特集2

技術を水平展開せよ！

新規事業に取り組む際に中小企業にとってもっとも成功率が高いといわれるのが、既存事業の技術やノウハウを水平展開するやり方である。経済環境が激変するなかで果敢に新規事業に挑戦する中小企業の新商品・サービス開発の取り組みを取材した。

総論

◎戦略組織コンサルティング合同会社 代表社員　**村上統朗**

ウィズコロナ時代の経営環境に苦悩する経営者は多いと思うが、そもそも昨年秋から景気は落ち始めていた。新型コロナ感染症拡大はあくまでその環境悪化をさらに促進しただけであって、経営環境の変化を見据えた対策に取り組みはじめるタイミングは、本来は昨年中だったというのが私の意見である。変化への対応の代表的な打ち手の一つが新規事業だが、その話になると多くの社長が「それは景気の良いときに……」とお茶を濁してしまう。しかしそれでは遅い。景気が悪くなってからではどうしても対応が後手にまわってしまうからだ。中小企業が今後生き残っていくためには、絶えず新規事業を起こし、新しい市場を切り開いていかなければならない。主な理由は次の三つである。

①製品寿命の限界

Profile

むらかみ・のぶお

福井大学大学院国際地域マネジメント研究科客員准教授。大学卒業後メーカー、流通業を経験後、大学院に進学。卒業後外資系コンサルティングファームや事業会社で多くの新規事業立ち上げに関わる。2006年に戦略組織コンサルティング合同会社を設立。新規事業実務と新規事業コンサルティングの両方の立場を経験したことを生かし、理論と実務、リアルビジネスとネットビジネスの両アプローチから中小企業の新規事業支援に携わっている。

ほとんどの中小企業は単独製品事業であり、プロダクトライフサイクル（製品寿命）の影響を大きく受けやすい。時間を横軸、売上高を縦軸とすると、通常、導入期、成長期、成熟期、衰退期の４段階を経て、山型カーブを描き売上高は落ちていく。また製品だけでな

『戦略経営者』2020年11月号（発行所　株式会社ＴＫＣ）

図表1 新規事業の思考法

	釣りの例え	新規事業における思考順序	よく見受けられる思考順序
①	何の魚を釣るか	対象顧客	製品・商品・サービス
②	どこでその魚が釣れるか	対象市場・競合状態	広告
③	どのような道具・仕掛けで釣れるか	販売方法・ツール	販売方法・ツール
④	どのような餌で釣るのか	製品・商品・サービス	対象市場・競合状態
⑤	魚をどのように集めるか	広告	対象顧客
⑥	釣った魚はどうするのか	アフターフォロー	アフターフォロー

く市場や業界自体が成熟化・衰退化しているケースが極めて多くなる。

②新規事業と事業承継

多くの中小企業が事業承継の時期に来ているが、先代からバトンタッチを行おうとしても、製品・市場が衰退期にあると、バトンを渡す側、受けとる側の双方で躊躇（ちゅうちょ）してしまうケースが非常に多く見受けられる。事業承継をスムーズに進めるうえでも、先代に心身ともに余裕があるうちに、新規事業に取り組み、軌道に乗せ、新たな事業展開の方向性を見いだしたうえでバトンタッチを行うことが求められる。

③新規事業と人材育成

新規事業に取り組むことは、事業承継者や管理者が経営知識や経営ノウハウを習得する方法として最適。「人材は育てるのではなく、自ら育つ」という認識に立ち、新規事業を成長する「場」として提供する。

大失敗しないためのポイント

では新規事業で大けがをしないために大切なことは何だろうか。ポイントは二つある。まず単にもうかりそうだからなどと言って、安易に見知らぬ業界に飛び込まないことと、「誰に売るのか」を考えることである。

釣りを例とすると分かりやすい。釣りに出かけるとき、何を釣りに行くのかを最初に考えるだろう。これは対象顧客をきちんと想定するということだ。釣ろうと思う魚が決まれば、おのずと釣る場所（対象市場・競合状態）が決まる。タイであれば海に行くし、アユであれば川に行く。さらにどのような竿（さお）や仕掛け（販売方法・ツール）で釣るか、餌（製品・商品・サービス）、魚を集めるまき餌（広告）などについて検討を重ね、最後に、釣った魚は食べるのか、逃がすのか（アフターフォロー）ということを考える。

新規事業で失敗する典型的な例が、日々マスコミに取り上げられたり、経営者の身近な企業が取り組んでいたりなど「今後伸びそう」「もうかりそうだ」などと感じただけで、見ず知らずの業界に安易に飛び込んでいくこと。時流に乗ることは大切だが、注目度が高い業界は、釣り人がたくさんいる釣り場に等しい。競合も多く、競争が激しいのが実情で、リスク覚悟で取り組むにしても、市場性・成長性・収益性や、競合他社・参入／撤退障壁などを慎重に見極める必要がある。

また失敗に陥りやすい二つ目のタイプは、「持っているエサで、なにを釣ろうか」と新たに取り組もうとする製品・商品・サービスから新規事業を考えてしまうこと。現在は買い手市場であり、そうやすやすと新規参入組が成功できる環境ではない。新規事業を考える時には、どのような課題が存在しているのか、そうした課題を抱えているのは誰か、それをどう解決するのかを徹底的に考えることが重要で、決して自社の製品やサービスを出発点とする発想をしてはいけない。そうではなく顧客の課題から出発すれば、製品やサービスの方向性、価格、品質などがおのずと明確になっていくし、リスクの軽減にもつながる。

さて新規事業の位置づけを考えるときに、私は「n字思考」「クロス思考」の二つを持つことをすすめている。n字思考とは、業界と製品・商品・サービスを、それぞれ既存と新規に分けて、新規事業への取り組む際のステップを明確にするための思考法だ（図表2参照）。②や③を行う余地のある企業が、話題になっているからといっていきなり流行中のフランチャイズに参入しても成功する確率は限りなくゼロに近いだろう。

一方、クロス思考は、新規事業の展開する方向を、水平（横展開）と垂直（縦展開）という視点で捉

える考え方である。このうち、横展開にはエリア展開と水平展開の二つのタイプがあり、既存技術やノウハウなどを既存業界から新業界に展開する後者のタイプについて、私が住んでいる福井県の例でいえば、眼鏡フレーム業界でチタン精密加工技術を有している企業が、医療器具業界に進出した例が有名だ。

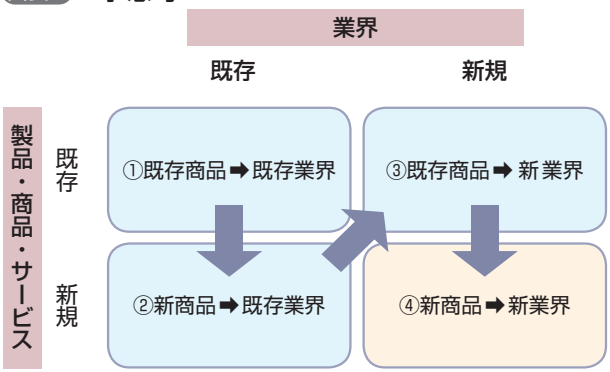
水平展開する技術はさらに、既存技術、周辺技術、新技術の三つに分類することができる。可能性がもっとも高いのは、二つ目の周辺技術だろう。これは「これを使わないと既存技術が生かせない」というもので、メッキ加工の例でいえば、前処理や後工程の技術にあたる。こうした周辺技術が新規分野に適用可能かどうかは、当たり前すぎて意外と当事者は気づかないもので、中小企業が独自性を打ち出しやすい領域である。一方、新技術は現在、設備と一体化していることがほとんどなので、水平展開のアイデアは製造設備メーカーにヒアリングするといくつか出てくるかもしれない。

技術やノウハウを水平展開する領域が決まればいよいよ事業の立ち上げだが、多くの中小企業で欠けているのが、テストマーケティングの実施である。以下のいずれかは必ず実施したい。

- ●社員、取引先、友人・知人に試食・試用等してもらい、率直な感想を聞く
- ●粗品、サービスとして提供し、率直な感想を聞く
- ●ヤフーオークション等に出品し、反応を見る
- ●モニター制度を設立し、試食・試用等してもらい、率直な感想を聞く
- ●展示会等に出展し、生の反応を探る

テストマーケティングが終われば事業の立ち上げに移るが、ここで必ずしておくべきなのは、ビジネスプランの作成である。「やってみなければわからない」という理由で事業計画を立てない場合が多くみられるが、それではダメ。経費積み上げによる必達売り上げと粗利益の水準は把握しておく必要がある。マネタイズをまったく考えずに銀行から融資を受け購入した結果、高価なマシニングセンタや3Dプリンターが想定されたように稼働していないといった事例はいくつもある。

図表2 n字思考



エースクラス社員を投入する

プロジェクトのメンバー編成も重要なポイントだ。新規事業立ち上げ時においては、即決を求める事案が多数発生するため、社長自らが陣頭指揮を執り、決死隊として背水の陣で臨まなければ成功はおぼつかない。

さらにメンバーの選定では、エースクラスの社員を惜しみなく投入すべきである。人材の余裕がない中小企業では、エース社員とほかの社員の能力の差が極端に大きいことは珍しくないからである。実務への影響を考え、二の足を踏む社長も多いが、トップの覚悟を社内に示すためにこれは必要なことである。

そのうえでできれば成功報酬制度の構築にも着手したい。余裕人員がいないため中小企業では新規事業に携わる社員は、ほとんどが兼務になる。ただでさえ忙しいのに仕事が増えるので、「どうせ社長の気まぐれでは」「給与や賞与が同じならやる気がでない」となるのは当然の道理だろう。リスクが増えたのにリターンが同じでは誰も本気で取り組まない。新規事業に関わった人材をどう処遇するかはとても重要な問題で、実際に携わる社員には具体的な処遇について明示すべきだ。

①撤退基準の明確化

体力のある大企業であれば、「いつか化けるかもしれない」と不採算事業を保有し続けることも可能だが、中小企業ではそうはいかない。3年間赤字が続いた場合、累積赤字がいくらを超えた場合は撤退するなど、撤退基準を明確にする必要がある。ずるずる継続し本業に影響を与えるまで放置しておくと、プロジェクトメンバーのモチベーションが下がるばかりでなく、既存事業のスタッフから「新規事業のせいで業績が悪くなった

……」と陰口がたたかれるなど不毛な社内対立も招きかねない。

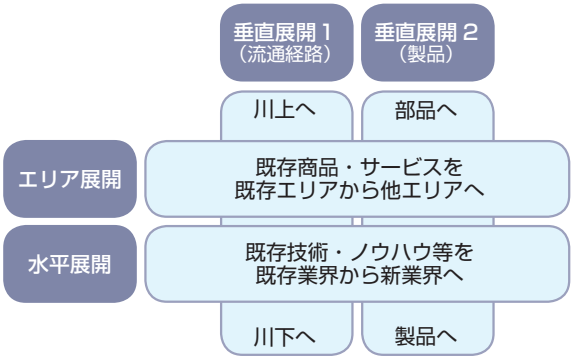
②必要な経営資源の獲得または外部の活用

中小企業の経営資源は限られているため、人であれば公的支援機関の経営指導員、金であれば各種融資や補助金、モノであれば各種公的設備などを積極的に活用することをおすすめする。

③経営指標数値の日々の測定

新規事業は、毎日が存亡をかけた勝負。訪問件数や見積もり件数など主要な経営数値は日々チェックし、指示、指導していかなければならない。刻々と変わる状況を数値で毎日把握する必要があるので、部下へ丸投げするのはやめ、信頼できる顧問税理士などのアドバイスを受けながら、エビデンスとしての数字を社長が常に確認していかなければならない。

図表3 垂直展開と水平展開



是が非でもDX推進を

ウィズコロナ時代の新事業を考えるにあたって一番のポイントは、「非接触」だと思う。コロナとの闘いが長期化する可能性もあり、非接触がすべてのビジネス様式に影響を与え続けていくのは間違いないからである。ここをどうやって取り入れられるかが会社の未来を左右するといっても過言ではないが、そのために是が非でもデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進しなければならない。

ところがDXについて真に理解して積極的に業務のデジタル化を進める経営者と、そうではなくじっと嵐が過ぎ去るのを待っているだけの社長の二つのタイプに分かれる。特に中小企業の現状を見ると、両者の二極化が進んでいるように思える。

経営支援の現場を通じて感じるのは、DXが遅れている会社は、経営者のDXに対する関心が低いケースがほとんどだということ。変革には知識の獲得と価値観の刷新の二つが重要だが、「知識といっても何から取り組んでいいかわからない」状態から抜け出せず、「社員は経営者の監視の元に常にオフィスで働くもの」という価値観に疑問を持たない経営者が、DX推進を阻害していることが多いといえる。

来るべく新時代に柔軟に対応できる社員の数が圧倒的に不足しているのも問題である。このことは事業承継の大きなハードルにもなりうる。しかし、これから採用や人材教育に手を付けているようではもう間に合わないかもしれない。社長自らが必死に勉強したうえで、公的支援機関の支援メニューやIT補助金などの公的支援・各種サービスを積極的に活用することが必要になってくるだろう。

（インタビュー・構成／本誌・植松啓介）

ケーススタディ 1

中村製作所

高精度の切削加工技術生かした「土鍋」が大人気

三重県四日市市に本社を置く中村製作所は、「空気以外なんでも削ります」がキャッチコピーの部品加工会社。同時5軸加工機を駆使した高精度の加工技術に定評がある同社が現在進めているのが、コア技術を水平展開した新分野への進出である。新規事業について山添卓也社長はこう語る。

「三重県は土鍋の全国シェアがトップの『萬古焼』という伝統的な焼き物の産地ですが、その萬古焼と当社の切削加工技術を化学反応させた新しいタイプの鍋『ベストポット』を2018年から自社ブランドで全国の百貨店や通販サイトで販売しています」

ベストポットのキャッチコピーは、「10分たったら、火を止める」。通常の鍋では長時間煮込む必要がある料理でも、ベストポットを使えば火を入れる時間がわずかですむ。長時間高温を維持できる蓄熱機能があるため、後は鍋を放っておくだけ。じっくりしっかり火が通るので、煮崩れを心配することなく次の料理にとりかかることができる。

山添卓也社長

この便利な「蓄熱料理」は、ベストポットの保温能力がなせる業である。その秘訣は、土鍋本来の保温機能に加え、羽釜の形状にヒントを得て断熱効果のある空気層を本体に設けた独自の形状にある。コンロの火を切り、ベストポットを3時間そのまま放置した後のご飯とスープの温度を計測した実験では、それぞれ47度と60度を記録した。この脅威の保温性能を実現する同社の技術力について、山添社長は次のように解説する。

「当社は、航空宇宙産業の部品加工の実績もあり、1000分の1ミリの誤差を保証する高精度の切削加工が可能です。その高精度の技術によって鍋とふたの接合部分に隙間が生じないため、温度を低下させずにうま味を閉じ込める高い気密性を確保することができるのです」

髪の毛の太さが約0・1ミリであることを考えると、いかに精度が高いかが分かる。さらにふたの裏側の素材には突起物が並んだ鋳物の鉄を使用。素材のうま味を含んだ蒸気を水滴にして再び鍋内を循環させることで、無水調理も可能とした。鍋内部には鉄分を多く含む阿蘇山の火山灰を釉薬として使用。鉄分の力によって遠赤外線放射率が高水準で安定する効果が得られるという。

販売を開始したのは2018年4月。展示会への出展や百貨店での実演販売など粘り強い努力を重ねるうちに、影響力のある番組スタッフの目に留まる。『日経スペシャル ガイアの夜明け』（テレビ東京）だ。IH対応の新製品開発の裏側に迫ったドキュメンタリーが放送されるやいなや一気にブレーク、放送月の19年1月には6000個を売り上げた。標準的な20センチサイズで2万8000円と高価な商品にもかかわらず、それまでの累計販売数の2倍が一気に売れたというからすごい。全国の百貨店や専門店などと取引がスタート、通販サイトや自社ホームページなどを含めこれまでの販売数は累計1万2000個を突破しているという。

取引先1社依存から脱却

山添社長が同社に入社したのは、就職氷河期真っただ中の2000年。入社後すぐに先代社長の父が末期がんであることが判明し、1年間の闘病の末に亡くなった。

同時多発テロの影響で売り上げが急減するなか事業を承継した山添社長だが、父の「自分が生きてきた証であるこの会社を守ってほしい」という生前の言葉を胸にがむしゃらに業務に没頭。手間のかかる最終工程もワンストップで請け負うなど納期の短縮化につながるサービスを強化した結果、入社当時は11人だった社員数が2008年には35人まで増えるなど規模拡大を実現した。さらに山添社長は、取引先の1社依存からの脱却を図った。大手メーカーから、下請けいじめと呼んでもいいような

数々の理不尽な仕打ちを受けてきたからである。

「円高不況や同時多発テロ、リーマンショックなどは特に大変で、そうした緊急事態でも納入先の大手メーカーは鬼のようにコストダウンを通告してきました。そうした無理難題をなんとか解決しようと父は年中無休の働きどおしで、そんな父の姿を見て『中小企業の社長はどれだけまじめに働いても幸せになれない』と思ったものです」（山添社長）

特にリーマンショックは、山添社長が取引先との関係を見直す決定打となった。問題が表面化する前、同社は大手メーカーからの要請で納期短縮化のための設備投資計画に踏み切ったのだが、景気が悪化した途端にはしごを外されてしまったのである。

「経営革新計画を申請し土地も取得済みで、両社歩調を合わせて計画を進めていました。ところがリーマンショックで半年分の受注残がキャンセルに。キャンセルだけでもあり得ないのに、さらにコストダウン20％を要求され、しまいには『100年に1回の危機なので約束が守れるかどうか分からない』とも。この対応で、踏ん切りがつきました」

憤慨した山添社長だが、冷静な対応をとる。大手メーカーとの関係は維持しつつも、公的機関のビジネスマッチングを最大限に活用するなど新規の取引先を増やす打ち手を戦略的に実行した。その結果、主要10社、常時20社と取引を行う体制を構築したのである。

自社ブランド「モラトゥーラ」の立ち上げにも踏み切った。モラトゥーラとはイタリア語で「削り出し」の意。自社のブランディングにたけている中小企業が数多く存在するイタリアにちなみ、1社依存からの脱却とともに脱下請け路線も明確にしたのである。

熟練の職人の手によって生み出される蓄熱料理鍋「ベストポット」

「第一号商品は、難削材のチタンを削り名前を刻印した印鑑『SAMURAI-IN』です。月に5本から10本程度と細々とした商いですが、販路の作り方などの経験を積むことができました。その後デザイナーの岡田心さんのアドバイスで陶器を削った新商品を模索し始め、2016年に土鍋をベースにした調理器具『ベストポット』の開発に着手しました」（山添社長）

メディアやクラウドファンディングなどの活用で、ベストポットが順調な滑り出しを見せているのは前述の通り。しかし切削技術を突破口に大きなフロンティアに飛び出した山添社長のアイデアは尽きることを知らない。

「8月に設備を導入し、萬古焼の内製化を実現しました。またフタに施しているホーロー加工も自社で行えるよう準備を進めています。萬古焼をベースにしたグリルプレートやティーポットなどラインアップを拡充し、将来的にはキッチングッズの総合メーカーになりたいと考えています」

ベストポットと相性抜群の米に着目した新サービスも考案中。新潟県産「雪椿（ゆきつばき）」とタイアップし、鍋の購入と米の定期宅配を組み合わせたサブスクリプションビジネスを計画しているという。ベストポットをめぐる市場の大きさがどれくらいかを把握できるのは、当面先になりそうだ。（本社・植松啓介）

COMPANY DATA

株式会社中村製作所
設　立　1969年7月
所在地　三重県四日市市広永町1245
売上高　約8億円
社員数　55名（パート含む）

ケーススタディ②

パリス刺繍

刺繍加工技術を転用し高級マスクをブランド展開

9月8日に東京八重洲地下街でオープンした日本最大級のマスク専門店「Mask.com」。オープン当初は入場制限がかかる行列ができる人気店としてメディアでも話題になったが、同店の商品で最も高い1個10万円のマスクを製造しているのが、1974年から東京で事業を営んでいるパリス刺繍である。同社の小林永江社長はいう。

「マスクの品不足が全国的に話題になったころ、営業社員から『自分たちもマスクの製造をしたらどうか』という提案がありました。すでにさまざまな企業が参入した後でタイミングとしては遅いかなとも思いましたが、やるだけやってみようと参入に踏み切りました」

最も構造的な不況が続いている産業の一つともいわれているアパレル業界。パリス刺繍もその影響から免れることはできなかった。数年前から売上高の減少が続いているのに加え、2020年に入ってからはさらにコロナショックが追い打ちをかけた。この危機的状況をなんとか打開しようと新規事業として取り組んだのが、縫製や刺繍の高い技術を生かした高級マスクの製造販売である。新規事業開始にあたり外部から支援したアイアルマーズの堀部直紀社長はこう続ける。

小林永江社長

「とにかくパリス刺繍さんはものづくりの力がとても優れています。既存の良さを生かし、流通をスムーズにしておけば何とかなると思いました。生産開始にあたり、在庫切れを起こさないため、とにかく300点の商品をつくることにしました」

多彩な色使いや繊細で芸術性の高いデザイン、繰り返し洗濯してもとれない丈夫なラインストーンなど職人のわざが光る一品だ。生地は表が機能性の高いポリエステル、裏は肌にやさしいコットンを使用。ひもはアジャスター付きで長さ調節が可能で、大人から子どもまですべての年代で選べる3サイズを展開。1万円を超える最高級品だけでなく、デザインや素材に応じて1500円、2500円、3500円など多彩な価格帯を取りそろえている。

堀部氏や同社営業スタッフはとにかく自社で作ったマスクをつけて人目につく場所を行きかいした。富裕層がよく使う飲食店にも意識的に足を運ぶなど、歩く広告塔に徹したのである。社長も遠方の知人にサンプルを送り、意見を求めるとともに製品を知ってもらうよう努めた。海外製の安価な不織布マスクや手作りマスクはよく見かけるが、プロの刺繍企業が手掛けた商品は意外に少ない。そのうち「そのマスクどこで買ったんですか」とまったく知らない人から声をかけられるようになった。ここまでくればしめたものである。

同社のマスクが口コミで広がる条件は整った。マスク専門店「Mask.com」から声がかかったのも必然の理といってよいだろう。同店だけでなくパリス刺繍本社の玄関先に設置した専用ワゴン、マスク事業参入と同時に立ち上げた自社ECサイトでも販売しており、発売開始後すぐに月50万円を売り上げるまでになった。

初の自社ブランド展開としては非の打ちどころがない素晴らしいスタートダッシュとなったが、事業を発案した営業部門をはじめ製造ライン、デザイン部門などそれぞれの社員が役割に応じて主体的に動かなければここまでの数字を記録することはできなかったかもしれない。社員が生き生きと新規事業に向き合う風通しのよい職場づくりは、小林社長が30年前から理想としていたものだった。

とにかく社員を大事にする

パリス刺繍は小林社長と、初代社長で夫の故小林正人氏が夫婦2人で立ち上げた会社である。創業当初は七五三や入園・入学時に付けるエンブレムやワッペン、子供服の装飾刺繍加工などを主に手掛

けていたが、創業10年目に夫が急病で他界。長男が9歳、長女が6歳のときだった。社員を路頭に迷わすわけにはいかず、家族の生活もかかっている。小林社長に選択の余地はなく、事業を引き継ぎ脇目も振らず働いた。

「手形の意味も分からず金融機関に初歩から教えてもらった」ほど経営には疎かった小林社長だが、「主人がつくりあげてきた会社だから何とか継続していきたい」と強く思い、就任早々思い切った決断を下す。経営のイロハを教えてもらった著名コンサルタントの「会社で一番大事なのは人材。社員を大切にしなさい」との教えを実行に移し、つてを頼って一気に10人以上の社員を採用したのだ。既存スタッフのなかには、「奥さんが継いだら絶対に会社がつぶれるので辞める」と主張し実際に退職した社員もいたが、社内には一気に新しい風が吹くようになった。

豊富な人材を屋台骨に同社は次々と新分野での事業を軌道に乗せていく。バブル期前夜の1980年代にはDCブランド向けがメインの取引先になり、1990年以降は専門アパレル店とのビジネスが拡大。2000年に入ってグラフィックデザイナーを自社採用するようになり、プリントと刺繍の融合など表現手法の多様化に取り組んだ。近年ではこれまでの実績と高い技術力がエンターテインメント業界に知られるようになり、国民的アイドルグループや人気歌手のステージ衣装の刺繍加工を請け負う事業が急速に伸びている。

このように同社の歴史は、刺繍加工というコア技術の価値が必要とされる市場をひたすら開拓してきた歴史でもある。次々と新たな領域に挑戦する社風が培われたのも、小林社長の「社員を大事にする」姿勢が徹底していたからだ。

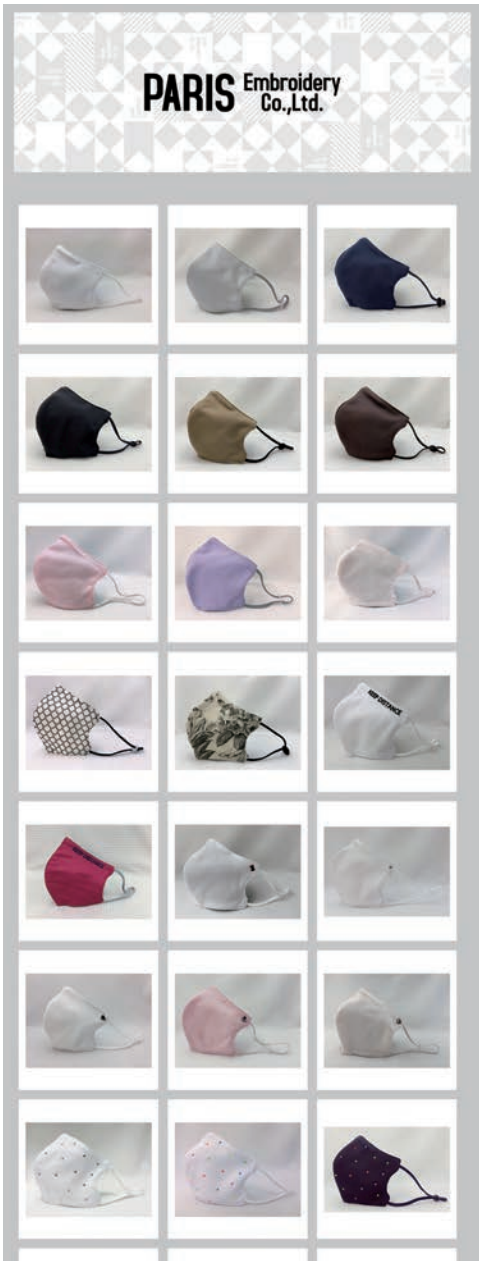
「ここまで続けられたのも社員一人ひとりの力があってこそ。私は今でも毎日寝る前に全員の名前を思い浮かべて『ありがとう』と心の中で言っています。コロナウイルスは人間の健康を損ね、商売の邪魔もする貧乏神ですが、太陽の周りを取り囲んでいる『太陽コロナ』はいつも明るい希望の光です。太陽コロナのように情熱を持ちながら、社員一丸となってこの難局を乗り切りたいと思います」

今後は自社ECサイトの強化を図る予定。デザインの種類ごとにカテゴリーを分類し、特定の柄のマスクを探している人が同社商品を見つけやすくするなどデザインを刷新するという。

（本誌・植松啓介）

本社玄関先でのワゴン販売

展示会などで飾るアート性の高い作品



自社ECサイト

COMPANY DATA

パリス刺繍株式会社
創　業　1974年10月
所在地　東京都中央区日本橋人形町1-1-6 松和人形町ビル1F
社員数　30名

マスク販売サイト

ケーススタディ 3

サラビオ温泉微生物研究所

温泉微生物のパワーで新分野に次々挑戦

「bama&papa ハンドクリーン」（上）と日本山人参

大分県別府温泉の温泉水中に生息する温泉藻類や酵母エキスの機能性を生かしたヘアケア、スキンケア商品、機能性食品などを展開しているサラビオ温泉微生物研究所。同社が発見した「RG92」は、抗炎症作用や抗糖化作用、抗酸化作用などさまざまな機能を持つ新藻類として注目が集まっている。

そんな同社もコロナ禍で大きな影響を受けた。理美容室向けのヘアケア商品、スキンケア商品の販売が一時的に激減したのである。だが濱田拓也社長の対応は素早かった。既存商品の製造ラインをストップし、品切れ騒動が列島で話題になるなど需要が急増した除菌剤の生産に参入したのである。しかもただアルコールの含有量に気を配っただけではない。抗炎症作用のあるRG92を配合したほか、既存商品の拡販につながる工夫を施した。

濱田拓也社長

「理美容室、ホテル、飲食店、アパレル店舗、日本全国どこの小売店でも必ず入り口に除菌剤入りのボトルが置かれるようになりました。しかしただ置いておくだけではコストにしかなりません。そこで除菌剤が店舗の売り上げにつながるように、除菌剤に当社商品と同じ香りをつけたのです」

同社が卸しているハンドソープやシャンプーと同じ香りがすれば、店舗スタッフも「いい香りですよね。実はこの商品も同じ香りなんです……」と販売の際の営業トークに使える。注力中のOEMでは、販売先の意向に合わせて自由に香りづけを行うことも可能だ。濱田社長は、この除菌剤をフックにした同社製品全体の販路拡大が期待できるという。

「これまで取引先はドラッグストアや卸業者、量販店、理美容業界しかありませんでしたが、コロナ禍をきっかけにアパレルからカーディーラー、ハウスメーカーなど新規の取り引きが数多くスタートしました。今後はハンドソープやハンドクリームの売り上げ増につなげていきたいと思っています」（濱田社長）

さらに同社が力を入れている新規事業が、宮崎県北部から大分県南部の一部にしか生息しないセリ科の植物「日本山人参（ニホンヤマニンジン）」を原料にした商品。温泉微生物が植物の育成にも効果があることを応用した。

「日本山人参は日本の高麗人参とも比較される希少な植物で、根っこはすでに医薬品になっているほどの高機能食品です。一般的に栽培年数の経過とともに3年根、5年根……などと呼ばれ、栽培の難しさから希少価値が高くなります。しかし当社は温泉微生物を使って土壌を改良するなどして10年根の日本山人参を栽培することに成功しました」（濱田社長）

日本山人参は塩分を対外に排出する役割を担うカリウムを豊富に含む。そこで、海洋深層水から採れる塩に日本山人参成分を加えた「神々の山参塩」を開発した。JALの特別会員組織「CLASS EXPLORER」向けなどで限定販売するなど、塩分の取りすぎを予防しながらおいしい塩を楽しめるとして好評を博しているという。

2020年4月、同社は社名をサラヴィオ化粧品からサラビオ温泉微生物研究所へ変更した。「事業領域が美容分野だけではなく、健康や環境分野にも広がっていた」（濱田社長）からだ。コロナショックという危機にも臆することなく同社が次々と新規事業に水平展開できるのも、自然界の生きた微生物の力を人の健康と暮らしに生かす「プロバイオティクス」の基本精神をブレずに守っているからだろう。

（本誌・植松啓介）

COMPANY DATA

株式会社サラビオ温泉微生物研究所
設　立　2006年7月
所在地　大分県別府市大字鶴見1356番地の6
社員数　60名

ケーススタディ④

アクティア

家事のプロが提供する片付け専門サービス

「スタッフの方がテキパキと動いてくれて、不要なものを仕分けてみたら、45リットルの袋が6袋分以上も出てきてびっくり！　綺麗になっただけでなく、今後の片付けやすさも考えた仕組みを作っていただき、こんなに変わるなんて夢のようです」

　これはアクティアが提供する家事代行サービス「カジタク」の片付け代行メニュー「片付け名人」を利用したある女性（4人家族、リビング・和室・子供部屋を依頼）の声である。片付け名人は、「整理収納アドバイザー」等の資格を持つ家事のプロフェッショナルが、荷物や衣類などの要・不要の仕分けを行いつつ、最適な収納を提案する整理収納代行サービス。価格は1回税抜き1万9800円（キャスト2人で2時間、1人の場合は4時間作業）で、2015年の事業開始から首都圏を中心に堅調に実績を伸ばしているという。新規事業開始に踏み切った経緯について、営業統括部品質管理グループの久保田智司マネージャーはこう振り返る。

プロの手にかかって見違えるほどきれいに

「ちょうど近藤麻理恵さんの『人生がときめく片づけの魔法』がベストセラーになり、『整理収納アドバイザー』の資格を持った専門家がメディアによく出るようになったころです。もともと自宅の片付けを外部に依頼するというニーズがあり、それが社会の変化で今後は顕在化してくると考え、独立したサービスとして提供することを決めました」

久保田智司マネージャー

　そもそも同社で活躍するキャスト（スタッフ）は、片付けを得意としている人材ばかりだ。掃除や料理など家事全般を手際よく行うためには、整理整頓の能力が欠かせないからである。一方で、いわゆる「片付けられない人たち」の存在がクローズアップされるなど、片付けに対する社会の見方が変わってきたことで状況が一変。当然すぎて意識することもなかった整理収納力が、商品として極めて高い価値を持つことが分かった。裏方として埋もれさせたままにするのではなく、単独のサービスとして展開することを決めたのは必然の成り行きといえる。

　さらに同社では、片づけの重要性や技術について子どもに教育したいという保護者のニーズが強いことに着目。一般社団法人日本収納検定協会とコラボした紙芝居仕立てのプログラムを使った「片づけの家庭教師」サービス（2時間で税抜き1万2000円）を2017年からスタート。親子で楽しみながら片づけのポイントを学べると好評を博しているという。

　緊急事態宣言が出された直後は売り上げが落ち込んだが、7月以後はほぼ前年並みの水準を取り戻し、コロナショックの影響も最小限にくいとめた。久保田マネージャーは、今後はエリアの水平展開を目指すと話す。

「片付け名人の利用をきっかけに掃除の定期契約につながるなど他のサービスを追加でご利用していただくケースも増えています。まだ需要に応えきれていない都区部の展開を強化するとともに、将来的には全国にサービス網を広げていきたいと考えています」

（本誌・植松啓介）

COMPANY DATA

アクティア株式会社
設　立　2020年2月
所在地　東京都中央区八丁堀4-3-3Daiwa京橋ビル6階
従業員数　231名（2020年2月現在）

トピックス

◎サムライインキュベート

ウィズコロナ時代の新規事業アイデアとは

人々の生活スタイルが大きく変化しつつあるウィズコロナ時代。大手企業の新規事業支援やベンチャー投資などを手掛けるサムライインキュベートは、こうした激動期こそイノベーションが起きる大きなチャンスだと説く。同社が7月に公表した「With/Afterコロナ時代におけるBeyond COVID-19事業アイデアブック」には中小企業も参考になる事業アイデアのヒントが数多く紹介されている。

「事業アイデアブック」ではまず、同社の投資先国である日本、イスラエル、アフリカ、中国、米国を中心に、コロナショックによって誕生したり急成長したりしたサービスや製品の具体事例をリサーチ。約200の事例から特に顕著な88事例をピックアップし、そうした企業に見られる一次的変化を①リモートワークの浸透②スペース分散・有効活用③おうち時間の充実④デリバリー／テイクアウトの普及⑤EdTechの加速⑥遠隔医療の加速⑦D2C・ECの拡大⑧移動形態の見直し⑨都市マネジメントの見直しの九つのテーマに分類した。豊富な投資実績に基づくノウハウを無料公開する意図について、調査をとりまとめた同社の佐藤建明マネージャーはこう話す。

「当社はリーマン・ショック直後の景気が冷え込んだときから、スタートアップへの投資・成長支援を開始して以来、一貫して多様な業界のイノベーションや新事業を支援し続けてきました。その姿勢は、新型コロナウイルスの影響を大きく受けている現在でも変わりません。リモートワークや遠隔診療をはじめ、DXの活用・浸透によって、これまでにないスピードで社会構造が大きく変わりつつありますが、そうした社会変化を機会と捉えて前向きに活動する企業を応援したいという思いから、このアイデアブックを公開しました」

榊原健太郎社長

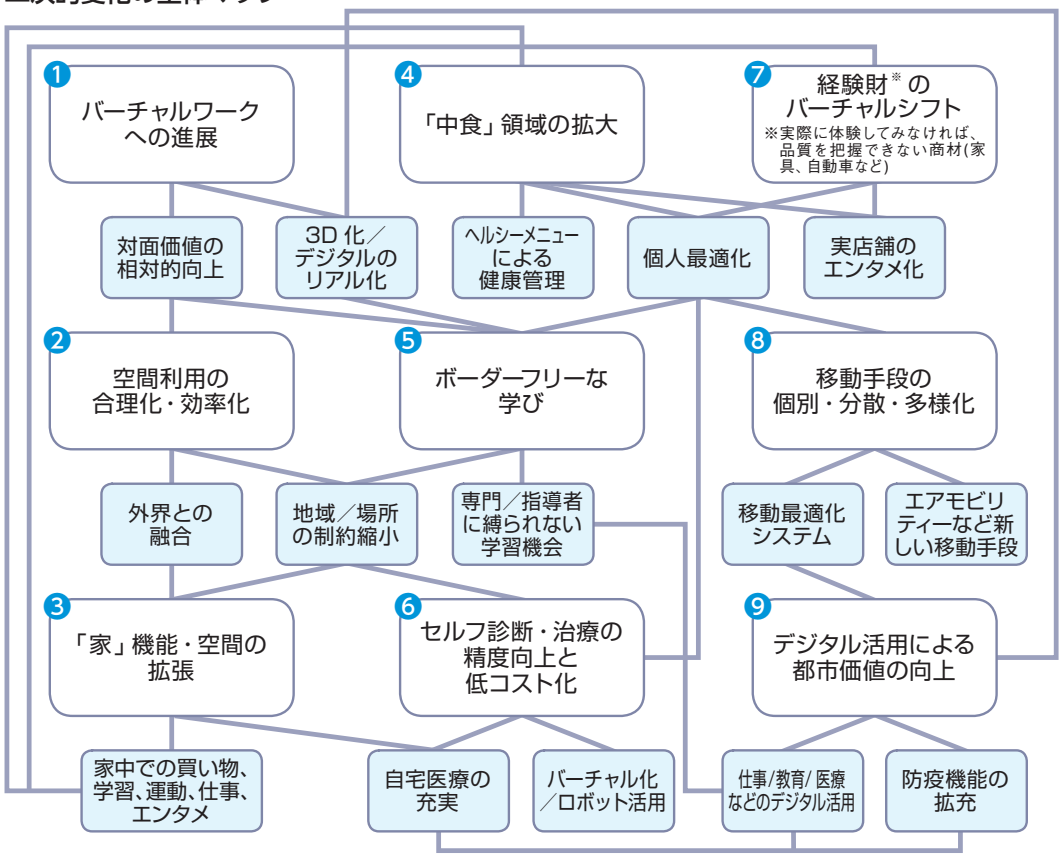
佐藤建明マネージャー

アイデアブックで紹介された国内における一次変化とその分析、事例企業をいくつかみてみよう。まず「リモートワーク浸透」では「世界的な外出規制・自粛により業務のバーチャル化・効率化が浸透」していることで、本業務のみならずサポート業務のリモート化の促進、サイバーセキュリティー関連や職住融合サービスが伸びているとした。クラウド印鑑サービス「シャチハタクラウド」を開始したシャチハタや、コールセンターのリモートワーク化支援で注目を浴びているRevCommが取り上げられている。

「おうち時間の充実」では家の中で過ごす余暇時間が増加したことにともない、任天堂の「あつまれどうぶつの森」をはじめとしたゲームストリーミングやeスポーツといったエンターテインメント領域、フィットネスやDIY領域でのサービスが急成長していると指摘。一方、「ソーシャルディスタンスによる心理的不安やストレスといった負の側面」に対応したサービスにも注目が集まっているとし、自粛疲れを癒すペットタイプロボット「LOVOT」を開発したGROOVEXなどを紹介している。これら二つのテーマのほかにも、非接触やバーチャルに関連した社会の変化は著しいという。同社の榊原健太郎社長はいう。

「当社の投資先の一つ、洋服のレンタルサービスを行っているエアークローゼットも非常に分かりやすい事例の一つです。感染がこわいのでなかなか店舗には足を運びにくいという人のニーズに対応した同社のサービスには、レンタルで気に入った洋服をそのまま購入するという機能もあり、これが今非常に伸びています。まず試しにレンタルしてみて、それから購入

二次的変化の全体マップ



するかどうか判断するという新しい購買行動が生まれてきているのです」

また佐藤マネージャーも、ライフスタイルが大きく変化している現状を強調し、消費行動を次のように予測する。

「バーチャル化やサブスクリプションモデルの浸透は、モノを買うという場面だけでなく、働き方や学び方、遊び方など人々の行動や生活のあり方すべてに影響を与えるでしょう。世界中でデジタル化／バーチャル化が一気に進むと思います」

まずは社内業務のDXから

これらの九つのテーマは、あくまでもコロナショックによって引き起こされた一次変化であり、同社はさらに周辺領域で今後予想される二次的変化についても予想。「川上でダムを建設すると下流域の生態系が変化するように、時間の経過とともに次の変化が起きてくる」（佐藤マネージャー）からだ。「実店舗のエンターテインメント化」や「パーソナルモビリティーの普及」など合計87の二次的予想を考案し、一次変化のテーマにそれぞれ対応する形で図表にあるような九つのテーマにまとめた。これらの二次的変化について同社では、「デジタルの活用による合理化・効率化・機能の拡張がさまざまな領域に共通する注目ポイントである一方で、都市設計や移動手段、空間利用などリアルな場が重要な領域ではデジタルへの移行・融合だけでなく、人や手段の個別最適化・分散化・多様化が求められるようになる」と分析している。

しかし懸念されるのは、コロナショックがいったん落ち着きを見せている日本で現状回帰の動きとイノベーションの減速が起こる可能性があること。そうした後退に陥ることなく、今後の社会変化を見据えた組織・事業変革に取り組むためには何が必要か。榊原社長は重要なポイントとしてDXを挙げる。

「ウィズコロナ時代のイノベーションのポイントは、面倒なことを楽にできるようにすること。そのためにはデジタルが一番効率がよいのですが、イノベーションの種は何も社外だけにあるとは限りません。社内のさまざまな面倒な業務を可能な限りDXで効率化してください。例えば当社は外線電話を社員がとることは100%ありません。電話受付代行会社が月数万円で請け負ってくれるからです。こうした経験を重ねれば、きっと新しい事業についてのアイデアが生まれてくるはずです。成長している企業は、『誰が何に困っているのか』『何が課題なのか』『どのような面倒が存在するのか』を常に考えています。社内のささいなことを解決する力が、大きな事業をなしとげる源になるでしょう」

（インタビュー・構成／本誌・植松啓介）