



事業の変革

100年企業創り合同会社

小野 知己・日高 安則・林 浩史(文責)

1. 今回の着眼点

企業は、前回の「事業のあり方」で事業の定義として示した

1. 事業は、営利を得る為に価値を創るもの
2. 事業は、継続するもの
3. 事業は、社会に役立つもの

を実現するために事業活動を行います。本来ファミリー企業では、主体的、継続的に何を守るべきか、何をやめていくべきかを素早く意思決定して、事業を推進していくことを強みとしています。

しかしその一方で、過去には魅力的な製品やサービスを提供して多くの顧客に選ばれていたものの、これまでの成功体験や商慣習への固定概念、過去からのしがらみなどといった制約条件にとらわれて、新たな価値を創造できず苦難の状況下にあるファミリー企業があります。

今日の経営環境が目まぐるしく変わっていく中で、企業のこうした違いは大きな差となって鮮明に表れてきています。そして、経営環境の変化にただ対応するだけではなく、自ら変化を生み出し、事業の変革に挑戦していくことが重要になってきているのです。

そこで今回は、「事業の変革」というテーマで、「ファミリー企業」の社長が行うべき役割と取り組みについて考察します。

※本寄稿文においては、社員＝家族以外の社員を指す。

2.ファミリー企業の社長が陥る一般的な誤解

(1) [誤解 その1] 家業を守りさえすればよく、変革の必要はない

自社の事業の中核的な優位性を、顧客に提供している商品やサービスそのものだけという“モノ売り”的な狭い視野で認識している社長に多い誤解です。そうした認識を基に、過去と全く同じように商品やサービスを提供しないと顧客が離れてしまうという意識を強く持ってしまったり、事業の中核にある商品やサービスの名称に「屋」を付けて、「〇〇屋」という捉え方をすることで、今の事業を続けるだけでよいと思いついてしまうこともあります。

しかし、家業を守るだけでは、経営環境の変化が激しい中で生き残ることはできません。また、これまでと同じことを繰り返すことだけで、自社にとって都合よく状況が変わるのを待つといったあり得ない他力本願では、状況を打開することはできません。

意思決定のスピードが速いファミリー企業の特性を生かして、守っていくべき伝統と変えていくべき事業の捉え方・手法を見極め、事業内容を柔軟に素早く変化させる変革を推し進めて、新しい価値を創造していくことが重要です。

さらに本業としている事業が時代と合わず衰退が見込まれる場合には相当な覚悟を持って本業を捨てて、大胆な事業革新を行い、会社を永続させることが必要となります。

(2) [誤解 その2] 顧客の要求に応じてさえいればよい

これまで顧客からの要求に応える中で商品開発を行ったり、技術ノウハウの蓄積をしてきたり、コスト要求にも努力を重ねてきた社長に多い誤解です。

もちろん顧客の要求に応えることはとても重要なことです。しかし、これまで顧客の要求に応じてこられたから大丈夫だ、という考え方では本当の顧客満足を提供することが難しくなります。