

Title	地域・海外との連携による新商品研究開発と海外展開
Author(s)	苗村, 昭夫
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 5-9
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17341
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

地域・海外との連携による新商品研究開発と海外展開

○苗村 昭夫（株式会社ユニックス）

nae-p@unics-co.jp

1. はじめに

年の初めより発生した中国武漢市起源の「新型コロナウイルス」感染症は、日本では横浜港寄港の「ダイヤモンドプリンセス号」から端を発し大都市を中心に早々に伝播、見る見るうちに世界に蔓延した正に「事件」で、その影響は世界経済の急降下をもたらしている。この不況は12年前のリーマンショック（金融危機）以上の恐怖となって今なお終息に至らず、財政危機を招いている。政府や地方自治体は「命」か「経済」かお問答しているが、わが社のような小企業は正に死活問題であり、政府支援を期待するものの、何れは各社の地力・変革・行動などの企業格差を問われる状況であると考えらる。弊社は4年前に事業承継の社長交代手続きを開始し、「コロナ不況」打開の念を含めて本年9月には持ち株移転と法務手続きが完了した。新社長には小職の経営目標であった「①顧客ニーズと環境に対処した新商品・新サービスの研究開発の推進、②地域に密着、根差し安心して頂ける環境対策のできた企業として、人事採用や取引先の拡大・連帯、③自社の固有技術を磨き、商品・技術・人材など国内外の連携展開の拡大推進」を確認し、企業の存続と成長を目指している。

本論文では、小企業であるからこそ出来ると信じ遂行している事業承継、発展施策の手法・学術・思索をまとめ事例と共に報告するものである。

2. わが社の事業承継・発展施策

2.1. 社員の中からの社長承継

わが社は、従業員13名の「塗装業」として創業37年目を迎えた小規模企業である。ポリウレタン塗装が専業でパーツフィーダボウルや粉粒体製造機器への機能的技術塗装を行っており、会社のイメージ的には“汚い工場・臭くて仕事がきつい”と見る方々が多く、採用に於いても不利であると見られているのが実情である。今、日本では少子高齢化社会の中で事業承継が出来ずに苦悩する中小企業は日増しに増え、さらにこのコロナ騒動で「廃業」「M&A」（実質企業買収）が加速しているようである

（2016年中小企業白書によると、中小企業社数357.8万者、うち小規模事業社数304.8万者で、大企業を含めた中で99%を閉めている）。

M&Aが成功する企業は救われるが、廃業せざるを得ない企業は今後も増え続けるものと危惧されている。わが社もその範疇にあったが、廃業に至る原因を考察した結果、早期の手当てが出来れば廃業回避が成ることが解ってきた。その主な原因は後継者不足にあり、理由はいくつかあるが①息子がいるが「器」ではない。②息子自身も又、



パーツフィーダボウル

親族にはその意思が無い。③社員の中から後継者を選ぶ又は、意欲ある社員の有無などの他、株式譲渡に伴う資金も必要であり承継者選びに意欲が無くなり諦めに至っている。他に人手不足、業種によっては将来に展望（商品、技術、客先など）が見通せない。④M&A のイメージとその売却価値が見いだせないなど、難しい問題に対応しなければこの問題は解決しない。わが社は上記の通り”汚い・臭い”イメージが有る上、小職には息子も親族の従業員も無く、2016 年 73 歳の代表取締役社長当時に社員 20 名足らずの中で、**社員の中から社長を選び事業承継をする旨を発表し、社員による自薦他薦でのアンケートを実施し、今般の承継**



改善された塗装設備ブース

完了に至った奇策が功を奏した。現社長に対しては 70%以上の推薦を受けるものと期待しての実施であったが、結果は 95%もの支持を得てまでも固辞する町田泰久を 1 年かけて説得し、以後 4 年間に「ものづくり補助金」の活用により工場の改築・最新塗装ブース導入などの設備機器を新設し”汚い・臭い”イメージを一新すると共に、その間取締役社長として社長業のイロハを研鑽、本人の努力と自覚により今年 9 月に代表権を付与すると共に、保有する株式の 3 分の 2 を確保し、議決権保有と共に正式に事業承継が成った。これには、**金融機関の「事業承継ファンド」の支援先にも選ばれ幸運**であった。中でも前述の通り、小職が描く自社の将来像や理念、指針、構想などについても新社長の賛同を得、この後も会社に残り新社長の下でこれらの目標に向かって共に努力する体制ができたことが最大の喜びである。以下の記述は新社長の同意のうえで作成されたものである。当面は小職も代表権を維持し会長職として残り、新社長の考えている 5 年、10 年後の発展への計画及び、内外の諸問題に対して支援すると共に、今後は新塗料・工程改善・自動化などの研究開発を会長の兼務として研究室長を依頼されている。事業承継のスタートを切った段階ではあるが、正にこれが「地域創生」へのスタートでもあると考える。

2.2. 環境・公害防止への取組みを骨子とした改革計画

環境問題はわが社のみならず、企業活動者として当然の課題であるが、特に「塗装業」に於いては重要な事業責任の上に立って対応していく必要がある。弊社は長年の事業活動の中で、大阪府、東大阪市の各環境条例を理解すると共に、その施策、設備、管理、健康について確実に実行し査察、報告、自己管理などを遂行している。これらの遂行には人、モノ、金が必要であるが、それを成すことで地域での事業活動が許され、高品質と高効率の商品創出が叶うもので、企業の発展に貢献できるものと信じている。わが社は **2004 年に ISO14001 を取得**したが、2012 年の工場火災後には企業規模縮小に応じた「**エコアクション 21**」に変更し、**環境対応に務めている。**

これらの環境対応は社員の健康管理も含めて又、地域社会ひいては長期的に見れば地球規模での問題と捉え、塗装設備の更新と環境負荷の少ない塗料への移行などを実践推進する必要が求められている。

その企業姿勢の結果、顧客の信頼向上に繋がり受注の拡大や、紹介営業にも成果が出ている。ひいては海外進出日本企業や海外現地企業にも派生して来ていることは、正にわが社の環境対応姿勢に対する評価と受け止めこれまでの努力成果として喜んではいるが、この成果を経営実績向上に繋がる行動が必要と考えている。



ISO14001 認証



海外へは、中国を中心にタイ国、韓国との企業マッチングに手を上げ、各種マッチング会に参加する等、又現在は、Webでのマッチング会に参加しカタログ・サンプル・見積り提出など商談成果に向けての努力は一步一步と前進している。既にタイ国のロボット関連大企業より環境対応型塗料の輸入引合いや、中国広東省深圳のパーツフィードメーカより、環境対応が出来た塗装工場で環境負荷の少ない塗装施工を取り入れたいと、弊社名指しでの工場開設要請が来るまでに至っている。**環境対応への取り組み成果が国内外に認知されているもの**と考え、この成果の拡大を図っていききたいと期待している。

3. 社会構造の変化と多様性への展開

3.1. 社会構造のグローバル化に向き合う顧客ニーズの掌握・対応

この度の「新型コロナ感染騒動」に於いても広がっている「社会構造の変化と多様性の展開」に対して顧客のニーズが変化していくことが考えられる。この多様性は科学技術の分野においても加速する中、わが社の顧客に対する姿勢も門戸を開き、新たなニーズに対しても向かい合って対応していく組織と人材育成が必要と考えている。昨今の人材不足はこれからも進み近い将来の企業生命にもかかわる問題にあるものと理解し、国内外の大学との連携や人材採用に力点を置き改革していく必要を感じている。わが社は10数年前より中国、韓国との連携と通商を通じて人材の採用を行っており、これからは意欲ある若者の海外を含めた人材確保に努力し、技術改革を含めてグローバル化を進める指針を持っている。**外国人従業員も待遇は日本人と全く同じであり、女性にも役職者が誕生する等、外国人従業員にも安心と将来性を期待して頑張ってくれる気運形成も着実に前進しており、日本人従業員にも刺激となり相乗効果が出てきていることは喜ばしい事であるが、更なる改革と持続する発展の為には人材の育成は重要**である。更に外国人の採用成果には中国語・韓国語は無論の事、英文翻訳や英文ホームページの開設などその成果は確実に上がり、Web商談会やタイ国、ベトナムの技術者採用マッチング会などでも大いに活躍している。これらの推進と達成により国内外の新たな人材を通じた顧客ニーズ発掘と拡大に繋がる事業活動は、**小企業での地域創成と海外展開に繋がるもの**と考えている。



塗料開発研究室室内



大阪府知事表彰状

3.2. 小企業の小さな研究室の設置

小企業だけではないが、企業存続には常なる改善改革、企業の目標指針、社会に順応する柔軟性の他、常に次なる新製品・新サービスの開発が必須であると考えている。これらを基にわが社は「企業理念」の策定に「創造」を強調、小さいながらも**創造する「研究室」新設した**（2015年8月）。研究室の研究員を拡充の為、物質化学系新卒者の採用に努力しているが、残念ながら小企業のわが社には来

ていただけず、化学には弱い小職が頑張り現在まで進めてきた“サポイン”研究開発委託事業でのパートナー2 大学教授や元大手化学メーカー企業 OB の方を顧問として又、大学インターンシップ学生等の力を借り新機能ポリウレタン塗料開発を進めてきた。業界では比類の高耐摩耗特性を有する塗料「ユニレタン®」の開発に成功し商品化も成し急速に国内外に施工・販売が上昇している。今また、顧客ニーズをいち早くキャッチし“本来滑り難いポリウレタンをよく滑るウレタン塗料“の研究に組み込み成功「テフタン®」の商品化を行った。これは業界で画期的な開発として評価を受けると共に売上に貢献している。個の開発に対して本年4月大阪府知事賞「大阪府中小企業新技術・新製品研究開発顕彰」で「新技術開発功労賞」を受賞し、研究所の開設成果が功を奏したことは喜びである。これからも小さくもゆっくりではあるが、正しい顧客ニーズと社会の要求に対し確実に研究開発を継続することを表明し、ただいま環境負荷の少ない水性ポリウレタン塗料開発とその塗装技術改良改善に努力している。水性ポリウレタン塗料が既に現存しているが、現在のわが社が使用している溶剤型ポリウレタン塗料の耐摩耗性、積層塗布作業性、表面仕上がり品等々と比較して、まだまだ商品化までには遠く、これからの研究開発が重要である。この環境無負荷型塗料の実用化が成功すれば、間違いなく大手企業顧客の採用が拡大して、わが社の受注急増と発展が期待出来るものと信じ日々の努力を行っている。その目的の早期達成の為に専科の新卒採用や、中堅技術者の採用に力を入れている。次なる新商品、その次の新サービス、更にその次の開発目標を持つことが事業の継続発展と地域創生を成し、その力を活かして又、更に大きく成長の為に自社の力だけではなく、海外との交流、連携を進めて共同開発の方式導入も考慮、共同開発の条件・契約を検討している。技術の流出を危惧する賢者も多いが、個別の案件に於いては熟慮の上で、相手企業の規模・地力・組織・資産・資金力・顧客基盤等考え、発案力・改善意欲・ニーズ収収チャンネル・政治力などの有無を対比し、海外共同開発事業は考えなくてはならないことも事実である。連携の成否は終局、連携目的・成果活用方式、双方の利益を約束する「契約書」と、裏打ちする政府がらみの認証に繋がる手法（両国の補助金活用など）が重要であると共に、相手の姿勢・人柄を見極め誠意と肌が合えば実行に至るまでのチェックを行うことが重要であると考ええる。

3.3. 小企業の開発力を大きく活かせる国内外との連携

上記海外企業との連携についてはケースバイケースで案件ごとに対応していく必要がある。わが社は過去に4～5件の商談の中に出張塗工工事契約の他、技術移転契約（技術売却）や、共同開発計画が有ったが、内2件は途中で破綻した。原因は、①相手企業の財力不足②技術導入後の活用・運用計画がずさん・中国地方行政との調整不足などの多々あった。これらの原因は相手に有ったが、それらを事前に調査や話し合いを含めて十分な事前になすべき事案を対策・相談・等が不十分であった為である。小職は海外との商談・出会い・視察などを行う場合、必ず行政機関やその関連組織機関の主催・後援あるいは政府関係者からの誘いであった。中国の場合は特に地方政府（省・市）の信頼できる高官役人との交際があり、公私にわたり永い関係が出来ている。

これは大阪にある「一般社団法人日中経済貿易センター」に入会後、中国企業視察・見本市視察・上海国際博覧会・商談会等に参加し人脈を形成し深めたことにある。いろいろな方、私人・企業



瀋陽大学特聘教授委嘱授与式

人・役人がいますが、互いの誠意と事への取組み姿勢が友人と言える関係に至るにはそれだけの努力が必要であった。と、共に一番大切なのは、自信をもって話せる「オンリーワン」の技術・商品・サービス・ノウハウなどを有しているか如何かである。遼寧省瀋陽市の日本経済局への企業説明会に参加し、わが社の高機能ポリウレタン塗料と塗工事業にその機能の優秀性を理解され紹介された特殊潜水ポンプの表面塗装出張工事を幹旋頂き、約2千万円程の長期契約が制約、完納した。これらの商談会や展示会でわが社の実態・特徴・履歴そして小企業ながら30年余りの（当時）の社歴の中にある「オンリーワン技術」をプレゼンし理解と共感を頂いてきた中で、瀋陽市鉄西区共産党書記の目に留まり、書記が瀋陽大学に転任後小職に“中国の中小企業が育たない。日本の中小企業のある姿と経営の実態・理念・方法などを教えてほしい。瀋陽大学学生に又、企業人も含めて講演をしてほしい”の要請と「瀋陽大学特聘教授」の委嘱をされ、受任した。（授与式写真添付）講演実施後も関係は続き、相互にたびたびの訪問を行い、中国貿易は少しずつながら増加していた中でこの度の「新型コロナ」に遭遇、事業は止まっている。連絡は取れており、この度、同書記の息子様が中国でユニックスの事業を代行・拡大することを約束され広東省深圳市に「**优尼科斯科技（深圳）有限公司**」を設立、コロナ終息と共に事業を開始することになっている。今まさに深圳特別区より旧知の中国企業人より「中国の塗装工場の多くは環境基準を守らず又、価格が安ければよいだけの秩序無き分野で、その取引先企業も状況改善を望んでおり、ユニックスの環境と塗装技術の導入・連携を希望している」との呼びかけがあり、早期のコロナ終息を待望するものである。この連携はわが社が持つウレタン技術・環境対応を重視する経営姿勢・次なる新製品研究と将来のビジョンなどを理解と共感を頂いたものと考え、これからも新社長に継承していくものとする。

4. おわりに

株式会社ユニックスは苗村が創業37年に至り事業承継が完了できたことに対し、多くの関係者の皆様に感謝申し上げますと共に少子高齢化と小企業の埋没消滅が進む現状に対し、小さいながらも一つの社会的責任を果たし、地域創生に貢献できたのではないかと一服の安堵を得たものである。又、人手不足の問題が大きくなる中で、わが社も同様に研究技術者や塗装施工技術者の不足は他人ごとではないが、お陰をもって中国・韓国人の従業員計5名が穴を埋め又、現在タイ国・ベトナムの技術者の募集中であり、わが社の外国人受け入れ姿勢と待遇及び日本人従業員の理解と姿勢がこの事案を成功させてくれるものと信じている。常に事あるごとに表明している“「夢」ある企業、**「夢」**実現への人材”は、地域で育てられ地域で活かされ、海外との連携と貿易拡大を興し、両国双方の発展に寄与、海外人材と共存し、地域創生に繋がりになるものと考え。この絵に描いたような図式は簡単なものではないが、中でも「次の時代・企業継続への新製品研究開発と人材育成」無くして発展はないことも断言する。終りに、これらを固く信じて後世に伝えていくのが小職の責務であると考え今年度の研究テーマに一考を呈し結びとする。

参考文献

- [1]2016 年経済産業省、“中小企業庁白書”
- [2]日韓工業新聞 9/8 ” 第6期科技・イノベーション基本計画 “記事参考