日本食糧新聞

チーム営業

◎◎ 18 ◎◎

〝守破離〟を学び事業継承

◎◎◎ ◎◎◎
型はあってこそ

事業継承は多くの会社が直面する代表的課題だ。実際2代目社長の悩みをコンサルティングする機会は多い。うまくいく会社に共通するのは、守破離（しゅはり）ができている。

守破離とは、武道での師弟関係を表す考え方だ。私自身は若い頃、少林寺拳法を身につける中でたたき込まれたが、これは事業継承にこそ当てはまる。

師弟関係における修行は師の型を学び、守ることから始まる。事業継承でいえば、先代の創り上げた土台をきっちりと受け継ぐことだ。「先代は古い」といって型を身につける前に否定すると事業継承は失敗する。型破りという言葉の通り、型はあってこそ次なる飛躍が見込める。先代の功績や考え方や事業への思い、創業理念をよく知り、尊重することが最初の第一歩だ。

◎◎◎ ◎◎◎
分析改善で破る

第2段階は、守ってきた型を冷静に分析し、変革することで破っていく。型を守ることだけにこだわると既存顧客を大切にすることは正しいが、行き難い新しい市場の開拓をする力が弱くなる。

リーマン・ショックの時には、軒並み物が売れなくなった。当然、多くの会社が頭を抱えた。しかし、ある食品機材販売会社の2代目は、新規顧客開拓をしたチームには特別ボーナスを新しく出すことで、売上げを伸ばし続けた。

2代目いわく、「先代であればおそらく新規開拓の営業でもリーダーシップを発揮していただろう。自ら先頭に立って営業し、社員もそれについていきながら危機を乗り切っていたと思う。しかし、経験の浅い私には売り先が思いつかなかった。かといって社員にただ売ってこいといってもモチベーションは上がらない。皆が喜んで売り先を見つける、そして新しい売り方を創造するには、新規開拓に成功すれば社員にも見返りがあるという仕組みをつくればいいと分析して、特別ボーナスをつけることにした」。まさに、状況を客観的に分析し、型を破ったよい例だ。

◎◎◎ ◎◎◎
新発想で巣立つ

型を身につけ、改善することで破ったら、いよいよ次のステップだ。武道では新しい流派を立ち上げて巣立っていくことを意味するが、会社の経営においては、新技術開発や新事業展開だ。2代目自身が仕事にかける思いを遂げることだともいえるだろう。

私の会社では、研修参加者の名前をうちわに書いて配布することにしている。そのうちわ制作会社はもともと機械の汚れをふき取る産業用ウエスなどの資源リサイクル事業者だった。

2代目はそこで働いていた知的障がい者が「仕事で自分が役に立ててうれしい」といった声を聞き、もっと障がい者に働く喜びを感じられる機会を創りたいと考え、企業向けに販促物を制作する新規事業を始めた。社長の動機は売上げを上げたいといった従来型の経営目標ではなく、障がい者が働く喜びを感じてもらえる機会をもっともっと提供したいということだった。

新規事業で売上げを拡大することだけでなく、時代に合った経営目標、あるいは経営者の姿を目指して、巣立つことも「離」になるといえる。

（アイマム代表取締役社長嶋谷光洋、food@i-mam.co.jp）

©マンガエッグ・エンターテイメント