

所属ゼミ	高木晴夫 研究会	学籍番号	89928348	氏名	蔵田 容子
(論文題名)					
<h2>イノベーションを創造する社内ベンチャー制度 — 起業家資質の観点からの一考察</h2>					
(内容の要旨)					
<p>ネットワークの発達による変化は産業構造や戦略などに大きく影響し、この変化はイノベーションを創造するチャンスと既存ビジネスへの脅威をもたらしている。新市場でイノベーションを創出するにはスピードが早い「小さい組織」が適しており、米国ではベンチャーの参入が活発である。日本ではベンチャーが発育するための土壌整備が間に合っていないため、大企業が抱え込む豊富な経営資源を活かしてベンチャーを創出する「社内ベンチャー制度」に期待が高まっている。その一方で、大企業の 10%が社内ベンチャーに取り組んでいると言われながら、成功例はあまり聞かれないという現実がある。</p>					
<p>この研究は、大企業がイノベーションを創出するための社内ベンチャー制度を「起業家資質」の観点から考察した実証研究である。起業家の資質をベンチャーキャピタリストの評価視点から調査／比較することで社内ベンチャー評価の実態を分析した。調査は、累計約 400 社にアンケートを実施（回答は計 80 社）、社内ベンチャー評価担当者へのインタビュー（2 社）、起業家やベンチャーキャピタリストの講演会などから事例を収集して行った。</p>					
<p>これら調査の結果、ベンチャーキャピタリストが「人を見る」というのは本当のことであり、特に起業家のリーダーシップをみていることがわかった。このリーダーシップスタイルは「ビジョンによる求心力」と「トップダウン指示による日常マネジメント」の二面性を使い分けるという特徴を持っている。それに対して社内ベンチャーでは「確実性」や「ビジネスプラン」などの「紙を重視」しており、破壊的イノベーションに対応できない評価方法をとっていることが明らかになった。しかし、ベンチャーキャピタリストの「人を見る」評価視点を社内ベンチャー評価に適用することは「有効」だけれども「困難」だと、社内ベンチャー評価担当者は 2 人とも言う。これは、評価担当者自身が大企業の指標に基づいた評価尺度で評価されるために、成功確率が 10%というベンチャーへの評価に対しても「安全で確実」という大企業の指標を適用してしまうためと考えられる。その企業のプロセスや指標がイノベーションとかけ離れているほど社内ベンチャーが必要なのに、そのかけ離れた指標で評価するためにますますうまくいかないというジレンマを抱えている。</p>					
<p>破壊的イノベーションと大企業では程度の差はあっても元々適合度が低い。大企業が破壊的イノベーションに対応するには「スピンアウトした独立組織」が必要であり、社内ベンチャーは有効な制度である。社内ベンチャーの抱えるジレンマを解決するために 2 つの提案をしたい。一つは、「コーポレート・インキュベーション」への取り組みである。スピンアウトした組織を作るだけではなく大企業が持つ資源や情報ネットワークで起業後の支援をする。イノベーションだけに集中し組織を小型化させ多数のベンチャーを輩出できるため、一つ一つの確実性よりポートフォリオで成果を考えられるようになる。二つ目は、経営者が危機感を持って社内ベンチャーの必要性や目的を十分に把握し、経営者自身が覚悟を持って自ら臨むことである。まったく異文化で別のプロセスを持った組織を作り出し育てることにはかなりの覚悟が必要であり、調査結果が示すジレンマをみても担当者の権限では対応できないことがわかる。</p>					
<p>社内ベンチャーの活性化は、官僚的閉鎖的になりがちな大企業の組織構造に風穴をあける。起業家精神を持った人材が評価されマネージャに昇進していくと、長期的には大企業の企業文化やプロセスにもよい変化をもたらすのではないかと期待される。</p>					