

会社を強くする 多角化経営の 実戦

THE ACTUAL
DIVERSIFICATION
STRATEGY

山地章夫

「強くて永続性のある会社」をつくりたいと願う経営者は多いと思います。あなたもそのための経営戦略を、日々試行錯誤しながら探しているのではないのでしょうか。私は「強くて永続性のある会社」をつくるために多角化戦略を選びました。

その多角化のメリットはくわしくは本文で解説しますが、主に次の4つになります。

- ① 「規模拡大の近道」になる
- ② リスクを分散できる
- ③ 社員の成長を促せる
- ④ 社長業に余裕が生まれる

この本は、多角化戦略を成功させるための新規事業のつくり方と管理がうまくいく

組織のしくみを、私自身の実戦事例をもとに、惜しげもなく公開する本です。

私の著書『年商100億の社長が教える丸投げチームの作り方』は、読者である経営者、幹部の方からたくさんの反響、質問をいただきました。それにお答えするため、講演をする機会が増えましたが、時間の関係もあつて、多角化の魅力やメリットをお話しするにとどまっています。

そこへ日本経営合理化協会から多角化経営成功のノウハウを伝えるためのセミナーをやりませんか、という依頼が来ました。それが200人定員のところに100名ものキャンセル待ちが発生したセミナー「連邦多角化経営のやり方」でした。なんと約5時間にもわたってノウハウを公開してしまうセミナーは（引き受けたことを少し後悔しましたが）、自社のノウハウを整理するよい機会であると捉え、テキストづくりからしっかりと準備して講演に臨みました。

結果、同年7月追加講演、本年4月再追加講演と毎回約200名、通算約600名の経営者に講演を聴いていただきました。セミナー後に経営者、幹部のみなさんと言葉を交わしたとき、このセミナーが「問題意識に確実に届いている」という感覚が強くありました。それは今、「多角化経営者クラブ」という多角化を実践するための勉

強会に発展して、100名以上の経営者、幹部のみなさんがメンバーとなって活動を続けています。

この本ではセミナーの熱狂的なライブ感をお伝えすることはできないのですが、ここに出席できなかった経営者、幹部のみなさんが多角化戦略に歩を進めるきっかけになれば、大変うれしく思います。

実体験だからこそ伝えられる

経営のアドバイスは世の中に溢れています。学者も経営コンサルタントも素晴らしい本を出し、セミナーを開いています。私もいつも勉強させてもらっていますが、その多くは成功事例の会社から共通点をサンプルとして出し、自分の結論へ導くものです。

それは一見わかりやすいのですが、実戦が伴っていないため、都合のいい部分や表面的な部分のみを引用しがちです。

たとえばとてもユニークな集客でとても繁盛している事例を取り上げるけれど、本当は経営的にはうまくいっていない。というようなことです。失敗して、苦しんで、

試行錯誤を続け、成功の方法を実戦から導き出してきた者に直接学ぶほうが、安心して自分で判断できると言いたいのです。

私を中心となつて経営する、札幌市に本社を置く企業グループは、年商数千円から数十億円以上の事業を行い、合計の年商は160億円に達します。

事業内容は、札幌市を中心に、注文住宅、マンションリノベーション、住宅リフォーム、インテリアショップ、カフェレストラン、機能訓練デイサービスなどを行う「ライフスタイル事業」。全国を市場として、主に企業向けにイベント企画施工、デイサービスフランチャイズ、住宅フランチャイズ、建築資材貿易および製造・販売、家具製造、多角化支援事業などを行う「プロフェッショナル事業」が柱になっています。

2015年、グループの株式会社ジョンソンホームズは、船井財団が主宰する「グレートカンパニー大賞」という大変名誉ある賞をいただきました。これは「収益性」「社会性」「教育性」のある企業を、毎年ただ1社だけ表彰するというものです。

ジョンソンホームズは札幌市の住宅建築施工実績第2位のハウスメーカーですが、実績もさることながら、「お客様の住んでからの幸せ」というミッションを他社が真

似できない方法で実践していることを、高く評価していただいたのが理由です。

それぞれの事業はブランド毎に独立採算管理されながら、ひとつの大きな会社のよ
うに運営されています。私はこれを「連邦多角化経営」と呼んでいます。この経営シ
ステムの効果は素晴らしく、これがなければ当社は今の企業規模になるどころか、極
端に縮小していた可能性も高かったと考えています。

本書の第1章ではまず、多角化経営のメリットをくわしく伝えていきます。

なぜ多角化したか

当社は建築資材の卸売問屋としてスタートしましたが、私が入社したときはすでに
業界は縮小衰退が予測され、事実とても厳しい時期に入っていました。そこで私は生
き残りをかけて、自社業界に近い業界から新規事業を始めていきました。

事業を軌道に乗せながら、またその事業の近い事業、ときには少し遠い事業などを
やっていくと、スタートからは想像できない、かけ離れた事業まで領域が広がってい
ました。しかしそれらは、いろいろな部分でつながりながら一貫性や一体感を保持し
ていて、バラバラな事業の集合体ではありません。いわゆる儲かることに貪欲な「何

でも屋」ではありません。大きなミッションやビジョンで包み込まれています。

第2章では多角化のやり方、つまり新規事業のアイデアの出し方や、どのように立ち上げていくのかを事例をもとに伝えます。

事業をどのように管理しているのか

「そのようにたくさん事業を、どのように管理するのか」とよく質問をいただきます。私は「丸投げです」(笑)と一言で表現しますが、これは当たり前ですが、自由放任で全く管理しないというわけではありません。「システム経営」と名付けたしくみをもとに権限移譲と責任委譲を進め、社員全員で経営を管理し会社を良くしていくのです。同時に自己実現も図られるというなかなか素敵なくみです。多角化をしなくとも「システム経営」を行うことで会社がみるみる良くなっていきます。第3章ではそのあたりを学んでください。

「企業は人なり」といいます。採用や社員教育に課題を持っている会社も多いと思います。ここ数年ヤマチュナイテッドグループは、北海道の就職人気企業ランクの上位の常連になっています。調査してみると、「多角化でチャレンジするステージが広

い、「若いときから経営に参加して成長の機会がある」というものでした。多角化とシステム経営は、人のやる気には火をつける手法としてもこれに勝るものはないと実感しています。そのあたりを第4章で伝えます。

さらに第5章ではグループ統治の考え方、持ち株会社を中心にした連邦経営について書いています。「資本と経営の分離」という考えを日頃から意識して経営することで、経営のレベルアップや事業承継課題の答えが見つかるのではないのでしょうか。

経営トップは孤独だといわれます。責任と権限が一人に集中するからです。これを分散して管理することで、孤独感から脱出でき、経営と人生をとことん楽しめるようになります。

幸せな経営者を、一人でも増やすことは、私のミッションのひとつです。みなさんも多角化の実戦で、経営と人生をとことん楽しむことを実現しましょう。

会社を強くする
多角化経営の実戦

目次

1 今こそ「多角化経営」 を始めよう

DIVERSIFICATION OF MANAGEMENT

- 中小企業こそ「多角化」に取り組もう** 16
「マルチプルニッチャー」を目指す／
100の事業、100人の経営トップを生み出す
- 「多角化」のメリットを理解する** 21
多角化の4大メリット／多角化にデメリットはない
- 多角化をしないのが最大のリスク** 33
まずは3本の柱を立てることを目標にしよう／
多角化を始めるベストのタイミングとは？／
失敗のリスクよりやらないリスクのほうが大きい／
新規事業に失敗はつきもの

2 事例でみる 「新規事業」の作り方

THE CASES – HOW TO START NEW BUSINESS

多角化には3つのパターンがある 42

既存の顧客に新しい価値をプラスした「アマゾン」/
中小企業でも異業種進出はできる

多角化戦略①

現在の事業に新しい何かをプラスする 47

2000円のバッグを買ったお客様に家を売る/
レンタル事業からイベント事業へ/
他社の成功事例を創造的にマネする/「マネの達人」になろう/
「この人は!」と思った人の講演会に行こう/
懇親会には必ず参加する/他の地域の成功例はねらい目

多角化戦略②

現在の事業をベースに 新しい市場を開拓する 60

市場を切り分ける/市場を他に求める/川上・川下へ進出する/
BtoB、BtoCに変化する

多角化戦略③

異業種に展開する 68

FCに加盟する/代理権を取得する/日本の総代理店から始める/
「ノウハウを買う」のも多角化の近道/コラボレーションする/
経営者向け研修会社とコラボレーション/
コラボレーション成功の秘訣は「主導権を握る」こと/
地元で「多角化研究会」を主催してみよう

3 多角化を成功させる 「経営のしくみ」

THE SUCCESSFUL STRUCTURES OF ADMINISTRATION

会社のレベルがアップする「システム経営」 88

トップダウンに偏ったリーダーシップは多角化に向かない/
今いる社員がベストメンバー/
システム経営の要となる6つのシステム/
トップダウン型から「システム経営」へ

経営計画は幹部がつくる 98

経営計画は社員全員参加でつくる/
トップのビジョンを経営計画に落とし込む/
目標利益を設定する/経営計画書は全社員で共有する/
財務改善計画を立てる

業績管理を幹部に任せる 113

業績管理を幹部に任せる/業績はスピーディーにチェック!/
事業部別に営業利益を管理する/管理指標の推移管理

成果分配のルールをつくる 120

成果分配システム/基準を設定する/トップのさじ加減は厳禁/
人事評価も幹部に任せる

会議・報告システムを整える 127

タイムリーな業務報告が欠かせない/
管理職以上は報告を共有する/会議の運営も幹部に任せていく

「委員会」が多角化人材を育てる 132

委員会が経営意識を育てる/人材育成も社員が自ら行う/
「委員会」がグループの一体化を生む/
グループ間のコミュニケーションが盛んになる/
まずは立ち上げやすい「委員会」からスタート

社員の成長意欲を促すしくみ 146

モラールサーベイ分析/自己申告制度/面接制度/給与体系

4 多角化の「人材戦略」

THE HUMAN RESOURCES STRATEGIES FOR DIVERSIFICATION

新規事業が人を育てる 152

人材教育の前に新規事業を立ち上げる/
スカウト採用にこだわる必要はない/新規事業は「部下発信」で/
「経営者の我慢」が人を育てる/自己主張のできる社員を育てる

新規事業は「人を動かした経験」が モノを言う 166

新卒採用を始めよう 169

新卒採用にはメリットがある/新卒採用を成功させるポイント

新卒社員を1年で一人前に育てる 182

新卒を即戦力に鍛える「フレッシュャーズキャンプ」/
大勢の人の前で話す機会が新人を育てる/
新卒社員が新規事業計画を策定!/「教える」ことで成長していく/
社長と新人のコミュニケーションの場をつくる

丸投げが幹部を育てる! 195

イヤなこと、難しいことをさせる/幹部も研修に巻き込む/
会議で最初に答えを言わない/去る者は追わない

5 グループを結ぶ 「連邦化」

GROUP MANAGEMENT UNITES YOUR COMPANIES

- 横の連携を強化する** 204
セクト主義を防ぐ「連邦経営」 /
グループ全体をひとつの企業のように運営する /
「1+1=100」のシナジー効果
- グループ横断型組織をつくる** 211
連邦化までの6ステップ / 分社化が逆に、子会社の甘えを生む /
ホールディング会社をつくる / 経営推進会議で横のつながりをつくる /
グループ横断型組織をつくる / グループキックオフを実施する
- ブランディングにこだわる** 232
目的や相手に合わせてアピールできる /
ビジョンやミッションを明確にする
- 多角化を楽しむ「社風」を育てよう** 240
明るく前向きな社風をつくろう /
ビジネスも人生も楽しめばうまくいく / 社風が業績を伸ばす /
職場でハイタッチをしてみよう