



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 207号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.9.16

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間話づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年9月16日号 no.1707  
『日本の会社は捨てるものだらけ～カルビー 松本晃』より

### 【結論に直結しない余計な仕事】

コンビニエンスストアやスーパーに行き、何かお菓子を買おうと思った時、大抵の場合、選択肢に入るものがあります。特に、食べる人が大勢いる場合には、ほぼ100%選択の対象となり、かなりの確率で購入されます。

何を思い浮かべるでしょうか。これ、ポテトチップスのことです。

そのポテトチップスでトップシェアを誇る「カルビー」という会社は、1949年の創業以来、同族経営が3代続いたのですが、2005年に初めて同族以外の社長が誕生し、2009年より会長兼CEO（最高経営責任者）に松本晃氏が就任しました。

誰もが知っていて、スナック菓子業界では圧倒的なシェアを持つカルビーも、松本会長が就任する前までは、売上高1000億円程度で停滞し、営業利益率も2～3%とあまり高いものではありませんでした。

米医療関連製品大手ジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人社長からカルビーの会長兼CEOに身を転じた松本氏にとって、トップシェアでありながらこれしか儲かっていない会社ということは、とても奇異に見えたようです。

就任後、矢継ぎ早に改革を打って出ること、4年間で売上高は約30%増の1794億円、売上高営業利益率は約2.8倍の8.8%にまで伸ばしました。

今週は、成熟企業を成長企業に一変させた松本晃氏の特集です。

考えてみれば不思議な話です。誰もが食べたことがある商品で、購入頻度も高いポテトチップスを取り扱う会社をいくつ挙げることができるでしょうか。

すぐに思い浮かぶのは、カルビーの他に湖池屋くらいです。あとは、外国ブランドのプリングルスでしょうか。プレーヤーは多くありません。

小売店にとってはなくてはならない商品であり、競合も少ない中でのトップシェアとなれば、営業はやりたい放題なのではないでしょうか。食品の営業出身の私から見れば、うらやましい限りです。

しかし、市場に目を向けてみると、菓子業界は人口減と高齢化によって大きな成長を見込みにくい業界であるもの事実です。松本会長が就任する前は、ずっと停滞していました。そのような状況の中で松本会長は一体何をしたのでしょうか。

まず行ったのは、ムダを徹底的に排除して効率を上げることです。

例えば、営業や生産に関連する膨大なデータの作成です。当時のカルビーは、毎月、製品ごとに地域別・業態別の売上高を月次、週次、日次、累計で出し、さらに在庫やクレームのデータを作成していました。工場も拠点ごとに原材料費や労務費、間接費などの膨大なデータを集めて分析していました。

目的は、経営陣がこれらのデータをもとに、一目瞭然で会社の動きが分かるようにするためです。しかし、実際は大したことには使われておらず、会社が本当に儲かっているか、成長しているかという肝心なことは見えていませんでした。

結局のところ、この膨大なデータは、翌年の販売計画を作ることに使われていたのですが、実はこれが大きな問題だったのです。

当時は、精密なデータを基に翌年の販売計画を立て、その販売計画から生産計画を作り、さらにその生産計画をベースにポテトチップスの原料であるジャガイモを調達するという仕組みを取っていました。

ジャガイモは、育成に手間がかかる上、年に1回しか収穫できません。天候次第では大きな損失を被りかねないので、農家はあまり生産しがらず、そのため国産のジャガイモの総収穫量は減少し続けていました。海外からの生のジャガイモの輸入は基本的に禁じられているので、過不足なく調達するのは簡単ではありません。そのために精緻な販売計画や生産計画が必要です。

ここまでの話では、何も間違ったことをしていないように思えます。ところが、実際には計画通りに実行できることはほとんどなかったのです。

誰もが思い当たることがあるのではないのでしょうか。販売計画は、いくら正確に予想しようとしても大抵当たりません。カルビーにおいても然りです。

ジャガイモの収穫量は、天候で毎年かなり変動します。そのため、ある時はジャガイモが余り、ある時は足りなくなることがどうしても発生します。

余った時には、ジャガイモをスナック菓子にせず惣菜にして売ることもありました。一方で、足りなくなりそうな時は、販売促進費を抑え、商品をなるべく売らないようにして店頭での欠品を防ごうとしていたのです。膨大なデータを積み上げて作った精緻な販売計画が、いつの間にか「いかに売るか」ではなく「いかに売らないか」につながっていたのです。

松本会長は、このおかしなやり方を見直し、その年に買えるジャガイモはすべて買うことにしたのです。全部買ったうえで、全部商品にして、全部売る。そうすることで生産量が増えるため工場の稼働率が上がり、原価が下がって利益が増えます。同時に販促費も増やして、売れ残りそうになったら値下げしてでも売り切ることにしたのです。

従来は、販促費を抑えて店頭での販売価格が下がらないようにするのが「よい営業」とされていました。ライバルが1袋88円であるのに対して、カルビーの商品が100円を超えていたのはそのためです。販売価格を維持することで利益を増やすという考えのもとに行っていたのですが、結果的にはシェアを落とすことにつながり、実際には利益は増えませんでした。

松本会長はこう言います。

「経営で大事なことは、『結論から考える』ことだと思います。企業にとっての結論は、どんな業種であれ売上と利益を増やすことでしょう。その結論につながる最も簡単でコストの少ない方法を考えればいいのです」

仕事というのは不思議なものです。慣れてしまうと、仕事本来の目的やその仕事を行うことによって到達する目標までも見失ってしまうことがあります。仕事をすること自体に満足してしまい、結論に意識が向かなくなってしまうのです。

松本会長がカルビーを変革できたのは、外部から見ておかしかったことをおかしかったと断言し、バツサリとやり方を変えてしまったことにあります。

これは、誰もが陥る問題です。気付かないうちに「結論に直結しない余計な仕事」をしていませんか。