

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6回

失敗パターンと、その失敗の本質的な回避策

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

これまでの連載では大企業で新規事業開発を成功させるための組織・人事施策を整理してきました。最終回にあたる今回は、私がこれまで当事者として経験し、あるいはコンサルタントとして目にした大企業の新規事業開発におけるよくある失敗パターンと、その失敗の回避方法について概観します。

大企業の新規事業が 失敗するパターン

●新規事業の「良し悪しの判断軸」 が言語化されていない

一口に新規事業開発といっても、その目的は様々です。既存事業の収益力強化なのか、それとも自社の「次の収益の柱」を作るための大勝負をしてほしいのか。あるいは直接的な収益創出が主目的ではないケースもあります。大きな収益を生まなくても、企業の掲げるビジョンの実現に資するような社会貢献性が高ければよいという判断もあります。裏目的が経営幹部候補育成や「積極的に新しいことに取り組む」という社内風土醸成に置かれ、事業そのものの成功・失敗は重視されないケースもあります。

新規事業に取り組む目的に応じ、どのような種類のビジネスモデルが許容されるのか（あるいは

されないか）、どの程度の不確実性を織り込めるのか、どの程度のリターンを求めるのか、結果が出るまで何年程度かけられるのかなどによって、新規事業のやり方は変わります。従って「どんな新規事業が求められているのか」という「良し悪しの判断軸」につき、新規事業のスポンサーである経営陣と新規事業開発チームとでしっかりと認識が合っていないと、必然的に経営陣から「いつまでたっても求める成果が出ない」といわれる状況になってしまいます。

●経営陣等の社内有力者に「答え」 を求める

新規事業は不確実性が高くて当然。やってみないことにはうまくいくか失敗するかは分からないものです。既存事業とは大きく異なるビジネスモデルを掲げて戦っています。その領域において社内で一番の有識者であり、困難な状況において最も筋の良い答えを出せるのは、日々仮説検証を繰り返してきた新規事業開発チームの方たち自身であるはずですが。

しかし、経営会議等でこの新規事業がやり玉にあがると、既存事業で培われた“常識”をもとに「こんなやり方はうまくいくはずがない」といった声が拳がることがあります。領域が異なるとはいえ大

きな成果を出してきた先人の知恵なのですから、新領域においても活用できる部分だけをうまく取捨選択できれば有効なはずですが、経営陣や社内有力者の一言は、新規事業開発チームの面々にとって時に非常に重くなります。特に新規事業メンバーの経験が浅い場合や、一度の失敗がキャリアを大きく傷つけることになる場合には、経営陣の一言が「絶対」に思われてしまいます。新規事業開発チームが新市場と向き合うなかでつかみつつあったファクトと矛盾していたとしても、経営陣のアドバイスをそのまま受け入れてしまうことすらあります。

前述の「新規事業の判断軸」が摺り合っていない場合、この種の混迷はより深まります。新規事業チームは、経営陣のふとした一言を神託のように受け取り、右往左往することになります。経営陣にアドバイスをいただいたがために、新規事業がうまく進まなくなってしまうという例は大企業でよく目にします。

●“検証”ではなく“検討”が目 的化する

その次に到達するのがこの段階です。“検証”つまり不確実性が高いなかで実際に1つひとつ市場で試し、少しずつうまくいくやり

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. 「出島」の活かし方
4. 新規事業を担う人材の集め方
5. 新規事業組織に適合した人事制度の必要性
6. 失敗パターンと、その失敗の本質的な回避策



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す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/

方を見つけていくのではなく、「経営陣が納得できる答え」を作文することに注力する、新規事業開発チームが社内調整にばかり時間を使っている状態です。場合によっては、この社内調整のために莫大な費用を払ってコンサルティングファームに資料作りをさせるケースもあります。その予算と時間があれば、いくつもの事業仮説を試すことができたはずですし、逆にいうといくら予算と時間をかけても市場からのフィードバックがなければ単なる机上の空論です。

●優先順位が下がり、やがて立ち消える

このパターンに陥った新規事業開発は当然ほぼ確実にうまくいきません。事業はうまく進まず、そのうえ前述の「新規事業の判断軸」すら摺り合っていないから、どこに向かえばよいのかも分からない状態です。この場合、スポンサーである経営陣からも新規事業開発チームからも早晩「なぜこんなに投資してまで、さんざんな苦労をしてまで新規事業を進めているのか分からない」という声が出始めます。こうして大企業における1つの新規事業開発は終わりを迎え、この新規事業開発に関わった関係者皆が「大企業での新規事業開発はうまくいかない」と口にするようになります。

失敗パターンの本質的な回避策とは

数々の新規事業開発を成功に収めた新規事業創出の専門家であり、弊社でもアドバイザーを務めていただいている守屋実さんは、あらゆる意味で圧倒的に有利なポジションにいるはずの大企業が「本業があるがゆえに新規事業を生み出せない状態になってしまっている」状態のことを「本業の汚染」と呼んでいます。的を射た、本当にうまい表現だと思います。汚染となるか結局は新規事業を担う人次第です。特に1つの新規事業の中核を担う1人か2人が「何があっても何とかしてやる」という強い熱量と圧倒的な当事者意識を持っているということが何より最も重要です。いくら組織と人事制度という「箱」を整えても、そのような人が1人もいないのであれば無意味で、新規事業がうまくいくことはありません。

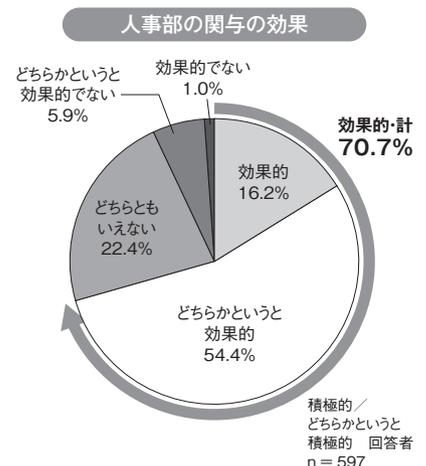
逆に、多少組織や人事制度に問題があったとしても、そうした熱量と当事者意識を持つ個人が力強く物事を進められれば、意外と新規事業はうまくいくものです。つまり、こうした新規事業の中核を担う人材を発掘し新規事業にアサインすることが大前提であり、そのためには、そうした人材を求め、常に社内外に目を光らせ、見つけた場合には万難を排して囲い込む

必要があります。

新規事業開発における人事部の関与の重要性

前回に引き続き、パーソル総合研究所の行った調査結果を引用します(図表)。この調査は2022年に従業員規模300名以上の企業の新規事業担当者を対象に行ったものですが、新規事業開発に対する人事部の関与は「効果的」と答えた回答は計7割超。一方で「効果的でない」との回答は「どちらかというとも効果的でない」を含めて1割にも満たませんでした。私自身、フロント側の一員として新規事業開発の矢面に立つなかで、人事の皆さんには日々迷惑をかけ、たくさん助けていただきました。大企業での新規事業開発の成功に向け、前のめりで、当事者として新規事業開発に関与する人事であってください。

図表 新規事業開発に対する人事部の関与の効果



出所：企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査