

これで再成長!

新事業進出・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第5回

既存事業と新事業の棲み分け

経営承継研究会

中小企業診断士 近藤 隆

Question

私は、住宅用建材を製造、卸販売する企業の社長です。当社の主力商品は、高い技術力と品質で、業界では長年に渡って、高い評価を得ています。しかし、最近では、海外メーカーが低価格コピー商品を販売しており、売上げが伸び悩んでいます。

そこで、新事業進出を検討しています。新事業に挑戦し、事業を拡大する上で、既存事業と新事業をどのように棲み分けすればよいか、アドバイスをお願いします。

1 棲み分けと経営資源の配分

限られた経営資源を最大限有効に使うためには、既存事業と新事業が競合し、共食いしないように、事業領域を棲み分けていくことが重要です。

(1) 事業領域の棲み分け

事業領域とは、事業活動を行う領域のことで、次の三つの軸によって表現されます。

●顧客軸：（誰に）

商品・サービスを誰に提供するか、を設定します。

- ・市場（業種・業態・規模）
- ・顧客（性別・年齢・個性・所得）
- ・地域（県・全国・海外）

●機能軸：（何を）

顧客にどのような機能や価値を提供するのか、を設定します。

- ・価値（材料・部品・製品・サービス）
- ・特性（汎用・専用）

・価格（低・中・高）

●技術軸：（どのように）

保有する技術やノウハウをもとに、商品やサービスをどのように提供するか、を設定します。

- ・技術ノウハウ
- ・研究開発
- ・コアコンピタンス（中核的競争能力）
- ・販売促進（カタログ・陳列・広告）

既存事業と棲み分けするため、以下のステップで新事業を設定します。

- ① 顧客、機能、技術の三つの軸で既存事業の領域を明確にすることによって、既存事業の方向性を確認します。
- ② 既存事業と整合させて新事業の方向性を明確にします。
- ③ 細分化した事業領域で、自社の強みを活かせるか、既存事業の領域と重複していないか、確認し新事業の領域を選定します。ただし、棲み分けにこだわりすぎて、事業

これで再成長!新事業進出・虎の巻

領域をあまりにも狭く設定すると、市場での自社の事業活動を制限しすぎて環境変化への対応力を失い、市場機会を逃しますので注意が必要です。

●顧客軸の棲み分け例

既存事業のターゲット顧客が、中流層であれば、新事業は、富裕層に、また、専門業者向けであれば、DIYリフォームニーズのある一般消費者をターゲットにすることなども考えられます。

●機能軸の棲み分け例

従来はデザイン重視の顧客層が多かったが、安心・安全な住宅建材を重視する顧客層を対象にします。

●技術軸の棲み分け例

既存商品より軽量で作業性がよく、耐久性のある高付加価値建材の開発や一般消費者向けに、高い施工技術が不要な建材分野に進出します。

(2) 経営資源の配分

既存事業と新事業がそれぞれ棲み分けできることが明確になった段階で、経営資源をどの事業にどのくらい配分すべきか、経営者は、意思決定をします。

そして、個別の事業分野の成長性や自社の強みを分析した上で、既存事業を見直し、将来有望な新事業に対して集中的に投資します。

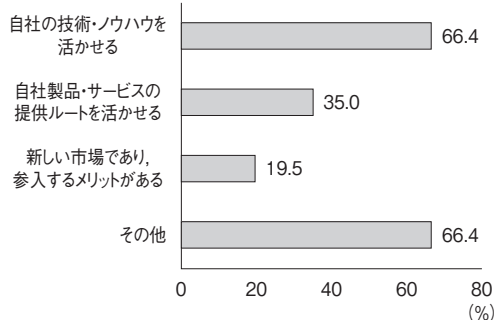
ビジネススクリーンなどの分析ツールを活用して経営資源を集中する事業と、縮小・撤退する事業を選択します。

そして、企業が将来に渡って成長・発展するため、自社の成長の方向性や事業のライフサイクルを考慮しながら、既存事業や新事業に対する経営資源の配分の優先順位を決定します。

2 シナジー効果の発揮

既存事業と新事業の棲み分けをしながら、

●図表-1 新事業展開で成果を上げた企業の事業分野の選択理由(複数回答)



(出典) 2013年度中小企業白書 n=446

新事業進出を成功させる近道は、既存の経営資源を最大限活用できる分野に進出することです。既存事業とまったく関連がない新しい事業分野へ進出し、シェアを獲得していくには、多大な経営資源の投入が必要であり、また失敗のリスクも高くなります。

2013年度中小企業白書(図表-1)によると、事業進出した理由で一番多かったのは、「自社の技術・ノウハウを活かせる」で、次に「自社製品・サービスの提供ルートを活かせる」でした。新事業進出に成功した企業は、シナジー効果を上手に活用しています。

(1) シナジー効果とは

シナジー効果とは、「二つ以上のもの・人・事柄などが相互に作用し合い、それぞれの要素の総和を上回る効果を発揮すること」です。

既存事業と全く異なる新事業へ進出した場合、事業の棲み分けはできますが、シナジー効果は、期待できません。

新事業進出を成功させるため、既存事業の経営資源が活用できる分野に進出して、コスト削減やリスク最小化を図ります。

既存事業と新事業の関連性が近く、事業の棲み分ける領域が接近していれば、双方が競争しあって活性化する場合があります。

(2) シナジー効果を発揮する方法

既存事業から新事業へ経営資源を投入し、

シナジー効果を生み出すために次のような対策をします。

① 組織づくり

機動性・融通性をもち、迅速な意思決定をするため、社長が総括責任者になります。

事業責任者は、多様な経験や技術・知識・ノウハウ、強力なリーダーシップがある経営幹部が担当します。実務担当者は、社内の複数部門の精鋭を集めて組織化します。

営業、技術、製造、管理など異なった部門から人材を登用することにより販売情報、技術知識、管理ノウハウ、経験などが共有化され、組織が活性化します。

② 人事評価の見直し

新事業進出の難易度は高く、成功まで長い期間と費用が掛かります。

担当者のモチベーションを下げないように、事業の進捗の段階に応じて人事評価をします。

例えば、売上げや利益など既存事業と同様の定量的な評価基準ではなく、新商品や新サービス開発に関するプロセスを重視する評価にします。

③ 人材の育成

新事業進出を考慮して、必要となる人材を想定しながら計画的に営業、技術、製造、管理の各部門担当者の能力開発を行っていきます。

④ 製造、販売に関する共通化、共有化

材料や部品などの共通化、生産設備の共用、原材料の集中購買等により生産コストの低下、同一流通経路・販売員の利用、販売促進ノウハウの共有化を図ります。

(3) 経営資源の配分管理

新事業進出は、多くのハードルがあり、リスクも高い戦略です。そして、中小企業にとって、失敗は経営に重大な影響を及ぼします。このため、新事業進出に社長自らが先頭に立って推進する場合があります。

しかし、社長自身が新事業に業務の大半を費やしてしまうと、既存事業の従業員のモチベーションが下がるなど、収益の源泉である既存事業に支障が出る恐れがあります。

また、冷静な判断ができずに、経営判断を誤る恐れもあります。

社長は、冷静に経営判断を下し、既存事業と新事業それぞれに偏りなく経営資源を配分することが重要です。

① 経営資源の効率的配分

事業ごとの損益計算書を作成し、比較することで、どの事業がどれだけ会社全体の収益に貢献しているか、を明確にします。

そして、今後の事業を展開していく上で、経営資源を成長性や収益性のある事業に対して配分する判断材料とします。

② 既存事業の活性化

一方、既存事業において成長力や収益力が低下している場合、その原因を分析し、新たな活性化策を施します。

③ シナジーの測定

シナジー効果が十分発揮できない場合は、販売チャネルや物流組織の見直し、生産設備の共通化、一括購入などのシナジーを発揮できる方法を模索します。

④ 撤退戦略

新規事業に対し、種々の活性化策を実施したが、新たな収益源としての可能性や既存事業とのシナジー効果が見込まれない場合は撤退を決断します。

あらかじめ新事業からの撤退基準を設定しておき、この基準に該当した場合は、早急に撤退について、経営判断をします。

例えば、新事業進出後、3年間で黒字化しなければ、撤退を検討するなどの評価基準を決めて計画に対する実績を管理します。

ただ、撤退などの重大な決断は、数字だけでなく、外部環境や内部環境の調査結果も判

これで再成長!新事業進出・虎の巻

断材料とします。

3 知的資産の活用

「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の財務諸表に現れない資産のことです。

知的資産は、企業の強みであり、企業競争力の源泉です。これを活用することによって、特別に大きなコストをかけなくとも、他社との差別化の実現、経営の質や企業価値の向上を図ることができます。また、ブランドなどの知的資産は、使用しても減少せず、利用可能であれば、既存事業と新事業の両方で同時に利用することができます。

しかし、知的資産は機械設備などと異なり、目に見えない資産のため、それぞれの知的資産を出来る限り列挙し、「見える化」します。

長年にわたって既存事業が築いてきたブランドに対して、顧客は高い信頼感を持っています。ブランドを共用すれば、新商品や新サービスの宣伝効果は非常に高く、かつ、費用も削減できますので、新事業には、大きな強みになります。しかし、事業の棲み分けによりターゲットとなる顧客層や提供する機能が大きく異なる場合は、既存ブランドから分離した新ブランドの構築が必要になることもあります。

例えば、流通業・サービス業の新事業進出の場合、客層・商品・サービス・地域の違いにより、屋号・店舗デザイン・店舗サービスを既存事業と異にすることで、棲み分けすることもあります。

既存事業が、衰退傾向の場合、企業の活性化を目的とした創造的破壊を図り、知的資産を活用しながら、スピノフします。そして、棲み分けた事業領域へ進出し、新規ブランドを開発します。

このように、知的資産の活用により、新事業への投資コスト削減、事業間のシナジー効果の発揮や複数ブランドを持つことによる事業領域の多様化・拡大化が可能となります。

そして、知的資産のシナジーを強みとして複合的な技術や技能等で参入障壁を高くします。

4 ま と め

消費者ニーズの多様化や製品のライフサイクルの短縮化など、企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化しています。

このような環境下で、最小の経営資源投入で最大の効果を出す必要があります。そのためには、シナジー効果の発揮、二重投資の回避、既存と新規の事業の共食いを避ける事業の棲み分け等が非常に重要です。

成功のポイント!

- ① 顧客、機能、技術の3軸で事業領域を棲み分ける。
- ② シナジー効果が発揮できる棲み分けにする。
- ③ 社長は既存事業と新事業を偏りなく冷静に経営する。
- ④ 知的資産を見える化し、新事業進出に活用する。