

業種の転換を図る

Q. 業種転換は、どう進めるべきか？

要旨 「業種転換」とは、事業構成の見直しを現在属する業種の枠組みを越えて行ない、将来の主たる事業として起業することを意味します。

中小企業白書（2011 年度版）では、業種転換の成功要因は、①人材の確保 ②販売先の確保 ③資金調達と紹介されており、これに加えて成長市場への参入が条件となります。

解説

1. 事業開発・新規参入市場の探索、事業アイデアの収集

一定の成長率・成長余地を持ったマーケットでないと、参入当初より激しい競争にさらされます。市場規模やその成長性は、経済データ等の定点観測が基本ですが、「市場規模マップ（Visualize.info）」や新規上場企業の事業内容を集積する中で検討テーマを選定し、次ステップとして詳細な分析を行うことが現実的だと思われます。

2. スクリーニング、事業性評価

収集された事業テーマを、「当社がその事業に参入する必然性」とビジネスモデルを具体化し「事業性：事業規模と収益性、成長性、参入に必要な資源確保の可能性、予算規模、想定リスク」を評価し、具体化する事業の絞り込みと参入の基本計画を策定します。

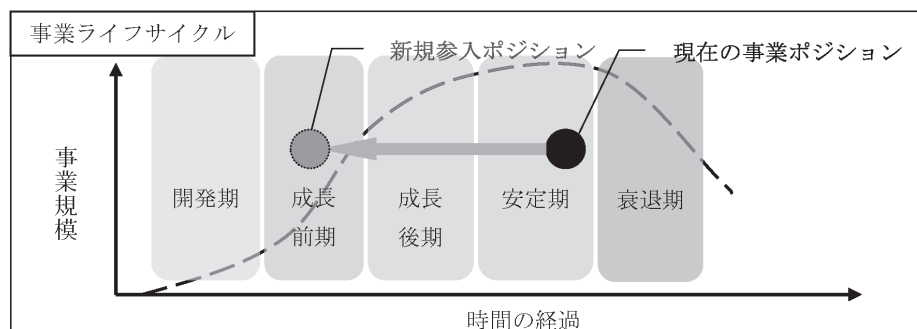
新事業への投資と会社の資金余裕と収益事業の FCF（フリー・キャッシュフロー）とのバランスに注意しましょう。

3. 必要な資源の確保

選定された事業テーマに必要な資源（人・ノウハウ・チャネル、資金等）を調達します。これら新規事業分野への進出策には国の支援策も準備されており活用を検討します。

4. プロジェクト編成

代表者等役員クラスを責任者に選任、参入する業界への知見を有する人材を核とするプロジェクトチームを編成し、基本計画を実施計画として具体化し、推進していきます。



業種転換の手順と留意点

＜ご提案のポイント＞

- ・人に寿命があるように、ビジネスモデルにも寿命があります。この寿命を延ばすべく、市場・顧客の再セグメンテーションや経営の合理化、規模の拡大によるスケールメリットの追求等を行っていくのですが、ここでは抜本的に会社の主たる事業を、業種の垣根を越えて転換する（これを業種転換と言います）を図る手順についてご説明します。
- ・規制概念に囚われず成長分野における当社の参入余地、事業アイデアの探索を行います。
- ・自社が現在保有する資源のみで新規参入を進めるよりも、外部からそれら資源を調達することが、結果として成功確率を上げ、起ち上げ期間の短縮にもつながります。
- ・出来たらよいではなく、絶対にやり遂げるという気概が必要です。
- ・取り組む新規事業の位置づけや通常業務とは異なる業務内容を社内で明確化・共有し、担当従業員が他従業員から疎外感を感じないようにしましょう。

＜ステップ＞	＜取組の概要＞
①方針への組み込み	経営トップから次世代の柱となる新規事業の起ち上げをいつまでに行う旨をその背景を含めてメッセージとして出します。
②参入市場選定	成長または成長が予想される事業分野、市場を探索します。 ※自社のこれまでの蓄積との関連性は一旦考えずに行います。
③事業アイデア探索	参入候補市場における事業アイデアを探索・検討します。
④事業アイデアのスクリーニング	事業アイデアを評価し、詳細の調査・検討を行なう対象を絞り込みます。絞り込んだ事業アイデアはビジネスモデル（収益モデル）、必要な経営資源、事業及び投資規模等を策定・算定します。
⑤事業選定	当社が参入する必然性や優位性と事業性を評価し、新規参入する市場、開発する事業を決定、事業開発の工程表を策定します。
⑥経営資源の確保	事業化にあたり、自己資本・利益からの予算配分、外部からの資金調達、参入に必要な知見等を有する高度人材を確保、必要な場合、ノウハウを有する事業者との提携や買収策を検討します。
⑦プロジェクト編成	プロジェクトチームや新事業開発室を設置し、開発責任者を専任、担当者を配置、事業化までの詳細の工程表を作成、事業化までの期間・目標を明確にします。 ※既存事業との兼務は極力避け、専任とします。兼務ですと現業に引っ張られ、遅々として進まない恐れがあります。
⑧マネジメント	上位に位置付けられる会議において、進捗状況を共有し、必要に応じ、軌道修正を行います。