

東京工業大学「CUMOT×STAMP連携プログラム」

研究開発を新規ビジネスに結びつけるベンチャー起業
～社内ベンチャーの立ち上げを通じた経営と意思決定～

講師： 木下 泰三

元 (株) 日立製作所 IoTクラウド事業部 事業主管

同 ワイヤレスインフォベンチャーカンパニー CEO

現 一般社団法人情報処理学会 事務局長



2023年12月14日、東京工業大学「CUMOT×STAMP連携プログラム」にて、「研究開発を新規ビジネスに結びつけるベンチャー起業～社内ベンチャーの立ち上げを通じた経営と意思決定～」と題して、17名の受講生を対象にオンラインで講義を行った。

1. 講義の概要

今年度で2回目となる私の講義では、私自身が日立製作所の研究所から、新事業推進部署での検討を経て、社内ベンチャーを起業し、最終的に社内の新事業組織として大きな事業の柱を作っていく経緯と、その間の起業経験で得た知見や反省、などをありのままに受講生に講義するものである。

① 目標を達成する研究者と、夢を実現する新事業経営者：

研究所時代は博士号取得と事業部への貢献の目的を兼ね備えた大きなテーマの柱を据え、10年間という計画に沿って、ひたすら目標達成の努力をすれば良かった時代である。10年間は技術トレンドは変わることなく、難しい技術課題はあったが目標を変える必要は無かった。一方ベンチャー起業を決心してからは、強い差別化技術を製品に仕立て、それを顧客に訴求して売っていくという全く未知のプロセスを試みる必要があった。新しいIoTという市場はどのアプリ市場や業種向けに、どれくらいの価格で、どの企業や社内事業部と連携して営業すれば良いかという道なき大地に道を創造していく作業である。自分に自負心のある技術と製品はベンチャー会社運営全体のほんの一部分にすぎない。

② ベンチャーの事業計画と社内（コーポレート）ベンチャーの課題：

事業体としての資本金、事業収支計画、社員仲間の役割、など法人体制はもちろん、その他にも全体で約10項目を検討して、詳細な事業計画を立てる必要がある。営業体制、製品開発陣営、ソリューション構築の社内連携、調達や経理業務、その他サポート部門の協力を得ながら人事や法務、知的財産、在庫管理などもやらなければならない。資本金は製品開発に投資しながら、同時に売上を立て人件費などの固定経費を支払い収支を健全化していく必要がある。そして何年後に単年度黒字化を達成し、何年後に累積黒字化を果たして新事業として安定経営に持っていくかの中期計画も必要である。思い通りの市場が立ち上がるか不安であるが、夢に抱いた新事業新市場の事業ビジョンの軸足は確固たる信念も持ち続ける必要がある。

社内ベンチャーなので、日立というブランドと信頼、そしてサポート部門の協力はあがるが、一方でスピード感と革新的行動にかける部分も否めない。ベンチャー経営者としては、普通以上にバランス感覚が必要となる。

③ 新事業を目指す技術者へ：

技術者や研究者が強い差別化技術を開発し、それを元に新事業を起業出来る可能性は高いが、経営者はその10倍の業務と仕事が必要である。ユーザーズに耳を傾け自分の技術に新着心を持たない事も必要になる。

チャレンジ精神と楽観的姿勢は常に重要だが、広い視野と、関係者とコミュニケーションして柔軟に対応する事も重要である。そして常に会社運営の全ての事にハンズオンする事が最も重要である。まさに社長は24時間仕事である。

2. 最後に・・・

CEO経営者に必要なことは何か？という課題でグループ討議をしてもらったが、最後に私からは、CEO経営者は「More Active, More Free」という信念が大事である事を受講生の皆さんにアドバイスした。そしてさらに今起業するならどういったテーマが良いかという私自身の候補テーマを数十個具体的にアドバイスした。

社長はひとえに人間性である。技術者から経営者になる方に今後も自分の経験を活かして講義していきたい。