

日本企業の経営者に必要な「リアライズ」の7要素

弁護士としては珍しい企業経営者との「二刀流」でも知られる田邊勝己弁護士が各界のリーダーを訪ねる特別企画。今回は、「経営の神様」こと資生堂特別顧問の弦間明氏を訪問。同社代表取締役をはじめテレビ朝日ホールディングス社外取締役、ユナミグループ社外取締役などを歴任し、さらには日本取締役協会の副会長まで務めた氏が見る企業経営の「コツ」とは。聞き手／弁護士法人カイロス総合法律事務所 代表弁護士 田邊 勝己氏

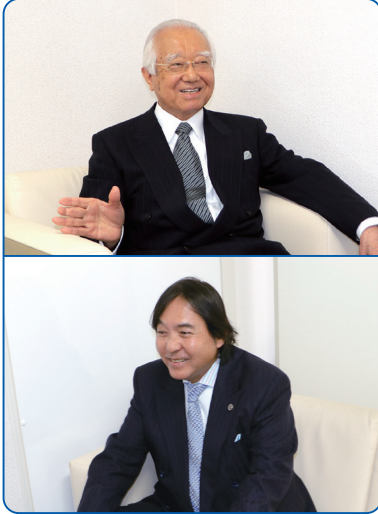
日本本社の方法論を海外子会社で展開

田邊 最初に代表を務められたのは資生堂のイタリア法人だったそうですね。

弦間 はい、創業15年で2000人くらいの会社でした。業績が芳しくなかったもので「マーケティングは現地に馴染むもの」という考え方はなく、日本本社の理念や価値観をそのまま移植するぐらいの覚悟で臨みました。

から適切に解釈するという思考があります。まさにこの部分を貫かれたんですね。

弦間 日本から教育担当者や招いて、品質本位主義・共存主義・徳義尊重主義の精神を徹底しました。その上で、「人々の美と健康に奉仕する」という上位概念を理解してもらい、地域性を加味しながら資生堂の強みであるスキンケア商品を市場に浸透させました。



田邊 法律の世界にも「原理原則」、条文を適用できない場合に法の趣旨をお客様への美と感動の提供が利益に結びつき、市場シェアからマインドシェアの拡大へと繋がって好循環を呼びまして、4年半後には売上が5倍ほどになりました。

田邊 それはすごい。よく現地スタッフが日本のスタイルについてきて

くれましたね。

弦間 着任すぐに社員全員の名前を覚えて、会議や打ち合わせでは全員名前を呼んで握手を交わしてから臨みました。そんな誠意が積み積もり、組織のモチベーションに繋がっていったのかなと思います。

「リスクを取る」ために必要となる要素とは

田邊 その後、資生堂本社の社長に就任されました。海外でのご経験はどんな場面ですに立ちましたか？

弦間 グローバルな視野や考え方もさることながら、むしろ日本の本質を外側から知る機会になりましたね。日本社会の安定感や、日本人独特の文化や哲学、そして国際市場での自社の強みも。企業経営者が行うべきことは会社の規模に関わらずほぼ同じことをするので、若い方々にはぜひ子会社の経営参画や海外駐在をおすすめしたいですね。

田邊 経営の世界では未熟者な

が、私もTHE WHY HOW DO COMPANYY株式会社という企業の会長職を務めております。そこで質問なのですが、現代の日本企業の経営陣には何が必要なのでしょう。

弦間 経営の基本は、リスクを取ってリターンを得ることです。その実行には強固な経営基盤が必要ですので、事業計画やマネジメント戦略、KPI(重要業績評価指標)やガバナンスを積み上げることにあります。それには、まず何よりも理念や価値観が重要になるわけです。

田邊 企業理念は、想像以上に重要なんですね。

弦間 ここが曖昧では経営者が自社を信じていることができず、守りに入ってしまうからですね。

田邊 では最後に、企業経営

とは。

弦間 価値を創造し、目標を実現することです。英語ではリアライズですが、綴りを頭字語にしてみると、道の「ロード」(顧客や従業員との関係性を示す「エンゲージメント」、行動の「アクション」、「リーダーシップ」と「イデンティティ」、「スピード」と「エネルギー」を当てることができず。

田邊 なるほど、その7つは欠かせない要素ばかりですね。

弦間 このすべてを満たせばリアライズできて、マネタイズへと発展させることでKPIが達成できます。そんな意識を社内全員で共有できれば、必ず業績アップに結び付くと信じております。



PROFILE

1959年早稲田大学商学部卒業後、(株)資生堂入社。1982年 シセイドウコスメティチ(イタリア)取締役社長、1987年 取締役チェーン部長、1997年 代表取締役社長、2001年 代表取締役執行役員会長、2003年 特別顧問

公職:(財)日伊協会副会長、(財)流通経済研究所理事、(財)バイオインダストリー協会理事 日本取締役協会副会長 など

弦間 明
げんま・あきら

PROFILE

弁護士。中央大学法学部法律学科卒業後、司法試験に合格し、1989年弁護士登録。第一東京弁護士会を経て、大阪弁護士会所属。東京簡易裁判所民事調停委員、東京地方裁判所破産管財人、第一東京弁護士会常議員を歴任。また、東証スタンダード上場THE WHY HOW DO COMPANYY株式会社の筆頭株主兼代表取締役会長、伊香保ゴルフ倶楽部理事長を兼任。取扱分野は民事法、刑事法、刑事法、企業再建法、M&A法、資金調達、スタートアップ支援。



田邊 勝己
たなべ・かつき