

日本フィルターのシアワセ

日本フィルター株式会社
代表取締役 橋本ひろみ

中小企業のみならず、すべての会社の存在意義は「存続していくこと」にある。もちろん、「ただ存続すればいいってもんじゃない」わけだが、「存続している」ということは、その会社が世の中に認められる製品やサービスを提供し、適正な利益をあげている、ということの意味している。

弊社も1955年の設立以来、53年間存続している。幸い、今現在も「先細り状態」にはなっておらず、結構元気である。

企業が長年「元気」でいられるのは、いくつもの「幸運」が重なった結果であると思う。「幸運」というとタナボタのような印象を与えるが、要するに、企業の中で働く者の英知と努力が、外部の状況とうまくマッチする、ということだ。

日本フィルターでは何が「シアワセ」であったのか。私は入社して22年、会社と歩んだ時間はすべての歴史の半分にも満たないのだが、私なりの検証をしてみたいと思う。

<高度経済成長のシアワセ>

現在50～60周年を迎えている企業は、昭和30年代半ばを出発点とする日本の高度経済成長の波に乗って成長できた企業だ。日本フィルターも同じである。

日本フィルターの前身は、祖父が大正時代に創業した素焼きの浄水器のメーカーである。戦後大学を卒業した父も当初この会社に入ったが、父が子供の頃に祖父は亡くなり、祖父の弟の経営に移っていたため、父は自分が開拓した市場をもって独立し、日本フィルターを創った。

日本フィルターの顧客はメッキメーカーである。メッキは鉄などの金属やプラスチックの表面に、銅、ニッケル、金、亜鉛、クロムなどの金属をつけて、耐久性、導電性、防錆などの機能を付与するものだが、高度経済成長において、メッキはまさに日本が電子立国となる立役者、キー・テクノロジーだった。プリント配線基板、リードフレーム、コネクタなどの電子部品には精密なメッキが施されていて、それはすべて、メッキ技術者の卓越した技能が生み出したものだ。メッキが精密化していけばいくほど、メッキ液にも精密なる過が必要となり、日本フィルターのろ過機の市場が生まれた。

また、高度経済成長は、「公害」という環境問題を引き起こしたが、銅、ニッケル、クロム等の重金属含むメッキ排水は、真っ先に規制の対象となった。それが故に、最も早く処理方法が確立し、対策が進んだ。

日本フィルターは、メッキ用のろ過機を製造する一方で、この排水処理の装置も手がけた。しかも、当時の西ドイツで普及し始めていた、イオン交換樹脂を使った排水処理技術をいち早く導入し、他社にないオリジナリティをもった排水処理装置として、売上を伸ばした。

高度経済成長に伴う技術の高度化と、環境問題が、日本フィルターの基盤をつくったのである。

<ニッチ市場のシアワセ：その1>

メッキメーカーはほとんどが中小企業。中小企業以外でメッキをやっているのは、大手電子部品メ

一カ一等のメッキ部門だけだ。

メッキ用ろ過機とそこで使用するフィルターの市場規模は、せいぜい30億円程度であろう。メッキ排水処理装置や水洗用の純水装置の市場も、100億円に満たない程度だと思われる。ライバルメーカーはもちろん複数いるが、だいたい5本の指に入るくらいの数。いずれの企業も変な言い方だが、「昔からのお馴染みさん」で

新たに殴り込みをかけてくる企業はほとんどない。大手が狙う市場規模でもない。

もちろん、狭い市場内では結構熾烈な競争をしている。特に消耗品のフィルターは主戦場で、10円、20円の差で、とった、とられたの繰り返しである。

それでも、相手は同じ「中小企業」だ。人材、資金力、戦略とも歯がたたない大企業では決してないのである。自分の体力にあった市場で、体力で負けない企業と戦う... 私が申し上げるまでもない、中小企業の鉄則である。

<ニッチ市場のシェア：その2>

日本フィルターのろ過機の、業界でのシェアはだいたい7割くらい。もう20年以上、このシェアを維持し続けている。その理由は、オールプラスチック製ろ過機の自社内成形に成功したことである。ちょうど私が入社した1986年のことだ。

メッキ液は硫酸などをベースにした、腐食性の強い液体なので、ろ過機の材質としては、酸・アルカリに強く、強度ももった工業用プラスチックが求められる。

当初はプラスチック材を外注に加工してもらいやり方で製造していたが、これでは価格競争力がない。機械加工や溶接は人手を食うので、加工賃が高いからである。そこで、量産向きの製造方法として、射出成形を検討し始めた。しかし、「量産」といっても、ニッチ市場であるから、ポンプを含めても生産量は年間5~6千個程度。しかも、大きさやプラスチックの材質の違いで、1シリーズの機種は30種類にもなり、1機種の生産量は数百台、という多品種少量である。さらに、1機種は大小様々な部品で構成されるので、必要な金型点数は120点にも及び、金型だけで数億円の投資となる。

射出成形は、本来「何万個」というレベルの量産に適した製法である。同じものを大量につくる射出成形の技術で多品種少量生産を行い、本当にメリットがあるのか？

父は、60%以上のシェアがとれれば、減価償却費を計上しても、機械加工よりコストダウンができる、と試算していた。そして最大のメリットとして、「ウチがやっつけてしまえば、後はどこもついてこれない」ことに気づいていた。

ニッチ市場において6割のシェアを確保したら、残りのシェアを分け合うライバル企業は、もはや射出成形という量産向きの製法を採用することができなくなるのである。

父は射出成形に踏み切った。工場の土地建物、成形機・金型への10億円の投資は、父の経営者人生の中でも1, 2を争う賭けであったと思う。

父は、ニッチであるために導入が難しいはずの製造技術を、逆にニッチであることを利用して、ライバルを引き離す武器にしたのである。

結果として、射出成形は成功した。山形県米沢市の工場で、ねばり強く、黙々と成形技術に取り組む人材に恵まれ、業界で初めての射出成形によるろ過機を完成させた。

現在、市場シェアは70%。金型、成形機の償却費を計上しても、なお、利益が確保できる体制ができあがった。

<オーナー経営者のシアワセ>

社内に何のノウハウもなかった射出成形の技術に、「なあ～に、やってやれないはずはない！」と踏み切ってしまったのは、もちろん、オーナー経営者だからこそ。失敗したら会社の屋台骨を揺るがす挑戦は、サラリーマン社長にはなかなかできない。

1998年に開発に成功した排水ろ過用のチューブ膜装置「マイクロフロー」は、現在、日本フィルターの排水処理部門の看板製品になっているが、このようなチューブ状の分離膜を自社製造している中小企業は、少なくとも日本ではウチだけだ。水処理用の中空糸という注射針のような糸状の分離膜は、東レ、クラレ、三菱レーヨン、といった大手繊維メーカーが製造しているが、懸濁物質の多いメッキ排水をろ過するには、径が1ミリにも満たない中空糸膜では、詰まってしまって使えない。

当初は、排水に適した膜を海外に求め、イスラエルに径が8ミリ程度の太いチューブ膜を作っているメーカーをみつけて、ライセンス供与の交渉を始めたが、足元をみられてふっかけられた上に、本当に使えるかどうかも確証がなく、交渉が難航。そのうち、そのメーカーは他の海外メーカーに買収され、連絡がとれなくなり、所在すらわからなくなってしまった。そこで父の結論は、「それなら、ウチでつくればいいじゃないか！」

文献資料の収集を始め、当時の工業技術院（現産総研）の指導を受けながら、入社間もない新人を使って、3年ほどで開発にこぎつけた。中小企業は多かれ少なかれ、外部の研究機関の指導を受けないと、新製品開発は難しい。幸い、中小企業向けの研究機関はいろいろと整っていて、県には産業技術センター、それで足りなければ、つくばに産総研があって、リーズナブルな研究費で指導を受けることができる。ポイントは、開発の使命を負わせて、研究機関に送り込む人材の質である。もちろん、優秀であることが前提だが、謙虚であることも非常に重要である。ウチの分離膜の場合、新人を送り込んだことが、かえって幸いした。まだ右も左もわからない新人で大丈夫か、と思ったが、父は「若い方が良い」と考えていた。社内にノウハウがないことをやるのであれば、新人もベテランも関係ない。逆に、変な経験や知識を振り回さない新人の方が、産総研の先生には好かれた。教える側と教えられる側の人間関係、相性も、開発の成功を左右する重要な要素である。

分離膜、といえば、海外ではベンチャー企業が造っている例はあるものの、日本では、大手繊維メーカーの独断場だ。ウチのような中小企業が、レベルこそ違え、そういうものを造るという発想は、普通はできないものである。日本フィルターの分離膜は、押し出し成形という技術を使って造るプラスチック膜だが、これも以前の射出成形同様、社内にノウハウなど全くなかったものである。

日本フィルターの前身は、祖父が設立した浄水器用の素焼きのろ過機メーカーだと申し上げたが、そもそも祖父は病院に勤務する薬剤師だった人で、当時、細菌のろ過用にドイツ製の素焼きを使っていたものを、国産で造れないか、と素焼きのろ過機を開発したのである。

単なる薬剤師であった祖父が、何の経験も知識もない素焼き造りに、よく挑戦したものだが、これは橋本の家に伝わる遺伝子らしい。

<顧客に恵まれているシアワセ>

高度経済成長のところでも書いたが、日本フィルターの顧客は、電子部品のメッキをされているメーカーさんが主体である。その他では、自動車の内外装品のメッキをされているメーカーさんもかなりいらっしゃる。

電子部品・自動車、いずれも日本経済を牽引する日本のお家芸である。もちろん、いずれも世界の厳しい競争を勝ち抜いてトップを走っている業種であるから、メッキメーカーさんに課せられる品質

基準・納期・価格の厳しさは半端ではない。それでも、「日本の強さは中小企業の強さだ」といわれるのが、そのままメッキメーカーさんに当てはまるほど、メッキメーカーさんはしぶとく、勤勉で、したたかである。

「メッキ」といえば、3K 職場の代表みたいなもので、酸・アルカリの危険な薬品を扱い、夏場はムンムンと40℃くらいなるメッキ場の過酷な条件の中で仕事をしておられる。もちろん、最先端の電子部品のメッキなどでは、クリーンルームに近い環境で作業が行われ、いわゆるメッキ場とは大違いの現場もあるが、そう多くはない。昔から、工場周辺の住民からは白い目で見られ、工業団地に移転させられたり、市町村の環境保全課から排水の放流に厳しいチェックを入れられたりと、「逆境」の中で、生き抜いてきた業種である。

でも、それだけに、「生命力」は強い。特に電子部品など、数ヶ月単位で、仕事量が大きく増減する。「IT 不況」では、ほとんど仕事がなくなり、「社長、もうペンキ塗るところがなくなりましたが、どうしましょう?」(※ヒマになると工場のメンテナンスでペンキ塗りをする)などという状態になるが、こうした修羅場を何度もくぐり抜けてきているのである。

昨今、公共工事の激減、建築基準法の改正に伴う着工の遅れ、原材料高、の3重苦で、建築・土木関連の会社がバタバタと倒産しているが、改めて、建設業界の脆弱さに驚く。

2001年のITバブル崩壊の時でも、つぶれたメッキメーカーさんはごくわずかであった。

<独立メーカーであることのシアワセ>

日本フィルターは、系列や親会社のない、独立独歩の会社だ。

いざというときに頼れる親や系列があった方が安心、という考え方もあるかもしれないが、やはり会社は独立独歩であるべきだ。すべて自分の責任で考え、自分の責任で行動する、という基本線がなければ、絶対に良い仕事などできない。

独立メーカーとしての一番の楽しさは、自分たちのモノづくりができる、ということだ。市場のニーズをさぐり、ある時はまだ現れてこないニーズを先取りすることも考えて、あれやこれや開発テーマを設定する。前述した「遺伝子」はどうやら私も受け継いでいるようで、月に1度の開発会議では、「そんなモノ、外注に頼っていないでウチでつくればいいじゃない」を連発して、技術屋さんたちを困らせているが、他人のフンドシで稼げる範囲など知れている。私は文系の出身であるが故に、「それをウチでつくること」がどの位難しいことなのか、技術屋さんのようににはわからない。従って、まさにヤマカンで、「大丈夫、その程度絶対ウチでつくれる!」と大胆な発言をして、みんなをのけぞらせている。

だが、英語で「Where there is a will, there is a way.. (意志あるところに道は開ける)」と言う通り、「やってみよう!」という意志がすべての始まりである。

様々な技術の蓄積は、メーカーにとっての生命線。今まで社内になかった技術の獲得にリスクを承知で挑戦していけるのは、自分たちの意志でモノづくりができる独立メーカーだからである。

<投資育成さんに投資していただいているシアワセ>

日本フィルターは1969年に東京中小企業投資育成株式会社の投資を受け、現在も38%超の株式を保有していただいている。

投資育成さんは、「経営に口を出さない安定株主」であり、日本フィルターの安定した経営環境に多大な貢献をしていただいている。投資育成さんにとって、投資先が発展して、公開・上場を目指すこ

とが、もちろん、第1の目的であろうが、投資先企業には、ウチのように長年「居座って」いるところが多く、「安定した配当収入も重要です」とそれらの「居座り組」もりっぱに容認して下さっている。

父は直接投資育成さんの担当者とやりとりすることはなかったが、私は常務になったころから、「ウチはヨロズ相談窓口じゃないんですよ！」と怒られそうなくらい、いろいろな相談をさせていただいている。現在の顧問弁護士、税理士とも、投資育成さんに紹介していただいた方であるし、アメーバ経営の導入に際して、すでに導入された投資先企業さんを紹介していただいたり、一番スゴイ相談でいうと、父の葬儀の際の葬儀委員長への謝礼はいくらが適当か？ なんていうのもあった。そういう「困った質問」に対しても、投資育成さんの担当者は、素早く社内 NetWork を駆使して、投資先企業さんの情報を集めてくれる。

同族会社の大きな悩みの1つは、株式の承継対策であろう。業績の良い企業ほど、株価が高くなり、事業承継が困難になるわけだが、その対策として、ぜひ、投資育成さんを活用されてはいかがか？

ここでちょっとブレイク。

<番外編：国税とやりあえたシアワセ>

2005年5月に父が他界し、2006年3月に相続税の申告、2007年4月にその申告に対する国税局の調査を受けた。「創業者の相続の場合は、1年後に必ず国税の調査が入ります」と予め顧問税理士さんに言われていたが、実際に調査を受けてみると、想像以上に大変だった。

まずは「家宅搜索」。別に脱税したわけでもないのに、自宅のタンスや引き出しなど、モノが入る場所はすべて開けて中味をチェックされる。預金通帳など、資産に絡む資料は、すべて提出を求められる。もちろん、こちらが出す以前に、彼ら自身で金融機関から、すべて必要な資料は入手している。

まあ、これは予想された範囲だが、こうして調べ上げた結果を、後日「調査結果の報告」として説明しに来た時には、その内容には思わずのけぞった。

同族会社の場合、調査のポイントはやはり、「名義株」。つまり、親族が持っている株は、親族の名前だけを借りたもので、実質的には父の支配する株だったのではないか、ということである。国税がもってきた「報告」によれば、母、姉、姪の所有する株と、叔父（日本フィルターの元専務）の所有する株の一部は、「名義株」であり、実質は父の支配する株であるから、その株についても父の資産に加えなければいけない、というものであった。

母や姉、姪の株については、いかにもつつこんできそうな対象であるから、まあ、さもありなん、という感じだったが、叔父の一部の株も「名義株」と主張してきたのには、正直あきれた。その一部とは、叔父が日本フィルターに入社する前の大学生の時に株主となっていた部分で、国税いわく「当時収入がなかったのだから、これは叔父さんがお兄さんである先代社長からもらった株ということになるでしょう。よって、実際は先代社長の持株で、先代社長の財産とみなされます」...

これには私ものけぞった。「そりゃあ、収入がない頃ですから、もらったんでしょうね。でもそれって50年以上前のことですよ。贈与税の時効は7年でしょ。とっくに失効してますよね。それに叔父は入社以来、ずっと専務という立場で経営に参画し、株主総会にも必ず出席して、自分の持株に対する議決権を行使し続けてきた人間ですよ。その人間の持株が、ど〜して父が支配する「名義株」なんですか?!」...

もちろん、国税の方々はこの「名義株」については、わりとあっさりと主張を取り下げた。

これはごく一部の「やりとり」であり、その他、3日間、のべ8時間にわたって、ケンケンガクガクの議論が繰り広げられたわけだが、当初「追加」として国税が主張してきた税額は、大幅に下げら

れた。

要するに、国税の方々は、職務上、少しでも「素性」が怪しく、「グレー」と判断されるものがあれば、すべて「黒」、「追加財産」としてリストアップしてくるのである。そして、相続者とのやりとりの中で、その「グレー」がより白に近くなれば取り下げ、黒に近づけば「追加」とするわけ。彼らも、膨大な時間と手間をかけて調査するわけであるから、可能性があるものはすべてピックアップし、「収穫」しようとするのである。

ただ、私は彼らとやりあっているうちに、何となく、ひどく虚しい気分になってきて、思わず言ってしまった。

「同族会社の株式は、確かに不明朗なものが多いことはわかります。ただ、膨大な時間と手間をかけて、「グレー」のものを嗅ぎだし、何とか「黒」ときめつけようとするに、いったいどれだけの意味があるのですか？ それが本当に国益にかなうことなのですか？ 中小企業はただでさえ、後継者難で廃業の危機にさらされています。同族会社の株式の承継で、少しでも素性の怪しい株はすべて創業者に帰属するものとみなして相続税を増やそうとするなら、後継者はみんなヤル気を失ってしまいます。中小企業はしっかり存続させて、しっかり稼がせて、しっかり税金を払わせてナンボでしょう。中小企業の事業承継を難しくして、結果として中小企業をどんどん廃業に追い込んでしまうことが本当に国益にかなうことですか！

あなたたちは自分で自分の首を絞めていることがわかりませんか！！」

これ以上書くと、あとあと税務署に「仕返し」されてしまうかもしれないので、ここまで。

ちなみに、今年の税制改正で、事業承継の株式に対する優遇税制が施行になったようで、まあ、国税の方々もわかってはいらっしやるのであろう。

もう1つちなみに、こうして国税とやりあったことがなぜ「シアワセ」か、と言えば、大変「勉強」になったのと同時に、これから多くの困難に立ち向かっていかなければならない経営者として、それに耐えられるツラの皮の厚さが、十分に養われたためである。上からころがりこんできた「社長の座」に座るための「試練」、とそこまで読んで国税の方々が、シビアな調査をして下さったのだとしたら、厚くなったツラの皮で、しっかり稼いでしっかり税金を払って、恩返しをしなければなりません...

ブレイク終了、本題に戻って、

<後継者に恵まれたシアワセ>

後継者とは、何を隠そう、私のことである。自分で「恵まれた」「シアワセ」というのもおこがましい限りだが、男の子のいなかった父にとって、女でも会社を継いだ私は、「ありがたい存在」だったのではないだろうか？

さらに言えば、「後継者が女だったからこそそのシアワセ」というべきかな、とも思う。

私が日本フィルターに入社したのは、言ってみれば「たまたま」。

「女の大学教授ってカッコいいじゃん」とミーハーな考えで、大学院で勉強していたが、景気動向とは一線を画し、なるべく「カネ勘定したくない」というアカデミックな雰囲気にも物足りなさを感じて、方向転換。どうしようか、と思っていたときに、「ウチの会社に入れば？」という父の優しいお誘いに、「とりあえず、入ってみるか」と腰掛けくらいの気持ちで入社したのが始まりである。

実は当初はアルバイト。週4日勤務という優雅な生活で、輸出入を担当する部署で貿易実務や英文資料の翻訳などしていたが、何しろ「アルバイト」であるから、他の社員も「社長の娘が入ってきた

みたい」くらいの雰囲気、誰も跡取り、などという目でみる者はいない。「どうせそのうち嫁に行くのだろう」と軽い目でみていたと思う。

もし私が男だったら、入社したその日から、父親の「こいつは社長になれる素質があるか」という観察眼と、ベテラン社員の「オレ達を甘くみたらタダじゃおかないゾ」という冷ややかな目と、女性社員の「やっぱりボンボンじゃないの？」という好奇心な目に耐えなければならない、苦難の道のりが始まっただろう。

メッキ液用の精密ろ過機とメッキ排水処理装置、という純然たる工業製品を扱うウチの会社は、属する業界も基本的に男社会。女が社長になるという発想も基本的にはない。まさか「アルバイト」しにきた社長の娘が、将来「経営者」になるなど、誰も思ってもいなかった。

このことが、私にとっては最大のシアワセであった。誰からも後継者という目で見られることなく、普通の社員として仕事をしていけたおかげで、力むことなく、ごく自然体で自分が「良い」と思い、「やるべき」と思ったことをそのまま気負わずやってこれた。その結果が、最後にはまたごく自然に「社長になろう」という選択になった。

業界の会合などで、2世の若手経営者の方々とお会いする機会がある。最近では女性の経営者もぼつぼつ増えてきているが、やはり大半は男性である。その息子さんたちは、みなそれぞれ元気に経営者として研鑽を積んでいらっしゃるが、多かれ少なかれ、「父親との確執」というのはあるようにみえる。会長に退いたものの、「院政」で事実上「社長」で居続ける困ったお父さんの話も聞く。

私は父をライバルとして見た覚えがほとんどない。「創業者」と「その娘でたまたま入社した人間」とでは、経験の重みがいずれにも違いすぎる上に、応用化学を専門とした父に対し、シェークスピアを勉強していた娘とでは、比較にならないのである。そもそも男と女とでは、感性が違う。父の考え方が自分と違って、それに反発する、というよりは、「感性の違い」と私にはとらえられた。

そういう状況の中で、学ぶべき点は学ぶ一方、自分の感性も大切に、ということがごく自然にできていったことが、父にとっても、私にとっても、さらに会社にとってもシアワセなことであったと思えている。

ちなみに、業界では少ない「女社長」のおかげで、お客さんにすぐに覚えていただけるのもシアワセだ。もっとも当方にすれば、相手はみなさん「オジサン」で、ちっとも覚えられず、名刺を出しては、「ああ、前にもお会いしてますよね」と言われて、冷や汗を書いている毎日である。

<後継者に恵まれなかったシアワセ>

さて、最後のシアワセになる。

私は嫁カズ後家であり、子供がいない。従って、同族経営は私で最後となる。

私は2004年の12月に社長になったが、その時から、一貫して念頭にあることは、「私がいなくなったあとの日本フィルターのあるべき姿」である。

私は、どこかの会社からヘッドハンティングで社長をつれてくるようなことは一切、考えていない。長年一緒に仕事をしてきた社員の中から、次の社長を選びたいと思っている。

しかし、同族経営者のあとのサラリーマン社長は、「社長の座」にビビるだろう。私のような2世経営者であっても、同族経営者はそれだけでカリスマ性がある。カリスマ性のある経営者のもとで働くことに慣れてしまった社員は、サラリーマン社長のもとで仕事をしてきた社員より、はるかに社長の座を継ぐことに戸惑いを覚えるはずだ。

まだ私も50才前であるから、当分社長をやれるだろうが、同族経営からサラリーマン社長の経営

にスムーズに移行させていくためには、時間をかけて会社の体質を変えていく必要がある。

昨年から、京セラさんの経営手法である、アメーバ経営システムを導入してみた。会社の中の課やグループという単位で、その活動をすべて数値でとらえ、採算を確認していくシステムだ。

ただ、このシステムを特別な経営手法だとは思っていない。要するに、PDCAサイクルをしっかりと回す、ということにつきるからだ。

父のようなワンマン経営者の会社では、トップダウンの指令が、できるだけ早く、確実に遂行されていく組織が適している。しかし、これからは、強い個性やリーダーシップでひっぱるタイプではない経営者がトップにいても、組織そのものが「考え」「行動」していく会社になっていかなければいけない。組織を構成する最も小さい単位であるグループや課が、それぞれに自らの部署の活動と採算性を、「来月の予定をたてる」→「予定に対する実績を確認する」→「その結果に基づいて、また来月の予定をたてる」というサイクルを繰り返していくことで、「考える組織」「自律的に行動できる組織」をつくっていきたい、と思っている。しかも、これが「やらされている」状態ではなく、「当たり前の習慣」として、社員の中に根付いていなければならない。やるべきことが習慣として根付いている会社が、本当に強い会社である。

「組織力」の会社の最も大きな弱点は、オーナー経営者だからこそ下せた「失敗したっていいからやってみよう」という、ここ一番の決断ができにくいことであろう。これは、「常に新しいことに挑戦する」という「橋本の遺伝子」が、「日本フィルターの遺伝子」となるように、繰り返しその思想を社員にふき込むことで克服するしかない。それは私自身が、常にその姿勢を持ち続け、「日本フィルターの思考プロセス」として、議論が煮詰まれば自然な流れとして、「じゃあ、やってみますか」「そうですね、やるしかないでしょう」と、無意識のうちに社員がその結論に達するように、それも習慣化してしまうしかないと思っている。

もし、私がまともに結婚していて、後継者にも恵まれていたら、全く別の会社作りを考えていたと思う。後継者の能力を前提に、100%の力を発揮できるような会社作りを目指したであろう。けれど、そうではなかった。故に、どのような経営者がトップにたっても、少なくとも組織の力で80%の能力を常時発揮できる会社作りを目指している。後継者の能力に頼ったがために、その後継者が倒れた時に50%以下の能力に落ち込んでしまう会社より、常に安定して80%の力を発揮できる会社の方が、本当は「存続していける生命力」は強いのだと思う。そういう会社を作っていくことが、これからの私の仕事である。

会社は「存続していくこと」に意義がある。後継者に恵まれなかったことが、図らずも私にそういう会社作りを目指させてくれたシアワセ。これが最大のシアワセであった、といえるように、毎日知恵を絞り、ツラの皮を厚くしてがんばっていきたいと思っている。

(了)