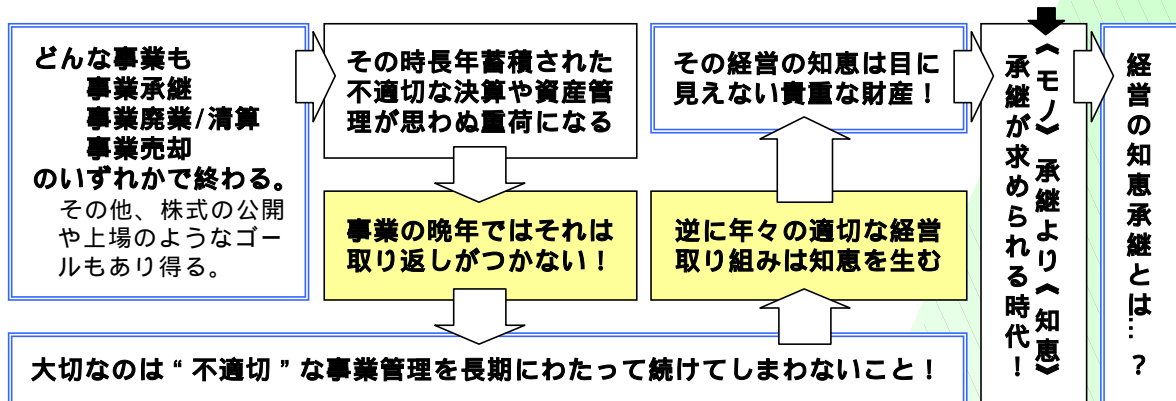


“共通のテーマ”を意識した議論が知恵を生む 事業承継を超えた“知恵承継”時代！

知恵を積み重ねる経営が持つ強さ



本レポートの内容

- 【1】“事業承継”は現在“話題”にもならない...？ 1頁
- 【2】事業“手法”は変わっても“原点”に変化なし！ 2頁
- 【3】その事業の“原点”は世代を超えて生きる！ 3頁
- 【4】“生涯現役”から“生涯を越えた知恵伝承”へ 4頁
- 【5】一方的指導より“共通テーマ”で“共同検討” 5頁



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所 (株)創コンサルティング
【本 部】 〒104-0061 **【会計工場】** 〒510-0071
 東京都中央区銀座1-8-17 三重県四日市市西浦2-4-17
 (伊勢ビル9F) (エスタービル3F)
 TEL:03-3538-5798 TEL:059-352-0855
 FAX:03-3538-4169 FAX:059-352-0856
 e-mail:itoh@cpa-itoh.com URL::http://www.cpa-itoh.com

このレポートは経営者および経営幹部の皆様のために作成されています！

【1】“事業承継”は現在“話題”にもならない...？

1) 企業の寿命は30年もない？

現代のように“技術革新”や“経営環境変化”が激しい時代には、有名な大企業でさえ10年後が安泰かどうか分かりません。『企業の寿命は30年』と言われた時代もすでに遠く、最近では、

企業の寿命は経営者の余命より短い

という言葉の方が説得力を持ちそうでさえあります。

そんな中で、話題が事業承継に及んでも、

10年先が分からないのに、そのまだ先の承継などイメージすらできないケースが多い

のは、やむを得ない現状かも知れません。

しかし逆に、変化が激しい昨今だからこそ、忘れてはならない**経営の基本**があるように思えてならないのです。

2) 八百屋業復活に“事業承継現代劇”を見る！

長年、父親が住宅街で八百屋を営んできたYさんは、事業を一旦スーパーマーケットに転身させた後、最近再び八百屋業を復活させたそうです。もちろん先代の八百屋業をそのまま復活させたわけではありません。

逆に、産地の生産農家と契約し“**産地直送の野菜通信販売**”とその野菜の“**アンテナショップ**”的な店を営んでいるのです。Yさんは、

父親の店を改良した店舗と、インターネット上の店と二つの店を営んでいる

と言われます。

この、Yさんがいったんスーパーマーケットに転身した後、形を変えて再び八百屋に戻ったケースは、現代における事業承継のあり方をそのまま提言してくれているように思います。

3) 借り物よりも実体験

それは『競争が激しい今、借り物のノウハウでしかないスーパーマーケット経営より、**父親が長年培った八百屋経営の知恵が必要だった**』というYさんの言葉に象徴されています。

そこで本レポートでは、変化が激しく、競争も熾烈な現代だからこそ考えておかなければならない“承継”について、Yさんのケースを中心に考えてみたいと思うのです。



【2】事業“手法”は変わっても“原点”に変化なし！

1）事業の原点回帰？

Yさんの再転身のきっかけは、父親の愚痴だったそうです。それは、すべてがパッケージ化されたスーパー店頭の輸入野菜を見ながら『昔は旬の野菜が入ったら、**店先に出て大声で叫んで客を呼び込んだ**ものだ。客もみんな嬉しそうだった。そんな顔を、とんと見ないよ』という嘆きでした。

その日の夜は、酒を酌み交わしながら『八百屋というのは季節を売る商売なんだ。季節は八百屋が売る野菜から食卓に運ばれたものさ』という、父親らしくない“詩的”な話を、Yさんはずっと感慨深く聞いたのだそうです。

そして、そんな“ロマンチック？”な話に、Yさんは

事業って何だろう

と、その**原点**戻りをしたわけです。

2）昔のロマンを現代らしく再現

Yさんは原点戻りの中で、父親がはぐくんだ“ロマン”は、今でも実現できるのではないかと考えました。それが、生産農家との連携とインターネット通販を呼び覚ましたのです。

今ではYさんのホームページから、得意先に“旬の野菜情報”がメール発信されます。竹の子やさくらんぼなどの人気食材は、

予約販売することもある

そうです。昔の店頭呼び込みがネット上で進化したわけです。

『父親が店先で叫んでいたことを、インターネットでやっているだけ』と言うYさんの再転身への道のりは、それでも結構厳しいものでした。

3）初期の困難克服

量がそろわなければ、農家は契約をしてくれません。量をそろえるためには、顧客を開拓しなければなりません。Yさんは、店舗周辺の家庭に“旬の野菜のおいしい食べ方”メモを配布するところからコツコツと**ファン作り**を始め、そのファンに向けて“**紹介促進**”企画などを提案して、徐々に遠隔地の通販顧客を獲得しながら“量を確保”していったのだそうです。

“おいしい食べ方提案”は意外に好評で、今ではホームページにアクセスした“見知らぬ客”からも発注が増えています。



【3】その事業の“原点”は世代を超えて生きる！

1) 形態ではなく“知恵”の承継

事業の詳細はさておくとして、ここで大切なのは『効率追求のスーパー経営指南は、大きな事業経営者向けの話ばかりでピンとこなかった。むしろ父親の八百屋感覚がイメージしやすかった』というYさんの感想なのです。

それがなぜ大切かと言いますと、まさにその事業感覚こそが

このケースでの“承継された知恵”

だからです。事業承継と言えば、旧来の八百屋を継ぐかどうか
に焦点が絞られがちですが、Yさん親子は形にこだわらず、

事業形態ではなく事業センスを引き継いで行く

ことに成功したわけです。

2) 事業センスばかりではなく...

『受け継いだのはそればかりではない』とYさんは言います。

特に、過去何度も“店をつぶしそうになった”父親の、

金銭管理感覚

には、舌をまくものがあったからです。

取引をする際には、いつまでに幾ら支払わなければならないかをきちんと把握し、仕入れた商品をいつまでに売り上げて現金化しなければならないか、小さなノートにぎっしり書かれたメモは、今も残っています。

『かつて店先で客を呼び込んでいたのは、ロマンチックな気分からではなく、今日売らなければやって行けないという必死の思いだった』と、Yさん親子は笑います。

3) 知恵の承継が後継者の事業を开花させる

そして創業者であるお父様は、『息子は私のとはまったく違う八百屋を作った。むしろ、それが八百屋と呼べるかどうか分からないほどだ。しかし、その中に、私の苦労やがんばりの成果やエッセンスが生きている。それを思うと、あんな息子だが、ありがとうって言ってやりたいよ』と照れくさそうに話しておられました。

本レポートが“知恵の継承”と呼ぶものは、こうした

先代の事業体験が生んだ知恵を後継者の事業で开花させる

視点であり、そのマネジメント手法そのものなのです。



【4】“生涯現役”から“生涯を越えた知恵伝承”へ

1) 知恵が承継しないのは大きな損失！

事業を営む技術や経営環境は激変しても、特にYさんのケースでは、顧客に旬（季節）を届けるという先代の“**事業理念**”と、シビアな資金管理という“**経営技術**”は、形を変えながら、そしてバージョン・アップしながら伝承されたこととなります。

事業承継という従来、先代の事業をそのまま後継者に渡し、後継者は先代のレベルに一生懸命追いつくイメージが強く、そのためかえって、先代の（時代遅れの？）事業に魅力を感じない後継者の事業離れを誘い、**後継者“難”**を生み出してしまう傾向があったかも知れません。

それが『自分は生涯現役でよいし、この事業は自分の代で終わりにする』という経営者の皆様の増加につながっているとすれば、それは個人にも企業にも残念なことではないでしょうか。

2) 知恵の承継が機能する条件？

しかし長年培われた“経営の知恵”が、後世に生きた形で残らないとしたら、現経営者の皆様にも、後継経営者の皆様にも、そして顧客にとっても、決してよいことではないでしょう。

ただ、こうした“知恵の承継”がうまく行くには、条件がありそうです。それは、Yさんのお父様が指摘するように、

一方的に教えるよりも共通の検討材料を持つ

ことなのだそうです。

3) 経営意識を共有できる“場”を作る

親から子へ経営を教えようとする、たとえ本当はそうでなくとも、**親の経営感覚を子に押し付ける**ようなイメージになりがちです。それでは『親方の背中を見て盗め』とかつて言われた“徒弟制度”のような印象がなかなかぬぐえません。

そのため、当然後継者は反発します。そして先代の強烈な指導をかわすため“時代遅れ”だとののしってしまうのです。本当はその中に、**時代を超えた知恵**があると知っていても...

そこでYさん親子は、**資金管理を中心とした業績表をお互いの接点**とし、毎週のように業績数値を見ながら“事業はどうあるべきかを議論”する行動を積み重ねたそうです。

感情ではなく客観的な“勘定”を基点に置いたわけです。



【5】一方的指導より“共通テーマ”で“共同検討”

1) 知恵の出し合い！

客観的な数値を見ながらの経営改善談議には、親も子もなく、創業者も後継者もありませんから、いつの間にか議論は、

知恵の出し合い戦

のような様相を呈してきました。

そんな中で『スーパー自体が悪いとは思わないが、そんな借り物のノウハウより自前の経営法があるんじゃないか』という息子の発言から、脱スーパーが始まったわけです。

脱スーパー検討は、産地との提携やインターネット活用に発展し、創業者の『これはもう息子の仕事だ』という感覚を明確にします。そして『不思議なことに、こいつなかなかやると思ってからようやく、自分が知っていることを教えてやろうという気になった』と言われるのです。そんなものかも知れません。

2) 経営を論じる“共通の場”の大切さ

時代が激変する昨今では、親方の背中を見ながら経営を学ぶことは状況としても非常に難しくなっています。むしろ逆に、**先代と後継者が互いに向き合って議論をする場を作る方が、知恵の伝承がスムーズに行くケースが少なくないのです。**

そして、その形のない“知恵承継”は当然、店舗や資産、取引先や顧客、金融機関の信用など、通常の“事業承継”の形をも、一つ一つ実現して行くのです。

3) 後継者がいない場合でも...

後継者がいない場合でも、従業員の方とYさんが行ったような“**業績討議の場**”を繰り返せば、意外な“芽”に気付くケースがあるかも知れません。その検討が新たな信頼関係を生み、その**従業員を後継経営者として事業を生かし、自らも後見人となって生活の晩年を更に充実させる**ことも可能になるからです。

一方的な指導よりも共通のテーマで一緒に考えることの方が、結果として“教育”になるケースは決して少なくないとしたら、もう一度、御社の事業がはじき出す“数値”に愛着を持たれ、適切な後継者候補とそれを徹底して議論する...、そんなところから世代を超えた事業を生み出す“知恵の整理”が始まるのかも知れません。以上

