

新製品開発の仕組みづくりで、経営環境悪化時にも業績向上を果たす ～海外生産によるコストダウンを新製品開発に活かす～

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 木村和彦

企業名：アラオ株式会社
 事業内容：ゴム、プラスチック製品製造業
 従業者数：50人（平成22年7月末現在）
 住所：大阪市天王寺区国分町3番30号
 URL：http://www.arao.co.jp/

はじめに

アラオ(株)（以下、同社）は、昭和22年に創業し、工業用ゴム製品の卸売業を始めました。

その後、昭和45年頃、顧客（ゼネコンやゼネコン納入協力企業）の要望から、顧客が望む機能を有した製品の開発に取り組み、製造業に進出しました。

現在は、国内に10拠点、取扱製品約250アイテム、取引先約2,500社を有する養生材（鉄筋カバー、H鋼カバー等）、建築資材（止水板、足場クッション等）、保安用品（歩行者マット、点字パネル等）、足場用品（足場バンド、段差スロープ等）等の建築、土木、工業用ゴム、プラスチック製品製造業となっています。

1. 顧客の声を活かした新製品開発の仕組み

製造業への進出のきっかけが、顧客が望む機能を有した製品の開発であったことから分かります。同社には、顧客の声を聴き、その意見を基に製品開発する姿勢がありました。

そしてこの姿勢を企業風土といった抽象的なものに留まらず、コンスタントに新製品を開発できる仕組みを構築していったのでした。

具体的にその内容をみると、

- ①人事考課における新製品アイデア起案件数評価や、特許報奨金等の報償システムを構築し、毎期末に従業員全員参加で実施する翌期キックオフ大会における表彰等、新製品開発についての従業員モチベーションアップを図っています。
- ②全ての営業担当者が、毎月、顧客の不満や要望

を営業時にヒアリングし、それを活かした新製品提案欄を設けた書類を販売会議に提出するという新製品アイデアを出さなければならない仕組みを構築しています。

また、この月1回の拠点及び部門毎に行う販売会議（報告と新製品アイデア発表会）に3人いる取締役のうち一人は必ず参加し、新製品アイデア評価を行うことで、同社における新製品開発の重要性を社員に認識させています。

販売会議で提出される新製品アイデアは年間約700件。その中から、販売会議で評価を得たものを四半期1回の部門長会議で部門長がプレゼンテーションを行い、その場で新製品が決定されます。

現在では、部門長会議でプレゼンテーションされるのは、1拠点当たり1～3件（年間40～120件）。そのうち5～10件が毎年新製品として販売されています。

- ③経営理念の一番目に“重宝される商品作り、信頼されるブランド作り”と、顧客に役立つ製品開発を謳っています。

2. 海外生産のメリットを新製品開発に活かす

ただ、現在は毎年5～10件の新製品が販売されるようになりましたが、10年程前までは、新製品は年1～2件でした。

新製品件数を増加させることができないというネックになっていたのは、同社の新製品開発の流れの中にありました。

その流れをみると、①営業担当者等による顧客の不満、要望の汲み上げ→②毎月の販売会議への新製品アイデア提出→③部門長会議でのプレゼンテーション→④新製品化決定→⑤新製品用金型起こし等、新製品量産化体制の確立となっています。

この④新製品化決定と⑤新製品量産化体制の確立の間に、試作品製造や顧客への試作品提供、需

要チェックといった項目がないことが、アイデアを試作検証せずに即、量産化させなければならぬというリスクを発生させていたのです。

ただ、この流れは、試作品では顧客が本気で取り組んでくれない（製品になるかどうかかわからないものを本格的に取り組めない）等の理由を考えると、試作品工程が意味をなさないため仕方のないことでした。

その結果、③までの段階で新製品アイデアが年間40～120件あるにも関わらず、開発費用の関係で、④⑤の段階で1～2件しか新製品として販売することができない状況となっていたのです。

つまり、それまでの同社は、顧客意見を基にした新製品開発なので大外れは少ないと考えられるものの、投資回収できないリスクが見込まれる以上、一定金額以上を新製品に費やすことができないという折角の新製品開発の仕組みを活かしきれない状況にあったといえます。

この状況に変化をもたらしたのは、意外に簡単なことでした。つまり、中国やベトナムといった日本国外で製造を開始したことでした。既存製品だけでなく、新製品の量産化についても海外で行うことで、その費用が国内に比べて10分の1程度になったため、1件当たりの失敗による損失が小さくでき、現在の年間5～10件の新製品開発が可能となったのです。

後から考えると簡単なことではありましたが、これにより、従来からの顧客意見を取り入れる新製品開発の仕組みの有効性が増大し（従来であれば、取組に二の足を踏んでいたであろう大ヒットする可能性はあるが、失敗の確率が高いアイデアの新製品化に取り組めるようになった）、売上高が増加基調を取るようになったのです。

また、従来、年1～2アイテムであった新製品発売が、月1～2アイテム新製品発売となることによって、営業マンにとっても、顧客に新しいネタ（新製品）を持って営業にいけるというメリットを付加することになり、その結果、顧客担当者との接触機会増加、顧客意見をより多く、深く聞き出すことができるようになるという良い循環を生み出すことにもなりました。

3. エコマーク認定点字パネルへの取組

経営革新計画（平成19年6月承認）によるエコマーク認定点字パネルも、このような新製品開発の流

れの中から生まれてきたものです。

エコマーク認定点字パネルは、計画どおり20年春から量産化、20年6月期は売上高約10百万円、21年6月期には約100百万円。22年6月期には約200百万円と、主力製品に成長しました。

これは、従来の点字パネルに比べて安価であることに加え、エコマークを製品表面に印刷したことで、施主のエコロジーに対する意識をアピールでき、イメージ向上を図ることができるといった従来の製品にはなかったセールスポイントを有していることが大きな要因と考えられています。

このエコマーク認定点字パネルの開発に当たっては、従来はOEM先に任せていた材料選定、開発にも関与することで、材料メーカーや商社等との関係を新たに構築することになり、製品構造等の変更による新製品開発だけでなく、材料変更による新製品開発の途を開くこととなりました。

また、従来の建築、土木工事関連企業だけではなく、札幌市交通局（北海道の地下鉄での使用）等、新たな販路開拓にもつながり、「再生原料によるバリアフリー製品の開発事業等で新市場を開拓する」という経営革新計画のテーマどおりの事業内容となりました。

おわりに

またその結果、同社の業績をみると、20年6月期は新製品のメッシュフェンスの売上高増加、19年7月の高松営業所開設等により、前期比約20%増加。21年6月期もいわゆるリーマンショックによる景況悪化にもかかわらず、エコマーク認定点字パネル、さいたま営業所開設等により、前年比約4%増加。21年度もエコマーク認定点字パネルの販路拡大等により、前期比約6%増加と売上高増加基調にあります。

また、過去5年間の新製品が売上高の10%以上を占めるという新製品比率の高い企業となっていますが、これも新製品開発を重視する同社の仕組みがうまく働くようになったためだといえるでしょう。

<謝辞>

最後になりましたが、本稿の執筆にあたりいろいろと教示いただきました荒尾代表取締役社長、樋熊拓也取締役に対し、この場を借りて厚くお礼申し上げます。