

コンサルティングレポート

新規事業への取り組みが“動く”とき

経営戦略部 [大阪ビジネスユニット] チーフコンサルタント 遠藤 慎良

これまで製造業における新規事業の立ち上げ現場にさまざまな形で関与してきましたが、アイデア発案からその内容を日常業務として展開するに至るまでには大きな溝が存在するように感じています。本稿ではこの溝をうまく越えて、実際の事業活動にまで至った企業群におけるエッセンスをご紹介します。

<弊社へ寄せられる経営者のお悩み>

- ・新規事業のアイデア募集などを繰り返しているが、具体的に検討の俎上にのるものがない
- ・社内から出てくるアイデアは過去に検討したものが多く、面白みや新規性に欠ける
- ・新規開発室などの組織は作ったが、事業部へ移管できるレベルのテーマが育っていない

<新規事業の必要性>

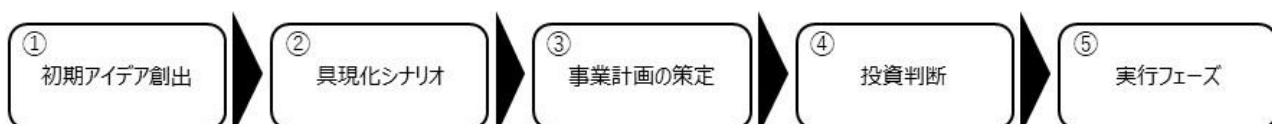
- ・従来の下請け制度はすでに崩壊しており、親会社への依存度を下げ、自立していく必要がある
- ・国内製造の海外移管が加速しており、回帰する見込みはない(人件費、材料費で勝てない)
- ・浮き沈みの激しい業界であり、将来的な落ち込みは確実に予見できる
- ・社員を鍛えるためにも、現状維持という“ぬるま湯”に浸らせたくない(次世代を鍛えたい)

■はじめに

弊社のようなコンサルティング会社が「新規事業」について相談される場合、そのタイプは大きく2つに区分されます。一つは、すでに新製品や新サービスを展開しているが当初期待していた収益レベルにまで育っていないため改善策を検討してほしい。二つは、ゼロベースのアイデア出しから検討を始めたいので活動初期のリード役を担ってほしい、というものです。後者の企業では、基幹事業の将来的なシュリンクがみえている、もしくはすでに売上が下落基調にあるため、自社が保有している技術やノウハウなどを活かして、新たな分野への展開を検討したい、というお考えがあります。しかしながら、社員の多くは入社以来、基幹事業という“傘”の下で、先輩方から受け継いできた業務を確実に、または効率的にこなすことに特化しており、新規事業の立ち上げといった先の見えない業務への挑戦は、現経営陣も含めて初めてだと言われる企業も多くあります。

本稿ではこのように新規事業への取り組み経験もなく、ゼロから検討を始めたにも関わらず一定の成果を出される企業の共通点を、主に「ひと」と「運営サポート」に着目してまとめてみたいと思います。

<新規事業創出へ向けた検討ステップ例>



■圧倒的な熱をもった“ひとり”の存在

我々が新規事業の立ち上げ支援をプロジェクト形式で請け負った場合、上図のようなステップで検討を進めます。その際、まず「①初期アイデア」を生み出すために、その企業が保有している活用可能な技術資産の整理や、対象業界のマーケティング情報、さまざまなビジネス発想法などを提供します。次に、このアイデアを製品やサービスなどのより具体的な形に落とし込むための手段を「②具現化シナリオ」として整理します。その後市場規模や見込み収益、技術・生産・販売面における各課題への対応策などを「③事業計画の策定」としてまとめ、経営陣との答申を経て「⑤実行フェーズ」へと移行します。

このようなプロジェクトに参画するメンバーは大抵、社内でもエース級の人財として認められている方が多く、営業や技術、生産などの直接部門から選出されています。そのような複数メンバーで様々な情報をもとに議論を重ねつつ新規事業としての取り組み内容を固めていくわけですが、成功するプロジェクトには業界や規模を問わず、ひとつの共通点があります。（ここでいう成功とは、会社がヒト/モノ/カネの本格投資を決定するレベルの事業アイデアが生まれること）それは特長ある“ひとり”のキーマンの存在です。会社としては様々な見識を有した複数のメンバーで意見交換しながら内容を詰めることを期待して、複数人間でプロジェクトを組成することが一般的ですが、我々の経験上では前記した“ひとり”がいるか否かで結果が決まってきます。たとえ何十人とメンバー投入した場合でも、その肝心のひとりがいなければ魅力的なテーマは創造できません。

では、その“ひとり”の特長とは何か。一言でいえば“熱”。うまく表現することが難しいのですが、彼らは一旦、自身が面白いと感じたテーマであれば、その課題の本質探索や解決策の追求をみずから手探りではじめていきます。たとえ誰の協力が得られなくても単独で推進していくという強い自主性、主体性も持たれています。主体性といえば響きは良いですが、傍目にはむしろ個人としての興味や関心を満たすこと自体に楽しみを見出されているようにも感じられることもあります。

「事業の想起は“ひとり”の課題認識からはじまる。」多くの企業の歴史を振り返るまでもなく、このことは至極当然の事実です。ただすでに一定規模で事業を展開されている会社内で新規事業を立ち上げようと考えた場合、このことを強く意識してメンバーを選定されている会社は意外と少ないように感じます。

■“ひとり”の人財の選び方

“熱”を持ったひとりの人財が新規事業の立ち上げ成否を分けるのであれば、次に大切なのは会社がそのような人財を適切に見極め、意図して機会提供できているかという点になります。いかにして見極めるか。もちろん、このような人財と業務上で直接的な関係を持ち、あるタスクへ一定期間、一緒に取り組むことができればここでいう“熱”の有無や、その強弱を感じとることができると思います。ただプロジェクトの参画メンバーを選定するような経営陣や人事部といった間接部門の方々が、すべての社員とこのような接点を持つことは現実的にはあり得ないため、どうしても現在の役職や、その役職における人事評価から選定せざるをえません。しかしながらこの“熱”と現在の職務遂行能力が必ずしも一致するとは限りません。例えば、決められたことを確実に速くこなすことが第一義とされる職務であれば、常に新しいものに挑戦し可能性を追求するタイプの“熱”はむしろマイナスに働いているケースもあるでしょう。また、比較的若い人財もまだ印象的な実績を上げていないため、会社はその特長を見抜けずに選定漏れしている可能性もあります。要するに、お伝えしたいことは役職や人事評点、年齢といった画一的な物差しでは適切なキーマンを選定できないということです。

そこで弊社がお手伝いする際には、まず“熱”を定義づけし、その定義に該当する人財を各部門長より推薦いただきます。ただし部門長が直接選択できるのは直属の課長まで、さらに課長クラスにはご自身の部下の中から選択いただき、部門長選択と課長選択の人財の中から最終の部門推薦者を決定します。そうして全部門から推薦

いただいた方々と経営陣が個別面談をして最終メンバーを決定しています。御社で検討される場合に同様の手順をお勧めしているわけではありませんが、人選はこれほど手間をかける必要がある最重要ファクターであることを改めてご認識ください。

【“熱”の定義づけ】

<実績評価>

- ・過去に自身のオリジナル発想で部門収益に貢献したことがあるか？
- ・部門の抱える課題に独自のソリューションを提供したことがあるか？
(新規チャネルの開拓、独自技術の開発、新規調達先の開拓、人財採用・育成など)
- ・ビジネスに有効な社外ネットワークをみずから構築したことがあるか？

<定性評価>

- ・物事の本質を追求する姿勢があるか？
- ・目的に対して社内外を問わず十分な活動量があるか？
- ・情報や人的ネットワークの価値を意識した業務活動ができているか？
- ・初見の方とでも十分なコミュニケーションを図ることができるか？

ただし、会社がこのように手間暇をかけ、しっかりと人財を見極めて選定できたとしても、あとは彼らにお任せ、ではうまく機能しません。以下はプロジェクトの運営を通じて会社がサポートすべき4つのポイントをまとめます。

■“熱”をもった人財を活かす運用ノウハウ

- ポイント1:** 想定顧客に直接触れさせることで探求心を刺激する
- ポイント2:** 解決アイデアに制限を設けないことで新たな技術やノウハウを積極的に取り込む
- ポイント3:** 技術探索の道筋をつけるには一定の情報提供が有効
- ポイント4:** 社内の有識者を適宜、投下することで全体完成度を高める

<運用ポイント1:想定顧客に直接触れさせる>

プロジェクトが進行してくると新規事業のアイデアが複数生まれてきます。自社の保有技術やノウハウを活用した新たな分野展開であったり、既存顧客から長年要求されている課題への恒久的な解決策であったりなどです。メンバーがそれぞれアイデアや情報を持ち寄って、会議室にこもって議論を重ねた結果生み出されるわけですが、この時点でのアイデアは極論、空想の域を出ません。運営サイドはアイデアが出された時点で「想定顧客の生の声」の取得を強制してください。顧客にみずからのアイデアをぶつけてどのような反応、感想が得られたのかを確認してください。経験上、初期アイデアは様々な形で顧客によって粉碎されます。極端な話、顧客と想定していたターゲット自体が顧客には当てはまらない、そもそも想定していたニーズは実際には存在しない、他の手法ですでに解決されている、などの課題に直面することがほとんどです。

前記した“熱”をもった人財が力を発揮するのはこの段階からです。なぜアイデアが否定されたのか、業界構造を突き詰めて本当の顧客はどこに存在するのか、その顧客が本当に望んでいるモノは何なのか、などを本気で

考え動き始めます。彼らの長所は動くことです。物理的に外の世界に向けて物怖じせずに動くことです。さらに理想的には頭を使いながら「仮説」→「現場検証」→「仮説」のサイクルを回せるか、となりますが、個人的にはこの頭の部分は活動量で十分にカバーできていると感じています。いずれにせよ、いくら熱のあるスタッフを選抜しても彼らに外部との直接的な接点構築を要求しなければその特性は十分に発揮されない、ということです。

<運用ポイント2: 解決アイデアに制限を設けない>

想定顧客と接触し、生の声を集めながらニーズの本質へ迫ってくると、同時にその本質を満たすソリューションについても検討が深まってきます。その際、我々がよく目にするのは「自社技術ありき」の意識があまりに強すぎて、当社の技術では対応できないと言って苦勞して手に入れた真のニーズへの対応を簡単に放棄する光景です。これは、検討メンバーが真面目であればあるほど陥りやすい傾向です。これは本当にもったいない。運営サイドは早い段階で自社技術や自社製品での解決に拘るな、とのメッセージを伝えてください。新規事業の価値は使用する技術ではなく、着目するニーズの質で決まります。その意味で技術はどこから調達しても構わない。自社技術の活用という制限を外すことでニーズの探索と同様に、技術の探索活動も加速していきます。最終的には必要となる技術を購入品として調達するのか、共同開発等のアライアンスを組むか、M&A で企業ごと手に入れるかといった判断が迫られますが、これは手法の問題ですので状況に応じて判断すればよい内容です。それよりも基本姿勢として自社技術ありきで検討テーマを制限することの方が大きな損失ではないかと捉えています。

<運用ポイント3: 技術探索の道筋をつけるには一定の情報提供が有効>

想定顧客へのアプローチはメンバー内でも比較的展開できますが、技術情報の探索となると運営側が多少お手伝いの方が格段に効率が上がります。具体的には同技術を保有する特定の業界団体や大学等に代表される公的研究機関、さらには地域の中小企業に幅広いネットワークを保有する公的支援機関やマッチング機関などです。わが国には、こういった相談に対して、話だけでも聞いてくれる団体は数多く存在します。そこに行けば狙った技術が確実に手に入るわけではもちろんありませんが、有識者や関係企業を紹介してくれるなどのきっかけは作っていただけます（さらに大半が無料サービスです）。既存の業務でこのような機関の活用経験がある方はかなり限られますので、アプローチにはまず心理的ハードルが高くなります。が、何度か活用するうちに使い勝手が分かるようになりますので、最初の一步は情報提供も含めて運営サイドがフォローしてください。

<運用ポイント4: 社内の有識者を適宜、投下することで全体完成度を高める>

新規事業のアイデアを立ち上げる段階では上記1~3のポイントをフォローすることで、“熱”をもった人財が有効に機能します。また経験上ではありますが、この種の人財は相対的に営業系の人間が該当するケースが多いように感じます。これは日常的に外部の人間（顧客）と接する機会に恵まれているため、意識の高い担当者であれば、常に顧客から何を期待されているのか、その期待をどのように具現化すればビジネスになりうるか、を考えているためだと思われます。そこまでの意識がないにせよ、初対面であっても物怖じせずにコミュニケーションを図る、要件や要求をはっきりと言葉にする、相手の言葉の背景や考えを読むといった訓練を日常的に積み重ねることが大きいのかもしれません。

しかしこの“熱”をもった個人だけでアイデアを具現化することは難しいものです。上述したようにこの個人が営業畑であれば技術探索の初動はできても、最終的に高いレベルの技術専門家と細部を詰めることはできません。またニーズと技術を揃えることができたとしても、その事業の魅力を伝え、会社を動かすには計数的な表現力も必要となります。単に売上見込みだけを伝えられても会社は判断できません。どの程度の人員と設備を投資

して、何年目から利益が捻出できるのか等、社内の意識決定に必要とされるレベル感をわきまえた人間による客観的、合理的な計画策定力も必要です。このような個別スキルを一個人に求めることは極めて非効率です。その個人が学ぶことはもちろん重要ですが、装備していない専門性はピンポイントで専門家を投下するなどの支援を行ってください。新規事業の立ち上げは言うまでもなく会社を挙げての取り組みです。個人の特性を有効に活用しながらも過度に依存しすぎないことが大切ではないかと考えます。

■まとめ

「事業は人なり」といわれますが、特に新たな事業を立ち上げる際にはその重要性が格段に上がります。それを本稿では“熱”のある人財と表現しました。従来業務の中では埋もれている可能性もあるこの種の人財をいかに選定し、さらにその特性を活かすための支援を会社がどこまでできるかによって大きく成果は変わります。とかく情報や手法論に目を奪われがちですが、本稿が新規事業への取り組みを、改めて“ひと”に注目して見直される機会となれば幸いです。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。