トップは語る

関西支部

高品質なZACCA(雑貨)で世界市場に挑戦

SHO-BI 株式会社
代表取締役社長
寺田 正秀 氏

戦後間もなく化粧雑貨を取り扱う問屋として創業したSHO-BI株式会社は、その後GMS(総合スーパー)などに販路を広げ、さらにはメーカー機能を持たせ独自の商品開発を行うなど、新たなことに挑戦しながら成長を遂げてきた。2009年にJASDAQ、2010年に東証二部、2011年に東証一部に上場し、社会的信頼度もさらに向上している。当代の寺田正秀社長は三代目。同社の強みを活かし、視力補正ができ、コスメのように美しく瞳を彩るビューティー発想の「コスメコンタクト®」を展開するなど、次のステージに向けた新たな戦略を着々と打ち出している。

てらだ まさひで／1977年生。慶應義塾大学法学部卒。2001年みずほ銀行入行。2004年粧美堂株式会社(現SHO-BI株式会社)入社。同社専務、粧美堂日用品(上海)有限公司の董事長(現任)などを経て、2013年同社代表取締役社長に就任。老舗企業の若手経営者として業界の注目度も高いが、新たなアイデアを具現化する力強さの一方で、冷静な自己分析も怠らない。経営にとって重要なのは、自社の強みに誇りを持ち挑戦することを恐れない精神的な若さであり、実年齢の老若はまったく関係ないと考えている。

SHO-BI株式会社
●所在地：
［東京本社］〒108-6023 東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟23階
TEL：03-3472-7890（代）
［大阪本社］〒530-0047 大阪市北区西天満6丁目4番18号
TEL：06-6365-7001（代）
●http://www.sho-bi.jp/
●設立：1949（昭和24）年
●資本金：54,5百万円
●売上高：1609,3百万円(2014年)
●従業員数：312名(2014年9月現在)
●関連会社：株式会社メリーサイト、粧美堂日用品(上海)有限公司(上海市)

ユーザー視点に立ったものづくり体制の強化

およそ3万アイテムにも及ぶ雑貨を取り扱い、豊富な品揃えを強みとするSHO-BIは、卸問屋としてスタートした歴史があります。しかし、現代は販売チャネルが多様化しており、特に近年はインターネットの普及によりユーザーは欲しい商品を即座に購入できるようになりました。商品アイテムが多いだけでは、競争力で優位に立つことはできません。他社との差別化をはかり、オリジナリティをもつ商品を展開しなければ、市場で必要とはされません。

そこで当社では問屋としての役割に加え、よりユーザーニーズをつかんだ商品をいち早く展開するために、40年ほど前からメーカーとして自社企画商品を市場に送り出す仕組みを構築してきました。自社企画商品は年々増加しており、現在は全商品の約6割が当社のオリジナル企画によるものとなっています。

年間およそ5,000点の新商品を開発していますが、その企画の原動力のひとつが全国約1万5,000店舗から寄せられる細かな売れ筋データです。店頭で何が売れているのか、あるいは何の売れ行きが鈍っているのか。店頭情報を直接把握することにより、次の商品づくりに役立てています。

このように「卸」と「メーカー」両方の機能を備え、企画・製造・流通・卸・売場までを一気通貫で提供できるため、売場のレスポンスも掴みやすいのが当社の強みです。この特色を活かし、取引先とユーザーそれぞれにとって、常にSHO-BIがオンリーワンの存在であるよう努力していきます。

企業の信頼度という点では、2009年のJASDAQを皮切りに、2011年には東証一部に上場したことが新たな取引を始める上での大きなメリットになっています。私は上場に向けた準備委員会の責任者となりましたが、その際にあらゆる面で会社の状況を把握できたことが、いま経営をする上での肥やしとなっています。70年近い歴史を持つ会社ですから、歴史の中で育んだ変えるべきでないものと変化すべきものが混在しています。その中で、ユーザーが何を求めているのかを中心に据えて、いま成すことができる最適な解を導きだしていきたいと考えています。

明確なコンセプトを持った高品質な商品展開

当社の歴史と扱っている商品の品質の高さは誇るべきものだと自負していますので、新しい取り組みを始める場合もそうしたSHO-BIの強みを十分に活かせるものにしたい。そのような発想から生み出したのが、メイク発想のカラーコンタクトレンズである「コスメコンタクト®」です。

アイメイク関連は当社の主力商品ですから、瞳の色を変えたり、瞳を大きく見せることができるカラーコンタクトレンズ(カラコン)には前々から興味をもっていました。ただ、2009年に薬事法が改正されるまでは、カラコンは雑品扱いで、目に直接触れる商品なのに粗悪品も流通しており、これを取り扱うことには二の足を踏んでいました。

そのような時に薬事法の改正があり、2011年には品質や販売方法に規制が設けられました。これは逆にチャンスだと思いました。市場が拡大しているカラーコンタクトレンズを一般流通向けに導入できるのは、そうしたルートに販路を持ち上場企業として信用力のある当社だけだと考えたからです。そこで2013年にコン

タクトレンズの製造販売を行う株式会社メリーサイトを子会社化し、コスメコンタクト®の販売を始めました。コンタクトレンズ業界はクリアレンズを主体としてきた大手医療機器メーカーさんとファッション性があるカラコンを主体としてきた中小メーカーさんに分かれていますが、当社は上場企業であることで、大手小売企業からの信頼を得て新しいルートを開拓したのです。コスメコンタクト®は市場の反応も良く、リピート率も高い当社の主力商品になっています。

また、このコスメコンタクト®も含め、一つのコンセプトとして提案しているのが「アイメイクアップスタジオ」です。リピーターも多い「つけまつげ」ブランド「デコラティブアイラッシュ」をはじめとして「化粧品」や「化粧雑貨」など、目周り商品を一括して棚にラインナップし販売するもので、これだけのアイテムをトータルに提供できるのは、現在は世界でも当社だけです。品質の高い化粧雑貨のラインナップは、海外でも高い競争力を持ち、アジア各国の店舗でも評判を高めています。

雑貨は比較的低価格でしかも少量多品種であるため、品質管理のコストがかかりすぎる面もあるのですが、当社にとって品質は極めて重要です。市場での信頼性に直結し、成長戦略の中での不可欠な要素だと考えています。

市場の変化を予測し対応する柔軟な組織づくり

私が社長に就任して新たなビジョン体系を制定したのですが、その象徴となるSHO-BIのDNAを「変化する種」と名付けました。ダーウィンの『種の起原』に出てくる「最も変化に適応できる種が生き残る」という一節から引用したものです。まさに移り変わりの激しい雑貨業界では、変化の波に対応できる智恵と能力があってこそ企業が存続するからです。

変化に対応するという面ではまず在庫管理。雑貨は流動性が高く、少し前までは抜群の人気を誇っていたものがパタッと売れなくなったりします。雑貨一つひとつの単価は低いですが、3万アイテムともなると膨大な金額に及びます。ですから、在庫に対する意識は常に高く持つ必要があり、各部門ごとに売上と在庫両方の責任を持たせ、バランスを考えるように働きかけています。例えば業績連動型の報酬制度を実施し、業績の目標値を上回った部門には上回った金額分をメンバーに分配し、同時に在庫の上限値も設定、上限を超えた在庫の金額をそこから差し引いています。

▲SHO-BI社員とともに

また、グローバルブランドへの飛躍を期した企画体制の強化をはかっています。変化する市場ニーズに即応する企画の種をきちんと育てるためです。問屋としてお客様のニーズに応えることを第一義に発展してきた長い歴史があるので、新たな雑貨を発想する力はまだまだ育っていません。社員の士気と刺激を高め、組織の活性化をはかるため、若手を中心にローテーション人事も行っています。仕事上の様々な局面を経験することで、いままで見えていなかったことも見えてきますし、違った角度からの商品アイデアも生まれると思うからです。新商品の開発を考える時には「海外でも競争力を持って戦えるもの」を要件に掲げ、自らもそうした意識でいることを心がけています。

SHO-BI をグローバルブランドへと飛躍させる

アジア各国とはものづくりの拠点として以前から取引はありましたが、販売先として強く意識するようになったのは、入社一年目で上海に出張したときです。熱気というか、発展する都市が持つ大きなエネルギーの渦に、カルチャーショックを受けました。同時に、この活気ある都市でぜひ商品展開をしたいという思いを強くしました。翌年の2005年、粧美堂日用品（上海）有限公司を立ち上げ、中国はもちろん、アジアを中心とした海外展開の拠点として活動をスタートしたのです。

ビューティーやキャラクターの世界は日本が世界に誇る強力なコンテンツです。当社はその二つをノウハウとして持っていますから、海外市場で十分戦えるポテンシャルがあります。価格は高いものの、日本製の品質に対する高い評価は先に述べた通りです。

海外事業部を立ち上げたのが数年前ですが、いまは海外13カ国に商品展開をしています。海外の売上比率は2%にも満たない状況ですが、アジアの経済発展と化粧雑貨へのニーズを見込み、「ZACCA（雑貨）専業としてアジアNo.1企業になる」という長期ビジョンを制定し、同時に「グループ売上高1,000億円」という具体的な数値目標も立てました。雑貨は、品種ごとにメーカーがあり、No.1メーカーの年間売上が40 ～ 50億程度です。一見販売量が多そうなつけまつげなども同様です。ですから、理屈としてはNo.1カテゴリーを25持てれば1,000億の売上が可能です。一つひとつの扱い高は小さくても、25あることでリスクも分散できます。ゆくゆくは1,000億のうちの半分を海外で売上げることが目標です。

やりたいことは次から次へと出てきますが、足元が揺るがないように先人に知恵を借りながら地を固めつつ、「変化する種」として躍進していきたいと思います。

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/
eふぁみり
いつかは父と囲碁で対局！　闘志を燃やす寺田社長。