

ものづくり中小企業

新事業創造の手法と成功事例

極秘レポート：参考にしたい製造業・町工場成功事例集「新事業創造編」

1. 概要

ものづくり中小企業の経営環境は変化が激しい。顧客の変化も激しく、取引関係もめまぐるしく変化する。仮に現在安定した取引を持っていたとしても、それが 10 年先の収益として保証されているわけではない。そうしたことから新事業を立ち上げて将来の収益の柱を作っていくことが求められている。

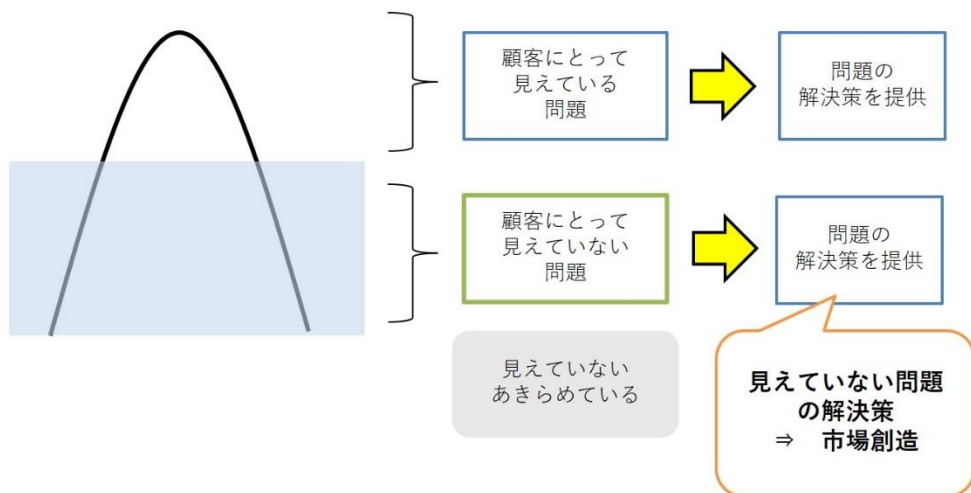
2. 新事業創造

もし現在、安定した取引を持ち、収益が順調に伸びているのであれば、将来に向かって新事業を立ち上げていく絶好の機会である。仕事を失ってから新事業を立ち上げるというのでは時期を逸している。新事業は立ち上げから収益を得るまでに一定の期間がかかるものだし、仕事を失ったときは急速に資金繰りが厳しくなり、新事業への投資ができないからである。新事業は作り方があるので、その考え方と作り方を紹介する。

3. 考え方

新事業の本質は、顧客にとって「見えていない問題」を掘り起こし、その解決策を提示していくことである。したがって新事業をつくるときは、顧客の見えていない問題、あきらめている問題を取り上げ、その解決策を考える。

■ 見えていない問題を見つける



【図 1】

あきらめていた問題とは、たとえば病院の待ち時間のように、一般に多くの人は病院は「待たされるもの」とあきらめていた。しかし最近見つけた病院はネットで混雑状況が一目でわかるようになっており、WEB カレンダーの空いている時間をクリックすれば 15 分単位で受診時間を予約でき、待ち時間なく受診できるようになっている。実際にその病院に行ってみると、受付を通して診察を受け、診察が終わって受付で会計処理を済ますまで概ね 20 分程度で終了する。病院は予約でいっぱいだが、同時刻に病院内に人がほとんどいない。病院内では予約を時間通りにさばけるようにオペレーションが管理されている。これは単なるネット予約受付サービスではなく、事業として内容が作りこまれていることがわかる。

4. 作り方

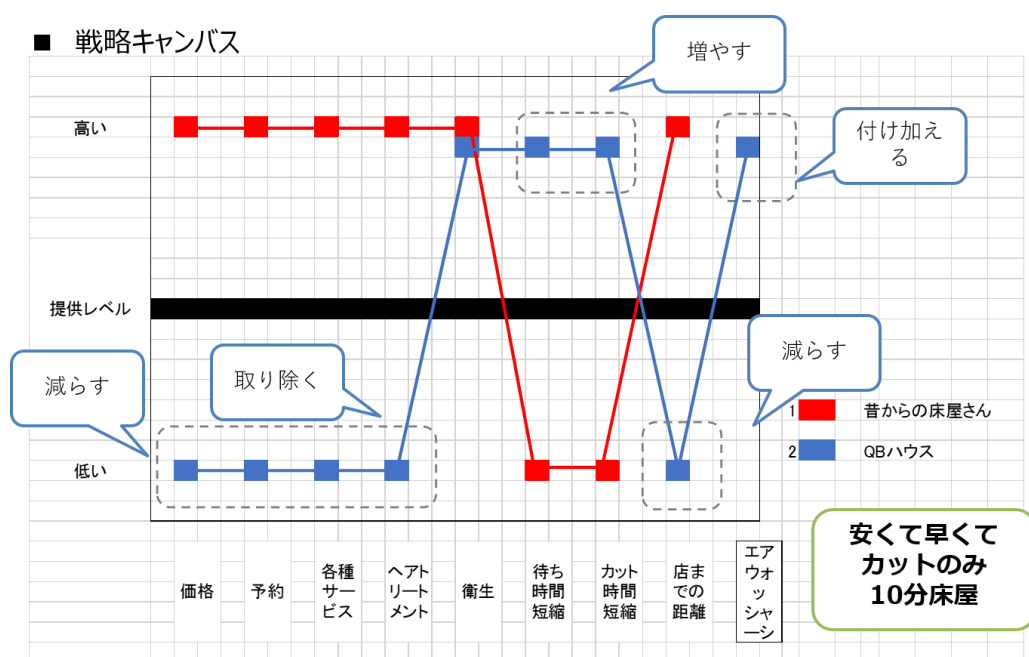
(1) 見えていない問題の発見

新事業は顧客にとって見えていない問題を発見し、その解決策を提示していくことが重要あるが、そもそも顧客にとって見えていない問題を発見するのが難しい。自分自身にも見えていないのが通常だからである。そこで新事業を創るための経営学のフレームワークを使って考えてみるとよい。ここではブルーオーシャン戦略に出てくる「戦略キャンバス」を使って価値曲線を引いてみることで、顧客にとって見えていない問題を見つけやすくする方法を紹介する。

(2) 戦略キャンバス

戦略キャンバスは、ブルーオーシャン戦略に出てくるツールの一つである。ここではこの戦略キャンバスを実務的・応用的に活用する方法を紹介する。

カット専門床屋の「QB ハウス」の事例をもとに、戦略キャンバスの完成形を図 2 に示した。



【図 2】

図 2 を説明すると、まず床屋業界における競争要因を横軸に列挙する。この場合、価格、予約、各種サービスの充実度、ヘアトリートメント、衛生、待ち時間の短縮、カット時間短縮、店までの距離という競争要因を列挙し、それぞれ提供レベルが高いか低いかを示している（赤い線）。これに対して、QB ハウスの事業は赤い線の逆に位置引いた青い線で表現できる。昔ながらの床屋さんは各種サービスが充実しているが価格は高く、待ち時間・カット時間も長い。これに対して QB ハウスは、各種サービスの充実度を減らし、カットのみに専業し、価格を下げて待ち時間・カット時間を大幅に短

縮することで新事業を生み出した。床屋は料金が高い・安くはならない、待たされる・時間がかかるのが当たり前という旧価値観から、QB ハウスの事業は安くて速いという新しい価値観の床屋スタイルを作ったのである。これは顧客が「あきらめていた」か「気づいていなかった」問題の解決策を提供した事例である。

（３）戦略キャンパスをつくる

上記を踏まえて、戦略キャンパスを一から作る方法を以下に説明する。ここではその方法を①現状の価値曲線を描く、②新しい価値曲線を描く、③４つのアクションで新事業を考えるという３ステップで説明する。

① 現状の価値曲線を描く

作り方は、まず新事業を展開したいと考える市場を取り上げ、横軸にその市場における業界または特定企業の競争要因を列挙する。次にそれぞれの競争要因についての提供度を「高い」か「低い」かで評価し、図上にプロットしていく。プロットした点を線で結んだものが価値曲線である。この価値曲線は、現在における業界ないし企業の競争要因の提供度を示している。

② 新しい価値曲線を描く

これに対して、価値曲線の反対側のエリア、すなわち市場において空白になっているエリアを図上で把握し、ここに①と正反対の価値曲線を描いてみると、新しい価値曲線が生まれる。これをもとに新事業を作り込んでいくことになる。

③ ４つのアクションで新事業を考える

新しく描いた価値曲線をベースに４つのアクションで新事業を考える。４つのアクションは、「増やす」「減らす」「取り除く」「付け加える」である。

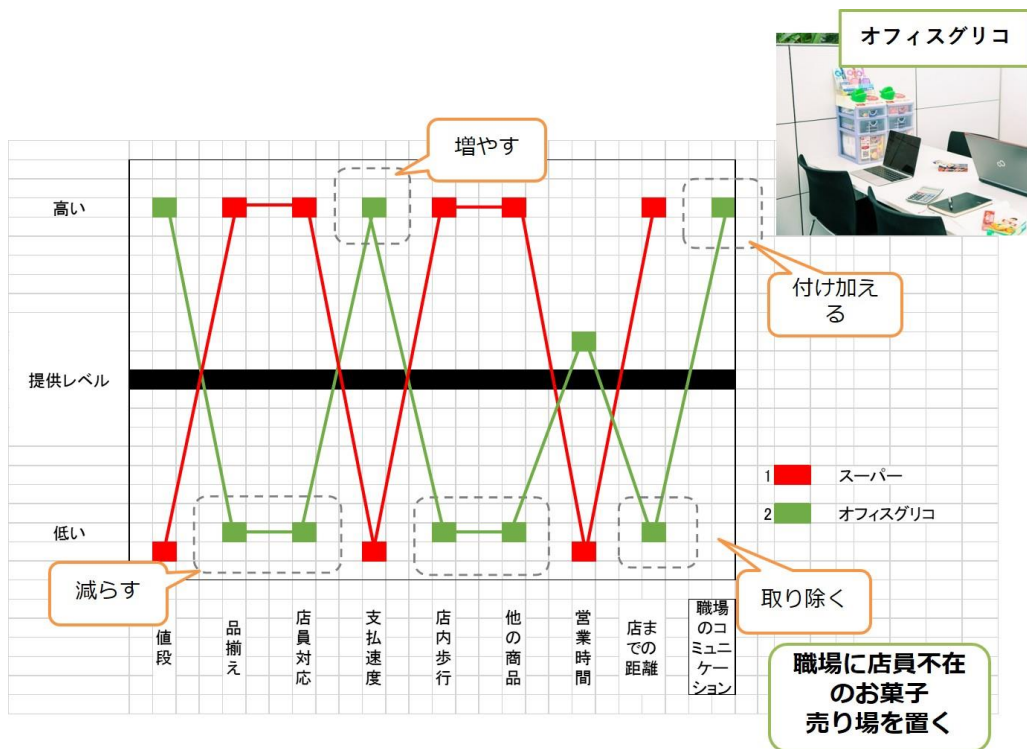
「増やす」「減らす」というのは、競争要因における提供度を増やすか減らすということである。「取り除く」というのは、競争要因における提供度をなくすということである。また、「付け加える」というのは、対象となる業界ないし企業において取り上げられていない競争要因を取り上げ、提供度を高くする、ということである。

（４）オフィスグリコの事例

職場で食べるお菓子を想像してみよう。例えばお菓子などは通常はスーパーやコンビニで買ってきて、職場においておくものと考えられていた。しかし、オフィスグリコは職場にお菓子が置いてある。さらにお菓子は通常お店で購入し、代金を店員に払うものと思っていた。しかし、オフィスグリコはお店に行く必要がなく、また貯金箱のような入れ物にお金をいれるだけで、店員がいらない。

また、職場でお菓子を食べるのがやや後ろめたい感じがする場合もあろう。しかし、オフィスグリコは職場に堂々と置いてあるので、職場の仲間とお菓子を囲んだ休憩時間中のコミュニケーションという新しい体験が生まれた。

オフィスグリコの戦略キャンパスを描くならば、まずスーパーやコンビニの競争要因を列挙し、その提供度を高いか低いかで評価し、現状の価値曲線を描く。それに対して反対側の空いてくるエリアを狙って現状とは反対の価値曲線を描く。この新しく描いた価値曲線に対して、４つのアクションを加える。すなわち、代金の支払速度やお菓子の入手速度を「増やす」、商品を限定して品ぞろえを「減らす」、店員サービスや店まで買いに行く手間を「取り除く」。そして職場でのコミュニケーションという体験を「付け加える」ことで、新しい事業を創り出したのである。



【図 3】

5. 戦略キャンバスから学ぶこと

戦略キャンバスから学ぶべきことは、業界や企業が普段から力を入れている競争要因が必ずしも顧客にとって価値があるとは限らない、ということである。業界や企業は「ライバルに負けたくない」という内向きの論理で単に競争に没頭しているだけかもしれない。そこにいくら力を入れて投資したとしても、お客さんにとって価値のあるとは限らない。新旧の価値曲線を描いてみるのは、「競争要因が必ずしも顧客価値を創造しているとは限らない」というように、前提を疑ってみるという視点に立っているのである。

もし既存の業界・企業が手を付けていない事業領域であり、それが顧客にとって本当に価値があることであれば、これを新事業にすることで成功は一段と近づくことになる。戦略キャンバスと価値曲線は、このような新事業の対象エリアを早期に容易に発見することができる手法である。

6. 中小製造業の成功事例

戦略キャンバスの手法は中小企業・製造業にも使える。特に小規模の工場経営においては、分業化・専門家によって大手に負けない、大手と競合しない事業領域で事業展開することが求められる。その際に戦略キャンバスを使い、既存の業界・企業をターゲットに現在の価値曲線を描き、新しい価値曲線を描いていくことによって新事業を創り出してくことができる。

(1) 機械設備工場（20人規模）の例

機械設備及び付属品を作るこの企業は、業界において競合他社の乱立に悩んでいた。そこで戦略キャンバスを使い価値曲線を引いてみた。QCD（品質・コスト・納期）の提供度を落とすことはできないので、これらを「減らす」「取り除く」ということは難しい。一方で高品質・短納期を追求するほどコストがかかり、自社において利益が出にくくなる。

そこで「付け加える」という点に着目し、他社が競争していない要因としてサービス業務を付加した。当該製品のライフサイクルに着目し、販売後の使われ方、困りごとを調査したうえで、メンテナンスや出張修理サービスを付け加えた。廃棄・

買い替えまでの相談・アドバイザーとして関係を強め、更新時には重ねて代替製品を自社に発注してもらうというビジネスサイクルを作った。営業面では修理・メンテナンス業務自体を受注するのではなく、「メンテナンスを自由に受ける権利」をサービス商品として販売することで営業活動を容易にし、メンテナンス契約の受注を通して顧客数を増やし、将来的・継続的に製品の受注を獲得していくという仕組みを作った。

（２）化学工場（40 人規模）の例

液体や粉体を混ぜて粘度の異なる様々な液体製品をつくるこの工場では、製品自体が目新しいものではなく、ライバル企業も多く、価格競争に苦しんでいた。そこで戦略キャンバスを使って価値曲線を引いてみた。まず価格競争に苦しみ利幅がない状況から脱却したいので、価格を「増やす」ことにした。そうすると高くても売れる製品を作らなくてはならない。お客さんの立場から考えたときに、顧客が自社との取引に価値を見出しているのは製品自体ではなく、その高品質な製品を作るための「技術」である。この技術に値段がついているのである。そこでこの自社技術に着目し、技術の機能を再定義した上で、この技術を欲している他の業界はないだろうかという視点で競争要因を「付け加える」ことにした。自社の所属する業界においては一般的に知られている技術であるが、実は異業種においては知られておらず、この技術を発揮できる企業もいない。そんな業界を発見しそこで技術を提供することで、新しい事業を生み出した。新しい業界・企業に対して技術開発・製品開発の段階からアドバイザーとして関与し、試作を受注し、かつ量産まで受注するという流れを作った。これにより同じ技術を活用していながら競争相手のいない市場にで事業を展開することになったので、利幅が大きく改善するとともに、他企業からの受注も大きく増えることになった。

（３）切削工場（10 人規模）の例

ある切削工場では、客先から図面が届き、図面に従って加工を施し、完成品を客先に納品するというビジネスをしていた。しかし短納期要請が厳しく、人手確保や育成の難しさもあいまって売上・利益がなかなか伸びてこないという状況にあった。しかも将来、加工対象となっている部品が技術革新によって世の中からなくなってしまうと自社の受注はなくなってしまふ、という将来に向けた漠然とした、かつ大きな不安を持っていた。そこで戦略キャンバスを使って価値曲線を引いてみた。

業界の競争要因はQCDを中心に、加工をいかに高品質、低コスト、短納期で行えるかどうかという点に集中しており、その他にあるとしても試作や小ロット・単品対応というものである。これらはどれも自社にとってはコストがかかり、利幅を確保するのが難しくなってくる。しかし現場の困りごととして、金型や治具、工具、刃物類の自社製作および汎用品の追加加工等ができる昔ながらの職人さんが減っており、一方で外注で製作を頼むと臨時の仕事になって極端に割高のコストがかかるということがあった。この問題に対する解決策で競っている企業は周辺に見当たらなかったため、これを「付け加える」ことで新事業を考えることにした。結論から言うと「出張工具室」という事業で、工場の工具（主に切削機械の刃物等）を現場の必要に応じて加工したり、個別に必要な治具・金型類を製作したり、あるいは使いやすいように改良するとともに、それらのメンテナンスの管理を請け負い、かつ在庫の管理も行うという付加サービス業務である。これらの仕事はどの工場でも現場では後回しになりがちな仕事であり、一方でトラブルになると時間やコストの損失も大きい。依頼する側の立場からすれば、これらの業務を一括して委託できるというのは魅力である。これも（１）の例と同様に、作業自体を受注しに行くのではなく、メンテナンスサービス契約で顧客数を伸ばして顧客を囲い込んだ上で、狙いの現物の受注・加工を継続的かつ安定的に受注していくというスタイルにすることで成果に結びつけた。

7. まとめ

上記の製造業における事例は、製造業の価値観として古くからある「モノ」を加工して「モノ」を納品するという価値観から脱却し、モノをつくる「技術」をもとに、技術の役立ちやサービスを商品として提供するという新しい価値観に立ったことによって、新事業を生み出した例である。

現状の価値観から脱却するためには、現状の業界・企業が力を入れている競争要因を洗い出し、それをヒントに新しい競争要因を考えて追加していくとよい。戦略キャンバスでいう「付け加える」項目を見つけるということである。

「付け加える」要因を考えると、ブルー・オーシャン戦略の「6つのパス」を活用する。6つのパスは次の通り。

<6つのパス>

- ① 代替産業に学ぶ
- ② 業界内の他の戦略グループから学ぶ
- ③ 別の買い手グループから学ぶ
- ④ 補完財や補完サービスを見渡す
- ⑤ 機能志向と感性志向を切り替える
- ⑥ 将来を見渡す

6つのパスのうち①代替産業に学ぶというのは、たとえば製品や技術を同じ目的を持つ他の業界に適用できないかを考えてみることである。自社の業界において当たり前の技術であっても他の業界においては目新しい、役立ちが大きいということがあるからである。②業界内の他の戦略グループから学ぶというのは、同じ顧客に対して異なる機能・役立ちを提供するということである。この視点を持っていれば同業他社が競合ではなく協業になることがある。また、③については例えば同じ技術をBtoBからBtoCにシフトすることを考えてみるのが例として考えられる。④については製品ライフサイクルに着目し、売ったあと製品がどのように使われてどのような困りごとが発生しているのかを調査するとよい。⑤については機能重視の業界において感性志向を提案する、あるいは逆に感性志向に浸っている業界に機能志向の製品・サービスを提案するということである。⑥については、将来の人口構造や生活環境の変化、あるいはそれに伴い法改正等を見据えた製品・サービスを考案するということである。

【参考文献】

高岡浩三（2016）「マーケティングのすすめ 21世紀のマーケティングとイノベーション」中公新書ラクレ

W・チャン・キム レネ・モボルニュ著、入山章栄監訳、有賀裕子訳（2015）「新版 ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する」ダイヤモンド社

W・チャン・キム レネ・モボルニュ著、有賀裕子訳（2018）「ブルー・オーシャン・シフト」ダイヤモンド社