

情けに報いる情報

事業領域の選定

売上は必ず伸びるシリーズ

事業とは何か

事業領域の選定を考える前に、事業とは何かを決めておく必要があります。事業とは、会社が何をもって社会の一員として存在価値を認められるか、を決めるものです。官庁や軍隊にも重要な役割がありますが、それは安定とか秩序の維持といったところに大きな存在価値があります。このような組織は税金というもので維持される組織であり、サービスに対する対価を各人からとることはしません。決められたことを決められたように行うことが主たる目的であり、当然のこと、顧客というものも存在しませんし、競争もありません。

それに対して企業の行う事業は、提供するものやサービスに対して対価を払ってくれる顧客が存在しなければ成り立ちません。顧客が払ってくれる対価のみが、事業を継続するための原資だからです。この商品だったら、このサービスであったら、お金を払ってでも欲しいというものを提供するのが事業です。

顧客が買ってくれない限り存在価値はないのです。↗

今の事業のお客様を観察

かつて町のいたるところに、飲み物と軽食を提供する「喫茶店」なる店がありました。コーヒーを飲みながら、職場の同僚と情報交換したり一息ついたりする場所でした。比較的開業しやすかったせいか、脱サラして始める人も多かったのです。

喫茶店が増えてくると、お客さんを呼ぶために週刊誌や漫画の本を置く店が増えてきました。営業マンがサボるのにも格好の場所でした。朝、朝食抜きで出社し、喫茶店に行くと、モーニングセットという朝食が食べれました。週刊誌を読むことも営業に役立つと屁理屈をつけて正当化する営業マンもいました。

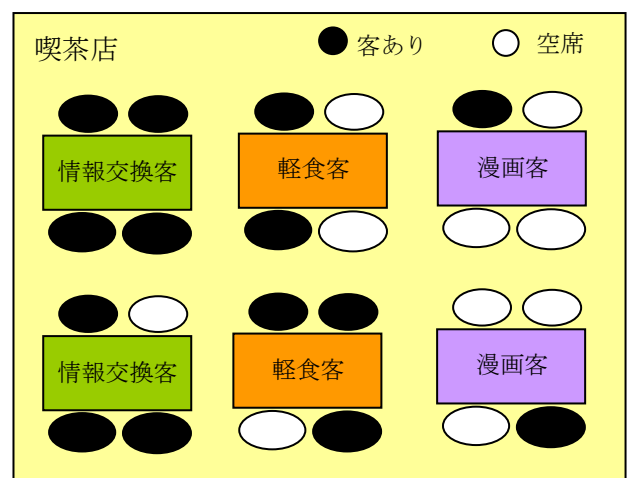
まだ大半の家庭にクーラーがなかった頃、クーラーの効いた居心地のよい喫茶店でゆっくりコーヒー↗

買ってもらうためには、顧客の要求、つまりニーズを形にして提供することです。事業とは、顧客のニーズを形にして提案提示し、購入利用してもらうこと、であるといえます。

顧客のニーズを形にすることは、人的資源、物的資源を投入して、顧客のニーズに応える具体的な商品、サービスを作り上げることです。物的資源には原材料や機械設備が入ります。ここで、投入したものの価値より提供した価値の方が高い時、企業に利益が生まれ、存続可能となります。

事業の目的は、究極的には人々の生活をより豊かにすることにありますが、豊かさのレベルはどんどん上がっていきます。その変化に応じて、顕在化しつつあるニーズに対応したり、時には潜在的なニーズを掘り起こすことも必要です。決められたことを決められたように行っているだけでは存続することが難しいのが企業です。

今月は、事業候補の発見と、事業領域の選定をテーマにしてみました。



を飲みながら、漫画や週刊誌を読むというのは快適な時間でした。上図のように、1件のお店にはいろいろなニーズのお客様がいました。

ありました。軽食のお客様の中から多くがファストフード店やコンビニ弁当へと移ってしまったのです。

右のようなお客様の状況を見て、回転率が悪いのはお客様が悪い、と思うのは自由です。中にはお客様の長居を減らそうとクーラーを強くした店もあるそうです。そう思ったお店は廃業に追い込まれる可能性は高いでしょう。

時間帯→	8:	9:	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	売上高
テーブル1	席1		400					400					800
	席2				400								400
	席3									400			400
	席4												0
テーブル2	席1		400					400					800
	席2				400								400
	席3									400			400
	席4												0
テーブル3	席1		400					400					800
	席2				400								400
	席3									400			400
	席4												0
テーブル4	席1		400					400					800
	席2				400								400
	席3									400			400
	席4												0
テーブル5	席1		400					400					800
	席2				400								400
	席3									400			400
	席4												0
テーブル6	席1		400					400					800
	席2				400								400
	席3									400			400
	席4												0
売上計		0: 2400	0:	0: 2400	0:	0: 2400	0:	0: 2400	0:	0: 2400	0:	9600	

1日の売上です

お客様が求めているものを形にしようとした事業者もいます。「快適に時間を過ごせる場所」を求めお客様に、漫画をそろえるだけでなく、個室も作り、

フリードリンクの提供、ビデオ鑑賞、インターネット使い放題とサービスを拡張しています。今や、「複合カフェ」という業態にまで成長しています。

やっではいけない事業

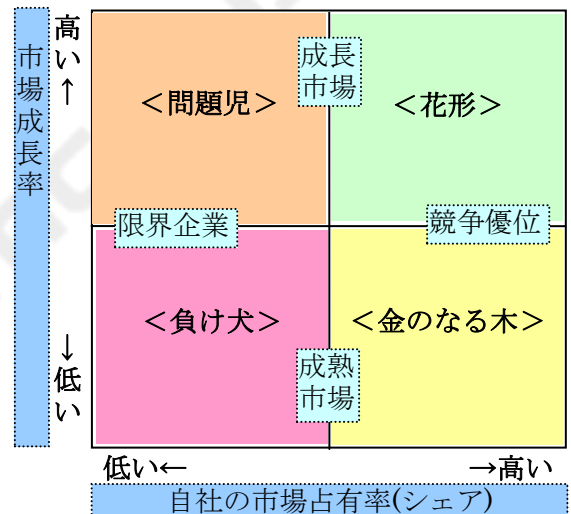
これからは漫画喫茶が成長するからといって、今まで従来の喫茶店をやっていた人が始めても成功するとは限りません。

右の図は、顧客ニーズ（市場）の成長性と自社の強みとの関係を表したものです。成長性は製品のライフサイクルとしてとられ、導入期、成長期、成熟期、衰退期に分けられます。成熟期に高いシェアが取れれば、＜金のなる木＞に属し、高い利益が上がることを示しています。

成長期に高いシェアを取れていれば、成熟期に＜金のなる木＞になる可能性が高いので、将来有望と予想される＜花形＞となります。

成熟期においてシェアが低いと、利益が出ないばかりでなく存続が難しい限界事業（企業）となるからです。景気悪化や衰退期に入り市場規模が小さくなった時、売上減少の影響を一番大きく受けるのが低シェア企業だからです。市場（総需要）成長率が高いうちに、＜問題児＞ゾーンから＜花形＞ゾーンへの移行をしていかなければなりません。それができなければ、いずれ＜負け犬＞として市場からの撤退を余儀なくされるからです。

高いシェアが取れるということは、自社に強みのある市場であるということです。事業は、ニーズを



形にすることです。形にすることとは、自社の持てる資源（人的・物的）を有機的に結合して、商品やサービスとして提供することです。

人的資源には、人の持つ知識、経験、技能、知恵、品性、意欲といったものが入ります。物的資源には、機械設備、それと一体となった加工技術、原材料、協力関係にある取引先等が入ります。

一般的に、中小企業は大規模生産が有利な市場には出ない方が賢明です。なぜなら、大規模生産は資

金力のある大企業の方が有利だからです。市場規模、つまり総需要の大きさは進出可否の大きな要素です。

市場規模が自社に合っていて、自社の強みを発揮

市場規模の予測

事業は業種に分類されますが、明確な業種分類基準は存在しません。したがって、事業を業種でとらえることはできません。特に、事業領域と言った時の事業は明確に規定することが難しいといわざるを得ません。規定するのが難しい事業の市場規模を予測することは不可能ではないかと思われるかもしれませんが、それを可能にすることが、事業領域の選定なのです。

今ある事業を分類するために作られたものが業種です。事業領域の選定は今はない事業を作るかどうかの話ですから、業種の市場規模は参考にはなっても判定の元にはなりません。たとえば、喫茶店は飲食業、コンビニは小売業ですが、喫茶店の軽食とコンビニの弁当は競合関係にあります。「まずくなく決められた時間内で安く食べられる食事」を求める人たちが顧客（市場）です。市場規模の予測は顧客のニーズをもとに行わなければ役立ちません。

事業は人を作る

ニーズを形にするために、資源を投入します。その資源には、人的なものや物的なものがあります。機械や原材料のような物的資源は限られたことにしか使えません。したがって、最初から大きな物的投資を必要とする事業はリスクが大きくなります。一方、人的資源はいく通りにも使える点に特徴があります。

50年ほど前、サントリーがビール事業に進出した時、「ウィスキー事業で超優良企業に数えられる

できる事業領域を選定することが望ましいと考えられます。それ以外の領域の選択は、それなりの覚悟を持って行うべきでしょう。

同じ部品の加工でもお客様のニーズは異なります。納期の厳しいものもあれば、価格の安い方がいいものもあります。また極端に高品質を要求されるものもあれば、品質よりも価格や納期が重要視されるものもあります。たとえ同じものを作っている、それぞれが別の市場なのです。

一方、事業は最終顧客のみからうまれてくるものではありません。自動車業界には多くの部品メーカーがあります。組み立てを行う自動車メーカーと部品を作る部品メーカー、それに販売を担当する販売会社もあります。ニーズを形にする段階での役割による切り口も重要になります。

もう一つの重要な切り口は、市場圏といわれる地域を想定して、市場規模を予測することです。

こうして予測した市場規模の中で、確実にシェアをとることを計画することが、事業領域の選定です。

のに、なぜ寡占化の進んだビール業界にでていくのか」の質問に、当時の経営者が「社員を強くするために決めた」という記事を読んだことがあります。

資源の中で、人だけができることを特定されない資源なのです。新しい事業への進出は人を育てます。事業領域の選定も重要ですが、新事業を通じて人が育つことが最も重要なことです。「新事業は人を作り、人は事業を作る」を肝に銘じたいものです。

(MC通信 2012年7月号もご参照ください。)

システム設計から情報分析まで

MC System
エムシー システム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

本 社

〒456-0031

名古屋市熱田区神宮三丁目7番26号

たから神宮ビル5F

TEL(052)671-6011 FAX(052)671-6012

東京支店

〒130-0026

東京都墨田区両国 2-17-17 両国S Tビル4F

TEL(03)5624-6411 FAX(03)5624-6410