

## 新規事業創出の仕組み

～ 継続的に新規事業を生み出すための人材マネジメント～

G 4	(株)カネカ	大 内 克 哉
	(株)カネカ	三 歩 一 真 彦
	ダイキン工業(株)	明 路 和 弘
	Hitz 日立造船(株)	嶋 宗 和
	ロート製薬(株)	瀬 戸 忠 史

### ．はじめに

企業が永続的に発展していくためには、事業を通じて継続的に利益を生み出す必要があるが、その事業には一般に寿命が存在するため、必然的に新規事業を創出していくことが必要不可欠となってくる。一方、製造業を始めとした日本の各企業は、長引く景気低迷の中で各社の新規事業に対して投資可能な資源は限られているのが実情である。しかし、それらの新規事業の多くは満足な結果が出ないまま終わったこともあり、現在は限られた資源の中でいかに収益性、成長性が高いと見込まれる事業を選択し、経営資源を集中的に投入するかが経営課題となっている。

本報告では、過去の新規事業の成功例から新規事業の創出プロセスにおいて、熱意を持って推進していくリーダーが存在していたことに着目し、そのリーダーの役割、資質というものを研究対象とし、新規事業におけるリーダーの育成と活用についてのモデル例を提案する。

### ．課題設定の背景

メンバー全員に共通した研究テーマを設定するために、各社の問題認識を出し合った。その結果、メンバー各社とも新規事業創出への要請が強く、テーマ公募報奨制度、新規事業創出プロジェクトあるいはステージゲート管理等を導入し、それぞれのビジネススタイル、技術、市場的な独自性などを考慮し、各社なりに実行してきている、しかし、実際の業務場面においては、次々と新規事業を創出するような仕組みは確立されておらず、システムの見直し、管理方法の変更、新規事業創出プロジェクト担当者の変更などが繰り返されている、本グループのメンバーも、メンバー各社において様々な形で新規事業創出に関わっており、システムとして新規事業創出することの限界を感じている、ということがわかった。

そこで「新規事業創出の仕組み」を本グループの研究テーマとすることとした。

### ．新規事業の必要性と要件

企業活動の目的は、ステークホルダーの満足を継続的に提供することにある。そのためには、事業を通じて継続的に利益を創出することが求められている。しかし、企業を取り巻く経営環境は、構造的にも変化すると共にその変化のスピードが増している。異業種からの市場参入、顧客の嗜好の劇的な変化、競合企業同士の合併など、自社の経営を揺るがす予測不能な出来事が頻発し、自社製品の半年後の市場価格でさえ正確に予測することが難しくなっている。さらにグローバル化、技術革新、規制緩和、といった社会的・経済的变化が著しく、産業のライフサイクルがこれまでも増して短縮化する中で、変化に対応できない企業は切り捨てられるという厳しい時

代になってきている。このように既存事業を取り巻く競合環境の変化並びに社会的・経済的变化の著しい中、新規事業戦略は自社の成長を確保する重要な戦略である。

メンバー各社の過去の新規事業創出のプロセスの成功事例を考えた際に、事業創造プロセスである、テーマの発案、経営者層からの投資、テーマの推進といったプロセスの中で、新規事業の成功には「熱意を持って推進するリーダーが存在している」ことが各社で共通していた。

## ・新規事業におけるリーダーの必要性と要件

### 1．新規事業におけるリーダーの必要性

新規事業の創出にあたっては、製品アイデアを発想させる仕組みがあり、ニーズ探索に取り組み、技術シーズを創出するための基礎研究を行っていること、新規事業、新商品に対しての経営層からの保護、資源を投入する仕組みが機能していること、情熱を持ったリーダーがテーマを推進していること、の全てが機能して初めて成功するのではないかと考え、以下の仮説を設定した。

新規事業を継続的に成功させている企業においては、事業を推進するリーダーを育成し、行動させることにより、新規事業が継続的に創出できているのではないかと考え、以下の仮説を設定した。

新規事業創出において、テーマ探索およびテーマへの資源投入する社内システムの整備に加え、テーマの発案、資源の投入、テーマの推進の各プロセスに深く関与し、目標の設定、手段の選択、人心の統合を精力的に行う「リーダー」を継続的に育成する仕組みを作ることで、継続的に新規事業を創出できるのではないかと考え、以下の仮説を設定した。

### 仮説：新規事業の創出にはシステムの整備だけでなく、推進するリーダーが必要ではないか

新規事業の創出のためのリーダーの存在、行動特性について具体的に検証するため、ケーススタディを実施した結果、リーダーの存在は、新規事業の成否を分ける重要な要素であることがわかった。

### 2．新規事業におけるリーダーの要件

メンバー各社の過去の具体的な事例から、新規事業リーダーの行動様式の洗い出し、整理統合、新規事業創出プロセスの中での適用性の確認を通じて、新規事業リーダーの要件として以下の結論を得た。

新規事業テーマの発案において、新規事業リーダーは、自社の強み、他社の強み、技術と市場の動向を見極め、テーマを提案する。そのために必要な要件として、独創性、情報収集力、企画立案力が挙げられる。経営層からの投資の獲得のために、新規事業リーダーは、テーマのコンセプトを明確にし、経営者を説得しなければならない。そのために、必要な要件として、企画・立案力、統制・説得力が挙げられる。新規事業テーマの推進にあたって、新規事業リーダーは、開発、製造、販売の全てに関与し、新しい手法を導入しながら、一気呵成に推進しなければならない。そのために必要な要件として、独創性、情報収集力、判断力・スピード、統制・説得力が挙げられる。さらに、テーマの発案、投資の獲得、テーマの推進の全てを通じて、新規事業リーダーには信念や熱意、情熱が必要となる。

## ・新規事業リーダーの育成と活用

### 1．新規事業リーダーの育成

ケーススタディー各社、及びメンバー各社の人材育成システムや社内風土について調査し、リーダーの育成に有効と思われるものを抽出した。その結果は、英才教育、選抜制度 風土による自発性開拓 徒弟制度 成功から学ぶOJT ヘッドハンティング である。

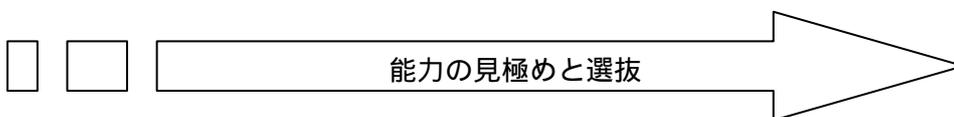
また、リーダーとして必要とされる要件（資質とスキル）のうち、業務経験や社内風土により育成される「資質」（スピード感 判断力 コミュニケーション能力 社内外の人脈 信念、熱意 独創性 説得力）が、新規事業創出のリーダーに特に重要な要件と考え、育成するシステムを考案した。

すなわち、基本的な考え方は、新規事業として大きな成果を最初から求めるのではなく、失敗してもいいから、小さな規模から始め、より大きな規模のテーマへと進みより大きな成果に成長させていくことである。ここで、規模を問わず次の一連のプロセスを経験することが大切である。

テーマを探す 主体的に推進する 完成させる

この一連のプロセスは育成システムモデルの各 Phase（1～4）で要求され、Phase が上がるほどその要求レベルが高くなる。特に Phase 1、2 では、テーマをいかに推進したかに重点を置いた評価を行い、その中から有能な人物を選抜し徐々に大きなプロジェクト（Phase 3、4）を任せしていくことが重要である。

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
テーマの選定	自社製品の改良	新規商品の提案	新規商品の提案	新規事業の提案
主体的な推進	一人で実行	リーダーの下で実行	プロジェクト運営	他社との協業
完成レベル	製品化は問わない	製品化を要求	利益目標の設定	事業規模の目標設定
身に付ける資質		社内外の人脈	判断力 コミュニケーション能力	プレゼンテーション
信念、熱意、創造性、オリジナリティー				



### 2．新規事業リーダーの活用

新規事業リーダーの資質、および育成について議論を進めてきたが、さらに新規事業リーダーの活用について考える。優良企業のケーススタディーでのヒアリング情報の再検証、およびメンバー各社の事例等からの相互議論から新規事業リーダーの活用事例として考えられる事項を抽出した。これらをまとめると以下の項目に整理された。

情報の集約      裁量権の付与      精神面でのサポート

認められた新規事業リーダーには、精神面の保護を与えつつ自由に動き回れる環境を整えるこ

とにより、彼らの能力をフルに発揮させ新規事業創出に繋げることが、リーダーの活用として有効であると考えられる。

一方、広い意味でのリーダーの活用のためにはリスク回避のための制約事項も盛り込むべきであり、考えられる項目としては、リーダー候補の人選、テーマの進退の厳格な判断がある。

以上を新規事業創出プロセスの各段階でのリーダーの役割、要件との対比で整理した。

事業プロセス	リーダーの役割	必要な要件	リーダーの活用
テーマの発案	自社の強み、他社の強み、技術と市場を動向を見極めテーマを提案する	独創性 情報収集力 企画・立案力	社内、社外の情報を閲覧、集約しやすい仕組みを作る
資源投入	事業コンセプトを明確にし、経営者を説得し資源を確保する	企画・立案力 統制・説得力	事業コンセプト立案におけるスタッフ的なサポートと、集中的な初期資源投入
テーマの推進	開発、製造、販売の全てに関与し、新しい手法を導入しながら、一気呵成に推進する	独創性 情報収集力 判断力・スピード 統制・説得力	事業フェイズにあわせた適切な人材投入と、大きな裁量権を与える

以上を総括し、新規事業リーダーを活用するためには、「新規事業リーダーを、選抜して、裁量を与え、自由に活動させ、経過が思わしくなければ、早期交代させる」という運営が有効であると考えられる。

．おわりに

厳しい経済情勢の下、企業を継続的に発展・成長させるための新規事業創出においてリーダーの存在とその行動要件は非常に重要であることがわかった。継続的に新規事業を生み出すための人材マネジメントを以下のようにまとめる。

新規事業に対する経営トップのコミットメントやテーマを創出する仕組みに加え、テーマを推進するリーダーの存在が必要である。

新規事業創出に必要なリーダーに求められる要件としては、独創性、情報収集力、企画立案力、統制・説得力、判断力、スピード感などのスキルのな要素に加え、新規事業推進に対する信念や熱意といった要素も重要になる。

上記のようなリーダーを育成するには、座学による教育に加え、実践の場での経験が重要である。さらに、新規事業リーダーを活用するためには、リーダーを「選抜して、裁量を与え、自由に活動させ、経過が思わしくなければ、早期交代させる」というような運営が必要である。

以 上