

%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_リリーフで番頭さん

○第三回:事業承継、渡す難しさ_リリーフは弟

●第四回:想いと事業をつなぐ、100年経営

第四回:想いと事業をつなぐ、100年経営

■後継者からの学び

前にも言いましたが、6代目は日本に住んでいません。

海外移住は2019年末に実行。

当時はまだナンバー2だったので最低4半期ごとには一時帰国する予定でした。

弊社のIT企業への変革の第一歩として

入社直後から経営のクラウド化・IT化は積極的に進めていたこと、

前社でベトナムやフィリピンの学生をインターンシップで活用した経験から、

今後の事業戦略を進めるうえで、

海外の人材の活用は必須だという思惑が相まって、決断しました。

翌年早々からのコロナ禍の大騒ぎで、外部には目立たなくなりましたが・・・。

その後、8月に社長になり、リモート経営が本格的にスタート。

昨年秋に1年8ヶ月ぶりにやっと一時帰国できました。

結果論ですが、社長が国内に居なくても何の問題もありませんでした。

従業員のほとんどはクライアント先に常駐ですので
固定費の削減努力の一環として本社機能はテレワークに移し
物理的にも自宅に移していましたが業務は海外からリモートでOK。

取引先とも金融機関ともこの体制問題は起こっていませんし
逆に従業員との間にほどよい距離感が出てかえっていい感じです。

もちろん一緒に居ないことによりコミュニケーション不足になりがちなところもありますので
それを補完するために、毎水曜日の昼休みに「JII ラジオ」と銘打ちまして、
毎回従業員をゲストに呼んで、従業員とプライベートな話をする場を設けています。

これによってコミュニケーションはスムーズに取れているのですが
コツは従業員がプライベートな話を自然にできるような環境をつくることだそうです。
とはいってもなかなか難しい事なんですが、自己開示を先にやるとうまく行くようです。

また、それまでは我が社は男社会でしたが女性役員を登用したところ
「これ以上の深堀りは無理！」という常識を覆し、既存のクライアントをどんどん深堀りして新
しい仕事と信頼関係を構築してくれています。

また例えば、今まで
会計入力業務やせいぜい資金繰り表作成をやっていただけの熟練の経理担当女性にも、
様々な財務関連の仕事を要求するようになりましたが

前述のような JII ラジオや、後述する、
上司部下の間で期待することと期待されていると思われることの突合せをやるようになって
いたおかげで
高度な要求にも頑張ってくれて、今では運用の提案もしてくるようになりました。

そのほかにも、税理士など経営パートナーを一新し、営業と制作部の一体化や権限移譲
研修制度の改革と社員の自主的行動を促す Hero' S ラボの発足など
改革は多岐にわたっています。

このように見ていくとかなり「ドラスティック」な変化であり
改革は当初からスムーズに受け入れられたわけではありませんでしたが

会社の意識改革のところでお話ししましたように
私の時代に「同一労働同一賃金」の考え方で、今のままの給料でいいのか

ステップアップしたいのか、従業員に聞いて給料の2線化を行ったおかげで安定を志向する人は退社していましたし

意欲はある人でも、一気のクラウド化はやはり「ひずみ」を生み6代目のIT企業のような経営の合理性改革、スピード感についていけない人は辞めていきました。

今では6代目より年上の従業員は役員に1人いるだけで若い会社になっています。

でも6代目が人間関係がドライかと言うとそうではなく

それまで中途退職者に対する扱いは、普通に送別会を開く程度の事だったのですが6代目は

「退職者はうちを卒業していく人でしょ。
うちで何を学んで何ができるようになったのか自分で明確にしてもらい
「成長」を実感できるようにしてあげないといけないんじゃないですか」

と言い、それを退職者全員に実践しています。

■事業マインドとプライベートマインド

このような経営改革は合理性、生産性の向上を目的に行われますが事業承継が終わってみると今まで見えなかったことが見えるようにもなってきます。

例えば、私はよく経営の悩みを吐露する社長に
「あなたは会社では社長だけど、家庭ではどういう立場なの？
あなたは家でも社長でいるんだね、切り替えがうまくないんだね」
と、立場を切り替える場所としての「玄関」の話をします。

私事ですが、母と2世帯住宅で同居していたのですが、出勤時にゴミ出しに降りてきた母に声がけされても、タイミング的に長くなることを恐れて、「急いでいるから」と言って取り合うことはありませんでした。

そういうことが重なっていたある時、嫁いでいる妹からメールが届きました。「お兄ちゃん最近忙しいらしいね」と一言。

その時ハッとしました。母が妹に私のことを愚痴っていたんだと。忙しさにかまけて対応しないままにしたことを反省しました。

心理カウンセラーに相談したところ、
「社長のお忙しいのは分かります。避けてばかりではストレスがたまるばかりです。
日時を決めてあげてはいかがでしょう。今週の土曜日の午前中は空いてるから話しよう」と。

その実行によって、母も話すことを整理できるし、私も落ち着いて耳を傾けることができ、かなりコミュニケーションギャップの解消につながりました。

また、私は縁あって小・中の PTA 会長も務めさせていただいたのですが
ある審議の折に、多数決も芸がないと思い、
出席者の意見を一人ひとり聞きながら賛否の傾向を捉え、過半数を超えた時点で、答えは出たなと思って
「じゃあこの辺で」と意見を聞くのを止めた所、女性副会長に

「なぜ全員の意見を聞かないんですか」と滅茶苦茶に怒られたことがあります。

それで私は申し訳ありませんと謝って
「私はビジネスの世界で生きていて、常にメリットとデメリットを考えて
メリットが多ければ“GO”。デメリットが多ければ“STOP”なんです。
そういう世界に毒されているためにあんなことをやってしまいました」
と言ったところ

「逆に米田さんの話を聞いて、うちの旦那の習性がわかりました」
と言われたことがあります。

PTA というボランティアの世界や家庭という世界では“人”が大事なんです。

町会でも大手企業上りの方が入って来てなじめないことが良くあります。
「マニュアルとか無いのこれ？。こんなことだから(町会は)だめなんだよ・・・」
とやってしまうんですね。

とたん婦人部から総スカンです。

逆にまずは笑顔・挨拶を励行して、指示待ち人間にならずに
自分ができることを探し、ハウキと塵取りを持って掃除でもしていたら
前述の婦人部の方々が、「何にもできないかと思ったら意外に細かいところまで気が付く」と
うわさを流してくれて

そのうち家内から「なんか、お父さん頑張っているらしいじゃない？」
と良い情報が伝わり評価を受けられるんです。

これからのセカンドライフは会社ではなく社会との関係が強くなります。
防災や防犯の観点から地域コミュニティも重要です。
生き方を考えないといけないと思います。

会社は営利団体ですから生活の為にも社会貢献のためにも合理性、生産性向上は最重要です。
しかしそれを形作っているのは人間であることを忘れてはいけないと思います。

■事業承継への想い、100年経営

私は「受ける」「渡す」と2度の、リリースを挟んだ事業承継を経験しました。
何の前触れもなく承継したことも、準備万端(と思うことをして)で臨んだこともあります。

この経験は他にはそうそうあるものではないと思いますし
苦労も悩みも醍醐味も味わっています。それに加えて知識も持っています。

なので私はセカンドライフを楽しむながら過ごすために

1. 地元貢献と次世代の育成
 2. 事業承継コンサルタント
 3. 100年経営企業家倶楽部の運営
- をしていこうと思っています。

これも、事業承継のテクニックのひとつである後継者との意思疎通ワークと
更には後継者側の先代の人生をサポートするというミッションから生まれたものです。

事業承継するにあたり、当事者(その時は弟と息子と私の3者)の間で
「相手に望むこと」「相手が自分に望んでいると思われること」を付箋に書き出し
それを突合せて議論をし、意識のズレを修正するのです。

このことでかなり辛らつな言葉のやり取りもありましたが最終的には本音も分かり、
思いのすり合わせもでき経営に対する方向性を一致させてスタートできました。
当然時間の経過とともにズレが生ずるのですが、スムーズに修正することができました。

当社ではこれを各部門でも採用しました。
上司、部下、同僚の擦り合わせに大変効果があり、
会社内での意思疎通が図られるようになりました。

また息子が受講した後継者の学校では、

1. 先代や既存社員に感謝できること

2. 先代のセカンドライフをを一緒に考えてあげることが必須とされており

このことにより会社への依存心が無くなり、息子の経営への不安も少なくなりました。それで、先代が会社の経営にいろいろ口をはさんでくるというよくある失敗をしなくて済んだと思っています。

ということで、私は「事業承継」と一生付き合っていくと決めたわけですが最後に承継していく事業についてポイントを述べたいと思います。

私は経営の4要素を

- (1) カネ(財務・資金=勝ち戦を仕掛け、会社を守るために活かす金)
- (2) モノ(ビジネスモデル=勝ち戦をするための攻め手=事業構造)
- (3) ヒト(人・組織・風土=勝ち戦を仕掛け、会社を守るために活かす人・組織)
- (4) 統治基盤(環境経営・健康経営=株式・コンプライアンス)

だと思っています。

ですが、後継者にヒアリングしても(1)(2)(3)はある程度できていても(4)についてはほとんどが先代任せで無関心です。

「先代が金融機関と進めているはずです」、「税理士に任せています」
「コンプラは私の範疇ではありません」
という言葉が返ってくるのです。

後継者とは、もし明日社長が事故死しても、会社を回して行ける人です。その覚悟と実践が大切なんです。

きちんとした統治基盤を構築することは売上には直結しないこともあり、経営者や後継者にとって関心事でないことが多いです。しかしここはトップが旗振りをしなければうまくまわらないですし、会社存続の最重要課題です。

経営の4要素の中で特にできていないところなので、バランス感覚を持ちながら後継者にはきちんと修得してもらうべき要素ですね。

話が多岐にわたり分かりにくい部分も多々あったかと思います。そんな中最後までお付き合いいただいた皆様に感謝を申し上げます。ありがとうございました。

◆◆◆CAPのワインポイント・レッスン◆◆◆

- 1) 実体験にもとづく事例は、納得させる共感力があり普遍的で事業承継には役立ちます。
- 2) やる気のある人には「出番」を与えてやる気を発揮してもらおう。
- 3) 税理士や他の専門家は、理念を共有して心が通い合う人でないと障害になりかねないので、チェンジは正解です。
- 4) 人は別れ方に、人格が出ます。それを従業員は観察していますので退職者の卒業パーティは良い習慣でモチベーションを上げます。
- 5) 「裸の王様」にならぬように、直言してくれる仲間がいるのは素晴らしい(4代目)また、そうしてもらえぬ雰囲気を持っている。
- 6) 経営の4要素は素晴らしいです。
特に(4)の統治基盤の重要さは、経験を積まないとなかなか理解できませんが、企業を進化させるときには、必ず付きまとうことは心の隅に置くことを勧めます。

*米田氏(4代目)は、ボランティア精神が豊かですので、まだまだ社会参加を続けられて、この知見を広めていただきたいと願います。

いかがでしたでしょうか？

これにて

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

は終了となります。ご愛読本当にありがとうございました。

次週からは

リクエストが多かった「顧客管理・紹介者管理(ダム式営業)の具体策」について5回にわたって詳述していきます。

売上アップに役立つ内容なので、楽しみにしててくださいね。

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。

■ #563 号・・・22・08・19(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  
よろしく願います。

◆次号 第565号 22・09・02(金)は、  
「顧客管理・紹介者管理(ダム式営業)の具体策」  
5回シリーズ

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  
マーケット・クリエーター(MRC)・・・CST 開発推進責任者  
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/>



\*「理念堂実戦のすすめ」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

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%