



新規ビジネス開発上のリスクと対処方法について

②新規ビジネステーマ検討の切り口

東京海上リスクコンサルティング株式会社
危機管理グループ 主任研究員 青島健二

新規ビジネス領域を求める昨今の企業戦略は、新興企業であろうが老舗大手企業であろうが総じてM&Aの方向に向かっている。M&Aコンサルティング会社のレコフによれば、国内企業のM&A件数は1996年頃から急増し、2006年までの約10年間に約5倍、年間約2,700件となったとのことである。現在のビジネスを取り巻く環境の変化はIT業界のみならずドッグイヤーの様相を呈しており、「時間を買う」ための合理的な戦略として、M&Aは手っ取り早いのであろう。

しかし華々しいM&Aの記事が新聞に踊る一方で、企業文化の相違や業務プロセスの違い等により思うようにシナジー効果が実現せず、買収にかけた投資回収もままならない企業が多数存在するのも事実である。米国では、M&Aの失敗率が60%を超えているとの報告もある。M&Aが今後も新規事業領域を求める企業の主たる戦略であることに異論は挟まないが、新規ビジネス領域を拡張するための別の方策としてどのような手段や方法があるのか、整理することとする。

1. 元々有している経営資源（シーズ）を活用した、新規ビジネス開発

今から10年以上前の1995年にG・ハメルとC・K・プラハラードの著書『コア・コンピタンス経営』（日本経済新聞社）という書籍が注目された。コア・コンピタンスとは技術やノウハウ等、自社が独自に保有する中核となる強みのことであるが、例えばトヨタ自動車であれば「カイゼン力」、日亜化学であれば「白色発光ダイオード」、東レであれば「あらゆる原料を繊維状にする技術」であると理解できる。

こうしたコア・コンピタンスを活用することにより、新規ビジネスを開発した実績は数知れない。例えば東レは、元々「東洋レーヨン」という社名が意味する通り、パルプなどのセルロースを加工し、レーヨンと呼ばれる人絹繊維を製造したことから始まった企業であるが、その繊維化技術は今や、ジャンボジェット機の主翼に使用される「炭素繊維」や、中東など水資源の乏しい国で海水を真水に還元する「逆浸透膜」に応用され、それぞれが数百億円の事業に成長している。

そうした新規ビジネスの開発は必ずしも偶然の産物ではなく、論理的アプローチによりもたらされることが可能である。

（1）チェックリスト発想法

チェックリスト発想法とは、対象事業や製品が具体的であり、効率的に新規ビジネス・製品のアイデアを捻出する際に有効な手法である。ブレインストーミングの生みの親であるA.F.オズボーンが開発したチェックリストを、龍谷大学経営学部教授の今野勤氏が商品開発業務向けに改良したものであり、他社事業・製品と差別化したコンセプトを立案する場合や現在の製品を改良する場合や製品のラインアップを拡大する場合、技術シーズから応用製品を導き出す場合に特に有効とされている。

【チェックリスト発想法】

No.	発想の観点	検討例
1	他への転用	・他に使い途は無い ・そのまま新しい使い途は無い
2	他への応用	・他にこれと似たものは無い ・過去に似たものは無い ・何か真似できないか
3	変更	・使い方を変えたらどうか ・意味、色、動き、音、匂い、様式、デザインなどを変えられないか
4	拡大	・より強く、高く、長く、厚く出来ないか ・高級に出来ないか ・高機能に出来ないか
5	縮小	・より小さく、低く、短く、軽く出来ないか ・濃縮、ミニチュア化出来ないか ・機能を絞れないか ・分割できないか
6	代用	・他の素材、動力は使用出来ないか ・他の場所では使用出来ないか
7	再配列	・要素を取り替えたらどうか ・他のパターンではどうか ・他のレイアウトではどうか ・他の順序ではどうか
8	逆転	・逆はどうか、後ろ向きはどうか ・上下にひっくり返したらどうか ・逆の役割は無い ・失敗例を教訓にしたらどうか
9	結合	・ブレンド、合金、品揃え、アンサンブルはどうか ・アイデアを組み合わせたらどうか ・キャラクターをプラスしたらどうか

(出所：日科技連「商品企画7つ道具」)

(2) 技術ロードマップの活用

ロードマップという言葉は直訳すると「道路地図」であるが、様々な場面で道路地図に見立てた言葉の使われ方がなされている。例えば「半導体業界に於けるロードマップ」とは、半導体関連製品、技術等の将来的なスペックを予想したものとして位置づけられている。技術ロードマップについて、日本能率協会コンサルティングでは「技術を基点とした未来予想図であり、それを実現するために、今後何を検討、イノベーションし、実施すべきか、それを阻む問題、課題に対して、どのように立ち上げに向かっていくかを検討するためのプラットフォーム」と定義している。技術ロードマップの活用とは、中長期的に予想される技術革新を予想し、その革新により創出される市場に対応する事業・製品テーマを検討していこうとする取り組みである。

①ITの技術ロードマップ

IT分野に著名なアナリストを有するみずほ証券や、ITを根幹としたコンサルティングに強みを持つ野村総合研究所では、IT産業全体の技術ロードマップを公開している。現在の産業は製造業のみならず流通業やサービス業に於いてもITの利用が不可欠となっており、特にイノベーションの殆どはITが起点となっていることから、多くの企業ではこのようなロードマップを所与として中長期的な新規ビジネス・製品・サービスの開発テーマを見定めていくことも出来る。

②技術戦略マップ2007

経済産業省では「イノベーション・スーパーハイウェイ構想」を提唱し、市場のニーズに応じて、科学に遡った研究開発や異分野の融合、研究開発プロジェクトに制度改革・

セキュリティ技術の進展に伴い、2001 年より大企業、ベンチャーがこぞって当該市場に乱立するに至ったが、2005 年あたりから消費者による選別が始まった。この結果、ヘビーユーザーを囲い込んだ「Oisix（おいしくす）」（食品）や「ゴルフダイジェスト・オンライン」（以下 GDO、ゴルフ用品）等の専門ショッピングサイトと百貨店並みの品揃えを確保した「楽天市場」などに勝ち組が二極化するに至っている。Oisix は生産農家から直接野菜や果物を仕入れるなど食の安全を追及し、比較的高額であるにも関わらず首都圏の年収 1 千万円以上の家庭からの支持を得るに至っている。また、GDO はゴルフ用品の販売からゴルフ場の情報提供、予約代行へと幅を広げ、現在はスイングの診断など、ゴルフサイトの代名詞としての位置づけを確固なものとしている。楽天市場は、サイト開設当初から全国の有名店を取り込むことに注力し、大量の営業マンを擁し店主を口説き落とすことに成功し、現在の品揃えを確保することで集客の拡大に繋げている。

2. 市場ニーズに乗じた、新規ビジネス開発

一方、自社のコア・コンピタンスはさておき、とにかく拡大する市場、新たに創出される市場に乗じて新規ビジネスに参入しようとする方向性も選択肢としてあり得る。

（1）新興国市場

高度成長期の日本では、「人口増・モノ不足」という恵まれたマクロ環境により、差別性を考えなくても売れる土壌があったと思われるが、現在の環境は「人口減・モノ余り」というある意味で悲観的な環境であり、頑張って差別化を果たしても期待したほど売れないような状況下に置かれている。政府の人口予測によれば、（このまま政府が本格的な対策を打ち出さない限り）2055 年には人口が 9000 万人弱になるとされている。こうした悲観的な国内市場環境に目を向けずに、「人口増・モノ不足」に陥っている新興国に目を向けることで新たな市場機会を獲得しようという動きも有効な手立てである。

米国の人口統計機関である PRB (Population Reference Bureau) が 2007 年 8 月に発行した「2007WORLD POPULATION Data Sheet」では、世界各国の 2007 年現在の人口と、2007 年～2050 年の人口増減率を記載しており、人口動態の観点から有望国を抽出する上で有益な資料となっている。例えば、2007 年現在の人口が 5000 万人以上で 2007 年～2050 年の人口増加率が 30%を上回る国を抽出すると以下の 10 カ国となる。この中には所謂 BRICs の一角であるブラジル、インドや、NEXT11 と呼ばれる新興経済発展途上群の一角であるエジプト、ナイジェリア、パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、が含まれてくるのは、人口動態が各国経済に極めて大きな影響を及ぼすことの裏返しといえる。

【人口 5000 万人以上、2007 年～2050 年の人口増加率が 30%以上の国】

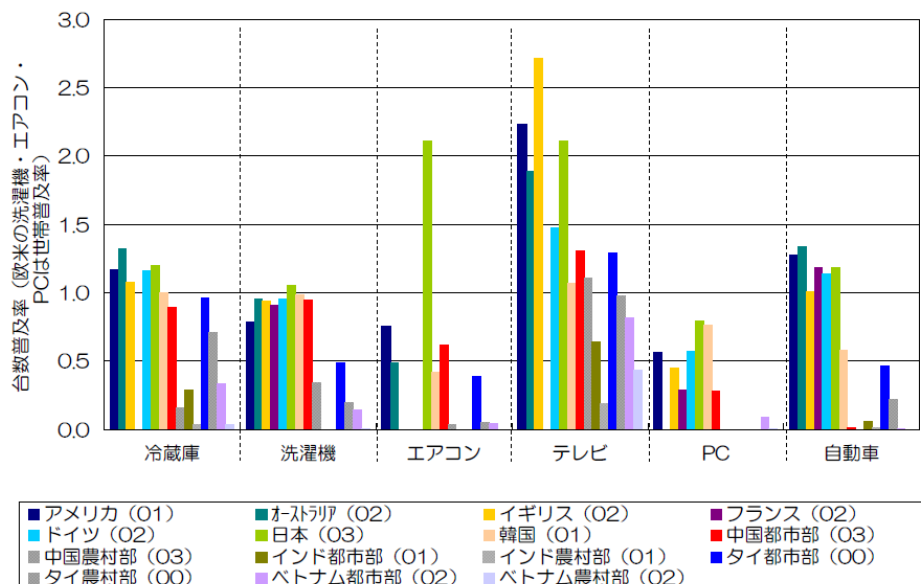
国名	2007年の総人口 (単位:100万人)	2007-2050年の 人口増加率 (単位:%)
エジプト	73.4	61
ナイジェリア	144.4	95
エチオピア	77.1	89
コンゴ共和国	62.6	198
ブラジル	189.3	37
インド	1131.9	54
バングラデシュ	149	55

国名	2007年の総人口 (単位:100万人)	2007-2050年の 人口増加率 (単位:%)
パキスタン	169.3	74
フィリピン	88.7	69
ベトナム	85.1	37
米国	302.2	39

(出所: Population Reference Bureau 「2007WORLD POPULATION Data Sheet」)

米国以外のこうした国では潤沢な労働力を背景に、(勿論一定の教育水準や電気・水道などの社会インフラの確保が前提となるが)組立て工業などの労働集約的な産業が経済成長を牽引していくことが期待される。また、経済成長に伴い国民の所得も増加していくため、電気製品などの急速な普及も見込まれ、消費国としても魅力的になっていくことが予想される。

【(参考) 先進国、発展途上国の主な機器保有状況】



(出所: 社会経済生産性本部「世界の暮らしとエネルギーに関する調査」)

一方でそうした新興国ではカントリーリスクがあり、注意を要する。カントリーリスクとは、「海外投融資や貿易に関して、相手国の政策変更、政治・社会・経済環境の変化により債務の返済、投資の回収が不能になるような危険」と定義され、格付投資情報センターでは年2回、国内の主要な銀行、商社、事業会社、研究機関を対象に、100カ国・地域についての政治、社会、経済、国際関係など15項目の予測アンケートを実施し、その調査結果をもとに評価している。

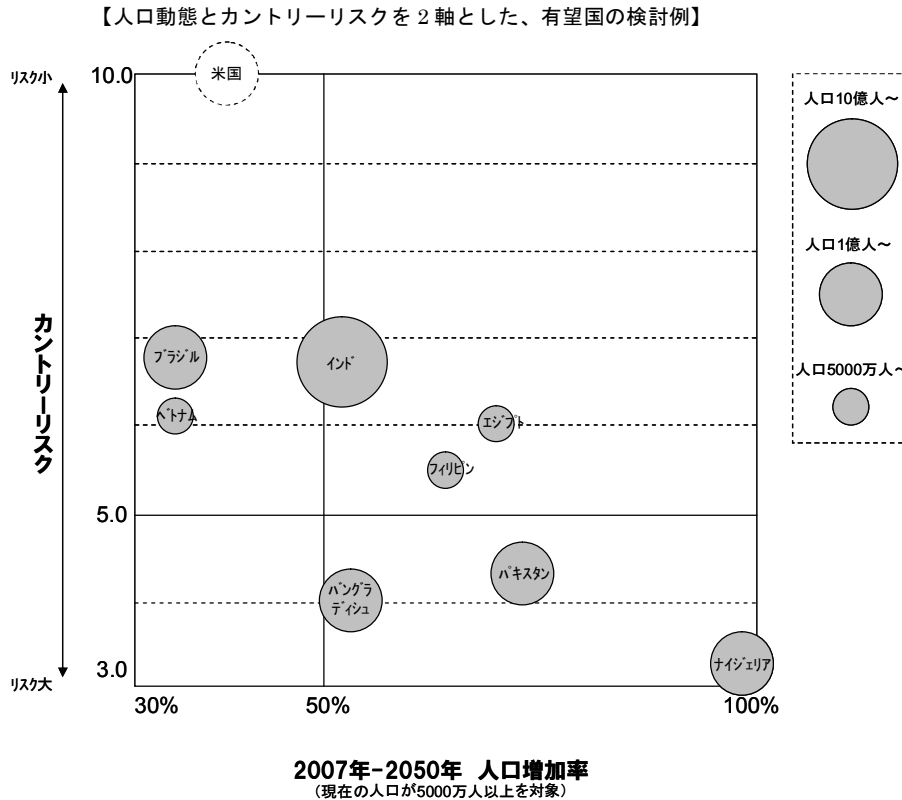
【カントリーリスクの具体的な形態】

- ☐ 国際収支の悪化等から外貨不足に陥り、投融資した元本・配当・利息の国外送金が制限されるか、あるいは不可能となる。
- ☐ 急激なインフレーションや為替相場の変動などで投資が大幅に減少する。
- ☐ 革命などによる政権交代で、新政権が債務の継承を拒否する。投融資先資産の国有化・収用・没収等、国家権力による乗っ取りの危険性が増大する。
- ☐ 内乱、暴動、外国の侵略、戦争等による現地事業の破壊

□ 国際関係、国際情勢の変化に基づく投資環境の変化

(出所：格付投資情報センター「R&I カントリーリスク調査」)

先述の「人口 5000 万人以上、2007 年～2050 年の人口増加率が 30%以上の国」について<カントリーリスク>と<人口動態>の 2 軸でプロットすると、リスクの観点から新規事業対象国の絞込みを検討するための一助となり得る。



(2) 規制改革

国内市場は「人口減・モノ余り」により悲観的な事業環境であると言ったが、ビジネスチャンスになり得る期待を抱かせるのが、小泉内閣より始まった規制改革の取り組みである。小泉内閣では「規制改革・民間開放推進会議」の会議名称の通り、官から民へを旗印に民間開放を進めた。現在の福田内閣の下では改革の動きが緩慢な印象があるが、市場化テスト*1のモデル事業として、現在 3 分野 8 事業が選定されている。

*1：市場化テストとは、公共サービスの提供について、官民が対等な立場で競争し、価格・質の両面で優れた側が落ちる制度であり、米国や英国、オーストラリアなど多くの国で実施され、効果をあげているものである。与党および一部野党の賛成で 2006 年 5 月 26 日に成立した『競争の導入による公共サービスの改革に関する法律』に基づき、小泉内閣の構造改革の中で打ち出した施策の一つとして採用された。社会保険庁関係業務の入札が実施された結果、官より約 60% (約 30 億円分) のコスト削減につながったとの情報もある。

【市場化テストのモデル事業】

① ハローワーク（公共職業安定所）関連

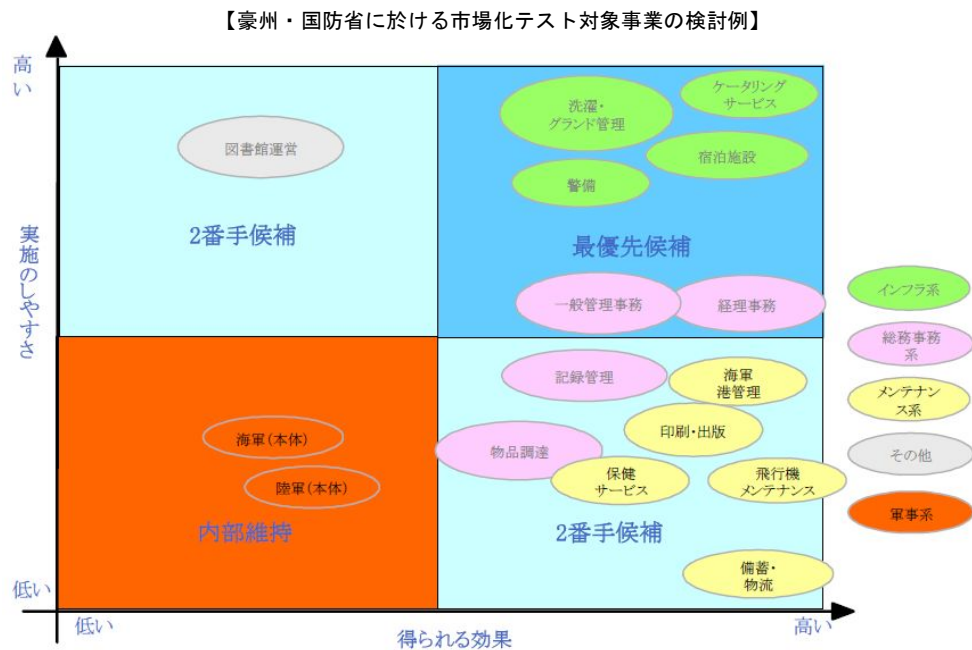
- キャリア交流プラザ事業の「公設民営」
- 若年者版キャリア交流プラザ事業の「公設民営」
- 求人開拓事業の民間開放
- アビリティガーデン（生涯職業能力開発促進センター）での職業訓練の民間開放

② 社会保険庁関連

- 国民年金保険料の収納事業

- 厚生年金保険、政府管掌健康保険の未適用事業所に対する適用促進事業
- 電話相談センター事業
- ③ 行刑施設（刑務所）関連

市場化テストは米国や英国、豪州、ニュージーランドなどでも導入され成果を上げていることから、今後も業務領域の拡大が予想される。また今後の業務領域については、各国の動向をベンチマーキングすることにより、ある程度予想することは可能と思われる。以下は豪州・国防省における市場化テスト対象事業の検討例である。



(出所：規制改革・民間開放推進会議「市場化テストに関する海外事例調査 報告書」)

以 上

(第 152 号 2007 年 12 月発行)