



神崎 友次

KANZAKI Tomoji

日本コルマー
会長オープンイノベーション
——私が進めてきた経営

当社は、化粧品の受託製造を行うOEM (Original Equipment Manufacturer) メーカーです。自社ブランドの製品は一品も販売していませんが、国内の約400の化粧品会社に完成品を提供しています。単に委託されたものを製造するだけでなく、自社で設計・開発した製品を得意先に供給するODM (Original Design Manufacturing) を手がけ、研究開発、生産、完成まで一貫して行っていることが特長です。化粧品のOEM分野では、国内トップのシェアを誇り、多くの化粧品会社から高い信頼を得ています。

当社もかつては、いわゆる下請け企業でした。売上構成比の高い得意先から圧力はかかりますし、取引条件の交渉力も低いものでした。また、その得意先が万一経営破綻すれば当社も経営危機に陥ってしまうリスクがありました。下請けからの脱却をはかろうと、まずは研究開発を強化し、多くのユニークな商品を生み出すことに成功しました。現在、全従業員の1割が研究開発職として、製品開発とともに市場調査も行い、日々新商品の開発に励んでいます。また、徹底した“分散化”に取り組みました。得意先の数を増やし、今では最大の得意先でも売上構成比10%以下を維持しています。さらに、得意先の分散化に加え、販売チャネルについても多角化を進めました。百貨店、訪問販売、インターネット通販など、さまざまな販売チャネルを有する企業と取引するようにし、販売方法の変化にも左右されない企業体質へと変えていきました。

おかげさまで、当社は13年連続の増収を達成する等、近年大きく成長しています。その要因には前述の取り組みが奏功したことに加え、化粧品業界の人手不足と国内売り上げの伸長が見込めない中で工場設備の更新投資が困難であることなどから、生産のアウトソーシングが進んできたことが背景にあります。私は、10年ほど前から、自前主義からの

脱却、オープンイノベーションの重要性を業界内で提唱してきました。日本企業は、自社で資金と時間をかけて極秘で製品開発するのが主流ですが、これでは時間がかかりすぎて商機を逃してしまったり、開発がうまく行かず投資が無駄になったりすることがあります。人手不足が深刻化してきた今日、低リスクでスピーディーな開発が実現可能なアウトソーシングの必要性がさらに高まるでしょう。最近では、大手の化粧品会社でも、国内で増産をせず、当社にお任せいただくことが多くなっています。そうしたニーズに応えるため、ここ4年間で4つの工場を新設し、生産体制を増強しているところです。また、多品種少量生産であるため、どうしても人手が必要になりますので、ロボットの導入など省力化投資も積極的に行っています。

海外の工場については、既存の韓国、中国に加え、ベトナムのホーチミンに新設を予定しています。国内外の化粧品会社はASEANへの進出に意欲的ですが、現地では市場がまだ育っておらず本格的な投資を行うにはリスクがあります。そこを当社が現地のOEM拠点として受け皿になることで、進出のお手伝いができるのではないかと考えています。

残念ながら、関西はあらゆる業界がかつてと比べ地盤沈下しているといわれています。関西活性化のためには、誘致を進めている2025年の国際博覧会や、IR (統合型リゾート)をはじめ、人が集まるプロジェクトを数多く実現すべきだと思います。そしてもう一つ重要なことは、ベンチャー企業への支援です。知名度は低くても、世界から注目されるような、省力化や省資源化に資するベンチャー企業は多数存在しています。当社も積極的に投資を行い、支援しています。元気な関西経済を作るためにも、みんなでベンチャー企業を応援していかなければならないと考えています。

(談)