

日本企業における新しい社内ベンチャー制度

—富士通の事例分析を中心として—

山 田 幸 三

The New System of Internal Corporate Venturing in Japanese Firm

— A Case Analysis of FUJITSU Corporation —

Kouzo YAMADA

ABSTRACT

This study investigated the new system of internal corporate venturing in Japanese firm, based on a case analysis of FUJITSU Corporation. A case of FUJITSU Corporation suggested that it was very unique as a system of internal corporate venturing in Japanese firm, because the basic concept of its system was oriented to high-risk and high-return concept. We made it clear that critical characteristics of the system of FUJITSU Corporation were that Intrapreneurs had to finance over 50% of capital funds of new ventures, and their new ventures were obliged to spin off. Definitely, the incentive factor of the system was very different from one of the traditional management in Japanese firms, especially large firms which were driving forces of growth of Japanese Economy. It is possible that the characteristic of this new venturing system is diffused among Japanese large firms. However we must try to analyze the trend and problem of this new system.

1.はじめに

バブル崩壊後の経済の大きな構造転換のなかで、多くの日本企業は本格的な事業の再構築をめざしている。(財)関西生産性本部の1995年度の調査では、日本の大規模企業の中で、新事業開発をこの5年間の重要な経営課題の1つとして位置づけてきたとする回答は31%であり、今後その重要性がますます高まるとする回答は43%に達している⁽¹⁾。ところが、日本の主要な企業の新事業開発は、その重要性が認識されていたにもかかわらず、とくに1980年代以降、失敗の連続といっても過言ではない状況であった。同本部の調査結果でも、経験や技術の蓄積を含めた新事業の成功率ですら好景気の1990年度で37%、バブル崩壊以後の急激な失速を経験した1995年度では28%にすぎず、採算ベースではさらに低いと考えられる。

このことは、現在の日本経済を支える中核的な

産業に属し、本業や既存事業の順調な企業でも例外ではなく、新事業開発の成功確率を高めるための仕組みづくりが模索されている。最近の新たな動きとして、独立志向の強い社内企業家の発掘と育成を目的とし、事業提案者の出資を求めてベンチャーの独立を視野に入れるという新しい社内ベンチャー制度の構築をあげることができる。こうした制度は、1995年前後から富士通、松下電工、NEC、トヨタ自動車などで導入されているが、いずれも3年間で単年度黒字を達成することがベンチャー存続の条件となっている厳しい基準をもつ制度である⁽²⁾。

この論文では、富士通の事例をもとに、大規模企業における新事業開発のための仕組みづくりについて考えてみよう。富士通の構築した社内ベンチャー制度は、新事業を立ち上げた後の提案者に対する処遇が最も厳しく、新事業を提案した社内企業家に51%以上の出資を求め、事業を展開す

るベンチャーの独立を条件として支援するというハイリスク・ハイリターンを内包した仕組みである。

以下では、まず、先行研究で明らかにされた新事業開発と社内ベンチャーに関する基本的な論点を整理する。次に、富士通の社内ベンチャー制度の設計思想を概観し、制度の特徴を事業開発プロセスの段階に沿って分析する。最後に、この制度のもつ意義と課題を明らかにする。

2. 新事業開発の方向性と社内ベンチャー

企業が新事業開発に取り組む最も基本的な理由は、新事業の創造を通じて事業の新陳代謝を行い、企業の永続的な成長を実現するためである。本業や既存事業が順調であれば、企業にとって新事業の創造は緊急を要する問題ではないが、現実にはそのような状態がいつまでも続くわけではない。産業のライフ・サイクルが成熟化するという現実のもとでは、企業は自らの能動的な成長の原動力を長期的には新しい産業分野での新事業開発に頼らざるを得ないのである。たとえば、戦後の日本企業をみても事業の成長の期間や成長率には限界のあることが多く、特定の事業が何十年もの間成長し続けることは考えにくい。現実には、繊維、鉄鋼、造船、化学、機械、電機、自動車などのさまざまな産業の中核企業が、入れ替わりながら日本経済全体の成長を支えてきた。

それでは、成長の原動力としての新事業開発は、どのような範囲でとらえることができるのだろうか。新事業の範囲をどのようにとらえるかは、新事業開発の定義に関する主要な問題の1つである(マクミラン, 1986)。たとえば、マクミランとジョージは、製品、市場、および商業化段階に達するまでの期間(2年)を基準として、新事業開発を次の6つのレベルに分けてとらえている⁽³⁾。

- ① 現在の製品・サービスの価値や魅力を新たに高める。
- ② 1-2年以内に現在の市場に対して販売されうる新たな製品・サービス。
- ③ 1-2年以内に新たな市場に対して販売されうる

現在の製品・サービス。

- ④ 商業化段階に達するには2年以上を要すると見込まれる、現在の市場に対して販売されうる新たな製品・サービス、もしくは新たな市場に対して販売されうる現在の製品・サービス。
- ⑤ 既に他企業によって生産・販売されているが、当該企業にとっては未知の新たな製品・サービス。
- ⑥ 既知の市場、あるいは新たな製品もしくはサービスで創造されるまったく新しい市場において、現在の製品・サービスに取って代わるために開発されうるような、今日存在しない新たな製品・サービス。

これらの中で、「現在の製品・サービスの価値や魅力を新たに高める」レベル1は他の5つのレベルよりも容易であり、本当の意味での新事業開発とはいえないとされている(マクミラン&ジョージ, 1985)。マクミランとジョージの区別は、基本的には成長ベクトルをもとにしていると考えられ、その区別自体とレベル1を新事業とみなさない点とは納得的であるが、商業化段階までの期間の基準としている2年という年数については、必ずしも明確な採択理由が示されているわけではない。ここでは、成長ベクトルを基礎に最も基本的な事業の範囲の区別を行うこととし、市場(使命)と製品の2軸の選択によって4つの方向に分けてとらえる(アンソワ, 1965)。そのなかで、現有の市場と製品との深耕を目的とする「市場浸透」を除いたベクトルの方向、すなわち現有の市場での新たな製品の開発である「製品開発」、現有の製品による新たな市場への進出である「市場開発」、新たな製品による新たな市場への進出である「多角化」の3つの方向を新事業として考えることにしよう。

しかし、新事業開発は、製品や市場レベルの開発や多角化とは区別されるべきである。新事業開発の成否に最も大きな影響を及ぼす経営資源は獲得されるだけでは価値を生み出さず、組織化されることで事業開発のための潜在的な能力が醸成される。その組織化のためには、単に製品や市場の開発だけではなく事業としての仕組み、すなわち事業システムづくりを新たに行うことが必要とな

るからである。したがって、われわれは新製品開発を新事業開発の端緒的な形態として理解し、新事業を「単なる新製品開発ではなく、経営資源を組織化するための仕組みを新たにつくらなければならない事業」としてとらえて分析を進めていく。

それでは、新事業開発はどのような経営資源を組織化して進められるのだろうか。すでに確立された事業分野をもつ企業の場合、新事業開発には基本的に2つの方向性がありうると考えられる(榊原他, 1989)。1つは内部志向であり、組織内に蓄積された経営資源をもとに内部で事業開発を進める方向である。もう1つは外部志向であり、買収や合併、技術導入、合併事業の展開などによって、外部の経営資源を活用して事業開発を行う方向である。いずれの方向性でも母体となる親企業の関与は必要であるが、その関与の程度の違いによっていくつかの選択可能なモードに区別できる。ロバーツは、新事業を開始する際の主要なモードとして、①ベンチャー・キャピタル、②育成型ベンチャー、③ベンチャー・スピノフ、④ジョイント・ベンチャー、⑤ベンチャー・マーキング&メルディング、⑥社内ベンチャーの6つに分けている(ロバーツ, 1980)。

社内ベンチャーは、内部志向の新事業開発のなかでも最も母体企業の関与が大きい。榊原他では、社内ベンチャーの定義は、一般的に、①既存事業とは異なる新規性の高い事業の創造がめざされる、②大企業組織の内部に独立性の高い事業創造単位が設定される、③事業創造にかかわる研究開発、生産、マーケティング、さらに場合によっては財務、人事などにまで及ぶ広範な権限とそれを遂行するための資源がリーダーに与えられる、という3要素を含むことが多く、「製品の開発そのものよりも、むしろその開発で生み出された知識を利用し、市場性のある事業に転換するための営み」であり、基本的には「既存事業の延長上にはない新規事業を、社内資源を活用して創造する努力の総称」と定義されている(榊原他, 1989)⁽⁴⁾。

それでは、社内ベンチャーによる新事業の成否に対する影響要因は何か。主要な先行研究では、新事業開発の成否に影響する要因として、①文化、風土、企業の全社的なサポート、②新事業の

使命、戦略と環境、③新事業の構造/デザイン、④計画化、モニタリング、結果の評価、⑤新事業のマネジメントのためのスタッフ編成と報酬システム、などがあげられている(マクラン, 1986; サイ他, 1991)⁽⁵⁾。これらの要因は、事業開発戦略、新事業の管理システム、母体組織の機構と風土という3つのカテゴリーに分けることができる。そのなかでも、新事業開発全体の方向性を決める戦略と新事業を管理・運営する組織的な仕組みの構築は、相互依存的であるとともに適切な相互補強関係をもつ必要がある。新事業開発を最重要の経営課題として明確に位置づけてすぐれた事業開発戦略をたてても、それを実現させるための資源の組織化がうまく行われなければ戦略は単なる構想として終わってしまうからである。そうした事業開発戦略と新事業の管理システムを支援し、新事業の成否に対して間接的に影響を及ぼすのが母体組織の機構と風土であると考えることができる。

われわれは、すでに新事業開発の成否に影響する要因をこの3つのカテゴリーに分けて分析を進めた。その分析結果からは、日本企業の新事業開発では事業開発戦略や新事業進出分野はよく似ており、新事業の管理と運営の仕組み、母体組織の機構や人事制度の改革の進捗の程度、および組織文化の違いが新事業の成否と強く対応するという結論が導き出されている⁽⁶⁾。このことは、戦略よりも新事業を支援する組織的な体制に関する要因が新事業の成功確率を高めるための鍵となりうることを示唆している。

新事業を立ち上げるためには、カンターやピンチョーのいう未来志向の強力なビジョンや行動志向をもつ優れた社内企業家が必要であるとされるが、事業として結実するためには社内企業家が企業家精神を発揮できる場が与えられなければならない(カンター, 1983; ピンチョー, 1985)。パーゲルマンのいう自律的な戦略行動も、企業家精神にあふれたミドルマネジメントが中核になるとともに、トップマネジメントによる行動の許容と組織的な支援を得ることで、新たな事業機会のアイデアを具体的なプロジェクトの位置づけにまで高めることができる(パーゲルマン, 1983)。個別の新事業プロジェクトは母体企業の組織的な判断をもとに編成さ

れ、その判断の許容する範囲で稼働しているの
ある。このことを考えると、新たな事業プロ
ジェクトを立ち上げ、それを運営するための仕
組みづくりをどのように行うかは、新事業の
成否に直接的な影響を及ぼす要因となるは
ずである。その仕組みづくりは母体企業の
事業開発プロセスに対応していることが必
要であり、基本的なプロセスは「案件審査
—開始決定—管理・運営—評価—撤退、
もしくは継続の決定」という段階を経ると
考えることができる。

日本企業でも、社内企業家に活動の場を
与えるための仕組みづくりが行われている。
最近では、事業の提案者である社内企業家
自らに出資を求めて事業プロジェクトを独
立させ、リスク負担を求める代わりに成果
を十分に還元するという、これまでの日本
企業ではあまり例を見ない仕組みづくり
も行われるようになってきた。そうした制
度の例として、富士通の社内ベンチャー
制度を詳しくみてみよう⁽⁷⁾。

3.提案者出資型の社内ベンチャー制度 —富士通の社内ベンチャー制度の 事例研究—

(1) 社内ベンチャー制度導入の背景

富士通は1935年に設立され、コンピュー
ター、通信機器、電子デバイス関連の製造
と販売を事業として1998年3月末時点で
従業員約45,000人を擁する大企業であ
る。売上高構成は情報処理機器69%、
通信機器22%、電子デバイス9%となっ
ている。1997年度の売上高は富士通単
独で約32,300億円、経常利益800億
円であり、連結ベースではそれぞれ約
49,850億円、1,150億円に至ってい
る。

富士通が社内ベンチャー制度を導入した
背景には、1980年代後半からのコンピ
ューター業界の構造的な変化がある。半
導体の技術革新を背景とするコンピュー
ターのダウンサイジングとネットワーク
化の流れが急速に進み、従来の大口ユー
ザー向けの大規模システムの受注ビジネ
スから一般の家庭ユーザー向けの家電
的なビジネスへと変質してビジネスの
仕組みそのものが大きな変革を余儀
なくされたのである。

このような環境変化のなかで、富士通も
変化への対応の遅れから業績悪化に陥り、
1992年度には1949年の株式上場以来
はじめて経常利益が赤字になるに至った。
経常損失87億円、当期損失73億円も
の赤字決算に陥ったのである。そのため、
1993年4月には1993年度の黒字復帰と
1994年度での経常利益5%回復を目標
とする2ヶ年計画の経営刷新運動「チャ
レンジ富士通95」を開始している。経費
節減や設備投資の抑制など全社的な経
営の効率化を進める一環として、間接部
門である総務人事スタッフと職場の総務
人事補助担当者(職場担当者)合わせて
400名の削減を業務改革の遂行とその
支援システムの開発を条件としてトップ
ダウンで打ち出した。その手始めとし
て、1993年度から1994年度に総務人
事業務を徹底して分析し、業務改革案
の練り上げをおこなっている。この業
務改革案とシステムの開発方針は、199
4年11月に「新システムによる総務人
事リエンジニアリング計画」として常務
会で方針が承認されている。

しかし、設備投資や研究開発投資は削
減や選別を徹底したものの、縮小均衡路
線はとらずにマルチメディアなどの将来
的に有望とされる市場を念頭においた新
製品開発や営業社員の増員などの拡大
均衡をめざした。このことは、富士通
の社内ベンチャー制度を生み出す間接
的な影響要因となったと考えられる。当
時、富士通の事業領域である情報通信
分野では、マイクロソフトを中心とし
たアメリカのベンチャー企業群が高成
長を遂げており、そうした外国企業と
の激しい競争も避けられなくなってい
てきた。このことは、変化の激しいマ
ーケットのなかで、富士通に新たな顧
客層への対応能力と迅速な意思決定シ
ステムが戦略要因として必要であるこ
とを強く認識させたといえる。

しかも、富士通は1992年度までの社
内運動「E F (エキサイティング富士通)
92」のなかで社員から新事業のシーズ
を募ったがうまく事業化できなかった
経験をもっている。たとえば、ICカー
ドを利用した電子書籍という注目され
たアイデアも製造と販売を引き受ける
事業部がないため商品化はできなかった。

富士通の社内ベンチャー制度は、この
ような背

景のもとで組織のなかから生まれてくるユニークな事業アイデアが組織の壁に阻まれるのを防ぐため、トップの強い意志によって導入されたのである。その特徴は、雇用保障はしないが成功報酬に大きく配慮した事業提案者出資型のハイリスク・ハイリターンの新制度であることといえる。関澤義社長(当時)はトップ主導で導入をはかり、「大企業病の荒療治」を行うための手法とも位置づけていた。第1期の募集にあたって、支援するに足りる事業計画を出せる社員を5人から10人程度と少なく見積もっていたことから、事業の再構築にともなう人員の再配置や削減を目的とした制度とは異なることもわかる。

(2) 社内ベンチャー制度の設計思想

基本コンセプトとしての

ハイリスク・ハイリターン

富士通の社内ベンチャー制度は、利用希望者にとってきわめてハイリスク・ハイリターンの制度であるといえる。このことについて同社の経営企画室・守谷部長は次のように指摘している。

「当社にとって、これはあくまでも投資なんです。ですから、本人に対しても失敗すればまた元に戻ればいい、といった安易な考え方でいてもらっては困ります。ベンチャーなんですから、失敗を恐れぬ前向きのハンタリさがなければダメ。失業するかもしれない、しかし、成功した時にはそれだけの覚悟に見合った大きなリターンが約束されるわけですから。」

この社内ベンチャー制度は、富士通のさまざまな全社的経営施策の一環として位置づけられている。その主要な施策は次のようなものであった。

- ① リストラクチャリング
- ② 組織と制度の刷新
- ③ グローバリゼーションの更なる推進

第1の施策は、成長分野への徹底した選択と集中とそれに対応する経営資源のシフトによって、事業構造の再構築を進めようとするものである。

より具体的には、プロジェクト選別の強化、事業所の統廃合、不採算事業の見直しを行うことであった。第2は、大規模な組織改革をおこなって意思決定の速い、市場志向型の組織への改革を意図した施策である。その中核となるのは、管理職年棒制度、目標管理評価制度、明確な成果主義からなる新しい人事制度の導入であった。第3の施策は、国際標準の経営をめざすため、海外生産比率、海外調達比率を1990年度の5%台から1996年度には20%とすることを目標とし、ベンチマークとすべき世界のエクセレントカンパニーから財務指標だけではなく、市場へのアプローチの速度なども学習するというものである。

社内ベンチャー制度は、アメリカのベンチャー企業の分析をもとに、こうした諸施策の一環として導入された。社内ベンチャー制度の基本コンセプトは、制度を利用しようとする人にとってハイリスク・ハイリターンとすることであり、関澤社長の意向が強く反映されている。この最も重要な基本コンセプトは1993年末に関澤社長自身から提出され、1994年6月の制度スタートまでのフレームワーク検討の基盤となった。関澤社長は社内ベンチャーについての自らの考えを次のように述べている。

「社内ベンチャー制度も雇用維持という面では意味がある。最近ではベンチャーばかりですが、カネが豊富にあり、支援先がたくさんあれば、ベンチャーができるかというところではない。そんなに簡単にできるかというところではない。そんなに簡単にカネが借りられるのならやってみようかというような人は、ベンチャーとしては成功しないと思う。アメリカのベンチャーなどは、本当に24時間働く感じでスタートするわけで、失敗する例もたくさんある。」

「ですからこれだけ保護してくれるならやろうか、なんていうようなベンチャーがたくさんできてもあんまり意味がない。自分のアイデアに、本当に確信をもち固執してやるというような、そういう人でないと成功しない。当社の社内ベンチャー制度は失敗したら二度と戻れないので、厳しす

ぎると批判を受けていますが、やはりベンチャーとはそういうものだと思うんです。」

また、この制度の導入には、次のような経緯もあった。

「4年ぐらい前(1991年頃)だったでしょうか。当時、社長の部下だった社員が『10年ぐらいかけて大プロジェクトをやってみたい。それも会社を離れてやりたい』と社長に願い出まして、社長はそれを認めたのです。当社が資本金を20%出し、開発費の援助などもして、新会社をスタートしました。ほかにも、そういうことを考えている人がいるんじゃないかということで、制度としてスタートさせたのです。(経営企画室・守谷部長)」

事業開発の基本的指針

次に、富士通の社内ベンチャー制度による新事業開発の基本的な指針についてみてみよう。同社の社内ベンチャー制度の主旨と目的は次の4点であった。

- ① 市場開拓のスピードアップ、収益ビジネス創出基盤の拡大
- ② 投資収益の追求
- ③ 新しい経営スタイルの模索
- ④ 企業風土の変革

市場環境の変化が激しいなかで、将来的な成長の可能性をもつ分野すべてに対応することはむずかしい。とくに、ニッチのビジネスでは将来の成長の可能性を予測できず、市場が大きくなってから新規に参入せざるを得ないこともある。しかし、ニッチ段階で橋頭堡を確保することで成長した場合の市場への参入はより有利となる。そのためには、開発、製造、販売体制にバリエーションをもたせ、スピードアップを図ることが必要である。第1点目の主旨は、こうしたニッチ段階での市場開拓を社内ベンチャーにゆだねることを意味している。このことについて社内ベンチャー制度担当の高谷取締役は次のように指摘している。

「情報産業は限りなく広がりつつあり、予想以上に速いスピードで変化している。生き残るには、さまざまな分野の目を育てなければならない。しかし経営資源をむやみに分散しては元も子もない。社内ベンチャーで芽を広げておき、デファクト・スタンダード(事実上の標準)になる技術を見つける。」

しかし、ベンチャーとして事業に取り組む以上、徹底した投資収益の追求も必要である。そのためには、一般のベンチャー・キャピタルと同様に投下資本をファンドとして管理して店頭登録や上場を視野に入れて育成することが必要である。このことは、これまでの日本企業の社内ベンチャーに対するインセンティブを見直して、アメリカのベンチャー企業とも競争できるベンチャーの育成にもつながる。しかも、国際競争力を持つベンチャーの輩出は、日本の企業社会全体に対する問題提起ともなりうる。第2点目と第3点目はこうした意味が含まれた主旨であろう。

富士通は、第4点目の「企業風土の変革」を副次的なものと考えているようである。このような組織的な成果を制度の目的の基本にすると、明確な経営成果の測定が困難になるためである。むしろ、こうした活性化の効果は、社内ベンチャーの成功の結果としてあらわれてくればよいと考えている。収益が出て成果があがれば組織は自然に活性化するという発想であろう。次に、こうした制度の主旨と目的のもとで、富士通の社内ベンチャー制度にはどのような特徴がみられるのかについて、「案件審査—開始決定—管理・運営—評価—撤退、もしくは継続の決定」という基本的な事業開発の段階に沿って探ってみよう。

(3) 社内ベンチャー制度の特徴と効果

富士通の社内ベンチャー制度の事務局となるのは経営企画室(現在25名)のなかの社内ベンチャー担当者であり、取締役室長と部長、および担当者2名で対応している。このほかには、横断的な組織として「ベンチャー制度支援委員会」があり、社内の主要な部門からの部長ないし課長で構成された20数名のメンバーによって社内ベンチャ

一制度そのものについて議論している。

案件審査

まず、案件審査の基本となるのはどのようなテーマの選定ができ、どのような応募資格が必要となるのかという2つの点である。

1つめの事業テーマについての条件は、広い意味で富士通の関連ビジネスであるということである。その理由は、富士通のビジネスの関連分野であれば富士通に蓄積された知識による支援が有効であり、それだけ成功確率をあげることができるという考えにもとづくからである。テーマの選定は基本的には応募にもとづくボトムアップの汲み上げ方式である。応募時期は最初年に2回という定期的なものであったが、現在では随時応募可能になった。希望者は、次のような必要事項を所定の応募用紙に記入し、事務局に提出する。

- ① 事業テーマ
- ② 事業概要（提供する製品・サービス、提供方法、差別化のポイント）
- ③ 市場分析（市場規模、予想成長率、業界動向、課題等）
- ④ 事業計画（5年目までの売上予想、推進体制、資金計画等）
- ⑤ ノウハウ（遂行に必要なノウハウと自己分析、起業グループのこれまでの経験）
- ⑥ 富士通にとってのメリット
- ⑦ 富士通に期待するもの

必要事項のなかでは、提案される事業に「外部顧客に対する製品・サービスの販売」が含まれていることが重視される。このことは、この制度のもとでのベンチャーが単なる製品開発の提案で販売を「富士通におんぶにだっこ」というものではなく、自ら販売チャネルを積極的に拡大して新しい市場を創造するタイプを想定していることにほかならない。この制度による第1号の社内ベンチャー企業であるアニモの服部社長は次のようにその厳しさを述べている。

「富士通の販売ルートはできるだけ使うなとい

われ、新事業を立ちあげて3年以内実績をあげるのには二重の苦しみがある。」

もう1つの応募資格については、富士通および富士通の関係会社の社員であることとされている。国籍・年齢・性別・資格などは一切不問であり、メンバーの中に富士通の社員が1人でもいればグループでの応募も可能である。すでに、社外の外国人を共同経営者・出資者としているベンチャーもある⁽⁸⁾。

次に、審査のプロセスと審査のポイントについてみてみよう。

審査プロセスは、①書類審査、②面接審査、③社長面談の3段階から成っている。第1段階の書類審査では厳しい審査をおこなって案件をあまり絞り込まない。書類審査では、主旨に合致しているかないかを審査する程度であり、富士通の関連ビジネスではないテーマ、ベンチャーとしての立ち上げはむずかしいと考えられるテーマを除外するのにとどまるようである。

「書類では、主旨に合致しているか外れているかを審査するぐらいですから、あまり落としません。——農場経営をやりたいという人がいたのですが、富士通の事業とほとんど接点がないので、これは不合格になりました。（経営企画室・守谷部長）」

第2段階の面接審査は、経営企画室内のベンチャー事務局が中心になっておこなわれる。この段階では、提案された事業の将来性、実現性、提案者・提案グループの適性やノウハウなどが総合的に評価される。富士通社内の関連部門で、提案された事業に近い部門や社外の専門家の意見も必要に応じて聴取されている。

面接では「これは駄目というようにはっきり切るのではなく、この案件をビジネスにするにはこれこれが課題になる、この課題に対して明確な回答・対策はあるか」という聞き方がなされる。

面接審査の段階で重視されるのは、提案案件そのもののキャピタル・ゲインの可能性が明示されているかどうか、提案者本人が企業家として適性

があるかどうかである。提案案件についてはハイリスクではあっても大きな可能性があるかどうか、提案者についてはノウハウ（現在の能力）、遂行能力、成長能力を見きわめることを重視し、とくに成長能力は面接の過程ではつきりとわかるようである。

「会社の立場は投資家ですから、事業計画そのものが見込みのあるものかどうかを慎重に判断しなければなりません。したがって面接というよりも事業計画についてのディスカッションといったほうがいいでしょう。当然のことですが、本人のプランをめぐって真剣な討議が行われます。（経営企画室・守谷部長）」

「企業家が、ビジネスのステージに応じた成長ができないと長期的な成長はありえない。この意味で、成長は企業家の非常に大事な要件と考えています。（経営企画室・井上課長）」

関連部門はベンチャーの候補者に対して否定的な意見を述べるケースが多いようであり、その場合にどのようにしてその否定的な意見を説得性をもってくつがえすことができるかが、この段階での審査の重要な点である。

この関連部門の否定的な指摘に抗弁を求めることには一定の合理性があると考えられる。富士通の関連ビジネスというテーマの枠組みでは、事業化できない理由を技術的なものよりも市場に関するものに求める可能性が高い。技術的には可能であっても、市場規模の小さいことや市場自体が未開拓であることが理由とされるのである。関連部門に否定的な指摘をさせることで、富士通が当該案件の事業化に取り組まない理由や案件そのものの問題点がより明確になり、そうした厳しい指摘に対して、企業家が説得性のある解答を示すことで提案された事業自体の信頼性が高まるからである。審査プロセスの応答で提案者自身の企業家としての成長も見込まれる。

面接審査の期間は案件により異なっており、とくに期限は設定されていない。面接が5回程度で終わる案件もあれば、20回以上行われ、さらにフ

ィージビリティ・スタディまで行われてから結論が出される場合もある。

第2段階の面接審査に合格した案件は、最終段階である社長面談にすすむ。制度自体の提唱者であり、基本コンセプトの提供者でもある社長は、最終段階に残った候補者全員を面談して最終判断する。社長に対してプレゼンテーションが行われ、社長自身によって可否が決定されるのである。

制度導入の約半年後の1994年7月に2ヶ月の期間を設けて第1回の公募がおこなわれた。この公募では30数件の応募があり、応募者の年齢は最年少が26才、最年長は56才であった。ただし、公募前に先行して申し出て、それを認められた2名の社員の案件があり、これらを含めて審査された結果、1994年度に7社が設立に至っている。

現在でも毎月2ないし3件は継続的に案件が出てきており、「継続審査中のものも6-7件ある（経営企画室・井上課長）」という。毎年2件程度は設立までもっていききたいというのが目標である。

開始と立ちあげ時の支援、および運営

社長面談に合格した案件は、常務会の審議を経て提案者による新会社設立となる。この審議は形式的なものであろう。常務会の承認がなされた時点で提案者は富士通を退職して富士通と合弁新会社（ベンチャー）を設立し、経営者として事業を開始する。事業の立ち上げに際して富士通からは、①資金、②人材、③情報・ノウハウなどについて、次のような支援が行われる。

第1に、資金についてみると、合弁新会社の資本金の額と出資比率は個別に決定される。ただし、出資比率は富士通が過半数出資とならずに企業家グループが過半数をもつように決められる。新会社の出資比率は、企業家グループが51～66%（2分の1以上、3分の2未満）、富士通が34～49%（3分の1以上、2分の1未満）である。企業家の退職金にはプレミアムがあり、それをもとにした出資ができるようになっている。

このような出資比率には、大きな意味があると考えられる。提案者は2分の1以上出資することで最高責任者として事業の運営を行い、富士通は3分の1以上出資することで拒否権をもつことが

できるからである。

貸付金は最初に提出されたビジネスのプランをもとにその範囲内で個別に設定される。利子はつくが市中金利よりは低い。これまで最小プロジェクトでも数千万円の枠が設けられた。貸付金の上限はとくに設定されておらず、億単位の枠が設けられる場合もある。ただし、富士通以外の銀行やベンチャー・キャピタルなどからの借入は認められていない。新会社の事業が魅力的な製品やサービスをもち、富士通のチャネルで販売するメリットがあると認められた場合には富士通との共同開発も行われる。この場合、得られた成果の権利は富士通と新会社の共有が基本であるが、富士通が独自に販売するケースもある。

第2に、人材についての支援をみると、新会社のメンバーの選定は役員を含めて原則として企業家に一任されており、外部からの採用も可能である。むしろ、富士通は外部からの採用を勧めている。富士通での社内公募もできるが、企業家自身が候補者を絞り込むことが必要となるようである。新会社のメンバーとして選定された人材の異動には、富士通の所属部署の上司の拒否権はない。選定されたメンバーは出向もしくは転籍という形式で新会社に移るが、いずれの雇用形態を取るかは新会社へ移る本人の採択に任されている。出向の場合、基本的には3-4年で富士通へ戻れるが、多くの場合転籍したがるといふ。ただし、出向もしくは転籍にかかわらず、人件費については富士通本社の補填はなく新会社が全額負担する。

第3の情報やノウハウの支援については、新会社設立にかかわる登記や設立後の社会保険などの諸届の詳細な事務手続きの支援とともに、社内規定類策定のアドバイスやサポート、契約締結や特許権、取引のルール、知的財産権などについてのアドバイスという法務的な事項の支援なども行われ、富士通の人事部門と法務部門にアドバイザリー・スタッフを確保して支援している。将来の店頭登録を視野にいれた法律事項のアドバイスが行われているのである。さらに、設立後3年間は富士通のもつ知的財産権の無償利用もできる。このような技術資産を自由に使うことができるメリットはきわめて大きいといえよう。

新会社の運営に関してみると、新会社設立後の富士通との関係の基本的な枠組みとしては、株主総会の特別決議事項については富士通の同意が必要となるが、通常の事業運営は新会社の経営者となる企業家に一任される。企業家は事業運営の進捗状況の定期報告を3ヶ月に1度おこなう。しかも、事業の経過および計画について、2-3枚程度のメモによる簡単な報告である。この報告は実際にはパソコン通信でおこなわれており、報告の宛先は社長、担当役員、事務局(=経営企画室)の3カ所である。報告内容は脚色を加えずにありのままに報告され、結果的に社長と直接的なパイプをもつ形となっている。このような報告形式は、新会社の最高責任者としての企業家に大きなステータスを与え、事業推進の動機づけにもなっている。この他、年2回の決算は富士通主導行われ、監査役も富士通が派遣している。

評価基準と事業の継続・撤退

富士通はベンチャーの成功をベンチャー株式の店頭登録・上場によるリターン、もしくはベンチャー製品の富士通への収益面での大きな貢献のいずれかが達成され、投資リターンが目に見える形になった場合のみとして考えている。富士通グループの従業員の活性化などの財務成果以外の組織的な成果も目標の1つではあるが、それはあくまで副次的なものでしかない。収益という定量的で客観的な尺度で経営成果を測定することによって、ベンチャー制度自体の明瞭さと透明性を確保しているのであろう。定量的な尺度を基礎におくため、評価の主体は新規事業担当部署である経営企画室でなされるようである。

富士通の設定した評価基準をみると、事業開始後の第1回目の基準は3年目の単年度黒字である。この基準を達成できない事業は撤退となり、見込みのないプロジェクトを排除するための基準となっている。3年目の基準はあくまで成功のための通過点とみなされているようであり、しかもこの期間は決して短いとは考えられていない。このことは、次のような判断からもわかる。

「現実には、成功しそうなベンチャー(店頭登

録・上場まで行けそうなベンチャー)は、1年目ないし2年目から黒字でないと感じると判断している。(経営企画室・井上課長)

3年目の単年度黒字を達成した新会社は、基本的には企業家が事業を継続して経営する権利を取得する。さらに、富士通と企業家が協力して、それ以降の第2期(4年目以降)の事業計画を立てる。この計画は先行き3年程度のものとなるが、店頭公開と上場を具体的に視野にいたした計画となる。

富士通は最初の3年間をインキュベート(孵化)の時期、第2期を新会社の真の独立期として位置づけており、全額富士通の融資という資金的な関係から、自己ファイナンス可能な形態に移行させることを意図している。

企業家は3年目の単年度黒字を達成した時点で、次のような成果を得ることになる。

- ① 利益に応じたプロフィット・シェアリング(配当・賞与等)
- ② 社長として会社経営を継続して行う権利
- ③ 富士通への株式買取請求権
- ④ 富士通への再就職の権利/新しいベンチャー立ち上げに取り組む権利

これらの成果の中で、株式買取については、後継者がきちんと育成されていること、株式を買い取っても問題のない体制になっていることが前提である。株式評価は富士通と新会社の合議となるが、最終的な決定権は富士通にある。株式の評価については、純資産方式・類似業種比準方式などに将来のキャッシュ・フローの創出力を加味して総合的に算出される予定となっている。

逆に、3年目の単年度黒字が達成されなければ、富士通との共同事業は解消となり、企業家には再雇用の保証もされていない。さらに、事業開始後7年で累積赤字解消という評価基準が設定されている。これを達成できない場合もやはり富士通との共同事業は解消される。

ただし、事業の経過がおもわしくないベンチャーへの対処の仕方の1つとして、ベンチャー経営者本人が納得すれば他のベンチャーと合流させる

ことも考えてはいるようである。しかし、その場合でも合流によって「技術的な相乗効果が期待できる(経営企画室・井上課長)」場合にかぎられる。

富士通の社内ベンチャー制度の枠組みは、あくまでインフォメーション・テクノロジー分野での新事業開発の成功確率をあげることを目標としている。富士通の社内ベンチャー制度で独立したベンチャーは厳しい審査をパスしているため、ベンチャーの社長は事業内容が一定のレベル以上の技術や商品であるという自負をもっている。しかも、技術者が多いため、どうしてもいいものは売れるという認識に陥りがちである。そのため、原価管理や販路などについて経営アドバイスをを行うという事業を進めるための潤滑油となるようなサポートを経営企画室がおこなっている。

たとえば、経営企画室はベンチャーのキャッシュ・フローは常に把握している。ベンチャーから相談があれば関係先へ口利き程度のことを行うこともある。しかし、そうしたアドバイスはベンチャーにとってきっかけづくり程度のものであり、取り引きの成果などはあくまでベンチャー次第である。さらに、独立したベンチャー間でのネットワークの形成を意識しているが、全てのベンチャーを集めて交流の場をつくるのではなく、2-3社集めてビジネスの情報交換や議論のできる「場」づくりを心掛けているようである。

また、トップは「社内ベンチャーについての報告書類は必ず全部目を通す(経営企画室・井上課長)」など継続的な関与をしている。独立したベンチャーからのクレームについては、直接経営企画室に事情を聞くこともあるようである。しかし、事業開発のプロセスをすべて自らが直接リードするわけではない。トップのリーダーシップは制度の基本コンセプトづくりでは発揮されたが、事業開発のプロセスにおけるトップの役割は事業開発システムを支える要因の1つでしかない。トップは新会社支援の基盤としての役割を果たしていることは事実であるが、あくまで制度を背後から支える存在であるといえよう。

社内ベンチャー制度の効果

富士通が社内ベンチャー制度を導入して以来、

現在までに表1にある10社のベンチャーが設立されている。このうち、1997年度決算で単年度黒字を達成した企業は7社あり、その中の4社はすでに96年度決算で黒字を達成している。1998年春に配当を実施した企業は3社、その中の2社はすでに97年春から配当を開始している。これらのなかでも、アニモのケースは成功事例として広く知られている。

それでは、社内ベンチャー制度の富士通本体に対する効果はどのようなものだろうか。富士通にとっての社内ベンチャーのメリットには、富士通本体が進出するには市場が小さいニッチ市場における将来的な橋頭堡を確保できることがあげられる。ベンチャーを発掘して軌道に乗せることによ

って、将来の事実上の標準となる技術を見つけられる可能性もある。さらに、ベンチャーが成長すれば、その事業を富士通の既存のシステムに組み込むこともでき、自律した組織間での戦略的な提携による事業の拡大も可能である。このことは、社内ベンチャー制度によって独立したベンチャーに対して、この制度を担当する高谷取締役の次のような評価から推測できる。

「ベンチャーの機動力を生かし事業を拡大すれば、富士通本体で取り組むべき事業になる可能性を秘めている。」

社内ベンチャー制度によって、新事業の創造に

表-1 ベンチャー10社の概要

会社名	設立	資本金 (百万円)	社長年齢	従業員数	事業内容
アニモ	1994.8	10	50歳	10名	音・音声をKey Technologyとしたマルチメディアソフトなどの開発・販売
アプリテック	1995.3	20	54歳	2名	アプリケーション開発支援ツールの開発・販売
アイ電子	1995.3	40	59歳	16名	化合物半導体を使用した各種ICの開発・販売
フジオンラインシステム	1995.3	20	50歳	9名	電子書店「パピレス」サービスの提供、コンテンツ開発・販売
ネットビジョン	1995.3	20	42歳	3名	ネットワーク上の各種ツールの開発・販売
アルファ・オメガソフト	1995.3	30	34歳	12名	マルチメディアゲームソフトの開発・販売
キュン	1995.3	10	33歳	1名	マルチメディア作品編集用ツール(オーサリングツール)の開発・販売
トリワークス	1995.9	30	29歳	30名	日米中でのソフトウェアの開発・販売
レビア	1996.4	40	58歳	7名	総務関連システムの開発・販売
テラネットプロダクト	1996.12	40	36歳	6名	ネットワークを活用した各種サービス

求められるスピードや厳しさと、その対価としての成功報酬の大きさに対する認識が富士通の社内で深まったことは容易に想像できる。たしかに、独立して順調に成長したベンチャーといえども、富士通本体の中での事業化であったならばさまざまな部門間の壁に遮られてしまい、開発スピードが遅くなってしまっとうまく成長できたかどうかは疑問である。しかし、同時に社内ベンチャー制度のもとでの新事業創造によって、社内の既存の部門に対するさまざまな活性化効果がもたらされたことにも留意する必要がある。そのなかでも、富士通研究所に対するインパクトは決して小さいものではない。

「社内の他部門からの新規事業に対する認識は変わった。とくに、優秀な若手の技術者は好意的であり、自らの将来的なキャリア・パスの1つとしてみている。——また、研究所では眠っている技術が多かったが、そうした技術をもとに起業できることが研究所にとってもインセンティブとなっている。(経営企画室・井上課長)」

たとえば、アニモと共同研究する機会の多いヒューマン・インターフェイス研究部の主任研究員は開発現場における変化を次のように述べている。

「これまでなら量がさばけないから研究しても意味がないとあきらめていたようなアイデアも、アニモなら商品化の道が開けるかもしれないと考え、研究者1人ひとりが広い視野に立ち、興味を持ったことを積極的に研究するようになった。」

また、独立したベンチャーから開発についてのさまざまなアドバイスを得ることで、大規模企業の中ではなかなか身に付かないようなベンチャー特有のものの見方や仕事の進め方を学習することもできる。そうしたアドバイスは、富士通本体の中で先輩や上司から得る場合に比べて「命令」ではなく1つのヒントとして発想を広げやすいという。

「上司が開発のヒントを与えたつもりでも、部

下は命令として受け止めてしまう。それでは発想が広がらない。(第3技術部長・矢野氏)」

社内ベンチャー制度の構築による組織の活性化は、この制度が第一義的にめざした効果ではない。しかし、結果的には、新事業を創造するために必要な組織内の人々の心理的サポートの醸成により影響を与えている。さらに、ベンチャーに必要な機動性を育む風土をかつての同僚から学習することで、富士通本体が環境変化に対する適応力を高められる可能性もある。富士通の社内ベンチャーで独立した社員のうち5人は50歳前後であるため、定年後を見据えた独立であることも否定はできない。しかし、この制度のねらいが「人材の受け皿のためのベンチャーではない(経営企画室・井上課長)」ことは、社内の共通認識となっているようである。

4. むすび:

提案者出資型社内ベンチャー制度の意義と課題

ここまでの分析から、富士通の社内ベンチャー制度の基本的な特徴を明らかにすることができる。この社内ベンチャー制度の戦略的な特徴は、本業周辺の技術をもとに将来的に新たな市場の創造が可能となるような新事業の種(シーズ)を組織内から広く吸い上げ、それを3段階の審査で市場性をもとに厳格に絞り込んで投資するという基本的な方針のもとで構築されていることである。

富士通の社内ベンチャー制度は、新事業の提案者に出資比率51%以上の出資を求めて独立させ、経営者としての地位と経営責任を明確にする仕組みである。この仕組みのもとでは、提案者が社長として明確な経営責任をもつことで事業運営に関する一切の権限を獲得でき、それをもとに自己実現を図ることが可能になるのである。社内企業家にとって、最終的な意思決定を自らの判断と責任のもとで下して事業を運営できることは、何よりもモラルを高める要因であろう。その意味で、この制度のメリットは、組織内での企業家的な人材の発掘と活用に資することができる点にある。

さらに、本社にとっては、ベンチャー選別のプロセスと独立したベンチャーへの支援を通じて、新事業に対する「目利き」の能力を高めるための経験を蓄積できるだけでなく、得られた経験や知識を社内ベンチャー制度にフィードバックさせることができる。

しかし、富士通の制度の最も大きな特徴は、失敗対応について極めてハイリスクの設定をおこなっているところにある。しかも、そのハイリスクの制度における評価は財務成果中心の定量的な尺度で行われる。そのために、新事業の事業リーダーや担当者の選抜、評価、処遇は、これまでの日本企業における新事業のための人事のあり方とは異なり、本業や既存事業での中核的な人事制度とも整合的ではない。ここに、富士通の制度のもつ本質的な意義があるのではないだろうか。

われわれは、失敗対応の人事制度として、「信賞必罰」、「向こう傷は問わない」、「大きな失敗になる前に早めに交代させる」、という3つの基本的な対応を想定してこれまでの調査を進めてきた(加護野他, 1993; 加護野他, 1998)。このうち、「信賞必罰」以外は失敗した場合の「救助」が設けられている。また、「信賞必罰」でも敗者復活の制度があれば、事業プロジェクトのメンバーは組織内にとどまることができる。新事業の成果にかかわらず、組織内にとどまれる選択肢のあることは、「向こう傷は問わない」対応の多い日本的な事業開発の特徴の1つでもある。

ところが、富士通の制度では、事業の提案者は案件が認められて事業化されると、最初に事業運営に失敗した場合には組織にとどまることすらできず「救助」も逃げ道もない。案件が正式に承認された以降、事業の提案者は、事実上富士通の人事制度の枠外におかれて、真の意味で退路を立たれるのである。そのかわり、客観性の高い基準で、人的、資金的、情動的な支援が得られ、自らも2分の1を超えて出資して、実質的な経営権をもって大きなリターンが期待できるというインセンティブがある。

富士通の制度は、市場の拡大と収益の実現が第一義的な目標であり、事業の財務的な成功が最も重視される要件である。日本企業にありがちな新

事業開発を知識や経験の機会とした人材の活性化はあくまで副次的なものである。組織の活性化や企業家を輩出する基盤づくりとしての組織文化の変革は、新事業の成功によって自然に達成されるというのが基本的な制度の設計思想である。

もちろん、こうした制度は本来的なジレンマをもつ。富士通の制度では退路を絶つことが原則であるが、現実には事業の失敗者が出たときに応募者の動向がどのようになるかは不確定であり、制度自体の存続に影響がないとはいえない。また、3年目の単年度黒字という期限設定のもとでは、提案される新たな事業は比較的短期に利益の見込める事業に集中することも考えられる。しかも、失敗事業の割合が高ければ、将来的に大きな成長を望める事業が立ち上がりにくくなるという状態に陥ってしまう可能性もある。

しかし、富士通の社内ベンチャー制度の基本的な設計思想は、NECやトヨタ自動車などの本業の順調な日本企業の仕組みづくりにも影響を与えていることは確かである。このような新たな要因を内包する社内ベンチャー制度が日本企業に定着し、不十分とされる日本社会の企業家的な風土の醸成に資することができるかどうかについては、今後の分析課題である。

(注)

- (1) 関西生産性本部 [1996]。関西生産性本部が1995年12月に実施した会員意識調査の「KPC定期調査」でも「最も悩んでいることは何か」という問いに対する回答の第1位は「新規事業の創出」(44%)であった。また、1996年に通産省が主要企業に対して実施した経済構造改革の優先課題についての調査結果でも、新事業への進出をあげる企業が22%を超えて前年の2倍強に達していることが報じられている。
- (2) 1987年に富士ゼロックスがこうした社内ベンチャー制度のさがけとなる仕組みを導入しているが、同社の制度では資金面の支援として親会社が資本金の90%を目処に出資でき、ベンチャーの独立性についての考え方がここで取り上げた制度とは異なる。
- (3) MacMillan & George [1985], pp.34-35.

- (4) 榊原他 [1989], pp.7-8.
- (5) MacMillan [1986], p.243, Tsai et al [1991], p.9.
- (6) 加護野他 [1998], 第6章を参照。
- (7) 富士通のケースに関する記述は、筆者による富士通へのインタビュー取材(1997年7月, 1998年9月) および内部資料の他、公刊された出版物として、日本経済新聞記事、「日経ビジネス」、「Business Research」、「中央公論」、「OMNI-MANAGEMENT」、「人材教育」を参照した。富士通のケースのより詳細な分析は、加護野他 [1999] を参照。
- (8) この点については、将来的な方針として富士通の社員が関与していないケースも対象とすることを検討している(経営企画室・井上課長)。

参考文献

- Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短大出版部, 1988)
- Block, Z., & I.C. MacMillan, *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press, 1993. (松田修一監訳『コーポレート・ベンチャリング』ダイヤモンド社, 1994)
- Burgelman, R.A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in a Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財)関西生産性本部編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, 1993.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財)関西生産性本部編『日本企業の経営革新』白桃書房, 1998.
- 加護野忠男・山田幸三・(財)関西生産性本部編『日本企業の新規事業開発体制(仮題)』有斐閣, 1999 (近刊)
- 関西生産性本部・経営実態調査委員会『変貌する日本企業の組織・人事制度と戦略—経営実態調査報告書—』関西生産性本部, 1996.
- Kanter, R.M., *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, 1983. (長谷川慶太郎訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房, 1984)
- MacMillan, I.C., & R. George, "Corporate Venturing: Challenges for Senior Managers," *Journal of Business Strategy*, Winter, 1985.
- MacMillan, I.C., "Progress in Research on Corporate Venturing," in D.L. Sexton & R.W. Smilor, (eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger, 1986.
- Pinchot, G., *Intrapreneuring*, Harper & Row, 1985. (清水紀彦訳『社内企業家』講談社, 1985)
- Roberts, E.B., "New Ventures for Corporate Growth," *Harvard Business Review*, 7-8, 1980.
- Roberts, E.B., & C.A. Berry, "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success," *Sloan Management Review*, Spring, 1985.
- 榊原清則・大滝精一・沼上幹『事業創造のダイナミクス』白桃書房, 1989.
- Tsai, W.M., I.C. MacMillan, & M.B. Low, "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets," *Journal of Business Venturing*, Vol.6, 1991.
- 山田幸三「社内起業の管理システム」『ビジネス・インサイト』第4巻第3号, 1996.