日本生産性本部 月例研究会

「新規事業は総合格闘技」

リアルコネクト社・小倉氏が講演

日本生産性本部は4月20日、会員月例研究会をリアル（都内）とオンライン併用で開催し、「ポストコロナ対応 新規事業開発の進め方」と題して、リアルコネクト代表取締役で中小企業診断士の小倉正嗣氏が講演した。

小倉氏は、デルコンピュータでトップセールスとして活躍した経験やアスクルに新規事業開発のプロジェクトリーダーとして参画した経験などをもとに、「新規事業は総合格闘技」との持論を展開した。

小倉氏は、「ポストコロナ・DX時代にこそ新規事業にチャレンジすべきだ。事業アイデアを推進していくには、『知の深化』と『知の探索』の二つの『知』が必要で、日本企業は『知の深化』が得意だが、新規事業には『知の探索』がより重要だ」と指摘した。

さらに、アイデア出しには情報収集が必須で、自社が現在持っている顧客基盤や技術・ノウハウを使ってDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進すべきで、DXを考える場合は、誰にという顧客対応のDX、何をというバリューチェーンのDX、どのようにというビジネスモデルのDX、およびその土台となるDXポリシーが必要で、そのためには、経営者がDXに関してやる気になっていること、率先してDXを理解し全社にビジョンを示していること、全社員が社長の指示を自分事と受け取っていること、指示を受け取る中心メンバー（推進者）がいること、既存の情報システムとは別の革新型のDX部隊が社内に存在していること、正しいアドバイザー・ベンダーと付き合えていることーを挙げ、「実際に多いのは『丸投げ』で、これは社内に知見が残らないので避けることだ」と警鐘を鳴らした。

新規事業開発は四つのパターンが考えられるとし、①新規事業開発部門を作り自分たちでアイデア出しから事業をドライブするところまで行う、②社内でアイデア出しコンテストなどを行い、新規事業開発部門で選定し事業化する、③手上げ式社内研修で新規事業をやりたいメンバーを募り新規事業部門が事務局として共同で事業化を進める、④新規事業に関する社内研修を行いつつ、新規事業の企画提案制度で事業企画を募りグランプリを決定し事業化するーことを紹介した。

新規事業の考え方の根幹については、外部環境の変化（マクロ環境、業界トレンド）による新たな困りごとの発生に、経営資源をフィットさせて課題への対応を行うことで、外部環境のうちマクロな社会環境を捉えるフレームワークは、政治的要因、経済的要因、社会的要因、技術的要因があるとの考えを示した。

新規事業成功の条件については、①自社の経営資源の活用、デジタルテクノロジーの積極的取り込み、②マクロ環境の変化への適切な対応、③参入業界のトレンド下での競合差別化構築、④担当者の参入業界への土地勘と推進力ーの四つを紹介した。

新規事業のドメインについては、「何を（製品・技術・サービス）、誰に（市場・顧客ターゲット）、どのように（方法・チャネル・価格・量）を考えることで、既存のビジネスでは、『誰に』が先だが、新規事業は『何を』がまず先で、売り物を何にするかを徹底的に議論することだ。商売の原型は物々交換で、『何を』と『誰に』のみであり、『どのように』は後から付加されたものだ」と語り、新規事業における「何を」の重要性を強調した。

新規事業開発では売り物を決める事が最大の課題で、その方法は、①自社で売り物を開発する、②自社で開発できない場合は売り物を仕入れる、③ビジネスそのものを仕入れるーの三つが考えられる。自社で開発する場合は、実用最小限の製品を意識して、ちょっとしたもの、プロトタイプをつくる、アジャイルに商品開発を進める。外部から売り物を仕入れる場合は、商社モデル（強い営業力を背景に既存マーケットに対して新商品を仕入れて売る）とファブレスモデル（顧客接点を背景に商品の企画開発力を持ち、価値提供を最大化する）とがある。ビジネスそのものを仕入れる場合は、M&Aやアライアンスにより、ビジネスを仕入れるのも方法で、フランチャイジーになる方法や特約店・代理店になる方法も考える。サービス業の場合は、人の採用と確保が直接ビジネスにつながる。

大きな会社での一番のネックは、会社が求めるマーケットサイズが大きいことで、現実には、実現可能な最大の市場規模があり、その中に、顧客としてアプローチできるターゲット層があり、さらにその中に、実際にアプローチする顧客の市場規模があると指摘した。

最後に新規事業開発に関わる人材育成について触れ、「中堅以上の会社は、社員がみんな各分野のプロなので、それぞれ部分を切り出して、すべての業務を主体的に見ることができない。事業全体を俯瞰した事業計画を作る経験をすると、主観的にビジネスを見ることができ、新規事業にチャレンジできる人材へと変化が起きる」と指摘し、さらにチャレンジをするには学習と訓練が必要で、①企業経営に必要な事業戦略・マーケティング・会計等のインプット、②現地・書籍・ネットでの調査とヒアリング、③異なる部門・分野のメンバーとの徹底討議、④事業計画書の作成とプレゼンテーション訓練ーの四つを挙げた。「特にプレゼンテーションは大事で、どんなによい計画（書）もプレゼン次第だ」と強調した。