

アカデミックセミナー要旨

日 時：2016年2月17日 15時30分～17時30分

講 師：神戸大学大学院経営学研究科 忽那憲治 教授

演 題：持続的な事業創造システム構築のためのヒト・モノ・カネの融合
～愛媛県松山市のヘルスケアサービス創出の試み～

「人口減少」時代を迎え、東京など都市への一極集中が課題となるなか、地方においてもいかに実現・持続可能な新事業を創造し、地域の活性化につなげていくかは、わが国の喫緊の課題となっている。今回のセミナーでは、経済産業省の健康寿命延伸産業創出事業（平成27年度）にも選出された、愛媛県松山市におけるヘルスケア産業創出に向けた取り組み事例を題材に、地域における事業創造上のポイントについて、紹介を行った。

事業戦略の構築にあたっては、サローナー他(2002)が提唱する、「整合性のある事業戦略」が知られている。それによれば、「Where=明確な長期目標」、「What=企業の活動範囲の定義」、「How=競争優位性」、「Why=社内での選択がなぜ競争優位性をもたらすかのロジック」の4つを満たす必要があるが、多くの企業家においては、このうち「Where」や「Why」の部分が弱く、数値目標を設定した根拠や、競争有意性があると考えられる根拠についてのロジックが不足していることが、課題として指摘できる。

また、資金や人材が限定されている企業家が構想した事業を成功させるためには、ターゲット顧客に対して「興奮する」特徴を持った製品・サービスを提供する、独自のビジネスモデル(モノ)を徹底的に詰めることが重要となるが、これには「ヒト・モノ・カネ」の順番ではなく、「モノ・カネ・ヒト」の順番で基礎を築いた上で、事業を軌道に乗せることが肝要である。“モノ”が確実に魅力的であるか、さらにそれが適切に絞り込んだターゲット層へ向けられたものであるかについて、客観的かつ冷徹に評価をすることが最も優先されるべき事項であり、これがブラッシュアップされない限り、資金調達においても、(経営チームの)組織の問題においても、なかなか解決が進まない。現状では、ターゲットとする顧客像がぼやけていることや、自社のモノに対する評価が楽観的であることを原因とし、上手く事業を発展させることができない事例がしばしば見受けられる。加えて、事業戦略を社会的使命と結びつけること、さまざまな情報やデータを蓄積し、分析したエビデンスをフィードバックしながら、事業戦略を継続的に修正していくことも、事業創造にあたっては重要な視点の一つとなっている。

では、こうした“モノ”をより洗練されたものへ昇華し、適切なターゲット層へ売り出すためにはどうしたら良いのだろうか。実際に「お金を払ってくれる」ターゲット顧客を設定するうえでは、ムリンズ(2007)の主張が参考になる。すなわち、「市場」を買い手(顧客)の集合、「業界」を売り手(企業)の集合として分類し、市場と業界の両面から、それぞれマイクロレベルとマクロレベルの2つの次元で検討する必要がある、という主張である。

これら4つのプロセスに、その上に乗る経営チームの3つの成功条件(使命、野心、リスク許容度、CSFに対する実行力、バリューチェーン上での人的ネットワーク)を加えた計7つの段階のロードテストから構成される検討方法を、「ビジネスロードテスト」と呼ぶ。ビジネスロードテストの第1段階は、市場についてのマイクロレベルでの分析であり、まず“魅力的なターゲットセグメントが存在しているか”についての入念な検討を求める。これに照らして考えれば、松山市の事例においても、事業対象をただ「松山市民」とするのではなく、

多様で幅の広い市民の中から、ターゲットとする顧客をどこに設定すれば事業上魅力的なセグメントになるか、徹底的に考察することが重要となる。

また、製品・サービスを設計するにあたっては、マグレイス・マクミラン(2002)が提唱する「アトリビュート分析」が参考になる。アトリビュート分析の目的は、ターゲット顧客から受け入れられる製品・サービスの設計のポイントを見極めることにあり、製品・サービスの設計議論の土台となるという点で、当事者である事業者・取引先・営業担当・顧客などとの議論の共通基盤を構築するという、副次的な効果も期待される。

アトリビュート分析では、自社の製品・サービスが対象とする顧客セグメントについて、はじめに5W1Hで設定する。その後、分析対象の製品・サービスが持つ特徴について、縦軸にサービスが持つ側面(肯定的・否定的・中立的立場の3つ)を、横軸に立場の特徴づけの強度(基本的特徴・差別化的特徴・決定的特徴の3つ)を設定し、アトリビュート・マトリックスを作成する。このマトリックス上で、“肯定的立場”で、かつ“決定的な特徴”に分類されたものこそが、ターゲット顧客が「興奮する」特徴となりうるものであり、競合製品よりも「非常に」優れている自社サービスの特徴が入ることとなる。さまざまな顧客セグメントごとに、こうした「興奮する」製品・サービスであるかをそれぞれ厳密に議論することは、事業成功上極めて重要なプロセスである。

最後に、上記の分析フレームワークを踏まえたうえで、講師が推進する愛媛県松山市におけるヘルスケアサービスの創出について紹介する。本事業においては、食事業と運動事業の2つが主軸となっており、“健康に対して特に行動を起こそうとしない人”をターゲットとして、無理なく日常生活の中で健康的な食習慣と運動習慣を取り入れられるサービスを提供することを目的としている。興奮する特徴としては、食事業においては、“大学等の専門機関で機能が検証された、地域産品を用いた独自の魅力的な弁当メニュー”を、運動事業において、単に運動するのみならず、“自身の健康状態についての把握を可能とする機能、運動しながら地域の人同士でコミュニケーションできるという、プチコミュニティ機能”を付与したアプリケーションを持たせている。

また、事業において利益とキャッシュフローの両者を生み出すため、定量的議論を可能とするツールとして「利益構造図」と「逆・損益計算書」の2つを利用している。利益構造図を作成することで、売上と費用の2項目を詳細に分解し、事業の全体像を正確に把握することができる。また、想定している売上や費用の構成で、本当に利益があがるか否かをチェックすることもできる。同様に、逆・損益計算書の作成においては、「利益=売上-費用」とし、目標とする利益を達成するためには売上や費用がいくらであるべきかを算出する仕組みになっている。

加えて、“ヒト”の重要性についても触れたい。自社の経営チームに、優秀かつ企業家精神(アントレプレナーシップ)に富む人材に加わってもらうことは困難であり、とりわけ地方においては優秀な人材を引き寄せることも難しく、地方での人材育成が重要となる。最高財務責任者(CFO)には、会計・ファイナンス・アントレプレナーシップの3つの領域についての総合的な知識を駆使し、財務的な意志決定をするスキルが求められるうえ、不確実性を所与としつつも、それをできるだけ軽減しながらビジネスプランニングを実践するためには、マイルストーンの設定や、リアル・オプション的思考も重要となる。こうした事情を踏まえ、松山市におけるプロジェクトにおいても、アントレプレナーファイナンス教育を目的とした「ビジネスプランニング実践塾」を開催しているが、このような取り組みをいかに事業創造のエコシステムに組み込んでいくかということも、今後の重要な課題であろう。