

# 既存事業からの情報を活かした新製品開発 ～特徴ある製品づくりで独自性のあるメーカーへ～

大阪府商工労働部 主任研究員 木村和彦

企業名：東陽産業株式会社  
事業内容：羽毛製品製造業  
従業者数：14人（平成22年2月末現在）  
住所：豊能郡豊能町余野869-1  
URL：<http://www.toyo-sangyo.co.jp/>

## はじめに

東陽産業(株)（以下、同社）は、昭和30年に創業し、自動車用毛バタキの製造販売を始めました。

自動車自体の市場が成長期にあったため、同社の毛バタキも順調に売上げを伸ばしていましたが、昭和50年代には成長も鈍化していきました。

新たな製品の必要を感じていた同社は、毛バタキの原料と同じ仕入先から入手できる羽毛に着目、昭和56年、当時市場が拡大しつつあった羽毛ふとんの製造に進出したのでした。

ただ、寝具業界についての知識がほとんどない状態であったため、他社向けのOEM（相手先ブランド製造）での新事業進出でした。

## 1. 羽毛ふとんリフレッシュ事業への進出

平成に入ると羽毛ふとんの市場も成長が鈍化、輸入製品の増加、価格競争の激化と、同社にとって厳しい時代が到来しました。

新たな事業を模索していた同社に、平成10年、ある同業他社が廃業するという情報が入ってきました。その情報を聞いた時、その会社を訪問したことがある小林社長は、ドイツ・ローチェ社の羽毛リフレッシュマシン（古くなった羽毛をほぐし羽毛に付着したチリ・ホコリを取り除く機器）があったことを思い出すとともに、生活者向けの羽毛ふとんリフレッシュ事業という新事業が閃いたのでした。

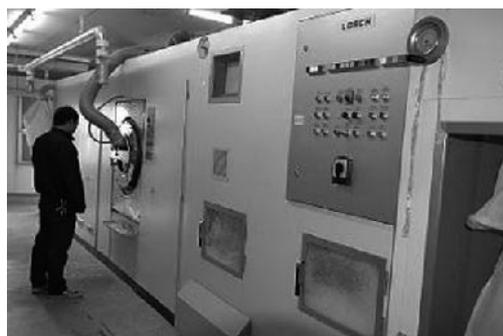
これは、突然閃いた訳ではなく、新事業について考え続けてきたことが、廃業他社のリフレッシュ

マシンという新たな情報と結合することで結実したと考えるべきでしょう。そして、すかさず、機器を取得するとともに、リフレッシュ事業のシステム（価格体系等）を確立したのでした。

それまで羽毛リフレッシュマシンは、主に輸入羽毛を再洗浄するために利用されているだけで、生活者の保有する羽毛ふとんのリフレッシュにはほとんど利用されていませんでした。これは、羽毛ふとん業界がまだ、売ることだけしか考えていなかったためでした。同社が当時、売上げの大部分を占めていた卸売業者にリフレッシュ事業を持ちかけたところ、却下されたことは、これを裏付けるものといえるでしょう。

ただ、却下されたことは同社にとっては、朗報でした。取引先は、専門店に対して直接、リフレッシュ事業を展開することも認めてくれたからです。

同社入社前、東洋羽毛工業(株)で生活者向けに羽毛ふとんの販売を行っていた小林社長には、「生活者が喜んでくれる仕事をしたい」という思いをずっと持っていました。そして、それを知るために、できるだけ生活者に近づく必要があると考えていたことが、既存取引先の了解を得て実現したのでした。つまり、専門小売店に対してリフレッシュ事業の営業を続けた結果、生活者→専門店→数社の卸売業者→同社という生活者情報の取得ルートが、生活者→専門店→同社と一挙に短縮され、生活者の声が間近に聴ける状況になりました。



ローチェ社リフレッシュマシン

リフレッシュ事業は、羽毛ふとん市場が成熟化する中、当初は却下した卸売業者においても採用され、順調に拡大していきました。

平成15年に、ペシャコンになった羽毛をふわふわに再生させることのできる超高温羽毛パワーアップマシンを導入。リフレッシュの機能を向上、他社との更なる差異化を図りました。

## 2. 生活者情報を活かして新製品づくりへ

このように、リフレッシュ事業として数千枚という生活者から送られてくる羽毛ふとんを洗浄、加工する中、汚れのひどさ等を見ていると、洗えないために汚れたままで使用せざるを得ないといった生活者の不満が聞こえてくるようでした。

その時、汚れたままで使わず、洗える羽毛ふとんがあれば、使用者に喜んでもらえるのではないかと、という新製品へのアイデアが浮かんできました。

また、リフレッシュした羽毛ふとんを使用した後、生活者はどうするのだろうと考えると、いずれは買換需要が拡大していくであろうことも見えていました。

こうしてリフレッシュ事業から、生活者の不満を知り、買換需要の拡大を確信した小林社長は、脱脂加工と形態安定加工を施すことにより、肌触りが良く、かつ吸湿性に優れるとともに、洗浄しても内部の羽毛が外に出ない側生地を生地メーカーの協力を受けて開発。さらに、リフレッシュ事業で使用している超高温羽毛パワーアップマシンにより、羽毛を洗浄後、コロナ加工を行い、吸水性を向上、使用中の蒸れを低減させるとともに、天然繊維の吸湿発熱機能を効果的に発揮させました。

このように軽量で暖かい等、羽毛の使用感を向上させ、側生地と組み合わせることにより、家庭での洗濯も可能となり、より衛生的に使用することができる新製品の開発に着手、平成20年1月17日に「吸湿・速乾・清潔な羽毛ふとんの開発」として経営革新計画承認を受けたのでした。

新製品の販売ルートについては、事業の草分けで事業システムも確立しており、生活者からのクレームもほとんどない同社のリフレッシュ事業を手放すことができない状況になっていた卸売業者から、同社の新製品を専門店に直売することについて了解を得ることができました（但し、近畿圏

のみで、他地域は卸売業者経由。これは、新事業所設置等、大きな投資を望まない同社にとっても望ましいものでした）。

専門店取引先は、大部分が年商1億円以下の小規模専門店であり、大型店舗との競合に対し、差異化のため、個々の使用者からの要望にきめ細かな対応をしていくことが必要となっています。これに対し、吸湿・速乾・清潔な羽毛ふとんを開発する中、中小企業である同社の開発状況を理解してくれた生地メーカー等、素材メーカーから小ロットで素材提供してもらえる体制づくりができたことから、専門店からの小ロットでの要望にも対応が可能となった同社の持つ機能が評価され、現在では直販先専門店数は、約200店となっています。この結果、従来、卸売業者が売上割合のほぼ100%を占めていたものが、現状では専門店60%、卸売業者40%と比率が逆転しています。

同社では、22年1月に専門店対象のヨーロッパ羽毛メーカー等を視察するツアーを企画。これは、専門店との交流を図るとともに、専門店の羽毛自体についての知識向上等により、生活者からの不満、要望に対し、現象面だけではなく、その原因、理由まで考慮して対応できる専門店、生活者からの信頼を得られる専門店づくりの一環として企画したもので、同社にとって、販路強化、情報ルート強化につながるものとなっています。



ヨーロッパ羽毛メーカー視察

### 《謝辞》

最後になりましたが、本稿の執筆にあたりいろいろご教示いただきました小林裕三代表取締役に対し、この場を借りて厚くお礼申し上げます。