

## 講演「創業130年、船場の“起業家精神”」

コニシ社長 森本 昌三 氏 (03-2)

船場・道修町の「小西儀助商店」、大阪人なら知らぬ人はいないでしょう。明治3年創業、132年を数える老舗、悪条件のなかで合成接着剤のトップメーカーとして再生を果たした「コニシ」、その改革は尋常ではない。船場という環境の中で「起業家精神」を発揮、凄まじさすら感じさせます。「古い同族会社をいかに蘇生させるか」というお手本になるような森本社長の改革の軌跡です。

- \* 私が小西儀助商店に入ったのは昭和26年、52年経過し今73才。35年間営業畑に席を置いた後、管理本部長となり内部改革に取り組む。上場を果たした平成6年、社長に就任、3年で利益4倍、無借金経営を達成。現在、ボンドでは日本のトップ、世界でも第7位にランクされるに至る。同族色の濃い古い企業、その改革の難しさを実感する。
- \* 初代の小西儀助は京都商人、明治3年創業したが資金繰りに失敗、彦根の薬種問屋から二代目を迎える。薬を刻む技術に長けた二代目小西儀助は近江商人の才覚を発揮して3年で借金を返してしまう。「のれんを守る」を最優先する船場にはいろんな智恵があった。凡庸な息子には後を継がさず、優秀な人材を婿養子に迎えるのもその一つ。
- \* 船場商法の“智恵の集大成”が井原西鶴の「算用、才覚、始末」だ。採算性を考えているか？ 独創性があるか？ 「人のやらんことをやりなはれ！」の精神。計画性があるか？ 最初と最後をきっちりすること。「合理的な株の使い方をしなはれ、それが節約につながる」。これらが船場における起業家精神の原点だ。
- \* 昭和53年、大阪商工会議所100周年記念行事に100年続いている企業の表彰があった。大阪では193社、その77%が中小企業。当社もその中の一社として表彰された。戦後、石油化学の発達で薬問屋から接着剤の製造に切り替えていった。当初は苦労したが、木工用に強力な接着効果があることが分かってから、売上が大幅に伸びた。
- \* お蔭で国内市場ではダントツとなったが、管理面はダブばかり。昭和62年、「管理本部長をやれ！」という社長命令が下る。35年の営業実績ある私だが、管理面はダブの素人。そんな私でも「これでは10年もたない？」を予感する。「1+1=2」はドンリ勘定、「2=1+1」が管理会計だが、前者ばかり。有利子負債は150億円にも上っていた。
- \* 社内は各セクションの主導権争いで雰囲気は非常に暗い。加えて創業130年の会社、縁故社員も多い。この複雑すぎる組織をどう改革するか。内部牽制では到底ムリ。外部の力を頼るしかない。「それには上場する以外に道はない」と決心した私は社長を口説きにかかる。全くの喧嘩腰で3年かかった。不受理条件があまりにも多過ぎたからだ。
- \* 個人商店色の濃い会社だけに上場までの数年間は筆舌に尽くせぬ苦労があった。が、利益上昇の見通しがついた平成6年上場を果たすが、これは管理会計のお蔭だ。この管理会計はじめ経営についての勉強に、私は必死で取り組んだ。通勤の往復3時間、読書に没頭、多くの本の中で最も感銘を受けたのが伊藤肇著の「帝王学ノート」だった。
- \* この内容は主に安岡正篤先生の哲学だ。先生は陽明学の第一人者、「知行合一（知識と共に行動を）」、「人格形成4つの指針…立志（目標）見学（勉強）開化（改革）積善（社会的貢献）」、さらにリーダーとしての3つの柱、「原理原則を教える貰う師を持つ。直言してくれる側近を持つ。幕賓（アドバイザー）を持つ」を心に深く刻む。
- \* 「孫子の兵法」のリーダーシップ5つの条件「知、勇、信、嚴、仁」も大切だ。「知」は知識、常識、「勇」は決断力、「信」は上からと下からの信頼、「嚴」は厳しい教育、「仁」は寛容さ。部下の健康、家庭問題への心配りだ。そして易で謂う「運命と立命」。自分の宿命を運命に変える、即ち「開運」が立命の精神だ。努力すれば必ず運は開ける！
- \* いま関係会社は10社だが、その中に「日本ケミカル」がある。化学データを集めた、いわばバンクだ。あの川事件を解明したのもここ。警視庁、経済通産省、税関が得意先。「危機管理」を中心に伸びており、将来は有望と私は見ている。ともあれ、今年は「KKKD（経験、勘、決断力、度胸）」で現場主義に徹したいと思っている。