

総説

事業構想の実践知

—意思決定プロセスに即した一考察—

竹安 聡

事業構想大学院大学 教授
パナソニック株式会社ブランドコミュニケーション本部長

要旨

本稿では、事業構想の実践知として、まず新規事業開発の難しさを指摘し、この困難をどう打破するか、「新規事業領域の特定・発見の難しさ」「新規事業インキュベーションの組織マネジメント」「意思決定」の三つの観点からソリューションの提言・解決策を提示することを試みる。とりわけ、施策の中でも大きな比重を占めるのが第三の「意思決定」である。

キーワード：インキュベーション、組織マネジメント、意思決定

1. はじめに——新規事業の開発をどう考えるか

事業構想における実践知を論じるとき「新規事業の開発をどう考えるか」は不可欠な論点といえる。そのステップは大きく分けて、社会動向を読み解いて市場を見出す「新規事業領域の特定・発見」、新しい0→1をどういった組織形態で生み出し、インキュベーションをマネジメントしていくか、という「新規事業インキュベーションの組織マネジメント」、そして「ディシジョン・メイキング(意思決定)」から成る。

組織と個人の両次元で、様々な問題の指摘は論理の上でこそ可能であるが、「結局、どう解決し」、「どう実践したらよいのか」という回答は必ずしも明確にならない場合が多い。問題の指摘に対応し、それをこのように解決してはどうかという「ソリューションの提案」こそが、事業構想における「実践知」だと筆者は考えている。

そこで本稿では、まず新規事業開発の難しさを指摘し、この困難をどう打破するか、三つの観点から提言・解決策を提示することを試みる。とりわけ、施策の中でも大きな比重を占めるのが第三の「意思決定」である。

2. 新規事業の開発はなぜ難しいのか

筆者の体験からいえば、総じて起業の成功率は極めて低

い。ではそもそも、起業を含む新規事業の開発はなぜ難しいのか。以下では「構想を実践に移す」組織の問題と「事業構想する主体」(個人)の問題として整理してみたい。

組織の問題

社会に吹き始めた「風」を分析的に捉える手法として、竹安(2019)における「四領域による整理」がある(図1)。趣旨を説明すれば、縦軸はマーケット、横軸はビジネスモデルと素朴に構図を取り、それぞれを新規か既存かで区分けているものだ。

そして、既述の通り、大多数の企業の場合には、左上の領域Bに出てくる商品・サービスが多いと考えられる。また左下の領域Cは組織の主たる収入源であり、品種を増やしてマーケットシェアを高めていく。

しかし、成長を目指すうえでは、右下の領域Dである「新ビジネスモデルでの新商品・新サービス」を構想することが重要になる。例えば、筆者がパナソニックにおいて手掛けた「エイジフリー」事業(竹安2019)などは、この領域Dに属すると認識している。他方で「新しいビジネスモデルでの事業拡大」は産みの苦しみがああり、意外とその数は少ない。

ちなみに右上の領域Aは、あれば望ましいが、事業の成功確率としては極めて低い分野である。その確度の低さゆ

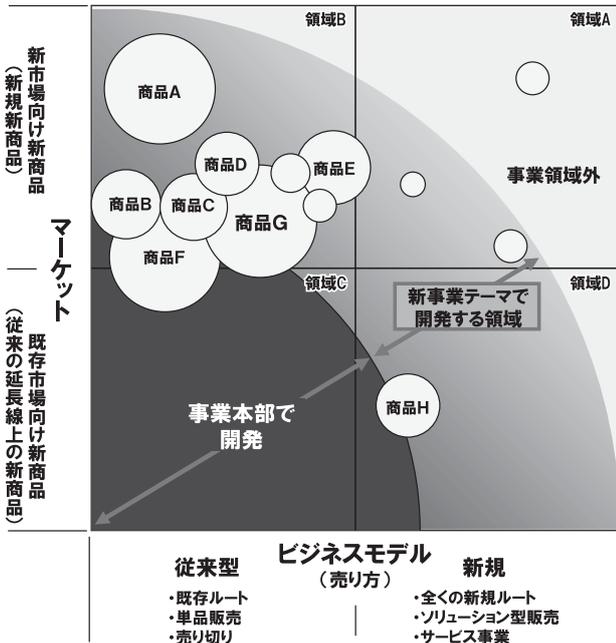


図1 新事業テーマの範囲

えに、実践に際しては多大なる「勇気」が必要になるものの、まず取り組むことからして難しい分野といえる。もっともAI・ロボティクスなどのエマージング・テクノロジー、すなわち、萌芽的だが、想定を大幅に超える革新的な技術が開発された場合には、領域Aが大いに伸びることがあり得る。

個人の問題

構想の企画立案は個人のアイデアに端を発する。それゆえに、アイデアの質は構想を左右する重要な問題である。

事業構想そのものが社会動向、およびそこに伏在する社会課題を十分に掘り下げきれておらず、ごく思い付きの次元で浅薄なものにとどまる場合がある。これまでの資本主義は経済的価値の追求を重視してきた。しかし、今後の事業構想においては、次々と新たな社会課題が顕在化するなかで、その解決に正面から向き合い、経済的価値と社会的価値を両立するCSV (Creating Shared Value, 共有価値の創造) の考え方が求められる。近年では、SDGs (持続可能な開発目標) が注目されているように、経済活動を行いながらサステナブルな社会であり続けるためのゴールとターゲットを同時に達成しなければならない。一方、社会的価値を創造する際に「吹き始めた風を捉えるタイミングが早すぎても遅すぎても」、事業の成功にはつながらない。トレンドの延長線上に、社会のニーズに基づいたマーケットの伸び代の有無を見据えておく必要がある。社内で新規事業の開発に着手しても、多くは小粒で改善改良型にとど



図2 ゴールデンサークル理論

まりやすい。日常業務では既に多種多様な課題が発生し、それに対する日々の改善は不断に行われることになる。社会課題解決型のイノベーションは、それを凌ぐ相当に高い視座でもって普段の課題意識を醸成しておくことが求められる。

典型的に引かれるたとえとして、サイモン・シネックが提唱するゴールデンサークルの考え方がある (図2)。これは自分たちが何を提供するか (what) から考えるのではなく、その事業・商品が必要とされる理由 (why) から考えることで、社会課題の解決につながる事業開発につながるというアプローチである。「脱炭素社会の実現」を例にとって考えると、「why」は「脱炭素社会の実現」だが、「how」は「再生可能エネルギーのフル活用」、whatは「ソーラーパネル・リチウムイオン電池等の開発」に対応する。

また、事業構想そのものは、どこに我々の拠って立つマーケットを見ていくかを整理していく際に「(インキュベーションできそうな)小さな島をどう見出していくか」もキポイントになる。

その上で「新しい顧客価値を創造する」ことが判断基準のポイントになる。極端な例を挙げれば、普及率0%・占有率100%の分野であれば、「自社のオリジナリティに溢れて」おり、かつ「競合他社 (コンペティター) がいない」ことから、新規事業として着手するには理想的な分野となる。普及率は徐々に上がるが、ナンバー1の占有率を占め続けていることで、その新規事業は成功する。「小さな池の大きな鯉」とも言われるように、新規事業の芽をどうインキュベートするか、戦略的なポートフォリオ・マネジメントを図ることが肝要である。

3. 新規事業インキュベーションの組織マネジメント

以上の困難を踏まえたうえで、以下では、新規事業を創出するうえで重要なマネジメント上の留意点を整理してみたい¹⁾。

第一に、新規事業に挑戦する風土の醸成である。事業化に到らなかった95%にも意味がある。事業化プロセスで得たトライアルを次に活かせるようにしなければ、新規事業へ不断に挑戦する風土は生まれにくい。

第二に、風土と連動した制度の構築である。経営者の姿勢に現場従業員は「笛吹けど踊らず」になりやすい。いわば、社員は事業創出に向けて動いてもリターンが見えないため躊躇し、失敗した先例を見せられるとチャレンジしなくなる。

具体的には、人事制度上の評価も新規事業に成功した人材を高く評価する一方で、新規事業に失敗した人材を適正に処遇する仕組みづくりも必要である。総じて、ハイリスク・ハイリターンな新規事業創出に挑戦する精鋭を、既存の相対評価に当てはめるのは公平性を欠くと言える。仮に失敗したときに処遇されないとすれば、本人にとっては「戻る所がない」ことになり、皆、住みやすい既存事業領域に安住しやすく、自ずと挑戦を避ける姿勢を採るようになる。ハイリスクはいわば「片道切符」であるため、この「変化を好まない企業風土」を刷新するには、評価制度を既存事業のそれとは区別して設定し、チャレンジの経験を積ませ、仮に失敗した際でも、その経験をキャリアとして次に活かす人事制度が必須である。

第三に、人事制度と連動した人材育成である。新規事業には予測の付かない状況を突破するため、各部署からトップクラスの優秀人材を集める必要がある。各職能のトップクラスの若手・中堅人材を配置して事業に当たらせないと、新組織はうまくいかない。その際、各個人の特性はそれぞれ異なる方がよい。その上で先述の人事評価を行い、キャリアを積ませるのが望ましい。

第四に、アライアンス（協業、パナソニックではクロスバリュー・イノベーションと呼称）である。筆者の経験では、アライアンスでは51:49の出資比率を意識的に採用し、ギブ&テイク、それぞれの強みと価値を提供できる条件が必要だと考えてきた。「互いに顧客を紹介し合う」というレベルの連携は、資本政策の観点でみた場合、成長性が無いと言える。

ギブ&テイクとは、言い換えれば新しい事業構想を自前主義でしないことが重要だ、という考え方だ。エイジフリーの事例では、アサヒサンクリーン株式会社がある。先方が評価したのはパナソニックの資金力・ブランド力であり、一方パナソニックが評価したのは同社の「訪問介護サービス」の実践的経営スキルであった。また、グローバルなアライアンスの事例では、かつて、アンカー社というインドの配線器具会社を買収（M&A）したことがあった。先方が評価したのは創業商品が共通していたこと、経営理念への共感、そして高品質な商品の開発製造力であった。対してパナソニックが評価したのは、インドおよびその周辺地域において、ディーラーへの強固な販売網を保有しており、当該事業領域での市場シェアがナンバー1という実績であった。こうした有機的な双方向性が、新規事業創出に際して協業するメリットである。

第五に、新規事業といえども収益性を度外視してはならない。組織では、往々にして収益未達の分析を叱咤激励型に終始し、問題を要因毎に論理的に分解しない傾向がある。だが、事業の新旧を問わず、経営計画と収支計画は思い描いたようには達成できない。「入るを量りて出ざるを制す」との格言通り、計画と実施結果になぜ差違があるのかを分析できなければ、結果の水準を高めることはできず、新しいビジネスモデルにも昇華しない。

この収益性を高めるには、現場レベルに立ちはだかる様々な壁を、リサーチで実証していく必要がある。自分自身で市場に出て自らリサーチを行い「手触り感をもった」事業計画に高めていく。それぞれの現場で必要とされる事業価値は何かをしっかりと掴み、稚拙なビジネスモデルを洗練する必要がある。

4. 新規事業インキュベーションのディジション・メイキング

組織と個人は、この、いわば「玉石混交」ともいえる状況の中で、どの事業にポテンシャルを見出し、意思決定を行っていけばよいのか。

新規事業に対しては、個人の多くは往々にしてネガティブな反応になりやすく、実現を阻む抵抗勢力として振る舞い、事なかれ主義に陥りやすい。また組織も大企業・大組織であればあるほど「できない理由」すなわちビジネスリスクを先に探す傾向にあり、ビジネス・イノベーションが生み出されにくい一因を生んでいる。経営の中核を担うミドルマネジメント層も、現業に埋没する傾向が強く、新規事業に本気になりにくいケースが多く見受けられる。裏を返せば、危機感をどう醸成し、積極的に取り組もうという機運をどう生むかが、イノベーションを生む組織の条件とも言える。

シナジー効果の二面性

企業組織ではコーポレートとライン（事業部）が存在し、コーポレートは事業部が稼いだ資金をプールしつつ、部署の垣根を超えて組織に新しい価値をもたらしつつ、既存事業にもメリットをもたらす。いわば、やや周辺の事業分野にも目を配り、これと連動し経営資源を効率的に配分して、最大の経営成果を得ようとする取り組みである。

ところが新規事業は往々にして非効率をはらんでいることがある。むしろ、構想する側は経営側の理解を得ようとして「既存事業とシナジー（相乗効果）がある」と主張を行うし、そのためにシナジーが生まれるよう努力する必要は否定しない。しかし状況に応じては、シナジーが生まれることを踏み越えて——すなわち、その議論を一旦脇に置いて——、イノベーションを追求することが必要なこともある。

シナジーの不在を根拠として新規事業を潰すことは、往々にしてイノベーションの芽を摘むことになりかねない。つまり、事業領域という境界線を自らの周りに引くことで、新しい事に取り組まない姿勢である。シナジー自体は否定しないが、「その新規事業には、シナジー効果が伴っていない」という理由で、当該新規事業の進展が阻まれることは避けなければならない。

意思決定の手順と5段階のプロセス

そこで、新規事業インキュベーションに取り組む者が意識するのは、意思決定の手順と項目を明文化しておくことだ。具体的には図3の通り、意思決定プロセスを0から4まで分類する。

事業構想における存在次元・事業次元・収益次元²⁾の観点で言うと、ステップ0や1は存在次元。ステップ2は事業次元、ステップ3の後半と4は収益次元に相当する。

このプロセス自体は、分類するとシンプルだが、審議のポイントを順序立てて様式化することで、恣意的に意思決定が歪められないようにすることが目的である。逆に言えば、プロセスの段階を割愛して意思決定自体が妨げられることを避ける趣旨がある。

事業構想の伝え方

筆者は、構想の要諦、すなわち「企画の肝」は1分で語

れなければならない、と考えている。必要な経営資源を、いかにステークホルダーの共感を得ながら集めるか、という目的を達するには、端的に「やりたいこと」をステークホルダー内で共有し、伝え、構想する事業の輪郭を明確にするワードが必要である。逆に言うと、構想のコアの部分がファジーな企画は、得てしてタイトルの時点で冗長であり、好ましくない。

その意味で、構想には立案者の「思い入れ」が伴わなければならないが、他方で「思い込み」に基づく企画立案も不十分である。「思い入れ」と「思い込み」は異なり、まして「思い付き」では、およそ構想と呼ぶに相応しくない。自分自身に内包される強い課題意識、すなわち「パッション」なくして、想いを致した構想は生まれてこない。組織のオーナーシップやリーダーシップを語る時、しばしば「理想像はかくあるべき」とする議論が先行しやすい。しかし、パナソニック株式会社の創業者である松下幸之助が「会社は社会の公器である」と語ったように、企業は社会から様々なものを預かって存立しており、その資源をもって生んだ益を社会に還元しているものである。その見地に立てば、個人の「私心」によって理想を語るのではなく、「素直な心」(松下幸之助)でもって、実現可能性を持ち社会の一翼を担う構想を練ることが必要であると考えられる。

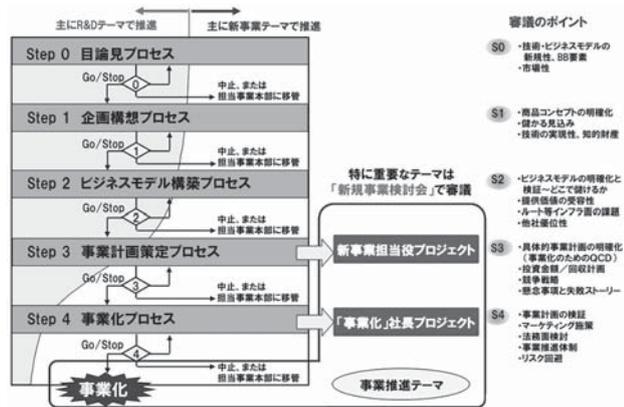


図3 新事業テーマのステップ管理

注

- 以下の記述は内容上、竹安 (2019) で論じた「事業構想の『実践知』としての十箇条」に重なる点が多い。但し、ここでは番号順の箇条書きを避け、マネジメントに必要な留意点として再整理する。
- 事業構想における存在次元・事業次元・収益次元の意味づけに関しては、岸波 (2018, 2019) を参照。

参考文献

岸波宗洋 2018. 「事業構想における存在次元の仮説考察——構想の発露と本質価値を思考する存在次元とは？」 1：7-13。
 岸波宗洋 2019. 「存在次元から事業次元への事業構想深化」『事業構想研究』2：1-11。
 竹安聡 2019. 「事業構想の実践知——パナソニックの介護サービス事業を例に」『事業構想研究』2：31-35。

Practical Knowledge of Project Design: Consideration based on the decision making process

Satoshi Takeyasu

Abstract

As practical knowledge of project design, this paper attempts to acknowledge the difficulties in developing new businesses and to provide solutions and measures from three perspectives: 1) the difficulties in identifying or discovering new business areas; 2) organization management of new business areas; and 3) decision-making on how to overcome these difficulties. In particular, the item which accounts for the largest part among the measures is 3) decision-making.

Keywords: incubation, organization management, decision-making