

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 29

カルビー 松本 晃氏

代表取締役会長 兼 CEO

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



「儲かる会社」に変わるため、 結果主義と分権化で意識を変革

Text = 広重隆樹
Photo = 高橋貴絵

Matsumoto Akira_1947年京都府生まれ。1972年京都大学農学部修士課程修了、伊藤忠商事に入社。1993年ジョンソン・エンド・ジョンソン メディカル (現ジョンソン・エンド・ジョンソン) 入社。社長、最高顧問を歴任。2008年カルビー社外取締役。2009年6月より現職。

カルビーの会長兼CEOへ2009年に就任して企業体質にメスを入れ、一時期1%台だった営業利益率を瞬く間に10%台へと引き上げた松本晃氏。組織文化のすみずみに「儲ける意識」と「結果主義」を徹底し、女性管理職登用などのダイバーシティ推進にも独自色を見せる。なぜ会社は変わったのか。

素晴らしい会社だが
儲けるのが下手だった

——2009年の会長兼CEO就任以来、
大胆な経営改革を進めました。

改革と言うけれどね、私は簡単なことを簡単にやっただけ。それほど大げさなことではないんです。会長になる前に1年間、非常勤の社外取締役を務めました。外部からの視点を生かして経営の問題点を指摘するのが仕事ですが、そのためには会社というものをじっくり見ないといけない。現場を歩きましたよ。

実はカルビーというのは、創業者が、1年を通じて美味しいポテトチ



ップスを作るためにはどうしたらいいのか、非常に難しい課題に挑戦して、苦労を重ねながらそれに成功した企業なんです。品質と流通にはとくに素晴らしいものを持っている。それだけいい会社ではあるけれども、ただ、儲け方が下手だった。そこを改善すれば、もっといい会社になると、現場を見て思いました。

つまり、私は元々どうしようもない会社をガラッとひっくり返して儲かるようにしたわけではない。十分儲かる体質があるのに、それが意識されていないところを、直しただけなんです。

企業にとって重要なのは利益ですね。ただ、会長就任以前は営業利益率が1%台。どうしてなのかと思って調べると、工場が多く、かつその稼働率が低いことがわかりました。当時は稼働率が60%で、週に3日しか動かないラインもありました。

そこに問題があることは誰でもわかりそうなものだけれど、中にいると意外に見えない。月給をもらっている正社員にとっては、工場が3日しか稼働していなくても、給料はそう変わらないけれど、時間給で働く現場のパートさんにとっては死活問題ですよ。

——そうした問題点を見抜かれたわけですね。

見抜くというほどのものじゃないけれどね(笑)。工場がちゃんと動いていないから、原価率も高くなる。

変動費も増える。したがって利益が上がらない。これをどうしたらいいか。工場を減らすというのも1つの策ですが、人はそう簡単に切れません。だったら工場を動かさないといけない。そのためには生産しないといけない。そのためにはシェアを上げないといけない。そのためには価格を下げないといけない。

それでも利益が出るようにするには、変動費を抑えることが重要なポイントになりました。過剰な設備投資を抑える、無駄なものを買わない。そうすれば製造原価は下がります。単純なことです。そうやって製品単価を抑えてお客さまに提供すれば、カルビーの製品は美味しいし、なんといってもブランド力があります。同じような価格であるならば、カルビーを選んでくれる。その自信はありました。

工場の稼働率が上がると固定費は下がります。意外とそこがわかっていない製造業の社長さんは多いのですが。私はある工場に行って、稼働率と製造原価率をグラフにプロットさせてみた。私の仮説通りでした。60%だった稼働率が今は90%台。それだけで固定費がドンと下がる。営業利益率も10%台を確保できるようになりました。

こうした改革は1人の力でなんとかなるものではない。だからこそ、儲かる仕組みを作ることが大切なのです。

簡素化、透明性、分権化で
新たな競争力を生み出す

——人の意識と組織を改革するという点で重要だったのは何でしょうか。

かつてのカルビーも含めて日本の企業の多くがそうだけれど、仕組みが「複雑」で、結果責任が「不透明」、かつ「権限移譲をしない」という3つの悪弊があると思います。だから私はその反対のことをやりました。「簡素化」「透明性」「分権化」ですね。

透明性を担保するためには、数字が一番。そもそも企業経営というのは、結果がすべてであってね。とりわけ経営者は利益という数字には敏感でなくてはなりません。業績をなかなか数値化できない仕事もあると思いますが、そこは工夫してやりなさいと言っています。やろうと思えば、スタッフ部門でも仕事の数値化は可能なんです。

その数字をベースに、この会社で働く人全員が目標を立て、「来期はこれだけの数字を上げます」と契約を結ぶ。私は株主と取締役会を通じて契約し、社長は各本部長クラスと、本部長はその下の人と契約するわけです。仕事に対する評価も同じです。私の業績評価も、人事担当の本部長が数字で評価して、それを取締役会に提出するようになっています。

複雑な仕組みを簡素化するうえで、権限移譲、つまり「分権化」がキーワードでした。当社には国内に4つの事業本部がありますが、それぞれに縄張りという考え方はないんです。たとえば、大阪の阪急百貨店で人気を博し、買うのに4時間待ちという「グランカルビー」。この企画を進めたのは、近畿が事業エリアの中日本事業本部ではなく西日本事業本部です。地方分権を進めることで、新しい創意工夫と競争が生まれた例です。そもそも各事業本部がそれぞれ

れ出した利益を、社員のボーナスとしてどのように分配するかについて、私はまったく関知していないんですよ。

アメリカ法人の社長とは売り上げ目標などで契約するけれど、社内組織をどういうふうにするかは、すべて現地にお任せです。これも一種の分権化の例だと思います。

——外からは大胆に見える経営改革です。老舗企業ですから、それなりの抵抗があったのでは。

理論的に正しいことには誰も反論できませんからね。もちろん、「外から食品の素人がやって来て何やら組織をいじって、どうするつもりだ」という見方はあったでしょう。けれども、野球やサッカーの監督と同じで、結果が出ればOK。出なければクビ、それだけのことです。

もちろん結果がすべてではあるけれど、そこには倫理が伴わなければ意味がありません。私はジョンソン・エンド・ジョンソンの「クレド」を、世界で最も優れたビジネス・ドキュメントだと考えていて、カルビーの経営でもそれをベースにしています。「顧客、従業員、そして地域社会を考えて行動すれば、最終的には株主の利益に結びつく。この基本的な大原則に基づいて経営すれば企業は間違いなく成長する」ということです。

——社員のための「松塾」という勉強会を開いていると聞きました。

私と創業3代目の社長、松尾雅彦さん（相談役）が月1回主宰しているもので、正社員に限らず誰でも参加できます。私と松尾さんの基調講演があり、その後、参加者がチーム



↑大阪・阪急うめだ本店の
グランカルビー。開店前
に行列ができる人気ぶりだ。



→松塾で社員と
語り合う松本氏。
(右から2人目)

写真提供：カルビー

に分かれて議論します。今年のテーマは「強くなれ」。企業や個人が強くなるためには何が必要かというような議論ですね。正解があるわけではないけれど、それを求めて自分の頭で考えることが大切です。

**カリスマはもういない
社員個々が考える習慣を**

カルビーはこれまで優れた創業者、経営者がいて、彼らが優秀だったあまり、「トップの言う通りにやっていたら間違いはない」という、ある意味、他人頼みの思考が社員のなかにありました。ところが5年前に創業者経営を捨て、新しい経営を進めることになった。カリスマはもういない。これからは社員一人ひとりが自分で考えないといけない。考える組織を下から作り上げないといけなかったのです。

これはカルビーだけの問題ではなくて、もしかすると、クラスでは活発に発言する子もいるけれど、後ろのほうで黙っていてもなんとなく卒業できてしまうという、日本の学校教育の悪弊もあると思いますが……。 「松塾」を通して、社員には学ぶことの大切さに気づいてほしいと思っています。会社で残業するだけが人生ではないはず。早く帰って自分の時間を作って、そこで新しい学びを始めたらいい。社会人向けの大学院に通ってもいいし、地域のボランティア活動に参加してもいい。最近、私も大学院で講演することがあるんですが、学生から「カルビーの社員です」と声を掛けられることも増えてきましたね。



——ワークライフバランスという点では、時短勤務の女性部長がいて聞きました。

彼女は2人のお子さんを育てていて忙しい。だから4時に帰れ、と言っています。ときどき電話をかけて、ちゃんと帰っているか確認したりします(笑)。もちろん時短で業績が下がったら降格というのがルール。降格してもまた上がってくればいいんですよ。

現在、執行役員16人のうち4人が女性ですが、もっと増やしたい。2020年までには女性管理職比率を30%まで高めるのが目標です。ようやく女性工場長が1人だけ誕生しましたが、まだまだです。

カルビー

■本社所在地/東京都千代田区 ■設立/1949年 ■従業員数/3341人 (連結、2014年3月現在) ■売上高/1999億円 (連結、2014年3月期)

AFTER INTERVIEW

**分権化による切磋琢磨で
「止まらない」快進撃**

カルビーは地域の事業本部を競わせて成果を収めている——。

そう聞いてコンビニの陳列棚を見ると、確かに品ぞろえの充実ぶりに目を見張ります。松本会長に聞けば、分権化は権限移譲の一環。競わせることが目的ではなく、結果として事業本部間で切磋琢磨するようになったといいます。お客が長蛇の列を作る大阪の「グランカルビー」は、地元ではなく西日本事業本部が企画したというのがその象徴です。

売上げ目標を定めて契約したら、達成手段については現場に任せる。こうして創業家に指名された経営のプロは、「止まらない」快進撃を続けています。

(本誌編集長)