



vol.1

## 魚谷雅彦

資生堂  
会長 CEO

### Masahiko Uotani

1977年、ライオン歯磨（現ライオン）入社。1983年、米国コロンビア大学経営大学院にてMBAを取得。1994年、日本コカ・コーラ取締役上級副社長・マーケティング本部長に就任。2001年に同社社長、2006年に同社会長に就任。

その後、2013年から資生堂マーケティング統括顧問に就任。2014年に同社社長に就任。「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、2021年には、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定し、現在に至る。

多  
様  
性  
こ  
そ  
が  
成  
長  
の  
原  
動  
力



## 新たなロジックを身に着けると 人生が豊かになる

2018年10月から社内の公用語を英語にしました。日本語を忘れると言っている訳ではありません。みんな日本語は話せるので、それに加えて英語のロジックでも考えられるようになれば、人生が豊かになるし、多様化にもつながると思うのです。この制度を導入したとき、希望者には英語習得に関わる費用を会社が全額負担しました。社員の力を引き出す仕組みを作るのが私たちの仕事です。「環境を作る」とは、そういうことです。

「educate（教育する）」という言葉のラテン語での元の意味は「引き出す」なのです。みんなが持っている力を引き出すための手伝いを会社がどんどんできればいいなと考えています。経営者ができることはまだまだありますよ。

私は取締役会などの女性比率向上を目指す「30% Club Japan」のチェアを務めたり、経団連のダイバーシティ推進委員長などの役職も引き受けているのですが、そうした

DE&Iを推進していくことで企業が変われれば、最終的には日本の社会も変わるといことを目指しています。

ステイブ・ジョブズの「think different」という言葉は、とても意味が深いものです。全員が同じことをしては発展がありません。好奇心を持って違う視点で考えるマインドを持つことが大事です。そういう人がいたら称賛してください。出る杭は打つのではなく、イノベーションを生み出すためにも「think different」であってほしいと思います。

日本は、長い歴史に裏打ちされた世界でも稀有な国なんです。日本は良いベースを持っているのだから、自分たちの仕事や人生がハイブリッドな形になっていくことに躊躇せず進んでいきましょう。これから先の社会のためにいいことなんだと信じてほしいと思います。

## 時代が個性を育む

若い世代には大きな期待を抱いています。今の若い人たちは、生まれたときからデジタルの世界にいて、世界中を相手に自由に情報を交換できます。先行き不透明なVUCAの時代と言われますが、人は必ず老いていきます。世代は交代して歴史が作られるのです。これから若い人が中心的な役割を担っていくのですから、「世の中を変えていこう、新しいものを作っていこう、自ら発信していこう」というように、常に前向きな気持ちを持ち続けてください。完璧な人なんかいません。学ぶしかないんですよね。そのための機会はたくさんあるので、少しでも気持ちを前に向けて、学ぶ機会を探して成長をして、世の中を良くしていきたいと志す人たちが増えてほしいと思います。

旧来のシステムに悩まされることがあるかもしれませんが、困難に出合ったときは、正面から本気で戦いましょう。仲間や共鳴できる人たちは、きつといます。旧来型の制度が立ちふさがったとしても、諦めずに



変わるように働き掛ける。その一方で、自分にとって価値がない戦いだとかわかったら、陣地を変えるフットワークの軽さもあらうと思います。

人間は経験の動物です。今の中心的世代の人たちが育ってきたのは、同質性が美であった時代であり、それで日本は高度成長を果たしました。しかし、世代交代は必ず起こります。だからこそ、若い世代の人たちにお願ひしたいことは、自分たちの個性を強く持ち続けて、あとに続く若い世代のために環境を作ることです。人間は、まねをするものです。若い人ならではの感覚を持つていても、何年かたつうちに古い価値観にのみ込まれてしまった人をたくさん見てきました。そうならないように、しっかりと自分自身を持つことが重要です。

これからの時代、「人と違ってても大いに結構」と個性を称賛する気持ちを持つことが大切です。多様性のある社会では、誰のどんな発言も自由です。自由な感覚を堅持しながら、したいことをするのが、良い結果を生み出すのです。多様性が価値を生むことを信じてほしいと思います。

インタビュー動画は  
YouTubeで公開中!



[https://youtu.be/xA0G\\_J30iEc](https://youtu.be/xA0G_J30iEc)