

新事業開発で必要な追加的視点 ～「既存事業」への貢献～

東京理科大学

専門職大学院 技術経営専攻(MOT)

岸本太一

近年、「事業化」の難しさに対する 認識は普及。支援も活発化

- 中小企業庁による「サポイン事業」の公募は、その象徴例
 - 「サポイン事業」とは？
 - 正式名称は、戦略的基盤技術高度化支援事業
 - 中小企業・小規模事業者が大学・公設試等と連携して行う、ものづくり基盤技術の高度化につながる研究開発やその『事業化』に向けた取組を最大3年間支援するもの

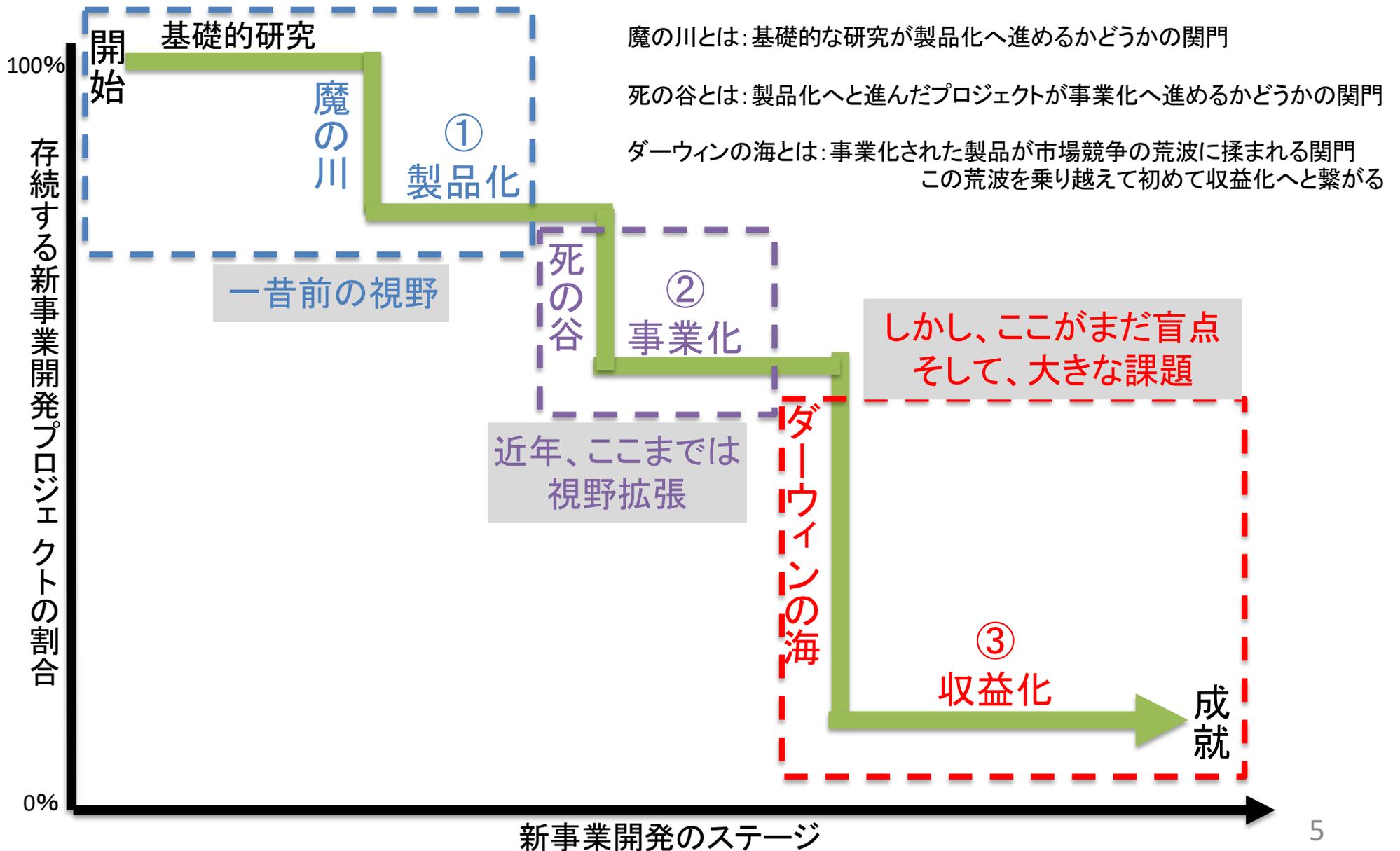
だが、事業化は、「最後の」難関か？

「事業化」の後に、難関がもう一つある それは「収益化」

- 「事業化」に成功する事例は、増えてきた
- だが、その中で「収益化」にまで繋がっている事例となると、極端に減少する
- さらにいえば、せつかく「事業化」した新事業が、皮肉なことに、むしろ、企業収益の圧迫要因になってしまっているケースも多い

新事業開発の三つの難関

～全て乗り越えて、初めて成就～

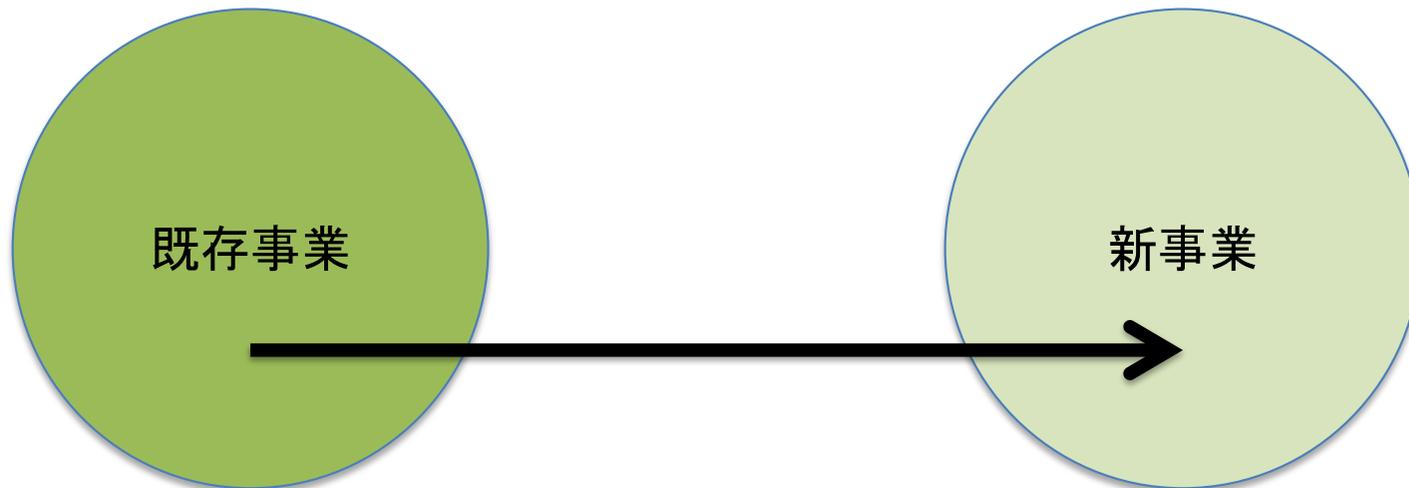


では、どうすれば新事業は
「収益化」へと繋がりがやすくなるか？

「既存事業への貢献」
という視点を追加すると、
繋がりがやすくなる
(=今回の提案)

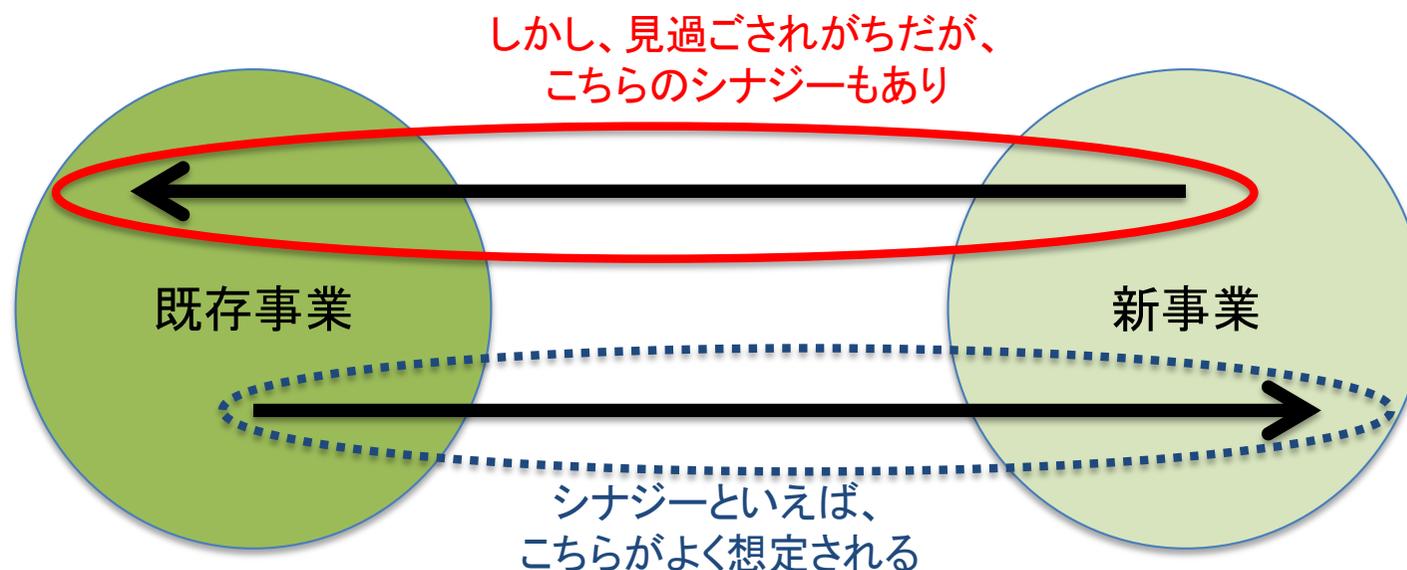
新事業開発でよく想定されるシナジーは 「既存事業での蓄積 → 新事業の発展」

- その中でも特に考慮されるのは、
「製品化」や「事業化」への貢献
 - 例) 既存事業で蓄積した加工技術を活用し、新しい自社製品を開発 & 事業化



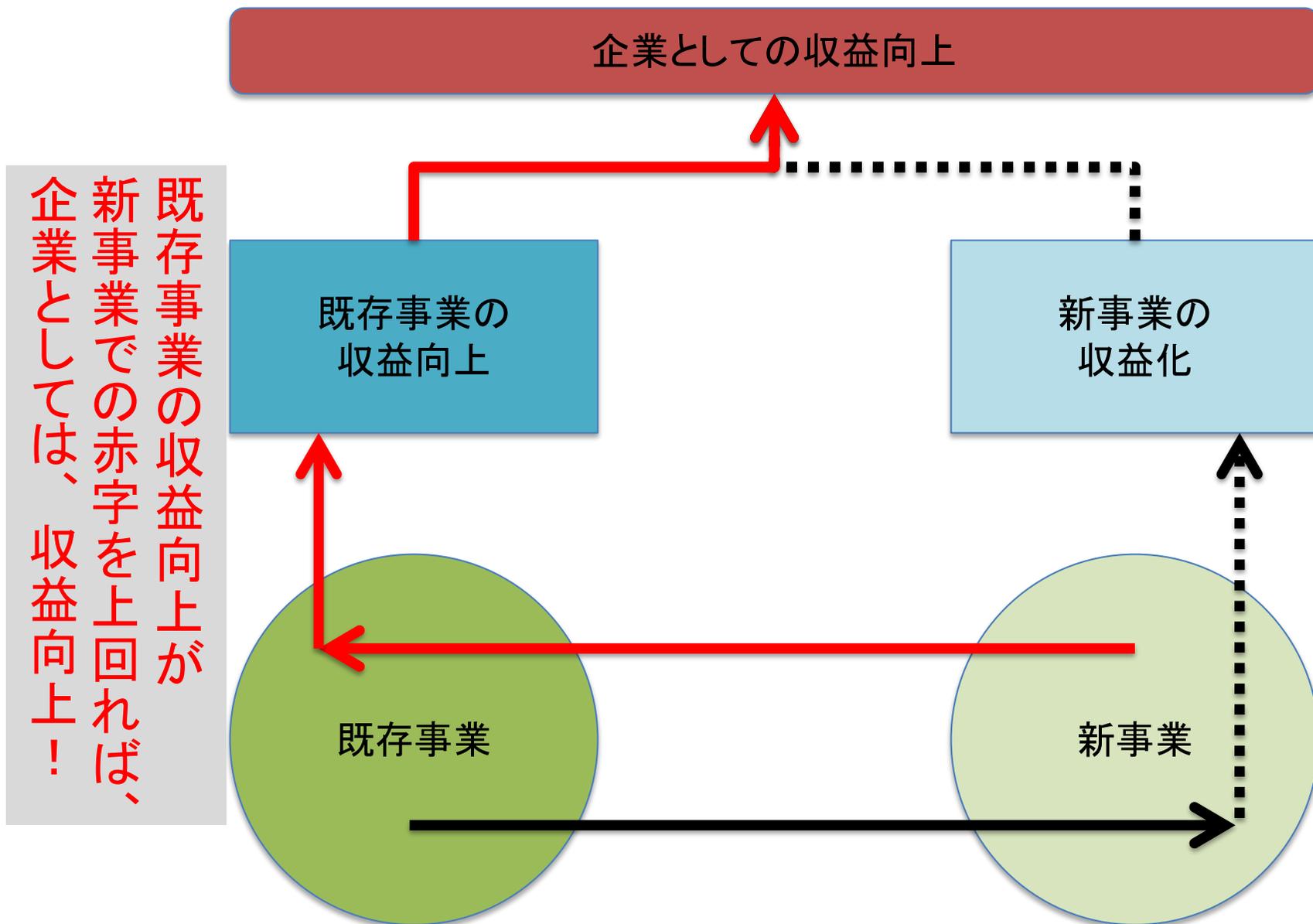
実は、シナジーは、もう一つあり。それは 「新事業での蓄積 → 既存事業の発展」

- こちらのシナジーは、
新事業が事業化された後に、主に顕在化
 - 例) 新事業の製品が、既存事業のマーケティングツールになり、
既存事業における新規の仕事獲得に貢献
 - 例) 新事業で蓄積された技術の一部が、既存事業の能力構築に貢献
- そして、これが「既存事業への貢献」という視点

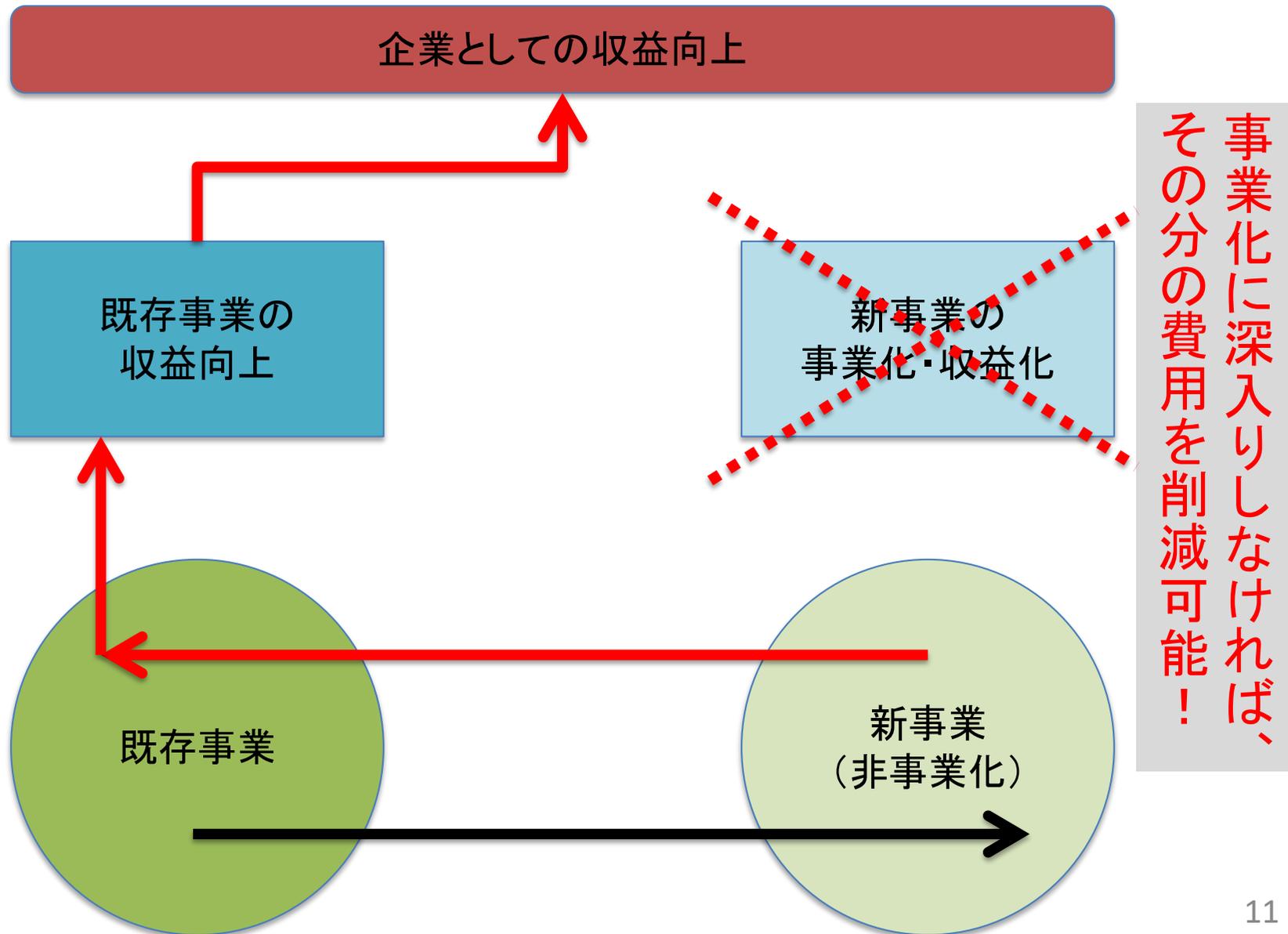


では、「既存事業への貢献」は、
どのような形で「収益化」へと繋がりをうるか？

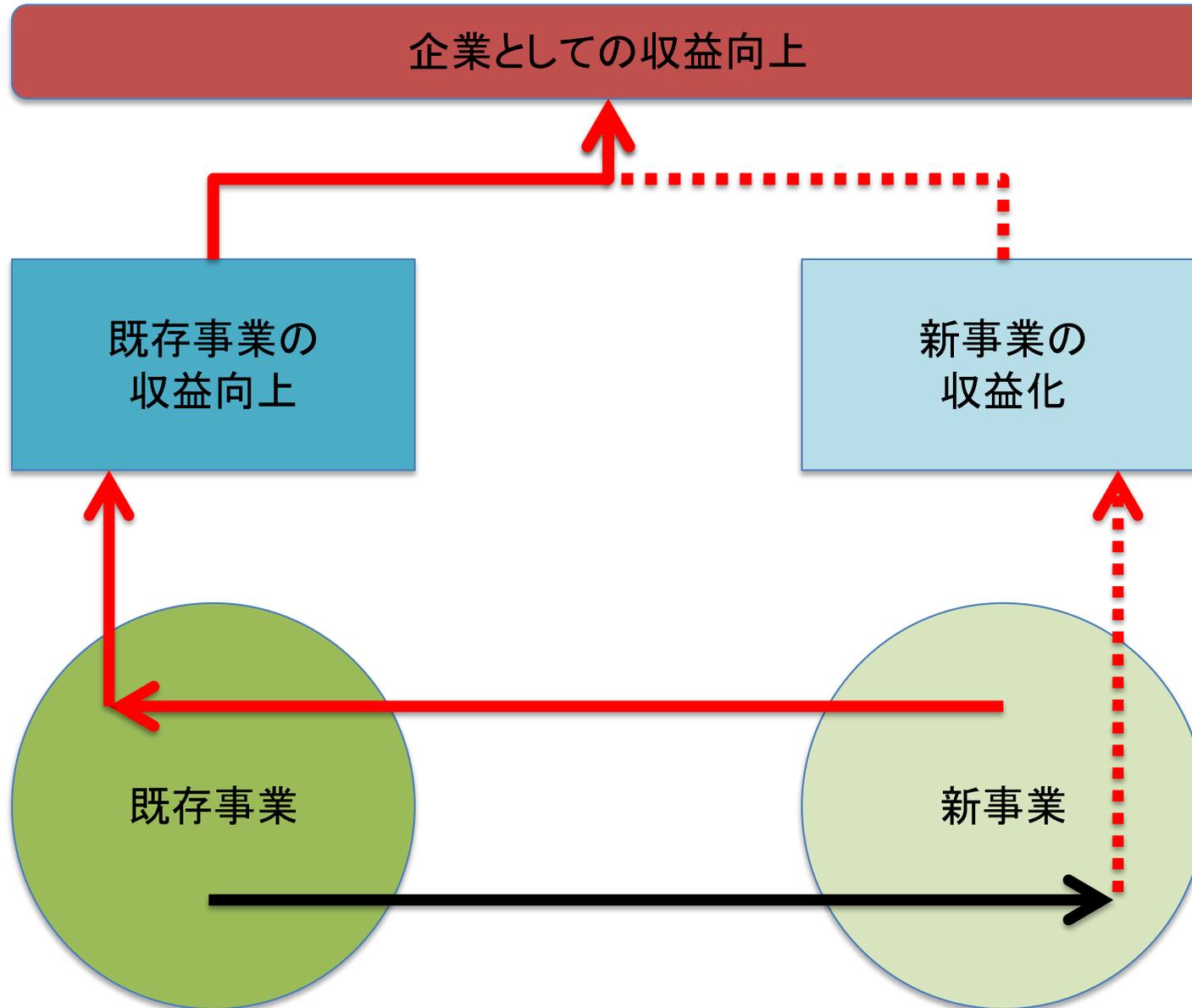
(A)「既存事業への貢献」が大きければ 新事業での収益化が、必須では無くなる！



(B) 既存事業での収益向上のみを重視して
あえて「新事業を事業化しない」手を取れるようになる！

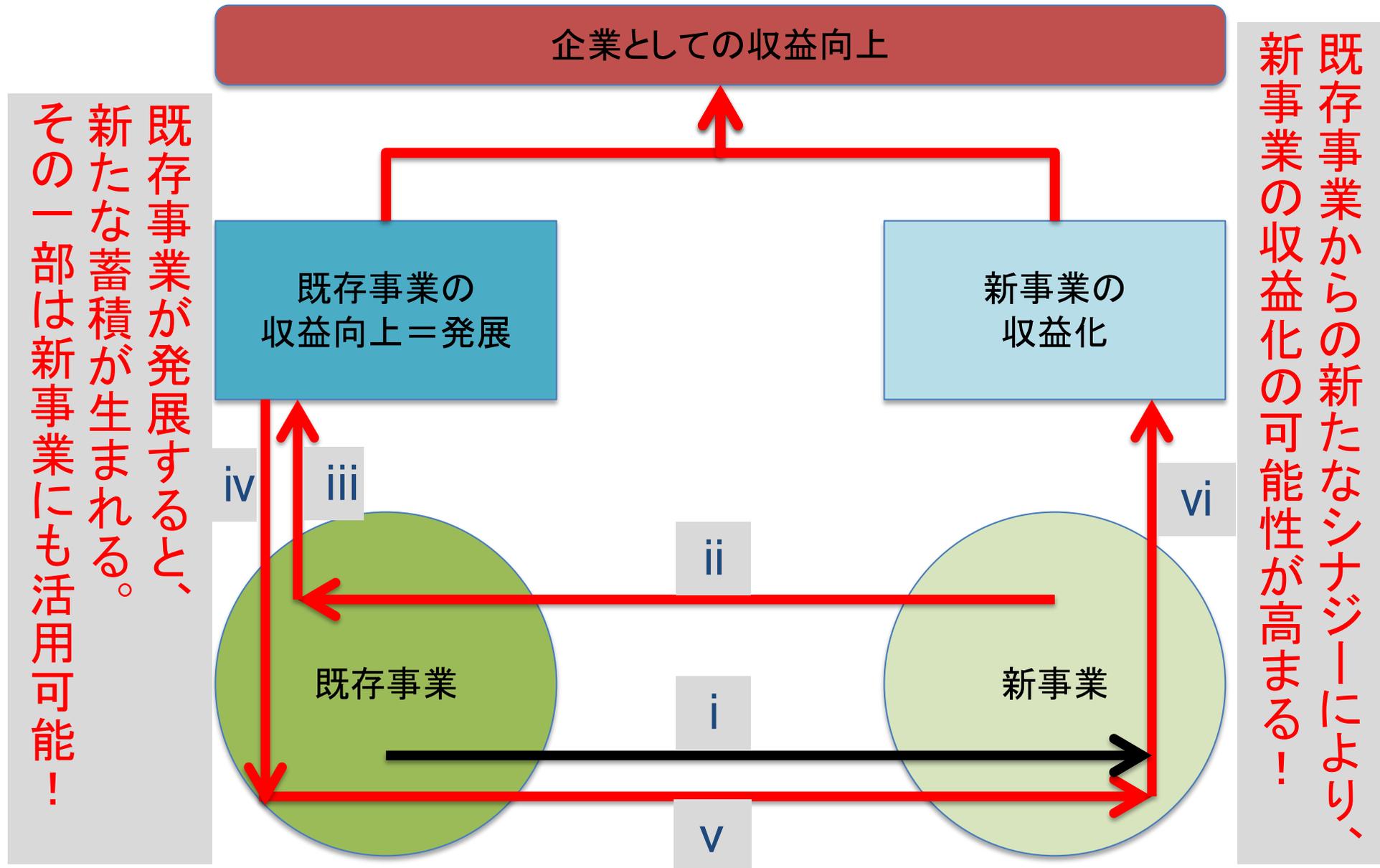


(C) 既存事業での収益向上は、 新事業の収益化のタイムリミット拡張にも貢献！



新事業の収益化には時間がかかる。
また、時間をかければ、
収益化の可能性が高まる！

(D)「既存事業への貢献」の活性化は 「既存事業→新事業」のシナジーも活性化



ここまでの内容のまとめ

1. 新事業開発の難関は、「収益化」にもあり
 - ⇔「製品化」と「事業化」だけが難関にあらず
2. 新事業開発におけるシナジーは、「新事業での蓄積 → 既存事業の発展」にもあり
 - ⇔「既存事業の蓄積 → 新事業の発展」のみにあらず
3. 新事業の「既存事業への貢献」という視点を追加すると、新事業は「収益化」へと繋がりがやすくなる
 - A) 既存事業の収益向上を通じて
 - B) 新事業の「事業化」の回避が可能になることを通じて
 - C) 新事業の収益化までのタイムリミット拡張を通じて
 - D) 「既存事業 → 新事業」のシナジーの活性化を通じて

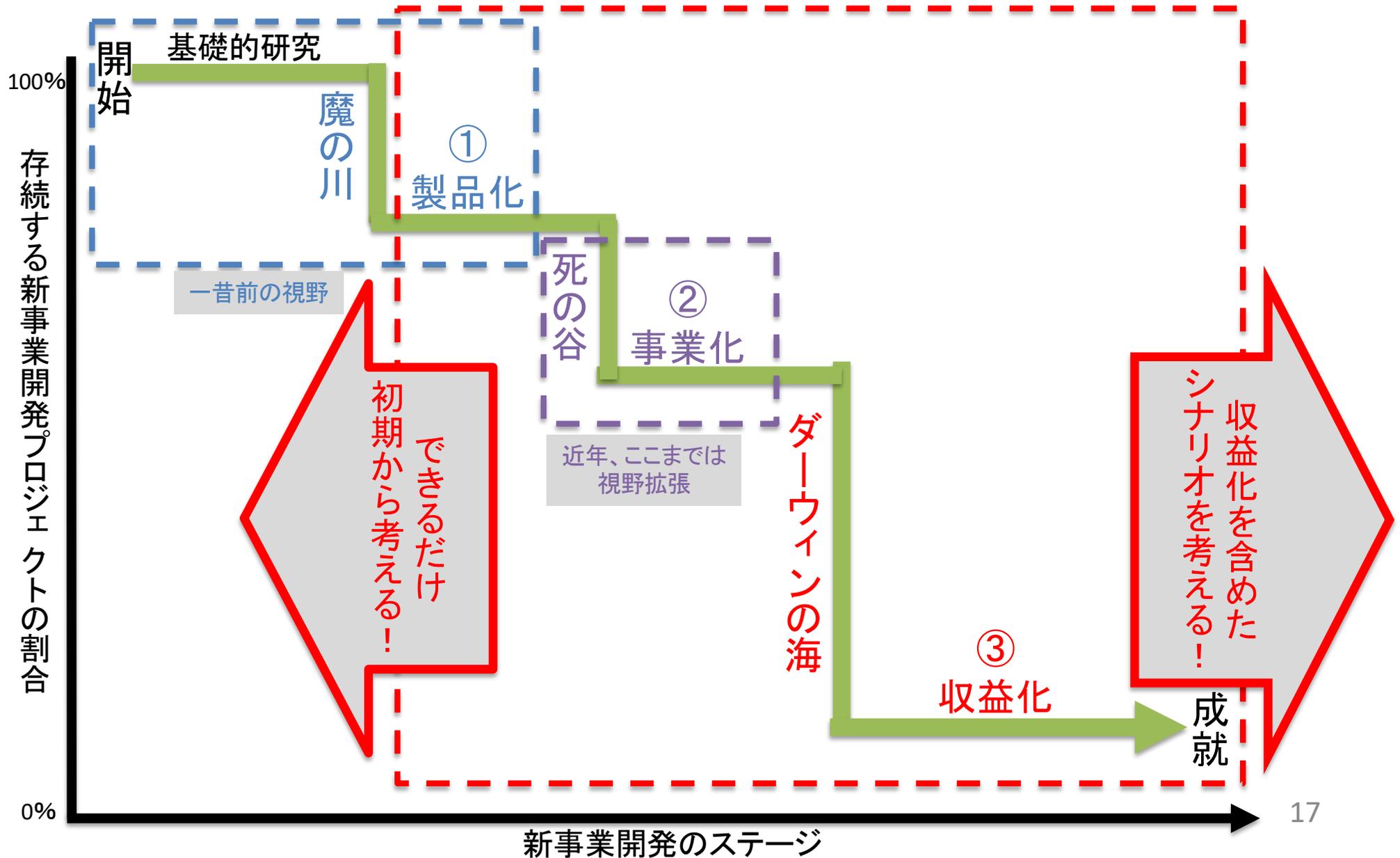
「収益化」という課題と 「既存事業への貢献」という解決ルートを どのタイミングで考えるべきか？

- 新事業の「事業化後」に、考えるのは、必須
- しかし、「事業化前」に、更に言えば、
新事業開発を「企画する段階」で、
考慮しておいた方が望ましい
 - 理由
 - どの新事業を選択するかで「既存事業への貢献」の大きさはかなり変わってくるから
 - 事業化が進んでしてしまうと、投資が嵩むので、
誤った選択だと判明しても、後戻りは極めて困難となるから

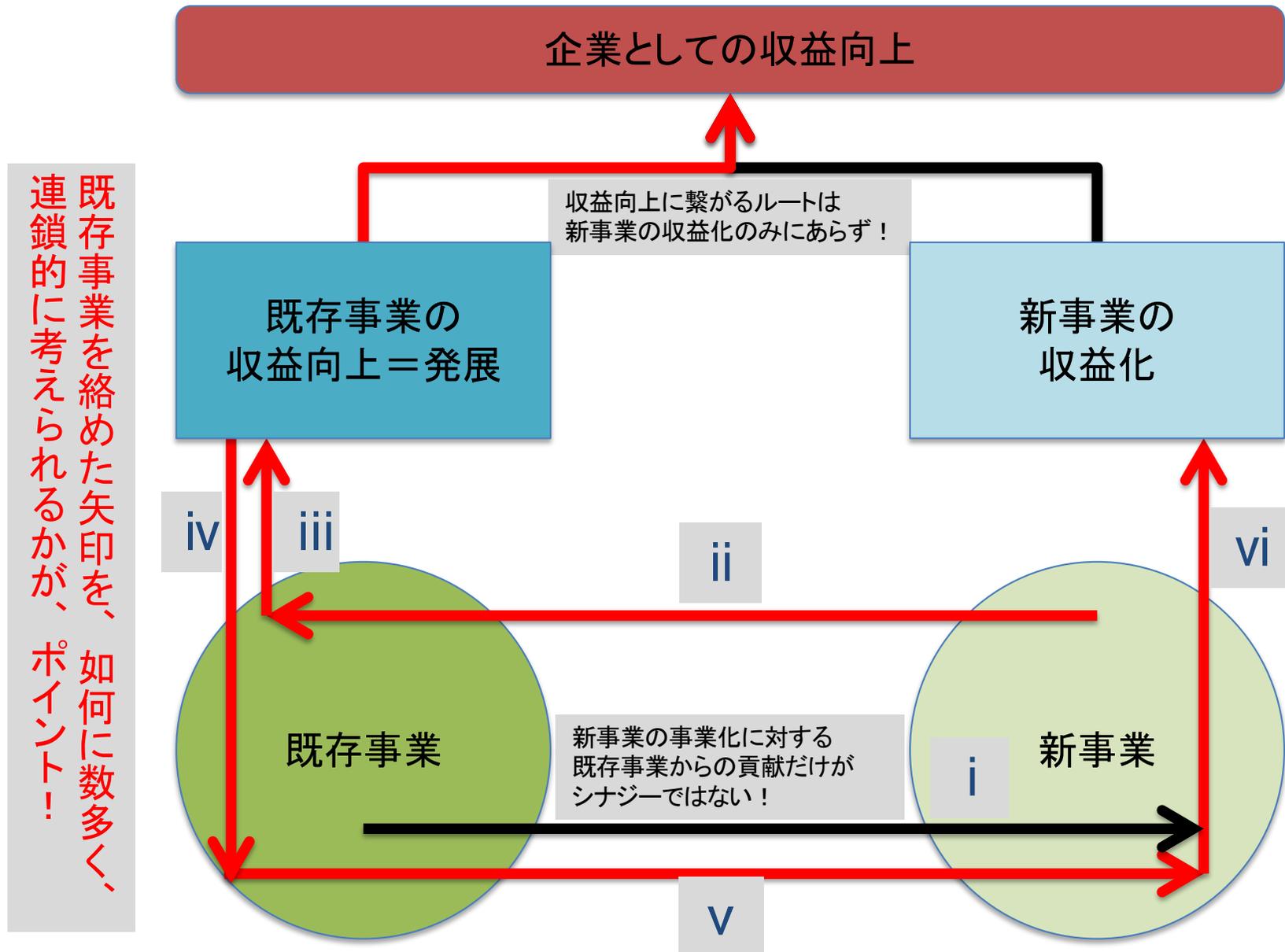
それは、新事業開発に関わる者には 「**全社戦略的思考力**」 が求められることを意味する

- 事業戦略と全社戦略の違い
 - 事業戦略： 単一事業が考察対象
 - 全社戦略： 複数事業が考察対象
- 全社戦略に必要な要素
 - ① 長期のシナリオ
 - ② 事業間シナジーの連鎖的な活用と構築

① 長期のシナリオを考えるとは 収益化段階を含めたシナリオを初期から考えること



② 事業間シナジーの連鎖的な活用と構築を考えると 各矢印の太さ、数の多さ、順序の連鎖を考えること



- 新事業の「事業化面」や「技術面」での筋の良さや、「顧客や開発パートナーの目利き」も、無論大事
- しかし、その視点だけでは不十分
 - 既存事業が大きなウエイトを占める中小企業では尚更
- そして、このことは、新事業開発の実行者にだけでなく、支援者の方々にも当てはまる

→「収益化」と「既存事業」を絡めた
「全社戦略的思考力」も養うべし

個人ホームページの紹介

(全社戦略的思考力養成のきっかけの提供)

- ホームページのアドレス
 - <http://www.taichikishimoto.work>
 - 「岸本太一 経営研究所」で検索しても出てきます
- 過去に行った講演の資料やコラム、講義資料等を掲載しています(経営戦略関連の資料も掲載)
- ビジネススクールの講義の体験を目的とした動画もアップしております
- ご興味があれば、是非ご覧ください