

釣り餌トップメーカーとして安定志向から新事業 開拓型企业へと変身

当社は、配合餌分野で国内トップシェアを維持し、台湾や中国等でもそのブランド人気は高いが、この地位に安住し新事業を開拓する気風が薄れていた。その状況を改革すべく、新事業開拓プロジェクトを編成し、社員一丸となって、新たな事業に取り組んでいるところ。

関東本部プロジェクトマネージャー 天野 俊基

当社は、配合餌分野のトップブランドとして、高シェア（約70%）を有している。国内人口の減少等により事業環境が次第に厳しさを増す中、海外にも積極的に進出し、台湾や中国等にもマルキューブランドが広まりつつあるが、国内需要の減少分をカバーし、成長を遂げるまでには至っていない。

この状況の下、持続的な成長を遂げるためには、安定的高シェアに満足することなく、全社で危機感を共有し、新事業を積極的に推進する社内改革が必要であった。そのため、全社プロジェクト体制を立ち上げ、社内の意識改革を進めた。結果、新事業を創出することができ、現在、全社挙げて新事業の実行に取り組んでいるところ。

企業概要と中小機構との出会い

- ・企業名：マルキュー株式会社
- ・業種：釣り餌・釣り具製造販売
- ・本社所在地：埼玉県桶川市赤堀 2-4
- ・資本金：96 百万円
- ・設立：明治 43 年 10 月
- ・売上高：4,982 百万円（平成 24 年 11 月期）
- ・従業員：120 人（正社員 120 人）



代表取締役社長 宮澤 政信社長

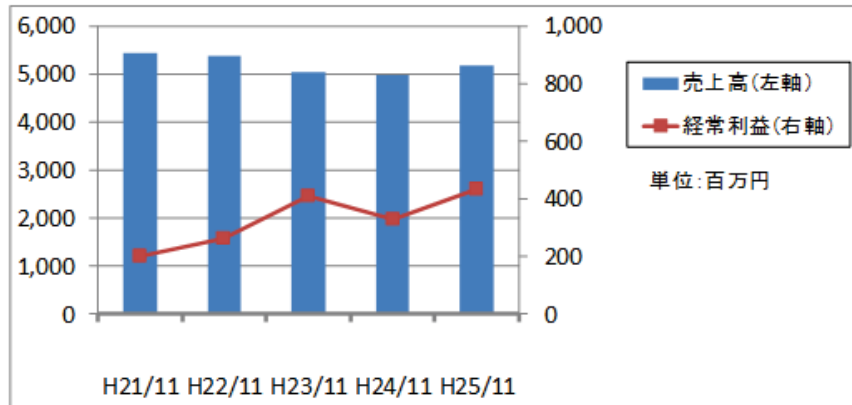
当社は、明治 43 年製糸工場の副産物であるカイコのさなぎの加工会社としてスタートし、昭和 13 年には、さなぎを原料に養魚・養鶏用の飼料づくりを開始したことが、釣り餌の製造業を開始する契機となった。以来一貫して釣り餌作りに取り組んでいる。

当社は、魚のことをよく知ることが釣り餌作りの基本であるとの考えから、早くから研究体制を整備し、継続的研究活動を続けてき

た。また、環境に配慮した餌作りを信条としており、原料は全て天然素材と食品素材にこだわっている。加えて、製造の段階でも資源を有効に使用し、廃棄物を出さないよう努力している。その結果、釣りファンに支持されるばかりでなく、広く一般社会にも環境活動が認知され、釣り餌分野ではトップブランドとして長い間その地位を保ってきた。さらに、販売面にも力を入れ、その協力体制構築にも並々ならぬ努力をしてきた。その結果、広範な販売ネットワークも当社の強みの一つとなっている。

しかし、人口減少に伴う市場の縮小傾向の中、新規参入メーカーもあり、事業環境は厳しさを増しつつある。この中で成長するには、新しい発想で新たなビジネスチャンスを作り出すことが必要だと考えていた時に、中小機構関東本部が主催するチャレンジ KANTO21 に参加した。チャレンジ KANTO21 は、関東地域の中小企業の社長及び後継者を対象に、自社のあるべき将来像を体系的に作り上げるセミナーである。

売上高と経常利益



支援メニュー	H22	H23	H24	H25	支援内容(支援テーマ等)
チャレンジ関東21クラブ	★	→			講演、セミナー、ワークショップ他
専門家継続派遣事業①		●→			新規事業開拓指針策定
専門家継続派遣事業②			●→		新規事業開拓実行支援

その際、機構の専門家継続派遣事業を知り、支援の申込みがあった。

改革を進め、その中から新事業を創出していくこと、即ちトップダウン方式ではなくボトムアップ方式への変革を実現する支援計画を立案した。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定



天野 俊基
関東本部プロジェクトマネージャー

当社は配合餌分野で国内トップシェアを誇る有名企業であるが、売上高は漸減傾向にあり、新事業又は新市場（海外）を開拓しなければ成長はない。海外市場は、平成15年に中国に工場を建設、平成21年に英国に販売会社を設立する等着実に開拓しつつある。問題は国内市場開拓のための新事業開拓であるが、社員の危機感は乏しい状況にあった。その原因を見極めて効果的な対策を施し、さらに新事業分野を特定し開拓への道筋を立てることが当社の喫緊の経営課題であった。この課題を解決するためには、まず当社の現状をより深く把握することが重要と考え、十分に時間をとって現状調査を行った。その結果、まず社員が危機感を共有できる手段を考え、意識

支援内容と支援成果

具体的には、支援テーマを「当社が持っている強みとなる技術・製品・ノウハウ等の棚卸を行い、優位製品・技術・サービスの見極め、その強みを生かした新しい技術・製品・サービスを開拓し、新規市場の開拓を行う為の新事業の開拓指針の策定」並びに「その実行支援」とし、危機感の共有、即ち新事業の開拓の必要性の共有については、その策定及び実行支援の中で、障害となっている原因を究明するためモラルサーベイの実施を行う等の工夫を凝らした。

その結果、潜在的な意欲は高いが、その意欲を新事業に具体的に結び付ける仕組みが当社にはないことがわかり、新たにボトムアップ型の新事業アイデア募集制度を創設・運用し、新事業（後述）を見出した。

支援は「技術・製品・ノウハウの棚卸・評価(約2か月)」、「参入市場の検討(約3か月)」、「新事業開拓計画・実行計画の策定(約4か

月)」、及びその計画を具体的に推進する「実行支援」の順に進めた。参入市場の検討の中では、既存の市場の中にも残された市場があると考え、魚種別国内売上比率分析、販売店舗先情報分析等を丁寧に行い、重点市場ターゲットをエリア別、魚種別に設定し新たな活動指針とした。前述の新事業アイデア募集では、約 150 件の提案がなされ、一次・二次選考を通過し事業性のある 5 事業が新事業として採択された。特に有望な新事業として、顧客の体験価値である「特別な非日常」「感動的な思い出」を創造する新たなビジネスモデルとしての観光ホテル向け釣り具・釣り餌レンタルサービス事業があり、支援中にも具体的な営業活動を行い現在市場が広がりつつある。その他、新事業としてルアー事業、キャストイング事業を今後本格的に取り組んでいくことを決めた。

全体の支援は長期に渡ったが、その成果は、「マルキュー株式会社 中長期経営計画」として纏められ、社内発表を行い全員に周知した。また、これら新事業を推進する組織も再編し積極的に推進している。



製品

経営者のことば

現業に満足せず「新しいマルキュー」に生まれ変わることを、そして、常に新たなビジネスに挑戦し続ける社風を築くことを目指し、その骨格となる新しいビジネスの開拓推進を盛り込んだ中期経営計画書の策定に関しましてご支援をいただきました。難しい支援テーマでしたが、その過程を通して社内の意識改革も進み、全社を挙げて新たな事業を推進していく基盤が整備できたことはとても大きな成果であると考えます。長い間熱心にご支援いただき本当にありがとうございました。