

変化を読み取りチャンスを探る 実践！マーケティング思考法

今こそ取り組みたい、失敗しない新規事業のすすめ

アルファ・マーケティング・コーポレーション

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

E-mail info@alpha-marketing-corp.com

代表 新井 一聡

ビジネスブログ『マーケティング小咄プラスα』

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/

第4回

新規事業のすすめ

今、中小企業を取り巻く経営環境はめまぐるしく変化しています。変化の要素は大きく3つあります。

- ① 消費者の価値観の変化
- ② 企業の収益構造の変化
- ③ 金融市場の変化

① 消費者の価値観の変化

所得水準の二極化による一部富裕者層向け市場における高品質志向と、大多数を占める低所得マインドの消費者向け市場における低価格志向の増幅です。

さらに、震災およびその後の対応への不信感の反動として、安全・信頼の拠りどころへの欲求と、環境・エコロジー志向も大きな潮流となっており、市場環境に影響を及ぼしています。

② 企業の収益構造の変化

近年のリーマンショック以降、現在収益を上げている企業は、経

済環境の変化に左右されることなく収益構造を確立していた企業と、コスト削減や事業の見直しによる大規模な変革を成し遂げた企業のいずれかです。

逆に、変革に失敗した、そもそも変革に着手しない、ひたすら景気の好転を待っているなど、他力本願的な企業はジリ貧であり、今後自ら変革しない限り、かつての収益構造が再び戻って来ることはありません。

③ 金融市場の変化

欧米の金融危機および、国内の財政悪化を背景とした金融環境の悪化は日を追って厳しさを増し、特に中小企業にとっては資金調達に困難な状況になっています。この状況は、今後も続くことが予測されます。

このような環境変化を認識した上で、採るべき道は企業の自己変革です。コスト削減、事業の見直し、他社との提携など方法は様々ですが、新規事業というのにも有効

な選択肢の一つです。

新規事業というと、新しい事業を新しい市場に展開して事業拡大を図るというイメージがあるかもしれませんが、もちろん、豊富な経営資源の下であればそれも可能でしょうが、多くの中小企業にとってそれは困難です。しかも、悪化する経営環境の中、何とか窮地を脱し、生き残りを賭した変革としての新規事業ですから、失敗は命取りとなりかねません。

ここでは、企業変革の手段として、既存の資産を活用した、失敗しない新規事業を目指すべきです。例えば、消費者の価値観の変化は、自社製品に従来とは異なる新しい価値をもたらす可能性があります。企業の変革は、新しい企業向けサービスが生まれる可能性を秘めています。

一方、金融市場からの資金調達は困難な状況ですから、いかに現有資産を活かすか、あるいは相互の強みを活かした効果的なコラボレーションを実現するかなど、リスク軽減の知恵を絞る必要があります。

図1 新規事業の成否を予測するには

新規事業の潜在的な成功確率50%の場合、指数を「1.0」とし、注ぎ込む力を「100」とすると

●成功確率40%の場合 … $40 \div 50 = 0.8$ 指数は「0.8」
指数 注ぎ込む力
 $0.8 \times 100 = 80$ 期待成果は「80」（期待できない）

●成功確率60%の場合 … $60 \div 50 = 1.2$ 指数は「1.2」
指数 注ぎ込む力
 $1.2 \times 100 = 120$ 期待成果は「120」（期待できる）

成否は予測可能

ます。では、失敗しない新規事業はどのように進めればよいのでしょうか。

新規事業の成否は、事前の調査により、ある程度予測可能です。まず、事業の潜在的な可能性を分析します。その結果、成功の見込みが50%未満であると判断され

る場合は、その計画を実行すべきではありません。成功の可能性が一か八かというのではギャンブルに等しく、もはや事業とはいえないからです。

当該事業の潜在的な成功確率50%の場合、指数を「1.0」とお考えいただくとは分り易いでしょう。例えば、成功確率が40%の場合、指数は「0.8」となります。ここに100の力を注いでも、期待

成果は「80」にしかありません。一方、成功確率が60%であれば指数は「1.2」となります。そこに100の力を注げば、期待成果は120となります（図1）。

このように、まず当該事業の潜在的な成功確率を判断することが重要です。

確率が50%以上であると判断されれば、後は様々な計画のブラッシュアップにより、成功確率を高めることが可能です。筆者の経験では、その確率は80%（指数1.6）まで高めることができます。ただし、少なくとも20%は予測不能な失敗のリスクを排除すること

ができないともいえます。では、成功の可能性を測るための要素にはどのようなものがあるのでしょうか。

成功のための必須3要素

事業成功のために必須の3要素があります。どれ一つ欠けても成功は覚束ないでしょう。

- ① 経営者の覚悟
- ② 企業の体力
- ③ 事業の社会的価値

① 経営者の覚悟

新規事業を立ち上げる際、事業を成功させるのだというトップの強い意志は不可欠の要素です。万一、計画通りに行かなかつた場合に、撤退の意思決定をする上でも、トップの覚悟が無ければ時期を逸して、大きな損失を被ることもなりかねません。

② 企業の体力

現状打破を目的とした新規事業

です。大きな投資計画は望むべくもありません。とはいえ、新規事業を立ち上げるためには一定規模の資金が必要となります。自社で賄うか、親会社などから資金を仰ぐか、あるいは金融機関からの借入か。前提条件は、まず自社の運転資金に問題が無い状態であることです。

既に運転資金が不足している状況で、資金調達を目的に新規事業を計画するというのは本末転倒です。よしんば資金が調達できたとしても、新規事業は頓挫し、本業の存続すら危ぶまれる状況に陥ることは必定です。

③ 事業の社会的価値

単に利益が見込めるといっただけで、社会的価値の無い事業や一過

性のビジネスに手を出してみたところで、所詮それは単なる金儲けの手段に過ぎず、企業が取り組むべき事業とは一線を画すものです。社会的な価値を提供し、継続的な収益事業として存続する計画でなければ成功は望めません。

成否を決する7要素

新規事業の成否を判断する要素として、図2に示した7つが挙げられます。

●既存事業における要素

①～③の、既存事業における3つの要素「顧客」「販路」「ブランド力」は、今回のテーマにおいて非常に重要な意味を持ちます。なぜなら、いかに現在の資産を活かして新しい収益事業を築くかということが課題だからです。

既存ユーザーがターゲットとなるのか、あるいはターゲットは異なるか、あるいは既存の流通チャネルを活用することができるのか。自社のブランド力が想定ターゲットに浸

図2 新規事業の成否を判断する7要素

●既存事業における要素

- ①顧客
既存の顧客に提案できるか
- ②販路
既存の流通チャネルを活用できるか
- ③ブランド力
自社のブランド力が通用するか

●新規事業に係る要素

- ④商品力
市場における優位性はあるか
- ⑤人材
人材は確保できるか

●その他、内外の要素

- ⑥資金力
必要な資金を調達できるか
- ⑦市場環境
当該市場の環境はどうか

透しているのか。3要素中、少なくとも1項目、できれば2項目において該当することが望ましいと考えられます。

●新規事業に係る要素

④～⑤の、新規事業に係る要素では、対象市場における自社製品またはサービスのポジショニングを考えます。

対象市場において、果たして優位性はあるのか、あるいは優位性のある市場はどこなのか。これを見極めて方針を決める必要があります。いわば事業の方向性であり、

重要なファクターですから、最初のアイデアに固執することなく、幾通りも検討を重ねながら最も成功が見込める市場を選ぶことが第一であり、その上での商品力ということになります。

人材については、目指すべき市場および自社製品に対応可能な人材が、社内・社外を問わず確保できるかどうかです。特に、事業推進のリーダー、市場を知るマーケット、商品を知る開発者またはマーチャンダイザーは事業の三本柱ですから、兼務を含め、具体的な見通しを立てておきたいものです。

●その他、内外の要素

⑥～⑦の、その他の要素として、資金力と市場環境があります。事業黒字化までの期間と投資額を試算した上で、資金調達の見通しを立てておく必要があります。既存事業の継続に支障を及ぼすことのない計画を立てます。

市場環境は、あくまでも自社が参入するに当たってという視点で判断します。例えば、仮に対象市場が衰退市場であっても、既に大手企業が撤退を決め、よりセグメントされたターゲットに絞り込むことで参入機会が生じるというケースもあります。ですから、この場合、単なる市場動向をマクロ的に俯瞰しても意味がありません。

「事例1」 自社の強みを 他の業界で活かす

医療用サポーターを扱うメーカーが、スポーツ用品市場に参入した際の事例です。

A社の強みは末端の医療施設へ

成功のための必須3要素

- ①経営者の覚悟
- ②企業の体力
- ③事業の社会的価値

新規事業の成否を判断する7要素

- ①顧客
- ②販路
- ③ブランド力
- ④商品力
- ⑤人材
- ⑥資金力
- ⑦市場環境

図3 成功の可能性を見極める10項目

のきめ細かな営業活動であり、製品採用の意思決定者である医師に直接アプローチして自社製品の優位性をアピールする手法でシェアを拡大していました。新規事業であるスポーツ用品市場への参入に際しても、A社の最も得意とする営業手法を採用しました。

医療業界と同様、既に成熟市場であるスポーツ用品の流通において新規参入への障壁は厚く、卸業者や小売店にアプローチしても、なかなか成果が上がりません。医療業界での実績という製品の優位性も、エンドユーザーまでの距離が遠く伝わりません。

そこで、A社の最大の強みである営業手法を活かし、メイインターゲットを中学校・高等学校の運動

部で活動する生徒と想定し、顧問の教員に対する直接アプローチを開始しました。

生徒のケガ対策に頭を悩ませていた教員にとって、まさに欲していた製品ということもあり、率先して生徒や、実際の購買意志決定者であるその保護者に対し製品の優位性を説明してくれるようになりました。このようにして、瞬く間にA社の製品は普及して行ったのです。

医療用具市場とスポーツ用品市場、全く異なる分野ではありますが、A社の持つ営業ノウハウという優位性が新規事業に活かされた好例です。

事業アイデアの高度化

こうして、3つの必須要素と成否を決する7つの要素、合わせて10項目をスコア化して成功の可能性を見極めます(図3)。

各要素のバランス配分は事業内容や諸条件により異なります。できれば専門家による評価が望ま

いですが、あくまでも潜在的可能性の評価ですから、ここでは誰が見ても行けそうだという感覚が得られるか否かを判断基準とします。内部評価は、往々にして甘くなりがちですので、ハードルを高め設定して丁度良いでしょう。これでようやく、実行を検討する組上に乗せられます。

次はいよいよ、具体的な事業企画です。どんな事業でもそうですが、一番大切なことはコンセプトづくりです。「どこで」「誰に」「何を」売り、「どのような価値」を提供するのかということ。コンセプトが事業の方向性や、あらゆる行動の規範となりますから、じっくりと時間をかけて議論すべきです。

コンセプトを議論する際、陥りがちなのが「どのよう」という方法論が先行してしまうことです。差別化要因として分かり易いということが一因ですが、方法論から遡ったコンセプトはこじつけに近い場合が多く、説得力に欠けます。方法論は、あくまでもコン

セプトを実現するための手段ですから、留意すべきポイントです。

コンセプトが決まれば、後は各要素につき、それをいかに実現するかという方法論の検討になります。複数の案が考えられるはずで、新しい事業として展開するので、初めはあまり制限を設けることなくアイデアを出し合うべきです。一つひとつにつき実現可能性や効果を検証しながら、最適な方法を見出して行きます。

コンセプトから逸脱することが無ければ、当初のアイデアと大きく異なる方法であっても問題ありません。この段階で、潜在可能性50%の事業案を70%程度まで引き上げることを目指します。

「事例2」

「ラボレーション」による可能性を拡げる

医療関連製品の輸入販売をしているB社が新規事業として、自社ブランド(PB)の製品を展開する計画を立てました。既に医療機

- **採算分岐点到達時期**
単月黒字を何ヶ月で達成する見込みか
- **累積損失解消時期**
事業開始から何ヶ月で黒字化する見込みか
- **最終目標達成時期**
目標とする事業規模に到達する見込み時期
- **最終目標売上高**
期待する追加売上高はどれだけか
- **最終目標粗利額**
どれだけの収益が期待できるのか

図4 新規事業計画のチェックポイント

した医療現場における情報を活かしてC社が企画・製品化し、それぞれ医療市場、一般市場で販売するという構想です。

結果として、情報の共有による品質の向上、スケールメリットにより生産コストの軽減などの相乗効果が発揮され、コラボレーション企画の成功事例となりました

B社にとっては、PB開発という新規事業に際し自社単独展開にこだわらず、柔軟に方針転換したことが成功要因といえます。

事業計画策定

事業の骨子が固まったら、いよいよ事業計画を策定します。事業計画書の作り方については、それだけで膨大なテーマとなりますのでここでは割愛しますが、失敗しない新規事業計画という観点での重要なポイントをご紹介します。

まずチェックすべきポイントは、図4に示した数値目標における3つの時期と2つの数字です。

これらの見込み時期と数字の整

合性を見て、計画が合理的か否かを検証します。これにより目標売上規模が実態と乖離した数字であったり、黒字化までに時間がかかり過ぎであったりという、計画の無理筋が見えてきます。

計画のどこに問題があるのか、何が原因で、修正は可能なのか、あるいは計画中止かを判断しなければなりません。

撤退の基準設定

最後のポイントとして、失敗と判断した場合の撤退の基準設定を設けます。事業により異なりますが、売上高、利益率、顧客数、累積赤字額など、一定期間において目標を達成しなかった場合の計画の修正および撤退の基準を明確に規定しておく必要があります。

既に事業がスタートしてしまっただけでは、それまでの投資費用や投入資産を惜しむあまり判断を誤り、損失を拡大してしまう可能性が高いのです。ですから、基準は計画段階で明文化しておき、未

達成の場合、速やかな経営判断を下すことが重要です。判断の遅れは、中小企業にとって命取りとなりかねません。

とりわけ、現状の経済状況ではスピードが求められます。あまり目先の状況に右往左往するのは望ましくありませんが、少なくとも四半期毎に状況を客観的に分析し、必要に応じて計画の修正を加え、遅くとも1年後には継続か撤退かの判断を下す必要があります。

新規事業は企業発展のための戦略の一つであり、その失敗により存続が危ぶまれるようでは本末転倒です。したがって、撤退もまた重要な経営判断です。新規事業は、成功を期して不退転の覚悟で臨んでも、決して退路を断ってはいけません。

新規事業を進めることは、想定外の連続でもあります。しかしながら、事業計画にこれらのポイントが押さえられていれば、失敗によるリスクを最小限に抑えることができます。「自信を持って」実行あるのみです。

関向けに確固たる販路を持つ同社が、より収益性の高いPB製品を展開するという計画は、一見理にかなっています。

しかしながら、製品の輸入販売を専業としてきた同社には、製品の開発・生産のノウハウや人的資源はありません。製造コストのみを追求し、海外生産を計画していたのはいかにも無謀と思えました。

そこで、同じ分野の製品を企画・製造し、一般市場向けに販売しているC社とのコラボレーションが提案されました。B社が収集