

「事業の未来を切り拓くー少子化への挑戦」

ピジョン株式会社 取締役 倉嶋喬氏

ピジョングループは国内8社、海外5社から成り立っている。来年創業50周年を迎える。従業員1812名、今期売上407億円、連結経常利益26億円である。来期は売上427億円、利益30億円を目指している。少子化の中でも経常利益は増えつつある。

当社は赤ちゃん産業ではあるが、出産前の方から乳幼児・老人介護まで三世代に製品とサービスを提供している。販売商品としては①育児用品（哺乳瓶など）②マタニティー用品③ホームヘルスケア（HCC）・介護用品。サービスとして、④育児支援（保育・託児・シッター派遣・幼児教育）⑤老人介護支援（在宅介護サービス）などである。商品販売事業は、市販ルートとしては赤ちゃん本舗などの専門量販店、およびドラッグストア系が主力ルート。もう一つの介護関連のサービスの方は1年ほど前に、介護機器関連業界ではよく知られていた企業を買収してグループ会社とし、そこから施設ルートを開拓していった。

05年で売上の52.8%を占める育児用品（国内）は06年には49.4%になる。この理由は国内の少子化にある。一方、それ以外の育児用品（海外）、子育て支援サービス、HCC・介護、女性ケア用品は、すべて対前年9～18%のアップの計画である。特に、介護関連のマーケットは2桁成長しており、その伸びの大きさに今は付いて行くのがやっとという状況下にある。

皆様は、「少子化」がどのようなものか、実感をお持ちだろうか。1992年、合計特殊出生率が1.58と発表された時には業界は大変なショックを受けた。それ以降、どんどん下がりが続けて去年はとうとう1.29にまで下がってしまった。

マーケットとして言えば、2001年の出生者数が117万人、それが2004年は111万人で、たった3年で6万人も減少した。2005年はおそらく105～106万人だろうし、すぐに100万人を割ることは間違いない。しかも、当社の調査では赤ちゃん1人にかかる費用は予想に反して減っている。これは明らかに価格デフレの影響による。この勢いで減少する市場で売上を維持するのは、よほど付加価値の高い商品を開発しても難しい。

当社の製品のほぼ半分は50%以上のシェアを誇っている。ランチェスターの理論によれば42%以上のシェアを持てば絶対といわれているが、環境変化があまりに大きければ競争戦略は避けて通れない状況におかれる。これからの成長を描くとき、当社が当面している環境とそれに対する判断について簡潔に示すと以下ようになる。

1) 少子化の継続	育児用品市場縮小 子育て支援事業拡大(少子化への取組強化)
2) 高齢社会の進行	施設介護から在宅介護へ 介護用品市場の需要拡大（健常高齢者向け）
3) 国内流通市場の変化	流通の寡占化 購買行動の変化（ネット通販の加速化）
4) 海外市場と当社海外事業構造	中国・北米市場拡大 海外事業の基盤確立

第一は、「子育て支援事業」の問題である。第二は、「在宅介護」である。第三は、「流通」

の問題である。国内の流通市場の変化は、ドラッグストアチェーン自体が急拡大している中で、いわゆる二ハチ（二八）といわれるパターンのとおり、上位2割で売上の8割を占める優勝劣敗が進みつつある。その中で、ネット通販はまだこれからだが事業的に何とか確立させたいものだ。

最後に「海外市場」だ。まだ規模は小さいが、今、この分野でも中国で目覚ましい変化が起こっている。海外事業は東アジア・中近東ほかで展開しているが、目覚ましいのは中国である。上海地区の百貨店の赤ちゃん用品売り場の中で、ピジョン製品は1/3のシェアを占めている。上海でのこの成功の元は、日本での成功モデルの現地化を行ったことにあると思う。もうひとつの有力な市場である米国については流通の開拓に適した販売会社を見つけて買収を行い、その販売会社に対してタイで生産した商品を持ち込んで、そこを通じてウォルマートその他へ納入するように仕組みを作り上げた。

ところで、中期経営計画の中で新人事制度を導入して機能させようとしている。制度の4本柱は、能力開発体系の中でこれからの経営計画を十分に踏まえた上で、1.目標管理制度、2.人事考課制度、3.賃金制度、4.資格等級制度をリンクさせながら運用するものである。基本は、いわゆる成果主義の考え方を採用したものである。さまざまな未確立の課題はあるが、是非、成功させていきたい。