

なぜ新規事業研修をやって も新規事業は生まれないの か？

執筆者：藤野貴教、大矢隆司



知恵は共有することで他者の知恵と融合し、止揚されることで螺旋状に次元が上昇・進化していく。今回のウィズダム・レポートは、代表藤野の提言に対し、十年來の親友であるゴルフ活動家の大矢が返答、さらに藤野が応える往復書簡形式です。

新規事業研修が生み出すパラドクス

新規事業の開発を目的に、アクションラーニング形式で数ヶ月に渡る研修を請け負っています。しかしその中で気づいたパラドクスがあります。それは、たとえ社員側が真剣に検討し提案しても、結局会社側が「やろう」という意思決定ができない、ということです。これは「あるある」ではありませんが、「よくあること」で片付けてはいけな問題です。なぜなら、「どれだけががんばっても、結局この会社ではできないんだ」という学習性無力感に社員が陥ってしまうからです。

そもそもどういう背景から、新規事業研修を依頼されるのか。そしてどういうプロセスを経て「一所懸命考えた提案が犬死していくのか」というストーリーを、私の経験談に基づいて整理すると、以下のようにとめることができます。

1) 相談フェーズ： 新規事業を生み出せるようなイノベティブな人材が足りない。だから外部の知見をインプットしながら視野を広げ、経営視点に立って新規事業を考えられる人材を育てたい、というリクエストをいただきます。そういった相談や依頼に対して、こちらからはインプットとアウトプットを高速で繰り返すプログラムにしましょう、というご提案をします。初期にたくさんインプットをし、最後に一気に提案に仕上げていくという進め方も散見されますが、そういった手法では「提案すること」が目的となってしまう、「研修ごっこ」になってしまう危惧があるためです。

新規事業はトライアンドエラーの繰り返しです。言い換えればアジャイルでなければいけません。「こういうアイデアはいけるんじゃないか？」という仮説が生まれたなら、テーブルディスカッションを離れ、ユー-

ザーインタビューを行い、仮説を検証しに行かなければいけません（デザイン思考のプロセスですね）。そうすると大体の場合、仮説が甘かったことに気づきます。ここからがようやくスタートです。

このような仮説検証のプロセスを繰り返すことにより、提案の練度が高まります。よって最終プレゼンにおいても、「こういう事業をやろうと思っています」という絵に描いた餅の提案ではなく、「こういった仮説検証を行ってました。それを踏まえると、ここまではうまくいくと思うのですが、ここから先はやってみないとわかりません」といった実体験を伴うリアルな提案ができるようになります。

2) 研修実施フェーズ： テクノロジー進化の視点、ESGを始めとするビジネスのマクロ環境変化の視点をインプットしながら、受講生には早めにアイデアの芽をいくつか出してもらいます。このとき出されるアイデアは、「ぶっ飛んだもの」か「既存のビジネスと親和性が高そうに見える『置きにいった』もの」が大半です。しかしこの時点では問題ではありません。大事なのはその後の仮説検証フェーズです。

仮説検証の際、社外のコネクションを紹介します。たとえば農業関係のビジネスであれば、その実践者を紹介するなど。このとき、必ずと言って良いほど、大企業ならではの問題が一つ露呈されます。それは「相手の時間をもらうことにお金が発生する」という意識が希薄であるということです。「とりあえずヒアリングさせてください」は時間泥棒です。ゆえに、こういったときに些少なりともフィーを支払えるよう、「インタビュー予算」を用意してもらうことを、私の場合は事前に事務局に伝えておきます。

しかしながら、「その経費承認は難しい」と言われることの方が多と言わざるを得ません。この時点で「本気で新規事業をつくるのか」それとも「研修することが目的になっているのか」が明確に分かれます。通常の新規事業創出であれば、ビザスク¹のようなインタビューサービスを有償で活用していますから、リアルな新規事業創出体験を積ませたいのであれば「お金を払うことと、それによるコミットメント

¹ビザスク、visasq.co.jp 2022年4月12日アクセス。

の向上」は不可欠です。ともあれ、参加者は最終提案に臨みます。ここからが本題です。

3) 最終提案フェーズ： NPVといったファイナンス上の定量分析はもちろんのこと、ロジックとエモーションを組み合わせ、どうにか経営陣に思いを届けようと、参加者は真剣にプレゼンテーションを準備します。特に制約がない場合、プレゼン時間は10分、質疑応答は15分程度となります。

プレゼンにあたり、私が必ず伝えるアドバイスがあります。それは、「経営陣に何を意思決定してほしいのか？」をプレゼンの最初と最後に明示しましょう、というものです。 이슈を明確にすることです。例えば「この事業を本格開始するには3年で5億かかる。しかし当初1年間の仮説検証フェーズでは2000万円。その費用を捻出することと、自分たちのチームへの異動を意思決定してほしい」といったメッセージを、プレゼンの初めと終わりで伝えます。最初に伝えるのがポイントで、相手はその 이슈を念頭に置きながら、その後のプレゼンに耳を傾けてくれるようになります。

さて、ここまで研修をやり切ったとして、結果はというと……大体の場合（プレゼンは）通りません。提案の精度が低いのであれば仕方ありませんが、これ以上は現段階では詰められない、というほど精度を高めてきた場合も通らないとなると、これはもうお手上げです。挙句の果てには、「この提案は自分には意思決定できない」とおっしゃる経営陣も出てくる始末。「では、この場は一体何だったんだ？」と参加者の誰しもが疑問を持ってしまいます。

なぜこうになってしまうのか。経営陣側がリスクを取りたがらないから？ 確かにその通りです。ではなぜ経営陣側がリスクを取りたがらないのか。それを深掘りして考える必要があります。

新規事業創出に必要な資金調達メカニズム

チャレンジするメンタリティが不足している、サラ

リーマン経営者だから、などといった定性的な理由はいくらでも思いつきますが、経営側の立場から考えると「既存株主」との関係性が背景にあることに気がつきます（そしてそれは明らかです）。

私が「新規事業研修」を請け負う会社の大多数は、ベンチャーではなく歴史の長い大企業です。そういった大企業の既存株主が求めることは、事業の成長性よりも配当になりがち。株主のプレッシャーが大きい中、それでも企業は新規事業を生み出す努力をし続けています。ゆえに、経営陣は新規事業提案に「市場規模＝大きくビジネスは成長するか」と「成功確度＝失敗による損失を最小限にできるか」を求めるわけです。

「経営者がリスクを取らない」と彼らのメンタリティを責めることは何の解決にもなりません。このような企業がバナンス、とりわけ資金調達におけるメカニズム自体を新たに捉え直さなければ、「新規事業提案をたくさんしても、そもそも経営陣の決裁を得られない」という問題を解決することはできないのです。

今度はスタートアップの視点で考えてみましょう。彼らは今、多くの資金調達手段を持っています。低金利での借入れはもちろんのこと、ファンドからの資本調達、そしてFUNDINO²のように多くの投資家から少額の出資を募るプラットフォームも登場しました。スタートアップは「自分で資金を調達する」ということを前提としてやっています。これこそが新規事業を生み出す上で最も重要なメンタリティです。

では大企業社員はというと、「会社の財布から出してもらおう」というメンタリティに留まっています。なぜなら、それ以外の方法が彼らには無いからです。私がこれまで関わった研修の中には、「自分たち5人で一人100万円ずつ出す。その500万円を元手に会社を作るから、出資してほしい」というような腹の括り方をしたチームもあります。社外の投資家を自ら募るためには、「別会社を作る」か「辞めて独立する」しか現状ないのです。

最近ではJR東日本スタートアップ株式会社³のように、

²FUNDINNO、fundinno.com 2022年4月12日アクセス。

³JR東日本スタートアップ株式会社、jrestartup.co.jp 2022年4月12日アクセス。

社外のスタートアップからビジネス提案を募り、有望な案件には出資や業務提携するという形で新規事業を推進するやり方が一般的になってきました。これはこれでとても素晴らしい取り組みですが、主役になるのは社外の起業家が中心で、多くの社内人材にとっては「他人事」になりがちです。やはり、いかにイントラプレナーを育てるかが問題です。だからこそ、「研修ごっこ」で終わらず、先程提起した「資金調達メカニズム」に対し、どうイノベーションを起こすかを真剣に考えなくてはなりません。

現実的には、本体のB/Sと離れた形で出資を受けられる、プロジェクトファイナンスのような形式を導入する方法が考えられます。例えば、ある飲食業チェーンがポップアップ型の期間限定業態の事業を始めると仮定しましょう。その事業計画に共感する新たな投資家を募り、スタート後に利益を出資金額に応じて配当する。投資家には、店舗の売上も利益も毎月レポートを行う。利益が出れば配当が出せますが、逆も起こりえます。このように「説明責任=アカウントビリティ」を求められることこそが、新規事業を行うことで得られる貴重な体験知でもあるのです。

新規事業提案を決裁するのは市場であるべき

とはいえ、投資家に説明できるほど事業計画を精緻に詰めるためには、PoCと呼ばれる仮説検証プロセスが必須です。さすがにPoCは会社の財布から出す必要があります。しかし実際に事業を伸ばす上では、本体の財布から離れた調達を行います。前述したモデルは、既存の病院や太陽光発電の「ファクタリング」という資金調達手法に近しいと言えます。このような「従来の予算枠の考え方」を超えた資金調達のメカニズムを導入することで、新規事業提案で考えたものが、塩漬にされずに世に出る可能性を少しでも高められるのではないのでしょうか？

しかしこういった疑念も上がるでしょう。「社員たちが考えたような、ある意味幼い事業計画に出資をする投資家は本当に現れるのか？」。結論を言えば、募ってみたいことにはわかりません。Makuake、Campfire、ReadyForといった世の中のクラウドファンディングでも、ファンディングの目標を達成するプロジェクトもあれば、そうでないものもあります。そ

れが市場経済そのものだからです。ゆえに、事業計画は「市場」が判断すべきです（社内の決裁者ではなく）。だからこそ、社内に閉じた形で新規事業を提案し、社外の誰も見ないままに塩漬けされるようなことは、非常にもったいないことだと言えます。

「どうせ提案しても、決裁は通らない」。このメンタリティを超える新たなメカニズムを創ることが、今求められているのではないのでしょうか。

藤野の提言に対する大矢の意見

私 は元プロゴルファーのMBAホルダーとして、2020年まで15年間自分で起業した会社を経営してきました。今は株式を譲渡により経営から退き、ゴルフ場やゴルフ関連企業のアドバイザーをしています。クライアントは創業60年以上の老舗から、海外のECベンチャーまで様々。中には創業50年以上を超える老舗企業が、事業承継をきっかけに新規事業を作っている真っ最中という会社もあります。そんな経験を通じて、藤野さんの話を聞いて感じたことを、率直に書いてみたいと思います。

まず、話を整理すると、

- 1) 大企業の株主がキャピタルゲインではなくインカムゲインを目的に株を保有している
- 2) そのため配当減につながる意思決定は経営者にとって決断しにくい
- 3) よって新規事業を内製するよりも、外部への出資・投資の方が経営者にとって新規事業の開発リスクが少ないことになる
- 4) 結果的にいくら事業開発研修をしても社内から新規事業は生まれない
- 5) その結果、既存事業に行き詰まりを感じている社内の人材は学習性無力感に陥ってしまう
- 6) 新規事業の可能性は決裁者が判断するのではなく、市場に委ねるべきだ

ということだと理解しました。

新規事業の成功確率は？

日本ではユニクロの柳井正氏の著書『一勝九敗』のイメージが強すぎるのか、はたまた保守的な気質の

ためか、新規事業は10個やっても9個失敗すると思われています。しかし、中小企業白書のデータによると、新規事業が成功したと回答した企業は実は約3割です⁴。米国のSmall Business Administration (SBA) のデータでも、新しいビジネスの25%が15年以上そのビジネスを継続すると言われていて、実際には起業大国アメリカでも日本でも、新規事業の成功確率は3割前後と大して変わらないことがわかります。

成功の定義は様々ですから、利益が出ていたとしても規模や成長率、マーケットシェアが想定を下回っていれば失敗と評価される場合もあります。ベンチャーであれば数億円の事業規模でもGoできますが、大企業では既存事業での売上がそもそも数千億円・数兆円というケースがあり、数十億程度の事業シナリオでは企業価値へのインパクトに欠けることから承認されない状況もあるでしょう。

そうなると期待する事業規模は大きいものの、株価や配当へのリスクを最小限にした事業開発という、経営者にとっても従業員にとっても、とてつもなく高いハードルがあるように思います。そういった背景が「アイデアの塩漬け」に繋がっている、というストーリーには納得感があります。そこで藤野さんは、自社のP/LやB/Sに傷をつけない方法であり、社内から新規事業を生み出す奇策として、クラウドファンディングなどの外部調達を使ってやるべきだと考えるに至ったのだと推察しました。

一方でメンタリティに目を向けてみると、2020年のスタートアップランキングで起業の数を見ても1位の米国47,897社に対して、日本は556社の21位です。仮に上述の方法が許された（選択できた）としても、それだけで本当に新規事業が生まれるのか？ という疑問が残ります。

私たちがチャレンジできない本当の原因は何か？

リスクという意味で言えば、私たちは損失を過大に評価してしまう傾向があります。それはノーベル経

済学賞を受賞したダニエル・カーネマンが提唱する『プロスペクト理論』でも証明されています。言うまでもなく、企業という経済活動において最も大きな意思決定の軸はファイナンスです。ゆえに、藤野さんの言う通りファイナンスの視点から新規事業へのアプローチを変えることが、現状打破の一手になり得るという言説には納得します。

しかしファイナンスの仕組みが変われば新規事業が生まれるかといえば、そう簡単な話ではありません。やはり「メンタリティ」の問題があるからです。私たちが過大評価している損失は金銭だけではありません。とりわけ大企業においては、「キャリアの損失」も非常に大きな要素を占めているように見えます。

前述したデータに従い、新規事業の成功率が3割だとすると、仮にファイナンスの問題が解決され、提案した新規事業の全てが推進されたとしても、その内の7割は失敗に終わることになります。そうすると、同期社員が3年の間に既存事業で実績を挙げの中で、自分はその3年を新規事業の失敗に費やしたという社員が7割出てくるわけです。あなたは後の7割になるリスクを背負ってまで新規事業に挑戦したいと思えるでしょうか？ 意思決定プロセスやファイナンスの仕組みを変えても、新規事業を推進できる社員の総量が増えない限り、大企業から新規事業は生まれないのかもしれない。

バウンスバックできる人材

ゴルフではボギー（そのホールの規定打数に対して、1打多い打数でホールアウトする事）の後にパーディー（そのホールの規定打数に対して、1打少ない打数でホールアウトする事）以下のスコアを取ることを「バウンスバック」と言います。バウンスバックは直訳すると「立ち直る」という意味で、文字通り失敗のあとに挽回できたということを表します。

バウンスバック率はプロゴルファーの重要なスタッツの一つとして計測されていますが、このバウンスバック率が高いゴルファーとして有名なのが渋野日向子選手です。

⁴「新事業展開の成否別に見た、経常利益率の傾向」『中小企業白書 2017』346頁（第2-3-5図）。

渋野選手は2019年8月に、初めて出場したメジャー大会である全英女子オープンで見事優勝を果たし、日本人女子選手として42年ぶりの海外女子メジャー制覇という偉業を達成しました。

この優勝をきっかけに、国民的スターになった渋野選手ですが、勝負の分かれ目となったのは首位を2打差で追いかけていた12番ホールでのPar4のティーショットです。他の選手たちが確実なルートを選択する中、果敢に1オン（通常2打で乗せるグリーンを1打で乗せること）を狙い見事に成功させ、優勝を手繰り寄せました。

そして2019年の渋野選手のバウンスバック率は31試合で26%と2位のスタッツを大きく引き離してトップでした⁵。一方でその他の主要なスタッツである、飛距離、フェアウェイキープ率、パーオン率、パット数などは他の選手と比べて決して高くないことから、彼女の強さはこのバウンスバック（立ち直り力）によって支えられていると言えます。私がなぜこのエピソードをお伝えしたかと言うと、新規事業を成功させる人材要件に、この「バウンスバック人材」が不可欠だと思ったからです。

先の渋野選手を例にすると、彼女の置かれた立場を考えれば、初出場した海外メジャーでトップ3に入るだけでも快挙です。そのため、もし12番ホールのショットを失敗していたなら、まず間違いなく「なぜあそこで無理してドライバーを握ったのか？」というインタビューを受けることは想像に難くありません。まさに藤野さんの言う通り「説明責任=アカウンタビリティ」を求められるという状況でした。

彼女が成功させたショットは、おそらく成功率3割以下のショットだったと思いますが（参考記事⁶）、彼女がそんなリスクを取れたのはバウンスバックできるという自信があったからだだと思います。

新規事業開発という名のバウンスバック人材育成

ここまでの話を振り返ると、新規事業開発と一言に

いっても、色々なやり方があることに気づきます。

	内部人材	外部人材
内部資金	社内新規事業開発	M&A ベンチャー投資
外部資金	クラウドファンディング	スピンアウト

藤野さんが担当されている研修のように、社内の人材が新規事業を提案し、会社のお金を使って事業開発をしていくのも一つの方法であり、一方で外部資金を使うことはもちろん、外部人材や外部起業を支援・投資をすることで自社の新規事業と位置づけることもあります。もしくは退職から独立という道を歩まれる方もいるかもしれません。

私は上記の表を見ていると、心身二元論の話を思い出します。つまり「モノ」と「ココロ」という本質的に異なるものが実態を作り出しているということです。私と藤野さんのココロが入れ替わったとして、本当の藤野さんはどちらか？ という哲学的考察です。

大企業がベンチャーに投資をして、顔も名前も知らないスタッフ、さらに社名まで違う人たちが作り出した新規事業という「実体」が、本当にその企業の新規事業と言えるのか？ そこにその会社の「ココロ」があるのか？ ということです。やや哲学的な話になってしまいましたが、新規事業開発を安易に外部リソースに頼ることの意味を、今一度整理したかった理由は、トヨタ自動車がテスラに出資してEVを開発したとして、それはトヨタの車と言えるのか？ といったことも、議論されるべきではないかと感じたからです。

仮にその企業のアイデンティティーをもった人材が、社内で新規事業を創り出していくという「ココロ」を重要視するのであれば、3割の成功にかけられるバウンスバック人材（立ち直り人材）は必要不可欠であり、「バウンスバック人材の総量=新規事業開発のケーパビリティ（組織能力）」という方程式が成り立ちます。また、7割の失敗に費やされる費用を、そうした新規事業開発人材への投資と考えられるか？

⁵「バウンスバック率」JLPGA、lpga.or.jp/stats/2019/lpga/bounceback 2022年4月12日アクセス。

⁶「リスク承知で抜いた1W 渋野日向子が流れを引き寄せた一打」GDOニュース、2019/08/05 16:27、news.golfdigest.co.jp/news/lpga/article/102237/1/ 2022年4月12日アクセス。

という新たな問いをもつことに、解決のヒントがあるように思います。

ビジネスパーソンとしてのWILLを取り戻す (再び藤野)

大 矢さんの所感を拝読して、最も興味深かったのは「バウンスバック=立ち直り」という言葉です。ゴルフに例えられると途端にイメージが具体化します。私のようなアベレージゴルファーは、ボギーならばグッドスコアですので、トリプルボギーを打ってしまった後にどのようにボギーに戻すか、というような感覚で考えてみましたが、次のホールで失敗を引きずらず、ティーショットに臨めるかというのはまさに大事なメンタリティだと思います。

確かに、自分のキャリアに傷をつけたくないと思う人は、評価を下げるリスクのある新規事業にチャレンジしたがりないかもしれません。一方で、「このまま既存事業をただやってもやりがいを感じない」という本音もあります。こういう葛藤を多くの大企業社員が抱えています。私はこれを「サラリーマンとしての自分」と「ビジネスパーソンとしての自分」の葛藤と呼んでいます。

ビジネスパーソンとしてのWILLを引き出すために、私は次のような問いを発しています。「せっかく今の会社で働いている中で、『本当はこういうことをやったほうが良いと思っているけれど、ココロの中に押し込めていること』はなんですか?」と。すると、少しずつですが、自分の言葉で皆が書き始めます。これらのWILLからスタートするアイデアは、世の中をがらりと変えるような、ゼロイチビジネスではないかもしれませんが、そういった優れたアイデアがすぐに出るようならば苦労しないわけで、大事なものは「自分の意見」をまずは出してみることです。

大矢さんが「モノ」と「ココロ」の話をしていましたが、ココロを失ったままで既存事業を継続していても、そこにやりがいもハッピーも生じづらいでしょう。また、人間とは不思議なもので、自分以外の誰かが、「ココロ」を入れて仕事をしているのを見ると、嫉妬や冷ややかな気持ちを感じ、「そんなに頑張ってもコスパ悪くないですか?」と横槍を入れたいくなります。そんな雰囲気が蔓延すると、頑張っている人から順

にその組織を去っていきます。

新規事業を考えることは、「そもそも自分は何をやりたいのか?」というビジネスパーソンとしてのWILLを取り戻すための場です。しかし、「やりたいこと」が見つかったとしても、うまくいくとは限りません。結果はコントロールできませんが、自らのパフォーマンスを最大化させることはできます。これは人生も、ビジネスも、ゴルフも同じ。どうやら新規事業研修プログラムには、「ゴルフ合宿」を入れたほうが良さそうですね。

執筆者

藤野 貴教 Fujino Takanori

株式会社働きごこち研究所 代表取締役

新卒でアクセンチュアに入社するも「就職のミスマッチ」を感じ、一年で退社。この経験から採用コンサルティングの道に進む。先輩の紹介で入社した上場直後のdipで、採用・教育担当として一年間で200人以上を採用。その後、同社初となる社長のアイデアを実現する戦略推進チームのリーダーに抜擢される。このとき、トップの意志やメッセージをトランスレートし、現場に伝え会社を変える面白さと難しさを知る。

2007年、「働く」のこれからを考える」をコンセプトに株式会社働きごこち研究所を設立。グロービス経営大学院MBA修了(成績優秀終了者)。2015年から「テクノロジーの進化と人間の働き方の進化」を研究の中心領域にする。日本のビジネスパーソンのテクノロジーリテラシーを高め、人工知能時代のビジネスリーダー育成を志として、全力で取り組む。『2020年人工知能時代 僕たちの幸せな働き方(かんき出版)』を上梓。

また、2006年(27歳)で東京を「卒業」。愛知県の田舎(西尾市幡豆町ハズフォルニア)で子育てをしながらのフルリモートワーク。家は海まで歩いて5分。趣味はスタンディングアップパドル(SUP)。

2019年、UXを伝えるWEBメディア『UXジャーナ

ル』を創刊、編集長を務める。

大矢 隆司 Oya Takashi

ゴルフ活動家 (Golf Activist)

中学卒業後、15才で単身オーストラリアへ3年間ゴルフ留学。帰国後の大学在学中にプロゴルファーに転向。25才で日本初のコースレッスン専門会社GEN-TENを起業。全国に散らばる1万人以上の顧客と、20人以上のコーチをフルリモートでマネジメント（2020年6月株式譲渡により退任）。

2018年、タイのバンコクにオフィスを設立。タイ国内企業ECのコンサルティングを行う他、国内ゴルフ場のコンサルティング、執筆、コーチングセミナーなどで活動中。

ゴルフコーチ (USGTF)

メンタルフィットネストレーナー (NESTA)

ゴルフコンディショニングスペシャリスト (NESTA)

ゴルフフィットネストレーナー (JGFO)

MBA (グロービス経営大学院)

発行：株式会社 働きごこち研究所
hatarakigokochi.jp
support@hatarakigokochi.jp