



小林製薬の本社ショールームには、同社が、長年にわたり
精力的に開発してきた商品がずらりと並べられている



「米国研修や米国留学で商品開発やマーケティングを
学んだことも当社の成長のカギになった」と語る代表取
締役会長の小林一雅氏

Corporate Profile

代表取締役会長 小林一雅
代表取締役社長 小林章浩
本 社 大阪府大阪市中央区道修町4-4-10
設 立 1919年8月
売上高 1,680億円(2019年12月期、連結)
従業員数 3,435人(連結)1,414人(単体)
事業内容 医薬品、医薬部外品、芳香剤、
衛生材料などの製造販売
<https://www.kobayashi.co.jp/>

小林製薬株式会社

狙うは「小さな池の大きな魚」 市場創造で多数のニッチトップ商品を展開

「あったらいいな」をカタチにする」というコーポレートスローガンのもと、
一般用医薬品や芳香消臭剤などで、世の中になかった新しい製品づくりに挑戦してきた。
ユニークなネーミングやインパクトのある広告も活用し、ヒット商品を次々と生み出している。
国内市場で鍛えた商品開発力とマーケティング力を活かし、
今後はグローバルビジネスを強化、更なる成長を目指す。

小林製薬株式会社の歴史は、小林忠兵衛氏が名古屋で「合名会社小林盛
大薬」を創業した1886年に始まる。「当
初は雑貨や化粧品を扱っていたが、コ
レラや赤痢の流行を見た忠兵衛は、薬
を商うべきだと考えた。そこで、古く
から薬問屋が集まり、薬の街として知

られていた大阪・道修町に拠点を置い
た。この決断が当社のルーツ」と代表
取締役会長の小林一雅氏は語る。

小林会長の父で二代目の三郎氏の代
になると、家庭用の医薬品を扱う薬卸
業として発展、東京にも進出。東京で
は労働組合による90日間にも及ぶス

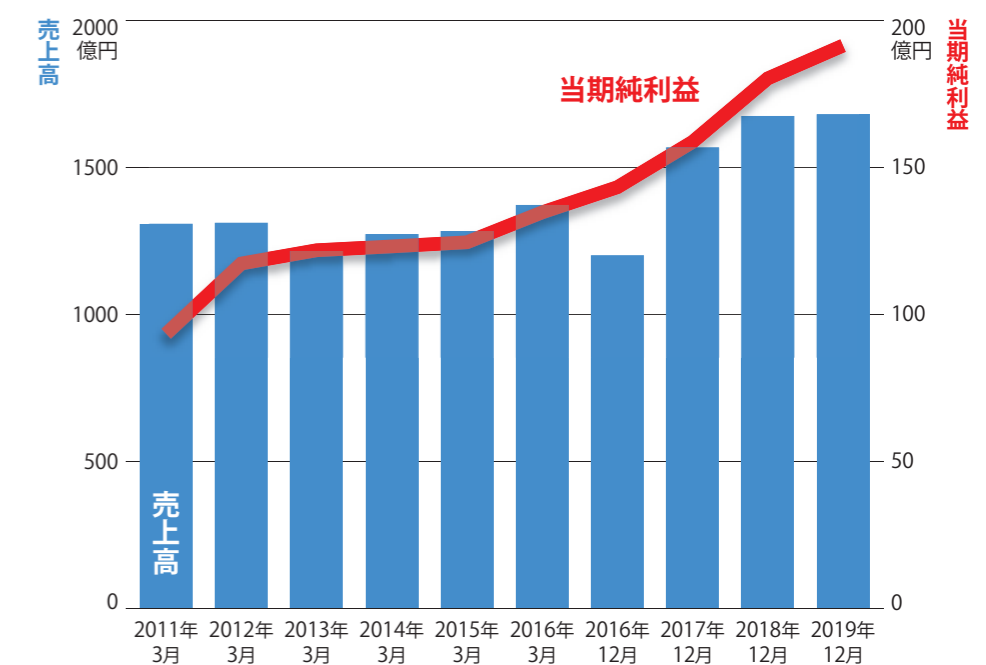
トライキに直面するといった苦境を乗
り越え、事業を拡大させた。「父は会
社の将来のため、利益率が低い卸業で
はなくメーカーになることを目指し、
実際に商品も開発した。ただ、メーカ
ーとしての経験が浅く、世の中に認めら
れる商品はなかなかできなかったよう

だ。メーカー業を軌道に乗せることが
できないまま47歳の若さで急逝した」。
小林会長は、大学を卒業した62年に
母の映子氏が引き継いでいた同社に入
社、父の遺言でもあるメーカーへの転
身を目指すこととなった。

商品開発に大きなヒントを与えてく
れたのは、米大手製薬会社の製品だっ
た。「この製薬会社は取引のある企業
の経営者たちを招く研修旅行を実施し
ており、私は母の代わりに参加した。
米国には当時の日本にはない製品が多
くあり、非常に参考になった」と小林
会長。試行錯誤を経て、66年に発売
したのが消炎鎮痛剤の「アンメルツ」。
続いて69年に水洗トイレ用芳香洗浄
剤「ブルーレット」、75年にトイレ用
芳香消臭剤「サワデー」を世に送り出
した。いずれも、現在に続く長寿ブラ
ンドになっている。

小林製薬は22期連続増益と、驚異の成長を見せている

小林製薬の直近10期の売上高と当期純利益(連結)



同社の有価証券報告書を編集部でグラフ化。なお、2016年度より決算期が3月31日から12月31日に更
変わっている。16年12月期は、小林製薬と3月決算の連結子会社は16年4月1日から同年12月の9カ
月、12月決算の連結子会社は16年1月1日から同年12月31日の12カ月が連結対象。

小林製薬は1960年代、日本になかった①「アンメルツ」(画像は「アンメルツヨコヨコ」)などの商品を投入、メーカーとしての歩みをはじめた。社内には、日用品を扱うことの反対もあったが、②「サワデー」や③「液体ブルーレットおくだけ」などのヒットにより、日用品も商品の柱になった



近年では「大きな池(市場の一部を囲う)機能特化型のニッチ商品(④~⑦)を開発、ヒットさせ、新たな市場を創造している。例えば④「アイボン」はコンタクトレンズ使用者に特化、⑤「ブレスケア」はニンニクとアルコールの臭気を抑えることに特化



トイレ用商品については、社内から「医薬品を扱う小林製薬がなぜ日用品を手掛けるのか」という声も上がった。しかし、小林会長は、「医薬品は開発から販売まで相当な時間がかかる。他社が販売する前に、いち早く市場に商品を流通させることも大事だ」と説得。発売した商品がヒットすると、反対意見も消えた。

これらの商品がヒットしたのは、従来ない商品だったことだけでなく、同社が卸売を手掛けていたことも大きな要因だった。「小売店などの強いパイプがあったことに加え、店頭で効果的に商品を並べて消費者に訴求する販売力を兼ね備えていた。加速度的に商品が売れるようになって、欠品を起ささないノウハウも持っていた。こうした卸としての経験を活かしたのが当社ならではの強み」と小林会長は語る。

新しい市場を創出しニッチトップを狙う

「あったらいいな」をカタチにする」をスローガンとする同社は、その後も、暮らしの便利・快適、人々の健康を実現する商品を次々と開発。今や、一般用医薬品、口腔衛生品、食品、衛生雑

貨品、芳香消臭剤、家庭雑貨品、スキンケア製品、カイロの8カテゴリーで約150ブランドを展開するメーカーとなった。

同社のヒット連発の原動力の一つは、ニッチ市場を開拓、新たなカテゴリーを創造し続けたことだ。具体的には以下の2つの戦略が奏功している。

一つは「小さな池の大きな魚」を狙うこと。誰も気付いていないニッチマーケットで最初は小さい魚を獲り、徐々に多くの大きな魚を獲れるようにしていくイメージだという。例えば、額の冷却シート「熱さまシート」、のどを殺菌・消毒する「のどぬ〜」などは、他社が目を付けていない市場を創り出し、トップシェアを獲得した。

もう一つの戦略は「大きな池の一部を囲う」こと。大きなマーケットの一部を切り取って、そこにいる魚を獲るという考えだ。例えば「口臭対策」というマーケットには、歯磨き粉から清涼菓子まで様々な商品が存在するが、ニンニクとアルコールの臭いを消すことに特化した口中清涼剤「ブレスケア」を開発、注目された。「生葉」ブランドは、オーラルケアのマーケットの中で「歯槽膿漏の予防、改善」に的を絞った

商品を展開。歯槽膿漏の悩みを持つ消費者にダイレクトに訴求することで新たな市場を生み出した。

「現在、152ブランドのうち43ブランドがトップシェアを獲得している。ニッチトップを数多く押さえて利益率が高く、競争に強い商品ができる。ロングセラー商品も常に改良を重ね、この状態を維持してきた」(小林会長)。

一方で同社のマーケティングもヒットを支えてきた。同社の商品はユニークなネーミングや広告にもこだわりが見られるが、これについて小林会長はこう説明する。「マーケティングでは、顧客に『理解』してもらうことが重要だと考えている。商品のネーミングやパッケージデザイン、広告などは、特長を分かりやすく伝え、理解してもらうという観点で決めている。ネーミングなどが少し野暮ったと感じる人がいても、気にする必要はない」。さらに同社のヒットは、82年から「アイデア提案制度」を実施するなど、開発志向の社風づくりが大きく寄与している。「実は、提案制度で出てくるアイデアから新製品が誕生することは多くない。それでも続けているのは、社員全員が新製品開発に参画するという会社の決



卸売業から始まった同社だが、利益率を高めるため1960年代からメーカーにシフト。②現在は多くの女性社員も開発製造を担っている。①は効能エキス抽出現場。③工場の出荷現場では、ロボットなどを活用した自動化が進んでいる。今後は、海外市場へのさらなる展開を狙った国内外の工場増設に踏み切る予定だ

意を示すとともに、ヒット商品を出す気持ちを共有する組織づくりの意味がある。アイデアは偶然思い付くものではなく、考え続け、周囲にアンテナを張っているからこそ湧いてくるものだからだ」と小林会長は語る。

風通しの良い社風で全社員の成長を促す

社風づくりには、社員のモチベーションを高める施策が欠かせない。小林製薬では、そのための幾つかのユニークな施策に取り組んでいる。

例えば「ホメホメメール」。これは、素晴らしい成果や貢献のあった社員に、経営陣が直接メールを送り、称えるものだという。小林会長は「社員をほめて乗せるというのは、幹部にとって一番必要なこと。受け取った社員は自分を評価してもらえたとうれしいはず。トップが現場社員を理解することにもつながっている」と言う。

小林会長が95年に導入し、定着させたのは「さん付け呼称」だ。社内では役職で呼び合うことを一切なくした。「企業を墮落させる要因となる、官僚的な権威主義を排するため、どのような立場であっても、仕事の上では平等

であることを実践するために始めた。経営陣と若手社員がディスカッションする場もあるので『さん付け呼称』の導入によって誰もが気軽に意見を言いやすい雰囲気になった」(小林会長)。ちなみに、社内には小林姓の社員が多くいるため、小林一雅会長は「Kさん」、小林章浩社長は「Aさん」と名前のイニシャルで呼ばれているという。

2018年からは、社員の成長を促す「成長対話」を開始。これは、社員一人ひとりが自分の「ありたい姿」を描き、上司と部下の対話を通じて成長を後押しする制度だ。「今はデジタルの時代だが、組織を動かすためにはアナログも大事。コロナ禍の中では、オンライン対話もやむを得ないが、こうした機会を大切に、全社員が成長を実感できるようにしたい」と小林会長は語る。

日本市場で培った力をグローバルビジネスへ展開

22期連続の増益を達成してきた同社はさらなる成長を目指し、20~22年の新中期経営計画で「国際ファースト」を打ち出した。新型コロナウイルスの影響でインバウンド需要の減少はあるものの、同社製品の認知度が高



商品開発は小林製薬成長の原動力。①②「全社員アイデア大会」などを設け、全社員が常に考えるという社風を醸成している。①アイデアを出す、②アイデアを承認する場をはじめ、仕事の場では、それぞれの役割において一般社員も社長も平等というルールも貫いている。①の中ほど左上、③の左端は小林章浩代表取締役社長

まっているため、ダイレクトに中国現地での拡販に取り組むほか、海外市場を意識したものづくりに力を入れる。30年の国際事業売上高を現在の3倍強の900億円に伸ばす方針だ。

「1998年に米中から海外ビジネスを始め、拡大してきた。日本市場が縮小しているから海外へ、というわけではない。国内市場を世界に向けたテストマーケットと捉え、今後も重視していくことには変わりはない。国内で鍛え上げた商品開発力とマーケティング力を活かして、それぞれの国ならではの「あったらいいな」をカタチにしていくことができると考えている」(小林会長)。これを実現していくため、商品開発や販売に加え、製造面の強化を考えており、省人化とコストダウンの実現も考慮しながら、国内外の工場の増設を検討している。

コロナ禍の中で世の中の状況は日々刻々と変化しているが、小林会長はそれを恐れてはいないという。「私は常に“チェンジはチャンス”と思っている。消費者が何を望んでいるのかを的確に察知し、スピード感を持って対応したい。変化に対して躊躇しない体制は既にできている」。