

「組織の日本、個人の欧米」
 二投現される日本のベンチャー
 ーキャピタル(VC)。その
 代表格が東京トップのジャフ
 コだが、11月入まで組織や仕
 事ぶりがなかり多岐にわた
 っている。

一九九九年三月期に、不良
 債権処理にともない百十八億
 円もの最終赤字を計上したの
 をきっかけにジャフコは大き
 かりな組織改革に着手した。
 チーム制と能力給付の給与体
 系が二本柱だ。

チーム制を導入

それまでは日本的な部課制
 を敷いていたが、五一人で
 構成するチームに交代。トッ
 プに「ジャフコ」「マネージャー」

「マネージャー」の目が行動指
 針を定めた。組織改革の

VBウォッチング

やうやくするの狙いだ。

また、給与体系を投資先企
 業の株式の含み益の増減を給
 与に反映させる形式に改め
 た。投資収益の三割がチーム
 には定められており、それを
 課税され報酬という形で各人
 に配分される仕組みにもなっ
 ている。

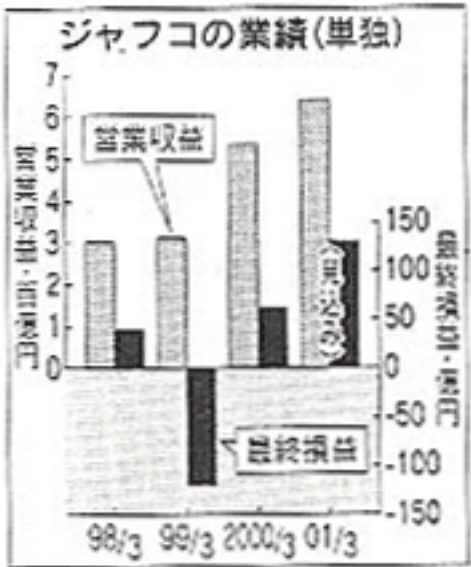
日本のVCに能力主義

この組織改革の結果、投資
 行動は大きく変化した。「ジ
 ャフコは公開直前の企業にし
 か投資しなかつた」と言われ
 てきたが、それは過去の時
 代はほとんどが創業間もない
 企業への投資「ある幹部は

打ち明ける。権限委譲と能力
 給与制度の導入によって、成
 果余地の大きい社長の若い企
 業を擁護するようになった。
 経営指導を徹底

創業者のベンチャー企業へ
 の投資が増えるということ
 は、同時に投資先への経営に
 関与する機会が増えること
 である。「会社は上りの段階
 から面倒を見たり、社外取締
 役に就任するなど、経営者へ
 二人三脚で企業を大きくする
 という例が当たり前になって
 きている」と幹部は語る。

ジャフコの組織改革



独立する社員が相次いだ。

個人中心でファンド

その一人で、日本テクノロ
 ジーベンチャーパートナーズ
 (NTVVC)代表の村口和孝
 氏は、ベンチャー育成の観点
 から、企業などからカネを流
 めてファンドを作る手法に疑
 問を投じている。「この方式は出
 資先企業の利益と対立する入
 ンチャー」は投資の阻害要因を
 指摘する。

時に投資先企業の役員に就
 任、経営にかかわるハンズ・
 オン方式が採用されている。村
 口代表は今年一月に、経営小
 張りに臨んだ投資先(社名非公
 示)の社長、三村正樹氏を中
 業再構築の陣頭指揮を取っ
 た。

「このように動きは他の独立
 系VCにも広がっているが、
 チーム制と能力給付制度の導入
 で大組織を維持しながらハン
 ス・オン機能を果たせるジャ
 フコの手法が成功すれば、同
 業の投資スタイルは近づく。
 独立系VCにとっても、その特
 徴が薄れる可能性も出てい
 る。ジャフコの組織改革の成
 否は、日本のVCの投資風土
 に大きな影響を与えよう。」
 (高橋伸米)

NTVVCは
 個人からの出
 資を中心とし
 マインドを作
 り、投資家同
 中小企業同様に比較しやすい。