

事業を継いでもらいたいが...

[中小企業の事業継承]



神戸経営研究所
代表 塔筋 幸造

PROFILE (とうすじ・こうぞう)
神戸生まれ、神戸育ちの経営コンサルタント。家業の木材店を継承した後、パソコンソフト会社を起業。現在も代表取締役を務めながら、神戸経営研究所を主宰する。ポリシーは「商売は芸術」「経営はアート」。神戸商工会議所の「MBA早わかり塾」の講師なども務める。
<http://www.kmba.co.jp>

1

「金のなる木」で考える

中小企業経営で必ずと言って良いほど課題となるのが、事業継承です。この事業を継いでもらいたいが、その価値はあるのだろうか。多くの経営者の方々が通ってきた道です。私は「一度、経営者自身が歩んで来た事業を見直し

「一度、経営者自身が歩んで来た事業を見直し

「一度、経営者自身が歩んで来た事業を見直し

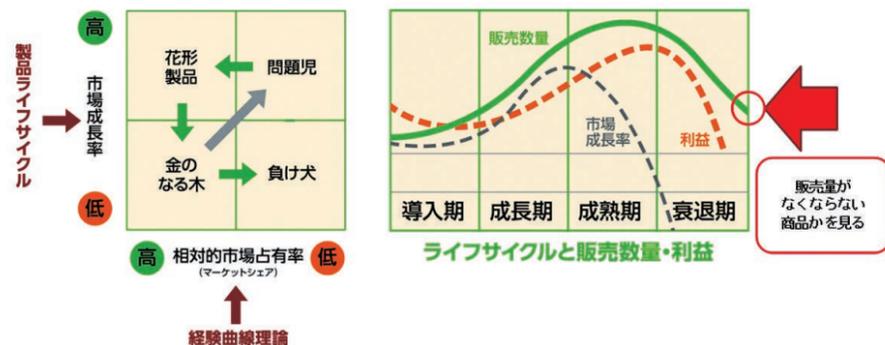
なる木」なら、継承の価値は大きく、また「金のなる木」を育てた経験のある会社なら、その過程にあるノウハウなどを伝えることに事業継承の意味と自信が持てるはず。

もともと「金のなる木」というのは、「花形」「金のなる木」「問題児」「負け犬」PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)^{*1}という考え

ある経営者は、「本業が順調なとき(金のなる木)に、新しい問題児を作っておくと、いつかその種が花形に

なって会社を支える金のなる木になる」とおっしゃっていました。しかし、この視点は結果を見ているだけで、不十分ではないかと考えます。もともとこの経営理論には、大きな企業でも通用するように、市場成長率と相対的市場占有率という考え方がベースにあります。その点を少し考えてみましょう。

プロダクトライフサイクルでは、製品(サービスも含む)は導入期→成長期→成熟期→衰退期をたどるとされています。次に、製品のライフサイクルと販売数量・利益の関係を考えてみま



2

残存者価値(利益)はあるか

この問いかけを自分の事業にしてみてください。もしこの残存者価値があれば、事業継承には大きな魅力です。図で言えば、販売数量がなくなることを指します。例えば、フロッピーディスクやポケベルのように、次の商品やサービスの出現によって、ほぼゼロになってしまう場合は、俗に言う「金のなる木」としての残存者価値はありません。

しかし、中小企業のもっている商品や

サービスにはゼロにならないものが多く、意外に安定した利益や信用の源泉となります。例えば、手ぬぐいや日本酒のような商品です。日本の伝統的商品ですが、毎年需要が拡大する時期はなく、その製造方法もほぼ完成の域に達しており、一方で祭りや行事での使用やオリンピックなどで日本文化の見直しがあれば、新規需要も生まれます。

この場合、残存者価値のある「金のな

かからなくなり、利益が最大になります。この時期に自社のシェアが高いと金のなる木と呼ばれます。

3

次は、市場占有率があるかを検証します

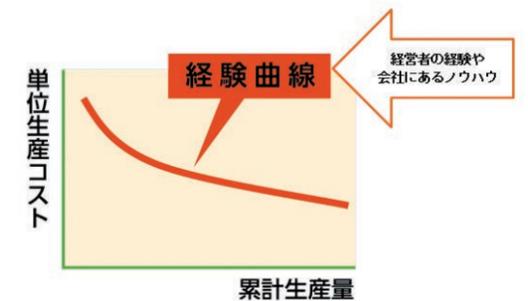
たとえ市場全体が縮小したとしても、残存者価値があり自社が一定のシェアを持っていれば本当の「金のなる木」です。他社の撤退で市場シェアを増やすことも考えられ、そこにはシェアを高めてきた理由があります。

一般的には、このシェアを高める源泉は、経験曲線にあると言われています。つまり累積生産数が増えると、単位当たりの生産コストが下がっていきます。これが自社の強みであり、現場の力、長年の信用や経営者のアイデアの積み重ねなどのノウハウが原動力となっています。

そう、継承すべきはこの市場占有率を高めた原動力なのです。今後の事業

展開につながる力であり、自社の魅力を再認識できれば、きっと自信をもって事業継承を考えていけるはず。なお現在、「金のなる木」がある場合は明白ですが、過去に「金のなる木」を持っていた場合も、継承すべき原動力はあると言えます。

一つ注意すべき点は、過去の成功体験だけにとらわれると、新しい経験曲線の先を描けなくなります。「昔はこうだった」ではなく「昔はこう考えたが、今からはどう考えるか」という視点も伝えなくてはなりません。もし事業継承に迷いを感じたら、「金のなる木」を思い出してください。



成果物は一時の効果しかないが、得るための方法は永続するという、「水を与えるな 井戸の作り方を教えよ」という教えがあります。社長の心構えとして、継承すべきものを選び出し、次の世代が考えることの重要性を伝える必要があります。

*1 ポスト・コンサルティング・グループが、製品ライフサイクルを市場成長率、経験曲線効果を相対的市場占有率と解釈して二つの軸とし、自社製品を4つの象限に位置づけることにより、それぞれにどのように経営資源を配分するべきかを示した経営理論。