

# 奇手・奇策はありません。 当たり前のことを当たり前にするだけです



花王株式会社 取締役会会長 **後藤卓也** 氏

わが国有数の持続的好業績企業、花王。その強さの秘密は、「基本となる価値観の実践」と「健全なる危機意識」、そして「社員間の相互作用」にある。それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざす花王の後藤会長に、総合的な企業力の源泉を聞いた。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 代表取締役社長 **釘崎広光**

**花王の価値観を損なつての利益追求などありえませんか**

**釘崎** 花王さんは今年三月期も増益が見込まれており、これで二四期連続（経営）増益を果たされることとなります。後藤会長「自身は連続増益達成に必ずしも強いこだわりはお持ちではないように聞いていますが、この業績をこのようにとらえておられるのでどうでしょうか。

**後藤** 増益が続くというのはもちろん、社員の努力の結果ですし、また励みにもなりますので、喜ばしいことではあるのですが、けっしてそれにとらわれることがあってはならないと考えています。数年の期間で見るとすれば、増益を続けるのは難しくはありますが、マーケティング費や研究費を削り、設備投資を遅らせれば、利益を計上することはできます。けれどもそれをやってみると、やがてはポディーブローのようになってきます。ですから、「記録にこだわらあまり姑息な手段をとるようになら

ねだけは絶対にするな」と口を酸っぱくして言っています。

私もトップの体面を慮って計数的なやりくりをするなど論外です。増益が途切れることなど何も怖くはありません。途切れたらまた、一からスタートすればいいだけの話ですから。

**釘崎** 短期の業績に目を奪われて、長期の成長を損なうことがあってはならない、それからまた利益を追求するばかりが経営ではない、という信念ですね。

**後藤** はい。もちろん、単年度の財務業績は大事ですが、だからといって長期的視点での投資を惜しむことはありませんし、花王の価値観を損なつてまで利益を追求するなどは、絶対にあつてはならないことです。

## 新しい経営指標 EVA導入の成果

**釘崎** 財務業績に関連しては、小社は昨年より、米国スターンズチユワート社と独占ライセンス契約を交わし、経済的付加価値をこら

える経営指標「EVA（Economic Value Added）」<sup>®</sup>の導入コンサルティンクサービスを提供しています。花王さんには後藤会長が社長でらしたときに、他の企業に先駆けて導入いただきましたが、その動機と導入後に起こった変化などについてお聞かせいただけますでしょうか。

**後藤** EVAは、北米にある子会社が一九九七年に、その企業価値を測る手法としてとり入れたのが始まりですが、組織の求心力が高まるなどの効果が見られました。そこで花王本体でも、一年近くにわたって検討したのですが、全社の活動の成果を集約した業績指標として適切なものと判断し、二〇〇〇年三月期から導入しました。

当社では、一九八六年度から、開発、生産、販売、物流などすべての部門でコスト削減を図るというTCRC（Total Cost Reduction）活動を展開していたのですが、そうした個々の努力がもたら

した成果を測る指標としてEVAは相応しかったというところで、そして、何をどうすればEVAが向上するか理解が進むことで、個々の仕事の意味づけも明確になっていったと思います。またEVA導入後は、「資本コストを上回る利益をあげられたか」といった振り返りがなされたり、投資判断のときにも、「EVAはプラスになるのか」が問われるようになるなど、全社の価値判断基準が統一され、戦略やその遂行結果が共通の尺度で議論できるようになりました。

**釘崎** EVAに連動したインセンティブ制度も設けておられますから、みなさんのEVAに対する意識も高いのでしょうかね。

**後藤** そうですね。幸い、導入して五期のうち四期は目標を達成しており、恩恵も受けていますので（笑）。ただ、インセンティブの運用面ではまだいろいろと考慮しなければならぬことがあると認識

価値観を損なつてまで利益を追求するなど、絶対にあつてはならないことです。



釘崎広光



後藤卓也 氏

### 花王の業績はとにもかくにも、 全員参加の中から生まれてきています。

くなく、国内の社員だけではなく、各国の人たちにもわかりやすく提示しなければと考えたのです。

**釘崎** そして、制定されただけではなく、各地で社員のみならずと直接コミュニケーションをとっていらっしゃる。

**後藤** はい。国内外の社員との対話機会は社長時代よりもずっと多いですね。メキシコやミランダオ

など、これまでは行けなかった地域にも出向き、若い人たちと車座になって質疑応答をやっていきます。

私の話したことは全部イントラネットでも流していますが、それを読むのと直接会って話をするのとでは、それはもう全然違います。

経営の方針の理解度合いや受け止め方もよく分かりますし、現場がもっている疑問なども耳にするこ

しています。経営判断による資本コストの増減というものもありますね。

### 花王の知的資本の源泉は 基本となる価値観の実践

**釘崎** 花王さんは財務業績面で優れておられるだけではなく、日本経済新聞社の多角的企業評価システム『プリズム』で「優れた会社」ランキングで〇四年度は六位にランキングされるなど、非財務面に

おいても優良企業との評価を得ておられます。小社が提唱している概念で言いますと、ブランド資本、製品・サービス資本、業務プロセス資本、知識技術資本、組織文化資本、組織人事制度資本、そして人的資本などの知的資本の蓄積と活用に優れた会社ということになるのですが、後藤会長は、花王のこれら「見えざる価値」をどのよう評価していらっしゃいますか。

**後藤** 組織の将来を左右するのは、いま釘崎さんがあげられたよ

### 現状に満足し、問題を感じなくなったら、 花王はそこで終わります。

うな、まさに「見えざる価値」なのでしょね。そして、これらの価値をいかに維持・向上させていくかが重要なのだと思います。

現状の評価についてはむしろ釘崎さんのご意見をお伺いしたいのですが(笑)。ただ、もし評価いただけるような知的資本の蓄積があるとしたら、それは、創業以来一貫して「よきモノづくり」「絶えざる革新」を実践してきたからではないかと私は思っています。

**釘崎** なるほど。それらの価値観が源泉となって、優れた技術や業務プロセス、そして製品が生み出されているというわけですね。

**後藤** 私は常に、「現状不満足型企業」「健全なる危機意識」と言い続けています。それどきには言い過ぎだと注意を受けることもあるのですが(笑)、でも、現状に満足し、問題を感じなくなったら花王はそこで終わります。そしてそのことを訴え続けていくのはトップマネジメントの使命だと思っ

### 「花王ウェイを」 引き継ぐために

ています。

**釘崎** そうしたなか、花王さんは昨年、それまでの「基本理念」を社内外の事業環境の変化を考慮して全面的に見直され、「使命」「ビジョン」「基本となる価値観」「行動原則」の四つから成る「花王ウェイ」を制定されました。これを定めるにあたっては、後藤会長自身も相当にコミットされたと聞いていますか。

**後藤** ええ、二年近くをかけたでしょうが。言葉一つひとつを吟味し、海外の人にはどう理解されるかなども確認しながら、作業は念入りに進めました。相当のエネルギーを費やしましたが、花王は何のために存在しているのか、どこに行こうとしているのか、何を大切に考え、どのように行動するのかを、グローバル化を推進してい

ても、それを商品に仕立てあげ、世の中にその存在を知らしめ、そして生産から流通まですべてをシクロナイズさせていくという活動があったればこそヒットなのです。これからも開発のヒーローは出てくるでしょうが、みんなの助けがあったからこそ生まれた成果なのだという認識を持たないと、花王という会社はおかしくなってしまう。

### 当たり前前を 当たり前前にする強さ

とになりますから。

最近メールを使ったコミュニケーションがさかんになり、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーション機会が減ってきているように思います。たしかにメールは便利なものですが、顔を見て話をすることで、怒っているのか、残念がっているのかなどの感情を読み取ることができ、そして相手の意見や感情に対して瞬時に反応することで、脳は活性化され、相互作用が生まれてきます。

**釘崎** 花王さんの知的資本は、みなさんの相互作用の結果生まれてきているという面が多々ありますからね。

**後藤** まさに、釘崎さんの言われたとおりです。個々の発明者や開発者も大事ですが、花王の業績はとにもかくにも全員参加の中から生まれてきています。

たとえば、健康エコーナがヒットしましたが、そのキーケミカルを見つけた人はもちろん功労者です。

**釘崎** 「強くて優しい会社」というのが、財務および人・組織の両面でお付き合いさせていただきながら私が抱えている、花王さんに對するイメージです。ここで言う「強さ」とは、つねに高い業績をあげることのできる強さであり、「優しさ」とは、消費者・顧客や従業員、ビジネスパートナーに対する配慮が行き届いているという意味

### みんなの助けがあったからこそ生まれた成果なのだ という認識を持たないと、会社はおかしくなります。



# 今やるべき仕事をやり遂げる ことのほうがよほど大事です。

**釘崎** 社員みなさんは、そういう直接的なコミュニケーションに感激されているでしょうか。

**後藤** お世辞かもしれませんが、あつてそんな感想を寄せてくれますね。その中でも励みになって、また出かけようという意欲も高まります。

**中期計画は策定せず  
目前の課題を主力で遂行する**

**釘崎** 社員みなさんからは、どのような質問が多く投げかけられますか。

**後藤** 五年後、一〇年後に花王は

## ごとう・たくや氏プロフィール

1940年生まれ。64年千葉大学工学部工業化学科卒業。同年花王石鹼株式会社（現・花王株式会社）入社。90年取締役就任。常務取締役、ビリピナス花王インコーポレーテッド取締役会長、ハイポイントケミカルコーポレーション取締役会長、専務取締役、花王コーポレーションS.A.（スペイン）取締役会長を経て、97年花王代表取締役社長。02年兼 執行役員。03年代表取締役 兼 社長執行役員。04年6月より現職。



# 多様性を融合させ、多様な力を一つに結集して、 組織の総合力を最大限に活かすことです。

ク「クイックルワイパー」「ピオレ」「健康工コナ」「ヘルシア緑茶」そして「アジエンス」と、花王さんは続々とヒット商品を生み出しておられますが、商品開発における花王の強みとは何なのでしょう。

**後藤** 花王の研究開発は、消費者ニーズを背景に商品設計し実用化する「商品開発研究」と、物質や現象の仕組みを解明する「基礎技術研究」の二つに分かれています。両者の融合から商品は生まれています。

先ほど釘崎さんから、花王の知的資本は、社員の相互作用の結果生まれてきているとお話がありました。その中で、具体的にどのような「知の交流」によってヒット商品は生まれているといえます。

専門分野の異なる多くの研究員が同じ一つのフロアで常に対話し、情報を交換しながら、日々の研究を進めているのですが、そこから新しい発想と自発的な協働が生ま

れ、また研究開発のスピードアップにもつながっています。

**釘崎** 取り組んでおられる科学と技術の分野は実に多岐にわたっていますが、それらの多様性が融合するなかで、「創発」が起こっているのですか。

**後藤** そうです。多様性を融合させ、多様な力を一つに結集して、組織の総合力を最大限に活かす、そのことから、優れた商品は生まれてきていると考えています。もちろん、それぞれの領域・分野における専門性の高さが前提にある話ではあるのですが、価値ある商品というのは、けっして単独の科学・技術だけでは生まれてこないのではないのでしょうか。

## 組織力を高めるような 成果主義の人事を

**釘崎** 最後に、花王の人材マネジメントに関する考え方を聞きたいのですが、最近批判的な論調

どうなるのか、といった質問が圧倒的に多いですね。

**釘崎** どのお答えになっているのでしょうか。

**後藤** 一年先すら確かではない時代に、五年、一〇年先を見通せる人はどこにもいません（笑）。

もちろん、将来的なビジョンというのは定めています。たとえば五年前には、二〇〇五年度にはこうなっていたという姿を定量的にも定性的にも表現しました。そこから、今日の目標や課題は導かれてはいます。ただ花王では、中期経営計画のようなものは作ってはいません。何年か後の業績にコミットメントするというのはほとんど不可能に近いのではないのでしょうか。いま例にあげました二〇〇五年度の姿も詳細な計画などではなく、願望に近いものです。でも、それくらいのものでよいと思っています。詳細な将来計画を立てるよりも、ありがたい姿に向かつて、今やるべき仕事をやり遂げ

# さまざまな知の交流によって ヒット商品は生まれています。

が目につく、成果主義 についても後藤会長の考えをお聞かせいただければと思います。

**後藤** 成果主義に対する批判には、正直なところ違和感を覚えます。単純に言って、成果を生み出した人とそうでなかった人の処遇が同じというのは、ほとんど誰も納得がいかないのではないのでしょうか。

私は、終身雇用は大事にしたいと思っています。ただ、終身雇用があるま湯のような風土をもちたらずうでは困る。懸命に努力して結果を出した人と努力に乏しく結果も出せなかった人の処遇が同じというのはおかしい、実力によってではなく、年功によって序列が決まるというのもおかしい。ですから、成果主義 という言葉が妥当かどうかは別にして、成果をあげた人にはしっかり報いたい。ただ、結果だけではなくプロセスも大事にします。それからまた、個々の成果を見ると同時に、それ

ることのほうがよほど大事です。そしてそこから、次に達成すべき目標も見えてくるのではないのでしょうか。ですから、社員みんなにも、「まず目の前の峠に到達する努力をしようよ」と言っています。

**釘崎** そうしたなか目指しておられるのは、やはり、グローバル企業としての成長ということになるのでしょうか。

**後藤** そうですね。それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルに目指していくのが、花王の進む方向です。過去の海外での失敗事例に学び、過去の日本での成功体験へのこだわりを捨て、そして、「世界企業」として飛躍していきたいと思っています。

## 組織の総合力から生まれる ヒット商品の数々

**釘崎** ところで、「バブ」「アタツ

を支えた組織全体をしっかりと評価するようにしていきたいと考えています。

花王の人材マネジメントがうまくいくかどうかは、上に立つ人が地道な仕事をしている社員一人ひとりに至るまで、きちんと目配りができるかどうかにかかっていると思います。

**釘崎** “一隅を照らす、”というようなマネジメントですね。

**後藤** そうです。個人の意欲と力をチームワーク、組織力へとつなげていくためにも、社員一人ひとりの対話を、成果主義の人事を推進するなかでは、大切にしていかなければならないと思います。そして花王のように、全員参加で業績をあげていくという会社にあつては、全員の能力をいかに高め発揮させていくか、ということが経営には求められます。

**釘崎** 本日は貴重なお話をありがとうございました。

# 全員の力をいかに高め発揮させていくか、 というのが経営には求められます。