

## 2. 強みをニーズに適合させ新たな市場展開で生産性を向上させる中小企業事例

### (1) シバセ工業株式会社…飲料用に加えて新たに工業用にストロー市場を開拓

#### イ. 企業概要

1949年に精麦・素麺製造の芝勢興業株式会社として設立、2代目が69年にストロー生産に転業した。ちなみに、当社所在の岡山県浅口市周辺は麦の産地で、その茎を利用した我が国ストロー発祥の地とされ、麦わら帽子やストローの産地である。

2018年3月期の売上高は3億9,500万円で、ここ10年は平均10%のペースで成長を続けている。売上構成比は、飲料用ストロー75%、工業用ストロー15%、モーター検査装置10%、役職員数は49人である(図表4から図表7)。生産は、本社工場と<sup>こんこう</sup>同市金光町の金光工場の2工場体制、営業面では西日本は本場で、東日本はさいたま市の関東営業所が担っている。

現在の磯田社長は05年に事業を承継した3代目で、妻が創業家と親戚関係にあり、95年に跡継ぎのいなかった2代目社長から事業承継の要請を受けた。この時、モーターの総合メーカーである日本電産株式会社(以下、「日本電産」とする。)の技術者であった磯田社長は、仕事に区切りのついた3年後の98年に、15年勤務した同社を辞めて工場長として入社した。その後、飲料用ストローメーカーの当社で、工業用ストローという新たな市場の開拓や、日本電産向けに前職で開発を担ったモーター検査装置の電子事業の展開を主導していった。また、06年には創業家の名を残した現社名とした。

現在のストローはポリプロピレン製で、押出成型で製造される。当社では誤差0.1mmの精度で口径1.4~13.2mm、肉厚0.08~0.7mmに対応できる。長さは最長3mまで可能で、先をラップ状にする、逆にすぼめる、閉じる、スプーン状にするなどの加工や、曲げられるように途中を蛇腹にするなど、様々な要望に応じている。多様な要望に効率的・高精度に対応できる加工技術を強みに、200種以上にのぼる飲料用ストローや、付加価値の高い工業用・園芸用・教材用・医療用など多様なニーズの各種産業分野の“工業用ストロー”という新たな市場にも活躍の場を見出した。

(図表4)シバセ工業株式会社の概要



当社の概要	
社名	シバセ工業株式会社
代表者	代表取締役社長 磯田 拓也(3代目)
所在地	岡山県浅口市鴨方町六条院中3037
設立	1949年
資本金	1,000万円
年商	3億9,500万円(2018年3月期)
役職員数	49人(役員2人、正社員27人、パート・アルバイト20人)
事業内容	飲料用・工業用ストロー製造、モーター検査装置開発

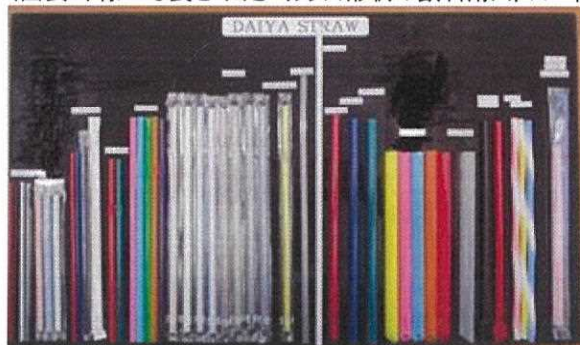
(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表5)磯田拓也社長



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表6)様々な長さ・太さ・切り口形状の飲料用ストロー例



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影



また、モーター自動検査装置の電子事業は、磯田社長が入社後に社業とは別に個人事業として日本電産向けに行っていたが、仕事量の増加に伴い、社業とすべく 08 年に電子事業部を発足させた。その際、磯田社長は商工会の勉強会で情報収集し、自ら経営革新計画を策定して岡山県から承認を得ている。

後述のとおり、長年蓄積したストロー生産技術を回路設計・機械設計・システム開発などでより洗練させ、多様なストローのニーズへの対応力向上で、他社と差異化した価値創出を強みとしている。

**ロ. 自社技術の研鑽と顧客アイデアの掛け算が生み出す価値創出・新市場開拓**

当社は、かつて某大手飲料メーカー向けに事業を拡大し、その売上依存度は 95%にも達していた。ところが、同社は国内他社が特許を持つ 2 段伸縮式ストローに 97 年から順次切り替え始め、発注できなくなるからと自立を促された。現社長の入社・事業承継は、ちょうどこの経営環境が大きく変化するタイミングであった。しかも、飲料用ストロー市場では、コストを重視する外食チェーンなどの台頭で安価な輸入製品へのシフトが起き、同業者の廃業も増える厳しい業界環境となっていた。

磯田社長は 98 年に入社した後にこうした事情を知ることになった。経営の経験はなかったが、実質的には入社時から経営を担い、前社長も口出しはしなかった。特定取引先に大きく依存し、それまで積極的な販路開拓や製品開発も行っておらず、努力はしても新規取引先の開拓にはなかなかつながらにくかった。このため、95 年に 5 億円強あった年商は、02 年には 1 億 2,000 万円と 4 分の 1 以下に落ち込んでしまった。

その際に支えとなったのは、工場・製造設備と技術の蓄積はあり、幸い財務面も好調時の蓄えがあったこと、そして何より、磯田社長の「事業は継続し雇用を守らなければならない」という信念と前職時代の経験である。現在は世界的企業の日本電産に社長が入社したのは、まだ同社が創業 10 年目で 300 人規模の会社であった。このため、モーター開発だけでなく、製造技術・生産技術など様々な仕事をこなした。それが、立ちはだかる課題に対して「頑張れば成長できる」という実体験を通じた自信になっていた。

ストロー業界は、大手は技術的に海外メーカーが手を付けにくい 2 段伸縮式ストローなどの分野が中心で、市場の太宗は安価な輸入品が占め、中小メーカーは差異化できずに厳しい状況にある。このような環境下で、当社はストローの特徴を冷静に見直した。すなわち、ストロー以外のパイプやチューブのメーカーでは、ストローのように薄く軽量で強度があり、金型なしに低コストかつ短納期での対応はできない。こうしたことが

(図表7)工業用ストロー用途例

工業用ストロー用途例
・スプレーノズル
・ネイル筆キャップ
・テープなど巻き製品の中芯
・園芸植物用支柱
・ペーパークラフトなど工作用
・電気ポット水量目盛用フロー
・バネ・ボルト・ナット・歯車など機械部品容器
・ケーキのデコレーション固定用ピック
・食品工場パーコンベア保護カバー
・アルコール検知器呼気用パイプ
・鼻用薬噴霧ノズルカバー
・検体検査用ビペット先端のチップ
・薬品用ポンプ容器のポンプ部およびノズル用
・腹部レントゲン検査時のバリウムストロー
・血中CO <sub>2</sub> 濃度測定器用マウスピース
・血液分析装置分注機用スポイトチップ
・腹腔鏡手術時ガーゼ挿入ガイド
・医療器具カバー
・医療道具パッケージ

(備考)シバセ工業(株)HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



ら、当社はニッチマーケットで国内生産の小回り性や高品質を生かし、価格ではなく品質や短納期、医療用などのディスプレイ性の要求にもマッチするなど多様で高度なニーズに対応できる強みを生かし高付加価値経営を選択した。この方向性は、当社の基本方針にも示されている（図表8）。ストロー市場の中でも当社が強みを生かして付加価値を創出し、自立できるセグメント、ターゲットを選択した戦略という言い方ができよう。

このようにストローの特徴を再認識し、工業用という新たなストロー市場開拓につながるヒントは顧客対応の中にあった。当社は、営業強化のため2001年に営業員を採用するとともにHPを立ち上げた。このHPに対して、飲料用途以外の企業から「このようなものが作れないか」という問い合わせがほどなく入るようになった。問い合わせしてきた企業は、自社の課題解決にストロー活用の可能性を見出していたわけである。当社にとっては、「ストロー＝飲料用」という枠（固定観念）を取り去れば、様々な使い方・ニーズが広がる、ということである。前職の経験から、磯田社長には顧客ニーズに対応するため必要な課題解決に挑むのは当然であった。ただし、どこにどのようなニーズが存在するかはユーザーに問う必要がある。そこで、ユーザーの要望に積極的に応え、それに基づき情報発信することでさらなるチャンスを掴むというストローの新たな可能性へのチャレンジを開始した。潜在ニーズを顕在化させ掴むために、飲料用以外を「工業用ストロー」としてHPでストローの優れた特長を積極的にアピールし、図表7のように多様な用途への道が開けていった。対応すればノウハウ・経験・アプローチすべき対象先のヒントなどが蓄積され、顧客開拓の提案力も増していく。自社技術の研鑽と顧客のアイデアの共創から生み出される新市場開拓による価値の創出である。

このように、飲料用ストローから工業用という新たな市場の開拓に注力することになった背景には、厳しい局面の打開、そして何もしないことがリスクを増大させるという認識の下、ストロー製品の特徴を「冷静な視点で見直した」ことが大きい。経営者のミッションであるこうした気付きや判断などには、変化対応への意識、スピード感、技術者の視点など、社長の前職での経験で培われたものが生かされている。

(図表8)シバセ工業の基本方針

<b>【経営方針】</b>
●自主独立 下請けにならない
●自分たちの力で開発・製造・販売
●社会の役に立つ企業であること
<b>【営業方針】</b>
●ニッチマーケットでのトップブランド
●オンリーワン ビジネス&テクノロジー
●小ロット多品種生産

(備考)シバセ工業㈱資料より

(図表9)製造ライン



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表10)CCDレーザーセンサー測定部



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影



生産面でも社長の技術者としての能力はいかんとなく発揮され、多様な要望に効率的・機動的に答えられるよう生産体制を整えた。具体的には、レーザーセンサーによりストローの口径の精密な計測ができる非接触オンライン自動計測システムを自社開発し、職人の経験に頼っていた口径調整のためのエア圧力の微調整を、データを基に可視化して管理・コントロールすることを可能とした。高精度を保ち不良率を低下させ、許容限度を超えた不良品は自動排出される（図表9、図表10）。高精度が要求されるものも効率的に生産することができる。この他にも、ストローの口を超音波で圧着して閉じる装置なども開発している。こうした対応力の高さは、食材のバラエティー化などでニーズが多様化する飲料用へのPR効果ともなっている。すなわち、輸入品では多様なニーズに即応できず、国内メーカーも未だ定番品での量的指向が強く多品種小ロットに機動的に対応するところはほとんど見当たらない。このため、同分野の受注も伸びている。付加価値創出に相応しい新たな市場に気づき、そのユーザーの要望に効率よく臨機応変に、また、安定して答えられるよう常に市場への適合化を図り、生産性を向上させ強みを発揮し続ける取組みである。

#### ハ. 新たな市場展開におけるポイント

こうした新たな市場展開における重要な点として、ストローの特徴をニュートラルな視点で見直したこと、それを生かせる市場あるいは具体的な活用方法のアイデアはユーザーの発想を利用し相互作用から価値共創がなされていることがある。さらに、技術・生産において、より合理的・効率的な体制整備も着実に進めた。これらにより、競合との差異化や下請け的存在から脱却し、生産性を向上させて付加価値を高めている。

ただし、革新的ではあるが、最初からこの展開を具体的に意識して注力したということではなかろう。日常業務を推進する中で、視点を変えて見つめ直すことでチャンスを見出し、実際にチャレンジすることを通じて最初はまだ漠然としていた方向性や何を具体的にやらなければならないかなどが次第に明確化していったのではないかと。その際に、磯田社長の技術者としての知識・経験・ノウハウと、様々な課題に積極的にチャレンジする姿勢とが相まって一步を踏み出し、活動を継続することで知的資産が強化され、市場を開拓する力が高まったということであろう。

磯田社長は、自分の代で年商10億円（飲料用ストロー40%、工業用ストロー30%、モーター検査装置30%）、従業員100人企業を目標とし、需要が伸びている医療用などへの対応のための体制強化に注力中である。具体的には、16年12月にクリーンルームを設置し、18年5月には第2期工事が完成、18年1月に本社生産ラインを4ラインから6ラインへ1.5倍に増強し6月にはこれが本格稼働する。さらに、現在対応作業を進めている品質管理マネジメントのISO9001は18年12月に認証取得を申請の予定である。組織力の源である人材についても、理系に限らず幅広い採用や育成を強化しつつある。変化する業界環境の中で、今も着々と進むさらなる成長に向けてのこうした「稼ぐ力」の向上への取組みの成果が大いに期待される。