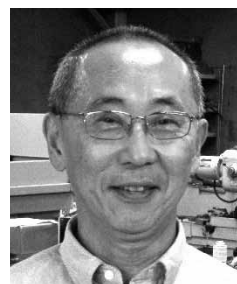


起業と再生

鷓 飼 信 一
(早稲田大学商学大学院教授)
(インキュベーション推進室室長)



早稲田大学インキュベーションセンターでは学生起業家の育成に力を入れている。ここに入居していた起業家の中に2011年に25歳という史上最年少でマザーズに上場し翌年東証一部上場を果たした株式会社リブセンス代表取締役の村上太一氏がいる。彼に講義をしてもらったが、その内容は学生だけでなく、町工場の経営者や後継者にも参考になるものであった。

彼の講義にはいくつかの定番のエピソードが盛り込まれるが、とりわけ印象に残った話が二つある。一つは、上場してよく「いろいろな誘惑が来て大変でしょう」と聞かれるが、残念なことにそのような誘惑は全く来ないんですよ、というもの。もう一つは、彼は少年期、冬でも半袖半ズボンで過ごし続けていた、ということ。この二つは彼の自己管理能力の高さと意志の強さを示している。「誘惑が来ない」のではなく、「誘惑が来るような場所に身を置かない」ように自己管理しているのである。半袖半ズボンという周囲とは異質のスタイルを貫いたという話は、自らの信念を貫き通す強さを大事にするという主張であろう。

彼の言葉で印象に残ったのは「苦しさ・辛さはイノベーションの原動力」である。現在はおなじみとなったリブセンスの成果報酬型モデルも、悪戦苦闘の試行錯誤の結果として生み出された。多くは語らなかったが、この間には組織の問題でも相当辛い思いをしたようだ。その中で彼の言葉を借りれば「自我を保ち」ながら、変えるべきものは果敢に変革してきた。

このような、信念を貫き厳しく自己管理をして自我を保ちながら、難題を革新の好機と捉えて前に進む彼の姿勢は、モノづくりで活躍する中小企業経営者たちとも共通している。

岩手県釜石市の石村工業株式会社は新日鐵釜石の下請企業として成長してきたが、1989年の高炉停止により下請企業として生きる道を断たれた。当時まだ30代半ばだった二代目の石村眞一さんは活路を自社製品開発に見出した。「イクラ計量自動充填機」の開発を皮切りに最近では薪ストーブ「クラフトマン」やワカメの塩漬け加工機「しおまる」の開発に成功して売り上げを伸ばした。

6千万円ほどの借入をして新しい設備も導入して、さあこれからという時に被災した。パソコンも設計図も設備も製品もすべてが津波に飲み込まれてしまった。壊滅状態となった工場を前に廃業も考えていた4月下旬に宮古の漁師が訪れた。「あんたのところの塩漬け加工機が津波に流されて困っている。この年では重労働の手作業には戻れない。もう一回作ってくれ」。こ

の言葉に石村氏の「心が震えた」。自分の作ったものに価値を認めてくれる人たちの存在を支えに彼は工場の再開を決意した。製品のアイデアは彼の頭の中にある。設計図は社員の頭の中にある。作る技能は社員の腕にある。モノづくりのコアは津波に流されずに経営者と社員の心身に確実に保持されている。あとはもう一回借金をして設備を揃えればよい、と銀行からお金をかき集めてきた。結局1億を超える借金を背負うことになったが気力は溢れてきた。

こうしてゼロからの出発を果たした同社を2012年5月に訪ねたが、18名だった従業員も20名に増え活況を呈していた。震災後、同社製品の価値が再認識されて需要が増えたからだ。訪問直後の彼からのメールには「私の人生の中で被災後の今が一番充実しているような気がしています。一度死んだ（会社をつぶした）気になって、怖いものがなくなって腹がすわったからでしょうか。地域の復興のためにも会社の発展に余生を捧げ、人材育成に努めます。中小企業の親父もいいもんですね」と記してあった。小さな企業の生き様がこの短い文に集約されている。心身に刻みつけたもので地域社会に生き抜く人たちの底力を改めて思い知らされた。

墨田区、大田区、川崎市などの産業集積においても2代目、3代目の経営者たちが勇気と情熱をもってさまざまな事業に取り組んでいる。その中には、バブル崩壊後に会社を継ぎ、社員の意識を改革し革新を進め経営体質を強化して、リーマンショック後の落ち込みも克服する企業を創り上げてきたところも多い。先代の突然の死や残された莫大な借金、古参社員との葛藤、などを乗り越えて事業規模を拡大した企業も少なくない。ここでも、人間は瀬戸際に追い込まれた時にまだ使っていない能力が内側から出てくるものだという事を思い知らされる。

そんな中に大田区で金属加工をコア技術として自動車やオートバイのチューニングパーツ、オーディオパーツなどの企画提案、設計、製造、販売を行なっている横田信一郎氏がいる。彼は有限会社京浜精密製作所という従業員数30名ほどの大田区でも有数の優良企業の後継者だった。リーマンショック後、親企業の仕事が引き上げられ社運の傾く最中に経営者となって奮闘するが結局会社をたたむことになった。しかしめげずに、仲間の協力を得て株式会社ナイトペイジャーとして再出発を果たした。さらに2011年秋からは大田区町工場の若手経営者たちとともに「下町ボブスレー・プロジェクト」に参画してその中核メンバーとして活躍している。

後継者にとってはその継承が逆境時であればあるほど、創業者と同様の創造力が湧き出してくるのではないかと思う。そして創造力を発揮しているからこそ辛い試練も我慢できるのだろう。先代が創った会社を継ぐ時に難局に直面した後継者は、激しい感情の動きの中で自己が造り替えられるような体験をしてきたのだとも思う。

今の時代、中小企業には突然難題が降りかかってくる。難題を好機と捉えて革新を進めるためには、経営者には社員の持っているものに賭ける勇気が求められる。社員も経営者の言動を見ながら彼の人格に賭けて仕事に臨んでいる。お互いが相手に賭ける中から真の信頼関係が生まれてくるのである。だからこそ経営者には信念に裏付けられた自己管理能力を発揮して身を律してゆく人格がこれまで以上に求められる。