

戦略経営者登場

・ジュポンインターナショナル社長

上岡 淑郎

yoshio kamioka

「無添加・オーガニック・OEM」を キーワードに新コスメ市場を開く

「自然派」を前面に打ち出す化粧品メーカー・ジュポンインターナショナル。常に時代の変遷を嗅ぎ分け、無添加・オーガニック化粧品のOEM（相手先ブランドによる生産）という新たなビジネスモデルを構築してきた。同社を束ねる上岡淑郎社長の経営戦略に迫る。

矢継ぎ早の改革で再建

そもそも、上岡淑郎氏がこの会社に入ったのは、1990年4月、29歳の時。ジュポン化粧品を仕入れる側だった上岡氏が、ひょんなことから当時、経営危機に呻吟^{しんしん}していた同社の再建役に指名されたのだ。

ジュポン社は70年代に創業し、全国的美容室に販売を委託するいわゆる「サロン販売」の形態で成長してきた。再建に当たって、上岡社長がまず行ったのが、全国の代理店（美容室向け商品の卸問屋）を回ること。

「今後も当社と変わらぬ取引をしていただけるかを確認するため、カプセルホテルに泊まりながら北海道から沖縄まで何十社も回りました。する

とみなさん口をそろえて「商品は良いものだからきちんと再建できるのなら取引を継続したい」とのこと。これはなんとかなると思いました」

そこで上岡社長は、債権者を納得させるため、経営計画を利益重視へと変更させた。

次に意識改革。当時のジュポン社は、17時15分の定時をすぎれば仕事が残っているようが一人残らず退社してしまうような状況で、夕方以降の支店からの電話は社長自ら取る始末。現場からのフィードバックは全く考えず、意識が高いとはとてもいえない会社だった。しかし、それは従業員が悪いのではなく、会社の教育体制の問題だと上岡社長は考えた。

「当社はメーカーとして製品をつくり、それを各地の子会社に卸すだけのビジネスだったので競合のない殿様商売でした。研究員はユーザーに会った事もなく、いわゆる「プロダクトアウト」の状況だったのです」

目指すは「マーケットイン」。スタッフに当事者意識を持たせ、研究員をはじめ、工場のスタッフにも顧客と直接話す機会をつくる取り組みを進めると同時に、新たなビジネスの展開を模索する。OEM事業である。

当初、上岡社長が考えたのは「他社にない」商品の開発だった。ジュポ



肌に優しいナチュラルメイクが基本



株式会社ジュポンインターナショナル
設立 1976年7月
所在地 東京都大田区西糎谷 4-31-5
売上高 約25億円
社員数 約150名
URL <http://www.jupon-cosme.co.jp/>

ン化粧品そのものも「自然派」を掲げ、肌に優しいナチュラルメイクをうたっていたが、さらにそれを突き詰めるのが最善と考えた。行き着いたのが「無添加化粧品」。

「自然派化粧品」を究める

当時、無添加化粧品は、まだまだ人口に膾炙^{かいかし}しているとは言いがたかった。研究員に、それとなく開発を打診する

と「無理ですよ」との返事。ノウハウも資金力もなくPL（製造物責任）訴訟も怖い。それでも自らの方針に確信のあった上岡社長は、限られた資金を研究開発に集中投資した。

「やってみると意外とできるんですね。当社の研究開発力の高さを再認識しました」

できた製品を別会社から通販で売りはじめた矢先、無添加化粧品の販売に興味を持つベンダーから、OEMの依頼が続々と舞い込むようになった。

「当時は無添加化粧品をつくることのできるメーカーは限られていて、しかもOEMをやっているメーカーは皆無。新しい挑戦でした」

ジュポンというブランドを持ちながらOEMを行うことに、上岡社長はためらいを見せなかった。なぜなら、ジュポンは美容室経由で販売しているブランドであり、通販会社への提供が主体のOEM事業とは競合しないからだ。

これがきっかけで研究開発部門に活気が戻った。これまでは決まるところに決まった量だけ卸す面白みのない仕事だったものが、競合ひしめく大海原のなかでユーザーの評価を実感できるようになったのだから当然だろう。



◎プロフィール

かみおか・よしお
1959年、東京都生まれ。國學院大学卒業後、産業能率大学職員、コンサルティング会社勤務、自然派化粧品販売会社経営などを経て、91年、ジュポンインターナショナル社長に就任。経営不振の同社を矢継ぎ早の改革で立て直した。趣味は将棋（四段）、ダンス、旅行。

実際、ジュポン社のOEMで無添加化粧品^{（無添加）}の供給を受けた会社は見る見る成長していき、その後、50〜100億円の年商規模にまで拡大したところも複数社ある。

さて、次なるターゲットは「オーガニック」。無添加を標榜する化粧品は次第に増えてきたものの、欧米で勃興してきていたオーガニックはまだまだなじみが薄かった。そこで、2013年にオーガニックの本場フランスの認定機関ECOCERT（エコサート）の認証を取得（当時日本で3社目）。

ちなみにエコサートは、オーガニック化粧品の世界シェア75%を誇る権威。製品の95%が天然原料であり、そのうち植物原料の95%がオーガニック原料であること、環境に配慮した製造過程、容器がリサイクルできるなどの厳格な基準をクリアした化粧品だけに認証される。

エコサート認証により公明正大にオーガニックをうたうことができるようになり、さらにジュポン社の評価は高まったわけだが、上岡社長にすれば「自然派化粧品の開発を40年以上やってきて、その積み上げたノウハウが結実しただけ」だと言う。

「ジュポンブランドにしてもOEMにしても、当社の製品はナチュラル

川田工場（栃木・宇都宮）



真空乳化装置（上）とフィルムサンプル自動充填機（右）

メイクが基本です。油をこすりつけて何層にも塗り上げるタイプではありません。化粧は基本的に皮膚呼吸を止めるので、できるだけ軽い方がいい。無添加、オーガニックに限らず、当社は一貫して、この方向性で商品を開発してきたという自負があります」

例えばジュポンブランド。美容師という「プロ」が売り場で推奨する化粧品で肌荒れを起こしてしまったのでは、信用に関わる大問題である。同社では「マルメロ」（セイヨウカリン）という中央アジア原産の果実の種子エキスを利用し、油を使わず通気性がいい水溶性の化粧品を販売してきた。また、16年には、信州大学との産学協同研究によって、さらに

バージョンアップした製法を開発し、特許を取得。ナチュラルメイクにもかわらず化粧崩れがしにくく、落とす際にも、クレンジング剤が必要ないなどの特長を持つ製品の販売を行っている。

通常、化粧品は油を使用して、汗による化粧崩れを防ぐ。しかし一方で、皮膚への負担が大きくなる。このジレンマを解消する商品をひたすら開発・販売してきたというわけだ。

経営の効率化と海外進出

その後は、ひたすら経営の効率化へとまい進。税理士法人Dream24（代表社員…久野賢一朗・久野豊美）の本庄彰税理士と毎月、グループ4社の業績検討会を開きながら、財務

データを詳細に精査し、以下のような「利益の出る体質」への転換をはかった。

まず、当時手がけていた健康食品など粗利率の低い分野の事業を廃止。容器の在庫を適正な数に抑え、倉庫にかかるコストを縮小した。生産規模と効率の向上にも積極的に取り組み、昨年、栃木県宇都宮市に工場を新設、3工場体制となった（他にグループ会社2工場）。生産実績は2017年の538万本から18年の707万本へと拡大した。19年度には820万本を見込み、常に、数百本単位の小ロットから、10万本の大ロットまで製造できる体制を整えている。「今後は海外進出を目指します。肌に負担をかけにくい化粧品の中心に進め、海外にもオーガニックコスメを広めていきます。すでに中国（広州）・台湾では事務所を開設するなど準備は整っており、また、ベトナムやタイなどASEAN諸国への販売も進める予定です」

国内の生産体制整備と、海外の販売体制整備。二つを終え、ジュポン社の活躍の舞台はさらに広がっていく。今後は、国内外問わず、こなしきれいないニーズをすくい上げ、再び増収路線を突き進む。

（取材協力・税理士法人Dream24／本誌・高根文隆）