

# 経営の「こころ」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。連載でインタビュー。二生来千鶴が、経営の「こころ」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、先代の経営の手腕は十分とはいえないなかつた」

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、短時間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。

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売を学んだという。後を継ぐ難しさと  
気遣い

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ある時から、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、

「あなたと一緒に仕事はできん」「こんなやり方ではついて行かん」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つ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。

### オーナー社長ならではの 覚悟

「オーナー社長の覚悟は、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

(第3種郵便物認可)

財もなくす。そこには、オーナー社長にしか理解できない、腹に決めた重い覚悟がある。

2008年のリーマンショックの時は、影響をもちに被ったという。見積りもりの依頼がパタッと止まり、新規の受注が見込めない。森信の強みは建設だけか？

「そうだ！」  
これまで介護施設の建設を多く手掛け、自身もヘルパーの資格まで取った。これを自社でやろう。自宅と会社の間にある古いマンションの空き室が介護施設に替われば、三万良しではないか。

しかし、いきなりパンチを食らう。「あなたのような加齢な気持ちで介護を始めるのは、迷惑だ」

先輩格の介護業者からそう言われ、「性根を入れ替えた」

グループホームは、認知症などさまざまなお年寄りを、最後まで看取る施設であり、大きな責任を伴う。地主から30年間もの借り上げが義務付けられており、介護事業の中で一番難しいと言われている事業だ。中途半端な気持ちでは始められない。

「親を入れたくなる場所にしよう」  
そう職員たちと誓った。こうして始めたグループホーム事業は同所に温品が加わり、同社の要の1つとなった。介護事業者や地主さんからは、「施設の建設を頼むなら森信へ」

という依頼も多く、介護施設の直営で培ったノウハウが建設の仕事にもつながっている。

「大変だったが、やってよかった」と、森信社長。「チャンスと女神には前髪しかない」と言われるように、好機は前方からやって来て、あつという間に自分の横を通り過ぎる。過ぎてからつかもうと思っても、後ろ髪は引かないから、つかめない。その一瞬を逃さぬために、日頃からの準備と、瞬時の判断が必要だ。

地域に密着し  
人の声に耳を傾ける

リーマンショックからわずか数年で黒字に転換。地元からの信頼も厚く2013～17年には、広島経済同友会の代表幹事を務めた。

「やるからには、言うだけではなく、動く」

そのため、急ぎよ長男を呼び戻し後継者に据えた。社員には権限を与えてみんなに任せた。自社の事業にあまり携われなかつた4年間。しかし気が付けば、いつの間にか業績が上向いていた。

「うちは、小商い（等身大の家業）でいい」  
と割り切る森信社長。そして、「どんな時も、有頂天になつてはいけない」

と自らを戒める。有頂天には天井があるわけで、得意顔になれば人は離れる。お客さまの不便をお聞きしてそれを解決する、するとまた新しい不便が出てくるので、それをまた解決する…この繰り返しだが商売そのものだという。

例えば、家賃を振り込むのが面倒だという不便を聞けば、口座引き落としもできるようにする。上下階に住む人がいる中で工事するマンションのリノベーション等は、皆大変なので敬遠されがちだが、

「誰もやらないからこそやる」  
これら一つひとつの経験が蓄積さ



(第3種郵便物認可)



インタビュー・記事 牛来 千鶴

ソアラサービス代表取締役社長。西日本最大級のシェアオフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に、あつたらしいな」をカタチに」を理念に掲げ、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の経営支援アドバイザーほか。