

カルビー・松本晃会長兼CEOと考える「創業家の見識」 役員退任を受け入れた創業家 そして全てをプロ経営者に任せた

視点



ファミリービジネスで後継経営者を決めるとき、3つの選択肢があります。

第1に、創業家のメンバー。

第2に、創業家出身でない社員、役員の内部昇格。

第3に、社外からの招へい。

外部招へいの成功例がカルビーです。創業家から7年前に経営を託されたのが、会長兼CEOの松本晃さん。米ジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人の社長を9年務めた実力者です。その指揮の下、カルビーは6期連続の増収増益記録を更新しています。そんな松本さんに創業家の役割を聞きました。（星野）

松本 星野さん、ご来社ありがとうございます。

この本社（東京・丸の内）に、ぜひご案内したい場所があるので、いらしてください。

星野 一見したところ、開放的なオフィスですね。フリーアドレスで、会議室もガラス張りだ。

松本 そこに1つだけ、外から中が見えない、扉のついた部屋があるのです。こちらです。

星野 ここは、何の部屋ですか。

松本 創業者のご子息たちの部屋です。社外の人に見せるのは、初めてです。6年前にオフィスを移転したとき、個室はつくらないと決めたのですが、ここは特別です。ただ、以前は1人1部屋ずつ持っていたのを、私から頼んで、全員で1部屋にしてみました。

私は創業者の三男とのご縁で、この会社の会長兼CEOになりましたが、引き受けるとき条件をつ

けました。「私を選んでくれたのに悪いのですが、松尾さん（三男）、役員を退いていただけませんか」と。聞き入れてくださいました。

星野 すごいですね。松本さんの提案もさることながら、聞き入れる創業家の度量がすごい。

松本 そうです。私は口が悪いので、創業家に辛らつなことも随分言いますが、自由に議論させてくれる。インテリジェンス（知性）の高い、優秀な方たちです。

星野 どんな一族なのですか。

松本 家風は質実剛健ですね。5年前の上場後、株価が上がって困惑されておられるようです。創業

者の松尾孝さんが1949年に広島で設立した松尾糧食工業が、現在のカルビー。創業者の後は、その長男が5年、三男が13年、それぞれ社長を務めました。いわば三男が中興の祖です。

さて、そろそろ腰を落ち着けて本題に入りましょうか。

創業家と老害の関係とは

松本 カルビーの創業家一族による経営は、90年代までよく機能していました。しかし、2000年代に入って、踊り場を迎えた。売り上げの成長が止まり、利益がじりじり減り始めたのです。

星野 それは、創業家による経営の限界だったのでしょうか。

松本 そうとは言えません。当時

のカルビーでは、様々な事情が重なりましたから。

ただ一般論としては、中興の祖は老害を招きやすいものです。

星野 なるほど。私も含めて創業家出身の経営者は大抵、在任期間が長いものです。だから興味があるのですが、そんな中興の祖が会社を停滞させるのは、なぜですか。

松本 長くやるのは、やはり優秀だからでしょう。ただ、ファミリービジネスにかぎらず、およそ経営者の在任期間とは「長きをもって尊しとなす」ではないと思います。むしろ「権^{けんぶ}不十年」。どんな人でも権力を10年以上持つてはならないと、私は考えます。

唯一の例外が、創業者ですね。

星野 おつ、そこは違うのですか。同じ長くやるのでも、創業者と後継者では違うのですか。

松本 創業者というのは、本当にいろいろな苦労を経験しますから。なおかつ、創業する人は数あれど、倒れる人も多く、生き残る人はごく一握りです。つまり生き残った創業者というのは、間違いなく優秀なんです。

星野 つまり、会社を成長させる

過程の苦労を理解している人なら長くやってもいい、ということですか。

松本 そうですね……。

成功した創業者というのは多分に、自分の仕事にしか関心を持たないものです。英語で言うなら、「デディケイト(dedicate／専念)」している。しかし、その後の世代の人は、ほかのことにも興味を持ちますよね。どんなに優秀でも、後継者が社業に100%フォーカスするのは難しいでしょう。

星野 「ほかのこと」というのは、例えば、社会貢献活動のようなことですか？

松本 そうそう。それと趣味。

星野 趣味……。

松本 道楽ね(笑)。

後継者は道楽に走る？

星野 いやあ、確かに。名前は言えませんが、一瞬で数社、頭に浮かびました(苦笑)。創業者の献身と、後継者の道楽。これは耳が痛い。しかし、どうしてですかね。私



対談に先立ち、カルビーの本社オフィス松本会長兼CEOが案内した。ワンフロアに集約したフリーアドレスのオフィスは有名。だが、その先に、未公開の特別な1部屋が……

は、後継者になる人たちのためにファミリービジネスを研究しているのですが。

松本 創業者と後継者では、自分の仕事に対する「好きさ」が、決定的に違うのですよ。それはもう、後継者の人間性とか徳の問題ではなくて、そういう性質のものなのです。だから、トップの座に長くいてはいけません。

星野 では一般論として、創業者

のパフォーマンスを後継者が上回るのは難しいのでしょうか。

松本 創業者が偉大過ぎなければ可能でしょう。実際、優秀な2代目、3代目は多くて、なかには経営者としての資質と情熱を併せ持ち、創業者に準じて長く経営している人もいます。

星野 私自身の経験から考えると、小さな会社ならば、息子や娘が継ぎやすいのですが、規模が大きく

なると難しい。それは、小さな会社を成長させるという経験が、経営者自身を育てるところが多分にあるから、という気がします。

放っておけばジリ貧

松本 加えて、競争環境の変化もあるでしょう。100年前からやっている旅館を、今日も明日も来年も、同じように経営すればいいなら、深く考えずに息子や娘に継がせてもあまり問題はない。けれど、今のようには外資系ホテルの上陸もあれば、ネットを使った民泊も台頭するといった、競争が激化する状況では、油断もスキもありません。相当優秀な後継者を選ばなくてはなりません。

星野 2000年代のカルビーの停滞にも、競争環境の変化が影響していたのですか。

松本 食品業界全体の問題として、デフレと少子化が始まっていました。今後もずっと続く、大きな経営課題です。だから、よほどの変革をしないかぎり、成長が止まるのは当然だったのです。

そもそも市場が成長せず、ライバルもみんな停滞している。そう



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

創業家による経営には限界がある それは必然ですか？なぜですか？

いう環境で自社だけが成長したいなら、本来、他社がやっていない新しいことに挑戦しなければなりません。試したことの全部が全部、うまくいくわけではない。けれど現状維持では絶対ダメです。

しかし、当時のカルビーは、なまじスナック菓子で国内トップシ

エアだったので、危機感が薄かった。なにしろ、すぐ潰れるという心配はありませんでしたから。

星野 そこで、松本さんはバトンを受けた後、スナック菓子が主力だったカルビーで、「フルグラ」といったシリアル商品をテコ入れしたというわけですか。

松本 そう、新しい市場を求めました。さらにスナック菓子のシェアも上げようと号令をかけたし、海外市場にも挑戦しています。

星野 そのような改革ができなかったのは、創業家出身の経営者の限界だったのでしょうか。

松本 そういうわけではありません。「創業家出身の経営者」というより、「当時」の限界と言うべきでしょう。あのときは、創業者の息子さんたちがかなり高齢になっていましたから。

息子さんたちの過去の実績は大きなものでした。けれど、どんなに優秀な経営者でも、20年、30年と高いパフォーマンスを出し続けるのは難しい。同じ仕事を続けていけば、よほど好きでないかぎり、マンネリに陥りますしね。

星野 カルビーのケースは、松本さんへのバトンタッチまでは、同族企業が衰退する典型的なパターンのように思えます。競争環境の変化で成長が止まり、費用が膨らみ、最後は利益が出なくなる。

すごいのは、創業家がそのタイミングで松本さんのような経営のプロを見つけ、改革を委ねたところ

ろです。日産自動車に、カルロス・ゴーンさんを連れてきたのに匹敵する偉業でしょう。

——星野代表は、自身の後継問題についても考えていますか？

松本 星野さん自身は、誰もが認める優秀な後継者ですね。

星野 そうですか。お言葉はありがたいですが、松本さんにお話をうかがって、情熱において創業者を超えるというのは相当、ハードルが高いと感じました。

星野リゾートの後継は？

松本 いやいや、星野さんは、星野リゾートのことが大好きで、自分の仕事に情熱をお持ちです。

ただね、だからといって、4代目の星野さんに続く5代目、6代目もそうなるかといえば、どうですか。分からないですよ。

星野 そうですね。確かに、分かりません。

松本 まさに、星野さんは中興の祖なんですよ。そして、中興の祖は、次をどうするつもりか。そこは皆さん、関心を持って見ていますよ。「失敗すればいい」と思っ

ている人だっているでしょう。

星野 なるほど。そこで私は、どうしたらいいのでしょうか。

松本 星野さんより優秀で、星野リゾートの仕事が好きな人を見つかるなら、話は簡単で、その人にトップの座を譲ればいい。けれども見つからないかぎり、今の体制の

まま引き継いではいけません。

実際には、そんな人はまず見つからないでしょう。それなら、会社の仕組みを変えていくことです。一人のトップがリーダーシップを持って経営するスタイルから、分権化に持っていく。

優秀なファミリーが経営する企

4代目の星野さんは断然、優秀では5代目は？ 皆、興味津々です



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)

業の最大の問題は、現場に自主性が育たないことです。社員が会社の意思決定に関わらないからです。それは、優秀過ぎるリーダーの下で働く人に共通する宿命のようなものです。まして、そのリーダーが創業家出身の大株主だったら、なおのことそうなりますよね。

私がカルビーの社員と最初に接したとき、強みを多く見つけました。ただ一つ、課題があつて、やはり主体性に乏しかった。だから今、現場に自主性を持たせる人材教育に力を入れています。

星野 つまり、中央集権型から分権型への移行を、松本さんが担っているわけですね。ますますもって、創業家の慧眼に敬服します。

創業家は、経営の座を去るとしてもなお、企業の永続に果たすべき役割を持つのです。創業家は、経営手腕とは別に大株主としての見識が求められる。それが今日、私が得た大きな学びです。

カルビーの事例で、もう一つ気になるのは、5年前の上場です。同族企業は上場すべきか否か。この点、松本さんの見解を次回、じっくりうかがいたいと思います。