

製造業における新規事業開発の再生支援

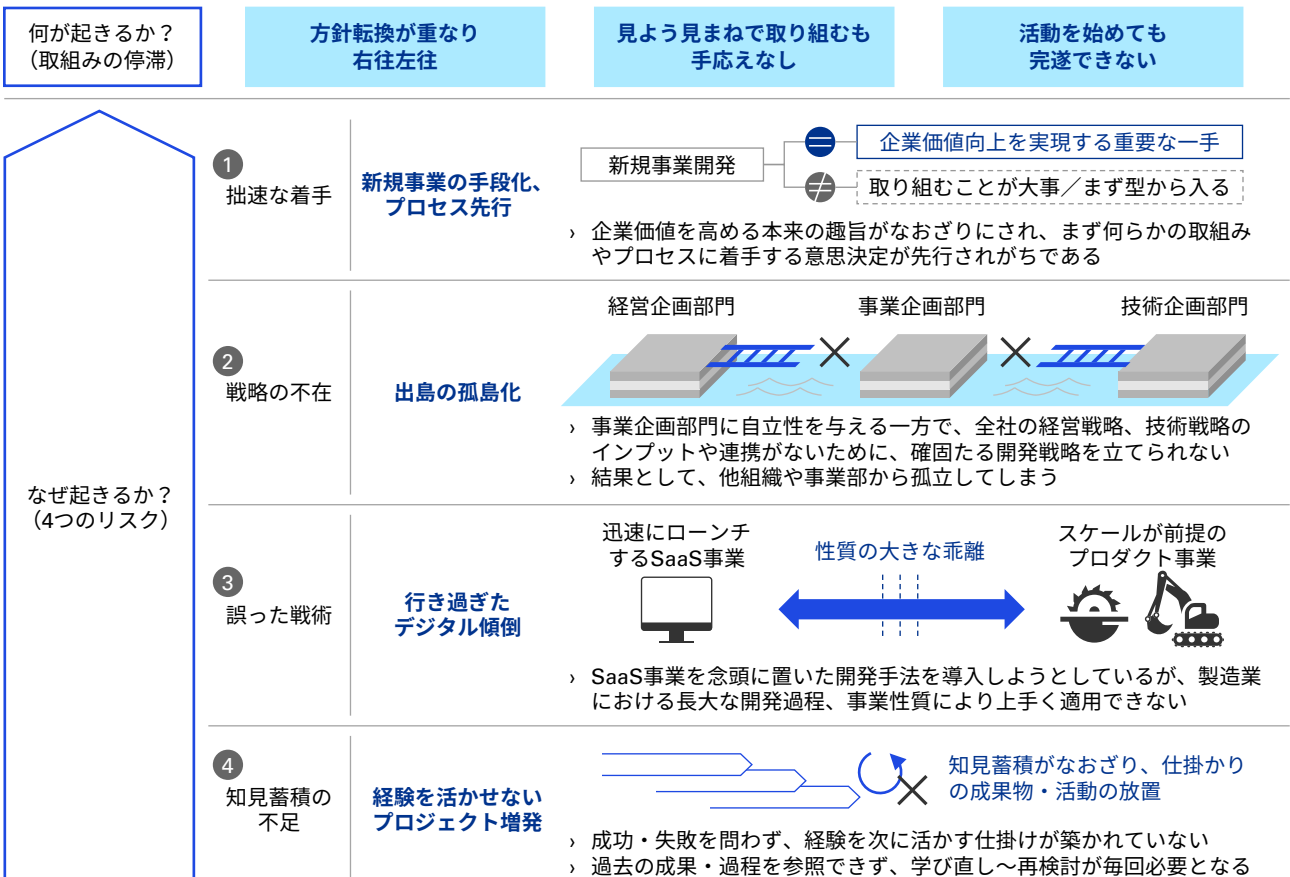
0→1のゼロ地点における枠組みの再構築

多くの製造業者が新規事業開発に取り組むなか、必ずしもすべての企業が目覚ましい成果を上げているわけではありません。KPMGは、製造業における事業開発の停滞の背景に、0→1（方法論整備、アイデア発想）に臨む「前段」の枠組み設計に不足があると考えます。製造業ならではの課題を捉えた経営的な枠組みの再設計と組織的な基盤強化を通じて、持続的かつ企業価値向上に資する新規事業開発の実現と取組みの定着を支援します。

製造業における新規事業開発の「4つの停滞リスク」

すでに多くの製造業者が新規事業開発の仕組み・組織づくりに取り組んでいるものの、思い描いた成果を上げられない、絶えず繁忙であるにもかかわらず大きな前進がみられないといった状況に陥っているケースが散見されます。

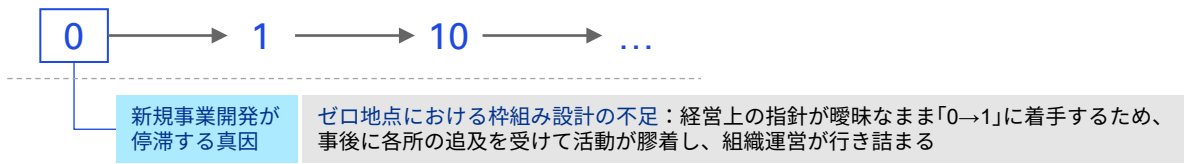
KPMGは、これまでの支援事例から、このような実情の背景に①拙速な着手、②戦略の不在、③誤った戦術、④知見蓄積の不足という根本的なリスクが存在していると捉えています。



KPMGの支援：新規事業開発の再生と基盤強化

新規事業開発が停滞する経緯を掘り下げると、初発点（ゼロ地点）における枠組み設計の不足が真因であると考えられます。

新規事業開発の「0→1」に臨む前段に立ち返り、枠組みの再設計と成功率を高める組織基盤の整備を進めることが解決の糸口になります。



KPMGの支援内容

ゼロ地点を再設計する - 新規事業開発の再生 -	1	活動憲章策定	新規事業の原点に立ち返り、目的・意義、目標事業規模、M&Aを許容するか等の前提を言語化し、揺るぎない拠り所を設ける	
	2	参入領域選定	全社経営方針において新規事業領域が明言されていない状況でも、適切な基準・過程を設けて挑むべき適地を特定する	
	3	事業アセット棚卸	多くの企業が過去に挑戦し不発に終わっている、アセット棚卸（武器づくり）の有効性・再現性を高める制度設計を遂行する	
成功率を高める組織基盤をつくる - 基盤強化のサイクル形成 -	4	全社プラットフォーム機能整備	成功・失敗を問わず知見・経験を束ね、深めることで、自社ならではの開発の勘所を掴み、新規事業に強い企業風土を目指す	

支援①：活動憲章策定

枠組み再設計の根幹になるのが新規事業開発のゴール定義です。企業を取り巻く事業環境や子会社等を含む全社の経営方針を踏まえた目標設定から着手することになりますが、全工程のなかで最も難易度が高く合意形成に苦慮するフェーズです。

新規事業開発の目的・意義に関する議論は抽象的な内容に終始しがちであり、かつ経営層のなかでも「期待値」が異なるため、経営に寄与する具体的なメカニズムや定量的な数値目標へ落とし込むことが難しいのが実情です。

過去から将来に及ぶさまざまな検討資料や分析結果を基に、自社が抱える課題や論点を解きほぐしながら議論を重ね、理論武装していくことが求められます。

KPMGは、製造業における事業開発や経営戦略策定の支援で得た知見を基に、このような調査・分析、仮説立案、ならびに検討成果の言語化・書面化（活動憲章策定）を支援します。

躓きポイント	実施内容	勘所・コツ
<p>戦略</p> <p>新規事業が自社の経営に寄与するメカニズムを具体的に説明できない</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般論ではなく、自社に落とし込んだ意義が明らかでない SDGs貢献や新規チャレンジ等、抽象的な議論しかなされない 	<p>対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 全社戦略で新規事業の位置付けが明らかでない場合、仮定と多面的な根拠をもってスタンスを取る 理論偏重にならないよう、そもそも何を指すのか、実際に成し遂げられるかの往復議論を重ねる 特に留意する観点（例） 	<ul style="list-style-type: none"> 「揺らぐことのない土台のための理論武装」：一例として以下の情報を収集し検討に利用 <ul style="list-style-type: none"> MVV*、マテリアリティ 過去から将来への経営方針 ポートフォリオ管理指針 成長目標（額・率） 過去から将来への事業環境 現在推進している新規施策 既存の事業部単位・規模 投資判断基準（IRR/ROICの閾値、計算ロジック） これらに関連する他社事例
<p>計画</p> <p>「なぜ、何を、どのように」の議論が堂々巡りになる</p> <ul style="list-style-type: none"> 断片的な意見が相次ぎ、議論の端緒を掴めない・収束しない 規模を追求したいが、壮大な目標を掲げても説得力がない 	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ上の位置付け、期待効果 <p>定義</p> <ul style="list-style-type: none"> 目的に照らして実現すべき新規事業のタイプ <p>要件</p> <ul style="list-style-type: none"> すでに進んでいる新規施策のライン・棲分け 課題テーマ、時間軸 	<ul style="list-style-type: none"> 「絶えず目線合わせを行いながらの議論進行」：以下の観点を整理しながら議論 <ul style="list-style-type: none"> 議論の範囲/時間軸/階層 検討の前提条件/ファクト/検討チームの意思
<p>現場</p> <p>すでに開始しているプロジェクトについて位置付けの整理が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内各所で「新規事業」の捉え方が異なっている 事業部や研究所など、関係部門が戦略を受け止められるか不明 	<p>スケール</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標収益と計算ロジック 1事業の区画定義 <p>実現手法</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発手法の制約（M&A等） 資金・人材の調達手段 	

*MVV：ミッション（Mission）、ビジョン（Vision）、バリュー（Value）の略語

支援②：参入領域選定

ゴール定義を経たうえで、まず参入領域の選定に取り組みます。新規事業開発の目的に資するよう、参入意義・参入余地・参入可否の観点を織り込んだ基準を設け、広範かつ多岐にわたる参入候補から自社に相応しい領域を抽出します。

その際、領域という言葉に対する共通認識が重要であり、業界ではなく、具体的な製品・サービスを想起できる市場の区分まで絞り込むことが必要です。KPMGは、基準設定、領域候補の選出、業界・市場分析を含む選定判断までをグローバルな知見を基に支援します。

躓きポイント	実施内容	勘所・コツ
<p>選定の抛り所定義</p> <p>経営戦略において方針が定まっておらず、選定時の糧にならない</p> <ul style="list-style-type: none"> マテリアリティ等を紐解いても抽象度が高すぎるため根拠材料には足りない その結果、都度の方針に従い漠然と領域が選ばれており、事後に妥当性を説明するのが難しい 	<p>対応方針</p> <p>実施内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 選定基準はゴール定義、特に目的、時間軸に依拠。長期の柱づくりが目的の場合、以下が評価軸の一例 <p>参入意義</p> <p>経営方針・志向に合致するか？ 経営理念、パーパス、MVVなどとの整合性から判断</p> <p>参入余地</p> <p>入り込む伸びしろがあるか？ 市場規模、成長率、市場リスク、事業時間軸との一致から判断</p> <p>参入可否</p> <p>難易度が極端に高くないか？ 自社との近接性、市場独占や厳格な参入規制の有無から判断</p>	<p>勘所・コツ</p> <ul style="list-style-type: none"> 参入意義の分解・再構築 <ul style="list-style-type: none"> MVV等から自社の志向を読み取れないことも 複数の経営指針のエッセンスを抽出し再構成することで、活用可能な基準へと編纂 市場の粒度、階層の一致 <ul style="list-style-type: none"> 1つの市販レポートのなかでも市場の粒度や階層が異なることがある 複数資料を参照し並列比較できるように調整したうえで選定 複数選定する場合の組合せ最適化 <ul style="list-style-type: none"> 個別市場の魅力に加え、候補のバランスに配慮して選定 市場・事業のポラリティの分散等を考慮
<p>領域候補の選出～選定</p> <p>何を母数に着手し、どこまで絞り込むべきか、判断がつかない</p> <ul style="list-style-type: none"> 「領域」の捉え方が人によって異なり、時に広すぎるまたは階層が揃わないために、検討着手時に混乱が生じる 候補が多いため絞り込めない・調べきれない状況に陥る 	<ul style="list-style-type: none"> 業界区分ではなく市場区分まで絞る 実務負荷を考慮し段階的な過程を踏むことで漏れなく効率的に選定 <p>広範な業界区分 → 市場区分</p>	

支援③：事業アセット棚卸

多くの製造業者では、技術を中心に、過去に幾度も事業アセットの棚卸を行っており、今一度、大々的にこれを実施することに躊躇する傾向があります。なかには棚卸成果を十分に活用できず、お蔵入り・陳腐化してしまったケースも存在します。

KPMGは、実際の運用シーンを想定した棚卸項目の設計、持続的・再現可能な制度設計が重要であると捉えており、過去の事例を踏まえた検討フレームワークを基に、円滑かつ効果的なアセット棚卸の計画・実践を支援します。

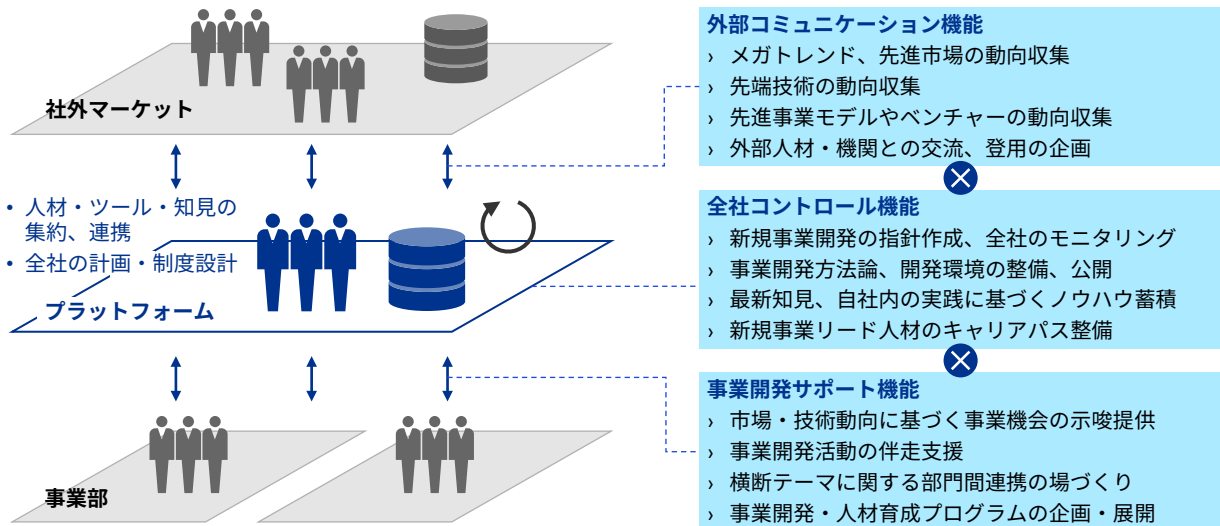
躓きポイント	実施内容	勘所・コツ
<p>お蔵入りリスク</p> <p>過去に幾度も実施されているが、毎回途中で立ち消えてしまう</p> <ul style="list-style-type: none"> 活用シーン・効果を明確にしないままに調査に着手している 担当者の主観が混ざり中立的と言えず、使い勝手が悪い 	<p>対応方針</p> <p>実施内容</p> <p>発想に用いる最小セットの項目設計</p> <ul style="list-style-type: none"> 実際のアイデア発想過程で必要な情報に絞り効率的に棚卸を行えるよう設計。協力先の負担減に寄与 以下が最小セットの一例 <ul style="list-style-type: none"> 何に価値をもたらすか <ul style="list-style-type: none"> アセットの適用対象 ユースケース 何ができるか・なぜできるか <ul style="list-style-type: none"> 提供価値 価値を支える機能・特徴 	<p>勘所・コツ</p> <ul style="list-style-type: none"> 簡易ワークショップ (WS) による使用性検証 <ul style="list-style-type: none"> 棚卸アウトプット様式を仮作成して発想時の活用可否を試行 担当者の使用感を確かめ、項目・記載を確定 社内別制度・枠組みの連結 <ul style="list-style-type: none"> 事業企画部門が独力で仕組みを維持し、更新責任を負うことは困難 制度的に定期サイクル化された別の枠組みと同期して継続性を担保 以下が一例 <ul style="list-style-type: none"> 中計ローリング 技術開発ロードマップ 定期の資産棚卸
<p>陳腐化リスク</p> <p>幾年かして情報が古びてしまう／忘れ去られる</p> <ul style="list-style-type: none"> 継続的な更新運用を考慮しないまま、活動が終結してしまう 毎回、時限的なプロジェクトとして着手され、恒久化しない 	<p>持続的・再現可能な棚卸の制度設計</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象（組織×アセット）の特定から実施の過程をフレームワーク化 様式類、インタビュー設計を体系ドキュメントとして残し定着化 <p>棚卸結果を俯瞰した全体マップ作成</p> <ul style="list-style-type: none"> 活用場面等を基にした座標定義、プロットによる一元的な可視化 	
<p>情報錯綜リスク</p> <p>事業所でもアセットの分類・整理がなされず、全貌が明らかでない</p> <ul style="list-style-type: none"> たとえば、研究領域が広範であり、関係整理がなされていないために区分・棲分けができない 		

支援④：全社プラットフォーム機能整備

KPMGは、新規事業開発を一過性の取組みではなく、企業全社の仕組み・文化として定着させ、組織的な強化サイクルを生み出す観点から、本社が「触媒」としての機能を担うべきであると考えます。

この本社機能を全社プラットフォームと捉え、事業ポートフォリオ戦略や企業文化、事業部の活動実態等を踏まえながら、各企業に相応しい機能・組織設計、実装を支援します。

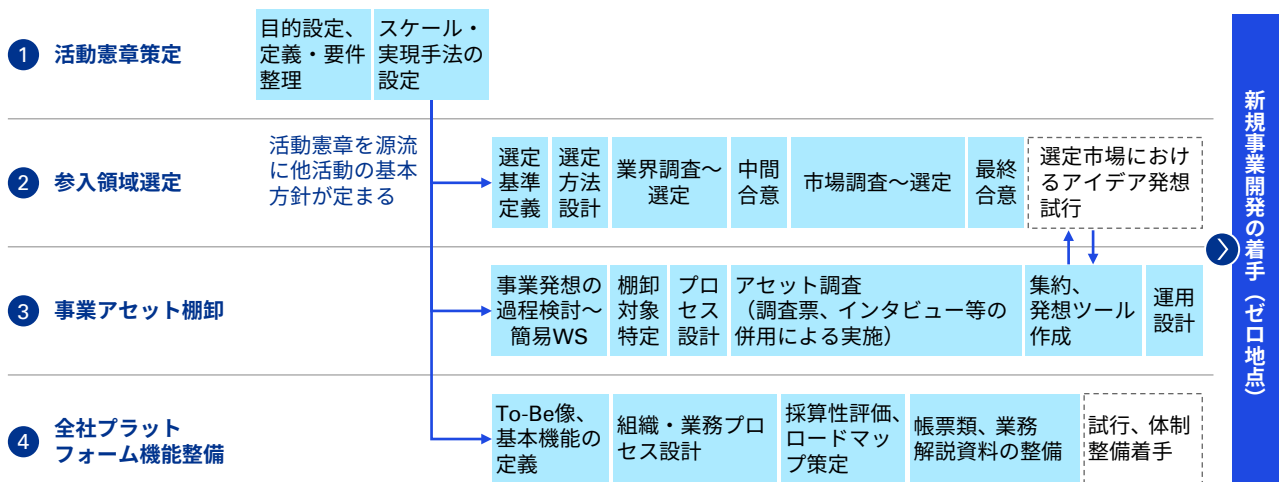
強化サイクルを生み出す全社プラットフォーム機能の一例（自社の成長戦略や企業文化等を考慮し、追加・取捨選択を行う）



活動スケジュール例

枠組み再設計の根幹となるゴール定義から着手し、この成果を基に、参入領域選定、事業アセット棚卸の基準・プロセス等の実施設計を行います。

並行して、全社プラットフォーム機能の組織・業務の実装手段やプロセスを検討します。



本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するように努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C24-1019

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.