



長引く日本経済の低迷のもとで、企業が厳しい競争に勝ち残っていくために、社内起業によるイノベーションの創出が課題となっている。また、近年では、従業員の成長が企業の競争力の源泉となり、従業員の能力を最大限に生かして企業業績の向上につなげるために、従業員自らがキャリア形成を決める「キャリア自立」としても社内起業が注目されている。

著者は2004年10月から2016年3月まで、某ベンチャーファンドの監査役を務めたが、新規事業を

社内起業におけるバリュー・プロポジション

トアップを設立する方法もあろうが、わが国においては、自社の従業員の能力や人柄や創意工夫に手を差し伸べることによって新規事業を立ち上げる社内起業のほうが、成果が出る可能性が高いように思われる。それでは、社内起業を成功に導くための「成功要因」は存在するのであろうか。この成功要因を研究している論文は多々ある。その要因に関しては複数明らかにされているが、共通している成功要因として、社内起業を立ち上げる際の、「初期の価値提案の明確性」がある。価値提案（バリュー・プロポジション）は、社内起業が提供する製品ないしはサービスを市場にアピールするための基礎を定義して成功をしているとみて、親会社は計画のマイルストーンを達成したと考えているかなど、定性的かつ主観的な尺度で捉えたバリュー・プロポジションである。

著者の研究室で、社内起業のパフォーマンスと初期の価値提案の明確性との関係性を明らかにするため、日本国内の社内起業215社にアンケート調査を実施したところ、初期の価値提案の明確性がパフォーマンスに影響を及ぼすという因果関係が確認できた。事業環境が複雑で不確実性の高い状況にある社内起業の立ち上げにおいて、初期の価値提案を明確にしておくことが、親会社の期待するパフォーマンス向上に影響を及ぼすのである。誰に何を売るといふ、顧客に提供する価値の本質を明確にして表現したものがバリュー・プロポジションである。

パフォーマンス

向上に影響

軌道に乗せることの難しさを実感してきた。全く新しくゼロから起業し、ファンドから資金調達するスタ



愛知淑徳大学 学部教授
ビジネス 上原 衛

し、製品ないしはサービスに対する需要を生み出す概念である。そして、複数の研究において、社内起業のパフォーマンスと初期の価値提案の明確性には正の相関があることが提示されている。起業においては、収益性が確立するまで時間を要することが多い。したがって、これらの研究での社内起業のパフォーマンスとは、収益などの財務指標ではない。親会社の期待を満たしたか、親会社は全体として成功をしているとみているか、親会社は計画のマイルストーンを達成したと考えているかなど、定性的かつ主観的な尺度で捉えたバリュー・プロポジションである。

著者の研究室で、社内起業のパフォーマンスと初期の価値提案の明確性との関係性を明らかにするため、日本国内の社内起業215社にアンケート調査を実施したところ、初期の価値提案の明確性がパフォーマンスに影響を及ぼすという因果関係が確認できた。事業環境が複雑で不確実性の高い状況にある社内起業の立ち上げにおいて、初期の価値提案を明確にしておくことが、親会社の期待するパフォーマンス向上に影響を及ぼすのである。誰に何を売るといふ、顧客に提供する価値の本質を明確にして表現したものがバリュー・プロポジションである。

うえはら・まもる 経営品質学、リスクマネジメント、人的資源管理。早稲田大学大学院創造理工学研究科博士後期課程修了。博士（工学）。1956年生まれ。