

# 本業を凌駕する新規事業を興せ！

with corona, after corona社会への適応



KMコンサルティング株式会社  
代表取締役社長 久保 裕滋

# コロナ禍でのビジネスモデルの転換

★本業のビジネスモデルを見直さないと生き残れない時代  
企業は環境適応業（環境に適応したものだけが生き残れる社会）

★経営環境の変化、消費者の購買行動の変化が激変している、  
本業だけでなく、新規ビジネスへの転換も視野に入れる。

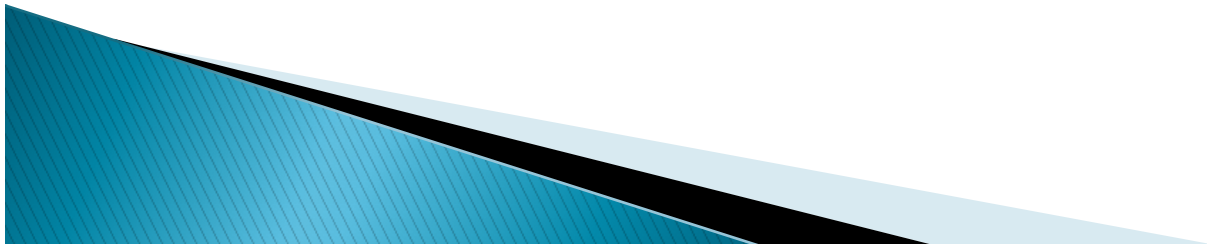
変化のkeyword(何が変わったか、変わろうとしているのか)

## ①モノづくり(流通)におけるサプライチェーンの変化

グローバルから地産地消のビジネスモデル（国内、地域密着型への転換も）

⇒原材料調達、加工、販売ルート、販売先、販売方法などの根本的戦略の見直しを迫られている。（海外からの仕入れ、加工の見直し、販売市場の力点の修正、販売方法そのものの見直しも）

ex アパレル業界、食品業界、部品製造業、輸出業界、観光業（インバウンドから国内需要掘り起こしへ）等全業種



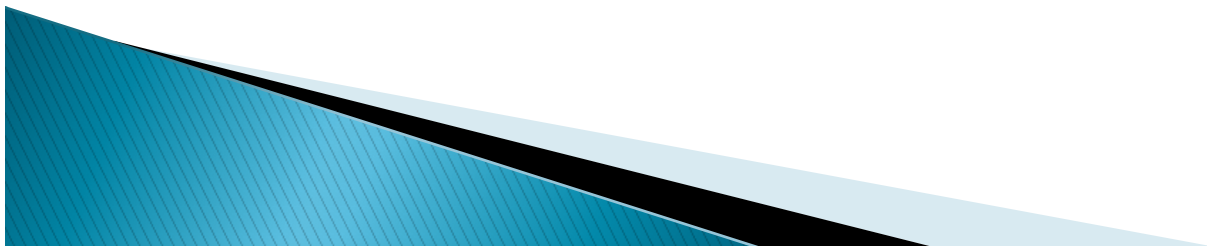
## ②リモートワーク(在宅勤務)等による働き方の激変

巣ごもり需要の掘り起こしや消費者行動に合わせた販売スタイルの変化・・・ECサイト、通販、SNS等DX(デジタルトランスフォーメーション)への転換

ex Uber Eats,出前館、ホテル、カラオケ等のリモートサービス化、オフィス需要の変化(不動産賃貸業)、物流業界(メルカリ、ネット通販拡大で)、飲食業界(テイクアウト専門の牛丼店舗展開への転換)にも影響。

## ③ソーシャルディスタンスによる対面型ビジネスから非対面型ビジネスモデルへの転換

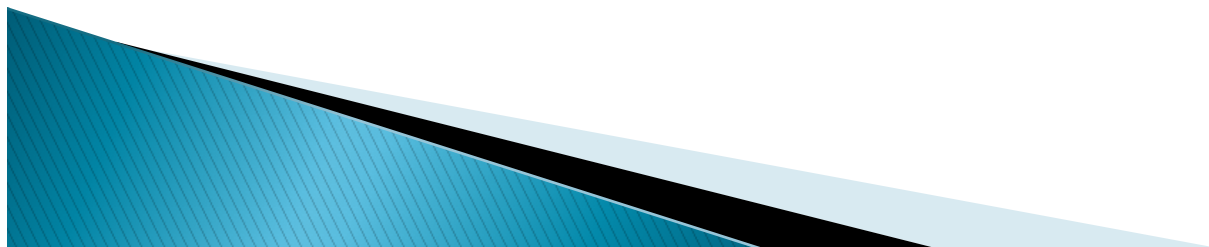
ex スーパーでの通販サイトでの24時間営業強化、コンビニにおける無人化ショップ展開等。(IT導入補助金小規模事業者持続化補助金、持続化助成金に代わる新設予定の補助金の活用も)



## 長期的視点

### ④脱炭素社会への転換(ガソリン車新車販売2030年中止へ)

- ▶ 世界的に打ち出されている脱炭素社会への転換に伴って、自社の事業にどのような変化があるかを想定しなければならない。
- ▶ 自動車産業は裾野の広い産業であるがゆえに、これに関わる部品製造業や石油ビジネス関連企業(ガソリンスタンド等)は、事業そのものの存続にかかわる事態となる。
  - \* 再生可能エネルギー分野は、成長分野として更に伸びる可能性も。
  - \* 基本的に、規制緩和、規制強化の分野では、劇的な市場変化が生じるので、ビジネスチャンス(リスク)が発生する。(ex 携帯電話市場)





# 新規事業分野の進出の基本手順

STEP①新規事業分野の進出の必要性

何故、今新規事業分野に乗り出すのか？

STEP②手を出すべき新規事業分野の選定と評価

自社の販路活用可能OR自社の技術力応用？

STEP③新規事業のビジネスモデルの設計

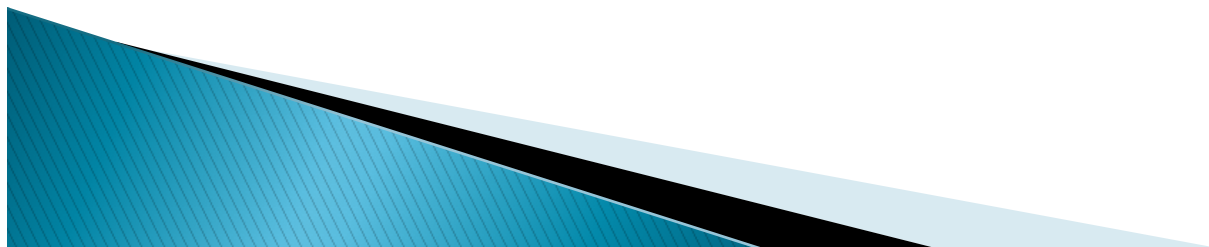
成長力と収益力を得るポイントは？

STEP④新規事業分野に乗り出す組織体制

誰が推進していくのか？

STEP⑤新規事業分野での撤退基準の設定

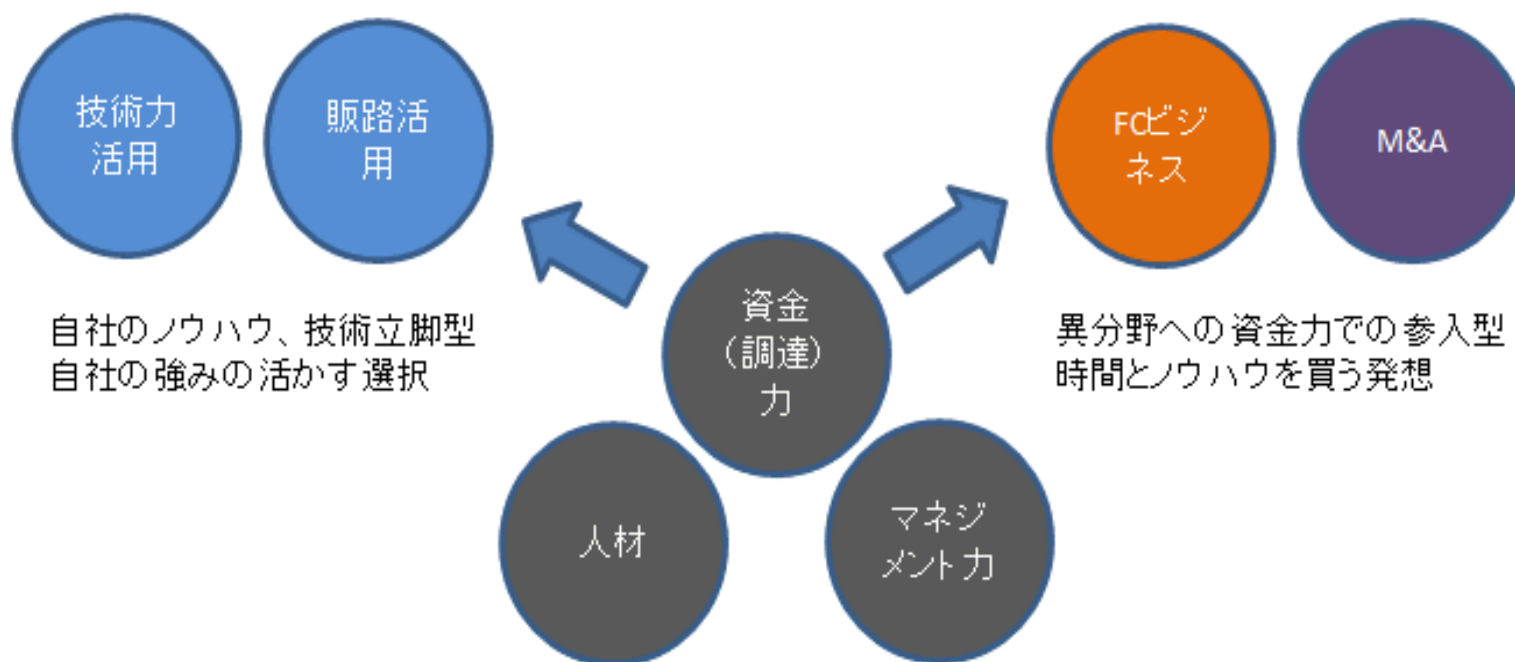
本業に致命的なダメージを与えないために！



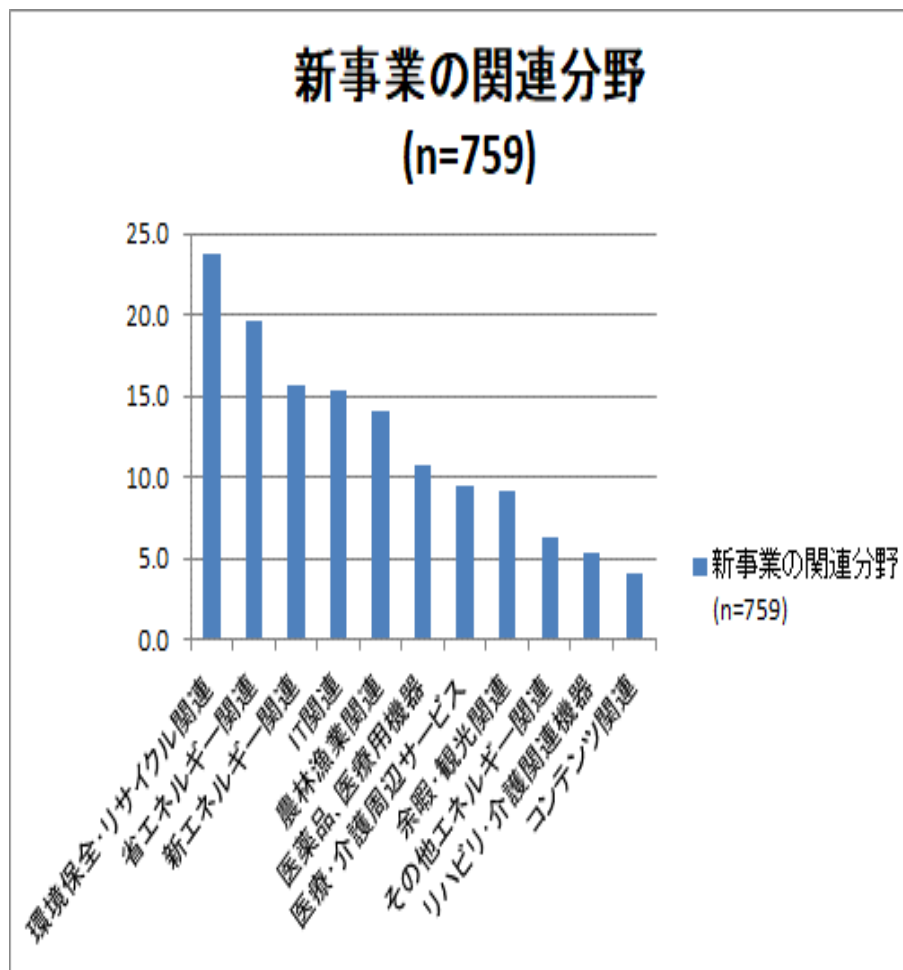
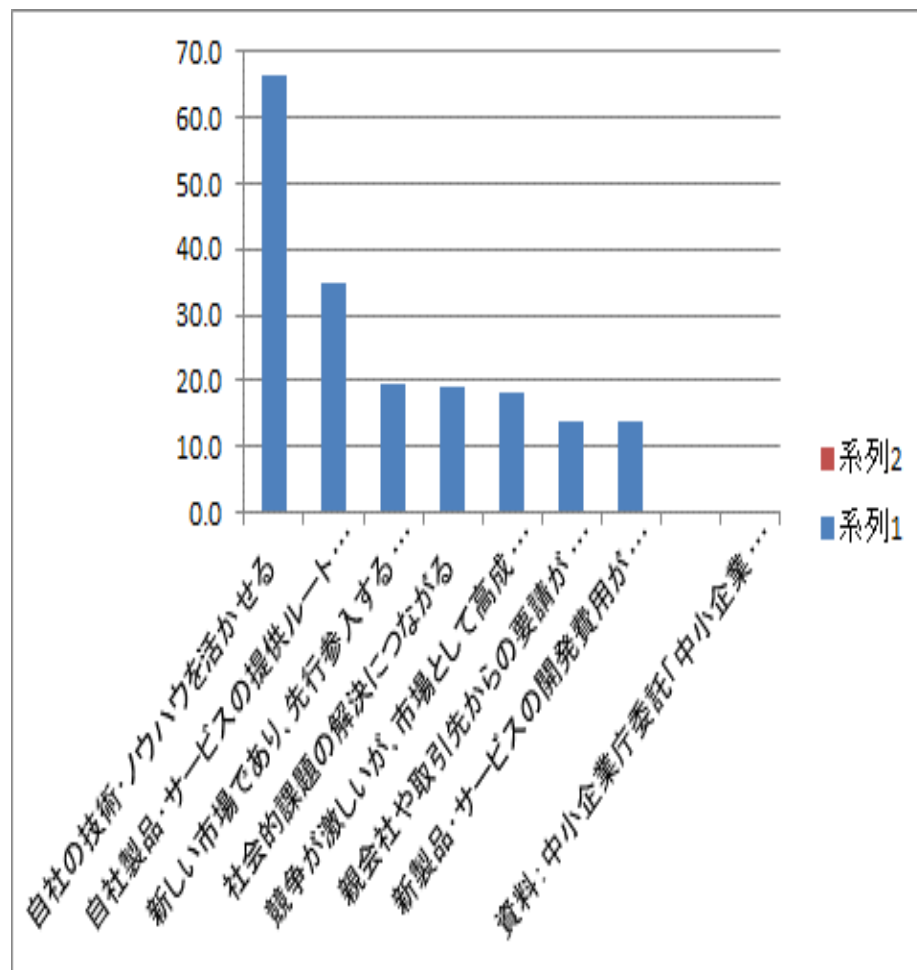
# 新規事業展開の実態概念図

成長分野のKEYWORD

健康	介護 医療	省エネルギー 新エネルギー	環境 リサイクル	IT関連	余暇 外食	農水産
----	----------	------------------	-------------	------	----------	-----



# (参考) 中小企業庁の統計データ確認



# 事例研究

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/h25/html/b2\\_2\\_2.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/h25/html/b2_2_2.html)

## 事例2-2-5 奥地建産株式会社

長年培った建築用鋼材技術を水平展開し、太陽光発電架台事業に取り組む企業

大阪府松原市の奥地建産株式会社(従業員117名、資本金6,000万円)は、住宅の天井や床、壁を支える鋼製下地材を製造する企業である。

住宅ごとに必要な部材をまとめて生産し、一つ残らず正確に出荷する邸別生産・邸別出荷を実現している。維持している。

この結果、住宅着工戸数が減少する中でも、住宅関連の売上を維持している

同社は2002年、大手電機メーカーからの依頼をきっかけに、太陽光発電架台の製造を開始した。屋根の形は家ごとに異なり、

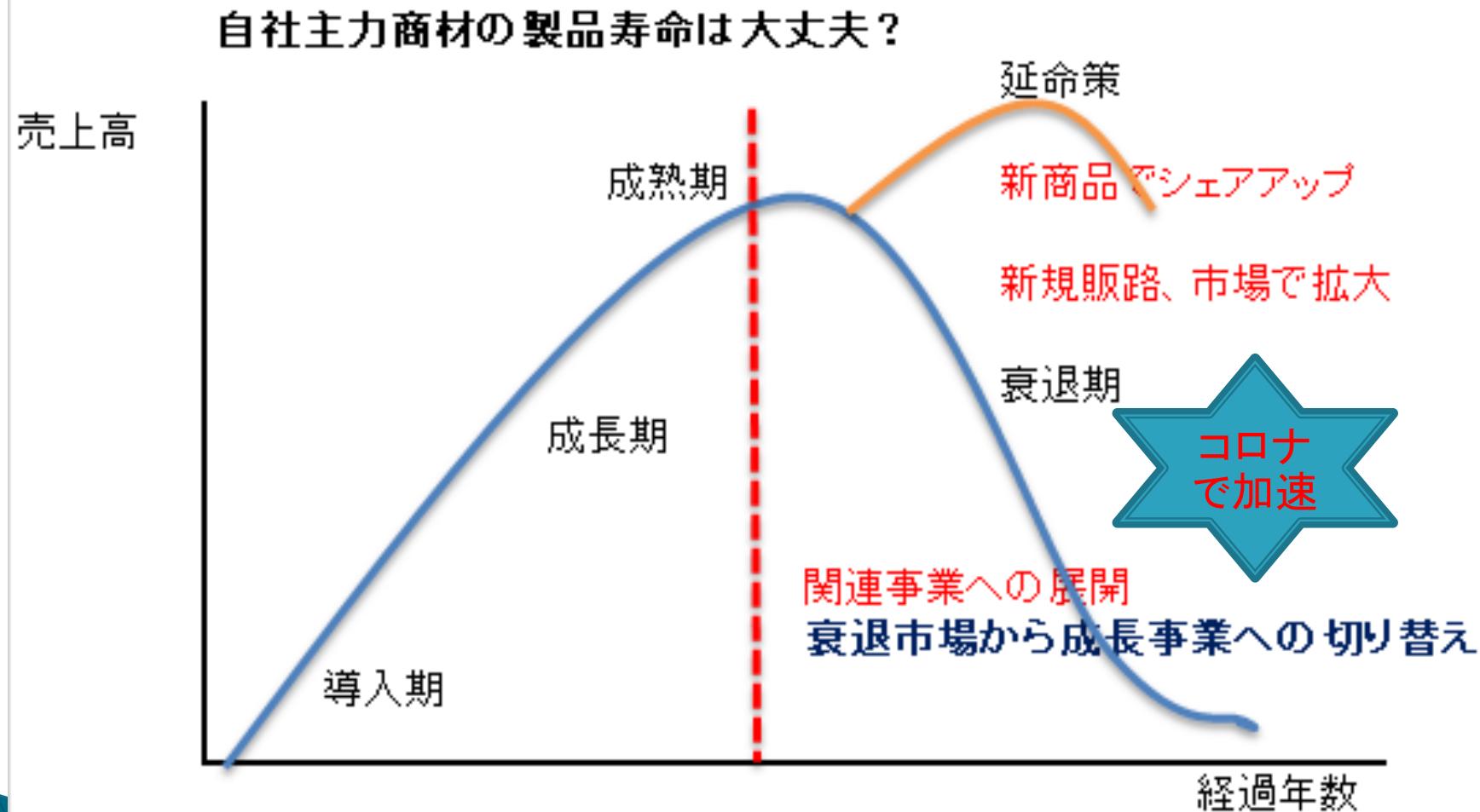
モジュールの設置に必要な部材や寸法も違う。大手メーカーでは個別に対応できないため、邸別生産・邸別出荷の実績を持つ同社に依頼があった。

架台の製造は、鋼製下地材製造で培った技術を水平展開できる分野であったため、太陽光発電関連に注力することを決断し、2009年には電架台の製造も開始した。

技術開発に強みを持つ同社は、基礎研究にも力を入れ、材料や構造に関する産学共同研究を実施している。



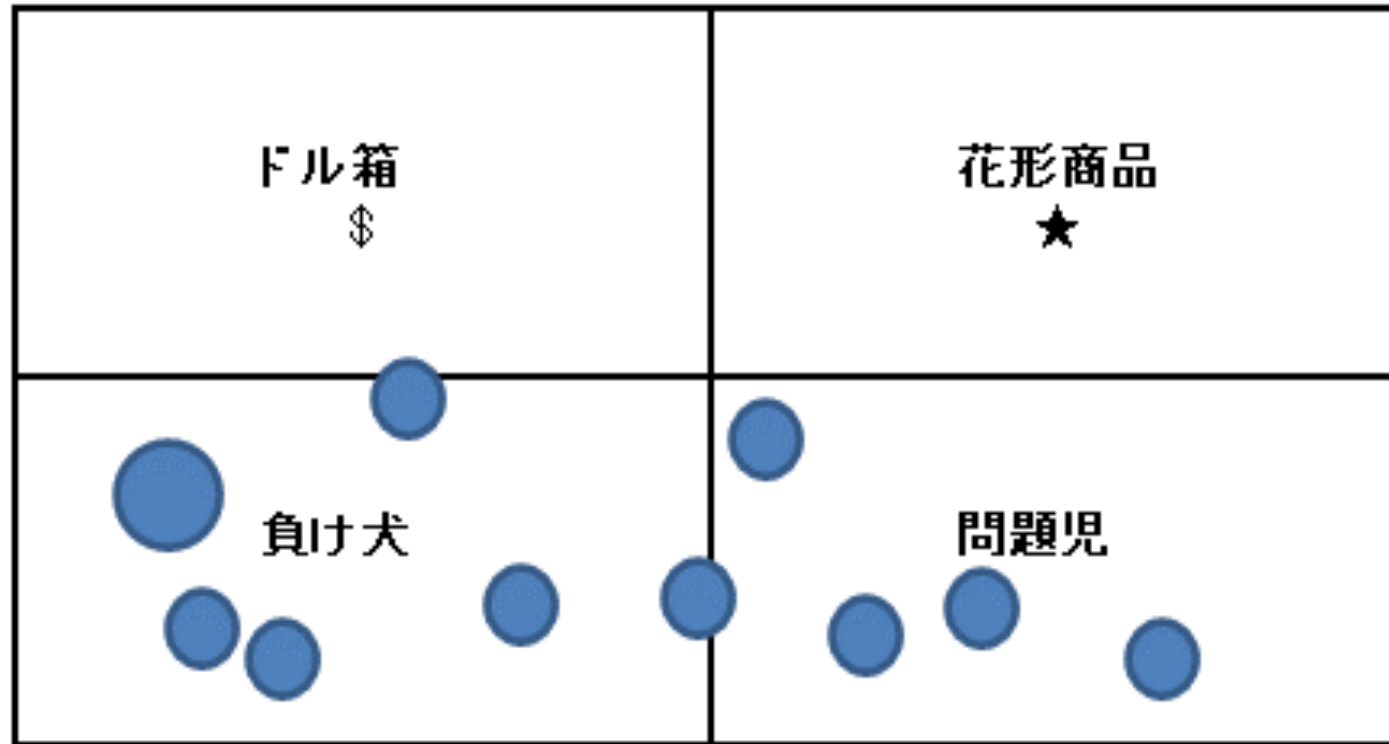
# 新規事業への展開の必要性



# 自社の商品は今後収益を産み続けられますか？

こんな分布になっていませんか？

収益性↑

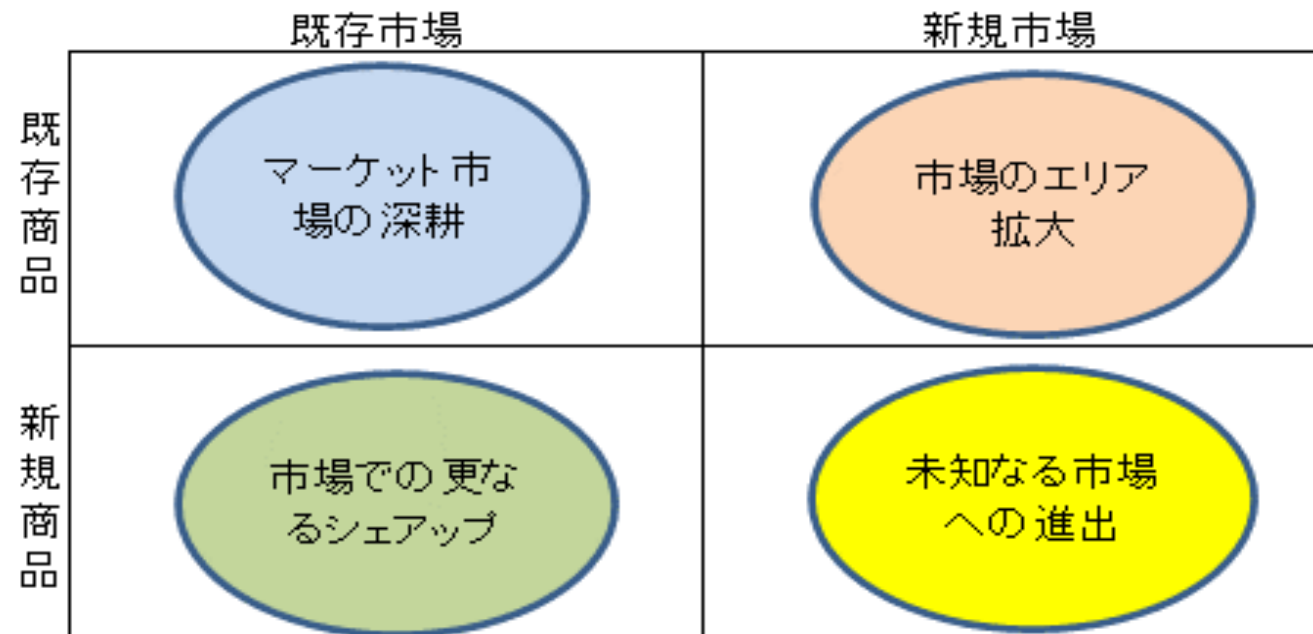


→ 成長性



# 自社の戦略の方向性を見極める

## PMマトリックスでの自社の戦略の方向性を確認する

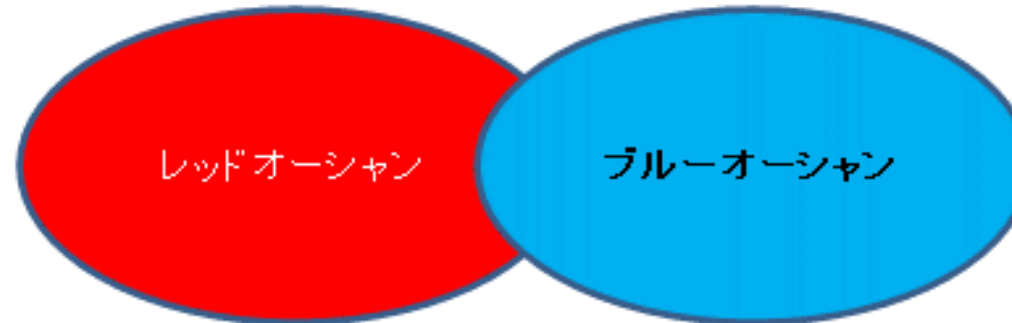


- マーケット市場の深耕・・・主力商材で徹底的に市場浸透を図る成長期の戦略
- 市場のエリア拡大・・・主力市場での一定のシェアを奪取したあとの戦略
- 可能な市場でシェアを固めた上で、追従競合相手を排除するための戦略
- 事業が一定の安定期に達した時に周辺の関連市場へも進出する戦略
- 現在の拠って立つ事業分野の成長は見込めず止むなく新天地を求める戦略

# 新規事業として注目される分野

熟成衰退市場

成長性のある新規市場



レッドオーシャン

ブルーオーシャン

多数の競合先での価格競争激化

確たる競争相手不在



一概にダメとは言えない



簡単に良いとも言えない

衰退市場の中にも成長のチャンス有り

先の成長が見えていると直ぐに  
レッドオーシャンになってしまう

既存の市場を奪取できれば  
自社にとって小さくとも有望市場

華々しく見えても競争激化の見える  
市場は安易な進出厳禁

# 新規事業分野の評価(課題から検討)

	1	2	3	4	5
建設業 (n=272)	既存事業の経営がおろそかになる (47.1%)	有望な事業の見極めが困難 (46.7%)	新事業を担う人材の確保が困難 (35.7%)	新事業経営に関する知識・ノウハウが不足 (28.3%)	自己資金が不足 (19.1%)
製造業 (n=1,022)	有望な事業の見極めが困難 (43.8%)	既存事業の経営がおろそかになる (34.9%)	新事業を担う人材の確保が困難 (30.2%)	新事業経営に関する知識・ノウハウが不足 (29.5%)	製品開発力、商品企画力が不足 (29.4%)
運輸業 (n=153)	有望な事業の見極めが困難 (42.5%)	新事業を担う人材の確保が困難 (39.9%)	既存事業の経営がおろそかになる (35.9%)	新事業経営に関する知識・ノウハウが不足 (34.0%)	自己資金が不足 (21.6%)
卸売業 (n=239)	有望な事業の見極めが困難 (44.8%)	新事業を担う人材の確保が困難 (36.8%)	既存事業の経営がおろそかになる (36.4%)	新事業経営に関する知識・ノウハウが不足 (33.9%)	販売先の開拓・確保が困難 (23.8%)
小売業 (n=110)	有望な事業の見極めが困難 (36.4%)	新事業を担う人材の確保が困難 (27.3%)	特に理由はない (23.6%)	既存事業の経営がおろそかになる (20.9%)	自己資金が不足 (17.3%)
サービス業等 (n=275)	有望な事業の見極めが困難 (36.4%)	既存事業の経営がおろそかになる (33.1%)	新事業を担う人材の確保が困難 (29.8%)	新事業経営に関する知識・ノウハウが不足 (22.5%)	特に理由はない (18.9%)

資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」(2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

- (注) 1. 今後の新事業展開について、実施・検討する予定がないと回答した企業を集計している。
2. ここでいうサービス業等は、「情報通信業」、「金融業、保険業」、「不動産業、物品賃貸業」、「専門・技術サービス業」、「宿泊業」、「飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「サービス業(他に分類されないもの)」、「その他」の合計である。
3. それぞれの業種で、回答割合の高い上位5項目を表示している。

# 進出のための自己採点表

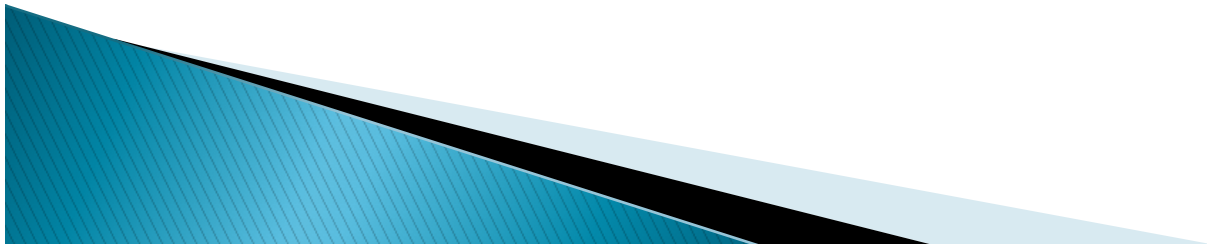
自己判断の参考査定表			
	1点	2点	3点
収益性	本業同程度	本業を上回る	本業を遥かに上回る
成長性	本業よりややある	本業より10%以上	年率10%市場拡大
資金回収	回収期間7年程度	5年程度	3年以内
資金投下額	ほとんど借入	借入50%以内	借入20%以内
人材能力	適任者はいない	頑張れば社内から	社内に適任者有り
技術力	ほとんどない	基礎的なものはある	ある程度持っている
販売力	既存販路は使えない	一部活用も可能	既存販路を活用可能
マネジメント力	強くない	ますまず対応可能	そこそこ有る
情報ノウハウ	ほとんどない	今後収集可能	ある程度ある
合計			



# 新規事業のビジネスモデルの設計(判定)

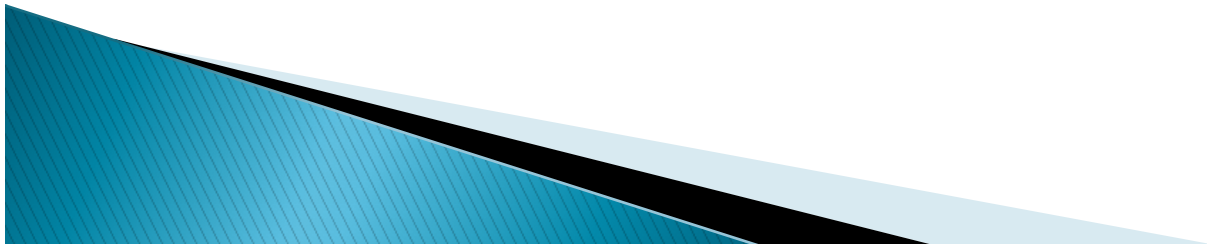
7つの視点から見て明解な説得力があるかを設計(判断)

- 収益源泉は何か？
- 成長性は？
- 差別化要素は？
- WINWIN関係は？
- ストックとフロー？
- 商流(物流)＋業務フロー？
- 参入障壁(競争優位)？



# ケース分析(Uber Eats&出前館)

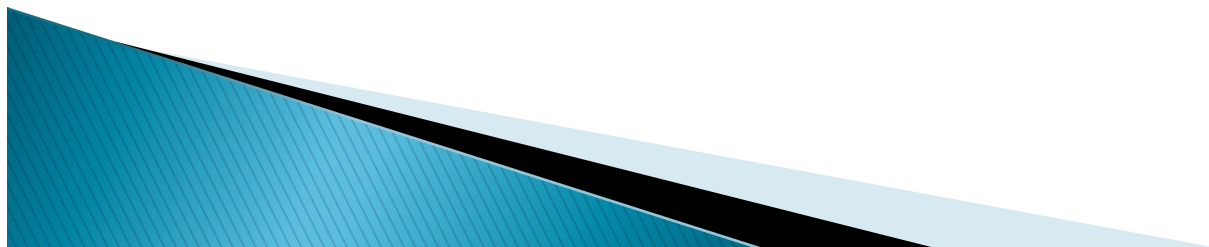
- 収益源泉は何か?・・・基本登録料＋配送料
- 成長性は?・・・・・・在宅で益々拡大
- 差別化要素は?・・・・マッチングサイト、提携先確保  
消費者への認知率
- WINWIN関係は?・・・・飲食店と顧客及び配送員OK
- ストックとフロー?・・・・基本料金(現在0)＋従量料金
- 商流(物流)＋業務フロー?・・ITでの効率化
- 参入障壁(競争優位)?・・主要顧客企業の確保を先  
んじて抑える



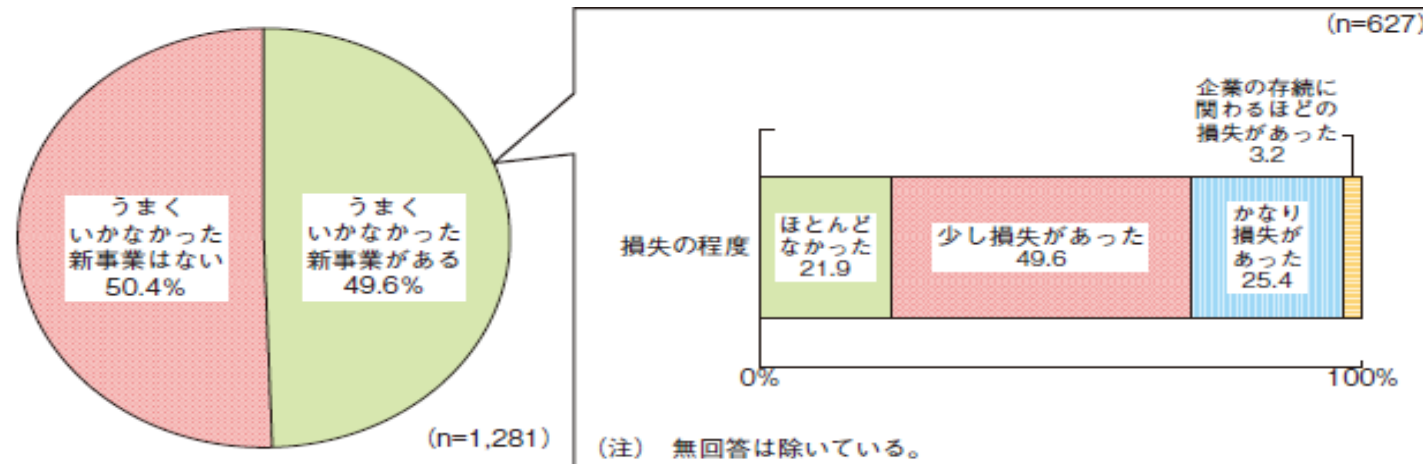


# 新規事業への取り組む組織設計

- ▶ ●トップダウンマネジメントスタイルが原則
- ▶ ●外部人材の活用(コンサル)
- ▶ ●協力提携関係の強化
- ▶ ●少数専任担当体制
- ▶ ●スピード重視の報告体制

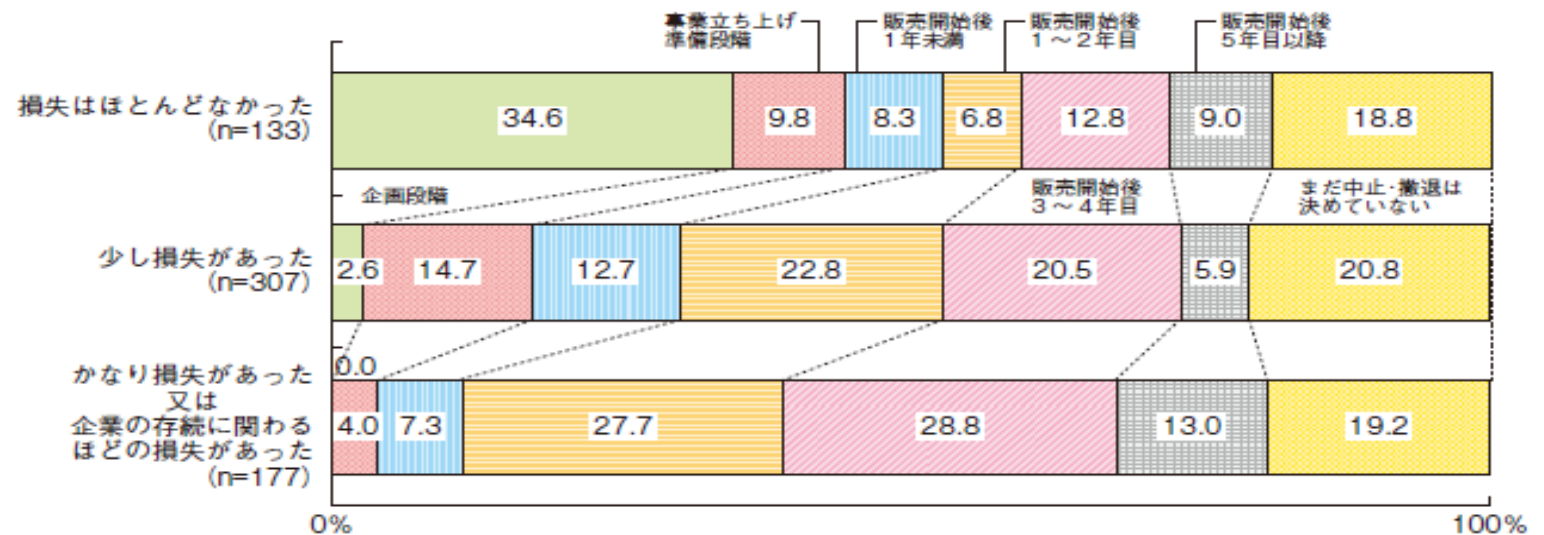


# 新規事業分野からの撤退基準の設定



資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」（2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) 過去10年の間に新事業展開を実施又は検討した企業を集計している。



資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」（2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) 過去10年の間に実施・検討した新事業の取組で、うまくいかなかった事業が「ある」と回答した企業を集計している。

# ▶ KMコンサルティング株式会社

## ▶ 代表取締役社長 久保裕滋

### ▶ 略歴

- ▶ 1980年 慶応大学大学院経営管理研究科卒業(MBA)
- ▶ 1980年 株式会社日本エルシーエー(東証二部)入社
- ▶ 2002年 株式会社日本エルシーエー代表取締役社長就任
- ▶ 2008年 株式会社GBJ代表取締役社長就任
- ▶ 2010年 KMコンサルティング株式会社設立

### ▶ <主な講演テーマ>

- ▶ 「中小企業における可視化と業績向上対策」
- ▶ 「働き方改革で生産性を上げるノウハウ」等多数

### ▶ 経営コンサルティングサービス

- ▶ ビジネスモデルの設計と戦略的経営計画策定
- ▶ 営業部隊の生産性向上プログラムの導入支援
- ▶ 実力主義人事制度構築ならびに人事評価制度構築プログラム
- ▶ 役員、幹部対象各種研修実施等

