

## 金属加工の特徴を活かした新事業開発と、 そのラグジュアリーブランド化への支援事例



中山 政明

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

### 1. はじめに

金属加工業は日本のものづくり産業の基盤技術であり、多数の中小企業によって支えられている。しかし、いわゆる大手企業の下請け的な存在が多く、親企業の景気動向の影響を受けやすいことも事実である。

そのような経営環境の中、脱下請け企業を目指し、新事業開発により自社ブランドの確立を目指す中小企業がA社（以降：同社）である。

同社は一般消費者市場の中でも高級志向のユーザーをターゲットに、金属加工の特徴を活かしたラグジュアリーブランドを構築し、経営革新を実現した。

ここでは、その取り組みと活動成果を紹介するとともに、中小企業診断士が支援できることを提言する。

### 2. 支援に至る経緯

#### 2.1 支援するキッカケ

同社（本社：東京）は従業員数19人の小規模企業である。主に通信機や自動車部品の板金、プレ

ス溶接加工を主力に事業を展開している、いわゆる「町の板金屋」である。

同社は大手メーカからの受注に依存した孫請けの立場であり、リーマンショックを発端とした受注落ち込みの回復は遅く、また最近では主要取引先である建設機械メーカの国内撤退、運搬機器メーカの工場移転の影響をもろに受け、売上が減少していた。

そのような経営環境の中、社長は親企業の景気動向の影響を最小限にすべく、新事業を展開することを考えていた。社長には本業の金属加工によって排出される金属廃材は産業廃棄物となるため、以前から有効活用できないものかというアイデアがあった。そこで金属廃材からさらに小物部品を切り出し、同社が得意としている切削・曲げ・溶接・磨きなどの金属加工ノウハウを駆使し、金属性アクセサリー商品を開発するという新事業を展開することとした。

#### 2.2 支援前の状況

同社は既に金属アクセサリーの試作品を完成させており、「メタルモデル」、「ジオメタ（ジオラ



第1図 メタルモデル



第2図 ジオメタ

マ+メタル)」という商品名で同社の Web サイトに掲載していた。しかし、Web サイトに掲載しているだけでは全く売れない状況であった。

販路開拓面では、バイヤーとの取引関係がない、どこに持って行けば売れるかわからないような状態であった。この頃はまだ、商品を作ってはみたものの、売り方がわからないといった、いわゆるプロダクトアウトの状態である。

### 3. 支援の内容

#### 3.1 課題

同社の新事業の方針は既存技術・新市場進出を目指す、いわゆる「新事業開拓戦略」となる。

今回の支援では、以下の4点を重要課題とした。

- ①新事業に割り当てる資金の調達
- ②新商品の販路開拓
- ③模倣対策
- ④従業員の意識改革

特に売上が低迷していた会社にとって、資金をねん出し、新事業を始めることは容易ではなかった。

経営の最前線にいるのは社長であり、環境の変化に対応して経営を変えていかなければならないことは一番分かっている。しかし、実際にどのような戦略を具体化し、どのような中小企業施策を活用すれば良いかが分からない。私は社長がやりたいことを存分にやれるよう、中小企業診断士ならではの知識や経験で支援することとした。

#### 3.2 支援の基本方針

同社の強みは現在までに培ってきた板金加工技術であることはもちろんであるが、私は社長が持つ「デザイン」に対するこだわりであると考えた。同社は過去に東京にある美術大学との産学連携で「デザイン×アルミ」をテーマに商品開発を行った経験がある。このデザインに対するこだわりを他社との差別化の原点とする方針とした。

一般的に金属には、以下の特徴がある。

- ①金属独自の輝き
- ②手にしたときのひんやりとした感覚
- ③曲げたときの感触

金属単品としては安価であるが、このような金属の特徴を付加価値とした商品とする。同社の板金加工や表面処理の技術力を活かし、デザインで

差を付け、高級志向の顧客をターゲットとする、ラグジュアリーブランド化を目指した。

#### 3.3 各課題に対する支援計画

前述の4つの課題に対する支援計画をまとめると以下ようになる。

	課題	支援計画
1	資金調達	各種補助金を利用する。
2	販路開拓	展示会に出展し販路を切り開く。
3	模倣対策	商標登録し模倣を防ぐ。
4	従業員の意識改革	社内でチームを作り、互いに競い合う。

以降、個別に説明する。

##### (1) 資金調達

最近の補助金は経営革新として企業が新たな取り組みを行う努力に対して補助されるものが多い。補助金を最大限活用し、継続して実績を積み上げて行く。

##### (2) 販路開拓

「顧客→流通・販売→メーカ」の思いが一直線になった時、それが売れる商品である。ニーズにピッタリの商品を作ることは困難であることは明白であり、それよりもニーズに即対応できる体制を整えることに重点を置いた。つまり、「こんなことができる」→「じゃ、これでもできますか」→「やってみましょう」の流れができる。

このように何ができるかの技術力をアピールし、細かいサイクルでデザイン→設計→試作を繰り返すリーンスタートアップの考え方を基本とする。それが可能な以下の開発体制（設備、人）を整える。

- ①3D CADによる設計
- ②3Dプリンタによる試作
- ③表面仕上（内製・外注化）

バイヤーとの接点を開拓するには展示会出展が有効であると考えた。単に出展するだけでなく、板金屋らしからぬ目を引く展示ブースの装飾とし、バイヤーを引き付ける。どんな商品が有るかではなく、どんな商品が作れるかをアピールする場とコンセプトを決めた。

##### (3) 模倣対策

模倣対策として商標登録を申請する。法的な保護対策は重要であるが、何よりもラグジュアリーブランドを早期に確立し、他社が追従できないよ

うにすることを意識して取り組むこととした。

#### (4) 従業員の意識改革

全社的な活動になるよう、従業員全員参加とし、チームを作ってアイデアを出し合う。また、チーム同士で競い合う。

### 4. 成果

前述の支援計画を実施した成果をまとめると以下のようになる。

	課題	成果
1	資金調達	4件の補助金に採択された。
2	販路開拓	・バイヤーとのつながりができた。 ・ホームページのアクセスが増加した。
3	模倣対策	3点を商標登録した。
4	従業員の意識改革	従業員が一丸となって取り組み、意識改革ができた。

以降、個別に説明する。

#### (1) 資金調達

以下の表のとおり補助金に採択され、新事業推進に必要な体制を整備した。

- ・新事業開発の成功から顧客ニーズの調査からデザインまでを手掛けるデザイナーを1名雇用できた。同業者でデザイナーを雇用している会社は珍しい。
- ・金属の表面加工設備は下記補助金を活用して、段階的に整備した。また、自社だけでは確保できないメッキ、アルマイト、エッチング表面処理、バレル加工、塗装等の表面加工は外

注業者の協力を得て実現した。

#### (2) 販路開拓

東京インターナショナル・ギフト・ショーやエクストラレビューに出席した。その結果、有名百貨店、有名小売店等との商談が成立し、販路開拓が成功した。また、同社の取り組みはNHK、他5社の取材を受け、報道され、知名度が向上した。

また、ホームページにアクセスした新規顧客からの問い合わせが30件以上あり、今後の取引成立が期待される。

#### (3) 模倣対策

ブランド名・商品名合計3点を商標登録した。

#### (4) 従業員の意識改革

従業員で数チームを形成し、毎週水曜日の半日間を、本事業の仕事を割り当てることを基本として取り組んだ。その結果、各チームのメンバーが集まり、時間内に集中して本事業の業務を行うことができた。また、その副次的効果として、メンバー間にチームワークが生まれ、従来事業の業務も円滑に進むようになった。

また、本事業は当社の新事業展開の取り組みとして始めたものであるが、本業の金属加工の仕事が減少する中、熟練工であるベテランと入社間もない比較的若手がチームになり、一緒に作業を行うことができ、当社の熟練工の金属加工技術の維持、及び後継者への継承に貢献できた。

#### (5) 副次的効果

同社が東京都に申請した経営革新計画が評価され、奨励賞を獲得した。

補助金名称	設備導入	外注活用	販売促進
平成24年度ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金	①3Dプリンタ ②3D CAD (SheetWorks) ③カッティングマシン ④サンドブラスト ⑤鏡面ショットマシン ⑥布パフ	①メッキ ②アルマイト ③エッチング表面処理 ④バレル加工 ⑤塗装	—
平成25年度小規模事業者活性化補助金	打刻機	デザイン	—
平成26年度小規模事業者持続化補助金	—	—	東京インターナショナル・ギフト・ショー2014/Autumn
平成26年度下請中小企業・小規模事業者自立化支援対策費補助金	①アルマイト加工処理装置 ②圧入装置	—	①東京インターナショナル・ギフト・ショー2015/Spring ②エクストラレビュー ③ホームページ更新 ④商標登録