

## 第4回

## なぜ？事業はつまずいてしまったのか…

## 新規事業で避けたい

## 「やらない失敗」と「やる失敗」

変化・スピードが早い現代社会の経営環境下で、既存事業だけに頼る企業は衰退を免れません。同時に、誤った新規事業への取り組みは企業を転落させる危険があります。経営者は、新規事業を「やらない失敗」と「やる失敗」の両方を避けて、企業経営の舵取りをする必要があります。

### 新規事業への 意欲が低い現実

経営者として「新規事業を立ち上げたいか？」と問われたら、あなたはどう答えますか。筆者のコンサルタントとしての経験上「Y

ES」と答える経営者の割合は半数を超えますが、実際に取り組んでいる企業は1割に満たないのが現状です。

2016年に日本政策投資銀行が行った「企業行動に関する意識調査」の結果を見ると、新規事業の状況は「取り組んでいる」が33%となっています。このアンケートの調査対象は、資本金10億円以上の大企業にも関わらず、この数字ですから、新規事業に進出している中小企業の割合が数パーセントに留まっても不思議ではありません。

では、新規事業に取り組んでいる企業と、そうでない企業の違い

株式会社ワイズエッジ  
株式会社アスピレス  
代表取締役

清水 泰志

URL <https://www.wise-edge.co.jp>

<https://www.aspires.co.jp>

E-mail [shimizu@wise-edge.co.jp](mailto:shimizu@wise-edge.co.jp)

はどこにあるのでしょうか。前述の意識調査で、取り組んでいる企業は以下の理由を挙げています。

- 1位…中長期に新たな収益の柱とするため (67・7%)
  - 2位…既存事業とのシナジーが見込まれる (33・1%)
  - 3位…事業多角化の一環 (24・7%)
  - 4位…既存の中核事業の収益力が低下傾向にある (17・7%)
- 一方、取り組んでいない企業の理由は、以下の通りです。
- 1位…既存事業の収益力向上を優先 (76・4%)
  - 2位…今後も既存事業での収益確

保や成長が見込まれる

(29・8%)

この2つが圧倒的な割合を占めており、残りの理由はすべて12%以下に留まっています。

この結果から、新規事業に取り組んでいない企業の理由は「既存事業のブラッシュアップで、成長や収益力アップが可能であり、しかもそれが得策である」と判断していることが読み取れます。

しかし、新規事業に取り組んでいる企業は、既存事業の成長性が失われたから新規事業に進出したわけではありません。「既存の中核事業の収益力が低下傾向にある」は理由の4位で17・7%に過ぎず、むしろ好調時に将来を見据えて、既存事業とのシナジーも考えながら、将来の収益の柱を用意する先取り思考を持っているといえます。

では、実際に新規事業に取り組んで成果は上がっているのでしょうか。2013年に日本政策金融公庫が行った「中小企業の新事業展開に関するアンケート」の結果

に「新事業が業績に与える効果」が報告されています。

新規事業に取り組んだ企業の10年前と、現在の売上高の平均額は、10年前の10億2300万円から現在は12億6100万円に増加しています。売上高の内訳を見ると既存事業が10年前より減少していますが、その代わりに新商品や新規事業の売上高がオンされていることが分かります。

一方で、既存事業のみに注力してきた企業の売上高の平均額は、10年前が9億4100万円に対して、現在は9億2300万円と微減しています。

### 衰退企業ほど 新規事業好き

新規事業に取り組んでいる企業が持続的に好調な業績を上げる傾向が見られますが、実は衰退の坂道を転がり始めている企業でも、同じように新規事業に手を出すことが多いのです。中小企業で新規事業に取り組んでいる割合は10%

に満たないにも関わらず、筆者がこれまで扱ってきた再生案件の中で、本業の他に多角化を図り、別事業を起ち上げていく割合は半数近くに上ります。

衰退企業ほど新規事業に手を出す理由は、ジム・コリンズ著『ビジョナリーカンパニー③衰退の五段階』（日経BP社）から引用すると次の2つが挙げられます。

#### ① 規律なき拡大路線（第二段階）

成功の味を知った経営者の中には、経営の目的が成長することや拡大することにすり替わり、本業だけでは物足りず、多角化と称して既存事業と無関係な商売へ進出したたり、儲かると聞くと矢も盾もたまず投資したりする人がいます。でも、こうした新事業は果実を生み出すことは少なく、むしろ登り坂を駆け上がった企業を転落させる結果になります。

#### ② 一発逆転の追求（第四段階）

大負けしているギャンブラーが損を一気に取り戻すために、最後

の大勝負に出るのに似ています。しかし、冷静さを失った状況で下した新規事業進出の判断は、資金の流出と財務力の一層の悪化という結果しかもたらさず、むしろ企業の余命を縮めることとなります。

新規事業に手を出すことは諸刃の剣です。失敗を恐れて既存事業だけにしがみついていると、ジリ貧になるだけですが、間違ったやり方で取り組むと企業が傾くことになるのです。つまり、新規事業の失敗とは「やらない失敗」と「やる失敗」の二種類があり、その両方とも避けることが大切です。

### 既存事業だけでは 難しい存続

バブル景気までは、市場の拡大に合わせて既存事業の強化をしていけば、自然と業績を伸ばしていくことが可能でした。しかし、バブル経済崩壊後、今日に至る低成長時代では、拡大しない市場下において既存事業で成長を図ること

は、他社のシェアを奪うゼロサムゲームを意味します。しかも、適切な「差別化」が行われていない競争は、結局は低価格を争う以外に方法がなく、仮にシェアを伸ばしても売上単価の下落から収益性が下がるジレンマに陥ります。

つまり、企業を持続的に成長させたければ「既存事業だけに囚われるのではなく新規事業にも進出すべきだ」という考え方は、半分正しく、半分間違っています。

別の言い方をすると「これまではその考え方も良かったが、これからの時代は、さらに高い次元で新規事業の意味を理解する必要がある」のです。

世の中に「企業30年説」が広く知れ渡り、会社の寿命は約30年と考えている人が多いのですが、この説が日経ビジネスに掲載されたのは34年前の1983年です。ただし、ここで言う寿命とは倒産を意味するのではなく、企業の「旬の時期」という意味です。

その後2009年に日経ビジネスは、時価総額を尺度に会社の寿

命を調べ直し「日本企業で約7年、米国企業で約5年」と発表しました。この30年間で、企業の旬の時期は三分の一以下に短縮されたことになりました。

企業の旬の時期が短くなる状況下で「新規事業への取り組みは中長期的な収益の柱づくりである」と悠長に構えてはいられません。10年どころか5年先すら見通すことが難しいのです。ましてや「既存事業の収益力向上を優先」して、新規事業には見向きもしない方針を採用することで、会社の存続を脅かす可能性が高まります。

さらに重要なことは、本稿第2回で述べた「企業の組織老化を乗り越えて世代交代をしていく」ためにも、新規事業と新組織は不可欠なものです。

## 一時的な競争優位の連続

経営者の多くは、会社を成長させて存続させるために必要なことを、以下のように考えていること

でしょう。

他社との競争優位を持続させる必要がある。そのために、誰も真似ができないような強力な「差別化」を図り、それを維持するため努力を継続することが、経営の目的だ。

だからこそ、一度手に入れた優位性を中心に据えて社員、資産、組織を最適化し、業界内で確固たる地位を築こうとします。

この考え方は、マイケル・ポーターの「競争の戦略」が示したもので、市場や業界の変化が少なく安定的な時代には大いに役立ちました。そのため、ファイブフォース分析やSWOT分析、3C分析などのフレームワークを熱心に学んだ人も多いはず。経営の外環境が安定的な時代、戦略の力点は「分析」にあったからです。

ところが、手間ひまかけて分析をして「5カ年計画」を策定してみたところで、毎年計画値との乖離が生じ、2年後には新たな「5カ年計画」を作成し直さなければならぬ現状では、分析や予測を

して現在の競争優位を持続させようとする戦略思考自体が危険なことになります。

これからの時代、まず持続的な競争優位という発想を捨て、その代わりに、一時的な競争優位を連続させるという発想に切り替える必要があります。つまり、新規事業や新たなビジネスモデルを次々と送り出すイメージです。ただしこれは、なりふり構わず別の商売に手を出し続けることを意味しません。むしろ価値の源泉となる自社の強みと経営資源への深い理解をした上で、形を変えながらビジネスへ結び付けていくという「一貫性」と「柔軟性」の両方が求められるのです。

弊社のクライアントでは、3～5年のサイクルで新規事業、新ブランド、新サービスを必ず生み出す経営を推進していますが、そのためには、経営基盤の安定性を高める方向から、柔軟性を高める方向へ作り直す必要があります。

人材、資産、財務などの各分野において、これを実現するために

は最低でも5年はかかります。さらに、この企業改革には意思決定のスピードが求められます。次世代の経営基盤構築についての解説は、次回取り上げる予定です。

## これからの新規事業の要点

次に、①人材、②オプション志向、③好き嫌いを軸としたビジネスの、3つの視点に絞って話を進めます。ちなみに、ファイナンスを含む「新規事業の立ち上げ方」の解説は、また別の機会に譲ることとします。ご了承ください。

### ①人材の確保とトップの生き様

価値のあるアイデアは特定の人々の頭脳から生まれるもので、プロジェクトチームを組成し、会議で議論を重ねても凡庸な成果しか得られません。既存の人材で対応可能なのは、現状の不満を解消したり、既に分かっているニーズに応えたりするレベルのビジネス創出までです。

しかし、ステイブ・ジョブズが「人は見せてもらうまで、何がほしいか分からないものだ」と説きます。つまり、潜在的な欲求を刺激するアイデアは、既存事業に最適化された組織内の人材が生み出すことは難しいのです。とはいえ、研修でアイデアマンを生み出すことは不可能です。

そのために、まずは企業が生まれ変わり、創造性の高い人材を惹き付ける必要があります。そして求められることは、立派な経営理念や素晴らしいオフィスではなく、経営トップの「生き方」なのです。ビジョンを語るより「なぜそのビジョンを語るのか」という社長の思いが重要になります。

## ②リアルオプション志向

1980年代の経営者は「新規事業が軌道に乗るには5年、10年の長い期間が必要で、赤字が積み重なり苦しい状況が続いても耐え抜き、最終的に成果を上げるまで頑張り抜くりーダーシップが必要である」と考えるケースが多かつ

たのです。新規事業は自らの将来予測を信じて行うものであり、新規事業の事前評価は成功した時点で発生するキャッシュの現在価値(NPV)で行うべきものでした。

しかし、今の時代は将来予測を正確にすることはできません。したがって、予測思考ではなく「仮説思考」を採用し、一度決めたことをやり抜く頑張りではなく「リアルオプション志向」を持つことが望ましいのです。

リアルオプションについての詳細は誌面の都合上割愛させていたのですが、新規事業を進めるにあたり、経営環境の変化を鑑みながら状況が良ければ先に進み、逆に悪ければ立ち止まるか撤退するか、それらを柔軟に意思決定する能力が求められます。

さらに、最初から新規事業から撤退する累積基準と手順を明らかにすることで、埋没コストに引きずられる、あるいは現状維持バイアスにより止めるに止められないなどの状況を、未然に防ぐ必要があります。

## ③好き嫌いを軸としたビジネス

競争優位を築くためには「差別化」が必要ですが、差別化の強さが鍵になります。これを「参入障壁」と言いますが、一般的には特許や規制に守られているビジネス、属人性の高いビジネスが、参入障壁が高いとされています。

しかし、その程度では強力な差別化にはなりません。そもそも、他社がやりたいと思わないビジネスこそが最も差別化されているのです。「あの商売絶対にくまいくはずがない」「あの方法はバカ」としか言い様がない」と思うビジネスに、初めから参入してくる企業はありません。

イノベーションとは、他者から見ると非常識にしか思えないからこそ意味があります。ところが、非常識な考えは「正しさ」に拘り理詰めで考えても出てきません。あえて「好き嫌い」を前面に出してこそ生み出せます。そのときに、①で取り上げた「人材」が活きてきます。

## 新規事業で進める世代交代

これまで新規事業は、子会社を設立する方法よりも、企業内の事業部として取り組むケースが多い傾向にありました。

これには、既存事業の衰退を新規事業で補うという意味だけでなく、同時進行している組織文化の老化を刷新する目的も含まれます。そのためには別会社を設立して、企業DNAを受け継がせ、尚且つ世代交代をすることで、フレッシュな企業風土と文化を実現することも必要です。

新規事業を次々と生み出していくことは大企業だけの話で、中小企業には縁遠いと思っている経営者も多いのですが、コンパクトで身軽な中小企業こそが「好き嫌い」を活かしたビジネスの創出に向いています。これを機会に、自社でどのような新規事業を始めるかについて、検討を始めることをお勧めします。