

レポート

新規事業開発におけるアジャイル型アプローチの活用

コンサルティング事業本部 プリンシパル 大久保 亮一

新規事業開発を進める経営環境が大きく変化しつつある。デジタル化によるイノベーション、国内人口の減少トレンド・高齢化、持続可能な社会の実現に向けた取り組み要請、CVC(コーポレートベンチャーキャピタル、事業会社の投資部門)による企業側のベンチャー投資活性化など、社会の動向・顧客のニーズいずれも大きく変化し、新たなビジネスチャンスが生まれる可能性が高い。

このような急速な環境変化が進む中で、従来型のウォーターフォール型(事前の計画に従い順を追って計画的に事業化を進める手法)新規事業開発では、その急速な変化に追いつけない可能性が高い。そのため昨今ではアジャイル型(開発→検証→改善のサイクルを小さくスピーディに複数回進めることで事業の成功確率を高める手法)新規事業開発アプローチが求められている。

アジャイル型新規事業開発アプローチにおいて、単に開発→検証→改善のサイクルを迅速に進めるだけではうまくいかない。仮説検証の推進方法、チームリーダーへの権限委譲、学習するチーム力、不安定な検証サイクルに対する組織の理解など、会社側の理解・支援が必要不可欠である。

本レポートでは、企業を取り巻く環境が大きく早く変化しつつある中、新規事業を推進する手法として「アジャイル型新規事業開発アプローチ」を活用する際のポイントについて述べる。

1. 従来の新規事業開発の限界

新規事業開発とは、自社のリソース・強みを活用し、まだ社会的に充足されていない、解決されていない顧客ニーズや顧客のペイン⁽ⁱ⁾を解決する製品・サービスを提供することである。しかし、そのニーズやペインとなるビジネスチャンスを見つけることは容易ではない。さらに、コロナ禍を起因とした消費者の嗜好の変化や国内の人口減少など、避け難い環境変化によって、新規事業開発の難しさを高めている。また、活用可能なITツールやデジタルサービスは日進月歩の状況にあり、社会を巡る環境変化はますます早くなりつつある。多くの企業において従来のビジネスモデル・商売の形では売上を維持することは容易ではなく、そのような環境において企業の持続的な成長を実現するために、新規事業の開発が必要とされるケースが多い。

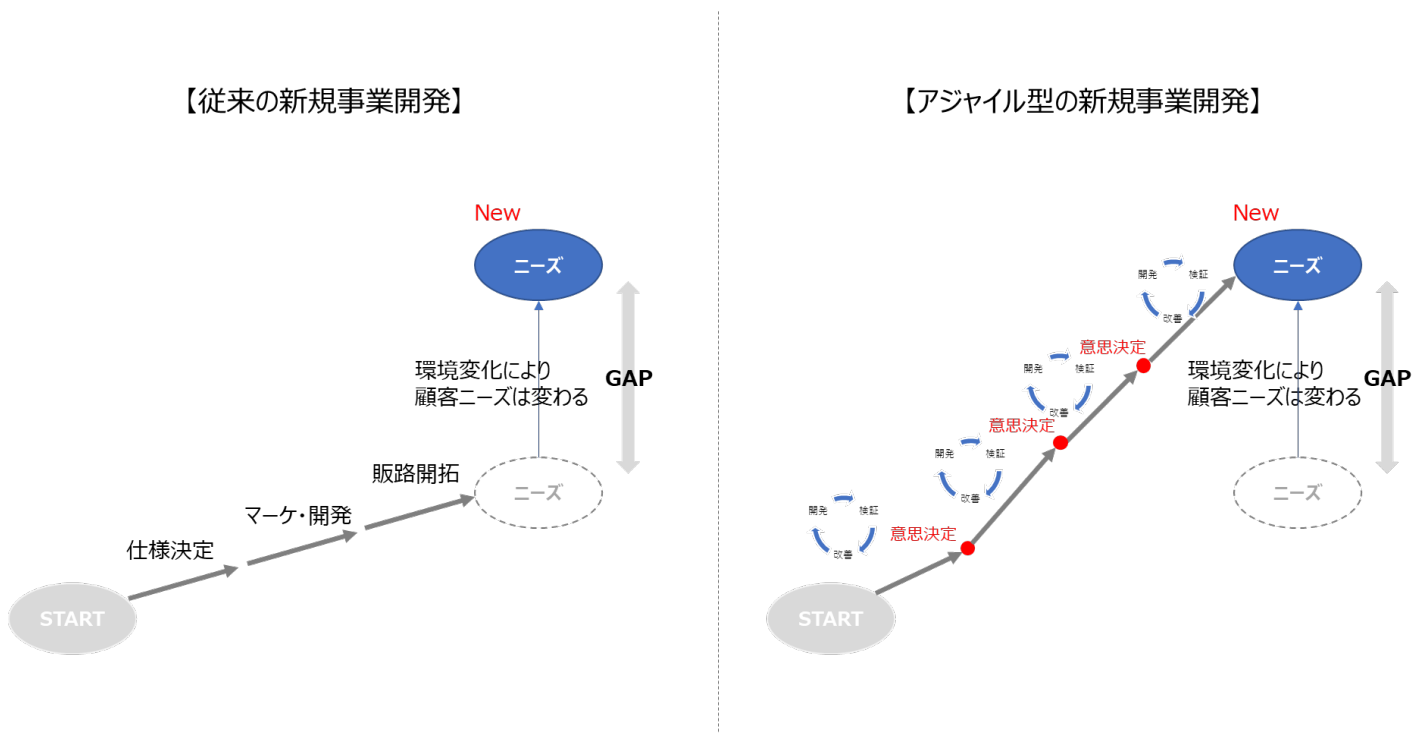
従来の新規事業開発では、自社の強みとする技術や特徴、コア・コンピタンスを認識した上で、将来目指す事業領域や方向性を明確にし、その方針に基づき、当該事業案の事業戦略・マーケティング戦略を検討しながら、事業の立ち上げに移るといったプロセスが王道であった(ウォーターフォール型新規事業開発)。このプロセスでは初期仮説立案・立ち上げまで数ヵ月から1年程度以上を要するケースもある。取り組む事業テーマは企業規模や置かれている事業環境にもよるが、ひとつのケースもあれば、大企業においては同時に複数のテーマに取り組むケースも考えられる。

一方で、近年の環境変化のスピードは非常に早く、検討を進めている間に与件としていた環境が変わってしまうことも多くなってきている。たとえば、直近の動向としては、デジタル活用の進展や販売チャネルにおけるEC使用の進展、世界的なESGニーズの高まりがあり、また原材料の高騰も急速に進んでいる。

従来型の新規事業開発プロセスでは、当初設定した事業案に基づき仕様を固めて検討を進める手法であるため、上述のような新たな環境変化の反映が難しいケースもありうる。実際の新規事業開発プロセスにおいては、事業化前及び事業化段階でのリサーチを踏まえて事業方針を策定するが、当初想定の変説・シナリオの変更を余儀なくされることは多い。

このような環境変化の多い状況で生じるギャップへ対応するには、「アジャイル開発」の考え方が適していると言われている。アジャイル開発とは、元々はソフトウェア開発においてクライアントの要望変更や市場環境の変化に迅速に対応するために使用されていた手法だが、近年では新規事業開発や企業経営そのものへの活用が注目され、「アジャイル型新規事業開発」「アジャイル経営」などという表現も生まれている。

【図表 1】 従来型の新規事業開発（ウォーターフォール型）とアジャイル型新規事業開発の違い



(出所) 当社作成

2. アジャイル型新規事業開発のプロセス

アジャイル型新規事業開発の手法が、従来型の新規事業開発と異なるのは、迅速にプロセスを周回させることで新規事業の立ち上げを進めていく点である。以下の 5 つのプロセスを繰り返し、かつできる限りスピーディ・柔軟に進めることが求められる。

(1) 仮説の構築、潜在顧客とのコミュニケーション

ターゲットとなる顧客層のニーズ、社会・技術環境変化の見通し、自社の活用しうるコア・コンピタンスを基に、製品・サービスの仮説を複数案ストックし、一定の評価軸を基に優先度付けを実施する。なお仮説は可能な限り制約なく自由な発想で洗い出し、リストアップする。

また、この段階でも想定とする顧客層とのコミュニケーションをできる限り積極的に行うことが望ましい。想定する顧客層とのコミュニケーションを通じて、事業仮説や自社のコア・コンピタンスとなるノウハウなどが顧客にどのように評価されるのか、製品・サービス開発上の大きなヒントになる。この段階で、当初の社内で設定した仮説が十分通用しないことに気づくこともある。その場合は、顧客からのフィードバックを踏まえて仮説の軌道修正を図る必要がある。

さらに、価格面での認識も大まかに検証しておくのが望ましい。どんなに優れた製品・サービスであっても高すぎると顧客には受け入れられない。価値と価格のバランスを大まかに見極めておく必要がある。

なお、具体的な目に見える製品・サービス・IT機能などが提示できない段階でもあるので、その部分を考慮した上で、顧客からフィードバックを踏まえて仮説の構築を進めることになる。

(2) 意思決定

どのような製品・サービスを仮説検証の対象とするのか、また次の仮説検証の対象範囲とそれにひもづく開発の範囲・投下リソースを決定する。

特に次のステージ以降は、一定程度の開発資金・人的リソース・開発時間を要するため、この意思決定の段階で経営資源配分の優先順位(投入する人的リソース・時間を含む)をある程度明確にして、取り組むことが求められる。さらに、最初の事業仮説検証プロセスでうまくいくとは限らないことを踏まえて、複数回の事業仮説～検証プロセスが展開されることを念頭に置いたプランニングをしておくが必要になる。

なお、案件について打ち切りの意思決定をした場合、進行中案件がなくなる場合は、(1)に挙げた仮説の構築プロセスに戻り再スタートすることになる。

(3) 事業プロトタイプの開発

製品・サービスのプロトタイプを低コスト・短期間で開発する。開発の範囲・投下されるリソースの上限は、前段の意思決定の内容に基づく。開発テーマや開発期間にもよるが、開発の早め段階で一度フィードバックを得るステージを設けておくことが望ましい。想定する顧客層、また情報セキュリティ上難しい場合は将来のお客さまの代替となり得る対象者に、早い段階での初期の感想・フィードバックをもらうこともお薦めしたい。開発の後半段階になるほど、軌道修正が必要となった場合にかかる経費や時間などコストが膨れ上がることになる。

(4) 仮説の検証

出来上がった製品・サービスのプロトタイプを、今回のターゲットとなる顧客層から抜粋した対象者に対して提供し、フィードバック(コメント)を得る。フィードバックの観点としては、まずはその機能であるが、あわせて価格(価格対メリット・価値)、購買チャネルの観点も念頭にコメントを獲得することで、次ステップにおける意思決定時に情報不足が発生しないように留意するのが望ましい。

(5) 課題抽出と改善案の検討

前段階における仮説検証の結果を基に、課題と改善案をリストアップする。課題については取り組み優先度を明確化する。また、事業開発段階においては多くの課題や改善案が出てくることは一般的であることから、事業推進上のクリティカルな課題については判別できるようにしておく。さらなる改良を進めると判断した場合は、(2)意思決定および(3)事業プロトタイプの開発(改良)に再度進めることになる。

3. 取り組みを効果的に進めるためのポイント

アジャイル型アプローチでは、従来型の取り組みと比較して、クイックなプロセスの周回がポイントとなるため、各プロセスの効率性を高めることが成功の鍵となる。

また、アジャイル型の新規事業開発を進める組織・チームは、変化する顧客のニーズや仮説検証結果により、舵取りの進め方を柔軟・迅速に変化していかなければならず、その点においても、配慮が求められる。

ポイントとなる観点は以下の通りである。

(1) 仮説検証対象者の選定

仮説検証を進める上で、ヒアリングを行う対象者の選定は重要である。仮説検証の遠回りを回避し、学習・修正のサイクルを効果的に推進するためには、仮説検証を行う対象は想定するターゲットにできるだけ沿った顧客(潜在顧客)を選定すべきである。既存顧客をターゲットとする新規製品・サービスの場合は仮説検証の対象は比較的容易に決定できる。一方で、新規顧客をターゲットとする場合は、ターゲットのリストアップにあたり、そのようなピックアップが得意な専門業者やパートナーを活用することも打ち手として効率的なケースもある。

(2) 仮説検証チェックポイントの明確化

仮説検証については、複数の検証を行う中で、検証ポイントの設定が曖昧なまま進めてしまうことも生じうる。担当者としては事前にリストアップした検証ポイントを念頭に臨んだつもりが、他のメンバーから見ると検証すべきポイントが抜け漏れていることが後から指摘されるケースなどが発生しうる。

また、取り組みの進捗ステップに応じて、仮説検証ポイントは変化することを念頭に進める必要がある。たとえば、仮説検証を進めるタイミングによって、製品・サービスの機能がキーとなることもあれば、販売チャネルがポイントとなることもありうる。また方式についても、単純な AB テストとなるケースもあれば、複合的なヒアリングとなるケースもある。仮説検証ポイントについても、必要な関係者と事前に協議し、効率的なチェックと意思決定に進めることが求められる。

(3) 開発段階における外部リソース・パートナーの柔軟な活用

事業プロトタイプの開発を進めるにあたり、特に初期段階の開発においては必要最小限の規模や体制とすることに留意すべきである。一般的に、開発を自前主義として、すべて自社リソースで進める判断をした結果、コスト・期間が膨らむことがままある。初期段階の検討においても、秘密性を担保した上で、必要に応じて外部リソースの活用を進めるべきである。一方で、製品・サービスにおいてキーとなるポイントについては当然に自社リソースを投入すべきであり、内製による開発・外注におけるパートナーへの委託の線引きの判断は柔軟に行うことが求められる。

(4) 小さなチーム、リーダーへの権限委譲

アジャイル型の新規事業開発においては、開発→検証→改善を高速で回転していくイメージになる。そのため、大人数・大きな組織では、意思決定やコミュニケーションに時間がかかることが多く、アジャイルな組織運営を進めづらくなるケースが多い。そのため、可能な範囲で小さなチーム組成を行う、また大規模な人数が関与する場合は、小規模のチームや分科会等にブレイクダウンして、意思決定と活動のスピードを上げられるような工夫が求められる。

さらに、各チームのリーダーに対しては、判断可能な範囲、目標・期間・予算・人員などの権限を明確にしておき、その権限の範囲内では自由に開発～仮説検証プロセスを推進できるような権限委譲を行うことも、アジャイルな開発を進める上では効果的である。

(5) 学習するチーム文化と柔軟なマネジメント

仮説検証の中で得られる知見や変化する顧客ニーズなど、当初想定した状況から大きく異なる課題や知見・学びが出てくることが新規事業開発に取り組む過程ではよく発生する。そのため、当初の仮説や想定する顧客層の認識などに固執することなく、得られた情報から次の課題や事業性のための KFS (Key Success Factors: 事業成功の要因) などを抽出していくことが求められる。そのため、チームの一人ひとりがその学びの過程を体制にするとともに、取り組みを進めるチーム全体としても柔軟に仮説の検証結果や課題に対して向き合い、解決方法を探っていくことが必要不可欠である。

(6) 不安定状態に対するチームと組織の理解

新規事業開発そのものが成功するかどうか分からない取り組みであるため、チームメンバーは一定の不安定感を持って取り組むことになる。また、アジャイル型の新規事業開発では、仮説検証サイクルを複数回、迅速に展開していくことになり、それぞれのステップが本当に必要なのか、正確なステップに向かって進んでいくのか不安定に感じられるケースもありうる。

チームリーダーはそのような不安定状態・不安定感を長い期間にわたり理解しながらマネジメントし、チームメンバーを目指す方向に導いていく必要がある。リーダーは、メンバーの新事業に対する意識や不安定な状況を理解し、そのような状況に適切に適応できるようなチーム文化醸成への配慮も求められる。

そのため、会社・役員会としては、既存事業で通常行われるような細かい PDCA での進捗管理は必ずしも通用せず、新規事業開発で不安定な仮説検証サイクルが進む前提を理解し、予算面・時間面含めて、一定の余裕を持って目指す方向に進んでいるのかをフォローすることが求められる。

4. アジャイル型アプローチとデザイン思考で、新しい事業価値創造を進める

新規事業開発を進める上では、アジャイル型アプローチとあわせて、デザイン思考も有効かつ必要不可欠である。

新しい事業価値の開発プロセスにおいては、顧客のニーズやペインをよく理解する必要があるが、その実現のためには、顧客視点での発想やものの見方を十分に理解することが必要不可欠である。これはデザイン思考とも呼ばれる考え方である。

デザイン思考を用いて顧客視点・顧客起点で、価値創造や市場機会の創出を進める、それに加えてアジャイル型アプローチ、つまり仮説～開発～検証～改善の高速サイクルで推進し、製品・サービスのレベルを上げていくことが望ましい。

このように、アジャイル型アプローチと顧客志向・デザイン思考を活用していくことが新事業開発の成功に向けて重要な鍵となる。

【関連サービス】

[経営戦略](#)

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

i マーケティングの用語でのペイン(Pain)は、顧客の抱える問題・悩み・課題を指し、お金を払ってでも解決したいという悩みを指す