

松本晃CEOによるカルビー社の経営革新と成長要因分析 —「経営者手腕と組織力のどちらが成長の源泉か」コリンズとポラスの学説検討を加味して—

The Study of Success Factors by Matsumoto (CEO) in Calbee

田口 敏行
Toshiyuki TAGUCHI

(平成25年10月10日受理)

要旨

最近、好業績を続けているカルビー社であるが、これまでは同族経営によるマネジメントが続けられてきた。しかし、2005年より3代続いた同族経営をやめ、外部から専門経営者を招聘する経営体制に転換を図った。外部の専門経営者として2代目に当たる松本晃CEOは、元ジョンソン&ジョンソン（日本法人）で手腕を振るってきた経歴を持ち、2009年よりカルビーCEOに就任している。ペプシコの買収をはじめ海外戦略など実践し、2011年には東証一部上場に導いている。本稿では、松本CEOのもとで、どのようにカルビー社が成長を遂げたのか、その要因分析を行う。同時に、コリンズとポラスの学説（＝ビジョナリーカンパニーの研究）の検討も行う。というのも、彼らは会社の成長を促す要因は、カリスマ的な経営者の力量ではなく組織力であるとし、組織力の役割を成長要因の核と位置づけている。そうした結論に至るに際しては、多くの米国の優良企業（GE、ウォルマート、ボーイング、ヒューレットパッカード、P&Gなど）を詳細に分析している。どの企業にもカリスマ経営者が存在したが、会社成長の要は彼らではなく、蓄積された組織力であるとしている。コリンズとポラスの分析を振り返りながら、カルビーの成長要因と重ね合わせ、経営者個人の役割と影響力の大きさを確認しながら、組織力が成長要因といえるのかどうか、そしてその組織力とは具体的にどんな内容であるのか、本稿で検討していくものである。

1. はじめに

「かっぱえびせん」などの商品で有名であり、日本のスナック菓子市場で50%を超えるシェアを持つカルビー株式会社であるが、1949年に広島県広島市で初代社長の松尾孝氏が松尾糧食工業株式会社として設立した。1973年に社名をカルビーに変更し、本社を広島から東京に移転しているが、同社は松尾家による同族経営により成長を図ってきた。1964年に「かっぱえびせん」の発売が開始され、70年代は「サッポロポテト」「ポテトチップス」の発売、80年代にはシリアルへの参入、90年代に入ってから「じゃがりこ」などヒット商品を世に送り出している。

同社の特徴は、初代の松尾孝氏から始まる同族経営にあり、2005年の3代目雅彦（孝氏の3男）まで続けられた。しかし、同年よりカルビーは同族経営からの脱皮を図っていく。

創業家以外の社長兼CEO・CIOとして中田康雄氏が就任し、カルビーを上場させるべく経営革新に着手してきた。中田氏は、1970年に三菱レイヨンに入社後、79年にカルビーに入社し、2005年に松尾家以外から初めて社長に就任した。創業者以外からの初のCEOであるが、カルビーからの生え抜きの経営者である。バランス・スコア・カード（BSC）を積極導入し、IT化と経営の見える化を図っている。

そうした同族経営からの脱皮を歩み始めたカルビーであるが、2009年に2代目のCEOに松本晃氏が就任する。もとジョンソン&ジョンソン日本法人の社長を勤め、まったくカルビーとは関係の無かった専門経営者の招聘であった。特に海外事業の大幅展開を実行し、営業利益率の外資系企業並みの向上、ペプシコなど外資系企業との連携強化など、「オーナー経営から外資流経営への転換」を図ったのである¹⁾。

松本CEO就任以来カルビーは、好業績を続け、就任した09年にはペプシコと資本・業務提携を果たし、ペプシコがカルビー株の20%を取得する代わりに、カルビーがペプシコ傘下のジャパンフリトレ（コーン菓子メーカー）を子会社化した。ペプシコとの提携は前社長の中田氏のころから行われていたが、それを引き継ぐ形での実現であった。海外展開の礎を築いたといえる²⁾。そして2011年には、東証一部上場を果たし、市場から55億円強の資金を調達した。それを元手に北米、中国、東アジアへと世界展開を加速化させた。厳しい市場競争と環境のなか、2012年3月決算は、震災の影響をはねのけて前年比14%増の営業利益を確保し、2013年3月期には、連結売上高1,794億円（営業利益158億円）と右肩上がりの業績を上げている（図表－1）。

図表－1 カルビーの業績推移

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
売上高	137,377	146,452	155,529	163,268	179,411
営業利益	4,408	9,533	10,717	12,247	15,790
経常利益	4,465	9,539	10,570	12,486	17,127
当期純利益	2,523	4,017	4,253	7,096	9,440
純資産	53,932	63,770	72,924	80,417	92,685
総資産	92,169	93,657	99,393	108,474	124,793
自己資本比率（％）	56	65.2	70.7	71.6	70.2
自己資本利益率（ROE）（％）	5	7.1	6.5	9.6	11.4
総資本経常利益率（ROA）（％）	4.8	10.3	11	12	14.7

（出所）カルビーのホームページ <http://www.calbee.co.jp/ir/finance.php>より。

本稿では、松本CEOによる経営革新とノウハウを検証し、成長要因分析を行うことが主眼である。日本のスナック菓子市場は4,000億円規模であり、その半分のシェアを占めるカルビーであったが、営業利益率が低かった。非上場による同族経営で、「利益は少なくとも良い商品を作ったらいい」「高くても売れる」といった価値観の会社であった。グローバル企業への脱皮という目標は持っていたが、未だかつて業界では、世界戦略は達成されていなかった。そこで同族経営から脱皮し、カルビーをグローバル企業へ成長させようという意図から、創業者以外の経営者が招聘されていくのである。そして2代目の松本

CEOの元で外資流の経営が導入され、革新が実行に移されて成長を遂げていくことになる。

松本CEOのジョンソン&ジョンソンで培った経営手腕がどのように発揮されたのか、その内容と成長の要因を分析していく。本稿では、松本氏とカルビーとの接点やCEO就任にいたるプロセスをはじめ、就任後の利益率向上のための施策、世界戦略への事業展開のノウハウ、さらには新製品・新事業開発への取り組みなど、競争優位につながる施策と実行プロセスを検証していく。

また後半部分では、『ビジョナリーカンパニー』で会社成長の源泉を分析したコリンズとポラスの主張を軸に、会社成長に果たす経営者個人の影響力と役割について検討する。コリンズとポラスは、長期にわたり繁栄している企業をビジョナリーカンパニーとして認識し、その特徴を分析している。GE、ウォルマート、ボーイング、ヒューレットパッカード、P&Gなど、そうそうたる米国企業を検証しながら、会社成長の源泉とは何かを追求している。いくつかの特徴を抽出しているが、そのなかでカリスマ的な経営者の影響を本質的な要因ではないとし、本質的な要因を「経営者の継続性をうながす好循環」という組織力に見出している。詳しくは後述するが、一般的に会社成長には、カリスマ経営者の影響は多大なものと受け止められていよう。米国企業に限らず、日本企業においても大手企業とカリスマ経営者とは切っても切れない関係にある。

コリンズとポラスによると、会社成長にカリスマ的な経営者の影響は大きいですが、カリスマ的な経営者の登場以前にも、同じような実績や業績をあげた経営者は存在しており、脈々と有力な経営者が受け継がれているのがビジョナリーカンパニーであり、成長要因の核となっているとしている。つまり、経営者育成の仕組みつくりにも優れた要因があると考えており、経営者育成の仕組みは、「経営者の後続性をうながす好循環」であり、まさに組織力の強みとしているのである。

本稿では、コリンズとポラスの主張を整理しながら、経営者個人の影響力がいかなる役割とウェイトを会社成長に対して持ちうるのかを、カルビーの事例から今一度考えていく。コリンズとポラスの事例検証においては、GE、モトローラ、ウォルマート、P&G、ボーイングなど、そうそうたる米国企業の事例検証がされ、「経営者の後続性をうながす好循環」つまり経営者育成の継続的な取り組みに成長要因の中心がおかれている。コリンズとポラスは、カリスマ的な経営者の影響力を否定するわけではないが、本質的な影響力は組織力であることを主張している。

また前半部分でカルビーの松本CEOの経営手腕を考察しているが、同社の成長を牽引するカリスマ的な経営者とみなしてよい。果たしてカルビーの成長は、松本CEOの役割が決定的といえるのか、それともコリンズとポラスが主張するように、カルビーの歴史のなかでは経営者育成の継続性が積み上げられており、組織力に成長の源泉があるのか、そうした点も検討しようとしている。カルビーの松本CEOの経営手腕とそのノウハウの分析と共に、コリンズとポラスのいう組織力が会社成長にどれほどの影響力をもたらすのかをカルビーの事例でも検証して、総合的な判断をしてみようという意図を込めている。

2. カルビーの小史

1) 創業から2005年までの松尾家一族による同族経営

1949年創業者である松尾孝氏は、広島県広島市にて松尾糧食工業株式会社を設立した。カルビーの原点である。創業者の母親は昭和の初めごろ、造り酒屋に出入りして、米を磨いた後にでる粉を貰って、糊などの原料にしたりしながら雑穀を取り扱っていた。ある日、東京から来た栄養学の先生から「胚芽などのビタミンを多く含んだ米の重要な部分が使われていない」との指摘を受け、これを利用した食品事業を始めた。カルビーという社名は、カルシウムとビタミンB1に由来するが、当時の日本人にはビタミンなどの栄養素が不足していた時代で、そこに着眼した³⁾。

戦後、キャラメルメーカーとして出発したカルビーは、1960年代までアメの売り上げが全体の6割を占めていた。しかし65年にそのアメの販売を止めてしまう。というのも、アメ市場は森永製菓や明治製菓といった大手メーカーから、カンロ、味覚糖といった中堅メーカーまで、さまざまな商品を投入する過当競争状態であり、これでは勝ち目がないとあっさり見切りを付けた。半面で、資源を集中させたのが、当時4割の売り上げを占めていた「あられ」であった。戦後、米国の余剰品であった安い小麦が大量に輸入された時に、米ではなく小麦を使った「あられ」作りに専念したのであった。これが1954年に「かっぱあられ」の発売につながる。同年に社名を「カルビー製菓(株)」に変更し、1964年には「かっぱえびせん」が誕生するのである⁴⁾。宇都宮工場(栃木県宇都宮市)ならびに千歳工場(北海道千歳市)で操業が開始されていく。

「かっぱえびせん」でカルビーの名前が知られるようになると、72年には馬鈴薯を原料としたスナック菓子「サッポロポテト」が発売される。73年には本社を広島から東京へ移転し、社名も「カルビー(株)」に変更した。ここまでの1949年から1970年代中期くらいまでを、カルビーの創業期とみなすことができる。

80年代は馬鈴薯調達会社「カルビーポテト」の設立など、主力商品の量産と販売拡大が主な戦略となっている。すでに70年代より生産拠点として、鹿児島工場(鹿児島県鹿児島市)、下妻工場(茨城県下妻市)、宇都宮第2工場(栃木県宇都宮市)、滋賀工場(滋賀県中賀群:現在の湖南市湖南工場)などの操業が開始されていたが、80年代は各務原工場(岐阜県各務原市)、広島西工場(広島県廿日市市)の操業が開始されている。新商品開発はそれほど活発ではないように思われる。70年代前半までは200億円から300億円の間であった売上高は、80年前後には600億円、80年代末には800億円に達しており、以降、2005年の創業家以外から経営者を招くまで1,000億円水準で横ばいといった状況が続いた。80年代には、シリアル市場にも新規参入している。

80年代は、新製品開発という点ではあまり活発ではなかったが、90年代になると1995年に「じゃがりこ」、98年には「フルーツグラノーラ」と新製品が開発され発売されている。96年にはベーカリー市場への参入も図っている。また、中国への製造販売戦略が展開されている。95年には香港に菓子の製造販売業を営む子会社Calbee (International) Limitedを設立し、97年には四州貿易との合弁会社Calbee Four Seas Co., Ltdが設立されている。中国展開は90年代に実行に移されていた⁵⁾。

2) 同族経営からの脱皮－初代中田CEOから2代目松本CEOに至るプロセス

①中田氏の略歴

同族経営からの脱皮を図る最初の大きなキーパーソンとなったのが、2005年から2009年にかけて、カルビーCEOに就任した中田康雄氏である。中田氏の経営手腕がどのようなもので、どんな影響を及ぼしたといえるか、限られた資料のなかではあるが浮き彫りにしていく。

まず中田氏の略歴であるが、カルビーで24年間の長期にわたり取締役を務めており、「いつまでも一族からの登用が続くと、経営に新しい風が吹きにくくなる」という創業経営者の決断により、中田氏の昇格が決められている。中田氏は、大学院を修了後1967年に宇部興産に入社した。そして1970年に三菱レイヨンに移ったが、1979年にカルビー入社した。1985年に同社取締役（生産本部・人事・情報システム・経理部担当）を担当し、2005年にカルビーの代表取締役社長兼CEO、CIOとなり、2009年に松本CEOが就任されるまでCEOとして手腕を発揮している⁶⁾。ITを武器に「見える化」やバランススコアカード（BSC）を積極活用した業務革新を断行している。

②中田CEOによるITの活用と経営の見える化による業務改革

中田CEOが引き継ぐことになる前のカルビーの概況を踏まえながら、中田CEOの取り組みの特質をまとめていく。

1960年代末「かっぱえびせん」の成功以降、カルビーはポテトチップス市場へ進出した。当時米国のポテトチップス市場は、3,000億円ほどの規模を実現しており、日本でも市場拡大が大いに期待されていた⁷⁾。ところが予想に反して、売り上げが全く伸びないという状況が続く。原因を探ると商品の一部に劣化がみられたことが判明した。この出来事を契機に、カルビーは「可能な限り、できたての商品を消費者に」という意識改革に取り組んでいく。当時スナック菓子には、賞味期限は記されていたが、カルビーは鮮度を把握してもらうために製造年月日も表示するようにした。また商品の劣化を防ぐために、パッケージを透明な袋からアルミ蒸着フィルムの袋に変更し、さらに中身の酸化を防ぐために袋に窒素を充填した。こうした鮮度管理の徹底により売り上げを伸ばしていった。

徹底した鮮度管理への取り組みは、中田氏就任以前に行われていたが、中田氏の就任以降、さらなる品質管理と鮮度管理がITの活用のもとで強化されていくのである。品質へのこだわりは、素材そのものへ拡張される。同社の商品にとってじゃがいも（＝馬鈴薯）は重要な素材であるため、馬鈴薯を栽培する国内の農家と契約を結び、生産プロセスと品質改良にまで踏み込んだ管理体制を整えた。そうすることで、原料の調達から、製品加工、販売までのプロセスを統合化し、農家や畑によって生まれてしまう品質のばらつきを情報共有により解決した。最も優れた生産農家の栽培方法を情報パッケージ化して共有する仕組みを構築したのである。中田CEOは、こうした品質管理や鮮度管理の徹底のなかで、経営の情報化、IT化の推進とプロセスの「見える化」、そしてバランススコアカードを活用したマネジメントを展開していく。

例えば、「見える化」ということでは、見切り期限のきた商品在庫をゼロにするために、商品別に80日を過ぎた状況をグラフで示し、現状を「見える化」して社員で共有した。中田氏は、見える化や情報共有を小売店とカルビーとの間でも構築させている。小売店舗別の鮮度のばらつきの見える化の実現といえる。これまでの小売店舗の情報をカルビー側に

吸い上げる方法は、セールス部隊からの報告に頼っていた。セールス部隊とは、主婦など契約社員を中心とした200人から成るゾーンセールス部隊で、それぞれ地域ごとに約30店舗を担当し、店頭調査やプロモーション提案を行う部隊であった。中田氏は鮮度情報や欠品情報、消費者の声など定性的な情報を携帯端末に入力し、本部のデータベースにストックしていく仕組みに変え、本部は各地域から集めた実データを基に小売店と商談していく。

中田氏は、こうしたITを駆使した「見える化」戦略を実行して、各地域の売上高や在庫などの情報を全社員が一元的に把握できる「経営コックピット」を構築したのである。中田氏は、組織横断的にすべての業務プロセスが見えるIT部門がリーダーシップをとるべきであると考えて組織を設計し、社内で共有すべきKPI（重要業績評価指標）を定め、ITを活用することでそれを「見える化」して、業務改善につなげた。そして戦略や目標の数値化を現場に落とし込んで現場のSBU化を図る、そういった改革を実践していったのであった⁸⁾。

③世界的規模でのSCMの構築とペプシコとの提携（＝新しいポートフォリオづくり）

中田氏の改革は、まずは社内に向けられ、なかでも社員のスキルアップ、社員の価値向上に向けられた。「ITを上手く使えば、人の力を100倍にすることもできる。これがIT活用の真髄であるとの信念を持つことが重要だ」という認識の下で、社内改革が行われた。それから、社外に向けた改革に着手されていく。世界的な規模でのSCMの構築、ペプシコ傘下の子会社ジャパンフリトレの買収などである。

世界的な規模でのSCMの構築であるが、カルビーは60年代の「かっぱえびせん」、70年代のポテトチップス、80年代のシリアルなど、ほぼ10年間隔で新商品とプロダクト・イノベーションを実現してきた。中田氏は、こうしたサイクルを3年間隔に短縮したいとの考えから、60億円近い資金を投じてR&Dセンターを開設している。「ジャガリコ」「じゃがビー」といったその後の新商品は、世界進出のきっかけとなった。特に「じゃがビー」では、これまでのポテトチップスとは異なるSCMが必要となり、生産拠点と消費拠点を分離させるというイノベーションが生まれたのである。具体的には、「じゃがビー」はポテトチップと異なり、原料を一次加工した後で冷凍し、輸出して各国の現地で二次加工することができるようになった。米国で冷凍生地をつくり、香港に持っていくことができるし、日本の冷凍生地を中国にもっていくこともできる。こうした生産拠点と消費拠点の分離は、カルビーの世界展開＝世界的なSCMの構築戦略につながり、中田氏の改革の1つとなったのである。

また、社外改革のもう1つにペプシコとの戦略的提携があげられる。要因としては、国際競争力の強化に向けて、原材料の確保と調達力の向上が必要になってきた。カルビー商品の原材料としては、馬鈴薯が大変重要となる。同社の商品の7割が馬鈴薯を原料としており、北海道の馬鈴薯がカルビーの競争力を支えていた。その他の原料として小麦とコーンがあり、どれも重要な材料を構成している。世界展開に際しては、原材料の確保と調達力が競争力を高める鍵となるが、馬鈴薯と小麦は確保されているものの、コーンに関しては、カルビーのポートフォリオとして欠けていた。そこで、外部から調達する戦略へと乗り出し、コーンスナックを主力とするペプシコ傘下のジャパンフリトレを買収してパートナーに迎える戦略に出た。中田氏が交渉に望んでいる。

ジャパンフリトレは、世界最大の食品飲料メーカーであるペプシコ（＝PepsiCo）の

100%子会社であったが、同社による日本での経営がうまくいっていなかった。そこでペプシコは、その経営をカルビーに任せ、日本に足場を残すためにカルビーに出資することにした。この提携は、次期CEOの松本氏に引き継がれることになるが、中田氏は世界戦略に向けた新しいポートフォリオづくりとして、世界最大の食品飲料メーカーであるペプシコとの提携に乗り出していた。中田氏は、ペプシコを通じ「ジャガリコ」が世界市場で通用する製品となることを期待したのである⁹⁾。ペプシコとの戦略的提携交渉は、2009年から松本氏に引き継がれていくが、世界展開のためのポートフォリオづくりや「ジャガリコ」を中心とした世界的規模でのSCMづくりは、中田氏の改革のなかでも行われていた。中田氏の改革手腕を見る限り、社内のIT化や「見える化」に向けた業務改革が強く行われたといえるが、世界展開の目指す取り組みを着々と実践に移していたともいえる。

中田氏がカリスマ的な経営者として認識されていたかどうかは、判断が分かれるところかもしれないが、IT化や見える化はもちろん、新商品開発サイクルを3年間に短縮してこうとする取り組みや新しいマーケティング手法の導入、世界戦略という新しい戦略の遂行など、食品業界の経営者としては優れた実績をあげた経営者であり、カリスマ的な経営者といってもいいように思われる。新しいマーケティング手法ということでは、「効果的なマーケティング」「効率的な流通システム」「真のお客様本位」の三位一体のマーケティング＝感動マーケティングを取り入れた。IT化や見える化とともに、VOC（ボイスオブカスタマー：お客様の声に全件対応する）を吸い上げ、満足度を感動にまで高める仕組みをつくった。

声にならない声に対しても、お客様の生活調査・研究をして、そこでつかんだアイデアをコンセプトへ高め、商品開発つなげていくプロセスを作り込んだともいえる。これまでのカルビーのマーケティングを全部やり変えて、顧客とのコミュニケーションもすっかり変え、新商品を世界のマーケットで展開しようと尽力した経営者といえる¹⁰⁾。

3. 松本CEOによるカルビーの経営革新

1) 就任までのプロセス（伊藤忠商事－ジョンソン&ジョンソン－カルビー）

中田氏に次いで、2009年からCEOに就任したのが松本晃氏である。まず、略歴から紹介し、どんな改革をおこなったかを具体的に考察していこう。

松本晃氏は1947年生まれで、72年に京都大学大学院（農学）を修了後、伊藤忠商事に入社している。同社で、最初は産業機械の販売に従事した。フォークリフトやトラック、クレーンなどの販売である。その後、同社内に農業機械部門が新設され、そこへ配属された。その後、松本氏はトルコで農機の工場の建設を手がけたほか、米国で農機の販売をゼロから始めることになる。井関農機や三菱農機、富士ロビンなど、日本メーカーのトラクターや草刈機を現地メーカーにOEM＝相手先ブランドによる生産してもらい、それを販売する。販売先はメーカーだけでなく、シアーズ・ローバックといった大手小売企業もあったという。最終的に農業機械部門は、数百億円規模の事業に成長し、松本氏は同部門を卒業していった¹¹⁾。

1986年にはセンチュリーメディカルという医療関連の子会社（日本）へ出向し、その再建に尽力することになる。同子会社には病院向けの医療機器販売の部隊はあったが、伊藤

忠が米国で販売権を取得したろくでもないもので、松本氏はそのビジネスをやめた。「今でもそうですが、僕はまず無駄なものをやめることから始めます」と当時を振り返っている。結局6年間その会社の再建に従事し、ビジネスのやり方を根本的に改め、業界大手に押し上げることに成功した。この経験が松本氏のビジネスに関する価値観をはじめ、マネジメントのノウハウの基礎を培ったのであった¹²⁾。

例えば、医療機器のなかでも自動縫合機や自動吻合機を主力製品に据え、厚生労働省に通い、保険でカバーされるようにしてもらうなど、機器の普及に力を入れた。同時に、きちんと商品を売るために社員教育を徹底させた。新卒、中途を問わず、入社した日から6週間米国へ行かせて、解剖や動物実験などを通じて商品の使い方を学ばせた。毎週月曜日には大きな試験も課し、80点以下は失格とした。そして、これが2回続いたら採用取り消しとした¹³⁾。

しかし48歳を迎えた松本氏は、この年齢を人生の転機と考え退社を決意する。センチュリーメディカルの実績のおかげで、23社からリクルートの依頼があり、そのなかにジョンソン&ジョンソンがあった。ジョンソン&ジョンソンに移籍する決め手となった理由の1つに、同社の経営理念＝我が信条（Our Credo）への共感と共鳴を松本氏はあげている。一文を紹介すると、「我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものと確信する」というもので、松本氏は「こんなことを本気でやろうとしている会社があるのかなと気になりました」と述懐している¹⁴⁾。

こうして1993年にジョンソン&ジョンソンのグループ会社のジョンソン&ジョンソンメディカルの代表取締役プレジデントに就任するに至る。仕事は、伊藤忠時代に市場を広げた縫合器などの販売であった。社員教育には伊藤忠時代と同じような厳しい内容を実施している。社員には、「会社へくるな。皆さんの仕事は現場ですよ。」と伝え、朝起きたら病院へ直行する大切さを教え、トップも社員も現場本位であることを実践した。その頃の医療現場は、内視鏡を使った外科手術というイノベーションが起きていて、ジョンソン&ジョンソンは後発であったが、巨大なトレーニング施設を社内に造っている。そこには、売ることよりも患者のために正しく使ってもらうことから入る「我が信条」の精神が根底に流れており、松本氏のビジネス感に大きな影響を及ぼした。99年から2007年までジョンソン&ジョンソン日本法人の社長を務め、9年間で売り上げを3.6倍へ増大させている。

ジョンソン&ジョンソンの社業が順調に成長している折、異業種が集まる勉強会に参加し、そこでカルビーの3代目社長の松尾雅彦氏に出会うことになった。松本氏は社長業はしないと決めていたが、非常勤取締役となり、当時ペプシコとの提携交渉を担当していた中田CEOから交渉役を任されるに至る。中田氏は海外企業との交渉経験はそれほど多くなく、松本氏に継続役をしてほしいと依頼し、松本氏は2009年に同社の会長兼CEOとなったのであった。同族経営から脱皮し、世界戦略へと舵を切り始めたカルビーに、ジョンソン&ジョンソンという外資系大手の日本法人社長を勤めた経験のある松本氏が経営者に迎えられ、松尾家と関係なく、またカルビーの生え抜きでもないまったく外部の経営者がカルビーで手腕を振るうことになったのである。以降、さまざまな改革と革新に着手していく。

2) 松本CEOによる改革と革新

①統治機構の改革

松本氏の改革は多岐に及ぶが、最初の取り組みとしてカルビーの統治機構の改革を断行した。取締役会の構成を大きく変えたもので、これまでの社内取締役9人、社外取締役2人という構成を社内2人（会長と社長）、社外取締役5人とした。松本氏は会長兼CEOであり、社長は松尾家とは関係ないが、生え抜きの伊藤秀二氏が就任して最高執行責任者＝COOを兼務し、松本氏を補佐する体制をひいた。創業家出身の3代目松尾雅彦氏は役員から退き、取締役会から創業家が消えた。経営と所有の厳格な分離が進められたといえる。

統治機構の改革を断行した理由については、カルビーの利益率の低さに対する認識がトップに薄いところを改革した。就任当初のカルビーは、国内スナック市場で5割近い最大手なのに、売上高営業利益率は1.8%であり、世界の食品業界においては15%が珍しくないことからすると、非常に低い状況にあった。経費が過剰であるのは明らかであったが、経費削減へのてこ入れはもちろんであるが、これまでの純利益に対するトップの認識を変えるためにも、社外取締役を5人と増やし、世界標準を目指すトップ体制を築こうとしたといえる。

純利益は、2008年3月期まで10億円を下回る不振であったが、松本氏がCEOに就いて初年度の2010年3月期から3期平均で51億円に引き上げ、2013年3月期には75億円に引き上げている。コストを削減し、利益率をあげるノウハウが功を奏したのであるが、世界規模のグローバルな会社を目指す統治機構改革が、利益率向上の要となっていたといえよう。創業家の外部経営者の招聘の狙いに、グローバルなカルビーを構築してほしいという希望があり、引き継いだ松本氏は、まずトップの機構からグローバル企業にふさわしい体制を整備しようとしたといえる¹⁵⁾。

②経費削減とコスト削減の改革

次に着手したのは、コスト削減改革であった。松本氏から見た就任当初のカルビーは、製品の品質・安全性、安定供給という点では優れていたが、コスト管理に無頓着と映った。コスト管理面に課題が残っていたということであろう。まず、本社への購買部門の設置と原材料の一括購入体制の構築を行った。原則として本社の購買部門を通さないと材料が買えないようにして、一括購入のメリットを活かしながら、余分なものを買わないようにした。次いで設備投資の削減に着手する。これは過剰な投資の削減で、これまでのカルビーの設備投資は、規律が弱く、他社に比べ大幅に過剰な投資が目立ち、そこを改善するものであった。

2004年3月期から4年間の設備投資は計300億円ほどにのぼり、2008年3月期には78億円の減価償却を負った。当時の設備投資額は、競合大手の7倍に及んでいた。売り上げ増加に伴う設備投資の拡張ではなく、購入後も使わない設備が目立った。松本氏は規律とルールを設定していく。4つの条件のうちどれかを満たさなければ、投資は認めないこととした。①顧客の安心安全のための投資、②新製品などで売り上げが増大したことに伴う投資、③コスト削減のための投資、④労働環境の改善のための投資、の4つである。こうしたルール化により、2012年3月期には設備投資額は40億円台となった。

さらに、鮮度調査隊を2011年に廃止している。中田氏の時代に活用された部隊で、受け持ちのスーパーで、ポテトチップスなどの製造年月日や賞味期限を点検していた全国で約

200人の契約社員であったが、技術や物流の発達により、古い製品が出回る可能性は少なくなり、部隊による調査はやりすぎと判断し、松本氏は廃止した。ただし、契約社員をスーパーとのパイプを活かした営業要員に転身させている。松本氏のこうした改革には、創業家のやり方は否定しないというモットーが現れている。不要なコストは削り、求められる機能を充実するが、決して創業家のやり方を否定しないよう留意している。新しい経営者は前任者と違うことをやりたがるが、社員の大半を引き継ぐのであるため、そうした点には慎重になる必要があるという認識を松本氏は持っている¹⁶⁾。

松本CEOの改革の根本は、「商品力はあるがオーナー経営で儲けに無頓着」というカルビーの体質改善にあった。経費削減とコスト低減への取り組みは、そうした弱点を補強するだけでなく、「合理化を攻めの原資に」という狙いも込められていた。それが、国内の商品競争力を高めるための価格を引き下げる仕組みづくりであった。3年間で累計60億円のコスト削減を行っているが、半面で80億円を小売店が値引きするための原資に当てている。コストダウンで捻出した以上の額を小売店の販売促進費（リベート）に充当し、60g入り「うす塩味」（ポテトチップス）の平均小売価格を20円近く引き下げた。ライバル企業の湖池屋に対し、それまでは10円近く高い値段であったが、値下げに成功しシェアをさらに高めた。

シェア効果で2009年3月期に69%であった工場稼働率は、2012年には75%前後に上昇した。コスト削減と効率化という果実を使って値下げを実施し、シェアの向上でさらなる効率化につなげるという好循環を生み出した。2009年以降、ポテトチップスの価格は低下し続け、稼働率は逆に上昇し続けている。売上高に占める営業利益の割合も10%近くに達している。こうした松本氏の改革は、株価の上昇にもつながっている。株価の上昇率は食品セクターの中でも突出しており、味の素や日清食品HDに比べて歴然としている。中田氏が業務改革として、IT化と見える化に着手したのに対して、松本氏はコスト削減と効率化に着手し、創業家には徹底化されなかった利益の上がる構造体質をつくりあげたということができる。

③ペプシコとの提携ならびに海外戦略（第1フェーズ～第3フェーズ）

そうした社内への改革とならんで、世界戦略も松本氏は推進していく。ただし、同族経営から脱皮を図った初代CEOの中田氏の時代から、世界戦略（第1フェーズ）は進められていた。「じゃがビー」などの商品では、生産と消費が分離され世界展開が可能となるイノベーションが進められていた。原材料のポートフォリオで弱点となっていたコーン材料をどのように強みに変えるのかという課題があり、中田氏の時代からペプシコとの提携戦略を進めていた。しかしながら、外資系企業との交渉経験が少ない中田氏は、非常勤取締役であった松本氏へバトンを渡し、交渉を引き継がせた。

交渉を引き継いだ松本CEOは、海外市場の開拓には最も力を入れたといえる。カルビーは世界の人口の2%に満たない日本で、売上高の大半を稼いでいたが、人口減とデフレで国内市場の拡大は見込めない。海外進出と戦略を重視していく。ジョンソン＆ジョンソンという外資系の日本法人社長経験もあり、交渉は以前よりスムーズに進められた。契約内容は、①ペプシコ日本法人（ジャパンフリトレ）の全株をカルビーが購入すること、②ペプシコはカルビーの発行済み株式の20%を取得すること、という2つであった。

カルビーは、ペプシコが上手く経営できずにいたジャパンフリトレを完全子会社化する

ることで、コーン材料を入手し世界展開の柱とすることができた。一方ペプシコは、カルビーの株主となることで、日本における食品事業の足場を残すことができた。ただし、問題はメリットを実質的にどう活かすかであった。ペプシコとの提携戦略は松本氏からすれば、海外戦略の第1フェーズであり、さらに第2、第3フェーズへと拡張させる必要があったのである。

第1フェーズは中国と米国への進出が主であった。もっとも中国に関しては、創業家の時代から進出が行われていたが、松本氏は現地で強力な販売網を持つ康師傅グループと合弁会社を設立し、2013年1月から事業を開始している。また米国への進出では、販路がないため「じゃがビー」をフリトレーでOEM生産し（＝「Ruffles Crispy Fries」というフリトレーブランド）、ペプシコの販路で販売する戦略を採っている。技術力と開発力はカルビーが持ち、ペプシコが独占権を持って販売とマーケティングを行うことでの海外戦略である。

第2フェーズは、特にインドネシアの進出が期待されている。同地域の菓子市場は2006年の400億円規模から2011年の800億円規模へと倍増しており、カルビーはすでに2008年に、ユニリーバの現地法人とライセンス契約を結んで、「かっぱえびせん」やポテト系スナック菓子を販売していたが、中間所得層の増加に伴い市場が急拡大しており、再進出を決めた。中国進出と同様、現地で強力な販路を持つWingsグループと合弁会社を設立して事業展開を図る戦略である。新たに設立される合弁会社は、18億円をカルビー側が負担して工場を建設し、稼動開始から5年後の2019年には現地市場で10%のシェアを獲得する計画である¹⁷⁾。そして第3フェーズは、インドとブラジルをターゲットに、2014年から具体的に戦略が策定されつつある。両国ともいわゆるBRICSと呼ばれる新興国であり、成長可能性は大きなものがある地域である。松本CEOは、2020年までに海外売上高比率30%という目標を掲げており、英国メーカー（ユナイテッド・ビスケットの買収）の交渉がはじめられている。また、ロシア、オーストラリア、ベトナムなどへの進出など、着々と海外戦略を実行に移しつつあるということができる。

④ 6つのイノベーションと成長戦略

松本CEOのもとでの今後の戦略全般ということでは、次の6つの課題が掲げられている。(1)海外事業の拡大、(2)新製品開発、(3)国内シェア拡大、(4)ペプシコとの連携強化、(5) Licensing & Acquisition、(6)新規事業開発、である¹⁸⁾。

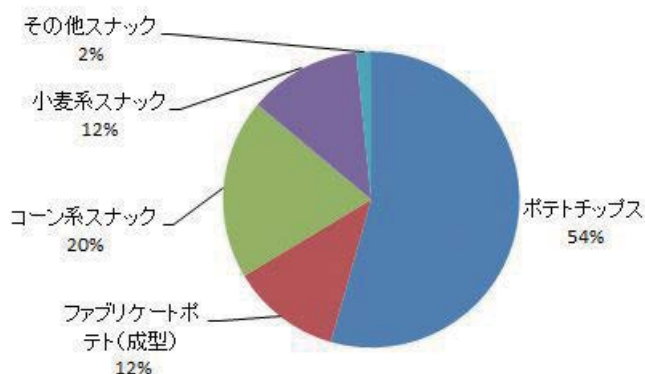
海外事業の拡大は、先に述べたとおり、中国、北米、アジア、オセアニア、欧州、ロシアを重点地域とし、それぞれの地域に受け入れられる価格と製品を提供していくことで海外事業の拡大を図っていく戦略である。中長期の目標として海外売上比率30%が掲げられている。松本CEOが最も重視する戦略であり、世界に通用するグローバル企業としてのカルビーを実現しようという意図が現れているといえよう。そうした想いは、創業者も持っており、松本CEOはそうした想いを引き継ぎながら、手腕を発揮しているといえる。

新製品開発では、研究開発に多くの資源を投入するように改められている。連結売上高に占める研究開発費の比率は未だ1%程度だが、5%程度まで引き上げることが目指されている。将来は米国、中国、欧州にも研究開発拠点を設けて、日本を加えた4極で同じテーマを24時間体制で研究する仕組みを松本CEOは構築しようとしている。そうした研究開発体制の強化の背景には、現状でカルビーは年間で50億円売れるヒット商品を7品目ほど

しか持っておらず、これを20品目に増やそうとの意図がある¹⁹⁾。中田前CEOのもとでも研究開発体制の強化が図られていたことからすると、まったく新しい課題というわけではなく、継続的な課題をより積極的に実現していこうとしているといえる。

国内シェアの拡大ということでは、新製品開発はもちろん、既存製品のリニューアルやプロモーション活動を通じてのシェアアップが目指されている。また、スナック菓子市場だけでなく、菓子市場全体でのトップシェア獲得も目標に掲げられている。国内菓子業界と市場は頭打ち状態にあり、ここ5、6年の市場規模は1,2兆円から1,3兆円を推移し横這いである。業績を大きく伸ばしている企業（主要菓子メーカー18社）はない状態である。業界構造は、売上高ランク（平成23年）において、1位が江崎グリコ約2,900億円、2位が明治HD約2,600億円、そしてカルビーが3位で約1,500億円、4位が森永製菓で1,470億円といった状況である²⁰⁾。また、スナック菓子では、図表－2のような品目別の出荷割合であり、ポテト系のスナック菓子が7割近くを占めている。菓子業界1位となるには、売上高では倍に高めなければならないが、前途は平たんではないが、菓子業界全体におけるランキングは着実にあげてきている。

図表－2 スナック菓子の出荷数の割合



（出所）日本スナック・シリアルフーズ協会－スナック菓子の出荷（平成22年）：http://jasca.jp/より

ペプシコとの提携は、北米進出に向けた販売ルートの確保という目的が強い。開発力と技術力はカルビーがすでに持ち合わせているものの、海外での販路は脆弱であり、ペプシコをパートナーに迎えてそうした脆弱性をカバーしながらの世界展開を進めているといえる。平成25年4月より、カルビーが生産した「Ruffles Crispy Fries」(Jagabee)は、ペプシコグループが北米での独占権をもって販売とマーケティング活動を行う。カルビーは開発力を提供して双方の強みを生かそうという狙いがある。

今後も世界展開を広げていくカルビーにとっては、販売力をどのようにつけていくかは、大きな課題といえるであろう。自前で販売網を構築することは時間と費用がかかる。ペプシコとの提携が1つのモデルとなって、海外企業との更なる提携やM&Aを駆使しながらの戦略が中軸となっていくように思われる。それはLicensing & Acquisition戦略であり、まさにカルビーの海外戦略を支える軸といえる。資源を自社外に求めながら、海外での競争力を蓄積させるイノベーションである。

最後の新規事業化ということでは、既存のドメインから大きく逸脱することはないが、新規事業開発として、顧客とのダイレクト・コミュニケーションの場となるアンテナショップ「カルビープラス」の展開がある。常に新しいメッセージを発信し、新製品や地域限定品のPRを行い、企業イメージの向上を図ろうとしている。また、シカゴ生まれの老舗ポップコーン・ブランド「ギャレット・ポップコーン ショップス」の日本第1号店を平成25年2月にオープンしている。

こうした戦略とイノベーションが、松本CEOの下で実行に移されている。2009年より就任した松本氏の改革と革新により、売上高、営業利益ともに右肩上がり、売上高営業利益率で10%近くを達成している。伊藤忠商事でのマネジメント経験やジョンソン&ジョンソン日本法人社長時代の経験を活かし、海外が軸となる成長モデルを作り込み、グローバル企業としてのカルビーに成長させようという目標を実行に移している経営者である。松本氏の外資系企業での経営者としての経験や手腕が、うまく「移植」されており、成長要因の要となっている。

⑤東証一部上場と社員へのビジョンとゴールの提示（松本CEOの手腕の総括）

松本CEOのもとでカルビーは、東証一部上場企業へと一新し、松本CEOは社員にビジョンとゴールを提示し、「新生カルビー」の成長を推し進めようとしている。最後にそうした松本CEOの手腕を総括し、同族経営であったカルビーに創業家以外の経営者がいかなる役割と影響を及ぼしたといえるのか、カリスマ的な経営者の影響が強いのか、そうした影響+ α の要因が見いだせるのか、検討する。

同族経営からの脱皮ということでは、非上場をやめて東証一部へ株式上場を2011年に果たし、脱皮を決定的なものとした。海外展開に必要な資金調達という目的もあるが、「所有と経営の分離」を貫くためのステップとしても、松本CEOにとっては欠かせない施策であった。上場により、外部の目が厳しくなることで、社員の法令順守の意識が高まり、女性や障害者を積極的に雇用して従業員の多様化を進めている。社会貢献にも積極的に取り組み、外国人も採用、そして女性の管理職を3年間で2倍に増やしている²¹⁾。同族経営時代には無かった強みとなっており、松本CEOのマネジメント手腕の現れといえる。世界のカルビーとなるためにも、それにふさわしい組織と仕組みを作ろうとしたように思われる。

そうしたところは、外部から招聘された専門経営者の役割が非常に大きく影響している。同族経営から脱皮し、世界標準に足る企業となるには、松本CEOの役割なくして達成できなかったといえよう。ただし、前CEOの中田氏の時代においても、内部の業務改革がITの活用や見える化により成し遂げられていた。鮮度管理を通じた品質保持と管理システムの構築は、コストダウンにもつながっている。同族経営時代にはないマネジメントが実践され、功を奏していたといえる。中田CEOのもとでも改革と革新はなされている。

また、海外展開に際しても、ペプシコとの提携は中田氏の時代にも行われており、「じゃがビー」による生産と消費の分離によるイノベーションは、海外展開を大きく前進させた。中田氏の時代に布石が打たれ、松本CEOはその施策を引き継いでいるといえる。そうした意味からすれば、前CEOである中田氏のような生え抜きの経営者からの影響も大きい。一方、松尾家による経営においても、中国などへの海外展開は図られており、グローバル企業としてのカルビーというシナリオは、創業者経営時代に芽生えていた。

つまり、松本CEOの果たした役割と新生カルビーへの影響は多大なものであるが、同族経営によるマネジメントの継承も必要であり、前中田CEOからのマネジメントの継承も必要であった。松本CEOはこれまでのカルビーと全く異なるカルビーを生み出そうとしたわけではなく、歴史のなかで積み上げられてきたカルビーの良さを生かしながら、世界標準となる強みをさらに作り、積み上げ、融合させることで成長を促したといえる。

松本CEOは、「新しい経営者は前任者と違うことをやりたがるが、慎重になるべきだ」として、資源の「伝承」というか継承性を重視している。同族経営からの脱皮といっても、同族経営を否定しているわけではない。その現れとして、相談役となったが創業家3代目の松尾雅彦氏と共に「松塾」という取り組みを続けている。カルビーの躍動感を続けるには、自分で判断し主体的に働ける社員を1人でも多く育てなければならないとの認識からの取り組みで、月に1回土曜日に2人で全国のどこかの営業所や工場に出向き、ディベートをするのである。正社員はもちろん、契約社員でもパートタイマーでも参加でき、「働き甲斐とは何か」といった普遍的なテーマで意見をぶつけ合う。考えることや学ぶことが人生にとって重要だと参加者に再認識してもらうのが目的であるという。

松本CEOは、「成長の持続」を重視しており、全社員がやや大風呂敷とも思えるような夢を共有することが大事であると考えている。社内でかけている号令は、「我々は日本のネスレになる」である。人口が少なく物価も高いスイスのネスレは、地元に頼らないことで世界最大規模の食品メーカーに成長した。日本に本社を置くカルビーも工夫次第で世界に羽ばたけると、松本CEOは信じている。こうした取り組みは、社員にビジョンとゴールを示すことの大切さを認識してのことであり、同族経営であろうと上場後の経営であろうと、資源やノウハウの継続性や継承性を重視し、組織力を強みとすることの重要性を認識している。松本CEOの経営者個人としての力量や影響力は確かにカルビーの成長の成功要因といえる。しかし、その経営者本人が、継承される組織力（＝社員の主体性と組織的な躍動感）を重視している。カリスマ的な経営者であろうと、経営を継続させる組織力づくりが、最も重要な成長要因となると考えていたように思われる。

3. コリンズとポラスによるビジョナリーカンパニーの本質 －カリスマ的な個人経営者を超越する組織力の重要性－

1) カリスマ的な経営者を必要としないビジョナリーカンパニー

ここでは、会社成長に果たす経営者の役割を考えてみる。『ビジョナリーカンパニー』の著者であるコリンズとポラスは、会社成長の要因のなかでは、カリスマ的な経営者の手腕や役割は否定はしないものの決定的な要因とはみなさず、経営陣の継続性をもたらす好循環という組織力こそ決定的要因であると考えており、いわゆるカリスマ的な経営者の役割が神話性に近いことを多くの企業の調査のうで結論づけている。カルビーを同族経営から脱皮させ、改革と革新により成長を促した中田CEOや松本CEOの役割を考えるうえで参考になる。詳しく彼らの見解を考察していく。

例えば日本を例にとっても、優良企業を支えた名経営者といわれる人々の「逸話」「列伝」などは、枚挙に暇はない。ソニーの井深大、松下の松下幸之助、本田の本田宗一郎など、誰もが周知している経営者である。最近では、京セラを起ち上げ、KDDIによる通信

事業への事業拡大、そしてJALの再生などに尽力した稲盛和夫氏、米国のスプリント社買収により全米にも通信事業を拡大しようとするソフトバンクの孫正義氏、「ユニクロ」をナショナルブランドへと成長させ、大型旗艦店の出店で世界戦略を狙うファーストリテイリングの柳井正氏など、大手企業の経営者には、カリスマ性を兼ね備えた人物が数多く存在する。海外企業においてもしかりである。マイクロソフトのビルゲイツ、アップルのスティーブ・ジョブズ、若手ではフェイスブックのザッカーバーグなど思いつく。歴史的にみれば、フォード、スローン、トーマス・ワトソン、ヒューレットとパッカード、ジャック・ウエルチなど、綺羅星のごとく浮かんでくる。

ここでは、そうしたカリスマ的な経営者は、会社の経営に決定的な影響を及ぼす存在となるのかどうかについて考えてみる。ジェームズ・C・コリンズとジェリー・I・ポラスは、『ビジョナリーカンパニー』において、カリスマ的な経営者は会社に大きな影響を及ぼすが、決定的な影響力は個人の力ではなく組織力であり、ビジョナリーカンパニーたる長年にわたって卓越した地位にある企業と、そうでない企業との違いは、卓越した経営者に原因があるのではなく、そうした経営者を輩出する組織力からもたらされることを主張している²²⁾。松本CEOによるカルビーの経営革新を考察してきたが、コリンズとポリスの見解を加味すると、カルビーの革新と成功要因は松本氏の影響だけでなく、卓越した組織力にあったことになる。カルビーの組織力を検討するためにも、コリンズとポリスの成功要因につながる組織力とは何であるかを確認しておくことは意義がある。ここで検討しておくことにする。

彼らは、設立年が平均1897年という時の試練を乗り越えてきた真に卓越した企業を選び出し、設立から現在に至るまでの発展の奇跡を余すところ無く調査した。同じような機会がありながら、同じようには成長できなかった別の優良企業と比較分析しながらの調査である。創業時の様子や中堅企業であったときの様子、そして大企業に発展してからの様子はもちろん、戦争、不況、技術革新、文化の変化などをふまえ、周囲の世界の劇的な変化をどのように乗り切ったかが調べられている。調査分析は、6年間というプロジェクトとなり、「真に卓越した企業と、それ以外の企業との違いはどこにあるのか」が問われた。そして調査を終えた後には、これまで広く信じられている神話が12も覆された。従来の枠組みも疑問符がつけられて崩れ、「先入観や常識に反するデータが次々に集まってきた」と述べられている。古い枠組みを捨て去り、新しい枠組みを最初から組み立てなければならず、次のような結論にコリンズとポラスは達している。

「わたしたちの調査結果を振り返ると、あるひとつの大きな結論が何よりも強く印象に残る。『卓越した企業を築くにあたっては、だれでも主役になれる』。どのようなレベルの管理職でも、大多数が、これらの企業から教訓を学び、それを活かせるのだ。たぐいまれな資質と神秘的な力を授けられた経営者がいるかどうかで、企業の運命が決まる…。そう考えられているが、企業の活力を奪うこの考え方は、永遠に消え去った²³⁾。」

つまり、企業の運命はたぐいまれな資質と神秘的な力を持った経営者がいるかどうかではなく、組織力にあるとみなしている。組織力の中味については引用した部分で言明されていないが、組織力こそカリスマ経営者を越える会社成長の成功要因であるとしている。彼らによると、ビジョナリーカンパニーとは「ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先見的な企業であり、業界で卓越した企業、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きな

インパクトを世界に与え続けてきた企業」と定義されるが、個人の指導者はいかにカリスマ性があっても、いかに優れたビジョンを持っていたとしてもこの世を去る。また、すばらしいアイディアもやがては時代遅れなものとなる。しかし、ビジョナリーカンパニーは、商品のライフサイクルを超え優れた指導者が活躍できる期間を超えて、ずっと反映し続けることができる。それを支えるのは、個人の経営者ではなく組織力であり、成長の要であると考えられている²⁴⁾。

ビジョナリーカンパニーに関しては、次のような特徴つけもされている。極めて特別なエリート企業として際立っており、しかも、単に成功しているだけではなく、長く続いているだけでもない。そのほとんどが業界の超一流企業であり、何十年もの間、その地位を保っている。その多くが世界中の経営手法のモデルとなっており、崇拜されているのがビジョナリーカンパニーとみなされている²⁵⁾。半面で、そうしたビジョナリーカンパニーの比較対象とされる企業に関しては、次のようにみなされる。比較対象企業とは、だめな企業ではなく、先見性がまったくない企業でもない。それどころか、いずれも優良企業であり、ほとんどがビジョナリーカンパニーにひけをとらない歴史を持ち、株式総合利回りは市場平均を上回っている。しかし、ビジョナリーカンパニーの水準には達していない。ほとんどの場合、ビジョナリーカンパニーは金メダリストであり、比較対象企業は銀メダリストか銅メダリストだと考えればよい、とされている²⁶⁾。彼らにより選ばれたビジョナリーカンパニーと比較対象企業の一覧は、図表-3のとおりである。どちらも優良企業でありカリスマ経営者も存在した。しかしビジョナリー企業には、成長を継続させる組織力があり、そこが決定的となるという見解である。

図表-3 ビジョナリーカンパニーと比較対象企業の一覧

調査対象の企業

ビジョナリー・カンパニー	比較対象企業
3M	ノートン
アメリカン・エクスプレス	ウェルズ・ファーゴ
ボーイング	マクダネル・ダグラス
シティコープ	チェース・マンハッタン
フォード	GM
GE	ウエスチングハウス
ヒューレット・パッカード	テキサス・インスツルメンツ
IBM	バローズ
ジョンソン&ジョンソン	ブリストル・マイヤーズ
マリオット	ハワード・ジョンソン
メルク	ファイザー
モトローラ	ゼニス
ノードストローム	メルビル
プロクター&ギャンブル	コルゲート
フィリップ・モリス	R・J・レイノルズ
ソニー	ケンウッド
ウォルマート	エームズ
ウォルト・ディズニー	コロンビア

(出所) ジェームズ・C・コリンズとジェリー・I・ポラス (山岡洋一訳)『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の原則—』日経BP社、2005年、p.5.

2) これまで信じられてきた12の神話と現実

彼らの調査は、会社の成長に関する誤解を明らかにした。通常「常識」とみなされる神話が、いかに実際と異なった間違っただけのものであるかを彼らは実証したのである。

これまで信じられてきた12の神話について、確認しておく²⁷⁾。

神話1 素晴らしい会社をはじめるには、素晴らしいアイディアが必要である。

現実 素晴らしいアイディアを持って会社をはじめるのは、悪いアイディアかもしれない。ビジョナリーカンパニーには、具体的なアイディアをまったく持たずに設立されたものもあり、スタートで完全につまずいたものも少なくない。

神話2 ビジョナリーカンパニーには、ビジョンを持った偉大なカリスマ的指導者が必要である。

現実 ビジョナリーカンパニーにとって、ビジョンを持ったカリスマ的指導者はまったく必要ない。こうした指導者はかえって、会社の長期の展望にマイナスになることもある。ビジョナリーカンパニーの歴代のCEOのなかでも特に重要な人物には、世間の注目を集めるカリスマ的指導者のモデルにあてはまらない人もおり、むしろ、そうしたモデルを意識して避けてきた人もいる。

神話3 特に成功している企業は、利益の追求を最大の目的としている。

現実 ビジネススクールの教えに反して、「株主の富を最大限に高めること」や「利益を最大限に増やすこと」は、ビジョナリーカンパニーの大きな原動力でも、最大の目標でもない。ビジョナリーカンパニーの目標はさまざまで、利益を得ることはそのなかのひとつにすぎず、最大の目標であるとは限らない。

神話4 ビジョナリーカンパニーには、「正しい」基本的価値がある。

現実 ビジョナリーカンパニーであるための基本的価値観に「正解」といえるものはない。ビジョナリーカンパニーのうち2社をとってみると、対照的ともいえるほど理念が違っているケースもある。

神話5 変わらない点は、変わり続けることである。

現実 ビジョナリーカンパニーは、基本理念を信仰に近いほどの情熱を持って維持しており、基本理念は変えることがあるとしても、まれである。ビジョナリーカンパニーの基本的価値観は揺るぎなく、時代の流れや流行に左右されることはない。基本的価値観が百年を超えて変わっていないケースすらある。

神話6 優良企業は危険を冒さない。

現実 ビジョナリーカンパニーは、外部からみれば堅苦しく、保守的に思われるが、社運をかけた大胆な目標に挑むことを恐れない。ビジョナリーカンパニーはこうした目標をうまく使って進歩を促し、過去の重要な局面で比較対象企業を打ち破ってきた。

- 神話7 ビジョナリーカンパニーは、だれにとっても素晴らしい職場である。
- 現実 ビジョナリーカンパニーは、その基本理念と高い要求にぴったりと合う者にとってだけ素晴らしい職場である。ビジョナリーカンパニーは、存在意義、達成すべきことをはっきりさせているので、厳しい基準合わせをしようとしなかったり、合わせられない者には居場所はどこにもない。
- 神話8 大きく成長している企業は、綿密で複雑な戦略を立てて、最善の動きをとる。
- 現実 ビジョナリーカンパニーがとる動きのなかには、実験、試行錯誤、臨機応変によって、そして文字通りの偶然によって生まれるものがある。あとから見れば、実に先見の明がある計画によるものに違いないと思えても、「大量のものを試し、うまくいったものを残す」方針の結果であることが多い。
- 神話9 根本的な変化を促すには、社外からCEOを迎えるべきだ。
- 現実 ビジョナリーカンパニーの延1700年の歴史のなかで、社外からCEOを迎えた例はわずか4回、それも2社だけだった。ビジョナリーカンパニーは比較対象企業と比べて、社外の人材を経営者として雇用する確率が6分の1しかなかった。根本的な変化と斬新なアイディアは社内からは生まれえないという一般常識は、何度も繰り返して崩されている。
- 神話10 最も成功している企業は、競争に勝つことを第1に考えている。
- 現実 ビジョナリーカンパニーは、自らに勝つことを第1に考えている。これらの企業が成功し、競争に勝っているのは、最終目標を達成しているからというより、「明日にどうすれば今日よりうまくやれるか」と厳しく問い続けた結果、自然に成功が生まれてくるからである。どれほど目標を達成していても、どれほど競争相手を引き離しても、「もう十分だ」と決して考えない。
- 神話11 2つの相反することは、同時に獲得することはできない。
- 現実 ビジョナリーカンパニーは、「ORの圧力」で自分の首を絞めるようなことはしない。「ORの圧力」とは、手に入れられるのはAかBかのどちらかで、両方を手に入れることはできない、いってみれば理想的な考え方である。ビジョナリーカンパニーは、保守的なやり方か社運をかけたやり方か、利益の追求か価値観の目的の尊重か、といった二者択一を拒否する。そして「ANDの才能」を大切にす。これは逆説的な考え方で、AとBの両方を同時に達成できるとする考え方である。
- 神話12 ビジョナリーカンパニーになるのは主に、経営者が先験的な発言をしているからである。
- 現実 ビジョナリーカンパニーが成長を遂げたのは、経営者の発言が先験的だからでは全くない（ただし、そのような発言は多い）。偉大な企業になったのは、今日、経営者の間に流行しているビジョン、価値観、目的、使命、理念などを書いたか

らでもない（文書にしているケースは、比較対象企業より多い）。文書にすることは、ビジョナリーカンパニーを築くうえで、役に立つ一歩になり得る。しかし、ビジョナリーカンパニーでは、基本理念を活かすために、何千もの手段を使う終わりのない過程をとっており、これは、ほんの第一歩にすぎない。

以上がコリンズとポラスによる、これまで信じられてきた神話と現実の把握である。神話2では、ビジョナリーカンパニーにとっては、カリスマ的な指導者は全く必要ないものであり、長く続く組織になるよう力を注ぐことが重要とされる。また、神話9では、根本的な変化を促すには、社外からCEOを迎えるべきとされるのは誤りであり、根本的な変化と斬新なアイディアは社内から生まれないという一般常識は崩れている、と主張している。そうした観点に立てば、カルビーの松本CEOの起用と影響力は、根本的な会社成長の要因ではなく、組織力に原因があることになる。では、コリンズとポラスが成長の根本原因とみなす組織力とはどういう内容であるのか、次節で明らかにする。

3) ビジョナリーカンパニーを支える根本要因としての組織力とは？

ビジョナリーカンパニーの成功をもたらした最大の要因として、「偉大な指導者」という答えがよくかえってくる。例えば、ジョージ・W・メルク、サム・ウォルトン、ウィリアム・プロクター、ジェームズ・ギャンプル、ウィリアム・W・ボーイング、ビル・ヒューレット、デーブ・パッカードなど、著名な経営者があがってくる。しかし、比較対象とされた企業からも、同じように著名な経営者がならぶと彼らは主張する。チャールズ・ファイザー、ウィリアム・コルゲート、ドナルド・ダグラス、ジョージ・ウエスティングハウスなどであり、会社のために献身的に働く人たちを引きつけ、目標の達成に向けて社員の心をひとつにまとめあげた名経営者ばかりである。比較対象企業は、ビジョナリーカンパニーと同じ比率で、草創期に指導力がしっかりしていたことも立証している²⁸⁾。

では、ビジョナリーカンパニーとそうでない企業との違いはどこにあるのか、コリンズとポラスは次のように考えている。ビジョナリーカンパニーの経営者にも、カリスマ的な経営者は存在したが、そうでない経営者も存在しており、彼らは単にカリスマ性が前面に出ないだけで、非常に有能な経営者であった。つまり、ビジョナリーカンパニーの優れたところは、何代にもわたって有能な経営者を育成し、社内で昇進させる仕組みを作り上げているところにあるとしている。それが組織力につながり、社外から有能な経営者を招聘する必要のないことにもつながると考えるのである。彼らは次のように述べている。

「ビジョナリーカンパニーは、きわめて有能な経営者を育成し、社内で昇進させる点で、比較対象企業より優れており、このため、何代にもわたって優秀な経営者が続き、経営の継続性が保たれている。しかし、素晴らしい製品の場合と同様に、ビジョナリーカンパニーで優秀な経営者が輩出し、継続性が保たれているのは、こうした企業が卓越した組織であるからであって、代々の経営者が優秀だから、卓越した企業になったのではない」²⁹⁾。

コリンズとポラスは、経営者個人の力量を軽視しているわけではないが、優秀な経営者が輩出される仕組み＝組織力に成長の本質と源泉を見出している。多くの事例の検証を踏まえたうえでそうした結論に至っている。彼らが検証した事例の1つにGEがある。歴代

の偉大な経営者の顔ぶれとその手腕が確認されているが、成長は彼らの手腕ではなく、経営者を輩出させる仕組みに拠ることを検証している。その事例を簡単に整理しておく³⁰⁾。

1980年代はじめにゼネラル・エレクトリック（GE）のCEOになったジャック・ウェルチは、世間の注目を集めGEの活性化に多大な役割を果たした。活気と意欲に満ち溢れ、求心力のある経営者であることは否定されない。しかし、彼のスタイルにとられすぎると本質が見えなくなるとコリンズとポラスは指摘している。GEという組織にこそ、ウェルチを引き寄せ、社内で育成し、訓練を積ませ、指導者として選び出す能力があったというのが彼らの主張で、GEの組織力無くしてウェルチの力量は発揮されなかったということである。ウェルチがCEOになるはるか以前からGEは繁栄しているのであり、ウェルチが去った後も繁栄する。なぜなら、ウェルチはGEの歴史のなかではじめての卓越したCEOではなく、最後の卓越したCEOにもならない。ウェルチの果たした役割は小さくないが、GEの長い歴史から見れば、ほんの断片に過ぎないとみなす³¹⁾。

こうしたことはGEだけでない。ビジョナリーカンパニーと比較対象企業とを対比すれば、カリスマ的な経営者が会社の成長にとって鍵となるのではなく、経営者を育成していく組織力＝経営の継続力に成功の源泉があることをコリンズとポラスは検証しているのである。シティーコープ対チェース、ウォルマート対エームズ、モトローラ対ゼニス、ディズニー対コロンビア・ピクチャーズなどで、前者がビジョナリーカンパニー、後者が比較対象企業であり、経営者の育成と継続性の仕組みを持つ、つまり組織力を持つ前者がビジョナリーとなったことを跡付けている。

たとえば、ウォルマート対エームズの例でいうと、ウォルマートのサム・ウォルトンは、派手でカリスマ性を持った指導者であったことは疑いない。20代から人生の大部分をウォルマートという会社の成長のために費やした。しかし、自分の指導力を高めることを目標とするのではなく、変化と改善を促す組織の仕組みを整える事を重視した。ウォルトンは、自ら発展し変化する組織をつくることに力を注いだ。一方で、エームズの経営陣（ギルマン兄弟）は、どんな変更でも全て上から命じ、店長の行動をマニュアルでこと細かに指図し、自主性を発揮する余地を残さなかった。自ら発展する組織をつくっていない。結局、ビジョナリーカンパニーの経営者ウォルトンは、自分がこの世を去った後の有能な後継者として、デービッド・グラスを育てた。半面でギルマン兄弟のエームズ社にはそうした後継者が見当たらず、外部の経営者に会社を委ねた。経営哲学がばらばらで成長に結びつかなかった³³⁾。

モトローラ対ゼニスの例でも同じことがいえる。モトローラの創業者ポール・ガルピンは、歴史に残る大きな成功を収めた。意見の違いや反論を歓迎し、「ほぼ自分でできることなら、自由に行動する権利」を個々人に与えた。努力目標を定め、社員に大きな責任を与え、会社と社員が失敗やミスから学び、成長する環境を整えた。対照的にゼニスの創始者、ユージン・F・マクドナルド・ジュニアは、カリスマ性が強烈な指導者で、その強烈な個性を武器に会社を引っ張っていった。革新を生み出す非凡な才能と、大衆の好みの変化を嗅ぎ取る能力も備えていたため、世間では30年以上もの間、F.マクドナルドこそゼニスだと評価された。しかし、1958年に急死したときトップに立つ人材が育っていなかった。ガルピンとF.マクドナルドは、偶然にも相次いでこの世を去ったが、モトローラが新しい領域へと順風満帆に船を進めたのに対して、ゼニスは活気を失い1993年の時点で、F.マク

ドナルドの時代のエネルギーと革新を生み出すひらめきを取り戻せないでいた³³⁾。成長の果たす組織力の重要性を次のように指摘している。

「ビジョナリーカンパニーが成功したのは、基本的な過程、基礎になるダイナミクスが組織に根づいていることが少なくとも一因になっているからで、ひとつのすばらしいアイデアや、すばらしい判断を下し、偉大なカリスマ性を持ち、強大な権限をにぎる、全知全能の神のような偉大な指導者がいたためではないと、考えるべきなのだ」³⁴⁾。

4) 生え抜き経営陣を生み出す組織力（＝経営陣の継続性をもたらす好循環）

もう少し具体的にコリンズとポラスの組織力に関わる見解を考察していく。成長にとっては経営者の育成の仕組みが組織力として整っているかどうか、より重要である点を彼らは重視している。加えて経営者の育成のプロセスや選出方法などについても、コリンズとポラスは、ビジョナリーカンパニーの特質を明らかにしている。特に歴代の経営者の輩出は、社外からではなく社内から選ばれており、生え抜きの経営陣であることを重視している。つまり、社内から会社の基本理念を維持する後継者を注意深く選択するという組織力こそ成長の源泉であり、ビジョナリーカンパニーの特質であるとしている。

彼らは、ビジョナリーカンパニーと比較対象企業との経営者の出身（社内からの輩出か社外からの招聘か）を1806年から1992年までの間で調べている。その結果は、社外の人材を経営者にしたビジョナリーカンパニーはわずか2社（11.1%）しかなく、比較対象企業は、13社（72.2%）であった（図表－4）。ビジョナリーカンパニー18社の合計113人のCEOのうち、社外から招聘された経営者は3.5%で、比較対象企業の140人では22.1%が社外の人材であった。結論的にコリンズとポラスは次のように述べている。

図表－4 社外からCEOを迎えた企業（1806から1992年）

社外からCEOを迎えた企業（1806～1992年）

ビジョナリー・カンパニー	比較対象企業
フィリップ・モリス	エームズ
ウォルト・ディズニー	バローズ
	チェース・マンハッタン
	コルゲート
	コロンビア
	ゼネラル・モーターズ
	ハワード・ジョンソン
	ケンウッド
	ノートン
	R・J・レイノルズ
	ウェルズ・ファーゴ
	ウエスチングハウス
	ゼニス

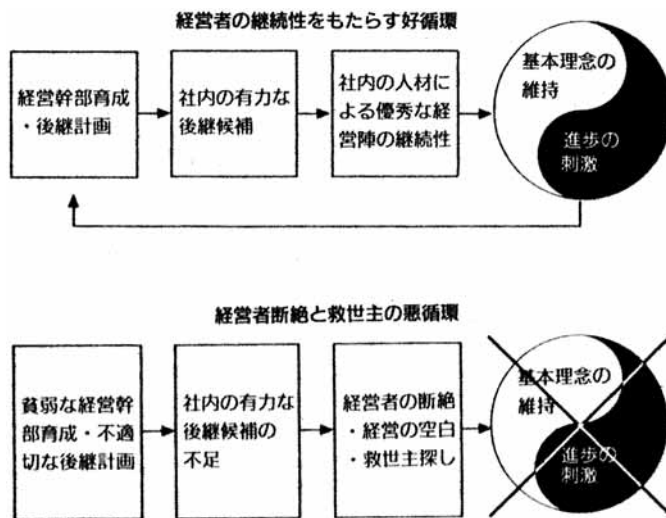
注：IBMは1993年にルイス・ガースナーを社外からCEOに迎え入れたが、わたしたちが分析対象としたのは1992年までのデータである。ボーイングのウィリアム・アレンは社外から招聘した経営者には分類していない。アレンは23年にわたってCEOをつとめる前に、法律顧問として20年間、取締役として14年間、リストラ、研究開発、事業戦略など、経営陣としての主要な決定に積極的にかかわってきたからである。この表を作成するにあたっては、モートン・ハンセンによる分析に依存している。

（出所）ジェームズ・C・コリンズとジェリー・I・ポラス（山岡洋一訳）、前掲書、p.293。

「要するに、ビジョナリーカンパニーと比較対象企業の差をもたらしている最大の要因は、経営者の質ではない。重要なのは、優秀な経営陣の継続性が保たれていること、それによって基本理念が維持されていることなのだ。ビジョナリーカンパニーも比較対象企業も、設立以来いずれかの時点にすばらしい経営陣がいたことに変わりはない。しかし、ビジョナリーカンパニーは、経営幹部の育成と後継計画が比較対象企業より優れており、これがカチカチと時を刻む時計の主要な部品になっている」³⁵⁾。

ビジョナリーカンパニーは、「経営者の継続性をもたらす好循環」という組織力を兼ね備え（図表－５）、基本理念が継承されながら会社の成長が継続されていく。基本理念が経営者の継続とともに継承されていくことが重要なのである。それは組織力なのであり、それを欠くと経営者の継続性が断たれ、外部からCEOを招聘せざるを得なくなり、基本理念から外れていってしまう。また、経営者の断絶が起ると、トップが混乱している間に会社は足踏み状態になり、進歩が妨げられる。ビジョナリーカンパニーになれなかった企業は、「経営者の継続性をもたらす好循環」ではなく「経営者の断絶と救世主の悪循環」が生まれてしまうとコリンズとポラスは指摘している。

図表－５ 経営者の継続性に関わる好循環と悪循環



（出所）ジェームズ・C・コリンズとジェリー・I・ポラス（山岡洋一訳）、前掲書、p.295.

彼らは、ビジョナリーカンパニーの持つ「経営者の継続性をもたらす好循環」について、具体的な事例で示している。

たとえばGEの事例では、カリスマ的な経営者と評されることが多いジャック・ウェルチは、1981年にGEのCEOに就任している。救世主のように登場し、ウェルチ革命を成し遂げ、電器の発明以来、ほとんど変わることがなかったGEを救済したかのような印象をもたれている³⁶⁾。自己満足に浸りきった動きの鈍い大企業を揺さぶるために、「新しい血」として外部から招聘されてきたような印象も持たれている。

しかし、ウェルチは文字通りの生え抜きであり、25歳で大学院を卒業したと同時にGE

に入社している。CEOに就任したのは入社して20年後のことであった。それまでのCEOがいずれもそうであったように、ウェルチもGEで育った人材であった。また、ウェルチが経営を引き継いだとき、GEは大きな誤りで低迷していたわけでもない。正反対であり、前CEOのレジナルド・ジョーンズは、引退したとき「最も尊敬されているアメリカの経営者」と評されている。USニュース&ワールド・レポート誌の調査では、1979年と80年の2回にわたって「最も影響力のある経営者」に選ばれ、ギャロップ氏でも1980年に「CEO・オブ・ザ・イヤー」に選ばれている。利益の伸び率、株主資本利益率、売上高利益率などの財務指標で見ても、GEはジョーンズの8年間にウェルチと変わらぬほど、好業績をあげている。

つまり、GEの歴代CEOのなかで企業変革をもたらし、経営の革新をもたらしたのはウェルチが初めてではない。ジェラルド・スウォープが経営していた1922年から39年の間、GEは家電事業に劇的な進出を果たした。従業員、株主、顧客の3者に対する責任のバランスをとるといって「進歩的経営」の概念をGEに導入したのもスウォープであった。ラルフ・コーディネーターが経営した1950年から63年には、GEは「一か八かやってみよう」をスローガンに、爆発的な勢いで新しい分野に進出し、事業分野を20倍に増やしている。コーディネーターは、組織を大幅に改変して権限分散を進め、目標による管理をアメリカ企業でも極めて早い時期に導入した。有名なクロトンビルの研修教育センターも開設させている。その他、フレッド・ポーチが経営した1964年から72年のGEは、「創造的な発酵の時期」と呼ばれ、ジェット機用エンジン、コンピュータなどのリスクの高い分野に大胆に投資を進めている³⁷⁾。

このようにGEの歴代CEOを見ると、ウェルチに勝るとも劣らない人物が経営を継承してきている。ジャック・ウェルチは、すばらしい経営者を輩出してきたGEの伝統のなかから生まれた人物であり、「経営者の継続性をもたらす好循環」のなかから輩出された経営者なのである。そうした組織力こそがGEの強みとなっている。歴代7人の経営者をROEでランク付けすると、ウェルチは5番目にすぎない。それは抜群の実績であるが、歴代のCEOもそうだったのである。

では、「経営者の継続性をもたらす好循環」を生み出すには、どんな仕組みが必要であるのか、コリンズとポラスは、ウェルチの前CEOであったレジナルド・ジョーンズの取り組みを例に検証している。ジョーンズは仕組みづくりの第1段階として、「CEO引継ぎの道筋」という文書をウェルチがCEOになる7年前に作っていた。「経営人材委員会」を設置し候補者を選出し、2年間をかけて生え抜きばかり96人にのぼった候補者を6人にまで絞り込む。そしてこの6人全員をテストした。「事業部門責任者」に指名し、経営委員会の直属とした。そうしたテストは組織づくりと一体化しており、後継者を選抜するための組織的な仕組みづくりであった。

それからさらに3年間、ジョーンズは徐々に的を絞っていき、候補者に厳しい課題を与え面接し、エッセー・コンテストを行い評価している。その1つに「飛行機事故問題」がある。ジョーンズが候補者1人1人に同じ質問をするもので、「きみとわたしが飛行機に乗っていて、墜落したとしよう。ふたりとも死亡したら、だれをゼネラル・エレクトリックの会長にすればいいのか」というものであった³⁸⁾。こうした後継者の育成に関する仕組みのなかで、後継者の座を獲得したのがジャック・ウェルチであった。ちなみに最後まで

残った候補者もGTE、ラバーメイド、アポロ・コンピュータ、RCAなどの社長やCEOになっている。

これに対して比較対象企業のウェスティングハウスは、経営トップに混乱があり、断絶が起こった時期が何度もある。ウェスティングハウスではCEOがGEの2倍近く交代しており、なかには在任期間が2年にも満たないケースもある。同社の平均在任期間は8年であり、GEは14年である。また、GEは全て社内からCEOを選んでいるのに対して、ウェスティングハウスでは、何度か社外の人材を招いている。1908年にジョージ・ウェスティングハウスが解任され、社外の2人の経営者（どちらも銀行家）が事業再編にあたった。1946年にもやはり銀行家がトップの座につき、1993年にも社外の人材を起用している。1991年、92年には巨額の損失を計上したが、ペプシ・コーラから経営者を引き抜いた結果であった。ウェスティングハウスの場合、GEのように後継者の継続性に明文化された文書などがなく、経営幹部の育成と後継計画に対する関心がGEに比べてはるかに低かったとコリンズとポラスは指摘している³⁹⁾。

4. 経営者個人や社外から招聘された経営者の会社成長に果たす役割と課題

コリンズとポラスによると、個人経営者の役割は、生え抜きであれ、社外からの招聘であれ、大きな影響を持つが成長の源泉ではなく、成長の源泉は「経営者の継続性をもたらす好循環」であり、組織的な仕組みづくりにあるとの主張であった。経営の基本理念がそうした仕組みを通じて継承され、経営者がそれを受け継ぎ能力を発揮していくプロセスこそ、会社成長のあり方と見るのが彼らの見方といえる。

しかし、これまでの企業の歴史をみれば、カリスマ的な経営者により経営が再建された事例やV字回復がなされた事例は枚挙に暇がない。日本では、稲盛和夫氏によるJALの再建など記憶に新しい。2年余りで再建を果たしている。りそなHDグループの再建に抜擢された細谷英二氏は、顧客視点に立っての見事な再建を果たしている。赤字に追い込まれた日産は、ルノーからカルロス・ゴーン氏をCEOに招聘し、V字回復を果たしている。最近の日本のビジネスシーンでも、孫正義氏のソフトバンク、柳井正氏のファーストリテイリング、三木谷浩史氏の楽天など、みなカリスマ的な経営者による成長を達成した企業という印象が強い。

ある一時あるいは短い時間的なスパンのなかでは、明らかに経営者個人の手腕が会社の成長にとって決定的な役割を果たすことは事実である。生え抜きであっても社外からの招聘であっても、会社の成長はカリスマ的な経営者の手腕によるところもある。重要であるのは、継続性を持つかどうかであり、経営者の継続性を維持する仕組みをつくれるかどうか、中長期的な会社成長の鍵となり、競争優位の源泉となるといえる。

カルビーで考えてみると、松尾家による同族経営で会社成長を果たしてきたが、変革を期待して外部から経営者を招聘するやり方にスイッチした。最初の中田CEOは、創業家からは無縁であるが生え抜きであった。そして松本晃氏に代わってからは、一部上場を果たし同族経営からの脱皮を大きく進めた。自身の外資系経営の経験と手腕を発揮して世界戦略に乗り出し、グローバル企業としてのカルビーを構築しようとしている。

新製品の開発などにも成果をあげている。松本氏の手腕は、個人的なものもあるが、コ

リンズとボラスの見解を加味すると、これまでカルビーに蓄積された基本理念や強みをどこまで受け継ぎながら経営の舵取りを行ったかという点も、経営者としての手腕に含まれてくる。カルビーの経営者の後続性を考えた仕組みづくりが行われていたかどうかは疑問である。同族経営は、経営者の継続性は創業者ファミリーに限られており、ほとんど検討されることなく、次世代は決まっている。

松本CEOのカルビーに対する貢献と役割は、今度、どんな課題があるといえるであろうか。各種の戦略はすでにシナリオが描かれており、実行し移されつつある。成功裡に終わっていると評価できる。しかし、ビジョナリーカンパニーとなるには、どんな課題があるといえるであろうか。

松本CEOという個人としての手腕は発揮されている。ビジョナリーカンパニーでは外部経営者は強みとならないが、現状では、好業績をカルビーにもたらしている。CEO就任前に非常勤取締役を果たしているが、カルビーの経営者の継続性に関わる仕組みといえるかもしれない。松本CEOは創業家とともに「松塾」という取り組みを行っている。これも経営者の継続性に関わる効果を上げているかもしれない。基本的には主体的な社員づくりのための取り組みであるが、創業家と共に進めており、創業家と経営者との意思疎通機関であり、基本理念やビジョンの共同形成機関となっているといえよう。躍動感のある組織づくりのための取り組みであるが、経営者の後続と継承を意識した取り組みとしての機能も果たしているように思われる。

外部経営者としての松本CEOは、コリンズとボラスのビジョナリーカンパニーの特質からは外れている。しかし、外部からの経営者ではあるが、松本CEOはカルビーの歴史や風土、企業文化などを斟酌しながら改革を進めている。自身の経験と能力を新たな「資源」としてカルビーに持ち込み、マネジメントしながらも、ビジョナリーカンパニー的な強みを強調するのであれば、「経営者の継続性をもたらし好循環」を組織的に創り込むマネジメントを実践していく必要がある。松本CEOがもたらした強みを「一時の強み」に終わらせないためにも、ゴーイング・コンサーンとしてのカルビーを確立するためにも、「経営者の継続性をもたらし好循環」の仕組みと組織力を社内に築いていく役割が松本CEOに課された課題といえよう。

日本マクドナルドホールディング株式会社代表取締役会長兼社長兼CEOの原田泳幸氏は、『勝ち続ける経営』のなかで後継者育成の重要性を次のように述べている。

「ポイントは1に後継者、2に後継者、3に後継者です。すなわち人材のパイプラインを必ずつくっていく。これがないと、企業の成長はありません。アメリカ企業の経営者は、後継者づくりを必ず行います。マイクロソフトもGoogleも、その他新興産業も見てください。カリスマリーダーシップを持った創業者がいなくなると、多くの企業が壁にぶつかっています。深刻な後継者不足です。こういったことも、日本企業の経営者はもっと考えなければいけない課題の1つではないかと私は思います」⁴⁰⁾。

また、グローバル展開で有名なコマツであるが、坂根正弘社長というカリスマ的な経営者の存在と成長があった。しかし、坂根社長が退任した後、社長が次々と替わっていくうちに、これまでの考え方が否定されて、コマツのDNAが風化してしまう恐れがあった。そこで、これまでのコマツの価値観を整理して、その価値観を実現するにはどうすればいいかを「コマツウェイ」としてまとめている。後継者育成もルール化している。

コリンズとボラスのいうビジョナリーカンパニーとしての「経営者の継続性をもたらす好循環」づくりであり、成長を促す組織力づくりといえる。同社の後継者育成のルールは、役員やトップはもちろん、部長以上の主なポジションの人に対して、サクセッションプラン（後継者選任）の策定を義務付けている。自分の次と、その次の人材、すなわち後継者をだれにするかをリストアップして定期的に見直し、年1回はトップに報告して話し合うというルールである⁴¹⁾。

こうした事例を踏まえ、カルビーも松本CEOのもとで、グローバル企業にふさわしい強みとビジョナリーカンパニーにふさわしい組織力が形成されることを期待するものである。

注)

- 1) 松本CEOは、1972年に伊藤忠商事に入社したが、その後ジョンソンアンドジョンソンへ移り、1993年に同社の日本法人事業本部長に、そして1999年に同社の日本法人社長に就任した経歴を持つ。2008年より、カルビーの非常勤取締役を務め、2009年カルビーのCEOに就任している。「ウイキペディア」など参照。
- 2) ペプシコによるジャパンフリトレの経営は、あまりうまくいっておらず、ペプシコ側からは経営を任せたいとの要求があった。コーン菓子に弱かったカルビーはいい話であると受け止め、フリトレを買収し、ペプシコに出資してもらっている。日経朝刊2013年2月22日付け。
- 3) <http://geocities.yahoo.co.jp/gl/patsraven/view/201201>参照。
- 4) 瀬戸内の漁業は、6月から8月の夏季には端境期となり、この間は捕れたえびを浜で干して、ダシの元にしていた。これを「あられ」の原料にしようとしてイノベーションが生まれるのである。えびを「あられ」の原料とするには、浜で急速冷凍しなくてはならず、漁師を指導して急速冷凍の方法を覚えてもらい、原料として使えるようにしたのであった。1970年にすでに、米国カリフォルニア州にCalbee America Incを設立している。有価証券報告書2013年、p.25。
- 5) 同上、有価証券報告書2013年、p.25。
- 6) フリー百科事典『ウイキペディア』より。
- 7) 断りのない限り、伏見学「商品鮮度を最優先に掲げたかつビーの経営改革とは」(ITmedhia) : <http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1003/09/news012.html>を参照している。
- 8) 「トップインタビュー 中田康雄」『日経情報ストラテジー』JUNE 2006年、pp.38-42。
- 9) 大川 淳「ITを武器に社員力を上げれば企業は強くなるーカルビーの企業戦略ー」2009年 : <http://builder.japan.zdnet.com/off-topic/20398371/>より。
- 10) 「トップインタビュー 中田康雄」『日経情報ストラテジー』(前掲書)、pp.38-41。
- 11) 日経朝刊2013年2月20日付け(カルビー会長兼CEO 松本 晃さん 経営は難しい^③)より。
- 12) 同上。
- 13) 日経朝刊2013年2月21日付け(カルビー会長兼CEO 松本 晃さん 経営は難しく

- ない④) より.
- 14) 同上.
 - 15) 日本経済新聞2012年 9 月11日付け「業績回復に挑む カルビー① 会長兼CEO松本晃」より.
 - 16) 日本経済新聞2012年 9 月12日付け「業績回復に挑む カルビー② 会長兼CEO松本晃」より.
 - 17) 秦 卓弥「怒涛の海外進出、カルビーを動かす危機感」『東洋経済ONLINE』(Http://tiyokeizai.net/articles/print/11988より).
 - 18) 断りのない限り、カルビー株式会社 平成25年「有価証券報告書」p.13を参照している.
 - 19) 日本経済新聞2012年 9 月13日付け「業績回復に挑む カルビー③ 会長兼CEO松本晃」より.
 - 20) 「業界動向」<http://gyokai-search.com/3-kashi.html>より。洋菓子メーカーの分析が中心であるが、宮下史明「成熟する国内市場と洋菓子メーカーの経営戦略」『早稲田商学』(417号) 2008年、pp.167-212など参考になる.
 - 21) 日本経済新聞朝刊2013年 5 月 8 日付けならびに2012年 9 月 4 日付けを参照されたい.
 - 22) ジェームズ・C・コリンズ／ジェリー・I・ポラス (山岡洋一訳)『ビジョナリーカンパニー時代を超える生存の原則ー』日経BP社、2005年、p.3. 以下、断りのない限り同書に負っている。James C.Collins & Jerry I.Poras BUILT TO LAST ; SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANY, 1994.
 - 23) 同上書、「はじめに」より。なお、どのようにしてビジョナリーカンパニーとみなしたか、同じような企業だがビジョナリーに至らなかった企業をどのように選んだかについては、1989年、次のグループの中から慎重に選び出したサンプル企業700社のCEOへのアンケート調査が行われている。フォーチュン誌の製造業500社ランキング、フォーチュン誌のサービス業500社ランキング、インク誌の未公開企業500社のランキング、インク誌の上場企業100社ランキング、である。詳しくは、同書、pp.20-24.
 - 24) 同上書、p.3.
 - 25) 同上書、p.5.
 - 26) 同上書、p.4.
 - 27) 同上書、pp.11-16を参照している.
 - 28) 同上書、p.52.
 - 29) 同上書、p.56.
 - 30) 同上書、pp.56-57.
 - 31) 同上. またGEに関する文献としては、Leonard S.Reich, The Making of American Industrial Research : Science and Business at GE and Bell, 1876 - 1926 (Cambridge: Cambridge University Press, 1985) , pp.69 - 71など参照されたい.
 - 32) ジェームズ・C・コリンズ／ジェリー・I・ポラス (山岡洋一訳)、前掲書、pp.61-62.
 - 33) 同上書、p.63-64.
 - 34) 同上書、p.69.
 - 35) 同上書、p.69.

- 36) ジャック・ウェルチが就任した80年代は、GEやGM、コダック社といったアメリカの有名企業が生産性の伸び悩み、グローバルな競争という新しい課題に直面していた。ジャック・ウェルチは、このような変化を企業が生き残るうえでの脅威と認識し、GRの弱みを認めることからはじめ、次にGEの強みを再構築することを決意して改革に着手している。詳しくは、ノエル・m・ティシー／ストラトフォード・シャーマン（小林陽太郎（監訳）／小林規一訳）『ジャック・ウェルチのGE革命』東洋経済新報社、2001年、pp.3 - 16を参照されたい。）
- 37) 同上書、p.298. なお、ジョーンズからウェルチにいたる歴代経営者の経営手腕については、ノエル・m・ティシー／ストラトフォード・シャーマン（小林陽太郎（監訳）／小林規一訳）、前掲書、pp.38－61が詳しい。
- 38) ジョーンズのこのやり方も、前任のフェレッド・ポーチから学んだものであった。同上書、p.298.
- 39) 同上書、pp.291－292.
- 40) 原田詠幸『勝ち続ける経営』朝日新聞出版、2011年、p.91.
- 41) コマツウェイや後継者育成に関わるルールに関しては、坂根正弘『ダントツ経営』日本経済新聞社、2011年、pp.185－198.