

食品製造業+飲食・サービス業



(株)米五
代表取締役 多田 和博氏



特集

稼ぐ力を磨く

～新たな付加価値に取り組む中小企業～

新型コロナウイルス感染症の影響拡大は企業活動に大きな打撃を与えた。また、今回の感染拡大によって従来のビジネスモデルの常識は崩れ、新たな生活様式に対応した業態（ニューノーマル）へ変革する必要も生じている。中小企業において、これからの時代に求められる新事業展開についてのポイントを探ってみた。

福井市に店舗を構える(株)米五は、味噌の製造・卸・小売を手掛け180年以上の歴史を持つ老舗企業である。平成9年より県内同業者に先駆けインターネット通販による小売をスタートさせ、平成18年に店舗の一角を量り売りの味噌専門店にリニューアルするなど、常に新たな業態への挑戦を続けてきた。店舗直販のノウハウを蓄積する中で同社の多田社長は、「調味料である味噌の消費をさらに拡大するためには、原材料からお客様の口に入るまでを総合的に提案できる仕組みが必要」と考え、「買う」「学ぶ」「体験する」「食べる」をワンストップで提供できる味噌のテーマパーク構想に着手。すぐに県外の先進企業事例を視察し、自社の環境に置き換えてオペレーション構築に取り掛かった。

全社員への意思表明も含め、平成29年2月には福井県の経営革新計画の認証を取得。公的支援制度も有効活用し、平成30年7月にテーマパーク型施設「みそ楽」が完成した。

企業に活力をもたらす「新事業展開」

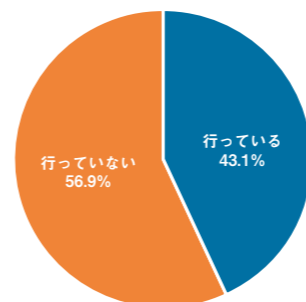


味噌づくりの体験教室で味噌を仕込む親子連れ



量り売り専門店の2階にオープンしたみそカフェ「misola」

グラフ1 直近10年間における新事業の有無

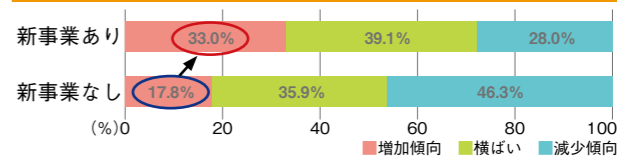


出典:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」

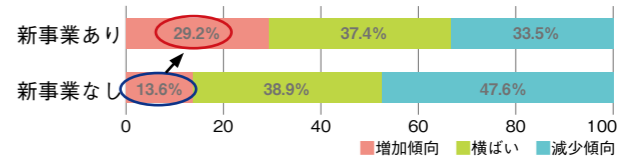
日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の新事業展開に関する調査」によれば、直近10年間に新事業の実施に取り組んだ中小企業の割合はグラフ1に示した通り43・1%と全体の約4割を占めた。

さらに、「新事業を行った中小企業」と「新事業を行わなかった中小企業」における売上高および利益額の傾向を示したものがグラフ2・3である。これによると、「新事業を行った中小企業」は「新事業を行わなかった中小企業」に比べ、売上高・利益の増加した割合が約2倍と高い結果となっている。

グラフ2 10年前と比較した現在の売上高の傾向



グラフ3 10年前と比較した現在の利益額の傾向



出典:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」

飲食業のノウハウを学ぶため、同社ではオープン数が月前よりカフェ開業経験者を招聘し、入念なロールプレイングを実施。それでも、実際にお客様が来店されると顧客誘導や接客、料理の提供スピードなど思い通りにいかないことも多かった。「ランチタイムの待ち時間が90分になることもあった」と当時を振り返る多田社長。オープンから2年が経過し、現在はオペレーションも安定。その間、新メニューの開発にも取り組み着実にリピーターを獲得、飲食の帰りに店舗で商品を購入する顧客も増加し、小売部門の売上が占める割合は2年前に比べ5%近く増加した。

新型コロナウイルスの影響で営業を停止していた店舗は、5月21日より再開。現在、客足は新型コロナウイルス前の約7割まで戻っている。県外からの団体客受入はストップとなっているが、「北陸新幹線開業後に向け、今後は体験観光拠点として県外客の誘致にも取り組みたい」と多田社長の夢は膨らむ。

飲食業+包装資材販売業



(株)リテイルサポート 代表取締役 津田 均 氏
(中小企業診断士)

福井商工会議所の登録専門相談員として、これまで多くの県内企業の経営相談に対応してきた中小企業診断士の津田均氏に、中小企業が新たな事業分野に進出する際に注意すべきポイントについて話を伺った。

入念な市場分析と既存事業とのシナジーが不可欠

何よりも大事なことは、新たに実施しようとする事業に市場性が見込めるかの判断である。これまでの経験や思い込み、直感に委ねるのではなく、入念な市場分析を行い、一定のニーズが存在することを確かめなければならない。この市場調査をもとに新規事業のプランを立てることになるが、企業経営者の多くはこのような市場分析があまり得意ではない。必要に応じて専門家など第三者に意見を求めることも必要である。

また、新規事業は既存事業とのシナジー（相乗効果）が期待できる分野に特化するのが有効と言える。「既存商品を新たな市場に展開」あるいは「新商品を既存市場に展開」するのが最も失敗のリスクが低い（下図参照）。中小企業においてはリスクの最小化も重要な要素である。

さらに、新規事業に取り組む前の体制づくりも忘れてはならない

新規事業展開における戦略マトリックス

		商品・技術	
		既存	新規
市場・顧客	既存	既存×既存 (既存市場深耕)	既存×新規 (新商品開発)
	新規	新規×既存 (新市場開拓)	新規×新規 (多角化)

赤く囲んだ部分がシナジーが期待できる(失敗のリスクが少ない)ゾーン

い。いくら社長が一人で頑張ったところで限界がある。全社的な体制整備はもちろんのこと、必要に応じて外部にアウトソーシングするなど柔軟な考え方が求められる。自社の経営資源で充当できる部分と外部に委託する部分を明確にすることで、会社への負荷は軽減できる。



(有)あまから 代表取締役 野坂 昌之 氏



福井市の(有)あまからは昭和9年創業の老舗洋食店で、オムライスやとんかつなど子供から大人まで楽しめるメニューを数多く提供している。平成15年にはドレッシング工房を創設、同社の目玉焼き専用ドレッシング「たまらんDay」は今も人気のロングセラー商品として親しまれている。

同社では店内飲食以外にテイクアウトメニューも提供しているが、複数の商品を入れるとビニール袋の中で商品が偏ってしまいう問題が発生していた。これを解決するため平成25年に多段式梱包容器「OKAMOCHI」を独自開発、平成26年に特許申請を行い、平成29年に取得した。もともと「OKAMOCHI」は自社商品のテイクアウト提供用として開発したものが、同時に今後のテイクアウト需要の拡大も見越していた。その理由の一つが、消費税軽減税率の適用である。テイクアウトの場合、消費税率が8%据置のため、テイクアウト需要が増えると予測したのである。

そこで、自社用に開発した「OKAMOCHI」を他の飲食店にも販売を開始した。さらに、海洋汚染の原因となるプラスチックごみの削減に注目が集まると、全てパルプ素材で作られた多段式包装容器「カフェバッグ」を新たに開発した。

これらの容器を全国展開するにあたり、製造から販売まで全てを自社で行うのは困難と判断した野坂社長は、県外で開催されていた展示会に足を運び、出展企業の中から製造・販売を委託できる業者を自ら選定。熱意あるプレゼンが奏功し、包装資材大手との特許使用実施権契約にこぎつけた。5月25日の正式発売以降、全国の飲食店等から問い合わせが相次ぎ、販売数は右肩上がりだで推移している。

店舗は8月17日より営業を再開、現在は飲食店と包装資材販売を2本柱と位置づけ、事業に取り組んでいる。野坂社長は「厳しい状況が続くと思うが、これからも飲食業をベースに様々な分野に挑戦していきたい」と今後の意気込みを語った。

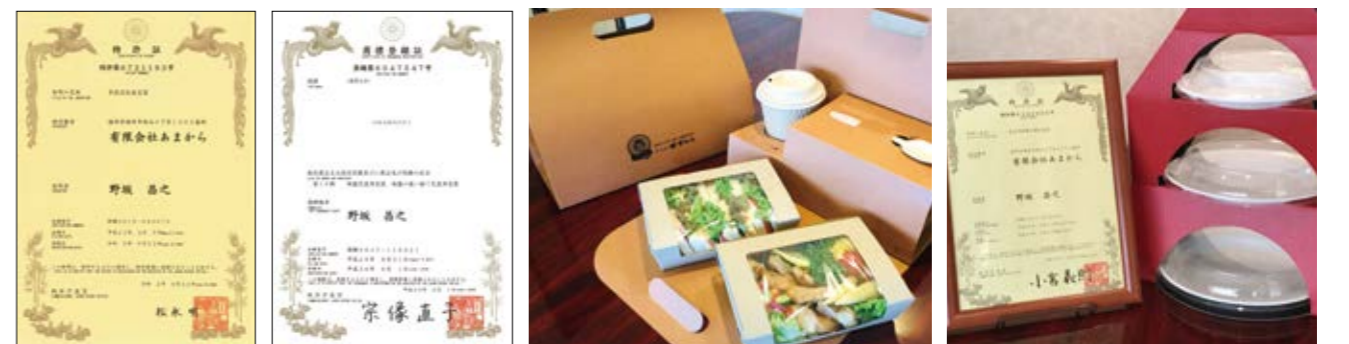
投資回収期間を考慮し 計画は慎重に

今回の新型コロナウイルスの影響で既存のビジネスモデルが根底から覆された企業も少なくないと思われる。企業経営を安定させるためには、常に事業の柱（稼ぐ力）を複数持つ必要がある、体力が残されているうちに次の事業の柱を模索していくことが大事だ。

しかし、新規事業にはある程度の投資（資金）が必要となるため、中小企業ほど慎重に進める必要があり、各種公的制度（補助金・助成金等）を有効活用することも重要である。

また、新たなビジネスモデルも数年で陳腐化してしまうことも珍しくない。計画を立案する際は、「短い期間で投資を回収できること」も念頭に置くべきである。

新規事業の取組みに関する計画立案については福井商工会議所でも相談対応を行っている。計画を実行に移す前には是非一度ご相談いただきたい。



オリジナル容器販売にあたり、同社が取得した特許および商標

同社が新たに開発した多段式包装容器「カフェバッグ」環境にやさしいパルプ製となっている

同社が開発した多段式梱包容器「OKAMOCHI」と取得した特許