

北川 資生堂の経営は、ここ1、2年、大きく変わったように見受けられます。21世紀は、環境と経営とが同軸となる時代だと私は思っていますが、こうしたことも含めて、企業の内発的な改革が大きく進んだ成果ではありませんか。

池田 環境を経営の柱に据える時代であると認識しています。20世紀は経済性を追求する時代だったと思います。モノを中心に考え、モノを豊かにすることで、人々を豊かにしようとした。しかし、これだけモノがあふれて人が豊かになったのかといえば、そうではなかったと思うのです。

結果として、大量生産、大量消費は大量廃棄を招いています。こうした経済行為を実施してきた企業のひとつとして、反省を込めて環境問題にも注力していく。でなければ、21世紀には生き残れないと考えています。

### 商品が燃える様子に思わず涙が出た その悲しさを社員と共有したことが強み

北川 私は三重県知事時代に、福原さん(義春・名誉会長)からメセナ(企業の文化活動)について教えていただきました。そのときに、「政治行政は、経済にだけ資するものか」と、問い掛けられた。そこで、県政が大きな意味での文化に資するよう心がけてきたのです。

それと同時に、私は三重県政を生活者基点、つまりタックスペイヤーの視点でずっとやってきました。池田さんがおっしゃる「店頭基点の精神」と通じるものがあると思うのですが。

池田 店頭基点という考え方は生活者基点そのものです。それを経営改革のメインとしています。

20世紀後半になって、資生堂は経営改革をしなければならぬ状況に陥りました。そこで、生活者を基点に経営のすべてを見直そうと何回もチャレンジしました。ところが、本社中心の改革であり、メーカー発想だったため、どうしてもうまくいかなかった。そこで、徹底して現場、つまり店頭で答えを求めました。店頭はお客様と販売店、商品や営業といった私たちの三者が出会う場所です。店頭での声をストレートに受け止めることから、経営の見直しに着手したのです。

北川 マーケットインの思想ですね。そうしたなかから、経営と環境を同軸にした施策をいろいろと打ち出されていますね。ユーザーと一緒にあって、化粧品品のびん容器をリサイクルする取り組みなども耳にしています。

池田 地球環境を考慮すると、容器のリサイクルはメーカーが当然やらなければならないことです。一方で、何とかしなければという意識は、販売店もお客様も持っていらっしゃる。初めは、お客様に容器をもってきていただいたら、インセンティブを差し上げることも考えました。しかし、環境問題は全員参加で取り組むものだと私は思うのです。とすれば、お客様に負担をかけますが、買っていただいた販売店にもってきていただく。販売店はそれを回収してメーカーに渡す。3者が協力して取り組むことで、環境対応への意識づけの出発点になればという期待もあります。

資生堂社長

## 池田守男氏

# 「店頭基点」の精神で経営改革 生活者の視点で環境経営に挑む

社長就任後、「店頭基点」を唱え、経営改革のあり方を徹底して現場に求めた。「企業の役割は経済性の追求だけではない」という創業の精神を大事にし、社員だけでなく、ユーザーを巻き込んだ取り組みを展開する。

構成/永井隆 写真/尾関裕士 イラスト/坂成康平

北川正恭の

環境経営

最前線



北川正恭(きたがわ・まさや) / 早稲田大学商学部卒。三重県議会議員、衆議院議員の後、95年4月から三重県知事を2期務める。現在は早稲田大学大学院教授



池田守男(いけだ・もりお)/ 1936年生まれ。61年東京神学大学神学部卒業。同年資生堂入社。社長室長などを経て90年取締役秘書室長。2001年6月社長に就任。東京商工会議所副会頭、新しい日本をつくる国民会議(21世紀臨調)副代表

割引券などのインセンティブを用意することは簡単です。でも、それをしてしまうと、運動の意味が小さくなってしまおうと思うのです。

北川 池田さんが、社長として環境活動を推進しようとした、出発点は何だったのですか。

池田 私が社長に就任したのは2001年6月でしたが、当時、市場には偏在在庫がたくさんありました。この問題を解消しなければ、経営的に次のステップに移れない状況に陥っていました。実は同じ時期に薬事法改正がありまして、従来は特定の成分の表示だけでよかったのが、容器にすべての成分を表示しなければならなくなりました。就任直後でしたが、私は偏在在庫をすべて回収して、成分を表示した新しい商品への全品切り替えを指示したのです。この結果、約700億円の在庫を処理し、特損を計上しました。

回収した商品は再生が困難なため、廃棄しなければならない。私は経営者として、その現場を見るべきだと考え、焼却処分に立ち会ったのです。当社の物流倉庫の近くにある高炉メーカーの焼却炉に商品運びこみ、重油をかけて燃やしたので

すが、丹誠込めて愛情を注いでつくった商品自分たちの手で、処分しなければならない。その様を見て、涙が止まらなくなった。こんなことを二度としてはいけないと強く誓いました。

もちろん地球環境保全という面からも、大変なエネルギーをムダにしまい、申し訳ないことをした。この思いが原点となり、地球環境にマイナスのことは徹底的につぶしていこうと、ゼロエミッションをはじめ環境活動を推進しています。

### 悪しき慣習から、どう抜け出すか 経営トップの決断がものを言う

北川 そもそも、どうしてそんなに在庫を抱えてしまったのですか。

池田 大量生産、大量消費時代から脱却できなかったためです。当時、ブランド数は100を超えていました。つくれば売れる時代なら、この仕組みで問題ないのですが、時代は変化していました。3年かけてブランドを3分の1に減らし、特定のブランドを光り輝かせるようにマーケティングを変えています。

偏在在庫は小売店の過剰在庫につながり、小売店にとっても大問題でした。そこで、POS(販売時点情報管理)システムを導入して、サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)を完成させました。商品が焼却されている姿を見て、「返品をゼロにせよ」と、私自ら全社に呼びかけました。返品という行為は、物流コストばかりでなく、実際にトラックが行き来しますから環境への負荷は大きくなる。

仕組みを変えた結果、いまはゼロに近い線までできています。資生堂は、特に在庫の問題により二期連続で大幅な赤字となりましたが、昨年度は過去最高益になりました。具体的に私が行ったのは仕組みを変えただけですが、適正在庫を維持することが、利益の維持と同時に、一番の環境対応につながると確信しています。



社員の方々まで徹底的に鍛えようとする  
トップの意気込みが環境経営には欠かせない  
コーザーを巻き込むことで大きな広がりも。

北川 在庫という切り口で、わかりやすく環境をとらえていращやる。このときの従業員の反応はどうだったのですか。

池田 大変お恥ずかしい話で、資生堂に限らないのかもしれませんが、悪しき慣習が実はあったのです。「お願い販売」というもので、流通にお願いして、期末に商品をたくさん買ってもらい、新年度になると返品してもらおうという形で、期末と期初に物流量が膨らんでいた。

これは、仕入れをもって売り上げを立てていた長年の商慣行が原因ですが、いわば架空の売り上げ"だったわけです。こんなことをしていたら、将来はないと私は強く思いました。

そこで、「売り上げは落ちてもいい。その代わりに、店頭での売り上げを経営数字に直結させる」

と、社長就任直後の2001年6月に訴えました。これも店頭基点のひとつです。

北川 すぐに定着できましたか。

池田 ところがですね、9月中間期を迎えると、長年の慣習のためか、一部でお願い販売が行われているとの情報が、私の耳にまで入ってきたのです。やはり、長年の商慣行は一朝一夕には直りません。そこで「絶対にまかりならん。数字ではなく、いまはプロセスが重要だ。(やった人は)厳罰に処す」と強い態度で臨みました。

それから2年経ちますが、いまでは100%是正されました。POSのカウントが、そのまま我々の売り上げ数字になっています。社員の評価も、店頭売り上げに基づくように評価制度を変えました。取引先へのリベートも、店頭売り上げをベースにするように変えました。取引契約の大変な変更で、取引先の専門店や量販店、百貨店とも困惑したでしょう。当初、少なからぬ抵抗もありました。でも、徐々に浸透し、今年度に入ってからはずっかり定着していると判断しています。

### 「社会性」「文化性」「人間性」を大事に 創業の精神を忘れずに進みたい

北川 社員の意識を変えるのも、大変だったのではないですか。

池田 社長になって全国を行脚したとき、「返品をゼロにしよう。これが会社再建につながる」と訴えてまわりました。この際、焼却されている商品の写真をもっていき、みんなに見せました。そのうえで、焼却現場で私がどんなにつらい思いだったのかを、自分の言葉で直接話しました。多くの社員が共感してくれたから、SCMが完成していったのだと思います。

同時に、社内だけではなく、販売店の皆さんにも協力をお願いしました。環境にとってもよいことなのだからと毎年、話をしています。

北川 資生堂は本業だけではなく、文化活動、さらには環境活動と熱心に取り組んでいращやる。これこそ、ひとつのブランドになっていると思います。

毎年発行されている環境白書の2002年度版には、2003年度までに、すべての国内化粧品生産事業所でゼロエミッションを達成する、さらに、2010年の工場での二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量を90

年度比で15%削減という目標を掲げています。進ちょく状況はいかがですか。

池田 ゼロエミッションについては、国内7工場のうち、6工場ですでに達成しています。目標年度である今年度中には、残りの1工場でも達成できる見通しです。一方、CO<sub>2</sub>の方は、90年度比ですから、その後工場増設などもあって、逆に増えているのが現状です。しかし、久喜工場にボイラーの排熱から電気と蒸気を得るコージェネレーションシステムを2001年10月に導入しました。これにより、半年間で年間のCO<sub>2</sub>排出量の10%を削減できました。

これまではどうしても、環境活動を推進するとコストアップにつながるという意識がありました。でも、これを乗り切って、コストダウンにつながるという仕組みに落とし込んでいこうと、私は考えています。

北川 ISO14001の認証も、国内の事業所だけではなく、海外も取得されている。これはどういう狙いなのですか。

池田 国内だけ取得すれば済むという問題ではないでしょう。やはり、グループ全体で環境のレベルを上げていく必要があると思うのです。このため、最低でも、国内のレベルに到達するような目標を立てさせています。中国にも工場があり、日本と同レベルにするチャレンジをしています。

北川 営業部門などが入るオフィスは、エコオフィスに切り替えているのですか。こちらの新しいビル(新橋・汐留)は当然でしょうけど。

池田 各オフィスで、それぞれ目標を定めて、環境対応を進めさせています。やはり重要なのは社員一人ひとりの意識です。グループの全社員が同じレベルで、日常業務のなかで環境対応をしていかなければなりません。そのためには、トップ

自らが率先垂範する必要がある。コンプライアンス(法令順守)と環境は、トップの役割が大切です。北川 池田さんのお話を聞いていると、社員の方々まで徹底的に鍛えようとするトップの意気込みが伝わってきます。のみならず、ユーザーの方まで巻き込もうとしていらっしゃる。



池田 大きなポリシーとして、企業全体で環境に取り組んでいる姿を、ユーザーの皆様に見ていただき、ご理解、ご賛同をいただければと考えています。消費者に対して強烈なメッセージを発することはせず、あくまでも自然体で、当社としての環境活動に取り組んでいきたい。

資生堂は創業131年の会社ですが、経済性だけではなく、社会性、文化性、人間性を追求するという創業の精神があるのです。投資家向けの説明会に赴くと、もっと経済性追求に集中してくれと、おしかりを受けることもあります。しかし、いつの時代も創業の精神は変わらずにやっている。そして、社会性の大きなテーマが、いまは環境なのです。この一線を崩すつもりはありません。

経済性の追求に集中すべきだという声はある。しかし、いつの時代も創業の精神は変えない。社会性の大きなテーマが、いまは環境なのです。



## 北川正恭の 今月の総評

- 1 店頭基点、在庫調整というわかりやすいキャッチコピーで、社員に環境の大切さを訴えたのが、成功した要因。簡潔さは大切だ。
- 2 偏在在庫を処理するため商品を燃やすという事態に陥ったが、会社にとってのピンチをチャンスに切り替えたのは見事である
- 3 環境活動や文化活動などの社会貢献に、全社を挙げて徹底して取り組める。だから資生堂はブランドなのだが、日本のビジネスモデルになりうる。