

日本企業における新事業開発の動向と課題*

山 田 幸 三

目 次

- I. はじめに
- II. 日本企業の事業開発戦略
 - 1. 事業開発戦略の基本類型
 - 2. 日本企業の戦略類型
- III. 日本企業の事業成果と戦略・組織
 - 1. 事業成果と事業開発戦略
 - 2. 事業成果と新事業の人事・組織文化
- IV. 結びにかえて

I. はじめに

新事業開発は日本の主要企業を対象にした最近の調査でも重要な経営課題とされており、今後その重要性はますます高まると考えられている⁽¹⁾。しかし、われわれの調査では、その成功率は景気が好調であった90年度で37%、バブル崩壊以後の急激な失速を経験した95年度では28%にすぎない⁽²⁾。しか

*この研究は、1996年8月に開催された(財)関西生産性本部主催の第七回経営実態調査シンポジウムでの報告が基礎となっている。報告に対してシンポジウム出席者から有益な示唆を得ることができた。ここに記して感謝したい。

(1) 関西生産性本部 [1991] および [1996]。1995年度の調査では、この五年間の重要な経営課題として新事業開発をあげた企業は30.89%であったが、今後その重要性が増すと回答した企業は42.82%である。

も、規模が大きくなれば新事業をうまく立ちあげることができるわけでもなく、大企業も数多くの失敗を経験している。その一方で規模では劣るものの、事業開発に成功している中堅企業がいくつもみられる。新事業開発は企業にとって未知の分野で行われるため、それまで蓄積した経営資源、とくに日本企業の経営制度の特質から生み出される人的資源が有効に活用できるとはかぎらないからであろう。

新事業開発をうまく進めている企業でも、そのプロセスは平坦なものではない。旭化成工業では、最後発組で参入した住宅事業の売上高が繊維事業を大きく上回るまでになっている。しかし、1979年に二世帯住宅に取り組むまで、同社の住宅事業の立ち上がりは苦難の連続であった⁽³⁾。また、本業で成功している企業がうまくいくわけでもない。同じ住宅事業を手がけたトヨタ自動車は、20年間赤字続きの事業の立て直しのため、太陽熱温水器の最大手企業である朝日ソーラーとの提携を決断した。このような現実をみると、新事業開発の最も重要な課題は、なかなか成果のあがらない新事業にどう対処するかという失敗への戦略的な対応であると考えられる。

この論文では、新事業の失敗への対応を鍵として、90年と95年の二度の調査で得られたデータをもとに日本企業の新事業開発の動向を明らかにし、事業成果に影響を及ぼす鍵となる要因を探る。調査は財団法人関西生産性本部・経営実態調査委員会によって行われ、データは新事業開発についての共通の質問項目に対する本社の企画部門を中心としたスタッフ部門の回答によって得られた。一度目の調査は、1990年10月に東証・大証一部上場企業(1214社)および従業員2000名以上の非上場企業(379社)の1593社を対象として実施され、製造業214社と非製造業179社の393社(回収率:27.9%)から

(2) 関西生産性本部 [1991] および [1996]。

(3) 旭化成工業の住宅事業は、1953年に ALC (軽量気泡コンクリート) 建材の製造と販売に進出し、1965年に「ヘーベル・ハウス」を発売するという経緯をもつが、二世帯住宅の開発まで苦難の連続であった。

回答を得た。二度目の調査は、1995年11月に東証・大証一部上場企業（1301社）および資本金10億円以上の未上場企業（340社）の1641社を対象に実施され、製造業205社と非製造業197社の402社（回収率：24.5%）から回答を得ることができた⁽⁴⁾。

ここでの分析を進めていくうえでの基本となる問いは次の三つである。

- (1) 新事業開発にはどのような基本的な戦略がありうるのか。
- (2) 日本企業は全体としてどのような戦略のもとで新事業開発を進めているのか。
- (3) 日本企業では戦略や組織に関するどのような要因が新事業開発を成功させる鍵となりうるのか。

これらの問いに答えることで、日本企業の新事業開発の成功率を高めるための課題と対応方策を考えてみよう。

Ⅱ. 日本企業の事業開発戦略

1. 事業開発戦略の基本類型

戦後の日本経済は、1950年代半ばから70年代初めの名目経済成長率が先進諸国のそれを大きく上回り、国民総生産の規模はアメリカに次いで世界第二位の地位を占めるまでに至った。その後、71年のニクソン・ショックと73年の第一次石油ショックの影響を受けて低成長時代に入り、78年の第二次石油ショックはそれを長期化させたが、70年代以降の日本の経済成長率も、欧米

(4) 二度の調査対象企業の規模は次のような内訳である。

	90年度	95年度
2,000人未満	128社	164社
2,000人以上10,000人未満	205社	184社
10,000人以上	60社	54社
合計	393社	402社

先進諸国に比べるとやはり相対的には高成長を継続していた。

ところが、こうした日本経済の高成長を支えてきた企業は、特定の産業に属していたわけではない。たとえば、鉱工業の上位100社の推移をみると上位に位置する企業は交代している。繊維、鉄鋼、造船、化学、機械、家電、自動車などのさまざまな産業が、入れ替わりながら高い成長を支えてきたのである。しかし、これら主力産業の中核企業は、産業の成熟化という現実と直面している。産業のライフ・サイクルの成熟化のもとで、そうした企業は能動的な成長の原動力を長期的には新しい産業分野での新事業開発に頼らざるを得ない。

それでは、新規事業とはどのようにとらえることができるだろうか。市場と製品・技術の二軸の選択の組み合わせによる成長ベクトルをもとに考えると、企業の新事業開発は基本的には「製品・技術開発」「市場開発」「多角化」の三つの方向がある⁽⁵⁾。

しかし、新事業開発は、製品や市場レベルの開発や多角化とは区別されるべきである。新事業開発の成否に最も大きな影響を及ぼすのは経営資源であるが、資源は獲得されるだけでは価値を生み出さない。組織化されることで事業開発のための潜在的な能力が醸成される。その組織化のためには、単に製品や市場の開発だけではなく事業としての仕組み、すなわち事業システムを新たにつくる必要があるからである。したがって、ここでは、新事業を「単なる新製品開発ではなく、経営資源を組織化するための仕組みを新たにつくらなければならない事業」としてとらえて分析を進めていこう。

それでは、新事業開発の戦略は、どのような次元をみることで明らかにできるだろうか。これまでの事例研究では、新事業開発によって成長を遂げる

(5) Ansoff [1965].

なお、新事業開発は、最も基本的には外部の経営資源の活用を通じた事業開発か社内に蓄積された技術やノウハウを活用した事業開発かによって、外部志向と内部志向という二つの方向性に区別できる。榊原他 [1989] 参照。

ことのできた企業や事業構造の再構築に成功したり、主体的に脱成熟化を試みている企業がいくつも取り上げられている。事例の分析からは、新事業開発の基礎となった経営資源のポテンシャルとともに、新事業開発をどのように進めるかについての基本的な方針をよみとることもできる⁽⁶⁾。

たとえば、3Mは新事業開発に成功して急速な成長を遂げた代表的なモデルともいえる企業である。同社は1902年に鉱山会社として設立されたが、マスキング・テープの開発を端緒とした多角化を契機に多様な事業展開を行い、高い成長率と利益率を達成してきた。3Mの事業展開の基礎には社内ベンチャー制度があり、技術的なアイデアを豊富に生み出す研究開発組織、自律性の高い小規模な事業部制、新製品比率が25%以上などの一年ごとに事業部に課せられる業績評価基準などによってサポートされている。社内ベンチャー制度は個々のプロジェクトがニッチ戦略を追求するように構築され、小さな市場規模を対象とした多種多様な製品開発が行われやすいが、その製品群は事業コンセプトによって事業としてのまとまりと製品間のシナジー効果が創り出される。事業展開は同一の技術シーズから多様な顧客グループへの拡大や製品機能の付加を意図するだけでなく、同一の顧客グループを対象に買収や内部開発を進めて異質な技術の取り込みも試みている。

新事業開発に対して積極的に取り組んできた事例は、日本企業にも数多くみることができる。東レは3Mの実践から学習し、社内に蓄積された資源を活用して事業開発をおこなってきた。同社は合成繊維の技術と収益からさまざまな新事業を生み出したが、オプティカル事業、メンブレン事業、セラミックス事業に代表される非繊維分野の生み出す利益はすでに繊維分野を大きく上回っている。しかし、新事業をやみくもに進めてきたわけではない。新事業推進部が設置された際に、新事業の進め方について三つの方針が確認されており、その一つは「どんな小さな事業規模でも、将来伸びる可能性が

(6) 榑原他 [1989] pp. 71-98, および pp. 154-196.

あればよい、まずタネの数を増やすこと」というものであった⁽⁷⁾。

旭硝子は板ガラスの国産化にはじめて成功した業界のパイオニア企業であり、ガラス部門の売上構成比率は95年度末には60%に達している。その事業展開では、板ガラス事業を原料から製品まで一貫して生産できる体制を確立する過程で派生的に化学品とセラミックス事業が生み出されてきた。さらに、既存事業の成熟化に対処するためにエレクトロニクス事業の育成に積極的に取り組み、外部からの人的資源の導入も活発におこなってきた。その後にはエレクトロニクス事業の拡大の方針を明確に打ち出した長期計画があった。同事業は既存のガラス、化学品、セラミックスの三つの事業とならぶ経営の支柱として位置づけられてきたのである。

われわれは、これまでの事例研究で得られた知見をもとにして、日本企業の事業開発戦略を明らかにするための二つの次元を設定した。

第一の次元は、新事業の契機の次元である。事業開発戦略は新事業のシーズと顧客ニーズのいずれをより重視するかによって二つの方向に区別できる。新事業開発は、基本的には事業展開のための経営資源のポテンシャルがどれくらいあるかに影響を受けるはずである。たとえば、研究開発に積極的な企業では、技術的なポテンシャルが高く新事業のシーズは生み出されやすい。逆に、消極的な企業では、新事業のシーズをみつけることはむずかしい。

ところが、新事業のシーズが生み出されても新事業の成功が保証されるわけではない。このことは、資源の豊富な潜在能力の高い大企業が新事業を高い確率で成功させているわけでもなく、失敗した事業も数多くあることから理解できる。シーズが生み出されていても組織的なサポートが得られず事業

(7) これ以外の方針は、①新規事業は技術にせよ営業にせよ、あくまで社内に蓄積された経営資源で「強み」の発揮できる分野に絞り込むこと、②製品化・事業化のタネを開発の対象とし潜在的市場に狙いを定めるのであって、すでに顕在化している事業はとり上げないこと、の二つであった。榊原他 [1989] p. 73.

化できないこともあろうし、サポートが得られても顧客ニーズにあわないような事業化であればうまくいかないからである。新事業のシーズと顧客ニーズはいずれも新事業開発に必要である。しかし、新事業のきっかけとしていずれをより重視するかで事業開発戦略や事業展開のための資源の組織化のプロセスは異なるはずである。

第二のより重要な次元は、投資戦略の次元である。新事業開発はリスク・テキングを必要とし、しかもその成功率は低い。そのため、期待された成果のあがらない新事業に対する投資をどのように行うのかということは事業開発での主要な戦略的課題となる。たしかに、新事業を必ず成功に導くような普遍的な投資戦略が確立されているわけではない。むしろ、個別のプロジェクト・レベルでみると多様な戦略があり、それぞれに失敗はつきものであると考えられる。しかし、企業全体のマネジメント・システムのレベルでみると、基本的な投資戦略の論理、とくに失敗対応の戦略の基本的な論理は千差万別というわけでもない。

それでは、失敗への対応のための投資戦略はどのような基本論理をもつのだろうか。予想通りの成果をあげられない事業を継続するか撤退するか、という事態をふまえた失敗への対応の決定には、生物が子孫を残す方法の比喻によって、次の二つの基本的な投資戦略のあることが主張されている⁽⁸⁾。

一つは、少数厳選投資戦略である。これはK-戦略、あるいは少産少死戦略とも呼ぶことができ、少数の新規事業プロジェクトに絞り込んで集中的に投資するかわりに、一旦開始した以上はできうるかぎり投資を継続するという戦略である。

もう一つは、分散投資戦略である。これはr-戦略、あるいは多産多死戦略とも呼ぶことができ、いくつかの事業プロジェクトに分散投資をするが、予想通りの成果をあげることができないプロジェクトからは速やかに撤退す

(8) 伊丹・加護野 [1993] pp. 478-484, および Hannan & Freeman [1989] 参照。

るという戦略である。

いずれの戦略にもリスクはある。少数厳選投資戦略では成果をあげることのできない事業に過大な投資が行われてしまい、企業そのものの存続を危うくするというリスクがあるし、分散投資戦略ではもう少し投資を継続していれば成果をあげることのできた事業から撤退してしまうという機会損失が生じうるからである。しかし、いずれの戦略をとるかで新事業のための資源蓄積や投入の仕方、資源の組織化の進め方は大きく異なるはずである。

新事業の契機と投資戦略の二つの次元によって、事業開発戦略の基本類型を次のような枠組みのもとで考えることができる（図1）。

われわれの設定した次元をもとにすると、事業開発戦略はシーズ志向・少数厳選投資型、ニーズ志向・少数厳選投資型、ニーズ志向・分散投資型、シーズ志向・分散投資型の四つの基本類型に分けられる。それでは、日本企業

図1：事業開発戦略の基本類型
投資戦略

		投資戦略	
		少数厳選	分散
新事業の契機	シーズ		
	ニーズ		

はどのような戦略類型をとっているのだろうか。次に、日本企業の事業開発戦略が全体としてどのような特徴をもつのかをみてみよう。

2. 日本企業の戦略類型

まず、四つの基本類型をもとに、日本企業の事業開発戦略の全体的な特徴をみてみよう。われわれの調査結果では、戦略類型に対する有効回答数は90年度160社、95年度139社であった。全体としてみるとニーズ志向・少数厳選投資型戦略が最も多く、90年度で60.63％、95年度では69.78％の企業がこのタイプに属する。二番目に多いのはシーズ志向・少数厳選投資型戦略で90、95年度の構成比はそれぞれ28.75％、25.18％である。これに対して、ニーズ志向・分散投資型戦略の企業は90、95年度で8.75％、3.60％しかなく、シーズ志向・分散投資型戦略の企業は最も少なく、90、95年度の構成比はそれぞれ

表1：業種別基本類型の構成（構成比：％）

		90年度		95年度	
		少数厳選	分散	少数厳選	分散
シーズ	製	34.07	3.30	37.68	2.90
	非	21.74	0.00	12.86	0.00
ニーズ		53.85	8.79	55.07	4.35
		69.57	8.70	84.29	2.86

注 製：製造業，非：非製造業の数値を示す。

表2：規模別基本類型の構成（構成比：％）

		90年度		95年度	
		少数厳選	分散	少数厳選	分散
シーズ	中	25.86	1.72	11.11	0.00
	大	23.68	2.63	34.48	3.45
	超	50.00	0.00	44.44	0.00
ニーズ		63.79	8.62	84.13	4.76
		65.79	7.89	58.62	3.45
		38.46	11.54	55.56	0.00

注 中：中企業，大：大企業，超：超大企業の数値を示す。

れ1.87％と1.44％にすぎない。

次に、基本類型の分布を業種別と規模別にもう少し詳しくみてみよう。業種と規模の違いは、企業対環境という一般的な枠組みの中で新事業開発を制約する基本的な要因であると考えられるからである。表1と表2は、それぞれ業種別（製造業か非製造業か）と従業員数による規模別（中企業：2000人未満，大企業：2000人以上10000人未満，超大企業：10000人以上）にデータを整理した結果である。

表1と表2からは、次のような発見事実を読みとることができる。

- ①業種や規模にかかわらず、日本企業の新事業開発は新事業のシーズより顧客ニーズを重視している。しかし、シーズ志向型も製造業では40％近くあり、従業員数10000人以上の超大企業グループではほぼ半数を占めている。

- ②投資戦略でみると、やはり業種や規模の違いにかかわらず日本企業はそのほとんどが少数敵選投資型であり、分散投資型は少ない。分散投資型の企業は非製造業よりも製造業に多く、意外に中企業でも多くみられる。
- ③個別の類型では全体的な傾向と同じようにニーズ志向・少数敵選投資型戦略が多い。その一方で、製造業ではいずれの年度でもシーズ志向・少数敵選投資型戦略をとる企業が三分の一以上ある。逆に、シーズ志向・分散投資型戦略をとる企業は僅かであり、とくに非製造業と超大企業グループでは、いずれの年度でもこの戦略タイプの企業はみられない。

この結果から、日本企業は全体としてニーズ志向・少数敵選投資型戦略をとっていることがわかる。製造業や超大企業グループではシーズ志向・少数敵選投資型戦略の企業も比較的多いが、製造業の事業開発がそれぞれの技術的な資源を中核として研究から事業化までかなりの時間を要すること、開発投資の規模も大きいことを考えると納得できる。逆に、分散投資型は少なく、経営資源の蓄積が大きく本来的に潜在能力が高いはずの超大企業でも採否の変化が著しい。

現在のように変化の激しい環境のもとでは、あらかじめ狙いをさだめて新事業を立ちあげるとは実は容易ではない。いくつかの可能性のありそうな事業に分散して投資し、うまくいきそうなものを育成するという発想もありうるはずである。しかし、日本企業では少数敵選投資型の事業開発が主流となっているようである。なぜ分散投資型は少ないのだろうか。既存の事業部門からみると新事業はリスクが大きい。そのために、成功の可能性を多くの新事業に求めることは、かえっていくつもの不確実な事業に無駄な投資を行うように組織内で認識されるのかもしれない。とくに、シーズ志向・分散投資型戦略の企業がきわめて少ないことは、日本企業では新事業のシーズをもとに実験主義的な事業開発を行う戦略に対して組織的なサポートが得られにくいことを暗示している。

それでは、それぞれの戦略類型に属する企業はどのような経営課題を重視

しているのだろうか。事業開発戦略のパターンは、当該企業の重視する経営課題と深くかかわるはずである。新事業開発や事業間の資源配分の見直しを課題とする企業と価格低下への対応や他の企業との横ならびの打破を課題とする企業では、新事業のきっかけを何に求めるかということや投資戦略のあり方は異なる可能性があるからである。日本企業は全体として、この五年間は収益力の強化、価格低下への対応、新製品開発を経営課題として重視し、今後は収益力の強化と価格低下への対応に加えて、人事・雇用制度の見直しが重要になると考えている⁽⁹⁾。ここでは、業種別に①この五年間に最も重視した経営課題は何であったか、②今後どのような課題が重要になると考えているのか、をそれぞれの類型についてみてみよう。

製造業では、ニーズ志向・少数厳選投資型は、①新製品開発、②収益力の強化である。ニーズ志向・少数厳選投資型は、①新製品開発および収益力の強化、②新製品開発であり、ニーズ志向・分散投資型は、①価格低下への対応、②収益力の強化および新製品開発、ニーズ志向・分散投資型は、①新事業開発、複数事業間の資源配分バランスの見直し、海外での拠点配置、②新事業開発である。非製造業では、同様にニーズ志向・少数厳選投資型は、いずれも価格低下への対応および収益力の強化である。ニーズ志向・少数厳選投資型は、いずれも収益力の強化であり、ニーズ志向・分散投資型は、①海外での拠点配置、②価格低下への対応である。

この結果からは、分散投資戦略をとる企業の経営課題が全体的な特徴とはやや異なっていることがわかる。日本企業で分散投資戦略をとる企業は少ないが、それらは平均的な日本企業とは少し異なった経営課題を重視しているようである。分散投資戦略をとる企業の例にはオリンパス光学工業が考えられる。同社はカメラ、内視鏡、顕微鏡、分析機の分野で事業を行うとともに、バイオなどの新分野開拓のための研究開発費も多い。米国現地法人では

(9) 関西生産性本部 [1996] pp. 9-10.

社長に米国人を選任し、現地主義にもとづく経営もおこなっている。

基本類型をもとに分析した結果、日本企業の事業開発戦略の全体的な特徴を明らかにすることはできた。次の分析課題は、事業開発戦略と新事業の成果との関係を見ることである。しかし、新事業の成果との関係を分析するためには、この枠組みでは十分とはいえない。分析の結果からは、日本企業の戦略タイプの分布には偏りのあることが明らかになった。そのため、戦略類型と成果を単純に対応させた比較分析では意味のある示唆を得ることはむずかしい。しかも、事業開発戦略だけが新事業の成果を左右する決定的な要因とはかぎらない。組織的なサポートの違い、とくに事業開発の管理のあり方や組織文化の違いも大きく影響するはずである。したがって、次に成果指標をもとにした分析枠組みを考えて、その枠組みに戦略次元や組織特性を対応させ、どのような要因が成功率を高める鍵となりうるのかについて考えてみることにしよう。

Ⅲ．日本企業の事業成果と戦略・組織

1．事業成果と事業開発戦略

ここでは、新事業開発の成果指標による分析枠組みとして、新事業の経営成果（成功、評価尚早、期待外れ）と新事業の他部門に対するインパクトとしての人の活性化の有無による二次元の枠組みを用いて考えてみよう。経営成果と人の活性化を次元とするのは、日本企業が新事業担当者の動機付けのために新事業を新たな経験や知識を得る機会として位置づけて、人的資源の活性化と対応させてきたからである。

比較分析の対象とするのは、新事業がうまくいっており人の活性化のインパクトもあったと回答した成功グループと新事業は期待外れで人の活性化のインパクトもなかったと答えた失敗グループである（図2）。成功グループと失敗グループの数は、90年度では96社と58社、95年度では62社と85社で

図2：成果指標による分析枠組み

		新事業の経営成果		
		成功	評価尚早	期待外れ
人の活性化	有	成功		
	無			失敗

ある。

まず、二つのグループの構成比を年度ごとにみると、成功グループは90年度の成果に対する有効回答全体の26.5%、製造業の17.9%、非製造業の36.8%を占めていたが、95年度では全体の17.3%、製造業の16.7%、非製造業の18.1%にすぎない。これに対して、失敗グループは90年度で全体の16.0%、製造業の19.4%、非製造業の12.1%であったが、95年度には全体の23.7%、製造業の24.5%、非製造業の22.9%を占めるにいたっている。製造業の成功グループの構成比がそれほど変わっていないのに対して非製造業は半減している。失敗グループは業種にかかわらず増加しているが、やはり非製造業の増加が大きい。非製造業は本業周辺での事業開発が多く、相対的に事業化までの時間が短く投資規模も小さい。製造業よりも非製造業の変動が大きい理由は、この五年間が景気の急速な悪化時期であったことを考えると、事業の見極めが早く行われて整理されたことによるのだろう。

次に、成功グループと失敗グループの戦略の違いをみてみよう。表3は二つのグループで最も多くの企業がとる戦略の特徴を業種別に整理したものである。ここでは、戦略の違いをより詳しくみるために、新事業の対象市場が既存市場への参入を中心とするか新市場の創造をめざすかの違い、および新事業の進出分野（既存事業の補完・関連分野、既存事業の非関連分野、既存事業の職能分野・サービス部門の拡充）の違いについても比較してみた。日本企業は、業種の違いにかかわらず既存事業の補完・関連分野での事業開発が主流であることがわかっている⁽¹⁰⁾。成功グループと失敗グループの企業で

表3：成功グループと失敗グループの戦略の比較
 (製造業)

	成功グループ	失敗グループ
90年度	ニーズ・少数 新 (0.50 0.66) (0.63) 非関連 職能・サービス (0.46) (0.43)	ニーズ/シーズ・少数 既成 (0.30/0.30 0.55) (0.42) 職能・サービス (0.55)
95年度	ニーズ/シーズ・少数 新 (0.22/0.25 0.69) (0.41)	ニーズ/シーズ・少数 既成 (0.30/0.30 0.43) (0.60)

(非製造業)

	成功グループ	失敗グループ
90年度	ニーズ・少数 既成 (0.54 0.55) (0.43) 職能・サービス (0.66)	ニーズ・少数 既成 (0.58 0.58) (0.58) 職能・サービス (0.45)
95年度	ニーズ・少数 既成 (0.63 0.50) (0.57) 職能・サービス (0.43)	ニーズ・少数 既成 (0.58 0.55) (0.53)

注 ニーズ：ニーズ志向 シーズ：シーズ志向 少数：少数厳選投資
 既成：既成市場参入志向 新：新市場創造志向
 () 内の数値は、グループ内での戦略の採用率。

も、90年で94.8%と93.1%、95年では88.7%と90.6%が補完・関連分野での事業開発をおこなっている。そのために、ここでは、補完・関連分野以外ではどのような分野で事業開発をおこなっているかをみた。

表3からは、年度や業種の違いにかかわらず成功グループと失敗グループの戦略がよく似ていることがわかる。新事業の進出分野についてもほとんど違いはない。日本企業のいわゆる「群れ現象」をみることもできるのである。既成市場への参入を志向するか新市場の創造を志向するかについては、

(10) 関西生産性本部 [1996] pp. 151-152.

製造業の成功グループには新市場の創造を志向している企業が多いことも明らかになった。技術的なシーズをもとにした事業開発が多く、先駆者の利益を得られる可能性が高いからであろう。しかし、新事業のきっかけと投資戦略では、年度の違いにかかわらず大きな違いはみられない。

ここでの結果からは、成功グループと失敗グループはよく似た戦略をとっており、進出分野も似ていることがわかる。日本企業の新事業の成功と失敗は戦略の違いに帰するのではないようである。むしろ、成功グループと失敗グループの違いは、新事業開発に関する組織的な要因の違いに影響されるのかもしれない。次に、成功グループと失敗グループの新事業の管理や組織文化に関する項目を比較してみよう。

2. 事業成果と新事業の人事・組織文化

この研究では、新事業開発の組織や管理のあり方をみるために、いくつかのフェーズごとに質問項目を設けた⁽¹¹⁾。ここでは、そのなかの新事業のための人事についてのデータに絞って分析を進める。新事業開発の成功率は低いため、失敗に対してどのように人事制度が運用されているかは新事業の成果に対する基本的な影響要因となりうるはずである。しかも、新事業と既存事業の間には、異なった経営資源を必要とするという資源的な距離がある⁽¹²⁾。そのなかでも、人的資源の距離には知識や習熟度の違いだけでなく、新事業に「違和感」を感じるという心理的な距離も存在する。しかし、新事業に進出する企業では、新事業に取り組む人材の発掘と育成を試み、その距離を克服しようとしているはずである。たとえば、旭化成の住宅事業では、管理部門の部長を住宅事業部長へ配置転換するという人的資源の移動も

(11) この研究では、新事業の全般的な管理、新事業の開始、新事業の評価、新事業の権限、新事業の撤退、新事業のための人事、についての質問項目を設けた。詳しい次元の内容は、加護野他 [1993] 第七章および山田 [1992b] を参照。

(12) 伊丹・加護野 [1993] pp. 109-110.

表4：成功グループと失敗グループの新事業のための人事の比較
(製造業)

90年度	成功グループ	失敗グループ	t 値
失敗対応の人事制度：			
信賞必罰による評価	0.14	0.08	-0.83
向こう傷は問わない姿勢で評価	0.57	0.59	0.20
大きな失敗を避け早めに交代	0.26	0.19	-0.69
担当者への動機付け：			
やりたい人にやらせる	0.49	0.45	-0.32
新会社に出資させる	0.09	0.03	-1.08
昇進	0.34	0.13	-2.14**
給料・ボーナス	0.09	0.05	-0.55
新たな知識・経験獲得の機会	0.77	0.68	-0.83
95年度	成功グループ	失敗グループ	t 値
失敗対応の人事制度：			
信賞必罰による評価	0.35	0.14	-2.15**
向こう傷は問わない姿勢で評価	0.48	0.50	0.14
大きな失敗を避け早めに交代	0.16	0.36	1.94+
担当者への動機付け：			
やりたい人にやらせる	0.56	0.19	-3.65***
新会社に出資させる	0.25	0.00	-3.21***
昇進	0.28	0.13	-1.72+
給料・ボーナス	0.28	0.13	-1.72+
新たな知識・経験獲得の機会	0.63	0.62	-0.07

注 動機付け要因は、複数選択の回答結果。

t 検定 +: p < .10 **: p < .05 ***: p < .01

行われた。新事業のための人事に焦点をあてることで、新事業の失敗対応のあり方と事業成果との関係がより明確になるだろう。

まず、新事業のための人事制度として失敗対応の人事や担当者への動機付けがどのように行われているかを比較分析してみよう(表4)。

ここでの結果からは、全体として、95年度の方が90年度よりも新事業のための人事と事業成果との対応関係がより明らかになってきたことがよみとれる。それぞれの項目についてみると、第一に、失敗対応の人事制度については、90年度では製造業と非製造業の失敗対応が異なっている。製造業では

〈非製造業〉

90年度	成功グループ	失敗グループ	t 値
失敗対応の人事制度：			
信賞必罰による評価	0.24	0.20	-0.37
向こう傷は問わない姿勢で評価	0.29	0.25	-0.36
大きな失敗を避け早めに交代	0.22	0.25	0.23
担当者への動機付け：			
やりたい人にやらせる	0.31	0.30	-0.10
新会社に出資させる	0.08	0.00	-2.31**
昇進	0.25	0.10	-1.39
給料・ボーナス	0.26	0.05	-2.81***
新たな知識・経験獲得の機会	0.75	0.65	-0.90
95年度	成功グループ	失敗グループ	t 値
失敗対応の人事制度：			
信賞必罰による評価	0.46	0.20	-2.23**
向こう傷は問わない姿勢で評価	0.46	0.37	-0.70
大きな失敗を避け早めに交代	0.08	0.43	3.51***
担当者への動機付け：			
やりたい人にやらせる	0.30	0.21	-0.84
新会社に出資させる	0.03	0.00	-1.13
昇進	0.17	0.16	-0.10
給料・ボーナス	0.20	0.05	-1.78+
新たな知識・経験獲得の機会	0.77	0.76	-0.03

注 動機付け要因は、複数選択の回答結果。

t 検定 +: $p < .10$ **: $p < .05$ ***: $p < .01$

「向こう傷を問わない」姿勢で評価する企業が新事業の成果にかかわらず最も多いことがわかる。しかし、非製造業ではそれ以外の姿勢で評価する企業も多い。ところが、95年度では業種にかかわらずよく似たパターンがみだせる。それは、成功グループが「向こう傷を問わない」と「信賞必罰」の姿勢で評価する企業が多いのに対して、失敗グループは「大きな失敗にならないように早めに交代させる」という対応をしている企業の多いことである。このことは、景気の好調時には多様な失敗対応があり得るが、景気後退時には評価基準を明確にして結果がでるまでやらせてみるのが新事業の成否を

分ける鍵となりうることを暗示している。

第二に、新事業担当者の動機付けには、成功グループと失敗グループの企業に明らかなパターンの違いのあることがわかる。成功グループは「新しい経験や知識が獲得できる機会」という動機付け要因だけではなく、昇進や給料・ボーナスなどの目にみえるインセンティブを併用し、不況期には「やりたい人にやらせる」という自由意思も重視している。とくに、製造業の成功グループでは新会社への出資、昇進や給料・ボーナスというインセンティブ要因を併用している。しかし、失敗グループは経験・知識以外に動機付け要因はみられない。このことは、景気の失速を経験した95年度でよりはっきりとよみとれる。担当者への動機付け要因は、新たな経験や知識を得る機会というだけでは不十分であるといえるだろう。

問題は目にみえるインセンティブを併用できるかどうかにある。このことは90年度の調査でも明らかであったが、理解はしても具体的な制度として取り入れている企業はまだそれほど多くはないという現実がある。なぜ目にみえるインセンティブを併用しにくいのか。その理由は、日本企業が既存事業と新事業の人事をいまだ本来的には同じ設計思想のもとで対処しようとしているからではないだろうか。多くの日本企業の設計思想は、程度の差はあっても基本的には長期の雇用を前提として人材を一括採用し、OJTや配置転換で育成しながら一定の年数を経させて昇給・昇進させ、組織の中核の人的資源を形成していくというものであろう。そうした思想のもとでは、新事業担当者に対して例外的な目にみえるインセンティブを併用しにくいことは納得できる。

さらに、失敗対応の人事制度と担当者の動機付け要因とが整合的かどうかも問題となるだろう。たとえば、「やりたい人にやらせる」という自由意思を尊重しておいて、失敗対応の人事制度の運用を「大きな失敗にならないように早めに交代させる」対応は、一見すると新事業担当者のリスク・テイクに配慮した受け入れられやすいものであるようにも思える。しかし、環境

の厳しいときにあえて新事業に取り組もうとする人々には、はっきりとした結果で評価する方がモラルは高まるだろう。そうした人々の多くは、組織内でその能力が十分に発揮できていないと認識している人々かもしれない。中途半端な温情主義は、かえって新事業に取り組む人々のモラルを低下させて事業開発の芽を摘むことになるのではないだろうか。日本企業は、新事業による組織に対する活性化の効果を高めるためにも、その手段の妥当性の再検討が必要であるといえよう。

次に、二つのグループの組織文化を比較してみよう。組織文化は新事業への組織的なサポートの強化の基盤となるものであり、従業員の新事業に対する心理的な距離に深くかかわる。組織文化の違いは、新事業に取り組む人材の活性化に違いを生み出すはずである。ここでの基本的な問いは、①成功グループと失敗グループの組織文化に違いはあるのか、②あるとすればどのような違いなのか、の二つである。90年度と95年度の二度の調査では同じフォーマットを用いて組織文化の調査をおこなったが、因子分析の結果、五年間の時間の経過にもかかわらず同じ組織文化の共通因子を抽出することができた。それらは、第一因子から順に変化敏感因子、分権管理因子、漸進主義因子、スタッフ重視因子である⁽¹³⁾。表5は、成功グループと失敗グループの文化を業種別に比較した結果であり、次のような発見事実を読みとれる。

①成功グループの文化と失敗グループの文化は対照的である。とくに、業種や年度の違いにかかわらず、変化敏感因子と分権管理因子の符号は逆転している。変化敏感因子の得点の違いは、統計的に有意な結果も得られた。

(13) 組織文化の測定は一社一回答の調査をもとに行われているため、方法論上の問題は残る。しかし、第一次的接近としての分析は可能であり、方法論の限界をしのぐだけの興味深い結果が得られた。

なお、われわれの研究では、組織文化を「組織構成員によって共有された価値、信念、規範」と定義している。

詳しくは加護野他 [1993] 第三章、および関西生産性本部 [1996] pp. 145-150を参照。

表5：成功グループと失敗グループの組織文化の比較
 〈製造業〉

90年度	成功グループ	失敗グループ	t 値
変化敏感因子得点	0.28	-0.23	-2.12**
分権管理因子得点	0.39	-0.14	-2.21**
漸進主義因子得点	0.16	-0.20	-1.44
スタッフ重視因子得点	-0.18	-0.52	-1.50
95年度	成功グループ	失敗グループ	t 値
変化敏感因子得点	0.84	-0.73	-6.48***
分権管理因子得点	0.18	-0.19	-1.84+
漸進主義因子得点	0.06	-0.01	-0.30
スタッフ重視因子得点	-0.28	-0.34	-0.25

〈非製造業〉

90年度	成功グループ	失敗グループ	t 値
変化敏感因子得点	0.35	-0.16	-2.04**
分権管理因子得点	0.12	-0.17	-1.16
漸進主義因子得点	0.13	-0.13	-1.30
スタッフ重視因子得点	0.54	-0.17	-2.84***
95年度	成功グループ	失敗グループ	t 値
変化敏感因子得点	0.52	-0.09	-2.47**
分権管理因子得点	0.04	-0.27	-1.32
漸進主義因子得点	0.27	0.21	-0.21
スタッフ重視因子得点	0.33	0.33	-0.01

注 t 検定 +: p < .10 **: p < .05 ***: p < .01

②製造業では、漸進主義因子の符号も年度にかかわらず成功グループと失敗グループで逆転している。

③非製造業では、90年度の漸進主義因子とスタッフ重視因子が成功グループと失敗グループで逆転していたが、95年度では違いがなくなっている。

分析の結果、成功グループと失敗グループの組織文化は業種や年度の違いにかかわらず逆の特徴をもつことが明らかになった。新事業の成功している

グループに共通して有意差のある組織文化は、変化敏感型文化である。すなわち、成功グループの企業が変化を常に起こっているものとして捉えてチャンスであると考えてのに対して、失敗グループの企業は変化は突然に起こるものでむしろ脅威であると考えてるのである。製造業の成功グループでは、分権管理文化の特徴も併せもつ。新事業開発の成功と組織文化は一定の対応関係を持ち、環境変化に積極的に立ち向かっていく文化の方がうまくいくことがはっきりとわかる。新事業は本来的に不確実性が大きくリスク・テイクングを必要とするがゆえに、環境変化に慎重に対処するような文化では十分な組織的サポートができないからであろう⁽¹⁴⁾。

IV. 結びにかえて

この論文では、日本企業の新事業開発の動向と課題について、二度の調査データをもとに分析を試みた。分析の結果からは、次のような結論を導き出すことができる。

- (1) 日本企業は、全体としてニーズ志向・少数厳選投資型の事業開発戦略をとっている。製造業や大規模企業ではニーズ志向の企業も比較的多いが、分散投資型戦略をとる企業は少ない。しかし、成果指標による分析枠組みのもとでは、成功グループと失敗グループの戦略や新事業進出分野はよく似ており、戦略や進出分野は新事業の成否を分ける鍵であるとはいいがたい。むしろ、新事業開発にも「群れ現象」がみられる。
- (2) 逆に、新事業の失敗対応の人事や動機付け要因は事業成果に一定の影

(14) 90年度の調査からは、企業業績との関係で変化敏感文化因子の得点が高くなるほど、売上高成長率が高くなるという関係も認められている。

加護野他 [1993] pp. 86-87.

響を与えている。しかも、失敗対応の人事と担当者の動機付け要因の整合性も新事業の成否の鍵となりうる。成功グループでは、信賞必罰による担当者の評価と昇進や給料・ボーナスなどの目にみえるインセンティブを併用している企業が多い。その一方で、失敗グループでは、大きな失敗にならないように早めに交代させるという対応をする企業が多く、昇進や給料・ボーナスなどの動機付け要因を併用する企業は少ない。

- (3) 組織文化も新事業の成果に影響を及ぼす要因といえる。新事業の成功グループは、年度や業種の違いにかかわらず変化敏感型の文化をもち、失敗グループは環境変化に対して慎重な文化をもつ。

この研究の結果、日本企業の新事業開発は戦略よりも新事業のための人事管理や組織文化の違いが新事業の成否に大きく影響するという結論を導き出すことができた。新事業のための人事制度の設計や新事業に取り組む人々の動機付け要因が鍵となり、新事業に取り組む人々の発掘と育成が大きな課題となっているといえる。

新事業開発では何らかのリスク・テイクを避けられない。しかし、これまで日本企業を支えてきた人事制度の設計思想では、リスク・テイクをいわず新事業に積極的に取り組む人材の発掘や育成は困難であり、結果的に新事業の成功を妨げているのではないだろうか。成功グループと失敗グループにおいて、新事業の担当者への動機づけや失敗対応の人事制度についての対応関係がはっきりと異なるのは、それを暗示していると考えられる。

しかし、このことを結論づけるには、新事業の母体となる企業組織の制度を詳しく分析してみる必要がある。新事業の管理は母体となる企業組織の特徴とも無関係ではないからである。組織機構や人事制度の改革に積極的な企業とそうでない企業とでは、新事業の組織的なサポートにも違いが生み出されるだろう。母体企業の組織機構や人事制度の改革の程度も視野に入れたより詳細な分析は次の課題である。

[参 考 文 献]

- Adizes, I., *Corporate Life Cycles*, Prentice-Hall, 1988.
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短大出版部, 1988)
- Block, Z., & I. C. MacMillan, *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press, 1993.
- Burgelman, R. A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in a Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983.
- Burgelman, R. A., & L. R. Sayles, *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skill*, Free Press, 1986.
- Galbraith, J. R., *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977.
- Hall, R. H., *Organization: Structure and Process (2nd. ed)*, Prentice-Hall, 1977.
- Hannan, M. T., & J. Freeman, *Organizational Ecology*, Harvard University Press, 1989.
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門：改訂増補版』日本経済新聞社, 1993.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(株)関西生産性本部『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, 1993.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(株)関西生産性本部『日本企業の経営革新』白桃書房, 1997 (近刊).
- 関西生産性本部・経営実態調査委員会『リストラクチャリングと組織革新—経営実態調査報告書—』関西生産性本部, 1991.
- 関西生産性本部・経営実態調査委員会『変貌する日本企業の組織・人事制度と戦略—経営実態調査報告書—』関西生産性本部, 1996.
- Kanter, R. M., *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, 1983. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房, 1984)
- 松田修一・大江建編著『起業家の輩出』日本経済新聞社, 1996.
- 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎『日本経営史』有斐閣, 1995.
- Nayak, P. R., & J. M. Ketteringham, *Breakthroughs*, Rawson Associates, 1986.
- Pinchot, G., *Intrapreneuring*, Harper & Row, 1985. (清水紀彦訳『社内企業家』講談社, 1985)
- Roberts, E. B., "New Ventures for Corporate Growth", *Harvard Business Review*, 7-8, 1980.
- Roberts, E. B., & C. A. Berry, "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success," *Sloan Management Review*, Spring, 1985.
- 榊原清則・大滝精一・沼上幹『事業創造のダイナミクス』白桃書房, 1989.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己革新』中央公論社, 1986.
- Van de Ven, A. H. et al., "Processes of New Business Creation in Different Organization Settings", in Van de Ven, A. H. et al. (eds). *Research on the Management of Innovation*, Harper & Row, 1989.

- 早稲田大学アントレプレヌール研究会編『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社、1996.
- 山田幸三「日本型新事業開発の戦略と成果」『岡山大学経済学会雑誌』第23巻第4号、1992a.
- 山田幸三「新事業開発の経営管理システム」『岡山大学経済学会雑誌』第24巻第1号、1992b.
- 山田幸三「日本企業の新事業開発と組織文化」『岡山大学経済学会雑誌』第24巻第3号、1992c.
- 山田幸三「製造業の事業開発管理—その測定と類型—」岡山大学経済学会ディスカッション・ペーパー・シリーズ II-31, 1995a.
- 山田幸三「新事業の開発管理システム」(財関西経済研究センター・第一回経営学六甲コロキウム報告論文, 1995b.
- 山田幸三「社内起業の管理システム」『ビジネス・インサイト』第4巻第3号, 1996.
- 吉川弘之『メイド・イン・ジャパン—日本製造業変革への指針—』ダイヤモンド社, 1994.

Corporate Venturing : Trend and Problem

—An Analysis of Japanese Firms—

Kōzō Yamada

This study investigated the trend and problem of corporate venturing, based on data and examples from key Japanese firms in 1990 and 1995. Two sets of analyses were conducted on these issues. First, we investigated main types of corporate venturing strategy in Japan. We found that, in general, most of Japanese firms tended to the needs – oriented, the small – birth and small – kill strategy.

Next, we analyzed our data set in connection with new – business development performance at the corporate level. Data suggested that it was differences in the management system for new businesses within the firm, rather than in the corporate venturing strategy, between high – performer group and low – performer group. In particular, we found that incentive factors for new – venture managers have positive impact on new – business development performance.

However, we must try to analyze the complex interactions among factors.