

不織布を極める康那香公司、 世界市場開拓へ力強い足取り

台湾の衛生用品と不織布のリーディングカンパニー、康那香(KNH)は、OBMとOEMの二本柱で世界市場の開拓に成功しているメーカーである。今回はKNHの戴秀玲総経理を訪ね、台湾や中国での事業展開の概況及び、成功をもたらした経営戦略の核心についてお話を伺った。



康那香総経理 戴秀玲氏

—現在の経営概況について

創業1971年の当社は、台湾で初めて国産の生理用ナプキンを生産したメーカーです。製品は「康乃馨(カーネーション)」ブランドで生理用品市場を開拓し、長年にわたり、台湾の女性消費者から広く愛されています。外資系大手メーカーも、次々に台湾市場に参入していますが、台湾市場における当社の地位は揺るがず、ナンバーワンブランドの地位を保っています。

生理用ナプキンのOBM (Own Brand Manufacturing) 事業に加え、生理用ナプキンの製造技術を活用して、その主原料である不織布生産にも参入しています。不織布は、繊維の分野に属し、製造工程は複雑で、応用範囲も多岐に渡ります。当社は生理用品用不織布の研究・開発(R&D)から製造、販売に重点を置いており、製造工程が最も整備された、広範な製品に対応できるメーカーです。当社の強みを活かし、生理用品だけでなく、紙おむつやウエットティッシュ、医療用不織布などバラエティに富んだ製品を継続的に拡充しています。

不織布の製造工程の改善や高度化への不断の取り組みと、OBM事業の成功が評価され、多くの海外メーカーが当社と提携関係を結んでいます。設立当初は原料調達先として始まり、徐々に信頼関係を構築し、現在では受託生産での提携が主となっています。当社の製品は世界中で販売され、長期にわたって顧客と良好な関係を築いています。OEM事業での受注獲得には、製造技術の高さがポイントと

なっていますが、それ以上に重要なのは当社のR&D能力の高さでしょう。当社は顧客の新製品開発のために、新しい材料や研究の成果を生かし、積極的な提案を行っています。

売上高は成長を続けており、現時点でOBMとOEMの売上高はほぼ半々となっています。

—中国事業の展開について

当社は15～20年前にいち早く、「康乃馨」ブランドの生理用品を主力製品に据え、流通業者を通じて中国市場に参入しました。当時すでに中国の消費者には質の高い製品を求める一定の層が存在し、比較的高価格でも高品質の製品の購入に前向きでした。特にこのような消費者にとって「台湾品質」は一定の信頼があり、当社は華東地域での商機があると気づきました。

そして12年前に上海で海外初の工場設立を決め、まずはOEMの発注元へのサービス提供に努め、10年前から、自社ブランド「康乃馨」の展開を始めました。最近では、内陸での商機が広がる中、四川省成都に中国2番目の工場を設立、2011年末から量産を開始しました。

中国と台湾では衛生関連の法律や製品のニーズにそれぞれ違いがあり、現地のニーズに沿った調整が必要です。台湾ではウエットティッシュの包装について気密性に関する規定はありませんが、中国では法で定められた気密性の順守が必要なため、気密性検査を行わなければなりません。現地の事情に合わせるため、中国の現地工場にも開発機能を持た

台湾トップ企業

せ、現地市場に沿った対応ができる体制をとっています。

中国における台湾企業の強み

言語が共通であるのはもちろん大きなアドバンテージですが、文化の面でも一定の共通項が存在するため、意思疎通での壁は低く、経営も比較的容易ではあります。

けれども、中国には特殊な部分も依然として存在します。省ごとの違いは大きく、まったく同じ経営方針は通用しません。また、市場の変化も、中国の10年が台湾の30年に相当するほど早く、機動力を強化しなければすぐには変化に対応できないでしょう。当社は台湾で長年積み重ねたノウハウと、台湾企業ならではの柔軟な経営で、変化に対応し、迅速な調整ができるのです。

中台拠点の役割分担

現在、工場は台湾3カ所、中国2カ所で、生産量の比率は台湾が全体の6～7割を占めています。販売先は、中台ともに内需市場と海外市場向けを手掛け、台湾市場向けは約4割、その他アジアを主に、米国や豪州、欧州にも販売しています。また、台湾は総本部として、中台双方の事業を統括し、R&Dの中心拠点としての機能を備えています。

製造工程と材料の面で常に研究を重ね、最適な材料の組み合わせを模索しながら、顧客に対してサービスを提供しています。不織布の主な原料は繊維ですので、川上の繊維メーカーと長期的に協力し、共同で新しい材料開発に取り組んでいます。当社の信用とR&D能力の積み重ねが評価され、サプライヤーも共同開発に前向きです。これにより、常に新製品を開発し、既存の製品でも、たゆまぬ改善が可能となり、競争力の強化とOEMの発注元の様々なニーズに迅速に応えることができるのです。

日本企業との関係と提携チャンス

当社の生産設備は主に日本から導入し、原料、製造技術などでも日本企業と長い間協力関係を築いています。

台湾では日本の技術を多数導入し、日本から供与を受け

た技術は、台湾で応用と改良が加えられています。このような流れは40～50年に渡り続いており、この積み重ねが台日共同で中国や東南アジアなど海外市場の開拓を行う際に有利に働くでしょう。

今後の世界展開の見通し

当社は今後も、これまで通り不織布の専門技術を活用しつつ、事業分野の拡大を図ります。生理用品を含む日用品以外にも、水処理分野にも参入、最近ではより付加価値の高い医療やヘルスケアの分野に取り組んでいます。

台湾では生理用品から、医療・ヘルスケア分野で新製品の開発を進め、R&D能力と柔軟性を生かし、市場ニーズに合致した製品を提供していきます。兩岸経済協力枠組み協議(ECFA)の締結により、アーリーハーベスト(早期実施措置)の関税が引き下げられたことで、中台間の調達費用や運輸コストといった経費の削減が可能になったほか、経営戦略的にも柔軟性が高まり、設備投資の面でもより効率的な選択が可能になりました。

現在、当社は中国以外の投資先を検討しています。欧米企業がアジア市場の成長を機会に参入を進める中、当社ならではの強みを生かし、よりふさわしいパートナーと共同でアジア市場開拓を進める方針です。

ありがとうございました。

康那香(KNH)の基本データ

会社名	康那香企業股份有限公司
設立	1971年
董事長	戴栄吉
資本金	19億7000万元
社員数	約1,000名(台湾)
事業内容	生理用ナプキン、紙ナプキン、紙おむつ等 衛生用品、不織布の製造、水処理

出所) 公開資料及びヒアリングよりNR1整理