

サイボクハム・笹崎静雄社長と考える「カリスマとの対峙」 30年以上かけた異色の権限移譲 孝行息子を支えた父の威厳

視点



事業承継には大抵、「決定的瞬間」があります。経営の実権が、先代から後継者に完全に移る瞬間。円満に進むケースもあれば、親子が対立し、雌雄を決する場合もありますが、いずれにせよ先代が、経営権を手放す覚悟を決める瞬間がある。

しかし、サイボクハム社長の笹崎静雄さんとお父様には、それがなかった。長い年月をかけて徐々に権限委譲し、その間に息子は経営改革を進めた。お父様にとっては幸せなことです。なぜこんな親孝行な事業承継ができたか。カリスマの父と笹崎さんの関係に迫ります。(星野)

星野 2代目の笹崎さんはいつ経営の実権を握ったのですか。

笹崎 50代に入ってからでしょう。社長就任が2001年、53歳のときからです。

星野 それは遅くはなかったでしょうか。前回のお話では、笹崎さんは20代にして、家業の養豚農家の経営に危機感を覚えた。そこで反対する父に辞表を出してまで食肉センターで働き、食肉加工の技術を習得した。そしてミートショップの開業にこぎつけ、繁盛店にした。それがちょうど、30代になるうとする頃です。

これだけの実績があるなら、もうこの時点で、息子に経営権を渡したってよかったですんじゃないかと、私は思うのですが。

芝居を打って視察旅行

笹崎 そうはいきませんでした。

ミートショップが軌道に乗った後、私が興味を持ったのは、ハムやソーセージの製造販売です。というのも、シヨップの常連客に、近所の高級ゴルフクラブを訪れる大企業の役員などが多くいて、よく聞かされたのです。「豚肉といえは、ドイツで食べたハムは極上の味だったよ」などと。

ヨーロッパを視察したいと思いました。父は、種豚の買い付けなどで渡航することがあり、私の話を「確かにハンブルグで食べたウインナーはうまかったな」などと言いながら、聞いています。しかし、「行け」とは言ってくれない。

星野 「おまえも味わってこい」とはならない(笑)。

笹崎 仕方ない、貯金をはたいて自腹で行こう。苦肉の策で、社員には「おじが亡くなった」と嘘をつき、1週間の休みをもらい渡欧しました。長期休暇なんて、滅多なことでは取れませんでしたから。

実際に行ってみると、確かにうまい。当時、日本のスーパーに出回っていたハムなどは、別物です。これを私たちの自慢の豚肉で作って、お客様に届けたい。その一心から、視察先で「研修生を受け入れてくれ」と切り出すと、相手は驚きましたが、快く引き受けてくれました。こうして1979年、工場を稼働させました。

そこで得たご縁が発展して、97

年、ヨーロッパで開かれる国際的な食品コンテストに出品しないかと、誘いを受けました。ところが、今度も父は大反対です。

星野 なぜですか。

笹崎 「落ちたらどうする」と。「サイボクの看板に傷がつく」というわけです。けれど父が「経費はどうする？」と尋ねてきたとき、「チャンスだ」と思いました。間髪入れずに「私のボーナスを返上します！」と宣言。結果、ゴーサインが出ました。幸いにも初出品で金メダルを取って帰ると、今度は「俺は最初からこうなると思っていた」と、父は豪語しました(笑)。

「あのバカ息子が専務か」

星野 辞表を出したり、ボーナスを返上したり、何をやるにも大変ですね。しかし、お話を伺えば伺うほど、事業が順調に育っていったのを感じます。お父様の信頼も増したのでは？

笹崎 目に見える結果が出るようになり、少しずつ、ですね。専務になったのは85年、37歳のとき。この時点で、父にはそれなりに信用してもらっていたと思います。

ただ、父に長年付いて

きた古参幹部は違いますが、彼らは父に「息子さんもいい年だから、そろそろ専務にしては」と、しきりに勧めていました。しかし、いざ専務に就任した直後、尾籠な話で恐縮ですが、私が会社のトイレの個室でしゃがんでいたら、彼らが入ってきて、こう話すのを聞いたのです。「いやあ、あのバカ息子もとうとう専務か」と。もう、出るものも出ません(笑)。

私の意見はいつも異色でしたから、生意気に見えたのでしよう。しかし、彼らに納得してもら

うには、結果を出すしかない。父にしたって、まだ自分の目で確かめられない未来の計画の話となると、口を出したがりませんでした。いつも大激論でした。



笹崎社長(下の写真中央)と父(同右)。父は96歳で亡くなるまで、代表取締役会長だった。サイボクハムの製品は、DLG(ドイツ農業協会)国際食品品質競技会をはじめ国際的な食品コンテストで、累計909個の金メダルを受賞している(左の写真)



まえが温泉好きでも、会社の問題なんだぞ」と、抵抗に遭った。

星野 それだけ聞くと、私もお父様に賛成です(笑)。しかし、なぜそんな話に？

笹崎 本社に空き地ができたのです。もともと牧場だったところに、ミートシヨップやレストランができ、大勢のお客様が集まってきました。すると、種豚が病気に感染するリスクが高まります。1頭でも病気になるれば、牧場全体が閉鎖。だから、種豚はほかに移し、本社は文化観光スポットとして発展させよう。

その点では、私と父の意見は一致していました。

では、種豚が移った後に残る約1万坪の土地をどうするか。シヨッピングセンターにするなど、さまざまなアイデアが出ましたが、

父が一番心配したのは、本社に温泉を掘った時でしょう。社

長に就任した翌年のことです。この周辺は温泉が出にくい地域なのですが、実際に出るかは掘ってみないと分からない。だから掘りたい。そう持ちかけると、「そんな話に金をかけていいのか。いくらお

私には、どれも今ひとつ、ピンとこない。今後10年先、20年先を見据えたとき、人々が求めるのは、従来の物販店ではないだろう。団塊の世代も引退するし、「健康増進」が、もっと消費の前面に出てくるはずだ。そう考えて、たどり着いたのが温泉でした。

専門家に現地調査をしてもらうと、有望な場所が1カ所あって、そこに賭けようと考えた。結果として温泉は出ましたが、もし出なかったときの策も考えていました。ただ、誰にも話しませんでした。私の本気だと示したかった。だから、父の目の前で辞表を書きました。

辞表で父に覚悟を見せる

星野 え、また辞表。20代の頃から変わらないじゃないですか。

笹崎 いえ、違います。このときは私が社長でしたから、会長とはいえ、父に辞表を出すのはおかしい。だから父の前で自分宛ての辞表を書き、ポケットに入れた。「温泉が出るまで、僕はこれをここにに入れておきます」

そこまですると、父も「よし、本気だな。やってみろ」と応じた。



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

父を説得するため万策を尽くす 笹崎さんほどの孝行息子はいない

父の頭には、やはり経営者として「従業員を守る」ということがある。私だつて、一番にあるわけです。私だつて、そうですね。興味で経営判断してはいけません。けれど、未来に確定事項なんてないじゃないですか。

星野 全く同感です。
笹崎 だから、リスクを負っても

やるべきときがある。一方でリスク回避の策も考えながらね。

星野 つまり、笹崎さんは50代で社長になってからも、経営を巡って、お父様と日々、議論を交わし続けたわけですか。

笹崎 母が常々「お父さんとよく話し合いなさい」と、言っています

したから。専務の頃は毎日、自宅で大激論でした。ただし、会社では絶対、社長の父の顔を立て、本音をぶつけるのは、自宅に帰ってから。必ず十分に議論を尽くしてから、歩みを進めました。

星野 笹崎さんが社長になった後は、さすがにトーンダウンしたのではないですか。その頃には、お父様も80代でしたよね。

笹崎 いや、うちの父はスーパーマンでしたから。社長就任直後はまだ激論。それがだんだん、穏やかな議論になって、晩年は意見交換くらいに和らぎましたね。

星野 晩年まで意見を聞いた？

笹崎 ええ。権限移譲は私が30代の頃から始まって徐々に。父は、96歳で亡くなるまで代表取締役会長で、そのとき、私は64歳。

星野 つまり、「この瞬間から父が一切、手を引いた」という、決定的なタイミングは……。

笹崎 ありません。

星野 珍しい。私は同族企業の親子の話を多く聞いてきましたが、こんなケースは初めてです。

笹崎 子供はやっぱり、親を安心させてやらなきゃならない。親と

というのは、いつまでたっても、子供のことが心配なのですから。もう親に頼らなくても大丈夫と思っても、親に声をかけ続けるのが子の務め。私はそう思っ、ずつとやってきました。

私が一番心配したのは、母が72歳で亡くなったときです。心の支えを失って、父がガクッと弱るんじゃないかと思った。それで知合いの出版社に掛け合っ、父に本を書かせようと考えた。面白いエピソードには事欠かない人でしたから、すぐ出版が決まり、父は執筆にのめりこんだ。それで母を亡くした悲しみが多少なりとも、和らいだ気がします。あれで私もいくらか、親孝行できたような気がしているんです。

跡取りの「宿命」を変える

星野 いや、笹崎さんはものすごい孝行息子ですよ。私は、笹崎さんほど親孝行な後継者を、見たことがありません。事業の将来もきちんと考えているし、お父様個人の幸せにも、しっかり目配りされていた。

笹崎 でも、父から見れば、どう

しようもないボンクラ息子で、不満がたくさんあったはずですよ。

星野 いや、そんなことを言ったら贅沢ですよ。お父様は、実にいい後継者に巡り合うことができた、私は思います。

しかし、どうしたらそこまで親孝行になれるのでしょうか。

ムチャに見えても筋が通っている 父との激論で志の強さを教わった



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、食肉製造・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

笹崎 やはり母の影響でしょう。

父は、養豚で祖国の発展に貢献するという立派な志を持っています。だが、採算を度外視したり、大胆不敵な言動で波紋を呼んだことも。その後始末を父の陰で全部きつちり付けたのが母でした。その姿を

ずつと見ていたから、自然と見習

っていたところがあるでしょう。

もう一つは、父の生き様ですよ。ムチャに見えても太い筋が一本、ピーンと通っていた。

——お父様は怖い人でしたか？

笹崎 いや、怖かったわけじゃない。怖いなら、逃げればいだけですが、そういう気にはならなかった。やつぱり、やってきたことがすごいから……。豪放磊落で、人間として魅力があった。

星野 お父様への敬意がある。今どき、珍しいことです。

笹崎 私が思うに、親父が圧倒的に強いのは、最初に志があったからです。「立命」があつて起業している。ところが私の場合、経営者になったのは「宿命」みたいなものです。自分が生まれる場所は選べません。けれど、梅に生まれたら梅、竹に生まれたら竹なりに精いっぱい、頑張ってみる。すると、宿命がやがて「運命」に変わり、優れた梅や竹になれる。さらに努力を続けければ、後継者としての志が生まれ、「立命」に至る。私は、父と議論しながら、そんなことを教わった気がしているのです。