



「動くモノ」が出る前に失速する新規事業
の正体
～リリースを3倍速め、PMを自走させる
「技術×経営」の急所～

Blackbox/
Outsourcing

Aggressive
Quality

PM Decision
Stoppage

【大企業・DX推進部門向け 実践ガイドブック】

株式会社プレイヤーズファースト 代表取締役

深海 寛信 (Hiro Fukami)

『よくわかるAmazon EC2/S3入門』 著者

シリコンバレー fluxflex 共同創業者

目次

第1章：なぜ、大企業の新規事業は「動くモノ」が出る前に失速するのか？	4
現場で起きている「3つの沈黙の病」	4
1. 「ベンダー丸投げ」という名の思考停止	4
2. 「過剰品質」が招くリリース死	4
3. 「PMの技術不信」が生む意思決定の停滞	5
第1章のまとめ：必要なのは「翻訳者」である	5
【第1章 要約】大企業の新規事業が直面する「3つの壁」	6
第2章：「ひとりスタートアップ」の思考法を大企業へ	7
リリース速度を3倍にする「技術×経営」の合理的意思決定	7
1. 技術選定を「保守」ではなく「経営判断」として捉える	7
2. 「仕様の断捨離」――100のアイデアを3のコア機能へ	7
3. 「ブラックボックス」を排除するアジャイルの真髄	8
第2章のまとめ：最小の力で、最大の検証を	8
【第2章 要約】最速リリースを実現する「スタートアップ思考」	9
第3章：【実録】技術アドバイザーが介在したプロジェクトの変革	10
停滞する巨大プロジェクトを動かした「現場介入」の記録	10
事例1：AI介護システム開発における「意思決定の正常化」	10
事例2：グローバル工作機械メーカーの「ベンダーコントロール」	11
第3章のまとめ：技術の「通訳者」が介在する意味	11
【第3章 要約】技術アドバイザーによる「劇的Before / After」	12
第4章：自走するPMを育てる「伴走型」メソッド	13
「技術に強いリーダー」が組織を変える	13
1. ティーチングより「コーチング」――判断基準を植え付ける	13
2. コードレビューを通じた「技術の勘所」の体得	13
3. 「内製化」を見据えたチームビルディング	13

終わりに：未来の「ひとりスタートアップ」を社内を作る	14
【第4章 要約】 自走するPMを育てる「伴走型」育成	14
著者紹介：深海 寛信 (Hiro Fukami)	15

第1章：なぜ、大企業の新規事業は「動くモノ」が出る前に失速するのか？

現場で起きている「3つの沈黙の病」

新規事業の立ち上げにおいて、最も危険な状態とは何でしょうか？ 予算が尽きることでしょうか？ 競合が現れることでしょうか？

いいえ、違います。本当の危機は、「実戦投入可能なプロダクト（動くモノ）」が世に出る前に、組織の熱量が冷め、プロジェクトが形骸化していくことにあります。

私はこれまで、NTTという国内最大級の組織から、シリコンバレーでのスタートアップ、そして数多くの東証プライム企業の技術アドバイザーを務めてきました。その中で見てきた「失敗するプロジェクト」には、共通して**3つの沈黙の病**が潜んでいます。

1. 「ベンダー丸投げ」という名の思考停止

大企業において、IT開発は「専門業者（ベンダー）に発注するもの」という慣習が根強く残っています。しかし、新規事業においてこのモデルは極めて危険です。

- **課題：** 事業担当者が「何を作りたいか」を曖昧なまま発注し、ベンダーは「言われた通りに作る（リスクを取らない）」姿勢に徹する。
- **結果：** 要件定義のキャッチボールだけで数ヶ月が過ぎ、気づけば見積もりは膨れ上がり、当初の「仮説検証」という目的が、「仕様書通りの納品」へとすり替わってしまいます。

2. 「過剰品質」が招くリリース死

「NTT品質」や「大手ブランド」という看板が、かえって新規事業の足を引っ張ることがあります。最初から100点満点のセキュリティ、100点満点のUI、100点満点の拡張性を求めてしまうのです。

- **課題：** 誰も使っていないサービスに対して、数千万人規模の負荷耐性や、極めて複雑な承認フローを組み込もうとする。
- **結果：** MVP（最小機能版）の開発に1年を費やし、リリースした頃には市場のニーズが変わっている。あるいは、リリース前に「費用対効果が見合わない」と判断され、プロジェクト自体が潰れてしまいます。

3. 「PMの技術不信」が生む意思決定の停滞

非エンジニアのプロダクトマネージャー（PM）にとって、開発現場は「ブラックボックス」です。エンジニアから「それは技術的に難しいです」「数ヶ月かかります」と言われた際、その真偽を判断する術がありません。

- **課題：** 技術的なボトルネックがどこにあるのか判断できず、エンジニアやベンダーの言いなりになるか、逆に無理な要求を押し通して現場を疲弊させる。
- **結果：** プロジェクトに不穏な空気が流れ、PMは「技術がわからないから判断できない」、エンジニアは「ビジネスがわかっていない」という相互不信に陥り、組織としての推進力が失われます。

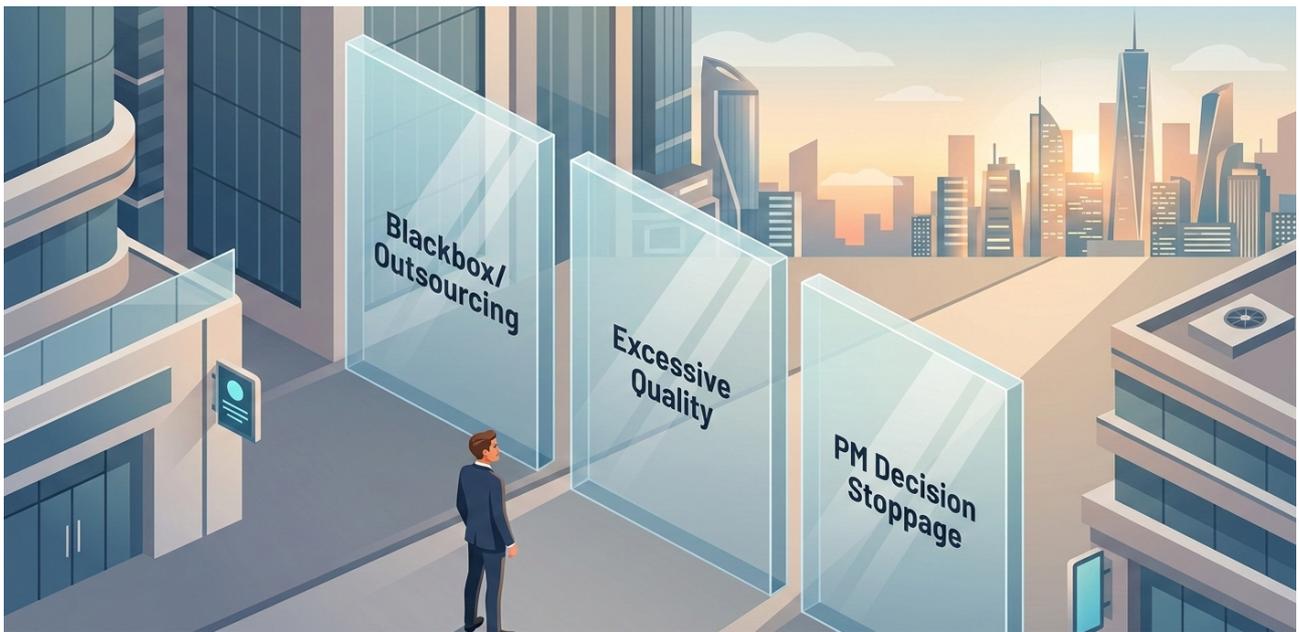
第1章のまとめ：必要なのは「翻訳者」である

これらの病を打破するために必要なのは、単なる「コンサルタント」でも、優秀な「プログラマー」でもありません。

ビジネスの意図を技術的な仕様に「翻訳」し、不要な機能を「削ぎ落とし」、最速で市場に問うための「判断基準」をチームに植え付ける存在です。

次章では、私が「ひとりスタートアップ」で実践してきた、リソースを最小限に抑えつつ爆速でプロダクトを形にするための具体的な思考法についてお伝えします。

【第1章 要約】 大企業の新規事業が直面する「3つの壁」



- **壁1：ブラックボックス化** 「ベンダー丸投げ」により、中身がわからないまま予算と時間だけが消費される。
- **壁2：過剰品質のブレーキ** 最初から100点を目指し、MVP（最小機能版）が出る前に熱量が尽きる。
- **壁3：PMの判断停止** 技術的な「勘所」がわからず、現場の「できません」に対して代替案が出せない。

Point： 新規事業の失敗は「予算不足」ではなく、「リリース前の失速」にある。

第2章：「ひとりスタートアップ」 の思考法を大企業へ

リリース速度を3倍にする「技術×経営」の合理的意思決定

「予算があるから、堅牢なシステムを組む」

大企業のプロジェクトでは当然の論理に聞こえます。しかし、新規事業においてはこの論理こそが最大のボトルネックとなります。私が「ひとりスタートアップ」として、企画から開発、運用までを一人で完結させる際に徹底しているのは、「何を作るか」と同じくらい「何を作らないか」に命をかけることです。

この章では、リソースが限られたスタートアップがなぜ大企業より速く、精度の高い検証ができるのか。そのエッセンスを大企業のプロジェクトに適用するための3つのアプローチを解説します。

1. 技術選定を「保守」ではなく「経営判断」として捉える

多くの大企業では、技術選定を現場のエンジニアや外部ベンダーに一任しています。その結果、既存の社内ルールに沿った「枯れた技術」や、ベンダーが管理しやすい「重厚な構成」が選ばれがちです。

- ・ **戦略的選択（Flutter / Firebaseの例）**：私が近年の開発で多用しているFlutterやFirebaseといったサーバーレス構成は、単なる「流行」ではありません。「サーバー管理コストをゼロにする」「iOS/Androidをワンソースで開発する」という**経営資源の集中**を目的とした選択です。
- ・ **経営的メリット**：インフラの保守に人員を割かず、ユーザーのフィードバックを受けた「機能改善」に全リソースを投入できる。この「意思決定の純度」が、リリースの成否を分けます。

2. 「仕様の断捨離」――100のアイデアを3のコア機能へ

大企業のPMは、社内各所からの要望を調整した結果、すべての機能を盛り込んだ「全部入り」の要件定義書を作ってしまうがちです。

- ・ **スタートアップの思考**：「その機能がなくても、ユーザーの最大の痛みは解決できるか？」を執拗に問い続けます。プロトタイプにおいて、重要でない97%の機能はノイズでしかありません。
- ・ **PMの役割**：優秀なPMとは、機能を積み上げる人ではなく、「今はこれを作らない」と断言し、**開発チームを最短経路でゴールへ導く人**です。この「断捨離」の技術こそが、開発期間を数ヶ月単位で短縮します。

3. 「ブラックボックス」を排除するアジャイルの真髄

ベンダーに丸投げした結果、数ヶ月後に「思っていたものと違う」と気づく――。この悲劇は、開発プロセスをオープンにすることで防げます。

- ・ **透明性の確保**：週単位で「動くモノ」を確認し、その場で軌道修正を行う。これは「進捗管理」ではなく、市場との「ズレ」を最小化するための**リスクマネジメント**です。
- ・ **チームの自走**：PMが技術の「勘所」を理解していれば、エンジニアとの対等なディスカッションが可能になります。「できない」という回答に対し、「では、この代替案ならどうか？」と建設的な提案ができるPMがいるチームは、停滞しません。

第2章のまとめ：最小の力で、最大の検証を

大企業の新規事業に求められているのは、巨大なシステムを構築することではなく、「**市場の反応というデータ**」を**最速で手に入れる**ことです。そのためには、スタートアップが生存戦略として磨き上げてきた「**持たざる者の知恵**」を取り入れることが、最も合理的な選択となります。

次章では、これらの思考を実際に適用し、停滞していたプロジェクトをどのように軌道修正させたのか。具体的なコンサルティング事例を紐解いていきます。

【第2章 要約】 最速リリースを実現する「スタートアップ思考」



- **戦略的技術選定**：「保守」ではなく、スピードとコスト削減のための「経営判断」。
(Flutter/Firebase等)
- **仕様の断捨離**：100の要望から、ユーザーの熱狂を生む「3つ」だけに絞り込む勇気。
- **透明性の確保**：週次で「動くモノ」を確認し、市場とのズレをリアルタイムで修正する。

Point：優れたPMは、機能を「積み上げる人」ではなく、優先順位を「決める人」である。

第3章：【実録】技術アドバイザー が介在したプロジェクトの変革

停滞する巨大プロジェクトを動かした「現場介入」の 記録

「優れた戦略があっても、実行フェーズで躓く」

これが大企業の新規事業における最大の壁です。第3章では、私が実際に技術アドバイザーとして介入し、課題を解消した2つの事例を紐解きます。どのようにして「ブラックボックス」をこじ開け、プロジェクトを軌道に乗せたのか。その具体的なプロセスを共有します。

事例1：AI介護システム開発における「意思決定の正常化」

【背景】 東証上場企業によるAIを活用した介護プランニングシステムの開発。クラウド（AWS）活用や外部API連携など、技術的要素が複雑に絡み合い、PMが技術判断を下せず進捗が停滞していました。

- ・ **介入前の課題：**
 - AWSの各サービスの役割が整理されず、本番運用を想定されない構成案になっていた。
 - UI/UXの視点が抜け落ち、現場の使い勝手と技術仕様が乖離。
 - エンジニアの採用基準が曖昧で、必要なスキルを持つ人材が不足。
- ・ **技術アドバイザーとしての解決策：**
 - **構成の最適化：** 現状の要件に基づき、AWSのアーキテクチャを「拡張性」と「コスト」のバランスが取れた形に再定義。
 - **採用要件の定義：** 事業のフェーズに合わせ、どのレベルのエンジニアを何名採用すべきか、具体的な採用基準と面談の勘所を提示。
 - **運用の「先回り」：** リリース後の障害対応フローや運用ポリシーを本番リリース前に策定し、組織としての受け入れ態勢を構築。
- ・ **結果：** 技術的な懸念がクリアになったことで、PMが自信を持って意思決定を下せるようになり、無事に本番リリースへと漕ぎ着けました。開発が半年停滞していた状態から、介入後3ヶ月でリリースを実現

事例2：グローバル工作機械メーカーの「ベンダーコントロール」

【背景】 海外マーケティング用の新規Webシステム開発。複数の開発ベンダーが関与し、コミュニケーションコストが肥大化。プロジェクトの全体像が誰にも見えない状態に陥っていました。

- ・ 介入前の課題：
 - 開発ベンダーからの見積もりや納期が妥当か判断できる人間が社内にはいない。
 - 要件定義が曖昧なまま進行し、手戻りが頻発。
 - システム間のAPI連携における技術的リスクが放置されている。
- ・ 技術アドバイザーとしての解決策：
 - **RFP（提案依頼書）の適正化**：ベンダーに対し、曖昧さを排除した技術要求を提示し、評価軸を明確化。
 - **ベンダーコンペの技術監修**：各社の提案を技術的視点で「裏取り」し、中立的な立場で選定アドバイスを実施。
 - **アジャイル管理の導入**：進捗管理をベンダー任せにせず、定期的なコードレビューと「動くモノ」による評価をルーチン化。
- ・ **結果**：開発の「見える化」に成功。ベンダーとの不毛な交渉時間が激減し、開発スピードが劇的に向上。グローバル展開に向けた基盤が完成しました。ベンダーとの調整会議を50%削減し、開発実務にリソースを集中

第3章のまとめ：技術の「通訳者」が介在する意味

これらの事例に共通しているのは、私が「代わりにコードを書いた」ことではなく、「**ビジネス上の狙いを技術的な現実落とし込み、関係者全員の視界をクリアにした**」ことです。

大企業のプロジェクトに必要なのは、単なる実装者ではなく、経営の言葉と技術の言葉を使いこなし、迷路の中で「出口」を指し示すナビゲーターなのです。

次章では、これら一連の課題解決を単発のコンサルティングに終わらせず、貴社内に「自走できるPM」を育てるための具体的な育成メソッドについてお伝えします。

【第3章 要約】技術アドバイザーによる「劇的Before / After」



- ケースA (AI介護) : 過剰なAWS構成を整理し、採用基準を明確化 ⇒ 無事本番リリース。
- ケースB (製造業Web) : 曖昧なRFPを是正し、ベンダー選定を技術監修 ⇒ 開発速度の劇的向上。

Point : 技術の「通訳者」が介在するだけで、停滞していた意思決定は動き出す。

第4章：自走するPMを育てる「伴走型」メソッド

「技術に強いリーダー」が組織を変える

外部のアドバイザーに頼り続けるだけでは、組織の真のDXは実現しません。私のミッションのゴールは、プロジェクトを成功させること、そして何より「次に同様のプロジェクトが立ち上がった際、私がいなくても自走できるPMが社内に育っていること」にあります。

この最終章では、私が実践している、知識を経験に変える「伴走型」の育成アプローチを公開します。

1. ティーチングより「コーチング」——判断基準を植え付ける

座学でアジャイル開発やクラウドの知識を学んでも、現場のトラブルには対応できません。私はPMに対し、単に「答え」を与えることはしません。

- ・ **思考のプロセスを共有**：「なぜその技術を選ぶのか」「なぜその機能の後回しを勧めるのか」という私の判断基準をすべて言語化し、壁打ちを通じて共有します。
- ・ **疑似体験の蓄積**：実際のトラブルやベンダーとの交渉の場で、PMが「深海ならどう判断するか」を想定できるようになるまで伴走します。

2. コードレビューを通じた「技術の勘所」の体得

PMはコードを書く必要はありませんが、「コードから何が読み取れるか」を知る必要はありません。

- ・ **ブラックボックスの解体**：開発ベンダーから上がってきたコードや設計書を一緒にレビューします。そこで「メンテナンス性が高い状態とは何か」「将来的に負債になりそうな設計はどこか」を、実例を見ながら理解してもらいます。
- ・ **エンジニアとの信頼構築**：技術の勘所がわかると、エンジニアとの会話が変わります。適切な質問ができるPMは、現場のエンジニアから圧倒的な信頼を得ることができ、結果としてプロジェクトの推進力が最大化されます。

3. 「内製化」を見据えたチームビルディング

新規事業が軌道に乗った後、最大の課題となるのが「外注から内製への切り替え」です。

- ・ **採用基準の確立**：どのようなエンジニアを採用すれば自社の文化に合うのか。技術試験の設計や面接の同席を通じて、内製化の礎となる「採用力」を組織に定着させます。
- ・ **ドキュメント文化の醸成**：属人化を排除し、チーム全体で知見を共有するためのドキュメント管理手法（JobLogの思想にも通ずる、情報の構造化）を指導します。

終わりに：未来の「ひとりスタートアップ」を社内で作る

私が目指しているのは、大企業という大きな安定基盤の中で、スタートアップのような機動力と決断力を持って事業を動かせるリーダーを増やすことです。

「今のプロジェクトが停滞している」「エンジニアとの意思疎通がうまくいかない」「新規事業を最速で立ち上げたい」――。

もし、そのような課題をお持ちであれば、まずはカジュアルにお話しさせてください。

技術書の執筆や、日米での起業、そして大手企業でのアドバイザー経験のすべてを注ぎ込み、貴社の挑戦を形にするお手伝いをいたします。

【第4章 要約】 自走するPMを育てる「伴走型」育成



- **STEP 1：思考の共有（伴走）** 判断基準を言語化し、壁打ちを通じてPMに「技術の目」を植え付ける。
- **STEP 2：実戦レビュー** 実際のコードや設計書を一緒に読み解き、ブラックボックスを解体する。
- **STEP 3：内製化・自走** 採用基準の確立とナレッジ共有文化を作り、私がいなくても回る組織にする。

Point： 外部に頼り続けるのではなく、社内に「技術に強いリーダー」という資産を残す。

著者紹介：深海 寛信 (Hiro Fukami)

株式会社プレイヤーズファースト 代表取締役

1999年NTT入社。法人営業SEとしてキャリアをスタート。その後、ブロードバンドタワーでのインターネットインフラ運用、トランスコスモスでのメタバース事業立ち上げを経て独立。

2010年、シリコンバレーにて「fluxflex, inc.」を共同創業。AWS黎明期に日本初の技術解説本を執筆するなど、常に技術の最前線とビジネスの交差点で活動。現在は自社サービス開発と並行し、東証プライム企業への新規事業アドバイザー、技術顧問、PM育成を数多く手掛ける。

■詳しい職歴・実績はこちら（Web公開中）

過去の全プロジェクト実績、コンサルティング事例、使用技術スタックの詳細を公開しています。貴社のプロジェクトに近い事例があるか、ぜひご確認ください。

[職歴・プロジェクト詳細ページ (<https://hirofukami.com/professional-career/>)]



■お問い合わせ・無料相談

「技術的なボトルネックを解消したい」「自走できるPMを育てたい」といったご相談を随時承っております。

[お問い合わせフォーム：<https://company.p1st.app/pm-coaching/#contact>]

※30分の無料オンライン診断もこちらから受け付けております。

