VB経営 A to Z

VB企業の提携

パス最高経営責任者 柴田 励司氏

1985年上智大文卒。カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行責任者（COO）などを経て、2010年6月インディゴブルー社長（15年11月から会長）。2014年6月から東証マザーズ上場のパス最高経営責任者（CEO）。

全員で3つのモデル共有を

提携。ベンチャー企業は社内の経営資源に限りがある。そこで他社と組む。ベンチャー企業経営者がよく考える手である。しかも、オーナー経営者間だと話が早い。すぐに資本・業務提携に発展する。

これはアプローチとしては間違っていない。どんどんやるべきだと思う。私が最高経営責任者（CEO）を務めるパス社でも数社と業務提携をしている。中には資本提携に展開した会社もある。ちなみに私の手元には常に数社の提携候補先リストがある。候補先なので勝手に名前を挙げたリストで、アプローチはこれからだが、私の構想を早期に実現するためには他社の経営資源が必要なので準備をしているのだ。このように、提携はベンチャー企業にとって重要な戦略課題である。

□ □

ところが、うまくいかない事例を多く耳にする。最初のうちは盛り上がっているが、最後には感情的にもとを分かつことも少なくない。うまくいかなくなる一番の理由は過剰な期待だ。先方の実力以上のことを勝手に期待して、それがかなわないとなると途端に冷めてしまう。その取り組みはいきおい自然消滅の道を歩むことになる。

もっとひどい例もある。日常的に自分の会社の社員に不満があり、自分がやりたいことを実現するために他社人材に期待したオーナー経営者がいた。打ち合わせで会う他社の人材が優秀に見えて仕方がない。自社の社員は反対するばかりで、具体案ひとつ言わない。彼らは違う……。これは「隣の芝生は青く見える」そのものだ。

自社の社員が自分に提案しないのは、提案してもしょうがないとあきらめているのである。自分の会社の社員を信用していない経営者のために、力を尽くそうとする外部人材がどれだけいるだろうか。多額の報酬が目当てか、あるいは甘言よろしく会社を乗っ取ろうとする輩だけではないか。自社の社員を大切にしていない経営者が他社と提携してうまくやれるわけがない。

□ □

実務的にはビジネスモデルが鍵になる。オーナー間で意気投合しただけではビジネスは動かない。「どのような顧客にどのような価値をどのように魅力づけして提供するか」という戦略モデル。それを実現するための業務プロセスや組織体制などのオペレーションモデル。さらには「どのようにコストをかけてどのように収入を得るのか」という収益モデル。この3つのモデルが2社間で共有されてはじめて提携がうまくいく。

関係者全員がこの3つのビジネスモデルを共有していることが鍵である。オーナー間で握っていたとしても実際に稼働する人たちの中で共有されていないと現場が混乱して結局動かなくなってしまう。特に大事なのが戦略モデルだ。「どのような顧客にどのような価値」を一緒に創るのか。ここが全ての基盤となる。○○をやりたい、ということだけだと顧客不在のモデルとなる。これだと立ち上がらない。

最終的に重要なことは関係者間の信頼関係だ。相手方から期待されていることが期待通りに進んでいないときにどのような対応をするか。この対応が相手からみて不誠実だと思われたら、その先が非常に難しいことになる。わからないことを一緒に切り開いている仲間なので予定どおり進まないことは想定内だが、そのときにどのような態度を示せるか。ここにかかっている。提携はベンチャー企業が採るべき選択肢であることは間違いない。しかし簡単ではないと留意せよ。

日経産業新聞 2016年5月12日