

## 発表テーマ

### 新事業創造に向けた組織活性化プログラム

## 発表の主旨

予測不能な経営環境において、事業の永続性という観点から、これまでと異なる考え方で物事を考え、新しい価値を生み出し、世の中に提供していくことに対する重要性がますます高まっている。しかしながら、新事業創造は、成果が不確実なものに資源投入をしなければならないという特性があることから、企業にとって高いハードルが存在することとなる。しかしながら、そのハードルの高さゆえに、一旦ハードルを乗り越えると、事業の成長・拡大というメリットを得ることができる。

企業アンケートやヒヤリングの結果等から、新事業創造に向けた組織課題を、「マインド醸成」、「ノウハウ獲得・共有」、「リソース確保」という3点に整理した。

「マインド醸成」とは、成果が不確実である新事業創造という課題に対して、社員がやる気を持って前向きに対応できるように、会社の考え方、仕組み、上司の関わり方等を変革することである。

「ノウハウ獲得・共有」とは、新事業創造に関するノウハウや知識を取り入れ、それらを基に、実際にトライアル&エラーを繰り返しながらノウハウの蓄積や新事業の実践に繋げることである。また、新事業創造を実現するリーダー人材を継続的に生み出すための一連の活動である。

「リソース確保」とは、新事業創造を行なうためのヒト、モノ、カネ、情報、時間などの経営資源を、意図的に確保することである。

本論では、新事業創造を組織に定着させるためのプロセスを述べるとともに、組織活性化対策を実施した企業事例の紹介や、主要な組織活性化プログラムに関して、その考え方と実行方法の概要についての解説を行なう。

現在、既存事業で利益を生んでいる状況であればこそ、短期的な利益ばかりに目を向けるのではなく、長期的な企業の成長や発展を目指し、組織活性化に取り組まなければならない。本論は、そのためのヒントを提供するものである。

## 発表者の紹介

氏名	野村 佳伸	主任コンサルタント	コンサルティング事業部
専門分野	経営ビジョン・中長期経営計画策定支援、生産財マーケティング戦略・営業戦略策定支援、およびこれらに関連する人材育成、各種市場調査		
コンサルティング歴	主に中堅中小企業におけるビジョンづくり、中長期経営計画作成とその実行支援、新規事業・新製品開発支援、生産財マーケティング支援等		

# 新事業創造に向けた組織活性化プログラム

主任コンサルタント 野村佳伸

## 1. 予測不能な経営環境

現在は、VUCA(「VUCA」とは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を組み合わせた造語。企業を取り巻く外部環境が予測不能な状態であることを表している。)の時代と言われ、企業がどうするべきかの答えを見つけることが、これまで以上に難しくなっている。例えばVolatilityという観点では、AI、ICT(Information and Communication Technology)などの情報技術の飛躍的進展や、それに付随した新しいサービスモデルの出現により、既存の「モノ」を中心としたビジネスの仕方に変化を余儀なくされるというケースが想定される。また、Uncertaintyという観点では、例えば、これまで行なってきた大量生産による「良品質・低コスト」生産という勝ちパターンが、海外品の品質向上により通用しなくなるというケースが想定される。まさに、予測不能な経営環境の中で、非常に難しい事業の舵取りが必要であると言える。

このような時代において、事業の永続性という観点から、これまでと異なる考え方で物事を考え、新しい価値を生み出し、世の中に提供していくことに対する重要性がますます高まっている。その中でも、多くの企業にとって「新事業創造」は最も関心あるテーマの一つであろう。しかしながら、実際に組織で取り組む際には、高いハードルが存在する。その理由として、通常の事業活動に比べて不確実性が高いこと、成果が出るまで先行的にヒト、モノ、カネ、時間といった経営資源の投入が必要になること、などが挙げられる。このように、新事業創造とは、不確実なものに経営資源を投入しなければならないという矛盾をはらんだものであるがため、取り組みには躊躇しがちであるが、成功すれば事業の発展や永続性に大きく貢献するものである。新事業創造に取り組む際には、そのような一定のリスクを負わなければならないことを理解しておく必要がある。

それでは、新事業創造は、組織の中の、いわゆる「アイディアマン」のようなごく一握りの特定人材のみが行なうものなのだろうか。新事業創造とは、問題意識を持ち、何らかのアイデアを生み出し、それを試行錯誤を繰り返しながら磨いて形にして、世の中に提供していく、といった一連の「プロセス」であるため、特定人物の天才的なひらめきに頼るのではなく、再現性を発揮できるマネジメント可能なものであると言える。そのためには、組織として新事業を生み出すための土台を造ることがまずは重要で、その土台の上で新事業という木を育てていくこととなる。

そこで本論では、新事業創出を実現させるための組織づくりについて述べる。

## 2. 新事業創造に向けた課題認識

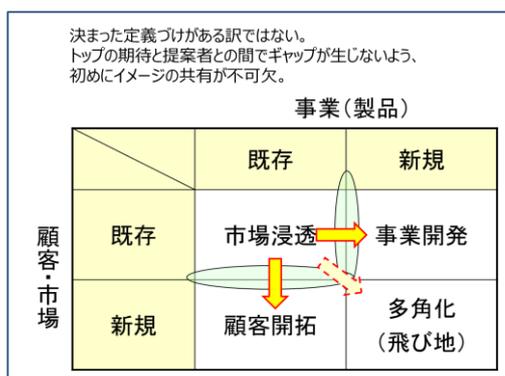
既述の通り、新事業創造は、不確実なものに経営資源を投入しなければならないという特性があることから、企業にとって高いハードルが存在することとなる。しかしながら、そのハードルの高さゆえに、一旦ハードルを乗り越えると、事業の成長・拡大というメリットを得ることができる。そこでまずは、新事業創

造に対する考えや取り組み状況を概観することにより、企業における新事業創出に向けた課題認識を行なうこととする。

### (1) 新事業とは

企業が事業の拡大、成長を目指す場合、一般的に用いられるのが成長戦略である。アメリカの経営学者であるイゴール・アンゾフは、「製品／市場成長マトリクス」によって、その戦略を①市場浸透(既存製品－既存市場)、②市場開拓(既存製品－新市場)、③製品開発(新製品－既存市場)、④多角化(新製品－新市場)の4つに分類した。図表 1 は、製品を「事業」に置き換えて表した。

(図表 1) 新事業の定義付け



新事業としてどのような方向性があるのかを検討する場合にも、この考え方を応用することができる。新事業という言葉そのまま解釈するとすれば、「既存のものではない、新規性ある事業展開」ということになる。ただし、新規性ある事業展開と言っても、既存分野の延長上で関連分野に展開する場合や、既存分野とは関連のない新規分野で事業展開する場合など、人によってイメージの違いが生じる可能性があり、決まった定義づけがある訳ではない。例えば、今まで自動車部品のみが対象市場だった企業で、現状の製品を EV 市場に拡販を狙うというケースにおいて、経営者は新事業創造として、新規製品－新規市場の方向性である多角化(飛び地)のイメージを持っているとすれば、そこに経営者と提案者との間で認識のギャップが生じてしまう。このようなことが起きないよう、会社として新事業創造に取り組む際には、予め経営者と提案者との間で狙いのイメージの共有しなければならない。

### (2) 人材確保が重要課題

中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」(2012年11月)によると、中小企業が新事業への取組に際して直面した課題として最も高い割合を示した回答は、「新事業を担う人材の確保が困難」であった(図表2)。豊富な人的リソースを保有している訳ではないという中小企業の現状が、新事業創造の大きな阻害要因となっている。ただし、昨今、若手人材確保が困難な状況が続いており、中小企業にとっては厳しい経営環境である。

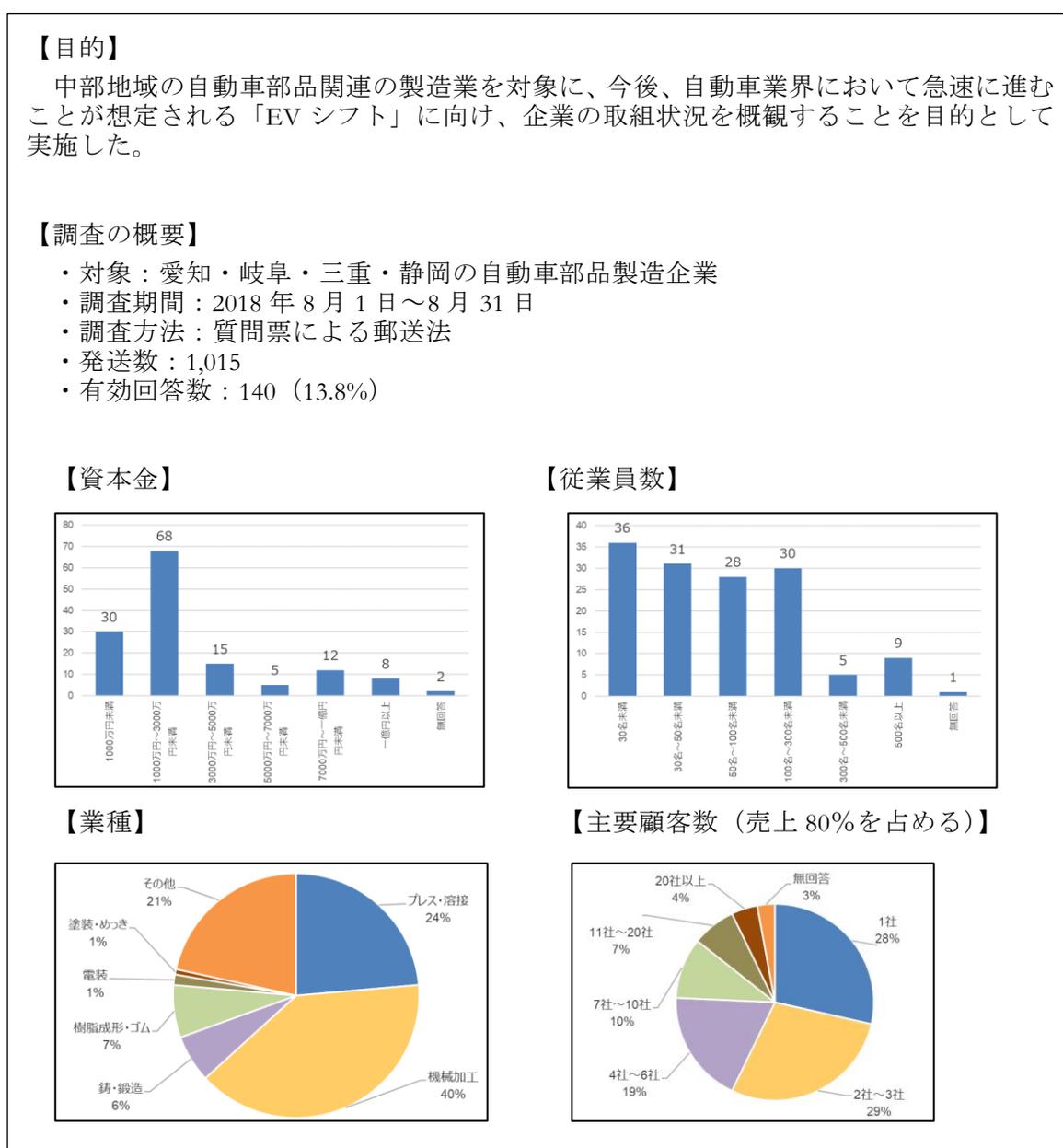
(図表 2) 新事業への取組に際して直面した課題

	小規模事業者 (n=115)	中規模企業 (n=710)
新事業を担う人材の確保が困難	32.2	42.1
販売先の開拓・確保が困難	36.5	34.5
新事業経営に関する知識・ノウハウの不足	19.1	34.8
自己資金が不足	33.0	14.9
製品開発力、商品企画力が不足	14.8	25.4
資金調達が困難	23.5	10.1
情報収集力が不足	14.8	16.6
有望な事業の見極めが困難	10.4	13.1
新事業分野の参入障壁	9.6	8.2
業務提携先の確保が困難	7.0	6.5
安定的な仕入れ先の確保が困難	6.1	6.9
既存事業の経営が疎かになる	8.7	3.9
その他	1.7	2.3
特に課題はない	7.0	8.0

### (3)「次世代自動車」に関するアンケート結果より

中産連総合研究所において、2018年8月に愛知・岐阜・三重・静岡における自動車部品製造企業を対象に、今後、自動車業界において急速に進むことが想定される「EVシフト」を念頭に、各企業の取り組みや意識に関するアンケート調査を実施した。アンケート調査の目的及び調査概要を図表3に示す。資本金3,000万円以下で、従業員数300名以下の企業が大半を占めている。業種としては、「プレス・溶接」及び「機械加工」で全体の3分の2程度だった。また、自社売上の80%以上が3社以下の主要顧客数で占めている会社が6割程度と、特定顧客に依存している傾向のある会社が多い。

(図表3) 中産連総合研究所 「次世代自動車アンケート」 概要

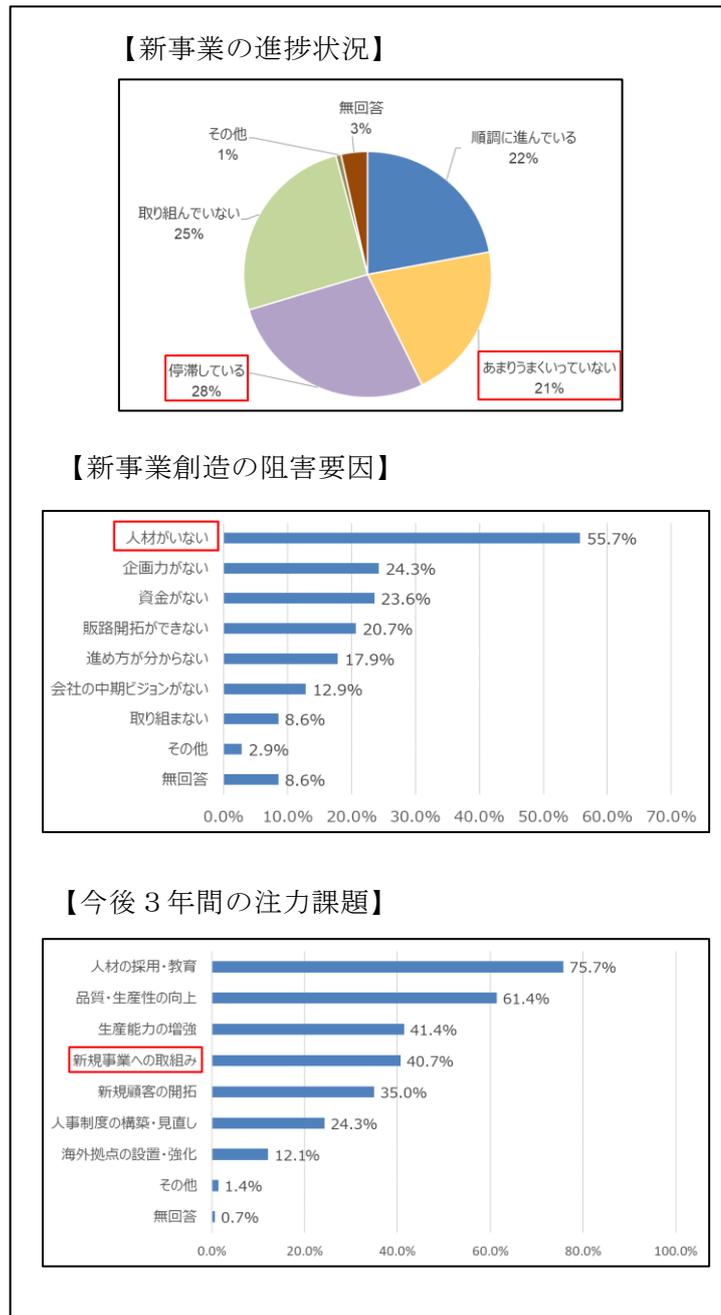


このアンケート調査の回答のうち、新事業創出に関連した設問の結果のみを抜粋して、図表4に示す。新事業が「順調に進んでいる」企業は全体のわずか22%に留まり、「あまりうまくいっていない」企業や、「停滞している」企業が約半数であった。多くの企業にとって、取り組みたいという思いは持っているものの、思い描いたような進み方になっておらずに苦労している状況が見受けられる。

新事業創造を阻害している要因として、最も多かった回答が、新事業創造を行なう「人材がない」というもので、突出していた。これは、そもそも新事業創造は通常の事業活動に比べて不確実性が高く様々な困難が生じることから、そのようなことに取り組むことができる能力や意欲を持った社員がいないという要因と、もともと十分な人的リソースがある訳ではない企業において、能力のある社員は既に既存事業の推進の中心的役割をしているために新事業創出の仕事に従事させられない要因という、2つの理由が存在するだろう。いずれのケースにおいても、新事業創出に取り組む際には、不確実性が高く困難な仕事に取り組むことを促進させる社内風土醸成や、新事業創造の進め方に関する知識やノウハウの蓄積などが不可欠である。

今後3年間の注力課題として、「人材の採用、教育」が約75%、「品質・生産性の向上」が約60%と上位を占めた。これは、直近においては自動車部品メーカーは受注が好調で非常に多忙である一方、受注をこなすために必要な人材を採用することが困難であるという状況を示していると言えるだろう。一方、約4割の企業が「新規事業への取組」を挙げている。直近は受注が見込めるが、中長期的な将来を見据えて新事業への取組を早めに行なう必要があると考えている企業が相当数存在していることが示唆された。

(図表4) 新事業に関連した設問のアンケート結果



#### (4) 企業ヒヤリングによる取組の現状と問題認識

2018年5月～9月にかけて、中産連のクライアント企業において、経営トップ層や社員などから新事業創造に向けた組織や人材の活性化の課題に関するヒヤリングを行なった(図表5)。ヒヤリングは、①社内における新事業創出の仕組みづくり、②社員によるアイデア創出に対する組織(及び上司)の対応、③中長期の目標共有、という3つの観点で実施した。以下、それぞれについて述べる。

(図表5) 新市場創造に向けた組織・人材の課題に関するヒヤリング概要

ヒヤリング時期：2018年5月～9月 ヒヤリング企業数：9社			
業種		従業員数	
製造業	6社	50名未満	2社
卸売業	2社	50～99名	3社
サービス業	1社	100～299名	3社
		300名以上	1社
合計	9社	合計	9社

#### ①社内における新事業創造の仕組みづくり

新事業創造を目指すには、仕組みづくりは重要な要素である。新事業創造に向けた社内の仕組みづくりの状況について確認したところ、社員のチャレンジ促進を目的とした仕組み、社内でのオープンなアイデア共有のための仕組み、社内におけるノウハウ蓄積や確立のための仕組みという3パターンに大別された(図表6)。

(図表6) 新事業創造の仕組みづくりと問題点

目的	仕組みづくりの実施策	問題点
社員のチャレンジ促進	・目標管理によるチャレンジ目標設定(2社) ・ビジョンや行動規範に「チャレンジ活動」の明記(6社)など	・短期成果が測りづらく、評価しづらい ・「チャレンジ」が掛け声のみに留まり、具体的に進められない
社内でのオープンなアイデア共有	・階層別ミーティングで自由討議の場づくり(3社) ・部門横断の交流などを不定期で実施(4社)など	・他部門、他工程への理解不足 ・既存事業に忙殺され時間不足
社内におけるノウハウの蓄積、確立	・社内の過去の事例振り返り(3社) ・新事業創出に関連した社外セミナー等による知識やノウハウの補完(5社)など	・表面的な事実把握のみ ・自社の状況(規模、資源など)に合っていない

社員のチャレンジ促進の観点では、目標管理制度の中でチャレンジ目標を設定したり(2社)、

ビジョンや行動規範等に「チャレンジ活動」という文言を明記したり(6社)することによって、挑戦的な取り組みを正当に評価する体制を構築しているケースなどがあった。しかしながら、成果が出るのに時間が掛かってしまうため短期成果が測りづらく、評価しづらいといったことや、掛け声だけの「チャレンジ」になりがちで具体化されないといった問題点が存在した。

社内でのオープンなアイデア共有という観点では、階層別ミーティングで自由討議の場を作ったり(3社)、部門横断で交流する機会を不定期で開催したり(4社)するなどの取組みなどがあった。しかしながら、他部門や他工程に関して十分に理解しきれていないという問題点のほか、既存事業に忙殺されてしまい結局中途半端な形で止まることや、そもそもそのような機会も作れないなどの問題点を挙げる企業が多く、既述のアンケート調査結果同様、中小企業の人材不足を改めて示す結果となった。

社内におけるノウハウの蓄積や確立といった観点では、社内における過去の事業変遷、事業創出などの事例の振り返り(3社)や、社外セミナー等による知識補完(5社)などがあった。一方、過去の振り返りに関しては、例えば自社事業の年表をつくるなどの取組みはあるものの、表面的な事実把握のみに留まり、深い洞察までには至っていない。また、社外セミナー等による知識補完に関しては、企業規模や経営資源などが自社の状況と合わないため、参考にしづらいといった問題点が存在した。

## ②社員によるアイデア創出に対する組織(及び上司)の対応

新事業創造は、何らかの気づきが起点となる。気づきとは、「ニーズ＝顧客はこんなことをしたいのではないか」という着想や、困りごとなどを発見することである。そのような気づきは、属人的なものと、何らかのコミュニケーションの中で生み出されるものがある。基本的には本人の問題意識や強い想いなどから生成されるものであるが、周囲から様々な刺激を受けることにより、さらに促進される。そのような気づきは、言葉や文字や絵などで表現されると「アイデア」に替わり、徐々に磨かれていく。

社員がそのようなアイデアを出していくには、アイデアを出しやすい組織や上司の対応が重要である。社員がアイデアを出した時に、例えば上司等にそのような認識が無かったとしても、そのアイデアをすぐに否定してしまったり、上司ばかりがアイデアを出してしまったり、全く関心を示さなかったり、といったことが繰り返されてしまうと、そのうち社員はアイデアを出すことに対する気持ちが失せてしまう。社員が上司に答えを求めてしまう理由として、経営トップや上司が社員からの問いかけに対して、よかれと思ってすぐに答えを出してしまったことが原因ではないかと、ヒヤリングをしながら気付いた例もあった。また、ワンマンな経営トップの存在や、過去のリストラなども、新しい挑戦的な取り組みを躊躇させている原因となっている。さらに、ある程度は社員の自主性に任せることは重要であるものの、「社員に任せている」といった名目で、あまりにも関心を示さずに放任しすぎてしまうことにより、社員は自分の仕事が重要だと認識されていないのではないかと考えてしまい、徐々に新しいアイデアを出さなくなってしまう(図表7)。

(図表7) アイデア創出に対する組織の対応

トップや上司の行動	部下の反応
トップや上司が、部下からの問いかけに対してすぐに答えを出してしまう	部下が上司に対して、「どうしましょう？」などの問いかけにより、答えを求めに行くようになる
部下が提案してもすぐに否定しがち	
ワンマンなトップの存在	短期では成果の出しづらい挑戦的な活動への取り組みを躊躇するようになる
過去のリストラ	
新しい仕事に対する過度な放任	自分の仕事に対する重要さを認識できず、精力的に取り組めない

## ③中長期の目標共有

短期的な成果を出すことが難しい新事業創造に関して、社員が短期的な成果を上げることに固執せずに仕事に取り組むことができるようにするには、組織として中長期的な目標を明確にし、さらにそれがチームメンバーとしっかりと共有できていることが望ましい。ここでいう目標とは、単なる数値的な目標のみではなく、自分たちの使命は何か、自分たちはどのような組織や会社を目指したいか、という定性的なものがより重要である。例えば、会社の将来のあるべき姿として、「経営ビジョン」といった形で社内に表明しているようなケースが当てはまる。

上記のような中長期の目標について、経営トップの思いはあるものの、明文化されていなかったり、内容が抽象的すぎてメンバーがどのような行動をすべきか、ということが分かりづらかったりするケースが問題点として挙げられた。また、その目標の共有という観点では、管理職クラスまでは社長や経営トップ層が時に応じて説明していて理解しているが、その下の階層にまでは十分に届いていなかったり、全体の目標と個人の仕事との繋がりについての認識が十分にされていなかったりするケースも、少なくとも9社中5社は存在した。

(5) 新事業創造に向けた組織課題の整理

(図表 8) 新事業創造に向けた組織課題と対策

上記のようなアンケート調査やヒヤリング調査等の結果を受け、新事業創造に向けた組織課題を、「マインド醸成」、「ノウハウ獲得・共有」、「リソース確保」の3点に整理した。それらの課題への対策案も併せて図表8に記載した。

課題	キーワード	具体的対策
マインド醸成	・仕組みづくり ・中長期的視野 ・チャレンジ など	・中長期ビジョンの策定と浸透 ・アイデア共有の場づくり ・評価制度の改革 ・部下指導力強化の教育 など
ノウハウ獲得・共有	・自社歴史棚卸 ・リーダー創出 など	・自社の成功事例、失敗事例の共有 ・開発人材の育成 など
リソース確保	・時間確保 ・情報収集と共有 ・設備能力確保 ・生産能力確保 など	・業務棚卸と業務効率化 ・協業促進 ・社外交渉機会の創出 など

「マインド醸成」とは、成果が不確実である新事業創造という課題に対して、社

員がやる気を持って前向きに対応できるように、会社の考え方、仕組み、上司の関わり方等を変革することである。例えば、会社が全社課題として、単年度の事業方針のみしか社内に伝えていなかった場合、社員は長期的な将来を見据えた仕事を選ばず、当期に成果を上げることにのみ全力を注ぐことになるだろう。また、当期の成果で賃金や昇格・昇進等の大部分が決まってしまうような評価の仕組みであった場合、社員は新事業創造のように挑戦的で成果が出しづらい仕事に対するモチベーションが働かず、短期的に成果が出しやすい仕事ばかりに取り組むようになってしまうだろう。社員を新事業創造という仕事に前向きに取り組ませるには、そのためのマインド醸成の仕組みづくりを欠かすことはできない。

「ノウハウ獲得・共有」とは、新事業創造実現に向けた知識、ノウハウを獲得するための機会を提供することである。新事業創出のための知識やノウハウは、既存事業を安定的に運営するための知識やノウハウとは、多くの点で異なっている。例えば、既存事業では、顧客からの指定スペックなど、確実な情報に基づいてモノづくりやサービス提供を行なうものである一方、新事業創造では、顧客さえも気付かないニーズを形にしなければならず、当然ながら顧客からのスペック提示は存在しない。そのような場合は、いかに不確実なニーズを発見し、それを試行錯誤を繰り返しながら形にしていくべきか、ということに関する考え方やプロセスを身に付ける必要がある。

「リソース確保」とは、新事業創造を行なうためのヒト、モノ、カネ、情報、時間などの経営資源を、意図的に確保することである。新事業創造は成果が不確実であるにも関わらず、経営資源の投入はし続けなければならない。当然ながら、経営資源には限りがあるため、既存事業に対して使用している経営資源の一部を新事業創造のために割くことも必須である。そのためには、これまで以上に効率的に既存事業を行なうことや、外部資源を効果的に活用することなどが求められる。

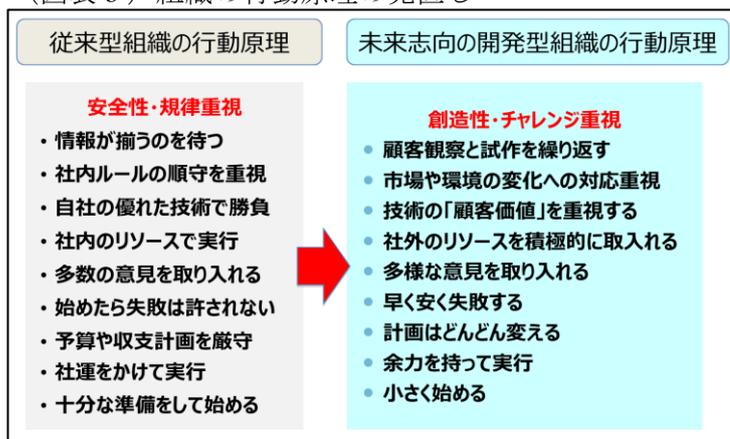
### 3. 行動原理の変革と社内風土への定着

既述の通り、新事業創造とは、自社にとってこれまでにない市場への参入を目指したり、初めての技術開発に取り組んだりするものであるため、多くの企業にとって、これまで行なってきた事業の進め方(モノの造り方、製品の売り方など)を大きく変革しなければならない。そのためには、まずは組織の行動原理そのものを見直し、社内風土として定着させることが必要である。

(1)経営トップ層が、行動原理の見直しを先導する

既存事業をミスなく滞りなく運営するためには、安全性や規律重視の行動原理が不可欠である。例えば、顧客ニーズの確かな情報を基に、顧客から確実に評価されて購入していただける製品を、不良や納期遅延の発生などの失敗を発生させずに、納入し続けることが求められる。そのためには、社内の経営資源を注意深く把握し、十分に準備を行なって実行に移していくこととなる(図表9)。

(図表 9) 組織の行動原理の見直し

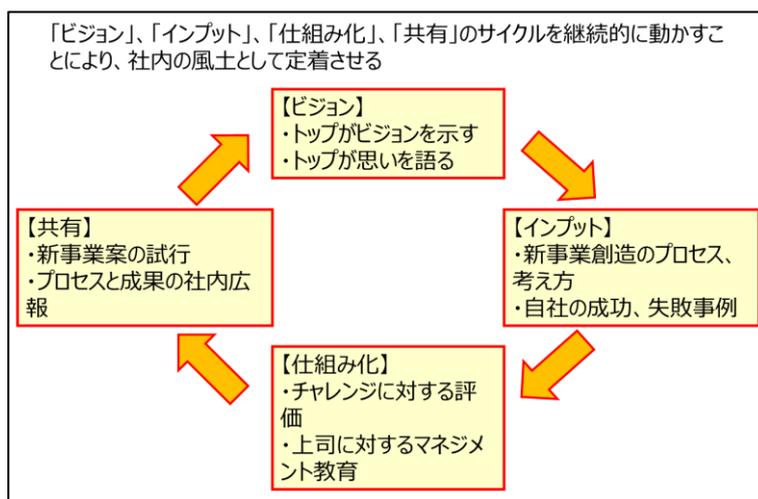


一方、新事業創造を目指すような開発型組織においては、これまでにない価値、時には顧客さえも気付いていない、不確実な価値を創り出さなければならないため、創造性やチャレンジがより重視されることとなる。そのためには、何度も試作と失敗を繰り返しながら、顧客の潜在ニーズに徐々に迫っていくことや、異なる分野の多様な意見を積極的に取り入れて、それらの融合を図るなど、既存事業の運営とは異なる行動原理への変革は不可欠であろう。当然ながら、社長をはじめとした経営トップ層が、初めに考え方や行動を変え、それを社員に伝播させていかなければならない。

(2)社内風土への定着に向けて

例え、1つの新事業が生み出されたからと言って、それは企業にとってゴールではない。継続的に新事業を生み出しつづけるには、社内の風土として定着させなければならない。そのためには、「ビジョン」⇒「インプット」⇒「仕組み化」⇒「共有」といったサイクルを止めることなく回し続けることが必要である(図表10)。「ビジョン」において、経営トップがビジョンを示して

(図表 10) 社内風土への定着のサイクル



語り続けること、「インプット」において、新事業創造のノウハウや自社の成功や失敗の歴史を習得すること、「仕組み化」において、挑戦的な目標や行動に対して正当に評価すること、そして「共有」において、社内で新事業を試行したり、そのプロセスや成果を社内で広報したりすることである。

## 4. 新事業創造プロセスと組織活性化

本論では、新事業創造の方法論そのものよりも、新事業創造を実施するための土台となる組織体制構築に重点を置いている。この章では、組織活性化対策を実践した企業事例を述べ、そののちに、主要な組織活性化プログラム(開発人材の育成、部下指導力強化の教育、評価制度の改革)について述べる。

### (1) 組織活性化対策の実施事例

組織活性化対策を実施した企業事例を示す(図表11)。新事業の定義は各社により若干の違いがあるものの、各部門からコア人材を選抜してプロジェクトチームをつくり、中長期的視野で新事業創造に向けた組織活性化に取り組んだという点で共通している。図表11の事例の中で、A社およびB社の事例について、より詳細に記載する。

(図表 1 1) 組織活性化対策を実施した企業事例

	広告会社 A社	設備メーカー B社	ゴム部品メーカー C社	化学品メーカー D社
企業状況	特定企業からの受託型 広告の制作が大半を占める	顧客企業の海外事業重点化の方針により、国内 売上が大幅減少見込み	特定企業への依存度が 大きく、受託生産を主とする	ニーズが多くの分野に幅 広く拡大し、研究開発負 担が大きい
経営課題	受託型ビジネスから、自 社独自の主体的な事業 への転換	高付加価値化と新分野 開拓による、事業基盤の 強化	特定企業への依存に対 する懸念から、新分野の 開拓	業績の伸び悩みから、用 途展開の方向性の再検 討
対象人材	若手及び中堅の営業職 及びデザイナー	各部門の管理職以上	各部門の中堅社員及び 管理職	営業職及び研究職の管 理者
高めたい 能力	製品開発、事業開発の 知識を実行力	全社的視点、長期的視 点に基づく意思決定能 力	自社独自の開発及び提 案営業の企画力	戦略的判断能力及び意 思決定能力
実行方法	新規分野のニーズ探索を 基にした事業コンセプト 立案及びトライアル活動	長期ビジョン創造と、それ を 目指した組織体制構 築、技術基盤強化、新 分野開拓活動	新分野開拓に向けたマー ケティング戦略構築及び 新規トライアル活動の 実践	顧客価値の整理と強み 分野の絞り込みに基づき、 市場創造マーケティング 活動
成果	新事業コンセプトの構築 と、市場開拓のトライアル 実施	今後大幅に拡大が見込 まれる新規分野の技術 確立と受注拡大に成功	新規分野における販売が 開始	ポテンシャルの高い新規 分野を含む、特定分野 への注力による売上拡大

#### ① 若手及び中堅社員のプロジェクトで複数の新事業コンセプトを創造した A 社の事例

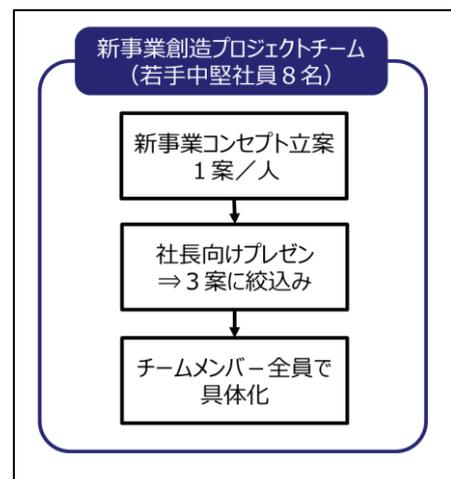
A社は、紙媒体やWEB媒体など、広告の企画、デザイン、製作を行なう広告会社であり、特定企業からの受託型広告の制作が大半である。今後、受託型広告のビジネスから、自社独自の主体的事業への転換を目指したいと考え、若手社員及び中堅社員のメンバーによる新事業創造プロジェクトを立ち上げることとした。

プロジェクトの冒頭に、同社社長がメンバー全員に対して、創業から現在に至るまでの事業の変遷、現在のビジネス環境、今後目指していきたい方向性について語り、プロジェクトの目的の明確化が図られた。その後、メンバー全員が、新事業創造の基本的なプロセスと考え方についてインプットを行なっ

た。自社分析による強みの共有、人の動きを観察することによる潜在ニーズの探索、ヒヤリングによるニーズの確認等を行ない、メンバー全員が、1人1案の新事業コンセプトを立案した。その新事業コンセプトを社長向けにプレゼンテーションした結果、具体化する案を3案（健康に関連したスマホアプリの開発、オリジナル小物ブランドの立ち上げ、専門サイトの開設）に絞り込み、その3案を具体化すべく、メンバー全員で役割分担を決めて、プロトタイプ作成やテストマーケティングなどの活動を実行した（図表12）。

同社では、具体化すると決められた案を立案した担当者のみではなく、プロジェクトメンバー全員で意見を出し合いながら事業案を具体化した。立案者を孤立させず、メンバー全員に役割を持たせて事業推進を実感させる仕組み作りが重要であったと考えられる。

（図表 1 2） 絞り込んだ新事業案を  
全員で具体化



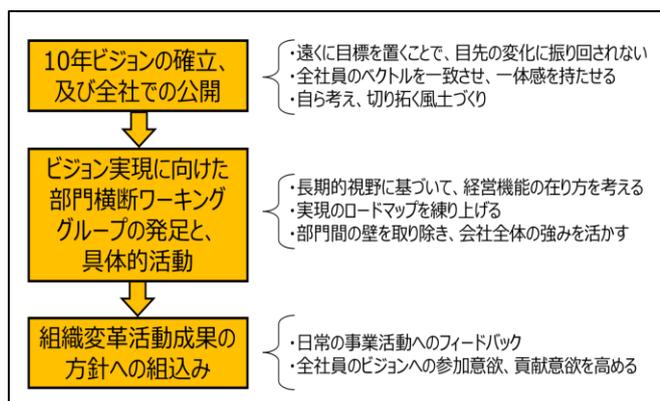
②10年の長期ビジョン策定と組織変革活動を実施したB社の事例

B社は、従業員数350名超の生産用設備メーカーである。更なる継続的な事業発展を目指し、10年ビジョンの確立とその実現に向けた各種の取り組みを行ない、組織活性化に繋がった事例としてここで紹介する。

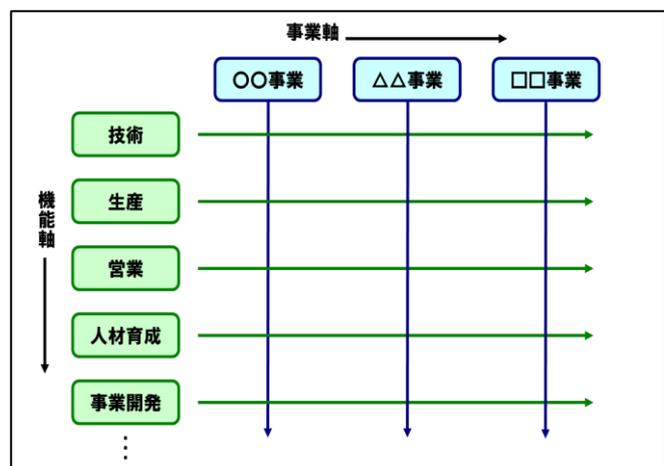
ビジョン確立に際しては、役員を含む全社の部長以上の人材が自社の事業環境分析を約1年間かけて実施し、完成した10年ビジョンは全社員に公開した。その公開後、ビジョン実現に向けた部門横断のワーキンググループを発足し、現在抱えている課題だけではなく、長期的な視点で取り組まなければならない課題解決を行なう環境を作ったことが特徴である（図表13）。

部門横断ワーキンググループ活動の基本的考え方は、縦軸である事業軸と、横軸である機能軸の2つの軸で考えることである（図表14）。一般論として、通常の事業活動

（図表 1 3） B社活動の全体像

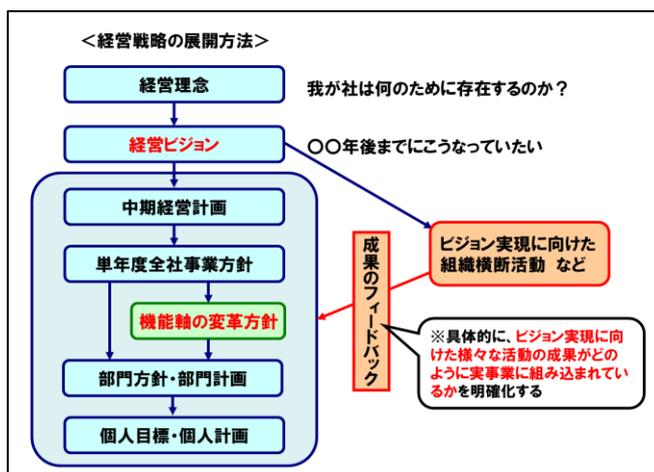


（図表 1 4） 事業軸と機能軸による組織活動の整理



において、常に全社的視点で物事を判断するのは社長及や役員らの経営トップ層であり、管理職を含む一般社員は自部門の最適化、つまり図表14における縦軸(事業軸)の考え方を中心として様々な判断や意思決定を行なうものである。一方、B社における部門横断ワーキンググループ活動は、基本的には全社横断の機能別課題解決を目指すものであり、各機能別にそれぞれワーキンググループを結成した。図表14で言うと横軸(機能軸)の最適化を目指して行なうべきことを検討し、実施した。

(図表 15) 機能軸の変革方針を戦略展開に組入れ



組織横断ワーキンググループは、複数の部門から課長級、係長級人材等が参画し、事業部や部門の壁を越えて長期的課題の解決に向けた議論と活動を行なった。例えば、事業開発に関連したワーキンググループでは、会社にとって新しい製品分野のニーズ調査と製品開発、生産方法の確立、標準化への落とし込みまでの変革活動を行なった。さらに、ワーキンググループによる組織変革に向けた実行成果を、部門別方針管理の中にも組み込むなど、実事業に積極的に活用した(図表 15)。このことにより、長期課題の解決に向けた取り組みが、現在の事業活動のレベル向上(QCDの向上など)に繋がることができるようになるため、長期課題への取り組みに対するモチベーションが更に上がるという好循環を示している。

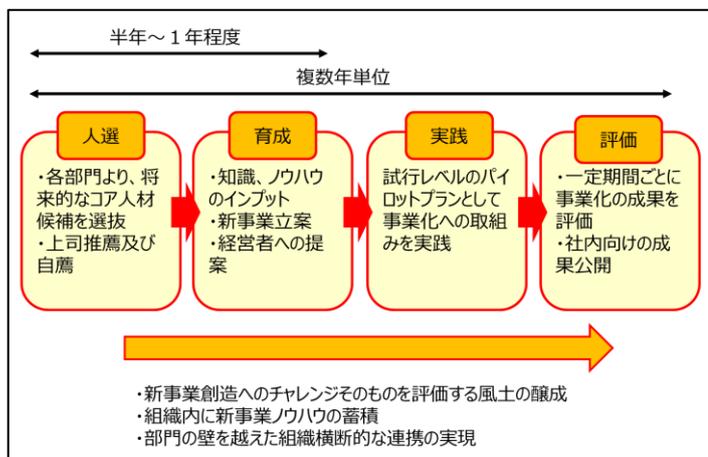
このように、B社では、図表10で示した、「ビジョン」⇒「インプット」⇒「仕組み化」⇒「共有」のサイクルが回ることで、社内風土としての定着化が図られている。

## (2) 組織活性化プログラム

### ① 開発人材の育成

新事業創造には、顧客ニーズを広く探索し分析する機能や、新しい製品・技術等を開発する機能などが必要である。そのような機能は、単発のセミナー、研修等で身に付けることは困難であり、継続的な知識の習得と実践を通して、個のノウハウ、組織のノウハウとして時間をかけて蓄積していかなければならないものである。図表16に、新事業創出と組織活性化を実現させるプログラムを示す。

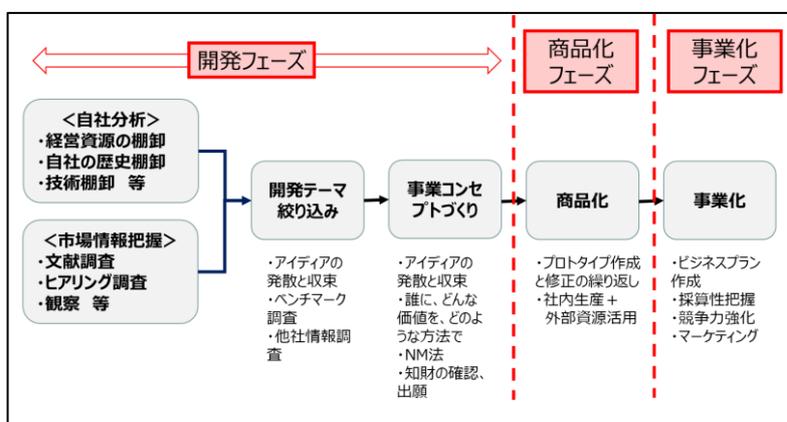
(図表 1 6) 開発人材育成の流れ



プログラムは、人選⇒育成⇒実践⇒評価のステップに大きく分けられる。人選は経営トップからの指名、上司推薦、自薦などにより、コア人材候補を複数部門から選抜する。同一部門や類似部門ではなく、複数の異なる部門から選抜する理由は、多様な価値観や知識、ノウハウの融合が新事業創造には不可欠なものであるためである。相互理解には時間が掛かる可能性があるが、事業創造のポテンシャルは大きく向上することが期待できる。

選抜された人材は、半年～1年に亘って、ノウハウや考え方の習得、新事業立案、経営者への提案などを行なう。この間、参加者に対しては、新事業創出のプロセスの理解と、事業コンセプト立案に向けた社内外の綿密なフォローアップやサポートが必要となる。その後、立案したプランを複数年単位で実践し、その実績を評価したり、実績を社内向けに公開したりすることによって、新事業創造の組織風土醸成を行なう。受講対象者が多い場合は、育成期間に全員を1度に受講させるのではなく、複数年に亘って分かれて受講させることで、企業内に継続的に新事業を生み出す土壌を定着させることを狙う。

(図表 1 7) 新事業創造のプロセス



新事業創造のプロセスを図表17に示す。開発フェーズ、商品化フェーズ、事業化フェーズに大きく分けられる。開発フェーズでは、まず自社分析を実施する。自社分析とは、自社の経営資源の棚卸(自社のビジネスプロセスの整理、設備等の有形資源や、知識、スキル、ネットワーク等の無形資源も含む)自社の歴史の棚卸(事業創造の経緯や成功体験、失敗体験の整理など)、技術の棚卸(自社技術の獲得の

背景、要素技術の市場価値と競合優位性など)を行なうことによって、自社の特徴、強みを明確化することである。上記の自社分析と同時に、市場情報の把握を実施する。市場情報の把握とは、顧客や取引先等へのヒヤリング調査、ホームページや公知の各種媒体等の文献調査、観察などが挙げられる。これらの活動により、顧客のニーズの洗い出しと絞り込みを実施する。特に、上記の市場情報把握の中の「観察」は、顧客の潜在ニーズを把握するための重要な活動であり、顧客の行動や言動などを注意深く観ることによって、ニーズの仮説を立てるといったものである。

自社分析と開発フェーズに基づき、開発テーマのアイデアが数多く創出される。その中から、自社で取り組むべき開発テーマを絞り込む。この期間中に、メンバーの間で複数回のアイデアの発散と収束が繰り返される。さらに、「誰に、どのような価値を、どのような方法で」を明確化した、事業コンセプトを作り上げる。

開発フェーズの次は、商品化フェーズに移る。商品化フェーズでは、プロトタイプ作成と修正を繰り返したり、社内の不足資源を補うために外部資源活用の検討を行ったりする。さらに事業化フェーズへと移り、ビジネスプラン作成、マーケティング戦略構築とともに、具体的活動を実施する。実際には、開発フェーズ、商品化フェーズ、事業化フェーズは一方向に進む訳ではなく、行きつ戻りつを繰り返しながら、事業案が練り上げられていくこととなる。

## ②部下指導力強化の教育

管理者等による新事業創造に関連したマネジメントということに着目すると、部下に対して、チャレンジングな行動を促す働きかけがいかに行えるか、ということが最重要課題の一つであると言える。多くの企業では、階層別のマネジメント研修等を実施しており、それぞれの役職において、どのような考え方を持つべきか、どのような行動をするべきか、といったことについて学ぶ機会となっている。それらの中で、ここでは部下に対する個人対話による指導力強化の教育について述べる。この教育は、開発者に直接対話指導を行なう上司を主な対象とするが、経営トップも併せて受講することで、組織全体としての育成指導力向上に繋げることができる。

既述の通り、新事業創造とは答えが見えづらい、不確実性の高い仕事である。従って、それを実際に行なっている社員は、やりがいを感じながらも成果を出せないことに対する不安と葛藤しながら取り組んでいるものである。そのような不安を抱く部下の気持ちに寄り添いながら、部下が意欲を持って仕事に取り組むことを手助けする上司等のコミュニケーション行動が求められる。中産連で40年余りに亘って実施しているBMP手法(Behavior Modeling for Productivity:部下動機付けのための行動モデル)は、上記のような課題の解決に対して非常に有効な指導力強化の教育である(図表18)。

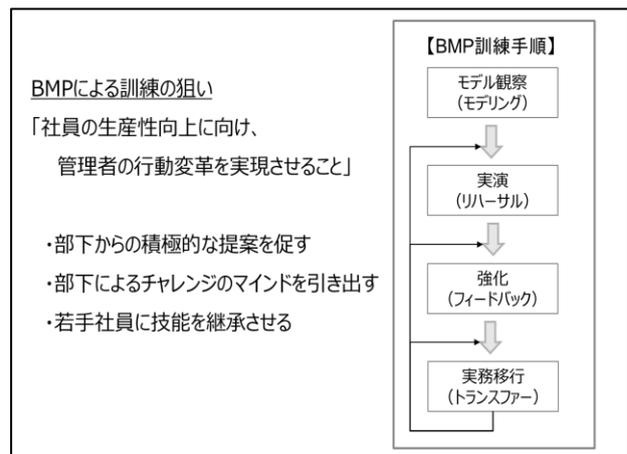
(図表 1 8) BMP の 5 原則

<b>BMP (Behavior Modeling for Productivity)</b> = 部下動機づけのための行動モデル	
原則 1	相手の自尊心を高め、自信をつけさせる
原則 2	人格に触れず、 <b>具体的事実</b> に焦点を合わせる
原則 3	能動的に傾聴する
原則 4	より良い行動を起こさせるように <b>強化</b> する
原則 5	気軽に話し合えるようにしておき、必ずフォローアップする

BMPは、部下に自信を持たせ、自分自身で仕事上の問題に主体的に取り組んで成果を出させるための上司の働きかけの仕方に関する、5原則からなる、具体的なコミュニケーション行動である。その目的と訓練手順の概要を図表19に記載した。

BMPの訓練の最大の狙いは、管理者の行動変革である。新事業創造においては、新しいアイデアを生み出し続けなければならない。それらのアイデアは、現時点では実現性が不透明なものや、管理者の考えとは異なる場合もあるだろう。その際に、担当者が想起したアイデアを、上司等がすぐに否定したり、自分の考えたことのみを部下にやらせようとしたりしてしまうと、部下のチャレンジマインドを阻害したり、上司に過剰に依存したりしてしまう。BMPでは、部下からの積極的な提案を促し、部下によるチャレンジマインドを引き出させるための管理者行動を、「モデル観察(モデリング)」⇒「実演(リハーサル)」⇒「強化(フィードバック)」⇒「実務移行(トランスファー)」といった訓練手順で習得するものであり、長年に亘り、数多くの企業において実績を残している。

(図表 19) BMP 訓練の手順

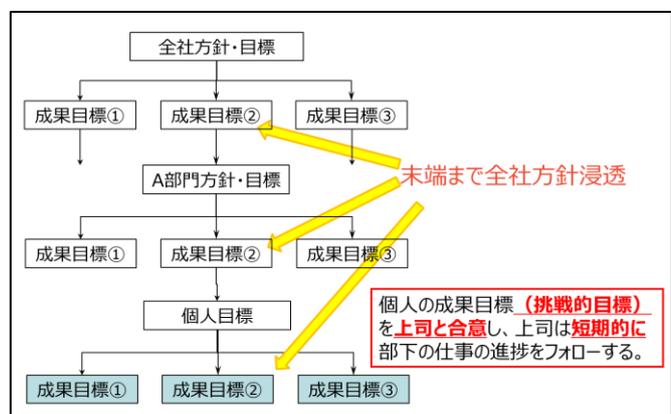


### ③評価の仕組みの改革

既述の通り、新事業創造は短期的に成果の出づらい仕事であるため、短期的成果を重視するような人事評価の仕組みとなっていると、社員は新事業創造に積極的に取り組むことに対して戸惑いが生じてしまう。「難しい仕事にチャレンジする」といったような方針やスローガンを掲げているものの、実際にチャレンジしたにも関わらず成果が出なかった場合に、低い評価となってしまう、というケースも多く見受けられる。これでは、社員が不確実性の高い新しい事業に向かって努力するという意欲を失ってしまう。このようなケースでは、評価の仕組みを改革することが必要である。

評価の仕組み改革の一例を図表20に示す。全社方針がそれぞれの部門に方針や目標として割り当てられ、部門方針を基にそれぞれの個人が目標として設定する。そのような考え方自体は一般の方針管理や目標管理と異ならない。異なるのは、個人の目標を、完全には達成することが困難な挑戦的目標とし、それを達成させるためのいくつかの定量的な「成果目標」を上司と合意した上で、その「成果目標」に関して、短期サイクルで進捗フォローする、というものである。

(図表 20) 評価の仕組み改革の例



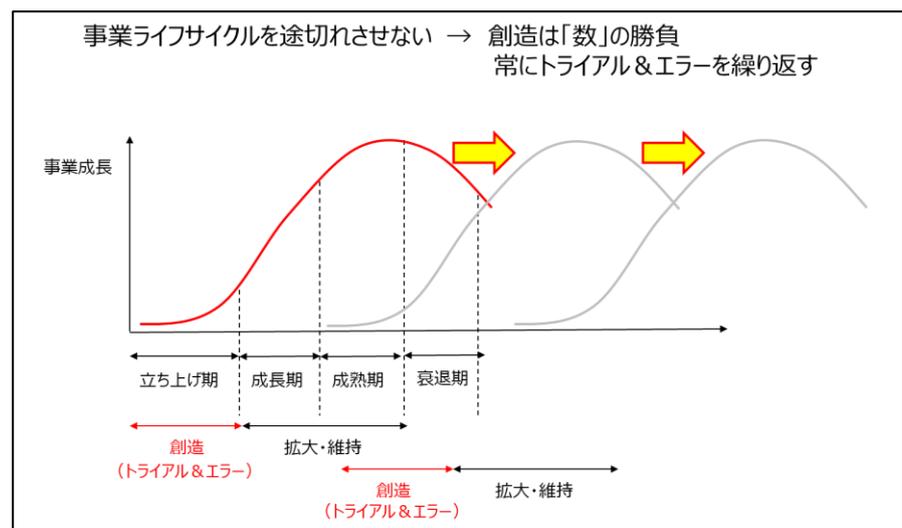
新事業創造は、成果は不確実であるが、組織として挑戦し続けなければならないものである。そのためには、社員が挑戦的目標に挑むこと自体を評価すること、そして、そのような仕事の進捗を上司が定期的に高い頻度でフォローし続けることが重要である。フォローする際には、「成果目標」の達成要因、未達成要因を共に確認し、次の「成果目標」の設定を行なう。それらを、上司の個人的な行動原理に任せるのではなく、会社の仕組みとして定めなければならない。つまり、例え新事業創造のような長期的な達成課題であっても、その実現に向けて短期的にPDCA(Plan - Do - Check - Act:仕事の基本的なマネジメントサイクル)を回すような仕組み作りが重要ということである。その中でも、上司は特にPlanとCheckにおいて、部下と密に関わらなければならない。

## 5. まとめ

新事業創造を目指す企業の多くは、今すぐに何らかの新事業を創造しなければ、自社が立ち行かなくなる、という切迫した状況の企業ではない。現時点においては既存事業を実施していたとしても、既存事業の成長が鈍化して、顧客価値の変化に対して有効な手立てを打ち出せないことに対する危機感を抱いている場合が多いと思われる。

(図表 2 1) 事業ライフサイクル

時代は変わり、顧客は変わり、技術は変わり、ニーズは変わり、製品は変わるものである。したがって、未来永劫、既存事業が発展し続けるということはありません。世の中のすべての企業における既存事業はいつかは劣化するものである



ため、それに対して新しい価値を創造する努力を継続しなければならない(図表21)。創造は「数」の勝負であるため、常にトライアル&エラー(試行と失敗)を繰り返しながら、事業の永続的発展を目指していかなければならない。また、社長や経営トップ層や担当者だけが新事業創造を考えるのではなく、全ての社員が本気でそのような考えを持つことで、新事業創造の成功確率は高くなるだろう。

新事業創造を組織風土として定着させるには、数年間の月日はかかるものである。既存事業で利益を生んでいる状況であればこそ、短期的な利益ばかりに目を向けるのではなく、長期的な企業の成長・発展を目指し、組織活性化に取り組む必要がある。