

新規事業開発と経理・税務の役割

Vol.02

成否を決める 自社と市場の把握

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。



新規事業開発には失敗はつきもので、そもそも失敗せずに事業を立ち上げることなど不可能なのだが、それでも成功に近づく失敗と遠ざかる失敗があるのも事実である。本稿では、着手・企画段階で起こりがちな成否の分岐点となる考え方と避けたい失敗例、データに基づく自社の現状把握とターゲット市場の評価に役立つ情報を用いて、仮説・検証という「成功に近づく失敗」をうまく活用する方法を紹介する。

企画段階の失敗事例と重要成功要因

(1) ビジョン明確化の段階でよくある失敗

事業開発活動に入る前の段階では、「現状認識が甘く、新規事業開発の必要性について理解不足」という根本的な失敗の種が生まれやすい。このような場合、開発活動に着手しないまま手遅れとなるケースと、なんとなくブームや外圧により始めたが、さまざまな障害に打ち破れて活動が消滅するケースの2パターンがよくみられる。

【失敗事例】

F社は長期的な市場の縮小に加え薄利のネット通販台頭による急激な変化により業績が悪化。季節変動が大きいうえに部品生産、最終製品化、流通販売がすべて分業されている伝統的なサプライチェーンのなか、F社は最終製品化を担う企業であった。F社を含め多くの市場参加者は既存取引先との関係悪化を嫌い抜本的な策を打てずにいたが、新興G社はSPA（製造小売業）形態を取り入れて最終消費者の不満を解消し、縮小市場のなかで毎年2桁成長していた。これを知ったF社も追随を検討したがすでにそのための資金も人も残されておらず、市場撤退を余儀なくされた。現状認識が甘く手遅れとなった事例である。

(2) 事業開発活動開始時のよくある失敗

事業開発活動に入った後も失敗の種は尽きないが、なかでも勘違いが多く成否に大きな影響を及ぼすのが「人選」である。既存事業と新規事業開発では求められる能力がまったく異なる。既存事業でも新しい考え方が求められる場面もあるが、それでも暗黙知として一定のルールの枠内で検討されることが多い。情報を集めたうえでの判断、プロセス改善、リスク回避が目的達成の本質であり、失敗は減点され、短期の収益に貢献することが求められる。そのため現状のルールを理解して空気を読み、うまく対処して確実な結果を出せる大人としての能力と、知識と経験の蓄積が重視される。

一方、新規事業開発の目的の本質は新たな価値の創造である。これは今誰も気づいていないか、気づいていても解決できないと思われる新たな課題を定義し、新しい方法で解決することであり、ある意味では現状を否定する活動ともいえる。正解や前例、確実な判断ができるだけの情報がないなかで進めなければならず、狙いが外れることも多い。失敗してもそれを活かして前に進めるガッツや、困難な状況ですら自分で新しいゲームを創る子供のように楽しめるメンタリティがないと成功は難しい。開発に「よそ者、若者、バカ者」が必要といわれる理由はここにある。

必要な能力が異なるため既存事業のエース人材が事業開発で活躍できるとは限らない。機会と人材を社外に求めアクセラレータープログラムなどベンチャー企業との協業の試みも行われているが、イノベティブ人材の社内確保が困難

(図表1) 新規事業開発の全体像(一部抜粋)

ビジョン明確化		事業開発活動	
よくある失敗	短期思考 ビジョン不在 外部環境軽視 手遅れ	人選ミス 希望者不在 経営資源軽視	トップの過干渉・忖度 目的と手段の入れ違い 市場との対話不足
役割	経理・財務 経営企画 業界利益分析 ポジショニング分析	企画 市場規模試算	一個人としての率直な意見
	事業開発 リーダー/メンバー	調査・アイデア出し・ 市場調査	原体験・物語発見 提供価値の磨き上げ
	経営トップ 中長期ビジョン、本気で実現する気概、組織を動かす力 過去の成功体験との戦い、既存ビジネスとの衝突への対応		

な企業と、なんでもありのベンチャーでは文化の差が大きく相互理解に苦しむ例も多い。社内外いづれにしても新規事業開発の成功に必要な資質の理解と人材の確保ができなければ成功確率を上げることは困難なのである。創造的な活動は成功確率が低く収穫時期の予測も難しい。ミスを犯さず予測どおりが基本の管理的な活動に携わる側からみれば理解に苦しむ活動だが、企業の中長期的な発展の観点からは不可欠な活動である。

管理と創造、それぞれの活動にどの程度の比重をかけて行か否かは、自社が属する業界の構造変化やそのなかでの立ち位置といった現状を正しく理解したうえで基本的なスタンスを決めることが重要である。次に、この基本スタンスの決定に役立つ現状認識の方法を紹介する。

自社の足元(現状)の把握

(1) 業界利益分析(プロフィットプール)

① プロフィットプールとは

プロフィットプールは、業界のバリューチェーン(価値が生まれ消費者に届くまでのつながり)に参加する企業の利益を合計したものである。どの事業分野でどれだけの利益が生まれているか、そこにどれだけのプレイヤーが存在し、その利益を奪いあっているのかがわかる。また、この推移をみることで、業界構造の変化を理解することができる。

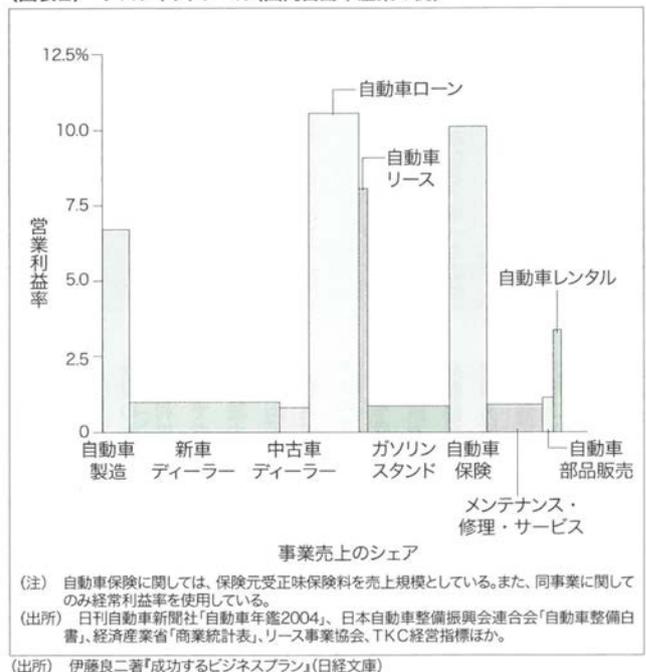
② 業界構造の把握

図表2は、ひと昔前の国内自動車産業のプロフィットプールを示した例である。横軸でバリューチェーン上の業種別売上高、縦軸で利益率、面積は利益額を表している。

売上高をみれば製造から中古車ディーラーまでの製造販売で約半数と大きなシェアを持つが、利益という観点で見るとローン、保険、リースの金融サービスの収益性が高く、合算すれば製造～販売を凌駕する規模である。収益が低水準の販売事業者側からみれば、いかにして顧客接点を活用し金融サービスの収益を自社に取り込むことができるか、という課題がみえて来る。また、収益性の高さの魅力を感じた製造事業者がリース事業へ新車を積極販売する事で、しばらくするとリースアップ車両が中古車市場に大量流出して相場が下落し、中古車販売事業者がさらに苦戦する、という仮説も説得力を持つ。いずれもプロフィットプールによる業界構造の定量的な整理が事業戦略の基礎となることを示す例である。

また、プールは市場参加者の利益を積み上げて把握されるため、利益総額が伸びずに市場参加者が増加しているなど、競争環境の変化の客観的理解にも役立つ。自社の属する業界が事業ライフサイクル上のどこにいて、今後どこに向かうのかという仮説立案の有効な手がかりとなるのである。

(図表2) プロフィットプール(国内自動車産業の例)



③ プロフィットプール活用の留意点

市場を再定義するような、かつてのデジタルカメラやスマートフォン、現在の自動運転やシェアリングエコノミーなどいわゆる破壊的イノベーションと呼ばれるような大きな変化は、導入～成長期の段階で利益がほとんど計上されないためプロフィットプールにも現れないが、利益が顕在化したときには勝敗が決していることも多い。あの米コダック社でさえも自ら原理を発明したデジタルカメラの可能性を見抜くことができず、最終的には倒産法の適用を受けるまでのダメージを負ったのである。

プロフィットプールの変遷を捉えることで業界の現状を理解し、現実的な打ち手の方向性を導出することができるが、業界内外で進む利益未創出の大きな変化の検知は困難である。この点で過去データに基づく分析の限界にも留意が必要である。

④ プロフィットプールの作成プロセス

プロフィットプールのアウトプットは、図表2のとおりであり、データを集めれば作成はそれほど難しいものではない。

【ステップ1】対象領域の特定

自事業が属するバリューチェーンを定義する。企画、製造、流通、アフターフォローなど価値が生まれて消費されるまでの価値供給活動を網羅する。ここで競合企業が提供していて自社が提供していない活動は新規事業の検討対象となる。

【ステップ2】産業全体の利益規模の推定

調査会社や証券会社による産業レポート、業界ランキング上位企業の利益の積み上げなどから産業全体の利益規模を推定する。この場合の利益としては目的に応じ営業利益、ROI、CFなどが考えられるが、シンプルに営業利益を用いることで十分足りる。

【ステップ3】活動領域ごとの利益の推定

企業が製造のみなど、単一の活動を行う場合は単純に合算すればよい。SPA(製造小売業)のように垂直統合された企業の場合は、企業の利益を活動ごとに推定したうえで合算する。

【ステップ4】推定結果の検証

ステップの2と3の合計額を比較し、整合性を検討する。

【ステップ5】ビジュアル化

収集したデータを図表2のようにマッピングする。

(2) ポジショニング分析(市場シェア対利益率)

業界構造の次に理解すべき点は、その業界内での自社の立ち位置である。これにより、競争戦略上の基本的な打ち手の理解が可能となる。ここではポジショニング分析のなかでも最も基本的な市場シェア対利益率分析を行うが、プロフィットプール作成のために収集したデータをそのまま利用できるため、作成は非常に容易である。図表3を例に活用方法を解説する。

① 【図表3】右上は勝者

製造業など総コストに占める共通コストの比率が大きく、スケールメリットを享受できる業界を前提とすれば、規模が大きい右上の企業ほど強く、高収益体制を構築できる。このポジションの企業は、豊富な資金力を背景に他社が行ってくる差別化施策に対して同じような商品を廉価でぶつけて差異を無効化(同質化)したり、小規模企業の買収や業界再編を仕掛けることで業界内の競争環境を沈静化し、圧倒的な強者であり続けることを目指すのが基本的な方向性となる。

業界をリードする企業として、競合他社には真似できないような新規事業に取り組み例もみられるが、自社の既存のビジネスとの食い合い(カリバニ)やイノベティブな人材の育成が困難など、乗り越えるべきハードルは多い。

② 【図表3】中央付近は平均的企業

平均的な企業は収益力において右上の勝者に劣るため、基本的な戦略は差別化となる。差別化できなければ価格のみの戦いとなり、資金の豊富な勝者との戦いに勝ち目は少ない。機能、デザイン、重視するライフスタイル、価値観、ブランド構築など、価格以外のさまざまな切り口で勝者の同質化行動と戦いながら差別化を行い、ポジションの維持拡大を目指す。

このポジションの企業にとって競争ルールの枠組みを超えるアプローチとしての新規事業開発は、既存の競争環境を一変させる可能性を持っている。タイムズなどの駐車場ビジネスを展開するパーク24(株)は柔軟な情報共有を武器に不動産業からサービス業へ事業ドメインを再定義することで高い成長を実現した成功事例である。

③ 【図表3】左上は尖った勝者

左上の企業は一部の高級スポーツカーやラグジュアリーブランドなど、尖った差別化により特定のセグメントの顧客から高い支持を受けている企業である。相対的な規模は小さいが収益性は突出して高い。戦略の方向性としては、より

ニッチなポジションに磨きをかけるか、高い収益性を維持しながら規模拡大を狙うかで大きく分かれる。

④ 【図表3】右下は合理化が必要

右下に位置する企業は、事業規模は大きいが高収益性が低い状況にある。戦略の方向性としては新たな事業領域の探索よりもコスト削減や粗利改善が優先され、中央付近の平均的企業水準への到達を目指した合理化が必要となる。

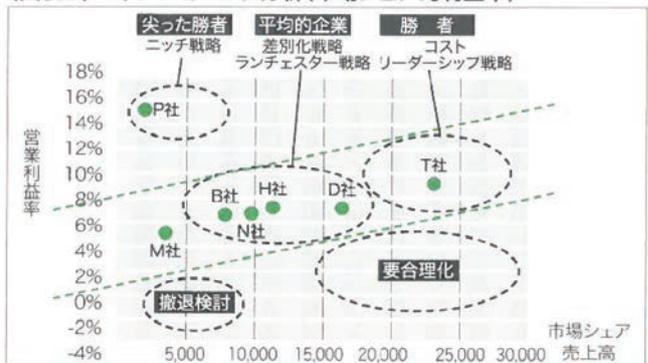
⑤ 【図表3】左下は撤退検討

左下に位置する企業は、中途半端な売上規模で利益率も低い。このポジションではかなり大胆で顧客に受け入れられる差別化を見出せない限り他社との競争に負け続ける可能性が高く、撤退を含む速やかな決断が重要となる。

【財務・経理・経営企画系部門の役割】

入手可能なデータをもとに業界のプロフィットプールと自社のポジショニングを明らかにすることで、正しい現状理解と必要な打ち手の基礎となる情報を提供することが可能となる。

【図表3】 ポジショニング分析(市場シェア対利益率)



狙う市場(ターゲット)の把握

(1) 市場規模試算の方法

新規事業開発が開始されると自社の資源と外部環境の変化を整理しながら、アイデア出しが始まる。この段階ではアイデアはおおよそ誰に対してどのようなことをするというイメージが湧く程度でよく、実現可能性よりも数が重要となる。クリエイティブなアイデア出しや問題解決が苦手な組織は、限られた時間内に出された、数少なく、どこかで聞いたようなアイデアに着手しがちだが、得意な組織は拡散と収縮がうまい。拡散の段階ではとにかく数を出し、事業が実際に開始する頃には1000を超えるアイデアが積みあがっていることも珍しくない。最初は記憶をもとにしたアイデアしか出ないが、数を出し続けると記憶ベースのアイデアが尽き、足したり引いたりのアレンジや妄想をしないとアイデアが出せないという未知の領域に入ってくる。起業家や創業社長の経験談で「常に事業のことを考え続けたすえにひらめきが降りてきた」という話がよくあるが、これに似た状況を作り出すための定量指標がアイデアの数なのだ。アイデアの数と質は、ピラミッドをつくる石の数と頂点の高さのような関係で、よいアイデア(高さ)を出そうとするなら大量の石を用意しなければならないのである。

拡散して出した大量のアイデアを収縮させる段階では図表4のようなマトリクスが役立つ。競争優位性(強み)と対象市場の魅力度でアイデアを整理し、魅力度が最も高く、競争優位性が獲得できそうなA1のアイデアから優先的に検討を行う。実際に仕分けを行うと多くのアイデアがC3に落ちてしまうが、ピラミッドの頂点(A1)を高めるための必要な犠牲と割り切らなければならない。

市場の魅力度は、対象市場の規模や成長性を勘案して評価することになるが、この段階ではアイデアのスクリーニングが目的なので、今後5~10年で数億、数十倍、数百億、数千億円と、どのレベルの市場をつかもうとしているのかを相対的に区分できれば十分足りる。

(図表4) 事業アイデアマップ

大↑ 市場の魅力度 ↓ 小	A1 最優先 検討	A2 検討	A3
	B1 検討	B2 検討	B3
	C1	C2	C3 検討 対象外
	大 ← 自社の競争優位性(強み) → 小		

② フェルミ推定

大量のアイデアを対象に行う企画初期段階の市場規模試算では、市場調査にコストと間をかけるわけにはいかない。公表されている市場の予測値などがあれば、それを利用すればよいが、それが見当たらない場合の試算に役立つのがフェルミ推定である。

想像もつかないような数値を短時間で仮説をもとに概算する方法で、概算能力に長けていた物理学者エンリコーフェルミの名前で呼ばれ、ビジネス界でも広く応用されている。具体的には前提条件を設定して計算式を考え、その計算式をいくつかの切り目で分解したうえで、基本的な事実と仮定から導き出した数値を代入して概算値を算定する。検証に使えそうな統計データがあれば概算結果と比較し、どの部分が想定と異なるかを理解することで、仮説立案の精度を向上することができる。

図表5は、日本全国に学習塾がどれだけあるかについてフェルミ推定を行った例である。変数は過去の実感値などから仮定し、最終的には利用者(需要)側の延べ人数を、塾(供給)側の想定消化数で割ることにより、塾の数を概算した。利用者数に想定単価を乗ずれば市場規模の概算となる。塾数が概算 3.8 万、統計データが 4.8 万と2割ほどずれているが、膨大な時間とコストを投入した統計作業を考えれば、慣れれば数分で市場規模の桁を推し量れるフェルミ推定は非常に効率的であり、アイデアの優先順位を決める役割を十分に果たすことができるのである。

(図表5) フェルミ推定の例(日本全国に学習塾はどれくらいあるか?)

	仮説立案と検証	結論
前提	<ul style="list-style-type: none"> ◆学習塾は、小・中・高校生を対象の塾とする。 ◆学習塾に対する需要と供給という観点で検討する。 ◆需要…学習塾に通っている人口(A) ◆供給…学習塾の数(求めたい数)に1校あたりの生徒利用数(B)を乗じたもの ◆通塾は平均週2回=月8回の利用と仮定し月単位で算定。 ◆特別講習(春期、夏期、冬期等)は考慮しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆全国の学習塾に通いたい人口(需要)を満たすための塾数(供給)が必要と仮定する。
モデル分解	<ul style="list-style-type: none"> ◆学習塾の数×1校あたり生徒数=学習塾利用人口 (供給) (需要) ◆学習塾の数 = 学習塾月間利用人口(A)÷1校あたり月間生徒利用数(B) ※(A)、(B)ともに月間延べ利用数。 (A)学習塾利用人口=小学生利用人口+中学生利用人口+高校生利用人口 (B)1校あたり生徒数=平日の通塾生(C)+週末の通塾生(D) (C)、(D)共通 通塾生=座席数×座席充足率) 	<p>(A) = (668万人×30%+334万人×40%+334万人×20%)×月8回(週2回)</p> <p>(B) = (56席×60%×4日+56席×70%×2日)×4週間</p>
計算実行	<ul style="list-style-type: none"> ◆学習塾1件あたりの平均席数：小中規模平均40席(塾数に占める比率80%)大規模120席(塾数に占める比率20%)=加重平均56席 ◆教室の座席の充足率：平日(4日間)60%、土・日70% ◆1カ月=4週間とする。 ◆日本の人口=1.27億人 ◆1歳ごとの平均人口(~80歳と仮定して)1.27億人÷80歳=159万人 ◆小学生の人口=159万人×0.7(少子化分)×6学年=668万人 ◆中学生、高校生それぞれの人口(3学年)=668万人÷2=334万人 ◆塾に通う人の割合 小学生：中学生：高校生=30%：40%：20% 	<p>学習塾数 = (A)学習塾月間利用人口3,206万人(延べ需要数) ÷(B)1校あたり生徒数851人(延べ供給数) =3.8万事業所</p>
検証	<p>経済産業省 平成27年特定サービス産業実態調査(確報) 学習塾 全国総数 48,572事業所</p>	<p>桁OK。誤差2割。</p>

むすび

今回は新規事業開発の人口で業界と自社の足元(現状)および狙う市場(ターゲット)について、データや仮説に基づき有用な情報を得る方法を紹介してきた。

このような業務は計数感覚に長けた部門・人材にしか行うことができないものであり、限られた情報のなかから仮説を立て、検証を繰り返して結果を追い求める方法は業務を加速し、致命的な失敗を避け、組織に変革を起こすことができる強力なアプローチでもある。新規事業開発活動の開始段階で成功への一歩を踏み出す参考となれば幸いである。