

中野製薬

創業来の品質へのこだわりとともに新たな

——グローバル市場に向けてハイレベルな「KYOTO」

美容市場は本格的なグローバル時代を迎え、国内のメーカーはもとより、サロンも海外展開を模索する動きが拡大している。そうしたなかで、国により異なる価値観を持った企業同士によるグローバル競争では、ブランド力や商品の価値以上に、「価格」が勝敗を決する要因となるケースが少なくない。特に、対消費者以上に対サロンのビジネスが中心となる美容業界では、メーカーやディーラーによる価格戦略が定石となっている。このような消耗戦に組みすることなく、意識の高いユーザーやサロンが求める品質や機能を徹底して追求し、高い評価を得ているのが中野製薬だ。19年に創立60周年を迎える同社は、品質第一に製薬レベルの技術でモノづくりに取り組んできた。先ごろ、取締役マーケティング本部長に就任した中野孝哉氏は、「良き伝統は引き継ぎながら、グローバルを見すえて変えるべきところは大胆に改革していく」とさらなる成長に向けて意欲を見せている。同社の取り組みや今後の方向性などを聞いた。

入社後約4年間化粧品原料商社へ出向
ディーラーとの取り組み方などを会得

——まず、中野本部長のプロフィールからうかがいます。

中野 現在、29歳です。国内の大学を卒業した後、2年間、イギリスに留学して大学院で学び、帰国後の13年1月に中野製薬に入社しました。同年4月に化粧品原料商社最大手の岩瀬コスファさんに出向というかたちで入社して16年12月まで勤務し、17年1月に中野製薬の取締役マーケティング本部長に就任しました。

——すると、実質的に会社人生の第一歩は、岩瀬コスファさんへの出向となったわけですね。

中野 一番の理由は、化粧品大手メーカーとも対等のビジネスパートナーとして接触する機会があり、化粧品業界全体の流れを見るためには最適と判断したことです。実際に3年9カ月の勤務を通して、さまざまな経験を積ませていただきました。

——どのような収穫がありましたか。

中野 たとえば、フランス法人の立ち上げに携

わった際には、ヨーロッパにおける原料規制について現地で目の当たりにしながらリサーチすることで実態を把握できました。また、新規市場であるアメリカを担当し、大手化粧品メーカーとの取引交渉に糸口をつけて後任にバトンタッチしています。

——約4年間にわたり岩瀬コスファさんで経験したことで、今後、中野製薬において活かしていくことのできるものを挙げてください。

中野 一つは、商社での勤務を通して、弊社の得意先である代理店様の気持ちが理解できるようになったことです。商社の仕事の一つは、数ある原料のなかから、何を選択するのかということです。提案しやすい原料もあれば、そうではないものもあり、その見極めが重要になります。これは、美容代理店様が、メーカーを選び、製品を選ぶ仕事と一緒に、今後、弊社と代理店様との取り組みにおいて、この経験を活かすことができると考えています。

もう一つは、化粧品メーカーやOEMメーカー、原料メーカー・商社などとの幅広い人脈ができたことです。これにより、今後、さまざまな取り組みの幅を広げていくことができます。一例を挙げると、

視点で取引サロンの繁栄に貢献

ブランドを発信



中野 孝哉
取締役マーケティング本部長に聴く

たとえば、これまで弊社と直接取引のなかった原料メーカーとの取引を実現することで、製品開発の幅が広がります。

製薬レベルでの品質や技術に強いこだわり
ヘアケア中心から他のカテゴリーも拡大へ

——中野製薬は、19年に創立60周年を迎えます。本部長はその約半分の年齢ですが、60年の歴史をどのようにとらえていますか。

中野 創業者で研究者でもあった祖父の中野孝一は、「水は売らない」つまり、弊社の商品は品質こそがすべてという考え方で研究開発をスタートさせました。また、医薬品をつくるわけではないにもかかわらず、社名に「製薬」と入れたのは、当時粗悪品が多かった業界にあって、製薬レベルの技術と誠意を持って製品を開発していこうという弊社のスピ

リット、すなわち、“ナカノイズム”を表わしています。

創業後、そのような思いを持って開発したシャンプーやリンスが爆発的に売れました。それまでのサロン業界にはなかったようなプロフェッショナルを追求し、使い勝手が良く髪質に特化した商品特性で存在感を発揮。モノづくりを徹底的に追求する研究開発によって生み出された製品として、美容師様にも支持されました。

後を継いだ父の中野耕太郎現社長は、単なる二代目としてではなく、会社を活性化させ、成長させて、「第二の創業」を果たしたと言えるような功績を残してきたと思っています。

——具体的な事例を挙げていただけますか。

中野 「美しい毛髪づくり」にこだわった弊社の商品は、当時としては画期的な考え方と性能を持つ



新製品 ナカノ スタイルング ワックス (プロフェッショナルモデル)

た商品として、業界を牽引しました。しかし、現社長が就任する少し前頃から、業界ではデザイン性やスタイルを重視することがトレンドとなってきました。そのようななか、弊社は、あくまで髪質にこだわり続け、ヘアデザインを軽視したため、お客様のニーズと徐々に隔たりが生まれ、業績が伸び悩んだ時期がありました。

こうした折に就任した現社長は、「ナカノ スタイルングワックス」や、ヘアカラーの「キャラデコ」など、ヘアケア以外のカテゴリーにも注目し、さまざまなアイテムを市場に送り出して成果を上げてきました。その結果、弊社のカテゴリー別売上構成比は、かつてヘアケアが9割を占めていたのに対して、最近では、ヘアケアとスタイルング、ヘアカラーがほぼ同等の比率を占める、バランスの取れた状況が続いています。

定評のあるワックスを一新し対面販売を強化 トレンドを追わず長く愛用されるモノづくり

——中野製薬と言えば、かつてのヘアケアから、最近では、スタイルングが主力という定評ができていますね。

中野 96年発売の「ナカノ スタイルング ワックス」が、一般市場の製品との性能の違いで差別化を図ったサロン専売品というプレミアム感を醸し出し、大きな支持を獲得しています。

今年の7月6日には、ファイバータイプ6品目に新処方クリームタイプ4品目(全10品目・各1300円=税抜)を加えた新シリーズを発売。「プロフェッショナル」をコンセプトとして、美容師様による対面でのアドバイスを通した販売を徹底して

いることで売上は順調に伸ばしています。

——サロンの反響などはいかがですか。

中野 新製品の発売に合わせ、ブランドイメージを訴求できる、全10品目を組み込んでパッケージデザインを際立たせた「トライアルセット」をサロン様に数量限定で発売しました。

その結果、アイキャッチ効果が高いデザイン性に対する評価も高く、美容師様が店頭でディスプレイしたり、インスタグラムで情報を拡散するなど積極的に取り組んでいただいています。

——新ワックスの発売は、本部長に就任後、チャレンジ精神を持って取り組んでいる施策の一環ということもできるわけですね。

中野 スタイルング剤市場は、バームやオイルなど剤型のバリエーションが増える一方という状況のなかで、あえて、強みとするワックスを提案しました。

弊社のスタイルング剤に対するこだわりとして、香りや容器などでトレンドを追いかける部分と、使いやすさやスタイルングのしやすさなど変えない部分のメリハリを見極めながら、長く愛用していただける製品づくりを目指しています。今回も、トレンドに乗って新しいモノに飛びつくのではなく、むしろ、独自性を発揮していくことに重点を置いています。それによって結果的にチャレンジングな取り組みになっていると考えています。

グレーカテゴリーを中心にヘアカラーを強化 価格競争には組みせず品質という価値を優先

——美容業界では、パーマが代表的なカテゴリーであった時代から、最近では、ヘアカラーが大きな



ナカノ スタイルング ワックス (プロフェッショナルモデル) の「トライアルセット」を説明する中野氏

ウェートを占めるようになっていきます。商品政策では、こうした市場動向を踏まえてヘアカラーについても強化していますね。

中野 確かに、美容業界では、ヘアカラーが台頭する一方、パーマ市場はこの20年ほどでほぼ半減し、ヘアスタイルづくりについては、スタイルングアイテムが担うケースも増えています。

こうした市場性を考慮して、ヘアカラーを強化しています。特に、グレーカラー市場が拡大を続けていることから、この分野に対する取り組みに注力しています。

商品政策について、弊社には、01年に発売した「キャラデコ」というヘアカラーの柱となるシリーズがありますが、特にファッションカラー用、グレーカラー用という区分けをせず、色調によって、「ヴィヴィッド」「モデレート」「ディープ」と3つのゾーンに分類し、グレーカラーには「ディープ」ゾーンで展開しています。

グレーカラー用としては、「キャラデコパヴェ」シリーズも展開していますが、大変好評をいただいています。

——ヘアカラーもそうですが、市場が拡大し、競争が激しくなると、お決まりの価格低下の方向へ流れる傾向が見られます。

中野 前述のように、弊社では、創業者の思想を受

け継ぎ、商品については品質第一にこだわってきました。したがって、たとえ市場で価格競争が起こったとしても、そうした動きとは一線を画し、サロン様には商品の良さを理解していただくことに努めています。

「第三の創業」に向けたチャレンジを開始 「3Rプロジェクト」で新たな変革に挑む

——17年1月に取締役マーケティング本部長に就任しましたが、やはり当面は、60周年に向けた取り組みに重点を置くことになりませんか。

中野 19年に60周年を迎えるのを機に、その次のステージを「第三の創業」と位置づけてさまざまなチャレンジに取り組んでいくため、15年に社内で20代から30代のメンバー45人により、「3Rプロジェクト」を立ち上げました。

「3R」の「R」は、「Revolution = 革命 大改革」、「Resolution = 決意・決心・決断」、「Reborn = 生まれ変わる」を表わし、この3つの「R」を共通認識としています。このプロジェクトに携わるメンバーで「中期経営計画」を作成し、60周年に向けて改革を進めていきます。

——「中期経営計画」のなかで、本部長として自身の役割をどのようにとらえていますか。

中野 「3Rプロジェクト」を立ち上げた際に、主要なサロン様、代理店様に、弊社に対する率直なご意見を聞いたところ、「チャレンジ精神が薄い」「古い」「国際的ではない」など、厳しいお声が寄せられました。

そうした反響を踏まえ、マーケティング本部長として、60周年までにさまざまな面で変革に取り組む必要性を痛感しています。まず、わかりやすいところで、商品のデザインやプロモーションなどを一新していきます。

中野製薬の新たなブランドイメージを構築 サロンの魅力づくりをサポートし集客力向上

——中期計画での具体的な取り組みの方向性をうかがいます。

中野 3つのキーワードとして、「センス」「デザイン」「トラスト」を設定し、これらを兼ね備えた企業を実現し、中野製薬としての新しいブランドイメージを構築していくことを60周年までの目標と定めています。この取り組みの第一弾が、3つのキー



キャラデコ

ワードをデザインやプロモーションに反映させて一新した、新しいワックスの発売になります。

——3つのキーワードそれぞれを設定した主旨をお聴きします。

中野 「センス」は、センスのある営業、あるいはセンスのある商品など、さまざまな分野が対象です。そこに携わる各社員が、自身に投資しながらセンスを身に付けることにより、センスがあると評価される提案ができるようになります。

「デザイン」は、商品パッケージや販促物などのもとより、研究や処方デザイン、セールスのデザイン、流通のデザインなど、すべての分野でしっかりとデザインをつくりあげていきます。

「トラス」については、現在、弊社に対して安心・安全・信頼などの評価をいただいている面があり、弊社の強みでもあります。一方、それにこだわりすぎることによって保守的になってしまうリスクも隣り合わせにあります。したがって、「センス」や「デザイン」を磨いて新しいことにチャレンジしていきなかと考えています。

——その先にある、ゴールは何ですか。

中野 結論からお話しますと、17年よりコーポレートメッセージとして「さあ、美容室へ」を掲げています。

弊社では、経営方針として「好循環経営」を掲げ、サロン様の発展なくして自社の発展はないことを前提に、サロン様にお客様を呼び込むために何をすべきかを常に考えています。その方法論として、魅力的なサロンづくりに取り組むこととお客様を送り込

む活動の2通りを実践。商品やサービス、仕組みなどにおいて、代理店様の協力をいただきながらサロン様の魅力を構築することにより、お客様の来店を促していきたいと考えています。

この際には、代理店様との「共創」の取り組みにより、代理店様と代理店様に紹介していただいたサロン様とともに商品開発に加え、プロモーションなども一緒につくりあげていきます。

東南アジア中心に海外展開を積極的に推進 日本製品を供給するアドバンテージを活かす

——海外展開についてうかがいます。

中野 海外については、今後、力を入れていく重点項目の一つと位置づけています。現在、アジアを中心に、台湾や韓国、タイ、香港、シンガポール、マレーシア、さらにカナダという7つの国と地域に進出し、代理店経由で販売しています。今後も引き続き、成長する可能性の高いアジアを重視していく方針です。

特に、市場の拡大が見込まれる東南アジアでは、発展していく段階で求められるものが変わってくる可能性があるため、それをしっかりと見極めながら進出するかどうかも含めて対応を考えていきます。

——今後の具体的な見通しをお聴きします。

中野 海外での成長戦略の一環として、新たな国への進出も視野に入れていきます。その場合、たとえば、それまで欧米のメーカーしか出ていなかったところに日本のメーカーとして進出することで新たな需要が創造できると思うので、この点を含めてリサーチしています。

今や、世界中にアジアの人たちが進出していて、



中野孝哉（なかの・たかや）

1987年、京都市生まれ。2010年、慶應義塾大学卒業後、英国へ留学。パース大学大学院でマネジメントを学び、卒業後、2013年中野製薬株式会社に入社。その後、出向として岩瀬コスファ株式会社で海外市場を担当し、2017年、中野製薬株式会社取締役マーケティング本部長に就任。

日本人が経営するサロンも増えていることから、日本製品を供給できることが大きなアドバンテージになることは間違いありません。

——課題はありますか。

中野 現時点で、海外での事業展開については、出張ベースで対応していますが、これまでの海外勤務の経験から、駐在の必要性を実感しています。単に利便性だけではなく、駐在することで現地の得意先と頻りに接触を図ることにより、コミュニケーションを深めるといった大きなメリットも出てきます。

サロンとの「共創」をベースにさらに成長を カギ握る海外売上比率は5割達成を目指す

——60周年を一つの節目として、今後、「第三の創業」を担っていく立場になりますが、今後の展望と取り組みについてお話しください。

中野 当社では、15年に社是を変更し、それまでの「美の産業を通じて社会・国家に貢献する」を、「美を創造し、世界の人人々に貢献する」としました。この文言で表現したように、グローバルを見すえた広い視点で化粧品市場全体をとらえ、そのなかの理美容市場において美を創造する活動をどのように展開すべきかを考えていきます。

その際に、根本にあるものは、創業以来の「水は売らない」というメッセージです。どのように時代が変わり、また、活動範囲が国内から海外に広がったとしても、品質第一にこだわった製品づくりは当社の生命線になると考えています。

——「第三の創業」を担う立場としての目標はどのようなところに置いていますか。

中野 これからの30年は、「共創」の考えをもとにどのような形態であれ、サロン様とともに成長を続けることが私の最大の目標となります。近年、美容業界では人財不足と集客問題がクローズアップされるなか、市場環境の変化にともない今後もさまざまな業態のサロン様が現われると予想しています。このような変化を敏感に読み取りながらプロフェッショナルであるサロン様に常に寄り添い、サロンの価値を高められる斬新な提案を続けていきたいと考えています。また、将来的には、お客様にご支持いただくことで売上を2倍、3倍と伸ばし、社員の生活向上を図っていくことも私の大きな目標となります。

——売上の拡大ということでは、海外展開がカギになってきますか。

中野 それは間違いのないと思います。国内では、30年後に人口が現在の3分の2の8000万人まで減少すると試算されています。成長を続けていくためにも、当面、海外の売上比率を国内とほぼ同じレベルまで引き上げていくことが求められます。

——では最後に、海外での事業拡大に向けた戦略ポイントをうかがいます。

中野 今、考えているのは、京都に本社を置く企業としての地の利を活かし、中長期的に「KYOTO」ブランドとして発信していくことです。ご承知の通り、古都のイメージが強い京都ですが、半面で、時代の最先端を行くセラミックやゲームソフトなどの世界的に知られたチャレンジングな企業も存在します。

弊社もその一翼を担うチャレンジングな企業を目指し、「Made in KYOTO」を発信していきたいと考えています。