

SDNET-300 先見情報 No.93

「本業を掘り下げた第二創業」

企業にはライフサイクルがある。持続的発展をしていくためには、二代目、三代目でも第二創業をしていくことが求められる。その入り口は本業の掘り下げからである。しのはらプレスサービス㈱も、メンテナンスサービスの先にある「情報にこそ価値」を見出してきた結果、差別化された事業価値を創り出した。

昨今では、創業100年を超える老舗企業による新事業創出も目立っている。伝統を守りつつ新たなアイデアや技術を用い、積極的な新陳代謝を図る。安定した収益基盤に安住せず、果敢にリスクを取る姿勢はスタートアップに近い。共通するのは経営者が新規技術開発やIT（情報技術）の活用など様々な挑戦に積極的な点である。その事例をいくつか紹介する。

1. 船橋屋－老舗和菓子屋の健康食品産業への参入

老舗和菓子屋の船橋屋（東京・江東）は健康食品産業に参入した。看板商品のくず餅の製造工程で発生する乳酸菌をカプセルに凝縮したサプリメント「REBIRTH（リバース）」を2月に販売した。腸内環境の改善に役立つという。創業214年目の同社が菓子以外の製品を販売するのは初めて。1箱90粒入りで7千円で、年間1億円の売上高を目指す。

船橋屋のくず餅は小麦粉を約450日間発行させて作る。製造工程で発生し廃棄してきた上澄み液に多くの乳酸菌が含まれていることが分かり、その中で効用の高い乳酸菌を培養・乾燥させてサプリメントにした。事前に8人が試用したところ全員の腸内環境の改善が見られたという。

船橋屋の8代目当主、渡辺雅司社長自ら旗を振り、事業化を推進した。「長く受け継がれてきた乳酸菌を消費者の健康に役立てるべくさらなる研究開発を進めたい」と意気込む。サプリメントだけでなく、くず餅乳酸菌入りのゼリードリンクや和菓子、化粧品分野など他展開を進める方針だ。

船橋屋は昔ながらの製法を守りながら、渡辺社長が中心となり積極的なソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）発信など時代に合った取り組みでここ数年の売上高は年率5～10%増で伸びてきた。新規事業立ち上げでさらなる収益基盤の強化を図る考えだ。

（※出典「日経産業新聞」2019年3月25日より）



2. ギンザのサエグサ－老舗子ども服メーカーによるコメのブランド化

主力事業の子ども服というキーワードで新たな取り組みを始めたのがギンザのサエグサ（東京・中央）だ。2015年にコメをブランド化して販売する事業を始めた。11年の長野県北部地震で被害を受けた長野県栄村小滝地区で生産するコシヒカリを「コタキホワイト」という名称でギフト商品として主にネットで販売する。



18年の買い付け量は約20トンと開始時の2倍に拡大した。60キロあたりの買い取り価格は全国でも最高水準という。なぜ子ども服の会社がコメ事業を手掛けるのか。創業150年を迎えた5代目の三枝亮社長が「子どもの学びの場」として田園の原風景を保護したい、と考えたのがきっかけだった。同事業の売上高は全体に比べ1割未満の年間数千万円規模とまだ小さいが、調達地域を栄村全域に広げるなど事業も拡大方針。今後教育事業などの展開も検討する。

（※出典「日経産業新聞」2019年3月25日より）

3. 由紀精密－金属加工会社がグループで航空・宇宙産業へ参入

小説「下町ロケット」を地で行くスーパー町工場集団がある。世界の名だたるメーカーが顧客の由紀精密（神奈川県茅ヶ崎市）。大坪正人社長（43）が描く夢は壮大だ。

家業の金属加工会社の3代目社長に就いたのが2013年。すぐに薄利多売の自動車向けから競合が少ない航空・宇宙産業へ参入した。18年9月期の売上高は前期比2割増の約5億円、10年前の3倍強の見込みだ。

家業を立て直した大坪氏は17年、由紀ホールディングス（東京・中央）を設立した。とがった技術を持つが後継者不足などで廃業の危機にある中小に出資し、互いの技術力を融和し再生する。このほど東京・大田の金型工場を取り込み、グループは全12社、売上高は約66億円となった。

ベトナム、香港、中国・深圳、フランス――。グループ会社の拠点は世界のものづくりの主要地域を網羅する。大坪氏がモデルにするのが高級ブランドを多数抱えるLVMHモエヘネシー・ルイヴィトンだ。同社は傘下に入れたブランドの個性を残しながら成長を続ける。「強みを持つグループ会社が世界で戦う」姿を描く。

（※出典「日本経済新聞」2018年8月8日より）



4. 本多プラス－プラスチック成型加工業がデザイン力を磨き文具頼みから脱却

愛知県東部の山あいには本社を置くプラスチック成型加工の本多プラス（愛知県新城市）は、東京・南青山におしゃれなデザイン拠点を置く一風変わった中小企業だ。

事業モデルを転換した本多孝充社長（49）は3代目。修正液ボトルの国内シェアトップを誇り文具の容器に強かったが、「ペーパーレス化が進むなか、文具頼みを続けるのはリスク」と判断した。

デザインに目をつけたのは、大企業からの請負を脱するため。「最終顧客は発注先の先にいる消費者。使い勝手を考えて提案すれば、私たちの技術はまだ磨ける」。

今や化粧品や食品の容器まで手がけ、独自性が評価され受注単価も上昇した。従業員数は約200人と社長就任の11年から5割増え、9人のデザイナーも抱える。



※出典「PRESIDENT」2016年11月14日号より

（※出典「日本経済新聞」2018年8月8日より）

どの事例も本業の深化を突き詰めた結果にでてきた新規事業。原材料の仕入から顧客に届き、使用する全業務プロセスの改善を突き詰めていった結果である。そして、後継者群だからこそできる新たな視点での掘下げ（継承と革新）である。

ピンチはチャンスに変わりうる。先代が築いた技術力や人材を生かせるのは若いスタートアップとは違う強みだ。家業を継いだ若手経営者が祖業を転換する「アトツギ創業」。新しいリーダーのもとで企業を再び成長軌道に乗せるさまは日本式スタートアップといえる。

その深化の過程では、組織性格を向上し、ITを活用し、とことん改善を繰り返すことで生産性向上をはかり、自己資本を充実することが開発力（技術、資金、人材等）を高めることにつながる。

以上