

ボトムアップ型新規事業を成功に導くためには

チーム・ラトスリー	(株)テックインテック	黒崎雅彦
	東洋紡績(株)	鈴木裕二
	関西熱化学(株)	筑紫幹二
	日本ピラー工業(株)	山田英司
	(株)村田製作所	由利英明

・問題意識とテーマ選定

メンバー各社は、既存事業の頭打ちや、売上変動による影響を軽減するために新規事業が求められている。一方で各社は、テーマを絞り込めない、ないしは新規事業の計画が予定通り進まないなど、新規事業が遅々として進んでいない。我々は新規事業が進まない原因として、有望なアイデアを選択しそれを事業化するプロセスに問題があるのではないかと考えた。そこで我々は、新規事業案件を成功に導くためのプロセスについて研究することとした。

さらに、トップダウン型の新規事業の場合、成功原因がトップのリーダーシップという結論になってしまうと考えられたため、我々はテーマを「ボトムアップ型新規事業」に限定した。

なお、プロセスだけで新規事業が成功するわけではないと考え、テーマは「ボトムアップ型新規事業を成功に導くためには」とし、プロセス研究に加えて新規事業の成功要因についてヒアリングすることとした。

・ヒアリング企業選定

我々は、仮説を検証するために、以下の考え方でヒアリング企業を選定した。

継続的に新規事業を創出するユニークな仕組みを実践している企業。

メンバー企業が「持ち帰り」易い製造メーカー。

最近では産学連携による新規事業創出が盛んに行われていることもあり、その一例もサンプルとしてヒアリング先に加えることとした。

上記の考え方に基づき、以下のヒアリング企業を選定した。

住友スリーエム(株)

三洋化成工業(株)

立命館大学リエゾンオフィス

(株)富士通中国システムズ

なお、(株)富士通中国システムズは、立命館大学リエゾンオフィスの産学連携の連携先としてヒアリングさせていただいた。

・仮説の設定

<仮説> 新規事業を成功に導くための事業化プロセスを促進させる工夫があるはずだ。

事業計画の可能性と合理性を高める仕組みがあったはずだ。

事業化プロセスの各段階で実行または中止を意思決定する明確な評価基準があったはずだ。

我々の会社においても、新規事業や新製品の開発管理のプロセスは存在する。そのため、新規事業で成功している企業は、事業化プロセスにおいて我々の会社と違った優れた工夫が織り込まれているという仮説を立てた。

また、その工夫としては、事業化で失敗させないために「事業計画の可能性と合理性を高める仕組みがあったはずだ。」ということと、「事業化プロセスの各段階で実行または中止を意思

決定する明確な評価基準があったはずだ。」という仮説を設定した。

・仮説検証

上記仮説に従いヒアリングを行った結果は、以下のとおりである。

1. ヒアリング各社の事業化プロセスの概略

住友スリーエム	新製品開発加速のための2X/3X戦略(アイデア2倍に、成果3倍に)の基に、3MアクセレーションNPIシステムを運用。
三洋化成工業	チャレンジ制度/ビジネスクリエイトパーソナルチャレンジ制度が運用されている。
立命館大学リゾソフィス	大学の知的財産を社会に活かし、企業から研究テーマや資金を導入する産学共同システム。リエゾンが窓口となり、技術移転、共同研究からベンチャー創出までワンストップ・サービスで対応(企業と先生との間をリエゾンがコーディネート)。
富士通中国システムズ	企画、開発設計、製造というシンプルなステップの検証をISO9001の手続きで行っている。

2. 「事業計画の可能性と合理性を高める仕組みがあったはずだ。」の検証 仮説はほぼ実証された。

住友スリーエム	3MアクセレーションNPIシステムを運用のためにDFSS(Design for Six Sigma)等のツールを活用。極めて高い数値目標(新製品比率30%ルール)、テクノロジープラットフォームに技術を蓄積、応用。
三洋化成工業	営業情報を基にしたニーズ(ニーズ+シーズ)指向開発により、もともと合理性が高い案件を手がけている。
立命館大学リゾソフィス	企業交流会を実施し、企業側のニーズを取り込む。市場調査は、外部機関の京都市サーチパークや関西TLOを利用。
富士通中国システムズ	市場性は営業活動を通じて行う。検証はモデルユーザーでテストを行なう。

3. 「事業化プロセスの各段階で実行または中止を意思決定する明確な評価基準があったはずだ。」の検証 仮説は一部反証された。

住友スリーエム	3MアクセレーションNPIシステムの中の各ステップで、次のステップに進むための評価を行うためのゲートを設置(Real/Win/Worth)。ただし、判断は基本的には事業部長が行う。(事業創造の基本姿勢は『スモールスタート・スモールキル』。成功の見込みが無ければ早めに止めさせる。)
三洋化成工業	数値管理もあるが、基本的に担当者の顔色で判断する。(期限により自動的に中止)。
立命館大学リゾソフィス	プロジェクトの進捗はマイルストーンで管理し、先走って失敗した時の損失(契約中止)を最小限に抑えるが、実行・中止の判断は担当者の意気込で決定。
富士通中国システムズ	システム開発前の事業計画で合理性を判断。

4. 仮説検証結果まとめ

各社、独自の事業化プロセスがあり、工夫されていた。ただし、企業の規模や業態により事業化プロセスにレベルの違いがあった。

事業計画の可能性と合理性を高める仕組みとして、特にマーケティングが重視されていた。住友スリーエムでは、プロセスを完全に仕組み化し、それを形骸化させないため、その仕組み上でなければ運用できない体制を確立するとともに、その仕組みの教育を徹底している。

ニーズ指向開発の場合は、事前合理性あるものが対象となっていた。

実行または中止を意思決定する評価基準を持っているが、最終判断は別の要素(トップ判断)が入っている。

ヒアリングの結果は、やはり各ヒアリング先において、プロセスに工夫がされており、我々の会社において参考になるものであった。しかし我々はヒアリングの検証作業を進めるにつれて、「新規事業を成功に導いているもの」は「プロセス・仕組み」だけではなく、さらに「人的要素の工夫が必要なのではないか?」ということに気づいた。

・再検証

「人的要素の工夫」に注目してヒアリングの内容の見直しから得たものは以下のとおりである。

1. ヒアリング結果

住友スリーエム	事業部長は綿密な事業計画を部員にブレイクダウンし全員で夢を共有化、全員でアイデアを出し合う。チーム力を重視、開発/営業/人事・経理等のベストマッチをトップが組む。チーム力向上のため、フリーディスカスによる教育。経験重視 能力重視(戦略的・積極的人材登用)
三洋化成工業	夢を持って実現する人中心の経営が風土として根付いている。発案者がリーダーとなり、自ら協力者を募り、一体となって全力を尽くす。チャレンジ制度/ビジネスクリエイトパーソナルチャレンジ制度により個人のやる気を出させ、責任を持たせている。小さいが数多くのインセンティブあり、ゲーム感覚で行う。
立命館大学リゾソフィ	企業の思いと教授の思いのギャップを埋めるのが担当者の役割であり、担当者の意気込みがすべて。リエゾンマンは営業担当。
富士通中国システムズ	稟議の評価基準への対応は関連部署会議で質を高めた。リーダーが関連部署と調整して引出した条件を、立命館大学と調整する方式をとった。

2. 再検証まとめ

個人のやる気・熱意を出させる工夫、さらに、個人に責任感を持たせる工夫が重要である。

個人単独で事業化を進めるのではなく、チーム化により事業化プロセスが促進される。リーダーの育成が大事。トップやスタッフへのリーダーの働きかけ(熱意)で、事業化の成否が決まる。

新規事業に対するトップの関心が高いことで新規事業が育ちやすく、失敗を許容する社風ができる。そうした風土により、プロジェクトに対するトップやスタッフの支援が働きやすい。

リーダーが経営層、スタッフ部門に対して夢の共有化を働きかけ、それぞれからの支援を受けて成功に向かってプロセスを推進する。

さらに、新規事業に成功している企業には「チーム編成の妙」があった。チーム編成の妙とは、

- 主要メンバーの専任化による追込みと失敗を許容する風土のバランス
- チームに技術、営業、経理人材を組み込んで戦力強化
- スタッフの支援ではなく参画による責任の共有化
- 企業戦略と連携した戦略的な人選

・全体まとめ

1. ボトムアップ型新規事業創出のプロセスは企業と共に進化する生き物である。我々はヒアリング結果からひとつの成長過程を見出す事が出来た。

< 新規事業創出プロセスの成長表 >

キーワード	キーワード	解釈	説明
個の成長重視タイプ	情報の集約・集中・追込み・やる気・熱意・責任感・高い能力	個の能力に依存 ↓ 進化	個人の能力と熱意に 100%依存する仕組み。失敗を減らすには責務を明確・能力ある個人を充てる。
個の培養重視タイプ	個人能力の発現を重視・有言実行による追込み・智の共通化	個の培養に依存 ↓ 進化	失敗を許す風土であるが、宣言して実行することにより追い込みをかけて熱意で失敗を減らす。
個のシステム化重視タイプ	ツール化・標準化・チーム化	個のシステム化	失敗が許される風土ではあるが、失敗をしないよう仕組みを構築。

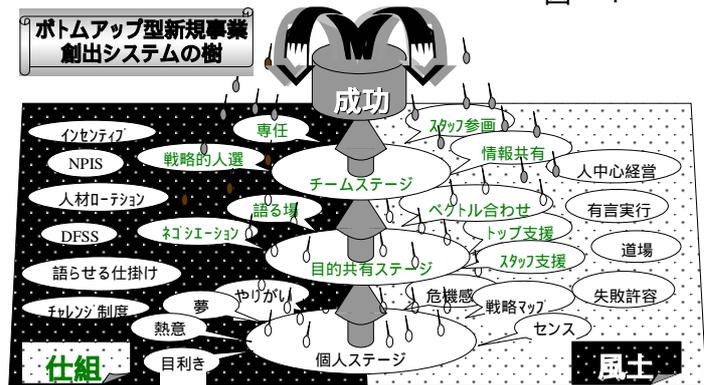
2. ボトムアップ型新規事業創出のシステムは人と組織の融合体。

プロセスと要因を取り込んだ創出システムの樹。

3. 今の我々に共通して必要な3大要因
 熱意と責任感を持った個人の働きかけ
 能力を補完しあう戦略的なチーム編成（戦略と人事の連携）
 標準化されたプロセスと説得力のある評価基準

企業のポジションを「新規事業創出プロセスの成長表」と「ボトムアップ型新規事業創出システムの樹」で再確認して強化策を講じる。

< 図 - 1 >



我々は、新規事業創出が上手くいかない原因が、事業化プロセスに問題があるのではないかと、まず仕組みの巧拙があるのではないかと考えた。この点に関しては、訪問先企業ではレベルの違いこそあれ、優れた仕組みがあった。

しかし、優れた仕組みを実践するのは人であり、それを使う人によっては宝にもなれば、何の価値も生まないこともある。訪問先企業には、仕組みを生かす人的要因に関する風土やさらなる仕掛けがあった。これは個の自律が共鳴・発展し、チーム化していくことに他ならない。組織としてみれば、これが次の個の熱意を生み出す土壌づくりとなる。

・メンバーの持ち帰り

テックインテック 黒崎	新規事業創出プロセスにおいて、第一段階であることを痛感した。第二段階に向けて「チーム編成の妙」を念頭に変革チームを結成する。
東洋紡 鈴木	立場の違うメンバーが議論しあう場の設定（新しい価値の芽） 決意を持った個人と同じ思いを持つ専任チーム作り（自律） 戦略的資源投下を生むための意思決定基準（特に撤退基準）
関西熱化学 筑紫	器（事業化プロセス）の再構築と、器に魂（熱意）を入れる 危機感を共有する風土改革（有言実行による追込み・責任） 人のベストマッチ・外部からの新しい血の導入を提言
日本ピラー工業 山田	スタッフとしてより開発現場に積極的に参画していく。 参画・支援と警察のバランスをとっていく。
村田製作所 由利	スタッフも早い段階でチームに参画させる環境を作っていく。 会社のビジョン・方針の中で新規事業推進の優先順位を上げることを働きかける。評価基準の整備を進める。

以上