

## 事業承継の記憶

鷓飼 信一  
 (早稲田大学)  
 (商学学術院教授)



私は東京都北区の町工場の二階で生まれた。父は早稲田大学工学部を卒業し、戦争中は陸軍の技術将校であった。戦後、家族を抱えた父は、自分の技術を活かして会社を興した。工場は1953年頃に新宿区早稲田に移転した。会社の規模は、最盛時従業員が40名を超えていた。

従業員の多くは、1950年代に東北の農家などから来た人たちであった。メッキ技術や前工程のバフ研磨などは父が教えていた。父は技術者であったが、手先がとても器用で、バフ研磨は熟練職人並みであった。若い従業員たちは父の技術・技能を急速に吸収していった。

農作業などで鍛えた彼らは小柄だが、過酷な肉体労働に適した頑健な身体をしていた。昼休みにも、野球や相撲をして、絶えず身体を動かしていた。メッキ工程の段取りとしてワーク（加工対象物）を「引っかけ」という治具に取り付ける作業があるが、これをいかに速く付けることができるかでいつも競争になる。私も時折これを手伝っていたが、彼らには一度も勝てなかった。

大学院に進んだ頃、会社を継ぐかどうかを真剣に考えたが、私にとっては二つの大きな問題点があると思った。一つは、父のように理工系でないこと。もう一つは、私が子供の頃から工場にいる人たちを引っ張って行けるかどうか全く自信がなかった、ということ。共に暮らした従業員たちの卓越した労働能力を目の当りにするほど、自分が「軟弱なお坊ちゃん」にしか見えなかった。彼らほどの技能も身に付けられず、父のようなエンジニアにもなれずにどうして会社を継ぐことができようか。

1970年代後半からわが社は経営不振になり、1980年8月に解散したが、その時の労苦がもとで父は4年後に他界した。中小企業の研究をするようになってからも「なぜ継がなかったか」という問いが工場の情景とともにいつも心の片隅に座っている。

2000年代にメッキ業の若手後継者たちと懇談会を何度か行ったが、そこでこの問いに対する答えが見えてきた。懇談会では、後継者と先代（ほとんどが父親）との関係、ベテラン社員との関係、社員教育などが話題となった。

経営者である父親との関係を象徴しているのが、実印をどちらが持っているかということであった。父親から実印を強引にもぎ取った人も結構いた。父親との意見の相違に悩む後継者も多かった。何か新しいことをやろうとしてもすぐ会社の利益になるのかと言われる、とこぼす人もいた。従業員の側にも全て先代任せの体質があり、組織改革はまず父親との関係から考えなくてはいけないと言う人もいた。

面白かったのは「父と意見が対立して殴ってしまった」という話。この話が出てきたら「私もやっちゃいました」と告白した人が何人かいた。逆にこれをうらやましがる人もいた。彼は

入社直後に父親が亡くなり、31歳で否応なしに社長に就く羽目になった。父親のノウハウも学べずに人員整理をやる羽目になり、2週間で7キロ痩せたという。「喧嘩する相手がいるだけいいよ」とため息をついていた。

2010年から2018年まで、私はある若手経営者向けのビジネス塾の塾長を務めたが、そこでは活力ある中小企業の二代目経営者たちに講師をお願いしていた。彼らの講義は非常に共感が湧き、しかも気力が溢れているので受講生たちの評価も高かった。彼らに共通するのは、バブル崩壊後に会社を継ぎ、社員の意識改革を断行し、技術革新と経営体質強化を進めるとともに、取引先や金融機関などとの情報交換を密にして、リーマンショックによる危機も乗り越えて来たという点だ。

H製作所のH氏は、金型の修業を終えて会社に戻ったが、父親が亡くなり、次いで経理担当の母親も亡くなった。ほどなくして工場も全焼してしまった。しかし、ここから立ち上がって売上高、設備、従業員も大幅に拡大してきた。彼の熱血と論理を統合して創り上げた経営理念は社員全員に浸透している。

Fメッキ工業のF氏は、父親が亡くなり後継予定の兄もいなくなって、サラリーマンをやめて会社を継ぐ羽目になった。文科系だったがメッキの勉強を一から始めるとともに社内を大幅に改革し技術革新と人材育成を進め経営を軌道に乗せて売上を拡大した。マーケティングセンスと知恵を活かした技術開発で会社を牽引している。

D精機のS氏は、夫の転勤に同行して渡米する直前に父親が急逝し、会社に戻って社長になった。思い切ったリストラを断行するとともに、社員の意識改革に務め、工学系の知識も活用して生産管理のIT化を実現した。細やかな義理人情で社外にも多様なネットワークを形成して経営革新を推進している。

彼らはいずれも父親が育てた幹部がまだ社内にいるうちに経営改革を断行し、彼らと真剣かつ誠実に対峙しながら社員の意識を変革させてきた。一般に、二代目経営者が社員を統率していくには、何らかの点において彼らよりも優位に立つことができるものを身につけていることが重要となる。設備機械を上手に使いこなすことができれば有利である。汎用機はだめでもNC機が得意であれば生産革新において優位に立てる。

しかし、活力ある40代の二代目たちを目の当たりにして、ふと気がついた。皆、苦勞して金型やメッキや生産管理などの技術を身につけて来たが、それ以上に彼らは「使命感」を身にまわっている。彼らは会社と共に生まれ育って、いつの間にか会社に対する使命感を涵養してきたようだ。彼らに共通する「気持ちの強さ」はこの使命感から来ているのだと思う。

初代は「会社イコール俺」であり、社員もそれを納得している。しかし二代目はそうはいかない。社員は彼に何が出来るのかを見定めようとしている。その中で彼が最低限、社員より優位に立つことができるのは会社に対する使命感の強さだ。上記の事例のような最悪の状態からのスタートは、経営者の使命感を一層強くさせると共に社員たちにこれを認識させやすい状況にあったといえる。経営者も社員も異常事態に直面して少なからず動揺し、感情の働きが強くなっている中で、思い切った手を打って二代目の持つ使命感を社員に認識させ、彼の気持ちの強さを実感させたのだと思う。

人間は瀬戸際に追い込まれないとまだ使っていない能力が内側から出てこない。その継承が逆境時であるほど、後継者の潜在的に持つ使命感が湧出して経営力を発揮させるのではないか。「後継者は後継者に生まれついたこと自体を資産とすべし」というのが落伍した後継候補からの事業継承に逡巡する人たちへのメッセージである。