

起業と

ケース
スタディで
学ぶ

Starting Business & Second Founding

第二創業

[編著] 日本工業大学専門職大学院
MOT 経営研究会

はじめに

中堅・中小企業を取り巻く、 経営環境

ICT（情報・通信技術）の飛躍的發展により国内外のモノづくりの技術格差が縮小するなかで、新興国では大企業が台頭、所得水準の向上による市場形成が進んでいる。

一方、我が国では、従来製品・事業における市場の成熟化、大手企業の生産機能の海外シフト化が進み、多くの中小企業の国内売上高が伸び悩んでいる。加えて、新規開業率の低下や事業承継問題などもあり、起業家や後継者の育成、中小企業のグローバル化や新事業創造など第二創業の展開をいかに図るかが大きな課題となっている。

近年、大手企業ではなくベンチャー企業や起業に興味を持つ若者が増える兆しが見える。またグローバル展開や新事業創造などの第二創業に取り組む事例も新聞や雑誌に多く紹介され、上記課題に対する新たな胎動がうかがわれる。この動きを大きな



「うねり」とするためには、起業や第二創業などに関する成功事例の要因分析と周知、基礎的知識や手法・スキルの学習、模擬的演習などの体験できる「場」の充実が求められる。

2000年以降、社会人を対象としたMBAやMOTなどのビジネススクール（専門職大学院）がとりわけ注目されるようになった。この背景には、国際レベルでの企業間競争に打ち勝つため、経営・技術などのマネジメントに関する知識や手法、スキルを身に付けようとするニーズが強まったことがある。その専門職大学院の一つが日本工業大学専門職大学院技術経営研究科（NIT-MOT）だ。NIT-MOTでは、中堅・中小企業のイノベーションを推進する中核的人材となる経営者・後継者・幹部社員、起業者などの育成を目指している。

本書では、NIT-MOTの修了生の中から、起業に成功している経営者5名、第二創業に挑戦している経営者3名にご協力を頂き、自社の経営理念・経営ビジョン、経営戦略・戦術、起業や第二創業への挑戦とリスクへの対応についてインタビューを行い、その実像をまとめた。

経営者たちの特長

「3つの上手と3つの視点」

本書の取材にすべて立ち合い、経営者らの話を聞いたところ、いくつかの共通点が見てとれた。

まず、インタビュアーが気持ちよく質問できるよう配慮する「気配り上手」、曖昧で幅広い答えにくい質問に対しても極めて論理的に説明する「語り上手」、語りが熱っぽくエネルギーが溢れる聞き手側を話に引き付けるような「アピール上手」であったことだ。

また、それぞれが経営者として確固たる「経営哲学を持っている」、ビジネスの見通しに関して「鋭い先見性を持っている」、経営理念を踏まえた「明確な会社ビジョンを持っている」ことも挙げられるだろう。

取材から一步離れると、みなともかく、よく飲み・よく食べ・よく遊びの3拍子が揃っている。旺盛な行動力を活かして他分野の様々な人々に出会い、価値観を共有、

信頼関係を深め、ビジネスのキーパーソンになれるよう人脈形成に努めている。

さらに、早朝や深夜などには自分の時間を確保し、自己研鑽にも励む。自己の人間的魅力を高め、人脈形成や経営者としての資質の向上に役立つ努力を続けているのだ。

一 確固たる経営理念と明確なビジョン

彼らは自己実現、従業員の幸せ、顧客・社会への貢献といった経営理念のもと、会社が目指すべき姿（経営ビジョン）を描き、そのためには何をすればよいかを明確にしている。

経営ビジョンは社員や顧客に周知するだけでなく、社外の多様な人々にも積極的に伝え、将来の顧客開拓、社員（人材）の確保、さらには幅広い応援団づくりに役立っている。こうした経営理念・ビジョンを礎としたぶれない経営が会社づくりを確かなものにしていくのだ。

一 規模よりも質を重視

本書で取り上げた企業の多くは、大規模市場ではなく市場規模が構造的に大きくな
らないニッチ市場を対象にシェアの獲得・維持を目指している。ニッチ市場を対象と
しているがため、事業規模の拡大よりも、製品・技術・サービスの差別化力強化や高
付加価値化に向けたマネジメントを優先的に行っている。なかには、あえて会社規模
を大きくしないようにマネジメントしている経営者もいる。事業規模よりも収益を優
先するニッチトップ企業を標ぼうしているのだ。

一時的な需要拡大に応じて事業規模を拡大すれば、その規模を維持するために「儲
けにならない仕事」も確保しなければならない。加えて、売れるからと言って、製品
の標準化と生産設備の拡充を行い大量生産すれば、製品のコモディティ化やコスト競
争の激化が進むものと考えられる。彼らはそれを十分に承知したうえで経営を行って
いるのだ。

一 将来を見据えた人的ネットワーク（人脈）形成

経営者には魅力的な人物が多い。彼らもまた、人を引き付ける不思議な魅力を備えている。たとえば、一度会うと忘れられない人間味を醸し出し、自ら描く夢や経営ビジョンを熱く語り、「あの人と一緒に何かしたい（仕事をしたい）」といった気持ちにさせる力をもっている。そして、研修会、展示会、学会、経営者交流会などのあらゆる場に足を運び、トップ自らが率先して新たな人的ネットワーク形成に努めているようだ。

形成した人的ネットワークが社外の経営資源を活用できる道筋をつくり、自社のウィークポイントを補強・補完。産学連携による研究開発、企業間連携による新事業創造が水面下で展開されている。

一 顧客に頼りにされている

彼らは、コスト競争に巻き込まれることを危惧して、コスト面での顧客ニーズに
えるだけでなく、顧客に頼りにされるような会社経営を目指している。すなわち、顧
客から選ばれ続ける会社になろうとしているということだ。

たとえば、顧客からの緊急的発注への対応、自社の強みを活かした顧客への提案、
他社では得られない価値・満足感の提供などが具体的な施策である。こうした積み重
ねによって、顧客にとって自社がなくてはならないものとして存在感を高めている。

起業者・後継者が 「熱き経営者」になれた理由

こうした特長を持つ会社へと成長させた理由を探ってみよう。

起業者・後継者は起業、事業承継・第二創業として会社経営に関わり始めるが、誰もが「熱き経営者」になれるわけではない。「熱き経営者」へと脱皮するポイントがあったはずだ。

本書に登場する起業者・後継者はビジネスにおいて幾度となく大きな試練（経営危機、自信喪失など）に遭遇していた。大きな試練は、彼らをギリギリの極限状態に追い込む。極限状態に追い込まれたとき、彼らは一様に試練から逃げるのではなく、リスクを取って正面から立ち向かうことよって試練を乗り越えていた。この試練を乗り越えるプロセスにおいて、彼らは今までの思考とは異なる「経営者の思考回路」を獲得したといえよう。結果、彼らは従来とは異なった意思決定が出来るような「熱き

「経営者」へと変身したのではないだろうか。

大きな試練を乗り越えようとする時、彼らのもとには、相談に乗ってくれるメンター、精神的支柱になってくれるサポーター、ビジネスに協力してくれるパートナーなどの救世主が現れている。新たなビジネスを創出する場合だけでなく、苦境を乗り越える際に「経営者の人的ネットワーク」が活きた。これぞ「熱き経営者」になれる要件とも言える。

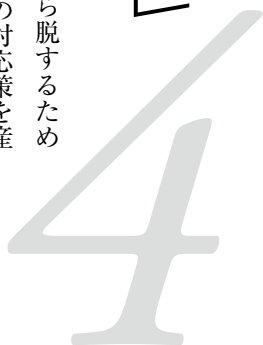
経営者ならではの「思考回路」

「経営者の思考回路」について、私は、経営者が会社の過酷な試練から脱するため、追い詰められた逃げ場のない状況下で、従来では思いつかない最善の対応策を産み出す能力として仮定している。

これによく似た身近な事例といえば、作家が締め切りギリギリになって、やっと成果を産み出す創作力が挙げられるかもしれない。締め切りギリギリにならないと発想できない成果である。こうした創作活動を繰り返すことによって、作家特有の思考回路が形成されるはずだ。

「経営者の思考回路」も同様、火事場の馬鹿力が生み出すケースが多いものだ。過酷な試練を経験した者にも、「経営者の思考回路」を手に入れることができる。言葉を変えると、「経営者として一皮剥ける」という表現があるが、修羅場を潜り抜けることでしか、「経営者の思考回路」は産まれない。

このような経験を繰り返し、「経営者の思考回路」が頭の中に定着し、経営課題に対して瞬時に解決策が頭に浮かぶ（状況をインプットし、順次にシミレーションしア



ウトブットできる) ようになれば、「熱き経営者」に近づいたといえるだろう。

本書の「熱き経営者」たちは、20代、30代の起業者、事業承継・第二創業者として幾度となく試練を克服する中で「経営者の思考回路」を形成して、定着させ経営者として一皮剥けたものと推察する。

経営者を支援する 「経営者の人的ネットワーク（人脈）」

ビジネス界においては、「何（What）を知っているかよりも誰（Who）を知っているかが重要である」と、人脈の重要性が指摘されている。人脈は、誰にでも形成できるものでなく、他者から関係性を作りたいと思われるような魅力的な人物、価値観を共有でき信頼できる人物でないことには形成できない。人脈は作ろうと思っても簡単にはできないのである。

ではどうすれば人脈を形成することができるか。まずは経営者自身の魅力を高める必要があるだろう。本書の「熱き経営者」らは、早朝・深夜に自分の時間を確保し自己研鑽していた。会社の事業の成長だけでなく、個人的な魅力の向上へのためまぬ努力を怠っていない。

また、自身の魅力を相手に知ってもらわないことには始まらない。様々な集まりにいき、オープンマインドを持って積極的に参加し、意見交換を行うことが必要であ

る。

本書で紹介する「熱き経営者」たちの物語から、経営者としてのマインドや具体的行動、ビジネス創出のアイデアを感じ取っていただき、読者の皆様のビジネス、生き方に何らかの参考を得てもらえれば幸いです。

2016年9月1日

日本工業大学専門職大学院 技術経営研究科

研究科長 小田恭市

ケーススタディで学ぶ 起業と第二創業◎目次

はじめに

- 1 中堅・中小企業を取り巻く、経営環境 4
- 2 経営者たちの特長 6
- 3 起業者・後継者が「熱き経営者」になれた理由 11
- 4 経営者ならではの「思考回路」 13
- 5 経営者を支援する「経営者の人的ネットワーク（人脈）」 15

USTRON株式会社

日本で起業した中国青年の経営物語

- 1 日本で起業したグローバル企業「USTRON（アストロン）」 26
- 2 成長に導いた独特のビジネスモデル 36
- 3 陳社長の太っ腹経営論 47

2 度目の創業で

グローバルニッチNO.1企業へ

- 1 成功、挫折、再チャレンジ 58
- 2 一流の技術者、一流の会社の懸け橋となる
- 3 世の中にないものを追及。
社員が働いてよかったと思える会社に 70

モバイル文化創造の追求

- 1 三多摩の伝説の営業マン 86
- 2 訪問営業から卸、そして店舗小売業へ 90
- 3 差別化は顧客満足度 95
- 4 利益を生む源泉は人 101
- 5 モバイル文化の創造企業へ 106

「運命の出会い」を次世代につなげる

- 1 経営者は社会貢献をして、初めて一人前になれる 112
- 2 「逃げるな」。恩人・坂戸社長の教え 118
- 3 自社製品を作り、未来工場を創造する 122
- 4 中国から見た日本の溶接技術 130
- 5 次世代経営者、業界、自社のために 135

15年計画で進める、 娘への事業承継、父の第二創業

- 1 娘への事業承継。父の第二創業 144
- 2 悪ガキからカリスマ経営者へ。その軌跡 152
- 3 あらためて考えた、自社の強み。
承継すべきこと、チャレンジすること 161

日本初コンサルティング型工業塗装

- 1 「コンサルティング型工業塗装」という新業態を作った男 172
- 2 1-Tを使わなければじり貧になる 179
- 3 1-O-T型塗装工場運営ビジネスというビジネスモデル 185
- 4 MOTの学びと父の教え 194

国内外からオファーが殺到する「光の駆け込み寺」

- 1 「自由に、自在に、しなやかに」 202
- 2 学びをビジネスに直結させる 209
- 3 住田光学ガラス式経営をするために 220

学校法人明泉学園の新価値創造戦略

- 1 事業継承者としての学びと目覚め 230
- 2 明泉学園の新価値創造戦略 246

おわりに

編集後記

272 268

