



新規ビジネス開発上のリスクと対処方法について

①社内インキュベーション

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
危機管理グループ 主任研究員 青島健二

日本経済は長い不況期から脱し、余剰資金をビジネス拡大のために配分する向きが見られる。新たな事業に挑戦することは企業が持続的に成長する上で必要なことであるが、一方で多くの企業は80年代の新規事業への取り組みに失敗した経験を持っており、第三者の視点を踏まえた失敗可能性の低い推進方法を求めていると推察される。また、昨今の新規事業は自社だけに拠らず他企業への出資やJV（合弁会社）といった形態も増加しているが、その際は他社に起因する不祥事や事故、またそもそも知見の乏しいことに起因する、法改正などの想定しえないリスクの顕在化が懸念される場所である。そうした新規ビジネス開発上のリスクと対処方法について言及する。

1. 新規ビジネスへの参画方法

日本国内でもM&Aが常態化された昨今では、製造業、サービス業など業種問わず、新規ビジネスには様々な参画方法がある。

A. 自ら事業を営み利益を追求する

-業際事業（既存事業に近い事業）である場合は、既存の顧客チャネルや技術を活用し本体での取り組みがなされる。大企業では社内インキュベーション（孵化器）プロジェクトとして経営企画室や事業企画室といった本社・スタッフ部門内で事業計画が策定され、立上げのための取り組みがなされた後に事業部門に移管される。業際事業（既存事業に近い事業）でない場合は、特に試行錯誤しながらの長期的な取り組みが必要。

B. 外部企業の取り込みによる実施

-規模の経済を目的とした同業の買収は除外されるものの、所謂「M&A」がこれに該当する。全く知見を持たない事業分野であるが市場の高い成長が見込まれる場合は、この方法が取られることが多い。

C. 事業会社への一部出資・売却による、キャピタルゲイン収益を目的とするビジネス参画

-投資ファンドや商社が特意とする参画方法。本形態は「目利き」が必要とされるものの、設備投資やノウハウの獲得が不要であり、労せず短期的に収益の獲得が可能。

D. 出資先からの配当による、収益を目的とするビジネス参画

-「株式の持ち合い」とも言い換えることができる。多くはバブル後のリストラで解消されたが、金融機関やキャッシュリッチな企業では未だに残存する。

このうち、将来の中核事業と期待して企業が本気で取り組む形態は「A. 自ら事業を営み利益を追求する」と「B. 外部企業の取り込みによる実施」であるといえるが、特に運用上の課題が大きい「A. 自ら事業を営み利益を追求する」に言及することとする。

2. 社内インキュベーションがうまくいかない5つの理由

新規ビジネスの創出は企業が成長する上で必要な取り組みであるが、社内インキュベーションでの成功確率は数%ともいわれ、極めて投資リスクの伴う取り組みでもある。小職も過去に社内インキュベーションに取り組み、非常に苦勞した経験を持つが、コンサルティングに携わったお客様も以下に列挙する原因により苦勞していた。

①社内の過度な期待

旗振り役である経営企画室や事業推進室は、新規事業に業績期待だけでなく、社内の活性化や若手人材の育成など、様々な付随効果を期待する。そのため、経営陣への報告や社内報での定期的な執筆活動、はたまた関係の薄い展示会・イベントへの参加を余儀なくされるが、そうした場面でリップサービスを繰り返すことにより、自ら業績上の目標値を上方修正させてしまう。また、プレマーケティングの段階で予期せぬ参入者や市場が予想よりも小さかったことが明らかになり事業計画の下方修正を余儀なくされたとしても、いまさら後に引けない状況が生まれてしまっていることもある。そうして歯車を狂わせている企業が過去には散見されている。

②過剰投資

キャッシュリッチの反面、既存事業が縮小均衡にある企業に特に見られるが、市場規模はさておき目標売上数値を経営層や経営企画室のスタッフが勝手に決めてしまうことがある。例えば売上が1000億円の企業で新規事業を企図する場合、上位は「将来は100億円の事業に」などと期待するものである。そうした場合、必要投資額を精査することなく「3億円は必要だろう」などと予算を先に決めてしまい、それが設備に向けられた場合は固定費を肥大化させ、ひいては競争力の低下を招いてしまう。

③社内風土とのミスマッチ

長年BtoB（企業対企業）のビジネススタイルを貫いてきた企業がBtoC（企業対消費者）に取り組んだり、製造業がサービス業などに進出する際には、今まで良しとしてきた考え方が通用しなくなる場合がある。例えば消費者からの問い合わせ・クレームを受ける「お客様相談室」を社内に設置したところ、オフィスでは経験したことのない口調での電話が舞い込み、たまたまそれを受電した上位者がびっくりし「こうまでしてやる必要があるのか」といった議論に発展し、社内の協力が得られにくい環境を作ってしまうことがある。

④視野の狭さ（シーズドリブン）

社内でも生まれたアイデアを評価するに当たり、社内でも知見の無い事業領域については評価すること自体が難しくなる。その際、使用する社内の経営資源（ヒト・モノ）にのみ評価のスポットライトが当たり「あいつがやるなら大丈夫だ」とか「うちのあの技術があればきっと成功するだろう」などの意見に誘導され、多数決で決められてしまう傾向がある。また、そもそもアイデアも社内の枠組みを超えない場合が多い。

⑤長期的戦略の欠如

企業として、今後どういった分野を伸ばしていくべきか不明確なままで新規事業に取り組むことは、会社にとっても担当者にとっても不幸な結果を招くことになる。「既存の△△事業を3年後に〇〇億円」にするといった戦略はどの会社にもあるが、「この新たな市場領域で5年後に〇〇億円稼ぐ、そのためにこうした取り組みが必要なんだ」との長期的な戦略は意外と浸透されていないのが実情である。そうした場合、社長が交代するとか業績が少し悪化したという些細（？）な理由で新規事業が握り潰されてしまいがちであり、実際にそうした場面を目の当たりにしてきた。

3. 社内インキュベーションを成功させるための3つの提言

先述の「社内インキュベーションがうまくいかない5つの理由」は、いわば社内に潜在する阻害要因と見ることができる。勿論、事業を成功させるための条件は他にも様々ある（EX. 担当者の熱意や粘りも非常に重要）が、新規事業を管理・支援する部門は以下の点を再点検すべきと考える。

①売上目標の束縛から開放させる

新規事業に多くを期待しないことが、身の丈で事業に取り組ませることに繋がる。多くの企業では目標値として非常に高い売上目標を設定しがちであるが、本来の企業価値を決定付けるのは「利益」である。利益管理であれば、過剰な投資をすることもなく、社内からの期待値を暴騰させることも少なくなる。そのための方法としては「別会社化」が挙げられるが、給与業務や経理業務、総務業務などのバックオフィス業務については負担軽減を目的とする「シェアードサービス化」*1を推奨する。

②外部視点の導入

経営資源の客観的な評価、未知の市場に対する調査、アイデアの肉付け、事業有望性の評価など、社内での取り組みでは限界が見られる、または結果に偏りが見られることが懸念される事項については、第三者を参画させることが必要となる。また第三者には、討議の進行役・調整役やアイデアの引出し役・促進役などを担う「ファシリテーター」としての役割も期待したいものである。

③成長戦略の策定

自社の「コアコンピタンス」*2を定義した上で、今後注力すべき市場領域と活用すべき経営資源を成長戦略として明示することは、新規事業に取り組むための揺るがない「大義名分」を内外に明示することを意味する。新規企業に手を上げる社員というのは大抵、現状に対し常に課題認識を持ち、人一倍会社を良くしようというモチベーションが高く、業務成績も優秀なものである。「個人」として取り組みせ、個人に責任を負わせるのではなく「組織」として取り組み、組織が責任を取るという土壌を形成することが継続的に社内インキュベーションを成功させるために必要と言える。

*1：複数の組織で共通的に実施されている業務（特に間接部門）を、個々の組織から切り離して集中・統合して別会社として独立させ、それぞれの企業（通常はグループ企業）で共有してサービス提供を受けることで、経営の効率化を目指す経営手法。

*2：（顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社がまねできない、その企業ならではの力）

以 上