

中小企業の新事業展開

望 月 和 明
(商工総合研究所)
主任 研究員

< 要 旨 >

- 中小企業は自社を取り巻く環境の変化に対応し、新たな市場・事業分野に進出を図ることによって、生き残りや成長を目指していくことが重要である。
- 新事業への展開に際しては有望な分野の見極めや新事業を担う人材の確保・育成、新事業に関する知識・ノウハウの獲得、販路の開拓等が大きな課題となる。
- 本調査では新事業に取り組み、経営を支える新たな柱としたり、主力事業に転換を図った企業への事例調査に基づいて、中小企業の新事業展開の実態を把握するとともに、新事業展開を図っていくための課題についても検討を行った。
- どのようにして将来性のある有望な新分野を見出すかは新事業展開の大きな課題である。事例企業では異業種交流や産学官連携等の交流を通じて新技術や有望分野の情報を得る、既存の事業活動の中で有望な事業分野の存在に気付くといった形で新事業分野を決めている。
- 有望な市場、分野であっても、製品の開発力、顧客ニーズに対応する力、社内体制の整備、人材の確保等が伴わなければ、新事業の成功は難しい。自社の持つ技術、ノウハウ、経験、人材等の経営資源を活かせるような分野に展開することも重要である。
- 新事業展開を図る企業にとって顧客・販売先の開拓と確保は大きな課題である。事例企業はいずれも地道な努力によって販路を開拓しているが、その過程で自社の持つ能力、製品・サービスの特徴、優れている点を的確に顧客に伝えることも必要である。他社にはない製品・サービスを提供することで顧客の方から照会があって取引につながる事例もある。
- 新たな事業に取り組むには、体制整備、人材の確保・育成が必要である。事例企業は各社とも人材育成と社内体制の整備により、顧客のニーズに的確に対応する能力を備え、新事業分野で成果を上げている。
- 事例企業は今後も新規分野への展開、新製品開発を継続していく方針であるが、中小企業の場合、そうした取り組みに必要な経営資源の全てを備えることは容易ではない。新事業への展開、事業分野の拡大を図っていく上では他の企業等との連携も必要である。

はじめに

1. 中小企業の新事業展開の現状

- (1) 新事業分野への展開
- (2) 新事業展開の課題と企業業績への影響

2. 新事業に取り組む中小企業

- (1) 新事業への取り組みと成果
- (2) 新たな事業分野の選択理由
- (3) 販路の開拓
- (4) 社内体制の整備と人材の育成

(5) 今後の展望と課題、他企業との連携
(まとめ)

3. ヒアリング事例

- 事例1. (株) アイ・エム・エー
- 事例2. (株) 西尾硝子鏡工業所
- 事例3. 京西テクノス (株)
- 事例4. やまと興業 (株)
- 事例5. (株) 田中金属製作所
- 事例6. 武州工業 (株)

はじめに

少子高齢化の進展に伴う人口減少、市場の成熟化、情報技術の発達、海外との競争激化等、中小企業を取り巻く事業環境は大きく変化している。中小企業はこうした環境変化に対応し、新たな市場、事業分野に進出を図ることによって、生き残りと成長を目指していくことが重要である。

本調査では事例調査に基づいて、中小企業の新事業展開の実態を把握するとともに、新事業展開を図っていくための課題についても検討を行っている。

1. 中小企業の新事業展開の現状

(1) 新事業分野への展開

まず、既存の調査に基づいて新たな事業分野への進出によって企業の生き残りや成長を図っている中小企業の現状をみていきたい。

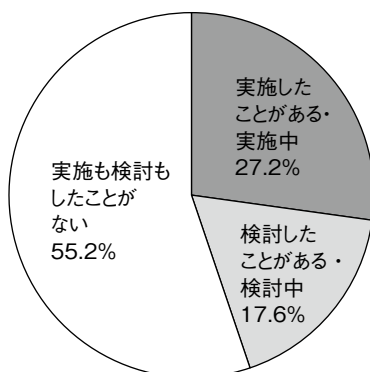
中小企業庁の委託によって三菱UFJリサーチ&コンサルティングが中小企業15,000社を対象に行った新事業展開（既存事業とは異なる事業

分野・業種への進出を図ること）に関するアンケート調査によれば、最近10年間に「新事業展開を実施したことがある又は実施中」という企業の比率は27.2%であり、「新事業展開を検討したことがある又は検討中」の企業（17.6%）を合わせれば、4割を超える企業が新事業への展開を実施又は検討している（図表1）。

新事業への展開を実施・検討する予定がない企業にその理由を尋ねたところ、「有望な事業の見極めが困難」という回答が最も多く、以下、「既存事業の経営が疎かになる」、「新事業を担う人材の確保が困難」、「新事業経営に関する知識・ノウハウの不足」等が続いており、有望な新規事業が見つからないことや、社内の経営資源が不足していることが、新事業への取り組みを行わない大きな要因となっている（図表2）。

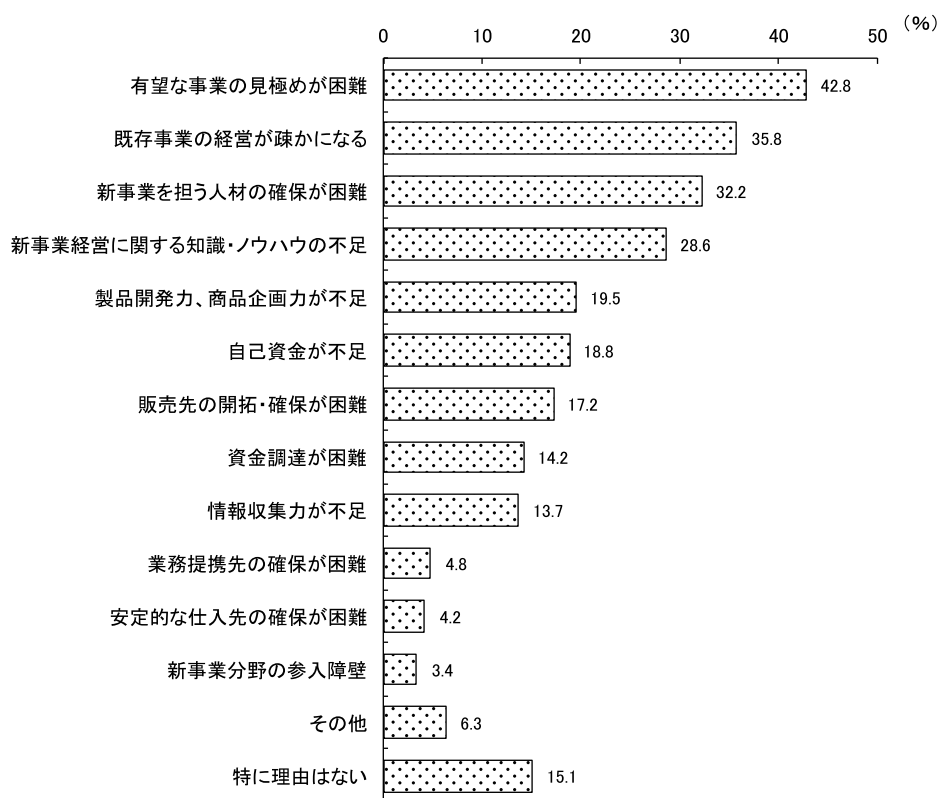
新事業の事業分野としては「環境保全・リサイクル関連」、「省エネルギー関連」、「新エネルギー関連」、「IT関連」等が上位を占めているが、「上記に該当するものはない」という回答も4割を超えており、多様な分野にわたって

図表1 最近10年間における新事業展開の実施・検討の状況



(資料) 中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」
(三菱UFJリサーチ&コンサルティング) (2012年11月)

図表2 今後、新事業展開を実施・検討する予定がない理由



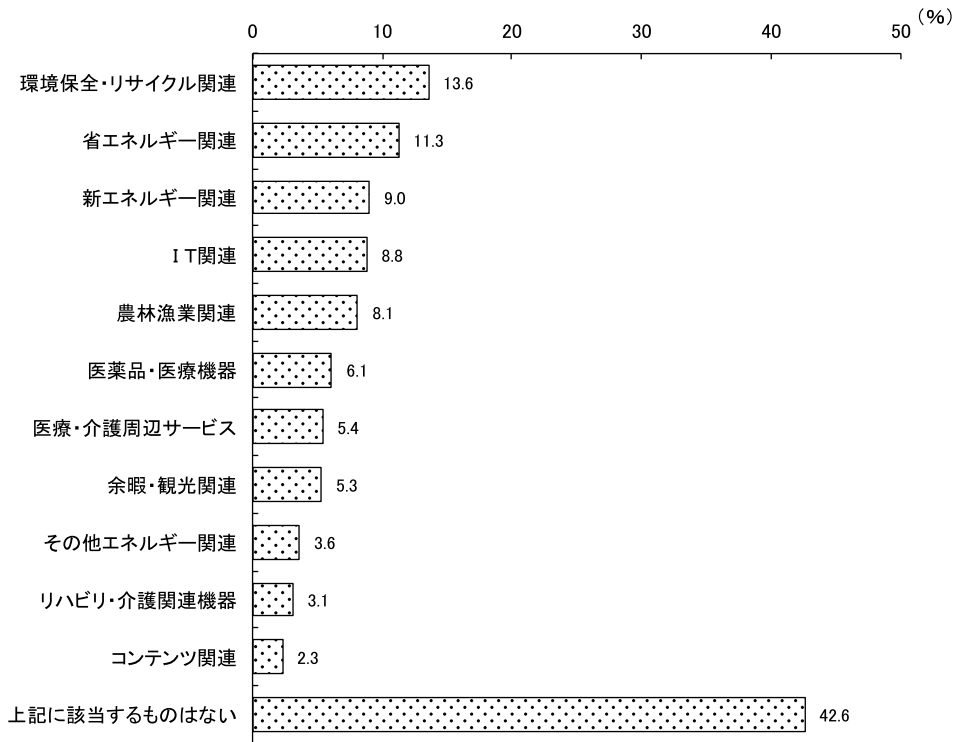
(資料) 図表1に同じ

ることがうかがわれる (図表3)。

新事業分野を選択した理由としては、「自社の技術・ノウハウを活かせる」という回答が58.6%で最も多く、「自社製品・サービスの提供ルートを活かせる」(30.9%)がこれに次いでお

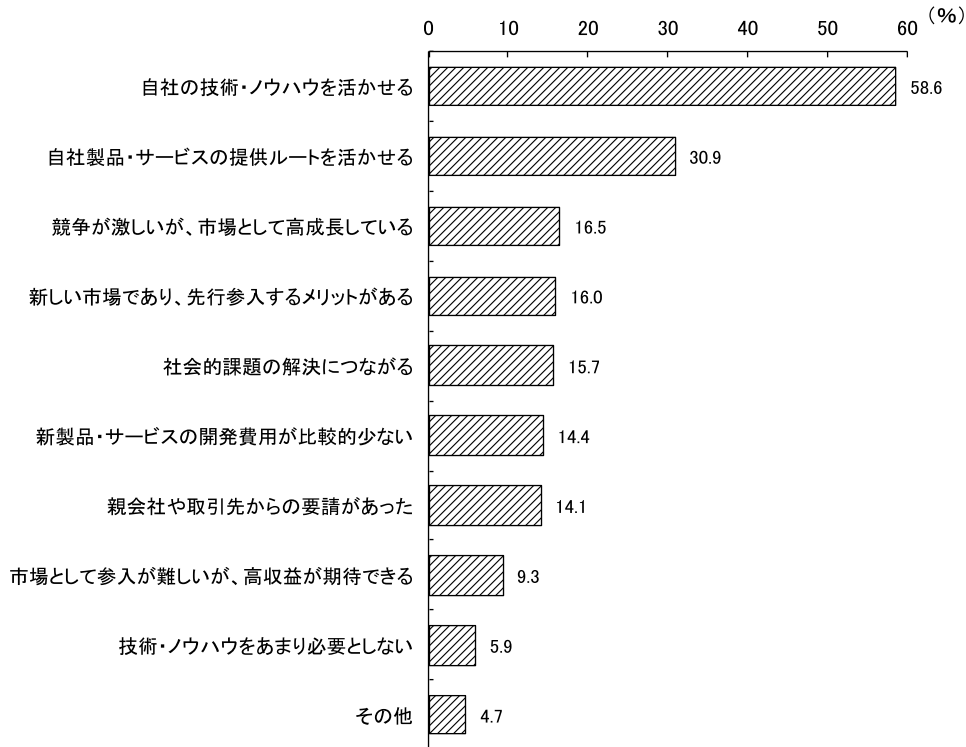
り、新事業展開に際しては自社がこれまでに蓄積してきた技術・ノウハウや既存の販売・サービスのルートを活かすことのできる分野を選択するケースが多くなっている (図表4)。

図表3 新事業の事業分野



(資料) 図表1に同じ

図表4 新事業の事業分野を選択した理由



(資料) 図表1に同じ

(2) 新事業展開の課題と企業業績への影響

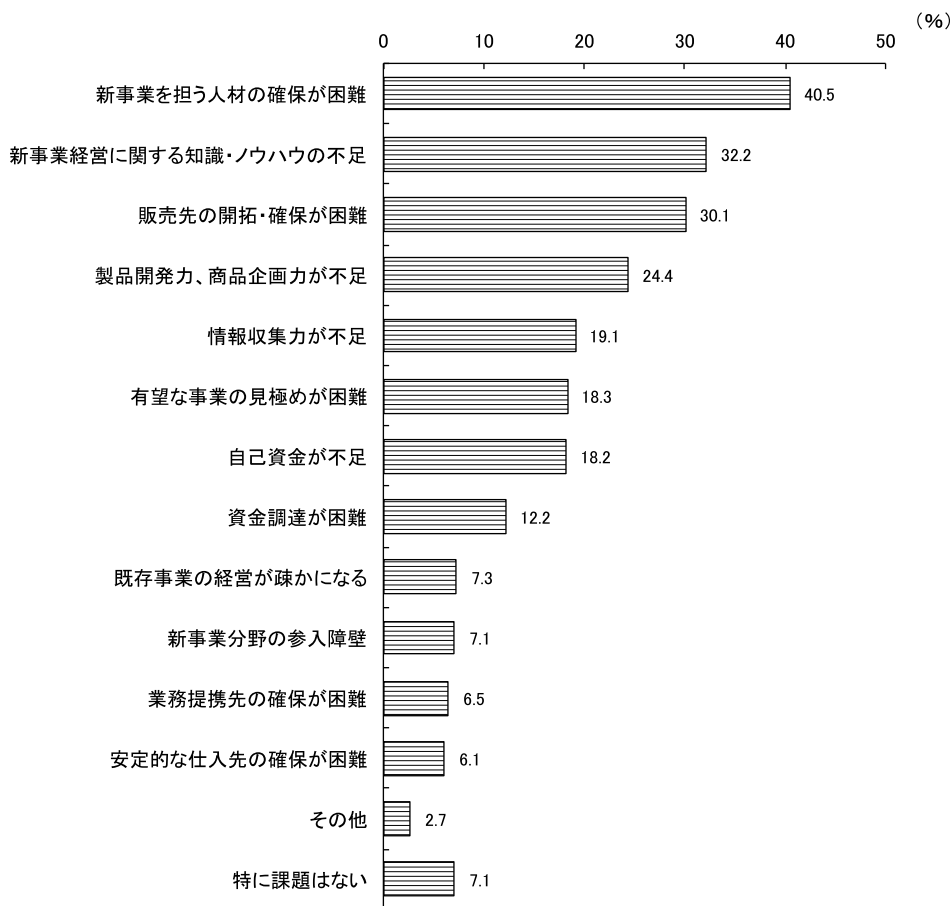
新事業への展開を図った企業が直面した課題としては「新事業を担う人材の確保が困難」(40.5%)が最も多く、以下、「新事業経営に関する知識・ノウハウの不足」(32.2%)、「販売先の開拓・確保が困難」(30.1%)、「製品開発力、商品企画力が不足」(24.4%)といった項目が上位を占めている(図表5)。

次に、新事業展開が企業経営に与えた影響についてみると、総合的な評価としては「良い影響があった」という回答が58.1%と6割近くを占めており、「どちらともいえない」が36.0%、「悪い影響があった」は5.9%である(図表6)。

項目別にみると、いずれの項目でも良い影響(「良い影響」+「やや良い影響」)の比率が悪い影響(「悪い影響」+「やや悪い影響」)の比率を大きく上回っているが、「企業のPR、知名度の向上」、「企業の将来性・成長性」、「企業の信用力向上」といった項目では良い影響(「良い影響」+「やや良い影響」)の割合が6割を超えている(図表7)。

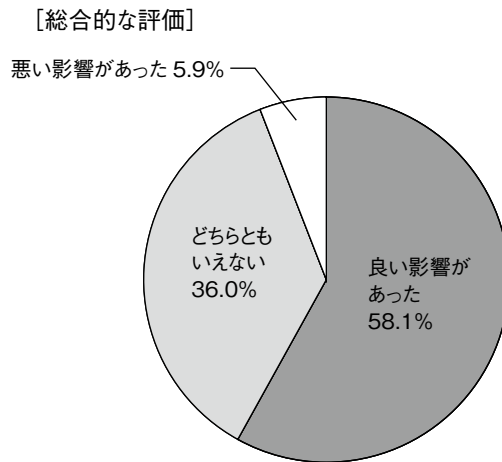
このように新事業展開への取り組みは収益面だけでなく、企業の将来性、知名度向上、従業員の意欲・能力の向上といった面においても良い影響を与えている。しかし、先に見たように、有望な分野を見つけるのが難しいことや経営資

図表5 新事業への取組に際して直面した課題



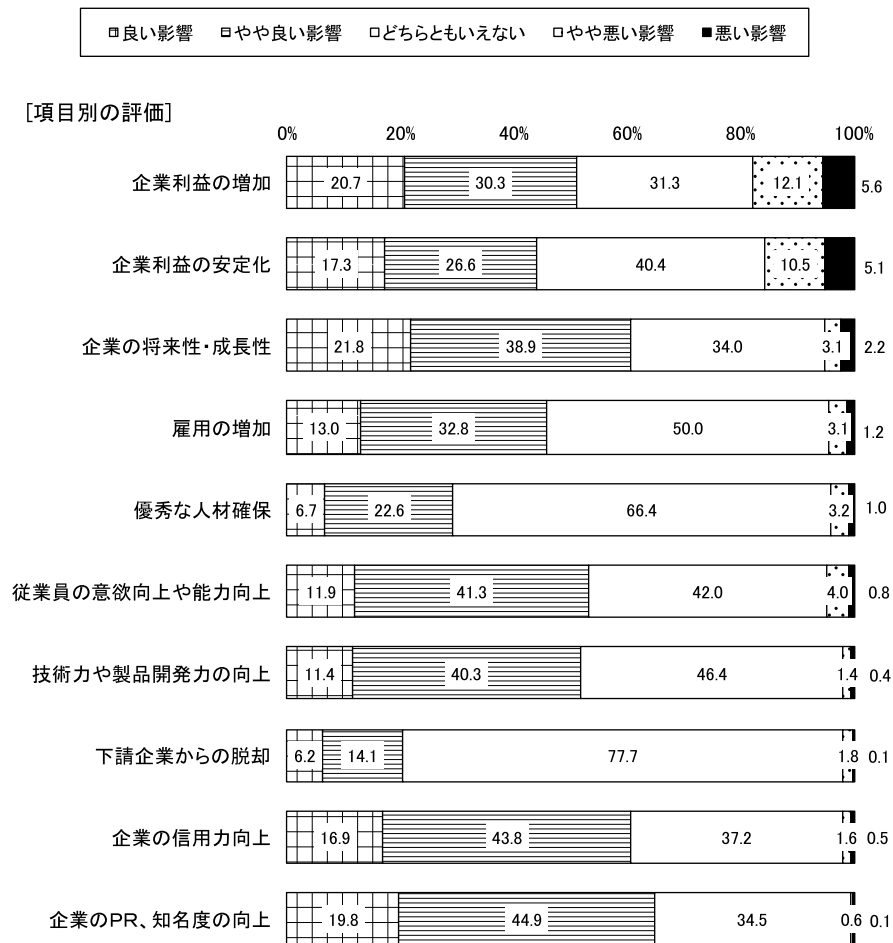
(資料) 図表1に同じ

図表6 新事業展開が経営に与えた影響



(資料) 図表1に同じ

図表7 新事業展開が経営に与えた影響



(資料) 図表1に同じ

源の不足から、新事業展開を実施・検討しない企業も少なくない。また、新事業に取り組んだ企業においても、新事業展開のための人材確保、販路開拓、知識・ノウハウの不足、開発力・企画力の不足等が大きな課題となっているといえよう。

2. 新事業に取り組む中小企業

(1) 新事業への取り組みと成果

本章では新事業展開に取り組んで成果を上げている企業への事例調査に基づいて、中小企業の新事業展開における課題について検討する。

事例先はいずれも新事業に取り組む、経営を支える新たな柱としたり、主力事業へと転換している。建設・建材専門の広告代理店であったアイ・エム・エー（**事例1**）は木造住宅用制振システムの開発と販売に取り組み、事業転換に成功し、業績も順調に伸びている。鏡、ガラスの二次加工・卸売、内装工事を行う西尾硝子鏡工業所（**事例2**）は高級ブランド店向けガラスショーケース等の高付加価値分野に進出している。電機会社の計測器修理事業部門から独立した京西テクノス（**事例3**）は医療機器の修理やメーカーサポートの終了した計測器の修理等の分野にも進出し、順調に事業を拡大している。やまと興業（**事例4**）はコントロールケーブル、金属パイプ等の自動車部品を主力製品としているが、LEDを使った自社製品の開発等の新事業にも積極的に取り組み、自動車部品以外の新規事業の売上が全体の20%近くに達している。水栓バルブの真鍮製金具の切削加工を主業務として行ってきた田中金属製作所（**事例5**）

では、自社製品として開発した節水シャワーヘッドの売上が好調であり、当社売上全体の7割近くを占めるに至っている。金属パイプ曲げ加工、板金加工による自動車部品製造を主力事業として行ってきた武州工業（**事例6**）は医療機器の分野にも進出、医療機器部品の売上は大きく伸びており、来期は自動車部品の売上を超える見込みとなっている。

(2) 新たな事業分野の選択理由

先に紹介したアンケート調査の結果にもみられるように、有望な将来性のある分野をどのようにして見出すかは新事業展開における大きな課題である。

異業種交流や産学官連携等の交流を通じて新技術や有望分野の情報を得ているケースもある。アイ・エム・エー（**事例1**）では建築構造に関する研究者、技術者との交流を進める中で木造住宅用制振システムの共同開発に参加し、その広告宣伝、販売を担当するに至っている。やまと興業（**事例4**）は異業種交流や産学連携を通じての情報力を活かして、逸早くLEDの将来性に注目し、世界に先駆けてLEDペンライト、LEDイルミネーションを開発している。

既存の事業活動の中で有望な事業分野の存在に気付く場合もある。西尾硝子鏡工業所（**事例2**）の場合は高級店向けガラスショーケース等の高付加価値製品を以前からわずかながら手掛けてはいたが、リーマン・ショック後の売上減少に直面する中で、自社の得意技術、強みを活かせる高付加価値製品の分野に本格的に進出を図っている。京西テクノス（**事例3**）では24時間稼働の基板実装ラインの修理を依

頼した経験から、修理ビジネスの将来性に着目し、新たなビジネスに展開を図っている。田中金属製作所（事例5）は節水器具の部品を受注した経験から、自社製品の付加価値の高さと節水機能を持つシャワーヘッドの有望性を知り、新製品の開発に取り組んでいる。

このようにして有望な分野、新製品の可能性を見出したとしても、製品の開発力、顧客のニーズに対応する力、社内体制の整備、人材の確保等ができなければ新たな事業としての成功は難しい。自社の持つ経営資源、強みを活かせる分野に展開することも重要であろう。西尾硝子鏡工業所（事例2）はガラス接着の技術を持ち、加工から搬入、組立までを一括して受注できるという強みを活かして高級ガラスケースの分野に進出している。やまと興業（事例4）ではLEDペンライト、LEDイルミネーションの開発、製品化にあたって、設計、金型製作、樹脂成型、LEDの組込、発光チューブの製造等の工程は全て自社内で行うことができ、顧客からのデザイン、仕様の変更といった要望にも迅速に対応することができた。節水シャワーヘッドを開発した田中金属製作所（事例5）は水栓金具の製造で培った金属加工の技術を持っており、シャワーヘッド内で「マイクロナノバブル」を発生させる技術も自社で既に開発していた。武州工業（事例6）では自動車部品の製造で培った高度なパイプ加工の技術と効率的な生産体制による量産対応によって使い捨ての医療器具部品の受注に成功している。

(3) 販路の開拓

新たな分野に展開を図る企業にとって、顧客・

販売先の開拓と確保は大きな課題である。事例企業はいずれも地道な努力によって販路を開拓しているが、新製品については製品の特徴、優れている点を顧客に的確に伝えることも重要である。アイ・エム・エー（事例1）では広告代理店のノウハウを活かして各種の模型を使って施主、工務店に直接、建物の揺れ方、制振の仕組みを説明したり、各種の振動実験のデータを取り、展示会出展、セミナー開催等を通じてシステムの有効性を理解してもらう等の努力を重ねて販路を開拓している。自社製品として節水型シャワーヘッドを開発した田中金属製作所（事例5）はテレビの通販番組やDIY店を通じて新製品を販売したが、代表者が自らDIY店の売場に立ち実演販売する形で製品の機能、特徴をアピールした他、専門機関による実験データを整備し、節水の効果、美容作用を説明するパンフレット、販促ビデオを作成し、取扱店を増やす努力を行っている。展示会等に出品して製品の新規性、機能等を知らしめることも有効である。やまと興業（事例4）の場合は開発した新製品はいずれも展示会で注目されることで、販売につながっている。また、同社の場合も大手テーマパークへのLEDライトの売込等にみられるように代表者が自らセールスを行っている。

インターネットのホームページを見た顧客から照会があり、受注につながる事例もある。西尾硝子鏡工業所（事例2）では「ミラースタイル」という自社のホームページを通じて個人から直接、特注の高級室内鏡の製作、設置を受注している。武州工業（事例6）も当社のホームページを見た大手医療機器メーカーから医療機器部品の製造を新規に受注している。このような

場合もホームページで自社の能力、特徴を適切に知らせる努力が重要である。西尾硝子鏡工業所（事例2）の場合、高級ブランド店のショーケース等の仕事をしていることをアピールすることにより、顧客に企業の具体的なイメージが湧き、信用も得られているという。武州工業（事例6）では営業部門の人員はわずかであり、新規の受注活動は主に当社のホームページを通じて行っている。ホームページには当社の社風、加工技術、生産体制、モノづくりの考え方等を詳しく掲載しており、ホームページを見た新規の顧客からの引き合いも多くなっている。

自社の持つ能力、特色等をわかり易く示すことで、ニーズを持った顧客の方からアプローチしてくる。電子機器の修理サービスを行う京西テクノス（事例3）の場合も当初はメーカーを回って修理の仕事をさせてもらうよう頼んでいたが、同社が修理ビジネスを行っていることを聞いて顧客の方から修理の問い合わせ、依頼の電話がかかってくるようになったという。顧客のニーズに的確に対応する能力を備えることで、新たな分野における顧客の開拓と確保が可能となる。京西テクノス（事例3）では多様な修理ニーズへの対応能力とサービス体制の充実、武州工業（事例6）の場合は加工精度、生産コスト、量産能力といった他社が備えることが困難な対応力を持つことによって競争力を発揮しており、新事業分野における競合先はない状態である。

（4）社内体制の整備と人材の育成

新たな事業に取り組むには、そのための体制整備、人材確保・育成が必要である。事例企

業は各社とも社内体制の整備と人材育成に力を入れている。

広告代理店であったアイ・エム・エー（事例1）の場合、木造住宅用免震システムの製造、販売は全くの新しい分野であり、そのための人材も新規に採用し、育成してきた。西尾硝子鏡工業所（事例2）も人材育成に取り組んでおり、ガラスの加工、接着の技能承継を図るとともに技能者の多能工化を進めている。また、マーケティングやデザイン、マネジメント等の知識についても代表者が講師となって勉強会を開催している。やまと興業（事例4）はTPM活動等の改善活動を通じて実践重視の人材育成を進め、新製品の開発、商品化にも対応している。田中金属製作所（事例5）も事業規模の拡大に備えて社内の体制を整備し、組織力を高めていくことが重要であると認識しており、人材の育成、採用も積極的に行っている。武州工業（事例6）では1人の作業者が最大9つの加工工程を担当し、1つの部品製造の材料調達から加工、品質管理、出荷管理までを行う「一個流し」生産方式を採用しており、作業者の多能工化、レベルアップは必要不可欠である。当社は技能の習得に向けた研修に力を入れるとともにISO内部監査員の育成制度等の社内教育制度も充実させている。

電子機器の修理サービスを専門に行う京西テクノス（事例3）の場合も専門的な知識とスキルを持ち、多様なメーカー・機種 of 装置の修理サービスを行える技術者を養成し、確保していくことは極めて重要であり、技術者の育成のための社内教育を充実させるとともに若手社員に対するビジネスの基本教育にも力を入れてい

る。更に当社ではこうした人材の育成の経験を活かし、情報通信、医療、電子分野のエンジニア育成、新入社員研修等の教育サービスという新たな事業（子会社による）を展開している。

(5) 今後の展望と課題、他企業との連携

事例企業は今後とも、新規分野への展開、新製品開発を継続していく方針であるが、中小企業の場合、そうした取り組みに必要な経営資源の全てを備えることは容易ではない。新事業への展開、事業分野の拡大には他の企業等との連携も必要である。

アイ・エム・エー（**事例1**）は新製品の開発、設計については共同開発メンバーの開発設計者に依存し、自社は製造、販売に特化している。西尾硝子鏡工業所（**事例2**）は映像会社と連携することで、鏡と映像を融合させたデジタルサイネージ（電子看板）の分野へも展開を図っている。京西テクノス（**事例3**）は国際物流会社と提携して、国際空港内の保税地域に修理拠点を設置し、アジア各地から修理が必要な医療機器、計測器等を空輸し、保税地域内で修理して送り返すというビジネスを開始する予定である。やまと興業（**事例4**）はLEDを使ったチンゲン菜の花芽誘導装置の開発や健康緑茶事業において農商工連携の実績があり、今後は地域の企業と連携して日照不足時の補光としてLEDを使う植物工場の開発にも取り組んでいく方針である。田中金属製作所（**事例5**）は「マイクロナノバブル」水流を発生させる技術を活用して医療、農業（水耕栽培）等の分野にも展開していくことを目指しており、他企業との連携、産学連携が必要と考えている。武州工業

（**事例6**）でもデザイナーと連携してパイプ曲げ技術を応用した知育玩具「パイプグラム」を開発し、発売している。

(まとめ)

中小企業は自社を取り巻く環境変化に対応し、新たな市場、事業分野に進出を図ることによって、生き残りと成長を目指していくことが重要である。新事業への展開に際しては有望な分野の見極めや新事業を担う人材の確保、新事業に関する知識・ノウハウの不足、販路の開拓等が大きな課題であり、事例企業をみても、自社が蓄積してきた技術・ノウハウを活かせる分野に進出することが多くなっている。

新分野展開を図る企業にとって、顧客・販売先の開拓と確保は大きな課題である。事例企業はいずれも地道な努力によって販路を開拓しているが、自社の能力、製品・サービスの特徴、優れている点を顧客に的確に伝えることも重要である。他社にはない製品、サービスを提供することで顧客の方から照会があって取引につながるケースもみられる。

新たな事業に取り組むには、そのための体制整備、人材確保・育成が必要である。顧客のニーズに的確に対応する能力を備えることで新しい事業への展開が可能となる。事例企業は各社とも社内体制の整備と人材育成に力を入れている。

中小企業の場合、新規分野への展開に必要な経営資源の全てを備えることは容易ではない。他企業との連携も含めて新事業展開に取り組んでいくことが重要である。

3. ヒアリング事例

事例1. (株) アイ・エム・エー

設立 1991年 資本金 1,000万円
従業員 14名 所在地 東京都中央区
事業内容 建築材料製造販売（住宅用制振システム、地盤補強システム、ビル・マンション耐震補強システム等の販売）

1. 企業の沿革、特徴

当社は1991年に設立され、建設・建材専門の広告会社として各種広告媒体への広告代理業務を行ってきた。代表者が1993年から日本免震協会の機関誌発行に編集担当として加わり、建築構造に関する研究者、技術者等とも交流を深める中で、当社は木造住宅用制振工法の共同開発に参画し、2004年からは木造住宅用制振システムの販売に取り組んできた。近年、木造住宅用制振システムに対する認知と関心の高まりを受けて、その採用が増加しており、業績も順調に伸びている。

2. 新事業への取り組み

当社は2001年から開発設計者、大手化学メーカー、建築金物メーカー、大学等と連携して木造住宅用制振工法の共同開発に取り組んだ。当初は新たな制振システムの広告・宣伝のみを担当する予定であったが、販売面も当社が中心となって進めることになり、営業担当の人員を採用し、振動試験等の費用についても当社が負担してきた。

2004年に木造住宅用制振システム「GVA（ジ

ーバ）」、2011年には復元力耐力壁「X-WALL」を開発し、発売。GVA（ジーバ）は壁面に取り付けるダイヤ型の鋼製アームと特殊樹脂を挟み込んだ粘着性ダンパーから成っており、地震の震動エネルギーを粘着性ダンパーの摩擦熱エネルギーに変換することで揺れを最大で70%軽減することができる。また、X-WALLはX型に配置した鋼製アームと復元力間柱（木材）を組み合わせ、間柱の粘りを活かすことで、壁倍率3.4倍の耐震性と復元力（粘り強さ）を発揮させる耐力壁である。

これらの製品は当社の販売努力によって少しずつ売れていたが、2011年の東日本大震災以降、木造住宅の制振に対する関心が高まったことやテレビ番組で当社の制振システムを採用した住宅が紹介されたことから、大手ハウスメーカーにも採用され、2012年以降売上は大きく伸びている。

なお、既存の広告代理店業務については関連会社に移管し、当社は制振システムの販売に特化している。

3. 販路の開拓と社内体制

製品の販売に関しては、当初は開発に参加したメンバー各社がそれぞれの持っているルートを使って販売することになっていた。開発参加メンバーである大手化学メーカーや建築金物メーカーは既に建材商社や大手住宅メーカー等との取引もあったが、自社の本業や既存の取扱商品の販売との兼ね合いもあり、新製品の販売活動にはあまり力が入らない状況であった。

これに対し、当社は販売に関しては全くのゼロからのスタートであり、取引先とのしがらみ

もなく、全力で販売に取り組んだことで、新製品販売の主力となった。また、当社は広告代理店のノウハウを活かして各種の模型を作り、それを使って施主、工務店に直接、建物の揺れ方、制振の仕組みを説明したり、展示会出展、セミナー開催等を通じて制振システムの有効性を理解してもらう等の努力を重ね、売上を着実に積み上げてきた。こうした当社の販売への努力と実績が評価されたこともあり、メンバー各社相互の競合、価格競争を避けるため、制振システムの販売については当社一社に集約することになり、全国の工務店等からの注文に応じて、当社が工務店等に直接販売している。直販することにより顧客のニーズや情報の収集も可能となった。

製品についても、当初は建築金物メーカーが大手化学メーカーの作ったダンパーを金物に組み込んで製作、それを当社が大手化学メーカー経由で買い取るという形をとっていたが、今後は当社がパーツを購入し、自社で組み立てることになっている。

なお、開発、設計に関しては共同開発メンバーの開発設計者に依存しており、当社には開発、技術部門はない。

4. 今後の展望、課題

木造住宅用制振システム「GVA（ジーバ）」の採用実績は急速に拡大しており、施工実績は2万棟を超えるまでに成長している。

当社は今後も既存製品の売上拡大を図るとともに、開発設計者と連携して新製品の開発に取り組んでいく方針である。2014年秋には新商品として、既存の鉄筋コンクリート建物を補強

し、倒壊を防止する耐震補強ユニット「SL-Cube（エスエルキューブ）」を開発し、販売を開始している。これは角型鋼管から切り出した25cmの立方体キューブをボルトで縦に接合し、積層して上階の梁からアンカーで吊るもので、巨大地震によって1階の柱が損傷した場合に建物の重量を柱に代わって支える役割を果たす。躯体補強工事に比べて費用は5分の1程度であり、現場作業も簡素で工期も短いため、店舗等の継続営業も可能である。

事例2. (株) 西尾硝子鏡工業所

設立 1953年（創業：1932年）

資本金 1,000万円

従業員 23名 所在地 東京都大田区

事業内容 板ガラス・鏡加工卸、内装工事

1. 企業の沿革、特徴

1932年に現代表者の祖父が鏡の製造販売を行う西尾商店を創業。1960年代に入り、大手ガラスメーカーが鏡を製造するようになると、当社も鏡の製造からは撤退し、大手ガラスメーカーの販売代理店として鏡、ガラスの二次加工・卸売、内装工事を主力業務として行ってきた。近年は高級ブランド店向けガラスショーケース等の高付加価値分野への進出を図るとともに太陽熱発電装置用鏡の開発といった先端分野にも挑戦している。

2. 新事業への取り組み

2000年代に入って東京都心部の再開発が進む中で当社の事業も順調に拡大していたが、2008年に発生したリーマン・ショックによって

売上は大幅に減少。デフレ傾向が進み、取扱製品の単価も低下する状況が続いた。

こうした状況下、当社は少し前から手掛け始めていた高級店向けガラスショーケース等の高付加価値製品の分野に本格的に進出し、事業の立て直しを図った。ガラス切断面の加工処理とガラス同士の接着という当社の得意技術を活かし、加工から搬入、組立までを一括して受注。45度の角度で切断されたガラスの断面を貼り合わせてガラスケースを作るという手法も開発。顧客からも高い評価を得ており、百貨店、ホテル、海外有名ブランド店にディスプレイ、アクセサリケース等を納入している。

また、当社は個人向けの高級室内鏡の受注というBtoCの分野も開拓している。これは「ミラースタイル」という当社のホームページを通じて個人から直接、特注の鏡の製作、設置を受注するもので、顧客の中心は都心の高層マンション等に住む高所得者層である。この事業の売上全体に占める比率は8%程度とまだ小さいが、着実に伸びており、付加価値も大きいものとなっている。この事業では顧客への提案力や迅速な対応力が重要であるが、当社が既に持っているノウハウ、加工設備、施工能力等の経営資源を活用することでそうした能力を発揮できる。

太陽熱発電用の鏡の開発という先端分野にも挑戦している。2008年にアラブ首長国連邦のアブダビに設置された太陽光発電装置には1,400枚もの当社製の鏡が使われている。大手プラントメーカーからの依頼を受けて2007年から開発に取り組み、当社の持っていた劣化防止のコーティング技術を応用し、耐熱性、耐候性に優れた鏡（セミDXミラー）を完成させ、

納入している。

3. 販路の開拓と社内体制

有名ブランド向けショーケースの顧客は全くの新規先ではなく、以前からわずかながら取引はあったが、その顧客が有名ブランド関係の仕事をしていることを当社は知らなかった。既存の顧客に当社の技術力を活かせる新しい分野を売り込み、深掘りしていくという形で受注を拡大していったということである。

高級室内鏡の受注（BtoC）についても、飛び込みによる新規開拓は行っておらず、ホームページの内容を充実させ、当社の得意な分野、施工事例、表彰実績等を掲載することで問い合わせが増えるよう努めてきた。顧客からの問い合わせに対して、要望を丁寧に聞き、提案を重ねて施工することで顧客の満足度を高め、口コミやネット上の評判が次の問い合わせ、受注につながることを期待している。

ブランド店向けショーケース、個人向け高級室内鏡ともにニッチな市場であり、そうした分野で専門性を発揮し、他社との差別化を図っていくことが重要であると考えている。

当社は人材育成にも力を入れており、OJTを通じてガラスの加工、接着の技能を承継していく方針である。技能者の多能工化を図っており、一つの技術について熟練、中級、初級の3人がいる「1技術3人体制」を構築している。当社では技能だけでなく、マーケティングやデザインについても学んでいくことで、ものづくりのレベルが上がり、当社の強みを顧客にアピールできるようになるだけでなく、技能者が経験を重ねて中堅・幹部社員としてのキャリアを重ね

ていく上では、マネジメントの知識も必要となるという考えの下に、代表者が講師となってマーケティング、デザイン、マネジメント等についての勉強会を開催している。

4. 今後の展望、課題

今後もガラスと鏡をベースとした事業を展開していくが、価格決定権を持つ、顧客からの認知度を高めるという観点から、より完成品に近いものを扱っていくことが重要であると考えている。そのためにはマーケティング、デザイン力等の多様な経営資源が要求されるが、1社では全てを備えることはできないため、他の企業と連携を組んでいくことも必要と考えている。

ブランド店向けショーケースについては、今後は外国人観光客の増加等に伴って出店や店舗の改装が増えることが見込まれる。また、全般的に職人がいなくなってきたという状況であり、職人の育成と技能の承継ができていくことは当社の強みとなる。

高級室内鏡の受注(BtoC)の分野についても、東京オリンピックを控えて都心や湾岸部の高層マンションの建設が進む中で、これから需要の拡大が期待出来る。

全く新しい分野としては、映像会社と連携して、鏡と映像を融合させたデジタルサイネージ(電子看板)の分野へも展開を図っている。デパートのパウダールーム、企業の受付、結婚式場におかれた鏡(ハーフミラー)の裏から案内、イベント情報を流す等の形で、鏡とディスプレイをセットにした活用法を提案していきたいと考えている。

事例3. 京西テクノス(株)

設立 2002年(グループ創業:1946年)

資本金 4,000万円

従業員 300名 所在地 東京都多摩市

事業内容 計測器・医療機器・通信機器等の修理、再設計、運用管理

1. 企業の沿革

現代表者の祖父が1946年に京西電気研究所として創業、電話交換機部品や計測器の製造を開始。1964年には京西電機(株)を設立し、計測器等の製造、電子部品の基板実装を主力に事業を行ってきた。

1998年に京西電機(株)に入社した現代表者は計測器の修理ビジネスに着目し、2000年の計測器修理事業部門の独立、分社化を経て、2002年に当社を設立。その後、医療機器の修理やメーカーサポートの終了した計測器の修理等の分野にも進出。日本全国をカバーするサービス体制を構築し、順調に事業を拡大している。

2. 新事業への取り組み

代表者が京西電機(株)に入社した当時は大手電機メーカー向けの電子部品の基板実装が事業の主力であり、工場の基板実装ラインを24時間稼働させて厳しいコストダウンの要請にんでいた。実装ラインにトラブルが発生すれば、夜中でも機械メーカーの修理を依頼せざるを得ないが、簡単な修理でも交換部品代、技術料として何十万円という金額を請求される。高価な生産ラインをフル稼働させ、製品1個当たり何銭という単位のコストダウンが求められ

る製造業に比べて、修理サービス事業の収益性の高さを実感させられ、中国等の新興国との競争が激化する中で、20年先30年先もこのままでモノづくりが続けていけるのかと悩んでいた代表者はスピードと対応力を活かして日本国内で生き残っていけるようなサービス事業に展開を図った。

既に社内には製品の検査を行い、不具合があれば解析し、手直しを行う検査部門があり、計測器の修理も一部行っていた。代表者は修理の仕事をさせてもらうよう計測器メーカーを回って歩き、少しずつ実績を積んでいった。

そうした中で米国の大手医療機器メーカーの日本法人から、「計測機器の修理をしているなら医療機器（脳波計、心電計）の修理もできるのか」という問い合わせがあり、医療機器修理の分野にも参入する手がかりを得ることができた。最初は社員2～3名を先方に預け、教育・訓練しながら仕事をさせ、当社の力を見るという形であったが、受注量の拡大に伴って1年後には当社からの派遣社員は10名にまで増加。その後、日本法人の修理部門を全面的に外部委託するという方針が示されたことから、当社も立候補。海外勢との競争を制して日本国内唯一の修理受託先となり、修理部門の部長以下30名の技術者も当社に移籍し、大手医療機器メーカーの修理業務を全面的に引き継いだ。

これによって計測器、通信機器の修理に加えて医療機器の修理という新しい事業の柱が加わった。また、経験とスキルを持った米国の大手医療機器メーカーの修理技術者を受け入れたことによって薬事法に基づく医療機器修理業の認可も短期間で得ることができた。

更に2003年には国内大手航空会社2社からメーカーサポートの終了した検査システムの修理も受注している。航空機は一定の飛行時間ごとに定期検査が義務付けられており、コックピットの計器類も定期的な検査・調整が必要である。大手航空会社のこうした検査システムを構成する計測器のうちの何台かに不具合が発生したが、当該計測器は導入から年数が経過し、既にメーカーのサポート期限が終了しているため、メーカーの修理サービスを受けることができない。システムが異なるため新しい計測器で入れ替えることはできず、修理ができなければ検査システム全体を更新する必要があった。計測器メーカーのサービス部門から、当社でなんとか修理対応ができないかという電話依頼を受けて、翌日直ちに成田空港の整備場に赴いて不具合の計測器3台を預かって帰り、3週間ほどかけて修理して納品したところ、航空会社に非常に喜ばれ、他の古い計測器の修理も受注できることになった。翌日には、この話を聞いた他の大手航空会社からも電話が入り、同社の古い検査システムの修理を依頼されることになった。

新しい技術、ソフトウェア、部品を使った製品への更新が進む中で古い製品の部品を確保し、保守サポートを保証し続けることはメーカーにとって負担が大きく、発売後一定期間を経過した古い電子機器はメーカーの保守サポートが打ち切られるのが一般的である。しかし、古くても使いなれた製品を使い続けたいというユーザーも少なくないし、航空会社の例のように生産・業務の大規模なシステムの一部を構成している機器では不具合の生じた機器だけを新しい製品に入れ替えて使うことができない場合が

あり、古い電子機器の修理サービスへのニーズは確実に存在する。

これらの受注をきっかけに、当社はメーカーサポート終了後の計測器の修理という新しい事業分野を開拓。このビジネスは、サポート期間の終了した機器を修理して使い続けることができるエンドユーザー、サポート期間の終了した機器の対応に苦慮していたメーカー、エンドユーザーからの直接受注（脱下請）を目指す当社の3者それぞれがメリットを感じられるものとなっている。

現在、当社は様々なメーカーの電子機器を対象にトラブル時の受付・テクニカルサポート、修理完了までを24時間365日体制で対応する「トータルマルチベンダーサービス」を日本全国で展開。サービスの内容としては、計測器、医療機器等の修理・再設計（部品調達が不可能になった機器の延命、機能拡張、海外製機器の国内部品への置き換え等）・校正だけでなく、ネットワークを通じての医療機器のリモート管理も行っている。

当社は更にメガソーラー等の再生エネルギー関連機器や産業用ロボットの受入検査、定期点検、修理等のサービスの分野にも進出している。

3. 販路の開拓と社内体制

当社は電子機器の修理ビジネスという新しい市場を開拓したが、修理のノウハウの蓄積と対応力、全国を網羅するサービス体制、機器のメーカー・機種を問わない（マルチベンダー）対応、各サービス拠点が薬事法に基づく医療機器修理業の許可を取得済といった点から競合先は見当たらない状況である。高いスキルと対応力を

持った人材の確保育成、全国規模のサービス拠点の展開、交換部品の調達ネットワーク等の社内体制を逸早く整備できたことがこうした競争優位の源泉である。

修理サービスを行う技術者には多様なメーカー、機種 of 電子機器を扱うことのできる変動対応力が要求される。当社は技術者の育成のために社内教育を充実させるとともに若手社員に対するビジネスの基本教育にも力を入れている。

こうした人材の育成の経験を活かした教育サービスの事業化も行っている。子会社の京西クリエイトでは情報通信、医療、電子分野のエンジニア育成、新入社員研修等中心に延べ1,300講座以上の教育サービスを展開しており、当社内の研修用施設での実際の機器を使ったハンズオントレーニングも豊富に取り入れられている。

4. 今後の展望、課題

当社はグローバル化に対応して、既に中国にも進出し、現地での修理サービスを行っているが、人材、費用の面で各国に国内と同じレベルの修理拠点を整備することは困難であり、如何にして日本国内に居ながら海外の電子機器の保守修理サービスにも対応していくかが今後の重要な課題であると考えている。

当社はこの課題を解決すべく、2つの方向で新たな事業展開を目指している。第一はネットワークを使って海外にある機器のリモート監視、リモートサービスを行うというビジネスであり、現在、システムを開発中である。第二は国際空港内の保税地域に修理拠点を設置し、国際物流会社と提携してアジア各地から修理

が必要な医療機器、計測器等を空輸し、修理して送り返すというビジネスである。現状では米国製の機器を米国に送って修理すると何か月もかかるが、当社では遅くとも4、5日で修理して戻すことができる。さらに、保税地域では、①海外の部品、パーツも集め易い、②薬事法の適用対象外であるため国内未承認の医療機器の持ち込み、修理、返送も可能といったメリットも見込める。現在、保税修理工場の設置を申請中である。

事例4. やまと興業（株）

設立 1944年 **資本金** 6,000万円
従業員 300名
所在地 静岡県浜松市浜北区
事業内容 自動車部品（コントロールケーブル、金属パイプ部品）製造、樹脂成形、金型・治工具の製作、光技術応用製品の開発・製造・販売

1. 企業の沿革

当社は1944年に設立。当初は農機具類の製造を行っていたが、1955年に浜松でオートバイの製造が始まると自動車会社の協力工場として工場内で使われる治工具を製造し、1958年からオートバイ用コントロールケーブル、1964年からはパイプ部品の製造を開始した。現在もコントロールケーブル、金属パイプ等の自動車部品を主力製品として製造しており、二輪車用コントロールケーブルでは60%以上の国内シェアを確保している。

当社はLEDを使った自社製品の開発等の新事業にも積極的に取り組んでおり、自動車部品

以外の新規事業の売上が全体の20%近くに達している。

2. 新事業への取り組み

当社は1995年から自社製品の開発に取り組んだ。最初に開発したのはLEDを使った交通安全用具（手持ちタイプのライト）「ファンタジックライト」であった。設計、樹脂成型、LEDの組み込み、発光チューブの製造等は全て社内で行い、1個3千円、1万個のファンタジックライトが完成したが、その販売には苦勞した。夜間に全社員がライトを持って市内を行進するキャンペーンや社内での販売コンクールも実施。こうした社員の努力により2年くらいの期間をかけて売り切ることができた。

1個3千円という販売価格が高すぎたという反省から、第二弾として1個千円のシンプルな構造のペンライト「チアライト」を開発し、1996年1月に発売。代表者の知り合いの会社に依頼して東京ビッグサイトで開催された展示会「東京インターナショナルギフトショー」のブースの一角を借りる形で出品された「チアライト」が大手芸能事務所の目に留まり、コンサート会場で使われるペンライトとして採用され、爆発的な売れ行きとなった。

次に当社は大手テーマパークに「チアライト」を売り込むべく、代表者が直接テーマパーク運営会社に電話をかけた。3人目に電話に出た商品開発の担当者が予め何か青色LEDを使った新商品が開発できないかと考えていたという幸運もあって、当社の提案が採用された。翌1997年から独自デザインのオリジナル商品として発売されたLEDライトは大ヒット商品とな

り、発売2年目には当テーマパークでも新記録となる売上を達成した。

LEDを使ったイルミネーションの開発にも取り組み、2000年に光るLEDロープ「ライトハーテッド」を製品化。2002年には従来使われていた電球を全てLEDに置き換えたイルミネーション「スパークルライト」を発売。現在、当社のLEDイルミネーションは全国の駅、商業施設等で採用されている。

この他にもLEDを使った水中ライトや植物育成ライトも開発している。当社が開発したLEDによるチンゲン菜の花芽誘導装置は2004年の浜名湖花博にも展示され、大学、農家等との連携による花芽誘導装置の開発とチンゲン菜の花芽の普及事業は「農商工連携88選」にも選定された。

2005年、当社は後継者がいない企業の工場土地、建物を引き継ぐ形で浜松市の都田工業団地に進出。その際、超硬合金工具と健康緑茶の製造事業も引き継いだ。超硬合金工具の製造は超微粒子の金属粉末を混合、成形、焼結して行われるが、健康緑茶事業はこの技術を応用して微粒子の粉末にすることで抗酸化作用等の効能を高めた粉末緑茶を作るものである。健康緑茶事業を引き継いだ当社は更に研究を進め、低温、無酸素装置内で200ナノメートルの超微粒子に粉碎した「スーパーミクロン粉末緑茶」として発売。2006年には抗アレルギー作用を持つメチル化カテキンを豊富に含む「べにふうき」品種の粉末緑茶も開発、発売している。この他にも大学や農家と連携して緑茶を使った機能性食品の開発に取り組んでおり、「べにふうき」を使った機能性菓子「かみかみべに

ふうき」の開発、販売は2008年に農商工連携事業の認定を受けている。

3. 販路の開拓と社内体制

新たに開発した製品はギフトショー等の展示会への出展を通じて販路の開拓に成功したものが多。また、LEDライトの大手テーマパークへの売り込みのように代表者が直接セールスを行うこともある。

こうした販路開拓の努力に加え、LEDのように将来の発展性が見込める分野を見出して逸早く製品化に取り組んだこと、金型製作や樹脂成型も自社で行っており、製品化、顧客からのニーズにすぐ対応できることが成功の要因として挙げられよう。

当社は新入社員研修や監督者研修等の人材の育成にも力を入れている。また、TPM（Total Productive Maintenance：全員参加の継続的改善）活動等を通じて、実践重視の人材育成を図っており、こうしたものづくり力が新製品の開発、商品化にも活かされている。

4. 今後の展望

代表者は浜松商工会議所の農商工連携研究会の代表幹事を務めており、地域の企業と連携し、日本で最も日照時間が長いといわれている浜松地域の特性を活かして、太陽光を主力にし日照不足時の補光としてLEDを使う浜松型植物工場の開発に取り組んでいる（ビニールハウス製造の当社子会社も参加）。

健康緑茶事業についても、先に述べたように地域の農家や大学等と連携して、商品化と販路開拓に取り組んでおり、健康に対する関心の高

まりを背景に市場が広がることを期待している。

事例5. (株) 田中金属製作所

設立 1994年（創業：1965年）

資本金 1,000万円

従業員 23名 **所在地** 岐阜県山県市

事業内容 水栓器具金属部品、浄水器部品、
節水機器製造

1. 企業の沿革

日本の「水栓バルブ発祥の地」と言われる岐阜県山県市美山地区には水栓バルブ関連の企業が集まっており、当社も1965年の創業以来、水栓バルブの真鍮製金具の切削加工を主業務として行ってきた。近年は自社製品として開発した節水シャワーヘッドの売上が好調であり、当社売上全体の7割近くを占めるに至っている。

2. 新事業への取り組み

当社は2000年頃より節水アダプター（節水コマ）や水に空気を混ぜて節水する泡沫アダプターを自社開発しており、2005年には節水機能を組み込んだシャワーヘッド「アリアミスト」を発売した。新商品は大手DIY店での取り扱いが決まったが、店頭に置かれているだけではなかなか売れなかった。2006年にテレビ通販専門チャンネルに採り上げられ、個人向け売上が順調に伸びていたが、仲介の社社のトラブルに巻き込まれて放送が終了、テレビ通販の売上は消滅してしまい、以後は地道に都市ガス、ホテルといった業務用の大口販売先の開拓に努めていた。

2011年には水中に溶け込んでいる空気を利

用してマイクロナノバブルを発生させるシャワーヘッド「ボリーナ」を開発して発売。シャワーヘッドから発生するマイクロナノバブルは水中に留まる時間が長く、毛穴や皺の奥に入り込んで汚れを吸着。節水だけでなく、洗浄・保湿・温浴の作用が認められ、美容にも良いことがわかっている。「ボリーナ」は後に述べるような販売の努力もあって、消費者にその機能、効果が認められ、売上は大きく伸びている。

3. 販路の開拓

「ボリーナ」については毎週末に代表者が自ら大手DIY店の売り場に立ち、直接消費者に体験型の実演販売を行い、取扱店を増やす努力を行った。また、自社のネットショップでの販売を通じて顧客の評価レビューを集めるとともに、専門機関による実験データを整備し、マイクロナノバブルの作用、効果を説明するパンフレット、販促ビデオを作成した。こうした新商品の特色、マイクロナノバブルの作用を周知させるための努力によってテレビ通販やホームセンター等の量販店でも取り扱われるようになり、更にテレビ番組でも取り上げられたことで売上が大きく伸びている。

海外への販売も視野に入れており、既にシンガポール等での販売実績もあるが、中小企業が単独で海外への販売を行っていくのには限界があるため、取り扱ってくれる商社、提携先等を探しているところである。

4. 今後の展望、課題

最近では水量を4段階に調節でき、最大で70%の節水を行うことができる「アリアミストⅢ」

や理容室、美容院向けの「ボリーナPRO」も発売し、多様なニーズに応えるラインアップの充実を図っており、今後の新製品開発に向けて要素技術の開発にも取り組んでいる。

また、会社の体制を整備し、組織力を高めていくことが、更に事業の拡大、発展を図っていくための大きな課題であると認識しており、人材の育成、採用も重視している。

新たな方向性としては、マイクロナノバブルの技術を使って医療や農業の分野にも展開していきたいと考えており、地元大学との産学連携も行っている。

事例6. 武州工業（株）

設立 1952年 **資本金** 4,000万円
従業員 146名 **所在地** 東京都青梅市
事業内容 自動車用金属加工部品加工、板金・プレス・樹脂加工、自動制御機械製作、医療機器部品製作

1. 企業の沿革

当社は1952年の設立以来、金属パイプ曲げ加工、板金加工による自動車部品製造を主力事業として行ってきた。製品は自動車部品が殆どであったが、近年、医療機器部品の分野にも進出し、売上が大きく伸びている。

2. 事業の特徴

自動車部品製造業では1日2交代（2直）または3交代（3直）で設備の稼働率を高めている企業が多いが、当社は1日1直8時間、月20日稼働の「8.20体制」を維持しつつ、登録アイテム12,000種の中から毎月900種、90万本（1

ロット1,000本）のパイプ加工を行っている。

当社は日本でのものづくりにこだわり、以下に述べる「道具を作る」、「人に任せる」、「人を信頼する」という3つの理念に基づいて、国内生産でもLCC（Low cost Country）価格の実現を目指している。

①道具を作る - 自社で生産設備を製作

オーバースペック、高価、大型の汎用機ではなく、必要な機能だけを備えたコンパクトな設備を自社で作ることにより、効率的な機械のレイアウト、省力化、設備投資負担の軽減が可能となる。

②人に任せる - 多能工の育成

高度な加工技術であるアルミのロウ付けを入社時の研修の必修項目とする等、技能習得に向けた研修に力を入れている。また、当社で製作する機械は80%の完成度で作業者に渡され、作業者が自分の手先になるように機械を完成させていく。

③人を信頼する - 一個流し生産と工程内品質保証

「一個流し生産」とは半円状に配置された自社開発の小型設備を使って1人の作業者が最大9つの加工工程を担当し、1つの部品製造の材料調達から加工、品質管理、出荷管理までを行う生産方式である。また工程内に不良品を「作らず」、「流さず」、「受け取らず」という「3Z保障」のシステムが採り入れられており、1人の作業者が製造兼品質保証責任者となって製品の全数品質保証がなされている。

3. 新事業への取り組み

当社は2007年から医療機器部品の分野に取

り組み、5年間の開発期間を経て2012年に腹腔鏡手術器具の先端部に使われるパイプ部品を製品化し、大手医療機器メーカーに納入している。部品は1回の手術毎に取り換えられる使い捨て（ディスポーザブル）であるため、機器の普及に伴って部品の出荷も大きく伸びており、現在、毎月6万本を生産している。

当社売上全体に占める医療機器部品の比率も拡大している。2011年3月期は全体の96%を自動車部品の売上が占めていたが、2014年3月期では医療機器部品の売上が全体の35%に達しており、2015年3月期には48%、来期は自動車部品を抜いて1位となる見込みである。

また、当社はパイプ曲げ技術を応用し、様々な形に曲げたパイプをジョイントパーツで繋ぎ合わせ、自由に3次元の造形ができる知育玩具「パイプグラム」をデザイナーと連携して開発。「パイプグラム」は既に東京ビジネスデザインアワード最優秀賞、グッドデザイン賞を受賞する等、高い評価を受けており、2014年10月から発売されている。

4. 販路の開拓と社内体制

当社では社員の殆どは製造部門に配置されており、間接部門の人員は少ない。このため営業活動の殆どはインターネットの自社ホームページ上で行っている。医療機器部品についても当社のホームページを見た大手医療機器メーカーから照会があり、新規受注に結び付いたものである。受注した部品は医療機器としての精度に加え、毎月何万という単位での量産が求められるディスポーザブル部品である。当社は自動車部品製造で培った精密加工技術と量産能力

を活かすことで、医療機器メーカーからの要請に応え、新しい分野へ参入することができた。多くても月に数百台程度である一般の医療機器については部品の加工を行う能力のある企業は数多くあるが、ディスポーザブル部品の量産に対応できる企業は殆どないため、現状では競合先もない状況である。

知育玩具「パイプグラム」については、出品した展示会でも注目を集め、多くの企業から引き合いがあったが、大手DIY店、百貨店（ギフトカタログにも掲載）、大手オンライン通販会社の3つのルートに絞って販売を行っている。

医療機器部品の受注増加に対応するため、当社は2014年に青梅市内に新工場（新町サテライト工場）を建設、新工場の1階で自動車部品、2階では医療機器部品を製造している。

新工場は環境への配慮に加え、大規模災害発生時の事業継続計画（BCP）も考慮されたものとなっている。工場の屋上に太陽光発電パネルを設置して100kwの発電を行う他、ガスコージェネレーション発電システムも導入し、緊急時のエネルギー供給リスクに対応している。工場地下には200tの雨水タンクを設置。日中は工場の冷房排熱をタンクに蓄えられた雨水に吸収させ、夜間に地中に放熱することで冷房排熱の大気中への排出を抑えている。また、雨水は濾過、オゾン殺菌により飲むことのできるレベルにまで浄水処理されており、通常は工場内の洗浄、トイレ用水として使われるが、災害発生時には1,300人の3日間分の飲料水として活用することができるようになっている。

人材育成にも力を入れている。当社では一個流し生産を行っており、各人のレベルアップが

重要である。先に述べたようなOJTによる技能の習得に加え、ISO内部監査員の育成制度等の社内教育制度も充実させている。

5. 今後の展望、課題

当社は自社開発の設備によるコスト競争力を活かして、今後も国内でのものづくりを行っていく方針である。

自動車部品については自動車の国内生産量の動向からみて、大きな伸びは期待できないものの、着実な推移が期待できる。医療機器に関してはディスプレイ部品の売上が今後も増えていく予定である。昨年秋から販売を開始した知育玩具「パイプグラム」についても今後の売上が伸びていくことを期待している。