

## 創業 420 年の老舗企業が実践する新規事業創出のシカケ 主要事業の確固たる基盤×誰にでもできる事業開発の仕組み

野原ホールディングスを中心とした野原グループは創業 1598 年(慶長 3 年)、建設事業を中心に、幅広く事業展開をしています。綿問屋で創業以降、明治・大正は金物販売、昭和はアイスクャンデーの販売や建設・交通安全と景観土木事業、平成は左記に加えて海外進出・新規事業への挑戦と時代の変化に合わせた変革や創造を繰り返してきた歴史と DNA があります。

私たちは、2015 年前後から新規事業の創出により一層注力しております。**主要事業の確固たる基盤**のもと、中期経営計画(2015~2018 年度)にて「**新商品・サービスを繰り返し創出できる体制の構築**」を宣言して以降、**社員が新規事業を立ち上げる機会**を作り、**実際にこれまでに開始した新規事業は複数**あります。その中には、グループ内でも事例の少ない BtoC 事業も含まれます。



野原グループは、新たなビジネス・サービス・製品に、**主要事業で蓄積した経験と知見、ネットワークカを活かし、新規事業の創出によって事業全体の好循環を生み出しながら一層の成長を実現**することを目指しています。

### ■ 誰にでもできる事業開発の仕組み

野原グループでは、2009 年に時代の先を見据え事業開発部門を創設、2015 年より新規事業開発を本格化しています。そして、**2018 年 7 月の新社長就任を契機に、新規事業への挑戦を一層活発化**させています。この一年をかけて従来からの新規事業立ち上げの仕組みを体系化し、新規事業開発のプロセスを明確にしました。

現在、新規事業開発の役割は経営企画部が担い、各事業会社から選抜された事業開発の担当者が新規事業の開発に挑戦しています。2018 年度は 9 名が新規事業の開発に挑みました。



### <野原グループ | 新規事業開発のプロセス>



## “特別な人だけが新規事業を開発できるのではない、わかっていれば、誰にでもできる”

特異な能力をもつ人材による、特異な行動が新たな事業を生み出すことは、よくあることです。しかし、**特異な人材でなくとも新規事業を開発できます**。できると信じて開発の仕組みをつくり上げています。

事業開発に挑む人たちが最初に感じるのは、事業開始までの道のりの長さや険しさです。

「良いアイデアが浮かんだ。周囲の人たちが、オモシロイと言ってくれる。でも、どうしたら、事業になるのかわからない。だから、あきらめた。」

これでは、あまりにももったいないと思いませんか？

制約がなく自由に発想すれば、誰でも事業のアイデアの1つや2つは思いつくものです。ところが、それを事業計画にし、投資してもらうために、経営トップに説明するとなると、とたんに尻込みします。この**難しいと感じる箇所を乗り越える**ように仕組みであります。

## “アイデアを出すにも方法がある”

新規事業開発で最も重要で必要なことは、良いアイデアが見つかるかどうかです。突然、アイデアが浮かび、事業化されることは多くあると思いますが、そのような偶然に頼るだけでなく、意図的にアイデアを搾り出す訓練を取りいれています。

いかにアイデアを多く出すか、そして、いいアイデアが見つかるかどうか。

弊グループでは、**デザインシンキング**(Design Thinking)と呼ばれている手法を取り入れ、「Fail early, Fail often.」のごとく、「よければ進む、ダメならもどる」を実践し、**アイデアが出るまで考え続ける**ことを最重要視しています。

### <手法の習得「イノベティブ シンキングセミナー」>

新規事業開発に選抜されたメンバーが最初に習得することになるのが、**良いアイデアが出るまで考え続ける**方法です。これは**デザインシンキング**という手法をもとに開発された方法論で、繰り返しアイデアを出すための手法です。

弊グループでは、デザインシンキング(Design Thinking)をもとにした社内勉強会「イノベティブ シンキングセミナー」を期初に開催しています。新規事業開発の選抜メンバーは、事業開発を始める最初の段階でこれを受講し、新規事業や新製品のネタとなる**アイデアを出すプロセスを体感し、0から1を生み出すための方法を習得**することになります。

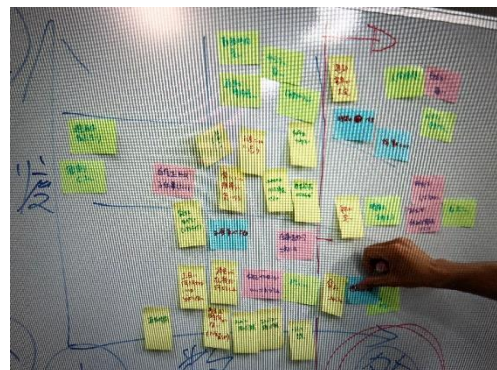


### <アイデア出し「制約なく発想する」>

アイデアは、現在の事業に関係するものから全く関係しないものまで、“**なんでもよし**”としています。

**新規事業の開発には当事者の熱意が大切**です。各人が好きなことを追求するのが最善だと考えています。

新規事業開発の選抜メンバーは、習得した手法を実践し、**アイデアがでるまで考え、考え、考え続ける**ことを繰り返しています。



## < Feasibility Study >

良さそうなアイデアが浮かべば「その新サービス・製品を供給できるか」を自分で調べます。供給サイドから事業成立の可能性(技術的に実現できるのか? 生産方法や配送方法は?) を調べます。

事業として成立しそうであれば、次のステップに進み、無理なら前のステップに戻り新たなアイデアを考えます。

## < 需要調査 >

「その新サービス・製品は買ってもらえるか、いくらで、どれくらい買ってもらえるか」といった需要を調査します。この需要調査には、本年度から3つの手法を導入しています。

### 需要調査のちょっとした工夫

#### ①社内 SNS を用いた社内アンケート

弊グループは、全社員が使える社内 SNS を導入しています。これに**アンケートフォームをリンク掲載し、社員から回答**を得ています。得られた回答は、初期的な需要量の判断に役立っています。(2018年度の実施数は12件)

また、アンケートの結果も SNS に公開することにより、社内において現在進行中の**事業案がグループ内に共有**されることになり、社内レビュー(後述)の参加者の増加につながっています。

#### ②リサーチ会社による需要調査

リサーチ会社に依頼し、需要を調査します。主にインターネットを通じて、多くのモニターにアンケートするという調査です。想定される購買価格、購買頻度等の調査から、需要の有無、需要の大きさを判定します。

#### ③自社の人脈を活かしたグループインタビュー

小さなセグメントを狙った、**トガったアイデア**については、調査対象者を、リサーチ会社が集められず、調査が難しいことが多々あります。アイデアがトガっているほど、調査が難航します。

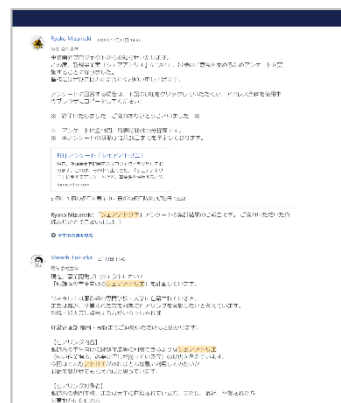
弊社では、そのような場合に、**自社の人脈を活かしたグループインタビュー**を実施しています。

**社内 SNS を用いて全社員に呼びかけ、調査対象となる人を紹介**してもらいます。調査できる人数は多くありませんが、**貴重な意見**をもらえます。

自社独自の工夫をすることで、**需要サイドの課題をより明確にし、供給サイドについても考え直し、新規事業としての実現可能性を高めて**いきます。

そして、**需要と供給の両サイドでの課題をクリアした場合、事業計画作成に進みます。**

▶社内 SNS を使ったアンケートの実施イメージ



## < ラクチン事業計画 >

アイデアが異なっても、事業計画書に書くべきことの多くは共通しています。そこで、経営企画部にて**誰もが使えるフォーマット**を作っています。一部を自分のアイデアに合うように直すと完成します。

また、フォーマットに基づいて事業計画を作成することによって、調査項目に不足しているものがないかを確認でき、**内容にモレのない事業計画書を簡単、ラクチンに作成**できます。

## <怖くないぞ！投資審査>

新規事業へ投資するかどうかの判断は取締役会が行います。日頃、取締役と話す機会が少ない人たちにとって、取締役会への参加はちょっとした恐怖です。

そこで、経営企画部と一緒に参加してサポートします。取締役の思考のクセを知り尽くした経営企画部員が質疑応答に答えます。そして、取締役会で承認されたものが新規事業として立ち上がります。

### ■社内レビューの開催

弊グループでは、2013年度から定期的に、**新規事業開発の進捗を社内**で共有する場として、社内レビューを開催しています。

新規事業開発の選抜メンバーが、アイデアや事業計画を発表します。**社員による聴講は自由で、発表者が他の社員から意見**をもらう場にもなっています。

2018年11月1日開催のレビューでは、60人以上の社員が聴講し、発表内容に対する多くの意見やアドバイスが寄せられました。



#### 社内レビューの二つの機能

##### ①アイデアを深める

発表したアイデアを改良していくための、アドバイスをもらい、アイデアを膨らましたり、軌道修正したりします。

##### ②事業開発への参加意欲の醸成

本来は、事業開発に参加するメンバーだけでなく、全社員に、いつでも、新規事業を考えて欲しいと思っています。そのために、事業開発とは、何かをわかってもらう機会としています。

なお、現在の新規事業であるレンタルキッチンスペース「Patia」、**「GOOD DESIGN STORE TOKYO by NOHARA」**、壁紙ブランド「Who」もこの社内レビューで発表し、**事業構想の精度を上げて**いきました。

### 野原ホールディングス株式会社について

弊社をはじめとする野原グループは、創立(1947年)より時代の変化に合わせた変革や創造を繰り返しながら、建設業界を中心に幅広く事業展開しております。

近年は、「Innovation」・「Digitalization」・「Globalization」をビジョンとしユニークな事業の創出を目標に掲げ、建設業界の発展に寄与すべく、プロ向け建材通販サイト「アウンワークス」や建設情報のデジタル化を目指す新会社「BIMObject Japan 株式会社」、グッドデザイン賞受賞商品のみを販売する国内初のデザインショップ「GOOD DESIGN STORE TOKYO by NOHARA」、特別な思いと時間をシェアする場所「レンタルキッチンスペース「Patia」、新しい表現を模索する人たちのための、自由な発想に寄り添う壁紙ブランド「Who」など、数多くの新規事業を展開し、更なる飛躍を目指しています。

#### 【発行元】

野原ホールディングス株式会社

〒160-0022 東京都新宿区新宿一丁目1番11号

社長室(担当/齋藤、中島)

電話：03-6328-1576

e-mail：[nhrpreso@nohara-inc.co.jp](mailto:nhrpreso@nohara-inc.co.jp)

▼会社ホームページ

<https://www.nohara-inc.co.jp>