

次世代経営者が 考えるものづくり

— 「継承」と「革新」の狭間で —

近年、人口減少・少子高齢化によるマーケットの縮小、国境を越えたグローバル経済の進行と、ものづくり企業を取り巻く経営環境は大きく変化している。生き残りをはかる経営者に求められる「変革と挑戦」とは？高度成長時代は、創業者である「先代」が頼もしく支えてきた。世代交代を迎えた今、いよいよ2代目、3代目の若き後継者たちによるイノベーションが始動している。すでに跡を継いだ篠原氏と小泉氏、バトンを託されるのを待つ居相氏と松原氏。その四者四様の立ち位置から、それぞれに創業者である先代社長との関係が垣間見える。新たなリーダーとして会社の舵取りをおこなう次世代経営者たちが、その胸中を本音で語りあった。



左から

—

アベル株式会社

常務取締役

居相 浩介氏

共栄化成株式会社

専務取締役

松原 美奈氏

株式会社生駒

代表取締役

篠原 篤史氏

株式会社小泉製作所

代表取締役

小泉 達哉氏

先代の背中を見ながら歩む、後継者の道のり。

居相 6年ほどの会社勤めを経て、入社11年目になります。もともと理系なので、開発部門で研究開発に携わって、現在は製造以外の全部門を見えています。

松原 私は父が経営する会社のパソコンの2000年問題対応で、オフコンからパソコンに切り替える際の、入力業務の手伝いで入りました。当時は専業主婦で子育ての真っ只中。その後、現場に入って現在に至ります。

篠原 2003年に入社しました。自分は先代の娘婿で、それまでは専門商社で営業職。何も分からないのに、いきなり名刺の肩書が「統括」となっており、コテンパンにやられました(笑)。そこからは猛勉強。義父からは「5年経ったら社長を代わってくれよ」と言われ、約束通り代わることになりました。

小泉 中学生の頃から家業の手伝いはしていて、「将来は頼む」と言われていたので、覚悟はしていましたが、昨年父が、急逝して跡を継ぐ事になりました。当時はメッキ場以外の部署にはタッチしていなかったので、他の技術はおろか、重要書類や印鑑の保管場所すら分からない状態でした。



居相 急に跡を継がれて、社員から信頼されている実感がありますか？

小泉 ともに楽しんで仕事をしていく時間を重ねることで、信頼が築けた気がします。父はワンマンで、自分とは正反対のタイプなので、引き継ぎをしていたら、絶対ケンカしていたと思います(笑)。

松原 創業者というのは、いい意味でも悪い意味でもワンマンで、どうしてもその強さに飲み込まれてしまう。私も父とよ

くケンカしていた時期があります。今年、社長に就任予定なのですが、悩みがありまして。顧客の関係で売上げが20%以上減ることになったんです。売上げの半分を占めていたので大打撃。一社に重点を置く怖さを肌で実感しました。

居相 うちも同じ経験がありますよ。いちばんの得意先で、燃料電池の中に使う部品を扱っていたのですが、別の方式に変えられて。社内トップシェアのところまでゼロになった。

松原 全体の何割ぐらいを占めていたんですか？



居相 3割です。残りの7割の中で、やり繰りしようとする従業員も余ってしまうわけで。だからといって人を切るわけにはいかない。そうすると新しい仕事

を取ってこないといけない。営業活動が死活問題に関わるほど重要になってきます。

松原 それはいつ頃の話ですか？

居相 今まさにどうしようかというところ。残り7割の中で、伸びている部分をどう成長させるか考えています。

「自社の強み」は何か、それをどう伸ばすか。

小泉 「何でもできるけど、何が強みなのか分からない会社」だったんです、うちの会社。展示会でも研磨、メッキ押しで出展しても全然、人は来なかった。しかし、アルミニウムのパイプ曲げ、溶接の展示には、人がどんどん集まってきました。「尖ったもの」がなければ、目を引くことはできない。

篠原 うちも、先代の頃から特化したジャンルを得意として