

事業継承

第1節

継承するための思考

先代から後継者へと事業を円滑に引き継ぐことは、最も重要かつ難しい経営課題である。

不幸にも、先代社長が事故や病気で急逝し、先代社長夫人や、若きご子息が急遽引き継ぐことはよくある。こういう場合は最も大変で、ゆっくり時間をかけてとるべき方法を選択できる状態ではない。誰かが引き継がなければ会社が分散してしまうような危機に直面しているのである。

こんな事態を避けるためにできる事前準備としては、社長がそれ相応の生命保険に入っておくか、信頼できる友人にピンチヒッターを頼んでおくことぐらいであろう。

社長の年齢が70歳近くなっても、後継者が決まっていなという会社がある。はっきり言って後を任せら

れる人間も、会社を継ぐ意志を持った人間もないのである。こんな会社の社長は、自分の体が動かなくなるまで働かなくてはならないが、いざ社長がいなくなったら、残された社員はどうなるのだろう。こういう社長に限って、「その時になれば誰かがやってくれるだろう」と軽く考えているようだ。これでは廃業を迫られるか、M&Aという苦渋の選択をせざるを得なくなる。

経営者とは駅伝ランナーであって、最初から最後まで一人で走り抜くマラソンランナーではない。先代社長は次代社長に「たすき」を渡さなければならぬのだ。

ではいったい誰に「たすき」を渡すべきなのか。自分の子息か、有能な社員に継がせるかを決めておかねばならない。しかし、中小企業においては、同族以外から後継者を選ぶことはあまりお勧めできない。「株の所有」という、同族会社特有のややこしい問題があるからである。

次に決めるべきことは、「何を渡すか？」である。それは経営理念という名の思想であり、使命感であり、社員であり、お客様であり、自社株である。先代はこれらの引き継ぎに関して、熟慮して手を打っていないければ、とても円滑に継承を行うことなどできないのである。

◎1. ―― 会社が「創業者一代の30年」で終わらないために

事業継承のために何らかの手を打たない限り、会社の寿命は「創業者一代の30年」で終わる。会社を「創業者一代の30年」で終わらせないために、次のように考えてはいかがだろうか。

第1期 独立創業草創時期（生業）

第2期 余裕と自信のワンマン体制時期（家業）

第3期 組織化の完成と権限委譲の時期（事業）

第4期 若手後継者育成の時期

第5期 リレーの時期

第6期 第二創業、活性の時期

まずは第1期について。この時期は、がむしやりに働くべし。人の2倍も3倍も働き続けるが、この時期に何らかの困難に直面すると、次の3つのタイプに分かれるようだ。

- (1) 諦めて衰退する人↓ 生業的発想……石橋を叩いても渡らない人
 - (2) 奇手を講じ破滅する人↓ 危険的発想……石橋だからと叩かないで渡る人
 - (3) 努力して安定する人↓ 創業的発想……石橋を叩いて渡る人
- 進取と堅実のバランスがとれている人

創業からおよそ10年経てば、会社として「成人式」を迎えたと言っていだろう。

第2期は、生業から家業へ発展する時期である。ここで安心してホッとしてしまう人や、困難との闘いに疲弊して衰退する人、さらに努力して前に進む人とに分かれる。しかし、多くの会社はこの時期に終わるケースが多い。

第3期は組織化の完成と権限委譲の時期であるが、なかなか部下に権限を委譲できないのが実状である。すべての仕事を自分でしないと気が済まず、部下は自分の手足として使うために指示命令したことだけやらせて、部下の能力を引き出せない人が多く見られる。

第4期は若手後継者育成の時期に入ってくる。自分の息子や娘を後継者と決め、10〜20年の計画を立てて育成する。息子がいなければ、娘婿に継がせればよい。いずれにしても、子供の頃から将来設計を立てて教え込んでおく必要がある。

第5期はリレーの「たすき」を渡す時期だが、社長交代を考える際、最もネックになるのは仕事に対する先代の執着心である。友人に相談すれば「あなたはまだまだ若いからやれる」と言うに決まっているから、決して助けを求めてはならない。退く時は潔く譲る覚悟が大切である。継いでくれることに対し、感謝しなければならぬ。

第6期は、後継者による第二の創業、活性の時期である。先代社長はじつと我慢の日々が強いられる。後継者の小さな失敗には目を瞑り、細かいことにいちいち口を挟まないこと。

また、後継者は後を継いで3年の間は、会社を大きく変化させるようなことをしてはいけない。社員が不安がるからである。先代を早く超えたい一心で会社の改革に乗り出すのは次期尚早と心得るべし。あらかじめ、「親を超えることはできない」と肝に銘じておくことが肝要である。

第2節 円滑な継承のために

◎1. ― 経営者としての寿命は何年か？

企業たるものは、永遠に継続されなければならない。その前提条件として、経営者は30年で交代すべきである。30〜35歳で経営者になった人が、70歳を過ぎてもまだ現役で会社を引っ張っていたり、もしくは会長として院政を敷いていたとしたら、やりすぎという他はない。これでは後継者が育たないばかりか、守りが強くなってしまい、進取と堅実のバランスを崩すことになりかねないのだ。

だいたい経営者を30年もやっている、思考や発想はいいかげん陳腐化してくるのである。新しい時代には、若い斬新な感性が要求される。老兵は潔く退くことが肝要である。

◎2. ― 会社経営は駅伝競走である

創業者の多くは、会社経営をマラソンと勘違いしているようである。自分の創った会社だから、ずっと一人で走りきろうとする。つまり、人に譲り、渡したくないのである。

自分一人の人生はマラソンだが、会社経営は駅伝競走だと思えるべきである。自分がくたびれてしまう前に、「たすき」を次のランナーに渡さなければ、会社全体が生存競争から脱落してしまうのである。

東京の、とあるそば屋のご主人がこんなことを言っていた。「息子が押してきた分だけ引いてやればよい」と。実にいい言葉だ。普通は押されたら反発して押し返し、「若いくせに生意気だ」と一喝したりするものである。すると息子は「親父の考え方はもう古い」とやり返す。しかし、このように反発し合っていると、いつまでたっても会社の継承はできないのだ。

当社が大きく成長するまで「麻益我が命」とばかりに一生懸命働いてきた母を、私は半ば強引に引退させた。母は私の真意を理解してくれているとは思いますが、納得はできていなかったのではないかと思う。母はもう86歳だが、亡くなる前にそのことを母にきちんと詫び、許してもらえるかどうか、私の「人間」としての大きな課題である。経営者は時として、このように痛みを伴う決断をしなくてはならない。

以下、とある小説からの引用文を紹介する。

「人には定まった運がある。運は人によって過不足はあるが、程度を越える量はない。

不運の続く者は、期待を捨ててはならない。一生のうちいつかは、定量に達するだけの運は廻ってくる。努力すれば負の世界から必ず抜け出せる。

現在、幸運な者は警戒しなければならぬ。いつかは運を使い果たす可能性が大きい。人並み外れた運というのは稀にある。それは己一人の運で足らず、子孫の運まで使い果たしているのだ」

◎3.1——継いでいくために必要なこと

宇宙が永遠であるように、企業も永遠でなければならない、と考えるべきである。企業の永続性を支える最も大きなポイントは、事業の継承である。

永遠に継承し続けるとは、受け継いだ者それぞれが一代一業を全うし、よき終焉を迎えることによって可能となる。先代が自らの引き際を見定めて美しい終わりを迎えないければ、次の者が引き継ぐことはできない。終わりを全うし、一代一業を着実に積み重ねていった先に、永遠が約束されるのである。それには、まず先代が人から尊敬・信頼されなければならない。

40〜50代にある男盛りの父親と、年若い息子とは、勢いのぶつかり合いになりがちである。私は生前の父に対して、「親らしさ」を感じたことがなかった。そのため父が死んだ時も、不安感を抱くことはなかった。

しかし、葬儀から3日経ったとき、ここまで私を鍛え上げてくれた父に対して、突然のごとく感謝の気持

ちが湧き上がってきた。そして改めて「ありがとう」と言おうと思った時には、父はもういなかったのである。今にして思うと、父は「お前みたいな若僧が生意気なことを言つて」と表面的には反発していたが、内心では「息子もよくぞ一人前のことが言えるようになったもんだ」と、私の成長を喜び、楽しみにしてくれていたのではないかと思う。

そんな父を私は心から尊敬している。敬いの心とは、尊きもの・気高きものを仰ぎ、憧れ、近づこうと努力する気持ちのことである。自らを反省し、慎み、諫めるのが敬いの心である。

父から事業を引き継いだ当初は、お互い継承に関しては未熟だったので、相互理解が不足していたせいでもつかり合うこともあった。私はそこに人間の一種の空しさを感じる。先代である親が、後継者である子のために死んでやる覚悟をしなければ、企業は永遠に引き継がれないのだ。

◎4. 1——二代目と二世の違いとは？

私はよく後継者について、「二代目になれ、二世になるな」と言っている。

「二代目」とは、会社を継いだ第二の経営者という意味である。社長の息子は誰でもこの世に生まれた時点で二世としての人生を歩みはじめ。しかし、その後教育を受けて、後継者にふさわしい人格を持たなければ二代目と呼ばれる資格はない。

私の父は、仕事に関してとても厳しい人であった。私は若いころから父の会社で働いていたが、未来の後継者として人一倍厳しく扱われていたのである。社員さんたちに対しては非常に細やかな心配りが行き届いており、大切に接していたが、私には徹夜で仕事を終えた後でも、寝させずに引き続き仕事に取りかからせたものである。

次期社長としていずれ会社を背負って立つであろう私を、そうそう甘えさせてはいけなさと考えたのであろう。しかし、そんな父に対して私はさほど腹を立てた記憶がない。「仕事とはこういうものだろう」と思っ

ていた。これが二世であった私を二代目へと鍛えあげるための、父の教育だったのである。

会社の後継者を決めるとき、息子の他にも有能な若い社員がいて、2人の力量が5分5分ならば、息子が継がせるのは当然の考えであろう。しかし、4分5で息子が劣っていたとしても、本人の自覚次第で二代目になり得る。私は社員の1人1人がリリーフ役であってほしいと思っっている。

会社とは形のない存在であり、会社の財産とは無形の思想と伝統であり、継いでいくべきものは先代の志である。それを多くの経営者たちに伝えるため、自ら良い師匠になろうと思った。自分はやがて会社を去るのだから、後の者のために遺言として経営の教えを残したい。私は生きているうちに、こうして書物の形で遺すのである。

◎5.1― 第二の創業をするために 後継者の皆様へ

「創業は易く、守勢は難し」と言う。後継者が過去に築いてきたものを守ろうとする意識を強く持ちすぎると、かえって築いてきたものを喪失してしまった事例はいくらでもある。

先代が築いたものは、第二の創業をするための糧なのである。遺されたものを守ろうとすると、結果としてすべてを失ってしまう。特に安心安全欲求が強い二代目ボンボン社長は、この点について要注意である。継いでから3年は大きな変化をしない方がいい、ということはずでに述べた。先代に従ってきた社員が不安を募らせ、会社のバランスを崩すことがあるからだ。しかし、継いでから3年経っても会社に変化を起こせなければ、今度は社員があなたをバカにするようになるのだ。タイミングを間違えないよう注意されたい。

先代の皆様へ

あなたは息子のために死ねるだろうか？

親とは子どもと一緒にせり上がり、最終的には子どもに負けてやるものである。間違っても、自分が果たせなかった夢を後継者に託してはならない。ただ後継者はパワーの量だけは半端ではないので、無理をしても充分発揮させてほしい。

そしてそのパワーを量の大きさから質の高さへと転換できる時期になったら、先代が求めて未完成に終わった永遠の課題に挑戦すればいいのである。

『島津奔る』という本に、「人間には生まれ持った運がある。時としてそれを越える人もいるかもしれないが、その運とは、子孫のところまで運んでいくものなのだ」と書いてある。先代が一代で「徳」を取りすぎると、現代の豊臣秀吉になりかねない。子孫の代にも「徳」を手にすることができるよう、一代であれもこれもと手を広げすぎないように、重々心がけていただきたい。

◎6.1——株式継承について

同族中小企業では、「自社株の継承」に関する問題が起こってくる。自社株を多くの親族に分散してはいけないと私は考えている。同族企業は所有権と経営権の両方を持たないと何かと都合が生じるからである。銀行の借入金に対する個人保障の問題もあるし、親族同士の醜い争いも前もって回避しておく必要がある。

株価の問題も当然考えられる。上場企業ならば時価にて売買できるが、同族会社の株式譲渡にはいろいろな制約がある。会社の有形資産は自社の株価に集約され、業績の良い会社ほど高額になるものだ。1株500円の額面が2万円、3万円になっている会社もある。このような株を先代が譲渡しなければならなくなった時、継承者に多額の相続税が発生するのである。優良会社であるほど極力早い時期に、後継者に少しずつでも生前贈与をしておくべきである。

第3節 先代に考えてもらいたいこと

◎1. 「渡す側」の問題点

創業者や、それに続いて会社を受け継いできた先代たちには、強い個性がある。創業、第二第三の創業自体には大きな意義があり、立派な功績である。しかし、会社を継承する場合、その個性の強烈さがかえって邪魔になったり、継承の足を引っ張ることにもなりかねないのである。

後継者が自分を磨き、新世代のリーダーとしてふさわしい人間の器をつくるために、「新創業者の条件」を考慮する必要があるのではないだろうか。その条件の一つとして間違いなく挙げられるのは、「接木（後継）が可能となるよう、特殊なクセを持たないこと」である。

先代（創業者）に共通するクセ

言うまでもなく、以下のクセは社長の出身元が原因となっている。人間は誰にでも短所はあるものだが、全体のために足を引っ張るようなものは、意識して直すように心がけてもらいたいものである。不得手なことを克服するための努力を怠らないことも、経営者として必要な条件の一つである。

(1) 「商売人型」のクセ

短期的かつ近視眼的視野にしか立てない。目先のそろばんだけで儲かるか儲からないかの判断をしてしまう。

(2) 「職人型」のクセ

自分の好きなことに熱中し、そろばん勘定がまったくできない。

(3)「事務型」のクセ

重箱の隅をつつきたがるだけで、大局に目を向けることができない。

(4)「役人型」のクセ

自分は何もせず、いつも威張っている。目に見えないものや、すぐ金にならないものには金を使わない。

(5)「高学歴型」のクセ

頭デッカチで行動力がない。石橋を渡る前に叩きすぎて壊してしまう。

(6)「たたき上げ型」のクセ

勉強嫌いで自分の勤と経験だけを頼りにする。

◎ 2. 1 ― 先代に共通する思考と行動

以下のような思考や行動を共通して持っている創業者や先代は、後継に関して相当の苦勞をするか、あるいは失敗する恐れがあるので、今すぐ改めるべく自分自身を反省していただきたい。

(1) その日暮らしの楽観主義

「そのうち何とかなる」「自分はまだ若いし健康だ。若い者には負けない」「まだまだ俺がやらねば」などの考え方は捨てること。自信過剰になるあまり、後継問題に手を打つのが遅れてしまうからである。

(2) 日々の業務に追われ多忙

性格的にせっかちで、忙しさに充実感を感じている。そのため、日常の仕事や目先の戦闘（現場仕事）ばかりに夢中になって、じつくり腰を据えて会社の未来について長期的な展望を立てることが不得手である。

(3) 能力・研究不足

後継者育成にもある種の能力が必要である。能力の開発・向上だけでなく、円滑な継承を実現させるための研究が大いに必要なのに、遠い先の未来よりも目先の損得に夢中になって、先行投資を渋ってしまう

のである。

◎3・――先代がしてはいけないこと

会社を円滑に後継するためには、先代は以下のことをしないよう充分気をつける必要がある。

- (1) 70歳を過ぎても社長の座を空け渡そうとしないこと。
- (2) 子どもに自分以上の能力を求めようとすること。
- (3) 子どもはすでに別な仕事に従事しているのに、いざ引き渡す直前になって子どもに仕事を辞めさせて会社の後継に引きずり込み、子どもの人生を狂わせること。
- (4) 子どもに会社を任せただけでも、親子の関係が断ち切れず、いつまでも子ども扱いして自分がしゃしゃり出ること。
- (5) 継承してくれた子どもに感謝ができないこと。

◎4・――後継者には遊ばせろ

若いころさんざん遊んできた創業者（親）に限って、自分の子どもが遊ぶのを嫌うものである。自分が遊びで失敗した体験上、子どもには同じ思いをさせたくないからであろう。

しかし、遊びにもいろいろある。車のハンドルの余裕を「遊び」というように、「遊び」||「危険」ではなく、「余裕」と理解してほしい。会社を背負って立つ者にはこのような余裕がないと、もつと危険なことになりかねないのである。つまり、余裕を身につけるための遊びは、先行投資、自己投資でもあるのだ。

そして、むしろ危なっかしい体験は若いうちにさせるべきである。海外への長期旅行や留学などに行かせて親元を放り出し、遠く彼方の地から自分の会社について考えさせるのも良いことである。異文化・異風土に触れ、価値観を拡げることも帝王学の必須科目なのである。

◎5. 1——後継者に願う

経営者の使命とは、世のため人のために尽くすことである。特に、自分の抱える社員に対しては非常に大きな責任を負う。したがって、会社経営とは、決して自分の地位、財産、プライドのためのものではないということ、さらに社会的責任を全うした上で、自分の夢を世界に向けて実現できる職業であることを、子ども頃から教え続けなければいけない。

そして毎日の生活においても、贅沢を好む貴族的で特権的な人間にならないために、質素な生活に徹するよう心がけるべきである。そして、良き仲間、良きライバル、良き師を持つように指導し続けるのである。

第4節

後継者に伝えたいこと…自分を磨き、自分の器をつくること

◎1.― 後継者の留意点

若いうちは多少性格的にアンバランスでも、個性的な方が魅力は高い。ゴツゴツ突った角のある人間でよいと思う。角はいずれ取れて丸くなるものではなく、その人に無数に角が集まれば、やがて大きな円になっていくのだ。

後継者は頭デッカチにならぬよう、まずは体を使って仕事を覚え、「感」を身につけること。次に心を磨いて勤を養い、頭を使って「観」を持つこと。そしてまた動け。身体を使えば頭も同時に働くようになる。間違っても社長室にこもりつきりになってはいけない。

◎2.― 社員の不安を解消せよ

後継者の一般的特色として、次の数点が挙げられる。本人は抜かりなくバランスよく務めているつもりでも、社員は後継者の些細な発言や行動にも注目していることを、常に心に留めておかなければならない。

(1) 自惚れが強い

育ちのいいボンボンタイプの場合、世間の厳しさを知らず、本で読んだことや人から聞いたことを鵜呑みにしやすい。現場を見ず、現場の声に耳を傾けず、自分の考えたこと、感じたことが正しいと自惚れている。(2) ファイトに欠ける

世間に揉まれず、叩かれず、甘やかされて育っているから、いざというときに「何クソッ!」という頑張りが効かない。総体的に精神力が脆弱である。

(3) 弾力性に乏しい

実力がまだついていなくても自分のメンツにだけはこだわるあまり、場面場面の判断において柔軟性と弾力性に欠ける。

(4) ワガママが目立つ

自分の短所に気づかず、当然直そうという意志も働かないので、セルフコントロールがなかなかできない。この責任は親にある。知らず知らずのうちにワガママを容認してきたからである。

(5) 実行力に乏しい

理論先行型で理屈ばかり並べたてるが、実際に責任を持って行動をするととなると、途端に臆病になり、尻込みする。自らやり切る自信がないから、何かと口実をつけて逃げてしまう。

(6) リーダーシップに欠ける

虚勢を張るばかりで、本当は自分に自信がない。人の心を思いやり、理解することができないので、部下がついてこない。

(7) お金の値打ちと力が分かっていない。

(8) 社員の苦勞がよく分らない。

(9) 依頼心が強く、チームワークが下手である。

◎ 3・1 ― 社員から期待されるために

自分の存在や力を周りに誇示するために、先代を否定する後継者がいるが、これほとんどでもないことである。そんなやり方では逆効果であって、誰も後継者を認めはしないであろう。

社員から認められ、会社の新しいリーダーとして期待を集めるためには、後継者自身が会社の過去、つまり先代を肯定し、現在に感謝し、将来にチャレンジする必要がある。後継者は先代の偉大さ・立派さを肯定

- すべきである。先代に共通する良さとして以下のことを認識してほしい。
- (1) いざという時、想像を絶する精神力や意志の強さ、行動力を発揮する。
 - (2) 度胸があり、鋭い感を持っている。
 - (3) ハングリー精神が旺盛で何事にも前向きである。
 - (4) 良くも悪くもワンマンである。
 - (5) 大胆・豪快でありながら繊細で、気づき・気配りがよくできる。
 - (6) 自分が苦勞人なので、相手の痛みがよく分かる。
そして自らは、以下のことに留意して職務に励んでいただきたい。
 - (1) 健康に心がけ、そして人の倍働くこと。
 - (2) 30代は思い切り仕事に専念すること。自ら挑戦したものに徹すること。
 - (3) 起業サイクルのどの部分から出発するかを考えること。自分の好きな分野、得意な仕事だけでなく、3〜5年単位でいろんな部署の仕事を徹底的に体験すること。
 - (4) あえて赤字部門を引き受けて、「帝王学」を自分に叩き込むこと。
 - (5) 誰からも好かれること。つまり、自分が社員の一人一人を好きになること。
 - (6) 約束を守ること。身銭を切ること。少額の領収証は貰わないこと。
 - (7) 自分の弱点を補佐してくれる片腕を持つこと。

◎4.1 人間の器を大きくすること

器の大きさとは、すなわち人間の大きさである。人間の器も一種の入れ物であり、許容量には限界がある。器の小さな人間は、受け入れられるものごとくも小さい。より大きなものを受け入れられるように、以下の項目を一つずつクリアしていただきたい。

- (1) 経営者としてふさわしい事後処理法、お金の使い方をも身につけること。
- (2) 「人間学」を学ぶこと。
- (3) 最初はフリでも構わないので、「熱意」を表明すること。そのうち本物の情熱が湧いてくるものである。
- (4) 共に働く相手を信用すること。信用は成功の原点である。
- (5) 成功と失敗の両方から、余すことなくすべて学ぶこと。
- (6) 良き師、良き仲間を持つこと。人間は何にも代えがたい財産である。
- (7) 自分の人間力を養ってくれる独自の人脈を切り開くこと。

◎5.1——「こんな人間に育ってほしい」

真の経営者となつて会社の未来を担うためには、まず一人の人間として、申し分のない人格・思考・行動を身につけてもらいたい。

誠に勝手ながら、「たすき」を渡した側の代表として、後継者に「こうなつてほしい」という人間像を以下に列挙したい。

- (1) 使命感溢れる人間になろう。
- (2) 仕事の最終目的を絶えず問い続ける人間になろう。
- (3) 一つのこと徹してやり抜く、一流の人間になろう。
- (4) ロマンとビジョンを持ち、夢を追って冒険する人間になろう。
- (5) 率先垂範を心がけ、人の先頭を切つて走る人間になろう。
- (6) 以下のような、日常の良き習慣を身につけよう。

○本をよく読むこと。収入の1割は書籍代に充てよ。

○早寝、早起き、早飯を心がけること。

○ネアカになること。

○他人を否定しないこと。悪口や批判は控えること。

○やらねばならないことは明日に回すな。今日中にやり切ること。

○他人に委ねられることは信用して任せること。

○不要な制約をつくらないこと。

○素直になり、恥を恐れない勇気を持つこと。

若いうちは生き生きと仕事に励み、他人に暖かさを与えられる人間になることを心がけてほしい。

中年になったら、自分は真ん中に立って若い仲間を先頭に立たせ、後ろにいる人にも気を配れる人間になること。

さらに年を経て熟年になったら、全員を主役にし、自分は裏方に徹すること。

こうして、徐々に自分のポジションを移動させることによって真の経営者となり、次なる事業継承の準備を円滑に進めることができるようになるのである。

◎6.1 わが息子

長男が社長に就任したのは、今からほんの1年前のことである。

その息子がまだ若い時、仕入先の工場へ修行に行かせていた。私はあるとき、麻益の社員4〜5人でゴルフの帰りにその工場へ立ち寄った。

その社長は私の息子を連れてやってきた。すると驚いたことに息子は、私たち麻益の社員に向かっていきなり土下座をし、「いらっしやいませ。いつもお世話になっております」と丁寧な頭を下げて挨拶したのである。

私は一瞬ビククリしたが、それと同時に「これで後継者教育はできた」と思ったのであった。

普通なら、立ったままただお辞儀をして「いらっしやいませ」と言うだけであろう。ところが息子は土下座して挨拶したのである。これには感心させられた。

私は息子を特に厳しく育てたわけではない。息子は自然にそのように育ったのである。いろいろとクセのある息子ではあるが、たぶんこれからは大丈夫だろう。私はそう確信している。

それでもなかなか親子の間には難しいものがある。息子に継がせる以前、私の実弟や社員にも社長を務めさせた。息子は40歳を迎える前に社長に就任したが、「今は世の中の動きがとてつもなく速いので、社長の任期は10年くらいしか持たないだろうなあ」と息子は言っている。

第5節 麻益株式会社の後継者が継ぐべき信条

あなたは何のために会社を経営するのか。本書では繰り返すこの質問をあなたにぶつけてきた。そして何を継承するのか? 「継承するのは思想である」と私はすでに述べた。

金を残すは下、事業を残すは中、人を残すは上。

しかれども、事業なかりせば人育たず。

金なかりせば事業成りがたし。

自分が死んだ後、負債を含めて金しか遺せない経営者は最低である。事業を遺した経営者は良くも悪くもなく、経営者として当たり前のことをしたままで。そして、会社の「思想」を引き継ぐ人間、つまり後継者を遺した経営者は一流である。

ただし、事業があればこそ、後継者や会社の未来を担う人材が育つのであり、また、ある程度まとまった金があれば、事業を成立させることができなのも確かだ。

これまでも、会社経営には金・物・人のバランスが大切であると述べたが、これら3つのバランスの善し悪しは、事業継承の際、最も如実に表れるものだといえる。「人を遺す」ということは、その「人」を育てた「事業」と、事業を支える「金」もバランスよく遺したということなのである。

さて、このように先代から思想を引き継いだ後継者は、先代と比較される辛さに耐えつつ、先代を越えるべく努力を怠ってはならない。そして一瞬でも「先代を越えた」と思ったとき、同時に「バカな、越えられないわけがない」と自粛する気持ちを持つことが大切だ。ただし、「先代を越えられない、越えたい」という思いを攀念智にしてはいけない。先代の影を踏まず、先代の求めたものを求めよ。

最後にもう一度聞く。あなたは、何のために会社を経営するのか？
働くとは何か？ やり甲斐とは何か？ 幸せとは何か？ 生きるとは何か？

もし私たちがただ漫然と過ごす人生より、真に価値ある人生を願うなら、私たちにとって最も困難なのは、自らの人生に意味を見出すことである。

真の経営者ならば、自分の人生の目的や意味が、経営の目的や意味とぴったり合致しているはずである。なぜなら、経営の主目的はただ一つ、人間の幸せを実現し、人間の成長を促すことである。社員の一人一人を大切にし、彼らを人生の勝利者へと導くことである。生産性を高め、利益を上げることがあくまでも副目的にすぎないのだ。

実力のない人ほど、まず自分の懐具合を計算しようとする。「これは今の自分にとっては損だからやめておこう」というように、目先の判断しかできないのだ。

しかし、今現在では損に思えることも、長期的には大きな得（「徳」）になっていく場合が決して少なくない。「今の損」を「将来の得」へと変えていくには、当然のことながら努力が必要である。

目の前の小さな得は、後の大きな損

目の前の小さな損は、後の大きな得

後の大きな得とは、遺すべき思想を受け継ぐ「人」を育てることである。そのために環境をつくり、指導し、育てるには、自分を変えるのと同様かそれ以上の長い時間と根気と「忍耐」が必要だ。当人がその気にならなければ、気づくまで待てばよい。我慢して待つことがまた自分自身を育ててくれる。待つとは涙を伴うことであり、ほほえみ続けることでもある。

果報は必ずあるものだ。自分のために凶ることなく、人のため尽くす力を持つ人こそ、本物の「経営者」なのである。

◎1.1——経営理念に必要なものとは？

わが社・麻益の経営理念は、「細く長く白く」である。「細く長く」は耳にしたことがあっても、「白く」という表現は、あまり他では聞かないだろう。これは「公明正大であれ」という意味である。

工業繊維は、流行に左右されるものではない。「細く長く」という言葉は、糸を連想させる。「白」は、色がついていない糸という意味もある。工業繊維には色がついていないので、何にでも染まりやすいということである。したがって、世の中の変化に合わせるができるという意味でもあるのだ。会社の経営方針の白さ（＝公明正大さ）と、製品 そのものの白さ（＝無色）をかけているのである。

経営理念に必要なのは進取と堅実のバランス、言い換えれば、守りと攻めの兼ね合いである。事業には、前へ進むことばかり求められる。拡大することばかり考えて突き進んで失敗した会社は枚挙に暇が無い。進取と堅実のバランスは大事である。守るべきところは守り、攻めるときは真摯に取り組みなさい。

だから、たとえ経営規模が半分になっても潰れない、という会社を作るべきなのだ。

今、日本中どこを探しても、そんな会社はあまりない。少しでも傾くと、すぐに潰れてしまう。高木語録の基本方針は、連綿と活き続けている。世紀を超えて続くような会社を作ろう。「細い」とは、柔軟性があるという絶妙な言葉である。自分の会社の規模をわきまえよう。

また、会社が社会的な評価を得るためにはどうしたらよいかというと、その会社が社会性のある仕事をしているかどうかによる。本業以外の分野で、地域社会に貢献しているかどうかでも評価は違ってくるのだ。

確かに、社会貢献には金がかかる。しかし「動機善なりや、不善なりや」の言葉の通り、純粋な動機ではじめるのなら、認められて評価を得るはずである。現在、私の会社は既に息子が継承している。多少売上・利益が下がっても、私は全然動じない。そのうち息子に力がついてきたら、巻き返せばいいのである。

麻益がもうすぐ創業130年を迎えようとしている。今の私には創業150年まで、あと約20年の使命が与えられているような気がしている。あと20年も生きて見守ることができるかどうかは分からない。幸い我が

社には20代、30代の若者がたくさん働いてくれている。そして愛すべき孫も誕生した。私の思想・原理原則を伝え、彼らが無事に継承してくれば、私の使命も何とか果たしていけそうである。

単に世襲制が望ましいと述べているわけではない。麻益の理念に則り、時代時代の要求に合わせて、継いだ者が自分自身の意志を明確に打ち出せること、長期的展望が可能なこと、そしてそれが私利私欲から発したものでないこと。この3つが前提となっていなければ、世襲は制度として連綿と受け継がれていくものではない。

お断わりしておくが、麻益はそれほど立派な会社ではないのだ。まだまだ未完成の会社であり、経営者としての私など、欠陥だらけの未熟者にすぎない。ここに書いたのは、あくまで原理原則であり、理想である。しかし、我々は一歩でもその理想に近づこうよう努力することで、少しでもより良い会社をつくり出していかねばならないのだ。

60歳の坂を越し、70歳近くになって、ほぼ人生の先が見えてきた。先の見えた人間には2つの道がある。「もう先が見えたのだ、余生を安楽に、気楽に過ごそう」これが一つの道。

「これからは悔いのない人生を送ろう。自分の本当に信ずる道を真っ直ぐに進んで、臨終の日を迎えよう」これがもう一つの道だ。

勝敗など問題ではない。本当に生き甲斐のある余生を送ろう。熟慮の上、私は後の道を選んだ。その瞬間、私は恥をかくことを決心したのである。

◎2.1——先代の語録

高卒で働きだした父は、経営の勉強を学問として正式に学んだ経験はほとんどない。しかし、専門家以上に鋭く的確な経営思想や法則を、端的に表現しているのである。ここにそれらのうちのいくつかを紹介したい。

私は父に教えられた通りに事業を行ってきただけなのだ。私の師匠は父である。

(1) 銀行は近代的高利貸しと思え

銀行の支店長クラスとの食事やゴルフなどの接待が習慣化してくると、経営者はいつのころからか変な甘えを持ったり、勘違いをするようになる。「この間あいつに飲ませてやったのに、金を貸してくれなかった」などと思うのは、大きな間違いなのだ。個人的に親しくなることと、仕事面で信頼関係を築くことはき違えてはいけない。

(2) 大企業の市場で競争するな

弱者の指標で戦え。ランチェスター戦略にもこれと似たような言葉がある。父は実際、経営の勉強はしていなかったが、経験的直感から知っていたのである。自分で作ったものは、自分で売るのが基本なのだ。(3) 世の会社が半分潰れても、自社は潰さない実力をつけよ

人員を増やし、会社の業務内容や規模を大きくするのは、そこそこ努力すればできることである。それよりも財務内容を良くして経営基盤を固め、経済状況が急変しても生き残れる会社にしなさい、ということである。

(4) パイプは短い方がいい

間屋を入れず、直接取引しなさい。ユニクロは非常に分かりやすい例である。自社開発・自社製造・自社販売だからこそ、安くていい品物をお客様に提供できるのだ。

(5) お客様は浮気者、仕入れ先は神様

銀行に1000万円の金を貸してくれと頼んでも、なかなか貸してはくれない。担保や印鑑が必要だなどと、面倒でうるさいことを言ってくる。けれども、仕入れ先は違う。「1000万円に見合うものを送ってくれ」と電話一本すれば、「毎度ありがとうございます」と言っただけで送ってくれるのである。

「お客様は神様」だなんて馬鹿なことを言っただけではない。神様とは仕入先のことであり、「お客様は浮気者」なのだ。お客様はそのときの気分や雰囲気、一番欲しいものを買う。だから、いつも必ず同じものが

売れるとは限らない。その浮気者の目を自分の商品に向かせるには、どうしたらいいのかを考えなさい。

(6) 1つの仕入れ先を欠くことは、100の売り先をなくすのと同じ

もしも仕入れ先1社が何らかの理由でストップし、仕入れが止まったらどうなるか？ たとえ買い手がたくさんいたとしても、売り物がないので売れることはできなくなる。したがって、売り先よりも仕入れ元をまず大切にしないさい、ということである。

(7) 利は元にある

6と同じく、仕入れ先を大事にしなさいという意味である。先代は、仕入れ先に関する語録をたくさん持っていた。

(8) 儲かっている仕入れ先から買え

儲かっていることには、理由がある。それは情報の速さ・質の高さであったり、人間性の良さだったりする。そして、こういう仕入れ先には必ずツキがあるはずなのだ。儲かっていないところはツキがない。だから、そのツキにあやかると、儲かっている仕入れ先から買いなさい。

(9) 仕入れ先におごっても、仕入れ先におごられるな

これは当然のことである。仕入れ先にはこちらからおごってあげなさい。反対に仕入れ先に「これから買ってあげるから、ご馳走しろ」などとは決して言ってはいけない。

仕入れ先におごられると、妙な義理人情が湧いて、不正が働いたり、商売としての判断が甘くなることが多々ある。値切ることもできなくなってしまう。

(10) 支払いは一番にキチンとせよ

仕入れ先への支払いは何をおいても一番にきちんとしなさい。私は一度も、支払いの約束を違えたことがない。だから仕入れ先からの信用は抜群である。

(11) 「下請けと呼ばず、協力工場と呼ばせ」

下請け企業を見下すような気持ちを持たず、自分の会社と同等に扱え、ということである。私の場合、協力工場は自分の会社だと思っている。我が社の協力工場は、後継者を身内でつないでいるケースがほとんどだ。高度成長の時代、設備投資を検討する際に、とある協力工場の社長は、当時まだ中学生の息子を連れてきた。

そして打ち合わせの様子をすべて彼に見せているのである。そうやって子どものときから自分の仕事を見せていると、息子は将来自分の事業に関連した企業に就職する。私の協力工場は、こうして早いうちから後継者教育をやっているのである。

(12)「ケンカは先にしておけ」

仕入れ先をはじめとした取引先とはすべて、先にケンカをしておきなさい、というのである。

たとえば、我が家のお手伝いさんが結婚したとき、その夫婦に別宅を貸すことにした。ところが早速両者の行き違いからゴタゴタが起こり、裁判を行うことになったのである。

それから後は、契約書をきちんと交わしたので全くトラブルはおきていない。約束を交わすとき、随所に詰めの甘さが出るから、後々トラブルになるのだ。そうならないためにも、契約書はきちんと交わすべし。

欧米は契約社会だが、日本は違う。そのため、こういう約束事がなかなかきちんとできない。本場に「ケンカは先にしておけ」なのである。ケンカをしても契約をしっかりと交わしておく、思い込みや考え方の行き違いがなくなるので、その後のつきあいが長く続くものなのだ。

(13)「報告とは、良いことではなく悪いことを伝えることである」

ナポレオンが「どこの戦争で勝ったかという報告は明日でいい。まずは負けたことから報告しろ」と言った、という逸話があるが、これは会社経営でも同じことが言える。

悪い報告は一生懸命聞きなさい。問題があつて解決を急がねばならない報告を優先すべきである。いい報告は、後回しでもかまわないのだ。

(14)「人は信用しても信頼するな」

信用とは、「信じて用いる」ことである。信頼は「信じて頼る」ことだが、そうすると期待していたの逆の結果が出たとき、相手に裏切られたと感じて恨むことになる。

たとえば、ある社員さんが会社を辞めることになった。会社としては、辞められてはとても困るほど頼りにしていた人材である。けれどもそれはあくまでも会社側の都合なのだ。相手は社員でもあるが、個人の生活を担ってもある。親が亡くなってしまったとか、実家を継がなければいけないとか、会社を辞めなければならぬような事情がきつとあったに違いないのだ。その人に見れば、会社に対して申し訳ないという気持ちがあっても、どうしようもないのである。

あまり人を頼りすぎると、相手の都合を考へることができず、勝手に「裏切られた」と思ってしまう。「こっちは今までこんなによくしてあげてきたのに、それに応えられないとは、なんてひどい奴だ」と、相手の人間性まで否定しかねない。

(15)「人に信頼される経営者になれ」

特に社員に対しては、「信用」しても「信頼」してはいけない。しかし、経営者は逆に社員から「信頼」されないといけない。

父親を超えたところで、父親の大きさを知る

私は今でも、竿で船をこぐことができる。先日、九州の柳川の堀で船頭さんに竿を貸してもらって、何十年かぶりに船を漕いでみた。自転車に乗れる人は、長い間乗らなくてもすぐに勘を取り戻せる。だからいくつになっても乗ることができると。それと同様に、私は竿だけでしっかりと船を漕ぐことができた。

子供の頃、父は私をとてても可愛がってくれた。当時の山には雉や山鳥がたくさんいたので、鉄砲打ちにもよく連れて行ってもらった。10羽も手に入れたら、重くて運べないほどであった。父と一緒に投網をしたこ

ともある。投網を振ってツツと止めるのだが、うまく止めないと振った本人が飛んでいってしまふ。

父との思い出は、挙げればきりが無いほどだ。本当に心の暖かい人だった。私が会社に入ってから、父にまつわるエピソードはたくさんあった。父は飛行機が嫌いで、いつも「あんなものが空を飛ぶなんて信じられない」と言っていた。

高度成長期のころ、我が社の製品を台湾に輸出していた。あるとき、製品のリピートが少しもないことに気づいた。それで「実際に台湾に行けば仕事の需要があるはずだ」と父に提案したが、ひどく怒られた。理由はいろいろあったが、「飛行機に乗るのが怖い」というのもその一つだったのではないかと思う。そんな父をいつか追い越してやろうと、私は懸命に努力した。そしてあるときふと、「父を越えた」と思ったことがあった。それと同時に父の偉大さを実感した。私は今、自分の息子に「私を越えるくらいの努力しなさい。そして、父親と競うことに一体どんな意味があるのかを考えなさい」と言っている。

第6節 麻益株式会社の歴史と思想

◎1. 麻益株式会社の社史について

- (1) 明治7年、織田信長の清洲城城下で麻繩の商いを始める。
- (2) 2代目増吉の時、麻紐の工場を始める。作って売るの原形が完成される。
- (3) 長男が勘当され、末子の父、昇が3代目として後を継ぐ。
- (4) 社名を「麻増商店」とし、後に「麻益株式会社」とする。
- (5) 「待ち」の店頭販売から「攻め」訪問販売へ。
 - ① ウエス、手袋等を近くの工場に販売する
 - ② 一の宮・尾西の紡績工場にロープ、テープ等工業繊維資材を売る
 - ③ 紡績工場から、染色整理会社へ、そして瀬戸、多治見地区に陶土を絞る濾過布を売る
 - ④ 工業繊維を製造販売する
 - ⑤ 全国に販売する
 - ⑥ 東洋東南アジアに輸出する
 - ⑦ 韓国に事務所を開設する
 - ⑧ 中国の天津に工場を建設し、中国に販売を開始する

◎2. 金に関する考え方

- (1) 銀行にとって個人と会社は別物である

あるとき近くの銀行へ借り入れを申し込んだら、「麻益さんに融資はできません」という返事が来た。個人としてその銀行に預金していたので、簡単に借り入れができると高をくくっていた。個人と会社は同じだと勘違いしていたのだ。

銀行との付き合いがあったというだけで甘えていたのである。

(2) 今必要のない金を借り入れる

大手紡績会社の子会社との取引が成立したが、取り引き額が大きかったため、万が一を考えて銀行に相談した。会社の内容は良かったので、「今なら万が一のことがあっても融資しますが、いつか分からない時の融資にOKは出せません」との返事。それならと、今は必要のない金だが、借り入れをして金利を払ってきた。(3) 国税局の特調査察が入る

今から約35年前のとある月曜日の朝、6〜7人の人が突如として事務所に来て、「机から離れてください。査察調査をしますから」と言う。初めてのことなのでわけも分からないまま、私はぼーっとするだけだった。帳簿もいい加減で、公私混同も甚だしかった。半年ぐらいかかって調査が終了し、課徴金も沢山払った。その時の体験から、私は係数が読めるようになったのである。

国税局から帰るとき、課長さんが「特調が入るのは、きちんとすれば良い会社になる可能性があるからです。これから頑張ってください」と言った。私は内心「こんなにたくさん課徴金を取られるなんて」と腹が立っていた。

帰って父に結果を報告し、課長さんの言葉を伝えた。父は「課長さんの言う通りだ。今までのやり方では良い会社にはならない。これからは良い会社にしよう」と宣言した。国税局が来なかったら、また父の決断がなかったら、今の麻益はなかったのである。近代的会社への新たな出発ができたのだ。

父の存命中にはできなかったが、3年後に優良法人の証書を頂いた。堅実の損益計算書から貸借対照表経営へ「大きくすることは努力すればできるが、半分になっても潰れない会社を創る」ことができたのである。

(4) バブル期に土地にも株にも手を出さず

いろいろな人から「高木さん、株を買っていますか？ 土地を買っていますか？」とよく聞かれた。「そんなもの買っていません」と答えると、「世の中に不思議な人がいるものですね」と言われた。そのように私を馬鹿にした人は、その後ほとんど倒産した。本業以外に金儲けなどする必要があるのであるのだろうか。

◎3. 1——物に関する考え方

(1) 天下の帝人株式会社直談判する

「熱に強い化学繊維が開発された」という記事を新聞で見た父が、帝人に電話してアポイントを取り、訪問する。担当者は「まだ私もその繊維を見ていないので、具体的に分かったら改めて話し合いますよ」とのこと。

後日、その分野の独占契約を行い、この新しい繊維が後の麻益飛躍の原動力になる。メーカーと直接話し合い、取引は商社を通すというルートが引かれた。

(2) 養成シートに学ぶ商売の厳しさ

あるとき、建築用の養成シートを受注し、何十枚かを明日納品することになった。

全員協力し縫製はできたが、建築会社の名前を刷り込むのに社員と私が徹夜でやった。朝、全員でたみ、納品をすることができた。風呂に入り、朝食を食べようとしたら、父である社長から「お前は寝てはいけない」と言われ、一日勤める。厳しさを学ぶ。

(3) 現場を大切にすること

あるとき、納品した袋にクレームが発生したため、カミソリで縫い糸を切ることになった。私は不器用で不慣れだったため、人より作業が遅かった。しかし、私が根を上げたら士気に影響すると思った。休み時間のお茶も飲まずに頑張った。やり終えたとき、現場の人たちと心の繋がりができたように感じた。

現場を大切にすること、経営者が粘り強く持続することの重要性をまた学んだ。

◎4. 一人に対する考え方

(1) 我が社はお客様のために存在する

オイルショックの影響で商品が店頭から消え失せてしまったとき、私は社員全員に売り止めの指示をした。しかし、なんとなく気になって仏壇の前に座り、亡父に相談した。父は私の疑問に答えてくれた。

私は中学か高校のとき、学校帰りに会社へ寄ることがよくあった。時代は戦後の混乱期だった。紡績の資材担当者が、大きな風呂敷に札束を包んでロープを買いにきていた。そのとき「うちにはお金が沢山あっていいな」と私が言うと、オヤジは「バカ、人様が困っているときに暴利を貪ると思っているとは情けない。周りをよく見てみる。悪乗りした会社は潰れているではないか」と叱られた。

私は父の仏壇の前でその言葉を思い出した。そしてすぐに方針を変更し、お客様の必要とされるものすべてを供給することにした。オイルショックが終わったとたん、物はたくさん出てきて価格は暴落し、他社は大損されたのに我が社は在庫はゼロ。

あちらこちらから「麻益さん、一度うちに来て下さい」と電話がかかってくる。お伺いすると、「あのとき我が社は工場が止まり生産に支障をきたした。資材会議で、資材生産が止まらなかった会社があり、それが麻益さんだと聞きました」とのこと。「こんなことが二度とあってはいけませんので、お願いですから取引してください」とお客様の方からお願ひされた。そして、麻益は中部地区から全国区の会社になれたのである。お客様は神様ではなく、浮気者である。しかし、そのようなお客様のためにこそ我が社は存在するといふ「お客様大切」の思想に至り、我が社が社会に存在する意義を知った。

(2) 「父親を越えた」と思ったとき

事業を引き渡した父親と受け継いだ息子は、男同士の闘いの関係となる。脂の乗り切った父親と、甘っ

ちよろいが大人になった息子の闘いは、日々繰り広げられた。私は負けずに努力した。そして自信がついて「これでオヤジを越した」と思ったと同時に、「馬鹿な、越せるわけがない」と心底思った。私の師匠は父である。

師を越えることはできない。できるのはただ、師の影を踏まず、師の求めたものを求めることである。

(3) 母親を経営から引かせる

どこの会社でも起こることだが、会社が小さいとき、女手は大変な戦力になっている。しかし、会社がそこそ大きくなると、専門能力のない女手では通用しなくなる。女性特有の小言、愚痴、嫌味が社員のやる気を阻害しはじめるのである。だから父と共に頑張ってきた母親を会社から引退してもらおうことにした。

理解はしてくれたと思うが、多分納得はしなかっただろう。悲しいことだが、私の一生の心の重荷である。

(4) 合宿での「ガス抜き」

物と金ができたら、次は社員教育である。金と時間をかければよいだろうと思い、社員たちをいろいろなセミナーに行かせた。しかしあまり効果がない。社員教育は社社のやり方で行わなければ、意味も効果もないことを知った。

H用紙さんや北海道K印刷さんのご協力を得て、自社で合宿を組むことにした。鎌田勝先生に来ていただき、合宿がはじまった。

一日目の夜に、各テーブルに分かれて議論を行い、明朝、その内容を発表するというものである。我が社には不平不満などないと高をくくっていたが、いざ発表となると、次から次へと会社に対する不満や文句が山のように出た。

おかげで私は顔が青くなったり、赤くなったりして、非常に忙しかった。怒り心頭に発し、すっかり人間不信に陥った。

合宿を続けるうちに、「知らせる」「理解させる」「納得させる」ことはそれぞれ全く違うものであること

を教わった。私は社員たちに「知らせ」ただけで、「理解」も「納得」も得られていなかったのである。国税局の査察以降、社員さんのために良い会社にしようと思い、当時の会社としては珍しい給与規程を作り、目標をたて、達成したら特別賞与を出すなどの施策を講じた。書店にもまだその類の本は置いていなかった時代である。

こうして、これまでのさまざまな誤解を解いて、お互いを理解するための手を打ってきた。

◎5.1——経営者としての考え方

(1) 目標による管理から、目標による経営へ

社員合宿の実施により、「目の前の目標をたてて管理する」ことから、「将来会社をどうするかという目標をたてて経営する」ことへ、大きく方針を変更する。将来から逆算して現在を考える経営が行える状態にまで成長した。

(2) 2代目になれ、2世にはなるな

継承とは、一代一代が第2の創業をしなければできないことである。蓄積した資産の半分は、後継者の器を大きくするために必要な時間や、いろいろな体験のために使うべきだと思っている。使い切れない者は器が作れない。

資産を残すことばかり考えていると後継者は成長せず、その結果、いずれ資産は目減りしてなくなってしまう。

(3) 事業継承

息子を社長にし、事業継承がはじまった。「3年の間は社員さんが不安に思うから動くな。だが3年たって動かなければ社員さんに馬鹿にされるぞ」と言っている。継承するのは形あるものではなく、形のない思想だけである。