

## 久野康成の

## 「私なら、こうする！」

## 非常識な実践経営アドバイス



## 第11回「新規事業を立ち上げたいのですが、成功するコツは」

【プロフィール】  
久野康成(くの・やすなり)  
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。明誠監査法人パートナー。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(ブライスクウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、福岡、香港、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い業務を展開し、グループ社員総数は430人を超える。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』(共に出版文化社)がある。

## Question

当社は印刷業を営んでおり、社歴も40年を超えておりますが、近年、業界全体の落ち込みが激しくなっています。それは企業内で安価にカラーコピー等ができるようになったことや、パワーポイントのようなデザイン・ソフトなどが普及したためです。印刷業界の製品自体がコモディティ化したといわれています。そこで新規事業を始めたいと思っております。新規事業を成功させるコツを教えてください。

(東京都 会社経営 55歳)

## Answer

## 新規事業に大義があるかどうか成功の鍵を握る

日本に侍がいなくなったとき、ほとんどの刀職人は失業してしまったといわれます。

これと同じように経営環境の変化や技術革新は、経営に多大な影響を及ぼします。近年で

あれば、インターネットによる商品販売がエンドユーザーとメーカーを直接結び付け、日本の

みならず、海外からの製品を直接入手することができるようになりました。このような急速な経営環境の変化に対応し、さらに景気悪化に伴う過剰人員の有効活用を図るため、多角化や新規事業の立ち上げを試みる企業が増えていきます。

私が知っている会社で「スクラップ&ビルド」を経営理念に掲げ、本当にスクラップ&ビルドを行い続けて経営が傾いてし

まった会社があります。

ではなぜ、新規事業は成功しないのでしょうか？ 一般的に言われるのは、既存の事業と関係のない事業分野へ進出する場合、失敗する確率が大きくなるということ。新規事業であっても、既存の顧客や技術を共有し、シナジーが得られなければリスクは非常に高くなります。

しかし、それ以上に重要なことは、なぜ、その新規事業を立ち上げたのかという理由です。目的が儲けることにある場合は、失敗の確率が非常に高くなります。会社の目的を、「利益を上げ継続させること」と定義している企業にとつては、利益を上げることが新規事業の目的にしても不自然ではないかもしれません。しかし、これでは中々成功しません。それは、目的に大義がないからです。

どんな企業でも新規事業の立ち上げは、簡単にはいきません。失敗をものともせず、トライ＆エラーを繰り返していかなくて

はなりません。失敗が失敗ではないのです。経営の神様といわれる松下幸之助氏の言葉を借りれば、「あきらめたときが失敗」なのです。

目的に大義がない場合、簡単にあきらめてしまいがちです。事業を始めるにあたって信念がなければ、人間は失敗を乗り越えられないのです。利益を上げること以外の新規事業への強い思いがなければ、ビジネスは簡単には成功しないのです。

### 本業あつてこそその新規事業は撤退の見極めも大事

例えば大企業の場合、エース級の人間はメインの既存事業にあて、余剰人員を新規事業に配置するケースがよく見受けられますが、これでは成功するはずもありません。大義があるなら優秀な人材を投入すべきであり、中小企業であれば社長自身がプロジェクトの責任者となって立ち上げる必要があります。当社は2年前に中国に子会社

を設立しましたが、短期間で撤退しました。失敗の最大の原因は、私自身がプロジェクトリーダーとして、徹底して事業の立ち上げに参加しなかったからです。部下を信頼し、部下に任せてしまいました。しかし、それではダメだったので。

この失敗を教訓とし、中国撤退と同時に、インド進出プロジェクトを立ち上げました。私自身が総責任者となり、日本でインド人を雇用し、日本の独立系会計事務所として、初めてインド進出を果たしました。インドで設立した子会社は、設立後1年で黒字化し、現在も順調に成長しています。私も2カ月に1度、インドへ出張しています。

何のためにわれわれはこの仕事をするのか？ 社会的意義と信念が必要。儲かるか否かの判断基準の前に、自社がその事業を始める意義は何かを問いたださなくてはなりません。

また、自社の存続をかけた新規事業への進出は絶対に行つて

はいけません。資金がショートするのは目に見えています。新規事業を成功させるためには、十分なキャッシュフローが、主たる事業で稼げていることが前提です。

お金の余裕は、心の余裕になります。逆にお金に余裕がなければ、地に足をつけて事業を行うことはできなくなります。資金の問題解決は、新規事業ではなく、既存事業のリストラクチャリングから行うべきです。

また新規事業の始める場合、計画は必ず遅れるものと思ってください。それに黒字化しなれば延々とキャッシュアウトが続きます。立ち上げ時点で、撤退するポイントを事前に決めることも重要です。撤退の意思決定だけは、経営者にしかできないもので、その時こそ経営者の真価が試されるときです。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)