

ビジネス Q&A

人口減少や海外企業との競争に追われる日本企業。

閉塞感を打破しようと、

新しい事業分野の育成、社内ベンチャーの創出に

関心を寄せる企業は多い。

取り組むコツは何か。

新規事業や社内ベンチャー創出のコンサルティングを

手がけるインターウォーズ（東京・中央）の

吉井信隆社長に聞いた。

資質ある人材選択カギ

社内ベンチャー創出のコツ

インターウォーズ社長 ——
吉井 信隆氏

——多くの企業が新規事業を意識しているようです。

「日本経済では今、日本IBMなどが引っ張った1980年前後、バブル期の90年前後に続く3度目の社内ベンチャー創出の波が起きつつあるとらえている。今回は過去2回に比べ、取り組む企業が生き残りに向けた強い危機感を持っている。大手製造業などは数年前にわたりリスト

ラなどを続けて
体質を改善したが、コストマネジ
メントばかりではグローバル
化が進む中での競争で通用しな

いのは確か。富の源泉を確保しなければならぬ。足元の社内ベンチャーの機運は少なくとも単なるブームではないと考えている」

——社内ベンチャーが企業の成長につながるというわけですか。

「トヨタ自動車には100年後の新規事業をつくる思想がある。トヨタも豊田自動織機から生まれた社内ベンチャーの一種。優良企業は新規事業を育てる素地がある。社内ベンチャーは数年

後の成長事業という思想が重要になる。サイバーエージェントは社内の新規事業育成で成長している好例だ」

——社内ベンチャーを起こすことができる要素は何でしょうか。

「コンサルティング先でうまくいっている例をみると、経営者、企業内起業家、支援者の三位一体が構成されているケースがほとんどだ。まずは経営トップ。社長が新規事業をどう位置づけているかを示すことが求められる。当然、企業の成長ビジョンと合致していなければならない」

「2番目は担い手、つまり企業内起業家の存在。誰が担うか、言い換えると経営陣からみれば誰に任せるかが重要になる。営業で好成績をあげたり組織をうまく

成功の要素は 経営者、企業内起業家、 支援者の三位一体構成

管理したりする能力と、起業してビジネスを成功に導く能力は別物。起業家は行動力などが大事になる。資質を持つ『天然物』を社内から選び出す目が問われる」

「最後に社内の支援者が必要になる。起業家が孤立してはうまくいかない。アイデアの実現を支援する社内の有力者がいたり、組織の上で支援機能を確保しておいたりすることだろう」

——社内ベンチャーを担う人が身に

新規事業は失敗を防ぐ仕組みが不可欠	
失敗しやすい要因	<ul style="list-style-type: none"> ① 創業者の理念が伝授されていない ② 企業のビジョン・ドメインから外れている ③ 資本の論理・固定概念・趣味嗜好での意思決定 ④ 起業家入選のミス ⑤ 時代洞察のズレ・環境への不適合 ⑥ 成功の判断基準があいまい ⑦ 経営陣と起業家、支援者のゴールの方向感が不一致 ⑧ トップの責任と覚悟の不足
失敗防止のコツ	<ul style="list-style-type: none"> ① 起業家に適した人を選ぶ ② 人材面を含め社内の資源の獲得競争に陥らせない ③ 新規事業のゴールとルールを定める ④ 新規事業を任された人の個人的なツテに任せず、社内の支援体制を設ける ⑤ 報告や社内調整に無駄な時間をかけずスピード感を持って取り組む仕組みをつくる ⑥ 人事制度の上で任された人が評価されるようにする

つけるべきスキルは何でしょうか。

「ビジネスのアイデアをモデルに構想する力や、そうしたアイデア・ビジネスモデルをブラッシュアップする方法などだ。これはビジネスモデルを凶解する練習や他社のモデルを客観的に分析する練習などを通じて磨いていける。より具体的には、事業計画の作成法、数字の組み立て、プレゼンテーションなどが必要になる」

——運用上で工夫できることは。「仕事場を本社から離れたところに

置くのも手だ。狙いのひとつは上司や

現業の他部署から解放することにある。上司が頻繁にやってきて口を出すようだと、報告や社内調整にエネルギーを割かれ、うまくいかないケースが多い。現業部門で時間に追われている社員から見ると、社内ベンチャーの部署は一見暇そうに映る。社内の無駄なあつれきは少ないほうがいい」

「雇用が確保されたサラリーマンには得難い感覚である『退路を断つ』という覚悟を企業内起業家が経験するこ



社内ベンチャーの育成が企業の活性化につながる（育成プログラムの様子）

ともできる。私の会社のオフィスには顧客企業の社内起業の担い手を受け入れるインキュベートルームを用意している。入居者は最初こそ社内の声や視線から解放された安心感でのびのびとするが、3週間もすると任された責任と重圧に満ちた表情になる」

「そうなる『ああ、いい顔になってきたな。我々の出番だ』と感じる。腹をくくって事業を進めなければとの思いが強まったところでお手伝いをするのが、いつものパターンだ」

（聞き手は岡森章男）



よしい・のぶたか
大学卒業後、1979年リクルート入社。首都圏営業部長などを経て95年起業支援を手掛けるインターウォーズ設立。事業創造大学院大学の客員教授も務める。