



GLOBAL

グローバルマネジメント

MANAGEMENT

## 次の事業の柱を作る

後藤英夫

アーンスト・アンド・ヤング アドバイザリー株式会社  
ストラテジック・オフィサー

### 市場の失敗にこそチャンスあり

一九六四年の東京オリンピック開催を以て先進国の仲間入りを果たし、右肩上がりで経済成長してきた日本。その成長の終わりが実感される今日ほど、「次の事業の柱を作る」ということの社会的重要性が高まった時はなかったかも知れない。今回は、「一勝九敗」とも言われ、対応難易度が桁違いに高いとみなされる、新規事業の成功の条件について紹介する。

結論から申し上げる。成功・成長する新規事業に共通する特性は、ミクロ経済学で言う市場の失敗（図1参照）という「特異点」を利用しているということである。経済学では、古典的には市場の失敗とは、その失敗という言葉が示唆する通り、本来望ましくないものという位置づけである。ところが、新規事業立上げの立場からすれば、この市場の失敗こそが目指すべき状況だということになるのである。実際に、成功した新規事業はほとんど例外なく、市場の失敗の力を使っている。具体的に、日本の

基幹産業主要各社の創業者の多くは、発明家であり、市場の失敗の一類型としての「独占」の力を使っているのである。豊田佐吉、松下幸之助、井深大、本田宗一郎……彼らが自らの事業の成長のエンジンとして利用したものは、発明に對して与えられた独占（利用）権（特許・実用新案）である。彼らは、独占権を与えられたからこそ圧倒的な強さを発揮できたのである。

また、近年のインターネットビジネスにおける新規事業の成功例も、ほぼ例外なく市場の失敗の一類型であるネットワークの外部性という特性を使っている。楽天、スカイプ、グーグル、フェイスブックのどれをとっても、新規の参加者の加入が、ネットワーク自体の価値を高め、ますます新規参加者を誘引するという、経済の市場取引の外部で発生する力（外部性）を増大させることで、急速・急激な成長を実現している。注目すべきことは、古典的独占は、発明に対して政府から特許権が与えられることで実現したのに対して、前述のインターネットビジネス例の独占的状态は、ネットワークの外部性の徹底活

用によって事業者独自の工夫で実現されているということ。

先行事例から得られる教訓は、市場の失敗の力を利用して、独占状態を作り出すということ。それを実現することが事業の成功だということである。

### 事業成功の四条件

では、独占状態を作り出して実際に成功した事業は、どのような条件を満たしているのだろうか？もし、それを知ることができれば、事業計画立案時に当該事業が成功・成長できるのか否かの設計上の見極めができ、無益な失敗を未然に防止することができる。その一つの結論を図2に示した（これは、発明に与えられた特許権が実現するビジネス上の特性をモデル化したものである）。四つの条件が揃うことで事業が成功に向かう。

まず、①新たな課題解決方法を世に提示すること。松下幸之助氏は、天井から下がる電灯ソケットが唯一の電源だった時代に、二股ソケットという二カ所から電源を取れるという課題解決

方法を世に提示した。ここで、世に提示されるということは重要である。この新たな課題解決方法の潜在市場は社会全体に及ぶ規模になる。

次に、②タダで使える資産(有形・無形)が存在すること。松下氏は二股ソケットの実用新案権をタダで使うことができた。ここで言うタダで使える資産には、当該企業がすでに持っている信用力や、顧客リスト、ノウハウなども含まれる。

第三に、③最初の独占的ポジションをとること。松下氏の二股ソケットは、デビュー時、当該製品シェア一〇〇%だったはずである。ここでライバルがないということとは、価格は売り手の言い値ということになる。さらに、タダの資産は調達コストなしで使えるので、結果として圧倒的に利益が出やすい。結果、ハイスピードでの拡大再生産↓急速な成長を実現することになる。

最後に、④パクリへの防波堤を築くこと。独占王国には、必ずパクリプレイヤーが参入してくる。パクリの発生をいかに工夫によって予防し、発生スピードを遅らせ、発生してしまっただけに対処するのか？が独占王国の永続性のカギを握ることになる。この対策の一つは、インターネットビジネスプレイヤーが見せてくれている。彼らの対策とは、圧倒的スピードでライバルが追いつく前に市場のマジョリテイをおさえてしまうというものである。

いずれにしても、四条件が揃っていれば、新規事業成功・成長の確率は高まる。ビジネスモデル設計上は「いける」という判断になるであろう。

四条件が揃っていないければ、企画の練り直しが必須となる。

### 潮田健次郎氏の先行事例が教える教訓

最後に、一代で二兆円企業LIXILを作り上げた名経営者、潮田健次郎氏の実際のケースを先行事例として、独占状態を作り維持するため実際にどのような施策が講じられたのか？をご紹介させていただく(図3)。彼の自伝「熱意力闘」を参考に、一〇のエピソードを整理した。大きく三つの教訓がある。

まず、エピソード①。後に名経営者となる潮田健次郎氏ですら、最初の一〇年間は独占の前提条件である差別化ができず、赤字に苦しんだということ。意欲と知力と一定の経済力があっても、新規事業成功の条件を満たすのは容易ではない。

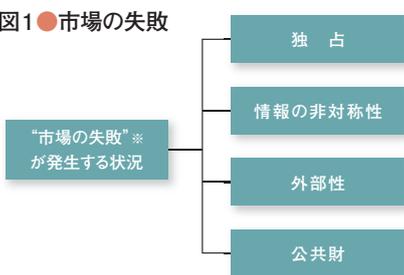
次に、エピソード②〜⑤。潮田氏の成功ストーリーの前半における独占状態実現の手段は、特

許権取得だったということ。特許権が取得できることで、成功のための四つの条件は、国家権力の下、満たされる。ただし、特許権の有効期間二〇年という期限付き、かつ特許権の内容がライバルを含む世の中に公開されてしまうことで、中長期的にはそれを上回る他の発明の出現を誘発してしまうという条件付きだ。

三つ目が、エピソード⑥〜⑩。「潮田帝国」の完成は、実は詳細が世に公開されない「隠された発明」によってなされている。経営管理システムを四つの成功条件を満たすかのように抜本的に改善してい

る。この最後の教訓が本誌読者諸氏への最大の教訓かも知れない。「次の事業の柱」は、実は事業だけではない。管理部門を含む経営管理システムそのものが次の事業の柱になるのだということも潮田氏は教えてくれているのである。

図1 ●市場の失敗



※「市場の失敗」とは、市場原理(神の見えざる手)が働いても、経済的な最適状態が実現されない状況のこと。

図2 ●事業成功の4条件 (特許権モデル)

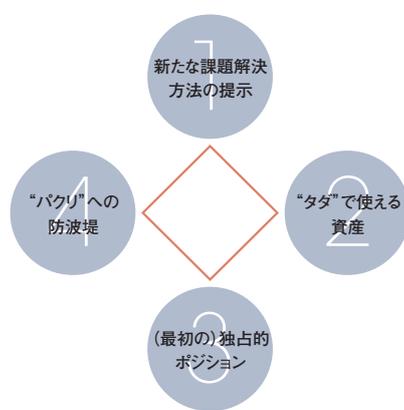


図3 ●LIXIL 潮田健次郎氏の苦闘と成功

※「熱意力闘」2011年潮田健次郎著を参照し筆者作成

