

要旨

今回報告のテーマは、伝統的な用語でいえば「分社」、近年、よく見聞きする用語でいえば「出島」に関する議論である。スピノフ（分社化）という組織デザイン上の工夫が、①日本の企業各社の新規事業創造を促し、②日本の産業社会の産業構造の転換を促してきた、ことが論じられた。

本報告は、新規事業というものが「会社」レベルと「社会」レベルの2つの局面で重要であるという前提に立つ。その共通理解の下で、新規事業創造のための方法が検討された。近年は、新規事業・産業の創造においてスタートアップの果たす役割がしばしば主張されてきた。しかしながら企業の時価総額のランキングから判断すると、スタートアップだけに依存することは出来ない。だからこそ既存の大企業による創造、その方法論として、「スピノフ」が期待されるのである。

最初に、果たしてスピノフ（分離独立）は新規事業創造にとって重要な手法であったのか否かが、具体的事例に沿って検討された。1896（明治29）年から1990（平成2）年あるいは2001（平成13年）までの約1世紀にわたる、日本の鉱工業企業の総資産額のランキング（上位100社）を主なデータとして取り上げてみると、日本の主要産業の移り変わりが如実に示されたと同時に、既存の大企業からのスピノフ企業が産業の移り変わりをリードしてきた点も明らかになった。また面白いことに、こうしたスピノフ企業が産業構造の転換をリードする過程で、「子が親を超える」パターンが確実に観察されたのである。

これまで日本企業のスピノフに関しては、旧・古河財閥に観察された事例（現在の古河機械金属－古河電気工業－富士電機－富士通－ファナック）を典型として、いくつかの代表的な事例の紹介と分析はされてきた。今回の吉村報告では、データ整理の結果として、スピノフによる新規事業創造のパターンが数字の上でも、相当数、確実に存在してきたことが示された。

次に、「スピノフで誕生した子会社はどのように成長を遂げたのか？」という点が論じられた。森村・大倉グループ、日立製作所、ブリヂストン、トヨタ自動車、富士フイルム、積水ハウス、さらに、セブン-イレブン・ジャパン、ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）の事例が特に取り上げられ、成長の背後にあった経営者の意思決定、その成功の論理が説明された。具体的には、新規事業進出のタイミング、進出に際しての経営者のキャリア、「反対」の存在などが重要な成功要因となっている。

最後に、今後の研究に向けての残された課題としてなぜ、近年、「子が親を超える」事例は少ないのか、という点についても触れられた。本業を深掘りするだけでなく、同時に新

たな分野も切り開いていこうとする「両利きの経営」に関する議論や、社内（外）ベンチャーに関する議論をより踏まえるなど、これまでに研究された事例を含め、さらに新たな事例を分析する必要があるとされた。

本報告では、ランキングとしては2001年まで、また、個別事例については平成以降のものはSCEのみとなっている。より実務に近い立場の人からは、最近年のデータが欲しいとのご意見も聞かれた。この点については、時価総額のランキングからは近年、「子が親を超える」が少ないことが確認されるとともに、その理由について、企業統治と企業戦略の観点から、また、事業戦略の立案・実施の観点から、説明可能と思われるものの、その理由の深掘りが今後の研究の課題である、とされた。

追記：講演後、会場から活発な意見が出された。

- ✓ ユニクロの農業部門進出など、新規事業の失敗事例はたくさんあるが、こうした事例は分析対象とならないのか。
- ✓ 自分は経済学を専攻しているが、データの分析に回帰分析を利用できないか。
- ✓ 従来の日本的経営を重視するという観点からは、株主資本の発言力が大きくなると、社内の余裕資金が新規事業創造に向かうよりも株主還元が優先されて、新規事業立ち上げが難しくなるのではないか。
- ✓ 社会の反対にめげないで新規事業を創造する、というのはどのような人間像なのか。

などである。