

進化するCSVの未来を考える

企業の資源を活かして、社会的課題の解決を目指した事業を起すことで、企業価値の向上も目指す「CSV」。「企業は社会の公器」「三方よし」という社会性、「思いやり」「気配り」という精神性を背景にもつ日本の企業には、親和性のある考え方である。改めて、持続する社会の共創を目指して、社会的課題にチャレンジする新たな経営戦略としてのCSVの在り方を考える。



胃腸薬や目薬を発売した創業から百年以上。今や一般用目薬で世界トップシェア。主力は化粧品、さらに食、再生医療、海外への事業展開などで挑戦を続ける。「常識の枠を超えてチャレンジする」同社の代表取締役会長兼CEO（最高経営責任者）山田邦雄氏に、社会課題に向き合いながら展開する事業や、継承する創業の精神、経営者としての哲学などについて聞いた。

創業から培った哲学

—奈良の若草山を望むロート製薬さんの厚生寮「棲霞園」は、社員の合宿などに利用されるそうですが、創業者、山田安民氏の私邸だとお聞きしました。安民氏は曾祖父に当たられるんですね。

山田 はい。当時、春日大社の敷地の一角だった土地を、曾祖父が買ったようです。

—安民氏は、明治32年にロート製薬の前身である「信天堂山田安民薬房」を創業され、胃腸薬や、ドイツ人博士の名前を冠した「ロート目薬」を販売するとともに、奈良県に最初の盲学校を創設なさったとか。山田 盲学校の校長も務めたので、来日したヘレンケラーが「棲霞園」

◆ 巻頭インタビュー

企業と社会の 新しい関係 循環型経済に挑む

ロート製薬株式会社
代表取締役会長兼 CEO

山田 邦雄氏

を訪ねたこともあったそうです。初代は、新しいことの好きな人でしたが、文化人でもあり、「棲霞園」には、能筆家であった曾祖父の「書」が残っています。そのなかに明治天皇の詠まれた歌があったんですが、「難^{かた}しとて思ひたゆまばなにごともなることあらじ」人の世の中（困難だからといって諦めてしまつては何もなすことはできない）」と書いてある。この2月に発表した新しいC1（コーポレート・アイデンティティ）「NEWER SAK ZENKYO」と同じではないかと、改めて驚きました。

―その薬房を継いでロート製薬株式会社を設立されたのは、二代目の山田輝郎氏。「山田スイミングクラブ（※1）」や「財団法人山田科学振興財団（※2）」を設立なさって、人の役にたつことを常に考えていらした。山田さんへの事業継承のための帝王学はあったのですか？

山田 進学校へ行けというのが唯一で、特にはなかったように思います。祖父は信念がはっきりしていて、滔々と述べるタイプだったので、親父はガンガン言われて辟

易としたんじゃないかと思えます。その反動で、放任主義でした。小さい頃には、祖父から「こういうことを考えて会社をやった」みたいなことは聞いていましたから、意識しなかつたけれど、結構影響されちゃっているかもしれませんね。

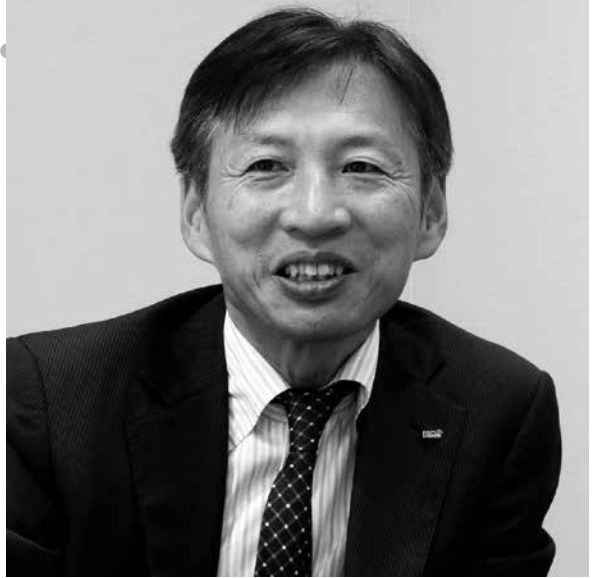
―子ども心に、印象に残ったことはありますか？

山田 水泳の話が多かったかな。超合理主義の人で、当時の水泳の練習方法は非科学的だから、やり方次第では世界一にもなれる！と言っていました。本人は、特に水泳をしていた訳でもないんですが。

―それでスイミングクラブを作ってしまうという発想も、すごいですね。

山田 東京オリンピックで日本の水泳陣が不振だったので、なんとかしたいと思ひ立ったんですが、世界では、まだ女子の層が薄かったので、女子なら勝てるという戦略もあったようです。実際に、ミュンヘンで青木まゆみ選手が金メダルを取ったから驚きました。人と違ったことを発想して、挑戦する人でした。

※2 山田輝郎氏が私財を投じて設立。自然科学の基礎研究を助成振興し、日本の科学研究の向上発展と人類の福祉に寄与することを目的とする。



や企業ポリシーで生き残っていくほうが、理にも通っている。そうなると、企業の持つフィロソフィーや文化、歴史が大事じゃないかと思えます。

常識の枠を超えた挑戦

「創業の精神が受け継がれた、新しいCOE『NEVER SAY NEVER』ですが、製薬会社としては、思い切ったスローガンです。」

山田 はじめは、健康のために、といったことを考えたんですが、どこも同じようなものになってしまつので、有志のチームが半年かけて作りました。なかなか面白いかなと思つています。

「NEVER SAY NEVER for COE」で「COE」の部分は、一人ひとりが考えることになっていきます。なにかの分野で諦めずに追求すること。その分野を選ぶのが、それぞれの意思の発揮のしどころです。

「コンセプトブックには「常識の枠

を超えてチャレンジする」と。

山田 うちが医薬品メーカーですが、病院薬をやつてないので、製薬のなかでは規模として小さい部類だし、一般薬の目薬ではトップシェアですが、それだけにこだわっている狭い世界で懲り固まつてしまつて、化粧品もやつているけれど、その分野では大手・中堅がそろつていて、どちらにおいても、大きくもないし強くもない。アメリカのように挑戦する立場にならざるを得ないので、チャレンジ精神をコアにすることにしました。

「それで業態も多様に、薬膳フレンドレストランなどもやつていらつしやる。」

山田 薬は、病気になったら必要ですが、一時的に症状をリカバリーするもの。本当の意味での健康づくりを考えれば、日々の健康を作るのは「食」の世界です。この分野でチャレンジし、貢献したいなと思つています。

「沖縄の特産品を使ったアグリ事業や、奈良での生薬栽培の復活、復興支援を通じた、遠野での起業家支援プロジェクトも始められたとか。」

山田 東北で新しいものを生み出そうとする若い人たちとの出会いがあつて、徐々に動きだしています。地域を活性化するプロジェクトでは、いろんなことをやっています。これは、将来的にビジネスと呼ばれるものにしたいたいと思つています。

人が主役の社内風土

「それぞれにエッジの効いたチャレンジをされながら、一方で社会貢献活動にも熱心でいらつしやいます。」

復興支援といえは、東日本大震災のときに設立なされた「みちのく未来基金(※3)」は、他社と一緒に設立されましたが、まさにコレクティブ・フィランソピーの発想で素晴らしいと思つきました。声をかけられたのは、どのような経緯で？

山田 自社だけでは継続が難しくとも、それぞれの業界をまたがつて民間企業三社くらい集まれば、三本の矢じゃないけれど、簡単には折れないだろうと考えたんです。たまたまご縁のあったカゴメさんとカルビーさんに話すと、二つ返事でやりましょうとなり、すぐに合同の検討

「まさに『NEVER SAY NEVER』いま、山田さんの次の社長は創業家以外からですね。でも、DNAはしっかりと継承していること。」

山田 創業時の精神は絶えることなく、同時に次の時代の新しい形も描いていかないと。

欧州系の企業には、ファミリーがしっかりとバックにあることで、長期的に根強い企業があります。M&Aで拡大していくタイプのビジネスもありますが、むしろ企業ブランド

※3 震災で両親・片親を亡くした遺児に対して「大学、短大及び専門教育への進学」のサポートを中・長期的に行い、東北ひいては日本の復興を支えていく人材を育成する事に寄与する。

チームができた。4、5月で方向性を決めて、親御さんを亡くされた子どもさんたちをサポートすることになって、一気呵成に進みました。

―社員が現地に滞在して運営なさって、25年継続(※4)というのもすごいと思いますが、社員は、どのように募られたんですか？

山田 震災後すぐに社員全員にメールで声をかけると、すぐに50人、60人の手があがって、むしろ選ぶのが大変なくらいでした。

トップダウンだと「言われ仕事」になるけれど、スタッフが自らやっていることなので、その精神を守っていくこと。2年前後で派遣スタッフを交代しながら続けています。

―現地に行かれた方は、普段の仕事にはない、いろんな経験をなさったでしょうね。

山田 苦労もしたけれど、一人ひとりの幅や思いの深さが増して、成長してくれたんじゃないかと思えます。

―御社では「人が主役」と提唱なさって、社員の自主的な参加を大切にしておられますね。「肌ラボ」も

社員のアイデアからはじまったと聞きますと、日常の仕事のなかでも、皆さんの声や発意を大切にしていってやるんだなあ。そのために社内もオープンに、風通しのいい風土作りに注力なさっている。会長さんを「邦雄さん」と呼ぶ「ロートネーム」もありますね。

山田 それも仕掛けですね。

―会長室は、あるんですか？

山田 役員の個室は置かず、社員が相談しやすいように、幹部は奥ではなく通路側に座っています。各部署も仕切がなく、オープンオフィスです。

―そうすると、幹部も社員もお互いに様子が分かりますね。

山田 社員同士もオープンな場所で議論するので、議論が盛り上がっていたら「あの企画決まったのかな？」と想像できますし、難しい顔をしていたら「ちよっともめているのかな？」と様子が分かりますよ。―そういう会社なら、社員には働きやすそうですね。

山田 そうばかりでもないようですよ。新しくキャリア採用で入社した人にも集まってもらったら、「今まで常識やルールと違うので、何を

したらいいのかわかりにくい」とか「ロートのいいところもわかるけど、やりにくい」など、いろいろありました。

―数字でゴールを立てたほうがわかりやすいのでしょうか。最近話題の「兼業解禁」の反応はいかがですか？

山田 会社が大きくなって、仕事が専門化して担当別になってくると、キャリアの深掘りはできるけれど幅が広がらない。会社でいい仕事をしてもらうためにも、役立てばいいと思っています。

―会社に対して、なんらかの貢献や成果が見えないといけないんでしょうね。

山田 兼業は自由時間にするものですから、特に縛りもないのですが、結果的には、仕事の時間も密度濃くないといけないから、効率化も考えてくれるだろうと思っています。

―どのように決まったんですか？

山田 スローガンと同じで、新しい働き方を考えるプロジェクトがあり、自由度やフレキシビリティが欲しいという意見があったので、

思い切ってやってみようかと。―プロジェクトは、社員が手をあげて作るんですか？

山田 基本的には、こっちから仕掛けてプロジェクトを施行したい人を募ると、手があがるという形が多いですね。いろんな意味で実験中という感じですよ。

ロートCSVイベント

―チャレンジする「人づくり」も大切にされていますが、御社は、経営理念の「7つの宣誓」の最初に、「社会を支え明日の世界を創る」と提唱し、「社会のために」を第一に考えていらっしやいます。

今「CSRなのかCSVか」と、あえていうと不毛な議論もあるように思うのですが、御社では「CSV推進部」として進めておられます。CSRとの関連で、どのように位置づけていらっしやるのでしょうか？

山田 祖父がやっていた水泳の仕事などは、会社と切り離れた純粋な社会貢献でした。ぼくらは、CSVということで模索段階ではあるんですが、人が動き継続するために

※4 震災当時おなかのなかにいた子どもが、高校卒業後の進学先(大学・短大・専門学校)に入学し卒業するまで。

は、活動からバリューを生み出していくなかで、仕事も作りお金も回していく。ビジネスというデュオアンズが違いますが、これまでの社会貢献活動、CSRとは違うもので実態を作ろうと考えています。

「食」であれば源流の「育てる」ところからコミットする。例えばサプリメントは、本当の「食」ではない。むしろ工業としての「食」です。「育てる」ことで地域に入り、地域の活性化もしながらやっていく。そこから始めたいと思います。

―特に「食」にこだわられたのは？
山田 「食」の世界は、科学としても面白いんです。品種改良に関しては、これまで科学され研究されてきたけれど、食物を育てて、人間がそれを食べて、どう身体に作用するかについては、案外よくわかっていない。未知の領域があるので、サイエンスを持つてくると食の新しい可能性がありそうだと。そこに一番があるのではないかと考えています。

―本業を深めていくと、貢献するところもあるしイノベーションもあるし、それが、ビジネスになっていく

のではないかと面白さもある、ということですね。

山田 医薬品製造業というのは、典型的な工業化した世界です。しかし、どうも工業的な世界だけでは、なかなか世の中が安定しない。中国のようなグローバル企業との「規模」の競争では、日本は圧倒的に不利な状況にあります。そうではなくて、自然と共生するような循環型の経済を、日本の企業は目指していくべきだと思います。

日本自身、工業化を追い求めた結果、みんなが幸せになったかというところ、そうでもない。20年、30年を経て、「規模」の経済では無理だという段階になれば、持続可能な、生命として循環できるものが大切だという世界がやってくる。それに向かって先取的にやっています。

―次世代に向かってのリーディングカンパニーですね。

山田 医療制度や年金にしても、過去に設計したときとあまりにも状況が違っているのに、仕組みだけが残り、今や非常に困難な状況になっています。モデルチェンジしていかないと、持続可能にはならない。かといって四半期決算も出さなければい

けないので、それをやりつつ、新しい企業の在り方、企業と社会の結びつき方を創っていく。その実践の舞台になればいいと。

―まさにチャレンジ、チャレンジですね。

それぞれが主役 グループ企業の未来へ

―今後の抱負は？

山田 健康の分野で、チャンスがあつたらなんでもやるうと。「食」へのチャレンジは、まだまだ未知の分野なのでハードルが高いと思うけれど、それなりの成果を、早く出せるといいなと思っています。

「再生医療」は治らなかつた病気が治るなど、今までの医療の常識を超えるインパクトがあると思っています。この分野で一定の存在感、貢献ができればと思います。

―まさに常識の枠を超えた挑戦ですね。

山田 一時は製薬を外したらどうか、という意見もあつたんですが。―そうなんですか！ 医薬品メーカーが開発する化粧品とか食べ物というところに、価値があると思いま

やまだ・くにお

ロート製薬株式会社代表取締役会長兼CEO（最高経営責任者）

1956年大阪府生まれ。東京大学理学部卒業。慶應ビジネススクールMBA（経営学修士）を取得。

1980年ロート製薬に入社。1991年取締役就任。

1992年に専務、1996年に副社長、1999年に社長を経て、2009年6月から現職。

すが。

山田 製薬企業がアイデンティティだし、逆に製薬であるところを、もう一回掘り起こしてみたいと考えているので、ルーツは大事にしていると思うっています。

—会社のルーツが大阪であることは、変わりませんか？

山田 出身は奈良ですけど、ビジネスのルーツは大阪です。

—フィランソロピーとして考えても、東京は官主導ですが、大阪は民間。これからも大阪で民間の公益経済を主導していただけると嬉しいなと思います。

山田 どの仕事も全国区でやってますが、関西にも、いい学校もたくさんあるので、関西を復権していくために、医療を旗印にしていきたいと考えています。ぼくらが関西で育てていただいた歴史も、それで生きてくるとしています。

—最後に、50年後のロートさんの姿は、どんな姿になっているのでしょうか？

山田 ひとつの大きな企業というよりも、いろんな国に連携する仲間が

いて同じ目標に向けて一緒に仕事をすると、というイメージですね。社員が一からその国に入り、文化、風土を理解し、地場に根づいたうえで、その国の人たちの健康に貢献している、という形を今も目指しています。

「再生医療」が立ち上がってくると、舞台として「食」をやっているところとは別れざるを得ないと思うので、いくつかのグループがあり連携するという形かなと思っています。仲間があちこちにいて、この方がいいですね。

山田 中央集権の大規模工場という「規模」の世界では、もはやないと思います。

—その意味では21世紀型、あるいは22世紀型の会社の形ですね。

山田 地域共生の意味では、奈良の事業もあり、沖縄もあるし遠野のプロジェクトもあって、サテライトオフィスもあり、という分散型になっていくんじゃないかと思っています。

—世界各国にも拠点がありますし。

山田 アジアの国やアフリカで事業展開していますが、そのときに、外国の人たちに何を示すのか。資本の効率の話なのか、企業文化なのか。

日本の企業は、長期的にみんなで生き残っていこうという、共存共栄の考え方を本能的に持っていると思うので、そういうものをアピールしたいといけない。

それに、現地の人が自分たちの会社だと思ってやったほうが、絶対にうまくいく。日本人も要所にいるかもしれないけれど、トップにいる必要はない。それぞれの国の人々が主役であることが大切です。そのためには、共通の理念がさらに大事になってくるんじゃないかと思っています。

—常識の枠を超えて挑戦しながら、持続可能な、企業と社会の新しいつながりを創ることにチャレンジしていきます。次の世代に何をバトンタッチしていくのか、わたしたち皆が責任を持ち、50年、100年先のことを考えなければならないと思えました。

今日は、ありがとうございました。

インタビュー

公益社団法人日本フィランソロピー協会

理事長 高橋陽子

【2016年6月30日 ロート製薬株式会社 東京支社にて】