

私流 「経営者の十戒」



株式会社白山
代表取締役社長
米川 達也 氏

倒産する中小企業の増加

企業の倒産が17カ月連続で増加、2023年8月には760件と前年の55%増となっている。政府施策の無利子無担保融資（ゼロゼロ融資）が終了し、返済が開始されたことで一気に中小企業の倒産が増えたのである。

倒産した企業の社長の会がある。その名も「七転び八起き」から取った「八起会」だ。

昭和53年（1978年）、倒産者の自殺が相次いだ。前年、自ら会社を倒産させていた野口誠一さんは「会社が倒産したからと言って、何も死ぬことはない」と思い立ち、倒産経験者同士が助け合うために「八起会」を設立した。今や倒産者同士の助け合いに留まらず、経営の悩み相談を受ける「倒産110番」は年に数万件の相談を受けている。『ひとりではな

い』という思いが自らと自社の立て直しの原動力になっているようだ。

その「八起会」の代表世話人をつとめる友人から、スピーチの依頼が来た。「倒産者同士が助け合う会から、倒産させないために経営者がなすべきことは何かを学ぶ会に変えたい」というのである。私のささやかな経験が役に立つならお手伝いさせてもらおうと考えている。

経営破綻の淵で

「申し上げにくいんですけど、当行としてはもうこれ以上の支援はできかねます。」

副社長として入社してから1年。それまで営業活動をしていた私がそろそろメインバンクの支店長とも関係を作らなくては、と挨拶に行った冒頭、初対面の支店長から発せられた言葉の意味が私には分からなかった。分からないまま茫然と立ちすくんでいると、担当者が小さな紙を持ってきて、「とにかくここに行って相談してください。先方には既に伝えてありますので。」という。そ

こには「東京中小企業再生支援協議会」と書かれ、担当の名前と電話番号、簡単な地図まで手書きで書かれている。

2013年の年の瀬、これが私がまだ入社して間もない白山製作所（当時）が破綻の淵にあることを知った瞬間である。支店長に言われるまま、年明けすぐに必要な書類を揃えて「支援協議会」（略して支援協と呼ぶ）に行くと、分厚い資料に目を通した支援協の担当者から、「どうします？もうほとんど終わっていますけど。支援しろといわれれば支援するのが私

たちの仕事ですが…。」と暗に清算の道を選んだ方が楽なのではないかとほめかすような口ぶりである。

前職の人事担当者から、今度再就職を斡旋する先が破綻寸前などという話は聴いていなかった。むしろ技術力に優れて非の打ちどころのない素晴らしい会社だと聴いて胸をおどらせて入社したのだ。それが破綻寸前って…。

事実の前に立ち尽くす

売上高 34 億円に対して、当期純損失 27 億円、有利子負債 30 億円、債務超過 21 億円。再生計画に先立ち精査した驚くべき財務状況を前に、果たして「覚悟だけで」社長を引き受けた私に乗り越えられるのだろうか——。それまで NTT という

巨大企業でのサラリーマン生活しかしてこなかった私には皆目見当がつかなかった。

社員は皆不安そうな顔をしている。一体この先どうなるんだろう。長い間給与をカットされ、ボーナスが支給された日も記憶のかなたと

なっていて、いよいよ会社が危ないことは社員の誰もが感じていたはずだ。ここで突然社長が代わり、今までの役員が全員いなくなったところで、本当にこの会社は存続できるのだろうか。多くの社員が当時そう思っただろう。

米川流「経営者としての十戒」

まず最初に何をすべきか。具体的なアクションに入る前に自分の姿勢、態勢をしっかりと確立しておかなくてはならない。そう考えた私は、会社再生にあたって、自分に課す戒めを 10 個、いわば「経営者としての十戒」を定めて、自分の行動指針とすることにした。

①「転原自在」と思え。

私の生き方の師、大和信春さんの造語で、「何とかするのは自分だ」という意味。ここでいう「転原」とは物事が達成される最初の発端となるポイントのことである。その「転原」は自分の中にある、という考え方だ。

②「困難・トラブルから逃げず、正面から向き合う。」ことを先ず決める。

逃げる方が楽だと思ったら大間違い。後ろから姿の見えない未知の何かが迫ってくるほど恐ろしいことはない。一方困難やトラブルに真正面から向き合いじっくり眺めると、必ず弱いところ、攻め所があるものだ。「逃げるが楽、立ち向かうが苦」で

はない。単なる選択の問題である。「逃げる」か「逃げないか」の二択のうち、「逃げない」を選ぶことを「決める」だけで腹が座り落ち着く。

③ 経営者である前に、いつも、誰に対しても「米川達也」であり続ける。

自分が自分らしくある、ということが心理的安全性の基本だと言われるが、これは経営者として同じこと。見栄やプライド、立場や関係性から「自分らしくない判断」をしてもロクなことではない。ガラにもなく威勢よく白黒をつけてみせるのではな

く、悶々と悩みしゅん巡る私らしい姿もオープンに見せてしまう。

④「必死のコミュニケーション」を心がけよ。

私が最も重要視したのがこれだ。家族と言えども、「あうん」の呼吸は難しい。いわんや他人の集まりである会社においてをや、である。時間とエネルギーをかけて「必死のコミュニケーション」を心がけないと部下との信頼関係は築けないと知るべし。

⑤ コミュニケーションのコツは全力で聴くこと。その時の相手の気



持ちになり切ること。

④の必死のコミュニケーションの手法は、「傾聴—聴くこと」に尽きる。相手（部下）は上司の話など聴きたくないものだ。自分の話を最後まで聴いてほしいのだ。人は自分の話を聴いてくれる人を信頼する。そしてそういう人の話は最後まで聴くものだ。そうやって信頼関係を築いていく。

⑥戦略、方針、経験談を、何度聴いても面白いストーリーにして話せ。

魅力的なストーリーは人を惹きつけ、人の思いを一つにして、行動にかりたてる力を持つ。ワクワクするような、誰もが聴きたくするような夢のある物語を、たとえそれが会社再生の話であっても、聴かせるようにしたい。

⑦会社の将来の姿を明言する。

私の場合は、大胆にも破綻の危機に瀕する中で「5年で再生完了、7年で上場する。」と言い切って、全社員の前で何度も発表した。自信があったわけではない。全社員と約束することで、自分を崖っぷちに追い込み、逃げ道を断つためだ。しかし、決めた途端に具体的な計画を立てることができ、この効果は大きい。繰り返して唱えているうちに真実になっていく。結果的に上場ははまだ実現していないが、「5年で再生」は実現した。50点といったところだ。

⑧会社で起こることの全ての結果責任は自分にある、と知る。

「社長の教祖」と呼ばれた経営コンサルタントの一倉定氏は、「電信柱が高いのも、郵便ポストが赤いのも社長の責任だ」という言葉を残している。電信柱や郵便ポストはともかく、会社で起こることは知ってい



ようがいまいが全て社長の責任だ、という覚悟をもつことが必要だ。「私にも」といってはならない。責任は「私に」あるのだ。

⑨全ての社員に何らかの優勝体験をさせる。冷めた社員の心に炎を点す。

優勝体験をすることが大きなモチベーションアップにつながるように仕立てる。ただしそれ以上に大事なものは、「感謝する気持ち」が飛び交う職場にすること。人から賞賛されることを望むのではなく、惜しみなく人に感謝し、人を賞賛して、人の「優勝」を祝福する気持ちが広がるような職場風土を作ることができれば、暗いトンネルからの脱出も決して不可能ではないはずだ。

⑩「絶対に会社の存続と社員の生活を守りぬく」強い意思をもって、何があってもあきらめずに、明るく前進する。

私の妻が発明した言葉——「明るく」「あせらず」「あきらめず」。全てAで始まるので、我が家では「3A」と呼んでいる。苦しかった時期、家を出るときに妻が私に「今日も3A

よ」と言って送ってくれたことを思い出す。

この十戒を胸に、私は前に進むことを決めた。待ち受けるどんな困難も受けて立つ覚悟が固まった。もはや怖いものはない。やっと本当の経営者に近づいたのかもしれない。

入社して10年余が過ぎた。突然会社が破綻の淵にあることを聴いてから既に9年が経った。結果的に、倒産の危機に瀕した会社は生き残り、現在では健全な経営環境を取り戻すまでになった。データセンタで多用される多心光コネクタ部品（MTフェール）は、世界2位のシェアを占めるまでになった。この奇跡的な再建の主役は、社員であり、お客様であり、パートナー企業の方々である。

そして、私が自分の経験や能力を超えて、会社の復活を多少なりともリードできたとすれば、それはここに掲げた、私流「経営者の十戒」のおかげだと思っている。