

エステー株式会社

中村吉見様(広報部・部長)

平井芙美加様(広報部)

■企業プロフィール

本社所在地	東京都新宿区下落合1-4-10
代表取締役	鈴木貴子
設立	1948年
社員数	連結859名 単体402名
事業内容	消臭剤・防虫剤・除湿剤・手袋・クリーナー等の製造・販売

■インタビューアー

東京富士大学 黒田秀雄ゼミナール(経営学科)
セキギョクトウ(4年)、ソソリピン(4年)、
栗田亜紀子(2年)、中山彰都(2年)

■訪問日・2015年7月9日(木)



～鈴木貴子様が社長にご就任されて、約2年が経とうとしています。その間、経営方針や社内の雰囲気などで大きな変化はありましたでしょうか？

かつて当社は、鈴木喬会長の強いリーダーシップで運営された会社でした。黒田ゼミの皆さんが研究された「日経ビジネス」（日経 BP ムック・2014年9月2日刊）の「異色経営者が語る ヒット連発の経営術」に掲載された通りの内容の会社でした。鈴木貴子社長になってからは、社員一人ひとりが、より主体的にならなくてはならない。そのような考え方のもとで、組織力を強化した経営への転換を図っています。全カテゴリーを「防虫・除湿」、「エアケア」、「ホームケア」、「手袋」の4つの事業部に集約し、「R&D」、「製造」、「営業」などの機能別組織と縦横にクロスするマトリックス体制を取りました。事業毎のマーケティング強化を目的としたもので、事業部制に移行したわけです。マネージャーにとっては組織が小さくなったことで管理がしやすく、全体を見られるメリットが出てきていると思います。

～競合他社や新規参入者との競争が激しくなっています。今年のゼミでは、競合の小林製薬、アース製薬と貴社とを比較研究しました。こうした厳しい環境下での市場戦略について、どのような方針をお持ちでしょうか。

日用品雑貨業界は、競合他社や新規参入者との間で、常に厳しい競争が行われています。このような状況下において、当社グループが競争環境に対応できない場合、業績や財務状況に悪影響を及ぼします。

当社では主力商品であるエアケア（消臭芳香剤・脱臭剤）のシェアが国内NO.2（世界NO.5）、その他の防虫剤、使いすてカイロ、除湿剤といったカテゴリーでも独自性の強いブランドを数多く保有（国内シェアトップクラス）しています。

商品の特性を生かすべくニッチ特化作戦を取っており、小さい市場を支配し、NO.1の強みを生かしています。NO.1ブランドをどれだけ持っているかが大事ですが、2位以下だからといって撤退するのではなく、市場の成長性を見極めることが大切と思っております。

～商品開発の姿勢について教えてください。

お客様への安心・安全な製品・サービスの提案を心がけており、顧客満足度の向上や信頼を損なわないような姿勢で臨んでおります。キーワードは、「聞いてわかる（ネーミング）」「見てわかる（効き目やパッケージ）」「使ってわかる（リピーターを生む商品力）」の3つです。この姿勢は、経営理念の一つである「社会に対する奉仕と信頼を使命とし、絶えず製品の改良を図り顧客に最も信頼され得る製品または異色ある製品たらしめること」が反映されたものと捉えています。

さらに今後、利益ある成長を実現するためには、革新的な発想にもとづく「世に無い商品」の開発が必要不可欠と考えております。その核となる「品質」と「デザイン」を最重要視し、信頼できる品質に加えてこれまでにない斬新なデザインをもって、固定客づくり

につながるパワーブランド育成に努めています。

～貴社の商品には季節商品があると思いますが、天候不順に対する対策はどのように講じておられますか？

当社グループが販売している商品には、防虫剤や除湿剤、使い捨てカイロなど、売上げが天候に大きく左右される品目が数多く存在します。天候不順によって、これらの業績が、予想より低迷する可能性が出てきます。

天候不順による影響が受けにくい商品、つまり安定商品の割合のウエイトを上げることで、季節商品の天候不順からの影響度合いを防ぐ努力をしております。当社の商品は季節の変わり目に購入されることが多いので、気候変化のタイミングが前にずれるか後ろになるかで、店頭アプローチや売上が変わってきます。長期予報などをもとに対策はしていますが、それを読むのが毎年苦勞するポイントです。

～商品の原材料費が円安の影響を受けているようですが、素材価格の高騰に対する対策をどのように講じていますか？

現在、プラスチック容器、フィルム等のプラスチック樹脂加工品などの石油製品、およびエアゾール缶等の鋼鉄製品の占める比率が高く、原油価格の高騰や円安の進行により、これらの素材価格の高まりが長期化した場合、業績に大きな影響を与えます。

そこで当社では、原材料の価格を下げるために、部品の素材を変えたり、商品そのものの設計を見直す（省資源化）などの対策を講じています。

～貴社の海外展開についてお伺いします。具体的にはどのような事業内容でしょうか？

国内4拠点の他、タイ、台湾を中心に海外の生産拠点を有しております。グローバル市場を成長のドライバーと位置づけ、ASEAN地域を中心に販売強化を図っています。海外の売上比率は、全体の中で7%とまだまだですが、その中ではダントツでタイの売上が伸びています。タイには「S.T.」「シャルダン」という連結子会社があり、主に手袋や消臭芳香剤の製造・販売を行っています。

今後は、米国などにも本格的に展開していきたいと考えております。一方中国の巨大市場への参入も考えていますが、今は調査検討中です。中国は先行き不安材料がありますので、まだまだ時間がかかると思います。なおグローバル対応としては、海外展開に不可欠である人材の育成強化も重要な課題の一つと考えています。

～大変ユニークで特徴のある広告を次々と制作されておられますが、特に心がけているのはどんなことですか？

新製品については商品名を繰返して言うなど、顧客の記憶に残してもらえるように計算して制作しています（「消臭力」や「脱臭炭」「ムシューダ」「米唐番」など実際のCMを

見せてもらい、ご解説いただきました)。

当社の広告宣伝費は年間28億円程度で限られた宣伝費のため、本体ならば販売促進だけに目的を絞りたいところです。しかし当社では「広告は投資」とみなし、販促だけでなくエンターテインメント性も重視したつくりで、消費者の共感を獲得しております。

震災後「消臭力」のCMで売上が2割も伸びました。CM好感度ランキングでは常に、トップ10入りしています。これは大変嬉しいことです。

～中村様、平井様、ご入社された理由を教えてください。また、仕事のやりがいをどのようなところで感じられますか？

中村さん：大企業の歯車なんかになりたくないという思いのまま、勢いで入社しました。自分が働き、そのやった分だけ対価がもらえるというところにやりがいを感じます。

平井さん：上司の人たちや同僚との距離が近いのいいところです。このような、企業としてのサイズ感に魅力を感じています。

■インタビュー所感

最初は緊張しましたが、学生にもわかりやすい懇切丁寧なご説明をいただき、大変よく理解できました。より良い商品にするために、日々研究開発をしていること、売上を伸ばす綿密な努力をされていることを実感いたしました。

エステ様のCMについては普段からテレビでよく目にしますが、実際にインタビューを踏まえた上で改めて拝見すると、広告へのこだわりやたくさんの時間と労力をかけて制作されていたことがわかり、たいへん感動しました。

インタビューの最後にサプライズ提案だったのですが、大学祭の場で「消臭力」のブランド力を調査するアンケートの実施を相談させてもらいました。結果、中村様から是非やって欲しいとのご要請を頂いただけでなく、調査設計に関するアドバイスまでご教示いただけました。おかげさまで、2015年度の東京富士祭では156名を対象としたアンケートを実施することができ、分析報告書を作成中です。報告に伺える日が楽しみです。

今回のインタビューはこのように、ゼミメンバー全員のモチベーションが大いに上がった良い機会となりました。中村様、平井様、お忙しい中、貴重なお時間をいただき、本当にありがとうございました。(経営学科2年・栗田亜紀子)