

# 新規事業の立ち上げに成功する要因を明らかにする

ナントカチェーン	(株)神崎高級工機製作所	江崎修司
	岸本産業(株)	赤木淳一
	(株)コミュニチュア	高田宏康
	(株)高島屋	松原久男
	東洋紡績(株)	安積規郎
	ヤンマー農機(株)	佐伯哲

## 背景

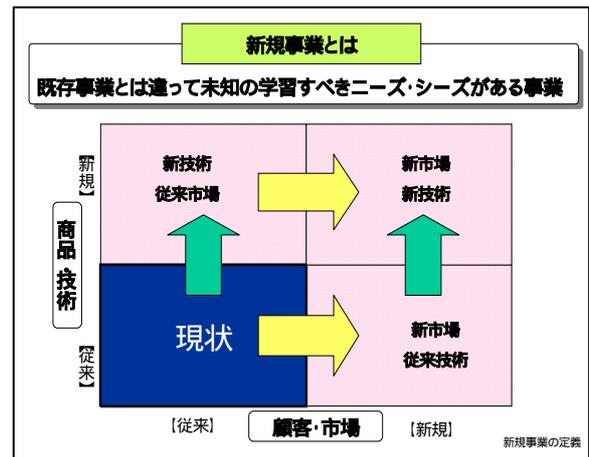
我々が日々従事している過去からの既存事業が衰退あるいは停滞していく中で、企業の生き残り策として、新規事業を立ち上げて収益を上げていくにはどのような要因が必要なのか、どのような運営をすれば成功するのかを検証してみたいという目的で今回の研究を始めた。

## 研究目的

新規事業に成功した企業はどのような理由でその事業を選択し、またどのようなプロセスで成功に導いたかを明らかにし、我々が自社に展開するために当テーマを設定した。

## 新規事業の定義とそのアプローチ方法

- 新規事業とはそもそも既存事業とは違って未知の学習すべきニーズ・シーズがある事業。
- 新規事業へのアプローチ方法  
3つのアプローチグループ、5つのタイプが考えられる。  
飛躍型      市場開拓型      技術開発型  
プロフィットゾーン型      バリュチェーン型



## リサーチクエスト

新規事業に成功した企業は

事業を成功に導くために、どのような仕組みをもっているのか？

事業を選択するためにどのような判断基準を持っているのか？

## 仮説

アプローチタイプ別に新規事業成功要因を、重要度に応じて星3つからblankまでプロットし重要なファクター10項目を明らかにした。(結果は右図)

アイデアをはぐくむための感性を育てる  
企業風土

迷わず事業を推進していく制度やルール  
事業を強力に推進するインキュベーション機能  
競合に先駆け事業を立上げるスピーディーな判断

チェック機能がバランスよく働く環境

	アプローチタイプ				
	飛躍	市場開拓	技術開発	プロフィットゾーン	バリュチェーン
キャノン					
オリンパス					
ヤマト運輸					
アスクル					
宝酒造					
帝人					
花王					
スリーエム					
三洋化成					
阪急電鉄					

事業開拓をするための強い営業力

素早く事業を立ち上げ、早く量産化する技術力  
事業を進めるための経営資源の集中的な活用

明確な撤退基準  
自社にとって最適な事業領域の選択

## ・仮説を検証するための企業調査

新事業で順調に業績を伸ばしている企業を選択し、企業訪問と文献調査を行った。特徴的な10社に絞って検証することにした。

### 1. キヤノン飛躍型（文献調査）

キヤノンは60年代から事務機の開発を始め、現在の売上高構成は事務機が圧倒的に多い。  
【社風】(失敗を是認する社風) 59年AV機器第一号「シンクロリーダー」を発売し、光学機器とは全く異なる新分野へ大量の人員を投入し集中的に開発・チャレンジをするも撤退。この時の事を御手洗毅社長は、以下の発言をしている。「**今度のことは、すべて私のオッチョコチョイに起因したものであって誰の罪でもない。この上は事後処理をよく行って、禍を転じて福とされたい。**」商品としては失敗であったが、新規採用、電気・磁気関係技術者、開発途上で獲得した技術やノウハウという大きな遺産が、次時代のOA機器の開発につながった。

【ドメイン】 **ドメインの再定義** 67年「右手にカメラ、左手に事務機」をスローガンにCIの実施、69年、社名をキヤノンカメラ(株)からキヤノン(株)へと改める。

【制度】 経営会議の下部組織として「事業審議委員会」の設置されている。トップは3つの評価を徹底的に重ねる。最初の評価だけではなく途中の評価も不断に必要である。

**評価視点： 可能性の評価 危険性の評価 社会性の評価**

【資金】 新規事業関連投資3,000億円(01~03年)研究開発費、売上比12.4%を投下

### 2. オリンパス市場開拓型（文献調査）

オリンパス工業は1970年代にファイバースコープの技術を生かして内視鏡の開発を行いこの分野に進出した。売上構成で見ると、この分野が非常に安定していることが伺える。

【ドメイン】 **自らのドメインを踏み外さない。**

- ・世界で一番だと自負できる領域を選択し、そこにすべてのエネルギーを集中する。
- ・短期的な利益の見込める事業でも、不得意なジャンルに業務を拡大はしない。
- ・オリンパスの価値創造の基盤は「OPTO-Digital Technology」。デジタルカメラ・内視鏡・顕微鏡などの医療機器、産業関連の各種デバイスなど、すべてが「OPTO-Digital」を核としている。

【組織・制度】 ・既存事業領域の技術は、それぞれのカンパニーに移管。

- ・将来にまで及ぶ技術立社の基盤を用意するために研究開発センター設置。
- ・新事業は、基本的には研究開発センターで誕生し、カンパニーに移管される。
- ・ただし、想定される事業規模が大きく、技術的なハードルや時間的な緊急度が高い場合には、**社長直轄の「プロジェクト」**に、事業創生のマネージメントを委ねる。 **全社をあげて事業化を成功させるための戦略。** その第一弾が、21世紀に飛躍的に拡大すると見込まれるゲノム医療推進プロジェクト。

### 3. 宝酒造技術開発型（訪問調査）

江戸時代から続く酒造メーカー。ビール事業からの撤退、自販機事業の売却経験も持っている。しかしながら、従来の発酵技術からバイオ事業を創出し現在では連結売上高の6%を占めるまでに成長。

【背景】 ビール事業から撤退した時、会社が危機的状況になり新しい事業に取り組む。ビール事業における発酵技術を活かしバイオ事業に進出。バイオからゲノムへは宝にとっては事業の延長である。

【トップの姿勢】・順調な事業については事業部に任せておけばいい。社長の一番の仕事は「**社内**にあり、**まだ潜っている成長性を見込める小さな事業の芽をどれだけ守れるか**」

- ・バイオ事業に加藤副社長という強いリーダーシップを持った人物の存在。(ヘッドハンティング)

【経営判断の社内仕組】 撤退判断基準 存在しない。CFを判断基準とし事業採算を見る



・研究の結論

仮説の検証の結果正しかった仮説が4つあった。

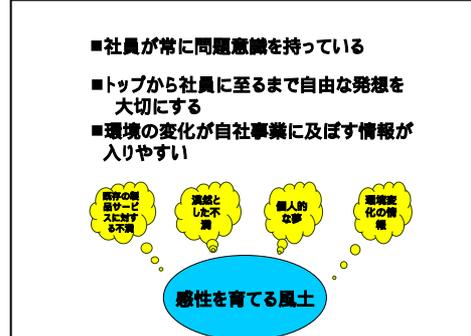
1. 感性を育てる風土のあること
  - ・社員が常に問題意識を持っている
  - ・トップから社員に至るまで自由な発想を大切にする
  - ・環境の変化が自社事業に及ぼす情報が入りやすい
2. 意思決定の速いフラットな組織を持つこと、さらに新規事業に進出しようとしている市場の魅力度と自社に適した事業であるかどうかを速やかに判断しなければならない。この魅力度、適社度はこのようなファクターで構成されるが、これらを総合的にスピーディーに判断する組織が必要である。
3. 新規事業に成功するためには経営資源の集中的な投入が不可欠である。人、物、金、情報、知恵といった資源を強いリーダーシップのもとで社内・社外から十分に調達し、さらにそれらの資源をタイミングよく効果的に投入する決断力をもって集中的に投入することが必要である。
4. 自社の企業理念、経営資源、事業環境の変化、事業の収益構造、あるいは相乗効果を総合的に検討し自社にとって最適な事業領域を選択するところが必要条件になる。

この4つの要因がそろい、バランスよく機能することで想定した新規事業は成功に導かれていくという結論を得ることができた。

我々のグループでは、従来事業が伸び悩んでいる、あるいは衰退していくという環境を考慮してこのテーマを設定したが、今回の研究結果を自社の現状にあてはめてみて、これから自分達がどのような戦略を構築していくかという大きな命題の解決策のヒントになればと考えている。



検証結果のまとめ	
<input type="checkbox"/> 正しかった仮説 感性を育てる風土 スピーディーな判断 資源集中心力 事業領域の選択	<input type="checkbox"/> 間違っていた仮説 明確な撤退基準
<input type="checkbox"/> 検証できなかった仮説 チェック・インキュベーションのバランス	<input type="checkbox"/> 確信に至らなかった仮説 制度ルール 優れたインキュベーション機能 強い営業力 量産化する技術力



■意思決定の速いフラットな組織

■明確な判断基準

魅力度	適社度
市場規模	資金力
成長性	マーケティング力
競争力	製造力
リスク分散	技術力
業界の再構築	原材料人手力
社会的優位度	マネジメント支援

スピーディーな判断

