

Title	日本的コーポレートベンチャーの役割：オープン・イノベーションの受け皿として
Author(s)	出川，通；田辺，孝二；坂本，仁志
Citation	年次学術大会講演要旨集，23：987-990
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7729
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

日本的コーポレートベンチャーの役割 ーオープン・イノベーションの受け皿としてー

○出川 通(テクノ・インテグレーション)、田辺孝二(東京工業大学)、坂本仁志(半一)

1. はじめに:

大企業発のコーポレートベンチャーの形態である「社内ベンチャー」「社外ベンチャー」また「カーブアウト」などについては単に新規事業創出の手段として位置づけられたり、リスクマネーの使い方として議論されていることが多い。一方、日本より20年以上先行して技術やイノベーションのマネジメントに取り組んできた米国において、コーポレートベンチャーをスムーズに立ち上げることが本体の経営革新の成果というフェーズに入っている。

今回はこのような背景と観点から、まだクローズド・イノベーションの範疇にある日本の大企業の試みと結果をZ社とM社の検討結果のもとで検討し、その有効性について確認することを目的とする。しかしながら事例に示されたように、現在の日本では必ずしもコーポレートベンチャーという機能が経営革新につながっていない。そのためにコーポレートベンチャーの経営については、そのままではうまくもとの企業側がマネジメント出来ないことも明らかになってきている。

今後はこのような、大企業のトータルな経営イノベーションシステムの一環としてのオープン・イノベーションの受け皿として、また経営革新の有効なツールとしてコーポレートベンチャーをホールディング会社のような形でマネジメントすることが有効であることを提言したい。

2. コーポレートベンチャーの役割: 企業の経営革新の観点から現状と乗り切り方

1) 米国でのコーポレートベンチャーに関する先行研究:

コーポレートベンチャーに関する既存事業経営との関係に関するコメントをバーゲルマン(1984)に従い3項目としてまとめる。

- ① コーポレートベンチャーは既存の複雑で大きな組織にとってはやっかいなプロセスである: これまでの慎重に展開させたルーチンや計画の仕組みを混乱させ、内部のバランスを壊す
- ② 企業イノベーションの原動力は、異なる個人のより大きなチャンスをもとめようとする意思であり評判やキャリアが危険にさらされるので仕組み的な経営側の対応もひとつである。
- ③ 根源的なイノベーションはルーチンからの逃れることである。ルーチンが大きくて複雑な組織となっているのが大企業であり、社内での経営革新の仕掛けが必要

2) コーポレートベンチャーの意味再考:

企業マネジメント側からの視点からみるとコーポレートベンチャーは経営改革や事業構造改革の尖兵としても意味があるということの意味を検討してみよう。新しい事業展開によって成功して企業は、当然ベンチャー的な精神を持っていたわけであるが、その企業が成長してある程度の規模までになると守りにはいつてくる。特に創業者やその当時の事情を知らない人々が主流になってきたときにこのようなリスク回避の姿勢は起こりやすい。また企業がある業態において収益を上げ無駄な部分をそぎ落としていわゆる一流企業として、最適化(効率化)経営の形が完成されるほど、いわゆる新規事業への挑戦という無駄な部分は減ってくる。

特にリスク管理として、危ないことを徹底的に避ける経営のもとでは、新しい挑戦はその多くが、リスクとみなされて継続的な挑戦はなくなっていく。これでは、企業のなかのイノベーションは期待できなくなり、企業革新は最大の経営マネジメント課題となる。

3) コーポレートベンチャーの存在意味

- 新事業の創出による新たな収益源の発掘……事業の革新
- 安定化、管理化する内部組織や風土への揺さぶり……風土の革新
- 変化に対応する本業組織への刺激と対応訓練……組織の活性化
- 外部環境への対応への尖兵部隊……外部環境対応、オープン・イノベーション対応
- 若手、革新的な従業員への場の提供といふガス抜き……企業家精神の養成

企業環境は常に変化しており、その変化に対応して、組織体は時には大きく変革していかななくては取り残され

てしまうことは、多くの組織体での歴史が教えるところである。各種のコーポレートベンチャーの形態と新事業立ち上げの効果、オープン・イノベーション、企業革新への影響についてまとめたのが図1である。

(図1 各種のコーポレートベンチャーと新事業立ち上げ、オープン・イノベーション、企業革新への影響)

	新規事業立ち上げプロセスへの効果 (開発・事業化・産業化ステージ)	オープン・イノベーション	企業革新への影響度
(社内プロジェクト)	◎(開発、製品)→△(事業化・商品)→×(産業化、量産)	△	◎
社内ベンチャー	△→○→×	○	◎
社外ベンチャー	×→◎→△	◎	○
カーブアウト	×→◎→◎	◎	△
スピンアウト	×→◎→◎	◎	×
(社内事業部)	×→△→◎	○	◎

3. 日本のオープンイノベーションの背景とパラダイムシフト

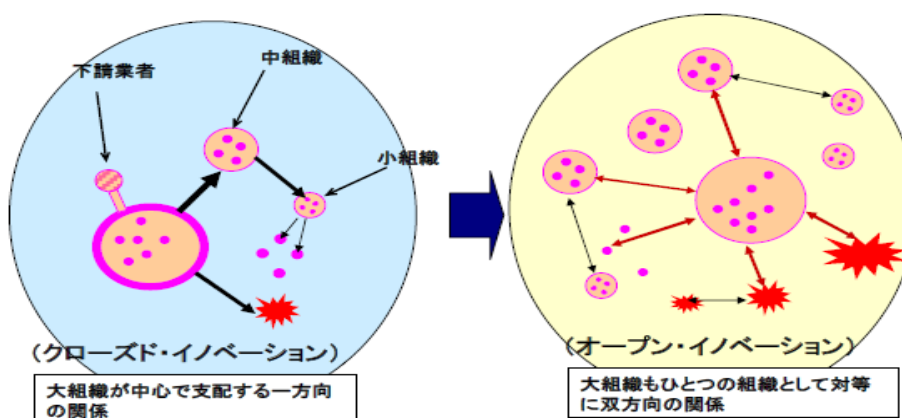
ここでは、日本のイノベーションのパラダイムシフト(プロセスイノベーションからプロダクトイノベーションへ)をベースにコーポレートベンチャーやオープン・イノベーションの意味を検討する[図2参照]。

1) プロセスイノベーション(クローズド・イノベーション主体)からプロダクトイノベーション(オープン・イノベーション主体)への転換のむずかしさ

・プロセスイノベーションの時代: 作るものは決まっていた。対象は皆で共有化ずみ: 戦略は不要、戦術の世界(経営・管理はミクロな指示が主流)・・・成長(生産増強)の時代

・プロダクトイノベーションの時代: 作るものが決まっていない。不確定な対象とそこにいたる道を明確化の必要: 戦略とビジョン(ターゲット)が必要(経営はマクロな指示と結果責任)・・・発展(開発挑戦)の時代

(図2 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの対比)



2) クローズド・イノベーションの範疇にある日本の大企業の現状:

- ・ 既存事業以外は判断できない(開発、生産、販売などなど・・・の成功経験値が役立たないばかりか、逆に害になる)
- ・ 不確定性のなかでの決断が出来ない・・・先行き不透明(不確定要素が多い)ビジネスの判断が無理(本質でない不明点をつぶす仕事を指摘、優先させる。橋頭堡の構築という発想がない)

今回の2つの事例から改めてコーポレートベンチャーのメリットを確認したが、一方では経営マネジメントの視点とマネジメント能力については今後の課題になる。大企業はスピーディでリスクのある開発が困難、事業化の立ち上げは難しい

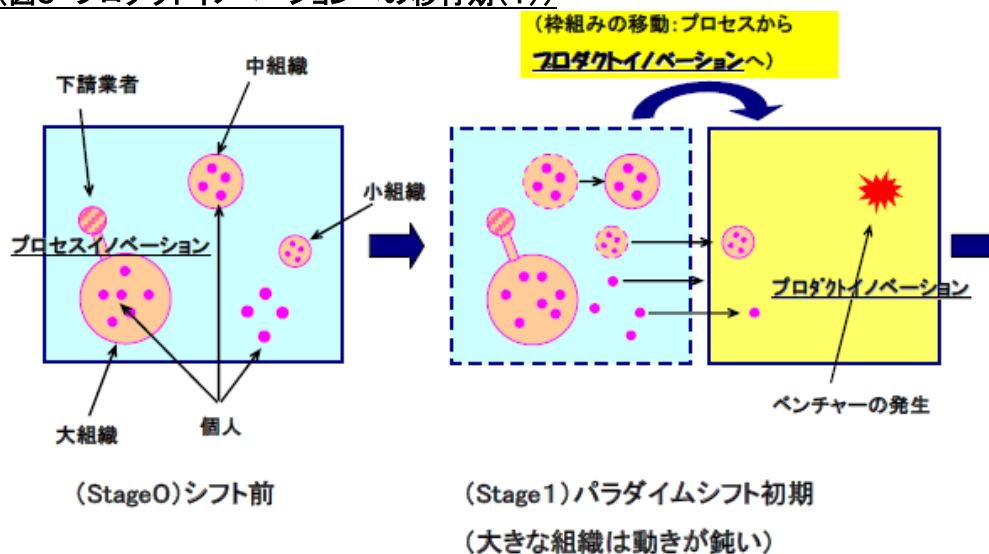
- ・ 事業化にあたり、過保護はダメであるとともに、あまりに早く切り離すのも問題あり、適当なタイミングの事業化支援は必要。この指針のひとつとして、研究・開発・事業化のステージの位置づけは役立つ。

4. パラダイムシフトへの対応(提案)

以下に順を追って、組織とイノベーションのパラダイム変化への対応をシミュレーションした。

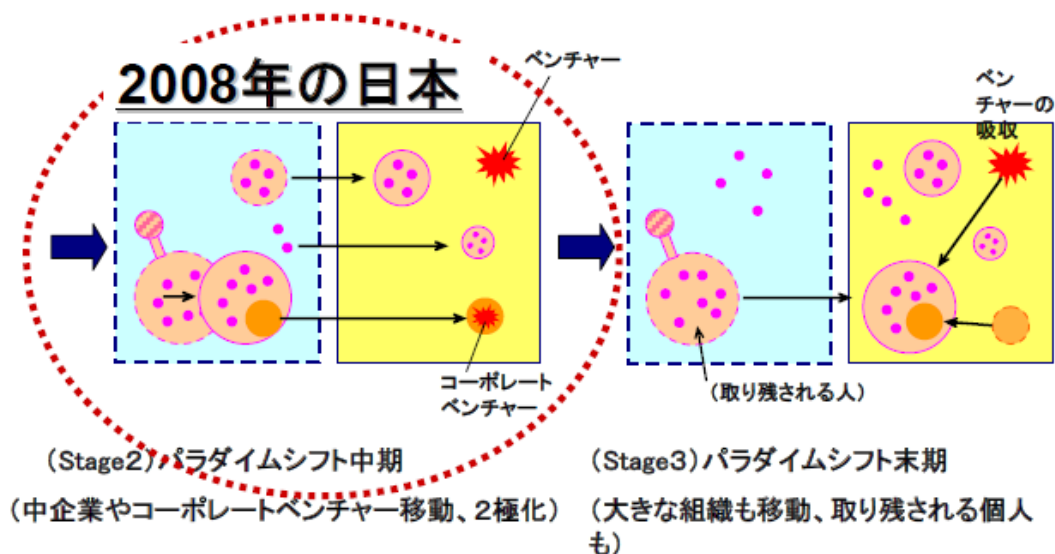
- 1) プロセスイノベーション全盛期の組織: 1960-80 年代(Stage 0)
- 2) プロダクトイノベーションへの移行期(1) 1990 年代初期(Stage 1)

(図3 プロダクトイノベーションへの移行期(1))



- 3) プロダクトイノベーションへの移行期(2) 2000 年代初期(Stage 1)
- 4) 米国の状況: プロダクトイノベーション移行完了: 2000 年

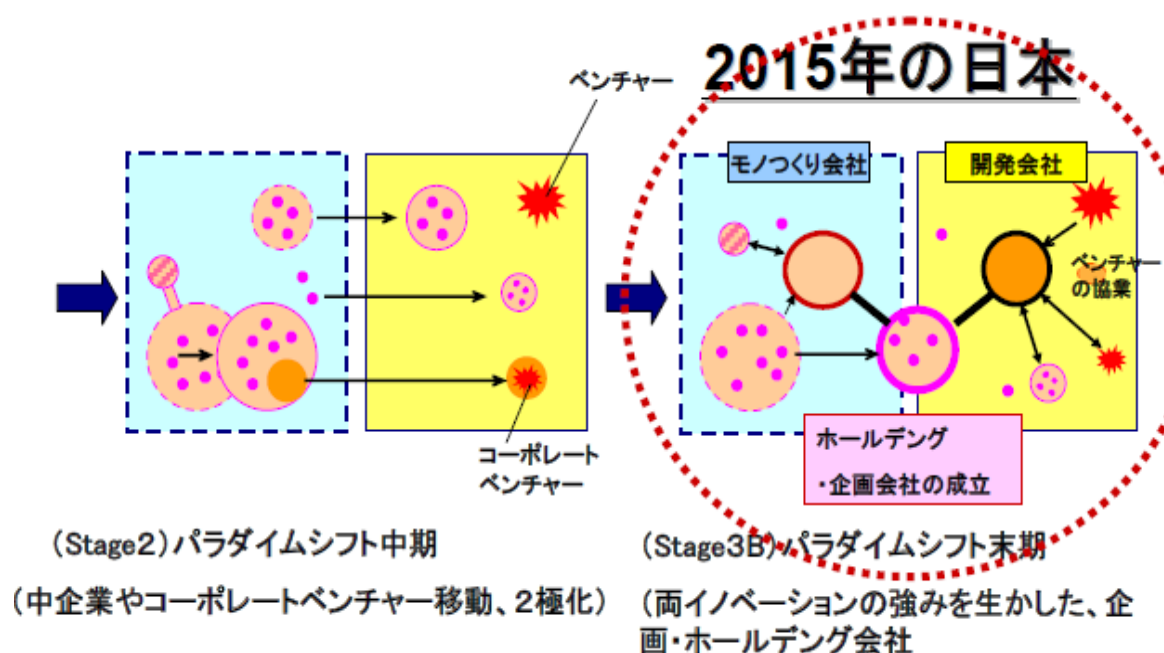
(図4 プロダクトイノベーションへの移行期(2))



5) 日本将来像:コーポレートベンチャーと工場会社とホールディング会社に分離(Stage

この時期では、プロセスイノベーション(クローズド・イノベーション)側に生産工場(モノづくり会社)をもち、プロダクトイノベーション(オープン・イノベーション)側に開発会社を持ち、その両方をマネジメントしているのがホールディング会社と位置づけている。生産工場はもちろん既存のものであるが、開発会社の原点はコーポレートベンチャーということになる。

(図5 プロダクトイノベーションへの移行期(3)日本的とは)



6. まとめ:経営革新の有効なツールとして捉えることが有効

日本型コーポレートベンチャーとは単なる新事業の尖兵だけではなく、本体の企業革新、経営革新としても重要な意味を持っている。それはコーポレートベンチャーが将来のプロダクトイノベーションの中心会社となるべく使命を持ってということである。日本製造業の強みはプロセスイノベーションとプロダクトイノベーションの両方を堅持することであり、そのためには両者のマネジメントが理解できるホールディング会社による経営マネジメント、戦略企画の実施が必要となる。

すなわち、プロセスイノベーション側ではクローズド・イノベーションタイプではあるが工場・事業を分離、量産、コストダウン、品質堅持を主体と考え、一方ではプロダクトイノベーションタイプの開発・試作・ニッチ型事業・開発として、オープン・イノベーションタイプの開発会社が必要となる。これがオープン・イノベーションの受け皿としてのコーポレートベンチャーの尖兵的役割ともいえる。

(参考文献)

- 1) バーゲルマン、クリステンセンら編著:技術とイノベーションの戦略的マネジメント(第4版)、翔泳社、2007年刊