

複合支援により製造部門を強化し収益性を上げるための新事業を立上げ

卸売から製造主体の事業にシフトすることを目指す当社は、中小機構の支援を複合的に活用し、生産機能の強化・収益性向上のために、新商品の開発・製造・販売、開発部署の設置、生産現場の改善などを実施し新たな事業を確立した。

四国本部 統括プロジェクトマネージャー 山崎 純一

企業名 株式会社本田洋行
業種 紙、パルプ関連商品卸売・製造業
本社所在地 愛媛県四国中央市
金生町下分928-1
資本金 10百万円
設立 昭和31年3月
売上高 285百万円
(平成26年12月期)
従業員 59人

当社は、仕入原価の高騰やグローバルな競争の激化など環境変化に対応すべく国内製造部門の強化を図る方針を立てたが、製造業として必要な新事業の創出や新商品の開発するノウハウを保有していなかった。中小機構の支援を活用し、開発ノウハウの習得や体制づくり、加工現場の生産性改善、新商品開発やテストマーケティング、販路開拓などを複合的に行い、直接販売が可能で利益率の高いペット関連商品を開発・製造・販売し生産機能の強化と市場開拓を推進した。

企業概要

当社は、パルプ、紙に関する工業薬品、ポリエステル、レーヨンなどの製紙用原料、産業資材不織布・フィルムなどの販売を行う商事部門と、医療資材、紙関連商品のラミネート加工、ボトル成形などの生産・加工を行う製造部門を持ち、商事部門を中心に事業を行ってきた。商事部門と製造部門の割合は、約80%対20%である。商

事部門の売上構成は、製紙用パルプ30%、特殊紙原料20%、産業資材30%、薬品20%である。製造部門の売上構成は、成型が40%、メディカルが20%、ラミネートが30%、不織布が10%であった。当社の強みは全数検査による検品体制で品質を確保していることとアバウトな問合せでも人材や経験を活かして的確に提案ができる小回り性にある。

不織布は、韓国、中国からの安い商品が入り収益が上がらず5年ほど前から赤字が続いていた。社長は、平成21年、グローバルな市場動向等を検討し不織布製造から撤退した。経営方針として、将来的には製造部門を強化し、商事部門と製造部門の割合が50%対50%になるようにもっていく方針である。

中小機構との出会い

当社は、中小機構四国本部が行ってきた四国中央市との連携セミナーに参加し、専門家が企業訪問をして経営相談を受けるビジネスクリニックを希望した。ある企業からの紹介で医薬部外品の製造の



ペットグローブ製造設備



品質に配慮したシール作業

依頼があり不織布製造撤退の代替事業として検討を始めていたが、この分野について知見がないため専門家のアドバイスを求めているのである。これが中小機構との出会いのきっかけであった。

医薬部外品の製造には、製造承認関係の手続きや人員の採用などハードルの高い検討事項が発生する可能性がある。販売についても、業界特性を把握した上での販売戦略や販売体制を確立することが重要であるが、当社は、これらを実行するための知見・ノウハウや人材に欠けていた。

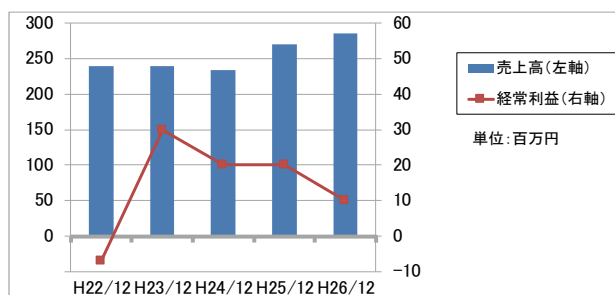
製造部門の強化を強く意識していた社長は、この事業を進めるべきかやめるべきかに悩んでいた。すでに事業の検討が始まっている、相手企業への返答を長くのばせないこともあり、幹部社員の意見や専門家のアドバイスを参考に検討を行う必要があると判断。専門家継続派遣事業による医薬部外品の市場性の確認、事業の妥当性等を判断する支援を進めることとなった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

製造部門を強化するためには、新たな事業を立ち上げるための開発ノウハウの導入や体制づくりが重要となる。卸売業主体で事業を営んできた当社には、新事業を立ち上げるための新商品開発やマーケティング調査などのノウハウが全くなかった。

そこで、まずは検討中の医薬部外品を事業として行うかどうかの妥当性を判断することから入り、事業立ち上げに必要な新商品開発ノウハウを本格的に導入し、販売

売上高と経常利益



支援メニュー	H22	H23	H24	H25	H26	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業①	●→					新商品の市場調査
専門家継続派遣事業②	●→	●→				新事業進出分野選定・体制構築
専門家継続派遣事業③			●→	●→		新商品の開発
経営実務支援事業		●→				成形部門の生産管理
経営実務支援事業				●→		開発商品のテストマーケティング
販路開拓コーディネイト事業					●→	ペットグローブの販路開拓

マーケティングを行うことを軸とした支援が必要と判断した。併せて、クレームに対応した受託生産・加工の現場改善を通して生産ノウハウのレベルアップを図ることも有効であるとも考えた。

成果については、小さな成功や、やったことの実感を味わいながら保守的な意識を変えていくためにも、目に見える物をつくることを重視した。

そして、企業同意のもと、3期間（ステップ1から3）に分けた専門家継続派遣事業による支援とし、以下の支援課題を設定した。

- ①医薬部外品の市場規模や業界動向等による事業の将来性を判断し、ビジネスプランを作成する。
- ②新規事業の進出分野の選定と調査・計画策定を行う。
- ③市場ニーズを踏まえた商品企画および生産計画の策定と商品を完成させる。（テストマーケティング前までの商品完成）

なお、新商品の販売については、販路開拓コーディネイト事業を活用することとした。

プロジェクト推進体制

若手社員の育成やレベルアップを考え、若手社員を含めたプロジェクト推進体制を構築することを前提とし、テーマと進捗状況によって必要なメンバーを追加することとした。社長がプロジェクト責任者に、プロジェクトリーダーは、第1期、第2期は、新規営業を担当する第三営業部長が務め、第3期は、新設した開発課の責任者となった、社長の後継者が務めることとなった。

支援内容と支援成果

ステップ1. 新事業の将来性の検討

<専門家継続派遣事業①>

（平成22年2月～平成22年5月）

特許を保有する企業から依頼のあった医薬部外品の事業を検討するために平成22年2月から同年5月まで第1期の専門家継続派遣事業を行った。検討課題の商品は当社が経験したことがない分野である。そこで、まず市場を分析し、医療分野に関する詳細な知識や業界特性を把握するところからスタ

ートした。基本的な支援ツールを活用し、競合事業を進める場合のアクションプランの策定後、四国中央市とも連携し当地区の看護師を集めてグループインタビューを実施した。特許で押さえていた商品特性が、使用する人たちにどれだけ魅力的なのかを検証し、使用者のニーズを把握するためである。しかし、そのテスト結果を踏まえ分析を行った結果、コスト競争力がなくニーズがないという結論に至った。

そして、最終的に、支援結果や幹部の意見を尊重し本事業を進めないという結論となり、支援のステージは、別の新事業の検討に移行した。



山崎 純一 四国本部 統括プロジェクトマネージャー

当社は、支援ストーリーを明確にし、調整を図りながら計画的に支援ツールを活用して、ゼロから新商品の開発・製造・販売に取組み事業化を実現した。トップの強い意思と社員の信頼関係に基づく複合支援事例である。

ステップ2. 候補事業の選定と実行準備

<専門家継続派遣事業②>

(平成22年6月～平成23年5月)

医薬部外品事業を進めないという結論を受け、新たな事業を検討するために、平成22年6月から平成23年5月まで第2期の支援を行った。

当社は、地元企業との信用をベースに堅実な経営を行ってきたが、社員の姿勢が保守的で進取の精神が弱いというのが社長の悩みであった。そこで、支援においては、社長に聞き手にまわってもらい、会社の将来像を共有し、個々

の夢ややりたいことを自由に取り入れるなどメンバーの主体性が発揮できるよう配慮した。その結果、参加メンバーの意識が変わり、支援日とは別に、業務終了後に集まり自主的に打合せや検討を行うようになった。社長はこの点を高く評価している。

第2期の支援の特徴は、新事業創出に関する知見・経験や体制がほぼゼロの状態から介護分野への進出が検討され、吸収性や吸収量に優れた「多目的シート」が試作されたことにあるが、メンバーの意識が大きく変わったことも特記すべき点である。

ステップ3. 商品の開発と完成

<専門家継続派遣事業③>

(平成23年10月～平成24年10月)

社長は、本社に開発課を設置。このメンバーを中心に平成23年10月から第3期の支援がスタートした。多目的シートの市場投入に向けて介護施設でのテストなどを進めた結果、多目的シートをそのまま販売するより、当シートの機能を応用した第2段階の試作開発を進めることが望ましいと判断。社長やメンバーの同意を得て期間を延長し多機能シートを応用した新商品開発を行うこととした。

ゴールは、テストマーケティング

グ前の商品完成および原価、生産体制等を踏まえた設備投資前の生産計画づくりである。企画書作成や社長プレゼンなどメンバーにとってはかなりハードな取組みとなったが、最終的に3つの商品アイデアが固まり、トイレシートとシルク繊維活用フェイスマスク2つのテスト前商品が作成された。

専門家継続派遣事業を通して、当社の方針である製造業へのシフトに向けて必要不可欠である開発機能の強化が図れ、新商品が生まれた。参加メンバーを中心に人材が育ったことも成果である。社長からは、「何もない状況であったが事業の検討方法や新商品開発のノウハウが習得でき人材も育ってきた。新たな事業もみえてきた」というコメントをいただいた。

また、当社の製造部門の主力であるウェットティッシュボトルのブロー成形でクレームが発生したり、工場視察後に発注を断られるなど品質等に関する課題を抱えていた。製造業へのシフト、組織体制の強化のためにも対策が必要であった。製造を管理していた後継者が開発課の責任者となったことから、製造部の責任者を早急に育成する必要もあり、専門家継続派遣事業と並行して経営実務支援事業を活用して課題解決に取り組んだ。この経営実務支援事業は、平成23年11月から平成24年3月まで支援を行い、コンタミ不良率は1/10に、原料のロス率は30%から5%に減少させることができた。

ステップ4. 新商品の市場投入

<経営実務支援事業>

(平成25年4月～平成25年8月)

専門家継続派遣事業終了後、テストマーケティングによる検証を

行うため、平成25年4月から平成25年8月まで経営実務支援事業を行った。対象商品は、参入障壁を踏まえトイレシートと同じ素材を使って新たにサンプルを作成したペット用グローブ（抗菌機能などをもつ手袋型のウェットシートで犬などの毛を拭き清潔にする商品）とした。市場規模や優位性などを検討した結果、市場投入商品はこのペット用グローブに絞ることとなった。競合調査で袋型の類似商品はあったが、手袋型のはなかったため意匠登録を行い、テストマーケティングに向けて商品のブラッシュアップを進めた。プレゼン資料やWebデザインを作成し、地元大型量販店2店舗のイベントを活用してテスト販売を実施。アンケート結果やヒアリング内容を分析し、価格競争力や機能性、デザインなどにも問題がないことを確認し本格販売へ移行した。

平成26年7月から12月までの受注金額は約3,500万円であるが、売上計上は来期となる。ドライタイプ商品も追加投入し、11月には新商品を発売する。平成27年は1億円を超える見込みである。

ならない。マーケットからの情報や要望などを大切に当社の柱の一つとして成長することを期待したい。

そして、当社の事例が地域の紙関連企業等の励みとなって、新し

いことに取組む企業が増え地域の活性化に繋がるよう引き続きフォローしていきたい。



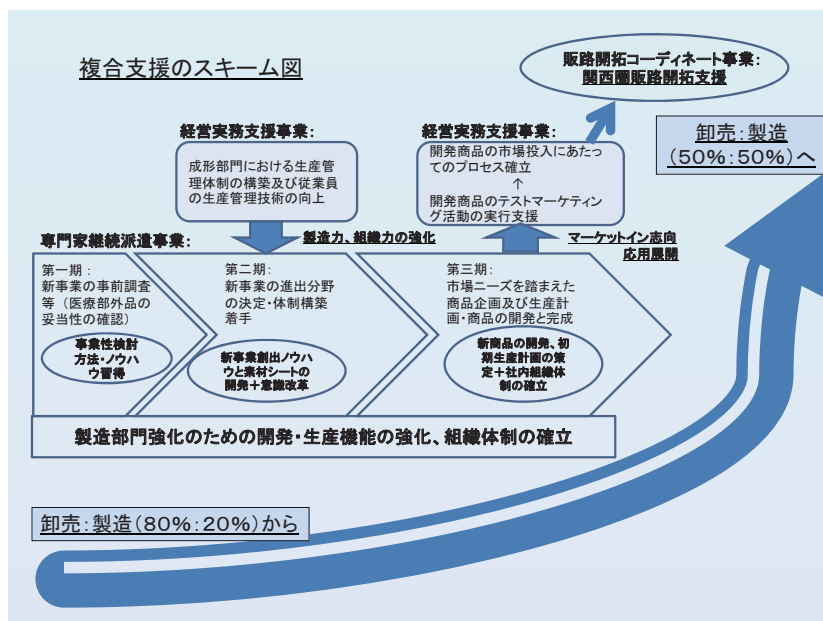
ペットグローブ使用風景（モニタリング）



新開発商品：
ペットグローブ
「なでなで」



追加商品：
「なでなで」
ドライタイプ



今後の課題

テスト販売を実施した大型量販店への納入が決まるなどの手ごたえを確認後、設備投資を行い、製造ラインを設置した。組織も強化され、開発課は4名に増員、営業も3名に増員されている。平成26年4月から販路開拓コーディネート事業を活用し自社でアプローチできない関西圏の販路開拓を実施している。

今後は、研究開発を含めペット関連事業を強化していかなければ

経営者のことば

中小機構の支援で新商品開発ノウハウなどが習得できたことを感謝している。支援を通して人材も育ってきた。大手企業OBや薬剤師など専門人材の採用を進め、さらなる強化を図っている。年内には東京にも拠点を構える予定である。中小機構の支援で得た成果を活かし、理念を共有しながら夢の実現に向けて努力していきたい。



代表取締役社長 市川 温彦社長