

特別対談シリーズ
『グローバルの流儀』
<Vol.17>

最重要市場は中国—化粧品だけでなく、サブリメントでも中国市場へ参入

世界初の「無添加化粧品」を開発し、「サブリメント」という言葉を日本に定着させたファンケル。神奈川県横浜市に本社を置き、化粧品・健康食品の研究開発、製造および販売を行うメーカーである。日本国内での成功を受け、中華圏を

■「妻への愛」から生まれた無添加化粧品

森辺：まずは御社の歴史について教えてください。

島田：1970年代、化粧品の中に入っていた防腐剤や殺菌剤などが女性の肌にトラブルを起こし、「化粧品公害」といわれていました。創業者である池森賢二（代表取締役会長執行役員、ファウンダー）の奥さんも肌トラブルを起こした一人で、非常に辛い思いをしていたそうです。そこから池森は添加物を使わずに化粧品を作る検討を始めました。そして1982年、防腐剤などの肌に不要なものを一切使わない無添加基礎化粧品を初めて世に出しました。

森辺：素敵です。まさに、奥様への愛から生まれた無添加基礎化粧品ですね。そこから1994年、日本で初めて、今度は栄養補助食品を「サブリメント」と名付けて販売し、この新たな市場を確立してこられました。

島田：当時の健康食品というと、何となく疑わしいイメージがありました。そんな中、池森は、食事だけでは補えない栄養素を補う「サブリメント」を、毎日続けられる適正価格で販売したのです。

森辺：御社の大ヒットロングセラー商品といえば、「マイルドクレジンギングオイル」「カロリミット」「えんきん」「内脂サポート」などがあります。これだけの商品を開発し、ヒットを飛ばし続ける成功の秘訣を教えてください。

島田：ヒットのベースとなっているのは、ファンケルでは全てのことを一気通貫で自社でやっているということです。

う。また、池森から社員へ発したメッセージの中に、「売らない勇気を持て」というものがあります。お店に来られたお客様には、商品を売ることが大切なではなくて、そのお客様のお悩みを聞いて、最適なものだけをお奨めすることが大切。そんな、お客様にしっかりと寄り添う社員教育を創業以来ずっと徹底してきました。

■池森会長の経営復帰により、11年ぶりに売上高が過去最高を更新

森辺：御社は2017年度、売上高の過去最高を更新して1090億円を達成しました。その背景にはどのようなことがあったのでしょうか？

島田：2013年に池森が経営に復帰したこと大きいと思います。2年間ほどの構造改革期間を経て、次は広告宣伝費をそれまでの2倍をかける「広告先行成長戦略」を掲げた第1期中期3ヵ年経営計画を2015年からスタートしました。テレビCMを打つからには、流通卸の売場を広げる施策を打ち、ネット通販でも広告宣伝費をかけた。そうしているうちに、今度はインバウンド（訪日外国人観光客）の売上げも伸びてきたんです。

森辺：国内での間口のカバレッジが広がったことによって、訪日外国人が買うようになり、海外まで宣伝効果が波及したのでしょうね。国内の販売チャネル戦略をもう少しお聞かせください。

島田：ファンケルの化粧品は、通信販売が一番歴史が長く、最もお客様とのつながりが深く長い販売チャネルです。通販と店舗のお客様のデータベースの統合を終え、現在はさらに、外部のビッグデ

メインに海外事業にも果敢に取り組んでいる。見据えるのは、2030年。中国を最重要戦略地域と位置付け、化粧品だけでなく、サブリメントでも市場参入する。

代表取締役 社長執行役員CEOである島田和幸氏に話を聞いた。



ファンケル 代表取締役
社長執行役員 CEO

島田 和幸氏

1955年生まれ広島県出身。1979年3月同志社大学法学部を卒業後、同年4月に株式会社ダイエーに入社。売場担当・本部スタッフを経て、創業者・中内功氏の秘書を8年務める。その後2003年7月、株式会社ファンケルに入社。以来同社の経営企画を担い、成長に向かって基盤の整備・戦略推進を実行してきた。2007年取締役 経営戦略本部長に就任し、2010年には同 管理本部長として全グループのスタッフ部門を統括。2013年より創業者池森賢二氏の経営復帰後は、戦略の推進・実行のために現場で采配し、全体のコントロール機能を担い、同グループの事業育成・企業価値向上を推進。業績V字回復にも貢献した。2017年4月には代表取締役社長執行役員CEOに就任。以来「ALL—FANCL, ONE—FANCL」をスローガンに掲げ、全社連携による強みを最大発揮させる経営を推進中。

ータを活用して新しいCRM（顧客管理）を取り組んでいます。お客様の属性や行動のデータを元に関係性を深めていくのは、通販が強みとする手法です。だからこそ、CRMのさらなる進化に取り



スパイダー・イニシアティブ
代表取締役社長兼 CEO
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

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アイニシアティブ株式会社を設立。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。大手を中心に17年で100社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法」中経出版〔KADOKAWA〕)、「わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書」白桃書房)などがある。

組んでいきたいですね。

森辺：目前の売上げよりも将来を見据え、チャネルミックスによりやがて利益が返ってくるという好循環が生まれるわけですね。

10月からはサブリメントの越境ECもスタートし、より多くの方との接点拡大を図ります。

森辺：御社が今後、さらにグローバル展開をしていく上では課題に直面することもあると思います。今後、御社が乗り越える必要がある課題としては、どのようなことがありますですか？

島田：社員のグローバル化への意識改革です。現在、役員や部長クラスを筆頭に、社員をどんどん上海に行かせています。実際に自分の目で見て、感じて気づくことがグローバル化への第一歩と考えています。2030年は創業50周年を迎えます。世界中をもっと美しくずっと健やかにを目指して「VISION2030」を策定しました。売上の25%は海外事業で立てようと考えています。その実現に向け、2018年を初年度とする第2期中期経営計画では、海外事業を成長ドライバーに据えています。まだ1年目ですが、すでに3年目の目標を超てしまいそうな勢いです。

森辺：それは素晴らしい！今後の御社のグローバル展開が益々楽しみです。



■健康食品市場において

最重要市場である中華圏展開を強化

森辺：それでは、御社の海外展開の歩みをお聞かせください。

島田：1996年に香港の販売代理店と契約をして、店舗販売を始めました。2004年からは、同じ代理店に中国を一任。香港、中国における代理店の直営店舗は約

180店に増加しました。それから、ここ数年取り組んでいるのが台湾とシンガポール。香港の代理店に台湾とシンガポールも任せ、共通のプランディングでスタートしました。

森辺：御社は今、健康食品事業において中国を最重要市場と位置付けています。中国にはもう既にファンケル化粧品の基盤があるので、そこにこれからサブ

リメントを投入していくのでしょうか？

島田：中国は健康食品の輸入や許認可の規制がとても厳しいです。中国市場は今後、圧倒的な少子高齢化社会に突入し、自分の健康を自分で守るためにサブリメントのニーズは日本よりもはるかに高まるはずです。許認可を取るのが難しい中、中国最大の医薬品企業の「国薬集団」の子会社「中国国際医薬衛生有限公司」と組むことにしました。2017年に提携を結んで、やっとこれから許認可の手続きがスタートするところです。良いパートナーに恵まれたと思います。

■2030年には海外売上げ比率を25%へ。
社員の意識改革を推進

森辺：今後の海外戦略の概要をお聞かせいただけますか？

島田：化粧品はネットを通じた情報拡散にどうやってうまく対応していくかということが一番求められています。中華圏での代理店による店舗販売。中国ではEコマース、国内ではインバウンド（訪日外国人観光客）で売上を広げていきたいたいですね。サブリメントはスタートしたばかりなので、今の構想を具体化していくということになると思います。2018年