

サイボクハム・笹崎静雄社長と考える「偉大なる母」

裏で振り付けしたのは母だった

視点



ファミリービジネスで見逃されがちなが、往々にして重要な役割を果たすのが、経営トップの配偶者。一般には、先代の妻、後継者の母です。

その好例が、サイボクハムの愛称で親しまれる埼玉種畜牧場（埼玉県日高市）の笹崎静雄社長（埼玉）の母、故・米子氏です。笹崎社長と今は亡き創業者の父、龍雄氏の間には、いつ決裂してもおかしくない緊張関係が常にありました。しかし、紆余曲折の末、一致団結して、養豚農家のビジネスモデルを6次産業に進化させました。その背後にあった母の存在に焦点を当てます。

星野 笹崎社長のお父様は、養豚界ではカリスマ的なパイオニアだったそうですね。

笹崎 ええ。だから私は、父ができないことをやる。跡取りとして一番、気を付けたことです。

養豚で、父の右に出る者はいない。そこで私は、父が育てた高品質の肉豚を武器に精肉店を出店し、流通に進出した。さらに本社敷地内に、ハム・ソーセージの工場を稼働。地元農産物の直売場も併設しました。

ハムなどは後に、国際的な食品コンテストで金メダルを連続受賞し、評判になりました。1980年代以降は、本社に直営レストランや日帰り温泉を増設。食と農、健康がテーマの文化

観光スポットとして発展させ、今では年間400万人が訪れます。いわば6次産業の先駆者です。

星野 そんな息子の目に映るお父様は、どんな方でしたか？

「志高き父」とはぼっち

笹崎 何をするにもピシツとしていた。帝国軍人でしたからね。

長野で8人兄弟の二男に生まれ、生家は貧しかったものの学業優秀で、陸軍から奨学金をもらって今の東京農工大学を卒業し、獣医将校になった。軍馬が「活兵器」なんて呼ばれていた時代ですから、軍が獣医を育てたのです。

太平洋戦争が始まると、旧満州に赴任。そこで軍馬がバタバタと倒れていくのを目の当たりにしま

す。その後、フィリピンに派遣され、終戦を迎えました。

父の原点は、激戦地フィリピンでの壮絶な体験にあります。自分たちに銃口を向ける米兵を間近に見た。そして彼らが食事するのを遠目に見た。何やら缶詰を開けてうまそうに食べている。あれは何かとしげしげ眺め、氣づいた。肉だ！敵兵は滋味豊かな肉の缶詰を食っている――。これこそ

我が国に欠けているものだ、父は痛感したのです。肉食の精力を祖国にもたらそう。それが獣医学を学び、戦火を生き延びた自分の使命だと思いついた。その志の高さからして私にはかないません。

星野 笹崎さんは、どんな幼少期を過ごしたのですか。

笹崎 父が、今も本社を置く埼玉県日高市に牧場を開いたのが、46年。私は、その2年後に生まれました。ほどなくして父は、畜産の世界で頭角を現します。53年に養豚の教科書『養豚大成』を出版。これが異例のベストセラーとなり、父に学びたい農家の研修生が大勢、我が家に来ました。

星野 「カリスマの息子」

というわけですね。

笹崎 そう。それが結構、難儀なことでした。私たち一家は、この土地の新参者です。そこに研修生が、わんさかやってきた。基本的には肉体労働の若者で、中には地元の若い女の子にちよっかいをかける人もいた。地元の人にすれば、「とんでもない連中が集まってきた」となるわけですね。

そこで我が家に陳情に来ると、元帝国軍人の父に、ピシヤリと一蹴される。「彼らは日本農業の未来を担う有為な若者である。人を見かけで判断しないでほしい!」。それで、さすが引き下がるのだけ



笹崎社長の母、米子氏(左)。良家の子女で子供の服は手作りした。柵に座る右端の少年が、幼少期の笹崎社長

ど、内心面白くない。

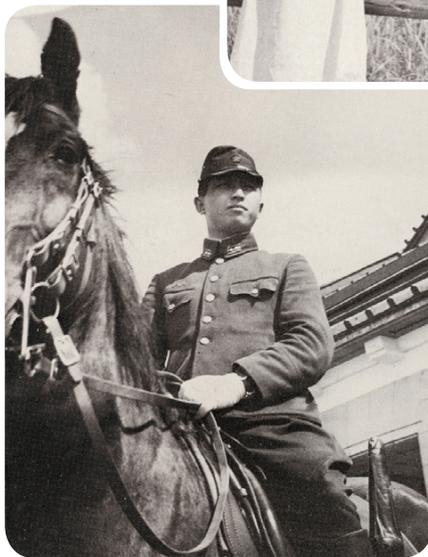
そのしわ寄せが私に来た。小学校に上がると、ひどいじめに遭いました。学校帰りに待ち伏せされ

て、川に放り込まれたり、木に吊るされたり、鞭で引っぱたかれたり……。中学卒業まで9年、連日そんな調子でした。

父に訴えたら、「勉強で勝て」と、一言。それで勉強を頑張ると、ますますいじめられた(笑)。

星野 そうでしょうね(笑)。

笹崎 今だから笑い話で済みますが、当時は何度、死のうと思ったか分からない。けれど、仲良くし



笹崎社長の父、龍雄氏。獣医将校として、関東軍司令部に配属されたころ

てくれる同級生も大勢いたし、何より母の優しい支えがあった。**星野** お母様は、どんな方だったのですか。

バカでも後を継がせたい

笹崎 東京・新宿育ちのお嬢様です。お父さんは弁護士で、英語の新聞や雑誌をよく読んでいたそうです。そんな母は、しゃれた洋服を自分で縫って、私に着せてくれ

ましたが、それが原因でますますいじめられるという……。

星野 ああ、分かります。地方に住むファミリービジネスの子供は、地元で何となく浮きやすい。「お金持ちなんだ」という思い込みが周囲にある。

笹崎 本当は、いつもお金に困っているのにね(笑)。母が「今月の社員のお給料に……」なんて、そっと父にへそくりを差し出すのを、よくふすま越しに聞きました。

星野 では、笹崎さんに後を継ぐ気は……。

笹崎 正直、あまりなかった。青春時代の私の夢は、ジャーナリストです。幼少期のいじめの体験から、正義感に燃えていました。

星野 お父様の反応は?

笹崎 猛反対です。父は古い人間で、とにかく長男に後を継がせたい。ただ困ったことに、父から見れば、私はどうしようもないボンクラ。しかし、どんなバカ息子でも長男たる者、立派な跡取りにせ

ねばならん。そんな気持ちが骨身に染みるほど伝わってきて、嫌で嫌でしようがなかった。

大学受験のとき、ジャーナリスト向きの学校を受けたら、電報で届いた合格通知を、父に目の前で破られました。仕方なく一浪して、日本大学の農獣医学部(現生物資源科学部)に進学。入学後は学生運動などに明け暮れ、授業はろくに出ませんでした。就職活動のときも抵抗して、内定をもらったほかの会社に行くこうしたら、「何を考えているっ!」と一喝。涙ながらにそのまま家に入りました。

星野 案外、素直に、お父様の言うことを聞いたのですね。

笹崎 家族がいましたから。私には弟も妹もいて、母もいる。さらに社員や研修生もいて、経営が切羽詰まっているのも分かっていた。となると、この会社はもう自分がやるしかないかと思いました。

星野 自分をちよつと押し殺して、家業への貢献を選んだ。

笹崎 そうです。いざ入社すると、強い危機感を覚えました。相場に振り回されていたからです。

父は最初、種豚を育て、養豚農

家に販売する事業を主力としました。しかし、私の入社少し前から、肉豚の生産販売を始めました。自ら育てた豚を、食肉加工を手がける流通業者に売るので。

父の豚からは良質の肉がとれましたが、流通業者は品質を価格に反映させません。しかも肉豚の価格は乱高下し、相場が下がると、私たち生産者は赤字に泣く。

これはおかしいと思って、私なりに調査しました。すると流通業者は、肉豚の相場価格にすっかり利益を乗せて売っていました。つまり、彼らは、相場が上がっても下がっても、きちんと儲かる。相場のリスクを、私たちが一方的に負わされていたのです。

そこで「価格を安定させてください」と、流通業者に頼むと、こう言われました。「あなたのところだけが、生産者じゃないんだ」。

星野 「供給者なんて、ほかにいくらでもいるんだぞ」と。

辞表を出してと畜を学ぶ

笹崎 だから「自分たちで育てた肉を、自分たちで売ろう」と、流通への進出を、社内で提案した。



ささぎ・しずお
1948年埼玉県生まれ。71年日本大学農獣医学部(現生物資源科学部)卒業後、父が創業した埼玉種畜牧場(サイボクハム)入社。種豚と肉豚の販売が主力だった会社で、食肉販売への進出をはじめ6次産業化をけん引。2001年社長就任

「父に毎週手紙を書く」 母との約束が改革を後押しした

私には、言い知れない不安があったのです。「今のビジネスモデルで、自分がこの先、20年、30年と経営していくものなの?」と。

しかし、猛反対に遭いました。**星野** なぜですか。

笹崎 豚肉の流通を手掛けるには、と畜して骨を抜いたり、内臓を処理したりする必要がある。しかし、

その経験もノウハウも私たちになかった。

先輩社員にしてみれば「食肉加工の厳しさを知らないお坊ちゃん」が、何を御託を並べている」というわけです。

星野 そこをどう突破した?

笹崎 ツテをたどって、鹿児島島の食肉センターで働き、ノウハウを

学ぶことにしました。条件は、無給。父には辞表を出しました。

星野 辞表まで必要でしたか。

笹崎 だって、父が認めてくれるはずがないですから。退路を断つて、覚悟を見せるしかない。

このときも唯一、応援してくれたのは母でした。

星野 どうも笹崎家の場合、お母様が大事な役割を果たされているようですね。

笹崎 その通りです。鹿児島で食肉加工の仕事を一通り覚えた後、大阪と東京で卸販売を経験し、1年後にサイボクに帰りました。すると私に猛反対していた父が一転、流通進出の主張に理解を示し、後押ししてくれました。

母のおかげでした。鹿児島に行く前、母は私に一つだけ約束させました。それは「週1回、必ず、お父さんに手紙を書く」。それで毎週、便箋5〜10枚分くらいの手紙を書き続けたのです。自分が今、何を学び、何を考え、どう行動しているかを、研修レポートのようにまとめた。それを読むうち、父も流通への理解を深めたようです。「会社の将来を考えれば、静雄の言

う通りなのだろう」と。

星野 それでいよいよ、念願の流通進出が始まったのですね。

反対派の父が熱烈応援

笹崎 75年、27歳のとき、牧場内の藁小屋を仕切って、約6坪(19.8㎡)の精肉店をオープンしました。ところが、半径500m圏内

に住宅が74軒しかない。しかも資金不足でチラシもまけない。結果は惨憺たるものでした。初日のお客様は2人だけ。

このときの父はずごかった。大反対を押し切って始めた新規事業がこんな結果で、こつぴどく怒られると思っていたら、怒らない。それどころか意気消沈する売り場の

スタッフを大熱弁で鼓舞した。

「俺はおいしい豚肉づくりを命を懸けてきた。俺たちの豚肉は日本一だと信じている。うまければ、お客様は必ずついてくる。今日は2人でも、明日は4人、明後日は8人と必ず増える。だから皆、頑張ろう！」

すると実際、そうなった。口コミの評判で、遠方から自転車で来る主婦が増え、近くのゴルフ場に来た会社役員の方々が、お土産に買って帰るようになり、みるみるうちに繁盛店になりました。

星野 その成功も、お母様のおかげですよ。父と息子だけなら喧嘩別れになったところを、手紙の約束で仲裁し、一致団結した協力態勢を築かせた。

笹崎 そうなんです。

星野 実は、行司役にもなっていて、裏で「今回は息子を勝たせて、夫に譲歩させよう」などと、判断していた気がします。

しかし、この時点では、まだ笹崎さんは、経営の実権を握っていません。次回は、実に30年以上かかったという、長い事業承継のプロセスを伺います。

親子2人では喧嘩別れになる 行司役の存在がカギを握ります



ほしの・よしはる

1960年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院に進学し、修士号取得。88年星野温泉旅館(現星野リゾート)に入社。いったん退社した後、91年に復帰して社長に就任