

中堅製造企業の新規事業開発による新たなコア事業構築支援

若手経営幹部を率いるリーダーの経営革新の取り組みが、新しい製品開発や新規事業を具現化した。この新規ビジネス開拓プロジェクトは長期経営戦略の変革に貢献する結果となった。

近畿支部 統括プロジェクトマネージャー 橋本 豊嗣

企業名 阪神機器株式会社
業種 電気機器製造業
所在地 兵庫県神戸市西区伊川谷町
潤和字一ノ坪745番地
資本金 100百万円
設立 昭和元年8月
売上高 3,948百万円
(平成23年3月期)
従業員 153人 (正社員153人)

大手電気グループの協力企業として成長発展してきた技術力のある優良企業の、新しいコア事業の構築を支援した。若手経営幹部の人材育成も含めた新規ビジネス開拓プロジェクトが新製品を上市、マーケティング戦略構築や展示会出展ノウハウの蓄積、新しいネットワークの構築として新連携の連携体にも参加するなど、中小機構支援の様々なメリットを活用して第3の柱を具現化した。支援期間中に電気部門の主力事業を事業譲渡する環境変化にも、このプロジェクトの取り組みが功を奏した。

品事業は大手建設機械メーカーの協力企業として成長を遂げてきた優れた技術を持つ中堅製造業である。

しかし当時（平成20年）、当社の売上の50%を占めていた大手電気メーカーの中では協力会社の再編の動きが活発であり、当社としてもこれまで培ってきた大手2社との信頼関係を大切にしながらも、次の10年の事業の柱となりうるような新規事業を立ち上げることが数年来の重要経営課題であった。

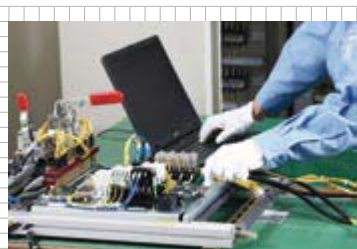
中小機構との出会い

当社では、平成17年に次期経営者や若手経営幹部のマネジメント力強化を目的に「経営幹部育成講座」を社内で開催し、1年間にわたる幹部教育が本格的に始動された。

平成20年には第2期生が経営幹部育成講座を修了し、いよいよ本格的に経営革新を図っていく社内組織体制が整いつつあった。そし

企業概要

阪神機器株式会社は電力機器を主とした基板・装置の設計製造事業、及び建設機械用部品の板金塗装事業という二事業を中心に展開している企業であり、電気事業は大手電気メーカー、建設機械用部



基板製造工程



板金塗装工程

てこの幹部育成を一手に任されていた当社役員（当時、常務取締役）が中小企業大学校関西校の実施する研修に参加され、そこで中小機構が実施する「専門家継続派遣制度」を利用して新規ビジネス開拓プロジェクトを推進していくことを構想されて、支援の依頼を受けることとなった。

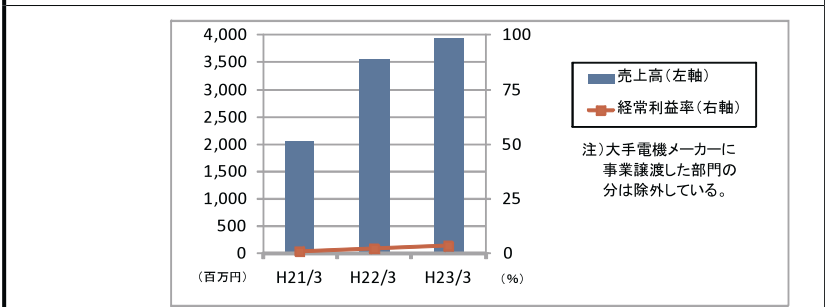
支援をスタートする前にプロジェクトメンバーとなる経営幹部育成講座修了者（第1期）とのミーティングを通し、当社では電子回路設計・測定技術、筐体構造設計技術に関しては優れた技術を持つことが確認されたが、社内では、自社技術の棚卸がされておらず、また各要素技術力の客観的な評価も十分ではないことが浮き彫りになったため、当社の強みを活かした新規事業戦略を考えるうえで、まず自社の技術力を体系的に評価し、コア技術に関する組織的な認識の共有化を図ることから支援を開始することとした。

このような支援を進めようとする専門家は、当社の要素技術を理解し、応用できる市場分野について助言できる専門知識の保有者が適切であると判断し、大手産業用電気・電力事業会社で事業開発責任者として経験豊富な専門家を発掘・選定し派遣することとした。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

阪神機器は電気部門と建設機械

売上高と経常利益



支援メニュー	H21	H22	H23	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業	●→			新規事業テーマ探索・選定
専門家継続派遣事業		●→		新製品コンセプト策定・試作検証
専門家継続派遣事業		●→	●→	マーケティング活動実践によるコンセプト検証
中小企業総合展		★	★	
専門家継続派遣事業			●→	
新連携認定事業・連携体への参画			★	新規事業展開マネジメント体制構築

用部品部門の二つのコア事業があるが、それぞれの売上は大手電気メーカーと大手建設機械メーカーに大きく依存している状況であった。

これまでの成長を支えた大手企業2社との取引への過度の依存を脱却するため、将来的には自社ブランド商品として展開できる第3のビジネスの柱となる事業（新規顧客開発もしくは新製品開発）を構築し、事業化することが当面の課題であり、将来的に自社ブランド製品を継続的に開発できる経営力（これまで培った技術力、管理技術力にあわせて、技術マーケティング力、製品開発力、提案営業力をつけ、それらを総合的にマネジメントする力）を整備していくことが重要な経営課題であった。

課題解決のため、技術の棚卸などの自社の現状分析から始め、その中から新規事業のテーマの洗い出しを進めることにした。選定された新規事業テーマについては優

先順位をつけ、優先度の高いテーマについては市場調査を実施、最終的な新製品コンセプトの確立や事業化段階に移行するための新規事業計画の作成へと進めて行き、最後に市場ニーズに基づき新製品の完成度を上げてから上市することをゴールとした。

プロジェクト推進体制

プロジェクトは、「第1期経営幹部教育コース」を修了したメンバーの中から、営業部長、製造部長、開発課長など次代の当社を担う若手経営幹部で編成され、経営陣、また当機構とのコーディネート機能としてプロジェクト支援事務局



中小企業総合展2010in関西
ベストプレゼンテーション「優秀賞」受賞

を常務取締役（当時）が担うこととして進めることとした。

支援内容と支援成果

専門家継続派遣事業による支援は平成21年5月から平成23年6月の4期（1期6か月）にわたって実施した。

第1期は自社技術の棚卸と技術力の評価、及びその技術と市場機会との組み合わせによる新規事業テーマの洗い出しを中心に進め

て、技術者中心であったため、できるだけ現実の市場ニーズなどの一次情報を自ら把握することの重要性を理解していただくため、統計資料やインターネット情報などの二次情報に依存せず、ターゲットとなる業界の企業や関係団体などを中小機構のネットワークや地域支援機関（神戸市産業振興財団）のネットワークを活用して足で情報収集するという活動を大切に、より現実味のある市場調査をする工夫を行った。

たが、事前準備をしっかりと進めていたため、ベストプレゼンテーション企業として「優秀賞」を受賞し、これを契機にプロジェクト活動が全社的に注目を浴びることとなり、全社一丸の取組みとして推進されていくこととなった。

当社ではこの最初の展示会ではなく、販路開拓を主目的とするのではなく、開発した新商品のテストマーケティングを主目的に取り組んだ。その結果、3テーマの中でも特にこれからの市場性が大きく期待されていた省エネ照明（LEDシーリングライト）については当社の独自性が発揮できないことが明確になったことから、この展示会を皮切りに新商品コンセプトを練り直し、より独自性を持った「作業用LEDライト」の開発に軸足を移すこととなった。これが現在当社の代表商品の一つに育ちつつあるが、これは中小企業総合展をテストマーケティングの場と位置付け、展示会終了後、丁寧に展示会プロジェクトのレビューを実施したからこそその成果である。

新規事業としてテーマ化されていた「電子ペーパー応用商品」については、この時期、市場に「iPad」が流行り始めたため一旦テーマから外し、市場ニーズを確認できた「オゾン殺菌装置」、「省エネ照明関連商品」の2テーマをこれ以降推進していくこととなった。

第3期以降は、事業化の目途のついたオゾン殺菌装置、省エネ照明関連商品の事業化を実現してい



ベストプレゼンテーション企業として「優秀賞」を受賞し、これを契機にプロジェクト活動が全社的に注目を浴びることとなり、全社一丸の取組みとして推進されていくこととなった

橋本 豊嗣 近畿支部 統括プロジェクトマネージャー

た。

当初141件ほどのテーマ案が抽出され、そこから最終10テーマの市場性の詳細検討と当社保有技術との整合性や絞り込みを行った。

絞り込みを行う際には、今後も継続的に事業性検討評価を合理的プロセスにより進めていくことができるよう、メンバー全員で「事業性検討評価表」を作成した。最終的に、経営陣の意見も踏まえつつ、①オゾン殺菌装置、②省エネ照明関連商品、③ビューア、ポスター等紙の代替として市場成長が期待できる電子ペーパー応用商品の3テーマに確定した。

第1期ではプロジェクトメンバ

中小企業総合展の活用

第2期は、絞り込んだ3テーマ毎の事業戦略・事業計画を策定するとともに、各テーマの初期導入商品コンセプトを明確にし、具体的な商品設計の支援を進めた。

当社ではこれまで大手企業の協力会社として受注型のビジネスであったため、本格的な展示会への出展経験がなかったが、プロジェクトを加速する目的で「中小企業総合展in関西」への出展を勧めた。社内ではサブプロジェクトとして展示会出展プロジェクトを立ち上げ、商品開発と同時に出展準備を計画的に実施することとなった。

初の本格的な展示会出展であっ

くための技術課題、営業課題の解決と事業計画のブラッシュアップに取り組んだ。

特に単発商品の開発とその上市に満足しがちであったプロジェクトメンバーを励まし、当初の目的である新規事業開発に発展させていくため各テーマの新商品のシリーズ化を助言し支援を進めた。

中小企業総合展についても次の「in東京」ではシリーズ化した商品のテストマーケティングと関東市場での評価検証、その翌年の「in関西」ではいよいよ具体的な販路開拓を目的とするなど、2年間4回にわたって、意図的にステージアップしながら活用し、成果に結び付けている。

またこの時期には、新連携認定事業として株式会社ヤノ技研（神戸）がコア企業として取り組んでいた「蓄熱技術の応用による全館空調システム」の連携体の1社が抜けたことから、中小機構新連携担当マネージャーを通じてこの事業のシステム開発・製作部分を担う企業として参加の打診を受けた。当社にとっては既存の推進テーマとのシナジーが期待できるため、新たな新規事業のテーマとして連携体に参加することを決め、停滞ぎみであった連携事業の加速化に当社が重要な役割を担うこととなった。

今後の課題

平成22年1月には、協力会社の

再編を進めていた大手電気メーカーの事業方針により、新たに設立された大手電気メーカーの100%出資子会社に保護リレーなど電気部門の主力事業を事業譲渡し、当社の社員も150名は同社に転籍することとなり、150名体制の独立企業として新たな一步を踏み出すこととなった。

支援終了後の平成23年7月には社長直轄の新規事業推進室が組織化されてプロジェクトチームからの引継ぎが行われ、これまで2年間の取組みの加速と定着化を図っている。

事業譲渡後も大手2社との信頼関係は強固で、安定的な受注を得ているが、新規事業についても段階的に販売実績も出てきており、将来のコア事業に育成するため、初期目標として平成25年の事業年度末までに新規事業での売上を5億円にするという目標に取り組んでいる。

今回の新規ビジネス開拓プロジ

ェクトの取組みは、優れた技術を保有しながらも大手企業依存型の経営を展開してきた中堅企業が、自社ブランド商品を企画・開発、製造、販売していく経営へ大きく方向転換するための意識改革・業務改革・組織改革を実現するという大きな成果を得ることができ、当社の今後の事業展開にとって大きな布石となるもので、今後の期待できる。



経営者のことば

我々、阪神機器は建設機械・重電業界の製品、部品加工を主として事業を営んでおります。いつかは阪神機器ブランド（Hankiブランド）！を合言葉に、中小機構様には、時には熱く、時には優しく叱咤激励を頂きこの2年間支援を頂き新事業創出に向け取組んで参りました。特にこの2年間のメンバーの意識改革は著しく、製品開発にも拍車が掛かり3機種の上市を迎える事が出来ました。今後は第一の目標である売上5億円を目指して、2011年7月に発足した「新事業推進室」のメンバーと共に、「ものづくり」を通してお客様に重宝がられる会社として、世界で勝ち残る製造業を目指して参ります。



代表取締役 山田 隆一社長