

資生堂の「新3カ年計画」(2008年度～2010年度)について

前3カ年計画について

資生堂では、前田新造が社長に就任した2005年、「100%お客さま志向の会社に生まれ変わる」、「ブランドを磨きなおす」、「魅力ある人で組織を埋め尽くす」という3つの経営ビジョンを掲げました。前3カ年計画(2005年度～07年度)においては、国内では、メガブランドに代表されるブランド革新、ビューティーコンサルタント(BC)の販売ノルマの撤廃、取引制度・営業体制・生産物流体制の再編、企業内大学「エコール資生堂」による人材育成の体系化などを、一方海外においては、中国を中心とした売上の拡大、不採算事業の整理、北米構造改革などを推進してきました。

その結果、前3カ年でコミットメントした「最終年度の営業利益率8%以上」についても、達成できる見込み(※1)です。(※1)07年度の最終的な実績は、決算発表時に確定します。

今後10年間のロードマップ

前3カ年を経て、資生堂は、世界市場で競合他社と互して戦うスタートラインに就くことができたと考えていますが、新3カ年以降は「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」を目指していきます。向こう10年を

- ① 2008年度～10年度：「全ての質を高める」
- ② 2011年度～13年度：「成長軌道に乗る」
- ③ 2014年度以降：「躍進を果たす」

という3つのフェーズに分け、10年後には「売上規模では1兆円を優に超え、その半分以上を海外で獲得し、少なくともROEで15%以上、営業利益率で12%以上をコンスタントに確保できる会社」を目指します。

そのために越えるべきハードルとしては、①「世界中の市場で成長性を高め、少なくとも世界の化粧品市場の成長率を上回ること」、②「グローバルコンペティターに匹敵する『営業利益率』をきちんと出し続ける経営体質に変革すること」が挙げられます。加えて、③「一人ひとりのお客さまの『最高の美しさ』を実現し、『心』まで豊かにすること」という、資生堂のレゾナント(存在理由)を愚直なまでに希求することにより実現していきます。レゾナントを支える当社の具体的な強みは、以下の3点です。

- ① リッチ：モノやサービスの質の高さを細部にわたって徹底してこだわり実現していること。
- ② ヒューマンサイエンス：研究開発分野において、肌表面を美しくすることだけでなく、心の心いかに働きかけるかまでを探索していること。
- ③ おもてなし：ヒトやモノを介した触れ合いを通じ、心までも豊かに導いていくこと。

新3カ年計画について

新3カ年(2008年度～10年度)では、「成長性の拡大と収益性の向上の両立」(前3カ年から継続)に加え、「グローバル化」、「峻別と集中」、「社外の知恵とリソースの活用」をキーワードに、次のような点に取り組んでいきます。

1. 「世界中のお客さまに愛されるブランド」を創りあげる」

① グローバル SHISEIDO ブランドの育成強化

資生堂ブランドトータルとして強みを発揮できるよう、ラインを順次集約し、商品体系を刷新します。具体的なマーケティング手法としては「シティーコンセプト」(※2)を導入するほか、中国、ロシア以外の新興市場についても、将来に向けた事業モデルの構築に取り組み、持続的な成長確保とシェア拡大を図ります。(※2) 広大な世界市場を、面(国)単位ではなく、点(都市)単位で捉え、都市ごとに集中的に投資をする手法。

② アジアでの圧倒的な存在確立に向けて

メガブランドのアジア全域での展開など、マステーจ์マーケティング(※3)の展開を開始し、ノウハウを蓄積した上で、次期3ヵ年(2011年度～13年度)から本格的に展開します。そのための商品は、新設予定の生産子会社「資生堂ベトナム」(09年10月竣工、12月稼働予定)で生産します。中国事業では、オプレ(中国専用ブランド)の14年ぶりのイノベーションや、化粧品専門店ビジネスの拡大などにより更なる成長を図り、年平均20%程度の高伸長を持続します。(※3)「マス」と「プレステージ」の造語。「通常のマス商品よりは値は張るが、プレステージ商品に比べるとかなり値ごろ感がある」位置づけ。

前3ヵ年の国内市場においては、資生堂の変革や魅力を強烈に訴求すべく、大規模プロモーションで販売を行なうメガブランド戦略をブランド戦略の柱に据えました。新3ヵ年では、満を持してリレーショナルブランド(※4)に注力していきます。これは、資生堂が得意とする、お客さまとの強い絆作りをベースに展開する領域であり、強みを存分に発揮することにより、No.1ポジションを磐石なものにしていきます。(※4)人を介したカウンセリングを通じて、お客さまとの関係性を深めていくブランド群。

これまで27に集約した育成ブランド数は、今後は6つのメガブランド、5つのリレーショナルブランドを含め21にまで絞り込みます。国内営業においては、営業担当の販売高予算を撤廃し、プロセスを重視していきます。販売高予算に代わる評価指標としては、「来店客数」や「再来店率」、「取引先へのアンケート」などを新たに導入し、既に前3ヵ年から販売ノルマを撤廃しているBCとともに、「100%お客さま志向」の徹底を図ります。

③ 資生堂グループの価値向上に向けた基盤強化

136年の歴史で培われた当社の強みである「おもてなし」道とも言える暗黙知を「SHISEIDO BEAUTY WAY」として体系化し、既に国内に導入し成果を挙げている「応対ソフト」とあわせて、世界規模で展開していきます。また、研究開発面においては、当社の強みであるスキンケア研究を強化すると同時に、トータルソリューションの実現に向け、H&BC(ヘルス&ビューティーケア)、や美容皮膚医療、セラピーメーカーキャップなどの新領域にも注力します。同時に、今後は自前主義にこだわらずに、アライアンスやオープンイノベーションなども積極的に進め、社内外の知恵を結集し、美しい肌の実現はもちろん、心まで豊かにする研究を強めていきます。生産体制の整備もグローバルに推進していきます。具体的には、アセアンには初めてとなる生産子会社をベトナムに設立するとともに、ニュージーランド工場は閉鎖するほか、戦略的アウトソーシングの活用も進め、今後とも最適なグローバル生産体制を確立していきます。

2. 「世界に通用する質の高い経営品質を確立する」

① グローバル人材の育成

グローバル化の加速に伴ない、グローバルに通用する人材の育成も重要性を増しています。07年からはスイスのビジネススクールに幹部候補生を派遣して将来のトップマネジメントを養成しているほか、日本以外では初めてとなる研修センターを上海に設立、将来的には中国だけではなくアジア全域の教育拠点とします。

② 組織能力の向上

本社コーポレート部門の機能や業務を棚卸し、戦略機能および事業部門へのサポート体制を強化します。初年度から導入するSAPを軸に、業務標準化や外部リソースの活用などによって、専門性と生産性を高め、筋肉質な戦略本社へと転換していきます。

③ ガバナンス体制進化

前3カ年では、社外取締役の導入、執行役員の一部精鋭化と若返りなどを図ってきましたが、今後もダイバーシティーの推進などの体制強化を継続的行なっていきます。

④ 構造改革

収益性が低く、全体へのシナジーや将来の成長が見込めない事業やブランドは、今後も整理・撤退をしていきます。また、国内外で品種数を約3割絞ることにより、マーケティング効率をさらに高め、コスト低減に繋げていきます。

⑤ CSRへの積極的取組み

あざや白斑など、現代の医療では解決できない肌悩みをお持ちの方に対し、化粧品を通じて美しくなることでQOL(生活の質)を向上し、心まで元気になっていただく「ソーシャルビューティーケア活動」をさらに拡大していきます。今3カ年のうちに、国内での更なる充実はもとより、中国を皮切りに海外展開も開始します。

環境活動は、グローバル企業の一員、また地球市民の一員として重要な責任の一つと認識しています。07年には米国生産子会社(SAI)に太陽光パネルを設置、08年からは、中国の甘肅(かんしゆく)省蘭州市において植林活動に協力を開始するなど、積極的に推進していきます。社員からは「エコアイデア」と称した公募を行ない、社員全員が、環境問題を自分自身の問題として捉え、それを全社的なムーブメントとしていくよう、検討を進めています。

3. 「国、組織を越えた資生堂グループの“結束力”を高める」

2005年、資生堂はコーポレートメッセージ「一瞬も 一生も 美しく」を策定しました。このメッセージに込められた「その瞬間の美しさだけではなく、心まで豊かに感じていただく積み重ねによって、人生そのものまでが美しくなっていく」という資生堂の想いは、「単に商品をお客様のみではなく、むしろその先にある、一人ひとりのお客様の美しさと心の豊かさを実現すること」という当社のレゾナントそのものです。

今後とも、このコーポレートメッセージを、国内外の資生堂グループ社員が共有するスローガンと位置づけ、グループの象徴である「花椿マーク」のもと、「100%お客様志向」の活動に徹していきます。

具体的数値目標

新3カ年計画の最終年度までに、営業利益率は10%以上、ROEは「営業利益率+1~2ポイントの水準」を目指します。売上高は、年平均4~5%成長、海外売上比率は40%以上とすることを目指します。

株主還元については、前3カ年からの基本方針である「総還元性向を中期的に60%」を継続します。現金配当を主体としながら、機動的な自己株取得・消却を行なっていきます。