

中小企業診断士  
津波古 透 の

# 経営革新のススメ vol.11

## 失敗の教訓を活かし、 組織で難題を克服する

「失敗を恐れているのは新しい取り組みはできない」。

経営革新の取り組みを推進しようとする企業の方々にはこのように前向きな方が多く、お話を伺っているのもこちらが元気になっていくような気がします。

しかし、一般の多くの企業経営者がすべてこのような前向きな考え方を持っているかというと、必ずしもそうではありません。やはり失敗は怖いし、せつかくの経費がムダになってしまふことは会社にとって良いことではありません。新製品開発や新分野進出を行う際に失敗してしまうことは経費だけではなく、時間や労力をもムダにしてしまうことになりまふので、そう易々と失敗を恐れないということとはできないと思います。

新商品開発・新分野進出で失敗するケースとして次のようなことが挙げられます。

- ・ 成長業種だからと安易に取り組む

流行の業種や業態だからといっても成功している企業にはそれぞれにKFS(成功の鍵)を持っていて

ます。これらを見無視して安易に真似て取り組んだとしてもうまくいくとは限りません。

- ・ 全く異質な業種に取り組む

たとえ既存の事業で成功しているても、異業種に参入する際には素人と同じです。十分な市場調査や先行事例の研究を行わないで、勢いでアイデアを押し通そうとするとすぐに壁にぶつかってしまうことになりまふ。

- ・ 事業化計画が不十分である

新たな取り組みをしていく企業には、ニーズを強気で考える傾向があります。いくら保守的に見積もったといつても、実際には計画に程遠いような売上しか確保できないこともよくあります。インスピレーションだけで売上予測を立てたり、借入金の返済額に合わせ

際にはその売上が確保できず、借金の返済が困難になるケース

も少なくはありません。これらの他にも次のようなことが考えられます。

- ・ 開発コストが予定を上回り資金不足
- ・ 開発に時間がかかりすぎる
- ・ 先行して市場に出しても競合他社にすぐに食われる

新商品事業を成功させている企業、成功が成功を呼んでいるように見える常勝企業も実はいくつもの失敗を繰り返しながら成功を導き出しているのです。それは、ちよつど科学の新発見の成功が、実は多くの失敗実験がつくつたものであるということと似ています。

企業行動としては失敗の経験により、企業としての能力、価値の限界を再認識することができるといえます。そして、そこから再スタートする企業だけが新商品事業を成功させることができるといえます。

よく、してもいい失敗と、してはいけない失敗があるといわれます。

これらは規模やダメージの大きさだけを示しているわけではありません。してもいい失敗とは、そこから新たな発見をすることができ、次の取り組みに結びつけることができるものといえます。逆に、してはいけない失敗とは、そこから学ぶものが何もない状況で失敗してしまふことだと思ひます。行き当たりばつたりで、ただやりました、というだけの取り組みでは何の教訓も生まれません。このような取り組みでは、場合によっては同じ失敗を繰り返すことになる可能性もあるといえます。これは企業組織として最も恐れるべき状況といえるでしょう。

失敗から組織の弱みを認識し、顕在化した問題を解決し、そして組織として新たな強みを獲得する努力と忍耐が必要なのです。



### ＜著者プロフィール＞

《文》津波古 透(つはこ とおる)  
沖縄県商工会連合会  
支援課 専門経営指導員  
応援コーディネーター/中小企業診断士

《イラスト》安里 昌浩  
沖縄県商工会連合会  
支援課 専門経営指導員