

金のなる木の育て方

～ 新規事業創出を成功させるために ～

ちぢみ	(株)コミュ - チュア	清 水	彰
	ティカ(株)	牧	豪
	東洋紡績(株)	東 海	正 也
	(株)堀内機械	堀 内	晋 平

・ 研究課題選定の背景

我々の企業は競争の激化、産業構造の急激な変化などの様々な要因により、成熟期に達している。成熟期から衰退期に移行するのを喰い止め、企業が生き残っていくためには新たな収益源を獲得する必要がある。そのための方策として「新規事業の創出」を取り上げ、成功させるために何をすべきかを探り、検証するために今回の研究を始めた。

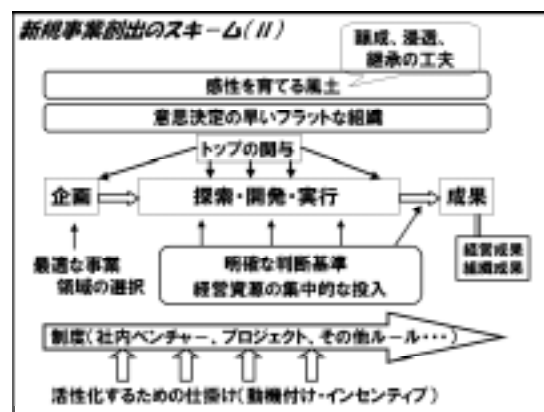


・ 新規事業の定義

新規事業は、自社の資源を使用して創出する「内部成長」と、M & A や技術導入による「外部成長」に分類でき、更にその目的により「機会主導型」「リストラ型」「組織活性型」「柱創造型」に分類できる。我々の狙いは「内部成長」による「機会主導型」であり、新規事業を『自社のコアコンピタンス、ドメインに立脚し、本業の掘り下げもしくはその周辺の探索により、新製品や新市場の開発を目的とする事業』と定義した。

・ リサ - チクエスチョン

通常新規事業は、「企画・提案」→「探索・開発・実行」→「成果」というスキームで創出されと考えられ、このスキームを成功させる要因として、昨年の新規事業を研究したチームは、「最適な事業領域の選択」「経営資源の集中的な投入」「意思決定の早いフラットな組織」「感性を育てる風土」を結論付けた。我々はこれらに加えて、「トップ」「制度」「仕掛け」「組織文化」の4つをキ - ワ - ドとして捉え、リサ - チクエスチョンを立てた。



新規事業創出を成功させるために

- Q1．トップはどこに関与しているのか？
- Q2．どのような制度を持っているのか？
- Q3．制度を維持・活性化するために何をしているのか？
- Q4．どのように組織文化醸成・浸透・継承しているのか？

・ 仮説

以下の仮説を設定し、企業調査を通してリサーチ - チェクエスチョンを解き明かしていくことにより、仮説の検証を試みた。

「新規事業創生に成功している企業は、何らかの制度を持ち、更に維持・活性化するための具体的な仕掛けがあるはずだ！！」

・ 仮説を検証するための企業調査

仮説を検証するため、主として5社の企業調査を実施した。訪問した4社の結果を下記に示す。

1. 日東電工（訪問調査）

（1）ボトム・アップ・・・全社一元化したプロジェクト

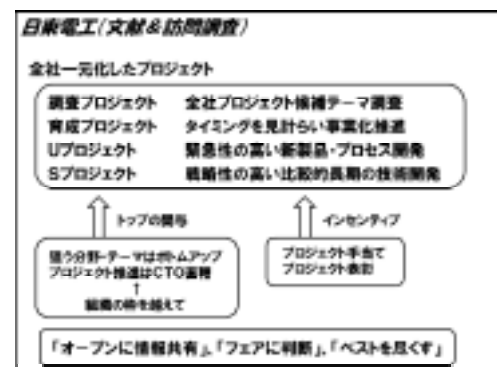
調査プロジェクト、育成プロジェクト、Uプロジェクト、Sプロジェクト

（2）軽い新規事業・・・「スピード経営」、「三新マ - ケティング」

（3）社内風土・・・オープンに情報を共有し、フェア - に判断し、ベストを尽くす

（4）インセンティブ・・・成果主義；プロジェクトの成否にて評価

日東電工はニッチ市場で先端領域に特化し、そこでトップを狙う「グロ - バル・ニッチ・トップ戦略」を掲げている。先端技術でのニッチ市場は変化が激しく継続的に新製品を出していく必要がある。そこで新製品開発・新用途開発・新需要創造からなる「3新マ - ケティング」を掲げ、大きいものは狙わずに現行事業の持ち味をベースにしている。失敗しても痛手にならず、すぐに撤退できるスピード重視の「軽い新規事業」のスタイルである。各事業部や開発のシ - ズ、営業のシ - ズを風通しのよい組織で上手く融合させ、案件を吸い上げてCTO（社長が兼任）が最終的に決断し責任を取る。



このように事業の新陳代謝を高める事は、ニッチ市場が成長しても、内に対しては安住を許さず、外に対しては参入障壁を高める効果がある。先端的で変化が激しいからこそ、軽い新規事業スタイルのグロ - バル・ニッチ・トップ戦略が成り立つと言える。現在はデフレの時代で各企業とも大きな投資が困難であるので、余計に日東電工の軽い新規事業が注目されているのだと思われる。

2. セコム（訪問調査）

（1）トップ・ダウン型・・・社長がセコムの理念に基づきグランドデザインを示す

（2）重たい新規事業・・・新事業：誰もやってなくてしかも社会的に役立つ事業

新規事業：他社はやっているが自社はやっていない事業 X

（3）社内風土・・・セコムの理念

正しさの追求、卓越性の追求、独自性の追求、現状打破の精神

（4）インセンティブ・・・大掛かりな制度はない。

セコムはトップが新事業の分野をグランドデザインとして示し、その領域であればやり方は社員の自由に任せて責任はトップが取る。ベンチャ - 型発展の同社は新事業（社会に存在しない新サービス）と新規事業を明確に区別して新事業の構築を目標にしている。その為の赤字は健全な赤字とみなして新事業が成功するまで止めない覚悟で取り組み、将来の大きな柱となる新事業創造を目指している。多大な時間・資金が必要であるが、成功した時には参入障壁が高くなる重い新規事業の典

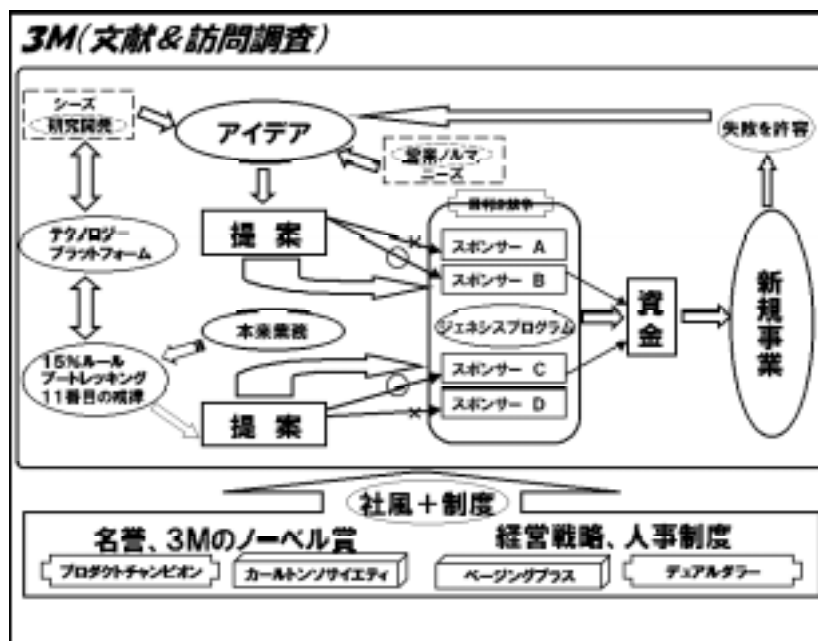
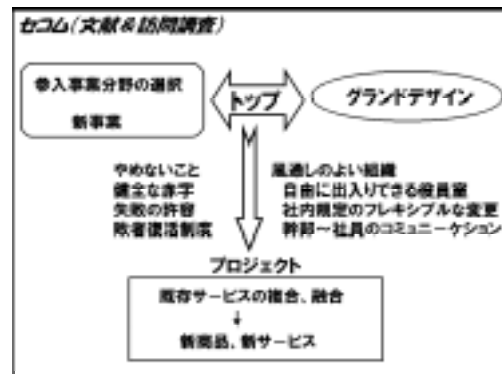
型である。

セコムの新事業への取組みは「セコムの理念」として全社員で共有され、その中で「正しさの追求」(社会の正しさが第一でセコムの儲けはその後、)があり、自分たちの新サ - ビスが社会に貢献できる事が重要視され、新事業創出のモチベ - ションになっており、あまり金銭的インセンティブは関与していない。

3. 住友 3 M (訪問調査)

ミネソタ・マイニング・マニュファクチャリングに起源を持つ 3 M の新規事業の創出は、「15% ル - ル」、「ブ - トレッキング」、「11 番目の戒律」として有名な暗黙のル - ルを土台としている。

つまり、“ポストイット開発秘話”に象徴されるように、個人の自主性と失敗の許容が脈々と引き継がれてきている。そして、ジェネシスプログラムによって事業の花を咲かせている。そういう風土を支える仕組みとしては、プロダクトチャンピオン、カ - ルトンソサイエティ - などの、物的報奨ではなく、仲間からの尊敬という名誉を何よりも重んじる、というインセンティブが柱となっている。そしてトップはそのような風土を何よりも尊重し、“じっと我慢”を貫き通す。



このように 3 M は様々なル - ルを複合的に組み合わせることで開発マインドの醸成に成功してきたが、その核心はこれらのル - ルと、様々なアイデアを受け入れるスポンサ - の「目利き競争」にある。

4. ファ - ストリテイリング：ユニクロ (訪問調査)

ユニクロショップの上海展開や野菜ビジネスの S K I P などの新規事業は、決してトップダウンではなく、“死ぬ気でやりたい奴”の提案が認められたものである。しかしそれらは別会社化され、提案者と社内公募に応じた人々は片道切符の極めてシビアな扱いである。しかし、この“商人魂”こそトップが求めているものであり、20 年以上も前から教育こそが企業の根幹との思いから、如何にこの“商人魂”を醸成するか試行錯誤を重ね、“ユニクロ大学”という形に結実した。またトップは昨年若手に社長を譲り、“チ - ム経営”を明確に打ち出している。

研究の結論

<リサ - チクエスチョンに対する回答>

4つのキ - ワ - ドについて訪問調査した各社の結果のポイントをまとめた。

1. 「トップ」

企画、開発、実行とあらゆるステップでの関与はみられるが、トップダウンでは特に新規事業の実行スピードの速さとプロジェクトを成功に導くキ - マンの選定の面で大きなメリットがみられる。しかし、ワンマントップの場合は次世代への交代方法が懸念され、長期的な新規事業展開のためには経営トップグル - プのチ - ム経営が重要と思われる。

2. 「制度」

プロジェクト制あるいは社内ベンチャ - 制が確立されているケ - スが多い。3Mは暗黙の複数のル - ルが上手く相互作用して制度の形をなしていると思われる。

3. 「仕掛け」

報償金、手当といったものだけでなく、名誉、失敗の許容など、精神的な要素が多く見られた。

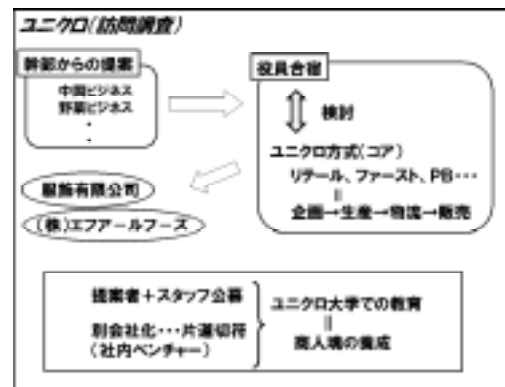
4. 「組織文化」

自然に育まれるものではなく、伝説等を意識的に作り上げたり、社是や理念の明文化と日々の教育・研修を通じての、醸成・浸透・伝承が行なわれている。

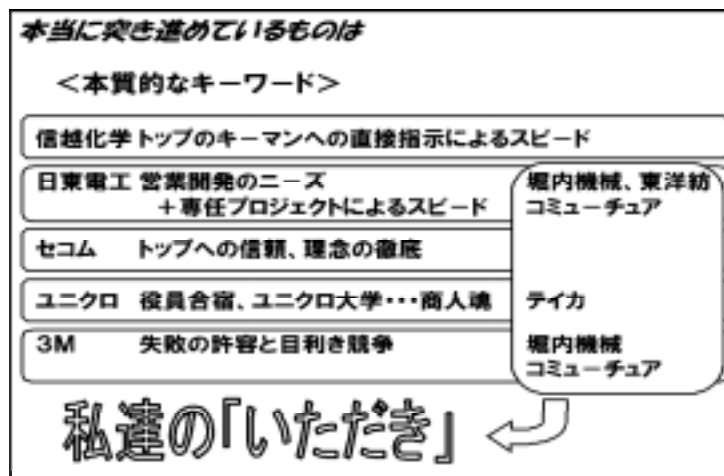
以上が4つのリサ - チクエスチョンに対する回答であり、「トップ」「制度」「仕掛け」「組織文化」の4つが、うまく相互に相乗効果を発揮し、新規事業を「金のなる木」に育てている。

私たちの「いただき」

今回の調査を通して、本当に新規事業を突き進めている本質的なキ - ワ - ドを探り、そして我々グル - プの各メンバ - が自社への持ち帰りたい項目についてまとめたものを以下に示す。



	Q1. トップ	Q2. 制度	Q3. 仕掛け	Q4. 組織文化
信越	全てに関与 兼務した トップ直轄	NZ委員会	?	?
日東	ボトムアップ、 トップ直轄で推進	プロジェクト	プロジェクト推進で プロジェクト体制	?
3M	新製品比率 30%!	ルールの 組み合わせ	プロジェクト チームによる 失敗の許容	カーボン フットプリント チャレンジ ディメンタリー
セコム	ブランド創出 ブランドデザイン の徹底	プロジェクト	豊富な競争 失敗の許容	セコムの理念 セコムの事業の 運営の基盤
ユニクロ	オーナー経営 チーム経営	別会社化 (社内ベンチャー)	片瀬切符	ユニクロ大学



以 上