



高橋教授の この人に 会いたい

Vol.12
ゲスト
松本 晃氏
カルビー株式会社
代表取締役会長兼CEO

医療機器メーカーのジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社、菓子メーカーのカルビー株式会社を率い、連続で増収増益を達成してきた松本晃・カルビー株式会社代表取締役会長兼CEO。一方で、長崎市立病院機構の副理事長を務めるなど、医療経営にも造詣が深い。今回、高橋泰・国際医療福祉大学教授は勇退を目前にした「カリスマ経営者」とも呼ばれる松本晃会長を訪ね、経営論や、医療経営に関する見解を聞いた。

「儲かる病院こそ良い病院」 カルビーを率いたカリスマ経営者が説く



松本 晃 Akira Matsumoto

カルビー株式会社代表取締役会長兼CEO
まつもと・あきら●1947年生まれ。京都大学大学院農学研究課修士課程修了後、伊藤忠商事株式会社に入社。センチュリーメディカル株式会社取締役営業本部長(100%伊藤忠商事(株)出資会社)、ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル株式会社エチコンエンドサージェリー事業本部代表取締役事業本部長、同社代表取締役社長、ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社代表取締役社長、同社最高顧問などを経て、2009年よりカルビー株式会社 代表取締役会長兼CEO。国立大学法人東北大学未来工学治療開発センター客員教授、米国医療機器・IVD工業会 (AMDD) 顧問、京都府東京経済人会会長、地方独立行政法人長崎市立病院機構 副理事長。

高橋 泰 Tai Takahashi

国際医療福祉大学大学院・教授
たかはし・たい●1986年、金沢大学医学部卒業。同年、東京大学病院第1第3第2内科・麻酔科で研修。92年、同大学医学部医学系大学院医学博士課程修了(医学博士)後、米国スタンフォード大学に留学。94年、ハーバード大学公衆衛生校に武見フェローとして留学。97年4月、国際医療福祉大学医療福祉学部医療経営管理学科教授。2009年から現職。16年9月より安部内閣未来投資会議の構造改革徹底推進会合医療福祉部門副会長。

カリスマ経営者は 医療経営にも精通

高橋 松本会長は、ジョンソン・エンド・ジョンソン(J&J)、カルビーの業績を大幅に伸ばしたカリスマ経営者として知られています。今年3月にカルビーの会長職を退くと発表して大きな話題となりましたが、カルビーの会長に

就任したいいきさつを教えてください。

松本 60歳になったらJ&Jの経営から身を引こうと、あらかじめ心の中で決めていました。外資系企業の経営者には定年がないので、自分自身で区切りをつけるしかないのです。9年間も社長を務めたのだから、潮時だろうと思っていました。退職するかしないかのうちに、先日亡くなった、カル

ビー創業者の三男で当時会長だった松尾雅彦さんから「うちを手伝ってくれないか」と誘われ、カルビーの社外取締役になりました。

「役員会では、座っているだけでいいから」と言われていたのですが元来、ジツとしていられない性分なので(笑)、あれこれ口を挟んでいたら、「偉そうなことばかり言うのなら、お前が経営をやってみろ」という話になりました。

カルビー躍進の秘訣は 「ポテンシャル」の引き出し

高橋 それで見事に結果を出します。8年連続の増収増益、売上高は就任前の2倍増です。スナック菓子は、競争が激しいジャンルだと聞いていますが、そうしたなか、どうして業績アップができたので



医療機関は経営効率化の 余地が大きい — 高橋

高橋 施策だけでなく、経営体制や組織、社員の意識など、社内体制でもテコ入れが必要だったと思います。

松本 経営で最も重要なファクターは、「成長」です。経営者として私が重視してきたのは、これだけと言ってもいいほどです。企業を成長させるには、既存の経営資源である資本や人材をフル活用しなければなりません。そのためにも、社員が「売上を伸ばし、利益を高めよう」とやる気を起こすことが肝心です。

高橋 どのようにやる気を起こさせるのですか。

松本 まず、企業が何をめざしているのかという「ビジョン」を、経営者がはっきり示すことです。「会社をこう変えれば、みんなにもこんなメリットがあるから、チームで協力しよう」というメッセージを発し、それを社員に周知徹底することです。次に、企業が

いつまでに、どのくらいの売上げや利益を達成するのかという具体的な「プラン」をつくること。そして、そのプランを着実に履行するために、経営者が「リーダーシップ」を発揮するのです。

高橋 経営者として、そのほかに心がけていることはありますか。

松本 私は「経営」とは「すべてのステークホルダーを満足させること」と定義できると思っています。これは経営者として常に自問自答してきました。ステークホルダーにも優先順位があって、1番目がお客様と取引先で2番目が社員とその家族、3番目が地域社会などのコミュニティ、4番目が株主です。

スナック菓子メーカーとして成長するには海外市場が有望

高橋 御社の成長を持続させるには、どのような経営戦略が必要とお考えでしょうか。

松本 日本のスナック菓子市場は、少子高齢化によって、飽和から縮小に向かっています。当社は、

「経営」とは「すべてのステークホルダーを 満足させること」 — 松本



でしょうか。

松本 カルビーはスナック菓子のメーカーとしては、トップの位置を築いていましたが、実力を十分に発揮できずに競争力が低下し、売上げが伸び悩んでいたのです。そこで、カルビーのポテンシャルを引き出すことを、私自身のミッションに据えました。

高橋 どのようにして、ポテンシャルを引き出されたのですか。

松本 まずは価格戦略の見直しです。スナック菓子は、4〜5歳くらいから30代あたりまでがメインターゲットになります。カルビーの商品は人気がありましたが、そうした若者向けのスナック菓子としては、他社の商品と比べて価格が高かったのです。デフレが進行しても、ブランド力に胡坐をかいて価格帯を変えなかったため、相場とのかい離が大きくなり、お客様が少しずつ離れてしまった。そこで、原材料の調達ルートの集約などでコストを抑え、価格を競合商品に近づけました。そうすると、人気が復活したのです。その結果、シェアを拡大でき、固定費率が大

幅に下がり、利益もアップしました。

高橋 価格はもちろん大事ですが、商品力が伴わなければ売上には結びつきません。

松本 当社の商品開発力はもともと群を抜いていました。当社は年間100種類くらいの新商品を出しています。このなかからヒット商品に育つのはごく一部です。売れ筋の「基幹商品」と呼べるのはさらに絞られ、ポテトチップスで言うと、いわゆる定番は「うすしお味」「コンソメパンチ」「のりしお」の3種類だけなのです。

高橋 マーケティングも重要だと思いますが、いかがですか。最近では、昔の「かっぱえびせん」のような、耳に残る印象的なテレビCMが減った気がします。

松本 今の若者は、インターネットやSNSなどにシフトしたためか、テレビの視聴時間はかつてのようには長くありません。宣伝効果も従前とは違ってきたので、テレビCMの位置づけも当然、変わってきているのではないのでしょうか。

同じ市場でシェアを広げることで売上を伸ばしてきましたが、いつまでもこのモデルが続くとは考えにくい。従来のような成長を期待するのは難しいでしょう。高齢者市場を開拓する考えもあり、実際に「シニア向けのスナック菓子」なども開発していますが、先ほども言ったようにやはりスナック菓子は若者市場でこそ大きく育つと思っています。

その意味で重視するのが海外市場です。アジアの新興国では、若者人口が急増しています。それに、スナック菓子は、ある程度の所得水準に達しないと売れないのですが、新興国はほとんどん経済成長していて、購買力がついできました。

カリスマ経営者は医療経営にも精通

高橋 一方で、松本会長は「日本から外科医がいなくなることを憂い行動する会」理事長や東北大学客員教授、さらには長崎市立病院機構副理事長を務め、医療経営についても精通されています。お仕当に回せないことでしょうか。実際には、あの手この手で利益を還元しているのですが、規制緩和によって配当できる仕組みに改めたほうがいい。経営努力に報いるというインセンティブが働きにくいままでは、医療経営の状況を好転させるのはなかなか難しいと思います。

高橋 確かに、企業は「利益をどれだけ増やすか」ということに真剣ですが、医療機関はせいぜい赤字か黒字かくらいで、利益をあまり重視していない気がします。私の教え子が最近、ある病院の院長に就任したのですが、わずか数カ月で利益率が跳ね上がったと言っていました。裏を返せば、それだけ医療機関は経営効率化の余地が大きいかもしれません。

松本 「儲かる病院こそ良い病院」というのが、私の持論です。それは、先ほど言ったように良い医療を提供する病院でこそ、患者は治療を受けたと思うからです。その意味で医療機関は、もっと利益の追求に目を向けるべきだと思います。

病院の利益が上がれば、再投資

事ではいつから医療にかかわるようになったのでしょうか。

松本 J&Jに移る前、39歳の時に、もともと勤めていた伊藤忠の子会社に向向して、医療関連ビジネスを手がけたのが最初です。医療界との付き合いは、けっこう長いのです。

高橋 商社マンとして、あるいはビジネスの対象として、医療をどうご覧になっていましたか。

松本 伊藤忠にいた当時は、「医療はビジネスチャンスがたくさん残っている。うまくやれば、儲かる」と思っていました。しかしJ&Jに移ってから、考え方が少しずつ変わっていきました。

高橋 それは、どのように？

松本 医療にかかわるビジネスが儲かるという認識は変わりませんでした。その前に「世のため、人のためになる」というやりがいを実感できました。他の仕事ももちろん社会に貢献していると思いますが、医療はその色合いが特に濃い。そのくらい医療はすばらしい仕事だと思えます。それで、ご恩返しの意味もあって、カルビー

ができるので、優れた医療機器や設備、人材を集められます。そうなれば患者や病院スタッフ、地域社会といったステークホルダーの満足にもつながります。ただ「儲ける」とだけ号令をかけたら反発を買うかもしれません。院長が病院の収入や利益をどのくらい上げて、何に再投資し、スタッフにどんなインセンティブを与えるのかといったビジョンやプランを明確に示すこと。それだけでスタッフの姿勢は変わるはず。さらに言えば、悪徳商法まがいのことをする医療機関もゼロではないでしょうけれど、患者さんの目はごまかせませんよ。

高橋 日本では「医は算術にあらざ」といった考え方が根強く、いまだに「赤ひげ神話」も健在です。

松本 地域中核病院では、医学部教授だった先生が、病院長に就任するケースが見られます。言わば名誉職です。確かに、医療についてはプロ中のプロでしょうけれど、経営のプロではありません。経営者としても有能とは限らないのです。医療と経営は分離して、

に移った後も、医療関係のボランティアは続けようと考えたわけですね。

病院経営はシンプルなロジックで動く

高橋 医療経営は、企業経営に通じる部分が多いと考えますか。

松本 多いでしょう。ただし、医療経営には規制も多くあるので、企業経営と同じようにはいきませんが。

高橋 どんな点が共通しているのでしょうか。

松本 病院の経営を整理してみると、意外にシンプルなロジックで動いています。急性期病院でいえば、患者さんが集まり、病床稼働率が約85%以上の病院は黒字になります。メーカーも、工場の稼働率が高まれば高まるほど、利益が出ます。つまり、病院と企業の経営は同じロジックで、固定費が相対的に下がれば、儲かるわけです。さらに医療の場合は、患者さんを早く治し、退院させている病院、

病院の経営はプロに任せたいほうが合理的でしょう。

高橋 医療のプライシングについてはいかがでしょうか。日本は、診療報酬という公定価格があることで、病院には値付けの自由がほとんどありません。

松本 ある程度、値付けを病院の裁量に任せていいのではないかと考えます。患者さんが殺到する人気のスーパードクターなら、プレミアム価格の手術代を取っても、国民は納得するのではないのでしょうか。

AIは事業を変える規制を足かせにするな

高橋 医療に限らず、あらゆる業界でAI（人工知能）の活用が目立っていますが、松本会長は、どのようにご覧になりますか。

松本 AIは早晩、事業のあり方を大きく変えるでしょう。しかし、日本では時間がかかるかもしれません。私は米国や中国によく出張に行くのですが、米国や中国は個人情報規制のあり方が合理的な

つまり、在院日数が短ければ単価も高くなるので、利益率はさらに上がります。

高橋 集患する力は医療経営の肝ですが、高めるにはどうすればいいのでしょうか。

松本 医療技術を磨くことに尽きるでしょう。患者さんは、医療機関が考えているよりも、はるかに賢いです。何しろ、文字どおり命がけですから。情報を可能な限り集め、より良い治療をしてほしい。医療機関を、シビアに選別しています。病床稼働率やベッド回転率は、病院の医療技術のバロメーターとも言えます。

病院は利益追求にもっと目を向けるべき

高橋 逆に、医療経営と企業経営の違いについていかがですか。医療経営は「制度ビジネス」という側面があり、規制も多いのですが、とりわけ、どのような規制がネットワークとお考えですか。

松本 医療機関経営の最大の問題は、利益が上がっても、それを配

ので、AIを使ったサービスが驚くほど発達しています。たとえば、中国の知人が先日、ノンキャッシュストアを2000店舗開設すると話していました。先進国の中で、日本は欧州を上回り、個人情報規制が最も厳しい国だそうですが、このような店舗の店は、個人情報保護の規制が厳しい日本ではとても難しい。

高橋 私もICTのプラットフォームを共有化したほうが、価格も大幅に下がり、医療技術の進歩にも役立つと考えていますが、それは大胆な規制緩和が必要です。

松本 個人情報活用の活用には、一定の歯止めは必要ですが、リスクとベネフィットをてんびんにかけて、ベネフィットが上回るなら、規制緩和を進めてもいいと考えます。「最大多数の最大幸福」を追求するのが民主主義の原則のほうです。

高橋 カルビーの会長職はそれにしても、松本会長の幅広い知見には、改めて感服いたしました。貴重なお話をたくさんうかがうことができ、大変勉強になりました。本日は誠にありがとうございました。