

アントレプレナーとアントレプレナーシップ

アントレプレナーとアントレプレナーシップ

経営管理研究科 教授
太齋 利幸

【要約】

30 年ほど前に勤務していたソニー生命のライフプランナー時代を振り返り、当時のアントレプレナーやアントレプレナーシップについて再考する。そこから現在にかけて多くのアントレプレナーが誕生しているが、その人たちに焦点を当て、様々な切り口のあるアントレプレナーシップについて詳述する。最後に、未来のアントレプレナーやアントレプレナーシップについて研究しまとめとする。

【キーワード】

ライフプランナー、ビジョン、行動、失敗、倫理観、イントレプレナー、イノベーション

【目次】

- 1 はじめに
- 2 ライフプランナーとアントレプレナー
- 3 アントレプレナーシップ
- 4 様々なアントレプレナー
- 5 未来のアントレプレナー
- 6 おわりに

1 はじめに

本学は起業家育成の大学院である。開校から 17 年が経ち 633 名の卒業生を輩出し、実際に起業された学生もそれなりに増えてはきている。それにも拘わらず、我が国の 1 年間に起業された企業数は極めて少なく、通称 GEM レポート（2022/2023 年版）の「起業活動率」によると、49 か国中 44 位なのである。さらには、同 GEM レポートによると、身の回りで 2 年以内に起業した人を知っているランキング、起業に対する自信ランキング、起業アイデアの機会認識ランキングすべてにおいて日本は圧倒的な最下位となっている。（山川,2024）この根本原因はサラリーマン思考の人間が多く、アントレプレナーシップを持つ人が少ないためと推察する。戦後日本の

学校教育にその原因の一端はある。しかし筆者は、自分でいろいろ学んだり、体験することによってこのままではいけないと思うに至った。そこで、16 年世話になった信用金庫を退職し、ソニー生命に転職した経験から振り返り、アントレプレナーとアントレプレナーシップについて研究してみたい。

2 ライフプランナーとアントレプレナー

(1) ライフプランナー

1981 年 4 月 1 日、朝刊各紙に『きょうから生命保険が変わる / ライフプランナーが変える』というヘッドコピーの広告が載った。それから 15 年経ち、やっとそのキャッチフレーズの訴えが現実味を帯びて注目されるようになった。まさに生保業界に地殻変動が起きつつあり、筆者がソニー生命に入社したのはその翌年、1997 年 8 月 1 日であった。はっきり言ってフォローの風が吹いていた。1 か月の研修期間が終わっていざ出陣。このころの支社でのお決まりは、「3 日で 10 件、5 日で 15 件、1 か月 50 件、毎週挙績」であった。研修で学んだいわゆるニードセールス、コンサルティングセールスを実践し、このお決まりのノルマを無事達成した。その要因として挙げられるのは、既存の保険会社の商品は既製品で、ソニー生命の商品は CS に拘ったオーダーメイドであり、違いは歴然であった。さらにフォローの風というのは、当時の予定利率が高く、商品内容だけでなく利回りでも優位性があったため、現在加入している他社の生命保険を解約してソニー生命の保険に入り直しても明らかにお客さまが得する状況であった。ただし、あくまでもソニー生命の基本的なものの考え方、ソニー生命の原点である以下の 4 つが根本にあり、顧客に受け入れられたのだと推察する。筆者もこの考え方に共感し、転職を決めたのである。

ソニー生命の原点、①生命保険会社本来の目的…生命保険の本来の目的は、個人に経済的な安定を保障することである。従って、生命保険を購入する際、どのような保険が最も適しているかは、個人個人のニーズにより大きく異なる。②オーダーメイドの保険設計…ソニー生命は豊富な商品を自由に組み合わせて、オーダーメイドの保険商品を設計することにより、消費者個人個人の真のニーズに応えることを目的とする。③プロフェッショナルのライフコンサルタント…個人のニーズに基づいた商品を販売するためには、十分に訓練された良質な外務員の存在が不可欠である。そのためソニー生命は、専業の男子外務員を中心とした販売活動を行う。彼らは単に保険の知識のみならず、法律、経済、税務等について幅広い理解力とそれを応用できるだけの能力を有し、顧客に対しては、プロフェッショナルなライフコンサルタントとしての役目を果たすことを目的とする。④定期的な見直し…個々の家族の必要とする金額は、新たに子供が生まれたり、収入源に変化があったり、その他の事情によって変化する。保険設計もまた、こういった変化を計算に入れて定期的に見直すことが必要である。

ソニー生命のライフプランナーは常にこの「原点」を胸に、「人生の伴奏者」としてお客さまの人生とともに歩み続けている（ソニー生命、2024）。

アントレプレナーとアントレプレナーシップ

(2) アントレプレナー

ソニー生命の始まりは「ソニー・プルデンシャル生命」である。井深大氏とともにソニーを創立した盛田昭夫氏が、ソニーグループに金融機関がほしいとの思いから苦勞して作り上げたのである。当初は銀行を作りたかったのだが、大蔵省や業界の壁が厚く断念。そこにプルデンシャル会長のマクノートンが手を差し伸べ、「ソニー・プルデンシャル生命」が誕生したと聞いている。

その盛田昭夫氏は、かつて彼らライフプランナーのことを「アントレプレナー」と呼んだ。独立起業家と訳そうか。一国一城の主といってもいい。考えてみれば、波風を立てなければ順調に出世街道をのぼりつめていくことを約束されていたようなポジションを捨てて、下手をすると家族ともども路頭に迷いかねないリスクに挑戦するという厳しい状況にさらされながら、だからこそ彼らアントレプレナーは燃える（渡部，1995）。この頃から「アントレプレナー」という言葉がソニー生命では頻繁に使われるようになり、目指す対象にもなっていった。

「アントレプレナー」とは、フランス語で「仲介人」や「貿易商」を表す言葉で、今では「何もないところから事業を立ち上げる人」「起業家」という意味で使われることが一般的である。（PERSOL，2024）以下にソニー生命を代表する「アントレプレナー」の活躍を少し紹介してみたい。

まずはN氏、大学で西洋史を学び、「人間、目先の営利や栄達に振り回されるのではなく、恬淡と自然に振る舞う生き方に幸福がある。どんな働き場であってもいい、ただ自分が自分であるというアイデンティティを見出して働けば、それは尊い。」という考えの持ち主である。某大手印刷会社からの転職組で、やるからには絶対に成功すると心に決め、ルーキーでありながら海外グランドコンベンションの基準をクリアしたまさしく「アントレプレナー」である。

次に、そのN氏が「人生のグランドデザインができてい」と表現したA氏。千葉の信用組合で支店長をやったからの転職組である。信用組合就職時にすでに、「いずれ独立して何か自分でやりたい」と考えていた。前職のお陰で人脈がしっかり地域に根差しており、つまりはベースマーケットに恵まれ、その人脈を厚くしてその紹介をたぐり、継続的に新規顧客を追い続け業績を伸ばした。その後営業所長として活躍した。

次は某信販会社からの転職組のI氏である。彼は前職を退職するときに揉めてしまい、前職での人脈にはこちらからのアプローチはしないことにしていた。スタートに当たって欠かせないベースマーケットを失ったものの、天性の人懐っこさで新たな人脈を創り上げ、それで好発進に繋げて業績を伸ばした。「自分の責任で一切を好きにできる、そしてやっただけそのまま結果として報いられるってのは、ストレスも感じないし、曰く言い難い。」と話している。

次は製薬会社のMRからの転職組のS氏である。ターゲットが医者であるため門前払いも多かったが、誠心誠意で説明すると契約してくれる人も中にはいた。そして、「今まで生命保険のことを相談する人がいなかったんだよ、そうかキミがやるのか。じゃあ相談に乗ってよ」と膝を乗り出す人が多かったのには、彼自身、そんなに信賴していただいていたのかと感激を禁じえなかった。それどころか、次から次へと友人知人を紹介してくれる医者もいた。まさにベースマー

ケットを活かすことができた好例である。このおかげで、わずか半年で MDRT という生命保険の営業をする者としては最高の榮譽ともいわれる業績を達成せしめた。よく、「一見おとなしい人に、往々にして内に秘めた芯の強さを感じさせる人がいる」といわれるが、S 氏はその典型であろうか。

ソニー生命には有能なアントレプレナーがたくさんいるが、最後は NN 氏で締めたい。この人は筆者が在職中に何度もチャンピオンになった人である。鹿児島育ちの彼は幼いながら「いずれ何かで身を立てたい」と考えて育ち、「何者かでありたい」と願い、大学受験で上京する。就職先は大手のセラミック会社。ここで「何者かであろう」とした。そして、思い続けた彼は、とことん働き者で、黙々と粉骨砕身働くことを厭わない。まさに朴訥な人柄そのものである。そうして彼はその会社を代表するセールスマンの一人になった。その8年後、ソニー生命のリクルーターの「ソニー生命はいい会社」という言葉と彼の「何者かでありたい」と考え続けた自分を重ね合わせ転職を決意した。そして、入社後「5 年間は社長賞を目指す」と目標を立て、週日はオフィスのある新宿にワンルームマンションを借りて寝泊まりし業務に励み、キチンと目標を達成し、さらには後半の3年間はチャンピオンに輝いたのである。

彼らライフプランナーは、幼い頃の記憶にしまったまま内に眠らせていた稚気を再び呼び覚まし、それを立派に大人の理性と知性で味付けして、人生半ばで大いに羽を伸ばし働きに働いているようである。本来人間は皆自由自在なのである。所与の組織にとらわれる謂われは何一つなく、人間関係のしがらみに自縄自縛になる理由も全くない。基本的に、まずは自立した存在であっていい。そのうえでわが事を成し遂げる自由は誰にもある。

当時の会長である盛田昭夫の弟盛田正明は、「心身ともに健康であること。それが人生の成功者であり、我がソニー生命のライフプランナーは、まさにアントレプレナーとして人生の成功者。そういう成功者を輩出することがソニー生命の求める制度であり、社風。それはソニーグループに脈々と流れる文化です。」と言う（渡部，1995）。

3 アントレプレナーシップ

(1) アントレプレナーシップとは

アントレプレナーの心にあるものがアントレプレナーシップである。アントレプレナーシップの定義としては以下のものがある。

「企業家精神。新しい事業の創造意欲に燃え、高いリスクに果敢に挑む姿勢」デジタル大辞典(小学館)

「イノベーションを武器として、変化の中に機会を発見し、事業を成功させる行動体系」ピーター・ドラッカー（経営学者）

「コントロールできる経営資源を超越し、機会を追求する姿勢」ハワード・ステューブソン（米ハーバード・ビジネス・スクール教授）

アントレプレナーとアントレプレナーシップ

姿勢と定義されることもあれば、行動全体と定義されることもある。アントレプレナーシップは起業家でなければ発揮できないわけではなく、企業内の新事業や新商品開発のプロジェクトリーダー、何代も続く家業で変革を試みる後継者、起業を目指す学生など、多くの人々がアントレプレナーシップを発揮している（PERSOL, 2024）。

(2) アントレプレナーシップが求められる背景

今、アントレプレナーシップが求められる最大の理由は、低下する日本の国際競争力を回復するカギと考えられているからだと推察する。一方、働く側の目線で見ると、テレビCMで流れる転職サイトなどの多さからも雇用形態の変化に対応するための資質ともいえる。

国際競争力の指標の一つに、国際経営開発研究所（IMD）が発表している「世界競争力ランキング」がある。これによると、2024年日本は38位となっている。実は我が国は、1989年から1992年まで4年連続で1位に選ばれ、1996年までは5位以内をキープしていたにも拘らず、それ以降は大きく順位を落とし、近年は2021年31位、2022年34位、2023年35位、そして今回の38位とランクを落とし続けている（NewSphere, 2024）。その要因としては、政府や民間部門の効率性が低下しているものと思われるが、その根本原因として、日本人の一人一人がサラリーマン思考にどっぷりと浸かり、いわゆる起業家精神、アントレプレナーシップが欠如していることが挙げられると思う。新たな価値を見出していく考え方や姿勢によってイノベーションを創出し、グローバル化にも対応できるアントレプレナーシップを持つ人材が、競争力回復のために、企業や社会から強く求められている。

(3) アントレプレナーシップ発揮に必要なスキルや資質

アントレプレナーシップを発揮する人材に必要なものとしては、一般的には、以下のようなスキルや資質が挙げられている。

- ・リスクに対してポジティブである
- ・未来をイメージできる
- ・解決したい社会課題がある
- ・優れたマネジメント能力がある
- ・新たなビジネスモデルやイノベーションを生み出す創造性がある
- ・人脈・人的ネットワークの構築力がある
- ・学び続ける精神を持つ
- ・力強いリーダーシップがある

特に「リスクに対してポジティブである」「未来をイメージできる」「解決したい社会課題がある」の3つは基本的な資質と考えられている（PERSOL, 2024）。

前述したソニー生命のライフプランナーは、波風を立てなければ順調に出世街道をのぼりつめていくことを約束されていたようなポジションを捨てて、下手をすると家族ともども路頭に迷い

かねないリスクに挑戦するという転職の決断をしたことから、リスクに対してポジティブである人と言える。新たな事業を起こしたり、新商品を開発したりするためには不可欠な資質である。

自発的に考える人材という観点からも、先々を見据える能力は欠かせない。また、目標に向けてリアリティーを持って取り組むためには、未来を明確にイメージする能力も重要である。前述のソニー生命の NN 氏はこの資質の持ち主と言える。

やりたいこと、解決したいことが自分の中に明確にあり、それらと向き合いながら取り組んでいこうとする「志」を持っていることも、アントレプレナーシップに必須の資質である。前述の N 氏や A 氏はこの資質の持ち主と言える。

4 さまざまなアントレプレナー

(1) イーロン・マスク

イーロン・マスクは、1971 年南アフリカで生まれ、幼少期から科学と技術に強い興味を持っていた。彼の少年時代は、自己学習とプログラミングに没頭しており、わずか 12 歳で自作のゲーム「Blastar」を販売している。彼の知的好奇心と革新への情熱は、この頃から顕著だったと言える。その後、カナダのクイーンズ大学を経て、ペンシルバニア大学で経済学と物理学を学び、スタンフォード大学での博士課程に進むも、2 日で中退し起業の道を選択した。この決断から、彼がいかに実践的で、理論よりも行動を重視する人物であるかがわかる。彼の哲学は、「世界を変えるには実際に行動しなければならない」という強い信念に基づいている。

イーロン・マスクが創業・関与した企業としては、PayPal、SpaceX、Tesla、Neuralink、The Boring Company など有名どころがたくさんある。彼の経営哲学は、「リスクを恐れず、世界を変えるために行動する」ことにある。彼は多くのプロジェクトにおいて、大きなリスクを伴う挑戦を続けてきた。例えば、SpaceX の初期段階でのロケット発射失敗は会社を倒産に追い込んだが、諦めずに挑戦を続け、最終的に成功を収めている。また、彼のビジョンは、常に「未来に向けた壮大な目標」を持つことにある。例えば、Tesla の電気自動車の普及による持続可能なエネルギー社会の実現や、SpaceX の火星移住計画など、彼が掲げる目標は、非常に大胆で長期的である。これらのビジョンが彼の活動を方向付け、従業員や投資家の共感を呼び、企業の成長を促していると言える。

イーロン・マスクの活動は、様々な産業に大きな影響を及ぼしている。彼の取組みによって、宇宙開発、自動車産業、エネルギー産業、医療技術、都市インフラといった分野で革新的な変化が起きている。特に、SpaceX がもたらした宇宙産業の民間化や、Tesla が牽引する電気自動車市場の拡大は、業界のパラダイムシフトを促している。また、彼の取組みは社会や経済にも広範な影響を及ぼしている。Tesla の電気自動車の普及は、化石燃料に依存した経済構造から脱却し、クリーンエネルギーへの移行を促進している。一方で、Neuralink のブレイン・マシン・インターフェース技術は、人間の認知能力の拡張や医療分野での応用が期待されており、将来的に社会の

アントレプレナーとアントレプレナーシップ

あり方そのものを変える可能性を秘めている。(Note, 2024)

以上から、イーロン・マスクは、前述したアントレプレナーシップを発揮しやすい人材の資質のほとんどすべてに当てはまっているように思う。さらに追加で挙げるとすると、「行動力」である。何事も行動しなければ始まらないのである。

(2) ジェフ・ベゾス

ジェフ・ベゾスは、1964 年アメリカ合衆国ニューメキシコ州で生まれた。彼はプリンストン大学でコンピューター科学を学び、卒業後はウォールストリートのヘッジファンドで働いた。しかし、起業の衝動に駆られ、1994 年アマゾン創業した。アマゾンは、当初オンラインの書籍販売業者としてスタートしたが、ベゾスのビジョンはより大きく、より野心的なものであった。彼はアマゾンを実行インワン・のオンラインストアとして展開し、その後も様々な業種に進出してきた。現在アマゾンは、電子商取引、クラウドコンピューティング、映画やテレビの制作、音楽ストーリーミング、人工知能技術、宇宙開発など、様々な分野で事業を展開している。ジェフ・ベゾスは、その起業家精神と優れた経営手腕で、世界一の富豪となった。

ジェフ・ベゾスの成功の背後には、彼独自の経営哲学やビジョンがある。彼は顧客のニーズを重視し、革新的なアイデアや戦略を駆使して事業を展開してきた。また、彼はリスクを恐れず、失敗から学びながら常に前進してきた。また、慈善活動家としても活動しており、自身の財産の一部を慈善事業に投じており、社会貢献にも力を入れている。彼は常に変化に対応し、創造的なリーダーシップを発揮している。

最後に、彼の名言を紹介しておく。

- ① 軸を変えずに戦略を立てよ
- ② 顧客至上主義
- ③ 長期的なビジョンを持ち続ける
- ④ 安価で提供することを重視する
- ⑤ 顧客のニーズに基づいて考える
- ⑥ 情熱を持って取り組むこと
- ⑦ 失敗を恐れずに挑戦すること (ビジネス用語一覧, 2024)

ジェフ・ベゾスもイーロン・マスク同様、アントレプレナーシップを発揮しやすい人材の資質のほとんどすべてに当てはまっているようである。

(3) ケイシー・ウォール

次は、前述した二人ほどメジャーではないが、2015 年に「未来をつくる起業家～日本発スタートアップの失敗と成功 20 のストーリー」という書籍を出版したケイシー・ウォールを採り上げる。彼はアメリカ出身で、リクルート会社であるウォール・アンド・ケース CEO 兼創業者である。幼少期はサウジアラビアで過ごし、アメリカの大学を卒業後、日本に移り住む。彼は人材紹介会

社のほかにベンチャー投資会社を運営しているが何度も失敗を重ねてきた。以下に、この書籍を出版するにあたって採り上げた日本の IT 企業のアントレプレナー 22 人の共通項について語っている部分を紹介したい（名古，2024）。

「アメリカでは、『Failure is celebrated』（失敗は祝福である）という。つまり、失敗はネガティブ因子ではなく、むしろポジティブに評価される。だから皆、失敗談を自信たっぷりに語る。日本では逆に、ビジネス以外の場であっても、失敗は恥ずかしいことのように捉えられがち。だから私は、あえて遠い存在の成功体験ではなく、自分にもっと近い存在の失敗談にフォーカスし、そこにちりばめられた成功への気づきや面白みをシェアしたいと考えた。スタートアップが何億で買収されたというニュースではなく、もっと人間的でパーソナルな起業ストーリーを、より多くの人に向けて発信したかったのだ。」

「これは結果論ではあるが、今回取材した起業家たちは、総じて子供の頃から家族の中でも学校でも『変わり者』扱いされてきたと嬉しそうに話している。彼らの内面は複雑で、誰もが典型的な優等生タイプだったわけではない。人生の様々な局面で、他者と同じ選択をすることを嫌い、常にユニークで他とは違っていたい、と強く望んでいた人たちである。ちなみに私自身、まさにそんな子供であった。つまり、起業家になる人たちは往々にして、生来、図らずも既存のルールを壊してきた人たちなのだ。」もちろん、既存のルールをディスラプト（攪乱）すること自体が、起業家になるための原動力では決してない。本書で紹介されている起業家たちを導いたものは、素晴らしいプロダクトやサービス、あるいはシステムをつくりたいというピュアなエネルギーだ。

「成功への欲求は誰にでもある。ただ、成功する人の場合は、それをやらなければ死んでしまうというくらいの強い情熱を持っていることが特徴である。それを実現するためには、『NO』とすることを恐れないし、進んで難しい決断を下す覚悟がある。失敗が歓迎されない日本の社会の中では、それはとても孤独でダメなことです。その意味では、彼らはとてつもなく精神的に強い人たちだと言える。」

「日本では、例えば数百億で売却するというようなアメリカ式の明確な『出口』があるわけではない。彼らの中には、自身を起業家と認識していなかった人もいるくらい、ある意味金額で測られる成功には無頓着な人もいる。けれども、アメリカの起業家たちとは明らかに異なるプライドやステイタスがある。特に、日本のエリート大学を卒業し、マッキンゼーなどでキャリアを積んだ人たちは、日本の素晴らしさを世界に示したいという欲求が強く、日本人としての高い矜持を持っている。日本人らしさに裏打ちされたプロダクトを、日本という枠組みを超えて、いかにグローバルなマーケットで成功させるか、ということに価値を見出している。しかも、彼らにとってのインセンティブは利益を最大化することではない。組織自体をいかに最大化し、ステイタスを高め、地域に雇用をもたらすことでコミュニティに還元できるか、といったことの方が、彼らをドライブしている。富に対する、このような非貪欲的なモチベーションは、とても日本的で素敵だと思う。」

ケイシーは、今回出会った 22 人の起業家たちのストーリーから、起業するにあたって不可欠

アントレプレナーとアントレプレナーシップ

な3つのポイントを以下のようにまとめた。

① 富を得ることを企業の第1目的にしないこと

投資家たちは、起業家たちの熱い情熱に共感してこそ投資するのであり、個人の金儲けに付き合ってくれるほど安易ではない。

② プロダクトファーストに考えること

自分で妥協を許してしまうようなものは、そもそも本気で欲していなかったのだ、と考える。本当の起業家は、常にユーザーのニーズを考えたプロダクトを追求する。

③ よいチームを作ること

自分が心からリスペクトできる人と組むべきで、よきチームに囲まれて仕事ができる環境を、自ら作り出す必要がある。

ここでは、前述した「アントレプレナーシップを発揮しやすい人材の資質」にはないものが出てきた。どれも必須の内容ではあるが、特によいチームを作るとは重要である。例えば、ソニーの前身である東京通信工業を設立した井深大氏は、盟友盛田昭夫だけでなく、太刀川正三郎、樋口晃、田島道治という強力な仲間がいたのである（立石，1998）。考えるに、一人で創業するケースは稀のように思う。

(4) 原村正紀

ここからは日本人を採り上げたい。筆者の母は栃木県益子町の出身だが、その近くの真岡市出身の原村正紀氏である。1966年生まれの58歳。大手商社での会社員勤務を経て2000年に健康・美容分野のオリジナル商品とシステムを開発するエコロ・インターナショナルを設立、社長に就任。競馬に興味のある方は、今年の皐月賞、日本ダービーに出走したエコロヴァルツをはじめとするエコロの馬が複数いることをご存じであろう。その馬主である。

自分と同じように、肌の悩みを抱える人を救いたいと製品開発に着手する。しかし、なかなか上手くいかず、試作をしては失敗を繰り返した。常識を当てはめてもダメ、既成概念にとらわれない新しい発想が必要だと気づき研究した結果、肌に優しい天然のL-アミノ酸をベースにした、これひとつで髪・顔・全身に使用できる商品を開発した。肌の免疫を高める観点での配合成分に拘り、肌に悪い防腐剤などの有害化学物質を一切使用しないと決めている。ところが、商品には絶対的な自信を持って全国津々浦々まで営業に出向いた原村であったが、成果は芳しくなく、手ごたえを感じるまでに3年かかった。たまたま購入いただいた京都の建築会社の部長から、ニギビに悩んでいた娘さんに効果があったと連絡があり、その頃からこのようなケースがどんどん増え、あとは口コミで広がっていった。SNSの効果も大きい。

彼は成功の要因として次のように述べている。『『成功とは最後の失敗の後に訪れる。』だが、多くの人は『最後の失敗』が見えないので途中で諦めてしまう。例えば、あと3回失敗したら必ず次は成功するとわかっていたら、みんな4回目に挑戦しますよね。でも、実際は成功までにあと何回失敗すればいいのかわからないから、その前に多くの人は諦めてしまう。最後までやり

続けた人が成功するのです。それと凡事徹底ですね。目を見て挨拶をする。約束を守るなど、単純で当たり前のことをやり続ける。それだけです。」(ニューズウィーク日本版, 2024)

筆者も講演会などで「諦めなければ願いは必ず叶う」と「100% 雨を降らせる雨乞いの祈祷師」の話をする。おわかりだろうが、雨が降るまで 3 日でも 4 日でも祈祷をし続けるのである。何事も諦めない。これも「アントレプレナーシップを発揮しやすい人材の資質」に加えてもいいようである。

(5) 松下雄哉

最後は、関西で絶大な人気を誇る「ちょっと辛いが、ほんまに旨いキムチ」や漬物ブランド「匠 洛庵」を始め、漬物の製造販売を展開している老舗「天政松下」の代表取締役社長松下雄哉氏を採り上げる。1982 年大阪生まれ。2004 年大学卒業後、2007 年に天政松下入社、2017 年代表取締役社長に就任。地域に愛される漬物の味を守りつつ、事業の多角化と人材育成により成長を推進している。

独自のマーケティングセンスで消費者ニーズをとらえ、漬物市場に新たなトレンドを創り出す天政松下。2014 年に発売した浅漬「野菜が摂れる 10 品目」は、野菜を手軽に摂るための新しい食スタイルとして若年女性層を中心に支持を集め、全国的な「サラダ系浅漬」ブームを巻き起こした。昨年に容器形態や量目のリニューアルを図ったことで再び売上げが伸長。「漬物グランプリ 2023」の浅漬・キムチ部門金賞も受賞した(日本食糧新聞, 2023)。

彼が社長に就任して最初に取り組んだのは経営理念の刷新だが、重要なのはそれを従業員が理解し、カルチャーとして根付かせること。「経営理念とは何か」を理解することは、会社に属しつつどう社会貢献するかを実践していく上で不可欠だと考える。さらに彼が重要視するのが会計の知識である。「組織が大きくなると、経営陣、マーケティング部、営業部、製造部、経理部など仕事は役割分担されがちになる。しかし、自分たちの営業成績や業務内容の範疇でしかビジネスを理解しないと、部分最適になってしまい、部門間での利益の取り合いといった摩擦を生む。一方、社員が会計の知識を有し、財務諸表を読むことができれば、誰もが企業全体の利益・財産を考えられる『強い組織』に成長させることが可能になるはずである。」

また、同社はアウトプットの一環で社内起業を推進しており、この 3 年間で 3 社が誕生した。1 社目は「株式会社とうがらしのやまだ」というキムチブランド。味だけは妥協しないという強い信念のもと、設立 4 年目で全国展開を成し遂げた。さらに、2023 年には関西の学生ベンチャーと協力し、SNS の運用代行を手掛ける「株式会社ゼロベア」を設立。彼は、「学生ベンチャーのメンバーと話していると知らない情報がたくさん入ってくる。新たな知見を採り入れれば、本業にもシナジー効果をもたらすはず。」と言う。3 社目は今年 7 月に設立した漬物の POS データ解析を BI ツール化し販売するシステム会社「株式会社 Tate」である。7 年前に自社開発したシステムを同業他社へ販売する。

AI やロボットがいくら台頭しようとも、最終的には会社を成長させるのは人と人とのつなが

アントレプレナーとアントレプレナーシップ

りだ。人材こそが企業の資本という確固たる考えのもと、同社は独自の人材育成システムで自律型組織を形成していく（ニューズウィーク日本版，2024）。

私も人材育成は企業にとって重要な柱の一つだと思っており、30年近く企業研修に携わってきた。ゴーイングコンサーン、即ち企業を続けていくためには人を育てていく必要がある。そのためには、業務知識やスキルだけでなく、本学で教えているような人間学も重要な要素と言える。

5 未来のアントレプレナー

(1) アントレプレナーとイントレプレナー

ここまでテーマであるアントレプレナーとアントレプレナーシップについて述べてきたが、ここからは未来のアントレプレナーについて考えてみたい。前述の通り、我が国における起業率は他国に比べて圧倒的に低い状況にある。その原因としては、前述の他に、失敗を恐れ、行動するのに躊躇するナイーブな人が多く、今いる心地よさそうな場所つまりコンフォートゾーンから踏み出す勇気がないことも挙げられる（山川，2024）。しかし、予測不能な VUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）の時代において、従来通りの安定を求めることが正しいのかは疑問が残る。これからは、今までのようなリスクを恐れず、夢に向かって突き進んでいく起業家（アントレプレナー）を増やしていくことも必要だが、企業内においてアントレプレナーシップを持ち、新しい商品やサービスを考えて事業化していくイントレプレナーを増やしていくことがより重要になってくるのではないだろうか。そうすることによって、停滞している日本経済が活性化し、日本社会全体の底上げとなり、ふたたび世界に伍する存在となってくるのである。

(2) イントレプレナー

イントレプレナーとは、社内ベンチャーを中心に進められることが多く、社内で新しいアイデアを打ち出し、企業の一部門として新しい製品・サービスという具体的な形にし、事業化していく推進者のことである。そこで求められるスキルは、強いビジョンと卓越した行動力。イントレプレナーの育成には、座学だけでなく、実践が不可欠である。志をどう持つべきかを教育するとともに、課題を持たせて新たな事業を立ち上げさせたり、新規事業開発室のような組織に配属したり、実体験が不可欠となる。すでに社内ベンチャー制度などを導入し、イントレプレナーを育成・支援するプログラムを実施している企業も少なくない。しかし、企業風土や文化がアントレプレナーシップの発揮を阻害するケースがある。企業はアントレプレナーシップを発揮しやすい環境を作ることが、育成よりも大切なかもしれない。というのは、誰だって周囲の影響からは逃れられないからである。

アントレプレナーとイントレプレナーの最大の違いは、イントレプレナーがアントレプレナーシップを備えた社員である点である。社員であるため、社内に蓄積されているリソースを活用で

きたり、社内の様々な部門の協力を得られたりというメリットがある。一方で、新しいアイデアが既存事業を基準として評価されてしまう懸念もある。組織全体が旧来の考えから脱却できなければ、新事業の重要性や価値が社内で共有されず、その推進を制約し、停滞あるいは頓挫させてしまう可能性もある。社内に蔓延している常識を払拭できなければ、ビジョンと行動力を持った人材がいたとしても、事業を成功に導くことはできない。それはつまり、アントレプレナーシップを活かせる企業風土や文化があるかないかで決まると言える。

ちなみに、アントレプレナーシップを発揮しやすい企業としては、①反発から守られて、失敗が認められていること ②既存事業の成功体験を引きずらないこと、既存事業の影響が少ないこと ③社内の制約をトップが取り払えることが挙げられる。

市場環境が短期間で激変してしまう現在において、従来通りのやり方でビジネスを展開するだけでは、持続的な成長は望めない。イノベーションを起こして新事業や新製品を創出するとともに、成功に向けて企業の体質までも改善できる可能性を秘めたアントレプレナーシップは、今後ますます重要視されていくはずであろう（PERSOL, 2024）。

（3）これからのアントレプレナーとは

最後に、これからのアントレプレナーについて述べてみたい。ここでピーター・F ドラッカーの登場である。ピーター・F ドラッカーといえば、オーストリアの経営学者でマネジメントの父と呼ばれている。彼の著書である「イノベーションと企業家精神」から学びを得たい。まずはイノベーションである。イノベーションとは、意識的かつ組織的に変化を探ることである。それらの変化が提供する経済的、社会的イノベーションの機会を体系的に分析することである。そして、企業家はイノベーションを行う。イノベーションは企業家に特有の道具である。イノベーションは富を創造する能力を資源に与える。それどころか、イノベーションが資源を創造する。と言い切る（ドラッカー, 2015）。アントレプレナーにイノベーションは必須のようである。

一方、ドラッカーの最後の教え子という山川恭弘氏は、ビジョンを持つことが起業家・挑戦者の第一歩と言いつつ、「夢から始めること」「ビジョンを持つこと」を不可欠としている。そして、その夢、それを実現するビジョンは、企業家が進む道筋を示す羅針盤であり、事業を進める原動力でもある。そして、人を巻き込む力にもなる。この夢、ビジョンに共感した人が力になってくれるのである。次に彼は、行動することを強く訴えている。行動することで世界は変わる。挑戦することで自己理解を深め、夢を実現することができる。伝える力が育まれる。その手に何も持っていなくても、夢とそれを実現したいと思う行動力があれば、何だってできる。先ず行動しよう。そして、失敗したらそれはマイナスではなく、次に活かせる糧になる。失敗には必ず価値がある。と失敗を推奨している。また彼は、「本当の失敗とは、挑戦しないことだ」とも言っている。筆者も同感で、小中学生への挨拶などでは「失敗を恐れるな、そこから多くを学べる」と話すことにしている。また、先行き不透明な時代だからこそ、過去から未来を予測しろと言っている。その基本は自分から踏み出すことであり、そこから起こる様々なリアクションは、すべて自

アントレプレナーとアントレプレナーシップ

分の行動から起こっている。アクションしたからこそアクションがあり、それに対応していくことができる。つまり、少し未来を知ることができる。これを繰り返すことで、未来予測の精度が上がっていく。これこそ起業家に求められる行動である。また、起業家こそ永遠にスキリングを続ける存在であると言う。起業の準備段階から実際の起業、その成長段階、それぞれで求められるスキルは違う。ただ、自分だけでできないことは信頼できるチームメイトに託すことはできるが、それでも学び続ける必要があるのは当然である（山川，2024）。筆者も死ぬまで勉強を続けるという意思を持っている。最後にもう1点、倫理観である。アントレプレナーに限らないが、倫理観は人間として必ず持たなくてはならないもの、いや、人間にしか与えられていないものだと思う。ところが、巷ではよく、「今だけ金だけ自分だけ」という言葉を耳にする。倫理観を失った人が多いことを物語った言葉だと思う。特に政治家や経済界、企業家に対して使われているものと認識している。また、周りを見ても自己中心的な人が多いことに失望している。せめて真のアントレプレナーには倫理観を持って活動してほしい。

まとめとしては、夢とビジョンを持ち、失敗を恐れず行動し、学びと倫理観を最後まで持ち続け、信頼できる仲間とともに起業して、成功に導いてほしい。

6 おわりに

結論として、未来のアントレプレナーについてまとめてみたが、もう一方で、イントレプレナーを育てる必要性も感じている。ただし、こちらは組織の意識を変えないとならないケースが多く実際問題としてハードルが高い気がしている。その原因としては、企業の上層部には頭の固い比較的年齢の高い人が多く、新しい考えを拒む傾向にあるからである。しかし、それができないと日本全体が沈んでしまう懸念があり、何とかしたいところである。具体策としては、これと言って妙案は浮かんでこないが、国が主導して、コンサルタントなどを活用して、企業に対してイントレプレナーの必要性を訴えていくことはやってほしいと思っている。とりあえず筆者としては、日本経済の底上げをすべく、本学において一人でも多くのアントレプレナーシップを持った起業家育成を心掛けたい。

【参考文献】

- ・NewSphere（2024.7.18）「Economics 4 年連続 1 位だった日本の「競争力」、なぜ低下し続けるのか？ IMD 世界ランキング」<https://newsphere.jp/economy/imd-world-competitiveness-ranking-2024/?msocid=3b21c3adb2626bdf1d78ce6ab3886ab6>（2024.10.10 閲覧）
- ・Note（2024.10.3）「テクノロジーの革命家イーロン・マスクのビジョンと未来への影響」<https://note.com/cyberwar9999/n/n37b011f3399e>（2024.10.11 閲覧）
- ・PERSOL（2024.1.17）「アントレプレナーシップとは？求められる理由と必要スキル・育成方

- 法を簡単に解説」<https://www.persolgroup.co.jp>(2024.10.9 閲覧)
- ・ソニー生命ホームページ (2024.10. 9 閲覧)
 - ・立石泰則 (1998)『井深大とソニースピリッツ』日本経済新聞社 .52 頁。
 - ・名古屋真耶 (2015.7.19)「海外の一流ヘッドハンターがモノ申す！できる日本人アントレプレナー 22 人の共通項」<https://www.gqjapan.jp/life/business/20150627/entrepreneurs> (2024.10.11 閲覧)
 - ・ニューズウィーク日本版 (2024.10.1) Special Advertising Section エコロ・インターナショナル社長 原村正紀 42.43 頁。
 - ・ニューズウィーク日本版 (2024.10.1) CHALLENGER The Extra Edge 松下雄哉 36.37 頁。
 - ・P・F・ドラッカー (2015) (上田惇生編訳)『イノベーションと企業家精神【エッセンシャル版】』ダイヤモンド社 . 7.11.12 頁。
 - ・日本食糧新聞電子版 (2023.7.15) Tea Forte 漬物特集：天政松下・松下雄哉社長 ニーズとらえトレンド創出 (2024.10.11 閲覧)
 - ・ビジネス用語一覧 (2024)「ジェフ・ベゾスとはどんな人？名言から年取からユダヤとの関係について」<https://visionwork.co.jp/business/management/1999.html> (2024.10.11 閲覧)
 - ・山川恭弘 (2024)『バブソン大学で教えている世界一のアントレプレナーシップ』講談社. 50.56.72.82-84.90.100.121.154.155.203 頁。
 - ・渡部靖樹 (1995)『ソニー生命アントレプレナーの挑戦』出版文化社 . 13.21.34-43.54-78.241-242 頁。