

新規事業を創出する会社は 何が違うのか？

～アイデアを事業化する仕組みと
人材の活かし方～

第3回

「出島」の活かし方

パーソルイノベーション株式会社

ビジネス開発第2統括部 統括部長

吉野 壮文

今回は大企業内で新規事業を生み出し続けるための組織編制・マネジメントについて整理しました。大企業のなかでそのような新規事業特有の組織編制・マネジメントを実装した組織を「出島」と呼ぶことがあります。今回は、出島の具体的な事例と特有の課題を整理します。

「出島」とは？ その特徴的な取り組み事例

一般に「出島」とは、イノベーション促進を目的に、既存の組織風土や意思決定プロセスから切り離れた組織のことを指します。私の所属するパーソルイノベーションという会社もパーソルグループの出島である「R&D Function Unit」に属しています。

新規事業の創出に向け大企業が出島を作る例は、特に5年ほど前からよく耳にするようになりました。出島は、オーガニック（大企業が自前で用意する人員等のリソースのみを活用した事業開発）に限らず、オープンイノベーション（外部の知識や技術を活用した事業開発）を行う場所としても有効です。特に近年はベンチャーキャピタル（VC）機能を使った事例が増えてきました。特徴的な取り組みをいくつか紹介します。

●Corporate Venture Capital (CVC) の活用

JR東日本スタートアップ株式会社は、JR東日本が運用するコーポレートベンチャーキャピタルです。JR東日本側が設定した事業テーマに基づき、共創を希望するスタートアップを募り、スタートアップに対し共創に必要な資本と場所（駅や鉄道など）を提供しています。初期投資時点で50億円の運用予算を持ち、設立5年間で1,000件超の共創応募、50件超の事業化に成功したそうです。無人決済店舗事業『TOUCH TO GO』はその成果の1つです。

我々のグループでもパーソルベンチャーパートナーズというCVCを設立し、事業創出に役立てています。

●外部のVCとの“座組”

WiLやglobal brain, Spiral Capitalのように大企業のオープンイノベーション支援を主要サービスの1つとするVCがあります。こうしたVCは、ファンド運営を通じて蓄積した投資・事業立ち上げノウハウをもとにした幅広い新規事業創出支援を提供しています。なかには大企業のCVC運営そのものを受託し、大企業の組み手として有望なスタートアップのソーシングを担うケースもあります。

●GCPJの提供するSSIモデルの活用

Global Catalyst Partners Japan (GCPJ) は、シリコンバレーのVCを起源とする日本のファンドです。同社が提供する大企業とのオープンイノベーション手法に“Structured Spin-in (SSI)” というモデルがあります。

- ①様々な問題で大企業の中では事業化が難しいアイデアと、事業化を担う経営人材をGCPJに里子に出す
- ②GCPJが100%出資するスタートアップとして、不確定要素の多い初期フェーズを乗り切ってもらう
- ③うまく育ったタイミングで大企業が買収するというステップで事業創出を行います。要は、スタートアップ育成の専門家であるVCファンドメンバーに当事者として新規事業育成を担ってもらう手法です。

我々のグループでは、GCPJへの出資およびSSIモデルを活用した事業創出を進めています(図表1)。

出島であることでの課題

新規事業創出組織としての「出島」の語源は、いうまでもなく江戸時代に長崎にあった「出島」です。当時、出島は外国から来たあ

1. 企業内で新規事業を創出する歩み
2. 新規事業におけるHR領域の課題
3. 「出島」の活かし方
- 4.
- 5.
- 6.



吉野 壮文

アクセンチュア(株)などで、コンサルタントとしてメディア・IT・人材・ヘルスケア・金融の幅広い領域で、新規事業の立上げ戦略策定・実行、事業マネジメントの仕組みづくりに関わる多数のプロジェクトを担当。その後、パーソルイノベーション(株)に入社し、パーソルグループにおける新規事業ビジネスユニットの経営企画・事業統括機能の立上げに従事。現在は新規事業の企画・立上げを担当する事業部を管掌。

パーソルイノベーション(株)

- 住所：東京都港区北青山2-9-5 スタジアムプレイス青山6階
- URL：https://persol-innovation.co.jp/

らゆるものの国内流入を防止するために生まれました。日本本国から見ると出島は異質で受け入れがたいものであるため、出島に寄港する外国人が持っていた最新の科学的知見が国中に行き渡ることほとんどありませんでした。

新規事業特区としての「出島」も、同じジレンマを抱えています。本来「出島」が強いのは新規事業の初期段階(いわゆる0⇒1フェーズ、0⇒10フェーズ)で、さらに既存事業なみに大きく成長する段階(10⇒100フェーズ)には本国、つまり大企業本体の全面協力が有効です。しかし、なかなかうまく協力が得られないのです。また、「出島」での事業創出を経て得られた新しい知見を既存事業に実装することで、既存事業側を大きく変革させられる場合もあります。近年、DX文脈で「出島」の知見を既存事業に還流させる試みを耳にする機会は増えています。しかし、こちらも実際はうまくいかないのです。

既存事業側から見る「出島」はあまりに遠く、生み出された成果や変化に当事者意識をもって認識することは困難です。多数の大企業で「出島」が作られても、何年か経つうちに、こうした理由によりせっかくの「出島」が生かしくい状況が生まれつつあるのではないかと思います。

「出島」と本社をうまくつなぐには？

まず必要なのは、経営トップのコミットメントとリーダーシップです。「出島」の存在理由や重要性、生み出される成果について繰り返し言及し、自ら音頭を取って出島と既存事業の協力体制を敷いていくこと。出島組織を経営トップの直下に置くのも有効です。同様に重要なのは、出島と既存組織側との接点(出島側の狙いや取り組みの共有、人材の交流、実務レベルでの連携等)を地道に増やすことにより、出島そのものへの理解と根本的な仲間意識を作り上げてい

くことです。

なお、こうした取り組みそのものを人事制度等で仕組み化していくことも有効ですが、出島側が主体的に働きかけ続けることが何より重要です。草の根的な活動を通じ味方を増やすことで徐々に既存組織側を巻き込んだ活動が進みやすくなる実感があります。

●パーソルイノベーションの例

我々「出島」である“R&D Function Unit”は、現在、グループ主要事業である派遣や人材紹介等の横並びにある事業組織(Strategic Business Unit)ではなく、新領域開発のための機能横断組織(Function Unit)と位置づけています。当組織の前身が創設された2020年4月当時は、この「出島」組織も事業組織(Strategic Business Unit)の1つとして位置付けていましたが、2023年の4月から現在のような位置づけに変化させています。こうした変化の背景の1つに、同様の課題感があつたことは確かです(図表2)。

図表1 「出島」への関わり方

	概要
CVCの活用	Corporate Venture Capital(CVC)を通じてスタートアップに資本を提供しながら、スタートアップ×大企業の共創を推進
外部VCとの座組	ベンチャーキャピタル(VC)運営を通じた投資・事業立ち上げノウハウを活用
SSIモデルの活用	スタートアップ育成の専門家であるVCメンバーに、当事者として新規事業を育ててもらう

制作：パーソルイノベーション

図表2 「出島」の課題と解決策

「出島」特有の課題	解決策
<p>「出島」は既存事業からあまりに遠く、既存事業側は当事者意識を持ちにくい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「出島」で生まれた事業を育てるための協力が得られない ・「出島」の成果を既存事業の変革に積極的に生かす機運が生まれにくい 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 経営トップのコミットメントとリーダーシップ(自ら音頭を取って進める) <input type="checkbox"/> 「出島」と既存事業の接点を地道に増やし、理解と共感(仲間意識)を育てる

制作：パーソルイノベーション