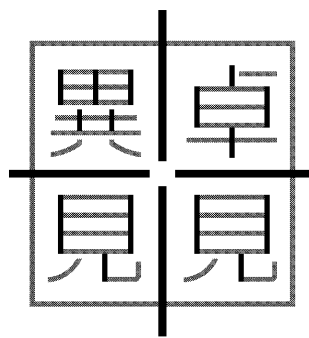




コスメディ製薬社長
権 英淑



けん・えいしゅく 99年京都薬大院博士修了。国内外製薬企業などのR&D技術顧問を経て、01年神山文男相談役とコスメディ製薬を創業。08年世界初のマイクロニードル製品を事業化。21年から現職。薬学博士。中国吉林省出身、62歳。

知恵・時間積み重ね

中小企業の成長は最初から大きな絵を描き、その計画通りに進むものではない。環境が変われば、経営のやり方も変える。目の前の課題に向き合い、できることから一歩を踏み出し、その結果見えてきた可能性を次の挑戦につなげていく。私たち自身が、このことを何度も経験してきた。

2008年、リーマン・ショックの頃、私たちは従業員8人の小さな会社だった。当時、世界初となるマイクロニードルの量産化に挑んでいたが、外部資金を調達して一気に事業を拡大する道は選ばなかった。研究者でもある私たち

変化を成長に変える経営

にとつて、技術開発は資金だけで解決できるものではなく、知恵と時間を積み重ねることが何よりも重要だったからだ。

そこで、まず小さく始めた。試し、失敗し、修正し、技術を磨き、顧客に見てもらう。その繰り返しの中で、市場の可能性も少しずつ見えてきた。08年にマイクロニードル化粧品を市場投入し、その後も技術開発と事業化を積み重ねた。事業は徐々に軌道に乗り、従業員も増え、新たな工場を建設するまでに成長した。

しかし、会社が成長すると、今度は経営そのものを変える必要があった。数人の会社と100人を超える会社では、必要な経営の仕組みが違う。目の前の仕事に追われるうちに、私たちは「成り行き経営」のまま会社だけを大きくし

「空白」時間なくす

同時に、この危機は経営を変える機会と捉えた。各部門の責任者を置き、外部役員を含む取締役会を整えた。約200人の会社となつた今「社長が判断し、全員で走る」経営から、それぞれが専門性と責任を持つて組織を動かす経営へと転換した。さらに、仕事が減つた時間を「空白」にはしなかつ

た。次の成長を仕込む時間として、新たな技術開発に振り向けた。一つは美容や皮膚疾患に応用できる「塗るマイクロニードル」。そして麻酔注射による患者の痛みや不安を軽減する、歯科麻酔用マイクロニードル「アネスパッチ」の市場投入も実現した。

長年取り組んできた「貼るワクチン」も、基礎研究から前臨床へと進んだ。コロナ禍ではmRNAワクチンという大きな技術革新が起こり、開発環境も変わった。しかし、環境が変わったからこそ「自分たちは何を変えるべきなのか」を考え直した。無痛・低侵襲で、将来的には自己投与や大規模接種への応用も期待できるマイクロニードルの可能性を、私たちは追い続けている。

25年の大阪・関西万博では、マ

課題に向き合い自分に問う

イクロニードルを「未来の貼る注射」として来場者に体験してもらった。「全然痛くない」という子どもたちの声や「新たな感染症が流行した時に役立つほしい」という言葉に触れ、技術を社会に届ける意義をあらためて実感した。振り返れば、私たちは決して一直線に成長してきたわけではない。8人の会社では小さく始めて技術を磨いた。会社が成長すれば経営の仕組みを変え、コロナ禍ではまず人を守り、仕事が減った時間を次の技術への挑戦に変えた。そのたびに、会社の「かじ」を切り直してきたのである。

制約の中の可能性

技術開発と経営改革は、別々のものではない。環境が変われば、やり方を変える。制約が生まれれば、その中に新たな可能性を探す。その積み重ねが、技術を育て、会社を成長させてきた。

重要なのは、変化をすべて予測し、最初から完璧な計画を立てることではない。「今、自分たちは何を変えるべきなのか」と問い続けることである。中小企業は大企業ほど多くの経営資源を持たない。しかし、だからこそ環境の変化を身近に感じ取り、判断し、行動に移せる。変化に応じて経営のかじを切り直せること。それこそが、中小企業の強さではないだろうか。

変化を恐れるのではなく、変化そのものを成長の機会に変える。その積み重ねこそが、これからの中小企業経営の力になると、私は考えている。

(次回は早稲田大学理工学術院教授の野中朋美さんです)