VBEE A to Z

社内ベンチャー の必要条件

008年カルチュア・コンビニジャパン)社長などを経て、2 10年6月から現職



1985年上智大文卒。マー

高執行責任者(COO)に就任。 エンス・クラブ(CCC)の最

既存の事業が成熟しつ インディゴブルー社長 の答えはシンプルだ。事 柴田 励 司氏

これもうまくいかない。 業の立ち上げを図る。社 いのである。 させてみる。ところが、 テストを開催して、優秀 内で事業アイデアのコン がなかなかうまくいかな 索する。ところが、これ ある。企業の成長戦略の 大企業でよく見られる現 なアイデアを選び出し、 資家的な視点から新規事 考えながら新規事業を模 既存市場とのシナジーを 既存技術との相乗効果 は新規事業の立ち上げで つある企業が次に打つ手 これに資金をつけて起業 (シナジー)、あるいは そこで多くの企業は投 教科書」にのっとり、 るものではない。 「1を 略議論はこの後の話なの これらがそろって初めて ふさわしい人たち」と周 要条件を押さえていない 業を立ち上げるための必 み出す人」「1を1・1 る可能性が生まれる。戦 社内ベンチャーが成功す 囲の「環境」の2つだ。 存在だ。簡単に育てられ をN倍にする人」がいる。 にする人」、そして「1 である。 アや技術を持つ人のこと は事業の芽となるアイデ 0から1を生み出す人 からだ。必要条件とは、 だ。極めて稀(まれ)な 人には「0から1を生 事業を立ち上げるのに

確認したい。

特に大企業で社内ペン

③社長直下にする――な

組織を異なる場所に置く

この人材タッグの有無を 合わせがある。まずは、

度を絶縁する②物理的に ったとしても、の人事制 い。もし同じ会社内であ 社にする方がわかりやす チャーは形式的には別会

きてくる。古今東西のベ の組み合わせによって生

それゆえに、社内ベン

はぼ例外なく、この組み ンチャーの雄をみても、

内に求めても、まずいな ら1を生み出す人」を社 ませるのがいい。「0か を輩出して、タッグを組 いだろう。このタイプは 掘したうえで、社内から 優れた人材を社外から発 チャーを興す場合には、 「イネープラー」の人材 「0から1を生み出す」 た方がよい。 りも難易度が高いと思っ るベンチャービジネスよ もない状態から立ち上げ 立ち上げて本気で成功さ までやる必要がある。何 せようと思ったら、ここ どの工夫が必要になるだ もし社内ペンチャーを

がらないのだろうか。そ

に優れたサラリーマン

させることができる非常

ンチャーはうまく立ち上

なぜ、大企業の社内ペ

られたものを10%も成長

1・1にする人」は与え

から1を生み出す人」と する」存在なので、「0 は何かを一できるように ープラー」と呼んでいる。 持つ人なのだ。ちなみに、 に事業を成長させる力を を組み合わせて、飛躍的 様な才能、様々な関係者 このタイプを私は「イネ 存の枠組みでは無理。多 ップさせるためには、既 事業をN倍にスケールア この「イネープラー」 1をN倍にする人」。 境をつくらないと動けな りだ。やりながら考える。 くなる。 なわち「無法地帯」の環 また変える。全く異なる やってみて、ダメならば、 いることが考えにくいか 影響が及ばない状態、す 環境なので、既存事業の だ。つまり全てが手さぐ 上げる時期は真逆なの るが、新しく事業を立ち ルールによって動いてい 成熟した事業は仕組みや 通常、大企業に就職して 次の条件は「環境」だ。

日経産業新聞 年9 2014 月 25