

テーマ

～中小企業の経営・マーケティング課題③～

新規事業の創出と具現化

執筆者

木村 靖子

マーケティングプランナー プランアイ代表
NPO法人 都市問題総合研究所 主幹

プロフィール

昭和 57 年、甲南大学文学部英文科卒業。
広告・放送関連の仕事を経て、マーケティング会社に
13 年間勤務。その間に、平成 8 年、神戸大学大学院
経営学研究科博士課程前期課程修了。以後、コンサル
ティングや研究に業務の比重が高まり、平成 17 年 2
月、プランアイ設立。平成 17 年 9 月より NPO 法人
都市問題総合研究所にて主幹も兼務。

はじめに

企業・組織活動の取引においては、提供する商品やサービスが収益確保のための基本的なモノ・コトとなります。様々な商品やサービスを販売していく事業活動においては、前提とした「事業計画」があり軌道修正を経ながら計画が実行されていきます。

経営者の方々は、創設時には着手していない範囲の業務内容をも、将来的な事業拡張に向けて定款にあげられていることが多いようです。成長発展を望む経営者の方であれば、既存商品やサービスの販売拡大だけでなく、新たな商品を開発するとともに、新たな事業に参入する、あるいは過去に候補としていた事業に本格的に取り組むといった市場機会の創出が必要となります。前回のレポートでは商品開発の簡単な枠組みについて取り上げました。

本稿では、この「事業」の創出の仕方、事業を実際に具現化していく枠組みについて大まかに述べていきましょう。

事業計画の枠組み

事業計画については、経営戦略や事業戦略とともに、短期・中期・長期の計画として具体化されていることでしょう。この項目は、事業計画書がきちんとした形式で明文化されていない小規模事業所の方々に、改めて事業の枠組みを整理されることをおすすめするものです。

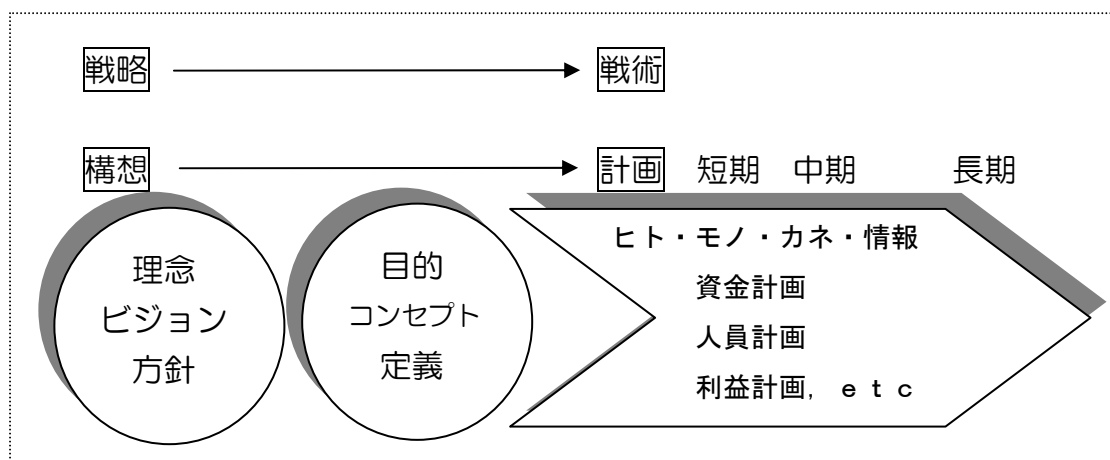
経営戦略は、事業経営体(企業や商店、団体等の組織)の全体の戦略です。事業戦略は、経営活動で取り組む各種それぞれの事業の戦略です。小規模組織で事業種類が限られている場合は、現在の経営戦略と事業戦略はほぼイコールと考えてよいかもしれません。事業が数種ある場合は、経営戦略の中身としての経営理念や経営ビジョン・方針がまずあり、それぞれの事業戦略に対応した方針等があるということになります。

戦略は、全体的な「構想」を指すものであり、それを分解して具体的な活動に落とし込んでいくことが「計画」です。戦略と戦術の違いのように、計画は、短期・中期から長期にわたる経営活動の具体的な内容についてふれるものです。

事業計画の中身としては、事業を行う目的、その事業に取り組むための背景、事業内容の特徴や定義、事業コンセプト、市場導入展開策、マーケティング・プラン、日程、利益・資金・人員等の計画が含まれます。

以上のようなことは、すでに実践されていることでしょう。しかし、事業内容を明文化しているだけで、あとは経営者の頭の中などというケースであれば、まず現行の事業について、その内容を計画書として作成するとよいでしょう。枠組みについては、事業の内容にふさわしい表現にすればよいことです。事業計画を整理しておくこと、体外的なツールとなる会社概要・会社案内や社内の教育マニュアルにも応用できます。よって組織の活性化にもつながってきます。

■戦略から計画へ



事業計画の具体化については、経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報をいかに組み合わせて実際の事業に投入していくかということであり、その方法や予定について書面整理しつつ実践するということでもあります。明文化した管理により、予測して修正して行動していくことも円滑になります。PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルの実践です。

新規事業の創出プロセス

(1) 新規事業開発への取組み

はじめに述べたように、経営者の方々は、将来的な事業規模の拡大や新規事業への参入を鑑みておられるようです。しかしながら、既存の業務に追われ、新しいことを導入できないとか、新しいことに着手できないという声が多いようです。

商品開発のマネジメント体制を確立しておけば、作り手・売り手としての組織的な能力が向上します。同様に、新規事業の創出についてもプロセスを理解

しておけば、新しいことは実現しにくい夢のまた夢ではなくなります。ステップを踏んでいけば、事業の拡張も、新規事業への参入も不可能ではありません。

経営者の将来的な「想い」を具現化していくには、日々の活動とあわせて、新しいチャレンジを実行に移していくことが肝心となります。そのためには、事業を創出していく考え方や体制を組織内に導入していくことが必要です。

(2) 新規事業開発の手法

商品開発のアイデアを創出していくように、事業開発のアイデアを創出していく試みを導入し、文面に整理して、吟味・検討していくといいわけですから、とりかかりについては難解なことではありません。

事業計画の枠組みに対応して、企業・組織内の技術力や提携関係、買収等の可能性に照らしながら、事業アイデアを創出して、それをどんどん詳細化していけばいいわけです。

新規事業の可能性を検討される際、組織・企業内で困難ではあっても資金力があればコンサルタントを活用するなどアウトソーシング（外注）すればいいでしょうし、アライアンス（戦略提携）やM&Aを視野に入れておけばよいでしょう。また内製化する場合は、内部の提案制度を導入すると、組織構成員の啓発や活性化にも結びつきます。ここでは、内部で事業を検討するプロセスを示します。

①事業アイデアの創出

内部で募集する場合、最初の段階では一枚もののシートでもかまいません。枠組みと項目を設定して説明し、簡単なアイデア開発シートを作成します。最初は柔軟な発想のアイデアを受け入れるとよいでしょう。

その過程では優秀な人材の能力がわかるというメリットもあります。あらかじめアイデアをまとめる新規事業開発担当者を決定しておくことも一考です。

その後、各項目を詳細にして事業提案書に落とし込んでいきます。

■事業アイデアシート例

事業名称・事業領域		No.
		記入年月日
事業の目的		
事業の内容（コンセプト、特徴など）		
ターゲット	背景	
ポジショニング	アピールポイント	
販促・流通アイデア		

②新規事業提案書の作成

事業を開発する体制は色々と考えられます。一人ひとりの様々なアイデアをコーディネートしていく、グループで討議する、専任チームを結成するなど開発手法は、企業・組織の規模と人材の能力に対応した方法で推進していきます。

比較的、能力が高い場合または、一定段階まで磨き上げた後には、提案書を作成するとよいでしょう。事業計画の枠組みを研修して、それを基盤に提案書の作成を促します。項目については、事業内容により異なる場合もあるでしょうから設計する枠組みはある程度の権限委譲を行うとよいでしょう。

それぞれの事業提案書を吟味した上で、着手を検討する事業について選定します。そして次の段階として事業計画書を作成するということになります。もちろん、人材の能力が高い場合や作成日程の余裕がある場合は、最初のアイデア募集段階で、ある程度の項目をおさえた事業計画書案の作成を促すことも考えられます。

③事業計画書の作成

次ページに事業計画書の簡単な枠組みと項目を示しています。それぞれの企業・組織にフィットした項目で応用し、あとは開発者の必要性に応じて設計していくとよいでしょう。

それぞれの項目について表現していき、計画書をどんどんブラッシュアップして（磨いて）いきます。そのプロセスで派生する権利関係や法務についても調べ上げるとともに、リスク分析等、必要に応じて実行へのプロセスを吟味していくとよいでしょう。

事業計画がかたまって目途がつけば、実際化となるわけです。

おわりに

成長市場は差別化が求められ、飽和状態となると新市場への参入が必要となります。製品ライフサイクルに示されるように、商品には売れ筋商品として定着している時期もあれば、新技術の台頭により死に筋商品となっていく場合があります。

商品やサービスなどを提供する事業活動においても、時代の潮流を常にチェックしておき、次代に求められる将来予測をしておくことが重要となります。新規事業の可能性を創出していく体制を企業・組織の活動に取り込んでおくと、未来の成長を促すこととなるでしょう。

■新規事業計画書(初期段階の案)の枠組み例

1. 事業の名称

文字通り、事業の名称(仮称)を掲げる。

2. 事業の定義

市場における事業のポジショニング(位置づけ)。競合状況と関連する。

3. 事業の領域

事業ドメイン。市場における事業活動の分野や範囲を示す。

4. 事業の目的

事業を実施するための目的や意義。社会への貢献等。

5. 事業コンセプト

基本コンセプトまたは基本理念としての表現。

6. 事業の概要

事業の中身についての概略的な説明。

7. 事業の背景

事業提案にいたるアイデア発想、内容の源泉となる考え方や時代背景。
外部環境分析および内部環境分析。

8. 事業の顧客層

ターゲット(対象層)。実施する事業の顧客となる人々のイメージや
プロフィール等。世代・ライフスタイル・嗜好性などにより表現される。

9. 事業の内容

事業の概要をさらに具体化し、実施するための中身を説明。
商品・サービスの中身についても説明。

10. 事業の概算

事業の試算。次の段階で事業計画を具体化する前段階の大まかな見積り。
収支計画、利益計画、人員配置計画等わかる範囲で作成する。

11. 事業の見通し

実際の事業化に向けた見通し。詳細予測の前段階となる可能性。需要予測等。

12. 事業計画立案に向けて

次段階の事業計画書として磨き上げていくため、枠組み等の追加検討事項
や必要事項等を示す。マーケティング・プラン、市場導入展開策等。

※上記はあくまで汎用性を考慮した事業計画書案の枠組み例であり、体裁・仕様は業種・業態により異なってくる。