



株式会社バイ・マネジメント
首席コンサルタント 佐々木伸

■ Consulting Review

超円高、グローバル市場の中で生き残るための新規事業企画 - 新たな成長をめざして -

1. はじめに

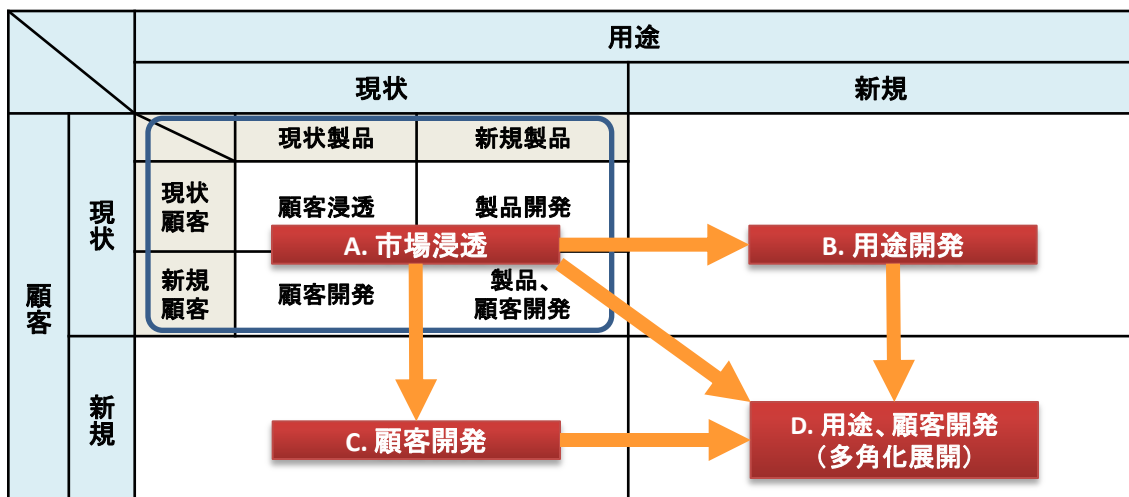
近年、国内市場の規模の縮小、超円高による競争力の相対的低下、新興国からの追い上げといった様々な脅威にさらされている多くの製造業は、従来ビジネスの延長線上での継続的成長が厳しくなってきた。この停滞状況を打破すべく多くの企業が模索しているため、今回は新規事業企画のアプローチを紹介したい。

2. 事業成長戦略の展開

新規事業企画とは、固有技術をもとにそれを活用した用途と、それを提供・活用する顧客との組合せ（これを市場という）を新たに確立する活動である。事業成長戦略は、下図に示すように、A.市場浸透、B.用途開発、C.顧客開発、D.多角化展開に分けられる。

事業成長戦略は、現在の顧客・用途の延長として展開する新規用途開発、新規顧客開発を経て、顧客も用途も全く新しい領域に入る多角化戦略へと展開される。いずれも現状から踏み出し、将来の事業の核を育成することになる。このように次のビジネスの種として、新規事業候補の企画を続けていかなければ、企業の継続的な成長はあり得ない。ビジネスのライフサイクルは有限なのである。

これは生物の一生をみても分かるが、経営者一代限りではその寿命を越えて働き続けることはできない。その企業の持つDNA、知恵を次世代に引き継ぎ、育てることが企業の継続的成長には不可欠なのである。したがって現在のビジネスが元気なうちから、経営者は新規ビジネスの方向性やシーズの開発・育成を考えていくべきであろう。



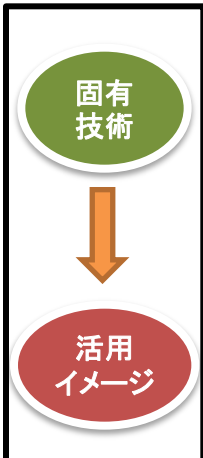
3. キーテクノロジーをもとに市場を企画・顕在化する

具体的事例をもとに新規事業企画のステップを紹介しよう。

自社の固有技術として研究所で三次元映像化技術ができたとする。しかしただそれだけではビジネスには展開できない。その技術を活用することで、どのような顧客にどのような使い方(用途)を提供できるかを企画する必要がある。市場企画の段階では、可能性のある市場をいかに幅広く顕在化できるかが重要である。

研究者や技術者は室内に閉じこもりがちだが、この段階では積極的に街に出かけるような行動力が必要とされる。レクサスのマネージャーが、5年間アメリカのビバリーヒルズで生活して初めて本当の高級車が企画できるようになると言われるのはそのためである。企画担当者は、顧客のライフスタイルや彼らが求めるものを考えられるようにならなければならない。

下図は、三次元映像化技術を使い映像をサービスする機器提供ビジネスを企画した場合の市場構造表の一例である。例えば映画の用途で使用する場合、それをバスや鉄道、飛行機等の長距離を移動する車内で映写することで、その運航会社の付加価値を増大させることができる。



顧客 用途	バス 鉄道	船 飛行機	待合室	百貨店	ホテル	飲食店	遊興所
映画	規模 →	規模 ↗					
インテリア							
カラオケ							
宣伝							
ゲーム							

市場の規模と成長性を分析すること

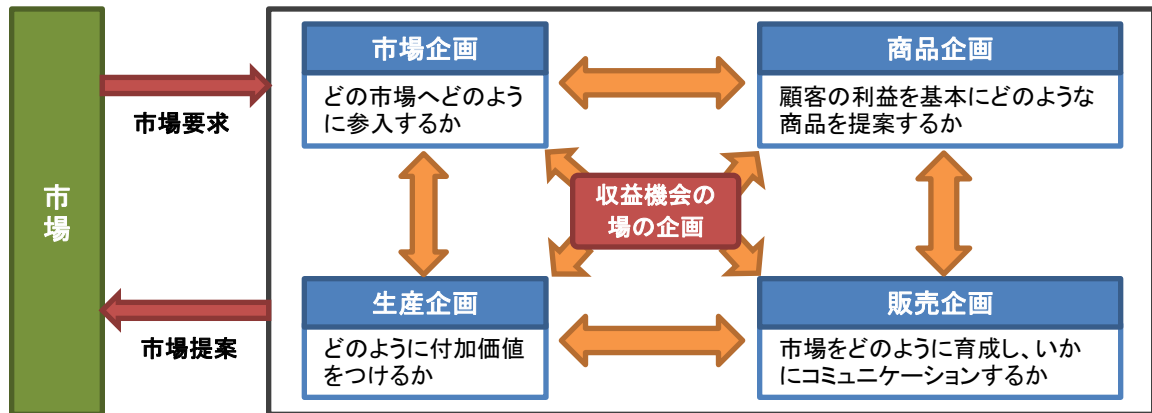
4. 優先参入市場の意思決定(身の丈に合った参入市場設定を)

次に事業展開の可能性のある領域の中から自社の身の丈に合った参入市場に絞り込むことになる。例えば上図の場合、具体的には運航会社とビジネスアライアンスを組み事業展開を行うことになる。このようなビジネスモデルの企画を行いつつ、その市場・事業に参入して良いかどうかの検討が必要である。参入市場決定の際の判断基準としては、「小さく産んで大きく育てる」ことを軸に考えると良い。

優先参入市場の意思決定をするためには、①市場規模が大きいこと、②市場が成長すること、③自社の存在価値があること(競合優位性が保てること)、④事業としての規模、利益が十分な規模であること等、自社の成長が可能となるような市場・事業であるか、等様々な判断基準を満足する必要がある。

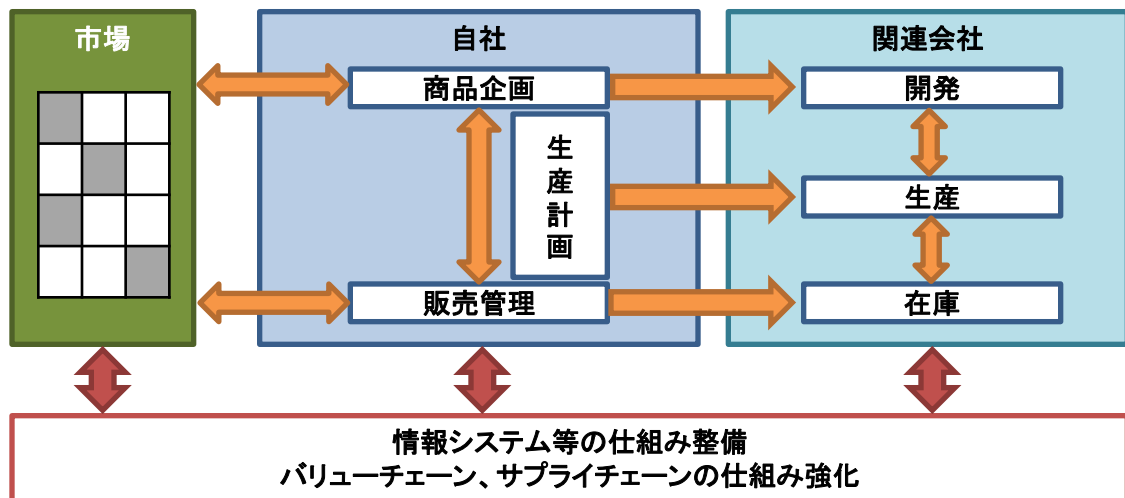
5. 儲かる事業構造の創造

絞り込んだ参入市場では、投入する商品の企画、販売、生産の戦略立案を通して、収益機会（儲けの機会）を作りこんでいくことが必要である。フロムマーケットの考えに立ち、ビジネスとしての収益機会を開発するには、下図のような視点の深掘り検討を行うべきである。



6. 成功するビジネスモデルの検討(上記の具体的検討例)

ビジネスを成功させるには、どんな体制でどこに付加価値を生む仕組みとするかを考えることである。下図は、市場に徹底的に近付いて商品企画と販売計画に特化することで、売上確保を実現する例である。開発、生産、供給は外部を活用する工夫をしている。あえて開発した技術を関係会社に譲渡してもマーケティング力を強くしなければ継続性が難しいことも多い。製造業だからと当たり前の体制では、新規参入の強みが出しにくい。後発企業がついてこれないような仕組みを検討すべきである。バリューチェーンの中で最も重要なポイントを自社に取り込み、そうでないところは外部のパートナーに分担するということである。先の例では顧客に合わせた個々の企画力こそ重要ポイントであり、それが上図の商品企画領域である。



自社が獲得できる価値は、製品やサービスに限らず、ライセンス収入、販売後のサービス、アクセサリ収入、消耗品収入、ファイナンス等々様々な利益源が存在する。さらに無形の価値として、ブランドイメージ、評判、市場でのリーダーシップなどがあるが、それらも重要である。そしてビジネスを成功させるために、情報システムの活用を徹底的に図り、仕組みそのものに価値を生み出す。これを企画し、早期に実現することで、競合が追従できない形を構築することができ、目標の実現に早く近づけられる。

7. 新規事業企画案の評価

新規事業を成功させるための指標となる評価視点がある。これを認識、検討し、評価することがスムーズなトップ判断や実施展開につながる。これを認識した上で今までに述べたような検討をすると良い。下図のような自社にとって必要な評価基準を速やかに設定、整備すべきである。

意思決定視点	1	企業方針	自社の企業イメージ、アイデンティティと合致しているか
	2	事業規模、成長性	売上規模やその成長性が十分に確保できるか
	3	企業優位性	その市場で自社の強みが発揮できるか
	4	収益性／コスト競争力	トップの期待する収益が確保できるか
	5	柔軟性	ニーズの多様性、複雑性、変化に対応できるか
	6	投下資本規模	事業育成の為に投下資本規模が予算範囲内か
	7	流通適合性	流通チャンネルに適合し、サプライチェーンに合致するか
	8	リスク	不測の事態とその対策が十分か
	9	ライフサイクル	継続して事業を維持成長させられるか、順次商品投入可能か

8. 終わりに

事業企画とは、現在の停滞しているビジネスを再成長させるための新たな種まきであり、新たな顧客向けの新たな用途製品を企画することである。またそれにより継続的に利益を創出できる場や自社の優位性を確保できるよう検討することである。

よく検討の際に、対象とする市場や商品にばかり目が向けられがちだが、優位性を確保するためには事業運営としての仕組みの強化が不可欠であり、ビジネスモデルの検討と併せて企画する必要がある。ビジネスモデルの検討とは、製品・サービスである「玉」、ターゲット市場である「的」、玉を的に当てるための「ビジネスプロセス」、そしてそれらを支える基盤である「場」を企画することである。これらのどれか一つでも弱ければ、事業として継続して利益を確保できない。新規事業企画の際、「玉」は大切ではあるが、それを探すことのみには必死になっては成功しない。さらに言えば、新規事業企画活動をトリガーにして、従来の硬直した自社の仕組みを見直し、強いビジネスモデルに作り変えるということも狙ってほしい。

このような幅広い検討で、近年の大きなビジネス環境の変化をとらえ、迅速に次の手を打てる企業が今後の10年20年を生き抜いていけるだろう。日本は変わり身が遅いとよく言われるが、世界で戦える企業になるためには、新規事業開発を通して新たなビジネスモデルを整備し、それにけん引されるように企業全体を変えていくという戦略が求められるのではないかと考える。

(以上)

株式会社バイ・マネジメント

株式会社バイ・マネジメントは、実践的アプローチに基づき、プロフェッショナルなコンサルティング・サービスを提供する経営コンサルティング会社です。あらゆる主要産業において、戦略立案からオペレーションマネジメント、企業改革、経営インフラ構築に至るまで、経営の幅広い領域の課題についてコンサルティング・サービスを提供しています。私たちは顧客企業のおかれた環境やプロジェクトのテーマがいかにかに困難なものであっても、“見える成果”の創出に向け最善を尽くします。

代表取締役社長：白石 育哉

所在地：〒107-0051 東京都港区元赤坂1-1-7, 12F

お問い合わせ先：TEL:03-3524-4601 FAX:03-3524-4602

E-mail: info@v-managecon.com

URL: <http://www.v-managecon.com>