

新規事業開発と経理・税務の役割

Vol.01

新規事業の必要性和成功への道筋

みらいコンサルティング株式会社
プロフェッショナル・サービス部
みらい事業創造室

須貝 裕保

2015年より現職。新しい収益の柱を生み出したい、世代交代のタイミングで後継者が第二創業を果たしたい、事業開発がなかなか進まない、という悩みを持つ企業を支援。「自走する開発チーム」づくりをモットーとした実行支援で実績多数。



AI・IoTなどの第四次産業革命、働き手不足、不穏な国際情勢や先行きへの不安から生き残りをかけ新規事業を模索するも、既存事業とまったく異なる進め方の理解が乏しいために成功への道筋を歩めていない企業が実に多い。

そこで、新規事業開発の成功確立を上げるための要点と、そこでの経理・財務・経営企画系部門の役割を良くある失敗事例を盛り込みつつ論じる。ここでは経理・財務の本質的な役割を、事実に基づく情報提供で企業の未来に貢献することと広くおき、経営企画的な内容も含めて紹介する。初回は総論として、事業開発の全体像を既観しながらテーマへのアプローチを試みる。

新規事業の必要性～事業ライフサイクル

最初に、新規事業の必要性について事業ライフサイクルの観点からあらためて確認しておきたい(図表1)。事業にも人と同じく寿命が存在する。生まれ、育ち、独り立ちして稼げるまでには養育費や学費、出会いや学びの場が必要と、人の成長との類似点も多い。

(1) 導入期(幼年期)

市場に商品やサービス(以下、「商品等」という)が投入された段階である。量産体制がないため、単価は高い割に商品等の完成度は高くない。競合は存在せず、顧客は先駆者的な層である。この時点では資金需要も旺盛で、キャッシュも利益もマイナスであることが多い。そのためここでは利益より売上高、商品等の認知度を重視しないと市場投入がうまく進まない。

【失敗事例】

A社では、将来に向け新規事業開発が重要であると経営方針に掲げているにもかかわらず新規事業に係る業績評価指標は既存事業と同様、売上と利益のみ。短期的に利益が見込める既存市場への新商品開発や販売チャネル開発的な活動のみに偏り、本来の目的である将来に向けた事業領域の開発には誰も着手しようとしなかった。

特に人的リソースに限られる中堅・中小企業では既存業務と掛け持ちで新規事業開発にあたることになる。その場合、将来に向けた活動を評価するしくみがないと活動が停滞してしまう。実務的には定量評価の基礎として管理会計指標のどこを重視すべきかの巧拙がポイントとなるステージである。

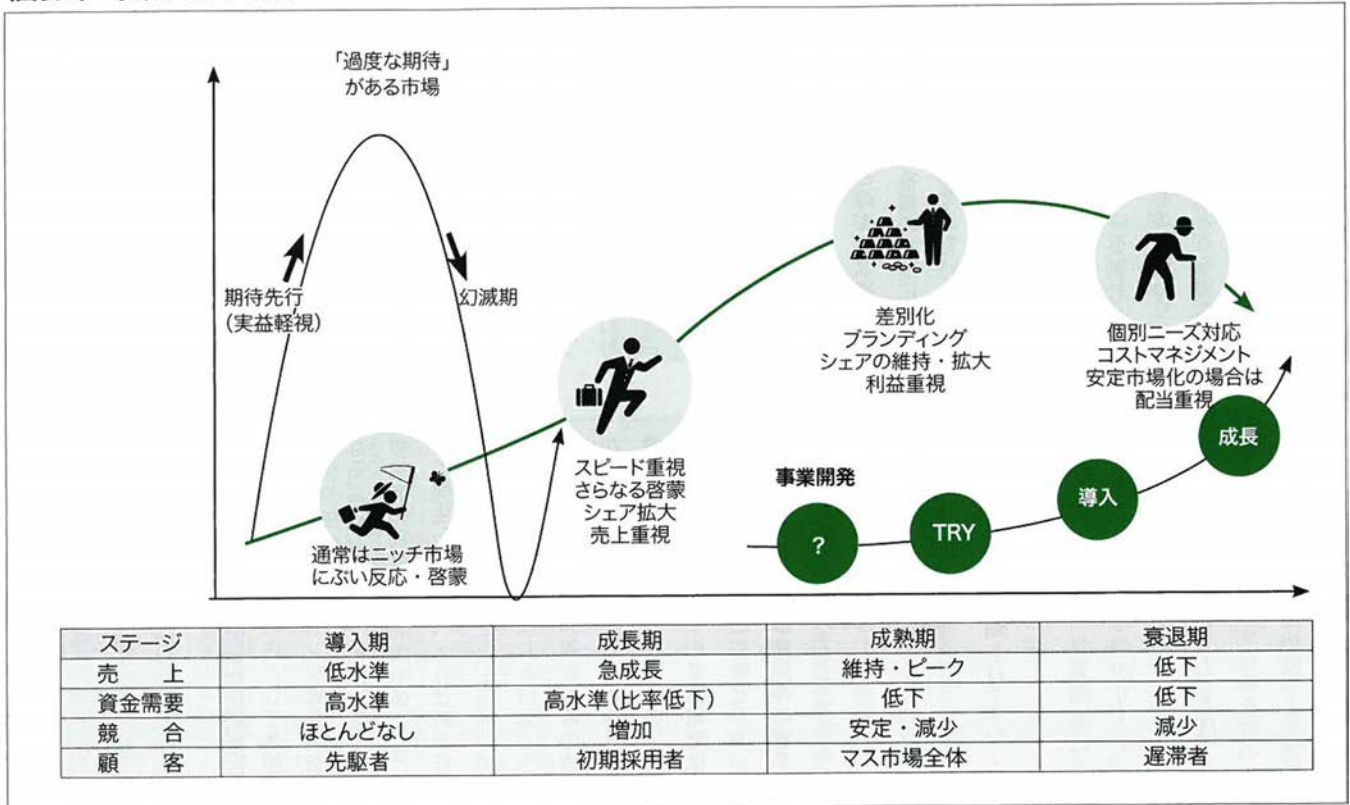
(2) 成長期(青年期)

売上が伸び市場が急成長する段階である。実際に商品等を必要とする顧客が増え、他社も市場に参入、競合との差別化と売上シェア獲得が成功要因となるため販促費が増加する。増える需要への対応で生産体制の増強が必要となるなど、引続き資金需要は高水準となる。キャッシュ・利益ともにマイナスが続くが成長期の終盤には販促費が減少するため、黒字がみえてくる。

(3) 成熟期(中年期)

大きな成長はないが、確実な利益確保が期待される段階である。市場は伸びないが、ブランディング等の施策でシェアの維持と利益確保に努める。顧客は最も保守的な層まで取り込んだマス市場全体となる。販促費や設備投資も落ち着き、キャッシュ・利益ともに創出される。シェアの維持と投資回収・利益創出が最も重視される。

(図表1) 事業ライフサイクル



(4) 衰退期(老年期)

商品等の価値を代替する商品や技術・サービスの誕生、需要自体の減少等により市場が縮小する段階である。成長率が鈍化、またはマイナス成長となり利益率・市場シェアが低下する。

追加投資で新たな価値を付加して導入期への再突入を狙うか、キャッシュ・利益の推移をにらみながら撤退時期を見極めるという判断が重要なタイミングとなる。

全経済活動の基礎となる人口が減少するわが国では、極論すれば潜在的にすべての国内向け事業が成熟期にあるともいえる。大きな投資なくキャッシュを生み出す成熟期の事業は貴重な存在であるが、その事業の衰退とともに企業も衰退するわけにはいかない。

いずれ来る衰退期に備え、キャッシュが回っているうちに事業の構造改革、新市場開拓、事業の売却・撤退、提携・買収、そして新規事業の創出、という打ち手を検討、実行することが企業の生存に必要不可欠な経営戦略である。

しかし、新規事業開発の成功率は1~2割ともいわれ、既存の事業活動とは異なる点が多い。次に、成功率を高めるために留意すべき点について紹介する。

成功率を高める事業開発の全体像と経理・財務・経営企画の役割

図表2は、新規事業開発活動の全体を表したものである。大きな流れとしてビジョンの明確化、事業開発活動、事業開始の3つのステージに分けられる。

(1) ビジョンの明確化

事業開発の必要性については前記「新規事業の必要性~事業ライフサイクル」で確認したが、ここでのポイントは「なぜ当社で、今必要なのか? その結果、何を実現するのか?」を明らかにすることである。

経営トップがビジョンを明確にし、管掌役員や実行する担当者が腹落ちし、その他の部署を含め全社的に意義を共有することが成功率を高めるための大前提となる。他の経営戦略同様、実現に中長期を要するため、原点としてぶれない軸が重要となるのである。もちろん、活動進捗に応じて、外部環境の影響

を受け、開発ビジョンそのものが修正されることも多いがそれでもよい。「何のために、どんな姿を目指すか」についての関係者の腹落ちがないために、いつの間にか消滅する開発プロジェクトが数多くある。価値観の共有は組織が大きくなればなるほど困難となるが、開発成功の必要条件である。

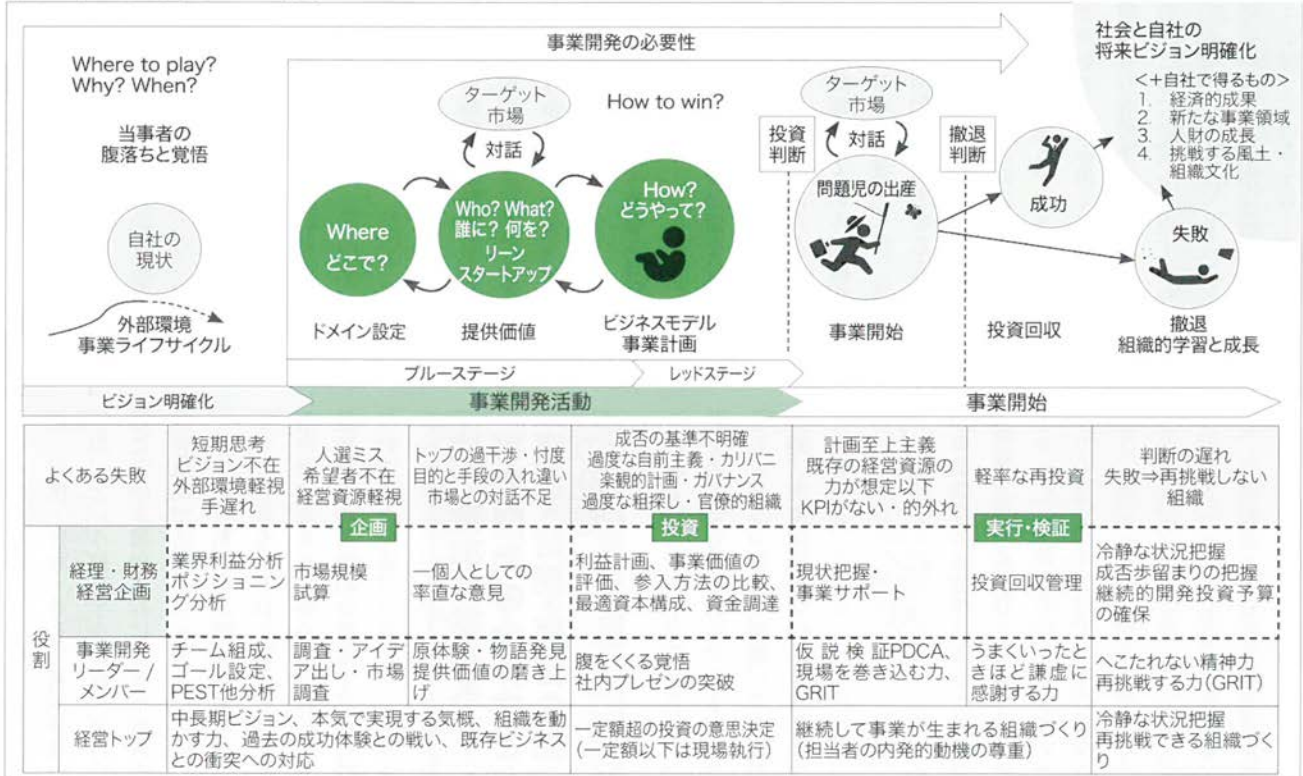
【失敗事例】

B社は現状の事業の課題解決にも一息つき、ここから将来へ向けた事業開発を進めていかなければというステージであった。しかし、開発担当者の最大の悩みはどのような事業を行うか、ではなく「役員のなかに新規事業を開発したいと考えている人間が1人もいない」ということであった。株主の手前、経営方針には新しい事業領域への挑戦とあるが、あと数年で役員交代がみえているなか、任期中に答えの出ないものに関わりたくないのでは、と考えざるを得ない状態であった。本質的な問いになるが、会社の未来のために本当に事業開発をしたいのか?ということが障害となっているケースであり、トップが短期間で交代する大企業でよくみられる光景ではないだろうか。

財務・経理・経営企画系部門の役割

ビジョン設定の前提として外部環境と自社のポジションが重要情報となる。自社が属する、または狙う市場参加者の利益は、商流全体のどこで多く発生しているか、それは時の経過でどのように変化しているのか、現在の事業が成行きで進むと将来どうなるかなどを有価証券報告書等の情報から定量的に理解することは外部環境の基本的な理解に非常に役立つ。それらの理解のうえで環境変化の流れと自社の役割の将来ビジョンを共有することは、事業開発の着手前に行うべき重要なステップである。

(図表2) 新規事業開発の全体像



(2) 事業開発活動

① 事業開発活動－リーン・スタートアップ

その応用も含め、事業開発に近年多く用いられているのがリーン・スタートアップ (Lean startup) という推進手法である。リーンとは「ムダがなく効率的」という意味を持つ。

商品等を具体的に想像できる試作品で顧客をみつけて意見を取り入れ（顧客発見：聴いて検証）、できるだけ早く最小構成の販売可能な商品等を作り市場に出してしまう（顧客実証：売って検証）。その反応を反映して提供価値を磨き上げていく、という手法である。開発する側の思い込みで顧客にとって無価値なものを生み出してしまう時間、労力、資源、情熱のムダをなくしてしまう、という点で「リーン」という名前がついている。

事業ライフサイクルを人の成長に重ねて紹介したが、提供価値の開発は恋愛に似ている。気になる人（顧客候補）をみつけて、デートに誘い、どんな人かある程度情報を得る（ヒアリング）。いい雰囲気を感じたらさらにデートを重ねてラブレターやプレゼントを贈る（試作品やお試しサービス）。なかには気に入らないものもあるかもしれない。それはなぜかを考え、よりよい関係を作る努力をする（提供価値の磨き上げ）。その結果めでたく結婚すると、新しい事業という子供が生まれるのである。顧客（意中の人）に受け入れられる価値は、顧客とともに創り上げるのが最も効率的だというのがこの手法の基本的な思想である。

【成功事例】

C社では、リーン・スタートアップの考え方を自社の事業開発にしくみとして取り入れ、一定規模の投資が必要にならない限り商品等の市場投入に関しては役員会議を不要とした。コンプライアンス等最低限のチェックはあるが、新しい価値が市場に受け入れられるかどうかは、役員より市場に聞いたほうが賢明だと考えているのである。開発チームが複数動いて商品等を断続的に市場投入し、ポジティブな反応が出てきた事案に対して大きな拡販投資が必要になる段階で初めて役員会議にかかる。社内で繰り返される答えの出ない議論を大幅に削減し、次の柱となる事業創出に向けて続々と新事業を生み出している。

【失敗事例】

従来型の事業開発では、その事業をどのように展開すべきか、定量的な市場調査に多くの時間とコストが投じられた。その後社内で議論されるが、往々にして成功体験と発言力のある意思決定者の考えどおりの商品等が市場に投入されることが多い。もちろんこれが成功することもある。しかし従来の成功体験が通用しない市場などで顧客の支持が得られない場合、多額の調査・開発投資がムダになる。これが失敗の典型例である。

戦後～30年程前までGDP平均成長率が年4%～9%もあった時代は、多少規模の大きい投資が失敗しても作った工場を他の需要に振り向けるなど、修正が比較的容易であった。しかしここ30年は年平均成長率0.8%である。大きな失敗が命取りになる今、リーン・スタートアップの考え方が非常に有用なケースが多い。

財務・経理・経営企画系部門の役割

継続的な開発投資予算および決裁が必要な一定規模以上の投資額をどの程度に設定するか、また、事業アイデアの検討段階でも市場規模の試算や検証に計数感覚が要求される。

② 事業開発活動－ビジネスモデル・事業計画

どこで、誰に何を提供するか企画が定まってきたら、それをどのように提供し、資金を回収するのか、ビジネスモデルを検討する。必要な経営資源は自社で足りるか、不足するならどう調達するか、販売チャネルはどうか、提携先はどうか、顧客とはどんな関係性を構築していくか、利益回収モデルは直接課金、第三者課金、フリーミアム、マージンミックス、定額課金等等どう組み合わせるのが得策かなど、検討事項は多岐にわたる。

財務・経理・経営企画系部門の役割

最終的にはビジネスモデルをもとに数量（需要量 × 市場浸透率）× 単価 × 回数等で見積る売上や、原価・経費の積上げにより利益・資金計画が作成される。この計数計画の検証は経理・財務・経営企画系部門の重要な役割であり、計画の作成そのものをこれらの部門で支援するケースも多い。

③ 事業開発活動－投資決定

本格的投資の前には、新規事業にかかる事業計画書をもとに投資に関するプレゼンテーション・社内審査を行うべきである。

財務・経理・経営企画系部門の役割

事業計画書の計数計画を検証し、磨き上げや意思決定に役立つ情報を提供するも経理・財務・経営企画系部門の重要な役割である。新規事業への投資目的が事業価値の最大化だとすれば、前記②で述べた利益・資金計画のみならず、DCF法等による事業価値評価の算定も意思決定上の重要情報となる。また参入は自社、M&A、提携などのどれが事業価値の増加に繋がる可能性が高いか、資金調達方法を念頭においた最適資本構成の検討など、まさに経理、財務、経営企画系部門の腕のみせ所となる領域である。

ただし、新規事業は不確定要素が多く、計画がそのとおり進む可能性は既存事業に比べて著しく低い。そのため計呵は、たとえばベスト・標準・ワーストといった複数のシナリオ別に策定し、状況ごとの打ち手を事前に検討する必要がある。最悪の場合、どの段階で撤退を検討するかが最も重要であるが、逆に想定を超える実績で推移する場合、誰がどのように市場に参入してくる可能性があるか、それに対しどう対応するかなども検討しておくべきである。

【失敗事例】

D社は低価格帯の消費財に強みを持つメーカー。事業領域の拡大を目的に社長の肝いりで、市場シェアは小さく近年業績が低迷しているが高価格帯市場向け商品と販路を持つ企業を買収した。しかし、高価格帯市場での重要成功要因を見出すことができず、毎期営業赤字が発生。参入段階で成否条件、撤退ポイントなどの事前検討が一切なかったためずらずと赤字が累積。CFOから撤退を具申するも、社長室からは「いままでいくら突っ込んだと思っているんだ！」と怒号が聞こえる。事前の想定が弱いため意図を超えて事業価値の毀損が拡大したケースである。

(3) 事業開始

投資が決定し事業という子供を世のなかに産み落とした段階では、想定外の事態が次々起こり、臨機応変な対応が必要となる。投資が決定するまでもGRIT（やりぬく力）が必要とされるが、開始後はより大きなパワーが必要になってくる。

この段階では、計画達成の基礎となる KPI（Key Performance Indicator：主要業績評価指標）の進捗を管理しながら PDCA サイクルで仮説検証を進める。こういうと身も蓋もないが、既存事業と異なり、新規事業のプランはそもそも「当たらない」のが普通だ。新しい価値提供であれば、頼れるデータがないためプランを細かく立てるにはほとんど意味がない。ゴールとマイルストーンで大まかにプランを立てる。途中で仮説が違っていると判断したら、即座に作戦（KPI や計画そのもの）を変更する。乱暴に言えばこの繰り返しである。どこまでの変更が許容できるか、複数シナリオ検討の意味合いはここにある。

失敗事例

E社では関係者の理解不足から投資決定時の事業計画が既存事業の事業計画と同レベルの意味を持つと認識されていた。市場との対話の結果、計画の修正が必要であったが「話が違う」と認められず当初計画のまま商品を市場投入し、不調のまま撤退。計画のまま進むことなどない、という本質の理解がなく失敗となったケースである。

財務・経理・経営企画系部門の役割

計画の変更が必要だと理解できたとしても、無論どこまでも変更するわけにはいかない。開発担当の多くは全人格をかけて市場と対話し、産み落とした事業（問題児）を何とか大人に育てようと必死で、自らギブアップすることはほぼ考えられない。自社の現状を冷静にみて適切なタイミングでドクターストップをかけるのも、経理・財務・経営企画系部門の重要な役割である。

◆むすび◆

新規事業開発の全体像を概観しながら成功確率を上げるための要点と成功・失敗事例、そのなかで経理・財務・経営企画系部門が貢献できるポイントについて紹介してきた。各段階のより具体的な留意点は次回以降に明らかにしていく予定である。

ある意味で新規事業開発は混乱の種を産み落とす活動ともいえるが、企業の永続発展には不可欠で、かつ挑戦的な組織風土づくりや次の経営者候補の育成にも有効な活動である。

そのなかで事実に基づき、状況を見える化して意思決定に資する情報を提供する、という点で、企業の将来に貢献する重要な役割を経理・財務・経営企画系部門が担っているのである。