

2018年12月5日

新規事業開発のすゝめ

日本型の新規事業開発は「打率」で勝負？

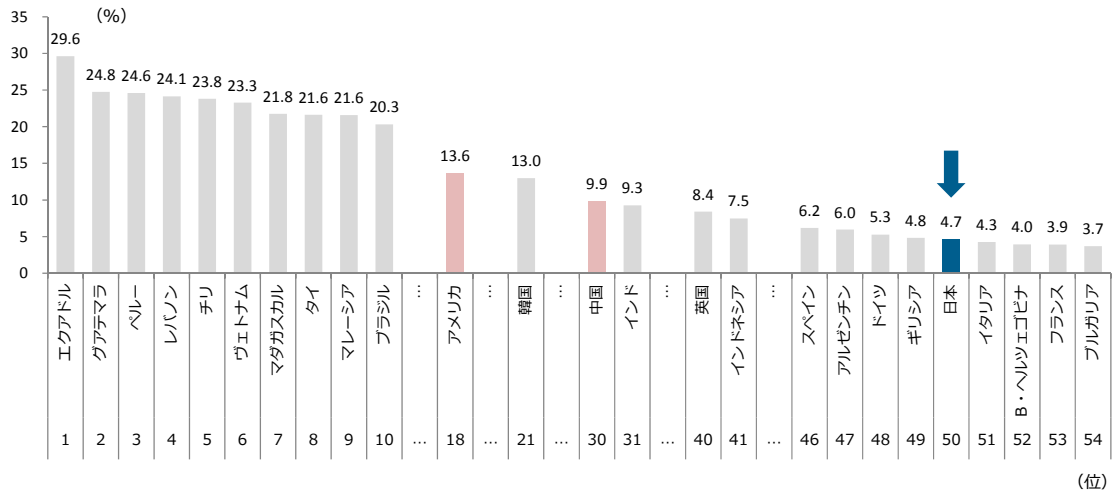
経営コンサルティング第一部
コンサルタント 枝廣龍人

企業が経営ビジョンや中期経営計画を策定する際、成長領域の選定やそれに基づく新規事業の開発は検討すべきメインテーマの一つである。しかし、新規事業を生み出す仕組みや体制を普段から整備している企業はまだ少ない。多くの経営計画策定の現場では、事業開発と組織開発をセットで検討し、かつ、既存の組織体制や評価制度との整合性を同時に考慮しなければならない。こうしたことから、日本企業は新規事業の開発には向いていないと言われることもある。果たして、この認識は正しいだろうか。

国際的な起業家精神・起業活動の比較研究を行っているグローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor、以下「GEM」）¹がまとめた調査報告「Global Report 2017/2018」によると、日本の総合起業活動指数（Total Early-Stage Entrepreneurial Activity、以下「TEA」）は、調査参加国 54 カ国中 50 位の 4.7% という極めて低い水準であった。TEA は 18 歳から 64 歳の成人 100 人に占める起業活動者（起業準備中～起業後 3.5 年未満の起業家）の割合を指すものであり、この TEA が低いことは、日本における起業活動が他国に比べて不活発であることを示している（図表 1）。

¹ 米国バブソン大学と英国ロンドン大学ビジネススクールの起業研究者達が集い、「正確な起業活動の実態把握」「各国比較の追求」「起業の国家経済に及ぼす影響把握」を目指したプロジェクトチームが実施する調査（一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンターHP より引用）

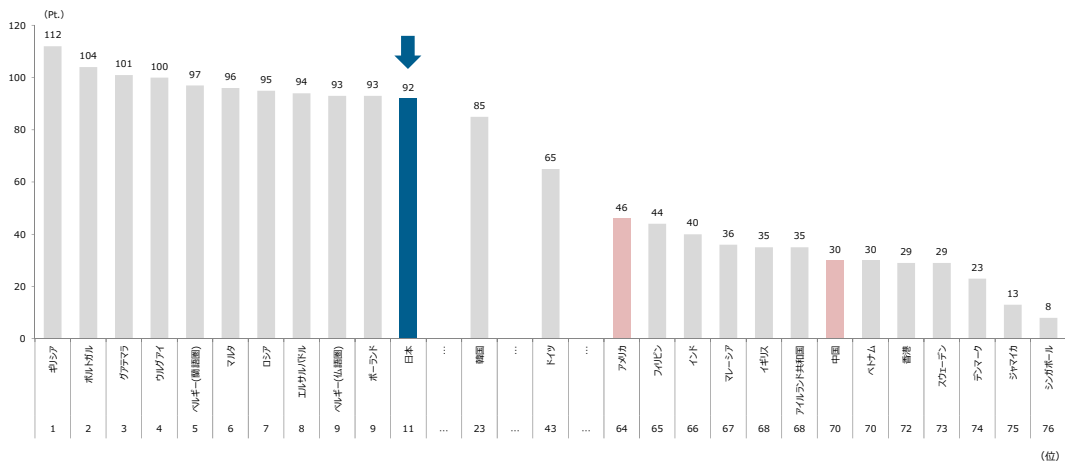
(図表 1) 総合起業活動指数 (TEA) 国際比較



出所：GEM「Global Report 2017/2018」より大和総研作成

また、オランダの比較文化学者であるG・ホフステードらの研究によれば、日本社会は「不確実性の回避」に特徴がある社会であるとされる（76カ国・地域中11位）。不確実性の回避指標が高い社会には、「違うことは危険であると思う」「構造化された学習の場を好む」「中小企業よりも大企業を好む」「新しい製品や技術に対してとまどいがある」「保守的な投資行動をする」などの特徴があるという。アメリカの不確実性回避指標は76カ国・地域中64位、中国の不確実性回避指標は同70位であり、米中と比較しても、日本の不確実性に対する回避度は高い（図表2）。

(図表 2) 不確実性の回避指標 国際比較



出所：G・ホフステードら『多文化社会 第3版』（有斐閣、2010）より大和総研作成

これらのデータは、一見すると、日本企業が新規事業開発に向いていないことを示しているかのようにも見える。ただし、このような見方は必ずしも正しくないだろう。

たとえば、新しい製品や技術を世に生み出すためには、新しい製品や技術などの未知なものに対する寛容性だけではなく、事業を緻密に進める正確さや勤勉さも必要である。不確実性の回避指標が高い社会では、事業を進めるための綿密な計画の策定やリスクの評価が求められる傾向があるとされるが、複数の関係者を巻き込んで物事を進める場合には、事前に用意された計画があった方が、物事を効率的に進めることができるだろう。

また、不確実性の回避が高い社会では、起業や新規事業開発が行われにくくなると思われがちであるが、G・ホフステードらの研究によれば、不確実性の回避指標と起業家の割合にそのような関係性はなかった。むしろ、不確実性の回避が高い国ほど、起業家の割合が高い傾向が見られたという。これについてG・ホフステードらは、不確実性の回避が高い社会において避けられるのは「あいまいさ」であり、「危険性」ではないと述べている。さらにG・ホフステードらは、「主観的な幸福度の低さ」や「生活に満足していない人の割合」が高い社会ほど、起業家の割合が高くなる点を指摘している。

これらのことから推察すると、日本企業の新規事業開発に対する適性は、必ずしも低くないと考えられる。

日本のTEAが低いことは、日本では不確実性に対する回避指標が高いことから、起業活動に綿密な計画や準備が求められている可能性がある。この場合、起業までのハードルは高くなるかもしれないが、一つ一つの起業活動の「質」は、むしろ高くなるだろう。日本のTEAが低いことのもう一つの背景として指摘できるのは、日本人は「主観的な幸福度」や「生活に対する満足度」がこれまで高かったために、あえて起業に踏み切る必然性を感じにくかった可能性である。つまり、起業に対する適性の低さではなく、起業に対する必然性の低さが、日本のTEAの低さの要因となっている可能性がある。

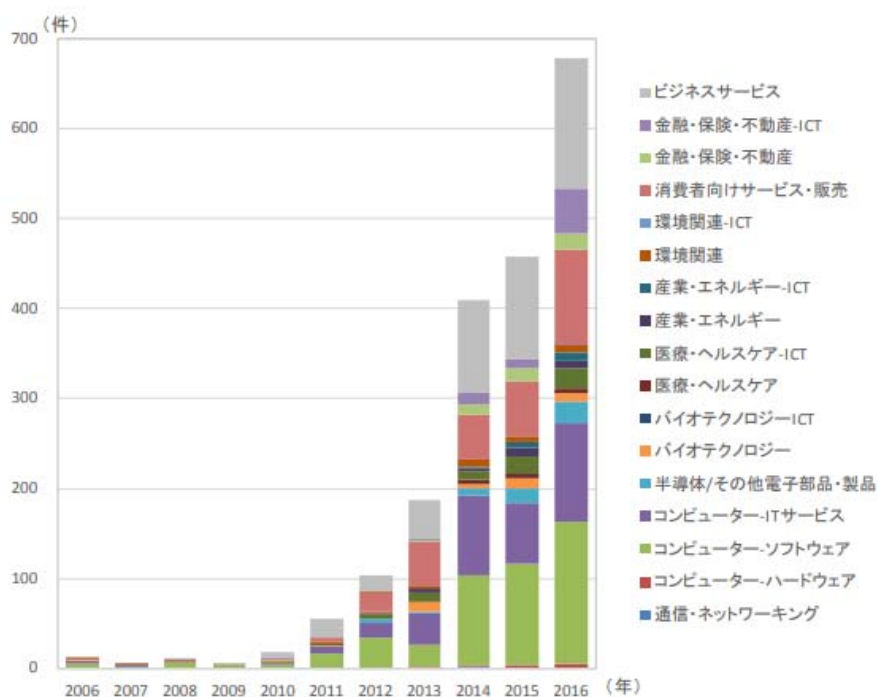
こうした中、日本でも新規事業開発が今後拡大すると見られる変化が起こっている。

まず、「オープンイノベーション」と呼ばれる大企業とベンチャー企業との事業連携が大きく拡大している²。オープンイノベーションは、大企業にとっては自前主義から脱却し、ベンチャー企業の技術と成長力を取り込んでいくことにメリットがあり、ベンチャー企業にとっては、大企業が持つ販路やノウハウを活用してビジネスを拡大していくことにメリ

² 広義には、大企業とベンチャー企業との連携だけではなく、企業とその取引先や顧客、大学・研究機関、地域団体、その他の外部ステークホルダーとの連携全般を指す場合もある。

ットがある。JOIC（オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会）と NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）が 2018 年 6 月に発行した「オープンイノベーション白書 第二版」によれば、このオープンイノベーション件数（大企業とベンチャー企業の事業提携件数）は、2010 年までは 10～20 件程度で推移していたが、2011 年以降増加を続け、2016 年には約 700 件まで増加している（図表 3）。2017 年、2018 年の数字は未公表であるが、この増加傾向は続いていると見られる。

（図表 3）大企業とベンチャー企業との事業連携数



出所：JOIC、NEDO「オープンイノベーション白書 第二版」（2018.6）

このオープンイノベーション件数の増加は、超低金利下におけるカネ余りという下支え要因があり、短期的には調整が入る可能性があるが、増加傾向は一過性のもではなく、今後も続く構造的な変化であると筆者は考えている。それは、オープンイノベーション件数増加の背景に、国内人口の減少、第 4 次産業革命とも呼ばれる情報通信技術の革新、製品ライフサイクルの短期化、そして上場企業が守るべき行動規範を示した企業統治の指針であるコーポレートガバナンス・コードの普及³といった構造的な要因があると考えられるためである。こうした外部環境の変化によって、日本企業が新規事業開発に取り組む必然

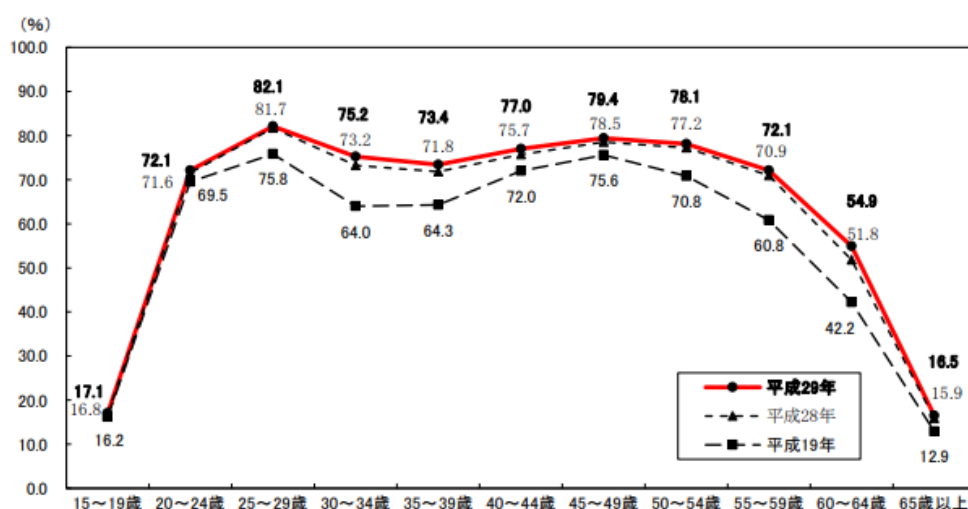
³ コーポレートガバナンス・コードは 2018 年 6 月 1 日に改訂版が公表されている。

<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20180601.html>

性がかつてないほど高まっている可能性がある。

また、オープンイノベーションの推進だけではなく、既に多くの企業で進められている女性活躍の推進も、企業の中長期的な成長力を高めるために日本企業で起きている変化の一つである。厚生労働省が発表している「平成 29 年度版 働く女性の実情」によれば、近年、女性の労働力率は全ての年代で上昇傾向にあり、女性の労働力率が描く「M 字型カーブ」は底が浅くなり、M 字から台形に近づきつつある（図表 4）。

（図表 4）女性の年齢階級別労働力率



出所：厚生労働省「平成 29 年版 働く女性の実情」

早稲田大学ビジネススクールの入山章栄准教授は、イノベーションを生む最初のステップは、知の探索範囲を広げて「既存の知」と「既存の知」の新しい組み合わせをすること、すなわち「既存の知の新結合」であるとしている。同氏は、数字合わせのためのダイバーシティを否定する一方で、「女性ならではの知見」が必要な企業における女性活躍の推進や女性幹部社員の登用、従業員一人一人のスキルやバックグラウンドに多様性を持たせることを推奨している。「既存の知の新結合」を起こすにあたって、女性や外国人やマイノリティなど、多様なスキルや個性を持ったメンバーがチームとして活躍できる場を整えることは、新規事業の開発においても有効な施策である。

こうしたオープンイノベーションの拡大や女性活躍の推進は、異なる技術や文化、ルールなどを意識的に組み合わせることで、「既存の知の新結合」を生み出し、イノベーションを意図的かつ継続的に起こそうとする取り組みであると考えられる。

異なる技術や文化やルールの結合は、お互いの対立や衝突を生むことが多く、すぐに目に見える成果が出ないことも多い。さらに、どのような「知の新結合の起こし方」がその企業にふさわしいかは、それぞれの企業が置かれている環境や成長段階などによって異なる。ガイドラインやマニュアル、他社の事例を探すことは難しくないが、それらを自社に当てはめて実行する場合には、それが自社にあった仕組みであるかどうかを慎重に見極めることが必要である。

ただし、上述のように、日本は不確実性の回避指標が高い社会であり、日本企業は、新規事業開発に必要な正確性や勤勉さを既に有していると見られる。あいまいさを排除し、組織として社内の新規事業開発活動を正式に認め、計画や道筋を立てた上で取り組めば、他の国や企業よりも「打率」の高い事業開発ができる可能性もある。

日本企業がこうした組織変革に取り組むことは、本格的な人口減少期を迎えている日本からの社会的な要請でもある。「日本企業は新規事業開発に向かない」と決めつけることの弊害はますます大きくなるだろう。経営者には今、既に多くの企業が取り組みを始めているように、変化の激しい時代にも即応できる新たな組織体制・仕組みを構築することが求められていると考えられる。

参考文献

- 入山章栄「ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学」(日経 BP 社、2015 年 11 月)
- 田所雅之「起業の科学 - スタートアップサイエンス」(日経 BP 社、2017 年 11 月)
- G・ホフステードら『多文化世界 - 違いを学び未来への道を探る 原書第 3 版』(有斐閣、原書第 3 版、2013 年 10 月)

— 以上 —