

## マーケティング戦略と経営技術体制の構築により、 サポイン採択新製品の事業化を支援

戦略的基盤技術高度化支援事業（＝サポイン事業）に採択された新規事業の展開にあたり、中小機構の専門家継続派遣事業等の活用によりマーケティング戦略と技術経営体制を構築し、採択テーマの事業化に成功した。

### 近畿本部 事業化支援プロジェクトマネージャー 東 孝一

当社は、独自の優れた画像処理技術により、液晶用光学特性評価装置を開発し、国内大手液晶メーカーへ販売し業績を伸ばしてきたが、世界的な競争激化により国内大手が低迷する中で、新規事業の立ち上げを模索していた。

サポイン事業採択テーマについて、中小機構の専門家継続派遣事業等及び近畿本部が主催する複数中小企業との連携による事業化支援「n & Nイノベーションシステム」への参画により、マーケティング戦略と技術経営体制を構築し、事業化に成功した。

今後、リチウムイオン電池・有機EL関連等の次世代有望事業の検査装置事業展開で世界展開を目指している。

#### 企業概要と中小機構との出会い

- ・ 企業名：テクノス株式会社
- ・ 業 種：電気機器製造業
- ・ 所在地：奈良県奈良市法蓮町 197-1
- ・ 資本金：63百万円
- ・ 設 立：平成2年8月
- ・ 売上高：420百万円（平成24年7月期）
- ・ 従業員：28人（正社員27人）



代表取締役 八重津 真彬 社長

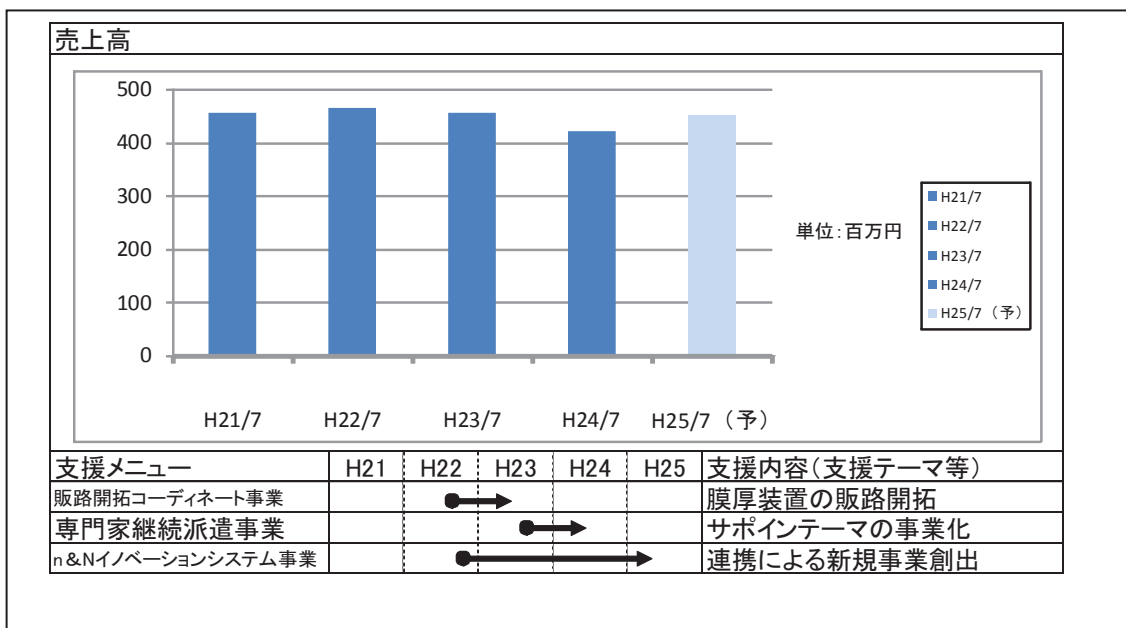
八重津社長は大手電機メーカーの出身で、民生機器の総合技術開発・製造、コンピュータシステムの開発・販売を目的として、当社を設立。優れた画像処理技術等の独自技術力により、液晶関連のFPD光学特性測定装置、ガラス基板膜ムラ検査装置等を開発、国内大手液晶メーカーへの販売により、設立以来、順調に業績を伸ばしてきた。

しかし、液晶関連事業は世界的な競争が激化、国内メーカーの競争力が弱くなり、当社液晶関連の業績も悪くなってきたため、新規事業の展開を模索していた。

中小機構と当社との出会いは、「販路開拓コーディネート事業」である。当社が開発した膜厚測定装置のテストマーケティングを実施したのが、きっかけである。また、当社は更なる技術開発を図るため、独自の画像処理技術を、組み込みソフトウェア部門に応用する「イメージ分光方式を用いた超高速全面膜厚測定技術の開発」について、平成22年度のサポイン事業（管理法人：財団法人奈良県中小企業支援センター）に申請し、採択されていた。

#### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

販路開拓コーディネート事業の活用による大手メーカー研究所、公的支援機関へのテス



トマーケティングを実施した結果、開発製品の価格面、仕様面の課題が明確になったことから、専門家継続派遣事業の活用を提案した。

事業化に向けて、

1. マーケティング・販売戦略の策定
2. 品質・安全性・信頼性向上等の製品完成度の向上と量産設計開発体制の確立
3. 組織責任者・メンバーの技術経営（MOT）体制の構築が課題として考えられた。

上記の課題に取り組むため、支援テーマを「イメージ分光方式全面膜厚測定装置のマーケティング・販売戦略と技術経営体制の構築」とし、平成23年8月～平成24年1月まで、画像処理技術・光学機器の量産設計開発に精通し、かつ、企業経営の分かる専門家を派遣した。当社は技術マネージャーを中心にプロジェクト体制を組織、八重津社長がフォローする体制とした。



東 孝一 近畿本部  
事業化支援プロジェクトマネージャー

### 支援内容と支援成果

技術マネージャーを中心に、プロジェクト会議にて現状課題を抽出し、解決型の討論を中心に実施した。

支援内容と支援成果を示す。

1. イメージ分光方式全面膜厚測定装置のマーケティング・販売戦略の構築

①自社装置のSWOT分析

②競合との比較による技術課題の明確化

競合製品の徹底分析を行い、技術課題を明確化し、競争に勝つ戦略を構築した。

③イメージ分光方式全面膜厚測定装置の市場・顧客ニーズ調査

検討の結果、測定対象をガラス・フィルム・透明膜・有機膜等に絞り込み、ニーズ調査を行った。

④マーケティング・販売戦略の構築

液晶関連検査装置で培った技術力を中心に、リチウムイオン電池・有機EL関連等の次世代エネルギー・ディスプレイ関連の検査装置として事業展開を目標にしていたことから、「n&Nイノベーションシステム」に参画し、優れた技術を有する企業との連携を積極的に

行い、機構も連携による事業展開を支援することとした。「n & Nイノベーションシステム」は、平成 22 年度にスタートした中小機構近畿本部の独自事業で、複数の中小企業（n）が連携することにより、複数の中堅・大企業（N）に対して新たなビジネスチャンスを見出し、市場創造をしていくための場である。当社も当該システムに参画することで、リチウムイオン電池・有機EL関連等の新規事業分野での市場・顧客ニーズが明確になり、参加企業との連携による関連の膜厚検査装置での事業展開を計画することができた。

## 2. 技術経営体制の構築

### ①MOTを考える強い集団づくり

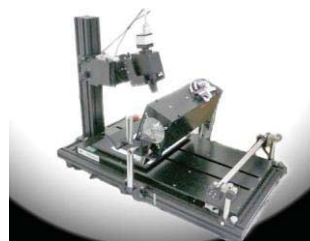
技術を金に変え、儲ける仕組みづくりのため、技術マネージャーと社員の人材育成を実施した、技術経営に対する社員の意識が向上し、経営体制が強化された。

### ②技術開発の効率化

品質・安全性・信頼性向上等の製品完成度が向上し、量産設計開発体制が確立した。

取組みの結果、「n & Nイノベーションシステム」参加企業との連携で、海外の世界トップクラス光ディスクメーカーの現場での実証テストが実現。実施の後、1号機を納品することができ、サポインターマの事業化に成功した。この種の検査装置はメンテナンス体制が必要となるが、連携企業が海外に代理店を有しており迅速なメンテナンスが可能となるのが成果に大きく結びついた。

当社は、今後、リチウムイオン電池・有機EL関連、ディスプレイ関連等の次世代有望事業の検査装置事業展開で世界展開を目指している。世界最高の顧客満足を得ることにより、将来を大きく期待できる企業である。



イメージ分光方式全面膜厚測定装置



プロジェクト会議の様子

### 経営者のことば

弊社は画像処理技術、計測制御技術で国内トップレベルを目指して活動しております。特に液晶マザーガラスの全面膜厚測定装置は他の追随を許さない装置であります。現在、さらなる高速の全面膜厚測定装置を開発中です。この度の事業化に当たり、弊社の課題である開発の効率化、メンテナンス性・サービス性の向上について中小機構の全面的なご支援を受け、開発チーム全員の意識改革がなされ、論理的な開発、目標に向かって全員一丸となって推進する体制ができました。非常に大きな成果でした。

# バイオ系ベンチャーの研究開発から事業化への成長支援

アリーステージのため経営資源に限られるバイオ系ベンチャーに対して、海外、国内の大手企業との交渉、契約支援から、製造委託時の品質課題の解決等を行い、事業の立ち上げと事業基盤の構築を支援した。

### 四国本部 プロジェクトマネージャー 中庭 正人

プロテノバ(株)は、抗体医薬の製造および研究のためのタンパク質を開発するバイオ系ベンチャーである。研究開発の補助金にて技術開発を行い、国内外の化学メーカー等から注目された。

しかし、当社は研究開発型企业であり、これらとの交渉のノウハウを持たない。

専門家派遣にて国内外の企業とのライセンス交渉、契約締結に係る支援、品質管理体制の構築、外注製造に係る諸課題の解決を通して、当社の事業基盤の確立を支援した。

### 企業概要と中小機構との出会い

- ・企業名：プロテノバ株式会社
- ・業種：抗体精製用タンパク質製造販売
- ・所在地：徳島県鳴門市鳴門町高島宇山路1

85

研究所所在地：香川県高松市林町 2217 番地 44 ネクスト香川 201 号室

- ・資本金：150万円
- ・設立：平成17年9月
- ・従業員：5人（正社員5人）



代表取締役 真島 英司 社長

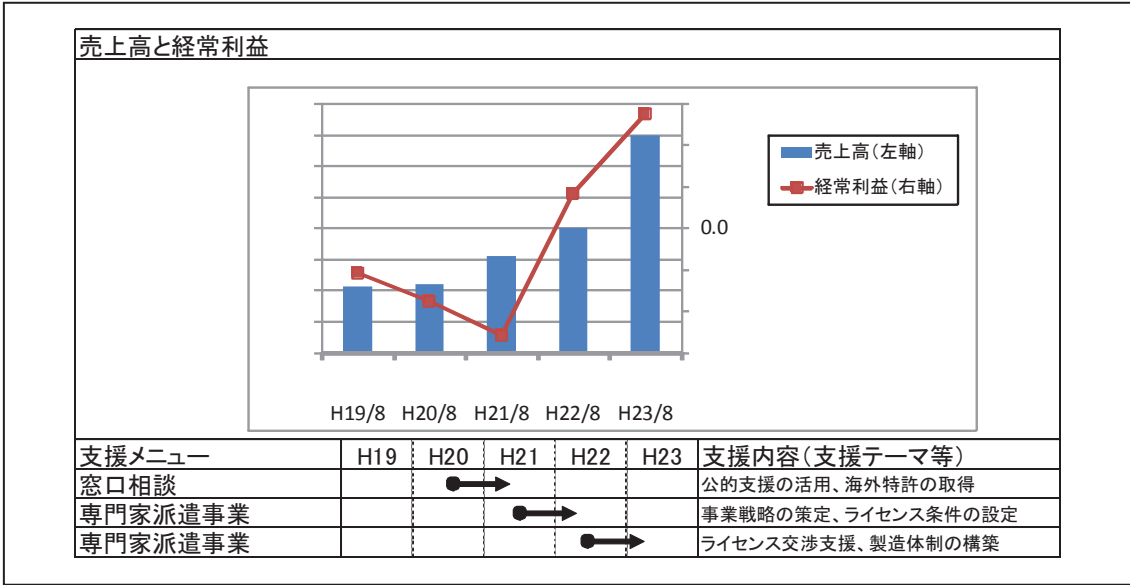
当社は、抗体医薬品製造に必要なアフィニティゲル担体の中心部品となる抗体結合タンパク質（リガンド）を製造するバイオ系ベンチャーである。創業者である真島社長は、大手薬品メーカーの新薬開発部門で多くの生体微量タンパク質ならびに組換えタンパク質の精製・構造・機能解析を手がけたのち、タン

パク質研究のバイオベンチャーの創業に参加した。その後、当該ベンチャーで社長も務めたが、方向性の違いから退職し、平成17年9月に当社を立ち上げた。

平成18年度中小企業・ベンチャー挑戦支援事業・実用化研究開発事業に「リガンドの効率の結合による頑健なアフィニティゲル担体の開発」で採択された。研究開発は順調に進捗し、平成19年2月にPCT国際特許出願、平成20年9月には国内特許が成立している。

中小機構の事業化支援プロジェクトマネージャーが事業化に向けたフォローをする中で、経営課題を窓口相談にて相談するようになった。

平成21年になると、海外、国内の企業からオファーが来だした。しかし、当社は海外企業との交渉の経験は少なく、契約条件等の判断に悩んでいた。真島社長から相談を受け、支援に取り組むこととなった。



### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当時、抗体医薬製造に使われるアフィニティゲル担体は、欧米の大手化学メーカーが市場シェアの8割を占めていた。当社にオファーを出したライバル企業は、当社の技術にて同市場で対抗しようとの戦略であった。この力関係の中、当社に有利な条件で契約を結ぶためには、経験者のサポートが必要となる。

海外で創薬ベンチャーの経営経験があるアドバイザーにて支援を行うこととした。



中庭 正人  
四国本部 プロジェクトマネージャー

### 支援内容と支援成果

#### ■第1期(平成21年2月～平成22年1月)

事業戦略の策定とライセンス条件の設定による海外・国内の化学メーカーとの交渉支援を行った。

ライセンス交渉状況を見ながら、戦略を修正していった。海外化学メーカーからは、リ

ガンド事業の独占ライセンス契約の要望もあったが、事業上のリスク、将来の自社製造という当社のビジョンを考慮して、交渉を続けた。

並行して事業戦略の立案を進めたが、抗体医療の研究現場の現状調査が必要となった。現状調査については、(公財)かがわ産業支援財団の協力を得て、市場調査事業にてFS(実現可能性調査)を実施した。

その後、海外化学メーカーとの交渉は行き詰まったが、国内大手化学メーカーとの交渉が進んでいった。国内メーカーとの契約にあたり、弁護士をアドバイザーとして派遣し、当社に不利な条項等の修正などのアドバイスを行い、契約書作成を支援した。契約に向けた概要を整え、支援を終了した。

#### ■第2期(平成22年3月～平成23年2月)

第2期は、大手化学メーカーとの契約の締結及び製造体制の構築を支援テーマとした。

大手化学メーカーとは、権利関係の調整を進め、平成22年8月に契約を締結した。

製造については、社内体制が十分ではなく、現状では協力業者に製造を依頼する必要があった。将来的には自社内での製品製造を目指していたため、大手化学メーカーに対しても



ライセンス提供ではなく、当社から製品を販売する形態をとった。

製造体制の構築としては、委託先であるバイオメーカーとの製造委託契約の支援及び社内の品質管理体制の構築を行っていた。

平成22年8月より大手化学メーカーへの製品販売を目指していたが、製造不良による数量不足が発覚し、発売を延期することとなった。製造不良の原因追及に努めたところ、特定の製造工程に課題のあることが分かった。

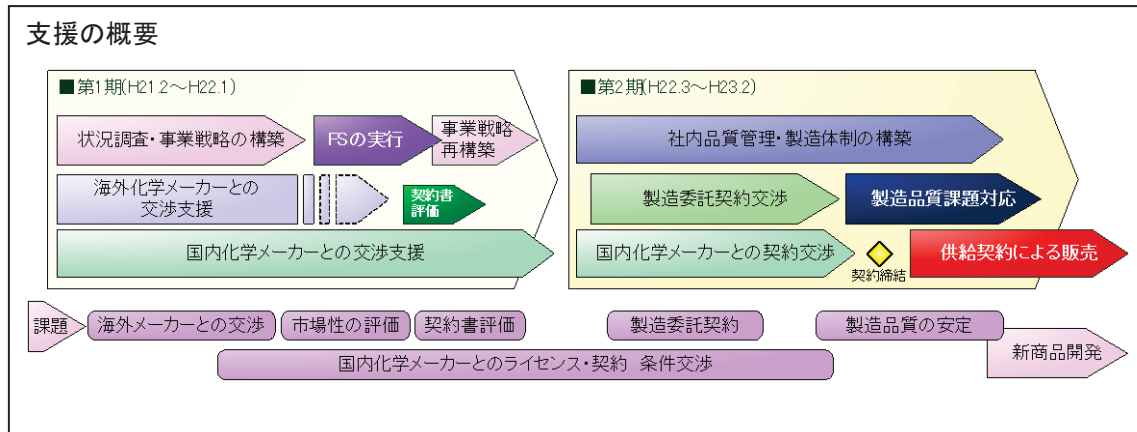
今後の不良再発防止のために、製造委託先であるバイオメーカーへの製造工程管理の徹底した指導を実施することにした。

さらに、社内体制の構築を行い、製品の受発注システム、品質試験の規格化・標準化、文書管理システムを構築した。

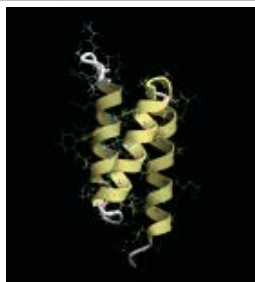
今回の支援は、研究開発から事業化に向かうベンチャーの不安定な時期を支援したものである。海外、国内メーカーとの交渉、契約交渉、製造の課題への対応と、様々な状況が変化していった。当社は、この変化を乗り切り、国内大手化学メーカーとの供給契約を締結した。売上の確保により財務的な基盤も強化されている。

### ■今後の課題

当社は、(公財)かがわ産業支援財団の応援ファンドにて、次世代の性能を向上させた製品（リガンド）を開発している。既存のライバル製品に対して性能を向上させる予定であり、この新製品にて、さらなる事業の拡大が期待されている。



■社内風景



■リガンド用タンパク質（イメージ）



■当社製品

### **経営者のことば**

創業から 4 年目の研究開発を中心とした当社にとって、海外・国内の大手メーカーとのライセンス契約や供給契約のかけ引き、さらには、品質を保証したリガンドの安定的な製造供給は単独では非常に困難な作業でした。中小機構の専門家派遣事業のご支援のおかげで、大手メーカーが納得できる形に当社の体制を構築するとともに供給契約を締結することができました。当社の事業基盤をこの時期に構築することができたことは、今後の事業の発展の大きな土台となります。今後は、この経験を生かして次世代製品の製造管理体制の構築や契約を進めるとともに、新たな事業戦略を構築して更なる発展を目指します。

## 新事業展開型

## 株式会社東武住販

# “エコモデル創造業”をコンセプトに成長を続ける企業の株式公開への挑戦

不動産の「売買」、「仲介」、「中古住宅再生」、「リフォーム」を柱としてユニークな事業展開を行う東武住販は、中小機構の専門家継続派遣事業を活用し、念願の“株式公開”の実現に不可欠な「内部管理・統制の仕組みの整備」を進めてきている。

### 九州本部 統括プロジェクトマネージャー 松尾 靖彦

株式会社東武住販は、業歴 30 年を数える不動産会社である。不動産の売買のみならず、独自の住宅リノベーションを武器に、顧客ニーズに合わせたユニークな新機軸事業を世に問いつつ、店舗展開・業容拡大を続けている。

中小機構では、二次にわたった専門家継続派遣事業（「組織管理体制の整備支援」、「課題整理と優先順位付け・個別課題対応支援」）による支援を通じて、当社の目標である福岡証券取引所 [Q ボード] 上場を応援してきた。それまで自己流で株式公開の道を模索してきた当社の公的機関の支援を活用した念願成就の日も近い。

### 企業概要と中小機構との出会い

- ・ 企業名：株式会社東武住販
- ・ 業 種：不動産業（不動産販売・仲介・賃貸・管理）
- ・ 所在地：山口県下関市岬之町 11 番 46 号
- ・ 資本金：112 百万円
- ・ 設 立：昭和 59 年 9 月
- ・ 売上高：3,236 百万円（平成 24 年 5 月期）
- ・ 従業員：97 人



代表取締役 萩野 利浩 社長

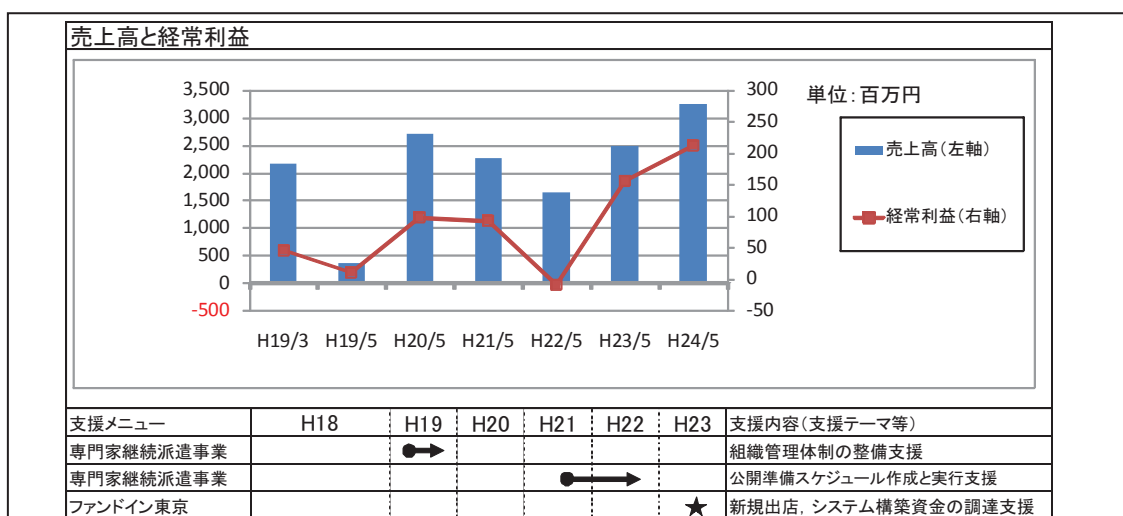
株式会社東武住販は、現社長の萩野氏がトップセールスマンとして勤めていた首都圏の不動産会社を辞め、故郷に戻って昭和 59 年に不動産売買・仲介を目的として起業した会社である。地域顧客の信頼を得ながら事業を展開してきたことで、売買仲介実績は 10,000 件を超え、現在では山口県・福岡県に構える店舗も 11 店を数える。これまでは、本業のみならず、時代にマッチした「携帯電話販売事業」、

「介護福祉事業」、[通信販売事業] を手掛けるなど幅広く事業を行ってきたが、現在では、従来からの不動産売買に加え、中古住宅を流通させる「仲介事業」、中古住宅を蘇らせる「中古再生事業」、住宅を再利用する「リフォーム事業」の 3 つのコンセプトを軸に、本質的な顧客ニーズや内外経営環境を的確に掴み事業展開を図る姿勢で、地域に無くてはならない企業に成長してきている。

中小機構九州本部では、平成 17 年頃から、地域をリードする域内“元気印企業”育成を目的に、他機関との連携による《株式公開セミナー》、《株式公開支援塾》を開催していたが、当社萩野社長は北九州での《株式公開支援塾》に山口県から毎回通って来て下さる熱心さで参加された。塾の終講後に萩野社長を訪ねると、社会の公器としての信用や責任を全うするため、少し時間を要してでも、是非、株式公開にチャレンジしてみたいとの意向を確認できた。

そこで、事前のすり合わせを行った後、必要なアドバイザーを充てて、当社へ専門家継続派遣を行うことで合意した。





## プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

株式公開を実現するためには、「収益性を伴う事業の継続的成長」と「内部管理・統制の充実」の2つのハードルをクリアすることが求められ、この準備には通常3～5年の期間を費やすことになる。また、ハードルを越えるための個別課題を、効果的・効率的にクリアできるよう、組織が一丸となって手順を踏みながら準備を進めることが肝要となる。

当時、当社はすでに監査法人の予備調査を受けており、業績拡大のための仕組みの確立は及第点である一方で、特に内部管理・統制面に課題があるとの評価を得ていた。荻野社長とのすり合わせを通じて、本格的な公開準備に着手するにあたり、何よりも推進体制の整備が不可欠と考えたことから、平成19年度に行った1回目の専門家継続派遣では、まず“組織管理体制の整備（及び関連する諸規程の作成支援）”をテーマに支援を行うこととした。



松尾 靖彦  
九州本部 統括プロジェクトマネージャー

半年間の組織管理体制作りをもとに、当社は当機構が福岡証券取引所等とチームを組んで株式公開を目指す有望企業を応援する仕組み《九州IPO挑戦隊》に入会するなどを通じて、自社で公開準備の基盤固めを行った上で、2回目の専門家継続派遣支援を要請された。

準備状況や監査法人監査の導入時期などを確認した上で、残された課題の整理や優先順位付け、準備に向けたスケジュールリング、個別課題対応支援を遂行するため、2回目の専門家継続派遣を行うこととした。

## 支援内容と支援成果

初回の支援では、6ヶ月間の派遣を行った。株式公開準備の知識を持ち「社会保険労務士」と“中小企業診断士”の2資格を有するアドバイザーを充て、「組織の整備と管理の仕組み作り」([組織体制と指揮命令系統の整備]、[部門・職位単位の業務分掌整理]、[職務権限や意思決定の仕組み作り])及び「内部管理体制構築関連の規程類作成支援」([組織規程]、[業務分掌規程]、[稟議規程]、[取締役会規程]等)を行った。

株式公開へのチャレンジは、大多数の企業

にとって未知の領域と言える。内部管理の仕組みの整備やその運用を、“何故行うのか”、“どのレベルまで行うのか”といった疑問にアドバイザーが丁寧に指導・対応できたことが短い期間で一定の成果をあげ得た理由と思われる。

具体的な支援は、取締役及び総務部長との徹底的な議論検討でコンセンサスを得た内容について現場で一つ一つ実行する方法を進めたが、支援が進むにつれて、一体感を持って全社で株式公開にチャレンジする意識醸成が進んだことを実感した思いであった。その後、平成20年12月に携帯電話部門を事業譲渡したことにより、一時的に売上・利益を落とすことになったが、全社一丸で勝ち得た後のV字カーブでの回復ぶりは目を見張るものがあった。環境変化が激しい中で、強みを持つ中古住宅「仲介事業」、「再生事業」、「リフォーム事業」の3事業にフォーカスする意思決定で経営資源を集中する再編を行ったことが功を奏したものと考えられる。

公開準備直前々期と重なった2期目の派遣では、監査法人監査の進捗と同期を取りながらの支援を心掛け、「課題の整理・公開準備スケジュールならびに進捗管理」、「中期経営計画・資本政策の検証・再構築」、「会議体や決済制度の運用支援」、「予実管理の運用指導」、「監査制度の構築・運用指導」、「上場申請資料の作成指導」などを公開準備に長けた公認会計士をアドバイザーとして1年間派遣

した。監査法人を交えた打合せに必要な応じてアドバイザーも参加し、公開準備や課題解決に関する考え方・意見の調整に加わったことで、ベクトルの合った効果的・効率的な公開準備に資することができたように思われる。また、当社の資金ニーズに応えるために、中小機構が主催するVCとのマッチングイベント《ファンドイン東京》をご紹介し、ご参加いただいた。リーマンショック後の内外環境の厳しい時期であったにも関わらず、荻野社長以下の事業推進努力や、管理本部長を中心としたプロジェクトメンバーの真摯な公開準備への取組みは、支援側から見ても非常に印象的であった。一方のアドバイザーも、会社側の熱意や努力に応えるべく、取締役会参加による経営意思決定支援や監査法人との調整等にあたるなど、多角度から有効な支援を行い、これが功を奏し、内部管理の仕組み作りはほぼ完了、自社での運用実績を積み重ねるのみとなったところで派遣支援を終了させた。

中小機構の派遣を経て、現在、当社は公開準備の最終段階を進んでいる。念願であったパブリックカンパニーへ変身する日も遠くないものと楽しみにしている。

#### 本社



#### 当社が行う中古住宅リフォーム



[before]



[after]

**経営者のことば**

約2年間の専門家継続派遣を受けて、当社の内部管理体制作り、株式公開準備の基盤整備などをご支援いただき、ありがとうございました。

アドバイザーを迎えての高度なご指導に、当初は当社スタッフも戸惑う場面もありましたが、何とか付いていくことができ、現在に至っております。

現在、株式公開準備の終盤に差し掛かっており、監査法人などの外部の専門家のご支援を受け、業務を推進しております。当社が掲げるエコモデル創造業の普及を目指し、必ずや株式公開を実現させる所存でございます。