



インディゴブルー社長 柴田 励司氏

1985年上野大文卒。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング(現マサチューセッツ)社長などを経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)の最高執行責任者(COO)に就任。10年6月から退職。

既存の事業が成熟しつつある企業が次に打つ手は新規事業の立ち上げである。企業の成長戦略の「教科書」にのっとり、「教科書」にのっとり、「教科書」にのっとり、既存技術との相乗効果を生かしながら新規事業を模索する。ところが、これ

「0から1を生み出す人」は、資料的な視点から新規事業の立ち上げを図る。社内で事業アイデアのコンテストを開催して、優秀なアイデアを選び出し、これに資金をつけて起業させてみる。ところが、これでもうまくいかない。大企業でよく見られる現象だ。

中核人物と環境そろえる

「1をN倍にする人」。これが新規事業の立ち上げで核となる人だ。事業をN倍にスケールアップさせるためには、既存の枠組みでは無理。多様な才能、様々な関係者を組み合わせて、飛躍的に事業を成長させる力を持つ人なのだ。ちなみに、このタイプを私は「イネーブラー」と呼んでいる。この「イネーブラー」は何かを「できる」ようにする「存在」なので、「0から1を生み出す人」との組み合わせによって生じてくる。古今東西のベンチャーの雄をみても、ほぼ例外なく、この組み合わせがある。まずは、この人材タッグの有無を確認したい。

特に大企業で社内ベンチャーを興す場合には、①社長直下にする「0から1を生み出す人」を優れた人材を社外から掘りだすうえで、社内から「イネーブラー」の人材を輩出して、タッグを組ませるのがいい。「0から1を生み出す人」を社内にも求め、まずいなりにも難易度が高いと思っ

通常、大企業に就職していることが考えにくいから、次の条件は「環境」だ。成熟した事業は仕組みやルールによって動いているが、新しく事業を立ち上げる時期は真逆なので、つまり全てが手さぐりにやらなければならない。このタイプを私は「イネーブラー」と呼んでいる。環境なので、既存事業の影響が及ばない状態、すなわち「無法地帯」の環境をつくらないと動けなくなる。

それゆえに、社内ベンチャーは形式的には別会社にする方がわかりやすい。もし同じ会社内であれば、①人事制度を絶縁する②物理的に組織を異なる場所に置く③社長直下にする「0から1を生み出す人」を、立ち上げて本気で成功させようと思ったら、ここを輩出して、タッグを組ませるのがいい。「0から1を生み出す人」を社内にも求め、まずいなりにも難易度が高いと思っ