

公益財団法人 りそなアジア・オセアニア財団セミナー

2018年新春セミナー

# 世界の成長エンジン・アジア

～その成長をどう取り込むのか～

第二部「ロート製薬のグローバル戦略とベトナム市場開発」

＜講師＞ロート製薬株式会社  
取締役経営戦略推進本部ディレクター  
齊藤 雅也 氏

2018年1月10日（水）

大阪商工会議所7階国際会議ホール

(司会) 皆さま、お席はよろしいでしょうか。それではこれより、第2部を始めさせていただきます。第2部は、ロート製薬のグローバル戦略とベトナム市場開発につきまして、ロート製薬株式会社取締役経営戦略推進本部ディレクターの斉藤雅也様にご講演をお願いします。

斉藤様のご経歴を簡単にご紹介させていただきます。斉藤様は、1986年大阪大学経済学部をご卒業され、ロート製薬株式会社にご入社。経理、経営企画、国際事業部門を担当されたのち、1986年、ベトナム、ホーチミンに駐在員事務所を開設され、そのまま所長にご着任。1997年、100%出資の現地法人、ロートメンソレータムベトナム社を設立され、取締役社長にご就任。2011年、取締役経営企画本部長、2017年、取締役経営戦略本部ディレクターにご就任され、現在ご活躍されていらっしゃいます。それでは、斉藤様、よろしくお願いたします。(拍手)

ただいまご紹介にあずかりましたロート製薬の斉藤でございます。新春セミナーということで、このようなお話をする機会を与えていただきまして、どうもありがとうございます。

ご紹介にありましたが、私の経歴、バックグラウンドですが、大きく分けて、経理財務や経営企画というスタッフ系の仕事と、グローバル開発といったところになります。特にベトナムでは通算12年間、現地に駐在して、ベトナムの市場開発をしてきたということで、今日は弊社のグローバル戦略と、特にベトナム市場開発につきましては、私の体験も紹介させていただきたいと思います。

最初に、ロートグループの概要について、ご案内させていただきます。創業が1899年ということで、来年創業120周年を迎えるということになります。ちなみに、子会社のアメリカのメンソレータム社がありますが、それはわれわれよりも、10年古いといえますか、そのような古い歴史のある会社になります。

連結の売り上げが、だいたい1500億円くらいで、従業員数が6600人ほど。このうちの3分の2くらいが、海外の子会社の社員になっています。

創業の製品ですが、胃活という胃腸薬が、およそ120年前に最初に出した製品で、それがそのあと、シロンやパンシロンという胃腸薬に発展していくということです。その10年後に、ロート目薬という弊社の社名にもなっている目薬を発売しました。ちなみに、なぜロートと言うかは、当時このロート目薬を処方開発したのは、井上先生という日本人の先

生ですが、その先生が師事していたのが、ドイツのロートムンドという名前の博士で、そのロートムンドさんのロートを取らせていただいて、ロート目薬、ひいてはロート製薬という名前になりました。その後、だいぶさかのぼりますが、1975年に縁ありまして、メンソレータムの日本における商標使用権を獲得することになり、この胃腸薬、目薬に次ぐ、第3の柱としてスキンケアの市場に進出するきっかけになりました。その後、1988年ですが、そのメンソレータムのライセンサーである米国メンソレータム社を、これも縁がありまして、ここも創業家の会社でしたが、事業を売却したいということで、ライセンサーの会社を買収することになり、このメンソレータム社が当時から全世界に、子会社、拠点、あるいは代理店など、割と世界的に商売を広げているということもあり、この買収によって自動的にといいますか、ロート製薬、ロートグループとしても、全世界の拠点が手に入ったということになります。

その後、2001年に、アメリカのビバリーヒルズのオバジ先生という有名な先生がいらっしゃいますが、そのブランドの基礎化粧品で、そのあと2004年には、肌ラボという保湿系で、ヒアルロン酸という原料をたっぷり配合した、すごく値頃感といいますか、肌ラボブランドという化粧品を出しまして、この二つのブランドをきっかけに、化粧品事業へも進出することになって、このスキンケアからさらに皮膚関係といいますか、そのような事業領域を広げたということになります。

これは、だいたい私が生まれたころから、今までに至る売上高の推移を示しています。青の部分が、単体というか本社で、主に日本の売り上げで、赤の部分が子会社で、これは主に海外の売り上げになっています。おかげさまで、失われた10年や、アジアの通貨危機、リーマンショックなどいろいろありましたが、国内外ともに順調に売り上げを成長させることができまして、実は、ここまでは23期連続増収でしたが、昨年久しぶりに減少になりました。それは、海外の子会社の売り上げ比率が上がってきているので、円高の影響で少し下がってしまったということと、あとは中国事業がすごくeコマースというのか、デジタル化の推進で少し減少になりましたが、今年はまたそこから回復してという状況になっております。

製品につきまして、これは日本の製品ですが、ドラッグストアや薬局に行っていたら、たくさんの種類の目薬が並んでいると思いますが、そのうちのだいたい3分の1くらいが弊社の目薬になっていまして、われわれはそこをリードする会社として、このようなセグメント化をどんどん進めてきたということと、最近よく動いているのは、この1500

円くらいの高額目薬とわれわれはカテゴリーしていますが、有効成分がたくさんたっぷりに入ったプレミアムな目薬が、今よく動いているという状況です。

スキンケア関連製品につきましては、先ほどご案内しましたオバジや肌ラボという基礎化粧品系のものから、50の恵という中高年女性向けの、しかも50種類の成分がたっぷりに入ったスキンケアやヘアケア。あとは、メラノCCといいまして、あまりご存知ないと思いますが、これはインバウンドで爆発的に、先ほどご紹介したブランドと負けなくらいたくさん売れているビタミンCが主薬の化粧品ですが、これが結構伸びており、いろいろな種類がありますが、デ・オウという中高年の男性がターゲットで、年を取るに伴って臭いが出てくるといいますか、われわれは加齢臭と言っていますが、その加齢臭を取り除く洗浄剤というか、体を洗うものが中心の製品で、これも非常によく伸びているものです。

あとは、ロート製薬といいますと、あまり知られていませんが、薬局店頭で買うことができる妊娠検査薬のパイオニア的な存在であるということと、パンシロン胃腸薬は、まだ健在です。あとは、セノビックという子供の発育を促進する健康食品で、これは通信販売専門で、非常によく伸びているブランドです。あとは、漢方生薬で、キオグッドという物忘れを改善するような生薬で、最近出たものですが、このようないろいろな種類のヘルスケア商品を製造販売しております。

これが、弊社の売り上げの社内のシェアです。ロート製薬と言いますと、目薬のイメージが強いですが、今は20%くらいの社内の売り上げシェアになっていまして、先ほどご紹介しましたように、スキンケアがもう3分の2を超えるくらいの割合になってきているという状況です。

あとは、ロート製薬といいますと、私が入社したときもそうですが、上場企業の中で、売上高広告比率が一番高いという会社で、積極的に広告活動をしています。ここにありませんような、特にクイズダービーやアップダウンクイズのような、お茶の間に家族の構成員みんなが楽しんで見ていただくようなクイズ番組を1社提供するなどを中心に、最近では、SMAP×SMAPというようなバラエティーですが、SMAPの解散で終わってしまいましたが、このような番組提供にわれわれのテレビ広告をのせて、ブランド認知を上げていくというような戦略できています。

このようなヘルスケア商品のビジネスに加えまして、今2つの新規事業に取り組んでいます。それは、健康の問題を解決するため、あらゆるソリューションをご提供できるようにするためにということで、日常のライフスタイルという切り口から、食とアグリのビジ

ネス。そのような先端のライフサイエンスという切り口から、再生医療医薬品。この2つの新規事業に取り組んでいます。われわれは製薬会社ですが、基本的に病院で評価のあった薬を薬局で、OTC といいます。そのような OTC 医薬品が中心でしたが、今は新薬の開発にも取り組んでいるということです。

この再生医療医薬品の開発のほうですが、ちょうど日本で初めてとなります、あまり細かいことは言えないですが、脂肪幹細胞と言いますか、これに由来する細胞製剤で、肝硬変はなかなか治らない疾病ですが、肝硬変を対象とした細胞製剤の治験を新潟大学とこの夏スタートさせたばかりです。

食アグリ事業につきましては、いろいろなことをやっています。農業、畜産業ということから、大阪のグランフロントにあります旬穀旬菜という薬膳フレンチレストランとかたちのレストランを出したり、最近、オーガニック豆を使用したダルーラという名前ですが、朝食を抜かれる女性が多いので、そのような方たちにこのような商品を出したり、このようなかたちでいろいろなトライをしているところです。

ここから、今日の本題のグローバル展開についての話をさせていただきます。これが、今のロートグループの海外の直接の子会社を持っている拠点をプロットしているもので、この赤で示したところが工場です。生産機能と販売機能と両方とも兼ね備えている子会社です。この黒の部分が販売機能だけの子会社ということです。これは先ほどご案内したように、メンソレータム社を買収したことによりますが、メンソレータム社の本社は、ニューヨーク州のバッファローという所であり、ナイアガラの滝に近い所にあるかなり田舎のほうにありますが、今では北米で、フィラデルフィアやロサンゼルスにも拠点を広げています。

あとは、もともとメンソレータム社が持っていたイギリス、スコットランドのほうに工場を持っていて、あとは、オーストラリアのメルボルンのほうに会社がありますが、このようにメンソレータム社を買収したときに手に入った拠点に加えて、さらに積極的に今、グローバル開発を推進していて、これだけ拠点が増えました。特にアジアを中心に拠点開発を進めていて、特に中国に、南の広東と言いますか、南のほうに大きな工場があります。それと、今日は詳しくお話しますベトナム、ホーチミン市の近郊に工場があります。その周辺にインドネシア、カンボジア、ミャンマーという所にサテライト工場的なものを、今建設して稼働させているという状況で、このような生産機能と、プラスその市場にあった研究開発の機能も付加して、この辺りの東アジアから東南アジアの大きくなってきた需要

を今取り込んでいるという状況です。そこからさらに今、西のほうに展開して、先ほど少し話にありましたインド。これは正直すごく苦戦をしていますが、今少し方向転換をして、サスタスンダというインドの会社に少し出資をして、e コマースと薬局でのデリバリーというものを兼ね合わせたようなビジネスモデルを育てようと、今取り組んでいるところで

す。  
あとは、バングラデシュ、スリランカにも販売拠点を。バングラデシュは、今工場もダッカで稼働したばかりという状況になっています。スリランカにも販売会社があります。このように南アジアの分厚い人口がある所の現地市場を開拓しようとしていることと、数年前に、少しよく見えませんが、ポーランドのワルシャワにある化粧品会社を買収して、ここを拠点にして、ロシアを含むこの辺りのエマージングというか、新興国の開発に取り組んでいるところです。そして、新興国の開発ということで、今われわれが力を入れていることはアフリカの市場で、ここは南アフリカのケープタウンに会社を2社、販売会社と工場があります。少し毛色が変わった歯ブラシやシャンプーなどの会社を買収して、この辺りを攻める拠点にしているということと、ケニアのナイロビには、この東アフリカを開発するための販売拠点を設けて、今すごく若い30代の女性が、ここに代表者として駐在して活躍してくれています。

さらに南アメリカ大陸では、特にブラジルに2つの会社を買収して、1つは化粧品の会社ですが、もう1つは眼科で特に白内障関連で、年を取ると目の水晶体が濁ってきて、人口のレンズを挿入するという手術を供給するいろいろなメディカルデバイスというのか、医療機器を生産販売している会社を買収して、この辺りの眼科のプロフェッショナルチャンネルを攻めようとしているなど、そのようなグローバル展開を全方位的に今やっているところ

です。  
そのようにして、海外の売上高が順調に、先ほども少し見ていただきましたが、増えてきて、2000年度に、だいたい弊社の売り上げの2割くらいが海外売り上げでしたが、2016年度、昨年度では4割くらいが海外の売り上げになってきて、特にアジアが3割くらい、27%を占めるくらい大きくなってきているということです。

その売り上げだけではなく、特にアジアの中国やベトナムなどで、結構高い利益率を上げていることもあり、営業利益においても売り上げ以上にアジアのシェアが高くなってきています。しかし、それ以外の所は、まだこんなに小さい3%にも満たないくらいの率ですが、逆にいうと、これからの伸びしろかと思っています。

海外においては、特にアジアですが、先ほど少し紹介しましたマスメディアを駆使して、広告し、認知を上げるということで、日本に負けないくらい中国でもベトナムでも、ロートやメンソレータムなどのブランドの認知が高くなって、有名になっているという状況です。このようにして、アジアで培ったノウハウを活用して、中長期的に成長が期待できる、ラストフロンティアというのかアフリカや、ブラジルはそんなに途上国ではありませんが、そのような新興国を積極的に開拓していく、次の種をまいているといたしますか、そのようなかたちで海外展開を進めていっています。

ここから、また少し時代をさかのぼって、冒頭に申し上げたようなベトナムの市場開発について、ご案内申し上げます。

これはちょうど昨年、ベトナムの 20 周年の式典で、今までお世話になったお客さまやビジネスパートナー、流通関係の方、あとは従業員をみんなお招きして、感謝の意を表すイベントをやりました。旧南ベトナムの大統領官邸で、皆さんもご存知だと思いますが、ベトナム戦争をやるときに、北ベトナムの戦車がここに入っていて、南ベトナムの大統領が屋上からヘリコプターで逃げていったという歴史的なスポットを借り切って、このような記念式典を開催しました。

(ビデオ上映中)

また戻りますが、ベトナムと申しますと、非常に南北に長い土地になっていて、首都機能のあるハノイ、もともと商売が盛んだったサイゴンと申しますかホーチミン。われわれの拠点は、ここからスタートしました。あとは、最近すごくリゾート開発が活発に進んでいるダナン、すごい世界遺産のある中部です。このような細長い土地になっていて、歴史もすごく長く、その中で長い間戦争にずっと巻き込まれてきましたが、1986年に共産党政権がドイモイ政策というベトナム版の経済改革開放政策と申しますか、これを打ち出した辺りから、風向きがだいぶ変わってきたということで、国際的な地位も回復してきたと思います。

国土は、日本からだいたい九州を引いたくらいの一周り面積の小さな土地に、人口が今のデータですが 9400 万人で、生産年齢人口が 50%を超えるということで、非常に若いまだまだ活力のある国であるということと、もともと産業は農業水産業で、あとは原油が結構採れる所でしたが、そのドイモイ政策で工業化を推進するということが、実を实らせてきています。最近では、韓国の企業が中心ですが、半導体やスマートフォンなどのグローバル供給拠点というような少し高い位置付けにもなっているかたちになっています。

GDP は、これも今の数字で、1人当たり、2000ドルを少し超えてきたところで、中国の高度経済成長のように10%を超えるような成長ではありませんでしたが、堅実にずっと高成長を続けてきたということです。

私がベトナム市場の開発の調査をしたのが、ちょうど今から20年少し前で、まだ私が30歳くらいのときでしたが、1995年、ちょうどロート製薬もアジアを中心としたグローバル展開を積極化していこうという時期でした。

アジアの拠点の開発で、香港が一番先でしたが、91年に中国、台湾。95年、96年、97年辺りから、東南アジアにどんどん会社を矢継ぎ早に創っていきまして、そのうちの1つがベトナムで、ただ東南アジアの中ではお金もたくさん投資をしましたし、力を入れたかたちになっています。

当時のベトナムの評価は、ベトナム人の高い評価もされていましたが、間違いではなかったと思いますが、勤勉で、真面目で、手先が器用で、親日家というような人材のメリットということと、ドイモイ政策が世界の投資家からも注目を集めていたという時期でした。

(ビデオ上映)

少しうるさいですね。今でもそうですが、当時もこれだけバイクが走り回っているという、すごく活発に動き回っているというところがありましたが、現実問題、先ほどは、最近のGDPでしたが、95年当時は、年間所得が2万円。これは月ではなく、1年間の平均所得が2万円くらいということで、今後の成長は期待されるかもしれないですが、本当に今ここに進出して、買っていただけるのか、商売になるのかということは、大きなクエスチョンマークがありましたが、先ほど見ていただいたような活発な性格と、一方で堅実な、儒教というのか日本人にも少し近いような価値観が、うまくバランスされていて、持続的な成長が起こるのではないかという予感がありました。

あとは、商売的にはやはり、われわれのビジネス、目薬やスキンケアは、需要はありますが、まだまだ供給不足で、参入のタイミングとしてはいいのではないかと。それと、理屈はそうですが、本音のところでは、ベトナムのことが好きになって、私だけではなく、当時の経営幹部もそうだと思いますが、ここでビジネスをやってみたいという気持ちになったことが一番大きかったと思います。

結果、翌年の96年の9月に、ホーチミン市に駐在事務所を設立しまして、その事務所のスタート当時は、このようなメンバーで開始して、今もこの2人は、ロートメンソレー

タムベトナム社の経営幹部として、だいぶおぼさんになりましたが、活躍してくれているという状況です。

この駐在事務所を拠点として、工場建設というか、これも最初からテスト販売だけではなく、工場をつくと決め込んで、リスクを取ってやるということで、工場建設の準備と、とはいえ、まず輸入販売で目薬やリップのテスト販売をしていたということと、営業部隊の組織作りや、このようなマーケティング活動を展開していき、翌年、今度は事務所ではなく、ロートメンソレータムベトナム社を設立。ロート製薬の100%の出資ですが、一応名前にはメンソレータムも入れて、資本金は、だいたい当時で13億、14億くらいです。私としては、すごく大きな投資をまだまだこの未成熟な国にしてもいいだろうか、という思いもありながら、当時としては会社としてもすごく大きな投資でしたが行って、99年2月には、工場を稼働しました。そのときの開所式の様子を見てください。

(ビデオ上映中)

これは、今の弊社の山田会長です。当時はまだ社長です。

このように何かイベントをすると、必ずメディアに来ていただいて、ニュースにさせていただく、新聞記事にさせていただくということも、積極的にこだわってやっていたので、少し飛びますが、ほぼ会社をつくったときの計画とおおり、2003年に、少し時間はかかっていますが、単年度黒字、2005年には累積損失を解消することになりました。

拠点としまして、ホーチミン市中心部に本社事務所がありまして、先ほど、オープニングセレモニーを見ていただきましたが、ホーチミン市近郊、車で30分くらい行った所に、工場があり、ハノイとダノンには、販売関係の支社事務所を設けています。

従業員数は、だいたい1300人くらいで、工場と営業にかなり人員を割いていて、まだまだパパママストアが多いということもあり、直接訪問するというのと、スーパーなどセルフのところでは、逆にプロモーターガールというか、プロモーター要員を店に張り付けて接客しているということで、人数が少し大きくなっています。

流通状況ですが、最近になってようやくスーパーマーケットやショッピングモールというような業態が、イオンさんも今、何店か出され始めて、かなり集客をされていて、スーパーマーケットの業態が徐々に成長していますが、まだまだ先ほど申し上げましたパパママ、家族経営の個店というか、薬局や化粧品雑貨店が中心の流通チャンネルです。

ベトナムのわれわれの製品のポジションですが、目薬につきましては、当時、治療薬はもちろんありましたが、OTC目薬というか、健常な方がより目が健康になっていただくと

か、ちょっとした日常のトラブルをケアするような目薬がありませんでしたが、そのような使用習慣を創出して、ここで圧倒的なシェアを取ったということと、なぜかリップクリームで、このような熱帯の気候のところですが、保湿というリップから、色付きリップとか、メイクに近いような市場を創出して、だいたいこれがうちの売り上げの3分の1くらいを占めています。残りがスキンケアで、にきびや日焼け止めで、そこから基礎化粧品に広げていっているということと、あとはそれ以外の、ベトナムでしかやっていないようなブランドや、新規分野へも積極的にチャレンジしているところです。目薬につきましては、今、このVロートという目薬が、うちの会社もロートメンソレータム社ではなく、Vロート社といわれているくらいに、うちのフラッグシップになって育っていきまして、このような目薬を販売しています。リップクリームは、色ものが中心になって、ベトナムで開発して、日本にもないようなリップをベトナムで開発して販売しています。日焼け止めの分野に関しても、弊社がパイオニアであって、今、No1のシェアを維持しています。ニキビはアクネスというブランドで、日本にもあるブランドですが、女性が初めてスキンケアを使うというエントリーの位置付けとして、すごく大きな存在になっています。あとは、男性用の化粧品スキンケアとして、オキシーというブランドも展開しています。

これは、日本ではやっていませんし、他国でもやっていませんが、虫よけ、虫刺されという Remos というブランドですが、現地市場用に開発し販売して、今非常に伸びているという商品です。あとは、冒頭に話をしましたが、肌ラボという日本やアジアの中心的商品ですが、ベトナムはすごく苦戦をしていましたが、ここにきてようやく基礎化粧品とか、肌をケアするという習慣がやはり根付いてきて、今後はここが伸びしろになっていくと思っています。これは、セルサンという重度のフケ対策とか、フケ取りシャンプーです。これも日本でやっていなくて、ベトナムですごく伸びている商品です。

あとは、この左のほうにあります。これも新しいチャレンジで試みですが、地元の農家、中部のダラットの農家と組んで、アーティチョークという素材で、健康ドリンクを作ったり、北部の農家とウコンを材料にして、女性用の健康ドリンクを作ったり、地域連携で、他の国でもやっていないような健康商品を開発しようとして、今取り組んでいるところです。

競合関係は、日本の競合もいますが、世界の多国籍企業で、われわれの資金力と桁が一つ違うくらいの資金力を持ったところがプレーヤーに、競合相手になっているということと、マーケティング的には、日本で展開したようなかたちで、テレビ広告を中心に、現地

の有名なセレブリティを起用して、現地で広告素材を製作して、テレビでオンエアすると。あとは、提供番組などもやっています。進出当時のテレビ広告をいくつか、ご覧いただきます。これは、ベトナム航空の協力を得て、働くベトナム人女性を支援しようと。

(ビデオ上映)

V ロートで、そのように働くベトナム女性を、彼女は当時のミスベトナムでしたが、そのようにシンボリックに表現した広告素材です。

次に、ベトナムで初めて日焼け止めを出す。日焼け止めが何かということは、ベトナム人は全然分からなかったのです。このような啓蒙的な広告です。

(ビデオ上映)

このような感じでしたが、日焼け止めという概念が、少し間違っていて伝わって、美白というか、美白の化粧品と間違われたりすることがありました。

これは男性向けのスキンケアのオキシシーの最初の広告です。

(ビデオ上映)

当時、ベトナム人男性をターゲットにするスキンケアなどは、考えられなかったのですが、やはりここはパイオニアになろうということで、積極的にこのような新しい商品の開発をして、敵がいなかったということもあります。割と早くから大きな需要を取ることができました。このようなテレビ広告のビジュアルイメージを、今度は平面媒体というのか、雑誌や新聞に展開して、記憶を定着させるということでした。ただ、最近ではやはり、ベトナムも中国もそうですが、デジタルがどんどん浸透してきて、こういうものをインターネットメディアに、今は少しシフトしていているところです。

あとは、新製品の発表会のときに、例えば、カリスマ皮膚科医を招待して、語っていただいて、それをまた記事にしたり、男性ターゲットのオキシシーの商品については、女性を使ってサンプリングをしたり、積極的にやりました。先ほど少し言いましたが、V ロートは、われわれのフラッグシップのブランドですが、ここは徹底的にお金も時間もかけて、V ロートというイメージを、テレビだけではなく、街中にも、薬局店頭にも露出させるというか、このようなことに徹底的に取り組んでいて、これは日よけのキャンパスですが、これは今でも、ベトナムを訪問していただいたら、薬局にかかっているの、見ていただけるとおもいます。

あとはやはり、競争がすごく激しくて、われわれがあおったというところもありますが、ただ単に商品を供給するだけではなく、消費者に直接訴えるキャンペーンを積極的にやっ

てきました。

(ビデオ上映)

この企画は、1つお買い上げいただいたら、1つおまけが付いているということと、プラス抽選で、このキャンペーンでは、ベトナムで初めての車が当たるというもので、リップのような手ごろな商品を買って、車が当たるという当時では画期的なキャンペーンでしたが、それをテレビで告知して、店頭で展開してということ、繰り返してやっていました。これは、車の当選者の一人を紹介するような告知広告です。

(ビデオ上映)

抽選会をイベント化して、メディアを招待して、テレビのニュースなどで流してもらうということです。どうしてメディアが紹介してくれるかといいますと、本当に高い景品を公正にお客さまに届けているか、ということとずっと疑われているような社会の批判もあり、このように公正に抽選が行われているということは、メディアにも報道価値があるということを利用して、このようなPR活動をしました。あとは、日本でもやっていたのですが、ベトナムでも公共番組で…?…。

(ビデオ上映)

特に、ベトナムでは、水泳のスポンサーをよくやっていたということ、エンターテイメントでは、このようなベトナムの歌謡番組といいますか、このような広告、スポンサーを積極的にやっていました。あとは、ベトナムでもすごく韓国ドラマがはやったのですが、その前に、われわれも日本のトレンドードラマを数多くスポンサーをしていました。そうすることにより、ロートが日本企業であるというイメージの定着にも結びつくことになりました。

(ビデオ上映)

あとは、単純な消費者参加型のフォトコンテストをやったり、リップの使用場面を写真で送っていただいたり、ということも、このような人たちにも使っていたということも分かって、逆に私たちが勇気づけられました。また、日焼け止めのサンプルでは、ベトナムで初めての水着コンテストをやりまして、これは今でもずっと、毎年続けているイベントです。

また、社会貢献活動として、特に力を入れているのは、眼科の無料診断の取り組み。

(ビデオ上映)

そのような日頃から目をケアする習慣をつけていただくためということと、われわれの

目薬も少し思い出していただくということもあって、10月10日を目の日、ということにして、毎年無料で、地元の眼科病院に協力いただきながら、無料の眼科検診を提供させていただいているということも、毎年10月に続けている活動の一つです。

マネジメントでは、これはベトナムだけではなく、日本でもそうですが、社員の意識をお客さま思考というか、われわれを支えていただいている、買っていただいているとか、そのような関係性を構築することが会社の仕事、ひいてはあなた方の仕事という教育を特に意識して取り組んでいて、まずは、ハッピーサプライズとか、日本では喜びっくりと言っていました、そのような新しいスローガンを大々的に広告で社内外に告知することで、圧倒的にお客さまに満足していただくという約束を、社内外に宣言しました。毎週、小売店の方に来ていただいて説明会を行うなど、今でも続けていますが、総務や工場のラインのオペレーターの人も含めて、営業社員ではない人が、毎日どこかのエリアの薬局や、小売店、お客さまを回っているという活動をずっと続けてきています。これも、同じく今でも続けていることですが、毎週土曜日に本社の事務所に、ユーザーの方に来ていただいて、われわれの社員と共に、われわれの商品について、いい面も悪い面も語り合っていて、いろいろと取り入れさせていただくという活動を全国の事務所で続けています。

先ほどは20周年でしたが、10周年のイベントです。

(ビデオ上映)

このように日頃からお世話になっているユーザーの方や、全員を呼ぶわけにはいきませんが、中でもロイヤルカスタマーの方や、小売店の方、そしていろいろとわれわれに部材を供給していただいている業者さんの方も含めて、われわれ社員と一緒にあって、10周年を祝うとか、あるいは、感謝を述べさせていただくようなイベントをやって、またPRもさせていただいているということです。その同じコンセプトが、冒頭に見ていただいたような20周年の記念行事にもつながってきています。

ただ最近では、やはりベトナムも環境の変化が起こっていて、テレビの視聴率も最初の進出当時は、視聴率がもう50%も超えているような番組がゴロゴロとあり、しかもまだまだテレビ広告も安かったので、すごく強烈な広告効果がテレビにはありましたが、今は、地上波の視聴率は、1%を超えているような番組はほとんどないというような状況で、やはりチャンネルが、ケーブルやサテライトに多様化されているということや、エンターテインメントがそもそも多様化しているということと、やはりメディアがインターネットとか、デジタルのほうに移行していっているということです。売り場は、まだまだ店頭での

販売が中心ではありますが、中国は本当にすごいスピードでeコマースが全国に浸透して  
いっているということで、われわれもベトナムでもeコマースを先に手を売って、ラザダ  
という中国のアリババが買収して子会社になっていますが、ここと組んで積極的にやって  
います。あとは、日本ではコスト面でなかなかできないような活動をベトナムでやろうと  
いうことで、このような直営店の運営を行ったり、美容クリニックを今ホーチミン1つ開  
業したりして、軌道に乗りつつあります。切った、貼ったというものではないですが、レ  
ーザーやボトックス、フィラーというようなエステティックなクリニックを開業していま  
す。そのようなサービスの多様化にも取り組んでいる状況です。

最後に弊社のグローバル事業のまとめをさせていただきますと、アジアにおきまして、  
今見ていただいたベトナムや中国が中心で、既存のヘルスケアのビジネスを横に展開して  
いくということで、売上成長や利益の源泉として、グループに貢献し続けながら、アフリ  
カや南米、南アジアというさらなる将来の成長のための種まきをしていくということと、  
あとは、地産地消をベースにしたもの作り体制、開発も含めてですが、それと新しい事業  
の枠組みをグローバルで構築することを同時に実現していきたいと。まだまだ小さな微力  
な存在ではありますが、世界の健康という切り口で、少しでもよくしていけるようになっ  
ていけばということで、

積極的にグローバル事業を展開していこうとしているところです。今日は、どうもご清  
聴ありがとうございました。(拍手)

(司会) 斉藤様、ありがとうございました。それでは、質疑応答のお時間とさせていただきます。  
実体験に基づいたご講演で、ご質問されたいことが、たくさんおありではないか  
と思います。ご質問がおありの方は、挙手にてお知らせくださいませ。はい、お願いいた  
します。

(質問者) 映像を交えた貴重なご講演、本当にありがとうございました。海外の事業展開  
でも、広告がかなり大事な部分を占められているということでお尋ねしたいのですが、例  
えば、日本ですと、去年発売されたとご紹介ありました、物忘れ改善のキオグッドなどで、  
表現について医師会のほうから注文があったり、いろいろな制約があったりしますが、中  
国、ベトナムではどうなのか、やりやすいのか、やりにくいのか、あるいは、気を付けら  
れている点などありましたら、ご教授をお願いしたいのですが。

(斉藤) 特に OTC というか、医薬品につきましては、もうかなり、場合によっては、日本よりも少し広告表現が厳しいところや、基本的には、当局による事前許可性ですので、そこでかなり表現的にも制約される、あるいは、もう広告自体ができないということが、中国、ベトナムでもそのようなことがありますし、あとは、アフリカでは、ほとんど目薬は広告できないといえますか、ですから、今日はマス広告中心の話でご案内をしましたが、これからそういうことも含めながら、できないところは、また別のもっと地道なやり方で対応していくということです。

例えば、ミャンマーに進出したときは、もともと先ほど見ていただいた V ロート目薬が、医家向けとして登録されてしまいましたので、最初は地道に眼科医や薬局を回らせていただくようなかたちで啓蒙活動を中心に行って、OTC として認められたときに、そこでまたマス広告に展開するなど、そのようなかたちでいろいろな環境によって、違ったやり方で広告販促をしていかなければ駄目だということでやっています。

(司会) ありがとうございます。それでは時間のようですので、ご質問等が出てきましたら、財団にご連絡賜りますように、お願い申し上げます。では最後に、斉藤様へ、いま一度、拍手をお届けください。ありがとうございました。

(拍手)