

社内ベンチャーのあるべき姿

<大企業の新規事業開発とベンチャー企業の創業の違い>

誤解を恐れずに言えば、大企業の新規事業開発も、ベンチャー企業を起こすこと（創業）と、同じである。

もちろん、創業は私財を投げ打って事業の成功に賭けるわけであり、個人の人生においてどうしても成功させなければならない大仕事であることから、大企業の新規事業開発みたいに甘っちょろくはないことは明白である。筆者が、最も熱心に取り組んだコンサルティング事例の一つだけ挙げるとすれば、大企業の方々には申し訳ないが、やはり、あるベンチャー企業を支援した事例が文句なしに真っ先に思い浮かぶ。

創業の支援の場では、少人数で、熱い思いを持った徹底的な議論があり、文字通り夜も眠れないこともある。一人の人間ができることなど、たかが知れていると知りながらも、既存の概念に立ち向かっていき、その情熱は「狂っている」かのように見える。第三者にとっては何を言っているのか理解できないこともあり、何をしでかすか分からない怖さを感じることもある。

一方で、事業の点では非合理的な無駄も多く、また、資金が足りないことが常であり、愛すべき狂人（失礼）とステークホルダー間の、事業という共通言語の中での広い意味でのコミュニケーションを図ることが筆者の仕事であった。

こればかりは、体験がない方にはいくら説明してもご理解いただけるとは思わないが、「そういうもの」である。

なお、創業の特殊性を強調してきたが、大企業の新規事業開発がベンチャーの創業と比較して、必ずしも楽だと言い切っているわけではない。念のため。

さて、上記のようなベンチャー企業と大企業の新規事業開発の差異性、あるいは、程度の差を認めつつも、大企業の新規事業開発は、ベンチャーの創業と、同じであると言うのは次の2点である。

- ・ 事業テーマ；事業テーマを事業化するための、思考、検証、実行のプロセスは何ら変わらないこと
- ・ 人材；特に、今回の焦点そのものであるが、事業の成否は人材が全てであること

この、「新規事業開発＝創業」、かつ、「共に成否は人材が全て」に着目したという解釈を入れると、新規事業開発の一つの手法として、多くの大企業が導入した「社内ベンチャー制度」は、方向性としては理にかなっている。

<社内ベンチャー制度の功罪>

今回の論点は、社内ベンチャー制度の功罪である。

「功」の部分を集約すると以下のとおりであろうと考える。

- ・ 事業テーマ：
 - 社内に埋もれていた事業テーマが顕在化された。
 - 多くのベンチャー企業が設立された。
- ・ 人材：
 - 日常の業務に埋没していた人材が、提案の機会を与えられてレベルアップした。
 - 社長になった人材は、事業開発のリアルな機会を与えられてレベルアップした。

果たして、これは一体何を言っているのだろうか？

- ・ 事業テーマ：
 - 社内に埋もれていた事業テーマの顕在化は、事業テーマの発掘という点ではよいが、それだけであれば、社内ベンチャー制度にしなくとも、事業アイデアの公募制度の方がまだよさそうだ。
 - 社内ベンチャー制度から多くの企業を設立したことは、会社を作ろうと思えばなんぼでも作れるので、制度の成果について、目に見える形での説明責任を果たした、あるいは、制度の PR をしたということだろう。
- ・ 人材：
 - ここで言っていることは、両者とも事業人材の育成である。社員教育、企業の活性化、あるいは、社員の不満解消のための福利厚生である。

いずれにしても、一部の例外を除いて、どうやら、社内ベンチャー制度が大企業の新規事業開発の成功には、直接的に結びついていないことは事実と言えそうだ。

しかし、こうした実状であっても、大企業にとって導入した意味がなかったとは決して思わない。「新規事業開発などできなくとも、企業の PR や人材育成に効果があれば、大いに結構じゃないか」という大企業も少なくないからだ。各企業が公表している目的を見ると、裏表なく人材育成と言っている企業も見かけられる。また、あえて記載していないが、筆者がいくつかの企業にインタビューを行ったところ、表向きは新規事業開発を目的としていても、社内では人材育成の手段と位置づけているところもある。

よって、新規事業開発を成功させたい方々は、社内ベンチャー制度に関する一般的な論調を、仮にそれが制度を導入した企業の制度運営責任者からの情報であったとしても、そのまま鵜呑みにすることなく、社内ベンチャー制度を新規事業開発の成功の観点から、設計することを考慮して受け止めておいて欲しい。

なぜ、「社内ベンチャー制度など、検討しないほうがいい」と言うのではなく、こうした助言をしているかと言えば、筆者は、社内ベンチャー制度が新規事業開発の成功に直接結びついていないのが事実だとしても、「事業は人材」の立場から見ると、社内ベンチャー制度

のような新規事業開発の手法は、あくまでも「方向性」としては肯定できているからである。

では、問題は何か？

まず、新規事業の「成功」の定義であるが、新規事業においては、筆者は一定の事業規模であると考えている。ごくたまに、「売上か利益か」という「さもありなん」の議論を蒸し返す方がいるが、大企業の新規事業開発の、実行前のプロセスにおいては、利益を出すことは必要条件であって、十分条件ではない。「利益率が大きく、売上額が小さい」と、「売上額が大きく、利益率が小さい」のではどちらがよいかということであろうが、愚問である。筆者が事業規模と言うのは、大企業にとっては、まず規模がないと話にならないことと同時に、小さく儲ける試みであれば、無理して新規事業の旗を立てなくとも、現業の（目に見えない）取りこぼしをなくせばよいのではないかと、言いたいからである。この点で、新規事業は、利益、キャッシュを生むことが宿命付けられている既存事業とは考え方が決定的に異なる。利益、キャッシュは重要である。しかし、利益率・額は目標ではなく、結果ではないかと考える（もちろん、売上高自体も事業活動の結果ではあるが）。

さて、成功の定義を一定の事業規模とする考えに基づいて、社内ベンチャー制度の現象面での問題を定義する。

「社内ベンチャー制度で設立された企業（以下、こうした企業を「社内ベンチャー企業」という）の事業規模の総和は、新規事業開発の成果としては、あまりにも小さい」

それでは、事業規模が小さくなってしまった原因は何か？

<問題の原因の追究>

まず、制度の運営プロセスについてであるが、筆者自身の経験も踏まえ、社内ベンチャー制度の運営プロセスをタスク中心に並べると、おおむね以下のようなものである。

1. 事業テーマの公募
2. 書類審査、面接審査による、応募された事業テーマのスクリーニング
3. スクリーニングされた事業テーマのフィージビリティスタディ、ブラッシュアップ、事業計画書の作成
4. 事業計画書の審査、合否判定、創業の社内承認、創業
5. 創業後の事業評価と事業戦略の再構築

筆者は、この運営プロセスの項目と順序、つまり、ある意味、汎用的なフレーム自体に原因があるとは感じていない。むしろ、各タスクの中身である。

運営プロセスの各タスクを見ていくことによって、事業規模が小さくなってしまった原因を

求めていくことにする。

社内ベンチャー制度の運営プロセスのうち、特に重要と思っている、「1. 事業テーマの公募」から「3. 事業テーマの FS、ブラッシュアップ」までを取り上げて、各タスクにおける問題を述べていくことにする。

<事業テーマの公募>

「公募」が通常の手段である。

反対の手法である「指名」ではなく、公募にするということは、募集をかける側が、「社内に潜在している事業テーマにはどんなものがあるかが分からないから、公募をしてみよう」という意思決定をしていることを認識しておくべきである。よって、公募にした時点で、一つ一つの案件の事業テーマや応募者のレベルは低くても仕方がないと覚悟しておかなければならない。

まず、社内ベンチャー制度によってではなく、単純に新規事業のアイデア公募制度によって募集した場合、どれくらいの確率で「使える」事業テーマが出てくるかと言えば、筆者の経験から推定すると、概ね次のような構成になると考えている。

- ・ 応募案件総数： 1000 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

もちろん、企業によって異なることは承知しているが、普段からこのような提案制度を採っていない企業で、「さあ、公募でもしてみようか」と募集してみると、この程度の効果しかないのが現実である。

ここでは、「だから意味がない」と言っているのではなく、それでもやる意味はある。まずは、過度な期待をせずに、淡々と統計的な効果を認識しておくことが必要だと言っている。

さて、社内ベンチャー制度の場合は、どのような構成になるか。

社内ベンチャー制度は、これも筆者の経験から推定するが、人材が起業を想定して事業テーマを持ち込んでくるわけだから、使える確率は、高くなることが分かっている。

- ・ 応募案件総数： 1000 件
- ・ 書類審査をクリア（話を聞きたい）： 200 件
- ・ 面接審査をクリア（磨きをかけたい）： 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）

新規事業アイデア公募制度と社内ベンチャー制度の大きな違いは、「すぐに使えそうな」案件の有無である。現業で培った知識・見識や強みを持った人材が、リアリティのある事業テーマを提案してくるのだから、当然と言えば当然である。一方で、気軽に応募できる新規事業アイデア公募ではなく、応募した本人が現業を離れて起業をすることを前提とする社内ベンチャー制度とした瞬間に、母数が不十分になることも明白である。上記のケースの母数は1000件であるが、社内ベンチャー制度でこれだけの数が集められる企業はごくごく限られている。

つまり、上記の効果を見ると、「数」がポイントになることはお分かりになると思う。しかしながら、たいていの場合、制度を存続させる期間と反比例して、応募数は減少の一途をたどる。応募数が減少すると、使える事業テーマ数が減少する、あるいは、なくなってしまう。応募数が減少しても、応募案件のレベルが上がることも論理的にはありうるが、現実的にはそうならない。ここに制度を運営する側の悩みがある。そこで、制度運営者側は、応募数を上げるために様々な仕掛けをすることが常なのだが、残念ながら、応募数が劇的に増加することはない。

この時点で、制度運営者が取るべき打ち手は、下記の3つである。

- 1) 制度を粛々と存続させておき、使えるテーマを待ち続ける
- 2) 公募という手法が一定の役割を終えたと認識し、指名制に切り替える
- 3) 母数を増やすために、対象とする組織を広げる（企業内から企業外、を含む）

くれぐれも、現行制度の進め方を正当化し、また、存続させることを目的化し、見た目の応募数を増やすことに苦心することで疲弊しないように、気をつけるべきである。

<書類審査、面接審査によるスクリーニング>

スクリーニングプロセスでは、多様な複数の人材による審査が基本である。

この点では、おそらく、どの企業も、社内の複数の人材に限らず、社外のコンサルタントや有識者も審査員として参加させ、実施しているものとする。

ただし、審査員がみな評論家であったならば、先に述べた社内ベンチャー制度での使える案件のうち、応募時点ですぐに起業できそうなものを「見極める」にはよいが、磨けば事業テーマになるようなものは、捨て去ってしまうかもしれない。筆者が審査の際に、他の審査員には次のようをお願いしている。

「公募で集まった案件などは、潰そうと思えば簡単に潰せるものである。よって、案件の可能性、特に、応募してきた人材の可能性を見ていただきたい。」

甘いかもしれないが、筆者は、スクリーニングとはそのようなものだと考えている。

つまり、「事業は人材」の立場から言えば、応募してきた人材をどう評価するかも重要なのだが、むしろ、誰が審査をするのか、審査員の人材に配慮が必要である。

審査員には、スクリーニングのあとのプロセスである事業テーマのブラッシュアップに責任を持つ人材が入っていなければならない。審査では、その人材がどう考えるかがポイントであり、他の審査員の意見は、その人材が判断するための参考意見として有益であると位置づけるにとどめる必要がある。有識者と思しき審査員を形式的に揃えるだけでは、その場の見てくれは取り繕えても、実は付加価値を全く生んでいない場になる懸念があると肝に銘じておくべきである。筆者は、既に取り組んできた新商品や新規事業がうまくいっていないことを自覚している依頼主が戦略を再構築することを支援する場合は別にして、このようなアイデア募集からの商品化・事業化においては、他人が審査して選んだテーマをブラッシュアップして事業テーマにする自信はないし、やるつもりもない。

さて、その人材の目利きやブラッシュアップのスキルは極めて重要であることは言うまでもないのだが、最も大きな責任を負うべきであり、かつ、重要なポジションにいるのは、「その人材を任命した人材」であるということは、あまり言及されていない。その理由は、多くの書籍・論文が、事業テーマと人材の審査をする、あるいは、審査の場を設ける人材を読者として想定しているため、問題の本質は読者自身にあるとはいづらいからなのではないか。

ここではあえて問う。「事業テーマの目利きやブラッシュアップのスキルを持つ人材を任命する人材」、とはどのような人材なのだろうか。読者の企業では、誰が、どのように、審査員を選んでいるのだろうか？

<事業テーマのフィージビリティスタディ、ブラッシュアップ、事業計画書作成>

一般的に、審査をクリアした後、一定の期間、事業テーマのFSやブラッシュアップの機会を設けており、制度運営者あるいは制度運営者から依頼を受けた人材が、応募者を支援することが、通常の制度であろう。

ただ、もしその支援が、応募者の業務の進捗管理にとどまっているようであれば、そこにも何ら付加価値はない。「放っておいても、やるやつはやる」という考えは真実を捉えすぎていて、わざわざ制度を作っていること自体に疑いを持つ。

勝手な期待を込めて、想像すると、おそらく、制度を導入している企業では、管理という血の通わない支援をしているのではなく、事業テーマの市場性、競争力、実現性のそれぞれの問題に踏み込んで、同じ目線で共に考え、適切なアドバイスを送っていることだろうと思う。

事業テーマの成否は、設計の段階で決まっている。よって、このFS、ブラッシュアップの

プロセスが最も重要であり、ここを甘やかすとその結果は推して知るべしである。

ここでは、このプロセスにおいて制度運営者が認識しておくべきことを述べていくことにする。

「社内ベンチャー制度で設立された企業の売上の総和が小さい」原因は、この制度の特徴そのものに起因している。

1) 事業領域が、応募者本人の興味と強みに依存しているため

- ・ 事業を成り立たせるために考えるべき要素の、市場性、競争力、実現性のうち、市場性は応募者の興味、競争力は応募者の強みに依存せざるを得ない。よって、個人に依存し、応募された案件の事業領域において、事業性をぎりぎりと詰めていくだけでは、とてもではないが、企業の新規事業としては大してインパクトがある取り組みはできない、と割り切るのが妥当である。

2) 事業の可能性や経営を、応募者本人の能力に依存しているため

- ・ 最初に提案された事業テーマは、新規事業の開発の目的から見ると、基点、もつと云えば、きっかけに過ぎない。しかし、一定の規模以上の事業として組み立てる可能性があったとしても、応募者の人材の能力がその組み立てに追いつかないことが往々にしておきる。

それでは人材育成によって、上記の2つの問題を解決できないのだろうか？

上記1)に対応して、「企業に」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広さの教育と、上記2)に対応して、「事業に」必要な考え方や動作を身に付ける深さの教育が考えられる。

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き、本人を研磨したうえで、事業の可能性を積み上げること、例として、エンジニア出身者にマーケティングを教えたり、営業出身者に抽象化・概念的思考を教えたり、企画出身者に現場を教えたりすることが考えられる。しかし、それなりの強みがある人材はそれなりの年齢になっており、頭では分かっても、これまでの思考・行動パターンは簡単には変えることができず、簡単には吸収できない。

この時点での打ち手は、次のとおりである。

- 1) 個人ではなく、集団を対象にして、事業テーマをブラッシュアップする
- 2) 個人のアセットではなく、部門横断的なアセットの活用を考える

事業テーマの公募の最後で述べた、「指名制度への移行」と、これらのような「個人から集団・部門横断組織への移行」の考え方を合わせると、社内にある組織を、そのまま事業ごと、人材ごと外部に出す「カーブアウト」というやり方に行き着くことになる。一定の事

業規模を満たし、かつ、個人依存という「弱さ」をカバーするには納得感のある手法である。

しかし、それだけでは今まで取り組んできた、新規事業に従事する社内組織を、単に子会社化するだけの打ち手なのではないか。そもそも、新規事業をわざわざベンチャー企業の形にして、外部に出すことに何か意味があるものだろうか。

たいていの場合は、セーフティネットが張ってあるのだから、外部に出しても企業本体のコントロール化に置かれており、ベンチャー企業の資本・経営を、企業本体がコントロールすれば、ベンチャー企業には自立ではなく依存志向が残る。これまでも、社内ベンチャー企業の社長が、事業の成功よりも、自身の企業本体での昇格／昇級を気にするような類の事象は何度も見てきて、たかだか売上数億円の社内ベンチャー企業の社長が、何を勘違いしているのか、なぜ制度運営者は彼らを甘やかすのか、に疑問を感じてきた。

このような不毛な事態を避けるために、制度運営者は、ある一定の事業規模で線引きをする、つまり、一定の事業規模を案件の評価基準の前提とし、その事業規模を達成する事業計画が描けないようなベンチャー企業などは潰してしまえばよいという毅然とした態度をとって欲しいものだと思う。

社内ベンチャー制度に関する筆者のメッセージは、社内ベンチャー制度が「新規事業開発の手法として」成功するか否かは、制度運営プロセスの「各タスク内の設計次第」であり、「制度運営者自身の技量が試されている」ことを自覚して欲しい、というものである。

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: redweb@ml.jri.co.jp