

ベンチャー企業の成功への道筋

芳 賀 玉 樹

目 次

(はじめに)

- I. ベンチャー企業設立の手順
- II. ベンチャー企業企画の展開
- III. ベンチャー企業の実行計画
- IV. ベンチャー企業を成功させる目標達成システム
- V. 経営者の戦略的経営思考と経営行動
- VI. IT 時代の意思決定のプロセス
- VII. ベンチャー経営者の活動領域を広げ意思決定に役立つ
「情報源マトリックス」
- 参考文献

(はじめに)

記念すべき2000年のサミット（先進国首脳会議）は九州で開催されようとしている。ここ数年はサミットの主要な議題に我国の不況対策が取り上げられている。欧米特にアメリカの好況に比較し、我国の不況は永く深刻である。この日米の景気の格差の要因の一つに、アメリカのベンチャー企業の勢い・エネルギーにあるといわれている。即ちアメリカのベンチャー企業は IT・ハイテクの分野は勿論の事、ハードウェア、ソフトウェアそして製造業、流通業、サービス業いずれの分野でも、今や世界一流のビッグビジネスに迄成長発展を遂げている。しかも、現在も続々とベンチャー魂を持つ企業が誕生し成長し続けているのである。

このベンチャーの勢いが、アメリカの好況を索引しているのであるから好況

も長続きするのである。アメリカのベンチャー企業の経営者は、学生時代からベンチャー魂と目確な「目標」を持ち、目標を明示すると共に、その「目標を達成する手順（プロセス）」を持っている。このベンチャーを助ける資本市場がナスダック始めいわゆる店頭市場が整備されている。我国でも、ベンチャー企業を助ける諸支援策が整備されつつあり、資本市場も今年度からスタートしている。

何よりも心強い事は、ベンチャー企業を支援する財団が東京と福岡でスタートし、ベンチャー経営者にオフィスとパソコン等 IT の提供を行いベンチャー経営成功の支えとなっている事である。そこで、この項では、ベンチャー経営の成功を願って、ベンチャーを成功させる為の諸技法、設立の手順、企画の展開、ベンチャー企業の実行計画、ベンチャー企業を成功させる目標達成システム、戦略的経営思考と経営行動、IT 時代の意思決定のプロセス、ベンチャー企業の情報源マトリックス等の情報提供を行う事としたい。

I. ベンチャー企業設立の手順

ベンチャー企業は、最初のスタートダッシュ時に確りとした『計画』と『戦略的行動力』がその成否を決めるといわれている。

この計画性と戦略的行動力を具えた『ベンチャー企業を設立する手順』の概要として次の事項が要点となる。

1. 事業は「どういうビジネスを行うのか」特に「業態」「商品」「顧客」「チャネル」「取引先」「収益源」（プロフィットセンター）」「収入計画」「必要情報・組織」「設備」等の様に経営資源を中心に考えるのであるが、従来言われている人・物・金の経営資源に新たな『情報』と『顧客』こそが IT 時代の最重要な経営資源として、クローズされなければならない。この二大資源こそが、ベンチャー企業を成功に導くことができる。

2. 事業計画書

- (1) 目標の設定と目標達成の手順を示し、その中で、トップの経営指針は明示

される。

(2) 資金調達とその源泉

最終的に資金、収入は顧客から入手するが、創業時の資金調達は用意しておく。

(3) 株主・社員への意思表示

ベンチャー企業経営者は企業のリーダーとして、社員を引っ張るには、企業の進むべき『目標進路』を示す。例えば、2005年には株式公開（店頭市場など）、'00年度には、売上・収益・給与目標いくらという比較的シンプルな目標を掲げるが、事業計画で必要な項目は、①目標概要 ②会社紹介 ③商品構成（将来の目標や開発を含む） ④顧客・市場とその見通し ⑤経営スタッフ ⑥売上・付加価値計画 ⑦資本・資金計画 ⑧社員の将来の収入水準

(4) 人材組織

『企業は人なり』と言われる通り、経営資源を司どるのは、人材である。

良い人材と情報と顧客が得られればベンチャー企業の成功の可能性は高い。

人の採用には細心の注意と最大のエネルギーを注入すべきである。

ベンチャー企業の成功の鍵は経営者、役員含め人材が握っている。人材は、いわゆる丸抱えに拘わらず、アウトソーシング（人材会社）を活用する事も大切となり、外部の知恵の活用は、これから成長発展する企業では不可欠の要件となろう。

① 経営スタッフ

経営幹部は困難に遭遇しても、共に解決する不退転の覚悟・勇気・行動力と問題解決力に基づく情報が求められる。従って、巾広く人材を求めた方が失敗は少い。また、スタッフは個性がある位の方が頼もしく、行動力、開発力、耐久力、体力、開拓力が期待できる。

ベンチャー企業特にトップ層が若年の場合部活・サークルの様な雰囲気（チームワーク・奉仕ボランティア・集中力・組織活力）がありしかもビジネスの厳しさと一致団結の行動力・計画力、知恵・情報ネットワークが望ましい。

ベンチャーを構成するスタッフは、技術だけに片寄らず、開発力、企画力、営業力、管理能力の総合力が発揮できる組合せとチームワークにより、万一難局でも乗り切れる体制ができれば、ベンチャーの創業（起業…アントレプレナー）は成功しやすくなる。

② 社員、従業員

上記の経営スタッフを基に、個性特に才能・能力のある人材を優先し、適材適所の観点から人材を配置する。人件費・コストは、固定化され最も負担が重く、リスクが大きいため、外部スタッフを活用する事の方が、全部丸抱えするよりも、投入コスト（リスク）に対して得られる成果は遙かに大きくなる。

我国ベンチャー企業の中には、アウトソーシング業態（特に最近の上場企業）の企業が多いのは、この分野の成長性が高い事を物語っている事も考慮に入れる。また人に密接な関係の深い情報と情報技術・IT 特にソフトの開発と活用がベンチャー成功の秘訣でもある。

(5) 資金調達

日本式の銀行の経営感から言えば、担保や過去の実績の少いベンチャー企業が資金を調達する事は容易でなく、従来は自己資金が中心で選択肢は少なかったのだが、今後は景気回復の切札として、ベンチャーの成長エネルギーが見直され、公的な機関等を筆頭にベンチャーを支援する制度も着々と整備され、有力な財団も設立され、ベンチャーの活用と一層の活躍が期待される環境になりつつある。

① 資金はどの時期に幾ら必要か、「開業費」「運転資金」「設備費」「固定費」「仕入費用」「人件費」「情報関連投資費用」特に必要資金とタイミング（まさかの時の資金）は重要となる。

② 調達方法「株式の増資」「融資の借入」「出資者のニーズはキャピタルゲイン（投資回収）か、或は安定株主指向か」「ベンチャーの株式市場の活用は」この場合は、上場できる基準条件をどうクリアーするかの対策が必要である。新しく、ベンチャー用に開設される株式市場は、従来に比べ、基準条件は、可成りゆるやかになっているので、ベンチャー企業の上場検討も有力な資金

対策となろう。

③ ビジネスパートナー（提携ネットワーク）

「資本・資金や商品、顧客、人材、情報、アイデア等の重要な経営資源が頼りになる提携先である。

以上ベンチャー企業を新たに発足させる為に必要な手順であるが、この手順を遂行するのに有効な、特にベンチャーのスタート時に大切な対株主対顧客への PR 情報を重視し、次の様なベンチャー企業企画の展開としてベンチャー経営者への支援策を考えた。この企画展開の情報により、企業のスタートダッシュ（起業）を成功させる為に万全の準備をして、臨み、ベンチャー経営を軌道に乗せる体制ができる。

Ⅱ. ベンチャー企業企画の展開

ベンチャー企業を新たに発足させる時に充分な準備をする必要がある、その準備に万全を期す為に『ベンチャー企業のチェックリスト』を用意し、ベンチャー起業企画の展開を行えば、ベンチャー企業は経営の軌道に乗せ易い。このチェックリストは、ベンチャーがスタートする時にスタートダッシュのエネルギー源となる『株主』『顧客』への PR 用情報としても、また、経営ソフトの開発を行う場合の基盤のシステムとしても活用できる。

このチェックリストの概要は、「ベンチャー起業の概要（フレームワーク）」……概要は、目標、会社方針、業種（スタート時にどのような業種で行くか）、規模、資金、主な取引先、業界での地位、外部活動、販売促進策、商品開発、商品構成、そして開発については、ハードウェア（製品ないし、製品の本体で、まだ応用技術が含まれていない）のみならず、むしろソフトウェアの開発（ソフトウェアは、製品の応用技術面で、有料サービスを含み、製品の持つ性能をフルに引き出すパワー面である）に力を入れた方が、ベンチャー企業の経営特に収益面への貢献が大きい。

その理由は、我国の大企業は、ハードウェア面に技術開発・コスト努力の重

点をおき、ソフト面には、殆んど考慮されないので、競争の面からも、又共存共栄の面からも好ましいからである。この様に我国企業はハードよりもソフト面が後れている事に着目すれば、ベンチャー企業のビジネスチャンスが多い。IT 活用の場合も勿論ソフト面に実に多くの可能性を秘めているのである。

ベンチャー企業では、これらソフトウェアの側面を推進する体制・組織が要となろう。

このチェックリストには更に、「顧客・取引先のニーズ（要求・希望・指摘）」「ベンチャー創業（起業）の期待効果」「対象商品と次世代（次の開発）商品」「顧客・取引先への訴求ポイント（PR ポイント）」これはベンチャーの強味である」「一般の人（インターネットが普及すれば、一般の人も大切な顧客になる）へのアピールポイント」「提携先（ベンチャーは自社の弱点を補う戦略が必要である。）」また、競合関係は、いわゆるライバル企業であるが、この場合は、お互いが進歩する事を心がける事であり、足の引っ張り合いにならないこと、互いに進歩すればそれだけ、レベルアップにつながるので、業界での地位も高まり、開発力もつく。また、ハードウェアだけでなく、ソフトウェア面に着目すれば、ベンチャー企業の開発の種（シーズ）も多くなり、収益の柱も増える。従ってライバルは良き糧となるのでプラス指向いわゆる前向きな関係が望ましい。

このチェックリストをまとめると次の表のようにベンチャー起業企画の展開『起業項目チェックリスト』として活用する事ができる。

(注) この表は、鈴木安昭、芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」社団法人日本機械工業連合会発行1998年9月改訂版 p. 138 を参考にし著者がまとめたものである。

Ⅲ. ベンチャー企業の実行計画

ベンチャー企業設立時の要点は事業計画と企画の展開であるが、この計画と企画の展開を実践し、より確実に企業の売上・収益を上げる為には計画・企画を実現させる『実行計画』が有効である。実行計画の役割は、計画を受けて、会社トップの方針、顧客と商品を中心としたマーケティング戦略と企業の『目標達成システム』と『行動計画』を具備しなければならない。そして、実行計画はいわゆる 5W2H（担当者、方法、期間スケジュール、対象、目的など）の観点からチェックすれば、より確実性を増す。また計画は『経営戦略レベル』のものから『拡販レベル』の両様がある。経営レベルの例として、『メーカー用』と『流通用』そして、[拡販レベル]のものとして、『ベンチャー企業実行計画書』を次のように表としてまとめたので、この三つの表を活用し、計画を実現する為の支援情報とされたい。

計画実現の為に『実行計画』（メーカー用）

プロジェクト計画項目	担当	方法	期間
I. 基本方針、目標 1. 成長目標 2. 新製品開発目標 3. 拡販の為に実行計画（別紙参照）			
II. 目標顧客、狙う市場 1. 新規市場、ないし、既存顧客 (1) 業種別の市場 (2) 顧客の課題 (3) 問題解決 (4) 情報提供 (5) 顧客情報ネットワーク 2. 顧客関係情報管理 (1) 一般用、消費財 (2) 業務用、生産財 3. オピニオンリーダー（我社のファン）作り (1) 業種別、地域別のオピニオンリーダー (2) 活用方法			
III. プロダクトミックス、商品構成 1. 明日の稼ぎ手、商品発掘 2. 今日の稼ぎ手育成 3. 商品構成効率化			
IV. 情報の活用とパブリシティ 1. PR 計画と顧客の活用 2. 情報ネットワーク 3. IT システム設計 V. 異業種交流、提携戦略 VI. 競業対策 VII. フィードバック事項、修正事項			
VIII. ベンチャー経営者の戦略的行動			

（注）この実行計画書は、鈴木安昭、芳賀玉樹著「経営高度化モデル策定」社団法人日本機械工業連合会、1998. 9月改訂版発行 p.87 を参考に著者がまとめた。

『実行計画』（流通業用マーケティングワークシート）

プロジェクト項目	担当	方策	期間タイミング
I. 基本方針、戦略 1. 市場と商品ミックス戦略情報 2. 拡販の為の実行計画（ミクロ） 3. 商品市場開発戦略 ○付加価値目標と成長率 II. 市場分析、戦略立案情報 1. 既存顧客、業種別ポイント 2. 既存顧客リピートオーダー拡大作戦 3. オピニオンリーダー組織化 4. 新規客開発戦略情報体系化 5. 潜在客の発掘 6. 顧客の重点管理、ABC 分析 III. 商品構成戦略 1. 商品の用途開発と用途分析 (1) 一般用（パーソナルユース） (2) 業務用（ビジネスユース） 2. ライフサイクル分析と商品構成効率化 3. 商品構成（ミックス）の総点検 4. 商品の重点管理 IV. 販売ルート、顧客ニーズ分析情報 1. 顧客の業種 2. 組織組織（顧客別、商品別）点検 V. 経営者の戦略的経営思考と行動 VI. 外部環境の変化と対応策 VII. 提携戦略、異業種交流 VIII. 経営情報システム			

（注）この実行計画書は、鈴木安昭、芳賀玉樹著「経営高度化モデル策定」社団法人日本機械工業連合会、1998年9月改訂版発行 p.88 を参考に著者がまとめた。

ベンチャー企業 実行計画書 (拡販用)

目 標 企 業	TEL ☎	社名	業種商品	ランク規模																																							
	概 要	代 表 者 外 部 活 動 取 引 先 マ ー ク 企 業 目 標 部 所 目 標 商 品 WP, P, C, 電子ファイル、システム 訪問サイクル 組 織 役 割																																									
		<table border="1"> <tr> <td colspan="2">事業所</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">組 織 人 脈</td> <td>投 職</td> <td>氏 名</td> <td>生年月日</td> <td>性格(型)</td> <td>趣 味</td> <td colspan="2">自 宅、他</td> </tr> <tr> <td>決定者</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>推進者</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>担当者</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>				事業所								組 織 人 脈	投 職	氏 名	生年月日	性格(型)	趣 味	自 宅、他		決定者							推進者							担当者							
		事業所																																									
		組 織 人 脈	投 職	氏 名	生年月日	性格(型)	趣 味	自 宅、他																																			
決定者																																											
推進者																																											
担当者																																											
ポ イ ン ト																																											
実 行 計 画	年月日	実 行 計 画 内 容		次の展開、問題解決、対策																																							
受 注 予 定	日 程	内容 (新規、リピート)																																									
顧 客 の 要 求 内 容																																											
当 方 ・ 役 割 ・ 何 を す る か																																											

特記次項 (例)、新製品開発、販売促進、イベント

(注) この(拡販用)実行計画書は鈴木安昭、芳賀玉樹著「経営高度化モデル策定」社団法人日本機械工業連合会 1998年9月改訂版発行 p.89 を参考に著者がまとめた。

Ⅳ. ベンチャー企業を成功される為の『目標達成システム』

ベンチャー企業を創業する（起業する）場合に最も大切な事は、社員・幹部は勿論、顧客取引先更に株主、金融機関、関係各位の人を引きつける事とベンチャーの事業を永続させることである。この為には強固な目標を明示することと、その目標を達成する手段すなわち、目標達成の手順・プロセスを用意する事により、不退転の決意を示すと共に、目標達成の具体的手法を示し、ベンチャー企業を成功させる道筋を明確にすることができる。

先述の様に、欧米特にアメリカの経営者特にベンチャーの経営者は目標を明示する事に重点をおいているが、我国の経営者は目標よりも、むしろ、家族的な人間関係からスタートしている。この様な日本的経営に、目標達成システムを強化する事により、経営なかんずく、ベンチャー経営はより一層成功しやすく推進する事ができる。

この目標達成システムは次の様な手順で展開される。

- (1) ベンチャーの創業（起業）で大切な事は、ベンチャー企業経営者の持つ強固な『目標』である。この『目標』がしっかりしたものであればある程ベンチャー創業は成功し易い。
- (2) 創業（起業）する目標は、参入（参加）したい『業界』と何をしたいかの『業務（仕事）』を明確にして臨む事である。
- (3) ベンチャーを推進する場合の制約条件は、企業が繁栄する条件を良く確認する事である。この条件を充たせば、ベンチャーの創業は成功しやすい。この条件とは、事業環境、顧客、商品、人材、取引先等の人脉、資金、支援者、予算、特許、ノウハウ、ソフト、規制がある。
- (4) 目標と現実の差はギャップ・問題点であり目標・夢を達成する為には、このギャップは乗り越えなければならない障害・カベである。この障害・壁の克服方法は、『ベンチャー企業の開発戦略』の項でとりあげたい。

なお、目標達成システムの活動スケジュールは、目標達成の活動の初期の段階に考え、スケジュールの確定は、このギャップの把握の段階までに用意する。

- (5) テーマ化は何をすれば、目標が達成できるかの具体的方法であり、カベの破り方も参考になる。それは、ものごとをやり遂げる不退転の決意と人脈を広げ、情報の活用・IT 等情報技術の活用そして何よりも重要な事はソフトの開発と強化という目に見えにくい領域である。
- (6) 調査体験学習は、実際にベンチャーの創業活動のシミュレーション（実験）をしながらいろいろの体験をする。学生の場合、クラブ活動・サークル活動、そしてアルバイトやボランティア活動・NPO そして、これらも通じて、人脈作りを巾広く行うことも重要である。若さを活かし、失敗を恐れず、種々の体験を教訓として次の機会・チャンスに活用できれば、ベンチャーの創業と運営に役立てることができる。
- (7) 情報の収集は、他人の情報・体験も活用できるので、情報は貴重な資源として、活用する。特に知人との情報支援が活かされ、ベンチャーの創業に役立つ、また、他人のベンチャーに関する体験（成功談・失敗談いずれも役立つ）の媒体の貪欲な吸収・活用が有効である。
- (8) 創意工夫・ヤル気・情熱はどんな逆境でも前向きに挑戦する心構えとして、メンタル面を重視するもので、メンタル面もベンチャーを成功させる領域である。
- (9) 代替案の作成は、一つの案だけで行動するリスクよりも、複数の案プランを用意する事によりチャンスを広げ最高の状態で、本命の案を実行することができる。
- (10) 実行は用意周到に行い、うまく行ったかどうかの効果の測定と、次の向上につながる改善の心がけがベンチャー創業を成功に導いてくれる。
- (11) 実行した後が大切で、この段階では目標を見直していく。即ち、目標が高過ぎないか、また目標を達成する方法や、大切な情報収集のやり方、情報の広さ、情報の質、情報源の見直しも行い、できるだけ、広範囲の情報源に、交際、活動範囲を広げる。例えば、地域活動やボランティア活動、NPO（非営利活動）を重視する。範囲を広げる為には、次項の『ベンチャー企業経営者の戦略的経営思考と経営行動』『IT 時代的意思決定のプロセス』が参考に

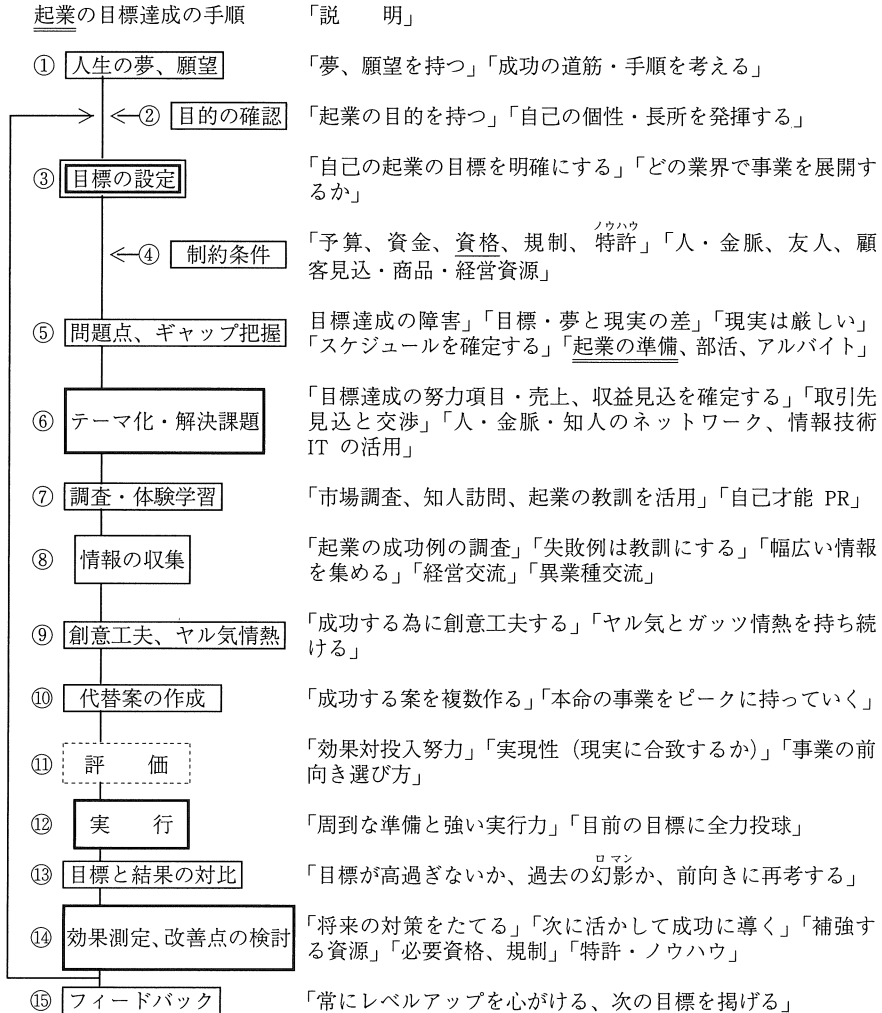
なる。

- (12) 実行した成果は、目標通りでうまくいったかどうか、効果を測定し、また、少しでも改善の余地があれば、改善する事を心がければ、ベンチャー経営は成功しやすい。

この様な段階を繰り返し実行していくのが、目標達成システムであり次の表の様にまとめる事ができる。

ベンチャー起業を成功させる為の『目標達成システム』

この手順を活用しベンチャー起業を成功させる



(注) この目標達成システムは、伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房1993年4月発行 234ページ（芳賀玉樹著）及び第一経大論集第27巻第1号平成9年6月30日発行 42ページ（芳賀玉樹著）を参考にし著者がまとめた。

V. ベンチャー企業の経営者の戦略的経営思考と経営行動

ベンチャー企業の成否のカギを握っているのは、ベンチャー企業の経営者であるといわれている。とりわけ、ベンチャー企業の経営者の考え方特に戦略的な経営思考とその考え方に基づいた行動力で経営の成果を上げる事が期待される。そして、ベンチャーの経営者は、ベンチャー企業を取りまく外部環境に対しても積極的に参加する必要がある。

(1) ベンチャー企業の外部環境適応活動

ベンチャー企業の役割の中に重要なものとして、次の二つの側面があるといわれている。

第一は、ベンチャー企業の外部環境適応活動(戦略計画活動)でこれは、単に外部環境の変化に対する受動的な適応だけでなく、もっと能動的な側面、即ち、市場創造開発活動いわゆるマーケティング戦略活動がより重要な役割となっている。

第二には、経営の内部(自社内)のマネジメント活動である。

第一と第二の割合・比率は、一般的には、7：3位が理想的であるが、経営者のタイプと企業のおかれている状況によってはその比率は異なる。例えば、経営者のタイプが営業型(出身)の場合は、殆んどが外部活動に当てられる。特にベンチャー企業の成長発展が著るしい場合の経営者は、外部活動の比重が大きい。(この場合には、内部を管理できる補佐役が重要である。)一方技術や管理型(出身)のベンチャーの経営者は、技術開発や内部マネジメントに半分以上の時間とエネルギーをさいているが、この場合は、外部活動に秀れた補佐役が必要となる。

この第一と第二の適応活動をおとめ、更に別の角度から分類すると次表の様に、「企業家活動」と「社会的責任活動」の二つにまとめる事ができる。なお、ベンチャー企業の経営者と社員の間の格差は、情報社会の環境下では IT(情報技術)と情報公開により、縮まって来ている。

即ち、情報社会では、テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・電波などの在来メディアや情報技術 IT の進歩と普及により、国内の情報はもとより世界中の情報が、豊富にスピーディーに時々刻々と誰にでも入手が可能になり、経営者の得る情報と一般社員の入手できる情報にそれ程の格差がなくなりつつある。従って経営者らしさを出せるのは、「より広い視野からの判断力・意思決定」「全体をまとめる能力すなわちシステム化の能力」「新しい分野に挑戦できる勇気」「人の能力を引き出す人材の登用」「タイミングの良い戦略立案と行動力」「柔軟性」「マーケティング開発のセンス」が益々重要になってくる。そして、ベンチャーの事業の分野でも、従来は個々バラバラに行われていたものを、全体として、まとめていく、いわゆるトータル化する技術も重要になってくる。以上の事をベンチャー企業の経営者の外部環境適応活動としてまとめると次の表な指針となる。

『経営者の外部環境適応活動』

「企業家活動」

1. ベンチャー事業のビジョン作り活動
2. 各事業戦略活動
 - 目的達成戦略
 - 拡大戦略
 - 戦略的利益計画
 - 新製品開発戦略、新事業開発戦略
 - 多角化戦略
 - ソフト化戦略、IT 化戦略
 - システム産業参加
 - 異業種交流、共同事業推進
 - 業界団体活動、上位システムへの参加
 - 縮小戦略
 - 撤退戦略

「社会的責任活動」

1. 対株主活動
2. 対顧客活動
 - 品質
 - サービス
 - 物流
 - 多品種化
 - 格 価
 - 開 発 (ハード)
 - ソフト開発・供給
3. 地域社会奉仕 (ボランティア)
4. 産業振興又は協調活動
5. 海外交流国際化活動
6. 自然保護、地球環境保護活動
7. 寄付活動
8. その他外部活動

(注) この表は鈴木安昭、芳賀玉樹著「経済高度化モデル策定」社団法人日本機械工業連合会1998年9月改訂版発行 P102 を参考にし著者がまとめた。

以上の様なベンチャー企業の経営者の戦略的経営思考と経営行動を支える重要な役割を担っている機能に『IT 時代の意思決定のパターン』がある。この意思決定のパターンを体系化して、ベンチャー企業の経営者の意思決定（決断）の支援を行いたい。

VI. IT 時代の意思決定のプロセス

ベンチャー企業の命運を握っているのは、経営者であるが、ベンチャー企業の経営者は、さまざまな外部活動や情報技術 IT によって実に多くの情報入手する機会に恵まれている。これらの情報は、意思決定によって、はじめて活かされるのである。ベンチャー企業は多くの冒険・危険（いわゆるリスク）に

さらされているのである。そのリスクをうまくさけながら、ベンチャー企業を正しくかじ取りして、成長発展への軌道にのせるのが、ベンチャー企業の経営者の意思決定である。

そこで、企業における意思決定のプロセスを解明してみよう。

我国においても、最新 IT に対する関心が高まり、企業活動の中で情報と意思決定の重要性が高っているので、この情報と意思決定の関係を中心に意思決定のやり方の手順をとり上げて行きたい。

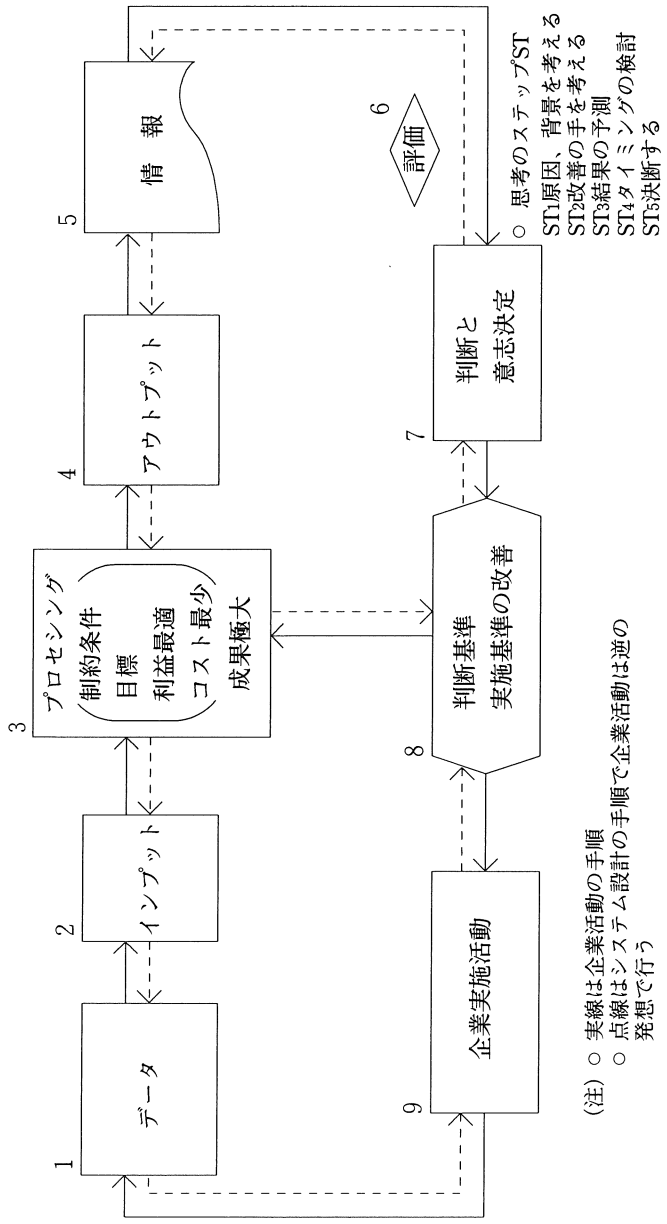
- 1) ベンチャー企業の中で諸々の実施活動が行われる。
- 2) 企業の実施活動に伴って、データが発生していく。
- 3) そのデータは、パソコン等の情報機器や情報技術によって加工される為の投入（インプット）される。
- 4) 投入されると処理（プロセッシング）されて情報用に活用される為に
- 5) アウトプット（打出）されて、情報になり
- 6) 情報を使う人に評価され、
- 7) 情報を基に判断・意思決定が行われる。

（この時の思考のステップは別図の通り）

- 8) その結果必要に応じて判断基準、実施基準の改善が行われる。
- 9) そして企業の実施活動へ流れる。

この様にして、企業はその活動の要に情報と意思決定によって、日々循環している。

意思決定のプロセスを体系化すると次の図の様になり、情報が重要な役割を果たし、とりわけ情報源の広さと質が重要である。



(注) ○ 実線は企業活動の手順
○ 点線はシステム設計の手順で企業活動は逆の
発想で行う

(注) この意思決定のプロセスは鈴木安昭、芳賀玉樹著「経営高度化モデル策定」社団法人
日本機械工業連合会1998年9月改訂版発行 p. 103 を参考に著者がまとめた。

Ⅶ. ベンチャー経営者の活動領域を広げ意思決定を助ける情報源マトリックス

前述の様にベンチャー企業経営者の戦略的経営思考と経営行動、意思決定のプロセス、目標達成システムにおいても情報が重要な役割を果たしているが、その情報が生まれ出ずるのは、情報源である。とりわけベンチャー企業にとって大切な『マーケティング』と『開発』両面にとっての情報源は重要な架け橋となる。

(1) ベンチャー企業の『マーケティング』と『開発』の情報源

ベンチャー企業が、質の高い開発と開発を成功させるマーケティング活動を行う事ができれば、ベンチャー企業は収益を高め成功する事ができる。収益性と生産性を高める為には幅広い範囲から情報を体系的に集め活用する体制を作る事が肝要である。この目的の為に別表の様な情報源マトリックスとしてまとめ体系化した。このマトリックス表は情報源と共にどんな情報かという情報内容からなる。

(2) 狙い

ベンチャー企業が開発に成功し、より多く売り生産性を高めるには、まず営業活動に必要な情報を巾広くかつ重要な情報をもれがない様に収集し、的確な内容で体系化し、必要で充分な量と質の情報が活用できるように工夫する事である。

(3) 活用方法

- ① ベンチャーが営業活動を展開する場合に、どの情報が重要であるかの優先順位（どれから先に着手するか——重要なものとそうでないものの区別）をつけておく和良好的。
- ② 優先順位のつけ方として例えば、
 - ◎印最も重要なもの……その情報がないと競争に勝てないもの、或は商談が成立しなくなるものである。
 - 印その次に重要な情報である。

□印あれば便利で、競合他社との差がつくもの、等があり、その情報が自分にとって得意で強いものと、不得手でニガテなものに分けて、弱いもの、苦手のもの（ウィークポイント）情報は友人や同僚（この場合、他業界の方がヒントになり易い事がある。）顧客ユーザー、取引先から補っておけば、有効となろう。

(4) ベンチャー企業自社内での活用方法

① トップ層

この情報源マトリックス表をベンチャーの営業担当及び管理者マネジャー各位から提出して貰い、まず部課、グループ単位の小集団にまとめ、更に集団・組織の傾向と長所や弱点を把握して、弱点やかたよりを補う様に指導できれば、成果はあがり易く拡販につながっていく。

② マネジャー又は社内の開発担当者……グループ構成員（販売やソフト担当者）1人1人の長短を良く把握して部下の指導に活用する。

③ 販売担当者

販売担当者（セールス）はまず自己の客観的立場に立ち（第三者に相談しても良い）よく把握したい。そして自己の強い情報内容を基にした営業活動を展開しつつ、できるだけ早く弱点を克服する様に情報源を強化していく。その為にもできるだけ多くの客先を訪問し、直接関係がなさそうな客でも、顔を広くする様に、種々な所（情報源）に顔を売っておく。そして、人脈、つき合い範囲を広げる。この様にして見込客を増やしつつ、一方で、コネを作る情報ネットワーク作りも積極的に行っておけば、販売の実績も上る様になる。

(5) 情報源マトリックスの構成

この情報源マトリックスは①情報内容（主にベンチャーにとって大切な顧客と取引先から得られる重要な情報）と②情報源（これも顧客が主体となるが）我国の場合許可の関係で官庁や自治体も大切な情報源となる。

情報源マトリックス

情報源 (見込得意先関係)		官公庁・団体組合	業界・団体	得意 既存	先 新規	オピニオンリーダー	仕事、友人、同窓	親族、近隣、趣味	社 トップ・技術	内 営業・開発	内 スタッフ	媒体、ニュース、メディア	各種展示会	異業種交流	狙い 今後の行動
情報内容 (拡販の指針)															
見込客・ユーザー	業界動向・業界システム 見込客（集団） 人脈 系列 キイマン 推進者 業績動向														
顧客要求	関心事 要求・品質・コスト・納期 期待効果 購入・発注ポイント その他・要求、指摘														
	事例（成功、他）														
課題解決策	購入、発注障害 抱える課題・問題 解決策 支援事項														
決定への影響	購入・発注パターン 購入・発注動機 アフター クレーム 品揃・調達力														
競争他社 新情報	競争状況 競争の長所、強味 競争の短所、弱点 競争の品質、コスト、納期 得意先の評価、評判 新技術、新材料 時流動向														

(注) このマトリックス表は鈴木安昭、芳賀玉樹著「経営高度化モデル策定」社団法人日本機械工業連合会1998年9月改訂版発行 p. 37 を参考にし著者がまとめた。

参 考 文 献

- P. F. Draker, THE PRACTICE OF MANAGEMENT p 32, p 39, p 48.
- P. F. ドラッカー、現代の経営 1987、3月 野田一夫監修、現代経営研究会訳 p 2, p 6, p 42, p 46, p 47, p 49, p 67, p 80, p 82.
- Ansoff, H. I., Corporate Strategy Mc Graw - Hill 1965.
(広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部1969年 p 16.
- 鈴木安昭、芳賀玉樹著『経営高度化モデルの策定』
社団法人日本機械工業連合会発行1998年9月改訂版 p 138, p 87, p 88, p 89,
p 42, p 234, p 102, p 103, p 37.
- 伊藤陽三『現代商学総論』経林書房 p 114.
- 伊藤陽三『実践経営組織論』経林書房 p 230, p 239, p 259.
- 今坂朔久『現代経営者思考論』白桃書房 p 72, p 221, p 252.
- 第一經大論集 第21巻 第1号 平成3年6月 p 29~p 43.
- 第一經大論集 第21巻 第4号 平成4年3月 p 1~p 12.
- 第一經大論集 第24巻 第4号 平成7年3月 p 59~p 68.
- 第一經大論集 第26巻 第1号 平成8年6月 p 1~p 14.