

事業承継は経営革新のチャンス

——Teach—— 鈴木 紀博

ファミリービジネスの強みと問題点

日本では創業百年を超える企業が2万〜3万社あり、その大半がファミリービジネスであると言われている。ファミリービジネスとは、創業者や創業者の親族など、いわゆる創業者が中心となつて経営されている企業を指し、同族企業とかオーナー系企業と呼ばれることが多い。ファミリービジネスの定義として明確なものはないが一般には、(1)創業者が議決権を保有し、(2)創業者が経営の主要メンバーとして関与している企業と解される。

ファミリービジネスは独自の強みを持つ一方、逆に問題点も抱えやすい。強みとしては、(1)長期的視点で経営ができる、(2)迅速な意思決定が可能である、(3)伝統や独

自の経営理念を持つている、(4)地域との共生関係が確立している、などの点を挙げることができる。

一方、(1)ガバナンス機能の欠如、(2)身内に対する甘さ、(3)親族間の係争、という問題点を抱えることもある。

ファミリービジネスを理解するためのフレームワークとして、スリーサークルモデル(1982年に当時ハーバード・ビジネススクールの教授であつたRenato TagiuriとJohn A.Davisによつて提唱された概念)が有効である。これはファミリービジネスを所有、経営、ファミリーという3つの要素から成る複合体であると考えられるものである。3つのサークルで区分された7つの領域に属するステークホルダーの立場の違いによつて様々なコンフリクトが生じることになる。一般にスリーサークルモデルの

3要素は、事業の拡大・発展や時間の経過とともに拡散する(ステークホルダーの数が増える)傾向にある。このためファミリービジネスの発展段階に応じて、3つのサークルで区分される7つの領域において、様々な課題が生じる。特に複数のサークルが重なる部分(④)⑦においてはファミリービジネス特有の課題が生じやすい。

事業承継の局面における課題

ファミリービジネスの課題は、特に事業承継の局面においてクロースアップされる。経営者の交代とともに社内の意思決定システムや各種ステークホルダーとのパワーバランスが微妙に変化する中で、創業者の理念の維持・継承、第二の創業、を目指した組織変革、経営の後継者育成、ファミリー以外

ファミリービジネスにとって

「歴史的な出来事」である経営トップの交代は、腰を据えて新たな経営ビジョンを打ち立てる良いチャンス。この機会をいかに生かすのかそのスタンスの在り方、小売業ならではの戦略の取り方を探った。

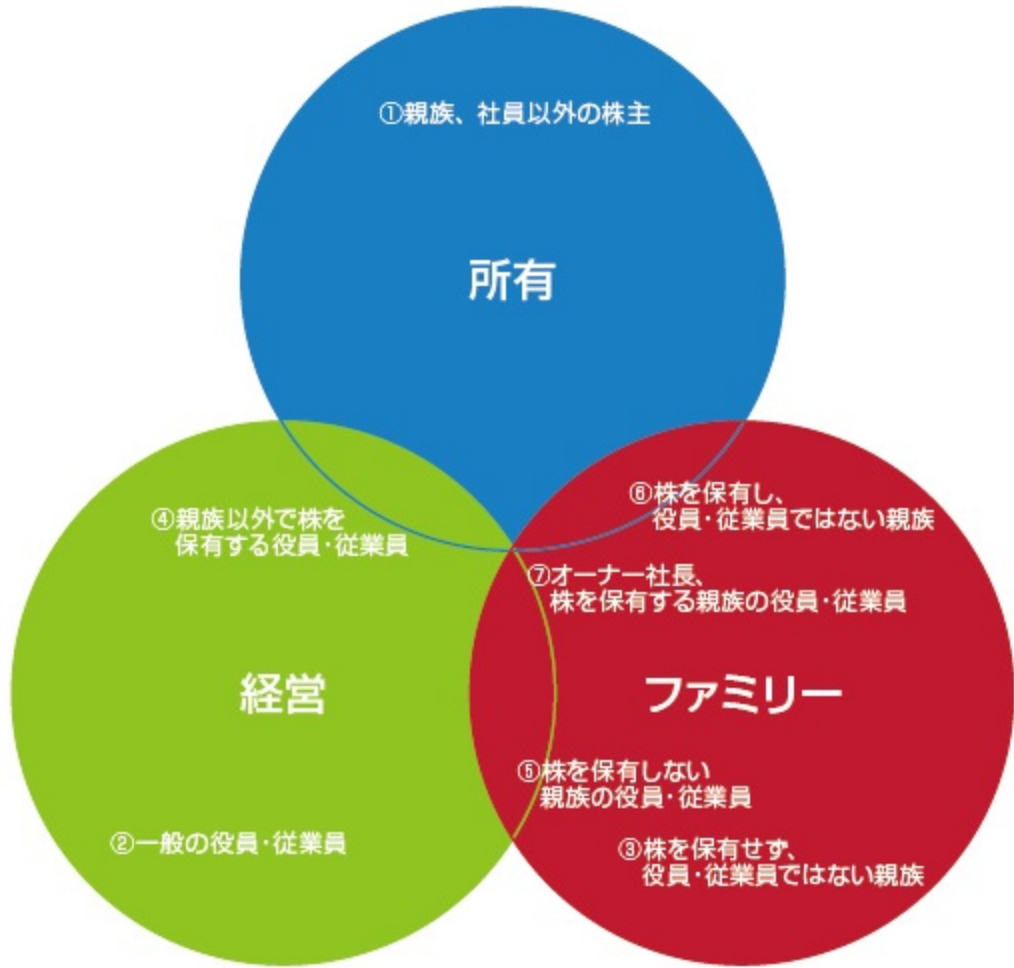
の経営幹部の登用、被相続人が保有する株式の取り扱いなど、いずれも重い課題への対応を迫られることになる。

しかし、ファミリービジネスにとつて「歴史的な出来事」である経営トップの交代は、腰を据えて新たな経営ビジョンを打ち立てる良いチャンスでもある。事業承継に伴う様々な課題への対応も、顧客、取引先、従業員など各種ステークホルダーとどのような関係性を保ち続けるかという経営理念のあり方によつて異なつたものとなるであろう。

「知的資産」の認識

スリーサークルモデルに沿つて考えると事業承継には、(1)誰に継がせるかという「人の承継」、(2)保有する資産をどのように残すかという「資産の承継」、そして、(3)企

スリーサークルモデル [各領域におけるステークホルダー]



出所) Tagiuri and Davis, "Bivalent attributes of the family firm" (Family Business Review 1982)

業のマネジメントをどのように引き継ぐかという「経営の承継」という3つの観点が必要となる。「経営の承継」の局面では「知的資産」の認識がポイントとなる。ここで言う「知的資産」とは、特許権や著作権など一般に「知的財産」とか「知財」と呼ばれる狭

義の概念ではなく、経営における様々なノウハウ、ブランド、営業力、信用力、組織力、経営理念など企業が保有する「無形の経営資源 (intangible assets)」を含む広義の概念である。

「知的資産」の「見える化」

近年、中小企業にとつて、社外のステークホルダーとの関係強化がより重要となつてきた。例えば、中小企業の経営の後継者として親族以外の者(従業員や社外の第三者)が選ばれる割合が年々増加する状況の中で、「知的資産」を「見える化」することの重要性はますます高まっている。

また、中小企業金融円滑化法が今年3月に期限を迎えるため、今後は事業再生ファンドなどによる事業再生の機会が増加することが予想される。事業再生において出資する側が最も注目するのが、投資対象とする企業のコアとなる強み或いはそれを支える経営資源は何かという点である。資金、人員、経営陣、販売チャネルなどは、再生の過程で新たに外部から調達して補うことが可能な場合もある。簡単には外部から調達できない「知的資産」は何か、そして他社が簡

事業承継に伴う課題と対応策

課題	対応策 (例)
経営理念の維持・継承 “第二の創業” を目指した組織変革	新たな経営ビジョン・経営計画の策定
経営の後継者育成 “二世教育”	経営計画の策定を通じたOJT
所有と経営の “リバランス” 意思決定ルールの明確化	コーポレートガバナンスの確立情報開示
ファミリー以外の役職員のモチベーション向上	人事制度改訂、役員報酬体系の見直し
ファミリーが保有する株式の処理	MBO (マネジメント・バイアウト)
外部の事業承継者探し	事業の売却 (他社によるM&A)

出所) 筆者作成

すずき のりひろ

株式会社大和総研 経営コンサルティング部
主任コンサルタント。
横浜国立大学経営学部卒、慶應義塾大学大
学院経営管理研究科修士課程修了。消費財
メーカーを経て1989年より大和総研にて
企業調査およびコンサルティングに従事。専
門は経営計画策定、マーケティング戦略。経
営学修士(MBA)、中小企業診断士。

小売業の差別化戦略

戦略	例	ポイント
商品力による差別化	ファーストリテイリング、ニトリ	独自の商品を持てば、小売業にとって経営革新のチャンスは大幅に広がる
規模の拡大による差別化	家電量販店、ドラッグストア	品揃えの豊かさやローコストオペレーションを追求し、圧倒的な集客力を生み出す
流通チャネルの革新による差別化	マルイ、ビックカメラ	リアル店舗とITの融合あるいは通信販売や宅配との併用
顧客密度を徹底的に追求	ヤオコー、一期家一笑	取引頻度を増やし、取引期間を長期化



ホームセンター・カインズホームを展開するカインズも、製造小売業の側面を持っている。2002年 4月に創業者・土屋嘉雄(現・ベシア会長)から同氏の長男・土屋裕雅が事業承継し社長に就任している

単には模倣できない 「知的資産」は何なのか？が真剣に問われるのである。自社の強みを「見える化」して明確に認識し、それに一層の磨きをかけ、さらにそれを外部の第三者に対してわかりやすく説明できるようにするというプロセスは、これからの中小企業にとってますます重要となる。

外部リソースの活用

経済産業省が所管する独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構)では、中小企業に対する経営支援策の一環として、「知的資産経営」の支援を行っている。これは、会社の強みである「知的資産」を「見える化」して正しく認識し、それを活用することによって、業績の向上を図ろうとするものである。その内容は、① 企業の内部環境(強みと弱み)の分析、② 外部環境(機会と脅威)の分析、③ 将来ビジョンの明示、④ 価値創造のストーリーの構築、⑤ 経営の目標値の設定などから構成される。これらは主として大企業で従前から行われてきた「経営計画策定」のフローに他ならない。中小企業も綿密な環境分析を通じて、自分たちの強み或いは強みの源となる「知的資

産」を明確に認識し、それに磨きをかけていくというシステムティックな対応が求められるようになってきたということである。こうした経営革新の過程において、外部の専門家を活用することは、以下の観点から有効であると考えられる。

- (1) 社内には無いリソースや専門性を利用できる
- (2) 外部の視点(客観性や公平性の導入により、しがらみのない変革を実現できる
- (3) 社外の人材との協働により、人材(特に後継者)育成のためのOJTの場を提供できる

小売業の差別化戦略

小売業において、自社の「知的資産」に磨きをかけた差別化戦略としていくつかの方向性が考えられる。

第一は、商品力による差別化である。近年、コンビニやスーパーでPB商品の開発に熱心なのも、PB商品をてことするバリューチェーンの改革や顧客の増加によって新たな付加価値を取り込むことができるからである。独自の商品を持てば、小売業にとって経営革新のチャンスは大幅に広がる。ファ



「上流階級のイメージを持ちながら、実際には大衆に商品売っている」と言われた米国の百貨店ノードストローム。その裏側では徹底した従業員の意識改革があった

ードストロームは「上流階級のイメージを持ちながら、実際には大衆に商品売っている」と言われたが、その裏側では徹底した従業員の意識改革が行われていたのである。

ストリテイリング(ユニクロ)やニトリなど「製造小売業」の経営革新に学ぶべき点は多い。

第二は、規模の拡大による差別化である。家電量販店やドラッグストアなどの業界で見られるように、同業他社との合従連衡によって調達網や販売網を拡大し、品揃えの豊かさやローコストオペレーションを追求し、圧倒的な集客力を生み出すとするものである。古くからあるボランティアチエ



2012年に20周年を迎えたLOWRYS FARM(ローリーズファーム)。同店を展開するポイントは、持株会社への移行なども視野に生活雑貨・衣料品のライフスタイル提案型小売、トリニティアーツと経営統合を予定している