

新しいビジネス領域への参入

～事業の実現可能性を把握する～

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント

芳賀 マーシャ碧

はじめに

現在のような流動的、かつ変化のスピードが速い環境下での企業活動は、常に進化・革新が求められる。それゆえ、企業の持続的な発展のため、多くの経営陣は常日頃より新たな事業の展開方法や、新しいビジネス領域への参入方法を模索していることは間違いないだろう。

また、利潤の最大化を追求することを使命とする企業は、「最小限の投資によって最大限の利益を得る」という基本的なフィロソフィーを持ち、当然新しい事業の展開を意思決定する際にもできる限りのリスク回避を望む。そこで、新しいビジネス領域に参入する際には、そのリスクの把握、および予測されるリスクの回避・軽減策を踏まえたビジネスプランを構築する事が重要となる。

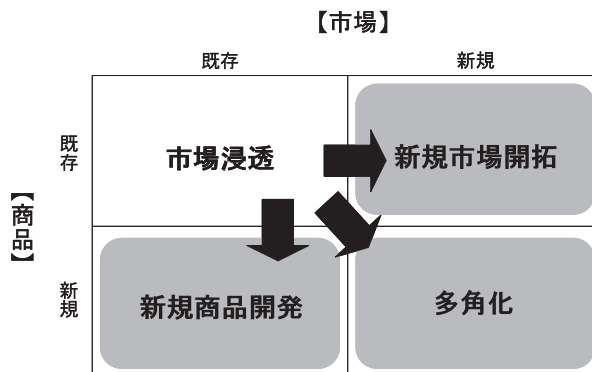
そこで本稿では、新しいビジネス領域への参入にはどんなものがあるかを定義し、新規事業の実現可能性の分析、およびビジネスプランの構築における手法とそのポイントについて解説する。

新規事業戦略

新しいビジネス領域への参入といっても、そのかたちは様々である。Ansoff の Product Market Growth Matrix (図表 1) を引用すると、企業の成長戦略には、既存市場における、その企業の商品の普及率を更に高める：市場浸透戦略と、既存の商品を新しい市場に投入する：新規市場開拓戦略、既存市場に対して新しい商品を投入する：新商品開発戦略、そしてその企業にとっては新しい市場に新しい商品を投入する：多角化戦略がある。これらのうち、新規市場や新規商品に参入する、新規市場開拓戦略・新商品開発戦略・多角化戦略を新しいビジネス領域への参入、つまり新規事業戦略と捉えることができる。

これらの新規事業戦略を実行する意思決定、および実行戦術（ビジネスモデル）の考案には、事前にその事業の実現可能性を把握するための十分な分析を必要とするだろう。

図表 1 Ansoff の Product Market Growth Matrix



ビジネスモデル構築までの 4 ステップ

事業の実現可能性を把握するための代表的な手法を以下に説明する。分析には、4 つの段階があり、ステップ 1：事業ポートフォリオの検証、ステップ 2：企業の外部環境および内部環境の分析、ステップ 3：ビジネスモデル案の構築、ステップ 4：採算シミュレーションである。

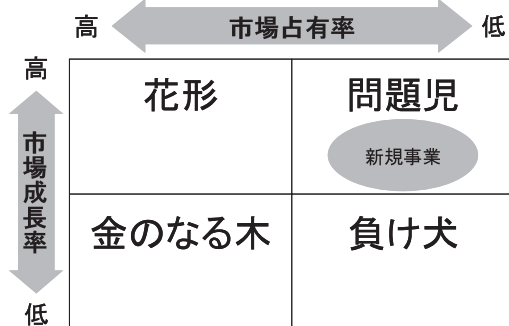
(1) ステップ 1：事業ポートフォリオの検証

ここでは、既に企業が実施している事業との関係についてポートフォリオの形で検討することが目的であり、そのためには Product Portfolio Management のマトリックス (図表 2) を活用することができる。このマトリックスを活用し、まず既存事業を「花形」（市場成長率が高く、市場占有率も高い事業）、「問題児」（市場成長率が高いが、市場占有率は低い事業）、「金のなる木」（市場成長率が低く、市場占有率が高い事業）、「負け犬」（市場成長率も、市場占有率も低い事業）の 4 象限のマトリックスにプロットする。

新規事業は、基本的には、「問題児」に該当するだろう。そのため、ここで重要になるのが他の事業の位置である。「花形」や「金のなる木」に他の事業が位置している場合は、それらの事業で得た資金を「問題児」の新規事業に投入することが可能であるが、他の事業が「負け犬」や「問題児」にのみ位置している場合は、新規事業への資金の投入が継続的に行われるかが危ぶまれる。

この場合、一気に「花形」や「金のなる木」となるような新規事業戦略や、「問題児」や「負け犬」の事業を「花形」や「金のなる木」の事業へと成長させる、既存事業の市場浸透戦略の展開について考えなければならない。後者の戦略を選択した場合は、新しいビジネス領域への参入は先送りされる。

図表 2 Product Portfolio Management マトリックス



(2) ステップ 2：外部環境および内部環境の分析

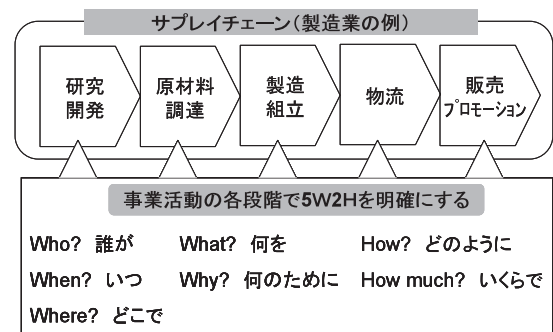
企業外部・内部環境を把握することは、新規事業の考案に限らず、企業活動を決定する様々な戦略立案に欠かせない。これにはよく、SWOT分析の手法が用いられる（SWOT分析手法については、本誌 7 項を参照頂きたい）。新規事業を考案する際には、分析の結果に応じて、強み・機会を活かした事業や、弱み・脅威に対抗する事業、強みを活かして脅威に対抗する事業、機会を活かして弱みを克服する事業等々、企業と周辺環境の状況に応じた様々な事業アイデアが導きだされるだろう。この時点では、できるだけ多くのビジネスアイデアを列举することが望ましい。SWOT分析に基づくことによって、事業の環境に沿ったアイデアを挙げることができ、闇雲に事業アイデアを列举することに比べてリスクを軽減することができる。

(3) ステップ 3：ビジネスモデル案の考案

ここでは、ステップ 2 で挙げられたビジネスアイデアを、具体的な企業活動に落とし込む作業を行う。つまり企業が、その活動を通じて財やサービスを市場に提供し、利益を生み出す仕組みを具体化する作業である。ビジネスモデルを描く手法は様々だが、事業のサプライチェーン（商品の開発、製造から提供までの企業活動の流れ）の各場面で 5W2H を明確にすることでも、ビジネスモデルは描くことが可能である。製造業の例を図表 3 に示した。

ビジネスモデルの考案にあたっては、コスト低減・リスク回避の観点から、どの戦略においても既存の経営資源を最大限に活用（新規投資を節約）した、ビジネスモデルを描くことが重要となるだろう。

図表 3 サプライチェーンと 5W2H



(4) ステップ 4：採算シミュレーション

最後に、各ビジネスモデルについて、事業の採算性のシミュレーションを行う。ここでは、需要予測をもとに将来の（3～5 年程）事業の採算性（経済的な実現可能性）を検証する。まず、新規事業に最も近い既存業界／企業の財務諸表の数値を参考に、各ビジネスモデルの「現時点での予想経営指標」（売上・費用・収益・損益分岐点等）を導き出す。次に、業界（競争環境）および対象市場動向の分析から得られた市場の成長性、および予想される自社商品の普及率等から「将来の需要量」を予測し、上記で導いた「現時点での予想経営指標」に「将来の需要量」を掛け合わせる。すると、将来の予想される経営指標が明らかとなり、将来の採算性が検証できる。

多くの場合、需要予測が最も高い場合のベストケース、需要予測が最も低い場合のワーストケース、中間のミドルケースと 3 つの場合を算出し、ミドルケースにおいて収益性の最も高い事業が新規事業として採用されるというのが基本的なパターンだろう。ミドルケースにおいて採算が合わない事業は、ビジネスモデルの再構築、もしくは事業への投資見合わせを検討する必要があるだろう。

採算シミュレーションは、事前のリスク把握・回避だけでなく、さらに事業実施段階において参考指標となる、という点においても不可欠なステップである。

おわりに

ここで紹介した新規事業の定義、および新規事業の実現可能性の把握手法は基本的な手法の一部である。これらの手法が全ての場合において適用するわけではなく、この他の手法が用いられる場合もある。また経済的な側面以外にも、新たな事業の展開に関連する法令等に関する調査等を行い、法務面での実現可能性や、必要な資格・手続き等を把握することも必要となるだろう。

そのため、どの分析手法を用いることが最適であり、どの様な調査等が必要となるかは、その時々企業の事業の環境等によって異なることを承知おきいただきたい。