

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2回

新規事業におけるHR領域の課題

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

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成
- 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

今回は、①大企業内で新規事業を生み出し続けるための組織編成についてです。

既存（主力）事業向きの 組織マネジメント（図表1）

●事業の特徴：勝ちパターンが定まっている

既存（主力）事業では、事業に応じた勝ちパターン、つまり、①プロダクト・サービスの提供価値（導入することで顧客がどんな課題をど

の程度解決できるのか）が定まっており、②そのプロダクト・サービスを効率よく提供するための事業プロセス（製造・PR/マーケティング・営業・サービス提供プロセス等）が定まっています。そうした事業を運営するうえで求められるのは、突き詰めると「勝ちパターンの運営効率をいかに上げるか？」（＝プロセス効率を改善する）＆「勝ちパターンを維持しながら総量を増やすか？」（＝事業規模を拡大する）の2点となります。

●組織の特徴：縦（指揮命令）と横（機能分化）の構造がはっきりとした組織

多くの場合、事業プロセスを運営するうえでの機能を細かく切り分け、分業することで、プロセス効率の向上を目指します。細分化された各組織は、求められる役割を正確に反映させ、1人当たり受注高や担当顧客セグメントにおける顧客満足度等のKPIを向上させるため、オペレーションの効率を

上げながら行動量を最大化させることに注力します。必然的に細分化された機能単位での個別最適化が進みますが、大枠は勝ちパターン（提供価値や価値提供のためのプロセス）に準拠して役割が定義されているため、全体としては大きな問題が起こりにくい構造にあります。それでも事業全体に関わる問題が起こる場合、事業機能に応じて細分化された各組織内での解決は困難です。従って、問題の解決は必然的に強い権限を持つトップダウンでなされることとなります。

●新規事業とのアンマッチ

こうした縦（指揮命令）と横（機能分化）が明確な組織マネジメントは、決まったプロセスを回すうえでは効率的な反面、仮説検証のサイクルを高速回転させることが求められる新規事業には向いていません。

新規事業においては顧客対応・サービス提供の現場に立つ個々の社員の肌勘に多くの示唆が詰まっています。強いトップダウン型の組織は、そうした現場の肌勘が意思決定に反映されにくい構造になっています。特にこれは意思決定の階層が深い組織において顕著で、現場の社員が課長に稟議を上げ、課長が部長に、部長が事業部長に、と伝言ゲームが行われるな

図表1 既存事業と組織の特徴

既存（主力）事業	
事業	勝ちパターン（サービスの提供価値、提供するためのビジネスプロセス）が定まっている
組織	組織の縦（指揮命令）と横（機能分化）の構造がはっきりとした組織

1. 企業内で新規事業を創出する歩み
2. 新規事業におけるHR領域の課題
- 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/

かで、時間が浪費されることに加え、現場の肌勘ではなく、現場から離れた経営者の識見に基づく意思決定になっていきます。

また、機能分化が進んだ組織では、専門性が異なる多様で異質な人材を1つのチームに集めることで新たな発想を得ることも、事業全体に関わる大きな方針変更に対し素早く対応することも困難です。

新規事業向きの 組織設計のポイント(図表2)

●事業の特徴：勝ちパターンを見つける途上

新規事業の初期フェーズは、一般的にPSF(Problem Solution Fit=サービス/プロダクトが顧客の課題を解決できている状態)のあとにPMF(Product Market Fit=サービス/プロダクトが市場/顧客に受け入れられ、継続的に使用されている状態)を目指そう等といわれますが、やっていることは仮説を立てて検証することの繰り返しです。それも、既存事業のよ

うにベースとなるやり方・プロセスがある状態での「改善」ではありません。分からないことだらけのなかで答えるべき問いを立て、仮説検証プロセスを高速で回し続けることで少しずつ「分からないこと」を減らし、正解に近づいていくことを求められます。

●組織の特徴：問いを立て、検証するサイクルを高速で回すための、機動性の極めて高い組織マネジメント

①組織構造

新規事業を担う組織は、縦割りではなく営業・PR・マーケティング・IT等のクロスファンクショナルチームで構成し、現場で陣頭指揮を執るリーダーに裁権を含めた強いリーダーシップを与えます。階層化された稟議フローを回し、経営者が意思決定するのではなく、現場に近い場所で最前線の肌勘を誰よりも理解している人に意思決定を担わせることで、早くエッジの立った意思決定を促します。

既存の組織や枠組みから切り離

された新規事業組織を本社から切り離す、いわゆる「出島」を作るというのもよくある例ですし、昨今では単に組織を切り離すだけでなく、本体とは資本関係まである程度切り離す例もあります。

②組織評価

新規事業は、大抵の場合すぐに(投資を行った期中に)大きく利益貢献するような成果を生むことはありません。むしろ数年は投資期間が続き赤字で、利益が出始めるまでで数年、狙っていた通りの規模に成長するまでにはさらに何年もかかることが普通です。そして市場の常識を変えるような新規性の高い事業ほど、赤字の額も期間も大きく、一方で将来本当に成果が出るのか不透明なことが多いのが実態です。

そうした事業を単年度のPL(売上・損益)だけで評価することはできません。重要なのは仮説検証サイクルの進捗や、その結果として示される事業の成長率です。言ってみると当然のことと思われませんが、大企業の月次・四半期モニタリング会議等では、既存事業も新規事業も一緒にPLを並べ、PLをもとに進捗評価している企業が多いのです。これでは、売上規模が小さく赤字の続く不確実性の高い新規事業に本気でチャレンジし、適切な投資を促していく気運は生まれません。

図表2 新規事業と組織の特徴

新規事業	
事業	勝ちパターン(サービスの提供価値、提供するためのビジネスプロセス)を見つける途上にある
組織	問いを立て、検証するサイクルを高速で回すため、機動性の極めて高い組織マネジメント ①組織構造 クロスファンクショナルチーム×現場への権限委譲 ②組織評価 単年度PLではなく仮説検証の進捗