

新規事業創出の勘所 (8)

中堅・中小企業が新規事業の創出に成功する確率を高めるために、日常の組織運営をどのように工夫すべきだろうか。

近畿経済産業局「関西企業フロントラインNEXT〜『成長する』関西の中小企業が取り組む新事業展開の成功ポイント〜」(2020年)は、既存顧客から派生する新規事業ニーズを基軸とした新規事業創出プロセスに取り組むことで、成功確率が高まるとしている。

具体的には、既存事業の日常業務の中で得た新しいニーズに引っ張られる形で新製品・サービスの提供が始まり、新しい顧客層と出会い新たな業務サイクルが始まる。この拡大サイクルを繰り返すことで、持続的な成長が実現していくという内容だ。

事例の一つにゴムや樹脂の混練機メーカーを挙げている。既存顧客から「生産工程での事故を防ぎたい」というニーズを聞きつけ、安全装置の商品を開発した。装置は他社製にも取り付け可能だったため、他業種の顧客開拓にもつながった。

既存顧客からの新たなニーズ収集の重要性は頭ではわかっているが、実際にはうまく取り組めていない企業が多いのではないだろうか。よくある失敗の原因は、新しいニーズの収集を個々の社員の善意に委ねてしまうことにある。

新しいニーズ収集に成功している企業を分析すると、新規事業を生み出す意義を明文化して行動指針に落とし込み、社内に浸透させている。「新規ニーズ収集件数」

成功確率高める組織づくり

などのわかりやすい測定指標を設定し、どのようなニーズを収集すればよいかの見本や記入する書式を整備して、月次単位で集約する仕組みを構築している。

新規ニーズ収集の最初の段階では、質より量を追求するのが理にかなっている。初めから質にとらわれすぎると、社員たちが最初の一步を踏み出せなくなり、活動が定着する前に頓挫しやすい。

ニーズを集められたとしても、そこから新規事業の種を見だし、事業化のめどがつくまで取り組みを続けることは難しい。

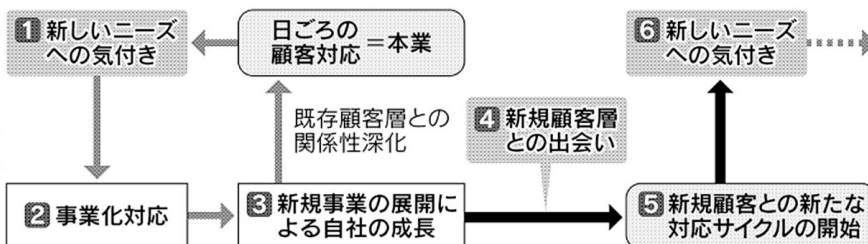
近畿経済産業局の調査では、手だてとして専任者の設置を挙げている。しかし、多くの中堅・中小企業では新規事業コンセプトの検討という初期段階から専任者を設けることは難しいのが実情だ。ではどうすればよいのか。

経営学者の伊丹敬之氏が提唱する「場」づくりの視点が役立つ。新規事業のコンセプトを創出し、事業化のめどをつけるところまでを目指す場を設計・運用するのだ。参加メンバーは営業、製造、技術など複数部門の横断型の兼任で構成する。

新規事業を継続的に生み出すのが上手な企業は、こうした場を月1回以上設けていることが多い。こうした場を維持するには労力が要るが、既存事業からの新しいニーズ収集と併せて、「新規事業を生み出す組織」という「無形資産」への投資と捉えることができるかがポイントだ。

こうした場を設計し運用し続けることが、新規事業創出に成功する確率を高めるために、経営層が取り組むべき施策である。

既存顧客からの新規ニーズ取得を基盤とした企業成長サイクルのイメージ



(出所)近畿経済産業局「令和元年度 関西高成長中小企業の新事業展開事例に関する調査研究」から筆者作成