

後継社長が知っておくべき 新規事業5つの罠

～ 新規事業失敗の
パターンとメカニズム ～



Pathfinders Report



パスファインダーズ株式会社

Pathfinders

この資料はパスファインダーズ社が、クライアントの大手企業および地域金融機関等と共に、中小企業の支援を実施した際にヒアリング・分析した結果をまとめたものです。調査は3回に分かれております。

	1次	2次	3次
調査時期	2016年12月～2017年7月	2019年12月～2020年3月	2020年8月～2021年12月
調査対象業種と社数	製造業(金属加工業、樹脂成型品製造業が2大クラスター) 約40社	住宅関連業(工務店、建築事務所、木材卸・販売業、製材業、プレカット工場、地域ハウスメーカーなど) 約30社	同左および物流業(倉庫業、運輸業など)
調査地域	北関東、北陸	中部、関東	同左
調査協力企業	ITサービス、地銀	ITサービス、施設建設コンサルタント、住宅建築コンサルタント、ハウスメーカー	同左

中堅・中小企業が新規事業を失敗する典型的パターンは5つあります。そこには「逃げ」や「焦り」から来る失敗のメカニズムが潜んでいます。

	一言でいえば	経営者の心理	典型的にどうなるのか？
①	2代目の気負いが生む無理筋	「自分が経営者だ」と社員一同に示したい。 「このままではじり貧」「活路を開きたい」	社内の協力があまり得られないまま・・・
②	環境急変への「見切り発車」対応	「ぼやぼやしていたら会社の屋台骨が傾いてしまう」 「そうなったら銀行も手のひらを反すような態度をとるかも知れない」	中途半端な位置づけの新規事業を、無理矢理トップダウンで、しかも焦って推進することになるため・・・
③	「乗り換え」経営の行き詰まり	(当初は)「この事業は面白い」「これでオレは天下を取れるかも知れない」 (しかしやがて)「意外と儲からないし、つまらないな」 (最後は).....	経営トップが情熱を注げない事業には・・・市場での「負け犬」ポジションが定着・・・
④	時代の波に晒される「老舗」が陥る罠	「自分の代で会社をつぶす訳にはいかない」 「これこそ起死回生の一手だ」と思い込む	その「おいしい話」に安易に乗ってしまい、新規事業や投資に踏み切る。しかし結局は・・・
⑤	「バスに乗り遅れるな」と決めた海外進出	「何も手を打たなければじり貧に陥るだけ」と焦燥感に駆られている 「幸い我が社の技術・製品(サービス)は一流レベルと取引先や同業者から評価されている」	アジア進出をトップダウンで決めて、進出先でのパートナーや工場・店舗土地等の契約まではとんとん拍子に進む。しかし実際の事業展開は・・・

この後、各パターンに沿って解説して参ります。

2代目もしくは3代目の若い経営者が事業を引き継いだ直後は要注意。特に経営的に「先が見えない」状況である場合、本人は自負心もあり、先代との違いを打ち出すことに躍起になりがちです。

状況

- 2代目もしくは3代目の若い経営者が事業を引き継いだ直後
- 経営的には「先が見えない」状況(だと経営者本人が認識)
- 先代からの幹部たちは保守的で視野が狭く、それでいながら経験の少ない新米経営者を軽んじがち(と経営者本人が認識)

経営者の心理

- 「自分が経営者だ」と社員一同に示したい
- 「このままではじり貧」「活路を開きたい」
- 「その自信はある(根拠はないけど)」



世間的に知られている事例でいえば、大塚家具の親子によるお家騒動はまさにこうしたパターン。

それが悪い方向に転ぶことも多く、全くの徒労に終わるか、もしくは既存事業との間でリソースの奪い合いになって両方が中途半端になってしまうのです。

社内の協力があまり得られないまま、それでも躍起になって新規事業に邁進すると・・・

A) 既存事業と関連の少ない「独立領域」にて無理矢理進めた場合には・・・

- ✓ 典型的には「土地勘」もなく「シナジー」も効かず、ましてや「独自のノウハウ」もなく、苦戦は免れない。
- ✓ 悪くすると、事業としては全く立ち行かない状態が続きながらも、若い経営者の意地だけで資金の垂れ流しが続く。
- ✓ そして最後は徒労に終わることが多い。つまり事業として立ち上がらないまま断念せざるを得ない。

B) 既存事業の近くで展開する場合には一見うまくいきそうになるが・・・

- ✓ 最初から既存事業との間で限られた経営リソース(資金、人材、決定者の時間など)を奪い合うことになることは必然。悪い場合は、新規事業が大きな収益をもたらす前に既存事業が衰退し、共倒れになる。
- ✓ うまくいったとしても既存事業との間でカンニバライゼーション(共食い)を起こすケースもよく生じるが、若い経営者にはうまくバランスを取るといふような余裕も技量もない。
- ✓ むしろ経営者の意地が悪い方向に作用し、ベテラン幹部との対立になりがち。悪い場合には社内クーデターか、幹部の総離脱などといったごたごたに発展しかねない。

その主な失敗要因は、出発点に経営者のエゴと焦りがあることです。

失敗の主たる要因	それがどう作用するか	結果として生じる事態
<p>経営者のエゴ(自己の自尊心を満足させたいという気持ち)が先立っている</p>	<p>社内の共感が得られず、協力したいと考える幹部と、真剣に取り組むキーマンが欠如</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 社内に心理的サボタージュが続出 • 悪い場合にはキーマン・中堅実力者が退職。もっと悪い場合は社内クーデター
<p>実行を焦るあまり、自社の強みを十分考慮しない(つまり戦略性に欠ける)領域展開またはやり方に走る</p>	<p>従来の「勝ちパターン」は通用しないし、底力を発揮するレバレッジ・ポイント(槌子に利用できる点)も見つからない</p>	<p>苦戦は必至</p>

順調に成長してきた事業。でも思わぬ事業環境の急変に見舞われることが往々にしてあります。そこで焦って新機軸としての新事業に舵を切るのが…

状況

- 現在の事業がここまで順調に伸び、それなりの規模まで成長
- そろそろ安泰かと思っていたら事業の環境が急変。対象市場の縮小と競争激化がダブルパンチで襲ってくる



- 社内で対策を何度か議論するも、決定的な対応策は見つからないまま、時間だけが過ぎていく



- やがてしびれを切らした格好で、経営者が思いついた新規事業に急速に舵を切ることを決断

経営者の心理



- 「ぼやぼやしていたら会社の屋台骨が傾いてしまう」
- 「そうなったら銀行も手のひらを反すような態度をとるかも知れない」
- 「社内だって動揺し始めているし、優秀な社員や有力な取引先が離反し出したら、手がつくれなくなってしまう」
- 「しかしオレが考えたこの策なら何とかなるはずだ。たとえ多少は難しい局面も来ようが、何とか乗り切る自信はある(根拠はないけど)」

しかしそう簡単に事業構造転換はうまくいきません。不採算事業をもう一つ増やすことになるか、貴重な資金と時間を浪費しただけに終わることが多いのが現実です。

中途半端な位置づけの新規事業を、無理矢理トップダウンで、しかも焦って推進することになるため

- ✓ 社内の力を結集することができない
- ✓ 市場で競争力を発揮することはもっと難しい

ために事業はなかなか目が出ず、典型的には次のいずれかの結果へ

A) 比較的ましなケースでも

- ✓ 勝手の違う事業に苦労しながらも、担当者の頑張りで何とか事業としては立ち上がる。
- ✓ しかし市場で有力なポジションを獲得するまでには至らず、結局は収益的に全社に貢献するまでには至らない。
- ✓ 再投資が難しく、数年先には(既存事業に加えて)もう一つの不採算事業を増やす結果になりかねない。

B) そこまで幸運が舞い込まないケースだと

- ✓ あまりに勝手の違う事業で、社内にノウハウも有力なレバレッジ・ポイントもないので大苦戦。徒手空拳で頑張ってはみたものの事情は好転しない。
- ✓ 結局、事業として立ち上がらないまま終わり、資金と人手、そして貴重な時間を浪費しただけに終わる。
- ✓ 悪い場合には、既存事業の衰退を早めると同時に、レピュテーション(評判を落とす)リスクにもつながる。

その主な失敗要因は、新しい方向に舵を切ることだけを焦るばかりで、本来やるべき「基本」を押さえなかったことにあります。

失敗の主たる要因	それがどう作用するか	結果として生じる事態
社内の納得を得ることができていない	幹部(の少なくとも一部)は真剣に協力しないし、直接の部下には「これは失敗するぞ」と予言している	<ul style="list-style-type: none"> 社内に心理的サボタージュが続出 幹部およびその他のキーマンが離脱のタイミングを見計らっている
実行を焦るあまり、自社の強みを見定めておらず、ましてやそれを活用した事業にはなっていない	「選ばれる理由」が曖昧な、競争優位性のない事業を展開することになる	苦戦は必至
やはり実行を焦るあまり、新規事業に伴うリスクをしっかりと認識していない	当然、評価・分析も、対策もまったくできていない	ある時、思わぬリスクが表面化することになって後手に回る

飽きっぽい眼鼻が利く経営者が、「流行り」の事業にいち早く飛びついて始める新規事業。意外と当初は順調に成長するものです。しかし競争が激しくなって経営が難しくなってくる頃には、悪い癖が頭をもたげ、急速に事業への興味・情熱を失います。

状況

- もともと経営者が飽きっぽい性格で、新しいものが好き
- どこかで「流行っている」と聞き及んだ事業にいち早く飛びついて展開したら、ある程度まで成長



- しかし競争が目立ってくる頃になると、売上成長も利益も目に見えて鈍化
- 経営者は急速に事業への興味を失い、別の新規事業に関心が移ってそちらに没頭

経営者の心理

- (当初は)「この事業は面白い」「これでオレは天下を取れるかも知れない」



- (しかしやがて)「意外と儲からないし、つまらないな」



- (最後は)「他の奴らが寄ってたかって参入しやがって。これじゃ儲かるワケないじゃないか」
- 「こんなつまらない事業なんか誰かに任せて、オレはオレにしかできない事業にこの身を捧げるべきなんじゃないか」



するとその事業はますます停滞し、やがて「負け犬」ポジションに押しやられ、会社にはこうした「不良債権」事業が吹き溜まりのように溜まってしまいます。しかもこのパターンを何度も繰り返してしまいために、最後には会社全体が倒産の危機に見舞われます。

経営トップが事業への興味を失う

経営トップが情熱を注げない事業には

- ✓ 会社として重点投資はされない
- ✓ エース級の人材が投入されることもない

ために、

- ✓ 市場での局地戦で敗れることが続く
- ✓ やがて「負け戦」前提での行動が定着
- ✓ やる気のある担当者は離職し、残るのは「ぶら下がり」社員だけとなる。仕事の質は各段に落ちる

市場で「負け犬」ポジションが定着する。すると

- ✓ お客が離反し、残るのは「質の悪い」客だけ
- ✓ 取引先が見放す、離反する

事業自体が「不良債権」化

このパターンを性懲りもなく何度か繰り返す。その結果...

- ✓ 「不良債権」事業が社内のそこかしこに「吹き溜まり」のように溜まる
- ✓ 会社全体の業績が急速に悪化する
- ✓ 資金繰りが回らなくなり、金融機関も距離を置くようになる

倒産の危機へ

その主な失敗要因は、経営者が自分の性格や向き・不向きに冷静に向き合っておらず、適切な策を講じていないことです。

失敗の主たる要因	それがどう作用するか	結果として生じる事態
そもそも経営者が自己の性格をよく踏まえていない	こうした性格なら、本来なら「事業開発」と「事業経営」の役割分担を考えるべきだが、それができていない	次のいずれの策にも手を着けていないので、「事業経営」できる人材が欠如 <ul style="list-style-type: none"> ・「事業経営」に長けた経営者を外部から招く ・社内の優秀な人材を「事業経営」ができるように時間をかけて育てる
	自分で判断できないなら、客観的立場で適切なアドバイスをしてくれる専門家に相談すべきだが、そこに考えが及ばない	全ての側面で不適切な対応しか取れないか、打つ手が後手に回る
最悪でも、事業が軌道に乗ってまだ成長途上にある段階で事業を売却するというやり方はあり得るが、それも考えていない	機動的な事業売却を計画することも、(当然ながら)うまく実行することもできず、事業売却のタイミングを逃す	売却すらできない「不良債権」化した事業ばかり社内に溜まる → やがて会社全体の危機に

時代の波に押されて苦境にある「老舗」に対し、あるとき外部からとても魅力的なオファーが舞い込むことがあります。ずっと苦心してきた経営者としては「これこそ起死回生の策だ」と思い込みがちです。

状況

- 代々続いた「老舗」事業だが、時代の波に押されて需要が先細り、売上高は右肩下がりが続いている
- 事業の思い切った転換は何度も考えたが、リスクが大きく、今まで踏み切れなかった



- そこに外部から提携や魅力的な「新規事業」の話が持ち込まれる(有名大企業との新規取引、ファンド会社からの投融資による技術提携など)
- オファーを持ちかけた相手または仲介してくれる人の言うことには「これはリスクも少ないし、おいしい話だ」とのこと

経営者の心理

- 「自分の代で会社をつぶす訳にはいかない」
- 「かといって自分にも従業員にもいい知恵がある訳ではない」
- 「このままではじり貧を辿るだけ」と焦燥感が募っている

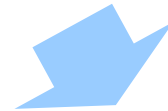


- 「これこそ起死回生の一手だ」と思い込む



しかしその話に安易に乗って実際に投資や提携を進めてみると、そんな「おいしい話」がある訳はなく、結局は資金や技術、土地など虎の子の資産を失ってしまうことが多いのです。

その「おいしい話」に安易に乗ってしまい、新規事業や投資に踏み切る。しかし結局は・・・



A) 大抵の場合・・・

- ✓ 新規事業を始めたはいいが、要領も違い、そんなに簡単に成果は出ず、あれやこれやで悪戦苦闘が続く。
- ✓ 追加投資や対応・対策費が嵩み、既存事業のリソース(経営者の時間、人、モノ、資金)を奪い取ることだけは着実に進む。
- ✓ 結果として既存の「老舗」事業の衰退を早めるだけに終わる。

B) 最悪のケースだと・・・

- ✓ そもそも「裏のある話」で、慣れない専門的な契約内容に戸惑わされ、想定していたような事業の形に結実する(事業を始める)ことすらない。
- ✓ まともな事業として立ち上がらないどころか、虎の子の資金に加え、土地を差し押さえられたり、技術・ノウハウをまんまと盗まれてしまう結果に終わる。
- ✓ 事が終わってみて、「これが奴らの真の狙いだったのか」と、ほぞをかむことになる。

その主な失敗要因は、経営者が「早い者勝ち」などという売り文句に焦ってしまい、肝心な調査や分析・検討を十分していないことに尽きます。

失敗の主たる要因	それがどう作用するか	結果として生じる事態
契約を急がせる相手の言う「早い者勝ち」といった言葉に乗せられて、持ち掛けられた提携・投資話に隠されたリスクの存在や相手の真の意図を疑っていない	<ul style="list-style-type: none"> • 話の根拠となる事実に関する裏付け調査すらしていない • 当然、リスクの評価・分析も、対策もまったくできていない • 専門家に相談すらしていない 	<ul style="list-style-type: none"> • まんまと相手の言うがままに契約し、投資を行っている • その結果、隠されていたリスクが表面化して驚くことになる
実行を焦るあまり、自社の強みを見定めることに頭が回っていない	そもそも既存事業を続かせてきた、外部から評価されるべき自社の強みを客観的に分析・特定していない	これが本当に「自社の強み」を活かす術なのかを真剣に検討しないまま、相手の言うがままに深みにはまる

日本経済の構造変化に伴い喧伝される「アジア進出」。経営者心理としては「何も手を打たねばジリ貧」、「バスに乗り遅れるな」となりがちなものです。

状況

- 事業そのものはある時点までは比較的順調に発展してきた
- しかし日本社会の少子高齢化や顧客企業の海外移転など、事業環境が大きく変わったせいで日本市場での売上が右肩下がりが続く
- 様々な経済予測を見ても、先行きは悲観的



- 経営者仲間の集まりや外部セミナー、メディアの記事で度々耳にした「アジア進出」を真剣に検討する
- 同業他社または同規模の中小企業が「続々と中国・ASEANへ進出している」という話を身近な知人から聞き及ぶ

経営者の心理

- 「何も手を打たなければジリ貧に陥るだけ」と焦燥感に駆られている
- 「幸い我が社の技術・製品(サービス)は一流レベルと取引先や同業者から評価されている」
- 「じゃあ低レベルのアジア(中国、ASEAN)市場に行っても十分勝てるじゃないか」と自分を励ます
- 「バスに乗り遅れたくない」



しかし実際に事業を始めてみると、現地の事情は想定していたものとは全く違い、日本の常識は通じません。結局、利益どころか、苦しんだ挙句に撤退する事例が続出しています。

アジア進出をトップダウンで決めて、進出先でのパートナーや工場・店舗土地等の契約まではとんとん拍子に進む。
しかし実際の事業展開は・・・

A) 製造の場合・・・

- ✓ 良質のサプライヤ(部材調達先)、真面目な従業員、優秀な工場長の確保・維持に苦しむ。
- ✓ 合弁形式で進出した場合、途中から合弁相手が理不尽な要求を押し付けてくる(しかし契約上違法ではない)。
- ✓ 結果として顧客が満足する製品品質・納期を維持できず、顧客開拓も進まず、赤字と資金の持ち出しが続く。
- ✓ 諦めて撤退を決めるも、合弁契約等に縛られて費用回収がほとんどできないまま、大きな損失を出してほうほうの体で撤退する羽目に。

B) 流通・飲食・サービスの場合・・・

- ✓ 紹介されて店の建設・内装を依頼した工務店が途中からペースダウンして、なかなか開店できない(しかも手抜き工事が後で判明)。
- ✓ (やはり当初紹介された)仕入先の品質・価格バランスが暫くすると急速に悪化し、文句を言っても改善しない。他社に乗り換えようとしてもなかなかいいところが見つからない。
- ✓ 合弁形式で進出した場合、途中から合弁相手が理不尽な要求を押し付けてくる(しかし契約上違法ではない)。
- ✓ 結果としてお客が満足する品質・価格バランスを維持できず、赤字と資金の持ち出しが続き、やがて撤退を余儀なくされる。

その主な失敗要因は、アジア市場を軽くみており、現地事情をちゃんと調べていないことが一番大きいと云えます。

失敗の主たる要因	それがどう作用するか	結果として生じる事態
<ul style="list-style-type: none"> そもそもアジア市場を一段下に見ており、「単なる2級・3級品市場」と安易に認識していた 一方、自社の技術・製品に誇りと自信を持つあまり、現地競争に対し根拠のない優越感を持っていた 	<ul style="list-style-type: none"> 現地の顧客事情に関し、まともに調査すらしていない 現地のサプライチェーン事情や流通事情などをきちんと調べておらず、日本の常識を勝手にあてはめて都合よく解釈して始めた 現地の競争についてはざっくりとしたヒアリングだけで、強み・弱みなどをちゃんと調べていない 現地に進出している国際的法律事務所など専門家を雇うコストをケチって、法務的なチェックが疎かになる 	<ul style="list-style-type: none"> 質の高い従業員・幹部・サプライヤの確保・維持に苦しむ 現地顧客を満足させる価格・品質のバランスに関して、そしてスピード感において、現地の競争にまったく太刀打ちできず、市場で敗北を重ねる 合弁契約などで不利な条件を現地語契約書に仕込まれているのに気づかずに契約し**、あとでほぞをかむ
<p>現地でたまたま出遭った日本人を無闇に信じる</p>	<p>その紹介による取引先や業者、合弁先に好き勝手なことをされる*</p>	<ul style="list-style-type: none"> 対応スピードに劣る、ひいては競争に負ける主要な要因の一つになる

* 現地での紹介者が不当に高額な手数料・マージンを取っていることが原因であることも多々ある。

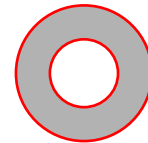
** 大抵の場合、特記されない限り、英語契約書より現地語契約書の内容のほうが現地法廷では優先される。

新規事業に取り組むこと自体が間違っている訳では必ずしもありません。しかし「逃げ」や「焦り」からは戦略的思考は生まれません。

大切なことは経営者の性格や思考の癖と、こうした失敗のメカニズムを理解した上で、失敗パターンを避けることです。



「逃げ」「焦り」の心理から失敗の罠に陥ってしまう



経営者自身の性格や思考の癖を理解した上で、戦略的に動くことで失敗を避ける



正しく戦略的な新規事業の開発・推進のためには、是非とも羅針盤倶楽部で中小企業経営者同士、切磋琢磨することをお薦めします。

Consulting for Business Innovators

 Pathfinders



この資料は、パスファインダーズ株式会社が著作権その他の権利を有するものです。この中には弊社に単独所有権がある企業秘密が含まれています。
この資料は、弊社の明確な同意を得ずに、その全部または一部を使用、複製、コピー、公表、伝達することはできません。