

Title	「製造業における大企業新事業専門組織のパラドクス」：出島専門組織なのに、なぜ新事業が成功しにくいのか
Author(s)	森田, 博; 加藤, 晃
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 264-268
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17940
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

「製造業における大企業新事業専門組織のパラドクス」 ～ 出島専門組織なのに、なぜ新事業が成功しにくいのか ～

○森田 博（東京理科大学経営学研究科技術経営専攻（コニカミノルタ株式会社））

加藤 晃（東京理科大学経営学研究科技術経営専攻 教授）

8820241@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

近年、大企業において、スタートアップ的な風土とアントレプレナー人材（人財）により自ら新事業を提案し、社内起業をミッションとした新事業専門組織（以後、「出島組織」）が増えてきている。ソニー株式会社のSSAP[1]や、コニカミノルタ株式会社のビジネスイノベーションセンター（以後、「BIC」）[2]は、2014年と早い段階で組織発足した代表的なケースである。ソニーSSAPは17事業、BICは国内のみでは8事業とゼロイチでは成功している企業であるが、数社の出島組織の組織長クラスにヒアリングを重ねていく中で、ゼロイチから先のスケールさせる段階において、経営資源の活用、事業部へのEXITに苦労している事がわかってきた。この点は筆者が所属しているBICでも直面している問題であり、大企業、特にR&Dの比重が大きい製造業において、この問題を解決していく事で、日本の大企業における新事業の成功に貢献できるのではないかという強い思いから研究テーマとした。本稿では、事業立上げ後のゼロイチから先の部分にフォーカスし、本来、大企業が持つ豊富な経営資源をなぜ活かせないのか？「既存事業部との距離」「ハブ人財の存在」[3]など出島組織と既存事業との関係性を先行研究し、仮説としてスケールさせる為の独自モデル「内発的動機醸成型スケールリングモデル（Spontaneous Motivation Arousing Type Scaling Model）（以後、「SMART スケールモデル」）を提案したい。筆者が所属するBICで未知から事業立上げに成功したプロジェクトをベースに検証を試みる。

2. 先行研究からの課題設定

2.1. 出島組織のジレンマ

出島組織の現状として、コニカミノルタ社BICのケースで考察すると、日本では20名前後の少数精鋭であり、特徴として既存風土と距離を置くためにヘッドをはじめキャリア人財で発足した。また既存に捉われない顧客起点での事業開発をミッションとしている。現在までの事業化は、既に述べた通り8件であるが、コニカミノルタグループへのEXITは1件、パイアウト含めたその他は2件であり、EXITの実績数からスケールさせる段階で苦しんでいる。それではなぜ苦しんでいるのか、BICとEXIT先となる既存事業部との考え方の違い、パラドシカルな関係性を自身の経験と関係者ヒアリングからまとめた（図1）。[3]

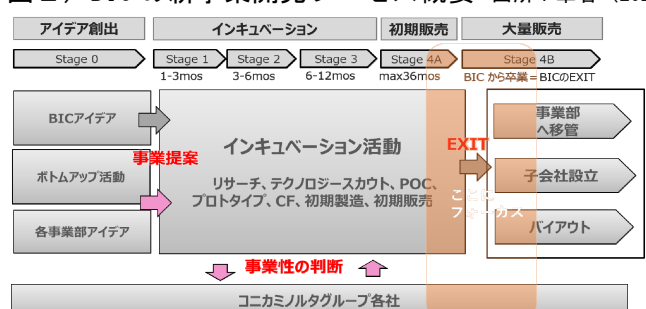
図1）出島組織から見た事業部との関係性

出所：筆者（2021）

	出島組織のメリット	出島組織と事業部のパラドシカルな関係
組織風土	新しい文化、フラット型、やりやすい。	既存事業に興味なし、距離ができる。
社内起業家	自分事、裁量	事業部と距離をおきがち、社内調整、政治苦手。マネージャではなく、リーダー。
顧客起点	困りごとが明確。精度の高いPOC	シーズ探索で外部に助け。既存チャネル無視
オープンイノベーション	顧客共創、シーズ探索が中心	社内技術に目がいけない。社内アセットを軽視
事業開発プロセス	顧客共創、早く市場に出す	事業化スピードや品質など既存プロセスとのGAP等

出島組織と事業部には考え方の違いや、あえて距離を置く行動特性もあり、大きな距離がある事がわかる。また、BICの新事業開発プロセス（図2）によると、事業化の実績数からインキュベーション段階（Stage1～Stage4A）ではうまくいっているが、Stage4の初期販売以降となる大量販売の段階、すなわち、事業をEXITさせる所で苦労しており、事業ポテンシャルを見せれていない状況にある。

図2）BICの新事業開発プロセス概要 出所：筆者（2021）

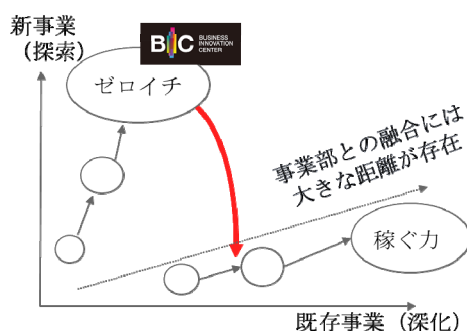


2.2. 出島組織と既存事業部との距離

事業部への EXIT、特に経営資源の借用を考える上で、出島組織と既存事業部の関係性を両利きの経営[4]にあてはめると、出島組織は既存に捉われない新事業開発がミッションなので「探索」に該当する。一方、既存事業は、豊富な経営資源を利用し、事業をスケールさせる＝稼ぐ力となり、「深化」に該当する。このことから図3の通り、ゼロイチと稼ぐ力には大きな距離があるのがわかる。

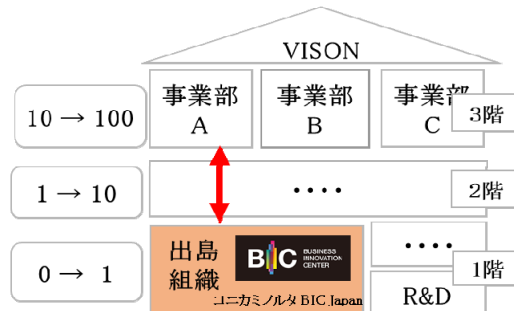
また、新事業をスケールさせる為の稼ぐ力として経営資源の借用を考えた場合、経営資源を豊富に持つ既存事業との関係性が大事であるが、大きな距離がネックとなり、事業部への EXIT が容易ではない。さらに図4の新事業3階建て組織[5]にあてはめても、出島組織と既存事業部との距離ができてしまう。ただし出島組織は自ら事業を立ち上げている分、1→10の2階部分も出島組織で事業継続する事が可能であり、R&Dと事業部に比べ、距離をより短くする事が可能である。私は新事業をスケールさせる為に必要なのは、この出島組織と事業部との距離を、いかに出島組織のスタートアップ型の風土、熱量が大事であり（以後、内発的動機とする）、ここを維持しながら距離を短くする事こそが肝であると考え。[6][7]

図3) 両利きの経営へのあてはめ



出所：『両利きの経営』筆者が引用を元に改変

図4) 新事業3階建て組織のあてはめ



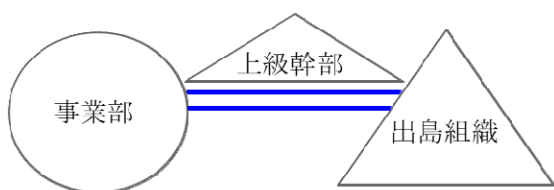
出所：『御社の新規事業はなぜ失敗するのか?』筆者が引用を元に改変

2.3. カタリストと第2の矢の必要性

次に、内発的動機を維持したまま、いかに出島組織と事業部との距離を短くできるか、筆者にとっては、ストラテジックイノベーション[7]にある有効な組織作りがしっくりくる。図5では、組織として出島組織は独立しているが、上級幹部を含めて1,2か所で事業部と結びついている。上級幹部が事業の特性と、この結びつきの健全性に十分目配りする事で、出島組織は、経営資源の借用と内発的動機の両立を可能とする理想的な状態ではないか。さらに、この結びつきを担い、作り出す人財こそが、出島組織と事業部との距離を短くする上で重要な触媒的なハブ人財＝カタリスト（以後、「カタリスト」と考える。[4][8]

組織的發展図（図6）を見てもらうと、出島組織の起点で組織的發展を考えた場合、最初の事業であるゼロイチ（第1の矢）では、既存と距離置いた既存概念の忘却能力が非常に高い状態で事業開発を進めている。立上げ後は、事業部への EXIT に向けて事業部の経営資源を借用しスケールアップしていかなければならないが、そこには飛躍するほどの大きな距離が存在する。私は、第1の矢と事業部（EXIT）に至るまでには、第2の矢、第3の矢が戦略的に必要と考える。第2、第3の矢は、事業ポートフォリオの追加をイメージしてもらいたい、ゼロイチと事業部の距離を短くする打ち手になると考えている。ただし、この第2、第3の矢を実現する為には、既存概念の忘却も維持しながら経営資源の借用も必要となる為、ここでカタリストの存在が鍵なる。

図5) 有効な組作り/繋がり



新事業専門組織は独立しているが、上級幹部を含め1,2か所で事業部と結びついている。

出所：『ストラテジック・イノベーション』筆者が引用を元に改変

図6) 組織的發展図



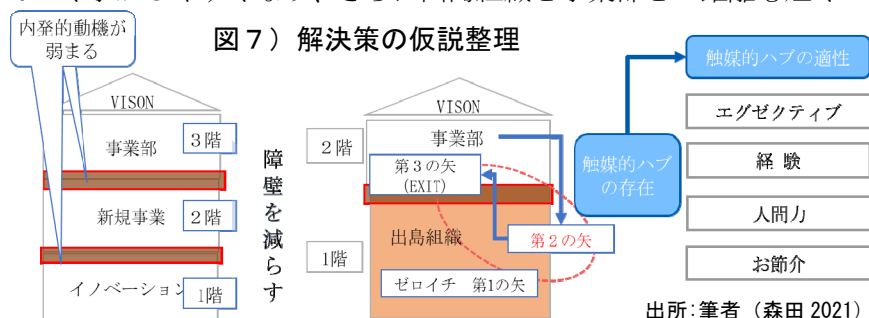
出所：『ストラテジック・イノベーション』筆者が引用を元に改変

3. 仮説設定、独自「内発的動機醸成スケーリングモデル」の提案、検証

3.1. 仮説設定

先行研究で判明した課題を解決していく流れを仮説として示す（図 7）。まず新事業 3 階建て組織[4]を 2 階建組織にすることを提案する。理由は、3 階建てによる組織間の壁を減らす事で、内発的動機を維持したまま新規事業の開発を進めていく事がしやすくなり、さらに出島組織と事業部との距離も短くできるからである。

ここで重要なのは、どのようにして 2 階建てにするのかという事であるが、第 2 の矢を利用する。出島組織にてゼロイチ（第 1 の矢）として最初の事業化後、事業ポテンシャルを見せていくには、打ち手として次の事業ポートフォリオが必要となる。



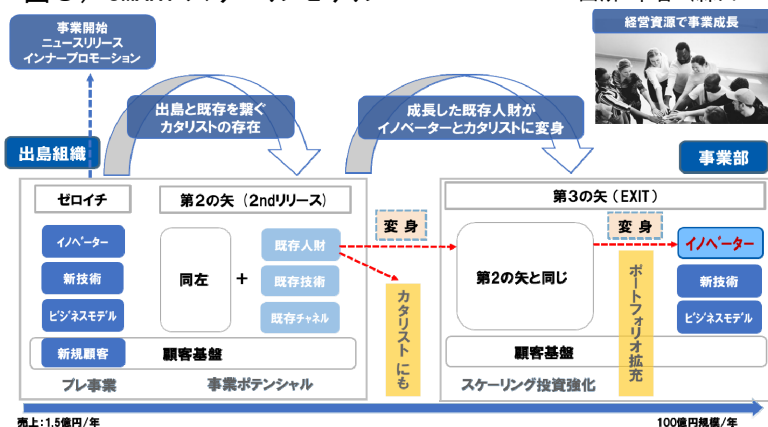
ただし、内発的動機を損なわない為には、出島組織にて継続して事業開発を行う事が重要であり、第 2 の矢の段階で経営資源の借用をうまく進めていきたい。具体的には、人財、技術、チャネルといった事業部の経営資源を有効活用していく。ただし、出島組織と既存組織には、大きな距離がある為、ここに有効な組織づくり（図 5）の繋がりとなっているカタリストを介入させる事で、経営資源のスムーズな借用に繋げていきたい。カタリストのスキルセットは、2.3 の図 5 で説明した通り、上級幹部と 1,2 か所での繋がりを考慮し、エグゼクティブ人財から、経験、人間力、再雇用技術者などお節介的な役割に該当する人財である。カタリストの適正スキルについては、本稿では深堀しないが、さらに研究が必要な課題である。[9][10]

3.2 SMART スケールモデルの提案

3.1 で仮説設定したものを、ゼロイチから事業ポテンシャルを得て、スケーリングに成功し EXIT するまでの流れを考えると、図 8 のようになる。出島組織のゼロイチでは、プレ事業を通じ「イノベーター」「新技術」「ビジネスモデル」「新規顧客」の新しい経営資産を獲得できる。

また、ニュースリリースなどのメディア露出により社内認知もできている状態であるだろう。次の事業ポテンシャルを見せる段階として、出島組織にて第 2 の矢を立ち上げる。その時にカタリストの存在により、事業部の資産である「既存人財」「既存技術」「既存チャネル」を借用することが可能となる。ここで、重要なのは、ゼロイチのメンバと一緒に事業開発を進める事で、スタートアップ的な熱意ある内発的動機を既存人財にも継承できる点にある。これによって既存人財がイノベーターに変身するのである。[3][11]さらに、既存人財の為、当然事業部との繋ぎ役としてのカタリストにも変身する。このロジックこそが、新事業を牽引する人財育成と強い組織作りに繋がり、第 2 の矢の立ち上げの成功確率を上げ、事業ポテンシャルを見せる近道と考える。このロジックをプロセスとして繰り返す事で、事業が成長した第 3 の矢のタイミング、事業部への EXIT の判断となるが、ここまで来ると、既に豊富な経営資源を有効活用し、既存人財も複数のイノベーターに変身を遂げている。その為、事業部でも問題なく事業をスケールできる状況になっているはずである。筆者は、大企業の新事業出島組織が、ゼロイチから先のスケールさせる為に豊富な経営資源を借用するには、この SMART スケールモデル（図 8）が有効であると提案する。

図 8) SMART スケールモデル



3.3 SMART スケールモデルの検証

最後に SMART スケールモデルの検証を筆者自身が BIC で担当している SenrigaN プロジェクトにあてはめて検証していく。同プロジェクトは、コニカミノルタの経営ビジョンにあった社会課題解決型

最初に、BIC と事業部の関係性であるが、BIC の担当役員は T 常務であり、さらにデジタルワークプレイス事業の担当役員も兼任している。プロジェクトマネージャーの著者自身も元々事業部所属であり、他にも定年再雇用人財も技術者としてメンバーとして参画している。

また、面白い事に、活躍してくれている既存人財だったメンバーが第2の矢となる新たな事業ポートフォリオとして、テラヘルツイメージングやミリ波を活用した新しい非破壊検査デバイスの立上げにチャレンジしている。

最後に、社会インフラ保全事業（図9）のケースでイメージしてもらう為に、事業ポートフォリオを第1の矢から順番に示していく。

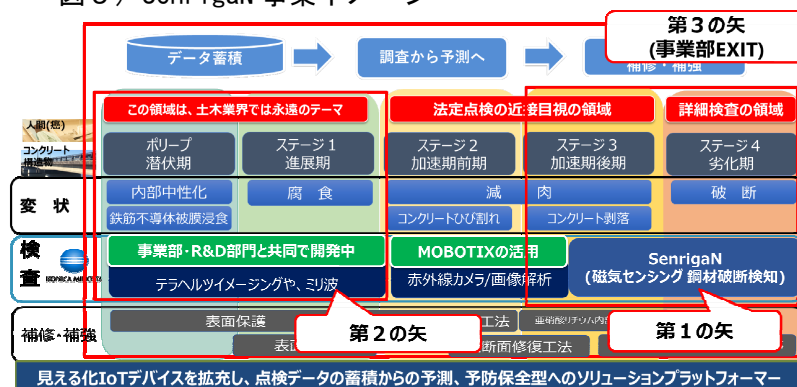
図9）Spriggen 事業イメージ

出所：筆者（森田 2021）

第2の矢では、獲得した顧客のニーズから **SenrigaN** とは異なる新たな価値領域において経営資源を借用しながら新デバイス開発する。これによってソリューションが拡充され事業ポートフォリオが実現できる。

そして第3の矢では、第1・第2の矢で蓄積したデータを活かし、調査から予測へのサービスへ進化させプラットフォームビジネスとしての成功をイメージしている。この段階では事業部に EXIT され、事業が成功にむけて軌道にのっている状況となる。今回のケースのように単一事業ではなく、大企業の豊富な経営資源を活かす事ができる IoT デバイスを拡充し、データビジネスとして事業をスケールさせるようなビジネスモデルにこそ、SMART スケールモデルは有効であると考える。

出所：筆者（森田 2021）



本稿では、大企業における出島組織の新事業立上げ後にフォーカスし、豊富な経営資源を有効活用するには、「カタリストの存在」「第2の矢」が重要であり、「SMART スケールモデル」を提案できた。

このモデルを BIC の SenrigaN 事業のケースで検証を行なったが、スケールに向けて、カタリストによる経営資源の有効活用は進んでおり、第 2 の矢の開発として既存人財のイノベーターへの変身とカタリストとして仲介役的な行動にも表れており、仮説の有効性を確認する事ができた。ただし、本稿では、ユニカミノルタ社の新事業ケースにとどまっている為、本仮説の更なる検証を進めるためには、出島組織を有する企業を始めとする多数の新事業プロジェクトのケースに当てはめ、分析と実証を進めていく必要がある。さらに事業の特性、特にビジネスモデルの特徴にも関係してくることも想定できる為、今後、カタリストの適正スキルと同様、継続的に仮説検証を進めていきたい。

参考文献

- [1] ソニーに“新規事業を起こす”文化が根付いたその仕組みと想い, 新規事業の創り方-テクノロジーが生み出すイノベーションの力, CNET Japan (2019)
- [2] オープンイノベーション白書第二版, 国内・海外のイノベーション推進事例, JOIC/NEDO, 一般財団法人 経済産業調査会 (2018)
- [3] シリアルイノベーター, 「非シリコンバレー型」イノベーションの流儀, アビー・グリフィン/レイモンド・L・プライス/ブルース・A・ボジャック 著, 東方雅美訳, プレジデント社 (2014)
- [4] 「ハブ人材」はイノベーションにとって不要か - “邪念のなさ”と“多様な三角形”が鍵?, 特別鼎談: 佐山弘樹氏×入山章栄氏×佐宗邦威氏 中編, Bix/Zine (2017)
- [5] 両利きの経営, チャールズ・A・オライリー/マイケル・L・タッシュマン 著, 入山章栄監訳, 東洋経済新聞社 (2019)
- [6] 御社の新規事業はなぜ失敗するのか?, 企業発イノベーションの科学, 田所雅之, 光文社新書 (2020)
- [7] ストラテジック・イノベーション, ビジヤイ・ゴビンダラジャン/クリス・トリンブル 著, 酒井泰助訳 (2013)
- [8] 人間関係やイノベーションに欠かせない触媒的人材「catalyzer」, 多喜義彦, 日経 BP (2020)
- [9] 新規事業の実践論, 麻生要一, NEWSPICKS (2019)
- [10] 両利きの組織を作る, 大企業病を打破する攻めと守りの経営, 加藤雅則/チャールズ・A・オライリー/ウリケ・シェーデ, 英治出版 (2020)
- [11] 他者と働く-[わかりあえなさ]から始める組織論, 宇田川元一, NEWSPICKS (2019)