

新商品「DDシステム」の開発と販売(レンタル)による経営革新 ～専門特化(測量・計測機器のレンタル事業)で躍進する株式会社ソーキ～

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 山崎 茂

企業名：株式会社ソーキ
事業内容：産業用機械器具賃貸業
従業者数：125人
住所：大阪市西区九条南4-2-4
URL：<http://www.sooki.co.jp/>

1. 建設機械販売の勤務経験を活かして創業

株式会社ソーキ（以下、「事例企業」）の代表取締役である都志益一氏は、前職経験（総合商社系建設機械販売会社での営業経験）を活かそうと昭和61年に「創紀商会」として創業しました（法人化は平成元年）。

当初は、事業所向けの空気清浄機や脱臭機を扱っていましたが、その後、建設・測量企業等向けに、測量・計測機器の製造（ファブレス）・販売に取り組むこととなりました。取扱製品には、自社開発して外注先に製造させ(株)ニコンにOEM供給していた「レーザー照準器」も含まれており、創業間もない企業でありながら、大手メーカーから高い評価を受けていたことがうかがえます。このレーザー照準器は、2人で水平レベルを測ることが一般的であった当時、1人で測定できるという省力機器で、他の顧客企業からも大きな反響があったようです。しかし、価格が1台当たり220万円と高く、顧客企業のニーズが販売実現に結実しないという課題が立ちはだかりました。

2. 製造・販売企業からレンタル販売企業へ

わが国の建設業界において「レンタル」という業態が現れたのは昭和34年ごろですが、建設企業において買うよりも借りたいというニーズが強くなってきたのは、昭和44～45年ごろからとされています。事例企業の代表取締役は、建設企業の建設機器は現場工事の進捗に応じて利用する機器が変わることに着目して、「製造業の設備投資は本設機材だが、建設企業の設備投資（建設機器）は仮設機材」と表現しています。建設業界において、必要なときに必要な機器を調達すれば良いという考えが定着したため、建設機器のレンタルが今日みるように大きな位置を占めるようになったと考

えられます。現在では、建設機器のほぼ半数がレンタルであるともいわれています。

事例企業も建設業界の状況変化に対応すべく、平成8年に測量・計測機器のレンタルに経営の舵を切ることになりました。このレンタル業への転進は大きな成果を収め、現在では、大阪本社のほか北海道から九州に至る2支店、4営業所において、大手レンタル企業等の代理店1500社（4000ヶ所）を経由した測量・計測機器のレンタル事業を行っています。

3. 「先読み経営」で、売上げ増大

代表取締役はレンタル業への転進以降、常に顧客ニーズの「先を読む」経営を実践しています。その前提は、業界における現在の「自社の立ち位置」を的確に把握するということです。これを踏まえて、「もっと顧客の役に立ちたい」、「こうすれば顧客ニーズに対応できる」という思いの基に、月1回開催している開発会議で新たに投入する新製品を検討してきました。開発会議には取締役全員が出席するほか、新製品の営業可能性や必要資金等を検討する必要から、営業や総務・経理からも参加して、開発担当者から提示された計画について検討しています。「顧客に最も喜んでもらえる」ということを基点におきながら、労力、コスト、時間等の観点から検討するのですが、保有する経営資源の制約から、各開発案について優先順位をつけ、優先順位の高いものから開発に着手することを実践しています。

後述する「DDシステム」（遠隔・非接触型橋梁変位計測システム）も開発会議で高く評価された結果、市場に投入されることになりました。この「先読み経営」の実践が、顧客企業から高い評価を受け、景気低迷で受注減少が続く建設業界で売上高を伸ばしてきた要因と考えられます。

4. 知的資産経営報告書で自らを省みる

知的資産とは、企業において競争力の真の源泉となるもので、特許やブランド、ノウハウのほか、人材、顧客とのネットワーク等財務諸表に表示されにくい経営資源のことで、これらの知的資産を

的確に評価し、どのように活用して企業価値の向上につなげるかを示したものが「知的資産経営報告書」といわれています。

事例企業が、平成20年7月に全国で35番目（近畿経済産業局管内で21番目）¹⁾ という早さで知的資産経営報告書を作成したのは、代表取締役の知人である公認会計士から「自社の姿をみたらどうか」というアドバイスを受けたことが、きっかけだったそうです。代表取締役は日頃から、「事業は生き物なので真の姿を把握し続けなければならない」という意識を持っていました。また、業績の拡大に合わせて、建設業界からの転職組を中心に必要人員を確保してきた社内事情もあり、「経営の見える化」で経営理念の浸透を図ろうとしたことが同報告書の作成につながったとも考えられます。

事例企業はIT化にも積極的に取り組み、業容の拡大に対応できるシステムを構築しています。それは、「基幹業務システムを基礎に、自社開発の自動測量システムを回線接続して、自社の事務所からの操作指導や稼働状況のモニタリングを可能として、サービスの充実と効率化を実現」²⁾ するというもので、NPO法人IT百撰アドバイザー・クラブの「2008年度関西IT活用企業百撰」の最優秀企業に選定されました。

5. 経営革新計画「DDシステム」の展開

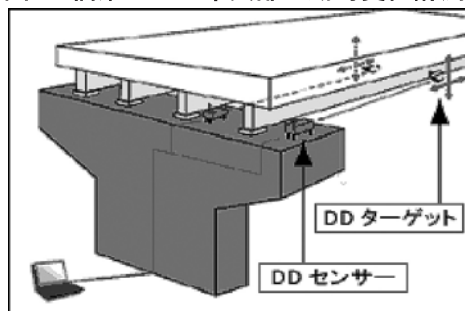
わが国では高度経済成長期（昭和30～48年）を中心に多くの橋梁が建設され、建設後相当年数を経過しているものが少なくありません。比較的充実した定期点検が行われていたとされる米国において、平成19年8月にミネソタ州で起こった橋の崩壊は、補修・補強の遅れが大きな問題を引き起こすことを示唆しました³⁾。わが国では、財政悪化に伴い財源の確保が難しく、優先順位の高い橋梁から補修・補強を行うことが求められています。橋梁の損傷や劣化等の程度を早期に発見して、必要な処置を講ずるために橋梁点検が行われますが、現在のところ目視が一般的で、時間を要することから、点検や補修・補強が未着手の橋梁が相当数あると考えられます。

そこで、事例企業では、新たに新商品であるDDシステムを開発しました。DDシステムとは、橋梁の変位やたわみを「DDセンサー」（ドイツSICK製のレーザー距離計）と「DDターゲット」（階段状ターゲット、京都大学との産学連携による共同開発）を組み合わせると計測するというものです。

従来は、「橋梁の下部に不動点となる足場を組み、接触式変位計を用いてたわみを測定してい

ました」が、DDシステムでは、「不動点のための足場設置が不要なため、これまで測定できなかった河川や道路を横断する橋梁のたわみ測定が可能」です。さらに、「DDセンサーとDDターゲットを2セット組み合わせると2次元、3セット組み合わせると3次元の測定が可能」ということです⁴⁾。事例企業は、このDDシステムの開発と販売（レンタル販売）に取り組むという計画で、平成21年3月に中小企業新事業活動促進法の計画承認を受けました。

図1 橋梁スパン中央部の動的変位計測



出所：事例企業のHPによる。

6. 事例からの示唆

代表取締役は、「ニッチの世界は参入障壁が高い」と強調します。ニッチの分野で情報・技術を蓄積すれば、安定した成長が見込めるということでしょう。事例企業は、「測量・計測機器のレンタル」という分野に専門特化することで、豊富な現場情報や技術を蓄積し、スーパーゼネコンから測量に関して相談を持ちかけられる存在となっています。経営資源が大手企業に比べて乏しい中小企業において、専門特化という戦略の有効性を実証するケースの一つとしてあげることができます。

<謝辞>

最後に、本事例の執筆に当たり、ご教示いただいた都志益一代表取締役、田畑寿良専務取締役他の皆様に対し、この場を借りてお礼申し上げます。

<注>

1. (財)知的資産活用センターによると、平成22年12月2日現在で知的資産経営報告書の公開企業は128社（複数公開企業は1社とする）、うち94社が近畿経済産業局管内企業
2. 2008年度関西IT百撰入撰企業概要
(<http://www.it100sen.com/it100senslct/data/2008/data3.html>)
3. 国土交通省の下記HP
(<http://www.mlit.go.jp/road/ir-council/maintenance/1pdf/2.pdf>)
4. 新技術情報提供システム (NETIS) (DDシステムは、20年11月28日に登録)。
(http://www.netis.mlit.go.jp/RenewNetis/Search/Nt/NtDetail1.asp?REG_NO=KK-080035&TabType=2&nt=nt)