

新規事業開発の進め方 —withコロナの時代の経営戦略—

博士、技術士、中小企業診断士
清水 慎一

◆経歴◆

昭和57年:大阪大学大学院 修了
昭和57年:東亜合成化学株式会社研究所
平成元年:アイ・シー・アイ・ジャパン技術研究所
平成6年:株式会社クボタ副部長
平成27年:独立系技術&経営コンサルタント

1. 新規事業の重要性

激動する外部環境に適応し、企業が持続的に成長するために、自ら変化することの重要性が叫ばれている中、ある時点で、長年会社を成長させてきた事業領域に見切りをつけ、リスクを取って新規事業(事業転換を含む)に取り組むことは、withコロナの時代の経営戦略では、特に重要観点です。

新規事業は、短期的な視点に立てば、新たな投資が発生し、未知の分野への進出が必要であるなど、既存事業に比べてリスクがあります。しかし、長期的な視点に立てば、一定の時間(数年)をかけて新たな事業を立ち上げることから、リスクマネジメントが可能です。長期的には、既存事業に固執する方が、大きなリスクとなります。

2. 「何のための新規事業なのか」を明確に

何のための新規事業なのか、その理由を明確にし、関わる人全員が十分に理解したうえで取り組むことが、ただでさえ難しい新規事業の成功確率を引き上げる第一歩です。目的によって新規事業の着地点や成功の意味合い、そこに至るまでの戦略は異なります。新規事業を「始める」こと自体を目的としないことが重要です。

「将来のための布石」「社内の活性化」「他社もやっているから」といった曖昧な目的で始めても絶対に成功しません。新規事業を起こすなら、そのことに対する正しい認識を持っていないと、お金や人材という企業の貴重なリソースを消費する

だけで、何も得ることがなかったという結果になりかねません。さらに、「新規事業は多くの場合、失敗に終わる」ということを、絶対に知っておかなければなりません。新規事業立ち上げプロジェクトにおけるルールは、これらを前提として決める必要があります。

3. 意思決定に多くの人がかかわり過ぎない

なるべく多くの意見を取り入れたほうが良い結論を引き出せるという考えは「百害あって一利なし」です。「多くの人が賛成するから正しい」という意見には根拠がないため、社長と新規事業責任者のみで意思決定を行うような「シンプルな意思決定プロセス」が期待されます。



出典: <https://www.linkedin.com/pulse/too-many-cooks-spoil-broth-priya-sachdev>

オリンパスが1959年に発売し、大ヒット商品となった「オリンパス・ペン」の設計を手掛けた米谷美久氏は、「高品質ながらコンパクトで使いやすく、なおかつ誰でも手が届く安価なカメラを作

りたい」という思いから、「オリンパス・ペン」のコンセプトを考えました。しかし、彼がそれを企画会議で発表しても、工場長からは「そんなオモチャは作らない」といわれ、営業からも「市場がないから売れない、やめろ」と、ろくに相手にしてもらえなかったのですが、それでも辛抱強く説得して回ってなんとか製品化にこぎつけたところ、たちまち1700万台を売り切る大ヒット商品となって、オリンパスを支える屋台骨となりました。

4. 既存事業のルールや評価基準を適用しない

既存事業では売上や成長率が重要視されますが、新規事業の初期段階で必要なのは、売上や成長率を上げることよりも「事業としての成功率を高くすること」であるため、目先の数字だけでなく、事業を成功させるための取り組みについて検討・評価することが重要です。

つまり、成立しない可能性が高い新規事業の対計画進捗率や成長率を評価しても意味がなく、量ではなく質の部分の評価できることが重要です。種々多様な新規事業では、評価基準は目的によって異なるべきです。



5. メンバーに「1軍」を投入する

業績好調な企業であればあるほど、優秀な人材が花形部署に集まり、新規事業に回らなくなる傾向があります。むしろ、業績の悪い企業の方が新規事業に対するニーズも高く、優秀な人材が集まりやすい傾向となり、業績好調な企業ほど新規事業成功確率が低くなる場合があります。

大型コンピュータで苦戦していたNECが逆にパソコンでトップブランドに躍り出た一方、IBM

がパソコン業界で出遅れたことも、このような「ねじれ現象」のためと考えられています。特に外資系企業では、古くより収益額やその増加率等の数値結果によって、従業員の待遇に大きく差をつける従業員管理が行われていました。このため、第一線で高い業績を積み上げてきた従業員ほど、新規事業に携わることを忌避する傾向があります。

トヨタ自動車は豊田自動織機の自動車部が独立してできた会社ですが、そこには優秀な人材が優先的に配置されました。その結果、「世界のトヨタ」が存在しているわけです。



6. 撤退のルールを最初に決めておく

「迷わずに思い切った投資が決定できる」、「続けるべきでない事業はずるずると続けない」、「失敗の責任を新規事業担当者だけに負わせない」ために、撤退のルールを最初に決めておく必要があります。



参考：新規事業がうまくいかない理由「プロ」が教える成功法則（坂本桂一著、東洋経済新報社、2008.9）