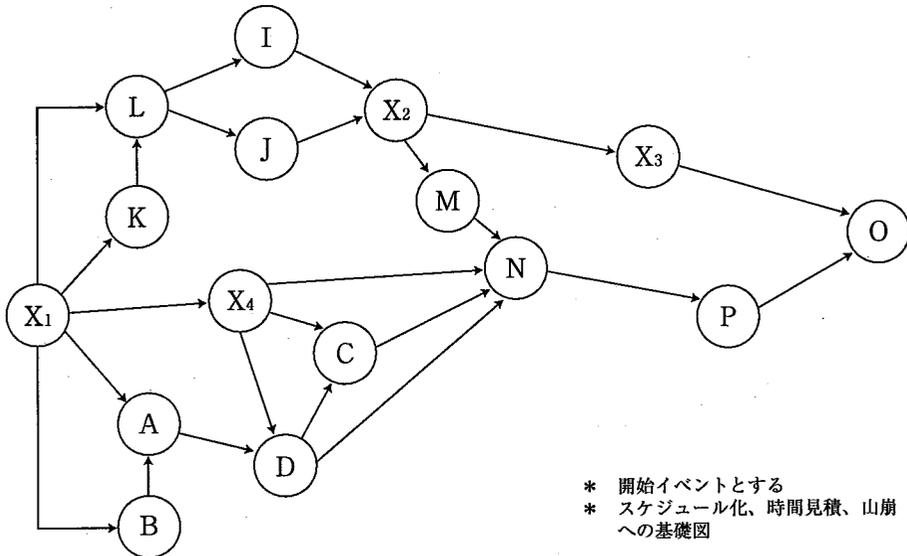
上記活動の前後関係分析し、ネットワーク図を作成しながら、必要な事項を補強するのであるが、ここでは、紙面の都合もあって、先に、補強事項を書いておく。

- X1：基礎分析
- X2：生産バランス見直点検
- X3：回収戦略立案
- X4：プラント木酢、液肥単独および混合使用マニュアル作成

ネットワーク化技法3

以上により、アローダイアグラムを画く

図4-1 ネットワーク図



- * 開始イベントとする
- * スケジュール化、時間見積、山崩への基礎図

5 創業のための評価

創業するかどうか意思決定するための評価基準の設定も創業トップの重点業務である本稿では、基本的事項に着目して、以下のように整理した。

5-1 初期実現状態の評価基準

- 営業分野の確立
- 分野別顧客数

分野別平均売上高
再購買の強度
以上の各項目が、適当な評価尺度を入れて、満足水準にあるか評価する

5-2 初期リスク減らし評価基準

- 資金調達実現度
- 営業分野別協力関係実現度
- クレーム処理のスピード

コストダウン実現度

リスク減らしには、技術力の高さスピード処理である。いずれも人的能力の高さに依存して決まる。この辺の能力開発の実現度について評価されたい

5-3 中間点検事項の評価基準

人財育成強化案の見直し

資金計画見直し

コスト把握の見直し

ムダ、ムラ、ムラの排除方式の見直し

ムダ、ムラ、ムラの排除は、品質管理の基本である。このことに加えて、ベンチャービジネスの展開では、鋭さがある、“山椒は小粒でも、ピリリと辛い”の例えのように、特定分野の技術力、信用力で、なくてはならない存在になることにある。

5-4 達成すべき事項の評価基準

累積回収高

累積生産量

累積開発資金量

累積利払い高

プラント操業は、累積バランスの評価が重要である。累積生産量と累積在庫量のバランスが悪いとは、在庫量が増加していることだし、累積生産量に見合う回収がなければ、資金ショートになるはずである。各種累積曲線等による管理が基本となる。

6 まとめ

以上、創業者のビジネス化の関心と、必須の創造性技法について論じてきたが、極めて高い能力の創業者が、組織力が、未成熟のまま、敗退して

いった例は、多数あげられる。逆に、成功して、ビッグになった例は、そんなに多くはないのである。

戦後、ビッグになったベンチャーの数少ない例に、ソニーと本田がある。この2社の成長は、それぞれ、たぐいまれな2人の人物が、リーダーシップとフォロウシップをあざなえる蠅のごとく発揮した、LF関係である。ソニーでは犬深氏と森田氏であり、本田では、本田氏と藤沢氏である。

本田が、自転車にモータを取り付けた、カブを開発する。藤沢氏は、全国の自転車さんに、手紙を書く「カブ1台進展する、注文してほしい、支払いは三菱銀行日本橋支店…」などの内容である。藤沢氏は、三菱日本橋支店長に、このプロジェクトの内容を話し、カブの代金の受け取り銀行にしてもらった。戦後の金融不安定な時期である。支店長は、カブの販売先の自転車屋さん、受け取り銀行であることを表明する手紙を書く。自転車屋さんたちは信用して、注文は、先払いで殺到した。この場合カブを開発した本田氏はリーダー、藤沢氏がフォロワーである。カブが売れている間に、本田氏は、藤沢氏の意を受けてバイク“ドリーム”号を開発する、資金力を手にいれた藤沢氏に、次の売り物を間に合すのである。この場合、異論もあろうが、次の市場を開発する藤沢氏がリーダー、本田氏が、フォロワーと読める。こうした、二人のLF関係が、本田をビッグにした。

創業時には、特にLF関係は重要である。創業トップの資質を光らせる、LF関係を補足して、「ベンチャービジネス創業のための創造性技法」の論述を区切る。

(2000. 1. 6 受理)