

Title	大企業における新規事業の成功要因：既存事業の組織・社員との関係性の視点から
Sub Title	
Author	清水, 美由記(Shimizu, Miyuki) 清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2022
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2022年度経営学 第3952号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002022-3952

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2022 年度）

論文題名

大企業における新規事業の成功要因
—既存事業の組織・社員との関係性の視点から—

主 査	清水 勝彦 教授
副 査	林 洋一郎 教授
副 査	村上 裕太郎 准教授
副 査	

氏 名	清水 美由記
-----	--------

論文要旨

所属ゼミ	清水 勝彦 研究会	氏名	清水 美由記
(論文題名)		大企業における新規事業の成功要因 —既存事業の組織・社員との関係性の視点から—	
(内容の要旨)			
<p>日本企業はバブル崩壊後、経営環境悪化に伴って設備投資を抑制し、リスクを伴う新しいチャレンジを止めてしまった。そしてその後は「失われた 30 年」と呼ばれる長期の経済停滞に苦しんでいる。一方、急速な技術革新や新型コロナウイルス感染症の流行など、企業を取り巻く環境は激しく変化し、日本企業においても持続的な成長のために新たなビジネスモデルへの転換やイノベーションが求められる状況にある。近年では、大企業での新規事業開発部門の立ち上げや、社内起業を推進する動きがあるが、残念ながら新規事業開発の取り組みはうまくいっているとはいえない。企業における新規事業創出の重要性は理解されているにも関わらず、なぜうまくいかないのだろうか。</p> <p>本研究の目的は、戦略や新規事業推進者個人の性格に言及した先行研究の観点ではなく、大企業で新規事業開発を行う特有の難しさである「新規事業推進者と既存事業社員の関係性および社内制度」に焦点を当て、新規事業の成功要因を明らかにすることである。具体的には、大企業での新規事業立ち上げ経験者を対象に、アンケート調査による定量分析と定性インタビューを行い、「既存事業の社員の新規事業を支援する意識」と「新規事業を支援する会社の制度」が、新規事業の推進時・推進後の成功にどのような影響を及ぼすかを仮説検証している。主要な結果は以下の通りである。</p> <p>[仮説を支持]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存事業社員の関心度・協力度、既存事業と異なる給与制度は、推進時の成果に繋がっている ✓ 挑戦を応援する企業風土、新規事業を支援する制度（教育研修・人材異動・リソース使用）は、新規事業推進後の社内に良い影響を与えている <p>[仮説の逆を支持]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存事業社員の邪魔度が高いほうが、推進時の成果や推進後の社内に良い影響を与えている ✓ 挑戦的な取り組みを応援する企業風土でないほうが、推進時の成果に繋がっている <p>仮説の逆を支持した結果に関して回答者に定性インタビューを実施し、以下の事実が分かった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 邪魔や反発がおきるほど、既存事業社員の関心度が高いことの表れである ✓ 邪魔をされるのは、新規事業が前進している証である ✓ 本人の強い信念や会社から離れて社外と繋がることで成功に繋がるケースもあるが、既存事業社員の関心度が低いと、単発での成功にとどまっている <p>これらの結果から、新規事業の成功に良い影響を与えるためには、「邪魔が入るほどに既存事業社員（特に部長以下の現場レベル）の関心度を高めることが重要」であり、会社の次のチャレンジを増やしていくためには、「適切な制度設計や既存事業社員の関心度を高め、挑戦を応援する企業風土にしていくことが大事」であることを示唆とする。結論をふまえ、「新規事業の活動が見える化し、既存事業と新規事業の知と心をつなぐこと」、そしてその土台を支える「挑戦を応援する制度」を整えることを提言する。</p>			

目次

第1章 日本企業の現状と本研究の背景	4
1. 1 日本企業の現状.....	4
1. 1. 1 バブル崩壊後の日本企業.....	4
1. 1. 2 日本企業における新規事業の推進状況.....	4
1. 2 研究テーマと目的.....	8
1. 2. 1 リサーチクエスション.....	8
1. 2. 2 研究目的・意義.....	8
第2章 理論的背景	9
2. 1 新規事業の定義.....	9
2. 2 新規事業に関連する先行研究.....	10
2. 2. 1 多角化戦略に関する研究.....	10
2. 2. 2 組織や人材に関する研究.....	11
第3章 仮説の導出	14
3. 1 仮説の導出方法.....	14
3. 2 新規事業担当者インタビュー.....	14
3. 3 本研究の仮説.....	16
第4章 分析方法	17
4. 1 分析対象.....	17
4. 1. 1 対象企業.....	17
4. 1. 2 定量調査の概要.....	18
4. 2 分析手法と変数.....	21
4. 2. 1 分析手法.....	21
4. 2. 2 目的変数.....	21
4. 2. 3 説明変数.....	22
4. 2. 4 コントロール変数.....	23
第5章 分析結果	24
5. 1 仮説①分析結果.....	24
5. 2 仮説②分析結果.....	26
5. 3 分析結果のまとめ.....	31
第6章 追加検証	32
6. 1 コントロール変数の追加.....	32
6. 2 t検定.....	36
6. 3 「邪魔度」を目的変数にした重回帰分析.....	38
第7章 定性インタビュー	42
第8章 結論・提言	43
8. 1 結論.....	43
8. 2 提言.....	44
第9章 成果と今後の課題	48
9. 1 成果.....	48
9. 2 今後の課題.....	49

謝辞

参考文献

別添資料：アンケート質問票

第1章 日本企業の現状と本研究の背景

1. 1 日本企業の現状

1. 1. 1 バブル崩壊後の日本企業

日本企業は1980年代、電化製品・自動車などの製造業を中心にイノベーション¹を起し、画期的な商品を生み出してきた。ところが、1990年代初頭のバブル崩壊後、経営環境の悪化に伴い、日本企業は設備投資を抑制。²リスクをとって新しいチャレンジをすることを止めた日本は「失われた30年」と呼ばれる長期の経済停滞に苦しむこととなった。蟻川・井上・齋藤・長尾(2017)によると、日本企業は世界各国企業と比較してリスクテイク水準³が極めて低く、そしてリスクに見合う利益を稼いでいないことが分かっている。2012年以降、リーマン・ショックからの回復やアベノミクスを経て、再び企業の業績は回復基調となったものの、日本企業にかつてのようなイノベティブな勢いはない。

一方で、第4次産業革命と呼ばれる技術革新のなか、極めて速いスピードで技術やビジネスモデルの転換が起こっている。新型コロナウイルスの流行による生活様式の変化は、この流れを更に加速させたといえるだろう。また、2022年からはロシアのウクライナ侵攻による地政学リスクの顕在化・資源高騰が起こるなど、企業を取り巻く環境は激しく変化している。VUCA時代と言われる今、過去の成功体験は必ずしも通用するとはいえず、日本企業においても、持続的な成長に向けて新たなイノベーションやビジネスモデルの転換へ積極的に投資していくことが求められている。

1. 1. 2 日本企業における新規事業の推進状況

近年は、前述の問題意識を抱いている企業を中心に、新規事業に取り組む動きが生まれている。企業の新規事業創出支援を行うアルファドライブによると、2019年7月時点の時価総額が3,000億円以上の日本の大企業の中で、中期経営計画を策定している企業は311社。その中の94.2%にあたる293社が中長期で取り組むべき重点テーマとして「新規事業」を掲げているという。

具体的な施策として挙げられるのが、新規事業開発部門の立ち上げや社内起業プログラムの創設、イノベーションを起こす人材の採用・教育などである。その他にも、大企業が

¹ 経済産業省(2019)の定義によると、「研究開発活動にとどまらず、1. 社会・顧客の課題解決につながる革新的な手法(技術・アイデア)で新たな価値(製品・サービス)を創造し、2. 社会・顧客への普及・浸透を通じて、3. ビジネス上の対価(キャッシュ)を獲得する一連の活動」を指す

² 2021/12/05 日本経済新聞 「日本の設備 停滞の20年」朝刊 p.1

³ 2006~2012年度の日本の個別企業のROAと産業中央値ROAの差分について標準偏差を算出し、業界における特異な投資行動をリスクテイクと捉えている

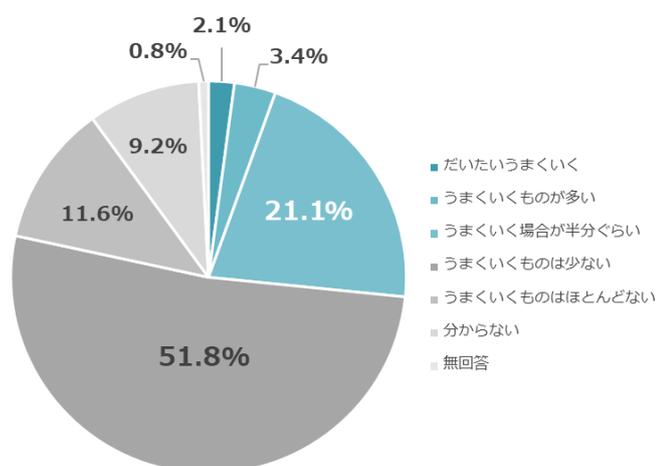
スタートアップ企業へ投資するコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）、スタートアップ企業との協同プロジェクトを推進するスタートアップ・アクセラレーションプログラム、社外の多様な人材と事業開発をするオープンイノベーションなど、社内外問わず新規事業を生み出す動きが加速している。

筆者の所属企業（製造業）においても、2018年に新規事業創出を専門とする部署が研究開発本部内に新設された。その後、2019年からは社内起業プログラムの開始、2020年には事業化を加速するための部署が新設、2022年には国内外のベンチャー企業や先端的な研究機関を対象に出資枠を設定するなど、新規事業を加速させる取り組みが始まっている。

多くの経営者が新規事業を生み出す重要性を認識し、実行に向けて推進している一方、PwCコンサルティングの調査（2021）によると、勤務先企業での新規事業開発について、「うまくいった企業（「だいたいうまくいく」「うまくいくものが多い」「うまくいく場合が半分ぐらい」の回答合計）は全体の3割に満たず、それ以外の企業はうまくいっていないことが明らかになっている。（図表 1-1）

多くの企業で重要性が認識されているにも関わらず、なぜ新規事業開発はうまくいかないのだろうか。一般的に、記事や書籍では、オズボーンのチェックリスト・KJ法といった新規事業を成功に導くためのアイデア創出の手法やフレームワーク、多角化の手法といった戦略論に焦点が当てられることが多いが、果たしてその通りに実行すれば新規事業は成功するのだろうか。

図表 1-1 勤務先企業での新規事業開発の状況（n=380）



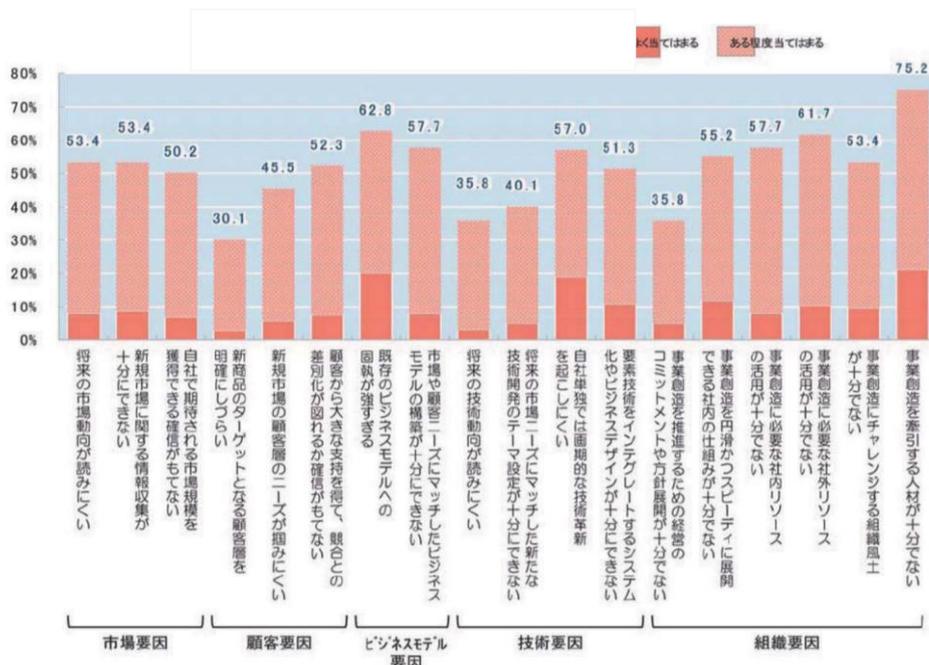
出所：PwCコンサルティング（2021）「新規事業実態調査 2016-2021」より筆者作成

一般社団法人日本能率協会が実施した調査（2015）では、新規事業の推進を阻害する要因を「市場との関係要因（市場要因）」「顧客との関係要因（顧客要因）」「自社のビジネスモデルに関する要因（ビジネスモデル要因）」「自社の技術に関する要因（技術要因）」「自社の組織に関する要因（組織要因）」の5つに分類して分析を行っている。（図表 1-2）

結果から読み解ける事実は以下の2点とされている。

- ① 5つの要因分類ごとに比較すると、特に「組織要因」、次いで「ビジネスモデル要因」に課題意識が高い。
- ② 組織要因では「事業創造を牽引する人材が十分ではない（75.2%）」が突出しており、以下「事業創造に必要な社外リソースの活用が十分でない（61.7%）」「事業創造に必要な社内リソースの活用が十分でない（57.7%）」「事業創造を円滑かつスピーディに展開できる社内の仕組みが十分でない（55.2%）」「事業創造にチャレンジする組織風土が十分でない（53.4%）」と続く。5割以上の企業が、人材・社内外リソース・社内の仕組み・組織風土が不十分であり、それゆえに事業創造活動がうまく進まないとしている。

図表 1-2 事業創造活動を推進するうえでの阻害要因（n=279）

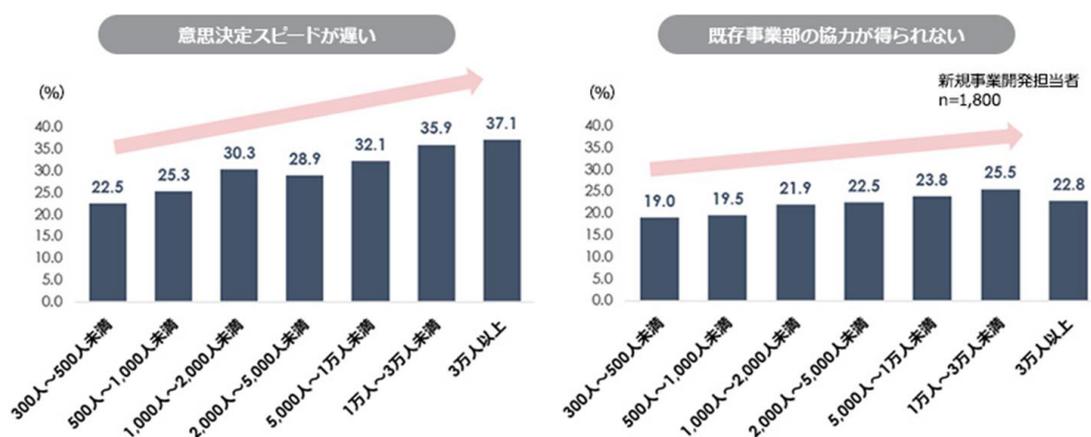


出所：一般社団法人日本能率協会（2015）

上記結果より、新規事業開発において、市場・顧客・ビジネスモデル要因も当然大切であるが、企業内で新規事業を行なう特有の難しさとして、「組織・人材の問題」が内在しているといえる。

また、パーソル総合研究所が行った調査（2022）によると、従業員規模が大きくなるほど「意思決定スピードが遅い」「既存事業部の協力が得られない」といった結果が出ている。（図表 1-3）大企業ほど組織の慣性が働き、新規事業開発における課題感が増加していることが推察される。

図表 1-3 従業員規模と新規事業開発の課題感の関係（n=1,800）



出所：パーソル総合研究所（2022）

1. 2 研究テーマと目的

1. 2. 1 リサーチクエスション

上記の問題意識をふまえ、本研究では以下のリサーチクエスションを設定する。

新規事業開発というと、アイデアの発想方法や戦略論に焦点が向きがちだが、大企業で新規事業を行う特有の難しさとして、既存事業の組織・人材も成功に影響を与えるのではないか。

1. 2. 2 研究目的・意義

本研究は、大企業で新規事業開発を行なう特有の難しさに着目し、アイデア創出の発想方法や戦略論という観点ではなく、アイデアや戦略を実行する際に課題となる「既存事業の組織・人材」に焦点を当てることで、新規事業の成功要因を明らかにすることが目的である。そして、成功要因を明らかにすることで、新規事業の推進者だけでなく、既存事業の組織で働く社員が当事者意識を持ち、全社的に新規事業の推進を支える役割を担うことを示唆したい。

上記を明らかにする本研究の意義は、以下の2点である。

① 研究の新規性

日本企業における新規事業推進者の声を研究対象とすることで、後述する先行研究で明らかになっていない「新規事業推進者と既存事業の組織・人材との関係性」から新規事業の成功要因を明らかにする。新たな切り口から研究を行なうことにより、今後の研究の発展に向けた興味・関心を喚起する発見や課題を提供できると考える。

② 実務への有用性

前述のとおり、新規事業の重要性を認識し、中長期で取り組むべき重点テーマとして「新規事業」を掲げている企業は多いが、上手くいっていないケースが多いことが分かっている。そのため、本研究の組織や制度に対する示唆は新規事業開発に苦戦する企業および、これから新規事業にチャレンジする企業の実務における活用が期待でき、貢献価値が高いと考える。

第2章 理論的背景

2.1 新規事業の定義

新規事業の定義は、先行研究の間でもその研究目的によって異なっている。本研究では、H.I.Ansoffの成長マトリックス（図表2-1）とE.B.RobertsとC.A.Berry（1985）の理論を用いて、対象となる新規事業の領域と開発方法を定義する。

H.I.Ansoffの成長マトリックスは、市場と製品を2軸におき、それぞれを既存・新規に分け、成長戦略を4つに分類して示したものである。本研究では、市場浸透をのぞく「新市場開拓」「新製品開発」「多角化」を新規事業として定義する。「市場浸透」を新規事業とみなさないのは、既存事業の強化策として既存事業内で行われる可能性が高いと考えるからである。

図表2-1 H.I.Ansoffの成長マトリックス

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透 (既存製品×既存市場)	新製品開発 (新規製品×既存市場)
	新規	新市場開拓 (既存製品×新規市場)	多角化 (新規製品×新規市場)

出所：H.I.Ansoff「Corporate Strategy」（1965）より筆者作成

また、企業が新規事業を開発する方法は多様であるが、E.B.Roberts と C.A.Berry (1985) は、企業が新規事業を創造・展開していくうえで選択しうる方法として、以下の7つの方法に分類している。

- | |
|---|
| ① 内部開発 (Internal Developments) |
| ② 買収 (Acquisitions) |
| ③ ライセンシング (Licensing) |
| ④ 社内ベンチャー (Internal Ventures) ⁴ |
| ⑤ ジョイント・ベンチャーまたは提携 (Joint Ventures or Alliances) |
| ⑥ ベンチャー・キャピタルおよびベンチャー育成 (Venture Capital and Nurturing) |
| ⑦ 教育を目的とする買収 (Educational Acquisitions) |

本研究においては、下線部の「①内部開発」「④社内ベンチャー」を新規事業開発の研究範囲とする。それ以外の5つの方法はパートナーが存在している点で、新規事業の成功に向けての不確定要素が増えると考えられるため、本研究での範囲には含まないこととする。

2. 2 新規事業に関連する先行研究

企業の新規事業に関する先行研究について、多角化戦略や組織・人材に関する研究がなされているが、「新規事業推進者と既存事業の組織・人材との関係性」から新規事業の成功要因を明らかにしている先行研究は確認できなかった。

以下、1. 多角化戦略に関する研究、2. 組織や人材に関する研究、に照準を当てて先行研究を詳述する。

2. 2. 1 多角化戦略に関する研究

R.P.Rumelt (1977)

代表的な多角化研究である R.P.Rumelt (1977) の研究は、多角化の戦略タイプを以下の9つに分類した。

- | | | |
|---------|----------|------------|
| ① 専業型 | ② 垂直統合型 | ③ 本業集約型 |
| ④ 本業拡散型 | ⑤ 本業非関連型 | ⑥ 関連集約型 |
| ⑦ 関連拡散型 | ⑧ 非関連受動型 | ⑨ コングロマリット |

⁴ E.B.Roberts と C.A.Berry (1985) は「企業内部に独立した事業体 (完全に独立した部門あるいはグループ)」と定義している

上記の多角化タイプと業績の関係性を分析した結果、③本業集約型と⑦関連集約型が最高の業績を上げる一方、コア事業から外れた分野への多角化である⑤本業非関連型、⑧非関連受動型をとった企業が、低い成果を示していることを明らかにした。

乾 (2020)

また、乾 (2020) は日本企業における事業の多角化を進める動機と業績の関係性について、「市場が好調で積極的な動機を持ちやすい環境よりも、市場が低迷している消極的な動機を持ちやすい環境の方が、多角化を進めた場合の業績 (ROA) が高い」ことを、実証研究を通じて明らかにしている。

以上は、戦略の観点で多角化と業績の関係性を明らかにした研究といえる。

2. 2. 2 組織や人材に関する研究

組織や人材に関する研究は、組織文化に関する研究と、個人・役職に着目した研究がある。

Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt (2001)

組織文化に関する研究として、Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt (2001) がイノベーションを引き起こす組織の特徴を詳述している。それによると、イノベティブな組織の要素として、「ビジョンの共有」「適切な組織構造」「鍵となる個人」「効果的なチームワーク」「個人の能力向上の継続と拡充」「豊富なコミュニケーション」「イノベーションへの幅広い参画」「顧客志向」「創造性のある社風」「学習する組織」が存在するとした。

個人・役職に着目した研究として、経営トップの重要性を説いた Gioia・Chittipeddi (1991)、新規事業推進者のパーソナリティに焦点をあてた大江 (2008)、新規事業担当者を取り巻く支援者の関係性を示す大江 (2008)、田中聡・中原淳 (2017) がある。

Gioia・Chittipeddi (1991)

経営トップの重要性を説いた Gioia・Chittipeddi (1991) によると、大規模公立大学を対象としたエスノグラフィー調査から、企業の戦略転換には CEO が決定的な役割を果たすことを示した。具体的には、組織および従業員個人のために新たな戦略の方向性を明示するとともに、組織および従業員個人に対して新たな戦略の遂行を動機付ける役割は CEO が果たしうるといものである。

大江 (2008)

大江 (2008) は、新規事業の推進者のパーソナリティに焦点をあて、社内起業家の要件は「違うけれど、違いすぎない人」とし、社内起業家として成功しているのは、起業家度テスト (EPT) で起業

家型 (D タイプ) の人がほとんどであるとしている。

また、大江 (2008) は、新規事業が失敗する理由として、試行錯誤の多さや今までの成功体験が原因で失敗するとし、既存事業では知識を最適化することによって利益が最大化する方法をとるが、新規事業では学習を中心にした展開方法を取り、学習を最適化する必要があるとしている。そして、どのようなことに注意して新規事業を推進すべきかを、新規事業の4つの成長段階と3つの推進機能の視点で図表 2-2 に表している。

図表 2-2 新規事業の枠組み

機能	担当部署	コンセプト段階	立ち上げ段階	急成長段階	統合段階
事業 実行	社内起業家 (新規事業推進者)	事業アイデアを選択する	事業活動を開始する	急成長に対応する	次の事業のアイデアを考える
直接的 支援	社内インキュベーションセンター (新規事業担当役員・部長・マネジャー)	企業戦略と適合する事業アイデアを選択する	社内の支援と資源を確保する	急成長に必要な内部支援システムを作る	自己満足を取り除く
間接的 支援	経営トップ	新規事業分野と利益目標を設定する	社内・社外の抵抗を取り除く	資源を確保する	新規事業を既存事業に統合する

出所：大江「なぜ新規事業は成功しないのか」(2008)より筆者作成

田中聡・中原淳 (2017)

田中聡・中原淳 (2017) は、新規事業担当者を対象にアンケートや取材を行ない、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスと学習成果を明らかにした。研究の結果、新規事業を通じた学習プロセスには、「他責思考期」「現実受容期」「反省的思考期」「視座変容期」の4つのフェーズがあることを示した。(図表 2-3) そのうえで、新規事業担当者 (創る人) とサポートする経営層や直属の上司 (支える人)、会社組織 (育てる組織) の三位一体の改革が重要であるとしている。

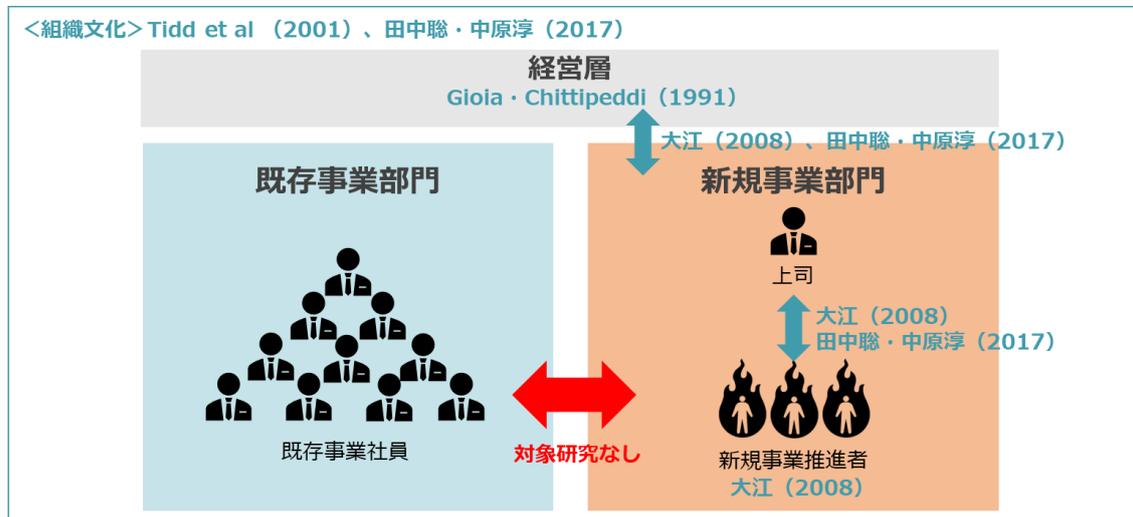
図表 2-3 事業を創る経験によって生じる学習プロセス

1. 他責思考期	経営陣・上司、既存事業部門、部下など周囲とのコンフリクトや挫折・失敗経験について、その責任の所在を他社や環境に向けている段階
2. 現実受容期	働く目的を自問自答し、新規事業への関わりを積極的に意味づけようとする思考が生じ、自身の置かれている状況を鳥瞰的な視点から捉え直そうとする段階
3. 反省的思考期	これまでの問題の原因や責任の所在を自分自身の能力やスキルの問題としてとらえ直す自責思考を持ち、過去の経験から培われた思考様式・行動様式を批判的に省みている段階
4. 視座変容期	一部門の責任者としての限定されたものの見方・考え方を拡張し、経営者としての視点から全社を俯瞰し、長期的な視野で会社の成長をとらえる視座を獲得している段階

出所：田中聡・中原淳「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証研究」(2017)より筆者作成

以上の組織や人材に関する先行研究をまとめると、図表 2-4 で示すことができる。

図表 2-4 新規事業推進者を取り巻くステークホルダーと先行研究



出所：先行研究を参考に筆者作成

図表 2-4 のとおり、組織や人材に関する研究には、組織文化・経営トップ・新規事業推進者のパーソナリティ・新規事業担当者を取り巻く支援者の関係性を示す研究がなされているが、「新規事業推進者と既存事業の組織・人材との関係性」から、新規事業の成功要因を明らかにしている先行研究は確認できなかった。

第3章 仮説の導出

3.1 仮説の導出方法

仮説導出にあたり、先行研究で明らかにされていない「新規事業推進者と既存事業の組織・人材との関係性」を理解するため、所属企業を含む5名（計4社）の新規事業経験者にインタビューを実施した。

3.2 新規事業担当者インタビュー

インタビューにご協力いただいた対象者は以下の通りである。

	年代	性別	立ち上げ時期	組織形態	現在の状況
消費財メーカー	30代	男性	2020年	社内ベンチャー	事業継続
消費財メーカー	30代	男性	2020年	社内ベンチャー	撤退
食品メーカー	40代	女性	2017年	社内ベンチャー	事業継続
通信業	30代	男性	2019年	内部開発	事業継続
不動産業	50代	男性	2000年	社内ベンチャー	事業継続

本論文においては、各インタビュー内容から得られた要点のみを記載することとする。インタビューから見えてきた「新規事業推進者と既存事業の組織・人材との関係性」に関する課題は、以下の3点である。

① 既存事業社員の批判・非協力的態度

事業を推進するにあたって、品質保証部や経理部等の既存事業社員とのやりとりが発生するが、早く判断することへのリスク回避・既存事業の優先などの理由から対応が遅く、新規事業の案件は後回しにされている実態があった。新規事業に対しては、「金食い虫」「企業の広報的な位置付け」と感じている社員もおり、既存事業の社員から心無い言葉をかけられた方もいた。

また、社内稟議に関しても、既存事業のルールに則った判断基準やスキームにより、「既存事業のミドルマネージャーの承認がないと進められない」「判断が遅くスピード感がない」等の声もあがった。

② チャレンジを奨励する評価制度になっていない

新規事業にチャレンジをしても、会社の人事評価がチャレンジを奨励する指標になっていないこともあげられた。新規事業の立ち上げ期は、まだ投資回収ができず、実績が低調であることが考えられる。そのため、人事評価では最低点がついてしまい、チャレンジすることへのモチベーションが続かない状況となっている。

③ 新規事業推進者の孤独

インタビューを通して、共通してあがった声は「新規事業の推進者は孤独である」ということである。社内に新規事業に精通した社員はほぼいないため、誰にも相談できないなか、自分自身で決断しなければならない。今までのように上司の指示に従って動くのではなく、自らの意思で決断・実行することへの恐怖心や責任に対するプレッシャーを感じる声もあがった。

また、新規事業の種類によっては「出島モデル」として組織を分けられることにより、物理的に既存事業の社員とは隔離された環境にいることもある。出向扱いとして別会社で新規事業を推進している社員は、大企業で新規事業開発に取り組むメリットであるリソース（社内人材のスキル・製造設備・知名度など）が活用できず、大変な挑戦のなかで、孤独感や既存事業の組織・社員との関係性から「心が折れそうになった」との声も聞かれた。

上記課題は、今回インタビューを実施した一部の新規事業推進者の声ではあるが、業界や組織形態に関わらず、共通に抱えている問題を数多く確認することができた。企業で働く社員がある日、新規事業の推進者となり、自らの意志で決断・実行する際の重圧感・責任感は計り知れない。そのような新規事業推進者に対する会社の協力的な態度、つまり「既存事業社員の協力や新規事業を支援する社内制度」があれば、彼らがスムーズに業務を進められるだけでなく、孤独も減って挑戦を続けていけることができるのではないだろうか。

3. 3 本研究の仮説

前述の先行研究と新規事業担当者インタビューをふまえ、仮説の導出を行う。

【既存事業社員に関する仮説】

新規事業担当者インタビューより、既存事業社員からの批判や非協力的な態度があることが明らかになった。既存事業社員が新規事業に対して理解があり、間接部門の対応や社内承認が遅れることがなくスムーズに業務を進めることができれば、開発のスピードが上がり、事業の成功確率も上昇するのではないかと考えられる。また、既存事業社員からの応援があれば新規事業推進者の孤独や辛さも減り、挑戦を続けていける環境になると考えられる。このような認識を踏まえて、既存事業社員について次の仮説を導出した。

【仮説①】

既存事業社員の新規事業を支援する意識が高いと、新規事業の成功に良い影響を与える。

【社内制度に関する仮説】

新規事業担当者インタビューより、会社の人事評価がチャレンジを奨励する指標になっていないことが明らかになった。既存事業と同じ指標（数値実績や事業規模）で評価されることにより、人事評価で最低点がついた方もいた。田中聡・中原淳（2017）の先行研究のとおり、新規事業を通じた学習プロセスには、最初に「他責思考期」が訪れる。挑戦する社員が損をしない仕組みが整っていれば、上手いかない理由を他責にすることなく、新規事業への挑戦を続けていけると考えられる。このような認識を踏まえて、社内制度について次の仮説を導出した。

【仮説②】

新規事業推進者を支援する制度が整っていると、新規事業の成功に良い影響を与える。

また、新規事業は「千3つ⁵」と言われるようにチャレンジする数が勝負となってくる。新規事業に今後挑戦する母数を増やすためにも、まずは新規事業推進者がスムーズに業務でき、挑戦を続けやすい環境となるよう、「既存事業社員の支援や会社の制度」が彼らを支える必要があると考える。そして、その組織風土を醸成することが、「新規事業にチャレンジしたい」と志す社員を増やし、新規事業の成功確率を高めることに繋がるのではないか。

⁵ 1000 のアイデアのうち、実現するのは3つという意味

第4章 分析方法

4.1 分析対象

4.1.1 対象企業

本研究においては、従業員規模が大きくなるほど「意思決定スピードが遅い」「既存事業部の協力が得られない」といった前述のパーソル総合研究所が行った調査(2022)を参考に、より「組織の慣性」が働きやすく、既存事業の組織・人材に対する課題感が増していると想定される大企業を研究対象とする。「組織の慣性」とは、現行の戦略や方法を守ろうとする力、これまで通りのやり方に固執しようとする力であり、つまりは「企業が現状のままでも在り続けようとする力」のことである。

大企業の定義として、中小企業基本法における中小企業従業員の定義⁶を参考に、中小企業の従業員数を超える企業を大企業とする。具体的には以下のとおりである。

<大企業の定義>

製造業その他：従業員数300人以上

卸売業：従業員数100人以上

サービス業：従業員数100人以上

小売業：従業員数50人以上

なお、田中聡・中原淳(2017)の調査より、新規事業開発を推進する業種は、製造業からインフラ事業に至るまで多岐に渡っているため、本研究では全業種を研究対象とする。

⁶ 中小企業庁「中小企業者の定義」<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

4. 1. 2 定量調査の概要

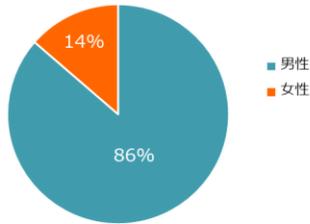
仮説検証にあたり、新規事業立ち上げを経験した大企業の正社員を対象に、WEBによるアンケート調査で実態データを収集した。アンケートの調査概要は以下のとおりである。

■アンケート調査概要

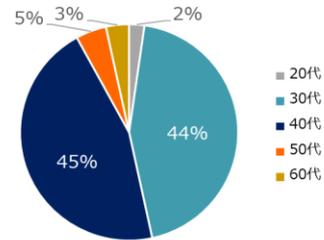
- 調査目的 : 大企業における新規事業開発推進者と既存事業に従事する組織・人材との関係性を明らかにするため、新規事業開発の実態を把握すること
- 調査期間 : 2022年10月11日(火)～10月31日(月)
- 調査方法 : WEBによるアンケート (Google Form 使用)
- 業種 : 全業種
- 調査対象 : 大企業の正社員、新規事業立ち上げ経験者 (兼任や過去経験も含む)
- 回答数 : 88名、うち分析対象者50名
- 男女構成 : 男性86% 女性14% (回答者計)
- 年代構成 : 20代2%、30代44%、40代45%、50代5%、60代3% (回答者計)
その他、詳細は次頁の「アンケート回答者の属性」参照
- 質問事項 : 次々頁の「アンケート内容」参照
実際に配布された質問票の画面は、巻末の別添資料を参照
- その他 : 友人・知人を介してWEBアンケートを配布・回収を実施した。
定性インタビューを見据え、任意で会社名・氏名・連絡先を聴取。

■ アンケート回答者の属性 (n=88)

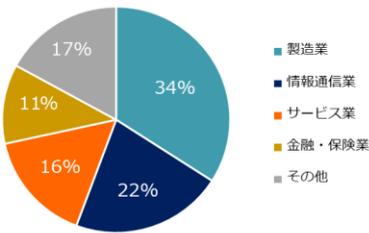
■ 性別



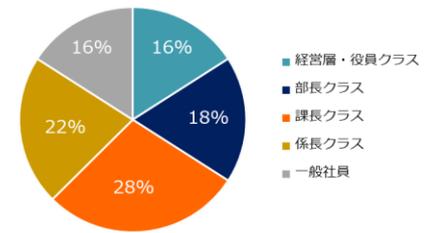
■ 年代



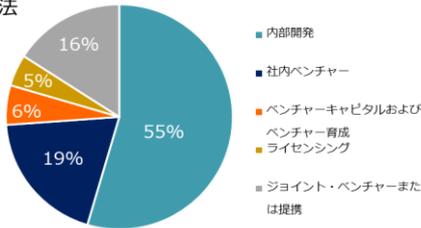
■ 業種



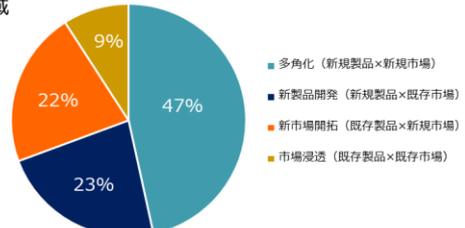
■ 役職



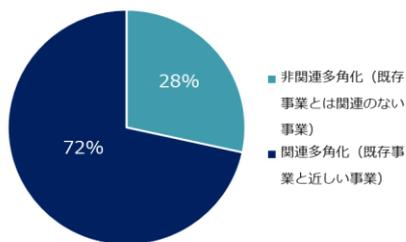
■ 開発方法



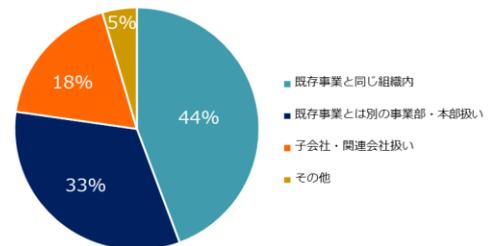
■ 領域



■ 既存事業との関連性



■ 組織形態



■アンケート内容

本人属性	Q1.性別
	Q2.年齢
	Q3.勤務地（都道府県・海外の方は国名）
会社属性	Q4.あなたの会社の業種に最もよく当てはまるものをお選びください
本人属性	Q5.あなたの役職を教えてください
	Q6.あなたは現在、新規事業を推進していますか
	Q7.直近担当された新規事業を推進する前に、新規事業の推進経験はありましたか
	Q8.直近担当された新規事業を推進する前に、その会社で経験した職種を全て選択してください（複数回答可）
会社属性	Q9.勤務している企業には何年在籍されていますか
	Q10.勤務している企業の連結従業員数を教えてください
	Q11.勤務している企業は創業から何年経っていますか
新規事業経緯	Q12.勤務している企業の経営形態を教えてください
	Q13.新規事業がスタートした経緯を教えてください
	Q14.あなたが新規事業推進を担当するに至った経緯を教えてください
成果	Q15.現在の事業のステージに最も近いものをお選びください
	Q16.目標数値（売上・利益・顧客数など）に対して、結果や進捗はいかがですか
	Q17.会社からの期待値に対して、結果や進捗の評価はいかがですか
	Q18.あなたの期待値に対して、結果や進捗の評価はいかがですか
	Q19.あなたが新規事業を推進した後、新規事業にチャレンジする数は社内で増えましたか
	Q20.あなたが新規事業を推進した後、その知見が社内に発信・共有されていますか
新規事業属性	Q21.あなたが新規事業を推進した後、その知見が会社の次のチャレンジに活かされていますか
	Q22.あなたの推進している・していた新規事業の開発方法について教えてください
	Q23.上記の画像を参考に、あなたの推進している・していた新規事業の領域に最も近いものをお答えください
	Q24.あなたが推進している・していた新規事業と既存事業の関連性を教えてください
	Q25.あなたが推進している・していた新規事業の組織形態に当てはまるものをお答えください
	Q26.新規事業を推進するチーム内では、どの程度意思決定ができますか
既存事業社員	Q27.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員は、新規事業に関心が高いと思いますか [役員]
	Q27.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員は、新規事業に関心が高いと思いますか [部長クラス]
	Q27.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員は、新規事業に関心が高いと思いますか [チームリーダークラス]
	Q27.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員は、新規事業に関心が高いと思いますか [一般社員]
	Q28.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員は、新規事業に協力的だと思いますか [役員]
	Q28.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員は、新規事業に協力的だと思いますか [部長クラス]
	Q28.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員は、新規事業に協力的だと思いますか [チームリーダークラス]
	Q28.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員は、新規事業に協力的だと思いますか [一般社員]
	Q29.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員に、新規事業の足を引っ張られる・邪魔をされることはありますか [役員]
	Q29.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員に、新規事業の足を引っ張られる・邪魔をされることはありますか [部長クラス]
制度	Q29.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員に、新規事業の足を引っ張られる・邪魔をされることはありますか [チームリーダークラス]
	Q29.あなたの会社で既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員に、新規事業の足を引っ張られる・邪魔をされることはありますか [一般社員]
	Q30.新規事業と既存事業間の人材の異動はありますか
	Q31.既存事業のリソースは新規事業に使用できる環境や制度になっていますか（例：設備・社名・既存事業の人材など）
経営層	Q32.新規事業に対する評価制度について、最も当てはまるものをお答えください
	Q33.既存事業と新規事業で評価制度に違いはありますか
	Q34.既存事業と新規事業で給与制度に違いはありますか
	Q35.社長や経営層の新規事業に対するコミットメント度（責任を持って深く関与する度合い）はどの程度ですか
社風	Q36.あなたの会社における新規事業の旗振り役・先導者はどなたでしょうか
	Q37.あなたが推進する新規事業の立ち上げ時に、明確な目標設定はありましたか（予算・業績目標・撤退基準など）
	Q38.あなたの会社の組織風土は、トップダウン・ボトムアップどちらが近いでしょうか
	Q39.あなたの会社では、社内の人材流動性は高いでしょうか（ジョブローテーションがあるなど）
	Q40.あなたの会社は、新規事業など挑戦的な取組を応援する企業風土でしょうか
	Q41.あなたの会社では、企業のビジョン・ミッションや中期経営計画はどれぐらい社員へ浸透しているでしょうか
個人性格	Q42.あなたの会社では、中期経営計画などに新規事業に関することが言及されていますか
	Q43.あなたの会社では、新規事業に関する教育や研修はありますか
	Q44.あなたご自身について、社内外の他の人と比べて当てはまるものを全て選択してください（複数回答可）
その他	Q45.あなたがやろうとしている新規事業の組織について、一般的な会社や組織と比べて当てはまるものを全て選択してください（複数回答可）
	氏名（任意）
	会社名（任意）
	メールアドレス（任意）
企業内での新規事業推進に関して、苦労している点や改善すべきだと感じる点、やりがいなどを自由にご記載ください。（任意）	

4. 2 分析手法と変数

4. 2. 1 分析手法

本研究では、統計解析ソフト IBM SPSS Statics version28 の重回帰分析（最小二乗法）を用いて、前述のアンケート調査で得たデータから新規事業の成功に影響を与える要因を分析する。

4. 2. 2 目的変数

「新規事業の成功に良い影響」を表す変数として、アンケート回答者自身が推進した新規事業そのものの成果と、推進後に社内へどのような影響を与えたか、の 2 つの視点に分けて、アンケート調査より変数を採用する。使用するデータとの対応表は図表 4-1 のとおりである。

- (1) アンケートに回答した新規事業担当者が、推進した新規事業そのものの成果
 - ・ 目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率
 - ・ 会社からの期待値に対して、結果や進捗が期待通りである
 - ・ 自分の期待値に対して、結果や進捗が期待通りである
- (2) アンケートに回答した新規事業担当者が、新規事業を推進した後の社内への影響
 - ・ 新規事業推進後、新規事業にチャレンジする数が社内で増えている
 - ・ 新規事業推進後、その知見が社内に発信・共有されている
 - ・ 新規事業推進後、その知見が会社の次のチャレンジに活かされている

図表 4-1 目的変数と使用するデータ

目的変数	尺度	使用データ
目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率	7段階	アンケート項目Q16より、 下記の基準で1～7までの7段階に区分 1：40%未満（数値目標はない含む） 2：40～60%未満 3：60～80%未満 4：80～100%未満 5：100～120%未満 6：120～140%未満 7：140%以上
会社からの期待値に対して、結果や進捗が期待通りである	5段階	アンケート項目Q17を採用
自分の期待値に対して、結果や進捗が期待通りである	5段階	アンケート項目Q18を採用
新規事業推進後、新規事業にチャレンジする数が社内で増えている	5段階	アンケート項目Q19を使用
新規事業推進後、その知見が社内に発信・共有されている	5段階	アンケート項目Q20を使用
新規事業推進後、その知見が会社の次のチャレンジに活かされている	5段階	アンケート項目Q21を使用

筆者作成

4. 2. 3 説明変数

仮説①②を表す指標について、先行研究が存在しないため、事前インタビューをもとに以下の変数を採用した。使用するデータとの対応表は図表 4-2 のとおりである。

仮説①：「既存事業社員の新規事業を支援する意識」の変数

- 1-a：既存事業社員（役員・部長・リーダー・一般社員）⁷の関心度が高い
- 1-b：既存事業社員（役員・部長・リーダー・一般社員）の協力度が高い
- 1-c：既存事業社員（役員・部長・リーダー・一般社員）の邪魔度が低い⁸
- 1-d：新規事業など挑戦的な取組を応援する企業風土である
- 1-e：中期経営計画などで新規事業について言及されている

仮説②：「新規事業推進者を支援する制度」の変数

- 2-a：新規事業に関する教育や研修がある
- 2-b：新規事業と既存事業間で人材の異動がある
- 2-c：既存事業のリソースが新規事業に使用できる環境や制度になっている
- 2-d：プロセスを重視する評価制度である
- 2-e：既存事業と新規事業は異なる評価制度である
- 2-f：既存事業と新規事業は異なる給与制度である

図表 4-2 説明変数と使用するデータ

説明変数	尺度	使用データ
1-a：既存事業社員(役員・部長・リーダー・一般社員)の関心度が高い	5段階	アンケート項目Q27を採用
1-b：既存事業社員(役員・部長・リーダー・一般社員)の協力度が高い	5段階	アンケート項目Q28を採用
1-c：既存事業社員(役員・部長・リーダー・一般社員)の邪魔度が低い	5段階	アンケート項目Q29を採用
1-d：新規事業など挑戦的な取組を応援する企業風土である	5段階	アンケート項目Q40を採用
1-e：中期経営計画などで新規事業について言及されている		アンケート項目Q42より、下記のダミー変数を作成 1：言及されている 0：言及されていない/中期経営計画はない
2-a：新規事業に関する教育や研修がある		アンケート項目Q43より、下記のダミー変数を作成 1：教育や研修がある 0：ない
2-b：新規事業と既存事業間で人材の異動がある	5段階	アンケート項目Q30を採用
2-c：既存事業のリソースが新規事業に使用できる環境や制度になっている	5段階	アンケート項目Q31を採用
2-d：プロセスを重視する評価制度である		アンケート項目Q32より、下記のダミー変数を作成 1：プロセス重視 0：結果重視
2-e：既存事業と新規事業は異なる評価制度である		アンケート項目Q33より、下記のダミー変数を作成 1：評価制度に違いあり 0：同じである
2-f：既存事業と新規事業は異なる給与制度である		アンケート項目Q34より、下記のダミー変数を作成 1：給与制度に違いあり 0：同じである

筆者作成

⁷ 質問票では役員・部長・リーダー・一般社員に分けて、それぞれ聴取している

⁸ 質問票では5段階尺度で邪魔度が高いほど5となるので、負の相関で仮説が支持される

4. 2. 4 コントロール変数

コントロール変数については、企業規模や業種、経営形態による影響をコントロールするため、図表 4-3 のとおり設定している。

図表 4-3 コントロール変数

コントロール変数	尺度	使用データ
企業規模	7段階	アンケート項目Q10より、下記の基準で1~7までの7段階に区分 1：100名未満 2：100~300名未満 3：300~1,000名未満 4：1,000~3,000名未満 5：3,000~5,000名未満 6：5,000~10,000名未満 7：10,000名以上
業種		アンケート項目Q4より、下記のダミー変数を作成 1：製造業 0：サービス業・その他
経営形態		アンケート項目Q12をより、下記のダミー変数を作成 1：オーナー 0：非オーナー

筆者作成

第5章 分析結果

5. 1 仮説①分析結果

まず、仮説①「既存事業社員の新規事業を支援する意識が高いと、新規事業の成功に良い影響を与える」を検証する。

統計分析の結果、以下の仮説が支持された。

【仮説を支持】

- 1-a：既存事業社員（役員・部長）の関心度が高いほど、
推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い。
- 1-b：既存事業社員（一般社員）の協力度が高いほど、
推進した新規事業が自分の期待値に対して、結果や進捗が期待通りである。
- 1-c：既存事業社員（一般社員）の邪魔度が低いほど、
新規事業推進後、その知見が社内に発信・共有されている。
- 1-d：新規事業など挑戦的な取組を応援する企業風土であるほど、
新規事業推進後、新規事業にチャレンジする数が社内で増えている。
- 1-d：新規事業など挑戦的な取組を応援する企業風土であるほど、
新規事業推進後、その知見が会社の次のチャレンジに活かされている。

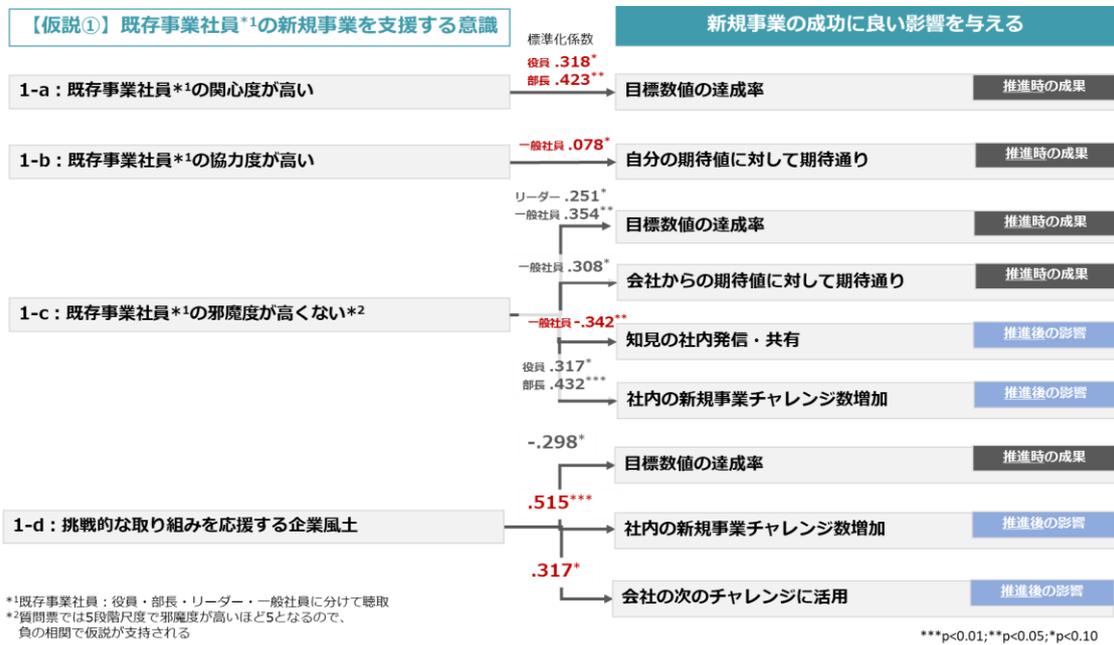
また、以下は当初の仮説とは逆を支持した。

【仮説の逆を支持】

- 1-c：既存事業社員（リーダー・一般社員）の邪魔度が高いほど、
推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い。
- 1-c：既存事業社員（一般社員）の邪魔度が高いほど、
推進した新規事業が会社からの期待値に対して、結果や進捗が期待通りである。
- 1-c：既存事業社員（役員・部長）の邪魔度が高いほど、
新規事業推進後、新規事業にチャレンジする数が社内で増えている。
- 1-d：新規事業など挑戦的な取組を応援する企業風土でないほど、
推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い。

これらの結果抜粋を次頁の図表 5-1、相関行列表と仮説検証の結果詳細を後段の図表 5-3、5-4 に示す。これらの結果の解釈は「5. 3 分析結果のまとめ」で後述する。

図表 5-1 仮説①の結果抜粋



筆者作成

5. 2 仮説②分析結果

次に、仮説②「新規事業推進者を支援する制度が整っていると、新規事業の成功に良い影響を与える」を検証する。

統計分析の結果、以下の仮説が支持された。

【仮説を支持】

- 2-a：新規事業に関する教育や研修があると、
新規事業推進後、その知見が社内に発信・共有されている。
- 2-a：新規事業に関する教育や研修があると、
新規事業推進後、その知見が会社の次のチャレンジに活かされている。
- 2-b：新規事業と既存事業間で人材の異動があるほど、
新規事業推進後、新規事業にチャレンジする数が社内で増えている。
- 2-c：既存事業のリソースが新規事業に使用できる環境や制度になっているほど、
新規事業推進後、その知見が社内に発信・共有されている。
- 2-f：既存事業と新規事業は異なる給与制度であると、
推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い。
- 2-f：既存事業と新規事業は異なる給与制度であると、
推進した新規事業が自分の期待値に対して、結果や進捗が期待通りである。

これらの結果抜粋を次頁の図表 5-2、相関行列表と仮説検証の結果詳細を図表 5-3、5-4 に示す。これらの結果の解釈は「5. 3 分析結果のまとめ」で後述する。

図表 5-2 仮説②の結果抜粋



筆者作成

図表 5-3 相関行列表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1 目標数値の達成率	1.000																													
2 会社からの期待通り	.258	1.000																												
3 本人の期待通り	.165	.522**	1.000																											
4 社内のチャレンジ数増加	-.119	.284*	.195	1.000																										
5 知見の社内共有・発信	-.090	-.043	-.096	.358*	1.000																									
6 次のチャレンジに活用	-.046	.428**	.197	.625**	.454**	1.000																								
7 企業規模	.001	.089	-.089	.009	.090	.127	1.000																							
8 業種	-.510**	.215	.020	.145	.192	.267	-.026	1.000																						
9 オーナー・非オーナー	-.062	-.316*	-.248	-.242	.068	-.292*	-.194	.060	1.000																					
10 関心度 [役員]	.020	.138	.167	.256	.170	.195	.014	.066	.014	1.000																				
11 関心度 [部長]	.162	.275	.176	.341*	.217	.480**	.136	-.042	-.262	.573**	1.000																			
12 関心度 [チームリーダー]	.156	.209	.083	.228	.018	.273	-.084	-.019	-.119	.314*	.587**	1.000																		
13 関心度 [一般社員]	-.114	.079	-.052	.321*	.213	.133	-.236	.258	.040	.064	.191	.576**	1.000																	
14 協力度 [役員]	-.053	.197	.307*	.246	.107	.159	-.169	.000	.009	.668**	.449**	.357*	.141	1.000																
15 協力度 [部長]	-.076	.231	.141	.313*	.194	.391**	.001	.049	.406**	.316*	.675**	.344*	.117	.552**	1.000															
16 協力度 [チームリーダー]	-.078	.246	.042	.236	-.018	.238	-.131	.212	-.325*	.069	.383**	.524**	.464**	.386**	.637**	1.000														
17 協力度 [一般社員]	-.149	.214	-.037	.327*	.155	.193	-.157	.298*	-.138	.009	.156	.345*	.662**	.295*	.403**	.765**	1.000													
18 邪魔度 [役員]	.082	.029	-.189	.040	-.017	.009	.075	.003	-.093	.400**	-.295*	-.044	.110	.508**	-.214	-.093	.072	1.000												
19 邪魔度 [部長]	.260	.038	.012	.089	-.104	-.047	.180	-.032	.000	-.206	-.290*	-.040	.136	.420**	.453**	-.151	.038	.753**	1.000											
20 邪魔度 [チームリーダー]	.206	.075	.120	.035	-.046	.012	.298*	-.015	.075	-.026	-.205	-.004	.062	-.230	.385**	-.294*	-.075	.560**	.803**	1.000										
21 邪魔度 [一般社員]	.219	.075	.098	-.109	-.018	-.021	.365**	-.022	.027	-.064	-.192	-.045	-.088	-.229	-.265	-.257	-.208	.485**	.625**	.843**	1.000									
22 挑戦的な取組を応援する企業風土	-.233	.132	.104	.382**	.144	.298*	.246	.001	.004	.384**	.474**	.313*	.204	.493**	.402**	.275	.203	.366**	-.324*	-.140	-.158	1.000								
23 中計で新規事業言及あり	-.133	.165	.248	.218	.155	.292*	.297*	.065	-.242	.317*	.321*	.042	-.084	.179	.207	.020	-.155	-.073	.017	.062	.052	.145	1.000							
24 新規事業教育・研修あり	-.177	.186	.111	.282*	.305*	.394**	.350*	.216	-.030	.154	.178	.151	.118	.203	.227	.135	.164	.085	.108	.313*	.283*	.396**	.277	1.000						
25 新規と既存間の人材異動あり	.041	.038	.078	.205	-.041	.154	-.005	-.016	.004	.220	.378**	.346*	.109	.146	.220	.277	.079	-.326*	-.176	-.164	-.213	.151	.175	-.058	1.000					
26 既存事業のリソース使用可能	.122	.146	.188	.148	.187	.291*	-.091	-.046	-.167	.200	.386**	.371**	.002	.348*	.474**	.301*	.065	-.127	-.291*	-.108	.044	.199	-.035	.092	.342*	1.000				
27 プロセス重視の評価制度	.086	.139	.019	.113	-.024	.092	.300*	-.097	-.185	.064	.144	.176	-.030	.120	.201	.167	.001	.132	.186	.153	.194	.196	.309*	.434**	.054	-.006	1.000			
28 既存事業と異なる評価制度	.317*	.255	-.074	.127	-.054	.231	-.003	-.042	-.079	.083	.153	.075	-.199	.124	.098	.082	-.032	.039	-.024	-.116	-.120	-.064	.079	-.002	-.067	-.059	.135	1.000		
29 既存事業と異なる給与制度	.369**	.231	.271	.076	-.123	.374**	-.063	-.102	-.109	.093	.295*	.019	-.261	.248	.185	.119	-.136	-.196	-.099	-.148	-.121	.077	.109	-.024	.069	.179	-.048	.497**	1.000	

** 相関係数は 1% 水準で有意

* 相関係数は 5% 水準で有意

図表 5-4 仮説検証の結果詳細

		目標数値の達成率				会社からの期待値に対する成果				自分の期待値に対する成果			
コントロール変数	業種	-0.332 **	-0.295 **	-0.286 **	-0.329 **	0.244	0.254 *	0.258	0.236	0.046	0.068	0.104	0.100
コントロール変数	企業規模	0.055	0.055 *	0.074	0.015	-0.022	-0.057	-0.064	-0.140	-0.160	-0.241	-0.291	-0.383 *
コントロール変数	オーナー・非オーナー	-0.025	-0.045 *	-0.063	-0.060	-0.304 *	-0.291	-0.320 **	-0.315 *	-0.240	-0.244	-0.290 *	-0.276
仮説1-a	関心度	役員	0.318 *			0.011				-0.113			
		部長	0.423 **			0.131				0.009			
		チームリーダー	0.244			0.094				0.024			
		一般社員	0.151			-0.041				-0.147			
仮説1-b	協力度	役員	-0.325			0.075				0.250			
		部長	-0.259			-0.011				-0.053			
		チームリーダー	-0.088			0.015				-0.079			
		一般社員	-0.011			0.161				0.078 *			
仮説1-c	邪魔度	役員	0.021			0.169				-0.024			
		部長	0.193			0.182				0.154			
		チームリーダー	0.251 *			0.210				0.265			
		一般社員	0.354 **			0.308 *				0.321			
仮説1-d	挑戦的な取組を応援する企業風土	-0.245	-0.298 *	-0.261 *	-0.182	0.110	0.106	0.115	0.182	-0.039	0.132	0.152	0.214
仮説1-e	中計で新規事業言及あり	-0.225	-0.217	-0.168	-0.154	0.023	0.016	0.036	0.070	0.206	0.230	0.202	0.230
仮説2-a	新規事業教育・研修あり	-0.032	-0.065	-0.147	-0.139	0.036	0.032	-0.014	-0.015	0.078	0.060	-0.001	0.038
仮説2-b	新規と既存間の人材異動あり	0.124	0.068	0.125	0.168	0.079	0.015	0.031	0.069	0.045	0.032	0.062	0.092
仮説2-c	既存事業のリソース使用可能	0.108	0.109	0.020	0.005	0.050	0.091	0.049	0.003	0.002	0.093	0.043	-0.054
仮説2-d	プロセス重視の評価制度	0.158	0.129	0.113	0.082	0.046	0.049	0.060	0.033	-0.014	-0.027	-0.002	-0.054
仮説2-e	既存事業と異なる評価制度	0.077	0.079	0.077	0.149	0.176	0.197	0.198	0.218	-0.248	-0.223	-0.213	-0.217
仮説2-f	既存事業と異なる給与制度	0.418 ***	0.318 **	0.424 ***	0.390 **	0.116	0.070	0.117	0.097	0.293	0.310 *	0.332 *	0.279

***p<0.01,**p<0.05,*p<0.10

図表 5-4 仮説検証の結果詳細 (つづき)

		チャレンジ数の増加				知見の社内発信・共有				次のチャレンジ			
コントロール変数	業種	0.111	0.115	0.125	0.039	0.089	0.087	0.092	0.009	0.230 *	0.229 *	0.248 *	0.179
コントロール変数	企業規模	-0.214	-0.267 *	-0.291 *	-0.144	-0.014	-0.013	0.011	0.194	-0.103	-0.086	-0.062	0.002
コントロール変数	オーナー・非オーナー	-0.300 **	-0.272 *	-0.362 **	-0.265 *	0.087	0.165	0.091	0.185	-0.229 *	-0.204	-0.281 *	-0.224
仮説1-a	関心度	0.031				-0.019				0.008			
	役員												
	部長		-0.039				0.214				0.195		
	チームリーダー			-0.055				0.031				0.169	
	一般社員				0.178				0.273				0.172
仮説1-b	協力度	0.062				0.149				-0.087			
	役員												
	部長		0.163				0.062				0.041		
	チームリーダー			-0.022				-0.150				-0.139	
	一般社員				0.075				-0.058				-0.020
仮説1-c	邪魔度	0.317 *				0.026				0.194			
	役員												
	部長		0.432 ***				-0.081				0.152		
	チームリーダー			0.204				-0.297				-0.011	
	一般社員				0.037				-0.342 **				-0.032
仮説1-d	挑戦的な取組を応援する企業風土	0.458 **	0.515 ***	0.450 **	0.304 *	0.078	-0.015	0.054	-0.087	0.317 *	0.169	0.174	0.135
仮説1-e	中計で新規事業言及あり	0.069	0.090	0.053	0.098	0.087	0.062	0.086	0.113	0.149	0.086	0.099	0.121
仮説2-a	新規事業教育・研修あり	0.199	0.165	0.191	0.195	0.262	0.279	0.375 *	0.292	0.284 *	0.281 *	0.307 *	0.288 *
仮説2-b	新規と既存間の人材異動あり	0.276 *	0.215	0.247	0.170	-0.007	-0.079	-0.020	-0.120	0.127	0.054	0.090	0.064
仮説2-c	既存事業のリソース使用可能	-0.070	0.002	-0.032	-0.009	0.163	0.130	0.216	0.336 **	0.135	0.100	0.093	0.155
仮説2-d	プロセス重視の評価制度	-0.126	-0.165	-0.075	-0.068	-0.144	-0.108	-0.108	-0.069	-0.150	-0.142	-0.119	-0.111
仮説2-e	既存事業と異なる評価制度	0.155	0.220	0.218	0.193	0.103	0.072	0.088	0.093	0.127	0.120	0.110	0.142
仮説2-f	既存事業と異なる給与制度	-0.035	-0.108	-0.090	-0.024	-0.176	-0.180	-0.169	-0.087	0.243	0.178	0.236	0.248

***p<0.01;**p<0.05;*p<0.10

5. 3 分析結果のまとめ

新規事業の成功に良い影響を与える要因について、仮説①②を検証した結果を以下のよう
にまとめることができる。

【仮説を支持】

- ・既存事業社員の新規事業に対する関心度や協力度、既存事業と異なる給与制度は、
推進した新規事業そのものの成果に良い影響を与えている。
- ・挑戦的な取組を応援する企業風土や、
新規事業を支援する制度(教育研修・人材異動・リソース使用)は、
新規事業を推進した後の社内へ良い影響を与えている。

【仮説の逆を支持】

- ・既存事業社員の邪魔度が高いほうが、
推進した新規事業そのものの成果や、新規事業を推進した後の社内へ良い影響を与えている。
- ・挑戦的な取り組みを応援する企業風土でないほうが、
推進した新規事業そのものの成果に良い影響を与えている。

上記のとおり、当初の仮説とは異なる「既存事業社員の邪魔度が高い」「挑戦的な取り組みを応援する企業風土でない」ほうが、新規事業の成功に良い影響を与えるという意外な結果となった。この結果に対して、以下のように考察する。

【考察】

- ・邪魔度が高いのは、社内のカニバリゼーションが想定される新規事業（既存事業と近い領域）であり、既存事業の知見が活かせるので成功確率も高くなっている
- ・既存事業社員が邪魔をするほど、新規事業に関心が高いことの表れである
- ・アンケートの回答者本人が邪魔をされたと感じただけで、実は事業開発を昇華させる良いアドバイスであった
- ・企業風土に関係なく、ガッツのある起業家タイプの人が新規事業を推進していた
- ・挑戦的な取り組みを応援する企業風土がなく、数少ないチャレンジで投資できるため、成功確率が高くなっている

これらをより深く考察するため、追加の定量分析と、任意で連絡先を記載いただいたアンケート回答者を対象に定性インタビューを行った。次章以降にて詳述する。

第6章 追加検証

アンケート調査の仮説以外の設問を使用し、「既存事業社員の邪魔度が高い新規事業」「挑戦的な取り組みを応援する企業風土でない企業」の特徴について、追加の定量分析を実施する。

6.1 コントロール変数の追加

「既存事業社員の邪魔度」が高い理由として、社内のカニバリゼーションが想定される新規事業であると既存事業社員の関心度が高くなり、邪魔度が高くなると考察した。そこで、本節では第2章で示したH. I. Ansoffの成長マトリックスのなかで最も社内のカニバリゼーションが生じると想定される「新製品開発（新規製品×既存市場）」をコントロール変数（新製品開発1、それ以外0のダミー変数）として入れ、再度重回帰分析を行った。

分析の結果、仮説の逆を支持していた以下の仮説は、「新製品開発（新規製品×既存市場）」の変数の影響を受けていたと考えられる。

1-c：既存事業社員（役員）の邪魔度が高いほど、

新規事業推進後、新規事業にチャレンジする数が社内で増えている。

1-d：新規事業など挑戦的な取組を応援する企業風土でないほど、

推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い。

一方で、以下の仮説はコントロール変数を加えても有意であったことから、新規事業の領域に関わらず、部長以下の現場に近いレベルの既存事業社員の邪魔度が高いほど、成功に良い影響を与えていることが分かった。

1-c：既存事業社員（リーダー・一般社員）の邪魔度が高いほど、

推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い。

1-c：既存事業社員（一般社員）の邪魔度が高いほど、

推進した新規事業が会社からの期待値に対して、結果や進捗が期待通りである。

1-c：既存事業社員（部長）の邪魔度が高いほど、

新規事業推進後、新規事業にチャレンジする数が社内で増えている。

また、コントロール変数を加えたことで、以下の仮説が新たに有意となっており、新規事業の領域に関わらず、既存事業社員（リーダー）の関心度の高さや協力的な態度が重要であることと、会社の方針として中期経営計画などで新規事業について言及することは、推進した新規事業に良い影響を与えることが分かった。

【コントロール変数を追加したことで、有意になった仮説】

- 1-a：既存事業社員（リーダー）の関心度が高いほど、
推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い。
- 1-c：既存事業社員（リーダー）の邪魔度が高くないほど、
新規事業推進後、その知見が社内に発信・共有されている。
- 1-e：中期経営計画などで新規事業について言及されていると、
推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い。

その他、コントロール変数を加えた重回帰分析の結果詳細は図表 6-1 に示す。

図表 6-1 コントロール変数を追加した検証結果詳細

		目標数値の達成率				会社からの期待値に対する成果				自分の期待値に対する成果				
コントロール変数	業種	-0.321 **	-0.262 **	-0.262 **	-0.318 **	0.249	0.262 *	0.263	0.237	0.052	0.078	0.111	0.102	
コントロール変数	企業規模	0.072	0.093	0.128	0.043	-0.014	-0.049	-0.052	-0.138	-0.150	-0.229	-0.275	-0.377 *	
コントロール変数	オーナー・非オーナー	-0.025	-0.035	-0.051	-0.055	-0.304 *	-0.289	-0.317 *	-0.314 *	-0.240	-0.241	-0.286	-0.275	
コントロール変数	新製品開発（新規製品×既存市場）	0.071	0.218	0.211	0.120	0.032	0.048	0.047	0.010	0.045	0.067	0.062	0.028	
仮説1-a	関心度	役員	0.305				0.005				-0.121			
	部長		0.468 **				0.141				0.023			
	チームリーダー		0.294 *				0.105				0.039			
	一般社員		0.152				-0.041				-0.147			
仮説1-b	協力度	役員	-0.304				0.084				0.263			
	部長		-0.246				-0.008				-0.049			
	チームリーダー		-0.062				0.021				-0.071			
	一般社員		0.009				0.163				0.083			
仮説1-c	邪魔度	役員	0.043				0.179				-0.010			
	部長		0.246				0.194				0.170			
	チームリーダー		0.274 *				0.215				0.271			
	一般社員		0.356 **				0.308 *				0.322 *			
仮説1-d	挑戦的な取組を応援する企業風土	-0.225	-0.249	-0.229	-0.160	0.119	0.116	0.122	0.184	-0.027	0.147	0.162	0.219	
仮説1-e	中計で新規事業言及あり	-0.254	-0.320 **	-0.254 *	-0.203	0.010	-0.006	0.017	0.066	0.187	0.198	0.177	0.219	
仮説2-a	新規事業教育・研修あり	-0.030	-0.056	-0.142	-0.133	0.037	0.034	-0.013	-0.015	0.079	0.063	0.000	0.039	
仮説2-b	新規と既存間の人材異動あり	0.151	0.126	0.173	0.202	0.092	0.027	0.042	0.071	0.062	0.050	0.077	0.100	
仮説2-c	既存事業のリソース使用可能	0.091	0.068	-0.032	-0.015	0.043	0.082	0.038	0.001	-0.009	0.080	0.028	-0.059	
仮説2-d	プロセス重視の評価制度	0.158	0.136	0.121	0.091	0.046	0.051	0.061	0.034	-0.014	-0.024	0.000	-0.052	
仮説2-e	既存事業と異なる評価制度	0.081	0.093	0.083	0.156	0.178	0.201	0.199	0.219	-0.246	-0.219	-0.211	-0.216	
仮説2-f	既存事業と異なる給与制度	0.434 ***	0.355 **	0.478 ***	0.418 ***	0.123	0.078	0.128	0.099	0.303	0.321 *	0.347 *	0.286	

***p<0.01,**p<0.05,*p<0.10

※追加で有意になった箇所はピンク、有意でなくなった箇所にはグレーで色付けをしている

図表 6-1 コントロール変数を追加した検証結果詳細（つづき）

		チャレンジ数の増加				知見の社内発信・共有				次のチャレンジ			
コントロール変数	業種	0.099	0.105	0.106	0.028	0.057	0.055	0.058	-0.008	0.191	0.192	0.214	0.155
コントロール変数	企業規模	-0.234	-0.279 *	-0.332 *	-0.174	-0.067	-0.051	-0.064	0.147	-0.168	-0.130	-0.137	-0.064
コントロール変数	オーナー・非オーナー	-0.300 **	-0.275 *	-0.372 **	-0.271 *	0.086	0.155	0.073	0.176	-0.230 *	-0.216	-0.299 **	-0.236 *
コントロール変数	新製品開発（新規製品×既存市場）	-0.085	-0.067	-0.166	-0.127	-0.224	-0.214	-0.299	-0.200	-0.273 *	-0.249 *	-0.301 **	-0.286 *
仮説1-a	関心度	役員	0.047			0.022				0.058			
		部長	-0.053			0.170				0.144			
		チームリーダー	-0.094			-0.040				0.097			
		一般社員	0.177			0.271				0.170			
仮説1-b	協力度	役員	0.037			0.084				-0.166			
		部長	0.159			0.049				0.026			
		チームリーダー	-0.043			-0.188				-0.177			
		一般社員	0.054			-0.093				-0.069			
仮説1-c	邪魔度	役員	0.291			-0.044				0.110			
		部長	0.415 **			-0.133				0.091			
		チームリーダー	0.186			-0.329 *				-0.044			
		一般社員	0.035			-0.346 *				-0.037			
仮説1-d	挑戦的な取組を応援する企業風土	0.434 **	0.500 ***	0.425 **	0.282	0.015	-0.063	0.009	-0.122	0.241	0.114	0.129	0.084
仮説1-e	中計で新規事業言及あり	0.103	0.122	0.120	0.149	0.179	0.164	0.208	0.194	0.260	0.204	0.222	0.237
仮説2-a	新規事業教育・研修あり	0.197	0.162	0.187	0.188	0.256	0.270	0.368 *	0.282	0.276 *	0.271 *	0.300 *	0.273 *
仮説2-b	新規と既存間の人材異動あり	0.242	0.197	0.209	0.134	-0.095	-0.136	-0.089	-0.177	0.020	-0.012	0.021	-0.017
仮説2-c	既存事業のリソース使用可能	-0.049	0.015	0.009	0.012	0.216	0.170	0.289	0.369 **	0.199	0.147	0.167	0.203
仮説2-d	プロセス重視の評価制度	-0.126	-0.167	-0.081	-0.078	-0.144	-0.115	-0.118	-0.084	-0.149	-0.151	-0.129	-0.132
仮説2-e	既存事業と異なる評価制度	0.150	0.215	0.213	0.186	0.092	0.058	0.080	0.081	0.113	0.104	0.102	0.125
仮説2-f	既存事業と異なる給与制度	-0.054	-0.119	-0.132	-0.054	-0.226	-0.217	-0.245	-0.134	0.182	0.135	0.160	0.180

***p<0.01;**p<0.05;*p<0.10

※追加で有意になった箇所はピンク、有意でなくなった箇所にはグレーで色付けをしている

6. 2 t 検定

次に、「邪魔度が高い新規事業とそうでない新規事業」に違いはあるのか、t 検定を用いて差異要因の分析を行なった。使用した変数は図表 6-2 の通りである。

図表 6-2 t 検定に使用した変数

変数	使用データ
業態（製造業/サービス業・その他）	アンケート項目Q4を採用
新規事業の推進経験（有り・無し）	アンケート項目Q7を採用
新規事業がスタートした経緯（トップダウン・ボトムアップ）	アンケート項目Q13を採用
新規事業推進の担当経緯（会社から指名・自らの手挙げ）	アンケート項目Q14を採用
新規事業の開発方法（内部開発・社内ベンチャー）	アンケート項目Q22を採用
新規事業の領域（多角化・新製品開発・新市場開拓）	アンケート項目Q23を採用
新規事業と既存事業の関連性（関連多角化・非関連多角化）	アンケート項目Q24を採用
新規事業の組織形態（子会社/関連会社扱い・既存事業とは別の事業部/本部扱い・既存事業と同じ組織内）	アンケート項目Q25を採用
組織風土（トップダウン・ボトムアップ）	アンケート項目Q38を採用
新規事業に関する教育・研修（有り・無し）	アンケート項目Q43を採用
個人性格（起業家型・思い込み型・個性型・常識型・組織型）	アンケート項目Q44.45より、大江（2008）の起業家度テスト（EPT）を用いて分類

筆者作成

分析の結果、以下の変数において差異が見られた。詳細結果は図表 6-3 に示す。

- ・ 新規事業の開発方法は、内部開発のほうが社内ベンチャーに比べて、既存事業社員（リーダー・一般社員）の邪魔度の平均値が高い
- ・ 新規事業がスタートした経緯がトップダウンでないほうが、既存事業社員（役員・部長・リーダー）の邪魔度の平均値が高い
- ・ 新規事業に関する教育・研修が有るほうが、既存事業社員（リーダー・一般社員）の邪魔度の平均値が高い

図表 6-3 t 検定結果抜粋

【新規事業の開発方法】

2つの母平均の差の検定							
	t値	自由度	有意確率	平均値の差	差の標準誤差	差の95%信頼区間	
			両側p値			下限	上限
邪魔度_リーダー	1.947	48	0.057	0.782	0.402	-0.026	1.589
邪魔度_一般社員	1.853	48	0.07	0.651	0.351	-0.055	1.357
	内部開発	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差		
邪魔度_リーダー	1	36	2.64	1.222	0.204		
	0	14	1.86	1.406	0.376		
邪魔度_一般社員	1	36	2.22	1.098	0.183		
	0	14	1.57	1.158	0.309		

【新規事業がスタートした経緯】

2つの母平均の差の検定							
	t値	自由度	有意確率	平均値の差	差の標準誤差	差の95%信頼区間	
			両側p値			下限	上限
邪魔度_役員	-1.742	48	0.088	-0.61	0.35	-1.315	0.094
邪魔度_部長	-1.679	48	0.1	-0.617	0.367	-1.356	0.122
邪魔度_リーダー	-2.203	48	0.032	-0.792	0.36	-1.515	-0.069
	経緯トップダウン	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差		
邪魔度_役員	1	28	2.07	1.086	0.205		
	0	22	2.68	1.393	0.297		
邪魔度_部長	1	28	2.43	1.2	0.227		
	0	22	3.05	1.397	0.298		
邪魔度_リーダー	1	28	2.07	1.184	0.224		
	0	22	2.86	1.356	0.289		

【新規事業に関する教育・研修】

2つの母平均の差の検定							
	t値	自由度	有意確率	平均値の差	差の標準誤差	差の95%信頼区間	
			両側p値			下限	上限
邪魔度_リーダー	2.169	48	0.035	0.778	0.359	0.057	1.499
邪魔度_一般社員	1.755	48	0.086	0.557	0.317	-0.081	1.195
	教育・研修	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差		
邪魔度_リーダー	1	27	2.78	1.251	0.241		
	0	23	2	1.279	0.267		
邪魔度_一般社員	1	27	2.3	1.137	0.219		
	0	23	1.74	1.096	0.229		

内部開発のほうが社内ベンチャーに比べて邪魔度が高いのは、社内に独立した組織体をつくっている社内ベンチャーよりも既存事業と組織的な距離が近いためと考えられる。また、新規事業の経緯がトップダウンでないことや、社員に対して教育・研修があることから、ボトム現場レベルで新規事業への関心がある可能性が示唆された。

なお、H. I. Ansoff の成長マトリックスで示した新規事業の領域（多角化・新製品開発・新市場開拓）による違いや、既存事業との関連性（関連多角化・非関連多角化）、組織形態（子会社・関連会社、既存組織と同じ、既存組織と別）、個人性格（起業家型・思い込み型・個性型・常識型・組織型）などによる違いに関しては、有意の結果は得られなかった。

6. 3 「邪魔度」を目的変数にした重回帰分析

最後の追加検証として、「既存事業社員の邪魔度」を重回帰分析の目的変数において、「既存事業社員の邪魔度が高い新規事業」の特徴を明らかにする。

なお、分析にあたり、「既存事業社員の邪魔度（役員・部長・リーダー・一般社員）」は因子分析の結果（図表 6-4）を参考に一つの変数に合成した。使用するデータとの対応表は図表 6-5 のとおりである。

図表 6-4 因子分析の結果

	因子1	因子2	因子3
関心度（役員）	0.832	-0.07	0.013
関心度（部長）	0.666	0.273	-0.157
協力度（役員）	0.803	0.221	-0.187
協力度（部長）	0.507	0.516	-0.315
関心度（リーダー）	0.39	0.513	0.019
関心度（一般社員）	0.053	0.603	0.089
協力度（リーダー）	0.172	0.893	-0.212
協力度（一般社員）	0.032	0.865	-0.018
邪魔度（役員）	-0.519	0.144	0.548
邪魔度（部長）	-0.39	0.064	0.81
邪魔度（リーダー）	-0.046	-0.087	0.986
邪魔度（一般社員）	-0.016	-0.118	0.801

図表 6-5 目的変数・説明変数と使用するデータ

目的変数	尺度	使用データ
既存事業社員(役員・部長・リーダー・一般社員)の邪魔度	5段階	アンケート項目Q29を採用 ※因子分析を参考に役員・部長・リーダー・一般社員の邪魔度は一つの変数に合成
説明変数	尺度	使用データ
新規事業の推進経験		アンケート項目Q7より、下記のダミー変数を作成 1：あり 0：なし
新規事業推進前の経験職種数		アンケート項目Q8を採用
勤務年数		アンケート項目Q9を採用
創業年数		アンケート項目Q11を採用
新規事業がスタートした経緯		アンケート項目Q13より、下記のダミー変数を作成 1：トップダウン 0：ボトムアップ
新規事業推進の担当経緯		アンケート項目Q14より、下記のダミー変数を作成 1：自らの手挙げ 0：会社からの指名
新規事業の開発方法		アンケート項目Q22より、下記のダミー変数を作成 1：社内ベンチャー 0：内部開発
新規事業の領域：新製品開発（新規製品×既存市場）		アンケート項目Q23より、下記のダミー変数を作成 1：新製品開発 0：それ以外
新規事業の領域：新市場開拓（既存製品×新規市場）		アンケート項目Q23より、下記のダミー変数を作成 1：新市場開拓 0：それ以外
新規事業の領域：多角化（新規製品×新規市場）		アンケート項目Q23より、下記のダミー変数を作成 1：多角化 0：それ以外
新規事業と既存事業の関連性		アンケート項目Q24より、下記のダミー変数を作成 1：関連多角化 0：非関連多角化
新規事業の組織形態：子会社/関連会社扱い		アンケート項目Q25より、下記のダミー変数を作成 1：子会社/関連会社扱い 0：それ以外
新規事業の組織形態：既存事業とは別の事業部/本部扱い		アンケート項目Q25より、下記のダミー変数を作成 1：既存事業とは別の事業部/本部扱い 0：それ以外
新規事業の組織形態：既存事業と同じ組織内		アンケート項目Q25より、下記のダミー変数を作成 1：既存事業と同じ組織内 0：それ以外
新規事業を推進するチーム内でできる意思決定度合い	5段階	アンケート項目Q26を採用
新規事業の旗振り役：社長		アンケート項目Q36より、下記のダミー変数を作成 1：社長が旗振り役 0：それ以外
新規事業立ち上げ時に明確な目標設定がある (予算・業績目標・撤退基準など)		アンケート項目Q37より、下記のダミー変数を作成 1：ある 0：ない
組織風土：ボトムアップ		アンケート項目Q38より、下記のダミー変数を作成 1：ボトムアップ 0：トップダウン
企業のビジョン・ミッションや中期経営計画の社員への浸透度	5段階	アンケート項目Q41を採用
個人性格：思い込み型		アンケート項目Q44.45より、下記のダミー変数を作成 大江（2008）の起業家度テスト（EPT）を用いて分類 1：思い込み型 0：それ以外
個人性格：起業家型		アンケート項目Q44.45より、下記のダミー変数を作成 大江（2008）の起業家度テスト（EPT）を用いて分類 1：起業家型 0：それ以外
個人性格：常識型		アンケート項目Q44.45より、下記のダミー変数を作成 大江（2008）の起業家度テスト（EPT）を用いて分類 1：常識型 0：それ以外
個人性格：組織型		アンケート項目Q44.45より、下記のダミー変数を作成 大江（2008）の起業家度テスト（EPT）を用いて分類 1：組織型 0：それ以外

分析の結果、以下の変数において既存事業社員の邪魔度が高くなる傾向が確認された。
 詳細結果は次頁の図表 6-6 に示す。

- ・ 新規事業推進者の経験職種数が多い
- ・ 会社の創業年数が長い
- ・ 新規事業のスタートの経緯が、ボトムアップである
- ・ 新規事業推進の担当経緯が、会社からの指名である
- ・ 新規事業の開発方法が、内部開発である
- ・ 新規事業の組織形態が、子会社・関連会社である
- ・ 新規事業の旗振り役が、社長以外である
- ・ 新規事業立ち上げ時に、明確な目標設定がない

図表 6-6 「邪魔度」を目的変数にした重回帰分析結果詳細

		邪魔度の高さ
コントロール変数	業種	-0.361 **
コントロール変数	企業規模	0.032
コントロール変数	オーナー・非オーナー	-0.004
	新規事業推進経験あり	0.059
	経験職種数	0.418 ***
	勤務年数	0.098
	創業年数	0.609 ***
	新規事業経緯：トップダウン	-0.716 ***
	担当経緯：手挙げ	-0.512 ***
	社内ベンチャー	-0.588 ***
	新規事業領域：新製品開発（新規製品×既存市場）	-0.074
	新規事業領域：新市場開拓（既存製品×新規市場）	-0.056
	関連多角化	-0.019
	組織形態：子会社・関連会社	0.453 **
	組織形態：既存事業と同じ組織内	-0.070
	チーム内の意思決定度合い	-0.106
	新規事業の旗振り役：社長	-0.368 **
	立ち上げ時の明確な目標設定あり	-0.282 *
	組織風土：ボトムアップ	-0.103
	ビジョン・ミッション・中期経営計画の浸透度	-0.170
	個人性格：思い込み型	0.184
	個人性格：起業家型	-0.006
	個人性格：常識型	-0.212
	個人性格：組織型	-0.198

***p<0.01;**p<0.05;*p<0.10

以下の変数は分析時に除外された

新規事業領域：多角化（新規製品×新規市場）、既存事業と別の事業部/本部扱い、個人性格：個性型

以上の結果から、創業年数が長く組織の慣性が起きやすい環境であり、社長のコミットメント（スタートの経緯・旗振り役・明確な目標設定）が低いほうが、既存事業社員の邪魔度が高くなる傾向にあると考察できる。また、新規事業推進者の経験職種数が多いことから、社内で接点のある既存事業社員が多く、口を出しやすい関係性にあった可能性がある。

一方で、「新規事業の開発方法が内部開発」「新規事業の組織形態が、子会社・関連会社」といった新規事業と既存事業の組織の距離が相反する2つの変数が有意になっており、この点は定性インタビューで補足する必要がある。

以上のコントロール変数の追加、t検定、邪魔度を目的変数とした重回帰分析の追加定量分析の結果をまとめると、以下のとおりとなる。

- ✓ 新規事業の領域にかかわらず、部長以下の現場に近いレベルの既存事業社員の邪魔度が高いほど、成功に良い影響を与えている
- ✓ 新規と既存の組織的な距離が近く、ボトムの現場レベルの既存事業社員が新規事業に関心がある可能性がある
- ✓ 創業年数が長いほど組織の慣性が働き、邪魔度が高くなる傾向にある
- ✓ 社長のコミットメントレベルが低いと、既存事業社員の邪魔度が高くなる傾向にある
- ✓ 新規事業推進者の経験職種数が多いと、既存事業社員の邪魔度が高くなる傾向にある

第7章 定性インタビュー

より深く結果考察を行なうため、「既存事業社員の邪魔度が高く、新規事業の目標数値の達成率が高い」と回答した対象者にインタビューを実施した。「邪魔をするのは関心度が高いことの表れ」という考察に基づき、「既存事業社員の関心度が高い」と回答した対象者2名、「既存事業社員の関心度が低い」と回答した対象者3名にご協力いただいた。対象者の詳細とインタビューで得られた意見を以下に記載する。

	年代	性別	組織形態	目標達成率	既存事業社員の分類
サービス業	30代	男性	内部開発	100~120%未満	関心度高×邪魔度高
電機メーカー	40代	男性	内部開発	100~120%未満	関心度高×邪魔度高
金融・不動産業	30代	男性	社内ベンチャー	140%以上	関心度低×邪魔度高
電気・ガス供給業	30代	男性	内部開発	100~120%未満	関心度低×邪魔度高
サービス業	30代	男性	内部開発	100~120%未満	関心度低×邪魔度高

「既存事業社員の関心度が高い」

- ・リーダークラスは短期的なKPIを追っているため、短期的な利益を重視しがち。
新規事業は自分の成績にならないと感じている。邪魔をするのは、自分の領域を邪魔されたくないという関心の裏返しでもある。 (電機メーカー 40代)
- ・既存と異なるやり方で進める仕事は非協力的。
進んでいくとどうしても無茶をするタイミングがあるので、邪魔や反発がおこるということは、そこまで推進している証。 核心に近づいているので成功確率もあがっている。 (サービス業 30代)

「既存事業社員の関心度が低い」

- ・直属の上司から反対があったが、前例のないことがしにくい環境でスピードも上がらなかったため、会社からスピンアウトをした。 スピンアウトの仕組みは後続できるようにしていたが、実際にはいないというのが現状。 (金融・不動産業 30代)
- ・社内は挑戦する企業風土がなかったため、社外と繋がるようになり、社内は極力ダメで進めるようになった。 新規事業に関する勉強会をしたところ、既存事業社員から文句言われたので止めた。新規事業成功の再現性には課題がある。 (電気・ガス供給業 30代)
- ・強い信念を持って事業を推進していた。
社外を巻き込みながら、社内は淡々と提案して抑えていったが、社内をあまり上手く巻き込めなかったことは反省点である。 (サービス業 30代)

以上の定性インタビューより、以下のことが分かった。

- ✓ 邪魔や反発がおきるほど、既存事業社員の関心度が高いことの表れといえる。
- ✓ 邪魔をされるのは、新規事業が前進している証であるため、目標数値の達成率も高い。
- ✓ 本人の強い信念や会社から離れて社外と繋がることで成功に繋がるケースもあるが、既存事業社員の関心度が低いと、単発での成功にとどまっている。

第8章 結論・提言

8.1 結論

以上の定量分析と追加検証（定量分析・定性インタビュー）をもとに、以下の結論を導出した。

- ✓ 新規事業の成功に良い影響を与えるためには、邪魔が入るほどに既存事業社員（特に部長以下の現場レベル）の関心度を高めることが重要である。
- ✓ 会社の次のチャレンジを増やしていくためには、適切な制度設計や既存事業社員の関心度を高め、挑戦を応援する企業風土にしていくことが重要である。

定量分析やインタビューを通して、既存事業社員の関心度が低くても、新規事業推進者本人の努力によって成功に導くケースがあることが分かったが、その成功体験は個人の知識としてしか溜まらず、長期的な組織としての学習に繋がらない。一方、特に部長以下の既存事業社員の関心度を高めることや、社内の制度を整えることで、新規事業推進後の更なる挑戦に繋がっていくことが分かった。「千三つ」と言われる新規事業を長期的に成功させていくためには、既存事業社員の新規事業を支援する意識の醸成と、新規事業を支援する制度が求められると言えよう。

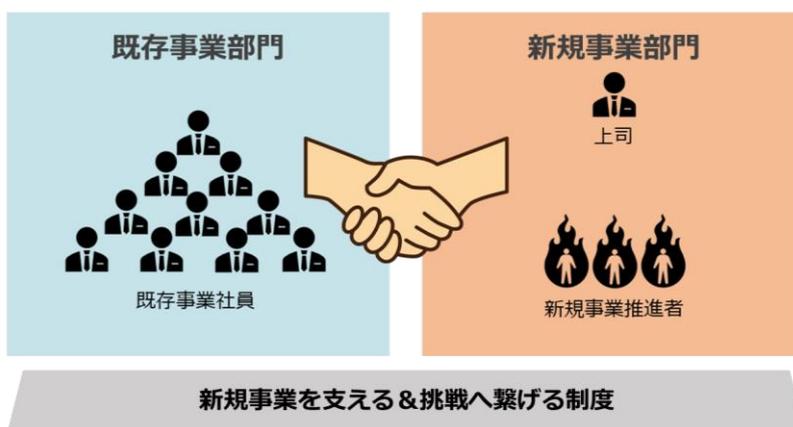
また、一方で既存事業社員が邪魔をするほどに関心度が高くなると、事業アイデアを昇華させる良いアドバイス・邪魔もあれば、一見するとありがた迷惑な足を引っ張るアドバイス・邪魔をされる可能性もある。これらを防ぎつつ新規事業の成功に良い影響を与える方法について、既存事業と新規事業をつなぐ提言を次章にて詳述する。

8. 2 提言

結論をふまえ、私が提言するのは「新規事業の活動を見える化し、既存事業と新規事業の知と心をつなぐこと」である。そしてその土台を支える「新規事業を支え、挑戦へと繋げる制度」を整えることも併せて提言したい。(図表 8-1)

図表 8-1

新規事業の活動を「見える化」し、 既存事業と新規事業の「知と心」をつなぐ



筆者作成

一般的に、既存事業と新規事業では、仕事の仕方やスピード感、そして求められる成果が異なるので、組織を分けて運営する「出島モデル」が良いとされている。しかしながら、組織が分かれることで、既存事業社員と新規事業推進者の関わりはなくなってしまふ。その結果、新規事業に対する関心度の低さを招き、次のチャレンジを阻害してしまう恐れがある。

そこで重要なのは、組織が分かれていても、新規事業の活動を「見える化」するだけでなく、既存事業と新規事業の社員が反発を恐れず、健全な議論ができる場をつくることである。これにより、既存事業社員も積極的に新規事業に関与することが可能になり、新規事業への理解や関心度を向上させることに繋がると考える。次頁より、具体的な施策を提示する。

(1) 既存と新規を繋げるコミュニティの創出

既存事業社員の新規事業への理解や関心度を向上させるために、新規事業の社員がどのような活動をしているかを「見える化」し、ホンダのワイガヤ会議のように、お互いがざっくばらんに議論できるコミュニティを創ることを提言する。各社が既に導入しているデジタルツール（Gsuit や Microsoft Teams）を使用し、職種や年齢・キャリアを問わずメンバーを参画させ、新規事業側から活動内容の共有や悩みを相談する。一方、参画する既存事業側からは、事業アイデアに対する率直な意見や既存事業で活かせるリソースがあれば提案を行なっていく。また、コミュニティに参加する人は、既存事業社員のなかでも特に新規事業への関心度が高い社員となる可能性があるため、そこで得た意見は、コミュニティ外にも社内メール等で発信・周知することで、他既存事業社員への興味喚起の土壌がつかれると考える。

既存事業社員の新規事業への興味喚起の土壌がくれたのちは、新規事業への貢献心を更に高めるべく、全社的な意見交換会の開催や、社内モニター制の導入へと繋げていく。部門を横断した全社的な意見交換会の例として、SONY の事例がある。SONY では、各事業や研究開発組織で開発される多様なテクノロジーを互いに共有し、意見を交わすことで、新たな価値創造につなげることを目的とし、「Sony Technology Exchange Fair（通称 STEF）」⁹と呼ばれる社内技術交流会を 1973 年から毎年開催している。（図表 8-2）このようなグループを横断した意見交換の場を創ることで、SONY の技術力向上とイノベーションの創出を可能にしている。このように、既存事業と新規事業を繋げるコミュニティを社内につくり、議論できる場を創出することで、既存事業社員の新規事業への理解促進・関心度向上と、新規事業のアイデア・技術向上に繋げることができると思う。

図表 8-2



出所：SONY 「STEF2022 特設ページ」

⁹ <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/technology/activities/STEF2022/>

2022 年は開催 50 回目という節目を迎えたことを記念し、技術展示の一部を初めて社外に公開した

(2) 既存事業社員への新規事業教育・研修

(1) のコミュニティを構築した際の懸念点は、「既存事業社員が、新規事業に対して好き勝手意見を言うことによって、新規事業のアイデアが潰されてしまわないか」という点である。懸念点解消のためには、既存事業社員の新規事業に対するリテラシーを上げることも重要である。定量分析の結果、「新規事業に関する教育や研修があると、新規事業推進後、その知見が社内に発信・共有されている」「新規事業に関する教育や研修があると、新規事業推進後、その知見が会社の次のチャレンジに活かされている」という仮説が支持された通り、既存事業社員に教育・研修を実施することは、新規事業推進後の社内に良い影響を与える。研修では、新規事業のアイデア発想法やプロトタイピングの手法、ビジネスモデル・マネタイズといった方法論だけでなく、「なぜ自社が新規事業に取り組みなくてはならないのか」「新規事業と既存事業それぞれに求められる役割・ミッション」といった意義や目的が伝えられる内容が望ましい。

(3) 社外コネクションの活用

また、(1) (2) を実施しても、社内だけの意見交換ではアイデアが既存の枠組みから抜け出せない可能性や、既存事業社員からの一見ありがた迷惑な足を引っ張るアドバイスが出る可能性がある。これを防止するため、社外の目を入れていくことが大切だと考える。本研究のインタビューにご協力いただいた方のなかには、Facebook 等で社外の新規事業担当者が集うコミュニティに所属し、新規事業担当者間で情報交換や悩みの共有をしたり、オンラインやリアルでの講演会やイベントを開催する取り組みを行なっている方もいた。(図表 8-3) このように、社内だけでなく社外と繋がることで、新規事業に対する不安の解消や事業アイデアのブラッシュアップが図れるとともに、社内にその意見をフィードバックすることで、既存事業社員のリテラシー向上にも繋がると考える。

図表 8-3



出所：Facebook グループ「IntraStar」

(4) 新規事業開発を支える制度

そして、これらの取り組みの土台となる「新規事業を支え、挑戦へと繋げる制度」について言及する。定量分析の結果、「既存事業と新規事業は異なる給与制度であると、推進した新規事業の目標数値（売上・利益・顧客数など）の達成率が高い」「既存事業と新規事業は異なる給与制度であると、推進した新規事業が自分の期待値に対して、結果や進捗が期待通りである」という仮説が支持された通り、既存事業と異なる給与制度は、推進した新規事業そのものの成果に良い影響を与えることが分かった。仮説導出に向けた事前の新規事業担当者のインタビューにもあったように、挑戦する社員を応援し、損をしない仕組みが整っていれば、新規事業開発が上手くいかない理由を他責にすることなく、挑戦を続けていくことができると考えられる。

新規事業担当者を支援する制度が整えられている企業として、NEC の事例が挙げられる。(図表 8-4) NEC では 2017 年度から事業開発を担うビジネスデザイン職種という新職種を創設。既存事業とは異なり、売上や利益といった分かりやすい数値目標で評価することができない新規事業担当者を、正當に評価するための制度を整えている。具体的には、フェーズによって臨機応変に評価指標を変えることができ、初期アイデアのフェーズでは数値目標ではなく「どれだけ仮説検証にチャレンジしたのか」などのプロセスに基づいて評価ができるようになっている。事業が開始してからは、「事業成熟度」(BRL: Business Readiness Level)¹⁰という独自の指標を設けて事業の価値算出を行ない、評価をしている。

このように、新規事業担当者が正當に評価され、事業開発に集中できる環境を整えることは最低限必要であるといえる。

図表 8-4



出所: 一橋ビジネスレビュー (2021)

¹⁰ 事業開発が事業化のどの段階まで進んでいるかを示す指標であり、「この取り組みを外部に売ったら、いくら値がつくか」という観点から評価を行っている。半期に 1 度、第三者とともに事業成熟度のバリユエーションを行い、各事業の進捗状況を確認している。

最後に、上記（１）～（４）の施策は、人事部やビジネス開発部門、担当上司や役員など、社内で新規事業担当者をサポートする部門が主導して行うべきである。新規事業担当者自身は事業開発で多忙だと想定されるため、コミュニティ運営や研修、社外コネクションの形成もサポート部門が積極的に関与していくことが求められる。新規事業担当者個人だけに経験や知識が溜まっていくのではなく、出来る限り、組織として知識を溜めていくことが望ましい。

第 9 章 成果と今後の課題

9. 1 成果

本研究の結果、得られた成果は以下の通りである。

（１）実務への有用性

新規事業推進を経験した実務家を対象にアンケート調査が実施でき、リアルな現場の声に基づいた定量分析を可能とした。業務で忙しい新規事業推進者を対象に 88 名もの価値あるデータを収集できたことは、実務への有用性という点で成果といえる。

（２）研究の新規性

先行研究では明らかになっていない「新規事業推進者と既存事業の組織・人材の関係性」から、新規事業の成功要因を明らかにできた。また、仮説と異なる結果も得られたことで、「新規事業と既存事業が反発を恐れずに交わることが、既存事業社員の関心度に繋がる」という、より深い考察に繋げることができた。

9. 2 今後の課題

最後に、本研究には以下の限界・課題が存在する。また、これらの限界は今後の研究で補完されていくことが期待される。

(1) 尺度の信頼性・妥当性

本研究の定量分析で用いたデータは、新規事業推進者を対象にしたアンケートであるため、新規事業推進者側の主観に基づくデータとなる。既存事業社員に足を引っ張られたと感じるレベルは個人によって異なるため、尺度の信頼性・妥当性には課題が残っている。

(2) サンプルの偏り

本研究の定量分析で用いたデータは、筆者の友人・知人を介して回答いただいた50名の新規事業推進者のデータである。サンプルの偏りがあったことも考えられるため、今後はより多くの人数を用いた定量分析が望ましいといえる。

(3) 「邪魔度」の解釈

本研究では、重回帰分析にて「既存事業社員の邪魔度が高いほど、新規事業の成功に良い影響がある」といった意外な結果を得たが、その構造や背景、邪魔の詳細については、追加検証の定量分析と定性インタビューを元にした定性的な解釈に留まっている。相関分析では「既存事業社員の邪魔度」と「目標に対する達成率」の間に有意な結果は出ていないため、結果の妥当性については慎重に解釈すべきである。今後は、どういった邪魔だったのかを具体的な行動として変数化し、定量的に検証することで更なる提言の導出に繋がると考える。

謝辞

修士論文の執筆にあたり、慶應義塾大学大学院経営管理研究科での2年間の学生生活で出会った沢山の方々から、多大なるご支援を賜りました。研究活動へのアドバイスを通じて、数多くの学びや気づきを与えてくださった皆様に、心より御礼申し上げます。

主査である清水勝彦教授には、約1年間のゼミ活動のなかで、「世の中で一般論として言われている事象は、果たして正しいのだろうか」「普段私達が目にしているデータや記事は、書き手の恣意性が入っていないか」など、普段当たり前に目にしている事象に対して疑問を持つことや、物事の本質を見る目を養っていただきました。また、研究テーマの選定や仮説導出、検証結果の考察に至るまで、私が追求したいことを尊重いただき、研究が実務に活きるようご指導くださりました。そして、教授の持つ幅広いご人脈により、新規事業推進者の皆様に貴重なお話を伺うことができました。本当にありがとうございました。

副査をご担当頂きました林洋一教授、村上裕太郎准教授には、お忙しいなか何度もお時間を頂戴し、質問票の確認や分析に対する多くのご指導をいただき、本論文を書き上げることができました。統計分析や研究に不慣れな私に対し、それぞれの研究分野の視点からのアドバイスや、参考となる論文や書籍等をご紹介いただき、大変勉強になりました。本当にありがとうございました。

清水ゼミで1年間共に研究活動を続けてきた、ゼミ生の安部裕貴さん、池田颯さん、土屋智宏さん、原田勲さんにも深く感謝申し上げます。年齢も経歴も異なる5人が集まり、ゼミ内での活発な議論ができたことは大変刺激になりました。研究に対して各々の視点から多くのアドバイスを頂けたからこそ、本論文を書き上げることができました。

また、企業派遣という形で、貴重な学びの機会を与えてくださったライオン株式会社の皆様にも深く感謝申し上げます。快く私を学びの場へ送り出してくださった前所属部所の方々、在学中に常にサポートを頂いた人材開発センターのご支援のおかげで、無事2年間学び続けることができました。卒業後は、授業および本研究で得た学びを積極的に社内に還元し、既存事業と新規事業を繋ぐハブとなる存在となれるよう、貢献して参る所存です。

最後に、本論文の執筆にあたりインタビューやアンケート調査の回答・拡散にご協力くださった新規事業開発に携わる皆様方、忙しい業務のなかで多くの時間を作って頂き、本当にありがとうございました。研究を通じて、新規事業開発のやりがいや大変さを知ることができ、私の今後のキャリアを深く考えるきっかけとなりました。実務の場で常に挑戦を続けている皆様の一助となる研究成果となれば嬉しく存じます。

2023年2月 清水美由記

参考文献

- Christensen, C. M. (1997)、邦訳、伊豆原弓 (2001) 「イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき 増補改訂版」 翔泳社
- Dennis A. Gioia, & Kumar Chittipeddi (1991) "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation" *Strategic Management Journal*, 12:433-448
- E. B. Roberts, C. A. Berry (1985) "Entering New Business : Selecting Strategies for Success" *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-17
- H. I. Ansoff (1965) "Corporate Strategy" McGraw-Hill, Inc. , pp. 108-112.
H. I. アンゾフ, 邦訳 広田寿亮訳 (1969) 「企業戦略論」 産業能率大学出版部
- Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt (2001)、邦訳、後藤晃・鈴木潤監訳 (2005) 「イノベーションの経営学 技術・市場・組織の統合的マネジメント」 NTT 出版
- M. M. Crossan & M. Apaydin (2010) "A multi-dimensional framework of organizational innovation. A systematic review of the literature," *Journal of management studies*, 47(6)
- O' Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2016)、邦訳、渡部典子・入山章栄監訳 (2019) 「両利きの経営—「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く—」 東洋経済新報社
- R. P. Rumelt (1977) 「多角化戦略と経済成果」 東洋経済出版社
- 麻生要一 (2019) 「一生食べる 普遍的スキルが身につく 新規事業の実践論」 News Picks パブリッシング
- 蟻川靖浩, 井上光太郎, 齋藤卓爾, 長尾耀平 (2017) 「日本企業の低パフォーマンスの要因」 宮島英昭編著『企業統治と成長戦略』 東洋経済新報社
- 乾靖志 (2020) 「日本企業における事業構成の変化と経営成果の研究—動機の違いから—」 慶應大学大学院経営管理研究科, 修士学位論文, 第 3685 号
- 大江建 (2008) 「なぜ新規事業は成功しないのか」 日本経済新聞社
- 加藤謙介, 宮崎久美子 (2009) 「新規事業開発プロジェクトの阻害要因の体系化と推進へ向けたコアコンピタンス形成に関する考察」 年次学術大会講演要旨 24, pp. 607-610
- 田中聡, 中原淳 (2017) 「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証研究」
- 田中聡, 中原淳 (2018) 「「事業を創る人」の大研究」 クロスメディア・パブリッシング
- 飛田幸宏 (2000) 「新規事業創造の企業戦略に関する一考察」 高崎経済大学論集, 第 43 巻, 第 3 号, pp. 45-57
- 吉原英樹, 佐久間照光, 伊丹敬之, 加護野忠男 (1985) 「日本企業の多角化戦略—経営資源 アプローチ」 日本経済新聞社

- 一橋ビジネスレビュー (2021 冬号) 「NEC 新事業開発を起点とした企業変革へのチャレンジ」
- 日本経済新聞 (2021/12/05) 「日本の設備 停滞の20年」朝刊, p. 1
- 一般社団法人日本能率協会 (2015) 「第36回 当面する企業経営課題に関する調査報告 企業の経営課題 [事業開発編]」
http://www.jma.jp/img/pdf-report/keieikadai_2014_report_business_development.pdf
- 経済産業省 (2019) 「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」
<https://www.meti.go.jp/press/2019/10/20191004003/20191004003-1.pdf>
- PwC コンサルティング (2021) 「新規事業実態調査 2016-2021」
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01667/>
- パーソル総合研究所 (2022) 「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」
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-business-development.html>
- SONY 「STEF 2022 特設ページ」
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/technology/activities/STEF2022/>
- 中小企業庁 「中小企業者の定義」
<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

別添資料：アンケート質問票

(1/3 ページ)



【所要時間約7分】新規事業推進に関するアンケート

本調査は「企業組織内での新規事業」に関する研究および修士論文作成を目的として行われる調査です。
実務者の方々の経験を研究に活かしたく、ご協力をよろしくお願ひ致します。

【アンケート対象者】
企業において新規事業の立ち上げを担当・担当した経験のある正社員の方
(プロジェクトチームのように兼任で担当される方も含みます)

ご不明点がございましたら、下記までお問い合わせください。
慶應義塾大学大学院 経営管理研究科2年
清水英由記 miyuki-s@keio.jp

miyuki-s@keio.jp (共有なし) [アカウントを切り替える](#)

*必須

ご本人や会社の属性についてお伺いします (1/3ページ)
※過去に新規事業推進を経験した方は、当該についてご回答ください

Q1.性別 *

男性

女性

回答しない

Q2.年齢 *

Q3.勤務地 (都道府県・海外の方は国名) *

Q4.あなたの会社の業種に最もよく当てはまるものを一つお選びください *

製造業 (食品・食品加工・飲料)

製造業 (化学・医薬品・医療用品・化粧品・サニタリー・トイレットリー関連)

製造業 (自動車関連)

製造業 (家電・電子部品・情報通信)

その他製造業

サービス業

金融・保険業

情報通信業

卸売・小売業

運輸業・郵便業

建設業

不動産業

電気・ガス・熱供給・水道業

その他

Q5.あなたの役職を教えてください *

経営層・役員クラス

部長クラス

課長クラス

係長クラス

一般社員

Q6.あなたは現在、新規事業を推進していますか *

現在、新規事業を推進している

過去、新規事業を推進した

Q7.直近担当された新規事業を推進する前に、新規事業の推進経験はありましたか *

ある

ない

Q8.直近担当された新規事業を推進する前に、その会社で経験した職種を全て選択してください (複数回答可)

経営企画・経営サポート

総務・人事

財務・経理

法務・知財

営業・販売

研究・開発

ITエンジニア・エンジニア

生産

購買・物流

企画・マーケティング

広報・広告・デザイン

新規事業が初めての配属先 (新卒)

新規事業が初めての配属先 (中途入社)

その他

Q9.勤務している企業には何年在籍されていますか *

1年未満

1～5年未満

5～10年未満

10～15年未満

15～20年未満

20年以上

Q10.勤務している企業の連結従業員数を教えてください *

100名未満

100～300名未満

300～1,000名未満

1,000～3,000名未満

3,000～5,000名未満

5,000～10,000名未満

10,000人以上

Q11.勤務している企業は創業から何年経っていますか *

20年未満

20～40年未満

40～60年未満

60～80年未満

80～100年未満

100年以上

Q12.勤務している企業の経営形態を教えてください *

オーナー企業 (創業者一氏が経営)

非オーナー企業

次へ

1/3 ページ

フォームをクリア

Google フォームで「スワド」を送信しないでください。

このフォームは 慶應義塾 内部で作成されました。 不正行為の報告

Google フォーム

あなたが推進する新規事業についてお伺いします (2/3ページ)

Q13. 新規事業がスタートした経緯を教えてください *

- 社長や経営層からのトップダウン
- 従業員からのボトムアップ (社内ベンチャー制度など)
- その他: _____

Q14. あなたが新規事業推進を担当するに至った経緯を教えてください *

- 会社から指名された
- 自ら希望して手を挙げた
- その他: _____

Q15. 現在の事業のステージに最も近いものをお選びください *

- アイデア構想段階
- アイデア・コンセプト検証 (PoC)
- β版での実販売を伴う事業性検証 (PoB)
- 市場投入後、事業拡大期
- 撤退
- その他: _____

Q16. 目標数値 (売上・利益・顧客数など) に対して、結果や進捗はいかがですか *

- 140%以上
- 120~140%未満
- 100~120%未満
- 80~100%未満
- 60~80%未満
- 40~60%未満
- 40%未満
- 数値目標はない
- その他: _____

Q17. 会社からの期待値に対して、結果や進捗の評価はいかがですか *

	1	2	3	4	5	
期待どおりでない	<input type="radio"/>	期待どおり				

Q18. あなたの期待値に対して、結果や進捗の評価はいかがですか *

	1	2	3	4	5	
期待どおりでない	<input type="radio"/>	期待どおり				

Q19. あなたが新規事業を推進した後、新規事業にチャレンジする数は社内で増えましたか

	1	2	3	4	5	
増えていない	<input type="radio"/>	増えている				

Q20. あなたが新規事業を推進した後、その知見が社内に発信・共有されていますか

	1	2	3	4	5	
発信・共有されていない	<input type="radio"/>	発信・共有されている				

Q21. あなたが新規事業を推進した後、その知見が会社の次のチャレンジに活かされていますか

	1	2	3	4	5	
活かされていない	<input type="radio"/>	活かされている				

Q22. あなたの推進している・していた新規事業の開発方法について教えてください *

- 内部開発
- 社内ベンチャー
- 買収
- ライセンシング
- ジョイント・ベンチャーまたは提携
- ベンチャーキャピタルおよびベンチャー育成

以下の画像を見てお答えください

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透 (既存製品・既存市場)	新製品開発 (新規製品・既存市場)
	新規	新市場開拓 (既存製品・新規市場)	多角化 (新規製品・新規市場)

(出所) H.L.Ansoff 「Corporate Strategy」 (1965) より筆者作成

Q23. 上記の画像を参考に、あなたの推進している・していた新規事業の領域に最も近いものをお答えください

- 市場浸透 (既存製品×既存市場)
- 新市場開拓 (既存製品×新規市場)
- 新製品開発 (新規製品×既存市場)
- 多角化 (新規製品×新規市場)

Q24. あなたが推進している・していた新規事業と既存事業の関連性を教えてください *

- 関連多角化 (既存事業と近しい事業)
- 非関連多角化 (既存事業とは関連のない事業)

Q25. あなたが推進している・していた新規事業の組織形態に当てはまるものをお答えください

- 子会社・関連会社扱い
- 既存事業とは別の事業部・本部扱い
- 既存事業と同じ組織内
- その他: _____

Q26. 新規事業を推進するチーム内では、どの程度意思決定ができますか *

	1	2	3	4	5	
全く意思決定ができない	<input type="radio"/>	すべての意思決定ができる				

戻る 次へ 2/3 ページ フォームをクリア

Google フォームでパスワードを保護しないでください。

このフォームは 豊田義典 内部で作成されました。不正行為の報告

Google フォーム

あなたが勤務する企業組織についてお伺いします (3/3ページ)

Q27.あなたの会社で**既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員**は、**新規事業に関心が高い**と思いますか (①全く関心がない～⑤とても関心が高い)

	1	2	3	4	5
役員	<input type="radio"/>				
部長クラス	<input type="radio"/>				
チームリーダークラス	<input type="radio"/>				
一般社員	<input type="radio"/>				

Q28.あなたの会社で**既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員**は、**新規事業に協力的**だと思いますか (①全く協力的でない～⑤とても協力的である)

	1	2	3	4	5
役員	<input type="radio"/>				
部長クラス	<input type="radio"/>				
チームリーダークラス	<input type="radio"/>				
一般社員	<input type="radio"/>				

Q29.あなたの会社で**既存事業に従事している役員・部長・チームリーダー・一般社員**に、**新規事業の足を引っ張られる・邪魔をされる**ことはありますか (①邪魔をされることは全くない～⑤邪魔をされることがとてもある)

	1	2	3	4	5
役員	<input type="radio"/>				
部長クラス	<input type="radio"/>				
チームリーダークラス	<input type="radio"/>				
一般社員	<input type="radio"/>				

Q30.新規事業と既存事業間の人材の異動はありますか*

	1	2	3	4	5
全くない	<input type="radio"/>				

とてもある

Q31.既存事業のリソースは新規事業に使用できる環境や制度になっていますか* (例：設備・社名・既存事業の人材など)

	1	2	3	4	5
全く使用できない	<input type="radio"/>				

とても使用できる

Q32.新規事業に対する評価制度について、最もあてはまるものをお答えください*

- プロセス重視の評価制度
- 結果重視の評価制度
- その他: _____

Q33.既存事業と新規事業で評価制度に違いはありますか*

- 違いはある
- 同じである

Q34.既存事業と新規事業で給与制度に違いはありますか*

- 違いはある
- 同じである

Q35.社長や経営層の**新規事業に対するコミットメント度** (責任を持って深く関与する度合い) はどの程度ですか

	1	2	3	4	5
コミットメントが低い	<input type="radio"/>				

コミットメントが高い

Q36.あなたの会社における**新規事業の旗振り役・先導者**はどなたでしょうか*

- 社長
- 役員
- 部長クラス
- チームリーダークラス
- 一般社員
- その他: _____

Q37.あなたが推進する**新規事業の立ち上げ時に、明確な目標設定**はありましたか* (予算・業績目標・販路基準など)

- あり
- なし

Q38.あなたの会社の組織風土は、**トップダウン・ボトムアップ**どちらが近いでしょうか

- トップダウン
- ボトムアップ

Q39.あなたの会社では、**社内の人材流動性は高い**でしょうか (ジョブローテーションがあるなど)

	1	2	3	4	5
流動性は低い	<input type="radio"/>				

流動性は高い

Q40.あなたの会社は、**新規事業など挑戦的な取組を応援する企業風土**でしょうか*

	1	2	3	4	5
全くあてはまらない	<input type="radio"/>				

とてもあてはまる

Q41.あなたの会社では、**企業のビジョン・ミッションや中期経営計画**はどれくらい社員へ浸透しているでしょうか

	1	2	3	4	5
全く浸透していない	<input type="radio"/>				

とても浸透している

Q42.あなたの会社では、**中期経営計画などに新規事業に関することが**言及されていますか

- 言及されている
- 言及されていない
- 中期経営計画はない

Q43.あなたの会社では、**新規事業に関する教育や研修**はありますか*

- ある
- ない

(3/3 ページ) つづき

Q43.あなたの会社では、新規事業に関する教育や研修はありますか*

- ある
- ない

最後にあなた自身についてお伺いします

Q44.あなたご自身について、社内外の他の人と比べて当てはまるものを全て選択*
してください (複数回答可)

- 仕事で問題が起きたとき、検討を重ねるよりも早く答えを出す方が重要だと考える
- 仕事を遂行しているとき、計画性よりも柔軟性に重きを置く
- 他人と違う答えを持ったとき、自分の意見をきちんといえる
- 仕事を選ぶとしたら、地位や収入を得られる仕事より、自分を表現できる仕事を選ぶ
- 事業を推進しているとき、管理業務よりも事業の開拓・拡大が大切だと思う
- 他人から好評を受けるより、自分の満足感が得られる仕事を望む
- 堅実なやり方の仕事よりも、リスクがあっても成果の大きい仕事を選ぶ
- 既存の顧客を大切にするよりも、新しい顧客の開拓が重要である
- 新規事業としては、今注目の成長市場よりもニッチ市場を狙う
- 安定した組織内で力を発揮するよりも、独立して仕事をしたいと思う
- あてはまるものはない

Q45.あなたがやろうとしている新規事業の組織について、一般的な会社や組織と比べて当てはまるものを全て選択してください (複数回答可)

- 日常業務の決定や実行に、時間や手間がかからないと思う
- 人的資源 (労働力・技術力・管理者など) を獲得しやすいと思う
- 自分のやり方で仕事ができると思う
- 必要な報告や会議は適切に行われていると思う
- 会社独自の技術やノウハウが役に立つと思う
- 長期的な視野に立った仕事ができると感じる
- 担当部署や分野を超えた活動ができると思う
- 会社自体が過去の実績や前例にこだわらないで活動していると思う
- 技術やビジネスの最先端の仕事をする機会が多いところだと思う
- 会社の経営理念や方針が、仕事を進めるための尺度になっている
- あてはまるものはない

今後、本研究に関するヒアリングがあった際にご協力は可能でしょうか。*
可能な方は、以下に氏名・会社名・メールアドレスをご記入ください。

- 可
- 不可

氏名 (任意)

回答を入力

会社名 (任意)

回答を入力

メールアドレス (任意)

回答を入力

ご質問は以上です。企業内での新規事業推進に関して、苦勞している点や改善すべきだと感じる点、やりがいなどを自由にご記載ください。(任意)

回答を入力

戻る 送信 3/3 ページ フォームをクリア

Google フォームでパスワードを送信しないでください

このフォームは 標準機能 内部で作成されました。不正行為の報告