

焦点を絞ることで経営革新の実現を目指す

～日本プラス工業の事例～

調査研究部 山本 桂宏

企業名	日本プラス工業株式会社
事業内容	プラスチック成型材料の製造販売
代表者	吉原 眞一郎
資本金	90百万円
従業者数	63名
住所	大阪府大東市新田中町1番48号
URL	http://www.npk-jp.com/
承認年月日	平成17年5月20日
計画実施期間	平成17年3月～平成19年9月
TEL	072-873-3036（代表）

▶▶ 1 はじめに

集中して物事に努めることを表す「一意専心」という言葉があります。これは経営の世界でも当てはまりそうです。ヒト、モノ、カネ、そして情報が潤沢でない場合、ある特定の市場に焦点を絞って企業行動を行う方が望ましいとされています。なぜならば、有限である経営資源を集中して投入した方が、成果が得やすいからです。

今回は、焦点を絞り、経営資源を集中投入している企業戦略を樹脂素材の開発にて行い、経営革新計画を実行しているケースを紹介したいと思います。

▶▶ 2 事例企業のプロフィールと承認テーマ

日本プラス工業株式会社（以下、当社）は、昭和38年に創業され、プラスチック成型に用いられる素材供給に専念している企業です。当初は卸売りでスタートした企業でしたが、その後、自社で生産設備を導入し、素材メーカーとなりました。

このように素材の供給に特化した事業形態を採用しているのは、事業をより拡大するべく完成品分野にまで進出すると、樹脂素材の販売先と完成品レベルで競合する可能性があるためです。

当社が順調に成長した要因には、わが国の高度成長によるプラスチック需要の拡大が挙げられます。とりわけ、当社の主力取扱品であった建築資材等の材料となる塩化ビニル（以下、塩ビ）の需要の増加が作用しました。塩ビは、耐久性があるだけでなく、樹脂成型のコストも安価であるため、多くの分野で使用されたのです。

しかし、近年の環境志向の高まりにより、当社の成長を支えた構図が変化し始めました。環境志向の高まりは、当社にとってマイナスに働きました。塩ビは、有害であるとされ、塩ビ需要の衰退を引き起こしたのです。

しかし一方では、プラスに作用した面もあります。多くの分野でリサイクル性の必要が語られ始めたことです。例えば、今まで別の素材で活用していても強度等一定の商品の信頼性が認められれば、リサイクル性のよいものを採用する時流になり始め、樹脂素材にも注目が集まりだしました。

すなわち、市場における塩ビ需要の衰退という「脅威」と、リサイクル志向という「機会」が同時に取り巻くようになったのです。そこで当社は、塩ビ一辺倒の戦略から、脱塩ビへと軸足を移すことにしました。

当社の戦略上の要点は、塩ビ依存を見直すことでした。また、業界的には大手と言える企業規模ではなく、企業体力以上の設備投資は危険ですから、現有の経営資源をベースに、経営資源を集中させて売上等一定の成果を挙げることにありました。

さて、塩ビ依存脱却の過程で当社は、樹脂素材の高機能化を目指しました。具体的には、ゴム様弾性を備えた樹脂であるエラストマー及びアクリル樹脂に鉱石等を混ぜ合わせることにより、樹脂の機能向上を図る商品開発に着手したのです。エラストマーとは、ゴムに比べてリサイクル性に優れているとされ、注目されていた樹脂素材です。

当社はこれを含んだ「樹脂素材の高機能化」というテーマで大阪府の経営支援革新法の承認を受けました。

一般にハロゲンを使用せずにエラストマーに難燃性を付与させるには、水酸化マグネシウムが用いられますが、当社では鉱石を配合し、一層の難燃性向上を図りました。また、エラストマーで成型、商品化したものにねじる等外的な力を付与すると、その力点に沿って白化するという欠点というべき特徴がありますが、当社では、技術的等の改良によりその欠点を克服するとともに、加工性も向上させた新たなエラストマーを開発しました。新たなアクリル樹脂も鉱石を用いることで、既存商品よりも成型加工性等の向上を図りました（注1を参照）。

これらは、樹脂原料にナノレベルの鉱石を均質に混ぜたもので、当社がもともと有している樹脂素材製造の技術によって開発したものです。新たなエラストマーは、現在ユーザーへ持ち込み、先方でのデータ取りの段階まで進んでいます。新たなアクリル樹脂についても一部実用化されています。これら2つの新商品は、従来品よりも硬度が高い等の特徴も有しており、何かを「保護する」用途で期待できるものです。

▶▶ 3 経営革新計画からの示唆

当社の取組が成功したポイントは、焦点を絞る仕組みを構築したことにあります。当社の開発与件として塩ビ依存からの脱却というものがあり、その方向性にそって開発テーマが絞られました。事例に示した通り、テーマはどちらも戦略にそったものになっていることが読み取れます。

また、2つの新商品は、前述のような特徴を有していますが、これらの開発は、顧客が「困っている」ことの解決がそのスタートになっており、当社では、「開発には、お客様と一緒に問題解決に取り組んでくれるところを探す」としています（注2参照）。なぜならば、顧客は自身の課題解決に関与しているため、当社が改良品を提案した場合、それを採用してくれる可能性が高いためです。

ここだけを取り上げると、「顧客の要求に応じれば、新商品開発は上手くいく」と考えがちですが、当社はもう少し踏み込んでいます。それはこの改善を通じて開発された商品が、市場性があるか、という視点も踏まえていることです。つまり、いわゆる下請け生産にならないように他社が手掛けておらず、かつその開発品は今後より大きな市場への展開が可能か、ということを考えて取り組んでいることです。

この事例では、鉱石配合のエラストマーは電線の保護被膜、そして、鉱石配合のアクリル樹脂は建築資材の表面保護がその使用目的です。それらの市場は大きく、またその特徴を最大限活用できるものであることがわかります。

加えてこの取組は、自社資源の有効活用にも焦点をあわせています。一般に「業界的にナノレベルの特定の鉱石を混ぜると気体の透過を防ぐ能力であるガスバリアー性等の機能等が向上するという事は、知られている」とされています（注3参照）。しかし、ナノレベルの鉱石を樹脂素材にブレンドするにはモノマーの状況で鉱石を投入し、ポリマーという素材にしますが、この生産工程では鉱石配合の条件出しが難しいということでした。この難題に対し、当社は鉱石をポリマーの状態でも均質にブレンドする方法を苦労の末に考え出し、技術的な優位性を確立させたのです。

この取組は、新商品開発用に追加的に大型の設備投資需要を発生させずに、既存設備を概ねそのまま利用するとともに、鉱石の配合を任意にできる技術を獲得したため、商品バリエーションに広がりももたらしました。

これらは、当社が商品開発から生産、販売まで、徹底した焦点化によって取り組んだ成果です。これは限りある開発力等の経営資源を最大限効果的に活用するための方策と言えるでしょう。

▶▶ 4 結びに

上述からわかるように、焦点化という戦略には、自社のエネルギーが分散しないという利点があることがわかります。

最後になりましたが、お忙しい中、筆者のインタビューにお時間を割いて頂いた営業開発課課長梶本政彦様をはじめ、取材に好意的に応じてくださった代表取締役社長吉原眞一郎様率いる従業員の皆様には、大変感謝するとともに、厚くお礼を申し上げます。

注1 これら2つの新商品の耐熱性等機械的性質データは、当社発表によるものです。

注2 梶本課長インタビュー（2007年2月9日）

注3 同上