

# OEM受託企業が自社のオリジナル・ブランド商品の開発・販売にチャレンジし、再び成長軌道を回復

従来、テレビ通販大手へのOEM供給を主事業としてきたが、経営の安定化と継続的成長を実現するために、付加価値の高い自社のオリジナル・ブランド商品を企画、開発、製造、販売できるファブレス企業への脱皮に挑戦し、再び成長軌道を回復した。

## 関東本部 統括プロジェクトマネージャー 工藤 保男

企業名 株式会社ピュアソン  
 業種 洗剤・ワックス等美粧剤、化粧品等の企画・製造・販売  
 本社所在地 東京都豊島区池袋2-63-4  
 資本金 10百万円  
 設立 平成9年7月  
 売上高 809百万円  
 (平成26年6月期)  
 従業員 24人 (正社員23人)

<商品群>



売出し中のカビに万全ジェット



植物由来多目的洗剤



ボアデ集合商品

「洗浄」を基本テーマとして、洗剤、ワックス等の雑貨を主体にテレビ通販大手にOEM供給する事業を柱として来たが、経営基盤の安定化と更なる成長を図るためには、自社のオリジナル・ブランドで且つ、より付加価値の高い商品を企画・開発・製造・販売まで含めて自社で実行できるように脱皮する必要がある。そこで、当社の組織として必要不可欠となる自社商品開発機能と品質管理機能の強化を目標として、二期に亘る専門家継続派遣にて支援を行い、その結果、新たな成長軌道に乗ることが出来た。

### 企業概要

創業者の浦辺会長が、洗剤メーカーから独立して事業を始め、平成9年、株式会社リスロンジャパンを設立、平成17年に現在の株式会社ピュアソンに社名変更した。以来、テレビ通販を主体に「洗浄」を基本テーマとして、洗剤・ワックス等、幅広いジャンルで使用される商品をOEM受注し、ファブ

レス企業として大手のメーカーに供給してきた。

当社の業績は、平成22年6月期の売上約10億円をピークに減少し、平成24年6月期はピーク時の約6割まで落ち込んだ。この主たる原因は以下の二点であった。

1. 平成22年6月期売上のピークは、インフルエンザの流行による消毒関係商品の売上が一時的に急増したことによるもので、翌年以降、反動で減少した。
2. 平成23～25年にかけて、売上の伸長よりも、財務体質と収益体質の強化を優先した。

これまで会長以下、営業力の強化に成功して売り上げを伸ばしてきたが、継続的な成長を目指すためには、自社オリジナル製品の開発・商品化が出来る企業に脱皮する必要がある。このためには、自社商品の開発に必要な機能、及び、関連する品質管理機能を組織として強化することが必須であるが、これは、当社にとって新たな変革への挑戦となる。そこで、中小機構の支援も、このポイントにフォーカスしながら平成25年から開始し、現在第二期目の支援を実施中であるが、単なる計画立案ではな

く、実際に新商品開発に取組みながら、組織としての機能・仕組みの構築に向けて、具体的成果を上げている。

## 中小機構との出会い

平成24年9月中旬、当社の浦辺会長が紹介者と共に、事業化しようとしている新しい防カビ・抗菌剤の販路開拓について、中小機構関東本部に相談に来られたことがきっかけである。この時点で当社から相談された販路については、ハードルが高く、成功の可能性は薄いと判断されたが、引き続き、商品と当社の経営課題についてヒアリングし、ハンズオン支援の可能性について確認することとした。

そして、9月下旬に本社に、浦辺会長と常務を訪問し、この中で、お二人から提起された当社の今後の課題で、重要であると思われたキーワードは次の二点であった。

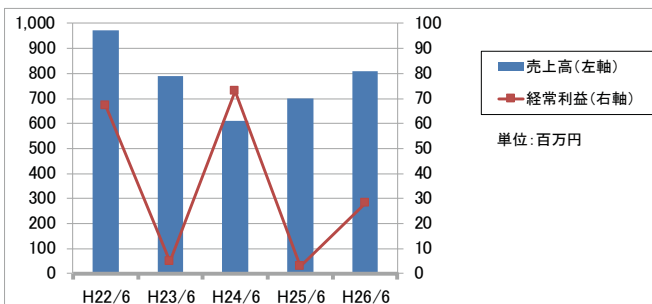
- ①オリジナル商品開発。
- ②自社の品質管理機能の強化。

この二点について、より具体的に課題を整理し、ハンズオン支援を検討することとした。

## プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

前述のとおり、当社の強みは「洗淨」を基本テーマに、15年に及ぶ他社ブランド商品のOEM生産から得られたマーケットの情報である。一方、自社ブランド商品を持たないことから、売上の変動が大きくなるという大きな経営的課題を有していた。これがH23～H24年度にかけての売上減少の一因でもあった。

## 売上高と経常利益



支援メニュー	H23	H24	H25	H26	H27	支援内容(支援テーマ等)
経営相談&支援準備		●				新商品の販路開拓
専門家継続派遣事業①		●	●			自社商品開発機能強化
専門家継続派遣事業②				●		自社商品開発の実行支援

このような状況を基に、数回にわたる当社との協議を経て、当社の中・長期の成長を実現するために必要な基本戦略を『自社ブランド商品の開発機能構築』とし、全社で取り組むこととした。このためには、①自社商品開発機能の強化及び②品質管理機能の強化が必要で、中小機構の支援テーマもこの二点に集約することとした。支援は比較的長期にわたると考えられたため、以下のステップに分けることとした。

第一ステップ：主に実行計画を作成するための支援

第二ステップ：策定した計画を実践するための支援

また、支援メニューは、専門家継続派遣事業、派遣アドバイザーは、大手化粧品会社のOBで種々の商品開発を手掛けてきた方とし、第一ステップの支援を平成25年1月から開始すべく派遣計画書を作成した。

## プロジェクト推進体制

第1期の支援（平成25年1月～平成26年1月）では、今後の当社の基本方針に係る重要な部分であることから、浦辺会長、社長及び常

務を主体とした経営陣でプロジェクトの推進体制を構築した。一方、第2期の支援（平成26年5月～平成27年3月予定）では、計画の実行段階のプロジェクトであり、上記のメンバーに加えて、副社長（営業担当）、統括製造販売責任者、営業企画部長を加えたより大きなチームで推進することとした。

派遣アドバイザーは、第1期支援、第2期支援共に、同じアドバイザーとし、今回のプロジェクトを通して、当社が自社ブランド品を商品化できる企画開発型企業に脱皮出来るように精力的な支援を行った。

## 支援内容と支援成果

### <専門家継続派遣事業①>

（平成25年1月～平成26年1月）

従来の当社事業は、テレビ通販企業等からの要請に基づいて製品を受注（顧客側ブランドでのOEM生産）するケースがほとんどであったため、自社ブランドの商品を開発し販売するように変革するためには、以下のような課題があった。

1. 何を開発するか、当社の基本テーマである「洗淨」をキーワード

としてマーケットのニーズを確実に掴む必要がある。

2. 従来の雑貨主体の商品構成から、付加価値の高い商品開発に必要な、化粧品・医薬部外品製造販売業の許可等の社内体制を整備する必要がある。

3. 上記の自社商品開発を保証する品質管理機能を強化し、顧客の信頼を得られるようにする必要がある。

上記の内、1.については、これまでの当社の事業経験から十分得られると考えられたため、支援は、2.及び3.に集中することとした。具体的な支援内容と成果は以下の通りである。

○単に机上で計画を策定するので

○一方、当社が生産を委託している工場（青森県及び新潟県）の品質管理体制が弱く品質クレームが発生していたため、アドバイザーが現地を訪問・視察して、具体的なアドバイスを実施し、新商品開発と同時並行で品質管理機能強化に向けた改善活動がスタートした。

○新商品の開発においても、また、日常的な品質管理のためにも、自社（本社）内に成分・物性等の分析が出来る試験室（ラボ）が必要であることをアドバイスし、速やかな設置が決定した。

○今期支援の過程で明らかになった重要な課題は、当社の商品情報が一元化されておらず、各部門で共有化されていないため、効率性

を開始した「歯科用新歯磨き」と、既に開発中であった「抗菌・防カビ剤スプレー」の事業化支援。

②商品開発計画（短期・中期）の策定支援。本テーマについては、商品情報の一元化により見えてくる当社としての商品戦略立案が主たる目標であり、「情報一元化プロジェクト」と命名し、サプライチェーンの責任者である社長をリーダーとして推進することとなった。

これまでの支援内容と成果は以下の通りである。

○「歯科用新歯磨き」の事業化に関しては、K社との協議が進み、平成27年春の上市を目標とすることとなった。ピュアソン社の指示の元、実際に製造する外注企業との打合せも進み、製品仕様が決定した。

○平成26年7月、新年度の開始に当たり、アドバイザーの提案で、当社オリジナル商品として完成した「抗菌・防カビ剤スプレー」のマスコミ発表を実施し、この中で、自社商品を開発・商品化する新しいピュアソン社をアピールした。このような当社のマスコミ発表は初めての経験である。（なお、このマスコミ発表を契機として、大手クルーズ船での実証実験が平成26年8月に行われた。）

○品質管理強化のための試験室（ラボ）は、平成26年6月に本社の一部を改造して設置された。また、このための要員も新規雇用され、同時に、毎月開催する「品質保証会議」をスタートした。

○社長をリーダーとする「情報一元化プロジェクト」では、次の重要なポイントが明らかとなった。

1. 約650点ある当社の商品の内、約70%は一商品あたりの年間売上



**新たな成長軌道を目指した全社での取り組みは、アドバイザーの支援を活用し、質的な転換を伴いながら新たなステージに入ることが出来たと考える。**

工藤 保男 関東本部 統括プロジェクトマネージャー

はなく、具体的な開発目標製品を規定して、その事業化に向けた作業の中で、体制の整備、必要な機能の強化を実施する方法を選択した。取り上げた目標製品は「歯科用新歯磨き」である。

○この商品化には、当社が、化粧品・医薬部外品の製造販売業の認可取得が必要であり、アドバイザーの支援のもと、具体的なアクションを開始して平成25年10月に取得することが出来た。

○この新商品は、歯科用機械器具等の卸業者（K社）に提案し、双方合意の上で開発を進めることが決定した。

の問題と、商品の収益性に対する評価が十分にされていないという問題があり、改善の必要性が明らかとなった。この点は、「実行支援」と位置付けた第二期支援の中で取り上げ、支援することとした。

**<専門家継続派遣事業②>**

（平成26年5月～平成27年3月（予定））

第2期支援は平成26年5月より開始した。ここでは、第1期支援で設定した計画を進めることが目的で、以下の二点を支援テーマとした。

①当社のブランド商品として開発

が小さく、全売り上げに占める割合が5%以下となっており、これら商品の整理が必要であることが判明。順次、他商品による置き換え、或いは廃止等の具体的なアクションを開始し、金額で約20%の在庫圧縮に成功した。この過程で、長期在庫となっていた原料・貯蔵品は新たな企画に転用し、新顧客開拓に活かすことが出来た。

2. 商品・包装容器を含む全社で統一したコード化が平成26年5月からスタートした。

3. 営業部門から向う3ヶ月間の商品別売り上げ予測を提出することが決定。在庫管理等、重要な経営管理の改善がスタートした。

以上、第2期支援はまだ継続中であるが、種々の改善が仕組みとして定着しつつあり、自社ブランド商品の開発だけではなく、既存商品による事業の収益性改善も図られている。その結果として、平成24年6月決算で底を打った売上額は平成25年、26年と毎年15%以上の増加を記録し、平成27年6月には10億円超を目指すことになる。

## 今後の課題

当社の今後の課題は以下の通り、中小機構としては、今後も当社の成長を支援していくことになる。

### 1. 短期的課題

○平成27年春を目標に、歯科用の新歯磨きを上市すること。顧客となる歯科関連卸業者であるK社、及び、実際の生産を依頼する外注企業との緊密な連携を維持すること。

○「抗菌・防カビ剤スプレー」の売上を伸ばし今年度の成長に寄与

すること。

○情報一元化プロジェクトの一環で、従来商品の見直しを進め、継続的に収益性の改善を図ること。

○今回のプロジェクトで構築された全社の情報共有化の仕組みを定着させること。

### 2. 中長期的課題

これまでの支援を通して、組織としてプロジェクトに取り組む基盤が構築されたと考えられる。今後は、商品開発計画を含めた中期の成長目標を設定し、この目標に向けて組織として戦略的に取り組んでいく必要がある。



女性社員の活発なミーティング風景



## 経営者のことば

中小機構アドバイザーのきめ細かい支援を得て、品質管理・在庫管理・商品開発のレベル向上に取り組んだ結果、化粧品・医薬部外品の製造販売認可を取得することができ、独自開発の殺菌・抗菌・防カビ技術の商品化がはじまり、業績の大幅な改善を達成し、新たな売上の構築により、今期後半以降、さらに大幅な業績向上が見込めています。



代表取締役 浦辺 修一 会長