

～継続的繁栄の為に複数の事業領域等を持つビジネスモデルへ～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

製造業や建設業等のもの造り関連業では、親会社（元請）から受注して生産・加工・建設等をし納品するという下請構造をなしているのが一般的です。仮に親会社が1社又は数社程度しかなく、売上高の過半（例えば8割以上）をこの親会社に依存していると会社の経営は極めて不安定となります。この例のように、特定又はごく少数の企業やお客様、経営資源、製品等への依存度が高くなることは可能な限り避けたいものです。取引の相手を特定多数とするビジネスモデルを意識して構築しなければなりません。

1. 特定の取引相手等への依存度は最大でも3割以内に止めよう

会社が事業を行うに当り多種多様な関係者が取引の相手側となります。最も大事な関係者としてはお客様（販売先）があります。また社員も挙げることができますが、本稿では社員は考察から除外して考えます。お客様は既に商品等を購入して下さっているお客様とまだ購入をして下さっていない未来のお客様とに分けることができます。これらを総称して市場（マーケット）と言います。原材料や商品等を仕入れる取引先も重要です。また機械・機器類や工場・店舗を運営するに必要な資産や技術等を提供してくれる業者もあります。

利害関係者の例は上記のとおりですが、事業を行うには商品（製品、役務）が絶対に必要です。有望な市場があり支援・協力会社がいても販売する商品がなければビジネスはできません。また会社の事業領域は1つだけではなく複数の事業を行っていることもあります。本稿では利害関係者や商品、事業領域をまとめて「事業等」と表現することにします。

ここで質問です。この事業等が少ない方が良いと思いますか、または多い方が良いと思いますか。前者を良しとした回答者は、管理コストが少なくなるというメリットを考えたと思います。会社の管理水準にもよりますが、一般的には管理対象が多数よりも少数の方が管理し易くなり、無駄や重複を排除できる可能性が高まって経営諸効率が上昇していきます。

その一方で事業等が少ないことはデメリットも抱え込みます。その事業等の環境が悪化したときは一挙に会社の経営に暗雲が漂い始めます。A事業で5つの取引先、B事業で12つの取引先、C事業で3つの取引先があるとしましょう。各取引先の平均売上比率は5%（ $100\% \div 20$ 社）です。仮にA事業の甲社の割合が断トツの40%を占めているとすると、この甲社の取引が完全になくなったとき、全社売上高は△40%と大減収を引き起こします。

このように特定の市場、仕入先、取引先、商品への依存度が極めて高いと経営が常に不安定な状況に置かれてしまいます。このリスクを避ける為には特定取引の依存度を引き下げることが重要です。私は損益分岐点分析の観点から、利益が出ている会社では最大の依存度は30%が限度ではないかと考えています。利益が少ない又は赤字の会社はこの30%という限度は20%や10%と少なく見積もって下さい。経営環境の変化によって各取引高が5%から15%の範囲内で減少していく可能性を一般的にあり得ると考えておくべきでしょう。

2. 多数の事業等を評価し評価区分毎に適切なお付き合いをする

繰返しになりますが、経営では効率化と思考をもつことは重要です。本年1月号の社長の知恵袋で“8:2の法則”に言及しました。インプット（原因・要因）2割がアウトプット8割（成果・結果）を引き出すという法則です。更にこの法則によれば3割が1.5割を、5割が0.5割とインプットとアウトプットとを関連付けて理解することができます。

しかし効率化を志向する“8:2の法則”は、視点を変えれば本稿で言及する「特定事業等への過度な集中は避けるべきだ」の主張と相反するとも言えそうです。高い比重を占めている事業等と取引することは、売上と利益を確保する為に重要であることは否定できません。しかし盲目的に依存しきってはいけないのです。今はインプット面ではその他8割（3割+5割）の中にも含まれていても、ダイヤの原石がうずもれている可能性もあるのです。

定期的に“8:2の法則”による事業等の分析を行い、上位への集中度を確認し経営リスクへの影響を予測しましょう。未来の収益源となる事業等がないかを事業等分析リストを注意深く探索してみましょう。取引高の急伸等、発見や気づきが得られるかもしれません。

3. 新たな事業等の開拓を。多角化や新分野進出、M&A等も排除しないでおこう

市場は拡大もした縮小もします。拡大という局面は新商品が世に出されて受け入れ始めた時などが該当します。縮小局面は代替商品が既存商品の売上を奪う局面などが該当します。原材料等の仕入先も将来にわたって供給し続けてくれるとは限りません。原材料の供給価格が高騰したり仕入先の経営方針が変更になると、その仕入先は原材料等そのものの取扱いを中止する可能性もあるからです。

このようにあらゆる経営環境等は変化すると想定するのがビジネスの鉄則です。現在のビジネスモデルが未来永劫に続いていくと考えてはいけません。拡大というプラス局面では経営判断を誤っても大きな影響を与えないかもしれません。しかし縮小というマイナス局面での対策は用意周到に準備をし、そして確実に着実に実践していく必要があるのです。次に5つの対策をあげてみます。なおこれ以外の対策もあることも忘れないで下さい。

① 新たな新市場の開拓

今の市場と違う市場を探し出すこと。新市場は現市場の隣にあることもあります。

② 新たな商品の開発や市場への投入

既存商品の縮小や衰退をカバーできるほどの新商品の開発に注力するということ。

③ 多角化や新分野進出

今の事業モデルとは別の新たな事業領域に進出するということ。

④ 第三者との連携強化

他社と共同で会社を設立する等、社外関係者との協力関係を確立し強固にすること。

⑤ M&Aの実施

及第点を付けられる他社の事業を買収等し自社の業容を一挙に拡大すること。

このような経営戦略を採用し実践することで、現事業モデルの一部に変化の兆しが見られても、会社の成長が急減速する可能性は低くなります。急減速した後に成長を加速させることは至難の業です。成長速度を一定水準以上に保つために、多くの事業領域や市場、技術、商品、仕入先、販売先等をしっかりと育成し大きな大黒柱としなければならないのです。