

トップは語る

120年の歴史の重みを 新たなブランドパワーに つなげたい

森下仁丹株式会社 代表取締役社長

駒村 純一 氏



銀の粒で有名な「仁丹」を製造する森下仁丹株式会社は、創業から120年を迎える老舗。抜群のブランド力を誇る同社だが、そのブランドゆえに新たな事業展開も容易ではなく、経営状態は決して安穩としたものではなかった。しかし2006年に就任した駒村社長のもと、自社技術を多方面に応用した商品開発、工場敷地の売却などの経営改革を断行。業績を順調に回復・伸長させ、健康意識の高まりの中で特徴ある健康関連商品を打ち出すなど一段とその存在感を強めている。

こまむらじゅんいち/1950年生まれ。慶應義塾大学卒業後、三菱商事株式会社に入社。イタリア、アメリカなど海外勤務を長く経験し、その後同社のイタリア事業投資先であるMiteni社社長に就任。2003年に森下仁丹株式会社入社。経営企画室長、取締役常務執行役員、代表取締役専務を経て、2006年10月に代表取締役社長に就任、現在に至る。小さな頃からの負けず嫌いは健在で、座右の銘は『有言実行』。自分が言ったこと、決断したことにはきちんと責任をとる姿勢をもって、新たな事業展開に挑戦したいと語る。

森下仁丹株式会社

- 所在地：〒540-8566 大阪府中央区玉造一丁目2番40号
- TEL：06-6761-1131 (代表)
- 創業：1893年
- 資本金：35億3,740万円
- 売上高：85億6,300万円 (連結売上高 2012年3月期)
- 従業員数：250名 (2012年9月現在)
- 関連会社：株式会社森下仁丹ヘルスコミュニケーションズ、株式会社仁丹ファイナケミカル、株式会社エムジェイラボ

選択と集中によって 企業の体質改善を行う

社長に就任した2006(平成18)年当時は、まず財務体質の改善を行うことが最優先の課題でした。当社の場合、歴史あるブランドが社員の自信につながっている点は良いのですが、営業面では逆にそのブランドに依存しすぎ、懸命さに欠けるという面がありました。大きなブランドを背負うことでその地位に安住してしまえば、世の中の変化に気づくのが遅れ、いつのまにか業績が下降傾向になってしまいます。これは当社に限ったことではなく、多くの老舗企業、大手企業がかかえる苦悩ではないでしょうか。私はこうしたブランド依存の安住から目を覚まし、いままでの技術の蓄積、商品に対する誇りを新たな商品開発や営業活動に振り向ける工夫を全社に浸透させたいと考えました。

就任後の3年間は徹底して縮小均衡に努めました。一時は売上も収益も落ちましたが、とにかく収益を一定の比率で維持していく、赤字にならない体質を作りたかったのです。2009(平成21)年には本社に隣接した製造・研究施設の土地建物を売却し、負債を解消しました。社内には当然ながら賛否両論がありましたが、経済的合理性を優先し、断行しました。そのおかげでキャッシュフローにゆとりができ設備投資に充てることができました。

2010(平成22)年からの3年間は、設備投資の効果も活かし、事業を拡大基調に導くための布石作りを行いました。老舗企業として長きにわたり蓄積した技術を新規開発へ振り向けることによって、新たな市場での収益の可能性を広げる、あるいは生産効率を向上させることで原価率の低減を図り、費用対効果の高いプロモーション活動を心がける。つまり、事業の構造全体を再構築すること

によって、無駄をなくし、利益が生まれる引き出しを増やしたのです。

経済のデフレ状況が続く中では、成長のスピードが鈍ることが予測されますが、この6年間で着実に事業の体質改善の基礎固めができたと考えています。これを基点に、また新たな気持ちで創業120周年を迎え、さらなる挑戦を続けたいと思います。

独自の技術力で 付加価値の高い商品を作る

当社には長い歴史で培った独自の技術があります。その一つを応用した「生菌入りシームレスカプセル」は、2008(平成20)年に第17回生物工学技術賞を受賞しました。これは、従来香料や精油などの油性成分を包むことに限定されていたシームレスカプセル(つなぎ目のないカプセル)に独自の多層化技術を応用し、ビフィズス菌を包み込むことに成功したものです。これにより、胃酸に弱いビフィズス菌を腸まで届けることができ、お腹の調子を整え、最近の研究では、免疫力を高めることも分かってきました。このシームレスカプセルの技術は国際特許も多数取得しており、医薬品や食品、サプリメントに利用するだけでなく、バイオリクター(生体触媒を用いた生化学反応装置)など医薬・食品分野以外にも応用の幅を広げ、各種の研究開発も進行中で今後もさまざまな展開が期待できる技術です。

また、薬局やドラッグストアで販売される一般用医薬品(OCT医薬品)にも取り組んでいます。現在、大阪家庭薬協会の会長も務めておりますが、自分の身体を自分で守るというセルフメディケーションの意識に呼応する、消費者が「あったらいいな」と思うようなユニークな商品開発が目標です。さらには生薬などを利用した

「機能性食品」の開発も、当社にふさわしいものだと考えています。例えばカレーのように、身体を温めるといった美味しくて身体に良い作用を及ぼす食品は、消費者にアピールできると思います。健康は当社の得意とする分野ですから、市場ニーズをにらみながら積極的な事業展開を図っていきます。

さらには当社がもつ技術をグローバルに展開することも視野に入れています。いま、薬剤の治療効果を高め、副作用も軽減する方法として、ドラッグデリバリーシステム^{注2}が注目を集めています。このシステムには当社のカプセル技術がまさに好適だと思っています。この分野では日本が世界をリードしており、このような先進技術の分野での世界展開が期待できます。

一つのコアな技術をさまざまに応用し事業分野の裾野を広げていけるのも、歴史に裏打ちされた研究開発の積み重ねがあるからだと自負しています。この大切な資産を活かし、多くの方から価値があると認めていただける商品の一つでも多く作りあげ社会に貢献していくことが、当社の存在意義を高めることだと思っています。

商品作りの良心を発信する サプリメント・エグゼクティブ会議

適正な商品を市場に送り出すためには、一定の基準を設け、ある種の規制をしくことも重要です。健康食品やサプリメントの分野でこうした問題に取り組み、表示制度のあり方や制度化などを検討しているのが「サプリメント・エグゼクティブ会議」というグループで、私が代表世話人を務めています。

健康への意識の高まりを背景に、いま市場にはさまざまな健康食品やサプリメントが流通し、有用かつ良心的な商品がある一方で、科学的な裏付けもなしにやみくもに効能を謳う商品もあり、玉石混淆の状態にあります。このような市場の状況では、サプリメント業界が社会的信用を勝ち取ることはおおよそ不可能と言えます。まずは科学的エビデンスに基づいた「サプリメント法」の整備が不可欠であり、エグゼクティブ会議ではこの法制化を目指しています。現在、77社が参加しており、科学的エビデンスに基づき「何をどう補う」サプリメントなのかを正確に消費者に伝えるための有効な施策を検討しています。

エグゼクティブ会議の参加企業は健康補助食品GMP^{注3}にのっとって事業展開をしており、こうした自主的な活動が、サプリメント業界全体の品質を高めることにつながると確信しています。残念ながら先進国の中でサプリメントに対する規律がないのは日本だけです。法が整備されることで、消費者は安全性が高く効能の分かりやすい商品を手に入れるようになりますし、私たち製造企業にとっても本来のフェアな自由競争の中で商品開発と販売を行える環境が整うこととなります。産業の活性を呼び起こすためにもエグゼクティブ会議をぜひもっと大きなムーブメントにしていきたいと考えています。

120年の重みを 新たなスタート地点として

2013（平成25）年、当社は創業120周年を迎えます。今後も消費者にとって当社が「なくてはならない存在」であり続けるためには、市

場のニーズをどれだけ取り込めるかがカギになってきます。そのためにはプロダクトアウトの発想だけではなく、マーケットインの発想も不可欠です。景気回復も楽観視できない状態ですから、従来に取って代わる新たな市場を起す推進力も必要です。そのためには新機能をもった商品、従来に比較し格段に高い機能をもった素材を投入していきたいと考えています。

伝統を守りつつも、全社が一丸となって独自の発想を取り入れていくことで、他社にはない付加価値の高いブランドを作ることが可能だと思います。その節目として120周年は森下仁丹ブランドが生まれ変わる年だと位置づけています。客観的な視点に立ち、当社にとって重要な事業をはっきりさせ、時にはドラスティックな決断も取り入れていく。残すべき伝統と新しい発想の融合から、ステップアップした姿をお見せできると考えています。

私がかつて暮らしたイタリアには、古いものを踏み台にして新たなものを生み出す風土があり、当社に相通ずると感じました。また、イタリアの社会をみたとき、良くも悪くも個人と個人のぶつかり合いで動くような性質をもっています。いまシナリオが見えない混沌とした日本の実情を考えると、イタリアのようにもっと個人が前面に出て個性を発揮できるような社会が必要なのではないかと思うのです。とりわけグローバル競争の中ではそうした個性化、差別化という発想が大切です。

銀粒の仁丹製造に端を発したシームレスカプセル技術は、新たな発展性をもった技術として各界から注目を集めています。当社はこのカプセル技術を、グローバルスタンダードとして日本から発信していくつもりです。この6年間、社員にとっては緊張感が続き、神経を尖らせた時期も少なくなかったと思いますが、次なるステップでは世界を視野に、楽しさを感じ、自主性を発揮して働ける土壌を用意したいと考えています。それがこれから先の森下仁丹のブランド力向上へと確実につながっていくと思っています。

注1: 生物工技術賞: 公益社団法人日本生物工学会が生物工学に関連する工業の技術開発に顕著に貢献した同会会員に対し授与するもの。

注2: ドラッグデリバリーシステム: DDS (Drug Delivery System)。患部（臓器や細胞など）に薬物を効果的かつ集中的に送り込むために、薬剤を膜などで包み途中での吸収・分解をおさえ、患部で薬剤を放出する手法。治療効果を高めるとともに副作用の軽減も期待できる。

注3: GMP: Good Manufacturing Practiceの略で「適正製造規範」を意味する。元来は安全性と品質を確保するために定められた医薬品業界の規格だが、これを健康補助食品に応用したのが、「健康補助食品GMP」。



トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ

eふぁみり もあわせてご覧ください!

<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>



駒村社長に休日の過ごし方などプライベートな一端を紹介していただきました。