

カルビー・松本晃会長兼CEOと考える「上場の是非」 「築城3年、落城1時間」の時代に 創業家の大局観が問われる

視点



ファミリービジネスが成長したとき、選択を迫られるのが上場を目指すかどうかです。

カルビーは、創業家からバトンを託された会長兼CEOの松本晃さんの下、2011年に上場。好業績に支えられ、株価は大きく伸びました。松本さんがかつて日本法人の社長を務められた、米ジョンソン・エンド・ジョンソンも、創業者の息子である3代目経営者が1944年に上場させた後、世界的な優良企業として発展しています。

上場で飛躍したファミリー企業2社を知る松本さんに、上場の是非を尋ねました。（星野）

星野 松本さんは、カルビーを上場させました。

松本 はい。ただ、これは2003年に亡くなられた創業家の松尾孝さんの遺志を継いでのことです。私は孝さんと直接、お会いすることはできませんでしたが、様々な記録や逸話から察するに、極めて優秀な経営者でありました。

そんな創業家が生前、「いつまでも同族経営を続けていたら、この会社は破綻する。会社を永續させるため、上場してパブリックカンパニー（公開会社）にせよ」と、言い残したそうです。

そこで後継者となった息子さんたちが何度かチャレンジしたのですが、実現しませんでした。だから私にバトンが渡されたと

き、上場という目標も引き継いだわけです。

星野 明確なゴールとして設定されていたわけですね。

松本 そうです。最初に創業家に頼まれたことが2つあり、1つが上場で、もう1つが米国企業との資本業務提携でした。クリアなミッションとして示してもらえば、どちらもさほど難しくありません。いずれも実現できました。

星野 いや、実際には難しいものでしょう。創業家の見識も感じるポイントです。創業家の遺志を尊重し、自分たちでは果たせない判断したら、有能な人材を探して任せる。これができる後継者は、あまりいないと思います。

松本 そうかもしれません。しか

も私のことを、創業家への忠誠心の有無でなく、実績で評価してくれます。非常にさわやかです。

いつかは「株主に上がる」

星野 上場すると、創業家の役割や立場は変わるものですか。

松本 変わらなくてはなりません。不特定多数を株主に迎える以上は、コーポレートガバナンス（企業統治）が不可欠です。上場していかなくてもガバナンスが効いている会社もあるでしょうが、上場したら、その事実を明確に外に示す必要があります。

だから私は、創業者のご子息に取締役から退いてもらったのです。「今まで素晴らしい経営をしてくださって、ありがとうございます。」



松本会長兼CEOのデスク。モノが少ない。会長と社長の2人の個人デスクの前で、上級執行役員がフリーアドレスの丸テーブルに座って執務する(星野代表の後方)。机の配置の工夫で、組織の活性化を図っている

お疲れさまでした。ついでには株主に上がってください」と。

星野 「株主に上がる」ですか。いい表現ですね。こんな言葉遣いにも、ファミリービジネス発展のノウハウがある気がします。

松本 ガバナンスを効かせるとは、

経営と取締役会、株主の3つを峻別することです。

会社の構造としては、株主が一番上にいます。そして取締役会は株主の代表選手団です。上場すると株主は時には何万人にもなり、しかも朝に株を買ったと思えば、昼には売っている人も

いる。そういう株主にあれこれ言われては、いい経営はできません。だから取締役を選び、株主に代わって経営を監視してもらう。

このように経営と取締役会、株主には、それぞれの役割があり、誰かが兼任したら、ガバナンスが効かなくなるのが自然な流れです。非上場の小さなファミリー企業なら、3つの役割をすべて一族が担っていていいと思います。けれど上場したら、一族のほかにも株主がいるわけです。そのままの体制では、示しがつきません。

星野 ファミリー企業が上場を選ぶことには、メリットもあれば、デメリットもあると感じます。

松本 いや、それほどデメリットはないんじゃないですかね。

星野 それはつまり、上場しなくとも企業にはガバナンスが必要だ。そして、ガバナンスがしつかりしていれば、上場を恐れることはな

迷う理由を明らかにせよ

松本 デメリットを感じるとすれば、上場の意味を複雑に捉えているのではないだろうか。

例えば、ある会社があつて、商品を作っている。何のために作っているか。売るためです。では、ある人が会社をつくった。何のためにつくったのか。いつか売るためだ。このように理解すればいいと思います。上場というのは、会社を売ることです。全部を売るか、一部を売るかの違いはあれど、会社を売ることに変わりない。

売るなら、高く売ればいい。あるいは当面、売らないことにしてもいい。その選択は自由です。

星野 つまり、必ず上場すべきというわけでもない。そこで迷ってしまう経営者が多いのです。

松本 なぜ迷っているかは、重要です。つまり動機の問題です。「あなたは一体、会社をどうしたいのですか?」と、問いたい。

星野 どうしたいのかが分からない人が多いのです。

松本 つまり、自分たちがつくった会社だから、オーナーシップも経営も全部、握りたい。一方、株を手放してお金持ちになりたい。

この矛盾をどう解決するか、です。

星野 一番の関心は、やはり持続可能性です。上場するのとはしないのでは、どちらのほうが会社が存続する可能性が高いのか。競争環境が刻々と変化するなかで成長を続け、社会に貢献していくには、どちらを選ぶべきか、です。

この観点において、松本さんの見解は、上場は正しい選択の1つだ、ということなのです。

松本 はい。カルビーの創業者の問題意識も、同じだったと思います。おそらく「カルビー」というブランド名は残したかったのでしょう。一方、オーナーシップは要ら

ないと判断した。だから、上場せよと言が残したのでしょう。

カルビーというのは、実にいい名前なのです。「カルシウム」の「カル」に「ビタミンB1」の「ビー」を付けたのが由来。創業者が、戦後間もない1949年、広島で松尾糧食工業を設立したとき、日本は食糧難で、特にカルシウムとビタミンB1の不足が問題でした。そこで55年、この2つの栄養素の名前を組み合わせた「カルビー製菓」という社名に変更しました。語感もシンプルで、世界に通用するブランドです。

残すべきものはブランド

星野 そして、このブランドが100年後に生き残る確率は、上場した方が高まる。創業者はそう考えたはずと、察するのですね。

松本 はい。ファミリービジネスの大きなリスクは、やはり後継者です。あるいは、マネジメントと言ってもいい。マネジメントを担うのは一族の後継者だけと決めるのと、ときどき、とんでもない経営者が出てきます。すると、瞬く間に会社は潰れてしまう。

「築城3年、落城3日」などと言いますね。こんな言葉が本当に戦国時代にあつたかは知りませんが、今の時代は、それどころでない。築城にかかるのが3年か50年かはさておき、落城は3日どころか1日、下手したら1時間ですよ。

星野 その感覚、よく分かります。**松本** そうなると本当に優秀な人が経営しないと、生き残れない。この少子化の時代に、そんな人を一族から出し続けられるのか。

星野 つまり、優秀な経営者を確保することが絶対条件で、ファミリービジネスのリスクは、後継者が代々、優秀であると保証できないことだというわけです。

しかし、上場でその問題は解決するでしょうか。上場企業でも、経営者の怠慢から危機に追い込まれるケースは後を絶ちません。

松本 確かにそうです。先ほどから「優秀」という言葉を何度も使っていますが、この言葉の意味するところは、非常に分かりにくい。正解はありませんが、自社がトップマネジメントに求める優秀さが、どんなものであるかは、決めておく必要があるでしょう。

ファミリー企業の上場には デメリットもある気がします



ほしの・よしはる

1960年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院に進学し、修士号取得。88年星野温泉旅館（現星野リゾート）に入社。いったん退社した後、91年に復帰して社長に就任

星野 その内容は、企業によつて違つて構わないわけですか。

松本 そうです。私自身が、これだけは経営トップになくてはならないと思うのは、インテグリティ。すなわち倫理感です。日本を代表するような大企業が瞬く間にダメになった事例の多くは、経営

者の倫理感の欠如が原因です。

倫理感を除けば、経営トップに必要な資質に絶対の正解はないと思います。ただ個人的には、倫理観の次に挙げたいのは、過去の実績。3番目に、伝える力。4番目に、決断力。5番目に、問題が起きたときに逃げないことです。

星野 確かに、その5つが揃えばいかにも優秀です。逆に、すべて満たすのは、本当に難しい。

ジョンソン家に学ぶこと

松本 自分でも無理だと分かっています。自分自身ができていないことも、多々あります。それでも「こういうことができていないとダメなんだ」と思いながら、私は日々、経営に当たっています。

星野 誰より、自分自身に求めているのですね。つまり経営者には、自分自身に高いハードルを課すことが必要なのです。それ自体、非常に難しいことで、そのような優秀さを備えた人材を発掘するとなったら、なおのこと大変です。

松本 ファミリービジネスの場合は、上場して創業家が株主に上がった後でも、優秀な子どもが出たら、大政奉還していいでしょう。

星野 なるほど、内部昇格や外部招へいのトップと創業家の間で、経営が行ったり来たりする。

松本 それができるのが、ファミリービジネスのいいところです。ここぞというときに、創業家という帰るべき拠りどころがある。



まつもと・あきら

1947年京都府生まれ。京都大学大学院修了後、伊藤忠商事入社。93年にジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人に転じて社長などを歴任。2009年からカルビー会長兼CEO(最高経営責任者)。16年3月期は、7期連続で営業最高益を更新

ためらうのはなぜか？ 動機を自問することが重要です

星野 いずれにせよ、上場すると、創業家の役割は大きく変わるのですね。日々の経営を見ることから卒業して、全体のバランスを取る役割を担うようになる。

松本 まったくその通りです。

星野 そして、そのように役割を変えたほうが、創業家も企業も、持続可能性が高まるのか……。

——松本会長兼CEOが日本法人の社長を務められた、米ジョンソン・エンドジョンソンも、もともとファミリー企業でした。

松本 あの会社は非常に賢かった。1886年創業。1944年に、創業者の息子のロバート・ウッド・ジョンソン・ジュニアが上場させ

た後、創業家出身者は経営者になっていません。

その代わり、上場の前年にクレド(Our Credo: 我が信条)を定め、創業家の理念を書き残しました。これが実に素晴らしい内容のもので、私自身、経営者としての指針にしています。トップの資質として倫理感を重視するのも、このクレドの影響が強い。

星野 そして今や、ジョンソン・エンド・ジョンソンといえば、世界を代表する優良企業です。

松本 株価は堅調に伸び続け、上場から72年が経った今、時価総額は約34兆円(約3120億ドル/5月13日現在)です。おそらく1株の価値は、数万倍になっているでしょう。一時、私がカルビーの株価を10倍にしたと褒めてくれるメディアがありました、それくらいでは全然、すぐくないのです。経営者が会社を良くしようと思えば、いくらでも良くなる。逆に悪くしようと思えば、明日なくなる。経営者とは、そのような責任を持たされてやる仕事です。偉大な創業家の足跡を振り返り、改めて痛感します。