

# 結束が強い兄弟は会社を伸ばす

子供の頃から跡取りになることを自覚していた兄と、自由に育った弟。2人の間に「兄弟だから、これくらい許されるだろう」という甘えはない。双方納得ずくで定めたルールの下、力を合わせ、さらなる高みを目指す。

「弟を呼び戻そうと思うんやけど」「やめとき。兄弟でもめている会社は多いやんか。あかんで」

シャフト鍛造のミヤジマ（滋賀県多賀町）の宮嶋誠一郎社長は2003年、そんな周囲の反対をよそに、10歳年下の弟・俊介氏を会社と呼び戻した。現在、俊介氏は常務として、宮嶋社長と共に働いている。

俊介氏が戻ってきたのは13年前、宮嶋社長が先代の父から事業を継いで間もない頃だ。父の時代から働く社員が多く高齢化も進んでいて、新しいことを任せられる人材が乏しい。おのずと宮嶋社長自身が動くことが多かった。

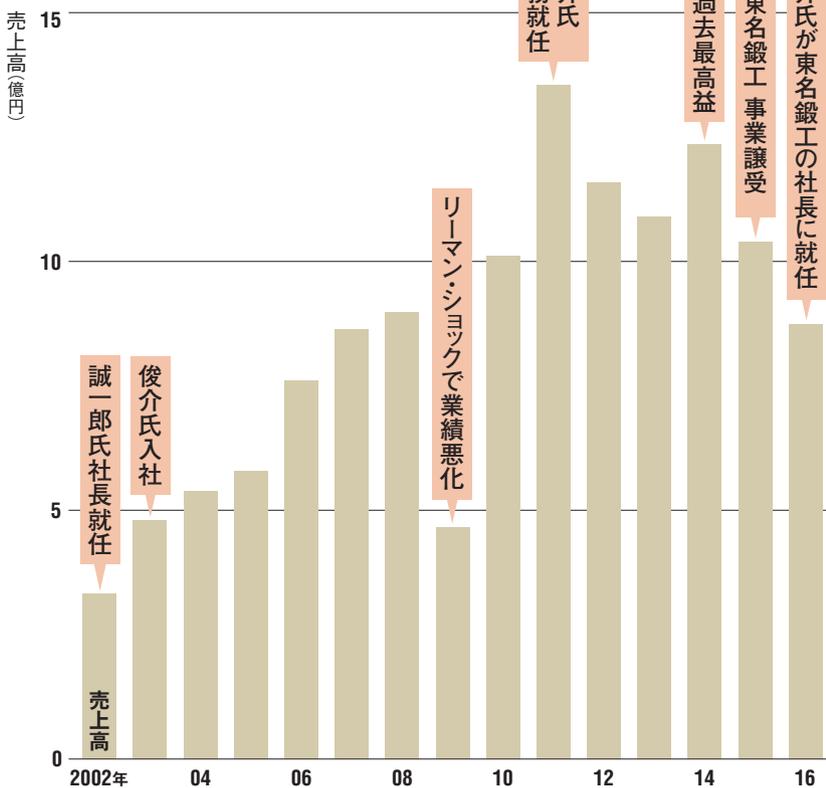
だが1人で何でもやることに限界を感じ「人に任せなければ、こ

れ以上の成長は望めない」と考えた宮嶋社長は、次第に社員に仕事を任せるようになった。折よく加わった営業力に長けた俊介氏をはじめ、全社員が力を発揮し、それ以後は面白いように業績が伸びた。直近の売上高は8億8600万円。「二人の力では限界がある。弟が帰ってきてくれて本当に良かった」。宮嶋社長は振り返る。

## 次男の急死で帰郷

ミヤジマは1929年に祖父の宮嶋源次氏が滋賀県彦根市で創業。宮嶋社長は幼い頃から「あなたはお父さんの会社を継ぐのよ」と言われて育った。大学卒業後は工作機械メーカーに勤務。もとより家業を継ぐつもりでいたが、予想よ

ミヤジマの業績推移



り早く26歳で実家に戻ることに  
なる。3歳下の弟が交通事故で亡  
なり、経営に対する気力がやや薄  
れていた父から「帰ってきてくれ  
」と言われたからだ。

いざ入社してみると、工場移転  
の影響もあり債務超過の状態だっ  
たという。父から何も聞かされて  
いなかった宮嶋社長は「こんなは  
ずではなかった」と思ったが、そ  
れでも「これまで何不自由なく育  
てもらった恩がある」と、がむ  
しゃりに働いた。

それから10年余り、3代目の社  
長に就任したのは2002年、39  
歳のとき。バトンを受け取ったか  
らには会社を永続させ、家族や従  
業員、従業員の家族の生活まで守  
らなければならぬ。宮嶋社長に  
は3人の娘がいるが、彼女たち  
には好きな道を歩んでほしかった。  
とはいえ、従業員に後継者候補も  
見当たらない。そんなとき、頭に  
浮かんだのが俊介氏だった。

10歳年下の弟が家業に入ってく  
れば、次の社長を任せられる上  
自分の右腕となってくれるはずと  
考えたのだろう。

宮嶋社長と違い、4人兄弟の末  
っ子である俊介氏は好きなことを

してきた。父から「会社のことは  
考えなくていい」と言われていた  
からだ。泥くさい製造業を敬遠し、  
大学卒業後は通信会社に就職。6  
年間勤務した後、大阪でスポーツ  
バーの店長などを務め、ゆくゆく  
は独立を考えていた。

### 無理に引っぱり戻さない

そんな弟に入社を打診しても断  
られるかもしれない。逡巡する気  
持ちはあったものの、宮嶋社長は  
「飲みに行かんか」と声をかけた。

兄弟といっても10歳も年齢が離れ  
ているから、遊んだ記憶はあまり  
ない。俊介氏は「兄から急に大阪  
にあるバーに誘われて、変な感じ  
だった」と話す。

宮嶋社長はいきなり本題を切り  
出さず、事業に懸ける思いや夢だ  
けを語った。先輩経営者に相談し  
たとき、「弟の首に縄をかけて引つ  
ぱり戻すのはあかん。後になって  
必ず『自分の意思で入ったんじゃ  
ない』と不平を言い出す。本人の  
判断で帰ってこなんだからあかん

ぞ」と助言されていたからだ。

宮嶋社長本人は話を持ち出さな  
い一方で、父の公夫氏が助け舟を  
出した。「おまえさえよかったら戻  
ってくるつもりはないか。兄貴が  
大変な思いでやっている。助けて  
やってくれ」と俊介氏に言ったの  
は公夫氏だ。

俊介氏は、父のその一言で急ぎ  
よ人生計画を見直し、入社を真剣  
に考え始めた。熟考の末、「少しで  
も力になれるのなら」と決心。自  
分から家業に入りたい旨を兄に伝  
えた。「自分で決めたことだから、  
その後の環境変化もすんなり受け  
入れられた」と俊介氏は話す。

### 「社員に迷惑じゃ」

現実には、入社後、兄と意見が  
ぶつかることもあった。俊介氏に  
は外の会社での経験や実績があつ  
たから自信があつた。せっかく事  
業に携わるならと、イケイケドン  
ドンで会社を伸ばしてやろうと意  
気込む俊介氏に、宮嶋社長は考え  
方が慎重すぎるように見えた。

また、覚悟はしていたものの、関  
係が「兄と弟」から、「社長と社員」  
へ変わったことにも、俊介氏は当  
初かなり違和感を覚えたという。



経営者仲間から仲良く  
する秘訣をよく聞かれる  
という宮嶋誠一郎社長  
(上)と俊介常務(下)



2人がもめたら、  
親は悲しむ。  
社員や顧客は大迷惑。  
誰も喜ばない

この間を取り持ったのも、父の公夫氏だ。あるとき、社内で激しい言い争いになったとき、「やめろ。社員に迷惑じゃ」と兄弟を一喝し、我に返らせた。

今は議論することはあっても、けんかすることは無い。俊介氏は営業の責任者という活躍の場を与えられて、水を得た魚のようにいきいきと働く。

兄弟経営を円滑に進める上で、宮嶋社長自身が心掛けていることがある。「言い尽くさないこと」だ。「社長である私のほうが弟より立場は強い。だからとことんまで追い込まず、逃げ道を残す。100点満点はある得ないから、良いところを認めるようにしている」。

### もめたら兄が辞める

俊介氏を呼び戻したとき、宮嶋社長はあるルールも定めた。「もし万が一にも自分たちがどうにもならないほどもめてしまったときは、目一杯の退職金を取って兄である自分が辞める」というルールだ。

片や俊介氏は、ある時期から会社では「兄」ではなく、「社長」として見る決意をしたという。「時に理不尽なことも言われる。それでも

社長の決断を全力で支える覚悟ができた。兄が明らかに間違ったことをしていたら止めるのが僕の役目だが、そうした場面はこれまでに一度もない」。

先代の配慮と、兄弟それぞれの心かげによつて事業を伸ばしてきたミヤジマは15年1月、後継者がいなかった同業の東名鍛工（静岡市）の事業を承継。16年1月から俊介氏が社長を務めている。

俊介氏は「とてもいい経験をさせてもらっている。仕事はもちろん、メンバーのモチベーションをどう上げるかなどすべてが勉強になる。従業員やその家族まで養っているという責任感も芽生えた。何より社長を務める兄の苦労がよく分かるようになった」と話す。以前にも増して兄弟経営がスムーズに運んでいる。

実際、「兄弟経営で一番大事なのは、会社をどうしたいのかという目標が一致していること。自分と弟は『いい会社にして、社員や取引先に喜んでもらう』という点で共通している。互いを理解し合えば、その目標さえぶれなければ、ひどくもめることはないはず」。宮嶋社長はそう話す。



建機や工作機械などに使われるシャフトを鍛造。多品種小ロット対応を強みとする

宮嶋社長のデスクの後ろに、1枚の写真が飾ってある。そこには、幼い日の宮嶋社長と、29年前に22歳の若さで亡くなった弟の次男・秀治氏（が写っている。「もし私たちが泥沼の関係になったら、彼がどれだけ悲しむか。だからこそ仲良

くやろうという気持ちも強い」。数々の難局を乗り越え業績を伸ばし、兄弟経営を成功させているミヤジマ。景気減速から今また踊り場を迎えているが、ひるんではない。兄と弟で強固なタッグを組み、新たなステージを目指す。