
コンサルティングレポート

有望な新規事業を見つける3つのポイント ～ 未来を創る事業創造 ～

【 要 旨 】

新規事業の立ち上げには未知の事業運営ノウハウの開発・獲得が必須であり、その成功は容易なものではない。新規事業を成功させるために最も重要なのは、“①ニッチナンバーワン戦略”“②販売チャネル・販路開拓”“③儲けの仕掛け作り”の3つである。以下の本文ではこの3要素の重要性とその考え方について説明する。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング・国際事業本部(大阪)

経営戦略部 チーフコンサルタント 大久保 亮一

〒530-8213 大阪市北区梅田 2-5-25 ハービス OSAKA

TEL: 06-7637-1350

consult_o@murc.jp

1. なぜ新規事業はうまくいかないのか

いずれの企業においても新規事業の着手・立ち上げにあたっては、対象とする事業分野や事業内容について相当慎重に選定が行われている。選定された新規事業のテーマ自体が客観的に見て極端に不適切というケースはあまり見られない。

慎重に分野・テーマが選定されているにも関わらず、その成功確率は高くない。というのも、新規事業とは未知のノウハウ(調達方法、生産方法、販売方法等の事業運営における全ての側面におけるノウハウ)を開拓・獲得せねばならず、その成功ノウハウが蓄積される前に資金面や収益面から行き詰まることにより、断念して撤退するケースが非常に多い。例えば、レストランを開業する場合、美味しい料理を作ることが出来るだけで成功するとは限らない。料理に合う立地、店舗デザイン・店舗面積、料理メニュー・ドリンクメニュー、価格設定、パート・アルバイト管理など、目に見えない無数のノウハウを獲得出来なければ事業として失敗する。このように、事業を成功させる上で必要となる“数多くの未知のノウハウ”を獲得する難しさこそが新規事業における非常に難しい部分である。

新規事業に取り組まざるを得ないにもかかわらず、その成功確率は高くないというのがこの経営課題の大きなボトルネックになっている。

2. 成功する新規事業開発のための3つの条件

そこで、新規事業を成功させるために必要とされる3条件を提示したい。

①ニッチナンバーワン戦略

大きな市場規模が見込める場合や、急拡大が見込まれる商品・サービスというのは、各社が競って参入するケースが多いことから、競争が激しく、一定の売上が獲得できたとしても、結局十分な利益が見込みにくいことが多い。

例えば、今後間違いなく世界的に需要が伸びるといわれている太陽光パネル分野がその典型例である。二酸化炭素排出量削減の問題と合わせて、今後5年、10年の単位で世界的にも大きく市場が伸びると見られている。各社が太陽光パネルの開発・販売だけでなく、様々な関連部材の事業化をにらんだ取り組みを加速させている。

このように市場の急激な成長が明らかに見込まれる分野には、規模の大小を問わず非常に多くの企業が参入することから、当面はある程度の売上が獲得出来たとしても、中長期的にはその生存競争は極めて過酷なものになる。おそらく5～10年後には、多くの撤退企業が出てくることにならざるを得ない。

もちろん、資金が非常に潤沢な大手企業や、戸建てメーカーなど太陽光パネルの販路を持つなど本業と十分なシナジーが見込める企業であれば取り組むのに問題ないが、中途半端な可能性をもってこの分野に取り組むには非常に危うい分野である。

新規事業に取り組む際には、市場としての魅力度が重要なのは言うまでもない。しかし、市場規模はそれほど大きくなくとも、競争の激しくないマーケットを狙うほうが、最終的には成功しやすい。小さな市場に参入して成功した事例として、超高級ホテルのリッツ・カールトンがあげられる。リッツ・カールトンが日本に進出す

る際、既存の高級ホテルよりも更に高い宿泊料金設定であることから、市場が小さく十分にお客が集まるのかどうか懸念する声があった。ところが、開業してみるとこのような高い価格帯・高いサービス水準のホテルが無かったことから、富裕層を多く取り込むことに成功した。マスマーケットに比べると、富裕層マーケットは小さいものの、上手く成功した代表例である。

資金力のある大企業であれば、その資金力にものを言わせて有力な成長分野に後発で参入しシェアを獲得することも可能である。ただ、一般の中堅・中小企業では、新規事業・新商品開発においても、“小さな池の大きな魚”になることが非常に重要だと言える。(できれば徐々に大きな池になってほしいが。)

②販路がつくれるか、が成否を決める

メーカーが新規事業を進める際にぶつかりやすいポイントが販路の問題である。これまでも、自社の高い技術力・開発力を活用して魅力的な新製品を開発に成功したものの、既存の販路が活用できず、結局売ることが出来ずに断念したケースは非常に多い。

このように、魅力ある製品やサービスの開発に加えて、販路こそが新規事業の成否を分ける非常に大きなポイントである。モノ作りは得意だが売ることが苦手な企業が多い。いかに上手く販路を確立することができるかが、新規事業立ち上げの成否を決める。自力で販路を確立して成功するケースもあるが、いかに有効な提携先やM&A先を見つけることが出来るかが重要である。

例えば、江崎グリコ株式会社が立ち上げた『オフィスグリコ』事業においては、各社の事業所・オフィスに、グリコの販売員が直接訪問し、置きぐすりならぬ、『置き菓子』事業を展開している。主力事業の製品では、スーパーやCVSを経由して商品を販売しているのに対し、直接エンドユーザーにお菓子を販売している。このように、新しい販路を開拓すること自体が、新規事業になるケースすらある。

また、株式会社セブン&アイ・ホールディングスが展開している株式会社セブン銀行が事業化を図り、収益化し、成功した要因の一つは全国の1万カ所以上のセブンイレブンにATMを設置できたからだからこそである。このように最終顧客・エンドユーザーにアクセスできるルート・仕組みを持っていることは新規事業の成功を左右する大きなポイントとなる。

③儲けの仕掛け作り

確実な販路に続いて、安定的に利益を獲得する仕組み作りが必要である。要するに、儲けるための仕掛け作りである。

ある機械メーカーから「新製品を開発したので、そのマーケティング・販売戦略を検討したい」という相談を受けたことがある。その機械は新しい発想のシンプルな構造で、他社製品より格段に低コストで製造できるということであった。現行並の販売価格にしてもかなりの利益が得られることから、付随する消耗品販売は安くしたいとその社長は考えていた。こちらから指摘したことは、機械で利益を得るよりも、消耗品を適正な値段で販売し、継続的に利益を得るほうが、中長期的な事業基盤を固める上では重要ではないかという点であった。“アフターサービスによる利益モデル”は他にも多くの事業分野で適応可能である。

コピー機・プリンターが代表的であるが、消耗品が利益の鍵を握るビジネスは多い。浄水器の販売においても、一定期間毎に必要となるカートリッジの交換需要が利益の源泉である。また、店舗や事務所の入り口

に置いてあるマットの定期交換・クリーニングサービスも一種の消耗品ビジネスと見る事が出来る。人口が減少する時代を迎え、総需要が伸びることは期待出来ない。そのため、単なる単品での販売にとどまることのない事業モデルの開発が必要不可欠である。

また、戸建て住宅事業者の中には、建設した住宅の価値を出来るだけ長期間維持できるような仕組み・建物構造を作り込みながら、リフォームや転売時の仲介、住宅流通等の各住宅関連分野を拡大することに成功している。これは、住宅に関するお客様との長い付き合いを重視することで、安定した収益を得る仕組みであり、“顧客生涯価値に着目した利益モデル”と考える事が出来る。

インターネット・携帯電話の普及や決裁方法の多様化、物流機能の高度化が進み、以前に比べると利益を得る仕組み・方法というのは非常に広がっている。にも関わらず、旧来のやり方や自社の本業と同じような収益モデルを前提とってしまうケースも多く見受けられる。今後の新規事業においては、“どのようにして安定的な収益を得るか”ということにもついても、新しいアイデアや仕組み作りを工夫して頂くことも必要条件の1つである。

4. 新規事業とは全く“新規”の事業を新しいことをはじめることではない

新規事業とは、“全く新しいことを始めることを意味しない”。あくまで主力事業に近い、あるいは何らかの形でシナジー効果が見込まれる分野に着眼し、不足する経営リソースを開発(あるいは他社から獲得)して事業展開を図ることを指す。我々がこれまで支援した会社においても、せっかくよい経営資源を持ちながら、新規事業としてはその資源を有効に活用し切れていないというケースを多く見てきた。自社の強みや特徴を見直すことで新しいビジネスチャンスを見つけることができる。重要なのは、単なる扱い製品やサービスとその特徴・強みに目を向けるのではなく、自社の本質的な強み(コア・コンピタンス)が何かということをよく見つめ直すことである。

有効に活用し切れていない資源をうまく活用できた例として、鉄道会社による駅ナカビジネスがある。以前の駅構内といえば、キヨスクや多少の飲食店だけがあることが多く、単なる乗り換えの通路というイメージが強かった。今では、鉄道利用者に対して食品スーパーをはじめとする各種小売やネイルサロンなど、乗降客の利便性につながるものを提供することで大きく業績を上げることに成功している。これこそ、鉄道事業者の有する目に見えない強み・資産を活用して成功した事例と考える事が出来る。その結果、駅コンビニチェーンの中には、コンビニ最大手のセブンイレブンよりも平均日販が高くなるケースも見受けられるほどの成功を収めている。

5. 将来ビジョンに照らして考える

『必ずしも全く新しいことを始めるのではない』という前提に立てば、求められるのは、『5年先・10年先に、会社全体としてどれだけの事業領域を展開するか、というビジョン』が明らかになっているかどうかである。自社の将来像に照らし合わせると、現時点で不足している製品やサービスが見えてくる。これこそが取り組むべき『新規事業』である。

住宅業界においても、これからは新規住宅着工戸数が大きく減少することは間違いない。一方で、リフォーム需要は更に活発になる可能性が高い。この新しい事業機会を捉えるため、TOTO(東陶機器株式会社)

などでは、「新築住宅向け」中心から「リフォーム」中心への事業モデルの転換を大手の住宅機器メーカーの中でもいち早く進めている。

将来ビジョンが不明確な状況では、新規事業は思いつき、手当たり次第となってしまう、仮にひとつうまくいったとしても大きくは発展できない。自社の将来ビジョンが魅力的なものか、本当に未来が感じられるのか、それを踏まえて、新規事業に取り組むことが成功への近道である。

以上

－ ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。