



慶應義塾大学ビジネス・スクール

エベレスト電機 社内起業家 清水一郎氏と青山二郎氏の場合

日本を代表する大手電機メーカーのエベレスト電機は、バブル崩壊後間もなく社内ベンチャー制度を発足させた。社内ベンチャー制度とは、エベレスト電機の社員が新しいアイデアを会社へ提案し、事業提案者となり、エベレスト電機と共に新会社を設立する制度である。エベレスト電機では、研究・開発・技術者の挑戦意欲を引き出すために、この制度を用いて、新規事業の立ち上げ支援を行っている。

エベレスト電機の社内ベンチャー制度の概要は以下のとおりである。

- ①事業責任は、提案者が負う。
- ②事業提案者は、新会社の過半数株式(51%~66%)を保有し、エベレスト電機は会社の運営権を得られる権利の株式を取得(34%~49%)し、保有する。
- ③事業提案者は経営権を持つ創業社長となる。
- ④提案者は起業時に「エベレスト電機のベンチャー」というブランドを利用できる。
- ⑤事業提案者は、会社の設立手続き、設立後の諸届に関する支援、ビジネス展開における第三者との契約、等についてエベレスト電機の支援やアドバイスを受けることが可能である。
- ⑥社内ベンチャーとしての成功の評価方法として、3年目で黒字化という目標が課せられる。この条件が満たされれば成功、そうでなければ失敗と評価される。
- ⑦提案者は起業時に、一旦エベレスト電機を退職しなければならない。成功時には、株式をエベレスト電機に売却し、復職することも可能である。失敗した場合には復職は望めない。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 25 期生の岡安尚昭が渡辺直登教授の指導の下、作成した。本ケースに記述された企業および個人の意思決定や行動は、経営管理上の適否を例示することを目的としたものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 渡辺直登、岡安尚昭(2004年作成、2009年6月改訂、2010年4月再改訂)

同種の起業支援プログラムはエベレスト電機のみならず大手電機メーカー各社で行われている。
表1はそれらのプログラムをまとめたものである。

表1 大手電機機器メーカーの新規事業立ち上げ支援プログラム

	A社	B社	C社	D社	エベレスト電機
プログラムの目的	事業領域の拡大、社内活性化	特定事業の深堀、研究者のモチベーション	研究成果の新事業化 研究効率・研究者の挑戦	新規事業の探索、IPO、起業挑戦風土	市場開拓のスピード化 事業領域の拡大
事業領域	ドメイン全域	トップダウン (公募ではない)	トップダウン (公募ではない)	—	ドメイン全域
応募資格	全社員 (含関連)	研究リーダー		本社社員	グループ全員
審査手順(事業部長の審議回数と最終決定者)	3回で社長	事業開発部で選考	事業化検討委員会	2回で委員会と外部機関	3回で社長
審査基準 (社内基準/社外基準)	社内独自基準	引き取り手なく将来性ある研究	事業規模・市場性・競争力	本体への将来的な貢献	社内基準
事業責任者の選任	提案者	指名・社内公募、外部	事業開発提案者	提案者	提案者
事業責任者の処遇・権限・主幹者	事業部長相当 主幹事業部門役員	社内ベンチャー 事業開発部長	プロジェクト 運営権限 経営企画 or 開発センター	出向社長	新会社社長、 移籍
組織メンバーの募集	社内公募	社内公募、 社外	会社指名 (研究スタッフ)	社外からの 公募	社内外から 公募
メンバーの処遇 (出向/移籍)	選択可	社内は出向、 社外は契約	出向	社内は出向、 社外は期限 契約	選択可
組織の形態	社内独立事業	分社・社内 起業事業	分社・社内 起業事業	社外ベン チャー	社外ベン チャー
起業支援 ・インキュベーションセンター ・人的支援 ・起業家教育	ある ある 中止	社外VCや パートナー	インキュベーション 1~2年 VC, ジョイント パート	ない ある ある	ない ある ない
資金調達 ・ファンドの有無 ・企業側資本の出資率 ・運用資金	100億円 100% (仮想資本)	開発投資1件 10億円以内	主幹事業部の 負担 1テーマ 2億~5億	100億円 51%以上、 VC30%以下 貸付制度	社外VC出資 \$10M 34%以下、 残りは本人・ VC貸付制度
成果の判定基準	発売予定 3ヶ月遅れ 資金がショート したとき収益 達成80%以下	マイルストーン 管理	見極めは 事業開始の 2~3年後	・3年目単年 度黒字 ・5年目累積 解消	3年目 単年度黒字
成功したリーダーの処遇 ・社外ベンチャー ・社内Vプロジェクト	目標達成時 報奨金	役員報酬・ 配当・増資 独立・事業 部門に吸収	役員報酬・ 配当・増資 新たな研究 テーマをもつ	移籍・本社 復職の選択	元の会社に 売却可 復職も可能
失敗したリーダーの処遇	負の評価は しない、元の 組織に復職	社内組織は 復職	新たな研究 テーマをもつ	復職可能	再雇用は不可

【清水一郎氏の場合】

清水一郎氏は、1983年に私立大学の理工学部電子通信工学科を卒業した。同年、清水氏は、研究者を目指して、エベレスト電機に入社した。そして、希望が叶って中央研究所へ配属され、その後、1990年に米国スタンフォード大学へ客員研究員として留学した。起業家となる転機はこの留学であった。

「ベンチャーを立ち上げるより、残る方がリスクが高い」と判断した清水氏は、エベレスト電機の社内ベンチャー制度を利用して、2001年にコンピュータの情報検索ソフトを開発する会社を興し、社内起業家となった。エベレスト電機では起業するまでの20年近く（正確には、18年）を社員として過ごした。

[インタビューアー] 大学のご専攻はどのように決めたのですか。

[清水氏]

「コンピュータをやりたくて、電子通信工学科へ入学を希望しました。1983年に私立大学の理工学部電子通信工学科を卒業しました。エベレスト電機を就職先として選択した理由も、やはり、コンピュータが非常に面白いなと思ったからです。」

[インタビューアー] 最初の配属先は？

[清水氏]

「研究所でした。研究一筋のつもりだったのが、まさか、将来、こんな風に会社を作るなんて思ってもみませんでした。入社の実験の段階から、『私は研究所へ行きたいです』と言ったのですが、当時は、控えめな人が多かったので、自分から何処へ行きたいという意思を会社へアピールした人は余りいなかったようでした。希望先を言えばそのとおりになる時代だったので、研究所へ行けたのだと思います。」

[インタビューアー] 入社当時のエベレスト電機はどんな状況でしたか。

[清水氏]

「当時のエベレスト電機って、凄く若くて活気があって、ベンチャースピリットがあるような感じがしていました。そういうのが、まだ、残っている感じがありましたね。私が入社したときって、エベレスト電機の平均年齢って、まだ、二十代だったんですよ。それって、凄いでしょ。今は下手すると、35才になってしまう。入社して、一年目、二年目でいろいろな仕事をさせてもらえて、大変面白かった。」

[インタビューアー] 最初の一年目では、どんなお仕事をされていたのでしょうか。

[清水氏]

「最初やった仕事は、CAD¹の開発でした。特に、LSI、VLSI、プリント板などの電気系の CAD をやっていました。それは、研究所内でも新しいプロジェクトでしてね。仕事の内容は、電気系の論理シミュレーションで、当時エベレスト電機では、大型のコンピュータをすべて作成していたために、電気回路をシミュレーションしたりしていました。それには、莫大な計算量が必要で、当時の計算機では大した事ができないので、専用機を作ろうとしていたのです。シミュレーション専用の計算機というのを作っちゃいました。当然ですが、面白いですよ。自分で専用のコンピュータ作っちゃうんだもの、こんな面白いことないですよ。」

10

[インタビューアー] 最初の二年目では、どんなお仕事をされていたのでしょうか。

[清水氏]

「それで、次にやったのは、配線でした。配線って分かりますか？ 限られた層の中で電気を流す線を引かなければならないんです。難しい問題なんですよ。これを下手に、普通の計算機で走らせると何週間も掛かっていました。それを高速にやりましょうということで、配線専用の CAD 専用のハードウェアというのを作ったんですね。」

今じゃ、許されないプロジェクトですね。その、でもね、アーキテクチャ的にもね、工夫をして、小さいプロセスをいっぱい集めてね、一応、並列処理が可能になる計算機を作ったんです。当時は、大学と企業だと、どっちが進んでいるかという、企業の方が進んでいました。会社の設備が凄かった。当時出たばかりのワークステーションとか。1980 年代初期だから、丁度サン・マイクロシステムズ社とか。今はもうなくなってしまったアポロドメイン社とか。あと、UNIX²というのを初めて触れました。

私は、研究者として生きていくつもりだったので、学会発表とか一生懸命したいなと思ってたわけですが、最初に手掛けたシミュレーション研究の方は、社外秘とか言われ、なかなか論文を書かせてもらえなかった記憶があります。しょうがないので、勝手にやり始め、論文なんかも出し始めて、そうしたら、そういうのも許されるようになりましたね。当時ね。で、上手くいくと、成果としてちゃんと取り上げてくれてね。ほんと、面白かったですね。その代わり、土曜日

¹【CAD】キャド；Computer Aided Design

—コンピュータを利用した設計・製図。または、そのための機能を組み込んだシステム。手書き図面より修正が簡単で、色や階層の表示、記号登録、拡大、縮小などの機能を利用した設計ができる。作成した図面データを保存しておけば、随時取り出せるため、過去に描いた図面を有効活用できる。（『日経パソコン 新語辞典 99 年度版』より）

² 1968 年にアメリカ AT&T 社のベル研究所で開発されたコンピュータのオペレーティングシステム

も日曜日も働きましたけど。今でもそうかもしれないけど。エベレスト電機の方は凄く沢山働きますね。皆さんね。」

[インタビューアー] 1990年に米国のスタンフォード大学に留学されたと聞いていますが。

[清水氏]

「当時ね、全社的には留学制度というのは無かったんですが、研究所だけは特別でしてね、年間2~3人だけですけれども、米国の大学に1年~1年半行かせてもらえる留学制度がありました。それに何とか行かせてほしくて、『行かせてくれよ、行かせてくれよ』って、言っていました。随分長いこと、5年くらい言い続けていました。29才のときに希望が叶い、留学させてもらえました。そこがスタンフォードだったんですよ。結局、1年半行きましたけど。それが、転職になってしまった。」

[インタビューアー] 留学先はどんな感じでしたか。

[清水氏]

「1990年に行きましたね。スタンフォードの周辺というのは凄い活気がありました。その当時は何で凄かったかというね、RISC³というマイクロプロセッサが凄い流行った時期でした。凄い衝撃を受けました。何の衝撃を受けたかと言いますと、学生さんが凄いプロ意識をもっていたんです。学生さんがですよ。一企業から来たこっちより、プロ意識を持っているんですよ。恥ずかしくなっちゃう。どういうプロ意識をもっているかという、それで飯を食っているという意識。良く聞いてみると本当にそうなんです。日本の場合ですと、奨学金とか貰っている人もいるけど、親御さんに授業料を支払ってもらって、勉強していますよね。米国のスタンフォードでは、学生が先生に雇われているんですよ。向うの先生って、国とか、企業からお金を取ってくるのが仕事だからね。何に使うかという、自分の研究をするために、学生にお金を払っているわけ。授業料払っているだけではなく、生活費全部払っているんですよ。向こうは、普通に大学に18歳で入ってという感じではなくて、軍隊に行って戻って来てとか、会社勤めて戻って来てとか、そういう人達が居るじゃないですか。そうすると、奥さんが居たり、子供が居たりします。そういう人達を養っていかなければならないんです。そういう人達をみんな先生が養っていることになります。そうすると、先生から使えないと思われると首になっちゃう。だから、『私はこんなことも出来るんです、これはこんなに役に立つんですよ、ほら、こんなに異常なくらいにね』とアピールするわけ。ちょっとした授業の隙間に、RISC プロセッサの最適化ルーチンを

³ Reduced Instruction Set Computer の略。マイクロプロセッサの設計様式の一つである。

作ってしまったりとかね。レベルが違うんだって思いました。頭も良いんだけど、その真剣さって言うものが違っていました。」

[インタビューアー] 他に驚かれたことはありますか。

5 [清水氏]

「もう1つ驚いたのは、今では当たり前のことなのか知れないですが、向こうの先生って、先生が自分で会社を作ってしまうんですね。私がお世話になった先生、今、だいぶ偉くなっていますが。その先生はね MIPS という名前のマイクロプロセッサを作る会社の創設者の一人でした。こっちの助教授の人が Run-BUS という今でも高速のメモリの会社を作って、あれあれあれっと
10 こっちにもあっちもって。シリコン・グラフィックスのジムクラークもそうだし。凄いところだなあ。そこで、自分も将来会社作るとは思わなかったけれど。でも、こういうのってありだなあと思った。そうすると、日本の大学とも全然違う。企業とも全然違う。エベレスト電機の研究所の方が甘たれているんじゃないかということに思えました。事業部で利益を出して、研究所にはその金で役に立たないモノを作っているヤツも居る。『こりゃまずいぞ』と思いましたね。」

15

[インタビューアー] 米国での研究者生活で、仕事に対する意識が変わられたんでしょうか。

[清水氏]

「帰国してからね、何時かは事業(ビジネス)を起こしたいなという気持ちはありました。私、し
ぶといんですね。思い続けると10年くらい思い続けるんですね。思い続けると大抵そうなるん
20 で、不思議なもんで。ただ、もう1つ別のことで思ったのは、当時、博士の学位を持っていないと人間扱いしてもらえなかったんです。大学の先生なんか来ていましたが、同じ客員研究員として来ても、大学の先生はね当然、プロフェッサーだったり、ドクターの学位とか持っていました。そういう人とは扱いが全然違っていました。エベレスト電機の研究所って学部卒でも普通に入れちゃったりするけど、米国って割と学歴社会なので、あるポジションになるためには、
25 ドクターとか、MBA とか持っていないとなれないようで。取りあえず、ドクターくらいは取っておきたいなと、思いました。入社以来のしぶとい考えが、実はそういうことだったんですね。その気持ちと起業したいなあという気持ちは凄くありましたねえ。」

[インタビューアー] 留学から帰ってきた後は、どのようなお仕事をされたのでしょうか。

30 [清水氏]

「帰国後、自分の上司が並列計算機というのを製品化するというので、『事業部へ移りたいんだけど、おまえ一緒に来ないか』と言うことを言われました。彼にくっついて異動したのが、H 事

業本部（スーパーコンピュータを開発する事業本部）なんですよ。私も、そろそろね、研究所にこもって何かやっているよりは、ほんと、事業(ビジネス)というのをやってみたいなという気持ちがあったのでね、快く返事をしました。当時、相当の人が研究所から移ったんですよ。30人くらい移ったんじゃないかな。それと併行して、丁度それまで学会とかで発表したものをまとめて、博士論文を書いて学位を取ったんですね。ある意味、研究にけじめをつけるというか、なんかそうしないと事業(ビジネス)の世界に行ってしまうと、忙しさにかまけて、学位を取れるチャンスというのがなくなってしまうじゃないですか。しかも、あまり古くなってしまった研究成果で学位をとっても仕方ないんで。そこで、まず急いで学位を取ってしまった。そこで、私、わりと学位を取ってしまうと、満足してしまった。『いいか、自分はもう研究を極めたと、じゃ、次はビジネスに生きるか』という、わりと、そこで急にそこで頭の中もすっきりと切り替わってね、そこから結構、本気でビジネスのことを考えるようになりましたね。」

[インタビューアー] 研究所から H 事業本部へ異動したときに、清水氏は課長としてソフトウェアの開発プロジェクトを率いたと伺っていますが。

[清水氏]

「割と小さい組織だから、ソフトウェアの開発に関しては、課長として任せてもらえるという立場にありました。H 事業本部へ異動してからも結構、自由にできましたね。当時の部下がね、この会社までついてきてくれているんですけどね。当時から言っているのは、俺はここでは課長だけれども、清水会社の社長のつもりでやるからと。そういう感じで仕事をしていました。それはいい経験だった。社長の気分を味わえました。」

[インタビューアー] どんな事業部だったのですか。

[清水氏]

「面白い事業本部が出来たの。事業本部の中に販売部門もいたし、ソフト開発部門もいたし、ハード開発部門もいたし、SE 部門もあるというね、なんかね、これが俺にとって凄いいい経験だったの。ここで、会社の縮小版が経験できたんです。さらに、なかなかビジネスが、上手いかわないという苦しいのが経験できましてねえ。これを経験できなかつたら、危なかつたかなあ。」

[インタビューアー] 研究者の時と比較して、何か意識に変化があったのですか。

[清水氏]

「研究所にいるときには、エベレスト電機全体が分からなかつたけれども、H 事業本部に移った

ことによって、バリューチェーンというものが分かった。小さいから良かったんですね。小さかったから、自分達でいろんなことをしなければならなかった。ソフトなんかも自分達だけで作るだけではなくて、ハードウェアはOEMで商品化したり、いろいろな経験ができましたよ。」

5 [インタビューアー] その後、H事業本部はどうなってしまったのですか。

[清水氏]

「ところが、H事業本部というのが、数年で他の事業部に吸収されてしまいました。理由はね、明治になってね、お侍さんが商売やって上手いかないのと同じで、研究所にいた人にはビジネス感覚は無いですよ。無理なんですよ。『やりたいやりたい』という気持ちがあっても、それを
10 ビジネスには出来なかったのです。スパコン(スーパーコンピュータ)に特化した事業本部を作ったことが、間違いだったと思うんですね。今思えば。

何でだと思います? スパコンって、車で言うと、F-1ですよ。F-1でお金を稼ごうとか、自動車メーカーはやっていないですよ。あれは、自動車メーカーの広告塔なんですよ。なぜかという
15 と、あれは勝たなきゃいけないんですね。勝つためには、損得なんて言っていられないわけです。最新の技術に投資しなければならない。スパコンも同じなんです。世界一速いモノをつくっていると
20 いうことが、エベレスト電機のステイタス上げるんですよ。事業化するまでのはじめの目的は、そうだったと思うんですけどね。ところが、事業化した途端に、採算をどうするか、黒字化しなくてはならないという意識にかわったんでしょ。これでは、両立なんか出来ません。世界一なんて目指したって、買ってくれる人が居なかったら、世界一を目指したってしょうがない
30 という風になる。だったら、汎用のCPUを使って、安いものを作るかということになってしまいませんか。それが、中途半端になっちゃったのねえ。これは広告塔、宣伝費だと思っ
てやらなければいけなかったことなの。それを事業だと思っちゃったことが間違いですね。」

[インタビューアー] 技術者はそういう間違いを起しがちなのですか。

25 [清水氏]

「研究所の人は、いいものを作れば、世界一速いモノを作れば売れると思っているからね。ベンチマークなんか走らせると、ガンバルぞっと。チューニングして、性能を10%アップさせると喜んじやって。怖いのは、やりがいがあるし、楽しいし、徹夜したって、全然怖いものなんかない。けれど、それと商売は全然違っていた。そういう人が30人くらい集まったって、ダメよ。」

[インタビュアー] 高速で処理できる情報検索ソフトのヒントになったのは、どういうところでしょうか。

[清水氏]

「事業を経験していくうちに、スーパーコンピュータのような高速なコンピュータが適している市場とは、数値計算ではなく、事務系や業務系で使うと意味でのビジネス系が適していると感じるようになってね。それまでの対象市場は、大学とか、研究機関だったから、これまでとは違う事務系、業務系の業界で使うべきではないかと感じるようになりました。」

[インタビュアー] その経験が、今の起業につながったのでしょうか。

[清水氏]

「多くの場合、計算で莫大なデータを使う目的は、実はデータマイニングでした。その当時作ったのが、これ(今の事業)のエンジンですね。当時、インターネットが丁度立ち上がってきた頃で、今の Google みたいなサービスをエベレスト電機がやっていたんですよ。情報検索ソフト。もう、無くなってしまいましたけど。エベレスト電機の別の事業本部と一緒にやったんだけど、そこにね、私達の作ったスーパーコンピュータがあって、その上に検索用のソフトを入れました。」

[インタビュアー] 情報検索ソフトのプランはどういうものでしたか。

[清水氏]

「情報検索ソフトも、技術者が好きで作ったというだけで、ビジネスとして成功させるという意図で開発するものではありませんでした。事業部でも儲けようという感じはありませんでした。そのような状況でしたので、開発費に資金をまわせるうちは、多分、開発をやっていられますが、そうじゃなくなるとね、『何でこんなのやっているんだっけ』というようになってしまったんですよ。」

[インタビュアー] そのような状況で、事業部が統合されたのでしょうか。

[清水氏]

「そう。結局、別の事業本部に統合されちゃったんですよ。本部が統合されるというのは、ほんと、悲惨ですね。事業としては縮小され、もう、みんなバラバラになっちゃったし、ハードやっていた人もやめた人は多いです。別の会社へ行った人も多いです。その頃、私と同じくらいの年で、まだ課長になっていない人も多かったし。」

私の場合は、皆からお前、逃げるのが上手だねと言われました。橋が壊れる瞬間に渡りきる、

インディ・ジョーンズのような形で、H 事業本部が統合される直前に、今の部下を連れてね、しかも違うソフトウェアをやっていたのに、情報検索ソフトを開発する方に移ったんですよ。情報検索ソフトは、H 事業本部でやり始めて、ソフトウェア開発事業本部に移ってやりましょうかということになったんです。異動時には、最初からね、研究所から苦勞して来た人っていうのが、
5 最後まで残ってくれましたね。うれしかったです。」

[インタビューアー] 次に異動したソフトウェア開発事業本部では、どんなお仕事をされていたんでしょうか。

[清水氏]

10 「ソフトウェア開発事業本部では、今度、開発の担当部長という役職になりました。ありがたいですね。一步間違うとまた何処かの部署へ異動して、一生興味のない仕事をするようになってしまったかもしれません。私の場合、次の瞬間、こうピョンピョンと行けているような、そこでもこう、ちゃんと部長にしてもらえて、事業(ビジネス)ができました。ソフトウェア開発事業本部に移ってから、情報検索ソフトをスパコンだけではなく、UNIX 版と Windows 版に移植しました。
15 ソフトウェア開発事業本部でも、今度は苦勞しましたね。ソフトウェア開発事業本部で製品化するとき、それこそ、品質の問題とか解決するのが大変でした。『うるせーなー、本当にもう。ここに居たら、新しいものなんか作れやしないよー。』と感じていました。それが、社内で使われるようになって、営業さんが使っている検索システムとかでね。エベレスト電機の社内でも、随分、使われているのではないかと思います。」

20

[インタビューアー] その後、ベンチャー制度に応募していますね。きっかけは何ですか。

[清水氏]

「結局、景気が悪くなってきちゃって。今でも言われているかも知れないけれど、『選択と集中』で、そんなに製品をもっていられないだろう。もっと、製品を絞り込もうということで、新規開発の中止を迫られました。私もね、限界を感じていたんでしょう。ソフトウェア開発事業本部が情報検索ソフトに対して、ビジネスを追いかけけているとは思えなかったし。本部内でも、必ずしも重要プロジェクトとは思わないようでした。当時の重要プロジェクトとは何かというと、T ソフトウェア、S システムと I ゲートという名前があった。それにちょっと集中しようということになった。一方、私も、このままやっても、世界に勝てる検索ソフトを作れないだろうなと思いました。
30

エベレスト電機という会社は凄く大きいですよ。私、辞めてから偉大さを感じましたけど。だけど、1 プロジェクトに掛けるお金っていうのは、米国のベンチャーの会社に比べたら少ない

んですよ。あんなに大きいくせに、1 個の製品に掛けるお金は少ないんですよ。勝てるわけないと思いました。米国の1社はいろんなベンチャーキャピタルから集めた資金で、一つの製品の開発のためにフォーカスしていますもの。これに対して、会社の方針としては『選択と集中』という形で、更に、開発予算を削っていったんです。なんかただ、これで終わっちゃうのは、折角、ビジネスを始めてきて、ソフトウェアのエンジニアとして、つまらないなあと思っていました。5
当時、エベレスト電機にベンチャー制度というのがないと Web で見たので、ベンチャー制度でも応募してやるかというそれがきっかけですね。」

[インタビューアー] エンジニアがベンチャーへ飛び出すというのは、不安ですよ。不確定なモノがあるし、そんな中、これで行けるなと思って、飛び出せた理由は何ですか。 10

[清水氏]

「私、いつも自信家だから、いつもできると思っていました。楽天主というものが、正しいかもしれないですけど。やれば出来るだろうと思っていました。そのままじっとしていたら、もうダメだろうなと思っていました。いろんな意味でリスクってありますけれど、出て行くのもリスクだけど、じっとしているのも、リスクだろうなと感じました。それをもの凄く思い始めたので。 15
僕自身もそうだし、一緒について来たエンジニアもそうでした。当時、開発なんか段々出来なくなっているから。そうなるとうどうなるかという、単に外注管理とかになってしまい、つまらないじゃない、もったいないじゃない。折角優秀なエンジニアの人がエベレストへ入社して、それで、大事な 30 代が終わっちゃうたらネ。ほんと、使い物にならなくなっちゃうからね。エベレスト電機の中の仕組みだけ覚えたって、一生ビジネスが出来るという時代ではなくなっ 20
てきているので、他の会社へ移っても全然役に立たないからね。エンジニアリングでもいい、どっかにフォーカスされていれば別だけれども、何だか分からないけど、社内の手続きを覚えたって、どうしようもないでしょ。あるいは、社内の営業の仕組みを覚えても、しょうがないと思ったんですよ。」

エベレスト電機にいたことが、凄くリスクだと思った。出たら上手くいこうという事は、 25
あんまりそんなことは考えなかったけれども、動かない訳には行かないだろうという。今までの直感から、動くとうまくいっているんで。ただね、本当に自分で1人で上手く出来るとは思っていなかった。そこで、社内のベンチャー制度に申し込んでみようと思った。そこから1年以上掛かりましたから。起業できるまで。出るときには、ベンチャー制度とは違うスピニングアウト制度で出ることになりましたけどね。」 30

[インタビューアー] ベンチャー制度に応募するとどんなプロセスが待っているのですか。

[清水氏]

「大変なんですよ、ベンチャー制度申し込むと。何が大変かという、それから一年以上やり続けたわけなんですけど、まずね、担当の人が評価に来るわけです。ビジネスプランを見せて。

5 みんな、偉そうなことをいろいろというわけですよ。なかなか偉い人に会えない。毎週のように会議をするわけですよ。『こんなじゃ、ダメよと。』そんなことをやっている間も、自分の職場にはそんなことをやっているなんて、言えないですよ。昼間は普通に仕事をして、夜中にビジネスプランを作るわけですよ。ほとんど、寝る時間なんてないの。で、持って行って。そのうちに、担当部署の課長さん、部長さんに会って説明をする。その頃には申し込んでから 3 ヶ月か
10 4 ヶ月くらい経っている。それでねえ、また人によって言うことが違うんだよなあ。ある人の言うことに従って直すと、一つ上の人の階層のところで止まって。やっとな、経営企画室の室長さんに会えるところまで漕ぎ着けた。もう、しょっぱなからだめでした。『お前なんて話にならん。もう二度と来るな』っていう感じ。特に、性格の激しい人だったの。」

15 [インタビューアー] 最終的には、スピニアウト制度をご利用したそうですが、社内ベンチャー制度からスピニアウト制度に乗り換えた理由はどうしてですか。

[清水氏]

「その当時は、情報検索ソフトを持ち出すなんて思っていなかったんで、周辺の技術を使うようなビジネスプランを作っていたわけ。だからね、今ひとつ芯が無いように見えたの。それから、
20 もうちょっと考え直して出して、今度、経営企画室の室長が、『おまえねえ、本当は情報検索ソフトを持って出て行きたいんじゃないの。だったら、そうすればいいじゃん。実はね、スピニアウトという制度をこの秋から作ったんだよ。』まさかそうなんですよ、まさかね、今まで自分がエベレスト電機で作ったモノを勝手に持ち出せるとは思わなかったんですよ。」

30 [インタビューアー] スピニアウト制度について、もう少し教えていただけますか。

[清水氏]

「スピニアウトというのは、ビジネスのシーズは、すでに事業部内にあつて、ビジネス規模が会社と符合しないとか、市場規模が不明確でそのままでは新規事業として社内で承認されにくい技術を、会社の外へ出して事業化する制度なんです。社内ベンチャー制度は、個人単位、グループ
30 単位でアイデアの公募があり、アイデア段階で社長からの承認を得て起業を果たします。一方、スピニアウト制度は、個人が主体になってベンチャー制度を活用する方法までは同じですが、事業のネタはすでに事業本部の中にあり、ベンチャー企業として起業を果たすか否かは、事業本

部長の承認が必要になります。つまり、社内ベンチャー制度とスピンアウト制度は、個人が主体となってやる部分は同じなんだけれどね、スピンアウト制度は、事業本部の技術を、新規事業として社外へ切り出し、事業化するということになる。」

[インタビューアー] スピンアウト制度に変更して、その後どのようなプロセスが待っていたのですか。

[清水氏]

「先ほどの話の続きになりますが、経営企画室の室長からスピンアウト制度を利用してはどうかという話があり、そこから、話はね、当時の本部長のところへ行きまして。それで今度、それが事業本部として意義のあることかという検討に移ったんだよね。本部長が検討委員に任命されて、彼がずっと面倒を見てくれました。今度は事業本部の中で一生懸命、ビジネスプラン作成をもう一回やり直したよ。事業本部といっても、当時の私の直属の上司と事業部長には内緒なんですよ。職場に行っても内緒でした。私の部下だった課長も知らない。だって、バレたらさ、いくら本部長が主導でやっても、現場レベルではインパクトが違うからね。こいつら抜けたら困るよっていうのがあるから。だから、社長の承認が下る最後の経営会議まで言わなかったのです。」

[インタビューアー] スピンアウト制度に応募してから職場での反響は、如何でしたか。

[清水氏]

「職場の人に黙ってやっているのが大変でしたね。経営会議に最終的な事業プランを出す前の週に、事業部長とか回りに伝わります。僅か一週間とか、二週間とかの間に、いろいろと邪魔が入る。清水がそういうことをやるけれども、あいつと一緒に出て行っちゃだめだぞ。私の部下も部長なんか、邪魔するんで、凄い大変でしたよ。そりゃ、そうですね。私が優秀なヤツを皆、連れて行ってしまうんだから。私は私でね、『一緒に来てよ』って誘うのは、苦勞したわけ。」

[インタビューアー] 助けてくれる人もいたでしょうか。

[清水氏]

「一言だけ言っておきたいですね。私は、エベレスト電機って、優秀な人はいっぱい居るなあって、モノ凄いなと思った。部長クラスまで行っている人は、皆、侮れない。もの凄い良く出来る。当時、皆には内緒だったんだけど、本部長代理の人が声をかけてくれて、何人か、キーになる部長さんクラスの人達に手伝って貰えたんですよ。経理を業務としているソフトウェアの管理部の部長さん達に手伝ってもらえた。それから、企画部の部長さん、こういう人達がね、私を手伝ってくれた。『清水、技術者だから、数字なんか弱いだろう』ということで。やっぱり、経理の専

門家ですから。この人達は優秀ですよ。やる気はあるし、『面白そうですね、お手伝いしますよって。』日曜日になんか出てきて、一緒にやってくれるんですよ。本部長から言われて、清水を手伝え。そういう人達からは、『おまえ、上手いことやったなって。』言われました。丁度、2年前だな。よかった、そうやって、一年かけてじっくり、いろんな人が叩いてくれて、そのお陰で、立ち上げてからは、苦労はしているけれど、黒字出すことができた。もし、それなしで、最初の申し込み程度で『あなたが選ばれました』となったら、それでビジネス始めていたらゾットするよね。H事業本部のときともう一度同じをことをやってしまうかもしれない。

40代とか、50代の事業部長さんくらいの年代の人達は、凄い危機意識をもっていて、自分達もあわよくば何かをやってみたいという気持ちがあるんでしょうけれど、できていないですね。」

[インタビューアー] 若い人や後輩は、誘わなかったのですか。

[清水氏]

「20代後半、30代前半の人を何人か誘ったんですが、私はやっぱりね、とか言ってリスクはおかさない。もう少ししたら、課長になれそうなんでなんて言って。ずっとエベレスト電機に居ればなんとかなるという意識を若い人ほど持っている。もう、そういう時代じゃないだろうと思うんだけど。」

清水氏の作った会社は、2004年現在、大企業・公官庁のイントラネット向けの情報検索ソフトを開発する会社として順調な発展を遂げている。

[青山二郎氏の場合]

青山二郎氏は1974年に大手電機メーカーエベレスト電機の中央研究所へ配属された。15年間、レーザープリンタのトナーや感光ドラムなど、新分野の難しい基礎研究に従事した。1989年に、研究所内の企画部門へ2年間異動し、その後、1992年にレーザープリンタの製品化のため、研究所を出て事業部へと異動した。そして、1995年にエベレスト電機の社内ベンチャー制度を利用し社内起業家となった。

[インタビューアー] エベレスト電機へ入社した当時のことについて、教えていただけますか。

[青山氏]

「1974 年に入社しまして、研究所に配属されました。研究内容は、どちらかというと、プリンタ関係ですね。その開発に、ほとんど従事していました。今ではあたりまえのように、レーザープリンタとかインクジェットプリンタとかありますね。研究所では、その当時の呼び名として、ノンインパクト・プリンタと言ったのですが、当時、レーザープリンタの研究をやり始めました。入社した頃は、まだノンインパクト・プリンタが、まだ影も形も無くてですね、ワイアドットプリンターとか、でっかいラインプリンタみたいな、そういうモノしかありませんでした。それらを新しいノンインパクト・プリンタとして手掛けようということで、エベレスト電機の研究所の中で、電子写真方式のレーザープリンタを開発しようということになっていました。一応、大学での専攻は精密工学でしたので、機械設計もできましたし、プリンタのメカニズム設計もできました。インパクト・プリンタの仕組みは、メカニズムの世界なんですけど、ノンインパクト・プリンタの世界は、感光物質の材料とか、レーザー光線とか、その辺の物性的な研究が重要でしたので、そちらの方へだんだんと研究テーマもシフトして行きました。プリンタのどの部品かということ、デバイスに相当する部分です。具体的には、感光体のドラムの部分の開発をやっていました。」

[インタビューアー] どのような感じの職場でしたか。

[青山氏]

「入社してから、新しいことを研究していました。1974 年からそのあと、6 年くらいで、プロジェクトのリーダーになりまして、そのときの職場では、どちらかと言うと自由にやれたなと言うような気がしますね。研究方針を立て、研究の方向性を常に確認しながら、開発を進めるという感じで、上司と話をしたり、同意を求めたりしていました。そして、いろいろな研究方法や研究方針を考えながら、自分らのプロジェクトチームの中でプロジェクトを推進していました。その頃が一番自由にいろいろやれたという感じがしますね。」

[インタビューアー] その後、企画部門へ異動されたと聞いていますが。

[青山氏]

「はい、研究所の中で制度があって、一時的に企画部門へ二年間くらい所属していました。企画部門なので、全くプリンタとは関係のない職務になりました。企画部門というのは、研究所の中ではサービス部門です。研究部門のサポートをする職場でしたが、自分が元いた部署とは全く関係のない仕事でした。この部署では、“研究の評価”というものを研究所全体でできないかということを考えていました。研究の成果が商用化まで漕ぎ着けたのか否かですね。つまり、研究が成果をあげて、市場へ製品として出荷して、売上に貢献したかということの評価なのです。当時

の研究所内の上層部の意識では、製品化まで漕ぎ着けたモノ(研究成果)が少ないのではないかと、もちろん貢献したのも内部にはありますが、研究費用を莫大に掛けた割には、モノになったものは少ないのではないかとという疑問があり、上層部の方で『いい評価方法はないか』ということで、検討を開始しました。」

5

[インタビューアー] 研究評価の指標の業務は、どんな状況でしたか。

[青山氏]

「ある研究部門のやっている内容が、エベレスト電機として継続すべき研究なのか、撤退させるべき研究なのか、最終的に結論を出すための評価指標を作成していました。だから、いろいろな評価項目がありますが、評価項目でどれを残して、何を削るかという項目を決め、ランク分けするということをしていました。例えば、人事評価と同じなんです。検討して評価方法を上層部へ出しますと、『それでは難しいね』と、そう簡単には、一律の評価に持っていけなかったというのが現状です。いろんな調査とかして、評価方法も調べましたけど、まあ、2年間の間ではそういう経験が大きかったですね。」

15

[インタビューアー] 研究評価の項目はどのような項目だったのでしょうか。

[青山氏]

「競合企業のある部分に着目した技術とか、企画部門ではわからない特定の項目は、担当部署に調べてもらって、やってもらいました。それも評価項目へ入れるんですよ。競合の状況がどうだとか、特許がどうだとか。どれだけ技術の優位性があるのか、だとかの項目がありました。まあ、それも全部評価項目を入れてもらいました。私の所属する企画部門は、その評価項目自身が本当に評価に値する項目か否かという所を設計していました。実際の例ですと、プリンタの研究評価の場合、プリンタ研究プロジェクトの代表者に、あのころは大体、そこの課長とか、そこの次長さんとかにお願いして、評価項目を記入してもらったり、評価方法も考えてもらったり、していましたねえ。全ての項目を企画部門だけで考えることは、難しいですから。」

25

[インタビューアー] 特に、プリンタの研究を対象に評価されていたのでしょうか。

[青山氏]

「企画部門の職務としては、研究全体の範囲を対象としていました。プリンタももちろん関係があるんですけど、全部の研究が対象でした。研究所として評価するということを初めて実施しました。それ以前も評価方法はなく、それ以降もはっきりとした、ちゃんとしたものは無かったようです。結局は、いろいろな部門によってですね、『えっ、こういう評価法で本当に研究評価が

できるのか』という疑いの眼もありました。私の方は、米国の評価とかいろいろな研究所の評価方法とかを参考にして作ったり、数人でチームつくって、調べたりしたのですが、ある部門長会議では、『こんなもので評価できないんじゃないか』と、いろいろな意見がありまして、なかなか、それを一律の共通の枠として全社的にやるというのは、そう簡単なものではなかったんです。上からも言われ、下からも言われ、結構大変な仕事でした。この仕事も、研究所の中で初めて実施したプロジェクトでした。」

[インタビュアー] その後、どのようなお仕事をされたのでしょうか。

[青山氏]

「その後、また、もう一回、プリンタの研究部門へ戻りました。しばらくすると、レーザープリンタが製品化されるということで、製品を担当する事業部の課長になって異動しました。」

[インタビュアー] 事業部では、どのようなお仕事でしたか。

[青山氏]

「私には、やはりやり辛い部分がありました。もともと、研究所から来ていましたので、製品を作るという経験はありませんでした。事業部の設計開発部の仕事に主に携わっていました。」

[インタビュアー] ご自分で、顧客先へ出向き、営業活動もされたのでしょうか。

[青山氏]

「販社を対象とした販売部門や直販の営業部門と打ち合わせはよくやりましたが、私自身が実際に販売に携わるということはほとんどなかったですね。階層が分かれています、どちらかというと、研究所に近いような、開発部門の仕事の方が多かったのです。具体的には、プロセス開発部という名前の部署なのですが、プリンタ装置のトナーなどのデバイスおよび材料の製造プロセスに関する仕事が多かったですね。」

[インタビュアー] 課長職と研究員の時と比較して、仕事の方法に何か変化はありましたか。

[青山氏]

「課長になるにつれて、段々段々、所謂、縦割りの組織の中での一員の役割の要素が強くなってきたと感じました。1 つは、自分自身が研究所の研究員のように、直接手を下しているわけではないので、プロジェクトリーダーに対して『ああやってくれ、こうやってくれ』と言うんだけど、実際には自分がやっていないので、プロジェクトリーダーの意見を聞きながら方針を出すだけでした。次に、その方針をさらに上の部長とか、次長とかに、全部通さなきゃいけないという

場合もたまにありました。そのような場合は、周りの同意を得ることが必要になり過ぎていて、自分の方針で好きなようにやれるということは、何処にもなかったですね。やはり、組織全体を見ながら、どのレベルで自分がどうやるか、そっちの考えばかりを気にするようになりました。もう1つは、段々とブレークされて下がってきてはいるんだろうけど、事業部全体の方針について、ちょっと見えにくかったですね。上層部の事業部長と事業本部長とか居まして、部長など沢山いましたが、業務の責任の所在とかが、はっきり分からないときもありました。実際に仕事をやって見て、組織の中での管理職としての仕事は、難しいなと思いました。」

[インタビューアー] プロジェクトリーダーの時とは、仕事の方法に何か変化はありましたか。

10 [青山氏]

「プロジェクトリーダーをやったときの方が自由にやれたというのがあります。で、ある程度、方針打ち出して、仕事をやれたんですけど、だんだんまあ、課長などの上に上がるにつれて、中継ぎ見たいなもんだなと自分で思いましたね。見方が変わったと言えば、そうです。逆に課長になれば、さらに思い切って仕事をやれると本当は思うはずなんですけど、感覚的に、逆に(仕事)がやりにくくなったと思いました。さらにその上の部長とか、さらにその上を見ている、そんなにやり易くやってないなと思いました。中で思うようにやれるというのも、本人の資質も居るでしょうけど、みんながそういうふうには、出来ている人は、本当に居ないなあと思いました。少し居たかもしれないが、ほとんどの人が組織全体で上手く動かなければいけないと言う所が気になってしまって、責任分担や役割とか、そういうものがはっきりしなかったというのが、ありますね。そういうところは、見方が変わってきたと言うか、組織というのは大変なもんだなと分かってきました。組織が大きくなるので、コミュニケーションが悪くなるのかなあ。あのお、どんな会社でもコミュニケーションが悪くなると、会社としての値打ちがなくなると思うんですよ。」

25 [インタビューアー] お仕事の経験からコミュニケーションについて、どう感じているのでしょうか。

[青山氏]

「今の会社でも、我々も SOHO の人に仕事を出しています。SOHO の人というのは、自分で才能があって、自分の家で仕事をしているんですけど、SOHO は SOHO なの稼ぎがあるんです。だけど、ほとんどの人は、会社へ入っている人よりも、サラリーとか、給与は安いんですよね。収入は安い。何で安いかというと、考えてみると、人間というのは一人で仕事をやるよりも、二人で仕事をやる方がお互いに情報交換をしあって、早くスキルの達成をすることができるんですよ。1 足

す1が2ではなくて、2.5や3になるんです。もっと、言えば、3人よってくればもっと早いし、4人よってくればもっと早い。どんどんスキルがあがってくんですよ。一人でSOHOでやっているよりはですね。だから、多分、大きな会社になると、効率がよくなって、全体の売上が大きくなって、一人あたりの収益が多くなる。それは当然なんです。そういう風になるためには、コミュニケーションが良くなしないと、1足す1は、3にならない。お互いしゃべらなければ、SOHOの家に居る人と同じですからね。そういう考え方から言えば、結局は、会社というのは集まって、意思疎通が出来ていけば、効率が良くなるはずなんですけど、意思疎通の根幹のところ、大企業だから上層部の意思が下に伝わらないんですね。」

[インタビューアー] 社内ベンチャー制度に応募した理由について、幾つかお話頂けますか。まず、はじめに、退社したときのキャリアをどのように考えられたのですか。

[青山氏]

「いい会社なので、普通に行けば、ある程度の地位までは行くだろうと考えていました。精々、部長までは行くでしょうが、それが果たしてですね、いいのかどうか。自分にとってですね、自分では分からなかった。また、会社全体があの時私が感じたネガティブな意識と別な意識で進めていけば、凄い意欲をもって進めたのかもしれない。会社の全体的な構造にも問題があるかもしれないし、組織の問題でもあるかも知れないし、自分自身もそれに慣れてしまってダメだなあというのが、ありました。それで、このまま行くと、それに慣れてしまっているから、自分自身がそれで終わるのではないかと思いましたね。」

[インタビューアー] 電子書籍をネット上で販売するという目的で、会社を設立していますが、思い切って飛び出せた理由は何でしょうか。

[青山氏]

「1つは、会社での公の制度を活用できたことです。単独でスピンするよりはやりやすいと思いました。自分自身への言い訳としても納得できますし、上司や家族にも説明し易いです。先ほど言いましたように、この後のキャリアを考えると、それ以上に出世することは難しいなと思っていました。何か自分自身としては、会社を作る方法はないかとか、或いは、スピンアウトもできないかと考えていたこともありました。そういうことを考えていて、エベレスト電機自身が社内ベンチャー制度をはじめると聞いたので、それならばこれは非常に良いタイミングだという感じで捕まえたということですね。」

[インタビューアー] 技術者でスピアウトするというのは、営業の経験とか無いわけで、大変だと思うのですが、販売や営業活動はどのようにされたのですか。

[青山氏]

「難しい問題でした。販売方法はクリアにされていませんでした。やはり、リスクは大きいと
5 思っていました。どうなるか分からないし。一方で、ある程度は、なんとかやれるんじゃないか
と思っていました。このビジネスを始めたときには、誰よりも早かったんです。最近では、新聞
にも電子書籍のビジネスというものはありますけれども、私がこのアイデアを出したあの頃は、
パソコン通信しかなかったのです。そこで、本をパソコン通信のサイト中で有料で販売し、本の
データそのものをダウンロードしてパソコンで読むというアイデアはほとんど無かったんです。
10 世の中に無かったんですよ。まだ無い物は、多分、近い将来出現してくるだろうけど、時間が掛
かるだろうと考えました。出現するまでにどの程度時間が掛かるか、ということは予測できな
かったんですが、時間が掛かるならば、自分にノウハウ何も無くても、ビジネスとして時間が掛
かる間に、自分もノウハウを身に付けられるだろうと考えました。もし、市場が成熟していたら、
そこへ実力が無い者が飛び込んでいったとしても、ビジネスとして成立させるには、相当な大変
15 な努力とか要りますけど、私自身が新しい分野へ入っていきますので、自分でビジネスの方法を
身に付けていけば、積み重ねられるのではないのかという風に考えました。他の人にも聞いてみ
たら、そんなビジネスやり方は全然分からないし、誰も知らないということだったので、それ
は自分で出来るのではないかと思いました。」

20 [インタビューアー] まだ前例のないビジネスということですが、企画書はどうされたのですか。

[青山氏]

「市場調査とかして、そのような製品はないとか、調べました。社内ベンチャー制度に応募する
ために作成した企画書では、他にはこのようなビジネス例があって、自分の提案しているビジネス
は無いらしいとか書きました。そして、応募しまして、最初始めた頃は、いろんなところに電子書籍
25 を販売するビジネスモデルの話をしたんですけども、ほとんど理解されませんでした。例えば、
『そんなものが本当にモノになるのだろうか。誰もパソコンで、簡単に言ってしまうと、パソ
コンで本なんて誰が読むんだなんて』。それがもう、一年どころか、三、四年そんな状況でしたね。
今でも、人によっては、『パソコンでは本は読まないでしょ』という人が居ますんで。だから、
そういう意味では、何もバックグラウンドが何も無くても、良かったんですね。だから、新しい
30 分野であれば、そういうことが言えるのかも知れないですね。本人に何もスキルが無くてもね、
他の人も無いんだから。同じ条件なんだからということで。ただ、それが新しい分野と呼んでも、
新しい分野ではない場合もありますから。誰が読むか分からないと言われてたとおりに、そんな簡単

に市場は大きくは成らなくてですね、結構、時間が掛かりましたね。始めた頃は、ひょっとしたらもっと、今の 10 倍のスピードでビジネスが拡大するんじゃないかと思って始めましたが、ところが、やはり思ったときの 3 倍くらい時間が掛かっています。もっと早くそういう時代がくるかと思っていたんですけど。」

5

青山氏の作った会社は、2004 年現在、電子書籍をネット上で販売する会社として順調な発展を遂げている。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 2010年4月・RP150