



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社海山（A）

—創業家からの脱却—

5

株式会社海山は戦後、菓子メーカーとして設立され、現在では日本ではメジャーとなっている「海山せんべい」のメーカーである。この商品は創業者である竹下元（たけした・はじめ）氏が開発した、いたってシンプルな商品である。当時は、米を原料としたスナック菓子で、素朴ながらもあきのこない味で全国的に普及した。その後は日本発のスナック菓子「カリカリット」を販売し、現在はアメリカ現地法人でも販売を行っている。

10

創業者の経営

15

戦後、創業者の竹下元氏は、地元の農産物を生かし、かつ心に癒しを与える菓子を作りたいと考えた。素材を丸ごと生かし、製品を開発するという方針を竹下元氏は持っていた。それは日本の伝統的な焼き菓子であるせんべいの製法を受け継ぎつつ、新しいものを開発しようというものであった。当時は食糧難の時代であり、竹下元氏は、少しでも人々に栄養のあるものを提供したいという一心で研究を続けた。つまり、創業者は社長であり開発者でもあった。

20

元氏は戦前、20歳の頃に、ある講習会で講師が言った「人生をかけて何か一つ後世に残る仕事を成し遂げなさい」という言葉に感銘を受けた。その言葉を胸に、戦後の食糧難の時代、周りのビタミン欠乏症や栄養不足などの人々をみると、人々を助けられる製品は何かを考えていた。こうした元氏の思いから、戦中の米ぬかから生まれた商品が創業初の商品であった。

25

戦後、この製品が売れ始めたとき、災害や類似製品の台頭などで競争が激しくなり、株式会社

本ケースは、慶應義塾大学商学部教授 横田絵理が慶應義塾大学経営管理研究科教授 高木晴夫監修の下、複数企業のケース情報を融合、編集し作成した架空のケースである。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 横田絵理・高木晴夫（2013年1月作成）

海山は倒産寸前にまで追い込まれた。元氏の機転と頑張りによってどうにか倒産は免れることができたが、負債は莫大に残ってしまった。しかし、元氏は新製品を作ることで、負債を全額返済すると宣言して、新たな製品づくりを始めた。倒産を免れた陰には元氏に対する地元企業の信頼も支えとなっていた。

5 開発者としての自負をもつ元氏は、地元の産物である海の幸と山の幸を組み合わせた新たな製品「海山せんべい」を開発した。地元には、海の幸も山の幸もふんだんにあり、栄養価も高いことがしられてはいたが、組み合わせて製品にするという発想はいまだかつてなかった。元氏は悪戦苦闘を繰り返し、現在に至るまで販売されることとなる新製品「海山せんべい」を世に出した。10 製品名も元氏がつけたものである。当時、流行っていたユニークなキャラクターをイメージキャラクターにした。元氏はそのキャラクターが戦後の日本を元気づけるものであると考え、見ず知らずの作者に会いに九州まで訪ねて行った。日本の復興と将来について意気投合した作者は、パッケージにそのイラストと文字を提供してくれた。

こうして生まれた「海山せんべい」はその後全国で販売されるに至ったのである。

15 現場回り

元氏は現場と市場の重要性をもっともよく知っていた。加えて開発者としても自信を強く持っていた元氏は、製品開発部門に元氏自身の机を確保し、時間があるとそこで製品開発を自ら行っていた。また、「海山せんべい」が全国展開した後も、必ず製品ラインを点検し、細かな指示を20 与えた。気性の激しさももっていた元氏が工場にやってくると、現場の社員は震え上がった。元氏は、納得するまでは現場を離れなかつたからである。また、商品流通にも関心は高く、外出のたびに市場での自社商品の販売について細かく関心を持ち、時には直接営業担当に指示を与えていた。現場への指示は会社だけではなく、自宅に戻ってからも続いた。現場の社員はその執拗さに時に閉口し、長男、次男に助けを求めることがあった。

25 元氏は、常に開発者として次の製品を模索するプロセスにたずさわった。開発する製品に対しての思い入れは特に強く、なるべく新鮮な材料を活用した栄養価の高い長く愛される製品開発を心がけていた。そのため、場合によっては購買に対しても直接指示を行っていた。

30 製品「海山せんべい」

「海山せんべい」は創業者の生み出した子供のようなものであった。したがって創業者はこの製品に強く執着した。パッケージだけでなく、その頃少しづつ始まった広告ポスターのデザイン、

sample

sample

sample

sample

sample

材料の確保、チャネルの展開など株式会社海山が 100 人を超える、500 人を超えて組織が職能別組織となったあとにも、自らがそれぞれに対して細かく指示を与えていたのである。

しかし「海山せんべい」の売上は一時の流行りを超えたころから伸びなくなっていた。誰しもが一度は食べたことがある「海山せんべい」であったが、栄養はあるもののパンチにかけるものであった。その製品特徴ゆえコンスタントには売れるが爆発的には売れない製品となっていた。

5

こうした動きの中、元氏は、「海山せんべい」が世に出て 10 年後、アメリカの視察の話があり、その視察に参加することにした。そこでアメリカ市場でのスナック菓子の販売の様子を目の当たりにし、これから日本でもパッケージや陳列など、アメリカのスーパーマーケットのように販売する時代がくると予想し、手始めにアメリカで「海山せんべい」を販売してみようと考えた。ここで呼ばれたのがのちに 2 代目社長となる長男・竹下宗一氏である。宗一氏は大学で英米文学を専攻していたので、アメリカでの交渉が可能だと考えたのである。

10

しかし、アメリカでの販売はうまくいかなかった。広い国土のアメリカでは、いかにもうまく食品卸と交渉するかが決め手になっていた。しかし、宗一氏はまだ食品業には疎く、交渉はうまくいかなかったのである。

15

元氏は、その後、大きな決断をする。元氏がアメリカに行った時に感銘をうけたスナック菓子への参入である。スナック菓子は、アメリカでは日常的に子供も大人も口にするものであった。日本ではまだスナック菓子への関心は低く、「海山せんべい」もせいぜい子供が遠足に行くときのおやつの定番商品という地位を確保した程度だった。そこで元氏は子供だけでなく大人もついつい手が出てしまうような製品を出すことを決意した。元氏が研究開発部の自分の机でずっと開発を続けていた新たな製品を販売したのである。これは、寡占市場と言われた市場への参入をも意味していた。それは息子たちさえも知らない心の動きであったが、元氏としては満を持しての参入を決断した。初めは息子のみならず、社員も取締役もみな反対した。みすみす負け戦に出ていくようなものだからである。海外からの輸入物がダントツで、日本で出すものなんてと言われるような市場になぜ出でていくのかと口をそろえて反対された。しかし元氏はそのような声に耳もかさず、試作品を作り、工場で製造を行い、営業に販売を命じたのである。このとき生まれたのが「カリカリット」である。

20

本格的に「カリカリット」が販売されようになると、これまでの工場では同じラインに載せられないことが判明し、新たな工業団地に工場を建てるなどを元氏は決意した。新工場建設の段取りのために呼び戻されたのが次男・竹下浩二氏であり、のちの 3 代目の社長であった。浩二氏はホテルに就職し、サービス業のなんたるかを身に着けようとしていた矢先であった。しかし、工業団地に建てられた新設の工場担当役員となり、現場に飛び込むことになった。

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

5

販売されるようになった「カリカリット」であったが、アメリカの輸入品に占有された市場は壁が高く、なかなか売れ行きを伸ばせなかつた。日本製品は全く相手にされないという状況がそこには存在した。アメリカのスーパーでは飛ぶように売れていた商品と同じようなものであるにもかかわらず、なぜか日本では全く動きがなかつたのである。そこで、元氏は一案を考じた。当時人気の出始めた子役をイメージキャラクターに指名し、忘れられないセリフとともに、「カリカリット」の宣伝をおこなつたのである。当時の広告費は莫大であったが元氏の決断で、広告は当時出始めたテレビで放送された。このCMの話題性もあってカリカリットは少しづつ売れ始め、3年目には単品で200億円を超える売れ行きとなつた。

10

戦後40年たつて、ようやく、元氏は長男・宗一氏に社長の座を譲つた。元氏はすでに74歳であった。

15

20

銀行マンとして世界を飛び回ることが夢だった宗一氏が突然株式会社海山に呼び戻されたのは宗一氏が35歳の時であった。宗一氏は会社に戻つてから、父・元氏がどんどん決めてしまったことの尻ぬぐいをするような毎日を送つていた。いざ社長の座についてみると長男は、結局、創業者が引いたレールを外れることなく、着実に売上を上げ、株式会社海山が存続することだけを考えていた。その頃には社員も3000名を超えており、工場も数か所持つようになつていて。したがつて、生産効率化などコンサルタントをいれてのマネジメント上の工夫などは少し行つたが、大きな変革は行つていなかつた。一方、宗一氏が社長になってからも元氏の製品開発意欲は全く衰えず、相変わらず、製品開発室の片隅で毎日商品の研究を行つていた。

25

しかしながら参入した当時、新製品は全く売れなかつた。本場の米国で売ろうとしてもやはり売れなかつた。当時30代だった2代目の宗一氏は父の意をくみ経営を行つた。この時期には、のちに3代目となる次男・浩二は社長代理として海外で大手食品メーカーの社員と出会い、営業・流通網の見直しを行つた。さらに、原料である農作物を作る農家との連携も強化した。

こうして会社がうまくいっている時期に、元氏は長男に社長の座を譲つたのである。元氏は、もともと企業は上場すべきだという持論を持つていた。しかし、実際には開発好きなワンマン社長であった。

30

創業家3代目社長 浩二氏

3代目・浩二氏は父・元氏が社長の時代に呼び戻された。浩二氏も兄とともに父の尻ぬぐいをすることとなつた。常に社長代理のように仕事を行つてきていた。社長の座を引き継いだあとは、

sample

sample

sample

sample

sample

これまで父と兄が敷いた道を外れないマネジメントを心がけた。

3代目社長の時代、「カリカリット」に変わる新たな製品を出すための開発が進んだ。開発は元氏には知らせることなく進められた。ところが、開発された製品が世に出ると元氏は「こんな製品売れるわけない」と言い切った。当時、元氏は自宅で相変わらず、製品開発をおこなっていた。大学からその道の研究者を自宅に呼んで相談したり、試作機を持ち込んだりして開発を続けていたのである。元氏は3代目に「俺がこんなものよりも良いものを開発してやる」と言って開発を止めなかつた。

このように元気に自宅で開発を続けていた元氏であったが、3代目が社長になって数年後、自宅で静かに息を引き取つた。

その間3代目は、自分が卒業した大学のマーケティングの教授にコンサルタントを依頼していた。その理由は元氏が製品の値上げになかなか踏み切れたとき、背中を押してくれた人物として記憶に残っていたためであった。

3代目は2代目である長男が昔挫折をしたアメリカへの市場開拓を再度試みた。かつて米国でみたスーパーマーケットの光景が忘れられなかったのである。マーケティングの力、豊かな生活の中で、スナック菓子への愛着があることを感じていた浩二氏は、スナック菓子に何が必要なのかをアメリカの卸会社の社長に聞いた。卸会社の社長は、「鮮度」が必要であると答えた。つまり、店ではこりをかぶって長い間置き去りになっている商品はまずい。まずい商品を買った客は、二度と同じ商品を買わない。「鮮度」が重要であると言われたのである。

浩二氏は外部のコンサルタントを雇い、新しい製品を出した。売上はそこそこ伸びたものの、社長代理の時とは比べ物にならない重圧、現場への目配り、周りのものへの配慮など、これまでにない気苦労を感じ続けていた。社員は3000名を超え、地域事業部制で何とか維持していたものの、コンサルタントによる改革に振り回され、疲弊気味であった。浩二氏は新しい物好きだったので、当時流行りとなっていたCIOのポジションもコンサルタントにしたがって設け、同窓であり他の企業から中途採用で入社していた梅田高夫氏を着任せた。梅田氏とは同窓会で何度も顔をあわせており、旧知の仲であった。梅田氏と馬があつた浩二氏は、CIOのポジションが決まったときすぐに梅田氏を抜擢したのである。浩二氏が人知れず重圧に悩んでいたときも梅田氏は相談にのつていた。

工学部出身の梅田氏は、企業のシステム化を強く浩二氏に勧めていた。当時からシステム投資は巨額であると言われ、多くの企業が投資を躊躇していたが、浩二氏は梅田氏の進言に従って、システム投資に金をつぎ込んでいた。当時は不況でIT投資は敬遠されがちであったが、たとえばセブン&アイ・ホールディングスは自社開発商品やプライベートブランド商品の取り扱いを増やすため、そして品質保持、商品仕入れの効率化のために、ITを駆使していた。ITがなければ

5

10

15

20

25

30

施策を講じることができないとして IT 投資を積極的に実行していた。株式会社海山も、同様に工場に IT 投資をして 3 年かけて生産ラインを自動化し、品質向上、人員削減、材料の廃棄量の減少などコスト効果を高める「戦略的 IT 投資」を行う会社の一つとして雑誌の記事で紹介されたりもした。

5

浩二氏の 3 代目就任後数年たち、浩二氏が決定した商品も、また創業者の元氏が自宅で開発した新商品もそこそこの売れ行きで、全国に展開するまでに育っていた。

10 そんな矢先、浩二氏は突然出張先で倒れ、病床に伏すこととなり、引退を決意した。このとき浩

二氏が指名したのが、先の梅田氏であった。浩二氏は創業家の社長から、情報システム担当だった人物を社長に据えたのであった。

梅田氏のマネジメント

新社長の梅田氏は、ある日本企業を経て株式会社海山に中途採用されていた。浩二氏と同窓の工学部出身の梅田氏は長らく株式会社海山の IT 戦略にかかわり、社長就任直前には数年間 CIO(Chief Information Officer) を務め、社長就任後もそのまま CIO を兼務した。CIO 時代には顧客の声を聴くための web の充実を行った。また、浩二氏が、製品鮮度にこだわったことを受けて、店頭での製品鮮度を営業が直接データにアクセスすることで瞬時に製品鮮度の状況が手に取ることができるシステムを導入した。

20 新しいツールを知るとすぐに導入してみたくなる浩二氏の時代から、株式会社海山では TQM (Total Quality Management), ISO (国際標準化機構 : International Organization for Standardization), TPM (Total Productive Maintenance), シックスシグマなど、新しい経営管理手法を経営コンサルタントの指導の下、積極的に導入してきた。細かい数字にこだわる浩二氏には、こうしたツールが生み出す緻密な情報が重要なものに思えたのである。

25 梅田氏は CIO に就任したことでもわかるように、情報システムに造詣が深く、ERP (Enterprise Resource Planning) システムやグループウェアも意欲的に導入を行ってきた。

梅田氏は CIO 就任後 2 年目にバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard, 以下「BSC」と略)^[1] の導入を決めた。梅田氏が BSC を決めたきっかけは、浩二氏が大学で学んだマーケティングの研究者が提唱する理論を実現するためであった。マーケティングと生産システムの両方の

30 ^[1] BSC (バランスト・スコアカード) とは、Kaplan と Norton が 1992 年に提唱したマネジメントツールである。当時は財務の視点に加えて、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点といった非財務指標を含んだ 4 つの視点からの業績測定の仕組みとして紹介された。その後、実務に広がるにつれ概念も変化し、現在では戦略の実行を支援するための戦略マップやスコアカードを活用した戦略マネジメントシステムとして紹介されている。

効率化を進めるためにITを駆使しようとを考えていた梅田氏は、そのためのマネジメントツールとしてBSCに目をつけたのである。

5

10

15

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2013.2 PDF