



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社マキタ (C)

—社長交代というプロセス—

今、楨田 實（まきたみのる）氏は株式会社マキタの会長として業界活動を担当している。昔からある業界活動は、楨田氏が社長の時も父親（昇氏）の会長がやっていた。

2016年、楨田氏は次男 裕（ゆう）氏に社長の座を譲った。父親から会社を継ぎ、会社を変えて、成長させてきた。造船不況でリストラも経験した。最近、これまでを振り返って、今ある自分が、社長を継いた時に自分が目指していた姿だったのかもしれないと思えるようになってきた。

次男裕氏がマキタに入社したのは、2013年、裕氏が28歳の時だった。裕氏は神奈川県の私立K大学を卒業後、すぐに同大学のビジネススクールに進学し、その後M商社の船舶部門を3年経験していた。楨田氏は、久しぶりに香川に戻った裕氏を見て、その成長ぶりから早い段階で社長を代わつた方がいいと感じていた。M商社で厳しく鍛えられている様子がすぐに分かったからである。

「社長になるのに年齢は関係ないと思っていました。次男が29歳の時に『社長になるなら代わるし、ならないなら2年後だ』と言いました。結果として、もう一期（2年間）、社長を続けることにしましたが、その間、次男と一緒に会社のことを見て、2年後に社長を交代することにしました。役員会では『2年後に社長を交代するから頼む』と宣言しました。」

裕氏に社長を交代するまでの2年間、「一緒に会社を見る」と言っても、父親の楨田氏はほとんどこのことに口を出さなかった。裕氏が相談に来ても、「自分で考えろ」「自分で判断しろ」と言うばかりだった。

このケースは株式会社マキタ社長楨田裕氏と会長 楨田實氏からの全面的な協力を得て作成した。謝意を表す。ケース作成者は高木晴夫、鶴ヶ谷理子、吉澤康代、反田和成である。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 高木晴夫、鶴ヶ谷理子、吉澤康代、反田和成 (2017年12月作成)

「なぜ社長を交代するのか」というと、会社を変えるためです。会社を変えなければならないという方向性があつて、会社を変えるために社長を交代するわけです。ですから、自分が口を出したら意味がありません。社長が交代するというのは、会社が色々変わらなければならないからです。ただ、『将来、自分に必要な人材を採用するように』とは助言しました。」

造船業界は新規参入がなく、競争相手もいない。納期が長くて在庫を持たない、長期のジャストインタイムでマキタは100年以上も続いている。時間がゆっくり進んでいるため、スピード感がない。他の業界は、先へ先へと将来を見据えていないと時流に乗り遅れてしまう。それがこの業界にはなかなか当てはまらない。戦後、マキタは苦しい時期もあった。それを乗り切ったという成功体験が、将来を見据える際の障害になることもある。

父親の楨田氏は、裕氏が社長に就任した後も、いつさい口を出さないことにしている。だからといって、会社の経営やマネジメントで意見が対立することもない。時たま「え？！」「自分と違うな」と思うことぐらいである。

「自分の経験から、それはどれだけ役に立つかな？と思うことはあります。工場のカイゼン活動は、上手くコンサルタントを活用して結果が出ました。社員教育の方も結果が出るといいな、と思っています。」

楨田氏は父親として会長として、社長 裕氏と会社の進む方向に期待をはせながら、今の自分が果たすべき役割に徹することの難しさを感じている。

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2018.2 PDF