

## 新事業開発の要諦



大阪経済大学 経営学部  
教授 江島 由裕

### えしま よしひろ

1963年生まれ。大阪経済大学経営学部長・教授、大経大アントレプレナーシップ塾長。日本ベンチャー学会副会長・理事、企業家研究フォーラム副会長・理事。米国ピッツバーグ大学大学院公共・国際事情研究科修士号(MPIA)、上智大学博士号(経営学)。(株)三和総合研究所、岡山大学などを経て現職。主著に『小さな会社の大きな力：逆境を成長に変える企業家的志向性(EO)』(中央経済社、2018年)、『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』(白桃書房、2014年、日本ベンチャー学会清成忠男賞(書籍部門)、企業家研究フォーラム賞)、『1からのアントレプレナーシップ』(共編者、碩学舎、2017年)、『新事業開発中小企業の生存要因分析』[VENTURE REVIEW] No.11(2008年、日本ベンチャー学会清成忠男賞(論文部門))、『Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation,』*Strategic Management Journal*38(3)(共著、2017年)、『The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs,』*Journal of Business Venturing*, Vol.28(3)(共著、2013年)など。

昔、知人の中小企業の社長が、「会社をつぶさない助言は、最近ようやくできるようになったけれど、新事業の助言はいまだに難しい」と語っていた。自ら起業し事業を軌道に乗せた社長は、後輩経営者から様々な相談を受けるようだが、新しい事業にどうやら苦慮するようだ。

新事業開発や第二創業は、古くて新しい議論で、「言うは易し行うは難し」だろう。起業に成功した者ですら、新たな事業への挑戦には失敗がつかまとう。だからこそ、うまくいった中小企業は、そうでないところと比べて、競争優位にたてるのである。では、その鍵はどこにあるのか。学術研究の知見と私見を交えて、その本質に迫ってみたい。

第一に、新事業開発は、新製品・サービスの開発とは異なり、全社戦略として位置づけ、組織をあげて、1つの事業として成立させる必要がある。既存事業の成熟化や、新たな企業成長を意識する時に、必ず浮上する考え方の1つが新事業開発だが、それは、新製品やサービス(what)を起点にはするものの、それとは異なる次元での検討を要する。その要諦は、いかに新たな製品・サービスを生み出すのか(生み出し続けられるのか)という、組織における仕組み、仕掛け、制度(how)にある。

加えて、新事業開発は、構想/企画、研究開発、生産、マーケティング、販売など様々な活動を必

要とするもので、そのため、小さいながらも組織が一丸となって、社内資源を総動員(部門横断的に調達)することは欠かせない。ただ、そこには、社内の既存事業部門からの影響を受けて、そうした活動が制限されることもよくあることで、新事業開発の成功には、担当者/チームや組織の独立性と自由度を担保する仕組みや社内支援が必要になる。

第二に重要なことは、新事業のアイデアや昇が社内から生み出され、それを事業へと結びつける人材とチームが育つことだ。これがないと、持続可能なシステムにならない。自由な発想と行動力を駆使して、事業アイデア、技術、人材など経営資源を組織内外から調達し、組合せ、失敗を恐れず、新事業を実践へとつなぐチーム人材の存在が鍵を握る。そして、それを支援し、支える全社的な制度や仕組みがセットとして整っていることも重要となろう。

規模が小さい中小企業の中にも、フラットな組織で、肩書抜きで呼び合う、自由闊達な組織風土をもつところがある。そこは、若手、中堅、ベテランなどの垣根は低く、皆がいきいきと事業に取り組める風土があり、それが新事業開発に帰結するように制度設計され、組織の文化として根付いている。もちろん、それは、一定のルールに基づく自由だが、そこには、企業の明確なビジョンと、従業員の働きがいを結び付ける、文化的・制度的

システムがあることも忘れてはならないだろう。

第三に、前述した新事業開発の核心(全社戦略、仕組み、人材、組織文化)を実践するには、何より経営トップ(陣)の覚悟と戦略姿勢が鍵を握る。どれほど本気で、新事業開発に挑むのか。失敗をどの程度まで許容するのか。トップダウンによる戦略主導型か、ボトムアップの創発重視型か。既存事業部門と新事業部門との軋轢に向き合い、成功体験を越境できるのか。先の見通しが立ちにくい状況の中で、市場を先取りしリスクをとれるのか。従業員を鼓舞し、協働して戦略的な意思決定を下せるのか。これらは、経営トップ(陣)の悩みでもあり、仕事の醍醐味でもあろう。置かれている事業環境や企業属性などの違いはあるにせよ、経営トップ(陣)にとって、避けては通れない道のように思う。

幸い、中央・地方政府も中小企業の新事業展開を後押しする政策を矢継ぎ早に打ち出している。悩み多き経営トップ(陣)を外から支える伴走型支援や経営相談もある。こうした支援を、外部経営資源として活用する価値は大いにあるだろう。本格的なウィズ・コロナ時代を迎えるが、新事業開発を通じて、中小企業が一歩ずつ着実に前進し躍動することを期待したい。次に知人の社長にあった時には、新事業開発の醍醐味について大いに語り合ってみよう。