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5回　日本公庫シンポジウム

日本政策金融公庫総合研究所は、『中小企業による「新事業戦略」の展開』をテーマとするシンポジウムを11月27日、都内で開催した。国内市場の縮小や消費者ニーズの多様化が、企業に自己変革を迫る時代―。新事業は企業に何をもたらすのか活発な議論が交わされた。細川興一総裁は開会挨拶で「従来同様の経営では生き残りが難しい。業歴の長い企業でも例外ではない」と指摘。パネリストを務めた企業経営者はバブル崩壊以降の長期経済低迷を新事業で乗り越えてきただけに、聴衆はその成功体験に興味深く耳を傾けた。

第一部　研究報告

日本政策金融公庫
総合研究所　主席研究員
深沼　光

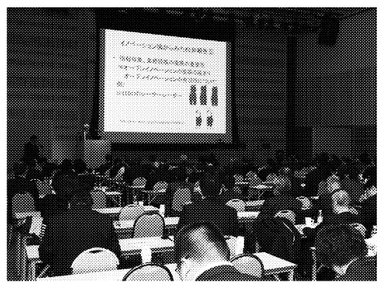
新事業展開は中小企業に新たな成長をもたらす

新事業展開は中小企業に新たな成長をもたらす―。この事実が1万社を対象に平成25年8月に実施したアンケートで明確になった。収益や従業員、拠点数が増加傾向にあるだけではなく、定性的な効果もみられた。新分野に乗り出した企業の8割以上が知名度や技術力、企業競争力などの面で効果を実感しているのはその一例。中小企業でも規模が大きいほど、新事業の実施割合は高くなるが、従業者数4人以下でも3割が新商品の開発や新分野進出に取り組んでいる点も注目される。

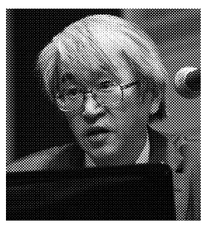
日本政策金融公庫
総合研究所　研究員
松井　雄史

『誰が』より『どう取り組むか』が重要

本報告では、アンケートをもとに新事業成功のカギを探ってみたい。まず、新事業の発案者や主導者と業績との関係性はあまりなく、むしろ社内体制の整備が深く関わっていることがわかった。「誰が」よりも「どう取り組むか」が重要といえる。もうひとつの注目すべき点は、既存の経営資源を活用した方が売上高は増加傾向にあるという事実。こうした戦略は、新規ベンチャー企業にはない既存企業の大きな強みである一方、自社の経営資源の何が活用できるかの見極めが課題となる。



新事業展開の『実態』に統計的な光当てた



総括

東洋大学経済学部　教授
安田　武彦氏

両氏の報告は新事業展開の『実態』に統計的な光を当てた点で注目される。経営戦略論で重要とされる「連続的競争優位の確立と維持」を新事業展開の視点から立証した内容で示唆に富む。

従来と同じ経営を続けていては生き残れないとの認識は広がった。いち早く新市場に参入し、競合の追随を許さない―そうした競争優位の状態を確立することは大切だが、一つの事業で競争優位を発揮できる期間は年々短くなっている。

こうした時代、企業が競争優位を維持するには「事業の開始→成長→活用→再構成」のサイクルを繰り返すことが必須である。そのためには、フェーズごとに求められる人材を確保する必要がある。経営学で有名な「組織は戦略に従うという言葉のとおり、組織づくりも重要だ。実際には、硬直的な組織によって戦略変更を余儀なくされるケースも少なくないのである。

今後、データの詳細な分析によって、既存の経営資源と外部資源活用の関係性など、さらなる研究に発展することを期待する。

第二部　パネルディスカッション

新事業に果敢に取り組む中小企業

パネリスト
株式会社木村技研　社長（東京都）……**木村　朝映**氏
太盛工業株式会社　社長（大阪府）……**田中　茂雄**氏
株式会社レック　社長（兵庫県）……**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**

―新事業進出の経緯をお聞かせください。

木村　節水型トイレ自動洗浄装置の製造が当社の新事業の始まりです。もともと給排水の配管工事を手掛けていましたが、自社製品を開発して攻めの営業をしたいとの思いから、下請けからの脱却を目指したのです。昔の公共トイレはメンテナンスやランニングコストの面で課題を抱えていました。新製品をいち早く導入してくれた国鉄（現JR東日本）が上下水道料金の削減効果を認めたことが弾みとなり、その後、空港施設、商業施設、オフィスビルなどに広く採用されていったのです。

木村 氏

田中　コスト競争の激化と取引先企業の海外移転が背景でした。長年、射出成型によるプラスチック部品を製造してきましたが、金属粉末を用いた射出成形技術に将来性を見出したのです。この技術は、複雑な形状の部品が量産できるという利点があります。後発の当社は、1㍉以下の部品製造の技術開発に特化。今では医療機器などの高精度微小部品を製造できるようになりました。

高橋　神戸で貸衣装業とエステサロンを展開していた時に阪神淡路大震災に遭いました。絶望のどん底から立ち上がる力となったのが新事業でした。従来の堅苦しい婚礼写真ではなく、親しい友人が新郎新婦に密着して撮影したかのような自然な写真をデザインアルバムとして商品化したところ大ヒット。その後、進出した「小さな結婚式」事業は、入籍だけで済まそうとしていたカップルのニーズを捉え、現在は全国で展開しています。

―新事業を推進するにあたっての課題をどのように解決しましたか。

木村　節水への関心は高まっていましたが、採用してもらうには効果に関するデータの裏付けが必須でした。そこで、トイレを配管から全て施工のうえレンタルし、管理・メンテナンスも請け負うという方式を採用しました。これにより、コストが削減できるというデータを地道に積み上げたことが、次の受注につながっていったのです。

田中　新たな成形技術を確立するために、研究開発のプロジェクトチームをつくりました。特に初期段階では、開発に携わる人材を既存事業と切り離し、立命館大学内に開設した「京都リサーチラボ」で開発に専念させました。日々の業務に追われる部署と、長期的な研究開発に取り組む部門が隣り合っていては、よい仕事ができないと考えたからです。

高橋　当社はサービス業であるため、お客さまと接する社員の育成を最も重視してきました。実力を発揮してもらうために、積極的に権限委譲を行っています。一方、会社全体のベクトルを合わせるために、社員の行動規範や理想とするリーダー像の制定、全社ミーティングなどを実施しています。

―新事業がもたらした相乗効果をお聞かせください。

木村　自社商品を持つことでお客さまと直接の接点が生まれました。さらに、レンタル方式を採ったことで、継続的な関係も築けました。そこから「こまりごと」などさまざまな開発のヒントを得られたことが、新たな商品企画や技術開発にもつながっています。

田中　研究開発型企業としての戦略が鮮明になり、国内外の業界でも認識されるようになりました。

高橋　現在は既存事業の「深化」を通じて収益体質の強化に取り組んでいます。海外需要の取り込みも課題です。その一環として、アジアの人に日本の美しい四季の風景の中で婚礼写真を撮影してもらうサービスも開始しています。婚礼ビジネス業界のパイオニアとして走り続けるつもりです。

―3社の積極的な取組みは、非常に示唆に富むものでした。本日はありがとうございました。

高橋 氏

適切な人材配置が容易になり、社員の定着率も向上しています。学生にも注目され、新卒採用時のエントリー数は2万件を超えました。

―競争優位を維持し続けるため、心がけていることはありますか。

木村　創業以来、大切にしているのは、顧客が抱える課題を現場で徹底的に検証する姿勢です。

田中　海外研究機関との連携や国内外の展示会、学会参加を通じて技術動向へのアンテナを高く張り巡らせることです。

高橋　自分が一消費者の立場に立って常に考えることで、消費者が求めるサービスを徹底的に追求しています。

―今後の展望や戦略を聞かせてください。

木村　2020年の東京五輪は当社を知ってもらう絶好の機会です。遠隔操作によるセキュリティー機能を備えた次世代トイレシステムで、安心・安全な五輪開催に貢献したいと思います。海外にも技術を売り込んでいきたいと考えています。

田中　多孔質体の開発をはじめ金属そのものに機能を持たせる技術や複合化技術の研究開発に取り組んでいます。これも自社の技術陣からの自発的な発案です。若手のやる気を引き出すため、大学や海外の研究機関と交流を積極的に行っています。共同研究する大学の学生にも展示会や学会に足を運んでもらい、将来、事業に参加してもらいたいと考えています。

田中 氏

高橋　現在は既存事業が取り組む技術開発や新たな加工技術をメールマガジンの形で取引先企業に発信するようにもなりました。中小企業特有の「待ち」の姿勢はもはや通用せず、積極的に技術を売り込む時代と痛感しています。

高橋　最近始めた家族葬事業や弔電・祝電のメッセージ事業などを含め、冠婚葬祭に関わる多様な事業展開がグループの収益力や商品開発力を高めてきました。個性を引き出すために資本性資金を供給する制度の「資本性ローン」を展開していることも特徴。

金融検査上、自己資金とみなせる資本性ローンの導入をきっかけに民間金融機関からの融資につながる「呼び水」効果も期待できる。中小企業だけでなく、25年春からは小規模事業者向けにも取り扱いを開始するなど拡充を図っている。

日本経済が持続的に成長していくには、潜在内需を掘り起こし、技術革新の担い手となる企業を増やすことが必須。日本公庫は政策金融機関として新事業に取り組む企業を外部機関とも連携し多角的に後押しする方針だ。

業界パイオニアとして走り続ける　高橋 氏

創業以来、現場重視の姿勢貫く　木村 氏

研究開発型の企業戦略を明確化　田中 氏

トピックス

創業・新事業融資が高水準で推移

「中小企業の新事業展開に関する調査」からは、企業規模や業種問わず、新商品開発や新分野進出に果敢に挑む企業の存在が明らかになった。こうした企業の「挑戦」を資金面から後押しするのが日本政策金融公庫の各種融資制度。資金ニーズや事業ステージに応じた最適なメニューを取り揃えている。例えば、ベンチャービジネスなど高い成長が見込まれる新事業を行う中小企業には「新事業育成資金」、創業しようとしている起業家たちを支援する「新規開業資金」。

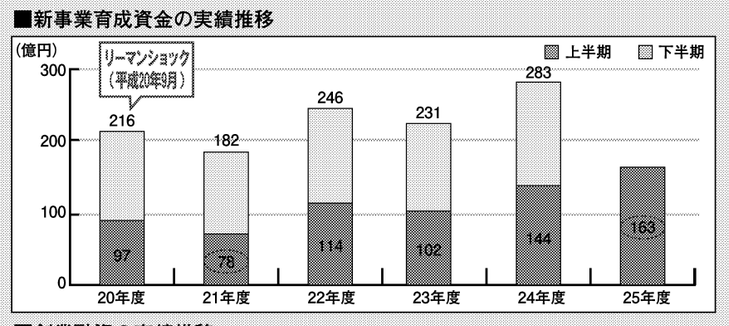
これら制度利用企業が展開する新事業からは、環境やエネルギーといった社会課題の解決につながるビジネスや地域に根ざした需要を顕在化させるなど、新たなサービスが数多く誕生しており、中小企業の活力こそ経済成長の原動力であることをあらためて印象づける。

景気持ち直しを背景に、企業が再び新事業へ踏み出す機運は高まりつつある。「新事業育成資金」による融資実績は平成25年度上半期、163億円と前年同期比1・3倍にあたる水準だ。創業融資も同様に増加しており、25年度上半期は前年同期比1・3倍にあたる847億円となった。また、こうした新事業に取り組む企業には、財務体質の強化を図るために資本性資金を供給する制度の「資本性ローン」を展開していることも特徴。

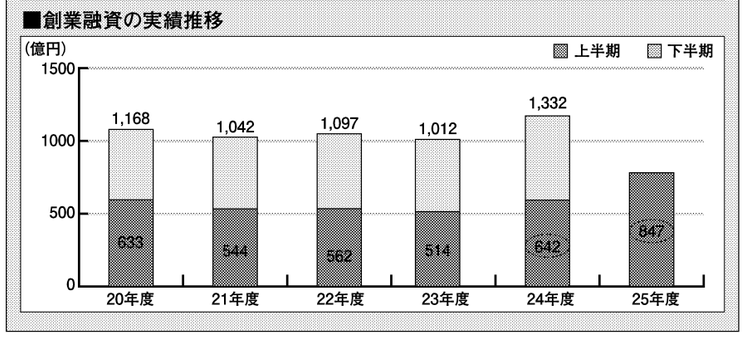
金融検査上、自己資金とみなせる資本性ローンの導入をきっかけに民間金融機関からの融資につながる「呼び水」効果も期待できる。中小企業だけでなく、25年春からは小規模事業者向けにも取り扱いを開始するなど拡充を図っている。

日本経済が持続的に成長していくには、潜在内需を掘り起こし、技術革新の担い手となる企業を増やすことが必須。日本公庫は政策金融機関として新事業に取り組む企業を外部機関とも連携し多角的に後押しする方針だ。

■新事業育成資金の実績推移



■創業融資の実績推移



JFC 日本政策金融公庫

日本公庫は創業・新事業への取組みを応援します！

日本政策金融公庫は、政府100%出資の政策金融機関として、全国152の支店で、新たに事業を始める方や中小企業・小規模事業者の皆さまの新事業への挑戦を、制度融資などを通じて応援しています。

新規開業資金
【融資限度額】7,200万円
新たに事業を始める方や事業開始後5年以内の方

新事業育成資金
【融資限度額】6億円
新規性、成長性のある事業を始めて7年以内の方

資本性ローン
【融資限度額】3億円
創業・新事業等に取り組む方のうち、財務体質強化を図るために資本性資金の導入を希望する方

【事業資金相談ダイヤル】
（電話受付：平日9時～19時）
行こうよ！公庫
0120-154-505

詳しくはホームページで！　日本公庫　検索