

# 新規事業を創出する会社は

## 何が違うのか?

～アイデアを事業化する仕組みと  
人材の活かし方～

第1回

企業内で新規事業を創出する歩み

パーソルインノベーション株式会社

ビジネス開発第2統括部 統括部長

吉野 壮文

### 大企業が新規事業に取り組む 2つの目的

現代はVolatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧性) の4つの単語の頭文字をとって“VUCA”の時代であるといわれています。テクノロジーの進化や社会変化のサイクルが急激に短くなる昨今、大企業においても、次の世代の収益源となる事業を作り出すための新規事業開発は重要性を増しています。

私は現在人材派遣サービス『テンプスタッフ』や転職サービス『doda』等を運営するパーソルグループのパーソルインノベーション(株)に所属しており、新規事業開発をミッションとしたビジネスユニットとして、人材領域での新規事業開発を強力に推進しています。

大企業が新規事業開発を行う第一の目的は、当然ですが「次世代の収益源の創出」です。その意味で、構造的にビジネスモデルのライフサイクルが短い事業を主力とする企業ほど新規事業開発に力を入れています。こうした企業は、大企業であっても比較的うまく新規事業開発に取り組んでいる印象です。

加えて、昨今急激に新規事業に注力している企業群があります。

長期間盤石な収益力を持つ既存事業があるにもかかわらず、急速な環境変化によりその収益力が大きく低下することが危惧される企業です。現在、新規事業に取り組む大企業の多くはこの分類に当てはまります。ただし、こうした企業の多くは、残念ながらうまく新規事業に取り組めていないという印象があります。

また、新規事業開発が大企業にもたらす果実は単に収益源を創出することだけではありません。大企業が本気で新規事業開発に取り組むことは、大企業の次世代を担う人材の発掘・育成においても非常に有益です。

本連載では、私の所属するパーソルインノベーションの取り組みや、過去コンサルタントとして新規事業開発を支援してきた具体例をベースに、新規事業創出や自社の次世代を担う幹部育成に携わる方の悩みを解消するヒントを提示することを目的としています。

### 新規事業で次世代幹部の 人材開発が進む

新規事業開発に全身全霊を傾け、本気で取り組むことで、事業の中核を担う人材には以下のようなスキルが身につけていきます。

①市場を構造的に捉え、新しい“価

### 値”を作り出す力

大企業やスタートアップが取り組む新規事業においては、これまで他社他事業が提供してこなかった何らかの付加価値を見出す必要があります。

顧客に存在する根源的な「不」は何か？ 自社はなぜそれを解消できるのか？ なぜ競合はこの手段をとってこなかったのか？ テクノロジー等を踏まえ、なぜこのタイミングなら事業化できるのか？ ……このような問いに対し、誰も頼れず、不確実なことばかりのなかで、顧客・競合・自社の現在地を踏まえ、自分自身で考え抜いて答えを出す力が求められます。

### ②価値を市場全体に行き渡らせる ための“仕組み”をゼロから作り出す力

当然ながら、新しいサービスやプロダクトを作り出したとしても、実際に顧客に届け、価値を提供するにはそれぞれにサービスやプロダクトに応じたビジネスプロセスが必要です。例えばSaaSのようなプロダクトであれば、どのようなマーケティング／セールスプロセスを組めば売れるのか？ カスタマーサクセスはどこにあるのか？ プロダクトに実装すべき機能・今は捨てる機能は何か？

## 1. 企業内で新規事業を創出する歩み

- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.



### 吉野 壮文

アクセンチュア(株)などで、コンサルタントとしてメディア・IT・人材・ヘルスケア・金融の幅広い領域で、新規事業の立上げ戦略策定・実行、事業マネジメントの仕組みづくりに関わる多数のプロジェクトを担当。その後、パーソルイノベーション(株)に入社し、パーソルグループにおける新規事業ビジネスユニットの経営企画・事業統括機能の立上げに従事。現在は新規事業の企画・立上げを担当する事業部を管掌。

### パーソルイノベーション(株)

- 住所：東京都港区北青山2-9-5 スタジアムプレイス青山6階
- URL：<https://persol-innovation.co.jp/>

ビジネスプロセス全体を回すために必要となるコストと得られる収益のバランスは成り立つか？……そうした数限りなく発生する論点を踏まえ、限られた資源の最適配分を実現する答えを出す必要があります。

### ③“Hard Things”を乗り切る胆力

シリコンバレーの著名なベンチャーキャピタリストである起業家ベン・ホロヴィッツは、新規事業を進めるうえで起こる、思い返すと吐き気や悪寒を催すような答えがない難問と困難を、“Hard Things”と呼びました。新規事業がうまくいっても、そうでなかったとしても、事業リーダーには、一見どこにも出口が見つからないような無数の難問が降りかかり続けます。そんな状況に置かれても、事業リーダーは前を向き、力強くステークホルダーを鼓舞し、引っ張り続けることが求められます。

本記事の冒頭で、現在はVUCAの時代であると提示しました。これらの新規事業開発の当事者に求められるスキルは、不確実性の高いこの時代において大企業の舵取りを担う経営層(CEO, CXO, 事業部長クラス)には、共通して求められるともいえます。

一方で既存事業に携わる経験だけではこれらのスキルに対する適性の有無は判断しにくく、また実務を通じたスキル育成も行いにくいのが実情です。なぜなら、既存

事業、特に歴史と格式のある各社の中核事業においては、多くの場合先人の培った公式や決まりごとに従うことが最も成果が出るやり方であり、個々人が意思を持って変えられる範囲は極めて限定的だからです。また、成果創出に向けた要諦も外(いかに市場に向き合うか?)ではなく内(いかに社内の利害を調整し実行まで持っていくか?)にある点も大きな違いです。

実際、「主力事業のエース人材が本当に経営層として適性があるか見極められない」「経営者候補のミドル層に修羅場を経験させて鍛えたいが、既存事業では適切なポジションが見つからない」といった相談をいただく機会は幾度もありました。そうしたお悩みに対する答えの1つが、「本気で」新規事業に向き合うことではないかと考えます。

### パーソルイノベーションの 新規事業創出の仕組み

「大企業で新規事業を成功させること」は、思った以上に困難が伴います。ただでさえ「成功」のバーが高いのです。スタートアップであれば例えば数億～10億円程度の売上を達成し、仮に上場まで至れば多くの人にとって「成功」と映るでしょう。一方既存事業の売上規模が莫大な大企業においては、売上規模数億～10億円に至った事業が「成功した」と評価さ

れる例は稀でしょう。

加えて、大企業においては何か新しいことを試そうにもガバナンスルールにより一挙手一投足が阻まれがちです。

「大企業の新規事業開発では既存事業の巨大なリソースを活用できるから有利である」という言葉もよく聞かれますが、言葉でいうほど簡単ではありません。既存事業のリソースは、既存事業を運営するために確保されています。そのリソースの一部でも、「現状では海のものとも山のものとも分からない新規事業に回す」という意思決定は、そう易々とはできません。我々パーソルイノベーションも、新規事業開発を担当するビジネスユニットとして立ち上げてからの3年強、日々多くのハードルにぶつかり、都度よりよい方法へと改善を加えて今日に至っています。

本連載の前半では、以下それぞれのポイントについて、特に組織・人事面での学びを中心に整理していきます。

- ①大企業内で新規事業を生み出し続けるための組織編制
- ②新規事業創出を支える組織文化と人事制度
- ③大企業が本気で取り組んでみるに値する事業アイデア創出の仕組み