

2020

「九州の明日を創る次世代リーダーの夕べ」



講演者のカルビー元会長兼CEO松本晃氏

九州・沖縄の将来担う 次世代経済人が集結

第3回「九州の明日をつくる次世代リーダーの夕べ」が1月31日、グランドハイアット福岡で開催された。講演 & フリーディスカッションと交流会の2部構成で行われた同会には、九州・沖縄から103人の次世代リーダーが参加し、地域や業種の垣根を超えた交流が活発に行われた。1部ではプロ経営者として知られるカルビー元会長兼CEOの松本晃氏が「Change, or Die!」というタイトルで講演。カルビー時代に取り組んできた抜本的な組織改革や経営哲学などを紹介し、聴講していた次世代リーダーは皆、熱心に耳を傾けていた。その後のフリーディスカッションでは、次々と松本氏に質問が寄せられ、その一つ一つに自身の経験を踏まえながら丁寧にアドバイスを送っていた。その後の交流会でも、至るところで次世代リーダー同士が活発に懇親を深める光景が見られ、盛会のうちに幕を閉じた。

※誌面の都合で写真掲載されていない方にはお詫び申し上げます。(77頁に出席者一覧、78頁に講演の一部を掲載)





乾杯の音頭をとる財界九州社の山口亮太郎取締役







参加者一覧(社名50音順/敬称略)

ゲスト カルビー元会長兼 CEO
松本 晃

アネムホールディングス 代表取締役
肥川 英司 (福岡)

アラタナホームズ 社長
荒木 正史 (福岡)

井浦商会 副社長
井浦 信之 (福岡)

イシマル福岡営業所
石丸 太裕 (長崎)

出水酒造福岡支店 課長
東 龍児 (福岡)

和泉屋 専務
井上 隆 (長崎)

イデア 取締役
松尾 名高 (福岡)

岩崎産業 副社長
岩崎 貴光 (鹿児島)

上村建設 社長
上村 英輔 (福岡)

ウェディングポスト 社長
南 彩香 (福岡)

WASHハウス 社長
児玉 康孝 (宮崎)

英進館ホールディングス 社長
筒井 俊英 (福岡)

エフ・ジェイホテルズ 社長
清原 邦彦 (福岡)

大石膏盛堂 常務
伊藤 健一 (筑後)

大賀薬局 社長
大賀 崇浩 (福岡)

オークマ 社長
大隈 賢一郎 (筑後)

岡野 社長
岡野 博一 (福岡)

大庭産業 社長
大庭 秀昭 (北九州)

川北電工 社長
田中 陽一郎 (鹿児島)

カンサイホールディングス 常務
本多 利行 (福岡)

喜多村石油店 副社長
喜多村 泰隆 (福岡)

キューサイ 社長
神戸 聡 (福岡)

九州・アジア経営塾 事務局長
塩屋 幸一郎 (福岡)

九州・アジア経営塾 マーケティング・ディレクター
市川 智也 (福岡)

九州機電 社長
西賀 徹 (北九州)

グッテイ 社長
柳瀬 隆志 (福岡)

Good不動産 社長
牧野 修司 (福岡)

熊本日産自動車 専務
古荘 雅教 (熊本)

久米島の久米仙 専務
島袋 昭彦 (沖縄)

グランドビジョン 社長
中尾 賢一郎 (福岡)

クロスポイント 社長
斉藤 智樹 (北九州)

Kアライアンス・ジャパン 社長
岡 崇史 (福岡)

コミュニティメディアパートナーズ福岡 副社長
金山 利治 (福岡)

コミュニティメディアパートナーズ福岡 常務
上原 英幹 (福岡)

佐伯印刷 社長
平岩 照正 (大分)

サニックス 執行役員
曾我 拓 (福岡)

サヌイ織物 社長
讚井 勝彦 (福岡)

祥仁会 特養いいもり 施設長
千葉 隆平 (長崎)

如水監査法人 グループ統括
児玉 邦康 (福岡)

白鷺電気工業 社長
沼田 幸広 (熊本)

城山観光 常務
保 直延 (鹿児島)

伸見建設 取締役
合原 裕二 (佐賀)

資さん 社長
佐藤 崇史 (北九州)

ストライク 社長
荒井 邦彦 (東京)

セーフティ・ガス・テック 社長
野上 大輔 (佐賀)

正晃 部長
印 正俊 (福岡)

セイフパーク 社長
清家 政彦 (福岡)

崇城大学 学長付准教授
中山 泰宗 (熊本)

大福フーズ マネージャー
熊本 里香 (福岡)

拓南製鐵 常務
松井 太郎 (沖縄)

匠 営業部長
三國 直行 (福岡)

竹下製菓 社長
竹下 真由 (佐賀)

竹下製菓 副社長
竹下 雅崇 (佐賀)

竹田商会 常務
竹田 存孝 (福岡)

太宰府天満宮 宮司
西高辻 信宏 (福岡)

筑紫ガス 専務
前田 健之輔 (福岡)

中央地所 常務
戸嶋 太一 (福岡)

ティーアンドイー 社長
岡部 知寛 (福岡)

ドーガン 社長
森 大介 (福岡)

ドーガン・ベータ 社長
林 龍平 (福岡)

徳永・松崎・斉藤法律事務所 代表
永原 豪 (福岡)

富世 常務
綾部 光希 (福岡)

豊川設計事務所 常務
豊川 仁喜 (北九州)

トラストホールディングス 社長
喜久田 匡宏 (福岡)

長崎再興 社長
甲斐 亮 (長崎)

長崎再興 代表取締役
川下 勝也 (長崎)

中村学園 法人本部長
中村 紘右 (福岡)

ナナイロプリズム福岡 CEO
村上 秀孝 (筑後)

ナナイロプリズム福岡 CFO
五反田 清和 (筑後)

南国殖産 常務
上野 総一郎 (鹿児島)

ナンワエナジー 社長
川畑 佑樹 (鹿児島)

日商保険コンサルティング 社長
橋本 安太郎 (筑後)

八洋食品 社長
川添 修三 (福岡)

ビジネスコンサルタント九州支社 支社長
牧野 龍生 (福岡)

ビジネスコンサルタント九州支社 所長
岩本 鐘太 (福岡)

ビジネスコンサルタント九州支社 所長代理
林 孝樹 (福岡)

ビズリーチ福岡オフィス 支社長
竹 祐亮 (福岡)

ビズリーチ福岡オフィス リーダー
内海 良介 (福岡)

平倉建設 社長
平倉 啓貴 (大分)

福岡倉庫 社長
富永 太郎 (福岡)

福岡トヨタ自動車 社長
金子 直幹 (福岡)

福住 社長
河野 孝雄 (福岡)

福新楼 常務
張 端宏 (福岡)

ふくや 社長
川原 武浩 (福岡)

測上ファイナズ 社長
測上 芳亘 (福岡)

古荘本店 社長
古荘 貴敏 (熊本)

保育支援協会 グループリーダー
古賀 祐太郎 (福岡)

北洋建設 社長
脇山 章太 (福岡)

ホテル日航福岡 社長
太田 禎郎 (福岡)

ホンダカーズ博多 事業推進部長
武藤 孝史朗 (福岡)

増田石油 社長
増田 成泰 (福岡)

松浦通運 課長
馬渡 恒太郎 (佐賀)

丸松セム 社長
八頭司 和孝 (福岡)

三森屋 社長
森 満俊 (福岡)

三好不動産 取締役
笠 清太 (福岡)

村岡屋 社長
村岡 輝繁 (佐賀)

山口油屋福太郎 常務
樋口 元信 (福岡)

山口産業 統括本部長
山口 秀樹 (北九州)

山口水産 社長
山口 大悟 (鹿児島)

吉水コンサルティンググループ 代表公認会計士
吉水 彰 (福岡)

リーラス 執行役員
今林 竜次 (福岡)

リックス 社長
安井 卓 (福岡)

ルーミックス 社長
中村 悦夫 (福岡)

「日本に突き付けられた課題『Change, or Die』 真の経営とは全てステークホルダーを喜ばせること」

「かつての幸せになるためのルールが
今の日本の閉塞感につながっている」



カルビー元会長兼 CEO 松本 晃氏

〈Profile〉1947年7月20日生まれ。72年京大大学院農学研究科修士課程修了後、伊藤忠商事に入社。同社子会社であるセンチュリーメディカルの取締役営業本部長を経て、93年ジョンソン・アンド・ジョンソンメディカル（現ジョンソン・アンド・ジョンソン）に入社し、社長、最高顧問を歴任。その後、カルビー会長兼CEO、RIZAP代表取締役CEOなどを務める。2019年6月からラディクルジャパン会長CEO

「まずは『松本のモノの考え方10』からお話します。一つ目は『Commitment & Accountability』（太字は、講演会の資料で示されたキーワード。以下、同じ）です。ビジネスの世界は全て約束から始まります。約束に対して結果責任が果たせれば良い。これが私の全てのビジネスの基本です。いったん交わした約束は、しっかりと果たすことが経営者に不可欠な要素の二丁目一番地です」

「二つ目は『Fair』です。人を評価したり、人から評価されたりすることは経営者の宿命とも言えることです。人の評価は公平公正にやらなければ不平不満が出ます。では公平公正な評価はどうすべきか。私は、シンプルでなければならぬと思っています。そうしなければどうなるか。好き嫌いが出てきます。その人が好きか嫌いかわ仕事ができるかできないかは、きちんと区別して判断しなければなりません」

「三つ目は『厳／温／甘／冷』です。社員にとって会社は、厳しくて温かい存在でなければなりません。甘くて、冷たい会社は、悪

い会社だと判断して差し支えありません」

「四つ目の『現状維持は即脱落』は、読んで字の如しです。五つ目の『正しいことを正しく』ですが、全ての会社には独自のルールがあります。法律を別にして、そうしたルールは全て忘れてしまえというのが私の基本方針です。何が正しいのかを議論して、正しいことを推進することが会社にとっては何よりも重要だからです」

「会議なんかやめてしまえ、会議ばかりが多いから書類だらけになる。書類を作成したつてなんの役にも立たない、というのが、六つ目の『No Meeting, No Memo』の意味です。七つ目の『One Dollar - OUT』ですが、会社の金をたとえ1ドルでも私的に流用したら即、解雇という意味です。イエローカードはありません。その理由は八つ目の『会社のお金なんて1円もない全てのコストは顧客が負担』しているからです。この点を十分に理解していれば、余計なことに金を使うことなどありません」

「会社の危機管理対策としても極めて重要なのが、九つ目の『報告の三原則』です。そ

の三つとは①トラブルはすぐ報告せよ②悪いことから報告せよ③嘘をつくな—です。報告してきたら褒めなければなりません。叱るなんてもつてのほかです。報告がなされず事態が放置されることが、企業にとつて一番あつてはならないことです。そして最後に『簡素化・透明化・分権化』です。いずれも徹底的に取り組まなければなりません」

「昭和の二期、日本は『Japanas No.1』と評価されたこともありましたが、しかし、平成という時代を通して、優秀な国から普通の国へ、そして今、普通以下の国になつていきます。かつて幸せになるためにつくられたレールが、今、この国の閉塞感につながつていると感じています」

「国民のために政治が果たす役割は、二つしかありません。国民の生命を守ることと国民を豊かにすることです。戦後からの昭和の時代、日本は工業製品の輸出を中心に発展し、幾度かの高度成長を経験しました。これを支えたのは、**偏差値教育、少数のエリートと金太郎飴教育**でした。要するに、工業製品の大量出荷が可能な状況をつくり出したのが、落ちこぼれをつくらないことに主眼を置いた日本教育だったのです」

「ところが、1990年を境にして、世界は大きく変わりました。90年以前、米国ではGMやフォード、クライスラー、IBM、日本

では松下電器や東芝、ソニーといった企業が一つの時代を築きましたが、現在は米国のAppleやGoogle、Facebook、中国のアリババ、テンセントといった企業が台頭しています。日本は手も足も出ない状態です」

「人生80年時代は、20年学び、40年働き、20年余暇を楽しむと言われていたのが、人生100年時代となり、人生設計も変更せざるを得なくなりました。今回の講演のタイトルを**Change, or Die**（変革しなさい、さもなければ死んでしまう）としたのは、我々を取り巻く環境の大きな変化を意識していたできたからからです」

「**変革とは既得権を奪うこと**でもあります。既得権とは、金や地位、権力などのことです。しかし、変革が容易でない理由の最大の理由の一つは**抵抗力は強い**ことにあります。カルビー社長に就任した際、私はまず**権限、個室、社用車、接待費**を捨てました。会長CEOという肩書きはタイトルのようなものでした。そうしたことに取り組むと、**カルビーは、少しだけ変わりました**。さらに、**古い仕組みと悪しき文化も変えました**。時代を経てでぎ上がった社内での仕組みを、一つずつ時代に合わせ変化させ、不要なものは解体しました」

「**経営とは全てのステークホルダーを喜ばせること**だと考えています。そのために企業トップが果たすべき役割は、必要条件と十分

条件を果たすことです。必要条件とは、**世のため、人のために働くこと**、そして、**十分な件は儲けること**です」

「企業経営がうまくいくためには欠かれない**三つの要素**があります。**リーダーシップ、プラン、ビジョン**です。ビジョンとは、顧客や取引先から、次に従業員とその家族から、そして「**コミュニティー**」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**になるということです」

「私の経営方針は、**誰でもできる易しいことばかり**です。なんのための**変革か**と**言えば、全ては成果を出すため**です。従つて、**プロセス主義から成果主義に改め、社員1人1人が成果を出すために、環境・制度を整え、仕組み・文化を変えました**。例えば、職場でのあいさつは『お疲れさまです』を廃止し『おはようございます』や『こんにちは』にしました。呼称も肩書きではなく『**○○さん**』とさん付けにしました。身分制度や中間階層、稟議書、定例会議、中期計画、諸手当、**日も廃止**しました」

「**権限委譲は成長の最良のツール**と考え、権限の積極的な委譲に努めました。人への投資がはるかに重要で、効果が上がりますから**Our Business is People Business**という観点から、職場環境の整備にも取り組みました。これからの時代、働き方改革、生き方改革にいかにか正しく取り組めるか。それが企業価値の向上につながる**と感じています**」

「経営には欠かせない三つのビジョンがある 企業にとつて変革とは成果を出すための手段」