

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

12

2024
December

巻頭対談 | 「自律的に考える」人材の育成に全力を注げ！

帝京大学スポーツ局
局長

岩出雅之

福岡ソフトバンクホークス
元監督

工藤公康

特集1 | 社長の決断力

マッチングワールド/さかもと/
ヒイズル

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授
清水勝彦

人とこの世界 | 力道山夫人 田中敬子

特集2 | 結果を出す営業のしくみ

タカマツハウス/コドモン/ワコン
早稲田大学商学大学院教授 恩藏直人

“非効率”だが、なぜかうまくいく
スゴ腕書籍PRの仕事の極意

QUESTO代表取締役 黒田 剛

守るべきものを知ると

自分の望みに向き合える

「あの決断をしたことは良かったと思う。しかし……」と坂本さんは複雑な心境を明かしてくれた。身を切られる思いで下した非情な決断には当然ながら後悔が残る。それでも前を向き、道を模索してきたからこそたどり着けた経営観がある。



代表取締役社長 坂本英典

父親を説得し、 苦渋の決断を下した

「あのときの決断がなければ、今の会社は存在していなかったと思います」

栃木県宇都宮市で八〇年続く「さかもと」の代表・坂本英典さんは言う。同社は祖父が創業した水回り設備の商社で、以前は配管資材の卸売業を主な事業として行っていた。だが、大手の商社に勤務していた坂本さんが二五歳で、先代の父親からの事業承継を見据えて同社へ来たとき、彼は競争過多のこの業界で「うちの会社が生き残ることはほぼ不可

能だ」と感じた」と振り返る。

「経営に必要なものといえば『ヒト、モノ、カネ』とよく言われます。しかし、当時の会社には全てがそろっていませんでした。社員には年配の方が多く、変革を進めようとしても体質が古く、ヒトを育てられる雰囲気がない。モノについても、配管資材を扱う商売は価格競争に巻き込まれ、利益が出ないまま負債だけが積み重なっていました。私はこのままの事業では未来がないと強く感じていました」

当時、坂本さんは一般の社員であったが、のちに専務に就任すると、先代である父親とは数年にわたって

意見をぶつけ合ったという。現在の事業を少しでも伸ばしていくべきだという父。抜本的な事業の見直しが必要だと考える息子——。その間を経営コンサルタントに取り持つてもらいながら、最終的には父親の説得に成功した。

社員の解雇、配管資材の卸売りとというメイン事業からの撤退、利益を生まない事務所の売却などを一気に引き、積み重なった負債を解消する。同時に利益率の高い住宅設備機器やリフォーム事業に注力し、新規事業を立ち上げることを坂本さんは決めた。「後には退けない。そんな思いでした」

今から当時を振り返るとき、彼は大きな決断を下すことそのものではなく、その「決断」を実行に移し、やり遂げる過程にこそ本当の苦しみがあったと話す。

「決断には痛みが伴います。得意先にメイン事業からの撤退を伝え、社員の解雇を行う。『本当にこれでいいのか』と何度も自問しました。しかし、会社を存続させるためには、それしか方法がない。最終的に経営者仲間や顧問税理士に再就職先を探してもらい、社員に解雇を言い渡しました。反応はさまざまでした。生活の不安を訴える声もあれば、理解を示してくれる人もいました」

【会社概要】

▶創業＝1936年 ▶事業内容＝住宅設備機器・空調機材・配管資材等の卸売販売および付帯工事 ▶従業員数＝0名
▶本社＝栃木県宇都宮市

坂本英典社長のこれまで

1996年 さかもと入社

2009年 専務就任

2016年 BIDOCOROリリース

2018年 **メイン事業撤退の決断**

2019年 社長就任

2024年 3億の借金を完済

事業承継時には3億円の借金があったが、坂本さんの奮闘の甲斐あって、見事完済を果たしたそうだ

「会社を継ぐ」とは
どういうことか

この決断と実行の過程を支えた背景には、数年間にわたる父親とのやり取りのなかで、経営者としての考え方が大きく変わったことがあった、と坂本さんは続ける。

「会社を父から承継することになったとき、私は『こうしなければならぬ』という考えにとらわれていました。既存の事業を守り、今の会社を今のままの姿で存続させる。そのことにこだわり過ぎていたんですね」

だが、コンサルタントを交えて父親と対話を重ねるなかで、こう考えるようになっていったのだという。

「自分はこの会社の何を継ぐ、どうしているのか。事業なのか、人なのか、看板なのか。答えを必死に探すうち、私が継ぐべきなのは八〇年続いたこの会社の名前なのだという思いにたどり着いたんです。会社の形や事業内容が変わっても、『さかもと』という看板さえ残っていればいい。地元の人たちに『あの会社、まだ続いているんだ』と思ってもらえれば、それで十分じゃないか、と」



BIDOCOROを顧客に紹介する様子。坂本さんが目指すのは、利用者に驚きと感動を提供し、日本の伝統技術の魅力を現代、そして世界へと伝えていくことだ



漆を陶器に塗装することは難しい。BIDOCOROは地元の塗装施工業者と試行錯誤のすえに生み出した、特殊な塗装技術によってできあがる逸品だ

そう思い至ったとき、坂本さんは「自由になった」と振り返る。守るべきものが明確になり、「自分が何をしたいのか」という思いを重視できるようになったからだ。

坂本さんの決断は、会社に新たな未来を開いた。水回り事業を軸にしなから、以前から始めていた高級トイレ「BIDOCORO」事業に本格的に注力。伝統の漆塗り加工技術を用いたトイレは、インバウンド需要の広がる日本の高級ホテルなどに導入されている。

そうした新しい事業を進めるなかで、大きな目標もできた。その目標とは新たなシステムキッチンを開発し、海外にも販路を広げていくことだ。

「今は本当に楽しいです」と坂本さんは言う。

「起業の原点に立ち返り、自分の『やりたいこと』に目を向けられる環境を作ることができたからです。同時に外部の専門家と連携しながら、最小限のチームでプロジェクトを進め『持たざる経営』を続けていく。その自由さは、経営者としての大きなやりがいになっています」

写真提供 株式会社さかもと