



## 戦略と一体のものとして ガバナンスを深化させる

魚谷雅彦氏は、外部人材登用の社長として2014年4月に株式会社資生堂の執行役員社長に就任され、同年12月には中長期戦略「VISION 2020」を発表し、2020年に目指す会社の姿の実現に向けてスタートした。資生堂は「コーポレートガバナンスは、企業の持続的成長のための基盤となるものであり、経営戦略と一体のものとして強化・構築すべきもの」と捉えており、戦略を実現するために執行側・監督側それぞれが取組みを実践している。社長就任後3年を経過した今、現在に至るまでの変革と成果、また今後の取組みについて、魚谷氏に聞いた。



話し手 株式会社資生堂 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO 魚谷 雅彦 氏

## 資生堂のガバナンスの仕組みが、外部から社長を招く動きにつながった

●外部から経営者を招くのは、日本企業ではまだ珍しいですね。

魚谷：そうですね。日本の上場企業、特に資生堂のように145年の歴史と伝統のある企業で、外部から経営トップを入れるということはあまり例がありません。これがなぜ起こったのかと言えば、やはり資生堂のある意味でのガバナンスの仕組みが働いたからです。

資生堂の取締役会は、当時から社外取締役と社外監査役で構成される独立役員が比較的多かったのですが、その独立役員を含む当時の取締役会メンバーには、企業のミッションを果たしていくにあたっての問題意識があったのです。当時の社長後継者の議論において、直面している課題を乗り越えて成長していく企業になるために、あえて外部から経営者を入れるという判断があったのは、まさに社外の独立役員の方々の大きな意思も働いたからです。私は、よくメディアなどで「プロ経営者」と書かれることがあるのですが、あまり好きな言葉ではありません。内部だろうが外部だろうが誰だろうが、責任ある仕事をする。重要なことは、直面している課題に対してソリューションを出していくために、どんな経験や能力を持った人が最適なのか、ということ冷静に見ておく必要があるということです。

では、私は何を期待されたのか。正直に言えば、お話をいただいたときに、受けるべきかどうかためらいもありましたが、お受けしようと思ったのは、大義があったからです。取締役会の皆さんの大義もありまし、私自身の大義もあります。

取締役会の大義は、資生堂の経営ミッションです。資生堂グループは、「美しい生活文化の創造」をミッションステートメントとしていますが、もっと具体的に言えば、社会を良くして、特に女性を中心とする消

費者の方々、生活者の人たちに喜びを提供したい。そのために会社は存在しているということ、真面目に145年間培ってきた会社なのです。ただし、そういう理念がちゃんとあったとしても、成長しなければそれを実現できません。企業の成長が壁に当たっている、その理念を達成するためにあえてここで今のあり方を変えるような人物が必要だろうと考えたのだと思います。

さらに私自身、長年外資系企業にいてずっと感じていたのは、このままで日本の企業は世界の競争で勝てるのかな、大丈夫なのかな、ということでした。日本の中で1番だ2番だと言っても、世界から見れば小さな存在にしすぎないということ、いろいろな業界で見してきました。また、いいものを作れば売れるという考え方が日本企業は強いのですが、私のマーケティング分野の経験から、そういう考えにも問題意識を持っていました。そういった意味で私自身も理念や思いがあったので、大変なことを覚悟のうえでお受けしました。

## リスクをとって、価値のストックを構築する

●執行役員社長に就任された年に発表された中長期戦略「VISION 2020」のうち、前半3か年の2年が経過しましたが、進捗やこれまでの成果についてお聞かせください。

魚谷：何をもって成果なのかというと、売上や利益が伸びて会社の企業価値を高めること、あるいは社員がみんなハッピーになって生活が豊かになることなど、いろいろな視点があるわけですが、そういったことを実現していくために必要だけれどもできていなかったことがあり、できていなかった理由がどこにあるわけです。

私は、投資の不足がその理由だと思いました。1980年代から、会社は誰のものかという議論が日本の中で起こり、株主のものだという米国型の考えが入ってきて、企業





のまさにガバナンスや組織の仕組みが変わってきました。米国企業ほどではないにしても、経営者は約束した数字を絶対達成することが求められるようになってきて、それが株主などの投資家やアナリストからのプレッシャーにもなって、長期的な成長を犠牲にしても短期的な成果をなんとか出さなければ、となった時期があるのです。

ただ、当社の場合、B to B型ではなくB to C型のビジネスで、フロー部分が多いのです。新商品を開発し、それを広告宣伝や営業力で売って、それが結果として売上や利益になります。フローを動かしている投資は、広告宣伝、営業、販売促進などが圧倒的に多くなります。短期的な視点では、この部分の投資を減らせば利益につながります。実際に現場では、「前はもっと広告宣伝があったのに、最近はずっと減ってきた」といった投資削減の話をする人が多かったのです。

私はそれに対して、「本当にそれでいいのか」という疑問を持ちました。消費者を相手にしたビジネスの視点では、持続的に成長し、理念を達成するために商品の告知をするのは当然、必要なことです。さらに、流通、サプライチェーンなども含めた、横のスケール感を広げるための投資の蓄積をしなければなりません。短期的なフローで事業を進めるのではなく、ストックで事業を進めることが大切です。ブランドなどはまさに価値のストックです。そのためのマーケティングの投資、お客さまのニーズに合うイノベーションを起こす研究開発の投資、それをきちんと作る生産の投資などはすべて交わっています。

私はそのような攻めの投資は積極的に行うべきだと考え、かなり大胆に、スピードを持って、この2年間やってきました。成果は着実に出つつあります。市場が縮小する厳しい日本市場においても売上高が伸びているのもその一つです。

また、2016年1月より、お客さまの購買接点タイプ別に分類された5つのブランドカテゴリーと6つの地域を掛け合わせた「マトリクス型組織体制」も本格的にス

タートさせました。各地域本社に責任者とCFOを配置し、これらの地域ごとに営業、財務など幅広い権限と責任を持たせ、お客さまや市場への対応力を高めていく地域密着型のグローバル経営体制です。

私自身について言えば、3年前にやらなければならないと考えていたこと、やるべきアクションはかなり実行したと思います。今までの資生堂よりはかなり速いスピードで、社員も努力してくれています。少なくとも売上高は伸びています。そういう意味で、新たな動きができつつあると思っています。

●リスクをとった大胆な投資、それをコントロールする組織、両方に取り組みされたことが成果につながっているわけですね。

魚谷：もう一つ大切なのは、ステークホルダーとのコミュニケーションです。先ほどお話したような長期的姿勢に立ち、「短期を多少犠牲にするかもしれないけれども、今やることをやっておかないと100年先にこの会社はないのです。30年先も危ないかもしれません。もしかしたら10年先にも……」という危機感について、ちゃんと説明責任を果たさなければなりません。



ん。社員にもそのことに対して自分が何をすべきか考え、行動を起こしてもらわなければなりません。

株主である投資家向けのIRも丁寧にやっています。毎年多くの機関投資家を訪問してじっくりと話しています。そうでないと、今の取組みは短期的なリターンを求められる株主の方にとっては不満になりかねません。社会の理解を得るというのも、社会の公器としての資生堂のあり方として、非常に重要です。それは社長である私がすべき仕事なので、そこは丁寧にやってきたつもりです。

### 地域に権限委譲する グローバル経営体制のカギは 現地との信頼関係

●「マトリクス型組織体制」と呼ばれるグローバル経営体制も始動しています。ここでは、本社中心の体制から、現地・現場への権限委譲をさらに進めていますね。

**魚谷：**グローバル化とは、世界の市場で仕事をする事です。消費者、生活者は、地域によって全く違います。化粧品のもたらしているベネフィットや価値は、文化と非常に相関が強いのです。生活様式の違いもあります。さらに、お客さま一人ひとりの肌の色も違い、肌の質も違う。次のステップに資生堂が行く、つまり本当のグローバル化を考えたときには、それぞれの市場に密着した商品開発やマーケティングができるかどうかキになるのです。

そのためには、地域のことをより深く理解できる仕組みや人材が必要です。これまで日本から駐在員を派遣するというモデルでやってきていました。しかし、本社中心の管理が強く、皆3年くらいで帰国するから東京のほうを見ていて、戻ったらどこのポジションになるかなどと考えている…というのでは、深みのある仕事はできません。これは、個人が悪いわけではなく、そういう仕組みが良くないのです。現地に機能や権限

がなければ、必要なことができるはずがありません。「マトリクス型組織体制」の重要なポイントは、ローカライズしたマーケティングや商品開発ができること、それができる人材を集められるということです。

そのためには、優秀な人材に権限を持たせることが大切です。「日本で全部コントロールするから、アメリカの販売会社の社長になってくれないか」などと言っても、現地では優秀な人たちは来ません。商品開発や戦略に関わるレベルの人を、我々は求めています。当社が次のステップに向けグローバル化していくために必要なトップタレントをどうやって集めていくかという視点から、ヒト・モノ・カネをきちんとそこに用意をするという意味で、私は「マトリクス型組織体制」が必須だと考えました。

●ただ、現地に権限委譲をすると、遠心力が働いてリスクも生じると思われれます。日本企業では、なかなか現場から情報が入りにくいことがよくありますが、そこはどう解決しているのでしょうか。

**魚谷：**これは、彼らと私のコミュニケーション、信頼関係です。各地域の責任者とは、定期的なミーティングを行うほかにも、メール、電話、テレビ会議など、様々な形できめ細かくコミュニケーションをとるようにしています。私が尋ねるだけでなく、彼らから主体的に、「魚谷さん、これちょっとアップデートしておきます」と報告があるようにしているのです。特に、問題があるようなことは早い段階で相談してくれます。よく来日もしてくれます。

●その関係はどうやって構築されたのですか。

**魚谷：**それは人間と人間の付き合いです。青くさいことを言うようですけど、彼らにそのポジションについてもらうときには、「資生堂の将来のために、あなたのキャリアの将来のために、俺と一緒にやってくれるかという志を確認したい」というところから





話を始めました。日本的な感じですが、最後は酒を飲んで肩を抱き合って、「一緒にやろうぜ」と。グローバルでも同じです。信頼抜きでは仕事はできません。

もちろん、機構的なことも大事です。CEOである自分と地域の責任者の関係に次ぐレベルで大切なのは、CFO間のつながりです。当社にはグローバル経営管理の部門があり、CFOの下に各地域の担当者がいます。一番知りたいのは、まさに今日のインタビューのテーマでもあるリスクにつながる経営状況、管理状況です。そのためには、こちら側のCFOと向こうのCFOとのつながりが重要です。ただこれも日本からあしろうしろと指示するのは駄目なのです。当社も、以前は東京の本社に国際事業担当や中国事業担当という大きな組織がありました。現地のヘルプをすることは言っても、やはりスピードが遅くなりまし、現地の人はその組織の了解がないと何もできないという状況でした。そこで、これを解消して、権限を全部現地の会社に移しました。それに伴うリスクも生じますが、管理のために必要な監査等は定期的にきちんとやって状況を把握するとともに、問題が起こったときはすぐに日本に来てもらうことでリスクの早期把握に努めています。また、自分自身もすぐに現地に行くことを信条としています。

●すぐに行動する経営者の方はいますが、すぐに報告が来る経営者は少ないように思います。魚谷さんにそれができるのはなぜなのでしょうか。

**魚谷:** 私自身が、日本コカ・コーラの社長として報告する立場を長くやっていた、という経験は非常に重要なポイントだと思います。私は、コントロールではなくてコラボレーションだと言っています。もちろん、グループCEOである私は、より責任ある立場にいるわけですが、各地域の責任者は彼らで地域の責任を持っています。一緒になってこの地域の事業を良くしようという視点を持っていれば、メールの表現も変わ

ります。「一緒に協議したいからできる限りやろう」というのと、頭ごなしに「お前問題あるぞ」というのでは、受け取る側の気持ちが変わります。そのあたりは、日本人だろうが外国人だろうが一緒なのです。そういう経験は私自身ありましたから。

自分で言うのも何なのですが、よくメールで「Thank you for your trust in me」と言われます。ただ、気を付けておかなければならないのは、彼らが私のトラストを裏切りたくないと思うあまりに頑張りすぎて、リスク領域にまで踏み込んでしまうことがないようにしなければならないという点です。例えば売上を上げることをだけ使命のように感じてしまい、気が付いたら市場在庫が増えていましたといったことになってはなりません。本当のトラストとは、「魚谷さん、私は売上を上げるためとはいえ、これ以上のリスクをとることには問題があると思うから、これ以上はできない」ということをきちんとオープンに言える関係であり、そのようなオープンさが非常に大事だと思います。

## 理念を実現に導くのが 取締役会のガバナンス

●ところで、魚谷さんは、取締役会議長も務められています。執行のトップであるCEOが監督側の取締役会の議長を兼務することは、良い面も悪い面もあり、特に悪い面としては取締役会がCEOをモニターしづらくなるのではないかと側面があると思いますが、議長の立場から留意されている点があればお聞かせください。

**魚谷:** 個人的には、例えば執行側から何かの提案があったときに、取締役会議長という立場を踏まえると、「それはこういう考えのもとに行います」と説明していいのかどうかという点が悩むところです。これについては、議長の立場として、社外も含めた取締役の方々に意思決定をしていただくためや理解を深めるために必要な情報を

提供することが重要なのだと整理しています。また、議長として議事を進行するにあたっては、形式的に、シナリオでもあるかのように進行するのでは意味がないと考えています。ただ、当社の取締役会は、そもそも、全くそのようなスタイルではありません。すごくフレキシブルです。議題はあらかじめお伝えしていますが、台本のようなものがあるわけではありません。提案や報告も役員から行うだけでなく、部課長クラスの現場の人にもやってもらっています。これは、独立役員の方に会社や社員を知ってもらうためでもあります。現場の生の声を代弁できる社員が提案することで、独立役員の方々もより会社の実態が見えますし、そこに資生堂の取締役会の価値を見出していると思っています。特定の結論に導くために根回しをしたり、議長が必要以上に議論をコントロールしたりするようなこともありません。

● 貴社の取締役会にそのような雰囲気があるのは、魚谷さんが就任される前からなのでしょうか。

**魚谷：**社外取締役が多いことを先進的ガバナンスと言うとすれば、資生堂は日本の企業の中では比較的早い段階からそうなっていました。私が資生堂に入った後に、それがさらに加速したように思います。

私も他社の社外取締役の経験がありますが、社外取締役の方は、その人の経験や考え方を持っていること、それを取締役会で発揮していくことが重要だと思います。当社の社外取締役の方々には、まず企業の理念の実現が一番大事なことであり、短期的な成果よりも、理念の実現へきちんと導くのが取締役会のガバナンスであると考えています。個別の案件の議論についても、執行の考え方をよく理解したうえで、それに対して取締役会として後押しするところはちゃんとするよというスタンスをとってくれています。そのあたりは、非常にありがたいですね。例えば買収案件であれば、CEOから詳細に情報共有をして取締役会

に十分理解してもらったうえで、取締役会が取締役会決議を通じて執行側の判断を承認してくれているというプロセスが非常に大事なのです。

もちろん、取締役会の監督機能も非常に重要です。僕も人間ですから、どんな風に道を外れそうになるかもわかりませんので、止めるときにはちゃんと止めてもらう。これも信頼関係だと思います。私は今の社外取締役の方々の考え方や思想、経験値みたいなものが資生堂にぴったり合っていると思っています。

● 取締役会の中で後押しされたり、もしくはご指摘を受けて参考になったという具体例があれば教えていただけませんか。

**魚谷：**長期的視点で投資をすると、短期的なその年の営業利益は厳しくなる可能性がありますよね。例えば、去年は2件買収しましたから、買収に伴う大きな費用の発生がありました。取締役会の中でこういうことへの理解を得ることは大事ですね。当社の社外取締役や社外監査役は、仮に私が「買収費用が発生するので短期的に広告宣伝をやめ、コストダウンして、ボトムラインの仕度を合わせたいです」と言えば、「ノー」と指摘される方々です。そして、こういう形で執行側と取締役会の中に信頼関係・信任関係を築くための必須要件は、透明性だと思います。

私も社外取締役をやっていたときに、月に1回、多いところでは2週間に1回取締役会を開催している企業がありましたが、会社に行ってから報告を受け、その場で提案される案件を理解して判断することは結構難しいです。いくらそれぞれの社外取締役には豊富な経験があるといっても、それはその会社の業種とは全然違う業種の経験だったりします。私自身は、このギャップを補うため、透明性を高く確保する観点から、適時メールで情報共有を行っています。例えば、IRロードショーで何十社か回った後は、投資家と議論した内容を報告するメールを作成して全取締役、監査





役、執行役員に共有しています。私たちがどう見られているのか、何が大事なのかという社会の目でもあります。そのように考えているので、執行側だけでなく、独立役員を含む取締役会メンバー全員にこのメールを共有しています。

## 執行側と監督側が常に同じ方向を向いていることの確認が重要

●信頼関係を構築するにあたっては、魚谷さんが話されたように監査など違う目で見えていくことも必要だと思います。貴社は監査役会設置会社を選択されていて、監査役と取締役会がそれぞれの役割に基づき二重で見るという形になっていますが、監査役の役割についてはどうあるべきだとお考えですか。

**魚谷:** 監査役であれ社外取締役であれ、執行側であれ、みんな目標は一つのはずです。それは、資生堂という会社の企業価値を高めよう、グローバルに消費者に信頼される会社になろう、ということです。そこが一緒である限りにおいては、そんなに難しい話ではない、と私は思っています。

執行側は、そのために、何を、どのように、どんな戦略で、どこにお金を使い、どう進めていくのかを決めて実行していくことが基本的役割です。社外取締役はそれを広い視野から見て、「あっちの方向に行こうとしているけれど、ちょっと曲がってるんじゃないの?」と言ってくれる役割。監査役は、こっちへ行こうとしているときに「ちょっと待った、よく見たらそこにガラスがいっぱい落ちているよ、裸足で歩いちゃ危ないんじゃないの」と言ってくれる役割です。それぞれの役割は違うものの、目的は一つです。全てが融合したときに、一つの企業の形態としてのあり方に結び付くのだと思います。

私は監査役といえども、基本的には目的を達するために、執行側や取締役と一緒に

なって協力しあう共同体としての組織体であると捉えています。その中で、監査役の視点は道に危ないものが落ちていないか、つまりネガティブリスクが潜んでいないか、という点を主に見ていると思います。執行側が新幹線を300キロの高速で走らせて快適にお客さまを運ぶ運転士だとすると、時に350キロくらい出ているのを危ないからブレーキを踏め、と言ってくれるのが取締役会や監査役、監査役会の役割だと考えます。だから、執行側と取締役会と監査役会が常に同じ方向を向いていることの確認は非常に重要だと思います。

●その役割分担を取締役会の議長としてリードするために、工夫されていることはありますか。

**魚谷:** 先ほど、IR活動で様々な投資家を訪問し、そこで指摘されたことはできるだけ共有するようにしているという話をしました。これを続けているのは、投資家の反応の中には、私たちの戦略や戦術に修正しなければならないもの、取締役会が経営課題として捉えなければならないこと、監査役の行動につながるものが含まれているからです。自分たちのステータスや課題、それに対する戦略やアクションについて、とにかく情報共有は取締役も監査役も同じようにしています。当社では、取締役会や監査役会とは別に、取締役と監査役が情報を共有する場も作るようにしています。





左から、トーマツ山内、松下、株式会社資生堂 牧野氏、魚谷氏、トーマツ北爪

●二重のチェックをしているというよりは、取締役とか監査役という区別なく、役員の方がそれぞれの目線でそれぞれにチェックをされているような感じですね。

**魚谷:**もちろん、明らかに何か問題がある場合に対応するための監査役会の権限や責任、これは明確にあります。執行側が気付かないような問題が起きていたり、執行側に極めて深刻な問題があったりする場合には、それを止めたり開示をしたりする役割を、監査役会は常に持っています。執行側としても、それは意識をしています。

●それぞれの役割設定があるからこそ発言できることもあるので、取締役と監査役を分けているということですね。少し気になるのは、魚谷さんの後を誰が担うのかということですが。

**魚谷:**サクセッションは、将来に向けた私の重要な目標設定の一つです。ちなみに、当社には、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会の共通の審議組織として、社

外取締役と社外監査役、つまり全独立役員で構成される評価部会というものがあります。私は年初の目標を紙に書いて評価部会に説明し、皆さんのコメントも反映して、中間と年度末のレビューを受けています。評価部会場で審議された内容やディスカッションの内容は当然、役員指名諮問委員会にも回ってきて、次の執行役員社長という役位としての再任を認めるか認めないか、といった審議などが行われています。

●日本企業で、まだそこまで消化できるところは少ないと思います。企業理念を実現するという大義が取締役会を動かして魚谷さんを社長に招き、資生堂が持続的に成長するために真のグローバル化に向けて変革をしてきたことが理解できました。お話を伺って、魚谷さんご自身のコミットメントが非常に高く、いろいろなことに自分から飛び込んで行かれることが、様々な関係者との信頼関係の構築につながっており、戦略の実現に向けたガバナンスへの進化を感じました。本日はありがとうございました。 ㊟

**魚谷 雅彦**(うおたに まさひこ)氏  
株式会社資生堂  
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

1977年ライオン歯磨(現ライオン)入社。1983年コロンビア大MBAを取得。1991年クラフト・ジャパン(現モンデリーズ・ジャパン)代表取締役副社長に就任。1994年日本コカ・コーラに入社し、取締役上級副社長、代表取締役社長、代表取締役会長を歴任。アスクル社外取締役、NTTドコモ特別顧問などを経て2013年に資生堂のマーケティング特別顧問に就任し、2014年より社長に就任。また、2016年に経済産業省「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会」委員を務めた。

聞き手 有限責任監査法人トーマツ パートナー **北爪 雅彦**  
パートナー **松下 欣親**  
シニアマネジャー **山内 達夫**