



「多産多死」による新規事業開発

パートナー
中野 大亮

近年、様々な理由により、どの企業も新規事業を開発することに躍起になっている。既存事業のジリ貧、見えない未来、金余り、「オープンイノベーション」というやらなければいけないらしいものの登場・・・きっかけは枚挙にいとまがない。しかしながら、専門組織を作りながら進めていくもなかなかうまくいかない。進まない。すでにライバルにしてやられた。そんなことが多くないだろうか。

そこで弊社は、「多産多死」による新規事業開発を常々主張している。「多産多死」とは、たくさん新規事業のタネをつくり、それを試し、その中でダメなものは殺し、いいものを選び抜くというもので、ある種「確率論」である。VCやスタートアップの世界では、業界やテーマごとにこの「確率」がおおよそ決まりつつある。

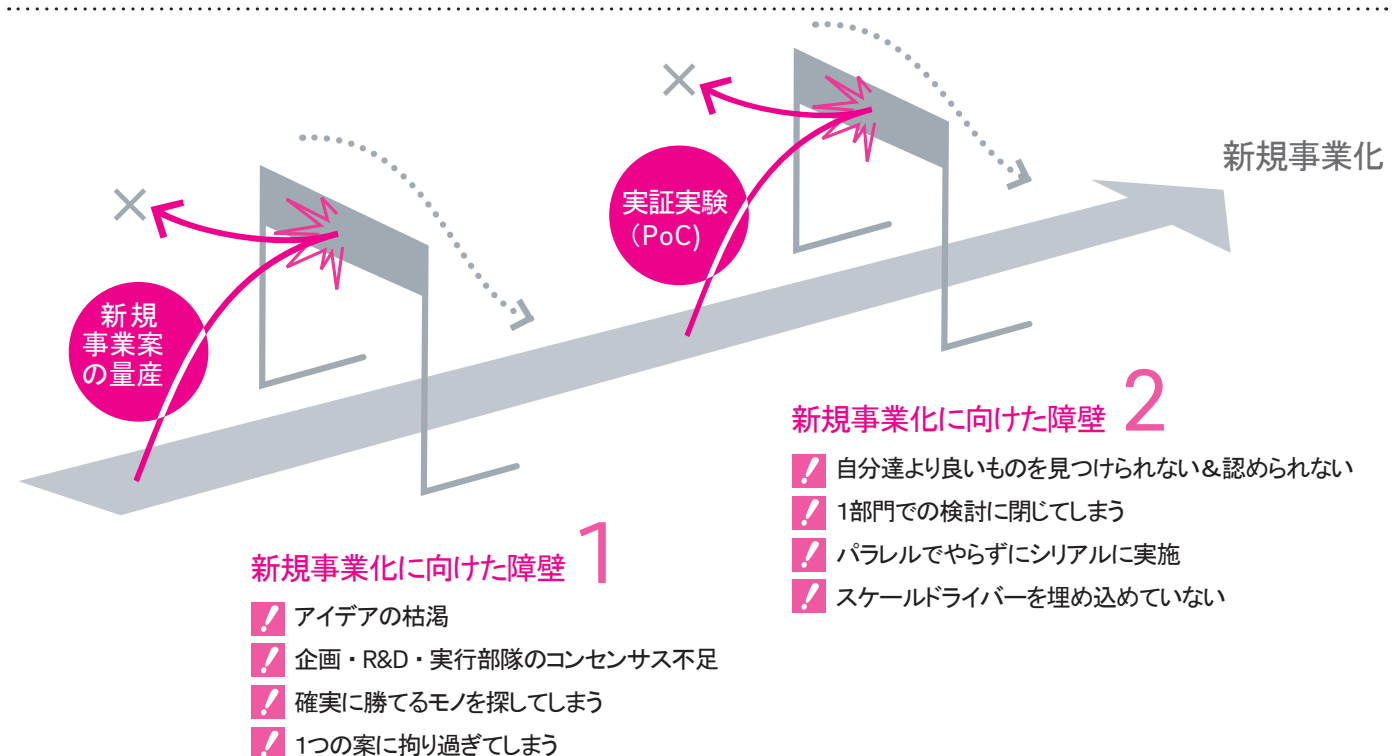
しかしながら多くの企業では、ひとつの事業アイデアに固執したり、その事業のリスクをすべてヘッジしていないとトライアルを実施することを逡巡したりと、必ずしも「多産多死」でやっているところは少ない（「多産多死であるべきだ」と思っているにもかかわらず）。

その背景は、いろいろ理由が考えられるが、新規事業アイデアを量産する方法や、多くのアイデアを一気に試していく方法がわからない、ということが大きな要因の一部だと考えている。

1、新規事業案を量産する

すでに多くの企業が、新規事業のアイデアをたくさん考えている。自分たちの強みをベースに、それを生かせる事業領域やビジネスモデル。実現性を強く重視して、いまから一歩先を見る。しかし多くがなかなかうまくいかない。それは、実現性を重視するあまり、市場規模が大きいのか、安定的か、利益率は高いか、などなど、現時点での安心材料を求めてしまうからだ。逆説的だが、市場規模が大きくて安定的な事業領域は、もはやほとんどがレッドオーシャンである。実際に参入すると、戦略モデルの強さよりも、オペレーショナルエクセレンスが求められ、先行者に圧倒的に分があることに気づかされる。

A 新規事業化への障壁



Think:Act

「多産多死」による新規事業開発

新規事業に何を求めるかによるが、新しい柱を構築することを大目的として掲げるならば、ブルーオーシャンないしはそれに準ずる領域をいかに見つけることができるかだ。まだ市場として成立していない領域、とはいえ世界の資本が急激に集まり始めている領域、いまの強みや技術をそのまま使うのではなく再定義の上でピボットできる領域、が求められる。

弊社では他の企業と協業して、世界の資本が集まり始めている事業領域や技術を特定することができる。それを一定の範囲の中でマッピングすることが可能だ。また、保有する技術や特許などをベースに、それらへの拒絶査定引用などをつぶさに分析して、新しい事業領域にピボットさせるアイデアも多く生み出すことができる。

もちろんそれ以外にも、自社のアセットや強みを公開し、スタートアップにそれらを活用した提案をもらって、オープンイノベーションで新規事業を膨らませるやり方は少しずつ広まってはいるが、いかんせん待ちの姿勢が多い。日本は海外に比べてもスタートアップの数が相対的に多いとは言えず、こちらからよい化学反応を起こしうるスタートアップを能動的に探索する必要がある。世界のVCの投資先を検索して、有望な企業を探索していくことが肝要だ。

2、高速に PoC を回す

よいアイデアをたくさん生み出しても、初期投資がそれなりにかかるゆえにためらったり、必要十分なリスクを嫌悪したりなどの傾向はまだ根強い。事業を始める前でも、始めた後でも、よく起こる障壁をまとめている。→A

なかでも注目すべきなのは、外の力を活用しなければならない場面で、お互いの共通言語を築けなかったり、相手の力を適切に目利きできずに、内外連携がうまくいかなかったりする点は重大なポイントとして挙げることができる。

いずれにせよ、いきなり大きく始めるのではなく、潜在顧客を交えて小さく試していく実証実験 (PoC) を数多くトライしていく必要がある。現在では、PoCを比較的リーズナブルに実施するプレイヤーは多くなっている上、中でもそれがおもしろいアイデアだと考えるプレイヤーはリスクシェアリングパートナーとして、支援してくれるところもある。リスクシェアリングの手法は様々だが、一部エクイティを投じてともに育成する方法もあれば、プレイヤー側で事業を初期的に立ち上げてうまく回り始めたら売却するという手法も存在する。

3、おわりに

多産多死は労力もかかるし、マルチタスキングの極みであるため、相応のキャパシティが必要である。しかし、内外連携によって新しいものを生み出すことが主流である今、避けては通れないと考えるべきだ。コミュニケーションコストをできる限り抑え、業務効率を飛躍的に向上させるツールもどんどん出てきている。「働き方改革」で単に効率化を目指すのではなく、多産多死の取り組みの中で、既存業務を効率化しながら新しい目のあるわくわくする新規事業量産にその余力を大きく振り向けられる組織を目指す。

不確実性の高い現代において、そのような取り組みが求められているのではないかと。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。近年では、日本型イノベーションである「和ノベーション」を提唱し、日本企業の改革を進めています。

執筆者紹介

パートナー／未来構想センターヘッド

中野 大亮 Daisuke Nakano

daisuke.nakano@rolandberger.com

東京大学法学部を卒業後、米国系戦略コンサルティングファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。製造業、スタートアップ、鉄道・航空などを中心に幅広いクライアントにおいて、事業戦略、成長戦略、全社ポートフォリオマネジメント、M&A/PMIなどのプロジェクト経験を豊富に有する。近年ではそれに加え、未来構想センターヘッドとして、2030-2040年におけるメガトレンドを踏まえた未来構想・長期ビジョン策定プロジェクトや、新規事業立案についてスタートアップと連携した支援サービスを行っている。

ローランド・ベルガー自身におけるオープンイノベーションも主導。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660 (代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy@jp.rolandberger.com

https://rolandberger.tokyo