

オーラルセッション — フルペーパー

# ビジネスコンテストからの事業化は成功するか

— イノベーションと人材育成の両面からの考察 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程

山寄 未有希

## 要約

ビジネスコンテストは、企業のイノベーションを促す仕組みの1つであり、従業員の人材育成にも寄与することが先行研究では指摘されている。ただし、ビジネスコンテストを効果的に実施し、事業化に結び付けるには、組織としての支援体制が不可欠である。

本稿では、ビジネスコンテストを実際に事業化につなげている3社の成功事例を分析し、どのような組織的な支援が成功をもたらすのかを明らかにする。対象事例は、ネスレ日本のイノベーションアワード、リクルート株式会社のRing、株式会社リコーのTRIBUSである。

分析の結果、3つの成功事例には「学習とフィードバック」「実証実験」「非参加者の巻き込み」という共通点があることがわかった。一方、「対象領域の設定」「業務との連動性」の2点に違いがあることも明らかになった。企業が社内ビジネスコンテストを実施する際には、これらの要因に留意することにより、成功の可能性を高めることができる。

## キーワード

事業提案、新規事業、イントレプレナー、社内ビジネスコンテスト、事例分析

## I. 研究の目的

グローバリゼーションや第4次産業革命、地球規模の環境課題が引き起こす社会の変化は加速・連鎖し、さらには新型コロナウイルスのパンデミックやウクライナ危機等、世界に大きなインパクトを与える出来事が続いている。企業は自社が存在し続けるために、起こりうる未来を予測し、社会に対して存在意義を示し続ける必要がある。

こうした世界の動きに対し、日本は他の先進国と比べて、経済成長率、賃金の伸び、労働生産性といった経済の豊かさを示す指標が停滞している。日本企業は、変化に対応し、衰退の道に進むことを避けるため、イノベーションを起し続ける必要がある。しかし、実際にイノベーションを起す方法については模索が続いている。

そこで本稿では、企業がイノベーションを起し続けるための仕組みの1つとして、ビジネスコンテストに注目する。ビジネスコンテストとは、企業が社内外から新たな事業・イノベーションアイデアを募集し、審査し、実現させる仕組みのこ

とである。本稿では、とくに社内からの事業提案制度としてのビジネスコンテストに着目し、イノベーションにつながる成果を生むために必要な要素について、3社の成功事例を基に考察していく。

## II. ビジネスコンテストに関する先行研究

初めにビジネスコンテストについての先行研究を概観する。まず Campos-Blázquez, Morcillo, and Rubio-Andrada (2020) は、クラウドソーシングの1つの方法としてのビジネスコンテストに注目し、スペインの4つの組織の成功事例を分析し、効果的な実施プロセスを提案している。図表-1が彼らの提案する7つのステップを概念化した図である。

Evald and Clarke (2014) によれば、ビジネスコンテストには大きく2つの意義がある。1つは、新しい潜在的なビジネスアイデアを発見・実現すること、もう1つは、企業組織内

にイントレプレナー的な文化を育み、従業員の思考と能力を育成することである。

Jung, Blasco, and Lakhani (2017) は、現場の従業員は直感的に改善のアイデアを思い出すことが可能であるため、ビジネスコンテストは従業員のアイデアを引き出す有効な機会になると指摘する。彼らはまた、アイデア創出者がアイデアを共有する能力や意欲が低ければ成功は困難であり、ビジネスコンテストを行う際には、アイデア創出者に対する組織的なサポートや学習機会の提供、実現に向けた環境整備等を企業が行う必要があると論じている。アイデアが採用されなかったことにより生じる不満の予防や、事業が失敗した時のアイデア創出者への配慮等も同時に整備する必要がある (Jung et al., 2017)。

さらに Nittala, Erat, and Krishnan (2022) は、従業員が社内のビジネスコンテストのために既存業務から労力を割くと大きな機会費用が発生するため、業務時間内と余暇時間のいずれに開催するかは慎重に判断するよう促している。

これらの先行研究がおもに2010年代以降に刊行されていることからわかるように、近年、イノベーションにおけるビジネスコンテストへの関心はより高まっている。しかし、どのように組織的な支援を行うことが成果を高めるかについては、十分に研究されているとはいえない。そこで本稿では、日本

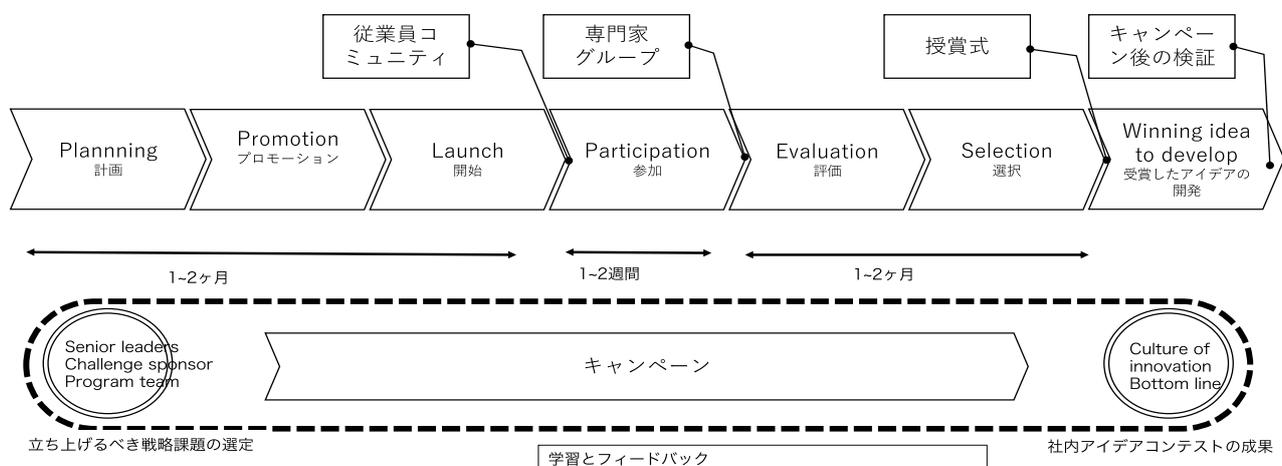
企業の事例分析を基に、社内ビジネスコンテストの成功に必要な組織的な支援のあり方を具体的に検討する。

### III. 日本の大企業における ビジネスコンテスト実施の状況

図表-2および図表-3は、日本企業におけるビジネスコンテストの開催状況をまとめたものである。この表の作成に当たっては、株式会社インターブランド・ジャパンの Best Japan Brands 2022に選ばれた100社について、社内外におけるビジネスコンテストの有無とその内容を確認した。情報源としては、各社のホームページにおけるビジネスコンテストに関するページやニュースリリース、メディアのインタビュー等の2次データを用いた。

その結果、不明の59社を除き、少なくとも100社中41社が何らかのビジネスコンテストや新規事業提案制度を有していることがわかった。そのうち、社内の従業員を対象としたビジネスコンテストを開催している企業は18社、社内と社外の両方を行っている企業が5社であるため、あわせて23社である (図表-2)。ただし、社内のビジネスコンテストについては、実施しても外部に公開されていない可能性があるため、少なくとも23社が存在するという意味であり、より多くの企業で実施されている可能性も高い。

図表一 | ビジネスコンテストの7つのステップ



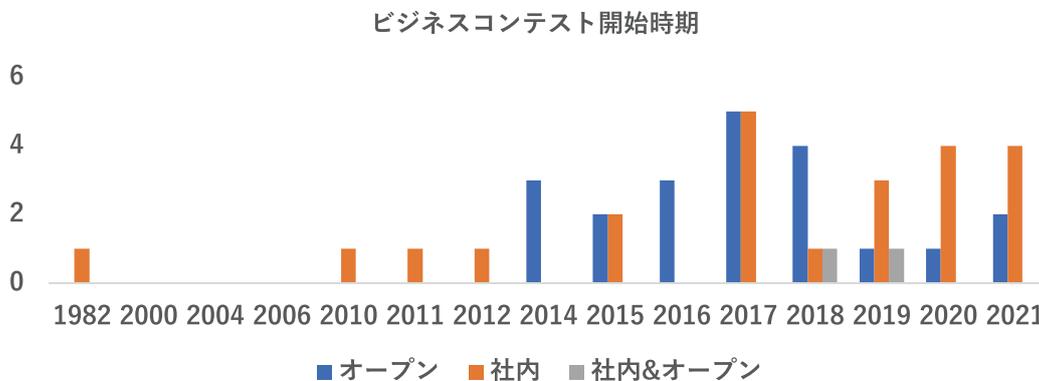
出所 : Campos-Blázquez et al. (2020) を参考に筆者作成。

図表—2 ビジネスコンテストの実施状況

実施状況	社数
社内向けビジネスコンテスト実施	18社
オープン型（社外向け）ビジネスコンテスト実施	18社
社外向け・社内向け双方実施	5社
不明	59社
合計	100社

出所：Best Japan Brands2022の上位100社の2次データを基に筆者作成。

図表—3 ビジネスコンテスト開始時期



注：一つの企業が複数のビジネスコンテストを開催することがあるため、表1の社数とは一致しない。  
出所：Best Japan Brands2022の上位100社の2次データを基に筆者作成。

次に、ビジネスコンテストの実施時期については、図表-3に示したとおり、2010年代、とくに2017年以降から開始した企業が多数、存在することがわかった。これは社外を含むオープン型が2017年にピークを迎え、減少していることとは対照的である。

以上の結果から、日本企業におけるビジネスコンテストの実施率は40%以上と推測され、そのうち社内ビジネスコンテストを実施しているのは少なくとも20%以上と推測される。また、社外よりも社内を対象としたビジネスコンテストが近年、増加しているといえる。

#### IV. 社内ビジネスコンテストの成功事例に関する分析

##### 1. 対象事例の概要

次に、社内ビジネスコンテストを成功に導く要因を考察するため、社内ビジネスコンテストから事業が誕生し、継続している成功事例に注目する。本稿で取り上げる事例は、ネスレ日本株式会社（以下、ネスレ日本）のイノベーションアワード、株式会社リコー（以下、リコー）のTRIBUS、株式会社リクルートホールディングス（以下、リクルート）のRingである。各社の概要を図表-4にまとめた。

##### 2. リクルート株式会社のRing

リクルート株式会社のRingは1982年に始まった社内ビジネスコンテストであり、長い歴史の中で仕組み化が進む一

方で、リブランディングを重ねて進化している（図表-5）。

Ringに応募する社員は、応募前に事業提案のためのさまざまな研修を受けることができる。また1次審査を通過後は各領域の役員陣の伴走による支援と活動予算を獲得し、最終審査を通過した案件は事業化を検討する権利を得る。

Ring通過後も事業化に向けてさらに4つのステップがあり、ステージゲートプロセスのように、明確な撤退基準の下、期限を区切った形で進捗が確認される。4つのステップとは、MVP（本当にニーズがあるのか）、SEED（本当に収益

性が見込めるか）、ALPHA（本当に広く提供できるのか）、BETA（もっと投資すべきか）の各ステージである。

同社がRingを実施する目的は、新事業創出だけではなく、社員がリクルート固有のベンチャースピリットを継承することにある。1チームが複数件、応募することや、同じメンバーが毎年応募をすることが社員の中に既に根付いている。さらに近年、Ring Dashという形で、既存事業やスタッフ部門への提案を募る 1000 → 1001 の取り組みも開始されている。

図表—4 対象事例の概要

企業名	株式会社リクルートホールディングス	株式会社リコー	ネスレ日本株式会社
企業数	連結子会社 278 社	224 社	1 社
従業員数	51757 名	78360 名	2400 名
売上収益	28,717 億円	17,585 億円	非上場のため非公開
営業利益	3,789 億円	400 億円	非上場のため非公開
当期利益	2,977 億円	303 億円	非上場のため非公開
設立	1963 年	1936 年	1913 年
主な事業	人材派遣 HRテクノロジー他	デジタルサービス デジタルプロダクツ他	飲料, 食料品, 菓子, ペットフード他

出所：各社公式サイトより筆者作成。

図表—5 リクルートの Ring の概要

内容	全社員が応募可能な新規事業提案コンテスト 「新しい価値の創造」というグループ経営理念を体現する場
開始時期	1982年「RING」スタート。1990年「New RING」へ改定 2018年「Ring」にリニューアル。
プロセス	エントリー、プラン提出、1次審査、ブラッシュアップ期間、2次審査、最終審査 事業開発 (既存領域) 担当事業会社内で予算や体制を構築 (領域をまたぐ案件) 大きな横断組織を発足させて事業化検討を継続 (全く新しい領域) 段階的に予算やリソース・サポートをコントロールしてテストマーケティングを行う、ステージゲート方式
対象領域	リクルートの既存領域に限らず、ありとあらゆる領域が対象
目的	ベンチャースピリットを伝承させること
業務連動	新規事業の提案と査定は関係なし
賞金	賞金 200 万円 (2017 年)、事業提案のための調査費
事業化事例	ゼクシイ、R25、スタディサプリ、カーセンサー ほか
社員の参加	任意で参加が可能。チームに社外のメンバーを入れることも可能。 応募総数約 1000 件。最終審査の公開プレゼンと表彰はテレビ番組のようなセットで演出。観覧可、アイデアを事業案にするワークショップを開催

出所：筆者作成。

### 3. 株式会社リコーのTRIBUS

株式会社リコーのTRIBUSは2019年に開始された、社内からの応募と社外スタートアップの応募の2つのルートを持つプログラムである（図表-6）。社内の応募者は1次選考を通過した後、約3ヶ月間の事業の検証期間、社内ピッチを経て、社外スタートアップからの通過者と合流しピッチコンテストを行う形となる。

TRIBUSは、1次選考通過後からピッチコンテストまでの期間での事業検証、およびピッチコンテストから事業化までの事業検証において、それぞれ一定の予算を与えられ、試行や検証を促される。たとえば、TRIBUSからの事業化を進めているRANGORIEの綿石氏は検証期間中にインドの下着事情の現地調査やクラウドファンディングを実施し、事業提案をブラッシュアップしたという。

TRIBUSには、応募者ではない社員であっても、自分のできることを任意で登録して採択チームを支援する「サポーター」制度がある。社外スタートアップとリコーをつなぐ役割である「カタリスト」といった役割で参加できる仕組みが備わっている点も特徴的である。

### 4. ネスレ日本のイノベーションアワード

ネスレ日本のイノベーションアワードは2011年に始まった（図表-7）。他のビジネスコンテストとの大きな違いは、単なるアイデアの応募ではなく、事業として実施した後に応募が可能となる点、定常業務として人事評価の中に組み入れられている点にある。

イノベーションアワードでは、事業アイデアだけでなく、プロセスの改善、製品の改良等も提案に含まれる。高岡氏がイノベーションを生み出すためのフォーマットとして生み出したNRPS、すなわちNew Reality（新しい現実）、Problem（問題）、Solution（解決策）の手法が社内に浸透している点も注目される。同社のイノベーションアワードは定常業務に直結しているため、直属の上司や上位管理職が部下をサポートすることがポイントとなる。

イノベーションアワードの最大の目的はビジネスを拡大するための社員のトレーニングとビジネスの拡大である。加えて、この取り組みを通じて、社員が社会課題のトレンドに関心を持ち、他部署の課題にも敏感になり、社内で情報共有が進むといった副次的な効果も期待されている。過去の人事評価制度では見いだせなかった、新規事業に適した人材の発掘にも寄与する可能性があるという。

図表—6 リコーのTRIBUSの概要

内容	スタートアップや起業家など社内外からイノベーターを募り、リコーグループのリソースを活用し新たな価値創造につなげるプログラム
対象領域	循環型社会の実現や製造現場の課題解決、印刷技術の応用などリコーの技術や事業領域における6つのテーマ（2022年募集テーマ）
開始時期	2019年
プロセス	募集開始、参加チーム選定、検証期間、社内ピッチ、統合ピッチ、アクセラレーター期間、成果発表、事業化
目的	社員が持つビジネスプランやベンチャー企業の新規ビジネス・事業創りを、リコーのリソースとの連携により加速する
業務連動	社内ピッチを通過するまで：20% 社内ピッチを通過後：100%
賞金	10万円、事業提案のための調査費
事業化事例	リコービジュアルワークプレイス、RANGORIE
社員の参加	任意で参加が可能 起業家教育期間あり リコーグループ内にチャレンジを支援する「サポーターズ」が200名以上

出所：筆者作成。

図表—7 ネスレ日本のイノベーションアワードの概要

内容	全社員が自分の顧客を定義して、その問題点を探し、解決策を考えて、実際に業務上で実行したことを提出
開始時期	2011年
プロセス	従業員が自分の顧客の問題を発見、自分でソリューションを考える、小さなレベルで検証、応募、審査、発表 グランプリのアイデアは翌年の会社戦略となる
目的	社員のトレーニング及びビジネスの拡大
対象領域	自分と自分の顧客を分析した中で問題点を探す
業務連動	人事評価の20%を占める
賞金	最優秀賞100万円
事業化事例	キットカットショコラトリー、ネスカフェスタンド
社員の参加	人事評価と紐づいており参加は必須 オンラインでの授賞案件の発表会を開始 件数を追った時期もあるが、現在は一人1つでクオリティを高める

出所：筆者作成。

## V. 事例比較に基づく発見事項

前節までの事例研究に基づき、3つの成功事例の要点を図表-8に整理した。すべての事例に共通しているのが「学習とフィードバック」「実証実験」「非参加者の巻き込み」の3点である。

「学習とフィードバック」とは、社員の学習機会と支援にかかわるものである。リクルートのRingとリコーのTRIBUSでは、応募期間前後のワークショップやトレーニングがあり、社内サポーターとのアイデアの壁打ちなども可能となっていた。ネスレ日本のイノベーションアワードにおいても、高岡氏が提唱したNPRS法が全社員に教育されていた。定常業務と連動しているため、上司にも教育やフィードバックの責任がある。

「実証実験」については、RingやTRIBUSでは審査通過段階に応じて予算と時間が与えられ、実地調査やテスト販売を通じて、アイデアから事業化に至る検証プロセスが仕組み化されていた。イノベーションアワードも応募段階で既に業務としてスモールテストを実行する仕組みになっている。

「非参加者の巻き込み」については、任意参加ではあるが、RingとTRIBUSにはいずれも社内サポーターとして採択チームを支援する仕組みがあった。イノベーションアワードは全員参加が前提のため、ここでは例外とする。

一方、3つの事例には相違点も見られた。ここでは「対象領域の設定」「業務との連動」の2点を指摘する。

「対象領域の設定」に関しては、ビジネスコンテストの対象は、既存領域か新規領域かに大きく分かれる。リクルートのRingやリコーのTRIBUSは、社員は自身の業務とは無関係の事業を提案し、審査通過後にサポートを得て検証していく。それに対して、ネスレ日本のイノベーションアワードは、社員が実際に業務上で実行したことを提出する仕組みとなっている。そのため、業務時間や人事評価への連動の有無も大きな違いがある。

「業務との連動」については、リクルートのRingは人事査定とは関係がない。リコーのTRIBUSは通過段階に応じて使用できる業務割合が増える。一方、ネスレ日本のイノベーションアワードは、人事評価の20%と直結する仕組みとなっており、社員の参加が必須とされている。以前は1人年間2件を提出するという定量的な目標もあったが、件数がコンスタントに出されるようになったため、量よりも質をより重視する方向に変わってきているという。

図表—8 3社のビジネスコンテストの比較

企業名/ プログラム	株式会社リクルート ホールディングス/Ring	株式会社リコー/ TRIBUS	ネスレ日本株式会社/ イノベーションアワード
対象領域	全方位	指定テーマ	自部署
業務連動	連動なし	ステージ毎に連動	完全連動
学習とフィードバック	あり ステップ毎にワークショップ, Ring Meet, ブートキャンプなど インキュベーター伴走 社内サポーター	あり ワークショップ サポーターズ制度	あり NRPSを浸透, 推進 イノベーションの芽を見つけ, 磨いて大きく育てるのが上司の仕事
実証実験	あり 採択後, ニーズ, 収益性をクリアした 事業は実際にプロトタイプを開発し, ユーザーに利用してもらって目標数 値に到達するかを検証	あり アクセラレーター期間に プロトタイプ作成や クラウドファンディングを実施	あり 実証実験後に応募
予算	ステージ毎に付与 事業化フェーズで拡大	ステージ毎に付与 統合ピッチ通過後拡大	既存業務の一貫として実施

出所：筆者作成。

## VI. おわりに

本稿では、企業のイノベーションを促進する仕組みとしてのビジネスコンテストに注目し、3つの成功事例を比較して考察を進めてきた。その結果、成功のための組織的な支援として、社員に学習とフィードバックの機会を与え、実証実験として十分な予算と時間を用意し、コンテストに参加しない社員も巻き込める仕組みを用意することが重要であることが示唆された。今後、成功事例のみならず、失敗事例について検討を重ね、成否を分ける要因についての考察を深めていきたい。

### 引用文献

- Campos-Blázquez, J. R., P. Morcillo, and L. Rubio-Andrada (2020) Employee Innovation Using Ideation Contests: Seven-Step Process to Align Strategic Challenges with the Innovation Process. *Research Technology Management*. 63(5): 20-28.
- Evald, M. R and Clarke, Ann Højbjerg (2014) Integration of Innovation-contest-outcomes: New Ideas and Intrapreneurial Mindsets among Employees, *25th International Society for Professional Innovation Management (IPSIM) Conference Proceedings*: 1-15.

インターブランドジャパンホームページ「ベストブランドジャパン2022」  
[https://www.interbrandjapan.com/ja/bjb/japan\\_brands/2022.html](https://www.interbrandjapan.com/ja/bjb/japan_brands/2022.html) (2022年8月9日参照)

Jung, O., A. Blasco, and K. R. Lakhani (2017) Organizational Support for Learning and Contribution to Improvement by Frontline Staff, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2017-1 :1-6.

株式会社リコー TRIBUSホームページ (2022)

<https://accelerator.ricoh/> (2022年8月15日参照)

内閣府ホームページ (2018)「平成30年度 年次経済財政報告 第3章「Society 5.0」に向けた行動変化 第2節イノベーションの進展と日本の競争力」<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/h03-02.html> (2022年8月9日参照)

Nittala, L., Erat, S., and Krishnan, V. (2022) Designing internal innovation contests, *Production and Operations Management*, 31, 1963–1976.

リクルート株式会社 Ringホームページ (2022)

<https://ring.recruit.co.jp/> (2022年8月15日参照)。

高岡 浩三 (2022).『イノベーション道場 極限まで思考し、人を巻き込む極意』株式会社幻冬社。