

石坂産業・石坂典子社長と考える「継がせる覚悟」

「潰していいから、本気でやれ！」
親が言えるか、子が言わせるか

視点



事業承継で親子が争うのは悪くないと私は考えます。

親族の世代交代により、時代が求める新しい経営スタイルに大胆に移行できるのは、ファミリービジネスの長所です。そこで摩擦が起きるのは不可避です。

後継者はもちろん、継がせる側の気概も問われます。それが産業廃棄物処理業の石坂産業（埼玉県三芳町）を率いる石坂典子社長との2回目の対談テーマ。親思いの優しい石坂社長が、いかにして父から経営の実権を得たか。多くのファミリー企業にとって参考になる逸話があり、私も心動かされました。（星野）

星野 石坂社長は、先代のお父さんのことがうらやましくなるくらい、できた娘ですよ。お話の端々から父への深い愛情を感じます。激しい衝突はなかったのですか。

石坂 それが一度だけ、最初で最後の大喧嘩をしたのです。

星野 なんと！さすがの石坂社長も、最後は父と衝突しましたか。

石坂 私の場合、代表権がない「取締役社長」だった期間が長く、その間は「お試し社長」という位置付けでした。だから、「代表取締役会長」である父から「あれをやれ」「これをやれ」と、指示を受けて動くことも多かったし、私が「やりたい」と主張したことに反対され、譲歩したりすることもよくありました。でも、それは仕方ないと割り

切ってきました。

けれど、お試し社長になって12年目の2013年夏、父が代表権を譲ってくれたのです。とても嬉しかった。お試しとはいえ、社長に就任してから、売り上げは7、8割は伸びていましたし、経済産業省の「おもてなし経営企業選」に選ばれたなど、人材教育の成果も出てきた時期でした。その実績をどうとう父も認めてくれたかと思うと感慨深かったのです。

ところが、代表権を譲った父が、相変わらず私に指示や助言をするのです。それが、つらかった。

星野 なるほど。

石坂 私も「この道が絶対の正解」と思って、経営をしているわけではありません。そこで、父の言葉

を聞いてしまうと、迷いが出ます。

なぜなら、この会社の経営を過去にしっかりとやってきた人の言葉だからです。その言葉は重くて、気になる。けれど、そこで私が迷えば、経営の軸がぶれ、社員が混乱します。だから、父の気持ちはありがたいけれど、私が求めているときに助言するのは、もうやめにしてほしかった。

そんな空気を察したのか、あるとき父がポツリと言ったのです。

「自分の居場所がもうない」

その一言が、私にはものすごくショックで……。

最初で最期の大激突

星野 それは、どうして？

石坂 自分のせいで父が悲しんで



石坂産業の産業廃棄物処理プラント。写真奥の見学用通路で、星野代表と石坂社長が話し込む。屋内型の施設は、業界に先駆けて導入したもの

いる。そんな事実を突きつけられ
たら、耐えられなかった。

私はもともと社長になりたくて、
社長になったわけではありません。
父を助けないで、社長に志願
したので。会社が窮地に陥った
とき、父が「会社を永續させたい」
と言いつつ、私もその思いは同じだっ
たから、その意思を継ぐと決意
した。だから、父と経営のやり方
は違って、思いは一つなのだ
と信じていた。なのに、そんなこと

を言われては困る——。涙ながら
に父にそう訴えました。

すると、父が喉から声を振り絞
るように言ったのです。

「……自分は、人生を賭けてやっ
てきたんだ」

その後、父が飲みこんだ言葉を
察すれば、こうでしょう。

「自分とおまえは違う」
そのとき私は、はじめて父に真
つ向から反論したので。

「私だって、人生を賭けてやって

いる！」

事実、そうなのです。私は、父
の願いをかなえ、この会社を永續
させるため、ネイルサロンの開業

も何もかも、自分個人の夢はすべ
て捨てて生きてきたのです。だか
ら、ここだけは譲れないと思いま

した。すると、父はしばらく沈黙
した後、こう言いました。

「……まあ、自分もこの先、長く
やれるわけじゃない。だから、お
まえがしつかりやりなさい」

そして静かに立ち去りました。

星野 それは、嬉しかったのでし
ょう。私も聞いていて感動しまし
たが、お父さんはもっと嬉しくて、
照れくさかったのだと思います。

娘が「人生を賭けてやってる」
と、言い切ったことが。

石坂 この一件を機に、父はパタ
リと、私の経営に口を出さなくな
りました。

星野 その瞬間、お父さんの中で
覚悟が固まったのでしょうか。いわ
ば「継がせる覚悟」ですね。

石坂 継がせる覚悟、ですか。

大塚家具からの学び

星野 例えば、昨年、話題になっ
た大塚家具の一件。私は、久美子
社長が株主総会でやってのけたこ
とはまったくもって正しかったと
思うのです。事業承継に親子の衝
突は不可避です。父親思いの優し
い石坂社長ですら、例外ではなか
ったわけで、それ以上のハードラ
ンディングを選ばざるを得ない事
情があるケースが多く存在します。
ただ、あの件で私が認識を新た
にした問題意識があつて、それが
バトンを渡す側の覚悟なのです。

石坂 それは確かに重要ですね。

星野 どんな企業でも、いったん後継者にバトンタッチした人が「バトンを返せ」と騒ぐのは良くない。バトンを渡す以上、「おまえの代で会社を潰してもいい。だから本気でやるんだぞ」と、気迫を込めて全権を渡すべきだと思います。石坂社長のケースでは、後継者の働きかけで、逆に父の覚悟が固まりました。特筆すべきことです。

一方、先代の腰が定まらないまま「潰さないようにうまくやれ」「潰そうになったら、バトンを返せ」といった、条件付きの事業承継をすると、後継者は思い切った経営ができません。それで停滞する同族企業は多い気がします。

石坂 同感です。自分も将来、それくらいの勢いでバトンを渡さなくてはならないと、自戒を込めて思います。だって、自分とまったく同じ人間なんていないのですから。いくら親兄弟でも、「自分がやるのと同じにやってくれ」と頼まれたら、困ってしまいます。

星野 下手に現場が見えていると許せなくなるのでしょね。私は自分が引退したらしばらく、現場

が見たくなっても絶対に見られないところ逃いしようかと思うのです。アラスカだとか……。

石坂 それはいい(笑)。

朝15分の会話で変わる

星野 とはいえ石坂社長は、涙の大喧嘩で、経営の実権を完全に握るまで、かなり長い間、我慢してきましたわけですよ。

石坂 ええ。何しろ最初は「お試し社長」でしたから。

私なりの工夫もしました。例えば、父に頼んで毎朝15分、社長室で2人きりのミーティングをしていました。昨日あったことを報告した後、自分のやりたい案件を説明し、指示や助言を受ける。そうやって地ならしした後、設備投資の裁可を仰ぐといった具合です。

このやり方は、とても効果がありましたね。お薦めです。

星野 しかし、父にそれだけ譲歩することを、よく納得できましたね。私には、とてもできない。

石坂 割り切りしました。しよせんは父がつくった会社だ。父の言う通りにやって会社が潰れたなら、それは父の責任だ。そのときに社



はしの・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。写真は、石坂産業の本社敷地内にある神社で撮影

条件付きの事業承継で 実力が出せない後継者は多い

長の私のことを周囲が何と思うと、私自身に恥じるところはない。そう考えるようにしました。

今もこの会社には、建物にせよ、仕組みにせよ、父がつくったものが多く残っていて、私にしてみれば「自分の意図する姿と違う」という部分もあります。ただ、自分が

気に入らないからといって、父がつくったものを壊すのは、私の役割ではない。父がつくり、残したものを、今の時代に生かす方法を考え、生かし切るのが、私の役割だと思い定めています。そのため社長としてのプライドは、少し捨てているかもしれない。



いしざか・のりこ
1972年東京都生まれ。高校卒業後、米国への短期留学を経て、父親が創業した石坂産業に入社。2002年、代表権のない社長に就任。13年、代表権を得る。現在、2児の母。石坂産業は13年、経済産業省の「おもてなし経営企業選」に選ばれた。写真は、自社のプラント内で撮影

個人の夢は捨てたから 「私だって」とタン力を切った

星野 うーん。それは娘でないとできないんでしょうね。息子にはできない気がします。

石坂 男性は、壊したくなるのでしょうか。このごろ事業承継の相談をよく受けますが、息子さんの方がどうも、親がつくったものを壊し、自分独自のものにつくりか

えたい衝動が強いと感じます。

星野 壊したいというより、娘よりもっと激しく、親と正面から衝突してしまう感じでしょうか。

経営の対立を血が癒す

石坂 星野代表は、お父さんを社長から解任していますよね。その

決断を鈍らせるような、父への個人的な思い入れや愛情というものは、なかったのですか。

星野 ほとんどなかったですね。

少なくとも株主総会で社長だった父を解任し、自分が経営権を握るまでは皆無でした。とにかく公私混同した父の経営が許せない。これでは従業員がかわいそうだ。そんな義憤に燃えていましたから。

石坂 そういう親子関係は、改善しようがないのでしょうか。

星野 渦中にあつては最悪で、にっちもさっちもいきません。

けれど、いったん勝負がつけば、徐々に関係は修復されていきました。最後はむしろ親子関係は良くなりましたよ。父は3年前に亡くなりましたが、晩年は盛んにエールを送ってくれました。「佳路、もっと攻めろ!」「おまえも、バリバリやる時間は残り少ないんだぞ!」という具合にね。

何というか、父は最後、無責任になっちゃったのです(笑)。

石坂 重責から解放されて。

星野 何があっても、親子はどこまでも親子なんです。どれほど激しく争っても、また家族に戻る。

それは、私が自分自身の経験から学んだことで、ファミリービジネスの真理なのだと思います。経営の路線対立でどんなに悪化した人間関係も、血のつながりによって時と共に修復されていく。だから大塚家具のケースでも、最終的には必ず親子が仲直りできると、私は予想するのです。

ところで、石坂社長のお父さんは今、どう過ごされていますか。

石坂 社業を手伝ってもらっています。生涯現役の時代ですからね。今は、本社の敷地内に電気機関車を走らせるプロジェクトをお願いしています。私が社長になってから、地元の里山保全に取り組んできましたが、その一角を一昨年、テーマパークにしたのです。その新たな目玉になる予定です。

父は典型的な創業者タイプで、既存のもの維持、管理には興味が持てません。だから、クリエイティブティーが発揮できる仕事を頼むように心掛けています。

星野 なるほど。「引退した親世代対策」も、しっかり手当てされている。これもファミリービジネスの重要なテーマですよ。