

Why Should Smaller Companies
Start a Stock Business?

中小企業の 「ストック ビジネス」

小泉雅史
Masafumi Koizumi

参入バイブル

売上が安定するビジネスをつくりたい——これは多くの会社経営者の切実な願いだと思えます。たとえ売上が急減しても、固定費である人件費やオフィス・店舗の賃料は毎月必ず支払わなければならない。売上が計画通りに立たないときには、銀行口座の預金残高を見ながら胃が痛みます。さらに悪化してくると、月末の資金繰りも不安になり、夜もぐっすり寝られなくなります。「なんでこんな大変なことをやっているのだろう」と、誰にも相談できず、ひとり孤独感にさいなまれることもあるでしょう。

私は仕事柄、さまざまな社長にお会いする機会が多いのですが、来期に明確な自信を持っていないまま日々会社を経営されている方が本当に多いと感じます。いまの日本は、経営者にとって、会社を順調に経営していくことが難しい時代になりました。急激な人口減少、少子高齢化による地方の衰退、その影響で土地価格が下落、アベノミクスの影で生活保護受給者も増えているといえます。そこに追い打ちをかけるように、インターネット・IT（情報技術）やグローバル化の大波が既存産業を飲み込んでいきます。

10年後の日本はどんなになっているのでしょうか？ いまや5年後すら高い精度で予測するのは難しいでしょう。米国ではGAF A（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾンの頭文字を取った造語）と呼ばれるようなIT企業が経済をリードしています。一方、日本は昔と大きく変わらない大企業がいまだに時価総額ランキングの上位にいます。つまり、新しい企業が全然育ってきていないのです。

政府も起業を促すような政策をいろいろと実施していますが、結果は見ての通りです。いまや会社は1円です。でも5年、10年と継続するのは本当に難しいのです。戦後の高度経済成長時代は復興需要と人口増加があり、とにかく頑張っていれば多くの人が成功できたのです。ところが、バブル崩壊以降の失われた20数年の間に、日本は大きな自己変革ができず、2011年の人口減少の始まりとともに、いよいよ下り坂を駆け落ち始めたように思います。街を歩いていても、頻繁にお店がつぶれているのを見かけるようになりました。もちろん、繁盛しているお店もたくさんありますが、みんながみんな成功できるような時代ではないことは明らかです。

ダイヤモンド・ザイが集計した「連続増収増益株ベスト15（2017年度版）」によると、6年以上連続して増収増益を達成できている日本の上場企業は、約3600社中であつた

110社しかないそうです。これは全体のわずか3%ということになります。ということは、残りの97%の企業は5年以内の期間しか右肩上がりに成長できていないわけです。どうでしょう？これは皆さんが思っていたよりも、かなり少ない数字ではないでしょうか。上場企業でさえこんな状態ですから、中小企業はさらに厳しいでしょう。

しかし、このわずか3%しかない増収増益を続ける上場企業には、ある共通する特徴があります。それが本書でこれから紹介する「ストックビジネス（継続的な売上が期待できるビジネス）」です。増収増益を長期間続けている安定成長企業の多くは、このストックビジネスを持つていたのです。そして、私はこのストックビジネスこそが、いまのような不確実性が高い時代に最も必要なビジネスモデルだと考えています。

上場企業の決算資料などでも、最近は「ストックビジネス」の文字を多く見かけるようになってきました。IT企業では「サブスクリプションビジネス」と呼ばれていますが、これもストックビジネスの一種です。そして、上場企業や一部のIT先進企業ばかりではなく、日本の屋台骨である中小企業こそが、このストックビジネスを理解し、自社のビジネスに取り入れ、景気が多少変動してもしっかりと安定経営できる仕組みを持つべきだと考えています。

どうして私がストックビジネスの重要性に気づくことができたのか？ 少し私のバックグラウンドについてお話ししたいと思います。

私は、米国のビジネススクールでMBAを取得した後、コンサルタント・企業経営者・起業家・投資家という4つの異なる立場から、さまざまなビジネスに幅広く携わってきました。

たとえば、かつてはコンピューター業界の覇者でもあったIBM、世界最大のファーストフード・チェーンであるマクドナルド、日系企業ではドクターズコスメの通販市場を切り拓いたドクターシーラボ、同じく化粧品通販のリーダー企業であるファンケル、バスクリンのツムラなどの国内東証一部上場企業、あるいは米国シリコンバレー系ネットベンチャーの日本法人、さらに国内の中小企業、従業員10人未満の零細企業、賃貸不動産、貸コンテナ倉庫、ネットビジネスまで、あらゆる規模の会社・ビジネスにおける事業立ち上げ、経営変革、投資・M&Aなど一連の経営実務を経験してきました。そして現在は、自らも事業投資および経営コンサルティングを行う会社を経営しています。

近年は世界で最も著名な投資家、ウォーレン・バフェットの一連の著作に出合い、毎年渡米して、バフェットが経営するバークシャーハサウェイの株主総会にも出席するようになり

ました。そこで、バフェットから直接その投資哲学や投資手法を学んでいます。

その結果、わかったことがあります。私が過去に携わってきた多くの企業も、バフェットがこれまで投資してきた多数の企業も、じつはみんなストックビジネス企業だったのです。

長期にわたり安定経営を実現している企業は、「ストックビジネス」を持っていました。そして、景気変動の影響を受けやすい中小企業こそ取り組むべき経営戦略は、まさにこの「ストックビジネスへの参入」だという結論に達したのです。

本書では、これまでの私の経験をベースにした中小企業でも実践できる「ストックビジネス参入法」を紹介していきます。内容はビジネススクールの教授が書いたような学術書ではなく、さまざまな経営現場での知見をまとめたエッセンスです。

ストックビジネス参入法は大別すると2種類に分かれます。ひとつは社内リソースを活用して自社事業の「ストック化」や新規事業の「立ち上げ」を行う方法です。もうひとつは「投資・M&A」により社外リソースを一気に獲得して低リスクで素早く参入する方法です。本書では、中小企業に最適な経営戦略として、主に社外リソースを獲得する「投資・M&Aによる参入法」を紹介していきます。理由は、経営リソースやスピードに限界がある中小企業

は、必ずしもすべての事業を自社で立ち上げる必要はないと考えるからです。皆さんが現在の自社事業を軌道に乗せるために、これまで費やした労力や時間を思い出してみてください。大変な苦勞があったのではないのでしょうか？ それに比べて、「投資・M&A」で社外リソースを獲得して、一気に参入できる方法は魅力的に感じられるはずですよ。

一方で、投資やM&Aと聞くと、リスクが高いと感じる方もいるかもしれません。しかし、成功が不確実な新規事業の立ち上げとは異なり、投資・M&Aでは実際に立ち上がっているビジネスを自分の目で確認しながら参入できるのです。「ビジネスの計画」に投資するのではなく、すでに「稼働中のビジネス」に投資するわけですから、確実性はかなり高いものです。とくに、既存事業がいまは好調だけれども、将来に不安がある企業の「収益の多角化」に最適ですよ。

そうした特性もあり、本書は、安定収益・安定経営を目指す経営者や経営幹部の方々、収益の柱を複数つくりたいと考えている方にとって、非常に参考になる内容だと思います。大企業の経営戦略としてすっかり定着した投資・M&Aを先進的に取り入れながら成長したい中小企業にも最適ですよ。もちろん、すべての会社に万能な手法は存在しませんので、本書では各参入法を比較しながら、メリット・デメリットを詳しく解説することで、自社への適合

性を客観的に評価していただけるよう工夫しました。

さらに、大手企業のストックビジネス成功事例も複数取り上げていますので、ストックビジネス自体に関心のある方や、経営学部のある学生の方にも興味深い一冊になると思います。

本書の構成は以下の通りです。

序章では、なぜストックビジネスが重要なのか？ その背景について確認していきます。製品ライフサイクルの短縮化やリーマンショックで生き残った会社の特徴など、なぜいま、ストックビジネスが注目されているのか、その背景を探ります。

第1章、第2章を合わせて「第1部 基礎編」としてまとめられています。

第1章では、皆さんもきつとご存じであろう著名な企業のストックビジネス成功事例をご紹介します。すでに皆さんの周辺でもストックビジネスで成功している企業が多く存在していることを知っていただきたいと思えます。事例も多様な業種からピックアップするよう心がけました。実際の企業事例を通して、「自社でも実践できる」という感覚を持っていただきたいと思えます。

第2章では、具体的なストックビジネスの参入法について説明します。社内リソースを活用する既存事業の「ストック化・新規立ち上げ」と、社外リソースを獲得する「投資・M&A」による参入法について、両者を比較しながらメリット・デメリットを詳しく解説していきます。とくに本書で主に取り上げる「ストックビジネスの投資・M&A参入法」については、自社への適合性を客観的に評価できる内容となっています。

第3章以降は「第2部応用編」としてまとめています。

第3章では、失敗しないストックビジネスの参入ノウハウについて、詳しく解説していきます。はじめに、大企業のような経営リソースを持たない中小企業に適した「ストックビジネス多角化経営」と、実践する上で非常に重要な「多角化経営3つの基本戦略」を紹介します。

第4章では、実践的な参入テクニックや手順・視点などの「ストックビジネス参入・多角化5つの成功法則」について具体的に解説します。本書の一番のエッセンスをまとめた章ともいえます。

第5章では、皆さんが自社に合うストックビジネスを効果的に見つけるためのノウハウ

を「ストックビジネス発掘の3つのポイント」と「ストックビジネス10のタイプ」として独自のフレームワークにまとめました。この10種類のストックビジネスタイプを参照しながら、自社で取り組みやすいビジネス領域を探すことで、網羅的、かつ効率的な参入アプローチが可能となるでしょう。

第6章では、「ストックビジネス参入の注意点」として、実際に参入する際、初心者が一番陥りやすいリスクポイントを絞り込んで解説しています。失敗を避けるために、確実に要点をおさえておいてください。

皆さんも実際にストックビジネスをひとつでも持てば、経営が見違えるほど安定することを実感するでしょう。複数のストックビジネスを持てば、将来に対して相当余裕を持った経営を行えるはずです。

ぜひ、まずは本書を通じてストックビジネスを知ってください。そして、自社に適したストックビジネスの参入法を身につけて、実際に自らの事業にも取り入れてみてください。ストックビジネスの実践によって、安定成長・安定経営を実現する会社が一社でも増えれば幸いです。

はじめに

..... 3

序 章 ストックビジネスが会社を救う

- 1 先が読めない時代、何より大事な「安定収入」..... 18
- 2 あなたのビジネスはフロービジネスか、ストックビジネスか..... 25
- 3 本業で稼げている間に、ストックビジネスを“3つ”つくる..... 32

第1部 基礎編

第1章 あれもこれも、じつはストックビジネス

- 1 じつはあの会社もストックビジネスで成功している……………40
- 2 連続増収増益企業の上位もみんなストックビジネス……………51
- 3 「不動産」は不滅のストックビジネス……………56

第2章 2種類のストックビジネス参入法

- 1 「社内リソース活用型」と「社外リソース獲得型」……………60
- 2 社内リソース活用型……………62
- 3 社外リソース獲得型……………76

4 おすすめの参入法……………

91

第2部 応用編

第3章 失敗しない

ストックビジネス参入ノウハウ

1 多角化経営 3つの基本戦略……………

102

第4章 ストックビジネス参入・多角化

5つの成功法則

1 絶対知っておきたい実践テクニック……………

122

第5章

自社に合った

ストックビジネスの見つけ方

- | | | |
|---|------------------------------|-----|
| 2 | 参入・多角化の成功法則① ネットからリアルへの拡大 | 124 |
| 3 | 参入・多角化の成功法則② システム化・自動化・外注化 | 150 |
| 4 | 参入・多角化の成功法則③ 償却資産と不動産の戦略活用 | 159 |
| 5 | 参入・多角化の成功法則④ 段階的な事業ポートフォリオ構築 | 187 |
| 6 | 参入・多角化の成功法則⑤ 多角化経営システムの確立 | 197 |
| 1 | ストックビジネス発掘の3つのポイント | 218 |
| 2 | ストックビジネス10のタイプ | 221 |
| 3 | M&A専門サイト・FC募集サイトを活用する | 230 |

第6章 ストックビジネス参入の注意点

- 1 投資・M&A準備フェーズ 重要な視点と考え方……………234
- 2 投資・M&A実行フェーズ おさえておくべき重要ポイント……………237
- 3 投資・M&A経営フェーズ 買収後こそ本番……………243
- 4 経営リスク管理 リスクに対して先手を打つ……………247

おわりに……………251