

社内ベンチャー設立支援

株式会社日本総合研究所

4-1. 社内事業アイデア公募の効果

アイデアを公募しても、そのまま商品・事業になるようなテーマが出てくることはまず期待できないと考えることが妥当。本気で商品や事業にしたいのであれば、ブラッシュアップをすることが前提となる

社内事業アイデア公募の効果

| | |
|---------------------|-------------|
| •応募案件総数: | 1,000件 |
| •読むに値しない: | 900件(残100件) |
| •残100件のうち参考意見どまり: | 70件(残30件) |
| •残30件のうち取り上げるまでもない: | 27件 |
| •磨けば事業テーマになりそう: | 3件(3/1000) |
| •すぐに事業テーマになる: | 0件 |

すぐに起業できそうなものはないが、

- 事業テーマのヒントをもらう
- ブラッシュアップしてアイデアをプールする
- 会社の人材がどのようなことを考えているかを把握すること

役に立つ

社内ベンチャー企業公募の効果

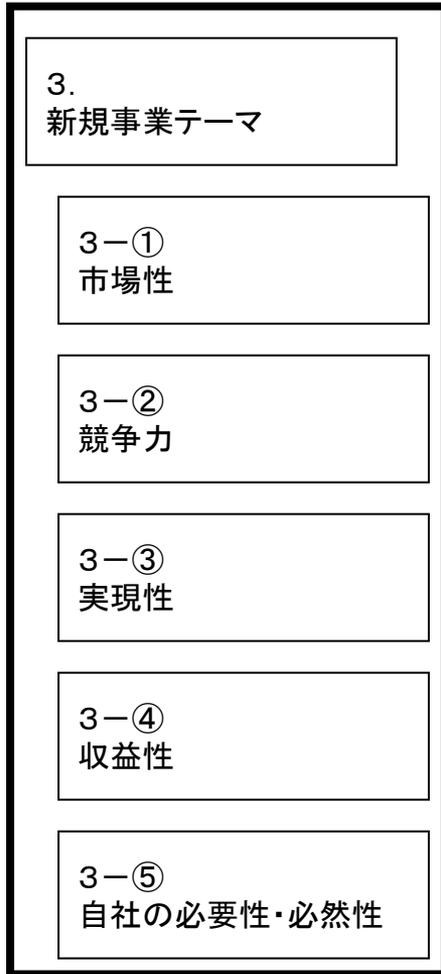
| | |
|--------------------|--------------|
| •応募案件総数: | 1,000件 |
| •書類審査をクリア(聞きたい): | 300件 |
| •面接審査をクリア(磨きたい): | 100件 |
| •FS、ブラッシュアップに進む: | 75件 |
| •うち起業(新規事業として着手): | 15件(15/1000) |
| •うち応募時点ですぐに起業できそう: | 5件(5/1000) |

人に紐づいているだけに、
すぐに起業できそうなものもある

4-2. 社内事業アイデアの評価 **ポイント:短所に目をつぶって、長所を探す**

公募された事業テーマなど、一般的な事業性の評価軸から見たら簡単に潰せてしまう。本気で成果を出したい評価者は、自らがブラッシュアップする責任を背負う気で、「何か光るところ」を見つけ出そうとするはず

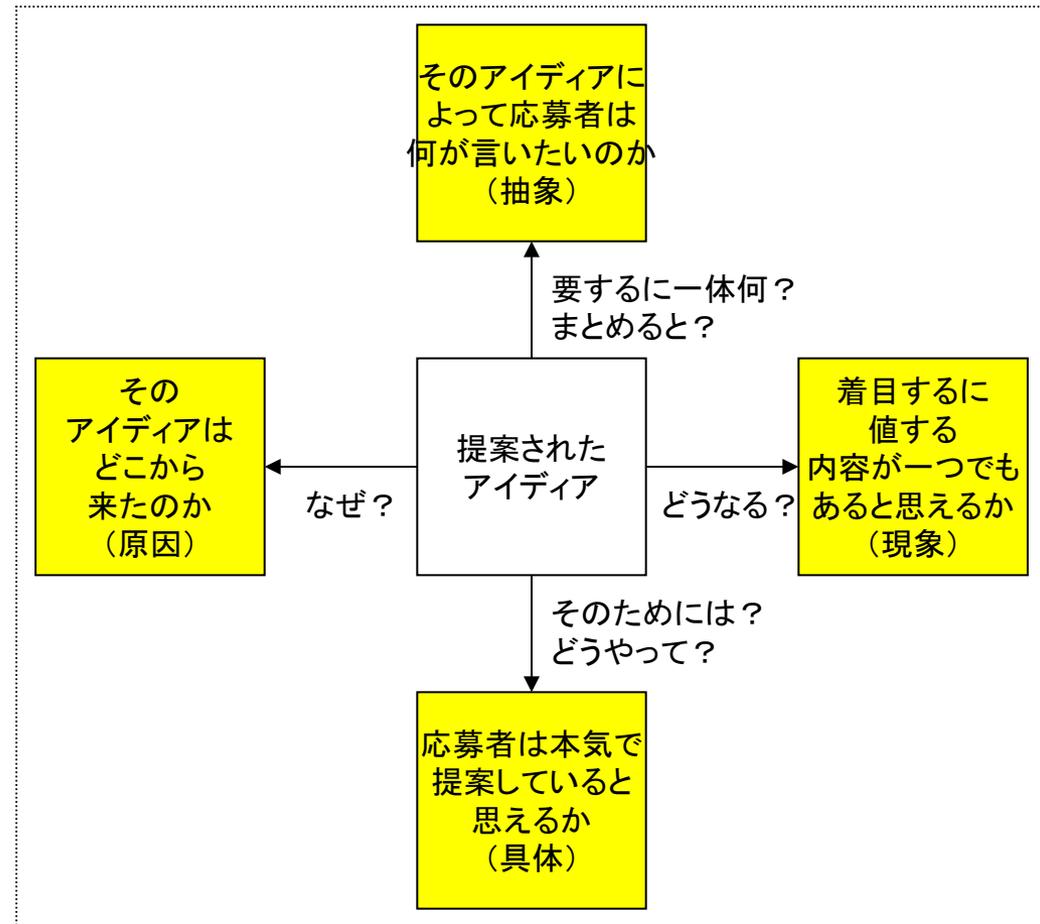
一般的な事業性の評価軸



現象に
囚われる
のではなく



本気で商品や事業を作りたい人の思考



このような普通の見方をしてしまったら、磨けば活きるテーマも、すべて殺してしまう

そして、事業化に向けて手間を惜しまずブラッシュアップしていくのだが、それにも拘らず、新規事業のインキュベーションの手法としての社内ベンチャー制度には、3つの限界が存在する

1. 「公募」による資産発掘手法の限界

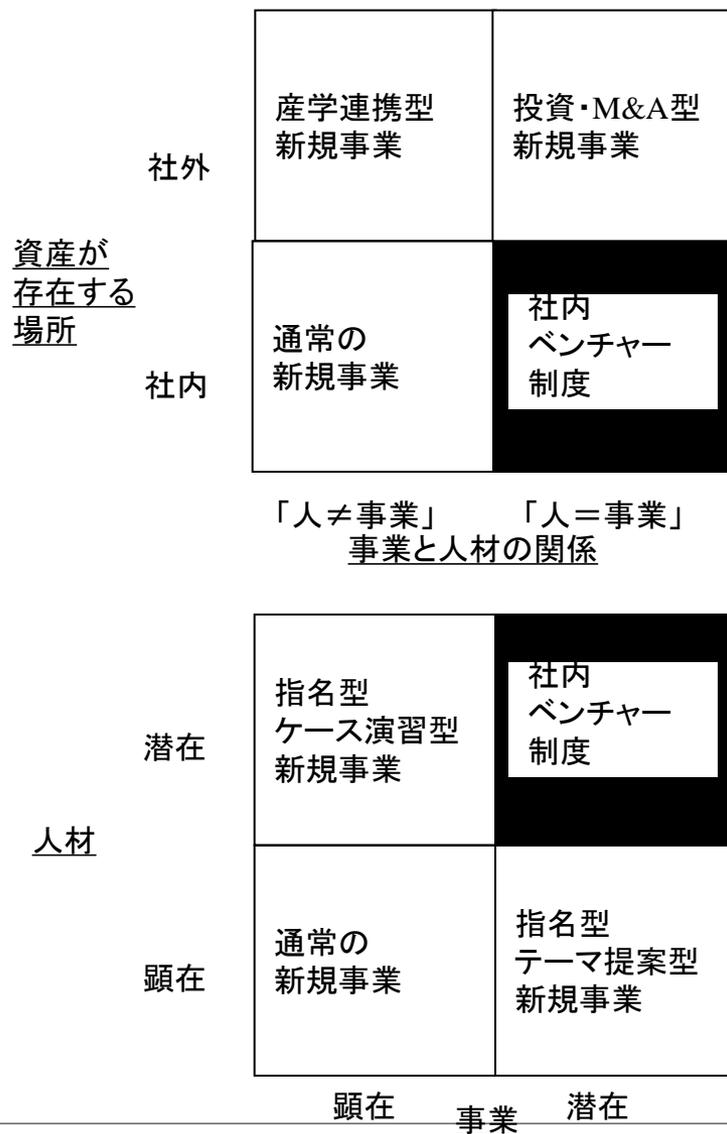
2. 「事業育成」という意味付けの限界

3. 「個人」の起業家トレーニングの限界

4-4. 「公募」による資産発掘手法の限界

事業テーマそのものを、「個人の意欲と偶然性」に依存せざるを得ない

新規事業のインキュベーション手法の
代表例と社内ベンチャー制度の位置付け



社内ベンチャー制度とは、

社内ベンチャー制度とは、
 1)活用すべき資産が社内に存在し、
 2)人材に紐づいた事業を対象に、
 3)潜在的な可能性に期待した、
 4)公募の(公募にせざるを得ない)
 新規事業のインキュベーションの手法である

4-5. 「事業育成」という意味付けの限界

事業領域を、「個人の興味と強み」に依存せざるを得ない

目的

問題

原因

分析

論点

事業育成

- ・企業本体にとって、新規事業の柱を作る試みとしては、あまりにも線が細い

- ・市場性は、応募者個人の興味に依存する
- ・競争優位性は、応募者個人の強みに依存する

- ・このベンチャー企業単体では大したことができるわけがない、と割り切るのが妥当

- ・企業本体は、企業本体にとって価値のある事業を育成することができる制度にしているのか否か
- ・そうまでしないと、社内から新規事業のネタが上がってこないのか(例:セーフティネットや報酬制度)

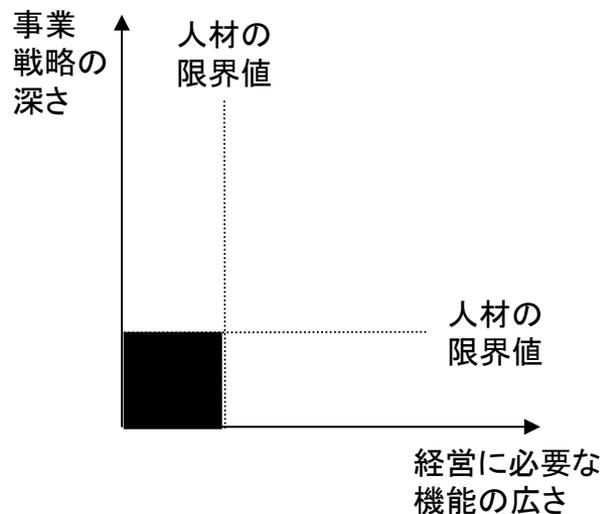
「割り切り」が肝要

4-6. 「個人」の起業家トレーニングの限界

事業の可能性や経営を、「個人の能力」に依存せざるを得ない

人材の能力の限界

概念図



問題1:
人材が
「事業の
可能性」に
追いつかない

- ・事業展開の可能性はあるのに、応募者の能力に合わせざるを得ない

- ・「事業に」必要な考え方や動作を身に付けさせる
特に、本人の事業に対する思い、強み、可能性に被ったほこりやさびを取り除く

更なる問題

- ・簡単には身に付かない、ほこりやさびは取りきれない

問題2:
人材が
「企業経営の
能力」を
欠いている

- ・応募者が「たこつぼ」化しており、専門分野以外のことが分からず、経営ができない

- ・経営に必要な機能だが本人が持っていない機能を提供し、多能工化する

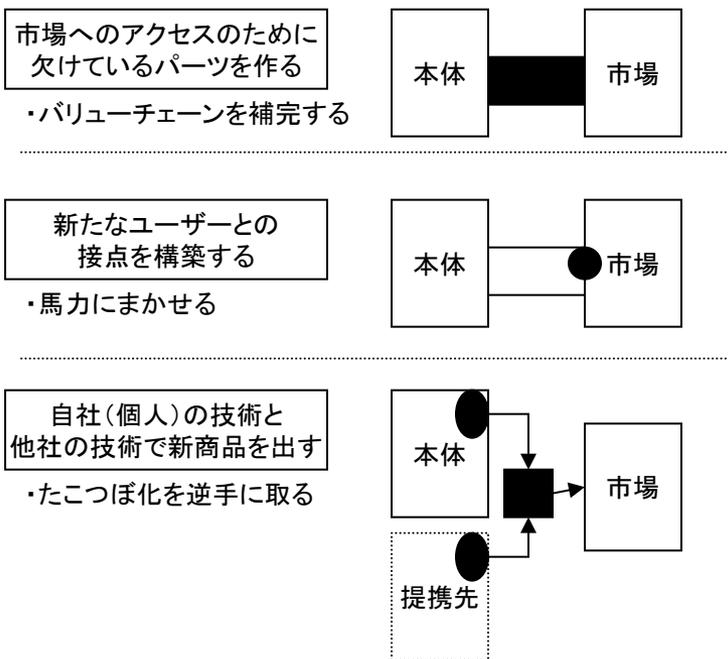
- ・頭で分かってても、簡単には、体得できない

個人の能力に依存すれば、
深まらない、広がらない

4-7. 社内ベンチャー制度やアイデア募集制度の、起業本体の戦略目標の設定 **ポイント: 目的・目標を明確にする**

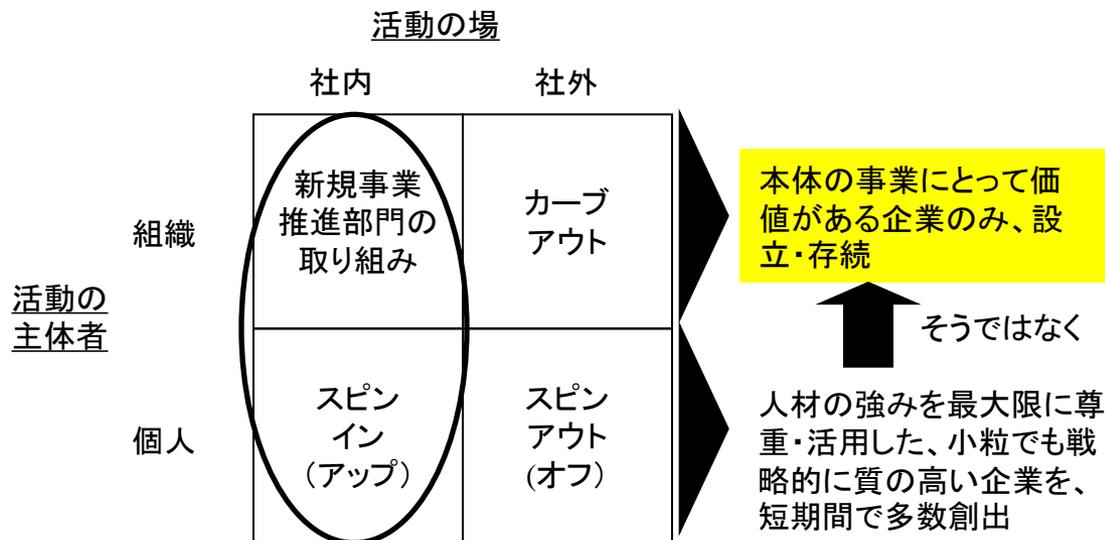
つまり、応募者個人の問題ではなく、企業の「運営の力量」が問われている。運営者は、目先の社内ベンチャー企業の小さな成功やベンチャー制度自体の存続にとらわれず、企業の戦略目標を事前に設計しておくことが求められる

社内ベンチャー企業の役割(例)



- 社内に埋もれた「個人のカ」を武器にして、本体では取りくま(め)なかった、新たな市場を切り開く
- 社内ベンチャー企業を多数創ること自体は、目的でも、成果でもない

社内ベンチャー制度の戦略的位置付け



- 個人から出発した社内ベンチャー企業を、本体事業の枠組みの中で、いかに拡大させ、いかに組織化(例えば、社内の新たな事業部・部として)していくのか

お問い合わせ先：
株式会社 日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp