

第8回 物学研究会レポート

1998年11月25日、株式会社資生堂福原義春会長をお招きし、資生堂の実践を通じて「21世紀の企業文化の在り方」をテーマにご講演いただきました。

バブル経済崩壊以降の景気低迷が続く中で「企業文化どころじゃないよ」というのがあたりまえの昨今、創業以来、独自の企業と文化の関係を構築し、実践している資生堂の姿勢は、デザインを通じて文化の有り様を模索する物学研究会の活動を大いに刺激するものでありました。以下は福原会長ご講演のサマリーです。

株式会社資生堂 取締役会長 福原義春 「資生堂の企業文化」

資生堂の企業文化の歴史

資生堂は1872年（明治5年）、私の祖父にあたる福原有信が東京の銀座に調剤薬局として開業したのが始まりです。有信は幕府の大学東校で学び、明治政府の海軍病院の薬局長を経て、後に西洋風の調剤薬局を開業しました。「資生堂」という社名の由来は、中国の四書五経の中の易経にある「至哉坤元 万物资生」という一節です。有信は天地間に存在する資源を元にして万物は生まれてくるという本来の意味に、さらに新しい価値を生み出すという気持ちを込めたのでしょう。このように資生堂はその思想を東洋に、技術を西洋にというクロスカルチャーから出発しました。そして、創業以来126年間、新しい価値の発見と創造という創業理念は遺伝子のように受け継がれています。つまり資生堂という社名が暗黙の力をもって、社員に語りかけているのです。そして、創業当時の資生堂が文明開化の先端を担っていたように、私たちも自己革新を続け今日に至っています。生物学者のリチャード・ドーキンス教授は、生物学的遺伝子を「ジーン」、文化的遺伝子を「ミーム」と名づけておられますが、資生堂の企業文化はミームを継承するところにあります。

さて、1900年、有信は「光とエネルギー」をテーマとしたパリの万国博覧会を見る機会を得、

その後アメリカを回って帰国します。この旅で有信が特に刺激を受けたのがアメリカのドラッグストアでした。ドラッグストアでは薬だけでなく化粧品や日用品も扱っている。そればかりでなく、簡単なスナックやアイスクリームカウンター、ソーダファウンテンなどもあって、人々の集いの場になっていたわけです。有信はすぐにこれらを取り入れました。当時西洋ブームでにぎわっていた銀座で薬局の一部にソーダファウンテンを設け、設備機器からストローにいたるすべてをアメリカから輸入して営業を始めました。店はインテレクチュアルな上流階級の方々に愛され、文明開化のシンボリックな存在になったようです。当時の欧米の技術力に大いに刺激された有信はさらに、自分の後継者となるべき福原信三をヨーロッパに送ります。

信三は私の叔父にあたりますが、有信の後を継ぎ、株式会社資生堂の初代社長となります。千葉薬専、コロンビア大学で薬学を学び、マンハッタンのドラッグストアで見習い奉公をいたしました。その後1年間をフランスで過ごし帰国します。信三は薬学を修め技術者として教育されたわけですが、本人は絵描きになりたかった。パリ滞在中も藤田嗣治や川島理一郎といった芸術家と親交を結んだり、当時は珍しかった手札判サイズのカメラを入手して2000枚に及ぶパリの写真を撮影し、今に残しています。この信三が後に資生堂の意匠部を創設して当代一流のデザイナーを雇い、ヨーロッパスタンダードにも劣らない資生堂ならではのデザインを生み出すこととなります。

資生堂デザインの元になったのは、有信、信三の時代を通じてヨーロッパを支配していたアールヌーボー、アールデコ様式です。アールヌーボーはご存知のように、19世紀にヨーロッパで紹介された日本美術に強く影響を受けてできた美術様式です。信三はそのアールヌーボーの重要なモチーフである唐草を資生堂のデザインに取り入れました。唐草模様モインド、メソポタミア辺りで発達した東洋と西洋をの文化を結ぶ装飾紋様です。西洋においてはギリシア、ルネッサンス、バロック、ルイ王朝時代のロココまで綿々と受け継がれ発展を遂げていきます。信三はその唐草模様を包み紙の絵柄に採用したのです。その後、信三は技術開発やモノ作り、意匠開発に没頭できるような経営体制を自ら整え、高木長葉、前田貢、山名文夫といった一流のクリエイターと共に資生堂デザインの基礎を形作っていきます。何はともあれ、資生堂はフランス文化に触発されてはいても東洋と西洋をミックスカルチャーしながら、そのアイデンティティと企業文化を形成していくこととなります。

「美と知のミーム、資生堂展」から

パリから東京へ

この10月に六本木のラピロスという場所で「美と知のミーム、資生堂展」という展覧会を開かせていただきました。これはもともとパリの装飾美術館で開催したものの凱旋展です。装飾美術館での準備の際に、私たちは展覧会タイトルを「資生堂のアールヌーボー」にしたいと申し出ました。ところが先方のキュレーターが「これはアールヌーボーではありません。強いて言えばアールデコでしょう」とおっしゃる。そこで、今回の展覧会はパリのアールヌーボーやアール

デコが資生堂という会社の中で日本的な様式に生まれ変わり、再び展覧会というかたちでパリに戻ってきたという意味で、「パリ、東京、パリ」というタイトルにしましょうということになった。東京展に際しては、資生堂の記憶、文化遺伝子（ミーム）を見ていただくということなので、「美と知のミーム、資生堂展」といたしました。本来は銀座で行うべきところ空間的な諸条件からラピロスというスペースで行いましたが、六本木という場所だったお陰で予想を超える多くの方に見ていただき嬉しく感じております。

作品の匿名性と署名性

さて、同展を見て下さった多くの方々から、資生堂が創業当初からの多くの作品をきちっと保管していることに対して高い評価をいただきました。確かに、私たちは商業ポスター1枚に至るまで、過去の作品を残すように努力してきました。けれどもそれ以上に重要なことはその商業ポスター1枚に至るまで作者の個人名を記録しているということなのです。これはすなわち、資生堂がデザインにおける匿名性と署名性というテーマをどのように捉えているかということに他なりません。また、芸術や文化を考える上でもとても大きなテーマであると思います。

先日、浜美枝さんとお話することがありました。浜さんは民芸運動で知られる柳宗悦先生を大変尊敬しておられるという。柳宗悦先生は「用の美」「民芸の美」を再発見されたと同時に、その辺に転がっているような作者も知れない道具や民具の中に芸術性を求められた。当時は先生の思想に影響された芸術家もたくさんいた。例えば工芸作家の浜田庄司氏はある期間自分の作品に敢えて銘を記さなかったらしい。けれどそのことを後に嘆いておられたという話を聞いたことがあります。確かに民芸とは匿名であるから素晴らしいと単純に受けとめてしまいがちです。匿名の民芸であろうと、署名のある作品であろうと、美しいものの価値にかわりはありません。私自身もこの匿名性と署名性というテーマに関して別の考え方があるのではないかと考えておりました。この席で結論は避けさせていただきます。けれども、実際、資生堂の場合は何の変哲もない商業ポスターが年月を経ると歴史となり、ある種の作品として価値を持ち、文化交流とか国際交流のお役にも立っているということをご理解いただきたいのです。

企業イメージの創造

資生堂デザインで忘れてならないのが、フランス人アーティスト、セルジュ・ルトランスです。私がまだ国際部長をしておりました20年ほど前に、資生堂が本格的にパリを拠点にヨーロッパに進出することになり、イメージクリエイターとしてセルジュ・ルトランスを起用いたしました。彼は日本の象徴である太陽、そして太陽に沿って裸で泳ぐ女性というシンボリックなイメージを創造してくれました。私たちはそれをメインポスターに採用したのですが、美的感性に優れたフランス人に受け入れられて成功することができました。今、資生堂がフランスで認められているのはこのポスターのお陰だといってもいいくらいです。

このように考えてきますと、企業文化の知的、感性的な蓄積は、企業内の「知」としてだけでなく企業の「イメージ」として蓄積され引き継がれていくものなのだと思います。私たちがひ

とつひとつの作品を大切に保存するのは単に記録としてではなく、後の人がそれら学び、乗り越え、自ら革新できるようにという願いがあるからです。正倉院の虫干しではありませんが、時々外に出してみることで私たち自身の位置を確かめることにもなるのです。あるとき、デザイン評論家の柏木博先生は「どうせポスターを保存していくならば、今後は断ち落としていないトンボや色玉の入ったポスターを残しておく方が資料性が高いですよ」とアドバイスしてくださいました。

企業文化という「資産」

創業 1 年のまだ出来たての企業にも、いわゆる老舗といわれる企業にも、それぞれの歩みに応じて必ず企業文化というものが存在します。けれどもそれあるというだけでは不十分で、記憶の線の上で自己変革しながら新しい価値を作っていくという自然のダイナミズムやシステムを創造しなければならないと考えます。このような営みの中で、最初に表象文化が現れ新しい局面を開き、次に外界とのコミュニケーションが始まり、ときに企業の新しい展開を促すことにつながるのです。

現代社会において、私たちは世界規模で厳しい自由競争にさらされています。特に企業においては、量産に適しているか、効率的かが意思決定の基準であり、経済上の価値によってのみ企業経営が判断されてしまいがちです。そのために本来すべきことをしない、してはならないことをしてしまう企業が多くある。ところが少し見方をかえれば、効率や費用対効果を極限まで押し進めることにいったい何の意味があるのでしょうか。実際に貨幣価値だけが世の中を支配したならば社会はどうなってしまうのでしょうか。私自身はこの問題を提起しながら商品を作り世に送り出していきたい。また個人の志に導かれた商品というものを世に問うていく姿勢が大切になってくるだろうと考えます。

企業の場合、個別のデザインはもちろんですがコーポレートフィロソフィーといいますが、経営者の志、理念、理想、ビジョン、かくあるべしという哲学が大切なのだろうと思います。資生堂では、創業以来社名に則り、商品を物としてではなく文化的価値として位置づけているという事実が、資産でありプライドとなっています。

企業の事業は単に利益を上げるためではなく文化資産と深く関係し相互に刺激し合っております。企業の資本や資産はお金と物質だけではなくて、文化資本や文化資産という考え方もあるのではないのでしょうか。確かに文化資本は銀行の帳簿にも載らないし、目に見えるものではない。けれど信頼や将来性といったよいイメージで人々に連想され、認識されるのです。

企業文化と企業風土

ここで、企業文化と企業風土について考えたいと思います。

企業文化とは、企業組織の歴史に関わった人々の意志が「知」の集積として息づいているもの

で社会性を帯びています。「資生堂は126年の歴史があるから企業文化がある」と言われますが、私は企業文化は歴史の長さには関係ないと思いますし、かえって若い企業の方が文化の蓄積がはるかに読み取りやすく、それをいかに活かしていくかという能力を大切にしてくださいと申し上げております。確かに、企業文化の多くは目に見えるものではありません。しかし、必要に応じて具体的な表現が可能であり、体系化、有形化することができます。

反対に企業風土はさらに体系化されにくい。企業風土には創業者のビジョンやスタイルが現れるのではないかと思います。以前、ある電機会社の部長とホテルで食事をする事になりました。その部長は私より相当早くホテルに行き、場所ばかりでなく食事のメニューまで確認された後、玄関で私を出迎えてくださいました。なぜそこまで丁寧なのですかとお尋ねしたところ「創業者のお得意様第一という哲学です」とおっしゃる。私の方は秘書室の同席も必要なく私一人でした。これが企業風土というものであって、会社によって違っているのだなあと感じました。

このように私は企業文化と企業風土を区別しておりますが、企業風土があるからこそ知的蓄積があり、知的蓄積があるからこそ企業文化が充実するという相関関係は間違いないと思います。

「個人の知」を「組織の知」へ

このように考えてきますと、「個人の知」を「組織の知」として積み上げて、企業の原動力にしていくことの大切さを再認識いたします。最近では、企業風土を無視して新しいことをやりなさいという風潮がありますが、これは間違っています。人は命令だけでは動きません。個人が業務を通じてモチベーションを発揮できる風土が大切なのです。けれども現代社会では個人の自発能力とか創発能力が刺激されづらくなっていて、これを何とか解き放ちたいというのが私の課題でもあります。そうなりますと組織内の個人の在り方がとても重要です。個人を尊重し、重複しますが、業務を通じて自らモチベーションを創造し発揮できるシステムを創ることが、経営者の責任であると思います。その個人が広くネットワークをめぐらすことによって、クロスカルチャラルでハイブリッドな組織が生まれることを願っています。

さて、そろそろまとめにはいりましょう。資生堂の場合、文化をいかに作っていくかということよりも、むしろ生まれてきた文化を大切に抱えてきたというのが現状です。それができたのは、繰り返しになりますが、資生堂は製品を物としてだけでなく文化的価値として位置づけてきたからです。ですから「企業メセナ」は経済的に儲かったからその余剰で文化に投資するものという見方は決して正しいとはいえません。教育、芸術、福祉、最近では環境保護などに対する支援活動も今後企業にとって大切な働きのひとつではあると思います。

デザインという視点で考えますと、21世紀を迎えるにあたり、とても難しいことですが「フューチャー・アセスメント」を提示していく時代なのではないかと思います。難しいというのは、社会全体の公益、部分的な利益、個人の私益というのは必ずしも一致しないからです。そんな難しい現状の中でどのような提案をしていけるのか、企業全体のグランドデザインが大切です。一方で表象としてのデザインも大きな意味をもっています。21世紀をどのようにシンボライズし、

お客様に夢と勇気を与えることができるのか。21 世紀の新しいデザイン、新しい文化のストックができるように企業は運動をしていかなければなりません。どのようにそれを実践すべきかは、現在、私も考えている最中なのです。

講演の後の質疑応答の様様

質問 資生堂が企業風土、企業文化を育てられたのは、経営とオーナーシップの関係が守られていたことが大きな理由でしょうか？

福原、そうではございません。創業者の有信はオーナーとして経営権をもっておりましたが、信三のときに株式会社にし、福原家は企業の所有と経営を分離いたしました。以来 11 人の社長の内で福原家出身は私も含め 3 人だけです。優秀な人に社長に就いてもらうという判断のお陰で資生堂は発展し、だからこそ企業文化を育てられたのではないかと考えております。