

目先の利益追わない



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月イディゴブルー社長（16年11月から会長）。2014年6月から東証マーズ上場のバス最高経営責任者（CEO）。

バス最高経営責任者 柴田 励司氏

今やっている事業を継続すべきか、止めるべきか。事業についての意思決定は難しい。うまくいっているか、いつていないのか。それを判断するのは「数字」ではない。事業を立ち上げた自分の「心の声」だ。苦しい状況にあるベンチャー経営者がすべきことは、自分の心の声に耳を澄ますことである。心の声がG.O.ならばG.O.、そこに躊躇があればN.O.G.O.だ。

□ □

この「心の声」を聞こえなくする病が2つある。一つはその事業への思い入れである。「ここまでやったのだから」という思い入れが強いと「心の声」が聞こえなくなってしまう。これは自分がやっていることへの執着に他ならない。執着は自分のメンツを守りたいが故の邪心がなせるもの。執

念とは違う。執念がある。目的達成のための方法を問わない。自分以外の誰かにやってもうとか、やり直すという選択肢が生まれる。執着といふ邪心に自分の意識を侵されていらないか。冷静に自分を見つめてみよう。「心の声」を聞こえなくするもう一つの病が「目先の利益の追求」だ。特にベンチャーキャピタルなどの外部の投資家との間で計画対比の議論を繰り返しているうちに、つい目先の利益を追うようになってしまう。

□ □

そもそもベンチャー企業は、世の中にないものを創り出すことに挑戦を繰り返している（ベンチャー）して存在だ。浮上までに必要な時間を要する。事業計画を作ってもその通りに進まないことも多々ある。ベンチャー側にしてみると、先が見えない

まず収益モデル固める

中でつくった事業計画な。事業が思ったように立

ので、つくったそばからち上がらないときに、経

変わるもの、と思ってい 営者はそもそも自分が何

る。しかし、ベンチャー をやりたかったのかを冷

キャピタルなど投資側か 静に振り返ると良い。そ

らすと「それだと困る。 の上で、今自分たちがや

彼らの中の説明責任が っていることを見つめ、

果たせないからだ。しか ともに「ずれ」がないか

も日常的にやっているこ どうかを考えてみる。そ

とが見えないので、数字 の「ずれ」がやりたいこ

が上がっていないと不安 とを成就させる中で生ま

になる。そこで「計画と れたものなのか、それ以

実績」というわかりやす 外の理由で生まれたもの

い指標を用いた説明を求 なのか。自分の心の声が

めてくる。 その答えを聞かせてくれ

□ □

ベンチャー側はこれに 昔から「利益を追って

振り回されてはいけな はいけない。利益はつい

い。意味のない数字作成 てくるものだ」と言う。

作業を何度もやっている 私はこれについてどう考

うちにマインドが変わっ えている。「まずは収益

てきてしまう。「世の中 モデルを固めることに注

にないものを創りだす」 力すべし。それをせずに

ではなく「目先の利益を 目先の利益を追ってしま

つくること」主体の経営 うとやるべきことを見失

になってしまふ。そうな う」。収益モデルとは儲

るとベンチャーではな かる仕組みだ。「儲け」

く、ただの零細企業にな という漢字は「信者」と

ってしまふ。投資側も本 同じ。自社が創りだそう

来は数字合わせを求めて としている商品、サービ

いるのではなく、投資価 スについてお金を出して

値があると判断したこと くれる顧客像が見えるか

が実現する方を望んでい どうか。そんな商品・サ

るはずだ。事業計画に限 ービスがあったら絶対買

らず、彼らが説明責任を う」と言ってくれる顧

果たせる材料を主体的に 客群がイメージできるか

提供すればよい。 どうか。ここに尽きる。