受け継がれた革新スピリットが"いい会社"を作る

株式会社橋本製作所（東京都江戸川区）

建築部品を主体としたプレス加工・精密板金加工の分野で存在感を放つ株式会社橋本製作所では、2014年に親から子への事業承継を行った。先代社長が企業を立て直し、収益性の高い事業への転換に成功した同社を、「常に革新の道を選ぶ」の精神を受け継いだ後継者が強固な財務体質に磨き上げた。当時の事業承継に向けた取組みや直面した課題、対策などについて、佐藤尚弘・最高顧問、佐藤文泰・代表取締役社長にお話を伺った。

創業時に佐藤最高顧問が植えた、北関東工場内にある桜の木の下で撮影

先が見えない事業を抱えマイナスからのスタート

――佐藤最高顧問は橋本製作所を奥様のお父様から引き継いだそうですね。どのような経緯だったのでしょうか。

佐藤尚弘最高顧問　私が橋本製作所に入社したのは1978年、36歳の時でした。当時、私は大手特殊鋼メーカーで重役昇進が見えてくるポストについていたので、周囲からはずいぶんと引き留められました。それでも退職に踏み切ったのは、自分の思うように会社を動かしてみたいという気持ちが強くなったからです。「上司は部下を選べるが、部下は上司を選べない」とよくいいますが、経営者になれば上司の意向に振り回されず、もっと自分の能力が発揮できると考えていたのだと思います。今振り返ると大層な気分になっていたようですね。

こうして橋本製作所に入社しましたが、「会社を継いでくれ」と義父から言われていたわけではありません。創業をするには面倒な手続きが必要だから、既存の会社を引き継ごうという狙いで私の方から申し出たのです。義父は自分の代で会社をたたむことを考えていたようで、私が入社するといったときは喜ぶというよりはとても驚いていました。

当時、橋本製作所はスクラップを安く仕入れて、ワッシャーをプレス機で抜き出し、問屋さんに納入していました。しかしスクラップスタートでは製品はワッシャー以外は作れず能率も品質も確保できません。また、問屋さん経由では利益が上がりません。そこで正規の材料を使い直接ユーザーとの取引を考えました。その際、私は「常に革新の道を選ぶ」「人材の確保と育成」を軸に会社の改造に取り組みました。結果、今の建築部品を主体としたプレス加工に精密板金加工を加えた収益力の高い事業に転換することができました。

「少数の精鋭」が企業を革新へ導く

――「常に革新の道を選ぶ」「人材の確保と育成」について、具体的にどのように取り組まれたのでしょうか。

最高顧問　当時から私が口にしていたのが、「少数を精鋭に育て上げ50人のトヨタを作ろう」ということでした。社員を精鋭に鍛え上げることで、少人数でトヨタのような高い収益力を持つ会社を作りたかったのです。そこで目を向けたのが住宅業界です。当時は自動車業界と比較してQCD[※1]体制が整備されておらず、住宅業界ならばなんとか当時の当社の体制でも対応できるのではないかと思ったのです。

しかし、住宅業界へのルートは全くありません。幸いある住宅部材商社の優秀な若手営業マンを知ることができ、時間もかかりましたが、なんとかくどき落とし入社してもらいました。同時期に私と同年代のプロの工場長が見つかりこれも同様の努力をし会社に来てもらいました。これで二枚看板が揃い彼らが大手住宅会社との直接取引や工場の大改革を実現し、変革を担ってくれました。

変革には「人材の確保と育成」を外すことはできません。社長としてどんな人材が今後必要か、どうすれば必要な人材を確保できるか、そして育成できるか、当時はそればかりを考えていました。

――変革を次々と実現する過程では、さまざまなご苦労があったのではないでしょうか。

最高顧問　一番の危機は、次なる飛躍のために精密板金へ参入するための新工場設立で資金繰りに失敗したときでした。精密板金は、いままでやってきたプレス技術よりも難易度がはるかに高く、参入には高い障壁がありました。近くの廃業した精密板金会社から優秀な技術者を確保したものの、新工場の稼働はすぐにはうまくいかず、会社としても大赤字になりました。

これは大変だということで資金繰りに走り回り、最終的に日本公庫から融資をしてもらうことで何とか切り抜けることができました。それ以来、公庫とのお付き合いが続いています。この時の失敗から「中小企業の経営者は、財務は直接自分で見なければならない」と痛感しました。

会社の収益力を高めることが事業承継の第一歩

――最高顧問が事業承継を考えたきっかけを教えてください。

※1＝QCDとは、「Quality（品質）」「Cost（費用）」「Delivery（引渡）」の頭文字を取った言葉で、主に製造業において設計・生産時に重視される3つの視点のこと。

少数精鋭の理念で人材教育を行い、工場内には女性の占める割合も多い

最高顧問　無我夢中で会社を経営してきて、ある時ふと「手塩にかけて育てたこの会社は、この先どんな結末を迎えるのか」と不安を感じました。当時はM&Aという言葉はまだまだ浸透しておらず、子供に引き継ぐか社員に引き継ぐかどちらかでしたが、おばろげにはやはり息子かなとは思っておりました。

友人でもある顧問会計士と、この件で話し合った時に「先ずは利益の上がる魅力ある会社にしておくこと」が結論でした。魅力ある会社とは承継者が先々に夢を持てる会社です。

――形態はどうであれ、魅力ある会社だからこそ事業承継をスムーズに進められたということですね。

佐藤文泰社長　私もそう思います。私が事業を継ぎたいと思ったのも、橋本製作所の高い収益力を知ったからです。

大学を卒業した当初は、私は自分のやりたいことが別にあり、出版系の会社に入社しました。その後その会社はIT事業に軸を移すことになるのですが、その会社で最終的には社長直轄の事業部で副本部長をしていました。幹部として経営的な数字も見るようになり、マネジメントのやりがいを感じるようになりました。

そんな折に、父と幹部社員との夕食会に呼ばれ、いきなり会社の決算書を見せられ「お前はこれを見てどう思う?」と言われました。実は、子供の時から「将来は会社を継ぐんだぞ」という話もされたことがなかったし、ましてや橋本製作所の経営について父と話したことは一度もありませんでした。会社がどういう状態か知ったのはその時が初めてです。決算書を見て驚きました。橋本製作所がこんなに収益力の高い会社だとは思ってもみなかったのです。この体質ならば、これを土台にして自分の思い描く革新に向けてのチャレンジができると思い、後を継ぐことを決めました。

その時にありがたかったのが、入社する時期を私の都合に合わせて設定させてくれたことです。前職では責任ある立場にいましたので、従事している仕事のけじめをつけてから入社することができました。

株式会社橋本製作所 代表取締役社長
佐藤（さとう）　文泰（ふみやす）

後継者の年齢に合ったブレーンづくり

――事業承継にはどのくらいの準備期間が必要でしたか。

最高顧問　私は最短で2年、長くても5年あれば事業承継は可能だと思います。最初の2年間は、銀行の交渉を含めた資金繰りを教え込みました。通常、事業承継というと、まず営業や生産の現場を経験させるのが一般的だと思いますが、私は、最低限資金繰りを習得し、社長を支える体制が整備できていれば承継は可能だと思います。実際は公庫の取引先で構成される「中小企業全国懇話会」の代表幹事に就任したこともあって、社長を退くまでに11年かかりましたが、その分、基盤を強固にしてから譲ることができました。

社長　入社してからは、資金計画を習得するかたわらで当時の専務についてまわり、営業から生産・総務まで全体を教えてもらいました。広い視野で各部門の流れを段階的に把握することができるよう最高顧問が取り計らってくれたおかげで、社長に就任してからもスムーズに経営に携わることができました。

――後継者を支える体制づくりについては、どのようなことを考慮しましたか。

最高顧問　承継の際には、私と、私の右腕となって働いてくれた専務は退陣することを決めていました。先代社長の大番頭がいつまでも会社に残っていると、後継者に良い影響を与えません。私自身の処遇についてもかなり考えましたが、「何かあったときだけ相談にのり、普段は何もしない」ポジションとして最高顧問に就任することにしました。もともと「後継ぎは息子」と公言していて、社内でも既成事実として受け入れられていたため、体制が変わっても社内にネガティブな雰囲気は一切なかったです。

そして、次期社長の年齢にあったブレーンづくりに着手しました。社外からも募集しましたが、これはという人材がいませんでした。そこで社内から2人の人材を選びました。1人は総務・経理のエキスパートであり非常に有能な女性です。橋本製作所は「女性だけで動かすプレス工場」を目指していることもあり、彼女こそが幹部にふさわしいと考えました。もう1人は当時39歳の技術者です。橋本製作所をリーマンショック後の業績悪化から救った大型受注案件の主要メンバーでもありました。当時係長でしたが、取締役に抜擢しました。

社長　実はその取締役が入社した時は、私が面接をしました。私が面接して優秀だと思ったのと、当時の専務からの助言もあって採用を決めました。その時は彼が右腕になるとは思いもしませんでしたが、結果的に自分で新体制の幹部を選んだことになります。こうして幹部の体制を整備してもらった後も、最終選考は私が必ず面接し、必要だと思う人材のみを時間をかけて採用し積極的に社内を活性化させています。最高顧問が常々言っていた「少数の精鋭集団を作る」という理念を引き継いでいます。

株式会社橋本製作所 最高顧問
佐藤（さとう）　尚弘（なおひろ）

現経営者と後継者の信頼関係が成功の要

――事業承継で一番の課題はどんなことだったのでしょうか。

最高顧問　一番悩んだのが株の譲渡です。いい会社にすればするほど株価があがり、相続税・贈与税の負担が重くなります。リーマンショックの翌年に、彼を連れて会計事務所に行った時、会計士から「世界中の経済状況が悪く、全般的に株価が下がっているので、相続時精算課税を適用する良い時期」と薦められました。その理由にも納得できたので、その場で私の持ち株すべてを彼に譲ることにしました。

それを聞いて驚いたのが会計士です。株をすべて彼に譲った場合、私は会社の経営において全くの無力になってしまいます。極端に言えば彼は私をクビにすることさえできます。しかし、次期社長にまかせる体制を作るためにも、後継者として信頼し、持ち株をすべて譲るという考えは変わりませんでした。

――お話を聞いていると、事業承継で重要なのは、会社を譲る側と継ぐ側、双方の信頼関係だと感じます。

社長　私もそう思いますね。先代社長と折り合いが良くない後継者もいるそうですが、私は最高顧問のことを尊敬しています。確かに承継の準備期間には厳しいことをあれこれと言われて、自分の考えと違う時は納得がいかなかったこともありました。でも親子だからこそ、言いにくいことをはっきり言ってくれる。それが実はとてもありがたいことなのだと今では実感しています。中小企業の経営者が社内で親子喧嘩をしていれば、無駄なエネルギーを使わせ、会社はおかしな方向に進んでしまうと思います。大切なのは、互いに信頼しあって承継していくことです。

――承継後は最高顧問としてどのような関わり方をしていますか。

最高顧問　社長を退いた直後にロン

正社員・パートを問わず、月次収支を共有するために、工場内に貼り出されている「売上・利益・品質」などの管理表

ドンに半年間滞在しました。新社長はこの期間を独力で経営することになり、色んな経験をして自信がついたのではないでしょうか。今も月に1、2回顔を出す程度で社長から頼まれた時以外は口を出さないようにしています。

――現在の橋本製作所は収益力にさらに磨きがかかっています。秘訣はどのようなことでしょうか。

社長　月次収支を迅速に社員と共有することです。橋本製作所では月次収支を1Fロビーに貼り出してあるので、正社員でもパート社員でも自由に見ることができます。大切なのは誰が見てもわかりやすくすること。売上、利益、品質にポイントを絞って簡単に内容が把握できるようにしています。

利益が見えないのにただ「頑張れ」といっても社員は動いてはくれません。利益が出れば自分の賞与も良くなり、残業をしなくても収入が増えるということを実行することで初めて彼らのモチベーションも上がります。「製品の限界利益を増やして固定費の負担を軽くする」という考えは、最高顧問から教えられた基本となっています。利益率もこの5年で大幅に改善・向上しました。

制度を活用した事業承継で経済活性化を

――今後、公庫にはどんなことを期待しますか。

社長　公庫は経営をしていくうえで長期的な視野で伴走してくれ、いつでも相談できる存在だと考えています。今後は、例えばM&Aを検討する時に、候補先のマッチングを積極的にサポートしていただけると嬉しいですね。公庫からのお墨付きの候補先であれば安心ですから。融資だけでなく、企業経営のあらゆる側面において、付加価値を提供していただけることを期待しています。

――最後に、事業承継や後継者に悩む中小企業経営者に向けてメッセージをお願いします。

最高顧問　中小企業経営ほど楽しく面白いことは他にはありません。今日決めたことを明日実行でき、すぐに結果となって表れるという達成感は、会社勤めでは得ることができません。でも、それに気づいている人は多くはありません。その喜びを、公庫が内外に啓蒙していくことを期待したいですね。

「事業承継」は理想を言えば陸上競技の400メートルリレーのバトンタッチです。バトンゾーンの中で承継する側される側の2人の走者がフルスピードに近い時バトンを渡せれば最高です。少子高齢化、人手不足を抱える現代において、事業承継は簡単にはできないと思いますが、企業存続の絶対条件であり、産業の振興においても避けて通れないことです。今回「事業承継税制」が改正されたことで、私のように株の譲渡に悩むこともなくなり、中小企業にとって経営しやすい環境になってきたと思います。

社長　会社を継ぐ者は、先代の社長に対してコンプレックスを抱く傾向にあります。でも、先代と違うのは当然のこと。それを気にする必要はありません。先代への尊敬を胸に、良いところは取り入れて、少しずつアレンジしながら自分なりに企業の基盤を築いていくことが大切です。

橋本製作所 に学ぶ 3つのポイント

Point 1　後継者には現場を経験させるよりも、資金繰りから引き継ぐ

Point 2　後継者の年齢に合ったブレーン作りをしておく

Point 3　現経営者と後継者の異なる世代で信頼しあって承継を進める

HASHIMOTO

株式会社橋本製作所

本　　社：東京都江戸川区北葛西1丁目24番13号
代表者名：代表取締役社長　佐藤 文泰
資 本 金：3,000万円
従 業 員：65名（2018年8月31日現在）
事業内容：建築部品・自動車部品・機械部品のプレス加工と精密板金加工
会社設立：1956年3月
ホームページ：https://hashimoto-kk.co.jp/