

# 揺るぎない「絶対価値」の確立が

## グローバルに通用する人と企業生む

### 特別対談 真のグローバル企業への道

#### 成長続く海外事業

伊藤 資生堂のグローバル戦略の特色を教えてください。

前田 当社は1998年、台湾への進出を皮切りに、

アジア諸国、欧州、米国へと進出を拡大し、現在では89の国と地域で事業を展開しています。海外の連結売上高は、総売上高の約44%を占めるまでに成長しました。日本をオアシスとし、アジアを代表するグローバルプレイヤーになるため、取り組みを加速しています。海外ではグローバルブランド「SHISEIDO」をフレンドリーに位置づけ、アジア・インドに位置づけられたブランドの向上、さらには「SHISEIDO」ブランドでは捉えきれないお客様との接点拡大のため、米国のヘアエッセンスやフランスのボディ・フレグランス、イタリアのボディ・フレグランスなど地域別に柱となるグローバルブランドを確立し、世界展開を進めています。

伊藤 資生堂は、中国各地に日本人の美容部員を派遣して現地の美容部員を育てるなど、30年以上の時間をかけて中国全土に化粧品を浸透させてきました。まさに現地啓蒙型のグローバル戦略の好例です。

前田 当社の持つ企業文化、価値、なかでもおもてなしの心を現地に伝え、それを地道に広げる活動に徹してきました。つまり、中国進出から30年、資生堂というブランドを磨くことに徹してきたということに尽きると思います。現在では内陸部まで全省・全自治区、約6000店の専門店が存在し、中国専用ブランド「オアレス」は、国民的なブランドとして定着しています。また、2008年の四川大地震で壊滅的な被害を受けた専門店の女性経営者には、我が事よりも先に、即座にお客様の安全を確保し、励ましたといえます。お客様を第一に考え、当社の理念が着実に浸透している象徴的な事例で、大変強く思いました。

伊藤 グローバル化の途上には、2つのわなが待ち受けています。高機能・高品質を過剰に追求し、海外の消費者を受け入れられなくなる「ガラパゴス化」のわなと、市場のボリュームゾーンを狙うあまり、陳腐な商品化に陥る「コモディティ（汎用品）化」のわなです。資生堂はどのように2つのわなを回避しているのですか。

前田 どの国でも、当社の理念や哲学を徹底して理解いただくことが基本です。他社との相対的な価値の競争に翻弄されず、自らの「コモディティ化」のわなに陥る危険を高めず、当社ならではの絶対的な価値を磨くことに注力することが、結果的に競争力を高めることにつながります。さらに、それを社員だけでなく、取引先、関係者まで、繰り返して繰り返して伝えて、同志的な結合を築いていくことが重要です。

### キーンとスピーチグローバル人材とは



一橋大学大学院 商学研究科 教授 伊藤 邦雄氏



資生堂 会長 前田 新造氏

### 自らを磨き、個を確立



三井物産 会長 槍田 松瑩氏

近年、移動手段や情報技術の発達によって世界中でグローバル化が進行しており、それに対応できる「グローバル人材」の育成を求められているわけですが、この単語は日本固有のもののように、海外では聞いたことがありません。これは

日本の伝統的価値観にながった自己を主張する能力が、外国人に比し日本人に不足していることから、そのような能力を持つ人材を「グローバル人材」と呼ぶ、その育成が求められているのだと思います。しかし、単なる欧米の模倣ではいけません。

前田 経営者には、危機の中に秘められたチャンスを探し、成長の機会としていく力を求めたいと思います。例えば、一昨年、当社はアメリカの化粧品会社をTOB（株式公開買付け）により買収しましたが、リ

伊藤 事業環境の変化が激しくなり、経営の舵を握るには難しくなっています。企業を脅かす危機の連続の中で、リーダーとして何を大切にしていますか。

前田 経営者には、危機の中に秘められたチャンスを探し、成長の機会としていく力を求めたいと思います。例えば、一昨年、当社はアメリカの化粧品会社をTOB（株式公開買付け）により買収しましたが、リ

# 価値創造フォーラム21 15周年オープン・フォーラム

一般社団法人「価値創造フォーラム21」の設立15周年を記念したオープン・フォーラムが10月2日、東京・虎ノ門のホテルオークラ東京で開催された。キーン・スピーチでは、三井物産会長の槍田松瑩氏が「グローバル人材とは」と題して講演。続いて資生堂会長の前田新造氏と

一橋大学大学院教授の伊藤邦雄氏が、「真のグローバル企業への道」をテーマに対談した。今回は、次代の経営者育成を目指して同フォーラムが昨年から実施してきた第2期「価値創造リーダー育成塾」の修了式を兼ねて開催され、志を共にする多くの経営者が参加した。

「良い仕事」とは、世の中の役に立ち、お客様やパートナーに付加価値をもたらしている象徴的な事例で、大変強く思いました。

「良い仕事」とは、世の中の役に立ち、お客様やパートナーに付加価値をもたらしている象徴的な事例で、大変強く思いました。

「良い仕事」とは、世の中の役に立ち、お客様やパートナーに付加価値をもたらしている象徴的な事例で、大変強く思いました。

我が国古来のスピリットや行動規範がグローバルに通用するものほけいり維持しなければいけません。江戸幕府が開国後に初めて米国に派遣した外交使節団は、遠来の客として歓迎を受けましたが、それは当初、西欧文明に驚愕（きょうわく）がくする日本人といった上から目線のものでした。しかし現地で常に正々堂々と品格高く、立ち振る舞ったことで、次第に米国人のそうした姿勢が変化していったそうです。当時の日本人の気概や覚悟を感じて語ります。

また、旧三井物産の初代社長である益田孝は、遣欧使節団に参加し、1863年にフランスの地を踏み、日本との屈辱的な格差を目の当たりにしました。外商から貿易を取り戻し、商工

業を先進国レベルに底上げし、「産業貿易立国」として欧米の列強に負けまいと立派な国にしたいとの強い思いで旧三井物産を創業しました。「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れる」ときこなく、遠大な希望を抱かれること望む」との益田の言葉には、その思いが込められています。

グローバル化の進展とともに、環境変化のスピードはますます速まり、日本でも、世界でも課題が山積みです。しかし、今も昔もこのように課題に正面から立ち向かう気概、高い志を持つことは何らかわることではありません。ビジネスの本質は「良い仕事」を追求することにあります。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

グローバル人材とは、言葉と資格といったスキルを身につけることよりも、大変重要ですが、一番大切なことは自らを磨き、個を確立することです。

広告



価値創造フォーラム21 15周年記念オープン・フォーラム

## 一般社団法人 価値創造フォーラム21

「企業の価値」が注目される現在、新たな価値創造を目指す企業活動のあり方が問われています。個と組織の共進化や共創を目指す新しい価値創造のリーダーシップのあり方などを追求する場として、1998年4月に業種を超えた幹事会社長の経営者の皆様を中心として、共通の志をもって「価値創造フォーラム21」を設立し、2009年10月に一般社団法人化いたしました。「価値創造の理念」「価値創造の戦略」「価値創造の実行」の3つを柱に今日まで、新たな時代の企業理念、経営哲学や企業活動のあり方等について研究してまいりました。私どもはこの15年間、当フォーラムの場を通して企業価値の向上を追求してゆく過程で、常に企業の価値を社会的、文化的価値を含んだ、実行力の深いものと捉えてきました。そして、価値を創造し続ける企業には、数値化できない企業文化や組織に脈々と伝わる遺伝子が存在し、価値創造の原点には常に社会や顧客に対する価値創造があると、さらに絶対価値の創造と深化がそれぞれの企業の持続的発展へ繋がるということを学びました。そのような意味から私どもは、企業が健全な事業活動を通じて、社会に貢献し続けるためには、企業価値向上の姿勢や共創と共創の精神などを、世代を超えて継承し続ける必要があると考え、真にリーマン・ショック直後の2008年の11月に「価値創造フォーラム21」を、今後これまでに以上に活発な活動や情報発信を通じて、産業界や学会における様々な価値創造のプロジェクトやシステムのさらなる進化を促し、持続的な日本社会の再生、発展に一層、寄与することを目指していきたいと考えております。

### フォーラムの運営主体 理事会・幹事会構成メンバー

価値創造フォーラム21は、2000年4月からの理事制度の導入により、代表幹事会社から選出された理事の皆様によって構成される理事会を設置しました。当理事会ではフォーラム運営の組織基盤の強化を進め、代表幹事会社によるフォーラム基金のファンドレイジングなどを経て、2009年10月1日にさらなるフォーラム活動の組織化を担い、基幹8社を中心として一般社団法人化を図りました。この理事会の初代理事長に(株)資生堂 代表取締役社長(現相談役) 張明氏が就任し、2002年4月より第2代理事長として三井不動産(株) 代表取締役社長(現代表取締役社長) 岩崎氏が就任、2006年4月より第3代理事長として(株) 代表取締役社長(現代表取締役社長) 岩崎氏が就任、2010年4月より第4代理事長として三井物産(株) 取締役会長 槍田松瑩氏が就任、そして本年4月より第5代理事長として全日本空輸(株) 代表取締役社長 伊藤一郎氏が就任して、今日に至っています。これらの決定により、フォーラムの運営の基本方針と年度プログラムの決定などを行っております。これらの決定にもとづき、毎年4月に会員の募集活動を実施しており、今年度は正会員84社、準会員34社、特別会員10社の合計128社の企業の皆様が当フォーラムへ参加されております。さらに当フォーラムでは、初代会長にJFEホールディングス(株) 相談役 敷土文夫氏、第2代会長に全日本空輸(株) 取締役会長 大橋洋治氏、そして現在の第3代会長には東京海上日動火災保険(株) 取締役会長 石原邦夫氏にご就任いただき、大所高所よりご指導ご指図を拝しております。

### 【2012年度 理事会・幹事会構成メンバー】

- |            |                        |                                   |                              |
|------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 会長 石原 邦夫   | 東京海上日動火災保険(株) 取締役会長    | 幹事 小濱 裕正                          | (株)カスミ 代表取締役会長               |
| 副会長 伊藤 一郎  | 全日本空輸(株) 代表取締役社長       | 大塚 宣夫                             | 医療法人社団慶成会 会長                 |
| 理事 山本 浩二   | 富士ゼロックス(株) 代表取締役社長     | 野村 光治                             | (株)ニチレイ 代表取締役会長              |
| 理事 前田 新造   | (株)資生堂 代表取締役会長         | 永山 治                              | 中外製薬(株) 代表取締役社長 兼 最高経営責任者    |
| 大木 成男      | 帝人(株) 代表取締役社長執行役員      | 上野 守生                             | (株)フロンテック 代表取締役会長            |
| 馬田 一夫      | JFEホールディングス(株) 代表取締役社長 | 小川 彰一                             | 東洋エレクトロ(株) 代表取締役社長           |
| 馬田 正信      | 三井物産(株) 代表取締役社長        | 岩田 義明                             | アスクル(株) 代表取締役社長 兼 CEO        |
| 木下 雅之      | 三井物産(株) 代表取締役専務執行役員    | 藤田 勝人                             | (株)LIXILグループ 取締役代表執行役員社長兼CEO |
| 片野坂 真哉     | 全日本空輸(株) 専務取締役         | 石村 旭晴子                            | (株)旭硝子 代表取締役社長執行役員           |
| 伊藤 邦雄      | 一橋大学大学院 商学研究科 教授       | 大西 靖之                             | (株)三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役社長執行役員 |
| 専務理事 早川 吉春 | 慶応義塾大学 代表取締役社長         | 南郷 靖之                             | (株)パナソニック 代表取締役グループ代表        |
| 監事 加藤 武紀   | (株)アサツーディ・ケイ 取締役 執行役員  | 末川 久幸                             | (株)資生堂 代表取締役 執行役員社長          |
| 加藤 武紀      | JXホールディングス(株) 相談役      | 伊藤 貴裕                             | カルビー(株) 代表取締役社長兼COO          |
| 高萩 直樹      | (株)NTTデータ 取締役相談役       | 北野建設(株) 代表取締役社長 兼 社長              | 北野建設(株) 代表取締役社長 兼 COO        |
| 山下 直樹      | イオン(株) 取締役会議長          | EY(株) グループ・ホールディングス(株) 代表取締役社長CEO | (株)ウェザーニューズ 代表取締役社長          |
| 豊田 幸男      | トヨタ自動車(株) 代表取締役社長      | 三井物産(株) 代表取締役社長                   | JFEホールディングス(株) 代表取締役副社長      |
| 清水 隆和      | (株)アサツーディ・ケイ 代表取締役社長   | 千代田化工建設(株) 代表取締役社長                | 日本NCR(株) 取締役副社長 営業統括本部長      |
| 久保田 隆      | (株)エヌティティ・コム 代表取締役副社長  | 三井物産(株) 代表取締役専務執行役員               | 三井物産(株) 代表取締役専務執行役員          |
| 坪内 五井      | 東京海上ホールディングス(株) 取締役副社長 | 江森 進一                             | (株)サンリオ 常務取締役 経営企画室長         |
| 岩井 秋生      | 日本印刷(株) 常務取締役          | 北原 義一                             | 三井不動産(株) 常務取締役               |
| 幹事 深部 隆    | TDK(株) 相談役             | 西村 健                              | 全日本空輸(株) 取締役                 |
| 小林 吉宏      | (株)キップ 取締役相談役          | 鈴木 純                              | (株)帝人 グループ執行役員 マーケティング最高責任者  |
| 中村 善久男     | (株)岡村製作所 代表取締役会長       | 加藤 洋一                             | 富士ゼロックス(株) 執行役員中央営業事業部長      |

### フォーラムの特別顧問・顧問

「価値創造フォーラム21」は1998年4月の設立以来、新しい価値創造を目指す経営者や研究者との交流を通じて、21世紀のグローバル・ネットワーク会社に向けて、その成果を広く発信していく場とプラットフォームを提供したいと考え、今日まで活動してまいりました。この間、「価値創造フォーラム21」の研究テーマや新たなプログラム・ガイドラインの提案と「価値創造リーダー育成塾」の企画は、特別顧問・顧問の皆様の皆様のご支援のもと、代表幹事会社から選出された運営委員会メンバーが中心となって、常に時代を先取りするたちで発信されております。

### 【2012年度 特別顧問・顧問】

- |           |                                  |          |                           |
|-----------|----------------------------------|----------|---------------------------|
| 特別顧問 加藤 寛 | 慶應義塾大学 名誉教授                      | 顧問 嶋口 充輝 | 慶應義塾大学 名誉教授               |
| 村田 昭治     | 慶應義塾大学 名誉教授                      | 竹内 弘高    | ハーバード大学経営大学院 教授           |
| 野中 郁次郎    | 一橋大学 名誉教授                        | 櫻井 通晴    | 城西国際大学 経営情報学部 客員教授        |
| 福原 義春     | (株)資生堂 名誉会長                      | 寺島 実郎    | 財団法人日本総合研究所 理事長 / 多摩大学 学長 |
| 坂田 藤十郎    | 歌舞伎俳優                            | 石井 淳哉    | 流通科学大学 学長                 |
| 中谷 巖      | 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 理事長        | 加藤野 忠男   | 甲南大学 特別客員教授               |
| 井関 利明     | 慶應義塾大学 名誉教授                      | 上村 達男    | 早稲田大学法文学部 法学部長            |
| 新井 淳一     | 公益社団法人日本経済研究センター 研究顧問            | 宮田 秀明    | 東京大学 名誉教授                 |
| 注 信太郎     | (株)サンリオ 代表取締役社長                  | 花田 光世    | 慶應義塾大学 総合政策学部 教授          |
| 村田 紀敏     | (株)セブン&アイ・ホールディングス 代表取締役社長 兼 COO | 米倉 誠一郎   | 一橋大学イノベーション研究センター 教授      |
| 村田 紀敏     | 代表取締役社長 兼 COO                    | 武藤 佳恭    | 慶應義塾大学 環境情報学部 教授          |
| 村田 紀敏     | 代表取締役社長 兼 COO                    | 藤澤 大彦    | 千葉商科大学 政策情報学部 教授          |
| 村田 紀敏     | 代表取締役社長 兼 COO                    | 高 龍      | 慶應義塾大学 経済学部 学部長           |
| 村田 紀敏     | 代表取締役社長 兼 COO                    | 國領 二郎    | 慶應義塾大学 総合政策学部 教授          |
| 村田 紀敏     | 代表取締役社長 兼 COO                    | 竹村 真一    | 京都造形芸術大学 教授               |

### 一般社団法人 価値創造フォーラム21の概要

名称：一般社団法人 価値創造フォーラム21 / 社団法人設立年月日：平成21年10月1日  
フォーラム設立年月日：平成10年4月1日

設立時の募集に関わる基金の総額：20,000,000円 / 登記場所：千代田区霞が関三丁目2番5号  
幹事会社等：代表幹事会社、特別幹事会社、幹事会社等36社

「価値創造フォーラム21」事務局  
住所：〒100-6030 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル30階  
Tel: 03-5512-7470 Fax: 03-5512-7471

「価値創造フォーラム21」  
http://valuecreation21.jp

「価値創造リーダー育成塾」  
http://www.valuecreator.jp