



【連載】

事業承継 後継のハナシ

— 新米経営者との並走物語

最終回

新規事業

新居 智臣

中小企業診断士。有限会社シンプルマネジメント代表取締役。コンサルティング会社、IT系会社、飲食大手企業を経て開業。独立して20年。資金調達から人材育成まで、時代を半歩先取りした多彩なコンサルティングを行っている。

【前回のあらすじ】

Y社の事業承継支援を行った私は、創業者の元社長から依頼を受け、そのままY社のコンサルティング業務を請け負うこととなり、新米経営者のD氏と並走することとなった。

コスト管理に対する意識が甘かった。利益率が急速に落ち込み、資金繰りに支障をきたし始めたのである。外注するかどうかの決定権を現場に与えてしまったことが、失敗の原因となった。部下を信用することは大切、とはいえ性悪説の部分も知るべしであった。その後、管理体制を整え、社員の意識改革に取り組み、問題は解決に向け動き出した――。

1. 挑戦なくして生き残れない！

「外部環境、事業を取り巻く環境変化に正面から立ち向かうことが重要です。新たな事業を今度こそ本気で立ち上げましょう」

防災関連事業への進出（第1回で紹介）により経営計画を立てたD氏であったが、思いどおりに事業を展開できなかった。元々の事業ネタが取引先からの依頼をベースにしていたことから、自身で環境変化を察知し、自社の強みや弱みを真摯に見極めた決断ではなかったことがいけなかった。目先の甘い汁に飛びついた結果でもある。

気がつけば、後継者の前にあるのは従来からの

仕事のみ。あるもの、あったものを引き継ぐと近視眼的になりやすい。さらに、後継者であるがゆえに新米経営者である。未経験ゾーンの仕事の「こなし」が必要になることも視野を狭くする。起業家ならばゼロスタート、有から始まる後継者はカバンの中にあれこれ一杯に詰まっている。

しかしながら、経営環境の変化は止まらないし、待ってもくれない。新しい飯のタネを獲得できなければ未来はない。腰を据え、腹を決め、チャレンジしていかなければならない。カバンの中身を目を凝らし確かめ、周囲の風向きを敏にして感じ取り、次の時代を作っていく。そして同時に、経営者としての“魂のつくりこみ”も必要となる。

「新規事業を考えるにあたり重要なのは、あなたの経営者としての志ですよ」

「志ですか？」

2. 核心を問う

「新規事業として飲食店を始めたいという話がよくあります」

「飲食店ですか」

「現金商売だから安全、どこそこの味をそっくり持ってこれます、等々。本人は真面目なんですけど、ほとんど失敗します」

「なぜですか？」

「一言で言えば、志がない。表面だけを見ているんですよ。飲食業で成功している人、長くお店を続けている人の心の奥には飲食業への強い思い、さっきから話をしている志があります。志という言葉で使っているかどうかは別ですが——」

「儲かれば良い」は事実。でも、経営者がこの業界で事業を描き切るという覚悟を持っていないようでは、新規事業の成功は難しいだろう。端的に理由を言えば、競争相手が「この世界で絶対に生きていく！」という強い覚悟に向かってきているのに、こちらは「儲かれば……」程度では勝ち目はない。大企業であれば、数打ちゃ当たるで手あたり次第もありかもしれないが、中小企業ではそうは問屋が卸さない。新規事業は企業の生死をかけたものでなければならぬのだ。ゆえに「志」が大切になるのである。

「Dさん。まずは、内外の情報を収集してさまざまに分析してみましょう。そして、自分がこれに一生をかけることができるという分野を明確にして、事業を構想しましょう」

「わかりました。本気になれることを考えてみます……」

新規事業開発のポイント

中小企業の新規事業の難しさは、使える経営資源が限定されていることである。あれこれと餌をまきまきとはいかない。社運を賭けた戦いとなることを念頭に置いておくことが肝心なのだ。

さて、新規事業をどのように開発するのかであるが、持ち物をしっかりと確認したい。価値がないと思っているものが、他からみると宝の山となることもある。そして、社会、経済環境の変化を客観的に見極めること。自己都合で周囲を見ないように気をつけたい。優れた戦略家は、自分を勘定に入れないものだ。

3. 新たな一步を踏み出す！

「防災ネットワークへの取り組みをしていきたいと考えています」

「具体的には、どのようなことですか」

「前に始めたのは防災の設備でした。しかし、当社の強みは、幅広く電気工事をやっている中での通信関連業務です。防災の設備工事屋になるのではなく、防災の仕組みを作っていくことに取り組みたいのです」

「よくわかりました。前にも話が出たかと思いますが、防災はこれからさらに強化されていく分野であることは間違いありません。さらに、防災の仕組み、ネットワークまで視野を広げるということは、“人々を災害から守る事業”という形に行きついたということですか」

「はい。会社が防災を通じて社会に貢献することが私の志。偉そうなことは言えませんが、強いモチベーションを与えてくれる仕事になるのでは、という想いが心の奥底から湧いてきました」

これから山あり谷あり、曲がりくねった道のりで想定外の事態に遭遇しながら事業を進めていくことになるだろう。でも、「私の会社の存在意義は」という次元で仕事に励めば、自ずと道は開けるはずだ。私は事業承継のコンサルティングから後継者のトレーナー的なプロセスコンサルティングを行ってきたわけだが、一つステップアップしたD氏を見ることができた瞬間であった。

事業承継の完了は事業の開始でもある。承継後の後継者の仕事は、過去の遺産を引き継ぎながらも解体し、新しい未来を創ることである。回を書き進める中、そして書き終わって改めて考えさせられた。事業承継への取り組みは、終わってからが本番を迎えると——。

最後に、6回にわたりお付き合いくださった皆様に感謝を申し上げたい。