

けいざい+ 深話

ライザップ。拡大路線に喝

松本シヨック 上

この夏のある日。「結果にコミット」の決め文句で知られるRIZAPグループが買収した小売企業の店頭で、午前中から代表取締役の松本晃(71)の姿があった。

店先の商品を見て、「こんなん売れるかいなあ」。松本は約1時間半、店の様子をずっとながめていたが、客は一人も来なかった。「やっぱり現場を見ないと、わかりませんな」

松本はカルビーの経営再建で知られる「プロ経営者」。ライザップ社長の瀬戸健(40)に口説かれ、6月に代表取締役として招かれた。積極的なM&A(企業合併・買収)で急拡大してきたライザップの実情を見極めようと8月以降、夏休みを返上して買収先の企業を1社ずつ見て回った。

不振企業買収「壊れたおもちゃ」



松本晃(右)と瀬戸健。RIZAPグループに松本が入ることを発表した記者会見で。5月28日、東京都千代田区

「こんな会社を買ってどうするんだ。理解できない」。そう思う買収先が短期間にいくつも出てきた。ある企業には大量の在庫が積み上がっていた。別の企業はオフィスが「まるでごみ箱」のよう。「良い会社って、あんまりないんですわ」。買収先のいくつかは右肩下がり構造の不況業

が低迷していたカルビーを立て直した。9年間務めたカルビーのCEOを退任すると発表した3月27日、瀬戸が部下を通じて「ぜひ、お会いしたい」と電話をしてきた。数日後、ホテルオークラでの会食で「力を貸してほしい」と直々に頼まれた。

瀬戸の狙いは、ヘルスケア分野や海外進出で経験豊富な松本の知見を生かすとともに、買収で拡大した業容に目配りをきかせて「守り」を固めることだった。相手の話にじっと耳を傾け、人なつっこい瀬戸に松本は一気に引き込まれた。

「とにかく、かわいいナイスガイ。感じの良さにほれた」。人柄にひかれた松本はスカウトを承諾。瀬戸は松本のためにCOO(最高執行責任者)のポストを設け三顧の礼で迎え入れた。

このころ、松本はライザップの本当の姿をまだ知らない。知っていたのはテレビCMと「多くの企業を買収している」ことぐらいだった。ライザップは「毎月平均1社を買収する」(瀬戸)ハイペースで成長し、今や子会社は80社を越す。連結売上高はこの6年で7倍超に膨張。不振企業を安く買収して立て直すところ、不良在庫を抱えるところが少なくなかった。それでもブレーキはかからない。松本がライザップに入った6月ごろ、さらにM&Aを進めようと約40社をリストアップし、うち30社超と買収交渉に入っていた。

松本は伊藤忠商事を経て米ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人で社長を務めた後、2009年にカルビー創業家の要請で会長兼CEO(最高経営責任者)に就任。シリアル市場が広がるを見て「フルグラ」の販売を強化し、業績

「私は買収に反対だ。やりたいならやればよいが、私が反対したことは議事録に明記しておきなさい」

一撃に一同は押し黙った。「松本シヨック」の始まりだった。敬称略(筒井重平、大鹿靖明)

M&Aで急拡大したライザップが突然のM&A凍結宣言。イケイケ路線に急ブレーキをかけた「松本シヨック」に、上下2回で迫る。

「ご意見は、keizai@asahi.comまで。」

けいざい+ 深話

松本シヨック

下

「いったん全部凍結しなさい」。RIZAPグループ代表取締役の松本晃(71)がそう言って、社長の瀬戸健(40)に新規のM&A(企業合併・買収)の全面凍結を進言したのは10月に入ってからだった。

松本は8月から買収先企業を見て回り、想像以上の実態にがくぜんとした。

「買収後は、ほったらかしですよ。再建プランもなさそうだったね」。まず新規のM&Aを凍結し、傘下企業の再建や事業縮小を優先すべきだ。そう考えた。

松本はライザップに転じた後、一枚紙に一点、気づいたことをメモにしたためては瀬戸に手渡ししてきた。瀬戸との一対一の面談も6、7回に及んだ。

だが、松本の進言に瀬戸はなかなか首を縦に振らなかった。ライザップは相手企業を安く買うことで生ま

「僕はショートリリーフ」公言

針



M&Aの原則凍結を発表するRIZAPグループ社長の瀬戸健 11月14日、東京都港区

じるはずもない。最終的に瀬戸に示された選択肢は三つだった。

これまで通りM&Aを続ける道が一つ。その場合は松本との決別もありうる。

二つ目はM&Aの規模の縮小。ただ、この戦略は中途半端で、再建を目指す会社の姿勢は伝わりづらい。

三つ目は、「月一件のM&A」というそれまでの方針を百八十度転換する「新規M&Aの凍結」だった。

瀬戸は結局、三つ目の選択肢を受け入れた。傘下企業の在庫評価損を計上し、赤字に転落することも同時に決断。業績下方修正の幅が固まったのは、決算発表前日の11月13日夜だった。

迎えた決算発表会。「期待を大きく、大きく、裏切る結果となりました」。壇上の瀬戸は今にも泣き出しそうだった。3カ月前に同

「まあ、まあ」「勘弁してくださいよ」と瀬戸。手を替え品を替え再考を迫ったが、松本にそんな手が通

じ場所、M&Aを積極的に進めると力強く語ったのはまるで別人。2019年3月期通期の営業損益の予想を230億円の黒字から33億円の赤字に下方修正した。その後の株価は連日のストッパー安となった。

瀬戸は下方修正の責任をとって、今年度の役員報酬の全額返上を決めた。株式配当も無配としたため、しばらく収入はゼロになる。

そこまで自身を追い込んだ松本のことを、瀬戸は「愛情が大きく、お父さんのよう」とかばう。

一方、松本は全国を講演行脚する日々。東京・新宿のライザップ本社にはあまり出社せず、瀬戸を除く役員との交流はほぼない。

社内には、今回の大転換を「初めて会社に『ブレーキ』がついた」と評価する声がある。過去2年で増えたグループ会社は約50社。なかには、必ずしも自社と相乗効果がなさそうな企業もあった。この調子で急膨張

すれば、積極投資の末に行き詰まった光通信やライプドアの二の舞いになるかもしれない。社内にはそんな漠然とした不安があった。

だが、瀬戸側近のM&A積極論者は、「急ブレーキ」を主導した松本に不満を募らせている。「あの2人はお互いをよく知らないうちに結婚したカップルのようなもの。長くは続かない」と幹部の一人は見る。

それを裏付けるように松本自身が「僕はショートリリーフ」と言う。松本は瀬戸と日々連絡をとり、グループ会社の再編の進め方はもちろん、50億円の経費削減や社外取締役の導入などを積極的に助言している。

札幌証券取引所の新興企業向け市場アンビシャスに上場するライザップは、東証一部へのくら替えを狙っている。社内では、それを花道に松本が勇退するシナリオがまことしやかに語られ始めている。 ■敬称略

(篠健一郎、大鹿清明)

■ご意見は、keizai@asahi.comまで。