

けいざい+

ライザップ 太りすぎに喝

松本シヨック

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、「こんな売れるかいなあ」。松本は約1時間半、店の様子をつとろかかっていたが、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」。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。「こんな会社を買ってどうするんだ。理解できない」。

不振の買収先「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同席した=5月28日、東京都千代田区

「。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の構造不況業種。「相当優秀な経営者でも再建は難しい」と感じたが、ライザップの役員は顔をぶれを思い浮かべても「これを立て直せる自信のある人がある」とは思えない。人がいるとは思えない。代表取締役は就く前の松本は、様々な企業を傘下に持つライザップについて、「おもちゃ箱みたいで、おもしろい」と受け止めていたが、評価は一転した。「壊れているおもちゃが結構あるんです」。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。相手の話じつと耳を傾け、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、かわいいナイフスガイ。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CEO(最高執行責任者)のポストを設け三顧の礼で迎えた。

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触れ込んできたが、買収した企業の中には販売が振るわず、不良在庫を抱えるところが少なくなかった。それでもブレイキはかからないう。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。松本が入社後、取締役会に2社の買収案が諮られた。現場を見てきた松本は、そこで言い放った。「私は買収に反対だ。やりたくないらやればよいが、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(筒井竜平、大庭秀明)

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。