

「絶対の競争」をめざして



慶應義塾大学 名誉教授 鳴口 充輝氏

事業の追求価値となる「美しさ」 尊敬集める品格ある企業目指せ

「美」は精神的に品位・尊敬が... 企業が目指すべき美しさは... 物理的なものではなく、精神的・感動的なものといえます。

関係力が重要に 企業の競争スタイルは、限られたパイを競争者と奪い合う相対競争から、良きライバルと切磋琢磨(せつさくま)しながら顧客の創造・維持に取組み、パイそのものの拡大を目指す絶対競争へと比重が移りつつあります。

あることといえます。事業が追求する価値は、合理性・効率性を追求する「真」の競争から社会的責任や社会貢献を意識した「善」の競争、そして品位や尊敬、思いやりなどの「美」を重視する競争へと移って来ました。

「美」は精神的に品位・尊敬が... 企業が目指すべき美しさは... 物理的なものではなく、精神的・感動的なものといえます。

なぜ美しさから発想するのでしょうか。日本画家の平山郁夫氏は、著書の中で「美しいかどうか」を基準に物事を判断し、自らの行動を決めたと書いていました。

モノ、カネ、ノウハウなどの経営資源を生かしてマーケティングやインベーションに取組み、顧客満足・感動向上の成果として利潤がもたらされます。

第3期 価値創造リーダー育成塾 3

多様化が進む世界のマーケットを勝ち抜くには、絶えざるイノベーションによる価値創造が求められる。3月13日、東京・大手町の日経ホールで開催された第3期「価値創造リーダー育成塾」(主催=一般社団法人価値創造フォーラム21 価値創造リーダー育成塾、共催=日本経済新聞社クロスメディア営業局)では、慶應義塾大学名誉教授の鳴口充輝氏が「絶対の競争」を実現する企業のあり方について基調講演。続いて資生堂の代表取締役執行役員社長兼最高経営責任者(CEO)である魚谷雅彦氏と、一橋大学イノベーション研究センター特任教授の米倉誠一郎氏が特別対談を実施し、絶対価値を基軸に据えた21世紀の企業経営などについて語り合った。

特別対談 「グローバルビジネス時代の価値創造とイノベーション」

百年先も輝く企業をつくる 絶対価値の共有が不可欠に

「魚谷氏」「米倉氏」



一橋大学 イノベーション研究センター 特任教授 米倉 誠一郎氏



資生堂 代表取締役執行役員社長 兼CEO 魚谷 雅彦氏

米倉 資生堂の強みとは何でしょうか。 魚谷 その答えを求めて、私はこの4年間で延べ6万5千人の従業員と対話を重ねてきました。その結果、分かったのは、世界中の従業員が資生堂の品質や技術力に競争力を感じていること、誇りを持っていること、です。やはり日本企業が世界で競争優

位を確立するには、長年培ってきた技術力が基盤になるとも思います。 また、化粧品業界をけん引する欧州の企業から当社に移籍した幹部たちに、なぜ日本企業に来たのか聞くと、一緒に資生堂の組織文化はファミリーだから、と答えます。それだけ資生堂は普遍的な絶対価値を培ってきたのだと思います。優れた技術力とファミリーという組織文化こそ、当社が世界で戦うための競争力の源泉です。

魚谷 社長就任当時、海外事業の売上高は全体の50%近い水準にありました。しかし、日本本社が世界を管理・コントロールする仕組みで、そのままだと現地市場の可能性を追求したり、現地の従業員の力を引き出したりするのは難しいと感じました。そこで日本、中国、米州、欧州、アジアパシフィック、トラベル、アジアの6地域に地域本社を立ち上げ、それぞれ最高経営責任者(CEO)を置きまし

た。地域本社では販売拠点としてだけでなく、価値創造の拠点としても機能します。 米倉 毎年1月に開く年次総会グローバル・キックオフ・カンファレンスは、今年で4回目の開催を迎えましたが、何か変化は見られませんか。 魚谷 グローバル・キックオフ・カンファレンスは、日本から500人、海外から300人の幹部が参加し、その年の方針などを共有するイベントです。日本本社だけでなく、各国地域の責任者がそれぞれの戦略やトレンドなどを発表します。回を重ねるごとに積極的に発言する参加者が増え、役割に関係なく活発な意見交換ができるようになってきました。特に今回の参加者からは、この声が多く聞かれました。

本来の力引き出す 米倉 資生堂の強みとは何でしょうか。 魚谷 その答えを求めて、私はこの4年間で延べ6万5千人の従業員と対話を重ねてきました。その結果、分かったのは、世界中の従業員が資生堂の品質や技術力に競争力を感じていること、誇りを持っていること、です。やはり日本企業が世界で競争優

位を確立するには、長年培ってきた技術力が基盤になるとも思います。 また、化粧品業界をけん引する欧州の企業から当社に移籍した幹部たちに、なぜ日本企業に来たのか聞くと、一緒に資生堂の組織文化はファミリーだから、と答えます。それだけ資生堂は普遍的な絶対価値を培ってきたのだと思います。優れた技術力とファミリーという組織文化こそ、当社が世界で戦うための競争力の源泉です。

米倉 互いの夢を実現するため、金銭では得られない価値を提供できれば、本心に優れた人材は集められます。改革を進めるために、社内ではどのようなリーダーシップをとっていますか。 魚谷 百年先も輝いている企業の原動力となるのが、資生堂における私の役割だと考えています。そのため15、20年度の中長期経営計画VISION2020には、20年度に営業利益1000億円を超す目標、累計1000億円超のマーケティング投資を実行すること、横浜市に研究所グローバルイノベーションセンター」を新設すること(今年1月に稼働予定)、20年度までに売上高対研究開発費比率を3%に拡大し、全世界の研究者人員数を約1000人から約1500人に増やすことなどを盛り込みました。

米倉 積極的な投資は従業員を元気づけます。優れた技術力があるにもかかわらず、多くの日本企業はコスト削減にとらわれ、優秀なエンジニアが営業に回される場面も少なくありません。自分たちの強みを問い直し、しっかりと再投資することは、百年先も輝く企業であるためにとても有効なアプローチだと考えます。

魚谷 事業の最前線には約1万人のビューティーコンサルタント(美容部員)がいます。損益計算書上、人件費はコストですが、美容部員は事業拡大に欠かせない顧客接点を担う重要な戦力であり、人件費は必要不可欠な投資です。契約社員として働く人も少なくありません。ですが、現在は全員を正社員化を目指しています。美容部員の声に耳を傾け、売り場の改善にもつなげています。

米倉 従業員に寄り添い、本来持っている強みを引き出すリーダーシップだと感じます。 魚谷 トラスト(信頼)を重視しています。管理職には自分が責任を取ると部下に言っただけで発奮する若手が続々と出てくるのです。それと同時に大切なのは、全従業員を結ぶ価値観の共有です。「ONESHISEIDO」など当社独自の価値観を全従業員で共有することで、グローバルな事業展開においてもはばばらにならずに、しっかりと成長できると考えています。

米倉 地域本社も価値創造を担うようになれば、こういう場面のうち会社ならこうする、あるいははいはいという絶対価値で全世界の従業員を結ぶ重要性はますます増大すると思います。

魚谷 当社では66カ国の人材が仕事をしており、日本本社でも約100人の外国人が働いています。こうした多様な人材が同じ目標に向かうには、一人ひとりのオーナーシップ(当事者意識)も重要になります。オーナーシップは、これはあなたに任せます」という信頼を受けたときに生まれるものです。だから現場に権限を与え、従業員の自主性を引き出す。そうすることでイノベーションを促し、より価値の高い商品・サービスを生み出していきたいと考えています。

第3期「価値創造リーダー育成塾」 コンソーシアム企業 SHISEIDO 三井不動産 TEIJIN Human Chemistry, Human Solutions MITSUI & CO. ANA FUJI XEROX JFE ホールディングス 株式会社 JFE 東京海上ホールディングス NTT Data