

タイトル；新規事業で三度目の正直 ～これまでの/これからの事業を 5 つの質問で斬る～

2020. 9. 8 増田利弘

<はじめに>

2019 年 5 月研究会にて「私を変えた一言」を發表させていただいた。その中で「その後 2 つの事業で失敗し、現在（3 度目の正直）、エネルギーの新規事業立上げに従事」と、ここ 10 数年を振り返った。自動車メーカーに転職以来、ソーラー事業、コージェネレーション事業、そして現在は車と電力インフラが繋がる V2X 事業に関わってきている。全てエネルギーに関連した事業だが、残念ながら先の 2 事業を収斂してきている。収斂した理由は多くの側面があるが、本日はこれまで関わってきた 2 つの事業をドラッカーの 5 つの質問に答える形で、何に問題があったのか、そしてこれからどうすべきなのかを自分なりに整理した。

<これまでの事業>

	ソーラー事業	コージェネ事業
問 1. 我々の目的と使命は何か	再エネ（ソーラー）を普及させる	省エネライフに貢献する
問 2. 我々の顧客は誰か	ソーラーの販売店（ゼロからの構築）	全国にあるガス会社 200 社
問 3. 顧客の求める価値は何か	お客様への提案しやすさ（価格、設置容量、発電量）	ガスを大量に消費する家庭用で唯一無二の商品
問 4. 我々の成果は何か	自動車メーカーとしては世界初、ソーラー生販会社を設立し、2006 年事業を開始。事業者や家庭用では約 2 千戸の顧客を得るに至った。 結果 4 千 t-CO2/年の削減に貢献。	床暖房による快適な生活を安価かつ低 CO2 で実現し、累計 14 万戸に提供。 結果 13 万 t-CO2/年の削減に貢献。
問 5. 我々の計画は何か	（当時）段階的に生産量を引き上げ、競争力の確保と自動車等への搭載を目論む。	（当時）内燃機関が時代遅れとなったため、次世代の燃料電池システムで挽回し、飛躍を図る
事業が直面した問題	・販売網の構築に時間を要した上にロイヤリティが低く低稼働率だった ・「小さく生んで大きく育てる」事業構造ではなかった	・時代の要請が内燃機関から燃料電池へシフトした ・エンドユーザーへの強みを商流上、活かせなかった

<反省とこれからの課題>

良きにつけ悪しきにつけ、2 つの事業は「自社らしさ」を表していた。ゼロから販売網を作るのは黎明期のバイク販売網を作るのにダブリ、内燃機関にこだわったのは往年のファンなら美談でさえある。しかしそれが事業最適であったかということについては、疑問を呈せざると得ない。自社らしさを礼讃するあまり、本来追求しなければならない事業最適を軽視していたのかもしれない。その会社らしさは大切ではあるものの、あくまで事業最適の中での話であり、「事業ファースト」であるべきことを「自社ファースト」とすることは結果的に、淘汰される道を選択することに繋がる。

ドラッカーの 5 つの質問は、その事業ですべきことをしているか？をシンプルに問うものである。折に触れ真摯にその問いに耳を傾け、その答えを求めることがあったなら、もう少し事業の行く末も変わっていたのかもしれない。自分自身にとって、事業最適の中で自社らしさの追求とバランス取りつつ、真摯に 5 つの質問に答えることが、3 度目の正直となる新規事業の要諦であり、これまで事業を収斂してきた者にとっての「三度目の正直」であると考えている。