



資生堂 代表取締役社長 兼 CEO 魚谷 雅彦氏

現場起点の変革

当社のような消費財系... 現場の本音を聞くため... 国内外のタッチポイントを回り、延べ7万人の社員と対話を重ねてきました。

「VISION 2020」で... 最初の3年間(2015〜17年)は事業基盤の再構築を進め、18〜20年に成長を加速... 売上高1兆円、営業利益1000億円を目指す計画です。

より付加価値の高い新ビジネスを創出するには... 当社が培ってきた技術力と先端技術の融合が欠かせません。

100年先も輝くために 覚悟を決めて改革を推進

そこで留学制度を復活する... 人材の成長に向けた投資にも力を入れています。グローバルに異動を強化すること... ダイバーシティを促進。国内の女性リーダーの比率は30%を超えました。

での公用語は英語です。英会話学校と提携して社員の英語力向上を後押ししています。こうした改革の結果、2020年の目標であった売上高1兆円を17年度に達成。18年度には営業利益も1000億円に達しました。

私は14年に社長に就任する際、資生堂を真のグローバルカンパニーにする「資生堂が100年先も輝き続ける原動力をつくる」ことが自分の使命だと覚悟を決めました。100年先も社会に存続するため、今、何をすべきか。経営者はそのことを常に考えなければならぬと思います。

第3期 価値創造リーダー育成塾

Vol. 7

企業経営において「人」が演じる役割は極めて大きい。1月10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、エグゼクティブCHO協議会、共催=日本経済新聞社クロスメディア営業局)では、人を起点にした改革で大きな成果を上げている資生堂

代表取締役社長 兼 CEOの魚谷雅彦氏が同社の取り組みについて基調講演。続く特別シンポジウムには日本の代表的企業3社のエグゼクティブCHOが登場し、グローバル化やコア人材の育成、ダイバーシティへの対応など、待ったなしの改革を迫られている人事制度の在り方について語り合った。

特別シンポジウム 「企業の価値創造とエグゼクティブCHOの役割」



志岐氏

企業の未来を支える

志岐 全日本空輸(ANA)は2015年4月、「ANAグループダイバーシティ&インクルージョン(D&I)宣言」を発表しました。社員の多様性を大切にし、その強みを最大限に活かす職場づくりに取り組む、誰もがいきいきとやりがいを感じて働けるグループをつくりたい。

- 登壇者
全日本空輸 代表取締役副社長執行役員 志岐 隆史氏
サントリーホールディングス 取締役専務執行役員 有竹 一智氏
帝人 帝人グループ 常務執行役員 早川 泰宏氏

D & I 宣言を軸に施策展開 やってみなはれ精神を貫く 社員を主語に取り組み推進

- [志岐氏]
[有竹氏]
[早川氏]



有竹氏

有竹 サントリーは1899年の創業以来、世の中にまだない価値の創造に挑戦する「やってみなはれ」の精神を發揮し続けてきました。今後、「人と自然が響きあう」グッドカンパニーとして永続的に成長するには、自律した多様な個が有機的に繋がりイノベーションを創出する「グループ」や「チーム」は欠かせません。未来を切り開くことが必要です。そのために人事では「全社員型タレントマネジメント」や「ダイバーシティ経営」を実践しています。



早川氏

の増員やシニア社員を現場の相談役として位置づけることで組織を活性化。グローバルでのタレントレビューに基づきサントリー大学で次世代リーダーを育成するなど、グローバル経営人材のバイブルに拡充も図っています。

志岐 数値だけでは測れない多様な人材をどのようにマネジメントしていますか。有竹 事業のグローバル化が加速する中で、タレントレビューや人材交流を推進し、グローバルレベルでのタレントマネジメントに取り組んでいます。国内でも、部署ごとに一人ひとりの育成方針について議論する「育成会議」を実施し、全社員型タレントマネジメントを進化させます。

志岐 近年、社内に豪華な起ころいれそうな人材ほど自ら起業したり、勉強のために中小企業へ入社したりする例が増えていると感じます。どのように異能の人材を発見

人を活かすために 志岐 今後日本の人事制度の良さを活かしながら、世界に通用する人事制度のあり方を追求していきたいと思っています。

第3期「エグゼクティブCHO協議会」 協議会メンバー企業

