



シック・ジャパン株式会社のマーケティング戦略

シック・ジャパン株式会社代表取締役の後藤秀夫氏に、ビューティグルーミングカンパニーに向けた同社のマーケティングについて伺いました。

本対談は2025年4月2日、同社人事本部長の江目まゆみ氏同席のもと、明治大学商学部教授の菊池一夫氏を聞き手に、同じく明治大学商学部教授の竹村正明氏をオブザーバーに迎えて行われました。(以下、敬称略)



左から菊池一夫氏、後藤秀夫氏

シック・ジャパン株式会社の概要

菊池 御社の概要と簡単な歴史を教えてください。

後藤 シック・ジャパンは外資系ですが、今年で日本上陸65周年と、歴史が長い会社です。日本の消費者に根付いて、リテラーとも強いパイプを持って、ビジネスをやっています。

シェービングの業界ではドライシェービング

とウェットシェービングという呼び方があります。ドライは、いわゆる電気シェービングです。カミソリで剃るのがウェットシェービングで、シックはこちらにフォーカスしています。男性のウェットシェービング市場でのマーケットシェアが全体で約50%あり、日本においてNo.1のポジションを29年誇っています。女性向けでは約75%のマーケットシェアを持っています。

菊池 1960（昭和35）年に参入されたという

ことで、高度成長に入った日本市場に目をつけたのですね。

後藤 そうです。シックは最初は代理店を通していました。この代理店が、リテーラーからの要望にかなり柔軟に対応していたようです。そこでお店とのリレーションが強くなり、売場のスペースも広くもらえて、露出が増えて、シェアが上がってきました。これが第一フェーズです。

そのあとの第二フェーズでは女性用のカミソリのイノベーションで、せっけんがついていてシェービング剤がいらない製品を初めて出しました。**イントゥイション**というブランドです。あとは、圧力でカミソリの刃が柔軟に曲がる**エクストリーム**や、保湿剤のジェルBOXをつけて肌の摩擦を軽減する**ハイドロ**を開発しました。**プロテクター**という、ワイヤーがついていて横滑りしても肌が切れない製品も流行りました。これらのイノベーションは、セカンドステージの成長に貢献しました。

菊池 輸入代理店から、メーカー機能をつけていったのですか。

後藤 日本法人として立ち上げることでメー



左からイントゥイション、ハイドロ5プレミアム、プロテクタースリー

カー機能を強化しました。そこからシック・ジャパンという会社は親会社が何度か変わっています。最初がワーナーランバード、そのあとがファイザー、エナジャイザー。今はエッジウェル・パーソナル・ケアです。

エナジャイザーは電池の会社ですが、当時パーソナルケア製品事業もしていました。エッジウェル・パーソナル・ケアになって完全に独立して、パーソナルケア中心の会社として方向性がクリアになりました。

エッジウェルジャパンのような名前のほうがわかりやすいのですが、65年間継続してシック・ジャパン株式会社できた歴史もあり、シェア1位で顧客・消費者からの信頼があるので、会社名は変えずにいます。

第3ステージでのイノベーション

後藤 シック・ジャパンで私がやっているのは、カミソリをメインでやりつつも、いかにカミソリを超えた次の柱をビジネスで作れるかというところです。

目指すビジョンを「最も革新的なビューティグルーミングカンパニー」としています。シックはビューティの会社と言われるぐらい、カミソリ以外のカテゴリーもどこまで挑戦して広げていけるか。とは言いつつも、カミソリのビジネスもまだ伸ばすチャンスがあります。ここも戦略を描いて進めています。

菊池 第三フェーズでは、カミソリを中核にしながらビューティのほうにいきたいということで、具体的にはどのような施策を展開しているのですか。

後藤 肌の状態をよくするには、シェービングの前後のケアが必要です。カミソリ前のケア

としてのシェービング剤、シェービング後のスキンケア・ボディケアに力を入れて、この二つのカテゴリーに入っていきます。シェービング前後の肌を一番わかっているカミソリブランドが出すスキンケア・ボディケアです。スキンケアやボディケアの製品を出している他社はカミソリを扱っていません。

菊池 ひげをそる作業工程の前後もおさえる形で、拡大していくということでしょうか。

後藤 その提案ができるのはシックだと考えています。私の戦略に、Strengthen coreと、Expand coreがあります。シェービングビジネスをコアとして、それをどうやってもっと強化できるかというのが、Strengthen coreです。シェービングカテゴリーのストーリーを活用しつつ、カミソリの枠を超えてどれだけ多くのお客様を美しくできるかが、Expand coreです。シェービングを超えたカテゴリーとしてはスキンケア・ボディケアが一番わかりやすいのですが、カミソリだけに頼らず広げていこうというものです。

菊池 御社のHPを拝見すると、新しいブランドでは若い男性や女性が出てきます。ターゲットは若い世代ですか。

後藤 男女両方でNo.1のブランドで、シェービングのカテゴリーのほぼ全てに展開しているので、全ての世代がターゲットです。世代別ブランドを整理しました。また、男女ともプレミアムなブランドも出しています。

ブランディングのアプローチ

後藤 若い男性向けには、シックファーストというブランドを出しました。歴史が長く規模感のあるブランドには、いかにブランドに年を



シックファースト

とらせずに、若返らせながら維持するかという問題がつきものです。シックも同じです。ハイドロはずっとNo.1ですが、中高年の男性のシェービングのイメージがあります。若い人を取り込まないとユーザーと一緒に年を

とってしまいます。

若い人が最初にウェットシェービングをしたきっかけを考えると、中学校後半から高校生ぐらいで、ひげが気になる。産毛ぐらいだけれど、何か整えたい。そのとき聞くのはお父さんやお母さんです。代理購買の影響力が強いカテゴリーです。

最初にウェットシェービングをした人の多くは、途中で少しドライにいても、ウェットに戻ります。逆も同様です。しかもブランドも最初がシックだとずっとシックを使ってくれる傾向があります。男性のシェービングは、肌を傷つけないし、選択肢がいっぱいあるわけでもない。切り替えるスイッチングコストがすごく高いです。であれば、なおさらエントリーのときに選んでいただかないといけません。

でも、産毛の人に5枚刃を当てると肌が荒れてしまうこともあります。初めてのシェービングなら肌に安全なほうがいい。そこで、セーフティワイヤーがついたファーストを日本で開発しました。去年9月に発売してから、シェービングホルダーのマーケットシェアで10%ぐらい、ランキングだと初年度から3位前後のポジションを維持するまで成長しました。

菊池 代理購買にも、親御さんと一緒にドラッグストアで選ぶほか、買ってきてと頼む場合や、親御さんが選ぶパターンもあります。どのような状況を一番想定していますか。

後藤 買っているのは、母親がすごく多いです。男性用では今回初めて、5色のカラーバリエーションを展開しています。母親が興味を持ちます。息子に何を使わせたらいいかわからないという問合せも結構あります。ターゲットであるZ世代はデジタルのメディアを見ているので、広告費もそちらに投資していますが、ファーストは親世代向けにテレビCMも入れています。

菊池 直接Z世代に訴求するのと、親世代と、両方を考えているのですか。

後藤 ブランドサイトもどこから入ってくるかで、お母さんと思われる場合とZ世代の入口経由では、コミュニケーションを変えています。

同社を取り巻く マーケティング環境の変化

菊池 どのようなマーケティングの環境変化を感じて、ビューティのほうに舵を切られたのですか。

後藤 以前はシェービングは雑貨として捉えられていました。そうすると売り方も、プライスディスカウントとか、ボリュームパックでお得、みたいになってしまいうんですね。間違っただけなんですけど、利益もよくないですし、ビジネスモデルとしてもあまりよくないです。

売場では、男性のカミソリは必ずビューティスペース、男性化粧品のそばにあります。女性のカミソリは日焼け止めと同じシーズンカテゴリー扱いで、女性向け化粧品のスペースにあります。既にビューティカテゴリーの売場に存在

するのであれば、カミソリをこれまでの雑貨ではなくビューティ製品と捉えてブランドビジネスをしたらいいのではないかなと思ったのです。

すごく大きなチェンジをさせようと思ったわけではなくて、もともとビューティにいたのに、自分たちが違う売り方をしている。シックが強いポテンシャルを持っている中で、カミソリを雑貨からビューティに昇華させるだけで、もっと価値を提供するほうにふれて、かつ、カミソリだけに依存せず、広がりをもたせることができる。社長のオファーをもらってから、入社前に店頭などを見て、それを思いつきました。

菊池 雑貨よりビューティに位置づける際は、4Pの視点から、製品のパッケージや価格設定、チャネルや広告などは、どのように変えていったのですか。

後藤 ビューティの場合は、中身も大事ですが、パッケージで買うところがあります。そこで、ホルダーのデザインや外側のパッケージにこだわりました。ビジュアルを意識して、ファンクショナルだけでなくエモーショナルな部分も入れています。スキンケアやボディケアの処方・開発なども日本でできるように、チームもビューティ出身者をそろえています。

プライスに関しては、価値で売っていくので、平均単価を上げています。男性のシェービング剤は平均単価400~500円ですが、ファーストのシェービング剤は1,000円でも売れていて、トップ10に入っています。パッケージは透明なポンプタイプでスタイリッシュにして、中身も敏感肌でも使えます。そういう差別化された価値で提案するため、1,000円で売れるのです。

イノベーションでビジネスを伸ばすためには、価値が必要です。そのためには製品のバ

パフォーマンスがよくないとだめです。製品のパフォーマンスやパッケージにこだわり、プロダクトとプライスでいいバランスをとることで、ビューティのカテゴリーで勝ち筋が見えてきます。プロモーションも、ビジュアルの見せ方でどれだけビューティにこだわられるか。モデルの肌の向きや角度にもこだわりました。

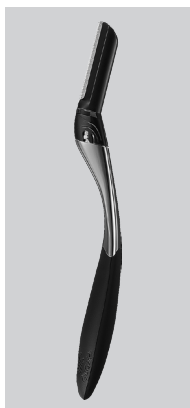
プレイスメントに関しては、シックはドラッグストアがメインなので、マスのチャンネルは大きくは変わりません。ただ、プレミアムのブランドはなかったのが、女性向けの**サロンプラス**を作りました。マスの中でプレミアムの価格をつけて売っていて、一番伸びています。

竹村 ビューティに入ると競合が変わりますね。

後藤 スキンケアもボディケアも、カミソリ起点であることを必ずコミュニケーションで入れています。カミソリ負けを防げる医薬部外品の美容液も、シックが出すことで、安心してもらえます。競合がたくさんいても、そのホワイトスペースはとれます。実は男性の肌悩みでは、全世代で1位か2位がカミソリ負けです。そこにシャープに振り切ることで勝負できます。

サロンプラスは、毛をそるだけじゃなくて、古い角質もとって肌をトーンアップさせるところまで価値としてもっていています。シェービングで肌もきれいにするという、意味があるカテゴリーになっています。

ほかのトレンドに振り回されるとプランが揺らいでくるので、決めたら少なくとも2、3年は信じてやり続けるのが



サロンプラス

いいと思っています。競合はカミソリを持っていないので、われわれのほうがポジションをとれます。

もし方向性を間違えていたら、そのカテゴリーをやめるのもありますし、もっと押したほうがいいこともあります。やってみないとわかりません。

ポップアップストアの有効性

後藤 男性向けには、**プロジスタ**というブランドを日本で2月末にローンチしました。トータルビューティグルーミングブランドで、シェービングからはじまるスキンケアという意味で、スキンケアに軸をおいています。

プレミアムブランドなので、初年度は販売を百貨店のポップアップストアとバラエティストアなどに限定しています。ドラッグストアには、2年目、3年目以降で徐々に広げていく予定です。今までシック・ジャパンは百貨店とビジネスをしたことがなく、新しい挑戦ですが、百貨店バイヤーからも、カミソリのブランドが出すスキンケアを評価してもらいスペースをもらえました。

菊池 ポップアップストアの有効性は感じますか。

後藤 感じます。ブランドを知ってもらうときに、最初のタッチポイントとして百貨店のイメージもつきます。アドバイザーをつけているので、製品のよ



プロジスタ スキンブースター

さをわかって使ってもらえます。ブランドを作るために、やる意味はすごくあります。

菊池 伊勢丹メンズ館にも出店されていますね。世界観を出すなどコストもかかるとは思います、それなりに力を入れる価値があるプレミアムブランドということですね。

後藤 最初はどうしてもディスプレイやアドバイザーのコストがかかります。3年目ぐらいまでは必要だと思います。百貨店は化粧品などカウンターを構えるビジネスがメインで、SKUの数も100ぐらいないとスペースが埋まりません。プロジスタの製品ラインナップは15程度なので、カウンターにアドバイザーを常駐させるより、ポップアップで全国の店頭を回るほうがリーズナブルです。

そのほかオフラインはLOFT中心、オンラインはAmazonだけでやっています。Amazonを持っているかぎり、ポップアップが終わったあとも購入できます。今年は東京、大阪、名古屋でポップアップをやる予定です。主要都市をこの2、3年で回りながらブランド認知を広げていく予定です。

菊池 特にプレミアムブランドのブランディングの手段として有効だとお考えですね。

後藤 最終的にはドラッグストアなどのセルフでプレミアムの値段でやっていくのですが、一気に広げずに、順番にゆっくり浸透させようと考えています。

多国籍経営における日本の役割

竹村 まさにアメリカのMBAのマーケティングの理論どおりで、美しいと思います。大学で学ばれたことは役に立っていますか。

後藤 役立っています。経営学部で学んだこ

とがベースにあります。MBAでも考え方を学ばせてもらいました。それをもとに会社でいろいろ実践して場数を踏んでいくのが、成長するにはすごく必要だと思います。

竹村 シック・ジャパンへの入社前は何をされていたのですか。

後藤 本社をドイツに持つヘンケルジャパンにおいて、ビューティケア事業の日本兼韓国代表として、ドラッグストアで販売する製品を扱うコンシューマーと美容室向け製品を扱うプロフェッショナルの両事業を統括していました。

その前には日本ロレアルに11年いました。その前、最初はジョンソン・エンド・ジョンソンです。これまでカテゴリーに関してはスキンケア、メイク、ヘアケア、ヘアカラー、シェービングと、ビューティのカテゴリーを全部経験しています。チャンネルに関しても、ドラッグストアのようなマス、百貨店、Eコマース、美容師や皮膚科といったプロフェッショナルまで、ビューティのチャンネルを全部経験しました。国も日本のほかに台湾や韓国などをリードしてきました。

竹村 そのご経験を持ってシックに来られたときにはすでに、スキンケアという枠組みでリビルドできるという構想をお持ちだったのですか。

後藤 当時から私もシェービング後のスキンケアはしていたので、絶対必要だと思いました。ただ、やるなら本当に日本人の肌に合ったスキンケアでないと勝てないので、日本で開発をしました。

菊池 製品開発は親会社の承認を得ずに、独自で意思決定が完結されているのですか。

後藤 基本的には独自でやっています。シッ

ク・ジャパンは、エッジウェル・パーソナル・ケアグループの中で日本市場が国別の売上No.2です。そのインパクトが大きいので、それだけ権限移譲してもらえています。できたものを全部チェックされるのではなくて、信頼して任せてもらっています。日本人のために作れるというのがすごくユニークです。

菊池 本社からこういう製品を売ってほしいといった、輸入型のようなパターンもあるのですか。

後藤 この2、3年はほとんどなくなりました。ほぼ全て、日本が提案するイノベーションプランになっています。

菊池 逆に日本市場で受けたものがほかの国に行くパターンはありますか。

後藤 あります。シックファーストは3月に台湾でも発売されました。来年は中国で出します。南米でも売られていて、ファーストというブランド名とパッケージは同じですが、ホルダーの色は現地の消費者志向にあわせてネオンカラーにしています。サロンプラスはアジア全部で同じブランド名で売られています。

菊池 横展開もできるんですね。

後藤 アジアの中だと日本と韓国がビューティのトレンドを引っ張っています。当社のグループではアジアの中で日本の売上げが大きく、日本がイノベーションハブのようになっています。世界的に影響を与えられると、チームのモチベーションも高まりますし、外資系で働くメリットも感じられます。

カテゴリーの変更

竹村 若い人たちへのアプローチに非常に感心しました。今の男子大学生は、ひげそりに対

する感度は低くても、スキンケアといわれたら飛びつくと思います。

後藤 コロナ前は、メンズのスキンケアやビューティ市場は、中国や韓国のほうが伸びていて、日本は負けていました。コロナ禍のリモート会議で自分の顔を見る機会が増えて、それがフックになって男性の美意識も高まりました。若い人は、SNSでフォロワーを得るためにも、もっときれいになろうとする。K-POPのトレンドもきて、推し活ではメイクをしている男性アーティストを推します。Z世代は男性もひげがなく、つるつるなのがいいと思っています。

菊池 ひげ脱毛もありますね。

後藤 脱毛する人は本当に一部で、そこまでお金と時間を使わない人たちはカミソリが必要です。Z世代をターゲットにしているファーストはつるすべ肌を訴求しています。アンバサダーもINIというダンスボーカルグループをビューティアンバサダーに起用することによって、シェービングしたあとの美肌をビジュアル訴求しています。

眉をそるときにはアイブロウトリマーとか、はさみ、カミソリを使います。それならシェービングもビューティツールになる。メイク道具の一環に入るぐらいにもっていききたいというのが、ファーストの背景です。

竹村 ひげそりにお金をかけなくてもビューティにはかけるなら、1,000円のローションは、まだ上げられるんじゃないでしょうか。そったあとにつるつるになるとか、香りがいい、痛くないという機能を入れるだけで、1,500円でも全然いけると思います。

後藤 カミソリからビューティグルーミングに変えていくために、製品、価格、売場のディ

スプレー、広告も全部ビューティにシフトしていくと、昨日までひげそりだったものが、違うように見えてきます。

菊池 消費者のカテゴリーの認知を変える。雑貨としてカテゴリーすると500円でも高いと思うけれど、ビューティに行くと1,500円でもいいと変わってきますね。

後藤 プロジスタは、ホルダー1個が5,000円ぐらいするのですが、Amazonでは毎週100本以上売られています。見た目は本当に美しく、重さも感じられて、いままでのカミソリとは全然違います。持ち手もショートハンドルにして、刃は、刃物の産地で有名なドイツのゾーリングンで作っていて、初めて6枚刃の製品を出しています。そうすると5,000円の価値を感じてもらえます。

人財育成

菊池 御社は中途採用の方が多いです。いろいろなバックグラウンドを持つ方を採用されるので、企業文化に慣れ親しんでもらうとか、教育研修も必要かと思いますが、どのようにされていますか。

江目 当社はカミソリメーカーの枠を超えて、ビューティグルーミングカンパニーに変革中です。そのマインドセットや、新しいチャネルに挑戦するトランスフォーメーションにどう社員がついてくるかは、一つのチャレンジだと思います。チェンジマネジメントでは、そういうカルチャーを醸成するのも一つです。変革に対応できるようなビジネススキルも、人事がリードして底上げする方向で進めています。

菊池 研修制度はあるのですか。

江目 ありますね。去年は外部の会社にお願

いして、当社の四つのバリューを浸透させる、体験型の研修を全社員が受けました。

菊池 四つのバリューとは何ですか。

江目 エッジウェルで共通のバリューであり、われわれのカルチャーそのものです。一つは**People First**。やはりビジネスの成功は人にあるということです。誰かが望ましい行動をとったときに、それを承認して、成功を祝う。それが一つ目です。二つ目が、**Move Forward**。大きなアンビションを描いて、新しいことに果敢に挑戦していく。仮に失敗してもそこから学ぶというのが、二つ目のバリューです。三つ目は、**Listen Up and Speak Up**。お互い傾聴姿勢で耳を傾けて、反対に忌憚ない意見をあげて、変化を受け入れていくということです。最後が、**Own It Together**です。個々にオーナーシップは持ちつつ、協働につなげて、成果を生み出します。

日々の仕事でも、これはOwn It Togetherで進めていこう、この会議はListen Up and Speak Upでやっていこうと言うように、われわれの共通言語になっています。

菊池 チャレンジする人財を作り出していく感じですね。

江目 会社も新しいことに果敢にチャレンジしていくので、そういうマインドセットを持った社員が必要です。後藤が打ち出している「最も革新的なビューティグルーミングカンパニー」というビジョンに心から共感する人、貢献したい人という点を、一番優先しています。

後藤 中途採用の、経験が違う人たちをまとめていくには、もちろんトレーニングも用意するのですが、どれだけパーパスやビジョンに共感してもらい、同じ行動をとらせられるか。

一番合わせるのはそこだと思います。同じ船で同じ方向に向けるには、パーパスやビジョンに行きあたります。どういう行動をとったら早くそこに近づけるか。やはり四つのバリューが大事です。この行動がパーフェクトにできる人はうちの会社ですごく活躍するでしょう。われわれが欲しい人財は、中途だったら四つのバリューをもう発揮している人がいいですし、新卒や若い人は、どれか1個でもポテンシャルがある人。

知識や経験よりも、行動、マインドセット、考え方。パーパスビジョンの共感。これがすごく重要です。

菊池 御社はトップダウン的な姿勢が強いですか、それともボトムアップですか。

後藤 会社の戦略として、この方向にいくといったディレクションは、私から出します。例えばスキンケアにいきますといったときに、どういう製品を作ろう、どんなブランドにしようというのは、ボトムアップです。

全然業界が違っていると、ゼロから教える必要があり改革のスピードが落ちるので、ビューティのバックグラウンドを持った人を積極的に採用しています。

菊池 27年から新卒採用をされるそうですね。中で育てようと考えた背景は何かあるのですか。

江目 ビジネスのフェーズとして、人を育成するところにきていると思います。組織の若返りを図りたいところもあります。今はいつも外部から人財を迎えているので、継承のパイプラインを内発的に作って、将来のリーダーを中で育成していきたいというのも大きくあります。

後藤 ビューティグルーミングカンパニーに

向けて、若年層を狙った新ブランドも確立できたので、ターゲットに近い世代の人が開発に入ったり、売場を考えたりすることは重要です。若い人財を増やすことで発想もモダンになります。

採用活動をきっかけに多くの大学生にビューティグルーミングカンパニーとしてシック・ジャパンを知ってもらいたいと思います。シックと若年層とのリレーションを戦略的に強化・拡大していくことで会社のイメージも若返ると考えています。将来的にはそのリレーションのスケールを上げて、日本を超えてアジア、世界へ規模を拡大することでシックというグローバルブランドをビューティグルーミングブランドへと進化させることまで想像するとワクワクしますね。

.....

後藤 秀夫 (ごとう ひでお) 氏

1973年生まれ。明治大学経営学部卒業後、1996年にジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社に入社。営業・マーケティングを経験。在職中に米国サンダーバード国際経営大学院でMBAを取得。

2005年より、日本ロレアル株式会社で11年の在職中に日本と台湾において事業部長の要職を歴任。リーダーとして長年にわたって手腕を発揮してターンアラウンドや事業拡大に貢献。

2017年より、ヘンケルジャパン株式会社ビューティケアの日本兼韓国代表として、コンシューマーおよびプロフェッショナルの両事業を統括。同社のビジネスを短期間でターンアラウンドさせて事業を急成長させる。

2022年より、シック・ジャパン株式会社代表取締役社長に就任。

菊池 一夫 (きくち かずお) 氏

明治大学大学院修了。商学博士。松山大学経営学部准教授、明治大学商学部准教授を経て、2012年4月より明治大学商学部教授。商業経営論(小売業のマーケティング)が専門領域。日本販売士協会参与。