

経営 フォーカス

176

個性ある社長への期待

中小企業総合研究所
主席研究員 坂東 輝夫



セクハラめいて受け取られると困るが、最近個性的な美人が減ってきたように思えて仕方ない。

テレビや映画などで美人といわれる女優やタレントを見ていても、確かに美人でスタイルも良いのだが、似たような人ばかりで、どうも個性的な差が感じられないように思える。

そのせいか、筆者のような高齢者にはなかなか美人女優の名前と顔が一致しない。

Aという美人女優とBという女性タレントの区別もつけにくい。皆、同じような美人に見えるのだ。もちろん、筆者に高齢者特有のボケが始まっていて、美人の見極めがつかなくなっているのかもしれないが、美人に個性の差がなくなっているのもその区別を難しくしている一因とも考えられる。

さて、本欄と直接関係のない美人論というほどでもないが、なぜ述べてきたかという、中小企業の経営者も近頃個性がなくなってきたのではないか、と思われるからだ。もともと、中小企業の経営者には個性の強い人が多いのではないか。自分で創業した経営者など、その人となり企業が個性を形成し、それが企業の魅力になっていることが多い。

ところが、最近はその個性ある経営者が退場して、代わりに優等生ではあるが、個性の薄い経営者が後を襲うようになっている。とりわけ、不祥事を起こした企業で経営者の交代が目覚しいが、その結果、中小企業の特徴ともいえる経営者の個性が目立たなくなっている。たとえば、「白い恋人」の賞味期限改ざん問題が発覚した石屋製菓（札幌市）では創業2代目の社長が引責辞任し、後釜に取引銀行である北洋銀行の常務が就いた。

不正会計の責任を取って創業社長がやはり引責辞任したブックオフコーポレーション（東京都）では、大手経営コンサルタント会社であるマッキンゼー・アンド・カンパニー出身の取締役が後任社長に就任した。もはや中小企業とは呼べないが、循環取引の発覚で創業者社長が退任を余儀なくされた冷凍食品大手の加ト吉でも、その後を日本たばこ産業の食品事業本部長だった人が継いだ。

いずれも、不祥事の幕引きを任された後任社長はピカピカのエリート人材である。不祥事を起こした経営者が居座ることは許されないから、経営者の交代はあって当然だろう。前社長が創業者かその後継者であった以上、企業経営の建て直しを命じられた後任社長が経営経験の豊富で、バランス感覚に富んだ（個性の薄い）エリート人材が選ばれるのに、何の不思議もない。

それに、不祥事を起こした企業は家業にとどまっていた、近代経営に転換していないところが多いから、組織経営への脱皮という課題を解決するのに、優等生的な人材が選ばれるのもよくわかる。だから、それぞれの企業で妥当な経営者交替が行われたと見るべきだろう。とはいえ、個性溢れる中小企業の経営者が表舞台から去っていくのを見ると、一抹の寂しさを感じるのは筆者だけだろうか。

実際、表舞台から去っていく先代社長はそれなりに個性的だった。石屋製菓の2代目社長だった人は、「白い恋人」というヒット商品の売り出しに成功したばかりか、本社工場をなんと西洋中世のお城を模した観光施設に作りかえてしまった。

ブックオフの創業者社長も、新・中古書店というビジネスモデルを開発したのはもちろん、アルバイト出身の女性を2代目社長に起用して、世間をアッと言わせた。大企業の仲間入りを果たした加ト吉に至っては、事業範囲の広さ（冷凍食品だけでなく、外食産業、レジャー、ホテル事業など）は言うに及ばず、地元市長選に打って出るなど、創業社長の個性は際立っていた。

言うまでもなく、経営者の個性が際立てば、それで十分というのではない。地道な経営を続けるのに、際立つ個性が障害になることもあるだろう。

しかし、企業規模が小さく、パワーにも欠ける中小企業は、企業個性で差別化を売り物にしていくことも必要ではないか。商品・サービスの差別化はもちろんだが、経営面での差別化もそれに劣らず大切だろう。それには企業を率いる経営者の個性が重要になる。

たとえば、ジャスダック上場の中古厨房機器販売会社、テンポスバスターズは次期社長を選ぶのに、社長コンテストを開いている。「社長のイス争奪バトル」と名づけたこのイベントは創業者社長の発案で、社長を目指す立候補者がそれぞれ所信表明を行い、それを社員から評価されるというから、破格の社長選びだ。また、大企業とはいえ中小企業の色合いを色濃く残しているエルピーダメモリーでも、一定の任期を経た社長が続投するかどうかは、社員の意見を踏まえて決定する制度をスタートさせる。

いずれも、個性ある経営者ならではの施策といえるではないか。以上は、たまたま社長選出の事例だが、中小企業の経営では社長の占める比重が高いため、社長の個性が企業個性を作り出し、多様な経営手法が採用される。その社長の個性が中小企業から消えていき、代わりにピカピカの似たようなエリート社長ばかりが席を占めるようになるとするならば、中小企業にとって淋しいことではないか。

しかも、その社長交替が不祥事をきっかけに起こっている点が、なんとも悔しい。価値観が多様化し、多様な個性が認められるようになるのは、成熟社会ならでのことだろう。ところが、中小企業の社長も美人も似たような人ばかりが揃うようになったとすると、日本は幼稚な社会に戻りつつあるということか。個性ある社長の登場と続投が望まれる。