

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 5

第3章

「元気になるメイク」の通販事業でマーケティングを推進

—有限会社かづきれいこ 大山 ふみ子さん



左近 潮二

東京都中小企業診断士協会城西支部

「有限会社かづきれいこ」は、エイジングによるシミ、くすみに限らず、あざ、傷跡といった外観にまつわる悩みを抱える人たちに、「かづきメイク」、「リハビリメイク」という独自のメソッドで、元気で若々しい顔を取り戻してもらい、人生を楽しく過ごしてもらうことを目指した、メイク業界の中でも際立った理念を持っている会社である。

創業者のかづきれいこ氏と123名（2020年4月現在）の社員は、メイクによってQOL（生活の質）を向上させることを目標とし、悩める人々に手を差し伸べている。

3年前に入社し、直販事業グループのリーダーを務める大山ふみ子さんにお話を伺った。



有限会社かづきれいこの大山ふみ子さん

1. 即戦力の救世主

(1) 3社を渡り歩いた企業内診断士

大山さんは同社に入社する前、2社の中小

企業で勤務している。1社目はエンターテインメント関係の商社、2社目は素材加工の町工場で、購買、営業企画、新規事業立ち上げなどの業務を経験してきた。診断士資格は1社目に在籍時の8年前に取得し、それ以来3社を企業内診断士として渡り歩いている。

メイク業界は初めてだったが、同社の社員には育児世代の女性も多く、子ども2人の面倒を見なければならぬ自分のような人も働きやすい環境であること、また、顧客層が自分に近い年代で身近に感じられたこともあり、入社を決意した。

(2) 引継ぎなしの緊急出動

直販事業グループは、自社商品の通信販売を行う部署である。お客様からの電話対応を行うコールセンター、自社オンラインショップ、楽天市場などのECモール店舗を運営している。

実は、大山さんの前任者は、体調不良で仕事を続けられなくなり、急遽、退職してしまったため、引継ぎを行えないままの業務開始だったという。しかし、異業種からの中途入社にもかかわらず、大山さんはこれまで培ってきた経験を生かし、この非常事態を乗り越えた。

たとえば、ECモール店舗については、前職でも運営に携わったことがあり、商品は違っても仕事の基本は心得ていたため、日々の管理業務はもちろんのこと、ECサイト内を

整理し、統一感を持たせるなどといった、これまで手が届かなかった部分の改善も行った。

コールセンターについても、マニュアルに未整備の部分があり、オペレーターが対応に困っていたところを拾い上げ、どのように受け答えしていくべきかを指示し、顧客対応の品質向上を図った。

中小企業は社員数が少なく、業務ノウハウの引継ぎを進めにくいという悩みがある。大山さんの前任者が退職する直前に、急遽、他部署の社員が業務内容を彼女からヒアリングしたが、とても十分な引継ぎができる状況ではなかった。

「どうしようかと皆途方に暮れていたときに大山さんが当社に来てくれて、初めての業界とは思えない仕事ぶりで窮地を救ってくれたのです。本当に助けられました」とある同僚は当時を振り返る。



華やかなメイクスクール受付

2. マーケティング責任者としての奮闘

(1) かづきブランドを守るコールセンター

お客様からの生の声が届くコールセンターには、「あざを目立たなくするメイクはないか」という問い合わせもあれば、「注文した商品が思っていたものと違う」といったクレームまで、さまざまな電話が寄せられる。大山さんはオペレーターたちの対応品質を高めるため、「こういう問い合わせにはこうご返答しましょう」、「このようなお客様には、こ

ういうキャンペーン情報をお伝えしましょう」といった指導を行っているが、年に何回かは、責任者として自分が電話に出ることもあるという。

同社が提供しているのは、独自のメイク法と、それを習得するための教材に当たる化粧品で、熱烈なファンに支持されている。それだけお客様の期待は大きいため、信頼を裏切らないように気をつけている。大手化粧品会社にクレームを入れる人の中で、社長の顔を思い浮かべる人はいないだろうが、同社は、かづきれいこ氏自らが前面に立っているブランドであるため、会社への不満は即、社長自身への不満につながってしまう。

しかし、お客様の考え方は多様であるし、どの企業も完璧な人やシステムをそろえているわけではないため、クレームやトラブルはゼロにはできない。大山さんは顧客対応に細心の注意を払い、もしトラブルが起こっても、後の対応で「この会社はちゃんとしているのだ」という印象を与え、次につながるような形を目指している。

クレーム対応の本をよく読んで、お客様の反応や思いがけない意見を見逃さないよう、常に気を配っているそうだ。

(2) きめ細やかなマーケティング活動

同社が扱う化粧品は、日本人の肌が一番なじむイエローベースの下地「エクセレントミルキーファンデーション」、やけど跡や傷跡を目立たなくするだけでなく、皮膚のたるみのリフトアップにも使える「かづき・デザインテープ」など、自社開発で独自性の高い商品が多い。扱うアイテムは約150品目あるが、お客様にどの商品を推していくのかを考え、販促施策を実行していく一連のマーケティング活動も、大山さんの大事な仕事である。

まず必要になってくるのは、お客様のニーズをデータなどで読み解く市場分析力だ。各商品の月別売上、どのお客様がどの商品を買っているかといった自社状況を、データと実際のお客様の声を基に分析する。また、他社

状況についても、業界誌の情報を社内で共有したり、ときには実際に店頭へ足を運んで売り場を視察したり、通販ショップの会員になったりして研究を行う。

そして、分析結果に合わせて、季節ごとのキャンペーン、DM やクーポン付与など、販促施策をどのような組み合わせで行うかを、過去の反響を基に考えていく。費用対効果の仮説を立て、販売目標とコスト計画を策定し、PDCA を回していく。大山さんが旗振り役となり、週次レベルできめ細やかなマーケティング活動を展開している。



同社の一番人気化粧下地「エクセレントミルキーファンデーション」

(3) お客様の声を社内に届ける

ホームページの設計、紙媒体の制作などは直販事業グループとは別組織で行っているため、販促施策を企画・実行するにあたり社内の各部門との連携は欠かせない。また、広報部門などへの相談が必要な事案もある。大山さんは通販事業の責任者として、社内に顧客の最新の声を伝え、組織や人を動かして仕事を進めている。

同社の社風は自由闊達だ。大山さんはまだ入社4年目だが、社歴が長い社員に対しても、遠慮なく提案できる環境なのだという。

「経験豊富な周りの人に、いつも助けられています。この前まで夫が海外に単身赴任で家におらずワンオペ育児だったから、家庭のほうに孤軍奮闘です」と大山さんはお茶目に

笑う。

3. これからの販売戦略

(1) オンライン強化

コロナ禍により同社でもリアル店舗が苦戦を強いられている中で、オンラインの存在感はあっというまに高まっている。祖業のメイクスクールでも、オンライン教室が始まっている。

また、これまで50歳代以上を中心としたリピート顧客に支えられてきた同社であるが、新規顧客の開拓が大きな課題になっている。スマホやSNS を使いこなす次世代の顧客層獲得を見据え、販促活動のデジタル化を強化していきたい、と大山さんは語る。

メールマガジン、SNS での情報発信やECモールの強化、Web 広告への注力によって、オンラインによるマーケティング施策を推進していく予定だ。



REIKO KAZUKI 公式インスタグラム

(2) 商品開発の力になりたい

化粧といえば、口紅やアイメイクなど華やかなものが注目されるが、同社では、肌をきれいにする、色むらを目立たなくするといった商品が多い。「飾るメイク」ではなく、「元気になるメイク」を目指している同社は、流行に左右されない「かぶきれいこ」というブランド、考え方を扱っているため、矢継ぎ早に流行の商品を投入する大手化粧品会社とは一線を画す。

一方で、時代に合わせた商品開発も必要だ。

これまでも、自分に合ったメイクが見つからずに悩む人のニーズをとらえ、各素材メーカーとの連携でいくつもの新しい商品を世に送り出している。顧客層の世代交代がゆっくりと、しかし、確実に起ころうとしている中で、お客様の声や反応に開発のヒントがあるはずだと大山さんは考えている。開発部署とお客様との橋渡しも、自分の大事な役割と心得て、日々奮闘を続けている。

4. 企業内診断士の可能性

(1) 診断士資格によって広がった視界

大山さんが診断士資格を取得したのは、自分のキャリアの棚卸しをして可視化できるようにしたかったからだ。ほかに、販売士1級、通販エキスパート検定1級など多数の資格を取得してきた。出産、育児で長時間労働ができなくなった分、知識で武装しようという狙いもあったという。

診断士資格を取得してから、自分の視界は確実に広がったと大山さんは語る。原価計算や損益分析、販促施策のKPI設定など、数字を扱うスキルを身につけることができたのは、自分のキャリア形成に大いに役立ったという。

また、販売、マーケティングについては、1社目の会社で実務を経験していたが、工場生産ラインの考え方などは、診断士資格を取ろうとしなければ、学ばなかった知識だという。それが、2社目の町工場に転職したときに役立ち、現在の会社でもOEM生産を行っているため、中小企業診断士の知識を活用できていると実感しているそうだ。

(2) 実務家としての企業内診断士

「中小企業診断士は、弁護士や行政書士のような業務独占資格ではありませんが、その分、幅広い活動ができる自由さがあると思います。せっかく得た知識は日常に広げて、経験値にしていくことを心がけています。コンビニに行っても、何人で運営しているか、坪当たりの売上単価はいくらくらいか、などと

いったことを考えてしまうのです」

そう語る大山さんは、コンサルタントではなく実務家として、診断士資格を自分のキャリアに活用している。マーケティングというもとの自分の専門領域に、経営全般がわかるゼネラリストとしての知見が加わったことで、ライフステージの変化で転職することであってもキャリアが分断せず、むしろ経験値が蓄積され、専門性に厚みが増している。

企業内診断士、独立診断士という二項分類が一般的ではあるが、企業内診断士の中でも、診断士資格の生かし方は人それぞれだろう。

1つの会社の中で業務課題解決のプロとしての道を歩むキャリアもあれば、大山さんのように、自分の得意領域を複数の会社で発揮していくキャリアもある。筆者は今回の取材を通じ、中小企業診断士の可能性の広さに、改めて気づかされた。

大山 ふみ子

(おおやま ふみこ)

山形県鶴岡市出身。大学卒業後、中小企業3社を渡り歩く。女子サッカーの応援と音楽鑑賞&演奏が趣味。2012年中小企業診断士登録。



左近 潮二

(さこん しおじ)

和歌山県紀の川市出身。大阪大学卒。化学メーカーに勤務し事業企画業務に長年従事。慶應義塾大学MBA修了。2020年中小企業診断士登録。

