

新規事業開発と経理・税務の役割

Vol.04・完

資金・損益・投資回収・ リスクの管理

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。



事業計画に承認され投資が実行されると、それまで存在していなかった新規事業という名の問題児が産み落とされる。ここでは稼ぐ事業に育てられるか、失敗しても、組織的学習と成長につながられるかが問われる。最終回となる今回は実行段階で重要となる資金・損益管理・評価指標、投資回収管理と撤退の判断、資金投入とリスクコントロールなどを踏まえ挑戦する組織への改革に必要な考え方について解説する。

新規事業はこの世に生まれた瞬間から市場の洗礼を受ける。企画段階で行ってきたターゲット市場との対話が練習試合だとすれば、ここから本番の試合が始まる。

地区大会、全国大会そして世界大会を目指しながら対話をさらに深め、顧客の不満の解消、コストダウンや収益性、利便性の向上、よりよい生活スタイルなど、計画で目論んできた新しい世界の実現を目指す。ここでは次々と起こる想定外の事態に対応しなければならないが、この段階で特に起こりがちな失敗パターンを紹介する（図表1参照）。

(1) 当初計画至上主義

新規事業の計画は、誰も登ったことのない山の初登頂計画に例えることができる。この山を登ることができたら、どのような世界を創れるのか？なぜ登りたいのか（ビジョン）？あらゆる情報を調べて起こり得る事態を想定し装備を整え、特徴の似た山にも試しに登りながら、実際に登るべき山を明確にしていく（リーン・スタートアップ）。望遠鏡で山肌を確認し、予想地図を作って歩けるはずの場所に登山ルートを設定する。実際に少し登ってみて感触を確かめる（テストマーケティング）。気象予報を確認したうえで、何日までには何合目まで到達して（マイルストーンとKPIの設定）、順調ならこの日までには登頂を成功したい（理想）、進めないほど天候が荒れたら（ワーストケース）、この日まではキャンプで待ち、それでもだめなら一度引き返そう（撤退基準）、ということをもとめたものである。

一方、既存事業では、その山がどれだけ高い山（市場）だとしても、どこにどのような道があり、落とし穴があるのか、自社や競合が現在どのあたりを登っているのかをおおよそ理解している。もちろん不確定要素も多いが、全く足を踏み入れたことのない山に比べれば情報も格段に多く、計画の信頼性も高い。

問題は、この既存事業と新規事業の計画を同じように捉えて、悪天候になろうが装備の不足に気づくのが計画通りに前進し、遭難してしまうことである。「最初と話がちがう」、「やはり当社には難しい」と結論づけてしまう短絡思考では、何度挑戦しても成功へ近づくことはない。

(図表1) 新規事業開発の全体像(抜粋)

		事業開始	
よくある失敗	計画至上主義 既存の経営資源の 力が想定以下 KPIがない・的的外れ	軽率な 再投資	判断の遅れ 失敗⇒再挑戦しない組織
役割	現況把握・ 事業サポート	実行・検証 投資回収管理	冷静な状況把握 成否歩留まりの把握 継続的開発投資予算の確保
経営企画			
事業開発 リーダー/メンバー	仮説検証PDCA、現場 を巻き込む力、GRIT	うまくいったときほど 謙虚に感謝する力	へこたれない精神力 再挑戦する力(GRIT)
経営トップ	継続して事業が生まれる組織作り (担当者の内発的動機尊重)		冷静な状況把握 再挑戦できる組織づくり

初登頂実現のための計画（新規事業計画）には重要な役割が2つある。1つは事前にどれだけ「想定外」を潰せるかという検討に役立てること、もう1つは登山開始後に当初計画と現状の差を明確に認識し、そこからどのようにすればビジョン実現に向けて最も効果的なのかを考えるための基準とすることである。そのため、作った計画は、登山開始後にただちに修正されるのが正しい使い方なのである。

(2) 社内資源活用の壁

社内ベンチャーとしての事業開発では、既存資源の活用が重要となる。サプライチェーン上の各社からの信用、顧客基盤と営業チャネル、ブランド、技術・ノウハウ、知財、生産体制、スタッフ、採用力、資金調達力などを強みとして活用することで、ゼロからの起業より効率よく事業を成立させ、また、追いついてくる後発他社の優位に立つことを目指す。

しかし、事業開発担当者が既存資源を最大限活用しようと計画しても、残念ながら実行段階でうまくいかない例も多い。

縦割りが強い組織では、既存事業の担当者が「新規事業の成果は不確実で、仮に成功しても自分の成果や評価にはならない」と考え、貴重な部下の労働時間やその他の資源を新規事業に割くモチベーションが働かない、ということがよくある。

たとえば、営業チャネルを活用して既存顧客に新しい商品を紹介し、反応を引き出そうと計画しても、実際に顧客に説明されるかどうかは営業責任者のリーダーシップにかかっている。ここが弱いと「時間があれば会話ネタとして説明」程度の活動となり、実際にはほとんど顧客の反応を確認しないまま「紹介しましたが反応はいまひとつ」というあいまいな報告が集まり、新規事業が頓挫してしまう。組織の部分最適が既存資源の活用を妨げる典型例であり、これを打破するには経営トップの強いリーダーシップが欠かせない。

(3) バッティングで既存事業を優先

新規事業が既存事業と同一、または隣接する市場で展開される場合にバッティングが発生することがあるが、このとき、現実には収益を生み出している既存事業が優先され、何の実績もない新規事業の活動が妨げられることが多い。これは近視眼的ではあるが組織維持のための合理的、経済的な判断であり、ただちに責められるべきものではない。

しかし、バッティングは自社内の問題で、顧客や社会にとっては1円の価値もない。古くは馬車から鉄道、職人から紡績機械、近年では郵便からウェブ、所有からシェアエコノミーなどの変化の潮流は自社内の都合を考慮してはくれない。

産業革命の時代、仕事が奪われるのを恐れて紡績機械を破壊した職人たちの抵抗運動が愚かであったことは理解できて、自分ごととして理解するのは難しい。現代においてはいつかAIに仕事を奪われると怯えるのではなく、積極的にAIを活用し、世界に先駆けて自業界の仕事の高品質な効率化を実現し社会に貢献する、というようなマインドが求められているのである。そのような企業は存在意義を再構築しながら次の時代にも必要とされていく。既存事業とバッティングするから新しい事業を成長させられない、という価値観をもつ企業が時代の変化に飲み込まれていくのとは対照的である。

実行段階における経理・財務部門の役割

(1) 資金・損益管理

① 区分管理

事業が存続するためには最低限、資金が底をつかないように管理する必要がある。社内ベンチャーでは既存事業の一部門であるという安心感からその意識が低く、追加の資金投下が大きく膨らんでしまうケースもみられる。同一法人内の事業部門としてスタートしたとしても、管理会計上はP/L、B/S項目ともに明確に区分して管理すべきである。

② 出金は「早く・大きく」なり、入金は「遅く・小さく」なる

仕入、企画製造、プロモーション、営業経費、人件費、家賃…さらには想定外の経費など、収益獲得前に必要となる出金項目は多いが、一般的に出金は計

画時の想定より早期、多額に発生することが多く、反対に、入金は想定よりも遅く、金額も小さくなりやすい。

たとえば企業を顧客とするBtoB事業であれば展示会やセミナー、DM、紹介などのマーケティング活動、顧客リスト作成、営業、見積り、受注成約、納品、請求を経てやっと入金の実現する。

リーン・スタートアップでは、企画段階で顧客をつかんで提供価値を磨き上げ、その背後にいる顧客群でスケールアップできる規模を想定したうえで本格的な投資に移るのが基本であるため、実行段階ですでに顧客へのマーケティング活動は開始済みで、最初のターゲット顧客リストもすでに作成されている。しかし、そのターゲット顧客に対して営業活動を順次実施して受注を獲得し入金するまでにはそれなりの時間がかかる。顧客の反応が思わしくない場合には、他の顧客を探索したり、商品の提供価値をさらに磨き上げたりする必要が出てくる。結果として入金はさらに遅れ、運転資金が想定より大きくなっていく。

出金は慎重に予測すればある程度の精度を得られるが、入金はそうはいかない。前記で示したような入金までのステップをイメージして顧客獲得の時期と金額について複数パターンの想定を行い、事業開始後は計画差異と、このままの成行きだといふ資金が危険水域に入るのかを確認しながら、適時に必要なアクションを実行することが重要となる。

③ 資金収支の月別項目別予実管理の重要性

実務的には、新規事業では収支管理表などを使って月次で項目別に収支管理することが重要である。特に支出項目については科目別・月別に予算化して実績と比較し、差異を明らかにすることが必要となる。

多くの新規事業担当者はこれを「面倒だし、いくら予実を管理しても計画どおりには進まない」という軽んじやすいが、計画どおりに進まないことと、計画との差異を認識しないことは別の問題である。事業開発担当者が営業や企画、技術畑出身である場合、片手意識からおおざなりにされやすいこの予実管理も経理・財務部門が新規事業開発に貢献できる重要なサポート業務となる。

新規事業開発の特性を踏まえた予実管理の留意点としては「なぜ予算どおりにいかないのか？」という点を追求してもあまり価値がないことである。正しい事実認識に基づき、「今後どのようにすれば、事業目標をより効果的に達成できるのか？」という未来志向のアウトプットを得ることが価値を生むのである。

比較的管理しやすい固定費（人件費、家賃等）と異なり、変動経費（販促費、営業経費、運賃等）は売上獲得のために増減することから管理対象としての意識が低いケースも多い。しかし、変動経費のなかには都度コントロールできる経費も含まれ、これらの経費が最も有効に活用されるよう取り組むことが新規事業成長の鍵となるのである。

変動経費比率としての管理が基本となるが、一歩進めて経費発生タイミングを受注の前後で区分すると売上との関係性をよりよく理解できる。事前変動経費（販促費、営業経費等）は、企画・営業担当者のアクセルの踏み込み方によって支出そのものがコントロール可能な経費であり、投資対効果の成果が比率として表れる。ただし、投資対効果が中長期で発生するものを一概に切り捨てては事業創出の芽を潰すことにもなるので留意が必要である。一方、事後変動経費（荷造運賃等）は売上に附随して発生するものが多く、支出自体のコントロールは難しいが、実績向上に応じた単価交渉やしくみ改善を忘れてはならない（図表2）。

また、予実管理のPDCAを回し、限られた投資で利益創出を目指すためには執行状況に応じた予算調整を地道に行うことが重要である。

・支出予算超過…原因（事実）を確認し、次月は予算を増額するか、それとも予算を超過しないように運用するのかを決定する。

・支出予算余り…原因（事実）を確認し、不要な予算枠となっていれば、翌月からの予算枠を削る（他の超過予算の補填、全体予算達成のバッファとする）。

④ 段階的に利益管理指標を変更して新規事業を育てる

新規事業の成否は、最終的にはNPV(正味現在価値)等の事業価値で評価されるが、その価値の源は営業キャッシュ・フローであり、営業利益である。最終的に新規事業は営業利益を稼ぎ出すことで投資を回収して価値を生み出す。しかし、事業開始直後の未成熟期から営業利益ベースで業績評価を行うと、事業育成の面からはマイナスとなることが多い。

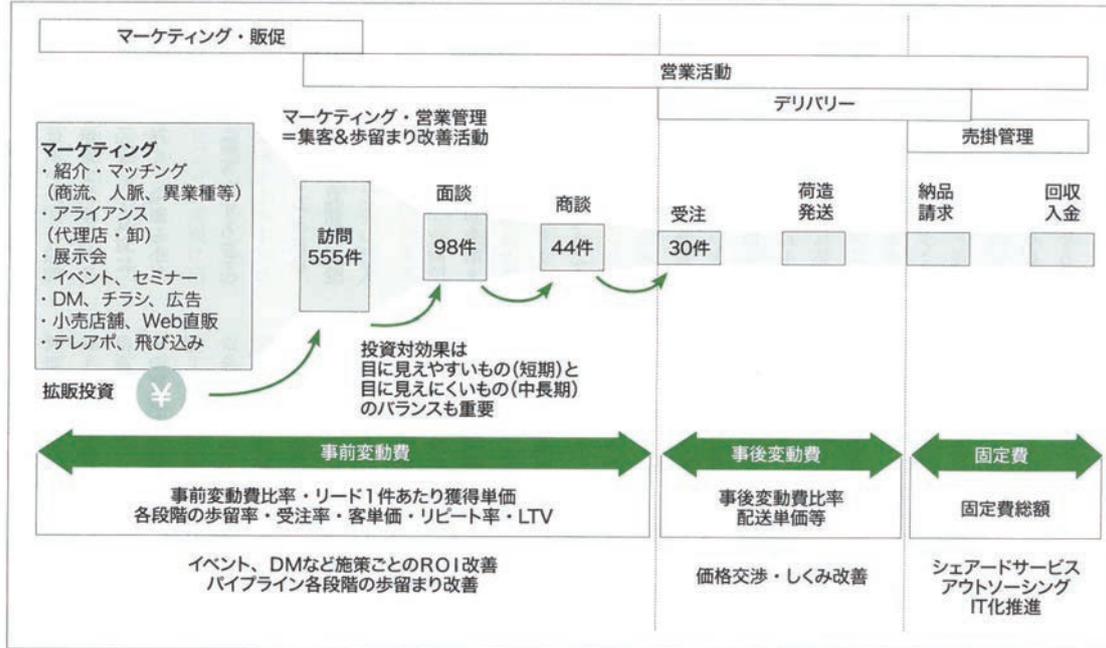
ある企業で社内ベンチャーとして新しい事業部が立ち上がり、「社内の壁」という課題を乗り越えさまざまな部門の協力を得て順調に売上を獲得し始めた。大変喜ばしい状況であるが、業績評価にあたって社内リソースの活用状況を調べたところ、30人の社員が協力していた。結果、人件費相当額を考慮すると営業損益は大赤字の状況であった。

営業損失だけに着目すれば継続しないことが合理的となるが、対外的に提供価値が受け入れられ、粗利(付加価値)を生み出し始めているのに本当に価値はないのだろうか。事業開始直後は多くの支援が必要となるのが当然である。将来的な独り立ちが困難であれば問題だが、この段階で厳密に判断するとスタッフの柔軟な動きを妨げ、セクショナリズムを生む要因にもなってしまう。

このようなことを避けるため育成段階の効果的な指標として、対外的に生み出した付加価値を表す変動利益(売上高-売上原価-変動経費=貢献利益)を活用している例もある。

プロモーション費用(事前変動経費)が多額になる初期段階では、売上原価と事後変動経費(運賃等)のみを差し引いた運賃控除後の売上総利益だけで評価して新規事業をうまく育てているベンチャー企業も存在する。目的と段階に応じた指標を用いることで事業開発を効果的に進めている事例に学ぶべきことは多い。

(図表2) マーケティングから資金回収までの活動パイプラインと変動費の区分管理(例:BtoB)



(2) 投資回収管理と追加投資、撤退の判断

新規事業の投資回収がどの程度進んでいるかについては、事業計画において目標設定したNPV(正味現在価値)、割引回収期間法等の値を、現在までの実績値と今後の見込みで再計算し、比較することで明らかにできる。追加投資が積み重なったり、営業キャッシュ・フローが想定より低くなったりすればNPVは小さくなり、回収期間は長くなる。

新規事業開発が得意なイノベティブな企業では、致命傷を負わないようにしながら小さな失敗を多く重ねる多産多死の状態を意図的に作り出している。そのような文化が根づいている組織では一度始めたことでも外部環境の反応や社内リソースなどさまざまな理由で柔軟に前言撤回することに慣れているが、事業開発の経験が少なく撤回自体に抵抗がある企業も多い。しかし、うまく成長しないまま、引くに引けない状況になってしまうと傷口が広がり事業に大きな影響を与えてしまう。

それを避けるためには「必ず事前に撤退検討開始条件を決めておく」ことが重要である。

【撤退検討開始条件の例】

変動利益、営業利益、営業キャッシュ・フロー、投資総額、回収期間、NPV等の要素のうち、この要素のマイナス〇%が〇カ月継続したら撤退を検討する。

特に経営トップの肝いりでスタートした案件などは、メンツの問題でやめづらくなってしまうことがあるが、このような撤退条件を定めておけば「合理的に止めやすい」環境を作ることができる。逆説的だが、「止めやすさ」を確保するから「始めやすさ」なのである。企業永続のための新規事業が逆に企業の歴史に幕を下ろすきっかけにならないように、撤退条件の明確化は必須である。

経理・財務部門としては、あとどれくらいで撤退条件に到達しそうかの評価と、到達した場合の速やかな進言が求められる局面である。

(図表3) 分散投資と多段階投資



資金投入とリスクコントロール

すべてが成功するわけではない新規事業に対して、限られた予算を最も合理的に資金投入して中長期的な資金効率を高めるためには、証券投資やベンチャーキャピタルで活用されている投資理論の応用が有効である。ここでは、「分散投資」と「多段階的投資」の2つを紹介する(図表3)。

(1) 分散投資(案件分散)

資金を1つの新規事業案件に全額投入せず複数の案件に投入し、リスクを分散する手法である。

通常は社内のリソースの限界から、同時に複数の新規事業案件を立ち上げるのは容易ではないが、タイミングをずらしてでも複数案件に分散投資すべきである。現意思決定者が1つのビジネスで創業している場合は、その成功体験から選りすぐった1つの事業に集中投資する傾向があるが、新規事業開発活動を科学的、客観的に考えれば分散投資するほうが合理的である。

(2) 多段階的投資(時間分散)

分散投資で複数案件に資金を割り振ったあとに、1案件の予算を最初から全額投入するのではなく、案件の進捗状況を確認しながら段階的に投入していく手法である。資金を投入し試作品を作成して想定顧客にモニターを依頼するだけでも多くの情報が入ってくる。これらの情報を確認したうえで進めるか否かを案件別に判断し、中止した案件の予算は進行中の案件にスライドさせる。

このような形で資金投入を進めれば、より成功確率の高い案件への投資累積が促進される。結果的により合理的な資金投入を行うことができ、中長期的な成果、資金効率を高めることにつながるのである。

◆むすび～挑戦する組織への変革のために◆

最終回となる今回は、新規事業開発の実行段階でよくある失敗パターンと、経理・財務部門の役割と留意点について概観してきた。

先がみえず、不安定で複雑な時代、環境に対応して生き残るためにこれまでのコンフォートゾーンを抜け出して挑戦する組織変革が求められている。この挑戦する組織をつくるためには、失敗しても再チャレンジできる風土や文化が必要である。

そのような風土の醸成にあわせて、撤退基準の設定や失敗を前提とした資金投入によるリスクコントロール、未熟な事業でも育ちやすい指標の開発と定着といった経営管理方法の検討としくみ化が必要であり、それを行うことができる経理・財務部門は企業の未来を創るために非常に重要な役割を担っているのである。

