

工業蒲田

地3番50目1所
 組3人合
 行48同
 業7協業
 浦(732)業
 区工編編
 田(732)工
 大話田工
 都電浦機
 東電浦機
 株式会社

編編編編編
 紙紙紙紙紙
 石印東東
 江東東東
 橋橋橋橋
 所所所所
 大新大新
 堂堂堂堂
 印印印印

番番番番
 1111
 2222
 3333
 4444
 5555
 6666
 7777
 8888
 9999
 0000

伝統企業に学ぶ永続性の秘密

第一勧銀経営センター 寺門克

二十二人跳び

伝統企業の経営についてお話を非常によく知っている次第です。その前に、企業の水鏡に大きな影が、……)

響を持つ後継者問題について少し触れてみたいと思います。

この後継者問題で、一番話題を賑わしたのは、なんと言っても、松下電器の現山下社長の二十二人跳びではないかと思えます。

「これも、幸之助氏のお孫さんへの繋ぎだろうという評判がありましたが、果してそうなりますか、だらうと思います。」

松下電器の場合、鹿島建設もそうだが、第一回は娘婿の正治氏に継がせています。これは例の沢村からの、なぜ娘婿に継がせられたか、ということについては、いさねまたお話をしますが、血を繋ごうということ、能力ある人を用意しようということの結果だらうと思います。

松下正治氏は貴族の出で、東大製造現場から生産もやり営業もやるといふことから、学歴コンプレックスのある幸之助氏としては、天衣無縫に出向して行ってそれをうまく収めてくるなど、オールラウンドな社長として上に乗っかれないで社長に据えられたわけですが、正治氏は非常に立派な方で、私も何回かお会いして話を聞き、見識も高い人なのですが、世間からも社内からも、バツと人気が上がるといふようなことはありませんでした。これは、やはり幸之助氏の存在がいちも上にあつたからだと思います。

幸之助氏が正治氏に社長を譲つたのが六十五歳のときで、正治氏も六十五歳になったので、そろそろということになり、あつた下跳びが実現したので、この後継者問題について私が上から顧みられてみたく、六十年代の社長は、(もとより幸之助氏)が「社長は十年くらいやらずに、……」と語っていた立場に反するので、後継者としては不適任です。

(副社長以下二れつ六十歳代の松下電器の番頭さんたちは、正治社長と一緒に隠居するというスタイルで、その後一年以内に全員退任しています)

次いで、五十九歳以下年齢に名簿を退けていきますと、この人は、(と思う人は)アメリカ松下へ行っていたり、研究所育ちの人は研究しか知らなかったり、或いはまた営業育ちの人は営業しか知らなかったりで、片寄つていて、山下後藤氏のころへきて始めて、いろいろなのが幸之助氏の方針なのではないか、ということになります。

幸之助氏は、誰しも自分の会社となつたら一生懸命にやるだろう、使われるよりも使う立場になつた方が力をいっぱい発揮するだろう、そのためにはほんとうに独立させよう、その代り、独立したら探察は自分でやれない、その点数のつけ方はきびしいですよ、という形であつてきたのです。それが松下連邦の経営なので、事業部制をとっているのもさうだし、その事業部をすぐに独立させ、独立法人にしてしまつても、このスタイル

「早川電機が翌年一月一日から社名をシャープに変更すと発表したが、その年の暮に、社長の早川徳次氏にお会いしたのですが、早川社長は、

「早川電機という名前らしい、たつて、次の社長になるのは早川という姓の者とは限らない。そうすると、早川電機という名前は全然ナンセンスになってしまう。」

それに、社員にハツバをかけるとき、「早川電機のために頑張れ」と言つて、どうも俺のためにやれと言つておられる、それはよくて仕方がない。社名を自分たちが作っている製品のブランド名にして、シャープのために良い製品を作ろうよ、そのために皆さん頑張りなさい」と言つたのだらう、ハツバもかけ易い。」

言つておられたが、翌年、社名を変更すると同時に、社長の椅子を現社長の佐伯氏に譲り、早川氏はいち早く世襲(姉)という感じを晩却してしまひました。それと同時に、産業機器方面への新しい展開を見せ、独自のブランド

今日の逝き送り

このスタイルは、市場がとんどん拡大していく急成長経済下では、非常に有効に働いたのですが、永年に見ても、果してそれがよいのかわるか、松下は創業以来六十年たつたが、戦後急激に振がった会社ですので、戦後三十年の実績を見ただけでは、これは「わかたない」としか言ひようがないと、人に機会を与えていくことについて、人によって、大きな力を発揮した方法だと、言葉がよいのです。

日本楽器は、創立者の山葉氏が失敗して、銀行から川上源一氏のお父さんが乗り込んできて、そして、この次は息子源一の源一氏に譲られた会社です。ですから、もともと創業者がいない人が世襲したといふ会社です。

小松製作所もそうです。河合良成氏が再建に乗り込んできて、小松製作所を立派にし、今は息子の良一氏が受け継いでいます。

世界がよいのか、世襲でないのがよいのか、非常に悩んでおられる企業が多いようですが、このことについては、またあとで話をしますが、資生堂やマックスファクタのメタル加工を殆ど一手に引受け、下請としてはかなり優秀な仕事をしている飛騨製作所というのがあります。ここが数々と仕事をできるのは、アルミの表面加工処理(色付け)の高い技術を持っているからなのですが、それは別として、後継者問題について言ひたいとき、「この社長は三年前においでしたとき、うちはおと五年で創立三十周年になるから、そのときに息子にパトナツチしよう」と思つたと言つておられたので、過目取材に行つた「なせ」とお聞きしたら、「いつまで自分の命があるかわからない。だから、



「伝統企業に学ぶ永続性の秘密」 寺門 克氏

たのが六十五歳のときで、正治氏も六十五歳になったので、そろそろということになり、あつた下跳びが実現したので、この後継者問題について私が上から顧みられてみたく、六十年代の社長は、(もとより幸之助氏)が「社長は十年くらいやらずに、……」と語っていた立場に反するので、後継者としては不適任です。

(副社長以下二れつ六十歳代の松下電器の番頭さんたちは、正治社長と一緒に隠居するというスタイルで、その後一年以内に全員退任しています)

次いで、五十九歳以下年齢に名簿を退けていきますと、この人は、(と思う人は)アメリカ松下へ行っていたり、研究所育ちの人は研究しか知らなかったり、或いはまた営業育ちの人は営業しか知らなかったりで、片寄つていて、山下後藤氏のころへきて始めて、いろいろなのが幸之助氏の方針なのではないか、ということになります。

「早川電機が翌年一月一日から社名をシャープに変更すと発表したが、その年の暮に、社長の早川徳次氏にお会いしたのですが、早川社長は、

「早川電機という名前らしい、たつて、次の社長になるのは早川という姓の者とは限らない。そうすると、早川電機という名前は全然ナンセンスになってしまう。」

それに、社員にハツバをかけるとき、「早川電機のために頑張れ」と言つて、どうも俺のためにやれと言つておられる、それはよくて仕方がない。社名を自分たちが作っている製品のブランド名にして、シャープのために良い製品を作ろうよ、そのために皆さん頑張りなさい」と言つたのだらう、ハツバもかけ易い。」

言つておられたが、翌年、社名を変更すると同時に、社長の椅子を現社長の佐伯氏に譲り、早川氏はいち早く世襲(姉)という感じを晩却してしまひました。それと同時に、産業機器方面への新しい展開を見せ、独自のブランド

「なせ」とお聞きしたら、「いつまで自分の命があるかわからない。だから、

(次頁へ)

(前頁より)

「家訓を守るとよかつたの...」

「今日の子孫は、伊達正宗の家訓が...」

多くをむさぼらない

秘法を守るという形で企業や家業の水統を固める...

「秘法を守るとよかつたの...」

秘法を守る

さて、家訓や伝統企業経営を...

「企業は(家業も含めて)、放つておけば...」

「秘法を絶対に対外へ出さないという形で...」

「秘法を守るとよかつたの...」

「秘法を守るとよかつたの...」

「われないのですが、...」

「扇 子 商 法...」



「この扇屋は、東京にも工場が...」

「企業か家業か...」

「秘法を守るとよかつたの...」

(前頁より)

木村家では、後継者を決めるのにも、そう長い時間をかけているのです。

当主の木村明兵衛氏には息子さんがあるから、お尋ねしたら、「や」と息子でできたのだから、息子に継がせようと思つたので、大と、不身分な相続人は、外聞は悪く出たので、どうも危いなどと思つたので、未だハッキリ決めていないで御言つていましたから、九代目を息子さんが継ぐとなれば、始末は、親類よりの無心で間届けて直系の男子が家を継ぐことにあります。

この場合は、木村明兵衛商店という名のおり、形は株式会社で企業の形になっていますが、あくまでも家業と御切つていて、家業だから婿であれ産子であれ世襲で継がせるのだ、とハッキリ御切つており、これはこれでよいのではないかと思つます。

うっかり、うちは企業だ、企業は社会性がある、などの概念で従業員の前で或る種の立前演説をしますと、世襲性が否定され勝ちな雰囲気が出てくるので、家業なら家業とハッキリ御切つていくことが、一つのやり方ではないかと思つます。

また、この木村家では、「分家無用、養子に出せ」というのも家法の一つだそうで、家業といふのは降々子孫に伝えていかねばならないものなので、途中で資産を分散させるようなことがあつてはつてはいけない、男の手が余つたら養子に出してしまふ、と云つてゐるわけですね。

大阪の鴻池家にも同じような家訓があつて、

「御先祖より譲り受の家督百尾よく相続仕つす候は、御先祖への不孝又は子孫繁昌致さず候故、

常に善行積門の義何角百付を以て申渡し置候。万一不行為の身持之あり候は、外聞不儀儀の毒には存じ候へども、差免し置候ては子孫の相続業もこれ無候間、遠慮なく相談の上追込め、外に相続人相改め申さるべく候。」

「御先祖より銘々譲り受候家督善多、相続の事、朝暮大切に存候上は、親類よりの無心で間届けて相談に及び候ては、自ら此方の家相統の妨げに相成候間、縁者より何程重くおし掛られ候とも断はり申入れ、金銀貸し申され候間救候」

「御先祖より譲り受候家督も、更にまた、

「子供大勢、おれり候へども、御先祖より譲り受候家督なる道具家屋備まで相続の嫡子に譲り渡し、次男どもへは新規に家屋備請求の相統の元手銀差遣し片付申さるべく候へども、何分にも本家備かなる様に任り、身代下にもハツ九つまでも本家相続人に譲り、相続する、二分にて次男より以下相続致し候様に心得申さるべく候。」

また、十中八九まで相続人に渡し子供が何人いようが残りの一、二分を分けてやればよいと思つてゐるわけですね。

現在の相続法では日本の中小企業はバタバタつぶれるといふことによつて、山にするのですが、正にそのとおりで、資産を分散すれば本業はなくなる、とは、昔から言われてゐる事です。

ただ、現代的解釈で、家なんか残さなくてもよいのだ、子供それぞれがそれぞれ生きまをすればよい、という発想からすれば、現代の相続法はそれがかまわないと思つます。

しかし、家業なり家業を続けなくては行けないのだという考えで最初から組立てるなら、資産の分散はとんでもないといふことになりまふ。

「家督相続並に分家は法も、二つに袂を分つと勢力は分散して軽忽すべからず」とありまふ。すし、また、三井家の家憲にも「同族は律、其範圍を極むべからず、同族十一家に限るべし」といふのがありまふ。

シ ャ ッ プ オ 型



憲にも、「家督相続並に分家は法も、二つに袂を分つと勢力は分散して軽忽すべからず」とありまふ。すし、また、三井家の家憲にも「同族は律、其範圍を極むべからず、同族十一家に限るべし」といふのがありまふ。

「これは、徳川家康が三代將軍を定めるときに一つの断を下して二、三代將軍秀忠の長男百千代は性粗悪、英明とはいへないが、次男の國松は名君の評判が高く、実の母親でさえ國松の方を可愛がるという有様で、春日局などが出てきて一騒動が起きたことは皆さんもご承知のことと思つますが、これを断を下したのは駿府に隠居していた大御所家康で、たゞ百千代が暗愚であつたにせよ、そういう將軍を上つたにせよ、幕府がつかずにつれていくような組織体制を作れば、松平伊豆守をはじめ幕閣の人たちに命じています。

この組織体制の上に乗つてくるというところは、京都の大安がそうです。

大安の初代は漬物職人で非常なアイデアマンだつたわけですが、京都の漬物を土産として売ろうとして角店に出、兄弟してとんとん営業を振上げていた人ですが、現在の二代目は未だ三十才代の人で、自分ではもう漬物作りにはタッチしたりせず、同族会社ですの叔父さんなどが部長としてゐるわけですが、日常の経営は全部部長クラスに任せ、良い意味でのシャッポになりまふ。

例えは、自動車のオーナードライバというものは、自分で運転はしないが運転は運転手に任せるといふ人があります。

経営でも同じで、大安の場合には自分は大所高所から見ればよい失を計り強張興慶することあるべしと雖も、苟も浮利に趨り軽進すべからず。」

「我が業は時勢の變遷理財の得と云ふべきの値段で買はばよい。相場が上つたからといって売り値を上げるな」とあつたので、それを守つたそうです。

それで、結果として、

「損はありませぬで、高目を買ひ込んだために損をし、抜率したものです。」

長崎の文明堂の場合も、ほぼと作り方を眺めながら育つてきて、それに近い形になってきています。大正時代にはおおい、カステラ屋といふ恰好でやつたために金積印の信用がまた一段と上がりまふ。この際一儲けしようと思つたが、今の業の安定になつてゐます。と、しみじみと云つていました。

話が大分長くなりましたが、最後に、経営の危機のときにどうしたらか、という問題に触れてみたいと思つます。

東京に鴻池電機というのがあつて、昭和四十九年に経営が危機に陥つたとき、昔から「家が苦しくなつて財産を処分するときは先ず母屋から売れ、長屋から売つてはいけません。自分が住んでゐる一番大事なものから売れ」と言われてゐるので、そのおりに、先ず一年前に建てた本家を一億六千万円で売、借入金一億六千万のうち一億二千万をそれで買ひ戻したため、月々の金利負担が七百万円も減つたといふことです。

リコが危境に陥つたときも、市村氏もそうして経営の危機を乗り切つていますが、そういうのがやはり家訓にあるのです。

野崎家の家訓に、

「身代少しにても不意とならば、世間へ隠してをせすして速に仕法を立つべし。其仕法は先ず家屋を縮むべし。縮め方は、第一に表座敷、次に中座敷という如く大にして必要なる建物より漸々に毀つて売却すべし」

殊にメーカーなどでは本家を売却して必要ではないので、先ずそれを売つてパツと大きく借金を返すよつと、家訓の中で先人はチャント教えてゐるのです。

(昭和五十三年十一月七日開催の青年部会月例研究会講演要旨を抜粋したものです)

母屋から売れ

「我が業は時勢の變遷理財の得と云ふべきの値段で買はばよい。相場が上つたからといって売り値を上げるな」とあつたので、それを守つたそうです。

それで、結果として、

「損はありませぬで、高目を買ひ込んだために損をし、抜率したものです。」

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

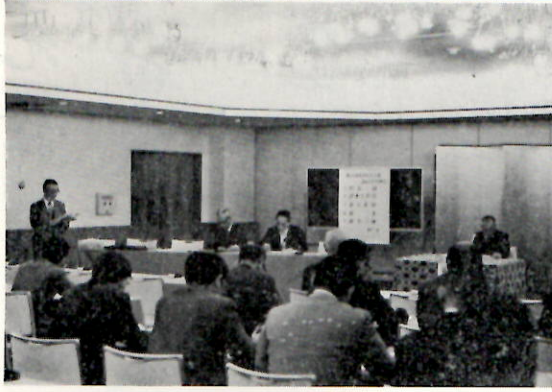
母屋から売れ

母屋から売れ

母屋から売れ

(前頁より)

五月十一日 監査
五月十一日 月例研究会(青年部会)
テーマ「中小工場における自動
化設備導入の問題点」
講師 日立工業技術センター
横山 哲男 氏
五月十六日 講演会
テーマ「日本経済と日米中三国
サーキュレーション」
講師 城野経済研究所長
城野 宏 氏
五月十八日 機関紙「工業蒲田」
速報版発行
主な記事
「金型」二級技能検定実技講習
会。
「電気工士」講習会(筆記試
験準備講習会)。
五月二十一日 機関紙「工業蒲
田」発行
主な記事
現在の日本に必要な国際情報。
第三十四通常総会・創立三十周
年記念功労者表彰式(創立三十

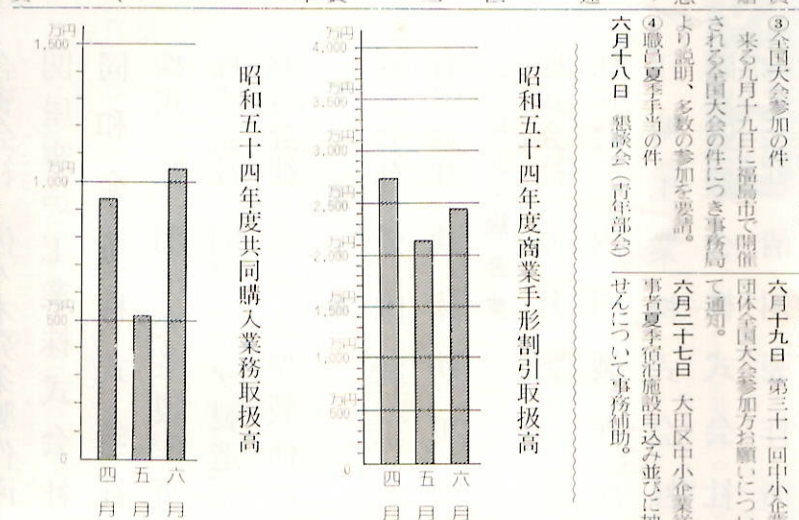


周年記念祝賀会。
昭和五十四年度中小企業設備近
代化資金融資。
新製品・新技術の研究開発に助
成金。
昭和五十五年三月中卒・高卒新
規卒業生の進路開始期日等。
五月二十九日 第三十回通常総会
(於ホテル・パシフィック)
①昭和三十四年度事業報告承認の
件
報告書とおり全員異議なく承認
可決決定。
②昭和三十四年度決算報告承認の
件
報告書とおり全員異議なく承認
可決決定。
③昭和三十四年度剰余金処分案承
認の件
原案とおり全員異議なく承認可
決決定。
④昭和三十四年度事業計画案承認
の件
原案とおり全員異議なく承認可
決決定。
⑤昭和三十四年度収支予算案(賦
功労者表彰式) 創立三十周年記念
功労者表彰式(於ホテル・パシフ

課金額並びにその徴収方法を
含む)承認の件
原案とおり全員異議なく承認可
決決定。
⑥昭和三十四年度借入最高限度額
決定の件
原案とおり全員異議なく四億円
に可決決定。
⑦昭和三十四年度一組員員に対す
る貸付最高限度額決定の件
原案とおり全員異議なく一八〇
万円とし、理事会の議を経ても
れ以上貸付けることができないこ
とに可決決定。
⑧昭和三十四年度手数料最高限度
決定の件
原案とおり全員異議なく金融事
業二年一・四六%、共同購入業務
業二年一・四六%とするに可決決定。
⑨定款二部改正(追加)の件
原案とおり全員異議なく定款第
七条に倒産防止共済事業に関する
受託業務の項目を追加することに
可決決定。
五月二十九日 創立三十周年記念
功労者表彰式(於ホテル・パシフ

組合役員六名、青年部会役員
一七名に感謝状並びに記念品を贈
呈。
五月二十九日 創立三十周年記念
祝賀会(於ホテル・パシフィック)
六月一日 機関紙「工業蒲田」速
報版発行
主な記事
中小企業従事者のために大田区
で夏手宿泊施設を開設
下請代金支払遅延等防止法第三
条の違反
節税教室
中小企業従事員に生活資金融資
六月六日 定例経営サロン(青年
部会)
夏の手手について
六月八日 常任理事会
①業務報告
事務局より報告、全員異議なく
承認。
②盆運販資金融資評定の件
三工場に対し四五〇万円を融資

するに全員異議なく決定。
③全国大会参加の件
来る九月十九日に福島市で開催
される全国大会の件につき事務局
より説明、多数の参加を要請。
④職労夏季手当の件
六月十八日 懇談会(青年部会)
せんについて事務局助
成小山亭。
六月十九日 第三十二回中小企業
団体全国大会参加方針について
通知。
六月二十七日 大田区中小企業従
事者夏季宿泊施設申込み並びに抽



監事 豊海老間
監事 正田龍
会計主任 戸上皓三
専務理事 西野三郎
理事 長坂基秀
理事 鳥海保平
理事 富田耕次
理事 武田嘉平
理事 関屋知一
理事 杉谷順弘
理事 佐藤精一
理事 川瀬純一
理事 石森憲一
理事 赤井春一
理事 村上静夫
常任理事 永岡忠幸
常任理事 岡森清蔵
常任理事 大谷勇助
常任理事 内田秀雄
常任理事 高橋博
副理事長 千葉衛
理事長 新海衛
顧問 野口忠爾
顧問 武山秀夫

浦田工業協同組合
(五十音順)
暑中お見舞申上げます

第三十回通常総会

創立三十周年記念功労者表彰式

署中御見舞申上げます

浦田工業協同組合員有志

(五十音順)

機械器具製造業

- 株式会社 旭川製作所
- 尼寺空圧工業株式会社
- 合資会社 大津鉄工所
- 株式会社 弘機商会
- 坂口精密工業株式会社
- 昭和精密工業株式会社
- 秀和工業株式会社
- 伸栄工業株式会社
- 太産工業株式会社
- 株式会社 竹中機械製作所
- 炭研精工株式会社
- テイ・ヴィ・バルブ株式会社
- 東亜株式会社
- 株式会社 藤栄製作所
- 株式会社 東京精密器具製作所
- 東和タイプライター株式会社
- 株式会社 鳥海製作所

電気機械器具製造業

- 株式会社 中谷機械製作所
- 長坂精機株式会社
- 株式会社 日鍛製作所
- 日産電機株式会社
- 日本キヤン無段変速機株式会社
- 有限会社 早崎製作所
- 藤田工業株式会社
- 株式会社 藤原製作所
- 合資会社 古川機械製作所
- 株式会社 ヨシツカ精機
- 赤井電機株式会社
- 東電機産業株式会社
- 出雲電機株式会社
- 株式会社 小林電機製作所
- 株式会社 コロナ電業社
- 株式会社 東電舎
- 株式会社 中山電機工芸社
- 永森電機株式会社

株式会社古谷電機計器製作所
輸送用機械器具製造業

- 荏原工業株式会社
- 株式会社 大谷造機所
- 株式会社 東京スピン製作所
- 西野機械工業株式会社
- 株式会社 日伸製作所
- 株式会社 ユタカ製作所
- 金属製品製造業
- 岩佐工機株式会社
- 合資会社 佐々木発条製作所
- 関屋窯炉工業株式会社
- 同和発条株式会社
- 株式会社 羽田発条製作所
- 株式会社 羽田パイプ製造所
- 有限会社 船倉金型製作所
- 鍛造業
- 株式会社 愛国鍛工所
- 有限会社 武藤鉄工所
- プレス・鋳金業
- 株式会社 赤井製作所
- 株式会社 内田製作所
- 江崎工業株式会社
- 岡田鋳金株式会社
- 株式会社 清川製作所

協和鋳金株式会社

- 株式会社 清水鉄工所
- 株式会社 新海製作所
- 信光工業株式会社
- 株式会社 大同製作所
- 株式会社 東亜製作所
- 日本中空鋼株式会社
- 株式会社 蛭田電機製作所
- 大和工業株式会社
- 製罐業
- 株式会社 新井久四郎鉄工所
- 岡本工業株式会社
- 鍍金業
- エビナ電化工業株式会社
- 有限会社 寺田ケミカル工研
- 鑄物製造業
- 有限会社 京浜鑄造所
- 杉谷金属工業株式会社
- その他
- 有限会社 青木製作所
- 株式会社 気球製作所
- 城南木工株式会社
- 株式会社 東京ハードフェイシング
- ナショナルペンディング株式会社
- 株式会社 日章機械