

視点



横川 寛さんは
2008年、兄弟で
創業した外食企業、

すかいらーくの社長の座を追われました。一代でファミリーレストラン最大手を築いた経営者が、なぜこのような事態に追い込まれたのでしょうか。

上場が転機だったと、「ご本人は振り返ります。そのお話を、私はこう解釈しました。急成長を支えた創業家中心のユニークな経営体制は、上場企業の枠組みに収まらず、ひずみが生じた。

今回、私は横川さんに失礼な質問を重ねました。それらに鷹揚かつ真摯にお答えくださったことに深く感謝します。(星野)

すかいらーく元社長・横川寛氏と考える「上場がもたらす変化」

「兄弟対等」のルールが崩れる 子に継がせないのは正しかったか

星野 横川さんたち4兄弟が、現在の「すかいらーく」の1号店を出

店したのが1970年。8年後には上場を果たします。この上場をきっかけに会社が良くない方向に向かったと、横川さんは考えていらつしやるのですね。

横川 今になって不幸だったと思うのは、上場後に株価がソニーを超え、脚光を浴びたこと。それで目がくらんだ。モグラが突然、地上に出てきたような感じですね。あちこちでチャホヤされて舞い上がり、何かが狂い始めた。

星野 上場を決断したのはなぜですか。兄弟で意見は分かれませんでしたか？

横川 上場の意思決定では、全員の意見が一致しました。

理由は二つあって、第一に資金調達。今と違って銀行融資の金利が高く、日本一の外食企業を目指す私たちにとって、株式市場からの資金調達は魅力的でした。

第二に採用。私たちは1号店を出店した70年から、大卒の新卒採用をしていましたが、やはりいい人材を採るのは難しい。上場企業となれば、学生がもつと目を向けてくれると考えた。社員が夢を持てるように、上場前に従業員持ち株制度も導入しました。

上場が暗転の始まり？

星野 しかし、その上場で暗転したと。

横川 一番の問題は、組織の形が変わってしまったことです。私た

ちはもともと「富士山型」の組織でした。頂上がフラットで、兄弟4人の権限は対等。長兄は人事、次兄は財務、私は商品、弟は営業をそれぞれ担当し、自分の担当分野については、ほかのメンバーの意見を聞きながらも、最終決定権を持っていた。

星野 価値観を共有しながら、経営トップの機能を分権化していた。このユニークな仕組みが急成長の原動力だったことは、前回のお話からよく分かりました。

横川 この体制を4人の側から見れば、自分一人で決められないことも多いけれど、決められることも結構ある。だから、やりがいがあるんです。

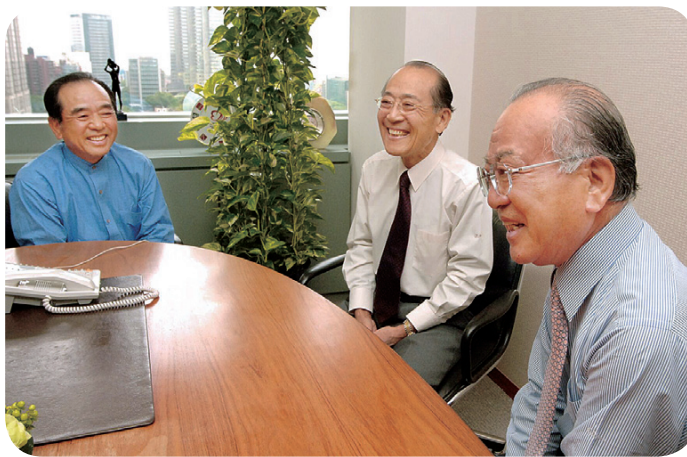
例えば社長は次兄でしたが、大

横川4兄弟が定めた創業家のルール

創業時に「兄弟の子供を会社に入れない」と約束したことは有名。だが、ほかにも多くのルールがあり、その一部は上場後に守られなくなっていった

ルールの内容	上場後、守れたか？
兄弟の妻を会社に入れない	○
兄弟の子供を会社に入れない (子供に継がせない)	○
兄弟の持ち株比率は同等	○
兄弟の権限は同等	△※
兄弟の給料は同額	×
社長の任期は最長10年まで	×

※上場後も重要な経営判断は4人の多数決で決めたが、2対2の場合は職位が上の人の意見が優先されるようになった



4兄弟は上場後も週1回、会議を開いて顔を合わせていた。左から四男、長男、二男。三男の寛氏は映っていない

卒を採用するとなれば、長兄が会社全体を代表して大学を回った。そして明治大学の先生に気に入られたのをきっかけに、多くの大学の就職課に人脈を広げた。彼に強い権限がなければ、あんなに早い段階から新卒採用はできなかったでしょう。

私は私で、商品担当としてかなり大胆なことをやりました。上場の前年には、埼玉県東松山市に約3000坪(約9900㎡)の食材加工工場を完成させた。いわゆるセントラルキッチンです。計画時の売上高の約17億円とほぼ同額を投じ、生産能力は約500店舗分。それに対して店舗数は、完成時でも70もなかった。

兄弟からは「お金のかけすぎ」と批判されましたが、自分の担当分野だから、押し切れた。そして実際、この工場のおかげで、会社は儲かったんですよ。

星野 店舗を増やすほど有利ですから、拡大路線に弾みがつきますね。

横川 そうです。スケールメリットで価格競争力が高まり、

その後の会社の成長を支えた。ただ、もしかすると、ああいう私の押しの強さがいけなかったのかもしれないが……。

役員が多い会社の力学

星野 どういうことですか？

横川 ほかの兄弟のその後の心情に影響しなかっただろうか。

上場後、兄弟の権限は対等でなくなりました。分権型の「富士山型」から、社長1人を頂点とする「ピラミッド型」に、組織の形が変わりました。

星野 それは上場審査基準に合わせて体制を整えたからですか？

横川 それもありますが、プロパー社員が皆、若かったたので、幹部を多くスカウトし、中途採用したことが大きかったと思います。

こうしたスカウト組は、どんなことでも社長に承認を求め、ほかの3人を指揮命令系統から外しにかかった。中央集権的な組織は、いったんできてしまうと、分権的な組織よりはるかに強固で崩しがた。私や弟などはほとんどん仕事がない。私や弟などはほとんどん仕事がない。私や弟などはほとんどん仕事がない。

そのうえスカウト組の人たちは、

社長の耳に悪い情報を入れないのです。

星野 興味深い。私が想像していた「上場の弊害」とは全然、違います。その変化は、上場からどのくらいたって起きたのですか？

横川 あつという間です。翌年にはもう完全に変わっていた。

星野 ただ、上場企業のルールに従えば、社長と全く同等の権限を持つ特別な役員が3人いるなんていう体制は、つくれないと思います。上場前のすかいらくの兄弟経営の仕組みは確かにユニークで素晴らしい。けれど、上場した以上は、維持するのはムリだったのではないのでしょうか。

上場後、役員の数も増えたのではないですか？

横川 すぐに10人を超えました。昔は兄弟4人だったのが。

星野 大きな変化です。私が想像するに、兄弟4人の時代は、意見が分かれて3対1になったり2対2になったりしても、派閥にはならなかったでしょう。兄弟ならではの信頼関係があるし、何より人事の心配がない。

4人はよほどのことがない限り、



もしもサラ・カサノバ氏のような人を
すかいらーく社長に呼べたなら？

役員の座を保証されているから、自分個人の将来を心配することなく、純粹に会社のために思っ率直に議論できた。意見が違っからといって「あいつを左遷しよう」ということにもならない。

横川 その通りです。

星野 しかし、10人以上に増えた役員には、本音を語るより、自分個人の保身や出世を優先する人もいたでしょう。だから、社長が嫌がるようなことは言わない。上場企業の役員の間では、程度の差は

あれ、どこでもそういった力学が働くものですが、それが以前のすかいらーくの文化と全然違っ、相容れなかった。

横川 そう、私たちには特殊なカルチャーがあった。

星野 しかし、心から互いを信頼している4人の役員しかいない企業など、上場企業の枠組みでは想定していません。

横川 なるほど、確かに。

星野 だから、幹部が社長におべっかを使うとか、悪い情報を遮断

するというのは、枝葉の話じゃないかと思うんです。そんなことは上場企業の常で、それでも立派な経営をしている会社は多くある。問題の本質は、上場前の成長を支えた特殊なカルチャーが、上場によって維持不可能になったことにあるのではないのでしょうか。

MBOに至る裏事情

横川 だから私は、上場して間もなく、すかいらーくの経営から離れる決意を固めました。こんな体制では、お客様に心から喜ばれる店舗はつくれない。それなら自分一人でもいいからやり直そうと。

そんなところに、兄弟から子会社のジョナサンの立て直しを頼まれた。80年のことです。1号店がオープンして間もなかったのですが、赤字。「好きにしてい」と言われたので、最初は会社を潰して清算するつもりで乗り込んだ。

ところが社員が「潰さないでほしい」と頼むので、「それなら上場を目指そう」と目標を設定し、現場を鼓舞した。そして実際、6年後の86年には店舗数を60店以上に増やし、上場させました。

そんな私をはたから見れば、子会社とはいえ新しい会社をつくり、すかいらーくから出て行ったようだったでしょう。それでも株主であることには変わりなく、いろいろと関係は続きましたが。

星野 そしてほかのご兄弟も、やがてすかいらーくから離れた。

横川 2001年には、長兄と次兄が最高顧問に退き、社長の座を、新卒採用の初期に入社した社員に譲りました。

弟は会長としてしばらく残りましたが、翌年、別の上場外食企業の会長に転じ、すかいらーくを離れていった。米国発の高級食品店「デイン&デルーカ」の日本法人社長にも就任し、こちらは今の彼の息子が継いでいます。

——すかいらーくでは、創業メンバーの兄弟が「子供は会社に入れない」と約束し、同族内での事業承継はなされませんでした。

横川 このルールは、もしかしたら失敗だったかもしれない。子供を入れたら、後継のときにはもめたでしょうが、現実にはその後、起きた事態と比べれば、いい結果に

ぼしの・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

よこかわ・きわむ

1937年長野県生まれ。兄弟で立ち上げたすかいらーくを、ファミリーレストラン最大手に育てる。2006年から、業績不振に陥ったすかいらーく再建の指揮を執るが、08年、投資ファンドに社長を解任される。14年高倉町珈琲(東京・新宿)を設立、現在カフェを17店舗展開

とてつもない名案ですが 当時は全く思いつかなかった



なった可能性があります。

内部昇格の社長にバトンを渡した前後から、すかいらーくの業績が急速に悪化し、4兄弟に思わぬ余波を及ぼすことになります。

星野 それが06年のMBO(経営陣が参加する買収)につながるのですか？

横川 なかなか話にくいのですが……。4兄弟の周辺で負債が生じ、その関係もあって株価低迷を放置できなくなりました。

この負債の問題と経営の立て直

しを一度に解決する方法として浮上したのが、MBOでした。

具体的には、ファンドが中心となって会社の株式を買収する。その結果、すかいらーくは上場企業でなくなる。そこで創業家のメンバーが復帰し、経営再建を指揮する。ここで私は弟に登板してほしかったのですが、弟は弟で、自分の会社の経営で忙しい。そこで私が引き受けた。

ファンドとは、最初の2年は赤字でいいという約束でしたが、いざ1年目が赤字で終わると、コスト削減を迫られた。2年目、私は社長を事実上、解任されました。

失礼な質問ですが……

星野 なるほど。いくつか失礼な質問をしていいですか。

横川 はい、どうぞ。

星野 上場で暗転したというのが横川さんの見立てです。しかし私には、ファミリービジネスにとつて上場が悪いことだとは到底、思えないんです。上場して成功しているケースも多くあります。

横川 確かにそうです。

星野 ただ、すかいらーくの場合、

上場後に組織のあり方を大きく変えざるを得なかった。そんな未上場のときと根本的に違う、上場後のすかいらーくを、きちんとマネジメントできる人材が経営陣にいなかった。ここが問題の本質ではないでしょうか。

そういう人材は、社内外のどこかにいたはずだと私は考えます。そういう人を探し出し、後継者に据えられれば、会社はもっと発展したのではないのでしょうか。

横川 その側面はあります。

何より、最初の社長の在任期間が長過ぎた。もともと、社長は長くても1人10年までという約束だったんです。4兄弟で始めたから、順番にやろうと。しかし結局は、最初の人40年近くも社長をやつてから「後継者をどうするか」という議論が始まった。

このとき、私は弟を推しました。が、兄2人は社員の内部昇格がいいという。結局、多数決で内部昇格に決まり、弟は別会社に活躍の場を見いだした。

内部昇格が悪いとは思いません。ただ、あのときは選ぶ手順が整っていなかったし、そもそも社員を



2006年、MBOによる株式非公開化を発表

次世代の経営トップに育てるような教育の仕組みがなかった。これは選んだ側の責任です。

私自身、ジョナサンの後継者には内部昇格の幹部を選びましたが、後継者の選抜は、社長を退く5年前から始めました。5人の候補に営業と商品、人事、財務をローテーションで任せ、リーダー教育をしながら、それぞれの適性を見極め、2人に絞った。この結果を兄弟4人の会議にかけて1人に決めた。こうした選抜の手順がすかいらーくの後継者人事にはなく、感覚的に選んでしまった。

星野 なるほど。もう一つ、失礼な質問をしたのですが。

横川 どうぞ、どうぞ。

会社にしがみつくな

星野 横川さんは、上場前の4兄弟による素晴らしい体制が、上場後にダメになったと見ています。けれど、すかいらーくという組織の側からすれば、上場したというのに、妙に強い権限を持つ兄弟の存在がむしろ邪魔だった。そんな見方はできませんか。

横川 ちよつと嫌な言い方をすれば「社長とその参謀たちが、やりたいようにやれなかった」ということですか。

星野 上場企業をマネジメントするスキルを持つ人材は、おそらく創業者の横川さんたちとは異なるカルチャーを持っています。その二つをムリに一緒にしようとしたのではないかと思うのです。

横川 多分そうなのでしょう。

星野 もう一つ、失礼なことをうかがってもいいですか。

横川 はい、どうぞ(笑)。

星野 上場した以上、カルチャー



横川氏が現在、経営する「高倉町珈琲」。東京近郊を中心に17店舗を展開

が変わるのは不可避だった。そう考えると、もっと早くに4兄弟が退き、上場企業のマネジメントに長けたプロに経営を委ねる手もあった。そんな考え方はできませんか。サントリーホールディングスの新浪剛史社長や、カルビーの松本晃会長のように、創業家がプロ経営者を招く形です。

横川 うーん……。それはあり得たのかもしれない。ただ当時は、そんな発想は少しもなかった。

星野 そうですよ。70年代には、「プロ経営者」という概念は、日本でまだ一般的ではありませんでした。でも「仮に」ということで、考えてみたはどうですか。

横川 そうですね……。あの頃の

すかいらーくの経営は、縦軸にマザーチャンダイジングという商品づくりの仕組みがあり、横軸にはチェーンストアシステムという店舗オペレーションの仕組みがあり、その二つを同時に回せる人材となると……。日本には当時、いなかったんじゃないですか。米国ならいたかもしれません。

星野 日本マクドナルド社長のサラ・カサノバさんのような？

横川 ああ、カサノバさん！ 仮に、あんな人をスカウトして社長を任せられたなら、うまくいったでしょうね。

社内で育った人材だけで経営していると、どうしても視野が狭くなる。ある程度以上の規模になったら、外から経営者を呼ばないと難しいのかもしれない。

ただ、創業者というのは、最後まで会社にしがみつきたくなるものなんです。私もそう。そんな個人の弱さが、会社を往々にしてダメにしてしまう。すかいらーくはどちらかというと、そっちの部類だったかもしれない。私は今も現役経営者です。気をつけなくてはと、自戒を込めて思います。

☒