

山下 茂

ピジョン株式会社 代表取締役社長

プロフィール やましたしげる

1958年2月、東京都生まれ。立教大学社会学部卒。
81年ピジョン株式会社入社。97年 PIGEON INDUSTRIES
(THAILAND) CO., LTD. 代表取締役社長、LANSINOH
LABORATORIES, INC. 代表取締役社長、ピジョン株式
会社執行役員海外事業本部長、取締役常務執行役員
などを歴任。2013年4月より現職。14年一般財団法人
ピジョン奨学財団代表理事に就任。

聞き手

ACAP理事長

島谷克史

7月に消費者志向自主宣言をされたピジョン株式会社の山下茂代表取締役社長を訪ねました。「Pigeon Way」のもと、「世界中の赤ちゃんにご家族に最も信頼される育児用品メーカー “Global Number One”」をピジョンとして、企業活動に取り組んでいます。

(2018年8月6日収録)

ピジョン独自の高い品質安全基準で作られる商品

島谷理事長 御社は哺乳器をはじめとする育児用品のリーディングカンパニーです。ユーザーの多くが赤ちゃんだけに、商品づくりのための研究、開発、生産において、高い次元の安全面への配慮があると思います。商品づくりのポリシーをお聞かせいただけますか。

山下代表取締役社長 多くの商品は赤ちゃんが使用します。安全などに関するさまざまな規格に適合するのは当然のことであり、ピジョンではさらに独自の品質安全基準「PQS (ピジョン クオリティー スタANDARD)」を定めています。弊社の60年以上の研究・開発から、より高い安全性を確保することはもちろん、耐久性や使いやすさという点なども追及し、消費者に喜んでいただける商品になっているかという視点で基準を設けています。

すべての赤ちゃんのために

島谷 経営理念を「愛」、社是を「愛を生むは愛のみ」とされ、すべての商品づくりにこの考えが反映されていることと思います。さらに、社会的課題の解決「すべての赤ちゃんのために」として、母乳やミルクを吸う力の弱い赤ちゃんや、体重2,500g未満の赤ちゃんのための商品開発に取り組まれていると伺っています。

山下 社会にどのように貢献するかを考える時、ピジョンでなくてはできないことをしなければいけない。元気に生まれた赤ちゃんも新生児の頃の授乳は簡単ではなく、お母さんが母乳で育てるのは思うようにいかない。そのようなお困りごとに対してソリューションを提供することです。今、日本では生まれてくる赤ちゃんの約1割が体重2,500g未満の低出生体重児です。低出生体重児は吸う力が弱かったり、口唇が小さかったりします。最初はお母さんのおっぱいから飲めず、哺乳器も使えず、チューブを使って栄養を摂ることもあります。そのため



経営理念の「愛」に込められた意味を語る山下社長

赤ちゃんの体への負担を最小限にしながら、母乳やミルクをしっかり哺乳できる乳首などの専用商品を開発しています。できる限り自分の力で、母乳やミルクを飲むトレーニングをお手伝いすることです。これについてはピジョンが世界に先駆け、最も進んでいる分野です。

島谷 赤ちゃんの健やかな成長、育児環境の改善という社会的課題への対応と考えればよろしいのでしょうか。

山下 はい。我々の関連する事業によって社会を良くする、商品やサービスを通じて、社会にあるさまざまな課題に対応していくということです。

Pigeon Way～「愛」は“人が人を大切にすること”

島谷 2014年に、経営理念や社是、ピジョン、使命などをまとめた「Pigeon Way」を定められました。

山下 「Pigeon Way」は私たちの心と行動の拠り所であり、すべての活動の基本となる考え方です。経営理念、社是とともに、ピジョン、使命、基本となる価値観、行動原則から構成されています。



弊社には経営理念が「愛」、社是の「愛を生むは愛のみ」を言えない社員はいません。ただ、大切なのはそれを自分の言葉で語れるか、ということです。経営理念の「愛」や「愛を生むは愛のみ」は、とすると禅問答に聞こえるかもしれません。ピジョンが定義する「愛」とは、「人が人を大切にすること」であり、それを端的に表しているのが、「かわいい我が子を育てる母が持つ愛の心」です。我々のお客様は赤ちゃん、ご家族、あるいは手助けが必要な高齢者とそのご家族です。「人が人を大切にすること」、そのような気持ちがないと、良い商品もサービスも生み出せない。業務を遂行する上で、また最初のスタートポイントを「愛」としたのは、このような理由からです。しかしながら、「Pigeon Way」は単なるスローガンではいけません。私たちの「愛」を商品やサービスを通じて一生懸命、赤ちゃんやご家族にお伝えし、実際の活動に結び付けることが重要なのです。

世界中の赤ちゃんにご家族に最も信頼されるために

山下 理念を実際の活動につなげるには、経営理念や社是に込められた意味を理解して、社員が共感することが大切です。そして、我々はどのような形で社会に貢献するのか、何のために働いているのかを常に考え求め

ていく。それがピジョンの社会における存在理由と使命の実現につながるのです。我々の「ビジョン」は、「世界中の赤ちゃんをご家族に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”」です。グローバルNo.1とは何か、最も信頼されるとは何かについて定義し、社員1人1人が大切にする3つの「基本となる価値観」、社員のすべての行動のベースとなり、ガイドとなる5つの「行動原則」を定めました。この「Pigeon Way」は世界中のすべての社員が理解し、1人1人に深く浸透しています。

開発の3本柱～基礎研究、行動観察、デザイン

島谷 お客様が赤ちゃんである場合に、どのような形で開発を進めておられるのでしょうか。

山下 基礎研究、行動観察、デザインが開発の3本柱で、我々の競争優位です。基礎研究とは育児で体験するお困りごとに対して、科学的なアプローチによって、その解決法を育児用品に引き寄せた形で、エビデンスと共に提供することとピジョンでは定義しています。時には外部の先生から知見をいただきながら、その解決策を育児用品と結び付けて実現するという事です。例えば、哺乳器・乳首の基礎研究の事例を紹介すると、赤ちゃんがおっぱいを飲む時の、吸着・吸啜・嚥下という哺乳の3原則を発見し、これら一連の哺乳運動を体系化し、2010年に「母乳実感® 哺乳びん」として商品を上梓しています。2つ目の行動観察は、我々が育児をされているご家庭に実際に入り、その様子を観察し、その中からお客様自身が気付いていないお困りごとなどを我々が気付く、発見するという事です。

島谷 想像力を持って先回りをするということですね。

山下 専門家であるからこそできる先回りだと考えています。そして、3つ目のデザインは、「新しいスタンダードを創造し続けるもの」、「道理に基づき、デザインされたもの」、「愛情をカタチにしたもの」、「シンプルなデザインであること」となり、使いやすさと安全性を追求した本質的なデザインが我々の強みとなっています。そのためにも開発の3本柱には、お客様が実際に使っていただいた後のフィードバックというものが、不可欠なのです。

ISO 10002自己適合宣言と消費者志向自主宣言

島谷 2016年に、ISO 10002の自己適合宣言をされています。

山下 ISO 10002を顧客対応の1つの軸とし、社外に向けて宣言するということは社会的な約束になります。ピジョンの売り上げの50%以上は海外となっており、この宣言により、顧客対応品質のレベルをグローバルで上げるといふ狙いもありました。国内だけでなく、中国のグループ会社も宣言をしています。それにより、グループ内で顧客対応の課題を共有化したり、ディスカッションをしたりと、コミュニケーションが図れています。

島谷 7月には消費者志向自主宣言をされています。

山下 消費者志向自主宣言は、企業として、トップマネジメントとしての私自身のコミットメントでもあります。お客様との双方向のコミュニケーションを志向していくことであり、企業の成長にも必要なことです。非常に意味あることだと考えています。



消費者志向経営について語り合った
山下社長と島谷理事長

産科、小児科などの医師を目指す学生に支給する奨学金

島谷 ピジョン奨学財団を設立され、産科、新生児科、小児科の医師を志す方に、返済の必要がない奨学金制度を設けられました。素晴らしい活動で、感銘いたしました。

山下 日本の産科は高いレベルにあります。しかし、なり手がなくなると、そのレベルの維持・向上が危惧されます。ピジョン奨学財団は2014年に設立しました。奨学金の支給により、少しでも医学生が将来、産科、新生児科、小児科の医師を志す後押しになればよいと考えています。ピジョンの事業領域において、良い製品、便利さや快適さ、新しい価値を提供すれば、社会問題の解決につながります。その軸は絶対にぶらさない。その時に大切にしていることは、一度始めたら続けるということです。例えば、茨城県で32年間、「育児と育樹、心はひとつ」のスローガンのもと植樹活動を行っています。そして、中国では小学校を毎年1校寄贈し、今年で10校となりました。

ピジョンにおける消費者志向経営とは

島谷 最後に山下社長が考える消費者志向経営とACAPへの期待をお聞かせください。

山下 消費者志向経営を追求することは、企業にとって社会価値と経済価値の両方を高めることにつながります。端的に言うと、ブランドを高めるということです。ブランドとは消費者から見ればメーカーの約束、我々にとってはあらゆる場面で理念を明確に表現し、消費者の期待を決して裏切らず、それを続けることで消費者から得られる「信頼」の証しです。それは、「Pigeon Way」の「使命」にある「赤ちゃんをご家族に喜び、幸せ、感動をもたらすこと」を最終目的として事業を実行し続けることで得られるものです。このように、消費者志向経営とは、まさに我々の事業の中心となる考え方なのです。

ACAPには565社の企業が集っています。他の企業がさまざまな課題にどのように取り組んでいるのか、事例として知ることができれば、「世界中の赤ちゃんをご家族に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”」に近づけると考えています。今後もぜひ、相互に学び合う場をいただきたいと思います。