

まとめ

# 第二の柱は

## いつ、どこに、だれが

## 立てるといいのかわかるか？

早稲田大学大学院教授 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター所長

長谷川博和さん

今回の特集では各社の「第二の柱」づくりの事例を紹介した。中小企業はどのような観点で取り組めばいいのかわかるか、そこに戦略やセオリーは存在するのか、ファミリー企業の事情に詳しい長谷川博和教授に話をうかがった。

—— 中小企業は、資金も人材も限られており、大企業と違って事業の多角化が難しい。そのため得意分野に経営資源を集中し、強みに磨きをかけたほうがいいとも考えられる。にもかかわらず、中小企業が第二の経営の柱を作ったほうがいい理由とは何か。

一つの得意分野に依存するビジネスモデルは、リスクが極めて高いからだ。商品のライフサイクルは、一般に30〜50年といわれている。そうすると、高度経済成長期に起業した中小企業の多くは、経営基盤だった既存の成功モデルが、もはや耐用年数を過ぎていくことになる。さらに、ITの急速な発達と普及、経済のグローバル化などに伴って、中小企業を取り巻く経営環境の変化が大きく、しかも、速くなっている。商品のライフサイクルも短くなる傾向にある。例えば、自動車産業は、

たくさんの中小企業がサプライヤーと

して裾野に連なっているが、生産拠点の海外移転が進んだり、電気自動車が普及したりすれば、既存の取引を失う中小企業が続出するだろう。第二の柱がなければ、経営を存続できなくなるはずだ。

—— とはいえ、本業の足元の業績が好調であれば、第二の柱を作ろうという機運は起こりにくいと考えられるが。

「儲かっているとき」にこそ、第二の柱づくりに着手するべきだ。というのも、経営に余力のあるうちでないとも、第二の柱は作れないからだ。新規事業には、トライアル・アンド・エラーが付き物。70%以上の確率で失敗すると考えたほうがいい。経営の柱に育つまでに、20〜30年かかるケースもザラだ。だから、経営が追いつめられてから第二の柱を作ろうとしても、手遅れになってしまう。

—— 具体的には、第二の柱づくりに

つ取りかかれればいいのかわかるか。

商品のライフサイクルは、一般に導入期、成長期、成熟期、衰退期の成長曲線を描く(図参照)。自社の経営分析がしつかりできていれば、主力事業が現在、どの時期にあるのかを把握できるはずだ。主力事業が成熟期のうちに、第二の柱づくりに着手するのがベストだ。そうすれば、主力事業が衰退期に入ったときに、新規事業が成長期を迎え、主力事業の寿命が尽きたとしても、新規事業が次の主力事業に成長しているからだ。

—— 経営資源の限られる中小企業が効率的に第二の柱を見つけ、育成するにはどうしたらいいのかわかるか。

ケース・バイ・ケースだが、一般には本業の周辺分野に進出するのが低リスクで、定石と言える。米国の経営学者イゴール・アンゾフは、成長戦略の選択肢を4つ挙げている(表参照)。

このうち現状を維持または強化する本業固執型を除き、①技術挑戦型、②市場挑戦型、③突然変異型の3つが新規事業になり得る。

①は、例えばベーカリーが、パン屋だけでなくケーキ屋も始めるといったケース。②は、東京だけで店舗展開していたベーカリーが、大阪にも出店するといったケース。①②とも既存のノウハウや人材を生かしやすく、成功率が高い。一方③は、東京のベーカリーが、大阪でケーキ屋を開業するといったケースだ。①か②を手がけてから③にチャレンジするならともかく、いきなり勝負するのはリスクが高い。既存のノウハウや人材を活用できないからだ。③で勝負するのなら、新規事業に詳しいビジネスパートナーと組んだり、コンサルタントにサポートしてもらったり、外部の力を借りて準備しよう。

—— そのほかに、新しい事業の柱を見

# 儲かる「第二の柱」づくり 最初の一歩を踏み出す3つのアプローチ

手に出すべきではない。失敗すると、

失敗したときのことを想定し、本業に悪影響が及ばないようにしよう。①の場合、技術開発に時間をかけ、テストマーケティングなどの準備を入念に行つてから、満を持して進出するべきだ。失敗する確率が高そうなら、

新しい発想で、マーケットを見直してみるのだらう。例えば、B to B 専門の会社なら B to C に、B to C 専門なら B to B に、意外なビジネスチャンスが眠っているかもしれない。新しい発想を生むには、異業種の人と積極的に交流してみることもお勧めだ。

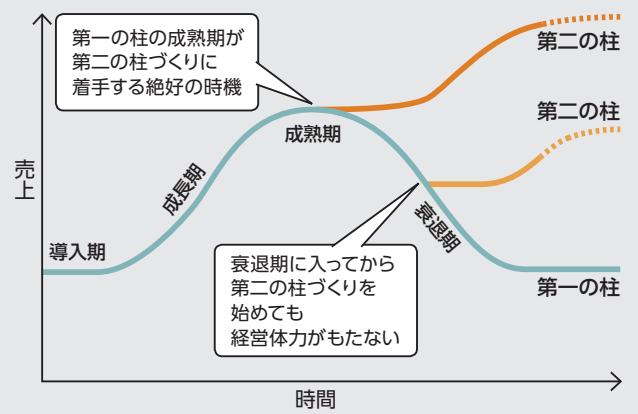
—— **新規事業を立ち上げる際、特に注意すべき点はあるか。**

中小企業は人材も少ない。新規事業を立ち上げる際、人材の採用・育成は、どのようにすればいいか。

①②の場合、本業から人材を投入してもいいが、③の場合は、スタッフも新規採用したほうがいいだろう。新規事業のスタッフが、既存事業に影響さ

乗ってきたら、少しずつ事業を拡大していく。くれぐれも初期投資を張り込んだりするのは避けること。③は、とりわけリスクが高いので、本業とは切り離し、別会社に出資する形にしたりブランドも本業とはまったく別にしたりする慎重さが必要だ。

図●商品のライフサイクルと第二の柱づくりの時機



表●アンゾフによる成長戦略の選択肢

技術	未知	① 技術挑戦型	③ 突然変異型
	既知	本業固執型 (現状)	② 市場挑戦型
		既知	未知
		市場	

出典「なぜ新規事業は成功しないのか」第3版、大江建、日本経済新聞出版社、2008年

れずに仕事に集中できるようにするため、事業所も分けたほうがいい。

—— **新規事業のリーダーは、誰が担うべきなのか。**

中小企業の場合、社長が陣頭指揮を執るべきだ。私は、社長のミッションとは、「会社の業績の結果責任を持つこと」「人材を育てること」「新規事業を育てること」の3つだと考えている。中でも中小企業にとっては、「新規事業を育てること」が最重要と言える。

中小企業の将来にとって不可欠であり、社長にしかできない仕事だからだ。というのも、新規事業はリスクが高く、社長しか経営責任を負えないからだ。

—— **新規事業を部下に任せてはいけないのか。**

基本的な考え方として、新規事業を社長が、既存事業を部下が担当するのが理想的だ。ただし社長が新規事業に専念するには、本業が安泰で、部下に安心して任せられることが前提となる。

大企業の場合は「新規事業部」を立ち上げ、チームとして取り組むのが一般的だ。しかし、社員が限られる中小企業では、こうした手段は取りにくい。そんななか、後継者に新規事業を任せ

てみるのとは一つの手と言えるだろう。私はビジネススクールで大勢の中小企業の後継者を教えているが、彼らの多くは、主要取引先や、大手の銀行、商社、メーカーなどに入つて、武者修行



野村総合研究所で証券アナリストなどとして勤務したのち、1996年にグローバルベンチャーキャピタル株式会社を設立。2012年から現職。専門分野はアントレプレナーシップ、ファミリービジネス。

商品ライフサイクルが30〜50年であることを考えれば、後継者が先代の事業をそのまま引き継ぐのは得策とはいえない。ならば、後継者においてはベンチャー企業を立ち上げるつもりで自ら新規事業を育てるべきなのだ。

—— **第二の柱づくりで成功する秘訣があれば教えてほしい。**

残念ながら万能薬はないが、代わりにアドバイスをしよう。一つは「成功するまであきらめないこと」。新規事業を育てるには、長期戦にめげない強い気持ち、最後までやり抜く不退転の決意が求められる。もう一つは「経営理念をはっきりさせること」。新規事業は、「儲かりそうだから」「流行しているから」といった目先の利益にとらわれて始めると、ほぼ失敗する。自社のコアコンピタンスを決め、それに適合する事業を選ばなければ、第二の柱には育たない。

をしている。異業種で培ったノウハウや人脈を生かして、新規事業を成功させたケースも少なくない。

商品のライフサイクルが30〜50年であることを考えれば、後継者が先代の事業をそのまま引き継ぐのは得策とはいえない。ならば、後継者においてはベンチャー企業を立ち上げるつもりで自ら新規事業を育てるべきなのだ。

—— **第二の柱づくりで成功する秘訣があれば教えてほしい。**

残念ながら万能薬はないが、代わりにアドバイスをしよう。一つは「成功するまであきらめないこと」。新規事業を育てるには、長期戦にめげない強い気持ち、最後までやり抜く不退転の決意が求められる。もう一つは「経営理念をはっきりさせること」。新規事業は、「儲かりそうだから」「流行しているから」といった目先の利益にとらわれて始めると、ほぼ失敗する。自社のコアコンピタンスを決め、それに適合する事業を選ばなければ、第二の柱には育たない。