



インディゴブルー社長 柴田 励司氏

1985年「智大文卒。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング(現マーサージャパン)社長を経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)の最高執行責任者(COO)に就任。10年6月から現職。

「いっちゃよろろん」を追求する。そこに「ま」と決めたらずるに動く。ベンチャー企業はこんな感じがいい。やりたいことが明確で、一緒に行動できる仲間がいたらすぐに始める。事業計画はビジネスの形ができてからでよい。まずは勢いが大事。これがないと新しい事業は立ち上がらない。ベンチャー企業から勢いを取ってしまったら、ただの零細企業だ。顧客価値については、じっくりと時間をかけよう。徹底的に知恵を絞り、汗をかかべきた。誰が喜んでくれるのかを考え抜く。具体的に将来の顧客の顔を思い浮かべて、仲間たちと議論することを惜しんでほならない。さらに、クオリティーで妥協をしない。自己満足が納得できる水準があるが、これには

顧客が喜んでくれる価値をつくることのできる、いよいよ収益モデルを考える。きちんと資金計画も確認する。最終的には収益モデルが効いてくる。どんなに良いものを提案したとしても、それで収益が安定的に見込めなければ、やはり「食えない」。このフェーズになったら、きちんとやっていた方がいい。経営管理に秀でた人の力を有償で借りたとしてもだ。

まず動く、顧客価値を重視

違和感がある。立ち上げの「勢い」に水をかけていないか。これがベンチャー企業の立ち上げではなく、「脱サラ講座」ならわかるが。では、新事業を創出する人の「勢い」とは何か。具体例を紹介しよう。神戸にあるベンチャーのC社の代表を務めるOさんは米系コンサルティング会社時代の同僚だ。家業を継ぐとして退社。経営危機に瀕していたC社を見事に再建した。そして昨年くらいから自分独自のやり方を形にしている。先日、ちょうど神戸で講演の機会があったので、その帰途、C社のある甲南山手まで足を延ばしてC社を訪ねた。Oさんの将来構想を聞いた。実にいい。勢いがある。彼の構想に共鳴して一緒にやろうという精鋭もいる。私も共鳴した。「一緒に事業を推進することにしよう」。その場で12月までの動き方も決めた。その構想を本稿で詳しく紹介できないが、これが「勢い」である。ただし、気になることがあった。Oさんが考える提供価値の価格設定が低過ぎるのだ。新しい価値を世の中に訴求するときの価格戦略は重要だ。結果的に自分の首を絞めるような市場を組成してはいけない。さらに気になったのが、過度な頑張りやコストセーブを当たり前にしていること。低賃金であっても寝食を忘れて働いて、移動はすべて夜行バス、宿泊先はサウナ。これらはベンチャー企業ならではの働き方だが、長く続けてはいけない。客観的に見ると、いわゆる「ブラック企業」と大差なくなくなってしまっている。Oさんがやろうとしていることは、既にその次の段階にある。ベンチャーの創業段階から進化していく次の姿が見えてくる。気になることを踏まえたうえで、このナビゲーションで「役買うこと」にした。ベンチャーとしての勢いを感じることは間違いない。これからの成長が楽しみだ。