



小樽商科大学教授
齋藤 一郎



弁護士
橋本 昭夫

Special Talk

[特別企画・誌上座談会]

トップの実像に迫る

(前半)

東京海上火災海上保険株式会社 取締役副社長

立花 克則

コーディネーター

加藤 利器

(北海道新聞社編集局経済部長)



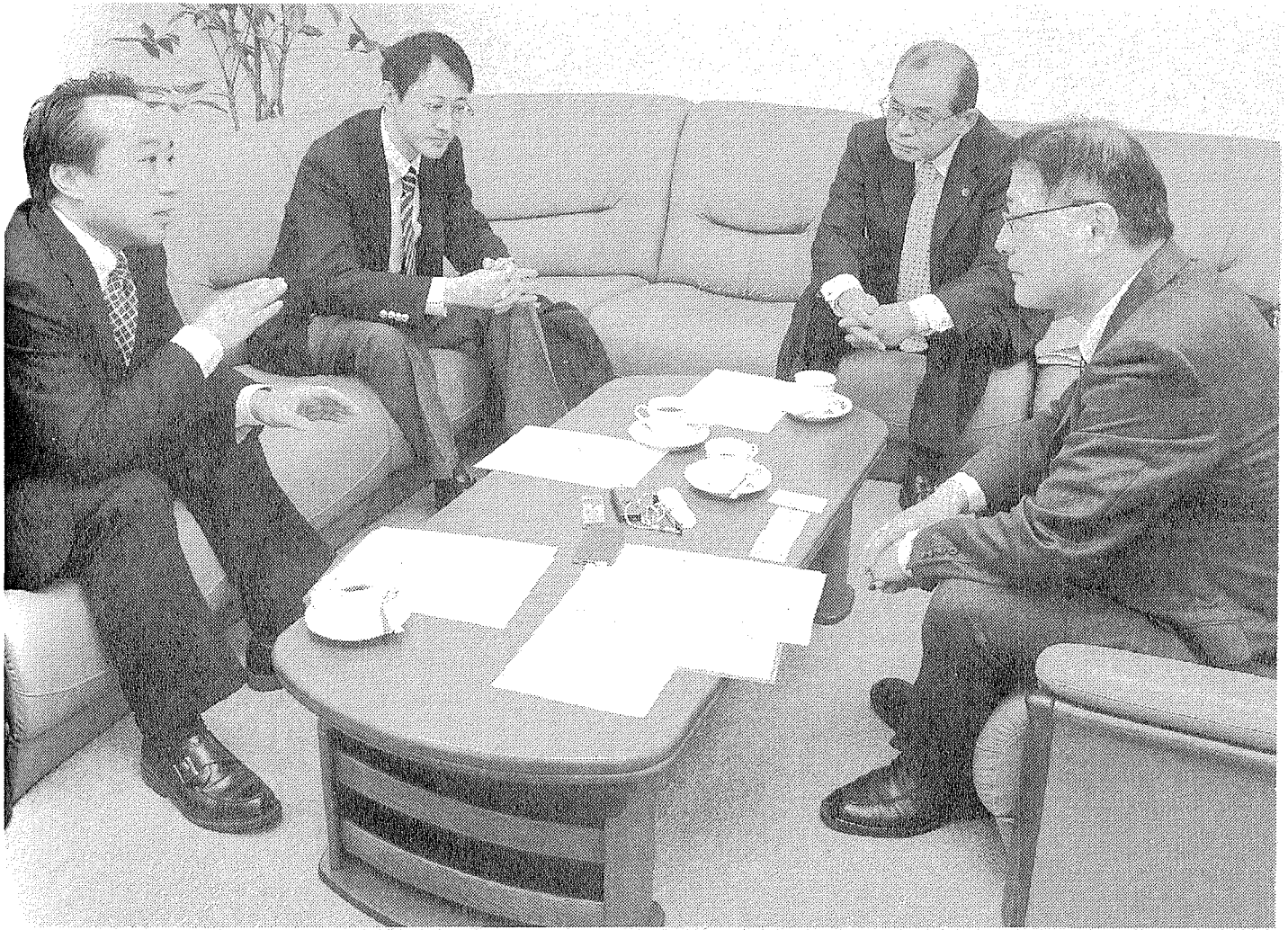
——北海道新聞で連載中の「トップの決断」は、2010年10月にスタートし、道内企業の優れた経営者を毎週、紹介してきました。おかげさまで今回、これまでで紹介した60人のエピソードを一冊の本にまとめ、出版することになりました。この連載が一般的なインタビュー記事と違うのは、トップたちが困難な状況や飛躍への好機に向き合い、決断するまでのプロセスに焦点を当てていることです。経営者の孤独や不安、部下や先輩経営者との対立といった人間模様にも、可能な限り迫ってきたつもりです。今日は道内企業の実情に詳しい論客にお集まりいただきましたが、みなさんは連載「トップの決断」をどのようにお読みになりましたか。

橋本 連載に登場した経営者の中には、仕事やプライベートでお付き合いのある人が何人もいて、実際に、相談を受けたこともあります。記事を読んで「ああ、あのときはこんな思いだったのか」と当時を思い出すことも多く、大変参考になりました。組織のトップは、最後は自分

で判断しなければなりません。みなさん、孤独やプレッシャーに耐え、非常にしんどい思いをしながら、経営のかじ取りをしています。

立花 私も経営者の皆さんから貴重な体験談をうかがう機会が多いのですが、どんな企業も一直線に成長することはなく、さまざま「節目」を経験しています。この連載は、その節目をうまく取り上げていて、あらためて学ぶことが多いですね。

斎藤 各社のエピソードを読み通すと、最初からすんなりいくことはほとんどなく、何度も失敗を経験し、苦悩の末に、壁を乗り越えていくパターンが多いですね。成功は偶然の産物だと言われますが、失敗の克服には普遍性があります。ビジネスマンや経営者には、大いに参考になるのではないでしょうか。優れた経営者に共通するのは、主体的に意志を持って経営して



[出席者] PROFILE

橋本昭夫(はしもと あきお)氏 ● 1943年、帯広市生まれ。1966年早稲田大学法学部卒。69年、弁護士登録。96年に札幌弁護士会会長、97年に北海道弁護士連合会理事長、99年には日本弁護士連合会副会長を務めた。石狩開発や丸井今井の民事再生法申請の申し立て代理人を務めるなど数多くの企業再生案件に携わってきた。

斎藤一郎(さいとう いちろう)氏 ● 1962年生まれ。函館市出身。1985年に東北大学経済学部を卒業後、第一勧業銀行(現みずほ銀行)に入行。7年間の勤務の後、北海道大学大学院経済学研究科に入り、92年に修士課程を修了。小樽商科大学助教授を経て、2007年10月から教授。金融論が専門で、地域金融機関をテーマとした研究に取り組んでいる。

立花克則(たちばな かつのり)氏 ● 1967年生まれ。深川市出身。北星学園大学卒。1992年に東京商工リサーチに入社し、旭川支店に配属。北見支店長などを経て2005年4月北海道支社情報部長、12年4月から同支社営業部長。

いることです。危機の際も、好調な時も、時流に流されず「自分はこうするのだ」という信念を失いません。どんな会社にも「経営理念」はありますが、社長室の額縁に飾るだけの会社も少なくない。しかし、成功して生き残る会社は、理念を経営戦略として具体化し、実践していませんね。

——理念を貫く経営という点で、印象深い経営者はいいますか。

立花 例えば家具・インテリア製造小売りのニトリホールディングス（札幌市）の似鳥昭雄社長と、家具製造・販売のカンデイハウス（旭川市）の長原實会長ですね。旭川の家具業界からスタートした2人の経営方針はまるで正反対ですが、明確な経営理念を持っている点では共通しています。私は、カンデイハウスの経営が

一番苦しいときに、信用調査を担当しました。長原会長は苦難を乗り越え、旭川家具の技術と伝統を守る地域にかけがえのない会社として、よくぞ立ち直ってくれました。

橋本 カンデイハウスは旭川家具の伝統にこだわっています。「道内企業は付加価値を高めるのが下手だ」と言われますが、他社がまねできない高品質を追求してきた代表的な会社です。一方の似鳥社長は、彼が30歳代で2店目を出したころからの友人です。今では全国に知られる経営者ですが、大型量販店に押されて先行きが見えないという苦悩が出発点でした。量販店に真っ向から対抗し、「低価格・大衆化路線」を追求していった経営は、彼の生き方そのものです。

——ニトリのほかにも、ツルハホールディングス（札幌市、鶴羽樹社長）、インフアーマシーズ（札

幌市、大谷喜一社長)など、道外へ進出して成功を収める企業が増えていますね。

齋藤 連載に登場した経営者の共通点をもう一つ挙げると、「空間軸」「時間軸」を意識して経営をしていることです。道外に進出するか、あるいは地域密着でいくかという空間性を踏まえ、それと同時に何年も先までの布石を早くから打っている。「空間」と「時間」のどちらに重きを置くかで、経営者のタイプを分類できるかもしれません。

立花 道外に進出することが必ずしも正しいとは限りません。あえて北海道にこだわり、堅実な経営を続けている会社はたくさんあります。例えば医薬品卸のモロオ(札幌市、師尾仁社長)や、薬店チェーンのサツポロドラッグストア(札幌市、富山睦浩社長)。昔に比べ本州進出の垣根は低くなりましたが、それでも海に

隔てられる地理的条件は、道内企業の宿命です。これを経営に生かすか、ハンディと捉えて飛躍のバネにするかは、経営者の考え方次第ですね。

橋本 でも、やはり道内にとどまるのではなく、海を越え、全国に通用する普遍的な商品やサービスで競争してほしいですね。連載に登場した企業の中でも、全国的に成功しているのは、まだ一握りです。やみくもに道外を目指せとは言えませんが、やはり面的に広げる行動様式を取ってほしい。

齋藤 仮に道内にとどまるにしても、成功企業は日本全体を意識し、社会的なトレンドを踏まえながら行動しています。物理的に道外へ出るかどうかはともかく、そうした広い視野を持つことは不可欠でしょう。

——北海道のような地方経済圏では、家業として

営む同族企業が多く活躍しています。連載に登場した経営者も、創業社長から代替わりした2代目、3代目が多いですね。

立花 順調に成長してきた企業も、やがて転機を迎えます。創業者や先代の経営者が守ってきた経営基盤を、あえて変化させ、改革しなければならぬこともある。ルールががちり敷かれている分、自分で創業するより大変な面もあると思います。網走市に本社を置くカラオケ・外食チェーンのタカハシ（高橋康弘社長）は、創業時の本業だった映画館が斜陽化すると、2代目が「カラオケ」へと見事に転換させ、全道規模の企業に飛躍してきた成功例ですね。

橋本 老舗の企業ほど難しいんですよ。実際、老舗の破綻はたんが近年増えています。立花さんが言うように、先代、先々代の成功体験が逆に経営を拘束し、制約してしまうのです。先代や創業

者との葛藤を乗り越えて、新しい時代に合わせたいけるかが、長続きするためのポイントです。

——うまくいっている実例を挙げていただけますか。

橋本 私が感心したのは、港湾運送業などを営む栗林商会（室蘭市）の栗林和徳社長です。ともすると規模拡大など前向きなエピソードが多い中で、記事は関連会社売却という後ろ向きな決断を取り上げました。記者の取材に堂々と答えた見識に、感服しました。栗林氏は地域の名門企業の4代目ですが、企業を永續させるには、時にはこうした決断も必要なのです。

斎藤 家業を継いだ若い経営者にとって、自分の親こそが、最初に乗り越えるべきハードルなのです。大学やビジネススクールで専門的な経営学を学ばなくても、親を手本に、実践の中

で優れた後継者に育つケースは多いですね。われわれ経営学者が教えるのは、基本的にはパターン化された経営理論です。しかし、実際の経営の現場では、教科書に載っていない予期せぬ出来事が次々と起こります。創業時の苦労や社員をまとめ上げる人心掌握術などを、先代の経営者から学んでおいた方が、より実践的に応用できるでしょう。

立花 ただ、先代社長を乗り越えようとして、無理をしてしまうケースもありますね。

橋本 親子であっても、経営者としてはライバルですからね。親子仲の善し悪しはさまざまですが、どちらかといえば、仲の悪い方が、会社経営はうまくいっているケースが多いかな。実例は言えませんけれどね（笑）。

—— 社会の変化が激しくなり、ひとつの事業で利

益を生み続ける期間が年々、短くなっていると言われます。東京商工リサーチさんの集計によりますと、道内でも2011年だけで454社が倒産し、1648社が休・廃業または解散しました。後継者不足が背景にあるようですが、長続きする会社と、衰退してつぶれてしまう会社の分岐点は、どんなところにあるのでしょうか。

立花 セイコーマート（札幌市、丸谷智保社長）の赤尾昭彦会長が記事の中で「企業の最大の目標は経営を続けることだ」と述べています。これこそ経営の原点であり、本質だと思います。

橋本 「企業の寿命は30年」と言われてきましたが、企業が実際に行っている事業の寿命はもっと短い。事業がうまくいって成熟し、やがて衰退しても、企業は次の事業を見つけて生き残らなければなりません。だからこそ、事業革新を怠ってはならないのです。生き残る条件は四つあると思います。社会性と収益性、安定性

と成長性です。これらを常にチェックし、足もとを見つめながら、変革の努力を続けること。サボっていると、最後にまとめて革新しなければならぬ事態に追い込まれます。いわゆる企業再生という荒療治です。一時ブームに乗った会社ほど革新を怠り、やがて消えてしまうケースは多いですね。

斎藤 経営者が常に問われるのは「課題発見能力」です。優れた経営者は、業績好調の真つただ中にあっても、やがて吹き出る問題の芽を見つけ出し、適切に対処するものです。逆に鈍感な経営者は課題に気づいた時はもう手遅れになっていたり、的外れな解決策でさらに事態を悪化させます。解決策にはさまざまありますが、連載に登場した経営者は「本業重視」の中に活路を見いだした人が多いようですね。本業からぶれずに、外見を少しずつ変えていく経営スタ

イルです。先ほど例に挙げたタカハシは映画館からカラオケ店に大胆に転身したように見えますが、実はエンターテインメント産業からは外れなかった。自社の強みを理解しているからできることです。

——北海道拓殖銀行を破綻に追いやったバブル経済の崩壊は、道内企業にとっても大きな試練でした。この大波に飲み込まれた企業は、どこで道を誤ったのでしょうか。例えば、同じ観光リゾート業者でも、カプトデコムやソフィア中村などが巨額の負債を抱えて破綻しましたが、加森観光（札幌市、加森公社長）はバブルを乗り越えて今でも健在です。

橋本 加森社長は、バブルに乗っているように見られた時期もありますが、実際はそうではありませんでした。彼は非常に堅実な経営者で、投資利回りを重視し、日銭を稼げないような不動産投資は一切しなかった。自らの行動基準を

手帳に書きとめて、そこから逸脱しないなど、自制心もありますね。

立花 バブル崩壊からもう20年たちますが、今も完全復活できず、そのつかけを払い続けている企業は少なくありません。要は、バブルに踊り過ぎたか否かに尽きますね。バブルの最中には、企業の規模を大きくすることや、短期的な利益を出すことに気を取られ、企業を続けるための最低限のリスク回避策も怠る企業が、あまりに多かったです。

橋本 あの時期に、バブルの波に乗りたいたいと思わない経営者はほとんどいませんでした。金あまりで土地がどんどん値上がりし、銀行も「どんどん使え」とばかりに貸しまくったのですから。ただ、そんな風潮にあっても、「何かおかしいぞ」と、異常さに他人より少し早く気付いた経営者は生き残り、今でも堅実に経営しています。

斎藤 生き残る会社は、どんな行動をする場合でも、背後に合理的な根拠を持っています。例えばスーパーのオークス（札幌市、横山清社長）やコープさっぽろ（札幌市、大見英明理事長）など流通大手は激烈な価格競争を繰り広げていますが、何のコストを抑えればどこまで安く提供できるのか、常に計算しています。いたずらに消耗戦を繰り広げることはしません。あるいは小林酒造（空知管内栗山町）の小林米孝社長は「酒蔵の一般開放」という、当時としては常識外れの投資で同業者を驚かせました。しかし、これも理にかなった判断でした。中間の流通段階を省いて消費者に近づき、顧客の生の声を集めて製造に生かすための仕掛けでもあったからです。

（後半は122ページに続く）