

事業承継・販路開拓による経営革新支援

効果的「事業承継」と「販路開拓」は企業発展のキーワード

実践診断士ネット 今瀬勇二

e-mail : yuji@imase-annei.com

事業承継を会計士や弁護士による財産承継で終わらせてはいけません。事業承継とは、企業自身がこれまでのすべを見直し事業内容を環境変化に適応させ、自社のコア能力を再確認し、次の世代へとつなぐまたとない経営革新のチャンスです。我々が取り組む経営革新とは、以下の三項目に関連する画期的なものです。

後継者・後継幹部の育成と経営理念の再確認・組織内浸透

コア技術の確認とコア技術にもとづく自社商品・サービスの開発

斬新な事業計画にもとづく販路開拓支援による事業の安定的拡大

1. 事業承継は経営革新のチャンス～

企業が社会の一員として社会に対し何らかの価値を提供する、という使命を持っている以上、その使命を達成するために企業はゴーイングコンサーンとして永続的に発展する必要があります。そのためには、事業を後継者にゆだねる時点で、過去の経営のすべてを周囲の環境変化に照らして見直し、経営をドラスティックに変えていくこと、つまり経営革新を行うベスト・チャンスになります。逆にこの視点で経営を後継者にゆだねないとイージー・ゴーイングな事業運営になり、事業失敗の原因を作り出すことにもなりかねません。事業承継にかかわる国の施策は、すべて会計士や弁護士による分野になっていますが、これは大きな間違いです。事業承継を財産承継で終わらせてはなりません。事業承継こそ、我々、中小企業診断士が大きくかかわるべき分野です。

2. 後継者を取り巻く事業環境の変化

事業承継は経営革新のチャンスといっても、いきなり経営を変えていくような無謀なことはできません。経営を革新していくにはまず、後継者を取り巻く事業環境の変化を見ていく必要があります。外部環境を大きく概観すると、社会経済のグローバル化、原材料の高騰、情報化社会の進展、少子高齢化社会などをあげることができると思います。これらはすべて外部環境ですので、このような環境変化が自社の経営にどのようなチャンスと脅威をもたらすかという視点で考えることです。社会経済

のグローバル化で自社への影響はないか、原材料の高騰に自社のビジネスチャンスはないか、情報化社会の進展で何か新たな製品・サービスの提供ができないか、少子高齢化によって何が必要とされるか、というように自社への影響を掘り下げて考えてみることです。さらに外部環境を見るときには、PEST分析を奨めます。PEST分析とは、外部環境を政治政策（Politics）、経済（Economy）、社会情勢（Sociality）、技術の進展（Technology）の四つの切り口でみる分析で、特に新たな事業を行うときに便利で有効な分析手法です。

昨今の激しい事業環境変化で過去の知識や経験が通用しなくなり、過去の慣習にたよる経営をしがちな老舗企業の倒産が増加していることを考えると、事業環境変化を確実に把握し、それを経営に活かし、その変化からビジネスチャンスを見出すことがいかに経営上の大切な要因かが、理解できると思います。逆に、事業後継者にとっては、昨今の激しい事業環境変化は、新たなビジネスチャンスの到来であり、また新たなビジネスモデルを創りだして経営を革新していく大きなチャンスなのです。

3. 何のために事業をするか

後継者として事業を受け継いで事業展開していくためには、先代から引き継がれる経営理念の再確認が必要です。社会の一員としての社会に提供する価値は何か、またその使命が環境変化に富んだ今の社会に適合しているか、またビジョンはこれからの企業の方向性としてふさわしいものかどうか、など再確認することが必要です。先に学んだ通り、経営理念が明確になっていないと企業の軸がブレてしまい、問題を引き起こす原因となってしまいます。

経営理念を再確認して、明確になったら、それを組織内に完全浸透させ、あらたな企業文化を組織内に創りだします。組織内完全浸透とは、すでに触れたように、経営理念に示された使命実現とビジョン達成のために、メンバーのそれぞれが、それぞれの部署でどのように行動するのかを考えさせ、行動させることです。各メンバーが考え、行動することによって新たな組織文化が芽生えることになります。

経営理念を組織に浸透させると同時に、後継者としては、それを外部へ発信することも大切です。外部への発信とは、後継者の事業を取り巻くステーク・ホルダー（利害関係者）へ自社の経営理念を知らしめることです。それによってステーク・ホルダーの協力も得やすくなります。（ステーク・ホルダーとしては、一般的に、顧客・消費者、取引先、株主、行政、業界団体、従業員、金融機関、地域社会・自然環境などを考えるとよいでしょう。）しかし、経営者としては、常に自身の行動が自社を取り巻くステーク・ホルダーにどのような影響を与えるかを考えて行動することが大切です。

上記のように簡単にステーク・ホルダーについて定義してみましたが、近江商人の行き方「三方よし」は、日本古来のすばらしいステーク・ホルダーの考え方であると思います。すなわち、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という考え方で、売り手にとっても、買い手にとってもハッピーであることが、世間＝社会がよくなることにつながらなくてははいけない。さらに、京都呉服商には「客よし、職人よし、世間よし」つまり、お客さんにとっても、従業員にとってもハッピーであることが、社会全

体がよくなることにつながらなくてはいけない、という考え方です。今、これらの三方よしが日本の社会の中に根づき、活かされていたら最近数多く発生している行政や企業の不祥事は起こっていない、と思うと残念でなりません。もう一度、われわれの先達の教訓をぜひとも後継者には活かしていただきたいと思います。

4.後継者のビジョンを明確に

特に事業後継者の場合には、経営ビジョンを組織内に浸透させ、これから自社がどのような方向へ向かうのかを明確にメンバーに知らしめる一方で、金融機関や取引先など外部に対しても明確に理解を求めておくことが大切です。そうすることによって、ステーク・ホルダーが新たな経営者に協力しやすい体制が創られていきます。

さらに経営ビジョンが明確になっていると、ビジョンと現状とのギャップとして、「問題」を捉えることが容易になり、その問題を解決するための「課題」を形成し、目標を設定・実行計画の作成が容易になります。つまり、問題 課題形成 目標設定 施策策定 実行のプロセスのノウハウが組織の中に出来上がり、問題意識（気づき）の高い組織が出来上がります。多くの日本の組織の中に「気づき」が得られていないのは、たぶんに組織の長が自身のビジョンを明確にしていなかったことに起因していると思います。つねに「気づき」の得られる組織には、改善ポイントが見出せますので結果として組織が活性化されていきます。後継者にとって、組織のメンバーの「気づき力」を高めることは重要であり、またその根源が明確なビジョンにあることを忘れてはなりません。

5.経営革新・拡大のカギはコア・コンピタンスの明確化

企業が存在しているのは、そこに社会の一員としての必要性があるからです。その必要性とは顧客の価値に通じるものでもあり、顧客に価値を提供できる自社にしかない核になる能力にその根源があります。この核になる能力をコア・コンピタンスとよび、発展する企業はこのコア・コンピタンスを明確に把握して、環境変化に合わせて市場が求める商品を次々と生み出していっています。コア・コンピタンスは「顧客に対して、他社に真似のできない自社独自の価値を提供する企業の中核的能力」と定義され、「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」ということになります。自社のコア・コンピタンスは何でしょう。後継者としては明確に把握しておく必要があります。

6.後継者・後継幹部の同時養成

全国のいろいろな支援機関において、経営革新塾や第二創業塾の名のもとに経営者や後継者の育成が行われています。しかしこれらの塾では、後継者など参加者一人への教育に終わってしまっており、職場へ帰ってからの組織への影響力を發揮できないのが実情です。

我々の育成支援は職場へ出向いて行う「出前実践研修」です。後継者のみならず、将来後継者を支えるべき「後継幹部」も一緒に育成していきますので次世代全体での価値観共有、ベクトルあわせが可能となりますので阻止家への影響力は抜群です。さらに、具体的にひとつだけ特筆すれば、我々が持つ「実践的 OJT」のノウハウは組織活力向上と技術・ノウハウ伝承に抜群の効果を發揮し、多くの職

場を活性化させた実績を持っています。

7. 企業成長を促す販路開拓支援

自社に潜在するコア・コンピタンスを活用してあらたな商品・サービスを創出し、自社ブランドとして育てていくのも後継者の大切な役目です。企業成長の方向性を考えるとき、通常、5つの分野が考えられます。これまでの市場にこれまでの商品・サービスを提供してシェアを拡大する「市場浸透」、

自社ブランドを開発していく「製品開発」、これまでの自社の商品を新たな市場へ向けていく「市場開発」、これまでの培った顧客、技術、投資などのシナジーを考慮しての「関連多角化」、全く無関係の分野へ進出する「非関連多角化」の5つです。我々はこのうち、～の4つの分野で「販路開拓」の支援を行っていきます。販路開拓は必ず、事業の拡大を伴いますので、事業拡大に対応できるよう資金、設備、人材確保を含めたキャッシュフローベースの事業計画作成とドラスティブな経営革新支援を行い、企業の安定的成長を促します。

以上