

- (1) 応募部会名 経営・戦略部会
- (2) 論文名 新規事業開発マネジメントのあり方に関する一考察
- (3) 氏名 宮田 守
- (4) 所属団体名 (株)日本能率協会コンサルティング
- (5) 連絡先（住所・電話番号）
- 勤務先 〒105 東京都港区虎ノ門4-3-13
秀和神谷町ビル11階
電話 03-3434-7331（代）
ファックス 03-3434-6430
- 自宅 〒344 埼玉県春日部市小渕137-1
春日部サンハイツ1-214
電話 048-754-2976

論文要旨 <論文名「新規事業開発マネジメントのあり方に関する一考察」>

新規事業の成否を決める要因については、様々な論考が行われているが、その多くは製品差別化や多角化ないしはドメインの設定をいかにして行ったかの分析となっている。この論文においては、失敗する確率の非常に高い、新規事業開発活動の成果向上の要因をマネジメント・プロセスに求め、新規事業開発活動をうまくおこなうマネジメントはどうあるべきかについて論じてみたい。

企業経営の状態の違いに応じてマネジメントのあり方は異なる。そこで、本論文では、新規事業開発活動を活発におこなってはいるが、一向に成果に結び付かない企業を想定し、そのマネジメントについて考察を進めていくことにする。

まず第Ⅰ章では、本論文の対象とする企業のタイプを明らかにするために、新規事業開発活動の活性度の測定尺度について論ずる。そして、本論文の対象とする企業のタイプを特定し、その新規事業開発活動の特徴について述べる。

第Ⅱ章では、この様な企業に欠かせないマネジメントのしくみについて論ずる。新規事業開発とは、試行錯誤の中から、新しい事業についての最適の経営のあり方を探求する活動である。これには、既存事業とは異なるマネジメントが求められる。具体的には、ステージ別管理制度、事業性評価のしくみ、そして業績評価制度上の工夫である。また、内部牽制制度の充実も欠かせない。いずれも新規事業を適切に評価し、その舵取りを間違えないためのしくみである。

新規事業開発の組織にも様々なタイプがある。第Ⅲ章では、いくつかの視点から組織のタイプを分類し、新規事業開発のための組織のあり方について論じていく。組織活性化の基本は、各部門の役割を明確にすることと、活力ある人材を導入することである。これを実現するための組織編成の仕方について論じていく。また、部門間調整の問題についても、述べる。

第Ⅳ章で扱うのは、人事と組織風土の問題である。新規事業開発部門の人事は、現実には、非常に複雑な要素を孕んでいる。この様な状況の中で、どの様にすれば新規事業開発で培ったノウハウを維持し、さらには、担当者のモラール・アップを図っていくかについて論ずる。さらに、新規事業開発組織の内外での組織風土形成のあり方について述べる。

最後に、中長期計画立案の場は、企業のマネジメントのしくみを総合的に見直す機会である。そこで、第Ⅴ章では、この中長期計画立案の好機に新規事業開発マネジメントのしくみを体系的に整備する計画を立てることを提案し、これを結びとしている。

I. 本論文の対象とする企業の新規事業開発活動の活性度水準

1. 新規事業開発活動の活性度水準の測定尺度

一言に新規事業のマネジメントと言っても、企業により様々な新規事業開発活動の活性度の水準があり、この水準別にマネジメントのあり方も異なってくる。そこで、この論文を始めるに当たって、本論文が対象としている新規事業開発活動の活性度の水準を明らかにするために、まず新規事業開発活動の活性度の水準を測定する方法を述べることにする。

経営活動の測定には、努力の尺度とその成果の尺度の測定がある。新規事業開発活動の成果は、総売上高に占める新規事業売上高の割合という尺度で測定することができる。新規事業の立ち上げに何年もの年数が必要であることを考えると、これは、数年前の努力が成果として実ったものの測定尺度である。一方、努力は、過去一年間の従業員一人当たりの新規事業のテーマ数という尺度で測定できる。テーマ数は、成否に拘らず手がけた数である。これは、直近年度の努力を測定する尺度である。

2. 新規事業開発活動の活性度水準別の企業の特徴

この成果と努力の指標で、新規事業開発活動の活性度水準を測定すると、企業は四通りに分類できる（図1）。第一は、努力も成果も大きい場合である。この水準は、この活動が非常にうまく行っている状態であり、これこそ目指すべき水準である。第二は、努力は小さいが、成果は大きい場合である。この水準は、数年前までは、この活動が活発であったが現在は低迷している状態か、ヒット商品を開発する成功確率が非常に高い会社かのどちらかである。前者なら努力指標を高めねばならない。後者なら、もう一つの目指すべき水準である。第三は、努力は大いにやっているが、成果は小さい場合である。この水準は、新規事業開発活動のマネジメントのあり方を見直す必要がある。最後に、第四は、努力も成果も小さい場合である。この水準は、まずは、努力指標を高めねばならない。

大きな問題を抱えているのは、第三の水

（図1）新規事業開発活動の尺度で分類した企業のタイプ

		総売上高対新規事業売上高比率	
		大	小
従業員一人当たり事業開発テーマ数	大	・努力もしっかりと行っているし、成果も充分に出ている。 ・新規事業開発が、うまくいっている状態。	・努力は大いにやっていているのに、なかなか成果に結び付かない状態。 ・本論文の対象となる企業の状態
	小	・ヒット商品の開発確率が非常に高い状態 または、 ・数年前までは、事業開発活動が盛んであったが、現在は低迷している状態	・新規事業開発の努力が足りない状態。 (成果が出ないのは当然の結果)

準と、第四の水準である。先ず、第四の水準であれば、とにかく何でもいいから無理やりにでも、新規事業を始めることが必要である。新規事業テーマがあれば、失敗することを覚悟の上で、どんどん実行していくことである。

こうして新規事業を続けていって到達するのが、第三の水準である。新規事業開発がある程度活発化してきて、失敗するプロジェクトも数多く出てくる段階である。そろそろ新規事業のマネジメントについて、見直しを図るべき時にさしかかっていると考えてよい。これこそ本論文が対象とする企業の状態で、現在多くの企業の到達している水準である。

3. 第三の水準の新規事業開発の状態とそのマネジメントの必要性

この水準に達した企業の新規事業開発の状態は、どの様な状態であろうか。新規事業開発を担当している部門について、外側からと内側からとの両方から考察してみよう。

まず、内側からみてみよう。新規事業開発は、基本的には、社内に経験者がいないのであるから、新規事業開発担当者は、手さぐりで事業推進して行かざるを得ない。これは、既存事業が、経験に基いて、毎年ほぼ同じ業務を繰り返して行けば、それだけで事業の体をなすのとは対照的である。この様な新規事業では、とにかく計画を実行してみる以外にそれを進める方法はない。小刻みに事を進め、経験を積み重ねていく。やってみて方向を修正し、またそれを繰り返す。ジャングルに道を切り開いて行くようなものである。

しかも、新規事業の場合、社内にその事業の経験者がいないのであるから、現時点でその事業にたずさわっている新規事業担当者だけが、その事業の唯一の経験者である。そこで彼らの独断で事業開発が進められることにもなりかねない。マネジメントがうまくできなければ、誰も手出しのできない新規事業の牙城ができあがることになる。

これを外からみれば、既存事業担当者はこんなにがんばっているのに、新規事業担当者は、何の成果も出さずに遊んでいるとも受け取られかねない。新規事業担当者としては、会社に多大の時間と金と労力とを使わせているのに、成果が出ないものだから、公式の場では仕事の報告がしにくくなる。また、非公式な場においても、社内の知人にその業務を聞かれて説明をしても、簡単には仕事の困難性がわかってもらえない。うまくいってなかつたら、ますます話すのもおっくうになるわけで、この様にして公式のルートからも非公式のルートからも情報が伝わらなくなる。

この様にして、新規事業開発の現場では、開発が泥沼にはまり込み、外から見ると、この部門はブラックボックス化していくのである。新規事業は、成功する確率が大変低いた

め放っておくとたいていこの様な状態になってしまう。そこで、この様になるのを避け、新規事業開発をより合理的に行うためのマネジメントのしくみが必要なのである。しかも、新規事業の着実な推進のために、プロジェクト・マネジメントのしくみから、社内の風土作りに至るまで総合的に整備されたマネジメントのしくみが必要なのである。

以下に、この一連のマネジメントのしくみについて述べていくことにする。

II. 新規事業のマネジメントのしくみ

1. ステージ別管理制度

新規事業は、図2のように、テーマ選別の段階、フィージビリティ・スタディの段階、というようにうまく進んで行けば、階段を登るようにして進展していく。この各段階では、新規事業は手探りで進めて行くことになる。新規事業開発とは、試行錯誤をしながら最適解を見つけ出していく活動なのである。事業上の仮説を立て、実践し、その成果を評価してみることの繰り返しである。大切なことは、事業上の仮説を明確にして実践することである。誰を顧客にし、何を扱い商品とし、どの様に生産販売して行くかである。

(図2) メーカー的事業の場合のプロジェクト・マネジメントのステージと内容

ステージ 項目	参入テーマ選別	フィージビリティ スタディ	商品 試 作 技 術 開 発	テス ト・ マーケティング	事業構造基本設計	市場参入準備
実 方苞言十 画	・調査計画設定	・調査計画、予算設定	・開発計画、予算設定	・テストMktg計画、 予算設定	・事業設計計画 予算設定	・市場参入計画、 予算設定
実 方苞 事 項	・参入事業仮説 ・市場規模・動向調査 ・競合商品分析 ・活用資源分析 ・参入条件仮説	・主要商品コンセプト 、仕様仮説 ・商品ミックス仮説 ・デザイン検討 ・必要原材料検討 ・必要設備検討 ・法規制研究 ・需要調査 ・価格仮説 ・採算可能性試算	・模型製作 ・デザイン修正 ・試作仕様書作成 ・試作 ・技術試験 ・原価試算 ・事前の製造工程分析 ・試作品の評価 ・内外作の検討 ・設備基本イメージ 仮説 ・必要投資額見積	・暫定的販路設定 ・テスト・マーケティング実施 ・テスト・Mktg結果評価 ・商品改良点の検討 ・販路の検討 ・販促実施検討 ・価格検討 ・需要推定 ・採算可能性試算	・事業運営体制構想 ・組織、担当業務設定 ・提携企業、販路選定 ・内外作決定 ・パイロット・ プラント等設備投資 計画設定 ・設備用資金計画設定 ・パイロット・プラ ント等基本設計 ・オペレーション・ システム設定 ・マネジメント・ システム設定 ・中期損益計画設定 ・投資回収計画設定	・運営体制設置 ・デザイン決定 ・商品ミックス決定 ・価格設定 ・提携先、販売先との 契約 ・営業拠点、物流拠点 の設置 ・販促施策の決定 ・マーケティング開始 ・生産開始 ・販売 ・フォロー
ア ウ ト ブ ッ トの 意 思 決 定 の 判 断 材 料	・ドメインとの適合性 ・参入に必要な経営 資源の有無 ・市場のチャンスと リスク ・「フィージビリティ ・スタディ」の方針 、人事、予算案	・損益試算とその実現 可能性 ・必要投入資源量 ・事業化上の課題の棚 卸とその解決可能性 ・「商品試作・技術 開発」の方針、人事 予算案 ・「テスト・マーケ ティング」の方針、 人事、予算案	・試作品の内部評価 ・技術上の問題解決 可能性 ・必要設備投資額の 見積 ・技術要員と技術予算 の積	・採算可能性と販売可 能性の評価 ・マーケティング上の 問題の解決可能性 ・業界に対する取引上 リスク ・マーケティング要員 マーケティング予算 見積 ・「事業構造基本設計 の方針、人事、予算案	・事業運営体制の実現 可能性 ・中期損益計画の収益 性と実現可能性 ・投資回収計画の回収 期間と実現可能性 ・参入予想時期の適否 ・設備基本設計図 ・「市場参入準備」 「設備建設」の 方針、人事、予算案	・契約条件、取引条件 の適否 ・販路の適否 ・営業・物流拠点の 適否、制約条件 ・現実の競争環境 の把握 ・事業運営体制成立 ・損益の進捗状況

この活動には、多くの金と人とを使っているから、新規事業のプロジェクトマネジャーは、経営者に対して新規事業の推進の実態を報告する義務がある。タイミングとしては、新規事業推進の節目、即ちステージ毎に終了期限を決め、そのステージの成果及び業務の内容と次のステージの計画とを報告することが望ましい。これにより報告を受けた側は、何がどう進んでいるのかを具体的に把握することができる。また、継続するか否かの判断も下せる。一方、新規事業を進めている担当者にとってもきちんとした計画と期限があるから、明確な目標を目指して業務を進めていくことができる。

これがステージ別管理制度である。新規事業の仮説検証と試行錯誤とを衆知を集めて行うしきみである。そしてこのしきみにより、新規事業部門がブラックボックス化することも避けられるのである。

2. 客観的に事業性評価を行うための報告書作成指導のしきみ

新規事業推進の可否判断を下す上で、いつも判断にまようのが、事業性の評価である。この事業性の評価は、ステージ毎の報告書・計画書の提出時に行わなければならない。もちろん、ステージ毎に事業性の評価のポイントは異なる。各ステージの評価技術については個別に論ずる必要があるが、ここでは各段階の評価に共通の、評価に入り込む主観の問題について論ずることにする。新規事業の評価をする上で最大の問題がこれだからである。

評価が主観的なものである以上、これを全く排除することはできないが、新規事業担当者の事業に対する熱い思い入れがあるがゆえの事実の過大解釈が多いのである。ひどいものになると思い込みだけで書かれている報告書・計画書すらある。

このような状況を打解するために、報告書・計画書を、第3者立場からみて評価できる形に成るように指導することが必要である。判断の根拠・前提条件を明示させること、また、1人1日当たりの搬入量は○kgといった原単位を適切に決め、それを検証しておくこと、実際に同種の事業をしている企業に当たってみるとこと、実際に作ってみるとこと等である。この報告書・計画書の作成指導やチェックをする組織の設置が必要である。

3. 新規事業の業績評価制度

新規事業に業績評価制度を適用する場合には、業績評価に関する考え方の整理をしておくことが必要である。そこでまず、既存事業における業績評価について考えると、これはその既存事業の存在を絶対条件にして、しかも事業の対象とする市場、扱う商品群、事業

遂行の方法も大枠では変わらないことを前提にして、目標と実績についての評価を下すものである。目的は、業務処理効率（Performance）の評価にある。

新規事業の場合は、この様な前提が成り立たないのである。しかし、新規事業であるとはいっても、事業である限り業績目標は必要であり、業績を予算管理制度等で把握していかねばならない。しかし、新規事業の場合、業績評価の目的を忘れるは業績目標の達成にとらわれ、新規事業の存続の可否自体の評価が行われぬまま、その新規事業本来の目標である市場・扱う商品・事業推行方法がどんどん変更され、ついには、丸で変わってしまった形で新規事業が存続しているという現象がおこりかねない。

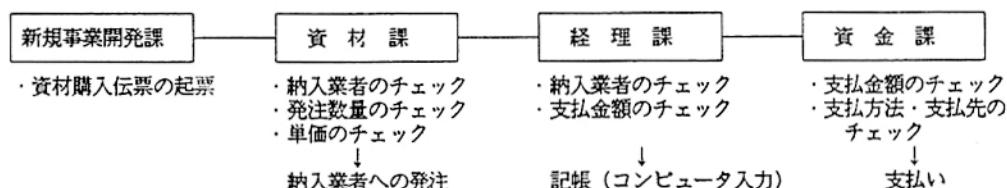
このことを避けるためにも、新規事業の業績評価の目的をいつも念頭に置いておかなければならぬ。新規事業の場合、業績の評価を行う目的は新規事業担当部門にハッパをかけるためではない。その事業性自体の評価が目的なのである。新規事業について業績の評価をする時には、第一にその事業の目標たる顧客、扱い商品、業務遂行方法等の適切性を評価すべきである。そして、継続するか否かについて議論すべきである。

4. 内部牽制制度の充実

新規事業の場合も、本業のスタッフ部門の力を借りることが多い。例えば、資材の購買であれば購買量のチェックのため、資材購入伝票は、資材課や経理課を通るし、新規顧客が開拓できれば、与信管理をしている審査課のチェックを受ける。しかし、多くの場合、こういうスタッフ部門は、本業において殆ど問題が発生しないがゆえに、その実質的な機能を失っている場合が多い。

資材課が数量チェックをしないため大量の在庫をかかえてしまったり、審査課が取引先の与信管理をしなかったため、不當りが発生することがよく起こる。このような場合殆ど新規事業部門の責任とされるが、実際には内部牽制を司る部門の責任であることが多い。新規事業といえども、内部牽制上の判断は、常識の範囲内で行いうることが大半である。新規事業を健全に遂行していくには、本業の業務自体に係わる内部牽制制度を充実させておくことが必要である。

（図3）内部牽制のプロセス＜資材購買の例＞

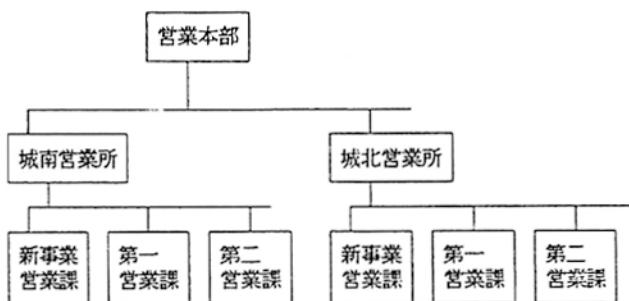


III. 新規事業を推進する組織

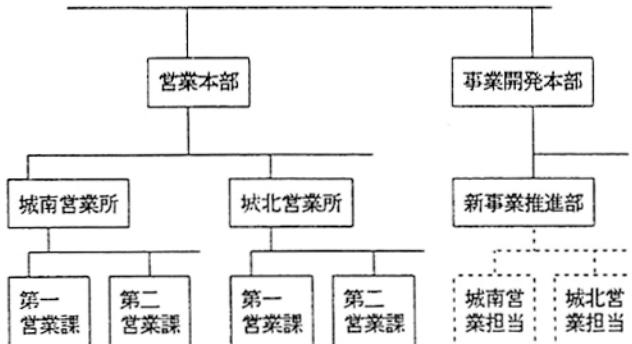
1. 新規事業専任型組織と新規・既存両事業混在型組織

ここからは、新規事業開発の組織について考えていく。まず、新規事業推進組織の位置付の問題について考えてみよう。これには、二つのやり方がある。業務的に一番近い部門に位置付ける場合と新規事業専任組織に位置付ける場合である。（図4-1, 4-2）

(図4-1) 新規・既存両事業混在型組織



(図4-2) 新規事業専任型組織



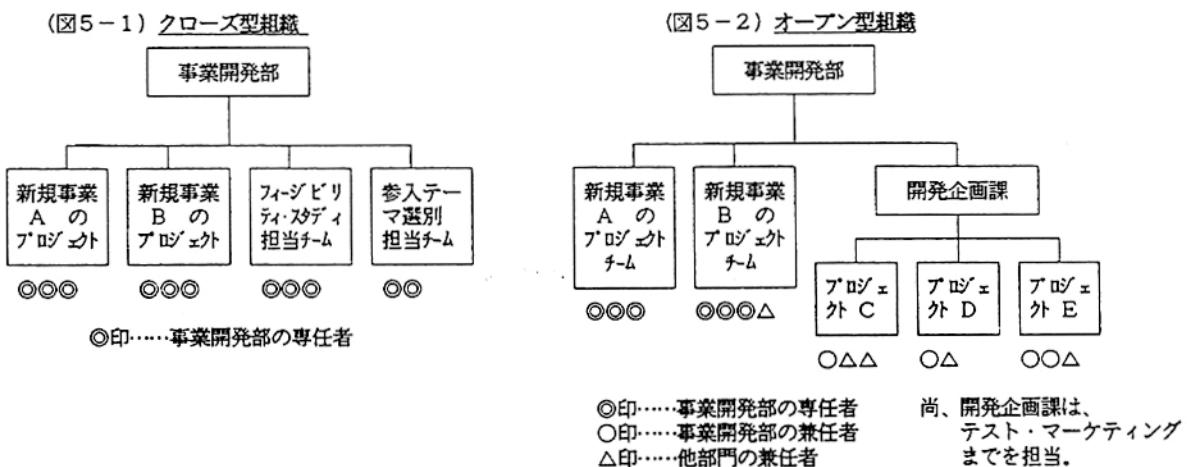
業務的に近い部門に位置付ける場合には、次のような例がある。例えば、新規事業開発担当者が、研究設備を共用するため、研究所で仕事を進めるので、研究所員として位置付けられる場合とか、既存事業と同じテリトリーで営業に当たるために、営業所で仕事を進めるので、営業所員として位置付けられる場合とかである。この様な組織のメリットは、第一に、近接した既存事業分野からの情報やマネジャーの指導が得られる場合が多いという点にある。第二に担当者にとっては、業務的に近い場所で仕事をしていて、しかも同じ組織の一員であるから職場の一体感が得易い点にある。また、第三に、マネジャーにとっては同じ場所で仕事をしているから管理監督がし易いことも挙げられる。

これらのメリットを望むのは、大半の場合にムリである。というのは、この組織の大半の従業員が既存事業に従事しているからである。既存事業においては、当然業績を上げることを求められる。そして、既存事業である限り、通常の努力をしていれば、それなりの成果が出る。しかし、新規事業では、努力をしても成果が出ないことが多い。そして、新規事業担当者は、同じ組織の職場で働きながら、疎外されてしまう。また、マネジャーも本業の方には力が入るが、新規事業の方には力は殆ど入らない。新規事業の担当者には、管理監督されているという意識だけが残ることになる。もちろん、情報も入らない。

次に、新規事業専任部門に位置付けられる場合について述べよう。この場合は、マネジャーは、新規事業専任のマネジャーである。担当者も、新規事業部門の専任者である。従って、新規事業を進めようという意欲は高い。ただ、働く場所がバラバラになりがちである。しかし、働く場所単位に考えると、新規事業と既存事業は働き方が違うということが組織の違いに示されているため、新規・既存両事業の担当者の混在した職場でも、かえってこの両者は、融和し易い面もある。もちろん、新規事業がうまくいっていないと、新規事業担当者は肩身が狭い。

2. オープン型組織とクローズ型組織

新規事業開発部門のあり方にはいくつかの形がある。クローズ型とオープン型とである。（図5-1，5-2）典型的なクローズ型は、参入テーマ選別、フィージビリティ・スタディ、商品試作等の新規事業推進の各ステップ別の専門家と、立ち上がったプロジェクトの担当者とで構成されている組織である。一般のライン部門では一切新規事業にはタッチせず、全て新規事業担当部門に調査を依頼する。このような組織においては、新規事業部門がよほど大きな実績と信頼のない限り、一般の社員から話がもたらされることはある。



そこで新規事業開発部門は、程度の差はどうあれ、オープン型が望ましい。オープン型の典型例は、新規事業の予算とその管理担当マネジャーと少数のスタッフはいるが、そのスタッフだけでは、新規事業の運営を進めていけず、他部門にいる兼任の新規事業推進メンバーと共にないと進めていけない様な組織である。この様な組織の場合には、一般に、新規事業を企画した人はある手続きをふめば、新規事業推進組織のメンバーになることが

できるという制度がある。ここでは、企画した人物の新規事業推進の動機や意欲が高いことを前提としている。この組織は、意欲を持った人が自発的に集まり易いため、新規事業開発活動は、活性化する。ただ問題は、新規事業を企画した人が、本務となっている仕事からどの程度手を抜き、新規事業の企画の方に力を注げるかにある。

3. ステージ別チーム編成

新規事業の開発にはいくつかの段階がある。そして、そのそれぞれが、手間とヒマとカネのかかるものである。新規事業を新規事業専任組織で進めていく場合、図6にある「市場参入準備段階」のプロジェクトA、「テストマーケティング段階」のプロジェクトB、「フィージビリティ・スタディ段階」のプロジェクトCが一緒の部門にあると、現に動いているプロジェクトにその組織の精力をさかれてしまう。

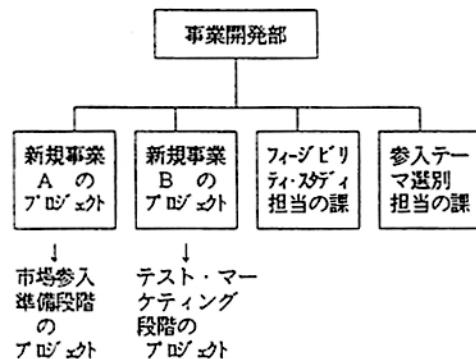
例えば、この三者が一緒の組織にあると、たとえ業務分担が決まっていたとしても、AとBは進んでいくが、Cは一向に進んでいかない。というのは、A、Bの業務が業務が忙しくなると、Cの担当者は、AかBの応援に駆り出されることが多いからである。たとえ少人数になってもいいから、Cの業務は、係または課のレベルで、別組織にする必要がある。そうでないと若いステージの新規事業が進んでいかない。新規事業の組織を作る上で考えねばならない点である。

4. 既存事業の組織に新規事業の業務を一部委託する場合の問題

基本的には、新規事業担当者とそのプロジェクトチームは、新規事業については、何から何まで手がけた方がいい。というのは、例えば、生産設備の設計については生産技術部が専門だとは言っても、それは既存事業の中での話であり、新規事業の場合には異なる生産技術のノウハウが必要な場合が多いからである。

しかし、新規事業開発部門と場所が離れている工場などで、常時生産するだけの業務量がない場合は、一但、その生産管理者を既存事業との兼任者とせざるをえないこともある。

(図6) ステージ別にチーム編成した組織



この場合は、新規事業の業務が発生した時、兼任者は本業の業務を抜けて、新規事業の業務に専念する社内の制度なり、合意を取り付けることが必要である。

また新規事業については、部門間で調整しなければならない問題も多い。このような問題については業務手続きを具体的に洗い出した上で、関連部門が集まって、業務分担を明確に決めておく必要がある。

IV、人事と組織風土の問題

1. 新規事業開発担当者の人選と人事管理制度

次に、人事の問題について簡単に述べる。新規事業には、意欲・能力を買われている人や社内の評価の高い人ばかりが配属されるとは限らない。既存事業の方から「放出」されて配属される人もいる。また、適性があると思われていた人も実際に新規事業を担当させると、ダメになってしまう場合もある。従って、新規事業でプロジェクトのメンバーは、殆どの場合、玉石混交チームである。

そこで、現実には、新規事業推進のステージ毎に、チーム編成を見直して、そのステージでいちばんふさわしい人を配属させるのが良い。但し、この場合肝に命じねばならないことは、コアメンバーは絶対に変えないということである。ちょっとしたコツ、細かいノウハウが、人が交替したトタンに失われてしまうからである。

また、人選の他に人事管理制度上の条件を整えておくことも必要である。特に、新規事業担当者の人事考課や処遇について考慮しておく必要がある。新規事業担当者は人事上損をするという評判を社内に植え付けてはならない。

2. 新規事業を育てる組織風土

次に新規事業部門とそれを取り巻く組織風土の問題について論ずることにする。

まずは、新規事業部門の組織風土について述べる。既存事業の組織においては、業務運営を効率的に行うために、組織上は上下関係・指揮命令系統をハッキリさせることが大切である。しかし、新規事業開発の組織においては、誰もが未経験なのであるからベテランも若手もない。部長も課長もヒラもないのである。役職者は、単にとりまとめ役、世話役にすぎない。プロジェクトチーム内の全員の意見を平等に、扱うことが必要である。ここに、既存事業の組織風土の影響が及ばないようにすることが大切である。

次に、新規事業部門を取り巻く環境作りの問題については、これが新規事業の進展を阻害していることがよくある。阻害要因の最大のものは、役員の言動である。従業員規模二一千人位までの会社では、従業員にとって役員は身近な存在である。この身近な役員の言動が大いに企業風土に影響を与えている。新規事業の中々進展しない会社では、たとえ社長が新規事業推進の旗を振っていても、従業員に多くの影響を与える役員の否定的発言のため、新規事業に関する社内の空気を悲観的なものにしてしまうことがよくある。

これに対して、新規事業が進展する会社では、役員を始めとする経営幹部は、現時点ではたとえ新規事業がうまくいってなくても、新規事業の重要性、意義を強調する発言をする様に努めている。もちろん、新規事業に対して、いい感情をいだいている経営幹部ばかりではない。しかし、どの経営幹部も努めて、新規事業の意義の重要性から、新規事業の評価をしようと努めている。経営幹部によるこういったプロパガンダ的行為が、新規事業を育てるかどうかの分岐点になっていることが多い。

V、総括

1. 新規事業開発のマネジメントのしくみの総合的整備を

多くの会社が中長期計画の中で、新規事業を大々的に行い、将来の大きな事業の柱とすることを唱っている。しかし、大半の会社では、経営の成果としてあげている事業目標とその施策とされている目標とが乖離しているのである。いやしくも新規事業を将来の経営の柱とすると唱うのなら、その柱を育てる施策が要る。例えば、新規事業開発予算の確保、社内外に拘らない人の確保の方針、ステージ別管理制度の導入、事業性評価・業績評価のしくみの整備、内部牽制制度の充実、組織の位置付の見直し、新規事業担当者が発憤するにふさわしい人事考課制度・処遇の条件、新規事業に対しての役員間での充分な議論に基づく役員間の合意・納得などである。

特にこの論文の対象としている新規事業開発をとにかくやってはいるが、一向に成果のでない企業では、経営管理制度の全体を新規事業が進み易い様に総合的に整備することが必要である。それを考える機会が、中長期計画立案の時なのである。これを機に新規事業開発のマネジメントのしくみを整備し、将来の経営の柱が育つようにしたいものである。