

第二創業的事業革新のDNAを活かし、来る半世紀に向けた新商品を決定、事業化ステップを開始

当社は過去において大きな事業転換を実施して、新たな成長軌道を獲得した経験を有しているが、今後の半世紀を見据えた新たな事業を構築するための出発点として、今回、中小機構の支援を活用し、事業化する具体的な新商品を決定した。

関東本部 統括プロジェクトマネージャー 工藤 保男

企業名 株式会社
新盛インダストリーズ
業種 バーコードのラベルプリンター、ハンドラベラー等の製造販売
本社所在地 東京都北区
堀船4-12-15
資本金 35百万円
設立 昭和29年6月
売上高 1,612百万円
(平成27年1月期)
従業員 79人(正社員68人)

当社が第二創業として開発し現状の主力製品となっている「バーコードプリンター」を世に送り出してから既に30余年が過ぎようとしている現在、マーケットに成熟期の兆しが見えて来た。当社は、数年前から新事業開拓の検討を進めて来たが、まだ確固とした方針が定まらない状態であった。このような中、平成24年度のチャレンジKANTO21クラブ(第6期)に和田社長(現会長)が参加する機会があり、これを切っ掛けに、中小機構の支援を活用した本格的な新事業開拓のプロジェクトが開始された。2回の専門家継続派遣事業による支援と当社プロジェクト・メンバーの積極的な活動が相まって、開発する新商品が特定され、事業化に向けた具体的なアクションが開始された。

企業概要

当社の創業は大正7年(1918年)に遡る。東京都文京区千駄木で建築鍛冶業を始めたのが当社のルーツである。

その後、昭和6年(1931年)に盛輪社を創業し自転車用のハブの製造販売を開始したが、太平洋戦争の戦災により止む無く休業した。戦後の昭和23年(1948年)合資会社盛輪社を再建設立し、自転車の生産では優れた実績を残した。

昭和38年(1963年)には、機械チェーンの製造を手掛けた。昭和41年(1966年)マーケットの趨勢を見て、来る半世紀の当社主力事業とすべく「ハンドラベラー」の研究開発を開始した。この開発は、昭和43年(1968年)世界初の飛び出し式ハンドラベラー「1L」の商品化という形で実を結び、新事業への転換が一気に進むこととなった。その後、自社ハンドラベラーの進化だけではなく、POS化に対応してバーコード・ハンドラベラー、バーコードプリンターの開発を進め、国内だけではなく、フィリピン工場(1995年)中国工場(2003年)を立ち上げた。

現会長の和田隆彦氏が3代目として平成4年5月に45歳で社長に就任した頃は、世の中がPOS化へと大きく変化していく時代であり、

やがてバーコードプリンターの全盛期を迎えた。しかし、いずれはやって来るマーケットの飽和を想定し、次の収益事業構築に幾度か挑戦したが、なかなか確立までには至らず、社長として中長期の方針をどうすべきか、強い問題意識を持ち続けていた。こうした点から、創業100年に近づいている当社には、過去に第二創業となる革新を行った実績があり、そのDNAが脈々と生きていることが分かる。

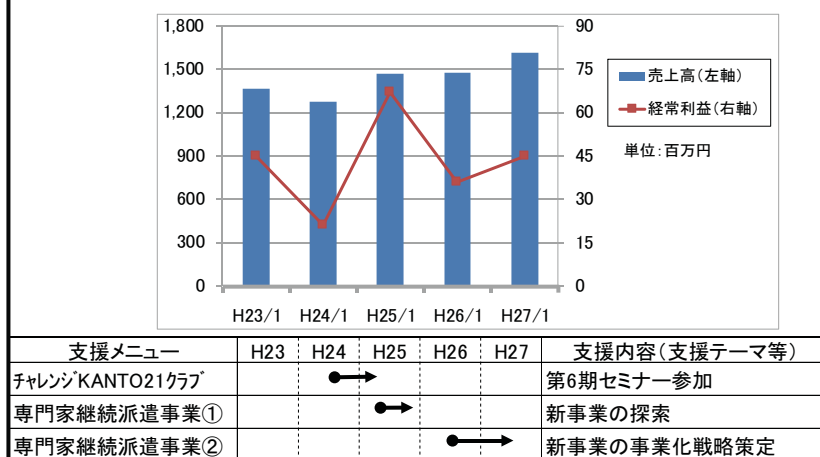
中小機構との出会い

このような中、関東本部が開催していた平成24年度の『チャレンジKANTO21クラブ』（第6期）への参加案内（DM）が和田社長に届いたのが平成24年5月であった。第6期の全体テーマは『革新を目指す企業戦略』であり、和田社長のニーズに合ったものであったため、参加して頂いたのが、今回の二次に亘る専門家継続派遣事業に繋がった。

既に数年前から、次の半世紀を担う製品開発の必要性を感じ独自に検討していた和田社長は、関東本部のチャレンジKANTO21クラブに参加して改めてその認識を確固なものとし、従来よりも全社的な課題として組織的に取組むことを決意した。

チャレンジKANTO21クラブ終了後に始まる当社の本格的な検討に対応して、チャレンジKANTO21クラブで当社を担当していた奥田プロジェクトマネージャーが専門家継続派遣事業による支援を提案・計画した。

売上高と経常利益



プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当社への支援は、第一期と第二期に分けられる。第一期は、チャレンジKANTO21クラブ終了直後の平成25年3月から開始し、同年10月までの8ヶ月間実施した。このときの管理者であった奥田プロジェクトマネージャーは、当社がこれまで数年にわたって独自に実施して来た将来方針の検討を、定石に則った論理的・実践的な方法を活用して実行することを提案した。一方、和田社長からは、営業と技術・管理部門の中核社員がチーム・メンバーとして積極的に参画するプロジェクト体制で推進することが提案された。

当社としての目標は、今後半世紀以上に亘って当社の柱となる新事業の開拓であるが、この事業化実現のためには数年を要することは明らかである。従って今回の支援では、まず第一期として、新商品・新事業をどのように検討して行くか、その方法論を派遣アドバイザーの知見を活用して、プロジェクトチームが実践できるようにするための支援を比較的短期間で実施し、次のステップとして、具

体的な事業・商品に絞り込み、その新事業戦略を策定する第二期の支援という二段階を当初から想定した。

プロジェクト推進体制

従来、当社には新商品・新事業を探索する社内プロジェクトが存在した。これは各部門の中核社員で構成され、ジュニアボードと呼ばれ社長直轄のチームがあったが、メンバーを再編し第一期の支援に対応した。営業部のキーマンをプロジェクトリーダー(PL)に、技術・総務・営業・カスタマー・サービスのメンバー8名によって構成され、運営はPLに多くの権限が与えられて、プロジェクトチームの主体性を重視した運営であった。又、経営陣3名がオブザーバーとして常に参加した。チームのメンバーはSWOT等の手法を学習・吸収する事でモチベーションが高まり粘り強く前向きに取り組んだ。

第二期の支援では、具体的な開発分野が絞り込まれたため、メンバーを一部入れ替えると同時に、開発メンバーが加わり強化され、

技術の獲得・開発の難易性・開発期間や投資金額の検討等、事業化に向けた課題の検討が行われた。

支援内容と支援成果

< 専門家継続派遣事業 >

(平成25年3月～10月)

第一期の支援テーマは、当社の次の柱となる「新事業の探索」であり、具体的な内容は以下の項目であった。

1. 現状の正確な把握

- 1) 自社を取り巻く外部環境の分析；機会と脅威、STEEP (Society/Technology/Economics/Environment/Politics) の整理、競合の分析。



工藤 保男 関東本部 統括プロジェクトマネージャー

第二創業的事業革新のDNAが受け継がれている当社に於いて、2回にわたる中小機構の専門家継続派遣による支援の活用と、当社プロジェクト・メンバーの積極的な活動により、今後半世紀以上を担う新しい事業の柱を決定した。事業化に向けた具体的な活動が動き始めている。

- 2) 自社の内部環境の分析；強みと弱み、技術力・営業力・組織力・商品力の分析。

2. 可能性のある具体的な事業分野の探索

- 1) 外部環境分析(機会と脅威)、内部環境分析(強みと弱み)から、52の新事業案を抽出。
- 2) 更に3C分析、アンゾフの成長マトリックスを活用した絞り込みにより、10の新商品・新事業に絞り込む。
- 3) クロスSWOT分析により、候補を現業とは無関係な3事業に絞り込み、最終的には、この中から「ペットボトル

減容システム」が残ることとなった。

3. 事業コンセプトの検討と最終評価

- 1) 「ペットボトル減容システム」について、市場と自社能力と顧客ニーズの観点で、事業コンセプトを作成し、社長に答申した。

- 2) 経営陣を含めたプロジェクト・メンバー全員で、自社の強みを本当に活かせるか？ 先行する他社を凌駕出来るか？ 顧客は当社の価値を評価するか？について再度議論し、この議論を踏まえて、最終的に和田社長がこの事業コンセプトを

採用することは出来ないと決断した。プロジェクト・メンバー全員もこの結論を受容れた。

第一期の8ヶ月間の支援自体は、上記の結論が出たところで終了することとなったが、その後も当社の新事業開拓プロジェクトはしっかりと継続された。即ち、第一期の支援を通してプロジェクト・メンバーが習得した一連の検討プロセスを、当社独自で繰り返し実践し、真に当社に相応しい新事業の絞り込みに成功することになった。プロジェクトがしっかりと継

続されたことは、支援の重要な成果の一つであるが、同時に、全社で危機意識が共有されている証拠でもある。

< 専門家継続派遣事業 >

(平成26年6月～平成27年5月)

上記の如く、第一期の支援終了後も当社のプロジェクトは力強く継続され、その結果が、第一期支援の派遣アドバイザーに和田社長から平成26年4月に送られて来た一通の手紙に記されている。その概要は以下の通りである。

- ・第一期の専門家継続派遣事業の終了後も継続した当社の検討の結果、新商品・新事業として「小型ダイレクトプリンター」に絞り込んだ。
- ・この商品は、当社の事業ドメインに合致し、今後構築すべき技術分野でもある。
- ・当社の現業の柱であるが徐々に減少が予想される「ラベルプリンティング」の次の商品として、ラベルを使わない「ダイレクトプリンティング」が、当社のもう一つ柱になる可能性が強いと判断し、この開発を決意した。
- ・従って、この商品の事業化に向けた新たな段階における支援をお願いしたい。

第二期の支援の必要性は当初から想定していたため、上記の和田社長からの手紙を出発点として第二期専門家継続派遣事業の準備を開始した。当社側のプロジェクト体制は、前記の如く強化され、機構側も、派遣アドバイザー、管理者及びプロジェクトマネージャーを一新した新体制で臨むこととし、平成26年6月から開始した。

第二期の支援は、上記のように

社内決定した「小型ダイレクトプリンター」の事業戦略策定がテーマであり、平成27年5月まで継続した。具体的内容は下記の通りであった。

1. 事業環境の把握

- 1) 関連する市場環境の分析による、ターゲット顧客のニーズ分析、市場規模成長性の分析
- 2) 必要とする基礎・要素技術の分析
- 3) 競争環境（価格、販売力、保守体制等）の予測

2. 新事業コンセプトの決定

- 1) 顧客にとっての価値、自社能力との適合性、競合との差異化等の検討
- 2) 技術施策の方向性決定
- 3) 自社のコア・コンピタンスが生かして当社の企業理念と結びつく事業コンセプトを決定

3. 実現性の検証

- 1) 製品仕様の検討・決定；市場ニーズに基づいた、商品要求仕様作成
- 2) 商品原価設定、販売価格設定、販売計画と事業収支計画及び投資回収判断
- 3) 技術試作機の作成
- 4) 技術・営業のペアでの技術試作機持ち込みによる市場受容性の確認；業種・業務別に30ヶ所を訪問調査

4. 事業化基本計画の策定

- 1) 初期対象市場の決定；具体的に「T業界における印字作業」向けの商品に絞り込み決定
- 2) 初期モデルのQCD決定
- 3) 経済性の評価；投資金額、経年売上額、予想利益、投資回収期間の試算

4) 実行計画と推進体制の検討・決定

上記の支援を通して、新事業の具体的な商品コンセプトが決定し、技術試作機によるマーケット・リサーチが実施され、初期の対象市場（顧客）も絞られ、5年後の売り上げ目標も設定された。今回の支援テーマであった新商品の事業化戦略策定は目標を達成した。第二期専門家継続派遣事業は平成27年5月に終了したが、当社における新商品の事業化に向けたプロジェクトは力強く継続されている。

今後の課題

新事業は「ダイレクト印字」という当社にとっては新しい技術を活用した小型プリンター事業であるが、業界には競合が存在してお

り、可能な限り早期に事業化を達成する必要がある。現在は、初期対象顧客向けの試作機を作成中で、この使用テストも早晩実施される予定である。このテスト結果による装置の改良が要求されることは間違いなく、要求課題にいかに対応するかが早期事業化を左右すると推定される。中小機構としては、この個別課題に対して最適なアドバイザーを派遣し、早期解決のための支援が必要となる可能性が高いと考えており、今後も新商品の事業化に向けて必要な支援を継続する。

経営者のことば

本年（平成28年）2月の社長交代と同時に、「将来が展望できる中長期計画」を後任にバトンタッチすることを長年の目標として来ました。この度、新事業への道筋が中小機構様のご支援で、実現出来たことは、誠に望外の喜びであり、感謝の念に堪えません。



代表取締役 和田 隆彦会長
(前社長)