

吉村典久 著

## 『スピノフの経営学』

—子が親を超える新規事業はいかに生まれたか—

福嶋 路

東北大学教授

## (1) はじめに

大企業にとって新規事業の開発はいつの時代にも重要な課題である。昨今、新産業の創出やイノベーションの担い手として、新規企業に期待が集まっている。他方で大企業は社内ベンチャー、スタートアップとの連携、CVCを通じた投資など様々な試みをしているが、上手くいっていないという悩みはよく聞かれる。大企業は新しい事業を生み出すことに対して自信を喪失しているように見える。

これに対し本書は、歴史を掘り起こし、日本の大企業がこれまで新産業を生み出してきたこと、それはスピノフという形で行われたこと、さらにスピノフが成長し親会社を超えることで産業転換に対応してきたことなどを思い出させてくれる。

本書はアカデミックにも大きな貢献をしている。スピノフという現象は、比較的よくある事象であるし、それに関する研究も数多い。しかし、スピノフが親企業を超えて成長した事例やそのメカニズムについては、それほど取り上げられてこなかった。たとえ取り上げられても、それは逸脱事例とみなされて研究されてきた。例えば、富士電機から富士通、ファナックが生み出された事例(米倉, 1991)、フェアチャイルド・セミコンダクターからスピノフして大成長したインテルの事例(Berlin, 2001)、eBayに買収されたがその後独立して、親を超

える成長を見せたPaypalの事例(Snihur and Burgelman, 2023)などである。

しかし本書は、スピノフかつ子が親を超える事例を8社も集め、一社一社について詳細に調べ、子が親を超えるという事象がある程度まで一般化されうることを示した。さらに本書では、スピノフだけではなく、その後の親企業や兄弟となる別のスピノフとの関係やそれらの行く末にも言及し、スピノフ前後の親子兄弟関係の在り方にも示唆を与えている。スピノフに興味を持つ研究者の知的欲求をこれほど満たしてくれる本はこれまでなかった。本書はまさに待望の一冊である。

## (2) 本書の内容

本書の構成は以下のとおりである。

序章ではスピノフ型企業家に注目する理由、つまり創業起業家に比べ、スピノフで誕生した会社の経営者について、これまで過小評価されていたのではないかという著者の問題提起がなされる。ゼロから会社を作り上げた創業起業家に比べ、スピノフ型企業家は、それほど注目を浴びてこなかった。その背後にはスピノフには親企業がついており、その経営資源を使えるのだから恵まれている、だからうまくいって当然という前提があったと思われる。しかし著者は、スピノフ型企業家が、親会社の中で反対に抗い、様々な対立を抱えての事業運営を

余儀なくされていたことなどを指摘し、このような見方に対して反論する。

第1章では、スピノフ型企業がどれほど存在し、新規事業や産業の孵卵器としての機能を果たしてきたのが、日経経営指標 全国上場会社の企業ランキングのデータをもとに示される。それによると、ランキング上位100社の中で個人創業は53社、法人企業の既存部門から分離独立（スピノフ）した数は29社で、主に三大財閥がその母体となっていた。さらにその中のいくつかは子が親を越えて成長していたことが示される。また第2章では、スピノフの出現は産業構造の変化を反映したものであり、「前の段階の産業発展を担った企業が次の段階の産業発展を担う企業を作り出している」ことが、データによって示される。その結果、産業転換に伴って親会社と子会社の役割が逆転し、子が親を超えるという現象が起こっていることが指摘された。

第3章以降はスピノフについての具体的な事例が紹介される。各章で、スピノフを担った個人とそれを取り囲む人々に焦点が当てられる。読者の理解を深めるために、あらゆる点に目配りされており、情報量は豊富で読みやすい。

まず第3章では、森村・大倉グループから生み出されたTOTO、日本ガイシ、日本特殊陶業と、それを演出した大倉和親、第4章では古川鉦業からのスピノフである日立製作所と小平浪平、第5章は日本足袋からタイヤ部門が分離独立して生み出されたブリヂストンタイヤと石橋正二郎が取り上げられた。第6章は豊田紡織、豊田自動織機、トヨタ自動車の3代にわたるスピノフと、豊田自動織機からトヨタ自動車に関わった豊田利三郎、第7章はダイセルからスピノフした富士フィルムホールディングスにおいて技術の立役者である春木栄と、営業の立役者であった小林節太郎、第8章は日本窒素肥料から分離した旭化成、積水化学工業、積水ハウスの3社、特に積水ハウスの創設者である田鍋健に焦点があてられた。第9章はイトー

ヨーカドーから分離したセブンイレブンと鈴木敏文の事例、第10章はソニー・コンピューターエンターテインメント（SCE：現ソニー・インタラクティブエンタテインメント）を立ち上げた久夙良木健の事例である。

最後の「あとがき」では、スピノフ型企業家への期待、スピノフを担った人材が組織の本家・本流にいなかった点、そして彼らが社内外の「反対」に直面しても、経営資源の組織化を通じて何とか乗り越えてきたことを指摘し、稿を閉じている。

### (3) 本書の魅力

本書を読み進める中で、興味深い点がいくつかあったが、紙面の都合上、2点を挙げたい。

#### ① 反対に対する考察

著者はスピノフのプロセスには往々にして反対者が存在していることを指摘しつつ、反対について興味深い指摘をしている。第一に、反対には効果があるという点である。旭化成の宮崎輝の言葉を援用しつつ、反対があると、反対意見の理論的根拠を潰すために、皆が勉強をするという。第二に「一見」反対と見られる行動が、実は事業を促進していたという指摘である。トヨタ自動車の自動車市場参入の事例において、豊田利三郎は反対者であったと思われていたが、実は事業が前に進むように地固めをしていたという側面を指摘した。「反対」か「賛成」かは白黒で判別できるものではなく、いつの時点の、どの行動を見るか等によって、評価が変わることに気づかせてくれる。第三に反対に対していかなる対応をすべきかについての有益な示唆である。セブンイレブンの創業者である鈴木敏文に対し、イトーヨーカドーの創業者はいつも反対していた。これに対し鈴木は「あきらめるラインを引き、それを越えたら諦める」と宣言することによって、反対を押し切ってきた。このようなやり方は実務でも使うことができると思われる。

#### ② スピノフ後の関係組織同士の関係

本書は、スピノフが複数生み出された後、スピノフ同士がどのような関係を築いたのか、それが彼らの成長に与えた影響についても言及している。スピノフ同士は同じ親から生まれたので、事業に重複があり、競争する部分が出てしまう。しかし日本陶器から独立したTOTOとINAXや、日窒からスピノフをした旭化成、積水化学工業、積水ハイムの関係のように、競争・協調しつつ相互に高める関係を構築していたケースもある。著者はそれを積極的に評価している。

またトヨタの事例では、孫にあたるトヨタ自動車スピノフによって作られ成長していった時、祖父にあたるトヨタ紡織、父にあたる豊田自動織機も一緒に事業転換を図っていった。つまり子が親を超えるだけでなく、超えた子によって親が奮起し、子からの仕事で自らを変えて行ったという側面を、著者は指摘した。そのような側面を描き出した著者の目配りの良さに感服するばかりである。

#### (4) 今後に向けて

本書の表紙に「苦難と情熱の日本企業史」と記されているように、今回取り上げた事例の中で、平成以降のものはSCEの事例に留まり、そのほとんどが昭和以前の話である。著者には平成以降のスピノフの事例を集めていただき、本書の続編を強く期待する。とはいえ、平成以降に、子が親を超えて成長した事例があるかという、なかなか思いつかない。それはいったいなぜなのであろうか。

第一に考えられるのは、産業変化がかつてに比べ著しく非連続的となりかつ複雑化しているという理由である。特にDX化やサービス化はそれを助長している。このような環境下では、しがらみの少ないスタートアップや創業起業家のほうが対応しやすいと考えられる。

第二に、親会社の中で新事業が形になる前に潰されやすくなっているという理由が考えられる。また新規事業が立ち上がったとしても、成

長しそうであればあるほど、親会社が、子会社にして関わりをもつことを望むようになっている。

第三に考えられるのは、社内の反対を押し切っても独立しようとする野性味あふれる骨太の企業家が生まれにくくなっているという点である。本書で取り上げられた社内企業家のほとんどは、組織の中で本家・本流に属していなくても、大学を卒業したエリートであったり、トップや上層部が反対してもそれに反発するほどの胆力を持ったりした人たちであった。そのような人材が現在生まれにくくなっているのかもしれない。

オープンイノベーションが喧伝されるようになった2000年以降、スピノフを生み出す組織的仕組みは充実し、それに対する理解は以前よりは進んでいる。にもかかわらず子が親を超えるような事例がなかなか生まれてこないのは、仕組みの問題ではなく人の問題なのであろうか。また仕組みを作るにしろ企業家精神を「促進する」仕組みではなく、企業家精神の発揚を「阻害しない」仕組みという方向で考えてみる必要があるのではないか。

本書は、スピノフを担った社内企業家の歴史を丹念に掘り起こし示すことによって、新規事業創出に悩む大企業に奮起を促しながらも、同時に知恵とヒントを与えてくれる。研究者にも実務家にも広く読まれるべき良書であることを、最後に強く主張したい。

#### 【参考文献】

- 米倉誠一郎. (1991) 「企業革新と組織外部化戦略—富士電機・富士通・ファナック—」『一橋論叢』106(5), 472-495.
- Berlin, L. R. (2001) "Robert Noyce and Fairchild Semiconductor, 1957-1968," *Business History Review*, 75(1), 63-101.
- Snihur, Y., L. D. Thomas and R. A. Burgelman (2023) "Strategically managing the business model portfolio trajectory," *California Management Review*, 65(2), 156-176.

(ミネルヴァ書房, 2023年4月, ix+372頁, 3,500円+税)