



⑩ 化粧品業界

対面販売強化の国内市場とアジアへの進出

溝上憲文 ジャーナリスト

再販制廃止で市場は多様化

少子高齢化などによる国内市場の成熟化は化粧品業界も決して無縁ではない。2010年3月期の主要対象企業16社の合計売上高は1兆6474億円。07年度の約1兆8000億円をピークに減少傾向にある。

ブランド商品である化粧品は90年代前半までは年率105%の安定的な成長を維持していた。しかし、平成不況に加えて、97年の再販売価格維持制度の廃止を契機に価格下落が進み、利益率の低迷を招いた。化粧品メーカーが価格を拘束できる価格競争のない時代が終わり「ドラッグストアの台頭もあり、マス商品に関しては、消費者が定価より安く買えることが定常化し、販売戦略の見直しを迫られる状況になった」(村松勉・コーサー人事部課長)という経緯がある。

もともと化粧品業界は中小企業を含めて裾野が広い。日本化粧品工業連合会の加盟企業だけでも約1100社あり、限られたパイを巡って競争を展開している。加

えて2000年以降、ロート製薬や富士フィルムといった他産業の大手企業の新規参入も相次ぐなど国内市場は厳しい競争環境にさらされている。

また、販売方法も従来の卸しや対面販売に加えて、通信販売やインターネット販売も登場するなど多様化している。対面販売を主力とする大手各社は百貨店、専門店、量販店など販売チャネルごとにブランドを分ける差別化戦略で収益を確保する一方、数多くのブランドを一つに集約したメガブランド戦略による高付加価値商品の販売に注力している。

しかし、成熟化による国内市場の縮小は時間の問題でもある。大手各社は国内需要の掘り起こしを図る一方、海外市場の拡大を目指したグローバル展開にも注力している。すでに資生堂は早くから中国に進出している。現在では海外売上高比率は40%を超え、「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」を目指している。

コーサーの海外売上高比率は10%強であるが、海外市場の開拓により一層の拡大を目指している。後発ながら「美と健康」

をテーマに無添加化粧品と栄養補助食品の販売という独自のコンセプトで躍進するファンケルもグローバル化を展開している。すでに中国をはじめとするアジア市場ではブランドを確立し、中国の販売店舗は110店舗を数える。

グローバル対応力、営業力、チャレンジ精神とさまざま

グローバル展開は化粧品業界に限らず日本企業の急務な課題であるが、海外要員はどの企業でも不足している。同時に国内における激しい競争を勝ち抜くには、従来にも増して営業力の強化やマーケティング力が問われている。グローバル人材の養成や営業力強化は既存の社員だけではなく。当然ながら新卒人材の選考においてもこうした要素が求められる。

資生堂は社員が育むべき能力・感性の指針として美意識、自立性、変革力の3つを掲げている。美意識を持って自立し、美意識を持って変革する人材を理想とする。さらに採用にあたっては①コンピテンシー、②専門性、③グローバル対応力の3

つの軸で選考している。なかでもグローバル対応力は近年注目している視点である。

「売上げの6割を占める国内マーケットも重要であり、皆が海外で活躍するわけではないが、グローバルビジネスを担っていく人材も採用したいと考えてい

る。選考では語学力だけを重視しているわけではない。TOEIC等の点数もさることながら、様々な国・人種の考え方を受け入れ、融合していけるセンスやスキルを持つ異文化受容力も重視している。対象も外国人に限らない。日本人で海外の大学に留学していた人、幼少時代から海外に住んでいた人、あるいは日本の大学で留学生の受入係をやっていたという経験など色々な異文化体験を聞いて見極めている」(坂倉有・資生堂人材開発室次長)

一番目のコンピテンシーとは、論理力、コミュニケーション力、協調性、リーダーシップなどの基本的能力である。二番目の専門性とは、「これまでの経験で培ったその人ならではの強みである。勉強、スポーツ、アルバイト経験でもいい。面接では必ずしも成功体験や勝ち取った勲章の自慢ではなく、失敗の経験も含めて、そのプロセスでどんな努力をし、そこから何を学んだのかという話を聞きながら本人の魅力や強みを見出すようにしている」(坂倉次長)という。

ただし、3つの軸のすべてにおいて満点を求めているわけではない。「1つの軸のポイントが低くても2つの軸のポイントが高い人、あるいは1つの軸だけでも特段にポイントが高い人を評価する場合もある」(坂倉次長)という。

コーサーは期待される人材像として「いつの時代でも輝いている人」を掲げてい



村松 勉
コーサー 人事部 課長



坂倉 有
資生堂 人事部 人材
開発室 次長 人材育
成グループリーダー



森 静香
資生堂 人事部 人材
開発室 人材育成グ
ープ



林 郷吾
ファンケル 管理本部
人事部 採用・教育グ
ープ グループマネー
ジャー



石井恵梨子
ファンケル 管理本部
人事部 採用・教育グ
ープ

る。具体的人物像として①優しさと思いやりを持ちながら冷静な判断ができる人、②前例にこだわらない豊かな発想と実行力のある人、③たゆまぬ努力で強みを伸ばし、社外でも認められる人、④結果を恐れず信念を持って仕事に取り組める人、⑤幅広い視野とネットワークを持ち、仕事に活かせる人—の5つを挙げている。

同社の文系総合職は入社後に営業に配属されるが、顧客との接点である営業力を重視しており、人物像もそれと通底する。学生の選考ポイントも顧客に訴求できる魅力ある個性と情熱である。

「営業担当者にとっての顧客である店舗の人は、コーサーだから売ってあげるのではなく、営業担当者の魅力を感じて売ってあげると思うものであり、営業の基本はいかに自分のファンづくりができるかどうかである。あえていえば、誰からもかわいがられる魅力を持っているかを見ている。また、当社はトップメーカーと違い、一人の営業担当者の活動範囲も広い。上位メーカーに打ち勝つという思いを持った情熱がある人かどうかも見ている」(村松課長)

ファンケルは世の中の不安・不満・不便といった「不の解消」を創業理念に事業を拡大してきた企業である。顧客の声に耳を傾けゼロから事業を創造していく姿勢が今ほど問われているときはない。求める人材像も①自ら進んで海外へ挑み、まだ見ぬ「不」を探しだし、解消できる人材、②

化粧品・健康食品を超える新たなビジネスを自分の手で創出できる人材—を掲げる。

学生に対しても「いろいろな事業を展開していくうえで欠かせない第一条件がチャレンジ精神の旺盛な人。また、事業にチャレンジするには、自ら変化を起こす志を持ち、それを実現するねばり強さを備えた人がほしい」(林郷吾・管理本部人事部採用・教育グループ グループマネージャー)と指摘する。

入社後の仕事は通信販売や直営店舗でのプランニング・商品企画・管理部門の仕事など多岐に渡り、そのすべての部門で活躍が期待されるため、発想の豊かさや迅速な対応力が求められる。

「お客様の声の仕事の基準であり、お客様に喜んでもらえるかどうか売上げにも比例する。お客様の声を聞いて即座に対応できる機動力、真摯に耳を傾けて即座に判断し、行動ができる人を求めている」(石井恵梨子・人事部採用・教育グループ)

変化を起こす志を持つ人は、国内に限らず、海外要員にも共通する人材イメージである。

少数精鋭のなかでも際立つ外国人

グローバル化や営業力強化、新ビジネスの開拓に向けた新卒人材への期待は大きい。各社の採用数はそれほど増えているわけではない。資生堂は10年度

107人,11年度96人,12年度計画数は100人。コーセーは10年度27人,11年度17人(12年度計画数は未定)。ファンケルは10年度19人,11年度22人,12年度予定数22人。すでに大量採用の時代から少数精鋭型の採用が定着している。

また,採用者の中にはグローバル展開を意識した留学生などの外国人も含まれている。資生堂は特に外国人の採用枠を設けてはいないが,人物本位の選考の結果として,毎年若干名が入社している。ファンケルも留学生を数人程度採用している。コーセーは中国に直接赴いて採用した大学生2人が初めて今年9月に入社する。「日本語はできないが,日本語をマスターする能力を十分に持った学生であり,グローバル化対応の役割を担う人材」(村松課長)として育成する予定だ。

より専門性を重視した選考へ

では多くの応募学生からどのように選考しているのか,各社の選考プロセスを見てみよう。

資生堂はエントリーシートによる書類選考後に筆記試験を含めた面接を3回実施する。面接内容は事務系,技術系,デザイン系の領域ごとに異なる。事務系は1次面接では筆記試験とグループインタビューを実施する。2次面接は個別面接とグループディスカッション,最終の3次面接では役員も入った個別面接が行われる。

学生の就職人気ランキングが高い同社だけに,1次面接に進む学生も数千人規模に上る。1次面接では事前にトレーニングを受けた社員が面接を担当する。

「社員の適性を見て指名し,ロールプレイなどしっかり訓練して面接に臨んでい

る。社員1人が学生4~5人に対し30分程度かけて面接を行うが,基本はそれぞれの強みは何かを聞いている。1人の持ち時間が短いのでポイントを押さえてアピールする能力が求められる」(坂倉次長)

逆に2次面接は社員1人と学生1人の30分の面接であり,論理的に組み立てて話す能力が求められる。面接の着眼点について坂倉次長はこう指摘する。

「100人採用するなら,異なる個性を持った100人を採用したいと思っている。そのためいろいろな経験を語ってもらい,そこから何を学んだかを重視している。また,学生時代の成功体験や成功の法則が通用しないのが社会人だ。失敗して,ダメージを受けてもそこから学び,立ち直っていく力を持っているかどうかも見ている」

資生堂は事務系の全般のほか,財務・経理とマーケティングの2つの分野別採用枠を設けている。いずれも若干名の採用であるが,それぞれの分野における専門性を重視している。以前は化粧品会社といえばゼネラリストを養成することに主眼を置いていた。しかし「当社も昔はゼネラリスト志向が強かったが,今は様々な分野別のエキスパートを社内でも育成しているところであり,採用活動でもその一環として専門性を重視する傾向が強くなっている」(坂倉次長)とその理由を説明する。

コーセーの募集職種は,文系総合職(営業職)と理系総合職(研究開発職)2つに分かれ書類選考後,営業職は4回,研究開発職は3回の面接を実施する。1次は若手社員1人と学生1人の個別面接を約15分間行う。

「エントリーシートに書かれたことや志望動機など個別インタビューしながら,一緒に仕事をしたいかといった点について

資生堂採用計画

	採用数(人)
2010年度入社実績	107
2011年度入社予定	96
2012年度入社計画	100

※採用数は,大卒以上,新卒・既卒不問で,春・夏採用の合計数。

コーセー採用計画

	採用数(人)
2010年度入社実績	27
2011年度入社予定	17
2012年度入社計画	—

※採用数は,大卒以上の新卒,就業経験のない既卒を含む採用合計数。

※2012年度入社計画数は未定。

ファンケル採用計画

	採用数(人)
2010年度入社実績	19
2011年度入社予定	22
2012年度入社計画	22

※高専・専門・短大・大学・大学院の新卒採用数。

チェックする。キーワードは,ハートが熱いか,話をしている気持ちいいか,賢いかという3つである。気持ちいいとは何かというのは面接官によってズレがあると思うが,長年研修を受けており,人事の意向は伝わっている」(村松課長)

2次はグループディスカッション。ここでは係長クラスの社員が話の論理性や回答など一人ひとりの議論のプロセスをチェックする。3次は営業の部門長3人によるグループ面接と人事部による個別面接を行う。

「グループ面接では質疑応答のキャッチボールをしながら対人コミュニケーション力を見ている。ちゃんと質問に答えているのか,変化球が返ってこないかなど営業の基礎的能力を見ている。人事部の面接では志望動機や当社への入社意欲を確認している」(村松課長)

最終の4次では販売,開発などの役員6人による面接が実施される。決して顔

見せ面的な面接ではなく,4次で5分の1にまで絞り込まれる。

なお研究開発職は1次がグループディスカッション,2次が部門長面接となるが,本年度から1次,2次を通じて専門の研究分野についても聞いている。

「以前は研究開発職も会社の社風に合うかどうかという人物評価を重視していたが,専門分野の強化という観点から専門性もチェックするようにした。理系でも特定の学部ではカリキュラム上実験がないなどで,基本的な実験スキルがない学生も増えていることから,ある程度実験ができるかどうかも見ている」(村松課長)

ファンケルの募集職種は総合職,研究職,生産技術職の3つに分かれる。エントリーシートによる書類選考後,3回の面接を行う。エントリーシートはウェブ上に入力して送る形式をとる会社が多いなか,同社の場合は手書きによる郵送を課している。

「手書きは効率が悪いが,それを厭われないで書いてもらうことで本人の熱意を知ることができる。また,手書きの文字だからこそ,それぞれの想いや個性が見えてくる。その点を重視している」(林グループマネージャー)

1次は面接官3人と学生4~5人によるグループ面接,グループディスカッション,筆記試験の3つが行われ,トータルで約2時間をかける。2次は部長,役員,人事担当の3人と学生2人によるグループ面接,最終の3次は社長と人事部長の2人が学生1人を面接する。

「面接では多数の社員や各部署の部長クラスがさまざまな視点からチェックしている。1次と2次の面接での着眼点は基本的に同じである。ただし,1次の面接は一緒に働きたいかといった人物重視で

見ているが,2次の面接では役員クラスが入り,当社で活躍してくれそうかどうかを見極めることにしている」(林グループマネージャー)

面接では求める人物像をはじめ細分化した評価基準を設けているが,1次と2次では視点と評価のウエイトを違えている。

職業観を醸成し,目的意識を持つ

応募者全員と面接することは事実上不可能であるが,3社ともできるだけ多くの学生と面接し,個性や強みを見極めようとしている。そこから浮かび上がってくる学生に求める能力との乖離など,学生の特徴および大学教育に対する意見を聞いた。

資生堂の坂倉次長は,一つは失敗を恐れず,チャレンジする経験を積んでもらいたいと指摘する。

「日本全体がそうであるかもしれないが,あまりにも失敗を恐れる傾向があるように思う。実際に失敗や挫折をした経験がない学生も少なくない。このままでは日本の人材の資質が,安全・安定志向になってしまうのではないかと危惧している。学生時代に失敗を恐れずにチャレンジングな経験ができる環境を作っていたきたい」

そして最も大事な点と指摘するのが職業観,仕事観の醸成である。

「就職活動などはまったく別の次元で,もっと早い時期から自分はどうな仕事をしたのか,何を目標としている企業に入り,会社や社会にどのように貢献したいのかという点をしっかりと考える機会を与えてほしい」

仕事とは何かという職業観の醸成は目

的意識を持つことにもつながる。ファンケルの林グループマネージャーは「大学4年間という限られた時間を,目的を持って過ごせるようなフォローをしていただきたい。自分に何ができるだろうと自ら考え,自ら行動できるような学生を育ててほしい」と指摘する。

自ら行動できる主体性の確立とは逆に,大学側がノウハウを含めて世話を焼きすぎるのは問題だと指摘するのはファンケルの石井氏である。

「大学時代は目的を持って自由に自分で考えるべき時期だと思うが,就職活動ではこの時期にこういう活動をすべきといった就職塾的なことを行うのは本末転倒ではないかという気がしている。レールに乗せてやらせるのではなく,自分にとってそれが必要かどうかも含めて学生自身に考えさせることが重要ではないか」

コーセーの村松課長は学生の問題点として,コミュニケーション能力を誤解している人が多いと指摘する。

「話すことが大事だと思っている学生が多いが,それ以上に大事なのは聞く力である。また,聞く力の中でも“音にない声”を聞く力を持たない学生が多い。例えば,洋服売場にスーツを買いに行くと,何かお探いですかと従業員が声をかけるが,声をかけてもらいたくない時に声をかける人がいる。たぶんお客様の動きを見ていないからアプローチしてしまう。動きを見て声をかけてほしいと察するのが音にない声だ。これは人間関係の潤滑油でもある。そうした社会人として基本的な感性をもっと磨いてほしい」

企業が求める能力・資質のハードルが年々高まっている。それに対応できない学生との“ミスマッチ”の解消は大学側も研究していく必要があるだろう。 ■