

まえがき

新規事業を、必ず生み出すための「型」

本書は、私が新規事業家として、50以上の事業開発を手掛ける中で編み出した、事業を再現性をもって生み出す「基本の型」を公開するものだ。

「型」というのは、ムダな失敗を回避して、成功確率を高めるための姿勢や形式のことだ。たとえばスポーツでも、パフォーマンスを向上させるうえで、自分に合った正しいフォームを身につけることが欠かせない。

なぜなら、正しいフォームによって、身体への負担を軽減させたり、長い距離をラクに走れるようになったり、ムダな動きを少なくし、ロスを最小限にできるからだ。

これと同様に、じつは新規事業にも「型」がある。

私は30年にわたり製造業、印刷、物流、広告、教育、医療・介護、金融、農業、建設、IT、アパレル…と、さまざまな新規事業に同時・連続して挑み続ける中で、黒字化せずに失敗した事業や、それ以前にそもそも参入を果たせなかった事業には共通要素があった。

そして、その要素を回避して失敗を防ぐことで、成功確率は格段に上がるという結論に至ったのである。

残念ながら、新規事業には、「こうすれば必ず成功する」という百発百中の必勝法はない。もし、そんな超万能的な解決方法があれば、この世には億万長者があふれている。

これまで30年以上、新規事業だけをやってきた私にしても、立ち上げから数年で年商数百億円を超える事業や、創業から9年で上場を果たした「ラクスル」のように時価総額1千億円超となるような事業に参画させてもらっているが、どの事業も、とにかく死に物狂いで頑張ると時々うまくいく、というのが偽らざる実態である。

ただし、ものすごい数の失敗を経験していくと、さすがに同じ転び方はしなくなる。新規事業は多産多死が前提で、十中八九失敗するが、それはつまり「10回ちゃんとやりければ1つは成功する」ということである。そうであるならば、9回転んでも致命傷を負わない痛みを負わない転び方で正しい試行錯誤を重ねれば、さらなる高確率で必ず事業は生み出せる、ということである。

これが、私が言うところの「新規事業を再現性をもって成功させる基本の型」であり、本書では、私が30年にわたる成功と失敗の量稽古りょうけいこで身につけ、実践の場で使っている型を、

- ① マーケットアウトの型(どういう事業をつくれば成功するか)
- ② 仮説・実証・参入の型(どういう手順でやれば成功するか)
- ③ 新規事業のプロと対象市場のプロの型(どういうメンバーでやれば成功するか)

という3つに体系化した。

さらに、企業の新規事業に参画する場合に、これまで99%の確率で遭遇^{そうぐ}してきた「構造的な失敗要因」を挙げ、これを避けるための仕組みづくりを、

● 本業の汚染を回避する3つの視点(3つの切り離し、2つの機能、1人の戦士)

としてまとめた。

この「3つの型」と「3つの視点」を、皆さんが自社の新規事業において実践してもらえるように、できるだけ平易な言葉で、豊富な事例をまじえながら詳しく解説したので、どうか本書をお読みいただき、「既存事業の稼ぎがあるうちに、必ずや次の収益の柱を育てるのだ」という社長の強い決意のもとに、すぐにでも動き出してほしいと思う。

最後になるが、本書の出版に際して、新規事業の先駆者^{せんくしや}であり、私の人生の師であるミスミ(現・ミスミグループ本社)創業者の田口弘^{たぐちひろし}さんから教わったことが、いまの私の血肉となっていることに、この場を借りて改めて感謝したい。

私が「一貫して新規事業だけをやり続ける」という、稀有^{けう}な経験を積めたのは、ご自身もたくさんの新規事業を生み出し、ミスミを東証一部(現 東証プライム)企業へと育て上げた田口さんの、こんな考えによるからだ。

いわく、「わが国には、経理や法務のプロはいる。弁護士が弁護がうまいのは、弁護ばかりやっているからだ。しかし、新規事業だけを延々とやっている人は誰もいない。うまくいくとその事業の責任者になって出ていってしまい、失敗すると二度とアサイン(任命)されなくなってしまう。だから、先人の失敗が引き継がれず、いつまでたっても同じ失敗を繰り返す。その非効率から脱して再現性をもつために、君には延々と新規事業を担^{にな}ってもらおう」。

ミスミに新卒で入社した私に田口さんは熱くこう語りかけ、かくして私は、田口さんのもとで膨大な失敗を重ね、膨大な資金を溶かしながらも新規事業だけに邁進^{まいしん}し、アッチにぶつかりコッチにぶつかりながらも、新規事業の型を習得できたのである。

現在ありがたいことに、私のもとには企業経営者や独立起業家の方々から、「こんな事業

を立ち上げたい、一緒にやりませんか？」というオファーが毎週のように届く。

しかし、10以上の案件に常に取り組んでいることもあり、残念ながら、いただくオファーのほとんどをお受けすることができない状況である。

ただ、失敗し続けてもバッテリーボックスに立たせ続けてくれた田口さん、そして、私がいままで参画させてもらったすべての新規事業に関わる方々から得た学びを、「共有知」として社会に還元しなければならない。

こうした使命感にも似た思いから、一年の歳月をかけて書き上げたのが本書である。

どうか、本書を手にとっていたいただいた企業の中から、一つでも多く、社会にインパクトをもたらすニュービジネスが沸き起こり、日本経済活性化の一助となれば、こんなに嬉しいことはない。

2023年4月吉日

新規事業家

守屋 実

もくじ

まえがき

1章 新規事業は必ず生み出せる！……………17

ニュービジネスが業界を席卷する／自社の本業がある日突然淘汰されるかもしれない／自社の収益の柱となる新規事業とは／私は「新規事業のプロ」／新規事業の量稽古で得たもの／なぜわが社の新規事業は失敗するのか

2章 新規事業版「7つの大罪」の原体験……………51

《社長が押さえるべき事業創出の急所①》

1. 学生起業で1億円を稼ぐ……………53

バブル時代のパーティー屋が起業の原体験／圧倒的なビジネスアイデア数でミスミに入社

2.	ミスミ(動物病院向け通販)での学び	63
----	-------------------	----

新規事業の一番必要なものを体得する／「参入のモノサシ」とは／「販売」代理店から「購買」代理店へ／社長は「モノサシ」を示せ

3.	2連敗の末に打ったホームラン	79
----	----------------	----

素人集団の浅はかさ／答えはすべて「現場」にある／顧客に熱狂的に愛されるプロダクトをつくり込む／社内起業のワナ／新規事業版「7つの大罪」とは／【第1の大罪】意志なき起業／【第2の大罪】経験なき理屈／【第3の大罪】顧客なき事業／【第4の大罪】熱狂なき業務／【第5の大罪】挑戦なき失敗／【第6の大罪】利他なき利己／【第7の大罪】自問なき他答

■コラム■	「意志が10割」と心底思った、強烈な失敗体験	107
-------	------------------------	-----

3章	新規事業の「型」を身につける	113
----	----------------	-----

《社長が押さえるべき事業創出の急所②》

1.	本格的な量産古が始まる	115
----	-------------	-----

新規事業だけをつくる会社／ミスミ創業者に学ぶ「新事業を成功させる経営者の役

■コラム ■ ミスミの革新組織	173
-----------------------	-----

2. 2種類のプロを巻き込んだ創業体制	176
---------------------------	-----

どういうメンバーでやれば成功するか／事業に最適なプロをどう招集するか

■コラム ■ 「SPEDA EXPERT RESEARCH」を活用して最適なプロを見つけよう	184
--	-----

5章 「マーケットアウト」の型で事業を構想する	189
-------------------------------	-----

1. 高収益事業をつくる逆転の視点	191
-------------------------	-----

新市場づくりの基本思想／零細企業を上場させたマーケットアウトの威力

2. 絶対的な価値づくりの3ステップ	203
--------------------------	-----

(1) 参入のモノサシの考え方	203
-----------------------	-----

自社の「勝ちパターン」とは／新規事業が成功しやすい事業領域とは／介護と医療の連帯を図るプラットフォームビジネス／ドメインを絞ると、さらなるニーズが見えてくる／事業の横展開による成長

■コラム ■ 垂直思考と水平思考	225
------------------------	-----

(2) 筋の良いアイデアの見つけ方 228

アイデアはいくらでも転がっている／①日常の不／②挑戦者からの学び／③国が示す方針

(3) アイデアを事業計画に磨き上げる12の手順 237

守屋式ビジネス構想のフレームワーク／①満たされていない顧客のニーズを探る／②顧客のニーズを満たす商品サービスを考える／③どうして①がこれまで満たされないまま放置されていたのかを考える／④どうしてこれまで②が提供されてこなかったのかを考える／⑤商品やサービスを顧客にとって便利な方法で届ける／⑥商品やサービスをより良くするためのフィードバックをもらい改善する／⑦新たな顧客のニーズを探る⑧そのニーズを満たす商品サービスを考える／⑨他社との競争に備える／⑩これらを実現するための最適な体制を考える⑪これらを実現するための必要な資金を考える／⑫①～⑪を経営計画としてまとめる／プロの極意は「一筆書きの高速回転」

■コラム■ ひとりディベートのススメ 254

6章 「仮説・実証・参入」の型で事業の勝ち筋を確立する……………257

1. 最小の投資で儲かる事業をつくる3ステップ……………259

どうすれば再現性高く事業を立ち上げられるか／事業拡大に必要な2つの要素／ユニットエコノミクスは健全か

2. 「勝ち筋」のつくり方と磨き方……………272

(1) 創業から9年で上場したラクスルの勝ち筋……………272

「刷って配る」で顧客単価10倍に／ECサイトか、比較サイトか／2段階の実証実験で勝ち筋をつかむ／どこに魔物が潜んでいるか／大口顧客獲得から勝ち筋を発見
(2) 行き詰まったときにどうピボットするか……………289

ピボットの2大鉄則／ピボットピラミッドで決断する／1 ターゲット顧客／2 課題／3 解決方法／4 テクノロジー／5 グロース／ピボットの10の型／1 ズームイン型ピボット／2 ズームアウト型ピボット／3 顧客セグメント型ピボット／4 顧客ニーズ型ピボット／5 プラットフォーム型ピボット／6 ビジネスモデル型ピボット／7 収益モデル型ピボット／8 成長エンジン型ピボット／9 チャネル型ピボット／10 テクノロジー型ピボット／個人市場へのピボットで飛躍した「ミライ

スピーカー」／法人市場での低迷／事業承継を機にピボットで飛躍／8転び9起きで勝ち筋をつかんだ「ドクターメイト」／暗闇の海の中を泳ぐ

■コラム ■ ヒアリング例「7選」 317

【資料編】わが社の収益の柱を創る着眼点 323

事業を生み出す3つのヒント

【着眼点その1】デジタル事業戦略の着眼点 329

(1) 衣服・ライフスタイル製品の生産プラットフォーム×アパレル業界「シタテル」 330
旧態依然のアパレル業界に散在する構造的課題／ボトルネックを解消してDX化を促進／なぜ今までなかったのだろう

(2) デザイン領域の工業化で社会構造を改革する「ガラパゴス」 337

デザイン業界の「あるべき姿」／デザイン領域の課題／人間より1200倍速い作業で倍以上の受注率／世界のデザイン市場、20兆円を狙う

(3) 就労支援業界の民需を活性化する新たなモデル「ヴァルトジャパン」…………… 344

福祉業界の課題をデジタルの力で解決する／丸投げしない／自分が社会を変えるんだという強い意志

【着眼点その2】大企業や自治体との協業で事業を生み出す着眼点…………… 355

(1) JR東日本とスタートアップから生まれた「TOUCH TO GO」…………… 356

JR東日本はなぜ新規事業に乗り出したのか／「TOUCH TO GO」による無人決済店舗事業／システムを外販して事業を拡大させていく

(2) 行政向け事業の可能性を拓いた官民共創プラットフォーム「逆プロポ」…………… 364

従来の公募プロポーザルの流れを逆転させる／官民共創で子ども食堂を運営する／汎用化で事業の広がりをつくり出す

新規事業の心得…………… 373

30年書き留めた気づきメモを公開

「マーケットアウト」の心得メモ

「組織・人材」の心得メモ

「戦略・ビジネスモデル」の心得メモ

「社長」の心得メモ

装丁
尾崎あすか

1章

新規事業は必ず生み出せる！

ニュービジネスが業界を席卷する

「新規事業は十中八九うまくいかない」

「どうすれば確実に事業を生み出すことができるのか」…

本書はこうした悩みをもつ経営者のために、新規事業を成功に導く経営法をご教示するものである。

現業の儲けが出ているうちに新しい事業を生み出し、次の収益の柱をつくる。さらにいえば、収益の柱を複数つくる。

本業が未来永劫みらいえいごうずっと安泰である、ということが稀まれである以上、事業の創出は、企業が高収益を維持しながら、永続的に成長発展していくために、なんとしても成し遂げなければならない経営課題だ。

とかく、いまのように変化のスピードが早い時代においては、同じマーケット・同じ顧客に、同じ商品を同じ値段で売り続けることは不可能に近い。私たちを取り巻く環境は劇的に進化し、環境が変われば顧客の求めるものは変わっていくからだ。

たとえば、インターネットで簡単にチラシ、パンフレット、挨拶状、名刺などの印刷物を発注でき、所定の場所に届けてくれる印刷ECサイトの台頭がある。

「少ない部数でも、安く短納期で印刷したい」という企業や個人のニーズをつかみ、従来のように営業マンを介すことなく、ネット上で取引ができる印刷ECサイトはこの10年であつという間に普及した。

なぜ、わざわざ「印刷ECサイト」を例として挙げたかというと、じつは、私は「ラクスル」というネット印刷スタートアップの創業メンバーとして、印刷市場の急激な様変わりを体感してきたからだ。

ラクスルは、2009年の創業から9年でマザーズ（現グロース）上場、その翌年には東証一部（現プライム）に市場を変更、累計のユーザー数は200万を超えている。

ラクスルのビジネスモデルの最大のポイントは、世の中にあるたくさんの方の印刷会社を束ね、インターネット上のプラットフォームで印刷したい人との最適なマッチングを実現したことにある。

ラクスルが誕生する前の印刷業界は、6兆円の巨大市場の約半分を大手2社が押さえ、残りの半分をその他の約3万社の印刷会社で奪い合っている状態だった。

また、仕事が1社で完結せずに、大手から1次下請け、2次下請け、3次下請けと流れて、少しずつマージンが入る多重下請け構造が存在していた。

しかも、そうした下請けの印刷会社の稼働率は3〜4割ほど。印刷準備やメンテナンスに取られている時間があるとはいえ、それでも低稼働といわざるを得ない。コロナ不況で大打撃を受けたホテル業界のような状態が、印刷業界では常態化していたことになる。

そこで我々は、全国の印刷会社をインターネット上に束ねて、仮想的に巨大な印刷工場をつくり、インターネットで受けた注文を稼働していない設備で刷ってもらおうと構想し、事業をおこしたのである。いわゆる「シェアリングエコノミー」のビジネスモデルだ。

このビジネスモデルの肝のひとはバックエンドにあり、そこにはラクスルが印刷物を小ロットでも安く請け負える仕組みがつくり込まれている。それは「固定費である刷版さっぱんという印刷工程を、複数の顧客でシェアする」という仕組みだ。

少々専門的な話になって恐縮だが、刷版とは「印刷機にセットする大きなハンコ」のようなもので、A1サイズの刷版からはA4サイズの印刷物が8面取れる。

ラクスルはインターネットで日本中の顧客を集めるので、同じA4サイズの印刷物の注文を複数受けることができるため、「1つの刷版で8種類の仕事を受けること」ができる。

その結果、単純計算で顧客が負担する固定費（刷版代金）は8分の1になり、その結果、1万部以下といった小ロットの印刷物であれば、通常の印刷の5分の1ほどに安くなるとい

うわけだ。

さらには、印刷したチラシを配ることも、ラクスルではワンクリックで完結できる。ポスティングや新聞折込をしたい地域をインターネット上の地図でエリア指定すると、どの地域に何新聞を購読している人が何人というデータまで出てくる。ポスティングが可能な軒数もインターネット上の地図でひと目でわかり、配布まで一括して依頼できる。

当然のことながら、既存の印刷会社は刷って終わりだ。なぜなら印刷会社だからだ。しかし、顧客は印刷して終わりではなく、たとえばそれがチラシであるなら、どう配るかまで考えなければならぬ。印刷会社にとっては、「刷る」という印刷工程が一区切りとなるが、顧客の一区切りは、後工程である「配る」も含めた「刷って配る」だった、ということである。

こうしたニーズに対応したラクスルは、瞬く間に顧客にとって替えのきかない存在となり、不況産業といわれる印刷業界において、事業を大きく伸ばしていったのである。

自社の本業がある日突然淘汰とうたされるかもしれない

さて、ここで皆さんに考えていただきたいのは、これらの「ビジネスの構造」を大きく変えるニュービジネスの台頭が、自社が身を置く業界にどんな影響を及ぼすか、だ。

それは、これまで30年、50年と続いてきたあなたの会社の本業が、ある日突然に、淘汰^{とうた}される脅威を意味する。

自社の収益の柱である商品の機能性を高めたり、価格を見直したり、販促を強化したり、流通チャネルを増やしたりと、いわば「持続的イノベーション」に注力することで競合とのシェア争いをしている中に、突如^{とつじょ}として、これまでの機能改善が無意味になるような「破壊的イノベーション」を起こすプレイヤーが現れて、市場を席卷^{せっけん}してしまう。

経営者としては、身の毛もよだつような恐ろしい話だが、しかし、そういう事態がこれから10年、あらゆる産業で巻き起こると、私は見ている。

ご存知の方も多いと思うが、『イノベーションのジレンマ』^{翔泳社}で知られる経営学者クレイトン・クリステンセン(Clayton M. Christensen)氏は、こうした事態が起こる原因を、「既存顧客が既存の製品やサービスに満足したときに、破壊的イノベーションの台頭が起こる」と分析している。

氏によると、そもそもイノベーションには「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の2種類があり、企業はステークホルダーに利益還元する義務を負う中で、経済合理性の高い「持続的イノベーション」を選択してしまいがちな傾向にあるという。

しかし、「持続的イノベーション」を続けていると、ある時点でプロダクトやサービスが顧客のニーズを超え、オーバースペックとなる。

そうこうしている間に、新興企業による「破壊的イノベーション」が巻き起こされ、それが市場に受け入れられることによって企業の提供価値が毀損きそんされた状況となる、という指摘である。

たとえば、家電量販店に足を運べば、4Kテレビが大量に陳列されている。数年前の液晶テレビに比べて、映像の鮮やかさは圧倒的である。ましてやブラウン管だった時代のテレビとは薄さも画面の大きさも比較にならないほどだ。

これは企業による持続的イノベーションの賜物たまものである。顧客の顕在化したニーズにひたすらフォーカスして、改善の競争を繰り返してきたからこそ、今日のこんにちような高機能で廉価れんかなテレビが大量に生まれたのである。

しかし、商品・サービスに対して顧客が求める「もっと便利で、もっと価値あるものが欲しい」というニーズは、生理的・物理的・制度的な制約から上限があり、一度満足した顧客は、次の改良品には興味をもたなくなる。

自動車の中には最高時速400キロの性能をもつものがあるが、ほとんどの人はそこまで

の性能を必要としないし、4Kテレビの性能が素晴らしくても、4Kの性能を楽しめるコンテンツがわずかなしかないうちは、多くの人はまだフルハイビジョンテレビで十分だと考えている。

第1図はこれを表した図だ。横軸は時間、縦軸は「既存製品の主要顧客が重視する性能」で、縦軸から一本ひかれてある点線は、「既存製品の主要顧客が求めている、受け入れ可能な性能」の上限を示している。

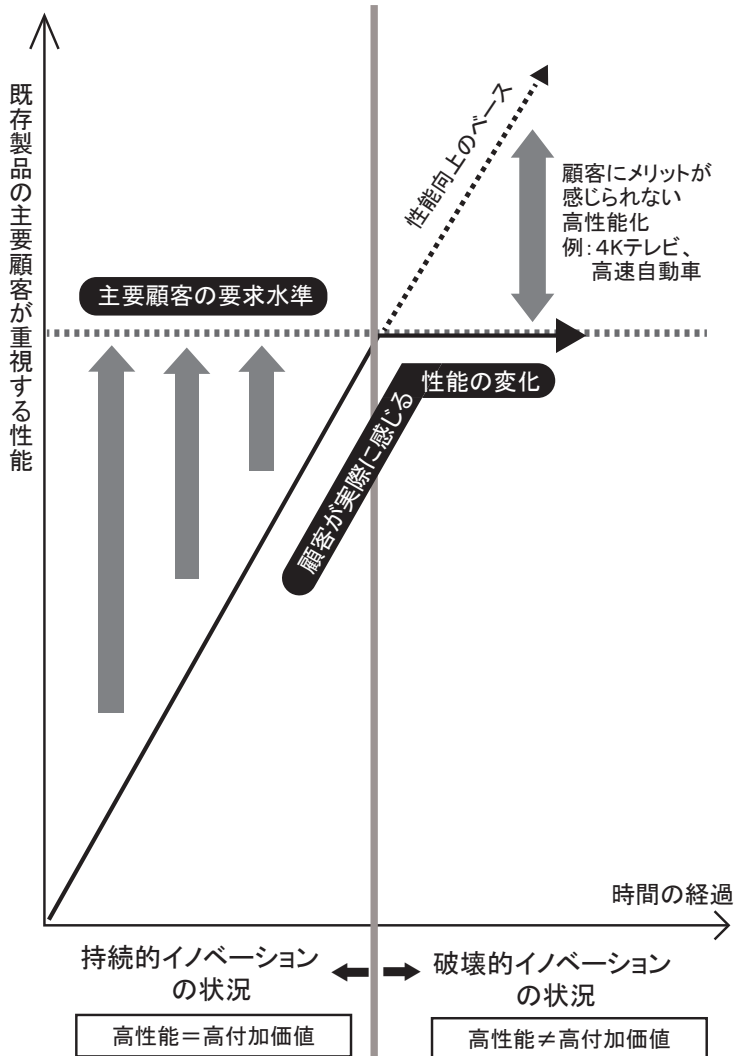
性能向上が主要顧客の要求水準を下回っている間は、高性能化⇨高付加価値化の等式が成り立つ「持続的イノベーションの状況」である（グラフの左側）。

この状況では、より性能の良い商品・サービスを開発し提供することで競いあうことが求められる。そして、良い商品は優良顧客に高く売れる。

持続的イノベーションで競争優位に立てるのは、実績のある既存企業だ。とくに、資本力のある大企業ほど、既存顧客を満足させるように組織が最適化されているため、資源を動員し、場合によっては外部から技術を導入するなどして、より高性能な製品をより廉価で提供できる。

ところが、性能の向上が主要顧客の要求水準を上回ってしまうと（グラフの右側）、これ以

第1図 過剰な機能をもった商品が生まれる原因



出典『日本のイノベーションのジレンマ』（玉田俊平太著 翔泳社刊）をもとに著者が加工

上いくら性能を向上させても、顧客は価値の向上を感じられなくなってしまう。あなたの家にも、一度も使ったことのない機能がゴテゴテと装備された電化製品が置かれているのではないだろうか。

ただ、顧客ニーズを超えた機能の過剰供給が市場で起こっていても、そのマーケット内で似たような競争をしている時点では、それほど大きな問題にはならない。

しかしある日突然、ラクスルのように従来のビジネスが見落としていた「より本質的な」課題や機会の発見と、従来のやり方を10倍、20倍超える効率性の提案が出てきたらどうなるか。

ひとたび破壊的イノベーションが顧客に受け入れられると、ユーザーが求める体験が別次元のレベルアップになってしまい、それまでの機能改善が無意味になることがしばしば起こる。そして、突然現れたニュービジネスに自社の本業が駆逐くちくされてしまうのだ。

もちろん、この破壊的イノベーションの脅威は、いまに始まったことではない。あらゆる産業・商品は、その端緒たんしよにおいては破壊的イノベーションから始まっており、あなたがいま読んでいるこの書籍も、活版印刷技術の発明によって、一部の階級に独占されていた知識の流通構造を激変させた、破壊的イノベーションの産物だ。

しかし、これからの時代は、過去100年と比べものにならないスピードで、さまざまな分野でニュービジネスが既存のプレイヤーを凌駕りようがすることになる。

一説には、世界の医学知識が倍になるのに1950年当時は50年かかっていたものが、1980年には7年、2010年には3・5年、そして2020年には73日へと、劇的に短縮しているという。

そうした中、自社の永い繁栄を築くために経営者がやるべきは、持続的イノベーションを超えた破壊的イノベーションの確実な創出と、これを継続的に起こせる組織づくりだ。

というのも、規模の大小に関わらず、日本の企業は「新規事業を生み出そう」と言いながらも、既存事業の延長線上にない破壊的イノベーションを伴う新規事業を目指そうという意識が弱い傾向にある。世界の時価総額ランキングにおける、日本の大企業の後退ぶりが何よりの証拠だ。

私のもとに舞い込んでくる相談も新規事業とは名ばかりで、基幹商品にマイナーアップデイトを加えるとか、付属商品を発売することを繰り返すだけで、なかなかリスクをとって新しいビジネスを生み出せない会社ばかりだ。

しかし重ねて強調するが、持続的イノベーションだけに注力してリソース(経営資源)を投

1 章 新規事業は必ず生み出せる！

下していたとしても、ひとたび破壊的イノベーションが現れ、市場のルールそのものを変えるようなことになれば、これまでの自社努力はすべて無化する。

そして、これは脅しなどではなく、破壊的イノベーションの波にまったく無縁な、聖域のような業界は、いまやどこにも存在しないだろう。

もし、いま従事しておられる業界が万一、破壊的イノベーションにまったく無縁な業界であるというのならば、これまでの延長線上で改善・進化させていければ、後発の競合に負ける可能性は非常に小さい。ただし、私にはそういう幸運な業界というのは、いまのところ思いつかない。

規制に守られた業種や参入障壁の高い業種、資格・免許が必要なセクターなどであれば、イノベーションの荒波が押し寄せるのが少し先になるかもしれないが、それも時間の問題で、押し寄せたときに無防備であれば取り返しはつかない。

こうした脅威に自社が今まさに晒^{さら}されていることを、経営者はまずしっかりと認識していただきたいのである。

自社の収益の柱となる新規事業とは

では、こうした脅威にさらされているなか、どんな新規事業を目指していただきたいか。これを定義するならば、

既存の仕組み、既得権益、凝り固まった業界慣習に働きかけ、
これまでにない新しい便益^{べんえき}を生み出す。または、埋もれていた
便益^{べんえき}を掘り起こすビジネス

「そんなビジネスがあるものか！」という声が聞こえてきそうだが、私からみれば新しい事業の機会はその中に散在している。

前述のラクスルの例でいうと、印刷産業における大量生産に最適化された既存の秩序やシステムでは、多品種少量の注文を低価格・短納期で請け負うことはできず、そのニーズに对应られないままに供給余剰が発生してたくさんの未稼働が生まれていた。

そこに、ワンクリックでこの不満・不便・不利益を解消し、さらに配布までが効率的に完了できるビジネスを生み出したラクスルが現れ、これまで大口ロットでの発注ができなかった

中小企業や個人も取り込むことで、新たな市場を創造したのである。

繰り返すが、印刷業界は競合の多いレッドオーシャンだ。市場規模は6兆円で、その巨大市場の半分を押さえる大手2社の下に、3万社の中小業者がいる。

さらに、そのうちの何社も、自社の営業の窓口としてインターネット上に受注機能をもっている。ここに参入しても、後発の自社が勝てる見込みはないと考えるのが普通である。

しかし、既存の事業とテクノロジーを組み合わせることで、チラシを500枚刷って配るような、これまで「そんな小さな仕事じゃ利益が出ないよ」となる顧客ニーズに对应しても収益が出る仕組みを構築し、1件何百万円、何千万円という、価格競争で大手有利な案件とは別のところで、ラクスルは収益性を担保しながら一気にスケールできたのだ。

印刷産業以外にも、進化が止まり、顧客の不満や不便、不利益がたまっている産業・市場は世の中にたくさんある。

進化が止まっている原因は法規制かもしれないし、古い慣習が根付いているからかもしれない。特定の企業が市場を圧倒的に独占していて、競争が起きにくい環境になっていることもある。

こうした市場を注意深く観察すると、ユーザーが既存の商品・サービスに不満をもちつつ

も、仕方なく使っている領域がゴロゴロとある。

そうした^{niche}膠着した市場を探し、風穴を開け、市場を再定義するようなプロダクトを投入することができれば、大企業に比べて資金力が乏しく、後発でその市場に参入する中小企業にも勝機がある。

ちなみに、私が指す「目指すべき新規事業」と、レッドオーシャンでの戦いとなる事業を、有名な「アンゾフの事業拡大マトリクス」で示すと第2図のようになる。

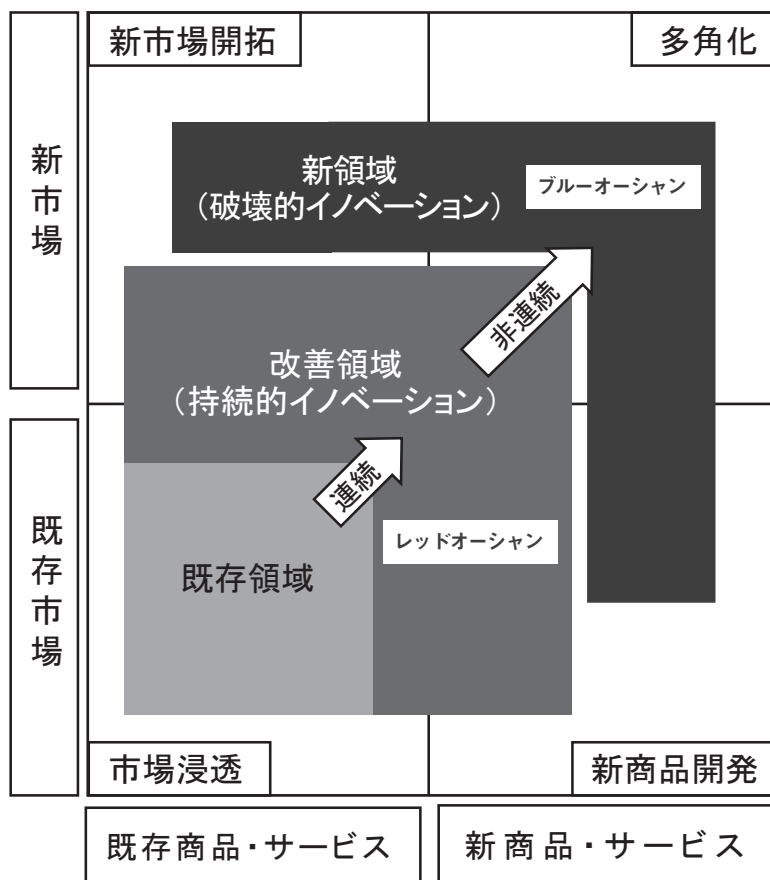
「アンゾフの事業拡大マトリクス」とは、経営戦略の父と呼ばれる経営学者イゴール・アンゾフ(Harry Igor Ansoff)氏によって提唱された事業戦略立案に使われるフレームワークで、縦軸を「市場」、横軸を「商品・サービス」に設定し、それぞれを既存と新規に分けた、「2×2」のマトリクスである。

まず、左下の領域「既存市場×既存商品・サービス」では、従来のマーケットの中での取りこぼしを減らしていくこと、すなわち市場浸透に主眼が置かれる。これは自社の本業の通常運転であり、歩留まりを良くしたり、効率性を高めることが求められる領域だ。

既存のビジネスは、成長に見合った最低限のリソースで回せるようにオペレーションの効率化・システム化を極限まで進め、事業規模が成長しても規模に比例した人員増加はおこな

1 章 新規事業は必ず生み出せる！

第2図 自社の新規事業が狙うべき領域



出典『御社の新規事業はなぜ失敗するのか』(田所雅之著 光文社新書刊)をもとに著者が加工

わず、筋肉質な組織に育てることに注力しなければならない。

次に、こうした既存領域を足掛かりにして「新市場」に打って出たり（新市場開拓）、「新商品・サービス」を生み出すこと（新商品開発）も売上利益拡大には不可欠だ。そして、企業の「新規事業」と呼ばれるものは、ほとんどがこの領域に属している。

しかしながら、何度も強調するように、この領域の競争は既存顧客の顕在化したニーズに対して、顕在化したビジネスモデルで、より効率的な商品・サービスを提供する「持続的イノベーション」であり、既存企業とくに資本力がある大企業がほぼ勝つレッドオーシャンである。

したがって、この領域でいざ事業を立ち上げても、既存のサービスに些末な機能追加をしたレベルのサービスで終わってしまい、新たな価値も生み出せないまま、スモールビジネスとして落ちてしまう。

私が本書で述べている「新規事業」とは、「既存の事業構造自体の変革によつて、顧客の利益を最大化する、まったく新しい価値の創造」を目指すものであり、スモールビジネスとは違うものだ。

もちろん、スモールビジネスが悪いということではないが、自社の次の収益の柱となるべ

きビジネスをつくろうとする読者諸氏にとっては、年商数千万円どまりで、あまり利益率も高くない事業を立ち上げるのは本望ではないはずだ。

ゆえに、短期にスケールして継続的に利益を上げていける「新規事業」を求めるならば、自社がいま身を置いている業界であれ、あるいは本業にまったくつながらない「飛び地」であれ、持続的イノベーションの競争が無力化するような、まったく新しい市場をみずからつくらなければならない、それは第2図のマトリクス上の右上、一番濃いアミ掛けになっている「破壊的イノベーション領域」こそが狙うべき領域なのである。

厳しい言い方に聞こえるかもしれないが、ビジネスとは新しい価値を創っていくことだ。これがないければ、単なる既存からの搾取であり、つまり長持ちしないということである。

したがって、既存領域および改善領域において最小のリソースで最大の利益を稼ぐ体制を整えながら、同時に、そこで浮いたリソースを新領域に振り分け、顧客に新たな価値を提供する破壊的イノベーション創出をなんとしてでも成し遂げる。

こうした難しい経営のかじ取りが、いま経営者に求められていることなのだ。