

グループ経営を推進する戦略組織の構築

——キリンの事例研究——

岩 崎 尚 人

- I. はじめに
- II. キリン・グループの実際
 - 1. 5つの事業領域
 - 2. 「生活価値産業、キリングroup」の実現に向けて
- III. グループ経営への胎動と戦略
 - 1. 第一次多角化時代
 - 2. 第二次多角化時代
 - 3. グループ経営前夜
- IV. グループ戦略推進の組織
 - 1. グループ本社の組織と機能
 - 2. グループ・マネジメント運営のメカニズム
- V. グループ経営のエッセンス
 - 1. 生産者の論理からの脱却
 - 2. 戦略組織構築の意義
- VI. むすびにかえて

I. はじめに

近年、米国企業がにわかに勢いづいている。長引く平成不況から脱却できない日本企業のそれとは大いに異なる様相である。それに触発されたのか、「リエンジニアリング」などの新しい経営手法が欧米諸国から導入されている。それらの手法の源流が80年代に世界市場で栄華を極めた日本企業にあるかどうかといった議論は別として、それを積極的に導入しても、日本企業が置かれている状況にはそれほど大きな変化が見られないようである¹⁾。多くの企業がリストラクチャリングを合い言葉に合理化を図って

も、バブル時代に抱えた負の遺産を清算できないでいる。加えて、急速な円高が海外への生産シフトを加速し、それによる産業の空洞化が状況をさらに悪くしているとも言えよう。

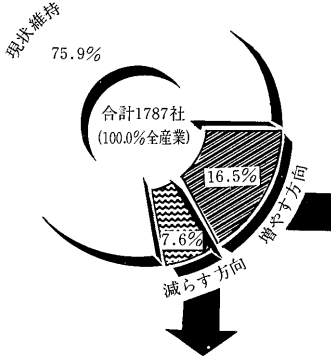
こうした厳しい経営環境の中で、子会社、関係会社、関連会社を含めたグループ戦略も徐々に変化しつつある。東洋経済新報社が1994年8月に実施した企業グループ調査で指摘するように、子会社・関連会社の設立数は低水準であり、バブル期に乱立気味であった子会社の清算や解散が増加している²⁾。その一方で、グループ経営を通じた企業の体力向上策を模索している企業の数も少なくない。従来不況期におけるわが国企業の子会社の活用が、余剰人員の受け皿であったり、赤字のつけ回し先であったりしたことを考えれば、前向きなグループ経営が志向されている。

とはいえ、そうした戦略を志向している企業グループすべてが適切な組織を構築している訳ではない。市場の変化を見通しながら適切に対応し、グループ企業間のシナジーを高めていくことのできる戦略性の高い組織を構築していくことは困難な仕事である。垂直的親・子関係を水平的関係に転換するだけで効果が上がるわけではないし、子会社の自律性を過度に強調してもグループ企業間の戦略的連動性が実現されるわけではない。硬直化した組織を組み立て直して迅速な意思決定のできる組織づくりを志向してカンパニー制を導入したソニー、各地に点在させてきた生産分坦会社やソフトウェア会社の統合と再編を進めている NEC、得意分野に経営資源を集中投下するため事業の絞り込みやグループ内の人材の流動化・活性化の仕組み作りをしている連邦経営のジャスコなど、それぞれがグループとしての「集中」と自律企業としての「分散」といった矛盾を止揚的に解消し、グループ経営力強化に向けて戦略組織の構築を試みているのである³⁾。未だ持株会社の認められていない特殊な事情を抱えるわが国では、この問題を解決する仕組み作りが重要な経営課題となっている。

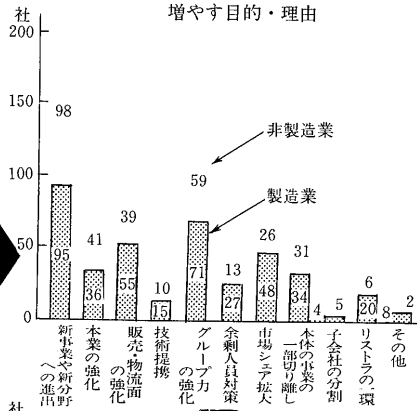
要するに、いずれの企業も、どういった組織を構築することが望ましい

図表一 企業グループの調査

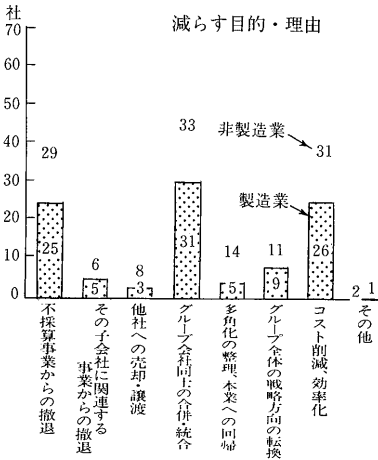
戦略上、今後グループ企業を増やすか？



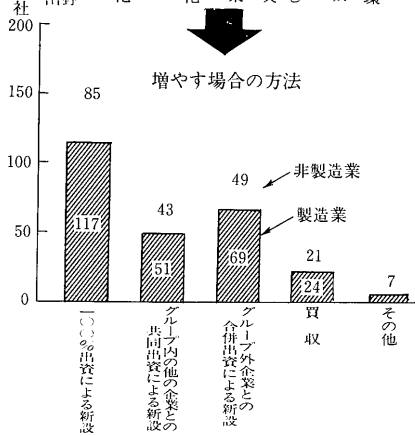
増やす目的・理由



減らす目的・理由



増やす場合の方法



(注) 別紙アンケート調査における有効回答1787社(製造業974社、非製造業813社)の集計。
図5～7はそれぞれの内訳で、複数回答有り。

出所 日本の企業グループ'95

のかを模索している状況である。

そこで本稿では、グループ経営を促進する戦略的組織構築の方法論の一つについて、わが国最大のビールメーカーであるキリンビールの事例研究を通じて検討していくことにする⁴⁾。

Ⅱ．キリン・グループの実際

キリン・グループは、わが国最大のビール・メーカー、キリンビールを中心にグループ会社110社（連結子会社23社）で形成された企業グループである。とはいえ、1994年度総売上高2兆円（酒税込）、従業員約22,000名の巨大食品グループも、バブル経済崩壊、価格破壊などデフレ経済の影響、加えて93年の役員の関与が取りざたされた総会屋騒動などによって、やや成長の足取りが重くなっている。しかし、「生活価値産業」構想を実現するビジョンを掲げて、この逆風をはねのけ、97年度12月にグループ全体の売上高を2兆2,000億円（酒税込）、営業利益1,300億円を達成する企業グループの実現を目指している。

はじめに、同グループの実態について検討していくことにしよう。

1. 5つの事業領域

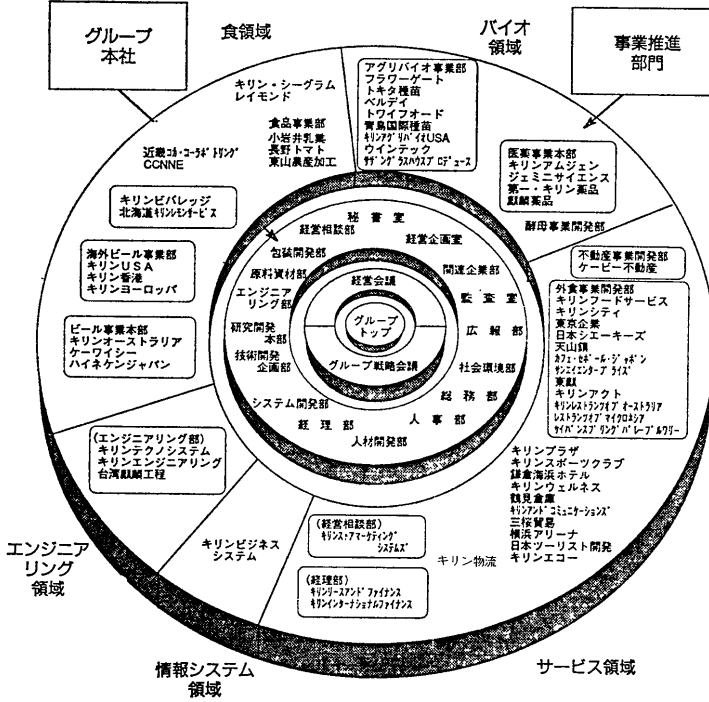
キリン・グループは、「食、バイオ、サービス、エンジニアリング、情報システム」の5つの事業領域を構成するグループ企業、キリンビール本体の事業本部・事業部・事業開発部によって構成される事業推進部門、そしてグループ全体を統括するグループ本社によって構成されている。図表-2で示されている外側の部分が事業推進部門であり、中央がグループ本社に当たる。

いうまでもなく、事業推進部門の中核となるのは、各事業領域を構成している事業体である。商品を中心とした事業内容の類似性とその機能の関連性を考慮して事業分野別に構成されている「事業グループ」、をそしてこれをそれぞれの事業分野を統括する事業部あるいは中核となる「事業会社」を中心にしてグループ企業が形成している。

(1) 「食」領域

第一の「食」領域は、キリン・グループの基幹事業領域である。

図表一 2 キリンのグループマップ



出所：キリンビール内部資料

この領域は、キリンビール本体のビール事業，キリンビバレッジや近コカなどの飲料事業，洋酒事業のキリンシークラム，小岩井乳業などの食品事業によって構成され，グループ全体の売上高の95%以上を占めている。この領域は，同社の最大の事業領域であると共に，多角化の歴史の中でも述べてきたように，グループ企業群の中でも比較的歴史のある中核的企業によって構成されている。

a. 飲料事業

キリンビールの飲料食品本部とキリンレモンが統合して，91年1月誕生した「キリンビバレッジ」は，売上高2,100億円（1994年），従業員数2,800

名を擁するキリン・グループ最大の企業である。94年発売された「キリンオレンジきらら」は、「午後の紅茶」以来のヒット商品である。

同社は、グループの飲料事業を統合する目的で設立された。市場シェア35%という圧倒的な優位を誇る日本コカコーラを別にすれば、ビール各社の多角化戦略の一環として形成されてきた飲料業界の企業群はシェア5～6%の横並びの団子状態になっている。その点から言っても、飲料事業はビールの代理戦争の戦場の様相を呈しているといえる。従って、キリン、アサヒ、サッポロ、サントリーの競争には壮絶なものがある。

また、キリンビールが38%出資している近コカは、わが国に17社あるコカコーラ系ボトラーの中でわが国最大規模を誇っており、この業界のソフトドリンク競争に一層拍車をかけており、キリンビバレッジにとってグループ内の競合企業でもある。ルート・セールス方式を導入して、わが国の飲料水の流通システムに革命的な影響を与えた先進企業であり、飲料事業の核として重要な役割を担っている。2001年のボトラー事業の売上高2,000億円をめざして、長期経営構想「パスポート21」を掲げ関西を代表する企業へと成長しようとしている。

現在、ビバレッジの社長にはキリンビール元飲料事業本部長である津屋壮夫が、また近コカの社長には、ビールの営業畑で名を馳せた元大阪支社長桑原通徳が就任している。

b. 洋酒事業

キリングループの洋酒事業は、従業員数530人、売上高約380億円（1994年）、第一次多角化期の71年合弁で設立されたキリンシーグラムを中心に展開されている。サントリーが圧倒的なシェアを占める洋酒市場で、シェアはわずか5%程度にすぎない。しかも、マーケットの嗜好変化によってウイスキー市場がわずかながら縮小しつつある。とはいえ、洋酒輸入を通じて世界に広げられたネットワークは、食事業全体の製品・原材料の関係の貴重な情報を提供する役割を果たしている。米アウハイザー・ブッシュ

社（バドワイザー）との提携や中国市場への進出などグループ事業の国際化ではその経験を生かして、グローバル化のトリガーとしてあるいはビール単品アルコール事業の突破口として、グループの先遣隊の重要な役割を果たしていることは見逃すことができない。

c. 食品事業

食品事業は、76年、小岩井農牧と合弁で設立した小岩井乳業が、バター・チーズなどの乳製品を主力に、ハム、ソーセージなどの肉類などの製造・販売を行っている。売上高およそ290億円の中堅企業であるが、90年代になって急速な伸びをみせている。

主としてビールの販売ネットワークを活用して、乳製品の販売を行っており、自社独自のチルド（冷蔵）ルートの活用によって、グループ事業への貢献度も高まりつつある。

これら食品事業が、ビール事業とともに現在の同社の命脈を握っているのである。

(2) 「バイオ」領域

医薬事業、アグリバイオ事業、酵母事業から構成される「バイオ」事業は、第二次多角化時代、次世代事業の成長・発展を睨んで積極的に技術関連の分野へ多角化した中で展開した事業領域である。

米国アムジェン社との共同出資で設立したキリン・アムジェン社によって開発された、「EPO（腎性貧血治療薬エリスロポエチン）」や「G-CSF（好中減少象治療薬）」は、キリンの医薬事業の代表的なヒット製品である。また、その他の米国ベンチャー企業とも共同研究を積極的に行っている。95年の米 NPS ファーマシューティカルズ社との副甲状腺ホルモン制御薬品は、そうした VB との共同研究の成果のひとつである。

現在のところ、国内では、主として本社の中の事業の一部として展開しているが、近い将来、グループ事業のもう一つの柱として自立することが

予定されている。海外ではキリン・アムジェン社のほかに、韓国の第一・キリン薬品や台湾の麒麟薬品などを設立し、これら新薬の販路の拡大を図っている。

他方、アグリバイオ事業は、バイオテクノロジーを利用した育種・増殖技術を基盤として、コメ、じゃがいも、アスパラガス、花卉などの新品種の開発・商品化を実現している。現在、まだ、売上高は80億円程度にすぎないものの、『生活価値産業』を標榜する上で欠かせない⁵⁾事業である。国内のバイオ技術に関する規制緩和につれて、インディカ米などの農産物市場も拡大が期待されている事業分野である。また、花卉の分野では、花のリースを行っている花門社と共同出資で花の販売会社「フラワーゲート」を設立したり、海外企業（英国のサザングラスハウスグループなど）を取得することで新品種を獲得、統一ブランド「KIRIN FLOWER」として販売を行っている。

さらに酵母事業は、ビール事業で培ってきた技術を基盤にしたものである。特に、調味料や水産・畜産用飼料の分野で事業を拡大しつつあり、調味料事業では、キリンが独自で開発した連続培養槽を使い、ブラジル、シアオ社と提携して工場を稼働している。

このように、キリン・グループのバイオ事業は、医薬を中心にして第二の中核事業へと着実に発展しつつある。80年代前半のバイオテクノロジー・ブームに多くの企業がこの事業分野への参入を試みたが、すでにその多くはこの事業から撤退してしまった。そうした中で、キリンは、短期間に世界的なレベルにまで達した数少ない企業の一つである。

中小の種苗専門会社が多い中で、キリンが巨額投資が可能であったこともさることながら、自社が持たないキー・テクノロジーを獲得するために、技術を持つ企業と資本提携や共同開発などの提携関係を積極的に活用する戦略展開が効を奏したのであった。戦略提携による外部資源を内部化するためのノウハウ自体も、今後の事業展開にとって欠くことのできない

重要な資産であり、グループ成長の重要な戦略となってきた。

こうしたキリンの意気込みは、設備投資計画にはっきりと表れている。92年から94年までのこの分野への設備投資は計95億円であったが、97年までの3年間ではその2倍強の230億年にまで引き上げられることが第4期中計で決定された。また、人員についても営業部員を含めて1,000人まで増やすことが発表された⁶⁾。将来に向けてグループ力の要となることが、この分野のビジネスに課せられた使命だといえるのである。

(3) 「サービス」領域

サービス領域の事業は、外食、スポーツ、運輸、不動産開発などである。

なかでも外食事業の歴史は古く、1935年ビアホールを経営する金港商会（現、キリンフードサービス）の設立にさかのぼることができる。第一次多角化期の74年には、横浜にピザ・レストラン「シェーキーズ」一号店を開店した。以来現在までに全国で11店舗を展開している。さらに、84年以降、レストランや焼鳥屋などの外食チェーンを全国に展開している。92年には、海外事業への足掛かりとして、日本航空の子会社と共同でサイパンにミニ・ブルワリーを併設したビア・レストランを開店した。

現在、キリンフードの事業は、関東・関西を中心に38店舗（1994年）を展開し、社員数1,230名（パート社員を含む）、売上高66億円（1993年度）に成長してきた。

確かに規模だけでいえば、グループへの売上寄与率は必ずしも高いとはいえない。しかし、とかく市場を無視しがちな製造業の中で、市場情報を直接キャッチするアンテナとして、あるいは店舗経営のノウハウを身につけ顧客である飲料店への還元など、グループ事業を発展させる上で欠くことのできない役割を担っている。

さらにこの事業分野には、83年に設立されたキリン・スポーツ・クラブによるスポーツ事業、キリン製品の輸送・倉庫管理などを担当する伝統的

な物流事業、ホテルの経営や工場跡地の利活用・ビル管理といった不動産事業など含まれている。また関東にある5工場の物流を担当する運輸4社が合併して95年1月にキリン物流が発足した。運輸効率を向上させ、飲料ビジネスの最大の課題である物流コストを引き下げるのがその狙いである。さらにグループ内企業同士の合併によって信用力と知名度高め、グループ力強化の一翼を担うことが期待されている。

サービス領域の事業は、グループ内外へのサービスそのものを提供するという役割だけでなく、最終消費市場との直接的な接触を通じて、グループへの情報の発信と受信を行う情報基地としての役割を担うことが期待されているのである。

(4) エンジニアリング領域と情報システム領域

エンジニアリング事業は、ビール製造の中で培ってきた工場設計や建設などプラントエンジニアリングや環境エンジニアリングを基盤とした事業領域である。

89年に千代田化工建設との合併で設立されたキリン・エンジニアリングや、90年に設立された空瓶検査機の開発・製造を行っているキリン・テクノシステムが中核的役割を担っている。とりわけ、競争業者が少なく高度な技術蓄積のあるキリン・テクノシステムは、成長の著しいグループ会社である。キリン本社100%所有のグループ会社であるにもかかわらず、キリンビールに対する売上依存率は8.9%（1992年12月期）にすぎず、親会社からの行動の自由度は大きい。他のビール・メーカーはもちろん、飲料メーカー、医薬品メーカーなど様々な業種への製品納入もあり、海外での事業展開にも積極的に取り組んでいる。省力化の進展、高い品質管理意識を背景に、多面的な事業活動が期待されている。

他方、情報システムの事業領域を展開しているのは、88年、キリンビール、キリンビバレッジ、北海道キリンレモン・サービスのキリングループ

三社の共同出資によって設立されたキリンビジネスシステムである。85年キリンが開発した「Mr. お酒屋さん」シリーズは、免許制度の存在で複雑になっている小売店の業務効率化を支援する酒販店向けコンピュータシステムであり、小売店とキリングroupとの関係をより強化する基盤を作りつつある。また、特約店を中心に二次卸店、他社卸店にまで広げられたネットワークシステムの「KIC ネット」は、キリン製品の流通ネットワーク強化の重要な役割を担っている。90年には、VAN 事業である「回線問屋」にも進出し、飲料事業のみならず CVS（コンビニエンスストア）やレストランといった異業種事業を支援するネットワーク事業も開始している。売上高こそ90億円を下回る程度であるが、キリン・グループの情報戦略を実現する上で重要な役割を果たす戦略グループ会社の一つである。

2. 「生活価値産業、キリングroup」の実現に向けて

これまで述べてきた5つの事業領域をひとつの事業体として機能させる要の役割を果たしているのが同社の経営理念、そしてそれを実現すべく描かれたビジョンであり、88年11月に策定された長期経営構想の中で明らかにされたグループの経営理念『生活価値産業』の実現である。つまり、「人の便利さ、快適さ、健康に寄与し、充実した生活に役立つ商品・サービスを作り出している産業」の構築である。この経営理念からも明らかのように21世紀に向けた企業のあるべき姿は、今日のビール業界のガリバーのイメージではない。

図表-3 経営理念

<p>〈経営理念〉 生活価値産業、キリングroup 私たちキリンは、</p> <ul style="list-style-type: none">・世界の人々の豊かさや健康に貢献します・新しい生活価値を創造します・常に未知の分野、先端の技術を開拓します
--

もちろんこの長期構想の基層をなしている経営理念も、88年になって初めて浮上してきたものではない。既述のように、キリン・グループ中興の祖ともいべき前代表取締役社長本山英世氏が、社長に就任した84年には、すでにビールを中心とした食品関連分野だけではなく、バイオ・テクノロジーなど技術関連分野への多角化も実現している。また、同じ頃実施されたCI運動では、事業の多角化が少なからず強調されている。しかし88年以前の事業多角化の抛り所は、81年に策定された長期経営ビジョン「ビールを核に、豊かでゆとりのある生活に貢献する企業」にあって、基本はあくまでビール依存型、ビール事業強化型の多角化構想であった。

それに対して、88年に策定されたこの長期経営構想は、積極的に推進してきた内部体制の改革を伴ったグループ経営実現構想である。この長期経営構想が完了する2001年には総売上高が1兆5,000億円（酒税抜）を超える、巨大企業グループの誕生が目標となっている。そのためにはこれら5つの事業領域を強化するだけでは不十分であり、それぞれの事業領域が持つ独自のノウハウや技術を有機的に結合・融合させたグループ力の発揮が不可欠である。

図表—4 グループの中期計画

1989～1991	1992～1994	1995～1998	1999～2001
2次中期 基礎固め	3次中期 自立と拡大	4次中期 脱皮と飛躍	5次中期 新生キリン誕生

出所：キリンビール内部資料により作成

各3年で四段階の中期経営計画から構成される88年の長期経営構想が具体的な形で開始されたのは、89年の第二次中期経営計画（中計）以降である。第二次中計では「基盤固め」が提唱され、ビール事業を中心に据えた事業の再構築が始まった。この時（89年～91年）には、同社の競争優位性を構築するために、「フルライン戦略」と呼ばれたビール事業のリニューアルを核に、飲料事業などの多角化事業の拡大・強化が推進された。しかし

ながら進むべき方向が明示されはしたものの、実際には具体的にどのような実体を持つ事業体、どのような組織体によって運営するのかについての明確なイメージがあったわけではなかった。要するに、「ビール事業を他の事業と横並びの一領域」と位置づけたものの、対象はビール事業そのものにあった。

それに続いて92年に始まった第三次中計以降は、「自立と拡大」といったスローガンからも読みとれるように、「グループ経営」の思想が前面に押し出されている。グループ売上高22,000億円の定量目標に加えて、1)キリングroupのグローバルな成長と発展のための企業構造のリストラの継続的推進、2)各事業の自立と拡大を支える経営力充実のためのグループ経営体制の構築と推進、3)キリングroupの長期的発展を通じた社会との共存といった、三つの定性的目標が明らかにされている。いうまでもなく、ここで強調されていることは、グループ各社の業績向上と、それらグループ企業間の連動性の発揮によるグループ全体の繁栄を実現するための総合力を強化することであった。その点からみれば、この第三次中計が、キリン・グループ経営の幕開けであったといえよう。

しかし、このところのキリンの足取りは必ずしも順風満帆なわけではない。93年の冷夏はビール業界全体を窮地に追い込むほどの天災であった。しかも、同年に起きた総会屋事件はキリンの社会的イメージを損なわせた。まさにこの年、天災と人災とが同時にキリンを襲ったのであった。さらに、94年から95年は100円を切る円高を追い風に、カテゴリーキラーと呼ばれる価格破壊者が輸入ビールを武器に攻勢をかけてきた。94年の記録的猛暑による業界全体の好況が傷口の広がりを押さえることになったものの、第三次中計は見直されることになった。当時キリンは、前門の虎、後門に狼といった状況に追い込まれていたのである。

そうした経営環境のなかで、第四次中期経営計画「脱皮と飛躍」が95年開始された。グループ全体で飲料業界活況の前年度を10%程度上回る、売

上総額 2兆2,000億円を目指す3年間の中期経営計画（1995～1997年）である。この目標を実現するためには、売上全体の73%を占めるビール部門以外の強化が不可欠なことはいうまでもない。第4次中計では、ビール事業のグループ総売上に占める割合を70%まで引き下げる反面、飲食部門で、前年の2,100億円に600億円程度上乗せすることが計画されている。また、少しずつ金のなる木に成長してきた医薬・バイオ関連分野の売上目標も97年には650億円を達成する目算である⁷⁾。

こうした波乱を越えて、最終的に2001年には複数の事業を核としてバランスのとれたグループに企業構造を転換し、経営環境の変化に弾力的に対応することのできる企業集団の構築、すなわちビール事業を中核に据えたこれまでの「本業集約型」態勢を破壊し、それぞれの事業がネットワーク状に結合する「関連分野拡散型」態勢の構築しようというのが長期構想の狙いである。

Ⅲ．グループ経営への胎動と戦略

わが国最大のビールメーカーであるキリンが、こうしたグループ経営実現の絵を描いたのは何故だろう。また、その戦略的意図はどこにあったのだろうか。グループ経営を志向するに至った経緯について、ビール事業盛衰と競争状況の変化から考えてみることにしよう。

1. 第一次多角化時代

結論的にいえば、キリンのビール周辺の食品事業分野への多角化戦略の展開は、ビール市場成熟化を乗り切る方策であったといえよう。市場寡占化問題で分割論が吹き荒れる中、キリンビールは、74年国税庁ビール寡占問題研究会の中間報告を睨んで、76年までビール事業への新規投資の中止を決定していた。売上増を見込むことのできず、徹底した減量経営を進めるしか選択の余地がなかった中での苦肉の選択である。しかし、市場シェ

アでみると圧倒的な強さを見せていたものの、76年のビールの全出荷量は7.3%も減少しており、振り返ればそのときすでに、市場の成熟化の病巣は進行していたといえるかもしれない。

それを遡る1928年、キリンはビール事業以外への事業参入を初めて手がけている。清涼飲料「キリンレモン」の発売である。その後、1960年三菱重工と合弁で「近畿コカ・コーラボトリング」（近コカ）を、72年米国の洋酒会社シーグラム社と英国の名門洋酒会社シーバス・ブラザーズ社との合弁で、洋酒の製造・販売を手掛ける「キリン・シーグラム」を設立している。こうして飲料事業を中心に多角化が始まったのである。

飲料事業でキリンは、清涼飲料業界から学んだ方式をビール事業にも導入して活用した。その一つが、近コカが採用していたルート・セールス方式のノウハウである。それを活用して、当時十分普及していなかった自動販売機による流通チャネルの拡大の基礎固めをしている。

さらにその数年後、キリンビールは食品事業拡大のために、他にもいくつかの企業を新設したりあるいは資本参加している。73年の三菱商事と合弁のピザ・フランチャイズ・チェーン店「シェーキーズ」、76年小岩井農牧との折半出資で設立した乳製品の製造販売会社「小岩井乳業」、トマトジュース事業への参入の際には「長野トマト」をグループ傘下に加えて飲料事業の拡大を実現したのであった。

いずれにしてもビール周辺の食品事業で始められたキリンの第一次多角化の戦略コンセプトは、「小さく生んで大きく育てよう」であった。当時のキリンの置かれた状況からすれば、少しでも、ビール事業依存の事業構造を変革していくことが必要であったし、かといってまったく新しい事業や市場を自らの力だけで開拓するには、時間がかかりすぎたのである。その上、たとえ意図しなかったにしても、問題になっているビール市場を刺激したり、ビール市場のシェアをアップさせてしまうようなビジネスは、世間の風当たりも大きいし、分割論に油を注ぎ再燃させてしまうことにもな

りかねない。

要するに、食品事業の多角化は、ビール事業での成長の絵を描けない同社の苦肉の策であり、第一次多角化時代は特段の戦略的意図⁹⁾を持っていたのではなく、分割の危機に対処するためのやむを得ない措置であったのである。その戦略的意図が無かったことが後に複雑な課題を残すことになったのである。

2. 第二次多角化時代

「第二次多角化時代」と呼ばれる80年代前半の多角化は、プロセスの面でも、内容、意識の面でも、第一次多角化とは異なる多角化である。第二次多角化は、81年に策定された長期経営ビジョン「ビールを核として豊かでゆとりのある生活」を基礎に展開された。ビール事業の体質強化と総需要の拡大、国内外における多角化事業の展開、ライフ・サイエンスなどの新分野での研究開発力の強化と事業化などが明確に示され、技術関連分野への多角化が狙上に載った。翌82年本社内に研究開発部が設置され、医薬事業とアグリバイオ事業といったバイオテクノロジー事業が産声をあげた。

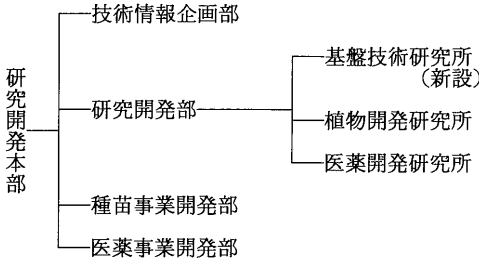
いうまでもなく、バイオ事業を成功させるためには、多額の投資と高い技術力が不可欠である。ビール市場でシェアを落としつつあったとはいえ、わが国最大のビールメーカーであるキリンが、抜群の財務パワーを持っていたことは想像に難くない。事実、同社の研究開発費は、83年から5年間で3倍近くにまで膨らんでいる。しかも、バイオ事業後発のキリンは、技術の高度化を実現するために、積極的に外部技術導入を試みている。この事業分野でのキリンの方向を決定づけた、アメリカのバイオベンチャー、アムジェン社との出会いは、そうしたプロセスの中で生まれた。共同出資会社、キリン・アムジェン社を設立したことは、キリンのこの事業分野にとって大きな幸運であった。90年に販売が開始された腎性貧血治療薬エリスロポエチン (EPO) は、キリンの医薬事業成功の第一号であり、

その後の成果の弾みになっている。

このように、81年の長期経営ビジョンに沿って展開された技術開発分野での多角化は、成長スピードこそ速くはなかったものの、確実にその成果

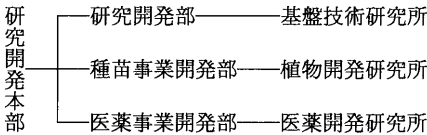
図表— 5 1987～90年の組織図

1987年 本社機構改革（会社設立80周年）



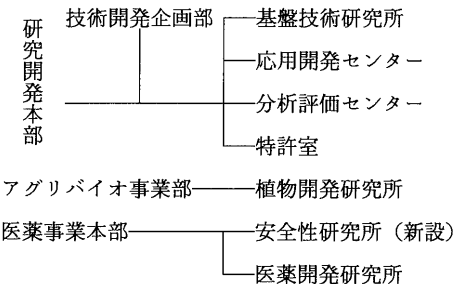
1988年 長期経営構想

（多角化 5 分野の定量目標設定）



1988年 医薬事業、アグリバイオ事業の確立

（多角化 5 分野の定量目標設定）



出所：「アンラーニングラード革命」 p. 206.

を挙げ、今日につながっているのである。本格的に多角化に取り組みを見せ始めた84年、社長に就任したばかりの本山の下で、キリン初の CI（コーポレート・アイデンティティ）が導入された。「KIRIN」のコーポレートシンボルとキャラクターを制定し、「麒麟麦酒」という社名表示も「キリンビール」に変えられた。この CI の導入は、「缶化、生化」といった市場嗜好の変化と成長の鈍化といった大きな変化の中で、キリンの変身を内外に示すものであった。

続く86年4月、研究開発本部の新設を柱にした研究開発組織の改革が実施され、81年長期ビジョンでの示されたバイオ事業分野など研究開発部門の体制が強化されようとしていた。

87年2月、市場構造の変化による挑戦を受けていたキリンは、本社機構の大規模な組織改革を断行した。従来の機能別組織を解体し、ビール事業本部、飲料事業本部の2本部と、7事業部から構成される事業部制に再編成した。ビール事業本部と、他の多角化事業とが明確に区分されたことにより、多角化事業がプロフィットセンターとして利益をあげなければならない態勢が作られた。まさに、ビール事業の体質強化、とりわけラガービール単品依存構造の変革と、多角化・新分野の開発強化を狙いとした組織改革であった。

同時に、組織改革は、「消費者からの発想」を基本思想に、「多様化する消費者ニーズに応じた、地域別マーケティングを推進できる販売組織」⁹⁾を構築することを目的にビール事業の強化も進められ、同年11月、支店組織を中心とした販売組織の改革が実行された。具体的には、全国の支店を支社に、営業所を支店に格上げし、新たに6支店を加えて、17支社10支店体制にして支店ネットワークの大幅な拡充を実現した。マーケティング力の強化を図るために、営業拠点の拡充を進めると同時に、営業部員も大幅に増員した。しかしながら、これら一連の組織改革も、アサヒスーパードライ（ASD）の出現によって、キリンの再生を実現するまでには至らなかった。

とはいえ、ラガー単品に適応した組織体制では考えられなかった変化への適応力と、それをもたらすためのエネルギーを生み出すことになった。つまり、これがグループ力強化に向けた戦略組織作りの助走であった。

3. グループ経営前夜

88年ビール市場の生化率が50%を越え、ラガービールの市場支配の限界のはっきりと見えてきた。この年 ASD の発売で一挙にシェアを落とした上に、マスプロ商品離脱に賭けて発売した戦略商品「ハートランド」がつまづくといった具合である。世の中全体がバブル景気に浮かれる中で、キリンが味わう初めて敗北である。

ラガービール単品で、長期に渡って業界をリードしてきた寡占型ガリバー企業にしみついた企業体質が、この事態を招いたことは否めない。製造から販売まで免許制度に固められているうえに、新規参入が少なく業界内の規約でがんじがらめにされた（中にいる者にとって棲みよいが）寡占状態にあぐらをかいた企業体質と、そうした組織風土が染み着いた社員の存在が悪夢の原因であった。

組織体制に手を加え容れ物を変えたとはいえ、それが本格的に機能するには時間がかかる。危機感が内発的に生まれてこないかぎり、真の変革は実現できない。そうした中で、初めて泥にまみれた敗北感を、王者であることに自信を持ってきた企業であるだけに、より屈辱的なものと感じたはずである。

それが、その後の組織全体の意識改革につながり、グループ経営の創出へと連動するのである。

89年キリンは、「フルライン戦略」を発表した。「フルライン戦略の目標は、単なる品揃えにとどまらず、消費行動の構造変化に当社の総力を挙げて対応することによって、創造型業務に適応することができる強力な事業体質を構築する」ことである¹⁰⁾。

この戦略に従って、主力製品「ラガービール」に加えて、「モルトドライ」「ファインピルスナー」「クール」といった具合に、新商品を一齐に発売した。ラガー王国を開城して、ラガーをワン・オブ・ゼムに位置づける「フルライン戦略」への変身を宣言した巻き返し策である。

「ビールはキリン」というブランド・ロイヤリティを背景とした指名買いに依存した販売方法の限界を体験してきたキリンが、自己革新の第一歩を踏み出した。

それまでの「ラガービール一辺倒」のモノカルチャーを脱却して、様々な環境対応力を社内に内在させた多様化対応の体質を作り上げることが、その主旨であった。そのため、商品開発だけでなく、社内コミュニケーション、営業力、生産・物流体制、情報開発といった様々な社内機構が、この戦略体制の下で検討され改善された。特約店や酒販店へのサービスの改善も、それらの施策の一つである。「必要とあれば、従来取引の伝統や習慣を無視した新しい営業のやり方も辞さない」といった中間管理職の声も各地で聞かれた。それまで、「殿様商売」と揶揄されることの多かったキリンの大きな意識変革がミドルマネジメントを核にして始まったのである。これが、後に言う「アンラーニング革命」である¹¹⁾。

しかし、長年のガリバー企業という伝統の中で培われてきた企業体質や体制の転換は、それほど簡単ではなかった。マーケティング面での遅れや悪習も、キリン本体の中だけでなく、しっかりと販売店にまで染み込んでいた。各地域にあった営業戦略を展開するために、コンピュータ・ネットワークを張り、受発注のオンライン化や売れ筋情報の収集などを実現しようとしたが、それも即座に実現されるわけではない。89年末の実績は、必ずしもキリンの期待に沿ったものではなかった。ラガーだけが復調の兆しを見せたものの、新商品の多くは初期の目標に遥かに及ばず市場シェアも50%を1.5%下回ってしまったのであった。

「フルライン戦略が市場で成功を収めるまでには、どの程度の期間が必

要なのか」「果たして、キリンは、トップの座を守ることができるのか」といった危惧と不安が、社内全体に広がっていったことはいうまでもない。

こうした危機感の中で、キリンの商品戦略の再構築は、着々と進められていった。従来、「ラガー販売の邪魔にならないようなビール造りをする」というのが、キリンの伝統であった。当然、ラガー以外のヒット製品を開発した経験はない。

90年3月22日、「ラガーを食ってもいいから、大型商品の開発が不可欠だ¹²⁾」という本山の大英断の下で開発された新製品「一番搾り」が、年間販売目標100万ケースを掲げて発売された。

この新製品は、フルライン戦略推進のためにビール事業本部に新設された7つの商品開発チームのひとつ第6チームの成果であり、フルライン戦略初のヒット製品となった。4月には、200万ケースへと販売目標が早くも上方修正され、ASDとの競争が本格化したのであった。

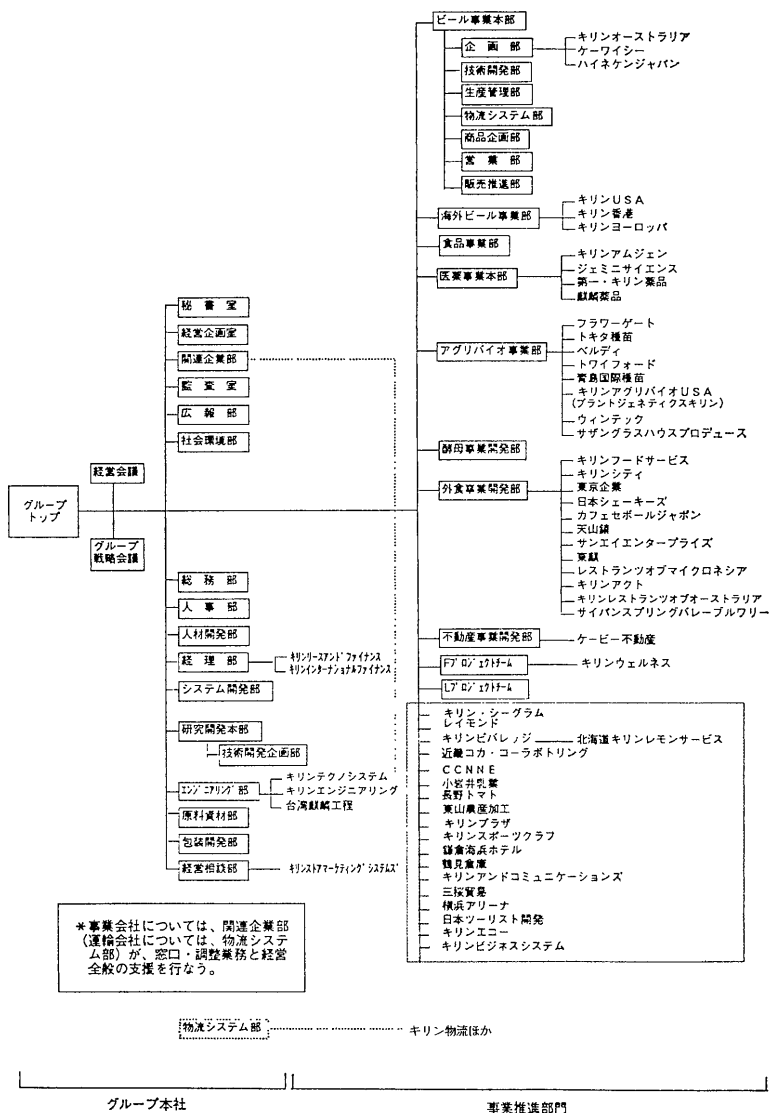
88年の「ドライビール戦争」、89年の新製品投入競争に引き続き、90年「ドライ(アサヒ)、一番搾り(キリン)、黒ラベル(サッポロ)」といった主力商品間の市場競争は、再びビール市場を活性化させた。90年のビール市場は活況の様相を呈し、出荷総量も対前年比で8.6%増となった。キリンは、「一番搾り」の販売増に加えて、主力のラガーの売行きも好調で総量で10.9%増を記録して市場シェアも49.3%に揺り戻した。

フルライン戦略の展開と、「一番搾り」のヒットによる成功は、ラガービール単品依存の体質の脱却を図ろうとしているキリンにとって、幸先明るい材料を提供することになった。こうした王者キリンの復活への兆しが、来るべきグループ経営に向けて大きな推進力となったのである。

Ⅳ. グループ戦略推進の組織

すでに述べたように、キリンの長期構想が完成する2001年には、これらの事業領域も、食12,900億円、バイオ1,300億円、サービス1,400億円、エ

図表-6 キリングループの経営組織



ンエンジニアリング500億円、情報500億円の売上げを計上する関連分野拡散型グループへと進化しているはずである。さらに、これら5領域の事業区分を中心に、より効率的に事業を展開し、より効果的にシナジー創出を可能とするような仕組みとして、キリンビール本体の事業本部、事業部、事業会社を中核に据えてグループ組織が形成されている。

事業グループの中核をなす事業部や中核会社は、グループの経営原則の「自主経営尊重の原則」に則って、グループ会社自らの意思決定の自主性と価値観の独自性を尊重し、必要最低限の事項だけに関与することしか認められてはいない。具体的には、事業グループ全体の経営理念や方針の設定、事業グループ全体の経営計画の策定といった事業グループ全体にかかわる事項と、各グループ会社の経営計画、経営活動の調整と経営支援が、その役割となっている。次に、グループ本社の組織と機能について見ていくことにしよう。

1. グループ本社の組織と機能

グループの経営原則では、「グループ最適優先の原則」が謳われ、グループの統一性の保持、成果の最大化と共存共栄を実現するために、グループ本社の必要最低限の調整機能の受け入れと相互協力を行っていくことが規定されている。グループ本社は、キリンビールの事業部門を除いた部署によって構成されており、グループ全体の効率と総合力を増大される役割を果たす組織体である。ここでいわれる最低限の調整とは、キリングループの経営理念と経営方針の設定、経営計画の策定、事業グループの経営計画の調整と経営支援、事業グループの業績評価である。要するに、「自主経営尊重の原則」と「グループ最適優先の原則」とをいかにバランスをとって機能させていくことができるかどうか、グループ経営の成否にとって重要な要因となっているのである。

それを実現するために、グループ本社の関与権限の範囲や連絡事項は、

グループ本社とグループ各社との間で交わされる協定書の中で、細かく規定されている。その中で、それぞれの事項に関するキリン本社の決定主体がどこであるのかが明示されており、本社とグループ会社との機能的関係を核とした公正で公平な関係が保証されている。

とはいっても現在のところ、グループ本社の機能は、キリンビール本社のトップマネジメント、経営会議、支援部門（間接部門）と一体化されており、独立した組織体を持っているわけではない。グループトップマネジメントは、キリンビールのトップが兼任し、グループの経営に関する最高意志決定機能を果たしている。経営会議も、キリンビールの経営会議がグループ各社との協定に従って、中期計画、年度事業計画などの事業進捗状況に関して、グループ全体の視野に立った審議を行っている。同様に、スタッフ部門もキリンビールの本社スタッフが兼任している。つまり、キリンのスタッフ部門がグループスタッフとし、グループトップの意思決定及び事業グループの事業推進を支援する機能を果たしていかなければならないのである。また、グループ全体の経営戦略策定などの総合企画機能やグループ各社に必要な専門経営能力の支援機能は、グループスタッフの重要な機能である。グループ各社の経営資源を活用した業際の事業分野や新規事業の開発、さらにそれらを実現するための研究開発やグループで共有できる基盤技術の開発も、グループ本社の重要な機能となっている。

組織的に見れば、ビール事業の規模が大きすぎてグループ事業間のアンバランスが目立っており、今後キリン本社と各グループ会社を強化し、事業グループ間の求心力と遠心力とのバランスをうまく保っていくための組織作りが次の段階に向けた課題だといえる。

グループ経営にとって、グループを構成する企業と本社、あるいはそれら企業間相互の意志疎通や情報交換を効果的に行うためのコミュニケーション・システムの構築は、グループ経営を円滑に運営していく上で必要となることはいうまでもない。いかなる会議体を無理なく運営システムに

組み込んでいくかは重要なテーマである。

キリングroupでは、グループ戦略会議、経営連絡会議、グループ社長会、といった各社のトップメンバーによる会議体に加えて、企画担当者会議、技術開発会議、技術企画会議などの実務レベルの会議体が必要に応じて開催されている。

特に、毎月一回本社部門長およびキリン社担当役員の出席によって開催される経営連絡会議は、グループ会社社長にグループ事業の戦略と戦術を伝える重要な会議体である。この会議を通じて、経営会議やグループ戦略会議での審議内容をグループ各社へ伝達されその共有化が図られている。さらに、年1回開催されるグループ社長会では、経営方針の共有化を図ると同時に、業績評価に基づく経営大賞、あるいはグループへの貢献、多角化へのチャレンジなどを評価した経営敢闘賞などの表彰がなされている。

いずれにしても、グループ・レベルでの情報の共有化と評価のシステムが、グループのアイデンティティを維持・強化し、グループ総合力発揮の下支えとなるグループ意識の醸成と連帯感強化の施策となっているのである。

2. グループ運営のメカニズム

キリンのグループ経営の本格的態勢作りは、まだ中盤にたどりついたにすぎない。とはいえ、ビールの成熟化が進む中で、できるだけ早く「本業集約型」を脱却し、「関連分野拡散型」への事業構造の転換を実現していかなければならないのも事実である。そこで、グループ事業の容れ物としての組織に加えて、実際に運営するためのシステムの確立、つまり、グループ・マネジメント運営の具体的な仕掛けが必要となる。ここでは、それを実現するキリン・グループの運営システムについて見ていくことにしよう。

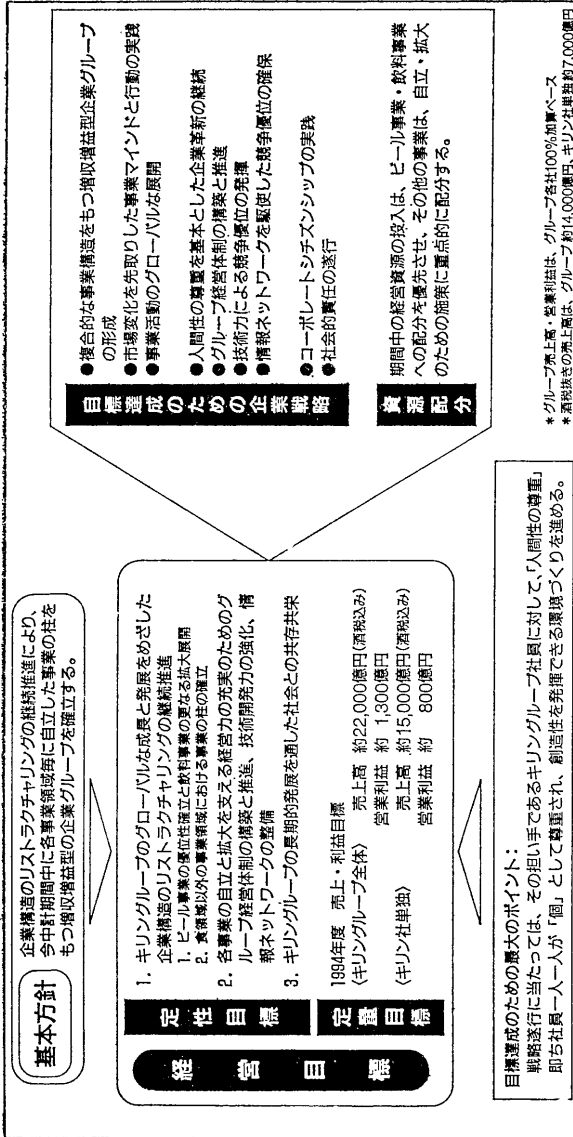
(1) 中期経営計画によるグループ事業の展開

5つの事業領域にカテゴリ化される多数のグループ企業による多様な事業によって構成されるキリングroupに求心力を与え、一つのグループとしてのベクトル合わせを実現する運営システムの中核に据えられているのが、本稿で何度も触れてきた3年ごとの中期経営計画である。2001年に向けたグループのあるべき姿を示した長期経営構想の実現を、段階的・具体的に実現していくプロセスは、この中期経営計画によって示されている。グループの中計は、グループレベルを対象として企画策定される「中期経営方針」と「中期経営戦略」、そして事業グループ・グループ支援部門レベルを対象とした「部門中期計画」の二層的なプロセスによって構成されている。

中期経営計画策定は、当該中計の最終年度の前半に、その後の中計の中期経営方針および中期経営戦略の策定から開始される。経営企画室長を中心とした総合企画機能を果たすグループスタッフによって起案され、経営会議を通じて決定される基本方針は、その年次の中計期間に取り組む際の基本姿勢を明確にしたものであって、部門経営計画策定に基盤を与えるものである。

こうして策定されたグループの基本方針を核に、3年後のグループの経営目標、企業戦略・事業戦略、資源配分がそれぞれ計画される。経営目標では定性・定量の両面から目標が定められており、企業戦略では経営目標達成のためのグループとしての採るべき手段と計画推進の考え方が、そして、事業戦略ではグループ内の各事業グループが採るべき手段のあり方が示されている。さらに、資源配分計画では、グループ全体の経営資源の最適配分を目的として、企業戦略及び事業戦略遂行のための資源配分が計画される。こうした資源配分計画は、グループ各社にとっては、資源援助的性格のものであると同時に、部門中期計画をコントロールすることになる。ちなみに、92年から94年に実施されてきた第3次中期経営計画を示しておくことにしよう。

図表一 7 第3次中期経営計画の具体

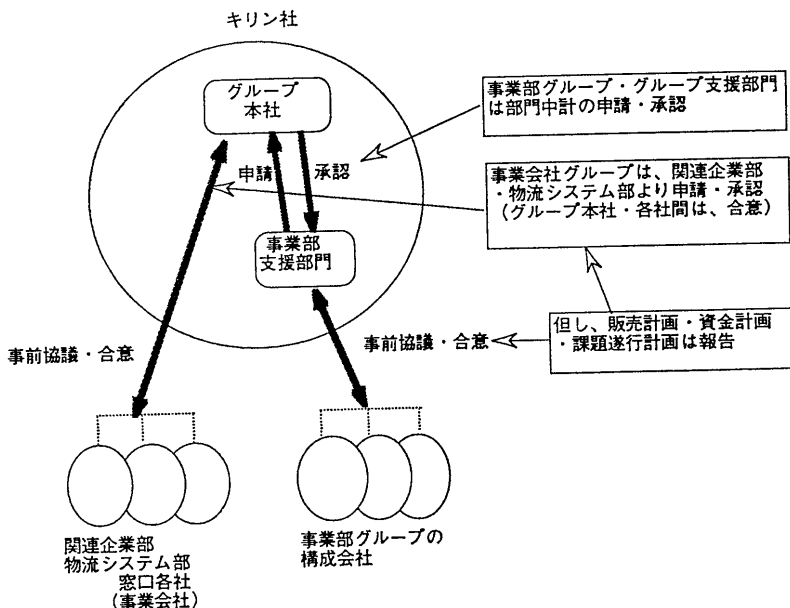


出所：キリンビール内部資料

他方、事業グループ、各事業グループ支援部門の中期経営計画、すなわち、部門中期計画は、上述の「キリングroup基本方針」を受けて、各次中計最終年度の中半頃（6月～8月）に策定が開始される。グループレベルの中計同様部門中期計画も、部門中期方針と部門中期戦略などの要素によって構成される。ただし、3年間の計画大綱の計画立案と各年度レベルの計画具体化のプロセスについては、自主経営尊重の経営原則を保持するものの、グループ中期計画とのベクトルや連動性を強化するために、キリン社内の承認を必要とする仕組みになっている。

しかも、中期計画期間中の部門運営の基本姿勢を示す部門中期方針は、キリングroupの基本方針から抽出した戦略的課題として再整理され、それぞれの事業グループ、グループ支援部門の解決すべき課題として戦略体

図表一 8 中期経営計画策定の関連図



出所：キリンビール内部資料

系図に分類・整理される。グループ中計の基本テーマから具体的な実行手段である戦術に至るまで、経営課題とその解決策の構造が、ツリー上にブレイクダウンされるのである。それが、具体的な部門中期戦略を構成する、中期目標、基本戦略、販売・利益・資源配分計画、資金計画、課題遂行計画として、事業グループ、グループ会社の間で共有される。

このように、キリン・グループでは、グループ基本方針を基盤として事業ベクトルを合わせるために、事業会社の場合にはグループ本社と、そして事業部グループ構成会社の場合には事業部支援部門との間で、事前協議と合意を経て同意されることによって、部門中期経営計画が策定される仕組みを作り出しているのである。

さらに、こうして策定された中期経営計画の目標達成度を測定し、事業グループ全体としての目標達成の支援を目的として、事業部長ないしはグループトップによって、各期ごとあるいは年度ごとに計画のフォローアップが行われている。市場や経済といった経営環境の変化によって中期計画の実施プロセスに修正が必要であれば、グループ会社、事業グループ、グループ本社が速やかに連動して、迅速かつ確かなグループ戦略行動をとることが可能な仕掛け作りがなされている。

上述のプロセスによって策定されたグループ中計、部門中計あるいは各年次ごとの年度事業計画の達成度の評価、すなわち業績評価は、評価担当部門である監査室によって行われる。基本的な評価期間は事業年度（1月1日～12月31日）であるが、評価の原点は、キリン・グループとしての長期経営構想実現へ向けた業績の把握と、それを実現する上での問題点・課題を指摘することにある。

そのため、グループ経営を宣言して以来、従来の部門業績評価と関係会社業績評価を併せ、グループ業績評価制度として再編成した。つまり、事業推進部門の業績評価は、ビール事業本部を除いて、事業グループ内の部や各社ごとで行わず、各事業グループ単位で、各事業計画の定量・定性目

標に照らして評価することにしたのである。また、社内の事業グループ支援部門の業績評価は、それぞれの年度部門課題遂行計画に基づき、各部署単位で行うことになっている。

こうした事業グループを評価単位とした制度は、グループ会社の個別の業務成果を追求しないシステムである。しかし、事業グループ単位の業績評価を採用することで、それぞれのグループ会社の果たすべき役割を個々のグループ企業が主体的に考えるようになる。つまり、事業展開の责任担当部門として、当事者意識を持った自発的な事業意欲を創出する仕組みである。

さらに、この制度は、グループ会社と事業グループ内の他のグループ会社との一体感を強化すると同時に、より高度なシナジーの創出を実現する。上下下達の一元的な命令・評価ではなく、自律的、自発的な評価システムは、創造性を喚起するポジティブな態勢である。こうした業績評価システムは、キリン・グループがグループ全体を機軸にしたマネジメント・スタイルを展開しようとしていることをグループ全体に示す役割を果たすと同時に、全体の相互貢献意識を高めることになっているのである。

(2) グループ人材の活用と育成

「キリンの縦糸は多角化、横糸は人事制度」¹³⁾という言葉に示されるように、単品依存のガリバー企業からの脱却を打ち出した「新生キリン」は、人材活用、人材育成の面でも大きな変貌を見せている。

「キリングループ社員に対して『人間性の尊重』、すなわち社員一人一人が「個」として尊重され創造性を発揮できる環境づくりを進める」といった人事基本理念を掲げ、グループの重要な経営資源として人材を捉え、人事・人材育成を実現していくことを明確に示している。さらに、グループワイドの「目標によるマネジメント」は、各社の状況に合わせた形での制度設計の支援を実現しようとしてつつある。

例えば、従来キリンでは60歳近くになったベテラン社員をトップ層として送り込み、定年を出向先企業で迎えるといった、人材受け皿的な出向が通例であった。しかし長期経営構想を掲げて以降、人事制度に手が加えられ、出向者の本社呼び戻しや中途採用の公募を開始した。グループ会社への出向経験者や、「経験者採用」として中途採用者を本社に採用し、それぞれの経験を活かす施策が本格的に取り入れられた。事実、現在も多くの出向経験者が、本社役員や主要ポストの責任者に就任している。たとえば、佐藤安弘常務は、近コカ、キリンエコーを経て現職に就任しているし、同様に、中野和俊常務もキリンシーグラムの責任者の一人であった。

また、「年をとるほど人は、身の安全を第一に考えるようになりリスクを冒さなくなる。それではグループ会社は活性化しなくなる。また、グループ会社といっても、帰ってきてその経験を生かしてもらえば、グループ内で様々なノウハウが蓄積されることにもなる」という言葉を具現化する様々な試みを行われている。

例えば91年以来本社では、グループ会社のキリンビバレッジから営業関係の出向者を受け入れている。飲料事業で培ったきめ細かいマーケティングの手法をビールの営業にも活用しようという狙いである。自動販売機の拡大や量販店の売り場獲得など消費者に密着した営業ノウハウを、現場レベルから学習しようとする試みである。

このようにグループ全体としての適材適所の視点に立って、キリン本体とグループ各社、あるいはグループ各社間での、出向、逆出向、水平出向といった交流人事の促進が、グループ本社を中心に進められている¹⁴⁾。人事異動に対する抵抗を少なくするための啓蒙活動や労務担当責任者による情報交換会などが開催され、積極的な人事交流実現の基礎作りもなされている。出向者に関する規定も本人の希望を尊重した運用が明示されているし、出向の位置づけも、単に5年以内の人事ローテーションや会社の都合だけでなく、人材育成を組み合わせた形で個別のキャリアプランの側面か

らも支援することが定められている。

要するにキリンのグループ経営では、本社の都合を優先した一方的な押しつけ人事ではなく、グループ間の人材交流を通じた、ノウハウ、知識の移転や学習の移転が意識的に試みられている。換言すれば、グループ経営力の強化、相互に異なるカルチャーを経験することによって個人のキャリア形成を補完するような仕組みが盛り込まれていると言えるのである。

こうしたグループ間での交流人事を実現するためには、出向者にとっても、受入先グループ会社にとっても、異動・役職任用・昇格に関する人事決定のルールを明確にし共有化しておくことが、極めて重要である。要員確保の効率化・有効化を目指して、募集方法の共有化や共同実施や採用試験の共同実施などを事業グループ別に試みているとはいえ、採用基準や労働条件は、グループ各社の状況によって異なっているのが実態である。現段階では、漠然と「賃金、福利厚生基準などそれぞれの業界で上位を目指す」と規定されているだけであるが、逆出向、水平出向の場合には、同じ職場で条件が異なるということが、今後少なからず問題になることも予想される。その意味で、明確にルールを持ったグループ人事制度の確立こそ、グループ・マネジメントの核をなす課題だと受け止められている。

キリングroupでは、こうしたグループ内の人事機能を強化する役割を果たすように、事業グループごとに人事担当者を配置している。それぞれの人事担当者、本社人事部、経営企画室との間で調整を行いながら、グループ社員全員が納得し、モチベートされるような、採用、異動、配置、昇格の仕組みを模索しているのである。

V. グループ経営のエッセンス

これまで検討してきたことから分かるように、キリングroupのグループ経営態勢はまだ完成したわけではない。今後いかに戦略組織へと高度に発展させていくことができるかは、キリンのグループ経営の成功のポ

イントととなるであろう。とは言っても、これまでのプロセスには、読みとるべきインプリケーションが多く存在している。以下では、グループ経営を展開することによって転換してきたビジネス・ロジックと、それを支える戦略的組織構築のプロセスの持つ意義について考えていくことにしよう。

1. 生産者の論理からの脱却

キリン・グループを実現する中で、同社が展開するビジネス・ロジックは、どのように変わってきたのであろうか。

大規模装置産業であり、生鮮食料品事業にも例えられるビール事業は、消費地に近いところで規模の経済性を追求した生産システムを構築することが重要な競争優位となる。その意味では、ラガー単品に依存したキリンの従来の戦略は極めて妥当な展開であった。ドライビール（ASD）が出現して業界の構造変化を引き起こすまで、キリンが構築してきた戦略的優位性は、以下に集約することができる。

その第一は、自社の優れた技術に対する自信と確信である。競合3社がこぞって新製品を投入してくるなかで、自社独自のラガービールで市場の寡占的支配構造を構築してきたという製品技術に対する自信と確信である。そして、キリン最大のヒット商品ラガービールが長年にわたってビールの代名詞としての位置に君臨し続けたことが、「製品さえよければ市場は開ける」という「生産者の論理」への執着を強化することになったのである。

二番目のポイントは、徹底した「マスプロダクト志向、生産志向」である。単品製品を大量に生産することによって、安定生産や効率生産を通じてスケールメリットを実現するビジネス・システムを追求してきたのであった。これこそ、工業化時代の装置産業の優位性の厳選であった。

第三のポイントは、マーケティング面での優位性である。消費者に対する圧倒的なシェアを背景として、安定的な企業イメージが市場に定着して

いるおかげで、特別な広告宣伝や販売促進活動をしなくても、客の方から指名買いをしてくれる。それは、小売業者などに「とりあえず、キリンを並べておけばまちがいはない」という意識を定着させ、最大のアウトレット・ネットワークを構築することが可能であった。その結果、流通の合理化と効率販売が実現され、流通マーケティングそのものが、キリンの最大の武器になっていったのであった。

要するに、できるだけ、ムリ・ムダな競争を避け、ひたすら既存の経営資源だけで展開可能な範囲の事業を展開することが、かつての中核戦略力構築のポイントであった¹⁵⁾。そしてこの「生産者の論理」に立ったキリンの事業展開が、内部の人間の行動を同質化させ異質性を排除する強靱なメカニズムを作り上げてきた。しかしながら、経営環境の変化は、規模と同質性といったキリンの強みの源泉そのものを根底から破壊した。それがグループ経営に新たなロジックを生み出すエネルギーとなったのである。

2. 戦略的組織構築の意義

それに対して、90年代のキリンのグループ経営の実現プロセスは、これまで競争優位の源泉であった単品集中を排除し、グループ企業間での経営資源の共有と融合を通じて事業全体の構造を組み替える、中核競争力転換のための組織的施策のプロセスである。その意義は、以下の諸点に集約して考えることができる。

その第一の意義は、ビール事業中心の組織構造を複数のグループ事業による多中心の事業構造へと転換することによって、消費市場の変化に対する適応力や柔軟性を回復・強化したことである。例えば、フルライン戦略はビール事業の多次元化であったし、分社化や分野別事業ドメインの設定は、ビール事業以外の事業展開の自立化・多元化を促進するものであった。こうした事業の多元化が、同質的で硬直化した企業体質を改善し、水平的で多層的な情報流を創り出したのである。関連ビジネスの多元化は、それ

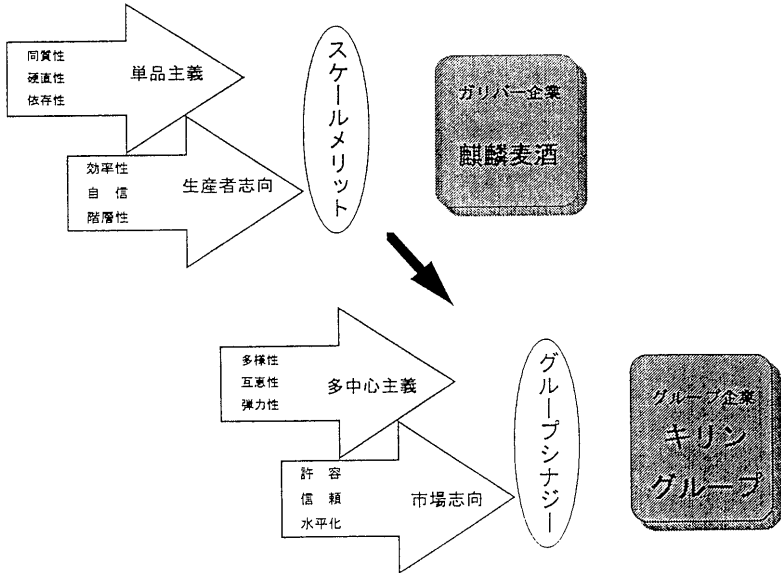
までのビジネスの結合形態とは異なった形態を生み出す。そうしたビジネスの組み替えが変化対応力を教戒すると同時に、変革推進力を創出することにもなって、新しい競争優位の源泉とを生み出したのである。自社ブランドの製品は自社で国内生産するという態勢を転換し、提携先のブッシュ社に生産委託するといった発想も、ビジネスの多元化によって生み出された戦略行動のひとつである。

第二に、こうした施策による水平的事業間関係は異質な価値や意味を容認し、自らの中に取り込むことによって、ビール依存体質そのものの転換を促進させた。従来ビール事業への貢献といった一方的な関係も、グループ企業という位置づけによって、相互貢献を前提とした態勢作りが志向された。水平的で多中心的な事業構造は、価値の共同創出を促進する。多元的な販売ネットワークを通じた市場情報の共有化は、飲料市場全体の視点に立った柔軟な対応を可能する。多中心的なネットワーク状の事業構造は、市場の側に立った価値の共同創出を支援したのである。

例えば飲料事業の分社化は、ビール事業からの自律性を高め多元的な販売ネットワークを拡げることになった。事実、キリンビバレッジへの再編は販売ルートの大拡大に大きく寄与しただけでなく、ビール文化とは異なった企業文化をグループ内部に創り出している。人材交流やグループ企業間にわたる会議体を通じた情報の交流は、知識や経験の移転を積極的に推し進め、大企業病に冒されている体質改善の一助となっている。また、小売店との間での情報ネットワーク・システムの構築によって、市場とキリンの距離を短縮化し、注文生産体制の新鮮ビール「ビール工場」の発売が実現した。つまり、異質性の取り込みが単品文化の流れの中で培われてきた経験の連続性を一時的にでも断ち切り、それまでとは異なった市場アプローチの方法論を提供する役割を果たしたのである。

第三に、グループ全体の中期経営計画を通じた緩やかな結合が各グループ企業の自律的事业展開は、グループ企業同士の新しい連動性や結合を組

図表一 9 ビジネス・ロジックの進化



み替え、新たなグループ・シナジーを生み出した。例えば、ビール事業と関係の深い伝統的な酵母事業を、ビール事業とは異なった視点から捉え直すことで、バイオ事業に広がりを与えている。また、外食ビジネスと飲料事業との新しい関係は、生産者の論理に立つメーカーに欠けている市場対応力を強化している。要するに、異なる独立した個（事業）としての展開は、個（事業）のもつ特性を活かしつつ、個と個の関係の組み替えを可能にして、新たな事業の芽を生み出したのである。厳格な垂直的な命令系統によるのではなく、事業展開のベクトルを合わせて自律的に事業展開を展開していくルーズなグループ企業間の関係は、柔軟性と発展性を可能にする総合力、すなわちグループ・シナジーの創出に運動すると言えよう。

このように、麒麟のグループ経営は、単品依存のスケールメリットを追求する経営システムを打破するのに大きな役割を果たしてきた。市場価

値の多様化と経営環境の変化の中で、強力なパワーを持った複数のビジネス・コアを創出し、それらを相互に連動させ融合させることによってより大きな中核競争力を創出する組織を構築することに、グループ経営の戦略的意義があるといえよう。

Ⅵ. むすびにかえて

これまで本稿では、キリンビールの事例研究を通じて、グループ経営を推進する戦略組織の構築プロセスとそこでのポイントについて検討を加えてきた。

これまででも多くの論者によって言われてきたように、戦略の進化に合わせて組織を構築していくことも、また逆に組織の進化に合わせて戦略を構築していくことも、かなり困難な仕事である。まして、企業の壁を越えて相互に関連する複数企業の戦略や組織を構築することは、並大抵のことではない。それを実現するグループ経営推進の戦略組織を構築するためには、グループ全体のビジネスを包括する大きな絵柄（ビジョン）が必要であるし、より複雑で多様な矛盾を解消しなければならない。その上、直面する状況は個々の企業グループによって異なっていることは言うまでもない。

こうした視点に立てば本稿で取り上げた事例は、グループ経営のある側面を切り出したにすぎない。いくつかの事例研究を積み重ね、理論の一般化を図っていくことを今後の課題とすることで稿を終わることとする。

注

- 1) “Reengineering A Manifesto for Business Revolution” Hammer M. & J. Champy, 1993. “Core Competence” Mammel G. & C. K. Praharald, 1994 “Sculpting Learning Organization” Watkins=Marcic に詳しいので参照。
- 2) この調査結果については、『日本の企業グループ95』、東洋経済、1995年に詳しいので参照。
- 3) こうした事例については、「1 + 1 = 3のグループ経営」日経ビジネス1994年5月30日号に詳しいので参照。

- 4) 以下事例研究の中で用いられている数値などの情報は、個別に特別な記述がない限りキリンビール社内資料および公開資料によるものであり、その数値情報および事項に関する確認はキリンビール広報部に確認している。また、組織図ないしマネジメント・システムに関する資料は、キリンビール内部資料による。
- 5) 真鍋社長，日経新聞1993年10月9日。
- 6) 日経新聞1994年12月30日。
- 7) 日経新聞1995年1月11日。
- 8) 戦略的意図に関しては，Hamne G. K. “Strategic Intent” HBR 5-6, 1989に詳しいので参照。
- 9) 本山英世事業開発部長（コメント当時），プレジデント1988年4月号。
- 10) 猪口修道『アンラーニング革命』ダイヤモンド社1992年。
- 11) 前掲書に詳しいので参照。
- 12) 本山社長（コメント当時），日経産業新聞1992年7月9日。
- 13) 本山社長（コメント当時），日経産業新聞1992年7月9日。
- 14) グループ会社間，子会社間での人材の交流。
- 15) 「大戦略」寺本ほか1993年に詳しいので参照。

〈主要参考文献〉

1. 石井照周「キリンの経営革新と事業展開」ビジネスリサーチ1990.08.
2. 石山順也『アサヒビールの挑戦』JMA 1987年。
3. 猪口修道『アンラーニング革命』ダイヤモンド社1992年。
4. 岩崎尚人「グループ経営の実相，キリンビール」経理旬刊，1993年。
5. 梅沢昌太郎『日本企業の地球化戦略』白桃書房1989年。
6. 江坂 彰「90年夏ビール戦争，キリンの逆襲はなるか」プレジデント1990.7.
7. 江坂 彰「キリンビール，栄光の神話を取り戻す条件」プレジデント1988.4.
8. 海藤 守『比較日本の会社「洋酒・ビール」』実務教育出版1993年。
9. 坂野大義「キリンビールが取り組んだ経営活性化の施策」ビジネスリサーチ1990.03.
10. 週刊ダイヤモンド「ビール戦争」1989.11.18.
11. 週刊ダイヤモンド「技術開発」1992.6.6.
12. 週刊ダイヤモンド「資本提携」1992.12.5.
13. 芝崎希美夫・田村 馨『よくわかる食品業界』日本実業出版社1993年。

14. 下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣1994年。
15. 寺本義也, 岩崎尚人, 高井 透, 涌田幸宏編著『大戦略』日本能率協会マネジメントセンター1993年。
16. 寺本義也編著『日本型企业グループ経営の戦略と手法』中央経済社1994年。
17. 東洋経済, 日本の企業グループ'95.
18. 中村芳平「企業ルネッサンス, 人間再生の新規事業」JMA ジャーナル 1989.5.
19. 中村芳平『ビール・洋酒業界の浮沈構図』KK ベストブック1993年。
20. 日経ビジネス1989年6月19日号「特集, キリンビール」。
21. 日経ビジネス1991年5月27日号「ビール業界からのシェア争奪戦」。
22. 日経ビジネス1991年9月9日号「目標は全体最適システム」。
23. 日経ビジネス1991年9月23日号「キリンビールのアグリバイオ事業」。
24. 日経ビジネス1992年1月13日号「人事・組織, キリンビール」。
25. 飛田悦一郎, 島野盛郎『ビールはどこが勝つか』ダイヤモンド社1992年。
26. 平林千春『成熟市場突破のマーケティング』ダイヤモンド社1993年。
27. 本山英世「バイオ事業を第二の柱にしたい」エコノミスト1992.1.14.
28. ワトキンス=マーシック『学習する組織をつくる』(神田良・岩崎尚人訳) 日本能率協会マネジメントセンター1995年。

付記 本稿を作成するにあたり, キリンビール株式会社大屋哲氏, 磯崎功典氏, 長野良昭氏には, 大変お世話になった。ここに記して, 感謝の意を表したい。