

自分の歩み

元森本組社長 一般社団法人 ESG ネットワーク 副代表理事 森本善英 氏

10月第2例会を18日に開催。講師に元森本組社長で一般社団法人 ESG ネットワーク副代表理事の森本善英氏を招き、ご自身の波乱万丈な65年の人生を振り返りながら、企業トップにとって最も大切なことは決断と責任であること、支えてくれた人への感謝、今後の人生への思いなどを語っていただいた。

【はじめに】

この度、お互い父親の代より、お世話になっております菊池会長様にお声掛けをいただきこの様な機会をいただきました。ありがとうございます。

森本組民事再生時には、みなさまに多大なご迷惑をお掛けしましたこと、改めてお詫び申し上げます。また、稚拙な自分の歩みを、立派な経営者のみなさまの前でお話をさせていただくのはお恥ずかしい限りですが、どうぞお付き合いください。

【幼少期より社会人になるまで】

森本組という企業は明治23年、今から132年前、百済村（奈良県広陵町あたり）で創業された建設会社。森本家は祖父を中心とする2家族同居の13人大家族だった。幼少期は小児ぜんそくのため体が弱くて運動ができず、大人になってからも運動は苦手。それは残念なことではあるが、一人で絵を描いたりすることは好きだった。（アルコールもダメでした）

地元の公立高校を卒業し、親の勧めで東京に出ることを決意。慶應義塾大学法学部に入学。

森本組は代々婿養子で継承しており、父も祖父も婿養子だった。姉に婿養子をとという話もあり、将来自分が実家の会社を継ぐことには思わなかった。1979年、就職も親の勧めで関西電力に入社。今思えば、親の勧めるまま、親の敷いたレールにのって自分の意志がなかったように思う。

【森本組の社長に】

関西電力で5年経ったころ、急遽実家の森本組からの要望で関西電力を退職することになった。家業に戻ったからには人がついてきてくれるような人間にならねばと決意。最初は原点の現場である山口県のダム、次に広島県のトンネル工事現場に赴任、そして営業の仕事に携わる。30歳を過ぎて東京へ転勤、東京支店長、建築営業本部長、そして副社長へ。

1997年42歳の時に、従業員1000人売上が1200億という会社のトップに就任。しかしここからが逆風の始まりだった。

土木出身の父は、技術が専門の上、トップセールスと現場の運営に重点を置き、管理部門などは番頭さんに任せていた。社長に就任したのは父の体調不良がきっかけだった。上場している企業なのでプレスリリース後、経理の役員から不適切会計の全貌を聞かされた。逃げ出したくなる気持ちを納め、番頭さんと一致協力して業績回復を目指そうと語りました。まもなく父は他界、先代からの莫大な債務を引き継ぐことになった。

父はなぜこれほどの債務を抱えたのか。

【先代社長の時代】

1980年代、森本組はサウジアラビア、イラン、イラクなどの中近東の仕事に進出した。

一番信頼していた番頭さんの進言で、海外進出を父は喜んで決断しました。残念ですが、はじめての海外での仕事、事業はうまくいかず過大な赤字が残り、これが不正経理の始まりになる。（番頭さん同士で組んで赤字を隠した）二代目、三代目は先代と違うことをやりたがる。父は海外工事にその違いを求めたのだと思う。（後年、四代目の私も社長になってからは、土木主体から土木・建築とバランスのとれた会社にしたいと、優良事業会社からの建築工事と、首都圏の民鉄工事を拡大することで、違いを見せた。）その後、海外事業の失敗を埋めるためにバブルに乗り、債務保証、不動産購入などに走った。赤字決算はしないという父の考えは不適切会計に拍車をかけていった。

【民事再生とその後】

父の後を継いで社長になってからは、世の中は、公共事業の縮小、金融庁の設立、金融機関の貸し渋りという逆風が吹いていた。不本意なりストラや資産の売却などをして、莫大な債務は無くな



らずメインバンクに相談するため不適切会計の事実を告げた。そこからは、融資停止、民事再生申請、そして、経営陣は退陣、信頼していた人たちの裏切りもあり刑事事件になる。2003年、森本組はスポンサーの大豊建設（東証上場）傘下で再生することになる。すべてを失ったが、従業員を守り森本組の名前を残せたことに感謝している。

【逆風になった時に 感じ学んだこと】

社会的地位や財産を失ったとき、①去っていく人②今までと変わらず付き合ってくれる人③今までそう親身ではなかったのに大丈夫かと寄り添ってくれる人の3種類の人間がいた。

社会的地位、財産は失いましたが、これらの方々とのネットワークは私の財産である。

自分自身は会社の責任を取ること、長年続いた不正から解放出来たと思う。大きな代償を払い、多くの人に迷惑をおかけしたが、これが自分の人生における役割だったのではないかと思っている。父がやってきたことを拒否してもよかったが、父親を責めることは出来ませんでした。人を憎んでも自分がそのことに縛られるだけ。人を許すことで次の人生に進むことができる。最後に、改めて家族の大切さを痛感した。

【ESG ネットワークについて】

お世話になった業界に何か恩返しができればと、今月スタートしました。環境・社会・ガバナンスを通して、企業、団体の長期的な成長を後押ししたい。