



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# カルビー株式会社

## — グローバル企業への舵きり —

2009年6月25日、社外取締役であったジョンソン・エンド・ジョンソン元社長の松本晃氏がカルビーの会長兼最高経営責任者（CEO）に就任した。松本氏は創業家および前社長からスカウトされ、2008年6月から社外取締役を務めていた。社長には、取締役常務執行役員であった伊藤秀二氏が就任した。伊藤氏は、創業以来初の生え抜き社長となった。

## カルビー概要

カルビーは<sup>[1]</sup>1949年創業者松尾孝が戦前から家業を継いで営んでいた松尾糧食工業所を松尾糧食工業（株）として法人に改組し、広島に設立した企業である。ちなみにカルビーの社名はカルシウムの「カル」と、ビタミンB1の「ビー」を組み合わせた造語である。

1964年には当社の製品の代表格の一つである「かっぱえびせん」が発売され、1967年にはニューヨークの国際菓子博覧会に出展し、好評を得た。その後1970年代にはジャガイモを原料としたサッポロポテト、ポテトチップスを発売した。1980年代にはジャガイモ以外の材料をつかったスナックやシリアルを発売、1990年代には「フルーツグラノーラ」「じゃがりこ」が発売され、2000年代には「Jagabee

<sup>[1]</sup> カルビーの概要は、同社のホームページ（<http://www.calbee.co.jp/company/>）および中国新聞2010年4月6日～2010年4月28日までの連載松尾雅彦氏「生きて」の連載記事（<http://www.chugoku-np.co.jp/kikaku/ikite/>）から抜粋した。

本ケースは、巻末に示す文献と和歌山大学講師妹尾剛好、慶應義塾大学大学院商学研究科前期博士課程金子晋也（いずれも2012年7月当時）および慶應義塾大学商学部教授横田絵理によるインタビューと公開情報をもとに横田絵理・金子晋也が作成した。

インタビュー調査にご協力いただいたカルビー株式会社の各現場および広報部の皆様にこの場をお借りして謝辞を申し上げます。

本ケースはクラス討議の資料とするもので、経営およびリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

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目吉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、金子晋也（2013年7月作成）

(じゃがビー)」が発売になるなど、10年に一度ベストセラーとなる商品を含め数々の製品を市場に送り出している菓子製造・販売企業である。

5 創業者の松尾孝氏は長年社長を務めたが、その後1987年に長男の松尾聰が就任、1992年には三男の松尾雅彦氏が就任した。2005年には、創業家以外の初の社長兼CEO・CIOとして中田康雄氏が就任した。

10 2013年現在は、代表取締役会長兼CEO松本晃氏、代表取締役社長兼COO伊藤秀二氏である。資本金は11,586百万円(2013年3月31日現在)、売上高は連結179,411百万円(2013年3月期実績)であった。従業員数は連結対象全体で3,352人、単体は1,519人である(2013年3月31日現在)、(当社の業績および沿革は付属資料1,2を参照のこと)。

## カルビーの企業理念

15 カルビーの企業理念は「私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかな暮らしに貢献します。」である。グループビジョンは、「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」であり、これを受けての行動規範では1)法令及び社会規範等の遵守、2)お客様本位の徹底、3)従業員の尊重、4)公平かつ公正な関係の構築、5)環境・資源の保全・保護、6)地域社会への貢献を掲げている。

20 カルビーのホームページで伊藤社長は次のように述べている。

「これまで成長を支えてきた強みに加え、新しい変革を継続して行うことで、様々な環境の変化に対応してまいります。新たな一步を踏みだしたカルビーグループは、継続的成長と高収益体質の実現をめざし、コスト・リダクションとイノベーション(成長戦略)を経営の二本柱とし、国内市場はもとより、グローバル市場を見据えながら、より一層のスピードと競争力を持った経営活動を行ってまいります。」

## 第3の創業

30 松本晃氏は会長就任直後、カルビーはアメリカ飲料大手ペプシコと資本業務提携することを発表した。ペプシコからの20%の出資を受け入れるとともにペプシコ傘下の菓子メーカー、ジャパンプリトレーの全株式を取得した<sup>[2]</sup>。ジャパンプリトレーはコーンを主体としたスナックを得意としていたので、ジャガイモ

<sup>[2]</sup> 2009年4月2日 日本産業新聞 p.1

主体のカルビーにとって、両者によるポートフォリオは最適でビジネスチャンスも広がるものと伊藤社長は2010年11月に述べている<sup>[3]</sup>。

「世界で圧倒的なプレゼンスを持つペプシコから学べることはたくさんある」

と、都内で2009年7月1日記者会見した松本氏は述べ、「全体の3.5%程度にとどまっている海外売上高を30%まで拡大する」として、中国や北米でポテト系スナックの生産体制を構築する方針を示した。海外売上比率は2010年3月期で3.5%であり、販売先は、香港、東南アジアに限定されていた。売上高はペプシコの30分の1であった。

一方カルビーにとっては国内スナック市場の成長が鈍っているうえ、最近では消費者の節約志向も強まり、プライベートブランド商品が大手菓子メーカーの売り場に侵食しつつあった。

カルビーは中国のスーパーに基幹商品の一つである「Jagabee（じゃがビー）」を本格的に導入する計画を持っていた。アメリカで調達したジャガイモを現地で生地化し、香港の工場に運んで加工し中国市場に出荷するというものである。

松本氏は海外事業の拡大を最も急がなければならない課題としていた。第1フェーズは北米と中国とアジアである<sup>[4]</sup>。

2011年7月には、韓国第3位のヘテ製菓と合弁会社「ヘテカルビー」を設立し、2012年初めに「Jagabee」の生産と販売を本格稼働した。また、2012年8月には、中国でカルビー、康師傅方便食品投資（中国）、伊藤忠商事の3社で合弁会社「カルビー（杭州）食品有限公司」を設立し、2013年には商品の製造販売を始めた。さらに、アメリカでは、カルビーアメリカとRCF社を統合してカルビーノースアメリカを設立し、2013年4月の製造・供給開始を目指して「Jagabee」の加工工場の建設を進め、同年5月からペプシコによる自社ブランドでの店頭展開が始まっている。

第2フェーズは欧州、ロシア、オーストラリア、インドネシア、マレーシア、ベトナム、第3フェーズはインドとブラジルである<sup>[5]</sup>。2012年には欧州などを担当する海外事業本部を立ち上げ、2014年までに欧州やオーストラリア、ロシアに進出を決定することが報道された。

また、同年8月には台湾系の中国食品大手、味全グループなどとの提携も進み、台北カルビー食品股份有限公司を設立した。

また、インドネシアでは、伊藤忠商事やインドネシア食品大手のウイングスグループと合弁会社を設立し、2014年3月にスナック菓子の製造販売を始める計画である。ジャカルタ近郊に工場を建設し、新興国の市場を開拓しようとするものである。2008年までカルビーは現地企業にライセンスを供与する

<sup>[3]</sup> 2010年11月14日 日経MJ（流通新聞）p.3

<sup>[4]</sup> 2012年9月13日 日本経済新聞 朝刊 p.24

<sup>[5]</sup> 2012年9月13日 日本経済新聞 朝刊 p.24

形でスナック菓子を販売していたが、食感など強みを生かせる自社での製造に切り替えることになった<sup>[6]</sup>。

一方、コーポレートガバナンスもアメリカ型の統治へと大きく舵を切った。執行役員制は創業家による経営の時代からすでに導入されていたが、2009年から、従来11人いた取締役の人数を7人に減らした。松本晃会長がCEOを務め、伊藤秀二社長の2人のみを社内からの取締役会メンバーとし、5人を社  
5 外取締役とした。社外取締役は食品業界を中心に企業経営に優れた人材を招き、意思決定のスピードアップとコーポレートガバナンスの強化を狙った<sup>[7]</sup>。経営の監督と執行を明確に分ける米国型のコーポレートガバナンスであった。松本氏は企業統治の変更を会長職を引き受ける際の条件とし、「取締役は社外」が世界の常識、との認識のもとに社外から取締役を迎えたのであった<sup>[8]</sup>。

10

## 松本会長就任以前のカルビー

カルビーは戦後にできた企業である。創業家は新しいものを作ることが好きで、10年に一つのペースでヒット商品を生み出した<sup>[9]</sup>。

松本・伊藤体制の前の社長は、創業家が1979年に招いた三菱レイヨン出身の中田康雄氏であった。  
15 2005年に社長に就任した中田氏は商品品質管理、情報技術システムの導入を推進した。

こうした動きの中で、カルビーは生産者的な発想のもの考え方になっているとも言われていた<sup>[10]</sup>。2009年以前の経営はビジネス誌で「やりすぎ伝説」とのタイトルで紹介されたことが象徴していたような、突き詰めた経営をおこなっていた。松本氏によれば「経営を難しくやりすぎていた」という<sup>[11]</sup>。雑誌記事で紹介された例の一つは、たとえば売れるまで粘り強く続ける改良と検討である。開発から販売  
20 まで3年以上、販売してからも売れ行きが悪ければなぜ売れないかを検討する。13週レビューと呼ばれた発売後13週後の会議では、商品に対する消費者の反応に対しての対処とレビューが続けられた。これは一度きりの会議ではなく、その後も継続的に続けられる。他の例ではコフレの少ないポテトチップスを目指したジャガイモの栽培もその一つである。カルビーは国内メーカーで唯一、農家と契約し、ポテトチップス専用のジャガイモを栽培していた。北海道をはじめとした全国の契約農家の数は2000軒に  
25 上った。契約農家が耕す面積は合計6700ヘクタールにおよび、これらの農場から毎年22万トンのジャガイモを仕入れ、商品を生産している。良い商品を作るためには原料から極めるというカルビーの強い思いによるものであった。ジャガイモは収穫が1年に一度で、それを1年分貯蔵しなければならない。時間もコストもかかるが、カルビーは30年近く契約農家と栽培を続けていた。生産現場にはさまざまな

[6] 2012年12月4日 日経産業新聞 p.16

30 [7] 2009年6月25日 日本経済新聞 p.20, 2009年7月2日 日本産業新聞 p.16

[8] 2013年2月22日 日本経済新聞夕刊 p.9

[9] 日経トップリーダー 2013年1月号 p.35

[10] 日経トップリーダー 2013年1月号 p.34

[11] 2013年2月18日 日本経済新聞夕刊 p.7

工夫を求める一方で、契約農家がきちんと対応できるように支援体制を整え、ジャガイモの品質によって契約農家にインセンティブを与えた。また新鮮なスナック菓子を売り場で提供することも 40 年近くこだわっている点であった。「製造から 45 日以上経過した商品はなるべく店頭には置かない」という独自ルールを作り、賞味期限の 4 か月よりも大変短い期間で商品を回していた。そのために、効率的生産ラインをサポートする IT システムの導入やゾーンセールスという契約社員で構成する部隊による店頭鮮度情報のデータを参考に、工場が毎週生産計画を見直し、作りすぎを防いでいた<sup>[12]</sup>。

社内管理のなかでの難しい経営の例の一つがデータ管理であった。カルビーにはある時期にどのような商品がどれほど売れたのかを示すきめ細かいデータベースがあった。これを踏まえ、需要予測をして、生産・販売計画を作っていた。きめ細かな生産調整をしているために、規模の経済が働かず、その結果商品力に比べ、利益率が低くなっていた。

加えて店頭の製品鮮度を重視していたので、全国にあるスーパーの約 35% にゾーンセールスを<sup>[13]</sup>約 250 人送り込み、重要な仕事のひとつとして店頭にあるポテトチップスの鮮度を調査していた。鮮度に関する調査データは本社に送られ、社員は経営可視化システムでチェックできるようになっていた。全社員が日々鮮度データを確認し、鮮度が悪いポテトチップスを販売している店があれば改善に動いていた<sup>[14]</sup>。

2008 年 3 月期にはカルビーの売上高営業利益率は 1.4% であった<sup>[15]</sup>。一方、世界の食品大手企業では 15% 前後も珍しくなく、カルビーの経営活動にかかる経費がかさんでいることは明らかであった<sup>[16]</sup>。

現場から集めたデータを基に、チェックアンドアクションの会議を開き、その結果をまた検証することを繰り返していたため、会議がどんどん増えていた。その当時、社内アンケートを行ったところ「会社に活気があるか」という問いに対して、「ある」という答えがそれほど多くはなかった。社外からは大変活気がある会社だと言われていたが、社員の見方は違っていた<sup>[17]</sup>。

しかし社員の会社に対するロイヤリティは、以前から高かった。製造現場経験者の話によれば、カルビーの社内アンケートによるロイヤリティはかなり高いとのことである。それは社長が代わる前からも変わらないという。よいものを作っているという自負、製品に対する社員からの強い支持がある。

<sup>[12]</sup> 日経ビジネス 2010 年 7 月 26 日号 p.44-48

<sup>[13]</sup> 2012 年 9 月 12 日 日本経済新聞 朝刊 p.29

<sup>[14]</sup> 2010 年 8 月 23 日 日経産業新聞 p.3

<sup>[15]</sup> 日経トップリーダー 2013 年 4 月号 p.66

<sup>[16]</sup> 2012 年 9 月 11 日 日本経済新聞 朝刊 p.27

<sup>[17]</sup> 日経情報ストラテジー 2010 年 7 月号 p.16-20

## カルビー東証上場へ

2011年2月、非上場企業であったカルビーは上場することを発表した。上場で調達する資金は国内外での事業拡大、設備投資に充てる予定といわれた。松本氏が会長に就任するとき、上場の実現を創業家から託された。上場は創業者である松尾孝氏が生前からすでに持っていた構想であった。「会社を上場させないと駄目になる」と創業者は述べたという<sup>[18]</sup>。上場は世間から厳しく見てもらい、長くカルビーを愛してもらうために必要だとの思いが創業家に強く、松本氏は上場をぜひやってほしいと頼まれた<sup>[19]</sup>。

2011年3月11日 カルビーは東京証券取引所に上場した。終値は2221円、時価総額は700億円超、当時、菓子大手の森永製菓の540億円弱を上回った<sup>[20]</sup>。

## 組織の変更

2010年1月からカルビーは7つの地域カンパニーを4つの地域事業本部に、4つの商品カンパニーをマーケティング本部1つに集約した。従来は地域カンパニーと商品カンパニーがマトリクス組織として存在していたために機能が重複していたが、これを地域の営業は地域事業本部に、商品開発はマーケティング本部に集約し、責任の明確化を図った。マーケティング本部内には、各商品群の商品企画を手掛ける「ポテトチップス事業部」「スナック事業部」「じゃがりこ・Jagabee 事業部」を新設した。また、グループ事業戦略を効率的に推進する「国内関連事業本部」と「海外関連事業本部」を合わせて新設した。組織変更に合わせて、東京都北区にあった本社が2010年1月20日に東京・千代田区に移転することとなった<sup>[21]</sup>。

## 社内マネジメントの舵きり

創業家が経営してきたカルビーは、社内のお世継ぎ競争は激しくなく、おっとりした雰囲気にも包まれていた。また、鮮度重視を前面に出してきた一方でコスト意識や成長意欲も弱くなりがちであった<sup>[22]</sup>。

従来はジャガイモ以外の原材料は工場ごとに仕入れていたが、2011年には東京の本社に購買部門を設け、原則としてそこを通さないとサプライヤーの選定や素材の決定をできないこととした<sup>[23]</sup>。集中購

<sup>[18]</sup> 2010年4月24日 中国新聞

<sup>[19]</sup> 2013年2月22日 日本経済新聞夕刊 p.9

<sup>[20]</sup> 2011年3月12日 日本経済新聞朝刊 p.10

<sup>[21]</sup> 2009年12月25日 日経産業新聞 p.21

<sup>[22]</sup> 2010年2月13日 日経MJ（流通新聞）p.3

<sup>[23]</sup> 2012年9月12日 日本経済新聞 朝刊 p.29

買を通じて調達価格を引き下げ、在庫も適切な水準に抑えられるよう見直した。生産面でも以前は鮮度を優先するあまり生産品目を頻繁に入れ替えていたが、2012年時点では全国1箇所の工場での最適生産を模索していた<sup>[24]</sup>。設備投資にもルールを導入し、①顧客の安全安心、②新商品などで売上増③コスト削減④労働環境の改善のいずれかを満たさなければ認めないこととした。2004年3月期から4年間の設備投資は合計300億円前後で、2008年3月期には78億円の減価償却費を負った。当時の設備投資は競合大手の7倍前後であったが、2012年3月期には国内の設備投資額は40億円台とした<sup>[25]</sup>。

従来いろいろな指標（KPI/重要業績評価指標）やデータなどで細かく経営を管理してきたが、指標が多すぎると全部を把握できなかつたり、どの数値が何を意味するのかわからない状態が出てきた。いい結果を出すにはいいプロセスが必要だが、プロセスの項目ばかりに目がいて結果に対する評価がおろそかになる恐れもあった。そこで、本当に重要で欠かせないプロセス項目は何か、どの指標を誰が見て責任を負うのかをもう一度見直した。プロセスは重要であるが、それよりもどのように結果を出すか、どのように実行力を発揮するかに視点を移し、トップの指示に頼るのではなく現場の自立的な実行力が求められた。経営の可視化と指標の活用のためにかつて頻繁に行われていた本社主導の会議は半分の回数になった。その分をトップは現場に行く時間とした。

また、経営可視化システムにおける鮮度データの更新は2010年2月に終了し、システムも利用しなくなった。コストをかけすぎると価格面で顧客に負担をかける。顧客が満足する製品鮮度は窒素ガスの充填により十分実現しているとの判断があった<sup>[26]</sup>。主に調査を担当していた社員は、スーパーとのパイプをより生かすことのできる、営業要員に転身した<sup>[27]</sup>。

トップ自身が売上高と利益をコミットし、週3日はお客様や社内、グループ会社の現場に行く時間を作った。トップが直接現場の話聞いたうえで、意思決定を行い、認識を共有した。2009年7月～2010年3月まで社長の伊藤氏の勤務状況を見ると80%が社外に出ていたとのことである。

こうした動きの中で、会社が成長軌道に乗っていることを確認する指標として、イノベーションとコスト・リダクションを重視した。イノベーションの指標としては海外売上高比率や新商品比率、M&Aや新しいビジネスなどによる売上げの伸びに着目した。また、海外に進出するとき、これまでのコスト構造のままではビジネスとして成り立たせることはできないため、営業利益15%を達成するために原価を50%にすることを目的として掲げ、既存商品も新商品も徹底的なコスト・リダクションを継続した。また従来からQCD（品質・コスト・納期）をベースとなる項目として重視してきた。もちろん品質は落とすわけにはいかないが、コストが2番目以下の目標にならないように品質を保ちながらコストを下げるようにしている<sup>[28]</sup>。

<sup>[24]</sup> 日経マネー 2011年10月号 p.40

<sup>[25]</sup> 2012年9月12日 日本経済新聞 朝刊 p.29

<sup>[26]</sup> 2010年8月23日 日経産業新聞 p.3

<sup>[27]</sup> 2012年9月12日 日本経済新聞 朝刊 p.29

<sup>[28]</sup> 日経情報ストラテジー 2010年7月号 p.16-20

本部長クラスの目標へのコミットメントの対象期間は従来の半年から1年単位に変更された。1年間どうするかはすべて任せ、その結果を評価するのである。すぐに対処すべき問題は別として、できる限り短期的評価にならないようにする。上の立場にあるものほど、将来のためにどれだけの時間を割けるかが重要になるとトップは考えた。

5

目標設定とそれに対する明確なコミットメントという新たなマネジメントシステムについて、管理者たちは次のように感想を述べていた<sup>[29]</sup>。

「今までの「目標」が「コミットメント」に変わり、「目指すべきもの」から「実現可能かどうかを考えたうえで、契約する必達目標」になりました。会社の予算を立てるときに、ある程度の目標（売上と利益）は会長・社長が決めますが、それに対して事業本部側で今年どれだけ利益を上げられるかを実現可能かつ若干ストレッチしたレベルで約束します。事業本部からの情報をトップが集めます。集めた情報と予算をみて、リスクやギャップがある場合「もう少し売上（利益）を上げてくれないか」と言われることもあります。また、集めた結果目標を容易に達することができそうであれば、引き上げることもあり得ます。松本は毎年絶対に成長しなければいけない。後退はしてはいけない。そのためには少しでもいいから毎年成長し続ける必要があると考えているので、現実的に達成不可能な目標は立てません。前体制下では、全社の目標がもっと高かったと思います。目標は高く、未達でも去年の数字はクリアといったダブルスタンダードのようなものです。目標ですから110%、120%を掲げますが、実際には105%くらいしか行けない。それでもおとがめはなかったのが事実です。以前からアイデアはたくさんありましたがそれを実現させるための時間が格段に少なかった。今は、会議や本社への報告資料も減り、アイデアを実現する時間が増えました（工場責任者A氏）。」

10

15

20

25

30

「新体制になったのち、自分で目標設定をしてそれに向かって問題解決をしていくことができない人はそのポジションからはずされるということが起きてきたような気がします。一方で、ゴールはセットしたので、そこまでのやり方はあなたたちに任せます、そんなに細かく見ないので自由にやってくださいというスタイルになったので、やる気がある人は「ゴールだけ握ったら（約束したら）後は任せてくれるんだな」ということでやれる人と、「どうしたらよいかわからない」と動けなくなる人もいました。また初めのうちはゴールが低めになることもありました。売上、利益に対する目標はトップダウンで降りてくるので勝手に下げるわけにはいかないのです。トップの狙いとしては自主的にやる人が増えていくことを期待しているのだらうと思います。コミットメント&アカウ

<sup>[29]</sup> 2012年7月 筆者インタビューから抜粋



ンタビリティの達成度合いにより、0 評価もあり得るのです。そのリスクがあるのでどうしても目標が低めになってしまったのかもしれませんが（元工場間接部門責任者 C 氏）。」

また以前の指標を重視した経営からの変化については次のような声も聞かれた。

「現場の責任者から本社間接部門責任者になった時に、これまで週次ででていたデータが月次になったというので大丈夫かなと思いましたが、原価率などを週次でもらっても何かできるかというと実際にはない。製造現場は何かトラブルがあった時にはその時に対応しているので、週次で見せられても、もう現場は動いているのです。トレンドをみるならかえって月次のほうがいい（元工場間接部門責任者 C 氏）。」

「今はたとえばコスト・リダクションのやり方について、現場の製造課長に集まってもらって洗い出しをします。昔は社長がどう思っているかを考えて財務担当責任者が考えていました（工場責任者 B 氏）。」

「管理会計としては「やめた」というよりも、仕組みを変えたイメージです。シンプルに売上と販管費と営業利益でみるようになりました。管理職にとっては、今は売上と利益だけといわれているので他の項目に意識が向かう比率が低くなったと思います。現場としては今まで全社売上で評価が決まっていたのが、課の売上や利益で評価されるようになったことで意識が異なるかもしれません。課レベルでの責任を持っている人はシビアになっています。・・・マネジメントに携わっているチームには大きな変化だったと思いますが、複雑な方からシンプルな方に変化しているので、あまり難しくなることはなく、トップダウンでプロセスや方法論の善し悪しなどの細かい指示がでることもなくなったので、楽になったのではないかと思います（元工場間接部門責任者 C 氏）。」

「我々が持つ大きなコミットメントというのは、売上や利益が最上位で、儲かればその分インセンティブとしてフィードバックするという仕組みです。以前との比較でいうと、以前は儲かってもいないのに指標をたくさん掲げていたので、肝心な売上や利益が未達でも、ある指標が良い結果になってしまうと、それなりの評価をされていたのかもしれない（工場責任者 D 氏）。」

## 新トップ層の戦略

松本氏は2010年の報道記事で「4年後には最低でも10%の売上高営業利益率を実現する。そのために、品質を上げながらコスト削減を徹底する」と述べた<sup>[30]</sup>。また、「簡素化・透明化・分権化」を訴え、「顧客・取引先→従業員とその家族→コミュニティ→株主」と優先順位を明確に位置づけた。「簡素化」とは、業務内容でも組織構造でもすべてシンプルにすること、「透明化」とは社内情報を極力開示すること、そして「分権化」とは、結果責任は上が取ると決めたうえで、権限と義務を部下に委譲することである。またステークホルダーの優先順位は経営理念と深く関係している。松本氏の経営理念とは、同氏が1993年から15年間在籍していた企業であるジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）の我が信条（Our Credo）に影響を受けている。J&Jのクレドの一つの例は「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であると確認する」である<sup>[31]</sup>。

松本氏はJ&Jのクレドをアレンジしてカルビーにも導入した。

「消費者主権」にこだわった一つの例は、安さを実現するための調達方法の見直しによるコスト削減の実現と値引きである。ライバル会社と比べてもカルビーは3倍以上の生産量にもかかわらず、コストは13%以上高かった。つまり規模の経済が働いていないことになる。そこで、先に述べたように購買担当が安くてよい素材をたくさん仕入れて商品を作りすべて販売することにした。これによってカルビー製品の販売量は増え、工場の稼働率が上がった。利益水準も高まり、かつて1%台であった売上高営業利益率が2012年には8%台に向上した。しかし松本氏は究極的には20%を目指している<sup>[32]</sup>。「従来品質を最優先し、品質が良ければシェアが取れる、シェアが取れば力がついてくる」という発想であったが、上場以降は利益成長を目指す路線へと舵を切った<sup>[33]</sup>。つまり成長戦略とコスト・リダクションを並行して進めることを重視したことになる。成長戦略は、6つのイノベーションによる。一つは海外事業の拡大、第2に新製品開発、第3に国内マーケットシェア拡大、第4にペプシコとの連携強化、第5にライセンス契約と事業買収、第6に新規事業開発である。既存商品でカルビーならではの特長のある商品を海外で売っていくと同時に、国内市場も新商品を提案し続ける。研究開発への資源投入は現在連結売上高に対する割合1%にも満たないが、将来的には5%まで引き上げる方針である。

本社を東京都北区から東京駅近くへの移転したことを機に働き方も変革した。なれ合いを排除し、自分の所属する部署以外にはほかの部署との風通しを良くし、イノベーションを生み出すことがねらいであった。本社オフィスでは、個人別の机を置かず、毎日コンピューターのくじ引きシステムで席が決まるとい

<sup>[30]</sup> 日経ビジネス 2010年7月26日号 p.49

<sup>[31]</sup> 日経トップリーダー 2013年4月号 p.65

<sup>[32]</sup> 日経トップリーダー 2013年1月号 p.34

<sup>[33]</sup> 日経マネー 2011年10月号 p.40, 2013年2月18日 日本経済新聞社 p.7

うユニークなフリーアドレス制を採用している。また、会長と社長の部屋はなく、松本会長はふらっと社員のそばに立ち、自分の経験やノウハウを披露することもあった<sup>[34]</sup>。また会長、社長ともに店頭に行ったり工場に顔を出したり、徹底した現場主義を貫いている<sup>[35]</sup>。就任当時から、会長である松本氏と社長である伊藤氏が一緒に関連会社を含む全事業所を回って、従業員と直接対話する「タウンホール・ミーティング」を開いていた。就任から1年足らずの2010年の時点ですでに全事業所を22箇所回っていた。現場の自立的な実行力を求めているがために「ここは来月からこうしよう」という話はせず、むしろ現場の状況、要求を聞きながら、何が来年以降の課題かを会長・社長は見ていたのである<sup>[36]</sup>。

「成長のためにはダイバーシティが大切」という持論を展開する松本氏は2010年にダイバーシティ委員会を設立し、女性管理職比率の目標を定め、自らもコミットしている。また女性だけでなく、新入社員の1/3は外国人、などのガイドラインを設け、会社全体で多様性の推進を進めている。

社員には創業家の持つ、新しいものを開発するDNA、つまりおいしいものをつくるDNAを継承させたいと松本氏は望んでいた。しかしそれは創業家の持つ天才的な発想でなく、いろいろ作ってみてそのうちどれかが当たる方式でいくという方法で実現しようとしていた。そのために、新しいものをどんどんやり、失敗も含めて経験を蓄積していくことで、従来よりもヒット商品発売のインターバルを短くする計画であった<sup>[37]</sup>。

日常の業務については権限委譲を行い、細かいことにトップが口を出すと社員が上の顔色をうかがいがちになるので、執行役員の人事には松本氏はタッチせず、伊藤氏に全権委任した。

従業員に対しては、食品業界トップクラスの待遇をめざし、資格制度・属人的な手当を廃止して、パフォーマンスに基づく報酬体系を構築しつつあった<sup>[38]</sup>。

こうした松本氏・伊藤氏によるトップマネジメントについて、生産現場のマネジャーたちは次のように述べていた<sup>[39]</sup>。

「会長は同じことをずっと言っておれないです。カルビーのビジネスモデルは安い原料を、いいものをたくさん安く買えと。そして作って売れ、と。さらに知恵をだせ、汗をかけと。頭ごなしにやれとは言わない。自分で考えて決めてよと。ある製品をやめるかどうかというときにも指示はなかった。考えて決めるようにと。話を聞いていると自分でもできるように思えてきます。ノーミーティング、ノーメモ（会議を減らし、そのための資料作りもなくせ）といい、新体制になってからミーティング、デスクに座っているのが一番最悪だと言われます。工場の人も工場にいない店頭

<sup>[34]</sup> 2010年2月13日 日経MJ（流通新聞）p.3

<sup>[35]</sup> 2013年2月22日 日本経済新聞夕刊 p.9

<sup>[36]</sup> 日経情報ストラテジー 2010年7月 pp.16-20

<sup>[37]</sup> 日経トップリーダー 2013年1月号 p.35

<sup>[38]</sup> カルビー HP <http://www.calbee.co.jp/csr/social/employee.html#01> 「従業員のために」

<sup>[39]</sup> 2012年7月 筆者インタビューから抜粋

いたっていいと。私も月に3回くらいは店頭に行きます。以前はそういう意識がないので行ったことがありませんでした」(工場責任者 B 氏)

## 小売りへの進出

2012年、カルビーのアンテナショップが注目された。「カルビープラス」という直営の物販店は原宿近くに2011年末に初めてオープンし、ポテトチップスをその場で揚げたサービスが受け、人気が高まっていた。コンセプトは「一歩進んだ、おいしい、楽しいを体感できる」である。

メーカーであるカルビーが小売りに進出したのは、松本氏に新規事業を立ち上げなければ会社の成長はないという認識があったためである。また、社員からの提案制度を開始したところ、アンテナショップを運営したいという提案がいくつもされたことにより、事業多角化という意識改革を一気に進めた証の一つが「カルビープラス」である。

松本氏はプロジェクト責任者に「早く失敗しろ。いつ失敗するんだ？」とはっぱをかけ、失敗を気にせずに前例のない事業創出に突き進めと背中を押した。2011年12月原宿1号店開店までのあいだにはプロジェクト責任者には苦労も多かった。関連部署との交渉が欠かせなかったためである。このような苦労はあったものの、その後は東京駅、お台場、北海道千歳空港そして沖縄と新たな出店が続いている。

松本氏は縮んでいく国内市場を深掘りするために、次の4つの考えを持っている。1つ目にスナックでシェアを高めていくと同時に、そのほかの菓子カテゴリーでもシェアをとっていくこと、2つ目に「おいしいものを安く」にこだわること、3つ目にヒットを生むためには、試作品は一口でなく、一袋食べて判断すること、4つ目は「食感(歯ごたえ、テクスチャー)」という培ってきた強みを徹底することである<sup>[40][41]</sup>。

## 近年の状況

カルビーの2013年3月時点での製品別売上構成比は、ポテト系スナックが57.8%、小麦系スナックが12.0%、コーン系スナックが7.4%でスナックが全体の86.8%を占めていた。またベーカリー、シリアルなどその他の食品が11.9%となっていた。国内スナック市場では、カルビーのシェアは49.4%、ジャパンフリトレーが2.9%であり、両者でほぼ半分のシェアを占めることになる(インテージSRI・全国全業態、販売金額 2012年4月～2013年3月累計)<sup>[42]</sup>。

2013年3月期の純利益は33.0%増となり、4期連続最高との発表がなされた<sup>[43]</sup>。積極的な販売促

<sup>[40]</sup> 日経トップリーダー 2013年1月号 p.34, カルビーホームページ決算説明資料

<sup>[41]</sup> 日経情報ストラテジー 2013 May p.72-77

<sup>[42]</sup> カルビーグループ決算説明会 2012年4月1日～2013年3月31日資料 ([http://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2013/kessansetsumei\\_2013\\_04.pdf](http://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2013/kessansetsumei_2013_04.pdf))

<sup>[43]</sup> 2013年1月31日日本経済新聞朝刊 p.13

進効果によるポテトチップスや Jagabee などスナックの販売が想定を上回った一方で、資材の集中購買などコスト削減も収益を押し上げている。牽引役はポテトチップスで、販売費は 258 億円、売上比率で 14% になる。その結果店頭価格は前年同月から 4% 下がった。この原資は原料費の削減でねん出した。松本氏は 4 期連続の最高益についてのビジネス誌のインタビューに次のように答えている<sup>[44]</sup> (抜粋)。

「(好調の) 理由は二つあります。1 つは、食品業界はもともと儲かるものなのです。第 2 にカルビーにはもともと力がある。品質、価格、商品の供給という顧客への 3 つの責任のうち、2 番目の価格については競合商品よりも 10 円高かった。コスト意識が低かったために価格が高くなったのである。そこでコストをさげ、その分をお客さんに還元したのでシェアが上がってきた。シェアが上がると工場の稼働率も上がる。そうすると 17 工場の固定費率が下がり、これが利益面で意外に大きかったのです。」

<sup>[44]</sup> 日経ビジネス 2013 年 2 月 25 日号 p.104-107

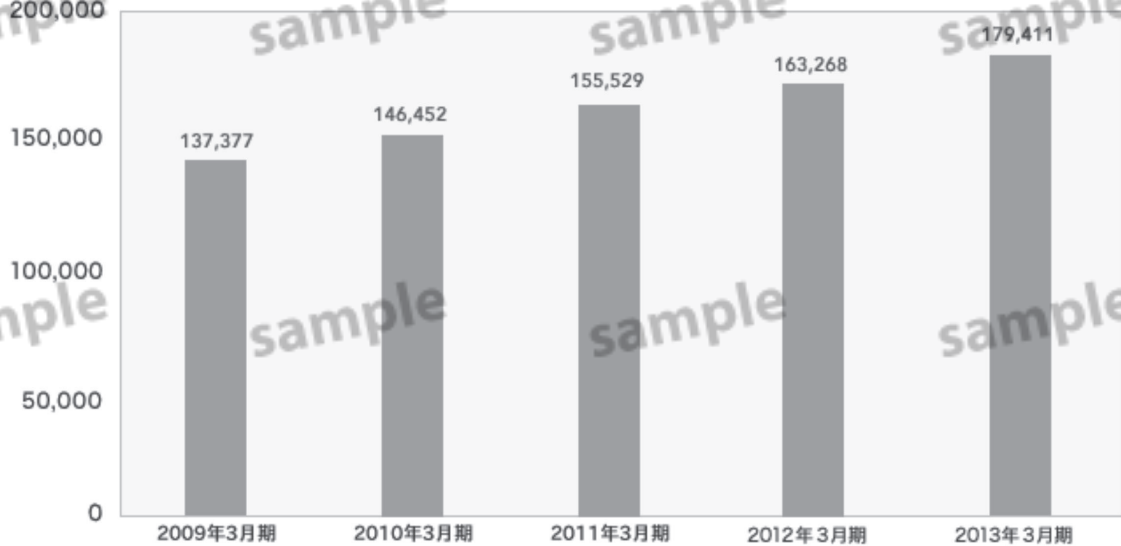
付属資料 1 カルビーの財務業績

(単位:百万円)

	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(%)	56.0	65.2	70.7	71.6	70.2
自己資本利益率(ROE)(%)	5.0	7.1	6.5	9.6	11.4
総資本経常利益率(ROA)(%)	4.8	10.3	11.0	12.0	14.7
有利子負債・自己資本比率 (D/E レシオ)(倍)	0.39	0.12	0.00	0.00	0.00

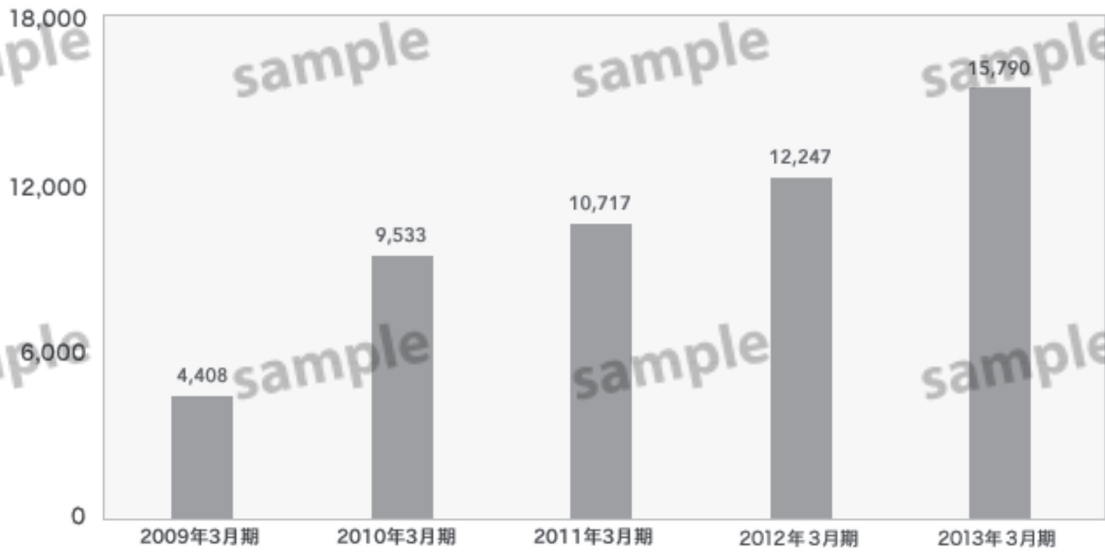
連結売上高

単位:百万円



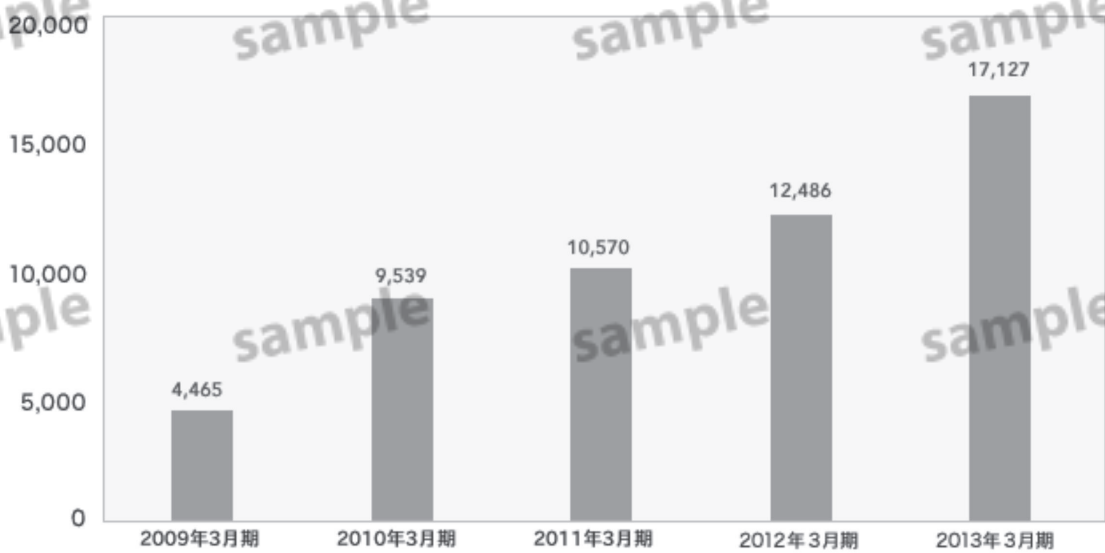
## 連結営業利益

単位：百万円

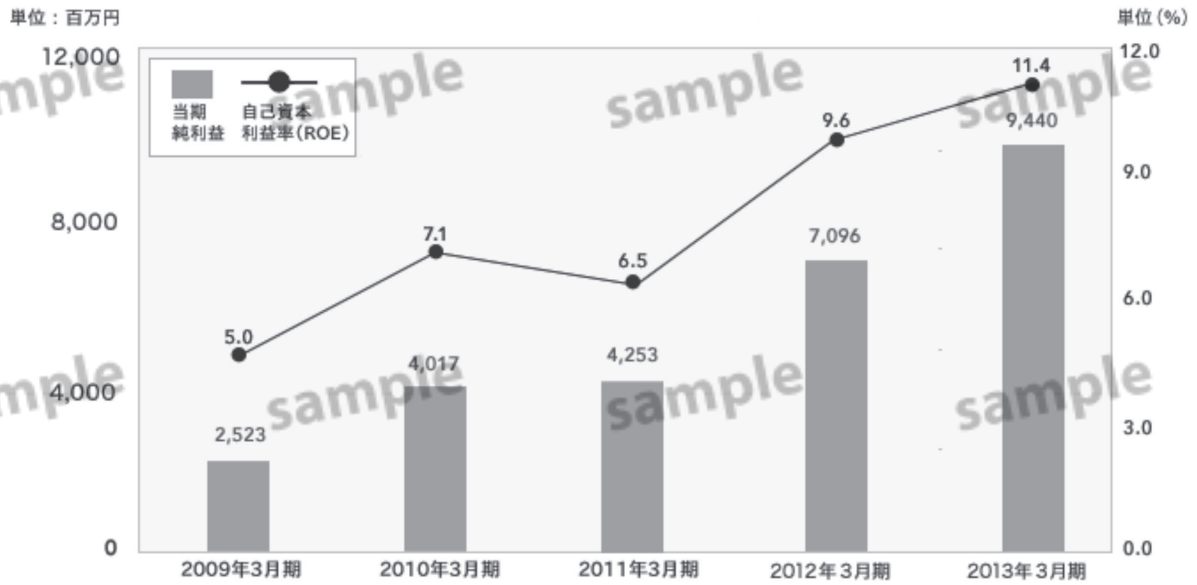


## 連結経常利益

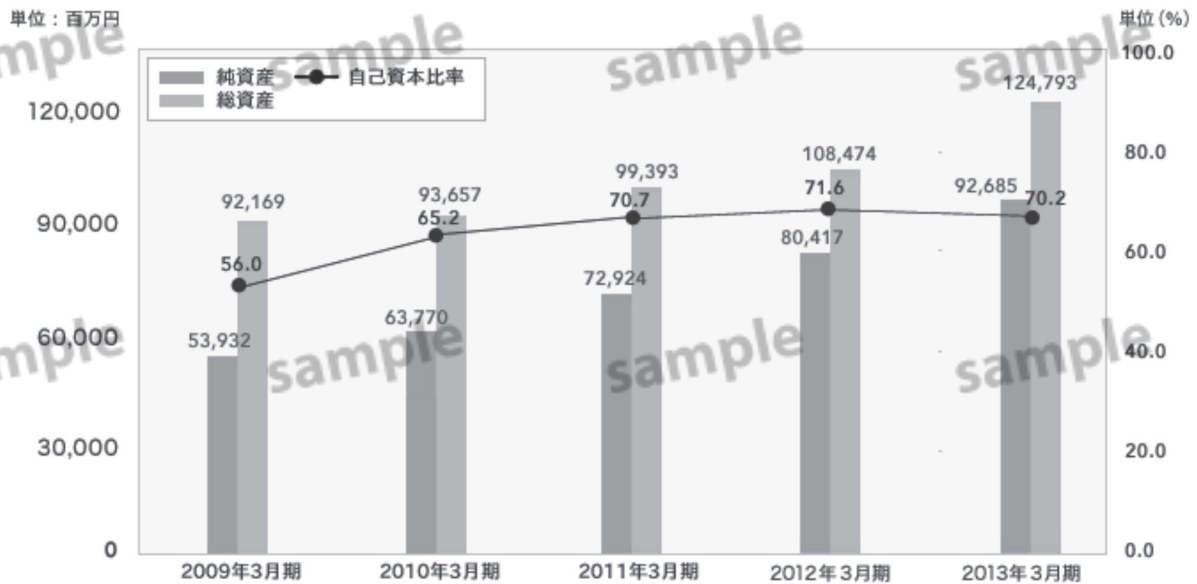
単位：百万円



## 連結当期純利益・ROE



## 連結総資産・連結純資産・自己資本比率



(出典：カルビーホームページ IR 情報から抜粋 <http://www.calbee.co.jp/ir/finance.php>)



## 付属資料 2 カルビーの沿革

- 1949年 松尾糧食工業所を松尾糧食工業（株）として法人に改組し、広島にて設立  
「カルビーキャラメル」が人気商品
- 1955年 小麦粉からあられの製造技術開発に成功。「かっぱあられ」と名付け、シンボルキャラクターとして清水崑画伯のかっぱのデザインを採用
- 1964年 「かっぱえびせん」発売
- 1968年 宇都宮工場（栃木県）操業開始。大阪・札幌に営業所を開設
- 1970年 カルビーアメリカ（現：カルビーノースアメリカ（CNA））を設立
- 1971年 「仮面ライダーズナック」を発売し、大ヒットを記録
- 1972年 じゃがいもを原料にしたスナック「サッポロポテト」発売  
カルビー食品（株）を設立
- 1973年 本社を東京都に移転。社名を「カルビー（株）」に変更  
パッケージに製造年月日の刻印をスナック菓子で最初に始める
- 1975年 「ポテトチップスうすしお味」発売
- 1989年 シリアル製造工場の清原工場（栃木県）操業開始  
シリアル全国発売
- 1991年 「フルーツグラノーラ」発売
- 1995年 「じゃがりこ」発売
- 2000年 清原工場（栃木県）にフルーツグラノーラ棟完成
- 2002年 馬鈴薯畑のIT管理（ウェザーステーション導入）
- 2004年 シリアル製造部門を分社化しオイシア（株）として設立  
研究開発の拠点となるR&DDEセンター（現：研究開発本部）を設立
- 2006年 「Jagabee（じゃがビー）」発売  
コーポレートメッセージ「掘りだそう、自然の力。」策定
- 2009年 ペプシコとの業務・資本提携。ジャパンフリトレー（株）を子会社化
- 2010年 カルビー本社を東京・丸の内へ統合・移転
- 2011年 3月11日 カルビー東証一部上場  
「ひとくち美膳」発売  
カルビーアンテナショップ『カルビープラス』原宿竹下通り店、新千歳空港2階店オープン
- 2012年 カルビーアンテナショップ『カルビープラス東京駅店』『カルビープラスダイバーシティ東京プラザ店』オープン  
カルビー（杭州）食品有限公司、台北カルビー食品股份有限公司を設立  
カルビーアメリカとRCF社を統合してカルビーノースアメリカ（CNA）を設立

（出典：カルビーホームページから抜粋 <http://www.calbee.co.jp/>）

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2013.11 PDF