

過去最高の売上・利益を叩き出す コーセーとライオンの共通点とは

コーセーとライオンは、東日本大震災前後で業績面において苦戦を強いられながらも、徹底した構造改革の推進により収益性の改善が劇的に進み、その後講じた成長戦略も順調に進展したことで、今期は過去最高の売上高、利益の更新を射程圏内に捉えている。

そこで今コラムでは、両社の過去の取り組みについて簡単に振り返るとともに、成功に辿りついた秘訣とは何かを検証してみた。

コーセーでは、2007年6月に小林一俊社長が就任した後、「現場力」「スピード」「シンプル化」の社内への浸透を図り、「国内化粧品ビジネスの再構築」をはじめとする4つの経営方針を掲げた。

2008年度からスタートした3カ年の中期計画では、無駄の排除や効率経営を柱とする「守りの改革」に徹し、企業体質の強化を図った。それが一定の成果を上げたことから、2011年度以降は、「攻めの改革」を推進、「成長ドライバーへの注力」「基幹ブランド事業の収益性拡大」「経営基盤の強化」に取り組み、売上げ・シェアの拡大、収益性のさらなる向上を図った。

一方、ライオンでは、「Vision2020」の初年度となる2012年度に濱逸夫社長が就任以降、様々な変革に取り組んできた。

2012年度は営業組織体制の変更を実施し、より効率的でシンプルな営業体制とし、事業

戦略と販売戦略を掌る機能をより一層強化することで、製造から販売まで一貫性をもったブランドマネジメントを構築した。また、中期的な成長軌道、収益基盤の強化を目指し、低価格帯への販促費の投入を抑制するなど、適正利潤を確保するための布石を打った。

続く2013年度は、「汎用価格帯製品の販売価格の安定化」「取引制度改定」を行い、最も重要と考える「高付加価値型・市場創造型製品の育成加速」に向けた環境整備を行った。そして、そのプロセスの中で、社員の意識改革や体制の整備も着実に推進。成熟市場である日本において「開拓の余地がある市場を見出し、外側にパイを広げる」ことに努め、「新市場の創造」「停滞する市場の活性化」に重点を置き、質的成長を図ってきた。

この両社は、手法は違えども、10年以内のわずかな期間において負の連鎖を断ち切り、成功体験を積み重ねることで従業員に自信を植え付け、思い描いた成長戦略を着実に実行に移した。また、不転退の決意で改革を断行した後に成長戦略を進めた結果、売上高の伸びよりも利益の伸びがより大きくなるという好循環を引き出すことに成功している。

かつて小泉元首相が「痛みなくして改革なし、改革なくして成長なし」と語っていたが、まさにそれをやり抜いたからこそ両社には今、フォローウインドが吹いている。④