

花王の経営を担って考えたこと



講師 後藤 卓也 氏 (ごとう たくや)

花王株式会社 元会長

日時：9月19日（水）18：00～19：30

講演会出席者数：131名 内訳 教職員17名、学生・院生20名、年間会員26社56名、一般30名、関係者8名

講師略歴

1964年	千葉大学工学部工業化学科卒業	1996年	専務取締役
1964年	花王石鹸株式会社（現花王株式会社）入社	1997年	代表取締役社長
1990年	取締役化学品事業部本部長	2004年	取締役会会長
1991年	常務取締役	2008年	顧問
		2010年	花王株式会社を退社、数社の社外取締役を歴任

報告要旨

2012年9月19日に東洋学園大学大学院は、花王株式会社の元会長・後藤卓也氏を講師に迎え、「現代経営研究会」を開催した。後藤氏は、社長7年、会長4年、計11年にも及ぶ花王のトップとして経営に携わられたご経験に基づいて、「強くて良い会社」になるための条件や価値尺度、会社組織の在り方などを中心に語られた。以下は、その講演の主たる内容である。

1. 花王の歴史と基本概要

花王は1890年(明治23年)に創業し、化粧せっけんの製造・販売を始めた。当時、国産石けんは、使用すると肌にかゆみや刺激が出るなど、品質の良い輸入石けんと比べて、劣るものであった。しかし、輸入石けんは値段が高いため、花王の創業者は、値段は庶民が買えるような手ごろな値段で、品質は輸入石けんに劣らない国産の石けんを目指して創業したのであった。

花王の理念

・「絶えざる革新」 ・「よきものづくり」 ・「正道を歩む」
この3つが基本のものの見方や考え方である。

ちなみに、「花王」とは「顔を洗う」からとられ、「顔」と「花王」の語呂合わせであり、「月のマーク」は「美と清浄のシンボル」を表わしている。

花王は、絶えざる革新に基づき、全国津々浦々の顧客に良い商品をお届けするために、鉄道沿線に立看板を立て、販売代理店制度も採用し、これらの措置は日本で初めてのものであった。

花王のCMは、おもしろくないという声をよく耳にするが、花王は綺麗な女性を起用することにより商品が売れるようなCMづくりを追求しておらず、その商品を使用することにより得られる効果をきちんと伝えるということを基本方針としているのである。

花王は、石けんや洗剤、シャンプーだけを扱っている企業だと思われるのは大間違いであり、製鉄業界や製紙業界、お菓子業界、繊維業界など殆どの業界に製品を提供している企業である。例えば、界面化学の技術を利用して、新聞紙のインクを洗い流して再生紙にするための技術、高層ビルや大きな橋などに使われている非常に強度の高いコンクリートにするための成分、また、本物のチョコレートと味が変わらないチョコレート風味の成分といったものも生産している。

2. 「強くて良い会社」にするためには

2-1. 適切な利益を確保する

企業というのは、利益ある成長を続ける強くて良い会社でなければならないのである。今の世の中は、資本主義社会であり、競争主義社会であるので、厳しい競争に勝ち残っていくためには強いという要素がなければならない。強いという要素は、利益ある成長を続けることである。

そして、その適切な利益が必要な理由が4つある。1つ目は、「再投資」のためである。世の中には、ヒット商品が出て、そのヒット商品の寿命が尽きると共に、消えていく企業はごまんとある。しかし、花王は、人々の生活文化に貢献すると謳い上げた以上は、一過性で終わるのではなく、going concernでなければならないのである。そのためには、適切な利益を確保し再投資に回す必要がある。利益がなければ、研究開発もできなくなり、新商品も生まれないので、人々の生活文化に貢献することができなくなるからである。

2つ目は、「社員が安心、安定して働ける会社づくり」のためである。社員が給与の心配などをしていては、良い仕事ができるはずがない。従って、社員が安心、安定して仕事に打ち込めるための利益として確保する必要があるのである。

3つ目は、「株主へのリターン」のためである。株式会社は、株主の期待に配当というリターンで応えていかなければならないので、そのためにも利益が必要なのである。

4つ目は、「税金を払う」ためである。利益が出なければ支払いが免除される税金があるが、そのような企業が多くなってしまえば、日本は崩壊してしまう。税金が支払われることによって、道路や学校、橋などといったインフラが整備され、人々は生活することができるのである。

以上の4つのことのために適切な利益を確保する必要がある、その利益を確保できる企業は強い企業といえる。

しかし、強いだけではいけないのである。企業は社会の中で生き、生かされているため、きちんと環境保全に努め、分相応の社会貢献を行い、コンプライアンスやCSRなどを徹底できる会社は良い会社と定義されるのである。企業は利益ある成長を続ける強くて良い会社を目指すなければならない。これが企業のもつべき本来の姿である。

2-2. 企業の価値尺度

企業の価値尺度には、「定量的な価値尺度」と「定性的な価値尺度」がある。「定量的な価値尺度」とは、財務指標のことである（バランスシートや損益計算書に基づいて計算されたROE、ROI等）。投資家が財務指標から得られる情報に基づいて、株を売買している。財務指標を高めていくことは、ある意味で企業の究極の目的である。

「定性的な価値尺度」とは、数値で表すことができないもののことである。その中で一番重要なものは、知的資産である。会社の組織、文化、人材、組織対応力、研究開発力、ノウハウ、信頼されるブランド、顧客基盤、顧客満足度、特許などの知的財産権のことである。知的資産こそが、企業が経済価値を生み出していく源泉である。

知的資産を蓄積し、活用し高めていくのは人材、つまり人間力にかかっている。どれだけ多くの人が創造的志向をし、主体的にものを考え、それを実行しているかが鍵である。

2-3. 企業に培われた文化・風土

企業に培われた文化・風土は、他の企業が容易に真似できるものではない。良い文化・風土を研修会やOJTで教育することや先輩から後輩へ日々の仕事を通して、モノの見方や考え方を引き継いでいくことが非常に大切である。悪い文化・風土を直す努力も重要である。

花王は、企業の文化・風土をきちんと守り伝えていきたいということで、花王ミュージアムを開設し、花王の歴史と世の中の歴史を並列して展示し、花王がどのようにして文化・風土を守り抜いてきたかを事例を通して伝えている。

2-4. 事業成功の鍵

事業が成功するためには、企業の総合力の発揮が鍵であり、全員参加型経営が大切である。企業の総合力とは、ニーズやウォンツを発掘する力、具現化していく研究技術開発力、生産力、宣伝力、物流力、営業力のことであり、これら一連の流れがうまくシンクロナイズしたときにヒット商品が生まれるのである。反対に、これら一連の流れのどこかでギクシャクしてしまうとヒット商品にならない。

しかし、ラインの流れだけでは会社は成り立たない。ラインを支えるスタッフ（人事部門、財務・経理部門、法務部門など）が機能しなければ、企業は上手くいかないのである。従って、企業を本当の意味で支えている縁の下で力持ちといわれる人たち（例えば、一日中、商品検査や商品を取り揃えて運送している人たちなど）への目配りや気配りを忘れてはならない。

2-5. リーダーシップ

企業を最も上手く動かすために必要なのはリーダーシップである。経営者（リーダー）に求められる資質とは、「健康・健全な心身」がベースであり、「考え抜く力」、考え抜いた上で「決断する力」、社員に「説得する力」、説得して社員と共に「実行する力」、実行し始めたら「継続する力」、結果によっては「責任を果たす、取る力」、そしてもう一つ「見切る勇氣」を持つことである。これらが、どのような時代でも必要とされている経営者（リーダー）としてあるべき資質である。そして、経営というものは、時代が変わろうとも、変わるものではなく、状況を判断するポイントは変わるが、モノの見方や考え方や大事なことは変わらないのである。

2-6. 花王がみせた「見切る勇氣」と「挑戦」

花王が行った「見切ること」と「挑戦」をいくつか紹介する。

1つ目は、当時、花王の売上8,000億円の中の1割を占めていたフロッピー・ディスク事業からの撤退である。花王のフロッピー・ディスクは、世界でトップシェアを争うまでに発展してきたが、今後、これ以上の大きな展開は望めないとして、(1985年ぐらいに始まり)約12年間続けたこの事業からの撤退を決断したのである。

2つ目は、ドラッグストアで健康関連商品を販売するために、海外の製薬会社と契約し販売していたOTC事業の撤退である。花王は、ドラッグストアへのチャネルがあり、「清潔な国民は栄える」という考えのもとで、これからは健康が大切な時代になるとして健康関連事業を始めた。ドラッグストアの販売チャネルを利用し、OTC商品ならビジネスチャンスがあるとして海外の製薬会社と契約したが、海外企業との付き合いは難しく、徐々に互いに意思の疎通ができなくなってしまったため、僅か2年で撤退したのである。

3つ目は、化粧品事業への挑戦である。花王は、石けんから始まり、洗顔料やシャンプーなどを製造・販売してきたので、「化けて装う」ものではなく、本当の基礎の化粧品を製造・販売しようということで事業を始めた。当時、資生堂やカネボウには敵わなかったが、特定の基礎化粧品ブランドではトップに輝いたのである。それから、メイクアップ化粧品も扱うようになったが、技術に自信があっても、ファッション的なことにあまり経験がなかったため、初めは上手くいかなかった。なかなか利益を出すことができなかった。しかし、これは絶対に花王がやるべき仕事であるという執念をもってやり続けた結果、今では、花王の1つの柱となり、そして、より事業を拡大すべく4,000億円かけてカネボウを買収するまでになったのである。

最後は、健康関連事業への挑戦である。今の世の中の人々の最大の関心は健康であり、これは、間違いなく伸びる産業のはずである。花王は、半健康半病人という、例えば、コレステロール値が高い、体脂肪が多いといった人々に向けて、医薬品ではないが健康のサポートができるような商品を手がけた。そして生まれたのが「ヘルシア」という商品で、これは他社が類似品を出すというほどの大ヒット商品となった。

3. 組織

3-1. 中間管理職が為すべきこと

一時期、中間管理職不要論が話題となった。その原因はITの発達によりトップも中間も部下も同じ情報を共有できることが可能になったことに加え、だらしないうちの中間管理職が多いからである。

しかし、中間管理職の本来の役目は、社長が示したビジョンを自分なりに咀嚼し、自分の部門では何をすべきなのかを判断して指示しなければならないことである。情報を共有するこ

と判断することは、全く別のものであり、いろいろな成功や失敗体験をして培ってきたモノの見方や考え方に基づいて、判断するからこそ、中間管理職は必要なのである。

私（後藤氏）は、オーケストラ型組織には反対で、ピラミッド型組織信仰者である。オーケストラ型組織では後任が育たない。ピラミッド型組織であっても大事なのは、いかに階層を少なくし、コミュニケーションできるかにかかっている。組織の壁を解消できるのは、トップや中間に立つ人のパーソナリティ、コミュニケーションの頻度にかかっている、これらがきちんとできれば、絶対にピラミッド型組織のほうが良いと思う。

3-2. フォロアーシップ

フォロアーは、自分が今、会社に対して何をもって貢献できるのか、自分に何ができるのだろうかということを考え続けている社員が多いほどその組織は強くなる。また、組織内の自分のポジションニングというものをきちんと理解することが大事である。

3-3. 若者へ向けて

「会社の夢に自分の夢を合わせ込む努力をなさい、自分探しをする暇に、会社で自分を試してください」ということを多くの若者に伝えてきた。

若者の社会人基礎力の低下が懸念される。

3-4. 情報

情報には3つの種類があり、「仕事にとって本当に必要な情報」、「知っていればいい情報」、「知らなくてもいい情報」である。「知っていればいい情報」はインターネットなどを通して知れればいいが、「仕事にとって本当に必要な情報」は自分で足を運んで、相手とface to faceのコミュニケーションを行い、言葉や顔の表情、態度などから情報を得ることが大切である。

メール文化は便利さがあるが、時間の浪費などのマイナスな側面も多々ある。

4. 商品開発

時代は変わり、モノがない時代は十人一色の時代であり、それから、日本が著しい経済成長を遂げた時代は十人十色の時代になり、そして、個性化や日替わり化した今は一人十色の時代になった。これだけモノが溢れ返っていると、新しいモノの開発は難しく、商品のライフサイクルも短くなっているため、人々に驚きや感動を与えるような商品を開発しなければならない。そのためには、世の中の流れ、産業界の流れ、流行りなどといったことに対して、よく周りを見る、関心を示す、好奇心をもつことが大切である。そういうことをしなくなったら良いモノは生み出されない世の中になってしまうので、一部の人が考えるのではなく、みんなで考えるような風土が必要である。

5. 最後に伝えたいこと

企業にとって大切なことは、「健全なる危機意識の持続」と「基本の徹底」である。健全な危機意識とは、現状不満意識と言い換えられる。今の状態に不満をもち改善しようと考えている社員が大勢いる企業は、非常に強く良い会社になる。逆に、現状に満足している企業は急速に坂道を転げ落ちていくのである。

また、私（後藤氏）の好きな言葉に「凡を極めて非凡に至る」というのがあり、まさに、基礎を徹底してやるべきことにきちんと努めることによって花開いていくのである。

そして、自分の仕事が会社や同僚のためになり、会社や社会に貢献しているという実感を味わうことで、職場に対する帰属意識や働きがいをもつことができるようになるのである。

6. 花王創業者「長瀬富郎」の遺訓

「人は幸運ならざれば非常の立身は至難と知るべし。

運はすなわち天佑なり、

天佑は常に道を正して待つべし。」

以上。