

企業発ベンチャーは 人材を育て社内を活性化させる

イー・ギャランティ株式会社 代表取締役社長 江藤 公則 氏

大企業は人材の宝庫と言われるが、その中には新規事業を生み出す可能性を秘めた異分子も存在する。外食産業からITまでさまざまな企業発ベンチャーを生み出してきた伊藤忠商事株式会社で、資本金5億のベンチャーを仕掛けたイー・ギャランティ株式会社社長の江藤公則氏も、その一人かも知れない。入社2年目にして挑戦した起業の経緯と企業発ベンチャーのカギを伺った。

聞き手：東京ガス(株) 西山経営研究所 八代比呂美 Text & Photo：Apis 山崎玲子

ベンチャーといえども 役員や社内との協力体制は大事

まず、新規事業に取り組み始めた
動機は何だったのでしょうか

イー・ギャランティ(株)は伊藤忠商事(株)の社内ベンチャーとして2000年に設立され、今年で12年目になります。昨年末には東証二部上場も果たしました。じつは、私がこの会社を興した動機のひとつは、入社後の仕事に馴染めなかったことなんです。私は元々、IT系の事業が希望でした。しかし、配属されたのは金融・不動産・保険・物流カンパニーで、最初の仕事は入社同期の仲間を回り保険を営業することでした。思い描いた夢と大きくかけ離れた仕事に落胆した私は、入社早々“自分たちの部署を廃止した場合の経済効果”なる報告書をまとめ、直接社長に提案するという暴挙を起こしたほどです。その強い失意と意欲が、新規事業へ挑むモチベーションになりました。

そんなとき、社内に“eドットコムチーム”という、インターネット事業に取り組む社内横断的な組織の存在を知りました。すでに、私は自分の部署でパソコンの保守業務を立ち上げていましたが、なかなか利益が出せずに挫折。そこで、その反省も踏まえて、“eドットコムチーム”で新たな事業に挑んだのです。

入社、間もない起業ですが
どんなかたちで進められたのでしょうか

新規事業の検討は、同じ部門にいた先輩と3人で始めました。しかし、若手の企画はなかなか取り上げてもらえません。そこで、当時の情報産業事業部門長(現：伊藤忠商工会長小林栄三氏)に相談をし、ずいぶん応援もしていただきました。コンコンと情報産業事業部に相談に行くたびに、所属部署の上司から小言を言われたりもしましたが、その甲斐あって2000年には会社設立の稟議が通りました。それが、イー・ギャランティの始まりです。ネット上の商取引に伴うリスク保証を行う新たなビジネスモデルです。

しかし、事業の核となるB to B 運営サイト向けの決済サービスは、ネットバブルの終焉とともにニーズが激減し、ビジネスモデルをオフラインの売上債権保証に切り替えることを余儀なくされました。当然、売上も最初の3年間は赤字続き。しかし、そうこうするうちに事業もふたたび上向き、2007年には念願のジャスダック市場上場となりました。

親会社の伊藤忠との関係は
どのようになっていたのですか

金融事業は資本金のハードルも高いため、社内ベンチャー制度をそう簡単には使えません。当社の場合、親会社はほか帝国データバンクなどからも出資をいただき、資本金5億円でスタートしました。そのくらいの資金力が求められるんです。社長は、初代と二代目は本社の部長が就任し、私が三代目社長に就いたのが2005年。正直、設立時の私に社長が務まったかと言われると、さすがに若すぎて社内協力も得られなかったと思います。言い出しっぺといえども、新しい事業で苦労してこそ、周囲も「助けてやろう」となる。最初は社内の協力体制の確保が大事です。

しかし、役員が本社から出向となると、本社の異動に連動して役員も2年くらいで変わることになります。つまり、事業計画や方針を共有し、歩み出したところで違う人が来るわけです。すると、ふたたび方針に手直しが入る。事業の“PDCA”を回すはずが、いつもPlanばかりでDoに進めない。これも企業発ベンチャーならではの課題です。しかし、事業の発案者が「私たちが一番分かっているんだから」と好き勝手にやると、親会社の締め付けは強くなる。ここでも、役員の方とうまく折り合いを付けながら、変えたくない事業の軸をキープしていくことがカギになります。



江藤 公則 氏

1975年生まれ。1998年神戸大学卒業後、伊藤忠商事(株)に入社。金融・不動産・保険・物流カンパニーに配属されるが、自身の希望だったIT系の事業にこだわり自ら事業を立案、会社設立の稟議書を通す。2000年にイー・ギャランティ(株)設立を果たし、営業マネージャーとして出向。その後、2004年に取締役、2005年に現職。2006年に伊藤忠商事を退社シロバナーに。

【イー・ギャランティ株式会社】

2000年、伊藤忠商事株式会社の金融・不動産・保険・物流カンパニーの子会社として、おもに電子商取引における決済サービスにおいてファクタリング会社が保有する金融債権の保証を目的に設立。創業以来、独自のビジネスモデルを構築してきた。手形買取サービスや、企業の信用リスクに対する投資ファンドも取り扱う。2007年にジャスダック市場、2011年に東証二部上場。社員数100人、年商約34億円(2012年3月現在)

日本の企業発ベンチャーの
課題は何だと思われますか

やはり、日本では、企業発ベンチャーの方がメリットがあるし成功率も高いと思います。人材が足りなければ親会社から補充されますし、ある程度育ったら、きちんとテイクオフさせてくれる。業務提携の際に、自分が何者なのかという説明に膨大な時間をかける必要もありませんし、万一の時にも、親会社のブランドに傷を付けないために最低限のリスク管理がなされている。問題は、日本企業の社員は一般的にベンチャー志向が低いんですよ(笑)。そこが、日本の企業発ベンチャーのジレンマではないでしょうか。

そして、もうひとつの課題といえば、日本の組織は、なるべく業務に関して属人性を持たせずに、誰がやってもできるシステムにしたがるんですが、設立して4、5年でリーダーが替わっても平気なベンチャーでは、大成しないと思います。設立してせめて10年くらいのスパンは“この人に託す”という気概で引っ張らせる。人事異動の面でもギリギリまで堪える。そんな辛抱も、企業発ベンチャーを成功に導くためには必要ではないでしょうか。

企業発ベンチャーに
新規事業創出以外の利点は
ありますか

社内ベンチャーを立ち上げられた先輩などに共通することは、仕事に熱意がありスキルも高いので、本社に戻っても活躍する人が多いんです。組織のバランス感覚にも長けているし、経理や人事も分かる。上層部に、自分の考えや思いを伝える能力もあると思います。自分で考え自分で行動し、人を巻き込む能力も極めて高い。そして、いま、どこの会社でも欲しいのは、経営のできる人材です。そうなったときに、ベンチャー経験者はまたとない人材ではないでしょうか。

また、社内で誰かがベンチャーを興すと、その周辺の活性化が進みます。私が事業を興したときも、同じ部署の同期には、新規事業に参入しよう、こんな保証事業はどうかといった動きがあったようです。「あいつがやるなら、俺も」と思ったのでしょうか。企業側目線でベンチャーを見るようになった現在も、企業発ベンチャーは社内を活性化し人を育てると断言できます。当社でも、テーマさえあれば企業発ベンチャーは大歓迎ですし、実際に社内外で新規事業に取り組む社員もいます。起業を経験すれば、経営の厳しさを知るいい機会にもなりますから。

最後に、今後の抱負と
後輩たちへのアドバイスは
ありますか

まず、事業については、ぜひアジア型の金融事業をやってみたい。当社のビジネスモデルは日本初のものでしたが、今後はアジアにもフィールドを広げたいですね。そして企業としては、社員の一人ひとりが自分の会社を誇りに思い、自分の会社を自らの事業のように話せるような企業でありたい。社員が人生を楽しめる場所になるようにと思っています。

最近の人たちは内向きだとか、コミュニケーションが下手だと言われますが、そんなことはありません。自分の思いをしっかりと持った人はたくさんいます。強い言うなら我慢が足りない。やりたいことがあるなら、それまでのプロセスは辛抱する。成功するには、成功するまでやることです。やりたいことのために努力を惜しまず、譲っていいものは譲り、守るものは形を変えてもいいから死守する。そうすれば、必ずことは成ると信じています。

やりたいことには努力を惜しまず
守るものは形を変えてでも死守せよ!

「ベンチャー立ち上げ時には
軋轢もありました。当時、
社内では、“要注意人物”
だったんですよ(笑)」

