

企業内起業家精神の課題に対応する デビッド・ガービン、リン・ルベスク

概要

競争力を高めるには、企業は革新的な新規事業を成長させなければならない。しかし、企業内起業家精神は容易ではない。新規事業は無数の障害に直面し、十分に確立されたシステム、プロセス、文化とスムーズに連携することなど殆どない。それでも、成功するには新旧の組織特性のバランスが必要である。一企業がこれらの対立する勢力の均衡を保てなければ、新規事業は失敗に終わるだろう。

著者は、企業が新規事業を追求するときに直面する課題と、それらの課題に対して陥りがちな問題のある対応について説明する。そのような企業は、次の 3 つのバランスのとれた活動を行わなければならない、と彼らは言う。

- ・ 試行錯誤によって戦略を立てる。これには、潜在的な選択肢の絞り込み、小さなサンプルからの学習、プロトタイプを使用したビジネス・モデルのテスト、非財務指標による進捗状況の確認、新規事業を中断する時期と方法を知る、といったことが含まれる。
- ・ 新規事業に“大人になったわんぱく坊主”を配属し、ベテランの考え方を変え、開発すべき能力と調達すべき能力を知り、新旧の事業に業務上の決定に対する責任を共有することで、新旧の業務プロセスの最適な組み合わせを見つける。
- ・ 本社スポンサーと業務スポンサーの両方を新規事業に割り当て、既存の部門への引き継ぎ基準を確立し、創造的な組織構造を活用することにより、統合性と自律性の適切なバランスをとる。

著者は、これらすべてにバランスのとれた活動を同時に管理する IBM の新規事業機会システムについて詳しく説明する。

今日、大企業にとって、新規事業を生み出すことが課題となっている。何年にもわたるダウンサイジングとコスト削減の後、企業は成功への道を縮小することはできないことに気が付いた。また、既存の製品を微調整したり、ライバル企業を買収したり、発展途上国に移転したりしても、急速に成長することはできないことにも気が付いた。技術の成熟と製品ポートフォリオの陳腐化により、新しい必須事項が明確になっている。企業は革新的な新規事業を創出、開発、維持する必要がある。彼らは、一度に 2 つの方向を見るヤヌスのようになって、一方の顔は古いものに焦点を合わせ、もう一方の顔は新しいものを探すのである。

しかし、企業内起業家精神は危険な仕事である。既存の企業によって設立された新規事業は無数の障害に直面しており、調査によるとそれらの殆どは失敗している。新規事業が、十分に確立されたシステム、プロセス、文化とスムーズに連携することは殆どない。しかし、成功するには、新旧の組織的特徴の融合、つまりバランスをとる行為と私たちが呼んでいるものを通じて達成される、特性の微妙な混合が必要である。企業がこれらの対立する力のバラ

ンスを保てなければ、新規事業は頓挫するだろう。

本論文で私たちはまず、新規事業の創出を追求する企業が直面する経営上の問題と、やってしまいがちな不味い対応について説明する。次に、企業が行わなければならない最も重要なバランスのとれた数々の活動、そこに必然的に伴う選択、バランスを正しくとることができない場合に企業が直面するリスクについて検討する。最後に、これらのバランスのとれた活動を支援するためにしばしば必要となるハイブリッド・システムについて考察する。特に、そのいくつかを同時にマスターすることに成功した事例として、IBM の新規事業機会の管理システムに焦点を当てる。

二文化問題

企業というものは、既存事業が確実に成功するように設計されていることは周知の事実である。結局のところ、既存の業務が収益の大部分を占める。細かく調整された組織システムは、現在の顧客と技術を支援する。業務環境は予測可能であり、経営幹部の目標は、安定性、効率性、段階的成長の最大限の活用である。

新規事業はまったく異なり、独自の文化がある。多くは、企業の既存部門の周辺で創出される。部門の間の空白地帯に存在する場合もある。その財務モデルと業務モデルは、既存事業のモデルと同じことは殆どない。実際、殆どの新規事業のモデルは最初から完全に定義されることはない。経営幹部が新しい戦略に挑戦し、新しいアプリケーションを開発し、新しい顧客を追求するにつれて、明確になっていく。新規事業に関連する不確実性のレベルが高いため、成功するには、それ相応の組織環境が必要である。

新規事業の典型的な特徴は3つの課題を提示する。まず、新規事業は通常、確かなデータを欠いている。これは、最先端の製品を提供する場合や、技術が市場に広く普及していない場合に特に当てはまる。困難性は、ある技術戦略家が私たちに語った「存在しない市場で見通しを立てるのは難しい」という言葉に集約される。財務予測も信頼できない。大きな誤りはよくあることで、ある印刷出版会社に、その初期段階の財務数値を SWAG — “科学的当てずっぽう (scientific wild-assed guesses)” の略 — と言わせた事実がある。

第2に、新規事業にはイノベーションが必要であり、イノベーションには斬新なアイデアが必要であり、斬新なアイデアには異端者が必要である。マイクロソフトはオープンソース・ソフトウェアを警戒し、ポラロイドはデジタル・カメラへの移行を渋り、GM とフォードはハイブリッド・カーの採用に抵抗し、メディア企業はブログを嫌悪した、など、従来の考え方に捉われたリーダーの話はあまりにも多い。新規事業を定着させるためには、ある程度の型破りな考え方が不可欠だが、多くの急進的なアイデアは愚かで根拠のないものである。悲しいことに、殆どの異端者はよいアイデアと悪いアイデアの違いが分からない。彼らはお気に入りのテーマを擁護し続け、説明の場を際限なく要求し、ノーという答えを拒否する。ホーム・デポのロバート・ナルデリ CEO は、このジレンマを「起業家精神と不服従の間には微妙な境界線しかない」と表現している。

3 番目の課題は、新規事業と古いシステムの適合性が低いことである。これは、予算編成や人的リソース管理のシステムに特に当てはまる。企業の予算編成システムは、既存事業に寄っている。なぜなら、増加額分は通常、未知の市場ではなく既知の市場に投資した場合に、より高い経済的利益をもたらすからである。従って、新規事業は長期にわたる資金調達が困難であり、緊縮財政に入ると、まず資金の引き締めに直面する。同様の考え方で、企業は、成熟した事業ニーズに一致する業務スキル ― 新規事業が必要とする戦略的、概念的、起業家的スキルではなく ― を持つ幹部を育成するために人事制度を設計する。どちらの場合も無計画に進めるべきではないが、本論文の後半で説明するように、新規事業に偏見を抱かないよう制度を見直すことが正解である。

従来の対応では上手くいかない理由

これらの課題に直面して、企業は 2 つのアプローチの 1 つで対応する。新規事業創出のタスクを分散させて既存部門に割り当てるのが 1 つ、もう 1 つは、1 ヶ所に集めて、専用部門や新規事業グループに押し込める。どちらのアプローチでも、悲喜こもごもの結果を招く。

責任を分散させると霧消する

すべての幹部が新規事業の創出に責任を共有する組織では、CEO は、従業員に対して、成熟した事業を拡大するのと同じように、新しいアイデアを新規事業に変えることに熱意を持つことを期待する。マネジャーをやる気にさせるために積極的な目標を課し ― このアプローチの申し子 3M では、売上の 30% は過去 4 年間に開発された製品からもたらさなければならない ― 目標達成をすべての従業員の報酬に結び付ける企業もある。

このアプローチの最大の欠点は、従来の事業が新規事業を支配しやすいことである。ベテランの従業員は、インセンティブを無視して新しいアイデア、特に既存のスキルを時代遅れにしたり、新しい働き方を必要とするアイデアを抑制したりすることを選びがちである。米国の印刷大手 RR ドネリーは、おもに社内の抵抗のせいで、デジタル印刷を普及させる最初の試みに失敗した。営業マネジャーらは、個人的な関係とページ単価に基づいて、相手先の購買マネジャーに長期契約を取り付けることに慣れていた。彼らは、デジタル・ビジネスが要求する上級管理職向けのソリューションを販売することに不快感を覚え、デジタル印刷部門と専門知識を共有することも、注文を送信することもやらなかった。彼らは昔ながらの方法で注文件数を達成することができたので、誰も彼らを非難することができなかった。あるドネリー幹部は、新規事業への抵抗はたいてい”ドネリー流の領き” ― 見かけ上は肯定しているように頭を振るが、その実、責任放棄の合図 ― という形をとった、と述べた。

同じような理由で、会社の既存の製品ラインまたは市場に適合しない新規事業は、組織の居場所を見つけるのに苦労することがよくある。内心で分散投資だと見なしているプロジェクトの責任を引き受けることを厭わない本部長は殆どいない。場合によっては ― 2000 年 7 月に小売業者がフローリングやカーペット製品を販売するために立ち上げたホーム・デポ

のフロア・ストアのように――駆け出しの事業は、地区マネジャーから地区マネジャーへ、そして部門から部門へと盥まわしにされ、足元を固めることができない。新規事業は影響力のあるスポンサーを引き付けることができないため、生き残るために充分なリソースや注目を集められない。

他のケースでは、新規事業を創設するというプレッシャーが支配的になるあまり、組織を打ちのめす。カウボーイ文化の結果、財務と業務の規律が失われる。この問題の典型的な例は、1990年代後半のエンロンである。エンロンは、成功した天然ガス事業の仕組みで新しいトレーディング事業を立ち上げた手腕に対して、幹部に報酬を与えた。その結果、トレーディング事業――石炭、水、パルプと紙、ブロードバンド、(後の)メディア・サービス、貨物サービス、データ・ストレージ、半導体――が次々と生み出され、それが戦略的意味と財務的意味を失う事態を招いた。エンロンの第2世代、及び第3世代の事業のうち、利益を上げたものは殆どなく、それがエンロンの崩壊への道を開いた。

集中化すると孤立する

多くの企業は、新規事業創出の実績が乏しいことを懸念して、新規事業を既存の部門から完全に分離することが最も賢明な道であると判断した。1970年代と1980年代、これらの取り組みは社内の企業ベンチャー部門、すなわち企業が新規事業の大部分を立ち上げ、育成することを担当する特殊目的部門という形をとった。1990年代には、多くの事業が企業ベンチャー・キャピタル部門を立ち上げ、ベンチャー・キャピタリストの業務を模倣して、新規事業に公正な資金調達、規律ある監視、そしてアドバイスを提供した。ボーイング、デュポン、エクソンは企業ベンチャー部門を設立した企業の1つであり、インテル、ルーセント、ゼロックスなどの企業は、企業ベンチャー・キャピタル部門を設立した。

どちらのアプローチも、創設段階にある新規事業の育成に重点を置いている。しかし、巣立ったばかりの事業をメイン事業と統合する必要がある場合は、後で問題が発生する。集中化した新しいベンチャー部門は、古い文化と新しい文化の衝突を拡大するため、新しい事業部長と部門リーダーの間の権力闘争と同じく、相互不信と手に負えない関係が一般に発生する。時間が経つにつれて、統合による問題は深刻になり、企業は新規事業を独立させるか、諦めなければならない。その結果、ノーマン・ファーストが『企業の新しいベンチャー部門の興亡』に書いたように、集中化した部門は通常、“長期的な使命があっても、短期的な寿命で終わる“のである。実際、ポール・ゴンパーズとジョシュ・ラーナーの『ベンチャー・キャピタル・サイクル』によると、米国の企業ベンチャー部門は平均して4～5年しか存続しない。

バランスのとれた活動

新旧の文化を互いに対立させてしまうため、企業は、企業内起業家精神に対して二者択一のアプローチを避けなければならない。極端な行動を避けながら、お互いの文化を融合させる

新しいアプローチが求められている。一方向に傾きすぎると、そのプロセスはバランスを崩す。バランスを正しくとれば、企業内起業家精神が繁栄するだろう。スコット・フィッツジェラルドには申し訳ないが、一流の企業かどうかを調べるには、2つの対立するアイデアを同時に保持し、それでも機能する能力があるかどうかを見ればよいだろう。

起業家のバランス感覚

企業は、次の3種類のバランスを取ることで、新規事業を成長させることができる。

試行錯誤の戦略策定と、厳格さ及び規律とのバランスをとる

- ・ 深く潜る前に、選択肢の幅を狭める
- ・ 消費者の小グループを注意深く観察して、彼らのニーズを特定する
- ・ プロトタイプを使用して、製品、サービス、ビジネス・モデルに関する仮説を評価する
- ・ 非財務のマイルストーンを使用して進捗状況を測定する
- ・ いつ —そして、どのような基準で— 生まれたばかりのビジネスを中断するか知っておく

業務経験と新機軸のバランスをとる

- ・ 新規事業のリーダーとして“大人になったわんぱく坊主”を任命する
- ・ 新規事業の監督役に仕えるよう説得して、ベテランを味方につける
- ・ すべてを0から開発するのではなく、選択能力の獲得を検討する
- ・ 新旧の事業に業務上の責任を共有するように強制する

新規事業のアイデンティティと統合のバランスをとる

- ・ 新規事業のスポンサーとして、経営陣と部門長の両方を割り当てる
- ・ 新規事業を既存事業に移管するための基準を定める
- ・ 直接と間接の報告関係を創造的に組み合わせることにより、公式な監視と非公式なサポートをミックスする

企業は、戦略、運用、組織の3つの領域でバランスをとらなければならない。

試行錯誤しながら戦略を立てる

新規事業は非常に曖昧な環境で運営される。幹部が認識しているように、曖昧さは不確実性と同じではない(例えば、ニティン・ノーリアとトーマス・スチュアートの“リスク、不確実性、疑い”、HBR 2006年2月を参照)。不確実な環境では、選択肢はかなり明確であり、様々な結果の可能性を評価できる。曖昧な環境では、代替案と結果の全容が不明であり、考えられ得る方向性や進化への道はたくさんある。新規事業における高いレベルの曖昧さが意味するのは、企業内起業家は1回ではどうにもならない、ということである。手堅い数字を見

つけるのは困難だし、戦略的な選択肢を特定するのも困難なため、過去の慣行も殆ど参考にならない。実験が不可欠である。マネジャーは、何が機能し、何が機能しないかに関する仮説から始めなければならない。そして、最初に立案された戦略は時間とともに変化していくものであることを理解したうえで、先入観を検証する方法、或いは無効にする方法を模索すべきである。

しかし、このアプローチは、極端に過ぎると逆効果になる可能性がある。数え切れないほどの研究は、市場を探索する技術が成功することは滅多にないことを示している。実際、経営陣は、1 つ以上のトライアルが成功に繋がるだろうと期待して、中止に踏み切れないので、多くの新規事業は何年にもわたって苦勞することになる。

これらの問題を克服するには、オープン・マインドなご都合主義（「トライして、顧客の反応を見よう。聞いたことに基づいて変更を加え、何とかなるまで続けてみよう」）と、規律ある計画（「市場と提案された技術について体系的に考え、顧客のニーズについて仮説を立て、仮説をテストするための実験を設計し、適切な製品、技術、ビジネス・モデルが確実に得られるまで、このプロセスを繰り返そう」）を組み合わせたバランスのとれた行動が求められる。幹部が試行錯誤と、厳格さ及び規律を組み合わせることができる 5 つの方法を次に示す。

①戦う場所を狭める

やみくもな検索は、新しいアイデアを見つけるには非効率的な方法である。企業は、潜在的な選択肢の幅を狭め、技術または市場が望ましい機会を提供するかどうかを判断するいくつかの基準を必要とする。目標は決定的なものではなく、特定の有望領域を調査することである。賢明な企業は、まず市場と技術の魅力度に基づく選択方法を適用し、その後、有望な業界トレンドに関する幹部の最善の判断と組み合わせることによって、追求する価値があるかもしれない市場区分を特定する。GE は、業務範囲の拡大の視点で新規事業のアイデアを評価する。すべての新規事業は、同社を新しい領域 ― 事業、地域、国、顧客ベースの新しい道筋 ― に導き、少なくとも 3 年間で 1 億ドルの売上増を生み出す可能性がなければならない。

最も効果的な企業は、通常は部門レベルで行われるブレインストーミングと、アイデアのリストを減らすための企業基準を組み合わせる。2000 年代初頭、ドイツの消費財と商業製品会社であるヘンケルは、従業員に対し、洗濯やホーム・ケア製品を使用する際に特定された消費者のニーズとは何か、それらのニーズが新規事業のアイデアを示唆しているかどうか、について尋ねた。48 時間以内に、経営陣は 1,000 件を超える提案を電子メールで受け取った。次に、10 人からなる“発明チーム”を設立し、市場規模、ヘンケルが必要な技術的知識を社内に保有しているかどうか、その提案がブランドに適合しているかどうか、1 年以内に実現可能かどうか、という評価に基づいて、各アイデアを 10 段階で評価した。ある週末をかけて、そのチームはどうかしてリストを 50 の有望そうなアイデアに絞り込んだ。

②綿密に観察された小さなサンプルから学習する

曖昧な環境だと、最も深い学習は、多くの潜在的なユーザーの調査からではなく、少数の顧客との対話から得られる。前者は優れた統計学の力が利用できるが、幹部が民族誌的アプローチから得て作り上げていくような洞察を提供することは滅多にない。これこそ、P&GがCEO ラフリーの下で選択した取り組みである。彼は、マネジャーがフォーカス・グループについて思い悩むのをやめ、新製品を発売する前に、消費者の家で時間を過ごし、料理や掃除をするよう主張している。2000年、典型的なP&Gのマーケターは、月に4時間未満しか消費者と過ごしていなかった。2004年までに、その数は3倍になった。確定申告書類作成ソフトウェアを制作するインテュイットは、“お宅にお邪魔します“と呼ばれるプロセスに依存している。同社は従業員を派遣して、顧客が自宅やオフィスで会計や確定申告書類作成といったタスクを行うのを見せてもらっている。これは、新しい機会に繋がる可能性のある問題点を明らかにするのに役立つ。スターバックスは、定期的に製品開発チームを“インスピレーション“の旅に連れて行き、顧客を訪問する。例えば、2006年の初めに、あるチームは、地元の文化、行動、傾向をよりよく理解するために、パリ、ロンドン、ドイツのデュッセルドルフにある多くのスターバックス店舗やその他のレストランを訪れた。ノキアは、中国、インド、ネパールで同じアプローチを使い、低所得の人たちが携帯電話をどのように使用するかを研究した。その調査に基づいて、同社の開発者は、識字率の低い村人でも携帯電話を利用できるアイコン・ベースのメニュー——文字や数字ではなく絵で構成される——を作成した。

③プロトタイプを使用してビジネス・モデルを評価する

議論の具体的な根拠がなければ、殆どの人は新しいアイデアを評価するのが難しいと感じる。プロトタイプは非常に貴重である。プロトタイプは新しい製品に命を吹き込み、潜在的なユーザーからの豊かな反応に対する基盤を提供する。プロトタイプは、ユーザーがフォーム、コンテンツ、望ましさを評価できるくらいには詳細である方がよく、企業は、消費者の報告、議論、レビューのためのフォーラムとそれらを組み合わせるべきである。プロトタイプは、顧客のニーズに関する仮説を評価する場合に特に役立つ。UPSは、食料品の配達事業を部分的に実験して、それを家電製品といった他の商品の宅配と結び付けられないか判断した。

④非財務的指標を通じて進捗状況を確認する

試行錯誤の戦略策定は、完全に手あたり次第であるべきではない——それでは当て推量にすぎない。具体的な目標は不可欠だが、曖昧な環境では、目標は「今後3ヶ月で、これら2つの業界において5つの顧客トライアルを実施しよう」といったプロジェクト・ベースのマイルストーンの形をとらなければならない。場合によって、企業は、宣伝や、製品仕様の

業界標準への取り込みといった主要な指標を使用して、新規事業の進捗状況を評価できる。目標は測定可能でなければならない。「今後2ヶ月以内に、業界誌で3つの肯定的な意見をいただき、業界アナリストから3つの好意的なコメントを寄せてもらおう」

⑤判断を棚上げしても、無期限にはしない

企業が試行錯誤しながら戦略を立てる際の最大のリスクは、プロセスが長すぎることである。新規事業の創出では失敗するのが普通であり、企業は、中断する時期 ―そして方法― の決定について明確にする必要がある。新規ベンチャー・チームと経営陣は、プロジェクトに適用される基準、プロジェクトの継続が許可される期間、プロジェクトを中断するかどうかを決定する人について合意しなければならない。重大な決断を下す基準 ―経過時間、費やした金額、技術進歩のペース、顧客の熱意、受注量、財務実績、競合他社の成功など― はたくさんあるが、最も重要なのは、上級管理職がタイムリーに行動し、中断の決断をする意志である。コダックの企業内起業家精神プログラムは1990年代に失敗した。これはおもに、コピー機サービス事業、フロッピー・ディスク事業、生物科学と製薬事業など、業績の悪いいくつかの新規事業を上級管理職が中断する覚悟がなかったためである。そのせいでリソースが浪費され、プログラムの信頼性を破壊した。

古いものと新しいもので運営する

既存の企業は、自社の強みの上に立てた場合にのみ、新規事業の創出において利点を享受するだろう。そうでなければ、白紙の状態ではじめなければならないスタートアップよりいいことはないだろう。目新しさだけが、競争上の優位性の源になることは滅多にない。同時に、新規事業が親会社の強みを活かして業務の選択を行えば、再利用性と効率性が価値判断の基準となり、実績はあるものの不適切な人材、プロセス、システムが、その結果をもたらすだろう。幹部はこのような不健全な両極端をどう回避すればよいのか？

殆どの場合、古いものと新しいものの最良の組み合わせは、経験と発明の混合を伴う。既存の顧客への販売、経験豊富な人材の配置、確立された流通チャネルの活用、実績のあるプロセスの活用により、収益性が高く持続可能な業務を創出する可能性が高くなるだろう。しかし、差別化には、運用に対する新鮮な考え方と革新的なアプローチが必要である。両方の世界を最大限に活用するには、企業は次のことを行うべきである。

①”大人になったわんぱく坊主”を新規事業に配置する

多くの場合、企業は若くて傍若無人な異端者を、新規事業を指揮する者に据える。たいてい、これらの幹部は新参者であったり、その事業での経験がなかったりする。そのような人たちは、企業の現在の働き方による制約が少ない、という議論もある。残念ながら、彼らは、どの企業リソースが利用できるか知らなかったり、それらを利用できるだけの信頼を持っていなかったりする可能性も高い。GEと3Mで一般的だが、よりよい戦略は、“大人になっ

たわんぱく坊主“ 一大規模な事業の運営ですでに成功しているが、旧来のやり方に挑戦する意欲にあふれることでも知られたマネジャー” に新規事業を任せることである。あるオブザーバーは、そのような幹部の 1 人を、「ビーズとポニーテールで髪をまとめた 60 歳一異端者だが、新規事業を軌道に乗せる信頼性のある骨の髄までゼロックスの人間」と説明した。

経営陣は、有望な幹部のリストからリーダーを厳選しなければならない場合がある。また、毎年的人事評価を見て、起業家精神、革新性、リスク・テイクで高得点のマネジャーを特定することで、候補者を見つけることができる場合もある。1999 年に LL ビーンが婦人服ブランド Freeport Studio を立ち上げたとき、「リスクを冒したとき、どんな気持ちになりましたか?」という 1 つの質問への回答に基づいて、組織内から新規事業を担当する従業員を選択した。

②ベテランの考え方を変える

企業がアイデアを前宣伝しない限り、従業員が新規事業を受け入れることは殆どないだろう。賢明な企業は、有望なスタートアップへの取り組みの監督委員会または取締役会に、部門長と部門代表を配置する。彼らは、親しみやすさが理解に繋がり、理解が受け入れやすさを育むことを期待している。企業はまた、シナリオ・プランニングなどの手法を通じて幹部に将来を構想させることにより、共通の理解を促進することができる。何年もの間、ビル・ゲイツはマイクロソフトの上級チームを 1 週間の合宿に連れて行き、そこで新たな技術トレンドと競争上の脅威を中心に議論を展開した。特に既存の価値観が組織に深く根づいている場合、そのメッセージを強化するのであれば、企業はインセンティブと昇進基準を変更する必要があるかもしれない。

③いくつかの能力は開発するが、他の能力は調達する

新規事業のリーダーは、すべての能力をゼロから構築しなければならないと覚悟することがよくある。しかし、すべてのスキルをゼロから開発するのが最適なわけではない。調達できる能力もある。育てるか調達するかは決定は、公開市場でのスキルの可用性、内部開発に必要な時間、外部の能力が組織と統合する際の容易性にかかっている。UPS は、2000 年にヘルスケア製品の配送に必要な独自のドキュメント・システムとテクノロジー・システムを専門とするカナダのロジスティクス企業リビングストンと、米国にあるその姉妹会社リビングストン・ヘルス・サービスズを買収したが、専門的なスキルが必要であれば買収することを好む企業である。また、UPS が育成する場合には何年もかかりそうな関係を構築する場合も企業買収を行った。そのため、2004 年に UPS は、顧客、及びマルチモーダル輸送サービスの代表者と 20 年来の関係を持つ貨物輸送業者メンローを買収した。対照的に、追跡システムや配送システムといった極めて重要な顧客対応能力の開発に向けた UPS のアプローチ — 特に、そのスキルが事業の多くの部分に影響を与え、既存システムが関与し、統合の

課題が提示された場合――は、社内開発した。

④業務上の決定に対する責任を共有する

新規事業は、自分たちの行く末を完全に管理することを好む。しかし、見通しを誤るのは簡単である。スタンフォード大学のロバート・バーゲルマンは『インテルの戦略』の中で、インテルのある新規事業の責任者の言葉を引用した。「私たちは、起業家精神にあふれる文化を構築し、これまでのインテルとは違うという点に誇りを持っていました。中には、正当化された部分もありました。私たちは異なるビジネス・モデルを持っている…。しかし、落ち着いて見てみると、違うと言いたいがために違いを作り出していたことに気が付いたのです」

重要な選択に対して企業が新旧の事業に責任を共有するよう強制すると、前者は確立された業務慣行を受け入れやすくなるし、既存の強みを活用することに成功しやすくなる。Expo Design Center は長年、親会社のホーム・デポとは独立して運営されていた。2つの事業は関連製品を販売し、マーチャндаイジングと調達の相乗効果を実現できたのに、である。ロバート・ナルデリが CEO になったとき、効率を改善するためにバイヤーを集約した。彼らは現在、オフィス・ビルの同じフロアの隣接するデスクに座って、共同で一般的な購入に関する決定を下している。これにより、ホーム・デポと Expo Design が共有するベンダーの25%が大幅に節約された。

自律性と統合性

新規事業は、独立したアイデンティティの開発に努めているため、親会社の支援が必要である。その支援は通常、企業の最上級の幹部からの保護、後援、その他の種類の支援の形をとる。組織的には、企業は新規事業に対し、監視を提供し、リソースを配分し、戦略的方向性を提供し、マネジャーが親会社の規則で雁字搦めにならないようにする責任を負った尊敬されるリーダーへのレポート・ラインを提供する。リーダーは、新規事業を例外として扱い、会社の成熟した事業に要求される通常の管理、業績基準、レビュー・プロセスで縛らないようにする。

このアプローチは上手く機能する――新規事業が、例外として管理するリーダーの能力を超え、既存事業部門に引き渡すことが必要になるまでは。抵抗が始まり、戦いが勃発するのは、このときである。いくつかの対立は予測可能である――既存事業からお決まりの“ここでは育てられていない“という反応があるかもしれない。それでも、そこにはいくつかの正当な懸念が反映されている。新規事業は、確立された組織へすっきり移行できるように設計されることは減多になく、それらを引き継ぐ部門マネジャーは、上手く受け入れる要件について教育を受けていない。そのようなマネジャーは、生まれたばかりの事業が失敗し、経営陣がその責任を押し付けることを心配する充分な理由がある。

独立性が高すぎると、関連する問題が発生する。組織学習の欠如である。新規事業は、成功

した暁には会社の他の部門に展開することが期待される、戦略的、及び業務上のイノベーションを開発することがある。そのため、これらの事業は、成長過程で相当の独立性と保護を必要とする。しかし、そういったものが主流から離れすぎているか、既存の秩序に対する脅威と見なされていると、それらが具体化する新しいアイデアが会社に定着することは決してないだろう。GM は 1990 年に“別種の自動車会社“として、サターンを立ち上げた。これは、革新的な広告、労働慣行、業務プロセス、及び組織の他部門のモデルとして機能することを目的とする販売戦略を備えていた。しかし、同社の他部門が”サターン化”することを望まなかったという理由もあり、2004 年までに、GM はサターンを再吸収し、その事業を、既存の工場、マーケティング・プログラム、労働契約と密接に結び付けた。

これらの理由から、統合は、新規事業の初期段階から始めるのが最も効果的に機能することが分かる。マネジャーの方も、産声を上げたときから立ち上げに関わってきた組織であれば、引き継ごうという気になる。課題は、アイデンティティと統合のバランスを正しく取り、適切なタイミングで移管することである。初期の統合が早すぎたり、引き継ぎを急いだりすると、新規事業の差別化ポイントがなくなるだろう。独立が早すぎたり、企業の支配が強すぎると、既存部門は新規事業の統合に抵抗するだろう。いくつかの簡単な原則に従えば、企業は適切なバランスをとることができる。

①本社スポンサーと業務スポンサーを割り当てる

ライン部門の幹部またはスタッフ部門の幹部のいずれかである可能性のある本社スポンサーは、新規事業に信頼性と影響力をもたらし、特定の事業、部門、グループから集められた業務スポンサーは、組織の知識に貢献し、受け入れを促進する。彼らは一丸となって、新規事業に自由と規律の適切な組み合わせを与え、アイデンティティと統合のバランスをとる可能性がある。2006 年、ステープルズは 10 のプロトタイプの地方店舗を立ち上げた。各店舗は、地元の地区マネジャーと、この取り組みに責任を持つ同社の戦略的市場担当副社長の両方の直轄となった。このような二重のスポンサーシップは、長く不確実な準備期間の問題を克服するのに役立つ。新規事業が独立したらリソースがなくなりそうだと従業員が考えていたり、シニア・リーダーの示すやる気にムラがある場合、新規事業に参加する従業員は殆どいないだろう。二重のスポンサーシップにより、企業は、新規事業が長期的なコミットメントであり、成熟への移行を事前に熟考していることを示していることになる。

②引き継ぎの基準を確立する

本社の監督から部門責任者への引き継ぎに関して事前に確立された基準がない限り、企業は、そのような移管を非常にゆっくり行うだろう。殆どの新規事業は、保護的な本社の傘下に留まることを好む。特権的な待遇と特別な地位を享受し、統制が慢性的に緩やかで、リソースを獲得しやすいからである。引き継ぎの基準は、定量的(収益または規模の閾値、顧客数、市場シェアの目標値)または定性的(戦略の明確さ、リーダーシップ・チームの安定性と

経験値、競争上の優位性)である可能性があるものの、社内の全員が、それらについて事前に知っており、同意していなければならない。

③ハイブリッドな組織形態を採用する

企業はまた、革新的な組織構造を使用して、アイデンティティと統合のバランスをとらなければならない。このような構造は、多くの場合、公式な権限と非公式な監視をミックスした、直接と間接の報告関係の創造的な組み合わせから構成される。評議会と監視委員会は特に有益である。汎用的な化成品事業から特殊化成品事業への移行を支援するために、アッシュランド・ケミカルは、CEO と全部門の副社長で構成される戦略的拡大プロジェクト委員会を設立した。同委員会は、大きな商業的可能性を秘めているが、従来の事業の境界を横断するプロジェクトを特定し、資金を提供した。同委員会の構成だからこそ、複数の部門、事業部、スタッフ部門、ライン部門の代表者が一堂に会し、視点を組み合わせ、違いを解決することができた。プロジェクトがひとたび運営されると、商業開発部門に移管され、その長はCEO に直接レポートする。

IBM はどうやってバランスをとっているか

以上の原則を適用している会社の1つがIBMである。その始まりは1999年9月12日で、当時のCEO ルー・ガースナーは、部門長たちがバイオ・テクノロジーとライフ・サイエンス・コンピューティングの爆発的な成長に焦点を当てた有望プロジェクトを潰したことを知った。彼は上級チームに痛烈なメモを送り付け、IBM が新しい産業の創出を見逃し続けた理由を知るよう要求した。幹部らは情報収集のタスク・フォースを早急に立ち上げ、IBM 内にいる、格闘中の新規事業、または失敗した新規事業のメンバーにインタビューし、イノベーションとビジネス創出に関する学術文献を調査し、IBM の新規事業開発の取り組みをシスコ、インテル、マイクロソフト、及び他の大企業やベンチャー・キャピタリスト及び起業家のそれと比較した。

このチームは、新規事業を開始する際に IBM が直面した困難は、6つの根本的な原因に起因すると結論づけた。①戦略的な事業構築ではなく、実行と短期的な結果に報いる管理システム。②IBM の現在の市場と既存の製品へのこだわり。③株価収益率を高めるための活動よりも、持続的な利益と一株あたりの利益の改善を重視したビジネス・モデル。④初期の市場では不十分であった市場洞察を収集、使用するための、財務的アプローチ、及びデータ・ドリブンのアプローチ。⑤新しい成長事業の選択、開発、資金調達、終了に適したプロセスの欠如。⑥起業家スキルの欠如。本質的に、そのチームは、IBM が他の多くの企業と同様に、前述の2つの文化の問題に苦しんでいることを発見した。

これらの障害を克服するために、このタスク・フォースは、IBM の上級管理職が新規事業の開発により多くの時間と注意を払うこと、同社が有望な機会を特定し支援すること、すべての事業部と部門が独自の新規事業を開発すること、を推奨した。最も重要なことは、IBM

が既存のシステムを補完する独自の新規事業機会(EBO)管理システムを構築することを幹部が推奨したことである。

数ヶ月後、ガースナーは、組織がタスク・フォースの推奨事項をどの程度受け入れたか、懸念を抱いた。IBM の既存のプロセスは、新規事業が成長したときに問題をキャッチできるのだろうか。部門マネジャーがシステムを悪い方へ操作しないだろうか。ある上級幹部が回想しているように、ガースナーは、この問題に専念するチーム会議の1つで、次のように述べるに至った。「このテーブルに着いている誰かが、この取り組みを前進させなければならない。文化を十分に理解し、このシステムを動かせる人物だ。ただのスタッフではダメだ。重責を担う人物でなければならないのだ」2000年7月24日、ガースナーは、ソフトウェア部門長ジョン・トンプソンを副会長に昇進させ、新規事業の取り組みを任せる、と発表した。IBM で34年のベテランであるトンプソンは、いくつかの製品部門を管理し、パーベイス・コンピューティングやライフ・サイエンス・プログラムといった多くの部門横断の取り組みを主導してきた。その任命は、すぐに影響が出てきた。あるタスク・フォースのメンバーは次のように述べた。「ガースナーが、最も尊敬されている部門幹部、副会長であるトンプソンを起用して、このプログラムは大きな信用を得ました。そのとき、私たちはガースナーが本気であることを知りました」

トンプソンはすぐにいくつかの第一線で動いた。彼は私たちに次のように語った。「最初、自分の役割は伝道師のようなものだと考えていた。“物語を説き、時には缶詰にして模範を示すことで”、新規事業に対する同社の取り組みを売り込むわけだ」同時に、彼は責任を一手に引き受け、スタッフ支援のために企業戦略部門と技術部門を参加させた。彼は、仕事を引き受ける条件の1つとして、EBO を支援するための資金プールを管理すると主張し、IBM はその目的のために1億ドルを確保した。最も重要なことは、トンプソンが、IBM のEBO 管理システムのコア部分となる開発、監視、検討のプロセスを構築し始めた点である。その過程で、トンプソンと彼の後継者ブルース・ハレルドは、一連のバランスのとれた活動を巧みに管理した。

リーダーシップ

多くのEBOは、既存事業の亀裂の間に陥る危険に晒されていたため、成功するかどうかは、協力と支援を確保するためにIBMの複雑なマトリックス組織を舵取りするリーダーの能力にかかっていた。典型的なEBOリーダーは、直属の部下が4〜5人しかいなかったし、そうでなければ同社の他部門からの一時的な支援に依存していたため、各リーダーは、様々な国や事業部にいる数10人、場合によっては数100人のIBM従業員の活動を管理する方法を見つけなければならなかった。そこで、トンプソンは、システム運用の経験とスキル、及び起業家精神、事業構築、創造的な才能を基準にEBOリーダーを選ぶことにした。当然のことながら、多くの経験豊富なマネジャーはEBOリーダーになることに疑問を持っていた。彼らは、その動きを降格だと感じていた。そのうちの一人は「メジャー・リーグの

選手になった後、マイナー・リーグのチームに加わるよう依頼された」ようなものだった。この理由と、必要な能力を見つけることの困難さで、最初の EBO リーダーは IBM の最上級幹部が厳選した。トンプソンは、上層部がこのプロセスに関与したのは、一部には「現場がそういった人たちをまったく手放そうとしなかった」からだ、と指摘した。

EBO リーダーは、業績レビューに対して主要責任も負っている、関連する事業部門長の直属となった。しかし、IBM の大人になったわんぱく坊主たちは、トンプソンやハレルドと組織上、強い関係を持っていた。ハレルドは、トンプソンが 2002 年 9 月に引退した後、IBM の EBO 第一人者を引き継いだ。

戦略開発

トンプソンは、EBO リーダーに“戦略の明確性” —IBM では、新規事業の市場、追求すべき顧客、価値提案、既存の能力と必要とされる能力、次を取るべきステップを深く理解することを意味する— に到達することを課した。IBM の従来の計画プロセスとは異なり、EBO の開発プロセスは探索的であり、方向が頻繁に変更された。トンプソンによると、「私たちが満足のいく戦略にたどり着くまでに、1 年から 1 年半かかることもあった。ただ繰り返し、繰り返し、繰り返し続けた」

戦略の問題を解決するために、IBM は EBO チームに市場に関与するよう奨励した。製品設計と業界標準がまだ流動的であった新規事業の初期の頃、それはしばしば外の世界に考え方を売り込むことを必要とした。広報とメディア・コミュニケーションは不可欠なタスクであり、EBO チームは多くの場合、アナリスト、思想的指導者、技術コラムニストと直接協力して、マスコミで肯定的な記事を書いてもらった。しかし、最終的に、マインド・シェアを市場シェアに変換しなければならなかった。そのために、IBM は、チームが顧客と協力して市場での実験を行い、ビジネス・プランのいくつかの要素を実行することを期待した。最初のステップは、提案された製品を試作品としてテストするか、IBM に対して製品またはサービスを新しい設計(デザイン・インと呼ばれる)に組み込ませるよう、少数の顧客を説得することだった。EBO チームは、失敗の可能性が充分にあることをみずから意識するということもあり、実験を通じて達成したい目標を設定しなければならなかった。

実験の結果、EBO は自らの戦略と事業設計を修正しなければならなかった。その作業の多くは、EBO リーダー、IBM の事業部長または部門長、財務部門と研究部門の代表者、EBO 第一人者(トンプソン、その後はハレルド)を含む毎月のレビュー会議で行われた。これらの会議で、トンプソンとハレルドは事業開発プロセスのオーナーシップを確立するのに注意を払った。彼らは議題を設定し、難しい質問を投げ、更には自分のオフィスでこれらの会議を開催した。レビューは厳格で、数時間続いた。ある参加者は、それらを“歯根管の治療”と説明した。それらは、財務実績と計画目標に焦点を合わせた IBM の従来の事業レビューとは根本的に異なっていた。EBO レビューははるかに発展的だった。それらは、数値を評価するのではなく、事業計画を磨き上げるように設計された。

多くの EBO チームは、戦略的意図を定義するための支援が必要だった。彼らは、達成したいことの周りに境界を設定するのが難しいことに気づいた。市場ニーズと事業の提供能力に関する仮説は、非常に楽観的になりがちだった。多くのチームは、機会、価値の源泉、ターゲット顧客、持続可能な競争上の優位性の基盤を特定するのに苦労していた。彼らは、定義が曖昧な市場での経験が殆どなく、戦略的分析の基本を学ばねばならなかった。共同でのブレインストーミングと共通の問題解決がこれらの会議の主要な目標であったため、根本的にそのプロセスが論争的になった。鮮明なプレゼンテーションは重要ではなかった。実際、ハレルドは、殆どの EBO リーダーは新しい一連の行動を学ばなければならないと指摘した。「彼らはすべての質問に答え、すべてを管理できるよう訓練されました。私は彼らに言ったものです。'いったん脇に置きなさい。見てくれが悪いほど、この会議は上手くいくのだから」

モニタリング

トンプソンとハレルドは、IBM の財務部門と企業戦略部門のスタッフとともに、3 つのパラメータープロジェクト単位のマイルストーン、財務、事業成熟度評価— を使用して、各 EBO を定期的に評価した。これらの指標は、EBO に革新と成長を促したにも拘わらず、IBM の数値重視の幹部を満足させた。

プロジェクト単位のマイルストーンは、EBO を評価する主要原理だった。IBM は、様々なマイルストーンを使用した。①市場での需要度(例えば、顧客向け試用機の数、顧客からの言及、デザイン・イン)、②社外の認識(IBM の世間イメージと競合他社の世間イメージ、主要な技術コラムニストによる宣伝、業界の会合でのプレゼンテーション)、③エコシステムの開発(ソフトウェア・ベンダーのパートナーシップと技術提携の数)、④社内実践(重要な製品開発のチェックポイントと発表)、⑤リソースの構築(ソリューションとブランド・スペシャリストへのスタッフ追加、諮問委員会の設立、組織の他部門への働きかけ)。ある参加者が述べたように、IBM の幹部は、目標に向けた進捗状況を示すマイルストーンを期待していた。「それらは、数えるのが簡単な単なる非財務指標以上のものでなければならなかった」しかし、EBO は、財務的な精査から完全に解放されたわけではない。新規事業が立ち上がって運営されると、IBM の財務グループはその売上と直接経費を計算した。その報告は、財務部門が各 EBO 幹部と実施する月例レビューの基礎を提供した。会合は短いこともあったが、2 つの目的を果たした。それは、新規事業が成熟していけば必要となる財務レビューの準備を整えた。更に、チェックを提供した。もし EBO の費用が予算を下まわっていても、マイルストーンを達成していなかったら、多くの場合、新規事業に資金を提供する IBM の部門は投資を削減していることになる。「それはルール違反です」と IBM の企業財務担当幹部は私たちに語った。「そして、同じ会議で経費とマイルストーンを見ることでしか、それを発見することはできません」

最後に、すべての EBO の進捗状況を追跡するために、IBM の企業戦略部門は、色分けされ

たスコア・システムを開発した。それは各 EBO を 3 つの領域 ―明確な戦略の策定、実行可能なモデルの定義、市場での勝利― で評価した。赤色は懸念事項または問題ありを示し、黄色は進捗が限定的で未解決の課題ありを示し、緑色は持続的な成功を示した。戦略チームは、これらの評価の結果を、上級管理職に向けた月次および四半期報告に要約した。これらの評価は、幹部が新規事業を EBO 管理システムから移管する準備ができた時期を判断するのにも役に立った。

どんなシステムであろうと、真の尺度は結果である。IBM が過去 5 年間に 25 の事業に着手したが、3 つは失敗し、残りは前進中か、成功した事業だった。2002 年に、これらの事業は 60 億ドル以上の追加売上に貢献した。そして、2003 年には 100 億ドル以上、2004 年には 150 億ドルとなった。

現在、殆どの新規事業は IBM の事業部の手に渡っている。その移管は極めて唐突に起こった。ガースナーの後任サム・パルミサーノは、2003 年 8 月に、「EBO をしっかり抱え込みすぎているのではないか」とハレルドに提案して、移管を断行した。ハレルドは、ほぼ一夜にして、14 の EBO を企業システムから IBM の事業部に移管することを決定して、それに応えた。いずれの場合も、彼は持続可能性の 2 つの簡単なテスト ―その事業には明確なリーダーシップがあったか?明確な戦略を持っていたか?― に基づいて決定を下した。いかなる業務上の問題も、企業戦略部門よりも事業部のリーダーの方が上手く対処する、と彼は感じていた。

移管には、厳重な監視と報告が伴った。IBM は、事業部の四半期レビューをより厳密にし、EBO の進捗状況を監視するために、企業戦略部門の幹部が出席した。会長向けの各部門の月例報告では、EBO の状況を説明しなければならなかった。更に、ハレルドは年に 2 回、すべての事業部長と会い、EBO の進捗状況をレビューし、IBM の伝統的な文化が業績を妨害していないか確認した。

企業内起業家精神を以て成功を望む企業にとって、その教訓は単純である。成功は二者択一の提案ではない。新規事業は、起業家精神と規律ある経営、短期的思考と長期的思考、既存プロセスと新規プロセスを組み合わせた一連のバランスのとれた行動を通じて育成されるべきである。IBM の EBO 管理システムが示すように、企業が黒と白のどちらかを選択しなければならないなら、最良の回答は灰色であることが多い。