

プロの経営者が活躍する時代が、やがて日本にもやってくるのではないのでしょうか



株式会社産業再生機構 執行役員 マネージングディレクター **余語邦彦** 氏

産業再生機構の支援対象企業であったカネボウ化粧品の会長兼CEOに就任し、当初の再生計画を上回る業績を確保したうえで成功裏に支援を終了へと導いた余語氏。企業再生の要諦とプロフェッショナル経営者像を氏に聞いた。

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**

時間との勝負で再生に取り組み全速力で駆け抜けた二〇カ月

釘崎 余語さんは二〇〇四年五月、産業再生機構の支援下にあつたカネボウから化粧品事業を分離して設立した新会社カネボウ化粧品の会長兼CEO（最高経営責任者）に就かれ、一年八カ月にわたって再生に尽力されました。そして見事に重責をはたされ、現在は産業再生機構のマネージングディレクター（執行役員）に復職しておられます。余語さんにとってカネボウ化粧品での二〇カ月はどのような時間だったのでしょうか。

余語 「承知のよつに産業再生機構は、設立（二〇〇三年四月）から二年間で支援企業の選定を終えたあと、三年以内に再生に目処をつけてエグジツトするよつ定められています。つまり、機構が買収した債権や投資した株式は、三年以内に第三者に売却できるよつに企業再生を進めなければなりません。

せん

まさしく時間との勝負であり、全速力で駆け抜けた二〇カ月でした。

釘崎 余語さんは二〇〇三年八月に産業再生機構に執行役員として入られたのですが、そもそもなぜ産業再生機構へとお考えになったのでしょうか。

余語 産業再生機構ができ、いよいよオペレーティング開始というとき、機構の斉藤淳社長から「経営経験のある人に来てほしいのだ」と誘われました。

そこで機構に伺い、富山和彦代表取締役専務（COO）らとも会いましたところ、意気投合しましたね。実践的な再生支援機関として机の上で判定するのではなく、現場に身を置いて、叡智を絞り、汗をかきながら、効果的な再生を行うついでに「ついで」という思いに共感したわけです。

報酬のごときはさておいて、こんなに意気に燃えた人たちが結集している組織に参加しないのは、自分にとって損だと思いました。

安心して働いてもらえれば必ず収益は回復すると信じていた

釘崎 カネボウ化粧品の会長兼CEOの就任要請を受けられたときの心境はいかがでしたか。

余語 まさか自分がこの役割に就くとは思っていませんでしたが、漠とした勝負はありました。カネボウ化粧品には、派遣も含めて一万三〇〇〇人の社員がいます。うち八〇〇〇人がビューティーカウンセラー。その人たちをマネージしている営業の方々を入れると、一万人もの人たちが現場で販売に直接携わっている。そういった人たちが、いろいろな報道を見聞きし、そつとつ混乱し、かなりモチベーションが下がっていることは想像に難くありません。ですから、従業員のみなさんに方向を指し示

し、安心して働いてもらえるようにすれば、必ず売上も伸び、収益も回復すると信じていました。

釘崎 そして事実、売上面でも利益面でも、当初の再生計画を上回る業績をあげられました。

余語 カネボウの化粧品部門は相対的に見れば優良事業でしたからこれをもって「再生」と呼ぶのが相応しいかどうかはわかりませんが、しかし、時代にそぐわない営業組織やブランドの乱立、成長余地のある海外に十分な資源投入をしていなかったといった問題を抱えており、大胆な外科手術を必要としていました。そこで大きく舵を切ったわけですが、改善したキヤッシュフローに最も貢献があったのはコストダウンよりも売上増です。

釘崎 どのようなアプローチをとることで売上増を可能にされたのでしょうか。

意気に燃えた人たちが結集している組織に参加しないのは、自分にとって損だと思いました。



釘崎広光

内部で長年やってきた人たちが、自分たちの力だけで方向転換をするのは難しいものです。

かねません。しかし、戦略や組織に絶対の正解などはなくて、変えるときには大きく振り子を振って、その後外部環境の変化に応じて微修正を繰り返していくものだと私は思っています。実行可能なプランへと具体的にブレイクダウンしていくのは生え抜きの人たちですが、そこへ外部の人間が加わり、

流通別組織への再編とブランドの統廃合

背中を押したり、ペースメーカー役を果たしたりすることで、短期間のうちに思い切った改革プランを実行可能な形にしました。



余語邦彦 氏

余語 何よりも、わかりやすい戦略と組織、明確な目標とコミットメント、そしてスピードを重視しました。また、改革のフェーズをロードマップで区切り、自分たちは道のりのどのあたりにいて、次に何をどう頑張ればいいのかを簡潔に伝えるということをしました。

第一フェーズ…ホップ 最初の三カ月で、問題点を洗い出し六つの領域について改革の方向性を定める。過去の清算です。

第二フェーズ…ステップ 次の三カ月で、具体的に新しく組織や戦略を変える。インプリメンテーションです。決算期も三月決算から二月決算に変え、〇四年内にそれまで引きずってきた問題すべてに区切りをつける。

第三フェーズ…ジャンプ その上で、〇五年一月から新しい組織と戦略と年度で一気に再スタートを切る……これが私の描いたロードマップです。

〇四年五月に、新生カネボウ化粧品が新会社として発足し、私が会長兼CEOに、そしてカネボウ

わかりやすい戦略と組織、明確な目標とコミットメント、そしてスピードを重視しました。

生え抜きの知識賢治さんが社長兼CEOに就任し、改革に着手しました。どさくさかという私がビジョン型で論理をもって引張っていくタイプなのに対して、社内の事情にも詳しい知識さんは人情を大事にする調和型。私が改革のコンセプトと方向性を示し、知識さんが実行に向けた社内コミュニケーションの部分を引き受けるという、トップ二人の間での役割分担がうまくいったのではないかと思っています。

三カ月で勝負を決めるため六つの改革チームを編成

釘崎 就任後は直ちに改革に着手され、まさにスピード重視の姿勢を印象づけられました。

余語 ええ。特に最初の三カ月が肝心だと思っていました。そこで

CEO就任の二日後には、営業戦略・組織、ブランド戦略、人事制度、SCMサプライチェーン・マネジメント、「国際戦略」、財務・管理の六領域において改革の方向性を定めるため、六つの改革(SWAT)チームを立ち上げました。社内での分野にいちばん詳しい人や問題意識の高い人たちを選び、それに外部コンサルタントと機構の人間を加えた三者混成チームをつくって、「三カ月後には実施可能なプランを出す」ということで大いに尽力してもらいました。

内部で長年やってきた人たちが、自分たちの力だけで方向転換をするのはなかなか難しいものです。どの程度変えればいいのか、あるいはそれをどのようなスピードで行えばいいのか、ともすれば決断がつかず、正解を求めて一年も二年も時間を要することになり

釘崎 最も戦略転換の必要性を感じておられたのは、どの領域だったのでしょうか。

余語 「営業戦略・組織」と「ブランド戦略」です。化粧品業界は一〇年ほど前までは専門店が正価で売るといのが流通の中心でしたが、その後全国チェーンのドラッグストアが台頭するようになり、近年はこうした組織流通が化粧品販売の四割を超えるところまできています。ところが、カネボウ化粧品の営業組織は、この変化に十分対応しきれていませんでした。たとえば、販売促進費もエリア毎に配分していた。これでは、全国に販売店網を持つ会社に対して、効果的に販促費や商品を購入することができず、投入した費用の効果を測定することもできません。そこで、流通形態ごとの管理へと変更しました。

わかりやすく説明する「J」を明確に約束する「J」

釘崎 戦略や組織の見直しには不満や抵抗が付きものですが、それをどう乗り越えていかれたのでしょうか。

余語 方向転換をしようとするときには、コンセンサス重視という

背中を押したり、ペースメーカー役を果たしたりすることで、短期間のうちに思い切った改革プランを形にしました。

各論で議論を沸騰させず、
ロードマップで区切り、
やるべきことは断行しました。

わけにはいきません。実は営業組
織をエリア別からチャネル別にし
た際に、組織のフラット化も行っ

たのですが、そのため、営業の人
たちにとってゴールポストであつ
た支社長というポストが減つてし

まうということが起き
てしまいました。もち
ろん、これから支社長
になるという人たちか
らは不満が出ます。し
かしこれは、話し合い
で不満を解消できるこ
という問題ではありません
。そこで、各論で議
論を沸騰させず、ロー
ドマップで区切り、や
るべきことは断行しま
した。決算期を三月か
ら一月に変更したの
も、後ろ向きなことば
も、四年の終わりまでに
すべてやり終えて、○
五年一月からは新しい
戦略・組織と新しい年
度でスタートしましよ



経営者というのは、株主からも
従業員からもつねに評価されているし、
製品市場からの圧力もあります。

があまり効かない状態の中で経営
の失敗が蓄積し、にっちもさっち
も行かなくなったところ

はないかと思えます。

ありました。かたや光通信の経営
危機は、急成長に会社の管理機能
がついていけなかった。カネボウ
化粧品で主に私がやったことは、
財務サイドが二割、オペレーショ
ンサイドが八割でしたが、光通信
では逆に、財務サイドが七割、オ
ペレーションサイドが三割でした。
光通信では、ベンチャー投資して
いた株式の大半を売却し、その資
金で自社の社債を市場から買い上
げ、負債を大幅に削減しました。
また、不採算部門はクローズし、
当時六〇社くらいあつた連結対象
の代理店は大きく四つのグループ
に統合し、連結子会社にする。と
いうように、両者の状況は異なり
ましたが、ただ光通信再生のとき
のスピード重視の経験は、カネボ
ウ化粧品のケースでも生きたので

釘崎 企業再生の仕事は、企業を
窮地から脱出させるわけですが、
一方で、企業が窮地に陥ることな
く健全であり続けるためには、何
が必要であるとお考えでしょうか。
余語 外部との間に緊張関係が存
在することではないでしょうか。
その意味では、社外取締役の存在
意義は大きいと思いますよ。それ
からまた、経営者と従業員の間で
も健全な緊張関係は必要です。経
営者というのは、株主からも従業
員からもつねに評価されているし、
もちろん製品市場からの圧力もあ
ります。たいへんなプレッシャー
のなかで、人材市場から人的資源
を、金融市場から資金を効率的に
調達し、製品市場に競争力のある
製品・サービスを投入して企業を
持続的に成長させる。これが経営
者の仕事です。そして数字をあげ
られなければ、CEOは責任を取

つということだったのです。
釘崎 ロードマップの浸透が鍵を
握っていたわけですね。

余語 最初はビューティーカウ
ンセラーの人たちも、本当にこの会
社は大丈夫なのだろうかと心配で
ならなかったはずですよ。そういう
なかにあつては、現在は正しいこ
とが行われており、方向性も戦略
も出ていて、いついつまでに過去
の清算が終わり、いつから新しい
戦略・組織体制でスタートして、
それぞれが明日からやることはこ
れですよ、ということがわかつて
いる状況をつくりあげることが大
事でした。そして従業員が実際に
使っている言葉、たとえば新しい
お客さんを月に何人獲得し、その
うちリピーターが何人いる、そう
いう具体的な事柄で目標をわかり
やすく定義していったら、それを達
成したらきちんと報われると約束
しました。目標に対してはコミッ

トメントを求め、達成した人には
成果報酬を約束したわけです。

外部や従業員との緊張関係が
経営を健全なものにする

釘崎 余語さんは、カネボウ化粧
品の再生以前にも、企業の再建を
成功させたという実績をお持ちで
す。二〇〇〇年の五月、窮地にあ
つたイーベンチャーの光通信にC
EO（共同経営者）として
入られ、二年という短期間で再建
を軌道に乗せられました。光通信
とカネボウ化粧品とは事業特性
においても経営環境においても大
きな違いがあつたわけですが、企
業再生という観点で、余語さんが
共通して取り組まれた点や意識さ
れた点などありますか。
余語 カネボウが危機に陥つた理
由は、株主のガバナンスチェック

目標に対してはコミットメントを求め、
達成した人には
成果報酬を約束したわけです。

らなくてはなりません。

プロのCEOであることを
今後とも全うしたい

釘崎 わが国の産業と金融の未曾
有の危機を回避する目的で設立さ
れた産業再生機構ですが、初めの
二年間で四一案件の支援を決定
し、今年四月末までにすでに三三
件の支援を完了させました。設立
目的は十分に達成できそうです
ね。

余語 ええ、有用な経営資源を持
ちながらも過大な債務を負ってい
る企業の再生を目的として、債権
を買い取り、不採算事業の分離や
競争力強化に向けた融資などの業
務を行ってきましたが、事業再生
のモデルを民間に提示できたこと
ろに、存在意義の一つがあつたと
思っています。

事業再生のモデルを
民間に提示できたところに、存在意義の
一つがあつたと思つていきます。

よご・くにひこ氏プロフィール

【学歴】

1981年東京大学機械工学科卒業、83年同修士卒業。87年～89年人事院の長期派遣研修生として米国ダートマス大学に留学し経営学修士（MBA）を取得。

【職歴】

83年科学技術庁入庁。原子力局課長補佐を最後に退官。90年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。97年3月同社を退社し、自らコンサルティング会社を設立。2000年5月株式会社光通信に入社。取締役副社長（Co-CEO）として、当時株価急落で混乱状態にあった同社の危機管理と事業再構築の陣頭指揮を執る。2003年1月大前ビジネス・デベロップメント代表取締役に就任。2003年8月株式会社産業再生機構の執行役員・マネージングディレクターに就任（現任）。

2004年5月産業再生機構の支援のもとで、カネボウ株式会社より分離独立した、株式会社カネボウ化粧品の子会社カネボウ化粧品（株）の取締役に就任。当初の再生計画を上回る業績を確保し、成功裏に花王への株式譲渡が決定。2006年1月末をもって退任。



の規模も伸縮させる必要があるし、事業構造を転換しなければならぬ場合もある。けれども、大きく方向転換しようとしても、ずっとそこでやってきた人が、先輩をさしおいて過去を否定するようなことを行うのは、たいへん難しいものです。そのようなときには、外からきたCEOが有用です。ただ、当初は外から入ってきたCEOも、長年やっているうちに中の人になってしましますから、外部市場との間での新陳代謝が求められるときが来ます。プロの経営者が活躍する時代がやがて日本にもやってくるのではないのでしょうか。苦労するとは思いますが、プロのCEOのさがけとして、その可能性を追求してみたいと思っています。

光景が普通に見られる可能性も将来的にはあるのかもかもしれません。では最後に、いまマネジメントに求められていることは何か、プロのCEOを志向される余語さんの課題認識をお聞かせください。

余語 組織とは役割分担で成り立っているものですから、そもそも多様性というものが求められます。同質的な人たちがばかりがいても経営は成り立たない。さまざまな分野のプロや、さまざまな国籍の人材というように、互いに異質で多様な人材がバランスよく育っているところが、結局は強い会社として成長していくのではないのでしょうか。企業の再生を手がけてみて、あらためて、多様な資源を統合的に活用し価値を創造していくのがマネジメントの本質ではないか、との思いをもちています。

釘崎 本日は貴重なお話をありがとうございました。

多様な人材がバランスよく育っているところが、強い会社として成長していくのではないのでしょうか。