

ケーススタディ
2

ナップス 「事業承継3カ年プラン」で経営力強化につなげる

◎第1事業承継計画ののりくり方

神奈川県や東京都など首都圏を中心にオートバイ用品店18店舗を展開するナップス。同社を日本最大級のオートバイ用品専門店に成長させた創業者・望月清三氏の意思を受け継ぎ、2017年2月に4代目社長に就任したのが、孫の望月真裕氏(35)である。同社は2代目を望月社長の叔父、3代目を管理本部の責任者だった銀行出身の小島英彦現会長が務めたが、望月清三氏は早くから4代目候補のひとりとして望月社長を選んでいた。しかし望月社長は、事



望月真裕社長

業承継の話は大学卒業後にいったん断ったのだという。

「経営者になろうとは決めていませんが、バイクにも乗っています。楽しんで、在庫を抱える商売は難しい」と思っていたので、そのころはまだ家族と一緒に働くイメージを持っていませんでした。しかし自分がいないと仕事にならない環境で本当の経営を勉強したいという気持ちは強く、在庫がなくなってもできる不動産ビジネスに挑戦しようと考えたのです。(望月社長)

宅地建物取引主任者の資格を大学時代に取得し、スタートに約2年勤務。不動産のノウハウを取得した後、24歳の時に不動産会社N.I.K.K.E.I.を設立した。大量の折り込みチラシをまくなど膨大な広告費を使って物件を販売する従来の営業に疑問を持った望月社長は、100%インターネット広告に特化した「来客者の来ないオフィス」を推進。賃料の安いビルの空中店舗にオフィスを構えるなど徹底的なコストカットを行った結果、業界では最も早くから

「仲介手数料半額」を実現した。1丁の力で削減した費用を顧客に還元する姿勢が評判を呼び、同社は年商7億円を超えるグループ企業に成長している。

社内外で計画的な後継者教育

不動産ベンチャーの旗手として一躍名を知られるようになった望月社長が、ナップスの跡取りとなることを決断したのは2012年のことだった。

「後に伝え聞いたのですが、私が不動産会社を設立したときに、祖父は『そんなに経営は甘くない。いずれ会社をつぶさるだろうから、そうしたらウチでひろってやろう』と言っていたそうです。一度入社を断つたにもかかわらず気がかけてくれたその祖父が病で倒れたことがきっかけで、会社を継ぐことを決めました。しかしいきなり経営者として就任するのは無理なので、管理部門や財務部門を知り尽くした小島会長が、『4代目として会社に来てくれるのだったらそれまでの数年間は社長職



神奈川県横浜市にある本社

を務めたい」と3代目社長になり、その下で経営全般について学ぶことにしたのです。

起業家として成功したといっても、バイク用品販売のノウハウはゼロに等しい。最初は社外取締役としてナップスの役員に就任した望月社長は、当時の小島社長(現会長)からまるで家庭教師のように徹底的に経営のいろはについて学んだ。

「当社固有の財務上の課題などはすべて小島会長から学びました。また銀行が主催しているマネジ

メントスクールへの参加を勧められ、1年間通ったことも実になりました。スクーリングや合宿を通じてさまざまな課題をこなし、とても鍛えられたと実感しています」

経営トップによるマンツーマンの指導と外部の研修制度をうまく活用しながら後継者育成を計画的に行っていたのである。さらに望月社長は現場の実態を把握するため、2014年に全店舗を实际に訪れ従業員にヒアリングを実施。外部調査会社による定性・定量調査も導入し問題点を洗い出した。この作業をきっかけに組織改革を含めた変革プランとして考え出したのが、「ナップス事業承継3カ年プラン」である。

するなど、高齢化が進むにつれバイク利用者は減少しています。バイク用品業界も同様に衰退産業となっており、非常に厳しい環境にありますが、その危機感を社員に持たせることはなかなか難しい。そこで現場スタッフから幹部に至るまで全社で危機感を共有する作業からはじめたのです。(望月社長)

外部企業を交えた大がかりな調査に続いて「ナップス事業承継3カ年プラン」の目玉となったのが、不動産在庫・滞留在庫の削減プロジェクトの立ち上げである。望月社長は続けていう。

を越えて滞留している在庫については、自社ECサイトやアマゾンなどの通販サイトなどを活用して徹底的に現金化することにしたのです」

滞留している在庫の素早い現金化を可能にするため、自社ECサイトの機能も強化した。全社的にこのプロジェクトに取り組んだ2016年は、1億円のコスト圧縮効果が得られたという。

社長就任後の中期経営計画も

「3カ年プラン」仕上げの年ととなった2016年は、自らが社長に就任した後の3カ年計画を立案するとともに、組織改革も断行した。全社員の3割以上(管理職は8割)にあたる70人を異動させるという大幅な人事異動を行ったのである。

「10年近くもまったく異動していないという人がたくさんいました。他の企業での勤務経験があり、ニツケイで人事を行っていた私からするとこれは異常なことでした。組織を活性化させるためには必要だと考え、現場からは反対の意見もありましたがやりきりました」

部署間の連携の悪さを問題視していた望月社長は、営業部や管理

部、商品開発部などが部屋で区切られ2フロアに分かれていた本社レイアウトも刷新。1フロアに本社機能を統合し執務室内の壁を取り払った結果、部署間のコミュニケーションが格段に良くなったという。

事業承継前に取り組んだこれらの改革を踏まえ、社長就任後に発表した3カ年計画では、2019年度の売上高を2016年度実績比1.6倍以上の140億円まで引き上げることが目標になっている。「中期計画では、実店舗とインターネット販売を融合させるオムニチャンネル化の推進、メンテナンスに特化するなどのコンセプト型店舗の出店、中古バイク販売店の併設などライアンスによるシナジーの追求——などを盛り込み、業界ナンバーワン企業を目指しています。またバイク販売台数が伸びているアジアを中心に海外進出を本格化する予定です」

6月末には待望の海外1号店となる「台湾新北店」がオープン。初日は開店前に約50人が並び、昼ごろには一時300人を超える来店客で店内が溢れかえるなど大盛況だったという。

(本誌・植松啓介)



豊富な品ぞろえとメンテナンスを行うビットサービスが強い

株主会社ナップス	設立	1962年1月
所在地	神奈川県横浜市金沢区幸浦2-17-1	
売上高	83億円(2017年1月期)	
社員数	445名(アルバイト含む)	
URL	https://naps.co.jp/	