

## 「目的」を基軸とした新事業設計 -SDGsを切り口として



秋田 舞美

東京都中小企業診断士協会

### 0. はじめに—新事業進出の捉え方

近年、さまざまな場面において、「新事業」は「新製品」「新市場」という側面から捉えられており、中小企業診断士の新事業進出支援もそれに準じているように感じられる。しかし、総合的な市場・技術の成熟に加え、人口減少が進行している中で、社会において全く新しい製品の提供、全く新しい市場への進出は容易なことではなく、ほとんどが他社の事業領域への参入となっている。

今回はSDGsを切り口に、「製品」「市場」ではなく「目的」を基軸とし、「社会全体から見ても新しい」「価値創造」としての新事業展開を行った事例を紹介したい。

### 1. 企業の状況

#### ▼1-(1) 企業概要と課題

株式会社ニィニは、埼玉県蕨市に拠点を置く衣料品製造・販売業。各種大手アパレルブランドの下請を行う縫製工場として起業し、現在も売上構成はOEM：約8割、自社ブランド（BtoC）：約2割である。アパレル製品の国内製造率は2.4%（※2017年経済産業省「工業統計」）と非常に少なくなっており、その中でも単なる縫製工場ではなく、自社でデザイン・製造・販売を行っている企業となると、全国でも稀な存在である。

日本のアパレル製造業は縮小の一途をたどっているが、地方の縫製工場閉鎖に伴い、首都圏にあって高い品質を保ち、またデザイン修正からパターンまでを一貫して行える同社への依頼は絶えず、現状、繁忙期には休日出勤を余儀なくされるよう

な状況となっている。ただし、ファストファッションの台頭、百貨店の弱体化により、OEM発注元である大手アパレルがさらなる苦境に立たされることは目に見えており、今後は受注減や値下げ圧力上昇が懸念される。筆者も脱OEM型新規事業をテーマに、2017年より同社へのかかわりを開始した。

#### 株式会社 ニィニ

- ・埼玉県蕨市
- ・資本金：1千万円
- ・従業員：12名（役員含む）  
うちパート：5名
- ・1983年創業、1992年設立

#### ▼1-(2) 小口OEM及びBtoCの強化

売上アップのために、下請的OEMを脱した小口OEMとBtoCの強化策を模索したが、知名度やブランドもない中で、高価格帯の製品をどう販売していくかが課題であった。

##### ①小口量産型OEM（小口OEM）（目安：10～100着）

ア. 新人デザイナー、衣料品販売（予定）企業（BtoCを行う企業。同社は製造工場）

イ. 自社で使用予定のユニフォーム等（例：ドクターヘリの制服）

小口OEMは同社の能力や提案力を活かせるとともに、アパレル産業の発展にもつながる。

②BtoC（ワンピース10万円～、スカート5万円～）  
根強いファンはいるものの、ファストファッ

| 大手アパレル OEM (≒下請)  | 小口 OEM, BtoC  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・業界不況による受注減、値下げ圧力</li> <li>・コストパフォーマンス重視</li> <li>・季節変動、先方の都合が大きく影響</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・デザイン、価格等裁量が大きく、同社全体が評価対象</li> <li>・予約・受注時に、納期をある程度コントロール可能</li> <li>・同社のコンセプトに沿った販売（サポート）が可能</li> </ul> |

ヨンの5～10倍の価格となるケースもある。

## 2. 「目的」に新規性を有する新事業 「捨てないアパレル」

企業の販売課題に取り組む一方、同社はある社会的課題へ関心を寄せていた。日本だけでも年間100万トン（概算33億着分）と言われる廃棄衣料は環境問題として取り組むべき課題であり、使い捨てともいえるファストファッションの浸透がそれに拍車をかけている。

今回の事例は、廃棄衣料という社会的課題への取組みを、SDGs12.「つくる責任、つかう責任」を切り口に整理し、「製品」や「市場」ではなく「目的」を新規性要因とした新事業「捨てないアパレル」の展開である。具体的な活動として、以下の3つを行った。

### ▼2-(1) 「つくる」活動—捨てないアパレルの実行

「捨てない」ことを実現するために、まず根幹をなすのは、製造業である同社が「つくる責任」を果たすこと。製造段階での廃棄をなくすため、以下の取組みを行った。

- セミ・オーダー：受注生産の一点ものであり、在庫が生じないため「捨てない」
- リメイク（着物、毛皮等）：良質な衣料品を蘇らせることで「捨てない」

この2つの取組みにより、同社からは洋服の廃

図表1 着物リメイク例（同社 HP より）



棄は発生せず、また捨てられる予定だった衣服の救済にもつながる。特に、着物・毛皮等のリメイクは、時には数百万円の衣服とその思い出にハサミを入れて蘇らせていく、覚悟のいる事業である。

### ▼2-(2) 「伝える」活動—SDGs12. つくる責任、つかう責任の懸け橋

廃棄衣料問題に取り組むには、つくる側だけではなく、買う・使う側の「捨てない」意識が必要となる。同社には、消費者の行動は直接的に実現できないため、同社は「伝える」という啓発活動を開始した。

2018年には消費者一人ひとりの購入が、生き残る企業、社会の未来を選び取っているという意味の「未来を選び取る消費」シンポジウムを開催し、100名以上を集客。それを皮切りに、随時イベントを開催している。また、教育機関へ出張授業を行い、実際に子供服や生地サンプルを用いて、ものづくりや製造業の使命を伝えている。

2017年にホームページをリニューアルし、同社の取組みを発信。本年はさらに、「捨てないアパレル」に特化したページを追加し、理念の発信を行っている。

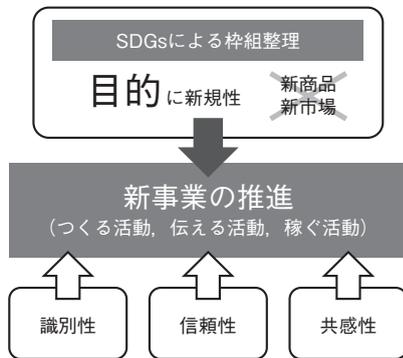
図表2 2018年の「未来を選び取る消費」シンポジウム、小学校での特別授業



### ▼2-(3) 「稼ぐ」活動—共感型マーケティングへの移行

理念に即した活動を行う一方、売上・利益を上げていくことは事業継続の必須要件である。

図表3 「目的」を基軸とした新事業



### ①流通の見直し, 異業種とのコラボ

BtoCでも、デパートでの展示会等、利益率が低く、同社の魅力を活かせない場所での販売はフェードアウトさせていった。一方で、異業種ではあっても「洋服を長く語り継ぎたい」という理念を共有できる呉服店、クリーニング店等との異業種コラボ・販売を進めている。

### ②価格の見直し, 損失回避方法の検討

それぞれの価格帯を再度見直し、値引きを行わないという方針を決定。それ以外にも、過剰なサービスを撤廃し、自社の持続可能性にも配慮した組織体となることを意識した。

### ③最適顧客とのマッチング

「伝える」活動における情報発信によって、同社の理念に賛同する顧客の割合が大幅に増加。また、セミ・オーダーやリメイクは、顧客のニーズを引き出し提案するヒアリング能力が肝である。伝えること、そして聞いて引き出すというコミュニケーション型、共感型のマーケティングにより、最適顧客とのマッチング及び顧客満足度向上を実現している。

## 3. 「目的」基軸の新事業に際して、必要となる構築要件

本事業では顧客との「目的」の共有が必須であるため、以下の3つの要件をしっかりと構築していくことが重要となる。

### ▼3-(1) 識別性—CI (Corporate Identity)

目的共有的な新事業を実行していくためには、他社からの識別性にことさら注意を払う必要があ

る。コーポレートカラーを統一し、「捨てないアパレル」を追加した企業ロゴを設定。商標「サステイラブル」(Sustainable: 持続可能な×アパレル)を掛け合わせた造語)を出願し、2020年に登録。現在も「捨てないアパレル」を含む2つの商標を出願中である。

図表4 同社のロゴ



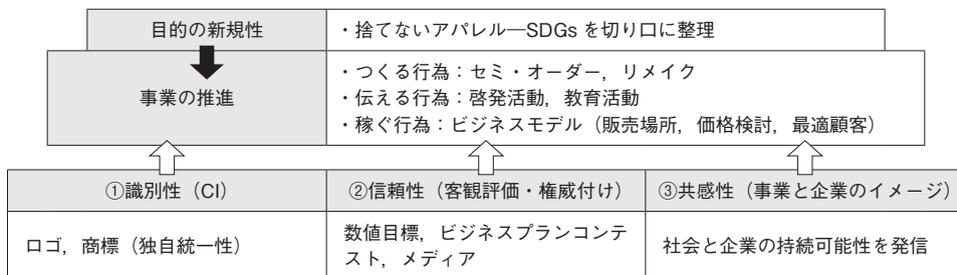
### ▼3-(2) 信頼性—取組みの数値化, 客観評価・権威付け

SDGs コンサルタントに依頼し、「捨てないアパレル」以外にも含めた同社の活動を整理。明確な数値目標を設定し、ホームページを通じて公開することで信頼性を向上させた。また、適時メディアにもアプローチを行い、地方紙から全国紙に掲載。知名度の向上も見据え、「捨てないアパレル」をテーマにビジネスプランコンテストに応募し、最優秀賞を受賞した。

### ▼3-(3) 共感性—企業の持続可能性, 実施主体としての企業

目的を基軸とした新事業を行うには、事業に加えて実施主体である企業への共感も重要となる。単に対外的なイメージだけでなく、同社の恒常的な組織改善の延長ではあるが、同社自身が事業の象徴、ある意味で憧れの対象となるべく努めた。社会に加え、自社の持続可能性を重視し、短期的には顧客利益に反する取組みでも、社会や企業・従業員のための取組みであれば積極的に採用かつ発信した。

一例として、利益的に好ましくないサンプルのみの受注(その後、他社へ大量生産を発注)の問題点を提起するなど、理念を体現するにふさわしい健全な企業体を確立。事業はもちろん、企業への共感性も充足していった。



## 4. 成果

### ▼4-（1）売上の「質」の向上

3年前には1社のみが取引であった小口OEMは、現在32社にまで拡大。また、2020年11月のビジネスプランコンテスト最優秀賞受賞と、その後のメディア出演による知名度向上は大きく、2021年7月は1ヵ月で30件近くの問い合わせがあり、うち14件が進行している。

なお、縫製者等の同社の人材（≒職人）は育成に10年、20年単位の歳月がかかり、品質確保の面からも、同社では製造量及び売上高を大きく拡大させることは考えていない。成果として大きいのは、売上の「質」の向上である。売上の質の要件とは、簡単に言うと①利益率が高い、②訴求力が高く離脱率が低い、③同社の能力・魅力を活かせる売上のことである。「目的」を基軸とした新事業が顧客の共感を得た結果として、売上の質の向上につながる事が証明された一例と言えよう。

図表5 電子版日刊工業新聞（トヨタ、リクシルと並んで）



### ▼4-（2）知名度の向上、理念の浸透

2020年11月、埼玉県主催の「SAITAMA Smile Women ピッチ」にて、同社の保坂郁美取締役が最優秀賞を受賞。メディア掲載も増加し、日刊工業新聞のSDGs特集ページでは、従業員12名の企業がトヨタやリクシルと並んで掲載された。また、ビジネス・教育関連の講演依頼も相次いでおり、「捨てないアパレル」という理念は確実に浸透してきている。この状況は、自社の売上を伸ばすというだけでなく、廃棄衣料問題をアパレル業界に提起するため、業界の旗手になりたいという同社の想いとも合致している。

### ▼4-（3）事業承継

同社の代表は現在73歳であり、2年後を目途に、娘である保坂郁美取締役に事業承継を考えている。本事業は、発案から全て後継者が担当しており、事業承継の重要なステップとなった。

図表6 ビジネスプランコンテスト最優秀賞



## 5. まとめ：「目的」を基軸とした新事業設計

「目的」を基軸とした新事業は、売上の質を伸ばすという企業にとっての利点だけではなく、社会的な有用性も高い事業であると考え。モノ消費からコト消費への移行が叫ばれて久しく、また、ここ数年根付いたクラウドファンディングは、「誰が」「どのような目的で」事業を行っているかという主体性・目的性が、顧客の大きな購入判断要因となっている。

単なる「モノ」としての製品価値からの脱却が叫ばれている中、新事業を「どのような製品」「どのような市場」という観点からのみ評価するのは時代に即しておらず、「どのような目的」という側面からの新事業設計が求められているのではないだろうか。また、新事業の基軸となる目的は必ずしも社会的な要因である必要はないが、SDGs という切り口は、共感性の高さという面から目的を整理する際の一助となろう。

新事業として、自社にとっての「新製品」開発、「新市場」進出を行っても、他社にとって既存の製品・市場であれば、社会全体の価値向上という側面からの新規性はなく、単なるパイの奪い合いであり、競合相手や社会から「奪う」事業の域を脱することはできない。今回のように、新たな価値基軸である「目的」を主眼として新事業を構築していくことが、「つくる」事業、「社会にとって真の意味での新事業」「日本の発展に貢献できる新事業」と言えるのではないだろうか。本論文が「目的」基軸の新事業に関する考察の契機となれば幸いである。