

戦略経営に関する事例研究（8）

——カルビー株式会社，リンナイ株式会社——

馬場 杉夫*

キーワード：組織能力，持続的競争優位，イノベーション，個の尊重，理念の浸透，意識改革

1. はじめに

企業の存続のためには，継続的イノベーションの創出が欠かせない(十川[2009])。イノベーションによって顧客に対して新たな価値が提供される。このことを根底で支えているのが，組織能力である（慶應戦略研究グループ [2002]）。組織能力を高めることによって，イノベーション創出の基盤が形成される。

このような「組織能力」に関する研究は近年，日本の中でも大数観察による実証研究が蓄積されてきている¹⁾。その中で，本事例研究シリーズで注目したいのが，従業員，個人の活動である。イノベーションの源泉として個人の創造性が期待され，そのために個の主体性を尊重すべきである(馬場 [2005])と主張してきたが，それを実現できない組織的要因が見られるからである(馬場 [2007a])。

個の主体性を阻む要因について3つを指摘してきた(中村，馬場 [2013])。1つは，個人の意識の問題である。挑戦にはリスクが伴うため，人は常に挑戦することができないことに由来している。2つ目は，組織の問題である。組織がたてた計画から外れたものを防ごうという活動が個人の主体的活動を抑制する。3つ目は，不連続に変化する外部環境の問題である。個人は連続的にしか変化することができないことが原因となっている。

このような問題を紐解くために，事例研究を行ってきた(馬場 [2007b]，[2009]，[2011]，[2012]，[2013a]，[2013b]，[2014])。これまで，過去に培われた技術の展開，企業が計画的・誘発的²⁾に取り組むことと，創発的・自律的に取り組むことのパラドックス，短期の問題と長期の問題の融合，個人の意識の問題を払拭するための失敗の寛容，雇用保障と実力主義のセットが効果的であること

*専修大学経営学部教授

が示された。

今回は、環境変化に直面しながらも、継続的に新たな取り組みを次々と展開し、ビジネスの基盤を増強している2社に注目し、従業員の挑戦をどのように引き出しているかについてヒアリング調査を行った。

2. カルビー株式会社

カルビー株式会社（以下、カルビー）は、創業以来、マーケットを創造する素材を生かしたユニークな商品を継続的に開発するとともに、徹底した品質管理体制を構築し、市場に浸透してきた。2009年6月にジョンソンエンドジョンソンの日本法人の社長を務めた松本晃氏が会長就任後、増収増益を続け、2011年3月に念願だった東証一部に株式上場をはたした。

外部から会長を招き、新たな風を社内にもたらすことは、短期的には良い刺激となるが、継続的に成果を出すことは難しい。なぜならば、これまでの企業文化が邪魔をしたり、既存の組織システムとの整合性がとりにくかったりするからである。しかしながら、財務状況は好調であるとともに、ますます積極的に新たな製品を市場へ展開している。そこで、業績を支える組織の仕組みを中心に広報部部長の田中宏和氏にお話を伺った。

【カルビーの概要】

カルビーは、1949年松尾糧食工業所を松尾糧食工業株式会社として改組し、広島にて設立された。1955年に、社名をカルビー製菓株式会社に変更し、1964年に「かっぱえびせん」を発売した。1970年代は「サッポロポテト」や「ポテトチップス」を発売するとともに、カード付スナック菓子を発売し、急成長を遂げる。同時に、パッケージへの製造年月日の表示をスナック菓子で最初に取り入れた。

新たな取り組みは1980年代に入っても継続している。1981年に「おさつスナック」を発売、1984年には、野菜をスナック菓子に取り込んだ「グリーンズナック（現ベジたべる）」を発売、1988年にシリアルへも展開した。1989年には「ア・ラ・ポテト」や「焼きもろこし」を発売している。1990年代に、「フルーツグラノーラ（現フルグラ）」や「ピザポテト」、「堅あげポテト」、「じゃがりこ」を発売するとともに、国際展開を本格的にスタートさせている。

このように常に新しい市場を開拓し続けているカルビーは、2000年代に入り、さらなる飛躍を目指すために、世界最大の食品飲料企業のPepsiCo, Inc. と戦略的提携を結び、シナジーを活かすべく新たな一歩を踏み出している。現在、継続的成長と高収益体質の実現のため、コスト・リダクションと成長戦略であるイノベーションの2本の柱を打ちたて、グローバル企業としてより一層のスピードと競争力を兼ね備えた経営活動に邁進している。

【松本会長の理念の浸透】

松本会長が就任後、カルビーでは、新しいトップの考え方が隔々にまで浸透するようになったという。トップが変わったことによって、様々な場面でビジネスの進め方を変えてきている。たとえば、「現状維持は停滞」という考え方である。世の中が変化している中で、既存の取り組みを継続することは、結果として成長する機会を失ってしまっている。経営資源が限られているため、既存

のものを継続しながら新しいことに取り組むと、どうしても資源が制約されてしまう。そのため「やめることが大事」という発想も同時に浸透していった。これらは、いずれも現場の従業員の活躍にかかっている。そのため、「人を育ててなんぼ」という、社内の人材育成に対する考え方も欠かさない。働いている人たちが、成長を感じる職場となっているのは、このような考え方の浸透にほかならない。こういったトップの考え方が隔々にまで行き渡っていることが、近年のカルビーの成長を大きく支えているといえよう。

こういった考え方は、社内報やウェブ等の間接的媒体やマスメディアへの発言を通じたものだけではなく、「タウンホールミーティング」と呼ばれる場を通して、従業員に伝えられる。これは、従業員にトップの考え方を直接伝える場であり、松本会長が就任当時は、全国20数カ所の事業所を年2回くまなく回り、単に言葉として伝達することにとどまらず、その真意までも伝えようとした。概ね1箇所ですべての従業員を集め、わかりやすい短い言葉で、繰り返し重要な点を説いた。就任後6年経過した今でもすべての事業所で年1回開催され、経営者の考え方のさらなる浸透がはかられている。

こういった取り組みの結果、社内の無駄なものがどんどんと排除されるとともに、制度も仕組みもシンプルでわかりやすくなり、従業員自身が自分でやるべきことがわかってきた実感があるという。成果に対してきちんと報いることで、従業員の取り組みが、社内でしっかりと評価される。そのような結果が積み重なって、組織としての成果に結びつき、社外からも評価されると、ますます社内の雰囲気良くなっていく。良き習慣を守りながら既存の悪しき習慣や世のため人のためにならないものを積極的に捨て、新しいことへと取り組むことが当たり前となり、変化していくことへの抵抗がどんどん小さくなっていく。一方、厳しさを持ち合わせながらも、従業員の生活の糧となる雇用はしっかり守る暖かさを持ち合わせている。考え方が合わない従業員は、1、2年は耐えられるだろうが、非常に居づらくなっていくという。それでもなお、松本会長は「まだまだできる」「スピード感が足りない」と鼓舞し続けている。

【製品開発の現状】

トップが新しいことを追求する背景には、市場が目まぐるしく変化していることがあげられる。この10年ほどの間で、新製品を上市する数は、約2倍にのぼるといえる。全社レベルで上市するのは、毎月10製品ほどで、地方も含めると、取り扱いアイテムは年間400品目ほどにも及ぶという。

昨今の傾向として、限定品が多いことも特徴としてあげられる。季節限定品は、季節とともに、市場から消えていく。地域限定品にも取り組み、北海道で2週間だけ売った製品もある。当初から終わりが決められている期間限定もあるが、大手コンビニエンスストアでは、売れなくなると、すぐに棚からなくなっていく。

開発の起点は、カルビー側から展開することもあるが、大規模小売店から、店舗限定で、共同開発の依頼があることもあるという。カルビー側としては、長く扱って欲しいという期待はある。しかし、小売店としては、実際に売上が伸びなければ扱い続けることはない。もし、小売店側に棚が用意されているようであれば、すぐに代替品を提供できるよう取り組んでいる。そのため、常に製品開発を継続する必要がある。

また、地域や期間といった限定で開発をすることが多いため、消費者のニーズについてセグメントを分けてしっかりと分析が求められる。同時に、小売店へもきめ細かい対応が求

められている。

【製品開発の基本的考え方】

製品開発の基本は、カルビーグループの理念である「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」を忠実に実現するよう試みている。すなわち、「掘りだそう、自然の力。」というスローガンのもと、自然の力を生かすために、素材の良さをまるごと活かし、あまり加工度を高めずに、手軽なスナックを提供しようとしている。素材の数だけ製品の種類は広がるが、野菜が中心となり、そこから大きく外れた素材を用いることは現実的ではないという。これまで取り組んできた素材を中心にしながら改善、改良していく必要がある。全く新しい素材や技術を用いて、これまでなかったものの開発ももちろん考えてはいるが、理念は堅持している。

実際の素材はじゃがいも、小麦、とうもろこしが中心となる。そこから、品種を変えたり、形状やフレーバーを変えたり、スナックテクスチャーを変えることで、バリエーションを増やしている。

【製品開発の体制】

次々と市場に出されるこのような新製品は、大きく2つの組織が創りだしている。1つは、本社のマーケティング本部におかれている商品企画部門である。その中で昔からある、通常の「ポテトチップス」を担当する、ポテトチップス1部、「堅あげポテト」を中心としたポテトチップス2部、成型品を担当する新規ポテトチップス部、「かっぱえびせん」や「サッポロポテト」を担当するスナック部、「じゃがりこ」や「じゃがビー」、「ベジップス」を担当する素材スナック部、シリアルを担当するフルグラ事業部と、製品の枠組みごとに分かれた組織で、それぞれ開発を推進している。さらに、レシピや技術的側面をサポートする研究開発本部とは、マーケティング本部でつながっており、密接な連携をはかっている。すなわち、企画と研究開発はセットとなって製品開発が進められる。

このようなナショナルチェーン対応の体制とは別に、地域ごとに事業部が作られ、それぞれの地域に密着した製品開発を行っている。地域限定品は、この事業部の製品開発部隊が創りだしている。

製品開発を担当している従業員は、長く携わる人もいれば、短期で異動する人もいる。ただ、一生、その部署にとどまり続ける人は少ない。営業担当で、現場の小売店と連携した経験のある人が異動してくるケースも多い。

【製品開発プロセス】

新製品の上市に向けた準備は、企画から設計、テストをへて半年から1年、長いものでは2、3年サイクルで進められる。新製品のブランド担当が、一人で最初の設計段階から、上市まで責任を負う。それぞれのプロセスで、関連する部署のメンバーが個々の役割を全うする。

地域で創られる製品は、地域で完結している。もちろん、企業理念やブランドの方針が決められているが、それ以外の詳細については地域の製品開発部隊への権限委譲が進んでいる。本部と地域とは、企画段階から情報交換や意見交換がなされる。

製品化に向けては、企画部だけではなく、小売店や代理店からのアイディアや、技術的側面から

も出される。そういった様々なアイデアを集めて、どのような製品が良いかの判断は、投資が伴わない案件であれば、部長レベルで発売が決定される。

一方、生産段階での投資が伴う場合は、ステージゲート法が用いられる。ゲートは4段階で、製品化が近づくにつれて、厳しく判断される。これらの判断は、生産、販売、品質、マーケティングの本部長クラスがチームを組んで行っているという。

【製品開発を支える人事制度】

このような製品開発を進める従業員の評価は、松本会長の「人の評価はFairに」との理念の元、上司によるさじ加減で評価が上下するようなことがなくなり、よりクリアーになったという。具体的には、年1回、直属上司と本人との中で目標が設定され、売上と利益の側面から、評価がなされる。新しいことに挑戦しているため、当然ながらうまくいかないことも少なくない。その場合は、組織としては、他の製品でカバーするようにするとともに、本人には、リカバーする機会も多く提供される。お互いが常に新しいアイデアを出しながらフォローできるように、上司によるチェックがなされる。組織として互いにカバーできるようにする点は、上司の職務へのコミットメントとして評価される。

担当職の場合、実際の賞与では、6割ほどは、大きな失敗をしても残るように設計されている。ただ、チーム内でフォローし合うことにより、大きな失敗へとつながることは少ない。また、より責任が問われる役職者の場合は、ゼロになることもある。一方、成果が出れば出るほど高い評価が得られるよう、制度改革に取り組んでいるという。

給与以外でもクリアーな組織作りが行われている。役職をつけずに「さんづけ」で挨拶することからはじめ、稟議書や定例会議、中期計画、手当、研修を廃止し、制度を簡素化している。これほど無駄の排除が徹底できるのは、「すべてのコストは結局お客様が負担している」、という松本会長の考え方の浸透が伺える。

また、オフィスもフリーアドレスにして、風通しの良い環境を整え、フレックス制や在宅勤務制度に積極的に取り組み、時間で働くのではなく、成果で仕事をする文化が根付きつつある。松本会長の「人を育ててなんぼ」の理念が、人事制度の隅々にまで行き渡っている様子がみてとれる。

【インタビュー情報】

インタビュー日時 2015年9月9日 13:00-14:00 於：カルビー(株)本社オフィス
 インタビュイー：コーポレートコミュニケーション本部広報部部长 田中宏和氏
 インタビュアー：馬場杉夫

【カルビー株式会社】

設立 1949年4月30日
 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
 資本金 119億7500万円 (2015年3月31日現在)
 連結売上高 2221億5000万円 (2015年3月期度実績)
 連結従業員数 3477人 (2015年3月31日現在)

馬場杉夫

本社所在地：東京都千代田区丸の内1-8-3丸の内トラストタワー本館22階

【カルビーに関する引用・参考サイト】

カルビー Web Page <http://www.calbee.co.jp/index.php>

3. リンナイ株式会社

リンナイ株式会社（以下、リンナイ）は、1920年の創業以来、「熱と暮らし」に貢献する総合熱エネルギー機器メーカーとして「安全・安心」「快適性」「環境性」をキーワードに厨房機器、給湯機器を中心に多様な製品を提供してきた。ここ10年間の業績は順調に推移し、13期連続の増配を実現させている。

その背景には、2005年11月に現社長が就任し、それを契機とした方針転換がある。すなわち、リンナイは、従来の売上重視から利益概念である付加価値重視へ大きく舵をきった。ただ、そのことだけでは、継続的な業績向上へは結びつかない。そこで、どのような組織的取り組みを行っているかについて、取締役常務執行役員管理本部長兼経営企画部長兼情報システム部長の小杉将夫氏にお話を伺った。

【リンナイ概要】

リンナイは、故内藤秀次郎（初代社長）氏と故林兼吉（2代目社長）氏の両名が、加圧式石油コンロの製造・販売から始めた「林内商会」を創設したことに端を発する。その後、ガステーブルコンロ、ガスレンジ、ガスストーブ、ガス湯沸器などのガス機器にいち早く取り組み、高い信頼と実績を築いてきた。

1970年代には早くも海外の現地子会社を相次いで設立し、海外市場の開拓を試みた。また、1979年には、名証二部上場、1982年に東証二部上場、そして1983年には、東証・名証一部上場をはたしている。

技術革新の追求も怠ることなく継続して行われ、数々の受賞歴を誇る。2000年には、高効率コンデンシングガス給湯器で省エネ大賞（通商産業大臣賞）、2001年に同製品で日本瓦斯協会より技術大賞、2003年に内炎式バーナー搭載ガラストップコンロで省エネ大賞（省エネルギーセンター会長賞）、2005年にコンデンシング給湯暖房機（エコジョーズ）で日本瓦斯協会より技術大賞、2006年にミストサウナ機能付浴室暖房乾燥機で日本瓦斯協会より技術大賞、2014年にハイブリッド給湯・暖房システム「ECO ONE（エコワン）」で省エネ大賞（経済産業大臣賞）を受賞している。

【高付加価値への転換】

現社長へとバトンタッチが行われた当時は、売上ベースで営業成績が管理されていた。バトンタッチされるまで経営企画担当の常務だった内藤現社長は、この状況ではいくつかの問題点を内抱していると認識していたという。例えば、売上に貢献するのは、直接的には営業担当者であるため、売上増大という目標指標は全従業員にはなじまないものだった。また、売上ベースで考えた場合、営業成績以外で利益を上げるためには、経費削減の追求となり、モチベーションを向上させることが難しいといった状況にあった。加えて、このような経費削減努力の成果は後から明らかになるため、

今の状況を把握することができなかった。従業員の誰もが経営を悪くしようとして売ろうとしているわけではない。製品として魅力がないのか、もっと製造コストを下げれば良いのか、こういった営業による販売努力以外の側面にあまり焦点をあてることができなかったのである。

本来、目標は、さまざまな部署が協力して互いにベストな方法を考えなくてはならない。また、そこへ向けてすべての従業員が意欲的に取り組む必要がある。その活動をリアルタイムにモニターすることができることが理想的である。

そこで、内藤現社長が就任とともに、売上を高めることから利益概念である付加価値を高めることへと目標を転換した。これは、どのような状況でも利益を圧迫する固定費と付加価値でビジネスの現状を監視することを狙ったシステムである。実際に製品が1つ売れるごとに、どこの部署がどのくらい付加価値を生み出したのか、リアルタイムに映し出されるよう設計された。

内藤社長就任とともに、情報システム部長から経営企画部長兼任となった小杉氏は、社長の指示のもと、製品が1台売れるごとに付加価値額がわかるシステムのベータ版を既に開発していた。そこで、社長就任間もない12月には方針転換の決起大会を行い、試運転をしながら、翌3月までには、システム全体の改善を行った。

導入直後は、大きな意識転換が伴う改革であり、営業担当者の多くには戸惑いがあったという。そこで、本社メンバーが営業現場に乗り込み、付加価値を高めるための意識と営業スタイルの改革の必要性を説いた。システムの真意が理解され、行動へと転換するのに、1年程度を要したという。一方、開発や製造サイドには戸惑いはなかった。むしろ、自分たちが努力した結果が見えるようになったので、トータルの付加価値が評価されることを歓迎したという。軌道にのった後は、単月レベルでも赤字計上がない状態が90ヶ月ほど続いている。

【高付加価値実現のための方策】

制度の導入にあたり、注意した点は、できるかぎりリアルタイムで社員に見えるようにするにはどうしたらよいか、という点である。付加価値、付加価値と叫んでも、それが実際にどのくらい実現しているのか、手に取るように、全社員が見えるように工夫したという。

製品が売れる場合に、どのように付加価値が生み出されているかということを見ていくと、高い付加価値で売れるルートもあれば、そうでないものもある。また、直接的には営業担当が売っていくが、そこまでのプロセスで、開発担当も製造担当も関わっている。さらに、付加価値は売上単価から材料費単価を除いたものと定義し、労務費、経費はすべて固定費へもっていくことで付加価値日計表からは除外することとした。そこで、どの製品も1台売れるごとに、どの部署がどの程度付加価値に貢献したのか数値化し、1台売れるごとにシステム上で反映させるようにこれを設計した。つまり、この付加価値日計表を見れば、今どのくらい付加価値が生み出されているのか、リアルタイムで確認することができるのである。

数値は、その日、月、四半期、期ごとでも確認することができ、誰でもウェブサイトからその日の状況やその日までの状況をチェックすることができる。通常、目標は期ごとに設定され、前年比で進捗状況がチェックされる。開発や製造、営業担当者は、それぞれ以前と比べて現在がどの程度の状況なのかについて確認することができる。また、地域や部署、工場、担当者ごとに比較することも可能である。あるいは、製品ごとや製品群ごとの比較も可能である。

この仕組みは、トップの明確な意思表示でもある。全社的に、何をしなくてはいけないかの目標

を浸透させ、それを監視する。現場で取り組む従業員を支えるミドルは、現場からの意見を実現させるために、アドバイスしたり、積極的にサポートしたりする役割が期待される。

このような個人の成果がガラス張りとなるが、個人の人事査定には、全く反映させていないし、反映させる予定もないという。これは、個々の従業員がローテーションでその部署に配属されることに鑑みると、個人の仕事に選択の余地がなく、個人の力量による成果とは言いがたい部分が大いからである。付加価値を生み出しやすい部署もあれば、生み出しにくい部署もあったり、前任者から引き継がれていたりするものが多いことも影響している。

このシステムの浸透に向けて、システム導入の狙いや活用方法などについて社内研修を行い、円滑に機能するようはかったという。特に、ミドルクラスが成功の鍵を握っているので、研修では、彼らの理解を促すとともに、共感してもらうようつとめた。

【制度導入後の効果】

付加価値の意味が社内に浸透するとともにあらゆる問題の解決が全社的に取り組まれるようになった。単に営業努力だけで製品は売れない。製造現場の努力によってコスト削減が進むとともに、開発部隊による技術革新を進めていかないと、付加価値の大きな改善には結びつかない。よい製品は、開発、製造、営業のアイデアの集約が不可欠である。

例えば、何か問題が発生した場合、これはなんとかしないといけないと気づいた人が声をあげると、その製品に関連する部署や担当者がすぐにわかるので、関係者同士で自然と相談することができるようになる。随時ミーティングが開催され、みんなで改善する取り組みが浸透した。また、改善の延長線に新たな製品の企画が浮上すると、関連する部署の人たちから様々なアイデアが沸きあがってくるようになったという。

現社長が就任してから付加価値をより高めていくためのアイデアを出し合い、新製品開発へ反映させた。例えば、軽量化された大型の給湯器がある。従来は非常に重い製品であったため、2人がかりで施工しなければならなかった。これを1人でも施工できるように軽量化することで、現場の施工業者の人件費削減や施工の回転率を高めることに貢献することができた。また、ビルトインガスコンロにおいては、従来の設計の延長ではなく、機構部を0ベースから設計し直し、他社との差別化が難しかったデザイン性においても、ガラストップや操作部のフェース面を斬新に見直したヒット商品「DELICIA（デリシア）」を生み出した。最新モデルでは、かがまなくても状況を確認することができるように、ガスレンジのガラステーブルに液晶が設置された。これらの製品開発には、顧客からの視点の導入や、技術的課題の解決が不可欠であり、複数の部署の努力が欠かせない。現行システムの浸透によって成し遂げられた製品といえよう。

【制度導入の実践】

より具体的に、現場での活動を伺った。製品の販売が思わしくなく、他社の安い製品の販売が好調であった場合、例えば、次のようなプロセスで検討がなされる。まず、顧客がどうして安い製品を望むのかについて、いくつかの仮説を構築する。自社製品の魅力が十分に伝わっていないのではないか、といった仮説もそのひとつである。そこで実際に顧客と接する時間がどの程度かを測定すると、営業活動をしている中で10数パーセントと、確かに、このところ、そのような時間が短いことがわかった。そこで、関東地方のモデル地区を決めて、顧客と接する時間を倍にする目標をた

て、自社製品の魅力をもっとわかってもらうように取り組んでみる。関連する部署の人たちと作戦会議を行い、顧客と接する時間を増やすために、仕事のプロセスを再検討し、時間を創り出す。営業担当者がこれまで以上に顧客へ訪問する回数を増やしたり、説明する時間を増やしたりして自社製品の良さをアピールしていく。システム部門の協力を得て、この取り組みの支援ツールを開発してもらう。その結果、顧客に自社製品の良さが浸透し、同じ売値であっても購入してもらうことが多くなっていく。そうやって、利益が増えてくるのが見えてくると、売上を上げることだけではない、という気づきがあり、このシステムの良さが浸透していく。

企業業績が上向くと、外部に対する増配だけではなく、給与の改善も可能となる。継続的に業績が良くなることで、単にボーナスだけではなく、基本給にも反映されていく。自分たちがお互いに協力してがんばれば、がんばっただけ企業業績が良くなり、社会からの評価が高まるだけでなく、直接、自分たちの給与も改善される好循環が生まれた。

【海外展開の取り組み】

早くから海外へ展開したリンナイは、徹底的に現地に任せたマネジメントを実践している。日本の本社から派遣される人は、1000人くらいの規模でもトップや幹部クラス、経理担当者など2、3人であるという。規模が小さいところでは、日本人は0人で運営されている。実際にニュージーランドでは、つい最近まで0人で、イタリアの法人は今でも0人である。

一方、任せっきりでなく、実績の報告は半期ごとに日本で行われる。また、新年度計画の発表は、世界中の人を本社に集めて発表し、英語、中国語、韓国語の3ヶ国語に同時通訳し、世界中で目指すべき目標を共有しているという。

また、本社の幹部クラスが毎年必ず現地を訪問して、本社の意向を伝えるとともに、現地の大きな問題についてディスカッションしている。現場クラスについては、現地に工場がある場合は、日本の研修センターで3ヶ月や半年の研修を実施し、本国に戻って活躍してもらっていく。工場を新たに立ち上げる場合は、生産ラインについて現地の人たちを指導しながら、一緒に立ち上げていく。

このように、日本から現地へ、また現地から日本への行き来は多いが、普段のマネジメントについて口を挟むことはない。その背景には、リンナイが扱っている熱機器は、国ごとに異なり、日本で高く評価されている製品でも、他の国では受け入れられない事情がある。追い炊き機能など求められていないのである。そのため、その製品にあった製造方法や販売方法を国ごとに変えていかなければならない。このようなそれぞれの地域にあった取り組みは、現地のメンバー主体で運営していかなければならない。リンナイは、グローバル企業ではあるが、ローカル戦略の集合体といえる。

現地の従業員は、中国や韓国では、定着しているという。一方、ベトナムでは、幹部クラスは安定しているが、現場の従業員はなかなか定着しない。条件が良いところがあると、すぐに他へ移ってしまう。最低賃金がどんどんあがっている状態で定着させるのは非常に難しい。国の経済状況が安定していけば、やがて落ち着くであろうと予測しているという。

これらの国々で、日本と同様のシステムを導入しているのは韓国だけである。相応の市場規模があり、市場も成熟しかかっていると、多くの人たちの協力によって知恵を出し合うスタイルが求められる。一方、右肩あがり市場が伸びている地域では、その前に取り組む課題が山積されており、このシステム導入の必要性をあまり感じていないという。ただ、月次レベルで設定される目標は、付加価値額で示し、グローバルで共通して付加価値の増大を目指している。

【好循環を支える人事制度】

付加価値日計表は、あくまでも企業が置かれている状況を詳細に確認するためのツールであり、人事評価には反映されていない。人事評価は、地域や支社といった小さくくりと担当のチームの小さくくりの両側面から評価するように設計されているという。特にがんばった人には、そのくくりの中で賞与に反映される。これは、人事の側面でもみんなで取り組むようにという理念が反映されているからである。結果として、できるかぎりチームとして、トータルの付加価値をあげるよう従業員は努力することとなる。

その背景には、仕事の進め方にトヨタ生産方式の考え方が導入されていることも影響している。リンナイは、2日以内に部品を補充するように各部署が取り組んでいる。製品が販売され、後行程から製品がでていくと、前行程から製品が補充される。このプロセスの中で一部だけががんばっても、全体としての付加価値向上にはつながらない。最終的に製品が売れないとそれぞれの担当は、待っているだけである。したがって、製品が売れるために自分の役割をしっかりと果たすことが期待されているのである。

【今後の課題】

この10年間、ビジネスは非常にうまくいっている。その間、入社した人たちが約半数にのぼる。彼らは、うまくいっている時代しか知らない。そのため、危機感が希薄であるという。給与改善が据え置かれたうまくいっていなかった時代と今は、全く別の会社といっても過言ではない。半数が入れ替わった今、うまく世代交代を進めていく必要がある。厳しかった時代の話は伝承されてはいるが、実体験が伴っていないため、どうしても危機感に結びつかない。

良くなったからといっても、若い人たちには、彼らなりの不満はある。彼らの意見は、従業員組合の中で拾っていく。その点、組合との接点を担う人事部門の役割は大きい。実際、他社と比較すると、まだまだ改善する余地があるのも確かである。

内藤会長は、20年ごとに再構築しないといけない、ずーっと同じことをやっていると衰退してしまうという。新しいことにチャレンジするこの考え方は、現内藤社長にも受け継がれている。

【インタビュー情報】

インタビュー日時 2015年9月16日 15:00-16:00 於：リンナイ(株)本社オフィス

インタビューー：取締役常務執行役員管理本部長兼経営企画部長兼情報システム部長 小杉将夫氏
管理本部 広報室 室長 小川拓也氏

インタビュアー：馬場杉夫

【リンナイ株式会社】

創業 1920年9月1日

設立 1950年9月2日

代表取締役会長 内藤明人氏

代表取締役社長 内藤弘康氏

資本金 64億5974万円 (2015年3月31日現在)

連結売上高 2950億 (2015年3月期度実績)

連結従業員数 9682人 (2015年3月31日現在)
 本社所在地 愛知県名古屋市中川区福住町2-26
 グループ会社 41社 (国内14社, 海外27社)

【リンナイに関する引用・参考サイト】

リンナイ Web Page <http://www.rinnai.co.jp/>

4. まとめ

本稿では、絶え間なく従業員の挑戦を引き出し、持続的に新たな取り組みを展開している事例について探ってきた。いくつかの発見や課題を指摘しながら、今後の研究に役立てていきたい。

2社で共通して実現したものは、コミュニケーションの円滑化である。トップが実現したい内容について、カルビーでは、タウンホールミーティングを繰り返し、徹底してトップの考え方の浸透をはかった。これに対してリンナイでは、高付加価値化の意味の浸透を直接従業員に訴えかけるとともに、実際に数値で見えるようにすることで、浸透をはかっている。

加えて、地域や海外の子会社への権限委譲によって、多くのアイデアを吸い上げる仕組みが機能している。このことを実現するために、情報交換を定期的に行い、本社と地域や海外子会社が実現したいことをすり合わせているところも興味深い。

これらの取り組みが財務業績にしっかりと反映されているのは、個人がしっかりとトップの意向を汲んで行動しているからにほかならない。新しい製品を開発したり、新たな取り組みを行ったりすると、実力主義が浸透している中で個人にかかるリスクは大きなものとなる。カルビーでは、フェアな人事だけではなく、互いが協力して、想定される問題を多面的に可能な限りチェックし、組織の中でフォローし合う風土が形成されていると考えられる。リンナイでは、付加価値は、個人の努力とは無関係なところで決まる部分があることを前提として直接個人の給与に反映させない仕組みとしたことで、互いに協力する風土を形成している。

取り上げた二社が継続的に成果へと結び付いているのは、経営者が目指していることを実現させるために、様々な仕組みが一貫して機能していることが大きな要因と考えられる。一方、このようなしっかりとした一貫性は、大きな変化に対して容易に対応できない場合がある。戦略的な取り組みや組織の仕組み、従業員の意識が変化するスピードは異なる。現状の仕組みで対応可能な変化であれば、対応可能であるものの、ドラスティックな戦略転換が求められた場合、組織や従業員へのしわ寄せは計り知れない。リンナイでは、付加価値化に関して若い従業員が情性で受け入れていることを察知し、次なる対応を模索中である。組織の存続を考えるのであるならば、現在の環境下では必ずしも求められていないが、より長期の視点にたった取り組みも必要かもしれない。

注

- 1) 1995年より「戦略経営研究グループ」は、日本の上場製造業に対して継続的に調査しており、筆者は初回より参加している。その調査報告書は主として『三田商学研究』に随時掲載してきたが、2009年より2012年までのデータを用いた論文が『社会イノベーション研究』に掲載されている。
- 2) Mintzberg, 他 [1985] [1998] の「意図的戦略と創発的戦略」、あるいは、Burgelman [1991] の「誘発的戦略と

「自律的戦略」を参考にしている。

引用文献

- 慶應戦略研究グループ『組織力の経営～日本のマネジメントは有効か～』中央経済社，2002
- 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社，2009
- 中村友里絵，馬場杉夫「フォロワーシップを中心とした現場力の促進と阻害要因の検討－アンケート調査に基づいて－」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol.3 No.1, 2013, pp.511-61
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房，2005
- 馬場杉夫「個人からアプローチする組織変革－組織硬直化要因と硬直からの脱却－」『三田商学研究』第50巻3号，2007a, pp.2851-294
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(1)－ゲンゼ株式会社とユニチカ株式会社－」『専修経営学論集』85号，2007b, pp.11-14
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(2)－江崎グリコ株式会社，小林製薬株式会社，株式会社パイロットコーポレーション－」『専修経営学論集』89号，2009, pp.1-24
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(3)－ライオン株式会社－」『専修経営学論集』92号，2011, pp.1-8
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(4)－TOTO株式会社－」『専修経営学論集』95号，2012, pp.1-8
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(5)－株式会社生方製作所，株式会社ブリヂストン－」『専修経営学論集』第96号，2013a, pp.1-13
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(6)－矢崎グループ(矢崎総業株式会社)，加賀電子株式会社－」『専修経営学論集』第97号，2013b, pp.1-14
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(7)－YKK株式会社，キヤノン株式会社」『専修経営学論集』第98号，2014, pp.5-19
- Burgelman, Robert A., “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” *Organization Science*, August 1991, Vol. 2 No. 3, pp. 239-262
- Mintzberg, Henry & Waters, James A. “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal*, Vol. 6 No. 3, 1985, pp. 257-272
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998 (齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済，1999)