

右腕物語



ト	ツ	プ	を			
本	気	で	支	え	る	
参	謀	た	ち	の	戦	い

取材・文／前原政之
撮影／富本真之

弱音を吐くことも許されず、時には見えないところでミッションを果たさなくてはならない——。「社長の右腕」と呼ばれる人は、どのような覚悟で日々の仕事に取り組んでいるのか。

カリスマ社長を支える「元同級生」の思い

創業以来、次原悦子社長と共に会社を育ててきた松本理永さん。組織の飛躍的な成長は、二人の「バランス」の取れた役割分担、抜きには語れない。

高校時代の親友から右腕に

株式会社サニーサイドアップ（東京都渋谷区）は、企業などのPR活動を幅広く行うほか、PRの視点を生かしたスポーツツマーカーディング、トップアスリートや文化人のマネジメントなども手がけている。二〇〇八（平成20）年には上場企業となり、PR会社の枠を超えた事業拡大を続けている。

その中であって、次原悦子社長を長年支えてきたのが松本さんだ。二人は高校時代からの親友。高校二年のとき、次原社長が母・高橋恵さんと共に創業したPR会社を手伝い始めたのが、サニーサイドアップの始まりなのだ。「級友だった次原から、『母と一緒に会社を始めたのだけど、理永も一緒にやらない？』と誘われたんです。当時はまだ有限会社で、ほぼ私たち三人だけ。それが生涯の仕事になるなんて、思いもしませんでした」

高校、大学とPRに携わるうち、松本さんは仕事の楽しさに夢中になっていった。大学卒

株式会社
サニーサイドアップ
バイスプレジデント
まつもと 理永

「私は次原が大好きなんです。いいところも悪いところも含めて」としみじみと語る

業後、自然な流れでサニーサイドアップの社員に。一九九二（同4）年、創業者の高橋さんが正式に次原さんへと事業承継。このときから、松本さんは「社長の右腕」となった。「当初は社員も少なかったし、『右腕として社長を支える』という意識はなかったですね。二人並んで、それぞれが夢中で自分の仕事をしてきました。その後、会社が大きくなるにつれ、社員も増加し対処の難しい問題も出てきて、『もしかして私が次原を支えなきゃなのか』ということに気づいた、という感じでしょうか」

三四年に及ぶ会社の歴史の中、松本さんの「右腕意識」にも変化があった。

「次原には、天性の『華』と勢いがあります。初対面で年長のクライアントといきなり仲良くなって、友人のように接することができる人なんです。

一方、私は慣れないうちは距離をとって接するタイプです。一〇代の頃は、『私も次原みたいになりたい』と思っていました。でも、私が彼女の真似をしてもうまくいかない。『役割が違うんだ』と悟って、私はゆっくり信頼を得る方向で行こうと思えました。やがてクライアントから、『次原さんは元気いっぱいだけど、松本さんはしっかりしていて落ち着いてるよね』と、言われるようになりました」

前のめりに挑戦する次原社長を、松本さんが抑える——そんな役割分担となる場面も多かったという。

「クライアントとの打ち合わせの席で、『そんなこと、うちの会社でやったことないし、できるわけない』と思うような大胆な提案を、次原がサラッとしてしまったりするんです。帰りが、私が次原に『さっきのあれ、無理でしょ？』と言うと、『大丈夫。なんとかなるから』と軽く言われたりして(笑)。実際、なんとかしてきただけなんです。

次原と私が同じタイプだったら、二人で大

風呂敷を広げて收拾がつかなくなったと思います。逆に、次原も私みたいなタイプだったら、何も広げられなかったでしょう。やったことのない、できそうにないことにも果敢に挑戦していく社長だったからこそ、うちは成長してこれたのだと思います」

社長への「根本的な信頼」

後に続く人材が育ってきたこともあり、次原社長が開拓した案件を松本さんが引き継ぐケースは少なくなった。

「いまでは、次原の右腕は私だけではなく、いろんな社員のたぐさんの腕で、次原を支えています。千手観音みたいな感じですよ」

とはいえ、一〇代から共に歩んできた松本さんと次原社長の絆は、やはり特別だ。

「あるとき、私と次原と年上の男性社員の三人で飲みに行ったんです。翌日その男性が、『うべ、俺の目の前で社長と松本さんがケンカ始めちゃってさ』とほかの社員に言っていて、驚いたことがあります。私と次原は普通に会話していたのに、口論しているように見えたらしくて(笑)」

いまも高校時代そのままに、何でも言い合える間柄なのは間違いのない。

「意見が食い違うことはあっても、私は根本

の部分で次原を信頼しています。彼女はいつも『会社のため』を思っていて、私利私欲で動くような人ではないと確信できますから」

人間としての根本の価値観が同じ——だからこそ、成功した企業によくある創業メンバーの仲違いは、二人には起こらない。

松本さんは執行役員となつてからも、あえてPRの現場に立ち続けている。

「そうすることで、次原と二人で話をするときに、現場の事情をしっかりと踏まえた上で違う視点から意見が述べられると思っています」

ずっと右腕として次原社長を見てきて、松本さんは「社長とは孤独なものだ」と痛感したという。

「重要な決断は社長が一人で下すことで、私がいくら次原に寄り添っても、最終的責任は彼女だけが背負うしかない。私にできるのは、決断の前に状況がよい方向に向かうようにすることだけです」

松本さんはいまなお、「自分がこの会社に必要とされる人材なのか、常に自問自答しています」と言う。

「そのことを、次原に考えさせたくないからです。『もう私は必要ない』と思ったら、自分から役職を辞するでしょう」

「社長の右腕」が持つべき普遍的な覚悟が、ここにある。

社長と二人三脚で道なき道を切り開く

次に紹介するのは、今年古希を迎えた小林正博社長を支える秋田秀仁取締役。事業拡大に貢献し、社内改革により盤石な組織づくりにも手腕を発揮している。

卓越した「胸襟を開く力」

高級腕時計修理業界でトッパを走る株式会社共栄産業（東京都豊島区）は、いまや社員一八〇名の堂々たる企業だが、秋田秀仁取締役が二〇代で中途入社した一九九三（平成5）年には、社員は一〇名足らずだった。

「当時は、海外免税店の代理業がメインでした。そのために英語の堪能な人材が必要だったので、留学経験がある秋田を採用したのです」（小林正博社長）

英語力を買われた秋田さんだったが、現場に配属されると、もう一つの才能が開花した。それは、顧客の胸襟を開かせる力であった。「イタリアやスペインなどの免税店オーナーとの折衝を担当させると、秋田は顧客とすぐ仲良くなるんです。彼には優れたコミュニケーション能力があるのです」（小林社長）

秋田さんによれば、それも小林社長から学んだ仕事術なのだという。「社長がよく言う言葉に、『仕事でいちばん大

事なのは、人と人のつながりだ。契約書なんて紙切れにすぎない』というものがありません。私は、その言葉をいつも心に据えて、仕事に臨んでいます。具体的な仕事の話をする前に、まず友人になるところから始めるんです。海外に行ったら、相手の自宅に泊まらせてもらうこともよくあります」（秋田さん）

IT化で赤字部門が花形に

やがて、海外免税店の代理ビジネス自体が下火になっていった。そこで、共栄産業は時計関連事業に完全シフトした。

輸入時計の大ヒット商品も生まれ、事業は拡大したが、その中で時計修理部門がお荷物になっていった。非効率な職人仕事の世界であるため、毎月二〇〇万円もの赤字を出していたのだ。幹部からは「修理部門を閉鎖すべきだ」という声も上がった。

「修理部門を閉じず、IT化で生まれ変わらせる」と決断したのは小林社長だった。社運を懸けたその大仕事を、社長は秋田さんに託し

た。二〇〇五（同17）年のことだ。

「修理技術者は職人気質で、『一本の腕時計を自分の手で仕上げたい』というこだわりが強かった。そのため、作業過程が密室化していたのです。そこで、作業を分業化し、ITシステムの導入で修理状況を『見える化』しました。各技術者が、工程ごとに状況をデータ入力する仕組みにしたのです。高齢者も多かったので、バーコードでピットと入力できるようにしました」（秋田さん）

頑固な職人たちを説得し、IT化に前向きに取り組むように導いたのも、秋田さんだ。

IT化の効果は目覚ましかった。導入から一年後には、修理本数が三五割も増加。修理の質も上がり、不具合などによる再修理率は劇的に下がった。次第に修理を依頼する顧客も増え、赤字だった修理部門は黒字化。いまでは会社の稼ぎ頭になっている。

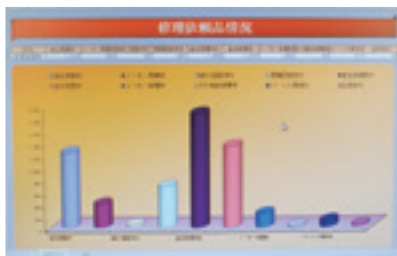
IT化の取り組みが評価され、共栄産業は一〇（同22）年に「中小企業IT経営力大賞優秀賞」を受賞。そのことがきっかけとなり、一二（同24）年からは大手百貨店の時計修理コーナーの運営企業にも選ばれた。

秋田さんは社長の期待に応え、大プロジェクトを成功に導いたのだ。その間の〇六（同18）年には、取締役に就任。名実共に「社長の右腕」となった。



多くの熟練技術者が活躍する修理部門

修理部門に置かれたモニターには進捗（しんちよく）状況をリアルタイムに表示。これにより、技術者たちは「この作業を終えたら、ここのサポートに入ろう」など全体最適で仕事ができる



社長が攻め、私が守る

共栄産業は、時計修理以外にもさまざまな事業に取り組んでいる。そのアイデアは小林社長が出す。事業化に必要な相手との最初の接点をつくるのも、社長の役割だ。が、そこから人脈を広げ、事業として具体化していくのは秋田さんだという。

「社長は緻密な計画を立てるタイプではなく、『これはビジネスチャンスになりそうだ』という直観で動く経営者です。社長がまず突破口を開き、私はそこに道を整備していく……そういう役割分担で、多くの事業を形にしてみました」（秋田さん）

小林社長は、「秋田の人脈づくりはすごい」と絶賛する。

「彼のそういう能力を買っているので、私が外部の有力者などと会うときには、いつも秋田を同席させています」

マレーシア有数のコングロマリット（複合企業）Y社との人脈を、秋田さんが築いたこともある。そして現在、大手時計メーカーを差し置いて、共栄産業はY社の子会社とビジネスパートナーになっている。

秋田さんは、自らの役割を次のように表現する。

「まず、社長の直観を具体化すること。次に、社長が考えていることを現場の社員たちにしちんと伝えていくこと。新しい事業などを始めるとき、社員から『なんで社長はこんなこと始めたんですか？』という不満の声も、なくはありません。そういうとき、その社員の声をしっかり聴いて疑問を解消したりすることも、私の役割です。」

私はサラリーマンですから、『創業者でオー



共栄産業株式会社

取締役

あき た ひ で ひ と

秋田秀仁

「社長が『攻め』で、私が『守り』といたしますか……」と穏やかに、しかし理路整然と話す。説明が抜群にわかりやすい

ナーの社長とは感覚が違う」と感じる部分もあります。社長はここぞというときに冒險できる人ですが、私はどうしても手堅くいつてしまう。でも、それがいいバランスになっています。社長は『攻め』で私が『守り』といたしますか……」

社長と社員の間を円滑に結び、社長に対しては必要に応じてアクセルにもブレーキにもなる……右腕の役割は、まことに重い。

まえはら・まさゆき
1964年生まれ。フリーライター。雑誌・単行本など、幅広く執筆活動を展開

とみもと・まさゆき
1965年生まれ。赤坂スタジオ勤務を経てフリーランスとして、主に雑誌媒体で活動している