

論文テーマ

新事業戦略の実行に必要な組織課題への対応

論文の主旨

新事業の必要性および新事業開発への取り組みは企業により様々であるが、以下の3点、すなわち「①新事業への経営陣の向き合い方」、「②組織文化・企業風土」、「③新事業開発チームの管理（編成と評価）」についての課題は多くの企業に共通するものと思われる。

新事業戦略の実行には、いくつかの気をつけるべき点がある。

成功確率の低い新事業への投資は長期的なリターンと投資資金の時間軸での分散を考慮して行う必要がある。長期的リターンというのは、新事業開発活動を通じてこれまで社内にはなかった知識や情報、視点等を蓄積し、会社の組織能力を高めることを意味する。時間軸での投資資金の分散とは、小規模でも良いので新事業開発に関連する活動を継続するということである。まず、この2つの点について経営陣が理解、納得する必要がある。

また、組織文化や企業風土が新事業開発の障害とならないように手を打つことも重要である。マーケティング思考を深め顧客課題にフォーカスすることを通じて、そして手を挙げやすい雰囲気醸成を通じて、現在の企業風土の土台となっている既存事業由来の組織文化・企業風土を変革し、新事業に対してポジティブな文化・風土に変えることは新事業開発の推進にとってプラスの効果を与える。

最後に、新事業開発チームの管理面での工夫も忘れてはならない。既存事業で成果をあげている人材を安易に選ばず、また既存事業で行き場のない人を押し付けることもしないで、新事業開発に適した人材を選ぶ努力をすべきである。

この論文では、新事業開発に関して企業が抱えているこれらの課題について論点を整理し、課題への対応策を示す。

発表者の紹介

氏名	橋本 豊 主任コンサルタント コンサルティング事業部
専門分野	ビジョンづくり、事業戦略、新事業開発に関するコンサルティングおよび関連する人材育成支援
コンサルティング歴	自動車部品メーカー、機械メーカー、物流企業、専門商社などを中心に戦略、マーケティング、事業開発関連の支援多数

<目次>

はじめに

1. 新事業への経営陣の向き合い方に関する課題
2. 新事業への経営陣の向き合い方に関する課題への対応策
3. 組織文化・企業風土に関する課題
4. 組織文化・企業風土に関する課題への対応策
5. 新事業開発チームの管理に関する課題
6. 新事業開発チームの管理に関する課題への対応策

まとめ

はじめに

この論文では、新事業に取り組みたいが現状での実施に不安を感じている中堅・中小企業、あるいは新事業・新領域開発に挑戦しているが事業開発チームがうまく機能しないで苦戦している中堅・中小企業のために、新事業戦略の実行に関連する組織的な課題を整理し、どのように対応していくかを解説する（企業によっては「新領域開拓」や「新分野開拓」という用語を使用していることもあるが、この論文では便宜上、それらの活動も含めて一括して「新事業開発」と呼ぶこととする）。

新事業は一般に成功確率が低く、既存事業との文化的な摩擦もある。取り組むには相応の覚悟と適切な人選、そして（評価制度を含む）組織の見直しが必要になる。これらは経営サイドにとっても現場サイドにとっても骨の折れることであるが、長らく既存事業が安定して組織の活性度の落ちている企業が新事業開発に挑戦するときには避けては通れない課題であるといえる。

中堅・中小企業の置かれたこうした状況に対して、この論文では「①新事業への経営陣の向き合い方」、「②組織文化・企業風土」、「③新事業開発チームの管理（編成と評価）」という3つの組織的課題を整理し、それらの課題への対応策を論じる。

1. 新事業への経営陣の向き合い方に関する課題

(1) 成功確率の低い新事業に対して短期的成果を求めてしまう

当たり前のことであるが、新事業に投資する以上は成功させたい。その思いは大事である。

一方で、新事業の成功確率は「千三つ（せんみつ）」だと言われる。1000回チャレンジして3つしか成功しないという意味である。要するに、ほとんど失敗するということである。逆に言えば333回に1回は成功するかもしれないということでもある。

もちろん、何をもちて成功とするのかは成功の定義にもよる。何とか固定費と人件費を稼げれ

ばいいという程度なら、10回とか20回に1回くらいの成功確率かもしれない。逆に、既存事業を超えるほどの収益を実現する事業を短期で開発したいということであれば、その可能性はかなり低くなるだろう。ただ、どちらにしても既存事業への投資と比較するとリターンの確実性ということでは低い確率と言わざるを得ない。これが、受注見込みのある程度見えている既存事業の設備投資とは異なる新事業開発投資の難しいところである。この低確率の投資に経営陣がきちんと心理的な折り合いをつけていないと、開発チームは悲惨なことになる、社員は怖れをなして新事業に関わることを避けるようになる。

ただし、新事業投資はギャンブルとは異なり、経験を重ねることでノウハウや「勘どころ」のようなものが蓄積される。そして、そのような組織能力の向上によって、成功確率を高めることも期待できる。つまり、新事業は「乾坤一擲の勝負」として行うようなものではなく、長い時間をかけて継続的に行うものであるということだ。

この低成功確率と継続投資の必要性について理解することは、経営陣が認識すべきことの最も重要なことであろう。

(2) 技術開発と技術の用途開発に期待しすぎてしまう

経営陣や経営企画室のマネジャーの中には、技術の用途開発をうまくやれば新事業は成功するのではないかと考えている人がいる。もちろん、うまくやれば成功するだろう。問題は、そんなにうまくいくことばかりではないということである。

この「技術→新事業」という順序は意外と難しい。難しい理由の1つは、事業を企画する段階ですでに技術の制約に縛られているということだ。本来、技術は事業構想を実現する手段であるべきだが、はじめに技術ありきで新事業開発を進めると事業構想を練る前から技術の側からの制約がかかってしまう。自前主義がうまくいかないというのも、自社が保有する技術やノウハウの制約がそのまま事業を検討する際の制約となってしまふからだといえよう。

(3) 製品力だけで勝負できると考えてしまう

どんな事業でも、最終的に製品・サービスが売れなければライバルとの競争に勝つことはできないし、持続的な発展はできない。最後は「売力」の勝負である。新事業では既存事業以上に営業活動を通じた自社および自社製品、自社事業のアピールが必要になる場合が多い。必然的に営業の役割は重要になる。

既存事業であれば顧客の好みや特性もわかるので「売れる製品」を開発することも可能かもしれないし、売上の見込みも立てやすい。しかし、新事業では顧客の課題やニーズはよくわからないので、いきなり「売れる製品」を開発できる可能性は低いと考えた方がよい。既存事業と同様に、新事業も顧客との継続的なコミュニケーションの中で製品を顧客の好みに適合させていく必要があるが、新事業の場合にはコミュニケーションそのものも、また潜在顧客とのコミュニケーションからインサイト（気づき）を得ることも既存事業以上に難しいといえる。

(4) 既存事業で活躍している人材が新事業開発でも無条件に活躍できると考えてしまう

現在の主力事業が長く続いている企業では、会社の制度も組織も人材も既存事業に最適化されている。改善を繰り返す中で社内のあらゆることが主力事業に最適化されていく。

既存事業と新事業でオペレーションの手続きが同様もしくは極めて似ているのなら、新事業開発の担当者を見つけるのに苦労しない。逆に、既存事業と新事業のオペレーションがかけ離れている場合、既存事業に最適化された人材の中から新事業に向けた人材を見つけるのは難しい。そして通常、既存事業と新事業では事業推進の考え方もオペレーションも異なることが多い。

既存事業と新事業との間にどの程度の乖離があるかはケース・バイ・ケースだが、品質の要求レベル、営業方式、開発スピードなどで既存事業のアプローチが通用しないということは頻繁に発生する。こうした違いに適応し、うまく対応できる人材はなかなか見つからない。たとえば、営業に関して言えば、事業のタイプによって営業スタイルは大きく異なる（図表1参照）。

(図表1) 事業のタイプと営業行動

事業のタイプ	営業行動の特徴
狩猟型 (非定住型)	獲物を求めて広いテリトリーを移動するスタイル。消費財や個人向けサービスの多くはこれに該当する。顧客は移り気で、企業は常に顧客の居場所(関心)を確かめて、ときに顧客の先を行って待ち伏せする必要がある。
牧畜型 (定住移行型)	狩猟型の企業が収入の安定をめざして定住型に徐々に移行していくスタイル。近年、狩猟型から牧畜型への移行は「サブスクリプション(定額課金制)モデル」として、音楽や動画配信などの分野で確認することができる。
開墾型 (移住型)	農耕型の企業が自社の専門領域外に出て生存領域を拡大するスタイル。自動車部品メーカーが自社の技術力や生産ノウハウを活かしつつ自動車以外の分野に進出するような場合がこれに該当する。
農耕型 (定住型)	限られたエリアに定住して、限定された土地から継続して多くの利益を得るスタイル。自動車部品のように、ユーザーと密接な関係を構築して長期的な取引関係で安定的な収入を得る事業形態が農耕型に該当する。

大手の優良顧客の購買担当者と良好な関係を築いて継続的に受注を確保するような営業スタイルで10年以上やってきた営業担当者が、いきなり「潜在顧客リストを作成して、そこから見込み客をピックアップして訪問しろ」と言われても普通はできない。そもそも、どうやって潜在顧客リストを作成するのかも、そこからどうやって見込み客を選ぶのかもわからない。

もちろん、こうした営業の下準備には一定の進め方があるので実施方法を理解することは簡単だが、実際に見込み客を訪問し続けるという作業は慣れるまでは心理的に大きな負担になる。特定ユーザーとの関係維持が重要課題である営業スタイルとは心構えも力の入れ方も息の抜き方も異なるため、心理的、肉体的負担が大きくなる。

逆に、不特定多数の消費者への「しかけ」を中心に販売活動を行うような営業スタイルの営業担当者が特定顧客張り付き型の営業をやれと言われてたら、変化や刺激の少なさに耐えられずに逃

げ出すかもしれない。

組織人というのは、自分の作業環境や作業条件に敏感なので、従来とは異なる作業をさせられることに対してはすぐにネガティブに反応する。このような習性を理解せずに、ただ「いまの仕事でうまくやっているから、新事業でもうまくやれるだろう」という考えで人選をしてしまうと、任命された担当者は早々に行き詰まってしまうかもしれない。

2. 新事業への経営陣の向き合い方に関する課題への対応策

(1) 短期の成果よりも長期的なメリットに目を向ける

前章で述べた課題を解決するためには「新事業の投資リターンを短期ではなく長期で考える」という風に意識を変える必要がある。

すでに述べたように、新事業の成功確率は低い。短期の投資リターンを考えた場合、割に合わないと考える経営者は少なくないと思われる。一方、会社がこれまで持っていなかった知見や情報、ノウハウを充実させることを考えると、新事業開発の長期的なメリットは大きいといえる。

「技術や製品力だけに依存するのではなく、市場調査やマーケティング能力を強化し、市場機会や潜在顧客を特定し、新しい領域への営業開拓力を身につける」という長期的なメリットに目を向けるのであれば、新事業への投資リターンは低いものではないはずだ。

短期でのリターンが見込みにくい以上、新事業投資は余裕資金の範囲で行うというスタンスでなければと実行できない。したがって、資金的に余裕のない会社が一発逆転を狙って新事業で勝負するというのは、悪手になる可能性が高い。むしろ、余裕資金を使って継続的に新事業を行い、社内に新事業のカルチャーを定着させるやり方が本筋であろう。

筆者がお手伝いしている企業でも、新事業開発に関するプロジェクトを15年以上にわたって継続している企業がある。選抜メンバーによる「新事業企画コンテスト」を毎年継続して実施しているのだが、有望な社員が事業部・部門を問わずに参加し、コンテスト参加後に安定的に昇進していることで、結果として新事業を考えたり既存事業の新しい価値の側面を考えたりする文化が社内の隅々にまで浸透している。「既存事業の新しい価値」を考えられる人材が育つことは、新事業投資の副産物として最もわかりやすく、また長期的に見て大きなリターンにつながるものと期待できる。

(2) 市場調査を行ってチャンスを拾うことを意識する

新事業の成功確率が低いといっても、低いなりに確率の高そうな分野や市場を見つける努力は必要である。その製品・サービス分野が社会において大きく必要とされることが予想されるのであれば、そこに飛び込むことは新事業の成功確率を高めることにつながる。もちろん、技術的、営業的に自社が対応できるかどうかという問題はあるが、伸びる市場で勝負した方が可能性は高いし、周辺分野の市場も拡大するので別のチャンスも見つけやすくなる。

チャンスを拾うために必要なことは市場調査である。ユーザー業界のリーダー企業が示している将来目標などを調べることで、たとえば10年後の社会に求められるソリューションの条件を理解したり、産業のトレンドを見る視点を持つたりすることはビジネスチャンスを見つけるのに役立つ。あるいは、「リードユーザー」と言われる「自社の技術開発方針やビジネスモデル構築方針を左右するような重要な情報やインサイトを与えてくれるユーザー」を探して、そのリードユーザーとさまざまなコミュニケーションを取ることは新事業の構想を考える際に大いに役立つ。そのためには、企業の中に市場調査機能があることが望ましい。

遅れて飛びついたら意味がないのか遅れて飛びついても間に合うのか、技術開発や製品企画、事業構想の筋の良し悪しの判断がつくだけでも、経営層の意思決定には役立つ。そうした経営判断の参考になる情報分析・情報整理のできる機能があれば、これまで以上に質の高い戦略的意思決定が可能となるだろう。

チャンスを拾うために、市場調査やマーケティング能力を強化することは、企業が新事業開発において長期的に成功するために必要な対応策であるといえる。

(3) 手が挙がりやすい雰囲気をつくる

チャンスを見つけても、それを担当する人材が決まらなければチャンスは逃げてしまう。しかし、新事業を担当することにネガティブな雰囲気が社内にあると手が挙がりにくい。

どの会社でも、社内は本業優位の雰囲気になりがちである。それを打破するためには、社長が率先して「脱本業」ぐらいのことを言う必要がある。ある会社では社長が「本業からの脱却」を唱えており、社長自らが率先して新事業のアイデアを出して、現場から直接担当者を引き抜いて事業開発を進めている。

上記の会社の社内の雰囲気はとても明るい。前向きと言っても良いのかもしれない。「本業以外にも自分たちにはやれることがあるし、社長がそれを奨励している」ということを理屈ではなく実体験として理解しているので、本業が大変な状況であっても前向きになれるのであろう。

(4) 新事業向きの人材の育成を考える

長期的なリターンを考えたとき、人材育成は外せない課題である。特に、日本ではまだまだ転職市場が十分活発ではなく、人材戦略は社内人材の育成と活用が主となる。したがって、新事業へのチャレンジでも人材育成が鍵となると考えられる。若者人口は減る一方なので、企業は既存事業であれ新事業であれ、少数精鋭にならざるを得ない。そのような状況では、組織能力としての人材育成能力はこれまで以上に企業業績を左右する重要なファクターとなるであろう。

ただ、新事業開発というのは、教わったからすぐにできようになるというわけではない。時間をかけて社員の視点やマインドセット、思考法を変える必要がある。したがって、企業としては従来の階層別研修や既存事業対応の技能研修以外に、社員のマインドを新事業に向けさせるための育成のしかけを考える必要がある。

たとえば、事業アイデアコンテスト、新事業開発研修、DX推進検討会、先進技術に関する勉強会など、毎年必ず「新しい試み」に社員（特に中堅と若手社員）を巻き込んで、新事業に適したマインドを持った社員を育成すべきである。企業の人材育成をお手伝いしてきた立場からは、マーケティングや事業開発に関する教育を実施する場合は、基本的な項目を階層別研修で複数の階層に教え、選抜者研修で応用的な内容を教えることが望ましいと考える。応用的な知識はベーシックな知識が浸透している状況の方が受け入れられやすいからだ。

（５）新事業は長期投資であると認識する

再三述べているように、新事業は投資である。それも成功確率の低い投資である。しかし、既存事業の安定成長が見込めないのであれば、あるいは企業をさらに成長させたいのであれば、新しいことにチャレンジしていかないといけない。

財務的にも社員の負担という意味でも多少のリスクを負うことになるが、リスクと引き換えに得られるものは多いといえる。新事業が成功することが最も望ましいが、得られるものはそれだけではない。社員が「市場を見る目」を養うことができる、あるいは世の中のトレンドに敏感になる、潜在顧客に関する知識が増えて既存事業にも応用できるヒントが蓄積される、新しいプロジェクトに進んで手を挙げる社員が増える、など様々なメリットがある。

経営陣は新事業への投資から何を徳たいのか、何が得られそうなのかを考えないといけない。そして、得られるものの期待値と自社の現状に見合ったリスクを取るべきである。

企業がどの程度までリスクを取れるかは、既存事業の収益状況に依存する。既存事業が順調で利益を生み出していけば、新事業にも資金を回しやすい。逆に既存事業の調子があまり良くないのであれば、資金配分の大部分は既存事業の安定化のために使うべきで、新事業開発はできる範囲で行うべきであろう（その場合でも、多少の投資は継続すべきではあるが）。株式投資の世界で、主要な投資先を維持しながらリスクを取れる範囲でハイリターン分野に投資することを「コア＝サテライト戦略」と言うが、事業への投資でもコア＝サテライト戦略の考え方は有効であると思われる（図表２参照）。

（図表２）

コア投資：	既存事業の維持・発展のために行う設備投資や人材育成投資。 投資総額の大部分を占め、手堅いリターンが求められる。
サテライト投資	将来の収益拡大や柱となる事業の創造のために行う事業開発投資。

投入できる資金が少ない状況で、資金を効果的に使うときのキーワードは「継続」である。別の言い方をすれば、「時間軸での資金分散」である。まずは新事業について事業企画だけを考えさせてみる、アイデアコンテストを実施する、新事業開発研修を行う、という小さな投資を継続することで蓄積と複利効果が期待できる。情報も経験も蓄積されるとともに複利効果を生み出す。

この「情報と知識、経験の蓄積と複利効果」に着目することで、中長期の投資という考えを受け入れやすくなるであろう。

3. 組織文化・企業風土に関する課題

(1) 既存事業と新事業の文化摩擦

すでに述べたように、企業は既存事業に最適化されている。企業はすでに収益化された事業活動、つまり既存事業の活動から得られる収益によって存続しているということである。組織も個人も既存事業の仕事のやり方、既存事業のものの考え方、既存事業の常識、既存事業のルールに従って動いている。当然、それぞれの企業はそれぞれの既存事業にふさわしい組織文化・企業風土を持っているということになる。

そして、既存事業の運営と新事業の開発とでは考え方や行動原則が異なる。もちろん、事業の価値を高めて社外に価値を提供する見返りに社内に対価を取り込むという基本部分では何も変わらないが、その展開方法は既存事業と新事業とでは異なることが多い。これについては、営業スタイルの違いを例に出してすでに説明した。

新事業に関わる組織文化・企業風土の課題は「このような社内状況の中でいかにして既存事業と新事業を共存させ、新事業開発のアグレッシブな雰囲気会社全体に行き渡らせるか」ということに収斂する。この課題を考えるためには、多くの企業で起こりがちな2つの問題に目を向けなければならない。以下の項で、その2点について述べる。

(2) 新事業を「傍流」と考えてしまう社内のムード

既存事業、特に自社の収益獲得の最大の柱となっている事業を担当する部門が新事業を傍流と見なすことはよくあることである。自分たちが会社を支えているという自負心からだろうが、ある種のエリート意識のような意識もあるのかもしれない。

もちろん、自負心があるからがんばれるし、組織も活性化するということもあるので、自負心を持つこと自体は悪いことではない。ただ、企業経営は長い時間軸で考えないといけない。個々の社員にも事業にも「過去において貢献した個人・事業 (= 功労者)」、「現在において貢献している個人・事業 (= いまの大黒柱)」、「未来において貢献する個人・事業 (= 開拓者)」という役割がある。現在だけを切り取って過去と未来を考慮しないことを「近視眼的」と言うが、現在の事業に集中しすぎると経営が近視眼的になる。

近視眼的になって視野が狭くなると、たった1つのことだけ、あるいはごく少数の課題だけが重要で、あとは無駄なことのようになってしまう。たとえば、「本業だけに注力して、余計なことはやらない方がよい」という発想である。このようなマインドが新事業開発の障害になることは容易に想像できると思うが、現実には「既存事業が主流で格上、新事業は傍流で格下」のように考えてしまう会社がある。それでは事業開発活動は活発化しない。また、新事業開発は少ない人

員で担当することが多く、必要に応じて社内の技術部門や設計部門に協力を依頼したいことも出てくるが、社内が新事業に否定的だとそうした社内の協力も得にくくなり、新事業開発の停滞につながる。

新事業開発は手探りで進める作業が多く、既存事業以上にトライアル・アンド・エラーが重要であり、失敗を繰り返して失敗の中から自社なりの発見を蓄積していかないといけない。仮に社内の協力が得にくいことで毎回のトライアルが遅れるようなことがあれば、その遅れの積み重ねは新事業開発の速度にネガティブな影響を与えることになる。

(3) 新事業を既存事業と同じ評価軸で見ってしまう

既存事業担当者には「赤字は許されない」というプレッシャーがある。事実、既存事業が赤字前提で運営されていたら会社は存続できない（ただし、外部からの資金流入があつてキャッシュフローが潤沢なら話は別である）。

一方、新事業開発の場合は「成功できるかわからない」という難しさがある。結果が出にくい状況で長期間にわたってトライアルを続けるといけない大変さは新事業開発だけでなく、技術開発や製品開発でも同様だろう。開発の分野で「魔の川」、「死の谷」、「ダーウィンの海」といった困難性を表す表現がいくつもあることは、開発活動がいかに難しいかを示している。

既存事業では每期毎期の利益が重要になるが、新事業開発では中長期での企業価値向上への貢献が重要になる。つまり、既存事業と新事業では評価の時間軸が異なるということである。まず、このことを理解しないといけない。

また、既存事業と新事業の「仕事の進め方の違い」も考慮する必要がある。

既存事業には通常、標準化された作業方法がある。仕事は作業標準に従って進められる。新事業はそれとは異なる。新事業の場合、多くの作業が手探りであり、やり方そのものを考えながら仕事を進めることが多い。既存事業でも仮説を立てて新しいやり方をトライしてみることはあるだろうが、新事業では仮説を立てながら進めなければいけない作業の割合が大きくなる。

別の見方をすると、既存事業では「慣れ」が重要な要素となるということだ。「慣れ」というと悪いことのように聞こえるかもしれないが、要するに「習熟」ということである。習熟して慣れるからこそ、いちいち考えずに適切な行動がとれるのである。それは効率化につながる。効率の追求は既存事業の重要な課題であるから、慣れは既存事業において重要なのである。

一方、新事業ではあれこれ考えながら仕事を進めないといけない。そして、よくよく考えてやってみたものの、結局やり方が間違っていたようだということも多々ある。新事業開発を既存事業の運営と同じ「効率性重視の評価軸」で評価してしまうと、新事業の活動成果は極端に低く評価されることになってしまう。新事業は中長期の活動なので、短い期間での成果を問うような見方をすると、担当者に間違ったメッセージを与えてしまうことになりかねない。

新事業開発においては、潜在顧客へのインタビューや仮説に基づいた議論、外部専門家から助言を得るなどの活動を通じて知見と経験を重ねることが重要である。なぜなら、それらの活動を

継続することが知見と経験の蓄積、そして複利効果を生むからだ。

このように、既存事業と新事業とでは每期毎期の活動に求められることが異なるため、異なる評価軸で評価しないといけないのだが、実際には既存事業の評価軸を用いて新事業を評価しているケースが散見される。そのような評価になっているケースが多いということは、意識的にはないにせよ、新事業を既存事業と同じ評価軸で見ていることが原因であると考えられる。

4. 組織文化・企業風土に関する課題への対応策

(1) 小さなトライアルの繰り返しによる「複利効果」の獲得で既存事業側の理解を得る

アップルのCEOだったスティーブ・ジョブズは「Connecting dots (点と点をつなぐ)」という言い方で情報と経験の複利効果を表現した。たとえそのときには何の成果も生み出さなかったとしても、情報や経験が蓄積されるにしたがってそれまで無関係のように見えていた点と点がつながって、新しい事業アイデアや既存事業の突破口が見えてくるということである。

チャンスに気づくためにも、また大きなチャンスの波が来たときにそれにうまく飛び乗るためにも、経験の積み重ねは重要である。発想力を磨き、顧客課題に対して重要なインサイト（気づき）が得られたときに俊敏に動けるようになっていないといけない。小さなプロジェクトや社内企画、あるいは新事業開発研修の継続はそのための実践トレーニングである。

誰でも知らないことに対しては多かれ少なかれ警戒的になり、知っていることの範囲の中で行動しようとする性質を持っている。それが現状維持を求める心理を生み、それが進むと無批判な現状肯定につながり、改革の否定につながる。多くの企業が、現状維持バイアスに晒されているが、それを打破するためには、小さなトライアルを繰り返して新事業に対する抵抗感を少しずつ取り除いていく必要がある。その小さなトライアルは情報・知識・経験の蓄積と複利効果が社内に行き渡ることを助ける。小さなトライアルの複利効果が社内でも認識されれば、既存事業側からの新事業への謂れなき偏見は収まるであろう。

新事業開発にいきなり大きな投資をすることに躊躇している企業は、まずは小さなトライアルからはじめることが望ましいといえる。

(2) 共通言語としてマーケティング思考を社内に普及させてコミュニケーションを促進する

新事業開発にはマーケティング思考が不可欠である。しかし、これは新事業に限ったことではない。既存事業においてもマーケティング思考は必要である。マーケティング学者のセオドア・レビットが“レオ・マックギブナ”なる人物の発言として紹介した「消費者は4分の1インチのドリルを買い求めるのではない。彼らは4分の1インチの穴がほしいのだ」という言葉ほどマーケティングの本質を的確に表現している言葉はない。

この言葉はマーケティングが消費財にだけ適用可能なものではないことを的確に表現しているという意味でもすばらしい表現である。むしろ、産業用資材こそ製品の見た目やパッケージデザ

インで選ばれるのではなく、ユーザーの困りごとを解決する能力によって選ばれるということ、この言葉を通じて理解することができる。安定した既存事業を持つ企業がマーケティングの視点で顧客課題を考えるようになれば、さらに価値ある製品を生み出せるであろう。

既存事業にマーケティング思考が浸透すれば、既存事業と新事業が「顧客の課題は何か?」、「課題解決の価値はどれくらい大きい?」といったマーケティング発想によってつながることができる。既存事業と新事業の担当者がマーケティングという共通言語で意思疎通できるようになれば、既存事業の知識や経験を新事業開発にトランスファーできるし、新事業開発の過程で見つけた事業機会に対して既存事業が製品化して市場を獲得するということも可能になる。

組織活性化やノウハウの共有や横展開の観点から部門間、事業部間の交流が重要であると考えている企業は多いが、これは既存事業と新事業の間の交流にも当てはまる。既存事業と新事業とでは蓄積される知識や情報の系統が異なるということを考えると、両者の垣根を取り払うことは企業内のナレッジ（知見）の充実に大いに貢献する。マーケティング思考の普及と共通言語化が実現すれば、企業内の風通しはさらに良くなるだろう。

もし、企業がマーケティング知識やマーケティング思考の普及度が低すぎると考えているなら、定期的にマーケティング研修や関連するワークショップを開催して、様々な部門からの参加者が交流しながらマーケティング思考を身につけるような工夫が必要かもしれない。

（3）顧客課題にフォーカスする思考法を社内に浸透させる

マーケティング知識の共通言語化は受注生産に慣れた企業が新事業推進力を高めるための重要な一歩であるが、それだけでは十分ではない。企業はそこからさらに進んで、社員が常に顧客課題にフォーカスしている状態になっていく必要がある。

レビットの「4分の1インチの穴」は至言であるが、何か具体的な方法論を示しているわけではない。これに対し、経営学者のクレイトン・クリステンセンは買い手の「ジョブ（用事）」に注目せよと言った。レビットの例で言うなら、「4分の1インチの穴をあける」ということが、ドリルの買い手の用事である。顧客は「4分の1インチの穴をあけられる（得られる）」ということに価値を感じている。ドリルの持つ様々な機能は「4分の1インチの穴の獲得」という価値を実現するために必要だったということである。

機能は何らかの具体的な形式をとらなければ販売できない。そこで製品が必要になる。製品という具体的な「モノ」を通じて、企業は顧客に対して価値を提供できる。技術はその製品をつくるために必要だという意味において重要性を持つ。したがって、たとえばドリルではなく「穴あけサービス」を提供するのであれば、企業の持つべき技術は全く異なってくる。

このように、企業が大事にしている製品や技術の重要性は、顧客の視点で見れば企業自身が考えているほどには高くはない。しかし、製品や技術にこだわる（依存する）企業は多い。もちろん、このことは製品開発力や技術力が重要ではないということの意味するのではない。むしろ逆である。製品開発力や技術力は企業の競争力にとって極めて重要である。製品開発力や技術力があ

るからこそ、企業は製品を提供することができ、顧客はそれを買うことができるのである。

大事なことは「常に顧客課題の解決を考えて製品を開発し、技術を応用する」ということであろう。営業、技術、製造等の各部門が、そして既存事業と新事業の各担当者がこのマインドを共有できれば、企業が大きく針路を間違えることはないはずである。

生産財、産業資材メーカーにとって難しい点があるとすれば、それは「顧客の抱える用事（解決すべき課題）が機能的なものだけではない」という点かもしれない。顧客は材料に穴をあけるというような機能的な課題だけでなく、「使ってみて良い気分になりたい」、「新しい技術をいち早く試す心地よさを味わいたい」といった感情的課題を持つことがあるし、「ビジネス拡大のために（新しい設備の導入によって）信用力を高めたい」という社会的課題を持つこともある。

この「機能的課題、感情的課題、社会的課題」と「価値>機能>製品>技術」の関係は図表3のような検討表を使うと考えやすい。

(図表3) 顧客課題と解決手段の検討表

	機能的課題	感情的課題	社会的課題
顧客の感じる 価値 (=課題の解決)			
顧客価値の実現に必要な 機能			
機能の提供を具体的な形にした 製品			
製品の実現に必要な 技術			

この表には営業・マーケティング的要素と製品開発・技術開発的要素が含まれており、顧客の3つの課題についても網羅されている。この表を用いることで、事業に関わるメンバーすべてが「現在、何がわかっているか、何が不明なのか、何ができていて何ができていないのか」がわかる。そして、すべての関係者が同じ枠組みでものを考え、話し合うことができるようになる。

(4) 新事業は将来の既存事業であると認識させる

すべての事業は新事業として始められたのだが、長い年月が経つとそのことが忘れられてしまう。特定の事業が長く続くと、その事業に最適化された思考法が根付いてしまい、関係者が自分自身を自己限定してしまう。それが現状維持バイアスを生み、組織全体が変化を想定することを妨げるようになる。

既存事業がかつて新事業だったように、現在の新事業開発プロジェクトの中から将来の既存事

業、収益の柱となる中核事業が生まれる可能性は十分にある。既存事業の関係者、既存事業を率いる経営幹部はそのことを改めて理解すべきであろう。

新事業を企画・開発するチームが立てた構想を実際に事業として運営するのは、いま既存事業で活躍している人材である。新事業開発チームは開発に専念すべきであり、筋の良い事業構想が出てきたとき、それをすばやく事業として立ち上げるためには事業運営に長けた既存事業の人材が担当しなければならない。つまり、既存事業のメンバーにとって新事業開発プロジェクトというのは将来の活躍の場をつくり出してくれる場であり、邪険にはできないはずである。

新事業は新しいことに取り組んでいるため、必然的に非効率な業務設計になっている。そこに既存事業で培った改善や効率化のノウハウと投入することで、筋の良い事業構想が儲かる事業になる。この「事業開発に長けた人材と事業運営に長けた人材の連携」は、改善を通じてオペレーション能力を磨いてきた企業の大きなアドバンテージである。

既存事業で培った技術とノウハウを新事業に投入できれば、新事業は早期に新たな既存事業になることができる。そのためには、既存事業に従事する人材が新事業を「将来の既存事業」と認識する必要がある。

(5) 完遂主義ではなく「発案主義」の評価軸で新事業を見る

成功確率の低い新事業開発において開発活動そのものを、あるいは開発担当者を既存事業と同じ評価軸で見えてしまう間違いを犯さないためには「発案主義」の評価視点を持つ必要がある。発案主義とは「発案が良ければ評価し、やり切る必要はない」という考え方である。

既存事業の場合、収益改善のためのアイデアは担当業務周辺の改善案であることが多い。つまり、発案者は何をどうすれば良いかを知っており、その作業に関する経験を有していることがほとんどである。したがって、改善案を実施する適任者が発案者であることが多い。そのため、既存事業のカルチャーでは「言い出しっぺが最後までやりきる」ということは理にかなっている。

しかし、新事業開発の場合は発案者が実行者として適任である保証はない。そもそも、既存事業の改善と新事業開発では取り扱う業務領域が大きく異なる。新事業開発では製品コンセプトから市場規模予測、営業・マーケティング戦略、人事を含む運営体制など、様々なことを考えなければいけない。小さな会社の経営者に匹敵することを考えるわけだから、発案者がすべてをやり切るという発想には無理がある。

企業によってどこまでのフェーズを新事業開発チームに任せるかは異なるが、新事業評価委員会等の経営チームのレビューを通過した後は、事業部に移管されるか、新たな事業部を立ち上げるなどして、採択された新事業案は新事業開発チームの手を離れないといけない。そして、それに伴って新事業に関する評価も移管後の事業部に移ることになる。つまり、事業が大きくなるかどうかは、移管後の事業部の責任であり、新事業開発チームは「レビューを通過するような筋の良い事業案を出す」というところまでが主な評価対象ということになる。

ただし、案を出すだけで評価するだけでは評価が甘くなってしまうので、前述したような「新しい知識や情報の蓄積」に貢献できたかどうかを同時に見る必要がある。これらの情報を整理すると図表4のようになる。

(図表4) 既存事業運営と新事業開発の評価軸の違い

	既存事業の運営	新事業の開発
時間軸	短期(単年度、四半期等)	中長期(3~5年、もしくはそれ以上)
行動軸	完遂主義(基本的に発案者がやり切る)	発案主義(発案者は発案に専念する)
成果軸	短期の収益的・財務的貢献	中長期の知識・情報の蓄積、 組織能力の向上、質の高い挑戦

結局は「中長期での投資リターン」というところに戻ってくるのだが、今期の収益貢献が期待される既存事業とは異なり、新事業では将来の収益のために様々な可能性を検討し、市場調査等を通じて社内に新しい知識と情報を蓄積することが期待される。また、事業の様々な側面を検討することを通じて、事業開発チームのメンバーやそれを側面から支援する既存事業の各部門の社員が広い視野を持ち、事業視点でものを考えられるようになることが期待される。そうした人材が多数育つことは、既存事業にとっても意味のあることだといえる。これらを総称して「組織能力の向上」と表現してよいだろう。

5. 新事業開発チームの管理に関する課題

(1) 社内に影響力のある人物が責任者になっていない(事実上の責任者不在)

多くの中小企業は常に人材が不足している状態である。現場運営でも人材は足りないが、経営チームではさらに人材が不足している。

こういう状況では、社内に影響力のある役員を新事業の責任者にすることが難しい場合も多々ある。大黒柱の事業部門を率いている事業部長や技術部門を統括している技術担当役員が新事業開発の責任まで負うのは負担が大きいの、本音のところでは「やりたくない(逃げたい)」と考える役員もいるだろう。

新事業開発チームをいくつも抱え、複数のプロジェクトを平行に進めているような大きな企業であれば事業担当役員を置いて新事業開発に専念させることもできるが、新事業開発プロジェクトが1つという企業では、責任者として任命させる役員も他の職務と兼務ということになる。選任の担当役員を置かない場合、よくあるケースとしては技術開発担当役員や営業担当役員が新事業開発プロジェクト担当として兼務させる方法だが、技術開発本部長であれ、営業本部長であれ、既存事業に紐付けられた開発活動や営業活動が優先され、新事業開発に関してはプロジェクト・リーダーに丸投げになりがちである。

プロジェクト・リーダーには階層でいうと課長級(要するに中間管理職)が任免されることが

多いが、中間管理職が後ろ盾もサポートもなく、社内の関連部署の課員をミーティングに招集したり、本業以外の作業の依頼をしたりするのは難しい。リーダーが後ろ盾を失うということは、担当者も後ろ盾を失うということである。担当者はリーダーよりもさらに立場が低く、後ろ盾がない状況では孤立無援状態になってしまうリスクがある。孤立無援状態は担当者の心を蝕み、事業開発への意欲を失わせる。

こういう状態で新事業開発がうまく進められるとは誰も考えないであろう。しかし、実際には「事実上の責任者不在」という状況で孤立無援になる新事業開発担当者は多い。

(2) 人材のミスマッチ

新事業開発において人材のミスマッチ（人選ミス）が見られることがある。人材が潤沢という企業は少なく、幹部との意思疎通のうまい人材は重宝がられるので既存事業が手放さない。結果として、既存事業の事業間、部門間で駆け引きと取り引きが行われ、「痛み分け」のような人選が行われることがある。

もちろん、本論文ですでに述べているように、新事業開発については既存事業で活躍している人材が必ずしも活躍できるわけではないので、消去法的な人選が必ず悪い結果につながるということではない。しかし、部門間の駆け引きで消去法的な決め方をすると、そのことはすぐに社内に広まるし、人選を見れば大体の経緯は想像できてしまうので、結果的に選ばれたメンバーは良い気はしない。そして、メンバー選びというスタートの段階からネガティブな感情を持ってしまったら、そのメンバーが意欲的に活動することは難しい。

また、既存事業で活躍した人材が新事業開発で活躍できない可能性というのは、考えられている以上に大きな問題である。特に既存事業が安定しており、仕事の多くがルーチン化している場合、そこで活躍している人材は「決められた枠内や正解への道筋が見えている状況では成果を出せるが、何が正解かわからない状況では力を発揮できない人材」である可能性がある。これについては、実際のところはわからない。曖昧で不確実な状況での振る舞いをみることができない以上、新事業開発に向いているかどうかを判断することは難しい。

ただし、後で見るように、新事業開発チームのリーダーやメンバーに求められる属性というものがあるので、それを注意深く見ることでミスマッチのリスクはある程度は避けられる。

(3) 既存事業と同様（もしくは類似の）評価制度を採用してしまう

企業によっては、新事業開発担当者用の評価制度を持たずに、既存事業と同様か類似の評価制度を用いているところもある。新事業開発担当者用の制度を用意する必要を感じず、深い理由もなく何となく既存事業と同じ評価制度を使っているところもあるかもしれない。

しかし、新事業担当者を既存事業と同様の評価軸で評価するのは問題である。特に、昨今は人事評価において成果主義的傾向が強まっている。短期で成果を出しにくい新事業開発を担当することは、社員にとって人事上の不利と受け取られかねない。人事評価上で明らかに不利な状況に

置かれた社員のモチベーションが上がるはずはない。担当者のモチベーションの低さは新事業の開発速度に影響を及ぼす。

性急に成果を求めるような評価方法は、新事業開発ではあまり有効でないといっていよう。

6. 新事業開発チームの管理に関する課題への対応策

(1) 社長が新事業開発の責任者になる

新事業開発チームをうまく活動させるためには、社長が開発責任者になる必要がある。

社長が責任者になれば、社内全体が新事業開発チームに協力的にならざるを得ない。社長は社外に対しても社内に対しても「象徴」としての顔を持つ。オーナー系企業では特にその傾向が強くなる。したがって、社長が新事業開発を率いているということは、新事業開発はその会社の重要プロジェクトということになる。

社長が難しいということであれば、社長に次ぐ経営層の実力者を責任者に据えるべきだ。「予算も話も通せる人」が責任者をやることの意味は大きい。

新事業には事業の土台も屋台骨もない。既存事業であれば、営業や製造、品質保証の現場力があれば、経営層が多少目を話したとしても回っていくということはあるが、新事業の場合は責任者の求心力と社内影響力が極めて重要になる。社長が責任者となって新事業開発プロジェクトの重要性を社内を示せば、新事業開発チームだけでなく、必要に応じて新事業開発プロジェクトに招集される各部署のメンバーも明確な方向性を持ってプロジェクトに集中できる。

組織人（企業人）というのは、良くも悪くも「上」を見て行動する。その特性をうまく利用して新事業開発を会社全体で盛り上げることを考えるべきである。

(2) 適材を見つけて開発チームを編成する（同時に、中長期での人材育成を）

どんな仕事であっても社員の才能を見抜き適材を配置することは重要な作業であるが、新事業開発では特に重要になる。新事業開発はメンバーが営業や技術など様々な部署から集められ、またプロジェクト形式で行われることも多いため、短時間で「チーム」をつくり上げないといけなからだ。人柄や考え方の癖などを長い時間をかけて理解し合う余裕はない。そこで、新事業開発では適性を見極めた上で開発チームを編成することが、既存事業の運営以上に重要になる。

新事業への適性についてはいろいろなことが言われているが、決定版というものはないと筆者は考えている。しかし、既存事業の運営に比べて曖昧で不確実な新事業開発の特性を考えた場合に、ある程度の指針は示すことが可能である。図表5と図表6に新事業開発チームのリーダーとメンバーに必要と考えられる属性を示す。

これらの属性のほとんどは普段の執務状況を観察することで評価・判断することが可能である。ドンピシャの人材を見つけることが難しくても、より適していそうな人材を見極めることは可能だし、「この属性がない人材は外そう」という形で判断することも可能である。

新事業開発チームの人選に関しては、人材を抜かれることに対する既存事業部門の抵抗が大きな問題になることはすでに述べたとおりである。この問題については、社長が新事業開発の責任者となり、人選段階から社長が先頭に立って新事業開発プロジェクトの意義を訴えかけることで、ある程度は解決が可能である。社長が新事業開発の責任者として人選に関わることは、その後のプロジェクトの推進にとっても良い影響を及ぼす。会社の規模にもよるが、中堅・中小企業であれば、人選段階から社長が積極的に関与することが望ましい。

また、当然のことであるが、社内で新事業開発に適した人材が多数見つかるよう、人材育成を行うべきである。新事業開発研修やマーケティング研修など、人材育成の手段は世の中にたくさんあるので、そのようなものを活用していただきたい。

(図表5) リーダーに必要な属性の例

論理思考力	曖昧で不確実なことがらや状況に関して論理的な筋道で最善と思われるアイデアを考えることができる。
比較思考力	異なる業界、異なる属性のユーザー、異なるビジネス等を比較して、共通点と相違点を見出すことができる。
ビジョン構想力	目標も含めて、ビジョン(新事業開発が成功したときの状況)を描くことができる。
事業構想力	提供価値と獲得価値の両面を同時に考え、アイデアが事業として成り立つストーリーを描くことができる。
逆算思考力	目先の納期に対応して行動するのではなく、2～3年先のゴールから逆算して計画を立てられる。
チームへの発信力	自分たちの活動の重要性を語り、開発メンバーを鼓舞し、勇気づけるメッセージを発信できる。
社内への発信力	新事業開発の重要性と状況を説明し、理解と協力が得られるような社内向けのメッセージを発信できる。
成功への強い意志	中長期の成果という会社方針に甘えず、常にプロジェクトを前進させることを考え、経営層に示せる成果を常に出すことに意欲的である。
戦略的推進能力	新事業開発活動の推進方針について合理的かつ大胆に戦略を構築し、必要に応じて戦略の見直しを行える。
共感力	メンバーが行動によって感じ取った感覚や感触を否定せずに、感情の揺らぎも含めて理解し、共感できる。

(図表6) メンバーに必要な属性の例

論理思考力	リーダーと同様
比較思考力	リーダーと同様
強い達成動機	「自分がこの事業を実現したい」という、強い意志を持っている。
行動力	あれこれ考えてチーム内で議論するだけでなく、実際に行動ができる。
対人関係構築力	社外の専門家や潜在顧客に物おしせずインタビュー等を行い、筋を通しながら関係者に必要な依頼ができる。
迷走回避力	目標を見失ったり、モチベーションが失われかけたりしたときに、自らそれに気づき、迷走することを回避できる。
事業視点	自分の担当機能だけでなく、事象や議論の内容を事業としての優劣や意義の観点から理解できる。

新事業開発チームの人選について、最近注目されているテーマに関連して述べておくことがある。SDGs や ESG というキーワードを見かけることが非常に多くなった。これらのテーマに関連して新事業を開発できないかと考えている企業もあるだろう。

SDGs や ESG が扱っているテーマの多くは「社会的課題」と呼ばれるものであるが、この社会的課題を何か特別なもの、本来のビジネスとは関係のないものとする人がいるが、こういう人は新事業開発に向いていない。ビジネスの本質を理解していないからだ。

ビジネスというものは本来、社会的な課題を解決するものである。物資が不足している時代に鍋釜を製造して販売することはその時代の社会的課題を解決することであったし、省エネ対応の製品を開発して世の中に提供することは電気代を抑えることと同時に、化石燃料の使用を抑制するという社会的課題を解決することでもあった。世の中の困りごとを解決するという視点で見れば、あらゆる快適性の追求、利便性の追求、環境対策の追求は「世の中の困っている人たちを助ける」、「社会をより良いものにする」という社会的課題の解決に向けた活動になるのである。

これまでもビジネスは社会的課題を解決してきた。というより、ビジネスこそが社会的課題を解決してきたのだ。「飢えのない世界を実現する」、「より多くの人々が自由を獲得する」というのは重要な社会的課題であるが、ビジネスは時に間違いを犯しつつも、この社会的課題の実現に確実に貢献してきた。いま、世界は大きな変化点に位置しているが、この変化点において社会的課題の解決策をビジネスが提示できれば、それは企業収益にも確実に寄与するはずである。SDGs や ESG や社会的課題という「堅苦しい言葉」に条件反射的に反応して拒否するのではなく、歴史と事実に基づいて論理的にものごとを考えられるようにならないといけない。

Google が「10 の事実」という興味深いメッセージを発信しているが、その中に「悪事を働かなくてもお金は稼げる」という一項目がある。この言葉の意味を違和感なく、自然と受け入れることができるということは、新事業開発メンバーの要件として重要になってくるであろう。

(3) 失敗許容度の高い評価制度を用いる

新事業開発チームの評価については、失敗許容度の高い評価制度をつくるということに尽きるだろう。ただし、この失敗許容度は「際限なく失敗を認める」とか「成果を求めない」ということではない。むしろ逆で、リーダーおよびプロジェクト責任者（社長）はメンバーの行動を厳しく評価しないとけない。ただし、新事業開発の成功確率の低さを勘案して「質の高い挑戦をしたかどうか」、「行動の目的が明確であったかどうか」、「目的達成に適った行動をとっていたかどうか」という点を判断するのである。

また、人選と属性のところでも述べたように、リーダーは成功に対する強い意志を持っていないといけない。リーダーの評価においても「評価期間においてプロジェクトをどれだけ前進させたか」、「事業の成功確率をどれくらい高めたか」と判断できるか」という視点で評価を行わないといけない。新事業開発チームに課せられたタスクの違いにもよるが、リーダーおよびメンバーは開発フェーズに応じた貢献が期待され、評価もそれにもとづいて行われる（図表 7 参照）。

(図表 7) 新事業開発チームの評価の考え方の例

	初期	前期～中期	後期
期間区分の目安	始動から 1、2 ヶ月程度	立ち上げ開始まで	事業部移管まで
評価の方向性	方針と計画の定性評価	活動の質と量の評価	事業初期の業績評価
リーダーの 評価の考え方	活動の方向性の明示、方針の正しさ、計画と仕事の割振りの適切性、等を見る。	メンバーの活動の進捗確認、相談への対応、方針の変更等の判断、メンバーの鼓舞、社内への適切な情報発信、途中経過での成果(プロジェクトの進展)、事業立ち上げ時期の遵守、等を見る。	最初の売上までの期間、売上実績、初期流動管理と品質の安定化、事業部への移管業務、等を見る。
メンバーの 評価の考え方	方針の理解、計画へのアイデア提供、割り振られた業務に関する実行計画の試案作成、等に関する貢献度合いを見る。	市場調査、課題探索、潜在顧客への訪問、営業に関する仮説構築と検証、外部の情報と知識の蓄積、等を見る。	営業、製造、品質保証等の担当業務での実績を見る。

たとえば、プロジェクトの初期（始動直後）ではリーダーが中心となって活動の方向性やゴールを決めることが重要になるので、評価項目もそれに対応したものになる。前期から中期（事業化に向けた活動の中心となる時期）はプロジェクト活動の中心となる時期であり、様々な方面での活動量が求められる。この段階では行動力のある人材が高い評価を得る。後期（事業部への移管時期）ではすでに事業は立ち上がっており、事業の初期成果（一定の売上の達成等）が問われる。

後期の実績は初期の方針と前期から中期の活動の量と質に左右されることになるので、後期の業績評価を厳しく設定することで初期から中期までの活動でメンバーの気持ちが緩まないようにできる。リーダーには常に後期での事業成果を意識したプロジェクト管理が求められる。中盤までは落ち着いて取り組めるが、中盤以降で成果が見えなければ尻に火がつくという状況が望ましい。

評価にもとづく賞与の変動幅は小さく抑えるべきだ。収益への貢献がないことははじめからわかっているのだから、事業の立ち上げまでは間接部門に近い扱いをすべきである。ただし、多少のインセンティブは与えるべきであろう。その匙加減は、企業の本業での収益状況と経営者の考え方によるので一概には言えないが、間接部門よりは変動幅をもたせるのが適当だろう。変動幅が小さいことで、いろいろな仮説を立てて時間と経費を使ってそれを検証することができる。チャレンジをして失敗したとしても収入に影響が少なければ、失敗のリスクよりも挑戦する意欲が勝る。新事業開発チームの評価では、この「挑戦意欲（チャレンジ精神）の喚起と持続」を狙いたい。

まとめ

以上、新事業戦略の実行に必要な組織課題への対応について「①新事業への経営陣の向き合い方」、「②組織文化・企業風土」、「③新事業開発チームの管理（編成と評価）」という3つの側面から論じてきた。

企業の置かれた状況も新事業への期待も様々であり、本論文で示した内容は実践を踏まえた考え方の一例であるが、この3つの点については多くの企業で参考にさせていただけるのではないかなと思う。読者に何らかのヒントを提供できたのであれば、筆者として幸いである。

最後に、この論文で指摘した課題とその対応策を対照表として示す（図表8参照）。論文理解の助けとしていただくとともに、新事業開発に関する自社の現状および今後の活動のチェックリストとして使用していただきたい。

（図表8）本論文で示した課題と対応策の対照表

課題の種類	課題	対応策
新事業への経営陣の向き合い方	成功確率の低い新事業に対する短期的成果の要求	長期的なメリットに目を向ける。 新事業は長期投資であると認識する。
	技術や技術の用途開発に対する過度の期待	顧客ヒアリングや市場調査を行ってチャンスを拾うことを意識する（技術開発や製品開発のヒント、経営層の意思決定の助けとなる市場情報を得る市場調査・マーケティング活動を継続する）。
	営業力を軽視して製品力だけで勝負できるという意識	
	既存事業で活躍している人材が新事業でも活躍できるという誤解	手が挙げやすい雰囲気をつくる。 新事業向きの人材を育成する。
組織文化・企業風土	既存事業と新事業の文化摩擦	「複利効果」の獲得で既存事業側の理解を得る。 マーケティング思考を社内に普及させてコミュニケーションを促進する。
	新事業を「傍流」と考えてしまう社内のムード	顧客課題にフォーカスする思考法を社内に浸透させる。 新事業は将来の既存事業であると認識させる。
	新事業を既存事業と同じ評価軸で見えしまう	完遂主義ではなく「発案主義」の評価軸で新事業を見る。
新事業開発チームの管理	社内に影響力のある人物が責任者になっていない（事実上の責任者不在）	社長が新事業開発の責任者になる（社長主導で行う）。
	人材のミスマッチ	適材を見つけて開発チームを編成する（同時に、中長期の人材育成を）。
	既存事業と同様（もしくは類似の）評価制度の採用	失敗許容度の高い評価制度を用いる。