



新規事業開発のアプローチ

「やってみよう」のマインド育成から「結果を出す事業開発」へ

2024/4/30

大谷 渉

新規事業開発のアプローチ

～企業組織における実践論～

- ・戦略
- ・機能組織の壁を破れ！
- ・チームビルド
- ・求められるスキル・経験とは

戦略

戦略

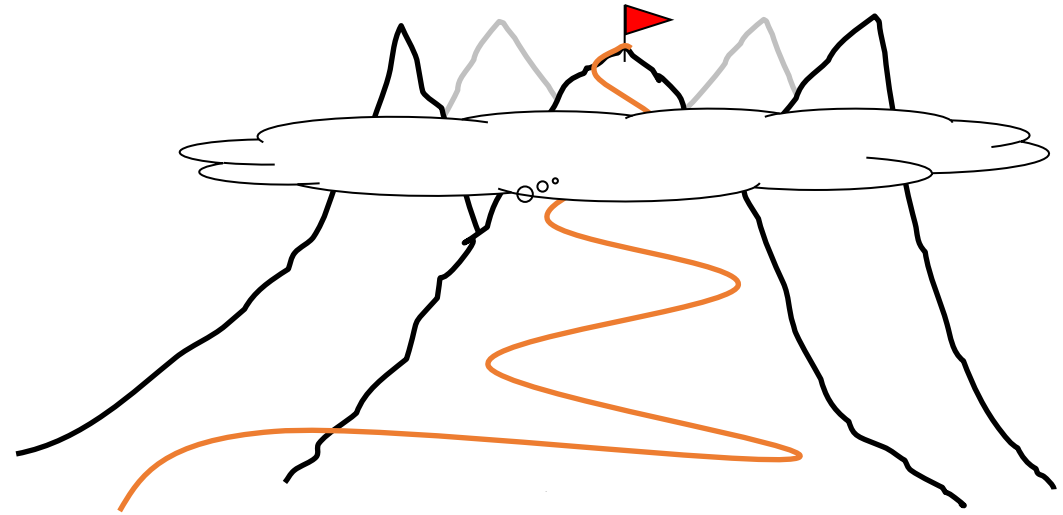
～「事業開発プロセス」のストーリー創り部分にあたる。ほとんどこで負けているのではないかとと思われる～

戦略とは・どの山(目的/ゴール)に登るかを示す & どのルート(手段)を通して登るかを示す

見通しが悪くても登る山を設定し、
ルートを決めて進むことが大事

登っていくと違う山が見えてきたり
風景が変わる。ルート設定、山の設定の
精度が上がる

新規事業には不確実性(雲)がともなう
登っている途中でルートやどの山に向かうかを
見直すことが重要



大きい山(戦略)にはチーム(冒険チーム)編成が重要

- **エベレストは登ろうと思わなければ決して到達しない**

大きなビジョンは曖昧でボヤッとしていて構わない。しかし、大きなものを目指さないと装備(知識・スキル)や 訓練(経験)を特定できない。ここは苦勞してでも設定しよう。

- **当面の目標はベースキャンプを目指そう**

検討しても考えても決まる要件が出せないならまず登ろう。そのとき狙いの頂上となんとかでもよいから方向が合っているかを意識すること。

- **評価は目標到達度以上に目標を目指す過程でわかったこと、見えてきたことに焦点を当てる**

不確実な時代環境で計画通りかどうかにかたまり過ぎると可能性が広がらない。登ってみてわかってきたこと、新たに発見したことに次の可能性がある。

- **ビジョン、目標は変わるものと捉えよう**

目指す頂点や登るルートは情報が入れば変わるもの。変わることに価値がある。

◎登るためのツール

- **ロジカルシンキング**

ベースラインとして物事の因果関係を説明しよう(ピラミッド構造)

- **言葉の定義を考えよう(記述しよう)**

何気なく使っている言葉も人によってマチマチ。箇条書きにして自分の定義を明確にすると議論に強くなる

- **経営上のポジションを定義しよう**

自らの部門意識を全面に出しても通じない。全社の中の役割や価値を定義しよう冷静に、熱く！ (Cool Head, Warm Heart)

戦略：課題認識

創れない、大きいビジョンが描けない …… 社会システムをデザインするような絵が描けない

- ・システム(デザイン)思考の欠如
- ・組織 >> 個人
- ・経験がない

“知らない”、“勉強しない”、“経験がない”

機能組織の壁を破れ！

実行を阻む要素が(特に大企業の)“組織と人”の中に実装されてしまっていることを知る

機能組織の壁を破れ！

二つの壁

「組織構造・文化の壁」

「“勝ちパターン” 探索の壁」

機能組織の壁を破れ！

ー組織構造・文化の壁ー

<課題>

企業組織は高度に機能分担されており、判断責任も分担されている。

その結果、結果責任の曖昧さ、スピード低下、判断の先送りが“期せず”して生じる。

(組織は、チームは)「機能組織とは180度異なる構造的、文化的な違いを簡単には克服できない。」

	既存組織	起業組織(チーム)
組織構造	複雑(複数)	シンプル(1つ)
個人の役割	狭い	広い
マネジメント	管理	自律
優先順位	リスク管理	リスクテイク
マインド	協調	市場創造

結果的に・・・シンプルなプロジェクトに必要以上の複雑さを持ちこんでしまう

機能組織の壁を破れ！

ー組織構造・文化の壁ー

(参考)機能組織の壁の破り方

組織は様々であり、置かれている環境も様々であるため、決め手となる“How to”はないのだが・・・

原則的な項目を上げてみる。

1. 先に予算を確保する

よい事業アイデアがあれば金をつける・・・ではなく、“投資枠としてこのくらいは使う”という覚悟を決める
予算管理で価値は創れない

2. すべての機能を One Team に統合(すべてをやらせる・責任、経験)する

機能の壁を破るとは・・・すべてに責任を持つこと。(他人、他部署に任せるのも任せた責任を自覚する)

予算同様、「枠と裁量」を決めておくのがよい。あとは任せる(放牧)。最初は、枠を小刻みにしてもよい。

3. 上記のパトロンを確保、もしくは自分になる

経験的に言うと、これらのプロセスを適切にガイドできる人がいないとうまく回らない = 個人技頼みになってしまう

事業を考えるということは・・・

- ・顧客(社会)
- ・価値
- ・競争力(強み、存在価値)

を一気通貫で考えて、一つの事業モデル と 社会へのインパクトを考える
ことである。(創業者は意識的にしろ、結果的にしろ、それを考えたことになる)
ここが 機能に分化した大企業内にいる組織と人には大きな壁 となる。

機能組織の壁を破れ！

ー“勝ちパターン” 探索の壁ー

事業開発組織とは・・・「“勝ちパターン”を探す組織(チーム)」
既存組織とは・・・「“勝ちパターン”を持つ組織」

“勝ちパターン”を探索する組織 = 試しては修正、時には抜本的な変更を繰り返すことが行われる
“勝ちパターン”を持つ組織 = 強い企業は絶え間ない最適化により大企業となった

組織機能	既存組織	事業開発組織(チーム)
開発	競争力を保有	要素はあっても競争力をいろいろ試す
営業	ターゲット・方法論を持つ	いろいろな手法を試してみる
生産	プロセスが確立	不確定要素多い(いろいろ試す)
サービス	プロセスが確立	市場に对应しながら、いろいろ試してみる
インセンティブ(評価)	明確	事業を創る(機能的な定義が難しい)

機能組織の壁を破れ！

ー“勝ちパターン” 探索の壁ー

“勝ちパターン”を探すのが新規事業なのだが・・

既存組織には“勝ちパターン”を探索する機能はない！ 探索することもできない！

機能組織に“勝ちパターン”探索を頼るとスタックしてしまう

これが「“勝ちパターン”探索の壁」

機能組織の壁を破れ！

ー“勝ちパターン” 探索の壁ー

原則的な結論

「“勝ちパターン” は自分たち(チーム)の責任で探索する」

→パターンが決まった後、既存組織機能を活用する

活用できる機能組織を活用することが企業内事業開発の大きなアドバンテージにつながる
一方、勝ちパターン探索機能として依存すると大きな障害になる

<活用要素>

- ・リソース(人材、ファシリティ、拠点)
- ・ブランド
- ・顧客やビジネスパートナー
- ・ノウハウ

機能組織の壁を破れ！：課題認識

- ・組織に対する確たる(妄信的)信頼
- ・個人も組織に対する過度の依存

“組織(システム)”に単なる手段以上の依存性があることを強く感じる・・

チームビルド

自分が編成するにしろ、自分がチームに入るにしろ、大事なこと

チームビルド

未踏峰へ挑む冒険チーム

- 強い「個人」
- チームワーク(互いのリスペクト)
- 勝負(結果)へのこだわり
- 遊び心
- 困難を乗り越える工夫(知恵)

注)チームへの社内の攻撃は外部の攻撃よりも強烈でダメージが深い
自己免疫疾患を起こす組織(会社)が最もダメな組織(会社)だが……

冒険チーム のルール

自己選択の掟
自由と規律

チームビルド

冒険チーム の価値観

- 必要なことは出来る奴がやる
- ダイナミックなリーダーシップ(その場を切り抜けられる者がリーダー)
- “そこそこの解”は競争の世界では紙くず同様！
- 競争力は“俺たち！”

『内発的動機を持ち、主体的に取り組むことで問題を自ら発見し、提起し、周囲の協力を得ながら、問題解決していくことが、誰にとっても当たり前』

チームビルド：課題認識

- ・自分で決めることに臆病(機会がない、経験がない)
- ・「枠と裁量」の曖昧さ・・・あるようでない
- ・リーダーシップ / フォロワーシップ 両面の弱さ

求められるスキル・経験とは

全員じゃないけど・・・リーダーは必須ではないかと思われる

求められるスキル・経験とは

- 基礎知識
- トレーニング
- 実践・実戦(仮想でも可)

事業開発はスポーツやゲームと同じ

「基礎知識」がなければやり方、遊び方がわからないし、よいか悪いかの判断もできない

「トレーニング」なくしては上手にならない。

「実戦を経験」しなければ勝つことはできない。PoCばかりしてませんか？

ホームランの打ち方を本で読んでもホームランは打てません……。

では、どうするか？

求められるスキル・経験とは

「基礎知識を勉強しよう！」

- ・本を読めばいいというわけではありませんが・・・本は過去の人たちが懸命に考えた知識の結晶。これを利用しない手はないでしょう。
- ・どこから勉強するか・・・自分の興味やガイド役になる人、メンターに聞くのが手っ取り早い。くれぐれも勉強することが目的化しないように。
(メンターは自分で積極的に見つけよう・・・たくさんいたほうがよい)
- ・自分の実課題や自分が注目している課題に照らし合わせて読むこと。
単なる知識習得とは格段に違います。仮想的に自分の課題として応用してみること。
(いわゆるケースメソッドはこれがポイントです)
- ・戦略論、マーケティング、組織論、会計・・・など実務的なものも大事だけど、一方で歴史、社会科学、哲学のようなところが大事。事業は“人間のやること”だから。

求められるスキル・経験とは

「トレーニング～実践・実戦」

- ・経験を求めよう！
- ・実務でもトレーニングできる(機能の受け渡し部分は弱点の塊。そこは実戦の場)
- ・ひとつの経験を拡張応用する(いろんなケースに応用してみる)
- ・異なる経験を意識的に求める。人の経験を学習する。
 - “やり方(ツール)”のコレクション、上級者は“考え方”のコレクション
- ・世の中で起こっていることを自分なりに分析して、コレクションの幅を広げる。
 - 疑似的な他流試合で幅が広がり、面白さがわかってくる。
- ・経験しないとわからないこともある・・・が、経験しなくてもわかる部分もある。
 - 経験のインパクトは強力。良い面も悪い面もあることを意識。
 - すべては経験できないことも理解する

求められるスキル・経験とは

『事業とは会社という組織が持続的に社会に提供していきたい“価値”を具現化したもの』

社会をどう変えたいのか？、何を提供したいのか？・・・送り手の“意志”が問われる

あなたの“考え方(価値観、哲学、生き様・・・)”が問われる

これを構築する、追い求めるために何をやるのか、何を経験したらよいのか・・・を考える

求められるスキル・経験とは：課題認識

- ・勉強しない
- ・忙しい
- ・覚悟(哲学)の欠如

好奇心、冒険心などエネルギー準位が低い

Beyond the tool, Focus on the value

open horizon

目的と手段の一貫性

目的と手段の一貫性

「その手段は上位目的と整合していますか？」

目的と手段は階層構造を取り、上位の手段は下位の目的となる。

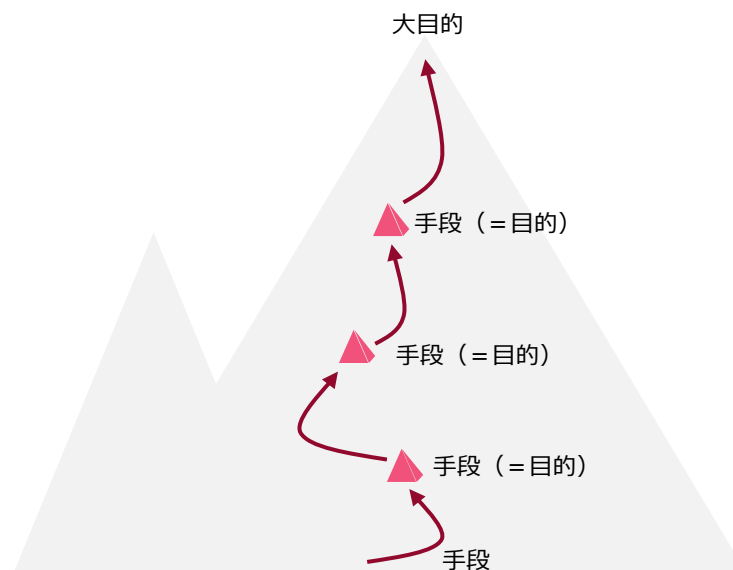
手段の目的化は必然なので、上位目的に対する一貫性こそが重要になる。

未踏峰を目指すのにその装備(投資)で行けますか？

一登攀中の評価を既存事業と同じ尺度にしてしまう

一目指す未踏峰のチームの納得感

一目指す未踏峰の経営陣の納得感



人事施策への提言

組織から個へ重心を移し、戦闘力を高める

人事施策	組織	個人
エンゲージメント	すべてのメンバーのエンゲージメントを高める	内発的動機と組織目標のアライメント
心理的安全性	すべてのメンバーに心理的安全性を提供	自らが求め、確保する
ジョブ型 リスキリング	専門性を高める(獲得する)	キャリアデザイン(サバイブ)



与えるもの意識(組織が主)



与えられるもの意識(受動的)

- ・施策が組織/個の“戦闘力を高める”という目的にアライメントされていない
- ・施策は直線的に理想を目指すように見えるが、個が自ら求めるというサポート、フィールドに重心を移す
- ・“個”は組織を使う。使い倒してやる！という能動的な発想に気づくことが必要

