

これからの社会と企業の関わり方 ～働き方改革とCSV、地域連携～



講師 山田 邦雄氏 (やまだ くにお)

ロート製薬株式会社 代表取締役会長兼CEO

日時：9月27日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：150名 内訳 教職員7名、高校教員1名、学生・院生60名、年間会員35名、一般47名

講師略歴

1979年	東京大学理学部物理学卒業	1980年4月	ロート製薬株式会社	入社
		1991年6月	ロート製薬株式会社	取締役
1990年	慶應ビジネススクールMBA (経営学修士)取得	1992年6月	ロート製薬株式会社	専務取締役
		1996年6月	ロート製薬株式会社	代表取締役副社長
		1999年6月	ロート製薬株式会社	代表取締役社長
		2009年6月	ロート製薬株式会社	代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO)

講演要旨

時代を見据えて、挑戦し続ける

現代社会において、戦後の様々な制度が時代に合わなくなっている。世界は大きく変わっている。そのなかで、日本も変わらなければいけない。当然、日本社会の中心にある企業のあり方が変わらなければいけない。当社もチャレンジし模索している。

当社は、1899年に私の曾祖父が創業した。今年で118年、私は4代目になる。

創業時は、「社会の役に立ちたい」という志から「胃活」という胃腸薬を出していた。

1931年に「ロート目薬」を発売し、薬のみならずゴムキャップの容器も発明した。

1960年に、新しいマスマーケティングとして、テレビ番組提供を開始した。最初は「アップダウン・クイズ」。10問正解でハワイに行けるというクイズ番組のスポンサーを30年間続けた。「クイズ・ダービー」や「SMAP×SMAP」などの番組も提供した。

当社の海外事業は、1988年、米国のメンソレータム社の買収に始まる。現在は売上の40%は海外である。中国やベトナム、インドネシアといったアジア諸国が中心で、近年はアフリカにも進出している。

規制にも挑戦してきた。たとえば、医療用だった妊娠検査薬を最初に一般用に薬局で売ったのは当社だ。

化粧品ビジネスへの進出

当社の手がける一般用医薬品の市場は、病院向けの医薬品に比べ、10分の1の規模であり、市場としては伸びていない。そこで他分野に進出しようと考え、メンソレータムのリップクリームや日焼け止めの延長線上で、10年ほど前に化粧品ビジネスに参入した。

化粧品というと「華やかなブランド」や「春秋のキャンペーン」というイメージがあるが、製薬会社が作る化粧品ということで、「機能性化粧品」を打ち出した。たとえば、ビタミンCをふんだんに使った美容液である「オバジC20」や、ヒアルロン酸がたっぷり入った「肌ラボ」である。

それから「詰め替え用」を出した。せっかくデザインしたきれいなボトルを、一回で使い捨ててはもったいないという思いから始めた。資源の節約であり、若干安いということで、ユーザーの皆さまからは支持をいただき、化粧品の詰め替え用商品は今では当たり前になっている。

「より健康に、より美しく」というコンセプトで、当社には化粧品・スキンケア関係で400

を超える商品群があり、目薬や胃腸薬よりも、これらが主力の企業になっている。

当社の売上高は、私が入社した1980年頃は200億円程度だったが、今は国内が850億円、海外が750億円の規模となっている。営業利益率は近年は安定して10%から12%ほどである。紆余曲折あったが、おかげさまで赤字になったことはない。

社会の未来をどうつくるか ー大震災をきっかけに立ち上げた基金ー

これからは人口減少の時代で、若者がじわじわ減っていく。同じことをしては、世の中の役に立つことができなくなるのではないか。どうすれば社会の役に立つのかを非常に意識するようになった。

大きなきっかけは、東日本大震災である。復興支援として、次世代の子どもたちをサポートしたいと思い立ち、「みちのく未来基金」を立ち上げた。親を亡くした子どもたちに対し、大学、短大、専門学校の入学金・授業料を返済不要で全額給付する。震災時の胎児が卒業するまで、25年間継続することになっている。

カルビーさんとカゴメさんとロートの3社で始め、エバラ食品さんも加わり、職員を出して事務局を運営している。

経済的なサポートだけではなく、心の支援をしていることもポイントだと思う。学校の仲間には言えないことも、同じ境遇の仲間なら打ち明けられる。「みちのく未来基金」で学業をおさめた若者を「みちのく生」と呼んでいるが、そういう交流の場にもなった。

民間の力以外にも、個人の力も受けている。毎月1000円ずつ継続してサポートしたいとおっしゃる方もいれば、遺産を寄付したいという方もいらっしゃる。毎年寄付をしてくださる企業も多い。5年間を通じ、毎年寄付額が増えていっている。こういう熱い気持ちを感じると、日本もまだまだ捨てたものじゃないと思う。

未来の企業のあり方 ー企業は何のためにあるのかー

「CSV (Creating Shared Value)」が、震災からの学びのひとつだ。企業は基本的に「売上と利益」とされているが、これからは、企業が社会とシェアできる価値をどう創るのが問われる時代になるだろう。企業が経済活動を通じてのみ社会を支えていた時代は、もう終わった。昭和はそれでも良かったが、これだけ様々な問題が噴出し、社会を大きく変えなければならぬときに、企業が経済的存在だけであってはいけない。

「企業は株主のもので、利益は株主に還元しなければいけない」という考え方がある。投資に対しての正当なリターンはあるべきだが、それが企業の目的であっていいのか。大いに違和感がある。

企業は社会の「公器」であるというのが、日本企業の伝統的な考え方である。支えてくれる社会がなければ企業は成り立たない。社会とともに生きる企業のあり方が求められているのだと考えている。

「医食同源」という言葉があるが、健康の基は食である。風邪を引いたら風邪薬を服用し、胃が悪かったら胃薬を服用し、ということではなく、そもそも薬を飲まなくてもすむのが理想的ではないか。

「統合ヘルス&ビューティーケア」企業への進化を目指し、再生医療と食の領域にチャレンジしている。

「NEVER SAY NEVER (不可能は絶対はない)」というコーポレートスローガンを新たに作成した。世の中を健康にするために、困難にもチャレンジしようという思いが込められている。

企業経営のパラダイムシフト —多様性がキーワード—

昭和の価値観では、企業においては、効率やシンプルが重要であった。日本人は一律が好きであり、多様より画一、分散より集中・統合であった。

しかし、これからは違う。変わった人がいて、変わった企業がある。それぞれが違うことが本当の豊かさであるし、これが大事なことになる。色々な企業が、それぞれの特色を出して、個性豊かに企業活動をしていけばいいじゃないか。

従来の日本企業は人材の「囲い込み」で、なるべく良い学生さんをなるべく早く確保し、一旦採ったら逃がさないというものだった。当社は、それを崩し、企業の枠を超えて活躍できる人材育成を考え、「社外チャレンジワーク制度」として兼業を解禁したほか、「社内ダブルジョブ制度」を設けた。

また、「内なる国際化」として、たとえば、技術開発部門においては、できるだけ多様な国から来てもらうようにしている。ライバル企業は皆、多国籍企業であり、日本人同士で仲良くやっていたら、世界で戦うのは無理だ。「理念が共有できる人」にどんどん来てもらいたい。弊社も副社長にはインド人のジュネジャ氏が就任している。またその副社長は健康経営を進めるため、CHO（最高健康責任者：Chief Health Officer）としての役割も果たしてくれている。もはや日本人だけで運営できる時代でもないことを感じています。

年齢の多様化も進めている。

「さん付け運動」や大部屋主義、社内イベントなど、多様性が活きる風土作り・組織作りに努めている。

女性の活躍については、子育てや産休など、女性は男性よりも人生におけるシチュエーションが多様なので、受け止められる環境づくりを進めてきた。

社内でよく言われるのが「昭和を押し付けない」ということ。重要なのは、制度やルールを設けて変えるのではなく、自分たちでやってみて、自分たちで変えていくこと。内から多様性を生み出していくことだ。

地域との連携についても力を入れている。薬の発祥地である奈良県をはじめとして、三重県、大阪大学、宮城県女川町、足の専門病院である下北沢病院、それに鹿児島県での紫芋事業などに展開をしている。都会でも田舎でも生活基盤を持つといったように、一人のなかにある多様性を育てていきたい。企業に依存して生きている、国家に依存して生きている、誰かに依存して生きている、何かに依存して生きているのではなく、自分の力で社会を動かす人材を育てていきたいと思っている。2025年の大阪万博のテーマのひとつは「食と健康」。我々も色々なことに頑張っていきたい。