

富田賢の 新規事業のための 情報 STATION

2016年
5月号

巻頭特集

新規事業は、伸びているマーケットか、 もともと巨大なマーケットへ！ ～伸びていない市場で戦うのはやはりツライ～

■ 新規事業でどこに一步を踏み出すか？

新規事業で、どこかに一步を踏み出す時に、どこに出るかは、最も難しく、重要な問題です。

ドロッカーは、事業を考える時には、①自社の強みが生かせるか、②市場があるか、③事業の目的(志)があるか、の3つが重要だと言っていますが、私も、それらの3つが大切だと考えており、セミナーや本、このニューズレターでもお話をしてきました。

■ 新規事業を考える際の3つのポイント

- ①自社の強みが生かせるか
- ②市場があるか
- ③事業の目的(志)があるか

今回は、②の市場があるか?を中心に考えてみたいと思います。

■ 伸びているマーケットの探索からの 新規事業の発想と方向付け

私は、もともと、ベンチャーキャピタリストの仕事をしていたわけですが、ベンチャーキャピタルの投資審査においても、経営者の資質と並んで、もう一つの大きな観点は、マーケットの成長性です。

どんなに優秀な経営者でも、市場規模が伸びていないマーケット、特に、縮小しているマーケットでの事業展開で、事業を大きく伸ばすことは難しいです。やはり、ビジネスは、伸びているマーケットを狙うことが重要です。

上述の①の自社の強みを生かせるか?という面では、まずは、自社の強みは何なのか?を考える必要が、第一段階としてありますが、その上で、その強みを生かせそうな分野を探す際には、マーケットが伸びているかどうか?伸びそうなマーケットはどこか?という観点で考えましょう!

📌 ワンポイント!

ここで、一つ補足です。新規事業立ち上げにおいて、方向性が定まってから、市場規模の調査をぎっちり行って、マーケット動向を調べる企業が多いですが、私が日々、多くの新規事業に携わっていて感じているのは、方向性を決める、方向性を探る段階、もっと言えば、方向性を発想する段階で、伸びそうなマーケットはどこか?という意識を強く持つことが重要だということです。案外、このことは忘れがちで、方向性をおおた決めた後に、マーケット調査を行って、良い悪いを議論してしまっていることが多く、もちろん、方向性の決定を下す時には、そのステップは必要となるのですが、私はもっと前の段階で、マーケットの成長性の観点を強く意識して、新規事業の方向性を探索・発想することが大切だと思います。新規事業の方向性を探る段階では、開発する製品(売る“モノ”)や展開するサービスの内容(やはり、売る“モノ”)にばかり意識が行ってしまつて、マーケットの成長性のことを忘れてしまっているケースが散見されますので、注意が必要です。

■ 少子化の中で、B to Cビジネスは苦戦!?

前述の通り、どんなに、優秀な経営者や新規事業担当者でも、伸びていない(今後も伸びない)マーケットでは、残念ながら、なかなか、ビジネスを大きくできません。

やはり、伸びていないマーケットでの事業展開は、厳しいです。できうる限り、マーケットが伸びている方向性での事業展開を検討していくことが大切です。

しかし、日本においては、少子化・人口減少の中、全般的には、B to Cの個人向けビジネスは、苦戦が予想されそうです。また、規制に守られてきた金融（特に、銀行業）、鉄道などの交通インフラなども、新規市場参入の脅威は小さいものの、伸び悩みが見込まれます。

このように、必然的に、伸びているマーケットの探索には、限界もあります。

もともと巨大なマーケットは新規参入しやすい！

解決策の一つは、新規事業展開において、伸びているマーケットでなくとも、もともと、巨大な市場規模のマーケットを狙う！という方法です。もともと巨大なマーケットは、新規事業において、妙味のあるもう一つの分野と言えます。

たとえば、飲食業界です。いくら、不況になったからと言って、嗜好性の変化はあるにせよ、人が食べなくなることはなく、“巨大な胃袋”がマーケットです。起業するのに、飲食店が一番しやすいと言われることがあります。それは、既存の競合は多くとも、市場規模が大きいため、新規参入する余地が十分あるためです。

飲食に限らず、もともと、巨大なマーケットでは、分け合うパイが大きいいため、新規参入をした場合、マーケット・シェアを獲得しやすいと言えます。その他、物販・小売・Eコマース、通信、Webマーケティング、介護、電力、物流などは、大きなマーケットと言えると思います。

それほどマーケットの規模は拡大していなくても、マーケットのシェアを、新規参入で取って行けそうな大きなマーケットであれば、ビジネスを拡大させていけます。

自社の領域が伸びていない場合は、新規事業で方向転換！

ここで、ここまでのことをまとめます。

成熟した産業の企業や、業歴の長い企業でよく起こりがちなのですが、もし、今、ビジネスをしている領域、マーケットが、現状、伸びていない、将来にわたっても伸びないという場合には、今これから伸びそうなマーケットを狙って、そちらに、事業をシフトしていく！、もしくは、思い切って、もともと巨大なマーケットで、新規参入しやすい領域に出る！ということが、経営において、有益です。

マーケットの伸びを見極めて、時にはシフトさせていくことは、企業経営の舵取りにおいては、とても大切なことです。

ある経営者の方が、「経営者人生の中で、何度か、追い風が吹いて、マーケットが拡大するチャンスが来る。そのチャンスを掴まなければならない。逃がし

たチャンスは戻ってこない」と言われていました。どんなマーケットでも、市場規模が急拡大する時期と、縮小する（もしくは、伸び悩む）時期があります。そのチャンスに乗っていく、すなわち、マーケットの伸び・拡大を意識して、“戦う場所”を選び、勝負をしていくことが何より大切です。

自社の“戦う場所”の選択、つまり、マーケット選びが、自分達の労力やリソースを、最も有効に利用できるかの鍵を握っています。

■既存領域が伸びない場合の事業領域のシフト

自分達に意欲があっても
伸びていないマーケットでの事業展開は厳しい！

◆新規事業で踏み出す方向性は2つ

①伸びているマーケット
(拡大が見込める市場)

②もともと巨大なマーケット
(シェアを取っていきける市場)

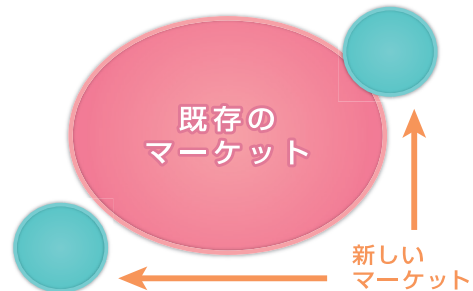
既存マーケットの横に出来るサブ・マーケットを探る！

私の著書『新規事業立ち上げの教科書』では、巨大なマーケットの横に出来るサブ・マーケットのことを書きました。

たとえば、高齢化社会の中で、介護保険制度が施行された後、介護事業のマーケットは、急激に巨大なマーケットとなりましたが、需要と供給が均衡した時点で、過当競争となり、いったんビジネス・チャンスとしては消えるが、高くてもハイ・クオリティなサービスを求める層や、シンプルなサービスでよいので、安いほうがよいという層が出てくるなど、サブ・マーケットとして新しいマーケットが生まれる、ということです。

そのような、こういうサービス・製品があったらよいのに…、でも、供給されていないという「需給のギャップ（ズレ）」が発生した時に、ビジネス・チャンスが生まれる！」ということも、著書の中で、解説しました。『新規事業立ち上げの教科書』をお持ちの方は、106ページ～110ページをご覧ください。

■嗜好性の違いで生まれるサブ・マーケット



日本国内マーケットが限界なら、やはり海外展開！

ここまで解説してきたことは、日本国内のクローズドな事業展開を前提に考えてきているわけですが、日本国内マーケットだけでは、限界がある場合は、やはり、海外展開、グローバル化が次のポイントとなります。

日本経済は全体として縮小傾向にあることは確実ですが、アジアをはじめとする新興国では、こここのところ、やや成長鈍化の傾向はありつつも、まだまだ伸びている国・市場が存在します。私としても、今後、グローバル展開を一つのキーとして、取り組んでいきたいと思っています。

新規事業立ち上げにおいては、伸びそうなマーケットを探す！

今月号の巻頭特集では、新規事業におけるマーケット探索・選定、マーケット選定による新規事業の方向性の導出について、書かせていただきました。

マーケット選定においては、市場の成長性だけでなく、その中での競合度合い（「レッド・オーシャン」か「ブルー・オーシャン」か）という観点もあり、基本的には、「競争の緩やかそうなところで戦う」が基本となります。このあたりも、私の著書『新規事業立ち上げの教科書』（157～159ページ）で解説していますので、是非、お読みください。



第1回 ビジネスに生かすアライアンス講座

今月から、紙面の許す範囲で、アライアンスについての基礎的な理論や最近の時事情報を掲載しようかと思えます。今月は、まずは、アライアンスの定義についてです。

アライアンスの定義については、ハーバード・ビジネス・スクールのお二人の教授の文献Yoshino, Michael & U. Srinivasa Rangan (1995), Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press.が起点となります。

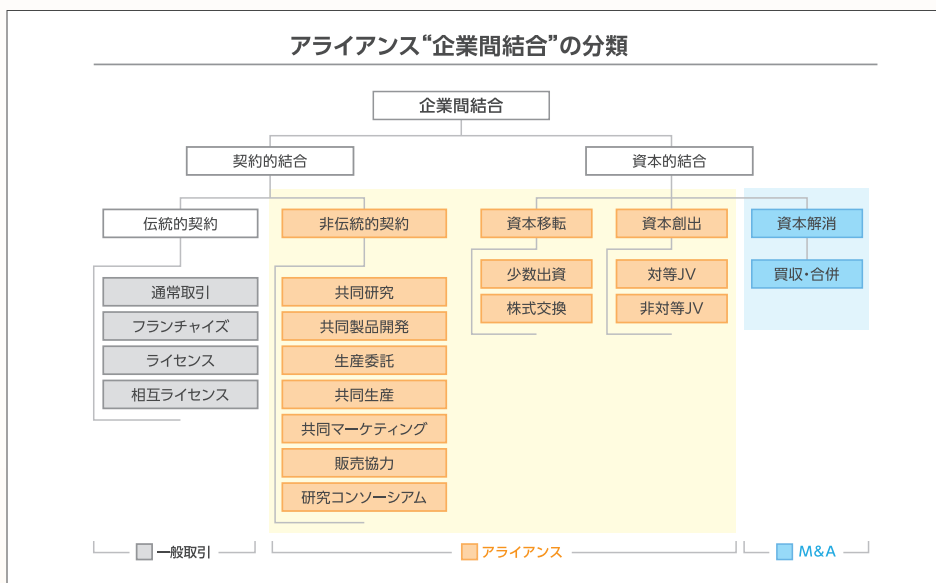
私は、アライアンスとは、「複数の企業が独立したままの状態、新規事業構築や既存事業の拡大のために各企業が持つ経営資源を提供し合って相互補完し、契約の締結や資本関係の

有無に関わらず、継続的な協力を行って、その成果を分け合うこと」と定義づけています。

契約の有無(期限の有無も含む)や、資本関係の有無は関係なく、どちらも、アライアンスとして捉え、ただし、①双方が独立していること、また、②継続的で、③双方が成果を享受することが、アライアンスの定義のポイントとなります。

アライアンスは、M&Aと同じく、経営戦略を実行するためのツールです。

Yoshino&Rangan(1995)でのアライアンスとM&Aや一般取引との違いは次の図の通りです。



参考文献 安田洋史 (2006) 『競争環境における戦略的提携 その理論と実践』NTT出版。
安田洋史 (2010) 『アライアンス戦略論』NTT出版。

●2016年5月12日(木) 16:00~19:00 外部講演 受付中!

進化するFinTechと人工知能(AI)が もたらす近未来の革新的創造性 ~コンピュータが持つ新たな人間性~

主催: インターナップジャパン 参加費: 無料
会場: インターナップ・ジャパン(神田駅前) ★懇親会付き

Web <http://www.tcconsulting.co.jp/archives/7516>



第1部にて、富田賢が人工知能の進化とビジネスへの適用可能性~ FinTechなどの商用AIと人間との共存~と題して、講演します。

第2部では、インターナップ・ジャパンの吉川氏が「ディープラーニングはブラック・ボックス」と題して、講演します。お得な懇親タイム付きセミナーです!!



Working Space

瞑想と最近の状況

アメリカの成功している経営者は、瞑想(メディテーション)を行う人が多いようです。代表的なのが、アップルの創業者のステーブ・ジョブズです。

毎日、できれば、朝夕、瞑想をして、感謝できること、自分が心地よく過ごせたことなどを思い浮かべて、プラスのことで頭を充満させるとともに、頭をよぎる邪念を追い払って、「今」に集中するようにするとよいようです。

瞑想にあたっては、禅寺のお坊さんが取るポーズが良いようで、ネットで「座禅ぶとん」という座禅用の座布団を売っていたので、私も買ってみました。瞑想を継続して行うのは難しいので、工夫してみています。皆さんも、瞑想、いかがでしょうか? Amazonで「瞑想」で検索すると、いろいろ出てきますよ。

私は、この2年間、慶應義塾大学からの博士号の取得のための論文執筆(この1年で4本執筆)に取り組んでいますが、やっと、博士号取得要件も整い、博士号の審査も大詰めに近づいてきています。最後まで、きちんと頑張ろうと思っています。

仕事や論文に集中するためにも、スポーツクラブに、出来るだけ週2回、行くように心がけています。特に、有酸素運動をすると、ストレスのもとや、イライラが、解消されることを実感します。

ももとの趣味のゴルフや乗馬は、博士号取得まで、なかなか時間がなくて、できませんが、博士取得後は…と思っています。



この国の新しい産業を創る。

—— アライアンスによる新規事業立ち上げ戦略 ——

約7年で160社以上の豊富なコンサルティング実績



株式会社 ティーシーコンサルティング

〒107-0062 東京都港区南青山2-11-13 南青山ビル7階
TEL:03-6455-5255 FAX:03-3470-8538

support@tcconsulting.co.jp

とみたさとし

検索