

経済成長の源泉たる中小企業

中小企業を取り巻く環境は、震災や円高等の影響により、厳しい状況が続いている。そこで本特集では、「中小企業白書2011年版」のテーマをもとに、日本経済が持続的に成長するための取組みとして、第1回「事業転換による企業の成長」、第2回「国外からの事業機会の取り込み」について、2号にわたり考察していく。

第1回 事業転換による企業の成長

日本企業の多くは、企業家精神溢れる起業家の積極果敢な挑戦により誕生し、産業構造に絶え間ない新陳代謝をもたらして経済成長を牽引してきた。他方、既存の経営者の中にも、起業時のような企業家精神を発揮して、更なる成長や難局の打開のために、新分野への進出や事業転換、業種転換を行う者も存在する。

事業転換の意義と課題

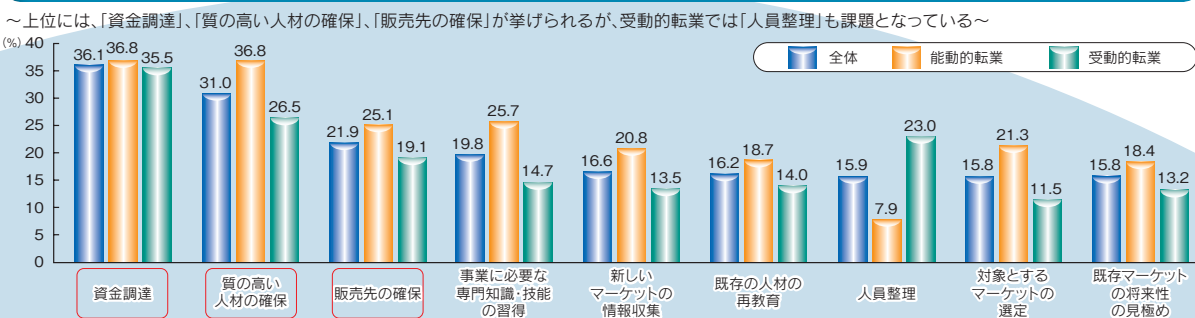
事業転換の意義としては、①事業転換を通じた企業の変化は、起業時と同様、経済の新陳代謝につながることで、②積極的に事業転換した事業所では、売上高や経常利益が増加するなど、企業の成長につながることで挙げられる。

しかし、一方で課題も多い。主に事業の拡張、拡充を図る「能動的」な動機・目的によるものと、事業の改善、再生を目指す「受動的」な動機・目的によるものに分類し、その課題をみると、いずれも「資金調達」、「質の高い人材の確保」、「販売先の確保」が上位として挙げられている（図表1参照）。

事業転換の成功要因

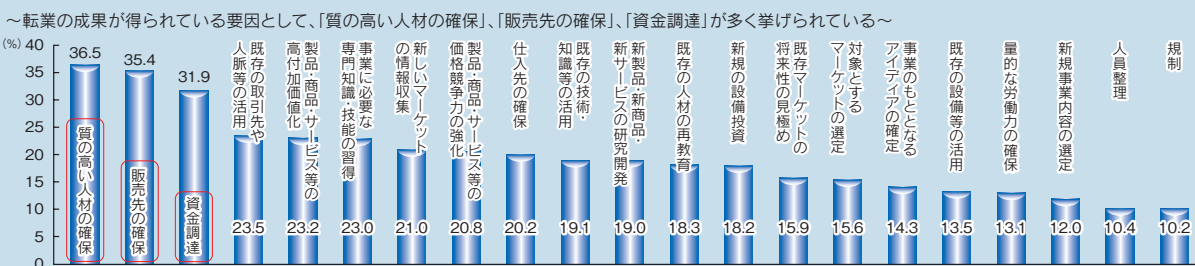
事業転換の成果が得られている要因については、上位3項目が事業転換時の課題の上位3項目と同じである（図表2参照）。しかし、その順位をみると、「質の高い人材の確保」や「販売先の確保」が、課題では最上位に挙げられている「資金調達」よりも、事業転換の成否を大きく左右するといえそつである。

図表1 転業時の課題 ～中小企業白書(2011年版)より～



資料:中小企業庁委託「転業に関する実態調査」(2010年12月、(株)帝国データバンク)
 (注)1. 15%以上の回答があった項目のみ集計。 2. ここでいう転業とは、新分野進出、事業転換及び業種転換をいう。 3. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

図表2 転業の成果が得られている要因 ～中小企業白書(2011年版)より～



資料:中小企業庁委託「転業に関する実態調査」(2010年12月、(株)帝国データバンク)
 (注)1. 「転業の成果が得られている」と回答した企業のみで集計。 2. 10%以上の回答があった項目のみ集計。 3. ここでいう転業とは、新分野進出、事業転換及び業種転換をいう。 4. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。



酒田市内にある本社工場

社名	菅原冷蔵株式会社
本社	山形県酒田市北浜町2番82号
代表者	代表取締役社長 菅原 昌一
資本金	2,460万円
従業員	60名
事業内容	保冷剤、きのこ、いかそうめんの製造販売 冷蔵倉庫業
会社設立	昭和42年(1967年)
ホームページ	http://www.cool-ice.net/

「圧倒的なシェアを早く握ることが成功のポイント」と語る菅原社長

M&Aで「なめこ事業」に参入 「温度調整のノウハウ」活かす

今から15年ほど前、冷蔵倉庫業の業界団体では、業界の将来について、ある見通しが発表された。それは、「本業だけではいざずれ経営が困難になるだろう」というものだ。この業界で30年の歴史を誇る菅原冷蔵株式会社を引き継いだ菅原昌一社長も、常日頃から同様の危機感を抱き、新事業進出の可能性を模索していた。菅原社長が下した決断は、「冷蔵倉庫業は売上高の10%以下」を目標とすることだった。そして'96年に「保冷剤」、「02年に「いかそうめん」、'07年には「なめこ」の製造・販売に進出。保冷剤といかそうめんは、数年で国内トップシェアを占めるまでに育てあげた。売上高もこの14年間で約10倍に拡大、「10%以下」の目標も達成している。なぜ同社はこのような事業転換で成功できたのか。今後の成長への原動力と位置づける「なめこ事業」に焦点を当て、その秘訣に迫ってみる。

きのこ種菌製造会社のM&Aを1週間で決断

'06年、菅原社長のもとに山形県中小企業再生支援協議会から、あるM&Aの話が持ち込まれた。菅原社



なめこ事業と同じく冷蔵倉庫業のノウハウから生まれた、保冷剤事業の商品群。

3億円に上る赤字を抱えた状態。それにもかかわらず、菅原社長はわずか1週間で買収を決めた。

「もし倒産して空調設備が止まると、何十年と続いた種菌の原種が全部ダメになってしまいます。そうなら再生はもう不可能。十分な事業精査をする時間は欲しかったものの、猶予はなかったのです。」

何ともスピーディな決断だが、実は菅原社長には事業進出の明確な判断基準がある。それは「他社にない魅力のある商品を開発・全国展開し、4〜5年で日本一になれるかどうか」というものだ。実際、保冷剤といかそうめんはその判断基準の下、数年でトップに躍り出た。

「ニッチでトップを狙えるモノしか手を出しません。世の中にまだない魅力的な商品を、競争力のある価格で全国展開し、圧倒的なシェアを早く握ってしまうことが成功のポイント。グズグズしていると、他社にマネをされますから、素早い判断と行動力が重要なのです。」

「大粒のなめこ」で国内トップを目指す

65年もの業歴を持つ買収先は、マ

イタケやエノキ、なめこ、シイタケなどの種菌を増殖し、きのこ農家に販売するとともに、生産指導を行ってきた。ところが、農家で細々と作っていたきのこが産業化されるようになると、販売先が自ら種菌を増殖するようになり、同社の種菌の需要は急速に減少。これが業績の悪化を招いた要因だった。

「種菌の販売ビジネスはもはや成り立たなくなっています。しかし、豊富な種菌を利用して新商品を開発し、量産すれば、国内トップを狙えるビジネスができると考えたのです。これは、いわば農業・ビジネスへの挑戦で、成功のポイントは農業・工業・商業の3要素のマッチング。工業と商業の要素ではこれまでのノウハウを活かせると思いました。」

買収後、種菌登録品種やパテント、育成技術をチェックした際、菅原社長は一つの商品に釘付けになった。それは「大粒のなめこ」だった。

「コレだ!」と思いましたね。植物性コラーゲンを含んだ培地で大きく育てた「大粒のなめこ」は、しっかりとしたなめこ本来のうまみと、しゃきしゃきとした食感が独特。お味噌汁や鍋物にはもちろん、バターソテ

いや天ぷらなど、和風洋風どちらの料理にしてもとてもおいしかった。4〜5年でトップになれる」と確信したんです。

この大粒のなめこは、ふつうのなめこの4倍以上に大きく育てる技術について特許を取得しており、付加価値も高い。菅原社長は、この市場

「オッキーなめこ」ができるまで



規模を25億円程度と判断。年商20億円を目標に、「オッキーなめこ」ブランドで全国展開を始めたのだ。

**「新事業育成資金」など
低利融資で資金調達**

事業転換時の大きな課題は、中小企業白書でも取り上げられているよ

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	6億円
利率(注1,2)	融資後5年目までは特別利率③、6年目以降は基準利率+0.2%
融資期間	設備資金 15年以内 運転資金 7年以内

(注1) 信用リスク・融資期間等に応じて所定の利率が適用されます。(注2) 5年経過ごとに金利見直し制度を選択できます。

売にはつきもののリスク管理も怠らない。

スーパーや生協との直接取引だけではなく、市場向けにも出荷するなど、販売ルートを分散。季節を問わず出荷量が安定する業務用も、今後増やしていく方針だ(現在約2割)。

日本公庫主催のイベント「アグリフードEXPO(国産農産物・展示商談会)」も、大きなビジネスチャンスとなった。当社は、10年2月と11年8月の2回続けて出展している。

「普段の営業では到底会えないようなお客様と直接お話しでき、費用対効果が非常に高いと思います。お陰様で、何社も商談が決まりました。」

一方、日常の販促面では、スーパーマーケットでの売り方の提案に力を注いでいる。従来のなめこは、あまり自立たない冷蔵ケースに少量並べられるが、これでは「生きのこ」ならではの魅力をアピールできない。

「目指しているのは、キャベツや白菜のように大量に平積みしてもらい、2〜3パックまとめ買いしてもらえるような売り方です。これまでにない商品ですから、オッキーなめこが主役のレシピ情報も積極的に提供していきます。」

うに、(1)資金調達、(2)質の高い人材の確保、(3)販売先の確保の3つだ。この点について、菅原冷蔵はどのように取り組んだのだろうか。

まず、1つめの課題、設備資金などの調達について見てみよう。目標が決まれば、「スピード重視」の菅原社長の行動は早かった。すぐに工場建設に着手、3年の間に続けて3つの工場を建てた。

「保冷剤もいずれ頭打ちになる。保冷剤やかそつめんの売上げが順調に拡大しているうちに、他の事業も育てておきたいと考えてのことです。」

9月に完成したばかりの4つ目のきのこセンター鳥海工場は「オッキーなめこ」の主力生産工場となる予定だ。今年70%、来年9月には100%稼働を目指す。この鳥海工場の設備投資だけでも12億円に上るといふ。

「買収資金も設備投資も、資金調達はその都度、臨機応変に対応しています。たとえば、鳥海工場では、日本公庫の新事業育成資金や、国の制度融資などにより調達しました。とくに日本公庫は低金利のうえ、当社の状況を踏まえ、借入期間を設定していただき、本当に助かっています。」



野菜売場に平積み販売されている「オッキーなめこ」

「オッキーなめこ」を使った料理レシピ集は、当社ホームページでも紹介しており、年間延べ1,000件程度の問合せがあるそうだ。

**既存事業のノウハウを活かし
「冷凍なめこ」を開発**

オッキーなめこの生産と並行して、菅原社長は新たな商品開発に乗り出した。その一つが、保冷剤のノウハウを活用した「冷凍なめこ」だ。これには、加工業者や飲食店など業務用への販促に加え、生産調整の狙いもある。

なめこ需要のピークは冬で、5〜8月は低迷する。しかし、冷凍にす

**買収先のナレッジを活用
営業力はスカウトで強化**

2つめの課題、質の高い人材の確保については、そのまま引き継いだ買収先の従業員の中に、種類の研究員が4人いて、彼らの知識がきのこ生産の強力な武器となった。

「オッキーなめこ」を効率よく育てる知識と、我々の温度・湿度管理の技術、機械化のノウハウの融合によって、生産設備を一から組み立てました。3つのどれが欠けても量産化は実現しなかつたでしょう。」

大きな課題となつたのは、全国展開に向け、生産体制が整つた3年目からの営業担当者の補充だつた。菅原社長には、思い描く営業担当者の条件があつた。

「ルート販売などではなく、一人で全国の新規開拓を行うのが当社の営業です。マニュアル等は一切なく、勤務体制も自由な一方、必達の売上目標を課しています。ですから、自己管理がきちんとできるプロ意識の高い人でないと務まりません。しかし、そういう人材を社内から育てるには、長い時間がかかりました。外部からのスカウトでようやく3人

**「オッキーなめこ」の
売り方にこだわる**

3つめの課題、販売先の確保にも、当社にはこだわりがある。

まず、販売量を確保するため、ある程度の集客が見込める中核都市のスーパー等をターゲットにしている。デパートなど流行に左右されやすいところや、スーパーでも少量しか納入できないところ、納入しても海外商品重視ですぐに淘汰されかねないところとは、取引しない方針だ。また、売れ残り、季節性など、販



日本公庫主催のイベント「アグリフードEXPO」出展の様子

れば日持ちもするし、業務用なら安定した需要も見込める。

「保冷剤の需要は夏がピークで、冬に落ち込みます。そこでクリスマスケーキ用やお歳暮用などに向けた商品を新たに開発して需要を喚起し、今では生産と需要のバランスがほぼ1年中取れています。なめこでも同じようにできるのではないかと考えたのです。」

**国内トップを確保しながら
新たな事業展開にも挑戦**

では実際、事業転換の進捗はどうなっているのだろうか。

なめこ事業の10年の売上高を見ると、M&Aを行った翌年07年の約2倍と順調に拡大。12年の売上高見通しでは、保冷剤(12億円)を抜いて、

の優秀な人材を得ました。」

3つめの課題、販売先の確保にも、当社にはこだわりがある。

まず、販売量を確保するため、ある程度の集客が見込める中核都市のスーパー等をターゲットにしている。デパートなど流行に左右されやすいところや、スーパーでも少量しか納入できないところ、納入しても海外商品重視ですぐに淘汰されかねないところとは、取引しない方針だ。また、売れ残り、季節性など、販

17億円を見込んでいる。今後、保冷剤部門、いかそつめん部門と並び、事業の柱になりそうだ。

「機会があれば、またM&A等により新たな事業にも乗り出したい」と菅原社長のチャレンジ精神はやむことがない。

もし菅原社長が本業にこだわり、新たな分野に目を向けていなければ、今の成功はあり得なかつただろう。

「自社の今ある商品にこだわり過ぎると、ビジネスチャンスを見逃す。日常生活の中にビジネスの種はいくらでもある。それを見逃さず、いかに世の中に受け入れられる商品づくりにつなげていくのが大事だ」という言葉に、新たな事業展開を成功させる力があるようだ。

**菅原冷蔵に学ぶ
3つのポイント**

- 1 自社の強みやノウハウを活かせる事業を選ぶ
- 2 ニッチ分野で、スピーディに国内トップを目指す
- 3 他社にない商品を開発し、余力のあるうちに次の商品開発に着手する