

「社内起業家」になろう!! 社内起業を成功させる 4つのステップ

株式会社日本総合研究所 執行役員/創発戦略センター所長

井熊 均◎いくま・ひとし



1958年生まれ。81年早稲田大学理工学部機械工学科卒業、83年早稲田大学大学院理工学研究科修了。同年三菱重工業株式会社入社、89年同社退社。90年株式会社日本総合研究所入社。現在、同社執行役員、創発戦略センター所長。95年アイエスビィ・ジャパン設立と同時に同社取締役に就任(兼務)。2003年イーキュービック株式会社設立と同時に同社取締役に就任(兼務)。早稲田大学大学院非常勤講師。著書:『ポスト京都時代のエネルギーシステム』(北星堂書店)、『だから日本の新エネルギーはうまくいかない!』(日刊工業新聞社)、『プロフェッショナル・サラリーマン』(九天社)

いま、なぜ、社内起業か

失われた10年といわれた90年代の不調から回復した、と思ったのもつかの間、サブプライムローン問題を契機に世界経済は弱気一辺倒になりつつあります。しかも、日本は人口が減少する中で、中国やインドをはじめとする成長力の高いアジア諸国と競争しなくてはならないという厳しい環境に置かれています。こうした中、国際競争力に打ち勝っていくためには、日本の強みを活かした産業戦略を立ち上げなくてはなりません。

起業の話で、国際的な産業競争力か、と思うかもしれませんが、2つの間には重要な関係があります。グローバル化が進んだとはいっても、ビジネスは立地する環境に大きな影響を受けるからです。

日本でもベンチャービジネスが珍しくなくなってきましたが、海外に比べると

まだまだ盛んとはいえません。アメリカだけでなく、最近では、中国にも後塵を拝している分野があります。一方、やや地盤沈下したとはいえ、日本の経済力が世界最高峰にあることに変わりはありません。その源泉は、今でも製造業を中心とした、大企業をピラミッドの頂点とする企業群です。

では、その企業群が持つ人材や事業資源が最大限に活用されているでしょうか。大企業や中堅企業の中で働いている人の中には、十分に活かされていない資源がたくさんある、と思っている人は少なくありません。であるなら、日本の強みを活かす重要な選択肢の一つは、大企業や中堅企業が持っている事業資源を元手にして事業を立ち上げることである、といえます。もちろん、社内の組織として事業を立ち上げるのもいいですが、これまで活かされていなかった事業資源に命を吹き込むには、やる気のある人がベンチャービジネス顔負けのテンションで事業を手がける方がいいかもしれません。つ



まり、社内起業です。

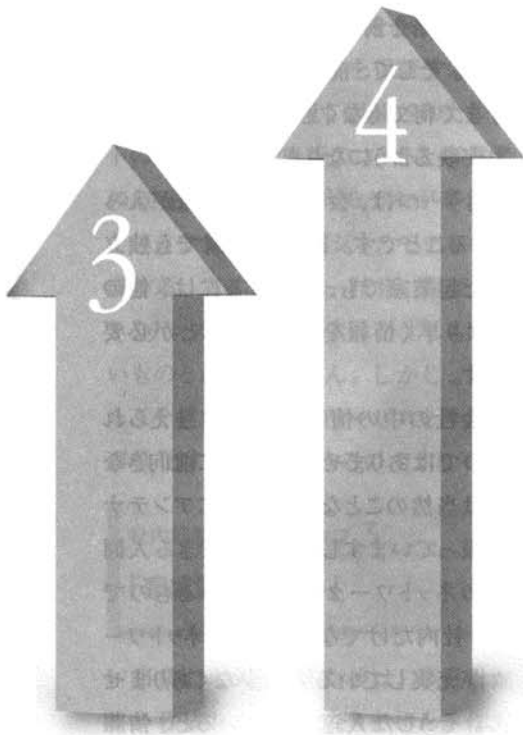
会社にとっての 社内起業のメリット

社内起業の効用は色々あります。

まず、既に述べたように日本の強みを活かせることです。日本の強みを活かすことができれば、その中でビジネスを手がける人の成功確率も高まります。

2つ目は、事業資源を持っている企業の業績が上がることです。利益を生まなかった事業資源を活かすことになるので、利益率も資産効率も上がるはずです。

3つ目は、社員が活性化することです。「サラリーマン」と聞いて、生き活きたイメージを持つ人はほとんどいないと思います。会社は利益が上がっているのに、中にいる社員は何となく疲れていて生気がないのはなぜでしょう。「サラリーマンの成功は出世である」という認識が強すぎるのではないのでしょうか。



社長になれるのは一つの企業に一人だけだし、役員を入れてもわずかなものです。大企業ともなれば、社長になれるのは天文学的な確率ですから、いくら頑張ったところで可能性がない、と思ってしまうのが普通です。それでは企業も個人も活性化できません。大企業、中堅企業のピラミッドを登るレース、というサラリーマンのイメージを払拭し、中腹にいる人達が夢を語れることが個人にとっても会社にとっても大切であり、そのもっとも有効な方法が、ほかならぬ社内起業なのです。

起業家にとっての 社内起業のメリット

以上は会社側から見た社内起業のメリットですが、起業する側から見ても、独立して起業するのとは比較にならないほど大きなメリットがあります。

まずは、大企業や中堅企業の優れた技術、ノウハウを活用できます。意外と理解されていないのが、社内システ

ムのテンプレートを活用できることです。新しく会社をおこすと、人事や調達などのルールを作り上げなくてはなりません。大きな企業の中にとりなかなかな気がつかないことですが、こうした社内システムが取引上のリスクを低減するのに役立っているのです。

次にメリットとしてあげられるのは、優秀な人材を募れることです。ベンチャービジネスでは、トップの資質は高いものの、脳を固める優秀な人材や個々のプロジェクトを取りまとめるリーダークラスの人材を確保するのに苦労するものです。リーダーだけでなく、脳を固める人材を確保できる社内起業のメリットは大きいのです。

マーケティング面でもメリットがあります。知名度のある企業が出資した新会社、あるいは社内に興した事業であれば、本体の企業の信頼で色々な顧客を獲得することができます。社名を覚えてもらうことから始まる一般のベンチャーに比べると、大きなメリットと言うことができます。

社内起業の心構え 「起業とは今の自分を活かすこと」

「新しいビジネスを始めよう」というと、大抵の人は、「う〜ん」と言って、腕組みをして考え始めてしまいます。これで新しい事業が生まれるのなら世話がありません。本屋に行って、本を読むのも同じようなことです。

ビジネスを立ち上げるには、商品やサービス、お客さん等々をいかに具体的にイメージできるかが問われます。しかし、ゼロから頭の中で考えられるほど構想力と発想力のある人は、そういるものではありません。

仕事柄、色々なベンチャー企業の社長さんにお会いします。そこで感じる

のは、会社や事業というのは、社長やリーダーの強みが活かされるものだ、ということです。技術が得意な人が社長になって成功している会社は、何らかの形で技術的な視点で差別化しているものですし、商社出身の人が社長をしている会社は取引の仕組みに工夫があるものです。こうしてリーダーの素養が活かされるのは、会社にとっていいことなのです。

ですから、起業をしようと思う時、まず大切になるのは、己を知る、ことなのですが、こう言うと、いきなり「自分探し」に入り込んでしまう人がいます。30代にもなって、自分には何が向いているのだろう、なんて考え始める人がいたとしたら、すぐにやめた方が賢明です。およそ起業家には向かないWay of thinkingだからです。

事業を立ち上げたいのなら、まずは自分の周りを見回してください。あなたがよほど間違った選択をしていない限り、あなたの周りには、あなたの能力や性格にふさわしいものがたくさんあるはずです。あなたが今の場所にいるのは、あなたの合理的な選択の結果だからです。

そうであれば、あなたの周りにはあなたを活かせる事業の種を見出すことができるはずです。それに、あなたが一番理解している会社は今勤めている会社であり、一番理解している事業は今携わっている事業です。そこで何も見つけることができないようでは、弱肉強食のマーケットに飛び出ても、新しいものを見つけることはできません。

「新しい事業を立ち上げる」というと、身の回りに目をやることを忘れ、安易に転職に走ってしまう人がいます。確かに、人によっては仕事的环境に恵まれず、転職によって新たなチャンスを手に入れる人もいるでしょう。しかし、実

際には、隣の芝が青く見えているだけで、手の届くところにあるチャンスを見逃しているケースも多いようです。

環境を変える前に、まず、周りにあるチャンスを素直に見つめてください。今の会社で機会を見出せない本当の理由は、会社の環境ではなく、仕事の仕方や心がけに問題がある場合も少なくありません。

独立であれ、社内起業であれ、充実した仕事をしている人は与えられた環境の中でチャンスの芽を見出し、それを育てたというケースが多いのです。会社という器をかえれば、自分を活かせるビジネスの機会が得られると思っているようでは、起業はできません。独立しようが、社内であろうが、起業は与えられるものではなく、自ら開拓するものだからです。

社内起業の成功ステップ 1

「モチベーションを高める」

そうはいっても、身近な環境で、どうやってチャンスを見出していいかわからない、という人もいるでしょう。そうした場合は、まず、仕事に対する感度とモチベーションを上げることを考えま

しょう。そのための一つの方法が、やる気のある人のコミュニティに入ることです。

会社には色々な人がいます。会社のやることなすことに批判ばかりしている人もいます。会社員として、文句の一つもいいたいことがたくさんあるのはよく分かります。しかし、どこの会社でも、それなりの経験を積み、実力を認められた人が経営陣となっているのですから、企業の戦略にはそれなりの合理的な理由があるものです。あなたが、将来事業を立ち上げたいと思っているのなら、そこから何かを学ぼうとするべきです。社員には色々な情報が公開されますから、企業を内側から見てみると、どんな経営書を読むよりも臨場感のある経営の現場を見ることができます。

人間が集まると、やる気のない人、平均的な人、やる気のある人の比率が、おおむね2:6:2になるといいます。社内起業家になるなら、この中で上の方の2に入ろう、という気持ちが大切です。このことは、2つの点から意味があります。

一つは、あなた自身をモチベートできることです。仕事を前向きに捉えている人達と話をしていると、仕事や会

社の戦略を前向きに捉える目が養われます。そして、前向きになった目には、今まで何でもなく思っていたものの魅力が映るようになります。

もう一つは、会社の中の情報が入ってくることです。社内起業家でも独立した起業家でも、起業するには、他の人より早く情報を手にすることが必要です。

会社の中の情報は均等に与えられるものではありません。仕事に前向きな人は当然のことながら社内にアンテナを張っていますし、仕事ができる人同士のネットワークを持っているものです。社内だけでなく、社外のネットワークが充実している人も少なくありません。そうした人達の間にいると、情報も仕事の機会も増え、仕事の仕方でも参考になることを見つけられるはずで

社内起業の成功ステップ 2

「事業のネタを見つける」

自分自身をモチベートして、情報ネットワークを作り上げたら、事業のネタを見つけなくてはなりません。ここで、「起業」だからといって、新しいことにこだわり過ぎてはいけません。

会社で手がけていない技術があるとしても、研究開発部門にいないければそれを扱うことはできません。それに、どんな素晴らしい技術でも、それを商品に仕立てるには長い時間がかかります。新技術は起業の対象としては、リスクの高いテーマなのです。事業の立ち上げを真剣に考えるのなら、画期的な新技術よりも、既存の技術やサービスの組み合わせを考えた方が現実的です。

たとえば、ESCO (Energy Service Provider) はエネルギー設備を更新



することで省エネルギーを保証するサービスですが、省エネを保証するという点と省エネによって削減されたコストの中から設備更新のコストと事業者の収益を賄う、というモデルが革新的といえます。一方、ビジネスモデルを構成する、省エネルギー技術、保証、ファイナンスといった要素は必ずしも新しいものとはいえません。しかし、だからこそ信頼性の高いサービスを早期に事業化することができるのです。

社内起業の成功ステップ 3

「事業計画を作る」

事業のネタを考えた後は、事業計画書を作成しなくてはなりません。作成するにあたっては、まず、事業計画書とは何か、を理解しておく必要があります。

ビジネスでは、人を動かすのにも、資金を動かすのにも、書類が必要になるケースがほとんどです。そして、どんな書類にも何らかの目的があります。

事業計画書についてよくある間違いは、「事業を計画する」という言葉に惑わされてしまうことです。もちろん、よく計画された事業の方が立ち上がる可能性が高いことは確かです。しかし、事業計画書本来の目的を外してしまうと、「よく書けているね」と言われるのに採択されないこともありえるのです。

事業計画書の実務的な目的は、資金提供者(社外であればベンチャーキャピタルや銀行等、社内であれば経営者)の判断を促すことにあります。事業を計画すること自体ではないのです。特に、企業の中で新しい事業を立ち上げる際には、この点が重要です。たとえば、先進性があり、収益が見込まれる事業であっても、企業の目的に沿っていない事業であれば採択されない

ことは往々にしてあります。

それをして、「うちの経営陣は分かっている」と嘆いても仕方ありません。経営者の仕事は、その企業の目的に沿って経営資源を集中することにあるからです。いくら可能性のある事業でも、企業の目的に即していないものであれば、採択されないのが当然なのです。そうした事情を理解せず、採択されないことを嘆くのは、「会社というものが分かっている」ということなのです。

社内起業の成功ステップ 4

「経営陣の賛同を得る」

社内起業家として新しい事業を考える際に、新しい事業のコンセプトが重要であることは間違いありません。そして、純粋に事業の可能性を考えるには、できるだけ制約がないところで自由に構想を巡らせる必要があります。事業のネタがどのように発展するのか、事業環境はどういうマクロトレンドに裏づけられているのか、を徹底的に考えてください。この段階での考えの浅さは事業の差別性に影響を与えます。

その次に大切なのは、マクロトレンドに裏付けられた事業が、会社の業容にどのように結びつくのかです。ものづくりを得意としている会社であればどのようなハードウェアを提供できるか、金融機関であればどのような金融サービスのチャンスがあるか、等です。

こうした社外、社内両面に対する徹底的な検討が事業計画を説明される側の共感を生み出します。企業の経営陣は誤った投資を行わないように、新しい事業機会に対して慎重に構える傾向があります。そこで、社内の事情を考えずにマクロトレンドばかりを語る起業家は、相容れないものに見られがちです。多少、まどろっこしいところが

あるかもしれませんが、社業との相乗効果を徹底的に考えなくてはいけないのです。社内起業家を目指すために避けられない道といえます。

社内起業家としての成否は、企業が持つ社内外の資源をいかに利用できるかにかかっています。そのためには、経営陣をはじめとする関係者に事業の意義やメリットを説明するための粘り強さが不可欠です。ベンチャービジネスではトップの強いリーダーシップが必要ですが、社内起業では、もう少し内に秘めた情熱が必要、というイメージです。

日本企業は優れた事業資源をたくさん抱えています。見方を変えると、それは社員にとっても色々なチャンスがあることを意味しています。最近では、社内での事業化が難しくなればM&AやMBOといった手法もあります。社内起業で企業の中に眠っている事業資源を活かすことができれば、日本には企業にも、個人にも成長できる機会がまだまだあるのです。



※この記事は、ビジネス・エデュケーション・センター株式会社の許可を得て転載しています。