

優良中堅・中小企業研究に参加して

－エクセン株式会社の事例研究をふり返って－

林 秀一

(エクセン株式会社 顧問)

(経営学部 客員教授)



目 次

- I はじめに
- II エクセン株式会社
- III 講義の足跡
- IV 今後の展開への期待

I はじめに

世の中には、「ご縁」という言葉でしか表せない事象がある。国士舘大学経営学部さんと私のご縁は2013（平成25）年7月31日に始まった。この日、経営研究所長であられた田村泰彦教授が企業研究の為当社の（埼玉）草加工場に来訪されたのが始まりであった。

私は中小企業経営者の長男として1948（昭和23）年10月に東京に生まれ、麻布で育った。慶應義塾幼稚舎（天現寺・男女共学の小学校）から16年間の学生生活を経て1971（昭和46）年春に同大学法学部を卒業した。

大学卒業までの4年間は、医学部への米軍資金導入に反対した学生運動に端を発した民青同や中核派の日吉や三田キャンパス封鎖等に対し、教室を整え、先生方に授業をお願いするという時代でもあった。

そんな昔話して田村先生と居酒屋で盛り上がっていたのを、昨日のごとくに思い出す。たまさか本年が大学卒業 50 年目となるのもご縁であろうか。2014（平成 26）年 1 月から非常勤講師としての私の講義が始まった。講義内容は毎回少しずつ変化をさせるものの、学生の反応は概ね好評なので安堵している。

Ⅱ エクセン株式会社

私が社長をしていた会社は、創業（1915（大正 4 年））以来 4 度会社名を変更している。祖父林茂木（1884（明治 17）～1978（昭和 53）年）が創業した時は林自動車製作所と言った。その後 1934（昭和 9）年に自動車屋からバイブレーター屋に転進したのを機に「自動車」がとれて林製作所となり、敗戦後に父である林義郭（1917（大正 6）～1991（平成 3）年）の社長時代には林バイブレーター株式会社。1911 年（平成 3）年に今のエクセン株式会社とした。

今ここで当社歴代経営者の足跡を振り返る紙幅は無いが、経営研究所さんが言う「優良な」中堅・中小企業という言葉を改めて過去の「経営研究所紀要」から探してみると、「ブランド力に秀でた自社製品（消費財）を開発・販売する企業、あるいは特定分野に特化した技術力に秀でた自社製品（生産財・資本財）を開発・販売する企業」という定義にゆきつく。同時にファミリービジネスたる長寿企業・老舗企業という切り口から、企業の競争優位性のみならず、家業としての事業継続性も重視されている（注 1）。

コンクリートバイブレーターがどのような機械であるかは当社ホームページ（www.exen.co.jp）を参照されたいが、確かに当社は四代目社長林哲平にバトンタッチをした今も、創業 105 年を数え、コロナ禍にあっても経営計画通りの売上と税前利益を確保し続けている。反面、決算書や講義レジュメを見直してみると、2013（平成 25）年と 2020（令和 2）年のそれは、売上高において同レベル、利益においては 2 倍ほどの増加という数字が見て取れる。あるいは 2008（平成 20）年リーマンショックの翌期と、1998（平成 10）年の金融ショック後には世間の企業並み（？）に各 1 期の経常赤字も経験している。しかし、これらの時期に於

いても対銀行関係は良好に保たれ、運転資金でも社員のモラルでも事業の展開でも、特段の困難を感じた事はなかった。

その理由は、私見であるが以下の3つの点をあげることができる。

(1) 自社ブランド製品の保有 (モノとカネ)

自前のブランドと製品を持つ中小企業に (すでに) なっていた事 (これはコンクリートバイブレーターという市場を作り出した祖父と、その会社を育て終えていた父の力による)。

(2) 情報化の促進 (カネと情報)

私が当社に入社 (1975 (昭和 50) 年) して手がけた初めての仕事はコンピューターシステムの導入であった (当時は事務の女性がソロバンで月次請求書を作っていた)。それも当時の企業規模・体力に似合わない日本 IBM の System 3 機を用いたオンラインシステムであり¹⁾、その後 System 32, 34, AS400 とハードは変遷を重ねるが売上・在庫・経費等々の情報は途切れる事なく継承されている²⁾。だから、会社内でお金に換算できる事象は手に取る様に分かっていた。

(3) 人的ネットワークの活用 (ヒト)

私達、1948 (昭和 23) 年生まれの戦後ベビーブーマー世代は運が良いのだから悪いのだから? 卒業の翌年には第一次オイルショックが、数度の谷を経験しつつ 70 歳を超えた今はコロナである。

父が急逝し名刺の肩書から「副」が取れると、社長兼大株主兼〇〇や□□でもある自分は、オールマイティーである事に気が付いた。極論すれば、みずほや興銀に 1 憶でも 2 憶でも出させて銀座の女性に小さな店を持たせられるのである (こりゃマズイ!!)。僕の暴走を止められるのは当社役員会ではなく社外の人ではなかるうか?

1) 東京支店から草加工場の電話機のモデムに向けて RPG II という言語で、3741 装置がピーヒョロヒョロと通信するプログラムを書いていたのが懐かしい。

2) 息子を信じてお金を使わせてくれた父の度量であると同時に、例えば技術系 CAD で 2 億円もする 9370 を買えるだけの金がある企業にすでになっていた。

慶応ボーイの利点は交友の広さにある。すでながら当社の顧問弁護士は幼稚舎の同級生。顧問会計士は早稲田ながら固い決算姿勢に定評があり相続の専門家。産業医は聖マリ1期の開業医。他にも弁理士・保険代理店社長・監査法人代表とアツと言う間に6人の顧問団編成が完結し、爾後私に、年に2度の状況報告会議の開催が義務付けられた。この他にも芝税務署（5大署のひとつ）の署長OBの税理士先生も相性を見て顧問をお願いしている。かくして外の力をも取り込む体制を整えた事が私の業績であろうか。

今後は、哲平社長が自前の人脈で顧問団を再編成する日が来ることを楽しみにしている。「優良」とは、先に述べた定義以前に経営者の心の中にある。「悪い事をしない」「諦めず、絶対倒産させない」「弱い者をおもんばかる」。幼稚舎生が叩き込まれた「気品の源泉・智徳の模範」である（注2）。

Ⅲ 講義の足跡

実は私が学校で教えるのは国士舘大学さんが初めてではない。まだ「国立」工業高等専門学校と呼ばれていた頃の京都府・舞鶴高専でO教授のコマで4年生を相手に「現場のコンクリート工学」という私の本業のコースを持っていた時期があった。国立から「独立行政法人」に変わった頃に、もう交通費も払えんということになってクビになったが、その頃から講義レジュメには「この授業でお話したいこと」というページを必ず付ける様にしている。例えば以下が2020（令和2）年12月度版である。

当社は林ファミリーが経営する「コンクリート振動機」という、建設機械の中でもニッチな分野の機械専門メーカーです。日本の建設機械製造高が約2兆円の中で30年前のバブルピーク期においても国内パイプリータメーカー全社（6社）の売上高は建機全体の0.5%の100億円と言われていました。現在では競争淘汰が進みメーカーは当社とM産業の2社だけで、当社年商は40億円強（経常利益約10%）で、M産業とのシェア対比では、当社7対M産業3くらいです。

2015（平成27）年に創業100年を迎え、2016（平成28）年に三代目（私）から四代目新社長（林哲平、当時40歳）にバトンタッチをしました。どんな企業も、今あるその姿は、歴史が形作ってきたものです。歴史とは、その時々々の環境に加え、創業者を初めとした歴代の経営者や経営幹部が、「どう世の中の役に立ち、役立ちの褒美としての利益を得るか?」「この会社をどうしたいのか?」といった極めて個人的な思いや意志が根源になっています。

皆さんは今後、就職先を選びます。古くはバブル期の山一証券、リーマンから日産、K Y B（カヤバ）、日立化成などでの不正。積水ハウスは55億円をコロっとパクられ、日産ゴーンは90億円ちよろまかして国外逃亡など、一流ブランドのはずが実はどろ船という事例を見ました。

当社の経営者父子四代が、どういう人であったが故に、「どう考え、どう経営をしてツブレずに100年を超えてきたか?」という視点から当社の事例を振り返り、また複数の会社を比較する方法をお話します。

やがて社会人となる皆さんに、「企業の品格、経営とか技術は、個々単独で存在するものではない。経営者の思いや、歴史や時代という大きな流れの中で、会社を見なさい」という視座をお伝えできれば幸いです。

IV 今後の展開への期待

すでに田村泰彦教授は定年になられ、普通部（日吉・男子中学校）同級生の矢崎隆夫君も貴学政経学部の特任講師を退任された。私も2021（令和3）年3月末日をもって経営学部客員教授の職を辞する事とした。なお、日本では昨年4月で同時双方向のオンライン指導はわずかに5%（注3）。Society5.0の世界ははるか彼方でしかない。

さらに本職の先生方と一献やったり、いい学生がいれば当社社員に一本釣りをしてみたりという楽しみは、このコロナでは先の見えない物となってしまった。願わくは哲平社長が優良中堅・中小企業研究のスピーカーの一人として、メープルセンチュリーの教壇に立つ日の来たらん事を待つのみである。

【注】

注1：宮原裕一・田中史人（2019）「優良中堅・中小企業の事例研究Ⅲ」『国士舘大学 経営研究所紀要』第49号，国士舘大学経営研究所

注2：慶應義塾の目的＝福澤諭吉「慶應義塾は単に一所の学塾として自から甘んずるを得ず。其目的は我日本国中に於ける気品の泉源、智徳の模範たらんことを期し、之を實際にしては居家、処世、立国の本旨を明にして、之を口に言ふのみにあらず、躬行実践、以て全社会の先導者たらんことを欲するものなり」

注3：石戸奈々子（2020）『日本のオンライン教育最前線：アフターコロナの学びを考える』明石書店