

%company%

%free1%

%free2%

%name_sama%

*著者：(株)I&C・HosBiz センター 編集長：岩下一智
・取材インタビューして執筆後、米田氏に確認していただいています。(文責：岩下)

優良企業の社長に学ぶ、『経営の成功への道筋』シリーズの第3弾

時代の流れに翻弄され、先細りの家業のビジネスモデル転換に心血を注いだ
4代目として事業承継を受け、5代目、6代目に事業承継をした男の
想いと事業をつなぐ、100年経営を目指すものがたり

株式会社 日本工業社 会長 米田和秀氏

○第一回：必死で時代の変化に対応、現在6代目

●第二回：事業承継、受ける苦しさ_リリースで番頭さん

○第三回：事業承継、渡す難しさ_リリースは弟

○第四回：想いと事業をつなぐ、100年経営

第二回：事業承継、受ける苦しさ_リリースで番頭さん

■戦略の失敗で大きな痛手を負う

前回お話ししたように、

大手取引先のオフィスの一部に「複写センター」を設けて
複写部門を一手に引き受けるビジネスモデルを確立し会社を急成長させました。

途中文書（ビジネス文書）のA列化すなわち、
文章の企画が従来の日本のB判から西洋型のA判への変更により
B3サイズの図面がA3サイズに変更になり、単価が90円から20円になりました。

これによって月間100万円以上の売上減少という大打撃はあったものの
一番大きかったのは、新宿新都心への出店戦略を選択してしまったことです。

父の思惑では、新都心には大企業がいっぱい入居する予定、

当然膨大な仕事が予想されるし、顧客もコア業務に集中でき、業務効率が図れる。という戦略でした。

折しも入居直後に石油ショックが始まり、実際の入居企業は、本社機能が中心で高価格の仕事が皆無でした。当たり前ですよ、地代の高い都心に会社機能のすべてを置けるわけがない。

私たちの中核の仕事である図面の作成業務は、技術部や設備部が対象であり、業務発注の決定権を持っているんです。これは大失敗でしたね。

そこで最新の設備を「業界の工場」として利用してもらおうとターゲットを変え戦略変更するのですが、

これまた 11 階ということもあり、搬入搬出の手間と、タイミング的に、設備もリースができる時代になり各企業が自社設備を持ち始めた矢先で、利用率は高まりませんでした。

苦肉の策で、稼働率を上げるために既存の業務をわざわざ新都心で行うという非効率な運用をせざるを得ない状況でした。

そういう状況になっても、人間は急には路線変更できない、自分の失敗を認めることになりますから。

このことで父と大番頭との確執は更に深まり、結局父は死ぬまで 10 年新都心を離れられず、

月数百万円の赤字を垂れ流し、過去の利益を食いつぶしてしまいました。

■父の急逝で代打を立てる

それは私が入社 3 年目の春でした。一生懸命仕事を覚えている最中の 24 歳の時に父が急逝しました。

社内も親戚も次期社長選定で大騒ぎとなり、当然 24 歳の若輩者が大手得意先に認められるわけがなく、

私は専務取締役役に就任し、

大番頭に10年間のリリーフを前提に、社長職を引き受けてもらいました。

先ず取り組んだのは、利益の垂れ流しである新都心支店の撤退。
契約の関係で一年かかり会社の財務状況は更に減退しました。

一方で新社長は、株はほとんど持たない雇われ社長だと、何かあったら身分保障がない。

本人も不安だったのでしょう。どなたかのアドバイスを受けて、
私に内緒で第三者割当て増資をしちゃったわけですよ。

ある時、親戚一同から訴状が社長と私に届いたんです。

そこで初めて認識しました。要は株主総会不存在ですね。
第三者割当てによる増資で保有株式比率が変わるわけですから
当然既存株主は認めませんよね。

実は創業家の長男は私より早く入社しており、
父が急逝したときも社長に立候補したのですが、
世の中に良くある放蕩息子だった彼は、幹部の賛同を得られるわけがなく、
思いは叶いませんでした。

従兄からすれば、この不祥事を最大限利用して我々を引きずり下ろし、
返り咲くチャンスとみて臨んだのでしょね。

この危機的な状況でも彼を立てる社員は存在せず、
会社の存続を本気で考える中で、結局は増資分を社長と幹部（配当還元株）に割り当て、
私も株を引き受けることで和解しました。

が、トラブルはこれだけで収まらず親戚側についた弁護士から
（専門家としてありえないことですが）
親族間騒動の話が大手クライアントに漏れてしまい、
そんな会社を常駐させていて大丈夫なのかと騒ぎになってしまいました。

上場企業はそういうところを気にしますからね。
さすがに万事休すだと覚悟せざるを得ませんでした。

顧客窓口の総務部長に呼び出された私は、
「いや、大丈夫です。責任を持って収めますからもう少し時間をください」
と、収束の確信はないものの腹を据えてそう答えざるを得ませんでした。

その誠意が伝わったのかどうにか乗り切ることができました。

ところが更に、社長と私の調整役だったナンバー3の常務が、父と同じ心筋梗塞で急逝してしまったんです。

この時も慌てましたが、逆に崩壊しかけていた内部結束への絶好の機会になりました。

■引継ぎでまた揉める

そうこうしているうちに約束の10年がたち、いざ引継ぎの話を持ち出すと、何と社長から

「これまで命を張っての苦勞をしてきたのに、これでお役御免か？」とクレームをつけられました。

最後の最後になってまた揉めてしまいましたね、この時は当事者同士ではどうしようもなく、人間関係も厚く重しも効く大手クライアントの部長に間に立ってもらって

当面会長職で留まっていたことで、一年かかってどうにか納まりました。

振り返ると、もちろん父の戦略の失敗のせいで社長を引き継いでもらった当初は苦勞を掛けてしまったこともあり、

亡き父への愚痴が出るたびに「どうもすみませんでした」と謝っていたのですが、謝り続けるうちに理不尽さに耐えられなくなり、

「苦勞はしたとおっしゃいますが、当時あなたはナンバー2で経営に携わっていましたよね。経営者責任ありますよね」

と言い返すようになってしまい、軋轢を引きずっていた中での交代劇ですから尋常ではありませんよね。

10年で社長を交代するということは最初からの約束でしたし、その方のせいでトラブルもあったわけですがいざ辞める段になるとそんなことを言う。

私も最初は苦勞を引き受けてもらった恩があったので謝っていたのに謝り続けるうちに怒りが湧いてきてしまった。

人間の気持ちというのは難しいものですね。
その処理に手間がかかり、約束より1年遅れの社長就任でした。

■ どうにか黒字化はしたものの

私が社長に就任した当時は第一次デジタル化時代でデジタル複合機など業界一番に導入していましたね。

でもこの手の設備は、まだ生産のスケールメリットも出てませんし「新しい」というだけでコストパフォーマンスは低く、今考えれば高い買い物をしていましたね。

例えば、Macもプリンタサーバーだけの使用目的だけで200万円も払っていました。

今は使わないPCを持って来てサーバ代わりにしてもいいわけですが、当時は、そんな知識も中古で性能の良いPCも無かったこともあります、新し物好きの素人社長だと足元を見られて、ベンダーの言い値で買わされていた面も否めませんね。

それでも経営が成り立つことに油断して、経営判断を幹部に丸投げしていた矢先、数千万の赤字決算を出してしまいました。

年末の緊急社員総会の場で社員に涙ながらに「月次で黒字化するまで役員報酬はもらわない」と宣言して、謝罪しました。

その覚悟が功を奏したのか、運よく4か月後に黒字化しました。徹底した経営合理化を継続しましたが、2期連続の赤字決算という汚名を残してしまいました。

当時人件費の変動費化と称して、常時派遣社員を20人ぐらい雇いっぱなしにしていたんです。@40万円/人で20人ですから、800万円/月も掛かっていたんですね。

現場としては、いつでも切れるという安易さで削減を検討する意識はない。そこを切り込む経営者の基本を忘れていたんですね。そこを見直すだけで利益が出た。

当時は会社を俯瞰する力もなく初歩的なこともできていなかったんですね。

また、デジタル化が進む事により

お客様自体もダイレクトで機器を導入し始める動向の中、

一瞬黒字化はしたものの、これまでのビジネスモデルはいよいよ終焉を迎え始めました。

◆◆◆CAPのワインポイント・レッスン◆◆◆

- 1) 新宿進出の意思決定に際して、客観的調査・情報を確認したか？
独断専攻ではなかったか？
- 2) 営業利益が2年間連続赤字の段階で再検討して。黒字化できない時は
撤退を決断すべきであった。「マイナスを切る勇気を持つ」
- 3) 番頭さんに中継ぎを頼むにしても、待遇・成功報酬・退職金等のコンプライアンスが
協議されて明文化しなかったのは、トラブルの種をまき落ち度である。
- 4) 第三者割当による株式の増資は、経営権にかかわることであるが、
この点もコンプライアンスが欠けており、考えられない事件であり、
印鑑管理はどうなっていたのか？
- 5) 和秀氏の使命感が最大の経営資源で持続してきたが、
企業規模にかかわらずガラス張り経営で、
コンプライアンスを守ることが「安全・安心」の王道なのです。

いかがでしたでしょうか？

次回は

優良企業の社長に学ぶ、『経営の成功への道筋』シリーズの第3弾

時代の流れに翻弄され、先細りの家業のビジネスモデル転換に心血を注いだ

4代目として事業承継を受け、5代目、6代目に事業承継をした男の

想いと事業をつなぐ、100年経営を目指すものがたり

株式会社 日本工業社 会長 米田和秀氏

4回シリーズ

第三回：事業承継、渡す難しさ_リリーフは弟

をお届けしていきますので、楽しみにしてくださいね。

それでは次回、お会いしましょう。

著者： (株)I&C・HosBiz センター

編集長：岩下 一智 MRC

本記事に対するご質問やご感想は下記アドレスまでお願いいたします。

kazu_zohan@hosbiz.net

理念に基づいた経営について知りたい方は

下記の書籍が参考になると思います。

「アフターコロナの時代の生き方* 理念経営実戦のすすめ」

平本靖夫 著 HosBiz ミロク出版舎

<https://kazuzohan.clickfunnels.com/sp1u35saqy2>

~~~~~  
経営者の悩み・お困りごとを、全て解決！

期間限定！ Zoom 無料経営相談：「経営・かかりつけ医」 問合せコーナー！

<https://kazuzohan.clickfunnels.com/copy-of-stm5jwovh8f>

~~~~~  
バックナンバーは下記の URL を確認してください。

■ #561号・・・22・08・05(金)・・・バックナンバー・・・

https://rinenkeieishi.net/mail_magazine/hayabusa.php

~~~~~ 次回予告 ~~~~~

皆様のコメントを励みにして、航海を持続いたしますので、重ねてご支援ご鞭撻を  
よろしく申し上げます。

◆次号 第563号 22・08・19(金)は、

時代の流れに翻弄され、先細りの家業のビジネスモデル転換に心血を注いだ

4代目として事業承継を受け、5代目、6代目に事業承継をした男の

想いと事業をつなぐ、100年経営を目指すものがたり

第三回：事業承継、渡す難しさ\_リリーフは弟

をお送りいたしますので、ご期待ください。

(予告なく変更する場合がありますので了解ください)

最後までお読みいただき感謝いたします。本当にありがとうございます。

では、また次号で元気にお会いしましょう！

---

◆発信日・・・毎週・金曜日

◆発行責任者・・・Captain 平本 靖夫

◆編集長・・・岩下一智・(株)I&C・HosBiz センター 執行役員

プロフィール

<https://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#inoue>

Facebook

<https://www.facebook.com/yasuo.hiramoto>

<https://www.facebook.com/MRCkazu/>

\*「理念営実戦のすすめ」特価（888円税込）で販売

<https://rinenkeieishi.net/contact/form.php>

ご愛読ありがとうございます

著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本 靖夫

プロフィールは

<http://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#hiramoto>

◆お問い合わせ・質問は

メールアドレス：[kazu\\_zohan@hosbiz.net](mailto:kazu_zohan@hosbiz.net)

発行責任者：Captain 平本 靖夫、

編集長：岩下 一智 MRC

\*配信解除URL：配信停止をご希望の際は、以下のアドレスをクリックしてください。

[%cancelurl%](#)