

一点突破全面展開

加護野忠男
(甲南大学教授)



大塚家具の父娘対立が世間の耳目を集めた。ファミリー内の対立が外からもわかるほどにまで顕在化することはあまりないが、しばらく前には、赤福で社長が先代によって解任されるという出来事が表ざたになった。それより少し前、世界で最も古いといわれていた老舗企業の金剛組が崩壊したときにも親子対立が起こっている。この場合、どちらが原因で結果かはよくわからない。親子対立が企業崩壊をもたらしたというより、企業崩壊につながりかねない経営危機の中で親子の対立が起こってしまったと考えた方がよいかもしれない。潜在している親子対立は、数では兄弟対立に負けないかもしれない。しかも親子対立は、兄弟対立よりも解決が難しい。兄弟の場合には、親が調停して事業を分割するという選択肢もあるが、親子対立は調停者を見つけるのが難しいし、親子が分かれるのは、ファミリーの断絶を意味するだけに難しい。

なぜ親子対立が起こるのか。経営の歴史を振り返ってみると、親子対立の原因は必然ともいえるほど明白である。先代が発展させたビジネス・モデルは1世代、およそ20年もたてば陳腐化し、その後現れた新しいビジネス・モデルに勝てなくなる。後継者は、ビジネス・モデルを変える必要があると考えるが、先代は、自分が作ったビジネス・モデルはまだ通用すると考える。むしろ、これだけの企業を譲ってやるのだから、自分のビジネス・モデルと経営哲学を後継者が尊重するのは当然だと先代は考える。先代から見ると、後継者は経験不足で経営者としては未熟に見える。

親子対立の具体例としてよく知られているのはフォード社における創業者ヘンリーとその息子エドセルとの対立である。ヘンリーは単一車種大量生産で自動車の価格を下げ需要を喚起するというビジネス・モデルで巨大市場と巨大企業を作り出したが、競争相手のGM社のスローンは、市場の細分化（お金持ちには贅沢な車、庶民には質素な車）と頻繁なモデルチェンジをもとにしたビジネス・モデルをつくり、フォード社のシェアを奪ってしまった。隣の人とは違う色とスタイルの車がほしいと思っていた消費者にアピールしたのである。息子のエドセルは、GM社のモデルを真似て製品を多様化するように父親を説得したが、父親は頑として聞かなかった。賢明な顧客は自動車の色やスタイルなど自動車の本質とは関係ないということにいずれは気付くはずだというのが父親の論理だった。気の弱いエドセルは一人では説得できそうにな

いので、姉婿のカンツラーに協力してもらって説得するが、カンツラーは追放され、エドセルは孤立する。

この例が示すように、後継者は先代をデータと論理で説得することは不可能だと考えた方がよい。経営についての思想は、科学よりは宗教やイデオロギーに近く、データと論理では先代の経営思想を転換させることはできない。私はこのような思想を「パラダイム」と呼んでいる。パラダイムは科学者の基本的な世界観である。自然科学の世界でさえも、パラダイムが違えば、データと論理による説得は成り立たない。企業の世界でも同様である。企業内部でも、パラダイムの違う人々の間では、データと論理による説得は成り立たないのだ。それでも、パラダイムの転換成功した企業は存在する。私は、そのようなパラダイムの変化に成功した企業の実例をもとにパラダイム転換のプロセスをモデル化したことがある（『企業のパラダイム変革』講談社現代新書）。このプロセス・モデルは親子の対立を解消するためにも使うことができる。この方法は、一点突破全面展開法とよぶべきものである。そのカギは、成功の実例をまず一つつくることである。その成功例は大成功である必要はない。小さな成功で十分だ。大切なのは、その小さな成功をテコに古いパラダイムを信奉する人々に変革の必要を納得させることである。ダメだと批判するだけではパラダイムの転換は起こらない。成功の実績が必要なのである。こうすれば売れるのだという実績があれば、古いパラダイムを信奉する人々も動かされる。

問題は、この「一点」をどこに求めるかである。過去の成功例を見れば、古いビジネス・モデルが最も深刻な矛盾を生み出しているところが「一点」になることが多い。そういうところに、今までのビジネス・モデルに疑問を感じている優秀なミドルを投入することが一点突破の定石である。このミドルが成功の実績をつくれれば、他のミドルは、その成功に負けるものかと、畳みかけて変化を起こし始める。

パラダイムの転換がこのようにして起こると考えれば、変革期にある企業の先代は、後継者による新しいビジネス・モデルの構築のための実験を許容するだけの度量を持つべきである。後継者は、是が非でも一点突破を成功させなければならない。成功例ほど雄弁な説得材料はないということを理解すべきである。成功のためには自ら退路を断つほどの思い入れが必要だ。この場合には、どの程度の損失までなら許容できるかをきっちりと理解しておくことも必要だ。ファミリー企業でパラダイムの転換に成功した例もある。少し古いところではワコールがある。同社の場合は、先代が自らビジネス・モデルの変革に取り組んでいる。1980年代の初めに創業者である塚本会長がワコールのビジネス・モデルが陳腐化していることに気付いた。そこで会長は、営業第5部を設置し、新しいモデル作りに取り組ませた。第5部には何をしてもよい、ワコールの逆をやってみろという指示が与えられた。第5部は、スタジオ・ファイブというブランドで、キャリアウーマンをターゲットとした下着販売のモデルを作った。彼らが、成功し始めたら、ワコールの商品企画担当者は、スタジオ・ファイブのデザインをまねし始めた。この例が示しているように、経営を継承する前に先代が新しいビジネス・モデルの創造に取り組んでくれれば、親子対立は起こらなくてすむ。