

事業承継の第2ステップ「見える化」

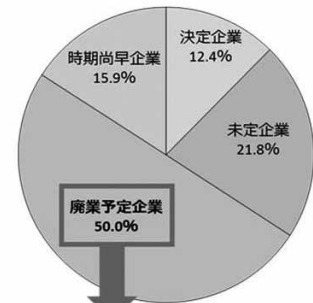
企画部部長 上辻 靖夫

1. 事業承継が焦眉の課題になっている背景

中小企業は我が国企業数の約99%（小規模事業者は約85%）、従業員数の約70%（小規模事業者は約24%）を占めており、地域経済・社会を支える存在となっている。

その中小企業の60歳以上の経営者の約半数（個人事業主に限っていえば約7割）が廃業を予定している。

（中小企業庁「事業承継ガイドライン」より引用、以下同じ。）

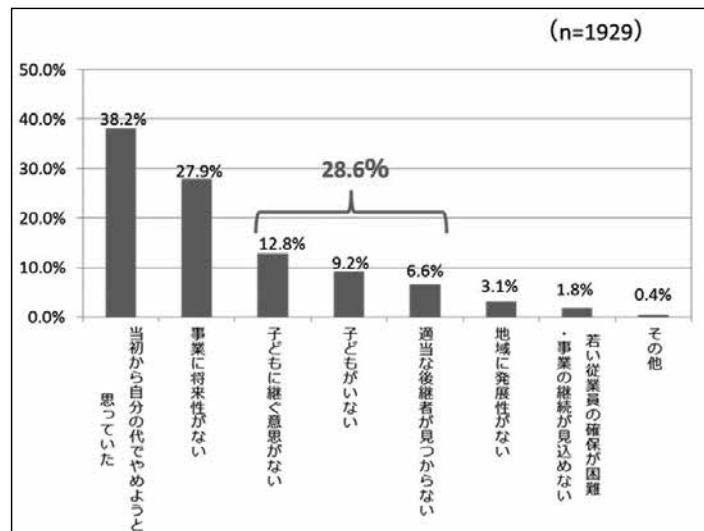


＜事業形態別の廃業予定者割合＞
法人経営者：3割が廃業予定
個人事業主：7割が廃業予定

「当初から自分の代でやめようと思っていた」や「事業に将来性がない」という理由であれば、納得できる。

しかし、廃業を予定している企業の廃業理由のうち、注目されるのは、「子供に継ぐ意志がない」「子供がいない」「適当な後継者が見つからない」といった後継者難を挙げる経営者が合計で28.6%に達したことである。

また、廃業予定企業のうち、同業他社と比べて、業績が良いとする事業者は全体の30%に及ぶ。さらに廃業予定企業であ



っても、今後10年間の将来性について、約4割の経営者が少なくとも現状維持は可能と回答している。

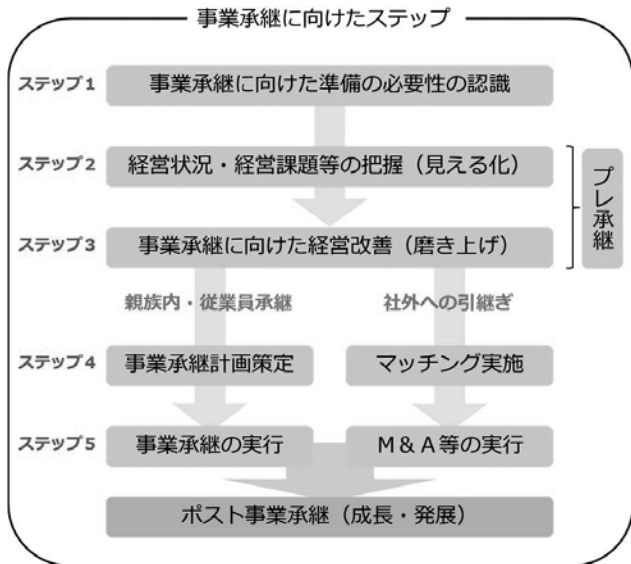
親族や従業員等に後継者がいないときは、第三者への事業引継ぎにより、事業の存続は可能となる。しかし、何も手を打たなかったときは、今後10年の間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人が後継者未定。現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる恐れがある。

2. 事業承継は、「プレ承継」から始まる！

中小企業庁は、事業承継に向けたステップを5つに分けている。第1ステップは事業承継に向けた準備の必要性を認識する段階であるので、事業承継に向き合って最初に行うことは、第2ステップの「見える化」と呼ばれている経営状況・経営課題の把握である。これに続く第3ステップの「磨き上げ」とあわせて、「プレ承継」と呼ぶ。

後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたるが、大きく分けると「人（経営）の承継」、「資産の承継」、「知的資産の承継」に分けることができる。事業承継後に後継者が安定した経営を行うためには、現経営者が

培ってきたあらゆる経営資源を承継する必要がある。とりわけ、「知的資産」(経営理念、技術、ノウハウ、信用、人脈等)こそが会社の「強み」・「価値の源泉」であることから、知的資産を次の世代に承継することができなければ、その企業は競争力を失い、将来的には事業の継続すら危ぶまれる事態に陥ることも考えられる。そこで事業承継に際しては、自社の強み・価値の源泉がどこにあるのかを現経営者が理解し、これを後継者に承継するための取り組みが極めて重要である。



人(経営)の承継	資産の承継
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営権 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 株式 ・ 事業用資産 (設備・不動産等) ・ 資金 (運転資金・借入等)
知的資産の承継	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営理念 ・ 経営者の信用 ・ 知的財産権 (特許等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の技術や技能 ・ 取引先との人脈 ・ 許認可 等 ・ ノウハウ ・ 顧客情報

3. 「見える化」のプロは、ツールを活用する！

兵庫県行政書士会の作成した今年のポスターには、「「見える化」のプロ」という行政書士のキャッチフレーズが採用されている。事業承継の第2ステップの「見える化」に適したツールとしては、中小企業庁は、「中小企業会計要領」や「ローカルベンチマーク」等を推奨している。行政書士が支援者として関与するときは、中小企業会計要領より、ローカルベンチマークの方が向いている。しかしながら、この紙面でローカルベンチマークを紹介するには、項目と内容が多岐にわたるため、他のツールを使用して「見える化」の実際を紹介する。

なおローカルベンチマークは、補助金申請時の審査の加点につながり、事業承継にも活用できるので、ぜひネットで「ローカルベンチマーク」を検索して実物を使ってほしい。



ここで紹介するツールは、「ビジネスモデルキャンパス」である。アレックス・オスターワルダー & イヴ・ピニユールによって書かれた「ビジネスモデル・ジェネレーション (ビジネスモデル設計書)」(発行：株式会社翔泳社)で紹介されたビジネスモデル作成ツールをいう。わが国で紹介されたのは、2012年のことである。

1枚の紙にマーケティングのエッセンスと価値創造ストーリーをまとめたものである。

どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したものということもできる。表の左側は、「価

値の創造」に関する事項で、右側が「価値の伝達」に関する事項が整理できるようになっている。見方を変えれば、左側が内部環境で、右側が外部環境とインターフェイスである。

ビジネスモデルキャンバス

KP(パートナー)	KA(主要活動)	VP(価値提案)	CR(顧客との関係)	CS(顧客セグメント)
	KR(リソース)		CH(チャネル)	
CS(コスト構造)			RS(収益の流れ)	

次の事例を整理して、ビジネスモデルキャンバスにまとめてみよう。

(A社のリサイクルショップ事業)

A社は、大型ショッピングセンターで200坪の床面積のリサイクルショップを経営している。店舗に入ると、すぐブランドバッグが並んでいる。ヴィトン、シャネル、グッチ、プラダといった一流ブランド別に整理して大きなガラス棚に陳列されている。店舗全体では商品の種類として衣類が一番多いが、それらもほとんどがブランド

ビジネスモデルキャンバス

KP(パートナー) 主要なパートナー、サプライヤー、提携相手(リソースの補完)	KA(主要活動) 主要活動(製造、小売、サービス提供、ネット運営、マーケティング etc.)	VP(価値提案) どのような価値を提供するのか?	CR(顧客との関係) アシスタント、助言、業務委託、自動サービス、一度きり・継続的 etc.	CS(顧客セグメント) 誰に? ターゲットの属性: 地域、性別、年齢 etc.
	KR(リソース) 技術、ノウハウ、専門知識、工場、販売システム、ブランド、知財、顧客データベース etc.		CH(チャネル) どこを通して... 場所・広告媒体・訪問営業・インターネット etc.	
CS(コスト構造) ビジネスモデルを運営・維持するために必要なコスト			RS(収益の流れ) 顧客は何にお金を払うのか? どのように払うのか? 使用料、購読料、ライセンス料、レンタル料 etc.	

ものである。女の子の衣服、ベビーカー、楽器もかなりのボリュームである。食器もティファニー、ウエッジウッドが並んでいて、新品ケース付であった。事務用電子機器、家電製品はオープン・レンジ、洗濯機、冷蔵庫等があったが、いずれも状態のよいものばかりであった。ブランドものに焦点をあてて、状態のよい売れるものを陳列している、という印象である。店舗の広さと商品数の多さに圧倒される。よくある街のリサイクルショップ、古着屋さんとは格がちがう。若いカップル、中年の男性、高齢者、主婦など多様な客層がやってくる。

買取専門店を富裕層が多く住む地域に置いて、ジュエリー、バッグ、服飾品その他の日用品等を専門知識のあるバイヤーが適正価格で買い取る。価値が分からない者に鑑定させると、お客さんは二度と商品を

持ち込まない。バイヤーは不良在庫になりそうな商品を買わない。持ち込まれた商品は、きれいにしてから陳列する。すぐに陳列して現金化したいところだが、よい状態にする手間は惜しまない。原価を30%として販売価格を決定する。

ビジネスモデルキャンバスでは、KA（主要活動）→VP（価値提案）→CS（顧客セグメント）の3つの要素の流れから整理していくとわかりやすいであろう。すなわち、どのような属性をもつ、どのようなターゲットに、どのような活動を通じて、どのような価値を提供しているのかを最初に把握するのである。今回のケースでは、生活や趣味に必要な商品を良い状態で少しでも安く手に入れたい消費者に、ブランドものを中心とした品揃えをした店舗に並べることを通じて、「ブランド品をコスパのよい価格で買える」という価値を提供していると整理できるであろう。

次に、KA（主要活動）を提供できるのはなぜかを考える。売れない商品を買ってばかりでは、運転資金は膨大になってしまい利益につながらない。きれいな状態のいいブランド品を準備できる力こそ、KR（リソース）である。価値を生み出すリソースこそ、競争力の源泉となる知的資産である。リソースの中でも主要なリソースは何かを見極めていくと、売れる商品を見抜き評価できるバイヤーの目利き力こそがコアとなる知的資産であるから、それをKR（リソース）に記入する。CH（チャネル）は販売チャネルであるから、リサイクルショップとなる。人気のあるリサイクルショップを支えるのは、良質なブランド品がたえず補給される仕組みをもつことであるから、ブランド品が持ち込まれやすい場所を買取専門店を置き、そこから仕入れる仕組みとなるため、社内であっても擬制的パートナーとして「自社の買取専門店」をKP（パートナー）の欄に記入した。よいブランド品を店頭で並べるために必要な買取専門店の維持費と中古品を状態の良いものにする努力は、CS（コスト構造）で表現しておいた。その他、適宜整理すると以下のようになる。

あるリサイクル会社のビジネスモデルキャンバス

KP（パートナー）	KA（主要活動）	VP（価値提案）	CR（顧客との関係）	CS（顧客セグメント）
自社の買取専門店から仕入れる。	状態のよいブランド品を店舗で販売	ブランド品をコスパよい価格で買える。 （衣服、バッグ、食器、楽器、ベビーカー、家電、事務用機器等）	200坪の大きな店舗で商品数が多いから、納得するまで時間かけて選べる。	生活・趣味に必要なものを安く買いたい消費者
	KR（リソース） 売れる商品を見抜く力（不良在庫を増やさない目利き力）		CH（チャネル） 商業施設内のリサイクルショップ	
CS（コスト構造） 生活富裕層が多い地域の近くで買取専門店を置いて、魅力ある商品の仕入れに注力する。汚れがない状態にするための手間を惜しまない。		RS（収益の流れ） エンドユーザーが来店して、ブランド品を現金で買う。（原価30%）		

ビジネスモデルを「見える化」すると、あえて手間や時間や資金をかけているところが見えてくる。一見して不合理な取り組みが顧客からの信頼につながっている場合は、その取り組みこそが、同業他社にとって真似しにくい要素となっていて、結果として競争優位性につながっていることが考えられる。部分的に抽出すれば不合理なことが、ビジネス全体から見直したら顧客が求める価値創造につながるものであり、そうしたこだわりこそがその会社の大切な知的資産であり、事業承継においてもしっかりと承継すべき資産にほかならない。