

日本型新事業開発の戦略と成果*

山 田 幸 三

目 次

- I. 序
- II. 新事業開発の戦略と成果
- III. 日本型新事業開発の基本パターン
- IV. 残された課題

I. 序

日本企業は、新事業開発を最も重要な経営課題の一つとして位置づけている⁽¹⁾。なぜなら、新事業を開発し、それを強化して収益事業にすることは、主力事業の成熟化した企業に新たな成長をもたらすからである。そして、日本企業の新事業開発は、M&Aではなく内部開発を重視する⁽²⁾。しかし、成功事例については報告されているが、新事業開発の戦略の違いは、十分に分析されているわけではない。

本稿では、日本企業が新事業開発をどのような戦略のもとで進めているか、どのような戦略で新事業開発を進めている企業の成果が高いかについて

* この研究は、関西生産性本部・経営実態調査委員会による調査を基礎としている。その調査では、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（193社）を対象としたアンケート調査を実施し、393社（回収率：27.9%）から回答を得ることができた。その業種別の内訳は、製造業214社（鉄・機械・輸送機器66社、電機・精密44社、化学53社、食品・繊維51社）、非製造業179社（建設40社、商業48社、金融・証券・保険47社、運輸・電力・ガス・サービス44社）である。

(1) 関西生産性本部 [1991], p. 54.

(2) 加護野他 [1983].

て、データをもとに考察する。

Ⅱ. 新事業開発の戦略と成果

日本企業の新事業開発は、業種や規模の違いを問わず、主として既存事業の補完分野・関連分野で行われている⁽³⁾。しかし、すべての企業が同じような事業開発の戦略を採用しているわけではない。むしろ、新事業の内容によって、様々な戦略があるはずである⁽⁴⁾。最初に、その基本的な戦略を明らかにすることにしよう。

この研究では、新事業開発の戦略の違いを捉えるために、新事業開発のきっかけを何にもとめるか（ニーズ志向かニーズ志向か）、対象市場の選択（既成市場参入志向か新市場創造志向か）、投資戦略（少数厳選投資か分散投資か）の三つの次元を設定した。

日本企業の新事業開発をマクロ的に見れば、ニーズ志向で、既成市場への参入を中心とし、少数厳選投資を行うという戦略が最も典型的である⁽⁵⁾。しかし、これはあくまでも典型である。現実には、日本企業の新事業開発の戦略は、これらの軸を組み合わせたものであり、多様である。したがって、その組み合わせにもとづいて検討することで、日本企業の新事業開発の戦略をより現実的に明らかにできるだろう。

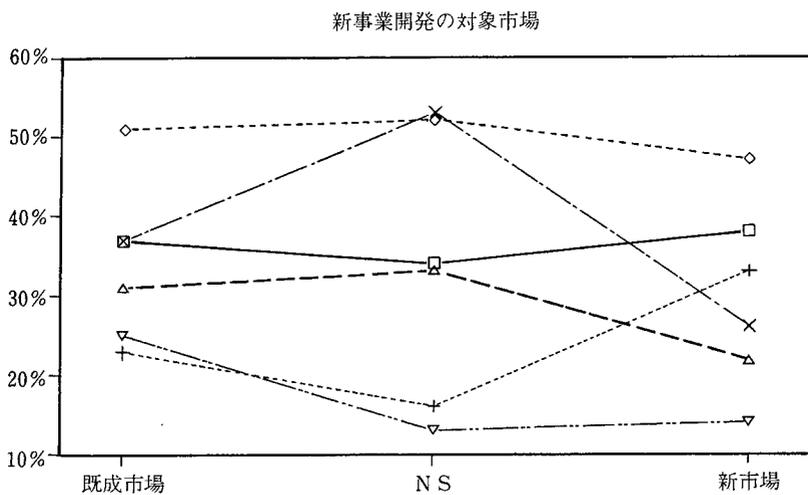
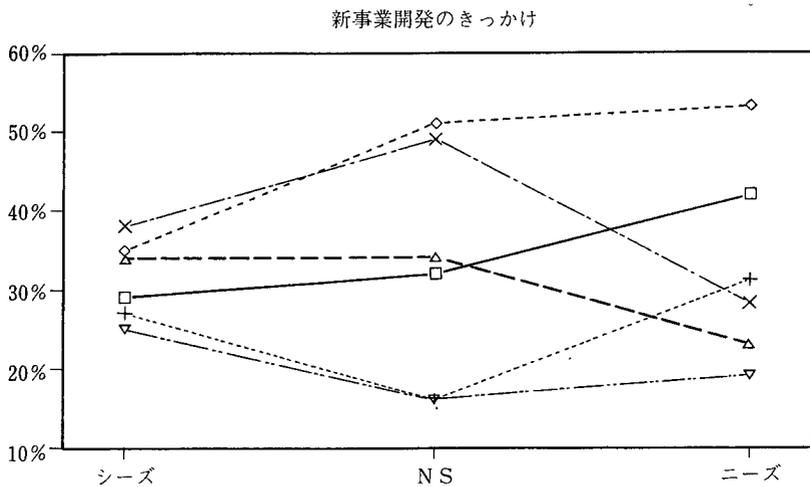
それでは、日本企業の新事業開発は、どのような戦略で行われているのだろうか。最初に、それぞれの軸ごとに、新事業開発の成果（成功率、期待外れ率）の示すパターンの違いを明らかにしよう。比較は、業種・規模別に行う。図1は、三つの軸について、製造業と非製造業との成果を比較したもの

(3) 関西生産性本部 [1991], p. 54.

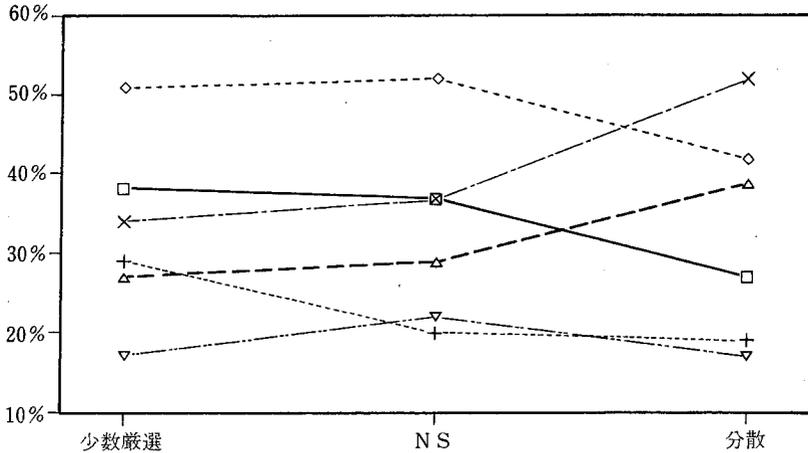
(4) 新事業開発の戦略の包括的な議論は、榊原 [1987], Roberts and Berry [1985]などを参照。

(5) 関西生産性本部 [1991], p. 61.

図1 業種別比較



新事業開発の投資戦略



- 注1. □：全企業・成功，+：製造業・成功，◇：非製造業・成功。
 △：全企業・期待外れ，×：製造業・期待外れ，▽：非製造業・期待外れ。
 2. 縦軸は，新事業の成果，横軸は戦略の違いを表す。
 3. サンプル数は，次の通り。
 全体349社，製造業191社，非製造業158社。
 ただし，1項目でも欠測値のある企業は除外されている。

である。図2-1，2-2，2-3は，規模の違いにもとづく成果の比較をしている⁽⁶⁾。いずれの図でも，縦軸は，新事業開発の成果を示し，横軸は，図2-1では企業規模の違い，図1，図2-2，2-3では戦略の違いを表わす。ただし，戦略が明確でない企業の場合は，「NS」と表示している。

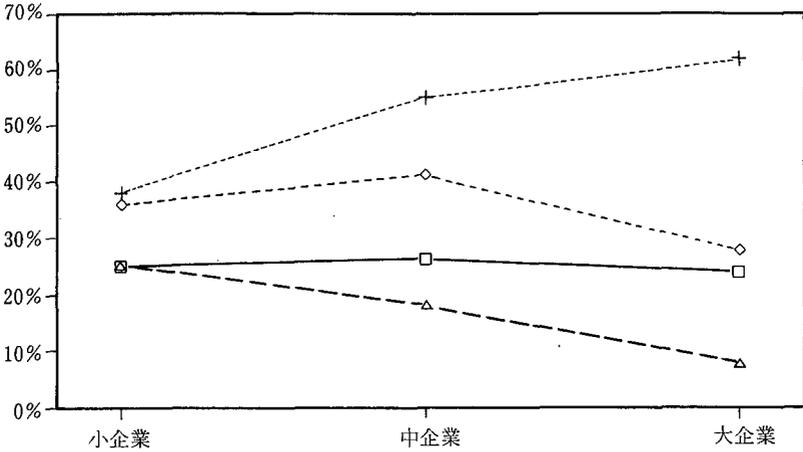
それでは，それぞれの比較結果から明らかになった点を整理しておこう。

まず，業種別の比較分析からは，次のような点を確認できる。第一に，成功率は，製造業よりも非製造業の方が高く，期待外れ率は非製造業の方が低

(6) この研究では，規模に従業員数によって，次のように類別している。

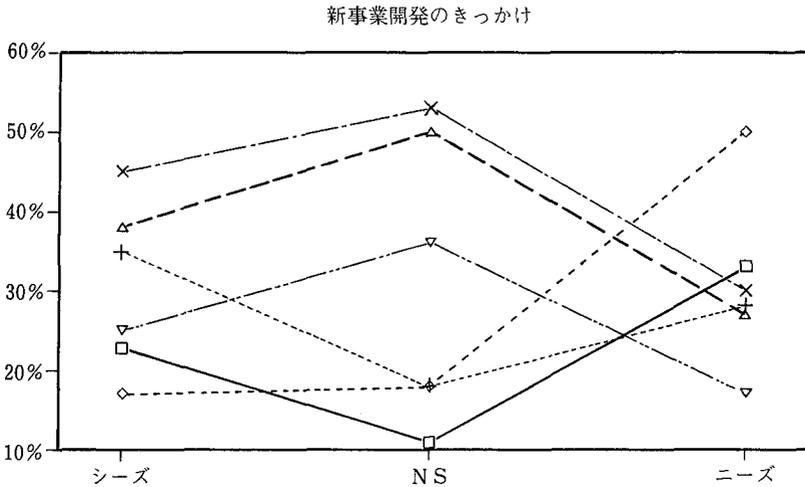
小企業：2000人未満	128社
中企業：2000人以上10000人未満	205社
大企業：10000人以上	60社
合計	393社

図 2-1 規模と新事業の成果

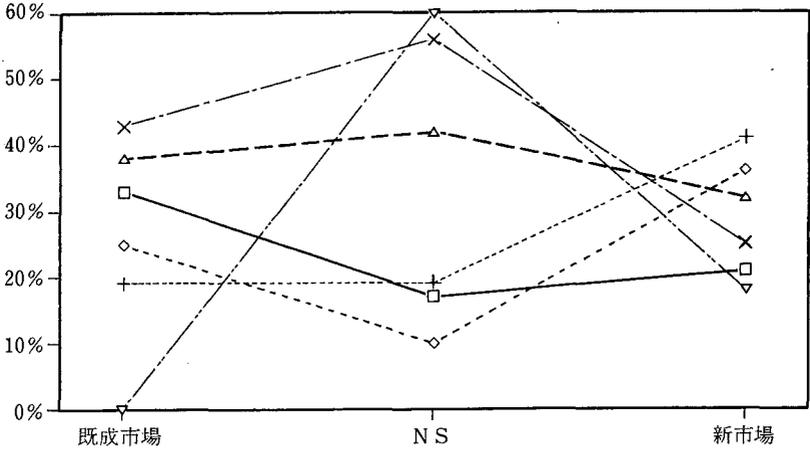


- 注 1. □：製造業・成功，+：非製造業・成功，×：製造業・期待外れ，△：非製造業・期待外れ。
 2. 縦軸は、新事業の成果，横軸は規模の違いを表す。
 3. サンプル数，全体349社，製造業191社（小企業61社，中企業101社，大企業29社），非製造業158社（小企業55社，中企業77社，大企業26社）。
 1項目でも欠測値のある企業は除外されている。

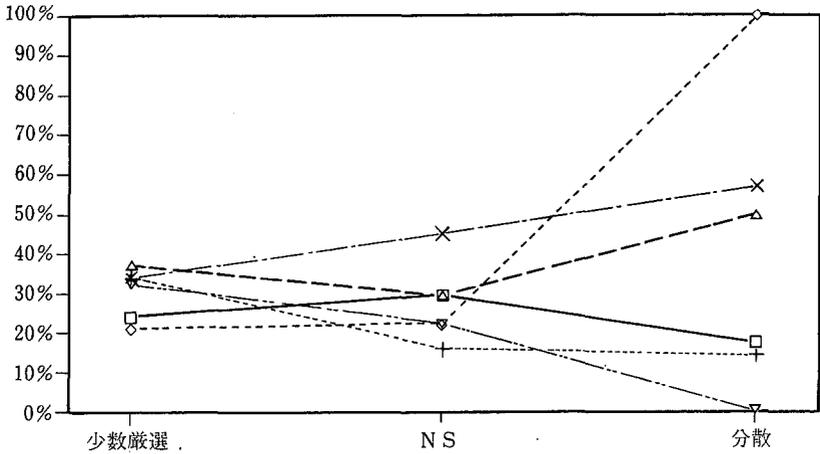
図 2-2 規模別比較（製造業）



新事業開発の対象市場

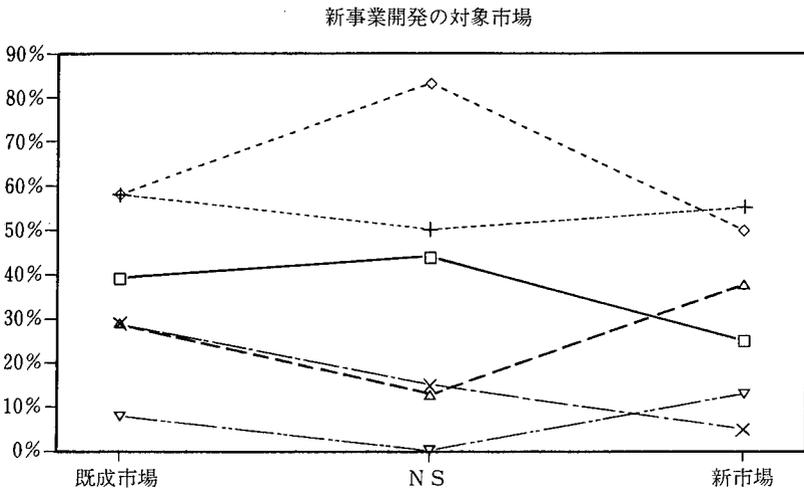
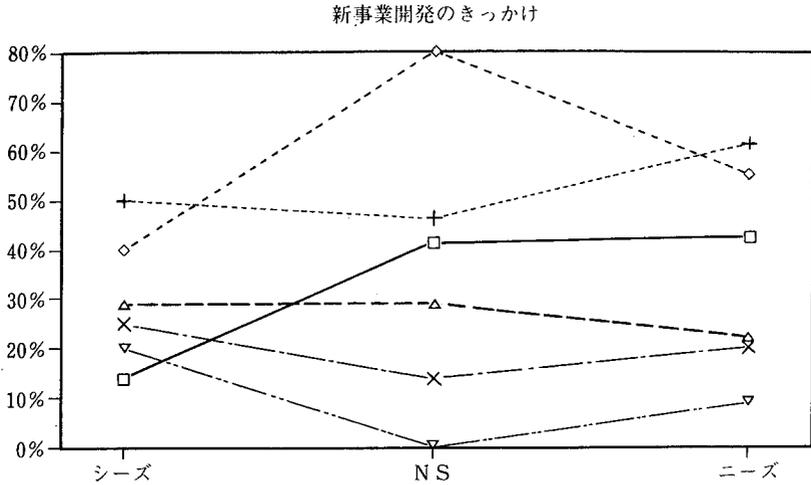


新事業開発の投資戦略

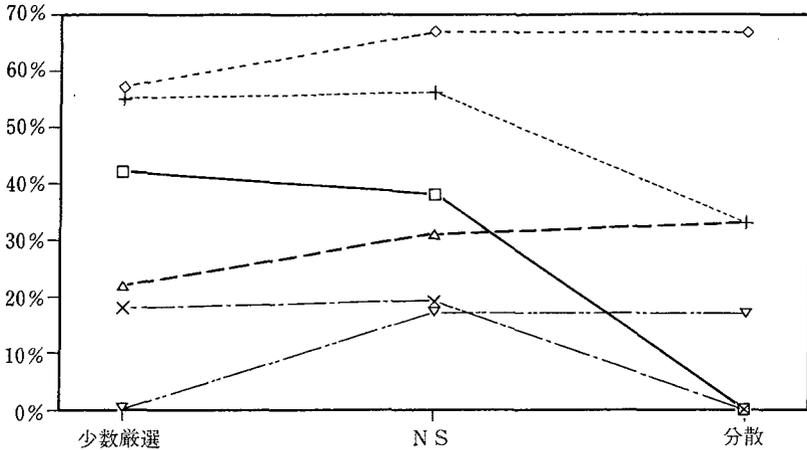


- 注 1. □：小企業・成功，+：中企業・成功，◇：大企業・成功。
 △：小企業・期待外れ，×：中企業・期待外れ，▽：大企業・期待外れ。
 2. 縦軸は，新事業の成果，横軸は戦略の違いを表す。
 3. サンプル数，全体191社，小企業61社，中企業101社，大企業29社。
 1項目でも欠測値のある企業は除外されている。

図 2-3 規模別比較 (非製造業)



新事業開発の投資戦略



- 注1. □：小企業・成功，+：中企業・成功，◇：大企業・成功。
 △：小企業・期待外れ，×：中企業・期待外れ，▽：大企業・期待外れ。
 2. 縦軸は，新事業の成果，横軸は戦略の違いを表す。
 3. サンプル数，全体158社，小企業55社，中企業77社，大企業26社。
 1項目でも欠測値のある企業は除外されている。

い。すなわち，全般的にみると，新事業開発は，製造業よりも非製造業の方がうまくいっている。その中でも，金融，証券，保険業は，成功率が高いだけでなく，期待外れ率が極めて低いことが確認されている⁽⁷⁾。

第二に，新事業の「きっかけ」と対象市場の軸での成果は，製造業と非製造業で異なるパターンを示す。この二つの軸でみれば，成功率は，製造業でU字型，非製造業で右上がりの指数曲線か逆U字型の曲線を描くが，期待外れ率は，製造業で逆U字型，非製造業でU字型の曲線を描く。このように，製造業の成功率は，明確な戦略を持つ企業で高く，期待外れ率は，戦略の明確でない企業で高くなる。これに対して，非製造業の成功率は，明確な戦略を持たない企業も高く，期待外れ率は，明確な戦略を持つ企業の方が高くなる。

(7) 関西生産性本部 [1991], p. 60.

第三に、投資戦略の軸での成果は、他の2軸とは異なるパターンを示すことが多い。たとえば、製造業の成功率は、少数厳選投資型が最も高く、分散投資型が最も低い曲線を描く。さらに、非製造業の期待外れ率は、戦略の明確でない企業の方が高くなる逆U字型の関係にある。

次に、規模別の比較分析からは、次の点を確認できる。第一に、規模の大きさは、必ずしも高い成功率を保証しない。むしろ、成功率は、規模によって、製造業と非製造業とで異なるパターンを示す。製造業の成功率と期待外れ率は、ともに中企業で最も高くなる逆U字型の関係を示す。これに対して、非製造業では、規模の大きな企業ほど成功率は高く、期待外れ率は低いという関係にある。非製造業では、金融、証券、保険業の結果が大きく影響している。これらの業種には、大企業が多いため、リニアな関係が生まれたのだろう。事実、これらの業種を除けば、中企業と大企業の成功率はほぼ同じである⁽⁸⁾。

第二に、規模別の成功率のパターンは、それぞれの業種内では、投資戦略の軸を除いてよく似ている。製造業の「きっかけ」と対象市場の軸では、規模の大小に関わらず、戦略を明確にしている企業の成功率が高いU字型の関係が多い。そして、この二つの軸の期待外れ率は、規模に関係なくすべて逆U字型の関係にある。一方、非製造業では、中・大企業の成功率と「きっかけ」と対象市場の軸との関係が、同一の規模のレベルでよく似ている⁽⁹⁾。

第三に、投資戦略の軸での成果は、他の二つの軸と異なり多様なパターン

(8) 金融、証券、保険業を除けば、規模別の成功率は、小企業・29%、中企業・49%、大企業・50%となる。

(9) たとえば、中企業の「きっかけ」と対象市場の軸では、成功率は、ともに戦略を明確にする企業が高くなるU字型を描くが、大企業では対照的に逆U字型を描く。しかし、小企業の成功率は、これらと異なる関係を示す。「きっかけ」の軸では、小企業の成功率は、シーズ志向のグループが最も低く、戦略の明確でないグループとニーズ志向のグループがほぼ等しい関係を示す。対象市場の軸での成功率は、戦略の明確でないグループが最も高い逆U字型を描く。

を示す。製造業の成功率は、いずれの規模においてもU字型の関係を示さない。むしろ、小企業の成功率は、戦略を明確にしない企業が高くなる逆U字型を描く。これは、他の2軸とは対照的である。しかし、中企業と大企業の成功率は、それぞれ少数厳選型と分散投資型が最も高い曲線を描く。さらに、製造業の期待外れ率の描くパターンは、規模によって異なり多様である。一方、非製造業でも成果の示すパターンは多様である。たとえば、小企業の成功率は、少数厳選投資型が最も高い曲線を描く。しかし、中企業の成功率は、戦略を明確にしない企業がやや高くなる逆U字型の関数にあり、大企業の成功率は、少数厳選投資型が低く、明確な戦略を持たないグループと分散投資型のグループとが等しい関係を示す。そして、非製造業の期待外れ率も、規模によって多様なパターンを示す。

業種・規模別の比較結果から、新事業開発の成果は、三つの軸について、新事業開発の戦略を明確に持つか否かに大いに影響を受けていることがわかる。そして、その影響は、製造業と非製造業では異なることも理解できる。したがって、次のような仮説を立てることができる。

仮説1：新事業開発の成果の違いは、新事業開発の戦略をどの程度明確に持つかの違いによって説明される。製造業では、戦略をすべて明確にする企業の事業開発がうまくいき、非製造業では、戦略のすべてを明確にしない企業の事業開発がうまくいく。

この仮説を検証するために、三つの軸について、戦略の明確度にもとづくグループ分けを行って分析しよう。ここでは、「きっかけ」・対象市場・投資戦略のすべて明らかな企業のグループを「全明確型」、いずれか二つの明らかなグループを「半明確型」、三つの軸について0ないしは一つだけしか明らかではないグループを「非明確型」とする。表1は、グループ別の分散分析の結果を示したものである。

戦略の明確度別の分析結果では、製造業、非製造業ともに、全明確型の企業が30%以上あり、半明確型の企業を加えると製造業で約80%、非製造業で

表1 新事業開発戦略の明確度と新事業の成果

	製造業			非製造業		
	N	成功	期待外れ	N	成功	期待外れ
全明確型	72	31.94	29.17	49	42.86	20.41
半明確型	82	26.83	34.15	68	57.35	20.59
非明確型	37	8.11	59.46	41	46.34	14.63
全体平均	191	25.13	37.17	158	50.00	18.99
F 値		3.90*	5.28**		1.34	0.34

注 *5%水準で有意, **1%水準で有意。
 新事業の成果は、%で表示。Nは企業数。
 1項目でも欠測値のある企業は除外されている。

約74%となる。したがって、日本企業の新事業開発は、製造業、非製造業を問わず、開発の戦略をある程度明示する企業の多いことがわかる。しかし、新事業開発の戦略の明確度と成果との関係は、製造業と非製造業とは異なっている。

製造業では、戦略を明確にするグループほど成功率が高く、期待外れ率は低い。特に、非明確型のグループの成功率は10%にみたく、期待外れ率は約60%にも達する。これらの分析の結果は、グループ間で統計的に有意な成果の違いを示しており、戦略の明確度によるグループ別の分析は有意なことが理解できる。そして、製造業の成功率の低さと期待外れ率の高さは、非明確型の成果に大きく影響されていることもわかる。これに対して、非製造業では、統計的に有意な結果は得られなかったが、製造業とは異なるパターンを示すことは理解できる。非製造業の成功率は、半明確型が最も高い。そして、非明確型の成果は、全明確型よりも高い。これは、製造業と対照的である。さらに、半明確型の成功率は、製造業と非製造業とを通じて最も高く、非明確型の期待外れ率は最も低い。

このように、戦略の明確度別のグループ分析によって、製造業では、新事業開発の戦略を明確に持つグループほどうまくいき、期待外れ率も低いのに対して、非製造業では、むしろ戦略をすべて明確にしないグループの成功率

が高く、期待外れ率も低いことが明らかになった。したがって、仮説1は支持されたといえるだろう。すなわち、新事業開発の戦略の明確度の違いは、新事業開発の成果の違いを生み、製造業と非製造業で対照的な関係を示すのである。製造業では、新事業開発の戦略を明確にする企業の方が事業開発はうまくいく。逆に、非製造業では、新事業開発の戦略のすべてを明確にしない企業の方がうまくいく。そして、明確にしない企業の期待外れ率はきわめて低い。

それでは、なぜこのような結果が得られるのだろうか。まず、新事業開発の戦略を明確に持てば、企業はどのようなメリットを得ることができるのだろうか。新事業開発の戦略の決定は、「何を新事業として選択するか」、「その範囲をどうするか」、「どのようなやり方で進めるか」を決めることである。その決定は、企業構成員に新事業の展開の方向を提供し、必要な資源蓄積についての指針を与えることができる。そして、その指針は、企業の持つ優位な点と関係する方がよい。なぜなら、それによって、自己の強みを深めることができるからである。このため、強みとの関係で、資源配分の重点付けがなされることにもなる。

しかしながら、組織内に問題も生み出す。資源配分の重点付けは、社内的な不満を生むことになる。なぜなら、新事業と関連の薄い部門では、資源配分に対する不満が生まれるからである。さらに、内部競争の激しい企業では、新事業との関連性の濃淡によって、部門間のコンフリクトが生じるだろう。なぜなら、新事業との関連性の高い部門では、自己の評価を高める機会を得ることになるが、関連性の低い部門には、そのようなメリットはないからである。このように、開発戦略の明確さは、資源配分を通して部門間の協働システムの有効性とかかわっている。

それでは、なぜ製造業と非製造業では、戦略の明確さの程度で新事業の成果は異なるのだろうか。なぜ製造業では、戦略を明確にするほどうまくいくのだろうか。なぜ非製造業では、戦略をほぼ明確にするグループの成功率が

高く、明確にしないグループの期待外れ率が最も低いのだろうか。

その第一の理由は、投資規模の違いや投資から回収までの時間の違いに求められる。製造業の事業開発は、市場リスクだけではなく技術リスクにも対応する必要がある⁽¹⁰⁾。そして、事業開発は、研究開発から製品化まで比較的長期にわたって、ある程度の規模で行われる。そのためには、自社の情動的資源を認識し、それにあった戦略を立てるという「戦略の資源適合」を事前に明確に行う必要があるだろう⁽¹¹⁾。しかし、非製造業の事業開発は、主として市場リスクへの対応であり、事業開発のプロセスでも経験学習を行うことができる。むしろ、その経験や知識の獲得によって、事業開発を行っていく過程で、新たな環境適応を試みることもできる。そのため、戦略に「あいまい」な部分を残しておく方が、比較的短期の変化にも機動的に対応できるのである。

第二の理由は、部門間の距離の違いである。製造業の部門間の距離は、相対的に遠いといえる。その一つは、機能的な距離の遠さである。製造業は、製造部門、研究開発部門、販売部門などからなり、それぞれの部門の役割分担は比較的明確である。そのために、それぞれの部門は機能的な距離が遠く、新事業開発についても、自己の視点から強い主張ができる。このため、部門間のコンフリクトは、新事業開発を軸とした部門間の調整の過程で生じることが多い。その解消には、明確な資源配分の重点付けをもとに、調整を行う必要があるだろう。しかし、あまりにコンフリクトを忌避すれば、組織

(10) 新事業分野での競争力は、その分野に投入できる経営資源の量と質によって決定される。既存の資源が新分野に転用できれば、範囲の経済が生まれ、その際には、それらの事業分野の間には、シナジー効果が働く。シナジー効果は、市場関連と技術関連に大別され、それぞれ企業の市場活動に関連した資源と技術資源の転用によって可能となる。一般に、市場関連の資源は参入に、技術関連の資源は、差別化に役立つことが多い。

伊丹・加護野 [1989], pp. 94-96を参照。

(11) 伊丹 [1984], 第7章。

情動的資源については、伊丹・加護野 [1989], pp. 61-63を参照。

全体の競争力は低下する。なぜなら、強い主張のできる部門は、それだけ成果を上げていることが多く、競争力も高い場合が多いからである。むしろ、うまくいく企業は、各部門の主張があまり弱くなりすぎない程度にコンフリクトを奨励し、組織全体の競争力を維持しているのかもしれない⁽¹²⁾。

もう一つは、心理的な距離の遠さである。製造業の組織的な風土は、機能的な役割分担が明確であるために、非製造業に比べて乖離の程度が高い。それぞれの部門の構成員は、別の組織に属しているような錯覚に陥ることもある。そのため、新事業に対して、部門間の協働システムは、その効果を上げにくくなる。しかし、戦略を明確にすることで、新事業と資源蓄積の指針についての理解や納得感を深めることはできる。それによって、構成員の一体感を醸成でき、新事業への取り組みを促進させることができるだろう。その結果、部門間の協力は容易になり、範囲の経済を実現しやすくなる。

これに対して、非製造業は、製造業に比べて部門間の機能的な距離は小さく、資源の組み替えをしやすい。非製造業の各部門は、製造業ほど機能的な違いはない。部門横断的な人事を比較的容易に行うことができるし、事実、そのような人事は頻繁に行われている。このため、各部門間の心理的な距離も小さく、組織的な風土の乖離も製造業に比べれば小さいだろう。なぜなら、資源の組み替えによって、構成員には、ある程度の共通の理解や一体感が潜在的に醸成されているからである。その結果、部門間の自己主張は、他の部門の主張をある程度理解したものとなる。そして、部門間のコンフリクトは、非公式的なコミュニケーションによって解消することが比較的容易だろう。したがって、明確な戦略の提示は、かえって部門間の距離を遠くする結果をもたらすのかもしれない。なぜなら、あまりに明確な資源配分の重点付けを行えば、新事業との関連性の濃淡によって、かえって社内的な不満は高まることになるからである。

(12) 伊丹・加護野 [1989], p. 247.

第三の理由は、商品の普遍性の違いによるのではないだろうか。製造業では、自己の中核技術を基盤とした開発によって、製品の普遍性を低くめることができる。むしろ、自己の製品を他と差別化するためには、普遍性を低めねばならない。そのためには、新事業開発についても、選択領域と自己の強みとに関連した資源蓄積の戦略を明確にする方がよい。なぜなら、それによって、構成員は、新事業を具体的にイメージでき、自己に近いものとして考えるようになるからである。その結果、新事業についての共通の理解が深まって、部門間の利害を超えて協働システムがうまく働き、範囲の経済を実現できるだろう。さらに、新事業開発の戦略を明確にすることで、企業外部に対しても独自性をよりアピールできる。

これに対して、非製造業の商品は、一般的に製造業の製品よりも普遍性が高い。非製造業の新事業の成果には、金融、証券、保険などの業種の成果が、大きく影響している。そして、これらの企業は、非製造業の中でもとりわけ普遍性の高い商品を持つ。

なぜ商品が普遍的であれば、戦略をすべて明確にしない方がよいのだろうか。それは、自己の戦略が、模倣や準拠の対象となるのを防ぐことができるからであろう。企業にとって、新事業開発を進める誘因の一つは、既存事業の情動的資源が他の分野でも利用できることである。しかし、情動的資源は、産業の特性によって規定される部分も多い。このため、商品が普遍的であればあるほど、情動的資源はよく似ている可能性が高い。そのため、それらの商品を扱う企業は、意識的に戦略を明確にしないのかもしれない。むしろ、同業他社の動きを見ながら戦略を決定して、資源を配分しようとするだろう。その結果、他社に先駆けて、明確な戦略を打ち出しにくくなるのである。

ここまでの分析結果の共通点は、三つの軸のうち、投資戦略の軸での成果パターンが他の二つの軸でのパターンと異なることである。その成果パターンは、業種別と規模別のいずれの分析でも、「きっかけ」と対象市場の軸と異

なる多様な関係を示していた。

それでは、なぜ投資戦略の軸では、「きっかけ」と対象市場の軸と異なる成果パターンを示すのだろうか。その理由は、どのように投資をするかは、企業にとって、新事業の持つ意味の違いを反映するからであろう。成功率の低さを前提に分散投資を行う企業にとって、新事業はどのような意味を持っているのだろうか。少数厳選型の投資は、その新事業の立ち上げを第一に考える企業にとっては意味がある。しかし、事業活動を厳選することは、新たな資源蓄積の分野を限定することになる。それは、自己の未利用資源が関連できる範囲を限定することにもなる。このため、長期的な視点から、当該新事業を将来の新たな事業を行うための資源蓄積の機会としても位置づけている企業は、分散投資型を考えるかもしれない。なぜなら、多くの分野で分散投資することは、事業活動を通じて、多様な経験学習の機会を得ることができ、多様な情動的資源を蓄積できるからである。それは、企業が自分自身で気付かなかった未利用資源の有効利用につながるかもしれない。

分散投資型の新事業は、本業での成果が上らない企業にとっても意味があるだろう。なぜなら、多くの分散投資をすることは、多くの構成員に評価を高める機会を与えることができる。その結果、構成員の新事業に対する動機付けは高まるからである。本業で成果の上らない企業は、その組織風土も沈滞化していることが多い。しかし、多くの分野で新事業を行えば、構成員の活性化によって、既存の組織風土から脱却できる可能性が生まれる。

さらに、リスク分散に対する基本的な考え方の違いも影響しているのではないだろうか。複数の事業を持つことは、一つの事業で危機に直面しても、その悪影響を低めることができる。しかし、どの範囲でリスク分散するかは、戦略的な判断の問題であるとともに、企業のおかれている状況によって異なる。このため、個々の企業レベルでの判断の多様性が反映されやすくなる。その結果、投資戦略の軸には、「きっかけ」や対象市場の軸に比べて、多様なパターンが示されるのだろう。

このように、それぞれの軸には、新事業開発についての異なる戦略的な判断が反映されている。しかし、三つの軸の組み合わせをみることで、総合的な判断にもとづく新事業開発の戦略を理解することができる。それらは、日本型の新事業開発の基本パターンとすることができるだろう。

それでは、日本型新事業開発は、どの組合せのパターンが多いのだろうか。さらに、どのパターンがうまくいくのだろうか。次に、製造業と非製造業との基本的なパターンを明らかにして、それらを比較してみよう。

Ⅲ．日本型新事業開発の基本パターン

日本型の新事業開発は、どのような基本パターンを持つのだろうか。ここでは、製造業と非製造業との代表的なパターンについて、新事業の進出分野と最近重視する分野とを含めて分析しよう。「きっかけ」・対象市場・投資戦略の三つの軸の組み合わせによって、業種別の上位5パターンを示すと次のようになる。

	製造業	N	非製造業	N
パターン1	ニーズ・新市場・少数厳選	21	ニーズ・既成市場・少数厳選*	21
パターン2	ニーズ・既成市場・少数厳選*	17	ニーズ・既成市場・NS	18
パターン3	NS・既成市場・少数厳選*	15	ニーズ・NS・少数厳選	16
パターン4	ニーズ・新市場・少数厳選	13	NS・既成市場・少数厳選*	13
パターン5	NS・新市場・少数厳選	12	NS・NS・NS	11
合計		78		79

注1 Nは企業数、*印は共通するパターンを示す。

2 戦略が「どちらともいえない」場合は、「NS」と表している。

これらが、日本企業の製造業と非製造業とで主流のパターンである。ただし、「ニーズ・既成市場・少数厳選」型と「NS・既成市場・少数厳選」型

は、製造業と非製造業に共通するパターンである。したがって、八つのパターンが、日本型新事業開発の基本パターンとなる。いずれの業種でも分散投資型のパターンはない。そして、製造業の投資戦略は、すべて少数厳選投資型である。さらに、非製造業では、シーズ志向型と新市場創造型はない。

それでは、八つの基本パターンを比較分析しよう。まず、新事業開発の戦略の明確さとの関連をみよう。製造業のパターンは、全明確型（3パターン）と半明確型（2パターン）とからなり、非明確型はない。そして、全明確型の企業が、五つのパターン全体の65%を占める。非製造業には、すべての明確度のタイプがある。しかし、半明確型（3パターン）が60%近くを占める。さらに、製造業のすべての全明確型企业（72社）の70%以上は、この三つの基本パターンのいずれかをとる。同様に、非製造業のすべての半明確型企业（68社）の約70%も、三つの基本パターンのいずれかをとる。そして、それらの明確度は、いずれもそれぞれの業種で最も成功率が高いカテゴリーである。さらに、「NS・既成市場・少数厳選」型を除いて、成功率が期待外れ率を上回っている。したがって、ここで示された基本パターンは、成功率の高い企業のとる主要なパターンを代表しており、分析対象としての意味があることを確認できる。

次に、新事業の行われている分野と、最近最も重視されている分野についての基本パターン間の違いをみよう（表2）。製造業、非製造業を問わず、日本型の新事業開発は、既存事業の補完・関連分野で80%以上の企業によって行われ、全企業の50%以上がこの分野を最も重視している⁽¹³⁾。たとえば、製造業のパターン2、5と非製造業のパターン3の企業は、すべて既存事業の補完・関連分野での新事業開発を行っている。しかし、新事業開発は、この分野だけで行われているわけではない。他の分野で行っている企業や、現在行っている分野と異なる分野を重視する企業もあるはずである。それぞれの

(13) 関西生産性本部 [1991], p. 88.

表2 基本パターンと新事業の領域

製 造 業	N	成功	期待外れ	進出分野および重視度
1. ニーズ・新・少数	21	33.33	23.81	非関連*
2. ニーズ・既成・少数	17	41.18	29.41	補完・関連0* 既存拡充
3. NS・既成・少数	15	6.67	53.33	補完・関連* 非関連
4. シーズ・新・少数	13	30.77	23.08	補完・関連 非関連*
5. NS・新・少数	12	41.67	25.00	補完・関連0 非関連*
パターン平均	78	30.77	30.77	
全体平均	191	25.13	37.17	

非 製 造 業	N	成功	期待外れ	進出分野および重視度
1. ニーズ・既成・少数	21	57.14	14.29	補完・関連* 非関連 既存拡充
2. ニーズ・既成・NS	18	55.56	27.78	補完・関連
3. ニーズ・NS・少数	16	62.50	12.50	補完・関連0 既存拡充*
4. NS・既成・少数	13	53.84	30.77	非関連* 既存拡充
5. NS・NS・NS	11	54.55	18.18	非関連*
パターン平均	79	56.96	20.25	
全体平均	158	50.00	18.99	

注 基本パターンの成果は、%で表示。Nは企業数。
 1項目でも欠測値のある企業は除外されている。
 進出分野および重視度は、業種別の全体平均以上の分野を記載。
 0は当該パターンのすべての企業が新事業を行っていることを示す。
 *は当該パターンの企業が最近重視する分野を示す。

基本パターンの平均値を手がかりとして、その違いをみてみよう⁽¹⁴⁾。

第一に、基本パターンには、補完・関連分野で新事業を行う企業の割合の小さいパターンがある。それらは、製造業のパターン1と非製造業のパターン4、5である。

第二に、補完・関連分野以外で新事業の行われる分野は、基本パターンで共通しているわけではない。たとえば、非関連分野型は、製造業のパターン

(14) 表2の進出分野および最近重視する分野は、関西生産性本部[1991]の集計結果をもとに、それぞれの業種の全体平均以上の場合を取り上げている。

1, 3, 4, 5と非製造業のパターン1, 4, 5である。そして、既存事業拡充型は、製造業のパターン2と非製造業のパターン1, 3, 4である。このように、製造業では、非関連分野を重視する企業が多いが、非製造業では多様である。

最近重視する分野も、基本パターン間で異なる。補完・関連重視型は、製造業のパターン2, 3と非製造業のパターン1である。そして、非関連重視型は、製造業のパターン1, 4, 5と非製造業のパターン4, 5である。さらに、既存拡充重視型は、非製造業のパターン3であるが、製造業でこの分野を重視するパターンはみられない。

それでは、どのパターンがうまくいき、どのパターンがうまくいかないのだろうか。基本パターンは、ほとんどうまくいっている。それぞれの業種の基本パターンの成功率は、製造業の「NS・既成市場・少数厳選」型を除いて、すべて業種ごとの全体平均よりも高い。そして、このパターンを除けば、製造業の他のパターンは、期待外れ率も全体平均よりも低い。

まず、うまくいっているパターンを比較してみよう。成功率の最も高いパターンは、いずれの業種でも半明確型である。しかし、その内容は異なる。製造業では、「NS・新市場・少数厳選」型であるが、非製造業では、「ニーズ・NS・少数厳選」型である。さらに、成功率の高い3パターンを比べても異なる点がある。製造業では、いずれも投資戦略が明確であり、少数厳選投資を行っている。しかし、非製造業では、いずれも新事業の「きっかけ」が明確であり、ニーズ志向である。

次に、うまくいかないパターンは、製造業の「NS・既成市場・少数厳選」型である。このパターンは、製造業と非製造業とに共通する。そして、新事業開発の期待外れ率は、いずれの業種でも最も高い。しかし、成功率は著しく異なり、非製造業では高いが製造業ではきわめて低い。さらに、最近重視する分野も異なる。製造業では補完・関連分野重視型であるが、非製造業では非関連分野重視型である。

ここまでの分析から、次のような点が明らかになる。

- (1) 個々の基本パターンは、新事業を行う分野が異なる。製造業では、補完・関連分野と非関連分野とで行う企業が半数を占めるが、非製造業では多様である。
- (2) 最近重視する分野も、基本パターンによって異なる。製造業では、非関連重視型の企業が半数を占めるが、非製造業では多様である。
- (3) 業種に共通な基本パターンでも、異なる分野を重視するパターンとそうでないパターンとがある。たとえば、製造業の「NS・既成市場・少数厳選」型は、補完・関連分野重視型であるが、非製造業では非関連分野重視型である。しかし、「ニーズ・既成市場・少数厳選」型は、いずれの業種でも補完・関連分野重視型である。
- (4) ほとんどの基本パターンはうまくいっており、成功率は業種平均を上回る。これは、特定のパターンのみが成功の鍵となるのではないことも意味する。

このように、うまくいく基本パターンは多様である。そして、基本パターンによって、新事業の進出分野と重視する分野も異なる。さらに、同じパターンでも、業種が異なれば、新事業の成果と進出する分野や重視する分野に違いもある。

なぜ進出分野や重視する分野が異なるのか。その理由の一つは、新事業と既存事業の距離についての考え方の違いだろう。新事業と既存事業との距離をどうするかは、戦略的な判断を必要とする問題である。たとえば、新事業の進出パターンには、インクリメンタル型と落下傘型との選択があるとされる⁽¹⁵⁾。前者は、関連性の強い分野から着実に事業を追加していくパターンである。このパターンは、既存資源の有効利用と範囲の経済の実現を重視する。後者は、比較的関連性の薄い分野に進出して、そこで獲得できる新たな

(15) 伊丹・加護野 [1989], pp.101-102.

資源と自己の蓄積した資源とのすきまをうめることで、「間」の分野に新たな事業を生み出そうとするパターンである。このパターンは、資源蓄積による波及効果を重視する。このように、事業間の関係の選択の違いによって、新事業の分野は異なる。ここでの分析結果からは、主流となる補完・関連分野以外では、製造業が既存事業との距離が遠い分野でも行うパターンが多いのに対して、非製造業はパターンごとに異なり、重視する分野も多様であることを確認できる。その理由は、製造業は、技術資源の類似性が非製造業に比べて低く、また、より低めようとするために、その資源の汎用可能性を高められる分野を探索して、差別化しようとするからだろう。

Ⅳ．残された課題

本稿では、日本型新事業開発の戦略の明確度と成果との関係を分析し、日本型新事業開発の基本パターンを明らかにした。しかし、ある特定の基本パターンだけが、高い成功率を示すわけではない。そして、新事業を行う分野と重視する分野によっても成功パターンが決まっているわけでもない。むしろ、成功パターンは、多様であるといえるだろう。さらに、同じパターンでも、業種によって著しく成果の違うパターンも確認できた。

なぜこのような結果が得られるのだろうか。その理由は、経営資源の組織化の違いではないだろうか。なぜなら、同じパターンでも、資源の獲得と利用の決定の違いによって、新事業開発の成果は異なるからである。したがって、その違いをみるためには、新事業開発の経営管理システムの違いにも注目する必要がある。そのためには、管理システムの違いを説明できる軸を明らかにしなければならない。その軸にもとづいて比較することで、新事業をうまく立ち上げるための示唆を得ることができるだろう。

日本型新事業開発の経営管理システムに違いはあるのか。もしあるとすれば、どのような違いなのか。その分析は、次の課題である。

参 考 文 献

- Burgelman, R. A., and L. R. Sayles, "Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skill," The Free Press, 1986.
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984.
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, 1992 (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.
- Pitts, R. A., "Strategies and Structures for Diversification," *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 2, 1977.
- Roberts, E. B., and C. A. Berry, "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success," *Sloan Management Review*, Spring, 1985.
- 榊原清則「事業創造のダイナミクス」『ビジネス・レビュー』第32巻第4号, 1985.
- 榊原清則「再構築の企業戦略」『ビジネス・レビュー』第35巻第1号, 1987.
- 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.