

■ 社長であり続けること

—大学発ベンチャーの社長、13 年続けて得たもの—



坂根 裕 | (株) エクサウィザーズ

静岡大学情報学部の助手として勤務していた 2004 年 10 月、創業者 3 名全員が現役教員の大学発ベンチャー、デジタルセンセーション社を設立した。設立時、私は代表取締役社長に就任し、それは 2017 年 10 月、京都で生まれた創業 2 年目の AI ベンチャー、エクサインテリジェンス社と合併するまで 13 年間続いた（現在はエクサウィザーズと社名変更し、取締役に就任している）。合併前は社員 15 名程度の会社であったが、合併後半年で約 60 名まで規模拡大した。創業が若い NEXT ユニコーン 10 社（日本経済新聞社）にも選んでいた。

2004 年当時は、大学発ベンチャーブームの最中であり、私の周囲でも会社を設立したという話を多く聞いた。私は 3 歳からコンピュータと友達であり、幼少期からプログラミングをはじめ、いまでも仕事として開発に携わっている。私の娘は 0 歳からスマートフォンやスレートに触れており、3 歳からコンピュータは普通のことに聞こえるが、40 年前の日本ではおそらく珍しかったと思う。そういう経緯もあり、文字数の都合でとても詳細には書けないが、いろいろとあった末、私が社長を務めることになった。

設立から合併までの 13 年間、成功体験より苦労体験の方が圧倒的に多かった。そのため、「大学発ベンチャーはこう経営しろ」や「大学発ベンチャーの勝ち方 100」などを語ることはできない。ただ、世間知らずの大学教員が代表者として 13 年も会社経営していると、恥ずかしながら「絶対避けるべき失敗 100」の 90 くらいは経験し、どうにか生き残ってきた。それでも、「大学発ベンチャーに興味ある

けどどうだろう」と相談を受けたら、「興味あるならやるべき」とお伝えする。やらずに成功するアイデアはないし、何よりやらないと手に入らないものがあるからだ。それが何かを説明するため、私の大きな苦労体験をお伝えしたい。

2004 年 10 月のデジタルセンセーション社設立時、具体的な事業内容は明確に決めていなかった。映像とセンサを使って何かサービスをやります程度の緩い感じで、今聞いたら、さすがに「もう少し考えた方がいいよ」と止めただろう。そういうこともあり、設立直後はソフトウェアの受託開発がメインとなった。能力の高い学生をアルバイトとして雇用し、私自身は大学と会社の兼業状態でとにかく頑張った。IT ベンチャーに必要なものは、開発に利用するパソコンといくつかのソフトウェア程度と軽く、出費の多くは人件費である。このころは、とにかく開発し続けていれば、なんとか会社を維持できた。

あるとき大きな事件が起きた。1 年近くかけて開発していた国外向けの仕事で、お金が支払われないという事態になった。当時、社員 10 名ほどで、その案件に多くの人員を投入していたこともあり、このプロジェクトに年間売上の 7 割ほどを見込んでいた。それが一瞬で吹き飛んでしまったのである。こうなると体力のない小さな会社はあっという間に状況が悪化する。すぐに運転資金が不足しだした。事務スタッフから「〇月×日までに△百万円不足です」といった報告が頻繁に上がってくるようになった。

当時受けていたシステム開発の仕事は、契約から完了（納品）まで数カ月かかるものも多く、完了後

支払いとなるため、数週間先に資金不足が分かっても打てる手がない。経営責任ということで、代表者が会社にお金を貸し付けしのごことから始めた。ただ、個人で出せる金額はたかが知れており、長くはもたない。その後、全役員への給与支払いを停止したため、個人的には生活できなくなる半歩手前まで来ていた。いったん状態が悪くなりだすと、悪い方へ加速していくもので、退職希望する人も出始めた。さすがに「会社が危ないので辞めたいです」という人はいなかったが、個人的にはそう言われた方がスッキリしただろうと思う。引き止める言葉すらかけられなかったからだ。

個人的には、このころが一番きつかった。社員を雇うということは、社員の人生を背負うことで、当然社員の家族の人生も背負うということになる。本来おめでたいはずの結婚や出産報告ですら、聞かたびに悩みが増すようになっていた。このときの私は、「今月は給料を支払えるのか」ということばかり考えており、自分のことも未来のことも考える余裕がまったくなかった。そんな中、このままではだめだ！と私の考えを変えたのは、ある社員の「辞めた人が『辞めなければよかった』と思うような会社にしたいです」という一言だった。具体的に何かを提案するものではないが、感情的ではなく静かに力のこもった話し方から、複雑な感情を抱えてここにいるのは皆も同じなのだと思いに刺さった。

当時、当社は真面目に株主総会を開催していた。こう書くと奇妙に思われるかもしれない。株主は親しい関係者しかおらず、事業内容も業績も皆知っているのに、スーツを着て議長として報告するのは恥ずかしい。私はこのイベントが正直苦手だった。しかし、社員の想いを知って以降、取締役の1人と「会社の状況を社員全員に包み隠さず伝え、引き続き支援してほしいとお願いする場にしよう」と決めた。社員全員に参加をお願いし、最後に必ず私から感謝とお願いを伝えるようにした。それ以降、2017年10月に当社が合併し、私が社長でなくなるときま

で、誰ひとり辞めずに支えてくれた。

このときの合併で会社は大きく生まれ変わり、なんとか生き抜こうという状態から、大きく成長しようという状態にまで進化している。その激しい立て直しと合併の快進撃の話はほかに譲るとして、最後に話を2004年10月の会社設立説明会まで戻してみたい。

「最初から立派な社長なんていないよ。社長であり続けることで、立派な社長になるのだから。頑張れなさい」

その日、そのような言葉をかけてくださった方がいた。大変失礼ながら、どなたから頂戴した言葉なのかまったく記憶にない。それくらい私は緊張し混乱もしていた。ただ、「頑張れなさい」という言葉が上から目線の指導ではなく、私を気遣う優しさから発せられた、あたたかさを伴う言葉であったため記憶に残っている。ベンチャー経営に関する知識(ナレッジ)は、書籍やインターネットで簡単に入手できる。プレゼンテーション資料も多く公開されており、成功した事業はどんなものか、失敗した事業は何が悪かったのか、外野にいても議論できるほどだ。しかし、代表者として全責任を抱え、自らの足で現場に立ち続け、決断し続けたときに見える風景と感じるもの(マインド)は言語化困難であり、その身をもって体験するしかない。今となっては、「ナレッジとマインド双方を学ぶことが大切だけど、焦らなくていいよ」と、やさしくご指導いただいたのだと理解している。

もし、いまベンチャーに挑戦されようとしている方がいらしたら、私もこの言葉を贈らせていただきたい。

(2018年4月7日受付)

■坂根 裕 sakane@exwzd.com

大阪大学大学院工学研究科情報システム工学専攻博士前期課程修了。2002年、静岡大学情報学部助手。2004年、デジタルセンセーション(株)を設立し代表取締役社長に就任。2017年、(株)エクサイネリジェンス(後にエクサウィザーズと社名変更)と合併し取締役に就任。父の影響で3歳からプログラミングを始める。ユマニチュード®認定インストラクター。