

新しい事業の構築に向けて

～人口減少時代における新事業戦略～

主席研究員 内山 清

はじめに ～厳しい事業環境を切り開く企業家精神～

昨年の暮れに、東京都内の大型書店を数軒ほどハシゴして気が付いたのだが、「ニュービジネス」や「新規事業」に関する書籍が異常に少ないのだ。小さな書店では見当たらないのではないかと。数年前までは数多く出版されていたのに、ニュービジネスは既に死語化してしまったのか、世の中の関心が薄れたのであろうか。企業やビジネスマンにとって、新たな事業への取組みは依然として重要事項のひとつとして数え上げられている。逆に、新規事業が日常化し、関心が細分化され、其々の業務の中で新たな価値創造が営まれていると解すべきなのであろうか。

企業の寿命は 30 年といわれるようになって久しいが、最近では 5 年で事業構造が大きく変革するという。経営者の受難な時代であり、企業幹部の力量が問われる事業環境である。会社法の改正を始め、様々な規制緩和や市場化の動き、制度や基準の見直し、新たなシステムの導入、地方財政の危機的状況などが連日のように新聞紙面で報道され、企業の M&A、事業連携、倒産・再生などが経済ニュースとして流されている。

経済のグローバル化の波は、大企業から中小企業まで、大都市から地方都市まで行き渡り、日常生活の隅々まで世界経済の情勢が反映される。原油高騰でガソリン値段があがり、燃費の良い車が売れる。残留農薬が問題となり、ポジティブ・リストが導入され、中国野菜の輸入が激減した。また、情報通信の世界は日進月歩であり、いままで不可能であったことがあたりまえの世界となっている。携帯サイトは大幅に増加し、自治体もオークションに参加する時代である。IP 電話が普及を始め、ブロードバンドでの映画配信も広がっている。広告費でコストを回収するビジネスモデルが様々な分野で導入され、フリーウェアやブログの利用が一般化している。さらに、少子高齢化の波が本格化してきた。ついに人口減少の時代に突入し、最近では 9000 万人を下回る将来人口が報じられ、玩具業界などの子供向けや若者向け産業が苦戦している。しかし、一方では高齢者市場が着実に拡大している。今年は団塊世代の第 1 陣が退職するなど、その動向が注目されている。高学歴化・晩婚化・少子化の流れは止まりそうもなく、年金制度の見直しは避けられそうにない。

このように事業環境が大きく変動している現代経済においては、企業経営の判断ひとつで会社の業績が大きく左右される。見え難い事業環境を見据え、市場動向を的確に捉え、自社の事業構造を不断に変革していく必要性に迫られている。絶えず新商品を開発し、市場投入することが求められ、サービス内容の変革が期待されている。厳しい競争が当たり前の世界では顧客の出入りは大きく、業種によっては 20～30% の新規顧客がないと一定の顧客数を維持できないという。そのため、顧客満足度が意識され、企業ロイヤリティなどが盛んに議論される構図となる。

企業は価格競争に打ち勝ち、品質競争に勝利し、消費者の多様で急変するニーズにスピーディーに対応し、感動を与え続けることが期待されている。‘どこまでやればいいの’と考えさせられてしまう。息が抜けず立ち止まれない、若いパワー・澁刺とした企業家精神が求められている。マクロ経済的には人口減少も始まり、経済成長率も低く、わが国経済は成熟化しているように見えるが、ビジネスの世界は非常に流動性に満ちている。産業構造の質的な転換が着実に進み、急速な変化が当たり前の社会になった。新しい社会的な価値が提案され、目の肥えた消費者が選択し、その評価が直ちに市場に現れ、次のサイクルに向かうという絶え間ない新商品の登場を前提とした市場創造型経済システムとなっている。

1. 新規事業創出の背景

1) 新事業創出と社会潮流

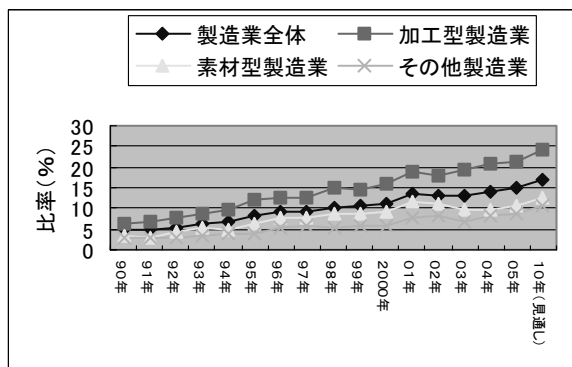
経済のグローバル化や情報通信社会の進展、少子高齢化などのソーシャルトレンドは、消費者ニーズに大きな影響を与え、企業システムを変革し、社会の仕組み自体を変容させ、新たなビジネス機会を創出する。人口動態のようにある程度の範囲で想定できる将来像もあるが、新たなメディアの登場が社会インフラを一新する可能性もある。10 年先の社会を正確に思い描くことは不可能であり、その想定は預言者的なものになってしまう。しかし、経営者には見えない世界を己の感性で感じ取る嗅覚が求められる。スピード感溢れる現代経済においては先行者のメリットは大きく、幾つかのシナリオを描いて時代に挑戦していく姿勢が期待

されている。

ここでは簡単に社会的な潮流の幾つかについて検討する。まず、経済のグローバル化については誰もが実感している現象であり、いまさら取り上げる必要性もないと思われるが、今後の経済活動を想定する際には欠かすことができない。わが国経済は貿易立国であり、海外との経済交流における距離感が重要となる。米国の景気動向が世界経済に与える影響は依然として大きい。わが国にとっては中国などの東アジアや東南アジアの経済動向は企業業績に直結する話となっている。近年、BRICs やそれに続く VISTA(ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン)、オイルマネーを潤沢に抱えた産油国への関心が高まっている。確かに事業構造のグローバル化が進んでいる企業であれば、このような地域や東欧諸国などは、企業成長の糧となるとも考えられる。しかし、これから海外ビジネスを構築していく企業にとっては、足元の東アジアや東南アジアを大切にすべきではないか。超長期的には地球の時差帯ごとに経済圏が形成されていくことは自然であり、自由貿易協定(FTA)や経済連携協定(EPA)もこの流れに沿っている。経済活動においては国家の概念が次第に薄れてきており、通商白書などでも企業の生産性向上の源泉として海外展開を掲げ、新経済成長戦略(2006 年策定)の中でもアジア地域の高い経済成長との好循環を計画の前提としている。現実には、この地域とは経済の発展段階が相違しており、物価格差や技術・情報格差は大きい。またこの地域は高い可処分所得の伸びを示しており、わが国企業にとって様々な形態のビジネス機会が広がっているといえる。

実際に企業経営においても、製造業の海外現地生産比率は継続的に高まってきており、今後もこの動向は続くと思われる。また、非製造業においても海外展開の動きが顕著になってきた。中国では WTO 加盟後にサービス業種の外資規制が段階的に緩和されてきており、様々なビジネスの展開が見込まれている。

図表 1. 海外現地生産比率の推移



出所：内閣府経済社会総合研究所「日本企業：持続的成長のための戦略」より

わが国経済は、既に東アジア地域や東南アジア地域との融合期に入っており、国内経済だけでは論じられない段階となっている。東京の若者ファッションが中国で生産され、東京から発信された「J クールファッション」をタイの若者も購入するという図式である。技術や情報、物価などの様々な格差や特性の違い等を活用した海外ビジネスがさらに一般化していく。

次に、急速な社会パラダイム変化の原動力となっている情報通信の進展状況について検討する。コンピューターと多様なメディアの登場は、人々の生活スタイルを変え、企業の業務形態を一新した。10年、20年前の生活、企業活動がイメージできにくいほど、様々な活動、意思決定の仕方、ビジネスモデルなどを変革した。そして現在も見えない世界に向かって日々に変身を遂げている。専門家は「ユビキタスエコノミー」の到来も近いというが、全くイメージが湧かない。「いつでも、どこでも、何でも、誰でも」ネットワークにつながり、情報の自由なやりとりができる社会とし、政府は IT 新改革戦略などによって強力に推進する方針である。仮に、情報通信の環境がそのように整備された時、企業はどのように行動し、人々は何を考えるのか。今は全く別世界となるのか、現実世界の延長線上にとどまるのか判断が難しい。

ここで 2000 年以降の動きを多少振り返ってみる。まず第 1 に上げられるのは、インターネットの急速普及である。インターネットの利用人口は 2006 年末で 85.4% の見通しであり、既に日常業務に組み込まれ、メールやデータベース検索などができなければ仕事にならない。インターネット利用を前提とした企業内システムや企業間システムが無数に存在している。また、日常生活においても、ブログやネットオークション、地図検索などは既に生活に欠かせない存在となっている。今後もインターネット活用型の新たなビジネスモデルが登場してくると思われる。

さらに、携帯電話も生活シーンを大きく組替える働きをしている。機能が多様化すると共に、モバイルコンテンツ関連の市場規模は 2002 年の 2,986 億円から 2005 年には 7,224 億円まで急拡大し、若者にとっては絶対的な存在になっている。身近な社会インフラとして重要性が加速度的に高まっているといえる。また、携帯電話やインターネットを利用した広告宣伝も急増しており、フリーコンテンツや投稿サイトなどが飛躍的に増加している。ビジネスの世界でも、コスト回収の仕組みのひとつとして広告宣伝を活用するケースが見られるようになった。なお、米国では企業活動の現場でも幅広く業務用の携帯電話が投入されており、業務効率の向上と高付加価値化が進められており、今後わが国でも着実に普及していくものと想定される。

次に、電子商取引について見ると、年々その市場規模が拡大しており、インターネット利用ベースでは、2005年にBtoBは140兆円(取引率12.8%)に達しており、米国の92兆円(取引率5.7%)を上回る形となっている。なお、EDIなどを含む広義のコンピュータネットワーク利用ベースでは224兆円(取引率20.6%)にも達している。一方、BtoCはインターネット利用ベースに限られるが、3.5兆円(取引率1.2%)にとどまり、米国の15.9兆円(2.4%)を下回っている。個人の利用率が低い原因として「振込み金などを騙し取る売主の存在」などが度々報道され、消費者が不信感を抱いているためと考えられる。街中で自動販売機ビジネスが成立している国民風土であれば、宅配業者の関与やサイト運営者の適切な管理によって消費者保護の仕組みが整備されていけば、高齢化社会においてさらに市場が拡大していくものと思われる。

ここで、情報コミュニケーション技術(ICT)の労働生産性の向上に対する寄与度について見ると、米国はわが国に比べて寄与度が3倍程度高くなっており、この成果が相対的に高い経済成長の源泉となっている。わが国とは国土構造や組織風土の相違などはあるが、今後の経済振興に際して考慮すべき要点といえる。

さらに、少子高齢化についても簡単に検討しよう。合計特殊出生率の動向が話題となり、団塊世代の退職が始まる「2007問題」が指摘され、社会保障制度の見直しが議論される状況である。人口の絶対数が減少するなかでの年齢構成の急激な変化は、多くの産業・業種に決定的な影響を与えている。上述したように情報産業は明るい産業として一般に認識されているが、個別業種を見ると厳しい状況も垣間見られる。若者人口の減少によって、音楽CDやゲームソフトは市場規模が縮小し、わが国が誇るマンガ産業も低迷している。逆に、30・40代世帯が購入するDVDソフトが増加しているという。このような傾向は、幅広い業種で生じており、量的な変化だけではなく質的な変化や購入パターンなども変容している。

内閣府の「国民生活に関する世論調査」(平成17年)では、年齢階層ごとの今後の生活の力点を明らかにしている。高齢者は食生活に関心があり、若者は自動車や衣服に興味を持ち、若者から中年層まで自己啓発に意欲を持っていることがわかる。

なお、ここで留意しないといけないのは、人口や年齢構成だけでなく、世帯数やその形態の変化についてである。特に世帯単位で購入する「世帯財」については、この影響を大きく受けると思われる。ちなみに、人口減少期に突入しても核家族化などによって世帯数自体は増えつづけるが、2015年頃には世帯数も減少に向うと見られており注意を要する。

図表2. 今後の生活の力点 単位: %

	レジャー	所得	食生活	資産管理	自己啓発	住生活	自動車	衣生活	その他
20・29歳	349	419	168	344	323	244	179	129	07
30・39歳	369	412	189	417	237	288	120	68	13
40・49歳	361	419	195	376	275	257	102	47	18
50・59歳	347	294	222	277	224	209	69	33	17
60・69歳	355	181	346	117	145	142	42	34	34
70歳止	226	69	321	47	103	88	20	22	50
平均	334	297	240	263	218	215	88	55	23

出所: 内閣府「国民生活に関する世論調査」(平成17年)より

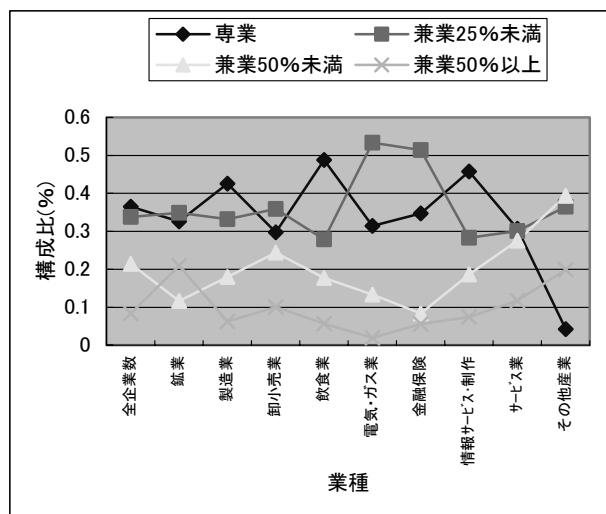
このような、年齢階層ごとの生活ニーズの相違や世帯構造の変化と共に、「人生80年時代」を反映して、人々のライフデザインが変容してきているとニッセイ基礎研究所の土垣内昭男氏は指摘する。すなわち、高学歴化の進行は就職年齢の高年齢化につながり、生活力に目途が立ってから結婚という意識で晩婚化が促進される。このため、第1子の出産年齢が高まり、経済的な背景も相俟って少子化が加速される構造となっている。社会的にこのようなライフデザインを再検討する必要があるといえる。また、団塊世代の動向は今後の社会構造に強い影響を与えると見られる。生涯現役を目指して新規事業に取組む人もいれば、ボランティアや地域活動に取組む人、自然豊かな地方で農業や趣味の世界に楽しみを見出す人、海外でもう一旗揚げることを目指す人など、様々な展開が予想されるが、どれも地域経済や社会活動にインパクトを与えると考えられ、新たなビジネスが生まれる土壌となっている。

上述した社会潮流以外にも、新規事業に影響を与える要因は数多く存在する。消費社会の成熟化や科学技術の発展、そもそもの経済成長率の動向などは、確実に経営者や潜在的な起業家の行動に影響を及ぼし、消費者の行動パターンを変容させる。現在の「平成長寿景気」は輸出に主導された緩やかな景気回復が特徴となっているが、開業率の若干の改善に寄与しているものと見られている。また、OECDの分析では日本経済は電気機械や自動車、一般機械など技術集約度が比較的高い業種の生産性が相対的に高いと指摘している。これはこれらの産業技術を支える研究開発を民間企業が主導する形で担い、新製品開発などにつなげていると理解されている。国家の国際競争力分析で有名なスイスのIMD(国際経営研究所)の評価でも「科学インフラ」の項目は米国に次いで2位に位置付けられている。しかし、産官学間のネットワーク性は低く評価されており、課題となっている。今後、オープン・イノベーション・システムの構築が進んでいけば、日本の技術開発力は一層パワーアップしていくことになる。わが国は「技術立国宣言」をしており、大企業から中小企業の現場まで技術開発に注力していくことが、新たなビジネスチャンスの創出につながるといえる。

2) 企業における新規事業の取組み

新たな事業の創出は、個人による起業もあるが、既存企業の中で行われる場合が圧倒的に多い。そこで先ず企業内の多角化の状況について、経済産業省の企業活動基本調査のデータを利用して分析する。これによれば、専業企業は僅か 36.4%(売上ベース)にとどまっており、兼業率が 25%未満の企業が 33.7%、25～50%未満の企業が 19.6%、そして 50%以上の企業が 8.4%も存在していることが明らかにされている。この数字を見る限り、企業活動において事業の多角化は一般的であり、特殊な構造でないことが分かる。また、業種別に見ると製造業や飲食業、情報サービス・制作業で専業率が相対的に高く、電気・ガスや金融・保険業(クレジット・割賦金融)、サービス業、その他サービス業で多角化が進んでいる。特に、サービス業やその他サービス業では兼業率が 25%を超える企業も数多いことが分る。このように、わが国企業において新規事業への取り組みは一般化しており、子会社形態や事業部形態など様々な組織形態で幅広く展開されているといえる。

図表 3. 企業の兼業状況

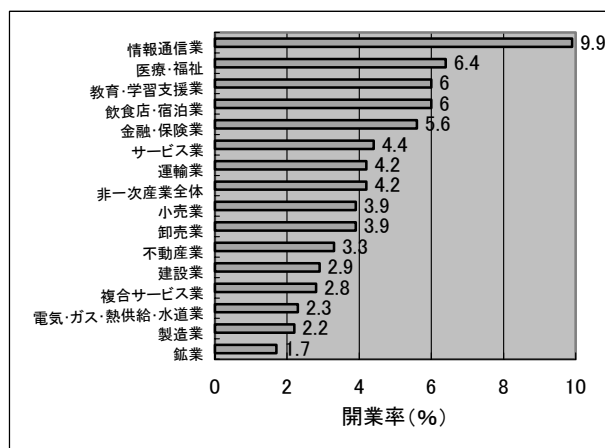


出所：経済産業省「企業活動基本調査報告書」(平成 16 年)より

次に、事業所や企業の開廃業の動向について検討する。総務省の事業所・企業統計調査によれば、開業率は 1970 年代後半から概ね低下傾向にあったが、近年ようやく 3.5%程度で下げ止まりつつある。この間の開業率低下の背景には、若年者や中年者のリスク回避志向があったと様々なアンケート調査で指摘されているが、近年の景気回復や政府の様々な起業支援策などによって上昇に向う気運が出てきている状況といえる。起業は個人の生活、人生を賭けた勝負となるため、不況期においては必要以上に慎重な姿勢になるものと考えられ、親身になって相談に乗る「メンター(Mentor) (相手の持つ可能性を最大限に発揮させる支援ができる人) 機能の重要性が論じられている。また、業種別の

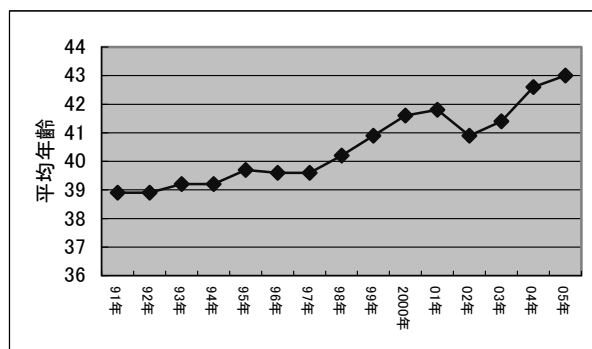
開業率について見ると、情報通信業が最も高く、医療・福祉、飲食店・宿泊、教育・学習支援が続いている。地域的には東京、大阪、愛知などの大都市圏で新たな企業が数多く誕生している。なお、起業者の年齢が年々高齢化し、2005 年には 43 歳にまで達したという調査結果もあり、働きがい求めた中・高齢者の起業が増加している。

図表 4. 業種別の開業率



出所：総務省「事業所・企業統計調査」(2001～2004 年)より

図表 5. 起業者の平均年齢の推移



出所：国民生活金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」(2005 年)より

一方、廃業率について見ると、1990 年代半ばから増加傾向にあり、最近では廃業率が開業率を大きく上回る状況が続いている。廃業者の多くは 60 歳以上であり、個人事業者が後継者難で廃業しているものと見られている。また、個人企業ではなくとも多くの中小企業は同族経営であり、高齢化した経営者の企業では事業継承が深刻な問題となっている。遺産相続の話も絡んで対応を誤ると廃業に直結することになる。そこでこの世代交代期を「第二創業」と捉え、前向きに事業革新していこうという動きがある。SWOT 分析(企業の強み・弱み分析)などで事業構造を見直し、既存の問題を解決しながら事業構造を再構築し、新たな企業成長を目指すものである。このリストラクチャリングの過程で、新製品の導入や新事業への参入なども検討の

対象となってくる。そのため、各地の商工会議所や金融機関などでは「第二創業塾」などを設けている。

3) 政府の新事業政策への取り組み

このような状況を踏まえて、政府は新規事業の創出を促す政策を様々な形で展開している。中小企業向けには、新事業創出に係る諸制度が統合されて「中小企業新事業活動促進法」が施行されている。今までの中小企業の経営革新支援や個人の創業支援と共に、新たに新連携支援がメニューに加わった。異なる分野で事業展開している複数の中小企業が、各企業の「強み」を活かして連携して、単独では不可能であった高付加価値な商品・サービスを提供することを支援するものである。民間企業だけではなく、公的研究機関や大学、NPO との連携も視野に入れており、資金的な補助と同時に「新連携支援地域戦略会議」を通じて様々な支援措置が受けられる仕組みとなっている。

また、政府は長期的な視点から新事業創出に係る将来戦略を幾つか策定している。今後の事業戦略を検討する際の参考情報になると思われるのでここで提示された成長分野を簡単に紹介する。まず、2000年初頭に示された経済振興ビジョンでは、「技術革新による需要」、「ライフスタイルの変化による需要」、「環境産業」、「観光産業」、「食料産業」、「文化・スポーツ・健康産業」、「行政サービスのアウトソーシング」の7領域が成長分野として示された。(図表6. を参照)

また、2003年に策定された新産業創造戦略では、「燃料電池」、「情報家電」、「ロボット」、「コンテンツ」、「健康福祉機器・サービス」、「環境・エネルギー機器・サービス」、「ビジネス支援サービス」の7領域が地域経済を支える戦略的産業群として取り上げられた。

さらに、2006年には新経済成長戦略が立案され、人口減少下での新しい成長戦略として、アジア経済の成長と地域経済のイノベーションを味方として、今までの成長を支えてきた製造業と共に、サービス業の生産性を革新的に向上させて経済成長をリードする双発エンジンとする方針が明らかにされた。具体的には、新産業創造戦略で示した7領域に加えて、「新世代自動車向け電池」、「先進医療機器」、「次世代環境航空機」、「医薬」、「高度部品・素材産業」を国際競争力のある産業に育成し、「農業・食品」、「日用品」、「ファッション」、「鉄道システム」、「観光事業」の国際展開を支援していく計画である。サービス業分野では、「健康・福祉」、「観光・集客」、「コンテンツ」、「育児支援」、「ビジネス支援」、「流通・物流」の各分野を発展が期待される産業領域と位置付けた。なお、各地で実施されている産業クラスター計画で5年間に4万件の新規事業創出(新産業創造戦略等の重点分野が中心)を目指し、地方活性化総合プランで5年間に1000件の新たな取り組み(地域資源型

の生活関連産業、産業観光、コミュニティ・ビジネス等)の創出を目標としている。

図表6. 成長が期待される新規需要分野

新規需要分野	個別の需要分野
技術革新による需要	・環境/エネルギー ・健康/バイオ ・情報家電/IT ・ナノテク/新材料
ライフスタイルの変化による需要	・福祉サービス ・生活/介護/福祉機器 ・生活支援輸送サービス ・子育て支援 ・都市農山漁村交流 ・住宅
環境産業	・リサイクル産業 ・グリーン産業 ・環境関連機器産業 ・環境安全型農業 ・環境負荷低減物流
観光産業	・体験型/目的達成型観光 ・IT活用 ・地域間競争による活性化 ・国際観光
食料産業	・安全/安心食品 ・ブランド戦略 ・遺伝子情報等を活用した高付加価値農業
文化・スポーツ・健康産業	・健康支援産業 ・文化の産業化 ・コンテンツ産業
行政サービスのアウトソーシング	・医療/介護 ・保育分野 ・労働分野 ・教育分野 ・PFI

出所：内閣府「新しい産業分野による地域市場の拡大」より

図表7. 発展が期待されるサービス分野

サービス分野	サービス項目(生活関連事業充実に)
健康福祉	事業者等への仕組み、地域連携型サービス、がん対策等
観光集客	新しい観光資源の商品化、人材育成、観光振興施策等
コンテンツ	国際共同製作等国際展開の推進、多言語ポータルサイトの構築等
育児支援	地域連携体制の構築、子育てCOBの参画等
ビジネス支援	派遣請負業でのキャリアアップ、教育の充実、新日本義式、支援等
流通物流	企業間取引の精細化・標準化、ICタグの実用化等

出所：経済産業省「新経済成長戦略」より

2. 新たな事業創出の基点

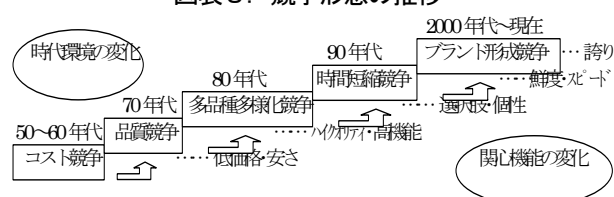
政府の考えている未来像については前述した通りであるが、より長期的な視点から提示されたビジョンとして「日本21世紀ビジョン」が2005年に策定された。そこでは「開かれた文化創造国家の実現」や「自由時間を楽しむ健康寿命80歳の仕組み」、「豊かな公的機能と小さな行政組織」の基本像が提示された。長期的な国づくりのベクトルが示され、前述したように途中段階の戦略産業イメージが提案されても、個々の企業ビジョンや経営戦略、個人のライフプランなどに具体的な形で反映させることは難しい。あくまで総論であり、一般論であるため、個別企業の経営実態や課題、市場構造などを踏まえ、より現実的に検討していく必要がある。そこで、ここでは企業活動における新規事業創出の位置付けなどについて、幾つかの視点から整理していく。

1) マーケティング戦略の流れ

企業において営業活動は最重要課題のひとつと認識

されている。どんなに優秀な製品でも売れなければ企業存続は適わない。顧客のニーズに合致した商品を適正な値段で、効果的に販売していく仕組みづくりが求められ、多くの企業でマーケティング活動が実施されている。小売業であれば、購買動向調査や顧客満足度調査、アンケート調査、モニター調査など様々な方法で、顧客のニーズやウォンツを把握しようとする。製造業では、取引先企業や川下企業からの評価、一般消費者からの苦情受け付けなどを介して市場ニーズを捉えようとしている。最近の流れでは、顧客満足度を高く維持し続け、商品や企業に対するロイヤリティ(購入の習慣化)を重要視する傾向が強まっている。顧客の囲い込み作戦であり、商品販売や様々な情報提供、イベント、PR 活動などを通じて、顧客との関係を深めていく方策である。このような「顧客に対する信用の積み重ね」がその商品や企業の競争力を向上させ、ブランド力を高める方向に働く。ファッションの世界は比較的イメージし易いが、機械部品などの分野においても玄人ごみの専門ブランドが数多く存在している。早稲田大学教授の恩蔵直人氏は現代社会をコスト競争の時代から、品質競争の時代、多品種多様化競争の時代、時間短縮競争の時代を経てブランド育成競争の時代に至っていると論じている。100 円ショップが賑わい、格安旅館が繁盛している状況下では全面的に賛成はできないが、顧客ニーズに真摯に耳を傾け、柔軟に対応していく姿勢は必要とされているといえる。

図表 8. 競争形態の推移



出所: 恩蔵直人「競争優位のブランド戦略」を参考に新規作成
 このような顧客ニーズなどへの対応が従来業務の延長線上にとどまるのであれば、商品企画までフィードバックしていくマーケティング戦略として解することができる。しかし、事業環境の変化が非常に大きく、従来業務の範囲内での対応が困難な場合や全く異なる成長分野への進出、顧客層が一新される局面、海外での事業展開、他企業との戦略的な連携事業などでは、マーケティング戦略の発想ではなく、新規事業を検討するフレームに沿って計画づくりを進める方が効果的といえる。

2) ニーズ変容と事業構造の組換え

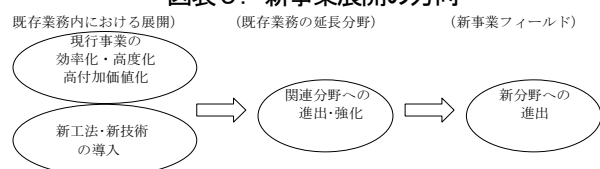
顧客ニーズが変容するのは世の常であり、上述したような諸要因は人々の商品選択に様々な影響を与える。

企業は新たなニーズに対応して新商品を開発し、新たな機能を付加するなどして、顧客からの信頼を確保していく。しかし、変化要求の幅が閾値を越えると、施設サービスの一新や業態転換、事業構造の組換え、新事業領域への移行など、事業構造を再構成していくことが必要となる。あるいは、事業ポートフォリオの観点から見れば、企業を継続的に発展させていくために経営者は常に新たな事業領域を取り込んでいくことが求められているともいえる。実際に企業の中に成長事業分野を抱えることは非常に重要であるといえる。

物販施設や宿泊・レジャー施設などでは、定期的な施設のリニューアルは不可欠と言われている。施設・機能が老朽化してくると、どのような対策を取っても顧客を維持できない。また、顧客に対して新鮮さをアピールしていくため、商業施設ではインショップの店舗を入れ替えている。元気で集客力があるショップをデベロッパーが誘致し、商業施設全体の活力を維持しようとするものである。また、製造業などでは市場構造の変化を受けて、独自の価値基準で川上・川中・川下に働きかけて、新たな価値連鎖(サプライチェーン)を構築して事業構造を組替える展開が必要となる。例えば、自社に新たな技術・設備・機能が付加され、全く別領域の事業に進出できる潜在的な機会があるとしたら、新たなサプライチェーンの形成(未取引先を含む)を模索すべきであり、これを見逃すのは損失である。多少のリスクはあっても、新事業への挑戦や少なくとも真剣な検討が期待される。

現在、多くの中小建設業企業は瀕死の重傷を負っている。公共事業が着実に減少していく中で、入札制度などにも厳しい視線が注がれ、一定数の企業において転業や新たな事業分野への挑戦が始まっている。現行事業の効率化・高度化から、新技術の導入、既存の経営資源や経験、顧客などを考慮した新事業領域への取組、全くの新規ジャンルへの参入等と様々であるが、企業体力のあるうちに新たな試みに挑戦しようというものである。

図表 9. 新事業展開の方向



出所: 鋸屋弘「中小建設業における新たな事業展開の方向性」を参考に新規作成

前述したように、既存企業内における事業多角化の比率は総じて高く、企業が新たなビジネスチャンス求めて、新領域に進出するのは自然な動きであるとい

える。

また、わが国の産業構造の推移を時系列に辿ると、企業が新たな分野に前向きに進出している実態を知ることができる。91年と03年時点の産業別の国内総生産額を比較すると、農業は2.1から1.2、建設業は9.6から6.5、製造業は24.0から20.0に各々シェアを減じている。一方、サービス業は16.7から20.0、金融・保険業は5.0から6.7、不動産業は11.0から13.3にシェアを高めている。ここで、特に増加幅が大きなサービス業の内訳について見ると、医療・福祉分野やソフトウェア業、美容業などで事業所数が大きく増加していることが分かる。個人ベースでの起業も想定されるが、規制緩和などを背景とした企業の積極的な取組みとも読取れる。

図表10. サービス業における主な増加型事業所分野

	1996年	2001年	増加数	増加率(%)
サービス業	1,794.8	1,826.9	32.1	1.8
美容業	171.6	180.1	8.5	4.9
老人福祉事業	9.0	16.1	7.2	80.0
療術業	56.0	62.7	6.7	11.9
ソフトウェア業	13.1	19.7	6.5	49.7
その他の事業所サービス業	30.3	36.0	5.6	18.6
その他の専門サービス業	44.2	48.6	4.4	9.9
歯科診療所	56.8	61.1	4.3	7.6
一般診療所	70.7	74.2	3.5	4.9
児童福祉業	35.9	39.2	3.2	9.0
個人教授所	139.0	142.1	3.2	2.3
その他医療業	1.5	4.5	3.0	204.6
建物サービス業	18.4	20.9	2.5	13.4
その他の生活関連サービス業	11.3	13.7	2.4	21.4
知的・身体障害者福祉事業	4.4	6.7	2.2	50.1

出所：総務省「事業所・企業統計調査」(平成13年)より作成

単位：千事業所

3) ニュービジネスの形成

時代環境の変化は新たなビジネス、新規事業領域を誕生させる。どのようなメカニズムで新たなビジネスが創出されるかは後述するが、前述の表現を借りれば「顧客ニーズ」に应运えて、あるいは社会的問題の解決を目指して新商品が開発され、新サービスが市場投入されるという歴史をたどっている。

事業所統計や産業連関表などの詳細経済データを見るにつけ、その膨大な業種数に圧倒される。分業化の極みであり、企業活動の努力の結晶である。市場ニーズに的確に対応するため、様々な業種・業態が生まれ、日々に新たな業種候補が誕生している。国際統計などを見ると途上国では数字が空欄の産業も数多く、その産業自体が存在しないか未分化な状況にあると考えられる。これに対してわが国の産業構造はフルライン型に近く、非常に数多くの産業分野を国内に抱えている。国際経済学の比較優位の理論では市場原理を通じて産業特化が進み、労働集約度の高い産業・業種では業務活動自体が厳しいはずであるが、このグローバル化した経済社会においても技術力を磨いて高品質な商品を

提供するなど、力強く生き残っている。労働集約的なローテク業種においても先端技術を導入してハイブリッド型業種に変身している。もの造り産業の技術力、商品開発力はわが国産業の強みであり、今後もその活躍が期待されるところである。

これに対して、サービス産業は前述したようにその生産額比率を高めている。政府の新経済成長戦略でも経済成長を支える双発エンジンのひとつとして、その発展が期待されている。サービス業は比較的に小資本で開業できるため、個人企業や相対的に規模の小さな企業が総じて多くなっているが、収益力のある大企業に成長しているものやチェーン展開しているものも数多い。また、製造業企業が販部門やサービス・メンテナンス部門を新たに分社化したり、情報処理部門や物流部門などの業務機能を独立させる場合も多い。また、近年では製造業などの企業が、全く分野違いのサービス事業に進出するケースも増えてきている。

ところで、最近のベンチャービジネス、ニュービジネスの動向について見てみよう。ベンチャービジネスとしては、「医療・健康」、「環境・資源再利用」、「バイオ」、「半導体・光デバイス」、「情報・通信」、「新エネルギー」、「ナノテクノロジー」など様々な分野でベンチャー企業が誕生している。政府や地方自治体もベンチャー企業支援を様々な施策で実施している。最近では大学発のベンチャー企業も増加しており、株式上場を果たす企業も出てきている。一方、ニュービジネスについては、時代潮流を色濃く反映した様々な新事業が数多く誕生している。「健康」や「癒し」、「介護」、「エンタテインメント」、「食」、「教育」などがキーワードとなり、新たな業態やサービスが産まれている。

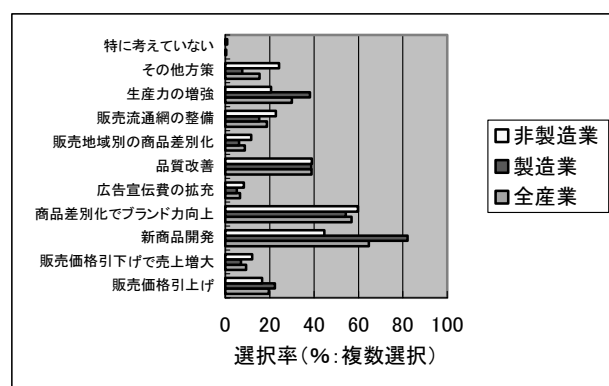
3. 新たな事業創出の基本フレーム

「創造的破壊」で有名なシュンペーターが現代社会を見たらどのように表現するのであろうか。彼は創造的破壊こそが経済発展の源であり、イノベーションは生産要素の「新結合」によってもたらされるとし、以下の諸結合を提示した。‘温故知新’、これらの新結合を現代風に翻訳していくと、新たな価値創造のメカニズムが端的に表現されることに驚かされる。「本質」は時代を超越して活きているということである。

(1) 新商品…新たな商品の登場は市場を活性化して、経済成長の源泉となることは分り易い。現代風に例示すれば、健康食品や携帯サイト通販、電気自動車など、次々に登場している新商品は新たな成長市場にとって貴重な存在である。実際には数多くの新商品が提案されても、消費者の支持を獲得できる新商品は僅

かであり、定番商品として活躍できるものはさらに少ない。しかし、このような新商品が絶えず生れる経済的な仕組みが非常に重要であるといえる。ファブレス型の工場では製品開発・試作が主要機能であり、生産現場は他社や海外に依存する仕組みである。これに対して、もの造りラインが現存しないと新製品は生まれ難いという反論もある。いずれにしても、新商品の開発ないし新事業への取組みは現代企業の必須アイテムとなっている。内閣府が実施した企業アンケート調査では、売上増加策の一番手として新商品開発が上げられている。業種によっては、既存製品の値上げが難しく、新製品投入を機会にこれを実現していくという側面もある。

図表 1 1. 売上げ増加の方策



出所：内閣府経済社会総合研究所「日本企業：持続的成長のための戦略」より

(2) 新生産技術・新技術の登場が新たな市場を創出すると共に既存市場に様々な影響を与えることも理解しやすい。バイオテクノロジーや情報通信などの新技術は、数多くのバイオ企業や IT 企業を誕生させ、既存の生産・流通現場などに大きなインパクトを与えている。先進国のハイテク産業関連の輸出入比率は高く、科学技術への取組みも積極的である。製品開発や応用技術開発だけでなく、基礎技術の充実が総合的な国力に欠かせないと見られている。わが国では文部科学省が重要な研究開発分野として、①ライフサイエンス分野(ゲノム科学・細胞生物学・バイオテクノロジー等)、②情報通信分野(ネットワーク高度化・デバイス・ソフトウェア等)、③環境分野(廃棄物極少化・地球変動予測等)、④ナノテクノロジー・材料分野(原子分子制御・ナノ物質等)、⑤エネルギー分野(原子力・核融合・新エネルギー等)、⑥製造技術分野(高精度加工・マイクロマシン・品質管理等)、⑦社会基盤分野(防災技術・輸送技術・地理情報等)、⑧フロンティア分野(宇宙利用・海洋開発等)を掲げている。

(3) 新市場…新市場の誕生は企業活動の活躍の場

を広げる。企業単位で見れば、県内市場がブロック圏市場に拡大し、全国市場から海外市場まで発展していく過程で、企業は量的、質的に成長していく。国単位で見れば、わが国は海外との経済交流なくして生存できない国家であり、米国や中国などとの貿易・資本取引は大きな役割を持っている。今後は自由貿易協定(FTA)や経済連携協定(EPA)などを通じて東アジアや東南アジアとの経済融合が一層進行すると見られ、経済活動ベースでは連動した経済圏域として一体化していくと考えられる。

ところで、市場の概念は空間の概念とは同一ではない。高齢者市場やマニア市場、グルメ市場などと、年齢構成の変化や消費者ニーズの変化などを通じて、新たな市場が形成される。事業環境の実態や消費者心理を適切に把握し、ニッチ市場の動向に注意を払い、ビジネスチャンスに前向きに取り組んでいくことが期待される。

(4) 材料の新供給源…天然資源の新たな開発の成果は、経済活動に多大な影響を与える。現在のロシア経済の復活はエネルギー開発と石油高騰の恩恵によると指摘されている。これは他の資源国においても同様であり、新たな鉱床の発見や開発は発展の礎となる。

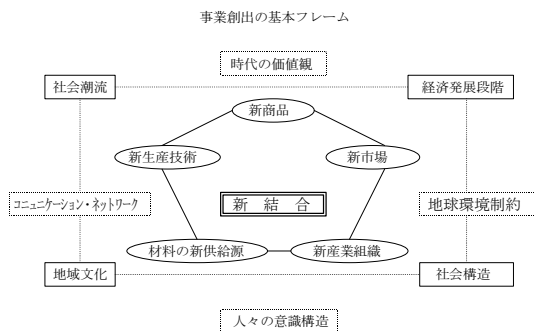
また、新素材や新原料の開発も幅広い分野に成長の機会を提供する。炭素繊維は、航空機や宇宙事業の部品素材として活用され、飛距離を競うゴルフクラブにも採用されるなど、様々なビジネスを作り出している。最近話題のナノバブル水(10 億分の 1 レベルの気泡で満たされた水で、殺菌作用など様々な特性がある)では様々な用途開発が模索されており、今後の事業化が楽しみである。極低温の世界や極小の世界などでは通常と異なる物性が見られる場合があり、その特性を活かした展開が期待される。また、遺伝子技術で新たな性質を付与された蚕などをつかって新たな機能性素材を開発することも行なわれている。

(5) 新産業組織…新たな組織やシステムが経済活動の拡大を促す原動力となることは昔から経験的に知られていた。分業体制や株式会社制度、チェーンストアなどは経済活動の効率を高める発明品である。最近では、NPO や準市場、バーチャルカンパニー、PFI、ネットワーク型の多様なビジネスモデルなどが出現しており、新たな事業創出に結び付いている。従来の組織形態やシステムではできなかった経済行為や不効率であった活動が事業的に可能となるものである。企業同士の新たな連携形態や企業と消費者の連携、行政と市民の連携、大学と企業との連携など、様々な領域で新たなビジネスモデルの構築やシステムの創造が期待される。例えば、退職期に達した団塊世代のノウハウや経験などをボランティア価格で活用して、いままで事

業採算的にできなかった事業を市場化することも行われている。社会的な課題解決にビジネスの持つ効率性や問題解決力、社会提案力を導入し、社会にイノベーションを起こそうという社会起業家(ソーシャル・アントルプレナー)も誕生して来た。行政組織の働きかけや仕掛けでは対応・処理できない問題も山積しており、また行政自体に機敏に対応するゆとり自体が失われている実態もある。ちなみに、地域密着型のコミュニティビジネスは、行政や個人事業者などが充分に対応できない生活ニーズ(福祉・教育・防災等)に対して機動的にかつ積極的に挑戦している。マイクロビジネスとして比較的少資金で地域の NOP やボランティア組織とも連動して事業構築を図っている。

このように、シュンペーターの新結合の概念は、新事業の創出メカニズムを検討する際に有用な手段である。また、現実の新事業はこれらの新結合が複数組み合わせられて展開される場合が多いといえる。

図表 12. 事業創出の基本フレーム



出所：価値総研にて作成

4. 新たな事業創出の事例

シュンペーター風の事業創出の基本フレームに従って、最近話題となってる新たな事業創出の事例について紹介する。

(1) 新商品・行動展示型動物園

旭山動物園の成功物語は既に全国的に有名であり、ここで言及するまでもないが、動物の特徴的な行動を見せる「行動展示」のコンセプトの下で動物園ビジネスを大変革させたことは、構造的な売上不足等に苦しむ経営者への貴重な参考事例となる。この旭山動物園が変身を始めたのは僅か10年前であり、この間に動物の「魅せかた」を工夫した動物舎を順次に整備して行き、口コミで来場者数を5倍以上も伸ばした。夏場の来園者数では上野動物園を越え、年間でも名古屋の東山動物園を上回る状況となった。成功が次の成功を呼び込む原動力となり、マスメディアへの露出も増加して観光バスが訪れるスポットに変貌していった。確

かに、旭山動物園では寝てばかりの動物ではなく、エサを求めて頭上高くを動き回るオランウータンや水中にダイビングする北極グマ、部屋の中央部にある円柱水槽をハイスピード泳ぎ抜けるアザラシなど、変化に富んだ動物達の行動は大人の目も引き付けるものがある。従来の動物園の殻を破り、動物園の新たな価値創造に挑戦した結果といえる。

(2) 新生産技術・新通信システム

日本にも FON(フォン)が上陸し、通信関係者の話題を集めている。フォンが提供する通信システムのコンセプトは「自宅の無線 LAN を提供してもらう代わりに、外では他人の無線 LAN を利用できるようにする」ものであり、新たな草の根ネットワークとなる可能性を秘めている。自宅などの ADSL や光ファイバーなどのブロードバンド回線に専用ルーター(中継機)を接続してフォンの無線 LAN 基地とし、これらのネットワーク基地を世界中で結んで使用するものである。これに IP 電話ソフトを組み合わせれば、「0円通話」が可能となる。既存の通信事業者との調整が不可欠となるが、住宅が密集している日本には適したシステムとも見られている。2千円程度のルーター代金で利用できれば、急速に利用者が広がる可能性もある。

(3) 新市場・メディカルフィットネス

医療とフィットネスが融合したメディカルフィットネスは、スポーツクラブ事業の差別化策として誕生したが、当初の予想を上回る形で市場規模が拡大しつつある。医師とトレーナーが共同してトレーニング・プログラムを作成するもので、高付加価値型のフィットネスとして人気を集めている。収入にゆとりのある中高年層や美容・健康に関心の高い女性などに支持されている。1ランク上の生活を意識する人々に向けた、新たなサービス商品の提案である。薬や健康食品に依存するのではなく、各自のスポーツドック情報を踏まえたトレーニングメニューにより、安全かつ快適に汗を流すことで、健康づくりを進める。スポーツブックス・ジャパン(東京)では、クリニックに併設したフィットネス施設で、医師と中医師(ツボ刺激等)、管理栄養士、トレーナー、アロマセラピストがチームを組んで、カウンセリングをしながら会員とプログラムづくりを行っているという。いずれにしても、今後の超高齢化社会において予防医学の重要性は高まるものと見られ、健康年齢を伸ばすメディカルフィットネス市場の動向が注目される。

(4) 材料の新供給源・ナノテク素材

中小企業においてもナノテクノロジーに取り組む企業

が増えてきている。ナノテクの世界では、物質の強度や熱伝導性、電気伝導性、磁性などの様々な性質が変わり、幅広い領域で様々な高機能素材や新機能製品などを産み出す可能性があるといわれている。カーボンナノチューブやフラーレンなどのナノテク素材が開発され、現状では光触媒や燃料電池、集積回路などで応用が始まっているが、市場の本格化はこれからである。技術指向性の高い中小企業では、市場に先回りしてナノ製品を開発し、市場形成に取り組んでいる事例も出てきている。ナノカーボンチューブ入りのゴム素材は、高伝導性などの特徴を活かして携帯電話や半導体製造装置に利用されている。また、従来型の加工技術を一段と深化させることで、ナノ世界に突入していく企業も出てきている。電気鋳造法に半導体微細加工技術を組み合わせるなどして、ナノレベルの部品製造を行っているという。わが国製造業のものづくり力が着実に進化しているといえよう。

(5) 新産業組織・バーチャル・リアル連携

ゼイヴェルの携帯ファッションサイトは、月間アクセス回数が 30 億ページビューという日本最大級の女性向けサイトである。([「girlswalker.com」](http://girlswalker.com)) 女性の関心の高い「ファッション」と「ビューティ」を中心にサイト構成している。ファッションやビューティ以外にも占い、芸能情報などの無料コンテンツを多数、100 種類を超えると思われるほど提供し、若い女性の圧倒的な支持を得ている。ビジネスは携帯サイトによるアパレルファッション通販であるが、これと連動した形でリアル店舗も代官山に構えている。また、5 周年を記念して、「東京ガールズコレクション」を 2005 年 8 月に立ち上げ、昨年も第 2 回、第 3 回のファッションイベントを開催して人気を集めた。パリ・コレクションやミラノ・コレクション、東京コレクションなどの限られた特殊な人々を対象にした‘モード・ショー’ではなく、一般人が入れる会場でストリート・ファッションを数多くのブランドが提案するファッションショーである。さらに、ショーで登場した服は同時並行的に携帯サイトで購入できる仕組みである。ファッション界においても消費者参加型の市場形成が始まりつつあり、消費者の評価やカリスマモデルの素人風センスを効果的に汲み取る仕組みが導入され出した。

5. 広がるビジネスチャンスへの挑戦

従来、企業における新規事業の検討は明確な位置付けの下でトップダウンによって実施されてきたが、事業環境の変化が激しい昨今では常設組織やプロジェク

ト・チームで日常的に検討されるようになってきている。また、事業開発部や新規事業室、特別な検討チームなどの特定された組織がなくても、社内の各部署において新たなビジネスへの取組み・検討作業が不可欠な状況となっている。

新規事業に対する取組みスタンスや検討形態などには決まりはなく実に様々であるが、ここではオーソドックスな検討ステップについて簡単に紹介する。まず、検討の第 1 段階として自社の実態評価からスタートすべきである。SWOT 分析などにより、企業内環境についてその「強み」と「弱み」を把握する。また、外部環境との関係についても分析し、「ビジネス機会」と「外部の脅威」などについて抽出する。これに併せて、現状の問題や課題も整理し、企業の実態を十分に把握する。これらの検討に際しては、マーケティングや、人材面、資産・財務などからの分析を的確に行うことが求められる。第 2 段階として上記の分析を踏まえて具体的な検討ビジネスの候補をリストアップする。企業によっては網羅的な検討を行い数多くのビジネス候補を取り上げる場合もあるが、少数の対象ビジネスを仮説的に設けて新規事業を検討する場合が一般的である。いずれにしても、必要資源や市場規模、収益性、参入規模、事業タイミング、競合企業の状況、実現の困難性などについて検討し、総合的な視点から可能性と問題点を明らかにする。そして第 3 段階として、事業化の可能性のある程度認められたら、仮の事業計画を作成して事業の採算性について検討する。さらに、第 4 段階として、事業採算性検討をクリアできた新規事業は、企業全体の中で位置付けや評価、推進体制、リスク管理の方法などについて検討することになる。既存ビジネスとの関係や様々な準備作業の調整を図る必要がある。企業内の各部署が協力し合って新規事業を創出していくことが必要であり、新規事業が経営者による発案であっても、このような具体的な検討作業がなくては事業の成功は期待できないといえる。

実際に、どのような新規事業に挑戦すべきかについては、各々の企業の特質や置かれた状況によって相違してくる。しかし、上述したように今後の市場拡大が期待され、収益性の高いビジネスが基本となる。また、従来のように時間を掛けて事業創出していくことは必ずしも得策ではない。事業環境の流動性や競争企業の存在などを考慮すれば、社内において人材養成から着実に行うなどの対応は難しく、必要に応じてヘッドハンティングや他企業との事業連携なども視野に入れていくべきといえよう。

いずれにしても、研究開発に一定の経営資源を投入するのと同じように、絶えず新規事業に対しても注意を払って行く必要がある時代になってきたといえる。