

# 会社の危機に「私を社長にして！」 真摯な姿勢を貫き、突破口開く

少子化に伴う後継者不足を背景に、女性が事業を継ぐケースが増えている。本連載では、跡取り娘たちの経営手腕に迫る。第一弾は、石坂産業（埼玉県三芳町）の石坂典子社長。地元住民に撤退を求められた産業廃棄物処理会社を、いかに改革したのか。リーダーシップの軌跡を語る。

「あんなたち、いいかげんなことをやっているんじゃないだろうね」。そのとき私を囲んでいた視線には、そんな敵意が感じられました。

2008年、私が社長を務める石坂産業は工場見学を始めました。ところがなかなか見学者は集まらず、やっと来

てくれた人たちは批判的でした。それは、私たちが産業廃棄物処理会社だからです。

父が創業した石坂産業に入社したのは1992年、20歳のときです。留学という名目で米国に渡ったものの早々に退学。米国中を遊び歩いていたところを、見かねた父に呼び戻され、社業を手伝うことになりました。

といっても、最初は跡を継ぐ気などさらさらありませんでした。経理を一通り覚えたら、ネイルサロンを開業する腹積もりだったのです。

状況が一変したのが、99年2月。埼玉県所沢市周辺の農

作物に高濃度のダイオキシンが含まれているというテレビ報道があったのです。これをきっかけに、地元の産廃会社は激しい批判にさらされました。特に大手だった石坂産業は、事実上の廃業を求める訴訟まで起こされました。

報道があったとき、私は2人目の子供の出産を翌月に控えていました。その後、育児と仕事の両立に追われながら、自社への批判が高まるのを目の当たりにしました。

そこで湧き上がったのは、強い憤りでした。産廃会社は悪者だと言うけれど、産廃会社がいなければ、みなさんの



いしざか・のりこ

1971年東京都生まれ。高校卒業後、米国の大学に短期留学。92年、父親が創業した石坂産業に入社。2002年社長就任。13年、経済産業省の「おもてなし経営企業選」に選ばれる。2児の母

## 石坂産業の概要

本社 : 埼玉県入間郡三芳町  
創業 : 1967年  
売上高 : 45億3000万円  
従業員数 : 約100人  
事業内容 : 産業廃棄物処理業

生活はどうなると思っ  
たモノはポイと捨て、誰かが  
処理してくれるのを待つだけ  
自分には見えない、自分から  
できるだけ離れたところで、  
そっと処理してくれというこ  
とですか。

私は産廃会社の娘。幼いと  
きは、産廃処理の「職人」たち  
と一つ屋根の下で育ちました。  
私が青春を謳歌できたのは、  
汗水流して産廃処理をしてき  
た彼らがいたからです。

私がこの会社を変えよう。  
誇りを持って働くことができ  
る会社にするのが自分の使命  
だと思いました。

そう意気込んで、父に「社  
長にして」と直談判しまし  
た。それが2002年のこと。  
父は渋りましたが「1年だけ  
でもいい。私を試してほしい」  
と押し切りました。

## 汚くて当然なのか？ 素人の視線で反省

社長として掲げたスローガ  
ンは「脱・産廃業！」。世間が  
抱く「産廃業」のイメージをう

ち破りたかったです。

まず、6年がかりで産廃処  
理施設を屋内型に切り替えま  
した。粉砕機などの装置は全  
て工場の中に納め、産廃を処  
理している様子は、外から全  
く見えないし、音も聞こえな  
い。もちろん粉塵が飛ぶこと  
もない。

これなら近隣に迷惑をかけ  
ずに済みます。ところが今度  
は「何をしているのか分から  
なくて怪しい」という声が聞  
こえてきたのです。

そこで思いついたのが、工  
場見学だったのです。ところ  
が冒頭で紹介した通り、最初  
にいらしたのは環境保護活動  
などに熱心な方々で、不正を  
探すかのような厳しい姿勢で  
見学に臨まれました。

厳しい質問を多く受けまし  
た。「従業員の健康管理はどう  
なっているのか？」「塵肺の  
問題はないのか？」といった  
グサリとくるものもあれば、  
「敷地内を走る作業車が汚い」  
という、ちよつと拍子抜けす  
る指摘もありました。

私は腹をくくりました。こ

の人たちと、正面からとこと  
ん向き合おうと。

従業員の健康問題について  
は「法的には、こういった健  
康診断が求められていて、当  
然実施しています。さらに自  
発的にこんな検査もしていて、  
従業員教育のプログラムにも  
安全問題を組み込んでいま  
す」と、回答しました。

作業車については「我々が  
至りませんでした」と率直に  
認め、きれいに洗浄し、塗装  
の塗り替えをまめにするよう  
にしました。

それまでは「産廃処理の現  
場を走っているのだから、汚  
れていて当然」という感覚で  
したが、一般の人にとって見  
苦しいなら、正すべきだと思  
ったのです。

そうして真摯に対応するう

ち、不思議と見学者が増えて  
いきました。「あその産廃工  
場はいい。面白い」という評  
判が、口コミで広がったので  
す。石坂産業のイメージは日  
増しに良くなりました。

強い批判の中から、共感が  
生まれたのです。「あなたた  
ち、ちゃんとやっているの  
？」と、厳しく観察するから  
こそ、「あら、意外に頑張っ  
ているわね」という理解の声が  
出てきたというわけです。

敵意があるとは、少なくとも  
も無関心ではないということ  
です。「冷めた無関心」より「熱  
意ある批判」のほうがずっと  
いい。傷つくことを恐れて逃  
げ出すのではなく、批判を真正  
面から受け止めれば、真の理  
解者が得られる。経営者にな  
って学んだ真理でした。

真の理解者を得よう

## 教訓

「冷めた無関心」より「熱意ある批判」。

真正面から批判を受け止め、

真の理解者を得よう



地元の小学生も工場  
見学に訪れる。2008年、  
約2億円をかけて見学  
用の通路を設置した

※この記事は日経トップリーダーのウェブサイト  
([http://business.nikkeibp.co.jp/special/  
topleader/](http://business.nikkeibp.co.jp/special/topleader/))の連載を再編集しました