

カルビーの変革 ―序章― しくみを変える、悪しき文化を変える



講師 松本 晃 (まつもと あきら)

カルビー株式会社 代表取締役会長 兼 CEO

日時：10月14日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：158名 内訳：教職員14名、高校教員5名、学生・院生31名、年間会員27社41名、一般67名

講師略歴

1947年 京都市生まれ
1970年 京都大学 農学部 卒業
1972年 京都大学大学院 農学部 修士課程 修了
1972年～1992年 伊藤忠商事株式会社
1986年～1992年 センチュリーメディカル株式会社 (100%
伊藤忠商事株式会社) 出向 取締役営業本部長
1993年～1998年 ジョンソン・エンド・ジョンソン メディカ
ル株式会社 (現ジョンソン・エンド・ジョンソン(株))

代表取締役プレジデント エチコン エンドサージェ
リー・ジャパン 事業本部長
1999年～2007年 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社
代表取締役社長
2008年～2009年3月 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社
最高顧問
2009年6月～ カルビー株式会社 代表取締役会長 兼 CEO

報告要旨

- 1 年間テーマ「経営革新」にふさわしく、2009年6月にカルビー株式会社の代表取締役会長に就いてから現在までの6年間にどのような変革をされたのか、その背景にある考え方を含めてお話いただきました。

まず、バブル崩壊後、日本経済は大きく変わっているので、企業は変わらざるを得ないという認識があります。しかも少子化とデフレで食品産業の市場は成長していません。

その中で、「世のため、人のため」になり、かつ「儲かる」経営をするためにやってこられたことは、VISIONの下に「しくみ」を変えることでした。

VISIONとは、「ステークホルダーのすべてから、尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」ということで、ステークホルダーの優先順位がポイントです。以前に社長を務められたジョンソン・エンド・ジョンソンの社是の「我が信条」にならい、①顧客・取引先、②従業員とその家族、③コミュニティ、最後に④株主、という順序だそうです。

「しくみ」を変えとは、社内で長年行われてきた仕事のしかたの一つ一つを棚卸しし、やめた方がいいものはすぐにやめ、結果を重視するしくみに変えていったということです。

カルビーの変革は「まだまだ」とのことですが、仕組みを変えた効果は絶大で、6期連続最高益、バランスシートは改善し、2011年3月の上場後、株価は11倍(2015年4月)にもなりました。

もう一つ、松本会長は、ダイバーシティをライフワークとされています。

世界でもなかなか進まないダイバーシティですが、トップのコミットメントと数値目標を掲げることが重要で、カルビーでは、トップの強いコミットメントの下、執行役員15人のうち4人が女性になっているだけでなく、“Life Work Balance”を推進しており、その趣旨は、早い時間に退社すれば、仕事以外にいろいろなことができ、魅力ある人間になっていくということです。

- 2 以上のような刺激に満ちたお話の後、会場からは、

- ・日本企業が海外で優秀な人材を獲得・育成するにはどうしたらいいか
- ・金銭的なインセンティブなしで良い結果を出すことにそこまでこだわる理由は何か
- ・サクセッションプランをお聞きたい

- ・ Life Work Balance とは、早い時間に退社して仕事に役立つことをしなさいという意味か
- ・ 結果責任というが、法務など管理系の仕事は数字になりにくいのではないかなど、突っ込んだ質問があり、それぞれに丁寧に答えてくださいました。

3 「私の話に参考になることがあったらあしたから実行してください。参考にならないことは忘れてください」と言われましたが、「きょうから実行します」とおっしゃる参加者があ
るほど、具体的で説得力のあるお話の数々でした。

カルビーの業績改善は、巷で「松本の魔法」と評されています。「しくみを変える」中身は、
実は、それぞれ単純とも言えることでした。しかし、長い間、疑問に思わずやってきたこと、
苦勞して作り上げたしくみを変えたりすることは、普通の人にはやはり難しいです。わか
りやすい VISION を掲げ、具体的目標を設定して、実行させ、フェアに評価するというのは、
強烈なリーダーシップあつてのことと思います。

ご本人は「サラリーマン経営者」とおっしゃいますが、日本には数少ないであろう「プロ
の経営者」であることが一発で納得できる研究会でした。

4 当日のアンケートから参加者の皆様の感想を付記しておきます。

- ・ 仕事のやり方を変革しないと世界で生き残れないことを実感しました。
- ・ 上司が環境を整備する重要さがわかりました。
- ・ シンプルイズベストの真髓を感じました。
- ・ 簡単に聞こえてなかなか多くの会社できていない「やめた方がいいことはすぐにやめ
る」ということが、いかに会社の数字を良くすることができるのか、再認識しました。
- ・ 無駄をすっぱり切り捨てる姿勢がとても魅力的でした。
- ・ 前向きになれた！
- ・ 「ビジネスもスポーツと同じく結果で問われる」ことを再認識できました。

以上