

有限会社エー・エム・アイ
代表取締役
業務改善コンサルタント
栩野 正喜

2013.9 Special Feature

今どきのベンチャー
成功する条件
経営者の着眼点

URL
<http://www.web-ami.com>
E-mail
info@web-ami.com

「獅子の子落とし」の精神で 「社内ベンチャー」で人材育成せよ！

超大企業の家電メーカーでさえも、時流の読みを間違えると桁はずれの赤字を出す時代になり、老舗と言われる伝統産業においても何もせずには生き残れない厳しい時代です。そんな中で「獅子の子落とし」の精神で、ご子息に「俺の美田を荒らすな」と迫り、社内ベンチャー的に次の事業を開拓させて時代の変化に耐えて繁栄されている企業があります。この開拓精神は継承されて、時流適応の経営革新を「社内ベンチャー」で実践されています。

「経営革新」の必要性

どちらの企業も、最初は、創業者の強烈な個性的パワーでリーダーシップが発揮されて、お客様を得て誕生されています。その背景を見ると、多くは昭和、特に戦後に誕生して「復興需要」に助けられて、時代の波に乗って規模を拡大されたという特長があります。このような企業は事業継承も積み重ねられて3代目から4代目へとリレーされています。

しかし、この間に日本経済の構造が大きく変わり「少子高齢化」と「IT化」「グローバル化」あるいは「大店舗法」というキーワードで、様々な所で影響を受けています。

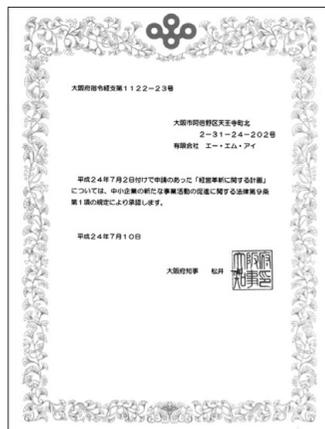
確かに、「同時並行」という言葉を知っていても、現実の対応に追われて「新しい芽」を出す為の種まきすら出来ていないのが中小零細企業の現実です。この結果、会社に蓄えられた財産が減少し続けており、清算や倒産に追い込まれる企業が多くなっています。特に、

平成に入ってから長く続くデフレは、中小零細企業の体力をドンドン奪っているのです。

「選択と集中」という言葉も流行りましたが、現実の流れに流されて手を打てない企業が多いのですというキーワードでチャレンジされて「芽」を出している企業もあります。

右に載せた証書は、弊社が進める「経営革新」に関して「計画」の承認を受けたことを示すものです。このような「経営革新計画」を打ち出されて金融機関との交渉も優位に進めてチャレンジされている企業もあるのです。

しかし、この「経営革新」の最大の課題は「金」ではなく「人材」



なのです。新しい「計画」を打ち立てようとしても、それを推進する人材が必要なのですが、それが社内に見当たらないというケースが多いのです。

本来ならば人材は、3代目や4代目というのが最適なのですが、多くの企業では「甘く」育てられてサラリーマン化しているの、新しい世界を切り開くというベンチャー精神には程遠く、情けない状態の方が多いのです。

「ベンチャー精神」の育成

新規事業に取り組む事が重要であるのは、どちらの企業もよく理解しているのですが、現実の流れに流されてしまっているのが実状です。脱マンネリという掛け声をかけても精神論での檄でしかなく、一瞬の効果すら薄れて来います。この状況下では、誰かが真剣になって「旗を振る」役割を演じる必要があるのですが、現実の右肩下がり状況では、「結果」を恐れず、誰も手を上げません。

こういう「負のサイクル」が大きく影響を与えている中でも、時代はドンドン変わって新しい競争相手が生まれています。それもネットというバーチャルな世界が蝕むのです。本当に「見えない相手」に気づかないうちに侵食されているのです。「Why、我社？」と聞えと言っても「考えない人」になっている状況では答えが返って来ず、社員よりもパート社員の方がずばりの射た回答（真因）が返ってくるのです。

しかし、それは自分が責任を負わないからという安心感から発したものののです。やはり、「責任」という物に対峙する社員・人材を育成する必要があります。

筆者は、「基本給には、常に新しく進歩するという事も含まれている」とお話をしているのですが、ややもすると「出勤すればよい」と思っている風土の企業もあり、このような風土では「変える」というチャレンジ精神を育成するには大変な労力が必要になります。

筆者は、お客様にリーダーを育

成するには社内ベンチャーでも構わないから「新しい芽」を咲かせられるように「計画」を立てて育成する方がよいとお薦めしています。なぜなら、社内ベンチャーでは「新しい事柄」には「無いものばかり」という状況からスタートするので、「無」を「有」にする為にあれこれと考える事が必要になるからです。

この「考える」ことがまず重要なのです。その為には、「チャレンジャブル」という和製英語がありますが「商品・技術・サービス」のいずれかで「前例」のない状態から手探りでチャレンジする事が重要です。この実践事例を次にご紹介いたします。

俺の美田を荒らすな

大阪で事業展開する、S取引のY社長の事例です。S取引は、先代社長が昭和60年にサラリーマンから独立して創業された食品系の商社です。

先代社長は、サラリーマン時代

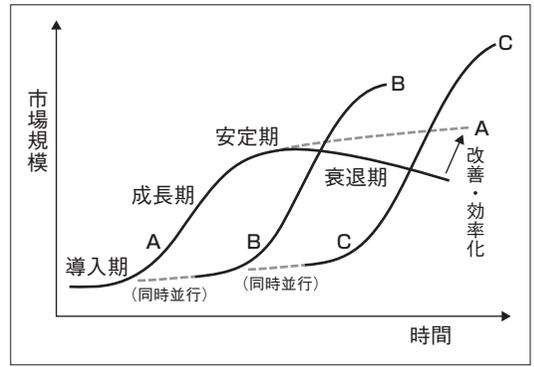
に本業の仕事を行ないながらも自力で「小鳥」ブームに着目して「小鳥用エサ」で雑穀を手がけました。勤務先が傾いた時に、オーナーから独立を促がされて「小鳥」をターゲットにした商材で創業して全国に販売先を作られました。

同社に創業間もなく入社された、2代目の現Y社長は、先代社長から配達作業は任されたのですが、販売店への営業は「俺の美田を荒らすな」と許してくれなかったという話です。

そこで困ったY社長は、自分であれこれと悩みながら「商材」も「販売先」も自社とオーバラップしない物を求め、いろんな機会です「商材」を探したのである。ある時、「ドライフルーツ」に出会い、これを仕入れて大阪市内の客先を探して直接販売を試みたのです。これが、意外にもヒットして、自社のルートではなく、ドライフルーツという切口のお客様をドンドン開拓されました。

図1は「成長曲線」を表したイラストです。どんな物でも長い導

図1 成長曲線



入期という、飛行機という滑走路を走る期間があります。ある一定のスピードに達したら飛行機は離陸して上昇に移るように、ビジネスも一定の普及率を突破したら「大衆化」という段階にシフトして急激に成長するようになります。ランチェスターの法則で表現すれば「影響力シェア」(11%)を突破することが重要です。

「知好楽」という言葉がありますが、Y社長もドライフルーツの存在を知り、試しに販売してみると意外に売れたので「イケル！」と

いう判断で「好き」というレベルを超えて市場形成に努力されました。試しに仕入れる位の事柄なら資金的なリスクも少ないですが、ビジネスとして拡大成長させるには「在庫」というリスクのある決断が必要であり、そして、協力してくれる人材を雇うという決断も重要になります。

Y社長の成功要因は、先代の事業が好調なうちに手がけたという事が最大のポイントでした。京セラの稲盛氏の有名な言葉に「土俵の真ん中で相撲をとる」がありますが、事業が儲かっている内に次の事業の種を撒き、芽を出させておく必要があるのです。この例は、社内ベンチャーのあり方の一つとしてユニークな事例として貴重な価値のあるものと確信しています。

なぜなら、Y社長も入社した時は20代前半だったので、すべて順調に経過した訳ではないのです。新しい取引先を開拓すると言っても「資金力」がなければ口座が開けません。やはり、信用を前提として「掛売り」になるのが常なの

ですから、中には、なかなか回収できないお客様も出てくる訳です。特に、Y社長のように「ドライフルーツ」という商材だと飲食系ではその筋のお店もあるのですが、一度怒らせると売掛金が焦げ付くのです。「裁判所に訴えて、協議の土俵に乗る相手と商売する」とおっしゃっていますが、そういう失敗も経験されたのです。

社内ベンチャーで人材育成

図2 社内ベンチャーの層別

	既存商品	新規商品
既存顧客	×	○
新規顧客	△	◎

図2は、社内ベンチャーを「商品」と「客」で層別したものです。難易度をつけていますが、Y社長の事例は、この表では「新規商品×新規顧客」で「◎」にあたる領域に位置するものです。こういう分析からも先代社長の「俺の美田を荒らすな」という一言の重さ

が伺えます。「社内ベンチャー」がキーなのですが、Y社長も「オヤジから別会社でやれと言われたら自信がなかった」とおっしゃっています。本業で儲かっている中でコソコソと継続されたのが成功の要因だったのです。

有名なトヨタ自動車も、自動織機で世界特許を取った佐吉翁が、息子の喜一郎に「障子を開けよ」と言って、自動織機内で自動車開発をさせたという逸話があります。これが「一代一業」となって、章一郎さんがトヨタホームを起したように伝承されているのです。トヨタが手掛ける次の新事業は何か、世間に知らされていないように思いますが、きっと「次の経営者を育成する」という意味で「一代一業」は継承されていると思います。筆者は、この「獅子の子落とし」的なベンチャー育成法は、事業継承の為の「一コマ」として必須と考えて「社内ベンチャー」をお薦めしています。難易度は次のように考えています。

・「新規商品×新規顧客」は、非常に高いハードルをクリアする人材育成として「◎」

・「新規商品×既存顧客」は、次の事業柱を切り開くという意味で「○」

・「既存商品×新規顧客」は、新しいエリアに営業所を出すという意味で「△」

確かに、単に「社内ベンチャー」と言っても、企業の事情で様々なケースがあると思います。その様々な事情を鑑みると「△」の「既存商品×新規顧客」というイージーな選択をされるケースが多いように思っています。

この場合、往々にしてネット販売を選択されるのを見受けますが、いくらインターネット時代と言っても、余り考えないでネット販売に手を出すとイージーに価格競争に向かい、今のお客様にも悪影響を与えるケースが出ます。なぜなら、ネットは誰でも見る事ができるので、既存のお客様も情報を得

ているのです。

ネットに掲載した価格から起こった大クレームに発展したケースがあります。それは、ある機械商社の例ですが、営業マンが粘り強い交渉で注文を獲得したのですが、その10分後に「あの商品、ネットで買おうと、さらに10万円も安いぞ！」と怒り心頭のクレーム電話が入り、訳の分らない営業マンが慌ててお客様のところに戻って状況を確認すると、自社のホームページに値引き値段で掲載されていたということでした。

その営業マンは、早速、会社に帰って状況を確認すると、常務をしている社長の息子さんが、朝のミーティングでこの商談を報告しているにも関わらず、それをうかつにも忘れてしまい、ホームページに値引き値段で表示してしまっただけです。笑い話のようですが、現実にあつた話です。

これは極端な例かも知れませんが、購入者心理では「自分のこの購入が正しい選択であつたか」という心理が働いて、必ずと言って

よい程に確認の作業をします。このケースでは、お客様が機械商社のホームページで値段を検証され、クレームになりました。これでは、お客様を失う結果になったのも無理のない話と頷けます。

筆者はネット販売を全面否定する心算はありませんが、この事例のように、ここまで酷くなくても「ネット」に「神風」を期待する3代目、4代目が多く、イージーにネット販売して既存のお客様に悪影響を与える事例が数多くあるのも事実です。

筆者は、「社内ベンチャー」の場合、このようなケースもあるので「ネット」よりも「営業所」という事をお薦めしています。「営業所」を出すということは、今の時代、結構大変な課題でもあります。社員であろうが経営者のご子息であろうが「苦勞が成長させる」という信念で、苦勞させる為に「新規商品×新規顧客」を目指す方向をお薦めしています。それも別法人として実践させる「やり方」です。

これは「社内ベンチャー」でも仮想別法人で進める事ができますので、会社から資本金を出して事業を立ち上げて、そのブランドづくりの苦勞、借金をする苦勞、人を育てる苦勞、仕入先との関係を築く苦勞、お客様との関係を築く苦勞などと幾重にも立ちはだかる「壁」を乗り越えて頂くのです。これこそ、自分の事業という感覚が身につく最適の方法なのです。

この「自分の事業」という思い入れが重要なのです。現実の事業で、頭ではなく実践で困るからこそ「人にやさしく」なれるのです。失敗を経験した事で本物になるのです。「失敗」を乗り越えた自信、それが大きな財産となるのです。

弊社でも、人材育成を行っていますが、「新規商品×新規顧客」というセグメントで「社内ベンチャー」を育成して、その支援を行なっています。このように、経営革新を自社の内外で実践しています。ぜひ、ご照会くださいますようお願い申し上げます。