

企業名

製造業 大企業

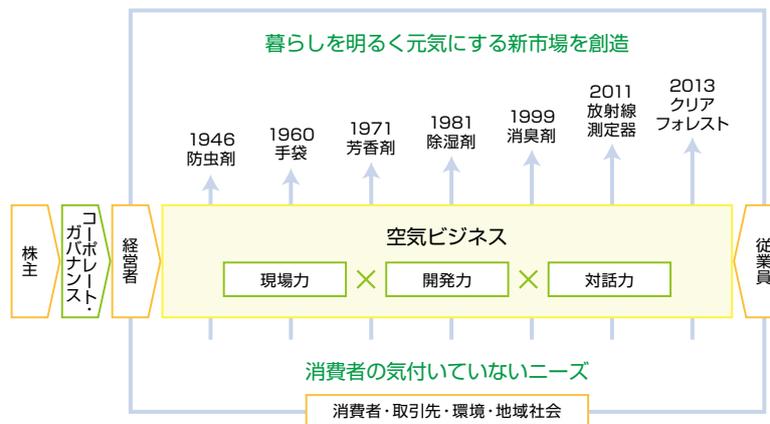
エステー株式会社

女性デザイナーを登用し、 芳香消臭剤「消臭力」をメガブランドに育成

Point

- ▶ 暮らしのニーズを満たす、それまでにない製品を社会に提供し続ける風土はあるものの、従来は男性優位型の典型的な日本企業
- ▶ 海外経験豊富な鈴木喬氏の社長就任をきっかけに女性活躍推進に本格的に取り組む
- ▶ 社長による 2004 年の「女性従業員比率 40%」宣言と意識的な役員層への女性登用
- ▶ 女性デザイナーを登用することで、主たる顧客層である女性の視点を製品開発やデザインに柔軟に取り入れる
- ▶ 女性デザイナー登用により、芳香消臭剤「消臭力」が売上高 100 億円を超えるメガブランドに成長
- ▶ 情報システム部門の女性マネージャーが就任早々フィールドスタッフの日報報告システムの効果的な運用にとりかかり、即時データの集計や売場づくりの工夫などを共有する体制を構築

エステーのビジネスモデル



Data

◎企業概要

会社設立年	1948年	資本金	7,065百万円
本社所在地	東京都新宿区下落合1丁目4番10号		
事業概要	消臭芳香剤、防虫剤、除湿剤、手袋、カイロ等の製造および販売		
売上高	44,658百万円 (2013年3月決算)		

◎従業員の状況 (単体)

総従業員数	486名 (うち非正規86名)
属性ごとの人数等	【女性】153名 (うち非正規60名)、女性管理職比率7.4%
正規従業員の平均勤続年数	17.0年 (男性18.6年、女性11.6年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

グローバルニッチ No.1 を目指し、世にない市場を 創造し続ける社風

エステーの歴史は、終戦時に発売した防虫剤に始まる。その後、1960年に手肌を守るための家庭用手袋、1971年に芳香剤、1981年に除湿剤、そして1988年には防虫剤の代名詞となっている「ムシューダ」を発売した。創業時から暮らしのニーズに合わせて、世にない新しい製品を開発し、市場に新しい価値を提供し続けてきた。

エステーが目指すのは、グローバル・ニッチ・No.1であり、2000年には現在100億円ブランドまで成長した芳香消臭剤「消臭力」や、冷蔵庫内の臭いをとる脱臭剤「脱臭炭」などを発売し、近年も次々と新しい市場を創造し、それぞれの市場でNo.1をとる戦略を継続している。実際に同社の製品は、防虫剤や除湿剤などのニッチな市場で世界一のシェアを持つものが多く、「ムシューダ」や「脱臭炭」、「米唐番(こめとうばん)」も世界一のシェアを持っている。

現会長による利用者視点の必要性の訴えと女性活躍 推進への転換の動き

日用品メーカーである同社製品の主な利用者は20～40代の女性である。ところが創業から1990年代に至るまで、開発・デザインを担っていたのはすべて男性で、利用者の視点が欠落していた。その理由は、当時は典型的な男性優位型のファミリーカンパニーであった。

そんな企業風土に異を唱え続けたのが、日本生命を経て、51歳の時（1985年）営業部門の部長として入社した鈴木喬氏（現・会長）であった。鈴木氏は日本生命時代に生命保険外交員である女性のエネルギーも知り尽くしていた。

鈴木氏は、同社入社後の1991年から1994年にかけてアメリカの赤字子会社に出向して、会社の整理に辣腕を振るった。その時に、平等と言われるアメリカ社会でも女性の昇進を阻む「ガラスの天井」が存在することを知った。しかし、アメリカ女性は見えないガラスの天井を乗り越え、活躍していく。

翻って当時の日本の会社を見ると、男性ばかりで女性が活躍していない。

このような経験から「優秀な人材は、男女関係なく活躍できるようにしなければならない」という信念を抱いていた。そして社内で「男性優位ではだめだ、女性をもっと活躍させなければ」と女性活躍の必要性を訴え続けたが、なかなか組織の風土は変わらなかった。

1998年の社長就任に伴い強力なリーダーシップで 女性活躍推進を図る

転機は1998年、鈴木喬氏が63歳の時に社長に就任し、就任演説で年来の主張である「聖域なき改革」を行うと表明し、人事戦略として老若男女、国籍を問わないダイバーシティを打ち出した。社長に就任したことで、従来からその必要性を訴え続けてきた女性活躍推進に、自らが先頭に立って推進していく決意を明確にした。

しかし当時は旧態依然とした日本企業で、年配者の岩盤は厚く、容易に鈴木社長の考えるダイバーシティは徹底しなかった。鈴木社長はその抵抗を切り崩すために、時には厳しい言葉も使いながら、固い意志と妥協しない姿勢を明確にした。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

組織のフラット化と女性デザイナーの登用

鈴木社長は年配者の抵抗に臆することなく、経営改革としての女性活用を推進した。2001年には、性別や年齢等にかかわらず多様な人材が活躍できる組織を志向して、組織のフラット化を図り、原則課長相当職を廃止、管理職を部長相当のマネージャーだけにした。

そして、従来の価値観にとらわれず、新しい発想をデザインに反映させるため、女性デザイナーの登用も行った。消臭芳香剤市場で他社に出遅れたが、「消臭力」という力強いネーミング、かつ大容量をコンセプトに2000年春に発売した。2001年以降の商品開発を支えたのは女性デザイナーであり、すべての商品開発・デザインに女性担当者が携わっている。そして「消臭力」は、季節限定、特別規格品の発売など、常に新しい価値を提供し続け、発売か

エステー株式会社

ら13年たった現在でも売上を伸ばし続けており、同社のメガブランドに育っている。

2004年の「女性従業員比率40%」宣言と意識的な役員からの女性登用

鈴木社長は2004年に「10年後の女性従業員比率40%」という経営方針を対外的に表明し、女性採用を強化した。新卒採用における女性採用の強化などの成果もあり、商品開発、マーケティング、営業、製造、管理各部門の女性従業員比率は平均で37%強を占め、ほぼ目標を達成している。さらに、女性離職率も1993年9.0%、1998年13.5%に対し、2013年は4.5%と20年前と比べ半減した。ちなみに全社平均の離職率は、1993年6.1%、2013年3.6%である。

また、会社を変えるためには経営層などより上位の職階から変えていくことが効果的であるとの考えに基づき、2008年に初めて女性役員（社外）を登用した。その後も女性役員の登用を進め、2013年現在で役員15名のうち4名（うち2名は社外）が女性役員で、女性役員比率が26.6%となっている。常勤の女性役員2名は、経営管理部門とR&D部門を担当している。女性は男性と比較して相対的に意見をはっきり表明し、妥協しない。だからこそ、役員会が活性化し、様々な面から議論することができ、経営課題への取り組みがよりの確になってきているとその効果を実感しつつある。

2013年4月には鈴木社長が会長に退き、新しく鈴木貴子社長が就任したことで、社内外に対してさらなる女性活躍推進への取り組みの意思表示として受け取られている。

ダイバーシティ推進による 経営効果

女性デザイナーが育てたメガブランド「消臭力」

「消臭力」は2000年に男性社員が企画・発売したが、2001年以降に女性デザイナーを登用してから、消費者により強いインパクトを与える商品となった。

2001年発売の「消臭力部屋用」の商品デザインから女性デザイナー（1998年入社）が担当し、それまでの消臭芳香剤にない、曲線を生かした非対称のデザインを開発した。このインパクトがあり、か

つやさしいデザインのおかげで、消臭芳香剤売場のなかでもひととき目立ち、後発ながら消費者に受け入れられた。そしてこのデザインがメガブランドに成長したきっかけとなっている。

2001年の発売前に非対称の容器デザインを見た当時の男性営業担当者は「上面が平らでないと商品を売場に平積みができない」という理由で反対した。しかし、商品の上に透明な板を置く工夫で平積みができるよう、あらかじめ板も用意して反対意見を封じ込め、予定通り発売しヒットにつなげた。「消臭力」の成功は、従来の発想では新しい価値創造や事業拡大に限界があることを社員に理解させるのに十分な効果があり、その後の女性活躍推進を推し進める原動力となった。

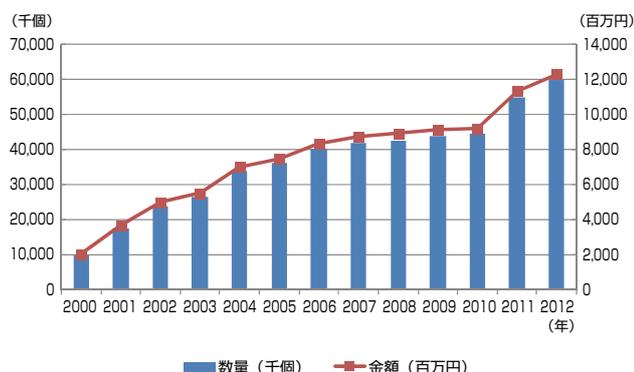
その後も、容器のデザイン改善、季節ごとの新しい香りの提供など、常に新しい価値を提供し続ける工夫を重ねてきた結果、同社の消臭芳香剤の75%にあたる年間120億円を売り上げ、全体売上の25%以上に相当する基幹ブランドに成長した。最近の際立った成功には、2012年春発売の「消臭力部屋用」リニューアル品がある。従来、「香り」の演出は花になぞらえるものが多かったが、このリニューアルでは「香り」における情緒的価値を表現した。例えば花の香りの場合には、花の写真やデザインを前面に出すデザインとするのが業界での常識であったが、担当した女性デザイナー（2001年入社）は花そのものではなく、「うっとり」という表現を用いてその花が持つ空間をイメージさせるようなデザインを完成させたのである。

2012年春発売
「消臭力部屋用」のデザイン



このデザインは消費者に受け入れられ、「消臭力部屋用」は、前年比18%増の31億6,500万円の売上を達成した。実際に大きな成果を実現してきたことで、社内でも女性が主担当者として活躍することに異を唱える者はいなくなった。現在では、「消臭力」に限らずあらゆる商品の開発、デザイン、マーケティングなどの多様な場面で女性社員が活躍している。

「消臭力」ブランドの売上推移



情報システム部門女性マネージャー登用による新システムの短期での稼働実現とフィールドスタッフ活躍への効果

2012年4月には、情報システム部門のマネージャーとして女性を配属した。この女性マネージャーは長年、情報システム部門でキャリアを積み、様々な改革のアイデアを有していた。

着任早々、様々なシステム変更に着手したが、着任から1年余りですでに経営成果に結びついたものとして、従来の日報報告システムにスマートフォンを活用し、店頭フォロー部隊「フィールドスタッフ」(以下、FS)の日報報告システムで、タイムリーに数字や報告をデータ化できるようにしたことがあげられる。FSとの日々の業務連絡を担当する女性社員がFSの日常業務の実態や課題を社内で一番理解している。女性社員は所属部署にかかわらず横のつながりが強く、情報交換をこまめにしていることが多い。この女性マネージャーも、FS連絡担当業務を担う女性社員とのネットワークを有し、課題を認識できていたからこそ、FSの負担とならず本社にとっても必要なデータを把握しやすいものを作成しようと、このアイデアを提案しやすい立場にあったと考えられる。

FSは、家庭用品の主たる利用・購買層である主婦が多く、全国の事業所に配属され、担当地域にある小売店を定期的に訪問、商品棚の陳列方法、商品紹介用のPOP、ボード取付提案などを行う業務を担っている。組織を変えながら、30年以上前から行われている独自の営業上の工夫であるが、この数年でFSの活動フィールドが拡大・活性化している。特に、この新しい日報報告システムの導入によって、本社や営業所で、報告書にタイムリーにデータとして吸い上げ、即時にデータ化が可能になったのはもちろん

ん、写真を添付できるため、FS各人の多様な工夫を視覚的に把握できるようになった。また、よい提案を他のFSに展開できるようになり、FSの提案能力向上に寄与している。

例えば、あるFSが担当店舗のマネージャーに売場交渉のうえ、店舗で目立つ場所にあった掃除機売場を、季節に合わせたハロウィン限定パッケージの「消臭力」売場に転換させることに成功し、担当店舗の売上向上に貢献したことがある。このようにFSの活躍は全社の売上を左右する重要な営業スタッフであり、彼らの日々の工夫や提案の共有化は経営上大きな影響をもたらすものといえる。

なお、毎年2回、FSの中でも優れた成績を収めた人を表彰しており、2013年上期は、静岡県のエリアを担当するFSが、「消臭力」の需要が高まる夏場に合わせて店頭が目立つスペースを確保し山積みで陳列したことで、計画比104%、前年比114%の売上を達成、特に主力製品である消臭芳香剤カテゴリーは計画比117%、前年対比131%と大幅な売上拡大を実現し、表彰された。もともと静岡県は同社の中ではシェアが低い地域であったが、FSが日頃から担当店舗の責任者と密にコミュニケーションをとり続けるなど関係強化の努力を継続した結果、シェアは前期32.3%から今期34.2%まで伸長している。

参考情報

年々「消臭力」のパッケージデザインが変化しています。左から2000年(トイレ用)、2001年(部屋用)、2012年(部屋用)。

FSの交渉の末、掃除機売場だったスペースをハロウィン限定パッケージ「消臭力」の売場に変更できました。