

F E S 便 り

「講座・企業家学」・「企業家に聞く」

—開講報告—

2024 年度
「講座・企業家学」
第 2 回

—開講報告—

開催日：

2024 年 11 月 20 日（水）18：00～20：00

テーマ：

「スピンオフで「親」を超えた企業家たち
—事業・産業創造の一世紀—」

講 師：

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科

吉村 典久

希代の企業家たる松下幸之助が立ち上げた現在のパナソニックグループ。あるいは井深大と盛田昭夫のソニーグループ。こうした個人あるいはチームで会社を立ち上げた企業家に比較して、案外知られていないのが「スピンオフ」で会社を立ち上げた企業家たちであろう。既存の組織からの分離独立、伝統的には「分社」、最近の言葉でいえば「出島」と呼ばれる組織を大きく成長させた企業家である。幸之助、井深、盛田は知っていても、例えば日立製作所をはじめとする日立グループを立ち上げた小平浪平を知る方は少ないであろう。

今回の「講座・企業家学」のベースとなったのは、講師の近著『スピンオフの経営学—子が

親を超える新規事業はいかに生まれたか—』（2023 年、ミネルヴァ書房）である。こうしたスピンオフの形で新規事業が生みだされ、それが元々の「親」を超える存在にまでなった事例の紹介・分析を講座では論じた。講座に参加された方々にとっては、見知らぬ企業家が多かったかもしれない。しかしながら、そうした企業家の中には、もっと注目すべき数多くの企業家がいることをお伝えしたい。そうした思いで、この講座は進められた。

講座ではまず、どれほどの会社がスピンオフの形で生みだされたのか、これを論じた。経営史分野の研究蓄積を大いに活用させていただき、1896（明治 29）年から 1990（平成 2）年（あるいは 2001 年）の約 1 世紀にわたる産業構造の推移、新規企業・事業の誕生と成長の姿を見た。見えてきたのは、製造業のなかでの主要産業の推移、そして、製造業から非製造業への大きな推移であった。つぎに、この推移の裏側にあった大きな存在として確認されたのがスピンオフ、すなわち既存企業（親会社）の事業部門の分離独立で誕生した会社であった。1990 年や 2001 年において、鉱工業分野の大企業の約 3 分の 1 程度は、こうした生まれを持っている。

鉱業を祖業とする現在の古河機械金属からの、古河電工—富士電機—富士通—ファナック、の事例は特に有名かもしれない。同様に、繊維（関連）業からの、トヨタ紡織・豊田自動織機—トヨタ自動車、の事例もよく知られている。しかしながら、在来型産業である陶磁器と縁深い森村商事と TOTO などから成る森村・大倉グループ、鉱業の旧・久原鉱業（現・JX 金属）

からの日立製作所、繊維（関連）業の足袋の製造業者である旧・日本足袋（現・アサヒシューズ）からのブリヂストンの事例はどうであろうか。人間の足を支えていた足袋の会社から、自動車の足を支える会社が生みだされたのである。戦前・戦後を代表する化学産業からも、現在のダイセルからの富士フイルム、旧・日本窒素肥料（現・チッソ/JNC）からの旭化成・積水化学工業・積水ハウス、こうしたスピノフの歴史的経緯、それらを立ち上げた企業家たちのことは残念ながら、あまり知られてはいない。くわえて、イトーヨーカ堂とセブン-イレブン・ジャパン、ソニーと旧のソニー・コンピュータエンタテインメントなど、これら全てが親と子、スピノアウトの歴史を持っている。また、多くの事例では、親を超える成長を見せた歴史も持っている。そしてこれらは、あくまでも例えば、である。

また各社の歴史の詳細な振り返りは、興味深い事実を浮かび上がらせた。まず多くの場合、親の本業が十分にキャッシュを生みだしているタイミングで、新たな事業に進出している（企業経営の現場で「つつい」あるのは、生みだせなくなったタイミングでの新規事業進出である）。ただし、子の担った新規事業は、その経営者・本社部門を含め親会社内の大勢からすれば当然、不確実性の高い、土地勘のない事業である。それゆえ、大勢からの「反対」が渦巻いていた。しかし、そのなかで誕生・成長を遂げていたのである。一定規模まで親会社が孵化器となって、丁寧に育てたという訳ではなかった。「反対」のなかで、子会社の経営者たちは親会社、そして製品サービス市場との関係を巧みに捌いていたのである。また彼らは必ずしも「本家・本流」ではなく、その脇、周辺にいた人材であった。彼らは「スピノフ型企業家」と呼べよう。

講座では、講座が開催された大阪（大阪企業家ミュージアムで開催）に縁深い企業家として、現在の積水ハウスの実質的な創業者である田鍋健（大阪市出身。現在も同社の本社は大阪にある）

のことを、少し丁寧に取り上げた。旧・日本窒素肥料に入社した田鍋は、同社からのスピノフである積水化学に異動する。この異動は、田鍋の意に沿ったものではなかった。また、住宅事業を当初、推し進めたのは、積水化学の当時の社長であった。この社長が、積水化学からのスピノフで誕生した現在の積水ハウスの初代社長となっている（実質的な創業者とされる田鍋は2代目社長である）。ただしこの初代社長は、数年間の赤字で住宅事業を断念してしまい、それを押しつけられたのが田鍋であった。従業員の転籍、ビジネスモデルの徹底的な見直しなどを経て、同社は赤字から黒字、成長、上場へと向かう。その成長を見て親たる積水化学は後に「セキスイハイム」のブランドで、住宅事業に再参入する。旭化成も「ヘーベルハウス」のブランドで住宅事業に参入する。旧・日本窒素肥料を祖とする同根の3社が「競争と協調」を繰り返して、戦後の住宅産業は形作られたのである。

現在、個人あるいはチームでの「スタートアップ」の立ち上げ、その成長が、国策として注目を浴びている。以前は「ベンチャー企業」とも呼ばれたこうした立ち上げについては、バブル経済崩壊後、長年にわたって注目が集まってきた。しかしながら、それが大きな成果を生みだしてきたのか、日本に新たな産業を立ち上げてきたのか、については、残念な現状がある。

一方で、豊富な経営資源を抱えている大企業が自分自身、つまり「親」が、自身を超える「子」を育ててきたのか、と問われれば、そこにも残念な現状が指摘できる。相当、長期にわたり、そうした子が生まれていない現実がある。

日本の大企業においては新規事業創造を目して、「社内・社外ベンチャー」、最近では「出島」と呼ばれる、組織内の経営資源を活用しつつ外とのつながりも深める取り組みが続けられている。また、日本各地の地域経済の要となるような中堅・中小企業においても、新たな柱となる事業創造を目ざして、組織内外の独立した単位の活用が盛んとなっている（最近の「出島」

の動向については以下がくわしい。倉成英俊・鳥巢智行・中村直史『出島組織というやり方―はみ出して、新しい価値を生む―』2024年、翔泳社)。ただし、上記のように、なかなか成果は出していない。成果を出すためのヒント、それをこの講座で少しでも提供できていれば、この講座は成功（できていなければ失敗）と評価できるであろう。

吉 村 典 久（関西学院大学教授）

2024 年度
「企業家に聞く」
第 2 回

―開 講 報 告―

開催日：

2024 年 12 月 10 日（火）17：00～18：45

テーマ：

「デジタル社会で生き残る AI 時代の経営
とは―ソフトウェア業界の発展が促す
企業経営者に求められるスピード感覚
―」

講 師：

ネクストウェア株式会社代表取締役社長
豊 田 崇 克 氏

インタビュアー：

近畿大学経営学部教授 西尾久美子

2024 年度の第 2 回の「企業家に聞く」では、ネクストウェア株式会社代表取締役社長の豊田崇克氏に、起業を決意した経緯、社名の由来、これまでの事業展開の紹介、IT 分野の技術変化、OSK 日本歌劇団の経営などをキーワードに、率直かつ分かりやすく語っていただいた。

豊田氏は、1983 年に IT 業界に入り、アセンブラや IBM のオフィスコンピュータに触れた経験から、IT 業界の急速な変化を目の当たりにされた。1990 年 27 歳のときに勤務先から「自分の会社を作れ」と言われ、関西日本エス・イー株式会社を大阪市で設立した。1997 年の MBO を経て、2000 年にネクストウェア株式会社を上場した。MBO に至ったのは当時の勤務先が倒産したため、自分が採用した社員たちの面倒を見ないといけないという思いと、苦労を共にした仲間との絆をもとに、新たな歩みを始めた。この過程で、銀行からの融資の難

しさや資本政策の重要性を痛感し、自ら必死に資本政策について学ぶなど、資金面で苦勞をしながらも、「面白いことをしなければ」という思いは持ち続け、ナスダック・ジャパンの上場チームに入ることができた。

ネクストウェア株式会社の社名には「次の私」という意味が込められており、常に新しい技術を社会に実装していくことを使命としている。豊田氏は、環境変化の激しいIT業界で生き残り、無形資産を扱って価値を創造するためには何らかの使命感が必要だ、使命感がないとどこかでごまかしてしまうと語る。ネクストウェアが「テクノロジーの社会実装」の役割を担うためには、決して手を抜かないことを重視し、そのために社員の資格取得を奨励し、新しい技術にチャレンジした社員を評価する体制も整えた。このようにネクストウェア株式会社を、次の世代に技術と人材を引き継げる組織に育て、「新しい技術のことは常にわれわれに聞いてください、われわれにテストさせてください」という営業方針を掲げている。

IT業界は、自社でサーバーやネットワーク機器などを保有するオンプレミスからクラウド、そしてAIへと急速に進化している。豊田氏は、この流れをいち早く捉えるネットワークを業界内に有しており、2016年にAlphaGoが囲碁の世界チャンピオンを破ったことをAIの始まりと捉え、自社においてAIに対応できる人材の育成と、AIを活用したビジネスモデルを構築することを目指している。ChatGPTの出現はAI時代の到来を強く印象付けたが、豊田氏は、プログラミングはChatGPTと一緒に行う時代に突入しており、AI用のプログラミング言語の知識を重視し、その知識を学んでいる高等専門学校の人材を積極的に採用している。

さらに、豊田氏はWeb3時代の到来を指摘し、デジタル資産の重要性を強調した。例えば、今後は社員のスキルや経験もデジタル資産として流通し、仕事の発注方法も変化するなど、Web3時代の社会像の一端を紹介された。ネク

ストウェア株式会社がOSK日本歌劇団の経営に参画したのも、Web3時代を見据えてのことである。OSK日本歌劇団の経営を通じてコンテンツの重要性を再認識し、劇場に顔認証技術を導入し、観客がどの曲で笑う・泣くかなどのマーケティングデータを収集し、演出にも活用している。(以上、2024年度企業家に聞く第2回の講演録については<https://kigyoka-forum.jp/story-of-entrepreneur/>を、株式会社ネクストウェアの会社概要については<https://www.nextware.co.jp/corporate/outline/>を参照した)。

インタビュー後記（記：西尾久美子）

講演のなかで特に印象深く感じたのは、豊田氏が、IT業界の急速な変化に対応するためには、常に新しい技術を学び、社会に実装していくスピード感が重要であると強調されたことだ。また、Web3時代の到来を見据え、デジタル資産の重要性や、AIを活用したビジネスモデルの構築についても言及され、シンギュラリティ（技術的特異点）と言われ、人工知能が自己フィードバックによる改良を繰り返すことによって人間を上回る知性が誕生するという仮説）が2035年頃に訪れると予測していると話されるなど、聞き手に今起きているこの変化の実情を理解し行動してほしい、という強い思いを持っておられた。

豊田氏は、IT業界の急速な変化を常に意識し、クラウド、AI、Web3といったトレンドを的確に捉え、常に新しい価値創造に挑戦されている。豊田氏のお話を伺いながら、このしなやかな強さを生み出している源泉は何かと考えると、「社会実装」というキーワードにつながっていると思い当たった。従業員スピンアウトの形態でスタートアップを設立され、創業者として既存企業で培ってきた経験に基づく資源を活用されるだけでなく、その経験から「技術の社会実装」という、豊田氏が経営者としてやるべきことの軸が定まったと想定される。

豊田氏が技術を社会に役立てることを重視していることは、100年以上の伝統を持つOSK歌劇団が有する技術力とコンテンツ力に注目し、役員会でほとんどのメンバーから反対されたと裏話を披露していただいた、OSK日本歌劇団の経営参画の決断からも明らかである。さらに、OSK日本歌劇団の支援委員会を大阪商工会議所の中に設立し、大阪商工会議所の会頭には支援委員長の座を託す仕組みを整え、企業に勤める男性ファンのすそ野を広げる工夫を凝らしている。これは、大阪らしい文化を社会実装する取り組みとして説明できるだろう。

IT業界における技術と社会のギャップ、あるいはOSK日本歌劇団の潜在的な価値など、他の人が見過ごすような機会を敏感に捉え、それをビジネスに結びつけている豊田氏は、不確実性を伴う状況下でリスクテイクし、変化を恐れず、むしろ楽しむ姿勢を持ち、積極的に新しいことに挑戦している、さらに人材育成の重要性を認識する、情にも厚い大阪らしい経営者だと私は思う。

西尾久美子（近畿大学教授）

