

Title	新事業開発のプログラムにおける営業と技術による相互作用的仮説検証プロセスの有用性に関する調査研究 ： 産業財市場における延期モデルから投機モデルへのシフトを促進するアプローチ
Author(s)	笠原, 英一; 原島, なほみ; 中島, 成晃
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 19-23
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13939
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

新事業開発のプログラムにおける営業と技術による 相互作用の仮説検証プロセスの有用性に関する調査研究 ～産業財市場における延期モデルから投機モデルへのシフトを促進するアプローチ～

○笠原英一（立教大学大学院）、原島なほみ、中島成晃（アジア太平洋マーケティング研究所）

はじめに

本稿では、新事業開発で必要とされる様々な要素の中で特に、事業開発を推進する際のガイドラインとしてのプログラムに焦点を当てている。プログラムについては、「あらかじめ定められた推進ステップとツールやフレームワークの複合体で、新事業推進のガイドラインとなるもの」と定義する。

新事業の本質である不確実性を基に新事業開発を管理しようとするならば、初期の段階で筋の良くない事業開発テーマを間引いておく必要がある。そのためには、顧客のニーズに接している営業とソリューションの創出を考える技術という2つの機能組織間での相互作用が必要不可欠であると考えられる。本研究の狙いと比較的近い概念が、新事業開発プロセスである。新事業開発プロセスに関する研究については、伊藤（2006）の指摘にあるように、開発プロセスに直接携わるチャンピオンの視点、ミドルマネジメントの視点、トップマネジメントの視点という3つの方向からモデル研究が行われている。

産業財市場を活動領域とする日本の製造業の多くは、伝統的に顧客ごとに適応化するモデル（顧客からRFPを入手し、それに従い設計に着手するため延期モデルとも呼ばれる）であったが、このモデルでは、リスクは低いものの、他の顧客に展開することを前提としていないため、投資利益率を高めることが困難である。前もって同質のニーズを有していると想定される市場セグメントに、最大公約数的なニーズを充足させる標準的なソリューションを提供する標準化モデル（投機モデル）へのシフトが望まれている。

目的

新事業開発に関する必要不可欠な要素として、①新事業開発の価値観共有、②新事業開発戦略、③推進体制、④管理システム、⑤資金・人材等の資源配分、⑥人材の能力開発、⑦起業風土などが、起業論、組織論、企業革新論の分野で論じられている。本稿では、この7つの要素に加え、事業開発を推進する際のガイドラインとしてのプログラムの重要性を論じ、そのうえで、投機モデルによる新事業開発を推進する現場担当者の視点を中心に、「営業と技術による仮説検証プロセスの有無がプロジェクトの成否を左右する」という仮説を検証する。この検証プロセスを通して、事業開発プログラムとしての基本方向を明らかにすることを目的としている。

方向論

本研究を始めるにあたり、新事業開発を行っている産業財企業のチームにヒアリング調査を実施した。事業開発におけるガイドラインの重要性も含めて、新事業開発を推進するシステムをレビューし、7つの要素に加えて、ガイドラインとしての新事業開発プログラムを含めてモデル化した。さらに新事業推進プログラムに着目し、コンセプト開発、ビジネス・プラン開発の2つの段階において、営業と技術の相互作用の程度と新事業の成功率の間にある関係に絞り、詳細仮説を設定し、検証を行った。研究のフローは以下の通り。

- ① 先行研究のレビュー
- ② ヒアリング調査
- ③ 仮説設定
- ④ 仮説検証

先行研究のレビュー

新事業の成功を高めるためには、その推進主体としての組織に関する考察が不可欠である。組織を構

造としてとらえるのではなく、包括的な概念として拡大的に解釈するモデルがある。Peters (1980) は、組織というものは、価値観の共有 (shared value)、戦略 (strategy)、構造 (structure)、管理システム (system)、人材 (staff)、技能・技術 (skills)、企業文化 (style) の要素からなるとした。これが、7S モデルである。この考え方によると組織は、組織体であり、7つの要素が相互作用しながら、新しい環境に適応していくと考えることができる。

Mintzberg (1979) は、企業は成長するにつて、中心となっている市場へ効率的に適応するために、組織の構造、管理システム、企業文化を進化させていくと指摘している。新事業と既存事業では、不確実性としてのリスクのレベルが違うことをはじめとして、本質的に大きく異なっている。したがって、新事業開発を推進する際には、7つのSに関しても、既存事業のものとは異なるものとして意識的に考えていかなければ、事業の成功に悪い影響が出る。そういう意味からも、起業論、例えば Zimmer & Scarborough (1996) などでは、新事業を成功させるための要件として企業体としてのマネジメントの重要性が論じられている。

しかし、新事業開発プロジェクトを成功させるためには、起業風土の醸成、起業家のスキル開発も含めて、組織体を作るだけでは十分とは言えないのではないかというのが、我々の問題意識のベースにあった。同じような背景からコーポレート・アントレプレナーシップ (社内起業成長戦略) としての新事業開発には、「新規ビジネス設計の初期段階に利用できる枠組みやツールの提供」や「経営環境や目標に基づいた起業プログラム」が重要であることを Wolcott & Lippitz (2011) は指摘する。

また、この新事業開発に関して、成功確率を高める方法として、新事業開発のプロセスが各種マーケティングや製品開発のテキストで紹介されている。例えば、Kotler (2002)、Crawford & Benedetto (2000)、Thomas (1993) である。要約すると以下ようになる。アイデア創出及びスクリーニング→コンセプト開発及びコンセプトテスト→マーケティング戦略策定及び事業性評価→製品開発及び市場テスト→事業化。既存研究では、この流れを整理することにとどまっておき、このプロセスの中で特にどのような活動がポイントになるか等に関する実証データは記されていない。

ヒアリング調査

本研究に先立ち、大手印刷会社の新事業企画チーム、大手電機メーカーの新事業開発チーム、米国 IT 企業の新事業推進部に対して、個別にインデプス・インタビューを実施した。前述の7つのSに、新事業推進プログラムを加えて、8つの要素からなるモデルを作り、各構成要素の充足レベルと新事業開発結果の成否をまとめた。3社に対するヒアリング調査からも、「あらかじめ定められた推進ステップとツールやフレームワークの複合体で、新事業推進のガイドラインとなるもの」としてのプログラムの重要性が指摘された。

更に、プログラムに関しては、営業と技術の意見交換、相互作用の重要性の指摘もあった。事業は、提供物 (what to offer) と、提供物を通してニーズに応えていくべき対象 (whom to be satisfied) という2つの軸で定めることができる。提供物は、製品を使って定義することも可能であるし、その製品のベースとなっている技術や、製品に加えてサービスでも、または顧客の問題解決をトータルとして提供するソリューションでも定義することができる。また、提供物を通してニーズに応えていくべき対象 (whom to be satisfied) に関しても、顧客 (現在の顧客と潜在的な顧客) という限定的な単位で定めることができるし、その集合体としての市場、あるいはその企業群が存在している国や地域という拡大した単位で定めることも可能である。いずれにしても、新事業として成功するためには、「満たされないニーズに対する自社ならではの優位性のあるソリューションの提供」を通じた顧客価値の創出が必要不可欠である。そのためには、比較的強いニーズが存在しており、自社の開発力、生産力、営業力などの経営能力を生かすことのできるものであることがポイントである。市場のニーズに接している営業部門とソリューションを組み立てることのできる技術部門の相互作用が必要不可欠である。

図表 1 : 事業開発システムの構成要素と成功の関係

構成要素 (SSs)		Project A	Project B	Project C
ビジョン	Shared Value	○	△	○
戦略	Scope of business	○	△	○
組織	Structure	○	○	○
資金供給	Supplying money	○	○	○
人材	Skilled staff	△	△	○
プログラム	Series of planned events	×	×	○
制度	System	△	△	○
風土文化	Style	×	△	○
成功	Success	△	×	○

仮説の設定

先行研究レビューおよび事前のヒアリング調査から以下の仮説を設定した。

- 仮説 1 : 新事業開発において、新事業を推進するためのガイドラインとしてのプログラムがある場合は、ない場合に比べて成功確率が高くなる。
- 仮説 2 : 新事業推進プログラムで営業と技術のコラボレーションがある場合は、ない場合に比べて新事業開発の成功確率は高まる。
- 仮説 3 : 新規事業開発プログラムに関して、コンセプト開発段階ではターゲット市場とそのニーズがマーケティング・ミックスよりも重要である。
- 仮説 4 : 新規事業開発プログラムに関して、ビジネス・プラン作成段階ではマーケティング・ミックスがターゲット市場とそのニーズよりも重要である。
- 仮説 5 : 新規事業開発プログラムに関して、成果項目はコンセプト開発段階よりもビジネス・プラン作成段階において重要である。

仮説を検証のために調査会社を通してアンケート調査を行った。予備調査で日本国内の産業財分野に勤め、過去 10 年以内に自社の新規事業に主体的に関わった経験のあるものを抽出し、そこから更に 300 名の回答（うち有効回答 216）を集めた。

仮説 1 について、新規事業において事業開発システムの構成要素とその目標の達成を成功率としてカイ 2 乗検定を行った。その結果をまとめたものが図表 2 となる。プログラムの構成要素としてあげた 3 つの項目については、すべて有意差が確認された。よって、「新事業開発において、新事業を推進するためのガイドラインとしてのプログラムがある場合は、ない場合に比べて成功確率が高くなる。」とした仮説は支持された。

図表 2： 事業開発システムとの構成要素と新規事業成功率

		Positive	Negative	有意差
ビジョン	1.新規事業に関するビジョンはメンバーに示されていた	73.5%	66.9%	
	2.新規事業に関するビジョンはメンバーに理解されていた	73.6%	66.4%	
	3.新規事業に関するビジョンはメンバーに共感されていた	68.9%	70.8%	
戦略	4.新規事業の事業領域（対象市場と製品/サービス）は明確であった	73.9%	65.3%	
	5.新規事業の目標とすべき事業規模は明確であった	72.0%	67.3%	
	6.新規事業の目標達成期間は明確であった	79.8%	60.7%	**
組織	7.新規事業推進のためのサポート組織が社内にあった	79.4%	66.0%	
	8.新規事業推進の組織は主体的に意思決定ができた	79.8%	61.5%	**
	9.既存事業からのサポートを必要に応じて受けることができた	78.3%	64.7%	*
資金	10.予算配分は十分にされた	67.5%	71.4%	
	11.資金的には問題がなかった	66.7%	72.0%	
	12.必要に応じて社内のリソースは十分に使用できた	79.2%	65.3%	**
人材	13.人員は十分に配置された（人数）	80.0%	67.3%	
	14.発案者/責任者に十分な権限が付与された	77.9%	61.2%	**
	15.必要なスキルを持つ人材が配置された	79.2%	64.7%	*
プログラム	16.予め新規事業を推進するための形式的なマニュアルが存在していた	86.7%	67.2%	*
	17.社内でパターン化された一定の新規事業の進め方が存在していた	82.0%	66.3%	*
	18.新規事業の推進段階ごとに活用できるツールやフレームワークが存在	84.9%	65.0%	**
制度	19.わが社には成否にかかわらずチャレンジを評価する仕組みがある	78.9%	65.0%	*
	20.わが社では失敗しても再度、機会が与えられる	70.2%	69.7%	
	21.わが社には財務の数値以外の評価要素がある	72.7%	68.3%	
風土	22.わが社には、新しい物事にチャレンジする文化がある	75.9%	65.9%	
	23.わが社は、現状にとどまることのリスクを共有されている	71.6%	69.0%	
	24.わが社は、失敗を許容する文化を持つ	74.2%	68.0%	

*=5%有意、**=1%有意、***=0.1%有意

仮説 2~5 について、新規事業において営業部門と技術部門のコラボレーションとその成功率の比較を行った。(図表 3) 仮説 2 について、コラボレーションによる差はみられなかった。その理由として調査段階においてコラボレーションについて程度を 2 段階としたため、多くの解答がコラボレーション有となったことがあげられる。仮説 3 について、コンセプト開発段階とビジネス・プラン作成段階では成功率の大きな差は見られなかった。仮説 4 については、コンセプト開発段階よりもビジネス・プラン作成段階において成功率が高い傾向が見られた。仮説 5 については、コンセプト開発段階よりもビジネス・プラン作成段階において成功率が高い傾向が見られた。

図表 3： 新規事業プログラムにおけるコラボレーションと成功率

			コンセプト 開発段階	ビジネスプラン 作成段階
事業を構成	コンセプト	1.ターゲット	76.2%	78.8%
		2.顧客ニーズ	83.4%	83.4%
	マーケティング・ミックス	3.提供製品/サービス	82.1%	84.1%
		4.価格	81.5%	82.8%
		5.チャネル	49.0%	60.3%
		6.プロモーション	49.7%	59.6%
	機能戦略	7.研究・開発	73.5%	77.5%
		8.生産システム	70.2%	70.2%
成果項目	9.売上高	72.2%	79.5%	
	10.コスト	82.1%	88.7%	
	11.利益	80.8%	84.8%	

本研究において、新規事業ではその構成用として事業開発を推進する際のガイドラインとしてのプログラムの重要性が確認することができた。またコンセプト開発段階とビジネス・プラン作成段階それぞれにおいて、営業部門と技術部門のコラボレーションが重要であるということも一部確認できた。ただコラボレーションにおいては、その調査方法、調査設計の精度を上げていく必要性も明らかとなった。また、今回は営業と技術の社内間での相互作用を中心に考察したが、今後は顧客と営業との相互作用にもスポットを当てて検討する予定である。

参考資料

- 伊藤 (2006) 『新規事業開発を成功に導くマネジメント手法』、「イノベーションマネジメント、NO. 4」
- P. Kotler(2003) "Marketing Management," Prentice Hall
- T. Zimmerer & N. Scarborough(1996) "Entrepreneurship and New Venture Formation," Prentice Hall
- R. Thomas(1993) "New Product Development," John Willey & Sons
- C.M. Drawford & C.A. Di Benedetto(2000), "New Product Management," Irwin McGraw Hill