

星野佳路の ファミリービジネス 研究会

第1回

石坂産業・石坂典子社長と考える「継ぐ者の覚悟」 会社のピンチは 事業承継のチャンスである

視点



欧米では同族企業のことをファミリービジネスと呼び、客観的な研究が盛んだ。だが、日本ではまだそうした活動は発展途上にある。そこで、星野リゾート(長野県軽井沢市)の星野佳路代表が、ファミリービジネス発展の道筋を探る本連載。その狙いを星野代表が語る。

経営者になって25年、自分が次世代に何を残すべきかを考えると、ファミリービジネスの後継者としての知見だと感じます。私の経営者としての出発点は、温泉旅館の跡取りです。だから、私の経験が、ベンチャー起業家

や内部昇格で社長になった人に役立つかという点、実情に合わないところがあるはずですが、一方、中小企業を中心とするファミリービジネスの経営者の疑問や悩みに答える人間としては、比較的適しているでしょう。

しかも日本経済に占める同族企業の比重は大きく、経営学の世界ではまさに今、研究が進んでいる分野です。実務と学問の世界をつなぎ、次世代の経営をより良くする指針を残したい。今回は、産業廃棄物処理業の石坂産業(埼玉県三芳町)の石坂典子社長との対談。互いの経験を重ね合わせ、事業承継に共通する構造を探ります。(星野)

星野 石坂社長は、会社が絶対絶命のピンチに陥ったとき、お父さんに志願して社長になったと聞きました。会社にとつてのピンチは、実は事業承継のチャンスなのじゃないかと、私は考えています。

石坂 確かに、そうだったかもしれません。私たち石坂産業は14年前まで、産廃の焼却を主力にしていました。しかし1999年、本社に隣接する埼玉県所沢市の農作物に高濃度のダイオキシンが含まれているとの報道がありました。その原因が、この地域に多かった産廃業者の焼却炉だということで、批判にさらされたのです。特に焼却炉が大きく目立った石坂産業は、2001年、地域住民から事実上の産廃を求める訴訟を起こさ

れました。

星野 そんな危機の最中に「社長をやろう」と思い立ったわけですね。なぜですか。それまで、社長になる気なんてまったくなかったというじゃないですか。

石坂 はい。ネイルサロンを開業したいと思っていました。

高校卒業後、「インテリアの勉強をする」と米国に留学したものの、早々に退学。その後、米国を旅行して回つてるとき、ネイルサロンの存在を知り、「これを日本に持ち込み、起業しよう」とひらめいた。ちょうど父も「娘は米国で一体、何をしているのか」と心配していたので、帰国することにしました。

その後、起業資金を稼ごうとイベントコンパニオンのアルバイト

を始めたら、父がまた「何だ、その仕事は？」と気をもんだ。バーのホステスみたいな仕事だと勘違いしたんです。「そっちはなくて、展示会で商品の説明をしたりする仕事なのですよ」と説明しても、父の耳にはまったく入らない(苦笑)。最後は「そんな仕事をするくらいなら、うちで働け！」と叱られ、20歳で事務職として入社しました。月給は15万円くらいでした。

父の仕事が「格好悪い」

星野 いやあ、石坂社長は、いい子供ですよ。そんな言い方をされたら、普通は入社しませんよ。

石坂 うーん。そのとき、何となく父が寂しそうに見えたのですよ。寂しいから、娘を近くに置いておきたいのかな、と思つて。

星野 優しいですね。女性ならではでしょうか。それなら娘に継がせるって、いいものですね。自身自身を振り返つても、息子は概して父親に敵しいですよ。私には反抗期真っ盛りの息子しかいませんが、娘がいたら、ぜひ娘に継がせてみたい(笑)。

石坂 それに、いざ入社してみる

と、父の会社に対するイメージがいい意味で変わったんです。

中学生や高校生の頃は、同級生の親御さんなどから「特殊な商売の家の子」と見られているのを感じて、父の仕事が「格好悪い」とはなかなか思えませんでした。

星野 私もです。子供の頃、父が経営する旅館を、どうしても「格好悪い」と思えなかった。建物は老朽化していて、お客様も宴席などでの行儀がいい

人ばかりはなかったですから。

石坂 けれど、現場のすぐ近くで社員の働きを見ると、本当にハードで、すごく頑張っているんです。しかも、産廃処理は本来、社会的に意義ある仕事じゃないですか。なのに世の中には蔑むような空気があって、理不尽だと感じるようになりました。

社員への感謝の念も湧きました。振り返ると、幼いころから、うちの自宅は引越すたびに大きくなっていったのです。最初は掘つ立て



対談に先立ち、星野代表が石坂産業を見学。産廃処理施設に加え、里山を再生した敷地内の森林も見て回った

小屋みたいだったのが、少しずつ立派になって。父が一代で、会社を大きくしましたから。けれど、それはつまるところ、父の下で一生懸命、汗を流して働いてきたこの人たちのおかげだったのだ。30代を目前にする頃には、そう思えるだけ私も大人になっていました。

激しい怒りが人生の転機

星野 でも、会社が窮地に追い込まれなければ、後を継ごうとは思わなかったわけですよ。

石坂 それは、そうですね。目標はやはり、ネイルサロンの開業でした。貯金もできて、子供も育ち、そろそろやろうかな……。なんて思っていたところに、会社が大幅動に巻き込まれてしまった。

星野 大バッシングにあった。

石坂 それはすごかった。本社の前で「闘争小屋」ができ、「出て行け！」という横断幕が……。

星野 そこで初めて事業を継承する気になった。

石坂 それまでも薄々感じていた、

産廃業者への理不尽な処遇に対する憤りが、ふつふつ湧き上がったのです。それで「私が何とかするやつてやるぞー」となった。

子供を産んだことも大きかったと思います。社員にとつて、うちで働くことは「これがお父さんの仕事だぞー」と、胸を張って自慢できることなのかな、と考えた。「現状では、やっぱり違うだろうな」と思うと、やりきれなかった。ならば、現状を変えていきたい。業界そのものを変えたい。そんな思いが芽生えたのです。

星野 それで、お父さんに「社長をやらせて」と切り出した。

石坂 そう、勢いこんで直訴しました。ところが、ピシヤリと却下。「女にはとてもできない。そんなに甘い業界じゃない」と。

けれど、ものすごいピンチでしたから、父もさすがに考えたのでしよう。1週間ほどしたら、私を呼び出して「チャンスやる」みたいなことを言うのです。代表権のない社長をやらせてやる。ただし、1年で成果を出さなければ更迭。「お試し社長」だぞ、と。

星野 そんな逆境でなければ、お



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

会社が窮地だったから 父は私を試してみることにした

父さんも、娘に継がせる決断はできなかつたのでしようね。

石坂 そうですね。私には弟もいますから。妹も含めて3人兄弟。ただ、当時、父の会社で働いていたのは私一人だったのです。

星野 いざ社長に就任した後、お父さんはどうでしたか。

石坂 もう毎日、怒鳴りっぱなしですよ。私の提案を何であれ却下するんです。「おまえなんか、もう出て行けー」とかね。星野代表は、言われませんでしたか？

星野 ええ、言われました。それで本当に出て行っただけです。

石坂 え？

星野 私は父の会社に入社した半年後、半ば追い出されるような格好で退社しました。さらに2年後に、取締役会で社長だった父を解任し、社長に就任したのです。

覚悟するまでの紆余曲折

石坂 最初から後を継ぐつもりだったのですか。

星野 温泉旅館の長男に生まれちゃいましたからね。「いずれは継ぐのだろう」と思っていました。が、先ほど申し上げた通り、「格好いい仕事」とは思えなかつた。

石坂 乗り気ではなかつた？

星野 ええ。大学生まで、私のアイデンティティは「温泉旅館の後継ぎ」ではなく、「スポーツ選手」でした。慶応義塾大学アイスホッケー部で主将をしていて、それが生活のすべてでした。

だから、部活を引退して「スポーツ選手」でなくなつた途端、途方に暮れてしまった。自分が何者だか分からない、アイデンティティ・ロースに陥つたのです。

そこで米国の大学院に留学しました。大学時代にハワイのリゾートホテルを見て「格好いい」と思っ

たからです。同じ宿泊施設でも、父の温泉旅館とは全然違う。「うちの実家を、あんなふうにしよう」と考えたわけです。

しかし、米国でできた友人たちは一様に、私の考えに否定的でした。「日本で100年近い伝統を持つ旅館が、なぜ欧米のモノマネをしたがるのか」と。そんなのは「格好悪い」という評価なのです。

そこで私が達した結論は「温泉旅館を格好よくしよう。自分にはこの道しかない」。格好悪くても引き継ぐ。けれど、世界に誇れるものに変えていこうと思った。

そのために、自分はどうかあるべきか。そこで「いい経営者」になるのだと決意した。こうして私は、「いい経営者を目指す」という、新しいアイデンティティを得て、帰国したわけです。

なぜ父を解任したのか？

石坂 いよいよ後を継ぐ覚悟を固めたわけですね。けれど、お父さんと衝突してしまった。

星野 父のやり方が、私の考える「いい経営」と、あまりにかけ離れていたのです。

「いい経営」とは、従業員がモチベーション高く、いきいき働き、それが顧客満足につながるような経営。そんな好循環が生まれる良いチームをつくり、支援し、リードするのが「いい経営者」。それが米国で学んだ私の考えでしたが、父のスタイルはまったく違った。パ

ワフルだが独善的で、従業員を軽んじていると、私は感じました。ただ、私は一気に改革せよと迫ったわけではありません。「最低限、公私混同はすぐやめよう。会社のお金やモノを、経営者一族の生活に使うのはやめよう。隠しているつもりでも従業員は見ている

親子の対立は必然です ハードランディングも悪くない



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

し、それではモチベーションが上がるらない」。最初の一步として、そう控えめに主張したつもりが、逆鱗に触れた。しかも私の主張を支持する人も出てきたものだから、平穩だった社内がざわついたのです。そして父と雌雄を決するしかない状況に至ったわけです。

——石坂社長の場合は、会社がピンチに陥ったから、後を継ぐ覚悟が固まった。一方、星野代表は、後を継ぐ覚悟を固めたことで、社内が一時、混乱した。いずれにしても、先代との関係は一筋縄では行かないのですね。

星野 「いい経営」の基準は、時代によって変わります。だから、世代交代の時期に、新旧の価値観が衝突するのは、無理からぬところがあります。石坂社長の場合、お父さんとの関係はソフトランディングでしたが、それは、会社が置かれた環境がハードだったから、お父さんが折れたという側面があります。一方、私と父は、ハードランディングでした。ただ、ハードランディングが一概に悪いわけではありません。次回以降、この問題を深めていきたいと思います。