

7 「視点」 松本晃 カルビー会長兼CEO

# 我がベンチャー魂

CONTENTS

15 総論 リスクテイクが特別ではない時代が到来した

18 未知の領域への挑戦を支える勝負師の直感と経験値

藤田晋 サイバーエージェント社長

21 目指すはパソコン界のポルシェ ワクワクする製品を送り出す

高島勇二 M/CJ会長

24 理想の建売住宅を目指して起業「同じ家は絶対につくらない」

小池信三 三栄建築設計社長

27 人と商品に投資しアイウェアで豊かな未来を実現

田中仁 JINS社長

30 新しい価値あるものを提供し世の中の役に立っていく

宇野康秀 U NEXT社長CEO/USEN会長

33 3回目の覚醒でピンチをチャンスに変える取り組み

寺田和正 サマンサタバサジャパンリミテッド社長

38 現場で得た「人間観」と「組織観」が生んだ新たなコンサルの形

坂下英樹 リンクアンドモチベーション社長

41 危機を乗り越えV字回復 目指すは時価総額1兆円

富田英揮 デイック社長

44 「天国から地獄」から復活 地に足つけた成長を目指す

平野岳史 フルキャストホールディングス会長

47 社会の問題を解決することが事業になっていく

河野貴輝 ティーケーピー社長

50 技術確立前の起業がブレイクスルーを後押し

出雲充 ユーグレナ社長

53 シリコンウエハー再生で世界一 夢は大きく売り上げ規模1兆円

方永義 RSテクノロジーズ社長

58 社会課題解決のために新たな学術領域を開拓し起業

山海嘉之 CYBERDYNE社長/CEO

61 「研究」と「ブランディング」急成長の裏の2方面戦略

高岡本州 エアウィーヴ会長

64 全国の人たちにもっと身近に法律サービスを提供したい

酒井将 ベリーベスト法律事務所代表弁護士

36 コラム①ベンチャー企業の時価総額を比べたら

56 コラム②10年ごとに起業家ブームがやってくる

78 インタビュー 技術がどんなに進歩しても、求められるのは「心に響く」コンテンツ

後藤巨

東京メトロポリタンテレビジョン会長

82 神田昌典対談企画「知」の伝道者

技術者上りのトップがこだわった「気付き」のマネジメント  
ゲスト 村上隆男 サッポロホールディングス相談役

## レポート

96 金融業界に打ち寄せる人工知能の衝撃波

戸田光太郎 国際ジャーナリスト

99 ついに会長職を退任フジテレビと日枝久の30年

102 停滞かそれとも飛躍への助走か 元年が過ぎた後のVR業界

105 爆買い超えも目前インバウンドショックピンング復活の裏側！

162 政知巡礼「北朝鮮の脅威で安全保障の潮目が変わった」

小野寺五典 衆議院議員

132 そこに歴史あり！

人間、生まれた以上は働くべきだ。働く者のみが分配にあずかれる

吉田忠雄 吉田工業(現YKK)社長[当時]

168 わたしの故郷 廣内武 オンワードホールディングス会長

高知県 渡邊五郎 アムハーストアンソニエイツ社長

カンパニーレポート

108 ハウスドゥー リアル店舗のネットワークとIT融合で「不動産コンピ」を目指す

110 ソーダストリーム 家庭で簡単に炭酸水が作れる「ソーダストリーム」の魅力とは？

トレンドインタビュー

112 世界の成長率と低賃金、インド投資の魅力と課題

ケタンパテル グレーターパシフィックキャピタルCEO

114 「最良執行」の徹底により収益の最大化を実現する

尾崎孝博 インタートレード社長

88 特別対談

「ファッションもビジネスも伝統と革新が時代を動かす」

分林保弘 日本M&Aセンター会長 Xコシノジュンコ デザイナー

92 トップ&カンパニー 一等地で開業続けるアパホテル「土地戦略」と「環境戦略」

連載

118	深読み経済ニュース解説	三橋貴明
120	WORLD INSIGHT	広木 隆
122	中東を読む	高橋和夫
123	中国は今	柯 隆
124	ニューヨークレポート	津山恵子
125	インド市場を知る	帝羽ニルマラ純子
126	永田町ウォッチング	山田厚俊
128	霞が関番記者レポート	
134	年収1億円の流儀	江上 治
136	女の選択	水無田気流
138	ゴルフここが聞きたい	中村龍明
140	Dr.加藤俊徳の脳番地塾	
142	スポーツインサイドアウト	二宮清純
143	貴世絵先生の医食同源	
67	特別企画	企業最前線2017
116	大学シリーズ名門の系譜	立教大学
144	クロスアップ	アルファ・インベストメント、 フェュービック、mammaciao、佐田、吉安、 リベロ、ディブレ、クロス・ヘッド
149	イノベーターズ	
150	企業EYE	
154	HEADLINE	
157	書評	
158	エンタメK	
166	経済界倶楽部東京・横浜4月例会	
174	From EDITOR	

10 FACE 浅井恵一 KHネオケム社長

141 新連載 健康で不安なく生きる！ 100年人生マネジメント 藤田紘一郎

160 金の卵発掘プロジェクト2016 グランプリ受賞者の横顔

久我一総 オーセンテックジャパン社長

172 燦々トーク ゲスト 小池百合子 東京都知事

172 「たとえ世界が終わっても」橋本治 作家

156 著者が語るほんのヒトトキ

「女性起業家よ、世界を目指せ」

「第2回」米国留学後に1年遅れで就職 海外でのバイヤーと駐在経験が糧に

「女性起業家よ、世界を目指せ」

「女性起業家よ、世界を目指せ」

「女性起業家よ、世界を目指せ」

「女性起業家よ、世界を目指せ」

「女性起業家よ、世界を目指せ」

「女性起業家よ、世界を目指せ」

## 経済界

2017.7 No.1090

経営者のためのビジネス情報サイト「経済界電子版」

http://net.keizaikai.co.jp PCだけでなく、スマートフォンとタブレットにも対応しています。

表紙デザイン=アートディレクター 陶山 浩 本文デザイン=オオノデザイン



# 技術がどんなに進歩しても、 求められるのは「心に響く」コンテンツ

東京メトロポリタンテレビジョン会長

## 後藤 亘

ごとう・わたる 1933年、福島県生まれ。東北大学法学部を卒業後、東映映画、東海大学超短波放送局（FM東海）を経て、70年にエフエム東京に入社、89年に社長就任。97年から東京メトロポリタンテレビジョンの取締役社長を兼任し、エフエム東京では2005年に会長、現在は名誉相談役。TOKYO MXでは、取締役会長を経て、10年から代表権を持つ会長に就任。

東京メトロポリタンテレビジョン（TOKYO MX）は、1995年に東京エリアのテレビ局として開局したが受信可能な世帯の少なさや、経営の混乱から、すぐに立ち行かなくなった。開局から2年後、立て直しを任されたのが、エフエム東京を優良企業に育て上げた後藤亘氏。あれから20年、将来を模索するキー局をしり目に、MXテレビは快進撃を続けている。その裏には何があったのか、現在、会長を務める後藤亘氏に話を聞いた。

### 破天荒な現場で結構！

### 快進撃の裏のおおらかさ

—— 2015年度まで6期連続の増収で今期も順調のようですが、業績好調の要因は。

**後藤** 個人的には好調だなんて思っていないですよ。まだ、当然あるべき数字に至っていない。今の倍くらいの数字になるくらいの目標でしかるべきですね、まだまだですよ。

テレビメディアというのは、凋落がささやかれています、それほど衰退しているとは思いませんし、現

# 我がベンチャー

特集

# 魂

どんな大企業も最初はベンチャーから始まった。創業者の思いが企業をつくり、発展させる。時に足踏みをしたり大きく傷つくこともある。しかし試練を乗り越えた時、企業と経営者はともに成長したくましさを増す。今に輝く起業家15人のベンチャー魂を特集する。

## 総論

### リスクテイクが特別ではない時代が到来した

家業に飽き足らなかつた  
豊田喜一郎と盛田昭夫

広辞苑で「ベンチャー」とひくと①冒険②投機と書いてある。冒険も投機もリスクはつきもの。そのリスクを背負い、未知の世界に突き進むのがベンチャー経営者だ。そしてどんな大企業であっても、最初の第一歩はベンチャーから始まった。

年間1千万台以上のクルマを製造・販売するトヨタ自動車も例外ではない。創業者の豊田喜一郎は織機王・豊田佐吉の長男。佐吉が創業した豊田自動織機の経営を引き継ぐだけでなく、事業家として名を残すこととはできたが、それでよしとしなかつた。モーターゼーションの始まりを予見し、社内に自動車部門をつくり、現

在のトヨタの源流をつくった。喜一郎には未来が見えていた。企業内起業だけに、資金繰りに困ることはあまりなかつた。それでも戦後になり経営が悪化、さらには労働争議の激化により、社長辞任という苦渋も味わった。

ソニー創業者の1人、盛田昭夫もあえてベンチャーの世界に飛び込んだ人間だ。盛田の実家は、1665年に清酒醸造を開始した老舗中の老舗。盛田はその15代当主であり、幼い頃から当主としての帝王学を受けてきた。自らリスクを取る必要もなかった。しかし戦時中に知り合った井深大が、東京通信研究所を開設したという新聞記事を読んで居ても立つてもいられなくなる。井深と2人なら、世の中を変える面白いことが



京セラ創業者・稲盛和夫



セコム創業者・飯田亮

できるはず。創業当初は資金繰りに苦しむことも多く、実家の援助を度々受けたが、盛田の直感が正しかったことは、今日のソニーが証明している。

### やむにやまれぬ思いで 現代版・経営の神様

喜一郎にしても盛田にしても、内なるベンチャー魂が自らを動かしたということなのだろう。それに比べ、京セラ創業者の稲盛和夫は、やむにやまれぬ思いで起業した。

今でこそ、現代の経営の神様として多くの人の尊敬を集める稲盛だが、若い頃はすべてのことが思うように進まなかった。中学受験をするが失敗し国民学校高等科に入学。翌年には結核で療養を余儀なくされ、卒業までに4年を要した。医者を目指して大阪大学医学部を受験するもこれも失敗し鹿児島大学工学部に入学。就職も志望したところはことごとく落ち、赤字続きの松風工業に入社せざるを得なかった。それでも稲盛は気持ちを切り替えて同社でセラミックスの研究に没頭し、頭角を現すが、外部からきた新任上司が「君では無

理だ」とひと言。これに切れた稲盛が辞表を叩きつけると、それを知った部下たちが、だったら一緒に辞めると集まってきたため、京都セラミックを立ち上げるようになった。

中学入学から京セラを立ち上げるまでの間、稲盛が自ら決断を下したのは辞表を叩きつけた時だけだ。それでさえ、腹に据えかねての行動で、自ら望んだものではない。運命に流され続けた結果が、日本を代表するベンチャーにつながるのだから面白い。ただし、それは稲盛が不遇をかこつながらも場面場面で全力を尽くしていたからだ。どんな状況においても稲盛は情熱を持って物事に正面から向かい合う。稲盛は情熱とは「寝ても覚めても24時間、そのことを考えている状態」と言う。それが稲盛の人格を磨き、周囲に人を呼び寄せた。

飯田亮がセコムの前身・日本警備保障を設立したのは1962年のことだった。飯田は5人兄弟の末っ子。実家は日本橋で酒問屋を営んでいたが、長男が継ぐことが決まっている。飯田は学習院大学を卒業後、実家を手伝っていたが、いつかは独立して

出て行かなければならないと考えていた。そんなある日、ヨーロッパ帰りの知人と食事をした時、海外には警備会社があることを教えられた。普通なら、「そんな業種があるのか」で終わるのだろうが、独立の種を探していた飯田は違った。そこにビジネスチャンスをかぎつけ、創業へとつながった。ちなみに飯田家の次男は居酒屋「天狗」のテナアライドを

創業、三男はスーパーマーケットチェーンのオーケーを立ち上げた。こう見ると起業こそが飯田家のDNAではないかと思えてくる。

親がサラリーマンの家庭より、商売をやっている家庭のほうが起業家魂を育みやすい。「零細企業で資金繰りに苦労する父の姿を見て、サラリーマンがいいと思った」という人もいるが、「いつかは自分も会社を経営したい」と感じるケースも多い。いわゆる「親の背中を見て育つ」で、知らず知らずのうちにベンチャー魂が醸成されていくのだろう。飯田家などその代表的な例だ。

ソフトバンクグループ社長の孫正義の父親も佐賀県でパチンコ屋や飲食業を営んでいた。父親は幼い孫に