

## 新規事業創出の勘所 (1)

「VUCA (変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)」の時代と言われる。大企業だけでなく、中小企業もこれまで以上に新たな領域に挑戦することが求められている。だが挫折も多い。新規事業の開発は既存事業とあらゆる面で異なることが理解されていないためだ。中小製造業が新規事業を考える際のヒントと手法を解説する。

新規事業の成功確率を少しでも高めるには、どのような心構えが必要なのか。起業家研究の専門家サラス・サラスバシー氏が提唱する「エフェクチュエーション」が参考になる。成功した起業家の思考プロセスや行動パターンの共通点を分析して体系化した概念で、5つの原則で構成される。

1つ目は「手中の鳥の原則」だ。自社にはない新しい技術・販路に飛びつくのではなく、自社がもつ既存の技術や人脈を起点に、わずかな可能性の中から新たなビジネスチャンスを生みだそうとする起業家の発想を指す。自社で実行可能なことが明確になり、検討・推進の停滞を防げる。

2つ目は「許容可能な損失の原則」だ。自社にとって受容可能なリスクの最大値 (最大損失許容額) を事前に明確にしておくことを意味する。新規事業の開発では致命的な損失の発生を恐れて途中で躊躇 (ちゅうちょ) しがちになるが、事前に設定したリスクの上限内に収まっていれば、次のステ

### 「エフェクチュエーション」 新規事業開発の5つの原則

- 1 手中の鳥の原則
- 2 許容可能な損失の原則
- 3 クレイジーキルトの原則
- 4 レモネードの原則
- 5 飛行機の中のパイロットの原則

(出所)「エフェクチュエーション」(サラス・サラスバシー著、碩学会)

# 起業家に学ぶ5つの原則

ップに踏み出しやすくなる。3つ目は「クレイジーキルトの原則」だ。色、柄や大きさが異なる様々な生地を縫い合わせて一枚の布を作るように、必要であれば競合企業であってもパートナーとして積極的に協業する志向を指す。協業の相手は、顧客、取引先、従業員など新規事業に賛同・興味を示す関係者すべてだ。

4つ目は「レモネードの原則」だ。一見すると失敗に感じる場合でもそれを何かに転用できないかを考え抜くことだ。例えば米スリーエム (3M) の粘着シート「ポスト・イット」は強力な接着剤を研究する中で生まれた副産物 (簡単に接着できるが、簡単にはがれてしまう接着剤) が事務用品の新規開拓につながったものである。

5つ目が「飛行機の中のパイロットの原則」だ。飛行中、計器の数値を確認しながら不測の事態にも臨機応変にコントロールできるよう操縦するパイロットになぞらえたもので、状況に応じて柔軟に対応しようとする起業家の姿勢を指す。予測を前提とした従来型のマーケティングとは異なり、不確実性がある中で、仮説を立て、市場からの反応を基に、状況の変化をにらみながら戦略を見直し、行動の最適化を繰り返していく考え方だ。

成功した起業家に共通する心構えは、新規事業の開発にも役立つ。この心構えを現場だけでなく経営層も念頭に置いて、新規事業の開発に取り組めれば成功確率を高められる。新規事業に取り組む前に、こうした目線合わせを面倒がらずに実施しておくことが望ましい。



あんどう・けいすけ 一橋大学法学部卒業、神戸大学大学院経営学研究科現代経営学修了。製造業を中心に

新規事業開発・マーケティングの企画・戦略策定から実行支援までの統合的なコンサルティングを専門とする。