

Title	イノベーションと経営革新：なぜコーポレートベンチャーか
Author(s)	田辺，孝二；出川，通；坂本，仁志
Citation	年次学術大会講演要旨集，23：975-978
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7726
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

2 F 1 4

イノベーションと経営革新 ーなぜコーポレートベンチャーかー

○田辺孝二（東工大），出川通（テクノ・インテグレーション），坂本仁志（半一）

1. はじめに

「新しい葡萄酒は新しい革袋に」（新訳聖書）とは、発酵する新しい葡萄酒を伸縮性のない古い革袋に入れると両方ともにダメになってしまうことから、新たなことを行うには新しいシステムが必要なことを述べたものである。

企業におけるイノベーション（事業革新）についても同様ではないだろうか。既存のビジネスと異なる新しいビジネスには、通常は新たな組織、新たな社員意識、新たな企業文化が必要とされる。このため、イノベーションの創出によって企業が存続・発展していくためには、イノベーションの創出に努力することともに、イノベーションにふさわしい企業にタイムリーに転換（企業革新）する必要がある。

本稿では、事業革新に成功した企業の事例を基に、事業革新には企業革新が一体的に実施される必要があり、この企業革新を実現する経営者の経営革新がイノベーションに極めて重要であることを明らかにする。また、企業における企業革新と事業革新との相互関係を分析することにより、事業革新および企業革新の観点からコーポレートベンチャーの意義について考察する。

2. イノベーション（事業革新）と経営

2.1 イノベーションのための経営革新

画期的な新事業は、従来の事業を推進してきた戦略、組織、人材、企業文化とは異なるものを必要とする[1]。こうした新事業は従来の経営のあり方とは適合しない。そのために経営者の重要な役割は、従来の経営を革新し、新事業に対応する新たな戦略、組織、人材、企業文化を構築するという企業革新を行うことである。

（1）日野自動車の事例

2001 年に日野自動車社長に就任した蛇川忠輝氏は、赤字が続く同社の再建に取り組み、組織革新・経営革新を行い、事業革新を継続して行える会社に変えた。トップみずからがイノベーションを主導し、当時のトラック業界の開発、製造、販売の常識を破壊するという経営革新により、企業を革新し、イノベーションを実現した[2]。

蛇川氏は、トラックのフルモデルチェンジは 12 年という開発の常識を大幅に短縮し、300 万点あった部品点数を 10 分の 1 に減らした。また、トラックの生産は、見込み生産し、モータープールに置いておき、半年ごとに販売するという常識を破壊するため、モータープールをなくし、乗用車のように受注生産することにした。こうした意識変革による「者づくり」によって、自律的にイノベーションに取り組むイノベーション体質を構築したのである。

（2）コマツの事例

コマツの売上高利益率は建設機械メーカー世界トップのキャタピラー社を上回るなど、素晴らしい業績を続けている。2001 年から社長として坂根正弘氏が取り組んできた「強みを磨き、弱みを改革」する経営革新の成果である[3]。

建設機械メーカーは強い国際競争力を持ちながら低収益構造にあったが、坂根氏は「成長すればコストは回収できる」という業界の常識を改め、「経営の見える化」により徹底的なコスト削減を実施した。また、日本、米国、中国、タイなどの製造コストを分析し、日本の製造コストは十分に

競争力があることを明らかにした。こうした経営革新とともに、坂根氏が推進したのが「強みを磨く」ダントツ商品の開発である。ダントツ商品の認定は社長専権事項とし、「①思い切って犠牲にするところを先に決めて、②競合他社が数年かけても追従できないような大きな差別化できる特長を持ち、③製造原価は従来機と比べ 10%以上低減」という商品開発した。社長が決めることで、あらゆる点で競合商品に勝つものという営業の要望を退けることができ、独自の競争力のある商品を開発するものである。

ダントツ商品という事業革新は、坂根氏が推進した経営革新・企業革新と一体となって実現できたのである。

2.2 事業革新・企業革新・経営革新

高い競争力を持ち、好業績を上げている企業においては、事業革新、企業革新、経営革新の3つのイノベーション（革新）が実現されていると考えられる。

・ビジネスイノベーション（事業革新）

企業が競争力を確立・維持するためには、新技術を創造・活用し、顧客が求める新製品・新事業を創出するプロダクトイノベーションや、製造方法の効率化などプロセスイノベーションを不断に実現していくことが不可欠である。特に、独自の事業によって高い付加価値を実現するプロダクトイノベーションを実現している。

・企業イノベーション（企業革新）

企業が新たなビジネスに成功するには、新技術・新製品・新ビジネスモデルによる新たなビジネスとともに、そのビジネスを顧客に提供するために必要な企業体制（ビジネスシステム）が構築される必要がある。この新しいビジネスシステムの構築が、企業イノベーションである。従来のビジネスとは異なって、新ビジネスが画期的であればあるほど、従来のビジネスに対応していた組織・人材・意識では対応できないという問題が生じる。事業革新を成功させるためには、事業内容の変化に対応して、新たなコア・コンピタンスの構築、社員の意識改革などの企業革新が不可欠である。

・経営イノベーション（経営革新）

経営者みずから経営のイノベーションを行っている。ビジネスイノベーションを推進するために、企業の目指す理念・ビジョンを明確にし、トップみずからがイノベーションを主導し、社内のビジネス常識を破壊して、新たな組織に再生する組織イノベーション活動に取り組む。経営者みずからが現場の状況を把握し、みずから考え、会社の進むべき方向を示す。こうした経営のイノベーションは、技術や社会が変化するなかで継続的に事業イノベーションが創造される企業となるために不可欠なものと考えられる。

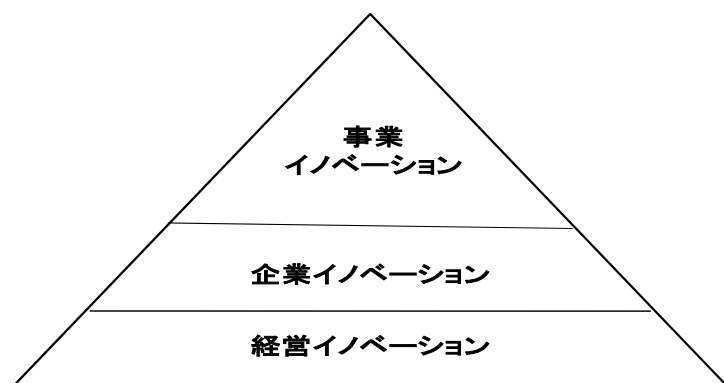


図1 企業経営と3つのイノベーション

この3つの革新が行われることによって、イノベティブな企業として競争に勝つことができる。こうした3つのイノベーションのマネジメントが MOT（技術経営）と呼ばれるものである。企業経営において MOT がますます重要になっているのは、技術・市場に対する理解・知見を持ち、事業革新、企業革新、経営革新に取り組むことが求められていることによる。経営革新がなく、企業革新が実行されないと、すばらしい事業革新の提案がなされても、会社として新事業を成功させることができない。

上述の（日野、コマツ）成功事例は既存の事業を発展させる「連続型イノベーション」であり、関係企業との連携によるイノベーションであるが、事業革新の創出には企業革新をプロデュースする経営革新が鍵であった。今後、日本の多くの企業に要求される「不連続型プロダクトイノベーション」（既存事業と技術面・ビジネスモデル面で異なる新規事業）を実現するためには、事業革新に対応した企業革新をいかに推進するかが極めて大きな課題となろう。

こうした観点から、事業革新に必要とされる機動性の高い経営やオープン・イノベーションに対応するために、コーポレートベンチャーの活用や企業革新におけるコーポレートベンチャーの役割についての検討が必要となる。

3. なぜコーポレートベンチャーなのか

3.1 新規事業の実施体制に関する検討項目

企業全体に関係するような事業イノベーションには企業革新と経営革新が不可欠であるが、将来の見通しが立たない段階では、企業革新、経営革新とは独立に、既存の事業の延長線上ではない革新的な新規事業への挑戦が実施されることになる。このため、新規事業が既存の事業とは異なった組織、人材、企業文化を必要とする場合は、企業の外部で実施することが望ましい。しかし、革新的な新規事業が成功・発展することが見込まれた段階においては、企業全体として新規事業を取り組み発展させていくためには、企業本体の企業革新が必要となる。

こうした事情から、既存の事業とは異質な新規事業への取り組みを進める際には、どのようなタイミングで、どのような組織体制で実施するかを検討、判断が極めて重要になる。この組織体制の判断において、次の項目を検討する必要がある。

- ・経営の独立性

大企業的意思決定には時間がかかる上に、経営層に新規事業に対する知見が十分でないことから、新規事業の推進に必要な適時適切な意思決定ができない恐れがあるため。

- ・戦略等の独自性

新規事業が必要とする戦略、組織、人材、企業文化が、既存事業に対応した現行の戦略、組織、人材、企業文化とは大きく異なる場合は、既存の組織との分離が必要となるため。

- ・大学等との連携性

新規事業の開発においては大学やベンチャー企業との連携が重要な場合があるが、大企業では大学やベンチャー企業との連携が制度面、意識面で難しいため。

- ・企業革新へのインパクト

新規事業を大きく発展させる場合には、既存事業に対応する企業のシステムを変える企業革新が必要となるため、企業革新に与えるインパクトの大きさを考慮する必要がある。

3.2 コーポレートベンチャーの意義

コーポレートベンチャーとは、企業が新規事業を立ち上げるために設立される社内ベンチャーと社外におけるベンチャーをいう。社外におけるベンチャーには、企業の全額出資で設立される「社外ベンチャー」とともに、社外からの出資などのリソースを活用する「カーブアウトベンチャー」がある。

コーポレートベンチャーのタイプに応じて、次のような特性がある（◎：極めて高い、○：高い、△：低い、×：無し）。

ベンチャー形態	経営の独立性	戦略等の独自性	大学等との連携性	企業革新への インパクト
社内ベンチャー	×	△	△	◎
社外ベンチャー	△	○	○	○
カーブアウトV	○	◎	◎	△
(参考)スピニアウトV	◎	◎	◎	×

新規事業の性格や開発・発展段階、また事業規模に応じて、新規事業を担う組織は異なってくることから、最適な組織形態を追求していくことが求められる。

大企業において既存事業とは質的に異なる新規事業を推進する場合、最初の開発ステージは社内「開発プロジェクト」を立ち上げ推進する。その成果が評価され、次の事業化ステージに移行できるかどうか決定される（これが企業内ベンチャーにおける「死の谷」である。）。事業化ステージにおいて、新規事業に対応したコーポレートベンチャーの形態が利用されることになる。

「社内ベンチャー」、「社外ベンチャー」、「カーブアウトベンチャー」のいずれの形態を選択するかは、戦略等の独自性、大学等との連携性を検討して判断する必要がある。その際に、経営の独自性、企業革新へのインパクトを加味し選択するとともに、事業の発展や事業規模の見通しに応じて進化させていくことが不可欠である。

4. まとめと今後の課題

本稿において、事業革新、企業革新、経営革新の関係について考察し、事業のイノベーションには経営者が担う経営のイノベーションが重要であることを明らかにした。また、企業が新規事業に取り組む際のコーポレートベンチャーの形態を選択する項目について考察した。

今後の研究課題としては、大企業における企業革新のトリガーとしてのコーポレートベンチャーの役割について研究するとともに、企業における事業革新、企業革新、経営革新の関係を、国家・地域におけるイノベーション推進のあり方への適用可能性について考察することである。

参考文献

- [1] マイケル.L.タシュマン「2つの顔を持つ組織：漸進的な変化と革新的な変化のマネジメント」,『技術とイノベーションの戦略的マネジメント』(下) 翔泳社, 299-313 頁, 2007 年
- [2] 堀川美行「トラックの常識破る「蛇川」改革が進展」週刊東洋経済 2002 年 10 月 12 日, 110 - 112 頁
- [3] 坂根正弘『限りないダントツ経営への挑戦』日科技連出版社, 2006 年