

# NEWS Letter

<http://www.jafe.jp/>

## 第11回JAFEセミナーを開催

2018年6月20日、株式会社資生堂 代表取締役執行役員社長 魚谷 雅彦氏を招き、「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指して～ Be a Global Winner with our Heritage～」をテーマにお話いただきました。国内外の多くの拠点も一つ一つ回られたお話をされた魚谷社長は、JAFE会員からの質問にもていねいに回答いただき、白熱した時間となりました。



### 株式会社資生堂 魚谷雅彦 代表取締役執行役員社長 スピーチの要旨(抜粋)

2014年4月、資生堂の社長になりました。「約140年の歴史の中で初めて外部からCEOを採用し、変化を世界に示したい」という話がきっかけでした。

資生堂は日本のシンボリックな会社です。外資系企業に長年身を置いていた私ですが「いつかは日本のためにこの経験を活かしたい」と思っていました。私のミッションと覚悟として、資生堂を100年先も続く「日本発のグローバルビューティーカンパニー」にするという思いを強くしました。

私の入社当時は、社員みな一生懸命やっていたのですが、売上とシェアが落ち続けていました。なんとかしたいと思っている社員が多く、のべ

6万5,000人の社員と対話することで、新製品依存、短期売上達成思考、モノカルチャー、ヒエラルキー、縦割り組織、そして内向き志向という課題が浮かび上がってきました。海外での採用時には印象的な言葉も聞きました。「資生堂はSleeping Beauty」だということです。「品質はよい、でも企業としてアクティブな印象ではない」と。

我々はBtoC企業で、マーケティングは重要です。まずマーケティングコストをカットしないと社内外にコミットし、「売上減→在庫増→マーケティングコストの抑制→売上減」という当時陥っていた悪い循環を断ち切りました。全役員の合宿を開き、6年後売り上げ1兆円、営業利益率は最低10%というロードマップ「VISION 2020」も作成しました。

研究分野への新たな投資、グローバル化、女性リーダーの育成といった、未来に向けた取り組みにも力を注いでいます。

2017年の連結決算では、



「VISION2020」で目指している計画を3年前倒しで達成することができました。時価総額も約5倍に。成し遂げたのは資生堂の「人」です。私は「環境を用意するから、大いにやってみよう」とコミットしただけです。

今は、やればできる!と社員も元気を取り戻しています。しかし営業利益率もまだ8%で、世界の競合と比較すると道半ばです。目指すのは世界で最も信頼される化粧品会社。お客さま、取引先等あらゆる関係者とのTRUSTを、さらに研ぎ澄ませていかなければならないと思っています。





## Report 1

### JAFE 2wayセミナー開催

2018年7月9日、パナソニック株式会社 コネクティッドソリューションズ社で2wayセミナーが開催されました。同社常務でありJAFE会員の山中 雅恵氏による講演の後は、同社常務 リーガルセンター所長の少徳 彩子氏が同

社のダイバーシティ推進の取り組みを発表。料理とワインを楽しみながらのテーブルトーク&内容をグループごとに発表する時間もとられました。アットホームな雰囲気の中で、会員同士の交流も進みました。



### パナソニック株式会社 コネクティッドソリューションズ社 常務 山中 雅恵氏 スピーチの要旨(抜粋)



山中 雅恵氏  
(JAFE会員)

パナソニック株式会社  
コネクティッド  
ソリューションズ社 常務

1987年、新卒で日本アイ・ビー・エムに入社したときの同期のうち11人が初の女性大手法人担当営業になりました。その数は1年で半分になり、数年後、同期は私1人になっていました。実は私も辞めたかった、でもその前にできることをしようと、お客様にどう貢献できるか考え、実行したことで数字が伸びるようになりました。大組織の中で一度は左遷されましたが、大手流通系企業を担当して成果を残し、IBM初の女性トップセールスに選ばれ、部長職に昇進しました。

順風満帆な環境では、人は成長しません。閉塞感とストレス感、ぎりぎりですつ先立ちしている感覚を求め、2009年、お誘いいただいた日本マイクロソフト株式会社に転職します。「IT業界でのベストチームを作る」という目標を立て、チーム

でそれを実感することができました。

外資系企業の日本法人は基本的には販社です。それに比べ、日本本社の企業は自ら意思決定できます。当時の経営陣から声をかけていただき、2014年、LIXILに転職しました。その方々が退任し、私自身も次の道を探そうとしていたとき、パナソニック コネクティッドソリューションズ社の樋口社長からお誘いをいただきました。そこで日本企業での再挑戦を決意し、2017年に入社、現在に至っています。

事業で大切なのは、勝つことだけではなく、勝ち続けること。勝ち続けるためには、それを支えるカルチャー、組織、ビジネスプロセスが必要だと考えており、それを実現するところに意義を感じています。また、そのためにも仲間を愛すチーム作りが必要です。

私自身も、かけ声だけの上司にはならない。To Beを実現できるところまで落としこんで伝えることを心がけています。

## 会員紹介された方



JAFE 運営委員  
永田 亮子様

日本たばこ産業株式会社 常勤監査役

1987年日本たばこ産業株式会社に入社。医薬事業部、人事部、海外留学を経て、バーガーキングジャパン株式会社に出向。食品事業部 商品統括部長、執行役員 飲料事業部長、執行役員 CSR担当を経て、2018年3月常勤監査役に就任。

## Report 2

### Power breakfast開催

2018年6月6日、JAFE初の試み『Power Breakfast』を人数限定で開催しました。フランス老舗化粧品メーカー O'LeaneのCEO Gian Luca GIRAUDI氏の来日にあたり、「日本の女性エグゼクティブたちとの意見交換をしたい」というオファーをいただいて実現したものです。GIRAUDI氏によるブランドビジネスやファミリービジネス、ウエルネスに関するスピーチの後、日本女性の美に関する考え方などを全員で議論。有意義な朝のセッションとなりました。



JAFE会員と意見交換する  
O'Leane CEOの Gian Luca GIRAUDI氏 (写真上)