

経営者は神経を休めてはいけない

（ダイヤモンド社 03・5778・7235）

『なぜ、おばちゃん社長は価値ゼロの会社を100億円で売却できたのか 父が廃業した会社を引き継ぎ、受注ゼロからの奇跡の大逆転』



平 美都江氏
平鍛造前社長

「事業承継がテーマの一つです。平鍛造（石川県羽咋市）の創業者で父の昭七氏（故人）から、ご自身が社長を引き継いだ時はご苦労されたとか。」

「父と裁判になり大変だった。父は天才職人だった性格が独特。さらに晩年は認知症気味になり、経営が迷走し2008年に独断で廃業を宣言してしまっただけの技術、会社を守りたいと思いついて、裁判を経て09年に正式に経営権を引き継いだ。ただ取引先や金融機関の信頼を失い、マイナスからの再スタートだった。」

「そこから平鍛造を復活させ、18年にNTNなど2社に売却。100億円の値が付きました。」

「鍛造では不可能とされていた複雑形状の鍛造リングを生産する技術を父が確立した。それが競争力の根源だ。ただ父は『リングは腕でつくる』が口癖で自動化には関心がなかった。私が引き継いだからは、卓越した技術を機械に入れ込んで工場の合理化を徹底し、安定的に利益を出せるようにした。リーマン・ショックを乗り越え、コロナ禍でも踏ん張れる会社に育てた。どう実践したのかを本書でまとめた。中小企業経営者や個人事業主に読んでほしい。」

「財務テクニク、理念・目標・方法、現場改善、生活習慣、心がまえの大きく5つのテーマで構成しています。」

「経営で良い循環を回すためには、これらのバランスが重要。設備投資と減価償却に着目し、生産性を向上させながら現金を手元に残すなどテクニク的な話から、現場改善のポイント、『経営者が神経を休めていたらいけない』といった心がまえまで紹介した。私はせつがちで、音楽会に行っても

「77年（昭52）日本女子大学理中退、平鍛造入社。86年専務。父との訴訟を経て、08年に社長就任。18年、NTNと伊藤忠丸紅住商テクノスチール（東京都千代田区）に100億円で売却。21年6月退任。現場改善コンサルのインブルーメンツ（石川県羽咋市）を同月設立し社長就任。東京都出身、64歳。」

後半に入ると帰る段取りばかり気にしている。こんな『せつがち力』をどう経営に結び付けているのか。そんな話も披露した。」

「特に現場改善の話には熱がこもっていました。」

「平鍛造の営業利益率は20%。単なる倹約では実現できない。省エネ・省人化、スピードアップ、従業員の安全・快適性を上げる、まさに備えるの大きく四つのポイントがある。例えば暑い・寒い・重い・時間がかかるモノは、機械に置き換えればよい。製造業の経営者は、現場で起きていることの100%に責任を持ち、高い視座で改善に取り組むべきだ。」

「会社売却に迷いはなかったですか。親族や部下に継がせたいと思わなかったですか。」

「迷いはなかった。企業は長く続かないといけない。米中対立で世界経済は不透明で、自然災害の脅威も高まっている。日本の鉄鋼産業は衰退傾向にある。親族にパトンを渡す選択肢もあったが、こうした状況下で平鍛造を永続させるには、顧客であるNTN傘下に入るのがベストだった。」

「6月28日付で社長を退任しました。今後の活動は。」

「現場改善に楽しさを感じており、コンサルティング会社を立ち上げた。中小企業などに力を貸したい。また父が始めた農業を引き継ぎ、無農薬のお米をつくっている。これらの活動にお金も時間もかかる。まだ休む気はない。」

（後藤信之）