

# 強みの発見から始まる事業創造

## ～フクナガエンジニアリングの学習型事業開発～

産業振興部企業振興課



### はじめに

今回は祖父からはじまった老舗のリサイクル事業を引き継ぎながらも、既存の枠にとらわれることなく、独創的なオリジナル製品を開発し、新たな事業を創造し続ける株式会社フクナガエンジニアリングの事例を紹介します。同社は現在、リサイクル事業以外に、自社開発の多目的コンテナバッグ“ソフトバッグ”を、海外で生産し、通信販売で全国に直接販売していますが、業界では後発でありながら、「ソフトバッグのフクナガエンジニアリング」として認知されるまでに成長しています。また、現在開発中の新システムを採用した産業車両用ノーパンクタイヤ“エコソフト”も早ければ年内に商品化が可能な状態にあり、さらなる飛躍が期待されています。

今回の事例のポイントは、生産や販売のノウハウを持たない中小企業が、限りのある経営資源（強み）を効果的に組み合わせることで、新たな事業を創造する過程を見ることにあります。その中で、中小企業が事業創造する場合の取り組み姿勢について考えていきたいと思えます。

### 株式会社 フクナガエンジニアリング

事業内容	1. 金属原料のリサイクル・輸出入事業 2. 産業用包装資材製造販売事業 3. 産業車両用タイヤ開発販売事業
代表者	福永 政弘
所在地	大阪市城東区
資本金	30,000千円
従業員	30名

URL

<http://www.ecosoft.co.jp/>

## 新会社設立

新事業への取り組みを見る前に、会社設立に至るまでの経緯について触れておきます。同社は冒頭でも触れた通り、現社長である福永政弘氏の祖父が約50年前にはじめたスクラップ事業にルーツのある老舗企業です。しかし二代目である父の時代に、バブル経済の崩壊に伴う空前の構造不況に直面し、会社は深刻な経営難に陥ってしまいました。当時、政弘氏は韓国の貿易会社である三星ジャパン（現：日本サムスン）に在籍し、アジア地域での貿易業務に従事していました。当時の仕事に魅力を感じていた政弘氏ではありましたが、祖父から続く事業を絶やしてはならないとの思いから、会社を辞め、父の会社を助けることを決意しました。

しかし、経営改善に燃える政弘氏が見たものは、景気や大手企業の動向に翻弄される中小リサイクル業者の厳しい現実で、中小企業が独自の戦略を持って経営改善を目指すことなどとても望めない状況でした。しかも、当時は大手メーカーの海外進出が本格化しており、今後国内のリサイクル市場の規模が縮小することは容易に想像できました。

そうした状況を目の当たりにした福永氏は、既存事業の枠を超えた新たな事業をはじめするため、新会社が必要であると考え、1994年に株式会社フクナガエンジニアリングを設立しました。



## まずは「強み」を

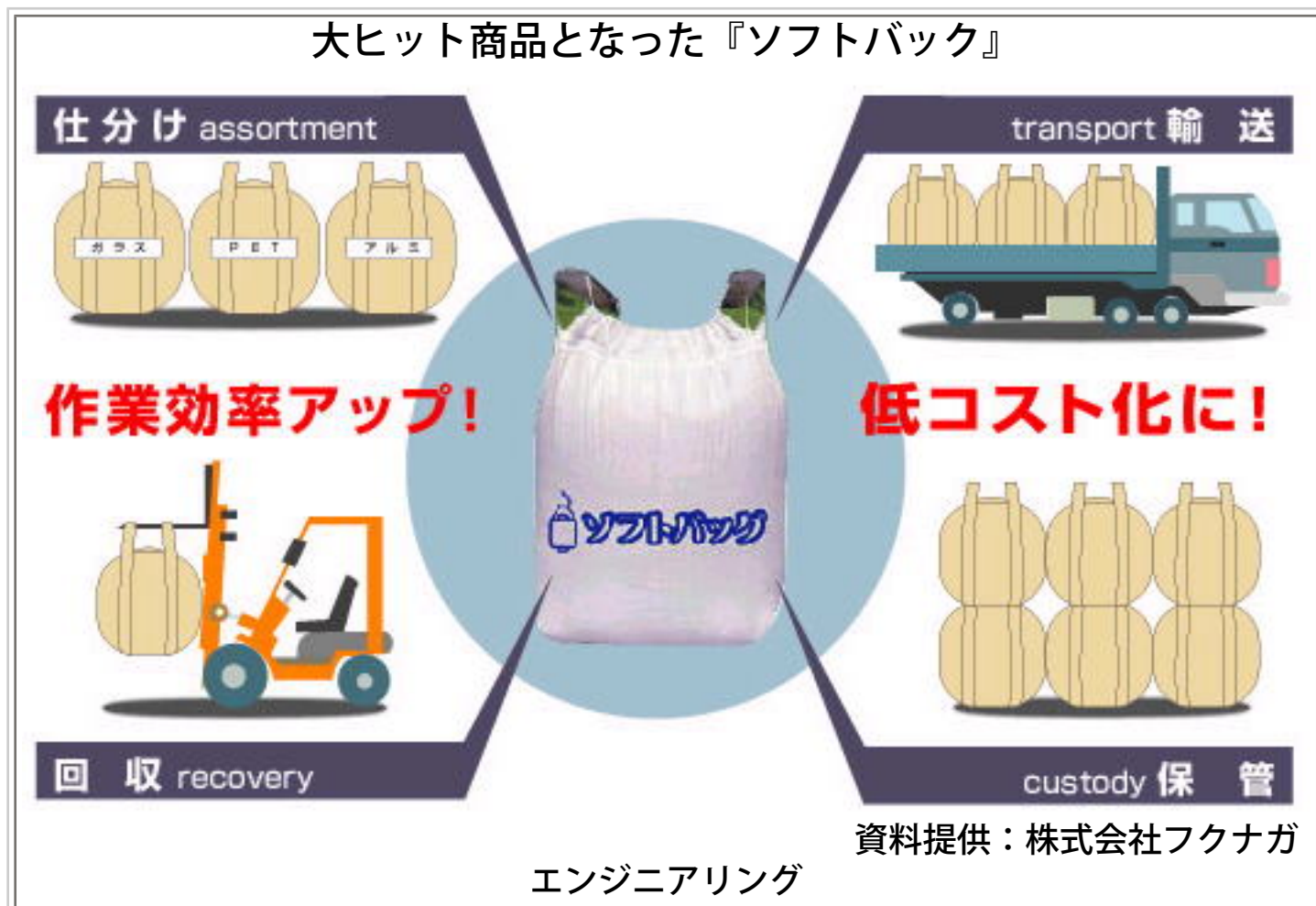
新会社とはいえ、従業員はなく、資金は親戚が出資してくれた資本金のみという状態からのスタートでした。しかし、事業創造に燃える福永氏は「やれることから始める」ため、まずは「自社内の強み」を見出し、その「強みを最大限に活かすことができる事業は何か」と考えました。この考え方は現在に至るまでフクナガエンジニアリングの事業へ取り組む基本姿勢となりました。

当時の同社にあった強みは、長年培ってきた金属リサイクル事業に関するノウハウや信用と、福永氏の持つアジア地域での貿易業務に関する知識と経験でした。そこでまずは、この強みを組み合わせた「金属スクラップの輸出入事業」をはじめることになりました。当時のスクラップ貿易は大手商社を經由した取引が一般的でしたが、同社は商社を通さない直接取引という強みを活かすことで、スピードとコスト面で優位性を発揮することができ、輸出入事業は順調に拡大していきました。

しかし、ものを動かすだけのビジネスだけでは、競争力を維持し続けることは難しいと考えた福永氏は、もっと付加価値の高いビジネスを模索するようにな

ります。このときも先ほどの基本姿勢は貫かれ、強みであるサラリーマン時代に培った経験を活かした「海外メーカーに生産委託したものを輸入販売する」ビジネスに挑戦しはじめました。その挑戦のなかで、再生ペットで生産した軍手“ペットグローブ”の開発などの成功もありましたが、多くの失敗も経験しました。しかし同時に海外生産のノウハウを確実に蓄積していきました。そうするうちに、意外なところから新たなビジネスの可能性が見えてきました。

## 大ヒット商品となった『ソフトバック』



## 💡 ファブレスメーカーへの躍進

最初にはじめた金属スクラップの貿易事業が順調になってくると、自社工場内でスペースの問題が生じてきました。その際、鉄製容器を積み上げることなどを考えましたが、高コストであり、危険であることもわかり断念しました。そのとき思いついたのが、以前の会社で合成樹脂の輸出入に使用していたフレキシブルコンテナバッグ（以下、フレコン）でした。フレコンは樹脂製の柔らかい素材で、物資の輸送や保管などで使用でき、空のときは折りたためる多目的バッグです。早速、以前の会社で、有償破棄していた中古品を無償で引き取り、自社で使用しはじめました。実はフレコンは当時中古品でも一袋2千円で売られていたため、大幅なコストダウンとなりました。リサイクル業界では利用されていなかったフレコンを実際に使いはじめると、その利便性が実感できるようになり、得意先などに配りはじめるようになりました。そのうち口コミで評判になり、譲って欲しいという声が高まってきました。ビジネスの可能性を感じた同社では、海外メーカーを活用した自社生産に踏み切ることにしまし

た。これが本格的なファブレスメーカーへの第1歩となりました。

しかしフレコンの生産ノウハウなどない同社では、得意の海外工場への直接交渉で、既存品の模倣からはじめました。そこから自身がユーザーであるという“強み”を活かし、ユーザー発想の製品開発に取り組み、ついにはオリジナル製品である“ソフトバッグ”の開発に成功しました。



## 独自の販売方法を確立

当時は、生産同様に販売に関するノウハウもありません。しかし、オリジナル製品の海外生産という“強み”は、市価の半額、20枚からの小ロット対応、受注の翌日発送、そして60種類以上の豊富なアイテム数といういずれも業界初の販売条件を実現しました。さらに、リサイクル業者や農家などフレコン業界では未開拓の市場に絞り込んだ営業展開や当時の利益のほとんどを注ぎ込んだという大胆な新聞広告、年間十回の展示会出展など業界では非常識と思われる営業手法に積極的に取り組んだことで、業界内で一気に注目を集めることに成功しました。

現在、ソフトバッグは、アジア数カ国で生産したものを輸入し、全国に直接販売しています。さらに昨年4月からは、インターネットによる販売も開始しました。自社のホームページ上に、電子カタログや詳細な商品解説を掲載するほか、顧客との個別詳細なやり取りなどインターネットの特性を活かした営業活動により、確実に新たな顧客を獲得しています。



## 次なる挑戦 ～タイヤ業界への参入計画

フクナガエンジニアリングが現在、最も力を注いでいる事業が新方式のノーパンクタイヤ“エコソフト”の開発事業です。エコソフトは、タイヤをカバータイヤ（摩耗する表面トレッド部分）とコアタイヤ（弾性体）に分離した構造を持つ全く新しいシステムタイヤです。トレッドが摩耗した場合はカバーのみを交換し、コアタイヤは継続利用でき、またコアタイヤは特殊な溝によって弾力性が高められ、従来品にはない柔軟性を発揮します。エコソフトの開発は、福永社長の父である現会長が20年以上前に、自社で利用しているフォークリフト用のタイヤの経済性や環境負荷を改善したいとのユーザー発想からはじまりました。当時は、タイヤに関する専門知識はほとんどない状態での開発でしたが、得意のユーザー視点から新システムを考案し、試作品を社内で利用するという方法での研究が続けられてきました。

その後、1996年に大阪市のベンチャービジネスコンペで優秀賞を受賞するなど、同社の研究内容が評価されはじめると、徐々に行政や民間企業の支援を受けられるようになりました。特に、大手家電メーカーの元米国社長や大手タイヤメーカーの元開発責任者などから、これまでの研究開発に欠けていたいわゆるプロの知識が得られるようになりました。こうした知識と、同社がこれまで蓄積してきた徹底したユーザー発想による開発成果とが融合することで、エコ

ソフト開発は急展開を見せ、年内の商品化の目処が立つようになりました。

## 世界初の新システムを採用した『エコソフト』



資料提供：株式会社フクナガエンジニアリング

[従来のノーパンクタイヤとエコソフトタイヤの比較](#)  
(アニメーションGIF:294kb)



### 市場を創造するために

エコソフトの研究開発が本格化するなかで、フクナガエンジニアリングでは今年の1月に、ノーパンクタイヤ“キクロス”の販売事業を立ち上げました。キクロスは従来型ノーパンクタイヤですが、得意の「海外生産による自社企画製品を通信販売する方式」に、さらにユーザー視点の発想から“ホイール一体販売”という業界初の販売方法でタイヤ業界への参入を果たしました。

この時期にキクロスの製造販売をはじめたのは、エコソフトの商品化に先駆けてタイヤ市場への参入を果たし、市場の掘り起こしをすると同時に、未知の世界であるタイヤ市場から詳細な市場情報を得ることが狙いでした。この同社の市場創造戦略は現在のところ、価格水準や販売方法、利用者の声など商品開発に具体的に役立つ貴重な情報が数多く得られ、エコソフト開発に活かされています。キクロスの販売は順調に伸びており、タイヤ市場での顧客獲得や市場情報は確実に蓄積されていることから、エコソフト販売に向けた準備は十分であると思われます。



### 成功の要因は

生産や販売のノウハウもなく、経営資源も決して豊かではなかったフクナガエ

エンジニアリングがこれまで事業創造してこられたのはなぜか。その答えはこれまでの事例に見られるとおり、同社の事業への取り組み姿勢に隠されているように思われます。その姿勢とは、第1に「自社の強みを活かした事業展開を目指してきたこと」、第2は「学習し、それを次の事業に活かしてきたこと」、そして第3に「常にユーザー視点を貫いたこと」が考えられます。

第1の姿勢は、設立当初のスクラップ事業と貿易業務の組み合わせに既に見られます。それ以降の、ソフトバッグ事業やタイヤ事業においても常に、自社の強みを優位性として発揮できる事業を構築することが基本姿勢として貫かれてきました。そして逆説的には、強みを知ると同時に自分たちに欠けているものも客観的に認識することになります。欠けているものがわかれば、それを埋める手立てを考えることにも繋がります。その具体例が、エコソフトに先駆けたキクロスの販売ではないでしょうか。

第2の姿勢は、ペットグローブでの海外生産の学習成果をコンテナバッグで活かしたことや、コンテナバッグでの販売やマーケティングノウハウがキクロスに受け継がれていくことに見ることができます。そして、これからはじまるエコソフト事業では、これまでの全ての事業で学習してきた事業創造のノウハウが活かされることと思われます。また、本文では触れていませんが、同社では従業員個人レベルにも学習する風土が根付いています。例えば、海外生産や貿易業務が中心の同社では、各従業員が語学学習に熱心であり、現在では在籍する30名の従業員のほとんどが電話での応答程度の語学力を持つようになりました。これは同規模の中小企業ではあまり見られない状況でしょう。またITに関しても専門家がない状態からスタートしながら、ホームページの立ち上げから、電子カタログなどのコンテンツ作成、その後のネット販売の運営までをすべて自社内のスタッフがその都度知識を身につけて対応しています。

そして第3の姿勢としては、同社は常にユーザー視点に立ち事業を創造してきたといえます。例えばコンテナバッグ事業においても、タイヤ事業についても製造や販売に関する専門知識を持った者はおらず、あくまでユーザーとしての視点から新製品開発を着想しています。逆に社内にタイヤの技術者が一人でもいれば、エコソフト開発に関して自社ではできない理由がいくつも挙げられ、開発は実現しなかったのではないかと思います。フクナガエンジニアリングには、専門家がいなかったことが幸いし、純粹にユーザー視点に立った研究開発を進めることができたのではないのでしょうか。また、ここでいうユーザー視点の発想というのは製品開発だけでなく事業全般に貫かれていきます。その成果が、ソフトバッグ事業での不要なマージンはカット、欲しい量だけ欲しい時に購入できる業界初の販売方式です。こうしたことは業界の常識からは外れた素人発想であるからできたことです。同様にキクロスでのホイール一体販売も業界では考えられない非常識な発想であり、現在でも追従者はおらず、市場のなかで同社製品を際立たせています。

## 今後について

最後にフクナガエンジニアリングの今後の事業展開について、福永社長に考えをお伺いしました。「設立当初は、事業が成功すれば上場し、どんどん大きな

企業になればいいと思っていた。しかし、最近さまざまな業界を眺めていると、資本主義的な利益追求のみの企業は衰退していくのではないかと感じるようになった。これからの企業が目指すのは社会との共存であり、本気で社会貢献に取り組む企業だけが生き残っていくのではないか。むしろそれが成功への近道と考えるようになった。そのため今後の目標は、社員とその家族はもちろん、取引先や地域住民も含め、フクナガエンジニアリングに関わるすべての人々が皆幸福になれる、そういう事業を目指していきたい。」

同社ではこうした目標の実現に向け、回収したプルタブで車椅子を贈るボランティア活動である「プルタブ・アルミ缶回収運動」に参画するなど、事業外活動にも力を入れています。また、新たな計画として大阪市内にある500坪のリサイクル工場の環境整備を進めることで、地域社会との共存に配慮した都市型リサイクル工場を目指しています。順調に成長するソフトバッグ事業やキクロス事業に加え、早ければ年内にもエコソフトの販売がはじまる同社では、今後の事業展開に夢は膨らむばかりです。

#### 【謝辞】

最後になりましたが、今回の事例紹介にあたり、インタビューに快く応じていただき、しかも長時間にわたりご教示いただきました福永社長には大変感謝しております。また、エコソフトの開発状況について実演を交え熱心にご説明いただきました福永会長にも感謝を申し上げます。その他、インタビューに同席いただき、貴重な資料を提供していただきました宮本部長にも大変お世話になりました。この場を借りて心からお礼を申し上げます。

本文は、社団法人大阪能率協会『産業能率』2001年10月号に掲載