

特別対談シリーズ
「グローバルの流儀」

〈Vol.16〉

海外売上比率40%を超えるマンダムのアジア戦略

大阪市に本社を置くマンダム。「ギャツピー」をはじめとする男性用化粧品において国内トップクラスのシェアを誇る化粧品メーカーである。その発展は国内だけでなく、1958年に業界に先駆けてフィリピンに技術提携会社を設立したことから海外事業をスタート。現地に根差した経営を基本姿勢とし、各国の文化やライフスタイルに合わせた事業を展開している。中でもインドネシアにおいては、1969年に日本の化粧品会社として初めて進出して以降、業績を着実に伸ばし、現在では総合化粧品メーカーとしての地位を確立した。その躍進における立役者で、現在でも海外事業を統括する取締役 専務執行役員・小芝信一郎氏に話を聞いた。

森辺 マンダムは、男性用化粧品においてトップクラスのシェアを誇っています。まずは御社の歩みについてお聞かせいただけますでしょうか。
小芝 マンダムはお陰様で、2017年12月23日に創業90周年を迎えることができました。当社は1927年に金鶴香水という香水の会社として創業。男性用化粧品の「丹頂チェック」が一世を風靡し大人気になったことを受けて、59年には丹頂へと社名を変更。そして、頭髮製品、フェイ

スケア製品、フレグランスで構成された「マンダム」のヒットに応じて、71年にマンダムへと社名を変更しました。現在は男性化粧品では「ギャツピー」「ルシード」、女性化粧品では「ルシードエル」「ピフェスタ」「バリアリバア」などのブランドを展開しています。海外では10の国と地域で12の会社を展開しています。58年にフィリピンに進出し、69年にはインドネシアと、60年間にわたってアジアを中心にグローバルな事業展開を推進してきました。

森辺 「ギャツピー」が圧倒的なブランドを確立するまでには、どのような背景があったのでしょうか？
小芝 「ギャツピー」は1978年に、25歳以上の大人の男性をター



マンダム 取締役 専務執行役員
小芝信一郎氏



スパイダー・イニシアティブ 代表取締役社長
法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 特任講師
森辺一樹氏

1963年生まれ。1987年に入社。6年の国内営業部門を経て、1993年には香港の合弁会社SUNWA MARKETING CO., LTD. に専務取締役として赴任。その後1997年には中国の合弁会社（現）ZHONGSHAN CITY RIDA COSMETIC S CO., LTD. で経理として勤務。2002年に帰国後は、国内の営業部門に着任。2013年に常務執行役員に就任し、マーケティング統括を担当。現在、取締役専務執行役員として海外事業統括を担当。

1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。2013年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブを設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。15年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。

ゲットに、リッチ感や高級感を持ったブランドとして誕生しました。その後、82年には、時代のライト化に合わせて、若い層に向けた商品を開発。学生たちに対して、その時代に合ったオシャレを提案してきたということが男性化粧品市場の拡大につながり、その中の存在感を確立してきました。
森辺 御社はここ8期連続で過去最高の売上高を更新しています。この成長の要因は、どこにあるのでしょうか？

小芝 私たちは90年間にわたって、創業の精神を礎に「生活者へのお役立ち」を追求してきました。一つ例を挙げれば、CMについてもそうです。当社ではプロモーションには、よりよい商品をいち早く生活者にお伝えするという役割があると考えています。この費用は、もともとは生活者が私たちの商品を購入する時に支払ってくださったお金です。それを生活者に還元したいという思いが根本にあります。



マンダム大阪本社にて

■海外売上比率40%超えの要因は中間層からブレないこと

森辺 現在、海外売上比率が40%を超えるという御社ですが、海外における業績好調の要因はどこにあるのでしょうか？
小芝 当社はアジア各国を生産拠点として捉えるのではなく、生活者にお役立ちするマーケットとして捉えていることが大きいと思います。「ギャツピー」は特に高級なわけではなく、いわゆる一般大衆のための商品です。どこの国でも「ターゲットは中間層」というコンセプトから絶対にブレることなく、各国のターゲット層が求めるものを提供してきました。ブランドコンセプトやターゲットはどの国においても変えないものの、現地生活者の嗜好、所得、生活スタイルに合った商品を開発し、日本とは違う商品も提供しています。現地の物価に合わせて

買いやすい価格帯、サイズバリエーション、高温多湿の気候風土に適した使用感などを追求して商品開発を行った結果、早期に商品を現地の市場に定着させることができました。
森辺 御社の戦略は一貫して中間層をターゲットにし、Product (商品)、Price (価格)、Place (流通)、Promotion (販売促進) の4Pがしっかり連動していることが成功につながっていると感じます。「ギャツピー」は、ジャカルタでのブランド認知度はほぼ100%とのこと。御社のインドネシアでの成功の要因を教えてくださいませんか。

小芝 インドネシアには1969年という、やはり早い段階で着手することができました。これにいたるいきさつは、輸出という形で販売していたところ、インドネシアでポマードが売れているという情報があり、そこに市場の可能性を見出したのです。そこでインドネシアに合弁会社を設立しました。工場を早期に設立できたこと、プラスチック成型を自社で行ったこと、さらに1万4000ほどの島々があるインドネシアで、小売りに強くて小さな島々まで流通させることができる素晴らしいパートナー企業と出会ったことが成功につながったと思います。

■創業100周年を迎える2027年までに、さらなる発展を画策

小芝 私は29歳の時に、「香港に行って会社をつくってこい」と言われて香港に赴任しました。新卒で入って7年目ですよ。現地にパートナー企業はありましたが、それ以外のジャッジはすべて自分任せです。
森辺 若い世代を成長させようという文化が根付いていますね。
小芝 1993年に香港を立ち上げてから、おおむねうまく商品が動くようになると、その後、中国・広東省に工場を作るという計画が持ち上がりました。ここでも、「行ってきて」という上司の一言で、私の中国赴任が決定（笑）。現地に行って、パートナー企業と一緒に、どういう形で会社を作ったら良いのか、という話し合いから始め、96年に製販子会社の設立となりました。今では安定したグ

ループ会社に成長しています。
森辺 2027年に御社は創業100周年を迎えられます。それまでに、御社はどのような海外展開をお考えでしょうか？
小芝 2027年までに、海外売上比率を現在の41%から65%へ向上させるという目標を掲げています。アジアでの戦略は二つ。一つには、一人でも多くの人に届けられるよう、さらに販売チャネルを強化（広める）していくこと。もう一つは、一人の生活者にとってのマインドシェアを高めていくこと。この二つを追求することが、「生活者へのお役立ち」の深掘りをさらに進めることにつながると考えています。日本の品質、技術、それに対するこだわりが今、世界中で評価されています。私たちは「本社を日本に持つアジアの会社」として、日本のクオリティをしっかりとアジアの皆様へ提供していきたいと思っています。

ルシード (LUCIDO)
薬用トータルケア乳液 (医薬部外品)
カサつき、シミまですべて対策。40代からの男のスキンケア。年齢とともに気になる肌の悩みに、これ1本でトータルケア。

【会社概要】株式会社マンダム
本社：大阪市中央区十二軒町5-12
創業年：1927年（昭和2年）12月23日
代表者：代表取締役 社長執行役員 西村元延（ニシムラ モトノブ）
資本金：113億9481万7459円（2018年3月31日現在）
事業内容：1.化粧品・香水の製造および販売 2.医薬部外品の製造および販売
従業員数：574名（連結2694名）（2018年3月31日現在）