

# 会社が変わる時

7 「視点」 富山和彦 経営共創基盤 (IGPI) CEO

16 スペシャルインタビュー クリエーターの僕が経営者になった日

糸井重里 ほぼ日社長



## CONTENTS

20 総論 変化できる会社こそが成長を続け生き残る

22 チャレンジを繰り返し、ヒットからロングセラーを生む努力が成長の源泉

伊藤秀二 カルビー社長兼COO

26 運営特化に戦略転換 生産性向上の変革も遂行

星野佳路 星野リゾート代表

29 6社をひとつにするシンプルな言葉とコミュニケーション

森山透 三菱食品社長

32 外資傘下で事業拡大を目指す グローバル経営の中での存在感

笠原健生 クアーズテック社長

35 人が変われば、会社も変わる 老舗企業が変わり続ける理由

駒村純一 森下仁丹社長

38 危機を察知し即座に事業転換 変化への強さで生き残る

小淵宏二 クルーズ社長

41 消費者目線で需要を創造 日本の課題解決にも取り組む

大山健太郎 アイリスオーヤマ社長

44 国産野菜への切り替え、調理システムと立地転換で効率的運営を実現

秋本英樹 リンガーハット社長

46 「正しい考え方」に則ったお客さま第一主義が会社を強くする

小宮一慶 小宮コンサルティングCEO

50 神田昌典対談企画「知」の伝道者

「包装とは、「絆」そのものである」

ゲスト 大坪清 レンゴー会長兼社長

166 政知巡礼「教育立国」こそが、国家として目指す道

下村博文 衆議院議員

124 そこに歴史あり！ 人生至るところ青山なしだね

大槻文平 三菱鉱業セメント(現三菱テリアル)会長[当時]

## レポート

58 誕生10年！ iPhoneは世界をこう変えた 石川温 ジャーナリスト

61 インディ500とルマンにF1 モータースポーツの経済効果

64 Jリーグ放送権喪失後の展開 スカパー！はどのようなか

67 売り手市場の就職戦線に笑うものなし

56 新社長登場！

「柔軟な発想で変化に迅速に対応し、選ばれ続ける会社を目指します」

木村博紀 朝日生命保険社長

112 トップインタビュー

西武信金がメインの取引先は絶対に潰さない

落合寛司 西武信用金庫理事長

トレンドインタビュー

80 手振れ補正から自動運転まで、画像認識技術で世界トップを目指すモルフォ

平賀督基 モルフォ社長

82 儀礼的なものへの原点回帰、伝統を次世代につなげる

谷川花子 カメヤマ会長兼CEO

152 著者インタビュー

「社員の雇用」と「社員の成長」が会社の目的と数々の施策を実施

近藤宣之 日本レーザー社長

カンパニーレポート

72 日本クラウドキャピタル 投資型クラウドファンディングはベンチャーの資金調達の新潮流

74 ティアック 「リアクティブイノベーション」を目指す

76 エイボン・プロダクツ 訪問販売の先駆者としての実績で

78 アドバンテック 拡大するIoT需要を取り込み狙い、47都道府県でプロジェクトを開始

154 著者が語るほんのヒトトキ

「戦略PR 世の中を動かす新しい6つの法則」 本田哲也

172 燦々トーク ゲスト 千林紀子 アサヒカルピスウェルネス社長

89 特別企画 住宅・不動産特集2017

164 金の卵発掘プロジェクト2016 グランプリ受賞者の横顔

久我一総 オーセンティックジャパン社長

「第3回」コードレス電話の無線技術を生かし人を救う商品を作りたい

10 FACE 池谷保彦 メディアスホールディングス社長

## 連載

- 116 深読み経済ニュース解説 ●三橋貴明
- 118 WORLD INSIGHT ●藤田 勉
- 120 中東を読む ●高橋和夫
- 121 中国は今 ●柯 隆
- 122 ニューヨークレポート ●津山恵子
- 123 インド市場を知る ●帝羽ニルマラ純子
- 128 永田町ウォッチング ●山田厚俊
- 130 霞が関番記者レポート
- 134 年収1億円の流儀 ●江上 治
- 136 女の選択 ●水無田気流
- 138 ゴルフここが聞きたい ●中村龍明
- 140 Dr.加藤俊徳の脳番地塾
- 141 100年人生マネジメント ●藤田紘一郎
- 142 スポーツインサイドアウト ●二宮清純
- 70 大学シリーズ名門の系譜 ●東海大学 ●京都大学
- 126 貴世絵先生の医食同源
- 110 フォトレポート ●ファビット
- 144 企業EYE
- 148 HEADLINE
- 155 書評
- 156 エンタメK
- 171 経済界倶楽部東京・横浜5月例会
- 174 From EDITOR

## 経済界

2017.8 No.1091

経営者のためのビジネス情報サイト「経済界電子版」

http://net.keizaikai.co.jp PCだけでなく、スマートフォンとタブレットにも対応しています。

表紙デザイン=アートディレクター 陶山 浩 本文デザイン=オオノデザイン

# クリエイターの僕が 経営者になった日

3月16日にジャスダック市場に上場を果たした株式会社ほぼ日。広告業界のレジェンド、糸井重里氏の個人事務所が社名変更した会社で、糸井氏は社長を務めている。その売り上げの大半を占めるのが、「ほぼ日手帳」など、運営するサイト『ほぼ日刊イトイ新聞』から生まれた商品だ。ほぼ日の売上高は37億6700万円、営業利益は4億9900万円(前8月期)と、利益率10%を超える優良企業。糸井社長に、上場の狙いや今後の展望を聞いた。

# 糸井重里

ほぼ日社長





特集

# 会社が 変わる時

会社は変化をしながら成長していく。会社は、成長を希求し自ら主体的に変わることもあれば、産業・社会構造の変化などで必要に迫られて変わることもある。また、トップの交代で、会社が大きく生まれ変わるケースもある。本特集では、こうした会社が変わっていく事象をとらえ、企業成長のヒントを探る。

総論

## 変化できる会社こそが 成長を続け生き残る

産業・社会構造の変化に  
いかに対応していくか

「脱皮しない蛇は滅びる」と語ったのはフリードリヒ・ニーチェだが、最近、永守重信・日本電産会長兼社長は自社の変革を語るときにこの言葉を用いて、その重要性を強調する。同社の成長はM&Aを駆使した事業ポートフォリオ拡大をはじめ、変化の歴史であり、現在も働き方改革などで次のステージに向かっている。

会社が変わるきっかけは、事業環境の変化など外的要因によるところが大きい。そもそも製品や技術、事業にはライフサイクルがある。このため、技術の進化や世代交代、産業構造の変化などによって、企業の主力事業が成熟期から衰退期に向かうことは宿命である。本業が完全に喪失することさえある中で、会社が持続的な成長を遂げるためには、新規事業に進出するなど、事業構造を転換する必要がある。

最近の事例で言えば、例えば写真を取り巻く状況の変化がある。デジタルカメラの普及による写真フィルムの需要激減、さらにスマートフォン

の普及によって、今度はデジタルカメラの需要が著しく減少している。写真のデジタル化に際して、富士フイルムはコア技術の適用領域を変化させ、医療機器や高性能材料に展開。一方、現在はカメラメーカーの業績が悪化し、ニコンなどは新事業への展開を模索している。

こうした市場構造や競争状況の変化は認識していても、新事業の打ち手がなかったりして、自らを変革させることがなかなかできない場合がある。結果的に変化しないまま、最後は破綻することもある。

しかし経営トップが交代し、それまでの経営手法を改め、劇的に会社を変えて、業績を好転させることがある。カルロス・ゴーン氏の日産自動車、稲盛和夫氏の日本航空再建が代表的だが、最近では鴻海精密工業から送り込まれた戴正呉氏のシャープ再建の手腕が注目されている。また、シャープの例で言えば、経営統合により、会社そのものが変わり、それまでの経営課題を解決できるケースもある。

生き残るため、会社も常に変わり続けなければならない。

K

# チャレンジを繰り返し、ヒットから ロングセラーを生む努力が成長の源泉

## 伊藤秀一

カルビー社長兼COO



いとうしゅうじ 1957年福島県生まれ。79年法政大学経営学部卒業。同年カルビー入社。99年関東事業部長、2001年執行役員、04年取締役執行役員、05年取締役常務執行役員、09年6月代表取締役社長就任。

戦後、キャラメルメーカーとして  
出発したカルビーは、1960年代  
までアメの売り上げが6割を占めて  
いた。しかし65年、そのアメの販売  
をやめてしまう。過当競争市場だ  
ったためだ。逆に経営資源を集中  
したのが、当時、4割の売り上げ  
を占めていたあられ。あられは中  
堅メーカーが多く、「勝てる」と判  
断したのだ。その後「かつばえび  
せん」や「ポテトチップス」など次々  
に大ヒット商品を生み出し、現在  
の基盤を作ってきた。変わるこ  
とによって成長してきたカルビーの  
強さの秘密に迫る。

**8年間で売上高はほぼ倍増  
経常利益は3倍以上の成長**

人口減と高齢化による市場の成熟  
化に直面している食品業界は、低成  
長に喘ぐ日本の産業の典型だ。「か