

〔中小企業の目〕（和歌山）

事業継承とは人との繋がりを 継承すること

小 村 哲 也
（株式会社コムラ）
代 表 取 締 役



「小村様からはお代金は頂戴できません。」これは、ある日私が上棟式に献上するお酒を買いに行った先の酒屋さんから言われた言葉です。私は訳が解らず理由を尋ねました。返事はこうでした。「昔うちの先々代が困っている時に、あなたの曾祖父様が借金の保証人になってくださいました。もちろん、その後はご迷惑をおかけせず完済することができたのですが、今もこうして商売が続けられているのは小村様のおかげです。」「そんな昔の話は。」「いいえ、小村様のご恩を忘れてはいけないと幼い頃から言い聞かせられておりました。」押し問答の末、結局今回限りはお言葉に甘えるが、次回からは普通のお客として扱ってもらおうとの事で、私はその店を後にしました。

弊社は和歌山でガラス工事と卸販売を営み、今年で104年を迎えました。お判りの通り、私は4代目ですので、自分で起業した社長ではありません。ですから、事業を引き継ぐとは何かと私なりに考えてみました。答えは「人との繋がり（人脈）を引き継ぐことである。」と思い至りました。

冒頭のエピソードは極端な例かもしれませんが、単に事業（仕事）だけではなく、人や人との繋がり・絆を継承してきたからこそ、今の会社や自分があるのだと思います。それは何も外に向かってだけの話ではありません。従業員もまた然りです。先代や先々代が育てた従業員が、何人かは独立し、その独立した人達でネットワークを形成して弊社を外から応援してくれています。または会社に残り、この不況の日々を一緒に戦ってくれている人もいます。

私に今必要なことは、次の世代に引き継ぐべく人材を育てることだと思います。もちろん業績を上げる・利益を上げることも大切な事です。しかし、人材が育てば必然的に業績も伸びると考えます。「人材を育てる」ことは容易な事ではありません。なにしろ私自身が立派な人格者でも、何かに特別秀でている訳でもなく、ごくごく普通の人間だからです。しかし、大半の経営者は私と同じではないでしょうか？

私が今実践しているのは、会社の現在の経営状態を明らかにし、利益目標を定め、「分け前の法則」を決め、それを全従業員に徹底することです。いわゆる「ガラス張りの経営」です。皆が同じ情報を共有し、同じ目標に向かうことで、連帯感が高まります。そして何より利益の

中の何%が自分達の賞与に還元されるかを知ることにより、「やる気」が変わってくると思ったからです。これを始めたのは約3年前になりますが、当初は「分け前の法則」を説明しても今ひとつ理解しきれていない様子でした。多分「机上の空論」だと感じていたのだと思います。しかし、四半期毎に経営内容を開示し、決めたことをきちんと実行していくうちに、最近では従業員の方から「社長、今期のボーナスは前期よりアップですね。」とか、「〇〇を〇〇すれば、もっと利益アップに繋がるのでは？」という提案も出てくるようになってきました。人が育ってきた証拠です。おかげで業績も伸びてきています。一番のポイントは、決めたことを決めたとおりに実行することだと考えます。そうすれば、良い時だけでなく、悪い時も皆が納得し、良くするための努力を惜しまないからです。

ここで、エピソードをもう一つ。約16年前、当社の勤続42年の副社長が、定年退職を1週間後に控えた時に地元のゼネコンが倒産しました。当社も約2億円の不渡り手形を引き受けなければなりません。その時の副社長の言葉です。「もちろん到底足りませんが、私のために用意している退職金を使ってください。会社のこの一大事に退職なんぞできません。せめてもう2年、会社が落ち着くまで頑張らせてください。」そうそう簡単に言える言葉ではありません。本当に助かりました。涙が出るほど嬉しかったです。もちろん副社長の人柄に尽きるのかもしれませんが、先代社長が育て、一緒に頑張ってきた人材の賜物だと私が思うのは間違いでしょうか。

私は折に触れ、家族にも従業員にも、その副社長の話をしします。それは何も「そんな人間になれ。」とプレッシャーを与えている訳ではなく、お世話になった方、恩を受けた方の事を忘れないようにとの考えからです。冒頭のエピソードもそうですが、語り継ぐ事で、人との繋がりや絆が継承されていくものだと、つくづく感じているからです。よく「受けた恩は石に刻め、かけた情けは水に流せ」と言われますが、私は聖人君子ではありませんのでこう思っています。「受けた恩は岩に刻め、受けた仇は石に刻め、かけた情けは紙に書け」

こんな私が人を育てることの大切さ云々なんて、おこがましいと思われるでしょうが、人を育てることは同時に自分も成長することに繋がると思います。世間でよく言われている「子育てをしながら親も成長する」のと同じです。人を育て、自分を育て、そうして胸を張って次の世代に優良な事業と優秀な人を引き継げるよう、これからも従業員と共に一丸となって進んでいきたいと思っています。

最後にもうひとつ、私が考える事業継承者としての心得があります。

それは、代々受け継いできたものの中から、守って繋いでいくものと、新しくするものを見極める目を持たなければならないということです。新しくするというのは、一新するだけではなく、マイナーチェンジも含まれます。変えてはならないものと、時代に合わせて変えていかなければならないもの、もしくは捨てるべきものを正しく判断できるようにならないと、これからの世の中には通用しないでしょう。

「守る勇気と変える勇気」を持って、今後の経営に取り組んでいこうと思っています。