

松村通信第93号

2017年9月25日
松村勝弘

中小企業・変化対応

中小企業 とりあえず近況と言うことで、このところ何をしているか考えてみました。というのも何もしてないなーと思うからです。リタイヤ後、体がなまっています。この夏の暑さにも閉口しました。秋口になるとその疲れが出てくるのでしょうか。

でも、経営学部校友会の副会長として、8月17日には角南被服の角南さんへのインタビューに行き、9月2日には東京でのセミナーを主催しました。こちらは中小企業対象のコンサルタント栢野氏のお話でした。どちらも中小企業関連です。そういえば、昨年末に私の指導の下でMBAを修了したK氏、MBAの元同僚S氏、MBAの元客員教授N氏らとともに立ち上げた中小企業の事業再生ファンドGHCも、中小企業関連です。実のところ、私の父親も西陣織関連の中小企業、いや零細企業の経営をしていました。私自身子供の頃、お得意先への配達や製造加工委託先へ材料を届けに行った経験があります。

さらに、今年が最終年になる文部科学省科学研究費を若い人たちといただいています。そのテーマが「ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンスに関する実証的・理論的研究」というものです。ですからこれに関連してファミリービジネスにインタビューに行っていますが、その先も多くが中小企業です。私には中小企業者の気持ちがよくわかるし、また生まれ育った西陣は中小企業の街でしたから、中小企業の生態も肌感覚で分かるように思います。また、先に述べた経営学部校友会のインタビューやセミナーでもこれまで多くの中小企業者に話して貰いました。

基本に忠実 私自身経営学部で講義をしていて、よく話していましたが、「経営には成功の方程式はないが、失敗の方程式はある」。経営において成功の秘訣を聞かれても、たまたま幸運から成功することも結構多いので、その方程式を語ることはできない。ところが、失敗は絵に描いたように同じような失敗をし、その失敗が繰り返されているように思う。

インタビューやセミナーで話して貰う経営者は、成功している場合が多い。というか、経営に失敗すれば、その人にお話を聞くことはありえない。お話をうかがうということはそれまで事業が継続している、言い換えれば「成功」していることになる。では、どうすれば成功するのだろうか。さきの方程式をひっくり返せばいいわけです。すなわち、何をおいても失敗しないことが重要だということになります。

野球でもどんなスポーツでもよくいわれる

ように、基本に忠実であることが大事ですが経営も同じです。だから、なーんだと思われるかもしれない。しかし、そこに聞くべきコトは多いのです。

角南被服はジーンズの工場だけれども、同業他社がメーカーによる海外発注で多くが事業を継続できなくなったのに、当社がこれまで事業を続けることができ、かつ同業他社がなくなっていく国内トップクラスの工場として生き残れている要因は何なのでしょう。それは調子のいいときに同業他社はベンツを買っていたけれど、当社は設備投資にカネを使ったという。同業他社より優秀な機械（当社の場合ミシン）を入れるなど設備投資に資金を注入したと言われていた。かつて経営学部校友会のインタビューで四日市の伊藤製作所にお話を聞きに伺ったときも、同じように設備投資におカネを使ったと言われていたのを思い出しました。かつて私の父親が、あの得意先の嫁さんは金遣いが荒い、夫婦揃って遊びにカネを使いすぎている、などと言っていたのもダメ事例の典型でしょう。

損切りの重要性 また、中小企業に限らないし、むしろ大企業の方がそうであるかもしれないけれど、損切りができないといけません。これは麻雀でも同じですね。株式投資でもそうです。値が下がったときに、もうしばらくしたら戻るだろうと期待して、持ち続けていたら、さらに値下がりして、損失が膨らみ、取り返しがつかなくなるということは、よく聞く話です。かつて破綻した山一證券がそうでした。最近の東芝の場合もそうでしょう。東芝は粉飾・不正会計で問題になりましたが、結局の原因は原発子会社ウェスチングハウスの経営が行き詰まっていたのが原因でした。それをいつまでも隠そうとしていたのが失敗でした。これこそ、損切りで早めに減損を表に出して処理していたら、ここまでの深傷を負うこともなかったでしょう。もちろんその裏に政府経済産業省の差し金もあったかもしれませんが、中小企業でも、例えば、京都室町の間屋が次々と倒産したのも記憶に新しいところですが、早めに倒産処理に入っていれば残ったであろう家屋敷まで失うところまで損失先送りして深傷を負って破綻した例は多いのではないのでしょうか。

変化対応 京都には数多くの100年企業があります。これなども失敗しなかったからこそ継続してきているわけです。堅実経営をされてきています。急成長したら失敗したときに取り返しのつかない損失を被ることになりません。他面で、旧態依然保守的に経営していたらよいというわけでもありません。「変化対応」で、時代の変化に対応して、経営方

法や取り扱い製品の改良を続けていかなければ、破綻の憂き目をみることになります。かつてお話し頂いた、「半兵衛麩」の玉置半兵衛氏は、麩と一口に言うけど、変化してきていると言われていました。インタビューした福田金属箔粉工業に至っては、昔は金屏風や金閣寺の金箔などを扱っていた会社ですが、いまでは金属箔粉のスペシャリストとして情報機器、家電製品、自動車等に使われています。江戸時代からの取り扱い商品を完全に變化させて今日にいたっているわけです。でも経営は着実です。

渋沢史料館 柔軟な変化対応と言え、幕末から昭和にかけて活躍された渋沢栄一氏の場合がそれです。

先ほどの9月2日の経営学部校友会セミナーの翌日、時間がとれたので、一度行ってみたいと思っていた「渋沢史料館」へ行ってきました。これまで、渋沢栄一『論語と算盤』を読んでいたし、前回書いたように、中国人留学生に日本で学ぶ意義を語るとき、いわゆる「和魂洋才」の典型として渋沢栄一を読むわけでした。

城山三郎『雄気堂々』 そこで渋沢栄一の活躍の様子をあらためて知り、彼についてもっと知らなければならぬと思いました。まずは小説から読むのが手取り早いし興味深く読める。そこで、城山三郎『雄気堂々』上・下、新潮文庫を読み始めましたが、これは一気に読み終わってしまいました。渋沢栄一は現在の埼玉県の豪農に生まれ、親の仕事を手伝いながらも、剣術や学問[当時のことですから儒教を中心とするものでした]を習い、当時盛り上がっていた「尊皇攘夷」の思想に染まり、高崎城襲撃から打って出て横浜の外国人居留地を焼き払い一気に倒幕に結び付けようという途方もない計画を、しかし、人数も集め武器も集めるなど緻密な計画のもとで実行しようとしたが、それを中止することになり、その後、その発覚を恐れて京都へ逃げ延びることにしましたが、道中捕縛されるおそれがありました。これを避けるために、たまたまそれまでに懇意となっていた一橋家人平岡四郎の家来となって、京へ上りますが、そこでも色々な働きをしました。そしてその才覚を認められ、一橋家の徳川慶喜が将軍になってしまったのをきっかけにフランスに行くことになりました。徳川昭武にしたがって、パリ万博に行きさらにヨーロッパを巡遊します。当初はその後昭武に付き従って留学をする予定でしたが幕府がなくなりましたので、帰国しなければならなくなります。しかし彼の才能は明治政府も見逃しません。その才覚は明治政府でも重用され、現在の用語で言えば、財務次官にまで上り詰めたのですが、もともと農民出身ということもあって「官尊民卑」の風潮に抗して財界に身を投じ、第一銀行設立に関わるなど、500もの会社や銀行、あるいは業界団体の設立に奔走するな

ど、八面六臂の活躍をしました。

山本七平『渋沢栄一 近代の創造』 渋沢栄一に対する評価はさまざまですが、以前から関心を持っていた山本七平氏ならこれをどう扱っているか面白そうだったので、上記を読みました。まだ少し読み残していますが、だいたい読みました。ここでは、山本七平氏独特の立場から渋沢栄一の行動を解釈していて実に面白い。彼が情報を収集し実的確に世の中の変化に対応していることを教えられました。きわめて緻密で実務的なのは、農家、といっても資本主義的農業を営んでいた家柄の出身なので、しかも勤勉律儀な父親のもとで育ったので、当時の志士たちあるいは幕臣たちが大言壮語していても実務面ではからきし弱いものに対して、きわめて実務能力が高い。経理にも明るい。当時ではきわめて希有な存在であったろうと思わせられます。だからこそ、明治維新後も明治政府に重用されたのでしょう。けれども、かれは元来がいわば「商人」で先にも述べたように「官尊民卑」の風潮に嫌気がさして、いわば財務次官の身分を投げ捨て野に下り、実業界で大活躍したのを目の当たりにするとき、私のような経営学分野でいろんな勉強してきた人間にとっては、きわめて快いわけです。しかも、背景に儒教に裏づけられた哲学がある。だからこそ『論語と算盤』という本を著し、多くの人に読まれ続けているのでしょうか。今日、経営学や経済学で哲学的裏付けの弱い文献をよく目にするものにとって、きわめて心強いわけです。とりわけ、論語なんて古臭いと投げ捨てた戦後日本社会にあっては、渋沢栄一の行動をフォローすればするほど、先入観にとらわれない、その行動・行動力に驚嘆するばかりです。

もう1点、現代の日本人がいわば「薩長史観」とでもいうべき視点から明治維新などを見てしまっていることを教えられました。官軍対賊軍あるいは尊皇＝薩長、佐幕＝会津等という仕分け方をしてしまいがちですが、明治の当初、薩長に対する反発も相当強かった。最後の将軍徳川慶喜のほうがよくほど尊皇であった。まさに「『歴史は権力者がつくる』から、『薩長美化』は徐々に浸透し、今ではその感情はわからなくなっている。だが当時の『反薩長』は決して『反天皇』ではなかった。」(526頁)などという山本七平氏の叙述には教えられるところ大でした。

渋沢栄一をフォローすると本当に面白いのですが、まだまだフォローし切れていません。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。

皆様のご意見を歓迎します。HP (<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。フェイスブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい

(matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。