

リスク管理

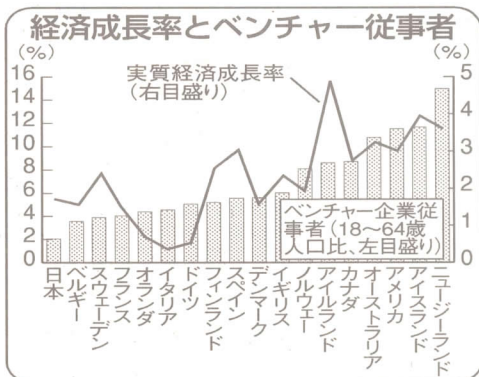
日本では企業のブランド力や信用力が取引慣習上重要となっており、ベ

近年、技術革新や市場変化のスピードが速くなり、特に、IT分野などでは人間の寿命の7倍のスピードで変化する「ドッグイヤー」とも言われている。このため、事業の寿命が企業の寿命にならないように、企業に活力がある間に次の事業の柱となる新規事業への取り組みが必要となる。この新規事業への進出は、成熟事業からの過剰人員の吸収、チャレンジ精神を持つ人材の育成など、30年前後と見られている企業のライフサイクルを長寿化させるためのものであるが、逆に社内組織の軋轢(あひだ)を起こし短命化させてしまうリスクも孕んでいる。

リスクマネジメント

ABC

新規事業



経営者自身、変革が必要

ベンチャー企業の活躍できるフィールドが狭いという特徴がある。先進諸国と比較して、わが国のベンチャー従事者シェアは先進諸国でも最低クラスであり、このことが経済成長を鈍らせているとの指摘もある(図)。

このような背景もあり、大企業では社内ベンチャーの企画段階に

まず、新規事業や社内ベンチャーの企画段階に

退」のリスクである。新

チャー制度を設ける例も多く、新規事業を開始する際には取締役会などの承認を必要とすることが多く、旧来のしがらみからベンチャー企業を立ち上げる場合と比較して、新規事業への進出は大企業ほど有利なはずである。しかし、新規事業の取り組みプロセスの中で、今まで目に見えなかったレガシーな会社組織風土が顕在化し、新規事業が失敗するとともに企業価値そのものを毀損する例が頻発している。

次に、新規事業の実施段階における「本業衰退」のリスクである。新規事業や社内ベンチャーの組織運営が社内余剰寄せ集め人員によってなされたり、上層部や古参社員の調整に膨大なエネルギーを消耗したり、利益が出ないことで投資が制限されたりするなど、その企業の本業部門が持つ定型化・ルーティン化優位の価値観が新規事業や社内を覆いつくすことで、本業自体の革新性の芽までがつまれ企業衰退を加速させるリスクである。

(日本総合研究所)