



慶應義塾大学ビジネス・スクール

資生堂福原義春社長の経営改革

資生堂の沿革

5

資生堂は、1872年（明治五年）に、海軍病院薬局長をつとめた福原有信氏が、日本初の「洋風調剤薬局」を東京・銀座に開業したのが始まりである。「資生堂」という社名は、儒教の理論書『易経』の一節からとったと言われている。「至哉坤元 万物資生」－“地の徳は何とすぐれているのだ、万物はこれをもとに生まれる”。東洋思想に由来するこの社名は「東西文化

10 の交流の中に“新しい価値の創造”を求めようとする有信氏の理想を表したものである。資生堂が現在の化粧品に力を注ぐようになるのは、1915年（大正四年）のことであった。薬品中心の経営から化粧品へと事業を転換した。以後は、化粧品メーカーに専念していくことになる。この頃、経営者は福原有信氏から息子の福原信三氏（福原義春氏の叔父にあたる）へと継承されている。

15 また、この時期に一連の販売組織も確立されていった。この組織を手がけたのは、後に社長となる松本昇氏である。松本氏が営業を、信三氏は製品開発と広告を担当するという二人三脚体制が出来上がった。その中で、1923年（大正十二年）の資生堂「チェインストア制度」を手始めに、1927年（昭和二年）には「販売会社制度」、そして1937年に、メーカーと消費者を結ぶ組織としての「資生堂花椿会」を発足させている。こうして資生堂は「チェイン

20 ストア」と「販売会社」を両輪として、メーカーから消費者までの一貫した販売組織を確立していったのである。今でこそこのシステムは各社で実施されているが、戦前にこのような

このケースは、巻末に示す文献とインタビューをもとに、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授高木晴夫の指導のもと、同修士課程 M25 期生の丹徹也が編集して作成した。クラス討議の資料とするもので、経営及びリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる形態もしくは方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright © 2004 は高木晴夫、丹徹也が保有する。

組織を築いた例は日本には存在しない。資生堂によって、初めて完成された、画期的な販売システムであった。

資生堂の精神基盤「五大主義」(付属資料1参照)

5

資生堂の当時の活動の土台には「五大主義」といわれる経営理念があった。これは資生堂の「DNA」ともいべきものである。この「五大主義」は、1921年(大正十年)に確立されている。社業の基本理念を活動の規範として示したもので、それ以来、資生堂の精神基盤として、今日も受け継がれている。

10

成功体験が大企業に病をもたらす

戦後の高度経済成長とともに、資生堂は、躍進期をむかえる。戦前に確立された販売制度は、さらに磨きをかけられ、威力を発揮していく。その成長のスピードは驚異的であった。1952年から1957年までの売上高の伸びは約4倍、1957年から1971年までの15年間に、12.5倍の伸びを示していた。1952年に化粧品業界でリーダーのポジションを獲得してからは、毎年、二桁の成長をしている。そして昭和四十年代のピーク時には、その市場シェアは、約40%となった。競争企業も、この販売システムを争って導入し、資生堂を追随していった。

15

しかし、この成長にも陰りが見え始めるときがやってきた。そのきっかけは1973年のオイルショックである。物を作れば売れる時代は終焉した。しかし資生堂は、引き続き全国70を超える販売会社と25,000店のチェーンストアをフル動員して、大量販売を追い続けていたのであった。また資生堂の社員は、高度成長の中で育った世代が大半を占めていた。成功しか知らない。たとえおかしいと気づいたとしても、あえてリスクをおかすような行動は起こさなかった。

20

当時の資生堂を振り返って福原義春氏は以下のように回想している。

25

「オイルショックの時に、消費者の意識が変化し、社会の価値観が変わるアラームが出たはずなのに、それに気づかずに突っ走ったんですね。時代の流れは変わっていたのに、即座に対応が打てなかった。みんな会社の上のほうばかり見ていて、お客様に目を向けなかった。マーケットの変化が見えなくなって、手続き重視の結果無視という官僚主義に侵されていたのです。」

30

表面化する組織の病理

この時、表面化してきた病理は「押し込み販売」であった。資生堂は、販売システムを効率的に運用するために、この当時まで販売管理をチェーンストアの「店頭売上高予算」と、
5 販売会社の「販社売上予算」の二本柱で行っていた。「押し込み販売」は、店頭売上に関係なく販売会社が「販社売上予算」を達成させるために、チェーンストアに対して、無理を承知で商品売りつけるという期末によくありがちな販売方法である。化粧品業界において、この現象はなにも資生堂に限った事ではなかった。売れる時代はこれでも何とか取り繕うことができたが、店頭で商品が動かなくなった時代にこれをやれば結果は明らかで、在庫の山となる。
10 しかし、それでも販社は押し込み続けた。月末になると押し込み、月が変われば、返品を受ける。本社の売上は伸びていても、それは帳簿上だけで実際は在庫が増加しているだけであった。したがって、従業員たちの主たる仕事は、月末は押し込み関連、月初めは返品作業と走り回る事となった。改革前の資生堂は、負の連鎖が起きていた。

15 この当時を振り返って第一線のセールスマンたちは次のように語った。

「いまから思うと、ずいぶんと非生産的な仕事を、労力を使ってやっていたんですね。販社の売上が評価基準ですから、売れても売れなくてもお店に商品を引き取ってもらわないといけません。お客様にどう買っていただくかではなくて、小売店のご店主にどう売るのがすべてだったわけです。期末になると、無理にお願いして、期が変わると返品をとってくる。次の期はまた足りないのもっと頼む。悪循環でした。期末になると胃が痛くなる。そんな商売をしていました。責任感のある人ほど、ギャップに苦しんでいました。このままでは、資生堂はつぶれてしまうのではないかと現場は本気で思っていました。」

25 福原義春氏の社長就任

資生堂が苦境に立たされていた中、前任の大野社長の急逝によって 1987 年 7 月、当時副社長であった福原義春氏が社長に就任した。義春氏は資生堂の創業者 福原有信氏の孫、信三氏の甥にあたる。1953 年慶應義塾大学を卒業と同時に資生堂の大卒定期採用の第一期生として入社した。創業者一族に生まれながら、社内での特別な待遇は受けていなかった。彼は叩き上げで昇進をしている。この後義春氏は改革を行っていくこととなるが、すでに膨らんだ在庫は身動きができないところまでになっていた。一方資生堂の業績は十二期連続の増収増益を更新中で、株価も上昇していた。前任の大野社長もこの在庫問題の対応に追われてい

た。社長就任後、義春氏は約三ヶ月かけて、経営全般の総点検を行った。そして、流通在庫の圧縮をはじめとする経営の刷新を決心した。

福原義春氏の決断

5

1987年10月14日、東京証券取引所で記者会見に臨んだ義春氏は、淡々とした口調で切り出した。

「今回の経常利益を、当初の見通しの336億円から165億円に減額修正いたします。・・・」

10 このとき資生堂は、市場の流通在庫を毎年100億円ずつ三年間で回収するという決断をしたのであった。この出来事は現場で働く従業員に、驚きと歓喜そして衝撃を与えた。誰よりも喜んだのは、チェーンストアの人たち・現場の第一線の従業員であった。しかし、義春氏には、抜本的な改革のチャンスは今をおいてないという確信があった。

15 「流通在庫をこのまま放置しておけば、将来にわたって大きな障害を残すことは火をみるより明らかでした。これは、いずれ誰かが決断しなくてはならない問題だったのです。やるのならトップが交代した今しかない。そう決心しました。決断を下すまで、悩みに悩みました。役員会に諮ると、在庫は時間をかけて少しずつ減らしたほうがショックが少なくていいという意見も出ましたが経営の健全化のためには、体力のあるいまのうちに思い切った改革をしたほうがよいと考えました。高度経済成長の惰性を断ち、社員の意識と行動を変革していくためにもショック療法をあえて選んだ。」

20

こうして、1987年11月、資生堂の経営改革は始まった。

25

福原義春氏の改革施策

まず義春氏は、自らの手で作成し経営改革の柱となる「新三ヵ年計画」を発表した。これは、前任の社長大野氏が在任中に着手していた改革構想を引き継いで、五項目の改革プランとしてまとめられたものであった。1987年から1990年の三ヵ年で経営体質を改革しようという決意と社内体制・意識改革の意味もこめて、この計画は「ニューSHISEIDO計画」と名づけられた。(付属資料2参照)

30

経営改革の両輪

この一連の経営改革の両輪となったのは「経営改革室」と「経営改革委員会」であった。

- 「経営改革室」は事務局、推進・提案機関、「経営改革委員会」は意思決定機関であった。「経営改革委員会」は義春氏を委員長に常務以上のトップで構成されていた。「経営改革室」から
- 5 あげられる案件を検討し、改革全体を指導していくものである。

「経営改革室」の誕生

- 10 1988年1月、資生堂に「経営改革室」が誕生した。「経営改革室」は、社長直轄の組織である。(付属資料5参照) 経営改革の推進を担当する活動部隊として、新たに設けられた。その室長には当時人事部の労務課長をしていた山口浩氏が社長の指名で抜擢された。そのほかに次課長クラスの二人が最初のメンバーであった。彼らの最初の仕事は、一緒に業務をこなしていくメンバーを集めることであった。義春氏の要望は、「これまでの資生堂にとらわれない
- 15 若手がよい」というものであった。ということで、社内公募でメンバーを集めることとなり、応募条件は30歳以下というものの以外はなかった。会社を変えてみたいというやる気のある社員ならば、誰でも応募することができた。また選考方法は、改革をテーマにした論文審査と面接で行われ、応募は上司を通す必要はなかった。この応募には、当時20000人の社員のうち115人が応募した。社内公募で選ばれたスタッフは三人であった。三人ともが20代の
- 20 半ばで、内一人は女性であった。彼らは、最初のメンバーの3人とともに斬新なアイデアを提案し義春氏の期待に応えていくこととなる。

- 「経営改革室」が最初に取り掛かったことは、現在の資生堂が抱える問題点の洗い出しであった。各階層の社員たちから、ざっくばらんに意見を出してもらい、出された問題点を整理して行った。改革室のメンバーたちは、社内のさまざまな層と話し合い、ブレインストー
- 25 ミングやアンケートを行って、意見を聞きだして言った。

- これらの意見をまとめてみると次の四点に集約された。「資生堂は、いったい何をやる会社なのかははっきりとしていないこと」、「社員が上ばかりを気にしていて、官僚主義がはびこっていること」、「消費者の方を向いていないこと」、「社員に活力がなく、新しいことにチャレンジができなくなっていること」である。「経営改革室」ではこの意見をもとに議論を重ね、
- 30 当面の作業課題として、次のような項目をあげた。

社員のアイデンティティーや行動規範となる「企業理念」の再構築

官僚主義・大企業病を克服するための社風改革・意識改革

これと並行した組織改革、人事制度の見直し

マーケティング部門の改革

5

これらの課題にそって、「理念検討グループ」と「組織・意識改革グループ」の二つのワーキンググループを設け、作業を進めていった。

「さんづけ運動」

10

「経営改革室」は企業理念の検討に約一年の時間をかけることとし、その間の期間は、今すぐにやれることを実施していくこととした。ともかく始める、そのためにはアイデアをどんどん出して「経営改革委員会」へぶつけていくことにした。最初に始めたことが「さんづけ運動」であった。これは、社内ではお互いに役職名で呼ばずに「さん」で呼び合おうという運動で、上下の隔たりをなくし、自由にものが言える雰囲気を作るのが狙いである。義春氏の強い支持もあり、全社運動として取組まれた。しかし、これはいざやってみるとなかなか難しいものであった。まずは本社からやろうということで管理職たちに要請したが、部下には〇〇さんと呼びなさいと指示はするものの、実際にそう呼ばれてムツとする管理職もいたようである。実のところ「経営改革室」の山口氏もその一人であった。

20

「経営改革委員会の席上で、最初はさんづけで言えなくて弱った。旗振り役が言わないわけにはいかないでしょう。〇〇常務と言うところを面と向かって〇〇さんとは言いづらく、名前を言わないようにしていたこともありました。ともかく慣れるまでは一苦勞でした。」

25

というわけで、社内に定着するまでにはかなりの抵抗があった。そんな中で、この運動の先導役を果たしたのは毎年の新入社員たちであった。導入三年で70%弱の人たちができるようになったという。「目に見える部分が変わらないと、改革は決して進まない」というのが義春氏の口癖であった。この運動が、社員の意識改革の契機になったことは間違いのないことである。

30

「さんづけ運動」について義春氏は、次のように述べていた。

「真の狙いは三つあった。一つ目は、社員と一緒に進めていくマネジメントとはどう

あるべきかをここで試すこと。二つ目は、義春氏自身の『人間は平等である』という思想に基づいたものである。最後は、上司一部下の間にゆらぎが起こり、組織の風通しがよくなることである。」

- 5 「さんづけ運動」を啓蒙する社内ポスターには『今日から社長は「福原さん」』、『ニューSHISEIDO づくりは、かたくるしい雰囲気からは生まれないと考えて役職呼称をやめます』と書かれていた。(付属資料3参照)

服装の自由化

10

「さんづけ運動」に続いて、「経営改革室」が提案したのは、「服装の自由化」であった。「美をテーマにしている人たちは、常にクリエイティブであってほしい。自分の仕事にあった服装を自由に選ぶのは当然」(義春氏)と言うのがその導入に至った理由である。ファッションを提案する企業の社員が、押し着せのユニフォームを着用しているというもおかしな話だが、しかし、それが長年の慣行であった。よく似た慣習に「ノーネクタイ運動」というものがあるが、この「服装の自由化」はこれとは異なるものである。自由化である以上は、スーツは着ても着なくても自由ということで強制ではない。自分自身で選ぶということであるから、会社の中でスーツを着ている人、カジュアルな人が混在しているのは、ごく自然な姿なのである。この運動の牽引者たちも、若手の社員、特に女性の社員たちであった。

- 20 「経営改革室」に公募で選抜された女性スタッフの宇野晶子さんは、次のように言った。

「女性はみなさん上手に着こなして、おしゃれを楽しんでいます。若い人の場合は、学生時代のファッションがそのまま楽しめるので大喜びでした。同窓会などに出席すると、みんなにうらやましがられるし、自分の会社を見直したという人が多いみたいです。」

25

このように「服装の自由化」は、社内に爽やかな風を吹き込み、ごく身近で、取り組みやすいところから、旧来の習慣との決別することを実行したのであった。

「コミュニケーションサウンド」の制作

30

資生堂にはワルツ調の社歌があった。しかし、社員がふだん口ずさめる応援歌のようなものはなかった。ちょうどよい機会であるから、経営改革を盛り上げるイベントにしようというアイデアのもとに、この歌がつくられた。歌詞は社内から公募された。(付属資料4参照)こ

の企画は好評であった。最終的には、二十代の若手から、五十代のベテランの社員にまで及ぶ、458 点の応募があった。全社員の 2%程度（延べ）が、応募した計算になる。この中から、最優秀作品に選ばれたのが大阪阪社京阪支店に籍をおいていた高島智恵さんの作品『TRY・HARD』であった。この詩(付属資料 5 参照)に曲がつけられ、後の「新・企業理念発表会」の場で、発表されることとなる。

「福原さんへの手紙」・「福原さんへの手紙箱」

経営改革がスタートしてから、義春氏が社員に直接話しかける機会が多くなった。「経営改革室」のメンバーも、義春氏と社員の接点が多くなるように努めていたが、義春氏自身も自分の考えを率直に社員にぶつけていくように努力をしていた。

「福原さんをお願いして、ビデオに出てもらったり、社員に直筆の手紙を書いてもらったり随分といろいろなことをやってもらいました。改革室ができてすぐに、社長のメッセージカードを作って、全社員に配った。『ニューSHISEIDO計画』の理念を印刷したものです。これは、好評で継続しました。ともかく、社長自身が先頭に立って、改革について熱心に訴えてこられた。このインパクトは大きかったと思います。」

と「経営改革室」の山口氏は語った。

例えば『1988・皆さんとともに』と題した義春氏のメッセージカードには、以下のように記述されていた。

- ・お客さまの喜びを目指そう
- ・形式にとらわれずに結果を見つめよう
- ・本音で語り合おう

そして小さな字で、「いま、自分のやっている仕事は何のため？と振り返りながら」と書かれていた。

義春氏から社員へのメッセージはさらに続いた。1988 年の創立記念日（4 月 8 日）には、「発想の転換」を呼びかけた義春氏のテレフォンカードが全社員に配られた。そしてこの日、義春氏はビデオを通じて経営改革を語り「さんづけ運動」・「服装の自由化」への社員の参加を呼びかけた。

義春氏が社長に就任してちょうど一年目の 1988 年 7 月 13 日には、全社員に直筆の手紙が

届けられている。『上期を終えての所感』と題したこの手紙には、改革への思いがしたためられている。それは、じゅんじゅんと自分に諭すように語りかける文面で書かれていた。

5 義春氏は従業員に対して一方的にメッセージを発信しているだけではなかった。社員のメッセージを義春氏に伝える『福原さんへの手紙箱』を設け、双方向のコミュニケーションにも心を砕いていた。そして、社員からの手紙には、その日のうちに返事を書き送っていた。

そのような中で、10月には、本社を対象として、「フレックスタイム制」が導入された。この頃のことを義春氏は次のように振り返っている。

10 「“さんづけ”や“服装の自由化”は、やや性急に発想を押し付けたきらいがありました。しかし、本社での完全なフレックスタイムの導入、昼休み時間の繰上げ、禁煙ルールの設定など、いろいろなことが部門レベルで提案され、実行されるようになりました。

15 そんな時、一人の女性社員から手紙をもらいました。それには、『さんづけや服装の自由化のときはそれほど喜びを感じなかったが、フレックスタイム制が実施されて、学校に行く子供と一緒に朝食を食べて出勤できるようになり、本当に働いていてよかったと生きがいを感じるようになった』とありました。

20 新しいことをやろうとすると、否定的な材料や仮定ばかり出てきます。しかし、実行してみると、机の上では考えつかなかったようなプラスを生むことがあります。会社の活性化というものは、実はこうした小さな部分の積み重ねから動き出すものではないかというのが実感です。」

さらに義春氏は、「押し付けるのではなく、信念を持って待つ」と言う。

25 「経営改革の一期生として入社してきた若い人たちはもう“さんづけ”に対応している。十年たてば、彼らは管理職につきます。そのときには必ず全社に浸透していると思うのです。だから押し付けることはしません。信念を持って、何年かかろうが、待ち続けることなんです。」

「新・企業理念」の完成

30

一方、経営改革の柱となる「企業理念」の検討作業は、ほぼ一年間を費やし着々と進められていた。「経営改革室」では、「理念検討グループ」を中心に、社員の意識調査や、消費者調査を実施し、検討を行い、専門家のアドバイスを受けながら作業を続けてきた。これらの

作業では、部課長クラス約 10 名を集めて分科会をつくり、そこで検討された内容を、そのつど「経営改革委員会」に報告し議論する形をとっていた。

また、これと並行して「経営トップ研究会」・「取締役研究会」・「マネジメントセミナー」などを頻繁に開き、研究成果を理念に反映するようにしていった。「新・経営理念」を制作するにあたっての一番の問題は、従来の「五大主義」との関係であった。消費者の価値は多様化し、事業領域も拡がり生活文化企業に転身した資生堂の新たな使命、事業ドメイン、企業文化をいかにわかりやすく、コンパクトに表現できるかがポイントであった。

こうして、1989年3月、資生堂の新しい「経営理念」は出来上がった。「新・企業理念」は、「企業使命・事業領域」と「行動規範」の二つの項目で構成されている。企業理念のポイントは、一人でも多くのお客様と出会えるような幅広い活動、奥深い活動を心がけること。お客様が本当に求めている価値やニーズを探り当てること、そして美しい生活文化を創造していくこと。この三つが資生堂の社会的使命・存在意義となる。そして、これを補完する形で、お客さまの喜びを目指すという行動規範の一項が並ぶのである。「五大主義」については、資生堂とチェーンストアとの取り決めという位置づけで企業理念のベースとしてすえられている。(付属資料6参照)

「コーポレート・スローガン」の公募

「新・企業理念」ができ、「経営改革室」では、この「新・企業理念」を一言で表現する「コーポレート・スローガン」を社内公募した。資生堂の企業活動の方向性を、より簡潔に、鮮明に表現しようというわけである。社内公募の結果、11080点の作品(延べで換算すると二人に一人が応募した計算となる)が寄せられ、その中から新しいスローガンは「ヒトを彩るサイエンス」に決定された。またこれを啓発するポスターには、『1990年から、未来へ向けて、合言葉「ヒトを彩るサイエンス」』と大きくかかれ、その横に「ヒト」－SHISEIDOは見つめつづけます 「彩る」－SHISEIDOは生みつづけます 「サイエンス」－SHISEIDOは広がりつづけます と記述されていた。(付属資料7参照)

「新・企業理念発表会」

1989年3月9日、資生堂は「新・企業理念発表会」を開いた。発表会は東京と大阪の二会場で各2回の合計4回開催された。資生堂約20000人の社員のうち、半数にあたる10000人が参加した。改革の旗印をあげてから、すでに一年と五ヶ月がたっていた。義春氏は、自ら「新・企業理念」を解説し最後には「私たちはいま、新しい企業理念を掲げました。しか

し、私たちにはまだ新大陸の夢に日付を入れる仕事が残っています。力を合わせ、ぜひとも美しい大地を見つけようではありませんか―」そしてこのあと、“コミュニケーションサウンド”『TRY・HARD』が歌手の森川由加里さんによって紹介された。この日は、資生堂の歴史に新たなページを加えた。

5

義春氏は、

「その昔、コロンブスは星を頼りに航海を続けました。しかし、私たちが進める航海は、お客様を唯一の目標にしていく航海なのです。」

10

という言葉に参加者たちに贈った。

義春氏は「私たちの目的は“商売”であり、お客様の喜びです、官僚主義をなくして“商売”の原点に戻ろう」とつねに言い続けていたのであった。この発表会を境にして、資生堂は変わり始めた。これまでは、本社が先導する形で取組んできた改革の波が、大きなうねりとなって全国の事業所に波及していくのであった。

15

経営トップによる全国行脚「ざっくばらん会」

「経営改革室」では、「新・企業理念発表会」のあと、経営トップによる事業所の全国行脚を計画していた。会長、社長をはじめ、常務以上の全員（経営改革委員会のメンバー）が、手分けして全国の事業所を廻り、経営理念についてじかに社員に訴えようとするものである。

20

「経営改革室」では、この全国行脚を「ざっくばらん会」と名付けて改革の大きなステップとして位置づけていた。トップの方々にとにかく経営理念を本音で語ってもらい、現場の第一線の「生の声」を聞いてもらおうという試みである。

25

「ざっくばらん会」は1989年4月にスタートし、翌1990年4月までの一年間、海外事業所を含む151ヶ所の事業所で延べ193回に渡って開かれた。義春氏をはじめとする経営層8名で実施されたため、一人20ヶ所以上廻った計算になる。「行動規範」のなかの、「本音で語り合おう」という項目をトップマネジメントたちは率先して実行をしたわけである。

30

「ざっくばらん会」は、まずトップが全員を前にスピーチを実施することから始まる。ついで、若手グループと管理職グループに分かれて、昼食会などをはさんで二回のグループミーティングを実施する。各グループは、10～15名の少人数で、日頃の要望や意見を自由に経営トップにぶつけていくというスタイルであった。

もちろんただ単に社員と話すためだけに全国行脚に出たわけではなかった。彼らは、「ざっくばらん会」で自分たちにぶつけられた「現場の生の声」を持ち帰って、すぐさま「経営改革委員会の場」で検討した。その中で可能なものは直ちに実行に移していった。この「ざっくばらん会」という「場」を活かして、動き始めた経営改革の歯車を、さらに大きく回転させていこうとするものであった。

「従業員の生の声」を活かした経営

「ざっくばらん会」で出された意見はおびただしいものとなった。その全記録は、「経営改革室」で「発言集」としてまとめられた。

「ざっくばらん会」が契機となって実現された施策には、販売会社の中で圧倒的に多かった長期休暇に対する要望から生まれた「リフレッシュ休暇制度」、ビューティーマネージャー・コンサルタントたちから要望のあった「育児休業制度」、広告宣伝が商品の特徴をとらえていないことからくる販売への弊害の除去などがある。

しかし、義春氏をはじめとする経営トップ層たちは事業所をまわってあらためて痛感させられたことは、組織の官僚化と大企業病がかなり深刻なものであるということであった。それぞれが自分のテリトリーのことしか頭になく、組織が硬直化している。役職による上下間の格差が大きいといったことなどであった。トップとしても人事制度の改革が必要であることをここから認識したのであった。したがって、「ざっくばらん会」は、経営トップ層の意識改革にも大きく貢献してくれるものであった。

さらに従業員たちにとっては、自分の意見が取り入れられ会社が改善されるという喜びを持てることや、会社が変わり始めたことに気づき、自分がその一端を担っていることを認識する。さらには、会社（トップ）の意思決定のスピードが速くなったことを膚で感じるという重要な意味を持つものであった。

組織制度の改革

グループ制の導入

本社機構の変革の一貫として、従来の縦割りの組織に加え、課制を廃止してフリー、フラット、フレキシブルを意図したグループ制が導入された。これは、従来の課単位で固定的であった職務の分担を、仕事の量・質・プライオリティーなどにより、組織の運用における柔軟性、対応のスピードを増し、意思決定の効率化を図り、組織全体の活性化を進めるための

施策であった。また、これによって、時代の変化に対応し、社員の経営参加意識を高めようとするものである。

潜在能力登録制度

5

この制度は通常の経歴に表われない趣味や特技を重視した人事配置を行い、また、社員の定性的な情報を蓄積するものであった。社員一人一人は自らの隠れた能力を年一回自主申告制で提出をする。そして、この情報は人事情報として、情報システムの中にインプットされる。社員にとっては、自分の隠れた能力を発揮するチャンスにめぐり合えることになる。会社と社員の双方にとってメリットがある。

選択型人材育成制度

15 従来の不明確さを取り除き、会社が転勤や職務の変更など社員のライフスタイルや志向にあわせた処遇を提供するという制度である。この制度の変更にもなつて、職能資格制度、賃金制度、人事考課、昇進などの関連する諸制度についても改定された。

「お客さまの喜びを目指す」企業へ向けて

20 マーケティング・販売活動の改革

「流通在庫の削減」に踏み切った義春氏は、それまで部門別にわかれていたチェーン部・業態開発部・デパート部など 7 部門を、新しくチェーン事業部に統合した。そして、1988 年 12 月にこれまでのトップが誰も手をつけることのなかった販売会社も統合した。72 社・25 26 支店あった販売会社を商圏別に再編し、全国で 15 社に集約した。(付属資料 9 参照) 「お客さまの喜びを目指す」マーケティングに向けて布石が打たれた。これにともない販売第一線の社員たちの活動にも変化が現れはじめた。当時チェーン事業本部副本部長の弦間明氏(後に社長)は、次のように述べている。

30 「お客様が個性化、多様化しているのに、いつまでも全国画一的な販売体制を続けていたのでは、対応できないわけです。それで、全国を 12 ぐらいのエリアに分けて、エリアごとに、それぞれ特徴のある活動を見出して、お客さまに喜ばれる日常活動を徹底するわけです。もちろん、全体的な戦略は本社のチェーン事業本部で考えますが、地域戦略は販売会社

ごとにつくって、エリア戦略に基づいたマーケティングを進めるわけです。それに 15 社に統合すれば、物流や情報コストなどもかなり効率化できるというメリットもあります。

また、いままではお店に出かけて、ご主人と商談をやっていたらよかったですね。ところがこれからは、『お客さまに喜んでもらう』ために、お店でこういう店頭活動をしてください、商談ではなく提案活動になるわけです。売ろうということよりも、お客さまへのサービス

5 サービスを大事にする。『売上は、お客さまに喜ばれる活動の結果である』という考え方に変わってきました。』

各支店で提案活動は積極的に行われていた。そのひとつ東京北支店では、「店頭売上一本に絞った活動」を合言葉に、大小さまざまな提案活動を進めていた。若手社員が先頭に立って

10 活動グループ(委員会)をつくり、みんなでアイデアを出し合い、活動していた。グループは「施策」、「宣伝」、「商品」、「ビューティー・コンサルタント活動」の各委員会であった。各課にまたがるメンバー構成であったため、社内のコミュニケーションや交流にも役立っていた。

ビューティー・コンサルタントの店頭におけるカウンセリング活動も、大きく改善された。本来、お客さまに適したお手入れサービスの提供がこの活動の目的だった。ところが商品の販売が優先された時代には、売らんがためのおしつけ活動となり建前と現実のズレに悩ま

15 されていた。改革後は、ビューティー・コンサルタントの店頭活動の評価基準が、お客さまとの対応回数や、お手入れサービスの頻度などにおかれるようになり、本来のカウンセリング活動ができるようになった。「お客さまの喜びを目指す」カウンセリング活動によって、販売活動は再び成長軌道に乗った。

情報・物流システムの改革

「お客さまの喜びを目指す」販売活動を強化するために情報化は不可欠であった。資生堂はすでに 1983 年にチェーンストア各店にパソコンを導入し商品・顧客の管理を始めていた。1989 年に POS 連動型顧客管理システム「SCOPE(スコープ)」が導入された。これは、お店のレジ業務、在庫・発注・売上管理はもちろん、顧客管理、売掛金管理などのシステム機能を

20 一気に実現させた。このシステムは、資生堂以外のメーカーの商品も、また化粧品以外の商品も扱えるようになっていた。店頭情報が資生堂に直接入ってくるため、商品・顧客の情報が非常にわかりやすくなった。

1990 年には「SCOPE」に続いて、マーケティング・アドバイザー支援システム「SHISEIDO

データポケット」が導入された。これはマーケティング・アドバイザー全員が、ノートパソコンを携帯して店頭コンサルティングが行えるようにする情報支援システムであった。ノートパソコンに、チェーンストアの販売実績、売行き動向、顧客データなどをホストコンピュータからダウンロードして、訪問先で画面を見ながら対策を考えるのであった。導入された

5 ノートパソコンは約 2000 台であった。(付属資料 11 参照)

「お客さまの喜びを目指す」ためには、毎日生産される大量の商品を、全国の 25000 のチェーンストアや百貨店、量販店、コンビニエンスストアといった小売店の求めに応じてジャストインタイムで、正確に届けなければならなかった。そこで打ち出されたのが、「戦略的物流構想」であった。これは、販売会社の統合に合わせて流通在庫を縮減し、これと並行して

10 より効率的な受発注システム、物流情報ネットワークの確立を図ろうとするものであった。関東と関西の物流センターに集約してここから全国の配送センターに送るシステムにつくりかえられた。これによって全体の流通在庫が 30%削減され、ジャストインタイムの物流(翌日お届け)を実現した。多品種少量、多頻度小口、ジャストインタイムを可能とする「全国物流拠点ネットワーク」を実現した。物流センターと本社、工場、販売会社、小売店は VAN

15 回線で結ばれ、生産、流通、販売の流れを一元的に管理していた。

福原義春氏の改革への想い

20 福原義春氏はこの改革について、当時を振り返って、「資生堂の改革は百数十年のアカがたまっていた、そのアカを私は取り除いた」と述べている。組織のアカとは、セクショナリズム、秘密主義、惰性とマンネリ、モラルダウンそして上を見上げている従業員そのものことである。義春氏は、会社全体の価値軸を社会・顧客に向けなおすことを行った。そのために、義春氏が重点的に実施した施策は二つあった。一つは「社員がビジョンを共有すること」、もう一つは「お互いのコミュニケーションを図る」というものである。重要なことはこの両者を同時並行で実施したことである。もしこの改革がうまくいかなければ、自分で責任をとる、すなわち「社長を辞めればよい」と考えていた。

25

義春氏は、「抜本的な改革のチャンスは今をおいてない、トップが交代した今しかない、しかも体力のあるうちにやりたい」という想いが強かった。そして、「私たちの目的は商売であり、お客様の喜びである。官僚主義をなくして商売の原点に戻ろう」と言い続け、この商業の哲学を組織に浸透させることを行った。

30

また義春氏が自分自身に言い聞かせていたのは、「目に見える部分が変わらないと、改革というものは決して進まない」、「会社の活性化というものは、小さな部分の積み重ねから動き出

すものであり、この小さな積み重ねが大きな改革へとつながる」、「改革自体を組織メンバーに押し付けるのではなく、リーダーは信念を持って、待つことが重要である」ということであつた。

5

「グランドデザイン」発表会

1991年2月5日、資生堂はグループ企業のトップ250人を集め、21世紀を目指した資生堂「グランドデザイン」を発表した。この模様は、衛星通信で、全国115ヶ所の事業所に生
10 放送され、資生堂の従業員20000人が視聴した。「グランドデザイン」は、「新・企業理念」を具体化するための経営戦略の基本となる計画で、過去三年間に渡る経営改革の集大成と位置づけられていた。

発表会場に立った義春氏は、

15

「『ニューSHISEIDO計画』は、全社あげての取り組みの結果、初期の目標を達成できる見込みです。大企業病にかかっていた資生堂は、これでもとの健康体に戻ることができました。グランドデザインは、健康体になった資生堂が21世紀に向かって大きく前進する指針となるものです・・・」

20

と改革への手ごたえを感じながら語った。

25

30

付属資料 1 資生堂「五大主義」

- 一 品質本位主義 品質を生命とし、つねに最高水準を目指す。
- 二 共存共栄主義 近代的組織を基盤とし、相互繁栄を期する。
- 5 三 小売主義 消費者志向の経営に徹する。
- 四 堅実主義 合理主義を根底とした科学的経営に徹する。
- 五 徳義尊重主義 つねに相手を尊重し、正しく誠意ある経営に徹する。

*出典 資生堂ホームページ

10 付属資料 2 「ニュー-SHISEIDO 計画」—新たな成長へ発想の転換—

- マーケティングの革新による企業基盤の強化 【優位性の確立】
- 研究開発・ソフト開発の積極的推進 【創造性の向上】
- 収益力ある企業体質への転換 【自立性の尊重】
- 15 市場即応型の生産物流体制の実現 【機動性の強化】
- 「意欲」を活かす新たな企業風土の醸成 【積極性の重視】

*出典 経済界「ポケット社史」編集委員会 資生堂 ヒトを彩るサイエンスで 21 世紀へ 経済界 1991

付属資料 3 「さんづけ運動」社内啓蒙ポスター



20

*出典 経済界「ポケット社史」編集委員会 資生堂 ヒトを彩るサイエンスで 21 世紀へ 経済界 1991

付属資料4 「コミュニケーションサウンド」公募ポスター



5 *出典 経済界「ポケット社史」編集委員会 資生堂 ヒトを彩るサイエンスで21世紀へ 経済界 1991

付属資料5 資生堂コミュニケーションサウンド

『TRY・HARD』

10

♪ いきなり飛び出した 朝の一番ホーム
人波すりぬけていく 真っ白なシューズ ノーネクタイ
「あいつは誰だ・・・」 颯爽と横切る僕さ
Get Off Broken Hard

15

システム気にして肩こり
スリムになってく夢にためいき
We are Trying Hard
翔んで！ 跳ねて！ 泣いて！ 笑う！

20

この腕に時代を抱きしめて
ビルを見上げて “Good Luck！” なんてね・・・
君が見るその夢が 時代を動かしてるのさ
SHISEIDO ♪

(作詞高島智恵/補作詞売野雅勇)

*出典 経済界「ポケット社史」編集委員会 資生堂 ヒトを彩るサイエンスで21世紀へ 経済界 1991

25

付属資料 6 資生堂『新・企業理念』

『新・企業理念』

5 「企業使命・事業領域」

私たちは、多くの人々との出会いを通じて、
新しく深みのある価値を発見し、
美しい生活文化を創造します

「行動規範」

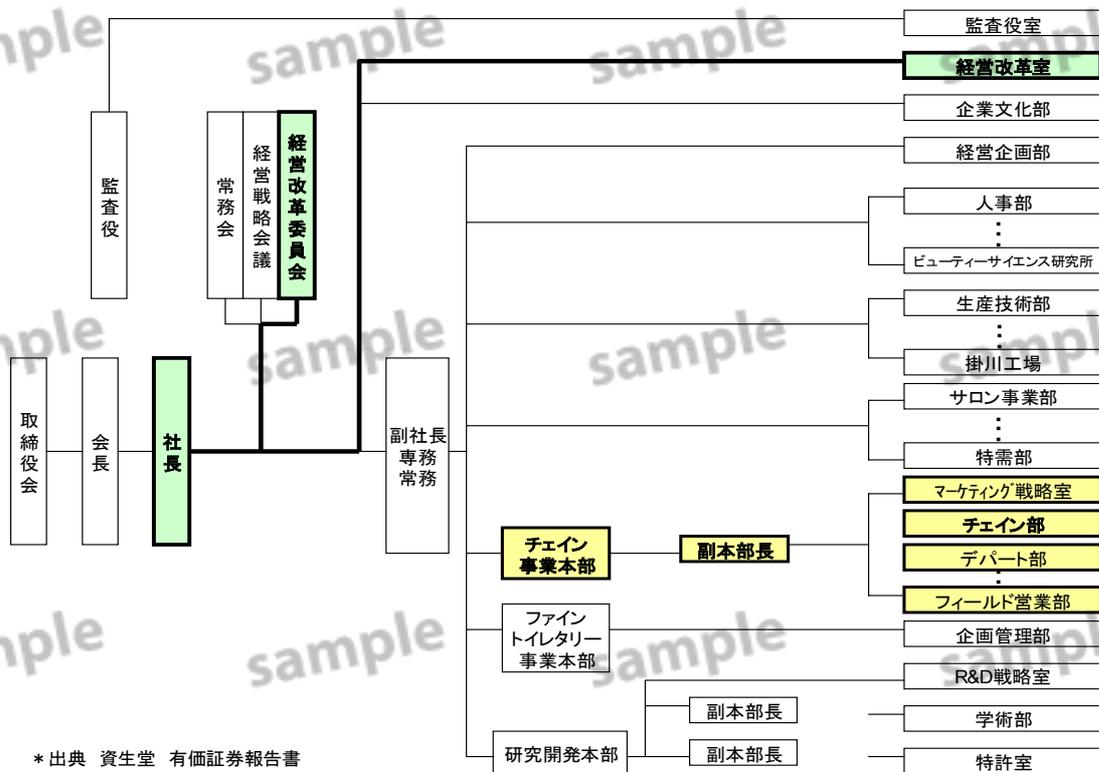
- 1.お客さまの喜びをめざそう
- 2.形式にとらわれず結果を求めよう
- 3.本音で語りあおう
- 4.広く深く考え、大胆に挑戦しよう
- 5.感謝の心で行動しよう

15 *出典 資生堂ホームページ

付属資料 7 コーポレートスローガン「ヒトを彩るサイエンス」ポスター

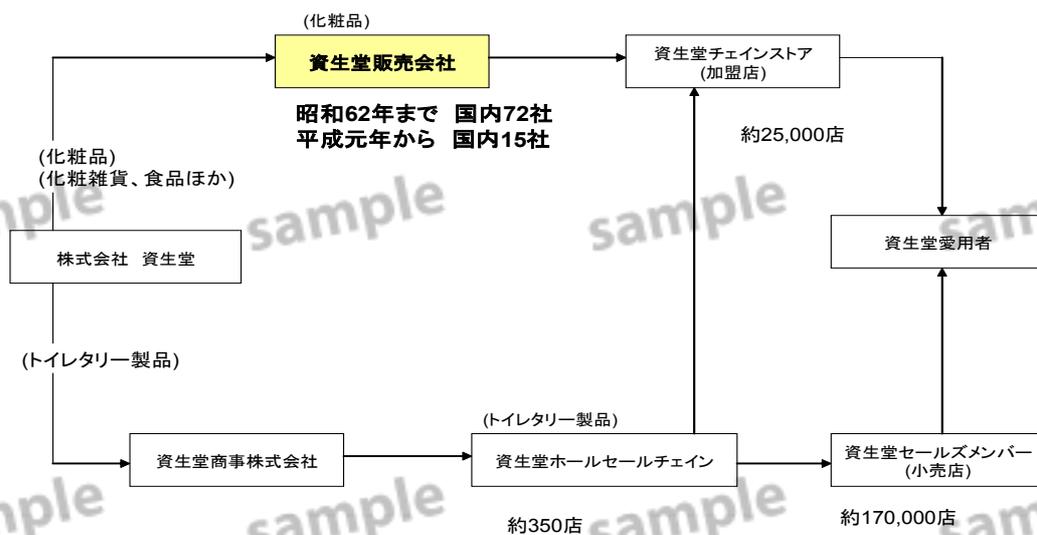


付属資料 8 資生堂の経営組織図



*網がけ部分は福原義春氏の変革で改正されたことを意味する。

付属資料 9 資生堂の流通組織図

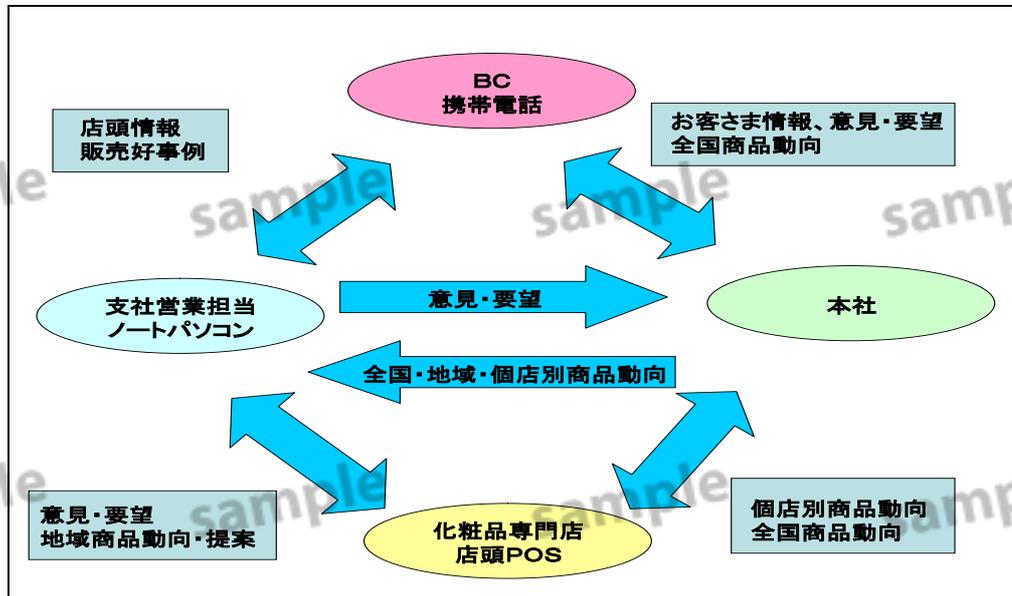


付属資料 10 資生堂の営業数値 *出典 資生堂 有価証券報告書

年度	85期 1985年度	86期 1986年度	87期 1987年度	88期 1988年度	89期 1988年度	90期 1989年度	91期 1990年度	92期 1991年度	93期 1992年度
売上	329,228	341,333	320,228	340,830	104,790	326,231	352,252	388,674	400,449
営業利益	22,295	22,413	5,714	13,418	2,618	17,990	22,512	26,334	27,190
当期純利益	13,028	13,114	9,622	8,216	3,733	10,775	14,950	15,082	15,170

*88期までは、11月決算、89期は4ヶ月間の実績、90期からは3月決算。
 *86期までは、前任の大野良雄氏、87期からは福原義春氏が社長を務めている。
 *87期の有価証券報告書には
 当期は化粧品市場在庫の縮減を目的として販売会社の売上および仕入計画を見直したため、
 化粧品部門の売上が前期に対して25,882百万円減少した
 と記されている。

付属資料 11 資生堂 2004 年現在の情報ネットワーク 出典 資生堂 ホームページ



- 5 資生堂では、店頭で顧客と直接、接する約 7000 人の BC(ビューティアー・コンサルタント) に対して独自のコミュニケーションツールを搭載した携帯電話（もしくは携帯情報端末）を持たせている。これによって、店頭第一線のビューティアー・コンサルタントと販売会社、本社の情報網が強化されている。ビューティアー・コンサルタントが持つ店頭で得られた貴重な情報を、携帯電話を通じて支社及び本社へ速やかにフィードバックすることができる。そして、
- 10 店頭の情報を全社で共有化すること、商品開発や施策立案にスピーディーに活かすこと、鮮度の高い販売情報を BC に提案することや取引先、顧客に対するビューティアー・コンサルタントの提案力の向上が図られる。情報の共有化の推進によって、全社的な一体感を醸成し社内コミュニケーションを活発化することを目指している。この携帯電話のメニューの中には、「提案」、「売上報告」の機能の他、かつての「福原さんへの手紙」が、電子メールという
- 15 姿に変えて実施されている。

付属資料 12 福原義春氏のリーダーシップ観

1. 「部下と共に」

- 5 自分の弱さをさらけ出すことは、恥ずかしいことではない。その人間味が組織の信頼を創るのではないだろうか。

2. 「聞く耳持つのも芸のうち」

- 10 耳障りなことも喜んで聞くことができれば、下から情報は上がってくる。そうなれば、早く手を打つことができる。

3. 「さんづけ運動」

- 15 柔軟で混沌とした組織こそ変化への対応力は高い。リーダーに問われているのは人間そのものの器量なのである。

4. 「会して議せず」

- 20 知恵を出し合えない会議は意味がない。

5. 「エンパワーメントの魔術」

- 25 人に任せておいて口出しをすると、すべてが壊れてしまう。権限と責任を与えたら干渉せずに見守る。仕事を渡すのと同時に、「やる気」も渡すのである。

6. 「褒めるか、励ますか」

- 30 「褒めれば育つ」が常に真実であるとは限らない。励ます方がずっと効果があるというときもある。言葉で励まし、目で励まし、「元氣」、「やる気」、「根氣」、「勇氣」を送るのである。

7. 「ビジョンの力」

人は間違ったリーダーを本能的に見分ける。信念に基づく、説得力に富むビジョンがなければ、だれもついていこうとは思わない。「力強いビジョン」とは、掲げられた目標を裏側から支える強固な思想があり、宗教的ともいえるぐらいの「信念」が一体になっているもの。そして人をひきつけるもの。また、ビジョンがみんなに共通に理解され、支持された時に初めて、リーダーの目標は達成に近づくことができる。

8. 「想いを伝える」

10

ひとり、またひとりと会社の隅々にいたるまでリーダーの「志」がいきわたっている時、「わずか一句のスローガン」が会社を変える力を持つ。

9. 「言葉は力」

15

経営改革に際して、二万人を超える社員一人ひとりに宛てて7枚の便箋を送った。繰り返して伝える、全員に意味ある言葉こそ組織の力を生む。リーダーの発するメッセージを組織内に到達させるポイントは三つある。一つ目は、「全員にとって重要な意味のあること」である。リーダーにだけ利益になるようなことでは、従う人にとって関心が薄くなる。二つ目は、「簡潔明瞭な表現であること」で、その表現はわかりやすく、影響力を強めてくれるように働く。そして三番目は、「反復露出すること」である。過度になると思うぐらいが受け手にとって効果が出る。

10. 「使命感・志」

25

自分の一生というものに対して何を目標に、どう生かしていくのか、部下が組織で生き甲斐を発見できる触媒の役目がリーダーの仕事である。言い換えれば、組織につながる人々の使命感を醸成させ、一人ひとりのメンバーが自分の属する組織で生き甲斐を発見できるような触媒としての機能がリーダーの行動として必要になるということである。また、世の中で自分の一生をどのような目標に向かって生きていくのか、生かしていくのかという人生の目的を描き出す手伝いをする。それは「志」である。その動機付けをすることこそ上に立つ者のつとめである。

出典 福原義春氏 部下がついてくる人 体験で語るリーダーシップ 日経ビジネス人文庫 1998年

参考文献)

経済界「ポケット社史」編集委員会 資生堂 ヒトを彩るサイエンスで 21 世紀へ 経済界
1991

山本学 ザ「ニュー資生堂」マネジメント ダイヤモンド社 1990

- 5 福原義春 福原義春の講演 変化の時代と人間の力 慶應義塾大学出版会 2001

日経ビジネス 2003 年 2 月 10 日号 福原義春 経営トップは会社の“語り部”たれ

廣石忠司 慶應義塾大学ビジネススクール教材ケース (株) 資生堂—選択型人材育成制度—
1993

島森路子 銀座物語 福原義春と資生堂文化 毎日新聞社 1996

- 10 福原義春+文化資本研究会 文化資本の経営 ダイヤモンド社 1999

福原義春 部下がついてくる人 体験で語るリーダーシップ 日経ビジネス人文庫 1998