

平成１７年度 マスターセンター補助事業

福井県における中小企業の新分野進出の実態と課題およびその展望に関する調査研究

報 告 書

平成１８年１月

社団法人 中小企業診断協会 福井県支部

はじめに

長期にわたって続くデフレ、消費不況という経済社会にあって県内中小企業も転換期を迎えています。今日、中小企業においては既存事業だけで本来の事業活動が円滑に進まないという現実の中、新分野進出、連携による環境変化への対応がより一層重要になってきています。特に経済のグローバル化、生活者のライフスタイルの変化、高齢化社会の進展、環境意識の高まりなどへの新たな対応が求められていることは言うまでもありません。このような変化に対して、県内中小企業は製造業、小売商業、サービス業いずれも新しい方向性を打ち出せないでいる事業者も多いように思われます。

環境変化の著しい時代ですから、中小企業の新たな取り組みは欠かせません。そのなかで、経営革新、新分野進出という活動の重要性、有効性を感じています。

そこで、当支部では中小企業経営に求められる、また新たな取り組みに対し参考になりやすい、かつ注目度の高いテーマについて取り上げたいと考え、「新分野進出、新連携」について調査研究を実施してもらうこととしました。

当報告書では、福井県内の新分野進出、新連携を目指す企業を対象に現状分析やヒアリング調査を行ってもらいました。注目度の高い新連携についても認定企業3社についてまとめました。これらの企業に続く企業であることを期待しております。

また、当支部調査研究委員会の中でまとめた報告書ではありますが、まだまだ不十分な点も多く、今後も継続して調査研究を続けていきたいものと考えております。企業の皆様にとって、支援機関の皆様にとって、会員中小企業診断士にとって少しでも参考になれば幸いとする次第です。

中小企業診断協会 福井県支部

支部長 森 進

福井県における中小企業の新分野進出の実態と課題およびその展望に関する調査研究

目 次

はじめに

第1章 福井県における中小企業（新分野進出、新連携）の実態・・・ p. 1

第2章 新分野進出、新連携における県内企業事例

1. アリス化学(株)・・・・・・・・・・・・・・・・ p. 13

2. ヤマウチマテックス(株)・・・・・・・・ p. 23

3. (株)コラボリンク・・・・・・・・ p. 34

4. サンキュー100満ボルトグループ・・・・・・・・ p. 43

5. エス・イ・コンサル(株)・・・・・・・・ p. 48

6. 企業A・・・・・・・・ p. 56

7. (株)ジャパン・・・・・・・・ p. 58

第3章 事例からみた新分野進出に対する課題・・・・・・・・ p. 62

第4章 新分野進出における進め方と新連携・・・・・・・・ p. 66

第5章 新分野進出、新連携における中小企業診断士の果たす役割・・・・・・・・ p. 78

第6章 まとめ・・・・・・・・ p. 87

おわりに・・・・・・・・ p. 88

お詫び

報告書において、株式会社、財団法人、社団法人、独立行政法人の表記を一部省略させていただいております。

第1章 福井県における中小企業（新分野進出、新連携）の実態

1. 中小企業の現状

（1）中小企業を取り巻く環境

日本経済は、企業部門のリストラ努力により、バブル経済後の長い低迷期を越えて、ようやく景気回復期を迎えるにいたっている。しかしながら、雇用・設備・債務の過剰を解消したのは、大企業中心のリストラであり、景気回復の動きも大企業主導であった。

一方、かつては大企業の下請的な存在であった中小企業を取り巻く環境も大きな変化を迎えている。大企業のリストラの中、「系列」は崩れていった。

さらに、ITの進展による経済のグローバル化の中、個々の企業が対象とする市場は容易に世界的な規模になりうる。通信インフラや流通網が整備され、取引相手には無限の広がりがある。しかし、こうした市場の拡大というメリットと同時に、企業間の競争もグローバル化が進み、厳しい競争にさらされることになる。今では競争相手は見える範囲に存在するだけでなく、世界中の企業が競争相手になりうるのである。

また、業種・業態の垣根がなくなり、事業そのもののボーダレス化も進んでいる。製造業はモノを作るだけという時代は終わった。また、小売業も既製の商品を仕入れて売るだけという時代でもなくなった。顧客が望むモノを顧客が望むときに顧客が望む場所で提供することができなければ、売れない時代なのである。

このように、中小企業を取り巻く環境は急速に変化し、厳しい競争の時代がおとずれたのである。ただし、外部環境の変化は自社だけが抱える問題ではない。逆にいうなら、皆が同様に新たな環境に対応する必要がある、逸早く対応することができれば、ある意味大きなチャンスを掴むことができる。

（2）時代の変化の中で

日本の経済構造においては、これまでは、大企業が日本の経済を主導・牽引してきた。確かに、最近の景気回復の動きも大企業主導であり、大企業と中小企業の経済力の格差の面からもそれは否めない。しかし、かつての大量生産・大量消費の時代から、個人主義・ニーズの細分化という時代の変遷の中、小回りの利く中小企業にとっては大きなビジネスチャンスがやってきた。平成11年に中小企業基本法が改正された際に「中小企業こそが日本経済の活力の源泉」として中小企業の価値が見直されている。実際の市場では、規模が問われない細分化された分野が数多く存在し、こうした分野でこそ、中小企業の力が発揮されるのである。

一方で、大量生産・大量消費の時代が終わった今、高度成長期のように全ての企業が同じように成長する時代は二度とやってこない。飽和された経済環境の中では、その成長にも自ずと限界がある。現在のような安定成長期に個々の企業が大きく成長するには、限られたパイを奪い取る

だけの力が必要である。結果、勝者と敗者が必ず現れる。具体的には、ある事象に出会ったときに、それをうまく掴めばビジネスチャンスとなるが、逆にそれを逃すことは敗北を意味する。つまり、何もせずにいれば敗者にならざるを得ない。向上心がなければ現状維持すらできない時代なのである。

また、最近の景況をマクロ的に見ても、中小企業の収益力は、景況の回復感の強い大企業と違い、脆弱な動きである。大企業のリストラの前では、価格決定力のない下請け的な中小企業は発注者である大企業の圧力を受け続け、徐々に体力を奪われ、やがて事業を続けることすらできなくなる。自ら創意工夫をすること無しには、中小企業は生き残れないのである。

中小企業が生き残るには、その企業が必要とされるだけの価値がなければならない。つまり、顧客が欲するような付加価値が必要なのである。といっても、商品の物理的な機能だけが付加価値ではない。例えば、売り方を工夫するだけでも付加価値を高めることはできる。自らの工夫で、いかに付加価値を高めることができるかで、事業の成否が決まる時代なのである。

日本の企業の99%以上が中小企業である。こうした中、自立し大企業と対等に渡り合う中小企業がある一方で、依然として自立できないまま尻すばみになる中小企業も存在する。この違いは、高付加価値を生み出せる企業とそうでない企業の結果であり、いわゆる二極化が進んでいるのである。

こうした二極化の中、中小企業にとっては、自助努力を行い、いかにして二極のうちの勝ち組に入るかが重要になってくる。

では、勝ち組になるにはどうすればよいのだろうか。付加価値を高めるといっても、中小企業は一体何をすればいいのだろうか。

この問いに対する具体的な答えは企業によって違ってくるだろう。ただいえることは、中小企業は自らのノウハウ（強み）を基礎として、機動性を活かし、新たな事業へのチャレンジすることが必要だということである。そうすることで、激変する環境にも対応できるはずである。

（３） 激変の中で勝ち残る中小企業

中小企業の経営資源は限られている。大企業と同じように量で争おうとしても当然に無理である。限られた経営資源の中であれもこれも手を出したところで、全てを満たすことなどできるはずもなく、そうしたことを目指すなら何一つ成果を出せないことになりかねない。

まずは、自らを知ること、つまり自身の強みと弱みを知ることが必要である。その上で、強みを活かした経営をしていくことである。一方、弱みは弱みとして認識することが大切である。さらに外部環境を知ることでもある。そうすることで無駄な投資を抑え、効率的な経営ができる。つまり、内と外の環境分析を行うことで、いわゆる選択と集中が可能となる。

また、限られた経営資源を有効活用するには、事業計画を立て、先を見据えた経営を行うこと

が必要である。商品やサービスにはライフサイクルが存在する。技術革新、ニーズの変化は必ずやってくるため、どんな事業であれ、永久に収益を上げることはできない。こうしたライフサイクルの中で、自分がどこにいるのか、何を目指していくのかを、事業計画という形で表し、実行していかなければならない。

さらに、事業計画は、困ってから作るようなものではない。企業活動を行う上で、常に持ち合わせていなければならないものである。うまく行っているときに、次の手を打てるかどうかで、成長を続けられる企業かどうかが決まる。企業が成長するには、目先の利益だけに捉われるのではなく、もっと先を見据えなければならないのである。

一方、ITの急速な進展に伴い、ライフサイクルの短期化が進んでいる。「コロコロ変わる世の中では、先のことを考えても仕方ない」と言う社長もいる。しかし、先行きが不透明だから予測が立てられないというのではなく、不透明だからこそ予測し、計画することが必要なのである。先が見えない大海原を羅針盤もなしで航海する者がいるだろうか。計画があればこそ、容易に方向を修正することもできる。計画がないと、何度も立ち止まり、周囲を確認し、その度にどこに向かうかいちいち考え直さなければならない。このようなことでは、周囲のスピードについていけるはずもない。

さて、計画の重要性はわかって、具体的に何をなすべきなのだろうか。今までと違うことをするといっても、何を考えたらいいのだろうか。

近年は、既存事業のノウハウを活かした経営革新(イノベーション)の必要性が増大している。実際、中小企業白書によれば、中小企業の84.2%が何らかの新たな取り組み、つまり経営革新に取り組んでいる。こうした『新たな取り組み』が重要なキーワードではあるが、その取り組みは多種多様である。

もちろん、これらの中小企業の多くが、必ずしも十分な成果を挙げているわけではない。経営革新といっても何でも新しいことをやれば良いわけではない。ノウハウもないのに新たなことをやろうとしても、まずうまくいかない。かといって、既存の事業に固執しすぎても、新たな事業展開は望めない。

結局のところ、市場を分析した上で自らの強みをどのように活かすかが重要である。やはり、闇雲に取り組んでもダメなのである。

(4) 新たな取り組みへの支援施策

こうした新たな取り組みを始めようとする中小企業を支援すべく、平成11年に中小企業基本法が抜本的に改正された。これまでの大企業との「格差の是正」から「独立した中小企業の多様で活力ある成長発展」を目指すこととなった。つまり、あらゆる中小企業を支援するのではなく、自主的な努力を行う中小企業のみを支援するわけである。

さらに、中小企業基本法の改正と時期を前後して、チャレンジ精神を持った意欲ある企業を積極的に支援するため、「中小企業経営革新支援法」、「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法（創造法）」、「新事業創出促進法」の3つの法律が制定された。この3つの法律は平成17年に統合して、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）」になっている。

ここで、中小企業を支援してきたこれら旧3法を簡単に説明する。

中小企業経営革新支援法

中小企業経営革新支援法は、既存の中小企業の経営革新を支援することを目的として、平成11年7月に施行された法律である。具体的には、経営革新を行うことによって付加価値を3～5年で年率平均3%増加させるという経営革新計画を作成し、それが承認された企業は補助金、低利融資等の支援が受けられる仕組みである。全中小企業を対象としていることから、法施行以来承認企業は増え続け、平成16年12月末で16,551件となっている。

中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法

中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法は、中小企業の創造的事業活動を通じた新事業分野の開拓の促進を目的として、平成7年4月に施行された法律である。全中小企業を対象としている経営革新支援法と異なり、新規性を有する技術に関する研究開発を行う企業、創業企業、研究開発型企业等の中小企業を対象としたものであり、平成7年の施行から平成16年12月末で10,838件となっている。

新事業創出促進法

新事業創出促進法は、創業を始めとした新たな事業の創出を目的として、平成11年2月から施行された法律である。同法では、創業企業の人材確保と金融支援に重点が置かれ、ストックオプション、優先株式の発行について商法の特例措置、金融支援策としては信用保証協会の保証枠の拡大等の措置が講じられている。

（５） 新分野へのチャレンジ

図1（次項参照）は経営革新の内容別での成長率の比較である。このデータからもわかるように、新たな取り組みを行う中小企業が、将来的にも成長できる企業だといえる。さらに、経営革新の一形態に新分野進出がある。特に新分野進出を行った企業の成長率が相対的に高いこともわかる。

しかしながら、新分野といって闇雲に未知の分野に飛び出しても成功は難しい。これは、事業転換を行った企業の成長率が低いことからわかる。実際、新分野進出を成功させた企業の多く

は、新たに取り組む分野も既存事業との関係があることが多い。やはり、ノウハウなしでの取り組みは困難である。新分野進出においては、既存分野での強みを活かすことが成長への近道である。

では、どのような分野にチャレンジすべきか。

ここには、2つの方向性が考えられる。

顧客重視（市場を重視した戦略）の手法

ニーズを先に把握し、自らが保有するノウハウに結びつけていく方法。

成功する確率が高いものの、成功したときの成果はそれほど大きくない。

アイデア重視の手法

独自のノウハウで、市場にない未知のものを開発していく方法。

成功する確率は小さいものの、成功したときの成果は非常に大きい。

自社が何を目指していくかは、思いつきでなく環境分析を行い決めていくべきである。ただし、アイデア重視の場合でも、最終的には市場に受け入れられなければ無意味であり、新規性だけを追求するのではなく、市場性を見極めも肝心である。

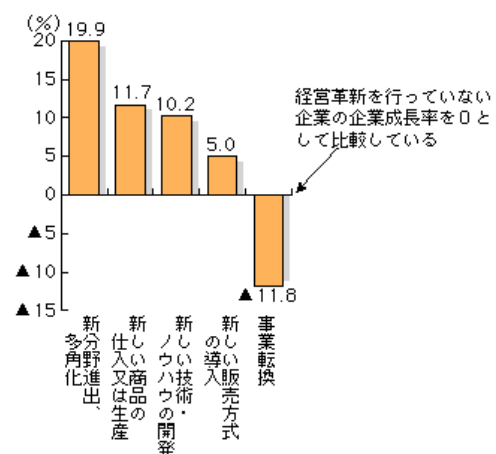
また、新たな取り組みには、経営者・企業風土も重要な要素となる。経営陣が保守的な思想が強すぎるとは新たなことにチャレンジできない。また、（前向きな）失敗も容認しない、必要以上に個人の責任を追及するような企業では、新たなことへ取り組む意欲も沸いてこない。

特に新分野進出の場合は、ハイリスク・ハイリターンであることは必然であり、失敗を恐れないことも大切である。とはいえ、失敗してもそのままでは次なる成長も期待できない。いかなる場合も、なぜうまくいかないのか、どうすればうまくいくのか、社員全員が考えるような企業風土が必要である。

このように新分野進出は容易なものではない。では、企業が今のまま存続するだけなら、そんなに難しい新分野進出など行わなくとも良いのではないか。

先に商品やサービスにはライフサイクルが存在すると述べたように、事業そのものにもライフサイクルが存在する。事業のライフサイクルは千差万別であり、1年に満たないものから、数百年のものまである。だが、いずれの場合であれ、事業の成長もいずれは止まり、成り立たなくな

図1 経営革新の内容別企業成長率の比較
（2005年版中小企業白書より）



資料：中小企業金融公庫「経営環境実態調査」（2004年11月）

- （注）1. 1998年以降に経営革新に取り組んだ企業の企業成長率の平均値を比較している。
2. 事業転換は事業の再構築を行うことから、一時的に成長率が低下する傾向がある。
3. 企業成長率 = (2004年時点の従業員数 - 1998年時点の従業員数) / 1998年時点の従業員数

る。つまり、ライフサイクルを超えて、企業が存続するには、別の事業を始める、つまり新分野進出が不可欠なのである。

極論をいうなら、昨日と同じことを続けるだけでは、いずれはその企業は存続すらできなくなるのである。長期的に見るなら、新分野進出のリスクよりも、変わらないでいようとするもののリスクの方がはるかに大きいのである。やはり、先を見据えた経営には新分野進出が必要だということが結論付けられる。

(6) さらなる成長のためには

ここまで、経営革新、特に新分野進出の重要性を見てきたが、経営資源が限られた個々の中小企業の取り組みにはやはり限界がある。この壁を打破する方法としては企業間連携が考えられる。

改正前の中小企業基本法の時代から、企業間の連携は謳われていた。ただ、どちらかといえば、弱者（中小企業）も集まれば強者（大企業）に量的に対抗できるという発想によるところが大きい。

しかし、中小企業がどれだけ集合したところで大企業のスケールメリットには太刀打ちできるわけもない。中小企業には中小企業のよさがある。優れた中小企業とは、独自の技術を活かし、『オンリーワン』といわれるような小さくともどこにも負けないものを持った企業である。

さて、先ほどの中小企業新事業活動促進法では、新たに「新連携（異分野連携新事業分野開拓）」という考え方が盛り込まれた。新連携とは、異分野の事業者が、有機的な連携をして、経営資源を有効に組み合わせ、新事業活動を行い、新事業分野開拓をなすものである。それぞれの強みを持ちよることで、単独では行えなかった「もうひとつ上のステージ」での経営革新を実現しようとするものである。

それぞれの企業の強みを併せることができれば、相乗効果が生まれる。それこそが新たな「企業間連携」である。これは、単なる異業種交流ではない。自らの強みを持ちより、単独ではできなかった新たな付加価値を生み出すのである。

中小企業は、大企業のように画一化されておらず、個性が強く、独創性のあるノウハウを持っている。新連携により、そうした良さが集まれば、全体のレベルも高まる。それでいて、中小企業特有の機動性もある。つまりは、新連携により、大企業にも個別の中小企業にもできなかったことが可能になる。ここで、新たなビジネスチャンスに繋がるのである。

2 . 県内中小企業の新分野進出の傾向

福井県および全国における中小企業（小規模事業所）の割合は以下のとおりである。

○ 中小企業の割合

福井県 99.85%（39,759 事業所 / 39,819 事業所）

全 国 99.71% (4,689,609 事業所 / 4,703,039 事業所)

○ 小規模事業所の割合

福井県 65.13%

全 国 61.98%

「総務省「事業所・企業統計調査(2001年)」より

これらのデータからわかるように、福井県は、中小企業、特に小規模事業の比率が高いことがわかる。このことは、元来、福井県では、繊維、眼鏡、機械などの下請け、賃加工を行う中小企業が多かったことに由来すると考えられる。

また、開業率、廃業率がともに全国平均より低いというデータもあり、企業の新陳代謝があまり進まない産業構造であることもわかる。

こうしたデータからは、福井県の典型的な企業像として、保守的で新たな取り組みを行うよりも、現状のまま維持しようとする小規模企業の姿が浮かび上がってくる。

しかし、実際は、新たな取り組みや新分野進出を行う企業も少なくない。平成 17 年に福井県商工会議所連合会が行った「企業のセールスポイントと経営課題に関する調査結果」によると、新事業・新分野進出について「既に取り組んでいる」のは 24.1%、「計画を検討している」のは 30.4%と、5 割以上の企業が積極的な姿勢を示しているという結果が出ている。ただし、多種多様な業種・業態、規模の中で新たな取り組みや新分野進出について一義的に定義づけをすることは容易でなく、新たなことに「取り組んでいる」企業を一律に評価することも難しい。

そこで、一定の要件のもとに行われる新たな取り組み、具体的には、中小企業が法律に基づき行う新たな取り組み、つまり、旧・経営革新法と旧・創造法の承認・認定の状況について分析する。

旧・経営革新支援法(現・中小企業新事業活動促進法)(平成 17 年 3 月末時点)

- ・承認件数は、139 社(グループ)
- ・1,000 事業所あたり 2.9 社(全国平均 3.0 社)
- ・全国的に見ても中位の水準である。
- ・地域的には、福井市 63 社など嶺北地方 129 社に対し、嶺南地方は 10 社である。
- ・事業所数が嶺北に多いことを考えても、承認企業は地域的にかなり偏っている。

旧・創造法(現・中小企業新事業活動促進法)(平成 17 年 3 月末時点)

- ・認定件数は 85 社(グループ)(創造法自体は時限立法で平成 17 年 4 月に廃止)
- ・地域的には、福井市 44 社など嶺北地方 80 社に対し、嶺南地方は 5 社である。

特に、旧経営革新法、旧創造法に共通して見られる傾向としては、次のようなことがいえる。

- ・対象企業は、製造業が多い
- ・北高南低（嶺北地方に多く、嶺南地方に少ない）

製造業が多いことについては、新たな取り組みとして、最もわかりやすいのが新商品を作ることであるため、そうした取り組みが多いことによると推測される。また、嶺南地域に少ないのは、同地域が原発依存型の産業構造のため、経営革新（新分野進出）への意識が低い可能性があるとも考えられる。

さらに、平成 17 年に中小企業新事業活動促進法が施行され、新たに「新連携」という概念が加わった。

新連携

異業種連携により新事業にチャレンジする中小企業を支援する制度として、平成 17 年 4 月にスタートした。福井県内で 4 件（平成 17 年 12 月現在）が認定を受けている。

これまでに認定を受けたグループ（コア企業が福井県所在のもの）

- ・ **アリス化学(株)**、公進ケミカル(株)、他
 - ・ **(株)秀峰**、五光精機(株)、(有)いしま、(株)池田大正堂、他
 - ・ **(株)コラボリンク**、(株)飾一、(株)末広漆器製作所、青山ハーブ(株)、奥村木材建設工業(株)
 - ・ **ヤマウチマテックス(株)**、増永眼鏡(株)、(株)アートテクノロジー、(株)アイメイト、他
- （ゴシック太字はコア企業）

平成 17 年 12 月時点で、コア企業が福井県内の企業であるグループの新連携認定は上記の 4 件だけだが、この中には創造法認定企業、経営革新計画承認企業が 1 社ずつ含まれている。さらに、4 件以外でも、経営革新計画の承認企業である(株)アートジャパン（越前市）が新連携の認定（コア企業：(株)吉見製作所（愛知県））を受けている。これらの企業は、法に基づく支援を繰り返し受けながら新たな取り組みにチャレンジしている企業である。特に、コア企業の 1 社である(株)秀峰については、創造法においても法施行後、早い時期に認定を受けており、情報を迅速に収集した上で、法の支援をうまく活用し、新たなことへチャレンジしようとする積極的な姿勢がうかがえる。

つまり、ここでは新たな取り組みを行う企業は、単発的な動きでなく、常に新たなことにチャレンジし続けているという傾向がつかめる。逆に言えば、こうした制度さえも知らずチャレンジもしない中小企業は、一度もチャレンジすることはないわけで、ここにも二極化の傾向が現れている。

二極化の中、こうした支援制度を積極的に利用し、新たなことに取り組み続ける企業と、漫然

と昨日と同じ仕事をし続ける企業で、どちらに将来性があるかなどは言うまでもないだろう。

なお、上記の福井県内における新連携の事例については、次章以降で詳しく分析していく。

3. 県内の経済動向

(1) 福井県の産業構造（日銀福井事務所「福井県経済の特徴」より）

県内総生産

福井県の県内総生産は約 3.4 兆円で、我が国全体の 0.7% を占めている。なお、産業別構成をみると、北陸地方は全国平均と比べ第 2 次産業の比率が高く、製造業主体の構成だが、福井県においては全産業が全国平均並の構成となっている。

県内総生産の産業別構成（平成 13 年度）

（単位：％）

	第 1 次産業	第 2 次産業	第 3 次産業
福井	1.3	28.6	74.8
北陸	1.2	32.0	70.9
全国	1.3	28.1	74.3

（出所）内閣府「県民経済計算年報」、「国民経済計算年報」

製造業の業種構成

福井県では、電気機械（総出荷額の 24.6%）、繊維（同 11.4%）、化学（同 10.8%）のウエイトが高いのが特徴である。製造業に占める電気機械のシェア（製造品出荷額ベース）については、以前は繊維に次いで第 2 位だったが、大手メーカーの出先工場の進出・生産の増加もあって、最近ではトップとなっている。

また、福井県は石川県と並び合繊維物の一大産地を形成しており、繊維は福井県の総出荷額の 11.4% を占めている。もっとも、中国等の生産能力拡大に伴う競争力低下や電気機械工業の発展により、その構成比は近年低下傾向にある。このほか、福井県では、眼鏡枠の生産が盛んである。生産額自体は 830 億円（平成 14 年）とさほど多くないが、全国の 9 割強が鯖江市を中心に生産されている。やはり、中国等の廉価な製品の輸入拡大と海外市場での競争激化により、生産は伸び悩み傾向にある。

製造品出荷額等の主要業種別ウエイト（平成 14 年）

（単位：億円、％）

	福井		石川		富山		全国	
		ウエイト		ウエイト		ウエイト		ウエイト
電気機械	4,145	24.6	6,523	28.0	4,763	14.8	460,411	17.1
一般機械	810	4.8	4,740	20.3	3,220	10.0	254,773	9.5
繊維	1,920	11.4	1,723	7.4	538	1.7	24,782	0.9
化学	1,818	10.8	1,141	4.9	4,305	13.3	227,483	8.4
金属製品	748	4.4	1,014	4.3	5,652	17.5	137,365	5.1

輸送機械	602	3.6	563	2.4	1,289	4.0	479,974	17.8
その他 とも合計	16,871	100.0	23,335	100.0	32,257	100.0	2,693,618	100.0

(出所) 経済産業省、各県「工業統計表」(従業員4人以上の事業所ベース)

非製造業の業種構成

非製造業の業種構成をみると、福井県内には原子力発電施設が15基もあり、全国の原子力発電量の25%強をまかなっている。このため、電気・ガス・水道業のウエイトが13.5%と、全国平均(2.9%)を大きく上回っている。

このほかでは、建設業のウエイトも8.3%と全国平均(7.2%)を上回っている。一方、卸売・小売業やサービス業のウエイトは全国平均をかなり下回っている。

(建設業)

県内総生産に占める建設業のウエイトは、8.3%と全国平均(7.2%)を上回っているが、公共工事予算の削減によって低下傾向にある。福井県の公共工事依存度は、47.1%と全国平均(46.0%)並みとなっている。

なお、平成16年7月に発生した福井県豪雨は、福井県内に大きな被害をもたらした。これに対し、福井県では、投資的予算において災害復旧を中心に452億円に上る8・9月補正予算を計上した結果、平成16年度の福井県投資的経費は前年を23.3%上回る1,857億円となっている。

(電気・ガス・水道業)

福井県における原子力発電(原子炉)は、平成15年3月に24年間の運転を終了した「ふげん」と事故のため現在稼働停止の「もんじゅ」を含め15基あり、全国52基の約3割が福井県若狭地方に集中している。最大出力は「もんじゅ」を除き1,145万kwとなっており、福井県内の発電量の約9割、全国の原子力発電量の25%強を占めている。また、現在敦賀3、4号機の建設計画が進行している。

(卸売・小売業)

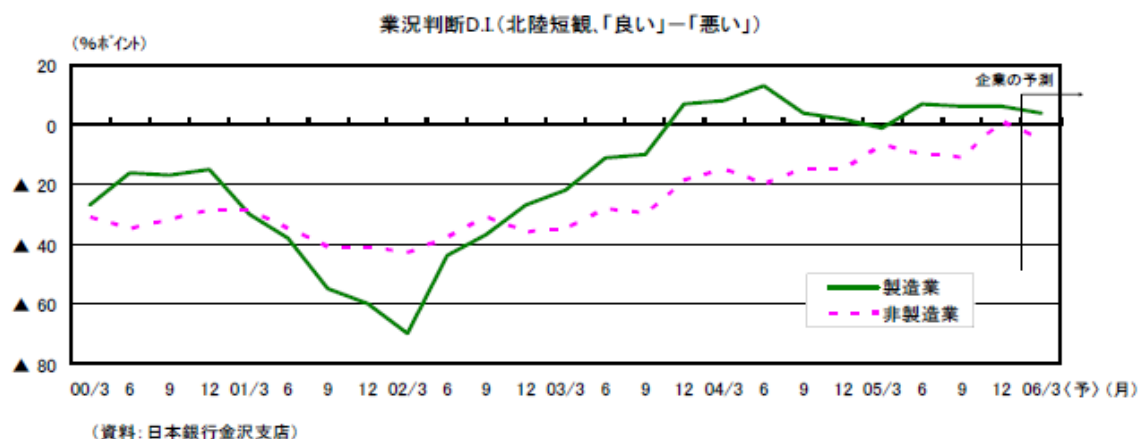
県内総生産に占める卸売・小売業のウエイトは8.0%と、全国平均(13.7%)および北陸平均(10.0%)をかなり下回っている。

(2) 最近の福井県の経済動向

(日銀金沢支店「金融経済月報」、ふくい産業支援センター「福井県の経済」より)

全般

北陸の景気は、業種間、企業間の格差を伴いつつも、緩やかな回復を続けている。この間、企業の景況感（12月短観調査）をみると、非製造業を中心として前回調査（9月）に比べ改善しており、平成4年2月以来、13年10か月振りにプラスに転じた。最終需要面をみると、当地企業の設備投資計画は高水準の前年を上回っており、輸出も一般機械、電気機械を中心に増加基調にある。また、個人消費も、品目によりバラツキがみられるものの、全体としては引き続き持ち直し傾向にある。この間、住宅投資、公共投資は前年を下回っている。



当地製造業の生産動向をみると、繊維、金属製品（アルミ建材）は弱含んでいるものの、主力の電気機械が海外セットメーカーからの堅調な受注を背景に増加していることから、全体として増加基調にある。なお、一般機械は、旺盛な需要を背景に受注残は引続き高水準ながら、増産余力に乏しいことから、増勢テンポは幾分鈍化している。

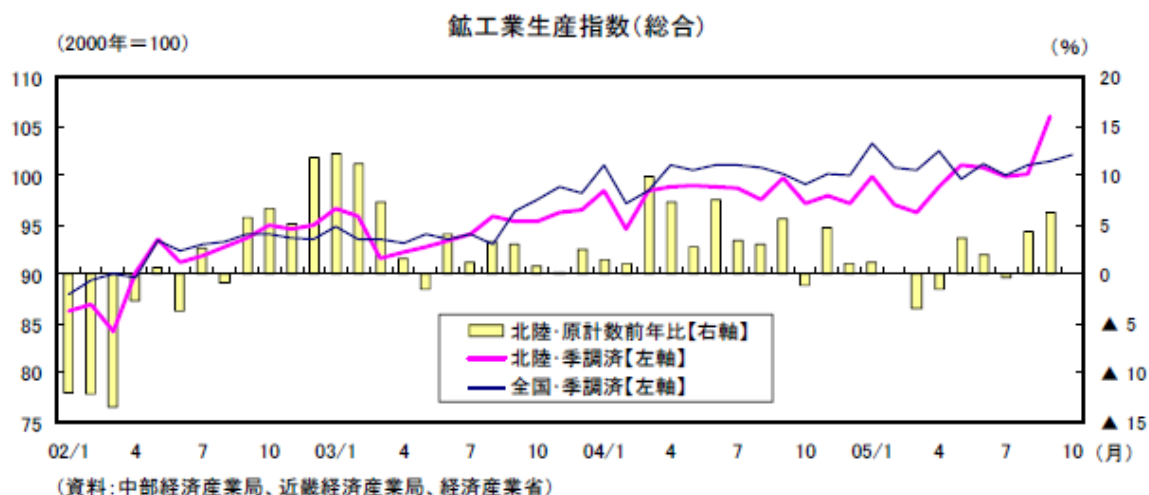
加えて、最近の原油価格の上昇に伴う燃料価格の値上がりの影響を受け、繊維織物を染める染色業や運輸業等で企業収益面に影響が出始めている。

この間、雇用・所得面をみると、有効求人倍率が16か月連続で1倍を超え、当地企業の冬季賞与も前年を上回るなど、引続き改善傾向にある。先行きについては、電気機械を中心とする輸出、生産の増加や個人消費の持ち直しを背景に、緩やかな回復を続けていくものとみられる。

鉱工業生産

平成12年を100とする鉱工業指数を見ると（次項参照）、平成14年の88.6を底にして回復傾向にあり、平成16年の後半にはようやく100を超えるにいたった（平成16年9月 100.8）。全国の指数を見ると福井県と同様に平成14年の92.0を底にして平成16年9月で100.4まで回復・拡大している。直近の平成16年における福井県の指数は全国の平均的な値とほぼ同じだが、平成14年の低迷期での落ち込みを考慮すれば、全国平均より大きく回復してきたことがうかが

える。一方、こうした景気回復の中で、在庫循環は一巡し、在庫積みあがり局面へと移行してきた。景気はいわゆる踊り場に入った状況であり、今後も景気は拡大を続けるか、後退するの
か不透明な状況である。



設備投資動向

設備投資動向(ウエイトの高い電力を除く)をみると、平成15年度実績で6.7%増と3年ぶりのプラスとなっており、さらに平成16年度計画については39.9%増と大幅に増える見込である。これは、景気回復の動きに同調しており、企業収益の改善の状況や生産動向を考慮すれば、こうした動きは今後も続くと考えられる。

企業マインド(DI)

企業マインド(DI)は平成14年から回復傾向は続いており、製造業ではプラスでの推移が続いている。非製造業では、いまだマイナス局面であるが、本格的な景気回復により、相当程度改善が進んでいる。

第2章 新分野進出、新連携における県内企業事例

県内の中小企業の実態について前章で見てきたが、多くの課題を克服し、新分野進出を成し遂げている企業も多い。この第2章では、新分野進出および新連携の事例を紹介し、当該企業の考え方、進め方などのポイントを考察したい。(株式会社などの記載はタイトル以外では省略させて頂いた。)

1. アリス化学㈱(新連携認定企業)

(1) 企業概要

当社現会長がF化学から独立し、昭和44年に創業。F化学が熱可塑性樹脂を扱っていたため、当社は熱硬化性樹脂を扱うこととした。当初福井市内において創業したが、昭和46年に現在地であるあわら市に移転。創業時はFRP製「単体浴槽」を製造していたが、その後、高級システムバスを手掛け今日に至る。システムバスは大手プレハブメーカーA社などへ供給しており、売上の7割、他に半導体製造装置カバー、自動車関連部品等がある。A社との関係は現会長が創業以来開拓してきたものである。

当社の主力はプレハブ住宅用の1600mm×1600mmの1坪タイプ前後の大きさの高級品システムバスの本体(製品の下部)を製造している。個人住宅に占める高級品の割合は概ね5~10%である。住宅建設需要の落ち込みや同業他社との競合から、売上は3億円と数年前の6億円から半分程度に落ち込んでいる。また、最近の原油高による原材料の高騰(約3割アップ)などにより、当社を取り巻く経営環境は厳しいが、「ぬめりなどの汚れを防止、抗菌作用を合わせ持つシステムバス」の商品化により、付加価値の高い商品の提供をめざしている。

(2) 新連携に至るきっかけ

4~5年前、ふくい産業支援センターがシーズ・ニーズ調査を行った際、当社の研究課題に対して福井大学の荻原隆助教授を紹介された。システムバス業界は競合会社が多く、高級品の占める割合も小さいため、当社としては付加価値を付けるため、コアとなる技術が欲しかったところである。ちょうど福井大学でも独立行政法人に移行する動きの中、大学の方からも共同研究としての扱いを受けタイミングよく研究を進め、基本特許を出願できることとなった。その後、「ぬめり」防止効果の持続性や経済性について大学の研究室段階における解決が図られたところである。新連携は今年2月に産業支援センターより打診があり、4月に補助申請することとした。

(3) 新商品開発の概要

新商品開発の概要は以下のとおりである。

テーマ

「ぬめり」等の汚れ（＝有機物）の付着しない且つ抗菌性能を持つシステムバスの開発及び事業化

市場のニーズ

浴室の清掃（平均１０～２０分程度）は大変重労働である。製品表面層に汚れ（＝有機物）を分解する原料を練りこむことにより、浴室の清掃を基本的にしなくても済む製品の供給は潜在需要が大きいと見込まれる。

事業計画の概要：

「ぬめり」等の汚れ（石鹸カス等の水垢、皮脂やそれを栄養源とする微生物、およびその分泌物）が付着しない上、抗菌性能も併せ持つシステムバスを開発し、快適生活を顧客に提供する新事業を展開してゆく。防汚性材料を表面に塗るのではなく、表面層に練り込むことにより、価格を抑え、塗装系に比べ、防汚効果の耐久性向上が期待される

現在日本の新築住宅の約半数はシステムバスを採用しており、加えてリフォームにおいての採用率も高い。これらの市場に対して新製品を開発・事業化する。

連携体の構成

【アリス化学（株）】

・コア原料の製造 ・製品の試作・製造

特許の共同開発

【福井大工学部】

・材料工学知識、 ・微粒子設計 ・微粒子解析等化学的見識
防汚性能強化

【公進ケミカル（株）】

・高粘度樹脂 ・微粒子混練技術の提供 ・色相技術の提供

営業ネットワーク

【Ａ社】

・製品評価 ・研究設備 ・デザイン設計 ・浴室設置技術

事業目標

初年度は、最適コア原料の選定、応用特許の出願、試作による技術課題解決、市場ニーズの把握と製品デザイン設計等を行い商品化を計る。２年目は構造検証・モニタリングを実施し最終製品設計と量産体制の構築を行い、第４四半期頃から販売を開始する。発売４年後で５，４００セット／年（年商約５．４億円）の販売を目指す。

(4) 新連携の課題

販売先

販路があるかどうかは新商品開発の成功のカギである。多くの中小企業は既に優れた技術力を持っている、あるいは新商品を開発するも、残念ながら、どのように販売ルートに乗せるかが分からない。いかに優れた商品を開発しても、多くの中小企業は販売先の開拓で挫折する。商品の開発と販売との間には大きな飛び越えなければならない崖がある。中小企業の場合には、特に生産には熱心でも、販売先を開拓することには熱心ではない、あるいは開拓の人的余裕もないというのが実情である。当社の場合には、既に大手プレハブメーカーであるA社を通じての確固とした販売ルートが確立されており、商品開発前に、開発した商品を安定的に販売できる基礎が整っている。

新商品の試験

住宅用設備関係の新商品の場合、耐久試験が必要である。システムバスでは、住宅本体の劣化と比例するように20年間程度の長期の使用に耐えられるものである必要がある。紫外線による退色や熱や洗剤による材質劣化ばかりでなく、消費者は想定外の使用をする場合もあり、そのようなことがクレームに繋がる。システムバスは住宅用設備の中でも高額のものであり、また、躯体に組み込むものであるため、万が一クレームが出た場合には建物全体に与える影響は極めて大きいものがある。中小企業では耐久試験を行うような設備は持つことはできない。大学では通常の耐久試験はできるものの、実際の消費を想定した試験を行う設備やノウハウはない。幸い、A社には耐久試験設備が整っており、当社も特許等の取得が済み次第、耐久試験に入りたい考えである。

当社の場合には、A社に試験設備があるということで課題が解決できたが、多くの中小企業は公的試験場などを使わざるを得ない。しかし、こうした実際の消費を想定した分野で中小企業の個別要求に応えられる公的機関は少ないといえる。石川県工業試験場の研究報告『人造大理石の耐候性評価』の中でも、「人造大理石は浴槽や洗面化粧台に多く利用されているが、最近では採光を良くした場所への設置により、直射日光が当たる環境下での利用も増えている。また、その高級感のために様々な製品への応用も検討され、過酷な使用環境への対応が求められてきている。しかし、人造大理石の耐光性または耐候性による劣化を評価した研究はほとんどないのが実状である。」(石川県工業試験場 研究テーマの紹介『人造大理石の耐候性評価』製品科学部 笠森正人・舟田義則・栗津薫)と述べ、こうした現状を憂えている。

開発の工程管理

また、商品開発は時間との闘いでもある。開発期間が延び、販売開始時期を逸すればどのよ

う製品も売れなくなる。あるいは同様の商品を先に開発され市場を奪われることとなる。また、期間が延びれば延びるほど開発経費も嵩む。中小企業では長期間にわたる開発に人材を割く余裕は少ない。そこで、商品開発に当たっての工程管理を担う人材が必要である。特に新商品の開発に当たっては、進捗管理が重要である。開発の遅れを早期に発見し、原因を調べて適切な対策をとること。早めに遅れを把握し、原因を調査し、その対策、措置をとることである。当社の場合、特許の共同開発は福井大工学部、微粒子混練技術など防汚性能強化は公進ケミカル（株）、製品評価・研究設備・デザイン設計・浴室設置技術等はA社というように、新連携の特徴として全て外部の開発資源を活用するため、開発の工程管理は非常に難しい。社長としては、こうした業務に精通した近畿産業局の委託を受けたプロジェクトマネージャーに3ヶ月に1度程度の指導を期待している。

新商品開発に伴う設備投資

当社は硬化炉7台・ゲルコート吹付装置5台・スプレーアップ装置4台・発砲ウレタン吹付装置1台等を保有しているが、さらに、商品化に当たり当然ながら新たな設備投資が必要である。当社では約3,000万円の設備投資を考えているが、売上高に占める設備投資の割合は極めて高いものがある。新商品開発にかかる設備投資は、仮に新商品の開発が成功しなければ全て負担となる。中小企業にとってはそれだけの資金リスクを抱える余裕はない。今回の新連携による補助金はリスクヘッジの意味からも中小企業にとってはなくてはならないものといえる。

高機能化のための他の技術との連携

また、プラスチック材料の高機能化をはかるにあたり、プラスチック材料に添加物を練り込むコンパウンディング（混練）技術の良否が最終製品の物性に大きく影響する。公進ケミカル（株）との連携は素材を均質に混ぜ込むためのコンパウンディング時における諸問題（配合剤の分散性向上、色替え／材料替え時に発生する樹脂（団子）の処理方法など）の解決のため是非とも必要なものである。

会社間の連携を図る信頼関係の構築

A社は大企業であるが、A社の代表者・部長とは当社の会長・社長が長年の営業関係の中で培った信頼関係によって結ばれており、また、公進ケミカル（株）とも、原材料の供給関係で長らく取引をしており、こうした企業間の信頼関係の上にはじめて今回の新連携事業が具体化したといえる。

(5) プレハブ住宅着工件数から見る今後のシステムバスの需要予測

住宅の市場動向については、購買層の中心が30代後半から40代前半であるため、人口ピラミッドの要因を大きく受けている。社会保障・人口問題研究所中位推計によると、35歳から44歳人口は90年代以降減少に転じ、今後とも減少の傾向にある。

当社の製品などシステムバスを組み込むプレハブ住宅の着工件数は住宅着工統計(表1)によると、平成8年の247千戸から平成16年には159千戸へと大きく減少してきている。特に、平成9年の落ち込みはマイナス19.2%、10年はマイナス8.9%であり、この2年間で着工件数は3割近く落ち込んだ。その後も、12年マイナス7.4%、13年マイナス5.1%、14年マイナス0.5%、15年マイナス1.7%と落ち込みに歯止めがかからない状況が続いている。特に当社の扱う高級ユニットバスを設置する割合が高いと思われる「持家」は、平成8年に130,689戸であったものが、平成16年には、66,129戸へと1/2に大きく落ち込んでいる。また、プレハブメーカーによる「分譲住宅」も平成8年には10,415戸あったものが、平成16年には7,528戸へと2/3に縮小してきている。したがって、プレハブ住宅の建設に連動するFRP製のシステムバスも傾向としては、今後とも需用の大きな伸びは期待できないものと考えられる。

表1 プレハブ新設住宅着工戸数(住宅着工統計)

単位: 戸

	プレハブ					
		前年比	持家		分譲住宅	
				前年比		前年比
6	224,008	-6.9	106,622	13.2	10,647	3.5
7	230,462	2.9	118,036	10.7	10,415	-2.2
8	247,317	7.3	130,689	10.7	8,783	-15.7
9	199,903	-19.2	94,390	-27.8	10,303	17.3
10	182,076	-8.9	89,088	-5.6	7,922	-23.1
11	185,046	1.6	97,063	9.0	7,840	-1.0
12	171,310	-7.4	85,378	-12.0	10,277	31.1
13	162,560	-5.1	70,192	-17.8	8,476	-17.5
14	161,728	-0.5	65,974	-6.0	7,956	-6.1
15	158,929	-1.7	65,353	-0.9	6,721	-15.5
16	159,945	0.6	66,129	1.2	7,528	12.0

当社のヒアリング結果でも、システムバス業界の動向は、バブル期以降、この間の競争過多で同業者数は約 1 / 2 に、当社の売上高も近年のピーク時の 1 / 2 となっているとされていることから裏付けられる。

さらに、「1 住宅当たり延べ面積」も平成 8 ～ 1 0 年期の 9 4 . 2 6 m²から平成 1 5 年 1 ～ 9 月期の 9 1 . 3 3 m²へと減少する傾向にあり、当社の扱う 1 坪型を主力とする高級システムバスの市場は、住宅の広さに連動するものと考えられるので、今後とも厳しい状況が続くといえる。

表 2 1 住宅当たり延べ面積（住宅着工統計）

建 築 の 時 期（13 区分）			住 宅 数	1 住 宅 当 たり 居住室数	1 住 宅 当 たり 居住室の 畳 数	1 住 宅 当 たり 延べ面積 (m ²)
Year of construction (13 groups)			Dwellings	Dwelling rooms per dwelling	Tatami units of dwelling rooms per dwelling	Area of floor space per dwelling
全 国	数	Japan				
総 数		Total	46,836,400	4.78	32.78	96.24
昭 和 25 年 以 前		1950 or earlier	2,180,800	6.52	42.17	137.05
昭 和 26 年 ～ 35 年		1951 ~ 1960	1,384,200	5.56	34.91	109.37
昭 和 36 年 ～ 45 年		1961 ~ 1970	4,475,600	5.09	31.84	95.68
昭 和 46 年 ～ 55 年		1971 ~ 1980	9,531,100	5.10	33.23	96.78
昭 和 56 年 ～ 60 年		1981 ~ 1985	5,422,000	4.90	33.20	96.32
昭 和 61 年 ～ 平成 2 年		1986 ~ 1990	6,088,800	4.50	31.72	92.11
平成 3 年 ～ 7 年		1991 ~ 1995	5,936,300	4.42	32.13	92.66
平成 8 年 ～ 10 年		1996 ~ 1998	4,371,100	4.43	32.59	94.26
平 成 11 年		1999	1,203,600	4.40	33.16	95.68
平 成 12 年		2000	1,245,300	4.40	33.34	95.57
平 成 13 年		2001	1,126,700	4.36	33.31	95.48
平 成 14 年		2002	999,800	4.17	32.38	91.54
平成 15 年 1 月 ～ 9 月		Jan. ~ Sep. 2003	654,200	4.15	32.11	91.33
不 詳		Not reported	2,216,700	-	-	-

(6) 風呂掃除アンケートから見る新商品の需用予測

一方、風呂掃除のニーズから新商品の需用を予測してみる。

東京ガス都市生活研究所の風呂に関するアンケート「現代人の入浴事情 2000」(2000 . 10)によると、「お風呂掃除を面倒に思うか」という問いに対して、「よくある」31%、「ときどきある」36%、「たまにある」23%と9割の人が浴室の掃除を面倒だと思っている。掃除簡易化のニーズはきわめて高いといえる。

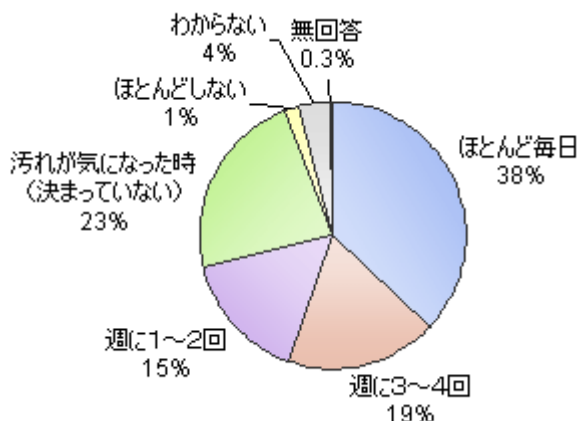
次に「浴室のカビは気になるか」という問いに対して、「気になる」が71%、「まあまあ気になる」が23%となっており、ほとんどの人が気になるという答えである。

一方、入浴中に「掃除用具が見えることに抵抗があるか」という問に対しては、「多いに抵抗がある」が9%、「やや抵抗がある」が37%で、約半数の人が抵抗があると答えている。

次に、浴室の掃除の頻度をアンケート調査から見ると、

図1 浴室の掃除の頻度

〔浴室の掃除をする頻度をお聞かせください〕



「ほとんど毎日」(38%)、「週に3~4回」(19%)で6割近くが「週に3回以上」掃除しています。

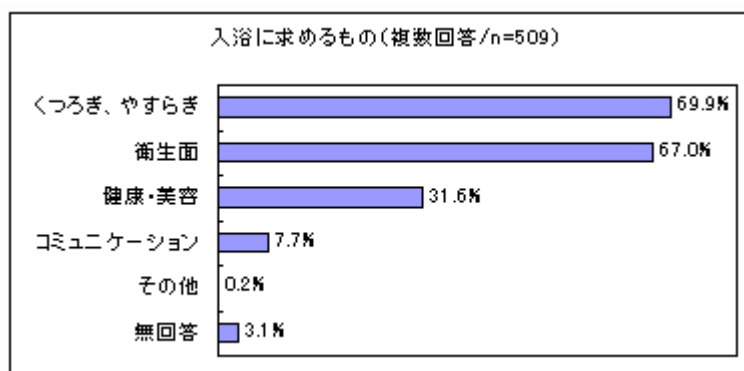
マイボイスコム(株)「お風呂掃除」インターネットアンケート調査(2004年9月1日~9月5日【回答者数】16,436名)によると、浴室の掃除の頻度は「ほとんど毎日」が38%、「週3~4回」が19%となっており、6割近くが週3回以上は掃除している。

表 3 . 回答者のコメントから 〔お風呂掃除が楽になると思う掃除用品や洗剤〕

【男性・32 歳】	スプレーするだけで、流さなくてもカビが落ちるスプレー 。カビが生えないようにガードするスプレーのようなもの
【女性・27 歳】	洗剤が出て、自動で動くスポンジ・ブラシ。少量・短時間・泡切れが良く、振掛けるだけの洗剤
【男性・28 歳】	1 回掃除すればしばらく掃除しなくて済む洗剤
【女性・44 歳】	アロマの香りに包まれるような洗剤、楽しく掃除ができそう
【女性・34 歳】	お掃除ロボット
【女性・26 歳】	お風呂の床に置いて 1 時間くらい放置するとキレイになっている固形のお掃除剤
【女性・36 歳】	かがまなくても楽に磨けるスポンジ（モップ）
【男性・40 歳】	こすらないでもキレイになる洗剤
【男性・34 歳】	バルサンのように、セットしておいたらしばらくしたら自動的にきれいになっているような製品
【男性・40 歳】	ユニットバスの裏側が簡単に洗える洗剤と用具
【男性・30 歳】	一発でカビがとれるような洗剤
【女性・32 歳】	液ダレしない、害の少ない洗剤
【男性・77 歳】	回転ブラシや蒸気で洗浄出来る物
【女性・32 歳】	臭くない肌にもやさしいカビ取り洗剤
【男性・23 歳】	排水溝専用の洗剤やブラシ

また、アンケート回答者の「お風呂掃除が楽になると思う掃除用品や洗剤」へのコメントとしても、「1 回掃除すればしばらく掃除しなくて済む洗剤」というように、簡単に掃除ができるようなニーズが高い。

図 2 入浴に何を求めるか（積水ハウス・総合住宅研究所調べ）



また、積水ハウス・総合住宅研究所の分析による「入浴に何を求めるか」というアンケート調査では、「くつろぎ、やすらぎ」が 69.9%、「衛生面」が 67.0%、「健康・美容」が 31.6%

となっている。「衛生面」は入浴の動機としては当然であるが、それ以上に「くつろぎ、やすらぎ」を求める傾向が強くなっている。アンケートによると、生活にゆとりのある高齢者層ばかりでなく、若年層にも同じ傾向が強いことがわかった。

したがって、当社の「ぬめり」等の汚れの付着しないシステムバスへの潜在的需要はかなり高いものと考えられ、システムバス全体としては需用が縮小する中でも、こうした新たなニーズに対応する高級品に対する需用はかなり安定的に見込まれるのではなかろうか。

(7) まとめ

これまでシステムバスは、洗い場・窓・照明等の改良や人工大理石、ジェットバス、水はけのよい床、保温浴槽、バリアフリー、暖房換気乾燥機、温シャワー等々様々な改良・高級・高機能化が進められてきた。先に述べたように、日本全体の人口減とともに、今後とも住宅市場全体の縮小は避けられないことである。また、中国に工場を持ち、原価を下げた製品の輸入により生き残りを図ってこういうメーカーもある。こうした中で、当社のような規模のシステムバスのメーカーの新たな需用開拓の道は高級化・高機能化以外にはない。システムバスは建物の中であって最も坪単価の高い部分であり、今後とも、ハウスメーカーや設備メーカー、家電メーカー、あるいはガス供給企業・電力企業など、様々な業界・部門から新たなバスの使用方法についての提案がなされてくることが予想される。それらの企業の要求の主目的は、家電製品部分の拡大であったり、ガス供給の増大であったり、電気消費量の拡大であったりするが、そうした、各業界の目的に縛られるのではなく、「入浴に何を求めるか」という風呂本来の『要求機能』に焦点を絞った開発を進めれば、また新たな商品開発の展望が拓けるのではなかろうか。あるいは総合住宅研究所のアンケートにあるような「くつろぎ、やすらぎ」という『要求機能』に応えていくとすれば、風呂とはまた違った方面での商品開発も考えられる。これの解決策はこれしかないと考え方を型に閉じこめてしまうと、なかなか新しい商品開発の展望は拓けない。常に、『要求機能は何か』ということに立ち返って、設計・企画を柔軟に考えていくべきであろう。

(8) 最後に——新連携を成功させるには

販売先の確保・あるいは既存販売ルートを持つ企業との連携

繰り返しになるが、商品の開発と販売との間には大きな飛び越えなければならない崖がある。販路があるかどうかは新連携成功のカギである。事例企業のアリス化学(株)の場合にはシステムバスの本体(製品の下部)の製造ということであり、生産品自体としては完全な単体商品ではないので、既存のA社の営業ルートに乗せていくということであり、販売先の確保はできているといえる。(株)コラボリンクをコア企業とする超越液の応用・商品化事業の場合は、(株)末広漆器製作所の持つ既存の漆器の販売ルートを使って超越液の新商品を販売していくというもの

である。この場合にも全く新たな販売ルートの開拓ではないのでリスクは取り易くなる。いずれにしても、自社で販売ルートを確保できるか、周囲に既存販売ルート持つ提携先はないかがカギとなる。

大学・研究機関との橋渡し

大学や研究機関は中小企業にとっては敷居が高いものである。アリス化学の場合にはふくい産業支援センターの橋渡しで福井大学を紹介されたが、新連携においては、こうした中小企業のニーズに沿った橋渡し役（コーディネーター）が是非とも必要である。ヤマウチマテックス㈱のように、自ら積極的に東北大学金属材料研究所や福井大学とコンタクトを取っているケースは希である。国公立大学も独立行政法人化されていく中、全国的レベルでの研究競争も始まっており、また、それぞれの研究機関の特徴もある中で、広域的に大学や研究機関の情報を入手し、的確に橋渡しできるコーディネーターの存在がポイントである。

公的機関等の支援

中小企業の場合、既存事業を抱える中でさらにプラスアルファとなる連携業務を具体的に推し進める人材を割く余裕は少ない。連携を推進・認定する機関が支援することは当然であるが、ヤマウチマテックスの場合には、中小企業団体中央会が、また、コラボリンクをコア企業とするケースでは福井県立大学招聘教授の坂本光司氏がまとめ役として重要な役割を果たしている。連携企業の間に入って調整できる信頼できるコーディネーターの存在が成功のポイントである。中小企業診断士の経営者に対する支援にも、上記ケースの中央会など同様の役割が期待される。

また、アリス化学の場合には耐久試験設備がA社にあるため必要とされなかったが、新商品開発の多くの段階では耐久試験や様々な試験が必要とされる。公的機関で、こうした設備が用意され、気軽に利用・相談できることが望ましい。

2. ヤマウチマテックス㈱

(1) 当該企業を取り巻く環境《内部環境～当該企業の持つ強み、独自性～》

会社概要

ヤマウチマテックスは、眼鏡用金属材料，非鉄金属・貴金属の丸線・異型線の卸売業者であった株式会社山内商店の製造部門を分離独立させた企業であり，現在は，チタンなど非鉄金属・貴金属の丸線・異型線の製造販売，眼鏡用金属材料の加工販売を営んでいる。

(ヤマウチマテックスの沿革)

ヤマウチマテックスの前身である株式会社山内商店は，かつて，鉄，屋根の銀，真鍮，ゴールド等の金属製品卸売業者であった。

会長の山内鴻之祐氏は，大阪大学を卒業後東レに在職し，数年後，故郷である福井に帰り家業である株式会社山内商店を引き継いだ（昭和39年頃）。その際，当時の成長産業であった眼鏡産業に視野を広げ，圧延機を自作し眼鏡部品（真鍮製のリム）の加工販売を始め，このことが今日まで眼鏡用金属材料を供給するきっかけとなった。

昭和46年頃のドイツへの視察は，株式会社山内商店のさらなる転機となった。視察に出かけた山内会長は，ドイツの技術力に驚かされ（当時はドイツのジャーマンシルバーが眼鏡の材料として人気が高かった。）当時日本人にはできる筈がないとさえ言われていた技術を確認し，日本でジャパンシルバーを作ること考えた。そして，昭和48年に住友金属（株）とSTP（スタープラチナ，ニッケルクロム合金）の共同開発に至った。当時，住友金属（株）との折衝において，その市場規模等を理由にはじめは難色を示されたが，最終的には社長の熱意に押され住友金属も開発に同意してくれた。

会長は当時を振り返り，「自社の技術にロマンをもっていた。そのロマンを住友金属の担当者が理解してくれた」と語ってくれた。

同社（平成8年に製造部門が分離独立しヤマウチマテックス株式会社となった。）では，その後も次々に金属材料の自社ブランドを開発し，新たな製品を市場に供給し続けている。会長が家業を引き継いでから，円高やバブル経済の崩壊など様々な経営環境の変化にさらされながらも成長し今日に至ったのは，新製品開発への挑戦と努力に他ならない。

当該企業の持つ強み独自性

【品質】

クレームの発生についてすぐに対応できるのが強みである。自社で一貫生産を行っているため、顧客のニーズに対応することができる。」

他社の場合	大手鉄鋼会社→商社→加工下請け→商社→眼鏡メーカー
同社の場合	大手鉄鋼会社→ヤマウチマテックス→眼鏡メーカー

【納期】

相当程度の在庫を抱えており、市場の金属市況に左右されにくい工夫を行っている。金属価格が上昇し市場が活発なときは仕入を控え、市場が停滞しているときに大量に仕入れることで、仕入原価を抑えている。

需要過剰で市場に材料が少ない場合にでも供給できる問屋機能を持つことが、顧客からの信頼につながっている。

【粗利益重視の経営】

内製化する技術を持っている。アウトソーシングか内製かを見極めができる。極力内製化の方向で動いている。これまで外注していたものを、新規の設備を導入し内製化することで品質を高め、より安いものを供給することができる。

【後継者の存在】

若い後継者（現社長）の存在が強み、現社長が積極的な営業展開をおこなっている。会長が、新分野への進出を60歳を超えてから思い立ったのも、確かな後継者の存在が大きい。

《同社の独自性と環境への対応力》

県外からの業者が参入してきても、地場の強みは突き崩されない。

地場の強み	専門の強さ、情報収集力（ニーズに対する感度の強さ）
-------	---------------------------

同社では地場の衰退が何よりも脅威と捉えている。

ヤマウチマテックス 会長の声

「利は元にある」、お客様が儲かることが、自社に利益を生む要因と捉えている。お客様が儲からず衰退すれば、自社の業績もいずれ悪化することは明らかである。そのため、他社よりもいいものを、適正な価格で提供することを心がけている。

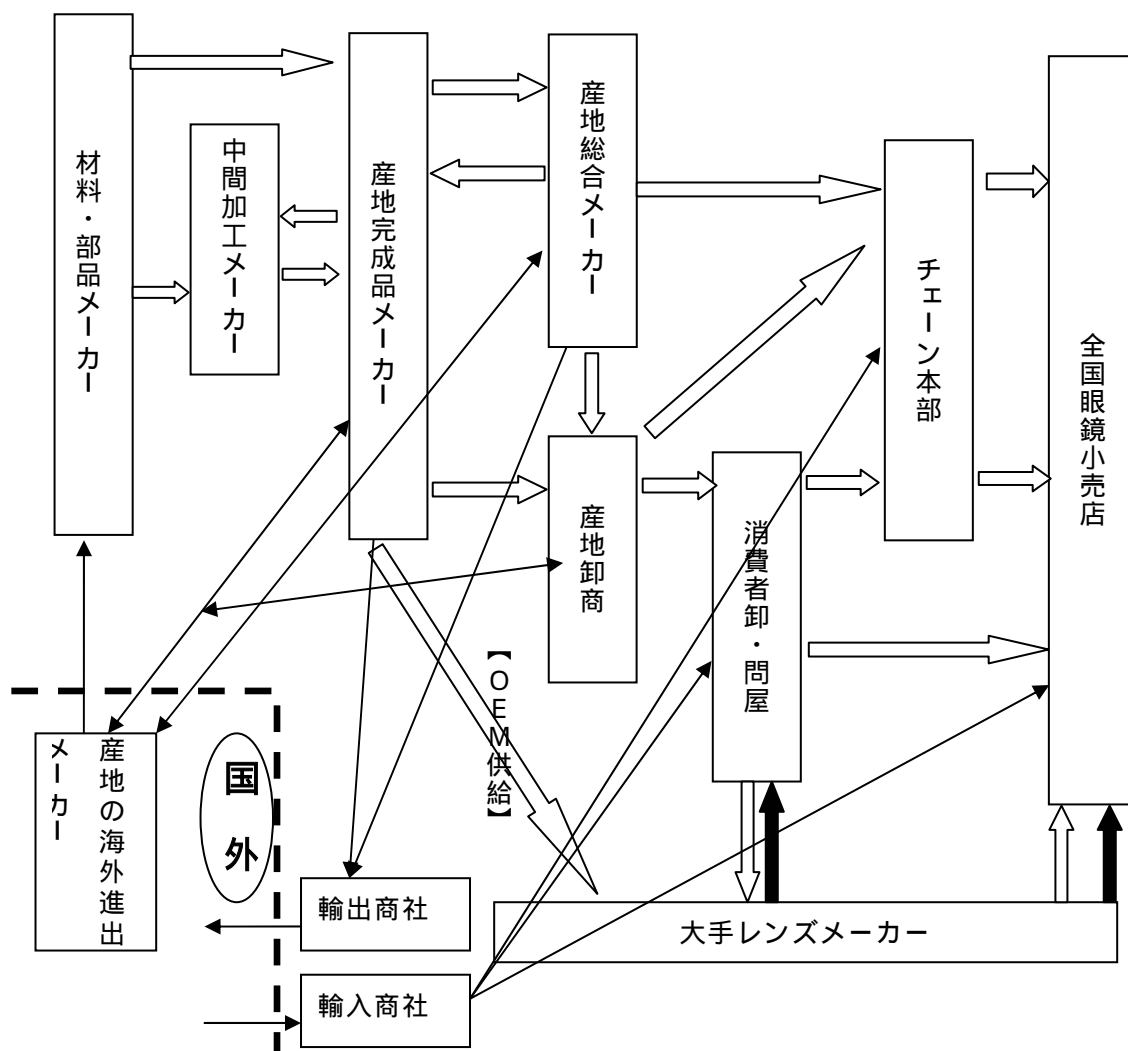
《外部環境～眼鏡産業の現状～》

業界構造

【複雑な分業構造と流通経路】

眼鏡枠は、金型製作から仕上げに至る200以上の工程により製造されるが、福井産地は、イタリアや中国にみられる企業内での一貫生産体制とは異なり、「完成品メーカー」や「部品メーカー」、さらに「材料販売業者」や「産地商社」のほか大多数を占める家内工業者が、細分化された一連の工程を担うことで複雑な分業体制を構築している。

また、流通経路も複雑であり、一部のメーカーでは、多品種少量の自社ブランド製品を直販体制により販売しているが、様々なメーカー・卸・問屋を経て流通する形態となっている。



【小規模零細企業中心】

従業員規模別状況をみると、１～３人規模の事業所が

眼鏡製造業の従業員規模別状況

５６．３％、４～９人規模事業所が２７．５％と９人以下の事業所で全体の８３．８％を占めており、小規模零細企業が中心の産業構造である。

従業員規模	構成比
１～３人	５６．３％
４～９人	２７．５％
１０人以上	１６．２％

需給動向の変化

【二極分化】

人口の１／３以上が眼鏡を使用するわが国の眼鏡小売市場規模は、５０００億円～３０００億円といわれる。近年の需要動向は、中国品をベースとしたスリープライス店（５，７，９千円）の登場により消費者の低級品志向が高まっており、イタリア製に代表されるブランド高級品との二極分化が進んでいる。こうした中で、主に中級品としてとらえられている日本製の製品はシェアダウンを余儀なくされている。

【産地間競争の激化】

- １）イタリア企業の有名ブランドの囲い込み→日本企業のライセンス取得が困難に
- ２）海外メーカーによる日本国内での販売子会社設立
- ３）ローコストを武器にしたアメリカ市場における中国企業のシェア伸長

中国企業では、イタリア企業の有名ブランドのライセンスを取得しているものもある。

粗悪なものは、粗悪なものとして扱われるべきだが、現状店頭で分かるのは、ブランドとデザインと価格のみであり、その品質を保証するものはない。

【価格破壊】

スリープライス店の増加→チェーンストアは海外買い付けが増加

今後の展望と新たな動き

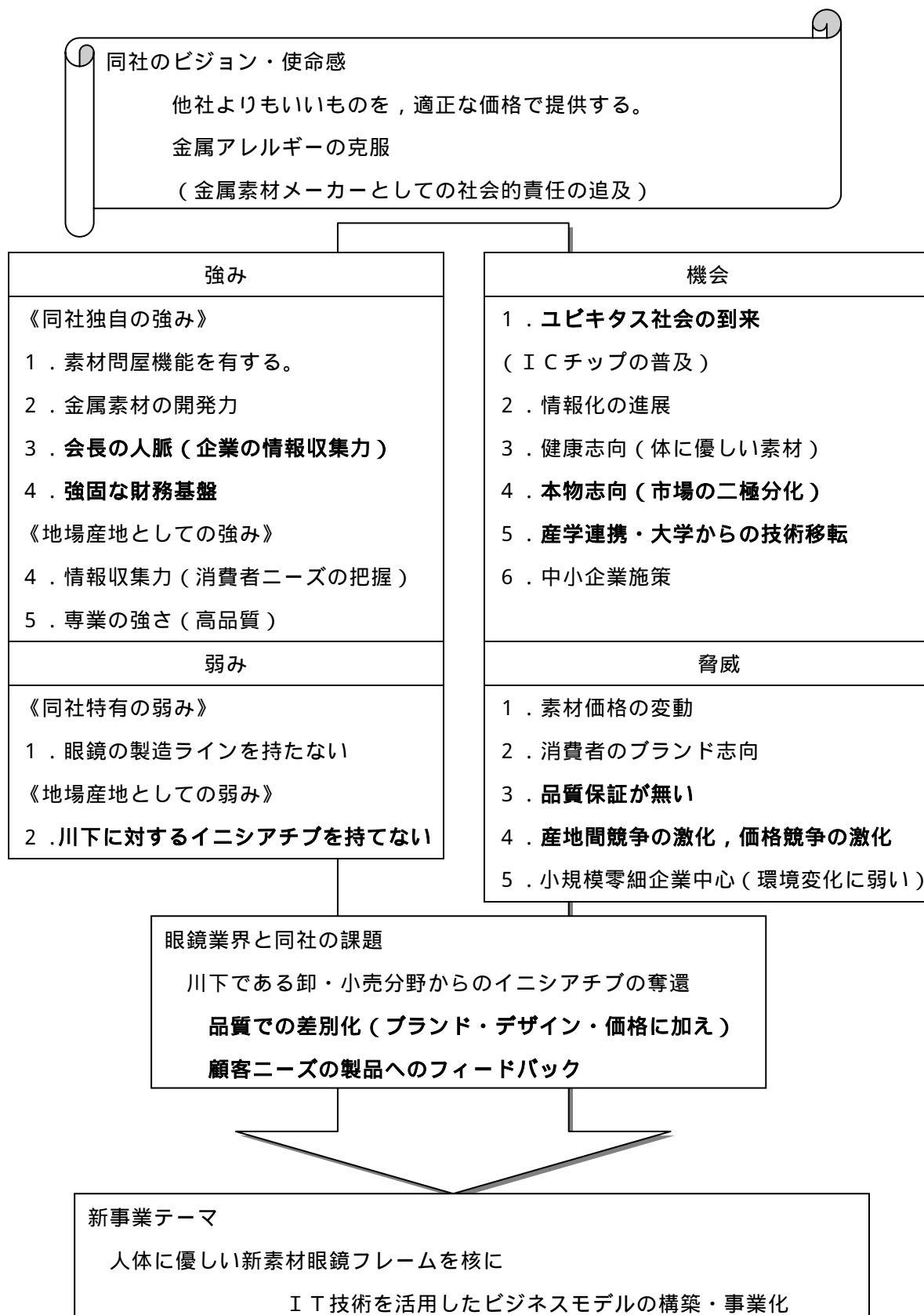
・川下の卸・小売分野からのイニシアチブの奪還

現状、店頭での顧客の判断材料が、ブランドとデザインと価格のみであり、その製品品質そのものが伝わらないため、川上である福井産地から良いものを供給しても、川下の卸・小売分野から認められにくい。イニシアチブを奪還することができなければ、産地が持つ強みである品質の良さが生かされない。

・試作段階→受発注→生産→販売のＩＴ活用による生産のスピードアップ

(2) 新分野進出に至る経緯

～ 地場への思いと金属アレルギーに対する取り組み(C S R) ～



ヤマウチマテックスの強みは、情報収集力（東北大学との連携・ＩＣチップの活用）と新分野へ挑戦できる財務基盤の強さである。

同社では、新連携のテーマである東北大学が開発した人体に優しい新素材の次世代眼鏡素材としての可能性について、新連携への取り組み以前から着目していた。

また、これまで使用されてきたニッケルを含む金属素材が皮膚アレルギーを起こす原因になっている可能性があるという情報を、同社の情報収集力により知り得ることにより、新素材の技術をニーズが顕在化する前に獲得している。ＩＣチップの活用についても、同社の情報収集力（会長の人脈）から眼鏡の品質保証に活用する方法を見出した。

こうした新素材開発をはじめとする新たな分野への取り組みには、同社の素材問屋としての財務基盤が必要不可欠であったといえる。

次に、眼鏡産地として同社を取り巻く環境をみると、品質の高い眼鏡を供給できる環境は同社にとって機会といえるが、一方で、品質保証表示が無いために眼鏡の品質を消費者に伝える方法が無いことが脅威となっている。

同社では、地場産地の眼鏡が海外製品と同じ土俵で競争できていないことに問題を感じ、なんとかこの状況を打破したいという思いがあった。

利益の元となる地場「福井」産地の製品が素材等の品質で競争したくとも、品質を除いたブランド・デザイン・価格でしか海外製品と競争できない現状を踏まえると、地場（福井）産地の高い品質の眼鏡が明確に海外製品と差別化できるシステムが必要であった。（眼鏡枠にＩＣチップを埋め込み、製品の情報を店頭で見える状況にすることで、新製品の魅力を十分に消費者に伝え、これまで繰り返されてきた模倣品被害、価格破壊を防止し、同じ土俵で競うことで競争に打ち勝つことを考えた。）

また、同社では、ニッケルを含む金属素材が皮膚アレルギーを起こす可能性があることを知り、眼鏡の金属素材供給者として、人体に優しい新素材を供給することにより社会的な責任を果たしたいという思いがあった。

こうした現実や思いが重なり新分野である「人体に優しい新素材眼鏡フレームを格にＩＴ技術を活用したビジネスモデルの構築・事業化」へ進出することとなった。

しかし、同社が新分野に進出する上で、メーカー・卸・小売といった流通上、同社の川下に位置する企業の機能が不足していた。さらに、ＩＴ技術を有効に活用するノウハウについても不足していたため、実現するためにはこれらの機能が必要不可欠であった。

こうした経緯を経る中で、新連携という形態が、ビジネスプランを実現する上でもっとも確実な手段として浮上してきた。

独自のブランド力やデザイン力・販売力等に定評がある卸・小売との連携を行うことで、当初

ビジネスプランを確実に実行するうえで不足していたことが充足され、より確実なビジネスプランとして練りあがった。

（新分野進出に至るまで・・・）

同社では、中国製品に代表される海外製品と福井産地の眼鏡が、違う見せ方で売られていないことを問題視していた。消費者はブランド・デザイン・価格について比較することはできるが、素材の品質については品質表示等の保証をするものがなく比較ができないため、福井産地の高い品質の眼鏡が、そうでない眼鏡と同じ価格・それ以下の価格で店頭に並んでしまう状況にある。

事実、同社では、高品質素材を開発し眼鏡業界に大量に供給し、後に中国製の低価格・低品質の模倣品に眼鏡素材のシェアを奪われた苦い経験を持っている。

こうした経験から、素材について品質保証を付与すれば、消費者に素材についての判断基準を与えることで、以前と同じような模倣品被害を防ぐことができるとの発想が生まれ、ICチップによる品質保証の付与を実現しようと考えていた。

ただし、これまでの製品にICチップによる素材証明をつけるだけでは、消費者の側から見てICチップの機能が付与されたがために製品価格が高騰したと捉えられ、これまで売れたものが同じ価格で売れなくなる可能性がある。

そのため、取引先である福井産地のメーカー・卸・小売にとっては負の側面もあることから、まったく新しいものにICチップを付与してこそ、様々な弊害が無くなり、業界を納得させられるという考えで、まず新素材にこの機能を付与することを決定した。

また、同社では、ICチップの活用とは別に以前から東北大学が開発した新素材【生体用Ti合金バイオチタン】を眼鏡素材として活用することについての特許を取得しており供給を目指していた。

元々は、ICチップによる製品競争力の向上と新素材の開発は別々の経営課題として捉えられ、それぞれ、実現する方法を模索していた。同社が福井県中小企業団体中央会（以下中央会）の新春懇談会の席上で、中央会関係者に相談したところから、新分野進出にむけたプロジェクトが始まった。

(3) 新連携の内容

新連携テーマ

人体に優しい新素材フレームを格にIT技術を活用したビジネスモデルの構築・事業化

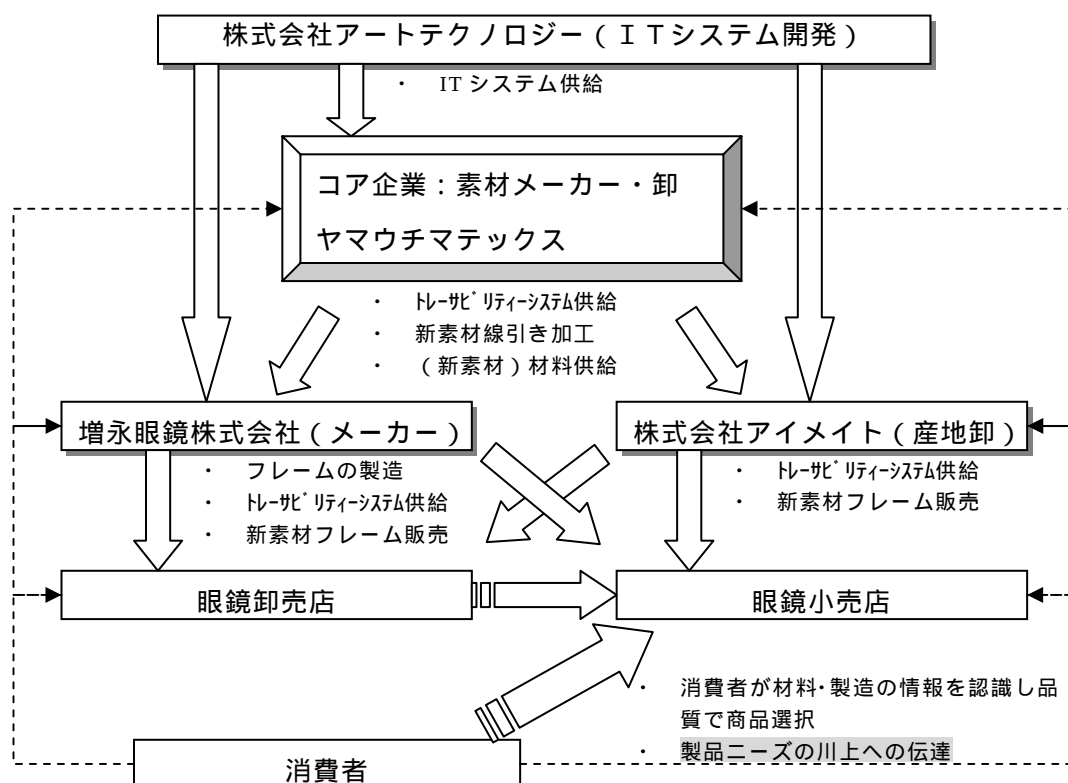
連携の特徴

眼鏡用金属材料としてこれまで用いられているニッケルクロム、ニッケルチタン等のニッケルを含む金属は、皮膚アレルギーを引き起こす可能性があり、日本ではまだ制限されていないが、ヨーロッパでは装飾品や眼鏡枠等への使用が制限されている。

連携体では、東北大学金属材料研究所で開発された皮膚に優しいノンニッケルの形状記憶合金を原料に眼鏡枠用の素材線引き加工から眼鏡枠用の製造、販売までを事業範囲としている。

この事業の特徴は、眼鏡枠のモダン部分にICタグを取り付け、材料・製造の情報を入れ込むことにより、トレーサビリティを付与することにある、これにより確かな品質の眼鏡フレームを提供し、これまで繰り返されてきた模倣品被害・価格破壊の防止を実現しようというものである。

連携体概念図



新連携のポイント

1) 新規性

同社の取り組みの新規性は、眼鏡枠のモダン部分にＩＣチップを組み込み、眼鏡にトレーサビリティを付与した点である。

2) 事業可能性

本連携体の事業の根幹を成す新素材と IT システム（ＩＣチップ）については、これまでコア企業がそれぞれの開発、実現に取り組んでおり、それぞれを実現する上で課題はあるものの実現可能性は高い。

新素材開発の課題は、ノンニッケル材料を線引き加工するうえでの製造方法の確立であり、試験研究機関等と連携しながら確立する予定である。

ＩＣタグについては、当初その大きさから眼鏡枠のモダン部分に内蔵できる大きさではなかったが、日立化成工業（株）の協力により小型化しモダン部分への内蔵が可能になった。今後、デザインを損なわないように更なる小型化が必要である。

3) 役割分担

a. 外部支援企業・団体等の協力

東北大学 金属材料研究所	【新素材開発】東北大学の金属材料研究所の花田教授とは兼ねてから、ノンニッケル形状記憶合金の開発で協力を得ていた。
福井大学 工学部 機械工学科	【メッキ関連技術指導】メッキ加工枠耐用試験、メッキ圧とニッケルイオン溶出関係研究成果提供
日立化成工業（株）	ＩＣタグの試作、納入 眼鏡枠のモダン部分に内蔵できる大きさまで、ＩＣタグの小型化に成功した。このことが事業の成否に大きく関わっている。
（財）眼鏡普及検査協会	材料証明発行 かつて福井産地のサングラス品質保証が主体事業であった。材料証明の発行により新たな役割を担うことに

b. 連携体参加企業

《ヤマウチマテックス》コア企業

ビジネスモデル作成、新素材使用許諾件取得、眼鏡用 ＩＣチップ埋込み特許、新素材の眼鏡用途開発協力、新素材の線引き加工

《増永眼鏡（株）》

眼鏡枠デザイン力，高級眼鏡枠の製造，ハウスブランドの構築

当該企業とは，旧知の仲であり，従来から取引のある企業である。社長の眼鏡産業に対するロマンに引かれ，この連携体に参加した。

《（株）アートテクノロジー》

独自でＩＣタグ関連のシステムを探していたところ，福井県情報化支援協会の紹介を得た。ＩＴシステムの開発を行っている。

《（株）アイメイト》

産元商社機能活用，産地メーカー機能活用，本事業卸売機能再構築

流通の側面から見ると，ヤマウチマテックスは，素材加工・素材・部品卸を営んでおり，眼鏡のサプライチェーンの川上に位置する。そのため，川下からの情報を得る意味でも自社ブランドで小売を行っている増永眼鏡や産元卸売機能を持つアイメイトとの連携は不可欠であった。

また，眼鏡業界のサプライチェーンは複雑であり，素材供給・部品供給から卸売・小売まで様々な経路をたどり市場へ流通しているため，直接小売を行っている増永眼鏡と，小売業者へ卸売を行っているアイメイトの両方の流通手段を活用することで，当事業で開発された新素材眼鏡フレームとＩＴシステム（トレーサビリティシステム）を幅広い裾野へ流通・システム展開することが可能となる。

さらに，ブランドの側面から見れば，コア企業には，素材加工に対する技術力はあるものの，デザイン力やハウスブランドといったものが無く、最終消費者に直接訴えることはできない。また，全国の小売店に対して素材の良さをアピールする手段も限定されているため，増永眼鏡とアイメイトとの連携が重要といえる。

アートテクノロジーとの連携については，ＩＣタグを用いたＩＴシステムの開発（トレーサビリティシステム）がこの事業の根幹であり，トレーサビリティの実現に重要な役割を果たしている。

既に述べたとおり，良いデザイン，精度の高い技術力をもってしても，同じ土俵で競いにくい現状である。そうした現状を打破するためにも，このシステムを販売店に配置し，新素材眼鏡フレームの素材や製造元等，製品に関する情報を消費者にダイレクトに伝えることには大変な意義がある。これらのシステムをコア企業と共同開発し，将来的には，より多くのメーカー・卸・小売へ提供することで，消費者に必要な情報を伝えることを目指している。

（４）新分野進出にかかる連携部分の内容・成果

新素材については、最終消費者である眼鏡購入者に対して材料ブランドを保証するものが無く、眼鏡メーカーが新素材を使った新製品を市場へ打ち出したとしても、再び店頭で他製品と同様に扱われれば、新製品を打ち出すだけの効果が期待できない状況にある。

そのため、眼鏡枠にＩＣチップを埋め込み、製品の情報を店頭で見える状況にすることではじめて、新製品の魅力を十分に伝え消費者の理解を促し、これまで繰り返されてきた模倣品被害、価格破壊が防止され、市場が二極分化する中で、確実に高付加価値製品を市場に供給し、産地の活性化を実現させることができる。

また、当該企業の会長の思いである身体に優しい眼鏡の供給を実現するという企業としての社会的責任を果たすことにもつながる。

さらに、今回新連携のビジネスプランには含まれていないが、トレーサビリティシステムの確立によって、消費者からのニーズを川下の小売店（量販店含む）にとどめずに、産地の企業が把握できるシステムの構築が可能である。このことにより、眼鏡の作り手が小売店のニーズではなく消費者のニーズにあった商品を作ることが可能になる他、あわせて在庫管理の効率化等も図られ、本来の産地メーカー・卸としての機能の発揮が期待できる。

（５）協力者の存在（支援機関の意義）

連携体を構築する上で、申請先との間の「通訳」として経営者の熱意を申請書という形に落とし込み、申請に至るまでの様々な障害に対して緩衝材となっている支援機関並びに担当者の役割は大きい。本事例を調査する中で、経営者に分からない言葉の通訳や他人には伝わりにくい経営者の思いを形にする作業の難しさを痛感すると共に、より踏み込んだところで経営者のよきパートナーとなる人材の必要性を感じた。本事例の連携体においては、こうした役割を福井県中小企業団体中央会の担当者が果たしている。

また、計画のブラッシュアップについては、中小企業基盤整備機構近畿支部・新連携支援プロジェクトマネージャーが専属担当制で親身に取り組んでいただけるとのことである。新連携対策事業ではハンズオン支援体制がとられており、連携体の企業にとって心強いシステムとなっている。本事例においては、申請する側の支援担当者の存在と、申請を受理する側のプロジェクトマネージャーの存在が連携体を構築する上で重要な役割を果たしている。

本事例に触れて、中小企業が新分野進出する際のハンズオン支援体制の意義を強く感じるとともに、中小企業のよきパートナーとしての支援担当者と、計画の実現可能性や問題点を指摘するプロジェクトマネージャーという両者の存在が計画の完成度を高めていることがわかった。中小企業診断士の経営者に対する支援には両者の役割が求められている。

（参考文献 業種別審査辞典・・・社団法人 金融財政事情研究）

3. (株)コラボリンク

(1) 新連携の概要

連携の特徴

この連携体のテーマは「シロキサン結合アルコール溶剤（以下超越液という）を活用した製品の商品化、販売」である。超越液は揮発性有機溶剤（イソプロピルアルコールまたは酢酸エチル）を含有する可燃性液体であり、この液体を紙や木材、繊維、皮革等の基材に塗布すると、機材の表面や内部の水分と反応し、超越液が基材内部に浸透して基材そのものと科学的に結合し、基材をガラス質化するという特性がある。この結合は熱的安定性に優れており、各種基材に対して耐熱性、耐水性、対油性、耐摩耗性、表面硬度などの様々な機能を付与することが可能となる。また、重金属などの有害物質を含有せず（食品衛生法 20 号試験結果：財団法人日本食品分析センター）、燃焼する際にも有害物質は検出されない（燃焼試験：財団法人化学物質評価研究機構）など健康や環境に優しい性質も備えている。

このように、超越液は様々な機能を有しているが、これらの機能は様々な基材に利用されて始めて発揮されるものである。したがって、超越液を開発する技術を持っていたとしても、基材を加工利用する技術がなければ新商品開発等に結びつけることは難しい。そこで、(株)コラボリンクが超越液開発技術を持つ企業と基板を加工する技術を持つ企業とのパイプ役となり、超越液開発の技術を持つ(株)飾一と基板を加工する技術を持つ(株)末広漆器製作所らと結びつけ、高付加価値商品の開発、販売を実現しようとするものである。

新事業の内容

1) 木工製品事業（(株)末広漆器製作所）

耐水性、健康安全性が要求される木工製品の椀、皿、箸、柄杓とうや風呂場の桶、椅子、浴槽等に超越液を使用することで、耐水性が強く、カビの発生を抑制する商品を開発し販売する。

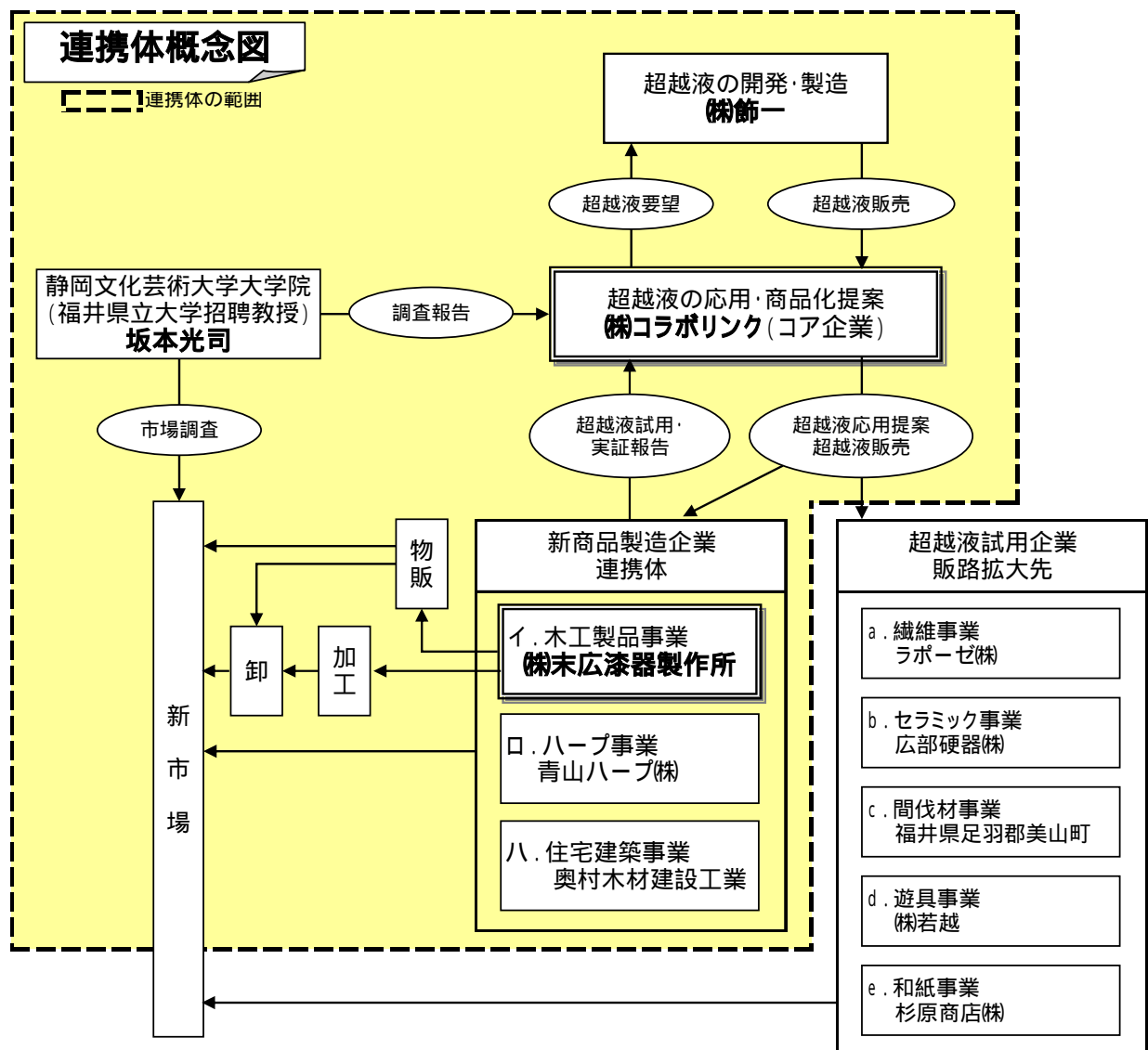
2) ハーブ事業（青山ハーブ(株)）

ハーブの音響を左右する響鳴版が温湿度の変形によって伸縮、変形、毀損しないように、超越液のガラス質化作用を活用したハーブの製造を展開する。

3) 住宅建築事業（奥村木材建設工業(株)）

建築物における陽射しや雨などに曝される外壁や壁などに、超越液を浸透させた部材を使用する。これにより風雨に曝されても超越液の作用により木材の撥水性が高まり、変色・変形せず汚れの付着にも対応できるようになる。また、雨や陽射しの影響を考慮に入れなくても良い新しい設計も可能となる。

連携企業以外にも、ラポーゼ（富山県）が織物に、杉原商店（旧今立町）が和紙について取り組みを開始している。



（２）コラボリンク企業概要

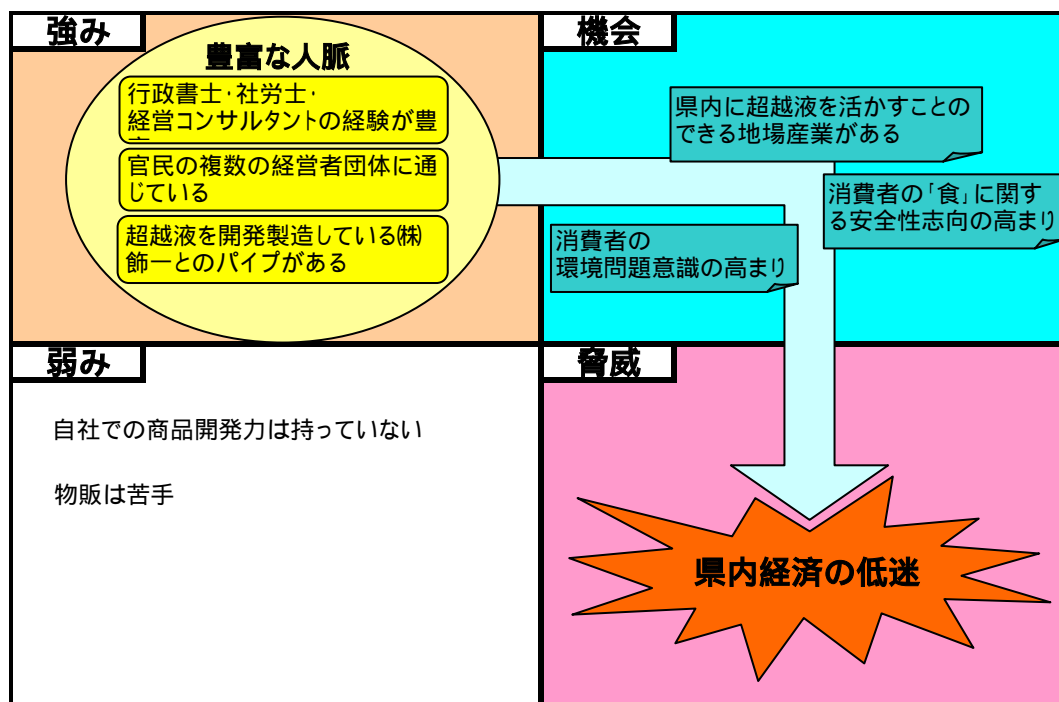
当該企業の現状

コラボリンクは、代表取締役の奥村繁子氏と超越液の開発会社である(株)飾一が共同出資で設立したもので、当液体の普及応用の支援を主な業務とし、連携企業やその他の企業への当液体の販売を行っている。

当該企業の持つ強み独自性（弱み、市場動向、選択と集中）

同社は奥村社長が持つこれまでの行政書士、社会保険労務士、経営コンサルタントの業務での経験や、官民の複数の県内経営者団体を通じていることによる豊富な人脈を有しており、県内外における各産業方面での顧客情報を把握している。また、(株)飾一の岩宮社長との個人的な

つながりにより超越液についての知識にも明るく、当液体を独占的に調達することが可能である。ただし、物販や製造を直接手がけている企業ではないため、超越液を使用した商品を開発・販売するノウハウには乏しい。



新分野進出にいたる経緯（メイン事業の将来性、新分野進出の可能性）

ふくい産業支援センターが企画した女性企業家のための異業種交流会に飾一社長の岩宮氏を講師として招いたことから奥村社長との交流が始まった。ふくい産業支援センターが岩宮氏を講師として招いたのは、奥村氏と親しい間柄にある静岡文化芸術大学大学院（福井県立大学招聘教授）坂本光司氏が岩宮氏と旧知であったことによるものである。当初は単なる講師と聴講者の間柄に過ぎなかったが、挨拶をした際に交わした社交辞令的な約束を奥村氏が真摯にうけとめて、気配りのある対応をしたことが二人をより近い存在にした（奥村氏は謙遜しているが）。

その後、福井県経済同友会で岩宮氏に公演を依頼した際に、同氏が超越液を紹介・実演をした。当液体に可能性が無限にあると感じた奥村氏は近年元気のない福井県の地場産業を活性化するために当液体が利用できるのではないかと考えるようになった。福井県経済同友会の忘年会でたまたま超越液の話をしたところ、末広漆器の社長らが非常に興味を示した。その翌日には末広漆器の社長らも同行して(株)飾一を訪問するなど、連携活動の下地の醸成は急速に加速していった。

もともと、(株)飾一は水引細工を製造販売する企業であった。水引を使ってアートを作成した際に、何とか譲ってほしいという要望が寄せられたが、水引の素材は紙であることから時間が

たつと劣化してしまうことや水分に弱いことから販売することができなかった。ここにヒントを得た岩宮氏は時間がたっても劣化せず水にも強い紙を作れないかと思い立ち、外部から専門家の人材を招くなどして研究開発を進めた結果、超越液の商品化に成功したものである。当時の超越液は大企業（ノキア、大昭和製紙、旭化成）に販売しているのみであり、量はさばけるが利益を生んでいるとは言いがたかった。奥村氏は超越液という有用な素材を、大企業だけでなく地域の中小零細企業の製造現場まで利用できるように紹介したといえる。

新分野進出の内容、成果（強みが活かしているか）

言うまでもなく、この連携体は超越液の製造から販売までを連携体内部だけで行えることがコア・コンピタンスである。したがって連携体の存続のためには、連携体以外の企業が超越液を仕入れるには必ずコラボリンクを通じて卸す仕組みを確立させることが必要であった。9月ごろまではこの仕組みを確立することに主眼を置いて取り組んできた。この仕組みを作るうえでも、他の製造・販売を手がける連携企業のノウハウが非常に役に立ったという。このように仕組みづくりに時間をかけたため、現在は既存の連携企業を中心とした販売しか行っていない。今後は商品開発の提案や卸売先の販路拡大につとめ、ゆくゆくは福井から全国展開を実現したいと考えている。

ほとんどの新連携は大企業が参加しており、コア企業は製造業であることが多い。製造業以外の企業がコア企業となっている中小企業だけの連携で、しかも女性中心となって認定されたものは非常に珍しいものであり、女性の起業家を応援したいと考えている奥村社長にとってはその点でも満足のいくものとなっている。

撥水性だけを求めるならほかにもさまざまな素材があるが、環境にやさしいとなると超越液に優位性がある。食に關しての消費者ニーズは安全性が重要視されているが、当液体は食品衛生法の許可も得ておりその点にも対応している。また、素材を選ばないので木製品、紙だけでなく、セラミック、珪藻土、皮にも利用可能である。これらの素材については、早期に実用化に漕ぎ着けることが課題であると考えている。

協力者の存在

坂本先生

新連携を実現させた要因

奥村氏と他の連携企業代表者等との交流がある。奥村氏はこれまでの行政書士、社会保険労務士、経営コンサルタントの業務での経験を持ち、官民の複数の県内経営者団体に参加していた。また、この連携体に参加している企業は経済同友会に参加しているなど以前から交流があ

る。意識の高い中小企業経営者と常日頃から接触し、互いに高めあっていたことが新連携を生み出した苗床になっているといえる。

また、奥村社長の「県内の企業を助けたい」という思い、「女性起業家を支援したい」という思いは非常に強いものがある。これらの思いがコラボリンクを中心として連携体の生成を実現させた原動力になっている。

奥村氏は「偶然に素直に感動できるか」と「素直な心」が最も重要だと考えている。

（３）株式会社末広漆器製作所

当該企業の現状、新分野進出にいたる経緯（メイン事業の将来性、新分野進出の可能性）

塗り職人であった現会長が昭和 42 年に独立開業として独立。当初は完成品を製造し、河和田地区に販売していたが、昭和 48 年卸専門となった。昭和 53 年法人成し、平成 15 年に現社長が就任。河和田地区では中～上位に位置する企業である。

現社長が経営を引き継いだ当初は、バブルが崩壊した直後であり売上は停滞気味で社内・社外の情報の伝達も悪く今後に不安を感じていた。また、家族企業であったため家計と企業の経理との区分けがされておらず、帳簿の整理もままならない状況であった。

大学卒業後、父親の経営する同社に入社した市橋啓一氏は当たり前のことを当たり前にやっていないという業界独特の常識を打破するため、会計士が主催する勉強会や異業種交流会などに参加し、経営ノウハウを蓄積していった。平成 15 年に社長に就任してからは、同社を利益追求の経営体質にするため、新商品開発の実施、短納期の実現、在庫は持たない、特注対応等に取り組み、顧客からの支持を得ている。

また、取引先を一社に集中することのリスクを避けるため、取引先のウエイトの分散にも取り組んだ。さらに、全ての商品アイテムのデータベース化にも取り組んでいる。漆業界は世代交代の真っ只中であり、顧客や企業の代替わりにより辞めた人のノウハウが失われてしまうという現象が起こっていた。漆器は形が同じでも色の違いによって様々な商品がありそのアイテム数は計り知れないものとなっている。

したがってその企業の担当であった社員が辞めてしまうと前に発注した商品がどの会社のどの商品かわからないというような問題が発生してしまうのである。同社のデータベースは自社の商品だけでなく他社商品についての情報も入っており、漆器のことは末広漆器製作所に聞くとたいていのことはわかるという体制になり、このことが同社の受注確保に一役買っている。このように、本業については経営改善活動も一段落し、安定した経営になりつつあるものの、漆器業界全体を考えると大幅な業績の伸びは期待しにくく、何か新しい柱になる事業の必要性を感じていた。

そんな折、中小企業家同友会の忘年会に参加した社長はその席で奥村氏から超越液のこと、

(株)飾一のことを聞くに至った。以前、木曽に出張した際に、風呂桶をはじめとする木製品にはカビが発生し易いという課題があるということを聞いたことがあり、ビジネスチャンスになるのではないかと考えた社長は、翌日、同席していた友人とともに飾一の社長と会うことになり、このことが連携体に参加するきっかけとなった。

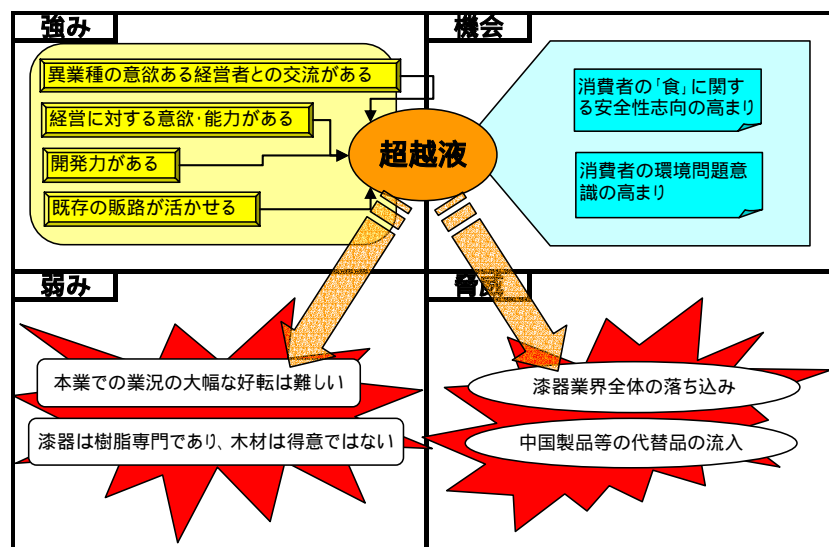
当該企業の持つ強み独自性（弱み、市場動向、選択と集中）

当社の強みは、 本業の漆器販売の市場が超越液を使用した商品の市場と重なるため、既存の販売ルートが利用できる(従来からの漆器の販売先など) 設備がそのまま使用できる、情報収集力がある。 超越液の販売代理店はコラボリンクのみであり、そこから直接超越液の仕入れができるのは連携企業のみであるため、材料費が他社よりも低く抑えられる、ことなどがあげられる。

また、社長の経営意欲は並々ならぬものがある。商品開発中は早朝や深夜の従業員等のいない時間を選んで行い、家族にも内緒するほどの徹底振りで毎日寝不足続きであったとのことである。失敗の連続であったが、期待感が大きかったため全く苦にはならなかったという。この社長の情熱が強みの中の強みといえるだろう。

逆に弱みは、 漆器に関しては樹脂専門であるため、木という素材に対して馴染があるとは言いにくい、 本業の業況が下降気味であることなどがあげられる。

外部環境については、 消費者の「食」に関する安全性志向の高まり、 環境問題意識の高まりなどが機会といえ、中国製品等の代替品の流入により、漆器業界全体の業況が低下傾向にあることが脅威といえる。



（４）新分野進出の内容、成果（強みが活かしているか）

末広漆器製作所は木製品全般を取り扱っていく予定であるが、最初は風呂桶の製造から開始しようと考えている。現在、木製品全般に塗られているウレタン塗料は時間がたつと融解してしまい、はげた塗膜は見栄えが悪く、衛生面でも塗膜の混入などが発生する問題があり、この点に着目したものである。

通常、食にまつわる分野では、「安全」「安心」がキーワードとなるが、超越液を使った食器等は「エコ」まで対応している。

コラボリンクはものづくりの素人であり、どのように作ってどのように流通させ販売させるかは得意分野ではない。末広漆器をはじめとする他の連携企業はもともとのものづくり企業であり、この点が得意分野である。市橋社長は、この連携体における同社の役割は販売方法をコンサルすることであると考えている。コラボリンクとの資本関係はないが、末広漆器製作所の社長がコラボリンクの営業担当者となり、超越液の流通の仕組や販路の開拓を行っている。液剤の入手ルートがほかにあれば、優位性がなくなってしまうため、超越液にまつわるものの流れを如何に他社に流れないように構築していくかを重要視した。当初、コラボリンクは液剤の販売をしたいと考えていたが、将来は商品のエンドユーザーへの直販をしたいと考えている。

３月に開催されるホテルショーでは、末広漆器製作所ではなくコラボリンクで出展する計画である。社長はこれにより、コラボリンクが受注して末広漆器製作所に製造を委託・液剤を卸売し、コラボが商品を納入するという仕組みにしていきたいと考えている。

同社におけるその他の木製品についての取り組み状況については、竹製品への利用を考えている。竹はほかの木材とは違い、表面に油を含んでいるのでそのままだと超越液繊維にしみこまない。よって、特殊な加工を施すことによりこれを可能にしている。用途はざるそばに使う簾、すしなどに使う巻き簾、小鉢等を考えている。アメリカの日本料理店にモニターになってもらっており、結果が良好ならば本格的に製品化に乗り出す予定である。陶器についても考えてみたが、自社が持つ販売チャンネルに合致する製品ではなく、新たに販路を開拓しなければならないため断念した。ほかには寿司を出すときに使うまな板、温泉などで出す料理の鍋物に使う木製の蓋、中華蒸籠などを考えている。基本的に木を使っている物で、カビに弱いものには全て対応。また、本業である漆と超越液の混合ができないか研究中である。ホームセンターなどを見て周り、アイデアを考え中である。

現在取り扱っている、または取り組みを考えている商品は全て価格の安いものである。もっと高価格帯の商品を考えてみてはどうかとの問いに対し、超越液は一度使用すると捨てなければならない（使い回しがきかない）ため、高価格帯の商品を作った場合、もし売れ行きが悪くて個数が出なかった場合あまった溶剤を捨てなくてはならなくなるリスクがあるため考えていないとのことである。

製品の耐用年数について、例えば、風呂桶については、通常の風呂桶が半年の製品寿命がないところが1年になるため、商品の買い替えサイクルが長くなり、市場が全体的に縮小してしまうとも考えられるが、長くはなっても取替え需要は必ず発生するものであり、市場が小さくなるといっても全国に温泉は3万件以上ある。また、もともと市場自体には新規に参入するものであり、既存の市場が縮小するわけではないので問題はないものと考えている。価格設定については、現状のウレタン塗料の風呂桶が400円～600円程度となっている。同社製品は500円に設定しており機能面でも優位であることから競争しやすいものとなっている。従来の製品は機能面での差別化がしにくく、価格競争に陥りがちである（価格の決定権は市場にある）が、同社製品については、超越液の販権がコラボリンクしかないため、他社が超越液を手に入れようとすると末広漆器より高い価格にならざるを得ないため価格の優位性が同社にあることになる。

風呂桶に限らず、超越液使用製品の販売方法はあわてず、地道にやるよう心がけている。具体的には製品のアピールポイントをおさえて、2～3件のモニター（有料）を探し製品の優位性を顧客に認めてもらう方法をとっている。直接エンドユーザーにモニターになってもらうことで、商品の優位性が認められてユーザーが欲しいと思ったなら、ユーザーから業者に同社製品を入れてほしい、または同性能のものを作ってほしいという要望があるはずと考えている。

そうすれば、他社は同じ製品を製造しようと考えても、超越液の流通ルートが決まっているため超越液を使用した商品の提供は不可能であるか、価格が高くなるので困難であり、結局、業者を通じて末広漆器に問い合わせがくることになる。

通常の販路開拓は、商品を業者に説明し売ってほしいと依頼するため、どうしても価格について足元を見られ、価格競争に巻き込まれてしまう。エンドユーザーから要望があれば、業者はニーズに応えようとして、逆に業者から同社にお願いに来るような形になるため、同社が優位に交渉を進めることが可能になると考えている。

販路は同社が漆食器の販売で取引している業者等を使う。販売形式は食器に関連する分野は既存の市場であるため同社製品として自社で製造販売するが、風呂桶等は加工を受注しそれぞれの販売会社に卸すことにしている。こうすること販売会社がそれぞれの分野で持っているブランドを利用して販売することができ、同社にとっては在庫リスクを回避することができるようになる。

今後の課題は超越液の販売スキームが完成し、事業が軌道に乗った後のコラボリンクの位置づけ。利益が出るようになった場合どのように分配するか。（もう仲良しこよしの関係ではない）

（５）新分野進出の取り組みのポイント

柔軟な発想と意思決定の速さが最大のポイントであろう。柔軟な発想については、「超越液との係わりを自社が取り扱っている製品のみから考えるのではなく、自社が得意としている分野（機能）などの大きな視点から考えられるかどうか」が重要であろう。意思決定の

早さについては、当初は一緒に行動していた他企業の役員は自分も連携体に参加したいと考えていたが、意思決定権がなく、他の経営陣の同意が得られなかったため連携体に参加できなかったということもある。中小企業にとっては、代表者の時には強引ともとれるトップダウンの意思決定が大きな武器になるといえる。

また、同社についても以前から他の連携企業との交流があり、意識の高い中小企業経営者と常日頃から接触し、互いに高めあっていたことが新連携を生み出した苗床になっているといえる。

４．サンキュー１００満ボルトグループ

（１）サンキュー１００満ボルトグループの企業概要

同社は昭和 51 年 11 月に「３Ｑ 高島屋」として福井県福井市呉服町にて 30 坪で創業。その後、昭和 55 年に福井県福井市江守にて福井初の郊外大型店として 150 坪で「３Ｑ エレキ館江守店」をオープン。そのころから「全員経営＆衡平」を経営理念としてオーナーカンパニーからアワーカンパニーになった。この経営理念が後述の「分社経営」に続いていく。

平成元年 4 月には、配送サービス拠点「３Ｑ お客様センター福井」をオープンさせ、カスタマーサービスを充実。このことは、同社が家電を売るだけではなく、お客様へのサービスを充実させ、お客様に貢献しようという理念につながっていく。平成元年 11 月に金沢へ進出し、県外への第一歩が始まった。

平成 6 年 3 月期にはサンキューグループの売上は 100 億円を突破し、北陸の雄となっていく。平成 6 年 6 月には修理専門店「ミスターコンセント福井二の宮店」をオープンさせ、販売した商品のケアサービスを更に充実させるとともに、お客様が困っている家電の修理を専門とした明朗会計の業態を作り上げていった。そして、このミスターコンセントは多店舗展開をスタートさせ、現在の FC を含めると全国規模となる修理サービス専門業態を作り上げていく。

平成 7 年 11 月には時代に要望されたパソコン専門店「コンプ 100 満ボルト金沢店」をオープン。平成 8 年 3 月期にはサンキューグループの売上は、200 億円を突破した。

平成 8 年 11 月、北海道帯広市に「100 満ボルト帯広店」「宝島王国帯広店」を同時オープンさせ、郊外大型店の新規出店を更に進めていく。そして同時に家電部門を「100 満ボルト」、情報部門を「コンプ 100 満ボルト」、ソフト部門を「宝島王国」に業態を確立させ、平成 9 年 3 月期売上は 300 億円を突破。平成 9 年 7 月には、鳥取県に「100 満ボルト米子店」をオープンさせて山陰に進出し、大分県に「100 満ボルト日田店」をオープンさせて九州に進出。

その後平成 11 年 3 月には、サンキューグループの売上高は 500 億円を突破した。平成 11 年 7 月には、合併会社により静岡県浜松市に 100 満ボルトをオープン。そして、同年 11 月には合併会社にて東京江戸川に 100 満ボルトをオープンさせ、千葉県には 100 満ボルトを 7 店舗オープン。この頃には家電業界の躍進企業として多方面からの注目を集めていた。

平成 12 年 3 月期にはサンキューグループの売上高は 700 億円を突破し、平成 13 年 3 月期には 1000 億円を突破した。その後は、新規出店や既存店の大型店化を進めるとともに、一方では不採算店舗の閉店を行い、収益体質の堅固なサンキューグループを作り上げた。

平成 17 年 3 月期には、新分野進出を担うハウスシステム部門の会社を全国に一斉に立ち上げた。

（２）家電業界の現状

今後の家電業界は、更にメーカー・流通ともに淘汰・再編が進んでいくと考えられる。情報化、

デジタル化社会といわれているが、家電業界を取り巻く環境は想像を絶するほど厳しく、値引き戦争やネット販売との競合など荒波にさらされている。メーカーといえども、一部の総合家電メーカーが総合家電業界から撤退したように、すべての総合家電メーカーが順風満帆に発展していくとは言い切れない。

流通業についても、郊外への大型店進出で成長を続ける量販店や大都市駅前への大型店出店で好調なカメラ系量販店がある一方、その影響で競争激化による倒産や事業統合を余儀なくされた企業も出てきている。そのような厳しい家電業界を取り巻く荒波を乗り越えていくには、大型量販店・中小量販店の区別なく、息を抜けない生き残り競争に打ち勝っていく企業体質が重要と考えられる。

（３）サンキュー１００満ボルトグループの現状と「分社経営」

同社についても家電流通業界の競争激化の影響は大きく、前年比減収減益となったものの、2005年３月期売上高は903億円、経常利益は45億円と堅調な業績をあげ続けている。同社の安定した業績推移の根源には、同社の確立した企業体質が好影響をもたらしているものと考えられる。

同社の一番の強みは「分社経営」であり、「分社経営」とは会社の各部門、各店舗を独立した法人（会社）にすることであり、会社の単位を小さくすることである。なぜ、サンキューグループが創業以来分社経営をしているのかというと、それは社員が、

自分の働きが正当に評価されそれに見合う成果配分がほしい。

権限・責任の範囲が明確になっていて思い切った挑戦をしたい。

できれば社長になりたいと思っている。

一方、経営という観点から考えても分社経営は、

経営単位が小さいから変化に対応しやすい。

社員数が少なく組織としてダイレクトシステムだからローコストである。

社員数が少ないから親方日の丸的考えになりにくい。

以上の点から社員及び会社の発展を目指して考えた経営システムが「分社経営システム（ダウンサイジング・マネージメント・システム）」であり、その経営システムが企業体質を堅固なものとし、経営の好循環を導いているものと考えられる。

同社の考える流通業は、物の満足と心の満足を提供することと考えている。その２つの満足を提供するのは社員であって、「お客様満足（カスタマーサティスファクション）」の前に「社員満足（エンプロイズサティスファクション）」があってこそ、その使命が果たせると考えている。それを実践しているのが「分社経営」であり、そのことからお客様の要望に答え、更には提案していく企業風土が成り立ってくるものと考えられる。

一方、同社の弱みはというと、売上高と考えられる。やはり他の競合大手のような売上高が大きい企業は仕入コストも当然安価であり、同社にとっては不利と考えられる。商品をただ安く売るだけでは対抗することが難しいからである。

(4) 同社のビジョン

同社は明確なビジョン・使命感をもって経営されており、その精神は社員の隅々まで行き渡っている。そのため、超大型量販店の競争にも対抗し、堅調な業績をあげ続けている。

その明確なビジョン・使命感とは、いったい何か？
というと以下の柴田代表の言葉に表されている。

『流通業は価値の創造、目的をもって行うものであり、「ものづくり・ことづくり」を目指し、よりやすく良いものを作ってお客様の生活改善向上に貢献すべきである。お客様の要望を先取りする「価値創造業」というコンセプトが重要であり、お客様に貢献できる「貢献業」を目指し徹底していきたい。これからもずっと、お客様に対して我々サンキューグループが変わっていかなくてはならない。「価値の創造」こそ、流通業の使命である。』

その「価値の創造」「貢献業」を目指す中、生まれてきたものの一つのが、家電販売分野だけではない「ミスターコンセント（修理サービス）分野」であり、商品でいうと洗濯機やエアコンのクリーニングである。

同社は様々な観点から、お客様に対して貢献していきたい、お客様が喜ぶ価値あるものを創造したいという使命感をもって経営されている。柴田代表は更に次のことを話されている。『物を安く売るのは、必要条件ではあるが十分条件ではない。これからは、新しいモノ、コトの価値を提案していく時代である。』と。

(5) 新分野進出について

同社の新分野進出は、「住設設備機器」の販売である。「太陽光発電」の販売から、「オール電化分野」をからませた「リフォーム分野」への進出を行っている。

『家電量販店「100満ボルト」を展開するサンキューは電気温水器やIH（電磁誘導加熱）クッキングヒーターなどの住設関連機器の販売を強化する。地域の工務店などの協力業者と組み、機器の設置に伴うリフォームの需要にも対応する。2006年3月期のリフォームを含む住設事業の売上高は前期の4倍強の50億円を目指す。電力各社は住宅の熱源をすべて電力で賄う「オール電化」の普及を目指し、IHクッキングヒーターなどの導入に合わせて電気代を割り引くなど、攻勢をか

けている。これにあわせサンキューも 2004 年夏から徐々に関連商品の取扱店を拡大してきた。量販店を展開する子会社から分社化する形で、住設販売を手掛ける別会社「ハウスシステム」を各地に設立。全国 43 店のうち、北陸、九州、中国などの主要 31 店に、一店当たり 2~3 人の専門販売員を配置した。重点強化する金沢本店には 10 人を置いた。体制が整い、全国で 2,000 世帯への販売実績を達成したことから、2005 年期はさらに本格的に取り組む。セット価格が 60 万~70 万円程度(施工費込み)の電気温水器と IH クッキングヒーターの販売と同時に、風呂や台所などの改装を一括して請け負う。』(2005 年 4 月 6 日付 日本経済新聞)

家電流通業界は、量販店の競合激化およびメーカーの直販が更に進み、家電販売分野だけでは将来生き残っていくのは厳しいと考えられる。そのような中、九州地域で始めた太陽光発電設置の新業務を行っていくうちに、「オール電化」という業界に気がついた訳である。

それまで「オール電化」とは新築の住宅が多く、専門で行っているところはまだ少なかったようであるが、このような良い商品をお客様の生活改善向上のために提案するべきであるということになったようだ。まさに「貢献業」「価値の創造」に沿った商品ができたということである。

また、「オール電化分野」へ進出するにあたって、カスタマーサービス分野を独自で持っていたこと、ミスターコンセント分野の実績があることも、スムーズに進出できた重要なポイントであったと考えられる。

当初から、地域のリフォーム会社と連携して進めているが、今ではタカラスタンドードとも提携し、家電売場の一角にリフォームのショールームが置かれている。同社にとって、今後 10 年先の柱として「リフォーム分野」を考えており、リフォームを行うことにより信頼をより勝ち取り「〇〇家御用達」としてサンキューグループが位置づけられるように と考えている。住設設備を買ってもらうことは、その実績から家電商品の購入にも結びついていく。そしてそのお客様の「家」に深く入り込むことが可能となる。つまり「一件から一軒へ」という商いの秘訣へ繋がっていく訳である。

悪徳リフォームなど「リフォーム分野」での信頼性が揺らいでいる中、信頼がおける業者を消費者は求めており、サンキューグループがその一角を担うことは決して不思議ではない。

「オール電化分野」は普及率としてはまだまだの分野のようである。ある山陰地方の一商圈では、一店舗が年間 20 億円を売り上げても、その商圈全域に普及させるには 400 年かかるそうである。あくまで統計的な数字であるが、限りがなく無限に近い市場が存在している可能性が高い。そのような分野への進出は同社の企業風土を発揮させる絶好の場所と考えられている。

「オール電化分野」「リフォーム分野」は一商品毎にオーダーメード的な部分があり、手間がかかり、大手量販店も簡単に参入できない分野であると考えられる。ニッチ分野であるが、市場のニーズが大きい「オール電化分野」への進出は、経営の体質を更に強固なものにする上で重要な

経営判断と考える。

（５）後記

同社はこれまでもお客様に貢献し、創造した価値を提案してきた。昭和 55 年の創業時から「分社経営」という手法を利用して「価値創造業」を目指してきた。

今回の新分野進出は、見方によっては家電の延長であり、新分野とは言い切れないかもしれない。しかしながら、家電業界におけるパソコン分野への進出やゲーム分野への進出も、一種の新分野進出と考えられるし、同社については修理分野への進出も新分野進出と考えられる。

つまり、同社は新分野への進出を行うことで、発展してきたと言えるのではないだろうか。今回の新分野進出に限らず、同社の過去の新分野進出を参考として、発展していく企業がでてくるのではないか。

お客様に必要とされる企業、お客様の信頼を集める企業、お客様に貢献する企業が生き残っていくことは、どのような時代であっても同じではないかと考える。

5. エス・イ・コンサル㈱

関連業種多角化と今後の展望

(1) 建設発生土の再利用を目的とした事業の立ち上げと土木工事業の両立

会社の設立と新たな事業への旅立ち

エス・イ・コンサル株式会社（以下S・E・Cと略する）は、平成8年11月18日「蘇る土」をテーマに、代表取締役である森國茂治社長によって設立された。（資本金1000万円、のちに2000万円に増資）設立当時の主要業務は、「建設発生土リサイクル事業」である。

図表1-1 S・E・Cの設立当時の会社案内（抜粋）

今、いろいろな観点から地球環境保護が叫ばれています。建設事業においても、山土や山砂の採取、建設発生土の最終処分などリサイクルの面から検討がなされ、建設副産物の総合的対策として西暦2000年を目標とした「リサイクルプラン21」が策定されました。私たちは、それらを実践し限りある資源としての土をリサイクル活用する新しいシステムを提案いたします。

建設事業は土に始まり、土に終わります。資源の再利用は発注者、受注者、受益者にも喜ばれ、なおかつ低コストで自然環境の保護につながります。山を削り、山へ捨てる、海を埋める時代は幕を閉じなければなりません。谷も小川のせせらぎも、そこに存在するには必ず意味があります。緑を守り、地球を守る、美しい自然を次世代へ - 蘇る土をテーマにエス・イ・コンサル株式会社は、新しい建設業のあり方を目指します。

一言で「建設発生土リサイクル事業」といっても、“環境ビジネス”としかイメージできない当時、土木建設業界内でも新たな挑戦となる新事業としての船出は、事業として成功するかどうかが不安を感じざるをえないものであった。

同社は、森國社長のリーダーシップのもと、土木建設業者出身の取締役を片腕に迎え、従前経験していた土木工事業と新分野である土質改良および改良土販売という二足のわらじで事業をスタートさせた。現在では、同社を支える両輪となっているが、創業当時からの同社の歴史を知る筆者は、その未来が明るいものとは思われなかった。（結局、その心配は現実にはなかったのだが。）

過去の経験と技術的裏づけ

森國社長は、土木建設業において永年現場監督として従事してきた。技術士・測量士および1級土木施工管理技士の資格を取得し、建設業の技術者としての一面を持ち、又幅広い人脈を

生かした営業力もあり、建設省（現国土交通省）をはじめとする官公庁や同業者にもその名は広まっていた。そのため、建設発生土の営業の際、工事の受注が多くなり、土木工事業としての一面も高く評価されていた。

社会的要請への対応

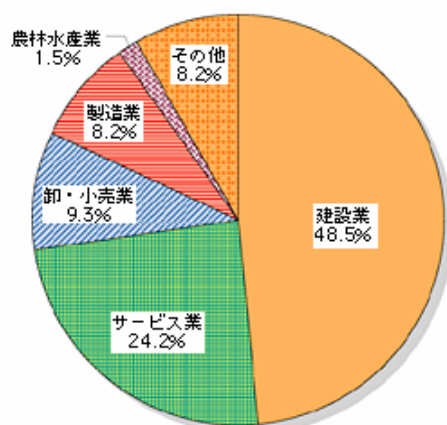
S・E・Cは、平成7年当時の建設副産物実態調査により、福井県内での建設発生土の再利用が少なく、また、環境対応型産業として将来性があると見込んで同社を立ち上げた。本県において建設発生土の再利用が少ない原因のひとつとして、発生土の約60%が粘性土で、埋戻材に適さないからである。このことから、建設発生土の土質に適した固化材の開発とともに、建設現場において他用途に利用できる改良土を、経済的に、なおかつ均一質に製造できる技術を開発し、建設発生土の再利用を促進するノウハウが求められていた。

公共工事の市場規模の縮小

近年、公共工事の市場規模が縮小している。今後も建設関連の市場規模は縮小すると予想され、一般的に建設業の新分野進出は加速するものと思われる。

図表1-2 中小建設業の新分野進出の状況

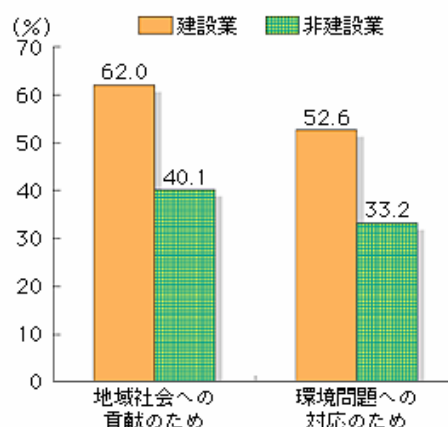
～サービス業、卸・小売業への進出も比較的多い～



資料：中小企業金融公庫「事業展開実態調査」（2004年10月）
 (注) 建設業について、1994年以降に行った「新しい事業展開」の業種を集計している。

図表1-3 中小建設業の新分野進出の目的

～建設業の新分野進出は他の業種に比べ、地域社会への貢献、環境問題への対応とした目的が多い～



資料：中小企業金融公庫「事業展開実態調査」（2004年10月）
 (注) 1. 複数回答のため、合計は100を超える。
 2. 1994年以降に新分野進出した企業のみ集計。

(2) 特殊工事としての土質改良工事の利点

技術的特殊性

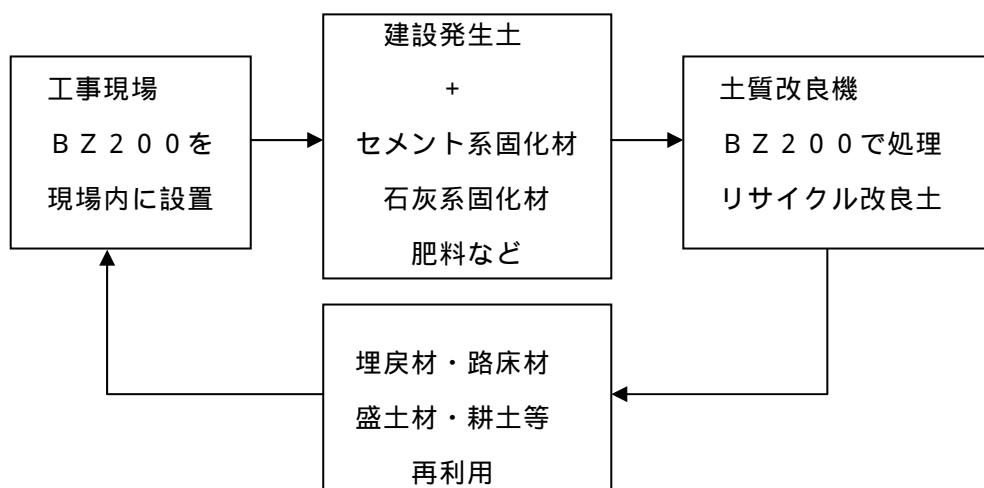
前項を受けて同社は、建設省（当時）福井工事事務所及び福井県雪対策・建設技術研究所・福井大学工学部環境設計工学科・敦賀セメント株式会社・河合石灰工業株式会社・株式会社田中地質コンサルタント等のアドバイスを得ながら、コマツ製移動式土質改良機「ガラパゴスリテラ B Z 2 0 0」を活用した、建設現場における土質改良施工技術を開発した。このガラパゴスリテラ B Z 2 0 0 の開発には、森國社長の土に関する知識と、コマツ本社の開発チームとの共同で行われ、S・E・Cには同機の第1号機が導入された。また、県内の酸性の強い土質に合わせた土質改良材を開発し、使用不能であった建設発生土を強度の高い良質土に変えることができる処理技術も併せて開発した。

当時、「新連携」の制度があったならば、間違いなく、この研究開発案件は認定されていたであろう。

処理方法は、移動式土質改良機「ガラパゴスリテラ B Z 2 0 0」を使用して、建設発生土に土質改良材「S E リバース」を混合し、高速で解砕混練すると発生土は固化材と化学反応を起こし、土中水分を蒸発させ、土粒子間を固結する。これにより、含水比の低下・塑性指数の低下・締固め特性改良等の効果が生じ、利用不能の建設発生土が、より高い強度の再生利用可能な高品質の改良土に生まれ変わる。

この処理工程を一貫して、建設工事現場内および半固定式プラント内において行う。処理能力は、ほぐし土量で $80 \text{ m}^3 / \text{h}$ と大きな処理能力があり、用途に応じて任意の強度の土を作ることが可能である。この改良機の使用により、山砂・山土等の採取量の軽減等、省資源・自然生活環境の保全に役立っている。また、本施工により製造された改良土は、主に路床材および建築基礎の埋戻材として再利用されている。

図表 2 - 1 S E C 工法



図表 2 - 2 B Z 2 0 0 稼働事例（地盤改良）

1 .	工事名	鯖江除雪基地新築造成工事（福井県）		
2 .	発注者	建設省近畿地方建設局・福井工事事務所		
3 .	施工者	株式会社 坂英建設（福井県）・エス・イ・コンサル株式会社（福井県福井市）		
4 .	施工年月	9 7 年 8 月		
5 .	施工内容	a. 工法	基礎地盤改良（5,500m ³ ）	
		b. 原料土	粘性土	
		c. 固化材	石灰系固化材	
		d. 固化材添加量	54kg/m ³	
6 .	改良結果		改良前	改良後
		一軸圧縮強度	0.5kgf/cm ²	3kgf/cm ²
7 .	評価	油圧ショベル攪拌工法に比べ極めて混合性が良いため固化材の添加量が少なく済み、経済的かつ改良土品質も優れています。		



原料土堀削



原料土積み込み



改良土まき出し

ニッチ市場

現在では、県内の数社が同種の建設機械を導入し、建設発生土のリサイクル事業を建設関連

事業として手がけているものの、同社がスタートした時点では、まさに「ニッチ市場」であった。リスクはあるものの新規成長分野となる同事業の将来性を見込んで新分野に挑戦した森國社長の先見性が現在の基盤を支えているものと思われる。

(3) 産業廃棄物処理事業への本格的進出

機会

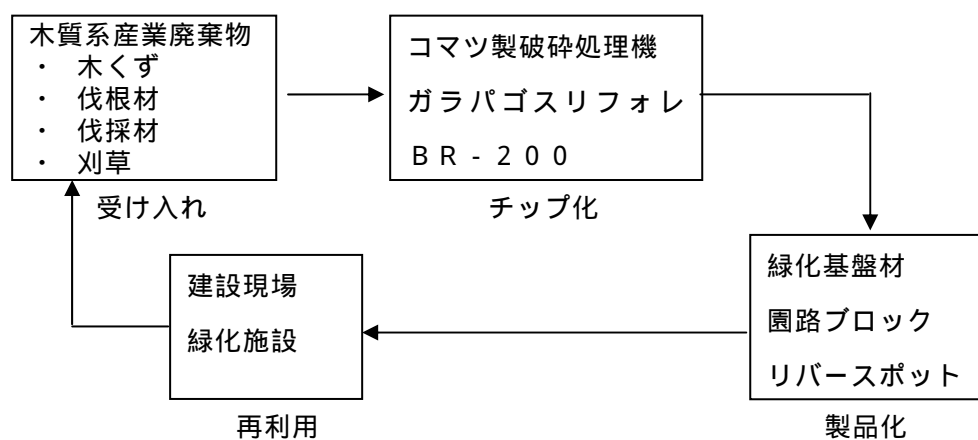
平成12年、建設リサイクル法の施行とともに、建設廃材の中でも伐採材および伐根材等が産業廃棄物として指定され、再利用が義務化された。このような木質系くずのリサイクル用途は、主に建設資材、製紙原料、緑農地利用（堆肥）、エネルギー利用に分かれる。この他、炭化による水質浄化材、床下調湿材、植物生育等の土壌改良材、融雪材、ホルムアルデヒド吸着能に着目した利用、マイナス帯電などの特性による浄化作用など多用途で利用される。S・E・Cが着目した再利用策は、チップ処理した後、特殊加工を施した「土に還る植木鉢」土中分解性資材・リバースポットであった。

森國社長にとって大きなチャンスとなったのが、この産業廃棄物処理業許可の中でも中間処理（破碎）に関する許可が厳しくなるという情報を得たことである。そのきっかけとなったのが建設機械メーカーでのセミナーであり、森國社長は早速その許可申請を行い、産業廃棄物処分量の許可変更を行ったのである。

強み

S・E・Cの、木質系建設廃棄物の処理業としてのノウハウは、会社設立当時から行ってきた建設発生土リサイクル事業からの応用であった。破碎機の開発に関して、時代の要請の中、「ガラパゴスリフォレ」を柔軟に活用し、まさに「手馴れた」新分野進出を遂げることが出来たのである。まさに同社の強みはこの技術的優位性にあるといえよう。

図表3-1 S・E・Cの木質系産業廃棄物の処理フロー

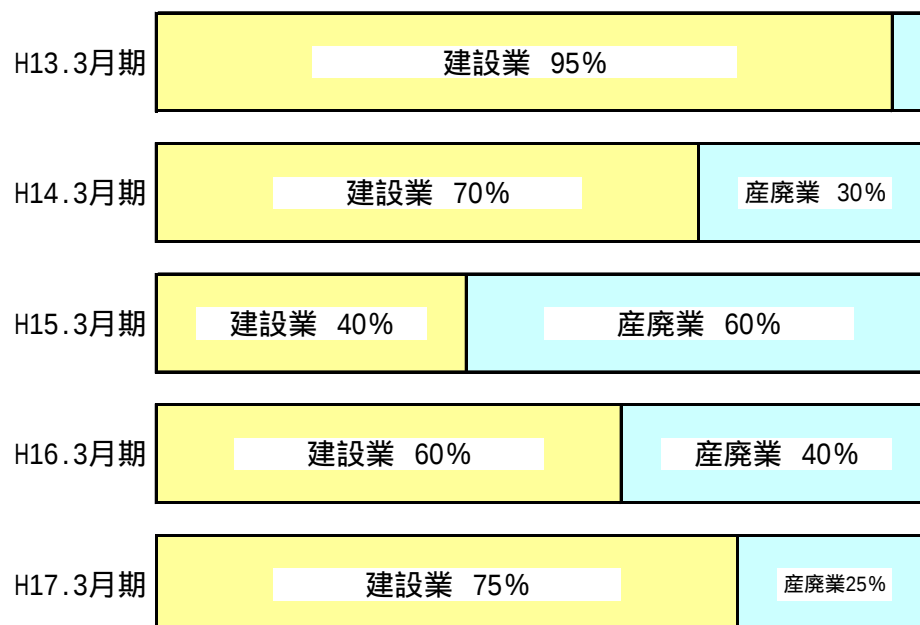


(4) 環境対応型企業の挑戦と今後の展望

これまでとこれから

同社の事業割合の変遷は、下図のとおりである。

図表 4 - 1 S・E・Cの売上割合の推移



こうして見てみると、同社の主力事業はまさに土木工事業と産業廃棄物処理業の両輪であることが分かる。この2事業がリスクの分散とともに、妙なるシナジーを生んでいることは、ここまでの考察からも明らかである。会社設立後10年を迎える今日、事業の土台は固まったと言える。

同社は、本社を福井市西下野町においているが、土質改良および建設汚泥の処理業は清水町風巻の処理場(清水エコタウン)、木質系産業廃棄物の処理業は清水町山内の処理場にて行っている。

なお、同社の成長の舞台に忘れてはならないのが、同社で働く従業員の存在であろう。筆者は、同社に少なくとも月に2度は訪問するが、同社における若手従業員の会社に対する愛着や、社長に対しての信頼感が強く感じられるのである。このことが、同社の成長に大きく貢献しているものと思われる。筆者には、「中小企業は人なり」という持論があるのだが、同社を考察するにあたり、その感をますます強くするものである。

未来への夢

森國社長は45歳の時に起業し、10年目を迎えている。本人によれば、自身の社長として

の定年を60歳としている。それまでの5年余りで、何をしたいのか聞いたところ、「最終的には、農業に関わることをしたい。建設事業は土に始まり、土に終わると言ったが、農業も大事なのは土。いい土からはおいしい作物が採れる。化学肥料で汚染された田畑の土をS・E・Cの技術で蘇らせて、福井の土で福井産のおいしい野菜や米を提供できたらと思う。また、日本の土を蘇らせて国土を肥やし、国力を上げるのに尽力したい。企業の社会貢献は当然のこと。ビジネスとしてみても、非常に大きな将来性がある。」と、熱く語ってくれた。

慎ましやかにはばたく

現在、S・E・Cの持っている許認可・認定関係は次のとおりである。

- ・ 特定建設業許可
- ・ 一般廃棄物収集運搬業許可
- ・ 一般廃棄物処理業許可
- ・ 産業廃棄物処分業許可
- ・ 産業廃棄物収集運搬業許可
- ・ 中小企業創造活動促進法認定
- ・ 中小企業経営革新支援法承認
- ・ ISO14001

以上、数々の許認可や支援法の認定を受けているが、これに関し森國社長は、「法律に則するためには、大変な努力が必要であるが、一旦許可を受けてしまえば、そこからビジネスのやり方がスムーズになり、堂々と胸を張ったビジネスが展開できる。これからは、法令遵守の時代ですよ。」と、語っている。

さらに、同社の産業廃棄物処理業としての基盤となる「建設副産物再資源化施設・清水エコタウン」が今春より本格稼動することとなる。施設の許可申請も終わり、民間によるエコタウン事業の本格展開となる。施設の許可申請書の中には、「この施設を有効に活用し、リサイクルプラザとして民間でエコタウン事業を開始する経営計画を立案し、今回の施設の許可申請に至りました。福井県の41番目のベンチャー企業として社会貢献に寄与し、循環型社会の一翼を担える、環境に配慮し、技術集団をめざす企業にしたいと思います。」と、書かれてある。あくまでも得意技の“土”にこだわり、自身の夢と、社会貢献できる企業活動を志向している森國社長の次段階の挑戦に大きく期待するものである。

図表 4 - 2 S・E・C 清水エコタウン事業計画

建設発生土 スtockヤード

現場で発生した建設発生土の工事間流用を促進し、有効利用を図る。

建設発生土 改良ヤード

そのままの性状では再利用が難しい発生土を受け入れ、土質改良機により、石灰系固化材を混合させ、改良土として販売する。

建設汚泥の固化施設

建設現場より発生した汚泥を、石灰系固化材（S E リバース）により固化させ、改良土として出荷する。

建設混合残土の分別、選別処理施設

建設発生土の中に含まれる異物を取り除く事業

チップの 2 次破碎処理および加工

緑化基盤材・園路ブロック・生分解性ポット等製品

農業ビニール製品・廃タイヤ・ペットボトル等の破碎施設

チップ化して再資源化

農業用培土の販売

畑土・耕土の販売

その他

建設現場より発生するものを再資源化する研究施設

【参考文献】

中小企業白書（2005 年度版）

6 . A 社

(1) 会社概要

当社は昭和 35 年、鯖江市にて創業、現在の代表取締役は、父、兄に続く 3 代目である。平成 4 年に会社を設立、現在に至る。

当社は従来より眼鏡部品（特にチタン）の製造を営んでおり、その品質の高さから、大手メーカーより安定した受注を確保していた。しかし近年、日本企業の中国進出による中国製眼鏡の輸入増加により、受注量は減少、当社は平成 17 年 5 月期決算において、売上高が前年比 11.0% 減、営業赤字、初の繰越損失発生という苦しい決算内容となった。

このような状況の中、岐阜県関市の大手刃物メーカーより、女性用化粧用小物製造の受注を確保することができ、眼鏡部品受注減少分を補うため、試作を繰り返しながら新分野進出への活動を積極的に行っている。

(2) 新分野進出に係る概要とその経緯

岐阜県にある大手刃物メーカーでチタン製（高級感、軽い、アレルギー対応、劣化しにくい、磁力を帯びない）の化粧バサミ、ピンセット、毛抜き、耳かきが企画され、試作品製造を行ったが、チタンは金型離れが悪く、加工が困難であることから、福井県的眼鏡組合や楽器の部品を製造している鯖江市のメーカーに打診があった。そこから当社に紹介があり、マッチングに繋がった。その後、早速刃物メーカーの担当者が来社、A 社のチタン製品の製造現場を見て、すぐに試作品の製造に取り掛かって欲しい旨の依頼に繋がったらしい。

試作品は思うようにできず、苦労もあったそうである。例えば、ピンセットや毛抜きは人間がストレスを感じない、疲れない圧力が決まっており、なかなか思うようには出来なかったとのこと。現在においては、いまだ全体の売上高の数%程度しかないが、今後は徐々にシェアを高めていき、眼鏡業界の不振等にたいするリスク分散として取り組んでいく計画である。

(3) A 社の S W O T 分析（その解説）

S（強み）	W（弱み）
・ 20 年間培ってきたチタンの加工技術・知識がある ・ チタンの精密部品製造に係る設備は一通り自社に備えている ・ 受注は多数のメーカーから確保しており比較的安定している（眼鏡部品）	・ 営業力が弱い（社長と後継者のみ） ・ 眼鏡部品製造は利幅が小さく利益確保が困難になりつつある ・ 社外の経営に関する相談は会計事務所のみ
O（機会）	T（脅威）
・ 眼鏡業界は精密な生産が可能（他の精密部品の生産にあまり関与していない） ・ チタン加工に係る外注先（メッキ、ロウ付け業者など）が近隣に多数ある（精密部品加工の産業集積） ・ 安定素材であるチタンはいまだ知名度が低く、代替素材としての市場はあると思われる	・ 近年眼鏡の中国での生産が増加している（鯖江全体の眼鏡受注量の減少） ・ 国際価格が低下している

当社は、20 年来チタンの眼鏡部品製造を行っており、当初は従来の素材と比べ加工が困難であるため、日々苦労の連続であったとのこと。チタンはその分子構造から金型離れが悪く、加工が困難。それでも今後は金属アレルギーの方も安心して使用でき、軽いチタンが主流になることを予測して、試行錯誤を繰り返した。その結果、当社はチタン加工についてのノウハウを自社内に確立し、大手メーカーからの安定受注を確保している。

今後はチタンの精密部品加工業者として、眼鏡以外の部品加工も積極的に行っていきたいとのこと。

(4) A 社における今後の課題

- ◆ 現在、新分野に関する受注はまだ全体の数パーセントであり、主力は眼鏡部品加工となっている。利幅は新分野の製品の方がはるかに高く、今後は利益確保のためにも、これらの商品に注力する必要がある。
- ◆ 現在受注を受けている先は岐阜県関市の刃物業者である。発注先は上述したとおり、当受注を生産する設備を確保していることから、チタン加工のノウハウさえ確立すれば将来的には自社生産も可能である。技術力をさらに高め、遠隔地であっても受注を確保していけるように品質を高め、納期を厳守し、コスト削減に努めなければならない。今回の受注をきっかけにチタンの精密部品製造業として、他の業界（チタン製の精密部品が必要な業種）のチタンの需要を提案し、掘り起こし、受注に結びつけ、脱眼鏡部品製造業を目指す必要がある。（医療業界・楽器業界など）
- ◆ 今後の需要に注目されている光触媒の研究をおこない、チタン製品の需要を掘り起こしていく必要がある。
- ◆ 社長は技術者であるため、外部の研修などには積極的に参加して経営についての勉強をしているが、経営相談できる外部の協力者が必要。
- ◆ 特にビジネスマッチングを図れる広範な知識を持った外部者の協力が必要であると思われる。
- ◆ 鯖江市内の他の企業（メッキ、ロウ付け業者等）と協力して、チタン製品の掘り起こしを行う必要がある。

これらのように、課題も多いが確実に新分野の確立を成し遂げるものと期待している。

7. ㈱ジャパン

(1) 現状の課題と既存事業の将来性

ジャパンは福井県におけるクリーニング業の大手企業である。店舗は80店を超え、直営店、取次店を嶺北、奥越、丹南地域で展開している。

クリーニング業は全体市場がピーク時の9000億円市場と言われていたが、現在は半減し、4900億円市場となっている。これは、消費不況の浸透、ファッションのカジュアル化、クリーニングの家庭洗い化などによる影響が多い。スーツ等紳士用衣料から低下傾向が顕著であるが、婦人用衣料にまでその影響は及んでいる。

このような厳しい状況下にあって、ジャパンとしても新たな取り組みの模索がなされ、実際に様々な形でそれは実践されてきている。そのうちで本格的な現在の取り組みが今回ご紹介する新分野進出、新連携事例である。

(2) 新分野進出事業に関する概要

SWOT分析に至る過程

社長は65歳。クリーニングに携わって38年。現在のクリーニング業業界、クリーニングそのものについて満足していない。それは、価格競争、コスト競争に明け暮れる中で、クリーニングの本質である“洗い”がおろそかになっていることだ。洗いは汚れを落とすこと、もとの清潔な状態に戻すこと、そのために洗うものについて個別に検討し、最も適した洗いを行うことである。

しかし、今のクリーニングはかなり汚れたもの、ほんの少し汚れたもの、汗だけついたものなど千差万別である。それでも洗いは、一緒にドライ洗いで洗濯ドラムへ。どこでもこれが行われていた。

これらの問題意識を持っていたため、しみ抜き、汗抜きなどについて絶えず業界に先駆けて新しい洗いに挑戦し、実行してきた。これがパブリシティによって広まり、クリーニング業界、衣料品業界などのプロに支持されてきている。

SWOT分析の実施

SWOT分析を社内実施してわかったこと

1) 市場分析からチャンスのあること。強いニーズが確認されていること。

市場規模は下がってきたが、クリーニングに期待・要求するものが大きく二極化しており簡単にわかりやすく分けると「低価格」と「高品質」ということである。これらはジャパンの自社店舗から実際に確認されている。

実際に福井の市場でも価格競争、サービス競争の真っ只中である。しかし、この中で利益

を上げ続けるのは至難の業である。とすると目指すのは「高品質」しかない。「高品質」の意味は素材の風合いを購入時水準にまで戻すこと、自分自身の貴重な財産としての衣料品などをより良い状態で保全すること、価値を守ることといったことである。

このニーズが、具体的にどうかたちのクリーニングなのか、それは何から確認できるかということが一番の問題となり、それを見つけることが課題である。

2) 自社の強みは、洗濯技術の高さであり、クリーニング業界では広く浸透していること

また、国内有数大手衣料品製造メーカーからも高い支持、信頼を受けている。その証拠に実際に複数の有名ブランドメーカーとの間で、高級衣料品の価値保全、メンテナンスとしてのクリーニングが実施されており、顧客の受けたサービスについての評価も高い。

また、予算・経費管理、工場効率・稼働率管理、物流管理、品質管理、顧客管理、苦情対応、受付サービス体制など柔軟に科学的な管理が行われている。これらも強みと言ってよい。

3) しかし、このアパレル業界からの支持はエンドユーザーのものではない。残念ながら直接の売上を生む顧客・生活者からの圧倒的支持につなげていない。これが当企業の弱みである。これは、経営資源がうまく機能していないということ。強みをうまく顧客にPR、認識させ、顧客からの信頼、ブランド力、そのあたりを強化していくことが課題となっている。

4) リスクについて、競合・価格競争問題、カジュアル化推進などクリーニングにおける構造的・社会的問題、そしてもちろんクリーニングそのものの市場縮小問題が大きい。

しかし、ジャパンにとって弱みでもあるが、総合力がアップしていかない要因として、社内が多彩な業務に追われていること、この社内的な経営資源の分散の解消こそが、最も望まれる改善策であることがわかった。中小企業にとって必須の「選択と集中」の問題である。ここで、ジャパンは福井地区へ店舗網の集中、新規出店の抑制、クリーニング業務としての「高品質」化への取り組みに経営資源を集中させる取り組みをスタートさせた。

a. 新分野進出にける目的、必然性、連携の問題

クリーニングという業界はクレームが多い業界としても有名である。現在でも最も一般からのクレームが多い業界となっている。クリーニング業で成功する道としては、このお客さんの声に耳を傾けるというアプローチも有効と考えられる。

その声の解決が差別化を超えた、実質的な「高品質」になることが想定される。そこで、同社は新分野としての「高品質」クリーニング業の確立に向けて取り組みを開始した。

ステップ１ 顧客ニーズの調査、確認

「高品質」を念頭に、顧客ニーズの確認作業に取り掛かっている。まず、地元新聞社主催の企画に乗って調査を始めた。この企画は顧客の声（要望）からの商品・サービス開発をしようというものである。

これから確認されたテーマは「私のものだけで洗って欲しい」というものであった。かなり、強い意識された「高品質」ニーズがこれから確認された。

他での市場調査でもこのニーズは確認できた。先行企業も全国で２例確認された。ただしこの２社も、まだ本格的な事業に至ってはいない。

これまでの調査結果から、テーマは「一客洗い」と決定した。「一客洗い」とは、ひとりの顧客からの受注品のみでクリーニングするというもので、１点洗いに近いものである。

従来のクリーニング（今でもどこでもそうだが）は集まった受注品をまとめてドラムに入れ、汚れたものもあまり汚れていないものも一緒に同じ洗剤で一定時間洗うものというものである。乱暴と言えば乱暴と言える。もちろん効率は良いが、洗われる衣料品などは素材ごとの風合い確保などまったく期待できないのである。

ステップ２ 洗い方、洗い機器の調査・確認

「高品質」「一客洗い」を念頭に、

洗い（新品の風合いに復元する加工剤使用など）

洗い時間（汚れの度合いに応じて洗浄時間を変える）

プレス（アパレル専用プレス機でシルエットを復元する）

実際の工程は他にもあるが、この３工程を最重要視して、単品ごとに個別に捕らえ、各々方針の検討、実施、トータル管理を目指している。医療におけるカルテ管理を念頭に仕組みづくり検討を行っている。（洗い方、洗剤、洗濯時間、それぞれの工程での使用機器、出荷時間とプレスのタイミング、従業員教育、研修方法など）

ステップ３ 品質の保証の調査・確認

社長は１５年前からこの作業にとりかかっている。そのための調査も済んでいる。しかし、現在の科学的な社会において、さらに精密な信頼性を求めており、連携を組みながら、保証できる、見える保証を研究する意向である。

取り組みとしては、現在紳士服大手メーカー直営研究施設にて、品質の確認作業を実行中。また、福井県は繊維の街であり、福井県工業技術センターにて共同研究の推進中である。いずれもテーマは「もとの風合いを蘇らせる」ことそのための風合いとは何か、蘇ったことの証明の仕方である。

ステップ４ 営業方針、営業計画の立案検討

ニーズの調査・確認は現在も進行中ではあるがある程度の市場調査はできた。洗い方、洗う品質の保証、も進行中と言って良い状況である。そこでテストマーケティング、今後の販売面について具体的な取り組みが必要となっている。

当初からの計画として、信頼性の高い企業との間での先行実施について検討してきている。また、現在社長の考え方に賛同してくれた企業が数社参加をしてくれることになった。

(株)船井総合研究所（以下船井総研という）である。船井総研は小売業・サービス業をはじめ多くの会員、指導先をもつ日本有数のコンサルティング会社である。現在の計画内容は

船井総研が指導先の中で、これら「一客洗い」が顧客サービス、顧客固定化活動の一環として、有効、必要と考えられる小売店などを紹介する。まず、プティックからの展開を予定している。

紹介された店は、内容、サービスを理解し、賛同した場合自社サービスとしてジャパンと委託契約し活用していく。

プティックから始めるこの新しいサービス、「一客洗い」をテストマーケティングおよび実績として、修正しながらより良いかたちで積み上げていく。この実績をベースに、他分野へも普及を早期に進め、「一客洗い」を全国展開へと進めていく。

（３）今後の課題

新連携については概略前述しているが、新連携への取り組みへ今後繋げていく予定である。その枠組みとして

ジャパンというコア企業があること
ジャパンおよびＡ社と中小企業が２社あること
連携先として事業拡大を図る企業としてＢ社
また、(株)船井総研および有名メーカー数社
システム開発の部分をＣ社（予定）
研究機関として福井県工業技術センター
支援機関としてふくい産業支援センター
協力企業として、(株)福井新聞社

以上の企業群で新たな事業創出に取り組むものである。

現在計画は作成中である。枠組みはできたため、具体化作業に入っていく。事業性の証明。新規性の証明については、クリアできると考えられる。今後の課題はテストマーケティングでの結果次第である。本業ではあるが、これまでにない「一客洗い」という新しいかたちで全国展開を目指す新分野進出、新連携事業として期待している。

第3章 事例から見た新分野進出に対する課題

県内中小企業においては、現在、将来にわたって順調な見通しを持てる企業はあまりないものと思われる。地場産業の停滞、大手企業の侵攻、消費不況の継続、グローバル化のさらなる伸展など原因探しは容易にできる。その中にあって、県内中小企業においては、前向きな、新たな取り組みに対する必要性、重要性の認識が高いことは第1章からのデータからも明らかである。しかし、実際に新たな事業活動に取り組むこと、連携等の活動に具体性が現れている中小企業はまだ少ないと言わざるを得ない。

今回の県内中小企業新分野進出事例を考察していくと、

独自性のある技術・商品・サービス

経営者、企業が培ってきた人脈の活用

そして何よりも経営に対する高い志の存在

が重要な成功要因として見受けられる。

ここでは、県内企業の事例を踏まえながら、新分野進出に向かう取り組みに対しての課題を抽出していく。

1. 経営資源のバランス

中小企業に内包されている経営資源は、大企業に比べ限りがあることは否めない。このことから、新たな取り組みにチャレンジしていくためには、新たな取り組みと既存事業とのバランスを確保することが重要である。

この際には二通りのリスクが想定される。

既存事業から離れられない、新たな取り組みが事業化できないリスク

中小企業は自社を存続させていくために、利益・キャッシュフローの確保は不可欠であり、新たな取り組みを実施しようとしても、ヒト、モノ、カネ等の経営資源の配分が、どうしても既存事業に偏り、新たな取り組みが事業として成立していかない。

確実に稼がなくてはならない既存事業がおろそかになってしまうリスク

一般的に新分野進出に係る事業についての推進役は社長であり、社長の持つ“時間”という貴重な経営資源は新規事業に向いてしまう。その結果、社内で既存事業に対する方向性が不明確になったり、抱えた課題が放置されるといった事態が考えられる。

このように新分野進出という新たな取り組みには一定のリスクが存在しており、会社を存続させ、新たな取り組みを成功させるためには、社内全体の経営資源の効果的配分が課題の一つとなる。

２．マネジメント体制の確立（新連携に係る課題）

どのような企業であっても自社を運営する際には社内マネジメント体制の構築・維持が不可欠である。とりわけ限りある経営資源を組み合わせることにより事業創造、事業価値を高めていこうとする新連携においてはなおさらである。また、自社単独事業なら強みの独占、特許技術独占、情報も漏えい問題も発生しないが、連携では特に問題となる。その有効な体制づくりに重要なことは

自社内の連携意識、連携マネジメント体制を整えること

連携体同士の価値向上を図る連携意識、マネジメント体制を構築すること

長期的事業の意識を持ち、連携体同士の信頼感、透明性、契約意識を高めること

ではないだろうか。

それぞれの企業が連携企業として相応しいノウハウや技術を維持・向上していくために自社個別マネジメント体制の確立はもちろんのこと、連携企業体全体が常により良い連携体を目指すための連携内の価値向上を図るマネジメント体制を構築していくことが重要である。

連携企業同士は互いに自社の弱みを補完し、強みを発揮できる相手を望みつづける。しかし、相手企業が自社にとってそのことを追求できないことになれば、徐々に連携に対する訴求力は低下してしまう。連携維持のためには、自らが連携に相応しい力の維持が必要となる。

また、近年の商品ライフサイクルの短縮傾向からも、ひとつ企業連携の形を継続していくことは容易ではない。常に新たなイノベーションの継続・維持が重要であり、そのためには企業単体、連携体全体での企業価値向上のためのマネジメント体制の確立が大きな課題となる。

今回事例の新連携認定企業での聞き取りにおいては、連携体の強さを決めるのは連携体同士のはだかの付き合い、本音の連携、お互いの信頼感であると話されている。これは、機密保持、情報の漏えい問題、共同研究コスト負担割合、利益配分割合などが問題となる可能性が高いからである。経営者同士の意気込み、相性、共同意識、契約意識の問題が発生しがちであるため、そのためにも間に立つ協力者の存在、介在などが必要事項、検討事項となる。

３．外部ネットワークの有効活用

県内の事例企業において、新たな取り組みの初期段階で、経営者が培った人脈や外部の公的機関を活用したケースが多く見受けられた。中小企業の強みを十分に発揮していくためには外部の協力を得ながら事業活動を行っていくことの意味は大きい。

今後、新たな取り組みを実施した中小企業がさらに発展していくためには、これまで以上に販路の拡大や商品開発への取り組みを強化していく必要がある。そのためには、市場動向、需要動向の継続的な把握や最終消費者への訴求力強化、新たな競合や新業界の情報収集、潜在需要の掘り起こし、連携体としてのマネジメント体制整備等取り組むべき課題は山積している。

そこで、これらの課題克服のためには、 公的支援機関、 アドバイザー・コンサルタント、 会計事務所、税理士等、 金融機関などの協力者を有効に積極的に活用していくことが重要である。

4．連携先との調和維持

複数の事業者が異なる事業分野での経営資源を持ち合い、そのすりあわせを通じて高付加価値の事業化を行っていくことが新連携である。このような異なる企業同士の連携はお互いの強みを効果的に発揮することができ、また弱みを相互補完することができる。しかし一方で、それぞれの企業が保持するノウハウや技術は、全く別の企業の中で培われてきたものであることから以下のような課題が考えられる。

企業風土の違いからくる連携事業のすりあわせ

連携により生まれる成果物に対する配分合意

開発した製品・サービスから発生するトラブルの対応

連携企業先との調整時間の短縮化

自社内の調整時間の短縮化

連携により目指す内容の相互確認

シーズ・ノウハウ・技術の漏洩対策

取り組み姿勢の温度差是正

連携企業の体力不足の補完

コア企業の連携企業に対する影響力の維持

これらの課題に対しては、早い段階から十分に企業間のコンセンサスを図り、役割分担や責任の所在の明確化など細やかなルールを作成するような調整が求められる。

5．資金調達と事業計画

中小企業が新たな取り組みを実施していく際に、商品化までの資金調達が課題の一つとなる。新分野への進出や新連携等の新たな取り組みは商品化して実際に売上が計上されるまでには時間がかかる。また、設備や人的資源についても必要であることから、資金調達は避けて通れないことが予想される。

しかし、中小企業はこれまで何度も述べてきた通り、大企業に比べ経営資源が乏しく、資金調達環境が多様化されているとは言え厳しい状況にある。新たな取り組みは成功すれば非常に大きな利益を確保できるが、反面リスクも非常に大きい。

事業の実現可能性や商品の需要動向による売上予測等を的確に把握し、綿密な経営計画、新分野事業計画を立案し、これらを金融機関に事前に、随時開示することで円滑な資金調達、相互の信頼感を実現させていくことが課題となるだろう。

以上、新たな取り組みを行っている県内事例企業を踏まえて、新たな取り組み後の課題を取り上げてみた。それぞれの企業で課題を整理して、新たな取り組みを本当の意味で成功させていくことに期待が寄せられる。

第4章 新分野進出における進め方と新連携

新たな取り組みを行なう中小企業が将来にも成長できる企業として、福井県内における新分野進出企業の事例を見てきた。

そこで、これらの事例を踏まえ新分野進出における進め方を考察する。

まず、経営理念とビジョンをしっかりと持ち、次に経営戦略を策定し、最後にそれを確実に実行するためのひとつのツールとしてバランススコアカードを導入することを提案したい。

1. 経営理念の確認

経営理念は、経営者が企業経営に対してもつ基本的な価値観や信念、行動基準などを具体的に表現したもので、「何のために事業をしているのか」「この会社は何のために存在しているのか」といった根本的な考え方を表しており、経営者の経営哲学である。

つまり、経営理念は社会における自社の存在意義や経営活動の基軸となるものであり、社員の行動規範ともなる。事業活動の出発点となる重要な考え方である。

したがって、新分野進出を検討するにあたっては、まず、自社の経営理念に沿った事業内容であることを確認する必要がある。

もし、確固たる経営理念が確立していなかった場合は、新分野進出を検討するこの機会に考えていただきたい。

坂本光司先生、南保勝先生の共著「超優良企業の経営戦略」(同友館)の中で、次のように述べられている。

『超優良企業に共通してみられる特徴・特質は、いずれの企業も創業時、あるいはその後を問わず、経営に対する「志」や「思い」が他の一般の企業と比較して抜きん出て高いといった点である。近年の勝ち組企業と負け組企業の最大の違いのひとつは、この「志」そのものにあるといって過言ではない。』

経営理念の一例・・・「超優良企業の経営戦略」(同友館)より抜粋

イトーヨーカ堂

1. 私たちは、お客様に信頼される誠実な企業でありたい。
2. 私たちは、取引先・株主・地域社会に信頼される誠実な企業でありたい。
3. 私たちは、社員に信頼される誠実な企業でありたい。

ソニー	・人のやらないことをやる ・他に一步先んじる最高の技術を発揮する ・世界を相手にする ・自己能力を最高度に発揮する ・一切の秩序を実力本位・人格主義の上に置く
三洋電機	私たちは世界のひとびとになくてはならない存在でありたい
伊藤園	お客様を第一とし 誠実を売り 努力を怠らず 信頼を得るを旨とする
ホテルセンチュリー	歩に入る人にやすらぎを 去り行く人にしあわせを
伊那食品	いい会社をつくりましょう（社是） 企業は企業のためにあるのではなく、企業で働く社員の幸せのためにある
未来工業	常に考える なぜ・なぜ・なぜ
堀場製作所	おもいしろ おかしく
たこ満	ひとりのお客様の満足と ひとりの社員の幸せ

２．ビジョンの策定

ビジョンとは、自社の目指す将来の具体的な姿を、社員や顧客、社会に対して表明したもので、「将来の到達目標」である。

ビジョンは「事業を通して実現したいこと」を明確にすることであり、従業員の行動規範ともなるのであるから、意欲をかき立てる夢として機能するものでなければならない。

【ビジョンの機能】

企業の向かうべき方向を指示し、不確実な環境において灯台の役割を果たす。

その企業の存在にかかわる正当性を提供する。

社会的存在としての企業は、その存在意義を問われる。それに応えるのがビジョンである。社会的存在に応えることで人々は、その企業に対して尊敬を寄せるのである。

その企業で働く人々のコミットメントを引き出すことを可能とする。

ビジョンを共有する従業員は、そのビジョンの実現に邁進する。その意味でビジョンは高邁で挑戦的である必要がある。

ビジョンを共有することで人々は価値基準を揃えて行動することや成員の行動に一貫性を与えることができる。

ビジョンは成員にとって判断基準となると同時に動機付け要因となり、個人を鼓舞し挑戦に駆り立てるのである。

したがって、新分野進出を成功に導くためには、到達目標としての自画像（ビジョン）を描き、それをパートナー企業や従業員等と共有することが重要である。

ビジョンの一例・・・「経営学の考え方」（日本経済新聞社）より抜粋

○ホンダ

本田宗一郎は、「世界のホンダ」という壮大なビジョンをまだ小さな町工場のために掲げた。世界に通用するオートバイを製造し、その名を世界にとどかせるという夢である。

ホンダの行動が、一貫してこのビジョンに従ってきた。世界最高水準のレースへの参加、オートバイの米国市場への最初の参入、自動車工場の米国での建設などの意思決定は、いずれもそのビジョンである「世界のホンダ」という基準に照らして決定されたものである。

３．現状分析

次に、自社が置かれている環境と、自社が持っている「強み」「弱み」を明らかにすることである。このように自社の現状を把握・分析することが、新分野進出の経営戦略策定の第一歩となる。

現状分析のひとつのツールとして、ＳＷＯＴ分析を紹介する。「第２章 福井県内における新分野進出企業の事例紹介」の中でも聞き取りによるＳＷＯＴ分析を実施しているので参考としていただきたい。

（１）ＳＷＯＴ分析

ＳＷＯＴ分析は、外部環境の「機会」「脅威」、自社の「強み」「弱み」の４つの切り口を体系化した手法である。

下記のマトリックスにそれぞれ箇条書きで記入すればよく、非常に短時間で実施できる。（但し、分析するための基礎データが必要である。）

外部環境の把握	機会（O = Opportunities）	脅威（T = Threats）
自社の把握	強み（S = Strengths）	弱み（W = Weaknesses）

(2) 外部環境の把握

市場や顧客などを対象に自社にとっての機会と脅威を把握する。

機会とはチャンスであり、脅威とは、競合他社の動向や環境問題など自社にとって注意しなければならない環境変化である。

(3) 自社の把握

敵に勝つためには、まず己を知らなければならない。

強みは、自社のコア・コンピタンス（次項を参照）となる経営資源のことであり、ただ漫然と知っているだけでは、強化する視点が欠落し、いつの間にか強みでなくなってしまう。

強みはきちんと認識し、意識して強化していくことが必要である。

事例紹介においても、それぞれの企業が自社の強みを認識していることが窺われる。

弱みは、他社に比べ劣っている経営資源のことであるが、経営資源には限りがあることから、全てを自社で克服することは不可能である。

したがって、本報告書のテーマのひとつでもある新連携により、それぞれの企業が強みを持ち寄り、自社の不足する経営資源を克服することができれば、更に事業を成長させることが可能となる。

【新連携の事例にみる弱みの克服】

< ㈱コラボリンク（コア企業）による超越液の応用・商品化事業の場合 >

連携企業	強み	弱み
㈱コラボリンク	・豊富な人脈により各産業方面で顧客情報を把握している。	・製品開発力 ・商品販売力
㈱飾一	・超越液の商品化に成功	・自社商品以外に超越液を活用した商品開発
㈱末広漆器製作所	・販売ルートを保有	・超越液の技術

本事例に見る新連携は、コラボリンクがコーディネーターとなり、超越液の商品化に成功した㈱飾一の技術を他の企業の商品開発に利用するとともに、それぞれの持つ販売ルートを活用している。

新連携に参加している企業の強みと弱みをしっかりと把握することにより、強みを活かし、弱みを克服していることがよくわかる事例である。

< アリス化学（コア企業）による「ぬめり」等の付着しない且抗菌性能を持つシステムバスの開発及び事業化の場合 >

連携企業	強み	弱み
アリス化学(株)	・ 原料の製造	・ 販売ルート
公進ケミカル(株)	・ 防汚技術	
A 社	・ 販売力 ・ 試験設備	

本事例に見る新連携は、アリス化学が自社技術と公進ケミカル(株)の持つ技術を活用し、「ぬめり」等の付着しない且抗菌性能を持つシステムバスを開発した。

本新商品の販売を販売力にある A 社が行うという仕組みを構築した。

新連携に参加している企業がそれぞれの強みを活かして事業成長の機会を拡大しようとしていることがよくわかる事例である。

4．戦略の策定

「将来の到達目標」として、ビジョンの策定を行った。次に、自社が置かれている環境と、自社が持っている「強み」「弱み」を明らかにした。次に、これらの現状分析を踏まえ、将来の到達点に達するためにどのような施策を講じるかが戦略の策定である。

環境は常に変化し、決してもとに戻らない。環境の変化が一新するような構造的変化に直面しても適切な経営戦略をとることで、企業は将来の到達点に向けて進むことができる。

（１）事業ドメインの明確化

ドメインとは「事業領域」のことで、事業の機軸となるものである。

事業ドメインの構成要素は

W H O 「どの顧客層を相手に」

W H A T 「どういう技術に基づく商品やサービスを」

H O W 「どのように提供するのか」

を明確にすることである。

ドメインは、事業の手段ではなく、機能で定義しなければならない。

新分野進出を検討するにあたり、ドメインを逸脱した本業無視の事業展開はバブル期以降、ほとんど失敗しているといえる。本業を中心としたドメインを実現する事業を進めてこそ、自社の強みを活かすことができる。

「経営学の考え方」(日本経済新聞社)より抜粋

○ コンビニエンスストア

コンビニエンスストアは、何を提供しているのであろうか。

おにぎりなのか、雑誌なのか、あるいは金融サービスなのだろうか。

我々がコンビニで購入しているのは、実は「コンビニエンス(便宜性)」であって、実際のハード商品やサービスではない。まさに我々はコインコンビニエンスという効用に価値を付け、それを購買しているのである。

○ 米国鉄道事業の衰退

なぜ、19世紀に米国の産業のリーダーであった鉄道事業が20世紀に没落したのであろうか。

「それは、自動車や飛行機といった技術革新に鉄道事業が対応できず衰退した」と多くの人は答えるが、レビットは「それは、鉄道企業が自己の事業ドメインを間違ったからだ」と答える。

鉄道会社は、事業ドメインを「鉄道事業」とハードに定義していた。したがって経営資源をあくまで鉄道事業に投資されていた。

もし、事業ドメインを「輸送事業」と機能に定義していたとすれば、経営資源の投資を自動車や飛行機といった新しい輸送手段の登場にも対応できたはずである。

(2) コア・コンピタンス

コア・コンピタンス(Core Competence)とは、「競争力の源泉となる中核の経営資源であり、他社と差別化し、競争の優位性を保つことである。

新分野進出を成功させるためには、自社の強み(既存の販売チャネル、生産技術、情報力、ブランド力)などを活かせる分野での検討が必要である。つまり、他社と差別化できるコア・コンピタンスを明確にし、そこを武器にして新たな製品開発や事業開発を進めていかなければならない。

新連携の事例にみるコア・コンピタンスは、コーディネート力、新技術開発力、新技術を応用した商品開発力、販売力などである。

これまで中小・零細企業では経営資源が乏しく不可能と思えた事業展開が、これらのコア・コンピタンスが有機的に結合する新連携により、可能性が大きく広がってきたといえる。

(3) ビジネスモデル

事業ドメインを明確化し、次にコア・コンピタンスが確認できたならば、最後にビジネスモデルの構築である。

ビジネスモデルの構築とは、バリューチェーンの構築である。

バリューチェーンは、M・E・ポーターが定義した概念で、企業活動を

購買物流

製造

出荷物流

サービス

という、5つの主要活動に分類し、企業は何らかの財をインプットし、それに付加価値をつけて変換し、アウトプットする機関であるとした。

バリューとは、単なる価値ではなく「顧客から見た価値」と定義され、バリューチェーンは、あくまで顧客に届くまでに付加価値を付けていくための活動である。

「経営学の考え方」(日本経済新聞社)より抜粋

○アスクルのビジネスモデル(小事業所向け事業用品配給事業)

アスクルは、全国の事業所の95%を占める中小事業所に向けて、事業所内の備品全てを補充するというビジネスを考案した。

文具のみならず、インスタントコーヒー、トイレトペーパー、電球など事業所内で補充の必要な備品全てを取扱うワンストップショッピングを実現する。

電話かFAXで注文を受けたら翌日にはボールペン1本でも届ける。

従来との文具店との共存を図るため、文具店に営業を任せ、アスクルとの契約をとり、その報酬としてその売上からコミッションを受け取るwin-winの関係を構築する。

5. バランス・スコアカードの活用

新分野進出にあたり、経営理念から経営戦略の策定まで進めてきた。

しかし、既存の事業においても戦略を策定し取り組んできたことでは、事業計画通りにそれを実現するのは困難であったと思われる。

そこで、戦略を確実に推進するためのマネジメント手法として、バランス・スコアカード(BSC=Balanced Scorecard)の導入を提案する。

バランス・スコアカードは、ロバート・S・キャブランとデビット・P・ノートンが提唱した手法で、ビジョンや戦略を実現するために4つの視点で重要な目標をバランスよく定め、それを評価(スコアリング)していく考え方である。

(1) バランス・スコアカードの 4 つの視点

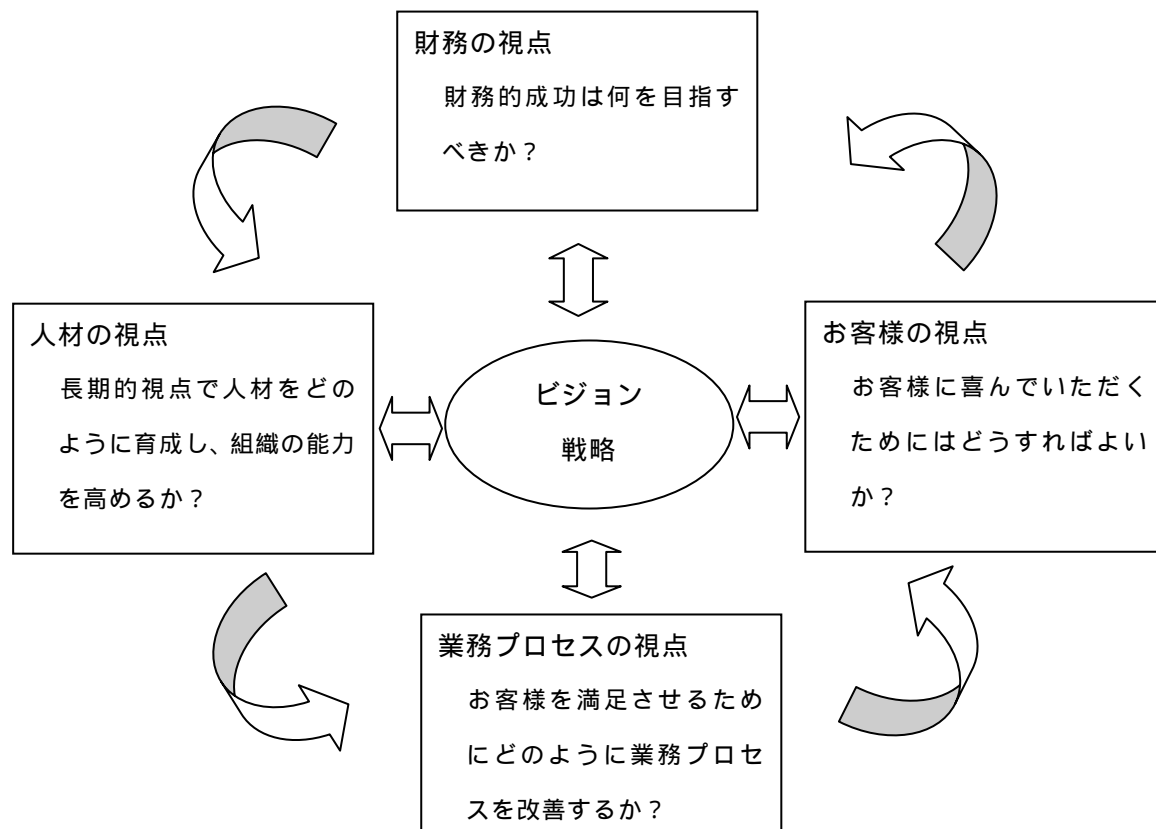
財務の視点

お客様の視点

業務プロセスの視点

人材の視点

4 つの視点は、互いに連鎖すると同時にバランスしている。



(2) バランス・スコアカードの特徴

企業が永続的に発展するために必要な項目を洩らさずダブらずコントロールする。

多くの企業では、経常利益やROEなどの財務指標により経営管理を行ってきたが、常に新しい価値創造を行なっていかなければならない時代となり、短期的財務視点（売上、利益）だけでコーポレートガバナンスを行なうことは、もはや立ち行かなくなっている。

目先のことだけではなく将来も見据え、財務的なことだけではなく顧客や人材、プロセスといった企業活動に必須な視点を重視するマネジメント手法である。

戦略を具体的な目標に落とし込み、日々の業務の目標と結びつける機能を有する。

4 つの視点のそれぞれに戦略的目標と目標値を定めた後、戦略実施を公正に評価するために、その達成水準も定めておくこととする。

(3) バランス・スコアカードの概要

1 . S W O T 分析



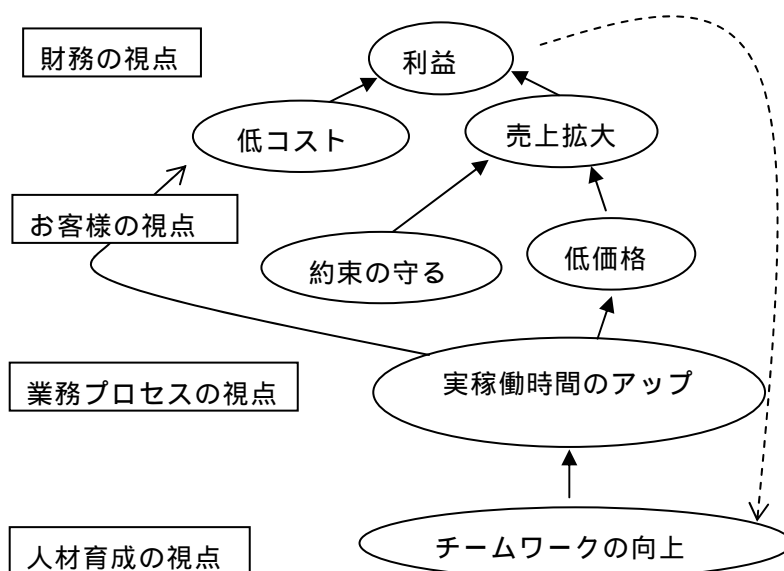
2 . ビジョンと経営戦略の策定



3 . B S C の 4 つの視点で戦略目標を策定

(1) 戦略マップの作成

4 つの視点間の連鎖を明示するマップ



上から財務・お客様・業務プロセス・人材の視点を置き、各目標項目を並べ、それらの因果関係の連鎖線を結ぶ。
明確な因果関係はモチベーションの基となる。

(2) 日々の業務として意識できる目標に落とし込む。

< B S C の基本テーブル >

	C F K	K P I	基準	アクション プラン
財務				
お客様				
業務プロセス				
人材				

重要成功要因 (C F K = Critical Success Factor)

戦略を進めるための重要な課題のことで、たとえば「お客様満足度の改善」などである。

ひとつの視点に 4 ～ 6 個程度を設定する。

評価指標 (K P I = Key Performance Indicator)

C F K を測る指標のことで、たとえば C F K の「お客様満足度の改善」は「クレーム数」などという K P I で測ることとなる。

評価基準

どの程度をいつまでに実行するか。

- ・ 自らコミットした目標であること
- ・ 目標の達成水準を納得していること
- ・ 目標が自分にとっておもしろいこと

アクションプラン



4．実行とフォロー

毎月のフォロー

仮説検証と戦略の見直し

< B S C のフォローシート >

	C F K	K P I	4 月	5 月	・・・	3 月
財務					・・・	
お客様					・・・	
業務プロセス					・・・	
人材					・・・	



5．結果の分析と評価

次年度以降の B S C 策定につなぐ

(4) 新分野進出の事例に見る C F K

下記の C F K は、事例企業のヒアリング資料を基に抽出したものである。

< コラボリンク (コア企業) による超越液の応用・商品化事業の場合 (新連携) >

4 つの視点	C F K (重要成功要因)
財務の視点	・ 競争優位性のある商品開発による高価格設定が可能
お客様の視点	・ 各種基材に耐熱性、耐水性、耐油性、耐耗性、表面硬化など様々な機能を付加した商品の提供 ・ 食に関する高い安全性を提供
業務プロセスの視点	・ 超越液の開発技術 (㈱飾一) ・ 基材を加工する技術 (㈱末広漆器製作所、青山ハープ㈱、奥村木材建設工業㈱) ・ 豊富な人脈によるコーディネート能力 (㈱コラボリンク)
人材の視点	・ 高い研究開発能力 ・ 豊富な人脈 ・ 高い経営能力

< アリス化学 (コア企業) による「ぬめり」等の付着しない且抗菌性能を持つシステムバスの開発及び事業化の場合 (新連携) >

4 つの視点	C F K (重要成功要因)
財務の視点	・ 競争優位性のある商品開発による差別化が可能
お客様の視点	・ 重労働である浴室の清掃からの開放
業務プロセスの視点	・ 「ぬめり」等の付着しない且抗菌性能を持つ原料の開発 (㈱アリス化学) ・ 販売ルートの確立 (A 社) ・ 新商品試験設備の確保 (A 社) ・ 他の高機能技術との連携 (公進ケミカル㈱)
人材の視点	・ 高い研究開発能力 ・ 外部支援機関の活用 (産業支援センター、近畿産業局プロジェクトマネージャー)

< A社のチタン加工技術を眼鏡製造以外へ応用の場合 >

4つの視点	C F K（重要成功要因）
財務の視点	・粗利益の確保
お客様の視点	・チタン加工技術の提供（高級感、軽量、劣化しにくい、 磁力を帯びない、アレルギー対応）
業務プロセスの視点	・チタン加工技術 ・チタン精密部品製造の設備を保有
人材の視点	・高い研究開発能力

< サンキュー100 満ボルトのオール電化分野からリフォーム分野への進出の場合 >

4つの視点	C F K（重要成功要因）
財務の視点	・分社経営 1）社員が少ないダイレクトシステムによるローコスト
お客様の視点	・貢献業 ・価値の創造
業務プロセスの視点	・家電販売から展開した修理サービス分野への進出ノウハウ ・分社経営 1）環境変化対応が早い 2）住宅設備販売会社の全国拠点の設置 ・地域の住宅リフォーム会社との提携 ・タカラスタANDARDとの提携
人材の視点	・分社経営による高い従業員のモチベーション 1) 自分の働きが正当に評価とそれに見合う成果配分 2）明確な権限・責任による思い切った挑戦意欲 3）できれば社長になりたい

< 参考文献 >

「よくわかる経営戦略」 西村克己著 (株)日本実業出版社発行

「経営のしくみ」 青木三十一著 (株)日本実業出版社発行

「超優良企業の経営戦略」坂本光司・南保勝著 (株)同友館発行

「経営学の考え方」 奥村昭博・池尾恭一著 日本経済新聞社発行

「バランス・スコアカードの使い方がよくわかる本」 松山真之助著 (株)中経出版発行

第5章 新分野進出、新連携における中小企業診断士の果たすべき役割

新連携事業については、経済産業局から認定を受けられるかどうかで大きな違いがでてくる。これまでの実績を見る限り、地域、近畿ブロックにおいて、福井県の意欲的取り組みは群を抜いている。近畿ブロック内認定13連携体において、福井県認定は4連携体である（平成17年11月末現在）。中小企業事業所数などから比較すると1連携体くらいが標準と考えられるところであり、かなりの高水準と言える。

今後県内はもちろん県外においても、かなり注目度が上がると思われる新連携について考察したいと思う。

1. 新連携事業の制度概略（近畿経済産業局HP、小冊子より）

（1）新連携とは

「その行う事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源を有効に組み合わせ、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ること」と定義されている。

これは企業同士の連携のみが達成されることでなく、この連携によって、新規の事業活動が生まれることと定義している。

（2）新事業活動とは

新商品の開発又は生産

新役務の開発又は提供

商品の新たな生産又は販売の方式の導入

役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

を示す。ここでの「新たな」とは、地域や業種を勘案して新しい事業活動をさしている。ただし、当該地域や業種において、既に相当程度普及している技術・方式の導入等及び研究開発段階にとどまる事業については支援対象外とされる。

これは、これまでの経営革新の取り組みよりもハードルが高いことを意味している。また、実現性についても審査のウエイトが高いということである。新たな取り組みについても、地域においての新規性ということと定義づけされている。

(3) 新たな事業分野の開拓とは

市場において事業を成立させること。「需要が相当程度開拓されること」が必要であり、具体的な販売活動が計画されているなど事業として成り立つ可能性が高く、継続的に事業として成立することが求められる。

また、計画期間は3年から5年。財務面では、新事業活動により、持続的なキャッシュフローを確保し、10年以内に融資返済や投資回収が可能なものであり、資金調達コストも含め一定の利益をあげることが必要とされている。

これらは、新連携事業としての事業性についてのハードルを示している。経営革新においても、今年度から財務面のチェックも入るようになったが、それ以上の収益性までも求められている。それも、後述する補助金に対する考え方が厳しくなっているためであろう。

(4) 連携体の条件として

中核となる中小企業が存在すること（コア企業と呼ぶ）

2以上の中小企業が参加すること。他に大企業や大学、研究機関、NPO、組合などをメンバーに加えることも可能。（ただし、中小企業の貢献度合いが半数以下の場合は支援対象外となる。）

参加事業者間での規約等により役割分担、責任体制等が明確化していることが求められる。

(5) 申請から事業評価、認定

中小企業がコア企業を中心に連携体を構築し、新連携事業の計画づくり、申請準備に入る。その段階からは、地域（ブロック）ごとに設置されている戦略会議が支援の中心となっていく。後述するブラッシュアップを行い、戦略会議内の事業可能性評価委員会で事業性を評価、これを通過すると経済産業局において認定審査となる。審査を通ると認定され、認定証が渡されるという運びである。

国の予算で事業推進はされているが、地域の総力を上げて新連携事業に取り組むという姿勢がうたわれている。県でなく、ブロックという名の地域である。経済産業局単位の地域で、これらの地域性が試されることとなる。道州制をにらんだ施策のひとつと考えられる。

これら見てきたように、中小企業がコア企業を中心に連携体を構築し、新連携事業計画を創っていく。新連携事業のこれまでの事業と異なる特徴は、申請準備からのソフト支援、認定後のフォローアップ、補助金制度などである。次にこれらについて内容を検討してみる。

2．新連携のこれまでの制度との違い・特徴

新連携事業にあっては、特に以下で見えていく3点において、これまでの施策よりも中小企業にとって利用しやすいものとなっている。これまでの施策の不足していた点はともかく、新連携事業での有利な支援である特徴部分をみていく。

(1) 事業計画作成におけるソフト支援

新連携の取り組みについては、地域の総力を上げて支援するため、地域ブロックごとに新連携のための専門機関として戦略会議が設置されている。この戦略会議内には新連携事業評価委員会が設置され、ここで、新連携事業計画の評価が行われる。評価に先立ち、以下内容のソフト支援が行われる。

ビジネスプランづくりにあたっての問題発掘、仮説の提供、検証

連携体の運営方法（規約作成、工程管理など）のアドバイス

連携体に不足している連携先（大学、NPO、商社など）のマッチング

ビジネスプラン実行にあたっての資金調達、特許契約の締結など課題への対応

より広い市場を目指した販路開拓の実現

ここでは、具体的にはブラッシュアップという作業が行われる。県段階での申請などはふくい産業支援センターなどが窓口となって支援を行っているが、その支援機関と戦略会議との間で相互に相談、内容チェック、提案などが繰り返される。これらの申請計画の内容を詰めていく、具体化させるための作業がブラッシュアップである。まさに磨きをかける作業である。

このブラッシュアップ作業は、頻繁に繰り返され、事業計画はふるいに掛けられ、認定に行くものと、そうでないものが決定されていく。ただし、前向きな作業であり、認定への第一歩でもある。

(2) 認定後の事業計画実施におけるフォローアップ

戦略会議には、PM（プロジェクトマネージャー）、SM（サブマネージャー）が配置されているが、新連携案件については戦略会議内にてPM、SMを始めとする個別支援チームが事業支援することになっている。

認定後はPM、SMが直接ヒアリングなどによって、具体的支援にあたってくれる。福井県事例でもご紹介したアリス化学では、直接PMが訪れ、課題として残る研究分野についてのアドバイスを実施している。継続的な支援が事業性を高めていきそうである。これまでの施策では、認定、承認しておしまいといったものが多かっただけに国の施策としても新規性が伺われる。

(3) 新しい補助金制度

新連携対策補助金について、これは、中小企業が技術・ノウハウの緊密な「すり合わせ」を通じて、柔軟に「強み」を相互補完しながら高付加価値の製品・サービスを創出する新たな連携（新連携）を支援するというものである。

事業化・市場化支援事業として、コア企業を対象とし、新連携計画の認定を受けた連携体が行う事業の市場化に必要な取り組みを支援する。具体的には、複数の中小企業が連携して行う事業に必要な新商品開発（製品・サービス）に係る実験、試作、連携体内の規定作成（工程管理マニュアル、共通システム構築等）、研究会、マーケティング、市場調査等にかかる経費を補助することとなっている。

この制度の特徴は、計画期間内で使える補助金であり、3年なり5年計画の中で認められるものとなっている。単年度で使い切る性質のものでなく、認定企業からも評価は高い。補助率は、3分の2、最大3000万円である。

このほかにも、低利融資、高度化融資、信用保証の特例などの金融支援が盛り込まれている。

3．認定に対する評価内容と実際の認定企業

認定にあたって必要な要件は多いが、評価、審査の中心は事業性と新規性である。

(1) 事業性の評価について、

事業性については、事業の実現性評価であり、コア企業の体力・実績よりも、販売面での評価にハードルが高いようである。新連携事業は大企業も参加できる仕組みであり、大企業の参加で信頼性が高まるものが多い。福井県事例においても、大手商社、業界大手企業が参加しているものにその部分が見られる。

または、確実な販路を持っていることである。地元企業であっても、信頼性の高い企業、あるいはシェアの高い企業が連携体に参加していることで事業性が証明されることとなる。

事業性の持つ意味としては、実現性という意味と事業の社会性という意味をも含んでいると考えられる。社会性は、社会的に望まれる分野の事業であることと、社会的な貢献度合いの多いもの。補助金の交付も含め、売上・利益規模、新規雇用規模、社会的貢献度合いが評価されると考える必要がある。単純に考えれば3000万円の補助金に対するリターンがどれだけあるのか。夢の実現、投資の回収だけでは事業性の評価足りえない。

また、事業性については、連携体としての評価が求められるのであり、連携体として短期ではなく、長期的に安定的に確実に信頼関係の中で、事業が運営されなくてはならない。連携体を形成する基礎的な信頼形成、あるいは、公正な、公平な、透明性ある契約関係も評価の対象となる。

（２）新規性の評価について

新規性については、地域内での新規性が求められる。ただし、地域内とは言っても、近畿ブロックは大きな広いエリア、市場である。全国レベルの新規性は望まれると考えてよい。

その新規性は新商品（サービス）開発であればその商品自体の持つ新規性が問われることは間違いない。その新規性を裏付ける部分に大学、研究機関が参加している新連携には評価が自ずと高い。福井県事例においては、２事例で地元福井大学工学部が連携参加している。これらは、新連携のために行われた研究ではなく、過去からの継続的研究はある。結果として、連携体として評価されていると言ってよい。

また、新商品開発においては、特許取得（申請）がその新規性評価を高めるものである。このことでも、大学、研究機関との連携は望ましい。

（３）福井県事例の特徴として

前述した福井県事例では、地場産業であるメガネ関連事業が２件含まれている。地域経済活性化のためには、地場産業の中小企業支援は不可欠である。新連携のテーマとされている、「地域の総力」は産業としての世界での競争力を高めるところまで求められる。地場産業からの新連携事業は地域としての必要性も高いと評価されて当然と言える。

また、福井県事例のコラボリンクを見ると、この会社は非常に小規模の企業である。企業の大小に左右されない評価、認定がなされている。事業としてのおもしろさ、確実性、新連携としての連携体の組み方についても新規性が見える。

コア企業の連携体に対する運営する力

特許にかかる新商品開発

販売にかかる信頼性

などから認定を勝ち得る結果となっている。

また、ヤマウチマテックスを見ると申請窓口は福井県中小企業団体中央会である。この事例では、中央会の窓口としての貢献度合いは非常に高いようである。企業と支援機関の共通した思いが認定につながったと考えられる。いろいろな分野で、いろいろな場所で夢や期待が語られているが、支援にまわる窓口の対応ひとつで事業も可能となるのである。

また、他の３事例はふくい産業支援センターが窓口となり、精力的に支援をしていることも福井県企業の強力な武器となっている。

福井県の認定企業はすべて補助金を申請し認められている。しかし、新連携事業としてのメリ

ットはこれら支援策以外にも現れている。

現在までのところで効果として大きいのが、新聞を中心とするパブリシティ効果、認知度向上である。これまでは認定が地元新聞の第一面で取り上げられるなど大きく取り上げられ、一気に有名となった。実際には、我々もヒアリングに出向いたように取材合戦で社長の貴重な時間が取られるようである。新しい施策ゆえに、マスコミも記事として取り上げやすく、パブリシティとしての効果は当面期待できる。新商品開発、新サービス提供なら認定、マスコミ公表のタイミングも考慮すると効果が倍増する。

4．新連携において求められる役割

新連携のポイントとしては、進行経過順に

- 1、コア企業の新事業発想、新分野進出意欲醸成
- 2、連携体の構築、マネジメント体制構築
- 3、新連携事業計画作成
- 4、事業性、新規性の内容、評価、ブラッシュアップ
- 5、事業の継続実施、認定後のフォローアップ
- 6、各種支援策（融資、補助金など）提案、実施

などである。

これらに対し、我々診断士は何の支援が求められるかである。3点に絞って考えてみる。

（役割1）

まず、制度自体および認定事例を広く知らせること。

経済産業局のHPの内容程度を把握すればだいたいの説明はできる。県内外の事例についても、概略は調べることができる。知りたい業界の事例も不可能ではない。知らせることで、挑戦するかどうかは別であるが、

（役割2）

基本シート記入からブラッシュアップを企業と一緒に行うこと

当然事業性、新規性の内容はチェックするとして、戦略会議は専門の立場でいろいろと指摘してくれる。これにうまく対応しなくてはならない。今は申請にあたっては、基本シート（経済産業局からダウンロードする）への記入が前提となってしまうが、この部分からブラッシュアップを始める。

支援している企業であっても、大概連携体の参加企業までは把握できていないと思われる。企業の社長も当然同じであり、連携先企業との関係の見直し、研究施設での内容チェックなど経済産業局の行うブラッシュアップを事前に手がけるつもりが必要である。これまで見ていると、その作業をしていても、戦略会議からはかなりの指摘はある。

（役割3）

新事業にあたり、既存事業との兼ね合い、企業全体のバランスをチェックすること

新連携も新事業を創るものであり、新分野進出と考え方は同じである。

5．新分野進出（新連携を含む）における中小企業診断士の果たすべき役割

役割1 既存事業のあり方の検討

既存事業の現状がどうであるかの分析が必要である。企業が新分野への進出をすすめるにあたり、その企業が新分野へ進出すべきかどうか助言が必要。

既存事業が好調であるならば、なぜ新分野進出が必要なのか、なぜ今なのか、既存事業への更なる投資が必要ではないか等、経営者が正確な判断を下せるように助言すべき。

既存事業が不調で新分野へ進出したいのならば、既存企業の建て直しが可能ではないのか、新分野進出が失敗すると致命的な結果が考えられるが、経営者の判断は納得できるものかどうか助言すべき。

目指す新分野との既存事業の関わりについて、関連性がある分野であるか、全く異なった分野であるか、経営者の意識を確認する。その分野を選択した理由を確認させる。

既存事業はいままで経営の柱であったものであり、既存事業を全く無視して行うのであれば、創業をすべきではないか。既存事業と全くの別分野であっても、根底に流れるものは一緒でないといけないのでは。客観的な立場から助言をすべき。

役割2 情報の収集と事業性の分析

我々診断士の武器のひとつは情報の収集能力、収集ネットワークであると考え。経営者の持つ業界情報に併せ、幅広い情報の収集を行い、新事業の目指すものが達成できるのか事業性分析を行うことが求められる。

また、診断士の武器のひとつに客観的分析があると考え。経営者の意気込みだけで突っ走らないように、ある程度「お目付け役」的な客観的存在となるべきであろう。その上で以下の内容を詰めていく必要がある。

SWOT分析をはじめとする自社経営資源の分析。

強み弱み等を把握しての新事業展開となっているかどうか。新事業への既存事業・既存組織等における有効資源の発見も求められる。

ニーズ等外部環境分析のための情報収集。

新事業分野での情報収集、その他関連する広範囲な情報、必要となる弁理士や弁護士等の専門職との連携などから得られる情報。競合の進出具合や、将来的な需要予測なども求められる情報である。

客観的な事業性分析

事業計画作成、投資額、商圏、市場性、収益性、事業の発展性、事業の展開幅など。短時間で十分納得できる分析を行う。更に現在であれば新連携など、有効な中小企業支援施策を活用

した内容を盛り込む提案を行うこと。

役割3 生き残るかたちを明確にする

中小企業は選択と集中がすべてと言われている。

基本的には、新事業への取り組みは既存事業への集中度合いを弱めるものである。このマイナス面を補って余りある事業かどうかポイントであり、その判断、評価は企業固有の面を含んでいるため、非常に難しい問題である。

とはいえ、生き残るかたちづくりが我々のテーマでもある。既存事業と経営資源を客観的に評価し、企業を支える事業と今後なり得るのかどうか判断することになる。求める方向性として、代表的には次の2方向が考えられる。

現在の既存事業を重点として選択し、その中の一部を新事業として捉え、集中的に取り組むを行う。

これまでのメイン事業中心に経営するが、強みを生かして新事業（新分野）に取り組むことで企業の競争力強化、付加価値生産がより進むと考える。経営資源の一部移行を確実に進めたい。

既存事業から徐々に新事業中心へとシフトさせる。

既存事業には陰り、限りが見られるため、重点移行のシフトを意識しながら、新事業分野を目指していく。これまでの固有の強みを生かした新事業によって、経営資源も有効に使え、新しい企業にシフトが可能であることを社内で確実に浸透させていく。

社内での取り組みに対する意見集約、モチベーション維持向上を行う。また、不足している経営資源の補充、外部との連携等を視野に入れて計画的に進めていく。

これらの経営者判断をスムーズに出来るように支援する。

経営者が決定する選択の判断、集中させる経営資源の限度などを、経営者が納得して決定できるようにアシストする。

第6章 まとめ

これまで新分野進出、新連携に関し、事例の検討、中小企業診断士が果たすべき役割等をみてきた。また、実際の企業を見てみると、既存事業に大きなウエイトがかかっている企業がほとんどである。それは、新事業と比較するとリスクの度合いが大きく異なること。よく見えない分野での事業性に自信がもてないことなどが主因である。

またそれは、既存事業と新事業とでは、業界が異なる場合もあり、経営者は専門知識、業界情報の多くを持ち得ない。将来予測などにも踏み込めないことが想定される。

また、同時にこれまで行ってきた既存事業に対しての思い入れもある。入り込みすぎているために見えない部分も併せ持っている。自社経営資源分析把握に対しても同じことが言える。

このように見てくると、中小企業診断士の活躍できる素地はおおいにある。もとより、中小企業診断士は、広範囲な経営判断の相談者・助言者として位置すべきであり、経営の安定を図ることが本位である。生き残りをかけた新分野への進出、新連携に関し、リスクに客観的に対峙し、積極的な姿勢も求められる。

この立場で中小企業診断士のあり方として、求められるのは

- 1、中小企業支援施策の把握と情報収集・分析能力、ネットワークの構築力
- 2、研究機関も含めた連携体全体のマネジメント体制構築
- 3、その結果としての連携体同士の契約関係、信頼関係の構築

などである。

これらを基本として能力を磨き、単なる助言者でなく、実践的支援者として体制を整えることによって、新たな中小企業診断士としての取り組みも見えてくる。

その最も期待されることは、

「新分野進出、新連携への取り組みを行えば、新事業によって企業体質、経営環境を変えることができる。これを確信し、競争力向上に繋げられる要素・要件を持つ企業に対し、積極的にそのアプローチを行っていく事」 であろう。

今日における新分野進出は、バブル時代の多角化とは区別して考えるべきではないか。経営資源の配分の仕方が重要であり、その意味から選択と集中は重要な経営判断である。十分慎重すぎるくらいの検討を重ねた上で、新分野進出を実行すべき時代であろう。ただし「十分慎重」とは時間をかけるということではなく、十分な情報を集め検討を重ねることであって、それを短期間で行うために中小企業診断士は能力を発揮すべきである。

おわりに

この報告書の最終まとめの段階において、IT、M & A企業L社の騒動が証券市場、マスコミ紙上を賑わせている。一企業の問題から、一般的な企業倫理、事業の実業・虚業性にまで問題が拡大している。「会社は誰のものか」と言った企業の社会性が問われている。

第4章でもふれているが、企業の存在意義の確立が必要である。まして提携、連携となると他社にまで影響を及ぼすものと考えべきである。自社はもとより他社との信頼関係の樹立に向けても求められるものは多い。そのためには、企業をあげた体制整備が求められるのであり、企業全体のモチベーション向上といった側面も重要である。

そこで、診断士は経営者と一体となって推進していくべきではないだろうか。

- 社会的存在として、企業の「志、経営理念」の確立。
- そしてその個別企業経営理念を基に、連携体全体に通じる「事業理念」に結びついているかどうか。
- 長期的に、社会的に「新しい付加価値を生む、存在価値のある事業」かどうか。
- 連携体にとって、「公平な、透明性ある事業」になっているかどうか。
- 社内の、連携体全体での「モチベーションがあがる事業」かどうか。

注目度の高い、公表されることの多い事業であるだけに、簡単に短期的に連携解消という訳にはいかない。確実な体制構築、チェックできる運営体制が望まれる。この課題の克服こそが、中小企業診断士の仕事であるとも言える。

- ・ 支援機関の中小企業診断士
- ・ 税務・会計機関の中小企業診断士
- ・ 金融機関の中小企業診断士
- ・ 独立系の中小企業診断士

いずれもこれらの役割を果たすべくお互いに個人の、組織としての強みを発揮し、有効な連携を組みつつ、積極的な活動をしたいものである。また、期待したいと考える。

執筆者紹介

津田 均	リテイルサポート津田 均事務所
庭本 邦治	福井市農業協同組合
竹内 邦夫	福井信用金庫
松森 義郎	福井県
和田 龍三	福井県
田畑 裕司	敦賀信用金庫
竹内 昌彦	福井信用金庫
宮地 明彦	福井信用金庫
藤木 正人	福井信用金庫
竹川 充	渡辺会計事務所
中野 義則	福井信用金庫
村田 浩一	福井銀行

新分野進出に至るまで・・・

同社では、中国製品に代表される海外製品と福井産地の眼鏡が同じ土俵で売られていないことを問題視していた。消費者はブランド・デザイン・価格について比較することはできるが、素材の品質については品質表示等の保証をするものがなく比較ができないため、福井産地の高い品質の眼鏡が、そうでない眼鏡と同じ価格・それ以下の価格で店頭に並んでしまう状況にある。

事実、同社では、高品質素材を開発し眼鏡業界に大量に供給し、後に中国製の低価格・低品質の模倣品に眼鏡素材のシェアを奪われた苦い経験を持っている。

こうした経験から、素材について品質保証を付与すれば、消費者に素材についての判断基準を与えることで、以前と同じような模倣品被害を防ぐことができるとの発想が生まれ、ICチップによる品質保証の付与を実現しようと考えていた。

ただし、これまでの製品に IC チップによる素材証明をつけるだけでは、消費者の側から見て IC チップの機能が付与されたがために製品価格が高騰したと捉えられ、これまで売れたものが同じ価格で売れなくなる可能性があり、取引先である福井産地のメーカー・卸・小売にとってはマイナスと捉えられかねない。

そのため、まったく新しいものに IC チップを付与してこそ、様々な弊害が無くなり、業界を納得させられるという考えで、まず新素材にこの機能を付与することを決定した。

また、同社では、ICチップの活用とは別に以前から東北大学が開発した新素材【生体用 Ti 合金バイオチタン】を眼鏡素材として活用することについての特許を取得しており供給を目指していた。

元々は、IC チップによる製品競争力の向上と新素材の開発は別々の経営課題として捉えられ、それぞれ、実現する方法を模索していた。同社が福井県中小企業団体中央会（以下中央会）の新春懇談会の席上で、中央会関係者に相談したところから、新分野進出にむけたプロジェクトが始まった。

ヤマウチマテックス株式会社の沿革

ヤマウチマテックス株式会社の前身である株式会社山内商店は、かつて、鉄、屋根の銀、真鍮、ゴールド等の金属製品卸売業者であった。

会長の山内鴻之祐氏は、大阪大学を卒業し東洋レーヨン（後東レ）に在職していたが、数年後、故郷である福井に帰り家業である株式会社山内商店を引き継いだ（昭和39年頃）。その際、当時の成長産業であった眼鏡産業に視野を広げ、圧延機を自作し眼鏡部品（真鍮製のリム）の加工販売を始めた。このことが今日まで眼鏡業界に金属材料を供給するきっかけとなった。

昭和46年頃のドイツへの視察は、株式会社山内商店のさらなる転機となった。視察に出かけた山内会長は、ドイツの技術力に驚かされ（当時はドイツのジャーマンシルバーが眼鏡の材料として人気が高かった。）当時日本人にはできる筈がないとさえ言われていた技術確立し、日本でジャパンスilverを作ることを考えた。そして、昭和48年に住友特殊金属株式会社とSTP（スタープラチナ、ニッケルクロム合金）の共同開発に至った。当時、住友特殊金属株式会社（株）との折衝において、その市場規模等を理由にはじめは難色を示されたが、最終的には社長の熱意に押され住友特殊金属株式会社も開発に同意してくれた。

会長は当時を振り返り、「自社の技術にロマンをもっていた。そのロマンを住友特殊金属株式会社の担当者が理解してくれた」と語ってくれた。

同社（平成8年に製造部門が分離独立しヤマウチマテックス株式会社となった。）では、その後も次々に金属材料の自社ブランドを開発し、新たな製品を市場に供給し続けている。会長が家業を引き継いでから、円高やバブル経済の崩壊など様々な経営環境の変化にさらされながらも成長し今日に至ったのは、新製品開発への挑戦と努力に他ならない

