

## 経営

フォーカス

173

## 再考・経営者の質的低下



（株）中小企業総合研究所  
主席研究員 坂東 輝夫

先月の本欄では失礼を承知で経営者の質的劣化が進んでいるのではないかとの疑念を呈しておいたが、覚えておられるだろうか。その時はこの疑念が杞憂に終わってくれば望ましいと書いたのだったが、残念なことにその後も経営者の不祥事は後を絶たない。どうやら、経営者の資質低下は深刻らしいのである。

**経**営者の質的低下を示す不祥事として、その後世間を騒がせたのは、北海道銘菓「白い恋人」で知られる石屋製菓（札幌市）の賞味期限改ざん事件だろう。「白い恋人」と言えば、北海道の観光土産として有名で、同社自体も北海道を代表する成長企業の一つと言える。

それどころか、同社の石水勲社長は札幌商工会議所副会頭を務めたほか、経営難に陥ったサッカーのコンサドーレ札幌や北海道国際航空（エア・ドゥ）を支援するなど、北海道を代表する「カリスマ経営者」として名を馳せていた（今でもコンサドーレのユニフォームの胸には「白い恋人」のロゴが踊っている）。

あろうことが、その有名企業が賞味期限の改ざんを11年間も続けていて、社長もそれを知っていたというのである。尋常ではない。しかも不祥事はそれにとど

まらず、同社が製造するアイスクリームから大腸菌群が、またバウムクーヘンからは黄色ブドウ球菌が検出された。これらの不良商品を店頭から回収したのは当然としても、すぐに保険所には届けなかった。

**告**発メールがあったものの、担当部長が握りつぶしてしまったというから、開いた口がふさがらない。こういう企業体質を作り上げた経営者は、いくら過去の名声が高いとしても、名経営者とは呼びにくいのではないか。

最近起こったもう一つの事例では、老舗文具メーカーとして知られるトンボ鉛筆（東京都）で小川洋平会長が覚せい剤と大麻樹脂を所持していたとして、現行犯逮捕された事件だろう。トンボ鉛筆といえば、三菱鉛筆と合わせた鉛筆の国内シェアが9割を占めるというから、学生時代にお世話になった人は多いはずだ。その馴染みある企業の、これはまた何とも情けない出来事ではなからうか。

尿検査の結果、本人が覚せい剤を使用していたことも確認された（新聞報道による）から、こちらも経営者の資質としてはお粗末としか言いようがない。「好奇心から覚せい剤を吸いたかった」というのが理由らしいが、経営者の不穏な好

奇心で企業信用を失墜させられた同社の社員はたまったものではないだろう。

もちろん、石水社長も小川会長もただちに辞任したが、それは当然だろう。ただ、辞任したからといって、コトは済むわけではない。なによりも、これまでの企業の着実な発展ぶりとは対症的な経営者のだらしなさには驚かされる。どちらの経営者も創業者一族の出身だが、そこに甘さがったのは事実だろう。

**と**はいえ、これまではその同じ経営者が企業を率いて成長を実現していたのだから、同族経営にだけ罪があるわけでもない。では、どこに原因があるのか。石屋製菓の石水社長の歩みに、中小企業経営者の陥りやすい陥穽の一面を見てとれる。実父が創業した企業は水あめや駄菓子を製造する、ありふれた中小企業だった。石水社長が入社した時には、すでに経営が傾きかけていて、会社には両親のほか、パートの女性が2、3人残っている程度だった（日経産業新聞）。

その弱体企業を北海道を代表する企業に育て上げたのだから、石水社長の経営手腕はカリスの名に恥じないものだったのだろう。零細企業の悲哀もいやというほど味わい、それをバネに企業を育てていった。「白い恋人」を開発したのも、「自分で価格を付けられる菓子を作ろう」と考えたうえでのことだったというから、中小企業経営者も同感できるだろう。

ただ、企業で成功した結果、石水社長には各方面から声がかかるようになり、その活動は社外に広がっていった。「困

った時の石水さん」と地元財界から持ち上げられ、サッカーチームの誘致や商議所幹部としての活動、果ては市長選候補の後援会長までと、ほとんど会社に寄り付かなくなるほどの社外活動だった。オーナー経営どころか、オーナー不在の経営が永年続いていたことになる。

成功した中小企業経営者の陥りやすい落とし穴といえるが、これでは会社が荒れるのも無理あるまい。本業を忘れた経営者が、その本業からしっぺ返しを食らったと見ていいのではないか。東京の中小企業経営者の中にも政治活動に嬉々として取り組む人が多いが、石水社長の蹉跌を他山の石とすべきではないか。トンボ鉛筆の小川会長については、永年にわたる同族経営が経営に対する緊張感を失わせ、反社会的行為を招き寄せたという点で、やはり反面教師になるだろう。

**先**月、今月と経営者を批判するようなことを書いてきたが、といって経営者の質に失望しているわけではない。最後に口直しの意味で一人の中小企業経営者を紹介しておこう。カレー店チェーンを創業した壱番屋の宗次徳二特別顧問だ。20億円の私財を投じて今春、名古屋市にクラシック専用ホール（310席）をオープンさせた。

壱番屋を大きくして稼いだ財産は「自分のものではなく、社会からの預かり金」と考え、貧しいときに抱いたクラシック音楽への愛情を、こういう形で社会に還元したのである。中小企業経営者も捨てたものではない。