

決断—資生堂海外事業の38年を通して—



講師 阿部 貞夫 氏 (あべ さだお)

株式会社資生堂 元執行役員専務

日時：1月23日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：158名 内訳：教職員18名、学生・院生37名、年間会員22社44名、一般53名、関係者6名

講師略歴

1962年 ㈱資生堂入社	1995年 兼資生堂コスメチック・アメリカ取締役会長
1968年 タイ国駐在	㈱資生堂常務取締役兼海外事業本部長
1970年 資生堂シンガポール取締役副社長	1996年 ㈱資生堂専務取締役兼海外事業本部長
1976年 資生堂シンガポール取締役社長	2002年 ㈱資生堂執行役員専務
1979年 資生堂コスメチック・アメリカ取締役企画担当副社長	2003年 ㈱資生堂 顧問
1990年 資生堂コスメチック・アメリカ取締役社長	東京都労働委員会使用者委員 (至2012)
1993年 ㈱資生堂取締役海外事業本部副本部長	2008年 ㈱資生堂 社友
	現在に至る

報告要旨

資生堂は現在海外88か国に事業展開する日本を代表するグローバル企業の1つである。講師は、1965年以来38年間におよそ60か国の事業に携わってきた。本講演は同社の海外展開のうち、今回は主にシンガポールとアメリカの2か国で直面した課題や危機、そしてそこから得られた経営の心得が主たる内容である。

はじめに

1962年の入社当初から海外要員であることを告げられていたが、最初の配属は札幌の販売会社であった。3年間の勤務のうち2年間を商品課、1年間を営業部門に所属した。商品課において物流のやりかた(発注・配送・運営)を徹底的に学ぶ。また、営業部門ではチェーンストア(専門店)で半年、デパート部門で半年、この間に特別美容教室にも参加し、マッサージやメイクアップなども習得した。これらの経験によって、のちの海外勤務における基本的な考え方が形成され、そして国際事業部の美容課長・部長としてのキャリアにもつながっている。

1965年、急遽バンコクへの駐在が決まり、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシアの4か国の担当から海外事業担当がスタートした。以来、退職時までにはおよそ20か国の新規開拓に携わった。

1. シンガポールでの経験から

最初の駐在時には、国を、会社を、取引先を、社員を知ることによって多くの時間を費やしてきたが、そこで会社の問題点もおおよそ把握してきた。それを踏まえて、2回目の駐在時に取り組んできたことが以下の内容となる。

①1976年当時の現地法人の概要

- ・社名：Shiseido Singapore Inc.
- ・社長：M. Lee
- ・副社長：阿部貞夫(のちに社長)
- ・営業内容：製造と国内販売及びインドネシア輸出
- ・社員数：100～120名
- ・取引先店数：118店

②シンガポール現地法人の経営危機

赴任時には、以下の状況を抱えていた。(1) 恒常的な乱転売状態にあり、回収率は悪化(5.7

か月)、(2) 10～25%の値引き販売により利益を圧迫、(3) 愛用者のバーゲンハンター化、(4) 給与の遅配、(5) 輸入L/C (Letter of Credit：信用状) の遅延、(6) 銀行からの借入額の増加。

このような状況のもと、現地のディレクターと相談し、価格政策（定価販売）と現金回収方針を決定する。当時、社長は英国に長期旅行中であったが、ここでの決断がシンガポール事業の軌道修正に大きな役割を果たすことになる。

③方針説明会の開催

1975年12月には店舗ごとに個別折衝、1976年1月に説明会を開催。「定価販売は守るが、他店にも守らせる」ことを条件に1/3の参加者は承認し、同年2月1日から新方針をスタートさせた。日本では当時、再販価格維持法があり、値引き販売することはなかったが、シンガポールでは横の関係であるカルテルには厳しいものの、メーカーと販売店の間の縦の関係においては自由に価格設定することができた。

④課題と対策

開始数か月で、新方針に対する販売店から好評の声が社長の耳にも入るようになり、それを推進する障害は取り払われてきた。また、それ以上に大きいのが顧客との関係であった。値引き販売から定価販売に移行することは実質的な値上げにあたるため、開始直後の2～3月の売上は激減した。社員から悲鳴に近い声も上がるが、経営の踏ん張りどころであるとの判断から新方針を維持する一方で、美容相談と実習を強化した。顧客にとっては、どの店で購入しようとしても価格が変わらないことが徐々に浸透し、結果的に顧客の行動は「自分の最も好きなお店」で購入するスタイルに変化してきた。もちろん、すべての販売店が新方針への移行を好意的に受け止めたわけではないため、一部の取引先との関係は必ずしも友好的なものではない面もあった。結果的に118件の取引先のうち、38件と取引を中断せざるを得ない状況に至った（ただし、うち8件はのちに取引再開）。また日系大型Y店からは、当初、定価販売を拒否されるが、役員会での説明の機会を求めて申し入れを行うなど交渉を重ねた結果、役員会における決定を引き出すことができた。例外を認めることなく、新方針を推進してきたことは大きな意味をもつものといえる。

⑤本事業の成果

シンガポールでの定価販売は、その後の欧米化粧品と日本の電機メーカーが追随することになるが、資生堂が先駆者であり、差別化を図ることにつながってきた。1976年度決算においては、売上が前年対比 108%（30閉鎖店からの返品処理後）および銀行借入残額ゼロを達成した。また、100%出資の子会社化や輸入関税の撤廃ののち 1978年度より配当も開始した。わが社商品の品質の確証がなければ実現不可能であった。

上述のように美容相談と実習を強化する過程において、販売に関わる人たち自身が教育者になることによって、身だしなみや技術を高めてきた。その時のスタッフが、その後のシンガポールにおける資生堂の展開を支える重要な役割を担ってきた。1980年より海外事業部の基本戦略ポリシー「High Quality, High Image, High Service」を軸とするプレステージ戦略をとってきた。それに合わせデパートの売場にGlobal Image Counterを設置し、Image Creator、Serge Lutensによる「資生堂Facial」と「Moisture Mist (Make up)」などの海外大型新製品の導入を図り名実ともリーダーとしての位置を確立してきた。

また、シンガポールにおける事業の改革は、マレーシアも同時進行させ、香港他アジア地区にも拡大しトップの位置を確立するに至った。1980年からEU統一を見据えて当時フランス、

ドイツに比べて25～30%低いイタリアでの価格を5年かけて調整したり、2004年に中国の全専門店との取引を開始するに当たって現金回収を実施したことにもつながっている。

2. アメリカでの経験から

①1990年当時の現地法人の組織と概要

社名：Shiseido Cosmetic (America) Inc. (=以下、SCA) (1965年設立)

資本形態：100%本社出資

役員：President & CEO 阿部貞夫 (1990年) 1993年より会長兼国際事業部副本部長

営業：アメリカとカナダの販売、中南米開拓、を含む海外全般を担当

取引先：デパート (550～650店) 及び 専門店 (15～64店)

1979年シンガポールよりSCAに1回目の駐在として異動、1984年に帰国するまでFine Storeと位置付けされているHenry Bendel, Saks Fifth Avenue, Texas州のN.Markus, Nord Stromなどとの取引を実施しアメリカの頂上開拓作戦は目途を付けた。

②北米市場における課題

アメリカに於ける工場が分離され生産者利益は無くなり、デパートでの販売費の恒常的コスト高からSCAの営業利益は限定的なものとなり、新市場の開拓は必須であった。

1990年頃、北米市場では中国と韓国からの移民人口が増大しつつあった。彼らはTown, Villageと呼ばれるコミュニティを形成するなどアジア人向けの市場が拡大しつつあった。しかし、現地法人は白人市場への志向が強く、対応に消極的であった。現地視察結果を推進する任をもって1990年12月に現地法人社長として赴任する。

③赴任直後の経営危機

赴任時の12月は主要取引先デパートのBloomingdale'sの売掛債権の回収危機、連邦破産法第11章 (会社更生法、Chapter11 = 以下C.11) の危機に見舞われた。およそ1万の納入業者が対象で相当数が倒産に追い込まれた。裁判所の判断に債権と債務は委ねられた。91年にはCHHグループ、92年にはMacy'sグループと3年間で取引先の半数に及んだ。凍結した後もそれとは別に商売は継続する。肝心なことは(1)事前の情報把握、(2)売掛残の縮小、(3)納入方法の工夫などであった。Macy'sの噂が出た時期にファッション紙「WWD」紙に阿部氏自身の発言「商売は売上も大切だが、もう一つ回転率も大切だ、品切れ防止と過剰在庫の引取り」が掲載され、それをMacy'sのCEOが読んだことから会談に至った。そこで阿部氏から「クリスマスシーズンでも過剰在庫の在庫を引き取り、売れ筋を途切れないように納入する」主旨に同意を頂き実行に移した。しかし、悪い予想は当たり同店はC.11の申請を行ない債権が凍結されたが、前年に200万ドルあった債権が僅か3万7千ドルになっていたことは不幸中の幸いであった。C.11適用店又は取引店には近くの外部倉庫からの納入により債権凍結より免れた。この3年間で取引先の約半数に及ぶお店が対象になったがキャッシュフローは一部影響を受けながらも借入を増大せずに切り抜けることができた。

④新規市場アジア人専門店市場の開拓

C.11に見舞われ、デパートに100%依存していた体制を見直し、アジア人向けの専門店開拓は急務となった。しかしSCAの幹部会議ではデパート部門のみならず全体として「デパートへの気兼ねとイメージ戦略の観点」から直ぐには賛同を得られず予定から数か月遅れてスタートすることになった。

開始にあたっては、3段階の専門店開拓方針を決断した。

- (1) 「本国では既に資生堂の愛用者となっており、移住後、言葉と交通の不都合で困っておられる方々への便宜を図ることを目的とし、デパートの顧客とバッティングしない」旨をデパートに説明すること。
- (2) 最初の1号店をマンハッタンのChinatownに設置し、阿部氏が担当する。
Lisa Beauty Corp. 1号店となった。
- (3) 2号店以降は専門店部門が担当、人事組織、3か年中期経営計画を92年中に提案すること。

同店の1年目の売上げはMacy'sのおよそ1/2に達し、2011年までには4支店と拡大した。またMacy'sの売上も例年通り伸長した。SCA内の空気も一変し、デパート担当者も専門店候補店を紹介する者も現われSCAが独自の営業強化に向けて動きだした。この部門はのちに「ブティック部門」と改称され1994年の64店から2011年に215店と増大している。

3. 経営にあたっての心得と手順

38年間、60か国の海外事業の経験において幾つもの困難に直面してきたが、具体的に進めるに当たって以下の点を踏まえてきた。

①法令遵守 (Compliance)

日本企業が海外で事業を行なう場合は労働法、労働契約法、商標、知的財産権 (IPR) などは着任前の習得が望ましい。採用時と解雇時の注意点は弁護士又は専門家のアドバイスを受けること。訴訟の時間と費用は前向きなものではないため、極力避けること。

②「経営のヒントは現場にあり」

「売場」と「倉庫」この二つを見ると経営の実態が見える。「売場」はお客様の動向、お店とBeauty Consultantの声、営業担当の活動状況、商品と在庫の動き、支払状況に加えて他メーカーの動向も分かる。「倉庫」の現物を点検することにより売れ筋商品、品切れによる売上機会損失、過剰在庫、無駄な販促物、配送状況等が分かる。会議前後の訪店と倉庫視察は恒例となった。Profit and loss, Balance sheet, Cash Flowなどの財務諸表の裏付け確認の場所。「経営は足だ」が阿部氏の信条である。

③経営者としての「リーダーシップ」

- (1) 最大の難題は社長の仕事であり、責任も負う。
- (2) 社員には論理的に丁寧に説明すること。どんな質問にも答え意見も聴くこと。
「優しさ」は必要。社員の同意とやる気の協力無くして何事も成就しない。
- (3) 「見通し」を持つこと、1年、2年、3年とか長期になるほど不安が募る。
- (4) 「予期せぬ事態発生」には謙虚に迅速に軌道修正を行なうこと。
- (5) 「公平で例外を作らないこと」は社員にも取引先に対しても。
- (6) 方針に従えない者は「解雇」も辞さないこと。優しさだけでは律しきれないことがある。
但し、予告と期間が必要である。
- (7) 顧問弁護士及び公認会計士とは一定の緊張感をもって接し不都合な場合は解約も辞さない。
- (8) 成功結果は社員のおかげ、失敗は責任者、自分の責任とすること。

④経営と人材育成に当たっての座右の銘

○かつてケネディ大統領も最も尊敬する日本人としてあげた上杉鷹山 (治憲) の「為せば成る…」の言葉であり、産業の興隆、率先模範、メリハリのある人材運用など今日の経営に

も通じるところが多い。

- もう一人は旧長岡藩士の家に生まれ「米百俵の精神」こそが育英百年の大計とする風土の中で育った山本五十六の「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、褒めてやらねば、人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」また「自分が直に命令できない作戦は行っていない」とも言っている。

以上二人の言葉を引用したが時代と国が変わっても通用する珠玉の教育論である。

⑤海外事業所における孤独の決断

本社勤務との決定的な違いは、意思決定プロセスにある。本社では提案書がボトムアップされ合議により意思決定することが多いが、現地では正確な事実把握とデータに基づいて判断する、それも即断即決しなければならないケースが大半である。また、現場での判断を自分が間違えると、社員の給与を払うことができないかもしれないという切迫感、後に引けないという思いをもって決断してきた。明日はより良い会社にする事が今日の売上より大切であった。揺ぎ無い品質への信頼と心のこもったお客様対応が出来るシステムを作ったことにより結果は必ずついてきたと確信している。

さいごに

赤字会社の資金繰り、幹部社員の採用と解雇、過剰在庫の処理の三つを経験することによって経営者が育つと言われている。資生堂の海外事業の揺籃期から基盤作りの重要な期間にこれら三つの問題に直面し経営のKnow Howを体験した。幸いいずれも目標達成したものの当時苦労を共にした全ての社員と取引先をはじめ本社関係者の全ての協力者に感謝を忘れる事はない。

これまでの日本は内向きで閉塞感に覆われていたが2012年末から2013年初にかけて明るい兆しも見えてつつある。今こそ上杉鷹山の言葉「為せば成る、為さねば成らぬ何事も、成らぬは人の為さぬなりけり」を思い出して欲しい。現状を謙虚に反省し、新しい方向が間違っていなければ後は実行する「決断」だ。「やればできる。必ず立ち直れる」「自信とやる気」であり、英語で表現するなら「Yes, we can do.」「Yes, we can change」となる。