

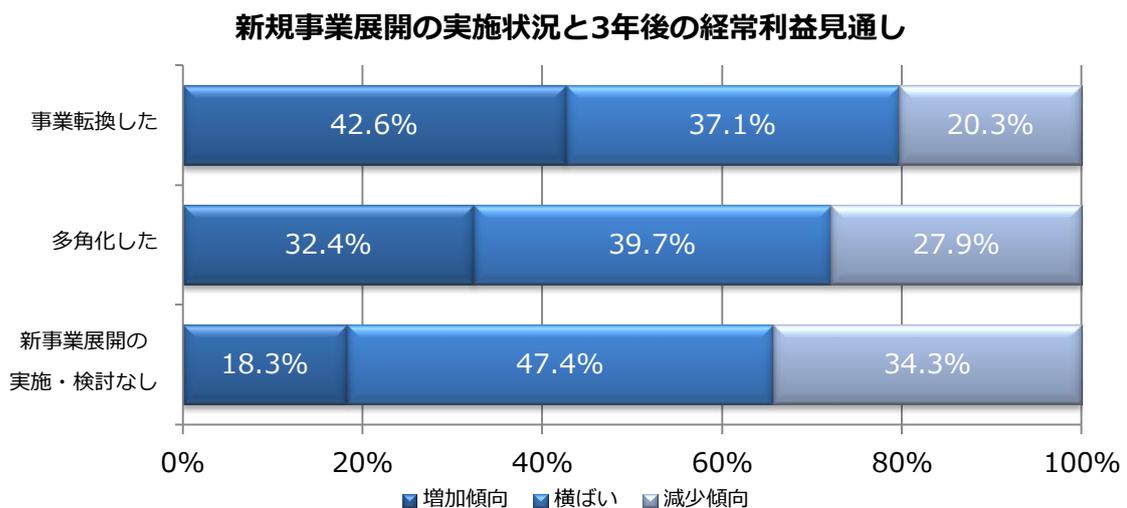
## 新しく事業を展開する (IRSME13008)

平成 25 年 6 月 24 日 安部洋一

ビジネスの環境はめまぐるしく変化する。規模の大小にかかわらず企業が持続するためには、その変化に常に対応し続けねばならない。これは米コダック社と富士フイルム社を比較するまでもないだろう。その変化が自社にとって機会であれば確実に掴まなければならず、脅威であれば対応策を講じる必要がある。そのいずれの手段ともなりえるのが、既存事業とは異なる事業分野・業種（小分類ベース）に進出する新事業展開だ。

### ■ 新事業展開の有無と業績見通し

新事業展開を経て企業の主力事業が変わったケースを事業転換、そうでないものを多角化とし、その後の経常利益の見通しがどのように変化しているかを表したものが下のグラフである。



出典：中小企業白書 2013 年版より一部改訂 調査時期は 2012 年 11 月

また同じ統計によると、経営者が新事業展開を検討し始めたそのとき、好業績であった企業と苦戦していた企業の比率は、実は拮抗していると報告されている。新事業展開にふさわしいタイミングは、足元の業績とは関連性が無いのである。まさに「いつやるか」なのである。

### ■ 新規事業を企てる

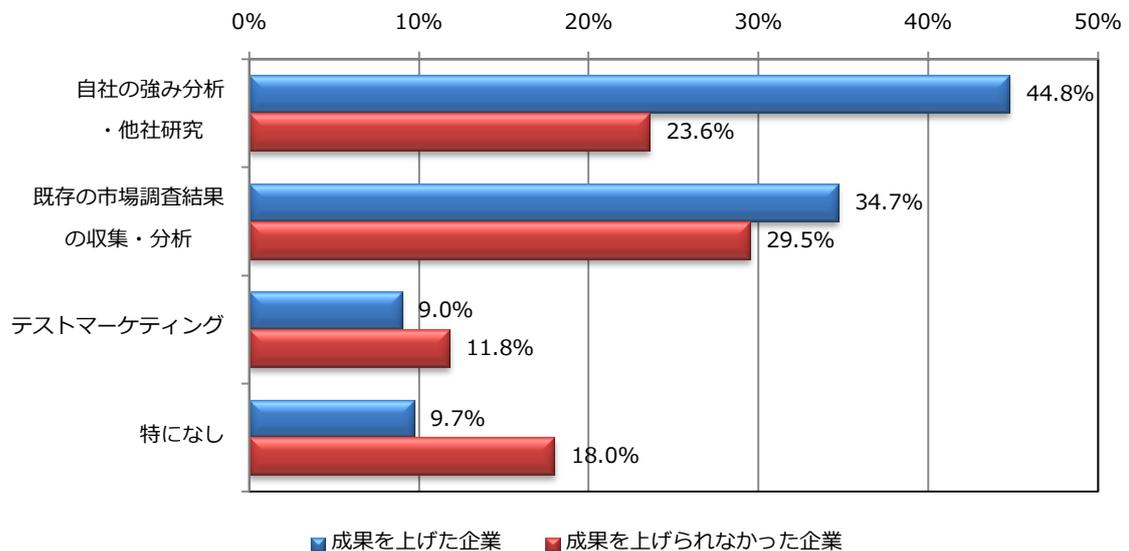
しかし、新しく事業を興すとしても何から取り組めばよいのか。ヒラメキと思いつきは結果が違っただけであり、良い結果を得る確率の高いプロセスを辿りたいものである。そこで次表を

平成 25 年 6 月 24 日

(IRSME13008) 新しく事業を展開する

参照されたい。

### 新規事業展開に際して事前に取り組んだこと



出典：中小企業白書 2013 年版より一部改訂 調査時期は 2012 年 11 月

テストマーケティングの結果を受けて期待が高まりすぎ、中立の判断ができなかったことが想像されることは興味深いですが、特に事前の取り組みを行わなかったとしている企業が 18%もあることも驚きである。一方で成功企業が実施したこととして顕著な差が表れているのが「自社の強み分析・他社研究」「市場調査・分析」である。これを定型のフレームで整理したものが SWOT 分析と呼ばれる手法である。

## ■ SWOT 分析

SWOT 分析とは経営に関する状態を、企業の内外とプラス要因、マイナス要因に分けて整理する手法であり、**S**trength (強み=内プラス)、**W**eakness (弱み:内マイナス)、**O**pportunity (機会:外プラス)、**T**hreaten (脅威:外マイナス) の略である。

	内部	外部
プラス要因	S：強み Ex) 商品特性、営業力	O：機会 Ex) 規制緩和、新駅建設
マイナス要因	W：弱み Ex) 不良率、資金力	T：脅威 Ex) 競合進出、材料高騰

SWOT 分析の手順としては、企画会議のテーマなどとして 1 時間程度を確保し、参加者が思いつくままに付箋紙などに書き出しグルーピング整理する手法 (KJ 法) がとられることが多い (※1)。ところがフリーの議論でこの SWOT 分析を始めると、多くの企業で同じような場面

平成 25 年 6 月 24 日

(IRSME13008) 新しく事業を展開する

---

に出会うことになる。W（弱み）と T（脅威）しか出てこないのだ。

実は中小企業においては経営者ですらも自社の強みを明確に認識していないケースが少なくない。いわんや従業員においてをや、である。しかしどのような企業であっても企業として存続してきた理由があるはずである。それは先代から引き継いだ資産や信用、鼻息にしてくれる取引先、支援してくれる金融機関など、その気になり探せばいくらでも出てくるはずである。それは外部環境においても同様であり、世の中の変化を好機とらえるか危機とらえるかで大きく変わる。この SWOT 分析の場は従業員からヒントをもらい、経営者の思いを伝え共有する場なのである。

現状認識が終われば、以下の 4 種の戦略レベルで検討を進めていく。

1. O（機会）を逃さないために S（強み）をどう活かすか
2. O（機会）を逃さないために解決すべき W（弱み）は何か
3. T（脅威）を超克するために S（強み）をどう活かすか
4. T（脅威）による被害を最小限にとどめるために解決すべき W（弱み）は何か

これをクロス SWOT と呼び、あげられた戦略について費用対効果の検討を行い、優先順位を決めていく。しかし前述のように中小企業では W（弱み）と T（脅威）ばかりで悲観的な雰囲気になりがちである。この時間の浪費を回避するために初めから時間配分を決めておくか、シンプルに S（強み）と O（機会）の整理と活用についてのみに絞り、会議を進行する手法も有効である。（了）

※1. このような会議進行に関しては、ファシリテーションという技術があり書籍も多数出版されているので参考にされたい。