

TOP Interview

トップインタビュー

第8回

鈴木ゆかり



聞き手／矢吹光一

一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長



女性活躍推進で、



多様な人が活躍できる社会へ

● 鈴木ゆかりさん

1962年東京生まれ。1985年4月(株)資生堂に入社、2014年4月子会社の(株)イブサ代表取締役社長に就任。その後、資生堂に戻り、2018年1月に執行役員グローバルプレステージブランド事業本部チーフブランドオフィサー、2021年1月に代表取締役常務チーフブランドオフィサー、2022年1月に同チーフマーケティングオフィサー、チーフD & Iオフィサーを経て、同社取締役に就任。(2024年3月退任) イブサやクレ・ド・ポーボーテなど多数の資生堂ブランド育成に貢献。現在は東京エレクトロン(株)社外取締役、セコム(株)社外取締役、合同会社オスピタリテ代表を務める。

鈴木ゆかり様は資生堂元常務取締役で、上場企業の女性取締役としてパイオニア的な存在です。資生堂を退任されてからも上場企業の社外取締役としてご活躍されています。インタビューでは、女性活躍推進の取組み、ブランディングの重要性、ダイバーシティ等についてお聞きしました。

1. 福島との関わりについて

矢吹●今日は、貴重なお時間を頂いてありがとうございます。今、「福島の進路」で女性経営者シリーズという企画を掲載しまして、このインタビューも関連して女性経営者のお役に立てるようなお話をランダムにお聞きする形で進めたいと思います。ここで、本題に入る前に鈴木様と福島の間わりについてお聞きしたいのですが、鈴木様は東京ご出身ですが、お父様は宮城県出身で実家は東邦銀行の内池元頭取のご親戚ですね。

鈴木●はい、内池元頭取は、私から見て父方の祖母のお兄さん（内池家十代目：廉吉氏）の孫と聞いています。父は宮城県白石市出身で、私が子供の頃は夏休みになると父の実家に1～2週間滞在して山や川に行き、従妹達と遊んだことが原体験といますか、その頃の記憶は凄くありますね。父の実家は、白石温麺の製造販売業で幼稚園を町に寄付するなど非常に地域に密着していたようです。

2. 資生堂を選ばれた経緯について

矢吹●次に、仕事として資生堂という会社を選ばれた経緯について教えてください。

鈴木●私が入社したのは1985年ですが、当時、資生堂のビューティーサイエンス研究所で研究員を探していて、私の大学の先生が資生堂と共同研究を行っていたご縁で推薦されて受験しました。それまで、資生堂では商品そのものや皮膚の研究が盛んに行われていましたが、入社年に設立されたビューティーサイエンス研究所は人を外面だけではなく、全人的に捉えた美容の研究を重要視していました。そのため、心理学、運動生理学、栄養学等の研究員を初めて採用し、新たな研究分野に挑戦する研究所としてスタートしました。心理研究室に入って美容は表面的なことだけではなく人間の幸せと言いますか、心の問題にも関連が深いのだということに確信を持つことができて、この業界で働く新人として良いスタートが切れたと思います。

20代は研究員として過ごしましたが、元々興味があったマーケティングの世界に転身したいと思ひまして、海外研修制度に応募してニューヨークへ行かせていただきました。渡米後は現地のPRエージェンシーに研修員としてしばらく参画させていただき、その後は資生堂のアメリカ事業所にアシスタントとして居候させてもらいました。この約1年間の体験が非常に自分にとってターニングポイントだったかなと思います。帰国後は希望通りマーケティング戦略部門に入って全体戦略に携わり、その後新しいブランドを作るプロジェクトに参画するようになりました。30代から40代中盤まで、新しいブランドや事業やサービスの開発を次々と経験することができて、その経験が私の礎になりました。

そして40代中盤くらいから部門の責任者、それからグループ会社の社長やブランド事業の責任者等を経験し、チーフブランドオフィサーやチーフマーケティングオフィサー、チーフD&Iオフィ

サーに就きました。2020年に取締役役に就任し、2021年～2022年に代表取締役を務め、2024年3月に退任しました。そして2024年6月に現任する東京エレクトロンとセコムの独立社外取締役役に就任いたしました。

3. 女性活躍推進について

鈴木●私は、男女雇用機会均等法が制定された1985年に入社しました。丁度、資生堂の大卒女子の定期採用が始まった年でしたので、女性活躍のスタートラインの年だったと振り返ります。当時は大卒男子と大卒女子の就職事情は相当違っており、今はその点ではずいぶん違いますが、一方で職場におけるジェンダー不平等が40年も経っているのに未だに存在しているのは嘆かわしい状況だと思います。日本の女性活躍は、諸外国に比較して改善スピードが遅く、世界経済フォーラムの発表するジェンダー・ギャップ指数でもランキング低位から抜け出せない現状です。

当時はそういうものだと受け止めてしまっていました。女性社員の役割と男性社員の役割は区別されており、入社の頃から男女が異なるスタートを切っていた時代でした。

矢吹●でも、そういう中で研究職からスタートされて、アメリカに研修に行かれて、40代で部門の要職に就かれて、役員へ昇任されたキャリアは、女性として非常に先駆的です。

鈴木●そうですね、本当に私の周りの先輩や上司が育ててくださったと感謝しています。まず、チャンスが与えられることが一番の勉強で、そういう意味で新規事業は結構「タフアサインメント」(注1)だったと思います。子会社の社長になる時も結構大変なチャレンジなので、そういう厳しいところにいつも置いていただけたのは、経験の面で凄く幸運でした。

矢吹●ところで、女性のネクストリーダーセッション（資生堂女性リーダー育成塾）は有名ですね。

鈴木●そうですね、導入当初は「なんでいまさら女性だけ」という受け止めをする人もいましたが、「本人たちと職場の上司のマインドセット」がいかに重要か、研修を通じて我々も改めて認識しました。

矢吹●先般お聞きしましたが、研修で参加者に女性の管理職はそれぞれのやり方があっていいとお話すると、管理職のイメージが変わって、ぜひ私もなりたいと前向きな変化が生じるそうですね。今、多くの会社は女性登用のような話になって、男性モデルの管理職像に合わせようとしています。意欲がありしっかりとやりたい人がやれる仕組みが大事なのではないのでしょうか。

鈴木●そうですね、ただ任命するだけでは駄目だと思います。ただ人数を増やせばいいということではなく、会社の仕組みや制度やカルチャーを含む全てを統合的に変えないと、なかなか女性が本当の力を発揮できないと思います。周囲のサポートが凄く重要ですね。ただ、そのサポートは「過度な保護」になっては逆効果で、その人がどうしたら「活躍してもらえるか」という視点で助けてあげないといけないということですね。一律に制度を充実させることには限界があって、ある程度骨格

注1 「タフアサインメント」：マネジメント手法の一種で、本人の実力以上の仕事をあえて任せることで、飛躍的な成長を促す手法

ができた後はやっぱり一人ひとりの事情に応じて活躍の機会を増やしてあげることが凄く重要と思っています。あと、社会の意識がもっと変わらないと本当の意味での女性活躍は難しいと思いますし、昇進に対して後ろ向きな人たちの後押しは難しいと思います。一番大きいのは、日本に根強い性別役割分担意識、すなわちわかりやすく言うと「夫が外で働き、妻は家庭を守るべき」という昔からある考え方がいまだ顕在しており、未だに変わっていないことが仇になっていると思いますね。こういう考え方が統計的にあらゆる世代で根強くあり、勿論、こういう人や家庭があってもいいと思いますが、そちらの方が望ましいんだ、という社会の価値観が、女性にも男性にもプレッシャーを与えていると思います。女性は家庭の仕事を頑張らなくてはいけないということを男女とも思っている、または社会的な圧力を感じている訳です。有償労働と無償労働（育児、家事、介護等）の国際比較でも、日本の男性は無償労働時間がもの凄く少ない。一方で有償労働時間が著しく長いこともわかっています。働き方改革で全体的に労働時間は減っていても、長時間労働は美德という価値観がまだまだ残っていて、管理職は依然長時間労働ではないかと思っています。そのような背景があるので、男性はやりたくても無償労働を行う時間的余裕がなくて、主に女性が家事をするという状況が多く、多くの家庭で起こっているのではないのでしょうか。そのために、子育てや家事と両立しなければならない状況で、管理職になることに対して二の足を踏む女性も多いと思います。

矢吹 ● 働く意欲があっても短時間勤務を希望される女性は非常に多いのですが、デジタルワーク等色々な形で働き、参画するための受け皿が不十分で仕組みができてないですね。

鈴木 ● そうです、もう構造的な問題だと思います。構造的な問題によりできない状態になっていて、家庭の仕事も頑張らなくちゃいけない女性に会社の仕事も頑張るとなると、相当酷な話になりますね。理系は男子の方が向いているとか、女の子は地元に残って将来結婚して子育てを優先して欲しいという親世代の思いがプレッシャーになっている場合も多いのではないのでしょうか。今、頑張っている方は、そういう困難を乗り越えているので、それはそれで素晴らしいことですが、そういう状態から早く抜け出さないと本当の平等の機会は訪れないと思います。だから、未来志向で世の中の価値観を変えて行くうまい方法はないのかなと思っています。

矢吹 ● 結構、周りの思い込みはありますよね。

鈴木 ● ありますね。でも、同時に人口減少の問題は待ったなしです。それだけでなく私達の親世代は「夫婦と子供」が典型的な世帯像だったのですが、2050年にはそれが少数派となり、4割が単身世帯で、その内5割が高齢者という世の中になると予想されています。今はその過渡期ですがすでに世帯の姿は多様化しています。だから、未だに「夫婦と子供」の家庭像を前提に制度ができているところに矛盾が生まれてきていると思います。

矢吹 ● そういう意味では、鈴木様は色々な経験をされて、先駆的なファーストランナー的に見られていますが、ご自身のキャリアを形成する上で障害はなかったのですか。

鈴木 ● 資生堂は女性活躍に積極的な会社でしたが、それでも以前は出席者が男性ばかりの会議等が多くあったのも事実です。ただ、私自身もそれをことさらに不自然と思わずにきてしまったところもあります。私の同世代で活躍した人は、日本の伝統的な働き方に順応せざるを得なかった人達と言え



るかもしれません。私はそれでは駄目だと思っていて、社会や企業が変わって本当に能力のある女性達が活躍できる世の中になるように、何かお手伝いできないかなという想いです。

矢吹●少し先走りますが、この度設立された「合同会社オスピタリテ」は、どういう事業をされる会社ですか。

鈴木●まだ思案中ですが、これから活躍が期待される女性達をバックアップする、という漠然としたイメージがあります。まずは手始めにメンタリングやコーチングをしながら皆さんの悩みや、障害を理解したいと思っています。

矢吹●鈴木様がこれからやろうとしていることは、答えが無い部分があって、フォーキャスティング（注2）じゃなく、色んな困難があると思いますが、得難い経験をされてこられたノウハウを伝え伴走されることは、凄く求められているのではないのでしょうか。

鈴木●そう、まさに伴走をやりたいのです。その人達の苦労を理解し、ご本人がご自分で乗り越えていくのを後押ししてあげるようなことをできないかなと思っています。

4. ブランドについて

矢吹●開発されたブランドでは「イプサ」が一番先なのでしょうか。

鈴木●資生堂の名を冠しない独立ブランドとして最初に導入されたのが「イプサ」でしたが、開発されたのは私の入社前で、尊敬する先輩たちが作ったブランドです。のちにこの「イプサ」の社長をすることになりましたが、私にとっての新規ブランド立ち上げの最初の仕事は「アユーラ」でした。（現在は他企業に売却。）

矢吹●我々一般的には、ブランディングとはイメージしにくいのですが。

鈴木●私は主にプレステージブランドの分野で生きてきましたが、プレステージ領域のブランドは、あえて言えば「人格」みたいなものだと思います。たとえば人でもそうですが、どなたかを思い浮かべてください。この人をよく知っていれば、この人が何を信念としていて、やりそうなこととかやらなそうなのが想像できると思います。ブランドも同じように、人々がブランドに期待する一貫した価値があって、頭の中で像を結んでいる、そういう状態を作っていくのがブランディングだと思います。だから、活動が一貫していないとそういうものがお客さまの頭の中に構築できないし、その一貫性を作るためにブランドに関わる全ての人がそれを理解していないといけない。他にはない

注2 「フォーキャスティング」：現在を起点に過去の実績やデータをもとに未来を予測し、目標に近づける考え方

ブランドの特長がはっきり定義されることがブランディングだと思います。例えば「アユーラ」や「イプサ」というブランドはどういう特長があって、他とどう違うのか。それに対してお客さまが一貫したイメージを描いていて、期待するものがある、愛着を産んでいるという状態をつくっていくことがブランディングですね。勿論、その前提として実際にお客さまの手に渡るプロダクトの優秀性や特長をきちんと作り、維持し、発展させていくという事が大切です。

私が強く思ったのは、ブランドに関わる人達がこのブランドに対する情熱すなわち「ブランド愛」をどれだけ持てるかが、強いブランドの基礎、大前提だと思っています。その人たちが生み出した価値にお客さまが共鳴して、そのブランドを選び続けていただくことをずっと継続することがブランディングかなと思います。マーケティングという外側に向けた活動も重要ですが、それと同じかそれ以上に大切なのが、そのブランドの内側に関わっている人達のブランド愛をどう作っていくかという事だと思います。

矢吹 ● そうですね。関わる人達が誇りを持ってブランド愛を共有する訳ですね。

鈴木 ● それが無いと、世の中に一貫して発信することができないですし、時間とともに薄れたり無くなったり曲がったりすると思います。商品の開発から生産、ブランドの活動に携わるあらゆる人、最後は店頭でお客さまに手渡すところまで一貫した価値が貫かれていると、お客さまに凄く良さが伝わり、そこに愛着と信頼が生まれると思います。

矢吹 ● 物づくりの会社の方とお話しすると、担当者が変わると引継ぎが上手くいかずクレームが起きたりするような話が出ますが、そういうものをどうやって統制するのですか。

鈴木 ● ブランドの定義をツールにして、もう口酸っぱく我々のブランドが何であるかということを社員に継続して発信し、社員が継続して実感するという仕組みを作ることですね。ただ、変えちゃいけないと思う事はある意味危険で、変わることをしなくなるとブランド力を失ってしまう。世の中もお客さまも変わるので、それに合わせて変化する訳ですが、変えてはいけないコアな領域があって、それがブランドの核なのです。ブランドは時代とともに変化するのだけれど、中心にあるものは変わらずに貫かれていて、形は変わるかもしれないけれど、変わらない核があってそれが全ての人に共有されている状態が理想的なブランドじゃないかなと思います。

矢吹 ● 皆さんの商品（化粧品）を実際に販売するデパートの売り場等でブランドの価値を共有するためには、教育の仕組みが重要だと思いますが。

鈴木 ● はい、教育の仕組みが凄く重要です。そこにはチャレンジが常にあると思いますが。ただ、強いブランドというのは、それができているからこそ存在出来ていると思いますね。

矢吹 ● 私ども金融でもそうなのですが、本来、現場でお客さまに近い人が組織的に重用されるべきだと思いますが、そこからどんどん経営の中心に行くほど現場の声が遠くなるので、どのように工夫されていますか。

鈴木 ● 事ある毎にブランドの持っている中心価値についての話をする事や、それをみんなで体感、共

有化するアクティビティが重要と思います。また、顧客について理解し、それを起点に価値づくりを行っていく、それがなければ時代に取り残されブランド力が失われていく。それを重要と思えば現場の声が遠くはならないはずです。

矢吹●何か、よくあるようなものでも、本当の価値は何なのかということですね。

鈴木●ブランドとは他と同じで特長がなければ、ブランドになり得ないので、その価値づくりのところが一番大事ですね。表面的なデザインではなくて、奥にある核の周りに素敵なのが時代を超えてできていくという感じですね。

5. ダイバーシティについて

矢吹●ダイバーシティの責任者をされましたが、これは資生堂という会社全体を総括する役職ですね。

鈴木●資生堂は長きにわたり諸先輩方が脈々と取り組んできた礎があって、まだまだチャレンジはありますが、女性活躍において世の中の先端にいるという自負はありました。女性活躍推進の歴史を通じて我々が学んだことを、この先資生堂として他の企業や社会に役立てていく事が私のミッションでした。我々が潜り抜けてきた色々な経験を世の中に発信し、企業経営者の悩みに対して力になることができないかというミッションでもありました。資生堂の職場を実験場として、アカデミアの力も借り、科学的なエビデンスに基づく発信をしようということで、東京大学の山口先生と一緒に共同研究をスタートしました。私の在任中は準備段階でしたが、今年に入り「資生堂 DE & I ラボ」として発信を開始し、山口先生や現担当のみなさんが続々情報発信しています。WEB サイト等で広く情報公開されているので是非ご覧いただきたいですし、みなさんのヒントになってお役に立つことを願っています。

矢吹●女性で活躍されている方のお話を聞いていると、会社は男性に投資してきたが、女性は投資もされないのに一定の年齢になると、急に登用だと言われて結果を求められる。これはちょっとひどくないですかという話がありまして、私も本当にそうだなと思います。

鈴木●組織によって、女性よりも男性に難易度の高い役割を与える傾向が高い、すなわち役割の与え方にジェンダーによる差がある組織があることがわかっています。多分会社側も悪意があってそうしている訳ではないのですが、そういうことに気づくことが重要だし、育成するという観点で男女に偏りなく、個人の資質に着眼してチャンスを与えることが重要だと思います。

矢吹●女性は、マルチタスクを得意とする方が多いような気がしますし、金融ですと細かい計算業務は女性の方が長けているように思います。役割分担というよりは、一人ひとりのそういう適性を踏まえつつその人が能力を発揮できる場を作ることが必要ですね。突き詰めていくと一人ひとりなのだと思います。

鈴木●そうですね。おっしゃる通り突き詰めると一人ひとりです。ダイバーシティは性別の話だけでは

なくて、本来は一人ひとりが多様なのだと思います。女性だからこう、男性だからこう、という単純な見方を止めて一人ひとりを見るべきですね。その人が持っている能力がその会社に必要で、発揮しそうだという事を見抜いて、登用すると会社にとっても成長力になるし結果が出てくると思います。何かこう、漠然と属性でカテゴライズすることがよろしくないと思います。一人ひとりを見ると細かい仕事が上手な女性もいるし、男性もいると思います。だから、その人に合った能力を発揮してもらうという視点で見直さなくてはいけない。日本の伝統的な企業カルチャーは非常に同調圧力が高いと言われています。男性の中にもそういうカルチャーが嫌いな人や順応できない人がいて、その中に凄い才能が埋もれている可能性も大いにあると思います。女性活躍の視点から企業カルチャーや能力発揮のさせ方を再点検することによって、女性だけではなく、男性も、さらには、年齢、国籍やその他あらゆる属性に関わらず能力を発揮できるチャンスが広がるといいなと思っています。

矢吹 ● 結構、日本の企業は若者の離職率が高いですね。

鈴木 ● 多分、分かり易く言うと、おじさん文化というのが、もう無理と感じている若者や女性がいるということではないでしょうか。そこを変えるか意識することです。ずいぶん違って、要は相手のことをよく見るなりニーズを聞かないとわからないというスタートラインに立たなくてはならない。分かった気になって一律の制度の導入や、人数を増やすことだけに着眼すると、決して良い答えを産まないと思います。やっぱり、経営者の視点から言うと組織能力を高める



ことが目的で、「そのためには女性にも活躍してもらわないと駄目だね」ということを本当に真剣に思っていますかということです。どうしたら会社の組織がより未来に向かって発展するのかと冷静に考えれば、女性はもちろん、今までは引退していた年代の人に活躍してもらわなければならない。若い人は他に行かないように貢献と成長していただかないといけないと思うと、本当に色々変えないといけないという危機感が芽生えてくると思います。

矢吹 ● 私どもの職員も女性が半分くらい入社する時代になっている訳で、そういう方々としっかりお話しして、自己実現や、社会に果たす役割をサポートして差し上げるぐらいのことを会社はやらなくてはならないと思います。また、首都圏と違って地域に生きる人たちは、福島のために頑張ろうとか役に立ちたいという想いが強いので、そういう気持ちを同じような方向へ向けることで、新たな企画や提案が生まれるのではないのでしょうか。

6. これからの挑戦について

矢吹 ● 鈴木様は上場企業の社外取締役（東京エレクトロン、セコム）に就任されて、どういうことを意識されているのでしょうか。

鈴木●そもそも化粧品会社で39年間働いてきて、どうして半導体で、何でセキュリティですかと思いますよね。私としては、長らくひとつの業界にいたので、ここでまた新しいことに挑戦したいという気持ちがあり、ありがたい機会と思いましたが、一方、先方にとって本当に私でいいですか、と念を押しました。そうしたら両社とも多様性を大切にされていて、むしろ全然違った視点で見て欲しいという意向だったので、それだったら挑戦したいという気になって、ぜひお役に立ちたいと思っています。社外取締役の役割は大局的な観点から会社にとって中長期的に重要なことや社会から求められていることは何か、いかに企業価値を高めていくかという視点で監督する役割なので、大変やりがいのある仕事と思って挑戦しています。

矢吹●会社によって、取締役会の雰囲気は違うのでしょうか。

鈴木●両社とも全然違います。資生堂とも違って面白いですよ。

矢吹●健全な組織運営のために社外取締役が果たす役割は大きいと思いますね。また、新会社の事業もそうですが、私達は年代が近いのですが、今後こんなことをやりたいとか、キャリアを積み上げたいという想いはありますか。

鈴木●キャリアを積み上げるというイメージではなく、何かお返ししたいという気持ちですね。それはボランティアをやるという意味ではなく、ビジネスシーンで発展できたらいいと思っていて、今考え中です。

7. 女性経営者へのメッセージ

矢吹●最後に、福島県の女性経営者に向けた励ましのメッセージをお願いします。

鈴木●女性経営者にとって、同じような立場の先輩は少ないと思うし、よく言われるロールモデルがない状態で、何となく心細くされているのかなと想像します。けれども、固定的な経営者像のようなものから離れることも重要なことと思っています。女性のロールモデルがなくとも、男性の立派な経営者がたくさんいらして、その方達の中にも真似できるところがあるのかもしれないです。完全に真似をするなんて幻想じゃないですか。自分で真似したいところをちょっとずつ発見し、参考にして自分なりのスタイルを追求して欲しいなと思います。何か経営者はこういう立派な人じゃないといけないという観念に捉われなくて、その人らしい経営なり組織づくりや人材育成をやって欲しいと思います。前例がないという事は、その方達が今後の前例になっていく訳で、その新しい形を世の中に発表するぐらいの気概を持って、かつ楽しく夢を持ってやっていただきたいと思います。ブランドの話もそうですが、経営とは組織を育てて結果を出していくということで、男性だから、女性だから、できる、できない、という話ではない。やっぱり人を育てるという意味では、女性も経験はいっぱいあるでしょうし、ひょっとしたらその見方がこれまでの経営者にはない見方かもしれない。何かそういう良さを生かして、とても良い組織、人材を作って欲しいなと思います。

矢吹●今日は、長時間インタビューにお付き合いいただきありがとうございました。

● トップインタビューを終えて ●

鈴木ゆかりさんに初めてお会いしたのは、2023年8月であった。私どもと、多年にわたり共に福島県内企業の事業再生に取り組んできた実弟である西村あさひ法律事務所・外国法共同事業パートナー弁護士鈴木学さんのご紹介により、長姉のゆかりさん、長兄の研さんにお会いした。鈴木家は、東邦銀行元頭取内池佐太郎氏（当研究所初代理事長）と縁戚関係にあり、お父さんの実家はお隣の宮城県白石市である。

ゆかりさんは、グローバル企業である株式会社資生堂の代表取締役でありながら、気さくに意見交換してくださり、2023年11月には、「鈴木さま三姉弟対談」として、東邦銀行行員向けセミナーでお話を聞かせていただいた。（福島の進路500号2024年4月発行に収録）

ゆかりさんは、男女雇用機会均等法が制定された1985年に研究職としてスタートされ、その後マーケティングに転身し、グループ会社社長、ブランド事業の責任者を経て、D & I（ダイバーシティー&インクルージョン）責任者などを務められた女性活躍ファーストランナーの一人である。私は1986年入社でほぼ同年代であり、同じ時代をグローバル企業、地方銀行というフィールドの違いはあれ、激動する日本経済の荒波の中で社会人生活をおくってきた。ゆかりさんのお話を聞いていると、女性としての「しなやかさ」「たおやかさ」とともに、「凛とした勁さ」を感じる。自分自身の「ぶれない軸」をグローバル企業の中で育まれたのであろう。

プレステージ領域のブランドは、「人格」みたいなものだとおっしゃる。ブランドに関わる人々が、ブランドに対する情熱、「ブランド愛」をどれだけ持てるかが大事で、その人たちが生み出した価値にお客さまが共鳴してそのブランドを選び続けていただける。このことは、今福島を生きる我々にとっても大切なことではないだろうか。我々の福島に対する強い想い、「福島愛」が、全国の心あるたくさんの方々に響き、共鳴、共感が、「福島の復興」を支えていくものと確信する。福島ブランドの再興こそが福島の未来を変えていくはずである。

「福島の進路」では、2024年7月号より、「女性経営者に聞く」シリーズを開始したが、是非、ゆかりさんと福島県の女性経営者の接点を構築したい。今後、女性経営者の「メンタリングやコーチング」をされるともお聞きしており、様々な形での連携を期待させていただいている。

私ども地域総研の取組みが、志と矜持を持って、日々格闘されているすべての経営者の方々に幾ばくでもお役に立てれば幸いである。

（インタビュー 矢吹光一）



当研究所 矢吹理事長(左) 鈴木ゆかりさん(右)