経営の〝こつ〟を尋ねる　第39回

メーカーとユーザー両者への「お役立ち」を追及し社員みんなが感謝される存在に

長沼　毅氏
長沼商事代表取締役社長

1976年早稲田大学政治経済学部経済学科卒。79年に入社し、常務、副社長などを経て98年から現職。2001年からグループで電気、通信、消防設備工事の長沼電業社社長を兼任。1952年4月26日生まれ。兵庫県で出生し、10歳から広島市在住。

永続する企業、伸び続ける企業の経営には職人的な勘所がある。連載でインタビュアー牛来千鶴が、経営の〝こつ〟を尋ねる。

電気・自動車部品の専門商社 来年、創業110年

長沼商事は電気・電子機器、情報通信設備、電子部品や金属・樹脂成形の自動車部品などを扱う専門商社。中国の香港、上海にも営業拠点を持ち、従業員数は123人、年商347億円（2020年度）。長沼電業社を合わせたグループ年商は355億円(同年度)。長沼社長は4代目である。

創業者は曾祖父の長沼鷺蔵氏。戊辰戦争に従軍した後、広島市内(現在の大手町で原爆ドームのすぐ近く)で旅館業を営んだが、周囲には軍の施設が立ち並ぶという好立地。事業は潤い、証券取引所をつくるなど地域経済の発展に貢献した。

当時、電力会社が各地にたくさんでき始め、その一つである広島電燈(現中国電力)の電気工事を担うため、1912年に長沼電工部を創業したのが始まり。

来年、110年を迎える。

長い歴史の中で乗り越えた2度の危機

創業以来、大きな危機は2度あったという。1度目は1944年。国の要請で中国5県の有力電気工事会社が統合し、中国電気工事（現中電工）を設立することとなった。2代目社長であった祖父は、社員とともに新しい会社の設立に参画。この時点で、他の会社と同様、長沼電業社も消滅する運命となった。ところが、同社は北京に支店を置き、中国大陸にも進出していたため、敗戦により引き揚げてきた社員と中電工に移っていたメンバーとが合流し、戦後、再出発することができた。

その後、中国電力への電線供給や、乗用車の生産を開始した東洋工業（現マツダ）への自動車用電線（ワイヤーハーネス）供給などの事業が活況となり、1957年に長沼商事を分離独立した。

2度目の危機は、フォードがマツダの経営権を持った1990年代後半から2000年にかけて。それまで順調に伸ばしてきたワイヤーハーネスのシェアをアメリカの部品メーカーであるリア社に奪われることになった。窮地に陥ったその時、マツダの役員から「長沼さんも困るじゃろう。リア社のマツダビジネスを手伝ってやってくれんか」と声をかけられた。その言葉は、同社のそれまでの役割が評価され、以降の存続が許されることを意味するものだった。これを機にリア社との縁が生まれ、同社へのハーネス部品の供給を開始したことにより市場は海外にも広がり、その後の海外向け自動車用電装部品ビジネスの拡大につながっている。

「創業以来、先輩たちが培ってきた〝信頼〟のおかげ」

と、長沼社長。

受け継いだ「信頼」を守る「お役立ち」の姿勢

防ぎきれない外的要因をどう乗り切るか。それには情報、先見性、判断力、実行力など経営者の手腕が大きく影響するに違いないが、長い年月を守り抜くのは並大抵ではないはず。100年以上も続く理由は何なのか。

商社というのはモノを造るわけではない。顧客の調達活動のお手伝いなのだから、

「その存在価値は業界の知識を社員が熟知しているか、また、求められるものを調達する能力にある」

と、長沼社長。社員には、

「あなたの何が、ユーザーの『お役立ち』なのか」

を自問自答するよう、繰り返し伝えるという。採用時には、相手のうまくいった姿を見て喜ぶことのできる、そんな人を選考する。

取材中、長沼社長から何度も何度も出た言葉は、「お役立ち」。商社として評価されるにはメーカーとユーザーの間に立ち、両者のコアコンピタンス（強み）に貢献すること。間違っても、安いものを仕入れて高く売るようなことはしない。

「儲けてやろうと思うな」

そうすると、お客さんからヒントをいただける。こんなものないかな、と相談される中から、新たな商材を見つける。そうやって役に立ったことを評価してもらい、取引は継続していく。

「一生懸命やっていれば、いいことがある」

と、語る。創業110年。そこにつながる信頼は決して、一朝一夕に成せるものではない。仕入れ先にも、納入先の顧客にも、日頃から常に真摯に向き合い、正しい商売を続けてきたからこその結果なのだ。

機関車よりも、モーターが各車両にある新幹線に

父が大阪営業所にいた関係で、長沼社長の生まれは兵庫県。4年生までは公立の小学校に通い、自由に育ったという。小5で広島に移ると、中学受験のために塾に行ってまで勉強する環境に。広島付属中学に入学し、高3までの6年間はあまり勉強もせずに自由に過ごした。

「親の期待に応えようとしていなかった」

という、長沼社長。

「親には心配をかけた」

と言うが、高3の秋に受験勉強を始めて、早稲田大学に一発で合格したというから凄い。

「要領は良い子だった」

と、笑う。

大学を卒業後、他社で3年間の修行を経て入社。当初は産業機械営業部で、マツダの生産技術部門向けの仕事を担い、エンジンなどの生産設備を納める仕事などに携わった。

バブル全盛期の30歳代にはJCで9年間、異業種の朋友たちとの懇親を深めつつ、経営も学んだ。時は、CI（コーポレートアイデンティティ）ブームの頃。

「これまでの垢を落とし、次の世代に！」

自分なりに会社をつくり直そうと考え、会社のロゴやスローガンを策定したり、態度、行動やマインドを変えようと意気込んだ。

「みんなの力でやって行こう！」

そう訴え、同世代の社員たちと共に掲げたスローガンは〝信頼のネットワークで時代をひらく〟。Nをかたどったロゴは〝つながり〟を意味し、同社が仕入れ先と納入先の橋渡しをする様子を表す。

「ビジュアルを変えるのは簡単だが、事業活動を加速するためにマインドをよみがえらせることは簡単ではない」

と、長沼社長。いわば経営革新だった。それを成し遂げたからこそ、

「実権を握った」

そういう意味で、CIによる成果は大きかったという。

長沼社長の描くリーダーシップは、機関車ではなく、

「各車両にモーターのある新幹線」

社長一人が引っ張るのではなく、牽引するリーダーが各々の部門に存在する。そして、社員みんなが人から感謝されるいい会社であること。

「自分の才覚の中で関わって、活躍できるように」

そのピッチ（フィールド）を与え、乾いたら水をあげるのが会社の役目。選手（社員）が100％のパフォーマンスができるよう、会社は環境を整備する。

「仕事は社員に任せて、責任は社長がとる」

と、カッコいい。

美田を残して、次へ渡す事業承継のコツ

社長を継いだ時、父は、

「黙って自由にやらせてくれた」

それは、

「父と議論したことはない」

と言い切るほどだから、間違いない。今もし、自分が次代へ事業承継するとしたらどうか、との問いには、

「美田を残してあげたほうがいい」と、悟った表情。

「自分が引き継いだときより少し良くして、次へ渡す」

それが、長沼社長の事業承継のカタチだ。

110年続く会社を守り抜くことは、単に勢いだけでは成し得るものではない。強くありながら出過ぎず、お役立ちを追求しながら、思慮深く判断を下す。そんな経営のカタチを、長沼社長に学んだ。

〈インタビュー・記事〉牛来（ごらい）　千鶴（ちづる）
ソアラサービス代表取締役社長。〝あったらいいな〟をカタチにする広島のシェアオフィス「ソアラビジネスポート」を運営。地場企業とのコラボ商品の開発や創業支援など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。
【主な公職】広島県総合計画審議会委員、広島市産業振興センター理事、中小企業基盤整備機構 経営支援アドバイザーほか