

立ち上げまでを見据えて「チーム」を構成する

新規事業開発を担う組織（チーム）を、誰が主体となって、どう作るか。これも実践の大きな課題である。「風・水・土の人」「変革与党」「利他」「外部パートナーの活用」などのキーワードで打開の糸口を探る。

実践ポイントの最後は、新規事業開発における組織作りについて考えてみたい。リブ・コンサルティングのプリンシパル・阪口弘一郎氏によると、これも企業の悩みどころの1つとのこと。

特に多い相談が、「事業開発チームは、どのようなメンバーで構成すればいいか」というものだ。

新規に事業を作るとはいえ、何

ましいと説く。

「提供価値をITに乗せるとき、どんな世界が現出するかをイメージできるのは、やはり技術を知っている人です。重要なのはシステム

きたい。ChatGPTのような破壊的技術が登場すると、旧態依然の事業戦略立案では追従できない。新技術は事業にどのような影響を与えるか、逆にどういった技術活用の方

社内人材は風・水・土の3タイプに分けられる

「事業開発メンバーは専任であるべきか、それとも既存事業と兼任でいいのか」という問いも多いという。答えは、「集中できる環境を整える」という意味で、できれば専任であることが望ましい」とのこと。それも社内で権限や影響力のある人を3〜4人程度集めた少数精鋭の体制がいいと阪口氏はいう。さ

株式会社リブ・コンサルティング
事業開発事業部
プリンシパル
阪口弘一郎氏



まざまな部署から人員が集まって大所帯になると、ビジョンがブレたり意思決定が遅れたりと弊害が生じるためだ。

もう1つ重要な要素として、事業開発メンバーには多様性を調和に導けるような「水」のようなマイ

社内の人物を、既存の事業や組織構成にこだわる「保守派」、新たな事業や組織を志向する「革新派」、組織へのエンゲージメントが強い「与党」、一匹狼的な「野党」という4つの軸でカテゴライズした場合、大きく3つのタイプに区別できると阪口氏は説明する。

すなわち、①地盤にしっかり根を張るように保守傾向の強い「土の人」、②革新志向があり、なおかつ与党的発想で土の人に融和を働きかけることのできる「水の人」、③社内のコンフリクトもいとわずに革新を志向する「風の人」だ（図表）。事業開発チームは、風と水の人で立ち上げることが理想的と阪口氏はいう。

変革与党として水の人が存在感を発揮

一方、風

ものの、土の人Ⅱ既存事業部門への配慮に欠けるきらいがある。そこでキーパーソンとなるのが水の人である。事業の方向性がある程度明確になった段階で、出島チームの既存組織との融合や社内での拡張、さらに必要であればアライアンスパートナーの巻き込みなど

を考えていけばよい。

実践ポイント01で、各レイヤーに合わせW1Hを翻訳していくことの重要性に触れたが、それを行うのが水の人といえるだろう。いわば「変革与党」として、土の人が新規事業に参入しやすい環境を作り上げるのである。

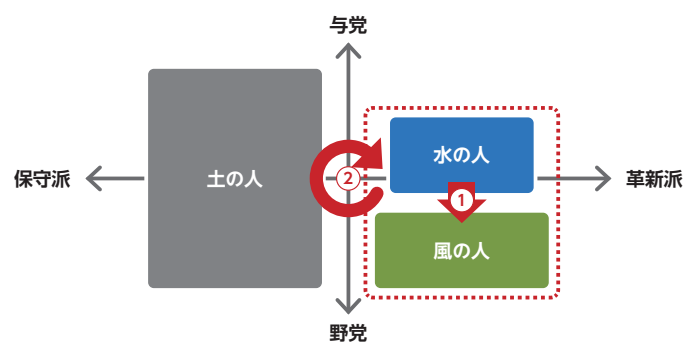
だが、状況によってはこれが非常に難しい。既存事業部門の中には「いまの事業がうまくいっているのだから変える必要はない」「余計な仕事を増やしたくない」などと、新規事業に冷ややかな目を向ける社員もいることだろう。こうした層に対しては、どのように働きかければよいのか。

「新事業で必要とされる知見やスキル、経験などが明らかにになったら、それを早めに社内

鍵となります」

新規事業を拡大させるには、既存事業部門の協力が不可欠だ。新規事業チームがボールを投げても既存事業チームが受け止めてくれないければ、キャッチボールはうまくいかず、事業化も思うように進まない。「社内だからわかっているはず」でなく、「社内だからこそわ

図表 組織改革の変遷



最初は風の人が主導しながら、組織として取り組む段階で水の人が追随し、土の人を受け入れていく

事業開発は「少数」「専任」が成功への近道

かつてもらう努力が必要」と、意識を改める必要がある。そのようにして、早い段階から双方の部門が互いに価値を提供し合い、信頼関係を構築する努力をしてほしいと阪口氏は強調する。

水は器に合わせて形を自在に変える。そんな水の要素を備えた変革与党人材をうまく起用することが、事業開発をうまく進める大きなポイントといえるだろう。

チームが各フェーズを走り切れる仕組みを整備

事業開発に伴う組織作りでよくある質問には、「事業の立ち上げメンバーがその後もずっと開発に携わるべきか」というものもある。

これについて阪口氏は、「初期の仮説の検証段階と、その後の実行段階で、一貫して同じチームメンバーである必要はありません。むしろ、実装やスケールアップの段階では、それぞれの成立要件を満たす組織を作り直す意識を持つことが重要です」と述べる。

そもそもエース級の人材が新規事業にばかり集中すると、既存事業が痩せてしまう。そうすると既存事業のメンバーはいつそう新規事業を敵視しかねない。それでも事業開発の最初から最後まで同じメンバーが従事しないといけないと思ひ込み、身動きが取れなくなるケースは案外多いという。

これはスタートアップ企業の成功例の影響もあるのではないかと阪口氏はみている。チームが一丸となって茨の道を走り切る姿がメディアでもてはやされ、投資家にも評価される。そうした要素が、新規事業開発を属人化させている面があるということだ。

しかし、スタートアップはもともと新規事業を創出するために作られた組織であり、既存事業を抱える大企業とは成り立ちも出発点も違う。大企業ならではの事業の進め方があることを認識してほしいと、阪口氏は訴える。

「事業開発の起点のビジョンはしっかり受け継ぐ必要があるため、

キーパーソンは最初から最後まで関わることを望めますが、チームの構成自体は柔軟に考えたほうが得るものは大きいと思います」

実際、阪口氏が支援したクライアント企業の事例でも、ステージによってメンバーの顔ぶれが変化したケースがあるという。

「例えば、最初はプロジェクトマネジャーと弊社のコンサルティングで事業を構想し、次に弊社の外部パートナーであるデータサイエンティストやエンジニアに参加してもらって、仮説の検証に向けたトライアル環境を構築。POC（概念実証）の結果を踏まえて実際のビジネスを作る際には、またコンサルティングが関与するといった具合です。プロジェクトマネジャーが軸となり、思いを持って実行していくことで事業に求心力が生まれ、柔軟にチームを組み替えて回していくことができました」

重要なのは、事業開発のメンバーがそれぞれのフェーズをしつかり走り切れるような仕組みを整

えることだ。企業トップや上層部はそんな点にも留意してほしい。

アライアンスではギブを重視し、運命共同体へ

組織作りについてはアライアンスという手段もある。これも企業から「うまく進めるにはどうすればよいか」と、しばしば相談を持ちかけられるという。

よくあるのは「お見合い」で終わるパターンとのこと。プロジェクトの旗印はよく、集まっているメンバーも優秀だが、お互いに仕事を押し付け合った挙句、最後は物別れに終わる——そんなケースは少なくないそうだ。これを回避するにはどうすればよいか。阪口氏は次のようにアドバイスする。

「社内の既存事業部門との信頼関係構築に似ていますが、座組みの中でそれぞれの企業が価値を発揮できる部分を整理して、それをお互いに補い合うギブアンドテイクの関係を築くことです。例えば、特定の地域でセールスやマー

ケティングの競争力があるとか、他社にない技術を持っているなど、個社独自のアセットが何かしらあるはず。そのアセットをいつ、どのように発揮するかというストラクチャーを描き、必要なときにそれを提供できるようにするのが重要です。手を携えて同じ方向へ歩いていく

状況を作り、運命共同体の質を上げていくわけですね」

複数企業がアライアンスを組み、オープンイノベーションに挑戦する試みが一時増えたが、目ぼしい成果もなく終息した事例は少なくない。それは、いざというときに企業間のギブアンドテイクがしつかり

り発動しなかったことが要因の1つといえるのかもしれない。

「最初の段階では特に、自社が相手の利益に貢献できるとアピールすることが重要です。ギブアンドギブを意識するくらいでちょうどいい。利他の姿勢を相互にみせることで、運命共同体としての基盤が固まっています」

顧客の悩みに寄り添い、課題解決へ向けて伴走する

事業開発に伴うチームビルディングや組織開発といった課題への取り組みは、やり方次第では部門間や社員同士のコンフリクトを生むことになりかねない。課題を解決するのに、企業の内部リソースだけでは難しい場合もあるだろう。そんなときは、コンサルティングなど外部のプロを活用してほしいと阪口氏は訴える。

「私たちの強みは、顧客企業の悩みに寄り添い、課題の解決へ向けて伴走することです。解決のためのフレームワークを渡すだけというコンサルティング企業は多いですが、それでは抜本的な改善につながらないと、私たちは考えて

います。顧客企業の内部へ一歩踏み込んで、パートナーとして課題に共に向き合うことが私たちのスタンスです」

リブ・コンサルティングの強みは、まさにここにある。場合によっては顧客企業の商談に同行したり、製造・建設の現場を訪問したりすることもあるという。

顧客からは、「ここまで親身に考えてくれるとは思っていませんでした」「社内だけではどうしても解決できなかった課題が短期間で解決した。おかげでようやく前へ進めた」「泥臭いフェーズも一緒に進んで取り組んでくれた」など、感謝や評価の声が上がっている。

新規事業開発の要諦をここまで解説してきたが、企業によって状況やリソースはさまざま。ここで挙げた全ての方法を自社内で実現できるとは限らない。また内製するには時間がかかりすぎるということもあるだろう。

スピードが重視される現代の事業開発だからこそ、必要に応じてリブ・コンサルティングのような外部パートナーの活用も検討していくことが望まれている。



リブ・コンサルティング事業開発事業部の面々。「ビジネス変革や新たな価値の創出に向けて、顧客企業にしっかりと伴走していきます」とディレクター・松尾大輔氏（前列右から2人目）。