

# 本業と異業種との キワをねらって 組織を活性化すべし

日本大学商学部教授 高井透さん

新業態や市場に乗り出した企業を取り上げた前号に続き、今回は「自社技術の棚卸し・深掘り」によって「第二の柱」づくりに成功した事例を追った。老舗企業の新規事業創造に精通する高井透教授は、コツとして、本業のキワに着眼することを勧める。

## 自社の長所と短所を 得意客に聞いてみる

皆さんも日々腐心されているように、近年、企業を取り巻く経営環境は、劇的に変化するようになり、そのスピードも速くなっている。商品のライフサイクルも短くなる傾向にあり、既存の成功モデルが、瞬く間に陳腐化するケースは、もはや珍しくない。企業は主力事業に代わる事業の柱と、それを担う人材を次々と育てていかなければ、経営存続が難しくなっている。

第二の柱が必要なのは、大企業だけでなく、中小企業も同じだ。むしろ、中小企業のほうが得意分野に特化し、経営環境の変化に弱いケースが多いので、その必要性はより高いとも言える。資金や人材などの経営資源が限られる中小企業が、第二の柱をつくることは、ハードルが高いと思われるかもしれない。だが、新規事業を上手に育てて、

成長している例も少なくない。要はやり次第なのだ。

一般に成功の確率が高いのは、「本業のキワをねらう」ことだろう。新規事業を立ち上げるには、「活用と探索」のバランスが重要だ。既存の経営資源を活用しようと、本業の延長線上を攻めれば、リスクが低いが、事業の創造も期待できない。反対に、本業から離れた分野であれば、開拓の余地は大きい。立ち上げにコストがかかるし、リスクも高い。その点、本業と異業種との境界なら勝手がわかるし、本業で培ったスキルやノウハウも生かしやすい。新規事業を考える場合、本業にかひとひねりして、新しい要素を加えてみるとよい。モニター業界では世界的にもブランド力が高いEIZOは、モニターという単品のビジネスから、高い技術力を生かすことで、撮影から記録、配信、表示までを通じたソリューション提案が可能なビジュアルテク

ノロジーカンパニーへと事業を拡大している。そのターゲットは医療、グラフィックス、監視、航空管制など幅広く、「映像」という既存技術を、市場をずらしてヨコ展開した成功例と言えるだろう。

既存技術を活用するのであれば、まず「技術の棚卸し」によって、自社技術にどのような強みがあり、どのような市場で優位に立っているのかといった「コアコンピタンス」を見極めることが必要だ。とはいえ、自社技術を客観的に、的確に評価するのは意外に難しい。ましてや本業に専念し、今まで自社技術を再評価した経験のない中小企業であれば、なおのことだろう。

そこで、お勧めなのが、「得意客に聞いてみる」という方法だ。ヘビーユーザーであれば、商品の長所も短所も知り尽くしており、忌憚なく技術評価をしてくれるだろう。得意客の要望に応えようと技術革新に取り組んだ結果、

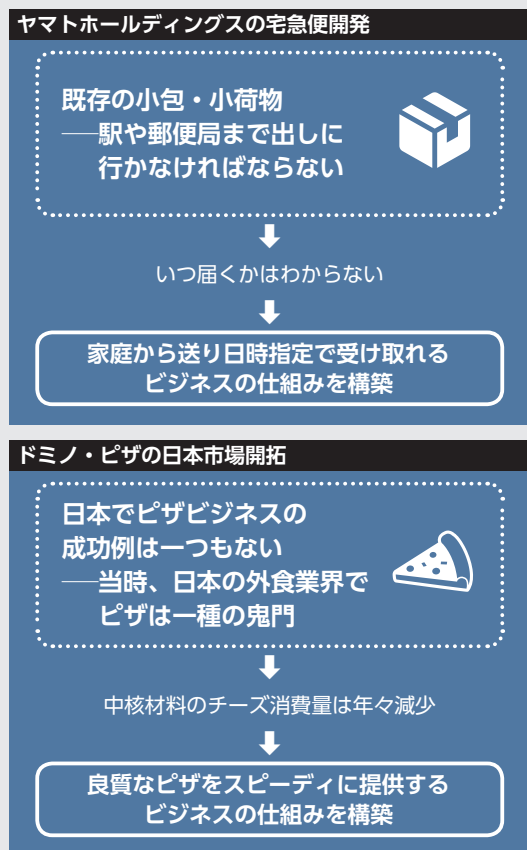
新規事業に結びついたという中小企業も多い。一流企業と呼ばれる得意客に評価してもらおうとなおよい。質量ともにトップクラスの知見を有しており、技術評価も一流だからだ。

ただし、そのためには、日頃から技術力を磨き、一流企業との取引関係を構築しておく必要がある。さらに、技術のみならず、商品開発のストーリーといった、技術のバックグラウンドまで含めた情報を顧客に提供すると、技術の予想外の応用分野を教えてもらえるなど、質の高い情報を得やすい。

## 新規事業創造を阻む 3つの壁を打ち破る

マーケティングでは、可能性の大きいような「ブルーオーシャン」を探すが、ただが、「レッドオーシャン」に目を向け、ネガティブ情報を多角的に吟味してみることも役に立つ。そこに、意外なビジネスチャンスが眠っているか

図●レッドオーシャンからネガティブ情報を吟味してみる



出典：高井さんの話と提供資料より編集部作成

もしれないからだ。例えば、ヤマトホールディングスが、「宅配便」というオールドマーケットに参入して成功したのは、既存の小包や小荷物に対する「利便性が低い」という利用者の不満を、「家庭からの集荷」「翌日配達」といったサービスで解消したからだ。

さて、新規事業の方向性が見え、第二の柱づくりに取りかかる際、①本業の壁、②事業部間の壁、③市場の壁という3つの壁に注意すべきだ。

①は、新規事業に対して資金や人材を供与する本業側が、過度のリターンを求めたり、成功を急がせたりする問題だ。とりわけ、本業が順調な中小企業であれば、「忙しくて人手が足りないのに、なぜ新規事業に協力しなければならぬのか」といった、社内の抵抗も強いだろう。それに対しては、オーナーである中小企業の経営者が、強力なリーダーシップを発揮すべきだ。経営のビジョンを明確に示し、「なぜ第二の柱が必要なのか」「第二の柱があれば、企業にどんなメリットがあるのか」といったストーリーを、社員をはじめとするステークホルダーに、粘り強く訴えていかなければならない。

②は、部分最適化された既存事業部門が、新規事業部門を邪魔立てし、全体最適化を妨げてしまう問題。小さな組織には起こりにくいとも考えられるが、リソース不足に陥りがちな中小企業だからこそ、新規事業を立ち上げる場合、きちんとした組織の手当てと経営資源の配分が必要だ。専任組織をつくるのが難しくても、プロジェクトチームを常置するなどして、担当者を決めるべきだ。チームのメンバーの役割

### 「当たり前」をかき回す

大企業ですら、新規事業を育て上げるのは至難の業だ。中小企業の場合、第二の柱の芽をなるべくたくさん、小さく生むしかないだろう。大切なのは、新規事業に失敗してもその原因を分析し、次の事業につなげることだ。

ただし、市場のリサーチは、できる限り怠らないようにしよう。トップは、異業種の経営者との交流などを通じて、新しい市場の情報を積極的に収集するべきだ。京都はその好例で、元気なベンチャー・中小企業が多いが、地域に根付いた業種を問わない経営者ネットワークが活力の源になっている。

一方で、新規参入組には「傍目八目」という強みもある。先発組が「当たり前」として見過ごしてしまう盲点を、見



たかい・とどる 早稲田大学大学院商学研究科商学博士後期修了。博士（商学）。主に中堅企業、長期存続企業の持続的競争優位性、新規事業創造についてフィロドワークを続けている。

つけやすいからだ。かつて子どものスキンケアという概念はなかったが、今や当たり前になるうとしていっているなど、そうした盲点が、ビジネスにつながりやすい。

第二の柱づくりは、時間もコストもかかる。経営に余力が残っているうちに進めなければならない。中小企業では恒常的に取り組むべきと言ってもよい。新規事業にチャレンジし続けるカルチャーを社内に醸成することも、中小企業のトップの重要な役割と言えるだろう。

そのためには、社内に刺激を与え、リフレッシュすることが肝心だ。水は、絶えずかき回しておかないと、淀んで腐ってしまうからだ。例えば、中途採用を活用して、社員の20%を入れ替える。新しい血によって、組織を活性化させるわけだ。「1年に1回以上必ず新製品を開発する」といった達成困難な高い目標を、社員に与えることも有効だ。「得意先から取引を打ち切られたら、どうやって売上げをカバーするか」という模擬のプロジェクトなどで、社員の危機意識を日常的に養ってみるのもいいだろう。