

## 新事業開発の経営管理システム\*

山 田 幸 三

### 目 次

- I. 序
- II. 新事業開発の経営管理システムの測定
  - 1. 経営管理システムの側面
  - 2. 経営管理システムの構成因子
- III. 新事業開発の経営管理システムの特徴
  - 1. 経営管理システムの平均像
  - 2. 基本戦略と経営管理システム
- IV. 結びにかえて

### I. 序

日本経済を支えてきた主力産業のいくつかは、成熟化の段階を迎えており、それらの産業に属する企業は、事業構造の変革を迫られている。それは、新事業開発を最も重要な経営課題の一つとしていることから明らかである<sup>(1)</sup>。しかし、成熟化によって企業が受ける影響は一様ではない。成熟化

---

\* この研究は、関西生産性本部・経営実態調査委員会による調査を基礎としている。その調査では、1990年10月に東証・大証一部上場企業（1214社）および従業員2000名以上の非上場企業（193社）を対象としたアンケート調査の実施・分析を行い、393社（回収率：27.9%）から回答を得ることができた。業種別の内訳は、製造業214社（鉄・機械・輸送機器66社、電機・精密44社、化学53社、食品・繊維51社）、非製造業179社（建設40社、商業48社、金融・証券・保険47社、運輸・電力・ガス・サービス44社）である。

(1) 関西生産性本部 [1991], p. 54 を参照。

にともない成長した企業と相対的な地位を低下させた企業とがあるからである<sup>(2)</sup>。この違いをもたらした主要な理由の一つは、戦略の違いである。

新事業開発の戦略は、契機・対象市場・投資戦略の三つの軸の組み合わせによって類型化できるが、成功確率の高い企業が多くとっている八つの基本戦略がある<sup>(3)</sup>。しかし、特定の基本戦略だけが、成功の鍵となるわけではない。その理由の一つは、経営資源の組織化の違いにある。資源の獲得と利用をどのように行うかという決定の違いは、新事業の成果に影響するからである。その違いを分析するためには、新事業開発の経営管理システムの違いを明らかにする必要がある。

本稿では、日本企業の新事業開発の経営管理システムに違いはあるのか、もしあるとすれば、それはどのような違いなのかについて、データをもとに考察する。

## Ⅱ．新事業開発の経営管理システムの測定

### 1．経営管理システムの側面

この研究では、新事業開発のための経営管理システムを、次の六つの側面にわけて調査を行なった<sup>(4)</sup>。

- (1) 新事業の全般的な管理
- (2) 新事業の開始
- (3) 新事業の評価
- (4) 新事業の権限

---

(2) 加護野 [1989]。

(3) 山田 [1992], pp. 91-96。本稿では、戦略の「基本パターン」という用語の代わりに、三つの軸の組み合わせにもとづく基本的な戦略という意味で「基本戦略」という用語を用いる。

(4) 関西生産性本部 [1991], pp. 54-59 を参照。

## (5) 新事業の撤退

## (6) 新事業のための人事

これは、新事業の開始から、組織編成、評価、撤退あるいは継続の決定という開発プロセスにかかわる管理の仕組みを見ようとしたものである。そのために、組織内での新事業開発のためのさまざまな行動や制度を測定し、それをもとに経営管理システムの違いを考察するという方法を用いた。単に、組織構造や組織機構の違いを見るのではなく、そこに組織の構成員がどのようにかかわるかも分析の対象に含めるためである。

これらの諸側面は、必ずしも網羅的なものではない。しかし、新事業開発の時間的プロセスでお互いに有機的に関連している。ここでの目的は、個別の側面の意味を探ることではない。それらを通じて、日本企業の新事業開発の経営管理システムを構成する基本的な因子を明らかにすることにある。定性的な質問から得た回答を定量化するにあたっては、それぞれの側面に対する測定項目を設定し、その項目に対応していくつかの選択肢を与え、その回答をダミー変数に変換するという方法をとった。

まず、それぞれの側面に対して、どのような測定項目が設定されたかについて説明する。

その第一は、新事業の全般的な管理に関する側面である。新事業開発は、主力事業の成熟化した企業にとって、リストラクチャリングを通じた成長のための要件である<sup>(5)</sup>。新事業開発の全般的な管理に関する決定を組織のどのレベルでどのように行うかを見ることで、新事業開発が、組織内でどのように位置づけられているのかを明らかにできる。しかし、リストラクチャリングを通じた成長は、新事業開発によるのではなく、既存事業の再活性化すなわち既存事業のなかで技術革新を行ったり、既存事業の新たな側面に注目す

(5) 諏訪精工舎（現、セイコーエプソン）の事例などを参照。

竹内他 [1986], pp. 195-224.

ることを通じても可能である。既存事業のすべての商品が、同時に成熟化するわけではないからである。このため、新事業開発の全般的な管理は、既存事業とどのようにかかわるのかによっても異なる。この側面の測定項目は、次の二つである。

① 新事業の管理は、主としてどこで行われているか。

この項目に対応しては、社長直轄、経営会議・常務会などの最高意思決定機関、担当役員、関連部署、専門部署（新規事業開発部などの新事業を統括する専門組織）、その他、という六つの選択肢が与えられた。

② 新事業の組織編成の基準はどのようなものか。

この項目に対応して、既存事業との関連性、勤務形態の類似性、当該事業の類似性の確保、事業としての採算性、その他、の五つの選択肢が与えられた。

第二は、新事業の開始に関する側面である。新事業開発の開始にあたっては、さまざまなアイデアとともに、新事業開発部門と本業との関係をどうするかを検討する必要がある。ユニークなアイデアは、突出したものであることが多いため、本業部門から反対されることが考えられるからである。開始の実質的な決定者、立案者、立ち上げの組織形態をみることで、新事業の開始のプロセスの違い、本業と新事業開発部門との協力関係の違いを明らかにできる。この側面の測定項目は、次の三つである。

① 新事業のスタートを実質的に決定するのは、主としてどこか。

この項目に対応しては、社長直轄、経営会議・常務会などの最高意思決定機関、担当役員、関連部署、専門部署、その他、という六つの選択肢が与えられた。

② 新事業の立案は、主としてどこで行われているか。

この項目には、専門部署、関連部署、提案者、その他、の四つの選択肢がある。

③ 新事業立ち上げの組織編成は、どのように行われるか。

この項目の選択肢は、主に、プロジェクトチームやタスクフォースとして編成する、社内組織の一部門として編成する、子会社として編成する、その他、の四つである。

第三は、新事業の評価に関する側面である。この側面では、新事業の評価について、既存事業との関連性、実質的な評価決定者、業績評価の頻度、についての違いを明らかにできる。測定項目は、次の三つである。

- ① 新事業の評価基準は、どのようなものか。

この項目の選択肢は、既存事業を含めた全社共通の評価基準がある、新事業に関して共通の評価基準がある、個々のケースごとに評価基準は異なる、の三つである。

- ② 新事業の評価を担当するのは、主としてどこか。

この項目には、社長直轄、経営会議・常務会などの最高意思決定機関、担当役員、関連部署、専門部署、その他、という六つの選択肢が与えられた。

- ③ 新事業の業績評価は、どの程度の期間をおいて行われるか。

この項目の選択肢は、必要に応じて、毎月、四半期毎、半期毎、毎年、その他、という六つである。

第四は、新事業の権限に関する側面である。その測定項目は、次の二つである。

- ① 新事業の権限は、大きな投資以外かなりの自由度を持つか、詳細なことまで管理されているか。

- ② 新事業実行の責任者からの報告は、どの程度まで行われているか。

この項目の選択肢は、会計的な数値のみ行う、事業運営の戦略についても行う、事業運営の具体的な内容についても行う、その他、の四つである。

この側面では、新事業の担当部署の権限の大きさの違いと担当部署がどの程度まで自由度を持つかの違いとを明らかにできる。

第五は、新事業の撤退に関する側面である。新事業開発は、短期的に成果をあげるとはかぎらない。しかし、開発プロセスでは、資源投入を継続する

必要がある。そのために、どの時点で継続か撤退かを評価するのか、だれがそれを実質的に決めるのかも重要な意思決定項目である。基本的には、新事業を経験学習の機会としてとらえ、担当者に任せてできるだけ長い期間継続しようとする企業と、中央の管理のもとで短期的な成果を期待する企業とがあるだろう。この側面の測定項目は、次の二つである。

① 新事業からの撤退を決定するのは、主としてどこか。

この項目には、社長直轄、経営会議・常務会などの最高意思決定機関、担当役員、関連部署、専門部署、その他、という六つの選択肢が与えられた。

② 新事業からの撤退に関して、明確なルールはあるか。

これらの項目によって、新事業の実質的な撤退決定の責任者と撤退ルールの公式化の程度をみることができる。

第六は、新事業のための人事に関する側面である。新事業開発の成功確率は、必ずしも高いとはいえない<sup>(6)</sup>。その理由の一つは、既存の資源が新事業に有効であるとは限らないからである。むしろ、失敗に直面した場合に、どのように対応できるかが重要だろう。新事業開発の担当者は、失敗を引き起こす可能性があるが、その失敗の対処には重要な役割を演じる。新事業開発は、担当者にとって人事評価に関するリスクが大きい。評価を高める機会にもなりうるのである。それだけに、担当者には、開発プロセスでの精神的・物質的支援が必要である。また、早期に必要な人的資源は、外部からの採用も考慮する必要がある。この側面では、担当者の編成、担当者の評価、インセンティブ・システム、必要資源の補充、についての考え方の違いを明らかにできる。この側面の測定項目は、次の四つである。

① 新事業の担当者の編成は、主としてどのように行っているか。

この項目の選択肢は、志願者を中心に行う、会社が指名、社外からの中途

---

(6) 全産業ベースの成功確率は、約37%である。

関西生産性本部 [1991], p.60。

採用，その他，の四つである。

② どのような基本的姿勢で失敗に対応する人事制度を運用しているか。

この項目の選択肢は、「信賞必罰」の姿勢で評価が行われる，「向こう傷は問わない」という姿勢で評価が行われる，大きな失敗にならないように早めに交代させる，その他，の四つである。

③ 新事業を行う人々の意欲を引き出すために，特に考慮されていることは何か。

この項目の選択肢は，やりたい人にやらせる，新会社に出資をさせる，その後の昇進，その後の給料・ボーナス，新しい経験や知識が獲得できる機会，その他，の六つである。

④ 新事業のための中途採用は，どのように行っているか。

この項目には，積極的に行っている，必要があれば行う，ほとんど行わない，の三つの選択肢がある。

それでは，これらの側面を通じて，新事業開発のための経営管理システムを構成する基本的な因子を探ってみよう。

## 2. 経営管理システムの構成因子

以上の六つの側面についてのデータをもとに，因子分析を行った結果，固有値が1以上の因子は17，固有値2以上の因子は6であった。ここでは，固有値が2以上の6因子（累積寄与率：35%以上）を選択して，バリマックス回転を行い，六つの因子を抽出した（表1）。まず，それぞれの因子の意味を考えてみよう。ただし，これらの因子は，新事業の開発プロセスにおける経営管理システムの役割を検討するために抽出したものである。したがって，システム自体の是非を問うものではない。

第一は，社長主導性の因子である。この因子について，正の方向に負荷量が高かったのは，新事業の実質的な開始決定・評価担当・撤退決定がすべて社長であるという項目である。逆に，開始決定・撤退決定が経営会議，常務

表1. 新事業開発の経営管理システムの構成因子

構成因子	因子負荷量	固有値	累積寄与率
第一因子：社長主導性		3.87	8.23
新事業開始の実質的決定・社長 新事業開始の実質的決定・最高意思決定機関 新事業の評価担当・社長 新事業の撤退決定・社長 新事業の撤退決定・最高意思決定機関	0.86277 -0.86187 0.62080 0.88303 -0.84576		
第二因子：専門統括性		2.93	14.47
新事業の全般的な管理・専門部署 新事業の全般的な管理・関連部署 新事業の立案・専門部署 新事業の立案・関連部署	0.60966 -0.60690 0.78669 -0.76986		
第三因子：個人意思尊重性		2.90	20.63
新事業立ち上げの組織編成・子会社 新事業の担当者の編成・志願者中心 新事業の担当者の編成・会社指名 失敗対応の人事制度・向こう傷不問 新事業担当者モチベーション・自由意思	-0.40537 0.74124 -0.73869 0.43554 0.57335		
第四因子：積極支援性		2.49	25.93
新事業の全般的な管理・担当役員 新事業立ち上げの組織編成・社内組織の一部門 新事業の評価担当・専門部署 失敗対応の人事制度・向こう傷不問 中途採用・積極的に実施 中途採用・必要に応じて行う	0.60400 0.45455 -0.47410 0.46212 0.55451 -0.41596		
第五因子：共通基準		2.21	30.63
新事業の評価基準・既存事業を含む全社共通基準 新事業の評価基準・個々のケースごとの基準 中途採用・必要に応じて行う 中途採用・ほとんど行わない	0.76508 -0.74644 0.46954 -0.40323		
第六因子：自律性		2.13	35.15
責任者からの報告・事業運営の戦略まで 責任者からの報告・事業運営の具体的内容まで 新事業担当モチベーション・その後の給与・ボーナス	0.68936 -0.70655 0.40731		

注 サンプル数334社、製造業190社、非製造業144社。  
ただし、一項目でも欠測値のある企業は除外されている。  
因子負荷量0.4以上。累積寄与率は、%で表示。

会などの最高意思決定機関であるという項目は、負に負荷量が高かった。この因子は、新事業開発を社長自らが主導していこうとするシステムを反映する因子であると解釈できる。この因子のスコアが正であれば、社長主導型で



あり、負であれば、トップの合議主導型である。

第二は、専門統括性の因子である。この因子には、新事業の全般的な管理や立案を専門部署が行うという項目が正の方向に負荷量が高い。逆に、それらに関連部署で行うという項目は負に負荷量が高い。この因子は、新規事業部あるいは新規事業管理部などの新事業のための専門組織を設けて統括していこうとするシステムを反映すると解釈できる。この因子が正であれば、専門統括型の新事業開発であり、負であれば、新事業に関連する現有の部署で統括する関連統括型である。

第三は、個人意思尊重性の因子である。この因子の負荷量は、担当者編成を志願者で行う、失敗に対する人事制度の運用は「向こう傷は問わない」という姿勢で評価する、担当者の意欲を引き出すために考慮されていることは、やりたい人にやらせるという項目が正の方向に高く、立ち上げの組織編成を主に子会社として編成する、担当者編成を会社指名で行うという項目が負に高い。この因子は、新事業開発への従事そのものがインセンティブとなっており、スタッフ編成を個人の意欲をもとに行うシステムを表すと解釈できる。この因子が正であれば、個人意思尊重型のスタッフ編成であり、負であれば、組織指名型のスタッフ編成である。

第四は、積極支援性の因子である。この因子の負荷量は、新事業の管理を担当役員が行う、新事業のための中途採用を積極的に行う、失敗に対する人事制度の運用は「向こう傷は問わない」という姿勢で評価する、立ち上げの組織編成は社内組織の一部門として編成する、という項目が正の方向に高い。新事業の評価は専門部署で行う、中途採用は必要があれば行うという項目は負に高い。この因子は、新事業開発のための人的資源を特例的に考えて積極的に支援しようとするシステムを反映すると解釈できる。この因子が正であれば、積極支援型であり、負であれば、既存事業を含めた通常の人事体制の枠内で考える通常支援型である。

第五は、共通基準の因子である。この因子の負荷量は、新事業の評価基準

は既存事業を含めた全社共通の基準がある，中途採用は必要があれば行う，という項目が正の方向に高い。個々のケースごとに評価基準は異なる，中途採用はほとんど行わないという項目の負荷量は負に高い。この因子は，新事業を既存事業とのかかわりで，全社的に評価して資源投入しようとするシステムを表すと解釈できる。この因子が正であれば，共通基準型であり，負であれば，新事業を単独で評価する個別基準型である。

第六は，自律性の因子である。この因子の負荷量は，新事業実行の責任者からの報告を事業運営の戦略についても行う，担当者の意欲を引き出すために考慮されていることは，その後の給与・ボーナスであるという項目が正の方向に高い。負の方向に負荷量が高いのは，責任者からの報告を事業運営の具体的な内容についても行うという項目である。この因子は，給与・ボーナスという新事業開発とは直接に関係しないインセンティブを重視し，新事業の運営をできるだけ担当部署に任せるといった自律性の高い管理システムを表すと考えられる。この因子が正であれば，自律型の管理であり，負であれば，集権型の管理である。

因子分析の結果から，次のことに注目する必要がある。それは，ここで抽出された6因子は，経営管理システムのさまざまな側面がお互いに関係していることである。たとえば，最も寄与率の高かった第一因子には，新事業の開始，評価，撤退の三つの側面の構成項目が含まれている。また，第四因子には，新事業の全般的な管理，開始，評価，人事の四つの側面の構成項目が含まれている。このように，経営管理システムの異なる側面が，一つの因子と同時に緊密な関係を持つ。このことから，新事業開発の経営管理システムの側面は，なんらかの共通の基盤を持つとはいえないだろうか。そして，その基盤は，経営管理システムに関与する組織の構成員に共有されているのではないだろうか。六つの側面は，すべて組織の構成員のかかわり方に影響されるからである。次に，この六つの側面をもとに，製造業と非製造業の経営管理システムの比較をしよう。

### Ⅲ. 新事業開発の経営管理システムの特徴

#### 1. 経営管理システムの平均像

まず最初に、製造業と非製造業別に因子スコアを計算して、その平均値をもとに日本企業における新事業開発の経営管理システムの平均像をみてみよう(表2)。

製造業の管理システムの特徴は、合議主導・専門統括・個人意思尊重・積極支援・共通基準・自律型システムである。これに対して、非製造業の特徴は、社長主導・関連統括・組織指名・通常支援・個別基準・集権型システムである。このうち、個人意思尊重型か組織指名型かと積極支援型か通常支援型かとの二つの特徴の違いは、統計的に有意な差を示している。このように、平均像で見れば、製造業と非製造業とは、かなり異なる管理システムを持っていることがわかる。

表2. 経営管理システムの平均像

	製造業(N=190)	非製造業(N=144)
社長主導性	-0.01(1.01)	0.02(0.99)
専門統括性	0.01(0.92)	-0.01(1.10)
個人意思尊重性**	0.22(1.03)	-0.29(0.88)
積極支援性**	0.27(1.03)	-0.35(0.84)
共通基準	0.07(1.04)	-0.09(0.94)
自律性	0.02(1.04)	-0.03(0.95)

注 両側t検定：+10%水準で有意、\*5%水準で有意、\*\*1%水準で有意。

Nは企業数。かっこ内は標準偏差。

一項目でも欠測値のある企業は除外されている。

次に、新事業がうまくいっている企業とそうでない企業とのシステムの違いをみてみよう(表3)。

製造業でうまくいっている企業は、社長主導・関連統括・個人意思尊重・積極支援・共通基準・自律型システムである。うまくいかない企業は、合議主導・専門統括・個人意思尊重・積極支援・共通基準・集権型システムである。うまくいっている企業とそうでない企業との専門統括性の違いは、統計

表3. 経営管理システムと新事業の成功確率

製造業(N=188)	成功	非成功
社長主導性	0.07(1.03)	-0.03(1.01)
専門統括性*	-0.21(0.96)	0.09(0.90)
個人意思尊重性	0.08(0.97)	0.28(1.05)
積極支援性	0.09(0.97)	0.33(1.04)
共通基準	0.08(1.02)	0.07(1.06)
自律性	0.20(1.10)	-0.05(1.01)
非製造業(N=143)	成功	非成功
社長主導性	-0.02(1.03)	0.05(0.97)
専門統括性	0.03(1.10)	-0.02(1.08)
個人意思尊重性	-0.41(0.79)	-0.19(0.95)
積極支援性	-0.39(0.80)	-0.31(0.87)
共通基準	-0.07(0.99)	-0.11(0.91)
自律性	-0.02(1.01)	-0.04(0.90)

注 両側 t 検定: +10%水準で有意、\*5%水準で有意、\*\*1%水準で有意。

Nは企業数。かっこ内は標準偏差。

一項目でも欠測値のある企業は除外されている。

的に有意な結果も得られた。これに対して、非製造業でうまくいっている企業は、合議主導・専門統括・組織指名・通常支援・個別基準・集権型システムである。うまくいかない企業は、社長主導・関連統括・組織指名・通常支援・個別基準・集権型システムである。

このように、製造業と非製造業とでうまくいっている企業の経営管理システムも顕著に異なる。すなわち、新事業開発の戦略と同様に; 普遍的に最適であるような経営管理システムはないのである。

ここでの分析結果では、製造業では、新事業開発を社長主導で決定して、関連部署が統括する自律性の高い管理システムがうまくいく。これに対して、非製造業では、トップの合議で新事業開発を主導し、専門部署で統括するシステムがうまくいく。しかし、うまくいかない企業との管理システムの違いは、製造業ほど顕著でなかった。

なぜこのような結果が得られるのか。まず、なぜ製造業では社長主導で決定され、関連部署が統括する自律型の管理がうまくいくのか。製造業では、新事業開発の戦略を明確にする企業の方がうまくいくことを確認できた<sup>(7)</sup>。

明確な戦略のもとでは、個々の部門はその役割に応じた資源の蓄積と展開とをしやすい。その際、最高責任者が最終的な意思決定を行い、責任の所在を明らかにすることは、組織の凝集性をより高めることができる。同時に、個々の技術の中核資源として、資源蓄積と展開の方向が明確であるため、新事業実行の責任者にある程度の自由度を与え、余り詳細な関与をしない方が事業開発を活性化できる。しかし、社長主導のもとで新事業を統括する専門部署を設置すれば、戦略が明確であるがゆえに権限が集中しすぎるリスクもある。新事業開発には、部門間の協力による範囲の経済の実現が必要である。関連部署で統括することで、権限の異常な集中を防ぎ、組織内の他の部門の協力を得やすくすることができる。

それでは、なぜ非製造業ではトップの合議で決定し、新事業を統括する専門部署を設置する方がうまくいくのだろうか。非製造業の中核資源は情報的資源であり、資源展開には製造業よりも柔軟性が要求される<sup>(8)</sup>。しかし、情報には、受け手によって異なる意味解釈をできるものがある。そのため、自己の強みとの関連で、さまざまな面から評価する方が失敗の確率を小さくできるのだろう。また、非製造業では市場リスクに対応して機動的に対処できる方がよい<sup>(9)</sup>。そのためには、専門部署を設置した方が、事業開発のプロセスでの経験学習を行いやすい。専門家集団として組織内で認知させた方が、自己責任の原則で機動的に対処できるからである。

このように、製造業と非製造業とでは、成功確率と経営管理システムとの対応関係は異なる。経営管理システムは、業種の違いの影響を直接的に受けるといえよう。しかし、それぞれの中にも、大きく異なる経営管理システムが併存することを確認できた。業種の違いは、新事業の管理システムに影響

---

(7) 山田 [1992], pp. 84-86.

(8) 山田 [1992], p. 85.

(9) 山田 [1992], p. 87.

するが、その違いだけでは説明できない違いも存在するのである。その原因の一つは、業種の違いが新事業開発の戦略に影響し、それを媒介として、組織や管理システムに影響するという間接的な影響によるのではないだろうか。次に、経営管理システムと基本戦略との対応関係を手がかりとして分析しよう。

## 2. 基本戦略と経営管理システム

まず、八つの基本戦略の平均像と経営管理システムとの対応関係をみてみよう（表4）。

分析結果からは、次のような対応関係を確認できる。

第一に、非製造業の基本戦略は、すべて組織的な指名のもとで新事業のためのスタッフ編成を行い、人的資源の投入について新事業を特例扱いしない通常支援型の管理システムと対応している。

第二に、製造業と非製造業に共通する基本戦略でも、業種が異なれば、異

表4. 基本戦略と経営管理システム

製造業	社長主導	専門統括	個人意思	積極支援	共通基準	自律
ニーズ・新・少数	-0.26	-0.13	-0.10	0.53	0.35	-0.07
ニーズ・既成・少数	-0.08	0.43	0.25	0.11	-0.13	-0.05
NS・既成・少数	0.43	0.15	0.11	-0.01	0.27	-0.11
シーズ・新・少数	0.29	0.08	0.55	0.36	-0.06	-0.41
NS・新・少数	-0.57	-0.25	0.34	0.49	0.08	0.32
F 値	2.28+	1.53	0.78	0.82	0.58	0.71
非製造業	社長主導	専門統括	個人意思	積極支援	共通基準	自律
ニーズ・既成・少数	-0.20	0.02	-0.23	-0.54	-0.10	0.41
ニーズ・既成・NS	-0.19	-0.22	-0.81	-0.29	0.28	-0.25
ニーズ・NS・少数	-0.05	-0.26	-0.08	-0.05	0.08	-0.25
NS・既成・少数	0.16	0.03	-0.13	-0.28	-0.00	-0.42
NS・NS・NS	0.20	0.14	-0.87	-0.11	-0.48	0.26
F 値	0.47	0.30	2.52*	0.91	0.83	2.10+

注 +10%水準で有意、\*5%水準で有意、\*\*1%水準で有意。  
サンプル数、製造業74社、非製造業70社。一項目でも欠測値のある企業は除外されている。

戦略が「どちらともいえない」場合、「NS」と表している。

なる管理システムの特徴を持つ。ニーズ・既成市場・少数厳選型戦略は、製造業で、個人意思尊重・積極支援・集権型システムであるが、非製造業では、組織指名・通常支援・自律型システムである。また、NS・既成市場・少数厳選型戦略は、製造業では、個人意思尊重・共通基準型であるが、非製造業では、組織指名・個別基準型システムである<sup>(10)</sup>。

第三に、ニーズ志向型の基本戦略は、製造業と非製造業ともに、新事業開発の意思決定をトップの合議をもとに行う。そして、製造業では、人的資源について積極的に支援して、事業運営の内容にまで立ち入った集権型の管理を行う。これに対して、非製造業では、人的資源について新事業を特例扱いしない通常支援型システムのもとで行う。シーズ志向型戦略は、製造業の基本戦略にしか見られないが、社長主導・専門統括・個人意思尊重・積極支援・個別基準・集権型システムと対応している。ニーズ志向でもシーズ志向でもない戦略は、製造業では個人意思を尊重してスタッフ編成し、全社的な共通基準で評価するシステムのもとで行う。非製造業では、新事業は社長主導で決定されるが、専門部署によって統括され、組織に指名されたスタッフによって行われ、通常の人的支援のもとで個別に評価される。

第四に、既成市場への参入を志向する戦略は、製造業では専門統括・個人意思尊重・集権型システムと対応する。非製造業では、スタッフが組織に指名され、人的資源について、通常に支援するシステムと対応する。これに対して、新市場創造を志向する戦略は、製造業では新事業を人事面で積極的に支援するシステムと対応する。

なぜ非製造業の基本戦略は、組織指名・通常支援型の管理システムと対応関係を持つのか。非製造業では、市場リスクに機動的に対応するために、あいまいな部分のある柔軟な基本戦略が多い。その基本戦略のもとでの経験学習は、市場リスクを低める要因である。そして、非製造業の人的資源は、部

---

(10) 戦略が「どちらともいえない」場合は、「NS」と表示している。

門間での互換性が高い。そのため、新事業の担当者を意図的に指名し、一定期間の戦略のもとで入れ換えることができる。その結果、組織内の人事・教育システムと関連づけて、新事業を人材育成の機会と考える企業が多いのだろう。

ここでの結果からは、次のことに注目する必要がある。その第一は、製造業と非製造業に共通する基本戦略も、それぞれの業種で異なる経営管理システムの特徴と対応することである。さらに、基本戦略のいくつかの構成要素も、一定の管理システムの特徴と対応関係を持つが、その特徴は製造業と非製造業とで異なる。その意味で、業種の違いは、経営管理システムと基本戦略との対応関係の違いを生み出す影響要因である。

しかし、第二に、業種の違いに関係なく、一定の管理システムの特徴と対応関係を持つ基本戦略の構成要素も確認できる。その例は、ニーズ志向型の戦略であり、業種に関係なく、社長主導性の因子と負の方向の対応関係を持つ。業種の違いだけでは説明できない管理システムとの対応関係も存在するのである。

このように、基本戦略は、業種によって異なる経営管理システムの因子と対応する。しかし、業種の違いだけでは説明できない違いも存在する。それでは、基本戦略の成功確率と管理システムとは、どのような対応関係を持つのだろうか。次に、うまくいっている基本戦略とそうでない基本戦略との違いをみよう（表5）。

分析の結果、次のような対応関係を確認できた。

第一に、製造業と非製造業に共通する基本戦略でも、うまくいく戦略と対応する管理システムの特徴が異なるものとそうでないものがある。たとえば、ニーズ・既成市場・少数厳選型戦略は、業種によってうまくいく戦略と対応する管理システムの特徴は異なり、製造業では通常支援型がうまくいくが、非製造業では共通基準型がうまくいく。これに対して、NS・既成市場・少数厳選型戦略は、業種が異なれば対照的な特徴と、業種の違いに関係



なく見られる特徴とがある。この戦略は、製造業では、合議主導・関連統括型がうまくいき、非製造業では、社長主導・専門統括型がうまくいく。しかしながら、いずれの業種でも、積極支援・個別基準型がうまくいく。

第二に、製造業のシーズ志向型の戦略は、関連統括・組織指名・自律型のシステムがうまくいく。これらの特徴は、シーズ志向型戦略の平均像とは異なる。

第三に、非製造業のニーズ志向でもシーズ志向でもない戦略は、新事業を社長主導で決定し、専門部署で統括するシステムの方がうまくいく。

第四に、既成市場への参入志向でも新市場創造志向でもない戦略は、非製造業で新事業に対する人的資源の投入は、通常支援型システムで行う方がうまくい

表5. 基本戦略の成功確率と経営管理システム

製造業	社長主導		専門統括		個人意思		積極支援		共通基準		自律	
	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功
ニーズ・新・少数	0.24	-0.51+	-0.38	-0.00	-0.15	-0.07	0.20	0.69	0.10	0.48	-0.20	-0.01
ニーズ・既成・少数	-0.03	-0.11	0.74	0.19	0.37	0.15	-0.28	0.42	-0.24	-0.04	-0.04	-0.06
ニーズ・既成・少数	-0.55	0.50	-0.46	0.19	0.91	0.05	0.20	-0.02	-0.63	0.34	1.25	-0.21
ニーズ・新・少数	0.34	0.26	-0.19	0.81**	-0.03	0.88	0.05	0.53	-0.03	-0.08	0.06	-0.69
ニーズ・新・少数	-0.54	-0.58	0.12	-0.51	0.24	0.40	-0.05	0.87+	0.29	-0.07	-0.19	0.69
非製造業	社長主導		専門統括		個人意思		積極支援		共通基準		自律	
	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功
ニーズ・既成・少数	-0.64	0.54+	0.05	0.27	-0.16	-0.41	-0.53	-0.47	0.10	-0.42	0.70	0.07
ニーズ・既成・N.S.	-0.63	0.30+	-0.49	0.08	-0.81	-0.82	-0.23	-0.35	0.13	0.46	-0.23	-0.27
ニーズ・既成・少数	-0.06	-0.03	-0.05	-0.60	-0.50	0.61	-0.16	0.12	0.36	-0.39	-0.12	-0.46
ニーズ・既成・少数	0.40	-0.13	0.39	-0.39	-0.44	0.23	0.08	-0.70*	-0.36	0.41	-0.36	-0.49
ニーズ・既成・N.S.	1.16	-0.57+	0.39	-0.05	-0.90	-0.84	-0.58	0.26	-0.34	-0.59	0.40	0.15

注 両側も検定：+10%水準で有意、\*5%水準で有意、\*\*1%水準で有意。  
 サンプル数、製造業74社、非製造業70社。一項目でも欠測値のある企業は除外されている。  
 戦略が「どちらともいえない」場合、「N.S.」と表している。

く。

ここでは、基本戦略の平均像とは異なる対応関係も確認できた。たとえば、製造業と非製造業に共通する基本戦略では、うまくいく企業の基本戦略と対応する経営管理システムは、積極支援性について平均像とは異なる特徴が見られた。さらに、うまくいくシーズ志向型戦略と対応する管理システムも、平均像とは異なる特徴が見られた。このように、一定の戦略のもとでも、成功確率の違いは、経営管理システムの違いによって影響を受けるのである。

これまでの分析から、次のようなことが明らかになった。

- (1) 製造業と非製造業の違いによって、新事業開発の経営管理システムの平均像は顕著に異なる。すなわち、経営管理システムは、業種の違いによる直接的な影響を受ける。
- (2) 製造業と非製造業のそれぞれの中に、異なる経営管理システムが併存する。すなわち、業種の違いだけでは説明できない違いも存在する。
- (3) 新事業開発の成功確率に影響する経営管理システムの特徴がある。その特徴も、製造業と非製造業とで異なる。
- (4) 一定の基本戦略に対応した経営管理システムの特徴がある。その中には、製造業と非製造業とで異なる対応関係とともに、業種の違いでは説明できない対応関係もある。
- (5) うまくいく基本戦略と経営管理システムとの間にも、平均像とは異なるが、いくつかの成功確率の高い対応関係を確認できる。

このように、新事業開発の成功確率は、一定の経営管理システムのもとで高いことが理解できる。さらに、基本戦略と経営管理システムの間にも、成功確率の高い対応関係が確認された。しかし、特定の経営管理システムだけが、新事業開発の成功を保証するわけではない。また、業種の違いだけで経営管理システムの違いが説明されるわけでもない。さらに、業種の違いに関係なく、一定の基本戦略に対応した経営管理システムの特徴が存在するこ

とも確認できた。

それでは、どのような要因の違いが新事業の成果に影響するのだろうか。それは、一定の経営管理システムのもとで、協働の効果を高める要因の違いではないだろうか。因子分析の結果からは、六つの側面が、なんらかの共通の基盤を持つという示唆を得ることができた。その基盤は、経営管理システムにかかわる構成員に共有されているのではないだろうか。その解明には、組織の構成員の人間的な側面に注目して、その共有する価値観や思考様式の違いを分析する必要がある。その違いをもたらす要因の一つは、組織文化である<sup>(11)</sup>。組織文化は、組織によって異なり、組織の特徴を体現し象徴している。さらに、組織の認識と行動も大きく規定している<sup>(12)</sup>。

組織の構成員に共有された目にみえない特性が、組織行動に影響を及ぼすということは、実務家の世界では常識として理解されていた<sup>(13)</sup>。組織の構成員は、組織内での特定の事業に従事するうちに、組織自体やそれをとりまく環境、さらには、他の構成員との関係について、一定の思考様式を共有し、それが構成員の意思決定や行動に影響するからである。たとえば、ピーターズとウォーターマンの提示したエクセレント・カンパニーの共通項は、そのほとんどが、組織構造、管理システム、戦略経営の手法などではなく、組織に共有された行動様式である<sup>(14)</sup>。それは、組織に独自性のある文化が定着しているといえる。

組織文化の違いを明らかにすることで、組織の判断基準としての価値観の違いや組織の問題の立て方と解き方の違いを明らかにできる。したがって、

---

(11) 組織文化と組織成果との関係については、Schwartz and Davis [1981], Deal and Kennedy [1982], Peters and Waterman [1982], Barney [1986], Lorsch [1986]などを参照。

(12) 伊丹・加護野 [1989], 第10章。

(13) Deal and Kennedy [1982]などを参照。

(14) Peters and Waterman [1982]。

目に見えない組織文化の違いも、新事業開発の進め方や成功確率に大きく影響していると考えられる<sup>(15)</sup>。

#### Ⅳ．結びにかえて

新事業開発は、企業にとって未知の分野で行われることが多い。それだけに、失敗も多い。新事業開発の成功は、資源の蓄積の量に依存するわけではない。大企業が最高の成功確率をあげているわけではなく、小企業でも新事業をうまく立ち上げているという事実から、その難しさが理解できるであろう。新事業開発の成功を絶対に保証するような戦略や経営管理のシステムがあろうはずはない。少数の事例だけを取り上げ、そこから実践的な指針を導く研究の限界はここにある。ある企業で成功した戦略や組織を用いても、それで新事業の成功が保証されるわけではないのである。しかし、成功の確率を高めたり、期待外れの率を低くしたり、失敗にうまく対応することはできる。むしろ、新事業開発のプロセスで失敗が避けられないのであれば、その失敗をおかす可能性のある担当者の役割を改めて考えてみる必要があるだろう。それは、企業家精神や創造性を活用できる場をつくることにつながるのかもしれない。

この研究では、一定の戦略や経営管理システムのもとでの成功確率が高いことが明らかになった。新事業開発の成功確率は、組織構造や組織機構などの目に見える側面だけではなく、組織の構成員がどのようにかかわるかで異

---

(15) たとえば、社内ベンチャーは、新事業開発のための一つの制度であるが、それを導入するだけでは成功確率が高まるとはかぎらない。社内ベンチャー制度の導入によって、組織内の自律的な行動を刺激し、組織行動の多様性を増大することはできる。しかし、それにかかわる構成員の行動を支配している組織的な判断基準の違いによって、新事業の成果は異なるだろう。

社内ベンチャーについては、Burgelman and Sayles [1986]、梶原他 [1989] などを参照。

なる側面の違いによっても影響されることが理解できる。むしろ、組織の協働システムに携わる構成員に、どのような価値観や思考様式が共有されているか、それが協働システムの効果を高めることができるか、という目にみえない側面の違いが鍵となっているのではないだろうか。この問いに答えるためには、新事業開発と組織文化との関係を分析する必要がある。日本企業の組織文化の違いは、どのようにとらえることができるのか、その違いは、新事業開発の成功確率とどのような関係を持つのか、を明らかにすることは、次の課題である。

#### 参 考 文 献

- Barney, J. B., "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 1986.
- Burgelman, R. A., and L. R. Sayles, *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skill*, The Free Press, 1986.
- Deal, T. E., and A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Addison-Wesley, 1982. (城山三郎訳 『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983)
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989.
- 加護野忠男「成熟企業の経営戦略」『国民経済雑誌』第159巻第3号, 1989.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, 1992 (近刊).
- 関西生産性本部・経営実態調査委員会『リストラクチャリングと組織革新—経営実態調査報告書一』関西生産性本部, 1991.
- Lorsch, J. W., "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change," *California Management Review*, Vol. XXVIII, No. 2, 1986.
- Peters, T. J., and R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Haper & Row, 1982. (大前研一訳 『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983)
- Roberts, E. B., and 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.
- Schwartz, H., and S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, Summer, 1981.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己革新』中央公論社,

1986.

山田幸三「日本型新事業開発の戦略と成果」『岡山大学経済学会雑誌』第23巻第4号, 1992