

創業家の立ち居振る舞いが 創業精神の価値を左右する

創業者や創業家は、会社に対してどう向き合えばいいのか。各社とも模索しながら、あるべき姿を導き出そうとしている。考え方は人それぞれだが、カギは「無私の精神」にありそうだ。

創業精神を継いでもらうために、創業者や創業家は現経営陣に対して、どう向き合うべきなのか。

そのパターンは各社各様だ。旧財閥の場合、戦後の財閥解体などの影響もあって創業家の力は弱まり、会社との直接的な関わりはほぼ途絶えているが、創業精神が連綿と受け継がれているケースもある。一方で、トヨタ自動車のように、規模が大きくなって少数株主になった後も、創業家がトップに就いているケースもある。

平等の精神を行動で示す

創業者や創業家のあるべき姿を求めて各々が模索する中、自らの創業精神を貫くため、創業者であ

りながら会社を去った人が富山市にいる。飴久晴氏だ。

飴氏は富山県を代表する企業の一つ、コーセルの創業者。東証一部上場のスイッチング電源メーカーを一代でつくり上げた。売上高は215億円(2016年5月期)。経常利益率が一貫して2ケタの高収益企業として知られる。

現在74歳の飴氏は、60歳で代表権のない会長に退き、69歳で相談役に。71歳でコーセルの経営から完全に離れた。今は11・9%の株を持つ大株主にすぎない。

退職後は、富山市内の一軒家でロバスト経営研究所の所長として、中小企業経営者の相談に乗りながら、企業経営のあり方を思索する

能力で人を評価する

当たり前前の会社をつくりたかった





日々を送る。秘書や事務員は置かない「一人研究所」。取材日も、飴氏が自らお茶を入れてくれた。

業績は順調で、心身ともに健康だったにもかかわらず経営から退いたのはなぜか。そこには創業時から大切にしてきた飴氏の一つの思いがある。平等の精神だ。

高校卒業後、大手電機メーカーに就職した飴氏はある日、先輩から言われた。「君は頑張っているね。定年までに課長になれば高卒としては大成功だ」。飴氏は「大卒ならどうですか」と尋ねると、「大卒なら無条件で課長だよ」。

なぜ、学歴で将来が規定される

のか。憤った飴氏は「仕事の能力で人を評価する当たり前の会社を自分の手でつくりたい」と独立した。その平等の精神を具現化するため、1969年の創業時、いくつかの内規をつくった。

その一つが「社長の定年は66歳。70歳を過ぎたら役員も辞める」というもの。「社員には定年があるのに、役員がいつまでも会社に住座るのは理屈に合わない」と考えたからだ。飴氏はこれを有言実行した。

「役員の子息は入れない」という

内規もある。「社長の息子や専務の息子という特別な目で社員から見られると、きつと甘やかされた環境で仕事をする。そんな子供が名経営者になれるわけがないし、そもそも能力にかかわらず出世するのはおかしい」と主張する。実際、飴氏は3人の子供を会社に入れていない。

人の能力が平等に評価される会社であり続ける。その創業精神をコーセルに深く刻み込むため、自ら定めた内規に従って会社との関係を断ち切った飴氏。凛とした行動は、社内でも何千回、何万回と平等の精神を唱えるより、はるかに重く、説得力がある。

創業家の色を極力排除

飴氏自身が持つコーセルの株は、いずれ子供に相続することになる。だが、株の相続さえはば認めない厳しい仕組みをつくった経営者も

いる。ビル・トッテン氏だ。

米国出身のトッテン氏は、ソフトウェア販売・サポートを手掛けるアシスト（東京・千代田）の創業者で現在、会長を務める。1972年に日本で会社を設立した。

来日する際、論語など東洋思想を学んだトッテン氏。「トップは自由に経営できる恵まれた環境に感謝し、その権力は社員や顧客に還元しなければならぬ」との考えを持つようになった。

自身の娘2人が会社に入らなかったこともあり、事業承継を考えるに当たり、創業者や創業家の影響力を極力排し、会社は全社員のものという姿勢を鮮明にする。

まず統治体制を見直した。2008年、持ち株会社のアシスト本舗を設立し、アシストの全株を取得。アシスト本舗の株はアシストの役員8人（顧問を含む）が12・5%ずつ均等に保有した。

トップは恵まれた立場に感謝し、
権力は社員や顧客に還元する

株には譲渡制限があり、役員就任時に100万円で取得した12・5%の株を退任時に次の役員に売却する。こうすれば創業家の独断を物理的に阻止できる。創業家はアシストに入社して役員にならない限りは株を持てず、所有と経営に關与できない。一方、非創業家の役員に経営の当事者意識が生まれる。その効果を狙った。

その上で12年、営業で実績を出していた当時56歳の大家辰男氏を内部昇格で社長に抜てきした。

「会社は全社員のもの」というトッテン氏の姿勢は社長を退いた後も揺るがない。経営会議では大家氏のサポートに回る。大家氏から相談は受けるが、最終決断はすべて本人に任せる。トッテン氏の肝煎りで始めたソフトのサポート事業からの撤退を大家氏が決めたときでさえ承認した。

創業者が仕組みと意識の両面で自身を厳しく律している。だから大家氏以下、後を受けた部下が役員として与えられた立場に感謝し、持てる力を存分に発揮できる。

その結果、アシストの売上高241億円(2015年12月期)は、トッテン氏から大家氏が継ぐ直前

経営者にはひとかけらも

「私」があつてはならない



これに関して、京セラ名誉会長の稲盛和夫氏は、自身が主催する中小企業経営者向けの私塾「盛和塾」の講演で、こう話している。

「我が社は世襲制だが、決して経営者の私利私欲のために皆さんをこき使おうとしているのではない。皆さんの幸福を実現するために、一生懸命経営にあたるから、ぜひ協力してもらいたい」と説くことが必要だと思ひます」(機関誌「盛和塾」2014年10月号)。

稲盛氏は「経営者にはひとかけらも『私』があつてはならない」との考えに立つ。そうでなければ、従業員は信じてついて来ないというわけだ。稲盛氏自身の経営哲学を

まとめた『京セラフィロソフィ』(サンマーク出版)にも「公私のけじめを大切にする」という項があり、その中で妻から公私峻別の大切さを思い知らされたエピソードを披露している。

以前から、妻に社用車は仕事で使うものだから私用で乗ってはならないと話していた稲盛氏。あるとき、妻の所用と稲盛氏が社用車で仕事に向かうタイミングが重なったときがあった。

最寄り駅まで方向が一緒だったので、稲盛氏は「途中まで車に乗っていたらどうか」と何度も誘ったが、妻は「いえ、歩きます」と頑として譲らなかつたという。その姿を見て、自身の不明を恥じた。

創業家は厳しく自分を律して無私の心で会社に接する。統治形態こそ違えども、この姿勢は実は稲氏やトッテン氏にも共通する。それがあつて初めて創業精神の価値が究極にまで高まる。

家業ならともかく、社員を一人でも雇つたら、経営者は特別な存在になるということを心に留めよう。その覚悟を持ち続けている限り、創業家はいつまでも必要な存在であり続けるはずだ。

一片の私もなくす

の11年12月期の200億円より増加。利益もきっちり出している。

鈴氏やトッテン氏の場合、創業家は一步退き、後進に託す姿勢を貫いている。では、創業家で株の大半を保有し、役員も固める多くの中小企業の場合、創業家は会社とどう向き合えばいいのか。