

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK**産業企業情報****16 - 9****(2005.2.2)****信金中央金庫****SCB****総合研究所**〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1  
TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551  
URL <http://www.scbri.jp>

## 脚光を浴びる「第二創業」

- 既存事業の“行き詰まり感”の打開へ向けて -

### 視点

近年、新規創業支援にまつわる動きが我が国の経済社会のなかですそ野の広がりを見せる一方で、既存事業者による新事業開発や経営革新を総称した「第二創業」が、新たなキーワードとして脚光を浴び始めている。「第二創業」は、いわゆる新規創業とは異なり、既存事業を抱えたなかでの取組みとなることに大きな特徴を有していることから、既存事業に“行き詰まり感”を抱く多くの中小企業経営者にとって切実かつ身近な経営問題のひとつであると考えられる。

本稿では、あらためて「第二創業」について概観するとともに、「第二創業」に取り組むうえでの留意点や後継者問題との関連などについてもその概略を紹介した。現状の“行き詰まり感”に危機感を抱く中小企業経営者が、そうした状況の打開を目指して“次の一手”を打っていくうえでのきっかけのひとつとしていただければ幸いである。

### 要旨

- 「第二創業」とは、「既存事業の見直し・底上げから一步踏み込んで、既存事業の経営資源を活かしながら、あたかも新規創業のごとく、新規事業分野に挑んでいくこと」である。
- ここへきて「第二創業」が脚光を浴びているのは、既存の中小企業の多くが、長引く景気低迷や既存事業の成熟・衰退などを背景に“行き詰まり感”を抱き、“何とかしてこの状況を打開したい”と考えていることがその背景にある。
- 「第二創業」を成功へ導くためには、既存事業の持つ“強み”を最大限に活かす、事業計画書等の作成などを通じて関係各方面の理解と協力を取り付ける、などの対応が不可欠である。
- 「第二創業」のキーマンは、既存事業の成功体験に縛られがちな現経営者よりも、世代交代（事業承継）や権限委譲などを機に満を持して登場してくる若手後継者である場合が多い。自営業者の高齢化が総じて進展するなか、「第二創業」も視野に入れた事業承継を模索すべきタイミングに差し掛かりつつある中小企業は少なくないものと推察される。
- 最近の中小企業政策はここへきて新事業への挑戦支援が大きな柱のひとつとなりつつあり、今後は「第二創業」を支援する動きが大きな潮流となっていく可能性があると思われる。

### キーワード

第二創業、ライフサイクル、行き詰まり感、新事業分野、事業承継、若手後継者、挑戦支援

目次

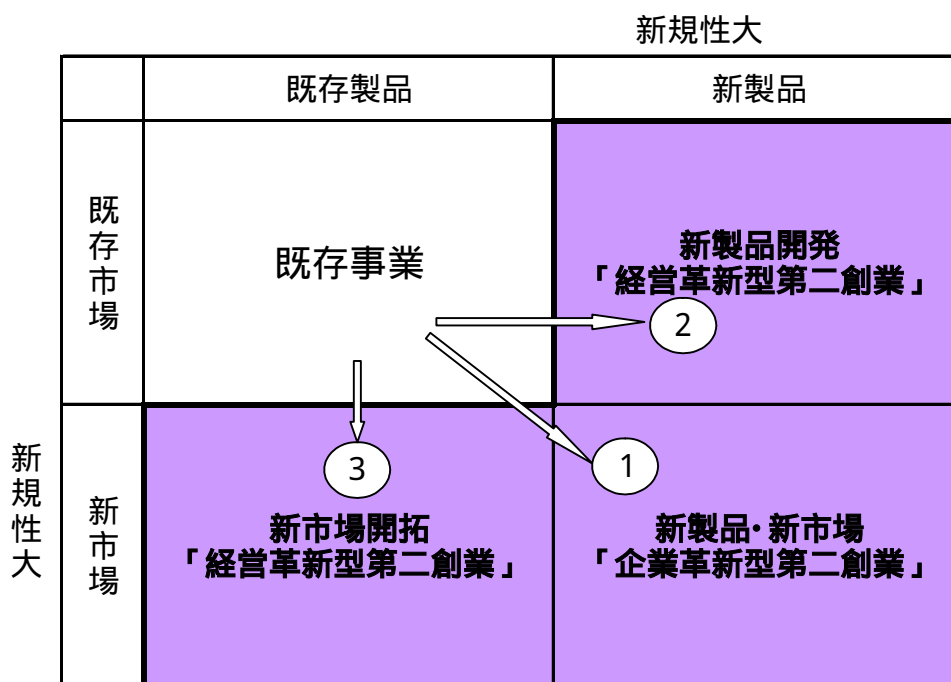
1. 「第二創業」とは
  2. なぜいま「第二創業」なのか
  3. 「第二創業」を成功へ導くために
  4. 後継者問題と「第二創業」
  5. 政策的にも潮流となりつつある「第二創業」の支援
- おわりに

## 1. 「第二創業」とは

近年、既存事業者による新事業開発や経営革新などを総称する「第二創業」という言葉がにわかに注目を集めている。

「第二創業」の定義については諸説混沌とした部分があるなか、全国商工会連合会と日本商工会議所が2004年5月に共同でまとめた「創業人材育成事業「第二創業コース」実施マニュアル」では、既存事業と新規事業分野の関係等によって「第二創業」を図表1に示すような3つのタイプに大別できると捉えている。すなわち、既存事業を“既存製品と既存市場の組み合わせ”と捉えた場合、「第二創業」は、新市場と新製品の組み合わせ、既存市場と新製品の組み合わせ、既存製品と新市場の組み合わせ、の3つに大別することができると考えられている。

(図表1) 既存事業と「第二創業」の位置付け



(備考) 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科の柳孝一教授が、全国商工会連合会・日本商工会議所と作成した「創業人材育成事業「第二創業コース」実施マニュアル」をもとに信金中央金庫総合研究所作成

「第二創業」を狭義に捉える場合は、 のような組み合わせのみがそれに相当する、という考え方も一部にはあるようだ。しかし、現実にも目を移すと、 や の組み合わせと認識される企業においても新たな事業分野をテコに躍進を遂げているケースが少なくないことなどから、同マニュアルでは から までを広く「第二創業」と捉え、実感とマッチさせたものと推察される。

ちなみに、同マニュアルでは、 を新製品と新市場の組み合わせによる「企業革新型第二創業」、 を新製品開発と既存市場の組み合わせによる「経営革新型第二創業」、 を新市場開発と既存製品の組み合わせによる「経営革新型第二創業」、とそれぞれを称しており、諸説混沌としがちな「第二創業」の概念を明確化した例として参考となるものとなっている。

こうしたことをふまえて、「第二創業」について本稿では、「既存事業が存在するなかで、既存事業の見直し・底上げから一歩踏み込んで、既存事業の経営資源を活かしながら、あたかも新規創業のごとく、新規事業分野等に挑んでいくこと」と定義し、以下論じていくこととしたい。すなわち、「第二創業」とは、創業以来、営んできた既存の中核事業が諸々の要因により“行き詰まり感”をみせるなかで、既存事業の経営資源（保有技術やノウハウ、従業員、取引関係、機械設備、長年の事業活動の中で培われてきた“信用”等）を何らかの形で活かしながらも、あたかも新規創業のごとく新規事業分野や経営革新などに挑み、企業の存続・発展を図っていくような局面をイメージしていただければよいのではないかと思われる。

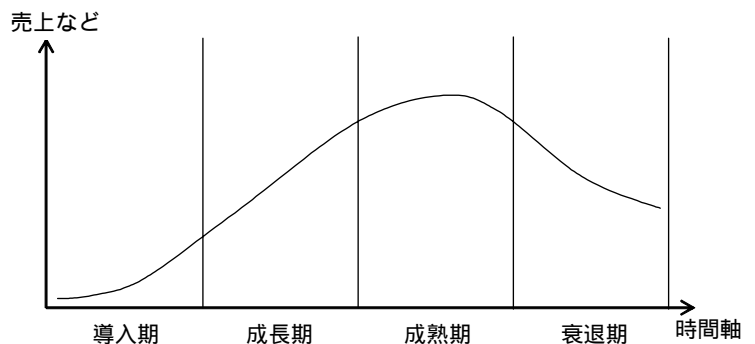
## 2. なぜいま「第二創業」なのか

ここへきて「第二創業」がにわかに注目を集めているのは、既存の企業、とりわけ既存の中小企業の多くが、バブル崩壊以降の景況感低迷常態化などの中で、既存事業に“行き詰まり感”を抱き、具体的なものから漫然としたものまで含めて“何とかしてこの状況を打開したい”と考えていることが、その背景にあるものと考えられる。

そして、その“行き詰まり感”を加速しているのは、すべての経済活動に潜む「ライフサイクル」であると推察される。

すなわち、すべての経済活動には、導入期 成長期 成熟期 衰退期 という「ライフサイクル」があるといわれている（図表2）。これは、個々の技術や製品、サービスはもちろんのこと、その集合体としての事業部門あるいは企業そのものについても、大きな時代変化のなかで、導入期 成長期 成熟期 衰退期

（図表2）ライフサイクルの概念図



（備考）信金中金総合研究所作成

という「ライフサイクル」をたどっていくものと認識される。

近年、多くの中小企業が抱えている“行き詰まり感”は、長引く景気低迷に起因している面もあるが、より根本的な部分では、大きな時代変化（環境変化）に適応できないまま、既存事業の「ライフサイクル」が成熟期から衰退期に向かっていくことに起因しているようなケースも少なくないものと推察される。こうした状況をなすすべもないままに長期間放置すれば、企業体力の低下は避けられず、最悪の場合は廃業、倒産に追い込まれかねないことはいうまでもない。

こうした最悪の事態を未然に回避するためには、既存事業の「ライフサイクル」を正しく認識し、成熟期あるいは衰退期にある企業は、既存の経営資源が大きく毀損しないうちに新規事業分野の模索、すなわち「第二創業」につながるような新製品開発や新市場開拓を模索し、これに挑んでいく必要があるものと考えられる。

ただ、現実を目を移すと、後述する自営業主の高齢化とも相俟って、既存事業の成熟・衰退になすすべもなく立ちすくんでいる中小企業が増加しているのが実態となっており、とりわけ業歴の長い中小企業を中心に蔓延する“行き詰まり感”の打開へ向けての道筋の象徴として、また既存事業に潜む「ライフサイクル」をふまえた“次の一手”として、「第二創業」は近年急速に注目されるに及んでいるものと考えられる。

なお、「第二創業」は、まったく新しいところから事業を始めるいわゆる「新規創業」に比べて事業失敗のリスクが小さいものと考えられている。これは、「第二創業」の場合は既存の経営資源（取引先や従業員、あるいは長年の事業活動で培われてきた“信用”など）をある程度活用することができる、既存事業が収益（キャッシュ）を生み出している場合はそれを充てることできる、などのためである。

ただ、特に については、既存事業の成熟・衰退の度合いによっては「第二創業」の強みとして機能しないことは明白である。すなわち、「第二創業」のリスクを最小限にしていくためのポイントのひとつとして“既存事業がある程度の収益（キャッシュ）を生み出しているうちに”、換言すれば“手遅れにならないうちに”といった点があげられるものと考えられる。

### 3. 「第二創業」を成功へ導くために

これまで述べてきたように、「第二創業」は、いわゆる新規創業とは異なり、既存事業を抱えたなかでの取り組みとなるところに最大の特徴がある。したがって、「第二創業」のリスクを最小化しつつ、これを成功に導いていくための最大のポイントは、まずは既存事業の持つ“強み”をいかに次の展開に活かせるかどうか、といった部分にかかっているものと考えられる。

図表3に示す「SWOT分析」などの手法を用いることにより、いまいちど自社の経営資源やそれを取りまく外部環境の“棚卸”を実施し、その結果として既存事業の中に潜む自社の“強み”を抽出することができれば、それを最大限に活かす形での新製品開

発や新市場開拓などを軸とした新規事業分野への進出戦略を立案し、具体的な事業計画策定につなげていくことによって初めて、「第二創業」が現実のものとなっていくことになる。

また、こうしたプロセスの中で「第二創業」と呼べるような新規事業分野への進出計画を策定していく場合でも、新たに企

業を立ち上げる新規創業のケースとほぼ同様に、“実績数字”に相当するものは示し難いケースが多いものと推察される。したがって、既存事業の“強み”を活かすのが「第二創業」の基本ではあるが、取引金融機関等の理解と協力を取り付けていこうとするような過程では、相応の業歴を有する中小企業といえども、過去（＝既存事業）の経営成績を示すような資料（決算書等）の提示のみでは不十分であることはいうまでもない。すなわち、「第二創業」を成功へ導くためのポイントのいまひとつは、いわば新規創業にも準じた対応を進めること、具体的には必要に応じて事業計画書等を作成し、金融機関をはじめとした関係各方面へ理解と協力を取り付けていくような対応を進めていくことにあると思われる。

なお、「第二創業」は基本的に既存事業を抱えたなかでの取組みとなるため、ともすると既存事業への対応に流され、「第二創業」への対応が“後回し”などの形でおろそかになる傾向がある。これは、「グレシャムの法則」とよばれるもので、もともとは「悪貨は良貨を駆逐する」という現象（品位が劣る貨幣と良質な貨幣を同時に流通させると、後者は退蔵されるなどして次第に流通しなくなってしまうこと。）を指す経済学関連の用語のひとつである。が、転じて最近では経営学関連の分野で「目先の仕事が必要な仕事を駆逐する」という意味でも用いられるケースが増えている。

既存事業の“行き詰まり感”に悩む経営者は、当然のこととしてその状況を打開するために新事業分野へ打って出ることの重要性を痛いほど認識しているはずである。にもかかわらず、「第二創業」への取組みが“後回し”になる傾向にあるのは、ついつい目の前の既存事業への対応で手一杯になってしまうため、これはまさに「グレシャムの法則」そのものといえよう。

こうした状況を回避していくためには、前出の事業計画に実行可能な行動計画を付加して従業員等にコミットメント（公約）していくことが有効といわれている。具体的には、目標を明確化していくこと（数値化）に加えて、いつまでに、だれが、どのレベル

（図表3）自社の経営資源と外部環境の把握（SWOT分析）

		経営資源（内部環境）	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境	機会 (Opportunity)	事業機会を得るために自社の強みを活かす。	事業機会を得るために自社の弱みを克服する。
	脅威 (Threat)	自社に迫る脅威を克服するために、自社の強みを活かす。	弱みを克服し防御を行う（または進出断念）か、もしくは撤退を検討する。

（備考）信金中金総合研究所作成

まで対応するか、などといった行動計画を付加していくような対応が不可欠と思われる。

「第二創業」を念頭に置く経営者は、前出の「グレシャムの法則」に安易に陥らないためにも、不断の覚悟で新事業分野への進出を決意し、明確な意識改革のもとで、それを具体的な行動に移し、その進捗具合をこまめに検証していく必要があるものと考えられる。

ちなみに、東京商工会議所の新産業分野開拓委員会の報告書「新産業へ挑戦！構造改革に取り組む中小企業へ」では、新産業分野へ進出していくうえでの「成功のポイント5カ条」と「陥りやすい失敗回避のポイント5カ条」を提唱している。これらはまさに「第二創業」に通じる部分でもあることから、ぜひとも参考としていただきたい。

(図表4) 東京商工会議所の新産業分野開拓委員会が提唱する成功のポイント5カ条

新産業分野開拓委員会が提唱する成功のポイント5カ条	
第1条	起業家精神を忘れるべからず
第2条	トップは強力なリーダーシップを発揮すべし
第3条	「アンテナ」「フットワーク」「スピード」を発揮すべし
第4条	「本業」の本質を見極めよ
第5条	最適なマネジメント手法を採択せよ

新産業分野開拓委員会が提唱する陥りやすい失敗回避のポイント5カ条	
第1条	退路の確保も含めた事業構想を作成すべし
第2条	最終ユーザーの顔をしっかりと見つめるべし
第3条	人材の確保・育成ツールを確立すべし
第4条	資金の調達と運用を工夫すべし
第5条	外部資源(支援機関)を活用すべし

(備考) 東京商工会議所新産業分野開拓委員会報告書「新産業へ挑戦！構造改革に取り組む中小企業へ(2002年11月)」より抜粋

#### 4. 後継者問題と「第二創業」

「第二創業」は、中小企業の後継者問題とも密接に関連している面がある。

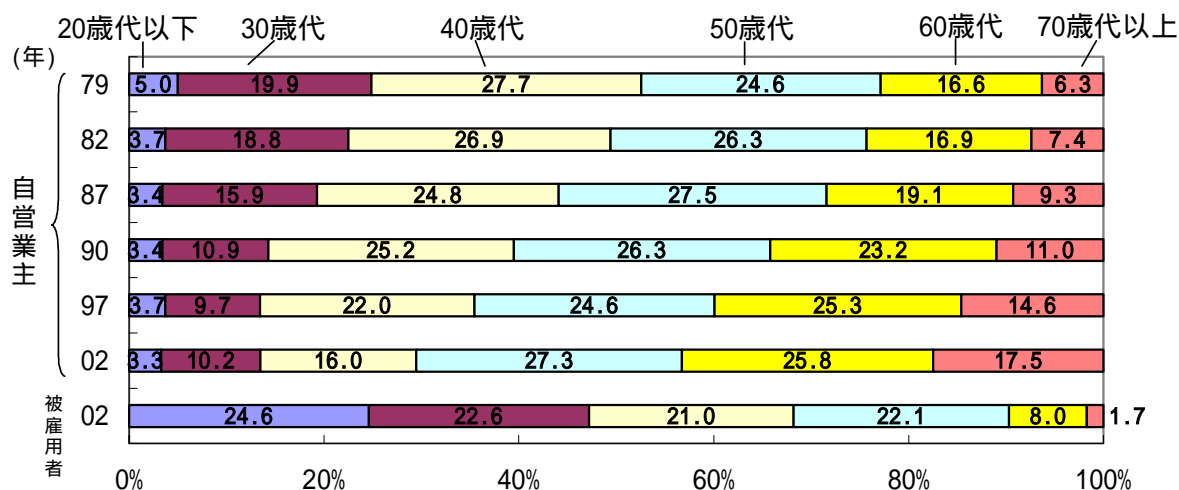
すなわち、現実には目を移すと、一概にはいえないものの、「第二創業」のキーマンとなっているのは、既存事業の“成功体験”に縛られがちな現経営者(創業社長であることが少なくない。)よりも、世代交代(事業承継)や権限委譲などを機に満を持して登場してくる若手後継者であることが多いように思われる。

直近の中小企業白書(2004年版)においても、第1部第3章「中小企業の世代交代と廃業を巡る問題」のなかで、あくまで「一般に」と前置きしたうえで、「人間は年齢が若く体力的、精神的にも充実しているときは、新しい事、未知の事にチャレンジできる

ものだが、年を重ねるうちに体力も衰え、考え方も保守的になる。企業の経営者も同じである。経営環境が変化し経営方針を改めないといけない時期になっても、経営者が高齢であればその事実に気付かなかつたり、または気付いていてもどう改めればよいのかわからない、改めるだけのエネルギーが残っていないことがある。特に中小企業においては、大企業と異なり「右腕」となり得る人が少ないため、経営者の能力の衰えがそのまま企業の存続にまで影響を与える可能性がある。」との指摘がなされている。

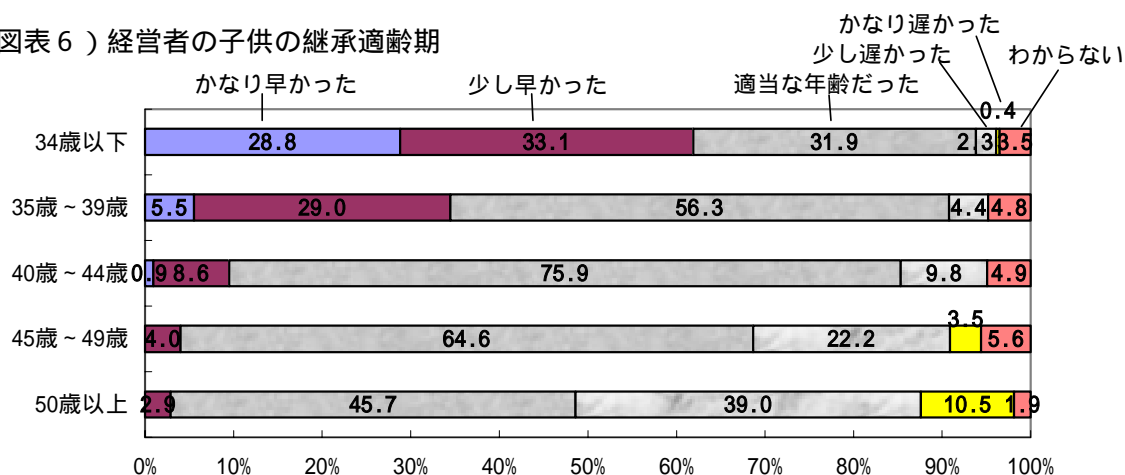
必ずしもそうしたケースばかりでないことは、身近に多くの成功事例がみられることを考えればここでいうまでもないであろう。とはいえ、自営業主の高齢化が急ピッチで進行している実情も合わせて考えれば、経営者の高齢化という局面にある多くの中小企業においては、「第二創業」も視野に入れながら事業承継を模索すべきタイミングに差しかかっているケースも少なくないものと推察される。

(図表5) 自営業主の年齢構成



(備考) 1. 総務省「就業構造基本調査」を中小企業庁が再編加工  
2. 中小企業庁「中小企業白書(2004年版)」をもとに信金中金総合研究所作成

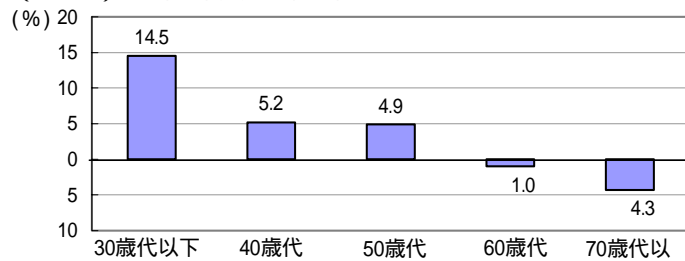
(図表6) 経営者の子供の継承適齢期



(備考) 1. (株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)  
2. 中小企業庁「中小企業白書(2004年版)」をもとに信金中金総合研究所作成

たとえば、承継経営者の承継年齢の感じ方についてみてみると、先代経営者の子供の場合、「35～39歳」、「40～44歳」、「45～49歳」で承継した経営者の半数以上は「適当な年齢だった」と回答しているという実態もある（図表6）。継承年齢だけがすべてではないが、事業の承継が完了するまでにおよそ3年程度の期間を

（図表7）経営者の高齢化と従業員数成長率



- （備考）1. 経済産業省「企業活動基本調査」（1998年）、経済産業省・中小企業庁「商工業実態基本調査」（1998年）を中小企業庁が再編加工して「企業経営実態調査」（2003年12月）に掲載したデータ  
 2. 経営者の年齢は1998年時点の年齢  
 3. 創業・事業承継による影響を排除するために1998年時点で経営者の就任期間が3年以下の企業は対象としていない  
 4. 従業員数成長率は1998年から2003年までの変化を見た  
 5. 中小企業庁「中小企業白書（2004年版）」をもとに信金中金総合研究所にて作成

要するといわれていることや、若い経営者の方が総じて高い従業員数成長率（＝企業の成長）を示していること（図表7）などを考慮すると、30歳代後半から40歳代前半あたりでの事業承継というタイミングが、それを契機とした「第二創業」につなげていくうえでの“適齢期”という見方もできよう。

過去の“成功体験”を持つ現経営者が、時間の経過とともに“高齢化”していくなかで既存事業の成熟、衰退という壁に当たったとき、その“成功体験”が目に見えない障害となって意識改革できず「第二創業」のきっかけさえつかめないような状況にあるとすれば、あるいはそれは経営者交代の時期とすべきタイミングなのかもしれない。

## 5.政策的にも潮流となりつつある「第二創業」の支援

「第二創業」にみるような、新しい事業分野へ挑む中小企業の支援は、ここへきて国の中小企業政策の大きな柱のひとつとなりつつある。

たとえば中小企業庁では、2005年度以降の中小企業政策の方向性として、「引き続き中小企業金融・再生支援に万全を期すとともに、中小企業の新事業への挑戦を強力に支援することで経済活性化・雇用拡大をより確かなものとする必要がある」としたうえで、具体的には以下の図表8に示す4つの考え方を基本に、今後の中小企業施策を展開していくことを打ち出している。

（図表8）今後の中小企業施策の方向性

「市場に挑戦する中小企業の支援」を通じた経済活性化・地域再生  
 中小企業の人材育成・活用  
 再生に取り組む中小企業の支援と中小企業金融の多様化・円滑化  
 商店街・中心市街地活性化対策

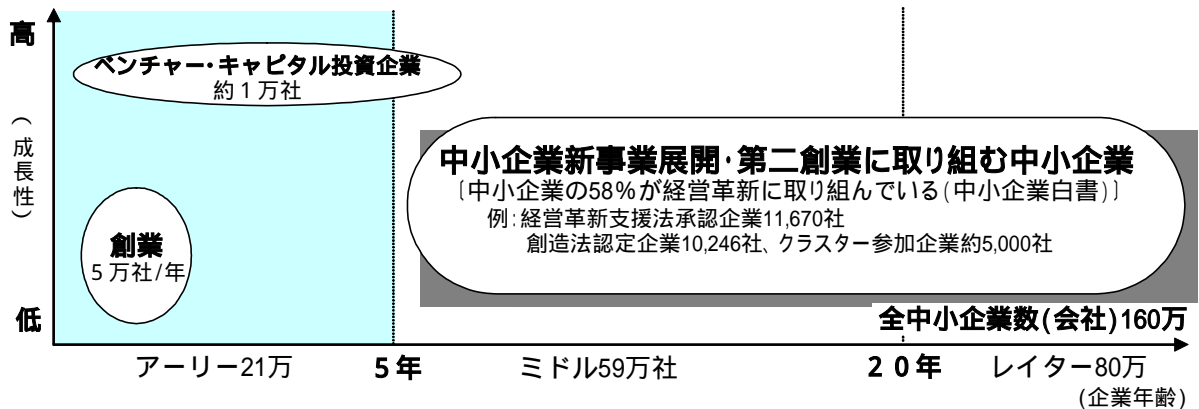
（備考）中小企業庁資料より抜粋

特にこの中の第1に掲げられている『「市場に挑戦する中小企業の支援」を通じた経済活性化・地域再生』については、「ベンチャーのような新規性の高いビジネス以外にも、資金調達・販路開拓が十分でない既存中小企業の新事業展開に対しても、国として支援することが我が国の経

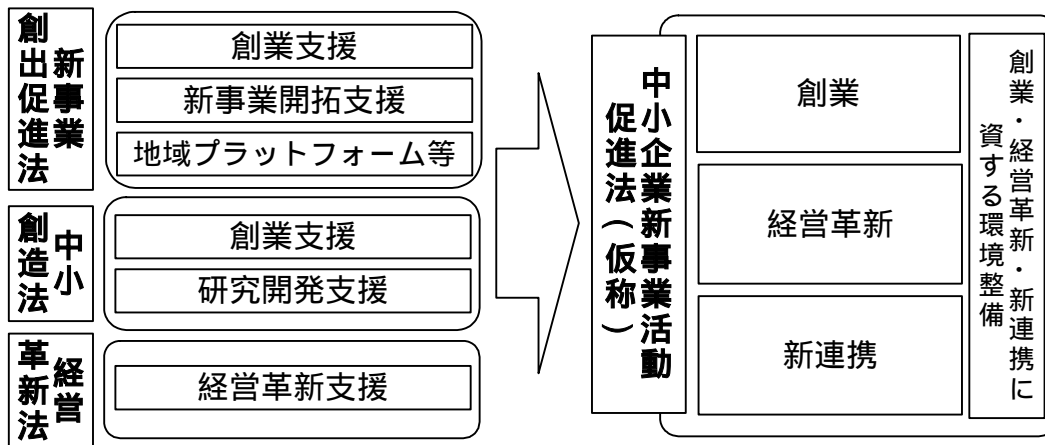


「経済活性化のために必要。」といった考え方のもと（図表9）、「中小企業経営革新支援法」、「新事業創出促進法」、「中小創造法」の3法を統合して「中小企業新事業活動促進法（仮称）」とし、創業・経営革新・新連携（他社との強みの補完）を一貫して強力に支援する姿勢を打ち出している（図表10）。まさに、既存中小企業の「第二創業」の支援が中小企業政策の中心に躍り出てきたような格好となっている。

（図表9）中小企業の企業年齢と成長



（図表10）経営革新支援法等の3法統合の概念



こうした流れを受けて、政府系金融機関の国民生活金融公庫では「第二創業」を対象とした新たな融資制度「経営革新等総合支援資金（仮称）」（融資限度7,200万円（うち運転資金4,800万円）、融資期間原則15年（ただし運転資金については原則5年以内））の創設や、創業・第二創業の支援機能を強化・充実させた「創業支援部」を本店に新設する方向で準備が進められている。また、2004年度より全国商工会連合会や日本商工会議所の主導のもとで全国の商工会や商工会議所が開催している「第二創業塾」も

2005年度には実施拠点を大幅に増やして開催する予定にあるなど、「第二創業」を政策的に支援する動きは、これまでの創業支援のケースと同様に、今後も一段と活発化していくことになりそうだ。

(図表11) 2004年度中に「第二創業塾」を実施済みまたは実施予定の商工会および商工会議所

<p><b>商工会</b></p> <p>【北海道】北海道(連)、【青森】青森(連)、【岩手】岩手(連)、【宮城】宮城(連)、みやぎ仙台、【秋田】秋田(連)、【山形】山形(連)、【福島】福島(連)、梁川、【新潟】新潟(連)、【富山】富山(連)、【石川】石川(連)、【長野】長野(連)、【茨城】茨城(連)、【栃木】栃木(連)、【群馬】群馬(連)、【埼玉】埼玉(連)、吹上、八潮、久喜、新座、朝霞、【千葉】大多喜、鴨川、旭、松尾、【東京】東京(連)、【神奈川】寒川、【山梨】南アルプス、【静岡】天竜、【岐阜】岐阜(連)、【愛知】愛知(連)、【三重】三重(連)、【福井】福井(連)、【滋賀】野洲、安土、高月、今津、【京都】京都(連)、【大阪】大阪(連)、【兵庫】養父、緑町、高取、【和歌山】和歌山(連)、貴志川、【鳥取】鳥取(連)、【島根】島根(連)、木次、【岡山】岡山南、邑久郡、【広島】五日市、【山口】山口(連)、【徳島】徳島(連)、【香川】高瀬、【愛媛】愛媛(連)、【高知】高知(連)、【福岡】福岡(連)、【佐賀】佐賀(連)、【長崎】長崎(連)、対馬、【熊本】熊本(連)、【大分】野津、【宮崎】清武、山田、【鹿児島】鹿児島(連)、【沖縄】沖縄(連)</p>
<p><b>商工会議所</b></p> <p>【北海道】恵庭、札幌、【宮城】仙台、【秋田】秋田、能代、【山形】酒田、【福島】福島、郡山、原町、須賀川、【新潟】新潟、柏崎、新発田、加茂、【富山】富山、高岡、【石川】七尾、輪島、【長野】諏訪、【栃木】宇都宮、足利、鹿沼、小山、日光地区、【群馬】高崎、【埼玉】川口、熊谷、さいたま、上尾、草加、【千葉】千葉、松戸、市原、習志野、【東京】東京、武蔵野、【神奈川】小田原、相模原、海老名、【静岡】静岡、浜松、沼津、富士、島田、【岐阜】各務原、可児、【愛知県】名古屋、岡崎、一宮、豊川、トヨタ、碧南、春日井(瀬戸、江南、犬山、小牧共催)、【三重】四日市、津、伊勢・鳥羽、鈴鹿、【福井】福井、武生、大野、【滋賀】彦根、草津、【京都】京都、福知山、【大阪】岸和田、茨木、豊中、【兵庫】神戸、姫路、尼崎、明石、西宮、伊丹、三木、【和歌山】和歌山、新宮、【島根】松江、益田、【岡山】倉敷、玉野、【広島】広島、福山、府中、庄原、廿日市、【山口】下関、宇部、萩、【徳島】徳島、【香川】高松、善通寺、【愛媛】八幡浜、【高知】高知、【福岡】福岡、久留米、【佐賀】佐賀、【長崎】佐世保、【熊本】熊本、山鹿、【鹿児島】鹿児島、加世田、【沖縄】那覇、【その他】日本商工会議所(若手経営者・後継者向)</p>

- (備考) 1. 【 】内は都道府県名  
 2. 商工会の(連)は各都道府県の商工会連合会の略  
 3. 青森、茨城、山梨、鳥取、大分、宮崎の6県では2004年度は商工会議所での開催なし。  
 4. 全国商工会連合会および日本商工会議所のホームページなどをもとに信金中金総合研究所にて作成

ちなみに、東京商工会議所が2004年秋に実施した「第二創業塾」のカリキュラムは次ページの図表12のとおり。既存事業に“行き詰まり感”を抱く「第二創業」の予備軍は全国津々浦々に多数存在しているとみられることから、今後はこうした支援の動きも一段と広がりを見せていくことになろう。

また、リレーションシップバンキングとしての機能強化を進めてきた信用金庫などの地域金融機関においても、既存取引先中小企業の多くが共通して抱える“行き詰まり感”に対し、適切なタイミングでの事業承継を指南するなど「第二創業」のきっかけ作りや資金支援などで、相応に活躍できる場面も今後ますます増えていくことになろう。

(図表12) 東京商工会議所が実施した「第二創業塾」のカリキュラム

	テーマ	主な内容
第1日目	イントロダクション 第二創業とは何か?	<ul style="list-style-type: none"> <li>なぜ今、第二創業なのか? ~その背景と意義~</li> <li>第二創業に取り組むための基本姿勢</li> <li>第二創業を実現させた経営者の成功体験談</li> </ul>
第2日目	自社の成長可能性の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の経営資源を整理する</li> <li>成長可能な事業領域(ドメイン)の発見手法</li> <li>キャッシュフロー経営に基づく新事業展開</li> </ul>
第3日目	自社の経営環境と事業構造の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社を取り巻く経営環境(マク&amp;ミク)を分析する</li> <li>自社分析のための3つの視点...財務、組織、事業</li> <li>コアコンピタンス、競争力の評価と再構築</li> </ul>
第4日目	新たな事業・商品戦略の立案と 支援施策の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業、新商品開発計画を立案するための基本手法</li> <li>フェーズ管理法に基づく推進計画の策定と検討</li> <li>第二創業に役立つ支援施策(経営革新支援法など)</li> </ul>
第5日目	マーケティング体制と ビジネスシステムの再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業組織の変革と今後のマーケティング戦略</li> <li>新たなビジネスシステム(事業構造)の設計手法</li> <li>必要となる経営資源の抽出と再配分</li> </ul>
第6日目	第二創業のための事業プラン作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念、経営ビジョンの再確認</li> <li>商品戦略、営業戦略、組織戦略の立案</li> <li>ビジネスシステム図の作成</li> </ul>
第7日目	第二創業のための事業プラン作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資計画、資金計画の策定</li> <li>第二創業ロードマップ(実施計画)の作成</li> <li>年度別アクションプランの作成 ・まとめ</li> </ul>

- (備考) 1. 2004年度は2004年10月から11月にかけて実施済み。  
 2. 参加対象者としては「現在既に事業を営んでいて、これから第2の成長段階へ向けた新たな経営戦略をお考えの中小企業経営者または若手後継者、経営幹部の方、等」と記されており  
 3. 東京商工会議所の「第二創業塾」の参加者募集案内をもとに信金中金総合研究所作成

## 6. 「第二創業」のイメージ(事例)

本中金総合研究所が2004年10月に発行した産業企業情報(16-6)「環境変化への適応が求められる中小小売業」では、中小小売業における新分野進出への必要性などを考察したうえで、6つの新分野進出等への取組み事例を紹介している。ここに紹介した事例は中小の小売業に限ったものではあるが、これらは業種の如何に関わらず「第二創業」への取組み事例として大いに参考としていただけるものであるので、ぜひご参照いただきたい。(信金中金総合研究所URL <http://www.scbri.jp>)

(図表13) 中小小売業における新分野進出等への取組み事例の概要

	既存事業	新事業分野	ポイント	会社所在地
事例1	医薬品小売業、調剤薬局	訪問介護	来店客や地域住民とのコミュニケーションから訪問介護事業のニーズをいち早く察知して社長自ら資格取得。既存事業(薬局)との相乗効果も。	埼玉県川口市
事例2	家電販売業	Eコマース事業(インターネット販売業)	大手家電量販店の攻勢に危機感を抱くなか、海外視察を通じてインターネット販売にいち早く着目、実行。店頭販売も重視することで相乗効果も。	東京都八王子市
事例3	鮮魚店	飲食業	隣接の空き店舗に持ち前の加工ノウハウ等を活かして魚メニュー中心の飲食店を開業。集客効果に加え店頭販売ロス軽減などの相乗効果も。	東京都港区
事例4	食料品スーパー	持ち帰り寿司	既存の持ち帰り寿司店に欠けていた本物志向を徹底追及し、それまでスーパーの店頭販売に留まっていた事業を分離して多店舗展開	静岡県静岡市
事例5	飲食業、酒類小売業	食材卸売業	飲食業経営の経験から業務用食材卸売業のニーズを的確に察知し、既存取引先だった大手食品メーカーと連携して食材卸売業を本格展開	兵庫県加古川市
事例6	自動車外装部品等販売取付け業	自動車エアロパーツの製造販売	大手専門店の躍進に危機感を抱くなか、自社ブランドのエアロパーツを立ち上げ。道交法改正もビジネスチャンスとして巧みに取り込みながら躍進	東京都武蔵村山市

- (備考) 信金中金総合研究所の産業企業情報(16-6)「環境変化への適応が求められる中小小売業」(2004.10.6)より抜粋

また、全国商工会連合会と日本商工会議所が「第二創業塾」を開催する商工会や商工会議所のために 2004 年 5 月にまとめた「創業人材育成事業「第二創業コース」実施マニュアル」でも、新産業分野へ挑戦してある程度の成果を上げている国内企業事例として図表 14 に示す 17 のケースを一覧表の形で紹介している。「第二創業」を具体的にイメージするうえで併せて参考としていただきたい。

(図表14) 創業人材育成事業「第二創業コース」実施マニュアルで紹介されている新規事業開発の事例研究企業(総括表)

企業名	従来の事業分野	進出した事業分野	進出背景	進出分野の展望	従来事業との関連		進出方法				経営資源					
					技術	市場	組織	管理	ヒト	モノ	カネ	技術開発	マーケティング	販売		
A 社	A地区の製造業者19社の交流会	光る自転車製造・販売	放置自転車と自転車事故という地域課題の克服	第一弾の反響大きく今後に期待	—	—	製造業、都立高専、A地区の交流	機関車役(リーダー)が3名程	社内	社内公募 転職組 受入出向	—	全社持ち合い	社内開発	—	販売店を通さず専門外企業も販売だけは参加	
B 社	電線製造	各種工機リサイクル、インターネットによる市場調査	本業の需要低迷	IT技術を持つ企業にはIT-ネットは市場価値あり。	新規	新規	得意分野を補充しあうコンソーシアム構築	トップ	社内	—	—	間接金融 私募債発行	自社開発	—	—	
C 社	携帯電話通信	携帯電話によるインターネット接続サービス	携帯電話の急速な普及で飽和寸前の市場に危機感	現状では目標ユーザーの3倍を獲得	新規	新規	社内1担当、後に事業本部	社内	社内	社内	—	—	—	—	当社が「011」より「マジック」をとる課金に拘った。	
D 社	プラスチック成型、金型設計・製作	近代農業	人口増加で農業の生産性向上が必要	高生産性、高収入で、全国普及が可能	新規	新規	社内	トップ	社内	栽培機材は自社生産	—	—	自社開発	—	栽培ノウハウを農家に無料伝授し普及推進	
E 社	光学機器(主にカメラ)の開発・製造	眼科医療分野の光学機器開発	国内の資金上昇から研究開発型企業(ファブリス)へ	特色である開発、少量生産で大企業進出困難のため有望	既存 新規	新規	社内	トップ 取締役	社内	製造は外部委託	—	—	海外の大学、研究機関と共同開発	—	大手光学機器メーカーでの販売も可能	
F 社	金属加工業	試験、研究開発支援	本業取引先からの要請	外国性が市場の大半を占め国産品参入の余地あり。	新規	既存	社内	トップ	受入出向	社内	—	間接金融	—	取引先からのノウハウ享受	既に信頼関係がある既存取引先を重要視	
G 社	船舶用廃油の回収・リサイクル	エンジンオイルの回収・リサイクル装置・家庭用油・水リサイクル	廃油再生から消費(使い捨て)時代への移行	環境問題への意識の高まりから有望と判断	既存	既存 新規	社内	トップ	自社	—	—	—	自社開発	自社で調査	別法人の販売会社で販売	
H 社	パネ製造業	家具製造(OEM)、ILCロカ入、健康福祉関連	下請けからの脱却	IT/IT/ITと市場調査し可能性を判断	既存 新規	既存 新規	社内の少数 数プロジェクト	トップ 社員に責任は取らせない。	社内	社員を大学等の提携先に派遣	—	—	大学等と共同研究・開発で導入	自社での積み重ね	トップセールで開発部隊とともに販売	
I 社	産業用計器・水道メーターの製造	給水管弁補防止装置、医療用・飲料水用除菌装置	中国製品対抗上の値下げ交戦等業界の変化から飛躍が望めない。	多くの潜在需要あり。	新規	既存 新規	社内	トップ	社内/社長の出身大手企業から受入	社内/試作委託先	社内留保金/社長	—	社内/OEM業者から取入れ	自社で調査、外部機関も利用	施工現場の検査結果を販売ツールとして活用	
J 社	作業用照明器具の製造	水平センサー内蔵の建設用位置決め装置の開発・製造	本業での新技術を開発分野で利用	橋梁安全確保に利用され、国内外に需要あり。	既存 新規	既存 新規	社内	トップ 社長の迅速な判断が強み	社内	社内	—	—	社内	—	従来の販売網に加えて海外にも拠点	
K 社	酒類、食料品卸売	酒・食料品のBtoB販売	酒類規制緩和を迎え生き残り策	中堅以下の取引先にメカ直販は進まず、当社の需要あり。	—	既存	持ち株会社設立	トップ 月2回取締役会で社外取締役がチェック	経営陣は外部から入社	—	—	ノウハウを発行	—	—	BtoB販売	
L 社	脱脂綿製造	医療用・在宅用各種介護用品	紙製生理用品の出現による脱脂綿製品売上の半減。余剰生産ラインの活用	病院で使用した安心感のある当社製品はドラッグストアへの販売強化で売上増	新規	既存 新規	社内	トップ	社内	既存設備を利用	—	—	自社開発	社長自らが米国市場を調査	衛生材料の病院ルートを活用し基盤構築	
M 社	総合玩具メーカー	機能携帯電話機向けのコンテンツ提供/ネットゲーム	親会社撤退事業の技術や取引先を活かした事業の創出	今後は競争淘汰の後、落ち着く。	新規	新規	本社事業部から別会社化	トップ	本社から転籍	—	—	本社より調達	自社開発	新規事業のため、進出時のリスクだけを調査	トップセール	
N 社	出版業	ネット販売、デジタルコンテンツ会員事業など	本業から派生する「ニース」を事業化	業界参入のデジタル転換が予想され有望	—	既存 新規	社内事業部を子会社化	—	自社資産のほとんどが人材	会員データ管理用コンピュータを導入	—	—	—	本業から収集	BtoBtoC	
O 社	電気通信機器ユーザ販売・設置・保守	通信コンピュータ開発販売、インターネット活用支援等	規制緩和(電話機・電話回線の自由化)	進出当時は通信の夜明け。今後通信が社会の中心インフラとなる。	新規	既存	社内後に子会社合併販社	トップ 社長直轄部門の設置	ヘッドハント、受入出向、若手育成	社内	—	—	自社開発	—	通信に長けた社員が中小企業にPUSH型営業を実施	
P 社	犬グッズ通信販売	犬グッズ小売、ドッグホテル等各種サービス	自社製品の売り場が無い故の脆弱な販売基盤克服	ブランドイメージの確立により他社の追随を防げる。	—	既存 新規	社内	トップ	社内	社内	—	間接金融	—	社長が前職を活かして実施	社長がペット商品を見抜く目を持つ。	
Q 社	船舶用エンジン部品油圧機器	油圧遠隔制御エンジン関連	国内シェア1位・衰退産業で成長が見込めない。	従来に無い商品の投入で国内外に大きな市場あり。	新規	既存	社内	トップ ISO9000式マネジメント	自社	—	—	間接金融	共同開発(NIRO)	—	別商品開発時の情報を応用	国内市場は飽和のため、海外進出

- (備考) 1. 当該実施マニュアルでは実際の企業名も実名が掲載されている。  
 2. 当該総括表の出所となっている「新産業分野へ挑戦! ~構造改革へ取り組む中小企業へ~」(東京商工会議所新産業分野開拓委員等)では、実際の企業名のほか各事例もケーススタディとして詳しく紹介されている。  
 3. 創業人材育成事業「第二創業コース」実施マニュアル(全国商工会連合会・日本商工会議所、2004年5月)をもとに信金中金総合研究所作成

## おわりに

「第二創業」は、90年代半ば以降の開廃業率逆転（廃業率が開業率を上回る状況）を背景とした創業支援機運の広がりから脚光を浴びてきた面があり、「創業」と混同されることもしばしばであるが、本来的には「第二創業」と「創業」は異なる行為であることはいうまでもない。

すなわち、「創業」は、会社設立などを伴う“ゼロからのスタート”という側面が強く、それを実践した経験のない人（被雇用者等）にとってはある意味では“非日常的な行為”と映るほか、かつて「創業」を実践した経験のある創業者社長などにおいても、事業存続が前提となっている限りは「創業」について“差し迫った問題”と認識しないのが通常の姿であろう。

これに対して、「第二創業」は、既存事業者が新規事業分野や経営革新などに挑んでいくことと解されることからすれば、“発射台”の高低には差こそあれ、少なくとも“ゼロからのスタート”ではなく、既存の経営者の多くが日常的に直面している経営問題のひとつとして、「創業」と比べて圧倒的に身近な問題と感じられるはずである。

しかし、「第二創業」と「創業」には共通する部分もある。それは、いずれの局面においても起業家精神（アントレプレナーシップ）が重要な役割を果たす、ということである。

一般に、起業家精神は「創業」に不可欠なものとして認識されていることが多いが、実は、既存事業者が現状に蔓延する“行き詰まり感”を打開すべく「第二創業」に挑んでいく局面でも、「創業」のときと同様に、起業家精神の高揚が必要不可欠なものであると思われる。長い業歴をもつ中小企業が既存事業の「ライフサイクル」に起因する企業の衰退傾向を食い止め、再び成長軌道に転じさせていくことは容易ではない。とはいえ、“このままではいけない”という危機感に基づく“次の一手”、すなわち「第二創業」に挑んでいくような起業家精神の高揚が多くの既存中小企業に広がっていけば、我が国の経済社会もこれまで以上に活性化していくに違いない。

既存中小企業の多くが身近な経営問題として認識すべき「第二創業」の今後に注目したい。

以上

（鉢嶺 実）

### <統合参考文献>

全国商工会連合会・日本商工会議所『創業人材育成事業「第二創業コース」実施マニュアル』（2004年5月）  
 東京商工会議所新産業分野開拓委員会報告書『新産業へ挑戦！構造改革に取り組む中小企業へ』（2002年11月）  
 坂本篤彦『第二創業を成功させる着眼点』（2004年度日本商工会議所小冊子）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバー（産業企業情報）】

号 数	題 名	発行年月
15 - 1	中小企業の財務管理 - 財務をめぐる環境変化と改善の進め方 -	2003年 4月
15 - 2	厳しい事業環境下で正念場を迎える内航海運業界 - 競争的市場構造への対応が急務 -	2003年 8月
15 - 3	中小企業再生支援協議会の制度概要とその現状	2003年 8月
15 - 4	大口債務先の経営改善支援の手順・ポイント - 大・中規模の温泉旅館のケーススタディを中心に -	2003年 9月
15 - 5	中小企業の経営改善支援事例 - 空調ダクト事業者を事例として -	2003年 10月
15 - 6	中小企業の経営改善支援について - 非鉄金属鋳物製造業を事例として -	2003年 10月
15 - 7	金型産業の現状と今後の方向 - 問われる国際競争力と企業の対応 -	2003年 10月
15 - 8	「ヘルスケア・サービス」の重要性と今後の展開 - コミュニティ・ビジネスの一領域として信用金庫に求められる積極的対応 -	2003年 11月
15 - 9	中小トラック運送業の動向 - 排気ガスの規制強化など環境変化への対応 -	2003年 12月
15 - 10	創業実現のカギを握る「創業決断」 - 「やりたいこと」を決断のインセンティブに進化させる手立てが不可欠 -	2003年 12月
15 - 11	リラクゼーションビジネスの広がり - 小規模マッサージサロンの事業化のポイント -	2004年 1月
15 - 12	「伸びる産業」として注目に値する高齢者介護事業	2004年 3月
16 - 1	下請型製造業の国内での生き残りのポイント - 先進的中小金属加工業の経営革新事例から -	2004年 4月
16 - 2	リレーションシップ重視の流れを中小企業が資金調達円滑化につなげていくために - キーワードは“情報開示” -	2004年 6月
16 - 3	一層の活用が期待される中小企業支援センター - 支援事業の概要と有効活用事例 -	2004年 6月
16 - 4	地域の企業再生ファンドの実態 - 信用金庫にとっての活用ポイント -	2004年 8月
16 - 5	業況改善が続く中小精密機械製造業の現状 - 業況好転の背景と好調企業の取組事例 -	2004年 9月
16 - 6	環境変化への適応が求められる中小小売業 - 既存事業の見直し・底上げから新分野への進出へ -	2004年 10月
16 - 7	漬物製造業の現状 - 地域性に優位を見出す地場食料品製造業の一例として -	2004年 12月
16 - 8	建設・不動産業界の概況 - 業界の特徴と調整から再生に向けた動き -	2004年 12月

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の産業企業情報( 16-9) について

今後、取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫 総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

貴金庫(社)名

ご担当部署・役職名

御芳名

御住所

(お取引信用金庫名)

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋3-8-1)

(E-mail:s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX:03 3563 7551)