

すかいらーく元社長・横川竟氏と考える「兄弟経営の明暗」

# 日本一の外食チェーンをつくった 横川4兄弟のルールと激論

## 視点



すかいらーく元社長の横川竟さんは、ファミリービジネスの酸いも甘いもよく知る人です。兄弟で立ち上げたすかいらーくは、外食グループとして日本一の売上高を記録（日経流通新聞「日本の飲食業調査」1994年度）。その後、業績不振に陥った会社を再建すべく、2006年、投資ファンドと組んでMBO（経営陣が参加する買収）に踏み切りますが、2年後、ファンドから社長を解任されました。兄弟経営の明暗を探る2回シリーズ。今回は、躍進の原動力となった意思決定のルールに焦点を当てます。（星野）

**横川** 同族経営というと、内輪もめの話ばかりが報じられますね。

**星野** 私も父とは大ゲンカしましたが、今は専務の弟と二人三脚の経営です。横川さんは兄弟4人で起業していますが、それが有利と判断したからですか。

**横川** いえ、多分になりゆきです。私が3歳のとき、父母と姉に兄弟4人の家族7人で旧満州に渡ったのですが、父が病死。6歳で郷里の長野に帰ってきたのが終戦の少し前でした。貧しい暮らしの中で「4人が助け合って家族を支える」という意識が強くなり、兄弟経営の根っこになった気がします。

ただ商売に興味を持ったのは三男の私一人です。長男と四男は大企業に就職し、次男は養子として

農家を継ぐはずでした。

私は学校の成績が悪かったところに、貧乏が嫌で、商売で身を立てようと決意した。それで15歳で東京に出て、17歳から築地の食品問屋で働きながら、細々と開業資金を貯めていました。しかし、兄弟には笑われたものです。「それっぽっちの貯金では、開業まで何年かかるものかね」と。

ところが、そんな私の起業の計画に兄弟が乗ってきた。最初に弟が「一生サラリーマンではつまらなさそうだから、一緒にやりたい」と言い出した。そこで2人でやることにしたら、兄たちが大層、喜んで。そこで私は出資を頼んだんです。自分も給料のいい運送会社に転職して2年で25万円を貯める。

その代わり、ほかの3人にも25万円ずつ出してほしいと。

そうやって4人で100万円の資金を用意して、すかいらーくの前身となることぶき食品を設立し、食料品店を開業したのが、1962年、24歳のときです。このときには、次男も農業では食べられないと判断して、私たちの事業に加わり、その1、2年後に長男も合流しました。

**星野** 兄弟経営の始まりですね。  
**「兄が社長」は必然か？**

**横川** その際に兄弟の間でいくつか取り決めをしました。まず妻は会社に入れない。さらに兄弟の家族同士が近所に住むのも避ける。私が築地時代に知り合った、食

品メーカーの創業社長に助言を受けてのことです。その方も兄弟で会社を立ち上げたのですが、同じ敷地に住む妻同士の仲が悪くて大層、苦勞された。だから、同じ境遇にある私のことを心配した。

こんな忠告も受けました。「何かルールを決めておかないと、弟が損をする」。確かに、私が思い立った起業でも、兄が合流すれば、社長には自然と兄が収まった。それが不満というわけではなかったのですが、何の権限も持てなくなっ

てはつまらない。そこで、さらにいくつか約束してもらいました。

第1に、兄弟の給料は同額。

第2に、兄弟の権限は同等。各25%の株式と発言権を持つ。

第3に、兄弟4人の子供は会社に入れない。いとこ同士が同じ会社で働いたら、もめるのは目に見えていると思いましたから。

さらに、これらのルールに異議があるなら25%の持ち株を放棄すると、全員で約束しました。

**星野** すごいですね。今から半世紀以上前に、先人の反省を踏まえて同族経営のルールを定めたというのですから、先駆的です。

ただ4人の発言権が同等では、意見が割れたとき、意思決定が遅れてしまう懸念があります。

**横川** 確かに。もっと詳しく説明すれば、こういう仕組みだったのです。4人の担当を人事、財務、商品、営業に分けて、それぞれの分野の最終的な意思決定は担当者に委ねた。ただし、計画や進捗についての報告は怠らず、兄弟が自由に討議に意見を交わす。ちなみに私は、商品担当でした。

### 兄弟だから聞く耳を持つ

**星野** なるほど、いいですね。私と弟にも役割分担があるんですが、私が権限を持つ分野でも、弟の意見は、すごく気になります。「それは兄貴が決めることだけど、僕はこう思うよ」と言われると、判断材料として重視します。

**横川** よく分かります。そこで、ちよつと軌道修正するんですよ。自分の意見の尖ったところにカンナをかける感じで。

**星野** そう、まさに。カンナをかけるとは、絶妙な表現です。

——カンナをかけすぎると、無難でつ

まらない結論になりそうですが。

**星野** 兄弟だから、いいんでしょうね。基本的には、誰もが「あいつのやりたいように、やらせてやりたい」と思っていて、それでも気になるときだけ意見を言う。相手もそこは百も承知で、だからこそ気になる。そういうカンナのかけ方はいいものです。

**横川** 信頼関係も深まります。

**星野** ところで、誰の担当でもない全社的な意思決定などは、どのように下したのですか。

**横川** 多数決です。2対2のときは意思決定せず、誰かが意見を変えるまで毎日、議論しました。

**星野** 大変ですね。

**横川** ただ、このやり方だと、明らかにおかしな方向には進みません。変な道に入りかけると必ず、ブ



右上から時計回りに、旧満州時代の家族写真。1970年にオープンした1号店。店名を「スカイラーク」から「すかいらーく」に変えた後の看板。70年代半ば、ファミリー層を狙った低価格路線を強めたのも大きな成功要因だった

レーキがかかる。

**星野** 例えば、食料品店から外食チェーンに業態転換したときには、どんな議論をしましたか。

## 大激論の末の業態転換

**横川** 食料品店を4店ほど出した後、スーパーマーケットを出店しました。当時はスーパーの勃興期で、我々の店は大繁盛。兄弟4人で「日本一を目指そう」と誓い合いました。ところがその矢先、我々の店の目の前に西友が進出し、売り上げがガクンと落ちた。なぜかと観察すると、圧倒的な資本力の差です。このままでは潰されるか、良くても買収されて終わり。そんな夢のないビジネスは嫌だから、スーパーはやめようと決めた。

**星野** 4人の意見が一致した？

**横川** ええ、瞬時に合意した。ただ、その後が長かった。

「スーパー以外で日本一になれる商売は何か」と侃々諤諤、議論しました。資本力が劣る我々が勝負するには、まだ未成熟な産業がいい。そんな理屈で外食に決めるまで1週間かかった。もう一つの有力候補はキャバレーでした。



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16店を展開

## 兄弟経営は弟が損する 助言を受けてルールを定めた

ただ一口に外食といっても、いろんな業態がある。だからまず全店の飲食店を食へ歩き、さらに米国の外食業界を見に行った。

**星野** いつ頃ですか？

**横川** 68年頃。年2回、米国視察ツアーを主催していた会社があり、それに1人ずつ参加した。各回1

人にしたのは、一緒に行った人がいると、その人の意見に影響されるから。こうして1年半後に「何業態をやるか」で決を採ったら、2対2で意見が割れて激論です。

**星野** いや、すごくいい感じがします。重要な意思決定が、真剣な議論を経てなされている。

ただ一口に外食といっても、いろんな業態がある。だからまず全店の飲食店を食へ歩き、さらに米国の外食業界を見に行った。

**横川** 意見が分かれたのは、ファーストフードをやるか、テーブルサービス型のコーヒーショップをやるか。どちらも当時、米国で勢いがあった業態でした。

**星野** 横川さんのご意見は？

**横川** 僕はテーブルサービスがいいと主張しました。「ファーストフードはシステム化しやすく、成長性が高い。けれど、そこでカギとなるのは資本力と人材で、まさに今の我々に欠けている部分。一方、テーブルサービス型のレストランをシステム化するのは大変で、競合相手も時間がかかるはずだ。その間に人を育て、資本を蓄えれば、日本一も夢じゃない」と。

**星野** その意見が通った？

**横川** いや、このとき僕は議論に負けて、一度はファーストフードに決まったんです。

我々は最初、日本にまだ上陸していなかった米マクドナルドとライセンス契約しようとした。けれど、ライセンス料を聞いたら、とても手が出る額ではなかった。

次に、パスタのファーストフード業態を独自開発しようとしたのですが、技術的に難しくて頓挫。

それでテールサービスのレストランにした。仕方なくです。

**星野** しかし、ファストフードでベストを尽くした後ですから、全員が納得できたでしょう。

**横川** 東京都府中市に1号店「スカイラーク」を出店したのが、70年夏。米国流のコーヒージュップを忠実に再現しましたが、最初は全然、お客様が来なかった。

それがだんだんはやり始めたのには、正月も営業したとか、さまざまな要因がありました。当時、近所の小学生が夏休みの宿題にこんな作文を書いたそうです。「僕の家族は旅行には行けなかつたけれど、お父さんが近所のとてもおいしいレストランに連れて行ってくれた」。それがうちの店。

こういう具合に、手が届くぜいたくとして利用する家族連れが増え、新聞記者が「ファミリーが集まるレストランが東京郊外に現れた」という記事を書きました。

それでひらめいた。「コーヒージュップ」でなく、「ファミリーレストラン」と名乗ろうと。店名をひらがなの「すかいらく」に改め、商品も日本人に馴染みのある料理

にこだわった。

そこから急成長。78年に上場したときは、株価がソニーを超えて話題になりました。これが、すかいらくの絶頂期でしたね。

### 兄が伝えた一族のDNA

**星野** そこまでの成功は「兄弟4

人だったから」と言えますか。

**横川** 言えます。何しろ全員が常人の2倍働く。創業者精神を持つハードワーカーが4人いるというマンパワーの差で、創業初期の壁はほぼすべて乗り越えられた。しかも兄弟だから、根底に信頼関係がある。事業の方向性でいろいろ

## すかいらくの全盛期は4兄弟の真摯な議論の成果です



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

議論して、一時はギクシャクしても、最後は分かり合えるように最大限、努力する。ただ、これは親の教育の賜物なのでしょうね。

——なぜ、日本一を目指したのですか。

**横川** 親父の影響じゃないでしょうか。親父は「日本は教育制度が腐っているからもうダメだ。俺が満州に新しい日本国をつくる」という意気込みで、中国大陸に渡ったそうです。でっかい話が好きな人だったんでしょう。私は父が亡くなったとき、まだ小さかったのでよく知らないんですが、兄たちからよく聞かされました。

だから「日本一を目指す」というのは、私が言い出したんじゃないと思うんですよ。私一人だったら、そんな大きなビジョンは持てなかつた気がします。「食べるための商売」「生きるための起業」で終わっていたかもしれない。

ただ振り返って残念なのは、上場後、兄弟4人の関係性が変化せざるを得なかつたことです。

**星野** 確かに上場は、同族経営の大きな分かれ道です。この点を次回、詳しくうかがいます。