

第5回日本公庫シンポジウム 報告書

中小企業による「新事業戦略」の展開

～長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ～

2014年2月

 日本政策金融公庫

総合研究所

目 次

プログラム	3
開会挨拶	7
第1部 研究報告	
「新事業に取り組む中小企業の実態」	11
「新事業を成功させるうえでの課題」	28
総 括	44
第2部 パネルディスカッション	
「新事業に挑む中小企業」	59
閉会挨拶	109
登壇者紹介	113

プログラム

当日プログラム

日時：2013年11月27日(水)

会場：大手町サンケイプラザ4階ホール

13:30 ～ 13:40	開会挨拶	日本政策金融公庫総裁	細川 興一
---------------------	------	------------	-------

第1部 研究報告

13:40 ～ 14:50	新事業に取り組む中小企業の実態	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	深沼 光
	新事業を成功させるうえでの課題	日本政策金融公庫総合研究所研究員	松井 雄史
	総括	東洋大学経済学部教授	安田 武彦氏

第2部 パネルディスカッション

15:00 ～ 16:40	新事業に挑む中小企業		
	パネリスト	株式会社木村技研社長	木村 朝映氏
		太盛工業株式会社社長	田中 茂雄氏
		株式会社レック社長	高橋 泉氏
	コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	深沼 光

16:40 ～ 16:50	閉会挨拶	日本政策金融公庫副総裁	皆川 博美
---------------------	------	-------------	-------

開会挨拶

開 会 挨拶

日本政策金融公庫総裁 細川 興一

この10月に総裁に就任いたしました細川でございます。よろしくお願いいたします。

本日はご多忙の中、多くの皆様方にご来場いただきまして、まことにありがとうございます。第5回日本公庫シンポジウムの開催に当たり、ひと言ご挨拶申し上げます。

このシンポジウムは、私ども日本政策金融公庫のお客様であります中小企業の方々が直面する今日的な課題をテーマに取り上げ、毎年開催しているもので、今回で5回目となります。昨年は「進む中小企業の海外展開」をテーマに取り上げましたが、今年は「中小企業による『新事業戦略』の展開」と題しまして、東洋大学の安田先生や、実際に新事業を展開されてきた企業の経営者の方々をお招きし、本日開催の運びとなりました。

我が国経済はバブル崩壊以降、長期にわたり低迷が続きました。デフレの進行や国内人口の減少で需要が低迷する一方、経済は成熟化し、企業や消費者のニーズは多様化しております。このような状況の中で、中小企業は従来と同じような経営を続けるだけでは生き残りが難しくなっております。業歴の長い企業においても、このことは例外ではないかと思えます。

しかし、こうしたいわゆる失われた20年とも言われる厳しい経営環境を乗り越えて、さらなる成長を遂げた中小企業が数多くいらっしゃいます。そうした企業の多くは、他社では容易に追随できない商品

やサービスを生み出す新事業を展開して、高い優位性を確保しているという特徴が見られます。中小企業の皆さんが持続的に発展していくためには、どのような経営戦略が求められるのか。本日は「新事業」を切り口にして、この点を深く掘り下げた議論ができればと考えております。

私どもの研究所は、日ごろから中小企業専門の研究機関として、中小企業研究で世界的にも高い水準を追求するという目標を掲げております。そのためには日ごろの研究成果を積極的に発信し、外部の方々から評価していただくということが重要であると思えます。このシンポジウムはその絶好の機会であると考えております。

ご参加いただきました皆様から忌憚のないご意見、ご評価をいただき、総合研究所が目標とする水準に一步でも近づくとともに、本日のシンポジウムがご来場の皆様方にとりまして、価値のある内容のものとなりますよう心から願ひまして、私の開会のご挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。



第1部 研究報告

研究報告「新事業に取り組む中小企業の実態」

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員 深沼 光

総合研究所の深沼です。今日は、研究報告の1番目として、「新事業に取り組む中小企業の実態」と題して(スライド1)、アンケート結果をもとに報告します。

まず、この研究を行うことになった背景、問題意識について再確認したいと思います。先ほど当公庫総裁の細川の挨拶にもありましたように、バブル崩壊以降の最近20年、日本経済は非常に低迷しています。

いくつかの指標がありますが、これは実質GDP成長率の推移のグラフです(スライド2)。年度ベースで、1990年度から2011年度のデータを示しました。左端の1990年度は実質GDP成長率が6.2%と比較的高く、いわゆるバブルと呼ばれた時期にあたります。ところが、その後バブルが崩壊し、景気の低迷が続きました。成長率は高いときでも2~3%程度で、たまにマイナス成長に陥ることもあります。特に2008年、2009年は、いわゆるリーマンショックの影響で大きく落ち込みました。次の2012年度速報値では、1.2%まで回復していますが、この20年がこれまでの日本の経済の中でもかなり長い低迷の時期だったことは、間違いありません。

その間、中小企業はどうだったのでしょうか。この中小企業の景況というグラフは、われわれ日本政策金融公庫総合研究所が作成している四半期動向調査のデータと、日本銀行の短観の大企業データを合わせたものです(スライド3)。

縦軸はDI(ディフュージョン・インデックス)、

業況判断指数と呼ばれるものです。細かい定義は省略しますが、ゼロより上であれば景気が良く、ゼロより下であれば景気が悪い、つまり、数字が低ければ低いほど景気がより悪いと企業が考えていると理解していただければと思います。

これも1990年から2013年の最近のデータまで示しています。一見してわかるように、1990年の終わりころまでは比較的高い状態でした。一番上が大企業、2番目が中小企業、一番下が小企業です。この調査では、中小企業は従業者数が20人から300人ぐらゐの企業、小企業は20人以下の企業です。大企業は、景気が少しよくなるとかなり上のほうまで戻ってきています。特に2000年代の初めから半ばにかけて、かなりプラスの時期が続きました。その後、リーマンショックで、またどんと落ちるわけですが、最近にかけてやや持ち直しています。

かたや、一番状況が厳しいのが小企業です。それでもバブルのころはプラスでしたが、1990年代の初めにマイナスに落ち込み、その後ずっとマイナス40からマイナス60の間を行き来しています。

ここでいう中小企業、いわゆる中小企業の中でもやや規模の大きいところは、大企業の動きに近い傾向にありますが、それでもやはり大企業ほど良くはありません。最近若干持ち直しておりますが、ほとんど水面から上に出たことがない状態が続いています。

このように、バブル崩壊以降、日本の経済が低迷している状態が続き、「失われた20年」という言葉



がマスコミなどに出てくるようになりました（スライド4）。そうした状況のもとで、同じ経営の継続では企業の生き残りが困難な時代になってきたという認識は、皆さん共通していると思います。この20年の間に成長してきた企業はたくさんあります。そうした企業が何をやってきたのかみてみると、従来の事業とは異なる新事業を行っているケースが多いことが伺えます。他社には容易に真似のできない、差別化された商品・サービスを提供して生き残っている企業が多いと思われるのです。

今回の調査は、このような新事業を展開する中小企業の実態を探ることを目的に進めてきました。シンポジウムの前半で発表するアンケート調査は、その一環として実施したものです。また後半のパネルディスカッションでは、実際に新事業に挑戦した企業の経営者にお話いただくことで、新事業展開に対する理解を深めていきたいと思っています。

さて、実は新事業という言葉は結構曖昧です。恐らく皆さんの頭の中で、それぞれ新事業という単語の持っているイメージは異なると思います。ただ、アンケートを行う、あるいは学術的に研究を行う以上は、一定の定義を考える必要が出てきます。

そこで、今回はこのような定義をいたしました（スライド5）。まず1つ目に、「新商品の提供」です。これは従来の市場、分野を狙って新たな商品を開発・提供していくというパターンです。2番目は「新分野への進出」です。こちらのほうが新事業として

はイメージがわかりやすいと思いますが、従来と異なる市場、分野を狙って新たな商品を開発・提供していくというものです。ここでは、この2つを大きく新事業ととらえ、分析していきます。

では、アンケートの概要について簡単に説明します（スライド6）。調査は2013年8月に行いました。調査対象は創業後25年以上経過している中小企業で、バブルの絶頂期、1990年よりも前に開業した企業のうち、今まで生き延びているところです。現在までに、なくなってしまった企業は入っていません。

調査方法は郵送法、つまり郵便によるアンケートです。1万社にアンケート票を送付し、有効回答は1,665社、有効回答率は16.7%でした。この後、いくつかクロス集計を行っていくわけですが、ある程度分析に耐えられるサンプルサイズが確保できています。

次に、分析のフレームワークについて説明します（スライド7）。分析軸としたのは、新事業を行っているのかどうかについて尋ねた質問です。ある程度期間を切らないと、いつの時点の新事業かがわからなくなるため、期間は最近10年間に決めました。そのうえで、「新商品の提供」「新分野への進出」のそれぞれについて、最近10年間に行ったかどうかを尋ねました。

その結果、サンプルは4つに分類されます。まず、新事業は行っていない、つまり従来商品のみで頑張っている企業（以下、「従来商品のみ（A）」）で、これが全体の56.9%を占めます。一方で、新商品を提供している企業（以下、「新商品あり（B）」）が17.2%あります。次に、新分野への進出がある企業（以下、「新分野あり（C）」）が8.9%です。この二つは、両方行っている企業を除いています。新商品の提供と新分野への進出を両方行っている企業（以下、「両方あり（D）」）は17.1%ありました。この水準が高いか低いかについては、いろいろ議論があるのではないかと思います。ただ、10年のスパンでみて、新事

業を実施しているところが43.1%になりますから、私自身は、中小企業でも規模の小さいところも含めて結構頑張っているなという印象を持ちました。

サンプルについて説明します。発送先の中小企業は、帝国データバンクのデータベースから、日本標準産業分類の産業の分布に基づいて抽出しました。従業員の規模は、従業員「5人～9人」「10人～19人」など、19人以下の比較的規模の小さい層が3割強含まれているのが特徴です（スライド8）。回答企業の業種は、「製造業」が30.6%、「建設業」が15.2%、「小売業」が13.6%、「卸売業」が10.1%となっています。新事業展開という点、既存の研究では製造業に焦点を当てたものが非常に多いのですが、今回のサンプルは製造業以外の幅広い業種が含まれています。

これは（スライド9）、規模別の新事業展開の状況を見たものです。一番下が「100人以上」の企業で、約6割が新事業展開を行っています。ざっとみて、規模が大きいほうが新事業展開を行っている割合が高いのですが、とはいえ、一番上の「1人～4人」という非常に小さな会社でも約3割、「5人～9人」になると4割近くが新事業展開を行っています。これは、注目してもよいことではないかと思えます。

次の新事業展開企業の属性（業種）は、業種ごとの新事業展開の割合を示したものです（スライド10）。新事業展開の割合が最も高かったのが「情報通信業」で、約65%が新事業を展開しています。恐らく、いろいろな関連の分野に進出していくケースが多い業種なのだと推測されます。そのあと、「飲食・宿泊業」と続きます。内訳は主に飲食店ですけれども、比較的いろいろなことをできる業種かと思われます。次に、「卸売業」「製造業」「小売業」と続き、比較的少なかったのが「建設業」です。ただ、少ない建設業でも3割近くが新事業を行っています。このことから、新事業展開を行っている中小企業は、業種にかかわらず存在しているといえるでしょう。

次の2枚のスライドは（スライド11、12）、既存の業種と新事業の業種の間をみたものです。左側、縦軸が既存の業種で、上から新事業展開割合の高い順に「情報通信業」、「飲食・宿泊業」「卸売業」「製造業」となっています。右側、横軸が新事業の業種で、縦軸と同じように業種を並べて、最後にこの調査対象外である「農林水産業」を入れています。割合が50%以上のところに濃い網かけ、10%以上のところに薄い網かけをしました。

まず、新商品の開発です（スライド11）。新商品の開発は定義からも明らかなように、同じマーケットに出ていくパターンなので、同じ業種の中で展開する割合が非常に高いことがわかります。

これが、新分野への進出になると多少ばらけてきます（スライド12）。もちろん同じ業種への進出は多いのですが、異分野に進出しているケースもかなりあります。「卸売業」や「小売業」は、むしろ別の分野に進出しているケースの方が多いようです。例えば、「卸売業」から「小売業」「製造業」に進出したり、「小売業」から「卸売業」あるいは「サービス業」に参入したりするケースが、一定の割合あるということです。

ここからは、商品ごとの市場の動向について、「従来の商品」「新商品」「新分野」の3つについてみていきます（スライド13）。注に示したとおり、現在売上げが発生している「従来の商品」「新商品」「新分野」の商品のそれぞれについて尋ねた結果です。

これをみて明らかなことは、従来の商品でマーケットが「拡大している」のはわずか9.3%、「どちらともいえない」というのはまだよいほうで、「縮小している」ケースが43.7%あるということです。これは、非常に厳しい状況ではないかと思えます。

一方、「新商品」「新分野」という新しく参入した分野は、もちろん成長するから進出していったということはあると思いますが、市場が「拡大している」割合が3割を超えており、「縮小している」割合は2割



以下となっています。

次に、それぞれの商品の特性をみるために、商品がどのくらい模倣できるか、真似しやすいかを聞いてみました（スライド 14）。もちろん「従来商品」でも模倣が「困難」だという、商品の差別化がきちんとできている企業は 25%ほどあります。しかし一方で、「容易」であると回答した企業も約 25%です。これが、「新商品」「新分野」になると、なかなか真似できないというケースが、ともに約 36%となっています。

次に、新事業と企業のパフォーマンスについてみてみます（スライド 15）。グラフは、先ほど紹介した 4 つのカテゴリーを分析軸としました。まず売上高についてみると、「従来商品のみ (A)」の会社で、売上高が「増加傾向」という企業は 17.8%に留まっており、「減少傾向」が 46.3%です。つまり、商品としてもそうですが、企業としても売上げがどんどん減っているケースが多いということになります。

「新商品あり (B)」と「新分野あり (C)」「両方あり (D)」は、「従来商品のみ (A)」に比べれば「増加傾向」である企業の割合が高く、「減少傾向」である企業の割合は低くなっています。日本国内の市場全体を考えると、どんどん拡大しているマーケットはそれほど多くないのかもしれませんが。その中で、新事業を行っている企業が相対的に売上げを伸ばしているということがわかります。

同じように利益額の傾向をみてみました（スライ

ド 16)。これも「従来商品のみ (A)」の場合は、利益が「増加傾向」の会社は 14%程度で、「減少傾向」にあるというところは約 47%でした。一方、新事業を展開しているケースでは、15%から 29%が「増加傾向」にあります。利益額にも、新事業が大きな影響を与えていることが、データから読み取れました。

ここで、最近 10 年間に行った新事業が、売上高にどのくらい影響を与えているかみてみましょう。これは（スライド 17）、10 年前と現在の売上高を比べたものです。「従来商品のみ (A)」の場合は「増加」が 38.5%、「減少」が 58.1%と、やはり全体としては減少傾向にあります。これが「新商品あり (B)」では若干「減少」のほうが多いものの、「増加」とほぼ拮抗している状態です。「新分野あり (C)」、あるいは「両方あり (D)」になると、「増加」がそれぞれ 54.7%、57.7%と、10 年前と比べて売上高を伸ばしている企業が過半を占めてくることになります。

さらに切り口を変えて、売上高の平均値をみてみました（スライド 18）。一見すると、例えば A と C を比べれば、C のほうが売上げが低いようにみえますが、これは業種構成などが影響しているので、1 つのカテゴリーの中で 10 年前と現在を比べていただければと思います。

まず、「従来商品のみ (A)」の場合は、10 年前が 9 億 4,100 万円、現在が 9 億 2,300 万円と、平均値でも売上高がやや低くなっていることがわかります。

一方、「新商品あり (B)」では 10 億 6,400 万円の売上げが 11 億 8,600 万円になっており、全体としての売上げが伸びています。内訳をみると、10 年前に扱っていた商品の売上高は現在では 9 億 2,200 万円と、全体の 78%ぐらいまで落ちており、残りの約 22%を新しい商品が担っています。「新分野あり (C)」も、同じような傾向です。「両方あり (D)」も、既存の事業については売上高が落ちていますが、全体を合わせると売上高の平均が伸びているという結果にな

っています。

パフォーマンスの指標を、あと2つ紹介します。

10年前と比べた従業員数の増減は、従業者数の増減で会社の規模の変化をみたものです(スライド19)。これも、売上高と同じような傾向です。「従来商品のみ(A)」の場合は、「増加」が34.5%、「減少」が53.1%で、企業規模は縮小しているというケースが多いことがわかります。「新商品あり(B)」の場合も、同じく「増加」のほうが少ないのですが、「減少」との差は縮まっています。「新分野あり(C)」「両方あり(D)」になると、今度は「増加」している企業が大勢を占めてきます。

10年前と比べた自社の拠点数の増減も同様です(スライド20)。ここで拠点というのは、本社、本店、あるいは支店、あるいは工場、営業所のことで、その拠点の数で会社の規模をみてみようと考えたものです。

これも「従来商品のみ(A)」の場合は、「減少」しているところ、「増加」しているところが大体1割ずつぐらいということですが、新事業を展開しているケースの場合は、「新商品あり(B)」で約2割、「新分野あり(C)」「両方あり(D)」だと3割前後、拠点が増加しています。別の事業を行う場合、例えば卸売業の会社が小売店舗を持つような場合には、拠点を別のところに置く可能性が高いわけですが、拠点の数という尺度でも、新事業展開を行っている企業は成長性が相対的に高いといえると思います。

ここまでは数字でみられる新事業展開のメリットあるいは効果をみてきましたが、最後の2つのグラフは、定性的な面で新事業展開は効果があったのかどうかを聞いたものです。まず、新商品を行っている会社についてみたのが、新事業展開のプラス効果(新商品)です(スライド21)。一番上が「知名度・信用力」、2番目が「技術力・商品開発力」、3番目が

「企業の競争力」、4番目が「将来性・成長性」、最後に「商品の競争力」の順番です。「大いに効果があった」と、「やや効果があった」を加えた、「効果があった」というカテゴリをご覧ください。一目瞭然ですが、85%前後がそれぞれの項目について「効果があった」と回答しています。新事業展開のプラスの効果(新分野)は(スライド22)、同じ質問を新分野進出をした企業に対して行ったグラフですが、ほぼ同じ傾向の答えとなっています。

用意したデータは以上です。ここで、全体を簡単にまとめたいと思います(スライド23)。

まず第1に、新事業展開を行う中小企業は少なくないこと、意外に多いということがわかりました。しかも、小規模であっても新事業展開を行う企業が存在している。また、業種でも、さまざまな業種で新事業展開が行われている。先ほど申し上げたように、既存の研究では製造業に焦点を当てた研究が多いわけですが、新事業は、製造業だけのものではないということがわかりました。また、新商品の提供よりも新分野への進出が、既存業種と離れた業種への展開の割合が高いということもわかりました。

2番目に、データの中には差がやや不明瞭なものも一部ありましたが、全体で見れば、新事業展開は高い成長性をもたらすといつてよいと思います。新事業展開によって、商品のマーケットでの優位性を確保し、売上高、利益額などの業績を伸ばし、従業者数や拠点数も増やしているのです。

最後に、ここも重要なことだと思いますが、数字に表れない、いわゆる定性面の効果もみられるようです。

以上で、研究報告の一番目、「新事業に取り組む中小企業の実態」についての発表を終わります。ご清聴どうもありがとうございました。

スライド1

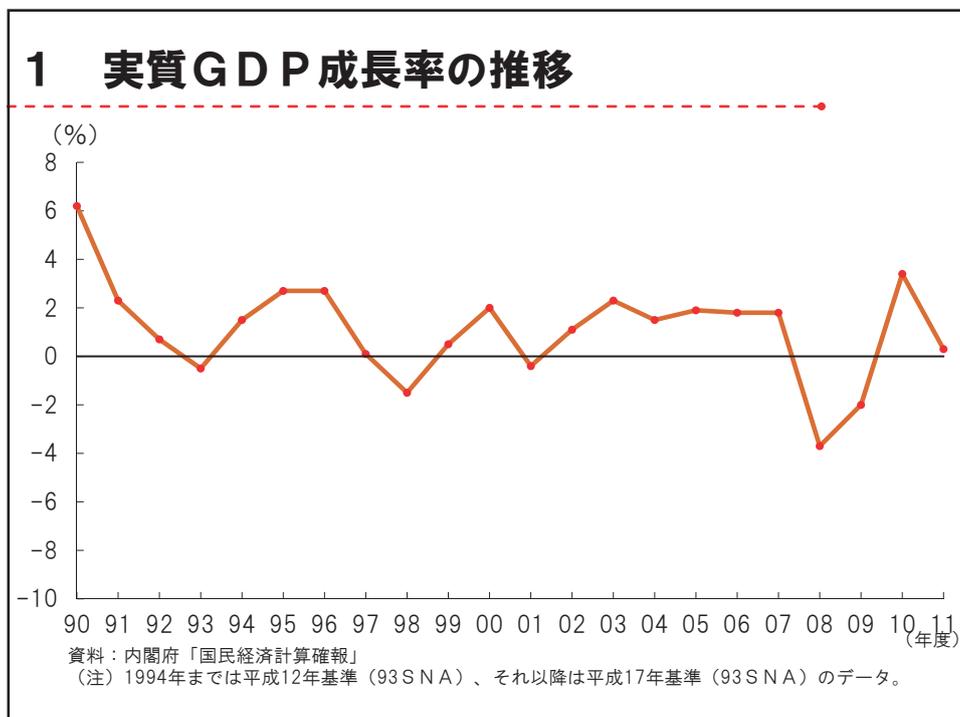
中小企業による「新事業戦略」の展開
～ 長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ ～

第1部 研究報告 ①

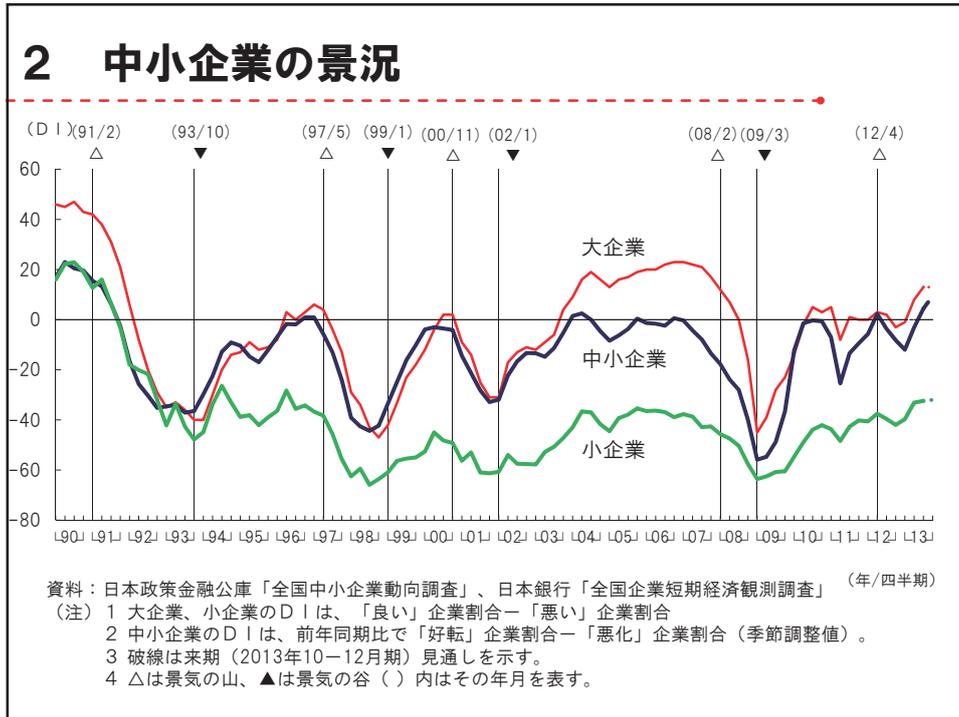
新事業に取り組む中小企業の実態

日本政策金融公庫 総合研究所
主席研究員 深沼 光

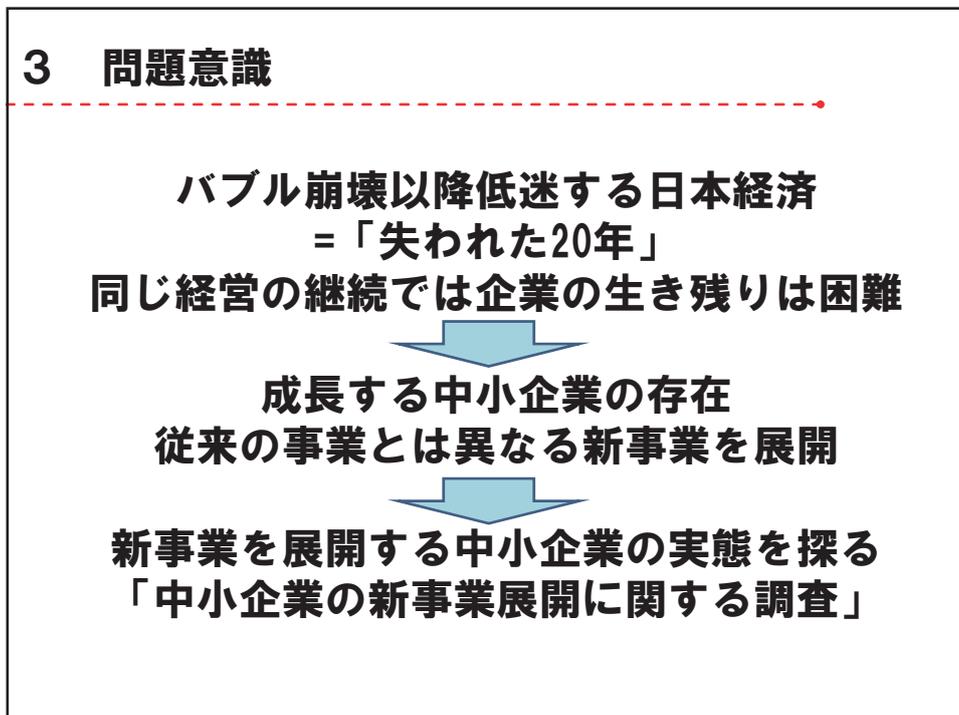
スライド2



スライド3



スライド4



スライド5

4 新事業の定義

1 新商品の提供

従来市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供

(サイズ・形状・色・オプションなど、仕様の軽微な変更は含まない)

2 新分野への進出

従来と異なる市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供

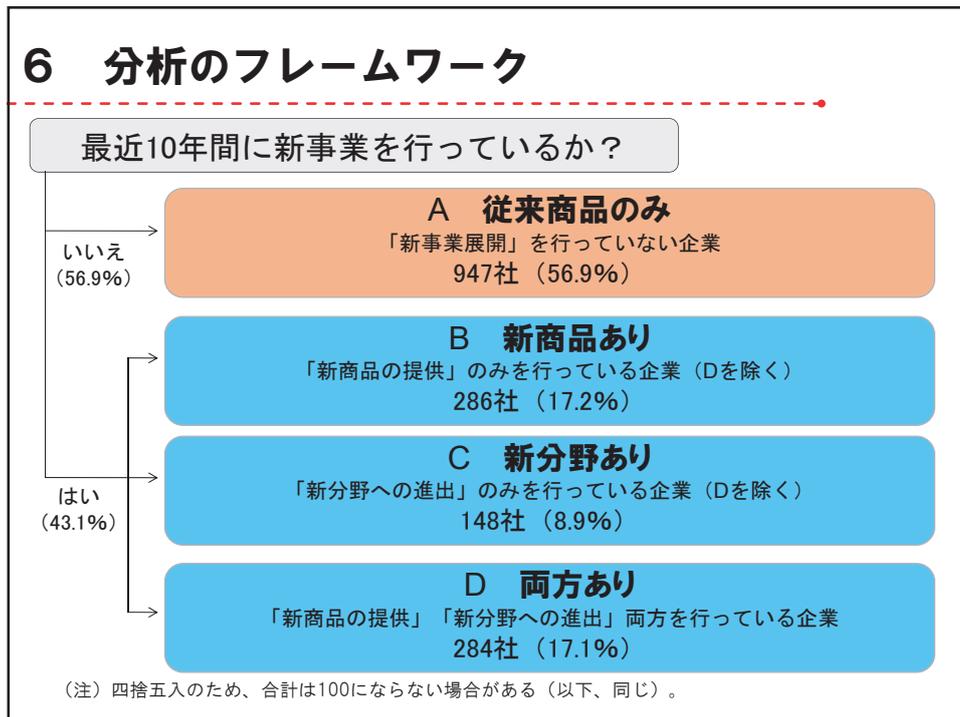
※ 商品には製品・サービスを含む。

スライド6

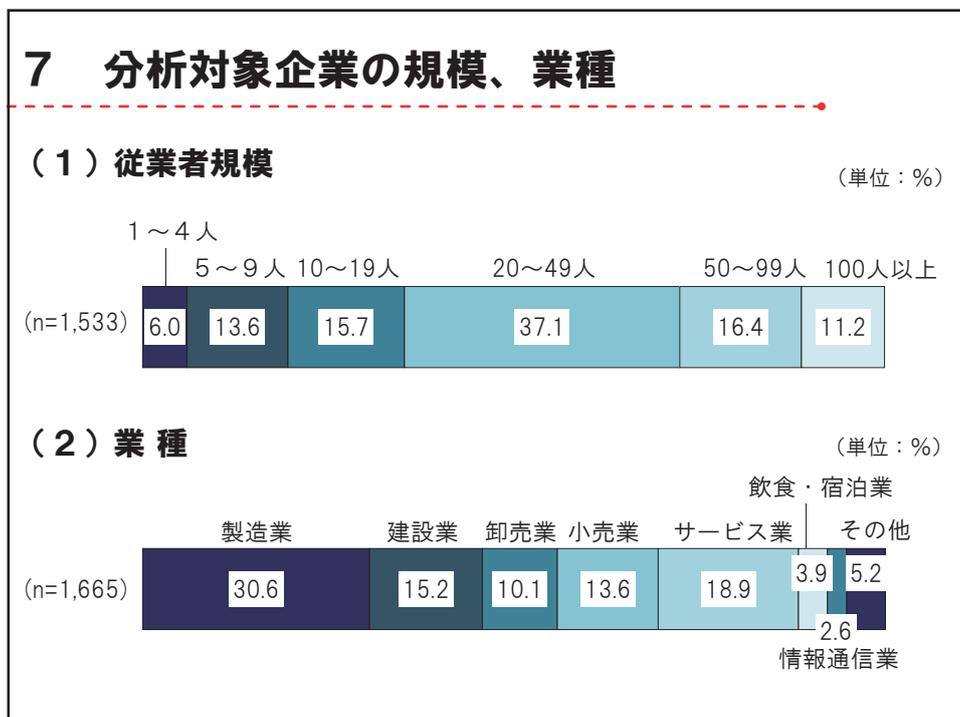
5 アンケートの概要

- (1) 調査時点
2013年8月
- (2) 調査対象
創業後25年以上経過している中小企業1万社
- (3) 調査方法
調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名。
- (4) 有効回答数
1,665社(回収率16.7%)

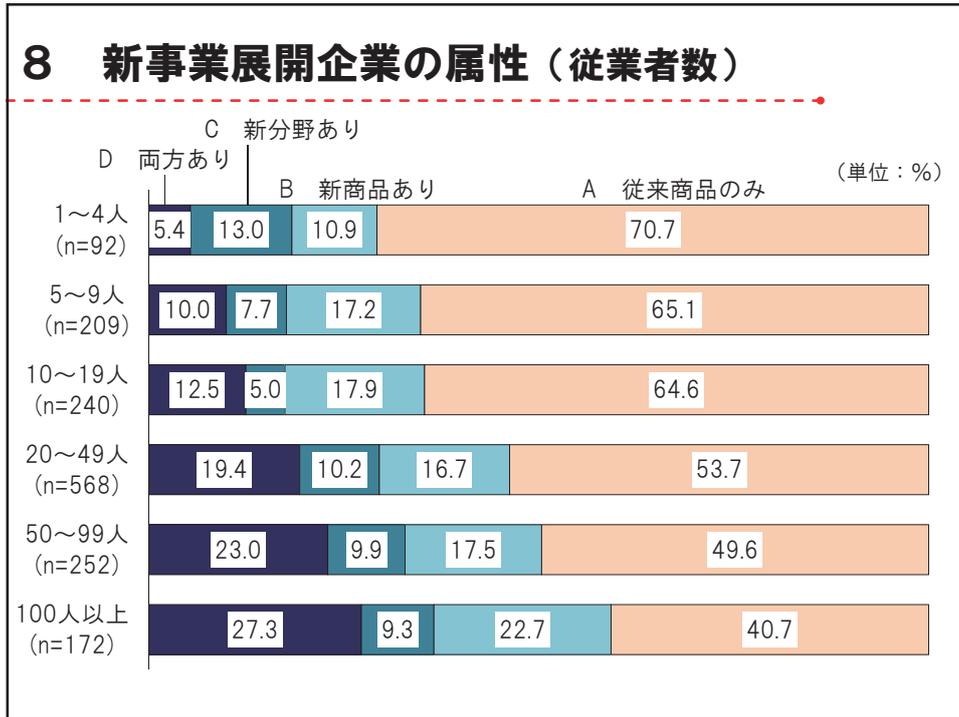
スライド7



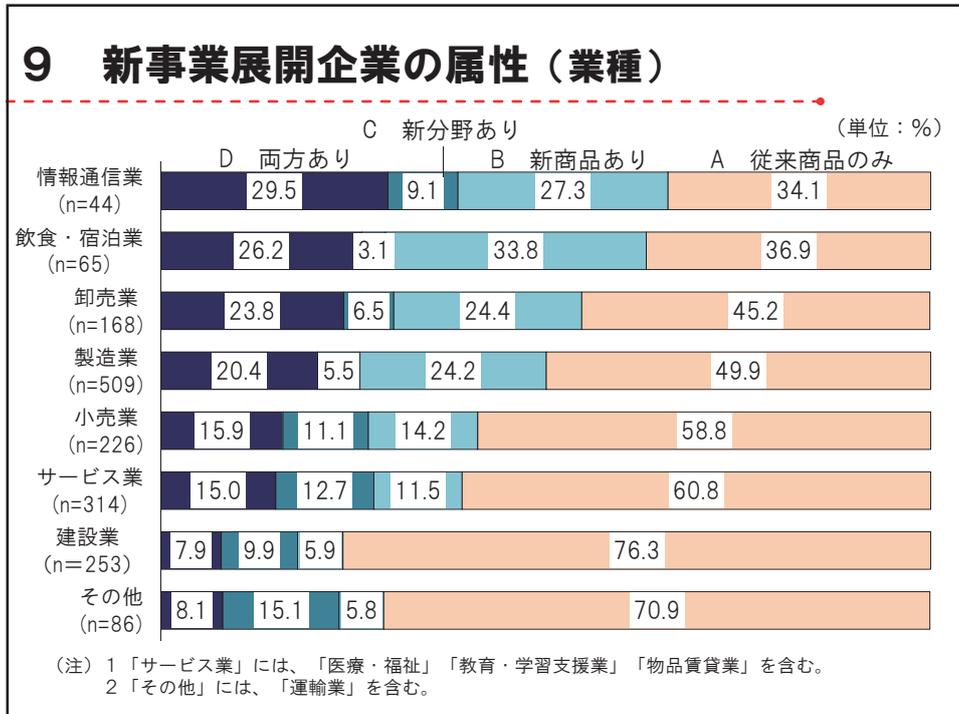
スライド8



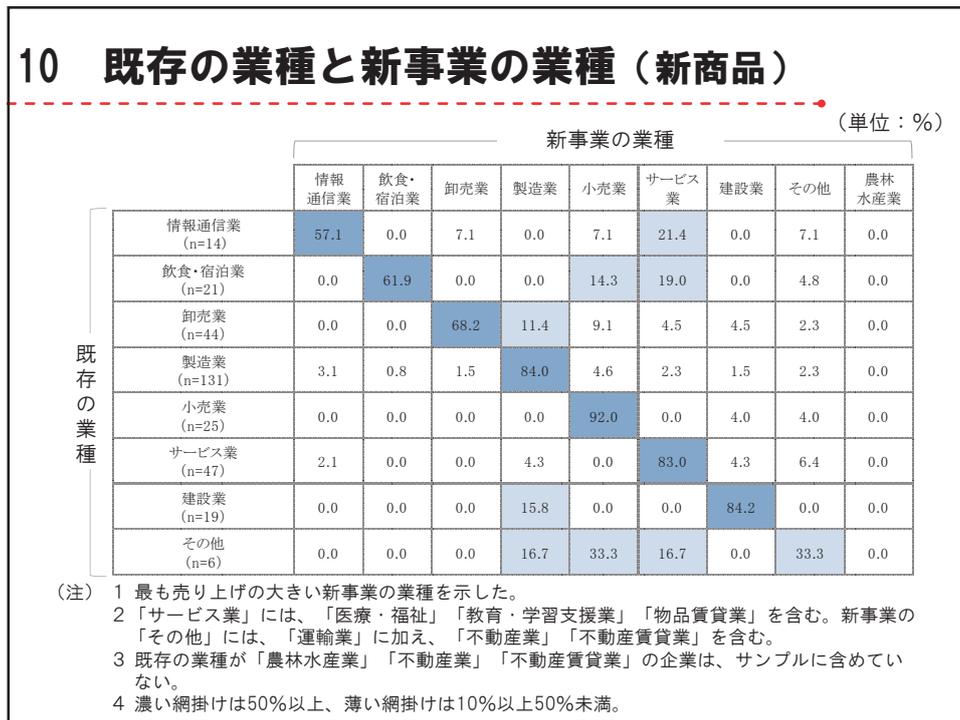
スライド9



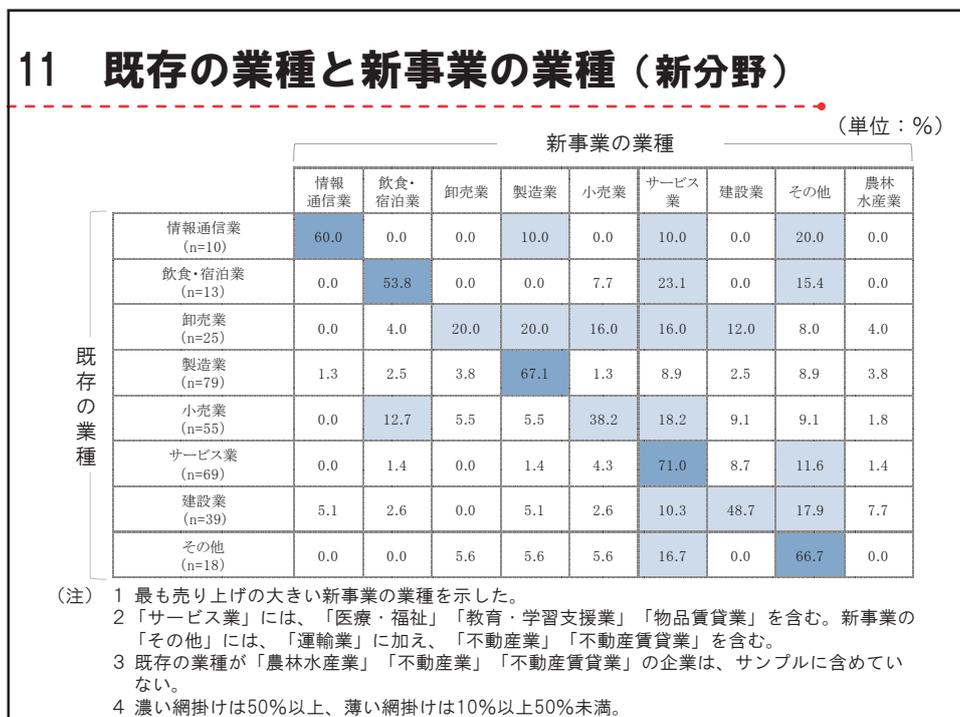
スライド10



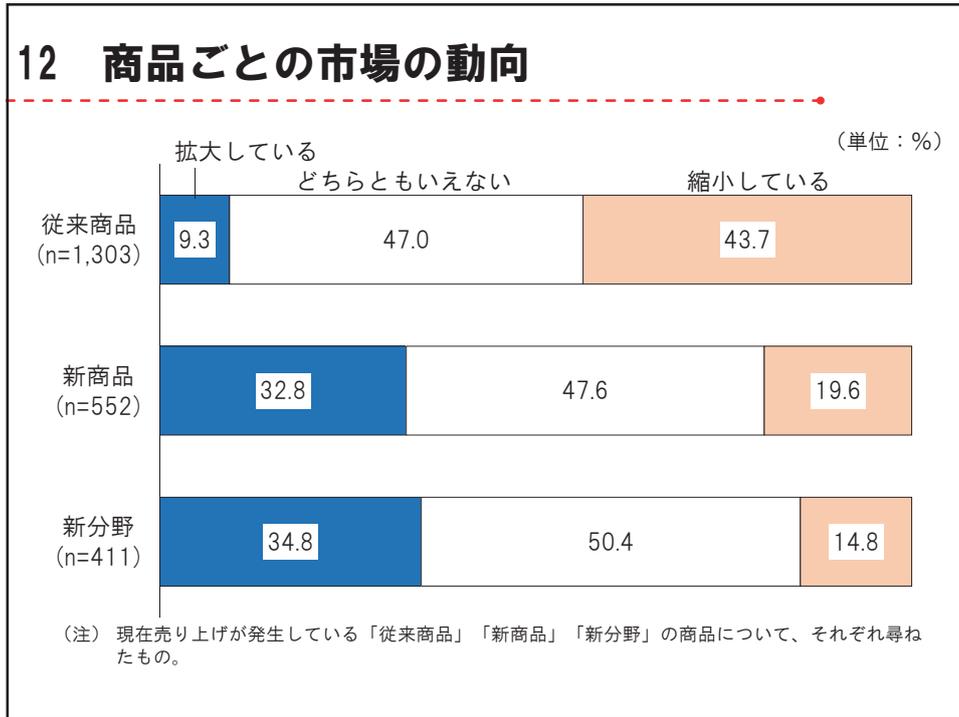
スライド11



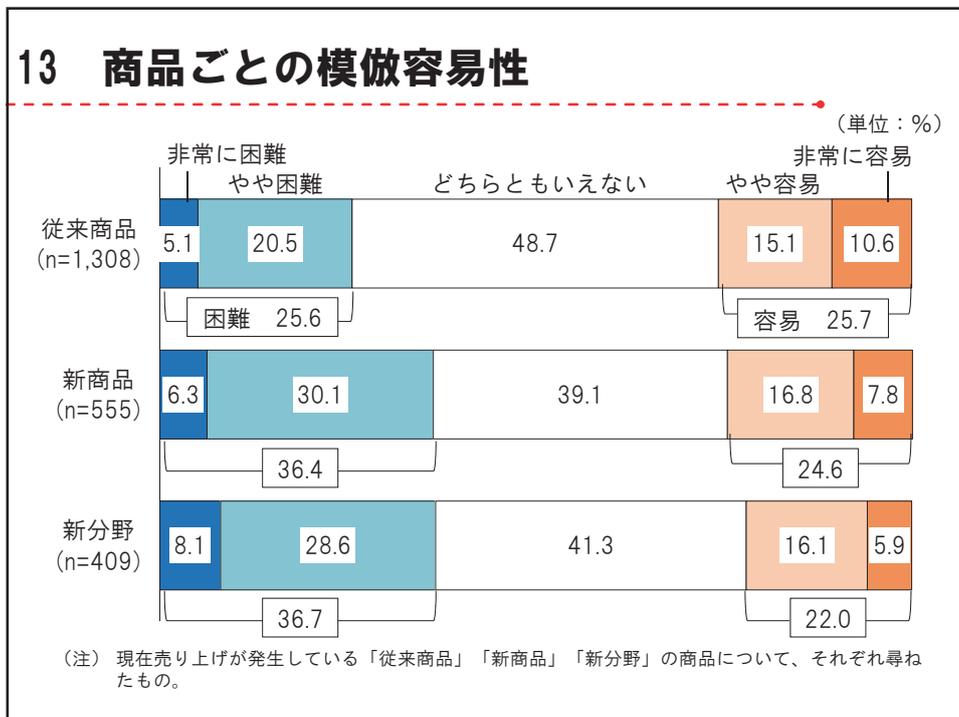
スライド12



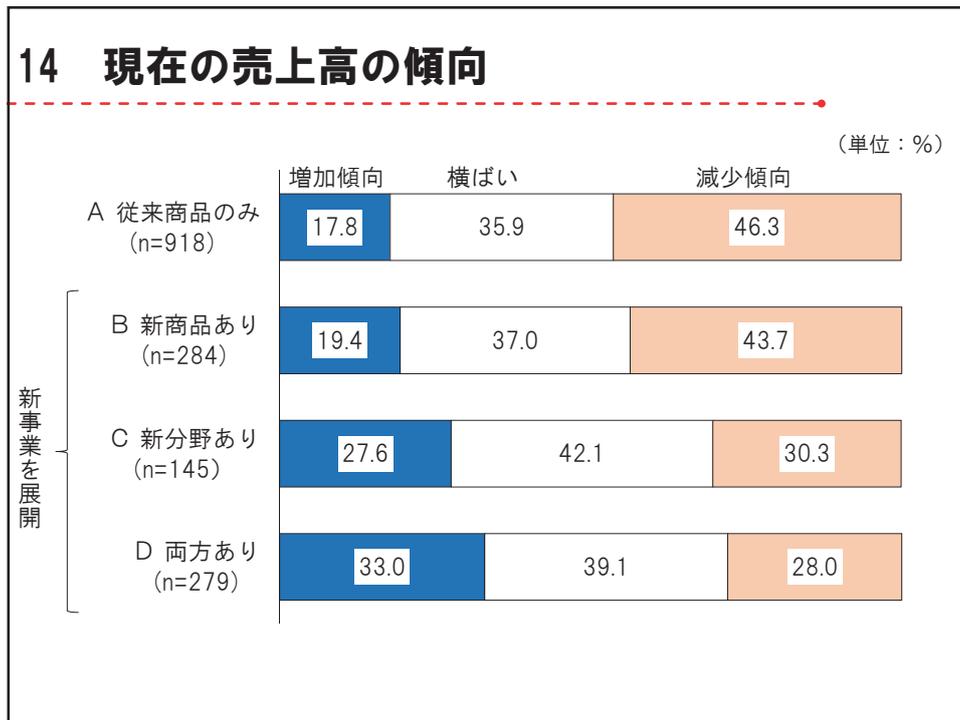
スライド13



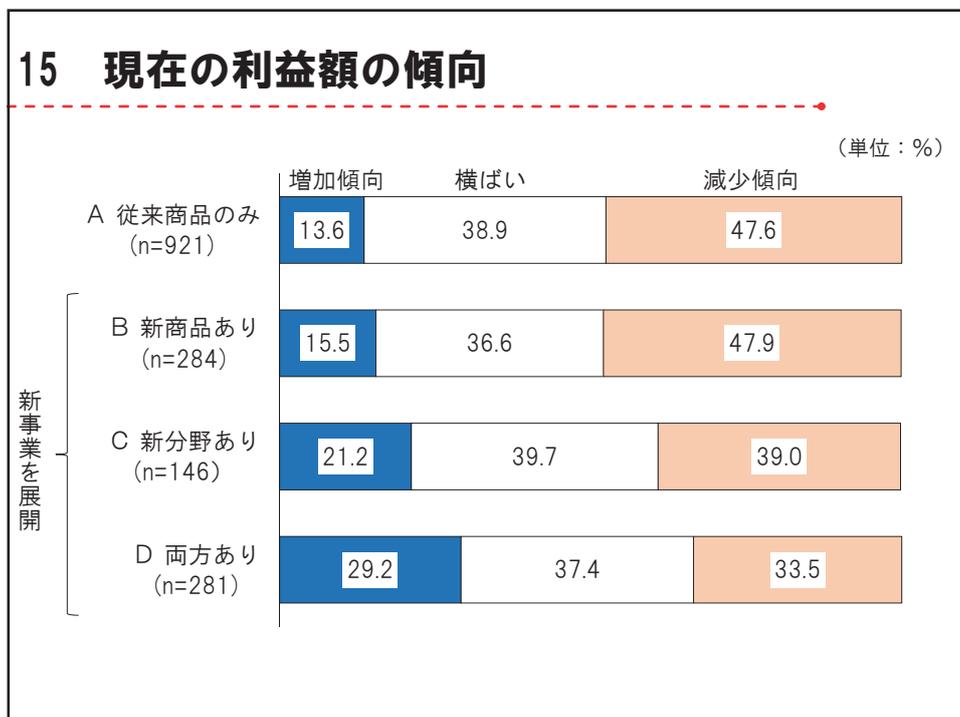
スライド14



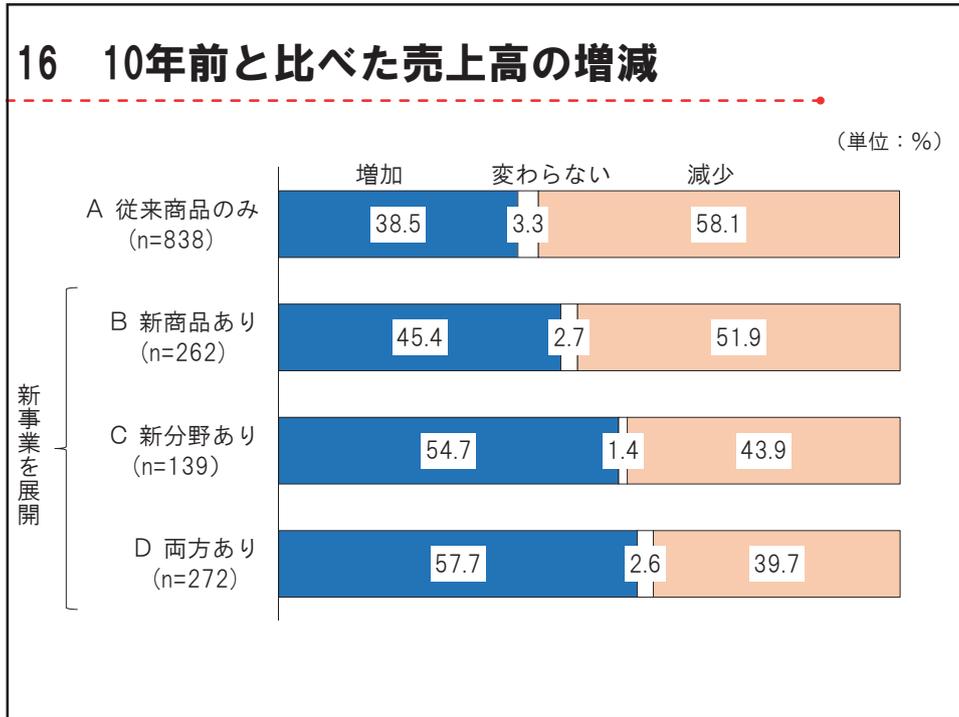
スライド15



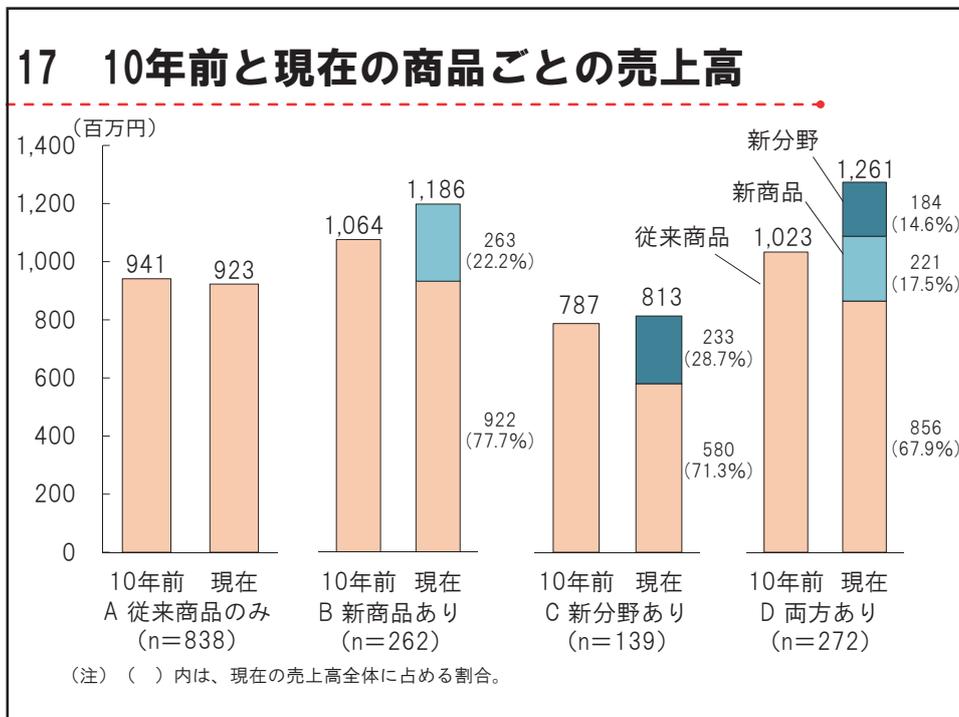
スライド16



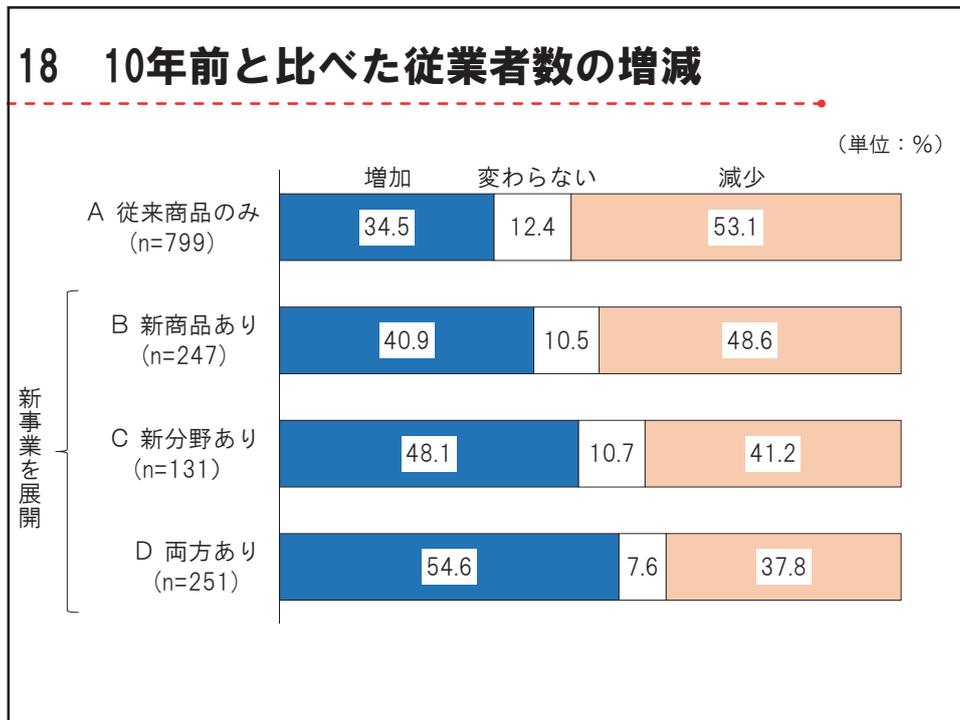
スライド17



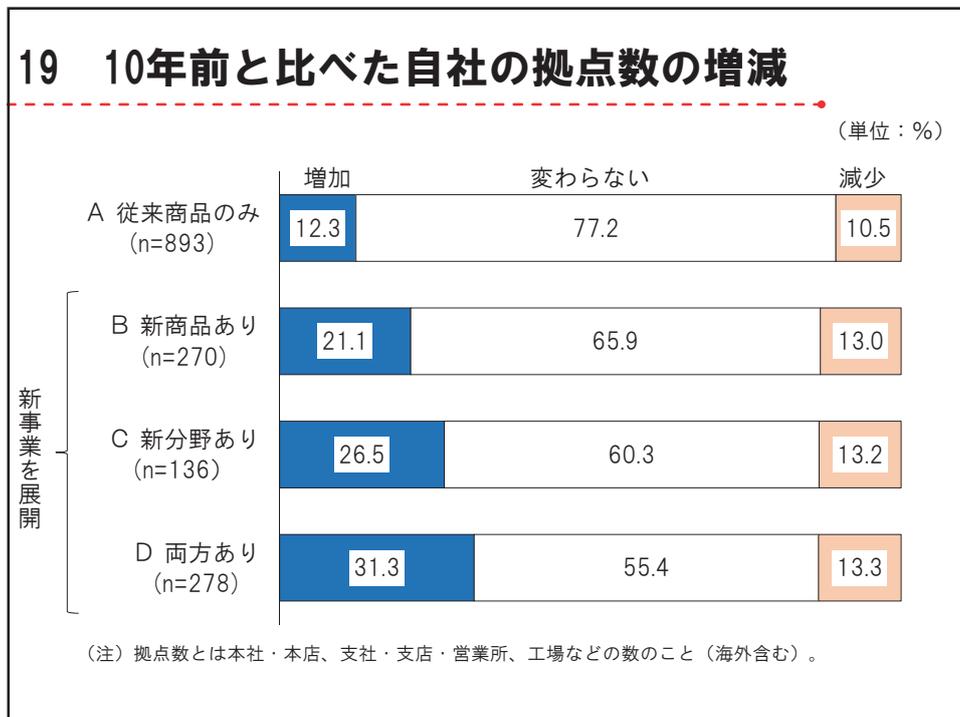
スライド18



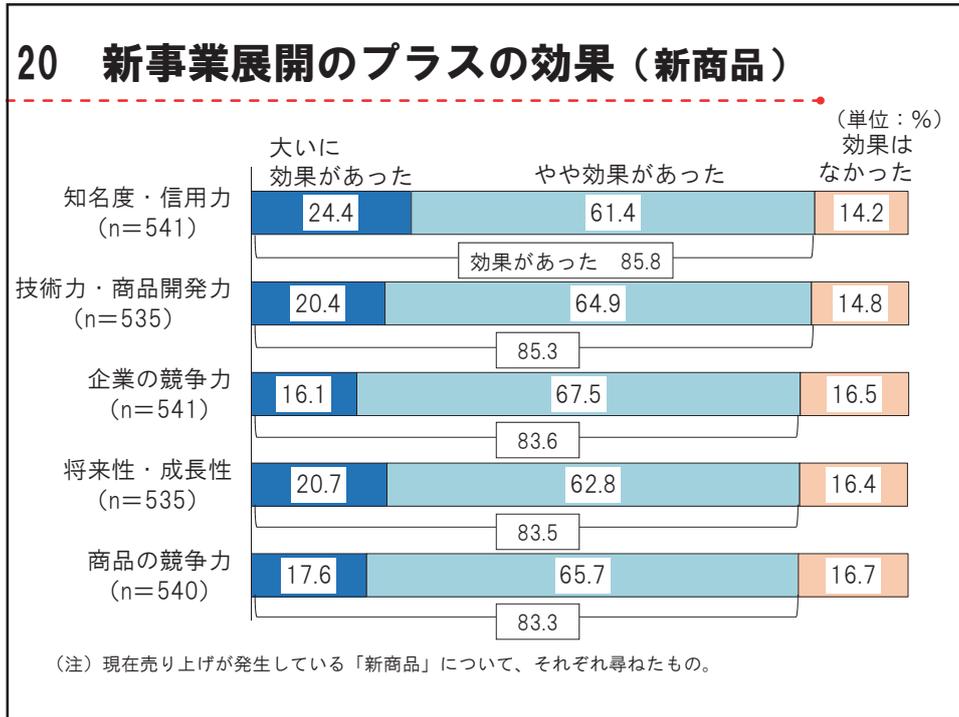
スライド19



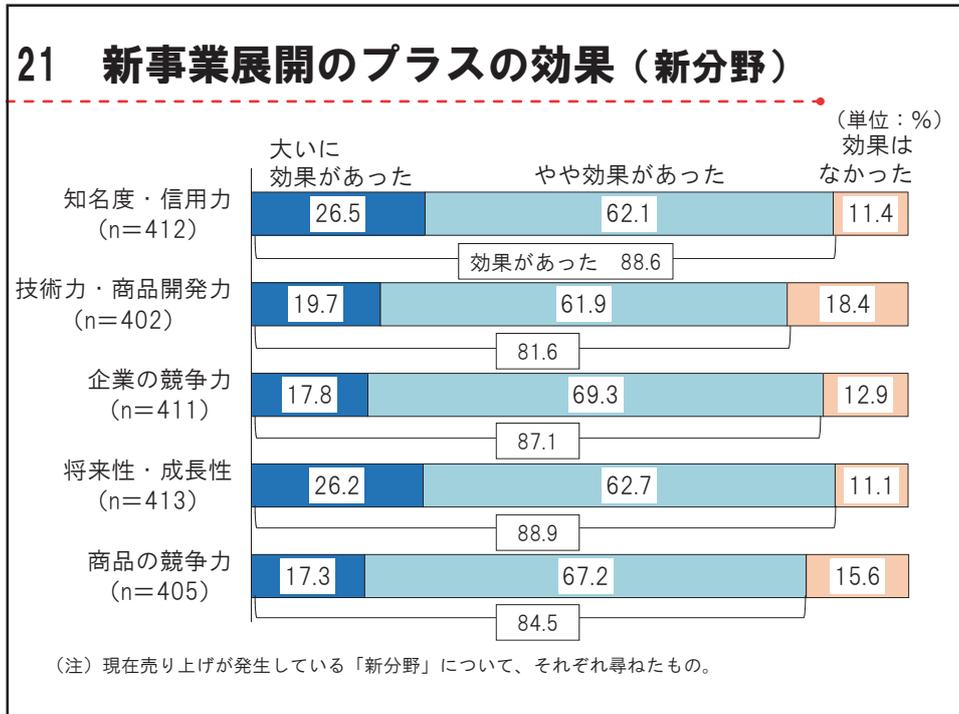
スライド20



スライド21



スライド22



スライド23

22 まとめ

1 新事業展開を行う中小企業は少なくない

- ・小規模でも新事業展開を行う企業は存在する。
- ・さまざまな業種で新事業展開が行われている。
- ・「新商品の提供」よりも「新分野への進出」の方が、既存業種と離れた業種への展開割合が高い。

2 新事業展開は高い成長性をもたらす

- ・商品の市場での優位性を確保している。
- ・売上高、利益額などの業績を伸ばしており、従業員数、拠点数も増えている。
- ・数字に表れない定性面の効果もみられる。

スライド24

中小企業による「新事業戦略」の展開
～ 長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ ～

第1部 研究報告 ①

新事業に取り組む中小企業の実態

ご清聴ありがとうございました

研究報告「新事業を成功させるうえでの課題」

日本政策金融公庫総合研究所研究員 松井 雄史

総合研究所の松井です。よろしくお願いいたします。

深沼に続いて、「新事業を成功させるうえでの課題」というタイトルで発表します（スライド1）。具体的に明らかにしたい点は2つです。1つ目は新事業のプロセス、2つ目はプロセスと業績の関係です。1つ目の新事業のプロセスとは、新事業をどういったきっかけで始め、誰がどのように遂行したかということです。2つ目のプロセスと業績の関係とは、プロセスによって企業のパフォーマンスに違いがあるのかどうかという点です。

ここからはしばらく「新商品」と「新分野」という切り口で説明します。定義は先ほどの深沼の発表と同じですが、ここでは新事業展開のうち、最も売上げの多い商品が「新商品」か「新分野」かで分けて、企業ベースで説明します。

このグラフは新事業に取り組んだ動機です（スライド2）。「新商品」「新分野」とともに、一番左の「新しい柱となる事業を創出するため」が最大の動機となっています。2番目には、「既存事業の売上不振や収益低下を補填するため」、3番目には、「顧客や取引先の要請に対応するため」が挙げられています。

「新商品」と「新分野」の違いをみると、一番左の「新しい柱となる事業を創出するため」は、「新分野」のほうが約10ポイント高くなっていますが、「顧客や取引先の要請に対応するため」は、「新商品」のほうが約15ポイント高くなっています。

次に、誰が新事業を発案したかみてみましょう（ス

ライド3）。上が「新商品」で、下が「新分野」です。それぞれ新事業の発案者で最も多いのは、「代表者」となっています。2番目に多いのは「役員・従業員」ですが、「後継者候補」が発案しているケースもそれぞれ10%前後みられる点が注目されます。

続いて、誰が新事業を主導したかをみたのがこちらのグラフです（スライド4）。これも発案者と変わらず「代表者」が主導しているケースが多いといえます。

次は組織面についてです（スライド5）。新事業展開を行う際に社内組織を「変更した」割合は、「新商品」で37.6%、「新分野」で51.0%となっています。「新分野」のほうがやや高いですが、「新商品」でも4割弱が組織を変更していることがわかります。

次に新事業展開に当たって、どのようなところから情報収集をしたかみてみましょう（スライド6）。グラフはそれぞれの項目について行ったと回答した割合です。

「新商品」「新分野」とともに、「既存顧客」「既存仕入先」といった「既存取引先」から情報収集をしているケースが一番多くなっております。「新商品」と「新分野」を比べると、「新分野」のほうが「公的機関」などの「外部専門家」から情報収集をしている割合が高くなっています。一方で、ここに挙げた機関からは情報収集をしていないという割合は、それぞれ10%を切っています。つまり、どの企業も何らかの情報収集をしたということがいえます。

続いて、どのようなところと業務連携をしたかみ

てみましょう（スライド7）。これも「既存顧客」や「既存仕入先」といった「既存取引先」が多くなっています。一方で、ここに挙げた機関と業務連携していないという割合は、それぞれ40%程度となっています。情報収集（スライド6）と比べると、業務連携については「該当なし」の割合が相対的に高くなっています。

それでは、顧客についてみていきましょう（スライド8）。「新商品」では「すべて既存顧客」「主に既存顧客」を合わせた「既存顧客中心」が56.2%と半数を超えました。一方、「新分野」では「新規顧客中心」が67.7%と7割近くになりました。当然といえば当然ですが、新しい分野に出るほうが、新しい顧客に販売している割合が高いことがわかります。ただし、「新商品」の顧客でも「新規顧客中心」は43.9%に達しているので、新しい顧客をつかんでいるケースも少なくないということがいえます。

それでは、新事業を展開するに当たって、既存の経営資源を活用したかどうかについてみていきましょう（スライド9）。新商品の提供について上位3つに挙げられているのは、「技術・ノウハウ」「人材」「顧客・販売先」です。「大いに活用した」「やや活用した」を合わせると、いずれも8割前後となっています。また、そのほかの経営資源についても5割から7割程度が活用したと回答しています。つまり、多くの企業が既存の経営資源を活用して新事業に取り組んでいることがわかります。

新分野の進出に対する経営資源の活用状況をみると、「技術・ノウハウ」「人材」「マネジメント力」が上位3つに挙げられています（スライド10）。「大いに活用した」「やや活用した」を合わせると、いずれも8割弱となります。その他の項目についても半数以上の企業が既存の経営資源を活用したと回答しています。ここでも多くの企業がさまざまな既存の経営資源を活用していることがわかります。

ここまでは新事業展開のプロセスをみてきました。



ここからは、そのプロセスの違いによって企業のパフォーマンスに違いが出てくるのかどうかという点を見ていきたいと思います。

パフォーマンスを表す指標として、先の深沼の発表では、売上高、採算、従業員数などを用いましたが、ここでは新事業の売上高の最近の傾向を用います。分析では、新事業の売り上げの傾向が「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の3つで区分します。

まず、新事業の発案者と売上高の傾向です（スライド11）。上から「代表者」「後継者候補」「役員・従業員」「その他」となっていますが、これについてはあまり関係がないといえます。

次に、主導者と売上高です（スライド12）。「外部の人材」については、売上高が「増加傾向」という割合がやや高くなっていますが、これも全体としてはあまり関係がないといえます。

続いて、社内組織の変更の有無と売上高の関係です（スライド13）。一番上の組織を「大幅に変更した」企業は、売上高が「増加傾向」にある割合が相対的に最も高く、約56%となっています。続いて、2番目の「一部変更した」が、「増加傾向」にある割合が高くなっています。一方で、「ほとんど変更していない」「変更していない」企業は、「横ばい」にある割合が相対的に高くなっており、「増加傾向」は40%弱に留まっています。

続いて、情報収集した数と売上高の傾向です。スライド6で、既存顧客など6つの機関から情報収集



を行ったかどうかについてご覧いただきました。このグラフは（スライド 14）、情報収集した数と売上高の関係をみたものです。一番上が情報収集を「行わなかった」、2番目が情報収集先が「1~3カ所」、一番下が「4~6カ所」です。これによると情報収集を行った企業のほうが、行わなかった企業と比べて売上高が「増加傾向」にある割合が高いといえます。ただし、情報収集先の数自体にはあまり関係がなさそうです。

同じく業務連携先の数と売上高の傾向です（スライド 15）。業務連携についても、行った企業のほうが行わなかった企業と比べて売上高が「増加傾向」にある割合が高くなっています。また、情報収集とは異なり、業務連携先が多い企業のほうが売上高は「増加傾向」にあります。

このグラフは（スライド 16）、新事業の顧客と売上高の傾向をみたものです。一番上が新事業の顧客は「すべて既存顧客」、一番下が「すべて新規顧客」で、下に行くほど新しい顧客をつかんでいるというものです。これによると、新規顧客を捉えたほうが、売上高が「増加傾向」にある割合が高いといえます。

続いて、既存の経営資源の活用状況と売上高の傾向についてみてみます（スライド 17）。スライド 9で、新事業展開にあたって、技術・ノウハウなど既存の経営資源の活用状況をご覧いただきました。これらをそれぞれ点数化して、上から「活用した」「どちらでもない」「活用しなかった」に分けて売上高の

傾向をみたものです。それによると、「新商品」では既存の経営資源を活用した企業のほうが、活用しなかった企業と比べて売上高が「増加傾向」にある割合が高いという明確な違いが出ています。

同様に、「新分野」でも既存の経営資源を活用した企業のほうが、活用しなかった企業と比べて売上高が増加傾向にある割合が高くなっています（スライド 18）。

ここまでは、プロセスとパフォーマンスの関係をみてきました。

最後に、新事業展開に対する今後の取り組み方針を現在の新事業展開の状況ごとに確認しておきましょう（スライド 19）。「積極的に取り組みたい」と「可能であれば取り組みたい」を加えた「取り組みたい」というカテゴリをご覧ください。A、B、C、Dの分類は、先ほどの深沼と同じです。

新商品の提供に「取り組みたい」とする割合は、「新商品あり（B）」で 93.2%、「新分野あり（C）」で 76.7%、「両方あり（D）」で 95.9%となっており、すでに新事業展開を行っている企業は「取り組みたい」とする割合が高くなっています。これらと比べるとやや低い割合ではありますが、「従来商品のみ（A）」でも 60.2%が「取り組みたい」と回答しています。現在、新事業展開を行っているか否かにかかわらず、今後新事業展開を行いたいとする企業は多いといえます。

こちらが同じく新分野への進出に対する今後の取り組み方針です（スライド 20）。「取り組みたい」という回答割合は、「新商品あり（B）」で 67.7%、「新分野あり（C）」で 84.2%、「両方あり（D）」で 93.7%と比較的高くなっています。また、「従来商品のみ（A）」でも 55.1%が「取り組みたい」と回答しています。

この発表では、1番目に新事業のプロセス、2番目にプロセスと業績、3番目に今後の取り組み方針についてみてきました。最後に、分析したデータから

推測される新事業展開の課題について整理したいと思えます（スライド21～23）。

第1の課題が、新事業展開を行う組織づくりです。新事業の発案者、主導者と業績はあまり関係がない一方で、組織変更を行った企業のほうが売上高が増加傾向にあるということを見ました。つまり、新事業に取り組んで売り上げを増加させるためには、誰が取り組むかというよりも、むしろ社内体制をどう整備するかということが重要になります。

2番目は、情報収集・業務連携の実施です。外部からの情報収集や外部との業務連携を行うほうが、売上高は増加傾向にあるということを確認しました。目的に合った情報収集先や業務連携先を選択すること、情報収集、業務連携をどのように行っていくかということが必要となりそうです。

3番目は、新事業展開の顧客についてです。新規顧客を捉えたほうがやや売上高が増加傾向にあるということがデータからみてとれました。一方、もちろん既存の顧客も重要です。新事業展開をするに当たっては、ターゲットとする顧客をどのように定めるか、あるいは顧客をどのように開拓していくかということが課題となるでしょう。

4番目は、既存の経営資源の活用です。既存の経営資源を活用したほうが、売上高は増加傾向であるということが明確に示されました。新事業に必要な既存の経営資源をすでに持っているということ

は、新規開業のベンチャー企業にはない既存企業者の大きな強みであると考えられます。その強みである自社の経営資源のうち、何が活用できるか、どのように生かしていくかを見極めることが重要ではないでしょうか。

5番目、最後は、事業機会の認識です。新事業展開を行っていない企業も今後の取り組み意欲は高いということを確認いたしました。しかし、意欲はあっても、現実には実行できていない企業が多いということも事実です。何を行ってよいかわからないという企業も多いと考えられます。ということは、そもそも新事業となる事業機会をどのように発見していくか、新事業の種にどうやって気づいていくかが大きな課題となるのではないのでしょうか。

アンケート調査からは、このような5つの課題の存在が類推されました。しかし、具体的にどのように新事業展開を進めていったらいいのか、課題をどのように克服していったらいいのかという点は、アンケート調査からは十分にわからない点もありました。第2部のパネルディスカッションでは、新事業に積極的に取り組んで成長を遂げている中小企業の経営者の方々に、これらのテーマについて語っていただくと思います。

以上で、「新事業を成功させるうえでの課題」についての発表を終わります。ご清聴ありがとうございました。

スライド1

中小企業による「新事業戦略」の展開
～ 長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ ～

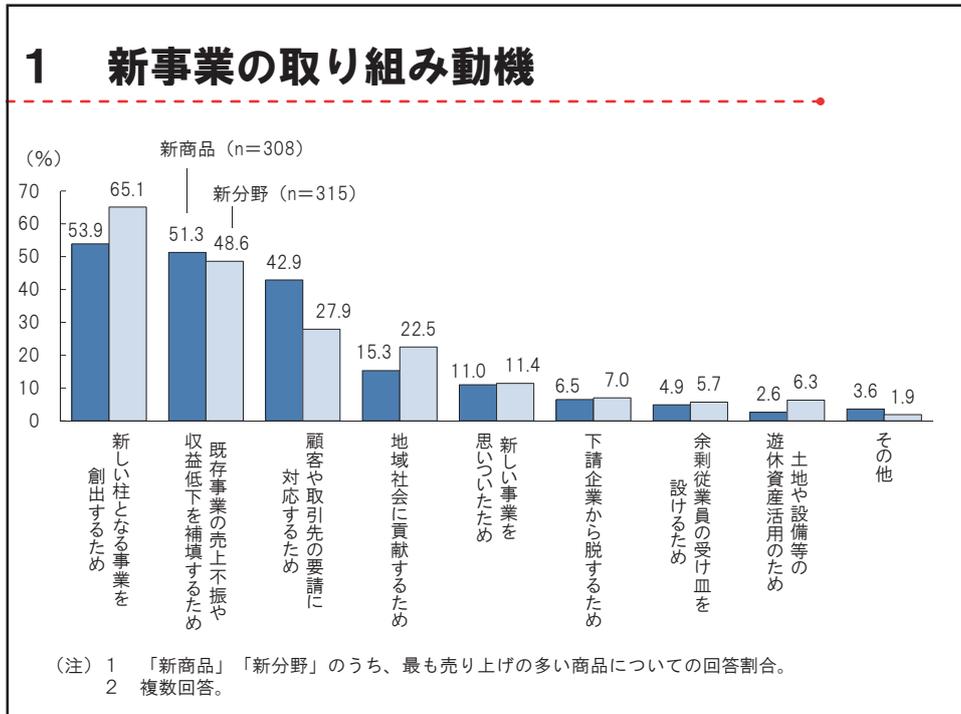
第1部 研究報告②

新事業を成功させるうえでの課題

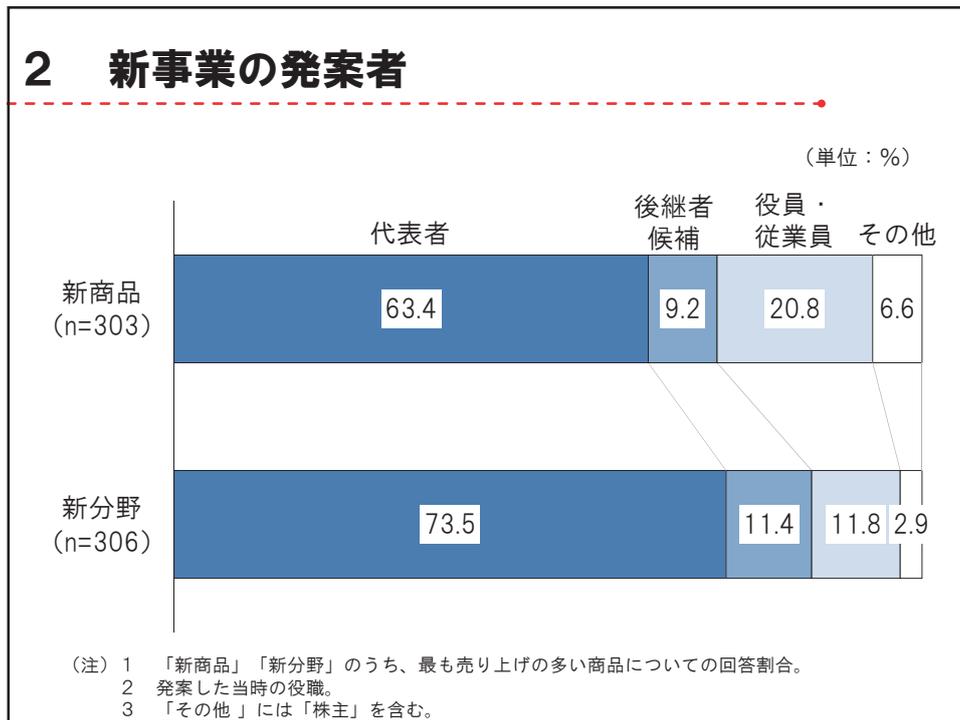
～新事業展開のプロセスと業績の関係～

日本政策金融公庫 総合研究所
研究員 松井 雄史

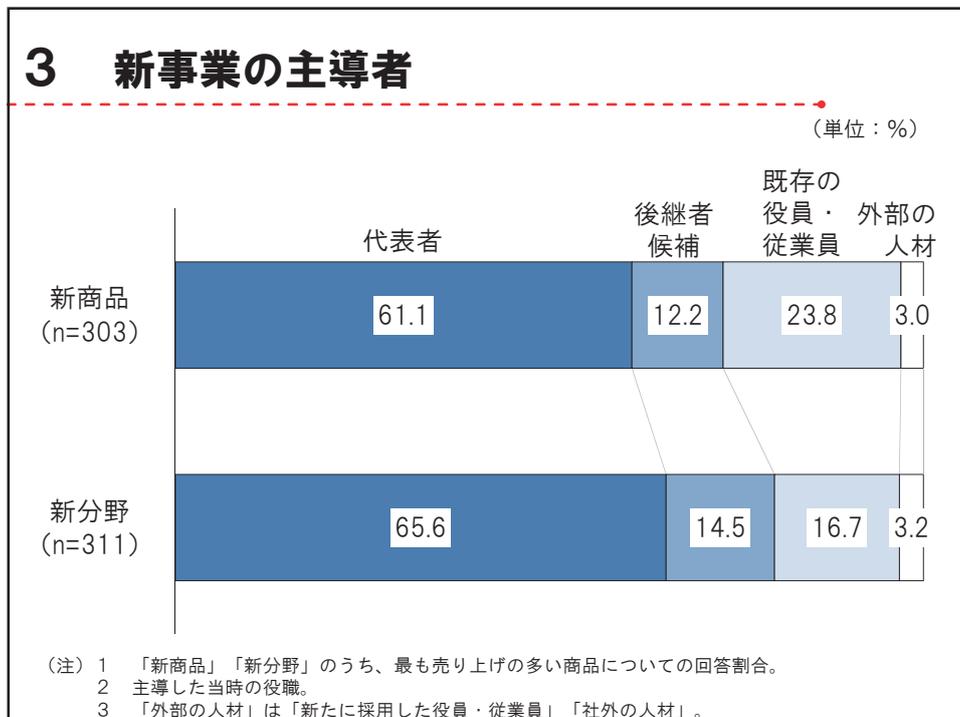
スライド2



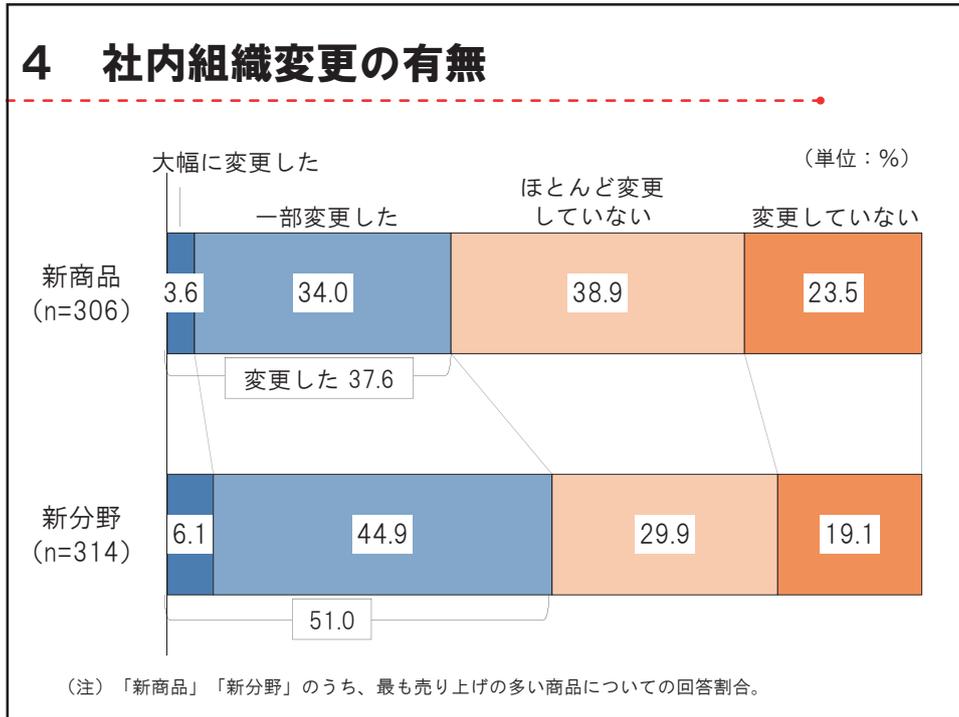
スライド3



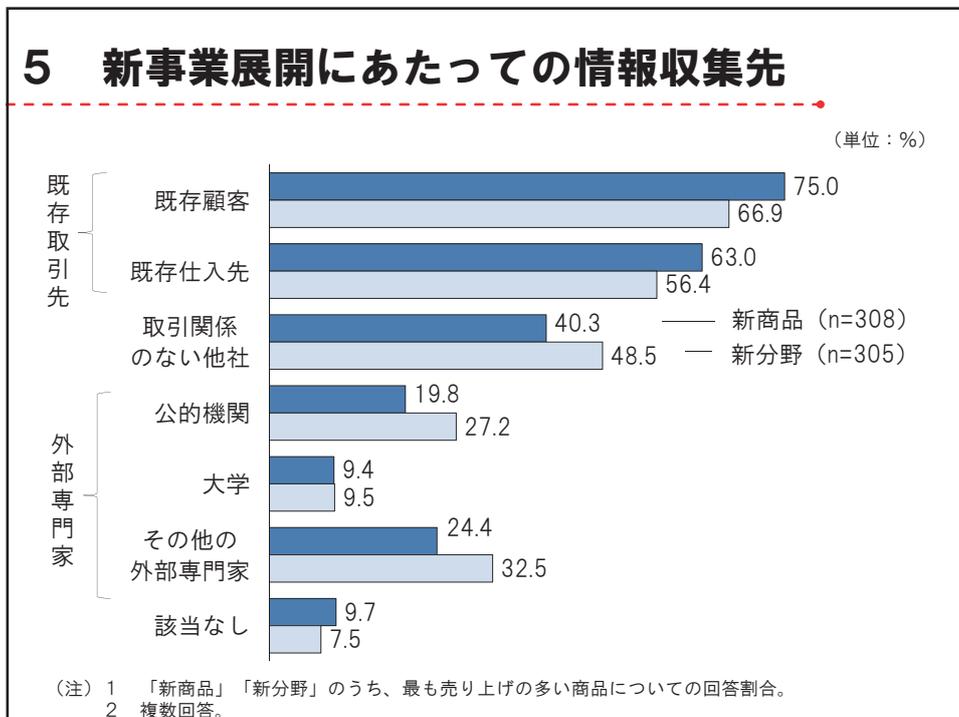
スライド4



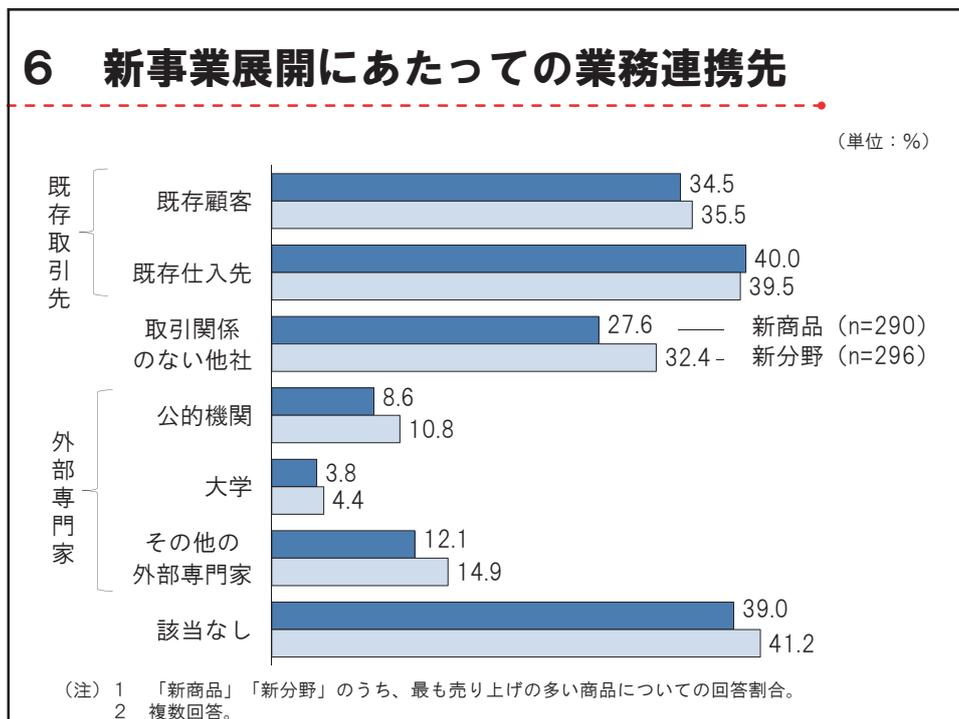
スライド5



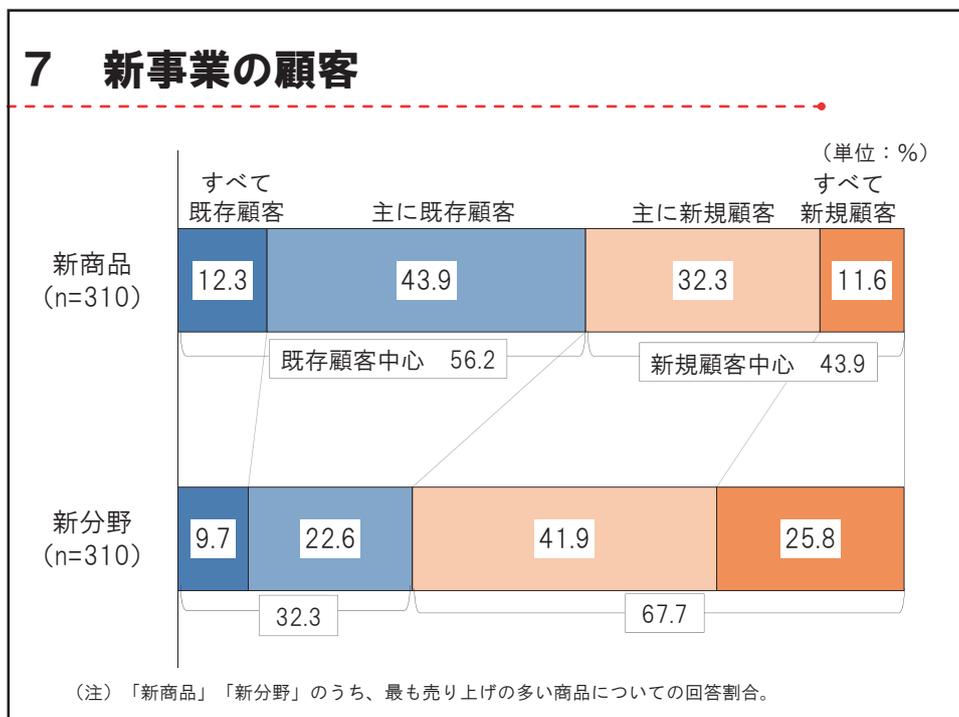
スライド6



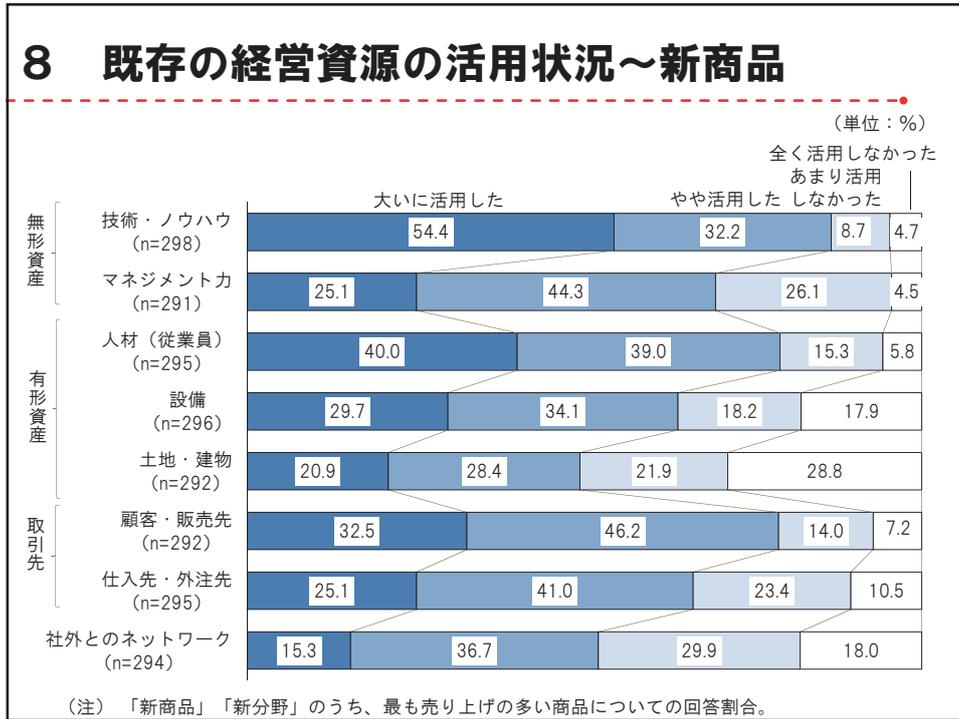
スライド7



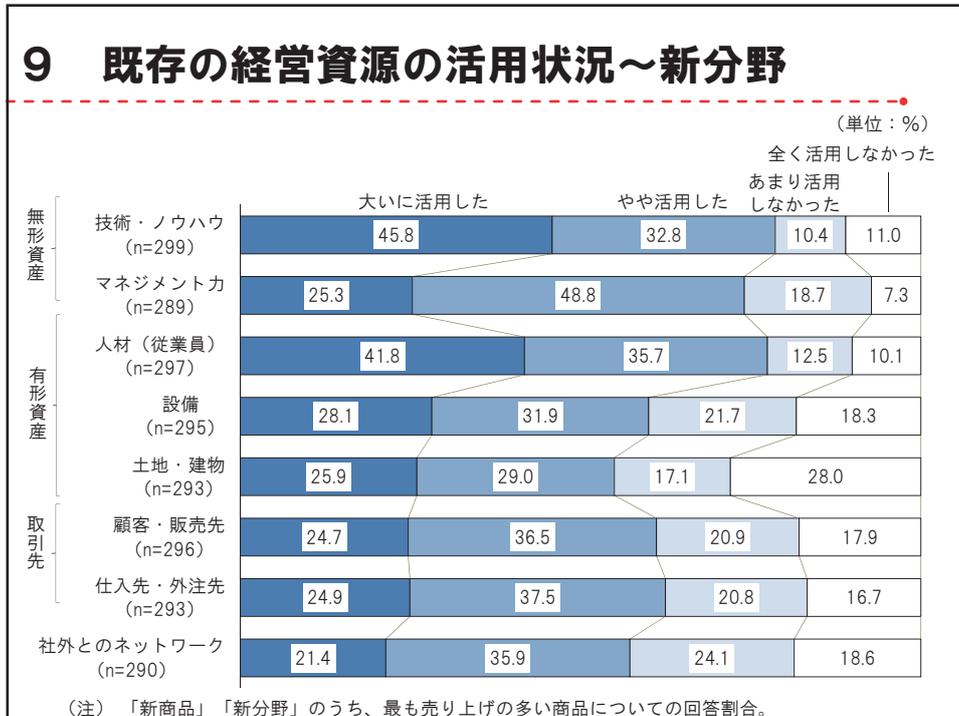
スライド8



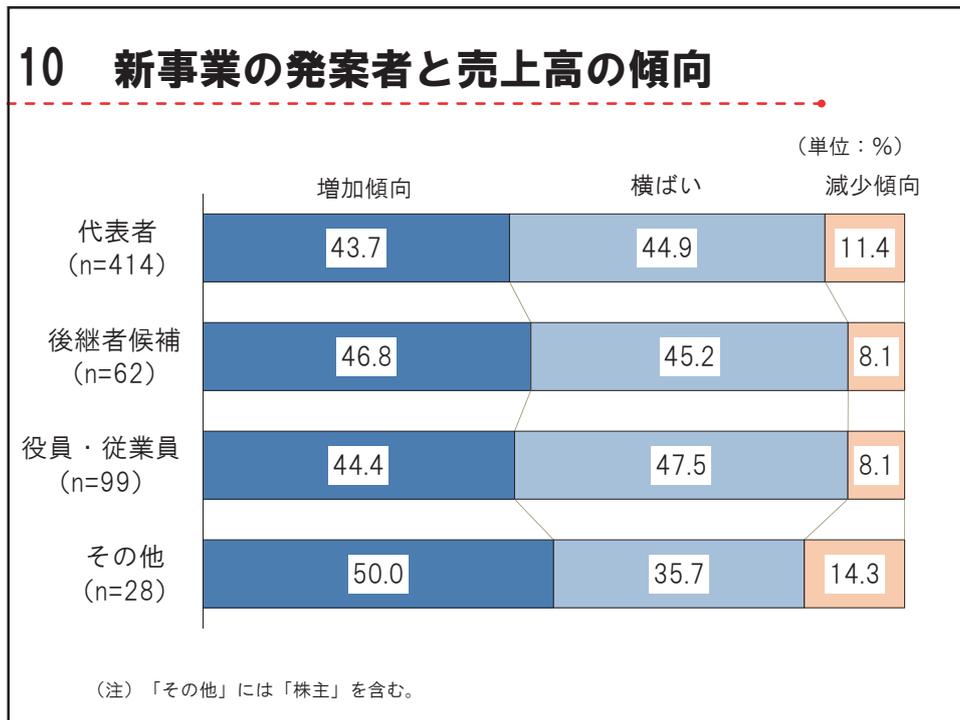
スライド9



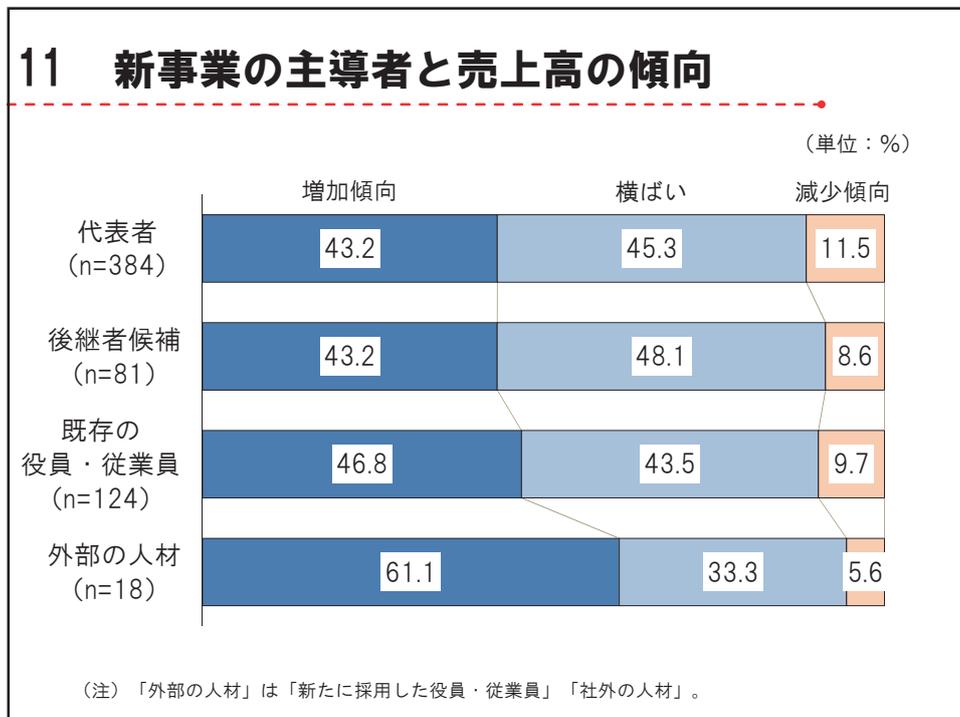
スライド10



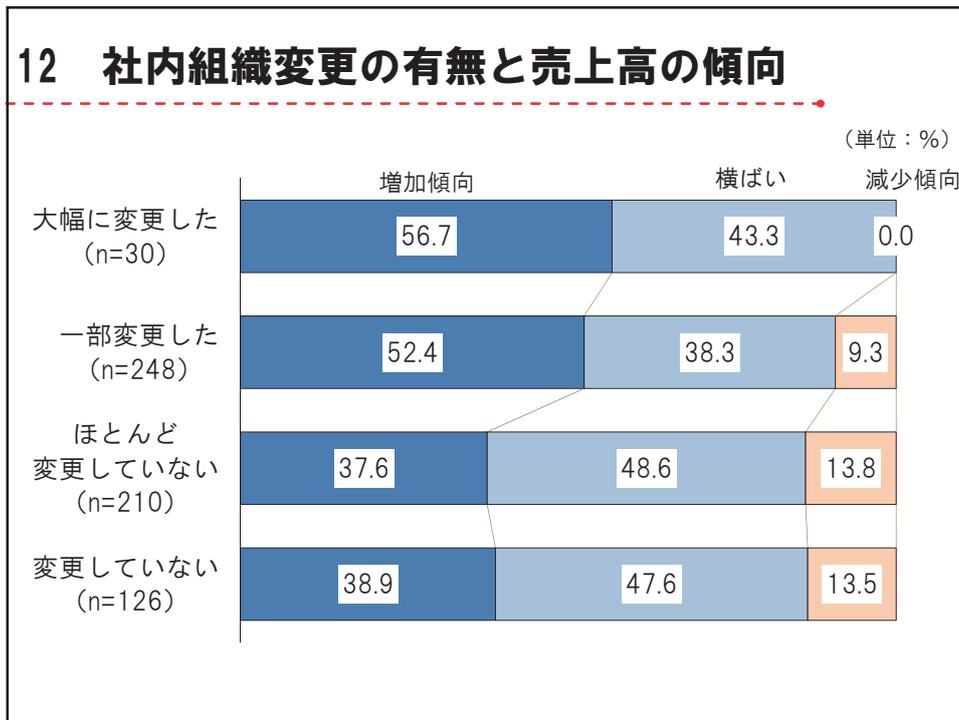
スライド11



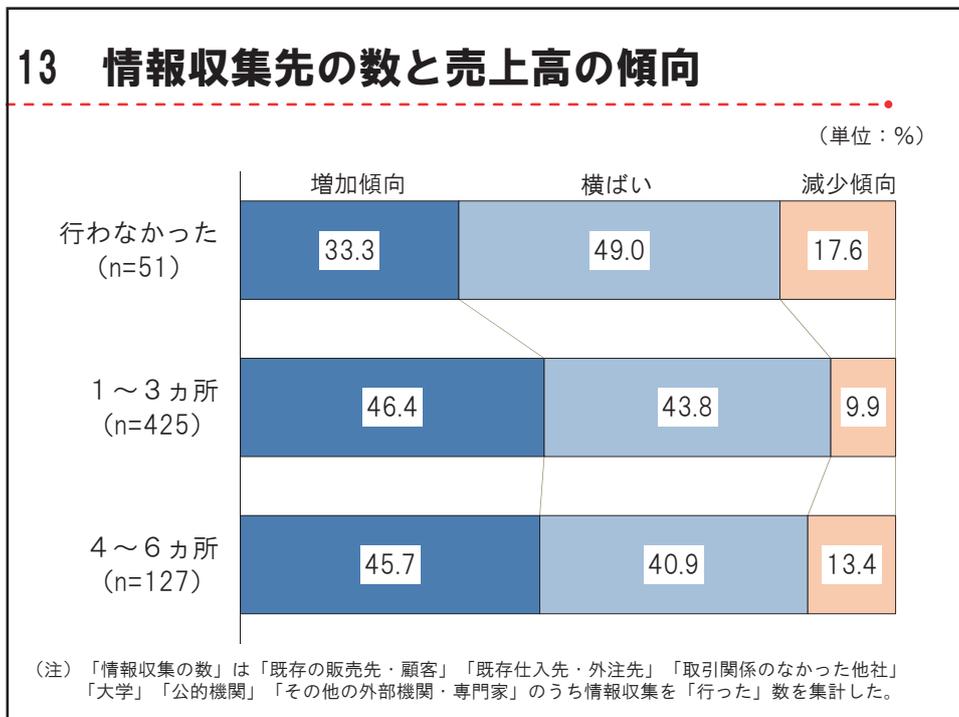
スライド12



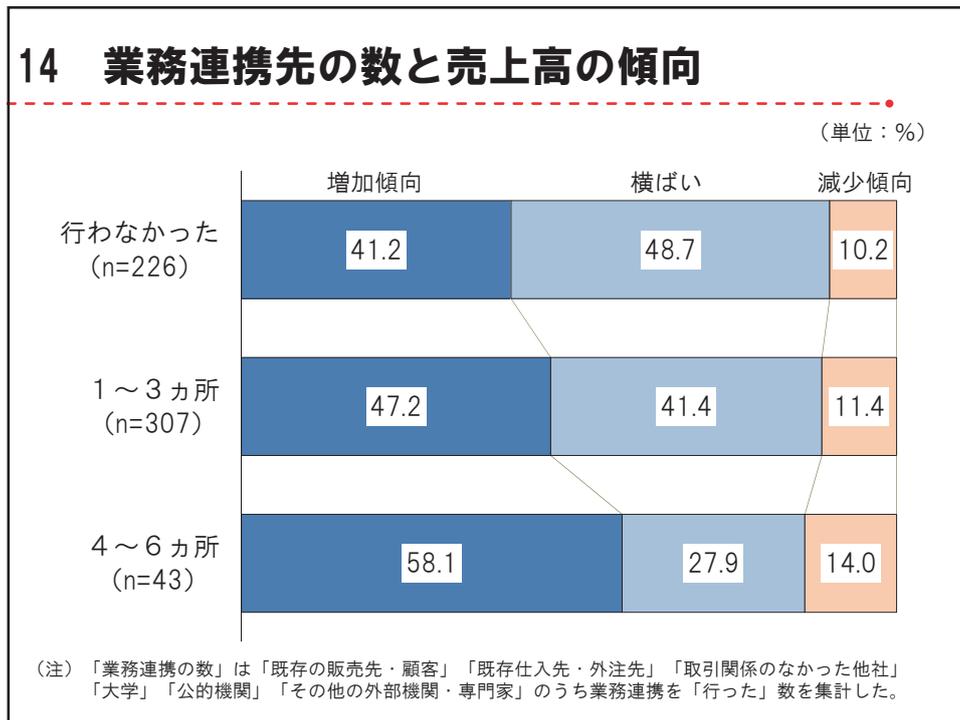
スライド13



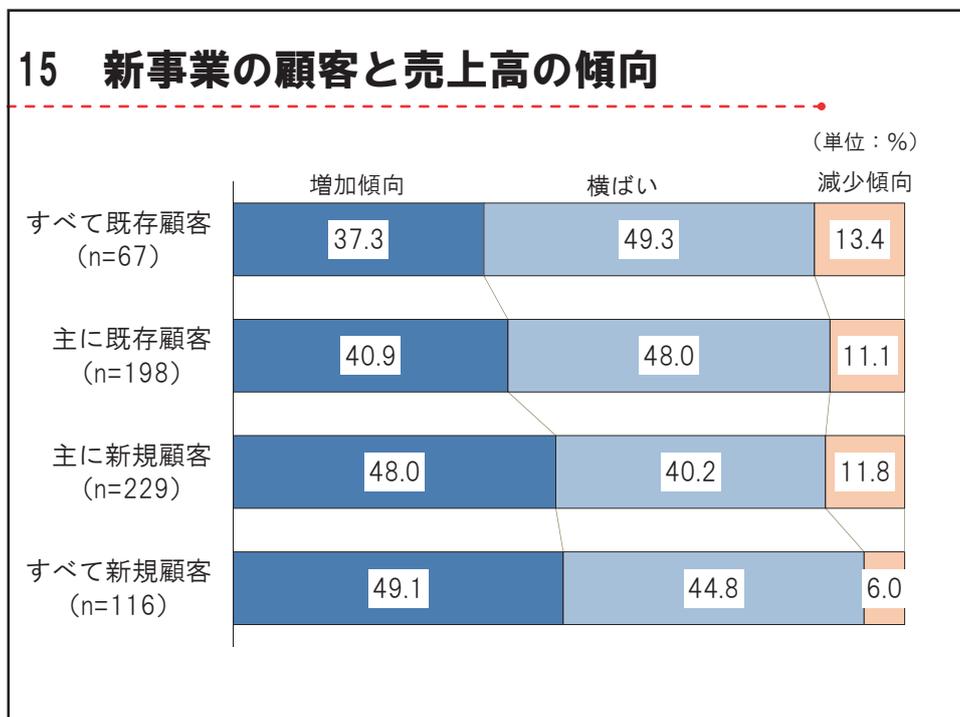
スライド14



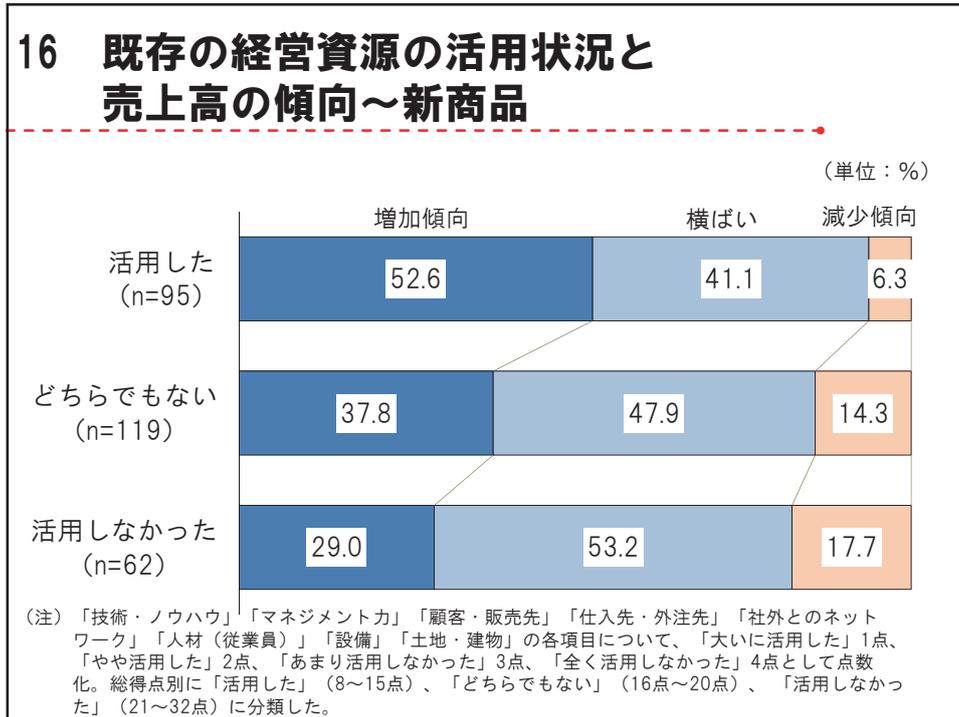
スライド15



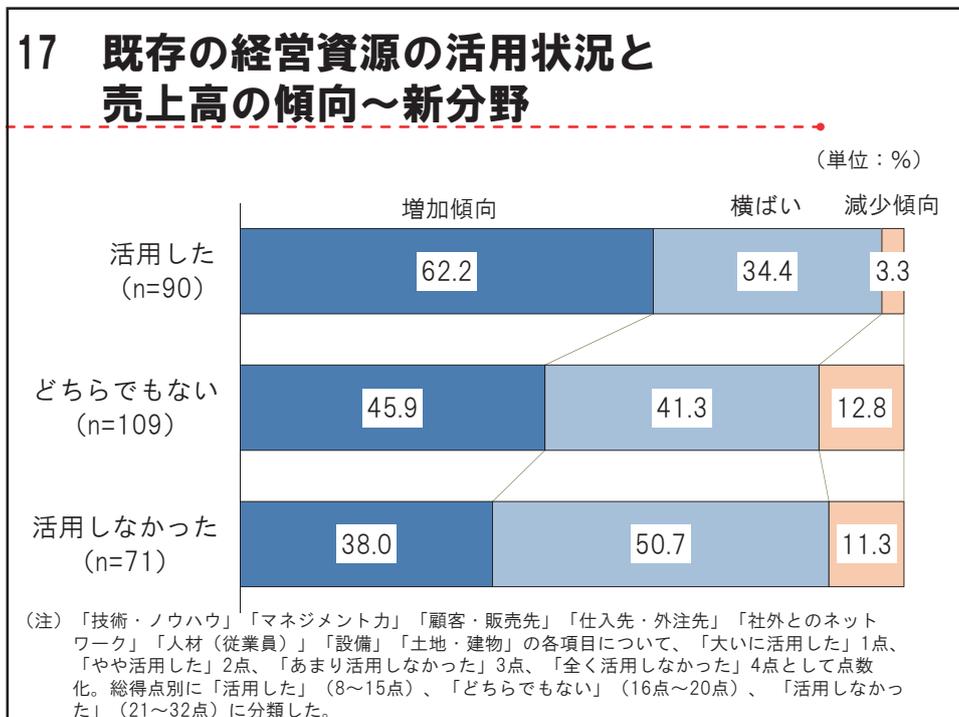
スライド16



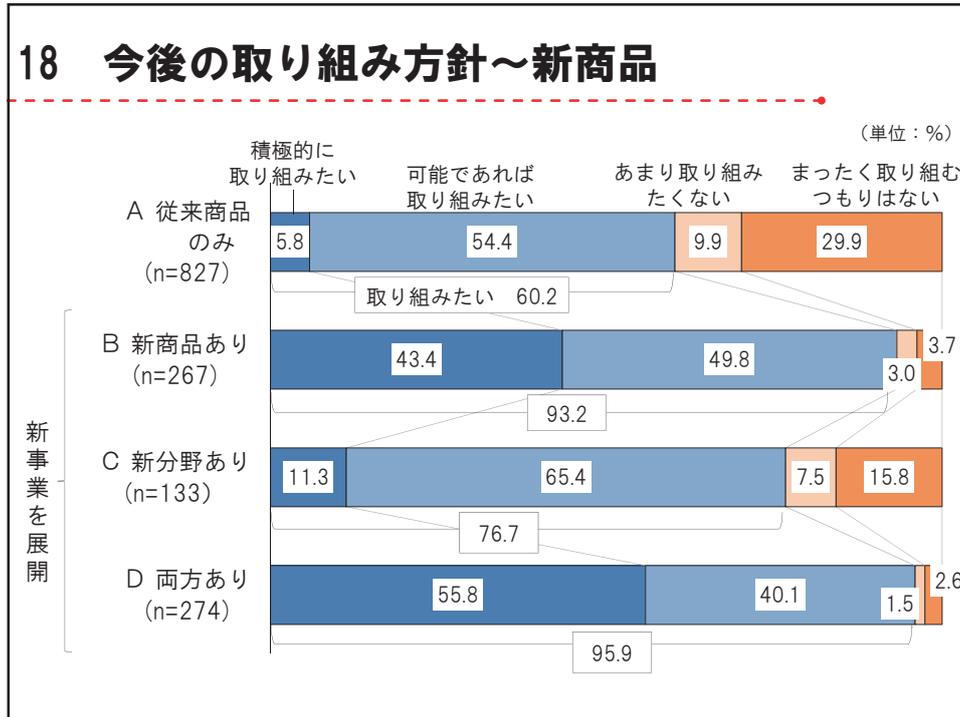
スライド17



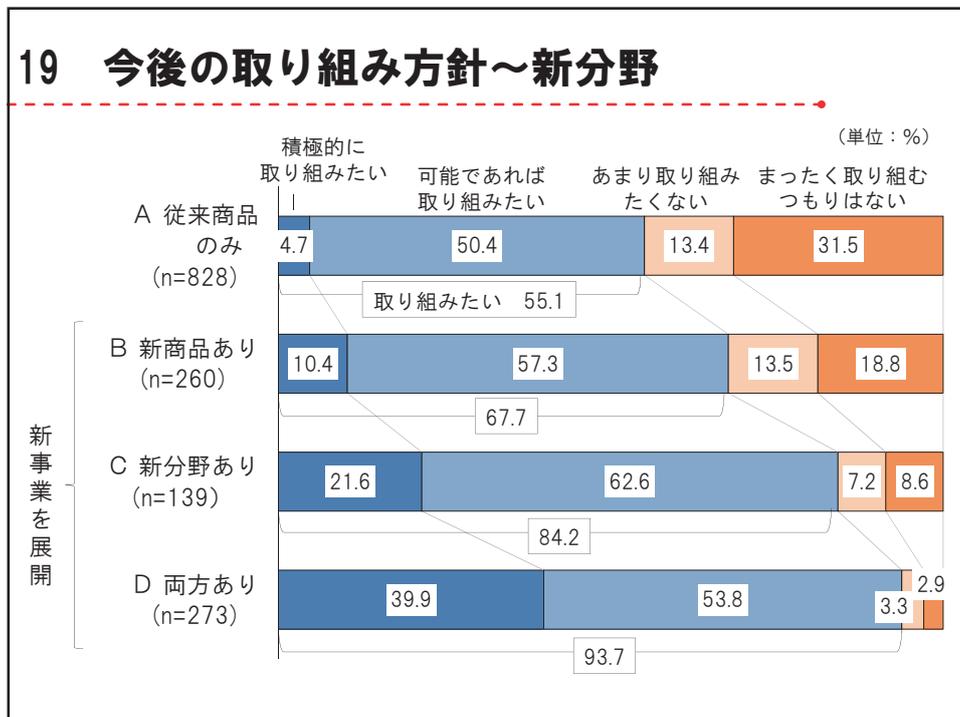
スライド18



スライド19



スライド20



スライド21

20 まとめ

1 新事業展開を行う組織づくり

- ・新事業の発案者、主導者と業績は関係があまりない
- ・組織変更と売上高の増加は正の相関

↓

新事業に向けた社内組織の整備が課題

2 情報収集・業務連携の実施

- ・外部からの情報収集や外部との業務連携を行う方が、売上高は増加傾向

↓

目的にあった情報収集先・業務連携先の選択、情報収集・業務連携をどのように行うかが課題

スライド22

21 まとめ

3 新事業展開の顧客

- ・新規顧客を捉えた方が、やや売上高が増加傾向

↓

ターゲットとする顧客をどのように定めるか、その顧客をどのように開拓するかが課題

4 既存の経営資源の活用

- ・既存の経営資源を活用した方が、売上高は増加傾向

↓

自社の経営資源のうち、何が活用できるか、それをどのように使っていくのが見極めることが課題

スライド23

22 まとめ

5 事業機会の認識

- ・新事業展開を行っていない企業も、今後の取り組み意欲は高い



事業機会をどのように発見するかが課題

スライド24

中小企業による「新事業戦略」の展開
～ 長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ ～

ご清聴ありがとうございました

総 括

東洋大学経済学部教授 安田 武彦 氏

東洋大学の安田と申します。本日は深沼氏、松井氏から非常に貴重なお話をお聞かせいただきまして大変ありがたく思っております。私からは、2つの発表について簡単に総括をさせていただこうと思います。

総括の役割として、この2つの報告が、経営学や経済学の従来の地平から見て、どのように整理していけるのかということを考えたいと思います。

深沼報告では、バブルの崩壊以降、低迷する日本経済の中で企業が同じような経営を続けるのでは生き残りは困難であり、その中で新事業展開をしていこうとする企業が存在することが示されました（スライド3）。

これは経営学の話として、「赤の女王仮説」というものがあります（スライド4）。ルイス・キャロルの「不思議の国のアリス」の登場人物の「赤の女王」は、アリスに次のように語ります。「その場にとどまるためには、全力で走り続けなければならない。同じことをしていたらだめだ」。

例えば、まちのスパゲティ屋さんでも、30年前には町一番の人気店であったのが、ある日気づいてみると、「あの店は、こんなまずいスパゲティを出すのか」となっている。こんなことはよくあります。同じことしかやっていないうちに、なぜか知らないがそうになってしまう。これが、「赤の女王仮説」です。

これを経営学的な用語で言うとうどうなるかということ、競争優位が持続するのかどうか、出来ないのではないかということになります（スライド5）。

経営学ではマイケル・ポーターの経営戦略論は大変有名です。ポーターは、競争優位を企業が長い間、高い業績を維持できる力という形で定義をしています。では、どうすれば競争優位を獲得できるのか、そういう経営戦略とは何かということになります。

企業を経営していこうとすると、いろいろな関係者が出てきます（スライド6）。①新規参入業者が来てライバルになる、②代替品が出てくる、③競合企業が出てくる、④買い手がいろいろと厳しいことを言うてくる、⑤売り手も厳しいことを言うてくる。ポーターの経営戦略論によると、できるだけそういうことがないような場所に、うまく自分の立ち位置を持っていけばいいわけで、そうすれば競争優位を持続できます。

いわば出家です。突然ですが、「出家」と言いましよう。百人一首の喜撰法師の「わが庵は都のたつみしかぞ住む 世をうち山と人はいふなり」という感じになって、自分だけの世界をつくることで立ち行くことができる。

でも、そんなに世の中はうまくいきません。

そうした戦略がどれぐらい持つのかを研究した結果があります（スライド7）。アメリカでは、大体数パーセントくらいということですから、出家の道は厳しいわけです。さらに、一つの事業の競争優位を維持できる期間は、だんだん短くなっているとも言われています。さらに各国のさまざまなデータを見ても、会社の寿命が短くなっている。人の寿命だけは長くなっているのですが、会社の寿命は非常に短

くなっているのです。

そしてこのように寿命のある事業のライフサイクルは4拍子になります（スライド8）。この点について開始、成長、活用、再構成という四段階を、研究者は指摘します。

この点を日本でみるとどうか。開始という面では2000年から2003年に、新しいビジネスがたくさん出ました（スライド9）。

次に右側のグラフで新しいビジネスの実施者を見ると、参入時競争なし、あるいは小さい企業がばらばらとあるというのがほとんどでした。ところが、現在になると、大企業の参入も増えてきていて、なかなか競争優位を持続することは難しいことがわかります。

そこで企業として何をすべきかと言うと、先ほどの4拍子を連続させることが必要です（スライド10）。1回、2回、3回と、連続的に異なる分野に移り競争優位をつくっていくということがどうしても企業にとっては必要になってきます。深沼報告は、これを立証したのではないかと思います（スライド11）。

ただ、もちろん日本の企業の中には、古いままでやっているところもあります。「法師」（旅館）など古代から続く温泉がいまだにちゃんと企業として成り立っていますが、普通の企業であれば、どんどん新しいことをやっていかないといけないだろうということでもあります。

そして、これは松井報告と関係するものですが、事業の四段階により求められる人材の違いというものがあります（スライド12）。事業を立ち上げていく段階、店じまいをする段階などがありますが、店じまいをする人とこれをつくり出す人は全然違ってくるのです（スライド13）。開始段階では白紙にアイデアを求めていくことができる人が必要ですし、成長段階はアイデアを実現できる人が必要ですが、実現というのがなかなか難しいわけです。それから、



活用段階では分析的な意思決定に耐えられる人が必要です。そして最後、捨てるのが好きな人も必要です。こういう人はなかなかいません。何でも取っておく。特に老化すると何でも取っておく。時々見かけるごみ屋敷というものがありますけれども、そんな感じになってしまいます。それではだめだということです。

起業に必要な人材、事業に必要な人材は変わっていくわけですが、そのためにやはり組織も変えていく必要があるということで、松井報告では組織の話を非常に重視しております（スライド14）。

組織については、経営学の中では一番有名な言葉にチャンドラーという人の「組織は戦略に従う」というものがあります。一見して当たり前の言葉ですが、チャンドラー自身認識していたように、実は簡単なことではありません。実際の企業で、常にそういうふううまくいくというわけではないのです（スライド15）。それどころか、組織が戦略を変えた、極端に言うとそんなケースもあります。組織がなかなか動かないので、かえって戦略自体のほう曲がってしまった。太平洋戦争のときの日本の話などを聞いていると、よくありますね。これに対し、組織が戦略変更で変えられたケースがあります。これはごく正常なケースということで、組織をどうやって変えていくのが重要な課題であるという松井報告と整合するものです。

松井報告の中でもう1つ示されたのは、人材を外

からとり込め、それから中からもとり込めということです。中も使って外も使う。何でも使うのではないかということになりますが、実際、今のイノベーションというのはそういうものです。オープン・イノベーションと呼ばれるものが、その典型です（スライド 16）。SPEEDO 社のレーザーレーサーは、ロンドンオリンピックで北島康介選手が着るか着ないかという話で非常に話題になりました。これなどは、本当にいろいろな国から、NASA に始まってオーストラリア国際スポーツ研究所、日本ではファスナーがいますから YKK などが集まって、みんなで考えて、レーザーレーサーという機能性の高い水着を作っていたわけです。

さて、最後になりましたが、深沼報告、松井報告は、日本の中小企業、従来明らかになっていなかったところについて統計的な光を当てました（スライド 17・18）。その中から、連続的競争優位の確立や、新事業展開に当たっての組織の改編の柔軟性の重要性、それからオープン・イノベーションの重要性などを示唆する、非常に意義ある発表だったと思います。

以上で総括といたします。どうもありがとうございました。



スライド1

中小企業による「新事業戦略」の展開 ～第1部の総括～

2013年11月27日(水)
東洋大学経済学部教授
安田武彦

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド2

1. 総括の役目

(1) 今回の2つの報告を経営学の従来の地平からどう見るか。

榊原(2002)による経営学の分類

- ① 経営戦略論(企業の立ち位置、Porter等)
- ② 組織論(組織特性、野中郁次郎等)

深沼報告、松井報告について、主として①からの議論

(2) さらに明らかにすべき課題

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド3

1. 深沼報告と経営戦略論

(1) 深沼報告(引用)

「バブル崩壊以降低迷する日本経済
= 「失われた20年」」

- 同じ経営の継続では企業の生き残りは困難
- 新事業の展開

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド4

• 「赤の女王仮説」

<http://eiga-kaisetu-hyouton.seesaa.net/article/152448675.html>



- 「その場にとどまる
ためには、全力で走り続
けなければならない(It takes all the running
you can do, to keep in the same place.)」(ルイ
スキャロル「不思議の国のアリス」)

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド5

競争優位は持続するか①

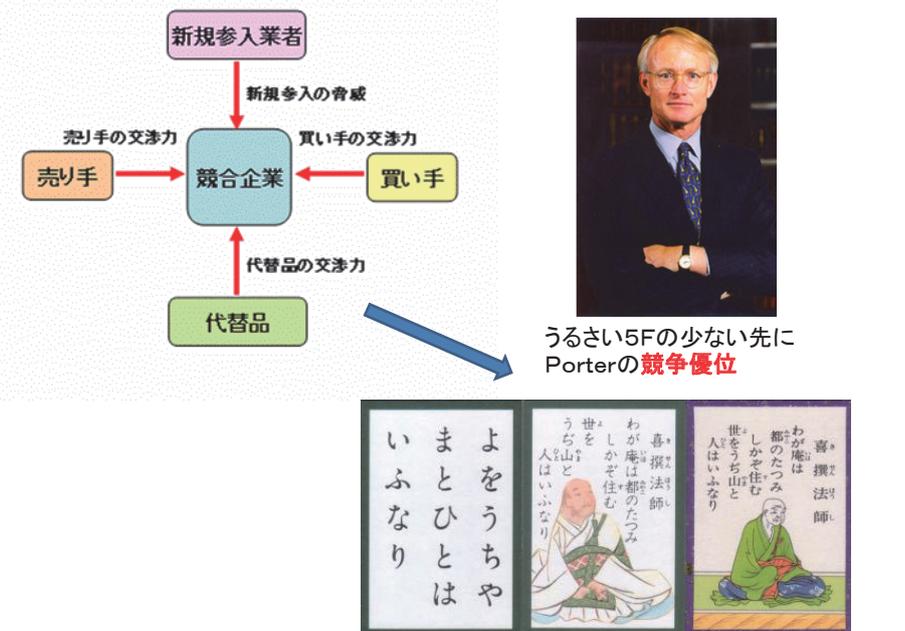
⇒ 経営学的には「競争優位は持続するか」
(Porterの経営戦略論)

競争優位:「企業が長い間—例えば10年間にわたって—高い業績を維持できる力(入山(2012))」

経営戦略論では、Porterの5つの力(five force 下図)をもとに競争優位の持続性を語ってきた。

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド6



Copyright@Takehiko Yasuda

<http://image.search.yahoo.co.jp/search?p=%E5%BA%85&aq=1&og=&ei=UTF-8#mode%3Ddetail%26index%3D12%26st%3D185>

スライド7

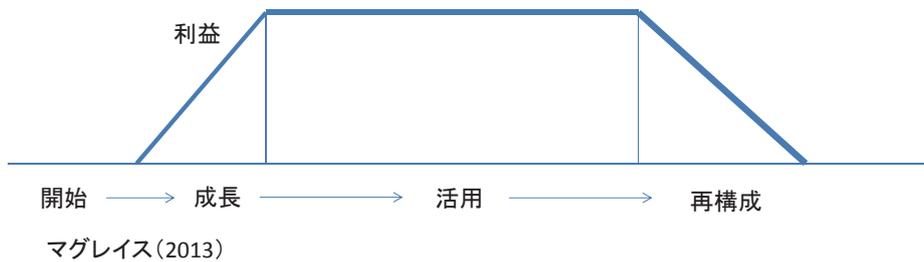
競争優位は持続するか②

- 2000年代の研究 (Wiggins and Ruefi(2002))
 - ⇒ アメリカにおいて持続的競争優位を持つ企業は数%
 - ⇒ 競争優位の期間は短くなっている(一時的優位のライフサイクル(下図))
 - ⇒ 日本における「会社の寿命」議論⇔「日本人の寿命」議論

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド8

一時的優位のライフサイクル(4拍子)



Copyright@Takehiko Yasuda

スライド11

深沼報告と連続的競争優位

1. 経営戦略論的に必要とされる連続的競争優位の維持を新事業展開という形で立証。
2. 今後の展開としては、新事業展開の回数や時期の問題を勘案すると、新しい発見が出てくるのではないであろうか。

- ★本当は、我が庵(いほり)研究も進んでいる(老舗研究)。「日経おとなのOFF」的？
- ★また、企業規模によって連続的競争優位の必要性も異なる。



Copyright@Takehiko Yasuda

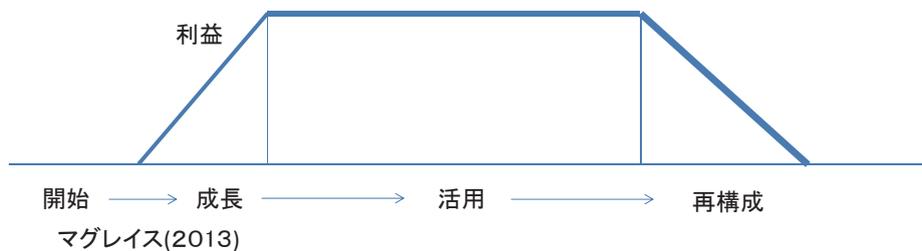
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/off/>

スライド12

戦略論からみた松井報告①

競争優位のライフ過程における組織内部、人材にもとめられるもの

一時的優位のライフサイクル



Copyright@Takehiko Yasuda

スライド13

戦略論からみた松井報告②

フェーズ	企業に求められるもの
①開始段階	白紙にアイデアを自由に書き込める者
②成長段階	アイデアを実現できる者
③活用段階	M&A、分析的意思決定に耐える者
④再構成段階	ビジネスモデル破棄を厭わない者

マグレイス(2013)

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド14

戦略論からみた松井報告③

以上のように起業に必要な人材は変わっていくのであるが、報告(新事業展開を行う組織づくり)に関連して、

①連続的競争優位のための企業内組織の整備に関係する必要があるのか？

経営学で一番有名な言葉の一つ

「組織は戦略に従う(チャンドラー)」



Copyright@Takehiko Yasuda

スライド15

別の問？⇒「組織が戦略に従わないことってあるのか」

実は、組織が戦略変更を追いつかないケースも多々ある。

組織整備の重要性を指摘した調査結果

- ① 組織が戦略を変えたケース
- ② 組織が戦略変更で変えられたケース

三谷(2003)

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド16

イノベーション論からみた松井報告⑤

- ・ 情報収集、業務提携の実施の重要性
⇒オープンイノベーションの要請の高まり
オープンイノベーションの有効性について
例)

SPEEDOのレーザーレーサー



<http://item.rakuten.co.jp/mizugihonpo/10000611/>

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド17

「総括」の総括

今回の報告の総括的意義

1. 日本の中小企業(特に小規模企業)について従来明らかにされてこなかった新事業展開の実態に統計的な光を当てた。
2. その中から、連続的競争優位の確立、新事業展開に当たっての組織改編の柔軟性の必要性等への示唆を示した。

Copyright@Takehiko Yasuda

スライド18

「総括」の総括から見た今後の課題

1. データ全体の更なる分析精緻化(更なる展開の余地のあるデータセット)
特に、既存の経営資源重視と外部情報の取込方の関係等の分析
2. 東京大学社会科学研究所データアーカイブ等を通じてのデータの公開

Copyright@Takehiko Yasuda

第2部 パネルディスカッション

パネルディスカッション「新事業に挑む中小企業」

パネリスト

株式会社木村技研 社長 木村 朝映 氏

太盛工業株式会社 社長 田中 茂雄 氏

株式会社レック 社長 高橋 泉 氏

コーディネーター 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 深沼 光

深沼 日本政策金融公庫総合研究所主席研究員の深沼です。パネルディスカッションのコーディネーターを務めます。よろしくお願いします。

第1部では、私と研究員の松井から、アンケートに基づく研究発表を行いました。それに対して、東洋大学経済学部教授の安田武彦先生に、学術的な視点から、非常にわかりやすい総括をしていただいたところです。

第2部では、第1部で行いました分析を定性面から補うとともに、新事業展開についてさらに理解を深めることを目的に、「新事業に挑む中小企業」と題しましてパネルディスカッションを行います。

こちらに、実際に新事業に挑戦し、成長を遂げてきた中小企業の経営者の方々にご登壇いただいております。これから、新事業にどのように取り組んだのか、新事業を行ううえでどのような課題があって、それをどう克服していったのか、あるいは新事業が経営にどういう好影響を与えたのか、そうしたテーマについてお話をしていただければと思います。

それでは、パネリストの方々をご紹介します。

まず、管工事業からスタートして、現在は節水型自動洗浄装置をはじめトイレに関するさまざまな製品を提供している、東京都世田谷区、株式会社木村技研の木村朝映社長です。

次に、プラスチック射出成形の分野から最新の金属粉末による射出成形の分野に乗り出し、精密機械、医療機器などに使われる微小かつ高精度の部品を製造している、大阪府寝屋川市、太盛工業株式会社、田中茂雄社長です。

最後に、婚礼用の貸衣装業からスタートして婚礼写真の撮影業に進出、さらには小さな結婚式というブランドで結婚式場を全国に展開している、神戸市中央区、株式会社レックの高橋泉社長です。

それでは早速、パネリストの方々に、新事業展開への取り組みを中心に、事業の概要についてご説明いただければと思います。

最初に木村社長、よろしくお願いいたします。

木村 株式会社木村技研の木村です。私の話は、わ



深沼光 主席研究員



榎木村技研 木村朝映社長

かりにくい点もあるかもしれませんが、不明な点は後ほどご質問いただければと思います。どうぞよろしくをお願いします。

まず、会社の概要を説明いたします。当社の創業は1948年7月1日で、ちょうど66年経ちます（スライド2）。東京を中心に営業を展開しておりまして、以前は管工事を行っていました。創業当時、私どもの配管業の業界は、水道設備、ガス施設事業者などが大八車に配管材料や工具を乗せて現場へ引いて仕事を行う時代でした。私はまだ小さな子どもでしたが、そのころのことをよく覚えております。

今日、今やリアモーターカーが走るという時代ですが、建設業界の元請、下請の制度はあまり変わっていないというのが、私の実感です。

私どもは、木村商店のころは大手ゼネコンの下請をやっていました。新築工事できれいな仕事でしたが、新築現場の工事中に配管の不合理性に気づき、ゼネコンの工事監督に意見を述べても、なかなか聞いていただけませんでした。現場では大変生意気な業者だと、逆に疎んじられることもありました。

このような状態では我々の技術はなかなか発展しない、これをやっている限り現状から脱却できないということで、もうゼネコンさんの仕事はやめようということになったのです。

では、何をやるかといったときに、当時、配管工事を行っておりましたので、仕事はきれいではあ

りませんが修繕工事をメインとして展開しようということになりました。私どもの父は、戦前、東京都水道局に土木技師として勤めておりました。当時、今はもうなくなりましたが、新宿の淀橋浄水場の上水施設の建設を担当しました。これからはメンテナンスをやるのだと、その父が決めたのです。

実は、これには大きなわけがありました。当時はまだ給排水衛生設備は大変歴史が浅く、技術屋さんがあまりいない時代でした。要するに、昔ながらの井戸屋さんが配管屋をやっていたような時代でした。特にメンテナンスの仕事は喜んでやる業者が少なく、高い技術レベルや専門知識を持つ人材はあまりいなかった。それで、我々は父にしたがって、修繕工事を年間約4千件のペースで行っていったのです。

この過程で、一番大きな財産になったものがあります。給排水設備は故障による修理が発生する、必ず壊れる。そのため、ランニングコストが非常に高いというのが当たり前でした。

では、我々はどうするべきか。まず、壊れにくいもの、故障しにくいものを作ろう。そして、ランニングコストが安く上がるものを作ろう。こういう発想のもとで仕事を行ったことが、メーカーになっていく段階で大変役に立ちました。

2010年には、木村技研販売という会社を設立しました（スライド3、4）。何のために販売会社をつくったかいうと、実は、私どもはお客様に製品を買っていただくのではなく、レンタルを推進しているからです。作った設備を、お客様が資産として持つのではなく、経費として使っていただくのです。管理運営のために、アクア・ファシリティーズという会社も設立いたしました。生産は、現在はコスト競争がありますので、中国の北京と福州に生産工場を持っています。

製品づくりの取り組みとして、我々が第一に考えているのは、お客様の期待よりもさらに一歩先に行く提案とサービスの提供を、徹底的にやろうという

ことです(スライド5)。現在、特許も180件を超えました。ただ、特許というのは大変おもしろいもので、取り始めると熱に侵されたように取っていくわけですが、ビジネスにつながるものは約1割です。あとは防衛特許であるとか、将来的な展開に必要な特許ということになります。

第2に、社会と環境に貢献できる製品づくりをしようと、節水サービスを常に念頭に置いています。現在、東京では、水1トンの上下水道料金が合わせて790円です。これは世界的に見てどういう順位かというところ、一番高いのはアメリカで、1トン1,400円という地域もあります。日本の中で一番高いところは九州です。九州の福岡は1トン当たり1,080円です。皆さんご存じのように、トイレというものは、水の流れが良いほうが気持ちいいわけです。ただ、今どのくらい流しているのか、わからない。それを明らかにして節水、経費削減、そしてCO₂削減を行おうと考えています。

第3に、こうした実績を糧に、トイレ全体をつくっていかうとしました。当社はパブリックトイレが専門で、一般的な住宅のトイレは扱っておりません。今までのトイレは、家庭用と同じものを持ち込んで、パブリックとして使っていました。しかし、パブリックトイレと家庭用のトイレは圧倒的に違うところがあります。例えば、大便器を1日に家族の方が何回お使いになるかというところ、せいぜい20回です。これがJRの東京駅だと、1個の大便器で1日に約480の方がお使いになります。非常に幅があるわけです。そういうことに耐えられるものを作っていくという考え方で、我々は製品開発を進めています。

製品の沿革ですが、まず1972年に節水装置を作りました(スライド6)。その後、災害用トイレとして「ベンクイック」を発売しました。それから、「ナガセルフ」をJRと共同開発しました。当時の公衆トイレは大変においが臭くて汚い。「ナガセルフ」は、汚れた床を水洗いしてにおいを床から掃き出し、床の



排水溝からにおいを吸収してしまうというシステムです。

次に、アイキャビンという曲面ドアのトイレを作りました。今、羽田空港にある全日空のラウンジトイレにご使用いただいています。2011年には、「アクア・ちょびっと」という商品を作りました。これは、米国のリード指標という環境基準に適合するものです。現在は、東京のヒカリエという商業ビル、駅舎関係では、京王電鉄や西武鉄道などで多く採用していただいています。

今年になりまして、世界初の遠隔トイレ管理システム「AQUA-Remoni」を作りました。これはトイレの中の情報を、すべて遠隔操作で管理するというものです。例えば、あるトイレを何人が使用して、何回流して、どのくらいの水量を使ったかということが、全部データとして当社に送られてきます。そのデータをもとに、水量をコントロールする。今まで多く流れているのであれば遠隔操作で少なく、少なければ多くする。そういったことが1リッター単位でできるシステムなのです。

このスライドが、先ほど出てきた「アクア・ちょびっと」です(スライド7)。説明すると2時間ぐらいかかってしまいますので、こういう商品だご理解いただければと思います。これは「アクア・ちょびっと」の小便器です(スライド8)。

裏側は配管キットになっています(スライド9)。皆さまに一番知っていただきたいのは、トイレの建

設に、衛生器具メーカー、配管屋、空調屋、ダクト屋、電気屋などいろいろな業者が絡んでいることです。一般的には、大体12業種があつた狭い空間に入り、物作りをするわけです。これを私どもでは、工場で全部組み立てて、現場に持ち込んで設置するシステムで、物作りから保守、保全、修理まで、これをすべてお客様にレンタルするという商売をさせていただいています。

次の資料は、導入事例の節水効果の例です（スライド10）。棒グラフは、対前年度比です。私どもの商品を導入したときに、どのくらいの節水効果とコスト削減効果があつたか。お客様には定期的にこれを提示しております。このバックには、いろいろなデータがありますが、またの機会がありましたらお話ししたいと思います。

現在、私どもの装置は約15万台の導入実績があります（スライド11）。基本的には、私どもの会社はこれらを販売していません。5年、7年、9年という形のお客様のニーズに合った期間でレンタルをするという方法をとっています。

これが、先ほど説明した次世代トイレシステムの「AQUA-Remoni」です（スライド12）。NTTファミリーズと私どもが共同開発いたしました。ドコモの回線を使ってすべてのデータ管理をするという通信システムです。現在、商業施設を中心に展開しております。あるお客様には全店舗、これを導入いただきました。

これは、私どもの新聞広告です（スライド13）。広告の効果だけではなく、社員のモチベーションを高めることも目的として、このような取り組みを行っています。

次に、社会貢献、環境対策としても位置付けしている、災害用トイレ「ベンクイック」という製品です（スライド14）。実は、東日本大震災の際に、液状化現象によって下水管が破損して水洗トイレが使えなくなった千葉県のパウアンなどで、災害用トイレと

してお使いいただきました。

説明は割愛しますが、これは自治体の調査結果です（スライド15）。

現在、次世代トイレの「AQUA-Remoni」のシステムに、セキュリティ機能を加えた警備システムを開発しています。2020年の東京オリンピックのときに一番怖いのはテロであり、それに向けた対策は十分考えなければいけません。知り合いの警察の方から、「トイレの中に爆弾を仕掛けられたときにはどうにもならない。木村さんのところはトイレが専門だから、それを事前に察知するようなシステムを、ぜひ作ってほしい」と言われたことをきっかけに、開発いたしました。

このシステムは、来年の2月から稼働ということで、今ちょうどテストを行っています。すでに、浅草の浅草寺のトイレに試験的に導入し、それを常に監視して、どういう状況にあるのかチェックしているところです。私の発表は、これで終わります。

深沼 木村社長、どうもありがとうございます。知っているようで知らないトイレのお話でした。これから先、どんどんおもしろいお話が出てくると思うのですが、時間の関係で今日はこのくらいということで、ディスカッションの中でいろいろご紹介いただければと思います。

それでは続きまして、太盛工業の田中社長、よろしく願いいたします。

田中 太盛工業の田中です。よろしく願いいたします。

私ども太盛工業は、大阪の寝屋川市というところにございます。東京の皆さまにはなじみがないかなと思いますが、ちょうど大阪の北部を淀川が流れていて、その淀川の南側に位置し、近くに淀川の堤防があります。

そんなところではありますが、世界一の研究開発型町工場を目指すというキャッチフレーズで、日々仕事に取り組んでおります（スライド17）。まずは、

どのようなモノづくりをしているのかということ、紹介したいと思います（スライド18）。

もともと当社は、ちょうど東京で言うと大田区によく似た東大阪市で、1972年に創業しました。80年には現在の寝屋川市に工場を移転し、それからずっと寝屋川でモノづくりを進めてきています。94年には、京都にリサーチラボを開設しました。ちょうどこのころが、研究開発型への取り組みを開始したころになります。京都には、昔でいう京都工業試験場、公設試があり、その事業にORT、オン・ザ・リサーチ・トレーニングという制度がありました。それに当社の社員を参加させて、ラボを運営していきました。

その後、2000年にドイツで開かれた世界最大と言われる産業見本市に初めて出展をしました。この縁でいろいろと欧州での展開を始めてきています。これが、海外との連携というところの最初になったかなと思っています。2010年にはリサーチラボを東大阪に移設し、現在はそちらで研究開発、評価を集中的に担当させています。

また、2011年にはタイに100%子会社、TAISEI KOGYO (THAILAND) を設立しました。この年は10月に水害が起り、立ち上げが少し遅れました。最近、またタイが世情的に大変な状況になっておりますが、私どもの事業については、特に影響を受けているというところはありません。

事業内容ですが、もともとプラスチックの射出成形品の部品の組み立て、部品の製造を主な内容としていました（スライド19）。現在もこの事業は行っています。

新しい事業は、MIM、メタル・インジェクション・モールドイングです。世間一般には「ミム」と呼ばれる、金属粉末射出成形という技術です。プラスチックではなく、素材が金属ということになります。

少し耳なれない言葉ですので、金属粉末射出成形、MIMについて簡単に説明します。古くから、金属の



太盛工業(株) 田中茂雄社長

粉末を固めて圧縮し、炉に入れて熱をかけて焼結するという技術があります（スライド20）。それと、プラスチックなどでよく使われている射出成形。この2つの技術を融合させた形で、金属粉末射出成形という技術が成り立っています。

原料は金属の粉末を用います。使用する金属の粉末は粒径で、一般的には10ミクロン程度です。1,000ミクロンが1ミリなので、その100分の1ぐらいの大きさです。この金属粉末と我々が古くからなじんでいるプラスチックの樹脂、バインダと呼ばれものを、温度をかけながら混練して、造粒します。最終的には、ペレット化してプラスチック射出成形の材料と同じような大きさの原材料を作ります。それを射出成形機で金型の中に圧力をかけて押し込み、冷却して、形状を付与して取り出す。そのままだと、金属の粉末とプラスチックのバインダが混ざり合った状態になっているのですが、そこからプラスチック成分を熱によって分解して飛ばします。

その後、金属の粉末だけになった状態からさらに温度を上げます。例えばステンレスだと、1,300度ぐらいの温度域まで上げると、焼結、つまり金属の粉同士がくっついた状態になります。夏の暑い時期にあめ玉を車内に置いておくと、くっついて塊になっているのと同じ現象です。こんな状態がどんどん進んでいって、最終的には金属で3次元の形状の部品を作り上げることができます。ちなみに、プラス



チックは大体 500 度から 600 度ぐらいまでの温度域でほとんど消失してしまいます。

特徴は、金型で作るので、プラスチックの部品と同じように、3 次元の複雑な形状の部品の量産が可能で、簡単に安く作れるということです（スライド 21）。今までなら切削加工やプレス加工で作った複数の部品を組み立てていたようなものでも、一つの工程で成形することができます。そのためコストの低減が可能で、複雑な形状のものが、いとも簡単にできるという特徴があります。

また、金属なら、粉末にすることができれば、いろいろな材料を使うことが可能です。少し素材のサンプルを示しましたが、磁性材料、ステンレス、チタンなど、いろいろな材料が使えます。そういう便利な加工法です。

ただ、当社がこの金属の部品、MIM の分野に進出したのは後発です（スライド 22）。そのため、特徴を出すことに努めました。従来の MIM は、大きさが大体 1 センチ、3 センチといった比較的大きなものが作られています。そのほうが 1 個当たりの値段も高く、量も多いものが多いため、売り上げも上がります。しかし我々は、それよりも小さいもの、いわゆるマイクロ MIM という分野に特化していきました。寸法でいうと 1 ミリ以下のもので、精度も 10 ミクロン、数十ミクロンといったものを加工していく方法を突き詰めています。

スライドで示した遊星歯車機構は、ギア 3 つで米粒 1 個分くらい、センターの太陽ギアに至っては、1 ミリ以下の大きさで、モジュール全体で 100 分の

7 ぐらいです。重量も金属製であるにもかかわらず、1,000 分の数グラムというような部品もあります。そういった精密さが、我々の製品の特徴なのです。

例えば、マイクロ鉗子という、内視鏡につけて小さな穴から体内に入れて手術を行うという先端の複雑な 3 次元形状のものも、我々のこのマイクロ MIM という技術を用いて作り上げています。

海外への展開としては、ドイツへの販売、それからタイに工場がある関係でタイの研究機関とも連携しております（スライド 23）。もちろん国内のさまざまな公設試、大学とも連携をしております。

これが東大阪のラボです（スライド 24）。ここでは、X 線 CT や海外の装置、特にヨーロッパの研究に特化しています。

これはタイの研究機関ですけれども、女性陣が頑張ってくれています（スライド 25）。

これは、過去にいろいろと頂戴した技術関係の受賞内容です（スライド 26）。

タイの生産拠点は、こういうところ（スライド 27）。

私は今週月曜日にドイツから帰ってまいりましたが、こちらはドイツのハノーファーでの国際展示会です（スライド 28）。デュッセルドルフで開催される MEDICA という医療展、アメリカの MDM という医療機器展にも、最近は出展しています。

国内の学会でも積極的に発表、プレゼンテーションを行い、海外へも若手が参加して、いろいろな情報発信をしております（スライド 29）。これらは、若い人の成長を期待しての取り組みでもあります。

少し長くなりましたが、我々の製品の特徴を紹介いたしました。また、後ほどのディスカッションの中で、いろいろな話をさせていただければと思います。どうもありがとうございました。

深沼 田中社長、どうもありがとうございます。我々の目に直接触れることが少ないものではありませんが、非常に高い技術、海外でも認められる技術を培って

こられた、すばらしい事業展開をされていることがわかりました。

それでは最後に、株式会社レックの高橋泉社長、よろしく願いいたします。

高橋 KSGグループの高橋泉です。今日はこのような機会をいただき、本当にありがとうございます。簡単に、私どもの事業を説明したいと思います。

私どもは、株式会社レックを中核に、KSGグループとして、国内5社、海外3社で冠婚葬祭、儀式を中心に事業を全国に展開しています(スライド31)。現在、年商は103億円、従業員数550名で、12の事業部があります。

設立は1989年。約25年前、神戸市で会員制レンタル衣装からスタートいたしました(スライド32)。当初は、美容室やエステティックサロンも4~5店舗、神戸市内とその近郊で経営していましたが、95年に阪神淡路大震災が起きました。そこで、神戸市内のお店が壊滅状態となり、事業の約70%が潰れてしまうという状況に陥りました。

これからどうしようかと本当に困り果て、絶望のどん底だったわけです。そうしたときに、たまたま、今までとは全く違う婚礼アルバム、今でいうデザインアルバムに出会いました。一目見た瞬間に、「これは女の子が絶対喜ぶ」と考え、そのアルバムを取り扱うことにしました。

全く業種の異なる写真業界に入ることになったわけで、いろいろありましたが、結局はこの商品が大ヒットとなり、ラヴィ・ファクトリー事業部として、95年を皮切りに全国展開してまいりました。2000年にはハワイのホノルルにLa-vie Bridal Ltd.を設立しました。ハワイでも今、最も人気の写真屋になっています。

この成功を受け、新規事業をしっかりとやっていこうと考え、全国展開を目指した小さな結婚式事業部を発足させました。輸入貿易事業部も株式会社エルブレインとしてスタートしました。



株レック 高橋泉社長

2004年には、これも全国初の婚礼情報発信カフェである、ブライダルカフェを立ち上げました。そして家族葬の走りである株式会社ファミリー葬を設立して、お葬式の分野にも進出いたしました。

2005年には、これも冠婚葬祭にかかわりがあるということで、NTTの電報事業の弔電や祝電とほぼ同じサービスを提供するメッセージ事業部を始めています。

震災から次々と新しい事業を起こしてまいりました。今日は、このなかから、ラヴィ・ファクトリー、小さな結婚式、メッセージ事業部の3つの事業部について説明したいと思っています。

これが、2013年度までの我が社の売上げの推移です。震災前は4億円ぐらいの規模でした(スライド33)。

当社は、新規事業を行う際の、3つのポリシーを決めています(スライド34)。まず1番目は、その事業に社会的価値があるかないかを判断することです。儲かる、儲からないという判断よりも社会的価値があるかどうかで決める。2番目は、誰も手をつけていない新しい業態を開拓すること。二番煎じはしない、後追いはしないと決めています。3番目は、事業が時代の流れに合っているかどうかを見定めること。時代の流れに逆らっているならば、この事業は行わない。この3つのポリシーでやってまいりました。



それでは当社の大黒柱である事業、ラヴィ・ファクトリー事業部を説明いたします（スライド35）。

今から18年前の従来型の婚礼アルバムは型物と言われ、式服のお二人や集合写真等、スタジオでかたい形で記念的に撮るといったものがほとんどでした。ワンポーズ2万8千円、ホテル・式場では、だいたい10ポーズぐらいを撮り、28万円から30万円が婚礼アルバムの相場と決まっていました。

我々はそれを、スナップアルバムという友人が結婚式を記録的に撮っていくようなアルバムに変えたのです。プロのカメラマンが、ヘアメイクシーンから始まる結婚式当日すべて、新郎新婦を追いかけて激写して、1日の様子を世界でたった1冊のアルバムにして新郎新婦さんにお届けするのです。最初は自分で写真屋をするつもりは全くありませんでした。アイデアを携えて、こういうアルバムを売ってみませんか、作ってみませんかと写真スタジオに営業に行きました。しかし、ほとんど相手にしてもらえません。「新郎新婦の後ろ姿なんて婚礼写真じゃない」「指輪の交換のときの指だけをアップにした写真、これも婚礼アルバム向きじゃない、邪道だ」と。

思いあまって、清水の舞台から飛び降りる気持ちで「ゼクシー」という婚礼情報誌に写真業として広告を載せました。とても高い広告代でしたが、そうしたら、やはり女の子から大反響で、「ゼクシー」始まって以来の問い合わせ数になり、一気に人気が出

てきました。

カメラマンもいなかったのに、一生懸命募集をしたら、グラビア写真の出身の人であったり、ヌード写真を撮っていた人であったり、全く分野の違うカメラマンが、動きのある新郎新婦を撮れるなら楽しいということで集まってきました。

そういうふうには、全くの素人から始めた写真業ですが、現在では婚礼アルバム数が年間3万4千冊と、業界ナンバーワンになっています（スライド36）。全国に40拠点、提携会場はホテル、式場合わせて400カ所、カメラマンを350人抱えています。

初めは業界に拒否されていたデザインアルバムですが、人気が高まるとともに、同業他社からたくさんの類似商品が出てきました。今では80%がデザインアルバムということで、当社の取り組みが婚礼写真を一挙に全国的に変えていったと自負しています。

次に、神戸の片田舎から日本の市場が変わった、やればできるんだということで自信をつけ、2000年に小さな結婚式事業部をスタートしました（スライド37）。15年前、全国の婚姻数は年間70万組でした。今でも、ほぼ変わっていません。70万組が入籍を届けています。そのうち40万組が挙式を挙げ、あとの30万組は届け出だけです。そして、15年前には3組に1組が離婚をしている。私もバツイチでしたので、これから離婚がどんどん増えるという予感がしていました。今はその予感どおり、2組に1組が離婚をしているというデータもあります。

そこで我々は、挙式を行っている40万組はもういいと考えました。いま挙式を挙げられていない方に、挙式を挙げていただける環境を作ろうと思ったので。2回目、3回目の人は高い値段も嫌だろうということで、挙式料、新郎新婦のレンタル衣装、ヘアメイク、小物一式、写真をつけて4万8千円と低価格に抑え、神戸の地からスタートいたしました。

思ったとおり、そういう市場がありました（スライド38）。これも大反響で、あれよあれよという間

に全国展開となり、今では年間9千組のお客様の挙式をさせていただいております。また、昨年ころからデフレ婚ということで、テレビなどで宣伝していただきました。おかげで競合他社が11社出てきており、大手も参入してきています。今はこういう小規模挙式が一大市場となって、これまで結婚式を挙げられなかった方が挙式できる環境が整いつつあると思っております。

当社の式場は、全国に16拠点に設けています。先行のメリットがありますので、さらにそれを進めて、レストランと提携した小さな結婚式の事業を拡大しています(スライド39)。

ここからは、ファミリー葬の話をしてします。「9万8千円でお葬式ができますよ」ということで始めたものです(スライド40、41)。目新しいのが、全国初でハウス型のお葬式会場をつくったことです。これも業界紙に大々的に取り上げられ、同業他社もこのごろハウス型のお葬式会場を増やしています。

KSGグループとしていろいろな事業を展開してきましたが、やはり組織づくりが大事だと思っております。ですから、全部の事業部にCOO体制をとりまして、権限委譲をしています。ここに示した「自己改革」「幹部の五つの魂」「リーダーの五悪罪」などは、社員が考えて作ったものです(スライド54、55)。

最後に、我々は神戸の阪神大震災からぼろぼろになりながらみんなで立ち上がってきた会社です。震災からの復興やその後の成長の過程で、神戸の公庫や地元の信用金庫、あるいはそのほかの方々に大いに助けられました。絶望の淵から夢と希望の会社をつくりたい。この震災後に生まれた大願を、大きな事業の目的として、社員一同頑張っています。

以上で、私の会社説明とさせていただきます。

深沼 高橋社長、どうもありがとうございました。創業が1989年ということですから、バブルのちょうど絶頂期ですね。95年の震災直前の売上高が4億円というお話でしたが、今では100億円を超える中堅

企業に急激に成長されているということです。このあと、その成長の過程における新事業展開について、さらに詳しくお聞きできればと思います。

さて、それぞれ事業分野は異なるわけですが、3社とも1カ所に留まらないで常に前進を続けている様子を見てとれたのではないかと思います。ここからは、ディスカッションに入ります。

まず、これまで3社とも精力的な新事業展開を行ってきたわけですが、そもそも新事業にトライしようと思うようになった、あるいは実際にそれをスタートしたきっかけは何だったのでしょうか。また、そのアイデアをどうやって見つけたのでしょうか。こうした点についてお聞かせいただければと思います。

まず木村社長から、よろしくお願いいいたします。

木村 私どもにとって、基本的には下請からの脱却、下請をやめようというところが1つの大きな決心でした。このままずっと続けても、将来的に建設業界ではなかなか芽が出ないだろうと。特に私たちはサブコンですので、大変いじめられたわけです。昔からそういう業界でした。それで、「下請をやめて、何をしていこうか」と考えたのです。

当時、日本国有鉄道が当社の最大のお客様でした。会社の売り上げの約70%は、国鉄、特にメンテナンス部分の売り上げでした。たまたま、私どもは大変運がいいといいましようか、その取引が、最初にパテントをいただいた男子トイレの節水洗浄装置の開発につながったのです。当時の国鉄の方がいたら申し訳ないのですが、国鉄は膨大な赤字を抱えていました。ちょうど民営化という声が上がったところで、何としてでも経費の削減をしようという動きがありました。当社の製品開発は、コストの削減が大きなテーマでした。「アクアエース」という私どもの製品が、山手線の渋谷駅にテスト導入されたのが1976年12月でした。導入の結果、渋谷駅全体の上下水道料金を、約25%から30%コストダウンができたのです。



これをきっかけに、山手線の全駅に導入されました。3年かけて、全駅の男子小用トイレの節水装置がすべて私どもの商品が導入されたわけです。そうこうしているうちに、「木村の商品は間違いがない。大便所の節水装置もおまへのところでつくってみないか」と声がかかりました。そこで大便所用を開発して、「アクアエース」の新型として上野駅にテスト導入をさせていただいたところ、年間で8千万円ぐらゐのコストダウンが実現できました。小便器は全駅につけるのに約3年かかりましたが、大便器のほうは、1年半で東京駅をはじめとする山手線の全駅につけることができました。その結果、約6億円のコストダウンになりました。

当社の製品開発には、社内の初期アイデアというものはありません。すべてお客様からの相談事から始まっています。こういうことができないかというご相談をいただける会社になったことが、私どもにとっては最大の財産です。アイデアの発言者はあくまでもお客様です。では、私どもは何をしたかという、徹底的に現場を調べました。何故か。現場を徹底的に調べることによって、開発テーマが決まります。例えば、トイレが汚れる原因、悪臭の原因、なぜ汚いのかを徹底的に調べる。そのうえで、これに対してどうしようかと研究をする。それによって、商品ができることにより社員のモチベーションも上がる。当時の国鉄に商品を納品させていただくことは、我々にとっては大変名誉なことでした。こうし

たことを繰り返しながら、役員含めた社員全員が一丸となって、今まで頑張っています。

深沼 どうもありがとうございました。続いて、同じ質問についての回答を、田中社長、よろしく願いいたします。

田中 私どもは、もともとがプラスチックの射出成形事業ということで、プラスチック部品の加工を主に行っていたのですが、それだけではやはり同業者がたくさんいますし、コスト的にも厳しいわけです。部品だけではなく、サブ・アセンブリーから最終製品の製造まで行うことで付加価値を加えてきたのですが、取引先が海外に工場を移転していく動きは止まりません。そのため、仕事は今のところまだあるけれども、これから先どうしていこうかというのが悩みの種でした。

当社は、プラスチックといっても、いろいろなものを行っているのではなくて、水に絡む商品だけに焦点を絞って、できるだけそれを深掘りして付加価値を上げていこうという戦略を採ってきました。しかし、海外へのものの流れは、加速していきました。プラスチック射出成形については非常に経験も実績もあるのですが、それ以外に何か事業につながるものはないか探ろうと、成形加工学会などにも出かけていました。そうした情報収集を続けるうちに、ひよんなことから、メタル・インジェクション・モルディングに出会ったのです。素材はプラスチックから金属に変わりますが、今まで養ってきた射出成形技術が応用展開できるのではないだろうか考えたのです。それが、現在の事業に取り組み始めたきっかけです。

深沼 田中社長、どうもありがとうございます。それでは高橋社長、よろしく願いいたします。

高橋 私は、先ほども説明しましたとおり、阪神大震災で既存事業が大きなダメージを受けたのをきっかけに、ある意味、やむにやまれず新規事業に取り組みました。ただ、現在行っている事業を選ば根本

となったのは、それ以前から持っていた疑問です。私は、生まれたときから、母が行っていた冠婚葬祭事業になれ親しんでいましたが、子供心にいろいろな業界を見て不思議に感じていたことがたくさんありました。自分がお客様だったら、こんな商品があればうれしいかなと思うこともありました。そうした気持ちをベースにいろいろアイデアを考え、新事業につなげていったのです。そして、その事業の成長によって、業界の常識を変えられるんだという強い確信があれば変えていける、やればできるんだということを再確認しながら、事業を拓げてきました。

深沼 どうもありがとうございました。3社とも状況、業種は異なるわけですが、まず、それまでの事業が先行き不安になっている、あるいは高橋社長の場合は震災で大きなダメージを受けてしまった、そういったことが次のチャレンジへの原動力になっているのではないかと思います。

ただ、ここで注意しないといけないのは、高橋社長の場合は震災ですのでイレギュラーですけれども、最初の2社の場合、当時、必ずしも既存の事業が全然だめになっていたというわけではなさそうだと思います。つまり、既存の事業の体力のあるうちに次の事業にチャレンジしていくということが、実は重要なのではないかと思います。

次のアイデアの源泉ですが、まず出てきたのが、他人の目線を大切にする、お客様を大切にするという考え方です。また、田中社長からは学会に参加しているというお話が出ました。情報収集、業界にどういうニーズやシーズがあるかを積極的に集めるということだと思います。

最後に、高橋社長のお話でとてもよい言葉だと思ったのが、「自分がお客様だったら」というフレーズです。自分をお客様の立場に置いて、そこから顧客のニーズを想像する。その作業の中で、新しい事業の種を発見したことがうかがえました。

それとともに、お客様のニーズであるとか、学会



の情報であるとか、そういう話を聞く耳を持っているということも、3社に共通するところです。同じ情報をもらっても、それを事業に結びつけられないケースも非常に多いと思うのですが、聞く耳を持って常にアンテナを張っている。そこが、非常に重要なのではないかと感じました。

さて、新しい事業を行うわけですから、実際に事業化して、それを軌道に乗せていく段階では、非常に大きな障害があったのではないかと推測されます。具体的にどういう課題に直面したのか、課題をどのようにして克服したのか。簡単にご説明いただければと思います。この質問は田中社長からお願いいたします。

田中 開発当初はプラスチックの射出成形事業しか行っていませんでしたので、MIMに参入するためには、金属粉末や金属全般の知識、評価の方法、脱脂・焼結などのプラスチックにはない技術を理解し、あるいは使いこなせないといけないわけです。ただ、会社の中で研究していると、製造現場が明日の納品に向けて一生懸命頑張っている横で、研究開発者はパソコンをにらんでいたり、わけのわからない試作をしていたりということになる。そうすると、研究者も、製造現場も、相手を見てフラストレーションがたまります。したがって、当社では、寝屋川市にある工場とは全く離れた京都のリサーチラボに開発拠点を設けて、お互いが見えないようにして、開発



を進めていきました。

深沼 どうもありがとうございます。次に高橋社長、お願いいたします。

高橋 私どもはどこまで行ってもサービス業ですから、鍵になるのは人だと思っています。今まで新しい事業や価値観を生み出して、お客様の選択の幅を広げるということに力を入れてきましたが、どんなによい商品、よい企画があっても、それをする社員がゼロから成し得る力を持たなければ、世の中には広がっていきません。ですので、商品づくりや企画づくりだけでなく、社員づくりも、私自身が力を入れて行っています。

それを説明したのがスライド 52 です。事業部別 COO 制度を導入して権限委譲したり、経費はかかるけれども社員全員が3カ月に1回集まって、方向性、方針をしっかりと確認し合ったりする。また、リーダーだけに全国から集ってもらい、自分が立てた予算や目標に対してどれだけの実績が上がっているか、困った点や改革した点は何か、といったことをマネジメント研修で話し合う。こうしたことを、随時やっています。

これまで何ひとつ初めからスムーズにいった事業はありませんし、実際、撤退した事業もあります。その撤退した理由は、やはりすべて人の問題だったと、私自身反省しています。繰り返しになりますが、我々サービス業は人づくりがキーだと思います。

深沼 どうもありがとうございます。最後に木村社

長、お願いできますか。

木村 一番頭を悩ませた問題は、もともと工事屋でしたから、物を売ったことがなかったということです。工事屋は図面を扱って、その図面どおりにものを作る。それが、仕事でした。今度は、自分たちが商品を作って買っていただくことになりましたが、売るノウハウが全くありません。私も営業に携わり、買っていただくにはどうすればよいのだろうか、お客様に「この商品を買っていただきたいんです、どうしたらいいんでしょうか。教えてください」と聞きました。すると、お客様がしげしげと私の顔を見て、「わかった」と。何回もそこには足を運んでおりましたから、「俺も考えておくから、おまえも1週間考えておけ。1週間たったらもう1回来い」と言われました。ちょうどあのころ「一週間に十日来い」という歌がはやっていましたが、1週間後に行くならまだ楽かなと思って、私も3つほど答えを持って行きました。それが、お客様のニーズと1つでも一致すると大変うれしいというか、何か一歩近づいたかなと思った経験があります。

ものを売る、お客様に買っていただくということは、我々にとっては大きな壁でした。商品に対しては、やはり技術屋ですから自信はあるのですが、なかなかお客様の買うという心がわからなくて、大変苦労しました。

私たちは新商品を売っておりますので、一番つらい言葉は、お客様から「実績は」と聞かれることです。「新製品なので実績はありません。実績があるくらいだったら、新商品じゃないんです」と、言ったらずいぶん怒られました。いずれにしても、ものを買っていただくということは、大変な技術と努力が必要だということがわかりました。

現在、私どももメーカーとなってから、ちょうど30年を超えました。当社は、販売はしないでレンタルをしているといいました。レンタルだと月々のコストが非常に小額ですから、比較のお話を聞いてい

ただくことができるという点では恵まれています。お客様に聞いていただければ、次の段階に進められるので、当初は販売もしていましたが、今はレンタルという形に一本化をしました。商品の販売ではなく、お付き合いさせていただいて、そのアフターフォロー、管理、すべてを我々が賄うというシステムを売り込むべく、営業をしております。

深沼 ありがとうございます。各社ともさまざまな課題を抱えていたということですが、その解決策として、既存の体制、あるいは既存の考え方を改めていくことがあがっていました。それは誰が担っているのかというと、従業員である。では、従業員を育成すればいいのかというと、それだけではなくて、新事業を進めていくという方針を、あるいは方向性といったものを会社全体で共有していくことが、新事業展開の成功に向けた大きな解決策であったのではないかと思います。

話は変わりますが、アンケートでは、新事業展開を行った場合に業績は良くなる傾向にあるという結果が出ていました。もちろん、こちらの3社も非常によい業績を上げているわけですが、一方で、例えば知名度のアップであるとか信用力のアップであるとか、そういう数字に表れない効果というのも新事業展開にあったというアンケート結果が出ております。これについて、具体的にどういうものなのか知りたいと思うのですが、高橋社長からお話しいただけますでしょうか。

高橋 スライド46を見ていただきたいと思います。当社は、冠婚葬祭を中心に通信事業、弔電祝電、輸入事業、結婚式場の家具建材、葬祭場の家具建材や広告事業、写真事業、美容事業などを行っています。それぞれ全くかわりがないように見えるのですが、冠婚葬祭でつながっています。

写真事業で入社した社員がどうしても合わないと言ったら、貿易のほうをしたらどうという形で、やはり社員の定着率は1事業部だったころに比べて非



常に上がっていますし、個性を生かせる組織になってきました。それから、冠婚葬祭業界として我々と同じようなことを行っている会社はあまりありません。こういう他社と違う路線をとることによって、そしてそれを伸ばしていくことによって、業界では異端児とも言われますが、社員は非常に誇りに思ってくれています。新卒の採用もエントリーで2万人ぐらいになってきました。

商品についていえば、「小さな結婚式」はグループ内に写真もあるし、美容もあるし、結婚式場を作るのに安い価格でいすや大理石を引っ張ってこられるという強みがあります。ですから、圧倒的に低価格で高品質が実現できます。ばらばらみたいに見えても、絡み合って非常に商品力を持てるような構造にはしているつもりです。

深沼 高橋社長、どうもありがとうございます。それでは木村社長、お願いいたします。

木村 今、業績としては、私どもの会社は、カメの歩みのようではありますけれども、徐々に上がっております。

この節水装置というものを製造していて一番忘れてはならない点は、私たちの商売は水商売だということです。夜の巷の水商売ではなくて、本物の水商売です。何で水商売かということ、皆さん自分が大便器または小便器を使ったときに洗浄水を流しますね。そのときに、これは何リッターとわかる方は、一般人にはまずいません。例えば今、世の中は節水化と



ということで、昔は1回に流す水が15リッターとか13リッターというのがございましたが、今は8リッター、6リッター、4.8リッターと非常に絞り込まれています。

ただし、4.8リッターというのは、世界広しといえども多分私どもの会社だけだろうと思います。その中で何が一番問題かという、例えば一般的な便器で8リッター便器というものがメーカーさんにはあります。確かにこれは8リッターで汚物は流れます。ただし、そこに流れている水が8リッターなのか、10リッターなのか、12リッターなのか、水量がわからないのです。

大変厳しいお客様がいらっしゃって、これは当然ですけれども、「おい、木村君、節水の効果は出たよ。節水装置をつけて、水が減った。それは認めるけれど、うちも全社員に節水しろと声かけているから、これは君のところだけの節水効果ではないんだ」と、こう言われました。それが大変悔しくて、よし、それならば節水効果を立証するようなことができるシステムをつくらうと思いました。

何をやったかという、まずトイレの利用人数を計測しよう。そして、使用者の洗浄回数を調べよう。1回流す方、2回流す方、一番多い方では16回ぐらい流す方もいるし、流さない人もいます。ゼロという人はどういう人かという、これは極めて潔癖症の方で、人の触ったものは触りたくないという人です。トイレというのは非常に悲しいもので、用を足

してしまうとあとは知らんぷり、という言葉があるように、そのような状況もあるのです。

使用者の洗浄回数、そして流された水の積算水量、これを1日、1カ月、1年と積算されて、これだけの人数がこれだけの用途で使って、これだけの水を使いましたということを全部立証するシステムを作りました。トイレの衛生設備の中にIC回路を入れたのは、実は私どもの会社がパイオニアでした。こうした積み重ねによって、お客様がだんだん商品を信頼していただけるようになりました。これはお金には替えがたいことです。技術を高めることで、信頼いただけるようになったということが、事業の実績にも増して、大変ありがたいことだと思っております。

深沼 どうもありがとうございました。最後に田中社長、よろしくお願ひいたします。

田中 私どもの会社は、私もそうですけれども、新しいものにチャレンジしていこうということをモットーにしています。当然、若い社員には、それをさらに推し進めてもらいたいと思っています。

現在、当社にはP.hD、博士号を持った者も4人います。さらに、社会人ドクターを目指して大学院博士課程に在学中の社員が2人、修士課程の者が1人おり、研究者の育成も積極的に進めています。彼らが、会社の事業をより深める研究を行ってくれることをフォローしています。

海外展示会や海外の学会にも、行きたい者はいないか常に聞いてみます。すると、「僕行きます」「私行きます」という声上がる。では、行ってこいというように、みずからチャレンジしたいという人はどんどんバックアップをしています。

大学の研究室と一緒に共同研究をする場合は、その学生さんにも国内外の学会や展示会・ワークショップに行ってもらいます。学生さんが商品の説明をすることもあります。こうしたことで、彼らに当社の研究に興味を持ってもらい、将来は研究者として来てくれればとも思っています。

また、先ほど開発と現場を分けたということをお話したのですが、これは最初の段階で、今は融合をしています。現場は現場で、いかに新しい加工法はないか、いかにもっと簡略化した工程をつくれないかということにチャレンジしています。そうした新しい技術の紹介を、いろいろなユーザー約3千人に、毎月メールマガジンとして発信しています。お客さんに、現場の人間が直接技術の説明に伺うような取り組みも、始めています。そうした、自分たちのものづくりに誇りを持てる場を社員に提供し、バックアップすることを推進しています。

深沼 ありがとうございます。3つの会社は非常にチャレンジ精神のある会社です。もちろん、社長自身にチャレンジ精神がありますが、それが新事業をどんどん展開することで、従業員の方のチャレンジ精神にもつながっている。いろいろな形で問題を解決していこうとする。それが技術力の向上にもつながりますし、最終的には現場にもよい効果を与えているというところが見てとれたのではないかと思います。

さて、大分時間も過ぎてまいりました。もっといろいろとお聞きしたいことはあるのですが、ここで最後の質問にしたいと思います。

これまで新事業を展開してきたわけですが、これからやりたいことは何でしょうか。また、今日はここに多くの中小企業経営者の方々にお越しいただいています。また、中小企業をサポートする立場の方々も聴衆としてたくさんいらっしゃっています。せっかくですので、これから新事業に取り組もうとする中小企業の方々へのアドバイス、あるいはこういう支援があると新事業展開をもっとうまくいくのではないかとのご意見があれば、お話いただければと思います。

木村社長からお願いいたします。

木村 2020年には、東京オリンピックを迎えます。



招致の際に、安倍総理が、日本は世界で一番安心で安全な国だとおっしゃったことをよく記憶しております。

実は、トイレというものは、大変危険な場所です。私たちはすでに40年ずっとパブリックトイレとつき合い、いろいろな問題を見えています。

パブリックトイレには4つの大きな問題があります。1つは、便室内で事件が起こる。例えば、盗難です。トイレの中でどうやって盗難をするかというと、隣のボックスからバッグを釣るわけです。これを釣り師といいます。器物の損壊や性的な犯罪も起きます。

2つ目は、トイレ内で、急病で倒れる方が大変増えております。心筋梗塞や脳梗塞等、いろいろな病気があります。それが、ドアが閉まっているためにわからない。昔でしたら、大きな音がすると、隣の方がトイレから出たときに、「隣で大きな音がしました。何かあったんじゃないですか」と注意を言ってくれたのですが、最近ではそういうことを注意してくれない。ですから、これはやはり機械的に警備しなくてはなりません。

3つ目はテロです。爆発物をトイレの中に持ち込む、これが一番恐ろしい。特に地下鉄や重要な建物が東京にはたくさんありますが、そういうところで仕掛けられるとどうしようもありません。一刻も早く検出して、早く処理したいわけです。

4番目が長期の滞在です。当社のシステムでは、



トイレに 30 分以上滞在しているとセキュリティが鳴ります。トイレの中に入って何をしているかという、今やパブリックトイレも大変快適で、暖房便座やおしりを洗う洗浄便座などがあります。その電源に充電器をつなげて、30 分以上スマホを使用しているわけです。そういう方が、たくさんいらっしゃいます。いま、トイレは大変きれいになりましたので、食事をする方もいらっしゃいます。きれいになることは大変いいことですが、トイレの使い方が変わったということです。

私は先ほど申し上げたように、現場を徹底的に見よと常に言っています。現場を見ることによって、新しいアイデアがまた湧いてきます。いろいろ取り組みを行っているところですが、遠隔操作システムをもっと向上させて、本当に世界に誇れる日本の安心・安全を提供する。まだ大変治安の悪い国もたくさんありますので、そういうところに輸出をしていく、技術提供していく。それが、私の夢です。この夢を実現するために、ぜひ公庫を含めた中小企業支援機関からの情報とサポートをいただきたく、お願い申し上げる次第でございます。

深沼 ありがとうございました。続いて田中社長、よろしくお願いいたします。

田中 現在、金属という内容の素材にさらに機能を追加させようと、日夜、取り組んでいます。開発中のものとしては、多孔質金属で、金属の中に非常にポーラスな穴があいた状況、こういった金属を射出成形でつくる研究を行っています。この製法も、若いメンバーがいろいろアイデアを出してくれたことで、ずいぶん進化してきました。今では、薄い多孔質金属、大体 30 ミクロンとか 20 ミクロンというような厚さの、金属ペーパーと呼んでいますが、かざすと向こうが見えるぐらいのものまでできるようになりました。これも、研究メンバーが「やってみたい」と言ったので、「ぜひやれ」とサポートして実現したものです。それ以外にも、素材の複合化など、いろいろなことに取り組んでいます。

ただ最近、私自身が思うのは、中小企業として、情報収集も重要ですが、情報発信も絶対必要だということです。これが新規の顧客を開拓する、結構、意外なツールです。

昔ながらの、「大きなところからの注文さえ待っていればよい」「品質さえ守っていればよい」「最高の品質こそ良い営業だよ」といった待ちの姿勢は、もはや通用しなくなったのではないかと、私自身は感じています。我々の持っている得意なところを、どんどん外部に情報発信していった、それをいかにフォローアップしていくかが、今、求められています。大手企業にも、単に購買というだけではなく、開発購買として新しい技術をいろいろキャッチしていこうという部署を設ける動きも出てきています。こうしたところに、どんどん自分の得意とする技術を出していく、情報を出していくというのが不可欠なのではないかと。私は、最近そう考えていますし、またそういうことを実行しています。

深沼 ありがとうございました。最後になりましたが、高橋社長、よろしくお願いいたします。

高橋 新規事業としてやりたいことは、いろいろ山ほどあります。これまで、会社を強くするということで、ずっと設備投資をし続けてきました。現在は、設備投資を行わないで、売り上げ、利益を上げていくことを考えています。事業の拡大よりも、それぞれの事業を進化させて深めるという取り組みを行っています。

その1つとして、カメラマンの指名制度を始めました（スライド 48）。ラヴィ・ファクトリーはデザインアルバムを売っています。日本は婚礼アルバムを買うという発想ですけれども、海外はカメラマンを買う。その当日撮ってくれるカメラマンを30万円で1日チャーターする、80万円でチャーターする、というのが当たり前です。でも、日本にはまだそれが根づいていません。

ですから、ラヴィ・ファクトリーでは写真にこだわる人を対象に、カメラマンを選択できるという仕組みを去年から行っています。大阪のリッツカールトンに、第1号店としてアクレールサロンという店舗を出しました。これは、全部の人に当てはまるというのではなく、この指とまれという考え方です。写真好きの人、カメラマンにこだわる人はこの指とまれということです。ですから、同じアルバムが30万円にもなれば80万円にもなるし、また120万円にもなる。撮る人によって、値段が違うということです。

次に、これも写真ですけれども、今まではハワイに行って日本人の方を撮影してきました。今からやろうとしているのは、中国、韓国、台湾、香港の方を日本に呼んできて、京都であったり、沖縄であったり、北海道であったりと、日本のよい景色、日本の四季の中で写真を撮っていただくことです（スライド 49）。海外のブライダルフェアに参加して、お客さまを呼んできています。これが非常に順調で、去年は60組の目標に対し90組の実績が上がりました。今期は200組を目標にしています。

また、小さな結婚式も、今まで設備投資、設備投



資でやってきましたが、レストランと提携をして、設備投資なしで小さな結婚式を地方都市まで広げていくという取り組みを行っています（スライド50）。始めた当初は100組もいかなかったのですが、去年は300組を突破して、今期の目標はレストランウェディングの小さな結婚式で1,200組を目標に掲げられるようになりました。

このように社員のみならず知恵を絞って、とにかく何か新しいことに常に挑戦している。さらに、海外に目を向けてきているというのが、今の状況です。

深沼 どうもありがとうございました。3社とも今後に向けた精力的な経営方針を伺うことができました。それも、日本国内に限らず、海外のマーケットを目指してどんどん事業を展開しているということがわかりました。

さて、ここでせっかくですのでフロアからの質問を受け付けたいと思います。質問のある方は挙手をいただけますでしょうか。

それでは、一番後ろの方、よろしく願いいたします。

会場 パネリストの方々に質問します。第1部での松井氏の研究報告の中で、現在新事業に取り組んでいる会社には、今後も引き続き新事業に取り組むたいと考えているところが多かったと思います。では、新事業に取り組む前と後で、何か経営に対する考え方や、意識が変わったのでしょうか。ぜひとも教えていただきたいと思います。

深沼 ご質問ありがとうございます。それでは木村社長、お願いできますか。

木村 新規事業をやるときは、大変私も怖いわけです。怖いというのが一番正しいと思います。これが本当にお客様に売れるのだろうか、買っていただけるのだろうかということで、それに対する投資を考える。それから、一番の問題は時間です。時間を相当投入しなければいけない。特に我々の業界は、長い時間かけてテスト、テストを繰り返して、それから市場に出していきます。新製品開発について、私どもの会社では約3年かかります。そこで間違ってしまうと、その3年間無駄にしてしまうという怖さがあります。

新商品をやるときには、最後は度胸しかないなと思います。やるぞと言ったときに、あとはもう考えない。決断がつくまでには、いろいろと考えますが、決断したときには、成功するまでやる。これは、私の父、兄から教わったことですが、途中でやめることをするな、成功するまでやれば必ずできるという信念で、私は当社を経営しています。

深沼 田中社長、お願いします。

田中 確かに新規の事業に進出した当初は、やはり、まだ思うように売り上げも上がらない、利益は当然上がらない、持ち出しばかりだという状況になります。既存の事業でそれなりの売り上げと利益を確保しているので、その分で新規事業を補っているという構図になります。それは、社員の中にもイメージとしてあります。しかし、そこで気弱になってはダメだと思います。トップがぶれると、経営はうまくいきません。私自身は、目標に向けた人材の育成と、従業員を信頼した権限委譲を、徹底的にやってきました。これが、新事業への進出前と大きく変わったところかなと思います。

深沼 高橋社長、よろしく願いいたします。

高橋 私も全く同じ意見です。自分でいろいろ新規事業を生み出していきましたし、アイデアも出して

いきました。子どもをぽんと産んで、社員に子育てを頼むようなものですから、大変なのは社員のほうだと思います。そうした過程で、前までは何か1人でやっている、私1人が会社をやっているんだ、という気持ちがどこかにあったように思いますけれども、いろいろな事業ができるにつれて本当にチーム制になってきて、人を信じる力や協調性が身についたのではないかなと思っています。

深沼 どうもありがとうございます。それでは、まとめに入りたいと思います。

ご登壇いただきました3社は、三者三様ではありますが、新事業への展開を積極的に行い、業績も上げています。

私がまず気がついたのは、各社ともお客様、消費者、取引先、ほかの研究機関といったところのニーズ、先進的な研究に対して常にアンテナを張っていることです。しかも、張ったアンテナで集めた情報を活用する気持ちを常に持っている。そこが非常に素晴らしいところではないかと思っています。

また、新事業を実際に行うときには外部との協力だけではなくて、内部の既存の経営資源、特に人材の面をどういうふうによく使っていくのか、そのためにはどういう体制をつくっていくのか、人材をどう育成するのかというところに非常に気を遣っているなということを感じました。そうした積み重ねこそが、3社の新事業の成功につながっているのではないかと思っています。

最後に私が最も重要だと感じましたのは、各社ともそれぞれ現状に留まるのではなく、常に前進しているということです。まさに、第1部の総括で安田教授にお話しいただいた、不思議の国アリスの「赤の女王仮説」に合致する企業です。一時的競争優位に安住しないで、走り続けることでそれを繰り返し発生させている。すなわち、連続的競争優位を達成している企業ではないかと思っています。

3社の取り組みは、それぞれ興味深く、示唆に富

んだものでした。皆様にも強くメッセージとして伝わったのではないかと思います。

ここで、本日も登壇いただきましたお三方、株式会社木村技研の木村朝映社長、太盛工業株式会社の田中茂雄社長、そして株式会社レックの高橋泉社長に心から御礼を申し上げたいと思います。どうもあ

りがとうございました。

それではこれもちまして、第2部パネルディスカッションを終了いたします。皆さま、長い時間にわたりご清聴いただき、まことにありがとうございました。

スライド1

トイレルのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

PRESENTATION

次世代型トイレシステム
新事業戦略の取組み

代表取締役社長 木村 朝映
2013年11月27日(水)

スライド2

会社概要

設立 1948年 7月 1日 (創業66年)
 資本金 100,000,000円 (1億円)
 所在地 東京都世田谷区上用賀4-9-19
 営業所 東北・千葉・横浜・名古屋・大阪・九州・東京駅連絡所
 役員 代表取締役社長 木村 朝映

※180件を超える特許・実用新案などの知的財産を保有

節水型トイレ自動洗浄装置(アクアエース)の製造・販売・施工・賃貸	約15万台のレンタル販売・実績
災害用組立トイレ(バンクイック)の製造・販売	約8万台の全国備蓄(自治体、民間)
特殊二重構造(ナガセルフ)の製造・販売・施工	JR東日本36駅、浅草寺、T-CAT、他
曲面ドアブース(アイキャビン)の製造・販売・施工	羽田空港ANAラウンジ、浅草寺、他
LEED・CASBEE対応型床面脱臭機能付き(アクア・ちよびっと)大・小便器システムの製造・販売・施工・賃貸	大便器:2011年8月販売開始 小便器:2011年10月販売開始
世界初遠隔トイレ管理システム(AQUA-Remoni)のサービスシステム販売	2013年5月サービス提供開始

本社屋

トイレルのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド3

会社沿革

会社の軌跡

1948年	《株式会社 木村商店》設立 給排水衛生設備施工が主な業務
1979年	《株式会社 木村技研》に社名変更
2003年	保守メンテナンス部門 《株式会社アクアファシリティーズ》設立
2004年	中国・北京に製造部門 《北京佳燕科技有限公司》設立
2010年	販売部門《木村技研販売 株式会社》設立
2011年	中国・福建省（福州市）に 《福州佳燕電子科技有限公司》設立

トイレのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド4

関連企業

日本

- 販売
木村技研販売株式会社(2010年設立)
- 保守・メンテナンス
アクア・ファシリティーズ(2003年設立)

中国

- 製造・品質管理・コスト管理・協力会社管理
北京佳燕科技有限公司(2004年設立) 協力会社
- 製造・品質管理・コスト管理・協力会社管理
福州佳燕電子科技有限公司(2011年設立) 協力会社

トイレのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド5

製品づくりへの取組み

**期待される一歩先を行く
提案とサービス**

知的財産（特許・実用新案）を180件以上保有

**社会と環境に貢献できる
製品づくり**

節水サービスの価値
 ⇒ お客様のコスト削減
 ⇒ 水資源の保護
 ⇒ CO2排出削減

**実績を糧に
豊かな空間創造企業へ**

ノウハウの結集による
ビル再活性化事業の
斬新な空間づくりを目指す

トイレのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド6

製品沿革

1972年	1981年	1995年	2006年	2011年	2013年
<p>「節水洗浄装置 「アクアエース」を開発」</p> <p>アクアエース</p>	<p>「災害用組立トイレ 「ベンクイック」を開発」</p> <p>ベンクイック</p>	<p>「特殊二層床構造 「ナガセルフ」を開発」</p> <p>ナガセルフ</p>	<p>「曲面ドア採用の トイレブース 「アイキャビン」を開発」</p> <p>アイキャビン</p>	<p>「対応型床面脱臭機能付き 「アクア・ちょびっと」 大・小便システムを開発」</p> <p>アクア・ちょびっと</p>	<p>「世界初の 遠隔トイレ管理システム 「AQUA-Remoni」を開発」</p> <p>AQUA-Remoni™</p> <p>AQUA-Remoni スタート!</p>

トイレのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド7

次世代型トイレシステム①-1

◆LEED・CASBEE対応型床面脱臭機能付き「アクア・ちょびっと」大・小便器システム

環境対策はムズカシイ
と思われていませんか

- 無理や我慢をする
- 手間ひまがかかる
- コストがかかる

アクア・ちょびっと

次世代型のトイレシステムです

LEED対応

CASBEE対応

オンラインのレンタルシステムで提供

施工からメンテナンスまで一気通貫のサービスを提供

次世代に求められる機能を提供

<アクア・ちょびっと>
大・小便器システムは
お客様のお悩みと環境問題解決、
省マネーを実現します。

- 環境規制の指標となる
LEED・CASBEEにも対応

LEED
・大便器4.880以下
・小便器3.00以下

LEED-CASBEE
・モニタリング機能付き
・メンテナンスのシステム化

LEED: 米国ビルディング協会が定める環境性能評価基準
CASBEE: (財)建築環境・省エネルギー機構が定める建築環境総合性能評価システム(不動産マーケット普及版(暫定))

● 初期投資0円で

製品・施工

↓

事後のメンテナンス

↓

モニタリング
(効果検証)

全てを
レンタルで
提供します



トイレのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド8

次世代型トイレシステム①-2

◆LEED・CASBEE対応型床面脱臭機能付き「アクア・ちょびっと」大・小便器システム

<アクア・ちょびっと>小便器システム

排水管洗浄システム

床換気機能



1.3L便器

節水洗浄装置(アクアエース)

トイレのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド11

導入実績

◆アクアエース PAT./節水洗浄装置
◎15万台の導入実績 シェア70%

官公庁や駅ビル、空港ビル、オフィスビル、商業施設、医療施設など、3,000棟を超える木村技研の節水サービスをご採用いただき、その優れた節水効果に高い評価をいただいています。

施設	エリア・種別等	全国エリア
空港施設		羽田空港、成田空港、千歳空港、新潟空港、広島空港、福岡空港 全日本空輸、日本航空、他
駅施設	JR・地下鉄	JR東日本、JR西日本、JR四国、JR九州 東京地下鉄(東京メトロ)、仙台市交通局、大阪市交通局
	関東	小田急電鉄、京王電鉄、西武鉄道、相模鉄道、東武鉄道
	関西・九州	阪急電鉄、阪神電気鉄道、南海電気鉄道、京阪電鉄、西日本鉄道、他
事務所施設	商業ビル等	三菱地所、NTT都市開発、三井不動産、住友不動産、平和不動産、東京建物、新日鉄興和不動産、日本土地建物、日本生命、第一生命保険、住友生命保険、東京海上日動火災、他
商業施設		高島屋、三越・伊勢丹、大丸松坂屋百貨店、阪急・阪神百貨店、そごう・西武、東急百貨店、ヒカリエ(東急)、イオンモール、チャルシージャパン、ライフコーポレーション、ニュー新橋ビル、プレミアココハマ、他
学校・病院施設	学校	東洋大学、関西学院、文化学園、お茶の水女子大学、立教大学、法政大学女子高等学校 東海大学、東京家政大学、日本大学藤沢高等学校、中学校、日本大学第一学園、他
	病院	榊原記念病院、平塚共済病院、慶應義塾大学病院、中野総合病院、横須賀共済病院、虎の門病院、さいたま赤十字病院、玉川病院、都立広尾病院、聖母病院、武蔵野赤十字病院 関東中央病院、三東病院、他
ホテル		帝国ホテル、ホテルオークラ、フォーシーズンズホテル椿山荘、プリンスホテル、 京王プラザホテル、ホテルエドモント、他
神社・仏閣施設		浅草寺、東京大神宮、太宰府天満宮(福岡)、明治神宮
役所・第三セクター施設		東京国際フォーラム、東京臨海ホールディングス 東京都庁立都税事務所、調布市文化会館たづくり、立川都市センター 北区役所、北トピア、府中市立生涯学習センター、他

トイレのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド12

次世代型トイレシステム②

◆世界初の遠隔トイレ管理システム!

AQUA-Remoni™

(株)NTT ファシリティーズ「Remoni®」との連携で
リアルタイムに節水・環境保護・リスク管理まで可能にする
世界初の遠隔トイレ管理システム!

管理もスマート

導入メリット

- ◆節水効果
- ◆安全性強化
- ◆活用可能なデータの取得

ビルのスマート化

【エネルギーコストの削減】
【資産価値の向上】

AQUA-Remoni™の運用イメージ

24時間・365日、トイレの水量を最新データで見える化・最適化。クラウド型モニタリングサービスでトイレをスマートに遠隔管理できます。

データ管理

アラームメール

ビルオーナー & 管理者

モニタリング

遠隔流量制御管理

設置工事
メンテナンス
レポート

(株) 木村技研

トイレのスマート・ソリューション企業
株式会社 **木村技研**

スライド15

社会貢献・環境対策 ◆災害対策用トイレ「ベンクイック」

自治体への調査結果

8月26日 プレスリリース

自治体への調査結果

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

自治体への調査結果

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

自治体への調査結果

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

～大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策、大津波や大規模地震発生時の対応策～

スライド16

2013.11.27 (水)

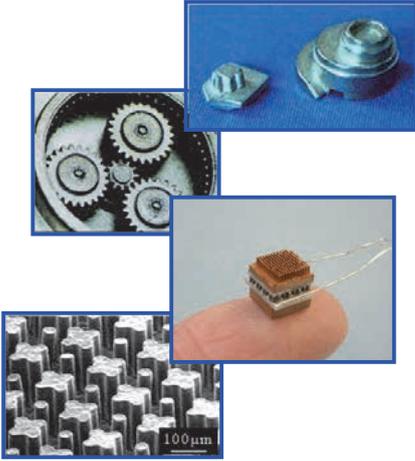
第5回 日本公庫シンポジウム

中小企業による新事業戦略の展開

太盛工業株式会社

オンリーワン・ナンバーワンの
モノづくりに向けた挑戦

〒572-0073
大阪府寝屋川市池田北町26-1
TEL : 072-829-3588(代)
FAX : 072-827-3390
<http://www.aisei-kogyo.com/>



TAISEI

スライド17

発表内容

会社概要
事業内容紹介

○**世界一の研究開発型町工場を目指して**
研究拠点の紹介(クリエイションコア・MTECラボ)
超精密・高精度化へのこだわり
さらなる高付加価値を目指して

○**町工場も全世界で勝負する時代**
国外展示会への出展
国際会議での成果発表
国外生産拠点の開設

TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド18

会社概要 ・ 沿革

- 1972年 東大阪市において創業
- 1980年 寝屋川市に本社工場移転
- 1987年 寝屋川市に第二工場開設
- 1994年 立命館大学内 京都リサーチラボ開設
- 1997年 ISO9001取得
- 1999年 ISO1400取得
- 2000年 ハノーファメッセに初出展(アジア圏で初IVAM会員加入)
- 2005年 PM工場を開設
- 2010年 クリエイションコア東大阪にリサーチラボを移設
- 2011年 タイ王国にTAISEI KOGYO (THAILAND) CO.,LTD.を設立

研究開発型企業への
取り組みを開始

海外との連携を視野に
事業展開を開始

資本金 : 1000万円
従業員数 : 40人

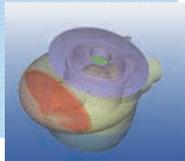
TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド19

事業内容

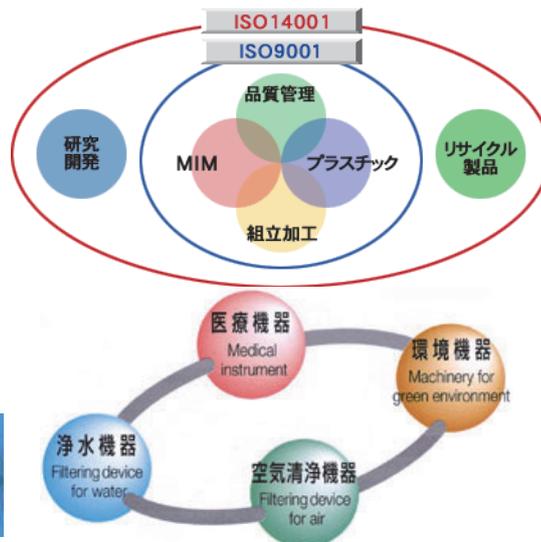
プラスチック製品の製造・組立

射出成形技術
材料技術
金型技術
自動化技術



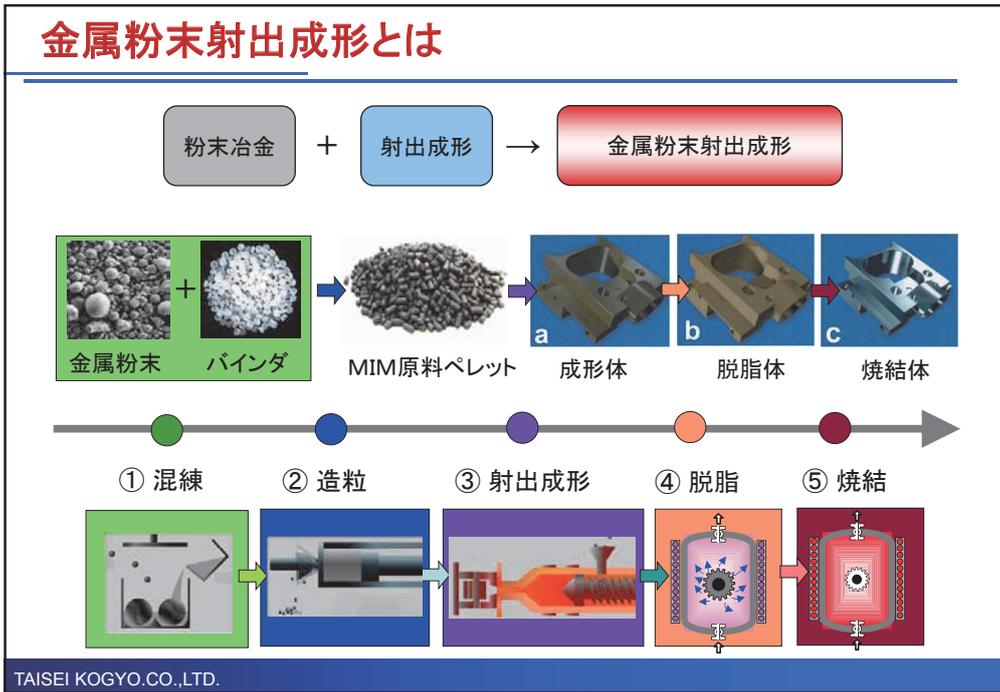
MIMによる金属部品の製造

射出成形技術
材料技術
金型技術
脱脂、焼結技術



TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド20



スライド21

MIMの特徴とターゲット

1. 複雑形状部品の量産が可能.
2. 様々な材料に対応可能.
3. 部品点数を減らしコスト低減も可能.

actuator

軟磁性体

Nozzle

ステンレス合金

Propeller

チタン系合金

Heat sink

非鉄系複合材

For

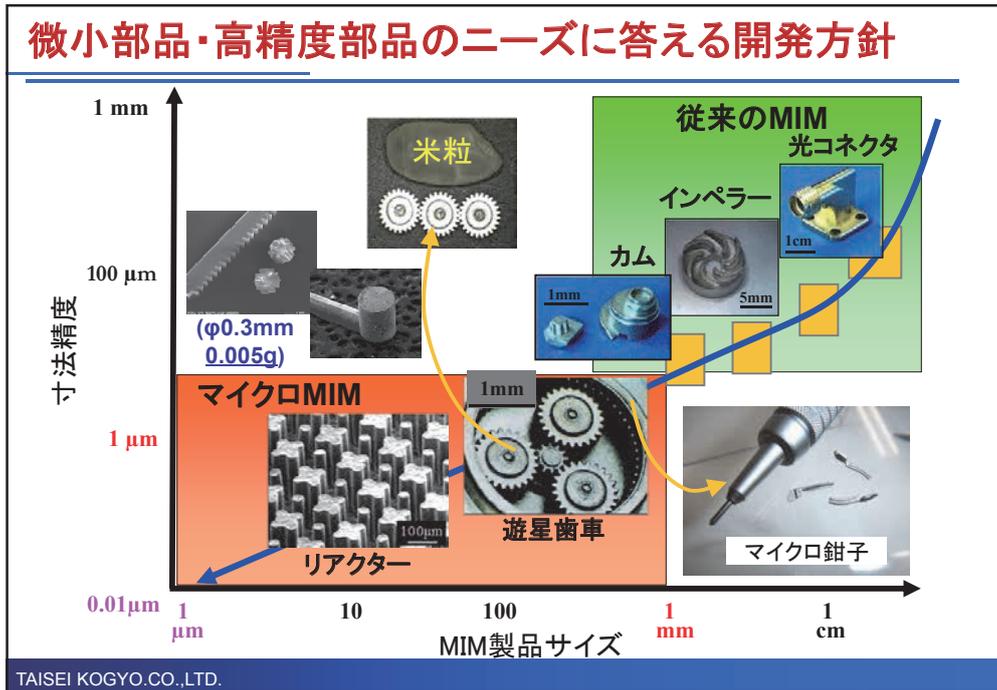
精密機器

医療機器

Sales Per Year
約: 5千万円

TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド22



スライド23



スライド24

国内研究拠点紹介

東大阪リサーチラボでの主な研究対象

ATOSシステムによる**高精度評価**
新規の材料での**試作**
シミュレーションによる**各種解析**

産学官連携拠点





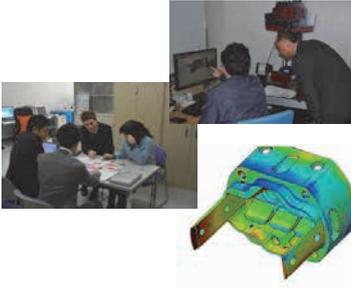
日本製
X線CT装置



ドイツ製
3次元非接触
画像測定機



オーストリア製
マイクロ射出成形機



TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド25

タイ研究拠点紹介

タイランド MTECラボでの主な研究対象

焼結条件の最適化
チタン製多孔質体の開発
量産技術の安定化

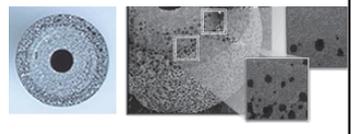


MTECとは？

タイ国立金属・材料技術研究所の略称
NSTDA(タイ国立科学技術開発庁)主導
協力関係の比率は**60%くらいが日本との関係**
弊社ではDr.Anchalee 氏を中心に研究を進めている



女性の研究者二名が中心



TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド26

主な受賞歴

- 2009年 2月 **大阪の元気！ものづくり企業**
- 2008年12月 **寝屋川市「モノづくり元気企業」**
- 2008年 7月 **粉体粉末冶金協会技術進歩賞**
- 2008年 4月 **経済産業省 中小企業庁
「元気なモノ作り企業300社」**
- 2007年 3月 **日本材料学会 奨励賞**
- 2007年 3月 **経済産業省
「KANSAI元気なモノ作り元気企業100社」**
- 2006年 5月 **日本材料学会 技術賞**
- 2004年 5月 **日本機械学会 材料・材料加工部門
新技術開発部門賞**
- 2003年 5月 **JAXA 宇宙開発ベンチャー制度
審査員特別賞**





TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド27

国外生産拠点



タイ工場の概要

生産能力 :
130万個/月

資本金 :
7千万バーツ

従業員 :
20名

立地 :
No.19/56 Moo 10, Tambol
Kholong-nueng, Ampher
Kholong-Luang, Pathumthani
(バンコクより30km程度)






TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド28

国際展示会への出展

<p>ドイツ_ハノーファメッセ 規模: 7千社、来場30万人 時期: 毎年4月中旬 ターゲット: 産業全般</p>	
<p>ドイツ医療メッセ_MEDICA 規模: 4千社、来場15万人 時期: 毎年11月下旬 ターゲット: 医療技術全般</p>	
<p>米国医療機器メッセ_MDM 規模: 2千社 来場5万人 時期: 東西で年一回 ターゲット: 医療機器</p>	

TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド29

国際会議・国内学会への参加

<p>国外 EPMA(欧州粉末冶金協会) MPIF(粉末冶金工業連盟)</p>	
<p>国内 日本金属学会 日本機械学会 粉体粉末冶金協会 日本複合材料学会 日本材料学会 他</p>	

総発表件数は100件以上！！

国際会議の場で最先端の研究成果を報告
世界の技術者との議論の場へ

TAISEI KOGYO.CO.,LTD.

スライド30



スライド31

グループ各社 事業一覧

KSG Group Summary 会社概要

会社名	株式会社レック (KSG グループ)
本社	兵庫県神戸市中央区東川崎町1丁目3-3 神戸ハーバーランドセンタービル18階
設立年月日	平成元年9月21日
年商	103億 (グループ計・2014年度5月期見込)
従業員数	550名 (グループ計)
代表	グループCEO 高橋 泉
事業所	<p><ラヴィ・ファクトリー> 札幌店、仙台店、千葉幕張店、東京青山店、横浜店、名古屋店、京都店、大阪店、神戸本店、福岡店、沖縄店、金沢営業所、富山営業所、東海営業所、長野営業所、大宮営業所、西宮スタジオ</p> <p>【海外】ハワイ店、ロサンゼルス店、上海店</p> <p><小さな結婚式> 札幌店、仙台店、表参道サロン、青山店、お台場店、品川ベイサイド店、浦和店、横浜店、川崎日航ホテル店、京都店、大阪ハービス ENT 店、大阪東江店、神戸北野・貝人館通り店、神戸モザイク店、神戸西宮店 (サンパレス六甲)、福岡店、沖縄店、沖縄サロン</p> <p><ブライダルヘア&メイク フィール> 西宮本店、神戸北野店、大阪ハービス ENT 店、東京青山店</p>

監査

取締役会

- ラヴィ・ファクトリー国内事業部
- ラヴィ・ファクトリー海外事業部
- 小さな結婚式事業部
- ブライダル美容事業部
- 株式会社 KSG インターナショナル
 - メッセージ事業部
 - ブライダルカフェ事業部
- 株式会社 エルブレイン
 - 貿易事業部
 - デジタルインバウンド事業部
- 株式会社 ファミリー様
 - ファミリー葬儀部
- 株式会社 レック(三田)
 - 美容事業部
 - レンタル古着事業部
 - 会社事業部
- 高橋撮影所(上海)有限公司 (La-vie Photography 上海)
- La-vie Bridal hd.(Hawaii,L.A.)
- 経営企画部
- 財務・経理部
- 総務・人事部
- 新商品企画部
- デザイン室
- システム室

スライド32

KSGグループの沿革

History 沿革



- 1989年 株式会社レック設立
- 1990年 兵庫県神戸市、三田市を中心に事業開始
- 1991年 レンタル衣装会社の募集
美香・エステサロン開業
- 1995年 阪神・淡路大震災で被災し神戸市内に展開していたレンタルブティックエステサロンを売却
震災復興の中、**ラヴィファクトリー事業部を発足**
全国初のデザインアルバムを販売開始
- 1997年 ラヴィファクトリー東京店をオープンし全国へ展開をはじめ
- 2000年 ハワイ州ホノルルにLa-vie Bridal LTD.を設立し海外展開をはじめ
小さな結婚式事業部を発足
㈱エルブレイン設立（子会社）輸入貿易事業をはじめ
- 2004年 ㈱KSGインターナショナル設立（子会社）
大阪ハービスENTでブライダルカフェ事業をはじめ
㈱ファミリーホール設立（子会社）宴会部の専門店をはじめ
総務省認可の特定信書便事業（総特第20号）を取得
- 2005年 **メッセージ事業をはじめ**

2010年 ニッポン新事業創出大賞結婚希冀・中小企業庁経営賞、
社団法人日本ニュービジネス協議会連合会会長賞を受賞

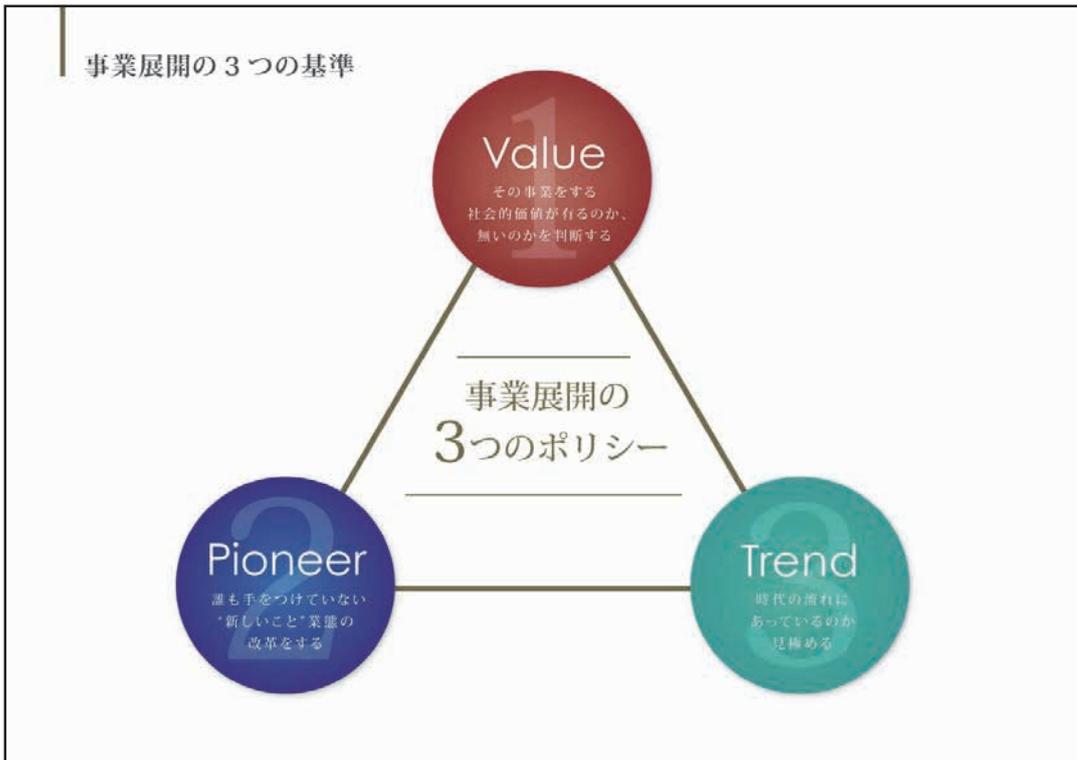
2011年 ダイヤモンド経営者倶楽部 優良企業賞受賞

- 2011年 上海に 南美撮影服务有限公司を設立
- 2012年 全国初、写真でのインバウンド事業をはじめ（兵庫新経営革新計画 神戸県第1081号）

スライド33



スライド34



スライド35

LA-VIE PHOTOGRAPHY ラヴィ・ファクトリー事業部
婚礼写真業界のパイオニアとして走り続ける

従来の婚礼写真型物

1ポーズ 28,000円 × ポーズ数 = 約30万円

→

ドキュメントタッチの
スナップアルバムに変革

ヘアメイクションから、当日のすべてを徹写！
記録であった写真を芸術的な写真に変化させた
世界で一冊のオリジナルアルバム

撮影ネガもすべて渡す = 従来では考えられないこと

〈神戸からスタートし、全国の女性に喜ばれて大ヒット！〉

婚礼写真を変革させた新しい市場

スライド36

LA-VIE
PHOTOGRAPHY

ラヴィ・ファクトリー事業部
婚礼写真業界のパイオニアとして走り続ける

日本で初めて、婚礼デザインアルバムを販売

業界
No.1

アルバムは年間
34,000冊

業界2位 A社 24,000冊
業界3位 B社 12,000冊

全国に
約**40**拠点

スライド37

小さな結婚式事業部
より多くの人に、お二人らしい心温まる結婚式をお届けする

市場

↓

全国の婚姻数

離婚率

〈パツイチ市場、ワケあり市場や入籍だけで済ませていた方の式場を全国に作る〉

新市場

開業当初
48,000円 [税込]

バックについているもの

挙式料・衣裳レンタル・新郎ヘアメイク・小物一式
結婚証明書・音響/照明・式場装花・新郎新婦着付け
司会者(式進行)・フォト(六切1ポーズ1枚/総台紙付)

- 96 -

スライド38



小さな結婚式事業部

より多くの人に、お二人らしい心温まる結婚式をお届けするオーダーメイドウエディング

少人数
結婚式の
パイオニア
として、

年間**9,000組**の
感動の挙式を実現

現在では

メディア
デフレ婚
として

競合
11社

大手
参入

一大市場となった

スライド39



小さな結婚式事業部

より多くの人に、お二人らしい心温まる結婚式をお届けする

全国に
16拠点
+
レストランウエディング
9ヶ所



- 北海道**
- 札幌店
- 旭川店
- 釧路店
- 東北**
- 仙台店
- 関東**
- 東京店
- 大塚ハービスEAST店
- 大塚副江店
- 神戶武野・真人新道り店
- 神戶モザイク店
- 神戶西宮店
- 中部**
- 名古屋店
- 大塚副江ササシ
- 関西**
- 京都店
- 大阪ハービスEAST店
- 大塚副江店
- 神戶武野・真人新道り店
- 神戶モザイク店
- 神戶西宮店
- 九州**
- 福岡店
- 大塚副江ササシ
- その他**
- 青山店
- 新田町店
- 品川ベイサイド店
- 藤原店
- 藤原店
- 川崎日新ホテル店
- アグヴェリ・代官山
- カントリー倶楽部
- イルカシーター・高野
- セルトップカントリー・瀬野十番
- 豪華温泉ササシ
- ホテル日航東京
- グランドヴィア大阪
- shin
- *Lawry's大阪店
- *O・セード大塚副江店
- 横浜店
- ホテル東神
- ハマアット
- リージェンシー大塚



全国に
9000
組

- 97 -

スライド40

家族葬専門店
ファミリー
FamilySO

ファミリー葬事業部
日本初のハウス型葬儀スタイルによる、いやし、くつろぎ、温かさのある式場に変えました



スライド41

家族葬専門店
ファミリー
FamilySO

ファミリー葬事業部
業界として初めて、家族葬の専門店をオープンさせました



スライド42

他事業部

Feel
BRIDAL HAIR&MAKE

ブライダル Feel 事業部

ヘアメイクスタイリストを指名する時代へ



 BRAIN

エルブレイン事業部

海外から直輸入、設備投資をリーズナブルに提供し、
高品質の空間創造をプロデュース



BRIDAL
CA♥FE

ブライダルカフェ事業部

業界初のブライダル情報発信カフェ
ハービスエントで式場探し、結婚準備全般をサポート



スライド43

e-denpo メッセージ事業部
電報メッセージ文化のさらなる発展を目指す

従来

電報市場は、NTTのほぼ独占であった



政府規制改革で民間参入

↓

115の壁

↓

115の開放実現

↓

市場が民間に開かれた!

当社が中心となり国と折衝



- 99 -

スライド44

e-denpo メッセージ事業部
電報メッセージ文化のさらなる発展を目指す

現在 **NTT電報・郵政 vs 特定信書便グループ**

特定信書便グループはさらに伸び続けています!

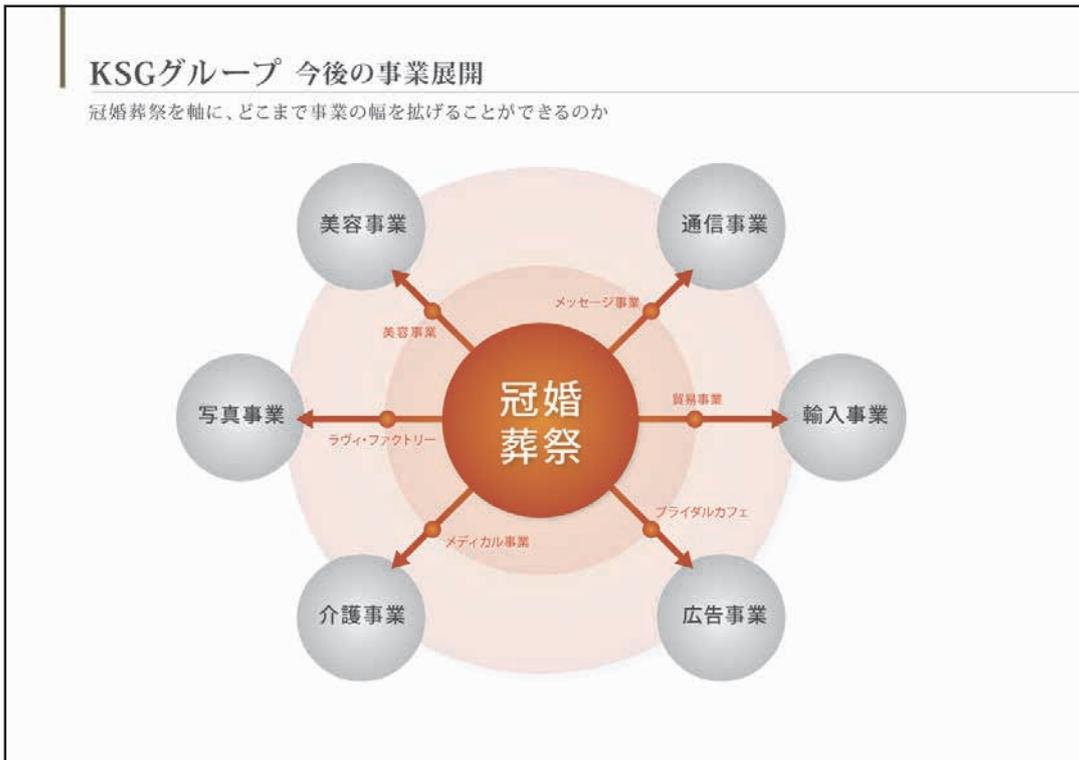
スライド45

e-denpo メッセージ事業部
電報メッセージ文化のさらなる発展を目指す

特徴

- ① NTTの $\frac{1}{3}$ の価格
- ② NTTに次ぐ配達クオリティ
- ③ 写真やロゴそして自筆サインを無料で挿入可能
- ④ 袱紗や写真スタンドなど、二次利用できるオリジナル台紙

スライド46



スライド47

現在進めている
新たな取り組み

スライド48

LA-VIE PHOTOGRAPHY ラヴィ・ファクトリー事業部 〈現在の取組①〉
婚礼写真業界のパイオニアとして走り続ける

カメラマン指名方式 と アクレールフォトグラファー

トップフォトグラファーによるおふたりのためのウエディングフォト



アカレールサロン
ザ・リッツ・カールトン大阪

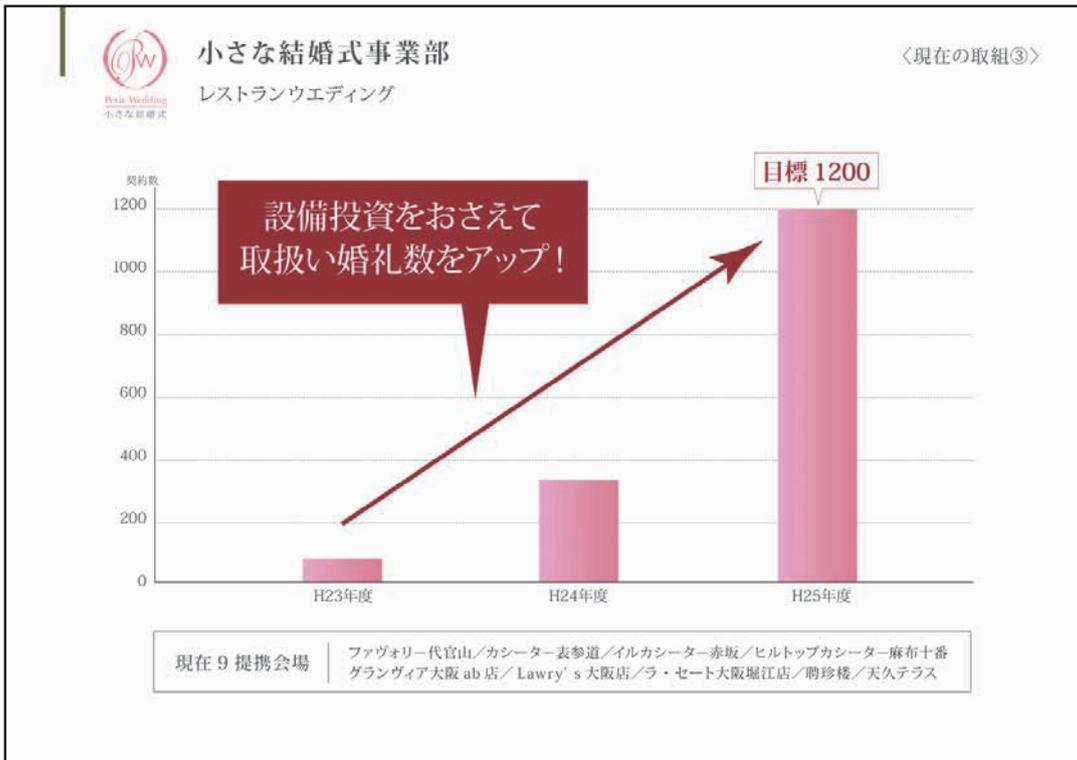
スライド49

LA-VIE PHOTOGRAPHY ラヴィ・ファクトリー事業部 〈現在の取組②〉
婚礼写真業界のパイオニアとして走り続ける

インバウンド事業
〈香港・台湾・シンガポール・中国・韓国〉
海外の方へ日本の美しさを贈ります



スライド50



スライド51

私達の考え方

スライド52

KSGグループ 事業方針

私達は、新規事業を通して“組織”づくり“経営者感覚のある人”を育てています。

権限委譲
社員総会
(1月, 4月, 7月, 10月)
四半期
マネージメント研修
予算立案会議
新世代育成会
優秀部門・
社員表彰制度
業績優秀トロフィー
ラヴィ総会
小橋全国総会
海外研修
etc...

経営理念
自己改革
幹部の
五つの魂
リーダーの
五悪罪
五悪罪
目指すべき
社風
リーダーとは

内と外のバランスが大切!

スライド53

オレンジ手帳の中は…①

KSG グループの3つの目標

- 100億円企業をつくる
(現在は300億を目指している)
- 一流企業の給与水準
- 分社長の輩出

KSG グループの3つの転換

- 知識から智慧への転換
- 一様性から多様性への転換
- 会社の為の社員から、社員の為の会社へ転換

スライド54

オレンジ手帳の中は…②



自己改革

- 一、勝つ考え方、勝つ行動の出来る人
(当たり前前の事が当たり前に見えて、当たり前前に行動出来る人)
- 一、お客様に心から喜ばれる人
(仕事を超えて、人間として目の前の人に精一杯尽くすことが出来る人)
- 一、責任のある行動が出来る人
(組織の一員であると言う自覚を持ち続けている人)

幹部の五つの魂

- 一、社員を愛する事
- 一、社員の力を信じる事
- 一、社員を勝たせる事
- 一、社員の生活を守る事
- 一、社員を最後まで見捨てない事

リーダーとは

組織の方向性・目標目的を
明確に示し、目標達成の為に
組織員をまとめて行く人

組織員を
まとめるとは、説得ではなく、「納得」

スライド55

オレンジ手帳の中は…③



リーダーの五悪罪

- 一、悪いリーダーは、出る杭(社員)を打つ人
- 一、悪いリーダーは、理念に反して、不公平な判断をする人
- 一、悪いリーダーは、私用で部下を使う人
- 一、悪いリーダーは、方向性を明確に示さない人
- 一、悪いリーダーは、問題を放置する人

五悪罪

- 一、お客様の要望や、売上になる事を簡単に断る人
- 一、不親切・横柄と言われるクレームを出す人
- 一、報告・連絡に嘘や誤魔化しをする人
- 一、決定事項の不平、不満を陰で言う人
- 一、施設・備品を粗末にする人

目指すべき社風

- 一、与えられる責任職より、自らが願って責任職に就く社風をつくる
- 一、「何もしない人間より、挑戦をし、失敗をするの方が偉大である」という社風をつくる
- 一、すべての人間は、自己の力の全力、精一杯の力で物事に取り組みれば必ず、すべての事は達成される
達成出来ないのは、自己の力が充分発揮されていないと云う事である
一人の偉大な人間の能力を信頼する社風をつくる
- 一、自己の力が充分発揮されていない組織の要因は危機感の欠如、甘えの構図、馴れ合いの組織である
このような組織は、その人本来の能力を消し去ると云う最大の悪である
その人が、本来持つ秘めた力を最大限に発揮出来る社風をつくる
- 一、年功序列は関係なく、すべての人にチャンスは平等にある
自己の力が充分発揮され、自らチャンスを勝ち得る事の出来る社風を作る

KSGグループとは

Keep on Serving to Guest

『人に尽くし続ける企業』



KSG GROUP
大願

一、より多くの人のお役に立つ
会社を築く

一、経済を通じて誠実の和を広げ、世界の平和に
貢献して行く

閉会挨拶

閉 会 挨拶

日本政策金融公庫副総裁 皆川 博美

皆さまのお話を伺い、感じたところを少し述べさせていただきます。

第1部では安田先生、私どもの研究に対し貴重なコメントをいただき、本当にありがとうございました。我々もますます頑張っていこうと改めて感じた次第です。

第2部では、木村社長、田中社長、高橋社長、皆さまのお話に感動しました。常々私が思っておりますのは、人間の顔というのは、にこっと笑うとスマイルカーブができるということです。にっこりすると、顔の両脇が上がる。よく言われるように川上と川下と申し上げておきますが、川上には素晴らしい技術を持っていて、それを発信している企業があり、一方の川下には、事業者や消費者に寄り添って、新しい発想で仕事をしている企業がある。この両方の企業が活躍することで人はにっこり笑い、スマイルカーブができる。本当にそのとおりでなと思ってびっくりいたしました。感動いたしました。

振り返って、我が日本公庫総合研究所は中小企業専門のシンクタンクとして実際の企業と日常的な接触を保ち、そうしたフィールドワークを基礎に質の高い研究を目指しております。総裁の細川が冒頭に

申し上げましたように、世界的にも高い水準を目標に掲げております。その意味で、今回のようなシンポジウムの中で、専門の先生、そして先進的な企業の皆様のご協力を得て、我々の研究成果を発信してご評価いただき、ディスカッションできたことは大変よい機会であったと思っております。

最後になりますが、ご来場の皆さまにおかれましてはご多忙の中お運びいただき、まことにありがとうございました。今後とも引き続き日本政策金融公庫ならびに総合研究所に対し、ご指導ご鞭撻を賜りますようお願いいたしまして、閉会のご挨拶とさせていただきます。本日はありがとうございました。



登壇者紹介

木村 朝映(きむら ともえい) 氏

株式会社木村技研 代表取締役社長
木村技研販売株式会社 代表取締役社長
株式会社アクアファシリティーズ 代表取締役社長

高校卒業後、

1966年 株式会社木村商店（現・株式会社木村技研）入社
1994年 同 常務取締役
2000年 同 代表取締役副社長
2003年 株式会社アクアファシリティーズ 代表取締役社長
2010年 木村技研販売株式会社設立、代表取締役社長
2013年 株式会社木村技研 代表取締役社長

田中 茂雄(たなか しげお) 氏

太盛工業株式会社 代表取締役社長

大学卒業後、日本住宅公団（現・独立行政法人都市再生機構）を経て、

1982年 太盛工業株式会社入社
1984年 同 取締役
1992年 同 代表取締役社長
2006年 京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科 博士後期課程修了

高橋 泉(たかはし いずみ) 氏

株式会社レック 代表取締役社長
株式会社エルブレイン 代表取締役社長
株式会社KSG インターナショナル 代表取締役社長
株式会社ファミリー葬 代表取締役社長
株式会社レック（子会社） 代表取締役社長
La-Vie Bridal LTD. CEO
楽美撮影服务有限公司 董事長

短期大学卒業後、実家が営む（株）関西新生活互助会を経て、

1989年 株式会社レック設立、代表取締役社長
1997年 株式会社エルブレイン設立、取締役
2000年 La-Vie Bridal LTD.設立、CEO
2002年 株式会社KSG インターナショナル設立、代表取締役社長
2003年 株式会社ファミリー葬設立
2009年 株式会社レック（子会社）設立、代表取締役社長
2011年 楽美撮影服务有限公司設立、董事長
2012年 株式会社エルブレイン 代表取締役社長
株式会社ファミリー葬 代表取締役社長

安田 武彦(やすだ たけひこ) 氏

東洋大学経済学部教授

当公庫総合研究所研究顧問

1983年 東京大学経済学部卒業

通商産業省（現・経済産業省）入省

1995年 米国スタンフォード大学アジアパシフィック研究センター客員研究員

1998年 信州大学経済学部助教授

1999年 同 教授

2001年 中小企業庁調査室長

2004年 東洋大学経済学部教授（現職）

深沼 光(ふかぬま ひかる)

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

- 1987年 大阪大学経済学部卒業
国民金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 1991年 通商産業省中小企業庁 調査員
- 1993年 国民金融公庫総合研究所 主任
- 1996年 郵政省郵政研究所 研究官
- 1998年 国民金融公庫総合研究所 副調査役
- 2002年 米国ロチェスター大学ビジネススクール修了（経営管理修士・MBA）
- 2004年 国民生活金融公庫総合研究所 主任研究員
- 2004年 東京大学社会科学研究所 客員助教授（～2005年）
- 2008年 国民生活金融公庫総合研究所 上席主任研究員
- 2013年 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員（現職）

松井 雄史(まつい ゆうじ)

日本政策金融公庫総合研究所 研究員

- 2003年 早稲田大学政治経済学部卒業
中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 2011年 日本政策金融公庫総合研究所 研究員（現職）
- 2013年 中小企業診断士

第5回日本公庫シンポジウム 報告書

2014年2月 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
TEL 03(3270)1270
URL <http://www.jfc.go.jp/>