

# 中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品 への取り組みの進め方

～ オリジナル製品による脱下請けへの挑戦と成功のポイント ～

- I. 中小企業が自社開発製品に取り組む背景
- II. 自社開発製品への取り組みに成功した中小企業の事例調査
- III. 成功事例にみる自社開発製品・ブランド構築の進め方 (開発・製造編)
- IV. 成功事例にみる自社開発製品・ブランド構築の進め方 (販路開拓編)
- V. 自社開発製品への取り組みを成功に導く基本姿勢

---

---

## はじめに

---

---

近年、大手セットメーカーが相次いで生産拠点を海外に移転し、国内向け発注を減らしてきた。それだけでなく、ときには選択と集中の名のもとに即時に既存事業から撤退するケースもあり、部品サプライヤーは、突然、発注元を失うリスクに晒されているうえ、何とか持ちこたえた部品サプライヤーに対しても、新興国並みの厳しい価格要求が突きつけられる。

このように、発注元の業況や調達方針の変化に左右される部品サプライヤーにとって、下請け以外の事業の柱を構築することは、事業存続上、重要な意味を持つ。なかでも、自らのオリジナリティと開発力を活かし、付加価値の拡大を図れる自社開発製品は、中小企業にとって一つの大きな夢であり、また目標となる。

他方、自社開発製品への取り組みは、部品サプライヤーによるケースだけに限らない。既存の中間財メーカーが最終消費財分野に進出するケース、商社など卸売業がメーカー機能を獲得するケース、スーパーなど小売業がPB商品を開発するケース、ICT系企業が独自の情報端末を開発するケースなど、多様な形態があり得る。

おそらくそこには、長く培ってきた自らの経営資源を有効に生かす分野の選択、画期的なアイデアや技術の具現化、対象顧客層の想定とニーズの把握、経験のない販路の開拓と課題の克服など、多くのプロセス、岐路や段階が存在するものと考えられる。

本研究では、そうした積極的な取り組みに挑む企業の姿をつぶさに観察し、その過程の詳細と成功要因を探ったものである。

なお、本レポートのうち第1章・第2章は、日本政策金融公庫 総合研究所が、当研究所と株式会社三菱UFJリサーチ&コンサルティングで実施した共同調査の結果を用いて作成したものである。また、作成にあたり、当研究所の研究顧問である安田武彦東洋大学教授のアドバイスを受けている。

最後に、今次経済情勢下で極めて多忙な時期にも関わらず、多くの経営者の方々の御協力によって事例調査が無事遂行できたことに、ここで改めて感謝の意を表したい。

(総合研究所 海上 泰生)

## 【 要 旨 】

### 第1章 中小企業が自社開発製品に取り組む背景

中小企業が自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む背景については、2つの観点から考察できる。第一の観点として、自社開発製品に取り組む“発展的”な理由について見ていくと、(1) バリューチェーンにおける高い付加価値が実現できること、(2) 自社開発製品に取り組むことで新しい事業が開拓できること、(3) 自社開発製品に取り組むことでイノベーションを実現できること、が挙げられる。とくに、(1)に関しては、バリューチェーンにおけるいわゆるスマイルカーブのなかで“損な役回り”を負っていた部品サプライヤーでも、自社開発製品に取り組むことで、より高付加価値領域のカバーが可能になる。そのうえ、設計・企画段階から構想を練れるので、バリューチェーンの最適設計も可能になるのである。

第二の観点として、“現状打開的”な理由について見ていくと、(1) 下請けの立場における取引上の不利、(2) 市場の不確実性に晒される不利、(3) 発注元大手企業の生産拠点の海外移転による負の影響、などを背景とした、(4) “脱下請け”に向けた気運の高まり、が挙げられる。

このうち、(1)に関しては、下請けの立場では、コスト増加分を納入価格に反映しにくく、受注の継続のために難しい条件も甘受しなくてはならないこと、(2)に関しては、発注元大手メーカーが自前設備の抑制のため、下請け企業に生産力増強を求め、景気変動時のリスクバッファとしての役割を負わせていること、また、(3)に関しては、生産拠点のグローバル化と新興国メーカーの攻勢を背景に、発注元大手メーカーが海外移転を進め、調達方針を大幅に変更することで、これまで継続していた発注が突然ゼロになるおそれがあること、などが指摘される。そんな状況から、(4)のような“脱下請け”の気運が盛り上がっているのである。

ただし、自社開発製品に取り組む中小企業の一般的な課題をみると、これまで自ら販売先を開拓する必要がなかった下請企業にとって、販路開拓や市場情報収集を独力で実行していくノウハウは乏しく、それが大きなネックになっていることがわかる。

### 第2章 自社開発製品への取り組みに成功した中小企業の事例調査

自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みには、中小企業の経営に資する重要な意義がある。ただし、現実に取り組むに当たっては、技術的課題の解決・新規販路の開拓など、未経験の分野にも足を踏み入れなければならず、何かのモデルケースがあれば、判断を導く助けになる。

そこで、本件では、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みに挑んで成功した企業を探索・抽出し、詳細なインタビュー調査を実施した。本章では、その調査結果の詳細を掲げている。

### 第3章 成功事例にみる自社開発製品・ブランド構築の進め方（開発・製造編）

まず、第2章の成功事例各社の概要を理解するため、各社の自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みの基本パターンの分類を行った。これにより、同取り組みには、(1) 既存製品と同質の製品を、新規販路や新規市場に出すタイプ、(2) 既存製品の周辺系または発展系の製品を、従来または新規販路・市場に出すタイプ、(3) 既存コア技術・既存設備を用いて、既存製品とは大きく異なる新規製品を出すタイプ、(4) 新しいコア技術・設備を用いて、既存製品とは大きく異なる新規製品を出すタイプの4つのバリエーションがあることがわかった。

ここから第5章に掛けては、成功企業各社が歩んで行った段階的なプロセスを追うことで、成功

につながる自社開発製品・自社ブランドの構築の進め方を明らかにしていく。

最初に、成功事例各社の既存事業（本業）は、どのような事業環境下にあったのか整理してみると、やはり、発注元からの低価格圧力・大幅受注減に悩んでいた。そのこともあって、自社開発製品に取り組む動機としては、下請け依存からの脱却、内発的な自立志向、部品サプライヤーから完成品メーカーへのステップアップ、独自機能の付与・付加価値の上乗せ、などが挙げられた。

実際に、取り組みに着手した場合、開発対象製品や参入市場は、どのように選択するかが、成功企業の実例からは、(1) できることから始めるケース（既存コア技術・既存設備を起点とした対象製品選択）、(2) ニーズから始めるケース（具体的な客の声を起点とした対象製品選択）、(3) アイデアをかたちにするケース（偶発的な着想を起点とした対象製品選択）という類型が観察された。

その後、各社は自ら取り組みを成功させるが、成功事例各社は、どのように自社製品の競争力を生み出したのかを探ると、例えば、「いち早く小市場に注力し専門性を高めつつ潜在需要を発掘する」や「あえて手数が掛かる加工を施す」など、各社の戦略が浮き彫りとなった。

#### 第4章 成功事例にみる自社開発製品・ブランド構築の進め方（販路開拓編）

第3章に続いて本章では、とくに販路開拓に着目して自社開発製品への取り組みのプロセスを追った。実店舗経由もさることながら、とくに、近年、急成長してきたインターネットなどを経由した通販ルートとして、ネットショッピングモールの利用、ネット経由の直接販売（独自 E-Commerce サイト）、新聞・雑誌・カタログ経由の各種通販会社、テレビショッピングの利用方法を探った。

これにより販路開拓ができた後、次のステップとして重要な PR 戦略について探った。成功事例各社の戦略を抽出した上で、ブランドネームを工夫し、あえて遠回りする自社ブランド戦術をとった例や、マスメディア等に働き掛け、自社ブランド構築の起爆剤とした例、などを詳細に分析した。

#### 第5章 自社開発製品への取り組みを成功に導く基本姿勢

前章までの戦略論を踏まえたうえで、本章では、各論を貫く基本的なポイントについて考察した。

まず、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組んだ結果、具体的にどのような効果があるのか、また、どのようなコストとリスクを負担するのかを考察し、そうした功罪を理解したうえで、自社開発製品に取り組む基本姿勢について考えた。

まず、取り組みによる具体的な効果は、収益力の向上、取引の円滑化・引き合いの増加、求職者の応募押し上げ、社員の士気向上・一体感の醸成であり、一方のコストとリスクは、開発担当の求人費用を含む人件費、販売面でのコストとリスク、低い成功確率などである。

そのうえで、取り組みを成功するための基本姿勢としては、(1) 自我を貫く自社開発製品を持つことで、自らの事業を守る、(2) 自前の技術にこだわらない。やる気をもって遂行すれば、なんとかなる、(3) 当然、難題も失敗もあり得るが、チャレンジを続けることが企業の力となる、という前向きな姿勢が、この取り組みを最終的に成功に導くと考えられる。

#### むすびに ～ 中小企業のブランド戦略を成功へと導く5つのキーワード

最後に、自社ブランド構築のための5つのキーワードを挙げた。「ポジショニング」の決定、「コンセプト」と「ターゲット」の明確化、「メッセージ」の発信、顧客の声の「フィードバック」である。なかでも「ターゲット」の明確化は重要で、“誰に何を提供するか”を決めるため、顧客ターゲットを絞る、万人を相手にしてはブランドのコンセプトが明確にならない、と考えるべきである。

# How to promote small- and medium-sized enterprise initiatives for products developed in-house and for own-brand products

~ Challenges and success factors in decoupling from subcontracting through original products ~

## 【Abstract】

### Chapter 1 Background of SME initiatives for products developed in-house

The background of the initiatives of small- and medium-sized enterprises (SMEs) for developing products in-house and for own-brand products can be considered from two perspectives. First, when considering the initiatives for products developed in-house from the active perspective, the following can be cited: (1) they can realize high value added in the value chain, (2) such products can cultivate new businesses, and (3) they can lead to innovation. In particular, with regard to (1) such initiatives enable parts suppliers that play a “thankless role” within the so-called smile curve in the value chain to cover areas with higher value-added. Moreover, as the concepts are refined in the designing and planning stage, it is possible to design an optimal value chain.

Second, when considering the initiatives from the perspective for changing the current situation, the following can be cited against the backdrop of (1): disadvantageous position of the subcontractor in the transaction, (2) disadvantage of being exposed to market uncertainty, and (3) the effect of major ordering companies transferring their product bases overseas has caused an increasing momentum toward (4) “decoupling from subcontracting.”

Therefore, considering (1), it is difficult for subcontractors to reflect increasing costs in delivery prices, making it difficult for them to secure orders. Considering (2), the major ordering manufacturers demand that their subcontracting companies bolster productivity to keep down spending on their own equipment and facilities, and they position them as risk buffers during economic fluctuation. In addition, considering (3), major ordering manufacturers are steadily transferring their production bases overseas due to the globalization of production bases and the growth of manufacturers from emerging countries; therefore, subcontractors run the risk that orders might dwindle to zero due to sudden changes in procurement policies. These conditions express the risks of a subcontracting business, and could very well be the reason why (4) “decoupling from subcontracting” is gathering momentum.

However, considering the general problems of in-house product development of SMEs, I observe that the lack of expertise in developing an effective sales channel and information gathering becomes a major bottleneck for subcontracting companies that previously did not need to acquire customers.

### Chapter 2 Case study of SMEs that succeeded in developing initiatives for in-house products

Initiatives for developing in-house and own-brand products are highly significant in their contributions to SME management. However, when implementing initiatives, SMEs enter areas where they have no experience, such as solving technological problems and cultivating new sales channels; therefore, some success stories could help in guiding their decisions.

Therefore, I searched for and selected companies that successfully implemented initiatives for developing in-house and own-brand products, and conducted a detailed survey via interviews. The results of this survey are described in detail in this section.

### Chapter 3 Examining the success stories: how to promote the in-house development of products and the build brands (development and manufacturing)

First, to understand the overall picture of the successful companies described in Section 2, I classified each of their initiatives into basic patterns. I found four variations in their initiatives: (1) releasing new products of the same quality as existing products into new sales channels and markets, (2) releasing new products peripheral to existing products or developmental products from existing products into conventional or new sales channels and markets, (3) using existing core technology and facilities to release a product that is vastly different from existing products, and (4) using a new core technology and facilities to release a product that is

vastly different from existing products.

From here on until Chapter 5, I examine the process for successfully developing products in-house and building own-brands by tracing the processes followed by each of these successful companies.

First, on arranging the primary businesses of these companies according to their business environment, I observe that they were under pressure to reduce prices from their ordering companies and from major reductions in orders. Their motives for undertaking initiatives for developing in-house products include escaping from excessive reliance on subcontracting, an intrinsic orientation toward independence, to grow from a parts supplier to a manufacturer of finished products, and to add unique functions and value-added.

When embarking on the initiatives, considering the product to be developed and the market to enter, I observed the following characteristics: (1) what could be done (selecting the product to be developed from existing core technologies and existing facilities), (2) what is the need (selecting the product to be developed from what customers are specifically asking for), and (3) ideation (selecting the product to be developed from a chance idea).

Subsequently, each company was successful in their respective initiative. I investigated how they achieved competitiveness. Their respective strategies became apparent. For example, “focusing quickly on a small market and discovering potential demand while improving expertise” and “implementing a time- and labor-intensive process.”

#### Chapter 4 Examining the success stories: how to promote the in-house development of products and the build brands (cultivation of sales channels)

Continuing from Section 3, I focus on the cultivation of sales channels and trace the initiative processes for products developed in-house. In recent years, the online stores have grown rapidly and I investigated the use of online shopping malls, direct sales (independent e-commerce sites), various mail-order companies through newspapers, magazines, and catalogs, and TV shopping.

After developing a sales channel, the next step was to investigate the important PR strategies. Upon obtaining the strategies of these successful companies, I analyzed examples such as devising a brand name and taking a detour to the own-brand, and examples of mass media activities becoming the “detonator” for building its own brand.

#### Chapter 5 The basic approach to successfully guiding the initiatives for products developed in-house

In this chapter, I consider the basic points in each of these discussions on tactics in the previous section.

First, I consider the specific effects of the initiatives for developing in-house and for own-brand products, and what costs and risks were borne by the companies. Upon understanding the respective merits and demerits, I consider a basic approach of initiatives for developing in-house products.

First, the specific effects of the initiatives were improving profitability, smoother transactions, increasing inquiries, increasing applications from job seekers, and improving employee morale and sense of unity. Conversely, the costs and risks were, for example, personnel costs, such as the cost of recruiting employees to undertake the development, sales-related costs and risks, and the low probability of success.

Therefore, the basic approach to guiding the initiatives for success is a positive attitude of (1) protecting your business by self-realization developing in-house products, (2) not cling excessively to your own technologies and thinking that you can succeed somehow if you are motivated and (3) believing that there may be difficulties and failures; however, if you accept challenge, they can become your company’s strengths. This attitude will ultimately guide the initiatives to success.

#### Conclusion: five key words for successful brand strategies of SMEs (See pp.128-129)

Finally, I consider five keywords for building an own-brand. These are determining “positioning,” clarifying the “concept” and “target,” disseminating the “message,” and listening to the “feedback” of the customers. Within them, clarifying the “target” is vital, and it entails narrowing down the target customer to determine “what to provide to whom?” If the company tries to cater to everyone, the brand concept is unlikely to become clear.

# 目次

## はじめに

第1章 中小企業が自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む背景	1
1 自社開発製品に取り組む発展的な理由	1
(1) バリューチェーンにおける高い付加価値の実現	1
(2) 自社開発製品に取り組むことで新事業開拓を実現	3
(3) 自社開発製品に取り組むことでイノベーションを実現	5
2 自社開発製品に取り組む現状打開的な理由	7
(1) 下請けの立場における取引上の不利	7
(2) 市場の不確実性に晒される下請け事業の不利	10
(3) 発注元大手企業の生産拠点の海外移転による影響	11
(4) “脱下請け”に向けた気運の高まり	12
3 自社開発製品に取り組む中小企業の一般的な課題	13
第2章 自社開発製品への取り組みに成功した中小企業の事例調査	17
第3章 成功事例にみる自社開発製品・ブランド構築の進め方（開発・製造編）	77
1 成功事例各社にみられる自社開発製品への取り組みの基本パターン	
～ 自社開発製品への取り組みには、どんなバリエーションがあるのか？	78
(1) 既存製品と同質の製品を、新規販路や新規市場に出すタイプ	78
(2) 既存製品の周辺系または発展系の製品を、従来または新規販路・市場に出すタイプ	79
(3) 既存コア技術・既存設備を用いて、既存製品とは大きく異なる新規製品を出すタイプ	80
(4) 新しいコア技術・設備を用いて、既存製品とは大きく異なる新規製品を出すタイプ	81
2 成功事例各社の既存事業（本業）は、どんな事業環境下にあったのか？	84
(1) 低価格圧力	84
(2) 大幅受注減	85
3 自社開発製品に取り組む動機や背景は、どのようなものか？	86
(1) 下請け依存からの脱却	87
(2) 内発的な自立志向	88
(3) 部品サプライヤーから完成品メーカーへのステップアップ	88
(4) 独自機能の付与・付加価値の上乗せ	88
4 開発対象製品や参入市場は、どのように選択するのか？	90
(1) できることから始めるケース（既存コア技術・既存設備を起点とした対象製品選択）	90
(2) ニーズから始めるケース（具体的な客の声を起点とした対象製品選択）	93
(3) アイデアをかたちにするケース（偶発的な着想を起点とした対象製品選択）	94
5 製品開発プロセスで成功を後押しした要素は、なにか？	96
(1) 展示会等で用途発掘に成功し、明確な目標の下、改良を重ねることができた。	96
(2) 常に顧客とのアクセスを保ち、反応の良いものを汎用商品化した。	96
(3) 本格的な研究を実施し、技術的な難題を克服した。	97
6 成功事例各社の自社製品は、どのように競争力を生み出したのか？	99

(1) 既存事業と自社製品事業を連携させる.....	99
(2) いち早く小規模市場に注力し、専門性を高めつつ、潜在需要を発掘する.....	99
(3) 部品メーカー時代に培った技能や経験を活かす.....	100
(4) あえて手数が掛かる加工を施す.....	101
(5) 既存事業と近い分野の自社製品事業で、本業の経験を活かす.....	101
<b>第4章 成功事例にみる自社開発製品・ブランド構築の進め方（販路開拓編）.....</b>	<b>103</b>
1 実店舗を経由する販売ルートは、どのように開拓するのか？.....	103
(1) 量販店について.....	103
(2) 百貨店について.....	104
(3) 専門店について.....	104
(4) 量販店などを回避するケース.....	105
2 インターネット等を経由した通販ルートは、どのように利用するのか？.....	107
(1) ネットショッピングモールの利用.....	107
(2) インターネット経由の直接販売（独自 E-Commerce サイト）の利用.....	108
(3) 新聞・雑誌・カタログ経由の各種通販会社の利用.....	109
(4) テレビショッピングの利用.....	109
(5) 通販を回避するケース.....	111
3 自社製品の効果的な PR 戦略とは、どのようなものか？.....	112
(1) ブランドネームの工夫 ～ あえて遠回りする自社ブランド戦略.....	112
(2) マスメディアなどへの働き掛け ～ 自社ブランド構築の起爆剤に.....	112
(3) 展示会への出展の効果.....	115
<b>第5章 自社開発製品への取り組みを成功に導く基本姿勢.....</b>	<b>117</b>
1 自社開発製品・自社ブランド製品に取り組んだ結果、得られる効果とは？.....	117
(1) 収益力の向上.....	117
(2) 取引の円滑化・引き合いの増加.....	117
(3) 求職者の応募を後押し.....	118
(4) 社員の士気向上・一体感の醸成.....	119
2 自社開発製品に伴うコストとリスクは、どのようなものか？.....	119
(1) 求人費用を含む人件費.....	120
(2) 販売面でのコストとリスク.....	121
(3) 低い成功確率.....	121
3 自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを成功するための基本姿勢.....	122
(1) 自我を貫く自社開発製品を持つことで、自らの事業を守る.....	123
(2) 自前の技術にこだわらない。やる気をもって遂行すれば、なんとかなるもの.....	123
(3) 当然、難題も失敗もあり得るが、チャレンジを続けることが企業の力となる.....	124
<b>むすびに ～ 中小企業のブランド戦略を成功へと導く5つのキーワード.....</b>	<b>125</b>





---

## 第1章 中小企業が自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む背景

---

我が国製造業の部品供給構造を中小企業が支えていることは、すでに良く知られている。

それは、ものづくり中小企業の多くが、いわゆる部品サプライヤーとしての事業形態を選択していることを示しているが、そこには、中小企業側にとっても数々のメリットがある。

まず、部品供給や受託加工を事業の柱とすれば、製品の企画・設計・市場調査、または最終製品の販売・サービス等に自らの経営資源を割く必要がない。その分、加工・組立などの工程に人材・設備を効率的に集中させることができる。なにより、最終製品の販売不振に直接の責任を負わない点が大きく、また、納入先を複線化できればリスク分散も図れる。結果として、組織規模に比して大きな売上規模を実現することもできるのも1つのメリットである。こうしたメリットや自社の体力などを勘案すれば、ものづくり中小企業の多くが、この事業形態を選択しているのも特に不思議なことではない。

ただし、本章の2節以降で詳述するように、部品サプライヤーは、いわゆる「下請け」という立場にあるため、価格決定における力関係が概して弱いうえ、発注元の業況やその調達方針の変化に受注が過度に左右されるという、大きな問題点があることも忘れてはならない。

一方、こうした部品サプライヤーとしての立場から一歩進んで、自ら製品を企画・開発・製造し、ユーザーに販売するところまでを行う事業形態、つまり、本稿で言う「自社開発製品<sup>1</sup>」に取り組んでいるものづくり中小企業も少なくない。

自社開発製品への取り組みは、自らのオリジナリティと開発力を活かし、付加価値の拡大を図る有効な道であるとともに、下請け以外の事業の柱を構築する点で、経営の安定のために重要な意義がある。なにより、自社開発製品、とくに自社ブランドの構築は、ものづくり中小企業にとって一つの夢であり、企業の成長の先にある明確な目標となる。

本稿では、そうした自社開発製品・自社ブランドの構築への挑戦を主題に掲げ、その成功のポイントを多様な側面から探っていく。研究の手法としては、実際に自社開発製品で成功した事例を分析することで、自社開発製品が成功に至った具体的なプロセスを解析し、重要な役割を果たした要素を探索する。これに先立って、この第1章では、中小企業が自社開発製品を志向する基本的な背景について、2つの観点から考察していこう。

### 1 自社開発製品に取り組む発展的な理由

#### (1) バリューチェーンにおける高い付加価値の実現

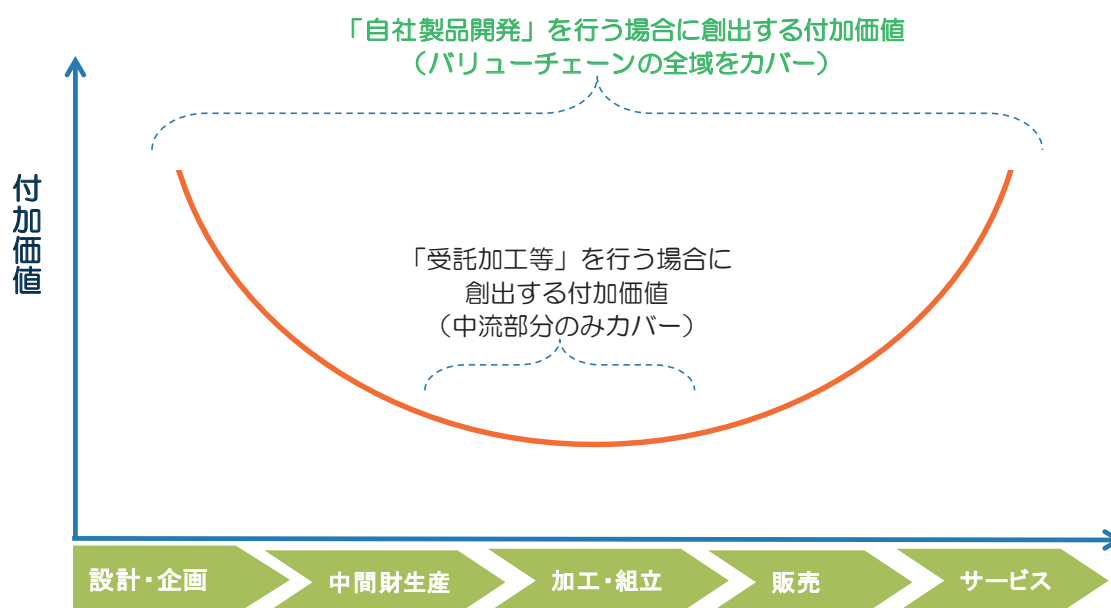
##### ① スマイルカーブにおいて、“損な役回り”を負う部品サプライヤー

1つの製品が企画・開発され、製造、販売・サービスと流れていく中では、そうした製造・販売などの主活動によって各プロセスごとに付加価値が創出されていく。これが、M. ポーターの唱える「バリューチェーン」として説明される流れだが、その各プロセスにおいて創出される付加価値

---

<sup>1</sup> 本稿でいう「自社開発製品」への取り組みとは、基本的に、自社で企画・開発した製品について、製造し、完成品の販売・アフターサービスまで実施する取り組みを指す。ただし、自社製品と言っても、完全なる自社ブランド製品だけに限るものではなく、自社で製品開発や製造の主導権を握っているが、販売だけは他社ブランドで行うOEM製品や、販売以降は商社や代理店に任せている場合なども含むものとする。また、販売先(ユーザー)に関しても、消費者向け商品だけに限らず、例えば、事業者が完成品として購買する工具や什器・備品なども含むものとする。

図表 1-1 バリューチェーン上の付加価値（スマイルカーブ）



資料：経済産業省「2014年版ものづくり白書」図 131-26 のスマイルカーブ図を基に筆者が加筆作成したもの。

には、いわゆる「スマイルカーブ」と呼ばれる現象が生じており、それぞれ付加される価値に大小の差が出るのが指摘されている。すなわち、バリューチェーンの中流部分である「加工・組立」においては、付加価値が相対的に低く、上流部分の「設計・企画」や下流部分の「販売」「サービス」の方向に行くにつれ、付加価値が高くなっていく傾向がみられるというのである。

この論に従うと、我が国ものづくり中小企業の多くは、部品サプライヤーとして重要な貢献をしており、「加工・組立」のプロセスにおいて、日夜、品質や生産効率を高める働きをしているが、それだけにとどまっていると、スマイルカーブの中では、相対的に付加価値の低い“損な役回り”を負うことになる。

もっと“実入りの良い”ビジネスに転化していくためには、「加工・組立」だけにとどまらず、より付加価値の高い果実が得られるバリューチェーンの上流および下流部分のプロセスを取り込んでいく努力が必要となる。

もちろん、部品サプライヤーの立場にあっても、現状より川上の工程あるいは川下の工程に向かって、自己の持ち分を広げる努力はできる。例えば、従来、単工程だけの受託だったところを複数工程に広げていく努力を行い、ひいては、1 パーツだけの供給にとどまらない1 ユニットや1 モジュールの供給ができるよう進化していくやり方である。そうすれば、ユニットやモジュール単位の「設計・企画」という工程も取り込めるからだ。ただし、その効用は、結局のところ、バリューチェーンの一部にとどまる限定的なものになる点も否めない。

## ② 自社開発製品により高付加価値領域のカバーが可能に

やはり、最も典型的に、バリューチェーンの全域にわたる付加価値を享受できるのは、「自社開発製品」への取り組みに乗り出すことである。

「自社開発製品」に取り組めば、バリューチェーンの上流部分において、自ら製品の仕様・原価を決められるだけでなく、それ以前に遡って、どの市場を狙うか、どの製品種なら儲けることができるか、という点から選ぶことができる。例えば、既に競争の激しい市場を避け、競争相手の比較的少ない知られざる市場を選ぶこともできれば、全く新規の未開拓市場を選ぶことも可能だ。この点は、全体の付加価値に極めて大きな影響を与える要素であり、これを自ら決められる権限を持つことは、なにより有利である。

また、バリューチェーンの下流部分においては、単に販路を選べるというだけにとどまらず、最終価格の決定権を自ら握れる点も大きい。もちろん、市場の需要がある製品を供給できることが大前提だが、利幅を抑えて量産し、商品の普及を優先する戦術もあれば、少量生産に徹して希少価値を誘導し、高めの価格を設定する戦術もある。このように、製品投入市場の選択も、最終価格の決定も、「加工・組立」のプロセスにおいて生産効率の向上に注力しているだけでは得られないような、飛躍的な付加価値向上を実現できる手段になる。

### ③ 自社開発製品ならバリューチェーンの最適設計も可能

そして、もう1つ重要な点は、バリューチェーン上に示された各段階のプロセスを自社内だけに包含できることから、自らの構想に基づいて、各プロセスで行う様々な活動を相互に結びつけることができ、全体の最適設計が可能となる点である。

これにより、最下流のプロセスで把握した市場ニーズに対応するため、最上流のプロセスに遡って「設計・企画」に改良を加えるような全体のコーディネートも可能となる<sup>2</sup>。また、自社の経営資源を鑑みて、経営資源を投入しにくい不得意分野があるのなら、外注・専門サービスの利用・他者との連携など外部資源を利用する工夫もできる。

以上のように、「加工・組立」専門というスマイルカーブの低付加価値エリアから踏み出して、高付加価値エリアを含むバリューチェーン全域をカバーするためには、「自社開発製品」への取り組みが最も有効だと考えられる。これが、自社開発製品に向かう発展的な理由の1つである。

## (2) 自社開発製品に取り組むことで新事業開拓を実現

一般的な企業の維持・拡大のかたちとして、既存事業の成果を礎にして、さらなる発展を目指して新事業展開を図り、自社の事業を多角化する企業がある。あるいは、既存事業の先細りを見越し、新たな有望ビジネスに事業転換する企業もある。

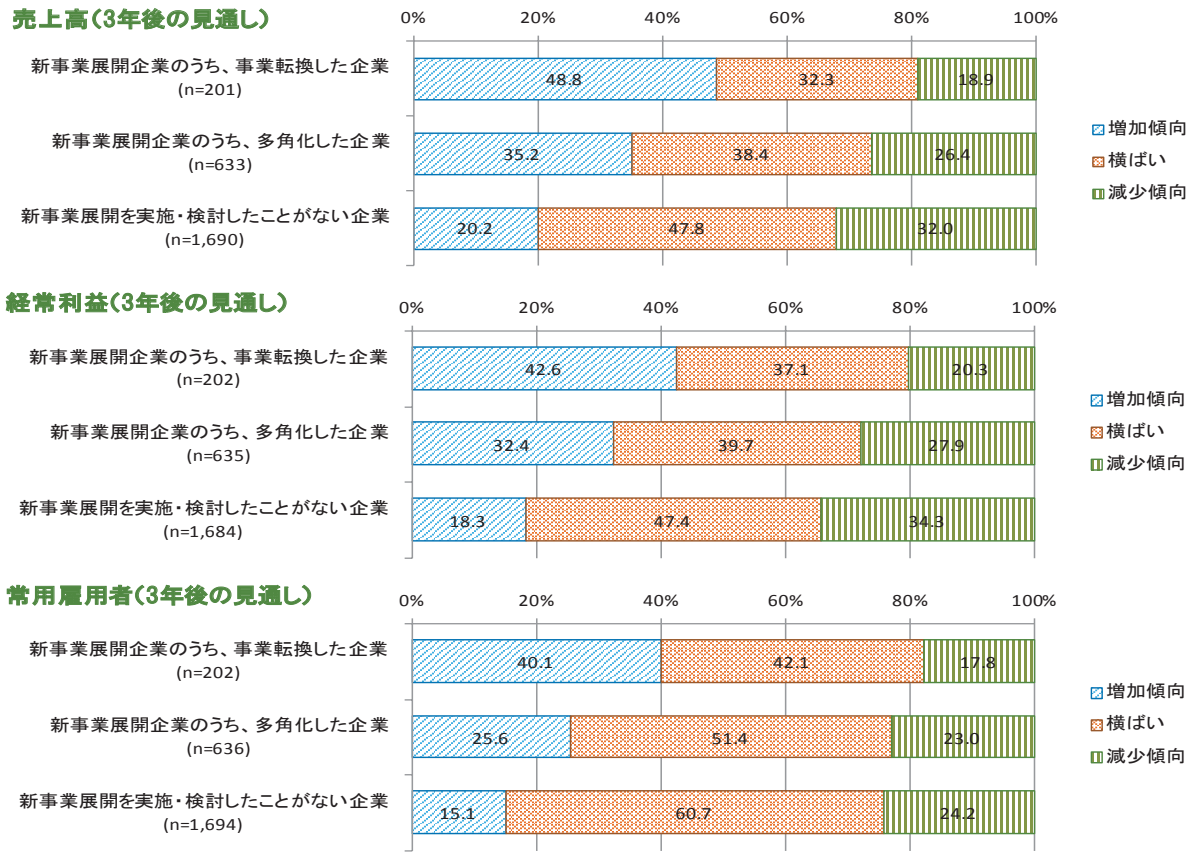
こうした事業の多角化や事業転換をしたことのある企業と、そうした新事業展開<sup>3</sup>を過去に実施・検討したことがない企業を比べると、多角化や事業転換を成し遂げた企業の方が、売上高・経常利益・常用雇用者数のそれぞれについて増加傾向にある企業の割合が高い（図表 1-2）。

この点に関連して、新事業展開直前の業績について尋ねたデータをみると、その当時、業績が「好転していた」企業は 35.5%、「悪化していた」企業は 30.5%と大差がない。つまり、もともと業績好調で体力のある企業だけが新事業展開に取り組んだわけではなく、むしろ経営の厳しい時にあえ

<sup>2</sup> 真の顧客価値の実現には、スマイルカーブの各機能部門を統合的に扱うバリューインテグレーションという考え方が重要となるという、松崎(2014)の指摘もある。

<sup>3</sup> 中小企業白書では、新事業展開を「既存事業とは異なる事業分野・業種への進出を図ること」と定義し、分析の内容により、新事業展開を「事業転換」と「多角化」に分類している。そこでの「事業転換」とは、過去10年の間に新事業展開を実施し、10年前と比較して主力事業が変わった場合をいう。また、「多角化」とは、過去10年の間に新事業展開を実施した場合で、事業転換以外をいう。

図表 1-2 新事業展開実施有無別の業績見通し



資料: 中小企業庁「2013年版中小企業白書」

原資料: 中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」(2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株)(図表1-3において同じ)

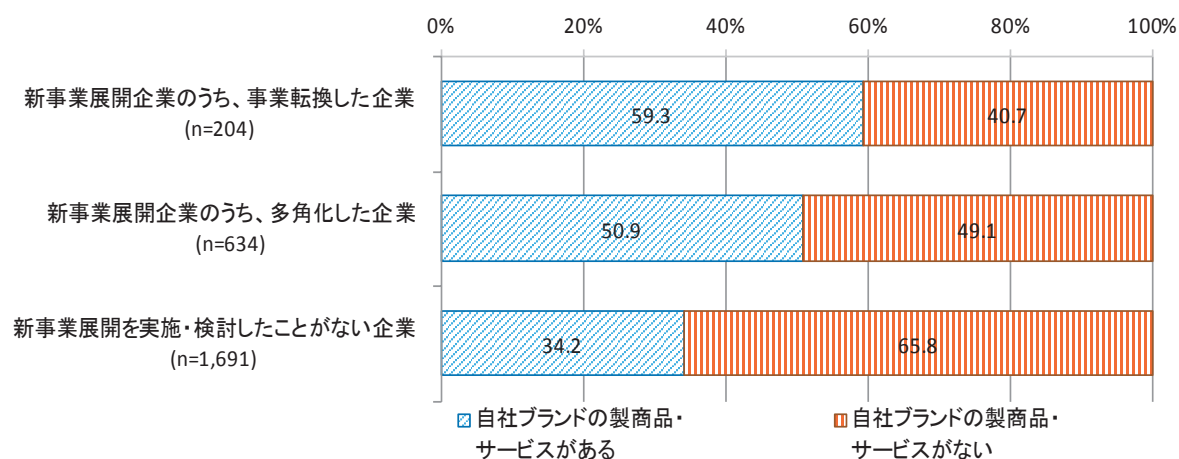
て新事業展開に取り組んだ企業も同数程度存在し、その後において経営を好転させた企業が少なくないことになる。この調査から、新事業展開に取り組むことで、経営にプラスの効果が出るケースが多いということが出来る。

同様の視点から、新事業展開を成し遂げた企業と、過去に新事業展開を実施・検討したことがない企業を比べると、新事業展開を成し遂げた企業の方が、自社ブランドの製商品・サービスを有している割合が高い(図表1-3)。このことから、新事業展開を行う際、自社開発製品への取り組みを伴うケースが多いと解釈できる。

こうした要素を満たす最も典型的なケースとして想定されるのは、例えば、これまで家電用部品を供給していた部品サプライヤーが、納入先大手電機メーカーの海外移転などによる受注の先細りに危機感を持ち、事業の多角化として消費者に直販する自社開発製品の製造に踏み切った。その結果、市場の好評を博して売上高・利益とも増加させることができた、というようなケースだろう。

事業環境が大きく変化しつつある昨今、かつて有効だったビジネスモデルが通用しなくなっている事業形態も増えている。既存事業の低落傾向から離脱するためには、何らかの事業革新や新事業展開が求められており、その有効な道筋として、自社開発製品への取り組みが多く選ばれている可能性が高い。その成果として、事業の新たな柱を構築することができ、経営面でプラスの効果が上

図表 1-3 新事業展開実施有無別の自社ブランドの新品・サービスの有無



述のように実感されている。このことも、自社開発製品に取り組む発展的な理由の1つとなっているのである。

### (3) 自社開発製品に取り組むことでイノベーションを実現

前項では、中小企業白書等公表資料をベースに、「新事業」や「新市場」という観点から、自社開発製品への取り組みの理由について考察したが、本項では見方を変えて、「新技術」に着眼してみるとどうだろうか。

「新技術」の獲得、すなわち、技術面でのイノベーションについてみると、中小企業のうち、これまでプロダクト・イノベーション<sup>4</sup>を生み出す活動を行ってきた企業の方が、プロセス・イノベーション活動を行ってきた企業より多いという調査結果<sup>5</sup>がある（図表 1-4）。

既述したように、我が国ものづくり中小企業には、部品サプライヤーの立場として受託加工などを行っている業態が多いことから考えると、プロセス・イノベーションの方が多いイメージがあるが、実行されたイノベーション活動の中では、むしろ新製品開発等に必要のプロダクト・イノベーションの方が割合が高いのである。

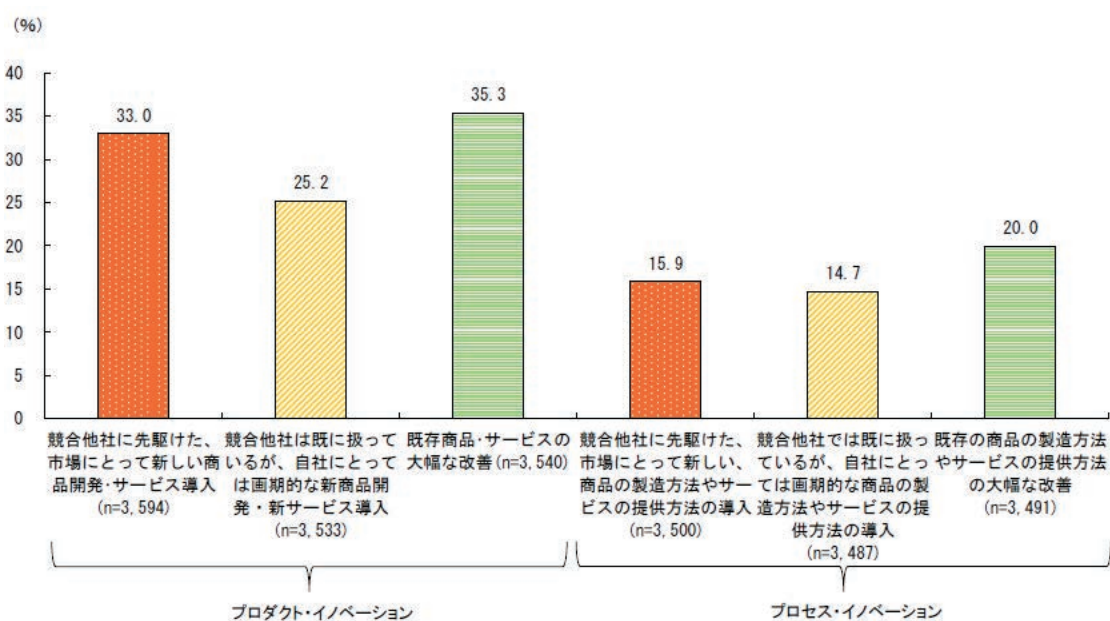
そのプロダクト・イノベーションの内訳をみると、「既存商品・サービスの大幅な改善」とほぼ同じ程度で「市場にとって新しい商品・サービス導入」に取り組む企業の割合が高い。

もちろん、ここでいう「新しい商品・サービスの導入」のなかには、新しい部品や素材、アフターサービスの導入なども含まれるので、すべてのケースが「自社開発製品」への取り組みを指しているとは限らないが、ある程度の近似値を示していると考えてもよい。

<sup>4</sup> 中小企業白書では、プロダクト・イノベーションを「自社の商品・サービスについて、新たなものを開発・提供することや、既存のものを大幅に改善すること」と定義し、プロセス・イノベーションは「商品の製造方法やサービスの提供方法について、新しい方法を導入することや、既存のものを大幅に改善すること」と定義している。なお、この調査は、中小企業庁の委託により、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が2014年12月に企業30,000社を対象に実施したアンケート調査であり、回収率13.9%。

<sup>5</sup> 本アンケート調査は、製造業のみならず、小売・卸売業、サービス業、建設業なども含まれている点に留意。

図表 1-4 中小企業によるイノベーション活動の状況



出所: 中小企業庁「2015年版中小企業白書」

原出所: 中小企業庁委託「「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査」(2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

したがって、我が国ものづくり中小企業においては、自社開発製品に取り組むことでイノベーションを実現する活動が、ある程度、活発に行われていると解釈することができる。言い換えると、中小企業によるイノベーションの実現は、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組むなかで生じる前向きで発展的な面を表しているといえる。

## 2 自社開発製品に取り組む現状打開的な理由

本章冒頭で既述したように、我が国ものづくり中小企業の多くが部品サプライヤーとしての役割を果たし、部品供給構造の裾野を支えている。部品供給や受託加工を事業の柱とすれば、最終製品の販売不振に直接の責任を負う必要がない等のメリットがある。

その一方で、部品サプライヤーは、いわゆる「下請け」という立場にあるため、その立場の弱さに由来する様々な問題点を抱えている。そうした問題点からの脱却を図り、経営を安定させるために、自社開発製品を選択しようという道もある。以下では、こうした“現状打開的”な理由について考察していこう。

### (1) 下請けの立場における取引上の不利

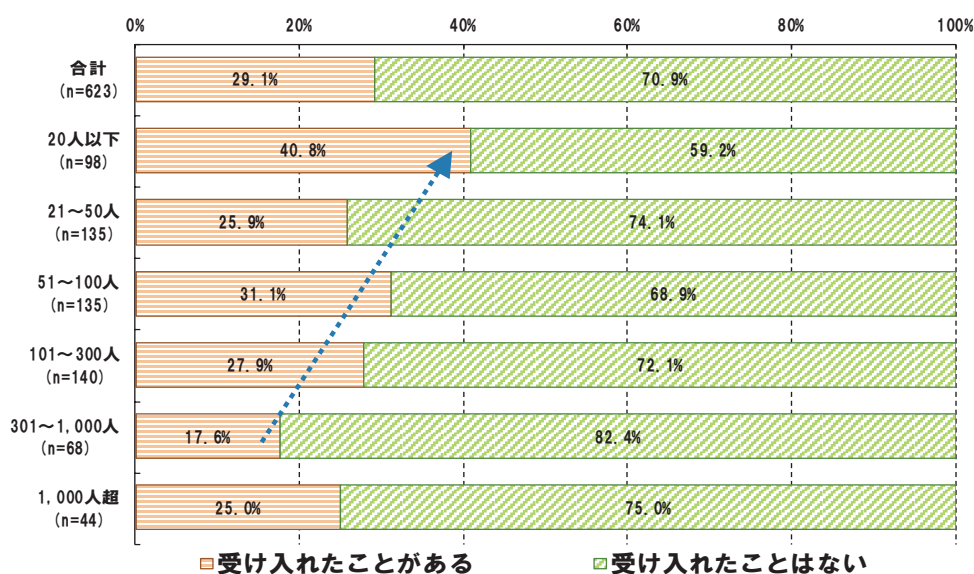
#### ① コスト増加分の価格反映の難しさ

サプライヤーシステムの中に組み込まれているものづくり中小企業の多くは、取引慣行上、不利益な立場に立たされることも多い。

実際に、典型的な部品サプライヤーが多く属する素形材産業を対象に、取引慣行上の位置づけや課題について調査した結果をみると、発注元から無理な条件での取引を「受け入れたことがある」という企業は全体の約3割を占め、その割合は従業員規模が小さくなるほど上昇する傾向がみられた（図表 1-5）。

ここで、無理な取引条件を「受け入れたことがある」と回答した企業が、特に問題視している取引慣行としては、「コスト増加分を製品価格に反映できない（62.3%）」を筆頭に、「一方的な原価低減率の提示（37.1%）」や「一方的な予算単価・価格の提示、指値発注（23.3%）」などが挙げられ

図表 1-5 無理な条件の取引を受け入れた経験の有無＜国内従業員規模別＞



資料：三菱 UFJリサーチ&コンサルティング「平成 25 年度素形材関連取引実態調査（素形材産業取引ガイドラインの改訂等）報告書」平成 26 年 3 月（図表 1-6、1-8 についても同じ）



ている（図表 1-6）。為替相場変動・原材料価格の高騰・人件費の上昇など、個々の経営努力では解消しがたい要因によるものでも、製品価格に上乗せさせてもらえない、発注元の勝手都合で決まった原価低減率や予算単価を押しつけられる、といったやや理不尽ともいえる要求を飲まされているのである。

いずれも、昨今のコスト至上主義に根差した過度な低価格要求であり、本来、発注元が負担すべきコストを含めて、サプライヤー側にしわ寄せされていると言わざるを得ない。

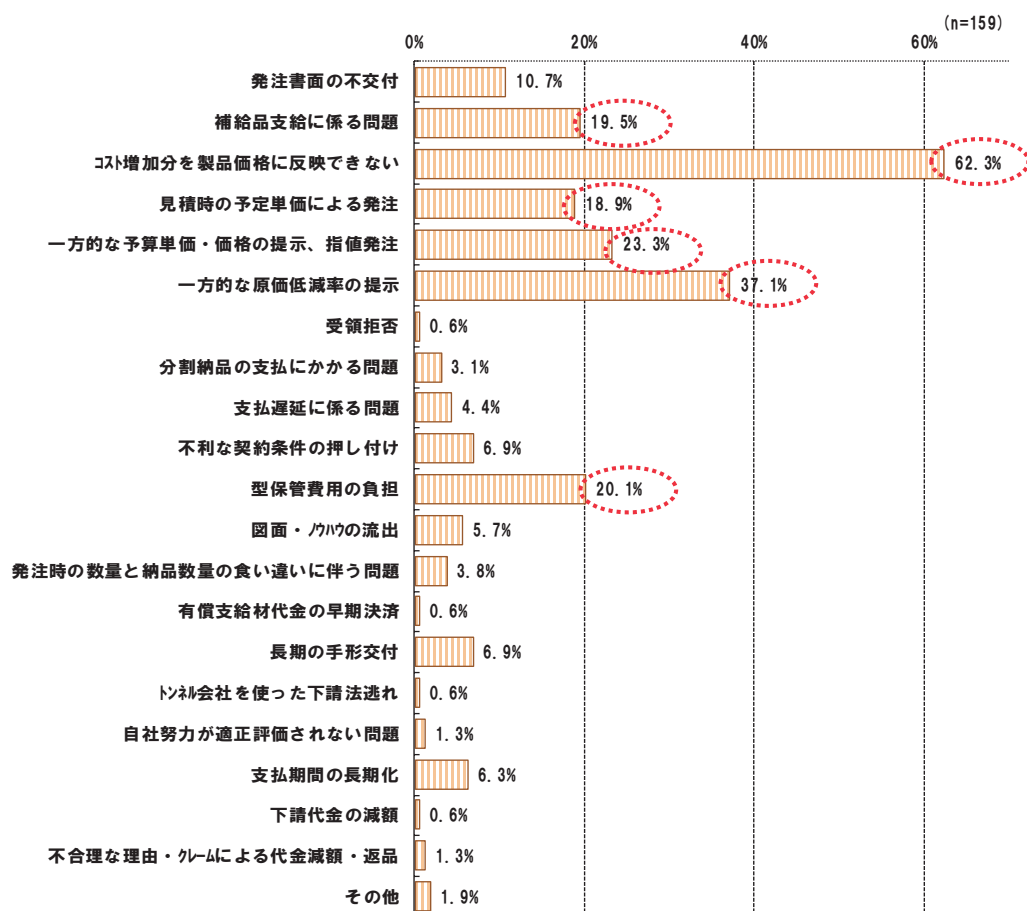
この点について、実際に、中小企業における仕入単価と売上単価の動きの推移をみると、足元数年の間、原材料仕入単価が上昇傾向（0 水準以上）を続けているなか、売上単価の方は、2013 年以降、多少程度を弱めているものの相変わらず低下傾向を続けていることがわかる（図表 1-7）。

上述した取引関係の弱さなどを背景に、仕入コストの上昇を、本来あるべきかたちで製品価格に転嫁できないことの具体的な反映であり、こうした状況下では、ものづくり中小企業の採算がいつこうに好転しないのも当然であるといえる。

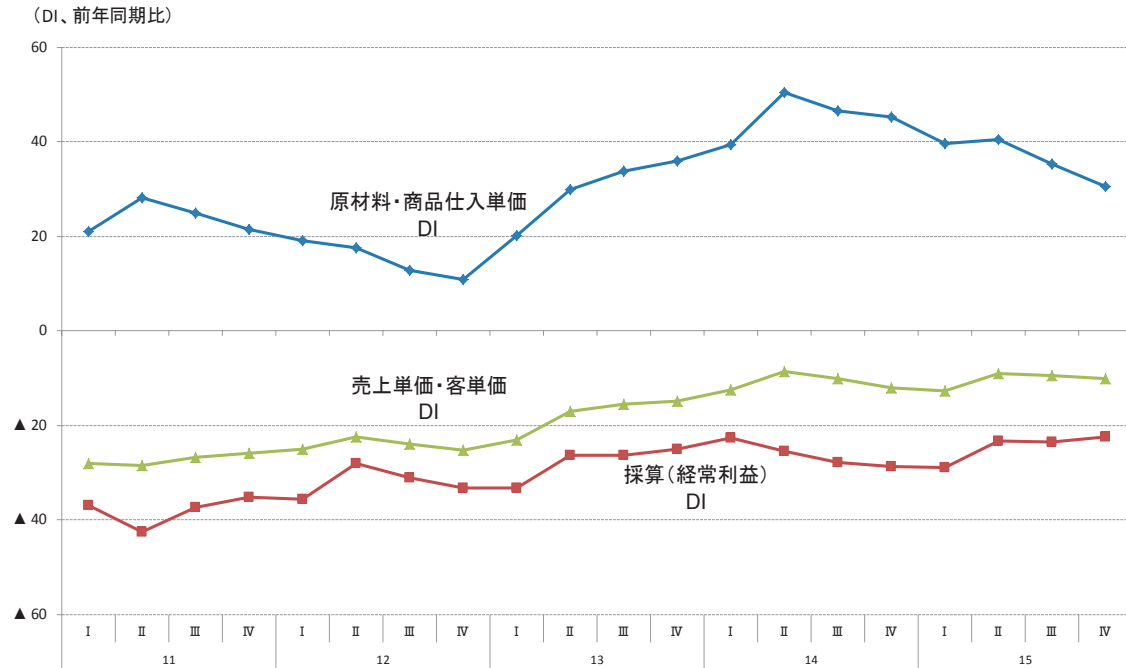
## ② 受注の継続のために難しい条件も甘受

では、こうした無理な取引条件を、なぜ受け入れざるを得ないのか。その理由としては、「取引が自社の売上高に占める割合が高い（64.2%）」を筆頭に、「代金回収の確実性、安定的な発注量等

図表 1-6 無理な取引条件を受け入れたことがある協力企業が問題視している取引慣行



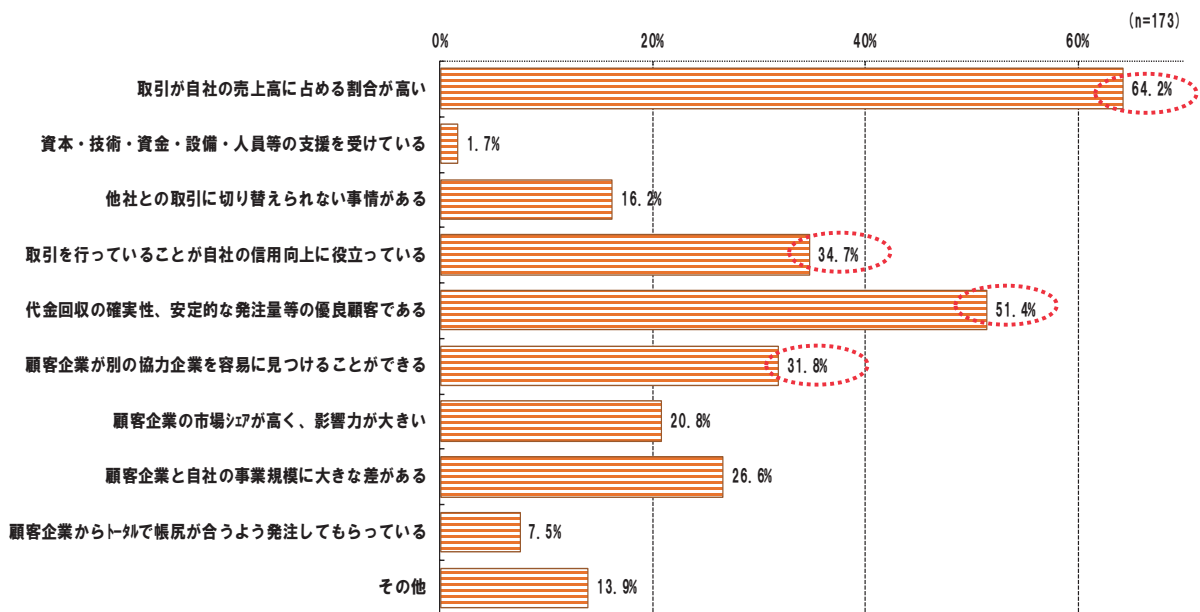
図表 1-7 仕入単価と売上単価の希薄な連動性



資料: 中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

- (注)1. 「売上単価・客単価 DI」は、前年同期に比べて、売上単価・客単価が「上昇した」と回答した企業の割合(%)から、「低下した」と回答した企業の割合(%)を引いたもの。0 水準以下であれば、下降傾向にあることを示す。
2. 「原材料仕入単価 DI」は、前年同期に比べて、原材料仕入単価が「上昇した」と回答した企業の割合(%)から、「低下した」と回答した企業の割合(%)を引いたもの。0 水準以上であれば、上昇傾向にあることを示す。
3. 「採算 DI」は、前年同期に比べて、採算が「好転した」と回答した企業の割合(%)から、「悪化した」と回答した企業の割合(%)を引いたもの。0 水準以下であれば、悪化傾向にあることを示す。

図表 1-8 無理な取引条件を受け入れざるを得なかった理由



の優良顧客である(51.4%)」、「取引を行っていることが自社の信用向上に役立っている(34.7%)」などを挙げる企業が多い(図表 1-8)。言い換えると、当該発注元に対する依存度が高い、優良顧客なので見捨てられたくない、著名企業とのパイプを大事にしたい、などという事情が背景にあることになる。自ら損得判断をしているとはいえ、部品サプライヤー側の弱い立場が垣間見える。

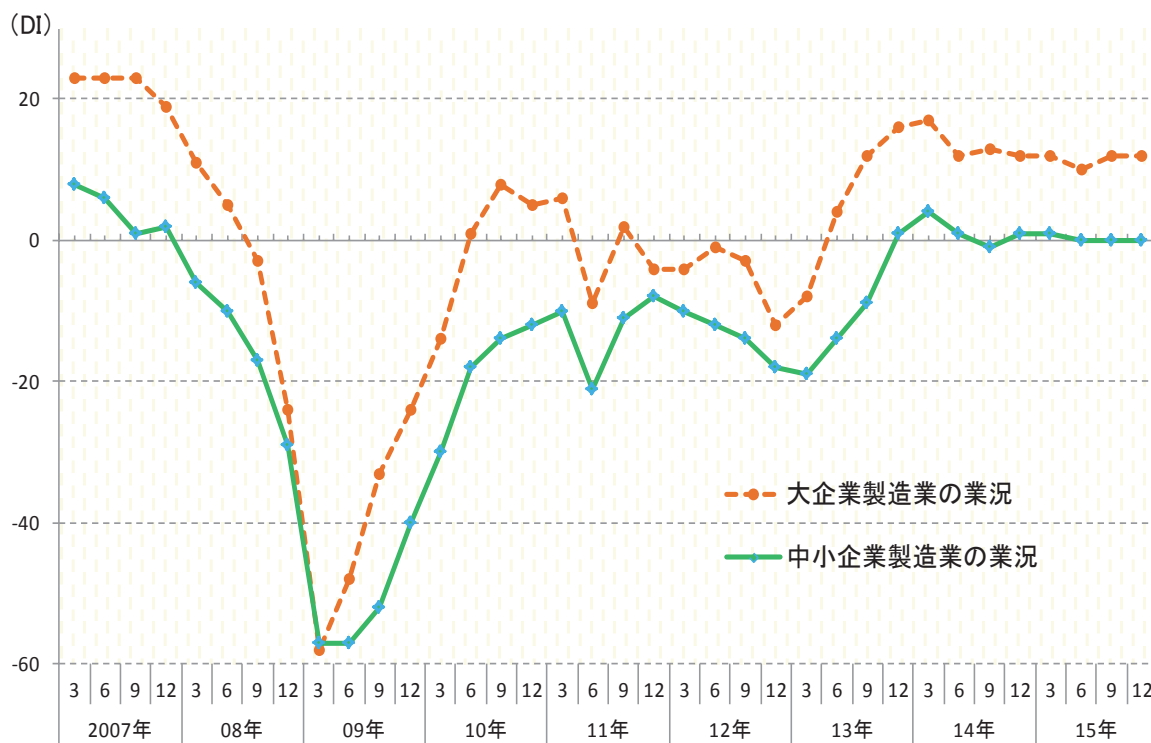
このように、弱い立場にある部品サプライヤー側としては、要請を拒絶すれば、発注先を切り替えられるおそれもあることから、無理な要請とわかっていても短期的にはある程度付き合わざるを得ない。しかしながら、中長期にわたるとなると、採算がとれない取引を無理に続けることになり、事業継続さえ危ぶまれるような事態にもなりかねない。こうした現状を何とか打破すること、いわゆる「脱下請け」の可能性を探ることが、ものづくり中小企業の経営者の大きな関心事になるのは、自然なことである。

## (2) 市場の不確実性に晒される下請け事業の不利

### ① 発注元大手メーカーの自前設備抑制と下請け活用の動き

上述したような無理な取引条件を要請されないとしても、下請け仕事には、景気の変動に対し不利な側面があると指摘されている。今日では、グローバル化・情報化の進展を背景に、中小企業に限らず大企業をめぐる事業環境も大幅かつ急速に変化しており、業況変動の振幅も大きくなる傾向

図表 1-9 製造業における大企業と中小企業の業況感の乖離



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) 1. ここでいう大企業とは資本金 10 億円以上の企業、中小企業とは資本金 2 千万円以上 1 億円未満の企業をいう。  
 2. 業況判断 DI は、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合(%)から「悪い」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

がある。需要の急速な高まりを受けて生産拡大をした途端に、大きな経済事象や天災・事故の発生などにより、急速な縮小に追い込まれるようなケースも珍しくなくなった。また、新興国市場の急速な成長などを受けて市場規模が膨張し、かつて以上にボリューム競争が激しくなっている現在、情報投資も含めてプロジェクト投資額が巨額化する傾向がある。

こうした状況下では、たとえ豊かな資本力を誇る大企業といえども、市場の拡大に沿って安易に設備増強投資に踏み切るのは、リスクが大き過ぎると考えられている。いわば、のちのち足かせになるかもしれない重い資産を抱えるような生産体制を構築しにくいのである。

そんな大企業が自前設備を増強する代わりに行っているのが、下請け中小企業の生産能力の活用であり、自ら能力拡充するより迅速かつスムーズに増産できるうえ、大企業側はリスクの外部化を行うことができる。下請け中小企業側としても、ビジネスチャンスの拡大につながるので、平時においては、歓迎すべき動きと言えなくもない。

## ② 発注元大手メーカーのリスクバッファーとしての位置づけ

しかし、上述したように、大きな経済事象などの発生により需要が急速に縮小するような事態においては、真っ先にバッファーとして下請け取引が切り落とされるおそれもある。いわば、景気変動の前線部隊的な役割を負わされており、景気変動のあおりをまともに受けることは避けられない。

実際に、製造業の大企業と中小企業の業況変化をみると、よく知られていることだが、中小企業製造業は、常に大企業の業況に比べて下方に位置している。いわば「山低くして、谷深し」と評されるこうした中小企業の傾向も、景気変動のあおりをまともに受ける下請け仕事の本質的弱みを反映しているものと思われる（図表 1-9）。

## (3) 発注元大手企業の生産拠点の海外移転による影響

### ① 生産拠点のグローバル化と新興国メーカーの攻勢がもたらす事業環境変化

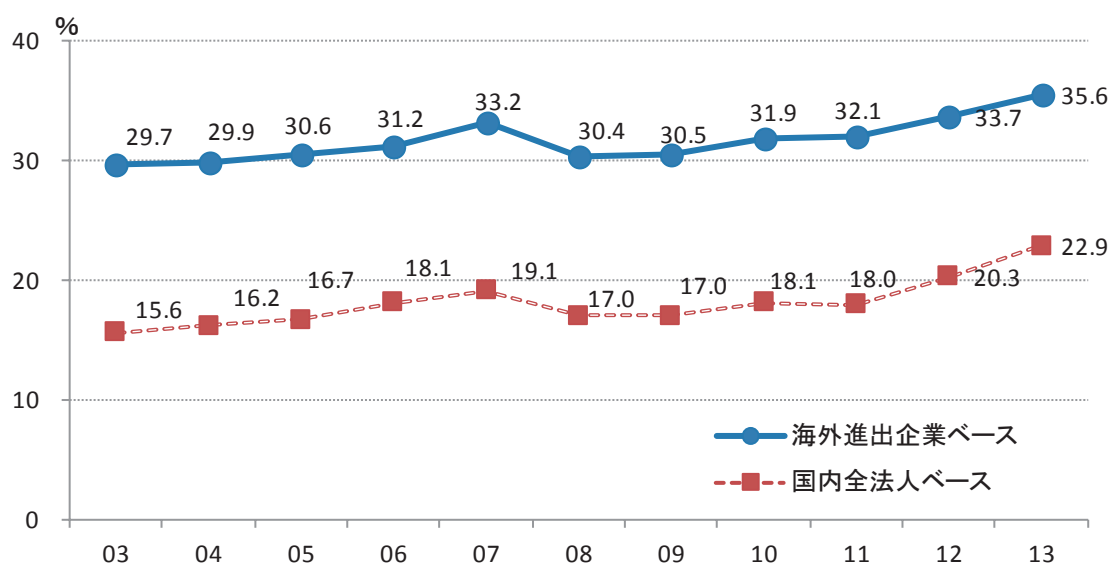
日本の部品サプライヤーの強さは、特殊かつ難度の高い要求であっても、専門的な技術と経験を駆使してそれを乗り越える顧客ニーズへの対応力にある。

こうした日本のサプライヤーの技術に依存している海外の著名なメーカーも多く、例えば、米国アップル社が世に送り出した iPod には、新潟県燕市の中小零細企業が持つ研磨技術が重要な役割を果たした。他に適当な引き受け手が見つからなかったステンレスの特殊な加工を、燕市の職人技が請け負ったと言われている。いわば、我が国部品サプライヤーの現場技術があったからこそ、かのイノベーティブな製品が世に出たのである。しかし、残念なことに、その仕事もやがては人件費の安い中国へと移管されていった。下請け仕事の高い貢献とは裏腹に、簡単に仕事が新興国に流出してしまうという不安定な側面を物語る事例である。

このように、ものづくり中小企業にとって、サプライヤーシステムの中に組み込まれて得られるメリットは確かにあるものの、今日では、マイナスの要素もかなり大きくなりつつあり、必ずしも安定的な経営が約束されるとはいえない状況になっている。

とくにグローバル化の進展と新興国勢力の台頭が著しい昨今、発注元大手セットメーカーなどの意識が常に海外寄りになっている点が懸念される。部品サプライヤーの立場からすると、日々、新興国勢並みの厳しいコスト要請に晒されて採算が取れないうえ、ときには、発注元の唐突な生産拠点の海外シフトが行われ、直後から仕事がゼロになったりするケースもある。

図表 1-10 海外生産比率の推移（製造業）



資料: 経済産業省「海外事業活動基本調査」

## ② 発注元大手メーカーの海外移転の加速と突然の調達方針変更のおそれ

その背景には、近時の為替変動や地勢的リスクを極力軽減しようとする大手企業の海外生産シフトがますます加速している状況がある。具体的に、経済産業省が毎年公表している海外事業活動基本調査（2013年7月調査）によると、製造業の海外生産比率は、総じて右肩上がりの傾向が続き、2012年時点では過去最高水準に達していることがわかる（図表1-10）。

為替は円安基調に転じたものの、高成長が期待できる新興国市場攻略の重要性が高まるにつれ、大手企業は為替動向とは関係なく消費地生産に徹する姿勢を鮮明にしつつあり、発注元大手セットメーカー等が海外現地生産に切り替えた際、対応が遅れた部品サプライヤーがそれまでの取引を失ったなどという例は、枚挙のいとまがない。いち早く発注元大手企業に追随する形で海外拠点を設けた部品サプライヤーでさえ、進出先の現地サプライヤーとの価格競争を常に強いられるだけでなく、現地ローカル企業からの調達率を上げようとする発注元の方針が強まり、取引継続自体必ずしも保証されなくなっている。

総じていうと、グローバル化・現地化を進める大手企業の調達方針次第で、突如、大口の下請け仕事を失うリスクが、かつてにも増して大きくなっているといえる。こうした突然の方針変更は、上述した景気変動の影響よりもさらに急迫・大幅で、部品サプライヤーにとって致命的な衝撃にもなりかねない。下請け仕事の不安定さを増幅させる最たる要因といえよう。

## (4) “脱下請け”に向けた気運の高まり

そこで、中小部品サプライヤーがとるべき選択肢の1つとして、主要発注元への高い依存度を見直し、経営の自立性を高めようとする「脱下請け」の気運が広がっている。

この「脱下請け」の1つの有力な手段として、「自社開発製品」への取り組みがあり、自力で消

費市場に直接アクセスすることによって、下請け仕事が抱える様々な課題から脱却する効用がある。

逆に言うと、「自社開発製品」への取り組みの背景には、程度の差こそあれ「脱下請け」の意向が絡んでいるケースが多く、本稿第2章以降で紹介する自社開発製品の各種成功事例においても、過半のケースがこれに該当する。自社開発製品への取り組みの背景には、企業家としての夢の実現や、高付加価値ビジネスへの展開といった発展的な理由もさることながら、「脱下請け」という現状打開的な理由の比重が大きいというのが現実である。

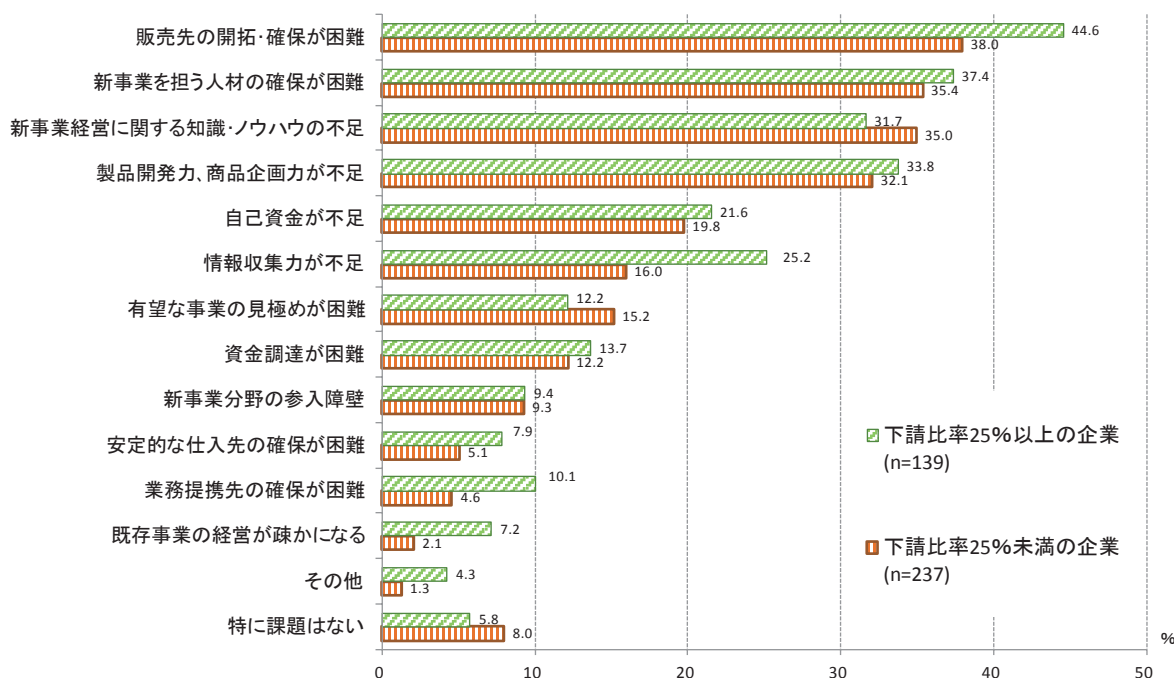
### 3 自社開発製品に取り組む中小企業の一般的な課題

#### ① 中小企業の自立化の気運と「自社開発製品」への取り組み

前節で述べたように、グローバル化の進展と新興国マーケットの台頭により、これまで我が国産業構造を支えてきた完成品メーカー（アセンブラー）とサプライヤーとの協調関係は、よりドライな方向に変容した。そのため、下請け仕事のデメリットも、かつてより大きくなり、改めて部品サプライヤーの自立化に向けた気運が高まっている。

その自立化への道の1つとして、自社開発製品・自社ブランドの構築が有効な取り組みであることは間違いなく、多くのものづくり中小企業が志向する方向性でもある。

図表 1-11 下請比率別の新事業展開に際して直面した課題（複数回答）

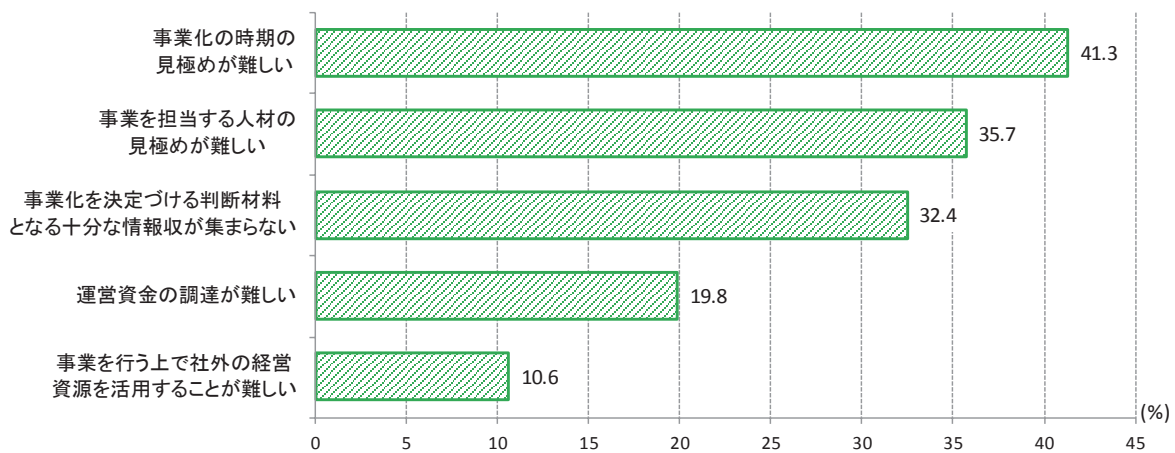


資料：中小企業庁「2013年版中小企業白書」

原資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」（2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱）

(注)1 過去10年間の間に新事業展開を実施した製造業の企業を集計

図表 1-12 中規模企業のイノベーションのプロセス別に見た課題  
(事業化の判断の段階)



資料: 中小企業庁「2015年版中小企業白書」

原資料: 中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査(2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株)

## ② 「自社開発製品」への取り組みにおける一般的な課題

そうした自社開発製品・自社ブランド構築の気運がみられるのは確かだが、それでも、部品サプライヤーの立場が長かった企業にとっては、市場に潜む未開拓の需要を自ら読み取って、企画・設計・開発し、販売につなげていくことは容易なことではない。

これに関連して、例えば、下請比率が高い企業などを対象に、自社開発製品への取り組みを含む新事業展開を行う際に、どのような課題に直面したかを尋ねた調査結果がある。その結果をみると、割合の高かった順に、「販売先の開拓・確保が困難」「新事業を担う人材の確保」「新事業経営に関する知識・ノウハウ不足」「製品開発力、商品企画力の不足」などが挙げられている。

総じて、下請比率が高い企業ほど困難に直面している比率が高く、特に「販路開拓」や「情報収集力」では、その傾向が顕著になっている。これまでサプライヤーシステムの中であって自ら販売先を開拓する必要性がなかった下請企業にとっては、販路開拓や自ら情報を収集していくことが大きなネックになっていることがわかる(図表 1-11)。

また、自社開発製品などを含むイノベーションを達成させる途上で直面する課題は、その事業化の判断の段階で「時期の見極めが難しい」「人材の見極めが難しい」「十分に情報が集まらない」という順に回答が多くなっている。経営資源に限りがある中小企業において、参入タイミングの見極め、人材の育成、情報の収集に苦慮している様子が見える(図表 1-12)。

いずれにしても、これまで加工・組立に注力し、その能力だけを先鋭化してきた部品サプライヤーが、開発機能・販売機能など多段階かつ未経験の機能を備える必要が出てくる以上、そこに課題がないはずがない。外部資源の活用なども含めた多様な工夫を図り、こうした課題を一つ一つ克服していくのは、誰もが通るべき道であるともいえる。

### ③ 「自社開発製品」への取り組みにおける課題の克服へ

自社開発製品の成功に至るまで歩いていく過程には、長く培ってきた自らの経営資源を有効に生かす分野の選択、画期的なアイデアや技術の具現化、対象顧客層の想定とニーズの把握、経験のない販路の開拓と課題の克服など、多くのプロセス、岐路や段階が存在するものと考えられる。

それを一つ一つ克服していった結果、下請け仕事以外に主要事業または副事業を構築することになれば、事業存続上、それは重要な意味を持つ。仮に、既存の下請け仕事の方には相変わらず取引上の不利があっても、あるいは、発注元の価格引き下げ圧力や調達方針の変化に晒される事態になったとしても、自社開発製品の方はそれとは別の事業モデルで成り立っており、経営を別方向から支える柱になり得る。

こうしたリスク分散のための効用にプラスして、本章1節で述べたように、バリューチェーン上の高付加価値領域をカバーできることになるため、収益面でも大きな期待ができる。

さらに、自社開発製品という中小企業にとって一つの夢の実現を図ることで、企業全体の士気が高揚すると同時に、自らのオリジナリティを活かせる従業員のやりがい生まれ、モチベーションが向上することも期待できる。

以上、本章で整理した自社開発製品に向かう各種の理由と課題を踏まえて、第2章以降では、こうした積極的な取り組みに挑む企業の実例を集め、その姿をつぶさに観察した結果から、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みにおいて踏むべき段階的なプロセスの詳細と、最終的な成功要因を明らかにしていく。





## 第2章 自社開発製品への取り組みに成功した中小企業の事例調査

前章で述べたように、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みは、自らのオリジナリティと開発力を活かし、付加価値の拡大を図る有効な道であるとともに、下請け以外の事業の柱を構築する点で、経営の安定のために重要な意義がある。

ただし、現実に取り組むに当たっては、技術的課題の解決・新規販路の開拓など、未経験の分野にも足を踏み入れなければならないため、様々なコストやリスクが予想される。なにより、これま

図表 2-1 「自社開発製品への取り組みに成功した企業へのインタビュー調査」の調査先一覧

(都道府県番号順)

企業名	事業内容 (本社所在地)
協和精工(株)	精密刃工具製造販売、腕時計製造販売 (秋田県)
山本電気(株)	各種モーターの研究開発・製造 事務機器部品、自動車用電装部品、金融機器・部品、金型、電動車 (福島県)
島崎(株)	婦人下着製造業 (埼玉県)
コデン(株)	内視鏡つき耳かき、工業用スコープ、調査用無人ボート、医療器具、 冷凍機照明装置、防水型配線器具などの製造・販売 (東京都)
エムケー電子(株)	電気音響機械器具及び電子制御機器の製造、電子回路実装基板製造、 ワイヤーハーネス加工の製造、デジタルプリント出力 (長野県)
愛知ドビー(株)	産業機械部品・铸件ホーロー鍋等の銑鉄铸造及び機械加工 (愛知県)
(株)仁張工作所	別注スチール家具・ステンレス家具、各種精密板金加工などの製造・販売業 (大阪府)
福伸電機(株)	住宅機器製品・部品、自動車用電装部品、産業機器部品、 自動二輪車部品、医療機器、金融機器・部品、金型、電動車 (兵庫県)
(株)カインズ	ホームセンター(ベイスシアグループ中のホームセンター事業) (埼玉県)

で主に下請け事業に従事してきた環境とは異なり、何から手を付け、どこに注力すべきか、すべての事項を独自に判断しなければならない。だからこそ、もし、そこに何かのモデルケースがあれば、そうした重大な判断を導く助けになる。

そこで、第2章以降では、自社開発製品・自社ブランド製品に向かう積極的な取り組みに挑んで成功した企業を探索・抽出し、詳細なインタビュー調査<sup>6</sup>を実施することとした。

その調査結果から、同取り組みにおける成功企業が歩んで行った段階的なプロセスとはどのようなものか。どのような選択肢があり、なにを選んだのか。取り組み全体を通して、どのような基本姿勢でのぞめばよいのか。自社開発製品・自社ブランドの構築への流れを追っていくことで、成功に近づくポイントを明らかにしていきたい。

---

<sup>6</sup> なお、本インタビュー調査では、上述した観点から、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みに成功した中小企業8社及び中小企業と組んで自社開発製品に取り組む大企業1社の合計9社を、政府刊行物・新聞・雑誌・ウェブを含む各種の公開情報や、信用情報会社が提供する企業データベース、当公庫の取引歴や調査歴のある企業群の蓄積データなどをもとに選定し抽出し、直接面談のうえ実施した。

企業名	協和精工株式会社		
本社所在地	秋田県雄勝郡	従業員数	80名
事業内容	精密刃工具製造販売、腕時計製造販売		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 工具の再研磨から事業をスタート。時計部品加工メーカーに提案した「段付きドリル」が高い評判を獲得。時計業界と太いパイプができた。その後、大手工具メーカーへの OEM 供給を続けたが、コストダウン要請がきつく、OEM 撤退を決断。自社ブランド標準工具のカタログ販売と、小ロットでも受けるオーダーメイドの特殊工具事業を開始。これがユーザーの強い支持を受け、今日の主力事業に。
- ◆ 一方、業界とのつながりから、時計部品の加工を始め、時計事業を開始した。時計産業の隆盛を背景に、ケースメーカーに昇格できたが、バブル後、発注元が海外調達にシフトし受注激減。サプライヤーを脱却し、時計の完成品製造に乗り出した。小口発注をしたいジュエリーブランド向けの OEM 供給を開拓。当社ならではの“攻めのデザイン”も功を奏し、OEM 供給先は順調に拡大した。
- ◆ 技術の蓄積を基に、自社ブランド時計「MINASE」を開発。金属加工能力を活かし部品をバラバラにできる組木細工のような構造や、希少な技術「ザラツ研磨」によるクリアな鏡面仕上げ、デザイン面の冒険をも可能とする設計力の強さ、などによって、順調に販売を拡大している。
- ◆ 時計事業をずっと継続していくため、時計のエンジンであるムーブメントも自社製にしたいという思いから、ムーブメント開発プロジェクトチームを結成。試作を重ね、ついに発売の目途もついた。製作に掛けた手間を評価してくれる海外市場を狙い、市場投入の準備を進めている。



当社工場と製品群

(出所) 協和精工(株)ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ 画期的なドリルが当社事業の原点

創業者（現社長の父、前社長）は、東京都内の工具メーカーに集団就職し、5年後の1963年に、旋盤一台を買って20歳で独立・創業した。

まず、ユーザーの保有工具を預かり刃先を再研磨する事業からスタートし、段々と工具ユーザーとのパイプを太くしていった。徐々に設備を増強しながら、できることを増やしていき、4年めからは、部分的ながら工具自体を製造できるようになった。創業地の東京都江戸川区から、現在も営業所を置いている千葉県柏市に移転した頃には、従業員も機械も増えて、ハイス鋼製の切削工具（主にドリル）の量産ができるまでになった。

そうした切削工具のユーザーの中に時計の部品メーカーがあり、時計ケースの側面に竜頭の軸を通すための穴を開ける加工を行っていた。その穴には段があるので、通常は、最初に細い穴を開けてから部分的に穴を広げて段にする二度手間が必要だった。当社は、それを1工程で開けられるうえ、折れにくいドリルを提案したところ、その評判が非常に良く、すぐに時計部品業界に広まった。この「段付きドリル」が、その後の当社製品の原点になっている。市場には、段付きドリルという製品自体は既に存在したが、折れやすかった。創業者は、修業時代の工具メーカーで学んだことを基に、当時としては画期的な折れにくい段付きドリルを完成させたことで評判を呼んだ。修業先の社長と熱い釜の前で地道に熱処理の経験を積んだことが活かしたのである。

### ■ OEM供給撤退、自社ブランド工具へ

当社の工具部門は、1980年くらいまでは、中堅工具メーカーの協力企業として、主にドリルの部分加工とか溝切りなどを受注していた。中には、小ロットの特殊品など完成品として納品していたものもあった。時計業界向けの段付きドリルも完成品で出していたが、工具の製造は一筋縄では行かず、これができればあれもできるというものではない。設備によって、縦方向に穴をあけるドリルが作れても、横で加工していくエンドミルは作

れないということはよくある。大手工具メーカーへのOEM供給が始まってからは、ようやくエンドミルが製造できるようになり、超硬工具も作れるようになった。OEMの仕事のおかげで勉強させてもらい、大手工具メーカーと同等の工具が作れる技術の蓄積ができてきた。

一方で、1990年代以降も大手工具メーカーへのOEM供給を続けるうちに、年々、コストダウン要請がきつくなり収益性も低下していった。こうした背景から、1990年代後半には、自社ブランド工具を出したいという意欲が高まってきて、設備能力からみて小径のものに特化しようとか、サイズ感や品揃えなどはどうするかなどの具体的構想に入っていた。そうした構想を聞いて、当社が自社ブランドの品揃えを実現したら、それを商品として扱ってもいいという工具商社が現れた。社内には猛反対の声もあったが、思い切ってOEM供給から撤退。2000年に自社ブランド製品（オリジナルの標準工具）のカタログ販売を立ち上げた。当初は、これだけでは食べていけないので、ユーザーからオーダーメイド工具（特殊工具）の受注も始めた。これが、今では工具の売り上げの5割を占める事業に成長した。

OEMを続けつつ自社ブランドも立ち上げるという選択はしなかった。人材も限られているし、将来を考え一方向に思い切って舵を切った。これも、後述する時計と工具の2つの事業をやっていた強みだろう。現在は、切削工具と腕時計で、売上割合は、ほぼ半々。

### ■ 工具部門の特徴 ～個別少量発注にも対応

当社で供給する切削工具は、品揃えが多く、点数で言うと相当な数になる。製品カテゴリーとしては、受注形態別にみると、標準工具、受注生産品、特殊工具がある。当社のカタログをみればわかるが、標準品と言っても、他社では珍しい小径サイズの方に重点を置いており、6φまでの細いもので品揃えが豊富である。また、「カタログに掲載されている2.0φではなくて、少し大きめの2.5φがほしい」などという、標準品の枝葉に当たるような注文に対応するのが受注生産品。2～3

本でも対応する。さらに、カタログ掲載から外れた「こういう工具が欲しい」という個別仕様の注文にも対応する。それが特殊工具事業で、当社の強みが現れるところである。

材質による分類では、大きく分けて、超硬合金製の工具、CBN製の工具、PCD製の工具の3つになる<sup>7</sup>。これに加えて、最近、単結晶ダイヤモンド製工具の開発に成功した。これは、マーケティング期間を経て、近々売り出す準備をしているところである。

現在の売り上げウエイトは、概ね、超硬の特殊工具が50%、超硬の標準工具が20%、CBN工具が20%、PCD工具が10%となっている。

超硬工具は、多用途で、アルミやステンレスを削るなどの一般的な素材加工に広く使われている。超硬よりさらに硬いCBN工具やPCD工具は、素材としての超硬合金を加工したり、焼き入れして硬度を増した鉄・金型材料を加工する場合に有効で、通常は放電加工が必要な素材でも短時間で直彫りができる。つまり、何工程も省略でき、生産性を上げられるので、よく金型メーカーなどが購入してくれる。工具全体で約120~130社ほどのユーザーに納品している。

工具の販路としては、問屋・商社・販売代理店を経由して、主にカタログに掲載した標準品をエンドユーザーに購入してもらうルートと、当社からの直接販売ルートがある。直販の方は、カタログに掲載していないものや、カスタマイズしたものを当社からユーザーに直接届ける。

協和精工としては、とくにオーダーメイドの特殊工具(これは、直販だけでなく問屋・商社経由でも注文可能)について、個々のユーザーの用途に合わせた工具を小ロットから受注し、しかも

<sup>7</sup>超硬合金とは、タングステンカーバイド(WC)などの硬質の金属炭化物のパウダーを焼結した合金。

CBN(Cubic Boron Nitrogen:立方晶窒化ホウ素)とは、合成ダイヤモンドと同様の方法でホウ素と窒素を結合させた化合物。ダイヤの次に硬い。当社は、CBN製のエンドミルを供給している。

PCD(ダイヤモンド焼結体)とは、合成ダイヤモンドのパウダーを焼結して結合させたもの。当社は、PCD製のエンドミルとドリルを供給している。

短納期で供給可能な点が、ユーザーから強い支持を受けている。

## (2) 自主開発製品取り組みの経緯

### ■ 段付きドリルがきっかけで時計産業へ

当社の開発した段付きドリルが好評を博し、時計業界との接触が増えるなかで、当社でも自ら時計部品を加工できないかと考え、時計ケースの加工を受注することにした。これが時計業界に参入する端緒だった。1971年頃のことである。

最初は、時計部品の製造工程の一部を受ける程度だったが、段付きドリルの受注増加とともに、時計部品の受注も拡大していった。こうなると、人手が欲しくなったが、売り手市場の千葉県では全く人が採れないため、創業者の故郷である秋田県湯沢市に工場を新設、本社を移した。それでも千葉県柏市の方には、本社的な機能と営業機能、部分的な加工機能を残した。

1970年代後半は、クォーツ時計が世に出た頃で、腕時計が非常に売れた時代だった。当社の時計部品の受注も極端に増え、生産能力も高まっていたことから、1977年には、時計ケースを一通り仕上げ供給できるようになっていた。そこから、時計の完成品メーカーとの取引も始まった。もちろん、当社は、ケースメーカーとしては、当時10社中8番めという、かなりの後発だったし、先頃まで顧客だった既存のケースメーカーが今度は競合先になるわけだが、時計産業全体が隆盛だったため、とくに圧力を受けることもなく、ケースメーカーにステップアップできた。むしろ、先輩メーカー達は、「できるわけない」「やれるものならやっごらん」という感じだったようだ。

その結果、1980年中頃の売上割合は、概ね、時計ケース9割:工具1割だった。ちなみに、工具の方は、大手工具メーカーのOEM供給を始めるなど地道にやっけて、売上割合こそ小さいが収益性は結構よかった。

時計ケースの納品先としては、日本の主要な時計メーカーに加えて、海外の時計ブランドからの受注によるものもあった。

当時10社ほどあったケースメーカーは、現在

は、おそらく3~4社くらい。独立系は当社だけで、他社は時計メーカーの資本が入っていると思う。

#### ■ 経営危機を経て時計メーカーになる選択

時計市場は、1986~87年くらいに最高潮になったが、その後、バブル崩壊の影響が出た。この頃急に、時計ケースの製造を中国メーカーに移す話が持ち上がった。当社の発注元も全部ではないが、ほとんどを中国に移すことになり、当社全体の売り上げが7割減った。非常に危機的な状況に陥り、やむを得ず人員削減もして、なんとか会社は持ち直せた。

ただし、日本国内で調達されなくなった以上、もうケースだけ製造していてもダメだということで、ムーブも文字盤もバンドもつけた時計の完成品の製造に乗り出した。

まず、時計ケース以外の必要なパーツを調達するため、サプライヤーを開拓した。バンド・文字盤・針のメーカーの協力をそれぞれ取り付け、完成品の生産ラインを立ち上げた。1990年代前半のことである。

最初は、ある海外の時計ブランドのライセンス生産を始めた。立ち上げたばかりの時計生産ラインを稼働できたのはよかったが、これは在庫リスクを当社が抱えなければならない仕組みだったので、結局3年くらいでやめた。ライセンス生産では、製品の販売権をもらえるが、作っても売れないリスクがある。その点、OEMなら製品を100%買い取ってもらえる。時計のOEM供給が必要な先を探そうということになった。

#### ■ 中小企業ならではの小回りと攻めの姿勢

そこで開拓の狙いを定めたのが、ジュエリー業界である。よくジュエリーブランドやアパレルブランドの派生製品として時計が売られているが、そうした製品は、それまで大手時計メーカーが副事業的にOEM供給を受託していた。ただし、大手時計メーカーなので、最低でも500~1,000個の発注量が必要だった。しかし、ジュエリーブランド側からすれば、ジュエリーが主力商品で、時計はあくまでセカンドアイテム。大量に売る気はなく、

売るのも負担なので、小ロットで十分なのだ。その点、当社のような中小メーカーなら、小回りをきかせて50個からでも受注できる。必ず潜在的な需要があるはずと見込んだところ、その狙いが見事に的中した。その後、多くの著名なジュエリーブランドから受注を獲得することになった。数年後には、あるブランドのウォッチ商品が爆発的にヒットするなど、当社の時計部門の業績も大きく伸びた。

ジュエリーブランドの受注を獲得できたもう1つの大きな理由は、中小メーカーならではの“攻めのデザイン”ができる点であろう。製品企画では、ブランド側から「こういう時計をやりたい」というスケッチなどをもらって、メーカー側が設計図面に置き換えて製造するのだが、大手時計メーカーだとあまり冒険はしないので、結果として面白みに欠ける形になるらしい。当社は、そこをギリギリまで攻めて、今までに無いような繊細な形を具現化してあげられた点が評価された。しっかりと品質を守りつつ、ブランド側に「こんな形状も可能なのか」と感心され、受注を増やすことができた。

工具部門において、採算のとれなくなったOEM供給を撤退するという大きな決断ができたのも、時計部門が伸びていたからである。そうした決断をすれば、工具部門の明らかな売り上げ減少が予想されたが、そこを思い切れたのは、2つの事業の柱を持っていたからである。

#### ■ 自社ブランド時計「MINASE」創立

数々のジュエリーブランドから発注を受け、様々な完成品の時計を作る機会を通して、技術が蓄積してくると、やがて本当の自社ブランド時計を持ちたくなる。これに乗り出したのが2002年だ。自社ブランド時計の名は、時計工場の所在地名から「MINASE」というブランド名にした。当社はケースメーカーだから、ケース、メタルバンドなどの金属加工に強みがある。そこで、MINASEの時計の大きな特徴として、組木細工のようにすべてバラバラにして永くメンテナンスできる構造とし、これを「MORE構造」と称して特許を取得した。これなら、例えば、金属バンドの一部に傷がついて

も、パーツにバラしてその部分だけを入れ替えることもできる。

文字盤や針は、国内サプライヤーから調達。機械式ムーブメントは、スイスから仕入れ、当社工場ですべてバラして、仕上げ直してケースに組み込む。2005年に販売を開始し、現在は、全国主要都市の小売店・百貨店26店舗で取り扱ってもらっている。

### (3) 本業に由来する当社の強み

#### ■ 技術面での強み・設計力での強み

時計では、外観的な仕上がりが非常に重要であり、それを支えるのが当社の研磨技術だ。世界的な高級品クラスを磨ける自信がある。ケースメーカーだった頃、時計メーカーからの発注は、最初は普及品か中級品用ケースだったが、後には高級品、とくに時計メーカーの看板商品の磨きも任されるようになった。磨きの受注に慣れていくと、発注元の手時計メーカーからいろいろ指導してもらえるなかで、磨きの技術が向上した。それをMINASEで活かしている。

具体的には、「ザラツ研磨」という、歪みの無い面を出すための下地処理、これが当社の得意とする技術である。通常、時計ケースは表面をバフで磨いて仕上げるが、当社では、バフの前にザラツ研磨を施すことで、クリアで美しい鏡面加工ができる。その面は鏡同然で、普通のケースに蛍光灯を映すと曲がったり引っ張られたりしたように映るものだが、当社のケースは、蛍光灯を映してもほぼまっすぐ映る。磨きの技術では国内トップ級との評判もある。

ザラツ研磨は、本家のスイスでも今はあまりやっていないし、日本国内でも職人が数名いるかいないかという希少な技術。当社には、研磨一筋、この道25年の生え抜き職人が1人いる。近く、もう1人できるようになる見込みで、さらに、今年、研磨担当に新入社員2人を配属して増強した。

また、MINASEの特徴の1つである組木細工のような「MORE構造」については、これも当社の金属加工メーカーとしての技術を活かしたものである。それと同時に、当社の時計に対する考え

方が反映されている。大手時計メーカーなら、こんなことはやらないし、やる必要もないだろう。日本製の時計の多くは、いわゆる消費財になってしまっているからだ。

当社の時計全体としての強みについては、デザイン面で冒険をしたり、やりたいことを具現化したりする設計力の強さがある。従来常識からすると、「時計として成り立つの?」「こんな寸法でできるの?」というような、OEM供給先などからのリクエストに対して、「なんとかできた」という実績・経験が積み重なってきた。いわば、“無茶振り”にも応え続けてきたことが、今日のOEM供給先の広がりにつながっていると思う。

#### ■ 時計事業と工具事業のシナジー効果

企業イメージの点で言えば、当社が工具を作っていることを時計事業の取引先に話すと、非常に精密な技術を有する印象を持ってもらえる。一方、工具事業の取引先に精密な時計を作っている話をすると、工具の品質を裏付ける印象を持ってもらえる。営業面ではそういう効果がある。

2つの事業が並び立つ当社ならではの実利的な利点もある。まず、時計の製造に用いる工具を自前で調達できる。単に調達コストが安くなるだけでなく、「この材料をこのように削るには、うちの工具でないとできない」というような、他とは違う素材や加工法を自社ブランドの時計に入れたりして価値を高めることができる。

例えば、航空機に使われているCFRP(炭素繊維複合材)について、当社の工具を使えばできる切削加工があるので、この素材で非常に軽く丈夫な時計のケースをつくるか、また、単結晶ダイヤモンド工具を用いて時計ガラス表面に美しい模様を彫り込むとか、いろいろなアイデアがあり得る。世界の有名ブランド時計メーカーも工具までは作れない。工具を作れる時計メーカーは当社だけ。そこを尖らせていきたい。

本来、工具というものは、削る対象物がなくなるといなくなる、しかし、自分達で時計を作るためにこういう工具が要る、となれば無くならない。古代からの長い歴史を経ても装身具というものは



無くなっていない。時計もその一部なので、無くないだろう。

#### (4) 自主開発製品への姿勢と体制

##### ■ 職人的技能者や新人も含む技能人材

社員87名のうち、工具と時計は完全に別事業として、設計・製造・品質管理・営業の全部を分けている。工具部門は約50人、時計部門が約35人。精鋭メンバーでやっている。うち設計開発担当は、工具部門2名、時計部門4名。時計は意匠なのでデザインや設計が重要になってくる。

工具部門には、工具は刃付け工程などで職人的な技能者がいる。例えば、自動機では1回段取りした以上、2~3本生産して終わりというわけにはいかない。その点、当社なら、多能工によるハンドメイドで、2~3本単位のロットでどんどん流せる。これが特殊工具事業における当社の強み。あえて手間の掛かる小ロット対応の特殊ラインをしっかりと保持している。他方、標準品への要求精度も高まっている今日、自動研削機などの量産用自動機ラインの方も併せて精度向上に努めている。

時計事業の伸長とともに、新規の技術人材の獲得が必要になるが、新規採用に際しても、時計を作っているメーカーになると、やはり響きが違う。今年は新入社員が4人入社した。4人とも時計部門である。そのうちの2人は地元高校出身で研磨担当に配属した。もう2人は時計専門学校卒で、自分のやりたい事、時計人として生きていきたいという目的がはっきりしている。だから勤務場所は関係ない。いずれも東京の学校だが、他地方圏の出身で、今は秋田県に勤務。面接時には、一生秋田で良いと言っていた。こうした人材が来てくれて心強い。

#### (5) 自主開発製品の販路開拓

##### ■ 高級消費財としての販路・広告・値付け

MINASEブランドの販売網は、現在、小売店・百貨店が23店舗。1社の専門商社経由で卸しているのが7割~8割、小売店と直接取引している6店舗であり、合わせると全国26店舗となる。

新製品の発売などではプレスリリースを行い、定期的な広告を全国紙などに出している。中小企業的身で定期的な広告を出すコストの負担は大きい。そこで、急な空き広告が出たときに安い価格で入れるなど工夫をしている。広告代理店に頼んで常々狙っており、掲載タイミングとスペース、イメージが合えば、即断して発注する。

MINASEブランドの浸透のため、新聞で多く読まれる箇所に広告を出していく。広告予算は、あまり多くないが、新聞に出たりすると、当社製品を扱いたいという店舗などから、どんな条件になるのかなどという打診が来る。

ウェブの直接販売はしていない。小売店からは、自社販売はできるだけ避けて欲しいという要望がある。アマゾンでは販売されているが、当社がやっているわけではなく、アマゾンが自社買い取りして販売しているもの。それは止めないが、積極的に当社がウェブで売ったりはしない。航空会社の機内販売などは、今後、可能性はあるが、当社製品は、それほど数を作れるものでもない。

今、最も狙っていきたい販路は海外市場である。海外でも、まずは店頭販売で、例えば、パリ市街の路面店のようなところで取り扱うようなイメージ。ただし、当社はメーカーであり、海外まで自ら販路開拓してられないので、商社を経由して、適切な卸売先を選んでもらう。欧州に販路を持っている日本の専門商社と組んで、現地の店頭カタログを置く。

当社製品の価格設定は、競合他社の同列商品の価格や、製造原価のどちらをも踏まえているが、まず、無名ブランドだというのが大前提。では、製品クオリティだけを見たときに、どの程度の価格まで認められるのかが問題。本当はもっと高くしたい。ただ、このクオリティに対してコストパフォーマンスが良いと感じてもらっているからMINASEブランドは、徐々に広がりを見せているのだろう。もう10~20万円高かったら今ほどには売れていないと思う。

## (6) 中小企業と自主開発製品

### ■ 自社ブランド製品の効用

当社は、自社ブランド製品があるおかげで、他の中小企業に比べて知名度がある。MINASE を検索すると当社名が出てきて、「協和精工という、時計を作っている、OEM もやっている企業がある」と知った先から、新規の引き合いが増えている。工具は地味な業界だから、目立つのだろう。

下請仕事や OEM 供給を受けていても、発注元が「協和に頼めば大丈夫だ」と安心感を持ってもらえるなら、これも、ある種のブランドである。

かつて、2007～08 年くらいに、OEM 発注元のジュエリーブランドが続々と発注先を中国メーカーにシフトした。安くはできたが、品質クレームが発生し、各ブランド側は大きな痛手を負ったようだ。再び、信頼性を求めて、国内メーカーへの発注に戻りつつある。

### ■ 中小企業だからできる自主開発

今回サポイン事業で単結晶ダイヤモンド工具の開発に成功した。単結晶ダイヤモンド工具(一枚刃)自体は既に世の中にあったが、二枚刃のものは世界初。もっとも大手工具メーカーなら、お金と時間をかければ簡単にできただろうが、きっと大手ならそんな投資はしない。

当社のような中小企業だから、最も硬い単結晶ダイヤモンド工具を極めたいという少年のような気持ちを実現できた。これも、中小企業の強みであり、当社では、「自我を貫くものづくり」と呼んでいる。自社ブランド製品には、こうした本質がある。下請けとして外部の意向に左右される事業運営では、これから厳しさが増す。自分のやりたいことをやる。自社ブランド製品を持つことが自らの事業を守っていくことになると考えている。

## (7) 今後の課題・展望

### ■ 完全な時計メーカーへ

ケースメーカーから発展して MINASE ブランドをスタートしたが、いずれはムーブメントも当社オリジナルを作り、時計として完成させたいと考えた。2008 年頃から具体的な活動を開始し、仕入れているスイス製のムーブメントをバラして構造を調べ、採寸して図面を起こすトレースから始めた。幸い、社内に、ムーブメント等の機械構造に詳しく設計能力も高い社員がいたので、主担当にした。

さらに、2011 年には、大手時計メーカーのデザイナー経験者や独立時計師などの外部有識者を招聘して、ムーブメント開発のプロジェクトチームを結成した。以降、月に 1～2 回は打合せを行い、試作を重ねてきた。

このまま順調に行って、2015～16 年頃には、限定数十個で、まず海外市場から販売開始したい。海外市場では、製作にどれだけ手を掛けたかを評価してくれる。併せて、カッコいい日本製品というイメージを出していきたい。いずれ体制が整えば、時計業界のひのき舞台であるスイスのバーゼルフェアにも出品したいと考えている。

一方で、自社製ムーブメントが軌道に乗れば、いずれ買えなくなるかもしれないと不安に思いながら海外製機械式ムーブメントを調達しなくても済む。ムーブメント開発のもう一つの効用であり、これもリスク管理である。ずっと時計事業を継続していきたい思いがあるからこそ、エンジンであるムーブメントは自社製にしなければならない。

もっとも OEM 供給事業だけやっていくなら、発注元の意向に沿ってムーブメントを買ってくれば済む。とくにアクセサリ要素が強い時計は、機械式である必要はないので、大手時計メーカーからクォーツのムーブメントを買える。調達が途切れる心配もない。

そこにとどまるか、自立した時計メーカーになるか、どちらにするかという問題である。

企業名	山本電気株式会社		
本社所在地	福島県須賀川市	従業員数	137名
事業内容	各種モーターの研究開発・製造 事務機器部品、自動車用電装部品、金融機器・部品、金型、電動車		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 専門的強みを持つモーター製造が中核事業。頻繁なモデルチェンジに対応する設計・開発力、1000分の1ミリの公差を見分ける技術力、高い生産性を備えており、掃除機用、カーエアコン用、マシン用のモーターメーカーとして確固たる地位を築いている。
- ◆ モーター単価の下落が著しく、もう少し付加価値がつけられる事業を模索。自社製品開発として、精米器、フードプロセッサ、ブレンダーに取り組んだ。かつてOEM供給をしていた製品であり、改めてこれに本格的に着手した。
- ◆ モーター屋の強みを活かし、精米器などには専用の高性能モーターを搭載、他社製品にはない静音・高出力を実現している。ブランドとしての実効性を考慮し、自社名使用にこだわらず、著名料理家の名前を冠し、量販店・ネット通販・テレビショッピングを經由して市場に浸透。口コミの評判もよく、量販店も積極的に取り扱っている。



ブラシレスモーター



家庭用精米機 & フードプロセッサ

(出所) 山本電気㈱ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ ミシン用を契機にモーター事業が発展

創業は、1934年。山本プレス工業所として、プレス及び金型製作から始めた。オーディオ関係の会社で働いていた創業者が、独立して下請け仕事を受けて起こした企業である。戦時中には、疎開するため、創業地の東京都港区から福島県須賀川へ移転。その際に、複数の協力企業も一緒に移転してきた。その後、同行してきた協力企業の多くは、仕事がなく閉鎖してしまったが、うち1社のレコード盤メーカーを当社が吸収合併して、自らモーターの製造に乗り出した。これが今日の当社の主力事業につながっている。

最初は、家庭用ミシンのモーターが大きく成長した。ミシンは、戦後いち早く立ち上がった産業で、戦後初の輸出産業といえるものである。当社は、そうしたミシン用モーターの業界シェア100%で、ほぼ一手に供給していた。ただし、市場のピークアウトも早かった。それでも、しばらくは世界シェアでもトップだったと思う。しかし、ドル360円時代が崩れた際、ミシンメーカーの海外シフトが進み、大半が台湾へ移ったので、当社も1979年に台湾へ工場を設立した。ミシン用モーターのほぼ全量が台湾へ出てしまったので、日本国内でミシン以外のモーター仕事の開拓が必要になった。その後、いろいろなモーターを扱ってきたが、現在の主力は、掃除機用モーターや、自動車のエアコン用モーターである。

### ■ 企業概要と売上構成

グループ企業は、山本電気㈱を中心に、国内2社(小型家電用モーターを製造する山本電工と、コントローラおよび家電製品を製造するファミリー電器製作所)、海外2社の計5社でグループを形成している。海外拠点は、台湾と上海にいずれも生産工場を持ち、生産品目による棲み分けをしている。新しい方の上海工場は、1994年に設立。自動車用部品を中国国内企業に納めている。日系企業よりも現地ローカル系Tier 1～Tier 2部品メーカーへの納品が多くなっている。なお、当社が納めている長城汽車向けモーター

が、現地では最も普及している機種である。

連結ベースの年間売上高は、概ね70～80億円。年により変動が大きい。グループ全体での売上構成は、掃除機用モーターが30～40%、自動車関係(カーエアコン用モーター)が25～30%、ミシン用モーター(台湾工場製)が10～15%、家電製品(自社製品開発。若干のOEM含む)が20%となっている。

### ■ 常に開発が必要なモーター事業

現在、モーター事業のボリュームが増加中。特に自動車関係(カーエアコン用)は、生産が間に合わないほど。発注元としてはサンデンが最も多い。ホンダ車用ならケーヒンを経由する。三菱重工の車載用モーターも供給している。

モーターというと、既に成熟していて新たな開発の余地はないかのように見られるが、実は、モデルチェンジがあるたびに全面設計変更となる。その際、より軽量化、高効率化、静音化しようという方向性にある。直接の納入先であるTier 1メーカーとの間で、新開発モーターの摺り合わせを行う。フルモデルチェンジのサイクルは、1車種に限れば4～5年だが、何車種も並行して流れているので、すべて同時並行でやらなくては行けない。さらに、自動車に比べ家電製品の方はライフサイクルが短く回転が速い。そのため毎年、何機種もの設計の更新が必要。中国工場で生産している機種も、設計はすべて日本国内の本部で行っている。現地納入先との技術的な摺り合わせも本部から出張で行く。

### ■ 国内本部工場の存在意義と強み

主力製品は、国内の本部工場で作っている。生産数量のウエイトでいうと、本部工場が約300万台、台湾工場が約100万台、上海工場が約150万台ほど。経営的な損得でいえば、国内工場をつくる有利さはほとんどない。それでも、国内工場を撤収して全員の雇用を奪うわけにはいかない。また、全員に退職金を支払うなんて中小企業の体力ではできないので、それが国内工場を存続していく大きな理由だが、それ以外に技

術的な背景もある。例えば、国内工場に、金属を切削する工程がある。日本製の旋盤でも品質保証してくれるのは公差 100 分の 1 ミリまで。ところが、実際には、1,000 分の 1 ミリの加工精度を求められる。この精度で加工すると鏡面のようになる。しかし、表面をただツルツルにするだけでは駄目で、素材の特性を出すため、多少の凸凹を残す必要がある。そういう微妙な加工を施すには、1,000 分の 1 ミリと 1,000 分の 2 ミリの違いが分からないとできない。しかも、納期があるので迅速性も求められる。

また、プレス加工でも、深絞りの工程がある。プレスの公差は概ね 10 分の 1 ミリであるが、重要な場所については 1,000 分の 7 ミリくらい(公差上)の精度が求められ、実力的には 1,000 分の 5 ミリくらいで加工する。こういう領域は図面があればつくれる、というものではない。

他にも、モーター用ハウジングの軸受けの内径部分などでは、軸が非常に高速で回転するので、精度が良くないとブレが生じる。この内径部分は 1,000 分の 1 ミリの精度。この精度を低コストで加工できて、かつ、強度が出るような設計上の工夫が必要だ。

こうしたレベルになると、台湾工場や上海工場では対応できない。測定しようのない精度であり、仮に測定して機械をセットできたとしても、機械は絶えずアソビが出るので、常に調整し続けなければならない。つまり、先端設備やデータで補えるものではなく、アナログ技術が中心で、知識と経験に基づいてつくっている。生産拠点を移し、人を変えてもつくれるというものではない。台湾工場は既に 30 年、上海工場も 20 年やってきているが、国内工場に比べるとまだ積み上げが足りない。従って、商売的に割に合わなくても、我慢して国内工場でつくり続けている。

#### ■ 厳しいモーター単価に対応する努力

デフレになった 1999 年頃から、毎年、モーター単価は下がり、今では半値以下になっている。当初は、単価の低下とともに原材料費も下がってきたが、単価が下がり切った頃に今度は原材

料が高騰した。銅価格などは約 3 倍に跳ね上がったので、これで撤退したモーターメーカーも多い。あらゆる材料費が上がり、付加価値が出ないという大変つらい時代だった。機械化するしかないで、思い切った設備投資を行い、この間、生産性を 300~400%引き上げた。一発逆転の妙案などはないので、いろいろ人並み以上の努力をしてきた。

#### ■ モーター事業での顧客獲得

当社は、独立系というか、どこかの完成車メーカー系列に属しているわけではないので、黙ってはい誰も仕事をくれない。とくに結びつきの強い系列では、よそ者が明らかに参入できない仕事もある。しかし、こういう独立系の不利を逆手にとって獲得できる仕事もある。例えば、ある強固な系列に属している企業は、系列内では調達できないモーターを手に入れたくても、ライバル系列企業から調達するわけにはいかないで、そこに当社が売り込んでいける道がある。こういう系列の隙間をぬった顧客獲得も有効だ。もともと業界は狭いので、それほど多くの供給者がいるわけではないのも強みだ。

掃除機用モーターについては、日本の掃除機メーカーは内製指向が強いので、あまり顧客にならない。むしろ海外の掃除機メーカーが主力の顧客である。海外メーカーが日本市場で売るのは、日本製のモーターを調達する方が都合が良いというようなケースで商売ができています。

最近では、海外メーカー製の掃除機も日本市場で売上げを伸ばしているようだが、まだ、そうしたメーカーの知名度がないような初期の段階から、サンプルモーターを供給してきた縁もある。もともと、そうした海外メーカーは、他のモーターメーカーからも並行して調達しているし、一部は内製しているようだ。

## (2) 自社製品開発取り組みの経緯

### ■ 付加価値をつけられる事業を模索

デフレ・原材料高・円高のなかで、このままでは会社が危ない、モーターだけでは食っていけないという危機感があった。もちろん、モーターもすべて自社開発製品で当社オリジナルの技術だが、成熟した製品であるため、単価が下がり過ぎて投資回収すら難しくなってきた。改良を重ねて作り込んだモーターなのに、1個1,000円前後の値段では、ほとんど利益が出ない。送風用モーターのメーカーは、かつては9社ほど存在したが、価格競争が激しくてやっつけられないということで、大手企業の事業部などが多くが撤退してしまった。今では、東芝系列の北芝電機(株)、(株)デンソー、当社の3社だけになってしまった。

いくら優れたモーターをつくっても付加価値をつけることは難しくなった。もう少し付加価値をつけられる商売を始めようと考えた。ただし、家電製品の分野で、設計から開発、製造まですべて手掛けても、OEM供給では、あまり儲からない。OEMの顧客の多くは大手企業であり、利益を圧縮してくる大手企業相手の商売には期待できない。

だからといって、全く新しい分野に参入するため、新規の技術力を獲得していく余裕はない。また、ロボットなどの先端分野も良いが、当たり外れが大きい。やはり、これまで培ってきた技術や蓄積でこなせる事業を探した。

そこで、従来手がけていた調理家電に行きついた。

### ■ 細々とした自社製品経験からの発展

かつて、国内大手メーカー製の調理家電用モーターの分野では、当社が8~9割の高いシェアを占めて供給していた(今は生産していない)。その頃、モーターだけでなく、筐体もつくろうということになり、調理家電の完成品をOEM供給するようになった。その後、円高になり、大手家電メーカーが海外生産にシフトするなかで、単価が下がって収益が上がらなくなってきたため、撤退した。

しかし、せっかく完成品を製造するところまで行ったので、自社ブランドの調理家電製品として、農協ルート、訪問販売系のルートに乗せて細々と売っていた。例えば、農協が組合員を集めて商品を紹介し販売するようなかたちである。農協に利益の一部を配分して売ってもらう。他には、訪問販売やデパートの実践販売で出してもらった。要するに、「普通の家電量販店には置いていないようなこんな商品もありますよ」という小ロットの販路である。今現在も、一部でこうした販路での販売は続いている。

### ■ 本格的な自社ブランド確立へ

今日までつながる自社製品開発として取り組んだのは、精米器、フードプロセッサ、ブレンダーである。これらは全く新規で始めたものではなく、かつての細々とした自社製品経験から発展させたものである。2004~2005年から取り組みに着手し、2007年くらいから販売を始めた。かつての自主開発製品のなかから、ある程度売れていた製品分野を中心に、いろいろと付加価値をつけた上で、自社ブランド展開を考えた。

まず、関係部署の人間を4~5人集めてプロジェクトチームを立ち上げた。体制づくりで楽だったのは、中核的な機構であるモーターの生産体制はできているので、デザインや部材調達をどうするかについて決めるだけで済み、大がかりな組織づくりは不要なこと。購買部門は、社内組織として、もともとあるので、どういう部材を新たに調達するかだけを決めればよい。

デザイン部門は、社内にはないので、最初から外部の専門会社と組もうと、プロジェクトチームで決めていた。それまで、外部のデザイナーとのつきあいは特になかった。かつての自社製品開発のときは、製品外観について工業デザイナーに依頼していたが、やはり近隣の工業デザイナーではセンス的に限界があると考え、東京のデザイン事務所を探した。いろいろな実績を調べ、数社の候補に絞り、コンペで決定した。東京のデザイン会社だからといって、福島の中小企業など相手にしてくれないなんてことはない。

デザイン料の支払いは、段階が進むごとに課金される契約にした。成功報酬型や歩合制ではない。

#### ■ 本業に由来する自社製品開発の強み

自社ブランドを確立するに当たっては、デザインやネーミングもいろいろ工夫したが、やはり、基本は、商品そのものの力が必要だ。

当社はモーター屋だから、精米器などの自主開発製品には、専用の高性能なモーターを開発して搭載している。他社製品では、モーターは外部から買っているが、安いモーターを使うと、パワーを出すために高速で回す一方で、ベルトやギアを介して速度を調節しなければならない。これだと、モーターの出す音も、ギアやベルトの出す音もうるさくなる。例えば、当社の精米機では、高出力モーターによるダイレクトドライブ方式なので、低回転で済むうえ、ベルトなども使わない。したがって、とても静かである。

食品に合わせたスピードコントロールも、高性能モーターだからできる。例えば、「つみれ」を作る際、普通のフードプロセッサで一律に挽いてしまうと、歯ごたえも何も無くなる。当社製フードプロセッサの可変ボタンを使うと、最初は粗挽きにして、あとで少し高速にできる。そうすると粗挽きの部分と細引きの部分が混ざり合って食感が良くなる。

おそらく、このレベルのモーターは、世界中どこでも買えない。技術的な問題というより、モーターの単価が安過ぎて、このような高性能モーターを単品で売ってもペイしないのである。つまり、調達したくてもできないようなモーターを使用しているので、このことが当社製品の他社にはない強みとなっている。

回転刃にもコストを掛けている。こうした刃は、他社のように、プレス加工で刃らしき物を作るのが一番安い。プレス加工で創業した当社なので、そうやろうと思えばできる。しかし、そこは、切れ味を考えて、しっかりとした包丁の刃を鍛造・研ぎ出しでつくるよう外注してセットしている。

消費者が直接使う家電なので、安全性にかな

り配慮している。法律上の安全性に上積みして、もっと厳しい社内安全基準を設けている。例えば、二ヶ所同時に押さないとスイッチが入らない二点スイッチ構造にして誤作動を防ぐなどの機構である。

こうした社内の安全思想の根本にあるのは、特に自動車用部品を供給してきたなかで、徹底的な安全重視や品質保持が染みついてきたことがある。また、日本の法規制には無いが、欧州では、電機に対して厳しい規制がかけられている。ミシン用モーターを欧米に向けて供給していた頃から、当社は、こうした欧州の規格に習熟している。そういう経験が土台になっている。

結果として、売上数量が出ているのは、精米器。米は玄米のまま買えば長期間傷まないのも、ご飯を炊く前に精米すれば、古米でも新米並みの味になる。また、白米をみがく機能を使えば精米したての味に戻る。当社製品は、取扱いも簡単で音も静か。こうした商品力が効いている。

### (3) 自社製品開発における販路開拓

#### ■ 自社名より実をとったブランド戦略

以上のように、製造面では当社の強みを出せるものの、大きな壁となったのは、ブランド力をどう構築するかという問題と、販路開拓・営業の方法の問題である。

まず、ブランド力の問題とは、「山本電気」という名前は、世の中にほとんど知られていないので、それをどうやって信用してもらうかということである。信用がないと自社製品を出しても相手にしてもらえない。ブランド力とは、「この名前なら安心だ」と思ってもらえる力。何十年かかるものもある。

そこで、最初から“山本電気”では、ブランドにはならないので、社名にこだわる必要は無いと考えた。それよりも、どういう名前なら世間から信用されるか、というところから検討した。

具体的には、社内の関係者を集めて、当社製品の性格などを鑑み、どういう名前ならブランドになるか書き出させた。アンケート結果のトップは、“道場六三郎”だった。そこで、直接、本人のところへ飛び込みで依頼にいった。代理店やコンサ

ルタントなど介さず、「こういう製品をつくりたいので、道場さんの名前を借りたい」と直接交渉した。提示した名義使用料の相場も売上歩合などの算定方式もよくわからなかったが、即決で快諾してくれた。製品も実際に店で使ってくれている。その後、内容もほとんど変わることなく、毎年、契約更新している。

発売さえすれば、“製造者 山本電気(株)”という名前は出る。「聞いたこと無い会社なので大丈夫かな」と思いながらも、“道場六三郎”を信用して買ってみた。そういうコメントをよく見る。口コミが広まれば、次第に“山本電気”の名前にも価値が認められるようになってくる。今は、“Yamamotoブランド”も売れるようになってきた。

#### ■ 量販店とネット通販のコンビネーション

次に、どう販路を開拓するか。最初から問屋を使わず、商流も自分たちでやろうと考えた。

最初、家電量販店に営業に行っても門前払いだった。積極的に、量販店の本社に押しかけて営業するのである。あきらめずにいろいろ当たっていくと、扱ってもいいよという量販店も出てきた。ただし、直接交渉で量販店自体がOKと言っても、大手量販店の場合は、後付けだが問屋を通してくれと言われる。

もう一つの商流として、ネット通販がある。今の時代は、誰でも商品を出せる。ただし、当社が直接店を開くことはやめようという方針だった。ネット通販の世界で重要なのは、いかに口コミ情報が広まるかである。そこで、楽天とアマゾンを通すことにした。商品力には、ある程度自信があった。おかげで口コミの評判もよく、人気ランキングの上位につけることができた。ネットで売れているという情報は、量販店も知っている。こうなると、量販店も食いつきが良くなる。

ただし、量販店の中には、メーカーにいろいろ負担させるなど、行儀が良くないところもある。中小企業には、そんなことに付き合う体力はない。そうしたところとは取引しないと決めている。

現在、売上数量では、ネット通販経由が3~4割、家電量販店経由が3~4割、その他テレビシ

ョップが1~2割ある。このテレビショッピングは、1回あたりの量が出るので、決して馬鹿にできない。年間スケジュールを組んで何回かやっている。また、カタログ通販もやっているが、こちらは、それほど量は期待できない。

量販店、ネット、テレビショッピング、カタログ販売など幾つかの販売チャネルを見て、ぶつかる組み合わせ、共存できる組み合わせがわかってきた。例えば、量販店とネット通販は、水と油だと思っていたが、実は、ネット通販と量販店では客層が違うので、相互に補い合える関係である。ネット通販側も、量販店で扱っていると知ると安心する。消費者には、量販店で現物を確認してからネット通販で買うという傾向が確かにあるが、半面、対面販売がよい、使い方も説明してくれるし、アフターサービスも安心な方がよいというお客は必ずいる。

実は、量販店とネット通販はつながっている。量販店自らネット通販をしているし、商社もネット通販をしている。量販店と基本契約を結ぶ際、先方から「ネット通販にも出しますよ」と言われたりする。

一方、テレビショッピングと量販店は、バッティングするので同じものを扱えない。そこで、当社の工夫としては、「道場ブランド」はテレビショッピング向け、量販店やネット通販は「Yamamotoブランド」と使い分けている。

利幅については、ネット通販と量販店は、とくに差をつけてない。バランスが崩れてはいけなからである。一方、テレビショッピングの値段は、ある程度勉強している。

#### ■ 専従スタッフによる顧客対応

消費者からの問い合わせやクレームは、東京のコールセンターに外注しているが、すべてコールセンター任せではいけないので、社内に専従者(CS担当)を2名配置し、一日中電話対応している。一般的な使用説明などは、コールセンターが担当し、クレマーなどは社内で受けている。辛抱強く対応しなければならないケースもあるが、CS担当から上がってきた情報は、営業部門がデ



一タ化し、必要な情報は品質保証部門や設計開発部門に回している。

#### (4) 自社製品開発への姿勢と体制

##### ■ 組織体制と人材確保

営業部隊は、モーターと調理家電とで分けている。顧客の業界は違うが、自動車用と掃除機用は、特に分けていない。営業部門 17～18 名のうち、調理家電担当が 5～6 名である。

自主開発製品を出していることが採用面でプラスになっているのかどうか、学生が当社製品にどれだけ興味を持っているのかどうか、よく分からない。

昨年は途中で 7 名採用し、営業と生産技術の部門を強化した。中途採用の大半は、大卒以上の人材が採用できた。それというのも、周辺で多くの工場が閉鎖したため。業種は違うが、そこから採用した。一昨年は、地元高校の卒業生を 5 名採用した。同期でまとめて採用するよう心掛けている。定着率も上がるし、仲間意識も出る。1～2 名でぼつり、ぼつり、と採用すると孤立してしまうのでよろしくない。その意味でも、毎年の新卒採用はしていない。

今後、強化したい部門としては、今、最も伸びているのが調理家電部門なので、ここに力のある人を投入したい。新人も投入するし、モーター事業からも投入するつもり。とくに、営業部門、技術部門(開発・設計)、生産技術(設備関係)を強化したい。また、海外営業向けに英語が話せる人が必要だ。事務職には必要ないが、技術にも英語のできる人がいる。

#### (5) 中小企業と自社製品開発

##### ■ 社員のモチベーション向上に効果

自社製品開発を始めてから、会社の雰囲気が見えた。とくに営業部門は、顧客の厳しい注文に耐えるだけではなくなった。製造部門についても、かつては、当社製モーターがどう使われているのかわかってなかったし、調理家電用モーターで国内シェア 8～9 割を占めていた頃でさえ、そういう事実を皆知らなかった。

自社製品開発は、完成品をつくり、それが店頭に出ているので、さすがにわかる。新聞記事などに掲載されると、自分たちの仕事と社会との関わりを実感することができる。調理家電製品を直接担当している社員のみならず、他の部門のモチベーションアップにもつながっているようだ。

#### (6) 今後の課題・展望

##### ■ モーター事業との二人三脚

当社は、輸出が多く、ドル取引が中心なので、円安は収益的にはプラス。一方、原材料仕入れもドル取引なので、材料費は負担増。国内調達をしたくても、安い素材は今や国内で作っていない。かなりの素材産業が国内から消えた。線材やコイルも輸入している。今、国内では付加価値の高いものしかつくっていない。ここ 10 年くらいでガラッと変わった。

このように、モーター事業は、為替次第では赤字になる。今や、利益はあまり期待できず、固定費分を何とかカバーできれば良いという状況。一方、自主開発製品の方は、それなりの利幅が取れる。

もちろん、今後もモーター事業は続ける。自主開発製品の方が利幅が大きいとはいえ、例えば、鉄材の仕入れ一つをとっても、調理家電製品単独の事業では、今より一桁も二桁も少ない物量になるので、当然、安い価格では買えない。

組織体制を考えても、今は、営業、購買、製造、その管理部門、品質保証部門を備えているが、自主開発製品のために、新たな組織をつくったわけではない。モーター事業と同じ流れの中で、プラスアルファしただけで、それほど大きな負担ではなく、既存体制を活かせるメリットは大きい。

また、当社の持つ技術力を牽引してきたのは、モーター事業である。とくに自動車業界は、100 万個のうち 1 個不良を出しただけで大変な業界である。当社の技術力は、そうした中で鍛えられた。

電気自動車化で、モーターに強い当社にも有望な商売ネタが多少ある。たとえ、ガソリン車がなくなってもエアコン用モーターは残るだろう。エア

コン用モーターだけでなく、自動車本体の駆動用モーターの話が来たとしても、やろうと思えばできる。しかし、完成車メーカーは、駆動部分は系列外企業には任さないだろう。一方、自動二輪に搭載する駆動用モーターは、一部やっている。

掃除機用モーターの発注は、今後も続くと思う。性能を問わないのなら、安い中国製に乗り換えられるかもしれないが、開発後 20 年経っても韓国製も中国製も選ばないで当社製モーターを採用している。中国製が採用されたこともあるが、すぐに中止になった。まだ、技術の差がある。

企業名	島崎株式会社		
本社所在地	埼玉県秩父市	従業員数	35名
事業内容	婦人下着製造業		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 女性下着専門メーカーとして業界内で確かな地位を築き、有名大手量販店のほとんどと直接取引で伸びてきた。その後、価格第一の量販店から離れ、カタログ通販などへの ODM 供給に切り替えたが、生産の平準化のために、計画生産できる自主開発製品を志向していた。
- ◆ そんな折、「スマイルコットン」という、優れて柔らかい素材と出会い、敏感肌用商品として試作品を出展したところ、予想外のニーズを受け、翌年、敏感肌用肌着「フリース(Fleep)」として販売。皮膚科の先生の紹介で、患者さん達の着用感を聞くなどして、改良を重ねた。敏感肌用、かつ、おしゃれな色やレース使いがポイント。ランジェリーで培ったデザイン力が活かしている。
- ◆ 大手他社も類似品を出したが、スマイルコットンは、生地の手扱いが難しく手間が掛かる。当社でも体得するには、5年ほどかかり、これが逆に競争力になっている。当社には、腕利きのスタッフ、多品種小ロット対応の生産ライン、通販誌が写真掲載を提案するほどきれいな工場がある。こうした自社工場があったおかげで、難しい生地も使いこなせる。
- ◆ 「フリース」の販路は、ネット通販が多い。要請されても安売りはしないが、リピート率は高い。



当社グループ会社(株)シェリールの社屋

(出所)島崎(株)提供写真

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ 余剰生地の活用が肌着メーカーへの一歩

1953年、現社長の祖父が織物屋の丁稚で修行した後、独立して島崎織物(株)をスタートした。本社は埼玉県秩父市。当時、日本の織物は輸出産業だったが、変動相場制・円高への移行もあって、いずれ織物産業は厳しくなるだろうと見越し、当社は、トリコットという生地を編み立てる生地メーカーへと業態を変えた。

栃木県の足利市は、先進的なトリコットの縦編み生地の産地で、トリコット団地と呼ばれる地域があったほど。初代社長は、そこから職人を引き抜き、ドイツ製の機械を導入したうえで、旭化成(株)のベンベルグという糸を用いて同社に納品する生地を作り始めた。

誠実なものづくりで、旭化成(株)からはB反率(不良品)が非常に少ないと高く評価してもらっていた。当社社屋の上に「旭化成 ベンベルグ 島崎」というネオン看板を設置してくれたり、トラックを提供してくれたりもした。

旭化成(株)との取引では、100反の発注があったら、ロスを見越して余分に105反~110反くらいつくっていた。1960年頃、この余った生地を用いて、当時はしりだった婦人用肌着のスリッパを縫製し始めた。当初は、余った生地で作ってみたらどうかという程度の発想だったが、その後は、むしろトリコットの方をやめて、肌着の縫製専業へと転身することになった。生地で納めるより製品で納めた方が割がいいので、生地は他から仕入れて、製品の縫製に特化する方が得策だからである。もともと、旭化成(株)の糸は、その後も使っている。

### ■ 当社の強みから量販店との取引が急拡大

しかし、トリコットの生産をやめた頃、初代社長が急逝し、それまで専業主婦だった長女(現社長の母)が会社を継いだ。以降、女性下着専業メーカーとして、スリッパなどランジェリーの縫製に注力した。トリコットを使うランジェリー<sup>8</sup>では先

駆け的存在だった。当時、メリヤスメーカーのつくる肌着は、年配の方が着るようなベージュ色など地味なものばかりが市場にあり、当社は、ランジェリーからこの業界に入ったので、色やレースを施したおしゃれなものを得意とした。それが評価され、「ランジェリーといえば島崎」というポジションを築くことができた。

そうした製品の卸し先は、大手の量販店が中心であった。イオンがまだ「岡田屋」の時代で、ヨーカドーが十数店舗程度の時代である。当時、女性の普段着が和装から洋装に切り替わるなかで、スリッパは女性が必ず着用するものだったため、爆発的に売れた。大手スーパーが成長する中で、当社も歩調を合わせて成長した。ダイエー、イオン、西友、ヨーカドーなどほとんどの大手量販店と取引していた。相手が大きくなっていても、問屋が入ることなく直接口座でやらせてもらった。「売り場の棚を1本任せるから、そこでランジェリーを展開して」という形で、売り場構成や品揃えが当社の裁量に任された。当時のランジェリーはそれほど季節性がなく、年間を通じて置いておける商材だった。季節物でも翌年も同じ値段で売れる定番品ばかりやらせてもらっていた。

その頃、秩父市の縫製工場では、なかなか新卒人材が集まらず、縫製人員を確保する必要性から、1989年に陸前高田に(株)シェリールという生産子会社を設立した。量販店の出店ペースが速まり、当社も生産量を増やす必要があったためである。

さらに、量販店からは常に価格引き下げを要請されるため、1995年にベトナム人経営企業に、技術供与と設備投資をするかたちで、伊藤忠商事の力も借りながら海外生産を開始した。当時は、主力卸し先であるダイエーから、価格引き下げを実施するため海外生産するよう、暗黙の指示があった。

量販店との関係は良い時代を経てきたが、当社が生産していたスリッパは、どちらかといえば

---

ショーツなどを「ファンデーション」といい、スリッパ、キャミソール、ペチコート、フレアパンツなどを「ランジェリー」、保温用肌着などは「インナー」という。

<sup>8</sup> 女性用下着の製品分類では、ブラジャーやガードル、

中高年女性向け商品であり、時代とともにファッションが変化する中、ランジェリー市場は縮小していった。売場がだんだん狭くなり、出す店舗も減っていき、売り上げは減る一方になった。

それでも、量販店と長く取引継続できたのは、誠実なものづくりをモットーに、納期・品質こそ、当社のような小さな会社の生命線として心得、厳守に努めており、そうした姿勢が評価されたのだと思う。

加えて、2代目社長は、社内にデザイン室を設置し、デザイナーを養成した。スリップはあまりデザイン面での幅のない製品だが、ランジェリーや肌着のうちデザイン性のある製品も作れるようになった。例えば、ある量販店のオリジナルブランドを生産・供給していたこともある。こうした企画力を評価してもらったのだ。

#### ■ 販路の転換と自主開発製品に舵取り

量販店は、主力販路だったが、常に価格第一なので、我々がしたいものづくりができなかった。また、当社の製品は価格が高いと位置づけられ、量販店もバイヤーがどんどん変わるようになり、だんだんと厳しい時代になった。

2002年に就任した現社長は、それまで長く続けてきた量販店との取引だが、これをやめ、通販会社にシフトすることを決めた。2011年まではイオンとの取引が一部残っていたが、その後ゼロになった。今は、こだわりの商品性やデザイン機能などに理解がある通販会社としっかりタイアップしてODM<sup>9</sup>供給をしている。新しい主力販路は、カタログ通販のDHCやエトワールなどへのODM供給で、基本的にはすべて計画発注であり、全品買い取り条件の先ばかりなので在庫負担の悩みはない。例えば、DHC通販だと化粧品カタログと同梱する下着カタログがあり、DHCの商品として販売する。当社の名は一切出ない。また、シニア世代向けの雑誌「いきいき」に同梱する通販誌「ふくふく」がある。掲載される下着の9割は

<sup>9</sup> ODM(Original Design Manufacturing)とは、委託者のブランド名で販売する製品を受託者が設計から開発・生産まで行う契約。

当社製だが、当社の名前はあまり出てこない。

現在の売上構成は、インナーが50～60%。ランジェリーはもう10%くらいしかない。残りがファンデーション。後述する自社ブランドのフリーブ(敏感肌用肌着)は、インナーに含まれ、全体の15%くらいのウエイトを占めている。

## (2) 自主開発製品取り組みの経緯

### ■ 最初の自主開発製品は失敗

実は、デザイン部門を強化した2代目社長の時代(2002年)に、「コマ(恋羽馬)」という自社ブランドを立ち上げたことがあった。ブラジャー、ショーツなどのファンデーションをメインとし、20～30代女性をターゲットとした下着専門店向けのブランドだった。(株)ワコールからも人の支援してもらい、すべて中国で生産したが、結局うまくいかず1年でやめた。

撤退の主な原因は在庫問題だった。当時の納品先は、下着専門店を中心としたが、下着専門店には返品条件付き買い取りという不思議な商慣行がある。百貨店でみられる委託販売のようなもの。シーズンが来て商品を納め、売り上げが立って良かったと思っても、次シーズン用商品を納めるときには、前の分の売れ残りがドンと戻ってくる。それまでは、自社のデザイン部門を活かして、他社へのODM供給を行っていたが、ODMは全品買い取り前提だった。一方、自社ブランド製品は、在庫リスクが高かった。とくに、ブラジャーという商材は、季節性があるうえ、常にニューモデルが求められる。去年と同じは許されない。サイズもA～Fカップまで多岐にわたるので、どうしても端数の売れ残りが出てしまう。

量販店との取引でも売り場の棚を満たすため、在庫負担の問題は常にあったが、ランジェリーには定番品が多いので「いずれはお金になる在庫」だった。その違いは大きかった。

### ■ 優れた素材との出会い

いったんは撤退した自主開発商品だが、生産の平準化のためには、その必要性を感じていた。生産時期の繁閑の差が大きく、ODMだけの需

要では年間を通じて仕事を埋められなかった。ある程度計画して生産できる自社製品を持つしかないと感じていた。

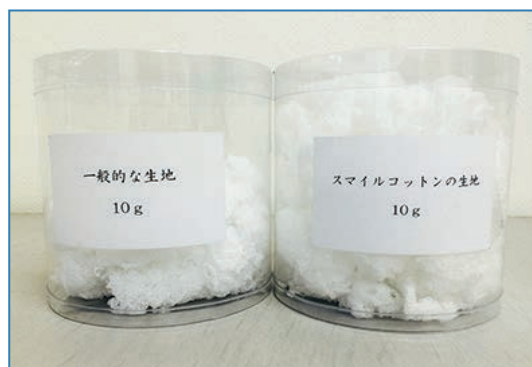
そんな矢先、「スマイルコットン」という優れた素材との出会いが、新たな自社ブランドを築いたきっかけになった。スマイルコットンという素材は、三重県の片山メリヤス(有)という老舗のニット(生地屋)が昔から作っていたものだが、当社は、2006年のある展示会でその存在を知った。これだけ柔らかい素材は、ずっと下着を作ってきた当社も経験のないものだった。はじめは、ODM供給先にスマイルコットンの採用を提案したが、価格が高いことがネックとなり、反応がよくなかった。それなら、当社で、なんとかこの素材を活かして世に製品を出そうと考えた。片山メリヤス(有)のグループ会社である(株)スマイルコットンも、自ら婦人用Tシャツなどを作ってネット販売していたが、下着は作っていなかったのである。

そこで、まずは、2006年12月にジャパנקリエーションという展示会があるので、「敏感肌.net」として同社と当社の共同で出展しようということになった。展示会に出ること、敏感肌に対応することから先に方針が決まり、時間がない中で作業しなければならなかった。ブランドの名称は社内公募で、ロゴも社内で考えたもので、展示会に出した品も、あくまで試作の段階だったが、やってみて、これほどニーズがあるとは予想していなかった。それからは、こんなにニーズがあるのだと感じ、改良に取り組むことになった。

スマイルコットンは、NPO 日本アトピー協会に素材として推薦してもらっていた。製品化するに当たっては、協会の認定が受けられれば、そのことも謳えるので、あらかじめ協会と情報交換をし、縫い方などに工夫を凝らした。ゴムを使わず、縫い目やタグは、肌に触れないよう外側に付けた。

そして、翌2007年3月から『フリース(Fleep)』というブランド名で販売をスタート。その後、ジャパנקリエーションの次の回や、織研新聞主催展示会に出たりして、取引先が徐々に増えていった。

※ 三重県の(株)スマイルコットン(1995年創業、資本金1200万円)が製造する素材。もともと「わたの繊維」を撚って作る糸を、あえて遡って、撚りをほぐして「わた」に戻したもの。「撚りぐせ」つまり「繊維のちぢれ」が残っているため、繊維と繊維の間に空気が含まれ、ふんわり軽い着心地、保温力、肌触り、吸水性が良く、乾きやすい。下の写真のとおり、一般の綿天竺の生地10gとスマイルコットンの生地10gでは、両者の嵩(かさ)に大きな違いがある。



### (3) 自主開発製品への姿勢と体制

#### ■ ODMと自主製品における意識の差

ODMに比べて、自社ブランド商品に対する社員の思いはとても強い。開発に際しては、直接担当している者だけではなく、皆で意見を出し合っ取り組んだ。ODMなら納品が済めば、たとえ店頭で売れなくても当社のロスにはならない。しかし、自主開発製品のリスクは全て自分達に跳ね返ってくる。ODMに慣れてしまっていたので、その違いを社員達に浸透させるのが大変だった。会議などでODMと自主開発製品の違いについて繰り返し説明した。どのくらいの数量を作ればいいのか、自ら根拠を示さなければ、誰も教えてくれない。品数は、まずは5品番(ソフトブラ、カップ付きタンクトップ、ショーツ、肌着など)からスタートした。

現在の商品ラインナップは、シンプルシリーズ(レースなしの年間定番。アイテム数15~16品番。S~LLの4サイズとキッズ。カラー3~5色)とファッションシリーズ(レース付き含む。春夏用・秋冬用あり。アイテム数20~30品番)等がある。

#### ■ 敏感肌市場での人的ネットワーク

当初、社内にも、敏感肌向け市場が大きくな

いことを理由に、この事業を始めることへの異論があった。ところが、展示会やギフトショーを通じて、あるいは、小売店で販売してみて、肌に悩んでいる人が意外なほど多く、潜在的市場が大きいことを実感した。当社自身、ここまで敏感肌の人が多いとは思わなかった。

また、販売開始して2~3年後のこと、野村皮膚科医院(横浜市)の院長先生との出会いが大きなポイントだった。当院には、肌に悩む人が全国から訪れており、院内に化粧品などの展示ブースを置き、皮膚科の立場から敏感肌向けの商品を推奨している。その先生が、これほど柔らかくて気持ち良い製品なら患者さんに紹介すると言ってくれた。以降、当院で年に3回販売会を開催し、当社のデザイナーが出向いて、直接、患者さんの着用感を聞いて改良を重ねている。この評判を聞いて、埼玉新聞が神奈川まで取材に来てくれた。

野村皮膚科医院やその患者さんとの交流で知ったことは、とても多い。例えば、肌に当たるレースに当社は綿混製レースを使用することで「肌に優しい」と謳っていたが、同院の院長から「たとえ綿でも肌にレースが当たるのは良くない」と指摘を受け、以降、レースは全て生地の上に乗せて、肌に当たらないように改良した。

#### ■ デザインと素材の良さが強み

敏感肌の人向けがコンセプトの柱なので、その障害となり得るものを極力無くしていくデザインとし、かつ、おしゃれな色やレース使いがポイントだと考えていた。それまでも敏感肌向けの下着というものはあったが、色はベージュのみでデザイン的にもかわいくなかった。ここに、ランジェリーで培った当社のデザイン力が活かされた。毎週、お客からの声を集めているが、とても反応がよい。敏感肌用だけれどもデザインがかわいい、色がいい、レースがいいという意見をもらっている。

素材としては、スマイルコットン採用がセールスポイントになっている。素材の開発にも(株)スマイルコットンとともに取り組んでおり、試作の生地を作ってもらって、デザインの方を合わせて改良を

重ねている。(株)スマイルコットンとは、独占契約を結んでいるわけではないが、レディースインナーの素材については、ほぼ当社が独占的に扱っている。当社のブランド「フリープ」の発展とともに、(株)スマイルコットンの売上高に対する当社の寄与も大きくなる。今後ともに伸びていきたい。

#### ■ 大企業が避ける素材を自社工場で活かす

敏感肌市場の存在を知って、縫い目やタグを外に出すなど、大手他社も似たような商品を出してきた。しかし、素材が違うのが当社の強みである。実は、スマイルコットンは、柔らかいだけあって、生地の手扱いが非常に難しく手間が掛かる。数年前、大手メーカーOBに当社工場を見てもらい、効率化の話などをしてもらった。そのときに印象的だったのは、大手メーカーでは、“いかに縫いやすく、生産性が上がるか”という点も生地選定基準になる。その点、スマイルコットンは、柔らかすぎてカールしてしまい縫いにくい。大手メーカーでは、こんなややこしい生地は使わないと言われた。その話を聞いて、そんな面倒な生地が逆に競争力になると思った。

陸前高田の工場には58名(パート7~8名)、12~13名で組む班(ライン)が3つあり、うち1班は、7年間ずっとフリープだけを縫い続けている。増産時には、他班も臨時にフリープを縫うが、生産性で3割~4割の差がつく。ずっと縫ってきた班の話では、「私達だって最初は苦労して残業続きで大変だった」と言う。縫製には、手の感覚、慣れやノウハウもある。実際、フリープを扱えるようになるには、最低5年はかかる。ゆっくり縫うなら1年で縫えるようになるが、戦力にはならない。

当社には自社工場があったおかげで、この生地を使いこなせたが、おそらく外注の協力工場では嫌がってやってくれない。例えば、中国やベトナムの縫製工場の賃金は、月給ではなく歩合制が多い。こうした効率の良くない生地は、一番やりたくない素材になる。

#### (4) 自主開発製品の販路開拓

##### ■ 主力販路のネット通販で高いリピート率

自主開発製品“フリース”の販路は、百貨店と下着専門店。そして、なんとといっても Yahoo! や楽天を經由したネット通販が多く、売上高の 4 割くらいにのぼる。他には、百貨店系の三越通販や高島屋通販なども経由する。最近では、ネットで「敏感肌用下着」や「下着かぶれ」で検索すると、当社製品が上位にランクされるほど。ネット通販は、若い人向けなど、販売チャネルにより品目を変えている。

楽天や Yahoo! には、当社から商品を持ちかけた。基本的には何でも載せてくれるが、主催者側と意向がぶつかることもある。あるとき、大手有名ブランド品を仕入れて、客寄せのために格安の値を付けて展示し、とにかく来店者を増やしてから当社製品に誘導するよう助言されたが、当社の姿勢と合わないと言った。当社は、安売りせず、地道にファンを増やしていく。商品数が少ないとも指摘されるが、リピート率は高い。今は評価してもらっている。

##### ■ 販売員もセールもなしの百貨店との取引

百貨店ルートの開拓は、子供向け商品がきっかけである。アトピーで悩むお子さんを意識して、子供向け商品を展示会に出したところ、最初に伊勢丹本店が取り上げてくれた。梅田の阪急百貨店や福岡の岩田屋などでも扱いが始まった。展示会やギフトショー、織研新聞などがバイヤーの目にとまり、それがきっかけという例が多い。

百貨店との取引には、掛け率や返品リスクの商慣行があり、あまり儲かる商売ではない。また、メーカーが販売員を派遣する慣行だが、当社は小さい会社なので人は出せないという条件で取引をしている。今の百貨店は、大手メーカーに面積を与えて、販売員を出してもらって、ブランド商品を置く傾向が強い。そんななかで、中小企業の当社としては、百貨店ルートは、稼ぐためというより、ブランドイメージと認知度を上げるため。また、消費者から「商品が良さそうだが、触ってみたい」という要望がとて多いので、「ここへ行け

ば実物がある」といえる場所として割り切っている。

現在、福岡の岩田屋、大阪の阪急、京都の伊勢丹、名古屋の名鉄百貨店、東京では小田急、池袋西武などに置いてもらっている。日本橋や銀座の三越からは、フェアの話がある。

ただし、百貨店からのセールの要請も一切受けない。販売員を出さない代わりに、セールに協力するなら、百貨店側も多少は喜ぶだろうが、セールをしてしまうと、セールでしか買われなくなる。セールのときだけ大行列になる店もあるが、その時でもある程度採算がとれるくらいの高めの値段設定が必要になる。その点、当社製品は、セールをするには厳しい原価率になっている。逆に、百貨店で売るには価格帯が安過ぎると言われる。敏感肌に悩む人が買いにくならない価格設定を心掛けている。

ちなみに、最初の頃は引き合いが良かった展示会も、回を重ねると同じ方しか来なくなったので、今は出していない。代わりに、年 2 回、当社東京営業所で内覧会(商談会)を開いている。

#### (5) 自主開発製品への姿勢と体制

##### ■ 充実のデザイナーと腕利き縫製スタッフ

当社は、デザイナー 6 名、パタンナー 3 名で、皆女性である。会社規模からすると多い方だろう。自主開発製品は、1 人のデザイナーが中心となって担当している。デザイナーには、キャリアと感性の両方が必要。全員が服飾の専門学校は出ているが、下着を教える専門学校はないので、入社してから全て OJT で身につけてもらう。アウターでも、着心地や素材の伸縮、縫い方など学校だけではわからないことも多い。

ODM では相手先ブランドの商品になるが、デザインは発注元の要望に添って当社が行う。発注元に提案する際にはサンプルが必要だが、スピードも求められる。中国工場にサンプル依頼する会社もあるが、時間が掛かる。

当社の秩父縫製工場は、生産拠点としての役割は終えたが、かつてのミシンも 30~40 台残してある。“アトリエ”と称して、サンプル縫いや試作



をして、縫いづらさなどを判断する場としている。一人 7 種類くらいミシンを使いこなせる腕利きのスタッフが 4 人いるので、サンプルもすぐできる。早くきれいなサンプルは、ODM 発注元などと商談する際の強みになる。自社ブランド商品の方も、商品開発の際に試作して試用するし、展示会や内覧会などに使うサンプルはかなり多い。アトリエは、年間を通じて忙しい。

#### ■ 生産計画と在庫を持たない仕入れ

当業界では、生産計画が非常に重要だ。今は販路が多様になったので、生産計画を立てるのも難しくなった。それには、営業部による販売予測が基礎になる。必要ときに必要な分だけ作る仕組みを築き、在庫を持たない体制になれば理想である。来月の予測に従ってひと月分だけ作るようになればよい。そのためには販売予測も重要だが、細かく対応できる生産体制も必要だ。また、生地もレースも当社専用で作ってもらっており、仕入れのリードタイムについて、例えば生地仕入れとレース仕入れの所要時間がバラバラでは困る。

定番商品用生地などは、ある程度仕入先と話をつけて、なるべく在庫を持たないようにしている。一方、シーズンものは腹を決めて作って、後は、いかに売り切るかに注力する。

#### ■ 柔軟な生産体制で多品種小ロットに対応

生産は平準化が理想だが、当社岩手工場の生産ラインは、多品種小ロットにも対応可能になっている。ふつうの工場は、3 ラインだと 3 品番しかできない。品番が変わると工程順にミシンを並び変えなければならない。しかし、当社のミシンは作業分野別に固定的に配置されており、その間をボックスに入った仕掛かり品が流れて行く。3 ラインでも 20 品番くらい生産できる。これらを取り回し、縫い手が効率的に作業できるようにするのがリーダーの役割になる。

#### ■ 子供を安心して育てられる職場

縫製工場は、基本的に女性の職場だ。営業

部門はかつては男性職場で、顧客側バイヤーも男性ばかりなので、男性どうしがブラジャーの話をしてきたが、そのうち、先方バイヤーが女性になり、こちらの営業も女性が多くなった。男性が身につけないものを売るのもたいへんだし、ユーザーのニーズも聞きにくい。そういうことから、当社では、工場側の縫製リーダー、縫製課長、工場長代理が女性であり、デザイナーと営業部長も女性である。とくに技術職の女性が多いので、辞められたら困る。中には、子供を 3 人育てている人もいるように、しっかり産休・育休をとって戻って来てもらわないと困る。子育て支援人事制度のような格好良いものは無いが、子供の風邪で休めば誰かがフォローするし、夕方 4 時までの契約の社員もいる。支援制度というより、その都度、相談しながらやっている。社員からは、この会社なら安心して子供を産み育てられるという言葉ももらっている。前社長が女性だったというのも大きい。先代もそうして子供を育ててきた。

#### ■ 品質を支えるきれいな工場

秩父の元本社工場を閉鎖したのは 2003 年。当時、国内では縫う仕事が減って、量販店の仕事はなくなり、通販向け ODM だけでは、2 つの工場を年間維持するだけの仕事はなかった。仕方なく、平均年齢も若く新しいものにトライする力がある岩手工場を残した。現在、平均年齢は 40 代半ば。縫製工場としては若い。それでも高卒でキャリア 20 年くらいの人が多い。海外の研修生はなし。「メイドインジャパン バイ チャイニーズ」の工場が多いなか、当社は全員日本人。

とにかくきれいな工場である。縫製工場というと廃校などを使い、トイレも汚く食堂もないものが多かったのを、前社長が女性の働きやすい職場にするために非常に気遣った。それを社員が 20 数年間きれいに使ってくれている。トイレも未だにきれいだし、誰となくお花を飾っている。「こういうきれいな工場で作っている商品ですよ」と、工場の写真を掲載したいという通販誌も多い。

地道に新卒を採っていくつもりだし、定年も 65 歳まで伸ばしたが、この岩手でも人が採れなくて

困っている。震災後には、有効求人倍率が2倍を超えた時もある。

#### ■ 何とか仕事を保った震災後の工場復旧

震災の影響は大きく、工場閉鎖も考えた。高台にあったのが幸いで、直後の1ヶ月間は公共の避難所として提供していた。社員全員が無事だったし、ここでやめるのはとんでもないという思いがあった。社員からも避難所にいるより仕事をしたい方がいいといわれ、1ヶ月後に再開できた。ODM提供先が春物で繁忙期だったため、仕事を失うことなく済んだ。カタログには、「本来はすぐにお届けできるものですが、岩手で作っているので1ヶ月かかります」と事情を明記したため、注文が途切れることもなかった。他業では、供給できない期間中に取引先が他から調達するようになり、工場を復旧しても以前の仕事が戻らないという話も聞く。

### (6) 今後の課題・展望

#### ■ 海外市場開拓・国内での男性市場開拓

下着は年2回パリで大きな展示会がある。継続的に訪問し、海外市場を見るよう努めている。

上海で展示会をやることもある。韓国と中国には既に輸出しており、韓国の下着メーカーを経由して新世界百貨店の江南店で売っている。中国ルートは上海の花園飯店に入っている三越だけ。そのほか、上海地域を中心に、日本フェアなど日本の商材を集めた催事に出店している。月に3回くらいどこかでやっているが、催事出店は代理商に任せていて、自らはタッチしていない。

円安の影響か、最近、中国向けが非常に伸びている。これがセールをしない会社方針を支えている。セールをしないで新作を出すと、やはり在庫がたまる。この品を中国に向けている。FOBで代理店に渡す時点ではほぼ原価だが、為替や関税の影響を受け、中国式のマージンが上乗せされると、日本の定価の倍くらいになる。催事のとときに半額で売ったりするが、それでも日本より高い。このルートがうまく回れば、日本でのセールをしない方針が持続できると期待している。

国内市場に関しては、男性にも敏感肌(アトピーなど)はあるので、今、男性版のTシャツを作っている。この市場に男性も呼び込みたいと考えている。

企業名	コデン株式会社		
本社所在地	東京都豊島区	従業員数	50名
事業内容	内視鏡つき耳かき、工業用スコープ、調査用無人ボート、医療器具、冷凍機照明装置、防水型配線器具などの製造・販売		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 主力であるハーネス事業で、防水型蛍光灯ソケットを開発し、自ら特許を取得したことが、自主製品開発の端緒となった。以降、イヤースコープや自動ボートの開発など意欲的に展開している。リーマンショックによる受託事業への影響が甚大で、自社製品の必要性を再認識した。
- ◆ 自動ボートは、釣り用としては高価過ぎたが、測量会社の需要掘り起しに成功した。開発が難しく4～5年を要したが、今や当社国内向け売り上げの10%～15%を支えている。イヤースコープも同様の売り上げ貢献。多くのネット通販が扱ってくれている。工業用スコープも派生的に開発。
- ◆ 既存の競争市場に後から入るより、ゼロから競争の少ない市場を生み出し、自社ブランドで売っていく方針。ネットを使えば、既存の卸売ルートを使わなくてもよい。誰にでもチャンスはある。ただし、人件費を中心に数千万円の開発費用は覚悟すべき。ペイできなかったプロジェクトも多いが、1つでも大化けして残りをカバーしてくれればよい。それが事業としての魅力だと思う。
- ◆ 開発チームは、まるごと新規採用する。人選びが最も大変で、最も重要。半年から1年掛けて選り出す。新参者ばかりでも、技術系人材はテーマが明確なら行動できる。



当社社屋と各種製品

(出所)コデン(株)ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ 下請けと並行して独自技術で特許取得

当社は、1966年、東京都北区において、現会長が個人創業したのがはじまり。当時は、医療機器メーカーや電機メーカーの下請けとして、差込プラグのプラスチック成形を主業としていた。

その後の営業活動により、東京都文京区に本社があるフクダ電子(株)の受注を獲得。下請けとして誘導コード(心電図をとるため体に付けるリード線。外来ノイズを避け、体から出る0.3Vの微弱電流を捕捉する技術が必要。)という医療機器関連部品の生産を始めた。

電機関連部品の方では、防水型蛍光灯ソケット(スーパー等の食品ショーケース内のライト用)の開発・製造を始めたが、この防水ソケットの特許を当社自ら取得したことが、以降、オリジナル商品開発に乗り出すきっかけとなった(1969年頃)。

同時に、この頃からショーケース内の蛍光用ソケットの開発も始めており、創業から3年程度で、下請けだけにとどまらず、自主開発製品に乗り出すことになった。その後も、オリジナルの照明器具、イヤースコープやボートの開発などに力を入れ、幅広く展開している。

並行して、上述したフクダ電子(株)の下請け仕事も継続しており、オーディオ用のピンなども製造していた。

現在の事業は、①ハーネス事業(防水ソケットなど、コネクタから安定器につなぐところまでを手掛けているので「ハーネス」と呼んでいる。安定器自体はつくっていない。取引形態はOEM/ODMが中心。これが、海外拠点を含むグループ全体売上げの9割を占める主力事業となっている。)、②ボート事業、③内視鏡事業、という3本柱で支えられている。

日本拠点だけでみると、売上構成は、ハーネスが7割(医療機器の誘導コードも、電線関係ということで、ここに含む。)、ボートと内視鏡を合わせて3割となる。

日本、中国(メインはハーネスの生産)、アメリカ(中国でつくったハーネスの販売が主目的)に

3拠点があり、日本は中国でつくった量産品を輸入し、細かいものを生産している。

### ■ 難しい技術・製品にあえて取り組む

早い段階から、参入障壁の高い技術・製品に取り組んでいる。プラグの成形も簡単そうに見えるが、1960年代には、射出成型等のプラスチック成形技術がほとんど無かった。当時はコンプレッション(成形材料を金型に入れ、圧縮成形機で加圧し焼き固めてつくる技術で、各種プラスチック成形方法としては最も歴史のある成形方法)が主流な時代。プラスチックのソケットは、この技術でつくるが、成形精度も作業効率もわるかった。

そうしたなか、創業者である現会長は、電熱で樹脂を溶かして金型に抽出する技術を習得し、上述した防水ソケットを開発した。チャレンジ精神が旺盛なアイデアマンである現会長の個性も、当社の事業の選定に影響した。

その後、防水ソケットを含むハーネス事業は、大きな商売に成長し、現在でもグループ売上げの9割を占めている。同じものを安穩と続けてきたわけではなく、当然、技術革新があり、製品もどんどん変わってきている。

なお、フクダ電子(株)の下請けでつくる誘導コードについては、消耗品なので需要が安定しているが、技術革新や利幅は少ない仕事である。

### ■ 防水用ソケットの技術上の強み

防水ソケットの技術の要は、「防水技術」である。それは、成形技術というよりも機構的な工夫であり、パッキンの形状が鍵になる。

かつての防水機構といえば、オーリング、埋め込み型のパテくらいしかなかったが、当社はパッキンを工夫することで、ねじなどを使わず、ソケット全体を防水化することに成功した。食品ショーケース内は湿気を帯びるので、最も心配されるのは漏電だが、これが100%なくなった。

特許は、新しい形状や新しいアイデアを加える都度、新しく取得している。特許が参入障壁を形成しているが、特許が切れた領域については参入があり、価格競争も激しくなる。また、防水ソ

ケットはいろいろな方式があり、どれを選ぶかはお客様次第。お客様の都合を考慮して、当社も提案している。

## ■ 食品ショーケースにも進出

防水ソケットを開発した当社は、提案営業で売り込みに行った。1970年代くらいからは、それを取り付ける食品ショーケース全体についても、自社で製造できるようになった。

食品ショーケース業界は、サンヨー電機、富士電機、岡村製作所などの専門メーカーが戦後スタートしていた。食品ショーケースというものは、全国津々浦々の店舗に配置されるので、メンテナンスには全国規模での対応が必要となる。ショーケースを導入する店舗側も買入れ時の価格だけで選んでしまうと、事後の対応に満足できないこともある。特に、店舗開店中はメンテナンスできないので、夜中の作業が求められる。今は、そうした事態が発生することはまずないが、これまでいろいろな経験を積んでおり、それが今日の当社のノウハウとなっている。

例えば、コストダウンは常に要求されるが、品質に影響が出ないように注意しながら安めの材料を選ぶなど、メンテナンスが発生しないよう、慎重に低価格化を実現しなければならない。

## (2) 自主開発製品取り組みの経緯

### ■ ボート事業を開始、測量用途開発

自主開発製品への取り組みは、リーマンショックが切っ掛けとなっている。当社は、受託生産品が多かったので、リーマンショックによる影響が甚大で、改めて自社製品の必要性を認識した。もともと、会社の方針として自社製品をつくりたいという思いはあった。

ボートやイヤースコープは、現会長からのトップダウンのアイデアが発端。自動ボート事業は、現会長の個人的趣味にも関連して、もともとは釣り用ボートからスタートした。人が近づけないような良いポイントを攻略できるが、釣り用としては高くあまり売れなかった。

これを展示会に出した際、測量会社から深淺

測量に使えないかと相談を受けて、新たな用途が見つかった。現状では、ほぼ全部が測量用途。川とかダムの海底地図をつくるのに使われており、本体に搭載するソナーも自社開発している。特殊なノウハウが必要とされる振動子などのパーツは購入するが、基板は当社で設計している。

最初は、ユーザーである測量会社側から仕様を提示され、それを作り込んでいった。ボートの開発は、イヤースコープの開発より早くから手がけていたが、なかなか難しく、開発だけで4~5年かかった。実際に市場に出たのは、イヤースコープの方が先になった。

測量ボートは、測量会社1社が何台も買うものではなく、市場も狭い。改良を重ね、3代目の機種になってようやく充実した性能になってきた。今や、当社国内向け売り上げの10%~15%くらいにまでなっている。

### ■ 生活発想からイヤースコープ事業に着手

イヤースコープを開発するきっかけも、たまたま、「耳の中が見えると便利ではないか」と考え、技術的にできなくはないと考えたことによる。

独身の社員が「耳掃除は自分でできないね」とつぶやいたことや、現社長もシャワーを浴びて突然耳が聞こえなくなり、耳鼻科に行ったら、水で膨らんだ耳垢を除いて治ったという経験が背景にある。予め市場調査をしたわけではない。

この製品の開発担当は2名で、ボートより短期間で2~3年で開発できた。当社にない技術は他社から導入した。

販売ルートは、ウェブ経由が大きい。アマゾン、楽天、東急ハンズ、ヨドバシカメラなど、いろいろなところが扱ってくれている。当社から売り込むケースもあるし、先方から取扱いたいと依頼されるケースもある。家電量販店経由が少ないのは、例えば、店頭には、商品ジャンルごとに、テレビコーナー、パソコンコーナーなどがあるが、イヤースコープに適切なジャンルがないので、埋もれてしまうからである。

イヤースコープの派生製品である工業用用途に開発した工業用スコープも、基本的には同じよ

うなもの。「工業用にも用途があるので、そこに向けてイヤースコープの派生製品を流そう」と考えた。初めからこの市場を目指していたわけではない。内視鏡の売上げのうち9割以上がイヤースコープ、残りが工業用スコープ。

### (3) 自主開発製品への姿勢と体制

#### ■ ゼロから新しい市場を創る方が得策

新しいものをつくと、新しい技術が生まれてくる。開発をしないと技術力はアップしない。ただし、原資が限られている中で、利幅の少ない下請け事業にだけ投資しては先がない。自社製品であれば、売れる保証はないが、利幅が大きい。これにチャレンジしようと考えた。

当社では、ハーネス事業が主力だが、これに代わる規模のマーケットを探して自主開発製品に取り組もうとしても無理だと思う。既存市場には、競争がある。競争市場の中に後から入っていくのは得策でない。アイデアを出して、ゼロから競争の少ない市場を生み出す方がよい。

そうした方針から、逐次、新しい事業にチャレンジしている。もちろん、その中で消えていくものも少なくない。例えば、防水用の照明、トンネル用の照明、建築ビル専用の照明、工事専用の接続器、血液検査装置など、いろいろと新しいことに取り組んできた。変わったところでは、歯のマニキュアを構想したこともあり、一時期、専門家を招いて作らせたこともある。

すべて、既存の下請け製品に価値を付加する開発ではなく、自社ブランドで売っていくことを目指した。ただし、その場合、当社の規模でも数千万円の開発費用が掛かる。最大の費用は人件費で、ボート事業では5年間・複数名の専任者をつけた。どれくらいの期間と費用を掛けるべきか予め考える必要がある。

#### ■ 新規採用でプロジェクトチーム立上げ

製品開発プロジェクトは、技術部隊の中でプロジェクトチームを組む。当社既存の技術に新しい技術を上乗せする必要がある、その技術者を社外から連れてこないといけない。だから費用がか

かる。当社では、まるごと新規採用して開発チームをつくる。新参者をまとめて一部屋に詰めさせて開発してもらうのだ。プロジェクトリーダーも新規採用する。既存事業に携わってきた社員では、新規開発プロジェクトのリーダーにはなれないからだ。我が社にはないもの、世の中にはないものを創り上げるには、その領域を知っている人をリーダーに据えなければならない。もちろん、経営陣は、プロジェクトの進捗を把握している。

プロジェクトチームの人選びが最も大変で、最も重要。経営者がアイデア元であっても、具現化するための人をいかに確保するかが問題である。ありとあらゆる方面に声をかけ、ハローワークでも、ウェブ就活サイトでも何でも使う、毎日毎日面接する。数打ち勝負でもある。人を選ぶのに半年から1年はかけている。当社は、工業系のものづくりの会社なので、新しい製品の実現のために、どんな技術人材が必要なのかはすぐ分かる。もし、お金があるならヘッドハンティングが最も効果的だと思う。

たとえ新参者ばかりを集めても、問題はない。技術系人材はテーマ(目的)が明確に示されれば、役割分担しつつ、目標に向かって行動できるからだ。

#### ■ 外部資源の活用、自社経営資源の活用

プロジェクトを進行していく中で、何が足りないのかがみえてくる。それを外部に委ねることも考える。例えば、機能設計は社内でするが、デザイン設計は外に出すことが多い。イヤースコープも外部のデザイナーを利用した。特に一般消費者向け製品は、工業会社には難しい。

まるごと新規採用や外部資源活用を積極的に行うが、当社が元から持つ経営資源も活かす。ものづくりの観点からみると、例えば、プラスチック成形、機械加工という当社得意の技術に、新たな要素をプラスオンしていくイメージになる。

新規開発チームも、既存事業担当者と交流する場を持ち、意見交換は当然のようにやる。ただし、定期的に合同全体会議などを開いたりしても、多くの出席者には分野の違う話で、ぼかんとして

しまう。ある程度同じレベルの技術者どうしに絞ってやらないと意味がない。

既存の生産ラインを使う量産段階になると、「こんな治具を作れば良い」といったアイデアが出る。こうした点は、開発チームの苦手な部分で、これまでのものづくり基盤が生きてくる。開発と現場が離れている大手企業では、ものづくりを知らない開発担当から、理論的には正しくても、「これをどうやって10個作れと言うの？」というような図面が送られてくることもあるという。

### ■ 人材の活用・定着

開発メンバーの中には、開発が終わると次のチャレンジがしたいと、転職してしまう人もいる。確かに、中途採用で年齢が高く、開発部門は千葉県の勝浦工場内にあるので単身赴任の人も多い。開発終了時には、家族の元へ戻りたい、となることもある。

中小企業の人材は流動しやすい。一度でも転職した人は、やはり転職しやすい傾向にある。しかし、「技術者を獲得する」というのは、まさにそういうこと。スキルがあるからこそ転職するのだ。

当社においては、開発部門と製造現場との給与水準は全く違う。営業担当と事務担当でも給与は違う。また、開発メンバー間でも、個人の持つ技術レベルによって待遇は考慮している。給与条件は人次第。年俸制か、月給制かも人次第。従って、給与テーブルなどは存在せず、個人個人の給与水準はオープンにしていない。最初から部長級で迎え入れる者もいれば、そこから役員になる者もいる。

### ■ 販路開拓のため展示会を有効利用

売るルートを持っていない会社にとって、販路開拓が難関だが、当社では、展示会が有効なツールとなっている。ギフトショー、ヘルスケアショー、雑貨ショー、釣り博、測量ショーなどである。

展示会は50万円くらいからでも出展できる。立派な展示会でなくてもよい。

どんな人が、どんなニーズを持っているのか、モノを出さずに相手の真意を探るのは難しいの

で、何か試作品でもポスターだけでも具体的なモノを見せて反応を探る方がよい。いくら社内会議をしてもわからない反応を見ることができる。

展示会の出展にもコツがある。展示内容が専門的すぎると、専門家しか見てくれない。普通の人に見てもらって、その意見を探る工夫が必要である。「動くもの」「光るもの」など人の目を引く仕掛けが欲しい。興味を引くためサンプルをあえて置く。自動ボートはハイテクすぎて興味を惹かないが、イヤースコープならわかり易い。「こんなものがあるのか」と、呼び水になる。展示会で、即、商談につながるケースもある。

当社は、年間2~3回は出展している。思いがけない分野の人に見てもらうことも大切である。同じ会社でも、社長、部長、平社員で見方が違うこともある。商売の決定権限がない平社員に対してもしっかりとPRすると、「こんなおもしろいものがあった」と会社で聞いて、上司が来ることもある。

展示会で得た情報をきちんとフォローし、整理し、活用できる形に仕上げることも必要である。

### ■ ネット通販ルートを持つ専門店で卸す

ウェブ経由の販売ルートを開くに当たっては、取扱商品が多過ぎるサイトも問題。例えば1万点もの商品があると逆に選びにくい。そうしたなかでは、やはり個性的なセールスポイントがない商品は取り扱ってもらえない。

ユーザーからすると、「ここには、いつも自分が欲しいものがある」というサイトが好まれる。コンセプトが示される“店長お勧め商品”がある店も良い。売りっぱなしでなく、ちゃんと顧客サポートも行う、そうしたショップが長く支持されているように思う。ネット販売だけではなく実店舗もあればなお良い。特色もなく、トラブルがあっても「メーカーに聞いてください」では、支持されない。単なる安物買いの場になってしまう。

インターネット通販会社は、自ら在庫を持つ者と持たない者がある。どう付き合うかはケースバイケース。出会いは展示会である。彼らも展示会で商材を探している。未取引のインターネット通販会社に、自ら売り込みにいくことは少ない。取引

歴のある会社に、新商品も売り込むことはある。

当社は、こうしたインターネット通販を専門にやっている会社に卸して、それが、楽天等に出店される。楽天と直接取引しているわけではない。

#### ■ 製品専属の営業担当を採用

従業員 50 名中、営業担当は 3 名(ボート、ハーネス、内視鏡でそれぞれ1名)。展示会は営業マン総出で対応しているほか、直接、開発スタッフも前に出て対応している。

採用の際は、「営業マン」として採用し、その後、製品分野を決める。例えば、イヤースコープ専属の営業担当を育てている。

商社に任せる方法もあろうが、売れないことが多い。製品の本当に良いところは、当事者でなければ説明できないからだ。ただし、営業といっても、ルート営業、開拓営業、メディア(通販系)系営業等々あるので、何でも良いわけではない。例えば、鉄鋼系やプラントの営業職が当社に来て使えないだろう。扱うお金が億円単位と数百円単位では違い過ぎる。従って、採用時には、過去に何を売ってきたかを重視している。

#### (4) 今後の課題・展望

##### ■ 足りない「何か」を掴むことが重要

イヤースコープは、中国でもウェブで販売しているが、今のところ、あまり売れていない。ただし、アイデア次第で、何かの切っ掛けがあれば売れるとみている。また、同様に、アジア以外の市場でもどうすれば売れ始めるのか。考えている。

例えば、ローラーブレードという遊具があるが、最初は全く売れなかったらしい。それが、ヘルメットとプロテクタをつけて売ったところ、大きくヒットしたという。何らかのヒントを得たのかもしれないが、この情報がとても重要になる。それまでは何かが足りなかったから売れなかった。その「何か」を掴むことがとても重要である。

#### (5) 中小企業と自主開発製品

##### ■ 中小企業が自主開発製品に挑戦する意義

まず、モノをつくるうえでのチャレンジ精神があるかどうかが重要だろう。

そして、つくったものをどう売るか。インターネットが普及した今日ならば、既存の卸売ルートを使わなくてもできることがあり、どこにでもチャンスがある。ただし、チャレンジすればコストも犠牲も出る。必ず経営は苦しくなる。技術人材や営業人材を採用すれば当然コストがかかる。そこを我慢できるか、どうやって乗り越える体制をつくるか、そこに一歩踏み出すかどうかはチャレンジ精神の有無によるのだろう。

トライしたプロジェクトの多くがペイできたわけではないが、そのうち1つでも大化けして残りをカバーしてくればよい。ゴルフの「ナイスショット」は忘れられないのと同じ。それが事業としての魅力ではないか。

特に新卒で入ってきた若い人には、自社の成長を期待させることが大切だ。そのためには、常に新しいことにチャレンジし続けている企業の方が魅力的であることは間違いない。



企業名	エムケー電子株式会社		
本社所在地	長野県長野市	従業員数	100名
事業内容	電気音響機械器具及び電子制御機器の製造、電子回路実装基板製造、ワイヤーハーネス加工の製造、デジタルプリント出力		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 親会社とは別の市場を開拓するため、自社製品開発に着手。テレビ視聴用コードレスイヤホンを開発したところ、高齢者から予想外の反響があり、高齢者用コードレススピーカーの開発に着手。若者向けの高音質追求型製品ではなく、高齢者の苦手な中高音域をカバーする音声明瞭スイッチ付き製品を開発。ロングセラーとなり、「よく聞こえる」「人生が変わった」と喜ぶ声が集まる。
- ◆ さらに、早口が聞き取りにくい人向けに、半導体メーカーと共同開発した半導体を用いた“ゆっくり機能”を追加。パーソナルな首掛け携帯タイプを追加したところ、著名タレントが同製品を個人的ユーザーとして紹介し、入荷待ちになったこともある。その進化版のヘッドホン型の小型スピーカー「みみもとホン ピュア」を大学教授が研究した結果、同製品は、耳の本来の機能を活かし、イヤホン型補聴器より明瞭に聞こえることが判明した。
- ◆ 大手メーカー担当者も驚く、狙いを絞り込んだ開発姿勢と、試験場に通り詰めて試行錯誤して得た独自技術が強み。いわば、企業内ベンチャーの当事業は、スタッフも設備も限られているが、自社内で企画・開発したものを、それぞれ得意分野を持つ海外企業に委託し、効率的に生産する。通販ルート主体で販売し、大きなヒントである利用者の声を活かす仕組みを重視する。



当社社屋と各種製品

(出所)エムケー電子(株)ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ 親会社とは別の市場開拓をめざす

当社は、主に洗車機・LED 表示機器・農業用貯蔵庫などを製造するエムケー精工(株)の 100% 子会社として、1978 年に親会社の近隣に設立された。

設立当時の目的は、洗車機や LED 表示機器用の電子回路実装基板を製造し、親会社に供給することであり、エムケー精工(株)の下請け的存在としてスタートした。創業当時は、電子回路実装基板だけでなく、石油タンク用のホースポンプなどもつくっていた。

1990 年頃、これまでどおり、親会社との取引を大事としながらも、「親会社だけに頼るのではなく、自分たちで独自の製品を開発し、別の市場を開拓したい」との理念が生まれ、商品開発部を立ち上げることとなった。

今日、自社製品開発の責任者かつ主担当である現常務は、この当時、誘いを受けて当社に入社した。カラーテレビやオーディオ機器の開発経験を持つ現常務は、当社に来るまでに複数の大手電機メーカーを歩いてきたが、最終的には、企画から販売まで通して 1 つの製品を作り上げたいという希望があり、当社の「やりたいことをやっていたい」という誘いに惹かれて入社した。

それというも、商品開発部立ち上げ当初は、自社製品を開発するという方向性はあったが、具体的に何を作るかの企画や構想については全く白紙の状態だったのである。

ただ、現常務は、大手メーカー勤務時にオーディオ機器設計に従事した経験もあり、「音」を追求して新しい市場を開拓したいという思いは強く持っていた。

## (2) 自社製品開発取り組みの経緯

### ■ 第 1 弾 ～ コードレスイヤホンの開発

現常務は、技術的に、オーディオ分野と高周波分野を得意としていたので、そこから“テレビを聞く製品”を開発しようという構想に行きついた。このアイデアは、自分自身の生活体験にあった。



製品例「きこーね」

帰宅が遅くなり、夜中にテレビをみると家族に迷惑が掛かる。かといって、イヤホンでは動作が不自由。なんとか、ワイヤレスでできないかと考え、そのアイデアを提案したら、当時の社長の賛同を得た。そこからコードレスイヤホン(商品名「きこーね」)の開発が始まった。

自社製品開発第 1 弾は、1992 年頃に販売開始したコードレスイヤホン「きこーね」である。その企画から市場投入まで 1 年 2 ヶ月くらいの期間で、初期の開発資金もあまりないなか、いかにコストを掛けずに製造するかいろいろ考えた。

初期のコードレスイヤホンは、2 機がワンセットで、一方がテレビ側に接続する送信機、他方がイヤホンを接続する受信機になっている。送信機・受信機の 2 機の機能は違うが、金型は共通とし、一部には、既存の金型を海外で調達して、その型を活かして中身を設計するなど工夫をした。こうした工夫も含めて、当社商品開発部内で、基本設計から音作りまですべての検討と実験を何度も繰り返し、製造だけは海外の企業に委託して効率的な生産を行った。

この製品の生産委託先の海外企業については、現常務が前職でつきあいのあった中から選んだ。元来、同企業の扱う仕事は薄利の大ロット生産であったが、当社からは、小ロットでも利幅が取れると納得してくれれば協力してくれる。もともと、当初は小ロットだったが、結果的にはかなり売れて量が出た。

### ■ 書店やビデオ店という新たな販路

現常務は、テレビ関係の仕事経験を通して家電店での競合の激しさについて知っていたため、

家電店ではなく、あえて書店などをターゲットにして販売を開始した。

それをみたある商社からビデオ向きにいいのではないかと打診があった。当時はレンタルビデオが興隆しており、全国あちこちにレンタルビデオ店がオープンした頃であった。レンタルビデオ店から、夜間に静かにビデオを見るのに好都合と言われたことから、当社から、商社経由でレンタルビデオ店に卸し、そのビデオ店が個人客に小売りする、というルートができ、書店経由と合わせて2つの販路で売れた。

コードレスイヤホンは、世の中になかった商品だったこともあり、売れ行きは非常に良かった。一時的に生産が注文に追いつかなかったほどで、レンタルビデオ用途と、普通のテレビ鑑賞用途の両方のブームにのった感じであった。

## ■ 第2弾 ～コードレススピーカーの開発

コードレスイヤホンを販売して気づいたことは、ビデオ店で販売するなど若者向け商品と思っていたのに、高齢者からの反響が大きかったことであり、70歳過ぎの方からFAXなども届いた。製造元である当社に、直接いろいろな問い合わせが舞い込んだのである。とくに高齢者からは、イヤホンではなく、スピーカーで聴けるようにしてもらいたい、というニーズが多く寄せられた。耳にイヤホンをさし込むことが煩わしい、長時間装着すると耳が痛くなる、という意見である。

そこで、こうした声に応えて、次にコードレススピーカーの開発に着手した。

まず、送信機は、コードレスイヤホンと同じものを使った。受信機も、コードレスイヤホンの時と同様、既存のFMラジオをベースに開発した。こうした工夫で、手間とコストを省略して開発することができた。

こうして完成したのが「みみもとくん」である。価格設定については、ステレオ音声のコードレスイヤホンより安く設定し、通販ルートを活用するとともに、家電販売店ルートも使い販売した。

## ■ 難聴者にも対応する性能向上

70～80歳代の利用者から、「みみもとくん」も良いが、今一つはつきり聞こえないと言われた。そこで、「音」についての本格的な取り組みを開始した。老人性難聴、補聴器についても研究した。補聴器店の店主に製品音声を聞いてもらったりもした。同店主からは、ろうあ学校を紹介され、同学校の50～60名の軽度・中度・高度の難聴の方々にも協力してもらい、何度もテストを繰り返した。ろうあ学校でのテストを繰り返すうち、2～4キロヘルツの音域を増幅させると、中度や高度の難聴者でも音のバランスがよくなり、聞きやすくなることが確認された。

同じように、老人性難聴になると、一定の音域の音(中高音域)が聞こえにくくなるのだが、当時は、まだ老人性難聴のことは一般に理解されておらず、大手メーカーは、とかく音楽を聴く上での音質を重視していて、若者も高齢者も区別していなかった。対照的に、当社は音楽的な音質については、この時点では追求せず、高齢者でもテレビの音がきっちり聞こえるようにするにはどうしたらよいか、そこに目標を絞って開発した。

例えば、老人性難聴で高音が聞こえにくい人がテレビのボリュームを上げると、高い音だけでなく低い音のボリュームも上がってしまう。

そこで、当社は、高い音域だけ増幅させる製品を開発した。それが、中高音域をカバーする「音声明瞭スイッチ」をつけたコードレススピーカー「みみもとくんα」である。



製品例「みみもとくんαⅡ」

一般の補聴器とは異なり、「みみもとくんα」では特定の音域だけを増幅する機能を備えることにした。これにより、ろうあ学校でのテストに協力してくれた60数名の難聴者のうち、40数名までがよく聞こえるようになったと言った。また、前機種までは送受信に電波を使っていたが、「みみもとくんα」では、ノイズに強い赤外線に切り替えた。雑音がなくなり、さらによく聞こえるようになったと評価が高まった。卓上に置く際の利便性も考え、リモコンやメガネも一緒に置けるような容器型にした。

#### ■ 海外企業に委託し、効率的に生産

この「みみもとくんα」でも、企画・特許・設計は当社自らい、製造を海外企業に委託した。電波を利用していた前機種までは、電波製品の経験のある企業へ委託していたが、当機種では、赤外線製品の経験のある企業を選び、効率的に生産している。

当機種は、2006年から販売を開始した。新機能を付加した分、前機種より価格を高めを設定したが、今も高齢者から強い支持を受けており、長く売れ続けるロングセラー商品となった。

こうした高齢者ユーザーの方は、結構、お手紙をくれる。よい商品を開発するとかなり反響がある。ときには、「人生が変わった」「聞こえるようになった」と涙を流して喜んでいただける。「きこーね」「みみもとくん」と、2点続けてヒットを出せたので、今回の製品では、前機種より金型などにも費用を掛けて、より良いものを世に出したいと思い、開発した甲斐があった。

2007年頃には、TV番組で「みみもとくんα」が取り上げられ、コードレスみみもとスピーカーとして全国的に知られるようになった。

こうした「みみもとくんα」のヒットを聞きつけて、著名大手家電メーカー3社が相次いで当社にやってきた。そのうちの1社は、当社の特許内容やノウハウに関する説明を聴き取って、その後、ちゃっかり類似の自社製品を開発して参入してきた。もう1社は、当社に事前に通知してきた上で、TVリモコンにスピーカーをつけ工夫を施した自



製品例「みみもとくんμⅡ」

社製品を発売してきた。残る1社には、OEM供給をすることになった。このOEM供給分も結構な数が売れた。

#### ■ 半導体メーカーとの共同開発で新機能

TV番組で放映した際、アナウンサーが「高齢者は早口を聞き分けるのが大変」という説明をした。この一言がヒントになって、次に開発したコードレススピーカー「みみもとくんαⅡ」(2011年発売)には、“ゆっくり機能”を搭載した。音の高さは変わらず、またテレビ画面との時間差もほとんどないのに、ゆっくりと聞こえる製品は、他にない。当社独自の技術を盛り込んだ成果である。模倣されないように、信頼できる企業を選び、生産を委託した。製品に搭載している半導体は、半導体メーカーとともに、この機種のために新たに共同開発したもの。安全のため、半導体は組み立てに必要な数量分だけを日本から委託生産先へ送っている。

#### ■ 首掛けタイプが登場

ゆっくり機能付き機種もヒット商品であるが、ゆっくり音声の音量を上げると、周囲の高齢者以外の人には通常のテレビ音声と同時に聞こえるので、違和感を感じることもあった。そこで、音源を耳元に近づけるため、首掛け携帯タイプを追加した。

音の伝わり方は距離の2乗に反比例するので、スピーカーとの距離が半分になると、音のボリュームは4分の1で済む。音量を上げなくて済むので、周囲の人の違和感はかなり軽減された。

そんな折り、著名司会者が生活情報番組のな



製品例「みみもとホンクリア」

かで、個人的なユーザーとして、この製品のことを紹介してくれた。そのおかげで、とても大きな反響があって、数千台の在庫が1週間でなくなり、さらに、入荷待ちが出たほどである。

#### ■ ヘッドホンタイプに進化、研究者も関心

携帯型スピーカーの進化版として、3年かけて2011年に販売したのが「みみもとホン ピュア」というヘッドホン型の耳もとスピーカーである。イヤホンのように耳穴をふさがず僅かながら距離をとっているため、音圧を逃すことができ、鼓膜に負担がかからない。専用の強指向性スピーカーを搭載し、特殊構造になっているので、音が耳の方向にのみ伝わり、音漏れもほとんどない。装着したまま会話ができ、周囲の音がよく聞こえるので安全性も高い。

地元の大学の先生がこの製品に注目して研究した結果、明瞭に聞こえる理由に耳介が影響していることがわかった。

実際に、人間の耳の中に極小マイクロフォンを入れて、そこで聞こえる音声を計測した実験では、既存のイヤホンでは個人のバラツキが大きいですが、当社のみみもとホンは、耳から僅かに離れているため耳介<sup>10</sup>が音を調整して明瞭に聞こえることがわかった。耳介は、カメラでいえばピントを合わせる役割を果たしている。S字状に湾曲する耳介の作用によって、音を共鳴させ、聞き取りやすい周波数に調整しながら鼓膜に届くという、天与の仕組みとなっている。従来型のイヤホンは耳穴に直

<sup>10</sup>じかい。外耳孔を囲んでいる貝殻状の部分。

接音を入れる方式だが、みみもとホンは、耳介を使うので、より明瞭に自然な音を聞くことができるのである。

開発時点で、良い製品になることが経験的にはわかっていたが、この研究によって、耳介の機能を活かすことで、明瞭度を格段にアップさせることができると、改めて立証された。

### (3) 自社製品開発への姿勢と体制

#### ■ 狙いを絞ったこだわりの開発姿勢

大手企業の製品開発では、大量に売れることをまず考える。若者からも、高齢者にも広く受け入れられる商品を考える。その点、当社製品では、「音声明瞭スイッチ」を入れると、高音域が増強され、若者や健常者には硬い音に聞こえる。また、音楽用の音質などには気を使わない。とにかくターゲットは高齢者に絞っている。視察に来た大手家電メーカーの担当者は、「これを商品化するなんて信じられない」と言っていた。(開発当初の話。近年のモデルでは、音質も向上している)

もともと、高音域に絞り込むと言っても単純ではなく、当社製品のように、スピーカーから開放空間に音を出して、特定の音域(高齢者が聞き取りにくい3kHz前後の周波数帯)だけ強く耳に届けるのは、実は非常に難しい。音は出た瞬間に広がる性質があるので、既存のイヤホンなどのように耳の中の閉鎖空間の方が、音の特性を計算しやすい。

この難題を克服するため、あらゆる実験をした。試行錯誤を繰り返し、実現できたが、意図的に作ろうにもなかなか作れる音ではなかった。「イコライザー」「筐体の寸法」「スピーカーの特性」という3点が実現のカギだった。これが、当社固有のノウハウとなっている。

「みみもとホン」の方は、世界に通用する技術であるとの自信を持っているので、国際特許も出願している。

#### ■ 社内では少数派の開発体制

開発は、当社商品開発部において、現常務を含めた5名で企画・開発・販売・海外委託先管

理を行っている。自社製品開発全般については、前述した開発担当の技術者5名の他に、営業補佐や顧客対応係を含めて5名いて、合計10名体制でやっている。

現常務以下、社内の技術者は電気技術者だが、これからさらに、外装など別分野もできるプロに育成していきたい。

実は、当社従業員100名の大半は、常用雇用のパートタイマーで、主業であるプリント基板やワイヤーハーネスの製造に従事しており、自社製品開発にかかわっている商品開発部門スタッフは、上記のとおり、少数派である。経理部門などは共通でやっている。

#### ■ 社内人材・設備を補う外注を有効利用

当社の商品開発部門は、いわば、企業内ベンチャーであり、スタッフも設備も限られている。しかし、海外の委託先企業をコントロールできれば、何でもできる。現在、海外の委託先は5社あり、電波や赤外線などそれぞれの得意分野ごとに使い分けている。技術的なコントロールは自らやらねばならないので、商社などは経由せず、直接海外企業と交渉している。

こういう体制で、最も必要な能力は、「コントロールする力」。「こういう商品をいつまでにつくりたい」という目標を示して、いかに海外の人達をコントロールできるかがカギである。海外とのやり取りでは駆け引きが多いので、それを凌いで相手をコントロールするのは、確かに難しい。また、その場で即断を迫られるので、現地へ行く人間には権限を与える必要がある。当社でもこれに対応できる人材を増やしていきたい。

#### ■ メインの販路は通信販売

ヘッドホンタイプの「みみもとホン」シリーズは、通販がメイン。新聞にフルカラー一面で広告するなどA社が特に力を入れて販売してくれている。B社などでも「みみもとくん」が売られている。B社では、高齢者から意見を集めた際、当社製品が圧倒的に支持されたということで、その後、今に至るまで継続して採用されている。

新幹線の通販でも、売上げ上位に常にランクインしており、当社の商品には「売っています」マークが付いている。

量販店に出せば、もっと大量にさばけるだろうが、価格が下がるだけなので、少数でも価値が分かる方だけに購入してもらえばよいと考えている。

当社は、商品開発部が立ち上がるまでは、下請け仕事の主だったため、販路開拓のノウハウがほとんど無かったので、最初は商社に頼んだ。しかし、その後の経験から、世の中が必要とする独創性ある商品なら、強力な営業部隊がなくてもやれると感じてきた。ただ、商品が売れ、顧客が増えると、逆に充実した営業体制が必要になってくるであろう。

今は通販ルートの方が圧倒的に多い。商社にあまり頼ると、売れる時には引き合いがくるが、売れない時には放っておかれる。直販の場合では、売れないなら、どうやったら売れるんだ、ということ積極的に自社で考えるようになる。

現在、通販業者など販売面でのパートナー企業は、数十社ある。大手通販会社とは直にやっているが、商社を経由している先もある。パートナー企業との細かな連絡・調整を代理してくれる商社もあるので、そこを通した方が効率的。

当社全体で、年商8億円。自社製品開発のウエイトは高まる傾向にある。

#### (4) 今後の課題・展望

##### ■ 独自のスタイルを持つ製品の用途拡大

当社の「みみもとホン」は、耳に入れるイヤホンでもなく、耳を覆うヘッドホンでもない“耳もとスピーカー”という特徴あるスタイル。このスタイルを応用して、難聴者向け機器や若者向けオーディオ機器にも開発の範囲を広げ、既に異業種の大手メーカーともOEM展開を始めている。

例えば、テレビ音声用「音声明瞭スイッチ」付き機種を開発した際、これと同じように、人との会話音声でも明瞭に聞こえる製品はないか、というユーザーからの相談や要請が多かった。実験をしてくれた大学の先生からも、「このアイデアで会

話用製品を作ったらすごいよ」と言われた。そこで開発したのが会話用の「みみもとホン クリア」であり、耳に機器を入れないことで耳介が音を共鳴させる機能を活かすとともに、話し手の声を集めるマイクユニットを分離するなど、新しい発想により、高度難聴にも対応できる「ボイスレシーバー」として売り出している。

また、既存の難聴者向け製品はなるべく目立たぬよう作られているが、逆にお洒落な装飾を施した商品なども開発しており、こういう発想の製品は、当社くらい。

## (5) 中小企業と自社製品開発

### ■ 意欲的人材のリクルート

当社の現常務の例のように、中小企業が、独自製品の開発意欲を持っている大手企業技術者をリクルートするケースがある。特に、開発実績のある人には声がかかる。「こんな技術者が欲しい」という声は頻繁に聞く。ただし、海外のように、自主開発志向の技術者を募る労働市場ができていないわけではない。

また、難しいのは、そうした人材に対するマネジメントだろう。中堅企業以上の規模になると、出る杭は打たれる傾向があるので、そうした人材はやりたいことをやらせてもらえない。その意味で、現常務は、中小企業である当社に入社してよかったと考えている。

硬直的な会社には、何か意欲的なことをやろうとする人を抑えようとする人達がいるが、やらなければ叩かれることはない。こうした風潮が問題である。今の世の中、自主性がないと落ちていく一方、「言われたとおりにやっています」ではもたない。

### ■ 自社製品開発のポイント

製品分野を選ぶには、まず、必需品(ないと困るもの、なくて困っているもの)であることが大事。既存品はあるが使いにくかったり、十分にニーズを満たしていないものはある。補聴器だって世の中にいくらでもあるが、耳の中に入れない製品はなかった。だから、オリジナル・独自性がとても重

要である。

次に、自らの経験・蓄積やノウハウが活かされる分野を選ぶこと。蓄積がないと、ヒットを生み出しても次が続かない。

最後は、やる気。少くく知らなくても、見よう見まねでも、「やる気」があれば何とかできることが多い。「専門は電気技術だから、電気しか分からない」では進まない。専門分野以外でも「何とかやってみる」というやる気が非常に重要である。

### ■ 自社製品開発のリスク

もちろん、当社も、ヒット商品ばかりではない。一時は結構売れたが、性能上、スマホにとって代わられてしまった製品などもある。当然のことだが、作った製品が売れないことが最大の開発リスクである。とくに、一時的には売れて安定的に売れない商品は、痛手が大きい。量産したのにすべて在庫になってしまうからだ。また、数をつくれれば安くつくれる。安くすれば売りやすいが、売り切れるかどうかという決断が難しい。そこで、当社は、売り先を決めた上で開発するスタイルを基本にしている。

ちなみに、あいにく売れ残ってしまった製品でも、その開発で培った技術の応用で、別の用途を見つけ出し、今でも一定量売れている例もある。

### ■ ユーザーのフィードバックは極めて有益

当社の開発の基礎にあるのは、常に御客様の声である。テレビ用のコードレススピーカーを開発した際にも、「耳に入れるのが嫌」「人との会話も同じくらいハッキリ聞こえる製品が欲しい」などの声が寄せられ、それが次の製品開発の礎になった。

具体的には、ユーザーからのハガキで送られてきた意見や感想が大きなヒントになっている。その意味で、ユーザーからのフィードバックのシステムをどこかに入れておくことが非常に重要だ。自社で実施しているアフターサービスからも、いろいろなことがわかる。これも御客様の声を聞く貴重な機会になっている。

企業名	愛知ドビー株式会社		
本社所在地	愛知県名古屋	従業員数	68名
事業内容	産業機械部品・鋳物ホーロー鍋等の鋳鉄鋳造及び機械加工		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 鋳造部品製造で創業後、機械加工部門も立ち上げ、機械メーカーの地位を確立。鋳造と精密機械加工の両立を強みとする。その後、ドビー機市場が縮小し、下請け部品も景気変動の波を受け、業績悪化。現社長・副社長兄弟の就任を機に、できるだけ消費者に近づいて景気の波による影響を抑えるとともに、暗い現場を元気にするためにも、自主製品開発に着手した。
- ◆ 鋳物と精密加工の技術を併せ持つ当社なら、画期的な鋳物ホーロー鍋を実現できると判断。日常業務と並行して開発を進めた。ホーローをかけるときの熱で鋳物に泡ができる、ゆがみが出て密閉性が落ちるなど、先の見えない難題にぶつかり、つらい開発期間が続いた。3年間の苦労の末、課題を克服。「究極の無水調理で、素材本来の味を引き出す」製品が完成した。
- ◆ 消費者の顔が見えるようインターネット直販とし、消費者の気持ちを考え、専門家から第三者評価を得ることにした。発売前に、料理研究家や人気ブロガーなど当社と利害関係のない人に商品を送り、評価してもらった。それを見た経済誌、テレビ番組、主婦のロコミへと情報が伝わり、しばらく受注に追い付かない状態になった。今は、当社売り上げの7~8割を支える事業の柱に成長。商売の広がりを考え、レシピ本の出版やキッチンウェアの販売も展開している。



当社社屋と各種製品

(出所) 愛知ドビー(株)ウェブサイト



## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ ドビー機メーカーとしての経験

創業は、1936年。現社長の祖父が「土方鋳造所」として、繊維機械部品の鋳造からスタートした。部品加工だけにとどまらず、いずれは、機械メーカーになることを志し、繊維機械のなかでも、とくに鋳物部品を多く用いるドビー機<sup>11</sup>の製造を目指した。そして、鋳造所の中に機械加工部門を立ち上げ、1965年には、社名を「愛知ドビー」と改め、繊維機械メーカーとして、ドビー機の設計・製造・販売を行えるまでになった。併せて、ドビー機だけでなく、下請けの部品加工も引き続き受けており、繊維機械に限らず油圧部品など産業機械全般に対象を広げていた。

ただし、あくまでメインはドビー機の製造になったため、部品加工の方は、2次下請け、3次下請けの仕事が多く、立場は弱いままだった。

時を経て、ドビー機の製造が縮小してくると、こんどは部品加工の方がメインとなり、下請けの立場の弱さが顕在化してきた。不景気になっても、大手発注元は、1次下請けなど関係の深い企業しか保護してくれないことが多いので、2次～3次下請けは、景気変動の波をもろに受ける。脱下請けを目指したのは、そういう経緯もある。

### ■ 工場設備の特徴と強み

当社の工場は、ドビー機メーカー用の設備なので、自動車部品のように少品種を大量に安く作るのには向いていない。小ロットだが多様なものをつくるのに向いている。

例えば、当社の鋳造は生型造型法なので小物の量産向けであり、また、機械造型なので、大きさに制約がある。大きくてもせいぜい40kgくらいまでしかつけれない。

その代り、当社には、ドビー機をつくるために設置した機械加工部門がある。当社くらいの規

模の企業なら、多くが鋳造部門だけか、機械加工だけしか持っていない。そのなかで、当社は両方できるのが強みである。ドビー機をつくるメーカーだったから、精密機械加工のノウハウも持っている。

### ■ 現経営者の入社が新たな取り組みの契機

現社長が入社したのが2001年、弟の副社長が会社に入ったのが2006年。現社長は為替ディーラーだったし、副社長は自動車メーカーの経理担当だった。2人とも、ものを作ったことはなかった。現社長は、以前から家業を継ぐつもりはなんとなくあったが、当時の業績はかなり悪化していたため、先行きが読めなかった。社長に就任した後、ゆっくり技術・技能を体得するのが理想だったが、社内がかかなり混迷した状況だったのでそうした余裕はなく、まず、自ら現場に入って生産性を上げる必要があった。また、我が社の実態を知り、非常識な点がないかどうか掴む必要もあった。技術・技能の面は、入社後、専門学校で学び、日本鋳造協会主催の鋳造カレッジにも通った。先に技能を体得して、後から理論武装のために技術を学ぶことになったのである。

現社長の入社後、経営が改善し、採算が取れるようになっていったが、当社の本来の強みは精密機械加工の能力を併せ持っている点にあるので、現副社長にも入社してもらい、機械加工部門を強化しようということになった。

こうして、若い後継者たちが急に指揮をとることになったが、現場との軋轢はとくになかったといえる。当時、経営が悪化していたことは皆が感じており、社内も暗かった。ベテランの工場長を含め職人たちも、現社長兄弟への期待が大きかったと思う。

## (2) 自主開発製品取り組みの経緯

### ■ 脱下請けとモチベーション向上が背景

下請けをしていると、不景気の影響をより大きく受ける。よく、不景気になり仕事が半分になったなどと言うが、下請けにとっては、半分どころかゼロになってしまうことも多い。半減した仕事を発

<sup>11</sup> ドビー機の製造では、鋳物部品を含む細かい部品を多くつくり、それを組み合わせて最後にプラスチックのカバーをかける(大型のミシンに似たイメージ)。このドビー機を織機に取り付けることで、織り上がったときに紋様や風合いがつくドビー織りができる。

注元が自らの仕事として内製化したり、関係の深い下請先にだけ回してしまうためである。一方で、好景気で増産が必要なおきには、発注元自身は設備投資の負担を避け、下請けにやらせようとする。つまり、景気変動の幅が増幅される。こうした状況から脱するため、できるだけ、エンドユーザーの近くに行って、振幅を小さくしたいという気持ちがあった。

また、現社長と副社長の兄弟は、幼少時から祖父（創業者）の自宅でもあった当社工場に慣れ親しんでいたの、昔と違って職人達に元気がないことがわかった。こうした職人達のモチベーションを高めるためにも、自主開発商品を持つことが必要だった。

### ■ これまでにないホーロー鍋を開発

当社がエンドユーザーと接するB to C製品をやるには、どの分野があるか、いろいろ考えた。そもそも、町工場の経営リソースは限られているので、既存の工程や技術を活かすしかない。その意味では、あまり選択肢が無かったのも事実。それでも、鋳物の長所とは何かから考えて、それが調理に向いていること、外国製鋳物ホーロー鍋の先例があること、ただし、それが無水調理までは実現していないこと、等について調べるなかで、鋳物だけでなく精密加工技術を持つ当社なら、これまでにない製品が作れると考え、ホーロー<sup>12</sup>鍋の開発に取り掛かった。

トップダウンで「鍋をつくろう」と言い出した時には、現場としては「へえ～」と感じたかもしれないが、経営者の姿勢を見て、ついてきてくれた。当社くらいの企業規模では、専属のプロジェクトチームを別に組む余裕はないので、日常業務と並行して自主製品開発を進めていった。

<sup>12</sup> 鋼・鋳鉄・アルミなどの金属材料表面に、二酸化ケイ素を主成分とするガラス質の釉薬を塗り、高温で焼き付け融着させたもの。金属の強度とガラスの耐食性を合わせもち、色合いと光沢に優れる。調理器具・浴槽・道路標識・鉄道設備用品・化学反応容器・工芸品の七宝焼きなどに用いられる。

## (3) 自主開発製品への姿勢と体制

### ■ 先の見えない課題の克服へ

世界的にみても、鋳物ホーロー鍋を作っているのは、ルクルーゼ、ストーブなどフランスのメーカーくらい。それというのも、ホーローにする際に大きな課題がある。焼き付けるときの温度が800℃に達するが、これだと鋳物の変態点(740℃)を超えてしまい、鋳物中の炭素が気化して、ホーロー表面に泡ができてしまう。

課題がなかなか解決できず、いろいろな大学の先生に知恵をもらおうと相談したが、「ここまでできたとはスゴイね」と逆に驚かれる始末で、ホーロー業界からも、鋳物にホーローをかける技術は日本にはなく、無理ではないかと言われた。

また、ホーローの課題だけでなく、無水調理ができるほどの密閉性を実現するのも難しかった。まず、鋳物を作り、精密加工して、ホーロー付けを行うという手順になるが、最後に焼き付けたときの熱でゆがみが出て密閉性が損なわれてしまう。先が見えないこうした難題に対して、新たな鋳物材質の開発や、加工精度の向上を図り、最終的に技術が完成するまでに3年を要した。こうした作り方はすべて当社のノウハウとなっている。

### ■ 鍋の形状・デザインなどにも工夫

鋳物ホーロー鍋としての基本的性能に加えて、食材がおいしくなる工夫をいろいろ考えた。例えば、食材に熱源の熱が過剰に当たらないよう鍋底はリブ形状にし、洗浄しやすさを考慮して、女性の指の太さに合わせた。蓋の構造も、鍋内の対流を促すような形状にしたり、鍋本体との接触面を角度30度の円錐状にすることで、密閉度を高め、かつ、冷めた時にも容易に開くようにした。

### ■ 良いものをつくる初志を貫徹

実は、焼き付け温度の課題が解決した段階で、先例である外国製鋳物ホーロー鍋と同性能のものを、発売しようと思えばできた。経営のこともあるので、副社長はいったん発売も考えたが、現社長が最後までがんばろうと粘ってくれた。それは副社長としても嬉しかった。

ものづくりをしている人間は、良いものをつくってお客様に喜んでもらいたいという潜在的な要求がある。現場の職人も同様で、お客様の顔が見える仕事をしたいと思っている。つらい開発期間が3年間も続いたが、良いものをつくろうという点で、経営者と現場の間にギャップはなかった。その意思を貫けたのが、成功のポイントだと思う。

出来上がった製品は、ユーザーが味に敏感か、鈍感かは関係なく、誰が食べても分かるくらいの、格段の違いがある製品になったと思っている。

#### ■ 外部に頼らず社内人材で迅速に開発

何度も試行錯誤を重ねる上では、デザインや設計をすべて内製で行ったメリットは大きかった。社外デザイナーに委託する場合には、頼んだイメージと全く違うものができて来てしまうなど、ロスが大きい。

デザインだけでなく、当社の鋳物ホーロー鍋「バーミキュラ」は、すべて自社でプロデュースしており、外部プロデューサーには頼らなかった。当初は、設計・デザインも副社長自らが行っていたが、今は社員も揃ってきた。今では、デザイン・設計は、アートディレクター(女性)と2名のプロダクトデザイナーが担当している。

これまでは中途採用中心で、平均年齢は30歳くらい。前職で鋳物に関係した人はほとんどおらず、やる気や人間的な能力を重視している。良い人材は、基本的には当社のホームページを見て応募してくるケースが多い。プロダクトデザイナーを採用した際も、そういうケース。

さらに、新卒採用の開始も予定している。大学や工業高校に紹介を依頼するが、中小企業としては、認知度がある方なので、選抜できると思う。

### (4) 販路開拓

#### ■ 消費者とつながる直販ルートの構築

消費者の顔が見える商品づくりがしたいというのが原点なので、製品開発と同時に、販路開拓についても考えた。今は、ウェブを経由すれば、中小企業でも直接に消費者とつながることができるので、まず「直販」を考えた。中間業者が入る

と、マージンが発生して製品価格がどんどん高くなってしまふ。大手メーカーなら量産でコストも吸収できるが、当社のような中小企業の製品では、今の倍くらいの価格にもなりかねない。そこで、直販を前提にした製品価格の設定は、先行のフランスメーカーの製品価格を参考にした。実は、当社製品の方が先行製品よりも機能が高いが、価格競争力も念頭に置いて設定した。

直販に向けては、まずはウェブサイトをつくり、次に消費者にきてもらうためにどうするかを考えた。

ウェブサイトの作成は、副社長が指示しながら東京のデザイン会社と一緒にやった。当社の経営者は、常々、「将来、こういうビジネスをやる際には、この人と一緒に組もう」と思える人を探すつもりでコミュニティに参加している。副社長にも、いずれウェブデザインをやるならこの人、と決めている人がいた。今回、その人の会社に依頼した。

#### ■ 消費者へいかにアピールするか

消費者への直販ならば、自分たちも消費者なので、同じ気持ちになれる。もし、自分が商品を買うなら専門家の評判が良いものを買うだろう。

ならば、専門家に第三者評価を依頼しようと考えた。ただし、お金を支払ってまで専門家に評価を書いてもらおうとは思わない。製品自体の性能には絶対の自信があったので、料理研究家や料理ブロガーなどに当社から鍋を送り、使ってもらって評価してもらおうと考えた。その良さをブログなどでアップしてもらい、当社とは利害関係のない人に称賛してもらう必要がある。ウェブの閲覧者も、自発的な評価か否かはわかるものだ。

時期としては、発売前から、料理ブロガーにテスト品を送って情報発信してもらっていた。それを閲覧した経済誌「日経ビジネス」が取材にきて、中小企業がこんな開発をしていると取り上げてくれた(2009年11月号)。さらに、それを読んだテレビ番組「はなまるマーケット」が取材にきた。こうして、当社の鍋の話題が主婦の口コミにのって広まることとなった。

## ■ 直販ルートと同条件で実店舗販売も拡大

鋳物ホーロー鍋を発売してから、半年後くらいには、百貨店から取引したいとの申し出があった。基本的には先方から提示された契約書にもとづくが、納期も価格もすべて直販ルートと同じという条件でお願いしている。今のところ、大手の百貨店としかつきあっていないが、合計 150 店舗ほどで取り扱ってもらっている。当社の鋳物ホーロー鍋は、ホームセンターの取り扱い商品などよりは高価なので、価格帯的には百貨店の商品になる。しかし、納期と価格を守り、当社のブランディングを遵守してくれれば良いので、他の業態との取引も否定はしない。

ウェブ直販と実店舗の二本立てで販売している。売上比でいうと、百貨店とライフスタイル提案型ショップを含む実店舗が 7 割で、ウェブが 3 割という構成。生産が受注に追い付かない時期は、納期待ちがあったが、今は、実店舗でそのまま持ち帰ることができる。

製品別には、大きな鍋が 8 割、小さな鍋が 2 割の売上構成となっているが、大きな鍋を買った人が、リピーターで小さな鍋を買うケースが多い。

なお、2015年5月より、海外販売を開始しており、英語表記の直販サイトもオープンした。

## (5) 今後の課題・展望

### ■ 今後の事業展開について

現在、自主開発製品の比重は、当社売上げの 7~8 割を占めており、主業となった。それでも、従来の下請け的な仕事も大事にしていく。経営的に安定した受注が期待でき、当社には設備もあり、技術もあるので、断る理由も特にない。今後も継続してやっていく。

自主開発製品の方は、商売の広がりを考える上で、いろいろと企画している。

より当社製品を楽しんで利用してもらうために、レシピ本の出版やキッチンウェアの販売を展開している。当社製品周りのニーズを満たすベストな製品がないのなら、当社が提供していく。こうしたキッチンウェアなどは、当社が企画し、生産は外注している。

当社製鋳物ホーロー鍋は、素材本来の味を引き出すことを目的としているので、“オーガニック”志向との親和性が高い。ほかにも、“ナチュラル”“メイドインジャパン”にもこだわった事業展開を行っていく。

企業名	株式会社仁張工作所		
本社所在地	大阪府東大阪市	従業員数	96名
事業内容	別注スチール家具・ステンレス家具、各種精密板金加工などの製造・販売業		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 金庫メーカーから独立して創業。箱物板金を得意とする。郵政民営化で新設局需要が減り、発注元組立工場の海外移転で下請仕事も減った。そこで、自社ブランド品のインターネット直販を目指し、独力でHPを開設。これまでの個別受注品や規格外受注品の納入事例を掲載し、注文を募った。初めて売れたのが多数マスの区分棚だったことから、これを「貴重品ロッカー」という商品として、マス数の違う3タイプのバリエーションを提案したところ、多くの引き合いがきた。
- ◆ 営業マンを増強するより自社HPでの発信が効果的と考え、「貴重品ロッカー N-forme シリーズ」を商標登録し、販売専用のサイトを別途開設。検索結果向上策(SEO)も独力で施した。同じ区分棚をベースにデザイン重視で手数を掛けた新シリーズも出したところ、エステ・美容院などの市場開拓に成功。商談会に試作品を出すのがとく、自社HPで売れ筋商品を発掘している。
- ◆ 創業者が技術屋だったので、当初から社内に設計部門を備えていた。特別な先端技術や設備はなくても、設計や板金加工には50年間培ってきた蓄積があり、多くの“引き出し”を持っている。ラインで量産するより、汎用機で小ロット多品種を作る労働集約型工場なので、今でも日本国内でやられている。東大阪のものづくり専門企業群への工程外注も積極的に利用している。



当社工場と各種製品

(出所) 株式会社仁張工作所ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ 金庫メーカーから独立、箱物板金を主業に

1964年10月1日に現社長の父(現会長)が創業した。当日は、新幹線が開通した日であり、同月10日に東京オリンピックが開催された。昨年が創業50年に当たる。

創業者は、創業前、金庫メーカーに勤め、設計部門で経験を積んでいた。その後、独立して3人で事業をスタートさせ、東大阪の地で、主に箱物板金(スチール家具や保管箱など)の仕事で得意とする会社として成長していった。

所在地の近くに、近畿郵政局があり、創業間もない頃の仕事として、創業者が郵政の什器類の規格書を書いたという経緯もあって、郵政の規格集に採用されている別注の什器類は、当社創業者の描いた図面によるものが多い。例えば、郵便物の区分棚や切手保管箱などには、定形外のものがたくさんあるので、それが当社の強みになって、そういう仕事を受注していた。当時、普通郵便局が1つ建つと1,000万円からの仕事が入ってきていたので、かつては、それが経営の大きな柱だった。

現在は、産業用機械や民生用装置・機械に用いるケース、カバー、筐体、板金パーツなど、精密板金加工全般の仕事をしている。売上高20億円が3年続いており、受注の形態によって分類すると、①サプライヤーとして供給する部品、②OEM供給品、③自社ブランド製品(イージーオーダー品、オーダーメイド品)というカテゴリーになる。

### ■ 企業概要と売上構成

#### ① サプライヤーとして供給する部品

現在の製品カテゴリーの中で、最もウエイトが大きく、売上全体の50パーセント以上を占めているのが、サプライヤーとして供給する精密板金部品である。例えば、空調機の室外機用カバーや、自販機・プリクラゲーム機の筐体、工場内で使われるFA用制御ボックスなどが挙げられる。

要するに、板金で作る部品を担当する下請け的工作。マンション入口などによくある宅配受け

取り用ボックスも供給している。これは、30年くらい継続させてもらっているの、街中で見かけるものは、大概、当社製かもしれない。新聞の自動販売機の筐体も長く続けさせてもらっている。

当社最大の発注元は、大手メーカーY社で、売上全体の3割弱を占める。GHP(ガスヒーポン)室外機用カバーがメインで、その後、農業機械のトラクターやコンバイン用の部品なども受注するようになった。

アーケードゲーム機分野についても、プリクラ機1台で150~200点くらいの部品点数がある。カメラの保持金具や本体の柱もある。そういうものの板金パーツをつかって組立工場に供給している。

#### ② OEM供給品

売上全体の25%を占めるOEM供給では、供給先企業(カタログ販売者)が発行する商品カタログの中に、当社設計製造品が採用され、当該顧客ブランド商品として掲載される。病院向けなどの壁面収納庫や、救急カートとしてのワゴン台車、特定の業界向けのスチール家具などが挙げられる。これは、完全に黒子になって、完成品にまで当社で仕上げ供給する人たち。供給先企業としては、科学機器や病院・看護用品のカタログ販売を行っている大手商社(A社)と、FA用機材を扱っている大手メーカー(M社)のウエイトが大きい。

OEMは、供給先企業が持ち込む図面で作ることが多いが、供給先企業側が「こんなものがつくりたい」といえば、イメージ図だけをもらって、当社で図面化していくというケースも多い。供給先企業は、商品企画やマーケティングを担当し、メーカー的機能は、当社が担当する。供給先企業の立場としては、他にはないプライベートブランドのような商品をカタログに載せたい。そのため、供給先企業の企画担当が「こういうニーズがある」という意向を受けて、当社と打合せを重ねて一緒につくり込んでいく。

例えば、大手商社(A社)の看護用品カタログは、何十万部と刷って病院に配布する。その中

で、当社は、ナースステーション用キャビネットのシリーズものなどを担当させてもらっている。例えば、これを10台、これは5台という単位で発注がくる。この場合は、供給先企業は、「こういう樹脂のプラスチック容器を10個入れる棚を設計してくれ」とか、「扉はこうしたい」「麻薬などを保管するので施錠をダブルにして」といった企画を持ち込み、当社が図面を起こす。

### ③自社ブランド製品(オーダーメイド品)

オーダーメイド品とは、個別注文のスチール家具などのこと。一般的に、大手のオフィス家具メーカーもカタログ販売をしているが、やはり標準品や既製品になるので、そこには載っていないような個別のニーズに沿った商品の発注が当社に回ってくる。例えば、消防署の防火衣を備えておくロッカーや、Jリーグの競技場・野球場・体育館などでつかわれるスポーツロッカーなどが挙げられる。サイズ的に大きく、特殊な場や用途で使われるもの、このような規格外のロッカーは官公庁を中心にそれなりの需要があり、特注で生産している。

### ④自社ブランド製品(イージーオーダー品)

以上の各受注形態のほか、ホームページで受注・販売しているオリジナルのロッカー・貴重品ロッカー・スチール家具・デザイン家具などがある。

紳士服のイージーオーダーのようなイメージで、予め掲示してある仕様の中からユーザーのニーズに合う組み合わせを選んでもらい、ホームページ上での受注・見積りを経て、生産する。

ユーザーが2列4段で作りたいと言えば、そうつくるし、ノートパソコンを入れたいと言えばそのサイズに合わせてつくる。スポーツ施設などに置く貴重品ロッカーのように、多数のマスがあるものが得意である。

こうしたイージーオーダー品の売り上げが12～13%くらい。オーダーメイド品もほぼ同じくらいなので、合計すれば、自社ブランド製品で25%くらいになる。

## (2) 自主開発製品取り組みの経緯

### ■ 自主開発製品に取り組む背景と動機

創業後30年余が経過した1999年を最後に、そのときまで経営の柱だった普通郵便局の新設需要がなくなった。政治が変わって郵政が民営化されたため、郵政関連の仕事がほとんど無くなって、入社早々の4月から6月まで仕事が無いような状況になった。

また、2000年初頭には、下請仕事の発注元である大手企業の組立工場がどんどん海外に移っていった。国内の下請的な仕事も無くなっていった。とにかく、背景には強い危機感があつた。

いろいろ考えた結果、インターネットで直接、ユーザーに販売することを目指すようになった。インターネットを通じて商品を売るようになれないと、いずれ仕事が無くなる。一方で、インターネット経由で自社ブランド製品を売れば、下請け仕事と異なり、価格のコントロールができるのではないかと期待もあつた。

まず最初は、オーダーメイド品としてもらった仕事を汎用化することを考えた。大手オフィス家具メーカーにとっては割の良くない少量で個別仕様の商品ならば、当該大手メーカーから、「うちのカタログにはないけど、こんなものはできるか？」と引き合いがくる。そんな小さな仕事でもかき集めると、当社程度の企業規模には、十分な量になることもある。だから、当社にとっては、自社ブランド製品と言っても、最初から汎用品に取り組んだわけではなく、まずは、個別仕様の商品や規格外の商品から、少しずつ着手していった。

1999年頃から、このままでは会社が立ちいかなくなると分かってきたので、インターネットに少しずつ触るようにした。仕事が無くてヒマでもあつたし、独力で簡単な会社概要的なホームページを立ち上げた。全く反応もなかったが、もう少し肉付けして増強しようと、当時のホームページ作成ソフトなどを駆使して、当社製の作品を載せたりした。

### ■ 小ロットのオーダーメイド品からの発展

例えば、個別仕様で受注した消防署ロッカー

なら、消防署の規格は全国どこもさほど変わらないはずなので、他の消防署にも採用してもらえないかもしれないと思い、納入事例を作品集として掲載した。オーダーメイド品以外にも、サプライヤーとして供給した製品などを「こんなものをつくりました」と紹介した。今では、ありふれたやり方だが、発注元から制約が掛けられることも特に無かった。

2000～2001年頃になって、「多数マスのロッカー」を載せてみたら反応があり、引き合いがきた。最初の発注元は、地元の遊園地ひらかたパークで、初めて売った自社ブランド製品は、入園券入れに用いる多数マスの区分棚だった。

その後も多数マスの棚には、何度か引き合いがあった。そこで、これを「貴重品ロッカー」という商品として載せてみようと考え、貴重品ロッカー用の別サイトをつくり、50マス・30マス・20マスの3種類のバリエーションをつかって掲示して、型番と値段を入れた。これが自主企画製品の端緒である。このように、少しずつ肉付けしながら貴重品ロッカーを商品化し、製品の納入事例を作品集として写真を載せた。その後、貴重品ロッカーには、色々なところから引き合いがきた。スポーツ施設以外でも、例えば、パートやアルバイトが店に出るときに、自分の財布や携帯を持たせないのが普通なので、これらを預けるロッカーとして利用されるケース、あるいは、企業秘密を守るため、来客に写真を撮られないように携帯電話を預かるケースもある。そうした状況なので、貴重品ロッカーが売れ始めたのには、それほど時間はかからなかった。リピーターもついた。ときには、フランチャイズ展開している企業から全店舗に設置するための注文があったりする。こちら側も、やりながら楽しんでいったところもある。インターネットの力というのはやはり大きい。

貴重品ロッカーは反応が良かったが、ホームページに掲載しても全く反応のないものもある。自社のホームページを商談会に試作品を出すような形で利用して、反応を見ながら商品を淘汰していった。自社ブランド製品は、「さあやるぞ」と思ってやったから売れるかといえば、そうでもな

いような気がする。

#### ■ 営業力強化法～HPによる情報発信を重視

中小企業の体力では、新たな自主企画製品のために、カタログを発行するとか、営業マンを増強したりするのは、なかなかできないので、そこに力を入れるよりホームページで発信しようと考えた。講習を受けて勉強し、独力でホームページを開設した後、2003年には、「貴重品ロッカー」をサイトの前面に打ち出した。2005年には、「貴重品ロッカー N-forme(エヌ・フォルム)シリーズ」と称し、商標登録も済ませ、販売専用のサイトを別に立ち上げた。その後、スチール家具の販売のための「スチール家具工房」というサイトをつくらせたりもしている。

サイトへの訪問者を増やすためにリンクを張るとか、いわゆるSEO対策も一生懸命勉強した。そのおかげで、2003年くらいまでは、ヤフーやグーグルの検索エンジンで「板金加工」と入れても、「ロッカー」と入力しても、最上位に来ていた。今は時代が変わり、お金を払えばスポンサーサイトという形で上に出てくるし、当社もそれほど上位には検索されなくなってきた。

既存事業と自主ブランド製品とでサイトを分けるのはSEO対策でもある。第1階層、第2階層と深く入っていくと、その分、検索率が下がる。検索対象となるキーワードをなるべく浮かせておきたいのなら、ジャンル別にサイトを持つ方が有利だからだ。当社も、デザインロッカーを売りにするサイトが既存事業サイトの下に埋もれてしまうと検索されにくくなるので、販売専用サイトを別に立ち上げた。

一方、既存事業サイトの方では、工場全景を出しており、結構、反応がある。むしろ玄人の目を意識して狙って作ったもの。同業他社との差異を際立たせるため、写真には特にこだわった。しかし、最近では、模倣例も多く出てきたのは、困りものである。

#### ■ 本格的な自社ブランド確立へ

「デザイン家具 N-model(エヌ・モデル)シリー



ズ」には、2008年くらいから取り組んだ。それまで、貴重品ロッカーは、事業者用だったが、デザイン家具 N-model は、構造的には同じ多数マスだが、デザイン性を高め、個人ユーザーに近づいた商品である。デザインは、常務(現社長の弟)が担当しており、外部のデザイナーには頼っていない。デザインが良ければ売れるだろうと思っていたので、だいぶ改良を加えながら、ある程度商売になってきた。この商品は、デザイン重視なので、扉の生産ラインに溶接工程を入れており、手間がかかっている。その分、貴重品ロッカーなどより価格も高くなった。売れてはいるが、数がすぐ出るとかという、そうではない。貴重品ロッカーは自社サイトから売れるのだが、デザイン家具は自社サイトから売れることはまずない。楽天で通販に出してから売れ始めた。楽天経由の販売には、当社も関心を寄せていた。N-model という商品名が楽天のユーザーにマッチしたらしく、売れ始めた。

最も多い販売先は、美容院やネイルサロン、エステサロン向け。こちらとしても、「エステサロンに最適」という謳い文句で PR している。

### (3) 本業に由来する自主開発製品の強み

#### ■ 50年培ってきた設計能力と板金加工能力

当社の売上構成は下請け仕事が多いが、そもそもは創業者が技術屋だったので、創業当時から社内に設計部門を備えていた。

オフィス家具やスチール家具の製造は、もともと創業者が持っていたノウハウからスタートした。関西では、スチール家具のルーツは、おそらく金庫メーカーが蓄積したものだろう。当社創業者も金庫メーカーで設計などを覚えて、独立してスチール家具を製造し始めた。かつての郵便局からの発注では、棚や保管箱を完成品にして納入していた。扉や引き出しの構造や、板金の各種処理はこうやるとか、ノウハウは培っていた。

例えば、引き出しの設計などには、創業以来培ってきた50年のノウハウがみられる。引き出しがスッと閉まるためには90度ではなくて少し鋭角にするとか、89度にするとか、そういう角度の出し

方に細かなコツがあり、曲げ角度がキチッと出れば、後工程の溶接もしやすい。

また、箱物板金についてのノウハウも多々ある。例えば、板厚を上げれば丈夫になるが重くなる。軽量のまま補強を入れるにはどうするか、そういうノウハウもある。下請け仕事と異なり、自分たちが図面を描いているという自負があるので、自分たちがつくりやすくして使い勝手も良さそうなものを1つずつ商品化していった。商品企画を考えた顧客から「こういうものがつくりたい」と相談されることがある。

#### ■ 国内工場ならではの多品種小ロット生産

基本は受注生産なので、ラインで量産するというよりは、汎用機で多品種を作っている。主要発注元のカタログ販売用でも、平均ロットは10くらいと数は少ない。非常に労働集約的なつくり方なので、今でも日本でやれているといえる。

工程的には、「抜き」「曲げ」「溶接」「塗装」「仕上げ」という5つの工程で構成されている。当社程度の規模で、塗装工程までするのは珍しいだろう。塗装を他人任せにせず、完成品まで一貫生産できる。当社の大きな強みのひとつだ。

多品種を取り扱うには段取り替えをしないといけないが、昔の機械ほど段取り替えに時間がかからない。金型も小さな金型で、普通の量産なら4発同時に開けるところを、当社では1発ずつ開けるイメージ。時間は掛かるが、その代わりシンプルなので、注文サイズが変わってもすぐにプログラムを変えて対応できる。

こうして、多品種少量生産を扱っていると、アイテム数が多くなるため、生産管理部門の働きが重要になってくる。営業担当から注文が入ってきたら、それに対する指示が生産管理システムを通して出る。最初はマスター入力しないといけないし、結構大変である。当然、納期に向けてスケジュールを組まなければならない。仕入れのタイミング、設計をいつまでに終わるか、外注先からの入荷のタイミング、等々。製品実現に対する道筋は、生産管理システムで管理している。

#### (4) 自社ブランド品の収益貢献

##### ■ 用途が明確にイメージできる売れ筋商品

デザイン家具 N-model シリーズもすべてが売れるわけではなく、もともと 10 シリーズあったものの、あまり売れなかったものが淘汰されて、今の 2 シリーズとなった。

用途が明確にイメージできる商品は売れる。例えば、美容院でカットするときに荷物を預けておくとか、コンタクトレンズをつくるときに荷物を預けておく、といったケースである。普通の安いロッカーでも良いのだが、もう少しおしゃれなロッカーを置きたいというニーズがある。おしゃれやスタイルにこだわる人は、結構いる。新たにパリに出店するという売れっ子の美容師が、わざわざ当社の工場まで商品を見に来てくれた。パリジェンヌは自分のコートを見せたいという傾向にあるらしく、パリの店にメッシュのスポーツロッカーを置きたいということだった。

なお、スポーツロッカーは、オーダーメイドとはいえ、その性質上、1 個単位で発注されるものではなく、競技場の新設などでは、両チーム分が出るので、割とまとまったロットの注文が入って商売になる。

##### ■ 自社ブランド品が収益に貢献

OEM 供給品より、やはり自社ブランド品の方が付加価値は高い。最も付加価値が高いのは、貴重品ロッカー。他の商品よりも高い利益が見込める。

貴重品ロッカーは良く売れるし、もともと当社は多数マスの箱物が得意だ。塗装でもマス目の小さいところを塗るのが得意で、コストも他社に比べて安く抑えられるのが強みだ。

#### (5) 自主開発製品への姿勢と体制

##### ■ 社内組織体制を補う工程外注

商品開発・設計部門は 11 人。下請け仕事、OEM、自社ブランド品の別に担当を分けているのではなく、徐々にいろいろな仕事ができるようになった。とくに、プリクラ機などアミューズメント系の機械は、部品点数が多く、納期も短いので、

皆で手分けしてやらないとこなせない。

立地場所の東大阪を中心に、ものづくりネットワークがあり、自社ではやれない工程を協力企業に頼んでいる。受注が増えて処理能力をオーバーしたときは、例えば、「扉だけならここが上手だ」という得意な企業に仕事を出す。自社でものづくりをしているので、技術の目利きができる。最終工程については、当社が必ず引き受けて責任を持つ。

部分的には、当社よりも安くつくれる会社もあるが、何でも頼んでいると外注費がかさむので、当社の処理能力・外注先の得意技術やコストを見極めつつ、仕事を割り振る。

ただし、いったん仕事を出したら、できる限り継続する必要がある。仕事が減ったら潮が引くように発注を引いたら、次に頼めなくなる。今は、残業が多過ぎ困っている状況なので、外注を利用しながら自社の効率も上げていくよう努めている。

#### (6) 中小企業と自主開発製品

##### ■ 先端技術ではカバーできない部分に強み

板金設計や板金加工のノウハウは 50 年間やってきた蓄積がある。板金の技術そのものについては、「接合」「曲げ」「展開」などの各工程ごとに様々なノウハウがあるが、当社はたくさんの“引き出し”を持っている。その蓄積を生かして、発注元に逆提案できるようになってきた。

もちろん、大手完成品メーカーは、多くの優れた技術者を擁しており、自製品の中核的機構に開発能力を集中投入している。例えば、エンジンメーカーなら、低燃費エンジンや環境配慮型エンジンの実現に、日夜、注力していると思うが、そのエンジンの周辺部分には、必ず板金でつくるケースとか、外周部分がある。大手完成品メーカーがさほど注力していない、そうした周辺技術に通じているのは、むしろ、当社のような 50 年間同じ分野に専念し、蓄積してきた中小企業である。汎用の機械・設備でつくっているローテクの塊であるが、そういったものが当社のコア技術になっている。

板金技術そのものではないが、設計能力にも蓄積がある。とくに、オーダーメイド製品は、受ける分だけ新規の図面が増えていく。1 年間に新規設計を 200~300 点描けば、その分だけノウハウが蓄積される。過去の設計の経験は全部蓄積されており、図番で管理し、検索できる。

その中には、例えば、“きれいに見える合わせ目”といった繊細なものもある。それをインターネットで納入事例として公開し、見てもらうように努めている。同じように細かな気配りといえ、スポーツロッカー横部分の網構造でも最初は配慮が足りなかった。ユーザーは、ロッカーを一行に並べて配置するものなので、横からみて網の目が揃っている方が見栄えが良い。そういう細かな経験を積み重ねていくことで、勘所のようなものを養っていく。

このように、何か特別な先端技術や特別な設備はないが、当社の売りは、「こういう使われ方をするので、ここはこうの方が良い」とか、「ここは計算上の寸法より少し減じておこう」などというノウハウを駆使し、「使い勝手の良さの実現」を図りつつ、「リーズナブルな価格帯での提供」を行う総合力である。もちろん、高性能設備を使えば精度良くできる。しかし、機械設備でできるところは 70% くらいのところまでで、そこから先は人の技能とか、摺り合わせ技術のようなものだ。

## (7) 今後の課題・展望

### ■ 新機軸商品として動物柄の雑貨シリーズ

新機軸の商品で、2014 年 10 月から、「テップファクトリー」というブランド名で、動物柄の雑貨シリーズを展開している。アニマルシリーズのブックエンドとか、ペンスタンドなど。楽天を通して、毎日平均 5 個くらい売れている。

今、動物柄は、6 種類ある。インターネットで人気のある動物ランキングを見て選んだ。絵柄もインターネットサイトを参考に作った。白を基調として、もう 1 種類ずつサブカラーがある。例えば、リスは白と茶色、ウサギは白とピンクである。やりながら考えた。塗装の間違いを避けるため、基本的に 2 色のみ。反響もあって、どんどんアイテム数が増えている。

ただし、当社の事業規模全体からみたら、まだまだ月商で数~十数万円レベルで豆粒のようなもの。だが夢があるし、技術の修練の場でもある。

現在は、楽天の貴重品ロッカーの通販サイトに間借りする形で扱っているが、いずれ東急ハンズやロフトといった実店舗が関心を示してくれば、是非扱ってもらいたい。ユーザーのレビューも増えてきたので、独立してサイトを新設してもよいかもしれない。

B to C の商売なので、細かいロットで注文が増えてくる。手間がかかるので、対処方法を検討している。こうした経験も将来の糧になる。

企業名	福伸電機株式会社		
本社所在地	兵庫県神崎郡福崎町	従業員数	822名（資本金9,900万円）
事業内容	住宅機器製品・部品、自動車用電装部品、産業機器部品、自動二輪車部品、医療機器、金融機器・部品、金型、電動車		

### 【本事例のポイント】

- ◆ プレス加工を軸とした受託事業が中心だが、創業間もない頃から自主開発する方針を掲げ、会社紹介でも自主開発製品を前面に出している。その第一弾は、デザインから量産まですべて自社で行っている電動カート。現在の高齢者向けカートは、年間約700台を生産。“FUKUSHIN”ブランドで売るとともに農機メーカーなどにOEM供給している。
- ◆ 続く代表例が養殖漁業用自動給餌機。養殖業者と知り合い、その意見を踏まえて開発したところ、好評を得た。現在、国内シェア9割以上の圧倒的トップメーカーとして、大手水産会社・研究者・行政とのパイプも太い。海外で売りたいという販売代理店からのオファーも少なくない。また、システムキッチン用電動昇降ラックも高機能製品を開発し成功した例。キッチンメーカー8社にOEM採用され、著名な大手電機メーカーを相手に競合しながらも国内シェア6～7割を占める。
- ◆ 電動カートで約9割、電動昇降ラックで約4割の部品を外注している。全てを自社生産でやろうとこだわると可能性を狭める。自社でマネジメントし、ノウハウを活かして付加価値を出せる分野であればよい。販路も自社ブランドで開拓するより、最初は、OEM供給先を探した方が効率がよい。
- ◆ 受託生産で生きる優れた技術を有しているが、就活学生にはなかなか理解されにくい。電動カートなどの自社ブランド製品が、大学生の採用応募を後押しする大きなアピールポイントになる。



当社社屋と各種製品

(出所) 福伸電機株式会社ウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ プレス加工を軸にした多様な製品群

創業の地は、現本社のある兵庫県神崎郡福崎で、2年後に創業60周年を迎える。

農機具の部品からスタートした後、自動車の電装部品(スターターなどのエンジン回り)を製造する三菱電機(株)の工場が姫路市内にあることから、その下請けを始めた。加えて、川崎重工業との取引、明石に工場のあるガス給湯器の(株)ノーリツとの取引など、初期の頃はこうした下請け仕事を中心に手がけていた。

現在の主要取引先は、(株)ノーリツ、三菱電機(株)(姫路製作所が取引のスタートであったが、今は各地の拠点とも取引している)、(株)ダイセル(自動車用エアバックなど)、川崎重工業(株)(オートバイパーツや産業機械など)、クリナップ(株)やトクラス(株)(自社開発したシステムキッチン用電動収納庫のOEM供給)などが挙げられる。そのほかにも、古野電気(株)、シスメックス(株)(医療機器)、ダイニチ工業(株)(石油ファンヒーター用の石油カートリッジタンクのキャップの部品。同機構は、客先と開発したもの)などを相手に多様な製品を供給している。

売上高(当社は1月決算)は248億円で、次期はもっと増える見込み。その約4割が自動車関連で、電装用部品やエアバック用部品が中心。また、約3割以上を最大顧客である(株)ノーリツ向けの給湯器関連の仕事が占める。ちなみに、社名には「電機」がつくが、製品の具体例としては、モーターケースなどのようなプレス加工品を創業当初から中心にやっている。

現社長は、二代目の社長。創業者の娘婿に当たる。現在は4つの事業部を持ち、派遣を含めて社員は約800名を数える。4つの事業部のうち3事業部は受託製品で成り立っており、商品事業部が自社開発製品を手掛けている。

受託製品は、自社開発製品より数が出るので企業収益の面では、受託製品の方が貢献している。また、自動車部品については、高い精度や耐久性が求められるので、下請け部品とはいえ、得意とする生産技術面の強みが生かせる。

当社の場合、ある顧客企業とつきあいが始まると、特定の品目だけにとどまらず、いろいろな部品を受注するようになる。常に営業をかけて、取引を拡大してきたためである。また、海外に展開して、外国顧客にも対応している。

## (2) 自主開発製品取り組みの経緯

### ■ 創業間もない頃から自主開発方針

自主開発製品を志したのは、創業間もない頃から。創業者は下請けだけにとどまらず、自社製品を手掛けるという方針を掲げ、早くから部署もつくった。立ち上げ当初は人材がいないので、取引先大手企業からの出向者や退職者を受け入れたりしていた。その後、技術系の新卒者を採用するようになり、いろいろな開発に挑戦しながら今日に至っている。

自主開発のネタは常にサーチしている。社内の商品開発構想は、過去15年間で数百件にのぼるが、成功例はわずかである。

会議で独自にアイデアを生み出すよりも、既存取引先からの要望によるものや、新たな顧客を紹介してもらいニーズを掴むケースが多い。経営層からトップダウンで「これをやろう」といったケースもある。例えば、自動給餌機についても、たまたま酒宴で同席した養殖業者の声を社員が持ち帰ったのがきっかけになった。個人の感性やひらめきによる部分も大きい。必ずしも組織や仕組みを整えれば成功するというものではない。

当社は、早い時期から自主開発製品担当部署を設けたが、自主開発製品の売上高は、まだ20億円程度。それでも経営方針としては、引き続き、自社製品の拡大に重点を置いている。

ただ、当社は、事業の柱である受託製品部門で相応の売上高を確保できているので、こうして自社開発に取り組むことができている。リーマンショック時でも、自社開発をやめようという話は出なかった。開発を続ける経営者の意思ははっきりしている。会社紹介のパンフレットでも、自社開発製品を前面に出してPRしている。

設計開発スタッフは現在8名、管理職を合わせて10名。開発体制は、電動カートや昇降ラッ

クなど開発対象品目が多い中、すべて同じ開発スタッフが携わり、特に部署やチームで分かれているわけではない。

#### ■ ゴルフカートから高齢者向けカートへ

自主開発製品の第一例として、電動カートがある。現在の製品は、高齢者向けの電動カート。運転するのに免許は必要ないが、高齢者が安全に取扱できる工夫をしている。

これは自社ブランドで販売している製品で、設計から製造まで、すべて当社で手がけており、現在、3機種を展開している。

現在の電動カートは、デザインから機構まで、すべて当社のノウハウで開発したものであるが、1970年代に三菱電機(株)からの受託製造を開始した電動ゴルフカートの技術がベースとなっている。現在の高齢者向け電動カートは、当社が前面に出た“FUKUSHIN”ブランドで売ると同時に、大手企業にOEM供給している。ただし、OEMといっても、この場合は、相手先のブランドだけ拝借しているかたち。開発費は全額当社負担の独自開発品であり、OEM供給先が販売した品でも、アフターサービスは当社が対応する。従って、OEM供給先から、自社ブランドや他社では売らないでくれ、などと言われたことはない。

むしろ、OEM製品とはいえ、売りたいだけ当社から積極的に動かなくてはならない。OEM供給先の営業マンが全国にたくさんいるので、彼らに「電動カートをPRしてください。売ってください。」と働きかける。営業マン達と親しくなって、一緒に行動する。そこまでしないと、なかなか売れない。つまり、大手企業が当社製品をOEM製品として採用してくれ、カタログに掲載してくれたからといって、それだけで安心していたらまず売れない。

電動カート全機種で、年間700台くらいの生産台数になる。道路交通法やJISの規格に適合し、第三者認証も受けている。どちらかといえば公共交通機関が発達していない田舎向け。道交法では歩行者扱いになり、非課税商品である。

ただし、電動カート市場は残念ながら縮小傾

向にある。高齢化社会だが、ユーザーが減っている。理由はいろいろあるが、免許が要らないので誰でも乗れてしまい、危険だという認識をもっている人も少なくない。また、自動車を運転する高齢者も多く、なかなか、電動カートには移行しない。その結果、多い頃は、10社くらいが参入していたが、今は国内では4社しか生産していない。

#### ■ 国内シェア9割の養殖漁業用自動給餌機

1977年に養殖漁業用自動給餌機を実用化し、以来、数十年間、供給を続けている。

人の手を掛けず自動で養殖用イケスに給餌するシステムで、人工飼料をタンクの中に入れておくと、ソーラーパネルで充電した電源によりマイコン制御で稼働する。主に鯛の養殖に使われているが、魚種を選ばず、国内で9割のシェアを占めている。

社員の一人が養殖業者と知り合い、「こういう機械があるといいな」という意見を聞きつけ、それを踏まえて製造したら売れた。自主開発製品群の中でも、当製品は、さらに発展する面白味がある。9割ものシェアがあると、養殖業界に精通し、いろいろな情報が入ってくるようになる。大手水産会社、大学や水産研究機関の研究者、農林水産省や水産庁などの行政側とのパイプが太くなった。

現在、魚がつつくと自動給餌される新機能を開発したが、そのアイデアを実用化して欲しいと当社に話を持ちかけてきたのは大学の先生だった。また、新しい給餌システム開発を国の研究予算の下で共同研究したり、京大とも共同研究している。

今後は海外で販売していくことも視野に入れている。実際、給餌機を東南アジアなど海外で売らせて欲しいという販売代理店側からのオファーは結構ある。国内シェアが高いので、先方からアプローチしてくる。ただし、しっかりした販売代理店で信用できる先かどうかを調べることは、簡単ではない。海外販路は、現地で売ってくれる優良な販売代理店の発掘が鍵になる。

また、オファーがあっても、給餌機を売るとなると、現地の養殖場の実態調査や、どれくらいの販売価格であれば売れるのか、アフターサービスはどうか、という点を一から検討するだけで結構手間がかかる。海外展開にあたって、このあたりが経験やノウハウの少ない中小企業の弱点であろう。

## ■ 国内シェア 6~7 割のシステムキッチン用電動昇降ラック

システムキッチン用電動昇降ラックも当社の自主開発製品の 1 つ。ある住宅設備メーカーとの共同開発という位置付けだが、昇降機の部分は、すべて当社で開発したものを出している。設備メーカーが販売するシステムキッチンのオプションなので、ユーザーが電動昇降ラック付きを選べば、当社に発注が来る。それをキッチンメーカーのブランドで販売している(台湾などでは、一部、自社ブランドで展開している。)

機種は、現在 100 種類以上あり、OEM 供給先としては、クリナップ(株)を中心に 8 社に採用してもらっている。

キッチン周りの電機製品は大手メーカーが手掛けていることが多く、競合先は、著名な大手電機メーカーなど数社になる。昇降ラックの発想そのものは、当社オリジナルではなく、先行メーカーがあった。ただし、ここまで高機能なものはなかった。キッチンメーカーと話をすると「もう少しこんなものが欲しい」という言葉が出るので、当社で開発して提案し、採用してもらった。こうして 1 社ずつ OEM 供給先を増やしてきた。

こうした OEM 供給先ブランドとしての取り扱い分を合算すると、年間 2 万台、売上げ約 13~14 億円になり、国内シェアの 6~7 割を占める。

電動昇降ラックという製品分野については、受託生産の客先との話の中で、その存在を知った。いろいろな先でアンテナを張って、常にビジネスチャンスを探っている中でキャッチしたニーズである。

全く知らない分野だったが、先行製品を調べて、技術的に参入可能だと判断した。試作品を

作り、商社に依頼してキッチンメーカーを紹介してもらった。

このほかにも、新規の OEM 供給先と出会う機会づくりは、様々である。商社経由もあるし、直接売り込みに乗り込んでいった先もある。商社経由で知った企業も紹介してもらった以降は、自力で開拓していった。

競合メーカーとの日々の競争の中で、他社製品を研究したり、独自に技術開発を行って特許を取得したり。いろいろな壁を乗り越え、気づいたらシェアトップになっていた。

## ■ 昇降機能付き洗面台は価格面が課題

電動昇降ラックを応用して、昇降機能のついた洗面台も開発した。

ただし、これは、商品としては、残念ながら成功とはいえないかもしれない。試作品を展示会に出してみたら好評だったので商品化したが、開発費用や原価をもとに決めた価格が高すぎた。結局、20 万円程度の価格になってしまったが、一般的な同種製品は、ホームセンターで数万円で購入できる。良い商品であっても市場価格が合わなければ売れない。

## (3) 自主開発製品への姿勢と体制

### ■ 自前の技術にこだわらない

自主開発製品に取り組む場合には、全てを自社で作るということにこだわっていない。例えば、電動カートの場合、約 9 割のパーツを外部に依存している。電動昇降ラックで 4 割くらい。自動給餌機の筐体は FRP 製だが、これは当社では作れない。だが、すべてを社内で加工する必要はない。自社生産だけでやろうとこだわると可能性を狭める。自分たちでマネジメントすることの方が大事だ。設計は当社が行っており、この図面どおりつくってくれと発注している。たとえ、コア技術やコアな経営資源から外れていても、顧客のニーズを具現化するのが第一で、足りない部分は外部から調達すればよい。当社のノウハウを活かして付加価値を乗せられる分野であればよいと考えている。

## ■ 販売ルートとしてOEMの有効利用

自社ブランドにこだわり、一から自力で販路を探して開拓するより、OEM で供給する方が、相手先の販売チャネルを利用できるので、最初は、OEM 供給先を探した方がよい。当社の最初の自主開発製品は、OEM 商品として売り出した。現在、企画・設計・製造をすべて自社でやっている電動カートでさえも、一部を OEM 供給している。

現在は、インターネット経由の販売ルートという選択肢もあるが、例えば、電動カートのように、商品性としては、ネット販売にはそぐわないものもある。30 万円以上する高額商品でもあり、安全に使ってもらうためにも対面できちんと取扱方法を説明して販売している。

電動昇降ラックは海外市場にも出している。幸い、台湾で上手に売ってくれる販売代理店が見つかって、今売上げが伸びている。この台湾の販売代理店がキッチンメーカーを含むいろいろな客先に売り込んでいる。輸出手続きは代行してくれる商社に任せている。

## ■ マーケティング・顧客ニーズの掘り起し

電動カートは、福祉機器の展示会には何年か続けて出していたが、出展するのにもかなり費用が掛かるわりに、あまりメリットが感じられないのでやめた。考えてみると、ターゲットになる客が「次の開発ではこうしたい」などという潜在的なニーズを、商談会などで赤裸々に語るとは思えない。やはり、自分たちで動いて集めた情報でないと役立たないように思う。

残念ながら、銀行・商工会議所・公的機関からの紹介、マッチングや商談会などが役に立つことも、あまり多くない。ありがちなのは、主催者側にとって商談会を開催すること自体が仕事になってしまっていること。成約するまでフォローしてもらえないケースはあまりなく、告知・案内して、会場に人を集めたら主催者の仕事は終わりという

感じがある。革新的な情報やニーズというものは仲介されて流通するものではないかもしれない。

## (4) 中小企業と自主開発製品

### ■ 小市場分野でなければ差をつけにくい

「こんな良い物をつくりました」と情報発信している例が多くあるが、つくる側の一方的な情報発信では売れない。“良い製品”だけでは売れないと思う。何を開発するか、いろいろアイデアは出てくるが、市場の大きい製品分野においては、何万人もの開発者が思案を巡らすので、どれもそれほど差はなくなる。それより、あまり考える人がいない給餌機のようなニッチな分野を狙った方が、はるかに効率がよい。

### ■ 自主製品開発の効果

自動車パーツをいかに高品質に安くつくるかという点で努力・向上する方向性もあるが、設計を決めるのは発注元なので、どうしても発注元の意向に添って動く受動的な仕事になる。大田区や東大阪には凄い加工技術を持った中小企業が多いが、いかに優れた技術を持っていても、発注元の意向に沿わなければ何にもならない。その点、自主開発製品をつくっていれば、自ら主体性を持つことができる。

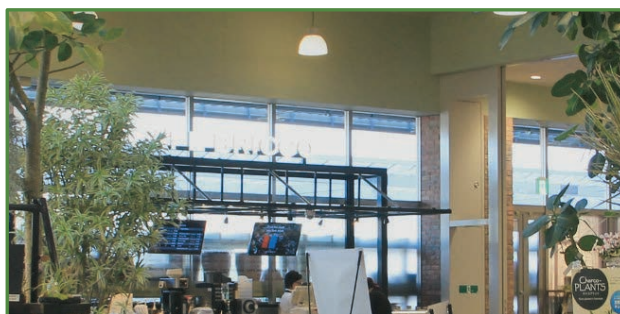
電動カートなどの自社ブランド・自主開発製品を市場に出していることで、当社の認知度が高まった。そのおかげで、大学生が応募してくる。彼らは、電動カートを見て当社をイメージする。学生にとっては、受託生産で優れた実力を持っている会社だ、ということがなかなか理解しにくい。当社に入社してくる人は、地元出身者が多い。大学卒業後、地元で就職を探す際に、それなりに地元では名が通った優良企業だと評価されていると思う。



企業名	株式会社カインズ		
本社所在地	埼玉県本庄市	従業員数	10,708名(2015年7月現在)
事業内容	ホームセンター(バイシアグループ中のホームセンター事業)		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 全国に約200店舗を展開する大手ホームセンター。大手メーカー製のNB(ナショナルブランド)商品との差異をつけるため、積極的に中小企業と組んでPB製品を開発している。中小の素材メーカーと組んで、異素材を加えながら新製品を企画するのが、典型的パターン。ただし、中小企業の自社ブランド製品をそのまま仕入れるケースはあまりない。単なる買い付けではなく、企画して一緒につくるというスタンスを重視。
- ◆ パートナー中小企業の掘り起しに際しては、担当バイヤーが十分な下調べをして選定する。あちこちの企業に声掛けして、ふるい落とすのではなく、ほぼ1社に絞り込んだ上で、声を掛ける。「消費者の声を直接活かす」「中抜きをなくし、安く消費者に届ける」というポリシーがあるので、あえて企画会社や商社を間に入れない。
- ◆ 当社のバイヤーは、店長・部長を経験しなければならぬ。そうしたバイヤーの目利きがパートナー中小企業を選定する際に活かされる。既存取引先中小企業が、当社の競合他社に向けて製品供給することも問題ないが、当社との取引から得た情報について機密保持だけはしっかりやってもらう。



店舗と売り場の風景

(出所) 株式会社カインズウェブサイト

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■ 全国に約 200 店舗を展開

物販チェーン 6 社を中心に 30 社からなるベシアグループのホームセンター事業会社。1978 年にホームセンター 1 号店を栃木県にオープンした。2015 年 8 月現在、全国に約 200 店舗を展開し、中小企業の製品も積極的に扱っている。

家庭用品やインテリアのように、大手メーカー製品が少ない分野では、ほとんど中小企業と組んで PB 商品の自主開発をしている。一方、花王、ライオン、ユニチャームなど大手メーカーが主に製品供給している洗剤・衛生用品分野などでは、そうした大手メーカーと組んで当社独自仕様の商品をつくってもらっている。

## (2) 自主開発製品取り組みの手順

### ■ 積極的に中小企業と組んで PB 商品開発

中小企業と組んでの PB 商品開発を、積極的に行っている。これまで専ら大手メーカーが供給してきたような商品分野で、一緒に企画・開発して PB 商品をつくってくれる中小企業のパートナーを、常に探している。むしろ当社の方から積極的に中小企業の発掘を行っている。

例えば、アルミ製ヒサシをつくっていた中小企業に働きかけてカーポートをつくってもらったり、サイクリングポートをつくってもらったりした。

典型的なパターンは、中小の素材メーカーと一緒に企画して、異素材を加えながら新製品をつくる。何か新しい PB 企画をやるうとするときは、すでに類似製品をつくっている大手メーカーに話を持ち込むのではなく、中小の素材メーカーに声掛けして一緒にやることが多い。良い素材を扱っている企業と組んで、それをいかに加工するかを共に考える。実は、メーカー間でも、大手メーカーが中小の素材メーカーに OEM でつくってもらっているケースも結構多い。

ローカルブランド製品の中小メーカーを見つけてきて、改めて全国展開の OEM 商品として供給してもらうこともある。この場合は、やはり、OEM に慣れている中小企業に声を掛けることが多い。消費者向け製品を今まで全く扱ったことがない

中小メーカーと組むことも、たまにはある。

こうした中小メーカーと組んで PB 製品を開発するのは、大手メーカー製品との差異を際立たせて、独自機能や使い勝手の良さを付加するためである。そういう商品開発をしなければ、どうしても大手メーカー製の NB (ナショナルブランド<sup>13</sup>) 商品との価格競争に陥ってしまう。NB に差異をつけるため、当社 PB 製品で重視する点は、「生活改善につながる機能」や「イージーケア」「デザイン」「ライフスタイルとコーディネートできること」である。そして、高額だった商品を手軽に手が届くように、ともに安くものづくりができるパートナーを求めている。

### ■ パートナー中小メーカーの発掘ルート

新たなパートナー中小企業の発掘は、いろいろな展示会にいたり、商工会議所の商工名鑑から業種を探したり、銀行から地場企業を紹介してもらったりして行っている。中小企業側から当社サイトを經由しての売り込みもある。当社の担当バイヤーが日々ウォッチしているので、関心がある先には連絡を入れたりしている。

現在、中小企業との取引口座数は 1,200 くらいある。一度、つきあいが始まると、取引が継続することが多い。ただし、基本は、当社の PB 商品を供給してもらう取引であり、中小企業の自社ブランド製品をそのまま仕入れるケースは、あまりない。単なる買い付けではなく、企画して一緒につくるというスタンスを重視している。

例えば、今、市場で売れている NB 商品があるとする。これらは、一般的に価格が高いので、もっと安く、差異がつくものを作ろうと考える。素材が何かはわかるので、当社の PB 商品をつくれそうな企業を中小の素材メーカーなどに当たりをつけながら探すことが多い。「貴社と A 社さんが協力してこういうものを作れないか？」など、中小企業どうしのお見合いも結構やっている。

<sup>13</sup> 全国展開型大手メーカーが自社商品につけたブランド。流通業者主体のプライベートブランドと対比される。

## ■ 商品開発方針と中小企業のノミネート

PB 商品の開発については、まず、事業部の年間方針として、年初にどのような分野のものをつくるかを決め、環境が変化したら、期中に修正する。その分野に従って、企画会議で具体的な商品を決める。実際につくってもらった中小企業の掘り起しについては、個々のバイヤーが「これをつくるメーカーならここがいい」「この設定価格なら大丈夫」といった判断をする。

商品の売れ筋の見極めは、長期的な目線で考えている。急速に売れるものは市場の縮小も速い。今、売れているものをすぐつくろうではなく、長い目で生活改善につながっていくものを重視している。その意味では、中小メーカー側からみても、やりがいを感じるのではないかと思う。コストダウンについても長期的な目線で取り組むことができる。

例えば、「ごはんがつきにくい茶碗」を企画したとき、既存の“ご飯がくっつかないしゃもじ”をヒントに、茶碗メーカーにつくってもらった。同メーカーの掘り起しに際しては、担当バイヤーが岐阜の産地企業の中から、必要な生産能力を備えた工場をピックアップし、十分な下調べをして選定している。あちこちの企業に声掛けて、コンペをさせてふるい落とすというやり方ではなく、ほぼ1社に絞り込んだ上で、声を掛ける。その段階で、原材料価格も分かっているし、機械設備の値段も償却もおおよそ見当がつく。この会社だったらこの価格くらいでつくれるだろうと推測もできる。

## ■ 中小メーカーや企画会社からの売り込み

既取引先中小企業から紹介を受けるなどで、中小メーカー側からの売り込みを受けることもある。門戸は常にオープンにしているので、話は聞かなく、そこから取引が始まったケースもある。ただし、多くはない。

実は、ホームセンター業界では、商社や企画会社(工場を持たないメーカー)を通して品揃えをするケースが非常に多い。その方がホームセンター側も楽である。ただし、当社としては、「消費者の声を直接ものづくりに活かす」「中抜きを

なくし、安く消費者に届ける」というポリシーがあるので、あえて企画会社や商社を間に入れない。企画する機能は、自社内にあるので、第三者を入れず、直で発掘する。

## ■ 中小企業と組む際のチェックポイント

新たなパートナー中小企業を選定する際には、まず過去何年間かの経営状態をチェックする。経営者とは必ず面談し、経営者の人格とやる気、企業としての改善意欲、商品の企画力や開発力などを見極める。現状に甘んじたままで良いとしているのか、もっと改善したいと考えているのか、当社としても、一緒に組んでものづくりをしたい相手かどうか、こうした企業姿勢は、話をすることで見えてくる。

ものづくり能力の確認のため、工場の生産ラインも必ずチェックする。例えば、不良品と合格品がキチンと分けて管理されているか、部材や道具が整理されているかなど、従業員の服装・労働環境・労働時間もコンプライアンス上の項目としてチェック項目に入っている。

海外で生産するものについては、海外工場もチェックする。当社のロゴが入る製品である以上、国内でも海外でも、必ず工場は確認する。取引開始当初のみならず、定期的にもチェックする。バイヤーがチェックする他、品質管理部門スタッフも定期的にチェックする。工場チェックには、内部基準があり、それに基づいて採点する。最低60点以上は必要と決まっている。

小規模企業でも法人であれば取引可能だが、個人企業とは取引しない。最低でも、資本金1,000万円くらいの企業規模が欲しい。

取引するかどうか最終的に判断する際には、バイヤーの他に、各事業部の責任者(事業部長)も同席する。その上で、口座開設を決定する。

## ■ 目利きバイヤーの育成経路

目利きを任されるバイヤーになるまでのキャリアパスについては、まず、店舗に5年間くらい配属されてから、その後はマネジャーになり、何店かの店長を経験して、はじめてバイヤーになれる。

12～13 年の経験（職歴）は必要なので、バイヤーになれるのは 35 歳くらいから。店長経験者もしくは他部門の部長経験者クラスになる。

バイヤーの約 8 割は生え抜き。本来は即戦力を求める転職組に対しても、必ず店舗経験を課し、いきなりバイヤーとして採用することはない。

### （3）パートナー中小企業との取引条件

#### ■ 他社との取引制約はなし

当社に製品供給している中小企業が、独自ブランドを立ち上げたとしても、全く問題ない。自由競争なので同じ商品分野でも構わない。

当社の競合他社に向けて製品供給することも問題ないが、当社との取引から得た情報について機密保持だけはしっかりやってもらう。当社と取引していること自体を内密にしてもらう場合もある。逆に、法律で、パートナー中小企業の名前を製造元として明記せねばならない場合もあるが、大半は製造元の名前は表には出さない。

大体のところ、中小メーカー側には、既存取引先がある。大手企業向けに OEM 供給している企業もよくある。別の大手企業向け OEM をやっているから、当社とは取引できないという企業は最近減ってきたが、以前は、確かにそういう縛りは多かった。当社は、むしろ逆で、中小メーカー側における当社への依存度が高くなり過ぎると困る。

既存取引先中小企業に対しても、当社向け売上比が 20～30% 以上にならないようにしている。

#### ■ 支払条件と搬送

中小メーカー側が心配なのは物流（デリバリー）面ではないかと思うが、その点、当社には物流センターがあるので、指定された物流センターに納品してもらえばよい。また、そこに至る最低価格帯の路線便を探すこともしている。ときには、当社が引き取り物流することもある。物流コストは当社が負担するので、「物流センター渡しの価格」にするか、「工場渡しの価格」にするかを選択してもらう。（当社が開発に絡まない NB 商品の場合は「店舗着原価」である。）

支払い条件は、すべて現金決済で、手形は使わず、月末の翌月 20 日振り込みが基本。下請法遵守のため支払いは 60 日以内で厳守している。製造業はまだ手形決済が多いようだが、当社はもともと手形取引はやっていない。中小メーカーとも直取引なので、中抜きマージンもなく、互いに Win-Win の関係。商社を経由するケースは食品系が多いが、当社は食品を扱っていないこともあり、商社との取引はない。



### 第3章 成功事例にみる自社開発製品・ブランド構築の進め方（開発・製造編）

第2章で掲げた詳細な成功事例企業のインタビュー調査結果には、各社における自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みが詳細に示されており、非常に重要な示唆が包含されている。

本章では、こうした積極的な取り組みに挑んだ企業の実例を体系的に整理・分析し、これから、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを志す事業者にとって有用な情報を抽出するとともに、同事業者が踏むべき段階的なプロセスの詳細と、成功に近づくポイントを明らかにしていく。

まず最初に、成功事例各社の取り組みについて、その性質の違いからパターン分類を試みる。

図表 3-1-1 成功事例各社の自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みの概要

社名	既存事業の主な製品	自社製品開発	キーワード	タイプ
(株)仁張工作所	産業用機械や民生用装置・機械に用いるケース、カバー、筐体、板金パーツなど、精密板金加工全般。	<b>貴重品ロッカー「N-formeシリーズ」</b> などで、エステ・美容院などの市場開拓に成功。	既存事業の <b>特殊受注品のうち</b> 、需要のあるものを標準品化	(1)
島崎(株)	女性下着専門メーカーとして通販会社にODM供給。計画発注で全品買い取り条件。	優れて柔らかい素材を用いた <b>敏感肌用肌着「フリーブ」</b> を開発。	既存製品に <b>新たな付加価値</b> （敏感肌用）を追加	(2)
山本電気(株)	掃除機用、カーエアコン用、ミシン用のモーターメーカーとして確固たる地位を築いている。	自社のモーターを用いた <b>精米器、フードプロセッサ、ブレンダー</b> 。	既存製品を自ら <b>部品として用い</b> 完成品を製造	(3)
協和精工(株)	自社ブランド標準工具のカタログ販売と、オーダーメイドの特殊工具事業。	時計部品メーカーの技術の蓄積を基に、 <b>自社ブランド時計「MINASE」</b> を開発。	既存製品(工具)の <b>ユーザーだった</b> 時計業界に参入	
愛知ドビー(株)	ドビー機的设计・製造・販売、下請けの部品加工も行う。繊維機械・油圧部品など産業機械全般が対象。	「究極の無水調理で、素材本来の味を引き出す」 <b>铸物ホーロー鍋</b> を開発。	固有の <b>铸造・機械加工能力</b> を活かし、異分野製品に参入	
コデン(株)	ハーネス事業(防水型蛍光灯ソケット(食品ショーケース内のライト用)、大手電子機器メーカーの下請けでつくる医療機器の誘導コード)。	<b>イヤースコープ(内視鏡つき耳かき)や工業用スコープ、調査用無人ボート</b> など意欲的に展開。	<b>既存事業と関連なく</b> 他社製品も少ない新規市場へ	(4)
福伸電機(株)	自動車用部品、オートバイパーツ、産業機械、医療機器、石油カートリッジタンク部品など多様な製品を供給。	<b>電動カート、養殖漁業用自動給餌機、システムキッチン用電動昇降ラック</b> 。	<b>既存事業と関連なく</b> 他社製品も少ない新規市場へ	
エムケー電子(株)	洗車機やLED表示機器用の電子回路実装基板を製造し、親会社に供給する下請け。	テレビ視聴用 <b>コードレスイヤホン</b> 、高齢者用 <b>コードレススピーカー</b> 。進化版 <b>ヘッドホン型スピーカー</b> 。	<b>既存事業と関連なく</b> 他社製品も少ない新規市場へ	

(注)インタビュー調査結果に基づき、筆者作成。以下、全図表について同じ。

# 1 成功事例各社にみられる自社開発製品への取り組みの基本パターン ～ 自社開発製品への取り組みには、どんなバリエーションがあるのか？

自社開発製品・自社ブランド製品の成功事例についての詳細は、第2章で掲げたとおりだが、多様な情報を含んでいて即座には理解しにくい。そこで、まず成功事例各社の事業のアウトラインを理解するため、各社の自社開発製品事業と、それまでの本業であった既存事業との関係性に着目し、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みの基本パターンを抽出した。

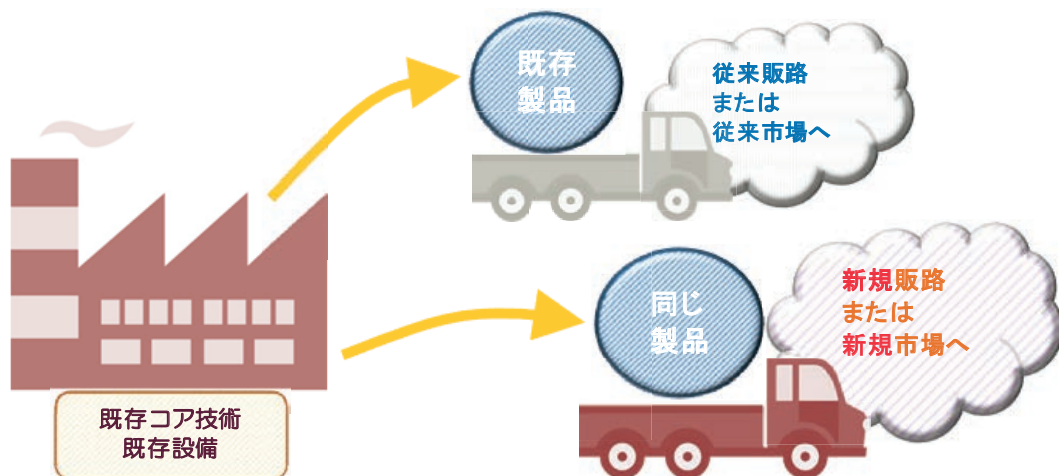
その結果、一口で「自社開発製品・自社ブランド製品」と言っても、例えば、自社開発製品事業が既存事業からどれだけ離れたものなのかを基準にするだけで、以下のようなバリエーションが存在することがわかった。バリエーションの幅がある分、同じ自社開発製品・自社ブランド製品のための取り組みでも、その利点や課題、難易度が変わってくる。仮に自分ならどういふスタイルで自社開発製品を目指すのかイメージするためにも、成功事例群にはこうした幅があることを知っておく必要がある。では、第2章で掲げた成功事例は、端的には、どのように理解できるか。図表3-1-1右端に示した4つのタイプを切り口に用いて、以下で順に述べていこう。

## (1) 既存製品と同質の製品を、新規販路や新規市場に出すタイプ

このタイプは、自社開発製品事業に取り組む企業が従来の本業（既存事業）で用いていた既存のコア技術や既存設備をそのまま活用し、既存製品群から本質的には同じ製品を抜き出して、新たな自社製品として発出するタイプである。既存製品から抜き出した製品の装いを新たにし、従来とは異なる新たな市場を目指して、新たな販路を開拓していく取り組みである。

例えば、同タイプに該当するのは、スチール家具や機械カバーなど提供してきた**憚仁張工作所**（大阪府）が典型であり、当社は、主に箱物板金（スチール家具や保管箱など）技術を得意として成長し、機械に用いるケース、カバー、筐体、板金パーツなど、精密板金加工全般の仕事をしている。

図表 3-1-2 同質の製品を、新規販路や新規市場に出すタイプ



【利点】 既存経営資源を多く活用。新規投資は少なめで済む。  
比較的、取り組みやすく、効果が早く出やすい。

【課題】 爆発的な事業拡大までは期待しにくい。  
景気変動時のリスク分散効果は若干薄い。

新たに収益力強化のため自社ブランド品のインターネット直販を目指し、これまで蓄積した個別受注品・規格外受注品の納入事例を掲載して、これを自社開発製品のラインナップとすべく注文を募った。営業マンを増強するより自社HPでの発信が効果的と考え、「貴重品ロッカー N-forme シリーズ」として商標登録し、販売専用のサイトを別途開設。デザイン重視で手数を掛けた新シリーズも出したところ、エステ・美容院などの新たな市場開拓に成功した。

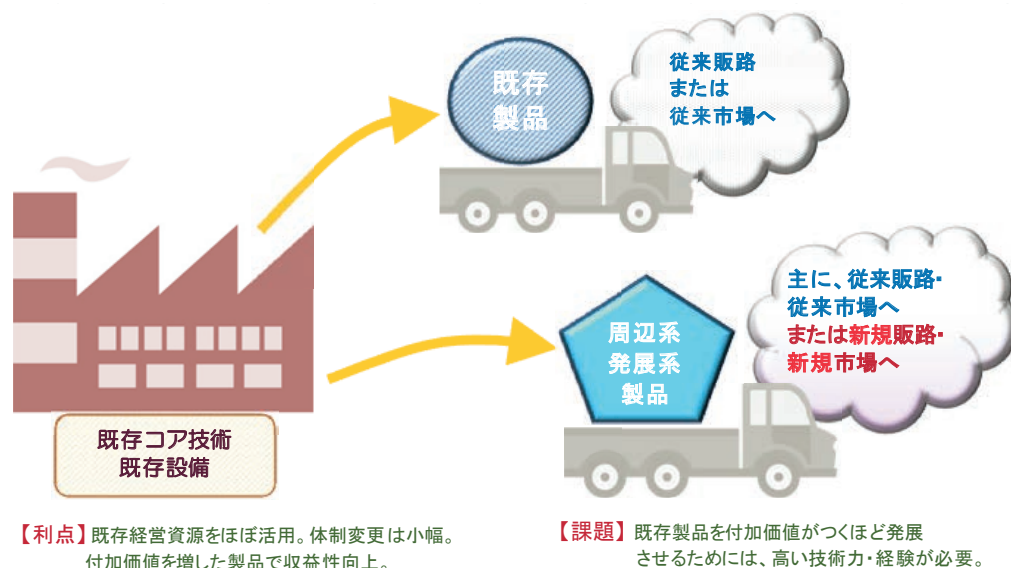
このタイプは、4つの中では、新規開発投資などに要する負担が最も軽く、既存の経営資源の多くを効果的に利用できる。また、製品自体は大幅には変えないので、手堅く稼げる。半面、爆発的な事業の拡大までは期待しにくく、需要変動などに対するリスク分散効果も若干薄い面もある。それでも、比較的取り組みやすく、効果も迅速というメリットは大きい。現実的で賢明な選択といえる。

## (2) 既存製品の周辺系または発展系の製品を、従来または新規販路・市場に出すタイプ

2つめのタイプは、従来の本業（既存事業）で用いていた既存のコア技術や既存設備をある程度活用し、既存製品群の周辺分野や技術的に発展した分野の製品を、新たな自社製品として発出するタイプである。既存製品から拡大展開したり、新たな価値を上乘せしたりして、新規市場若しくは従来市場の未開拓部分を掘り起こして、新たな需要を取り込もうという取り組みである。

このタイプに該当する事例は、敏感肌用という新たな付加価値を加えた肌着を製造する**島崎**（埼玉県）が挙げられる。当社は、女性下着専門メーカーとして業界内で確かな地位を築き、多くの有名大手量販店との直接取引で伸びてきた。その後、低価格路線を強めた量販店から離れ、通販会社とタイアップしてODM供給を行う。ただし、ODMだけでは年間を通じて仕事を埋められず、計画生産できる自社製品を持つしかないと感じていた折、優れて柔らかい素材と出会い、予想外のニーズを受け、敏感肌用肌着を新たに開発。敏感肌用ながらおしゃれな色やレース使いが好評を得ている。

図表 3-1-3 周辺系または発展系の製品を、主に従来販路・市場に出すタイプ





このタイプは、既存のコア技術や設備をある程度有効に活かせる点で、生産体制変更などの負担は比較的軽い。原材料仕入れなども既存事業と共有できるし、付加価値を増した発展系製品なら収益性の向上も望めよう。ただし、技術分野や設備を大きく変えることなく付加価値を高めるのは簡単ではないので、高い技術力の獲得を裏付けとした技術的課題の克服がカギになるだろう。

### (3) 既存コア技術・既存設備を用いて、既存製品とは大きく異なる新規製品を出すタイプ

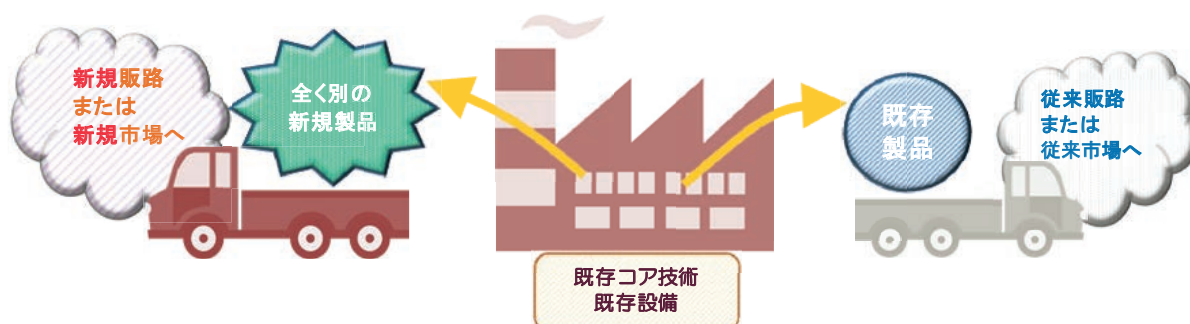
3 つめのタイプは、既存事業で用いていたコア技術や既存設備を活用しながら、全く別の分野の製品を開発し、オリジナル製品として発出するタイプである。既存の B to B 製品から一線を画して新たに B to C 製品分野に乗り出すなど、当社にとって未知の市場に参入して、事業を大きく伸ばそうという取り組みである。

このタイプに該当するのは、まず、**山本電気(株)** (福島県) が挙げられる。当社は、専門的強みを持つモーター製造が中核事業。頻繁なモデルチェンジに対応する設計・開発力、1000 分の 1 ミリの公差を見分ける技術力、高い生産性を備えており、掃除機用・カーエアコン用モーターメーカーとして確固たる地位を築いている。しかし、モーター単価の下落が著しく、もう少し付加価値がつけられる事業を模索。自社開発製品として B to C 製品分野である精米器などの調理家電に取り組んだ。自前の高性能モーターを組み込んだ優れた製品力が持ち味である。

**協和精工(株)** (秋田県) もこのタイプ。当社では、標準工具のカタログ販売とオーダーメイドの特殊工具事業がユーザーの強い支持を受け、主力事業になっている。並行して、時計加工用ドリルが縁で時計業界と接触。部品サプライヤーを経験した後、時計の完成品製造に乗り出した。技術の蓄積を基に、自社ブランド時計「MINASE」を開発。金属加工能力を活かした組木細工構造や鏡面仕上げの技術、大胆なデザイン力などによって、この高級消費財分野でも順調に販売を拡大している。

**愛知ドビー(株)** (愛知県) も既存設備能力を活かして全く異分野の新製品を開発した好例。当社は、創業時の経緯から、鋳造と精密機械加工の両立を強みとし、繊維機械 (ドビー機) の製造を行えるまでになった。その後は、産業機械用部品が主業だったが、鋳物と精密加工の技術を併せ持つ強みを活かし、画期的な鋳物ホーロー鍋の開発に着手。3 年間の苦労の末、「究極の無水調理で、素材本来の味を引き出す」製品が完成した。好評を博し、今や、事業の大黒柱に成長した。

図表 3-1-4 既存コア技術・既存設備を用いて、大きく異なる新規製品を出すタイプ



【利点】 既存事業とのリスク分散効果大きい。  
新たな事業の柱になる可能性あり。対外評価も獲得。

【課題】 既存経営資源の制約のなかで、  
新規・別分野かつ競争力の実現は、かなり困難。

以上のように、このタイプは、既存のコア技術や設備を有効に活かしながら、全く別の新規製品を開発している点で、その差を埋めるような、かなり高い技術力や経験の蓄積もしくは長い開発期間を要すると考えられる。それというのも、もし仮に、既存の下請け事業等に用いる設備から、容易に新規製品ができるとしたら、もっと多くの企業がこうした事業を成し遂げていてもおかしくないからである。従って、成功確率は高くない可能性があるが、高い技術的障壁を克服した対価として、飛躍的な事業拡大のチャンスや、既存事業との完全なリスク分散、事業の両立による高い対外評価を得られるのもこのタイプの特徴であろう。

#### (4) 新しいコア技術・設備を用いて、既存製品とは大きく異なる新規製品を出すタイプ

4 つめのタイプは、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みに当たり、それまでのコア技術や既存設備にはこだわらず、外部から必要な中核技術や基幹部品を調達したり、多くの工程外注を利用したり、ときには技術人材をも調達して、異分野の製品を開発し発出するタイプである。

このタイプに該当するのは、例えば、**福伸電機(株)**（兵庫県）で、当社は、自動車用部品、オートバイパーツ、産業機械、医療機器、石油カートリッジタンク部品など多様な製品を供給し、とくに、自動車関連部品や給湯器関連部品が堅調で、当社の売上を支える大黒柱になっている。それでも、創業間もない頃から自社製品開発を行う方針を掲げ、第一弾は電動カート。続く成功例が養殖漁業用自動給餌機で国内シェアは9割以上。また、システムキッチン用電動昇降ラックも著名電機メーカーと競合しながらも国内シェア6~7割を占める。自前の技術にこだわらない懐の広さで、基幹部品なども社外調達し、多彩な製品群を構成している。

他にはないユニークな製品を開発している**コデン(株)**（東京都）も外部調達をいとわない。当社の主力事業は、ハーネス事業（食品ショーケース内ライト用の防水型蛍光灯ソケットなど、コネクタから安定器までの製品）だが、イヤースコープ（内視鏡つき耳かき）や工業用スコープ、調査用無人ボートなどを意欲的に展開。自動ボートは、測量会社の需要掘り起しに成功し、イヤースコープとともに、事業の柱の1つとして貢献している。新たな開発案件であれば、プロジェクトチームをまるごと新規採用する思い切りのよさが当社の特徴である。

**エムケー電子(株)**（長野県）もこのタイプで、独自の機能を持つ音響機器を次々と開発している。

図表 3-1-5 新しいコア技術・設備を用いて、大きく異なる新規製品を出すタイプ



【利点】 制約のない自由で革新的な開発が可能。  
複数の市場・複数の事業・完全なリスク分散。

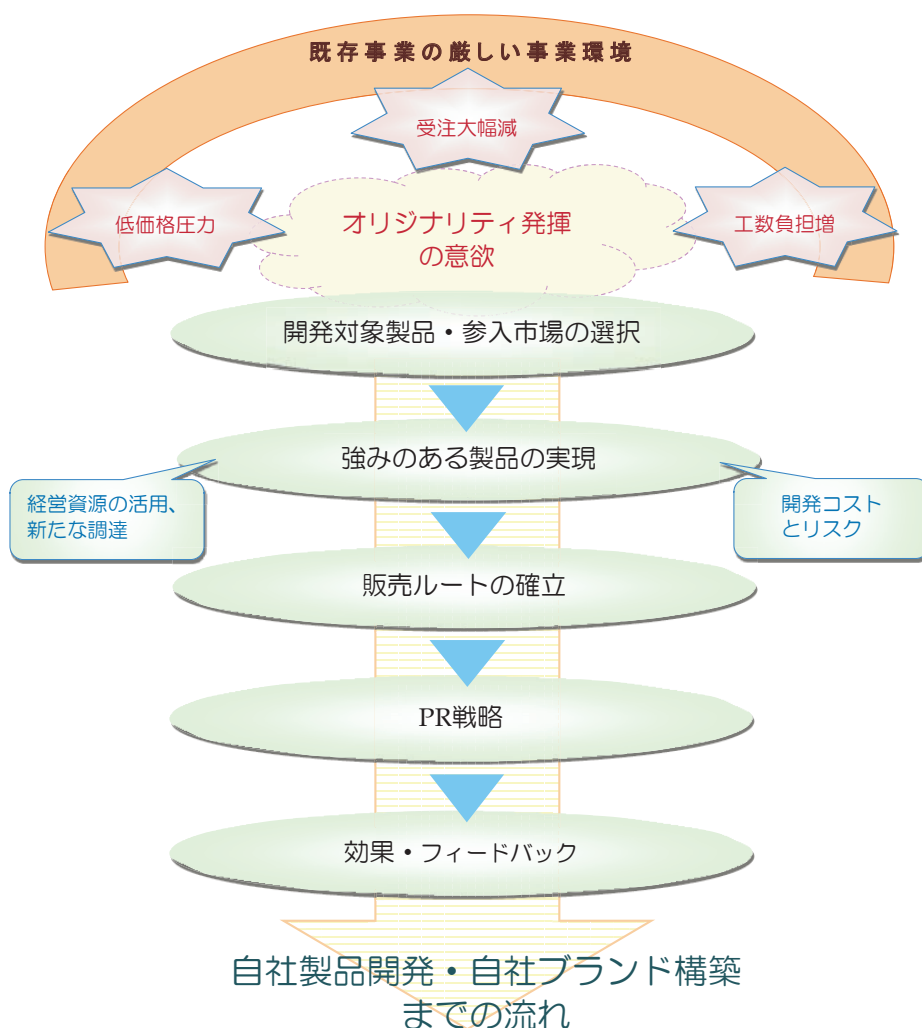
【課題】 開発チーム新設要。長期の開発期間。大きなコスト。  
安定した既存事業による下支えが前提。

当社は、洗車機や電子回路実装基板を親会社に供給する下請けとしてスタート。その後、親会社との取引を大事としながらも、独自の製品を開発し、別の市場を開拓するという理念が生まれた。テレビ視聴用コードレスイヤホンを発端に、高齢者用コードレススピーカーを開発。“ゆっくり機能”付き機種や、首掛け携帯タイプも追加。進化版のヘッドホン型スピーカーは、耳の本来の機能を活かし明瞭に聞こえると評判になっている。自社の企画・設計・開発能力を活かしつつ外注を巧みに使って、少ない人員で効率的な開発を続けている。

4 つめのこのタイプは、既存事業にとらわれない自由で革新的な製品を開発できるうえ、全く特性の異なる複数の市場を同時に対象にできるため、事業上のリスク分散が明確に効いており、各事業収益で相互に支え合うことも容易になる。

半面、案件ごとに開発チームを採用して新体制を整えるコストは非常に大きく、中小企業には、かなりの負担になる。開発期間中の専属的な人件費も年単位で継続的に支出していかなければならず、相当の資金的裏付けが必要になるだろう。簡単には実施できないのがこのタイプである。

図表 3-1-6 自社開発製品・ブランド構築までの流れ



以上のように、第2章に掲げた成功事例の概要をみることによって、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みは、4つのバリエーションに分かれることがわかった。

同じ自社開発製品事業に着手した企業でも、なるべく小規模な路線変更でおさめた例もあれば、本業とは全く異なる分野へ踏み出した例もある。仮に自分が自社開発製品事業に乗り出すときには、どのタイプを意図していくべきか、各タイプの成功事例企業の属性や自らの体制との共通点等を見て、慎重に検討して臨まなければならない。

さて、成功事例の概要は、4つのタイプに分かれたが、自社開発製品・自社ブランドの構築に当たっては、どのタイプの企業も歩んで行く共通のプロセスがある。

図表3-1-6にあるとおり、既存事業の事業環境～オリジナリティの発揮～製品選択～開発の成功～販路開拓～PR戦略～効果の発現・フィードバックという流れである。

第3章から第5章に掛けては、この図表3-1-6に示した流れに沿って、成功企業が歩んで行った段階的なプロセスとはどのようなものか。どのような選択肢があり、なにを選んだのか。そして、取り組み全体を通して、どのような基本姿勢でのぞめばよいのか。各社が歩んだ自社開発製品・自社ブランドの構築へのステップを追っていくことで、この取り組みを成功に導くポイントを明らかにしていきたい。

## 2 成功事例各社の既存事業（本業）は、どんな事業環境下にあったのか？

本項からは、図表 3-1-6 に示した流れに沿って、成功事例各社が歩んだ自社開発製品・自社ブランドの構築へのステップを追っていき、成功に近づくポイントを探っていく。

まず最初に、こうした成功事例各社は、なぜ本業である既存事業に加えて、自社開発製品に乗り出すことになったのか。それと言うのも、自社開発製品への道に進むとなれば、ある程度の大きいコストやリスクを負うのが自然である。それにもかかわらず、なぜ取り組む決断をしたのか。もしかしたら、既存事業に何か不安要素があったのか。本項と次項で、その事情をみてみよう。

図表 3-2-1 既存事業をめぐる事業環境

社名	既存事業の事業環境	ポイント	キーワード
協和精工(株)	OEM供給を続けるうちに、年々、コストダウン要請がきつくなり収益性も低下していった。思い切ってOEM供給から撤退した。	コストダウンが続く OEMから撤退	低価格 圧力
島崎(株)	価格第一主義の量販店から離れ、こだわりの商品性やデザイン機能などに理解がある通販会社としっかりタイアップしてODM供給をしている。しかし、ODMだけでは年間を通じて仕事を埋められず、計画生産できる自社製品を持つしかないと感じていた。	低価格要請から 離脱したら 仕事を埋めきれない	
山本電気(株)	毎年、モーター単価は下がり、今では半値以下になっている。単価が下がり切った頃に銅価格などは約3倍に跳ね上がったので、これで撤退したモーターメーカーも多い。	多くのメーカーが 撤退するほどの 単価低下	工数 負担増
	単価が下がり過ぎて投資回収すら難しくなってきた。改良を重ねて作り込んだモーターなのに、1個1,000円前後の値段では、ほとんど利益が出ない。送風用モーターのメーカーは、かつては9社ほど存在したが、価格競争が激しくてやられてしまったということで、大手企業の事業部などが撤退してしまった。今では、3社だけになってしまった。		
	モーターという、既に成熟しているように見られるが、実は、モデルチェンジがあるたびに全面設計変更となる。その際、より軽量化、高効率化、静音化しようという方向性にある。フルモデルチェンジのサイクルは、1車種に限れば4～5年だが、何車種も並行して流れているので、すべて同時並行でやらなくてはいけない。さらに、自動車に比べ家電製品の方はライフサイクルが短く回転が速い。そのため毎年、何機種もの設計の更新が必要。	頻繁な設計更新	大幅 受注減
(株)仁張工作所	政治が変わって郵政が民営化されたため、郵政関連の仕事がほとんど無くなって、4月から6月まで仕事が無いような状況になった。また、2000年初頭には、下請け仕事の発注元である大手企業の組立工場がどんどん海外に移っていった。とにかく、背景には強い危機感があった。	官公需減少と 国内空洞化	
愛知ドビー(株)	よく、不景気で仕事が半分になったなどと言うが、下請けにとっては、半分どころかゼロになってしまうことも多い。半減した仕事を発注元が自らの仕事として内製化したり、関係の深い下請先にだけ回してしまうためである。一方で、好景気で増産が必要などときには、発注元自身は設備投資の負担を避け、下請けにやらせようとする。つまり、景気変動の幅が増幅される。	景気に翻弄される 下請け仕事	

### (1) 低価格圧力

自社開発製品・自社ブランド製品の成功事例企業が、それぞれの本業たる既存事業では、どのような状況下にあったのか、整理したものが図表 3-2-1 である。

最初に目に入るのは、商品市場や発注元からの「低価格圧力」の強さであろう。例えば、掃除機・カーエアコン等のモーターメーカーである山本電気(株)では、毎年のモーター単価の低下により、か

つての半値以下になった状況と、一方で銅価格が約3倍に跳ね上がるなど原材料価格の高騰がのし掛かり、多くのモーターメーカーが撤退した事実を指摘する。

具体的には、「単価が下がり過ぎて投資回収すら難しくなってきた。改良を重ねて作り込んだモーターなのに、1個1,000円前後の値段では、ほとんど利益が出ない。送風用モーターのメーカーは、かつては9社ほど存在したが、価格競争が激しくてやってられないということで、大手企業の事業部など多くが撤退してしまった。今では、3社だけになってしまった。」と、もともと多くない国内メーカーの3分の2が撤退してしまうほどの厳しい単価低下の状況を述べている。

また、工具の製造を事業の柱としている協和精工(株)では、「OEM供給を続けるうちに、年々、コストダウン要請がきつくなり収益性も低下していった。思い切ってOEM供給から撤退した。」といい、山本電気(株)と同様、B to Bの取引において厳しいコストダウン要請が続いていたことを示している。

他方、肌着メーカーの島崎(株)は、消費者向け製品を提供しているが、間に立つ総合スーパーなどによる低価格要請の強さから収益を削られ、そうした量販店との取引を離脱することになる。それでも、「価格第一主義の量販店から離れ、こだわりの商品性やデザイン機能などに理解がある通販会社としっかりタイアップしてODM供給をしている。しかし、ODMだけでは年間を通じて仕事を埋められず、計画生産できる自社製品を持つしかないと感じていた。」といい、既存事業では、限界があると認識することになった。

## (2) 大幅受注減

前項でいう単価の切り下げも厳しいが、受注自体が無くなってしまうのは、さらに厳しい。

例えば、主に箱物板金の受注を受けている(株)仁張工作所では、政治変革に伴う官公需減少とグローバル化に伴う国内空洞化という2つの大きな動きの影響を受けて、受注が大幅減少した経験を持つ。具体的には、まず、郵政民営化を背景にして、郵便局関連の保管箱などの注文がほとんど無くなって、数か月間、仕事が無いような状況になった。その上、2000年初頭には、下請け仕事の発注元である大手企業の組立工場が急速に海外に移転して行ったことから、既存事業の将来に強い危機感を持ったという。

こうした他律的要因による多大な影響も含めて、下請け事業の難しさを的確に表しているのが、愛知ドビー(株)の言葉である。当社は、「よく、不景気で仕事が半分になったなどと言うが、下請けにとっては、半分どころかゼロになってしまうことも多い。半減した仕事を発注元が自らの仕事として内製化したり、関係の深い下請先にだけ回してしまうためである。一方で、好景気で増産が必要なおきには、発注元自身は設備投資の負担を避け、下請けにやらせようとする。つまり、景気変動の幅が増幅される。」と指摘する。両社の指摘から、構造変化や景気の波に翻弄される下請け仕事の難しさを改めて知ることができる。

以上のように、自社開発製品・自社ブランド製品の成功事例各社の既存事業は、かなり厳しい環境下にあったことがわかる。ここに挙げた事例企業各社は、もともと既存事業においても相当な強みを持つ企業であるが、それでも、度重なる低価格圧力や、受注の急変動に悩まされていた。こうしたマイナス方向へのエネルギーが、逆に自社開発製品・自社ブランド製品へのバネとなっている可能性がある。次項においてみてみよう。

### 3 自社開発製品に取り組む動機や背景は、どのようなものか？

自社開発製品・自社ブランド製品は、企業家にとって一つの夢ではあるが、現実に着手するとすると、多大な投資を要するうえ、長期にわたって手数を掛けたにもかかわらず、思うように事業化できないおそれもある。そうしたリスクがあっても、積極的にこれに取り組む動機や背景にはどのようなものがあるのか。現在、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを検討している企業の中からみて、自らにも当てはまる事情はあるだろうか。ここでは、事例企業各社の取り組みの動機・背景について、みてみよう。

図表 3-3-1 自社開発製品に取り組む動機・背景

社名	自社製品開発に取り組む動機・背景	ポイント	キーワード
愛知ドビー(株)	下請け事業では、景気変動の幅が増幅される。こうした状況から脱するため、できるだけ、エンドユーザーの近くに行き、振幅を小さくしたいという気持ちがあった。	景気に翻弄されにくい事業の模索	下請け依存脱却
コデン(株)	自主開発製品への取り組みは、リーマンショックが切っ掛けとなっている。当社は、受託生産品が多かったため、リーマンショックによる影響が甚大で、改めて自社製品の必要性を認識した。もともと、会社の方針として自社製品をつくりたいという思いはあった。	景気に翻弄されにくい事業の模索	
	原資が限られている中で、利幅の少ない下請け事業にだけ投資しては先がない。自社製品であれば、売れる保証はないが利幅が大きい。これにチャレンジしようと考えた。	利幅が見込める事業への投資	
山本電気(株)	いくら優れたモーターをつくっても付加価値をつけることは難しくなった。もう少し付加価値がつけられる商売を始めようと考えた。	付加価値のつく事業を模索	
(株)仁張工作所	いろいろ考えた結果、インターネットで直接、ユーザーに販売することを目指すようになった。インターネットを通じて商品売れるようにならないと、いずれ仕事がなくなる。一方で、インターネット経由で自社ブランド製品を売れば、下請け仕事と異なり、価格のコントロールができるのではないかという期待もあった。	インターネット経由の直接販売に望み	内発的な自立志向
エムケー電子(株)	これまでどおり、親会社との取引を大事としながらも、「親会社だけに頼るのではなく、独自の製品を開発し、別の市場を開拓したい」との理念が生まれ、商品開発部を立ち上げた。当初は、自社製品を開発するという方向性はあったが、具体的な企画や構想については全く白紙の状態だった。	内発的な自社製品開発方針	
福伸電機(株)	経営方針としては、引き続き、自社製品の拡大に重点を置いている。事業の柱である受託製品部門で売上高を確保できているので、こうして開発に取り組める。リーマンショック時でも、辞めようという話が出なかった。開発を続ける経営者の意思ははっきりしている。会社紹介のパンフレットでも、自社製品開発を前面に出してPRしている。	堅実な下請け事業を支える内発的な自社製品開発方針	
協和精工(株)	工具ユーザーの中に時計の部品メーカーがあり、「段付きドリル」を提案したところ、評判が非常に良く、すぐに時計部品業界に広まった。そこから、時計業界との接触が増えるなかで、時計ケースの加工を受注することにした。時計ケースを一通り仕上げて供給できるようになってからは、時計の完成品メーカーとの取引も始まった。	既存事業の納品が端緒	
島崎(株)	先代社長の時代に自社ブランドを立ち上げたことがあったが、1年でやめた。撤退の主な原因は在庫問題だった。納品先は下着専門店を中心としたが、返品条件付き買い取りという商慣行があり、在庫リスクが高かった。とくに、ブラジャーという素材は、常にニューモデルが求められる。サイズも多岐にわたるので、どうしても端数の売れ残りが出てしまった。	自社ブランドの撤退経験あり	再挑戦
(株)カインズ	大手メーカー製品が少ない分野で、中小企業と組んでPB商品の自主開発をしている。一方、大手メーカーが主に製品供給している洗剤・衛生用品分野などでは、そうした大手メーカーと組んで当社独自仕様の商品をつくってもらっている。中小メーカーと組んでPB製品を開発するのは、大手メーカー製品との差異を際立たせて、独自機能や使い勝手の良さを付加するためである。そうしなければ、どうしても大手メーカー製のNB(ナショナルブランド)商品との価格競争に陥ってしまう。	独自機能を付けて大手メーカー製品との差異を出す	独自機能の付与

## (1) 下請け依存からの脱却

まず、前項で、景気変動に翻弄される下請け事業の難しさを指摘した愛知ドビー㈱の言葉を、ここで抽出してみよう。当社は、下請け事業のみに依存しては景気変動の幅が増幅されることを改めて強調したうえで、「こうした状況から脱するため、できるだけ、エンドユーザーの近くに行って、振幅を小さくしたいという気持ちがあった。」と述べている。

ハーネスの製造を柱としているコデン㈱も、同じように、「自社開発製品への取り組みは、リーマンショックが切っ掛けとなっている。当社は、受託生産品が多かったので、リーマンショックによる影響が甚大で、改めて自社製品の必要性を認識した。」といい、両社とも、受注量の大幅な増減に見舞われる下請け事業に不安を覚え、“景気の変動に翻弄されにくい事業の模索”を進めていたことがわかる。

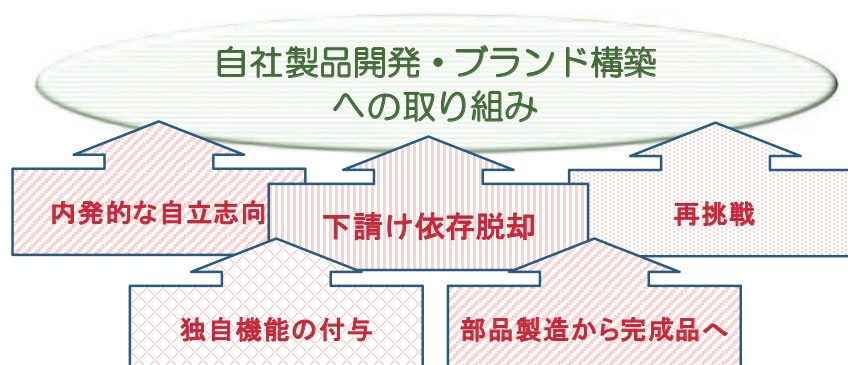
一方で、受注量自体は安定していた山本電気㈱でも、「いくら優れたモーターをつくっても付加価値をつけることは難しくなった。もう少し付加価値がつけられる商売を始めようと考えた。」といい、別の動機で下請け依存からの脱却を考えていた。

その意味では、前述のコデン㈱も「原資が限られている中で、利幅の少ない下請け事業にだけ投資しては先がない。自社製品であれば、売れる保証はないが利幅が大きい。これにチャレンジしようと考えた。」と述べており、低価格圧力に常に晒される部品サプライヤーの立場から、両社とも、もっと付加価値のつく事業を模索していたようだ。

同様に、発注元が主導する薄利仕事が多いなか、自ら価格コントロールの主体性を求めたいとして、㈱仁張工作所は、「インターネット経由で自社ブランド製品を売れば、下請け仕事と異なり、価格のコントロールができるのではないかという期待もあった。」という。当社では、部品サプライヤーとしての仕事が減っていくなか、別の収益源を探して検討を重ねた末、ユーザーを直接相手として完成品を供給するビジネスを目指すようになった。

これらの例のように、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みに向かう理由として最初に挙げられるのは、明るい将来像を描きにくい下請け依存の現状に悩み、そこからなんとか脱却するためであることがうかがわれる。

図表 3-3-2 自社開発製品に取り組む各種の動機や背景





## (2) 内発的な自立志向

下請け事業を主軸にしているからといって、もちろん、皆が厳しい状況に悩んでいるわけではない。例えば、エムケー電子(株)では、主力発注元からの受注は比較的安定している。それでも自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む理由として、当社は、「これまでどおり、親会社との取引を大事としながらも、“親会社だけに頼るのではなく、独自の製品を開発し、別の市場を開拓したい”との理念が生まれ、商品開発部を立ち上げた。当初は、自社製品を開発するという方向性はあったが、具体的な企画や構想については全く白紙の状態だった。」と述べており、下請け依存脱却というより、言わば自発的・内発的な自立志向の芽生えにより、自社開発製品事業に着手したのである。

同様に、福伸電機(株)においても、内発的な自立志向から、早い時期に自社開発製品担当部署を設置し、開発に取り組んできたが、むしろ自動車関連部品などの受託生産事業の方が好調に稼いでおり、下請け依存に悩んでいるわけではない。それでも、当社では、「経営方針としては、引き続き、自社製品の拡大に重点を置いている。事業の柱である受託製品部門で売上高を確保できているので、こうして開発に取り組める。リーマンショック時でも、やめようという話が出なかった。開発を続ける経営者の意思ははっきりしている。会社紹介のパンフレットでも、自社開発製品を前面に出してPRしている。」と述べており、継続して自社開発製品・自社ブランド製品に取り組んでいる。

これらの例は、下請け依存という厳しい状況から脱するためというよりも、“オリジナリティの発揮”、“企業としての夢の実現”、“自立経営”といった前向きな理由から、新たな事業に取り組んでいるようだ。むしろ堅実な下請け事業の実績が、内発的な自社開発製品への挑戦を支えている状況は、ある意味、理想的ともいえる。

もっとも、前項で紹介した下請け依存脱却を理由とする各社も、追いつめられて嫌々自社開発製品・自社ブランド製品に向かっているのでは決してなく、たとえば、前述のコデン(株)が「もともと、会社の方針として自社製品をつくりたいという思いはあった。」というように、元来、内発的な自立志向をも備えているものと思われる。

## (3) 部品サプライヤーから完成品メーカーへのステップアップ

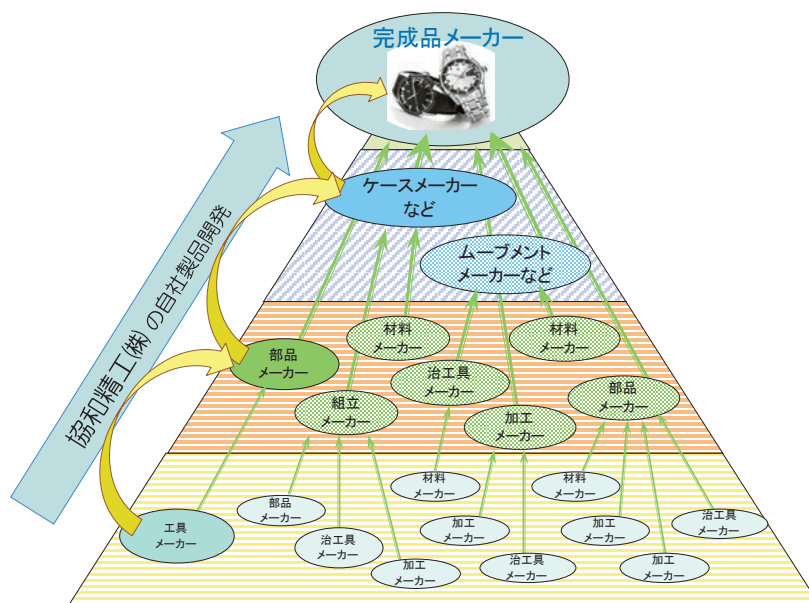
これまで部品サプライヤーとして役割を果たしてきた企業が、ものづくりのピラミッド型重層構造の頂点を目指し、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む例もある（図表 3-3-3）。

現在では、自社ブランド時計「MINASE」を展開する協和精工(株)は、工具メーカーとして事業を確立していたが、そのユーザーの中に時計の部品メーカーがあり、時計ケースの穴あけ加工に便利なドリルを提案したところ、評判が非常に良く、時計部品業界に広まった。そこから、時計業界との接触が増え、まずは時計ケースの部分加工に始まり、時計ケースを一通り仕上げられるようになってからは、ケースメーカーとして時計完成品メーカーへの直接供給も始まった。これが後に自らが時計完成品メーカーとなる結果につながる。このように、最初は部品サプライヤーとして入門し、最終的に完成品メーカーにまで上り詰めるという事業展開は、ものづくりに携わる者が夢見る出世物語ともいえる。中小企業では、そう多くないケースであるが、こうした例も確かに存在する。

## (4) 独自機能の付与・付加価値の上乗せ

ここでは、大手小売業である(株)カインズの例だが、先行他社製品にはない独自の機能や工夫を施すために自社開発製品に乗り出すかたちもある。

図表 3-3-3 自社開発製品による完成品メーカーへのステップアップ（協和精工㈱の場合）



当社は、「大手メーカー製品が少ない分野で、中小企業と組んで PB 商品の自社開発をしている。一方、大手メーカーが主に製品供給している洗剤・衛生用品分野などでは、そうした大手メーカーと組んで当社独自仕様の商品をつくってもらっている。中小メーカーと組んで PB 製品を開発するのは、大手メーカー製品との差異を際立たせて、独自機能や使い勝手の良さを付加するためである。」と語り、先行製品の存在を前提にして、そこに新たな独自機能や付加価値の上乗せを行い、製品競争力を獲得しようという戦略である。漠然と何か自社製品を開発しようという姿勢ではなく、特定の先行他社製品に狙いを付け、それをベースに開発する。巧みな戦略に基づく競争手段として、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを行っている例である。

以上のように、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む動機としては、主に、(1)下請け依存からの脱却、(2)内発的な自立志向、(3)部品サプライヤーから完成品メーカーへのステップアップ、(4)独自機能の付与・付加価値の上乗せ、などを抽出することができた。これらの点は、本稿第1章でマクロ統計等を用いて理論的に記述した内容（自社開発製品に向かう「発展的な理由」と「現状打開的な理由」）と親和的であり、そうした2方向の理由の存在が、各成功事例企業の声によって裏付けられたといえる。

少なからぬリスクもある自社開発製品事業に着手するには、経営者として大きな決断を要することは間違いない。現在、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを検討している企業は、成功事例企業がそうした決断に至った経緯を自身のケースにも当てはめて、適切な判断の助けとすることが望まれる。

#### 4 開発対象製品や参入市場は、どのように選択するのか？

前項でみたとおり、下請け依存からの脱却など経営の方向性に関わる重要な決断によって自社開発製品・自社ブランド製品への道を選んだ経営者は、次には、どの市場に向かって進むべきかを選ばなければならない。この選択も、自社開発製品・自社ブランド製品の成否はもちろん、ひいては今後の経営の成否にも関わる重要な判断になるが、実際の経営者は、いったい何を抛り所に開発すべき対象製品や進むべき市場を決定するのであろうか。第2章に掲げた成功事例各社のケースから学ぶと、次の3つのパターンに分類することができる。すなわち、

- (1) できることから始めたケース（既存コア技術・既存設備を起点とした対象製品選択）
- (2) ニーズから始めたケース（具体的な客の声を起点とした対象製品選択）
- (3) アイデアから始めたケース（偶発的な思い付きを起点とした対象製品選択）

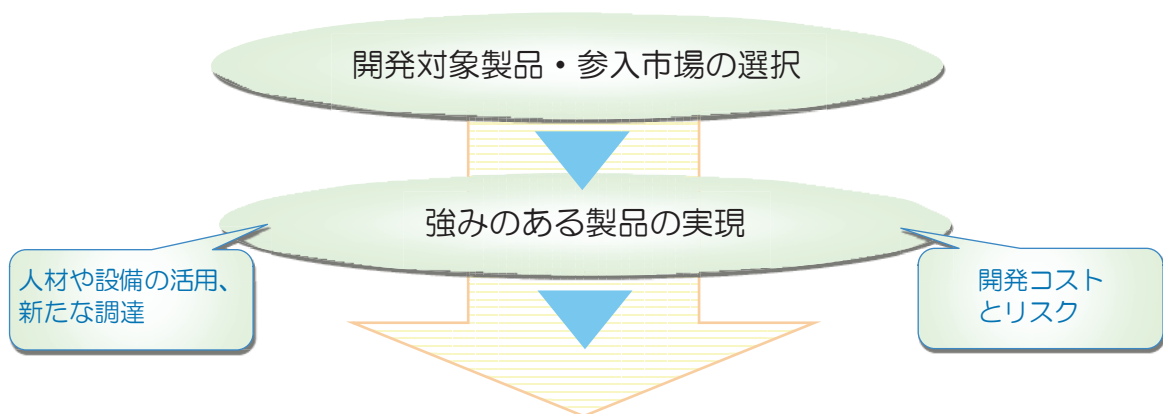
に分類できる。具体的な事例を題材に詳述していこう。

##### (1) できることから始めるケース（既存コア技術・既存設備を起点とした対象製品選択）

自社開発製品・自社ブランド製品の成功事例を総覧すると、やはりそれまで保有・蓄積してきた既存コア技術や既存設備を抛り所にし、それを用いて“できる事業から始める”ことを決めた企業が多い。典型的な例は、箱物板金技術を用いて多数マスの区分棚を提供することとした(株)仁張工作所で、当社は、「まず最初は、かつてオーダーメイド品としてもらった仕事を汎用化することを考えた。だから、当社にとっては、自社ブランド製品と言っても、最初から汎用品に取り組んだわけではなく、まずは、個別仕様の商品や規格外の商品から、少しずつ着手していった。」という。当社の場合、既存コア技術・既存設備を活かしつつ、製品自体もかつて一度は製造したことのある個別特注品のうち引き合いのあるものを汎用品化し、装いを新たに自社製品として打ち出したものである。

そもそも個別特注品の受注実績が蓄積したのは、よく大手メーカーから、あまり割の良くない少

図表 3-4-1 自社開発製品への取り組みの流れ（図表 3-1-6 中の開発・製造パート）



図表 3-4-2 開発対象製品・参入市場の選択（できることから始めたケース）

社名	開発対象製品・参入市場の選択	ポイント
榊仁張工作所	まず <b>最初は、かつてオーダーメイド品としてもらった仕事を汎用化</b> することを考えた。だから、当社にとっては、自社ブランド製品と言っても、 <b>最初から汎用品に取り組んだわけではなく、</b> まずは、個別仕様の商品や規格外の商品から、少しずつ着手していった。	これまでの個別発注品事例の汎用化から
協和精工(株)	数々の発注を受け、様々な完成品の時計を作る機会を通して、 <b>技術が蓄積してくると、やがて本当の自社ブランド時計を持ちたくなる。</b> 当社はケースメーカーだから、文字盤や針は、国内サプライヤーから調達。機械式ムーブメントは、スイスから仕入れ、仕上げ直してケースに組み込む。2005年に販売を開始し、全国26店舗で取り扱ってもらっている。	完成品製造技術を蓄積し自社ブランド製品へ
山本電気(株)	家電の分野で、設計・開発～製造まですべて手掛けても、 <b>OEM供給での利益を圧縮される商売には期待できない。</b> だからといって、全く新しい分野に参入するため、 <b>新規の技術力を獲得していく余裕はない。</b> やはり、 <b>これまで培ってきた技術や蓄積でこなせる事業</b> を探した。そこで、従来手がけていた調理家電に行きついた。	自前技術を活かし利幅のとれる製品を選択
愛知ドビー(株)	当社が <b>エンドユーザーと接するB to C製品</b> をやるには、どの分野があるか、いろいろ考えた。鋳物の長所とは何かから考えて、外国製鋳物ホーロー鍋の先例はあるが、無水調理までは実現していないこと等を知った。そこで、 <b>鋳物だけでなく精密加工技術を持つ当社なら、これまでになく製品が作れる</b> と考え、ホーロー 鍋の開発に取り掛かった。	併せ持つ技術でこれまでになく製品に挑戦
エムケー電子(株)	主担当の現常務は、 <b>技術的に、オーディオ分野と高周波分野を得意としていたので、そこから“テレビを聞く製品”を開発しよう</b> という構想に行きついた。夜中にテレビをみると家族に迷惑が掛かる。イヤホンでは動作が不自由。なんとか、ワイヤレスでできないかと考え、 <b>コードレスイヤホンの開発</b> が始まった。	得意な技術分野から選択

量で個別仕様の商品について「こんなものはできますか？」と回されてくるためである。確かに、大手メーカーが動くには小口過ぎるが、そうした受注例を改めて商品ラインナップとしてホームページに掲げて発注者を募り、小さな仕事をかき集められれば、中小企業の事業規模には充分な量になる。もちろん、過去の個別特注品すべてに客がつくわけではないが、当社の「貴重品ロッカーシリーズ」のように潜在需要が掘り起こされ、定番化した製品も出現した。ある意味、最も効率的で負担の少ない対象製品・市場選択の例といえるだろう。

オリジナルの精米器、フードプロセッサなど調理家電を提供している山本電気(株)も、かつてOEM供給をしていた経験をもつ製品群を選び、改めてこれを対象製品として開発に着手した。先述したとおり、当社は、既存のモーター事業の低価格圧力に悩み、自社開発製品・自社ブランド製品を志向したものの、全く新しい分野に参入するために新規の技術力を獲得していくまでの余裕はなかった。そこで、これまで培ってきた技術、とくに自信のある高性能モーターを部品として活かせる製品を探し、従来手がけていた調理家電に行きついたという。

上記2例に加えて、時計部品メーカーから時計メーカーにランクアップする道を選んだ協和精工(株)の例も含めて、既存事業と同じ流れの延長にある製品種・市場を選ぶかたちがやはり多く、これが典型的といえるだろう。

これらの例とはやや異なり、既存コア技術・既存設備を起点としながら既存事業とはだいぶ外れた市場を選んだ例もある。愛知ドビー(株)の例がそれで、主に産業機械部品を製造していた企業が景気の振幅の大き過ぎる下請け仕事を避け、別途、B to C 製品（鋳物ホーロー鍋）を選択したケース

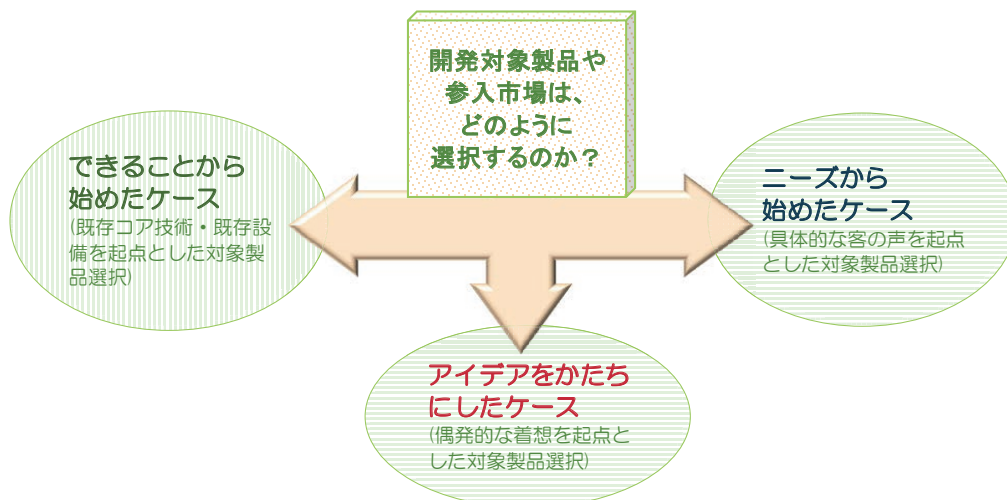
である。もともと当社は、鋳造で創業しながら、その後、鋳物部品を多用するドビー機を製造する技術をも獲得した経緯があるが、当社の企業規模からして、既存設備を活用できる製品群の中から開発対象製品を選ぶしかないと考えていた。そこで、当社は、「エンドユーザーと接する B to C 製品をやるには、どの分野があるか、いろいろ考えた。鋳物の長所とは何かから考えて、外国製鋳物ホーロー鍋の先例はあるが、無水調理までは実現していないこと等を知った。そこで、鋳物だけでなく精密加工技術を持つ当社なら、これまでにない製品が作れると考え、ホーロー鍋の開発に取り掛かった。」という。一見すると、全く畑違いのようにも映るが、実は、既存技術や設備を有効に活用し、なおかつ直接の消費者市場に飛び込むことができたという好例である。

さらに言うと、開発のキーマンが持つ個人的な技術や知見を活かして、参入先市場も設備も既存事業とは異なる分野に踏み出した例もある。

エムケー電子(株)において自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを任された当社常務は、大手電機メーカーで音響機器開発の経験を持ち、技術的にオーディオ分野と高周波分野を得意としていた。そこから“テレビを聞く製品”を開発しようという構想に行きつき、コードレスイヤホンの開発が始まった。このように、個人的な能力や素養を活かした事業に注力できるのも、“人”の役割や比重の大きい中小企業ならではの特徴であろう。

以上のように、自社開発製品・自社ブランド製品の対象製品・参入市場を選択するには、“できることから始める”ことが一つの基本となる。そのメリットとしては、① 比較的、製品化が確実で迅速、② 新規の設備費や新たな人件費・人材育成費などのコストが低い、③ 資材調達も既存事業との共通化が可能で、既存事業製品を部品などで用いれば価格面や技術面での競争力が増す、などが挙げられる。半面、具体的ニーズを予め確認してはいないので、どのくらい需要があるのか見通しが効きにくく、その分、販売面のリスクが大きいというデメリットもある。それでも、中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品においては、最も現実的な路線と言ってよい。

図表 3-4-3 開発対象製品・参入市場の選択



## (2) ニーズから始めるケース（具体的な客の声を起点とした対象製品選択）

前項の“できることから始める”路線とは対照的に、客の具体的な声を聞き取る機会を得て、その情報を起点とした“ニーズから始める”路線もある。こちらのメリットは、① ある程度売れる見込みが立てやすく販売面のリスクは相対的に小さい、② 開発目標となる製品の完成イメージが明確、③ 実在する顧客予備軍と仕様を詰めることも可能、などが挙げられる。

これを実践した成功企業事例を抽出すると、既存事業で主に自動車用部品・産業機械部品などを供給している福伸電機(株)では、その事業とはほとんど結びつかないシステムキッチン用の電動昇降ラックや養殖漁業用の自動給餌機を開発対象製品に選んだ。そのうち、電動昇降ラックについては、既存事業の顧客と様々な話をしている中で、その製品市場の存在とニーズを知ったという。自社開発製品のネタを探すため、開発担当者達がいろいろな先でアンテナを張って常にビジネスチャンスを探っているなか、自分の耳でキャッチしたニーズである。当社にとって全く知らない分野だったが、先行製品を調べて、技術的に参入可能だと判断した。「技術的に可能」と言っても、使用する部品の4割は外部から調達する。自前の技術にこだわってすべてをまかなおう、とは考えない点が当社の特徴でもある。

ニーズ先行型で製品開発に取り組み始めるスタイルは、大手小売業の例ではあるが、(株)カインズにおいてもみることができる。当社は、仕入れ商品もさることながら、自主企画のプライベートブランド（以下、「PB」）商品を充実させている姿勢が特徴的で、積極的に中小企業のメーカーなどを発掘し、製造を委託している。その手順をみると、まず今、市場で売れている NB 商品があると、同種の製品でもっと安く、差異がつくものを作れないかと考える。素材が何かはわかるので、中小の素材メーカーなどに当たりをつけながら探し、そのメーカーと一緒に企画して新製品をつくるというやり方である。その意味では、小売業とはいえ独自の製品企画機能を持っているので、工場を持たないファブレスのメーカーとそう変わらない。当社の PB 商品開発は、店頭で既に売れている他社の先行商品を観察し、確実なニーズを把握した上で始めるという点で、“ニーズから始める自社開発製品・自社ブランド製品への取り組み”の手順として、中小企業の目線からも参考になろう。

図表 3-4-4 開発対象製品・参入市場の選択（ニーズから始めたケース）

社名	開発対象製品・参入市場の選択	ポイント
福伸電機(株)	電動昇降ラックという製品分野については、 <b>受託生産の客先との話の中で、その存在を知った。</b> いろいろな先でアンテナを張って、常にビジネスチャンスを探っている中で <b>キャッチしたニーズ</b> である。全く知らない分野だったが、 <b>先行製品を調べて、技術的に参入可能だと判断した。</b> 試作品を作り、商社に依頼してキッチンメーカーを紹介してもらった。	常に多角的に <b>有望市場を探索</b>
島崎(株)	<b>優れた素材を活かして、</b> まずは、展示会に出ること、 <b>敏感肌に対応することから先に方針が決まった。</b> あくまで試作の段階だったが、やってみて、これほどニーズがあるとは予想しなかった。それからは、 <b>こんなにニーズがあるのだと感じ、</b> 改良に取り組むことになった。	素材の良さから <b>出た製品の需要を実感</b>
(株)カインズ	例えば、 <b>今、市場で売れているNB商品があると、もっと安く、差別化できるものをつくらうと考える。</b> 素材が何かはわかるので、当社のPB商品をつくれそうな企業を中小の素材メーカーなどに当たりをつけながら探すことが多い。「 <b>貴社とA社さんが協力してこういうものを作れないか?</b> 」など、中小企業どうしのお見合いも結構やっている。	今、売れている <b>他社製品分野を素材から改良</b>

以上のように、開発対象製品・参入市場を選択するには、“ニーズから始める”路線も有効である。なにより、ある程度安心して市場に出せる点がメリットであるが、半面、未経験な分野にあえて飛び込む必要があることから、知見や経験の不足、技術上の障壁、必要設備などに掛かる資本投入額が大きくなってしまふというデメリットもある。もともと、成功事例企業でもみられたように、自前の技術や設備で不足する工程は、こだわることなく外注すればよい。製品企画機能だけは、自前でグリッしているのであれば、当社のオリジナリティを發揮することが可能だからである。

### (3) アイデアをかたちにするケース（偶発的な着想を起点とした対象製品選択）

中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みにおいては、上述した“できることから始める”及び“ニーズから始める”という両路線が、やはり主流となろうが、前者には技術的な、後者には市場主導の他律的な制約があるので、自由な発想に基づき白紙から「思ったことをやる」という訳にはなかなかいかない。確かに、自前の技術にも設備にも基づかず、あるいは、顧客の具体的な声にも基づかない対象製品や市場の選択というのは、なかなか難しそうなイメージがある。

それでも、少数派ではあるが、そんな自由な着想を起点として自社開発製品に取り組んでいる中小企業の例もある。

内視鏡付き耳かきや無人ボートなどアイデアに富んだ製品を開発するコデン株がそうした興味深い例で、当社によると、「ボートやイヤースコープは、現会長からのトップダウンのアイデアが発端。自動ボート事業は、現会長の個人的趣味にも関連して、もともとは釣り用ボートからスタートした。」といい、イヤースコープを開発するきっかけも、たまたま、「耳の中が見えると便利ではないか」と考え、技術的にできなくはないと考えたことによる。独身の社員が「耳掃除は自分でできないね」とつぶやいたことなどが背景にあるようだ。

これらのいずれの製品も既存技術や設備との関係は薄く、特定の顧客からの情報もなく、予め市場調査をしたわけでもない。それでも、こうした対象製品の自由な選択が可能な理由は、当社の開発体制にある。

当社では、新たな自社開発製品プロジェクトを立ち上げるために、「まるごと新規採用して開発チームをつくる。新参者をまとめて一部屋に詰めさせて開発してもらうのだ。プロジェクトリーダーも新規採用する。我が社にはないもの、世の中になくはないものを創り上げるには、その領域を知っている人をリーダーに据えなければならない。」というように、思い切った体制づくりを実行している。

図表 3-4-5 開発対象製品・参入市場の選択（アイデアをかたちにするケース）

社名	開発対象製品・参入市場の選択	ポイント
コデン(株)	ボートやイヤースコープは、現会長からの <b>トップダウンのアイデアが発端</b> 。自動ボート事業は、現会長の <b>個人的趣味にも関連して</b> 、もともとは釣り用ボートからスタートした。	<b>経営トップのアイデアが発端</b>
	イヤースコープを開発するきっかけも、 <b>たまたま</b> 、「耳の中が見えると便利ではないか」と考え、技術的にできなくはないと考えたことによる。独身の社員が「耳掃除は自分でできないね」とつぶやいたことなどが背景にある。 <b>予め市場調査をしたわけではない</b> 。	<b>偶然に便利製品を発想</b>

その意味では、技術的な制約は少ない。しかも当社は、その市場戦略として、「(既存の) 競争市場の中に後から入っていくのは得策でない。アイデアを出して、ゼロから競争の少ない市場を生み出す方がよい。そうした方針から、逐次、新しい事業にチャレンジしている。もちろん、その中で消えていくものも少なくない。」と考えており、ニーズはあるが競争もある既存市場より、まだ顧客もいないゼロからの市場を創出するのがねらいだという。

このように、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みの方向決めの際には、“アイデアをかたちにする”という路線も一つの有効な選択肢になっている。

この路線のメリットとしては、やはり、①自由・柔軟な発想に基づく製品ができる、②全く新しい技術が獲得できる、③市場のパイオニア的存在になり価格決定権を握れる、④世の中になかった商品の提供により社会に貢献できる、⑤既存事業との相関が少ない事業なのでリスク分散になる、などが挙げられる。もちろん、技術的な障壁・開発コスト・販売面のリスクが相当程度大きいというデメリットも忘れてはならない。

以上のように、自社開発製品・自社ブランド製品へのプロジェクトを方向付ける対象製品・市場の決定については、大きく3つの入口がある。自身の置かれた状況に照らして、それぞれのメリット・デメリットを考慮のうえ、適切な選択をしなくてはならない。



## 5 製品開発プロセスで成功を後押しした要素は、なにか？

前項で述べた観点から対象製品を決定した後は、いよいよ当該製品の開発プロセスに入っていく。そこでは、自社のオリジナリティと独自性を十分発揮しつつ、かつ、市場に対して訴求力ある製品を実現するという開発上の課題が生じるが、成功事例各社がこれを乗り越える際には、何がカギになったのであろうか。

ここでいう開発上の課題とは、それぞれ扱う製品種は違うが、大きく分けて、①純粋に技術的な問題を解決することと、②市場ニーズを把握してそれに即した製品性を実現すること、になる。

多様な成功事例企業各社から、開発段階での成功経緯を抽出してみよう。そこに課題克服のための鍵が含まれているはずである。

### (1) 展示会等で用途発掘に成功し、明確な目標の下、改良を重ねることができた

仮に技術的な課題が解決できても、市場の共感を得られない製品を開発したところで、成功とは言えない。想定顧客の用途を考えながらそれに適した製品に仕上げるのが肝要である。成功事例各社の状況を見ても、その点を示す例を複数挙げるができる。

例えば、社内の自由な着想から無人ボートなど個性的な製品を開発したコデン株の場合、当初、無人ボートは、人が行けないポイントで魚が釣れるので釣り用に使われると想定して開発したが、釣り愛好家が使うには高価過ぎてあまり売れなかった。この段階では失敗かと思えたが、これを展示会に出してアピールしたところ、測量会社から深淺測量に使えないかと相談を受けて、新たな用途が見つかった。測量会社側から仕様を提示され、それを作り込んでいった。測量用途に適する改良はなかなか難しく、開発だけで4~5年かかったが、改良を重ね、ようやく充実した性能になった。結果として、今や当社国内向け売り上げの10%~15%くらいにまでなっている。

また、島崎株の場合は、敏感肌用の肌着を開発する方向に動き出したが、当初、参考になる前例もなく、同肌着の市場がどの程度のものなのかも不明だったため、社内には、この事業への異論もあったという。ところが、展示会を通じて、あるいは、小売店で一部販売してみると、敏感肌の人が非常に多いこと、潜在的市場がかなり大きいことを実感できた。以降、皮膚科患者の意見なども聴取し改良に取り組むことになり、自社ブランドの構築に成功したという。

こうした例から学ぶことは、当初想定した顧客層や潜在市場規模の見込みは、大きく外れることも珍しくないが、開発の途上でも展示会や試験販売の店頭などに積極的に出品し、そこで想定外の用途や改良点を拾い上げていくことが重要だという点である。

### (2) 常に顧客とのアクセスを保ち、反応の良いものを汎用商品化した

自社開発製品にあたり、市場の共感を得られない製品を開発してしまうリスクを避けるため、開発の方向づけを顧客に委ねてしまう方法もある。

箱物板金を主業とする榊仁張工作所は、過去に個別発注や特注を受けて納品した経験のある製品群を、自社ホームページに掲載して作品集として紹介した。いわば、まだ見ぬ顧客へのメニューの提示である。そのうち、「多数マスのロッカー」に新たな顧客から引き合いがきたので、これを「貴重品ロッカー」と銘打って汎用商品化。専用の別サイトを開設し、そこでバリエーションを揃えて掲示した。以降も、自社のHPを、あたかも商談会に試作品を出すような形で利用して、顧客からの反応を見ながら製品群を選別・淘汰している。

図表 3-5-1 自社製品の開発段階での成功経緯

社名	自社製品の開発段階での成功経緯	ポイント	キーワード
コデン(株)	自動ボート事業は、釣り用としては高くあまり売れなかった。これを <b>展示会に出した際、測量会社から深淺測量に使えないかと相談を受けて、新たな用途が見つかった</b> 。最初は、測量会社側から仕様を提示され、それを作り込んでいった。なかなか難しく、開発だけで4～5年かかった。 <b>改良を重ね、ようやく充実した性能になってきた</b> 。今や、当社国内向け売り上げの10%～15%くらいにまでなっている。	展示会で <b>新たな用途発見・仕様をもらい作り込み</b>	用途発掘による改良
島崎(株)	当初、社内にも、この事業への異論があった。ところが、 <b>展示会を通じて、あるいは、小売店で販売してみても、潜在的市場が大きいことを実感した</b> 。ここまで敏感肌の人が多いとは思わなかった。こんなにニーズがあるのだと感じ、 <b>改良に取り組むことになった</b> 。	展示会や店頭で <b>潜在的需要を発掘</b>	
福伸電機(株)	養殖漁業用自動給餌機を実用化し、以来、数十年間、供給を続けている。魚種を選ばず、国内で9割のシェアを占めている。社員の一人が <b>養殖業者と知り合い、「こういう機械があるといいな」という意見を聞きつけ、それを踏まえて製造したら売れた</b> 。	<b>ユーザーの未実現需要を発掘</b>	
(株)仁張工作所	<b>納入事例を作品集として紹介した</b> 。「多数マスのロッカー」を載せたら、引き合いがきた。地元の遊園地の入園券入れだった。これを「 <b>貴重品ロッカー</b> 」という商品として、 <b>別サイトをつくり、バリエーションを揃えて掲示した</b> 。自社のHPを商談会に試作品を出すような形で利用して、 <b>反応を見ながら商品を淘汰していった</b> 。中には全く反応のないものもある。	<b>多数の商品群から引き合いある品を汎用商品化</b>	顧客の反応をみて商品化
エムケー電子(株)	70～80歳代の利用者から、今一つはつきり聞こえないと言われた。そこで、「 <b>音</b> 」について <b>の本格的な取り組みを開始した</b> 。老人性難聴、補聴器についても研究した。補聴器店の店主に聞いてもらったりもした。同店主からは、ろうあ学校を紹介され、同学校の <b>50～60名の軽度・中度・高度の難聴の方々にも協力してもらい、何度もテストを繰り返した</b> 。	<b>本格的な研究を伴う開発</b>	本格的な研究の実施
愛知ドビー(株)	課題がなかなか解決できず、ホーロー業界からも、無理ではないかと言われた。 <b>先が見えないこうした難題に対して、新たな鋳物材質の開発や加工精度の向上を図り、3年を要した</b> 。こうした作り方はすべて当社のノウハウとなっている。	<b>新たな材質の開発にまで及ぶ課題解決</b>	
愛知ドビー(株)	大きな課題がひとつ解決した段階で、先例である外国製鍋と同性能のものを、発売しようと思えばできたが、最後までがんばろうと粘った。 <b>つらい開発期間が続いたが、良いものをつくらうという点で、経営者と現場の間にギャップはなかった</b> 。その意思を貫けたのが、成功のポイントだと思う。出来上がった製品は、誰が食べても分かるくらいの格段の違いがある製品になったと思っている。	<b>粘りの開発で先例を超える製品の実現</b>	

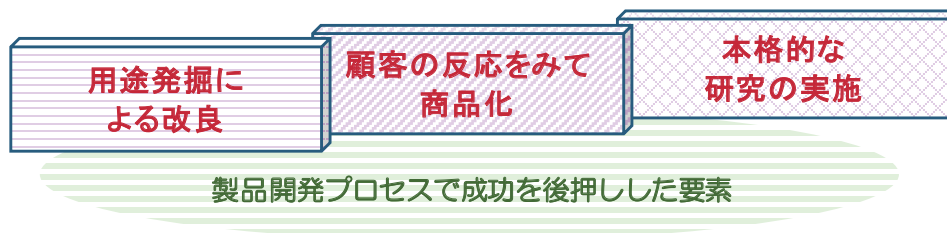
当社の場合、自社ホームページを有効に利用し、需要さえあれば提供可能な製品群を常に掲示しておくことによって、あたかも想定顧客による人気投票のごとく、対象製品の選別・淘汰を実施している。需要の定かでない製品を見込み生産せずに済む有効な方法といえるが、少量多品種の受注でも商売になる、中小企業ならではの戦術である点が興味深い。

### (3) 本格的な研究を実施し、技術的な難題を克服した

“自社開発製品・自社ブランド製品”とひとことで言っても、大企業をはじめ多くの企業の先行製品が既に出ており、市場の多くが飽和状態にあると言われる今日、そこに切り込んでいく画期的な製品の開発は容易なことではない。とくに、純粋に技術的な課題については、大企業なら社内の研究所や専門家に委託して解決を図ることもできるが、経営資源が乏しい中小企業の身では、技術的な課題に取り組む時間も人材も惜しいというのが正直なところであろう。しかし、そんな条件の下でも、年単位の期間を掛けて熱心に取り組み、技術的な難題を克服した企業もある。

世界でもほとんど先例のない鋳物ホーロー鍋を開発した愛知ドビー(株)がその例で、ホーローをかけるときの熱で鋳物に泡ができる、密閉性が落ちるなどの課題がなかなか解決できず、ホーロー業界からも無理ではないかと言われた。当社は、こうした先が見えない難題に対して、新たな鋳物材

図表 3-5-2 自社製品開発段階での成功を後押しした要素



質の開発や加工精度の向上を図るなど本格的な研究を行い、3年を要して難題を克服した。当社は、「大きな課題がひとつ解決した段階で、発売しようと思えばできたが、最後までがんばろうと粘った。つらい開発期間が続いたが、良いものをつくろうという点で、経営者と現場の間にギャップはなかった。その意思を貫けたのが、成功のポイントだと思う。」と述べている。

高齢者用コードレススピーカーを開発したエムケー電子㈱も、本格的な研究を実施して先例のない製品の開発に成功した。当社が、まずテレビ視聴用コードレスイヤホンを開発したところ、70～80歳代の利用者から、今一つはっきり聞こえないと言われた。ここから、「音」についての本格的な取り組みを開始し、老人性難聴、補聴器についても研究した。補聴器店の店主に聞いてもらったり、ろうあ学校を紹介され、同学校の50～60名の軽度・中度・高度の難聴の方々にも協力してもらって、何度もテストを繰り返したという。

以上のように、自社開発に成功した企業は、技術的な難題に対して正面から向き合っって本格的な研究を実施したり、積極的に顧客の声にアクセスをして改良を重ねることで、開発上の課題を克服できたことがわかる。とくに、何年になるかわからない長期を要する開発については、短期的な成果や小刻みな進捗を求められる今日の大企業では手掛けにくく、むしろ、腹の座った中小企業でないと手を付けられない仕事なのかもしれない。その意味では、中小企業の自社開発製品事業から、これまで世の中になかった画期的な製品が多数出てきても、何ら不思議はないといえよう。

## 6 成功事例各社の自社製品は、どのように競争力を生み出したのか？

自社製品の開発作業自体は、順調に進み、期待どおりの製品が出来上がったとしても、それが市場において強い競争力を備えていなければ、思うような成果は上げられない。先行する他社製品のなかで頭角を現せず埋没するようでは、「下請け依存からの脱却」や「新たな収益の柱」という当初からの大きな目標も果たせないことになる。

そういう意味では、何かしら自社製品を開発すること自体が自己目的化しないよう、市場に投入した際、その製品のどのような点がどの程度の競争力を生み出すのか、予め確信を持ったうえで開発事業に取り組まなければならない。

では、果たして、成功した自社製品というものは、それぞれの市場でどのように競争力を生み出しているのか、ピックアップしてみよう。

### (1) 既存事業と自社製品事業を連携させる

専業メーカーとは異なり、既存事業を別に持っている企業だから生み出せる競争力がある。

例えば、オリジナルの精米機・フードプロセッサ等を製造している山本電気(株)は、もともとが実績あるモーターメーカーであることを活かし、自社製品専用の高性能モーターを自家開発して精米機等に搭載している。通常、安いモーターを使うと、パワーを出すために高速で回さざるを得ず、ギアやベルトの出す音もうるさくなる。その点、当社の精米機は、高出力モーターからギアを介さない直接駆動方式なので、とても静かなうえ、食品に合わせたスピードコントロールもできる。例えば、最初は粗挽き、あとで高速などという使い方も高性能モーターだからできる。

技術的には、こうした高性能モーターを作れるメーカーは他にもあるが、今や単品で売ってもペイしないので誰も供給しない。言い換えると、他の精米機等メーカーが同レベルのものを調達したくてもできないようなモーターなので、これが当社にしか実現できない他社にはない強みとなっている。既存事業とのコラボレートが自社製品の競争力の源になっている好例といえる。

### (2) いち早く小規模市場に注力し、専門性を高めつつ、潜在需要を発掘する

技術力を活かした製品本来の性能に由来する競争力もある。例えば、高齢者用コードレススピーカーを開発したエムケー電子(株)は、早口が聞き取りにくい高齢者の利便性を考慮し、“ゆっくり機能”を搭載した。音の高さは変わらず、またテレビ画面との時間差もほとんどないのに、ゆっくりと聞こえる製品は、他にない。使用する半導体は、半導体メーカーとともに、この機種に搭載するため新たに共同開発した。また、独自のヘッドホン型の耳もとスピーカーは、イヤホンのように耳穴をふさいで直接音を入れる方式ではないので、鼓膜に負担がかからない。耳介の作用で、より明瞭に自然な音を聞くことができる。それでいて、専用の強指向性スピーカーにより音漏れもほとんどないという優れた製品で、ユーザーから高い評価を得ている。

テレビ視聴用コードレスイヤホンから始めて、他社があまり目を付けていなかった耳もとの音響機器という小市場に、いち早く注力した当社の優位性が表れている。もともと中小企業には、大所帯の大企業と異なり、小市場でも食べていけるといえる身軽さがあるが、自社製品事業の場合は、既存事業が別に稼働しているため、さらに小さい市場にも注力できる。そこで専門性を高め、潜在的需要を発掘していくことで事業を成長させていくという戦略も有効だ。

表 3-6-1 成功事例各社の自社製品が持つ競争力

社名	自社製品の競争力	ポイント	分類
山本電気(株)	モーター屋だから、専用の高性能モーターを開発して搭載している。当社の精米機では、高出力モーターによるダイレクトドライブ方式なので、とても静かである。食品に合わせたスピードコントロールもできる。このような高性能モーターを単品で売ってもペイしない。つまり、 <b>調達したくてもできないようなモーターなので、他社にはない強み</b> となっている。	<b>モーター屋ならではの専用モーターを搭載</b>	<b>本業との連携</b>
	回転刃は、他社のように、プレス加工で刃らしき物を作るのが一番安い。しかし、切れ味を考えて、 <b>しっかりとした包丁の刃を鍛造・研ぎ出しでつくる</b> よう外注して、セットしている。	<b>安さより品質優先の部品</b>	
エムケー電子(株)	次には、“ゆっくり機能”を搭載した。 <b>音の高さは変わらず、またテレビ画面との時間差もほとんどないのに、ゆっくりと聞こえる製品は、他にない</b> 。独自の技術を盛り込んだ成果である。	<b>独自の「ゆっくり機能」</b>	<b>設計性能</b>
	<b>ヘッドホン型の耳もとスピーカーは、イヤホンのように耳穴をふさがず、鼓膜に負担がかからない</b> 。専用の強指向性スピーカーを搭載し音漏れもほとんどない。装着したまま周囲の音がよく聞こえるので安全性も高い。耳穴に直接音を入れる方式ではなく、耳介を使うので、より明瞭に自然な音を聞くことができる。	<b>画期的な耳もとスピーカー</b>	
島崎(株)	それまでも敏感肌向けの下着はあったが、色はベージュのみでデザイン的にもかわいくなかった。ここに、ランジュリーで培った <b>当社のデザイン力が活かされた</b> 。お客からは、 <b>敏感肌用だけでもデザインがかわいい、色がいい、レースがいい</b> という意見をもらっている。	<b>敏感肌向け + おしゃれ</b>	<b>技能</b>
	大手他社も似たような商品を出してきた。しかし、素材が違う。スマイルコットンは、柔らかすぎてカールしてしまい縫いにくい。 <b>そんな面倒な生地が逆に競争力になると思った</b> 。実際、フリーブを扱えるようになるには、最低5年はかかる。当社には自社工場があったおかげで、この生地を使いこなせたが、おそらく <b>外注の協力工場では嫌がってやってくれない</b> 。	<b>扱いにくい素材が競争力</b>	
協和精工(株)	時計で、非常に重要な外観的な仕上がりを支えるのが当社の研磨技術だ。「ザラツ研磨」という、歪みの無い面を出すための下地処理、これが当社の得意とする技術である。その面は鏡同然で、蛍光灯を映してもほぼまっすぐ映る。 <b>磨きの技術では国内トップ級との評判もある</b> 。	<b>国内トップ級の研磨技術</b>	<b>設計性能</b>
	<b>組木細工のようにすべてバラバラにして永くメンテナンスできる構造とし、これを「MORE構造」と称して特許を取得した</b> 。これなら、例えば、金属バンドの一部に傷がついても、パーツにバラしてその部分だけを入れ替えることもできる。	<b>メンテナンスが容易な独自構造</b>	
	デザイン面で冒険をしたり、やりたいことを具現化したりする設計力の強さがある。従来常識からすると、「時計として成り立つの?」「こんな寸法でできるの?」というような、OEM供給先などからのリクエストに対して、「 <b>なんとかできた</b> 」という実績・経験が積み重なってきた。いわば、“ <b>無茶振り</b> ”にも応え続けてきた。	<b>常職外の難題にも応え続けてきた経験</b>	
(株)仁張工作所	扉や引き出しの構造や、板金の各種処理はこうやるとか、引き出しの設計などに、 <b>創業以来培ってきた50年のノウハウがある</b> 。例えば、引き出しがスッと閉まるためには角度の出し方に細かなコツがある。また、箱物板金についても、例えば、軽量のまま補強を入れるにはどうするか、などのノウハウもある。	<b>創業以来50年の細かなノウハウ</b>	<b>経験・蓄積</b>
	もともと当社は多数マスの箱物が得意だ。塗装でもマス目の小さいところを塗るのが得意で、 <b>コストも他社に比べて安く抑えられるのが強みだ</b> 。		

### (3) 部品メーカー時代に培った技能や経験を活かす

部品メーカーから時計メーカーにステップアップした協和精工(株)では、自社ブランド時計「MINASE」のセールスポイントの1つとして、組木細工のようにすべてバラバラにして永くメンテナンスできる構造とし、特許を取得した。これなら、例えば、金属バンドの一部に傷がついても、パーツにバラしてその部分だけを入れ替えることもできる。部品メーカー時代に培った時計ケースに関する経験を活かした強みである。

時計ケースの構造面で特色を出した同社は、その加工能力においても強みを発揮している。具体的には、「ザラツ研磨」という研磨技術（歪みの無い面を出すための下地処理）があり、時計で非常に重要な外観的な仕上がりを支えている。当社ではこれを得意とし、加工後の面は鏡同然で、蛍光灯を映してもほぼまっすぐ映る。磨きの技術では国内トップ級との評判もあり、これも時計ケースメーカー時代からの経験が活かしている。

#### (4) あえて手数が掛かる加工を施す

優れた素材を見出し敏感肌用肌着を開発した島崎侑も、スタッフの職人的技能が競争力を形成している例である。実は、当社が出した敏感用肌着が好評を得たこともあって、大手他社も似たような商品を出してきた。しかし、素材が違う。当社が採用している極めて柔らかいスマイルコットンは、肌にやさしい優れた素材だが、あまりに柔らかすぎてカールしてしまい縫いにくい。そんな扱いの面倒な生地が、逆に当社の競争力を生んでいる。

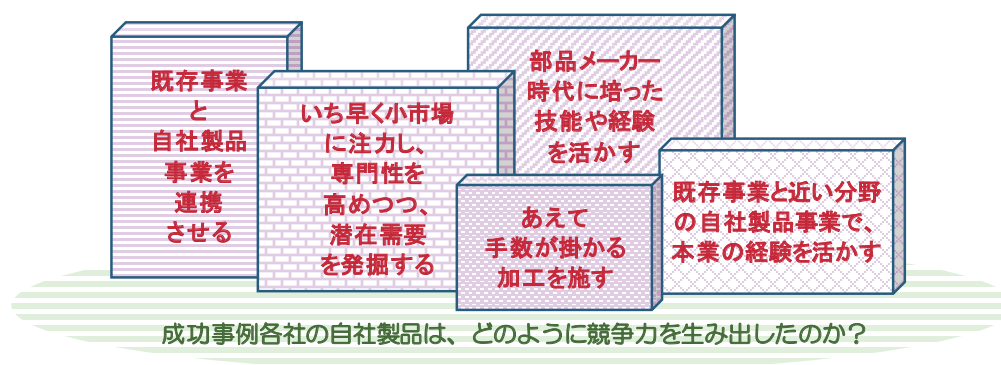
それというのも、一般的に大手メーカーが生地を選定するに当たっては、“いかに縫いやすく、生産性が上がるか”という点も基準になる。大手メーカーの工場経験者によると、スマイルコットンのような扱いにくく、ややこしい生地はまず使わないという。当社の技能スタッフでさえ、実際にこれを扱えるようになるには、最低5年はかかる。当社には自社工場があったおかげで、この生地を使いこなせたが、おそらく外注の協力工場では嫌がってやってくれないと思われる。こうした扱いにくい素材をあえて採用し、手間暇かけて製品に仕上げる。これも中小企業にしか出せない強みと言っている。

#### (5) 既存事業と近い分野の自社製品事業で、本業の経験を活かす

既存事業と近い分野で自社開発製品・自社ブランド製品の事業を行っている企業では、本業たる既存事業の蓄積や経験を自社製品にも活かしている。わかりやすいのが、既存事業の箱物板金技術を活かして、自社ブランドの「貴重品ロッカーシリーズ」などを供給している(株)仁張工作所である。

当社によると、「扉や引き出しの構造や、板金の各種処理はこうやるとか、引き出しの設計などに、創業以来培ってきた50年のノウハウがある。例えば、引き出しがスッと閉まるためには角度の出し

表 3-6-2 成功事例各社の自社製品が持つ競争力



方に細かなコツがある。また、箱物板金についても、例えば、軽量のまま補強を入れるにはどうするか、などのノウハウもある。」といい、また、「塗装でもマス目の小さいところを塗るのが得意で、コストも他社に比べて安く抑えられるのが強みだ。」とも述べ、“創業以来 50 年の細かなノウハウ”が自社ブランド製品の競争力にもなっている。

以上のように、成功事例各社は、多様な方向から自社製品に競争力を備えさせている。

改めて整理すると、

- ① 既存事業と自社製品事業を連携させる
- ② いち早く小規模市場に注力し、専門性を高めつつ、潜在需要を発掘する
- ③ 部品メーカー時代に培った技能や経験を活かす
- ④ あえて手数が掛かる加工を施す
- ⑤ 既存事業と近い分野の自社製品事業で、本業の経験を活かす

などのやり方である。

これから自社開発製品・自社ブランド製品を目指そうという経営者は、ややもすると当面の技術課題や販路開拓に目が行きがちになるが、無事にそれらが克服できたとしても、その後の市場競争力が備わっていないと結局は長く続かない。長い目でみて市場で競争力を発揮できるような方策を、上記①～⑤などを参考にして確立し、それを実現する仕組みを、製品設計、工程設計、人材配置などに組み込んでおく必要がある。

首尾よく競争力ある製品が完成したら、次は販売である。中小企業の自社製品は、どのような販路を開拓するべきなのか。次章において詳述する。

---

## 第4章 成功事例にみる自社開発製品・ブランド構築の進め方（販路開拓編）

---

自社開発製品・自社ブランド製品への全体の工程を俯瞰すれば、開発作業における各種の課題を克服し、意図した製品が完成した時点で、まずは一段落と言える。しかし、次には、販路開拓というもう1つの重要な工程が待っている。

部品サプライヤーとして、部品や半製品を発注元に納品するだけだった中小企業は、当然、製品流通に関する経験が乏しく、消費者向けはもちろん、小売業者に向けて自社製品を売り込むルートさえ持っていないのが一般的である。これまでは、そうした部分に注ぐ力を製造部門に集中し、より良い製品を作ることによって発注元の要請に応じてきたが、自社開発製品・自社ブランド製品の事業では、むしろ販路開拓が当該事業の成否を左右すると言っても過言ではない。

そうした重要な工程である販路開拓は、実際にはどのように進めればよいのか？ 適宜、製品種に合った問屋を選んで既存のルートに乗せてもらう方法もあるが、本稿では、自ら積極的に販路を開拓した事例を抽出してみた。具体的には、実店舗を通すルートと、インターネットなどの通信販売によるルートが挙げられる。以下、詳しくみてみよう。

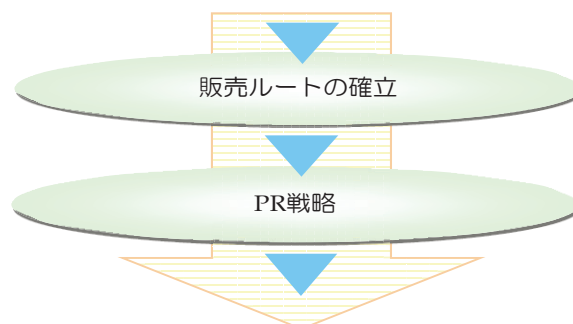
### 1 実店舗を経由する販売ルートは、どのように開拓するのか？

#### (1) 量販店について

総合スーパーや食品スーパー、家電・衣料・家具・靴・眼鏡・大工用品などの各種量販店は、今や我が国の流通で大きな存在感を示している。多店舗展開しているものも多く、製品を取り扱ってもらえればボリュームの大きな商売になることが期待できる。自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む企業からみると、確保しておきたい販売ルートの1つである。

例えば、精米機などを製造した山本電気(株)は、「最初から問屋を使わず、商流も自分たちでやろうと考えた。積極的に量販店の本社に押しかけて営業したが門前払いだった。あきらめずにいろいろ当たっていくと、扱ってもいいよという量販店も出てきた。ただし、直接交渉で量販店自体がOKと言っても、大手量販店の場合は、後付けだが問屋を通してくれと言われる。」というように、直

図表 4-1-1 自社開発製品への取り組みの流れ（図表 3-1-6 中の販路開拓パート）





接的な売り込みを量販店本社に掛けて、数撃つ中で当たりを得ようという戦術をとった。最初は、素っ気ない先方の態度も、インターネット通販で当社製品が売れているという情報が量販店側にも伝わると、食いつきが良くなるという。このことは、量販店側もインターネット通販の動向を注視しているということと、別の販売ルートでも販売実績を積み重ねていくことが他のルートを開拓する際にも後押しになることを示している。

さて、製品の性格からマス・マーケットをねらうなら、量販店はかなり有効なルートであるが、販売単価については強い引き下げ圧力があることも忘れてはならない。もともと下請け事業での厳しい低価格圧力に嫌気がさして自社開発製品・自社ブランド製品に取り組んだ企業が少なくないなか、自社製品の販売においても引き下げ圧力を受けるようでは、そもそも取り組みの意味が薄れる。

この点について、コードレススピーカーなどを出しているエムケー電子(株)は、「量販店に出せば、もっと大量にさばけるだろうが、価格が下がるだけなので、少数でも価値が分かる方だけに購入してもらえばよいと考えている。」といい、量販店の長所・短所について指摘している。

また、前出の山本電気(株)も、「量販店の中には、メーカーにいろいろ負担させるなど、行儀が良くないところもある。中小企業には、そんなことに付き合う体力はない。そうしたところとは取引しない。」と、量販店側寄りの独特の商習慣から距離を置いている旨述べている。

圧倒的なバイイングパワーを持つ量販店からは、価格引き下げや役務の供出などに関する強い要請もあり得る。これらに注意しながらつきあうべきだろう。

## (2) 百貨店について

量販店ほどボリュームは出ないものの、厳しい価格引き下げ圧力はなく、全体的に高級感をまとっている百貨店も、自社製品の販売ルートの選択肢の1つである。

敏感肌用肌着を製造している島崎(株)が百貨店に販売ルートを開くことになったのは、子供向け商品を展示会に出したことが切っ掛けである。最初に伊勢丹が取り上げ、阪急百貨店や岩田屋などでも扱いが始まった。当社では、展示会の出展や織研新聞での掲載記事などがバイヤーの目にとまり、それが取引の切っ掛けという例が多い。逆に言うと、百貨店のバイヤー側も日々アンテナを高く上げて商材を探索していることわかる。そうしたバイヤーの動きを理解したうえで、展示会などで効果的な発信をしていくことが鍵になる。

ただし、百貨店には、掛け率や返品リスクの商慣行があり、あまり儲かる商売ではないという。例えば、島崎(株)は、「稼ぐためというより、ブランドイメージと認知度を上げるため。また、消費者からの“触ってみたい”という要望に、“ここへ行けば実物がある”といえる場所として割り切っている。」といい、現実的には、百貨店との取引については、イメージ向上と実物サンプル提供に重きを置き、利益面での期待はそこそこしておくと言ったところであろうか。

なお、鋳物ホーロー鍋を供給する愛知ドビー(株)や、高級時計を供給している協和精工(株)も、百貨店ルートで販売しているが、商売的にうまいか否かについては、各社の取引条件による。

## (3) 専門店について

自社製品が、服飾品や雑貨あるいは高級食材など、付加価値の高い商材に該当する場合、セレクトショップなどの専門店も有力な販売ルートである。ボリュームよりも高めの利幅に期待すべきだが、感度の高いユーザーに出会うことで、製品イメージの向上に役立つケースもある。

ちなみに、高級時計を製造する協和精工(株)は、国内もさることながら、今、最も狙っていきいたい

販路は海外市場であるという。当社は、「海外でも、まずは店頭販売で、例えば、パリ市街の路面店のようなどころで取り扱うようなイメージ。ただし、当社はメーカーであり、海外まで自ら販路開拓してられないので、欧州に販路を持っている日本の専門商社と組んで、現地の店頭にカタログを置く。」といったかたちで、専門ルートを使っていきたいという。

#### (4) 量販店などを回避するケース

実店舗を経由したその他の販路としては、前出のエムケー電子株が、自らの製品の特徴に沿って、少し工夫した販路を採用している。当社によると、「家電店ででの競合の激しさについて知っていたため、あえて書店などをターゲットにした。また、ある商社からの打診で、商社経由でレンタルビデオ店に卸し、その店が個人客に小売りする、というルートができ、書店経由と合わせて2つの販路で売れた。コードレスイヤホンは、世の中になかった商品だったこともあり、売れ行きは非常によかつた。

図表 4-1-2 実店舗を通じた販売ルートの開拓

社名	実店舗を通じた販売ルートの開拓	ポイント	情報分類
山本電気(株)	最初から問屋を使わず、商流も自分たちでやろうと考えた。 <b>積極的に量販店の本社に押しかけて営業したが門前払いだった。あきらめずにいろいろ当たっていくと、扱ってもいいよという量販店も出てきた。</b> ただし、直接交渉で量販店自体がOKと言っても、大手量販店の場合は、後付けだけが問屋を通してくれと言われる。	量販店に直接売り込み	量販店について
	ネットで売れているという情報は、量販店もわかる。こうなると、量販店も食いつきが良くなる。ただし、量販店の中には、メーカーにいろいろ負担させるなど、 <b>行儀が良くないところもある。</b> 中小企業には、そんなことに付き合う体力はない。そうしたところとは取引しない。	ネット販売実績が追い風に	
島崎(株)	子供向け商品を展示会に出したところ、最初に伊勢丹が取り上げ、阪急百貨店や岩田屋などでも扱いが始まった。 <b>展示会や織研新聞などがバイヤーの目にとまり、それがきっかけという例が多い。</b> 百貨店には、掛け率や返品リスクの商慣行があり、あまり儲かる商売ではない。 <b>稼ぐためというより、ブランドイメージと認知度を上げるため。</b> また、消費者からの「触ってみたい」という要望に、「ここへ行けば実物がある」といえる場所として割り切っている。	百貨店はイメージ向上と実物サンプル提供のため	百貨店について
愛知ドビー(株)	百貨店から取引したいとの申し出があった。 <b>納期も価格もすべて直販ルートと同条件</b> でお願いしている。今のところ、大手の百貨店としかつきあっていないが、合計150店舗ほどで取り扱ってもらっている。 <b>納期と価格を守り、当社のブランディングを遵守してくれれば良いので、他の業態との取引も否定はしない。</b>	納期と価格ほどのルートも同条件	
協和精工(株)	今、最も狙っていきたい販路は海外市場である。 <b>海外でも、まずは店頭販売で、例えば、パリ市街の路面店のようなどころで取り扱うようなイメージ。</b> ただし、当社はメーカーであり、海外まで自ら販路開拓してられないので、 <b>欧州に販路を持っている日本の専門商社と組んで、現地の店頭にカタログを置く。</b>	商社と組んで海外の店頭販売ねらい	専門店について
エムケー電子(株)	<b>通販がメイン。量販店に出せば、もっと大量にさばけるだろうが、価格が下がるだけなので、少数でも価値が分かる方だけに購入してもらえばよい</b> と考えている。	量販より価値のわかる少数顧客へ	非量販店のケース
	テレビ関係の仕事経験を通して <b>家電店ででの競合の激しさについて知っていたため、あえて書店などをターゲットにした。</b> また、ある商社からビデオ向きにいいと打診があった。当社から商社経由でレンタルビデオ店に卸し、その店が個人客に小売りする、というルートができ、 <b>書店経由と合わせて2つの販路で売れた。</b> コードレスイヤホンは、世の中になかった商品だったこともあり、売れ行きは非常によかつた。一時的に生産が注文に追いつかなかつたほど。	書店・ビデオ店など未開拓ルート開拓	
コデン(株)	家電量販店経由が少ないのは、例えば、店頭には、商品ジャンルごとに、テレビコーナー、パソコンコーナーなどがあるが、 <b>イヤースコープに適当なジャンルがないので、埋もれてしまうから</b> である。	新規性高く既存売り場にはまらない	

た。」ということで、自社製品が新規性に富んでいることもあって、販路開拓にも工夫を凝らし、独特のルートを開いた点が注目される。ただし、この例の場合は、書店やレンタルビデオ店といった製品（イヤホン）の特性に沿った販売ルートがうまく見つかったケースだが、製品によっては、特性にあった販売ルートがうまく見つからないケースもあり得る。

例えば、内視鏡付き耳かきを製造するコデン㈱では、「家電量販店の店頭には、商品ジャンルごとに、テレビコーナー、パソコンコーナーなどがあるが、イヤースコープに適切なジャンルがないので、埋もれてしまう」というように、製品の新規性が高いため既存売り場にうまくはまらない状況になった。

このように、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む場合、なかなか取り扱ってくれる実店舗がみつからないケースや、新規性の高い製品や小市場向き製品であるため既存の販売ルートに乗せるには、割の良くないケースも多くある。こうした場合に、有力な販売ルートとして浮かび上がるのが、インターネットなどを経由した通信販売ルートである。次項で、詳述しよう。

図表 4-1-3 インターネットを経由した通信販売ルート（イメージ）



## 2 インターネット等を経由した通販ルートは、どのように利用するのか？

インターネットが普及した今日、実店舗を通した既存の卸売ルート以外にも大きな販売ルートが成長中である。例えば、経済産業省の電子商取引に関する市場調査によると、インターネット経由の消費者向け電子商取引の市場規模は、既に 12.8 兆円（2014 年）にのぼり、毎年 1 割以上伸長している。このインターネット通販に加えて、テレビショッピングやカタログ通販など、実店舗を通さないチャネルの存在感は、かつてないほど大きくなっていると言っている。

こうした動きは、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組み、新たな販路開拓を図る企業にとって、どのような影響をもたらすのか。これが追い風になるとしたら、どのように利用していけばよいのか。具体的な利用形態をみていこう。

### (1) ネットショッピングモールの利用

インターネットを経由した通販ルートには、「楽天市場」「Yahoo!ショッピング」「Amazon」など、いわゆるネットショッピングモールと呼ばれるサイト（マーケット）を通して、注文を受けるルートと、自社のホームページや販売専用サイト（独自 EC サイト）を立上げ、そこで注文を受けるルートの 2 通りがある。

そのうち、ネットショッピングモールを利用すれば、簡便な手続きで、仮想店舗を開店でき、ショッピングカートによる受注システムや決済システムなど、ショップ運営に必要なオールインワンセットの利用はもちろん、強力な広告やアフィリエイトと呼ばれる販売促進体制、ポイント制度、他サイトとの連携とそこからの流入促進、など多彩な集客支援策の恩恵を受けることができる。その代り、出店手数料、月額維持管理費、システム使用料・売上手数料、決済手数料は、相当程度の金額になるほか、モール全体の方針に従うので、自社サイトにはない制約を受けることもある。

では、こうした仕組みを、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む企業は、どのように利用すればよいのか。ネット通販を利用している事例企業の動きをみると、まず、敏感肌用肌着を販売する島崎株では、「なんとといっても Yahoo!や楽天を経由したネット通販が多く、売上高の 4 割くらい。最近では、“敏感肌用下着”や“下着かぶれ”で検索すると、当社製品が上位にランクされるほど。ネット通販には若い人向け製品を置くなど、販売チャネルにより品目を変えている。」といい、また、「楽天や Yahoo!には、当社から商品を持ちかけた。基本的には何でも載せてくれるが、安売りはせず、地道にファンを増やしていく。商品数が少ないとも指摘されるが、リピート率は高い。今は評価してもらっている。」と述べており、ネットショッピングモール経由の販売が主軸になっていることがわかる。

こうしたモールの利用は、自ら直営の仮想店舗を開設するほかに、ネット通販会社の店舗で扱ってもらう方法もある。いずれのルートを選ぶにしても、商品への評価がハッキリ出るのが特徴だ。

例えば、精米機・フードプロセッサなどを販売している山本電気株では、「ネット通販なら、今の時代は、誰でも商品を出せる。ただし、当社が直接店を開くことはやめようという方針だった。ネット通販の世界で重要なのは、いかに口コミ情報が広まるかである。そこで、楽天とアマゾンを通すことにした。商品力には、ある程度自信があった。おかげで口コミの評判もよく、人気ランキングの上位につけることができた。」と述べている。

上記 2 社の販売する商材（衣服・調理家電）のように、生活物品で比較的大きいマーケットを相

手に売りたいケースでは、とくにネットショッピングモールの集客力が効いてくると思われる。

また、商品に地力があるから、口コミ情報などの評価システム、検索やランキングなどの仕組みが追い風として働く。この点にも適性があるのだ。

一方で、ネットショッピングモールは、土俵が大きく多数の類似商品や競合他社が合いまみえる場であるため、価格競争に陥りやすいという傾向がある。島崎株のように、強い意志をもって「安売りはせず、地道にファンを増やしていく」という路線を守っていくことが望ましい。

いくつかの通販ルートを並行して利用するのなら、自社製品の品揃えの中でも、若者向け製品をネット通販に振り向け、年配者向け製品は百貨店系の三越通販や高島屋通販などに振り向けるなど、島崎株の採用するようなやり方も有効だ。

ちなみに、他の販売チャネルとの併用については、「量販店とネット通販は、水と油だと思っていたが、実は、ネット通販と量販店では客層が違うので、相互に補い合える関係である。ネット通販側も、量販店で扱っていると知ると安心する。」と、山本電気株は指摘する。価格についても「ネット通販と量販店は、とくに差をつけてない。バランスが崩れてはいけなからである。」という。

以上の例から読み取れるように、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組むにあたっては、自社製品の地力に自信があり、多少、ロイヤリティ（売上手数料＝一例として、あるモールでは、売上額の2～7%程度。）は取られても、多くの消費者に自社製品を知ってもらいたいという場合には、ネットショッピングモールの利用が有力な選択肢であることは間違いない。

## (2) インターネット経由の直接販売（独自 E-Commerce サイト）の利用

インターネットを経由した通販では、ネットショッピングモール上の店舗以外にも、自社のホームページや販売専用サイトを立上げて、そこで注文を受ける方法もある。今日では、こうした独自サイトの開設を支援するASP（Application Service Provider）も多く存在し、ショッピングカートによる受注システムや決済システムなどがセットされていて、その利用も容易である。当然、自力で開設するため自由に運営できるほか、なにより、ネットショッピングモール利用に伴う売り上げ歩合の手数料の負担がないのが大きい。商品名が前面に出るモール上に比べ、自社名が前面に出て製造元自体のブランディングがやりやすいもの魅力だ。もちろん、モール上の店舗との併用もできる。

そうした独自サイトを立上げた株仁張工作所の経緯をみると、「中小企業の体力では、新たな自主企画製品のために、カタログを発行するとか、営業マンを増強したりするのは、なかなかできないので、そこに力を入れるよりホームページで発信しようと考えた。独力でホームページを開設した後、“貴重品ロッカー N-formeシリーズ”と称し、商標登録も済ませ、販売専用のサイトを別に立ち上げた。サイトへの訪問者を増やすためのSEO対策<sup>14</sup>も一生懸命勉強した。そのおかげで、2003年くらいまでは、検索エンジンで“板金加工”と入れても、“ロッカー”と入力しても、最上位に来ていた。」と述べている。当然、販売力・集客力の面では、ネットショッピングモールにはかなわないうが、客層の違いを考え、広く消費者に購入してもらおうというよりも、比較的少数の事業者等がビジネスユースで買うケースを狙うのなら、知る人が知る独自サイトでも十分に有効なのである。

また、コードレススピーカーなどの自社オンラインショップを運営しているエムケー電子株は、「通販ルートの方が圧倒的に多い。商社にあまり頼ると、売れる時には引き合いがくるが、売れな

<sup>14</sup> SEO (Search Engine Optimization)とは、ネットユーザーがインターネットで特定のキーワードを検索する際、その結果のページで、自社のWebサイトがなるべく上位に表示されて目立つよう、同サイトに工夫を施すこと。

い時には放っておかれる。直販の場合では、“売れないなら、どうやったら売れるんだ”と積極的に自ら考えるようになる。」という。現在、当社の製品は、多くのオンライン通販会社（当該会社が開設した“楽天市場店”や“Yahoo!ショッピング店”なども含む。）を経由して広く販売しているが、主体的に運営する自社オンラインショップの効用をこのように指摘している。

さらに、独自直販サイトの使い勝手の良さを示す例として、鋳物ホーロー鍋を販売する愛知ドビー㈱が、「売上比は、実店舗が7割で、ウェブが3割という構成。なお、2015年5月より、海外販売を開始しており、英語表記の直販サイトもオープンした。」というように、実店舗を経由するより、はるかに簡便に海外販売のルートを開けるのも、直販サイトの強みである。

もちろん、英語表記サイトを開設したからといって、即座に販売実績が上がるわけではないが、若干の追加投資により、国内市場とは比較にならない広く多様な市場とつながる魅力は捨てがたい。製品性に自信があれば、ぜひともチャレンジすべきである。

### (3) 新聞・雑誌・カタログ経由の各種通販会社の利用

ネットショッピングモール上の直営店や独自 E-Commerce サイト以外で、ウェブや他のメディアを経由した通信販売を行う際、パートナーとなってくれるのが通販会社である。新聞・雑誌・カタログ・テレビショッピングなど多様なルートがあり、通販専門会社のほか、百貨店や量販店なども自前の通販ルートを持っている。こうしたルートを成功事例各社は、どのように利用したのか。

例えば、上述したように、多くのオンラインショップ会社と連携しているエムケー電子㈱は、「通販では、新聞にフルカラー一面で広告するなど A 社が特に力を入れて販売してくれている。B 社では、高齢者から意見を集めた際、当社製品が圧倒的に支持されたということで、その後、今に至るまで継続して採用されている。新幹線の通販でも、売上げ上位に常にランクインしており、“売れています”マークが付いている。」といい、通販各社が当社製品について熱心に販売促進活動に努めている様子がうかがわれる。このように、それぞれ取り扱い方に特色のある通販会社各社を効果的に活用する方法もある。

こうした通販会社経由のルートをどのように開拓するかというと、コデン㈱では、「インターネット通販会社との出会いは展示会である。彼らも展示会で商材を探している。未取引のネット通販会社に、自ら売り込みにいくことは少ない。取引歴のある会社に、新商品を売り込むことはある。当社は、こうしたインターネット通販を専門にやっている会社に卸して、それが、楽天等に出店される。」と述べている。とくにインターネット通販会社などは小資本でも事業を起こせることもあり、非常に数が多い。その他のメディア経由の通販会社もあまたあり、それぞれ特色ある品揃えで独自性を出そうとしている。展示会などを出会いの場として活用すれば、既存の卸売ルートよりも広い選択肢が用意されていると言えるだろう。

### (4) テレビショッピングの利用

多様なメディアを経由する通信販売のなかで、影響力が大きいテレビを経由して行うものが、いわゆるテレビショッピングである。成功事例企業のなかで、実際にこれを利用しているのが、山本電気㈱であり、当社は、「テレビショッピングは、1回あたりの量が出るので、決して馬鹿にできない。年間スケジュールを組んで何回かやっている。」といい、年数回程度のテレビショッピングでも、通年のカタログ通販実績に比較して相当量の売上になると指摘している。ただし、プライシングについては、短時間で瞬発力ある集客が必要なため、低価格を要請されるようで、当社も、ある程度

図表 4-2-1 インターネットや各種メディア経由の通販ルートに関する各社のコメント

社名	インターネット通販ルートなどに関する各社のコメント	ポイント	情報分類
島崎(株)	なんといってもYahoo!や楽天を経由したネット通販が多く、売上高の4割くらい。最近では、「敏感肌用下着」や「下着かぶれ」で検索すると、当社製品が上位にランクされるほど。ネット通販は若い人向けなど、販売チャネルにより品目を変えている。楽天やYahoo!には、当社から商品を持ちかけた。基本的には何でも載せてくれるが、安売りはせず、地道にファンを増やしていく。商品数が少ないとも指摘されるが、リピート率は高い。今は評価してもらっている。	検索で上位にランクし高リピート率	ネットショッピングモールについて
山本電気(株)	ネット通販なら、今の時代は、誰でも商品を出せる。ただし、当社が直接店を開くことはやめようという方針だった。ネット通販の世界で重要なのは、いかに口コミ情報が広まるかである。そこで、楽天とアマゾンを通すことにした。商品力には、ある程度自信があった。おかげで口コミの評判もよく、人気ランキングの上位につけることができた。	口コミ情報を重視	
	量販店とネット通販は、水と油だと思っていたが、実は、ネット通販と量販店では客層が違うので、相互に補い合える関係である。ネット通販側も、量販店で扱っているのと知ると安心する。利幅については、ネット通販と量販店は、とくに差をつけてない。バランスが崩れてはいけなからである。	通販と量販は補完する関係	
(株)仁張工作所	中小企業の体力では、新たな自主企画製品のために、カタログを発行するとか、営業マンを増強したりするのは、なかなかできないので、そこに力を入れるよりホームページで発信しようと考えた。独力でホームページを開設した後、「貴重品ロッカー N-formeシリーズ」と称し、商標登録も済ませ、販売専用のサイトを別に立ち上げた。サイトへの訪問者を増やすためのSEO対策も一生懸命勉強した。そのおかげで、2003年くらいまでは、検索エンジンで「板金加工」と入れても、「ロッカー」と入力しても、最上位に来ていた。	自社製品の販売専用のサイトを新規立上げ	直接販売について
愛知ドビー(株)	ウェブ直販と実店舗の二本立てで販売している。売上構成は、実店舗が7割で、ウェブが3割。なお、2015年5月より、海外販売を開始しており、英語表記の直販サイトもオープンした。	英語表記で海外直販も開始	
エムケー電子(株)	通販ルートの方が圧倒的に多い。商社にあまり頼ると、売れる時には引き合いがくるが、売れない時には放っておかれる。直販の場合では、売れないなら、どうやったら売れるんだ、と積極的に自ら考えるようになる。現在、通販業者など販売面でのパートナー企業は、数十社ある。	直販なら自立的に考えて売る	通販会社について
	通販では、新聞にフルカラー一面で広告するなどA社が特に力を入れて販売してくれている。B社では、高齢者から意見を集めた際、当社製品が圧倒的に支持されたということで、その後、今に至るまで継続して採用されている。新幹線の通販でも、売上げ上位に常にランクインしており、「売れています」マークが付いている。	通販会社により取扱いに特色	
コデン(株)	イヤースコープの販売ルートは、ウェブ経由が大きい。アマゾン、楽天、東急ハンズ、ヨドバシカメラなど、いろいろなところが扱ってくれている。当社から売り込むケースもあるし、先方から取扱いたいと依頼されるケースもある。	通販会社と展示会で出合い	通販会社について
	インターネット通販会社との出会いは展示会である。彼らも展示会で商材を探している。未取引のネット通販会社に、自ら売り込みに行くことは少ない。取引歴のある会社に、新商品も売り込むことはある。当社は、こうしたインターネット通販を専門にやっている会社に卸して、それが、楽天等に出店される。		
山本電気(株)	テレビショッピングは、1回あたりの量が出るので、決して馬鹿にできない。年間スケジュールを組んで何回かやっている。値段は、ある程度勉強している。カタログ通販もやっているが、こちらは、それほど量は期待できない。なお、テレビショッピングと量販店は、パッケージングするので同じものを扱えない。そこで、当社の工夫としては、「道場ブランド」はテレビショッピング向け、量販店やネット通販は「Yamamotoブランド」と使い分けている。	量が稼げるテレビショッピング	テレビショッピングについて
福伸電機(株)	現在は、インターネット経由の販売ルートという選択肢もあるが、例えば、電動カートのように、商品性としては、ネット販売にはそぐわないものもある。30万円以上する高額商品でもあり、安全に使ってもらうためにも対面できちんと取扱方法を説明して販売している。	ネット販売に適さないものは対面で	非通販のケース
協和精工(株)	ネットで直接販売はしていない。小売店からは、自社販売はできるだけ避けて欲しいという要望がある。アマゾンでは販売されているが、当社がやっているわけではなく、アマゾンが自社買い取りして販売しているもの。それは止めないが、積極的にウェブ経由で販売はしない。	小売店の要望で直販自粛	

の値引きで対応している。興味深いのは、インターネット通販と量販店は共存できるが、テレビショッピングと量販店は、顧客層がバッティングするので同じものを扱えないという。そこで、当社の工夫としては、著名料理人の名を冠した「道場ブランド」の調理家電はテレビショッピング向け、量販店やネット通販は「Yamamoto ブランド」の調理家電というように使い分けている。

このように、使い方によっては、かなりの売上増進を期待できるテレビショッピングであるが、放送局によって効果の差は大きいという。例えば、地方の小規模局やCS（通信衛星）放送の深夜枠を使って短時間放映したが、反響が小さく費用倒れになるケースもあると聞く。実際に利用する場合には、視聴率等から判断して過大な期待をもたないよう、適切に着地点を見通す必要がある。

## (5) 通販を回避するケース

以上のように、実店舗による販売網の構築に比べ、比較的手軽に販路開拓できるのが通販ルートだが、どんな製品でも扱えるわけではない。

例えば、福伸電機㈱が「電動カートのように、商品性としては、ネット販売にはそぐわないものもある。30万円以上する高額商品でもあり、安全に使ってもらうためにも対面できちんと取扱方法を説明して販売している。」というように、商品の性格上、対面販売が必要なものがある。

また、高級腕時計を製造している協和精工㈱のように、「ネットで直接販売はしていない。小売店からは、自社販売はできるだけ避けて欲しいという要望がある。アマゾンでは販売されているが、当社がやっているわけではなく、アマゾンが自社買い取りして販売しているもの。それは止めないが、積極的にウェブ経由で販売はしない。」というように、小売店への配慮から自粛しているケースもある。

こうした少数の例外はあるものの、インターネット経由の通販は、中小企業にとって、とくに自社ブランド商品にとって、消費者との間をつなぐ非常に有用なツールであると言っていい。今日、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組むにあたっては、当初からその利用を念頭に置いて立案していく必要があるだろう。



### 3 自社製品の効果的な PR 戦略とは、どのようなものか？

自社製品の開発が済み、販路も構築して、あとは受注を待つだけだが、ただ黙っていても製品は売れないのが現実である。これまでの B to B 事業や下請け事業の場合ならば、少数限定的な顧客に対して営業担当を集中的に投入して新製品の周知を図ればよかったところ、消費者を含む幅広い顧客層を相手にすると、中小企業ができる人海戦術では、効果は薄い。

何らかの戦略をもって自社開発製品・自社ブランド商品を積極的に PR し、当該商品がいかにか高い価値を持っているか、購買層に広く知らしめなければならない。

一方で、中小企業が広告宣伝費に掛けられる予算は比較的少額で、決して十分とは言い難い。そうしたなか、成功事例各社は、どのような工夫を凝らして PR に努めているのか。特色ある戦術をピックアップしてみよう。

#### (1) ブランドネームの工夫 ～ あえて遠回りする自社ブランド戦術

自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む際、開発した自社製品にどのようなブランド名を付けるかは、意外に重要な問題である。苦労して自力開発したものなのだから、普通は自社名や独自に命名した名を冠したくなるものだが、製造者側が付けたい名前を付ければよいとは限らない。

この点で、効果的な工夫を施したのが山本電気㈱であり、当社は、「自社名にこだわる必要は無いと考えた。それよりも、どういう名前なら世間から信用されるかを検討した。結果は、“道場六三郎”だった。そこで、直接、本人に飛び込みで依頼にいった。快諾してくれて、製品も実際に使ってくれている。」と述べている。

同社の自社製品が調理家電であることから、調理にまつわる著名料理人の名称を用いるのがベストと考え、自社名を用いるのは後回しにして“実”をとった。まさに賢明な選択と言えよう。

当初は、ブランドの扱いに慣れていたわけでもなく、名義使用料の相場も売上歩合の算定式などもよくわからなかったが、思い切った行動力を示し、自己流で当人に提示したという。当社は、「発売さえすれば、“製造者 山本電気㈱”という名前は必ず出る。そのうち口コミが広まり、今は、“Yamamoto ブランド”も売れるようになってきた。」と続ける。まずは、“道場六三郎”という著名な看板で顧客層の目を引いて、次第に“山本電気”の名前にも価値を認めさせる。当社の“あえて遠回りする自社ブランド戦術”は、こうした進め方で実を結んだと言ってよい。

#### (2) マスメディアなどへの働き掛け ～ 自社ブランド構築の起爆剤に

##### ① 賢い広告掲載

B to C 製品でも問屋などを通じて地道な販売促進活動を行い、徐々に販売を拡大させていく努力が重要である。その上で、消費者を含む幅広い顧客層に自社製品について知ってもらうためには、できればマスメディアやインターネットに向けて効果的な働き掛けを行い、その強力な伝播力によって自社製品の PR を推進することが望ましい。そうしたマスメディアやインターネットの伝播力を利用する正攻法は、有償の広告を打つことであるが、当然、全国紙やテレビのキー局など多くの人の目に触れるものほどコストが高い。

この点、高級腕時計を製造している協和精工㈱は、「全国紙などに定期的に広告を出している。ただし、中小企業の身でそのコスト負担は重い。そこで、急な空き広告が出たときに安い価格で入れ

るなど工夫をしている。広告予算は、あまり多くないが、新聞に出たりすると、当社製品を扱いたいという店などから打診が来る。」という。当社の扱う腕時計のように、高級な製品イメージを消費者の意識に着実に植え付けたい場合には、一定のスペースを確保しデザインに配慮した広告が必要になるが、コストは相応なものになる。そのコストを少しでも抑えるため、当社は、日頃から広告代理店に頼んで、割安な広告枠が急に売り出される事案を常々狙っており、掲載タイミングとスペース、イメージが合えば、社長が直接即断して発注するかたちになっている。中小企業が限りある予算で効果的に広告を打つためには、こうした工夫も欠かせない。

## ② 口コミを引き起こす

次に、インターネット経由の製品 PR 成功事例として、近年、その影響力の大きさが注目されてきたインターネット上の口コミや有力ブロガーの発信力を、巧みに製品 PR の推進に活かした例がある。

具体的には、独自開発の鋳物ホーロー鍋をヒットさせた愛知ドビー(株)の例であり、当社は、「製品自体には絶対の自信があったので、発売前から、料理研究家や料理ブロガーなどにテスト品を送り、使ってもらって評価してもらおうと考えた。当社とは利害関係のない第三者にブログなどで称賛してもらう必要がある。ウェブの閲覧者も、自発的な評価か否かはわかるものだ。それを閲覧した経済誌が取り上げてくれて、それを讀んだテレビ番組が取材にきた。こうして、主婦の口コミによって広まることとなった。」という。

当社の場合、客観的にみて優れた調理用製品を開発できたことは確かだが、味覚に関する性能なので、それを普通に広告に載せてもなかなか伝わらない。それよりも既に消費者の信頼を勝ち得ている有力ブロガーなどのキーパーソンに働き掛け、優れた性能を裏付けてもらおうという戦術である。有力ブロガー側にとっても、世に先駆けて新製品を無料で入手し、読者が喜ぶ“スグレモノ”情報を提供できるという利点がある。もちろん、気に入ってもらえなければ、逆にマイナス情報を発信されるおそれもあるが、絶対的に自信のある製品だから、こうした思い切った働き掛けを実行できたのである。

## ③ 著名人ユーザーの発信力

マスメディアなどに対して直接的に働き掛けたわけではないが、自社製品の客観的な良さが影響力のある著名人に自然に伝わり、図らずも強力な宣伝塔として作用する場合がある。

ユニークで話題性もあるコードレスみみもとスピーカーを販売するエムケー電子(株)は、その製品が TV 番組で取り上げられたことで、全国的に知られるようになった。なかでも、著名なベテラン司会者が生活情報番組のなかで、あくまで個人的なユーザーとして、この製品のことを紹介してくれたことがある。その後、かなり大きな反響があって、数千台の在庫が1週間でなくなり、さらに、入荷待ちが出たほどである。当社の場合は、意図的に特定の著名司会者を狙って PR していたわけではないが、常日頃からユーザーの声を組み上げる仕組みや体制づくりに努めているおかげで、顧客満足度の高い製品に仕上がっていたことが、こうした結果を呼び込んだといえるだろう。

以上のように、優れてはいるが無名だった製品に、有力ブロガーや著名人ユーザーの持つある種のブランド力を乗り移らせ、自社ブランドを構築するための起爆剤とする。

その後、ユーザーの口コミやカスタマーレビュー、経済誌やテレビ番組など他のメディアによる

二次的発信などが広がるにつれ、製品自体のブランドが徐々に力を持ち、やがて自走し始めて軌道に乗る。PRに際しては、こうした流れを予め意識して進めることが必要である。

もちろん、狙い通りにいくか否かは偶然や運に左右される要素もあるが、開発した製品自体に本当の力があるからこそ、発信のチャンスが巡ってきたときに、それを活かせたという例が多い。

図表 4-3-2 自社製品のPR戦略

社名	自社製品のPR戦略	ポイント	キーワード
山本電気(株)	自社名にこだわる必要は無いと考えた。それよりも、どういう名前なら世間から信用されるかを検討した。結果は、“道場六三郎”だった。そこで、直接、本人に飛び込みで依頼にいった。快諾してくれて、製品も実際に使ってくれている。発売さえすれば、“製造者 山本電気㈱”という名前は出る。口コミが広まり、今は、“Yamamotoブランド”も売れるようになってきた。	あえて遠回りする 自社ブランド 戦術	ネーミング
協和精工(株)	企業イメージの点で、工具を作っていることを時計事業の取引先に話すと、非常に精密な技術を有する印象を持ってもらえる。一方、 <b>工具事業の取引先に精密な時計を作っている話をする</b> と、 <b>工具の品質を裏付ける印象</b> を持ってもらえる。営業面ではそういう効果がある。	事業イメージ の相乗効果	イメージ
	全国紙などに定期的な広告を出している。中小企業の身で <b>そのコスト負担は重い</b> 。そこで、 <b>急な空き広告が出たときに安い価格で入れるなど工夫</b> をしている。広告予算は、あまり多くないが、新聞に出たりすると、当社製品を扱いたいという店などから打診が来る。	コスト軽減の 工夫をしながら 新聞広告	マス メディア
愛知ドビー(株)	<b>製品自体には絶対の自信があったので</b> 、発売前から、料理研究家や料理ブロガーなどにテスト品を送り、使ってもらって評価してもらおうと考えた。 <b>当社とは利害関係のない第三者にブログなどで称賛してもらう必要がある</b> 。ウェブの閲覧者も、自発的な評価か否かはわかるものだ。それを閲覧した経済誌が取り上げてくれて、 <b>それを読んだテレビ番組が取材</b> にきた。こうして、主婦の口コミにのって広まることとなった。	影響力ある 第三者の称賛 を呼び込む	
エムケー電子(株)	<b>TV番組で取り上げられ</b> 、コードレスみみもとスピーカーとして全国的に知られるようになった。	マスメディアの 取材で 知名度上昇	
	著名司会者が <b>生活情報番組のなかで、個人的なユーザーとして、この製品のことを紹介してくれた</b> 。そのおかげで、とても大きな反響があって、数千台の在庫が1週間でなくなり、さらに、入荷待ちが出たほどである。		
コデン(株)	展示会が有効なツールとなっている。立派な展示会でなくてもよい。 <b>何か試作品でもボスターだけでも具体的なモノを見せて反応を探る方がよい</b> 。社内会議ではわからない <b>反応が見られる</b> 。思いがけない分野の人に見てもらうのも大切だ。展示会で得た情報をきちんとフォローし、整理し、活用できるよう仕上げることも必要である。	意外な反応が わかる展示会に 積極出展	展示会
島崎(株)	<b>展示会やギフトショー、織研新聞などがバイヤーの目にとまり、きっかけ</b> になった例が多い。ただ、 <b>最初は引き合いが良かった展示会も、回を重ねると同じ方しか来なくなった</b> ので、今は出していない。代わりに、年2回、当社東京営業所で内覧会(商談会)を開いている。	展示会の 効用的な変化	
福伸電機(株)	電動カートは、福祉機器の展示会には何年か続けて出していたが、 <b>かなり費用が掛かるわりに、あまりメリットが感じられないのでやめた</b> 。	展示会 メリットに疑問	

### (3) 展示会への出展の効果

上述したようなメディア経由の派手な PR に比べ、展示会や商談会への参加は、地味で手の掛かる作業と言ってよい。ブースの大きさなど参加の規模にもよるが、1 回あたり数十万円以上のコストが掛かり、中小企業にとっては、それなりの重い負担になる。それでも、開発した製品のニーズが目に見えてわかるし、顧客の改善希望を細かく詳しく吸い上げることもできる。

この展示会を有効なツールとして活用している例としては、まず、コデン(株)が挙げられる。当社は、「派手な展示会でなくてもよい。何か試作品でもポスターだけでも具体的なモノを見せて反応を探る方がよい。社内会議ではわからない反応が見られる。思いがけない分野の人に見てもらうのも大切だ。展示会で得た情報をきちんとフォローし、整理し、活用できるよう仕上げることも必要である。」と指摘する。

当社によると、展示会の出展にもコツがあるという。「動くもの」「光るもの」など人の目を引く仕掛けが欲しい。「こんなものがあるのか」と呼び水になる。また、決定権限がない平社員にもしっかり PR すると、後で上司が来ることもある。評判が波及するのである。

ただし、展示会への出展は、いつでも誰にとっても効果的であるかと言えば、それには異論がある。例えば、「展示会やギフトショー、織研新聞などがバイヤーの目にとまり、きっかけになった例が多い。ただ、最初は引き合いが良かった展示会も、回を重ねると同じ方しか来なくなったので、今は出していない。代わりに、年2回、当社東京営業所で内覧会(商談会)を開いている。」という意見がある。

また、「展示会には何年か続けて出していたが、かなり費用が掛かるわりに、あまりメリットが感じられないのでやめた。」というように、期待した効果がなかったり、薄れてきたりしたことで、出展を取りやめた例も見受けられる。出展者の本音の中には、「残念ながら、銀行・商工会議所・公的機関によるマッチングや商談会などが役に立つことも、あまり多くない。ありがちなのは、主催者側にとって開催すること自体が仕事になってしまっていること。成約までフォローするケースはあまりなく、会場に人を集めたら仕事は終わりという感がある。革新的な情報やニーズというのは仲介されて流通するものではないかもしれない。」という声もある。開催側関係者としては、確かに傾聴すべきところがあると言えよう。



---

## 第5章 自社開発製品への取り組みを成功に導く基本姿勢

---

前章・前々章までで、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを進めるにあたっての参入市場の選択や製品競争力の創出、開発後の販売ルートの開拓、及び効果的なPR方法などについて、成功事例各社の取り組み事例から、実践的かつ具体的な進め方を明らかにしてきた。

本章では、そうした戦術的な方法論を踏まえたうえで、各論を貫く基本的な軸となるポイントについて、論述する。構成としては、前段で、自社開発製品事業に取り組んだ結果、獲得できた具体的な効果と、負担することになったコストとリスクについて考察し、そうした功罪を理解したうえで、後段で、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む基本姿勢について考えたい。

### 1 自社開発製品・自社ブランド製品に取り組んだ結果、得られる効果とは？

#### (1) 収益力の向上

自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みで、第一に挙げられる効果とは、なんと言っても収益力の向上である。

例えば、得意の精密板金技術を駆使して自社ブランド製品を展開する㈱仁張工作所は、「OEM供給品より、やはり自社ブランド品の方が付加価値は高い。最も付加価値が高いのは、貴重品ロッカー。他の商品よりも高い利益が見込める。」という。発注元から示された図面どおりに部品として加工して納品するよりも、自ら設計から販売までを行う自社開発製品・自社ブランド製品の方が付加価値が高くなるという構造は、第1章で記述したとおりであり、このことが確かに示されている。

また、コードレス・スピーカーを開発したエムケー電子㈱は、「当機種は、2006年から販売を開始した。新機能を付加した分、前機種より価格を高め設定したが、今も高齢者から強い支持を受けており、長く売れ続けるロングセラー商品となった。」といい、下請け製品のように厳しい低価格圧力を受けるところか、少し価格が高めでもロングセラー製品が生れ得る好例を示している。

こうした収益源を既存事業に加えて並列して持てるのは、経営にとって大きな力になり、ときには、大事な経営判断を後押しする力にもなる。実際に、協和精工㈱では、「工具部門において、採算のとれなくなったOEM供給を撤退するという大きな決断ができたのも、時計部門が伸びていたからである。そうした決断をすれば、工具部門の明らかな売り上げ減少が予想されたが、そこを思い切れたのは、2つの事業の柱を持っていたからである。」と回顧しており、経営の重大な岐路において、思い切った経営判断の支えになったことを示している。

#### (2) 取引の円滑化・引き合いの増加

自社製品・自社ブランド製品は、いわば企業の“顔”である。販路開拓に際して製品そのもののPR活動が前提となるので、併せて企業名をも広める働きがある。そうした自社ブランド製品を持たない企業よりは明らかに知名度が高くなるだけでなく、設計・企画能力や販売管理能力を備えた企業であることの証左にもなり、対外的に好印象を持たれる傾向がある。

実際に、協和精工㈱は、「自社ブランド製品があるおかげで、知名度がある。MINASEを検索すると当社名が出てきて、“時計を作っている。OEMもやっている企業がある”と知った先から、新規

図表 5-1-1 自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みのメリット

社名	自社製品開発・自社ブランド構築の効用	ポイント	分類
(株)仁張工作所	OEM供給品より、やはり自社ブランド品の方が付加価値は高い。最も付加価値が高いのは、貴重品ロッカー。他の商品よりも高い利益が見込める。	付加価値の高い 自社製品	収益向上
エムケー電子(株)	当機種は、2006年から販売を開始した。新機能を付加した分、前機種より価格を高めに設定したが、今も高齢者から強い支持を受けており、長く売れ続けるロングセラー商品となった。	価格高めでも ロングセラー	
協和精工(株)	工具部門において、採算のとれなくなったOEM供給を撤退するという大きな決断ができたのも、時計部門が伸びていたからである。そうした決断をすれば、工具部門の明らかな売り上げ減少が予想されたが、そこを思い切れたのは、2つの事業の柱が持っていたからである。	思い切った 経営判断 の支え	
協和精工(株)	自社ブランド製品があるおかげで、知名度がある。MINASEを検索すると当社名が出てきて、「時計を作っている。OEMもやっている企業がある」と知った先から、新規の引き合いが増えている。工具は地味な業界だから、目立つのだろう。下請仕事でも、発注元が「協和に頼めば大丈夫だ」という安心感を持ってもらえるのなら、これも、ある種のブランドである。	知名度向上・ 引き合いの増加	取引円滑化
福伸電機(株)	自社製品をつくってれば、自ら主体性を持つことができる。受託生産で生きる優れた技術も、就活学生にはなかなか理解されにくい。自社ブランド製品が、大学生の応募を後押しする大きなアピールポイントになる。それなりに地元では名が通った優良企業だと評価されていると思う。	人材採用への 好影響	採用 後押し
エムケー電子(株)	高齢者ユーザーの方は、結構、お手紙をくれる。よい商品を開発するとかなり反響がある。ときには、「人生が変わった」「聞こえるようになった」と涙を流して喜んでいただけ。前機種より金型などにも費用を掛けて、より良いものを世に出したいと思い、開発した甲斐があった。	製品に対する 客からの 直接的称賛	士気向上

の引き合いが増えている。工具は地味な業界だから、目立つのだろう。下請仕事でも、発注元に「協和に頼めば大丈夫だ」という安心感を持ってもらえるのなら、これも、ある種のブランドである。」と述べている。当社の場合、とくに時計という精密機器の象徴ともいえる製品を製造していることで、知名度の向上はもちろん、技術力への信頼感が生まれ、既存事業の方にも新規の引き合いが増加するなど幅広い効用が生じているのだ。

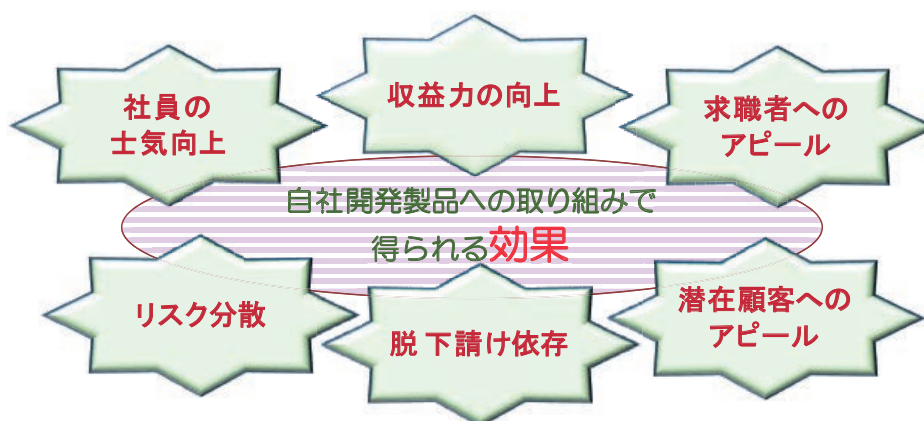
### (3) 求職者の応募を後押し

恒常的に人材不足に悩む中小企業は多い。大企業と異なり企業情報の伝わりにくい中小企業には、求職者の立場からすると、なかなか目が向かないのが現実である。その意味では、自社製品・自社ブランド製品を持つことによる対外的な発信力は、求職者に対しても大きな意味を持つてくる。

もちろん、部品サプライヤーに徹している企業のなかにも、優れた技術力や整った社内体制を備えた企業は少なくない。ただ、企業を評価することに慣れていない就活学生には、なかなか理解されにくいのは確かだ。例えて言えば、難削材を精密加工した機械部品を見せられても、多くの学生は、その真価を理解しにくい。自社ブランドの家電製品なら、カスタマーとして市場でその製品を見る機会もあり、身近で好意的なイメージを抱きやすいだろう。

この点について、例えば、電動カートなどを市場に供給している福伸電機(株)は、「自社ブランド製品が、大学生の応募を後押しする大きなアピールポイントになる。それなりに地元では名が通った優良企業だと評価されていると思う。」と述べており、求職者を吸引する自社ブランド製品の効用

図表 5-1-2 自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みのメリット



を認識している。常々、大企業が採用枠を拡大するたびに採用難に陥る中小企業にとっては、自社ブランド製品は、有力な武器になると言ってよい。

#### (4) 社員の士気向上・一体感の醸成

自社開発製品・自社ブランド製品を持つことによる効用は、取引先や求職者など対外的に好印象を与えるだけにとどまらず、対内的に生じるプラス効果も小さくない。

肌着の島崎株は、自社開発製品に取り組む前は、ODM 供給を中心として発注元の意向に沿った製品だけをつくっていたが、取り組みを始めた以降は、社員の意識に変化がみられたようだ。当社は、「ODM に比べて、自社ブランド商品に対する社員の思いはとても強い。開発に際しては、直接担当している者だけではなく、皆で意見を出し合って取り組んだ。」と述べている。自社開発を目指すことで、社員の一体感や当事者意識が高まったことを示している。

また、コードレス・スピーカーなどを高齢者向けに販売しているエムケー電子株は、高齢者ユーザーの方から、よく手紙を受け取るという。よい商品を開発するとかかなりの反響があり、ときには、「聞こえるようになった」「人生が変わった」と涙を流して喜ばれることもある。そんなとき、開発担当者は、「前機種より金型などにも費用を掛けて、より良いものを世に出したいと思い、開発した甲斐があった。」と感じるそうだ。ユーザーの顔が見える開発・販売が可能な自社開発製品では、こうした部品サプライヤーの立場ではなかなか味わえない感覚を味わうこともできる。これも1つの醍醐味だといえるだろう。

## 2 自社開発製品に伴うコストとリスクは、どのようなものか？

先述したとおり、自社開発製品・自社ブランド製品は、企業家にとって一つの夢であり、有望な収益源でもあるが、現実に着手するとなると、ある程度のコストやリスクは避けられない。第3章で示した長期にわたる開発期間が必要ともなれば、なおさらである。

そうしたコストとリスクの問題は、本稿で紹介している成功事例企業といえども例外ではなく、日々、各経営者の頭を悩ませる大きな課題となっている。具体的には、どういうコストとリスクが



挙げられるのか、それらと向き合う経営者の実感を集めてみた。

### (1) 求人費用を含む人件費

まず、無人ボートや内視鏡付き耳かき等の開発に成功したコデン(株)によると、「自社ブランドで売っていくことを目指した。ただし、その場合、当社の規模でも数千万円の開発費用が掛かる。最大の費用は人件費で、ボート事業では5年間・複数名の専任者をつけた。開発は、当社既存の技術に新しい技術を上乗せする必要がある、その技術者を社外から連れてこないといけない。だから費用がかかる。」と指摘する。

当社の場合、既存技術・設備の制約を受けない自由な対象製品選択が特徴だが、それは開発チームをすべて外部からリクルートすることで成り立っている。そのため、「プロジェクトチームの人選びが最も大変で、最も重要。ありとあらゆる方面に声をかけ、ハローワークでも、ウェブ就活サイトでも何でも使う、毎日毎日面接する。数打ち勝負でもある。人を選ぶのに半年から1年はかけている。もし、お金があるならヘッドハンティングが最も効果的だと思う。」というように、“人”に関わるコストや工数がかかなり大きい。

もっとも、当社と異なり、外部人材の新規採用は行わない場合であっても、既存の社内人材の誰かを開発担当を任ずる以上、その開発担当者に係る人件費や工数は、すなわち開発プロジェクトに要するコストであり、同じようにかんりの額にのぼることに違いはない。さらには、直接の人件費だけでなく、もし開発プロジェクトに従事しなかったならば、その人材は通常どのくらいの収益を生み出したと仮定できるのか、本来は、その収益のロス分まで考慮に入れる必要がある。

図表 5-1-3 自社開発製品に伴うコストとリスク

社名	開発コストとリスク	ポイント	キーワード
コデン(株)	自社ブランドで売っていくことを目指した。ただし、その場合、 <b>当社の規模でも数千万円の開発費用が掛かる。最大の費用は人件費で</b> 、ボート事業では5年間・複数名の専任者をつけた。どれくらいの期間と費用を掛けるべきか予め考える必要がある。	<b>長期間、専任開発者を置くコスト</b>	<b>求人費を含む人件費</b>
	開発は、当社既存の技術に新しい技術を上乗せする必要がある、 <b>その技術者を社外から連れてこないといけない。だから費用がかかる。</b>	<b>外部からの技術者調達コスト</b>	
	<b>プロジェクトチームの人選びが最も大変で、最も重要。ありとあらゆる方面に声をかけ、ハローワークでも、ウェブ就活サイトでも何でも使う、毎日毎日面接する。数打ち勝負でもある。人を選ぶのに半年から1年はかけている。もし、お金があるならヘッドハンティングが最も効果的だと思う。</b>	<b>開発チームの人選に注力</b>	
エムケー電子(株)	もちろん、ヒット商品ばかりではない。一時は結構売れたが、性能上、スマホにとって代わられてしまった製品などもある。とくに、 <b>一時的には売れて安定的に売れない商品は、痛手が大きい。量産したのにすべて在庫になってしまうからだ。また、数をつくれれば安くつくれる。安くすれば売りやすいが、売り切れるかどうかの決断が難しい。あいにく売れ残ってしまった製品でも、開発で培った技術の応用で、別の用途を見つけ出し、今でも一定量売れている例もある。</b>	<b>売れ残りリスクと売上数量の見極め</b>	<b>販売面でのコストとリスク</b>
島崎(株)	ODMなら、たとえ店頭で売れなくても当社のロスにはならない。しかし、 <b>自社製品開発のリスクは全て自分達に跳ね返ってくる。</b> ODMに慣れてしまっていたので、その違いを社内に浸透させるのが大変だった。会議などで繰り返し説明した。どのくらいの数量を作ればいいのか、 <b>自ら根拠を示さなければ、誰も教えてくれない。</b>	<b>全て自らに跳ね返ってくる自社製品リスク</b>	
福伸電機(株)	社内の商品開発構想は、 <b>過去15年間で数百件にのぼるが、成功例はわずかである。</b> 個人の感性やひらめきによる部分も大きい。必ずしも組織や仕組みを整えれば成功するというものではない。	<b>低い成功率に長期間耐える</b>	

## (2) 販売面でのコストとリスク

開発作業自体は、順調に進み、期待どおりの製品が出来上がったとしても、次には販売面でのコストやリスクを考えなくてはならない。社内の人材と技術のやり繰りで何とか克服でき得る開発面でのリスクと異なり、販売面でのリスクは、他律的要因が大きく、自らの作業に手抜きがなくともなかなか思う通りにはならない。本稿で紹介している成功事例企業群は、巧みな販売戦略で総じて順調な売り上げを実現しているが、それでも思うように販売が伸びない経験をした企業も決して少なくない。

コードレススピーカーなど意欲的な開発を進めているエムケー電子㈱は、「もちろん、ヒット商品ばかりではない。一時は結構売れたが、性能上、スマホにとって代わられてしまった製品などもある。とくに、一時的には売れて安定的に売れない商品は、痛手が大きい。量産したのにすべて在庫になってしまうからだ。また、数をつくれれば安くつくれる。安くすれば売りやすいが、売り切れるかどうかという決断が難しい。」と述べている。

敏感肌用下着を販売する島崎㈱も「ODM なら、たとえ店頭で売れなくても当社のロスにはならない。しかし、自社開発製品のリスクは全て自分達に跳ね返ってくる。ODM に慣れてしまっていたので、その違いを社内に浸透させるのが大変だった。」と語り、損失のバッファー役がおらず、すべてが自己責任になる自社開発製品事業の厳しさを指摘している。

一方で、上述のエムケー電子㈱が「あいにく売れ残ってしまった製品でも、その開発で培った技術の応用で、別の用途を見つけ出し、今でも一定量売れている例もある。」というように、売れ残った製品技術を再アレンジして別用途に向けて売り出すなど、リカバリーの自由度が大きいのも自社開発製品事業の魅力の一つといえるだろう。

## (3) 高くない成功確率

上述の各段階の成否も含めて、開発から販売面に至る一連の作業を通したプロジェクト全体で見ると、投資総額を上回る収益をあげられたかが、金銭面での最終的な成否になる。その意味では、製品が期待どおりに出来上がっても、そこそこ売り上げが上がったとしても、多額の投資額を相当程度上回る収益が得られなければ、プロジェクト全体としては成功とはいえない。

そういう意味で、成功確率は高いのだろうか。電動カートや自動給餌機など複数の成功事業を持ち、常設の自社開発製品部門を組織的に整えている福伸電機㈱は、「社内の商品開発構想は、過去15年間で数百件にのぼるが、成功例はわずかである。個人の感性やひらめきによる部分も大きい。必ずしも組織や仕組みを整えれば成功するというものではない。」と、現実的な指摘をしている。自社開発製品・自社ブランド製品に積極的に取り組もうという経営者は、こうした現実を認識のうえ、低い成功確率にもある程度長い期間耐えていくことを想定して臨まなければならない。

その点も含めて、コデン㈱は、今後、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組もうという経営者に向けて、「どれくらいの期間と費用を掛けるべきか予め考える必要がある。」と指摘している。開発担当者の人件費、開発に要する資材・設備費、営業担当の人件費、広告などの販売促進費ほか、何年間でいくらまでの費用ならば許容するが、それでも成果が上がらないのなら毅然と中止するという判断を予めしておくべきなのだ。これにより、プロジェクト開始時点で、予想最大損失額が確定することになる。経営の現状・企業の体力から考えて、その予想最大損失額の適正額を算定しておく必要がある。

### 3 自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを成功するための基本姿勢

前項・前々項で、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組んだ結果、獲得できた具体的な効用と、負担することになったコストとリスクについて考察した。

その結果、開発に成功したあかつきには、直接的・間接的な効果も含めて多様な効果が期待できるが、一方で、人件費を中心として多額のコストが掛かるうえ、成功率は必ずしも高くないという現実的なリスクの重さが改めて認識された。その意味では、自社開発事業は、決して夢一杯の薔薇色のプロジェクトではなく、かなりの覚悟が求められる挑戦的な事業なのである。

そうした困難な事業に取り組むうえで、経営者として判断の拠り所になるような基本姿勢を、成功事例各社の経営者の言葉から抜き出してみよう。

図表 5-1-4 自社開発製品・自社ブランド製品にのぞむ基本姿勢

社名	自社製品開発・ブランド構築にのぞむ基本姿勢	ポイント
協和精工(株)	中小企業だから、最も硬い単結晶ダイヤモンド工具を極めたいという少年のような気持ちを実現できた。これも、中小企業の強みであり、当社では、「自我を貫くものづくり」と呼んでいる。自社ブランド製品には、こうした本質がある。下請けとして外部の意向に左右される事業運営では、これから厳しさが増す。自分のやりたいことをやる。自社ブランド製品を持つことが自らの事業を守っていくことになると考えている。	自社製品を持つことで自らの事業を守る
島崎(株)	自社ブランド商品に対する社員の思いはとても強い。直接担当している者だけではなく、皆で意見を出し合って取り組んだ。ODMなら、たとえ店頭で売れなくても当社のロスにはならない。しかし、自社製品開発のリスクは全て自分達に跳ね返ってくる。ODMに慣れてしまっていたので、その違いを社内に浸透させるのが大変だった。会議などで繰り返し説明した。どのくらいの数量を作ればいいのか、自ら根拠を示さなければ、誰も教えてくれない。	全て自らに跳ね返ってくる自社製品のリスク
福伸電機(株)	例えば、電動カートの場合、約9割のパーツを外部に依存している。自社生産だけにこだわると可能性を狭める。自分たちでマネジメントすることの方が大事だ。設計は当社が行い、図面どおりつくってくれと発注している。たとえ、コア技術やコアな経営資源から外れていても、顧客のニーズを具現化するのが第一で、足りない部分は外部から調達すればよい。当社のノウハウを活かして付加価値を乗せられる分野であればよい。	ニーズの具現化のためには自社生産にこだわらない
福伸電機(株)	自社ブランドにこだわり、一から自力で販路を探して開拓するよりは、OEMの方が、相手先の販売チャネルを利用できるので、最初は、OEM供給先を探した方がよい。当社の最初の自主開発製品は、OEM商品として売り出した。現在、企画・設計・製造をすべて自社で行っている電動カートでさえも、一部をOEM供給している。	自力販路開拓よりもOEM
コデン(株)	インターネットが普及した今日ならば、既存の卸売ルートを使わなくてもできることがあり、どこにでもチャンスがある。ただし、チャレンジすればコストも犠牲も出る。トライしたプロジェクトの多くがペイできたわけではないが、そのうち1つでも大化けして残りをカバーしてくればよい。ゴルフの「ナイスショット」を忘れられないのと同じ。それが事業としての魅力ではないか。特に新卒で入ってきた若い人には、自社の成長を期待させることが大切だ。そのためには、常に新しいことにチャレンジし続けている企業の方が魅力的であることは間違いない。	ペイできないこともあるが大化けする事業にチャレンジ
エムケー電子(株)	製品分野を選ぶには、まず、必需品(ないと困るもの)であることが大事。既存品はあるが使いにくかったり、十分にニーズを満たしていないものである。補聴器だって世の中にくらでもあるが、耳の中に入れない製品はなかった。次に、自らの経験・蓄積やノウハウが生かされる分野を選ぶこと。蓄積がないと、ヒットを生み出しても次が続かない。最後は、やる気。少しくらい知らなくても、見よう見まねでも、「やる気」があれば何とかできることが多い。	見よう見まねでも「やる気」があれば何とかできる

## (1) 自我を貫く自社開発製品を持つことで、自らの事業を守る

本稿冒頭から各所の記述で繰り返されるように、国内市場の伸び悩み・グローバル化の進展により、国内向け発注の減少・厳しい低価格要求が続いている。発注元の業況や意向に過度に左右される下請け中心の事業では、数年後・十数年後の自社の将来像を描くことも難しくなっている。そんな状況下で、中小企業が自らの本当の力を発揮するにはどうすればよいか。

例えば、中小企業としては異例の快挙ともいえる自社ブランドの腕時計や最高強度の工具のメーカーになった協和精工(株)は、自社が行ってきたチャレンジについて、次のように振り返っている。

「中小企業だから、“最も硬い単結晶ダイヤモンド工具を極めたい”という少年のような気持ちを実現できた。これも、中小企業の強みであり、当社では、“自我を貫くものづくり”と呼んでいる。

自社ブランド製品には、こうした本質がある。下請けとして外部の意向に左右される事業運営では、これから厳しさが増す。自分のやりたいことをやる。自社ブランド製品を持つことが自らの事業を守っていくことになると考えている。」

その言葉にあるとおり、当社は、単結晶ダイヤモンドを用いた最高強度の工具の開発に成功した。同工具の一枚刃のものなら既に世の中にあっただが、二枚刃のものは世界初。もっとも大手工具メーカーなら、お金と時間をかければ簡単にできただろうが、きっと大手ならそんな投資はしない。こうした短期間には成果が出ない、予測されるマーケットが小さいなど、大企業が手を出さない分野でも中小企業ならトライできる。“実現したい”“極めたい”という真っ直ぐな動機が、大企業製品に勝る自社開発製品へのエネルギーになる。外部環境に過度に左右されがちな下請け事業とは一線を画して、こうした事業を持つことが、結局は自らの事業を守ることになるのではないか。

## (2) 自前の技術にこだわらない。やる気をもって遂行すれば、なんとかなるもの

自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みと言えば、語感のとおり、自前の技術を用いて自力で完成させるイメージがある。確かに、そうしたスタイルの開発プロジェクトが多いが、中小企業の持つ自前の技術の周辺だけで完結させようと考え、本当にニーズの存在するところからポイントを外すおそれがある。

図表 5-1-5 自社開発製品・自社ブランド製品にのぞむ基本姿勢

(1) 自我を貫く自社開発製品を持つことで、自らの事業を守る

(2) 自前の技術にこだわらない。やる気をもって遂行すれば、なんとかなるもの

(3) 当然、難題も失敗もあり得るが、チャレンジを続けることが企業の力となる

この点について、電動カートなど多彩な製品を供給し、各市場で高いシェアを獲得している福伸電機㈱は、「例えば、電動カートの場合、約9割のパーツを外部に依存している。自社生産だけにこだわると可能性を狭める。自分たちでマネジメントすることの方が大事だ。設計は当社が行い、図面どおりつくってくれと発注している。」といい、自前の技術では対応できなくても外注を柔軟に活用し、プロジェクトをマネジメントできればよしとしている。そして、「たとえ、コア技術やコアな経営資源から外れていても、顧客のニーズを具現化するのが第一で、足りない部分は外部から調達すればよい。当社のノウハウを活かして付加価値を乗せられる分野であればよい。」と述べているように、大事なことは、あくまでニーズの具現化であり、そこからスタートして、不足する技術や他の経営資源は、後付けすればよいのである。

ただし、技術的に得意でない分野に入っていくことへの不安は残る。マネジメントするにしても、知見がある程度なければできないからだ。ここでは、独創的な音響機器を次々と開発し、その都度、多くの課題に向き合ったエムケー電子㈱の言葉が指針になる。

当社は、「最後は、“やる気”。少くく知らなくても、見よう見まねでも、“やる気”があれば何とかできることが多い。」という。これは、単なる精神論ではなく、実際に、知見のない分野でも本格的な研究を行って課題を克服してきた当社ならではの指摘といえる。両者の言葉を総合すると、顧客のニーズの具現化を起点とし、やる気をもって遂行すれば、成功へと続く選択肢が自ずと広がるということになる。

### (3) 難題も失敗もあり得るが、チャレンジを続けることが企業の力となる

ここまでの第3章～第5章では、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みにおける重要なプロセスや具体的な進め方を、同取り組みに成功した企業各社の事例から学んできた。

しかし、そうした成功した企業各社においても、技術的な難題や取り組む際のコスト、決して高くない成功確率に悩まされた姿を垣間見ることができる。そうした障壁にぶつかるのに、なぜ多くの企業は、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを続けるのか。同取り組みでの成功はもちろん、失敗した経験をも併せ持つコデン㈱は、次のように語っている。

「チャレンジすればコストも犠牲も出る。トライしたプロジェクトの多くがペイできたわけではないが、そのうち1つでも大化けして残りをカバーしてくれればよい。ゴルフの“ナイスショット”を忘れられないのと同じ。それが事業としての魅力ではないか。特に新卒で入ってきた若い人には、自社の成長を期待させることが大切だ。そのためには、常に新しいことにチャレンジし続けている企業の方が魅力的であることは間違いない。」

市場の縮小・競争の激化など、中小企業をめぐる事業環境は、年ごとに厳しさを増している。あえてチャレンジしなくても今後の展望が開けている事業分野は、決して多くない。新たな展望を開くためのチャレンジ、企業としての自我を貫くチャレンジ、その最たるものの1つが、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みなのだといえよう。

---

## むすびに ～ 中小企業のブランド戦略を成功へと導く5つのキーワード

---

企業規模は小さくても、特定の分野で抜群の知名度を得ている企業がある。いわゆる「ブランド」の確立は、激しい市場競争を勝ち抜く重要な戦略だ。

ここでいう「ブランド」とは、単なる製品上に表示される名称という意味よりも、著名な高級車・時計・服飾品・精密機器・情報機器・食材・ホテル・美容室など多様な例にみられるような、高い品質や価値を備えたものとして顧客に認められている無体資産のことである。企業規模の大小にかかわらず、「ブランド」の構築は、目指すべき有効な戦略だ。数ある商品・サービスのなかから顧客に選択してもらうには、多かれ少なかれ「ブランド」を持たなければならない。これがないと、単なる価格競争に巻き込まれてしまうからである。

「ブランド」を確立するうえで分岐点になるのが、取引形態がB to B（企業向けビジネス）かB to C（消費者向けビジネス）かによって戦略が異なること。「ブランド」の意味合いも微妙に違う。

B to Bの場合に必要なのは、特定少数の顧客から強固な信頼を得ること、顧客の高い要請や期待に応え続け、顧客固有の課題や潜在的ニーズにまで触れることができれば成功であり、「この分野の課題解決ならA社に相談だ」という信頼を得られることが、1つの「ブランド」である。

本稿で掲げた成功事例各社についても、B to Bの下請け事業において顧客の厚い信頼を得ている企業ではあるが、自社開発製品事業においてはB to Cの分野に参入するケースが多く、そこでの「ブランド」構築には、新たな努力が必要となった。

B to Cは、顧客層が不特定多数であるため、広告・宣伝・クチコミによる伝播を前提とし、一般消費者の心に深く認知されるような戦略を立てる必要があるからだ。“知る人ぞ知る”ではならず、玄人ウケする優良な企業であっても、このプロセスでは相当に苦勞するケースが少なくない。

本稿の本文では、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みを成功させるために、実用的・実践的な進め方を解説してきた。そこで、むすびに際しては、あえて概念的なものを中心に、自社ブランド構築のための5つのキーワードを以下に掲げよう。

### 1. 自社の「ポジショニング」を決める

「ポジショニング」とは、自社がどの市場でどこの位置取りをすべきかを判断すること。市場規模が大きく競合も多い市場と、市場規模が小さく競合も少ない市場があるなら、どちらを狙うか。

#### ① 開発者の少ない隠れた市場を狙え

「市場の大きい製品分野においては、何万人もの開発者が思案を巡らすので、どれもそれほど差はなくなる。それより、給餌機のようなあまり考える人がいないニッチな分野を狙った方が、はるかに効率がよい。」(福伸電機株)

#### ② ゼロから市場を創出するチャレンジをしよう

「競争市場の中に後から入っていくのは得策でない。アイデアを出して、ゼロから競争の少ない市場を生み出す方がよい。そういう方針から、逐次、新しい事業にチャレンジしている。」(コデン株)

## 2. 明確な「コンセプト」と「ターゲット」の絞り込み

「コンセプト」とは、「誰に何を提供していくか」。それを決めるにはまず顧客ターゲットを絞らなければならない。万人を相手にしては、ブランドのコンセプトが明確にならない。

### ○ 大胆に対象顧客層を絞り込め

「大手企業は、大量に売ることをまず考える。広く受け入れられる商品を考える。その点、開発当初の音声明瞭スイッチは、高音域が増強され、若者や健常者には硬い音に聞こえた。とにかくターゲットは高齢者に絞っている。視察に来た大手家電メーカーは、“これを商品化するなんて信じられない”と言っていた。」(エムケー電子株)

## 3. 「メッセージ」の発信と働き掛け

自社のメッセージを顧客に伝える。発信には、インターネットやマスメディアに働き掛ける。目に止まり記憶に残りやすい写真を使い、デザインや名称もイメージが伝わりやすくする。クチコミも効果が高い。良い製品は広告費用なしで評判が広がっていく。ときには広告よりも利用者のクチコミが強い説得力を持つ。評判が広がるには仲介者が説明しやすい売り文句が重要だ。

### ○ 影響力ある第三者の称賛を呼び込め

「料理研究家や料理ブロガーなどにテスト品を送り、使ってもらって評価してもらおうと考えた。利害関係のない第三者にブログなどで称賛してもらう必要がある。ウェブの閲覧者も、自発的な評価か否かはわかるものだ。それを見た経済誌、テレビ番組が取材にきた。こうして、主婦の口コミにのって広まることとなった。」(愛知ドビー株)

## 4. 顧客の声の「フィードバック」を大切に

利用者に、ある種の“感動”を提供する。徹底した姿勢が顧客の感動を呼び、ブランド価値が顧客に広く認知されていく。逆に、ブランド力に慢心した有名ブランドの食品偽装事件などもあった。ブランド構築後も信頼を維持する努力が必要。そのためには、顧客の声を聞くフィードバックの仕組みが不可欠。

### ○ 開発の基礎は顧客の声

「開発の基礎は、常に御客様の声である。それが次の製品開発の礎になる。ユーザーからハガキで送られてきた意見や感想が大きなヒントになっている。ユーザーからのフィードバックのシステムをどこかに入れておくことが非常に重要だ。アフターサービスからも、いろいろなことがわかる。これも御客様の声を聞く貴重な機会になっている。」(エムケー電子株)

以上、確かなブランド構築のために、「ポジショニング」「コンセプト」「ターゲット」「メッセージ」「フィードバック」という5つのキーワードを挙げた。この提言を含め、本稿で論じた分析や考察が、中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みにとって、微力ながら一助になればとしたり、誠に幸甚である。





---

---

## **Conclusion: five keywords to guide the brand strategies of SMEs**

---

---

Some small companies have acquired an outstanding reputation in a particular field. The establishment of a “brand” is an important strategy for success amidst fierce competition.

Here a brand not only signifies the company name on its products, but also an intangible asset recognized by customers as having high quality and value, such as is observed for well-known luxury cars, watches, accessories, precision equipment, information equipment, food ingredients, hotels, and beauty salons et cetera. Building a “brand” is an effective strategy that all companies should aim for regardless of their size. To some extent, a company must have a “brand” for its products and services to be purchased by customers from among the competition. If not, the company will remain embroiled in mere price competition.

A crucial factor in establishing a “brand” is the different strategies for business-to-business (B-to-B) transactions, or for business to consumer (B-to-C) transactions. The meaning of “brand” is also slightly different for each.

For B-to-B, it is important to obtain the trust of a specific, small number of customers by continuing to meet their high demands and expectations, and even going so far as to touch on the problems and potential needs of specific customers. If this is achieved, the company will have succeeded in building one “brand,” of obtaining trust to the extent that customers say, “We should consult with Company A to solve a problem in this field.”

While these successful companies obtained the trust of customers in a B-to-B subcontracting business, they entered the B-to-C field for products developed in-house in many cases, and “brand” building in that field required new efforts.

Due to the unspecified number of customers in B-to-C, building a brand assumes the dissemination of information through advertising, publicity, and word-of-mouth, requiring a strategy that firmly embeds the brand in the minds of general consumers. To be “well known only to a few” is insufficient and there are several examples of companies that are respected in their field but have struggled through this process.

Primarily, this paper describes the practical, hands-on approach required to ensure the success of initiatives for in-house and own-brand products. The conclusion dares to focus on the conceptual and cites the following five keywords, namely, “positioning,” “concept,” “target,” “message,” and “feedback” for building an own-brand.

### **1. Determine the “positioning” of your company**

“Positioning” refers to determining where and in which market you should position your company. Which market will you target if there is a large market with many competitors and a small one with fewer competitors?

#### **① Targeting a hidden market with few developers**

“In a product segment with a large market there are tens of thousands of developers coming up with new ideas, without much difference between them. Therefore, it is much more efficient to target a niche field that not many people have thought about, such as our feeding machine.”(Company F)

#### **② Taking on the challenge of creating a market from scratch**

“It is not a good idea to make a late entry into a competitive market. It is better to develop an idea and create a market from scratch, with few competitors. This policy enables the creation of a new business.” (Company K)

### **2. Narrowing down the “concept” and the “target”**

“Concept” indicates “What will we provide to whom?” To determine this, it is first necessary to narrow down the target customer. The concept will not be clear if the company targets a variety of individuals as their potential customer.

- Definitively narrowing down the target customer

“Major companies first consider selling large quantities and products that will be widely accepted. For example, our voice articulation switch mechanism that was developed to strengthen the high-sound area resulted in a sound that is hard to young and healthy people. Therefore, we narrowed down the target customer to the elderly. When major consumer-electronics manufacturers came to observe our product, They said, “We cannot believe that you are turning this (technology) into a product.” (Company M)

### **3. Sending the “message” and appealing to the mass media**

Send your company’s message to customers through appeals on the Internet and in the mass media. Use photographs that attract people’s attention and will stay in their memories, use designs and names that can easily communicate your message. Word-of-mouth is also highly effective, and the reputation of a good product will spread without much expense on advertising. Particularly, word-of-mouth by users is more persuasive than advertising. Intermediaries communicating easy-to-explain sales slogans are important in improving (a product’s) reputation.”

- Have influential third parties praise the product

“We had an idea of sending our test products to cooking experts and food bloggers and having them use and evaluate the product. The product must be praised on platforms such as third party blogs with no conflicts of interest. The visitors to the website will understand whether the evaluation was voluntary. Our product was selected for coverage by financial magazines and TV programs that read these blogs. This spread its reputation via word-of-mouth among housewives.” (Company A)

### **4. Valuing “feedback” as the voice of the customer**

Provide some sort of “emotion” to the user. Take a thorough approach of invoking “emotion” in the customers and having them recognize the brand value. Conversely, there are cases where well-known brands became complacent, such as the incident of falsified labeling of food. Even after building a brand, efforts must continue to maintain trust with the customer. To achieve this, it is essential to have a mechanism for customer feedback.

- The voice of the customer is the foundation of development

“The voice of the customer is always the foundation of development and it is the foundation for the development of the next product. The opinions and impressions sent by users on postcards provide major hints. It is extremely important to include a feedback system for users. Various issues can be understood and from after-sales services, which also offer valuable opportunities to listen to the customers.” (Company M)

Above, the five keywords of “positioning,” “concept,” “target,” “message,” and “feedback” were considered for the proper establishment of a brand. In addition to these proposed key words, I provide an analysis and considerations in this paper, and I would be grateful if my humble efforts were able to help SMEs in their initiatives for developing in-house and own-brand products.

(Yasuo UNAKAMI)\*

---

\* Research Institute, Japan Finance Corporation  
1-9-4,Otemachi,Chiyoda-ku,Tokyo,Japan  
URL: <http://www.jfc.go.jp/>  
Tel:81-(0)3-3270-6070, E-mail : unakami-y@jfc.go.jp

<参考文献>

伊丹敬之・宮永博史(2014)『技術を武器にする経営』日本経済新聞社

加護野忠男(2014)「顧客価値を高める3つの戦略」東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』SPR.61 巻4号、pp.6-15

経済産業省(2014)『2014年版ものづくり白書』経済産業省

高橋美樹(1997)「中小企業分野における新技術・新製品開発と企業間関係」日本中小企業学会編『インターネット時代と中小企業』同友館、pp88-95

高橋美樹(2003)「イノベーションと中小企業」日本中小企業学会編『中小企業の存立基盤の再検討 日本中小企業学会論集②』同友館、pp17-29

高橋美樹(2012)「イノベーション、中小企業の事業継続力と存立条件」日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集⑬』同友館、pp3-15

中小企業庁(2013)『2013年版中小企業白書』中小企業庁

中小企業庁(2015)『2015年版中小企業白書』中小企業庁

弘中史子・高石光一・渡辺孝志(2011)「中小企業の市場設定とニッチ市場におけるシェア獲得」日本中小企業学会編『世代交代期の中小企業経営 日本中小企業学会論集⑩』同友館、pp157-170

松崎和久(2014)『サービス製造業の時代』税務経理協会

吉田満梨(2014)「市場育成を通じた価値創造のマネジメント」東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』SPR.61 巻4号、pp.6-15

本レポートのうち、第1章・第2章については、当研究所と株式会社三菱UFJリサーチ&コンサルティングで実施した共同調査の結果を用いて当研究所が作成したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2015-8

発行日 2016年3月18日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

