

CEOメッセージ

世の中・お客様の美しさと健やかさを
一生涯寄り添い、支える企業になります代表取締役
社長執行役員 CEO

島田 和幸



プロフィール

1955年生まれ広島県出身。同志社大学法学部を卒業後、1979年に(株)ダイエー入社。売場担当・本部スタッフを経て、創業者 中内功氏の秘書を8年間務める。その後、2003年に(株)ファンケルに入社。以来、経営企画部門を担い、事業の拡大・成長に向けた基盤の整備、戦略推進を実行。2007年に取締役 経営戦略本部長に就任、2010年に同管理本部長として全グループのスタッフ部門を統括。2013年に創業者 池森賢二の経営復帰後は、戦略の推進、実行のために現場で采配。2017年に代表取締役社長執行役員 CEOに就任。

2022年度の振り返りと成果

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が残る中、「国内基盤の強化とグローバル展開の加速」を重点テーマとして、取り組んできました。しかしながら国内では、コロナの感染拡大や外出自粛の影響が大きく、特に店舗チャンネルでは苦戦を強いられました。海外では、中国向けサプリメントの販売や、アテナアの越境ECでさらなる伸長を目指していましたが、中国のロックダウンの影響が大きく、全体では厳しい決算となりました。

そのような中でも、未来に向けて様々な挑戦を続けてきたことによる成果と手応えを感じています。まず、広告投資の強化によるお客様基盤の再構築です。コロナの感染拡大が始まった2020年度から約1年半、広告投資を抑制したことにより、お客様数の減少が続いていましたが、2021年度後半から積極的な広告投資を再開しました。主力製品を中心に広告を強化し、通販チャンネルのお客様数は大幅に回復させることができました。その結果、安定的な成長を目指す基盤は整ったと考えており、2023年度は、既存のお客様の育成を強化します。

また、経営基盤を強化するために、人材への投資と育成に力を入れてきました。中でも、2022年1月と10月

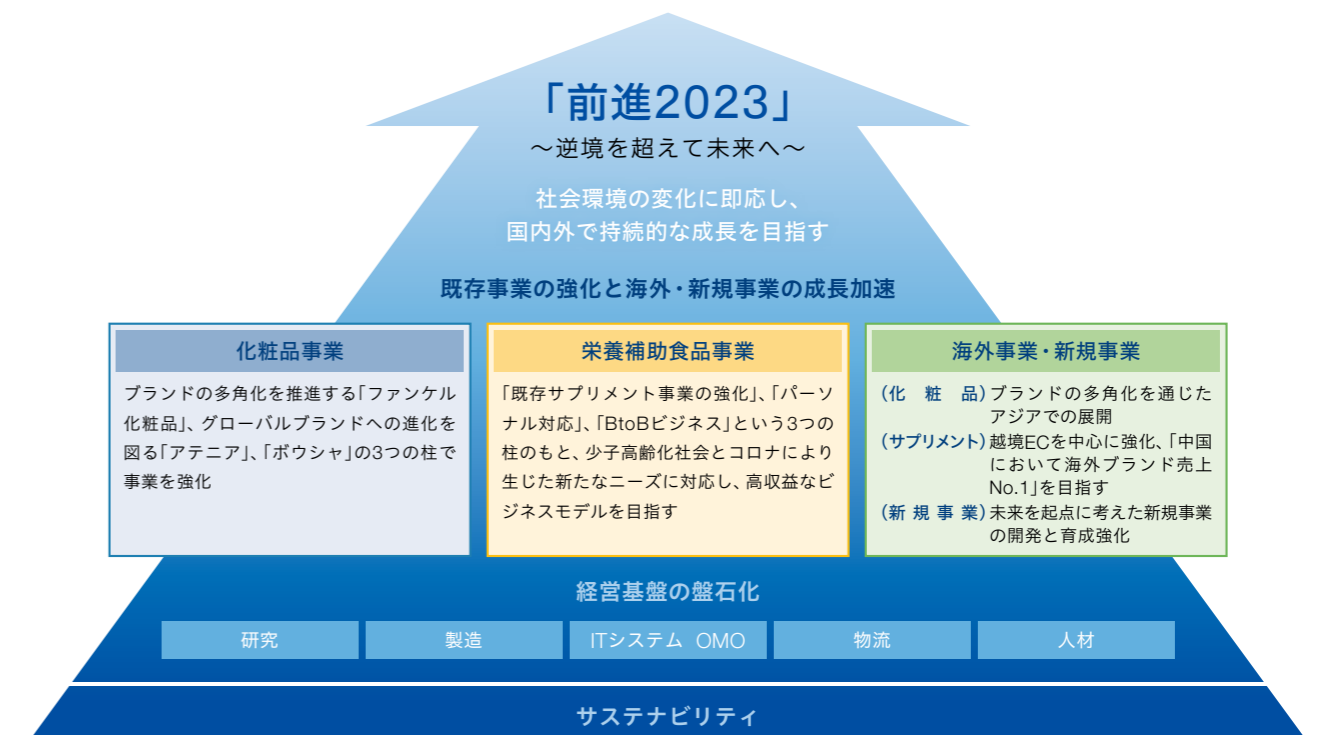
主力製品の広告投資を積極化



に実施した大規模な組織改正・人事異動によって、将来を担う人材の新たな挑戦と成長が促され、組織の活性化につながりました。さらに、新規事業への取り組みも加速させ、将来性が期待できる事業の芽が生まれています。結果として、2030年に目指している「世界中で愛される会社に」という方向性に向けての歩みを進められたと思っています。

一方で課題は明確であり、店舗チャンネルの立て直しです。店舗は、スタッフとの会話や、実際に製品を試していただくことで、ブランド価値を体験し、ファンになっていただくための出会いの場として欠かせないチャンネルです。通販、店舗両チャンネルの持つ強みを融合した「ファンケルらしいOMO」で、お客様の体験価値の最大化を図ります。

第3期中期経営計画サマリー



中期経営計画の進捗状況

厳しい環境下で、中期経営計画2年目の結果は満足のいくものではなかったものの、新規事業の取り組みやシナジーの創出、人材育成は大きく進展しています。

新規事業の取り組み

2022年度は、新規事業の創出を目的として「部門横断型 アイディアコンテスト」を実施し、部門を横断して結成したチームが数多くのアイデアを提案してくれました。私が最も大切にしている基準は、「奮い立つものであること」です。「正義感を持って世の中の『不』を解消しよう」という創業理念のもと、「私がやらなくてはならない」という揺るぎない使命感に沿ったものこそ、新規事業として世に送り出す価値があるのです。こうした基準を軸に採用されたアイデアのいくつかは、すでに事業化のステージに入っているものもあります。

P18-19では、新規事業に関する詳細な情報を掲載しています。

キリングroupとのシナジー

私たちはR&Dで深く連携しており、当初から健康食品でのシナジーは想定していましたが、化粧品の分野でも多くのシナジーを生み出しています。サプリメントでは、2021年10月から、キリングroupのオルニチンを配合した「睡眠&疲労感ケア」を発売しています。また、2023年4月からは「キリン×ファンケル アミノサプリ プラス」や、ペットボトル紅茶飲料「キリン 午後の紅茶 アップルティープラス」の発売を開始しました。化粧品では、2023年2月に発売した「ブライトニング

ライン」に紅茶由来の独自原料「ブライトポリフェノール」を配合し、過剰なメラニンの生成を抑え、肌を整える機能を強化しました。

基礎研究に強みを持つキリンと、応用研究に強みを持つファンケルは、とても相性が良く、両社の研究員同士の交流も深まってきており、有志によって開始されたワークショップ「YUBITOMA(ゆびとま)」では、13の研究テーマが提案されています。今後、製品・サービス化につなげていきます。



ファンケルとキリンが共同で取り組んだ研究成果報告会

さらに、人材交流も幅広い部門で実施しています。たとえば、当社からキリンへ通信販売のCRMノウハウを提供する一方、キリンからは日本を代表するデータサイエンティストに来てもらい、AIを活用した機械学習のノウハウを得るなど、幅広い領域で交流が活発化してきています。

P26-27では、「FIT3」に関するキリンとのシナジーを特集しています。

シナジー製品



未来の課題を解決する人材育成

ファンケルの未来を考えると、何よりも、人材育成が欠かせません。ここ数十年の間に、東日本大震災、新型コロナウイルス感染症の拡大、ウクライナ問題の勃発など、想定外の出来事が数多く発生しました。こうした劇的な環境変化は、今後も発生する可能性は十分にあります。将来起こりうる問題や課題に立ち向かい、解決するのは未来の経営陣です。そのための力を備えた人材を、待たずして育成すべきだと強く感じています。

こうした考えのもと、2022年6月から、将来の役員候補となる部長・次長クラスを対象に、外部講師を招いて経営戦略や財務などを学ぶ「ファンケル経営スクール」を実施しています。さらに、その対象者と私が、将来のファンケルのあるべき姿に関して活発な議論を行う「未来会」を開催しています。これらの場で、参加メンバーが自分や会社の未来を真剣に考え、自分自身の言葉で語り始めていることを頼もしく感じています。

さらに2023年の春に「サクセッションプラン」を策定し、運用を開始しました。策定にあたっては、「指名・報酬委員会」で次期CEO候補者および次期役員候補者に求められる資質に関する議論を重ね、4分類、計20項目の人材要件を明確化しました。当社が特に重視しているのは、ファンケルの理念、強み、歴史を理

サクセッションプラン

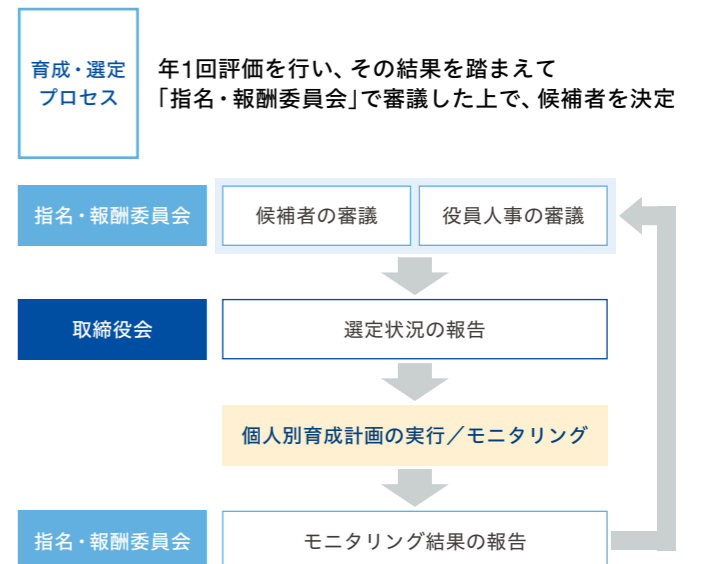
対象者	次期CEO候補者および次期役員候補者
人材要件	経営層に求める人材要件として、4分類、計20項目の必要な要件を明確化

分類	主な人材要件
創業理念・経営理念の理解・体現	<ul style="list-style-type: none"> ファンケルの強み・弱みを理解している ファンケルに深い愛情を持っている
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 複数の困難を克服した経験を有している 課題発見力と、社内外に発信力がある
人間性・能力	<ul style="list-style-type: none"> 謙虚さをもち、自責で考えられる 人を大事にする 批判精神がある
経験・知識	<ul style="list-style-type: none"> マルチステークホルダーの視点で考えられる 複数の幅広い部門を経験している

解し、自社に深い愛情を持っていることや、複数の困難な状況を克服した経験を有すること、謙虚さを備えつつも批判する精神を持っていること、マルチステークホルダーの視点で考えられることです。候補者には、個人別に「実践(異動等)」および「研修」の計画を策定し、実行していきます。また、年1回以上、私が候補者と面談を行い、育成状況をモニタリングするとともに、「指名・報酬委員会」で進捗状況を共有し、それを踏まえて取締役会で役員の選定を行っていきます。

また、海外展開をさらに加速するためには、「グローバル人材」の育成も不可欠です。その一環として、公募で選抜された従業員数名が、2022年11月からアジア諸国への海外赴任を開始しました。現地の人々のニーズや「不」を調査し、それを踏まえた既存事業の進出の方向性、新規事業の可能性を検討しています。

さらに、「ファンケルらしいダイバーシティ&インクルージョン」も強力に推進しています。2022年には、女性従業員が一層活躍するための「女性リーダーシップ研修」を実施しました。2023年はさらに、中堅・ベテラン層の活躍機会創出に力を入れます。リスクリングや自身のキャリア形成のための研修にも注力し、キャリアを20年、30年と積んだ人たちも新しい知識や経験、活躍の幅を広げられるよう後押しします。



CEOメッセージ

ファンケルらしいサステナビリティ活動の推進

気候変動対応、人権問題など、私たちが社会から求められるレベルはどんどん高く、広がっています。当社は2021年5月に、重点課題(マテリアリティ)と、目指すべき定量目標を設定して以来、全従業員の意識が格段に上がり、サステナビリティ推進室が全社を牽引し、アクションプランに沿った取り組みを着実に進めています。

CO₂排出量の削減においては、2022年4月時点で、生産工場、物流センター、本社など国内12拠点で使用する全電力を再生可能エネルギー由来の電力へと切り替え、計画を大幅に前倒しで達成しました。今後は、スコープ3の算出精度の向上と、CO₂排出量削減目標の設定に取り組みます。

また、当社の扱う化粧品や健康食品の容器包装には多くのプラスチックを使用しています。このプラスチック使用量の削減およびリサイクルは、経営の持続性

を担保する上でも非常に重要です。2021年7月から開始した「FANCL リサイクルプログラム」では、2023年3月末時点でほぼ全国の店舗で化粧品容器を回収できる体制を整えました。拡大にあたっては、直営店舗のある各自治体一つひとつと丁寧に対話し、当社の取り組みに共感いただくことで、地域社会との前向きな関係構築にもつながっています。回収した容器は、特例子会社であるファンケルスマイルで分別・洗浄・乾燥を行い、植木鉢にリサイクルして、横浜市が主催するイベントで使っていただくなど、「手作り感」のあるファンケルらしい活動を推進しています。将来的には、プラスチック使用量を削減する新たな包装容器の開発や、ケミカルリサイクルによる化粧品容器の水平リサイクルの実現を目指し、キリングroupとも密に連携していく計画です。

ガバナンス体制のさらなる強化

取締役会の実効性は、社外取締役の監督機能向上と議論の活発化により、年々高まっています。2020年度からは、中長期の戦略に関わる重要な項目について議論する「テーマセッション」を実施しています。この会議では、海外戦略、知財、人的資本など多岐にわたるテーマに関して、社外、社内の取締役が自由闊達に議論を展開しています。取り上げた経営課題については、定期的に進捗を報告する仕組みを構築しました。

社外取締役からいただく提言を通して、私たちにとって多くの気づきがあり、非常に勉強になっています。特に、事業の投融資に関しては、厳しい意見をいただいたり、判断を下されることもあります。ファンケルの将来を真剣に考えた、愛のある叱咤激励であり、大変感謝しています。社外取締役の期待に応えるためにも、引き続き、しっかりと経営に反映させていただきます。

「ファンケルらしさ」を追求し、未来への転換点に

コロナが席卷し、時代が激しく変化してきた3年間、業績は厳しかったものの、この環境の変化を正面から受け止め、立ち止まることなく打開策に挑戦してきた結果、私はファンケルの「真の実力」を磨き上げることができたと思っています。コロナ以前と現在を比べれば、その実力の差は明白です。もちろん、ステークホ

ルダーの皆様のご期待に十分にお応えできていないことは、申し訳ない限りです。しかしながら、今後、事業環境が好転していけば、これまでの逆境で得た実力を存分に発揮し、必ず業績は回復できます。2023年度は、さらに強くなったファンケルの姿をお見せしたいと思います。

国内では高齢化社会がさらに進む中で、年齢を重ねても元気に、自分で活動したいというのは多くの人の希望です。また、ただ健康数値が良いだけでなく、肌も美しくないと、真の意味では健康とは言えません。健やかに美しくあり続けるために、化粧品と健康食品の両事業を持つ当社の強みがあります。

さらに、海外市場にもチャンスがあり、特に中国では、超高齢化への国民の危機意識からサプリメント市場は成長を続けています。これまでファンケルが中国での化粧品事業で積み上げた、「安心・安全・優しさ」というブランドイメージも追い風となり、サプリメント市場でも優位性を発揮しています。今後さらに成長軌道に乗せていきます。

2021年9月から始めた「みんなで未来を語る会」で、私が計64回、若手からベテランまで約600名の従業員と直接対話しました。その中で、全員が一致して言っていたのは「ファンケルは、世の中・お客様の美しさと

健やかさを一生涯寄り添い、支える企業でありたい」ということです。そのためには、今までと同じことをやり続けても、その先に未来はありません。私たちが本当にやりたいことを実現するには、もっとお客様を知り、お客様とつながり、ファンになっていただく必要があります。

そこで、「ファンケルらしさ」を追求すること、これまでの勝ちパターンからの脱却、「データドリブン思考」を業務プロセスに活かすことを、2023年度の行動指針としました。

2023年度は、この先のファンケルの未来を左右する「第二の創業期」だと考えています。これまでの価値観や業務プロセスを見直し、全社で連携力を発揮して前進を続けますので、引き続きステークホルダーの皆様には、ご支援・ご協力のほどよろしくお願いいたします。

2023年度は、この先のファンケルの未来を左右する「第二の創業期」だと考えています

