

日本を代表する経営者が考えていること

～京都大学の経営学講義

京都大学名誉教授・川北英隆(投資研究教育ユニット代表)

農林中金バリューインベストメンツ常務取締役・奥野一成 ダイヤモンド社

(はじめに)～京都大学特別講義の目的「名だたるトップが哲学と戦略を語る場」

どうして日本電産の時価総額が 30 倍になっているか分かるか・・・京都大学経済学部
の学生たちに問いかけた、そして伏し目がちに何も言わない学生たちを一瞥して「君
達みたいなエリートが日本電産に来ないからや！」と、学生達であふれかえったその
場の空気が一瞬にして永守社長に支配された瞬間でした「永守節」に引き込まれて
いく学生達の心に永守社長の野心の炎が燃え移る気配を感じながらもしかしたらこの
講義を受けた学生のうち数人が世界を変えるかもしれないという期待を持ちました
過去 3 年の主な登壇企業「2014 年」オムロン、日本電産、堀場製作所、島津製作所
ワコーホールディングス「2015 年」クボタ、リンナイ、京都銀行、小林製薬、京セラ
「2016 年」積水ハウス、ホシザキ電機、大和ハウス工業、シスメックス、カルビー

{ 環境を考えた町づくりを海外に輸出～積水ハウス }

設立 1960 年、累積建設戸数約228万戸、2015年は約4,8万戸 総売り上げはもう
すぐ2兆円、内需の柱となるべき住宅建設は例えば20万戸の建設で約10兆円、就業
誘発で80万人分の職、税収効果2兆円と我が国の産業の中でも大きな柱、1989年当
時の新築住宅戸数年間約170万戸が消費税導入後は一気に約30万戸減少1997年
は5%に引き上げ後約45万戸も減少、2014年8%になる前に約99万戸が増税で10万
戸減少、陳情の結果は消費税が10%引き上げ後には住宅資金の生前贈与を3千万
円迄非課税にすることを政府税制調査会で認めてもらいました。

* 次世代省エネルギー基準を2003年に標準化、ペアガラス標準仕様と合わせ住宅
の断熱性能が格段に上がりCO₂ の排出基準削減に大いに役立つ(部門別住宅消
費では家庭が31%を占める)また1戸の住宅には必ず5本の樹木を植えていて累積
では11百万本になった。

* グレグ・ノーマン(オーストラリアの有名なゴルファー)

同氏との協力は分譲地の横に必ずゴルフ場を建設～同氏の監修で一気に住宅
の価値は上がり街づくりで大変評判が高い。

* オーストラリアのブリスベン近郊でスマートグリッド

(電力の流れを供給側・受給側双方からコントロールして最適化する送電網のこと)を計画し間もなく完成。

*シンガポールでは8ヶ所住宅建設を展開し好調

*米国では西海岸を中心に50ヶ所ほどプロジェクト進行中

*中国ではやや苦戦しているが住居内にPM2.5が入ってこないと実感すると必ず買ってくれます、広告など出しても信用してくれないが、ロコミは信用してくれる。

「 積水ハウスの事業戦略 」

ビジネスフィールドは

① 請負型(賃貸住宅・一戸建て住宅)

② ストック型(賃貸住宅経営支援+リフォーム)

③ 開発型(マンション・都市開発・国際事業)

～共有価値の創造としてお客様も喜び、社会も喜び、わが社にもプラスになる6つの柱

① 住宅のネット・ゼロ・エネルギー化

② 生物多様性の保全

③ 生産・施工品質の維持向上

④ 住宅の長寿命化とアフターサポートの充実

⑤ ダイバーシティ(多様性)の推進(女性・高齢者・身障者の活躍)

⑥ 海外への事業展開

*新たな査定方法で住宅が生き返る、1969年から日本の住宅投資は累計約893兆円、現在資産として残っているのは約350兆円と約541兆円が消えている、原因はスクラップアンドビルド、建築後20年たった住宅はゼロ査定を～スムストック査定で適正化を～スケルトン(基本構造部分)は60%を50年償却、又インフィル部分(内装設備等)は40%を15年償却、これにより既存住宅は大きな事業の柱に育つことを願っています。

*住宅リノベーションでヒートショック現象の減少を～住宅の中で亡くなる人は交通事故の約三倍、日本には無断熱、又は古い住宅基準の住宅が4千万戸あり冬に温度が急激に下がって脳疾患や心臓疾患を引き起こすので断熱効果の優れた家を造ることで多くの疾患を防げ、それにより医療費削減約2兆円という試算もあります。

{ 上場して20年で時価総額30倍～シスメックス株 }

時流を先読みして世界の医療を支えるグローバル経営戦略

～家次 恒会長兼社長、1973年京大経済学部卒三和銀行入行、1986年シスメックスに転職、1996年社長就任(東証二部上場時価総額500億円)健康診断や病院で行う血液検査・尿検査に必要な機器や試薬の販売・サービス&サポート B to B の会社、1968年創業、従業員7500人弱～内海外4000人・53の子会社、 P 2

2000年東証一部昇格、売り上げ2530億円、2016年株式時価総額1兆4千数百億円、機器は全て兵庫県加古川市の工場で生産。

「シスメックス 3つの安心企業理念」

- ① 企業の存在意義～ヘルスケアの進化をデザインする
- ② バリュー～私たちは創造性あふれる新しい価値の創造と人々への安心を追求し続けます。
- ③ マインド～私たちは情熱としなやかさをもって自らの強みと最高のチームワークを発揮します。

五輪でも使用される検査機器、検体検査領域の世界市場シェア50%弱、売上高の日本シェア15、7% EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)26、9% 中国25、8% 米国23、6% AP(アジアパシフィック)7、9% 世界190ヶ国以上に輸出。

医療分野で画期的な変化はゲノムの解読、人間のすべてのゲノム解読は2003年ここから医療の世界が変わった、シスメックスは個別化医療の波にうまく乗れました。

1991年英国で直販開始、1995年頃からBRICS台頭の頃よりアジアにフォーカスする戦略、同年に上場……同業のシーメンス(ドイツ・売り上げ8、7兆円世界企業) ロッシュ(スイス・売り上げ6、1兆円、世界的な製薬・ヘルスケア企業)とグローバル・アライアンスを結んだ。

* 医療業界の将来で大事なことは「あまねく医療から個別化へ」という時代の流れは一人一人の体に合った治療が必要だという考え方、人間の体は遺伝子・タンパク質・細胞の3つで大体成り立っておりそれぞれをどう計るかが肝心で、新しい検査法の研究開発を進めています。

(皆さんへのメッセージ)

- ① グローバルな視点を持つ～世界から日本を見ること、世界の人々の価値観を学んだ上で日本を見たらどう見えるか、日本の常識は世界の非常識ということも見つかるでしょう。
- ② ダイバーシティ(多様性)を認めること～相手の国の文化そのもの、ヒストリーそのものが違うことを前提として物事を始めること。
- ③ 人脈を大事にしてほしい～積極的に周りに関わりネットワークを持つ、フェイス・ツウ・フェイスでより深いコミュニケーションが取れます。
- ④ 好奇心を持ち自分の目で考えてほしい、情報に頼るだけでなく自分の目で見て考えることは非常に大事。
- ⑤ 現場に行く～世界中のあらゆる情報が得られても現場に行くと全く違う印象を持つたり違う事実が分かたりします。
- ⑥ コミュニケーション能力を高める為に自ら発信も大事・日本人は苦手

- ⑦ 自分の将来はどうなりたいか、何をしたいかよく考えること、
自分の夢・興味をじっくり考えること、基本的に試行錯誤も大事、ある時期までは自分の得意・不得意、向き・不向きをどう見出していくかが大事、志をどう持つかということは非常に大事で自分の考え方を出すことです。
～私のモットーは「意あらば・通ず」です～しっかりとしたビジョンを立てて実行する、そうすれば、そこに道は開けてきます。

{ 権限移譲こそ、人材育成の最適ツール～カルビー(株) }

一ケタの利益率を11%超に押し上げた成果主義経営 松本 晃 会長兼CEO
1947年生まれ、京大農学部卒、伊藤忠入社、45歳で転職、ジョンソン・エンド・ジョンソンで日本法人社長～毎年売上げ18%ずつ上がり利益は毎年20%以上上がり利益率は52%になった、2009年にカルビーからオファーがあり会長を引き受け、それから7年とにかく変革の歴史、当初の目標に比べやっと2合目と

「 Change or Dai! 」 変革する気がないなら死んでしまえという意味です。
「 カルビーの変革 」 2015年決算では営業利益16、3%増 7年連続増収増益、しかし7年位で威張るな、30年位成長を続けろ、現状で満足したらそれでおしまいだと。

「 経営に欠かせない3つの要素 」

- ① ビジョン～この指とまれ
- ② プラン～どんな商品やサービスをいつまでにどれだけ
- ③ リーダーシップ

「 カルビーのビジョン 」 2009年会長就任の翌々日に作成

～ステークホルダーズに対する責任と優先順位づけで高い責任を果たす～

- ① 顧客と取引先
- ② 従業員とその家族
- ③ コミュニティ～私たちの住んでいる地域・社会・国・世界・地球
- ④ 株主～残念ながら順位は4等賞です

カルビーはスナックというジャンルで7年前に国内二番目の競合相手と売上げでは3倍以上、今では6倍以上、過去15年間日本のお菓子・スナック市場では全く成長していない横這い、その中で連続7年前年比10%近い成長と、利益率は毎年20%成長、フルーツグラノーラという商品名を7年前に「フルグラ®」に変え今や作っても・作っても売り切れ状態、自己資本利益率は平均6%、カルビーは一時期1、5%今では14、6% 2011年3月1日本本社一部上場、それまでは非上場会社、株価は上場時の8倍(最初の4年では11倍)

「 変革に難しいことは必要ない 」

全て成果、結果を出す為、儲からないことはやりません、勿論その前提は P 4

「世の為・人の為」があります、倫理・道徳・真摯さから外れないことです。

① 企業文化の見直し～最初に出社したばかりの私に「お疲れさま」と声をかけてくれる社員がいて驚いた、朝から疲れているのは一日仕事にならない使えない人です、朝は「おはようございます」昼からは「こんにちは」とあいさつ習慣から変えていきました。

② 日本企業の悪い習慣を治すこと、社内で人を呼ぶとき肩書で呼び合うこと「なになにさん」親しくあれば「ちゃん」でもいいし私には「松本さん」でいいと徹底カルビーに入った年は会社の還暦の年、就任して2日間で社員に創業から60年間の仕分けをしてもらいました、最初の半日で「これまでの60年間でよかったことは何だ」次に「良いと思うけどできていないこと」2日目の半日は「こんなことはやらない方がよいこと」後半は中世のモンゴル耶律楚材の「興一利不如除一害」一利を興すは一害を除くにしかずと読み何か良いこと、新しいことをやるより今ある悪いこと・悪い癖を止めよと説いています、この言葉は今の企業文化となりその後も年二回のペースでカルビーは「とてもあたたかい会社でしたが甘い」この甘さは会社成長の妨げです。

そこで「非常に厳しいけれど暖かい会社」に変えました、厳しいということは「成果・結果を出せ」ということです。プロ野球の選手は毎年3割打ってホームランもそこそこ打てば年俵はどんどん上がります、しかし毎年2割2～3分だと戦力外になるかもしれません、会社経営の世界は厳しいのです「社員一人一人が成果を出すために会社の環境と制度を整えて仕組みや文化を変えることです」仕組みの面がかつてのカルビーは製造原価の非常に高い会社で販売データをベースに翌年の製造計画を作り、購入計画を作っていたが、材料の収穫は天候次第なので契約農家に「どんどん作って下さい作ったら全部買います、値段はこうです」という形に変えたところ、安定供給されるようになった。工場の稼働率も60%と低く変動率に手を付けました、余計なものは買わなくなりました下がった分は全てお客様に還元してシェアもメインのポテトチップはシェアは57%が75%に、工場の稼働率も90%を超えました、更に固定費も下がり営業利益率も11、4%にアップしました。

「組織を徹底的に簡素化」

本部長一部長一課長で終わり中二階なし、稟議書はほとんどなくなり定例会議もなくなった、中期計画もなく、次の透明化は上から知らない情報を下へ流す一方で部下に対して情報を求めないということも大事、マル秘情報も廃止、私の権限は全て社長に任せ承認のための書類は一切なし、権限を任された人は元気になり成長します。

お金の使い方は投資なら将来帰ってきますから勝手に使っていていい、失敗したら反省して次からはやめなさいと。

* ボードメンバーは7人で社内2人・社外5人(キッコーマン茂木友三郎氏、ユニ・チャーム高原豪久氏、日立を立て直した川村隆一氏、キャティ・ライさんペプシコ中国代表の女性、ジャーナリストの福島敦子さん)

「 上場することの意味 」 上場は会社を売ること、

従って誰に買われても文句を言わないこと、上場前にやったことはビジネスに関係ない資産は一切処分(ゴルフ会員権～山ほどあった、絵画～腐るほどあった)

「 経営層のあり方」

会社の目標・計画は私が作り、CCOの伊藤さんは私の立てた方針・方向に従い目標達成のため全力投球するという構造、方針・方向通りにやっとうまくいかなかった場合は会長である私に責任があると明確に分ります。

「 オフィス革命 」

9階建ての自社ビルを売却、ワンフロアに引っ越した、役員室の個室も、会議室も、個人の席もない。

「 ダイバーシティへの取り組みは私のライフワーク 」

カルビーのダイバーシティは日本でナンバーワンといわれている、経産省と東証が女性活躍推進に優れた上場企業に与える「なでしこ銘柄」に3年連続で選ばれ食品会社ではカルビーだけ～上級執行役員1人、執行役員5人の女性、女性管理職の割合は22%、2020年迄に30%達成を目指す。

全国を4社に分割していて中日本の社長は3年前から女性～三工場・従業員約900人・売り上げ400億円、この職に就くとき彼女には小学校1年と4年生の子供がいて一つの命令を出した、それは「4時になったら帰れ」

会社はくたびれた人間を作るところではない、効率よく働くために朝出勤したときには仕事を3つに分ける

- ① やらなくてはいけない
- ② やめた方がいい
- ③ やらなくてもよい

私は②も③も止めようといっている～仕事が終わったら二時でも三時でもいいから帰れと、最近では会社に来なくてもいいと、私の非常に優秀な秘書は私に合わせて週3～4日出社・出てこない日も沢山ある、社員にはもっと現場に出なさいと、営業マンにオフィスはいりませんと、給与体系もシンプルで、生活給である基本給・役職手当・残りはボーナス、リーダーに必要な要素は ① 圧倒的な実績 ②理論 ③人徳
部下が求めていることは「世の為人のために働きたい、豊かになりたい、ワクワクする仕事をしたい」です。

～社員が成果を上げたら～

「感謝する」口に出してありがとうと云う。「成果を称賛する」多くの人の前で。

「報酬をしっかりと払う」の3つをうまく使い分けることが経営者の役割。

カルビー7年後の夢～1兆円売上・利益2千億円の夢を実現させること～

以 上