

## 「新規事業展開の検討について」



『日本経済研究所は「エクサレント研究所」を目指します。  
常に半歩先を行くパイロット・シンクタンクとして、  
より良い社会を創るために貢献して参ります。』

### 1. テーマの概要

---

#### 【既存事業の状況把握】

- ・ 新規事業の必要性の確認は既存事業の状況把握が基本となる。
- ・ なぜ中長期的成長が必要なのか、中長期的に企業がどのような「あるべき姿」を目指すのかを第一に確定しなければならない。

#### 【新規事業への展開戦略の検討】

- ・ 企業の成長の源となる市場はどこにあり、どの市場にどれくらいのスピードで参入すべきなのか、商流、既存経営資源、地理的展開の3つの視点を挙げる。

#### 【活発な新規事業展開】

- ・ 最近発表された事例からトレンドを見る。

#### 【新規事業への展開検討プロセス】

- ・ 一般的な検討プロセスの例示。日経研が提供する新規事業進出支援サービスの紹介を兼ねる。

### 2. テーマに対するディスカッション概要(課題、提案など)

---

配布先企業のイメージ検討

同様なサービスを提供するコンサルが多い中、選ばれる切り口とは何かが重要

### 3. 日経研らしさ(エクサレントなところ)

---

中堅・中小企業向けサービス実績とそれによる経営環境への理解(資金調達環境が不利)

近年知見が蓄積されつつある環境・資源・エネルギー分野への進出支援

意見ではなく、実行実務アドバイスの提供

新規事業展開関連サービスでも、財務や会計、事業計画に関するスコープでは監査法人系FASが圧倒的エクサレント。

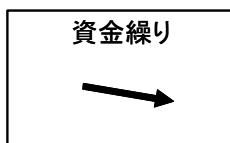
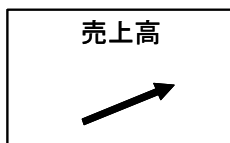
大規模新規事業案件や大手企業が手がける新規事業進出はソ局のみでの対応は不可能。

## I 既存事業の状況把握

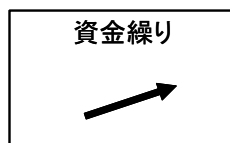
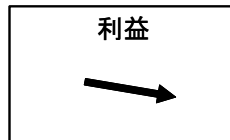
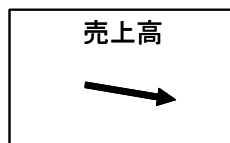
### 既存事業の中長期的市場環境を知る

- 既存事業が対象とする市場が黎明期・成長開始期・成長期・飽和期・衰退期などのどのステージにあるか
- 市場規模の中長期的見通しを分析
- その市場規模の中でシェアの拡大、利益率の向上どちらかのシナリオにより会社業績の成長維持を図れるか
- 既存市場の中では成長を維持できない場合、新たな市場に参入して成長を維持させるか、縮小均衡を選択するか
- 新規事業展開の検討を開始

#### 成長シナリオ



#### 縮小均衡シナリオ



企業の成長戦略の決定は株主の意思によるところが大きい。

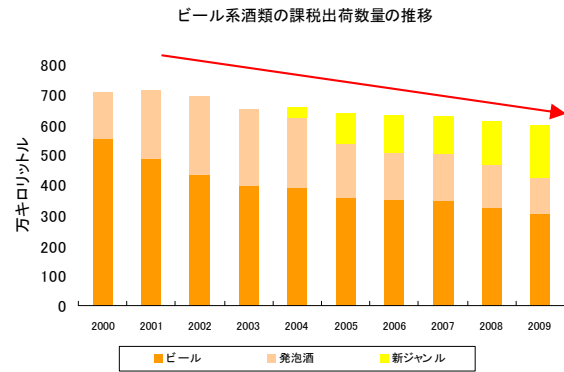
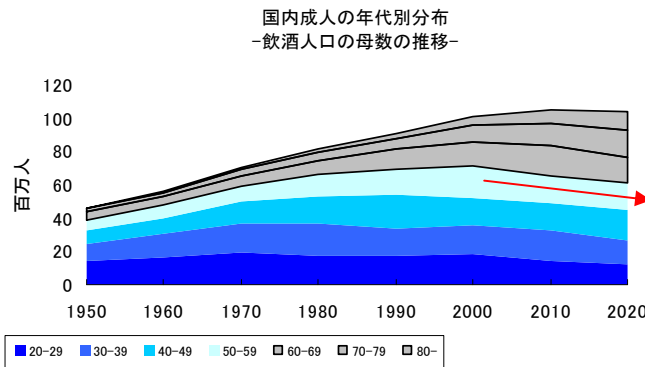
個人株主が議決権の過半数を持つような企業ではその事業・市場が衰退期に入ってもそれに合わせて事業規模を縮小し、手元現金の増加を配当に充て続けるケースも存在する。

また、戦後隆盛を見た繊維・紡績産業などは生産機能の海外移転や効率化により国内市場規模が縮小していく中、事業規模も縮小を余儀なくされたが、余剰現金を順次不動産などの安定収益資産に変えつつ中長期的に利益を出せる企業体を維持した。

上場企業は市場から利益の安定維持若しくは継続成長を求められる為、既存事業の市場規模が縮小する見通しの場合株主への経営責任の観点から新規事業への進出・獲得を行う必要性がより高い。

既存事業の衰退に新規事業への展開で対応している事例 ～キリンホールディングス～

国内ビール市場のピークアウトと事業規模



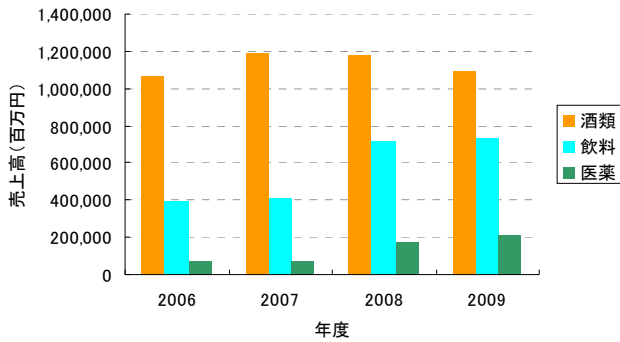
### キリンの選択

1. 新たな消費者を求め海外市場への挑戦
2. 国内酒類事業のてこ入れと同時に、ビール出荷の減少傾向を所与の条件とみなし  
医薬、食品、飲料各事業の拡大に重点を置く

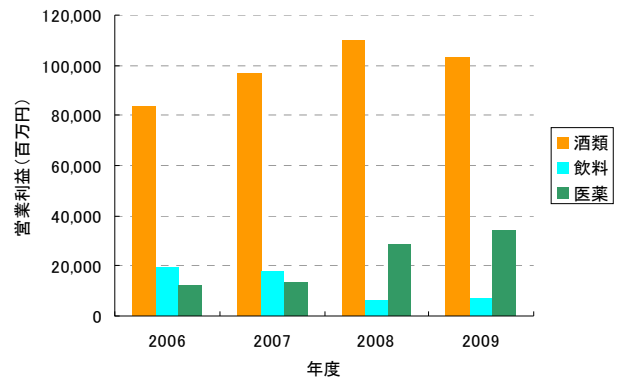
#### 2006年12月発表 キリングroup中期経営計画「KV2015ステージI」 基本方針

1. 基盤事業強化と飛躍的な成長の実現
  - (1) 国内酒類事業の再成長
  - (2) 総合飲料グループ戦略の推進
  - (3) 国際化の推進 -2015年に海外売上高30%を目指す
  - (4) 健康・機能性食品事業の展開
  - (5) 医薬事業の成長加速と独自の強みを生かしたアグリバイオ事業の展開  
-腎臓・がん・免疫・感染症の重点領域強化と抗体・細胞医薬への進出
2. 企業価値の最大化に向けた財務戦略
3. 新グループ経営体制による運営
4. KIRINブランドの価値向上とキリングroupCSRの確立と実践

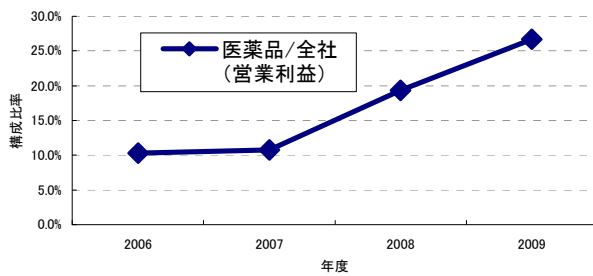
三事業の売上高推移



三事業の営業利益推移



全社営業利益に対する医薬品事業の営業利益構成比率



2007年12月、医薬品と酒類製造を行う協和発酵工業株式会社株式を購入し連結化。医薬品事業を重点新規事業分野と位置付ける。以降酒類売上高及び営業利益の減少を医薬品事業が補っている。

現在医薬品事業の営業利益は全社営業利益の30%程度となっており既に中核事業として会社の成長に貢献している。

## II 新規事業の展開戦略

### 既存事業の状況把握に基づき最も有効な進出対象市場と進出戦略を検討する

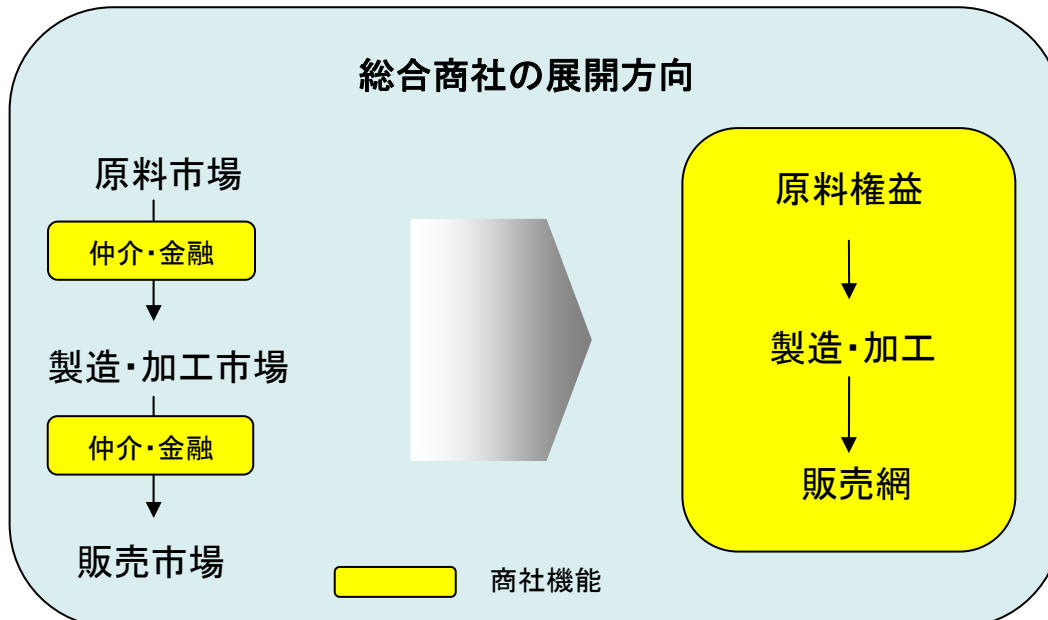
- 成長している市場はどこか
- その市場と既存事業に顧客基盤や技術などの関連はないか
- 既存事業で顧客の優位性(価格決定力)のために利益を消耗していないか
- 最も短期間でシェアを獲得できる方法は何か

### 戦略例1 既存商流における上流もしくは下流への進出

- 商品の流動性確保
- 価格決定権の獲得

事例： 総合商社のバリューチェーン覇権戦略

原料権益、メーカー、リテール網への戦略的買収・資本参加により商流の主導権を握る。



## 戦略例 2 既存事業における経営資源を活用した他業種への展開

- 新規投下資金の低減
- 立ち上げスピードの向上による早期のシェア獲得

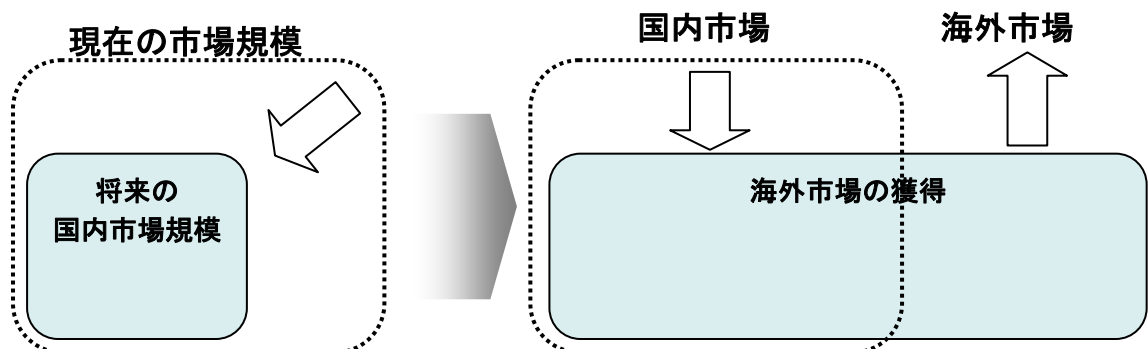
事例： 環境プラントメーカーA社の既存技術を活用した新規事業展開  
 新規に開発・獲得するのは技術Cのみ。商品Bが成長を始めたばかりの新しい市場であったためシェア獲得スピードが必要とされていた。



## 戦略例 3 海外の成長市場への展開

対象市場の母数の拡大  
 より高い成長率へのエクスポージャー

事例： 食品、日用品、プラント、建設、インフラ運営などの国内企業  
 現在における数の獲得と同時に、将来的な高い成長率を目指す。



### Ⅲ 活発な新規事業展開

会社名	既存事業	発表時期	展開の方向性	対象事業	背景
フジテレビジョン	放送	2010/3	海外	映画制作	国内需要の停滞
ニトリ	家具・日用品販売	2010/6 までに	海外	中国映画の輸入 中国人向け別荘 販売	北海道活性化プロジェクト。中国向けに映画制作やリゾート販売・広告を通じて北海道の売込みを行っている。
トータルメディカルサービス	薬局	2008/5	既存経営資源の活用	病院内売店運営等	上場に向けた成長路線。
大東建託	住宅販売	2010/6	既存土地取得ネットワークの活用	野菜工場	住宅市場の落ち込みの補完として多角化推進中。
国際航業	都市計画・航空写真	2010/6	既存顧客網の活用	太陽光発電施設のシステムインテグレーター	電力FIT制度の国内拡大を見越す。
日比谷総合設備	主に空調等設備管理	2010/5	既存管理ノウハウの成長分野への応用	医薬品・排水プラント管理	医薬品・排水プラント市場の拡大見通し

#### IV 新規事業への展開検討プロセス

<b>1. 市場の把握</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 対象市場が成長後期・飽和期・衰退期に差し掛かっていないか</li> <li>➤ 成長している市場の場合、成長の原動力・背景は何か</li> <li>➤ 市場成長の原動力は継続的に有効な要因か</li> </ul>
<b>2. 先行事例の調査</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 先行参入している企業を知る</li> <li>➤ 成功している企業から成功要因を知る</li> <li>➤ 失敗した(撤退した)企業から失敗要因を知る</li> </ul>
<b>3. 自社の資金制約・経営資源の確認</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 自社の資金ポジション、全社人材資源の把握</li> <li>➤ 対象事業の立ち上げ時、立ち上げ後に必要となる資金量と人材を確認</li> <li>➤ 現状の資源での参入可能性と必要資金調達額の確認など</li> <li>➤ 保有する許認可の確認</li> </ul>
<b>4. 参入形態の検討</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Green Field からの新たな立ち上げ、資本提携・買収による短期参入の有利・不利に関する調査</li> <li>➤ 事業主体なのか、仲介的機能なのか、またはマジョリティなのか、マイノリティなのかなどの参入形態によるリスク・収益効果分析</li> <li>➤ 事業パートナー候補の調査</li> <li>➤ 参入形態に対する規制・法令からの制約確認</li> </ul>
<b>5. 事業開始までの実務プロセスの調査</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業に必要な許認可及び届出先などの調査</li> <li>➤ 事業開始までの一般的所要期間の調査</li> </ul>