

コーポレートベンチャリング2.0のススメ

【第1章】コーポレートベンチャリング1.0から2.0へ

イノベーションを起こしたい？ 起こしたくない？

近年、本業における将来性への危機感から、新規事業開発やイノベーション活動に積極的に取り組む企業が増えている。従来型の自前主義から脱却し、外部ベンチャー企業などを巻き込みながら新規事業開発を推進する企業も増加しつつある。

一方で、組織の中でこのような取り組みが「無意識のうちに」阻害されるケースも非常に多い。本来、本業が右肩下がりの中で“明日の飯の種”を探すことに邁進すべきであるにも関わらず、その活動が十分Encourageされない、という矛盾・ジレンマを抱えるミドル層や若手が非常に多いのも事実である。筆者がコンサルティングの現場で受ける生の声の一部を紹介したい。

- 他社のマネではないイノベティブな新規事業を考えると言われ提案したが、役員に“市場性の分析が足りない”と一蹴されてしまった。そもそも今世の中にある市場の将来性を、本業と同様に予測できる訳がないのに...
- 他社と組んで新規事業の可能性を模索するよう言われ、有望なアイデアを持つベンチャー企業との協業を提案したが、“会社の信用力がない”という理由で稟議が通らなかった...
- 何よりもスピード感を持って事業化することが大事なのに、本業のコスト削減志向が伝播し、外部リソースを積極的に活用することもできない...
- 本来、成功確率が低い新規事業にチャレンジしているにも関わらず、本業と同様の減点主義で人事評価されるため、メンバーのモチベーションが上がらない...

なぜ今「コーポレートベンチャリング」なのか？

デロイトでは、従前より「コーポレートベンチャリング」にあらためて目を向けることを提唱してきた。

日本で「コーポレートベンチャリング」というと、社内ベンチャー制度や外部ベンチャーへの投資という個別の文脈で語られることが多い。これに対しデロイトでは、「コーポレートベンチャリング」を全社的な活動と捉え直し、新しい事業や顧客価値を創出する個々の活動のほか、組織・ガバナンス・人事などを含めて、活動全体を整流化することが、“明日の飯の種”を「持続的に」創出するための重要な鍵であると考えている。

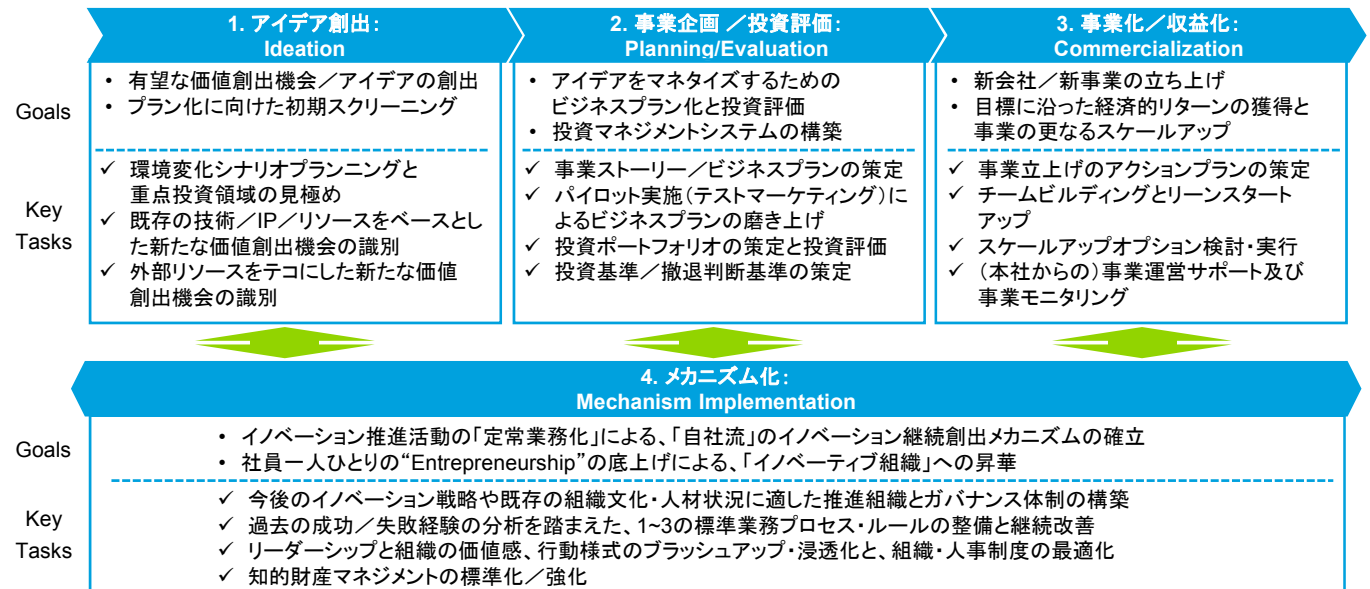
これをデロイトでは「コーポレートベンチャリング2.0」と呼んでいる。Web1は、2.0で新たな価値が広く認知され、3.0で更に大きな花を咲かせている。イノベーションが生まれないとされて久しい日系企業において、「コーポレートベンチャリング」が2.0へ、更には3.0へと進化するためにどうすべきか、読者の皆様とともに考えていきたい。

本コラムでは、その契機として、全3章に亘り、デロイトが考える「コーポレートベンチャリング2.0」のあり方を紐解いていく。第1章では、その全体像について紹介する。

4つの要素で「コーポレートベンチャリング」を捉える

デロイトでは、「コーポレートベンチャリング」を、新たな事業・顧客価値を創出する直接的な3つのプロセス「1. アイデア創出」「2. 事業企画／投資評価」「3. 事業化／収益化」と、それら一連のプロセスをモデル化し組織文化として浸透・定着化させる「4. メカニズム化」の、計4つの要素で構成されると捉えている（図1）。

図1:コーポレートベンチャリングを支える3つのキープロセスと下支えするインフラ（Deloitte Innovation System）



新規事業開発に際して、前述のような組織内の矛盾・ジレンマが生まれてしまう背景には、多くの企業で、これら4つが全体最適的・有機的に取り組まれていないという状況がある。特に、4つの要素のうち「4. メカニズム化」は、効果が測り難いことにも起因し、重要な活動とみなされず、体系的に取り組まれていない場合が多い。すなわち、1~3のプロセスに学習が生まれず、「場当たりの」となり、その結果成功事例が生まれにくい（生まれたとしても単発的）状況をもたらし、逆に失敗事例が積みあがる。これらを経て最終的に、組織内でのコーポレートベンチャリング活動へのモチベーション低下という負の連鎖に陥るのである。

1.0と2.0の違いについて考える

時代は、大きな変化の只中にある。既存の業界や産業構造が変曲点を迎つつある中で、「コーポレートベンチャリング2.0」はどうあるべきか？ 前述の1~4の4つの要素に沿って、従来、一般的に採られてきた考え方（以下1.0と呼ぶ）との比較で考えていきたい。

以下では、まずは4つの要素それぞれについて、キーワードレベルで1.0と2.0の違いについて紹介したい（図2）。詳細は第2章以降で解説する。

1. アイデア創出プロセス: VariationからFocusへ

コーポレートベンチャリング1.0の最大の「落とし穴」は、新規事業開発マネジメントの成功モデルが、ベンチャーキャピタル型の金融的アプローチに「抛りすぎている」点にあったと考える。ベンチャー投資と企業の新規事業投資をアナロジーで捉えれば、アイデア創出プロセスにおける勝負所は、案件の数と多様性（Variation）になる。すなわち幅広く数多くのビジネスシーズをかき集め、「数打ってあてる」ことが基本戦法であった。

この戦法は、変化が激しく有象無象のアイデアが生まれ易い環境下においては、コストだけが膨らむ可能性が高く機能しにくい。そこで2.0として注目すべきキーワードは“Focus”である。社会／業界の変化のストーリーに基づき自社にとっての重点成長領域を大胆に見極めることに、あらためて注力することが求められる。

2. 事業企画／投資評価プロセス: SelectionからShapeへ

1.と同様のアナロジーで、1.0において、事業企画／投資評価プロセスで勝負を決めるポイントは、数多くのビジネスシーズから投資対象を見極め、選択すること(Selection)であった。投資対象の選択基準の基本線は、ビジネスプランの完成度と想定されるROIに収斂した。一方で、2.0のキーワードは、Focusした領域におけるビジネスアイデアを、実行可能なプランにまで、組織をあげて“磨き上げる”こと(Shape)である。変化の激しい環境下において、将来リターンを正確に予測することが、より困難となっていることは言うまでもない。他社のマネではない事業、新しい市場を創出するような事業を目指すほど、ROI視点での“選択”の意味合いも薄れる。このような環境下では、新規事業案件のGo/No-goを厳しくジャッジするよりもむしろ、“リーンスタートアップ”のアプローチも活用しながら、ビジネスプランの磨き上げに組織をあげてチャレンジすることが求められるのである。

3. 事業化／収益化プロセス: RetentionからPersistへ

Variation → Selectionを経た事業化／収益化プロセスでは、事業立ち上げは現場に任せ、財務的な一定の基準(撤退基準)に基づき各案件を監視するような、金融投資家の株式の時限保有的考え方(Retention)が、一般的であった。

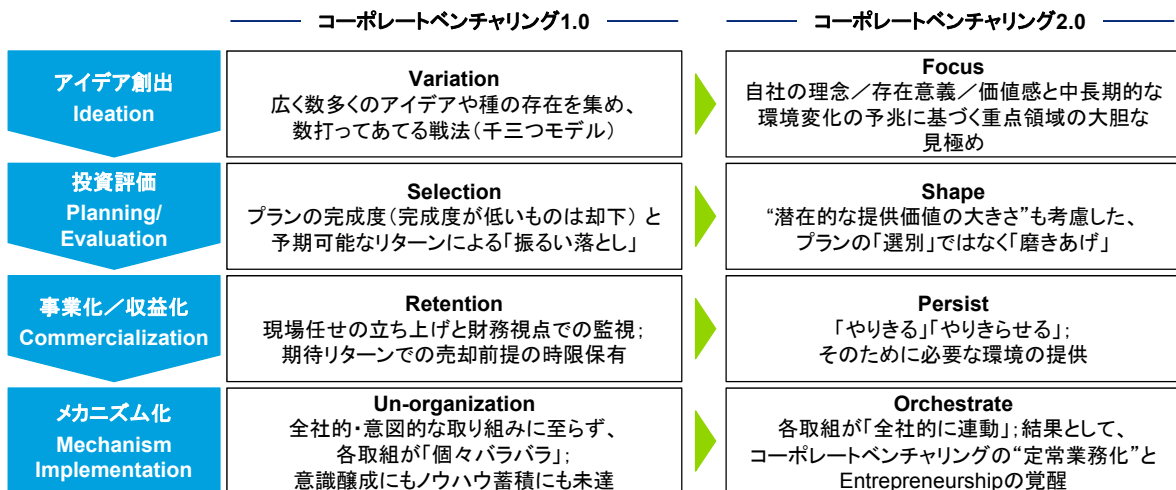
一方で、Focus → Shapeを経て、2.0として重要なキーワードは「やりきること」「やりきらせること」(Persist)である。「カネ」のみ投資する金融的アプローチと違い、事業会社では「カネ」とともに、「ヒト」が投下される。仮に事業がうまく進まず撤退を余儀なくされた場合、それは「ヒト」の評価や将来キャリアにも直結しうる場合が多い。従って、リスクの高い新規事業開発案件であればあるほど、財務視点の監視ではなく、現場が徹底して事業化を「やり切る」ことができる環境整備を優先すべきである。VariationからFocusへの転換によるコスト圧縮が、その原資ともなりうる。

4. メカニズム化プロセス: Un-organizationからOrchestrateへ

前述のように、4つの要素のうち「4.メカニズム化」は、組織の中で重要な活動とみなされず、体系的に取り組みされていない場合が多い(Un-organization)。このような中で失敗事例が積みあがると、本来全ての組織のDNAにあるべきEntrepreneurship(起業家精神)が徐々に阻害され、その結果、「組織的」「継続的」に価値創造するような文化が生まれにくくなる負の連鎖に陥ってしまう。

そこで2.0における重要なキーワードは、コーポレートベンチャリング活動の全社的な運動(Orchestrate)である。リスクの高い新規領域にチャレンジし易いガバナンス体制や人事制度、全社的な活動を推進する機能の専門組織化、1~3におけるノウハウの蓄積、トップマネジメントのリーダーシップと組織文化の醸成など、取り組むべきことは多岐に亘る。

図2: コーポレートベンチャリング1.0から2.0へ



参考文献

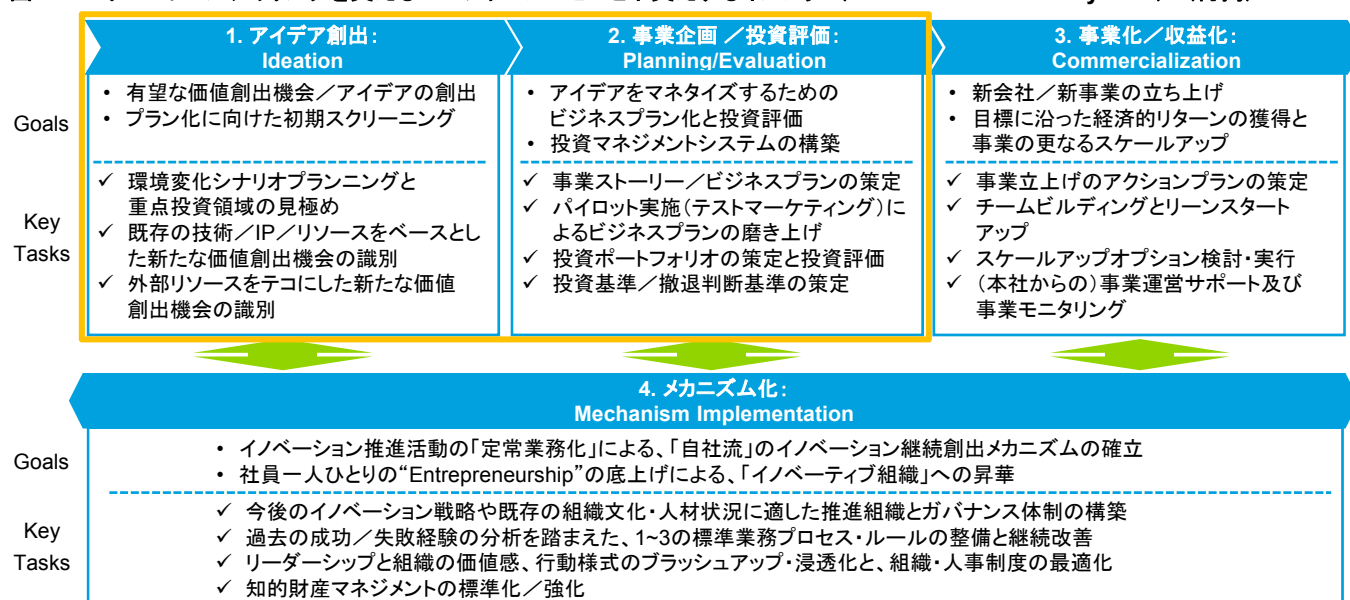
- 『イノベーションのジレンマ』 クレイトン・クリステンセン 著、玉田俊平太 監修／伊豆原弓 訳、株式会社翔泳社(1997年刊)
- 『イノベーションへの解』 クレイトン・クリステンセン／マイケル・レイナー 著、玉田俊平太 監修／櫻井祐子 訳、株式会社翔泳社(2003年刊)
- 『THE INNOVATOR'S MANIFESTO』 マイケル・レイナー 著、Crown Business社(2011年刊)

【第2章】アイデア創出～事業企画／投資評価の“ツボ”

はじめに

本章においては、コーポレートベンチャリングを支える4つの要素のうち、「1. アイデア創出プロセス」と「2. 事業企画／投資評価プロセス」のあり方について考察する。

図3:コーポレートベンチャリングを支える3つのキーププロセスと下支えするインフラ (Deloitte Innovation System) (再掲)



1. アイデア創出プロセス: VariationからFocusへ

社会的課題へのFocusから始まる価値創造プロセス

第1章において、コーポレートベンチャリング1.0の最大の“落とし穴”は、ベンチャーキャピタル型の金融的アプローチに“掘りすぎた”点にあったことに触れた。すなわち、アイデア創出プロセスにおいては、案件の数と多様性 (Variation) を追求し、幅広く数多くのビジネスシーズをかき集め「数打って当てる」ことが基本戦法とされがちであった。しかしながら企業のコーポレートベンチャリングにおいては、新規事業を担当するのは自社の社員であり、投資をして失敗したら出資を引き上げればよいという単純な話とはならない。従って、プロセスの出発点であるアイデア創出の基本方針が金融的アプローチとなると、その後のプロセスにおけるコストとリスクがベンチャーキャピタル以上に増大し、そもそも成り立たないモデルとなるのである。

対して、コーポレートベンチャリング2.0の要諦はFocusである。多くの企業では、ある特定の事業領域での新規事業など、業界／業種レベルでの検討対象領域の絞り込みはなされている。しかしこのようなFocusは「世の中になく新しい事業」を起こす発想の制限になりかねないためお奨めしない。ここで必要なFocusは「解決すべき社会的課題」へのFocusである。そもそも企業の存在意義は何らかの社会的課題の解決にある。自社の存在意義に照らしたときに未だ解決されていない課題は何か？ これをグローバルな視点や超国家的視点 (すなわち既存の法規制を前提としない視点) で再定義することが、骨太な新規事業を効率的に産み出すために必要な、アイデア創出プロセスにおけるFocusにあたるのである。

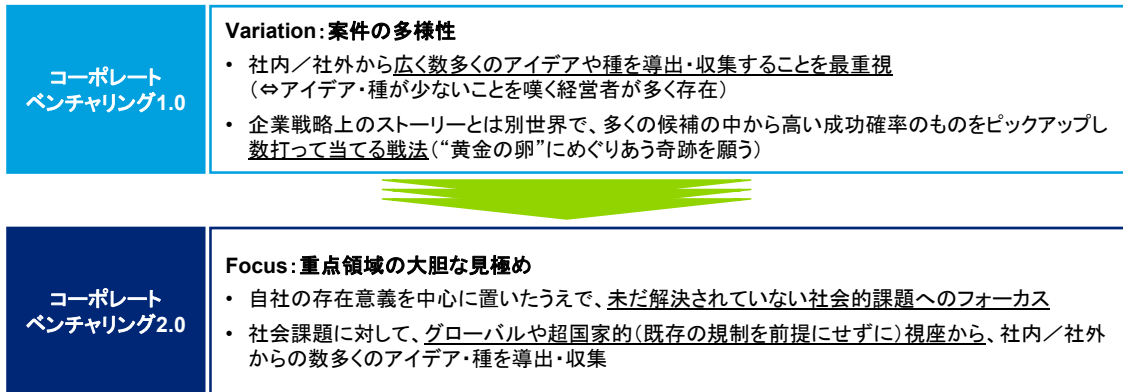
外部リソースを活用したアイデアの「共創」へ

一方で、日系企業でもう一つよく聞く悩みに、「良いアイデアが産まれない」という点が挙げられる。このようなケースにおいて、従来型の自前主義に過度に固執するのではなく、外部の資産／リソース／ナレッジを有効に活用するなど、最終的に自社にとって実利を得られるような最適なアプローチを選択することも重要な判断ポイントとなる。

外部リソースの活用を通じた新規事業開発に関しては、かねてよりP&Gにおける取り組みが有名である。P&Gにおいては、InnovationNet*1というアイデア共有のためのイントラネットを社内で整備する一方で、Connect & Developmentという取り組みの中で、積極的にオープンイノベーションを展開している。結果として、アイデア数の増加(外部からの製品アイデア3倍増)、研究開発生産性の向上(60%向上)、研究開発費率の半減、研究開発期間の短縮、上市商品数の増加(社外を巻き込んだ開発商品が50%超を占める)という成果を創出し、最終的に2000年から2011年の間において売上高の倍増という成長を遂げている。*2

日系企業でもこのようなオープンイノベーション型のアイデア創出を目指す企業が増加しつつある。特に昨今では外部ベンチャー企業のエネルギーをうまく自社に取り込もうとする試みが増えている。自らインキュベーション施設を創ってそこにベンチャー企業を選抜し入所させ、自社のインフラに適した新しいサービス開発を促す大手通信事業者や、自らFocusしている領域に属するベンチャー企業をピックアップし、ビジネスアイデアと共創の可能性について個々にディスカッションを仕掛けるような大手製造業など、数多くの試みが挙げられる。ただしこれらの試みが、前述の社会的課題へのFocusではなく、「数打って当てるモデル」になっている場合、成功に結びつかない(結びつくまでに多くの犠牲を払う)可能性が高い点についてはあらためて留意されたい。

図4:コーポレートベンチャリング1.0から2.0へ ~アイデア創出プロセス~



*1:『COMPUTERWORLD』Innovation Inside Out(2004年9月)

*2:『Harvard Business Review』P&G:コネクト・アンド・ディベロップ戦略(2006年8月)※Connect & Developmentの成果について

2. 事業企画／投資評価プロセス: SelectionからShapeへ

総力戦でビジネスプランを練り上げる

1.0において、事業企画／投資評価プロセスで勝負を決めるポイントは、数多くのビジネスシーズから投資対象を見極め選択すること(Selection)であり、投資対象の選択基準の基本線は、ビジネスプランの完成度と想定されるROIに収斂された。しかしながらこのアプローチは、既存の延長線上の新規ビジネスの投資判断であれば機能するが自社がこれまで主戦場としていない領域への事業展開や、そもそも現時点で世の中になく新しい事業／商品の企画に対する投資判断の場合には機能しえない。結果、既存事業領域の周辺において、他社が既に取り組んでいるような細かな新規事業がたくさんできるが、インパクトあるイノベーションに繋がるような新規事業はそもそも、投資可否判断の過程で振り落とされてしまうという、日系企業によくある構図に陥ってしまうのである。

本来このような状況においては、新規事業案件のGo/No-goの判断材料となるビジネスプランの策定を担当者任せにするのではなく、部門／会社／グループ、場合によっては外部の知をも結集し、総力をあげてプランを“練り込む”ことに集中すべきである。ただし繰り返になるが、このようなアプローチは、アイデア創出プロセスにおいて会社として検討対象領域がFocusされていることが前提となることに留意されたい。

実際に、昨年から今年にかけて、国内の大手企業において、インターネット関連の新サービス開発にあたり行われた事例が興味深い。この取り組みは、自社の従業員がそれぞれ個別に外部ベンチャー企業や有識者を巻き込み、協働してビジネスプランを練り上げた上で、自社主催のビジネスプランコンテストに諮るといものである。多段階のコンテスト設計により、投資判断する立場の評価者との意見交換の場が複数回生まれ、評価者からのポジティブフィードバックによりビジネスプランの精度が更に高まり、最終的にそのまま最終選考という名の社内の稟議プロセスへかけられることとなった。

この事例の興味深い点は、“起案した従業員と投資判断する経営者、更には外部企業も含めた共創による極めてオープンな事業企画／投資評価プロセス”である点にある。本来クローズドな社内の稟議プロセスに外部メンバーをも関与させ、更にその取り組み自体を社内の定型プロセスとして確立させるという手法は注目に値する。当該取り組みによる直接的な成果は、インターネット関連新規サービスの立上げであるが、間接的には、“外部の血”を組織の中に通わせることにより、従業員の物事へ取り組みスピード感や新たなアプローチ、アントレプレナーシップといったマインドセットを根付かせるという波及効果も期待することができる。

最初から外部メンバーを組織の中核に交わせることに躊躇する場合は、上記の事例のように、領域を限定し、かつ、テンポラリな活動としてイベント型の取り組みからスタートすることも有効な手立てのひとつである。

Finance指標のみに頼る評価基軸からの脱却を

投資案件のGo/No-goのジャッジにおいては、他社のマネではない事業、新しい市場を創出するような事業を目指すほど、ROI視点での“選択”の意味合いも薄れていくことに注意が必要である。特に市場自体が存在しない場合は、以下の点を頭に入れておく必要がある。

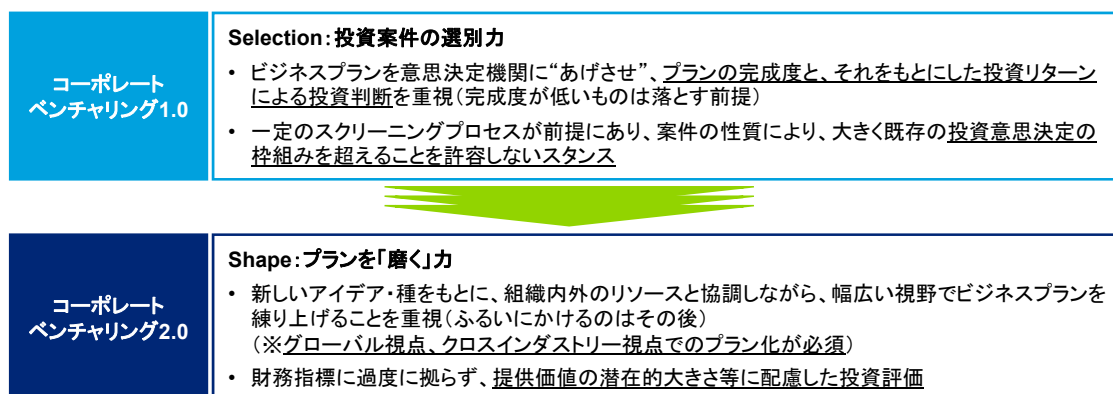
- 基準となる市場調査レポートも過去の時系列データも存在しない
- 類似市場から類推しようにも適切な類似市場が存在しないケースが多い
- 既存顧客は既存の製品／サービスの観点から評価するため既存顧客データも役に立たないケースが多い
- 自分が使ったことのない製品／サービスの使い方を想像することは困難であるため新規顧客データについても信頼性は低い

下記事例を通じて、潜在市場の予測がいかに困難なものかを理解することができる。

2002年5月における市場調査レポートにおいて、ハードディスクベースのMP3プレーヤーの2003年における市場規模は90万台と予測されていたが、蓋を開けてみると、実際に2003年に販売されたMP3プレーヤーは250万台以上であった。それも1年後の予測であったにも関わらず、市場調査レポートの予測は200%以上間違っていたことになる。^{*3}

インパクトあるイノベティブな事業を産み出していくためには、従来型の財務指標へ依存するのではなく、「社会全体や顧客の課題解決にいかに関与しているか」「その課題解決にはどの程度の社会的インパクトがあるか」など、社会／顧客に対する潜在的な価値提供の大きさに着目したKPI設定と、走りながらジャッジしていく意思決定の柔軟性が成功の鍵となる。すなわち極端に言えば、既存の“窮屈な”投資判断プロセスとは全く別のプロセスを作る必要があることを、既存の経営者自身が気づいて実行しない限り、骨太な新規事業を産み出しコーポレートベンチャリングを活性化することは実現しえないのである。

図5:コーポレートベンチャリング1.0から2.0へ ～事業企画／投資評価プロセス～



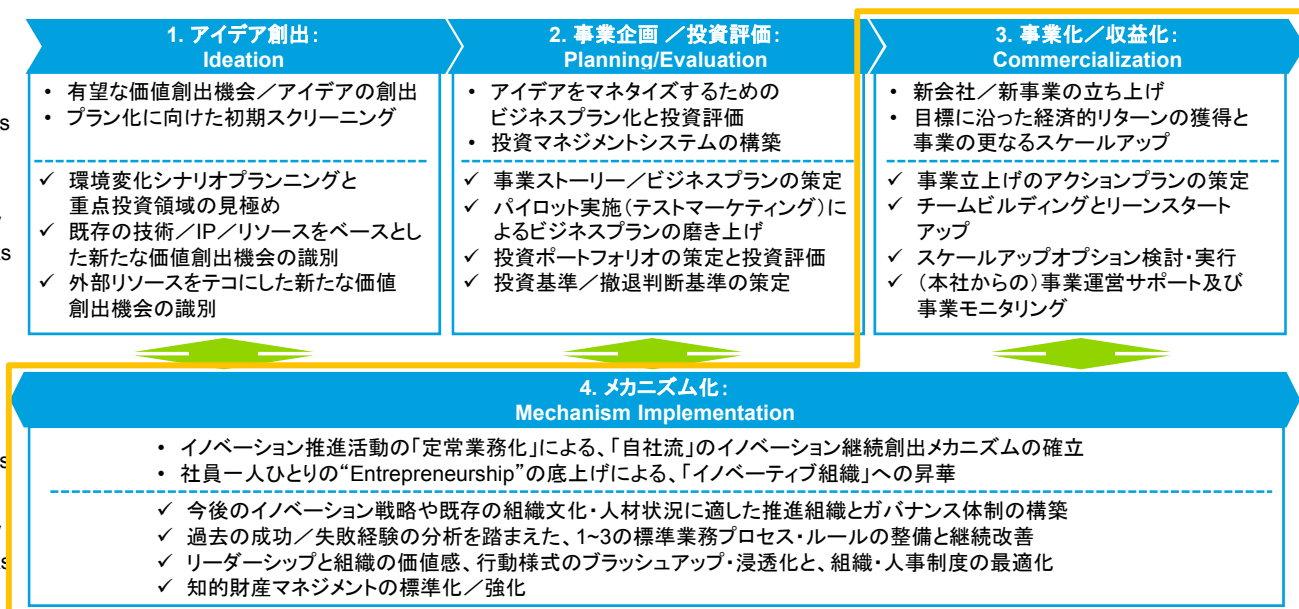
*3:『イノベーションへの解 実践編』スコット・アンソニー, マーク・ジョンソン, ジョセフ・シンフィールド, エリザベス・アルトマン, クレイトン・クリステンセン (2008年9月)

【第3章】事業化／収益化～メカニズム化の“ツボ”

はじめに

本章においては、コーポレートベンチャリングを支える4つの要素のうち、残る「3. 事業化／収益化プロセス」と「4. メカニズム化プロセス」のあり方について考察する。

図6:コーポレートベンチャリングを支える3つのキーププロセスと下支えするインフラ (Deloitte Innovation System) (再掲)



1. 事業化／収益化プロセス: RetentionからPersistへ

事業の本来価値に着目したマネジメント手法を

第1章において、コーポレートベンチャリング1.0の最大の“落とし穴”は、ベンチャーキャピタル型の金融的アプローチに“拠りすぎていた”点にあったことに触れた。多くの日系企業において、長らく本業自体の収益性に対して強いプレッシャーがかけられている状況の中で、新規事業については、「短期売却前提での時限保有」というスタンスに基づき、財務視点で収益を追求することを主眼に置く傾向にあった。すなわち、収益が期待通りにならない事業については売却 / 撤退を短期間で判断するような、金融的なポートフォリオマネジメントをすることが合理的かつ正しいマネジメント手法だと「割り切り」がちであった。しかし、実際の企業のコーポレートベンチャリング活動の現場においては、それぞれの新規事業を社員が担当しており、企業としては金銭的投資に加えて社員のキャリア・時間も投資していることに等しいため、「失敗しそうなれば途中で投資を引き上げればよい」といった単純な話にはならないことは言うまでもない。そこで、コーポレートベンチャリング2.0においては、事業の収益性のみを継続可否判断に用いるのではなく、当初設定したシナリオや顧客価値創出活動の達成度も踏まえた総合的な判断を推奨している。本来、社会的課題の解決や顧客が目前の課題を片付ける手段を提供することを目的として事業を推進しているはずであり、それらが当初目論見通りに進展しているかどうか、最初にチェックされてしかるべきである。順調に進展している一方で当初想定収益性に到達していない場合、収益シミュレーションの前提が現実と乖離していたということであり、シミュレーションの前提を見直すことで期待収益の軌道修正を図ることになる。

もう一点、事業立上げ期において経営陣が意識すべきポイントは、担当者任せの環境を作らないことである。立上げ推進担当者は、自らリスクを取って新たな領域へチャレンジしており、経営陣はこれらを強力にバックアップすべく、社内の各種リソース / ナレッジへのアクセスや、社内外関係者との交渉サポート、場合によっては一部機能のアウトソーシングを受け持つことにより、新規事業推進担当者がコア業務にフォーカスできる環境を全社的に整備することがコーポレートベンチャリング2.0の肝となる。

走りながら考える「リーンスタートアップ」での立上げを

日系企業の新規事業の傾向として、一度、経営陣の承認を得て立ち上げた事業を、立上げ当初の事業内容から全く変更しないまま、頑なに推進するケースが見受けられる。そもそも新たな事業を立ち上げるとなると、不確定要素が多く、マーケットや顧客の反応すら企画段階では仮説に過ぎないケースが多い。特に、既存事業との関連性が薄い事業や、従来マーケットに存在しなかったような破壊的な商品 / サービスにおいてはその傾向は顕著である。従って、企業側もマーケットや顧客の反応に応じて、より良い製商品・サービスの形は

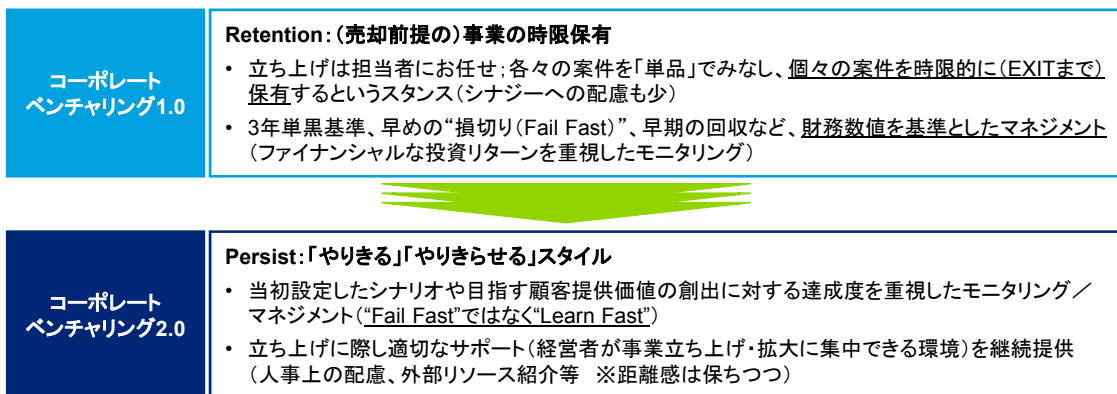
何か、という視点を持ち続け、自社製商品・サービスの形をニーズに応じて柔軟に変化させていくことが成功の要諦となる。むしろ、「プランA(事業立上げ当初の事業プラン)」は失敗する、というくらいのマインドセットで挑むことが重要である。

現在、誰もが成功企業として知るグーグルでさえも、プランAは失敗に終わっている。当初、画期的なアルゴリズムによる素晴らしい検索エンジンの開発と浸透に成功するという、学術的な見地からは偉業と言えるものであったが、マーケットへの浸透に伴って膨れ上がるハードウェアとメンテナンス費用に、事業としては押しつぶされてしまう結果に終わった。そこでプランBとして他のインターネット企業へのライセンス供与モデルを打ち出すものの成功せず、その後たどり着いたのが現行の広告モデルということになる。

また、欧州のLCCの草分け的存在であるライアンエアも、当初からLCCモデルを展開していたわけではない。プランAにおいては既存エアラインよりも充実したアメニティサービスを低価格で提供することを目指したが、2つの路線と2機の航空機だけでは採算が取れず存続の危機に直面することになった。そこで、当時の経営陣は米国で成功を収めていたサウスウエスト航空のモデルに着目し、従来のビジネスモデルからLCC型へ大きく舵を切ることに、既存エアラインとは異なる成長路線を通じた成功を手に入れることになった。^{*4}

どんなに優れた(と考える)ビジネスプランであっても、当初の構想がそのまま成功を収めることは稀だと考える方が懸命である。従って、事業化/収益化においては、プロトタイプによるテストマーケティングの実施や、将来の顧客候補の「生の声」に耳を傾けることを通じて、従来のビジネスプランの有効性を問い続ける活動が重要となるのである。

図7: コーポレートベンチャリング1.0から2.0へ ~事業化/収益化プロセス~



*4: 『プランB 破壊的イノベーションの戦略』ジョン・マリンス、ランディ・コミサー共著

2. メカニズム化プロセス: Un-organizationからOrchestrateへ

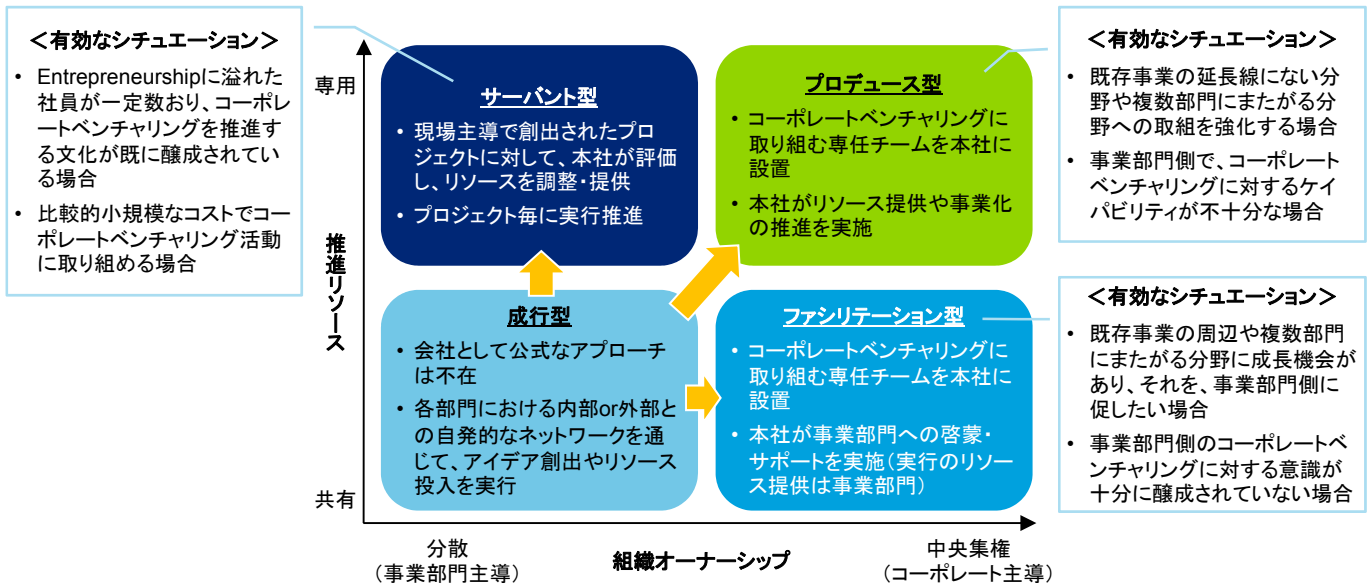
社内の様々な仕組みをコーポレートベンチャリング促進基点で再点検を

大多数の企業において、コーポレートベンチャリングを促進させるメカニズムの構築は社内でも重要な取り組みとはみなされていない。仮に重視された場合においても、新規事業を推進する部門の設置や、企業内ベンチャーキャピタルによる事業への投資、ビジネスアイデアコンテストを通じた新規事業アイデアの公募など、それぞれが単体の切り離された活動として取り扱われるケースが多い(1.0)。

本来、コーポレートベンチャリングのメカニズム化プロセスは、企業が「組織的」「継続的」に新規事業/価値を生み出すための、いわばDNA創造活動とも言うべき取り組みであり、2.0では、新規事業への推進組織体制やガバナンス、人事制度やナレッジ蓄積などを、企業文化を形成する一連の経営基盤の構築プロセスとして捉えることを強く推奨する。以下にいくつかのテーマに絞って説明する。

どのような組織体制で推進すべきか、という点はコーポレートベンチャリングを検討・推進する上でよく話題にあがるポイントである。論点は「リソースの出し手」と「活動のオーナーシップ」に収斂され、それぞれについて、コーポレートサイドと事業部サイドがどのような役割分担で推進するかは、多くの場合、企業文化によって定義される。例えば、事業部側で新規事業のソーシングから企画・立上げまでを一括して担当する習慣が浸透している場合、事業部側に一定のケイパビリティが備わっているケースが多い。その場合においては、「事業部リソース」と「事業部オーナーシップ」によって活動を推進する方が推進のスピード感を考慮すると望ましいであろう。また、既存事業部門を横断するようなテーマをアジェンダとする場合や、事業部門側で新規プランニングの習慣がない場合においては、コーポレートサイドによる一定の関与を通じたコントロールが有効となるケースも存在する。

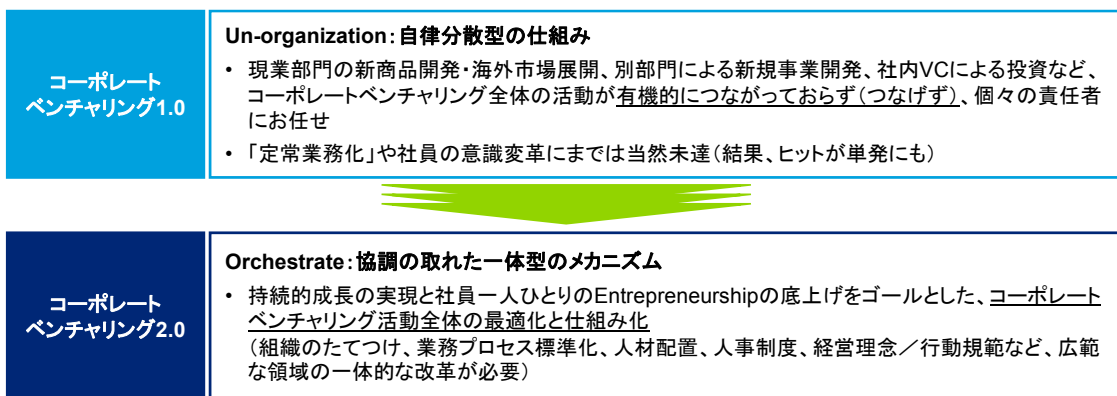
図8:コーポレートベンチャリングを推進する組織の考え方



新規事業は既存事業と比較すると相対的に成功確率が低い活動であり、それら活動に配置された(または志願した)メンバーのモチベーション維持も、よく挙がるテーマである。そもそも誰をアサインするのかということも重要な判断であり、育成目的でアサインするケースも見受けられるものの、活動自体の重要性に鑑みると、既に経験とケイパビリティを一定程度持ち合わせた人材を軸に取り組むことが大前提となる。そのうえで、既存事業部門と同様の評価体系を横スライドさせるのではなく、「アイデア創出」「事業企画／投資評価」「事業化／収益化」の各プロセスにおける成果(財務視点に傾注するのではなく)、個々人の役割に対する評価を組み合わせた評価体系を人事制度上組み込むなど、新規事業の偶発性を考慮した仕組みを社内に構築することが、コーポレートベンチャリングを促進する際には重要な土台となる。

前述のような企業活動の前提となるような社内メカニズム無しでは、いくら「アイデア創出」「事業企画／投資評価」「事業化／収益化」の各プロセスに熱心に取り組んだ(または取り組むような号令をかけた)としても、効果は限定的である。コーポレートベンチャリングの推進には、各プロセス推進と同時に、土台となる企業としてのメカニズムをいかに築きあげるのかという点にも、大いなるフォーカスを当てるべきである。

図9:コーポレートベンチャリング1.0から2.0へ ~メカニズム化プロセス~



本コラムでは、企業がコーポレートベンチャリングを推進する際に取りべきアプローチについて、実践的な視座から紹介してきた。これら内容が読者における日々の活動の一助となることで、企業のコーポレートベンチャリングの活性化につながることを願いたい。

著者

デロイトトーマツ コンサルティング パートナー 萩倉 亘、シニアマネジャー 藤井 剛、マネジャー 谷河 洋崇

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社

グロースエンタープライズサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail dtc_ges@tohmatsumatsu.co.jp

www.tohmatsumatsu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatsumatsu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。