

# 「実践から語る中小・ベンチャー企業が繁栄するためのシナリオ」

～成功への事業・商品と社長・マネジメント組織の条件～

講師：財団法人みやぎ産業振興機構 総括プロジェクトマネージャー 高橋 四郎氏

当財団は、平成19年7月25日（水）七十七銀行本店5階会議室において特定テーマセミナー「実践から語る中小・ベンチャー企業が繁栄するためのシナリオ」を開催いたしました。

当日は約60名の企業経営者等の皆様にご参加いただき、中小・ベンチャー企業を取り巻く環境、事業の成功の秘訣や進め方、今後の展望などについての講義を実施しました。

この特集では、講師にお招きした財団法人みやぎ産業振興機構総括プロジェクトマネージャーである高橋四郎氏の講演内容についての概略を紹介いたします。



高橋 四郎氏

## 《目ざせ宮城の中小・ベンチャー企業群!!》

- 大企業でなくてもいい。地方にあっても、小さくても一流企業を目指そう
- 大企業の中のエクセレント事業本部、エクセレント事業部が独立した様なものでいい
- その水準を捕らえて追いつこう
- 自由な発想で先端的な豊かな企業群の集積を作ろう

## 《商品・事業と社長》

### I. 中小・ベンチャー企業の停滞の原因

企業が順調に立ち上がらない場合や、立ち上がっても停滞してしまう場合のように企業がデスバレーに陥る原因は、商品や事業の内容が悪いからである。しかし、新規性のある優れたものを事業としたにもかかわらず停滞した場合は社長に原因があると言える。その場合は、組織人事面の改善や教育の強化などによる手立てが必要となる。

### II. 商品・事業に求められる条件

#### 1. 商品哲学

- 技術が新しいことでなく、市場にとって新しいことが利益をもたらす
- ささやかな感動と驚きを与えられるもの
- 世の中で大きな福祉の向上と利便性を与えるもの

#### 2. 新製品事業の市場性は充分か

- 市場を創出する製品・事業か
- 市場規模と市場の将来性
- 高い占有率を確保可能か
- 差別化し優位に立てるか
- 明確に性能が向上し、コスト低減しているか

#### 3. 東北のIT産業を改革するために

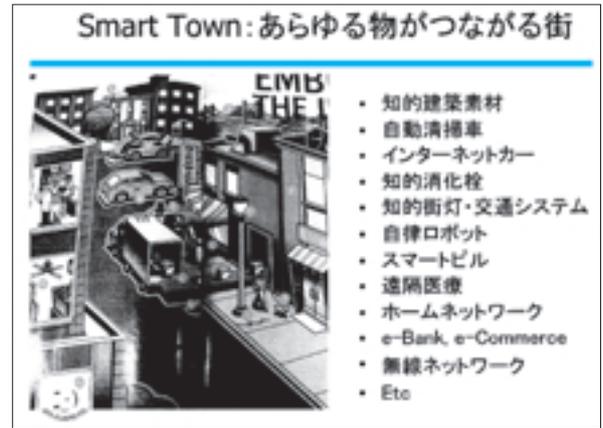
- 開発にエンジニアはいるがクリエイターが存在しない
- クリエイターは六本木や渋谷に置く
- 特定の場所に集中することでお互いの刺激となり情報交換の場となるため、このような創発出来る環境に身を置くべき



- サイバーの世界にリアルのハードを持ち込む  
→ユビキタス狙い  
※あらゆるものがネットワークでつながっている状態

#### 4. 環境、老人福祉問題は中小企業としてビジネスとしにくい

→特許権が確立している場合のみ成り立つ



### Ⅲ.社長の条件

#### 【社長失格なパーソナリティ】

- 正直ではない
- 事実を曲げて表現する
- 他人の意見を聞かない
- 法令や規則を順守できない

#### 【社長にとって望まれるパーソナリティ】

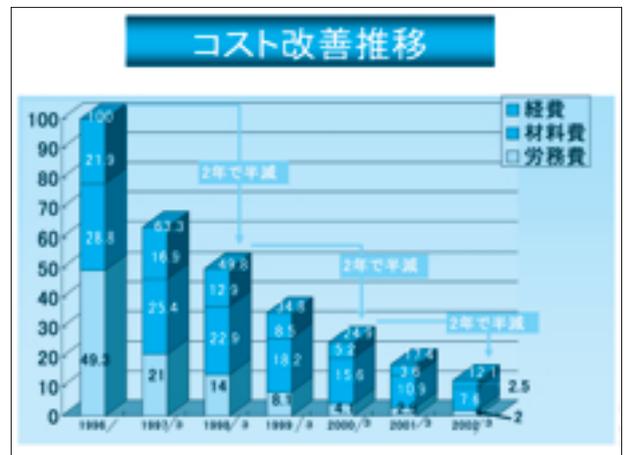
- 強い向上心
- 好奇心と豊かな感性
- 柔軟な思考力
- 積分的思考力（木を見ずして森を見る）  
※問題を先送りにしない  
※リアルタイムに問題解決策を持つ  
※健康であること

#### 1. 社長の組織構築と運営で重要な条件（経産省自書より）

- 意見調整を重視する経営者の企業はより成長する
- 右腕は中小企業について殊に重要な存在
- きちんと意見を言う外部役員の登用は小企業において効果が大きい
- 同族企業に対して非同族企業が成長を上回る  
(大学等の研究機関を自社の基礎開発部門と位置づける)

#### 2. 社長の組織運営のシナリオ

- 必要機能を組織化する
- 重要部署は外部からも調達しながら組織図を適材で埋める
- 中小ベンチャー企業は特にCFO（経営企画、財務管理、生販管理）と営業部長が不備
- 監査人は勿論、経理財務担当に親族を当ててはいけない
- 品質、性能、コスト、利益、完成までの時間などの方針と具体的で不可能な位の高い目標を与える
- 品質、クレームのZeroデフェクト、労働安全衛生のZero災害、環境のZeroエミッション等の達成には半減/年以上のペースにする
- 事業計画は開発から生産/出荷までパート図手法の詳細なロードマップを作らせ互いに管理する。年間計画は絶対遵守する
- 実現の手段やプロセスは部下に権限委譲するが、リスク管理として業務のフォローは自ら隔々まで週次、月次で管理し、行き詰っている隘路問題は解決策を与える
- 成果には公平な評価で報酬を持って表彰する
- 特許権の確立には最大の努力を払う。後々、大企業とも対等に勝負が出来る
- 第三者に特許の実施権を与える時は簡単に独占実施権を与えない。実施権を与えるときは、高額のイニシャルロイヤリティと使用製品の3~5%のランニングロイヤリティを要求する
- 新規事業の立ち上げ時は開発部門と製造部門の他に、材料、部品供給等のベンダー、並びに組立外注などを自らシームレス管理をはかり垂直立ち上げて時短を図る



※高橋氏が指導したある企業の実績

## 《中小・ベンチャー企業の繁栄へのシナリオ》

- 問題のある中小企業の再生
  - ・宮城の産業経済浮上の最大のブレーキ
  - ・負の遺産精算、P/S・B/Lの健全化
  - ・新規事業の導入→企業の付加価値アップ
- 体力ある中小企業の第2創業
  - ・大学・研究所等の技術シーズ移転による高付加価値事業の導入
  - ・株式公開で一流への登竜門をくぐる
- ベンチャー創業
  - ・自己開発、大学等の技術シーズによる新規事業の創出
  - ・社長は組織構築が急務
  - ・目標は大きく、小さくとも一流企業を目指す

## 《支援スキーム》

### 1. 再生支援

- 民間コンサルタント会社  
(甘利地域中小企業再生ファンド)
- 実践経営塾

### 2. 第2創業連携支援

- 東経連事業化センター産学マッチング委員会
  - ・東北大学、産業技術総合研究所、JST（科学技術振興機構）などの多種多様な技術シーズの確保
  - ・学-民-民連携チームの結成
- 実践経営塾P-2

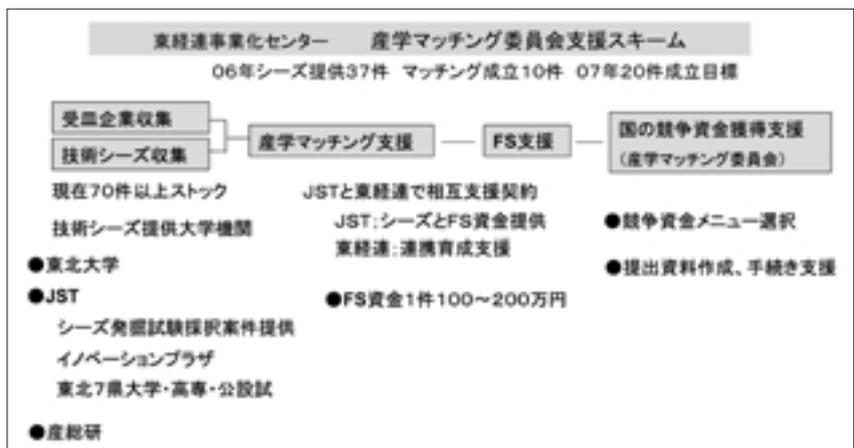
### 3. 新規創業経営支援全般

- 起業家養成講座
- 東経連事業化センター支援戦略委員会
- 実践経営塾P-2
- みやぎビジネスマーケット
- 東北イノベーションキャピタル(株)

H19年度中小企業支援センター新事業	
《(財)みやぎ産業振興機構》	
実践経営塾 P2	
対 象	株式公開を目指す企業もしくは同水準企業への支援
目 的	デスバレー(Death Valley)を回避する事業拡大、販路開拓、組織・人事などの経営支援
支 援 先	実践経営塾卒、みやぎビジネスマーケット卒、あおばサケスおよび東北イノベーションキャピタル投資の県内企業、東北大学連携ビジネスインキュベータ(T-Biz)入居企業
開 催 日	毎月1回(第4月曜日)

## 東経連事業化センター 産学マッチング委員会の支援の流れ

- ①希望する支援メニュー（「産学マッチング支援事業」「FS助事業」）の申込書をHPからダウンロード。
- ②産学マッチング委員会で「シーズの有効性」「アプリケーションを想定した開発課題の整理」等から評価し、申込から2ヶ月以内に支援決定。
- ③当センターの事業化コーディネーター等による知的財産や競争的資金の確保に関する支援。



## 《資金調達》

○国の競争的資金調達

3,000万円～15,000万円/件

- 2～3年後の事業化を目標として認可される
- 申請手続きは東経連事業化センターがサポート

○地域資源活用開発プロジェクト

19年度予算案 101.3億円

総額2,000億円/5年間

- 各地域の「強み」である地域資源（産地の技術、地域の農林水産品、観光資源）を活用した中小企業の新商品・新サービスの開発・市場化を総合的に支援。地域産業発展の核となる新事業を5年間で1,000創出することを目指す。

○東北イノベーションキャピタル株式会社の運用ファンド

3,000万円～15,000万円/1社－1回

マイルストーン投資で数回/1社

総額87億円出資計画

競争的資金	機関	1件あたりの限度額	備考
地域新生コンソーシアム研究開発事業	経済産業省	(初年度) 3000万円 (2年度目) 2000万円	2年以内
地域新規産業創造技術開発費補助事業	経済産業省	3000万円～1億円程度/年	2年以内
新連携対策補助金	中小企業基盤整備機構	(連携体構築支援) 500万円 (事業化・市場化支援) 3000万円	
戦略的基盤技術高度化支援事業	(重点化特) 中小企業基盤整備機構	1億円～数億円	2～3年
	(一般特) 経済産業省	1億円	
育成研究	科学技術振興機構 (JST)	3000万円程度/年	2～3年
情報通信ベンチャー助成金	情報通信研究機構 (NICT)	2000万円	採択件数131件 (平成12年度～)

## 《最後に》

－現代の繁栄キーワード－

■ **Fast eats slow**・・・速いものは遅いものを凌駕する

■ **Winner takes all**・・・勝者が全てをとる

→ 商品や事業の特許を取るまで走り続けることが大切

常に高い目標を掲げ、達成に向けて良いプロセスのイノベーションを行って革新的な結果を出し、マインドイノベーションを起こすような事業活動を目指してください。最後にはきっと目標が達成され、笑うことができるはずですよ。

### ◆講師紹介◆

**高橋 四郎 氏** (財団法人みやぎ産業振興機構 総括プロジェクトマネージャー)

【略歴】 宮城県鶯沢町生まれ。1961年ソニー入社。8mmビデオやリチウムイオン2次電池等の新製品開発のプロジェクトマネージャーを歴任後、タイやイタリアの生産工場の設立やバブル崩壊後の国内外の工場再生などを実践。ソニー退社後はみやぎ産業振興機構、東北ベンチャーランド推進センターなどにおいて、地場企業の経営指導やベンチャー企業の育成等で活躍。指導した企業数は数百社に達し仙台、宮城地域の産業支援コーディネーターのカリスマ的存在。

連絡先 財団法人みやぎ産業振興機構 〒980-0011 仙台市青葉区上杉1-14-2

宮城県商工振興センター3階

TEL: 022-225-6636 FAX: 022-263-6923

URL: <http://www.joho-miyagi.co.jp/>