

Interview

インタビュー

福原義春氏

株式会社資生堂 名誉会長

— 資生堂の社長就任直後から大胆な経営改革を行いましたか。

突然社長の指名を受けた一九八七年は、前社長長の急逝というまさに緊急事態でありまして、会社内外に経営戦略を早急に発表する必要がありました。当時は一二期連続で増収・増益という好業績の時だったわけですが、実際には会社全体がかなり無理をしておりまして、販売会社への期末の売上を膨らませるといった一種の業界慣行がありまして、これがかさんで流通在庫がかなり膨れ上がっていました。まずは、ごく限られたメンバーでシミュレーションを繰り返してこの業界慣行の見直しに着手しました。二期続いた増収増益にピリオドを打ち、在庫処分徹底により利益を半減させる、そして三年間で元の利益水準に戻すという経営改革を実行しました。この経営改革によってその後の資生堂の成長の基礎ができあがったと考えています。

— 長年続いてきた慣行を改革するというのは大変な決意だったと思いますか。

米国の経験があったからだと思います。私が入社十五年目の頃です。米国大手百貨店メ シーズから「遠東館」というフェスティバルをやるので来ないかという誘いがあり、当時の資生堂は米国進出への千載一遇のチャンスとばかりに進出しました。フェスティバルの時はメ シーズも熱心に販売をしたのですが、フェスティバルが終わるとまったく商品が売れなくなりました。何とかしてこいということ、私が本社技術部製品開発課課長から実質初代社長として米国資



見えぬ価値を どう見ていくか

生堂に赴任しました。見込み発注していた商品は次から次へ在庫と見込み、すぐに資金繰りを圧迫してしまいました。当時は外為規制も厳しく日本からは資本金の送金以外はできず、現地の借り入れもできないという厳しい財務環境の中で、従業員の給料すらこと欠く状態が続きました。この時は社長といっても何でも屋敷したから、資金繰り、原価計算等も必要に迫られて

何でも必死に挑戦しました。在庫がキャッシュに換わるとうかがい経営が楽になるが、また次の手を打てるようになるか、この時に実感したのです。小さな米国の会社で経営全般を学べたことが、本社長としての経営改革成功のベースになっていると思っています。

— 経営者になる前に、子会社の社長として経営全般を見る機会を持つということが大変重要な点ですね。

最近、経営の技術が高度化していて特に財務の専門的なことは分かりませんが、小さな会社で経営全般を経験するということがないと、専門的な部分にとらわれてしまい、かえって全体が見えないということが起きているのではないかと懸念しています。

私はCFOをやったことはありませんが、確かに昔に比べ専門性が高まり技術的にも難しくなっているという話をよく聞きます。本当に大変なポジションだと思えます。しかし、一方では守備範囲が広がって、また、より専門的になったがために、各ポジション・各機能が有機的に結びついてないというような事態が起きているのではないのでしょうか。全員が情報を共有し、有機的に結びつくことによって互いに深めあ



ことが重要だと思います。お客様・小売店・取引メーカー・下請け等あらゆる関係者がバラバラでWIN-WINになるような関係を構築できなければ経営は長続きしない。専門性ばかりではなく、各ステークホルダーのバランスが取れるよう全体を見ながらマネジメントすることも重要です。

最近では、株主重視だ、CSRだと言つとみんなもろっちに流れるけれども、大事なことはそ

いったひとつの切り口ではなく、全体を見据えることだと思えます。会社は社会の機関であるということをもまず理解し、会社だけではなく、会社と社会を含めた全体の構造がすべての人に納得してもらえるようなガバナンスになっているかどうか、どこから見ても透明であるか、いつでも答えられるようにすることが重要なのではないでしょうか。

「会社」という字は、「社会」をひっくり返しただけで、そもそも「会社」と「社会」に垣根などあるはずがないと思うのです。会社というのは二人でやっている会社であれ、二万人でやっている会社であれ、また、お客様が100人の会社でも、六万人の会社でも、その後ろには無限の社会が広がっているのです。どの会社であれ、背後にある人々、自然、空気など社会の資源の恩恵を受けて成り立っているのです。株主価値を高めて株主に報い、お客様により商品を提供するということだけで、直接利害関係のない人々や環境のことを意識しないような自分だけが儲ける経営などあり得ないのです。

——会社であっても基本は個人の生き方と何ら変わりがないというように感じますね。

人間だって、自分の目標のために頑張るのであって、テストでいい点を取るために頑張るわけじゃない。それを、あるとは何点です、というように一つの尺度を測るようなことをしてはいけないと思うのです。「時価総額」だ、「CSR」だということランキングをつけたらしがちですが、ある面ではそれも重要なことかもしれないですが、目に見えるもの、数字に表せるもの、それだけを追いかけていても十分ではありません。今より少しでも見えるようになるにはどうすればいいのか、努力していくことがより重要だと思います。私は現在東京都写真美術館の館長をしていますが、美術館の場合に入場者数を二〇万人にかか三〇万人という目標を立てることにそれほど意味があるでしょうか。そもそも美術館の価値というものは入場者数で測れるものではないと考えていますし、美術館を訪れた人たちの心の豊かさにできたのか、これが重要なのだと感じています。会社も同じことで、数値で測れるものばかりが価値ではありません。経営者の仕事とは、「見えない価値をどうやって見ていくか」を考えていくことであり、これがまさにビジョンというものではないかと思うのです。

(聞き手…日本CFO協会 谷口 宏)