

NIKKEI TOP LEADER 日経トップリーダー

2024
December 12

賃上げの研究

人事戦略と利益戦略を両輪で改革
売り上げは追わず、毎年5%賃上げ

京セラ創業者・稲盛和夫の言葉

修羅場をくぐり抜けるのに
必要な「燃える闘魂」

日本の未来を創る「中堅企業」

西部電機

「超精密」技術を磨き続け
機械製造でシェアを拡大



特集

心を一つに束ねるルールと仕組み

もめない事業承継

壁を超えろ アイススタイル 吉松徹郎 会長 CEO

創業期の熱さを失ったらどうする？

さかもと 坂本英典 社長

会社存続かけた3代目の決断 高級トイレ開発からの再出発

住宅設備機器の販売、工事を手がけるさかもと(宇都宮市)は、多色展開の高級トイレを独自開発。1936年創業の配管設備卸だったが、売上高が最盛期の4分の1に低迷、債務超過に陥った。3代目の坂本社長は事業縮小による会社存続を決断、「持たざる経営」に転換し再出発した。

——さかもとは住宅設備機器を扱っていますが、近年は独自開発したさまざまな色の高級トイレが注目されています。蒔絵や螺鈿装飾を配したトイレは有名旅館やホテルなどに導入されているそうですね。どのように高級トイレの開発に至ったのでしょうか。

坂本 開発を始めたのは10年ほど前、私が専務のときです。当社は配管資材の卸として成長してきましたが、長く収益性の低

さに苦しんでいました。新しい事業の柱としてキッチンやバス・トイレなど住宅設備機器に力を入れていきましたが、あるとき行ったINAXライブミュージアム(愛知県常滑市)で出会ったのが、陶器に華麗な染め付けを施した江戸時代のトイレでした。

お客様が驚くような「粋」なトイレをつくれれば付加価値を追求できる。そんな思いを抱き始めた頃、地元の異業種交流会で知り合った漆芸家に「粋なトイレ」の話をしてもらいました。すると、「トイレに漆を塗っちゃうかい」。この一言から生まれたのがBIDOCORO(ビドロコ)です。

2017年に、便器の蓋は本漆、便器の外側には自動車の塗装技術で朱赤に色を付けた1台目を、箱根の温泉旅館に納入しました。まだ数は少ないですが、現在までにホテルや飲食店などを中心に30台ほど販売しています。

技術的に難しかったのは、陶器部分の表面に色を付けることです。これは塗装の際の下処理を工夫することで解決しました。蓋に漆を施したモデル以外にも、光輝材を含む塗料を使ったラグジュアリータイプなどラインアップも増やしています。

価格競争で業績悪化

——さかもとは坂本社長のお祖父様が創業し、2代目のお父様が住宅や

ビルの配管設備を扱う卸問屋として
拡大。坂本社長は3代目として
1996年に入社しています。

坂本 私は大学を卒業して3年間、
機械工具商社の山善で働きました。
当時の私は、父の会社が何をやって
いるのか、漠然としか知りませ
んでした。山善を就職先として選
んだのは、住宅設備機器も扱って
おり、父の会社とも多少関係する
業務に就けるのではと思ったから
です。

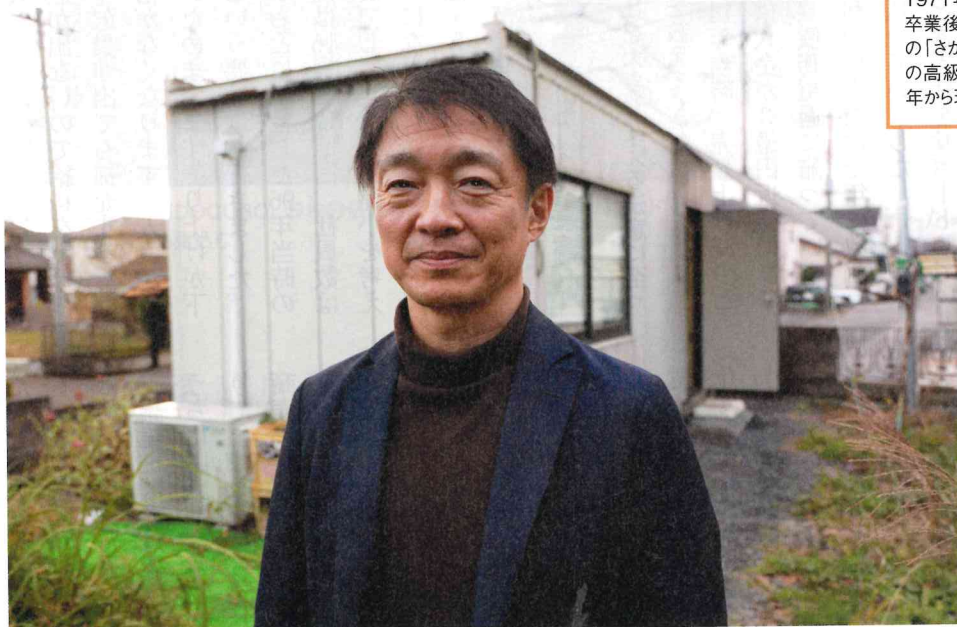
しかし、その思惑は外れました。
配属されたのはイベントやディス
プレー用のバルーンを売る新規事
業の部署。しかも勤務地は大阪。
関東の人間にとっては異国のよう
な場所です。毎日、自転車で街を
走り回り、飛び込み営業をしまし
た。もともと3年で辞める予定だ
った私を採用し、自由にチャレン
ジする機会を与えてくれて、いろ
いろなことを教えてくれた山善で
の経験は大きな肥やしとなっています。
懐の深さに感謝しています。

——25歳でさかもとに入社してから
はどのような仕事を。

坂本 当時は本社以外に栃木県鹿
沼市に営業所があったので、そこ

さかもと・ひでのり

1971年栃木県生まれ。東海大学経営学部
卒業後、大手機械社を経て、25歳で家業
の「さかもと」に入社。16年11月、多色展開
の高級トイレ「BIDOCORO」を発表。2019
年から現職

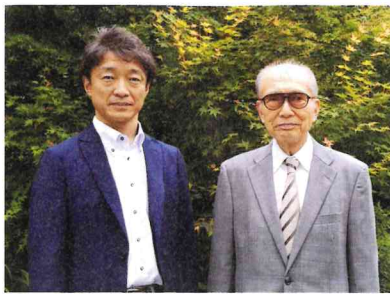


(右上) 神奈川・箱根の温泉旅館「弓庵」に納
入されたBIDOCORO。(上) 漆塗りを施す漆
芸家の宮原隆岳氏

の営業マンとしてスタートしまし
た。営業所の所長を経験してから
本社に戻り、営業の統括を任せら
れました。

父の事業方針は、売り上げ拡大
一本やりでした。最初は父に従っ
て営業に邁進していましたが、立
場が変わっていくのに伴い、本当
に売り上げ拡大だけでいいのか、
父と議論する機会が増えました。

私がさかもとに入社した当時、
既に建築業界の景気は右肩下がり
でした。そのころ売り上げの8割
を占めていた配管資材の納入先は
町の水道工事店や、ゼネコンから
水回り設備を任せられたサブコンで
す。価格競争が激しくなり、頑張



(上)父の坂本倭一・現会長と英典社長
(右)先代社長の時代の本社。社屋と倉庫
の建つ敷地は約1000坪あった



って売り上げを立てても利益が出ません。

利益が出ないので給料を上げられず、欠員が出ても補充するだけの余裕がなくなります。人員が足りないためますます売り上げが下がるという悪循環が続きました。

さかもとに入社した96年当時の売上高は16億〜17億円、社員数は30人弱でしたが、事業縮小を考えるようになった14年ごろは売上高が4億〜5億円、社員数12〜13人に減っていました。

土地建物を売り事業縮小

——会社を大きく変える決意に至った経緯を教えてください。

坂本 14年当時、売り上げ減少とともに借入金も3億円近くにまで膨らみ、債務超過に陥っていました。金利の負担だけで年に数百万円を支払っていました。

そのとき当社をサポートしていた経営コンサルタントから「このままでは借金が返せない。本社の土地と建物を売却してはどうか」と提案されたのです。

父はもちろん、私も「土地建物がないと在庫を持つことができない。問屋なのに商売にならないで

はないか」と反論しました。しかしコンサルタントは「土地建物は借りればいい」と言います。

議論を数カ月繰り返すうちに、「土地や建物を借りてまでやるなら、今の商売を辞める選択肢もある」と思うようになりました。

さかもとのメイン事業だった配管資材の販売に比べて、私が入社時から力を入れていた住宅設備販売は、売り上げは小さいものの利益は取れる事業でした。この事業に特化すれば、商品はメーカーから直送できるため、倉庫やトラックは必要なくなり、人員も少人数でできます。

土地建物を売り、住設の販売に特化した場合、会社の経営はどうなるのか、父には内緒で事業縮小に向けて検討を進めました。

5〜6年かけ父を説得

——お父様の同意をどのようにして

得られたのでしょうか。

坂本 本社の土地建物は、いわば祖父と父が築いた「城」です。売却に反対する父を5〜6年かけて説得していききました。毎年、決算書が出たタイミングで、その数字を



事務所での執務は、立ったままパソコン作業やオンライン会議を行っている



展示会に出展したBIDOCORO。日本の伝統色を中心に展開し、インバウンド関連施設などの需要も見込む

見ながら話し合いを繰り返しました。そのために時間はかかりましたが、父とけんかをするのもなく、最終的に同意を得ることができました。

——そこから一気に事業縮小へと動いたのですか。

坂本 土地建物の売却は水面下で進め、売買契約を締結しました。次に、事業縮小の対外的な発表に先立ち、社員を1人ずつ呼んで「当社の土地建物を売却し、事業規模を縮小します。社員数も減ることになります」と説明をしました。この通告が一番つらかったですね。

当時は有期雇用や年配の社員が多く、12人のうち、最終的に会社都合で解雇することになった社員は2人でした。

地元の商工会議所の仲間や顧問税理士には、事業縮小することを事前に打ち明けていました。「もし本人がよしとするなら、うちで雇用するよ」と声をかけてくれた仲間があり、その言葉通り、解雇した2人の社員はその会社で採用されました。

社員に通告した翌日には、約300件あった得意先や仕入れ先を回りました。会社を潰すのではなく、生き残るための事業方針の転換であることを理解していただきましたが、業界の中では「さかもとは潰れたらしい」という噂が出回りました。

会社を立て直すキーワードは、「持たざる経営」です。新しい事務所は、得意先が工事現場で使っていたプレハブハウスを安価で譲り受け、自宅の敷地内に設置してもらいました。

30代の頃から、「会社を継ぐ」とはどういうことなのか、何を守っていけばいいのかを常に悩み、自問自答をしていました。自分とし

ての結論は、会社を存続させ、継続していくことです。会社が続いていけば再び雇用を増やすことも、次世代に経営を引き継ぐこともできるはずですが、まだ道半ばではありますが、価値の提供を追求し、事業を軌道に乗せたいと思います。

BSテレ東

翼長
グロースの
350万社の奮闘記

日本企業の99%以上、およそ350万社はいわゆる中小企業。さまざまな課題をどう克服し、独自のグロース(成長)を果たすのか——。翼を広げて奮闘する姿に密着する番組。日経トップリーダーと日経ビジネスが企画協力をしています。

BSテレ東7ch 毎週日曜
よる10時から10時30分
本コラムに掲載した企業も登場します!

※放送時間が変更になることがあります