

相模屋食料・鳥越淳司社長と考える「娘婿経営の強さ」

入社15年で売上高7倍の娘婿 「明るいい承継」が経営力の源泉に

視点



以前に紹介しましたが、日本の上場同族企業の業績データを分析し、4種類の経営者の成績を比べた研究があります。

第1に、創業者。第2に、創業者と血縁のある後継者。第3に、創業者と血縁のない親族で、多くは娘婿です。第4に、雇われた経営者。

創業者の次にいい成績を上げているのが、第3の娘婿パターン。なぜ実子より優秀なのか。そこで注目したいのが鳥越淳司さん。実質的な創業者の娘婿として入社15年で会社の売上高を7倍以上にした。娘婿経営の強さの源泉を探ります。(星野)

星野 鳥越さんが入社した後の相模屋食料(群馬県前橋市)の成長カーブはすごいですね(左グラフ)。

私の持論として、大企業の売上高を2倍にするのと比べると、同族経営の中小企業の売上高を2倍にするのは案外容易で、跡取り経営者が頑張れば、日本経済はすごく強くなれるはずなんです。

そして鳥越さんは娘婿として入社15年で売上高を7倍以上にし、豆腐業界のトップ企業に育てた。娘婿の経営者が概して優秀なことは統計的にも明らかで、日本の婿養子制度に海外の研究者の注目が集まるほどです。まさに理想的なモデルケースです。

鳥越 光栄です。ただ小さなこだわりで、私は娘婿ですが養子に入

らない約束で社長になりました。**星野** なるほど。後を継ぐ意思決定は、どう下されたのですか。

現場で「地を這う2年」

鳥越 私はもともと根っからのサラリーマンです。会社員の家庭に育ち、雪印乳業(当時)に就職。飲み屋でよく会社批判を繰り広げたものです。自分では何もできないのに「うちの経営陣は、なんでこんな判断しかできないんだ！」と息巻き、それが何より楽しいというタイプで(苦笑)。

そんなとき、取引先のスーパーさんの購買責任者にガツンと言われたんです。「そんなに文句ばっかり言うなら、おまえ、自分でやればいいじゃないか」と。その瞬間、

「そうか、自分でやればいいのか」とハツとして、何か事業をしたい気持ち芽生えたんです。根が単純なものですから。

その購買責任者がまさにスーパーさんの跡取り息子で、彼に営業していたのが、雪印乳業では私、相模屋食料では妻。そんな縁で親くなり、結婚するに至りました。

そのとき、今の会長から「継がないか」と、打診されたんです。私は「絶対やりたいです！やらせてください」と即答しました。何かを「自分でやる」のに、これ以上ないチャンスだと思いました。

星野 経営者になることに、リスクは感じませんでしたか？

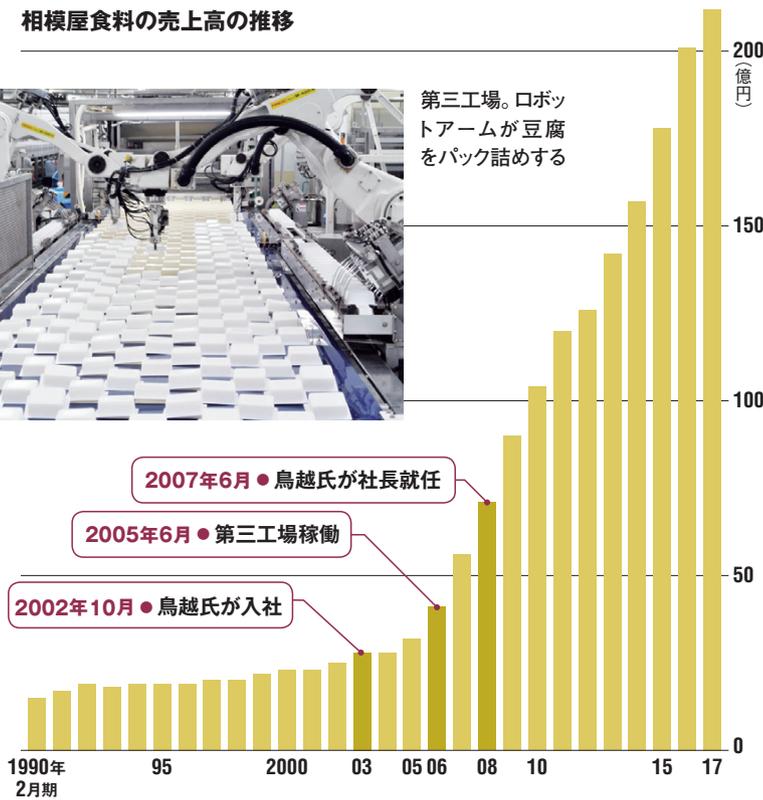
鳥越 いいえ。実の子供なら、経営者の家庭の厳しさを、お金の問

入社15年で売上高7倍

相模屋食料の売上高の推移



第三工場。ロボットアームが豆腐をパック詰めする



2007年6月 ● 鳥越氏が社長就任

2005年6月 ● 第三工場稼働

2002年10月 ● 鳥越氏が入社

題も含めてリアルに思い知るの
でしょう。けれど私は若かったし、社
長になることのリスクなんて思い
つかなければ、気にもしなかった。
ただただ「自分で決められる人」に
なりたくて、社長でなく専務でも
部長でも、目の前にチャンスが開
ければ、ワクワクするだけでした。
こうして2002年、29歳で相模
屋食料に入社しました。

星野 最初のポジションは？
鳥越 製造現場の作業員です。2
年間、毎日午前1時からお豆腐作
りをしていました。
星野 それは自ら志願して？
鳥越 はい。私には原体験がある
んです。雪印乳業は、私が社員だ
った00年、大阪で集団食中毒事件
を起こしました。1万人を超える
被害者を出した大事件です。

群馬にいた私も、大阪に泊まり
込んで連日、被害に遭った消費者
の自宅を訪問し、謝罪しました。多
いときで1日に13軒くらい。
罵声も浴びましたが、一番多く
聞いたのがこんな声です。「なぜ、
こんなことになったのか?」。この
質問に、私は全く答えられませ
んでした。営業の社員が製造現場に
入る機会がなかったからです。
紙の上では製造法を学びました
が、それでは「なぜ食中毒が起き
たのか?」という、お客様の切実
な問いに答えられない。そのため
に自分としては誠心誠意、謝罪し
ているつもりなのに、結果として
すごく無責任な謝り方になってい
る。忸怩たる思いがありました。
だから、ものづくりの会社をや
るなら、製造工程をきちんと理解
したいと思っていたのです。
星野 会長の反応は？
鳥越 大賛成でした。実際には、会
長が最初に「2代目をいきなり管
理職にする親が多いが、あれはい
けない。うちは製造業なんだから、
まず製造現場を地を這うように体
験しないと……」と切り出した。そ
れに対して「いやいや、私は言わ

れなくても、現場に入りたいたんで
すよ」と返した感じです。
星野 でも2年とは長いですね。
鳥越 しかし、最初に製造を極め
たことは間違いなく、その後の成
長の原動力になりました。
義父の唯一の味方に
星野 会長と鳥越さんの関係性は、
実の親子と違いますか。
鳥越 違うのでしょうか。実は私が
継がなかったら、三女の妻が継ぐ
はずだったので。だから妻と義
父を見ていると、何となく分かる
ようなところがあります。
星野 どう違うのでしょうか。
鳥越 良くも悪くも距離が近く、
感情が表に出るといいますか……。
星野 お互いに言いたい放題？
鳥越 ええ、まあ(笑)。けれど、
それが同族経営のパワーだとも思
うんです。私は雑誌の記事などで
しか知りませんが、星野さんが親
子喧嘩を経て、家業の旅館を大改
革したというのも、ファミリール
ビネスならではの感じます。
それに対して私はやはり、サラ
リーマン的で、会長に対して「こ
こまでは言うべき」「ここからは言



市場縮小は消費者の問題なのか？ 座して死を待つより、賭けに出たかった

うべきでない」という線引きをはっきりしています。私だけでなく、会長もそうです。

星野 お互いに敬意があるのでしよう。何か、信頼関係が深まるきっかけがあったのですか。

鳥越 大きな転換点は、05年稼働の第三工場でしょう。売上高32億円のとときに41億円を投じて建てた日本最大のお豆腐工場です。

会長には以前から、新工場が欲しい気持ちがあり、そこにたまた

ま約2万㎡もある広大な土地が売りに出て「買わないか」と声がかかった。03年の暮れのことです。

私はまだ、お豆腐作りに明け暮れていた頃で、妻も含めて会長以外は全員反対だと聞きました。

けれど私はそのとき「賛成したい」と、強く思ったのです。

なぜなら、豆腐の業界には、醤油のキッコーマンさんのような大手がいまません。うちは今でこそ最

%ほど。零細企業ばかりです。

豆腐の市場は長く縮小傾向にあります。それは消費者がお豆腐から離れているからなのか。そうではなく、メーカーの力不足で、お豆腐を進化させられていないからじゃないか。だって、今も皆さん、お豆腐を日常的に食べているし、嫌いな人はほとんどいません。

じゃあ、お豆腐を進化させるにはどうしたらいいか。まず大手にふさわしい企業の「器」が欲しい。最新鋭の工場で一気に自動化を進め、利益が出る体質をつくる。

それはムリな挑戦かもしれない。けれど今ムリをしなければ、座して死を待つだけなんじゃないか。そんな人生は絶対に嫌だ――。

そう考え、妻に許しを得てから、義父に電話しました。義父は新工場を諦めかけていたのですが、私が思いを込めて強く「やりたいですっ」と言うと、その声がパッと明るくなって「そうかい、やりたいのかい」と言う。それで建設が決まりました。

星野 そして実際、第三工場でお豆腐の進化を成し遂げた。
鳥越 ええ。いろいろとあります

が、大きなところでは「ホットパック製法」でしょうか。お豆腐という、水にさらして冷ましてからパック詰めするのが常識でした。しかし、よく考えればおかしい。

あらゆる食品と一緒に、お豆腐も作りたての熱々が一番、おいしいのです。そのままパック詰めしたほうが味もいいし、実は雑菌の繁殖も防げ、賞味期限が延びる。

だから、熱々のお豆腐をベルトコンベヤーで流し、ロボットアームがパック詰めするという方法を開発しました。

賞味期限が延びたことで、販売エリアが関東から全国に広がりました。バイヤーさんに工場見学に来てもらうと、ロボットアームが動く姿にインパクトがあり、口コミで評判を呼んだ。こうして売り上げが伸びていきました。

計算し過ぎると動けない

星野 第三工場建設の41億円は、どのように調達したのですか。

鳥越 専ら銀行融資です。

星野 つまり、相当なリスクを取ったわけです。鳥越さんには最初から勝算があったのですか。

とりごえ・じゅんじ

1973年京都府生まれ。早稲田大学商学部卒業後、雪印乳業(当時)入社。2002年、結婚を機に妻の父が経営する相模屋食料に入社。05年、日本最大の豆腐工場となる第三工場稼働に尽力し、07年社長就任。12年3月発売の「ザクとうふ」が大ヒットし、「日経優秀製品・サービス賞2012」で日経MJ賞優秀賞を受賞

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

今ある状況をどう楽観視するか 経営者として学びたいポイントです



鳥越 いいえ。第三工場のような挑戦は、何度、計算を繰り返したところで、うまくいくメドなんて立つものじゃありません。数字がどうこうというより、自分たちにはおいしいお豆腐をきちっと作れる技術があるし、それをしっかりと売る販売力があれば、何とかなるはずだ。そう信じられたら、あとは七転八倒するだけです。

星野 豆腐業界が縮小市場だったからこそ、有力な競合がいなかった

鳥越 確かにそんな側面もあったかもしれない。私たちは最近、豆腐の業界で救済型のM&A(合併・買収)をしています。古いメーカーさんには、原価計算をきちんとされていない会社が目立ちます。かと思うと、趣味のように細かい計算をしていたり。豆腐1丁当たりのガス代だとか……。

原価計算だけでなく、およそ数字とは「ここだけは絶対、落としではダメ」というポイントを押さえておけば、ほかを見るのは無駄な作業だと、私は思うんです。

あまり細かく数字を見過ぎると、怖くなって動けなくなりますから「ここぞ」というときは「バーンとやろう。ドーンと行けーっ」といった、擬音のノリがいい(笑)。

星野 面白い。分かります。鳥越

数字と楽観性のバランス

たという側面はないですか。私は、自社がリゾート業界でやったことを、他社がマネするのは結構、簡単だと思っていたのですが、意外に後追いするところが出てきた。それは当時、不況業種だったからだという気がします。

さんは楽観的なんですね。もともと性格もあるし、実子の後継者ではない気楽さも少しあるかもしれない。あくまで仮定の話として、どこかで会長との関係が決裂して会社から追い出されていたら、どうしていたと思いますか。

鳥越 「まあ、それもいいか」と、割り切ったんじゃないですかね。

星野 やはり。私も楽観的なほうだと思いますが、鳥越さんのおっしゃる通り、数字ばかり細かく分析すると、物事を明るく捉える方向にはどうしても向かわないのです。だから、経営には最後、今ある状況をいかにして楽観的に捉えるか、という部分がある。そこに、ついて鳥越さんは天性のものを持っているし、娘婿ならではのアドバンテージもある。

しかし、相模屋食料の見事な成長カーブの背後には、もう一つ、見逃せない重要なポイントがあります。義父の江原寛一会長の存在です。若い後継者がこれだけ伸び伸びと経営するには、先代が相当、寛容でなければなりません。次回はその秘密に迫るため、会長にもご登場いただきます。