

# V B経営 虎の巻

数年前に上場を果たしたベンチャー企業の多くが低迷している。リーマン・ショック以降、時価総額も振るわない。11月1日現在、時価総額が50億円以下の企業は1000を超え、PBR（株価純資産倍率）が1.0を下回る企業は大企業も含め約2200社もある。低迷の理由は単純だ。打つべき手を打たずに本業が弱くなってきたこと。さらに、これに焦って、副業で稼ごうとしてうまくいかないことも多い。

ベンチャー企業が昇竜のごとく躍進できるのは、既存の商品やサービスを機能

## 苦しい時こそ「全員野球」



インディゴブルー社長 柴田 励司氏

1985年上智大文庫、京王プラザホテル入社。在オランダ日本大使館への出向を経て、95年マーサー・ヒューマ

ンディゴブルー設立。08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月にCCCのCOOを退任し、インディゴブルー社長に専任。

面や価格面で優れたものに置き換えることに成功するか、新しい顧客価値を世の中に提供するか、この2つのいずれかである。それが時間の経過とともに

協力し、資本力を使って市場を完全に押さえる試みをしてあげよかった。だが、その企業は何も手を打たなかった。慢心と視野の狭さがそうさせたのだ

に陥ってしまった。苦しくなると飛びついたくなるのが「流行もの」。自社の中核となる強み（コア・コンピタンス）を度外

足元の状況を更に悪化させているのが、経営者が一人で奮闘していることだ。資本力で劣るベンチャー企業が誇れるものはヒトの力のみ。かつては、経営者と社員のチームが一体にな

ることが重要なのだ。私は成長の芽があるにもかかわらず、過去の経営の失敗により苦しい状況にある企業を支援しているが、そういう企業こそ、幹部であつても会社の状況を知らされていけないことが多い。その状態が長く続くと、不安が疑心暗鬼になる。経営者が良かれと思つて打ち出す施策も背景を共有して

## 疑心暗鬼を解き前へ進め

に他社の参入を許す。そうなるかと資本力で劣るベンチャー企業は一気に苦しくなってしまう。例えば、デジタルコンテンツのある企業は、人気コンテンツで一時

と思う。継続的な成長のため、詰めた結果、他社の参入が進み、市場シェアは減少。それは慌てて手を打つても、後

うと副業に手を出して失敗、というパターンを多くみる。介護のほか、最近では環境やリサイクル事業が流行ものの代表だ。これは手に戻るばかりで、うまく

客様のことを考えて、全員でコスト意識をもち、全員で助け合つて成長してきたはずである。それが昇竜の原動力であつたことをすっかり忘れて

に受け止められてしまつ。そうなる前、前に進まない。機感、社員のものとは違つた。これは立ち位置が違つたから、その意識の差をな