

経営の「こつ」を尋ねる 第33回

有頂天とは、得意の絶頂

舞い上がらず

人の声に耳を傾ける



森信 秀樹氏
森信建設代表取締役社長

1975年同志社大商学部を卒業し、77年大阪工業専門学校建築学科卒業。大西衣料を経て、80年に森信建設に入社。83年専務、91年から現職。2013~17年に広島経済同友会代表幹事を務めるなど公職多数。1953年2月12日生まれ、広島市出身。1級建築士。

永續する企業、伸び続ける企業の経営には職人的な勘所がある。連載でインタビューした生来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。

老舗力に加え 新しいものを産み出す力を

創業127年。森信社長は4代目。当時、軍都広島において建設業は数が少なく第五師団や文部省などの仕事で大きく発展した。しかし戦後は他の創業社長のパワーに比べて老舗企業はのんびりしていた。

「じりじりと売り上げは下がり、先の経営の手腕は十分とはいえないかった」と、森信社長。

27歳で家業を継ぐために戻った時、森信建設は大型工事を請け負えない。「一般建設業」になるかもしれない危機に直面していた。

「赤字にしたらアウト」

大学時代に中小企業診断士の資格を取った知識を生かし、即座に手を打った。1000万円だった資本金をいったん4000万円に増やし（債務超過解消、すぐに元に戻すという思い切った方法。減資というマインスイメージに、銀行などから何かあったのかと聞かれたが、短時日で債務超過は解消されて「特定建設業」許可を維持し、ひとまず危機を乗り切った。

ビジネス経験数年の若者が巻き起こした、ドラマのような逸話：この

経営センスはどこで養われたのか。子どもの頃、会社は家と続いていたので、勉強嫌いを知って父がスクーターで現場に連れ行ってくれ、カーナクずの中で遊んでいたという。

この頃からものづくりの空気を肌で感じていた。長男である兄は早くからキャリア官僚を目指し、森信社長は次男でありながら後継ぎとして育てられた。父も、祖父も、曾祖父も、技術者。そんな中、進路を決める時に祖父から言われたのは、「おまえは、商学部に進み商売を学べ」

という意外な言葉。当然、工学部に行かねばならないのだからと思っていたので、「内心ほっとしてうれしかった」と、森信社長。同志社大で経営を学び、在学中に中小企業診断士の資格を取得。卒業後はあえて全く違う業界へ飛び込み、大西衣料（総合卸業）で販売を経験した。

社長には値引きをするが、使い走りにはそのままの価格で売るのが常道と言われる船場（大阪の間屋街）

で、誰が来ても同じ価格で売るのが、大西衣料の姿勢。在庫を抱える商売の怖さを学びながら、現金定価販売という正直な商法を学んだという。後を継ぐ難しさと

30歳で専務に就任。周りからは、「社長の息子だから」と特別視されたという。素の現場を見たときから、作業着の胸のネームを取って名字を隠した。ピルの上階に置かれた職人用のトイレの汚物を1階まで運ぶ汚い仕事も、率先してやった。

「後継者として人を束ねるには、人の嫌がることを地道にやる」それを実践したのだ。それでも、40歳で社長に就任した際には、社員から、「あんたと一緒に仕事はできない」「こんなやり方ではついて行かれない」と言われたという。

20人ほどいた社員のうち右腕になる1人を残し、全てを入れ替えた。厳しい決断にも見えるが、「私と社員との一体感を得るため」その選択は間違っていないかったと今でも思っている。父も何も言わず応援してくれた。

一方で、反省したこともある。社長になって初めて、朝、会社の玄関の床や手すりを拭いたところ、雑巾が真っ黒になった。「40歳まで、自分は何をしていたのか！ 玄関が汚いことにすら気づいていなかった」

その後は25年間、毎朝、玄関を掃除。社員も自然に手伝ってくれる。オナー社長ならではの

「オナー」社長の覚悟は、半端ではない」と、森信社長。全ての責任を負うのは誰でもない、社長自身だ。融資を受けて返せなければ、当然、家も

「オナー」社長の覚悟は、半端ではない」と、森信社長。全ての責任を負うのは誰でもない、社長自身だ。融資を受けて返せなければ、当然、家も

「オナー」社長の覚悟は、半端ではない」と、森信社長。全ての責任を負うのは誰でもない、社長自身だ。融資を受けて返せなければ、当然、家も