

特別講演

# シロのブランド戦略と 地域創生について

株式会社シロ  
代表取締役社長 福永 敬弘 氏



コスメティックブランドSHIRO  
始まりは壁際の1・25坪

「SHIRO（シロ）」というコスメティックブランドを3つのカテゴリ（スキンケア・メイクアップ・フレグランス）で展開しています。本日は私たちがこだわっているものづくりのポイントと、独自の経営戦略、北海道の砂川市における地域創生についてお話をさせていただきます。

ブランドの歴史は2009年から始まります。当初は「ローレル」という名前でした。札幌の駅ビルで壁際の1・25坪という小さな売場をいただいて、第一期の売上は60万円でした。5年後には、年商1億円を達成し、各地の商業施設で催事を開催しながら、博多にも店舗をオープンしました。

ただ、海外ではローレルの商号が使えない国が多いことから、2015年にブランド名を「shiro」に変更。翌年にロンドンのキングスロード、ニューヨークのソーホー地区に出店しました。日本の化粧品ブランドでは、欧米で成功した例は少なく、銀行さんにも止められました。世界の隅々まで製品を届けるためにブランドを磨こうとあって、あえて茨の道を歩みました。

こうして少しずつブランドが成長してききましたので、2019年に小文字から大文字にブランドロゴを切り替えました。この年、大手グループの一員でもコングロマリットでもない独立系ブランドの私たちがついに伊勢丹新宿店さんの1階へ進出。その後のコロナ禍でもオンラインストアでの販売だけでなく前年比の1.5倍の売上げを実現しまして、15期連続の増収となりました。

現在は国内27店舗、海外4か国に展開しています。製品に用いる自然素材のおいしさを味わえるカフェや、素材の力を体感できるサロンも手がけています。2025年春には広島新駅ビル「ミナモア」へ、中四国地方初となる店舗をオープンする予定です。

## 地球と社会を中心にした 独自のものづくり

普通、化粧品メーカーは原料メーカーから効果や安全性が確認されている原料を調達して、それをもとに新製品を開発していきます。製造と販売を分けるブランドも多いようです。私たちはそうしたやり方はせず、自分たちが使いたいと思うものや、どんな製品化しています。山でとれたフキノトウでミストをつくってみました。

り、白樺の樹液から化粧水を開発したり、素材探しから企画、開発、製造、販売まで、一貫して手がけています。ちよつと変わったものづくりをしているので、卸しはせず、自分たちでお客様にご案内をしています。SHIROの製品の横には必ず当社のスタッフががいるわけです。

お店のデザインも全て変えています。お客様がお好みの店舗を見つけただけでなく、スタッフにとっても「次はあの店舗で働きたい」とモチベーションになることを期待して、その都度デザインコンセプトを考えています。

そしてSHIROは生まれたときから地球と社会を中心にもつくりをしています。ブランド中心でも会社中心でもない視点です。

がごめ昆布、フキ、酒かす、これ全て化粧品の原料です。私も函館に行つて漁船に乗せていただき、漁師さんと一緒にがごめ昆布を引き抜き、干して洗って乾燥させるという作業をしました。たいへんな作業ですが、傷が入ったがごめ昆布は食品として出荷できません。そこで当社が譲り受け、化粧水や美容液の原料にしています。捨てられているがごめ昆布の端っこにこそ、補水に効果があるフコイダンという成分がふんだんに含まれているのです。

フキも虫がすごく食うので収穫されたうちの40%は廃棄されてしまいます。それをいただいて化粧水にしています。実際に茎をハサミで切るとジュワーツと飛び出るくらい、ミネラルを含んだエキスをたっぷり持っています。酒かすもその多くが産業廃棄物として捨てられている素材です。最近「アップサイクル」などとよくいわれますが、私たちは2010年頃からこういった素材を優先的に使用しています。

沖縄では防風林のタマヌという木の実を地元のシルバー人材の方々に集めていただいています。今では当たり前前の「フェアトレード」や雇用を生みだして、地域のお役に立てるような原料の調達を心がけています。

### CO2削減のために化粧箱を全廃

私たちは化粧箱も見直しました。99%の人が開封したら捨ててしまうものをわざわざつくる必要があるのかなと思っていて、2020年に化粧箱の有無を選択していただき、箱がない方を3%値引きする「エシカル割」をスタートしました。それによって削減できたCO2を可視化したところ、箱なしを選ぶお客様が9割になつてきたんです。やっと市民権を得



SHIRO 表参道本店 公式サイト <https://shiro-shiro.jp>

られたぞということでも2022年に全製品をパッケージレス化しました。各方面からいろいろなご批判をいただきながらも「地球のことを考えると、本当に化粧箱は必要だろうか?」と自問自答して踏みきりました。

無料だった手さげ袋も今は有料にしています。年間のお買物金額に応じてステージが上がるメンバーシッププログラムでも手さげ袋を使わないことをゴールドクラス昇格の条件にしています。

私たちがやれることはたかがしれていると思います。それでも年間350万人のお客様が「紙袋はいらないかもね」といった気づきを持って地球にとって大きなインパクトになると期待しています。

### 衣類も回収する リユースプロジェクト

さらに本日(8月8日)、新たなリリースを出しました。

使用済みガラス容器の回収を全国の直管店舗でスタートし、同時に一部店舗で衣類の回収も行う実証試験「SHIRO リユースプロジェクト」を始動します。

リサイクルは再資源化するために燃料を加えてまたCO2やコストが発生してしまいますが、ガラス瓶であれば回収して洗浄すればそのまま再使用できます。実はリサイクルとリユースではCO2の排出量が5対1ぐらい違います。ですから「これからはリユースでいいよね」というカルチャーを築いていこうと思います。

年間で約240万点の製品を販売していますので、3か月間でガラス容器1万本の回収を。国内で年間50万トン以上の衣類が廃棄されている現状にかんがみて、3万着の衣類回収を。この2つを目標にしています。わざわざお店に持っていくという習慣をつくるために私たちは一定の投資をしまして、持参されるお客様にはクーポンと限定アイテム、2種類の特典をご用意しています。

こうした地球や社会を考えた取り

組みは、CSRの担当者が一生懸命考えるわけではなくて、経営が思いきりコミットしているのが当社の特徴です。私も必ずミーティングに参加して意思決定をしています。

### プロダクトの創出に 全リソースを集中

ところで、小売業において新規のお客様を創造するにはどうしたらいいでしょうか。ここからはマーケティング領域における経営戦略についてお話ししていきます。

私たちは広告宣伝に集客を依存していません。プレスリリースを出すのは、公式サイトや、インスタグラムやフェイスブック、X(旧ツイッター)などのSNS、会員様向けのメールマガジンといった自社だけでできる方法で告知しています。インフルエンサーに製品をプレゼントしてブログに書いていただくということも一切していません。

そのかわりプロダクトの創出に全リソースを集中させています。新製品を多く出すということです。だいたい1年間に110の新製品を出しています。化粧品ブランドの新製品は平均で年間40くらいですから私たちはその3倍近い数を出しています。それによって鮮度ある売場や、新たなお

お客様とのタッチポイントを創出していきます。

よくある定性分析だとか、お客様へのヒアリングだとか、競合他社の人気商品を調べたりとか、マーケティングインでの新製品開発はしたりしません。企画をやりたい社員には、街を歩いているときも家でドラマを見ているときも24時間365日、「こんな化粧品があればいいな」と想像力を働かせてくださいと説いています。毎日50〜60個のアイデアを出せば年間で1万個になります。この1万本ノックの中から約1500個、営業日数で割ると1日に6〜7個の試作をして、そこから新製品が厳選されていくのです。

### リピート率を上げる 複数購入率を重視

顧客の購入頻度を上げる施策も全てプロダクトに頼っています。値引きやセールをせず、ポイント付与もやっていません。自分たちが本質的にできること＝良い製品をたくさんつくって、お客様に合うものを買っていただき、再購入していただくという流れを、ここ2〜3年集中してつくってきました。

化粧水だけを買うお客様と化粧水と美容液を買うお客様がいたら、後者は再購入率が2.2倍です。やはり

複数買ってくださる方はリピートの可能性が倍になりますので、販売員の皆さんにはいくら売れたかよりも、複数のアイテムを提案することを大切にしていきたいと思っています。

実際の実績を見てみると、一昨年の前期は複数購入率36%でしたが、去年1年間で約5ポイント上がって41.2%になりました。これによって10.6億円の売上げを生み、リピーターが38万4000人増えるという計算が成り立ちます。ともかくにも複数買っていただく、そのための丁寧な接客をしようということで、複数購入率を指標化して全店見える化しています。複数のアイテムを選んでいただくことでお店での滞在時間ものび、



ブランドのフィロソフィーなどをご理解いただくコミュニケーションもしやすいかと思います。人事考課なども複数購入率が高い人を評価する戦略をとっています。

私が引退する予定の2038年までに年間1億人のお客様に購入していただくことが夢です。よく「株式公開をしないのですか」とか「海外展開をもっと加速しないのですか」というお話をいただきますが、それよりも多くのお客様にSHIROの製品を使っていたいただきたい。「世の中をしあわせにする」という企業理念を一番表現できるのが顧客数だと思っています。現在は350万人くらい。あと14年ほどでなんとか夢を実現させたいですね。

### 地域創生にコミットする 「みんなの工場」

つづいて、私たちが考える地域創生についてお話をします。

本社がある北海道の砂川市は札幌と旭川の間地点にあり、人口1万6000人で、高齢者の割合が高く、18歳以下の割合が全国平均よりも10ポイント以上低いという完璧な過疎地帯です。このまちに新工場を建設するにあたって「みんなのすなわプロジェクト」を発足させ、市民

の皆さんとワークショップなどをして「こんなふうになったらまちが良くなるのではないか」と意見を出しあいながら工場の施設づくりを進めてきました。2023年4月に完成し、誰ひとり排除しないことをめざす「みんなの工場」と名づけました。

ペットOKのカフェとかキッズスペースとか本当にさまざまな施設がありまして、このまちには漫画喫茶もないので書籍コーナーを設けました。これもどこかの書店さんに入っていたわけではないではなく、自分たちで選書しています。北海道の江丹別から間伐材を取り寄せて、子どもたちと一緒に外壁に取り付けるワークショップもしました。

砂川市周辺の観光名所やおすすめスポットを紹介する「おでかけカード」も掲示しています。地域で点だったものが線になっていくような地域経済のハブになればいいなと思っています。

### ガラス張りの工場に 18種の環境対策

工場はものづくりの一連の流れを常時見られるよう全面ガラス張りです。ものづくりに携わりたいという子どもがどんどん減っている中、「ものづくりってかっこいいぜ。すごく素敵

「なんだぜ」と理解してもらったために、開発から梱包の現場まで全てオープンにしています。

もちろん地球中心の工場です。再生可能エネルギーを100%使うほか、施設からの排水を溜めてバクテリアの浄化作用でよりきれいにしてから石狩川に流す浄化池も設置しています。コンポストで生ゴミを肥料に変えて横の畑に使うなど、環境に対する取り組みを18種実施しています。ぜひホームページでご覧いただければと思います。

おかげさまで1年間、約30万人の方にお越しいただきました。来場者の1/4が道外の方で、ブランドの上位会員の方が全国平均の5倍くらい訪れています。SHIROの聖地訪問みたいな流れができています。

### 地域のホテルを救済

#### 新たにレストラン事業も

地域創生に関連して、駅前のホテルを子会社化しました。もともと地元の有志の方々が「地元で結婚式ができるホテルをつくらう」といってお金を出しあつた施設です。ところが人口がどんどん減っている中、コロナ禍に見舞われ、破綻寸前でした。ホテルは地域経済にとって必要ですし、ワークショップでもホテルがほしい

という声がたくさん挙がっていたことから再生事業を引き受けました。現状、累積で5億円程度の赤字ですが、3年かけて約30億円を投資します。温浴施設やSHIRO初のアウトレットショップをオープンしたり、サービス付き高齢者住宅を併設して砂川への移住を希望する方を集めたりと、さまざまな手を加えています。

さらにミシュランの星をめざして、地域の食材・燃料を活かした薪火料理のレストランを準備しています。2025年春開業予定です。「泊まる」「味わう」機会を創出することで地域への滞在時間をのばし、まちがもともとと活気づいてくれればと願っています。

### ふるさと納税で子どもの医療費を無料に

砂川市は人口の減少がまちな衰退を引き起こす負のスパイラルが続いてきました。

人口が減ると労働人口も減り、世帯全体の収入も少なくなつて消費が減少します。そうなると地域の経済がどんどん衰退して、行政の税収もなくなつていき、子どもの医療費控除など社会福祉が削られていきます。それでまた人口が外部に流出をする。人口減少が加速していくわけです。

この負のスパイラルを止めるぞと本気で考えています。「みんなの工場」の来場者を増やして、市内で飲食する人やお土産を買う人を増やし、地域の経済を活性化します。売上げをのばして工場での生産量を増やせば雇用も生まれます。雇用が増えれば市内への転入者が増えてくるので税収も増えます。

ふるさと納税にも協力しています。現在の砂川市への寄付金額は約8億円。その税収をもとに、小学生まで無料だった医療費が今年の4月から高校生まで対象になりました。義務教育における給食費も去年から全額無料に。

2024年には10億円を超える寄付が集まりそうです。砂川市の純然たる税収入は19億円しかありませんから相当なインパクトです。そんなふうに、負の循環からプラスに転じる循環をつくるために一生懸命、地域創生に向き合っています。

### 期待に込めるのではなく期待を越えていく

SHIROは皆様方のように歴史のあるブランドではなく新参者のブランドですから、誰からも期待されていない中で困難と挑戦をくりかえしてきました。今はどうかというこ

期待に対応することはいっぱいいっぱいになっている気がします。多くのお客様に支持されるようになり、期待をいただくのはとてもありがたいことなのですが、期待に応えるためになにかを調整しているようではダメだと思っています。今年の6月に全従業員が集まった総会ではこう話しました。「期待に対して、応えるのではなくて、越えていくことをやろうね」と。その一つが本日プレスリリースさせていただいた、地球環境のために使用済みガラス容器や衣類を回収するという取り組みです。化粧品ブランドとしてはリスクを伴いますが、地球環境のために、支持されるブランドであり続けるために、もう一回挑戦しようという社員のみんなに伝えました。今までにないことに挑戦していく。8月8日はSHIROのこれからを占う意味でも大切な記念日です。そのような日に皆様方の前で講演できたことをうれしく思っています。ご清聴ありがとうございます。

### 福永 敬弘氏 プロフィール

1973年広島生まれ。大学卒業後、株式会社リクルートに入社。雑誌編集長やメディアプロデューサー責任者などを経て、2014年、株式会社シロに入社。経営全般の戦略立案や、新規・海外事業展開の実行を行い、会社の次のステージをめざすための基盤をつくる。2016年、専務取締役、2021年7月より代表取締役社長に就任。