

## 事業転換が会社の生存や存続の鍵になる

辰 巳 憲 一  
(学 習 院 大 学)  
(名 誉 教 授)



創業から百年を超える老舗は、日本に多いが、必ずしも同じ事業を営んで栄え続けているのではなく、祖業と異なる事業や応用・派生した事業を営んでいるケースがほとんどだ。事業転換が企業の生存や存続の鍵になるということだ。

コロナ禍で経営環境が激変するなか選択を迫られた結果企業の事業再編が加速した。コロナ収束後も以前の生活様式・経済の仕組みに戻らず、企業は新しい仕組みを有効活用していくだろう。政府も事業再構築補助金などの施策でコロナ後への対応を促している。

### 事業転換が困難になる理由

進出すべき新分野が存在しないわけではない。事業転換が困難になる理由は幾つかある。

- (1)事業転換がされると、管理職が離職させられ、場合によってはその責任を負わされる、そうであっても負わされたように世間は思う。このような思いが事業転換に反対する力になる。
- (2)新規事業は当初はコストだけがかかるものである。その結果、新規事業を立ち上げた後も、赤字を理由に撤退を主張する人がいる。利益だけを重視する人は、将来の企業の姿や長期的な利益を軽視しがちになるのである。

事業転換のコストとなる最も大きな要因は、高生産性を達成したベテランが職場から離脱し、不慣れでまだまだ生産性をあげられない新事業に就かざるをえないからである。

- (3)成功体験が妨げになる。高度成長を達成した日本は、ものづくりが日本の本来の力で、それを維持しないと次の成長はない、という考えがデジタル化を遅らせ、IT経済の成長を遅らせてしまった例を肝に銘じるべきだろう。
- (4)多くの会社は一般に堅実である。また一部の会社には伝統がある。しかし、それが仇となる。堅実性が消極性、伝統が保守性になり現状打破の挑戦の意思が消される。経営陣の怠惰がその動きを加速する。

### 事業転換を促進する力になるのは

赤字が続くなどして、株主などステークホルダーを納得させる成果を挙げられなければ、新事業進出を余儀なくされる場合がある。

若い企業の場合一般に柔軟性があり事業転換し易いが、伝統ある企業の場合、既存部門にはそれぞれ既得権のようなものが存在する。その結果、関係者間の調整が困難になる。それならば新しい分野に取り組む方が軋轢は少ない。

### 事業転換が必要になる理由～手遅れにならないために

早め早めに手を打たなければ手遅れになる。採算が低下している部門は、競合が激しくなっているのか、技術が劣るようになったのか、などの原因を検討した上、撤退するかどうかの決

断が必要になる。

製品サイクルの短期化や需要のシフトが頻繁に起こるようになってきている。これらを見失うと経営失敗に陥る。これは大企業と技術開発分野だけに限った現象ではなく、中小企業でも起こりえる。

多角化が進んだ会社では不採算部門も温存されているものと予想できる。事業部門の譲渡・買収をして、新規部門への進出を考慮するべきだ。

### 後悔のない新規事業進出とするためには

人材は、中規模以上の企業においては、存在するものである。特定の能力を持つ人材の不足は短期的な現象に過ぎず、訓練や社内教育を行えば人材が生まれてくるようになる。またDXがうまく進めば本社や現場での人手不足に対応できるようになる。これらが正しい対応である。

将来に亘って成長が見込めるか、市場の競合状況はどうか、営業チャネル・販売ルートは新規に必要なか、必要となる資金は十分確保できるか、などの新事業の情報は必ず確認しなければならない。

金融の観点からは、本業が傾いている時に新規事業に取り組むには特に注意が必要だ。資金難になった際、利益を生む部門が残っていれば、その部門が稼いだ資金を注ぎ込めば新事業を継続できるからだ。

破棄される部門の管理職とは置かれている状況について良く話し合い、全社的にも十分理解を得る努力が必要になる。

さらに、従来の取引先と良好な関係が継続して望めるか。破棄する部門のノウハウが新事業に生かせるか、間接部門はそのまま存続させられるか、も検討対象だ。社内スタッフ、設備やノウハウがどれ位活用できるか、は人手不足の昨今であるからこそ重要になる。

時々刻々進化する技術に順応し、変革に向き合い、トレンドを察知し、未来を見据える心構えが必要になる。

### 事業転換が成功する要因

添付した表には筆者が考える新事業成功の条件を掲げた。

表 新事業成功の条件

①	実施された顧客調査 <sup>1</sup> からターゲットが絞り込まれ、そのニーズや課題が明瞭であり、顧客へ提供する価値が明らかである。
②	それらによって導入すべき技術・設備・人材などが明らかである。
③	顧客ニーズだけでなく、法・規制、技術や事業目的が都度変化していく状況に対応できる可変性の高い組織 <sup>2</sup> になっている。
④	企画内容・ビジネスモデルの観点から、新事業として費用の可視化ができており、収益を生み出す機会やタイミングが捉えられている。
⑤	事業計画の策定 <sup>3</sup> では、業務プロセスの可視化、事業リスクの分析 <sup>4</sup> 、撤退条件の設定、が検討されている。
⑥	組織・体制面では、企画検討のノウハウや専門性を持つ人材がおり、社内外からの支援があり、企画検討に必要な体制が整っている。

1 顧客調査は、昨今では、最新IT技術を具備した各方面のDXで達成でき、即時に対応できる分野もある。

2 採るべき企業組織については、事業部門や連結子会社だけでなく、完全独立つまり別会社にする選択も残しておかねばならない。人材には機会均等を提供することも必要。

3 慣れない分野に手を出すと、予想外の出費が生じたり、人材不足になってしまい、結局失敗してしまう。成功企業は、まったく未知の分野に手を出したわけではないことが多い。既存事業でやってきたことを足がかりとして、新規事業を発足させている。

4 既存部門の安定収益を維持したまま、新規部門に取り組む方が、まさかの時に底支えしてくれる。