

JFC 中小企業だより

2009. 8 Vol.2

特別対談企画

公庫卒業生に訊く

第1回ゲスト 株式会社 堀場製作所 最高顧問・堀場雅夫氏

特集 中小企業のイノベーション 戦略
事例紹介 ―イノベーションの達人―

株式会社アールエフ

ユーザー目線に立ち戻り、
知恵を絞れば自ずと道は拓けていく

お客さま訪問リポート ―ロングセラー商品に学ぶ―

株式会社おやつカンパニー

“もったいない”から生まれたロングセラー商品、
ベビースターラーメンが愛される理由

資金繰りでお困りの中小企業のみなさまを積極的に応援します！

セーフティネット貸付のご案内



日本政策金融公庫(略称:「日本公庫」)は、景気後退により経営環境が急激に悪化するなかで、資金繰りに困難を来している中小企業のみなさまを、セーフティネット貸付により積極的に応援します。キャッシュ不足による黒字倒産の回避等にも努めます。

詳しくは、日本公庫中小企業事業の窓口または相談センターにお問い合わせください。

相談センター

【中小企業事業】 フリーダイヤル：0120-868121



日本政策金融公庫
中小企業事業

ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索



【表紙写真】

経営者の強力なリーダーシップのもと、様々な「イノベーション」を実現してきた先端医療機器メーカー「アールエフ」が開発した次世代カプセル内視鏡「Sayaka」。現在も研究・開発を進めている。
(特集 P7~P10)

経 済 風 向 計

1

エコの変節 江上剛

特 別 対 談 企 画

3

公庫卒業生に訊く

第1回ゲスト 株式会社 堀場製作所 最高顧問・堀場雅夫氏

特 集

7

中小企業のイノベーション戦略

事例紹介 — イノベーションの達人 —

株式会社アールエフ

ユーザー目線に立ち戻り、
知恵を絞れば自ずと道は拓けていく

ハ ー フ タ イ ム

11

人生を支えた、偶然のひと言 中井美穂

お 客 さ ま 訪 問 リ ポ ー ト

13

— ロングセラー商品に学ぶ —

株式会社おやつカンパニー

“もったいない”から生まれたロングセラー商品、
ベビースターラーメンが愛される理由

デ ー タ で 見 る 中 小 企 業 の 動 き

17

全国中小企業動向調査の結果概要

i n f o r m a t i o n

21

「公庫卒業生に訊く」

第1回ゲスト 株式会社堀場製作所 最高顧問・堀場雅夫氏
インタビュー 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部長・勝野龍平



中小企業金融公庫は、昨年10月に株式会社日本政策金融公庫の中小企業事業として新たなスタートを切った。
アメリカ発の金融経済危機の影響を受けた厳しい経済環境下、セーフティネット機能を始めとして公庫にこれまで以上の期待が高まっている。
そこで今回、「公庫卒業生に訊く」と題して、中小公庫との取引を経て株式上場を果たし、現在も多方面においてリーダーとして活躍されている方々にご登場いただき、創業時の苦労話なども交え、卒業生から見た公庫の存在意義や今後の在り方などを聞く特別対談企画を企画した。
第1回のゲストは、株式会社堀場製作所最高顧問の堀場雅夫氏にお越しいただいた。

学生ベンチャーの思い出

勝野本部長 堀場最高顧問は大学在学中に創業され、当時の学生ベンチャーの草分け的存在ですが、どのようなきっかけだったのでしょうか。

堀場最高顧問 私は大学で物理学、なかでも、原子核を専攻していました。

しかし、終戦後、アメリカ力によって、将来原子爆弾を作る可能性のある原子核の研究が禁止されました。結局、GHQの管理下で大学に行っても仕方がないということで、在学中の昭和20年10月に「堀場無線研究所」を立ち上げたんです。
勝野 その後、事業が大きく伸びた転機は何だったのでしょうか。



株式会社堀場製作所
最高顧問 堀場雅夫
1924年生まれ。1946年京都帝国大学理学部物理学部卒業。在学中に堀場無線研究所を設立。1953年に株式会社化。社長、会長を経て2005年より現職。全国イノベーション推進機関ネットワーク会長、京都市ベンチャー企業目利き委員会・委員長等を兼任。著書に「やるだけやってみよう!」(日本経済新聞出版社)、「もっとわがままになれ!」(ダイヤモンド社)などがある。
【昭和34年～46年 京都支店お取引先】

堀場 当初は、大学時代にずっと研究していた計測器を商売として始め、ラジオの修理なども手掛け、食いだを稼ぎながら研究開発をしていました。
そんな折、エレクトロニクス分野では欠かせないコンデンサを作ったところ、成功しましてね。松下や三菱などから「全数を買っ」と言われました。しかし、この製品は量産品なので工場が必要なのですが、資金が無く、もちろん銀行も貸してはくれません。そこで、今でいうベンチャー・キャピタルのような資金提供者を見つけ、昭和24年当時のお金で300万円の資金調達の目処をつけました。
ところが、その翌年の昭和25年に朝鮮戦争が勃発しました。戦後日本の復興の引き金として、特需景気に沸きました。が、インフレもすごかった。わずか3ヵ月で工場建設に必要な金属材料等の値段が3倍に高騰し、さすがに900万円は出せないと言われ、工場建設は頓挫してしまいました。
当時、私は既に親類縁者、友人などから約100万円の借金をしていました。工場は建てられないのに、この借金は返さなければいけない。どこかに勤めることも考えましたが、それだと返済に100年以上かかるんです(笑)。
それで、電子部品の生産管理用に作った分析計測器(pHメーター)を商売にすることにしました。また、堀場無線研究所を株式会社にしたのもこの時期(昭和28年)でした。

たまたま、日本が米の増産を行うことになり、農産物の肥料の製造過程でpH管理に用いるpHメーターの需要が高まりました。株式会社にするとすぐこの好機にぶつかり、おかげで借金も返すことが出来ました。

日本人にはアメリカ型ベンチャーは向いていない

勝野 最高顧問と同じように、これからベンチャー企業を起そうと考えている人へ何かアドバイスはありますか。

堀場 実は、日本ではアメリカ型のベンチャーというのは、無理なんです。

これは最近分かったことなんです。日本人の遺伝子は元々ベンチャーに向いていない。アングロサクソンは狩猟民族ですから、獲物が来たら瞬間的に飛びつく。しかし、日本人は農耕民族ですから、すぐに飛びつくことは本質的にやらず、収穫を得るためには時間をかける。

ベンチャーも同じなんです。何か面白いことがあると、「おっ、これだ!」となりふり構わずにそれに食いついて自分のものにしようという意欲が必要なんです。けれど、日本人は、「おもしろいけれど、それをやったら金がいる。金を借りたら、返せるやらか」とか、いろいろと考えるわけです。

しかし、ベンチャーというのは、元々10に1か2当たればそれでいいというものでしょ。それを慎重に考えていたら、誰も何もできない。

中小公庫との思い出

勝野 公庫との取引は、どのようなきつかけだったのでしょうか。

堀場 私は、ビジネスプランを持って京都の主だった財界の方々7人と父から100万円を何とか集めて昭和28年に株式会社を作りました。ようやく集めた資金でスタートをしたところ、米の増産のおかげで好機を得て製品はバカ売れしたわけです。それで「電力が足り

ない」「スペースが狭い」という不便さもあり、工場を移転することになった。そこで、工場を建設するための長期の設備資金が必要になりました。当時の銀行には、本格的な長期資金というのは無かったで、昭和34年に公庫さんに相談に行つて、融資してもらうことになったのがお付き合いの始まりです。

勝野 そのとき、すんなりと融資決定に至りましたか。

堀場 なかなか簡単にはいきませんでした(笑)。しかし、通産省から研究助成

公庫では、人を見、経営者を見、
将来を見て判断する、という
企業文化が受け継がれています。



公庫には、民間のように短期的な
そろばん勘定ではなく、長期的な
視野に立った支援を期待しています。

採用するというのは必要条件ではあるけれど、それよりも入社してからの人材教育が大切です。人間には必ず得手・不得手がある。見た目は「三流であっても得意な分野であれば超一流の仕事をする。

これは教育の基本なんですけれど、本来の教育というのは、教えることではなく、「エデュース」引き出す、つまり人間が神から与えられた能力を引っ張り出すということなんです。

勝野 そういった一人一人の「能力の引

き出し」は、社内で行うように行っているんですか。

堀場 入社3年間は、ほとんど教育にあて、意識的に色々な仕事をさせて能力を見極めます。3年間でだいたいその人の能力がわかってきます。一般的に見て社員が使っている能力はそこそこ3分の1でしょう。本来、3倍の能力が発揮できるはずなんです。人手が足りないというのは妙な話で、使い方が足りないということなんです。

金などをもらっていたこともあり、インチキなことを言っているのではないということは分かってもらえました。

勝野 当時他の銀行と公庫の対応を比べて、お感じになったことはありませんか。

堀場 公庫の審査では、あまりお金や財務内容のことは言われず、この企業が将来どうなるかとか、この製品が国のために役に立つのかどうかという観点から質問をよく受けました。こうなれば、私の得意分野で必死にPRしました。もちろん嘘は言いませんが、多少の誇大宣伝はあったと思います(笑)。

ただ、上場するまでに成長できたので、結果として嘘ではなかったということとです。

勝野 公庫では「人を見、経営者を見、将来を見て判断する」ということが企業文化として受け継がれています。そういうことは、お感じになりましたか。

堀場 感じましたね。

会社が小さい時には中小公庫と取引ができた、他の銀行の態度が急に変わるんです。公庫は現場、現物主義も徹底していましたから、それだけ、しっかりと審査をしていたのだと思います。

上場について

勝野 公庫との取引は、昭和46年の上場をもって終了し、卒業されました。私ども日本公庫中小企業事業では、上場して卒業される企業の方々が結構多く、平成

これからの公庫に期待すること

勝野 政策金融機関の存在意義や今後果たすべき役割について、どのようにお考えでしょうか。

堀場 公庫には、民間のように短期的なそろばん勘定ではなく、国として育てて行くこととする事業への支援を期待しています。長期的な視野に立つて支援するというのが重要な点であり、そこで「公」と「民」との区別がつくのではないかと考えています。

イノベーションとは、止まったら死ぬ、ということ

勝野 最高顧問は、'03年には「堀場雅夫賞」をつくれ、技術関係の若手の研究者の育成を支援されたり、最近では全国イノベーション推進機関ネットワークの会長もなさっておられます。関わられていることに共通している、「イノベーション」革新について、考えをおうかがいできますでしょうか。

堀場 私は、「イノベーション」とは「止まったら死ぬ」ということだと考えます。たとえば、人間の体には、60兆の細胞があるといわれていますが、数カ月で全て入れ替わっているんです。つまり、数カ月前の細胞は、存在しないわけです。

ですから、企業、商品、社会といえども常に洗ひ替えてイノベーションしなければ、その先には死が待っているわけ

元年からこの20年間に上場した企業約1700社のうち、約4分の1が中小公庫のお取引先です。敢えて上場しないという経営者もおられますが、上場しようとお考えになったきっかけは。

堀場 株式会社を設立した際に、「タニマチ」になってくださった方々との約束だったんです。

「私が成功してお返しをするにはどうしたらいいか」と聞いたたら「上場なさい」といわれた。それで、「上場するにはどうしたらいいのですか」と聞いたわけです。

昭和28年当時、京都には公認会計士がまだ3人しかいなかった。その1人を「上場する会社だから」と資本金100万円の会社につけたんです。その報酬は何と私の給料の4倍でした(笑)。

あと、社外監査役を選出し、毎月役員会を開き、バランスシートと来月の予想損益を提出する。つまり、あらゆることを上場企業と同じように行つたわけです。ですから、結局上場する時は特別な準備は必要なく、そのまま上場できました。

人材教育について

勝野 経営方針についておうかがいできますか。

堀場 私どもは、今までもこれからも研究開発型の企業です。お金も大切ですが、やはり人ですね。いい大学から人を

です。人間の体はイノベーションを無意識のうちにやっているわけですが、企業や社会や政治などはそれを意識しなければ退化する一方なんです。よく「大企業病」といわれますが、巨大なるが故にイノベーションが進まない。進歩が止まるということは、「死」を意味するんです。

中小企業経営者へのメッセージ

勝野 最後に、現在の厳しい経済状況下で経営を行っている中小企業者の方々にメッセージをお願いします。

堀場 人間というのは、想像以上に強いんです。私は戦時中の体験として、今晚の食べ物がないこと・死にたくないのに殺されること、この2つ以外にパニックにならないということを学びました。正直、今の経済状況に関しても「何が景気が悪いんや」と思っています。3度の飯はあたり前に食べられる。しかも、医者からサロインは食べたらいけないと言われて、さらに、ダイエットのドッグフードが伸びているというんですから、景気が悪い、生活ができないというレベルが違ってますね。

私は昔、日記に「白米と沢庵を腹一杯食べさせてくれたら、何でもやる」と書いたことがありますよ(笑)。

勝野 「悲観せず前を見よ」ということでしょうか。本日は貴重な話をお聞かせいただき、ありがとうございます。

中小企業のイノベーション戦略

米国発の金融危機等により世界規模で景気が減速し、日本企業も厳しい事業環境を強いられている。こうした状況下だからこそ、将来を見据えた経営戦略や事業展開を練っていくことを忘れてはならない。そこで注目されるのが「イノベーション」である。

中小企業にとつての「イノベーション」を『中小企業白書2009年版』から考察するとともに、本号以降、イノベーションを実現してきた企業を紹介し、「中小企業のイノベーション戦略」について学んでみたい。

中小企業によるイノベーション、3つの特徴

『中小企業白書2009年版』では、中小企業によるイノベーションの特徴として次の3点をあげている。これらの要素が単独、あるいは複合的に発揮されることで、そこに「イノベーション」実現へのきっかけが生まれるのである。

- 1 経営者のリーダーシップ
- 2 日常生活におけるアイデア 現場での創意工夫の具現化
- 3 ニッチ市場の開拓

中小企業にとつてのイノベーションとは

『中小企業白書2009年版』によると、「そもそも『イノベーション』とは、一般に、企業が新たな製品を開発したり、生産工程を改善するなどの技術革新だけにとどまらず、新しい販路を開拓したり、新しい組織形態を導入することなども含むものであり、広く「革新」を意味する概念である。特に、中小企業にとつてのイノベーションは、研究開発活動だけでなく、アイデアのひらめきをきっかけとした新たな製品・サービスの開発、創意工夫など、自らの事業の進歩を実現することを広く包含するものである」と定義され、狭義の技術革新のみならず、新しい販路の開拓等も含めた広範な概念とされる。

中小企業のイノベーションの特徴

中小企業は、大企業に比べて経営組織がコンパクトであるという特性があり、そうした特性を反映して中小企業によるイノベーションには、3つの特徴がみられる。

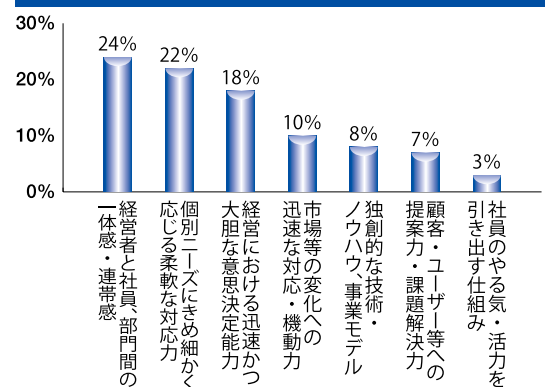
1つ目は、経営者が方針策定から現場での創意工夫までリーダーシップをとって取り組んでいること。2つ目は、日常生活でひらめいたアイデアの商品化や、現場での創意工夫による生産工程の改善など、継続的な研究開発活動以外の創意工夫等の役割が大きいこと。そして3つ目は、ニッチ市場におけるイノベーションの担い手となっていることである。中小企業は、これら3つの特徴を踏まえてイノベーションに取り組むことが効果的である。

中小企業の強みを活かしたイノベーション

中小企業の「イノベーション」には、大企業では成し遂げられない中小企業ならではの利点もある。

白書によると、中小企業は自社の強みとして「経営者と社員、部門間の一体感・連帯感」、「個別ニーズにきめ細かく応じる柔軟な対応力」などをあげている(右図)。つまり、中小企業がイノベーションを実現するには、先に述べた「3つの特徴」を踏まえた上で「中小企業の強み」を活かしていくことがポイントといえるだろう。

中小企業が考える自社の強み



出典:『中小企業白書2009年版』(中小企業庁)

事例紹介 —イノベーションの達人—

株式会社アールエフ

ユーザー目線に立ち戻り、知恵を絞れば自ずと道は拓けていく

社名 株式会社アールエフ
本社 長野市中御所3
代表者名 代表取締役社長 丸山次郎
資本金 9億110万円 (資本準備金8億8,110万円)
事業内容 ●産業分野:デジタルX線非破壊撮影装置、工業用内視鏡等
●歯科分野:デジタルパノラマ/デンタルレントゲン、口腔内カメラ等
●医科分野:デジタルレントゲン、各種医科カメラ等
●カプセル内視鏡/使い捨て内視鏡等の開発

会社設立 1993年2月
ホームページ
http://www.rfsystemlab.com



東京店ショールーム

「壁」を突き崩す小さなスキマをみつけることが、私にとってイノベーションの原点」と語る、株式会社アールエフ社長・丸山 次郎氏

中小企業は、実際どのように「イノベーション」を実現しているのだろうか。

今回は、経営者の強力なリーダーシップのもと、社員が一丸となって様々な知恵を絞り「イノベーション」を実現してきた先端医療機器メーカー、株式会社アールエフをご紹介します。個人で起業し、小さな世界企業へと発展していった「アールエフ」が持つ、夢を実現するイノベーション力。その源泉にあるものとは――。

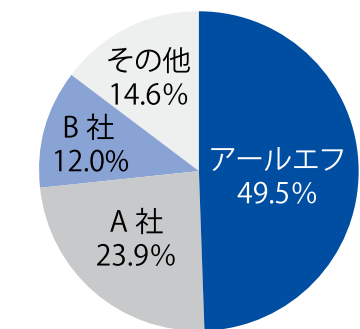
株式会社アールエフ社長・丸山次郎氏にうかがった。

画期的な製品を世に送り出す 先端医療機器のベンチャー企業

長野市に本社を置くアールエフは国内外から、医療関係者や技術研究者たちが引きも切らず訪れる、画期的な製品を次々に世に送り出す研究開発型メーカーだ。

デジタルX線(I.I DR部門)市場シェア

～2008年度メーカー(発売元)別台数シェア～



2008年度 2,425台・システム(予測値を含む)
(株式会社 矢野経済研究所調べ)

今や、世界の歯科医療現場で使われているワイヤレス口腔内カメラ(P9写真①)は85%がアールエフ社製だ。またレントゲンフィルムを使用しないデジタルX線センサ(P9写真②)は、国内のデジタルX線市場の半分近いシェアを占める(左グラフ)。さらに、錠剤のように飲み込むだけで消化管全体を撮影するカプセル内視鏡(表紙及びP9写真③)の研究開発も進めている。

豊かな発想と強力なリーダーシップを持つ丸山社長のもと、次々と画期的な製品を開発してきたアールエフは、医用・産業分野における製品開発の実績が評価され、経済産業省・中小企業庁が選出する「2009年元気なモノ作り中小企業300社」の一社にも選ばれた。

新事業育成資金の新株予約権付無担保融資	
ご利用いただけるかた	高い成長性が見込まれる新たな事業を行うかたで一定の要件を満たすかた
ご利用いただける資金	新たな事業を行うために必要な設備資金及び長期運転資金
融資限度額	1億2千万円
利率	基準利率
償還期間	7年以内
担保条件	無担保
新株予約権の行使など	原則として、株式公開時など一定の条件に達した場合に経営責任者のかたなどに新株予約権を売却します(公庫が、新株予約権を行使して株式を取得することはありません)。



「高度経済成長の頃、技術者は“自分たちにとってすごいモノ”を作ることと喜びを見いだし、ユーザーは二の次になる傾向があり、私はそんな開発に違和感を持ちました」

アールエフは、ユーザー目線を大事にする。たとえば、販売価格も「いくらなら買ってもらえるか」と考え先にユーザーの購入希望価格を設定して原価を逆算していく。

「安さとクオリティの高さは、一見相反する感じがするでしょう？ でも違うんですよ」と丸山社長は楽しそうに語る。ギリギリの局面で知恵を絞ると、技術がぐっと深まる。その結果、製品は無駄のないシンプルな使い勝手のいい製品へと進化するという考え方もアールエフ流イノベーションの一つである。

デジタルX線センサー「NAOM」も、その考え方が生み出した製品だ。低コスト、そしてフィルムレス化、診察のスピードアップなどの使いやすさを実現し、さらにX線被ばく量の低減など、患者にもドクターにもやさしいレントゲン撮影を可

ユーザーが欲しいもの そこにイノベーションの鍵がある

能にした。こうして今まで高額製品であったデジタルX線センサーは、「NAOM」により一般診療所でも導入が進み、医療途上国といわれる国々でも普及し始めている。

未来の価値を認めてもらった公庫の融資

デジタルX線センサー「NAOM」の販売増加に伴い、必要な運転資金を調達するため、日本公庫の門を初めて叩いた。そして、新事業育成資金の新株予約権付無担保融資を受けた。「株式公開を目標にしている当社にとって、新株予約権の発行により無担保で融資を受けられたことは、公的機関から未来の価値を認めてもらったということだ」丸山社長は、社員達にそう話をしたという。

夢を具現化するアールエフ流イノベーションの原動力

「医師はお客さまだけれど、こういうものが欲しい」では、作りましよう、という製品開発の場面ではあくまで対等な立場と考えています。医師も一緒に、真剣に考えてくれる。世の中に必要な製品は、皆の力を合わせて生み出されるのです」

日本の技術力は高い評価を得ているが、医療機器の分野ではまだ多くを輸入に頼っていることを丸山社長は残念がる。そんな考えから、先端医療機器の研究者を対象とした大学院大学の設立に向けて準備を進めている。

「医療機器業界は、あらゆる分野の人々が力を結集し、いい競争をしながら全体でレベルアップしていくことが大切だと思います」

“しろうと”達の生み出した知恵と豊かな発想がさらに高度な技術に磨きをかけ、異分野との融合や社会との連携に結びつける。

(ライター 境 朗子)

アールエフ社の「イノベーション実現」のポイント

- 1 ユーザーが欲しいモノを欲しい価格で提供する。
- 2 常に原理原則に立ち戻り、シンプルな目線で技術革新に挑む。
- 3 分野の縦割りを壊し、夢の具現化のためあらゆる人たちと対等に知恵を出し合う。

歯科分野

① 歯科用ワイヤレス口腔内カメラ「Einstein Stella」
世界シェア85%を誇るワイヤレス口腔内カメラ

医用分野

② デジタルX線センサー
フィルムを使わず、レントゲン撮影後すぐに画像がパソコンにデジタル表示される

人にやさしい製品が、医療界に新風を吹き込む

カプセル内視鏡

③ 次世代カプセル内視鏡「Sayaka」
腸内をくまなく検査することができる、次世代内視鏡。現在開発中

産業分野

④ φ6.9mm先端可動式ビデオ内視鏡「VJ」
見る(ライブ)・撮る(静止画)・録る(動画)が、優れた携帯性と機動性を持つこの1台で可能に

ていくのは、嬉しかったですね。本当に欲しいモノには、人は喜んでお金を出してくれることを知りました」起業家としての原点がそこにある。

アールエフは、'93年、電子測定器会社に勤めていた夫人と二人、ワンルームマンションの一室で創業した。そのスタートは、当時世界最小のフィルムケースサイズ「ワイヤレスCCDカメラ」の開発だった。販売を始めた頃「こういうモノが世の中にあつたら面白いはずだ。自分と同じことを考えている人たちは必ずいる。世に出したら、彼らはきっと買ってくれるだろうという自信があつた」という。

こうした製品が世界85%のシェアを担うワイヤレス口腔内カメラへと発展し、カプセル内視鏡という画期的な製品の誕生へと結びついていく。

**「しろうと集団」ならではの発想
カプセル内視鏡の開発**

アールエフは「しろうと集団だ」と丸山社長は豪語する。

「技術のみに頼っていると、技術的に無理だ」とあきらめてしまつ。しかし、素人は固定観念にとらわれないから、とんでもない発想が浮かぶ。そ

れが、面白いんです」

カプセル内視鏡もそんな発想から生まれた製品のひとつだ。

超小型CCDカメラが搭載され、口から飲み込んで大腸まで移動しながら動画撮影を進めていく。まるでSF映画「ミクロの決死圏」のようだが、そんな夢を可能にしたのが、電池を内蔵せずに電力を電波に乗せて体外から送電し、コントロールする「バッテリーレス技術」の開発だった。

「知恵を絞って、無線で電力を送り、モーターを自走させる発想に行き着いた。しかし、体の中で回転するモーターの軸の動きを受けとめ、カプセルを回転させる支点の開発で行き詰まったんです」

そんな折、子供向けの科学書に、昔勉強した三極モーターの記事を見つけた。瞬間、頭の中で閃いた。「体の外側に磁石を置き、体内のコイルを動かせばよいではないか」このひらめきが、カプセル内視鏡開発の力ギとなった。

「壁」を突き崩す小さなスキマをみつけることが、私のイノベーションの原点。解決の糸口は、非常にシンプルなケースが多いですね。まず、原理原則に立ち戻ることです」

——ロングセラー商品に学ぶ——

もったいないから生まれたロングセラー商品、ベビースターラーメンが愛される理由

株式会社おやつカンパニー



スナック菓子の超ロングセラー商品といえば、「ベビースターラーメン」。そのベビースターラーメンを製造、販売しているのは、三重県津市に本社を構える株式会社おやつカンパニーである。今回は、同社の社長・松田好旦氏にベビースターラーメンの誕生からロングセラー商品となるまでの取り組みそして、新たな戦略で次々とヒット商品を発売し続ける同社の商品開発について話をうかがった。

ロングセラー商品は、常に進化と改良を続けてこそ生まれる

日 本人の多くが、子供の頃から口にしている「ベビースターラーメン」。発売から50年が経過した現在も、ファンは増え続けている驚異的なロングセラー商品である。

「もともとこちらは、麺類の製造販売会社だったんですよ。'55年に味付中華麺を発売したのですが、中華麺の製造工程で麺のかけらが出るんです。それをそのまま捨てるにはあまりにもったいなかった。それで、そのかけらに味付け加工をして子供のおやつ用にと販売したのが、ベビースターラーメン誕生のきっかけだったんです」

「55年というと、日本は高度成長期で、食料の増産やあらゆるものがめまぐるしく変化していた時代の真っ只中だった。昔ながらの日本人の物を大切に作る精神がまだしっかりと残っていた時代でもあった。そんな日本人の精神的背景もあって、麺のかけらを子供向けおやつとして販売するという発想も生まれ、また消費者にも受け入れられたのだろう。」

この「もったいない」という思いから販売したベビースターラーメン

は、予想していた以上に子供たちの間で評判となる。

「もったいない」という発想から誕生したベビースターラーメンですが、思った以上の評判に驚きはありました。でも、よく考えるとこのヒットにはちゃんと理由があるんです。

もともと販売用商品として加工していた中華麺のかけらから派生したもので、味付けはしっかりとっていました。品質もよかったです。だから、お菓子としては質がいいものだったんですね。それがヒットの理由です。ただ、今のようなロングラン商品になつたのには別の理由があります」

ベビースターラーメンが50年間愛され続けている理由。

それは、同社の『現状に甘んじない、貪欲な品質改良としっかりとしたデータに裏付けられた商品展開』に隠されていた。

「昔のベビースターラーメンは袋の品質もよくなかったので、1カ月もすると湿気ってしまい、味も質も低下してしまいました。そのため、袋の改良をして麺の品質が低下しにくい材質に変更したり、ベビースターラーメンそのものの味付けも、中華麺のかけらから専用の生産ラインを造り、改良を重ねてきました。ベビースターラーメンは、一見変わっていないように見えて実は常に新しい商品として生まれ変わっているんです」

たゆみなき技術革新。それがベビースターラーメンのロングセラーの秘密だった。



ベビースターラーメン発売から50年。おやつカンパニーの商品は、超ロングセラーの「ベビースターラーメン」関連と「フランスパン工房」などのその他の商品をあわせると50種類以上にもなる。



社名 株式会社おやつカンパニー
本社 三重県津市一志町田尻420番地
代表者名 代表取締役社長 松田好旦
資本金 9,381万円
事業内容 スナック菓子・カップラーメンの製造・販売
会社設立 1948年9月
ホームページ <http://www.oyatsu.co.jp/>



株式会社おやつカンパニー
代表取締役社長 松田 好旦（まつだ・よしあき）
1948年生まれ、三重県出身。'73年に愛知学院大学大学院修士課程卒業後、大手菓子問屋にて修業。'74年に松田食品株式会社（現・おやつカンパニー）に入社。'87年専務取締役、'82年代表取締役副社長、'89年に代表取締役社長に就任



フランスパンの風味を残しつつ上品な味わいの「フランスパン工房」は、発売するや否や4日間で1ヵ月分の売り上げ目標を達成した。現在6種類の味を展開し、同社の新たな販売戦略の柱、第2のロングセラー商品となりつつある。

画期的商品開発のきっかけは、偶然という必然

フランスパンをお菓子にする。これまでのスナック菓子市場にはない、画期的な商品が「フランスパン工房」だ。これは、'01年に発売した「えびチップス」のプレス技術を活かして作られた。

松田社長は、当時の新商品開発担当者「えびチップスの製造技術の応用と製造ラインの有効活用」というテーマを与えた。開発担当者は、こ

**ロングセラー商品
ここがポイント**

1

現状に甘んじず、常に改良を続けること。

2

他社のマネはせず、オリジナリティで勝負。

3

常に商品展開について、考え続けること。

る食材をプレス機にのせて押しつぶしたという。そして、試行錯誤を繰り返していたその時、ダメもとで試したフランスパンがまさに「フランスパン工房」そのものだった。

開発現場で開発中の商品を見た瞬間、松田社長は「これは売れる！」と確信した。それは、従来のスナック菓子業界にはない商品だったからだ。常に商品開発、改良を考え続けていた松田社長の勘が間違っていないことが、すぐ結果に現れた。

しかし、今までの商品とは異なる生産方法であるため、専用のラインや自社製のフランスパンを作る設備も必要となる。それには多額の長期安定資金が必要だった。

そのため、同社は取引のあった、日本政策金融公庫に融資を相談する。

ベビースターラーメンはさらに売り上げを伸ばす結果となった。

また、イメージ戦略と同時に「チキン・カレー・みそ」の新バリエーション3品の新商品の投入も行った。そして、約10年後さらに新商品の「ベビースターラーメン丸」を市場に投入。さほど間を置かずに「ドデカイラーメン」「えびチップス」「ベビースターおとなのラーメン」と次々に新商品を開発、販売していった。

「新商品の投入は、それまで子供向け商品が核だった企業体質から脱却し、新たに顧客を獲得するためです。企業として成長していくにはそれは避けて通れません。そのため、子供だけではなく、大人の顧客向け商品を開発したのです。コンビニをよく利用する大人向けに「ベビースターラーメン丸」を、スーパーを利用する人には「ドデカイラーメン」を、というわけです」

消費者のニーズを的確につかみ、それを商品開発に反映する。これがおやつカンパニーの強みなのである。そして、この強みが顕著に現れたのが、'07年に発売した「フランスパン工房」だ。



よくこねた材料を薄くのばし、細く切って麺にしたものを蒸して味をつけ、油でこんがりきつね色に揚げる。ベビースターラーメンは、ラーメンとほぼ同じ工程で製造される。大きな違いは、麺の固まりを食べやすいように細かくカットするところだ。

駄菓子から、スナック菓子への転身

おやつカンパニーにおける技術革新「進化と改良」は、どまるところを知らない。それは、'88年にパッケージを大幅に変更したことに現れている。

もともとのオレンジ色のパッケージから、白ベースのパッケージに変更し、新キャラクターを採用した。いわゆるVI（ロゴマークやシンボルマーク）を取り入れ、ベビースターラーメンの新たな展開を狙ったのだ。また、企業イメージやデザインの統合化などのCIも行い、会社全体のイメージ変革にも取り組んだ。

その理由は、スナック菓子の世界で競争力をつけるためだ。



ベビースターラーメン年表	
1948年	会社設立（当時の社名は「松田産業有限公司」）
1949年	麺類製造開始
1955年	味付中華麺発売
1959年	「ベビースターラーメン」誕生！ 10円で発売 （当時の商品名は「ベビラーメン」）
1963年	インスタントラーメンの輸出を開始
1966年	ベビースターラーメン専用工場建設
1973年	商品名を「ベビースターラーメン」に！ 20円に価格変更
1978年	ミニカップラーメン発売
1980年	松田食品株式会社に社名変更 「ベビースターラーメン」を30円に価格変更
1981年	本社社屋竣工
1988年	「ベビースターラーメン」リニューアル！ パッケージ大幅変更 「チキン・みそ・カレー」として新発売
1991年	内容量も「ビッグ」な100円パッケージ登場！
1993年	株式会社おやつカンパニーに社名変更、CI実施
1998年	会社創立50周年
1999年	「ベビースターラーメン丸」発売 「ベビースターラーメン」誕生40周年
2001年	「えびチップス」発売
2004年	「カラカリベビースター」発売 「ベビースターおとなのラーメン」発売
2007年	「フランスパン工房」発売
2009年	「ベビースターラーメン」誕生50周年

※CIとは、企業の特徴や個性をはっきり提示し、社名、ブランド名称、ロゴ、コーポレートカラー、スローガン、コンセプトメッセージなど、共通したイメージで顧客が認識できるように働きかけること。

全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

～ 2009年4-6月期実績、7-9月期および10-12月期見通し～

中小企業の景況は、厳しい状況ながら下げ止まりの動き

日本政策金融公庫・総合研究所は、7月23日、「全国中小企業動向調査結果(2009年4-6月期実績、2009年7-9月期以降見通し)」を発表した。

「全国中小企業動向調査結果」によると、2009年4月～6月までの景況は、非常に低い水準ながらマイナス幅はやや縮小しており、「厳しい状況ながら下げ止まりの動きがみられる」との調査結果報告がなされた。

今回調査のポイント

- ① 業況判断DI**
▲53.7と非常に低い水準ながら、マイナス幅はやや縮小している。
- ② 売上げDI**
▲56.2と過去最低の水準となった。
- ③ 価格DI**
販売価格DIは大幅なマイナスが続き、仕入価格DIはマイナスに転じた。
- ④ 純益率DI**
9期連続でマイナス幅が拡大した。
- ⑤ 設備投資実施企業割合**
20%を下回る極めて低い水準となった。

動き 2

業種別業況判断

● 製造業…鉄鋼、自動車部品などで非常に低い水準。
● 非製造業…水運業が大幅に悪化。

● 製造業

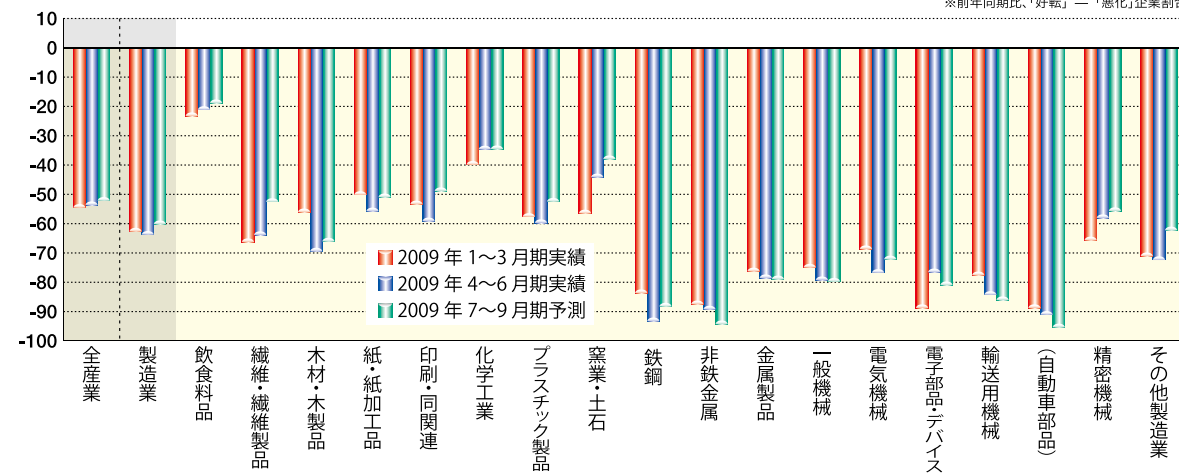
製造業では鉄鋼が▲93、自動車部品が▲91、非鉄金属が▲89となるなど、機械関連や素材関連業種で引き続き大幅なマイナスが続いている。

● 非製造業

非製造業では、水運業が大幅に悪化し▲70.0になるなど、物流関連で低い水準となっている。

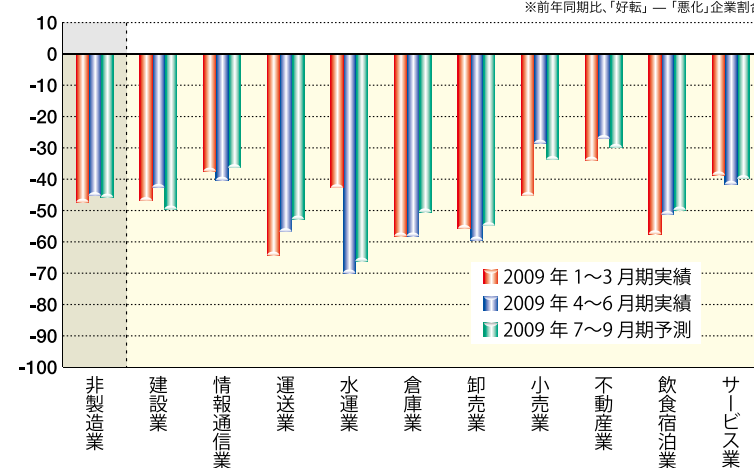
製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



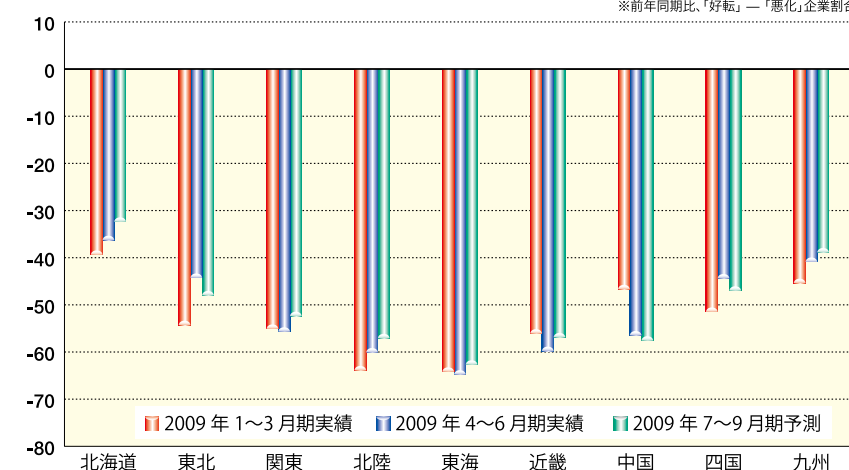
非製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



地域別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



動き 3

地域別業況判断

全ての地域で低い水準。

回答企業のうち機械関連業種の割合が多い三大都市圏などで、非常に低い水準となっている。

DATA

- 調査時点
2009年6月中・下旬
- 調査対象
当公庫中小企業事業取引先 13,229社
- 有効回答企業数
6,755社 (回答率51.1%)

DI(ディフュージョン・インデックス)

当調査のDI(ディフュージョン・インデックス)は、回答結果の分散程度を指数化したものです。質問に対し「プラス」「中立」「マイナス」の3つの選択肢を用意し、「プラス」の選択肢に回答した企業の割合から「マイナス」の選択肢に回答した企業の割合の差をDIとしています。DIは基本的に『変化の方向』を表すものです。

● 現状
業況判断DI(前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合)は、▲53.7と非常に低い水準ながら、マイナス幅はやや縮小した。DIが上昇に転じるのは、2007年1-3月期以来9期ぶり。

● 見通し
先行きについては、2009年10-12月にかけて、マイナス幅がやや縮小する見通しとなっている。

動き 1

業況判断

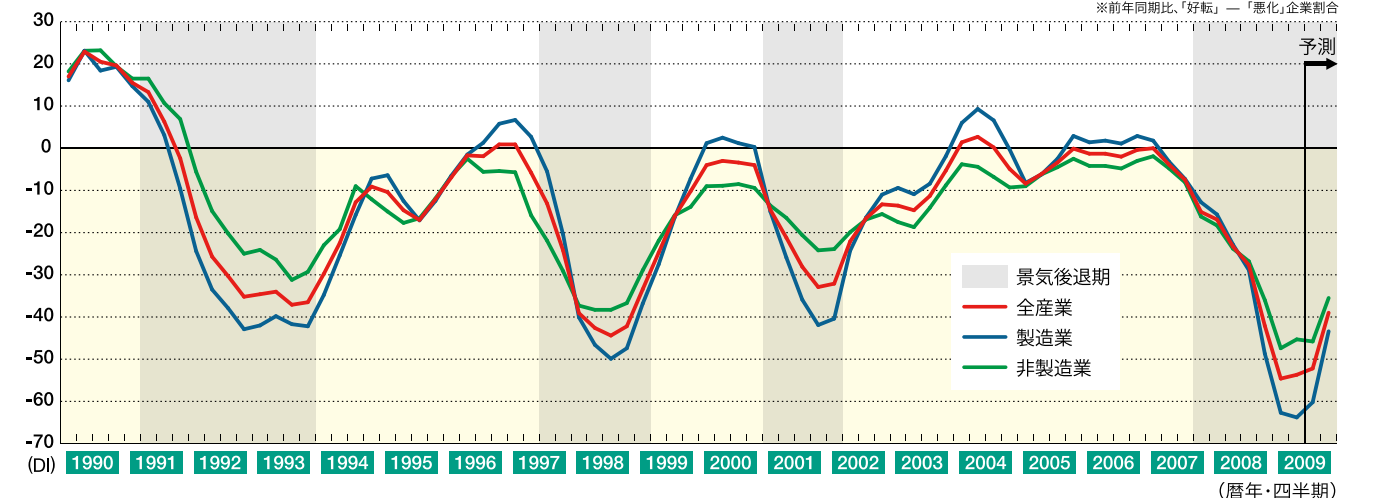
▲54.6
↓
▲53.7

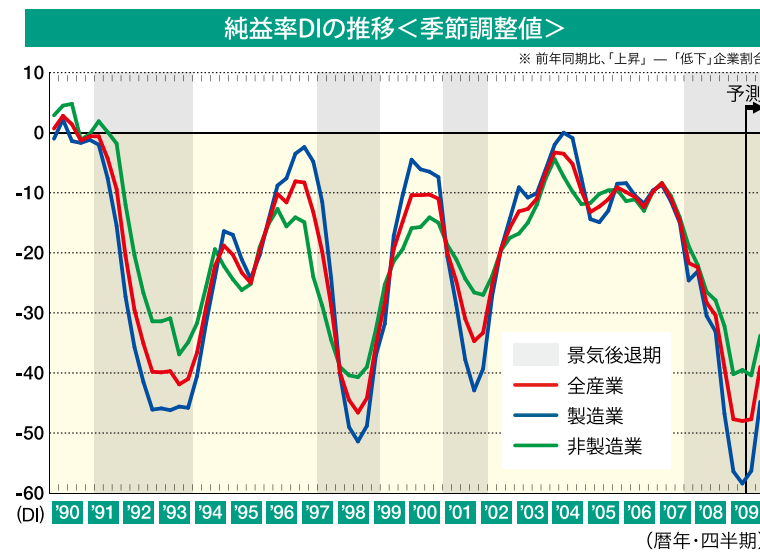
UP

非常に低い水準ながら、マイナス幅はやや縮小。先行きも縮小の見通し。

業況判断DIの推移<季節調整値>

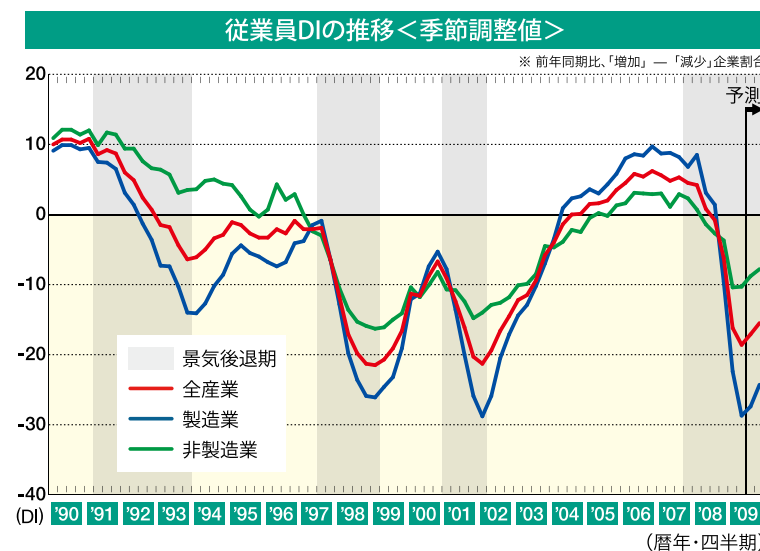
※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合





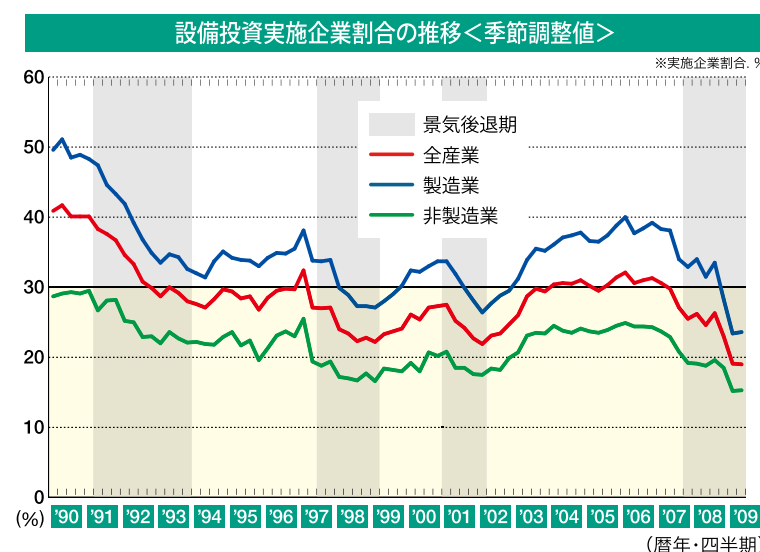
純益率DI（前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合）は、▲48.0と2007年4―6月期から9期連続でマイナス幅が拡大した。特に、製造業で▲58.4と、非常に低い水準となっている。

動き 7
利益
▲47.7
↓
▲48.0
DOWN
9期連続でマイナス幅が拡大。



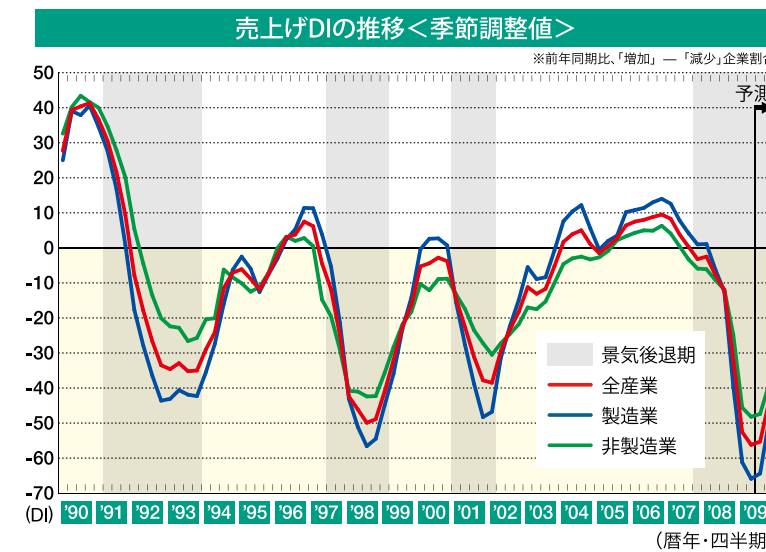
従業員DI（前年同期比、「増加」―「減少」企業割合）は、▲18.6となり、2002年4―6月期以来28期ぶりの低水準となった。

動き 8
雇用
▲16.2
↓
▲18.6
DOWN
2期連続で2桁のマイナス。



設備投資実施企業割合は19.0%となり、前期に続き過去最低の水準を更新した。「設備投資は必要最低限ですませる」といったコメントが多く聞かれた。

動き 9
設備投資実施企業割合
19.1
↓
19.0
DOWN
2期連続で20%を下回る非常に低い水準。



売上げDI（前年同期比「増加」―「減少」企業割合）は、▲56.2となり、前期に続き過去最低の水準を更新した。先行きについては、2009年10―12月にかけて、マイナス幅がやや縮小する見通しとなっている。

動き 4
売上げ
▲52.6
↓
▲56.2
DOWN
過去最低の水準を更新。

全国中小企業動向調査（中小企業編）について

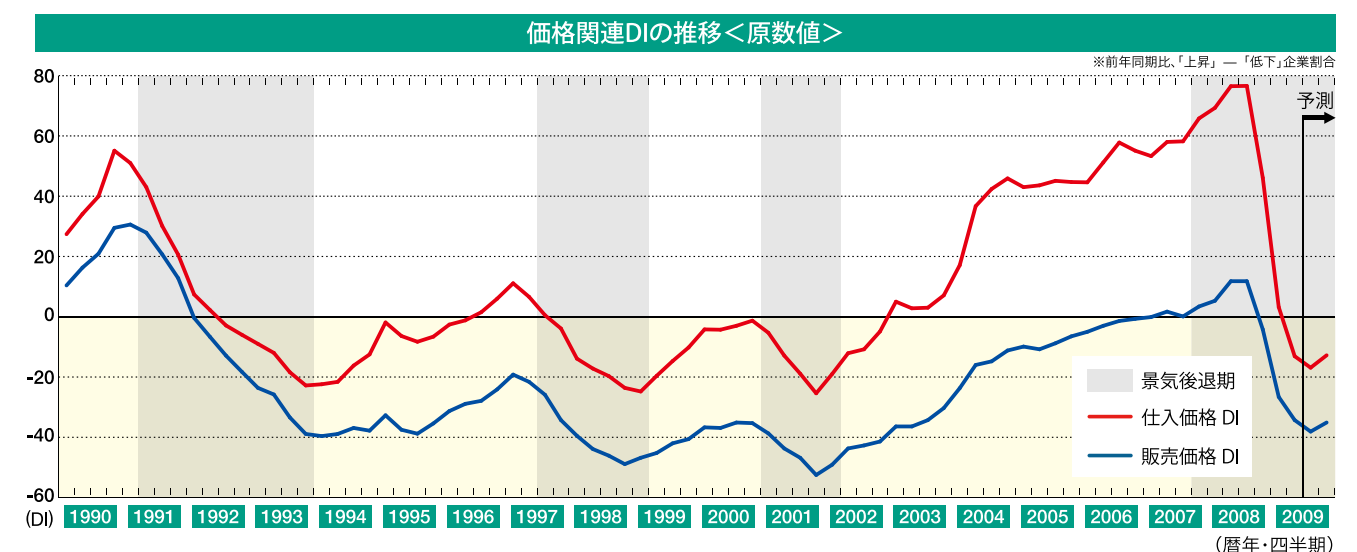
当調査は、中小企業の景気動向等を把握するために、当公庫中小企業事業のお取引先のご協力を得て1959年以来3ヵ月ごとに実施している調査です。調査結果については、中小企業の分野において我が国を代表するビジネスサーベイのひとつとして、関係各位から高い評価を得ています。

仕入価格DI（前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合）は▲13.1となり、2002年10―12月期以来26期ぶりにマイナスに転じた。

動き 6
仕入価格DI
3.2
↓
▲13.1
DOWN
26期ぶりに、マイナス。

販売価格DI（前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合）は、2期連続でマイナス幅が拡大した。

動き 5
販売価格DI
▲26.6
↓
▲34.3
DOWN
2期連続でマイナス幅拡大。



地域活性化・雇用促進資金を拡充しました！

雇用の促進等を図る中小企業の皆さまへの支援を一層強化するため、5月11日から、「地域活性化・雇用促進資金」の融資対象者に「雇用調整助成金に係る実施計画の届出が受理された方」を追加するなどの下記拡充を行いました。

融資制度の拡充内容		
融資対象者	○雇用調整助成金、中小企業緊急雇用安定助成金及び残業削減雇用維持奨励金に係る実施計画の届出が受理された方	
	○2名以上(特定業種※注1、従業員20人以下の企業または女性、若年者(30歳未満)、もしくは高齢者(60歳以上)を雇用する場合は1名以上)の雇用を行う方	
資金使途	長期運転資金	
貸付限度額	中小企業事業	2億5千万円
ご返済期間(据置期間)	7年以内(1年以内)	
利 率	特別利率①	

※注1 特定業種：中小企業信用保険法に定める特定業種

中国及びベトナムにて現地法人交流会を開催



大連交流会(講演会)の様子



ベトナム交流会(意見交換会)の様子

当事業は、2009年6月4日に中国・大連にて(財)海外職業訓練協会(OVTA)と共同で「中国大連取引先現地法人交流会」を開催し、遼寧省に進出するお取引先等あわせて39社47名の参加を得ました。講演会は、「環境変化に伴う新たな労働問題の現状と対策」、「移転価格税制関連新規定(特別納税調整実施弁法)の留意点と対策」がテーマで、熱心な質疑応答ぶりから関心の高さが伺われました。懇親会では参加企業同士の活発なビジネス交流が行われました。

また、同6月30日にはベトナム・ホーチミンでもOVTAと共同で「ベトナム取引先現地法人交流会兼進出中小企業支援セミナー」を開催し、同国に進出するお取引先等あわせて51社60名の参加を得ました。セミナーではベトナム人講師が「企業におけるベトナム人との接し方」をテーマに講演し、意見交換会では従業員の高い離職率への対応等について内容の濃い議論が繰り広げられました。

編集後記

巻頭の堀場最高顧問と勝野本部長の対談は、時折笑い声が聞こえる中、終始和やかな雰囲気、創業当時のお話などを伺う事ができました。ま

た、本号より、表紙裏の経済にまつわる用語や出来事をテーマとしたコラム「経済風向計」と、著名人の経験談や趣味などのちょっと一休みできるよ

うなコラム「ハーftime」をスタートしました。こちら、今後どのような方が登場するのか、どうぞご期待下さい。(宮)

セーフティネット貸付を更に拡充しました！

政府の経済対策「経済危機対策」にもとづき、中小企業の皆さまへの資金繰り支援を一層強化するため、平成21年6月15日からセーフティネット貸付の利率の引き下げを行いました。

融資制度の拡充内容		
下線部分が政府の経済対策「経済危機対策」による拡充部分です。		
	経営環境変化対応資金	金融環境変化対応資金
融資対象者	○社会的、経済的環境の変化により、売上や利益が減少する等、業況が悪化している方 『生活対策』中小企業金融緊急特別相談窓口』など、特別相談窓口の対象者に該当する場合、ご利用が可能です。	○金融機関との取引状況の変化により、資金繰りに困難を来している方 ○国際的な金融不安や経済環境の変化を背景に、取引金融機関から借入残高の減少等の取扱いを受けている方
資金使途	長期運転資金、設備資金	
貸付限度額	中小企業事業	7億2千万円
ご返済期間(据置期間)	運転資金 8年以内(3年以内) 設備資金 15年以内(3年以内)	
利 率	基準利率 ただし、次に掲げる要件に該当する運転資金は、それぞれに定める利率が適用されます。 ①雇用の維持または雇用の拡大を図る場合は、 「基準利率-0.1%」 ②最近の売上、利益率等が減少するなど業績が特に悪化している場合は、 「基準利率-0.3%」 ③前①及び②のいずれの要件にも該当する場合は、「基準利率-0.4%」 ※中小企業事業における基準利率の上限は3%(運転資金のみ)	

セーフティネット貸付実績(国内3事業計)の推移

