
2. ビジネスの「継続」を考える

大阪商業大学 副学長・総合交流センター長 孫 飛舟

経済産業省の統計によると、新規創業した企業のうち、1年後の生存率は約7割、3年後は5割、10年経つとわずか3割しか残らないという結果となっている。起業する者にとって、ビジネスの立ち上げはかなり労力のかかる仕事だが、ビジネスの「継続」は場合によって起業時をはるかに超える労力が必要といえるかもしれない。起業教育は往々にしてビジネスの立ち上げに重点を置きがちだが、むしろ、事業継続の方策を様々な成功事例や失敗事例から学ぶことがもっと大事であると言えよう。

アンゾフの成長マトリクスから得られるヒント

経営学の世界では、事業継続に関する代表的な理論といえば、アンゾフの成長マトリクスが最も有名である。この理論はアンゾフが1957年に発表した論文の中で提唱したものだが、未だに経営学の理論研究や実際の経営現場で多用されている。

この理論自体を知っている人は決して少なくない。大学等で経営学の勉強をしたことがある人にとっては一度ぐらい聞いたことがあるはずである。ここでは理論の詳細についての紹介を割愛する。筆者はマーケティングの研究と教育を行う者の立場から、この理論が我々に与える最も重要なヒントは何かについて吟味したいと思う。結論から言えば、経営者たる者はビジネスを行う上で常に「変える」ことを意識しなければならないということに尽きると言える。

製品と市場の見直しを常に念頭に

アンゾフは成長マトリクスに用いる変数は二つしかない。一つは「製品」、もう一つは「市場」である。製品は企業の内部にある資源で、モノやサービス、アイデアなどが含まれる。その企画、製造、販売については企業自身が決め、いわばコントロールできる変数である。他方、市場は企業の外部にある顧客、あるいは顧客になりうる者たちのことである。彼らは独自のニーズや価値基準で溢れかえっている競合製品群の中から自分の意にかなったものを選び出し、購入する。企業にとって、自社の製品を購入してくれる顧客を見つけ出し、彼らとの継続的な取引関係を構築することこそが事業継続さ

せる最大のポイントである。

自社製品のファン（常連客、固定客）に対して、彼らのライフステージや好みの変化に対応して製品の改良やバージョンアップ、新たな関連製品の開発などを通じて自社製品に対する信頼を高めてブランドロイヤリティの醸成を図る。自社製品の未経験者（新規客）へのアプローチ、つまり新たな市場開拓も常に意識しなければならない。販売地域の拡大、対象客層の拡張といった方策を通じてビジネスチャンスの拡大を図り、新たなファンの獲得に繋げる。このように、製品と市場の両方から、常にその最適な組み合わせを模索し続けることが事業継続を図るための基本要件であると、アンゾフは説いている。

変革を組織文化に

企業は組織体である。事業継続のカギは製品と市場の最適な組み合わせを模索し続けること、つまり常に「変える」ことを前提にビジネスを図る必要がある以上、組織体である企業においては「変革」は当たり前、むしろ現状に満足せず、果敢に挑戦し、変革し続けることを一つの組織文化として、組織内のすべての構成員に浸透させていかなければならない。社員一人一人が自ら積極的に現状を変えるためのアイデアを考え、それを実現するために周りの同志と協働していく組織は事業継続できないはずがないに違いない。

起業教育への示唆

新規創業を念頭に置いた起業教育はもちろん重要だが、創業後の事業継続のための起業教育も必要不可欠である。それは普通の企業経営と同じではないかという意見もあるかもしれないが、創業前の段階から事業継続の重要性、長期的な視点に立つビジネス展開、組織作りを意識させ、そのための方策を早くから講じさせることも起業教育の重要な一環であると言えよう。