

相模屋食料・江原寛一会長と考える「親子の距離感」

「失敗する」と思ってもゴーサイン 義父を寛容にした娘婿の心配り

視点



娘婿の経営者は、実子より概して好成績。日本の上場同族企業のデータ分析から明らかになっている事実です。

そこで娘婿の社長の下で急成長している相模屋食料を研究します。前回、社長の鳥越淳司さんの取材して、先代がまだ会長座に居るのに、自分の思う通りに経営できていることに驚きました。この見事な任せっぷりも急成長の原動力でしょう。

そこで今回は任せた側の会長江原寛一さんにもお話をうかがいます。2人のお話から、双方の努力が生んだ「絶妙な距離感」が見えてきました。（星野）

星野 相模屋食料社長の鳥越さんは、先代の娘婿として、売上高を7倍以上に伸ばし、豆腐業界のトップメーカーに育てました。この急成長には先代の会長、江原さんが大きく貢献していると、私は考えます。会長にほとんど口を出されることなく、自由に伸び伸びと経営されていますよね。

理解できない「ヒット商品

鳥越 確かにそうです。社長就任5年目に発売した「ザクとうふ」などは、象徴的でしょう。

ザクは、アニメ「機動戦士ガンダム」に登場するモビルスーツ（ロボット兵器）です。このザクの頭部を模したお豆腐を作ったところ、初回出荷が「14万機（14万パックの



えばら・かんいち
1941年、群馬県生まれ。幼少時に父が戦死。母が立ち上げた「相模屋豆腐店」を、高校卒業後に引き継ぐ。59年、相模屋（当時）を設立し、社長就任。製造工程の機械化を進め、販路をスーパーマーケットに広げるなど業容を拡大。2007年、相模屋食料の社長を退き、会長就任

意」の大ヒットになりました。

開発のきっかけは単純で、私自身が熱烈なガンダムファンだったから。なぜガンダムでなくザクなのか、なぜ頭部だけなのか、そして細部の形状を正確に再現するまでの試行錯誤など、商品の隅々に私のこだわりが詰まっています。それが、同じようなファンの中高年男性の心に刺さってヒットした

のですが……。

星野 しかし、アニメやマンガに一切興味のない私には、何がいいのか全く分かりません。

鳥越 そうですよ。会長は星野さん以上に理解の枠外ですが、あっさりゴーサインが出ました。販売前、ガンダム本編と同じ声優さんが出演する、凝りに凝ったプロモーションビデオを作り、朝礼で



鳥越社長の趣味が高じて作った「ザクとうふ」。人気アニメのキャラクターの造形を忠実に再現し、中高年男性の心をつかんだ。「モノアイ」と呼ばれる目の部分はシールを手作業で貼る

流したんです。すると社員が苦笑する中で、会長は軽く受け流すように「うん、なかなか面白い企画だね」と言いました。

星野 会長の江原さんはこのとき、どんな心境でしたか？

江原 いや、ガンダムなんて知らないし、まして豆腐にするなんて驚くばかり。ただ、私はこう強く

思ったんです。「よし鳥越、思いっきり失敗してみろっ！」。

星野 それは経営者の成長には失敗が必要、という意味ですか。

江原 ええ。私自身、幾度かの試練を乗り越えてやってきましたから。それに鳥越は、軽い思いつきで「ザクとうふ」をやったんじゃない。ガンダムが好きでたまらなくて挑戦を重ね、必死に作り上げました。「だったら、やってみる！」と。そして「失敗したっていいんだぞ！」と。結局、大成功しちゃったのですが(笑)。

院政の失敗に学んで我儘

星野 いや、そこで「失敗してみろ」と思えるのは素晴らしい。

江原 私の世代の経営者は、引退しても院政を敷くことが多いですよ。午前には「任せた」と言ったら会社を出て、午後には帰ってきたらその間に息子が下した決定をひっくり返すといった調子で。

星野 よくある話です。

江原 そこは、私は我慢しましたよ。しかし、正直な話、相当な葛藤がありました。これは忍耐力と覚悟が試されます。

星野 我慢できたのはなぜ？

江原 それはやっぱり、鳥越を信頼したからでしょう。

彼は営業出身ですが、入社後2年間、毎朝1時、2時から、製造現場に入らせた。正直、途中で辞めると思っていましたよ。

ところが、実によく働く。現場の評判もいい。機械や設備の使い方をすぐ覚え、生産性を上げるアイデアを出しては、実行に移しているという。体力的にきつく、難しい職人に囲まれた職場でそこまでやるのだから、これは相当、芯の強い男だと思いました。その後、営業をやらせたら、水を得た魚でどんどん成績を上げる。

「こいつは間違いない」と思い、33歳で社長にしました。当時、私は60代半ばで「早い」と言う人もいましたが、このとき、彼にも言ったんです。「オレは一度決めたら、後戻りしない。すべて任せるよ」と。

よそを見ていると、やはり先代が口を出す会社はダメになっっているんです。後継ぎと喧嘩して、それを悔やみながら亡くなった友だちもいましたから。

星野 しかし、そこまで見込んだ

後継者でも、任せ切るには葛藤があった。つまり「これはちょっと違うんじゃないか」「おかしい」と思う場面もあったのですね。

江原 ええ。ただ、鳥越とは基本路線が一致していて、ちよつと違うといっても、本筋からうんと外れたことは言わないから。

星野 娘さんに継がせていたら、同じように我慢できましたか。

江原 それはムリでしょう。

星野 なぜですか。

江原 うーん、こんなことを話しているものかな……。

星野 ぜひお願いします。

江原 例えば、古い話ですけどね。娘たちと喧嘩して、会社を売ろうとしたことがあるんです。あれは鳥越の入社直後だったな。

そんなに儲かっていたわけではなく、石川啄木じゃないけれど「働けど働けど、なお我が暮らし、楽にならざり」という実感がありません。そんなところに、私の経営について娘たちがいろいろ批判するものだから、いつそ売り払ったほうがせいせいすると思った。

そのとき、鳥越に言われたんです。「会社を売ると聞きましたが、



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

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

些末なことでもめるなら 議論の土台から取り替えればいい

本当ですか。それなら私に譲ってください。私にはお金はありません。けれど、どうしてもこの会社を運営したいんです——。この言葉は、私の心の臓を突きましたよ。「こいつは本気だな」と思わせる何かがありました。

そういう出来事が、鳥越とはほかにもいくつかあるんです。

義父の心を打ったセリフ

星野 第三工場建設時のエピソードは、前回うかがいました。

江原 あのととき、私は言いました。「今度の借金は、俺の代では返せないよ」と。すると彼は「返せなくていいんです。私が返しますから。どうせ作るなら超一流の工場にしましょう」と言う。

実は、社長を譲った後、私が指揮して失敗したプロジェクトもあるんです。娘たちにはまたキャンキャンと責められました。

星野 「キャンキャンと」ですか。同族企業に共通する独特の雰囲気がよく伝わる表現です。

江原 でも鳥越は違いました。黙って私に自由にやらせて、後始末だけ手伝ってくれた。

星野 鳥越さんのご判断は？

鳥越 本体に影響しない範囲のトライアルでした。

江原 鳥越を社長にした少し後、こう聞かれました。「会長の目標はどうなんですか」と。「売上高100億円だ」と答えたら、社長就任3年目で達成ですよ。

鳥越 あのとときは一度だけ、会長とサシで飲みましたね。

星野 普段は一緒に飲まない？

鳥越 妻や子供を交えて食事することはありますが、サシは一度だけ。売上高100億円は会長の目標だったので、達成したときに「ありがとう」ということで。

星野 いい関係ですね。実の親子には、その「ありがとう」が難しい。江原さんも、娘さんにはなかなか、面と向かって感謝の言葉を言えないのではないですか。

江原 確かに、娘とはどうしても喧嘩が先になりますね。

例えば、私に言いたいことが10あったとして、鳥越は2、3を言えば、すべて理解してくれるんです。けれど娘たちは、6くらいまで言わないと分からない。だから私も「おまえ、何言ってるんだ！」と、



サラリーマンとして学んだ 交渉技術が同族経営に生きている

怒鳴ってしまう。

星野 ああ、「おまえ、何言ってるんだ！」ですか。同族企業の喧嘩で飛び出す、典型的な親のセリフです(笑)。私もよく言われました。私が思うに、娘さんも2、3を聞いた時点で、お父さんの主張は分かっているんです。けれど、その主張自体が不合理に思えるし、親子だから感情的になってしまう。

鳥越さんは、そんな同族企業の親子喧嘩を初めて目の当たりにして、どう思われましたか。

鳥越 いや、驚きました。ここまです言っちゃうものかと。私が言うのとノロケみたいですが、妻はすごくよくできた人で、自分の主張はつきり言う代わり、相手の言い分もよく聞いてくれるんです。そ

れでも親子喧嘩となると……。

家族でなくても、親しい相手であれば、「この人にとって、一番指摘されたくない欠点はここだな」というのは、何となく分かるもので、そこは氣遣いますよね。けれど、実の親子だと、その「一番言われたくないこと」を、「一番分かっているはずの人」が、「一番いいタイミング」で、ガーツと言ってしまふんです。

もちろん、一緒に仕事をしたり、生活していく上では欠点も自覚してほしい。だから私はそういう相手には職場であれ家庭であれ、オブラートに包んだ表現に「いつか気付いてくれよ」という思いを込め、撒き餌のように時々ポイントと投げておく、という工夫をす

るのですが……。

星野 それは結構、高度な技ですよ。ほかにもありますか？

鳥越 そうですね。Aが問題になっているときに、BやC、Dといった別の課題を利用して、議論の土台を変えてしまう、といったことは、意識的にやります。

星野 どういうことでしょうか。

内向きの議論を止める技

鳥越 例えば、来客用のお茶を上司が味見して「渋過ぎる」と言い出した。自分としては、その意見に賛成できないが、喧嘩するほどのことでもない。それならいっそ、来客用の飲み物をコーヒーに切り替えてしまおう、といった感じですよ。それで少なくともお茶の味に関する議論はなくなります。

星野 それも巧みなテクニクですが、どこで習得されたのでしょうか。会社員時代ですか。

鳥越 そうなんです。会社員はオーナー経営者の子息と違って、上司に真っ向から反対すれば、バサッと切られてしまいます。しかし、雪印乳業(当時)に勤めていた頃、まだ20代だった若造の私

が、そんな技術を駆使できたわけがなく、存在を認識していただけたでしょう。当時の私が何より嫌だったのは、派閥だとか出世争いといった内輪のいざこざで、建設的な議論が進まなくなることでした。だから、どうしたらそういう内向きの議論を止められるかという問題意識がありました。

星野 そこで得た知見が、義父への心配りに生きている。しかし、どのようにできるでしょうか。

鳥越 さあ。父は他界しています。一緒に仕事をしたわけではなく、そこまで真剣味のある関係ではなかったですから。

星野 仮に、一緒に事業をしていたとして、想像したら？

鳥越 うーん……。やはり、お互いに「一番言われたくないこと」を言い合ったかもしれないですね。

星野 なるほど。娘婿の良さは先代との近過ぎず、遠過ぎない絶妙な距離感にあるんですね。その関係性を実の親子がまねるのは難しいかもしれませんが、この相模屋食料のケースは、事業承継を成功に導く示唆を多く含みます。