

新規事業創造の企業戦略に関する一考察

—新規事業創造における社内ベンチャーの意義を中心に—

飛 田 幸 宏

An Inquiry into Corporate Strategy of the Creation of New Business

—Especially on the Significance of Internal Corporate Venture
for the Creation of New Business—

Yukihiro TOBITA

目 次

- . はじめに
- . 既存企業における新規事業
 - 1 . 既存企業の新規事業領域
 - 2 . 新規事業創造における既存企業の優位性と問題点
- . 新規事業創造の企業戦略
- . 新規事業創造と社内ベンチャー
 - 1 . 社内ベンチャーの定義
 - 2 . 社内企業家と母体企業の役割
 - 3 . 新規事業創造における社内ベンチャーの意義
- . むすびに代えて—今日の新規事業創造における社内ベンチャーの課題

. は じ め に

現在、我が国の企業を取り巻く経済環境においては、技術革新、あるいは企業間競争の激化といったさまざまな変化が生じ、それにとまなう既存事業の成熟化によって、産業構造を転換していくことが求められている。その役割を担う対象として、新興のベンチャー企業のみならず、既存の大企業・中小企業にもその役割が期待されている。

我が国における現在の経済環境においては、新興のベンチャー企業を支援する制度や仕組みが次第に整備されるにともない、徐々に新たなベンチャー企業が起業している動きが見られるが、それが、産業構造の転換、さらには停滞した経済活動の活性化をもたらす経済に活力を与える段階に至っているとは言い難い¹⁾。

また、一方、既存企業においては、経済環境の急激な変化にともなう既存事業の成熟化によって、事業の再構築を行う必要性に迫られている企業が多くなっている。事業の再構築の手段としては、他企業との合併、他企業の買収、事業提携、あるいは事業革新等があげられる。それらの中でも、当該企業にとっては、新分野への進出、新規事業の開発等による事業革新によって既存事業とは異なる新規事業を創造することが、その長期的な存続・発展のために有効な手段である。そして、既存企業によって新規事業が創造され、それが展開されることによって、産業構造の転換および停滞した経済活動の活性化が促進される可能性があると思われる。

そこで、いかに既存事業に取って代わるような事業転換を実現し、急進的なイノベーションをもたらす可能性のある新規事業を創造するか、また、そのような新規事業を創造する企業戦略を構築するかということが、既存企業の継続的な発展のために不可欠である。そして、既存企業による新規事業の創造によって、我が国における産業構造の転換および停滞した経済活動の活性化が促進されることになるであろう。

本稿における関心は、上記のような新規事業の創造とそれを実現する企業戦略にある。そこで、本稿では、既存企業による新規事業の創造に焦点を当て、既存企業における新規事業創造や新分野への進出を実現するための企業戦略に注目する。その中でも特に「社内ベンチャー (Internal Corporate Venture)」を取り上げ、新規事業創造におけるその意義について考察する。

具体的には、では、新規事業とは当該企業にとっていかなる事業領域を示すのかということをも明らかにしたうえで、新規事業創造における既存企業の優位性と問題点を呈示する。そして、では、新規事業を立ち上げる際に考えられる多様な企業戦略について検討した後に、では、それらの中でも、既存事業に取って代わるような革新的な新規事業をいかに創造するかという関心から、それを実現する可能性のある新規事業戦略として考えられる社内ベンチャーによる新規事業創造を取り上げて、その意義等について考察する。そして、最後に、今日の新規事業創造における社内ベンチャーの課題について若干の考察を試みたい。

．既存企業における新規事業

1．既存企業の新規事業領域

現在、既存企業では、本業の成熟化の進行にともない、既存事業の再活性化や新規事業の創造および新規分野への進出が模索されている。今後の既存企業にとっては、いかに新規事業や新規産業を創造し、企業内にイノベーションを創出していくかということが、その長期的な存続・発展のためには不可欠な

課題となっており、多くの企業が既存事業とは異なる新規事業に進出する必要に迫られている。

そこで、まず、既存事業とは異なる新規事業とは、当該企業にとっていかなる事業領域であるかということを示したい。ここでは、企業の成長の方向を類型化している H.I.Ansoff の企業成長の枠組みを用いて、本稿における新規事業に該当する事業領域を示し、新規事業が、既存事業に対していかなる事業であるか、それが既存事業といかなる関係にあるかということについて明らかにしたい。

H.I.Ansoff は、既存の製品 / 市場分野との関連において、企業がいかなる方向に進んでいるのかを示すために、図表 1 に表わされるような「製品 (product)」と「使命 (mission)」という 2 つの次元から構成されるマトリックスを用いている。そして、それぞれの次元を「既存(present)」と「新規(new)」で分類して、企業の成長の方向を 4 つに類型化している²⁾。

図表 1 H.I.Ansoffによる企業成長の枠組み

使 命 \ 製 品	既 存	新 規
	既 存	新 規
既 存	市場浸透	製品開発
新 規	市場開発	多 角 化

(出所) H.I.Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc., 1965, p.109 .

図表 1 において、「市場浸透 (market penetration)」は、既存製品を既存市場へ投入することによる市場占有率の増大を通じた成長を示している。そして、「市場開発 (market development)」は、当該企業の既存製品の新規市場における新しい使命が探求されることによって成長する方向を示し、「製品開発 (product development)」は、既存市場において既存製品に代わる新製品を開発することによって成長する方向を示している。さらに、「多角化 (diversification)」は、製品と使命ともに当該企業にとって新規であるという点で特徴的であり、新製品を開発しそれを新規市場に投入することによって成長する方向を示すものである。

H.I.Ansoff の企業成長の枠組みにおける各領域の中で、「市場開発」、「製品開発」および「多角化」の 3 領域が新規事業領域に該当すると考えられる³⁾。この 3 領域はいずれも、市場および製品（製品を生み出す技術）のうちの少なくとも一方が、当該企業の既存事業領域に該当しない事業を扱っているため、これらの事業を新規事業として捉えることができる。例えば、「市場開発」型の新規事業では、既存市場とは異なる新規市場に関する知識や情報に乏しく、また「製品開発」型の新規事業では、既存製品に代わる新製品の開発に関する知識や情報に乏しいため、両事業とも、既存事業よりも多少の失敗のリスクや損失の可能性があり、不確実性が高い。一方、「多角化」型の新規事業では、既存市場や既存製品を利用できない分だけ非常にリスクが大きく、多額の損失や事業撤退などの失敗の可能性が非常に高くなってくる。このように、当該企業にとって、新規事業に進出するうえで、市場および製品のうちの少なくとも一方においてある程度のリスクが存在するような事業が新規事業といえるのではないか。

2．新規事業創造における既存企業の優位性と問題点

既存企業は、その存続・発展のために新規事業を創造していかなばならない。新規事業を創造するうえで、その困難さは、独立のベンチャー企業も既存企業もそれほどの相違は存在しないと思われるが、むしろ既存企業の方が、独立のベンチャー企業が新規事業を創造するよりも有利な条件を備えていると思われる。

すなわち、その有利な条件とは、既存企業には、既存事業とそれに関連する経営資源が豊富に存在するということであり、新規事業を創造するうえでの既存企業の優位性として、しばしばその豊富な経営資源を利用することができる点が指摘される。

G.Pincho⁴⁾によれば、新規事業を創造するうえでの既存企業の有利な条件として、市場影響力（マーケティング、流通、サービスを大規模に展開することが可能となり、当該企業のブランドや信用性が市場内で有利に働く）、技術（研究開発によって生み出された基礎技術・施設・設備等を利用・応用することによって経済的利益を得ることができる）、人材（それぞれの分野に精通した人々およびそのネットワークの存在を利用して協力や助言を得ることができ、彼らからさまざまな情報を入手することが可能となる）、情報資源（当該企業内部のネットワークの範囲が限られていることによって、企業秘密を自由に交換することができ、情報を効率よく相互に役立てることができる）、資金（既存企業のもつ豊富な資金を利用して、莫大な資金を事業に投入することができる）等をあげている。

このように、新規事業を創造するうえで、既存企業は、経営資源の面で独立のベンチャー企業に比べて多くの優位性を持っている。そして、既存企業は、当該企業内に保有している豊富な経営資源を新規事業に効果的に投入することによって、新規事業を成功に導くことが可能になるとと思われる。しかし、既存企業内部には、新規事業を創造・展開するうえでの組織上の障害や問題点⁵⁾も存在するため、既存企業にとっては、それらを取り除くことが必要である。

その既存企業内部の組織上の障害や問題点として、第1に、既存企業の大規模化による組織の硬直化および官僚制化があげられる。企業規模が大規模化し、利益が蓄積され、市場や環境への支配力が強まると、当該企業内の組織の硬直化および官僚制化がもたらされ、当該企業内のルールや手続きの面倒さによって新規事業進出の機会を失ってしまう。第2に、リスク回避や変化への抵抗の組織風土が存在することがあげられる。組織が大規模化していくと、従業員の思考は固定化・安定志向化・内部指向化され、従業員は、過去の成功体験に固執し、進んでリスクをとろうとはしなくなる傾向がある。第3に、当該企業内におけるコンセンサスの取り付けが難しいことがあげられる。新規事業を創造するにあたり、多額の資金等の経営資源を用いる新規事業に対して、当該企業内の他部門からの反発や強い風当たりが生じることが少なくない。その他にも、新規事業を既存事業のものさしでとらえて新規事業を既存事業と比較し、既存事業のやり方と評価方法が新規事業に持ちこまれることや、当該企業の経営資源の適切な配置・組み合わせが行われにくいといったことが、新規事業を創造・展開するうえでの既存企業の問題点として考えられる。

．新規事業創造の企業戦略

既存企業における新規事業創造には、上記のような既存企業ならではの優位性が存在する一方で、組織上の障害や問題点も存在する。新規事業創造の優位性と困難性を同時にもつ既存企業において、新規事業を創造するには、新規事業をいかなる企業戦略のもとで立ち上げるのかということを考慮する必要がある。

既存企業が新規事業を創造・展開していく方法は多様であり、いくつかの類型が見出されるように思われる。例えば、E.B.RobertsとC.A.Berryは、当該企業が新規事業を創造・展開していくうえで選択しうる企業戦略として、内部開発（Internal Developments）、買収（Acquisitions）、ライセンシング（Licensing）、社内ベンチャー（Internal Ventures）、ジョイント・ベンチャーまたは提携（Joint Ventures or Alliances）、ベンチャー・キャピタルおよびベンチャー育成（Venture Capital and Nurturing）、教育を目的とする買収（Educational Acquisitions）という7つの方法を呈示し、図表2のようにそれぞれの方法の長所および短所を明らかにしている⁶⁾。

図表2 新規事業参入方法

新規事業開発方法	主 な 長 所	主 な 短 所
内部開発	既存資源の活用	損益分岐のタイム・ラグが長くなる傾向がある 新市場への未知が失敗をもたらす
買 収	迅速な市場への参入	母体企業は新規事業領域に未知である
ライセンシング	確立された技術への迅速なアクセス 財政的負担が小さい	社内の専門的能力の代替にならない 技術の独占が不可能 ライセンサーへの依存
社内ベンチャー	既存資源の活用 才能ある企業家を社内に留めることが可能	さまざまな成功の記録が存在する 企業の内部風土に適合しないことがある
ジョイント・ベンチャーまたは提携	技術・マーケティングの結合により小企業・大企業のシナジーが生じる リスクの分散	パートナー間のコンフリクトの可能性が存在する
ベンチャー・キャピタルおよびベンチャー育成	新技術・新市場への窓口の提供	それだけでは企業成長への主要な刺激にはなりにくい
教育を目的とする買収	新技術・新市場への窓口と立ち上げスタッフの提供	ベンチャー・キャピタルより初期の財政的関与が高い 企業家離脱のリスクがある

（出所）E.B.Roberts, C.A.Berry, “Entering New Business: Selecting Strategies for Success,”
Sloan Management Review, Spring 1985, p.8.

図表2から分かるように、各新規事業開発方法には、それぞれ長所と短所が同時に存在するが、それらの方法にとっての有効な領域はそれぞれに異なっている。そこで、E.B.Roberts と C.A.Berry は、各新規事業開発方法を最適化する領域を明らかにするために、「技術 (technology)」あるいはサービス (service)、および「市場 (market)」という2つの次元を用いて、図表3のような3×3の9つの区分から成る新規事業における最適参入戦略の概念的枠組みを呈示している。

図表3 新規事業における最適参入戦略

市場要因 ⁷⁾				
		既 存	新規・精通	新規・未知
	新規・未知	ジョイント・ベンチャー	ベンチャー・キャピタル ベンチャー育成 教育を目的とする買収	ベンチャー・キャピタル ベンチャー育成 教育を目的とする買収
	新規・精通	社内での市場開発 買 収 (ジョイント・ベンチャー)	社内ベンチャー 買 収 ライセンスング	ベンチャー・キャピタル ベンチャー育成 教育を目的とする買収
	既 存	内部開発 ⁸⁾ (買 収)	社内での製品開発 買 収 ライセンスング	「新方式」の ジョイント・ベンチャー
		製品に具体化された技術またはサービス		

(出所) E.B.Roberts , C.A.Berry , *op.cit.* , p.13 .

このE.B.Roberts と C.A.Berry による新規事業における最適参入戦略の概念的枠組み (図表3) は、本稿の - 1 で取り上げた H.I.Ansoff による企業成長の枠組み (図表1) を発展させた概念であると考えられる。それは、両枠組みとも、市場および技術 (製品) の2つの次元を用いて、それぞれを既存 / 新規で分類しているが、E.B.Roberts と C.A.Berry の枠組みは、H.I.Ansoff の枠組みとは異なり、市場および技術を既存 / 新規のカテゴリーだけで捉えるのではなく、当該企業の新規事業領域における市場および技術への精通の度合いを考慮に入れることによって、それぞれの新規事業開発方法を類型化していると考えられるためである。

この枠組みから以下のことが考察される。第1に、新規事業を創造するのに理想的なただ1つの企業戦略というものは存在しない。各新規事業開発方法には、それぞれ長所と短所があるため、市場および技術の組み合わせによって最適な新規事業戦略は異なっている。第2に、市場および技術の精通の度合いから考察すると、マトリックスの右上の領域に向かえば向かうほど新規事業失敗の可能性が高くなり、左下の領域に向かえば向かうほど成功の可能性が高くなると思われる。当該企業が新規事業の失敗のリスクを回避することを望むなら左下の参入戦略を選択するべきである。第3に、新規事業開発方法には多様な形態があり、そのうちのどの形態を選択するかは対象とする新規事業の性質に依存している。当該企業の新規事業と新規事業開発方法の特徴を把握しないで複数の新規事業を一元的な戦略下あるいは管理下に置くと新規事業は失敗する可能性が大きくなるため、新規事業に対して多元的なアプローチをとることがよりリスクを回避することにつながると思われる。

ここで、このような特徴を持つ E.B.Roberts と C.A.Berry による新規事業における最適参入戦略の概念的枠組みにおいて、当該企業が新規事業に関与するその度合いについて検討したい。当該企業による新規事業への関与の度合いを検討することによって、新規事業の社内での位置付けや新規事業の既存事業に対する革新性を把握することが可能となるからである。

この概念的枠組みにおけるそれぞれの領域では、新規事業への当該企業の関与の度合いは異なっているように思われる。すなわち、図表 3 に呈示されたマトリックスを左下の領域に向かえば向かうほど当該企業がその新規事業に関与する度合いが大きくなり、一方、マトリックスを右上に向かえば向かうほど新規事業に関与する度合いは小さくなるであろう。

例えば、マトリックスの左下周辺の領域にある新規事業開発方法では、市場あるいは技術のうちの少なくとも一方が、当該企業に既存の内部技術であったり既存市場を活用するために、その領域は、当該企業が新規事業を展開するうえで、十分にあるいはある程度精通している領域である。したがって、この領域における新規事業を展開する際には、新規事業は当該企業の強い管理下に置かれたり当該企業内に内部化される傾向があり、事業展開のうえでの当該企業の関与の度合いが大きくなるであろう。したがって、この領域で創造される新規事業は、既存事業の延長線上にある事業や既存技術を応用した事業が多くなり、当該企業に事業転換をもたらすような革新性のある新規事業を創造する可能性が低くなる傾向にある。

また、一方、マトリックスの右上周辺の領域は、当該企業の既存事業との精通の度合いは低く、当該企業にとっては、新規市場あるいは新規技術に関するノウハウや情報がほとんど存在しないため、その分失敗の確率が高くなる。この領域における新規事業展開では、当該企業の役割は、新規事業に対してベンチャー・キャピタル等の部分的な関与に限られる。すなわち、当該企業は、新規事業を強い管理下には置かず、やや距離を置いた事業展開を図り、新規事業への本格的な関与ではなく、新規市場や新規技術への窓口となる程度の新規事業展開といった関与にとどまる傾向がある。したがって、この領域内に示される新規事業開発方法では、当該企業に急進的なイノベーションをもたらす新規事業や既存事業にシナジーを創出する新規事業が創造される可能性は低いであろう。

このように、新規事業における最適参入戦略の概念的枠組みにおけるマトリックスの両極の周辺の新規事業開発方法は、当該企業に革新的な新規事業をもたらす可能性は低くなると考えられる。そこで、既存事業に取って代わるような革新的な新規事業をいかに創造するかという課題が生じてくる。この課題に関して、図表 3 の概念的枠組みのマトリックスの中間領域にある「社内ベンチャー」による新規事業創造における意義が注目される。E.B.Roberts と C.A.Berry によれば、社内ベンチャーは、市場および技術はともに新規であるが、それらにある程度精通している領域を示すマトリックスの中間領域において有効である。さらに、本稿では、その領域を含めて市場および技術ともにそれほど精通していない領域においても社内ベンチャーは一定の成果をもたらす企業戦略であると捉えている。そこで、次に、社内ベンチャーについて取り上げ、新規事業の創造・展開との関連について検討したい。

・新規事業創造と社内ベンチャー

1. 社内ベンチャーの定義

当該企業にとっては、いかに既存事業に取って代わるような事業転換を実現し、急進的なイノベーションをもたらす可能性のある新規事業を創造するか、また、そのような新規事業を創造する企業戦略をいかに構築するかということが企業の継続的な発展にとっては不可欠である。本稿における関心は、上記のような新規事業の創造や企業戦略構築を実現することにある。そこで、ここでは、それを実現する可能性のある企業戦略の1つとして社内ベンチャーを取り上げて考察していく。

そこで、まず、社内ベンチャーとはいかなる企業戦略であるかを明らかにするために、社内ベンチャーという概念の代表的な定義を概観する。

E.V.Hippel⁹⁾は、社外あるいは社内ベンチャーの設置を通じて新規事業を創造しようとする活動を企業ベンチャーとしたうえで、特に、新製品を開発し、開発した新製品を市場へ導入し、少なくとも市場活動の初期段階をやり遂げることを責務とする企業内部の個人あるいはグループを社内ベンチャーとして定義付け、そして、ベンチャー・マネジャーに新製品の開発とマーケティングのあらゆる局面に対する責任を与えることを社内ベンチャーの特徴としてあげている。

N.D.Fast¹⁰⁾は、潜在的な新規事業機会を追求し、新規ベンチャーの事業計画を開発し、新規ベンチャーの初期の商業化を成し遂げることを主要な責務とする組織ユニットを「新ベンチャー部門 (New Venture Department : NVD)」と定義し、その確立のためには、新規事業開発に対する責任を集中化すること、新規事業開発に応じた組織風土と組織構造を与えること、母体企業における支配的な価値観や規範から新規事業開発活動を隔離することが必要であると主張している。

E.B.Roberts¹¹⁾は、企業の成長と多角化を目的とした野心的な計画を実現するために、多くの企業が新しいベンチャー戦略を採択していること、そして、社内ベンチャーがその中の1つの企業戦略であることを指摘し、企業が、異なった市場に進出することあるいは根本的に異なる製品を開発することを目的として、企業内部に独立した事業体—完全に独立した部門あるいはグループ—を確立する状況のことを社内ベンチャーとみなしている。

E.B.Roberts と C.A.Berry¹²⁾は、社内ベンチャーは、当該企業が自社内部に独立した事業体を設置することによって、既存事業とは異なる市場に進出したり、既存製品とは実質的に異なる製品を開発しようとするベンチャー戦略であると定義付けている。

以上のように、社内ベンチャーの定義にはさまざまな見解がある。これらの見解等を参考にすると、社内ベンチャーについて次のような特徴が導き出される。

まず、第1に、社内ベンチャーは、企業の成長および存続・発展のために、既存事業とは異なる新規事業を創造することを目的としている。新製品の開発や既存製品の新規市場への進出も新規事業の概念に含まれるが、上記の諸定義では、新規事業といった場合、市場進出あるいは製品開発に

において既存事業とは関連のない新規事業のことを指しているようである。第2に、社内ベンチャーは、当該企業内部に独立した（独立性の高い）事業体として設置される。その事業体には、事業開発、マーケティング、人事、あるいは財務等に関する新規事業を開発・展開していくうえでのさまざまな権限が委譲され、母体企業の経営資源等を活用することが許され、社内ベンチャー独自のやり方で事業を運営することができる場合が多い。第3に、社内ベンチャーは、新規事業の開発からその事業化・商業化にあたりあらゆる局面に対して責任を持つことになる。新規事業が成功すれば事業部として昇格することもあるが、失敗すれば解散されることもある。第4に、社内ベンチャーには、その運営の中心となるリーダーが存在する。そのリーダーは一般に「社内企業家（internal entrepreneur）」と呼ばれ、社内ベンチャー内でさまざまな権限が与えられ、社内ベンチャーの中心となり新規事業を展開していく。

このように、社内ベンチャーは、新規事業の創造を目的として設置されること、企業内部の独立した事業体であること、事業展開に対する責任を有すること、その運営にはリーダーである社内企業家が中心となっていること、といった特徴があげられるであろう。

2. 社内企業家と母体企業の役割

前節で検討したように、社内ベンチャーは、一般的には当該企業が内部に保有する豊富な経営資源を活用して、当該企業における既存事業とは異なる新規事業を創造していくことをその特徴としている。新規事業を創造・展開していくには、それを担う優れた技術を持ち、企業家精神にあふれた人材、すなわち社内企業家が必要である。この社内企業家が社内ベンチャー内でイニシアティブをとり新規事業を推進していくのである。

G.Pincho¹³⁾は、社内企業家は、ビジョンと行動をともに必要とするため、思索家かつ実践者であり、それと同時に企画立案者かつ作業員でなければならないとして、社内企業家の特徴を他の職業に携わる人物と比較した図表4のようなグリッドを用いて、社内企業家のその位置付けを呈示している。

図表4 社内企業家のグリッド

	芸術家		発明家		社内企業家	
ビジョン ↑	夢想家	企画立案者				
					ライン・マネージャー	
				現場作業員		
	行動 →					

（出所）G.Pincho¹³⁾ , *Intrapreneuring* , Harper & Row, Publishers, Inc. , 1985 , p.44 .

社内企業家は、社内ベンチャー内で新規事業を展開するにあたり、開発、製造、販売、マーケティング、および財務などのあらゆる面で母体企業から権限が委譲されることが多いが、その一方で、その新規事業のすべての面に対して責任を負っている。この点では、社内企業家の役割は独立企業家とそれほど変わりはないように思われる。しかし、社内企業家は、独立企業家とは異なり、母体企業内部で新規事業を創造・展開していかなければならない。

そこで、社内企業家が、社内ベンチャーにおける新規事業の創造・展開においてその職務を果たすためには、母体企業の役割が重要になってくると思われる。母体企業の役割としては、社内ベンチャーや社内企業家を支援する環境やインフラを整備することが求められる。具体的には、社内ベンチャー立ち上げ基金の設立、母体企業の設備・施設等の活用、社内企業家を支援する人材の確保、インセンティブ制度の導入、社内企業家育成機関の設置、さらには、社内ベンチャーを奨励する風土の醸成などのさまざまな役割があげられる¹⁴⁾。このように、社内企業家が社内ベンチャーにおいて新規事業を創造・展開していくうえでその能力を発揮するためには、母体企業が社内ベンチャーの機能しやすい環境を整備する必要があるように思われる。

3．新規事業創造における社内ベンチャーの意義

社内ベンチャーは、企業の成長およびその存続・発展のために、既存事業とは異なる新規事業への進出を実現する企業戦略でありまた組織形態でもある。既に指摘したことであるが、新製品の開発や既存製品の新規市場への進出も新規事業の概念に含まれる。しかし、本稿では、当該企業にとって、既存事業を補完するような新規事業、既存事業の延長線上にある新規事業、あるいは既存事業の周辺にある新規事業ではなく、既存事業に取って代わるような事業転換を実現し、当該企業にイノベーションをもたらす既存事業にシナジーを創出する可能性のある新規事業を創造する企業戦略に関心がある。

本稿では、このような新規事業を創造する可能性がある企業戦略として、社内ベンチャーを取り上げたが、ここでは、当該企業にとって革新性のある新規事業を創造する際に、どうして社内ベンチャーが有効であるのかということについて論じたい。

それは、まず第1に、社内ベンチャーの設立過程において、当該企業内に市場メカニズムの原理が働いていることがあげられる。社内企業家は、市場メカニズムを通じて内部競争を行うことにより、社内ベンチャーを発足させて新規事業の実現を目指す。この点に関連して、G.Pincho¹⁵⁾は、企業内に売り手と買い手の関係を構築させて、それらを社内および社外の自由市場における自由競争にさらさせることによって、多くの事業単位が活性化されることにつながると述べている。

社内ベンチャーは当該企業内における市場メカニズムの原理によって淘汰・洗練されるため、革新性や創造性のないプロジェクトは自然に淘汰されたり、母体企業によって意識的に排除されることもある。もし母体企業が既存事業とは関連のない新分野への進出やより革新性・創造性のある新規事業を創出することを望むのであれば、母体企業が選別にあたり革新性のある社内企業家のプロ

ジェクトを社内ベンチャーとして立ち上げ、それを支援する姿勢を示すことが必要である。このように、新規事業の創造には母体企業の役割も重要であると同時に、企業内で市場メカニズムが有効に機能することによる社内企業家の新規事業の質の精練・向上も重要である。

そして、第2に、社内ベンチャー独特の特徴があげられる。社内ベンチャーの特徴としては、規模が小さいこと、機動性・融通性をもつこと、あるいは迅速な意思決定が可能であることなどをあげることができる。このような特徴を有する社内ベンチャーは、新規事業分野における市場や技術の知識や情報を迅速に獲得することが可能であり、母体企業では進出しにくいような市場（例えばニッチ市場など）への進出を図ることが可能となる。社内ベンチャーの迅速性・機動性は、新規事業分野に挑戦することができる要素であり、また、それによって母体企業内部に新たな視点がもたらされる。このように、社内ベンチャーは、母体企業にとっての未知の新規事業分野に進出する際の手段として有効に機能するであろう。

第3には、社内企業家をはじめとする社内ベンチャーに所属するメンバーの強いコミットメントがあげられる。社内ベンチャーは、当該企業内部に独立した事業体として設置され、新規事業を開発・展開していくうえでは、開発、製造、販売、マーケティング、人事、あるいは財務等に関するさまざまな権限が母体企業から委譲される。その一方で、社内ベンチャーには、新規事業の開発からその事業化・商業化のあらゆる局面に対する責任が存在する。このように、自律的にそして独自の方法で新規事業を運営することができる社内ベンチャーでは、そのプロジェクトに共感して自発的に参加するメンバーが多く所属し¹⁶⁾、彼らが社内ベンチャーの運営に携わり、その成功と失敗に大きな影響を及ぼしている。特に、社内ベンチャーの中心となる社内企業家は、自己の目的や自己実現を達成するために自律的・主体的に行動し、新規事業の創造に向けて強くコミットしている。メンバーも同様に、チーム自体や自分の携わる新規事業の職務に対して強いコミットメントをもっている。このような社内企業家やメンバーによる社内ベンチャーや新規事業への強いコミットメントによって、新分野での革新性のある新規事業が生み出される可能性があると考えられる。

以上のように、社内ベンチャーは、当該企業における市場メカニズムの原理、その独特な特徴、社内企業家およびメンバーの強いコミットメントといった要素をもつために、既存事業とは関連のない新分野への進出やより革新性・創造性のある新規事業および既存事業にシナジーをもたらす新規事業を創出する可能性を内在しているように思われる。

・むすびに代えて—今日の新規事業創造における社内ベンチャーの課題

本稿では、これまで、既存企業による新規事業の創造に焦点を当て、新規事業や新分野への進出を実現するための企業戦略について検討し、その中でも特に、社内ベンチャーによる新規事業創造を取り上げ、既存事業に取って代わるような革新的な新規事業をいかに創造するかという関心から、新規事業の創造における社内ベンチャーの意義について考察してきた。

そこで、最後に、現在の我が国における新規事業創造における社内ベンチャーの課題について検討し、むすびに代えたいと思う。

現在の我が国では、事業の再構築の必要性に迫られている企業が多く存在し、その手段として新規事業の創造・展開が模索されている。

しかしながら、既存企業が新規事業を創造・展開していくうえでは、さまざまな問題点が存在する。例えば、進出部門の将来性が不確実でありリスクが大きいこと、新規事業の販売等のノウハウの獲得が困難であること、あるいは、技術的ノウハウが不足していることなどを、新規事業を行う際の問題点としてあげている企業が多くなっている¹⁷⁾。このことは、既存企業にとって、新規事業分野の情報が不足していることを意味し、新規事業への進出の難しさを示しているように思われる。

このように、新規事業への進出の際には、情報不足などによる難しさが存在する一方で、既存企業は、収益の確実性を重視すること、あるいは、既存事業分野との関連性を前提として総合的な効率性の向上を重視することなどを新規事業に対して期待している¹⁸⁾。このことは、すなわち、既存企業は新たに創造する事業の対象として、既存事業との関連性のある事業、さらには収益性と効率性を追求できる事業を考えていることがわかる。

新規事業を取り巻くこのような現状を鑑みると、新規事業を創造・展開していくには、本稿で取り上げた社内ベンチャーが有効であるだろう。それは、既述したように、社内ベンチャーには、企業内部に存在する資金・人材・技術・情報等の経営資源を活用し新規事業を創造すると同時に、当該企業にとって革新性のある異分野での新規事業を創造することもできる可能性があるためである。

しかし、我が国では、新規事業へ進出する際に、社内ベンチャーを導入している企業はまだ1割程度¹⁹⁾にとどまり、現状では、社内ベンチャーはそれほど定着していないようである。社内ベンチャーを導入している企業においても、既存事業の延長線上にある事業、あるいは本業の周辺にある事業を新規事業の対象として捉えているために、既存の事業部門がその運営に携わることが多くなっている。

我が国における新規事業創造における社内ベンチャーの現状は上記のようになっている。既存事業の延長線上にある新規事業や本業周辺の新規事業を創造すれば、その事業が新規事業として成功する確率は高くなるであろう。しかし、今後の企業の長期的な存続・発展のためには、既存事業に取って代わるような事業転換を実現し、当該企業内にイノベーションやシナジーをもたらすような新分野での新規事業に進出することも必要であるように思われる。そこで、社内ベンチャーおよび母体企業にとっては、既存事業とは異なる新分野における新規事業をいかに多く生み出していくかということが、今後の重要な課題になってくるといえるのではないか。

(とびた ゆきひろ・本学非常勤講師)

注

1) わが国の現状を見ると、新興のベンチャー企業の開業率が長期間低下傾向にあるとともに、既存企業の廃業率も低下傾向にあり、近年では廃業率が開業率を上回っている状況が見受けられる。中小企業庁(1999)『中小企業白書(平成11年版)』大蔵省印刷局、209-228ページ。

- 2) H.I.Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc., pp.108-112. H.I.アンゾフ、広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部、135-140ページ。
- 3) 同様の見解として、松田修一 (1998)『ベンチャー企業』日本経済新聞社、88ページがある。
- 4) G.Pinchof (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row, Publishers, Inc., pp.88-95.
 なお、G.Pinchof は、ベンチャー・キャピタルの増加に伴い、資金力はそれほどのメリットではなくなっているとし、既存企業の主な利点として、市場影響力、技術、人材、情報資源をあげている。本稿では、G.Pinchof の記述の中でも、特に、既存企業における上記の利点を中心に検討している。
- 5) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1996)『経営戦略論（新版）』有斐閣、144-145ページの一部を参考にしている。
- 6) E.B.Roberts と C.A.Berry による新規事業開発方法の内容および詳細については、下記の文献を参照されたい。E.B.Roberts, C.A.Berry (1985), "Entering New Business: Selecting Strategies for Success," *Sloan Management Review*, Spring, pp.3-17.
- 7) 「市場要因」とは、当該企業に関連する市場が「既存」、「新規・精通」、あるいは「新規・未知」のいずれかであることを示している。
- 8) E.B.Roberts と C.A.Berry は、新規事業開発のための最も伝統的な戦略の1つとして「内部開発」をあげているが、本稿では、- 1 で明らかにした新規事業の考え方から、既存市場で既存技術を活用したこの領域において生み出された事業は、新規事業には含めないものと考えている。
- 9) E.V.Hippel (1977), "Successful and Failing Internal Corporate Ventures: An Empirical Analysis," *Industrial Marketing Management* 6, p.163.
- 10) N.D.Fast は、「新ベンチャー部門 (New Venture Department: NVD)」という用語を用いているが、本稿では、それを社内ベンチャーとほぼ同義の概念として考えている。N.D.Fast (1978), "New Venture Departments: Organizing for Innovation," *Industrial Marketing Management* 7, pp.80-82.
- 11) E.B.Roberts (1980), "New Ventures for Corporate Growth," *Harvard Business Review*, July-August, pp.134-136.
- 12) E.B.Roberts, C.A.Berry (1985), *op.cit.*, p.6.
- 13) G.Pinchof (1985), *op.cit.*, p.43.
- 14) 『日経ビジネス』2000年7月24日号、44-50ページ、および『日経産業新聞』2000年7月6日を参照されたい。
- 15) G.Pinchof (1985), *op.cit.*, p.249.
- 16) 『日経ビジネス』1997年6月16日号、46-50ページ。
- 17) 通商産業省による設備投資調査（平成11年3月31日時点調査）によれば、「新規事業投資を行う際の問題点（複数回答可）」を多い順に、進出部門の将来性が不確実であり、リスクが大きい点（50.1%）、新規事業の販売等のノウハウの獲得が困難な点（43.8%）、技術的ノウハウが不足している点（41.3%）、本業の企業収益の悪化から投資選別を行わざるを得ない点（29.4%）、人材確保が困難である点（23.2%）、新規事業分野の情報の入手が困難な点（18.3%）、進出部門への参入企業が多く、競争が激しい点（14.4%）、資金調達面で制約が生じている点（11.8%）、公的規制の存在が新規事業の存在を妨げている点（6.2%）、その他（2.8%）をあげている。通商産業省産業政策局（1999）『主要産業の設備投資計画（平成11年版）』大蔵省印刷局、111ページ。
- 18) 通商産業省産業政策局（1999）同上書、112ページ。
- 19) 社内ベンチャーを導入・実施した企業の割合等については、中小企業庁（1999）前掲書、317-318ページ、および『日経産業新聞』1995年11月29日を参照されたい。