

第7回APEC中小企業産業交流フォーラム

APEC域内中小企業の
新たなビジネス機会への取り組み
調査報告書

2004年10月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

目 次

日本

株式会社エーエムエス	1
テフコ青森株式会社	3
新東北化学工業株式会社	5
セルコホーム株式会社	7
株式会社エコ・エンジェルス（亀井製陶株式会社）	9
株式会社ギアリンクス	10
TMエルデ株式会社	11
ユーディーエム株式会社	13
株式会社イワテロックハンド	16
ラ・サラ株式会社	18
株式会社赤松工業	20
日プラ株式会社	22
松浦産業株式会社	24
株式会社高知豊中技研	25
山本貴金属地金株式会社	27
つちやゴム株式会社	29

チリ

Blue Company S.A.（ブルー・カンパニー）	31
Coesam S.A.（コエサム）	33
Paradigma Ltda.（パラディグマ）	35
チリ経済省	37

中国

北京天海宏業国際軟件公司（Ensemble International）	38
北京利達智通信息技術有限公司（Beijing Li Da Zhi Tong Info Technology Co.,Ltd.）	39
瀋陽大建貿易有限会社	40
天津技研家居建材有限公司	41
中国国家發展・改革委員会中小企業司	42

中国・香港

AsiaPac Net Media Ltd.（アジアパック・ネット・メディア）	43
香港科技园社（香港サイエンス&テクノロジー・パーク：HKSTP）	44

韓国

NEPES Corp.（株式会社ネペス）	45
Penz Co., Ltd.（株式会社ペンジー）	47
辛氏火爐（株式会社シンシファロ）	49
韓国中小企業振興公団	51

マレーシア

Inno Biologies Sdn. Bhd.（インノ・バイオロジーズ）	52
Malaysian Agri Hi-Tech Sdn. Bhd.（マレーシア・アグリ・ハイテク）	53
Malaysian Vaccines and Pharmaceuticals Sdn. Bhd.（マレーシア・ワクチン・薬品）	54

メキシコ

ROBOTIKA, S.A. DE .C.V.（ロボティカ）	55
--------------------------------	----

NAFIN (メキシコ開発銀行)	56
フィリピン	
AEO International Food Corporation (AEO インターナショナル・フード)	57
ATM Ber Aqua (ATM バー・アクア)	59
Tubigon, Bohol Loomweavers Multi-purpose Cooperative (トゥビゴン・ボホール・機織物 協同組合)	60
フィリピン貿易産業省セントラル・ビサヤ地方事務所.....	61
ロシア	
Elit (エリト)	62
Interkos-IV (インテルコス-IV)	63
Markon (マルコン)	65
MVEN	66
ZAO NII インマイクロテクス	67
ロシア・ハバロフスク地方政府.....	68
シンガポール	
Apex-Pal International Ltd (アペックス・パル・インターナショナル)	71
BreadTalk Group Ltd (ブレットトーク・グループ)	73
Qian Hu Corporation Ltd (チアン・フー)	75
Standard, Productivity & Innovation Board (SPRING シンガポール)	77
チャイニーズ・タイペイ	
Interserv International Inc. (昱泉国際股份有限公司)	81
Magic Technology Co., Ltd. (美築科技股份有限公司)	83
USE Electrics Co., Ltd. (友士股份有限公司)	85
台湾經濟部中小企業処.....	87
タイ	
Global Taste Tai Franchise Co., Ltd. (グローバル・テイスト・タイ)	88
Strong Waves Co.,Ltd.	89
Thoophom Lanna Co., Ltd.	90
タイ Office of SMEs Promotion (OSMEP)	91
ベトナム	
Ace Market Eyes Consultants (AMEC) – Vietran Group (エース・マーケット・アイズ・ コンサルティング)	92
Nam Hai Company Limited (ナム・ハイ)	93
ベトナム中小企業振興庁 (MPI)	94

はじめに

APEC（アジア太平洋経済協力）中小企業産業交流フォーラムは 1998 年 9 月、マレーシアのクアラルンプールで開催された第 5 回中小企業大臣会合において、日本の APEC 貢献プロジェクトとして日本政府が提案し、承認されたもので、2004 年度で 7 回目となります。本フォーラムは APEC 域内の中小企業間の相互理解、ビジネス交流を促進し、新たなビジネス・チャンスの創出、産業振興を図ることを目的とするものです。フォーラム開催に合わせ、毎年、APEC 域内の主要な産業や特定のテーマについて調査を実施し、報告書にとりまとめています。

本年度の調査は、「APEC 域内中小企業の新たなビジネス機会への取り組み」をテーマに、これまでの企業活動やビジネス手法に必ずしもとらわれることなく、産学連携、新事業創出、事業再生／事業転換、地場産業の振興などを通じて新しいビジネス機会を探っている APEC 域内の中小企業に焦点を当てました。APEC 域内を活動拠点とする中小企業による新たなビジネスへの取り組み事例、ならびに APEC 域内国・地域の政府機関などによる中小企業振興策などについてインタビュー形式で調査したものです。

本報告書によって、APEC 域内の中小企業が、新たなビジネス機会のアイデアやヒントを得ることができれば幸いです。

最後に、本調査にご協力いただきました関係者各位に心より感謝申し上げます。

2004 年 10 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
経済分析部

日本

企業名(所在地)	株式会社エーエムエス (青森県)
業種	光学読み取り装置や通信機器等の電子機器製造
ニュービジネス	次世代照明用白色有機 EL (エレクトロ・ルミネッセンス) の開発と量産 (予定)
従業員数	グループ全体で約 460 名 (グループ管理会社の (株) エーエムエス自体は 20 名)
海外拠点	香港, 中国 (広東省東莞市) (なお, 青森県内に 5 工場をもつ)
企業 URL	http://www.emsg.jp/

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

エーエムエス (EMS) グループは、73 年に青森県中里町で「フルカワ電産」という社名で創業。以後、青森県内に 5 工場を設立、一貫して電子機器の製造を手がけてきた。グループ管理会社である (株) エーエムエス (青森県五所川原市、資本金 1,400 万円) は 92 年設立。近年は、DVD ドライブ等の光学読み取り装置およびコードレス電話などの通信機器の製造が主要業務である。なお、2004 年 6 月からは、中国広東省東莞市に設立した工場に携帯電話を主力としたデジタル家電生産を開始、韓国大手電子メーカーに製品供給するなどしている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断 (成功の見通しなど)

EMS が本社を五所川原に置いたのは、日本で一番出稼ぎ労働者が多い青森県の中でもハローワークが扱う出稼ぎ労働者数が最大で、地元の雇用を確保できたため。しかし、難易度の低い製品が中国へ生産移管される時代となっていく中で、EMS グループの従業員数も 5、6 年前の 1,200 名から現在は半減している状況。地元青森県の雇用を確保するのが EMS のポリシーであり、自社に余力のあるうちに新しいものを開発・生産しようと考えたのが始まり。スーパースリム DVD 製造などの技術的強みを持っていたことと、グループ会社に住宅建設会社を有していることもあり、2000 年に次世代照明としての白色有機 EL (エレクトロ・ルミネッセンス) 事業への参入構想をスタートさせた。

有機 EL は液晶、プラズマに続く次代表示装置の素材として注目される。消費電力が少ないほか、従来の LED (発光ダイオード) 照明より部品点数が少なく薄型化、部品管理コストの低減が可能。大手電機メーカーは数十億円かけて、テレビ等のカラーディスプレイ向け有機 EL を開発・製造しているが、同カラー有機 EL は 1 ドットを 3 原色で微細に塗り分ける技術を要する。一方、EMS は白色のみを用いた有機 EL を開発・製造する。白色有機 EL は、カラー有機 EL より難易度は低いですが全ての面を白色で均一に塗るという全く異質の技術が求められるため大手メーカーと競合せず、かつ開発・製造コストも抑えることができる。

開発当初は、有機 EL の第一人者である山形大学の城戸淳二教授にコンタクトし、指導を受けながら研究開発に取り組んだ。2001 年には白色有機 EL の研究・開発を推進するデバイス事業部を設立、岩手県花巻市の起業支援センターに設立した研究所で独自の研究を進めている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

現時点では、次世代照明用白色有機 EL の研究・開発を継続している。2005 年には六ヶ所村のむつ小川原開発地域に工場を新設して白色有機 EL 照明を世界で初めて量産予定。同量産工場は 2005 年着工、2006 年に稼働、2007 年より本格生産開始、2009 年までに単月黒字化を目指す。総工費は約 35 億円、120 人雇用予定。稼働 3 年後には 26~30 億円の売上高を見込む。新工場では主に携帯電話の液晶画面用バックライトなどを生産する予定。

4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)

むつ小川原開発地域での工場新設については、青森県が推進する「クリスタルバレイ構想」の枠内で融資など各種公的支援を活用する (詳細は交渉中)。また研究開発費については、青森県や国 (経済産業省) の支援制度を利用した。2003 年度には「トップエミッション構造の有機 EL 素子開発」で、経済産業省の平成 15 年度「創造技術研究開発事業」に採択され研究開発費の補助を受けた。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達，人材確保，社内体制整備，情報収集など）

有機 EL 専門のエンジニアが市場にほとんどいないため，研究開発をする上での人材確保，情報収集に苦勞した。花巻の起業化支援センターより東京の半導体コンサルティング会社を紹介してもらい，国内の研究者や技術者にコンタクトすることで解決を図った。事業の立ち上げ時には大手電機メーカーからエンジニアを派遣してもらい，また研究者も社外専門家の意見を採用するなど外部人材を積極活用した。また，生産は地元青森で行うというポリシーであるが，青森では山形大学や半導体関連会社への地理的距離が遠く情報収集も困難であるため，研究開発拠点は青森と山形の間位置し仙台や盛岡といった都市部に近く，かつ企業誘致に熱心な花巻市に設立した。

有機 EL の問題点として，製品寿命の短さや生産コストの高さ（LED と比較して）などがあるが，これらの問題については量産しながら改良をしていく予定。資金源確保，製品に直結した新規開発ができることがその理由。白色有機 EL の用途拡大に向けては，照明メーカーなどとタイアップして商品への応用化アイデアを出しており，EMS 自身は白色有機 EL パネルのベンダーに徹している。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

3のとおり，2007年より白色有機 EL 照明を本格生産予定。販路については現在，営業をしているところ。2010年には蛍光灯など通常の照明に代替できる白色有機 EL 照明を商品化するというスケジュールを立てており，白色有機 EL を壁面や床板に埋め込んだ高齢者誘導用の夜間室内照明や，美術館やホテルなどの照明といった用途を見込んでいる。

日本

企業名（所在地）	テフコ青森株式会社（青森県）
業種	精密金属・部品製造
ニュービジネス	電気分解成形法による装飾文字・画像（①時計文字盤用、②家電・AV 機器、自動車ロゴ用）の開発・製造・販売
従業員数	50 名
海外拠点	なし（なお、横浜に販売拠点；テフコインターナショナル（株）をもつ）
企業 URL	なし

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

テフコ青森の中山廣男社長は大手商社に 10 年間勤務し鉄鋳貿易を担当していた。71 年から 17 年間は、友人の経営する電気成形メーカーに勤務し電気分解成形（電気メッキ）技術を習得。88 年に独立してテフコ青森（青森県弘前市、資本金 3,240 万円）を設立した。なお、「テフコ（TEFCO）」とは Technology by Electro Forming Co.,LTD（＝電気分解成形法による技術会社）を意味する。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

「電気分解成形法」がテフコ青森のニュービジネスのキーとなる技術。通常、メッキは剥がれないようにするものという発想を転換し、テフコ青森は電気分解成形法（電気メッキ技術）を用いることで、貼り付けたい画像だけを残して周りのメッキをいかにうまく剥がすか研究し、新製品を生み出した。

第一のニュービジネスは、電気分解成形法による時計文字盤用時字の開発・製造・販売（90 年に量産スタート）。従来の時計の文字盤製造手法は、プレス加工で極細の金属の時字を作り文字盤に植え込む「植字」手法であったが、その製造に従事する労働者が高齢化し減少するなか、大手時計メーカーの開発担当者が電気メッキ（電気分解成形法）による文字盤製造を中山社長に提案したのがきっかけ。テフコ青森の電気分解成形法は時字を 1 枚のシール状にして転写する「貼字」手法のため、文字盤の製造時間を従来の 10 分から 5 秒に短縮、文字盤の微細なデザインも可能になった。

第二のニュービジネスは、同じく電気分解成形技術を用いた転写式メタルシール「テフコミラー」の開発・製造・販売（2001 年に量産スタート）。高級家電・AV 機器や自動車、メガネなどのメーカーロゴに用いられる。家電・AV 機器の薄型・小型・軽量化やデザイン志向・高級化が進む中、大手家電メーカーへ「製品の装飾ロゴに時計の文字盤の技術を応用してみませんか」と提案したのが開発のきっかけ。「テフコミラー」は最薄 30 ミクロンの板厚で微細なデザインを可能にした。折しも携帯電話の普及で世界的に時計需要が低迷しており、テフコ青森の新たなビジネスの柱として開発に取り組んだ。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・電気分解成形法による時計文字盤の開発・製造・販売：88 年の設立当初から 3 年間は不良品の発生率が 80%を超え、累積債務は 2.4 億円に上ったが、（財）青森テクノポリス機構から債務保証を受け、91 年には開発も一段落、97 年には年間約 800 万個の時計文字盤を供給するまでになった。その後、世界的な時計不況により供給量は 400～500 万個まで減少したが、シチズン時計の電波ソーラー時計の販売好調により 2003 年には 800 万個まで戻している。世界の年間時計生産量 5 億個のうち、テフコ青森がターゲットとする高級時計市場の規模は 5,000 万個で、その中では 15～20%のシェアを占める。世界の時計業界においてテフコ青森の知名度はほぼ 100%で、日本の大手時計メーカーへの供給のほか、製品の 95%は横浜の販売会社を通じて世界 10 カ国のメーカーに輸出している。
- ・電気分解成形法による転写式メタルシール「テフコミラー」の開発・製造・販売：2001 年に量産を開始、2003 年は年間 3,000 万個（うち自動車向けが 200 万個）を供給した。液晶テレビなど高級家電需要の高まりとともに現在、需要は急増している。通常商品に付いているロゴが一個 3～4 円であるのに対して、高級商品向けの「テフコミラー」は一個 30～40 円と高価格で、また「テフコミラー」（ロゴシール）販売時に併せてロゴ接着のための機械を販売していることが収益確保につながっている。時字とテフコミラーを主力商品とするテフコ青森の 2003 年度の売上高は約 4 億円に

上る。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

89年には（財）青森テクノポリス機構による債務保証融資を受けた。91年には同機構より平成2年度地域技術企業化助成金、平成3年度高度技術研究開発助成金を受ける。98年には、東北ベンチャーランド推進センター（（社）東北経済連合会から独立した運営を行う任意団体）から第3回東北ベンチャーランド奨励金を受ける。特許出願については、青森県の特許出願支援のための「産業技術開発奨励制度」を活用。同制度では出願費用、審査請求費費用、弁理士手数料の半額を県が負担する。また、青森県や八戸の工業試験場や弘前大学の有機・無機分野の教授に相談することもある。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

創業当初は開発費ばかりがかさみ2.4億円の累積債務を計上、一時は倒産も覚悟したが、（財）青森テクノポリス機構の担当者に実際に開発現場を見てもらうことで、債務保証を受けることができた。常に新たな製品を作っていかなければ生き残れず、かつ産みの苦しみが大きいほど良いものができると考えているため、売上の3～5%は研究開発費に充てるようにしている。売上が赤字でも年間500～1000万円は必ず充てる。

商社勤務時代に、米国で巨額の損害賠償金を伴う特許権侵害訴訟を経験していたため、商品を輸出する前には必ず輸出先国で特許を取得するようにしている。出願特許は現在28件で、うち外国出願は20件（ドイツ、スイス、米国、中国、韓国、香港、台湾の7カ国・地域）である。特許の出願は全て東京の国際特許事務所を通じて行っている。

人材は地場の工業高校出身者などを社内で教育している。10年前から発明奨励制度を設けており、発明が特許と商品化に結びついた場合は1年間毎月10万円のボーナスを支給している。実際に社員3人が計4件の特許取得に貢献した。

顧客開拓については、開発当初は商社勤務時代の経験を生かし、商品をスーツケースに詰めて国内外の企業に売り込みをして回ったが、現在は売り手市場でメーカーの方からコンタクトしてくる状況。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

テフコ青森のポリシーは、①特許で世界に発信すること、②会社は大きくしないこと（従業員50人を最大限として常に高級価格帯商品への供給ポジションをキープ）、③日本発製品にこだわることで、今後もこれは変わらない。事業を他の分野には拡大せず、電気分解成形技術を用いた装飾文字・画像製造だけに携わっていく予定。今後はデザインを重視した模様つきホノグラムタイプのテフコミラーを全世界に展開していく。既に特許出願は終わり、取引先からも引き合いが来ている。

日本

企業名(所在地)	新東北化学工業株式会社 (宮城県)
業種	鉱業
ニュービジネス	天然鉱石ゼオライトを原料にした吸収性建材の開発, 製造, 販売
従業員数	31名(2004年9月現在)
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.s-zeolite.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社の創業は1963年で、仙台郊外にゼオライト鉱床を発見したことが契機である。ゼオライトとは天然の鉱石で、触媒作用、イオン交換機能、脱臭、吸着機能を持っており、化学繊維を製造する際の固体酸触媒や工業用水処理剤として利用された。同社では当初はこうした製品を製造していたほか、ゼオライトの機能を生かした製品開発を進め、79年にはペット用脱臭吸着剤を開発し、ヒット商品となった。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

同社では大学や民間企業とゼオライト製品に関する共同研究を進め、91年には鹿島建設と共同で「呼吸性建材」の開発に国内で初めて成功した。この建材は湿気、カビ、結露などを防ぎ、脱臭やホルムアルデヒドなどの化学物質を吸着する性質を持つことから、美術館・博物館の収蔵庫など一定環境を保つことが重視される分野への適用(老健施設、学校等)、および健康指向の高まりから一般住宅への適用など、将来的な需要増加が見込めた。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

呼吸性建材については、宮城県工業技術センター(現在の宮城県産業技術総合センター)からの技術指導、東北工業大学のデザイン指導などの協力も製品開発を後押しし、東京目黒雅叙園の収蔵庫を皮切りに国内外の収蔵庫用内装材として実績を重ねた。更に日本防火ライト工業との共同開発で量産化とコストダウンに成功、一般住宅へと用途が広がっている。現在、住宅用内装材としての製品(主に壁材として利用)のほか、同様の機能を持つクロス(壁紙)を開発中。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的な内容)

技術開発支援としての補助金など資金援助は多数。例として、宮城県による技術改善補助金(81年)、東北経済産業局による地域創造技術開発事業補助金(2002年)など。また、2004年には宮城県による「みやぎものづくりリーディング企業チャレンジ事業〔注〕」の対象企業に認定され、首都圏などへの販路拡大を目指している。その他、技術開発の上で東北工業大学や宮城県産業技術総合センターの協力も貢献。

〔注〕首都圏などにおける県内中小企業の販路拡大支援のため、宮城県が2004年度に開始した事業。業界に詳しく営業経験豊富な首都圏在住のセールスレップ(販売先紹介人)を活用し、参加企業の製品へのニーズや業界情報などが得られ、新規販売先の紹介を支援。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

技術面以外の問題点では、「呼吸性建材」という新素材に対する意識改革。開発当時、建築関係者の間では建材が「水を吸う」ことはマイナスととらえられており、なかなか製品が浸透しなかった。鹿島建設と共同で同製品を開発したことから、鹿島が美術館などに特化しながら製品の販売を進め、徐々に知名度が高まった。住宅用建材では、自社販売網を持たないことから、大手商社経由で代理店に販売していたが、同製品に対する需要の増加や、大手企業による競合製品の参入などを受け、販促や販売価格の引き下げを目的として2004年には代理店への直販体制に変更。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

シックハウス症候群や自然素材の活用に対する関心の高まりなどから、住宅関連素材へのゼオライトの活用が見込め、前述のクロス以外にも製品も開発中。その他の分野では、ヒートアイランド対策として水が気化する際に周囲の気温を奪う「打ち水効果」を狙い、保水性のあるブロックを開発、屋上緑化やマンションのベランダなどの外装材としての利用のほか、歩道用として強度を高める開発を進めるなど、更なる用途拡大を見込んでいる。また、既に数件の海外発注もあり、海外への販路拡大も視野に入れている。

日本

企業名(所在地)	セルコホーム株式会社 (宮城県)
業種	建設・不動産
ニュービジネス	カナダ輸入住宅の施工, 販売
従業員数	203名(平成15年10月1日現在)
海外拠点	カナダ(トロント)に駐在員事務所
企業URL	http://www.selcohome.co.jp/

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1959年の操業以来、宅地開発や住宅・不動産の販売が事業の中心であったが、95年にカナダからの輸入システム住宅の販売を開始。翌96年には輸入住宅販売事業に関するフランチャイズシステム（パートナーシップ事業）を導入し、加盟会社に対して資材調達・設計・施行・販売面のノウハウを提供するコンサルティング事業を始めた。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

バブル崩壊後に地価下落、金融引締めと経済環境が変化し、それまでのように多額の借金を抱えて家を購入する時代は終焉すると感じていた。顧客に喜ばれる住宅供給を目指し、在来工法にこだわらずに新しいモノの導入も含めて模索しており、その一つとして輸入住宅についても検討をはじめた。当時は内外価格差の高い品目の一つに住宅があげられており、円高という追い風もあった。北米を視察した上で95年にカナダから2×4工法の輸入住宅事業を始めたが、当初は住宅関連の各種規制をクリアすることに奔走するなど、試行錯誤の連続であった。

輸入住宅事業が軌道に乗り始めるにつれ、同業他社を含めて「輸入住宅事業の成功の秘訣」の問い合わせが殺到したため、輸入住宅販売のフランチャイズシステム（「パートナーシップ事業」）を立ち上げた。折しも住宅金融公庫が資金融資の条件を緩和され、それまで融資の条件とされた、住宅関連資材が日本の規格（JAS, JIS等）を満たすという点が、製造国の規格を満たしていれば輸入資材を利用しても融資が受けられることとなり、輸入資材の利用に対する障害が低くなること、またパートナーシップ事業により資材調達を一括化することによって得られるバーゲニングパワーにより、一層のコスト削減が図れるとの判断も働いた。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

第1のニュービジネスがカナダからの2×4工法の住宅輸入。基本をカナダのレギュレーションの合わせて、カナダ工場の工程を極力変更しないことにより作業ミスの減少を目指した（ただし日本の建築基準に合わせるための変更作業は実施）。輸入した資材を日本で組み立てることにしても、従来の大工（カーペンター）ではなく、専門の「組立工（フレーマー）」を日本で育成するなど、カナダからの輸入住宅を販売する上で、資材の輸入から建築・販売までを全て自社で手がけた。

こうした経験が第2のニュービジネス、「パートナーシップ事業」を生む。輸入住宅を販売する上で苦労した数々の試行錯誤が全てノウハウとなった。パートナーシップ事業では、資材の発注・輸入・輸送の手続きはセルコホーム社側が請負、パートナー企業に対してセ社の購買価格と同額で提供すると共に、設計や施工、販売に至るまでのノウハウも提供する。現在、パートナーシップ事業に参加している事業所は90社余りに及ぶ。

日本における輸入住宅の浸透やパートナー企業を合わせたスケールメリットの享受により、輸入住宅のコストを当初より5割近く削減させることに成功した。現在、同社の収益（経常利益5億円、2003年9月期）のうち、約95%は輸入住宅を通じたものである。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

輸入住宅展示場への資金補助。特に展示場が仙台にも設置されていたことがメリットとなった。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達，人材確保，社内体制整備，情報収集など）

輸入住宅を手がけた時点での最大の問題は、各種の規制の多さ。国内の住宅関連の規制として、日本農林規格（JAS）や日本工業規格（JIS）などの規格クリアや建築基準法の防火認定など、様々なものがあつた。また、日本で2×4住宅専門の組立工を育てるために当初はカナダから組立工を来日させたが、ビザの関係から「労働」させることができないなど、当初は規制絡みの苦勞の連続であつた。

現在ではこうした住宅関連の規制は当時よりは減少したものの、その他の面でもまだ問題が残る。例えば輸入に関しては、仙台では港や空港の荷物の取扱時間が24時間体制でないことから、運賃コストや時間的な面でロスが生じている。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

輸入住宅そのものに対する意識はまだ低いと感じており、市場拡大の余地は大きい。また一方で、輸入住宅のメニュー増加の一環として、低価格ログハウスの輸入を検討しており、シベリア産の木材を中国・大連の工場で加工して輸入というルートで2005年からの販売を準備している。

日本

企業名(所在地)	株式会社エコ・エンジェルス(亀井製陶株式会社) (岐阜県)
業種	土石(環境ビジネス)
ニュービジネス	廃棄物利用の無焼成煉瓦の開発, 製造, 販売
従業員数	6名(出向者2名, 社長以下兼務)
海外拠点	中国(北京市・泉州市)
企業 URL	http://www.eco-angels.com/profile.html

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

亀井製陶(株)は、創業 1956 年で地場産業においてタイルの焼成を担ってきた。タイル産業は、地域分業型であり、原料を採取する職、原料を運搬する職、焼成する職、地元商社等に分業され、取引ルートも従来どおりで変えられない状況にあった。亀井宏明社長は、10 年前亀井製陶(株)の二代目社長となった。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

当初経営基盤は弱く、このままではいけないと考え、従来の原料調達、販売形態にとらわれず、また循環型社会に貢献できるような独自路線を模索していた。初めは焼き物の廃棄物を使用した。より社会性の高い様々な廃棄物(下水道汚泥、ダム底泥、鉄鋼スラグ類、窯業廃棄物、電力廃棄物等)を収集した。収集した廃棄物を焼成してみると、それぞれ融点が異なることから焼成できなかった。

このため、従来の乾式製法ではなく湿式製法に変え、さらに固化材に焼き物の粘土とは相反するセメントを掛け合せ、無焼成固化技術(特許製法)を自社開発した。これにより、産業廃棄物を前処理なしで原料に使用し、無焼成ではあるが、焼き物の風合いを持つアンティーク風レンガ等エコ商品の製造が可能となった。このエコ商品で、循環型社会に直接貢献するために、(株)エコ・エンジェルス(株)を亀井製陶(株)とは別に立ち上げた。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

(株)エコ・エンジェルス(株)の生産能力は、月産約 50 万個(約 1,150 トン)であるが、環(Wa)コミュニケーションファクトリーズとして、関西地区では(株)共生(関西電力グループ)と、関東地区では東電環境エンジニアリング(株)(東京電力グループ)が、技術提携により工場生産している。販売面では、関市との下水道汚泥の再利用研究による公共工事へのエコ商品使用をきっかけに様々な土木工事に使われるようになり、カーマホームセンターにも受け入れられ、ガーデニングブームとともに着実に実績を伸ばしている。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

公的支援としては、補助金等はないが、関市や高山市等との下水道汚泥処理支援関係をもつ。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

技術開発では、セメントと粘土という相反するものの掛け合せということもあり、大変苦労した。資金調達も、大変苦労し、企業戦略等のプレゼン能力が向上した。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

現在、中国における環境政策からこのエコ商品が注目されており、中国の電力・鉄鋼メーカーとの合弁社を模索している。東京電力等の CO2 削減 CDM プロジェクトとも絡んで、中国等海外への技術とプラントのセット販売を進めていきたい。また、中国の石材メーカーとつながりが最近できたことから、国内での石材の販売も進めていきたい。

日本

企業名(所在地)	株式会社ギアリンクス (岐阜県)
業種	農業
ニュービジネス	アルゼンチンで大豆等を生産
従業員数	取締役6名, アルゼンチン支店2名(農場1名), 作業は現地委託。
海外拠点	アルゼンチン
企業 URL	http://www.gialinks.jp/index.html

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

㈱ギアリンクスには、岐阜県内の食品会社経営者6名が関わっており、代表取締役の中田智洋社長は㈱サラダコスモ(岐阜県中津川市)の社長である。㈱サラダコスモでは、無添加・無漂白もやし・緑豆もやしを開発、無農薬かわれ大根やアルファルファ・ブロッコリー・そばの新芽等も生産し、全国各地の生協やイオン㈱等の各地スーパーマーケット等に納入している。関連会社としては、SALAD COSMO USA Co.LTD(カルフォルニア州)等がある。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

岐阜県の「県民食糧確保計画」(県内の食糧自給率を50%に引き上げることなどを柱とする)に呼応して、梶原知事が98年アルゼンチン訪問後すぐに、知事から中田社長に「将来の食糧危機に備えて、季節が日本と逆で農地も豊富なアルゼンチンで農業することに協力してほしい」と要請された。中田社長を含めた県内食品会社の経営者6人が、極めて公共性の高いNPO(非営利活動組織)の精神で、岐阜県民さらには日本国民の緊急時の食糧確保を使命とする企業として、県内外から出資を募り、2000年「ギアリンクス」という民間企業を設立した。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

2002年10月から現地で大豆と小麦、そばの試験栽培を開始。2003年4月に収穫、6月に日本で好評を得た。10月にアンデス山脈のふもと等で取得した計1,265ha(岐阜県内農耕面積6万haの2%相当)の農場の開場式を行い、本格栽培を開始した。今年8月にこのアルゼンチン産大豆160tが日本に入荷した。これと同時に隣国パラグアイの日本人移民者が生産した大豆400tも入荷し、計560tの大豆がまず岐阜県内において相場価格で販売されるが、京都や富山の大豆関連企業からも大変評価されている。今後の目標は1800tまで拡大する予定。農場の現地作業は、現地のトラクターワークカンパニーという耕作代行企業に委託しており、雇用にも一役かっている。出資金は今年8月31日で締め切り、9,200万円となった。現在経営者は、無報酬の努力をしているが、将来性が十分あり、不平を言う人がいない。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

岐阜県当局は直接出資していないものの、梶原知事を筆頭に計画への精神的な支援が大きかった。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

当初、県と第三セクター方式で考えていたが、責任の所在や予算などの問題により頓挫しかかったので、純粋な民間企業とし、出資を県内外の方々に募った。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

将来の食糧確保としては、アルゼンチンに限らずパラグアイ等南米諸国も考慮に入れている。特に南米諸国では、戦後の農業移民政策により移民されて苦勞されてきた日本人移民者の方々とともに、この日本国民、さらには世界の人々のための食糧確保の最前線を展開していきたい。

日本

企業名(所在地)	T Mエルデ株式会社 (滋賀県)
業種	環境機器の販売, 環境コンサルタント
ニュービジネス	飲料使用済容器回収処理機 (RVM) の販売・関連サービス
従業員数	14名
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.tm-erde.co.jp

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1971年創業, 76年に法人化された焼却炉販売のダイエー産業株式会社が前身。1995年に滋賀県の老舗金属加工メーカー高橋金属株式会社(資本金9,800万円)が買収のうえ業務を引き継ぎ, ダイエーエンジニアリング株式会社設立。2000年に現在の社名(エルデとは「地球」の意味)に変更し, 現在に至る。資本金は2,000万円。本社事務所は滋賀県彦根市に所在。2003年10月期の売上高は2億8,300万円(TSR企業情報による)。代表取締役は高橋金属社長の高橋政之氏, 常務取締役の本江(ほんごう)宗明氏が実務を取り仕切る。1976年から1995年までのダイエー産業時代は, 焼却炉の販売・施行・メンテナンスが主な事業であった。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

1996年から本格的にニュービジネスに取り組み始めた。

経営環境としては焼却炉の新規案件が減り始めたことが大きい。農業集落排水整備事業では, 当時は「小型焼却炉」の設置が義務付けられており, 同社も滋賀県内で相当数納入, 設置した経緯があるが, ダイオキシンの害が問われはじめ, 社会的にも「脱焼却」の気運が高まって来たことに加え, 規制によりダイオキシン対応をしていない焼却炉は使用できなくなった。

そうしたなかで, 次年度の売上, 収益の確保が難しくなり, 焼却炉事業では経営が立ち行かないと判断するに至り, 新規事業として何を柱に据えるか検討することを決定。脱焼却の気運に即した事業の調査, 研究を行い, ①冷凍食材利用のレストランシステム, ②紙おむつ処理システム, ③生ごみ処理機販売, といろいろ模索していたときに RVM(リバース・ベンディング・マシーン)の存在を知った。

RVMは, 空き缶やペットボトルなどの飲料の使用済容器を消費者から直接回収する機器。環境を守り, 循環型社会を実現するための身近なリサイクル装置として, 欧米では早くから導入されていた。親会社である高橋金属工業の得意先である松下電器産業国際事業部が RVMを米国から日本に導入しようと準備していたが, その際に同機器の貸与を受け同社独自でテストを行いデータ収集し, 同機器を取扱うことを決定し, 日本に上陸する機会を待った(1995年末)。

ところが, 1996年春に新聞記事で, 松下ではなく日商岩井・富士電機連合が RVMを輸入することを知り, 急ぎ富士電機に販売許可を取り付けに動いた。同時に, 同社が焼却炉を納めていた岐阜県穂積町(現瑞穂市)の町長が米国を視察して RVMを町に導入することとなり, 同社取扱第1号として1997年6月に穂積町への導入が実現した。

その後は富士電機と協働で RVMの販売を行っていったが, 2000年末から2001年初にかけて富士電機の社内体制が変わったこと, また, 機器自体の細部な面でのトラブルもあって, 同社と富士電機の間で販売方針にズレが生じ始めた。その時, ノルウェーのトムラ社が RVMシステムで日本上陸の情報を入手。早速, トムラ社の RVMを検討した結果, トムラの RVMがデザイン, 機能面で優れていると判断。経営会議で, 富士電機からトムラに取扱メーカーを代えることに決定した。

2002年からトムラの RVMの販売を開始。以降, かつて富士電機&エンピコ社の RVMを納入した取引先に対しても, リース期間の終了を待って順次トムラ RVMへの交換を行い今日に至っている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

事業内容は, RVM機器の販売・設置, RVM機器に関わる回収・メンテナンス業務, 資源化業務。ハード面では, 機器や付帯設備(屋根・床工事)を全面受注している。ソフト面では, 機器設置後のメンテナンス業務(故障等の対応も含む), 金属缶(プレス状態のアルミ・スチール)およびペットボ

トル（破碎状態）の回収、回収済金属缶・PETの資源としての売却。各資源の処理本数と重量の情報を管理し納入先に提供することで、納入先のリサイクル実績がわかるような仕組みも設けている。収益状況については、ソフト関連面での売上が現状年間約1億円で、安定収益となっており、同社の経営に大きく貢献している。販売実績としては、これまでに32カ所に約120台の機器を納入した。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

特になし。外国企業との契約に際し、ジェトロ大阪の貿易相談を利用。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

問題点としては、RVM事業は「面展開」が可能になって初めてメンテナンスや回収で収益をあげられるが、「点展開」の状態は収益が上らないこと。そのため、社内体制の整備が課題となった。

対応策としては、まず、①営業エリアの見定めを行い、重点地区を絞り込むための情報を収集した。そこで得られた結論は、大都市は規模が大きく、ごみに関しての施策と仕組みがほぼ完成されつつあり参入余地に乏しかったため、人口1万～5万人までの町で、ごみの施策が決まっていないか、決めるために検討しているところを選択したことである。ただし、メンテナンスや回収のことを考慮して、本社の彦根から車で2時間までの地域を営業エリアとした。次に、②技術部門をメーカー代行の業務と現地密着の業務に分け、外部委託の回収業務にメンテナンスの仕事についても、10～15%の割合で担当してもらい仕組みを考えてもらってメンテナンスの効率をあげた。③回収業務は、リサイクル意識向上と同社のコスト圧縮を意図して、できるだけ地元の福祉関連の組織をお願いすることを基本にしている。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

機器（約350万円/台）を買ってもらうのではなく、サービスを買ってもらうシステムを構築すること。機器はリース対応も受け付ける代わりに、メンテナンスと回収業務をセット販売する。価格は、1本処理したら「何円」での契約もしくは月額「何円」での契約とする。

RVM以外の資源を扱う企業になること。「ごみ」でなく「資源」と考え、「総合資源リサイクル企業」になる必要がある。

住民参加をコーディネートする企業になることが目標。環境を守ることについては、住民参加が基本。住民参加を無理なく、仕組みとして考え、実行することが重要と考えている。例えば、回収の代わりにポイントカードを発行して、同カードで地域のスーパーマーケットでの買物や銭湯など施設利用に使えるようにするなどである。近江商人の「三方よし」や、富山の薬売りの「先用後利」の精神で地域社会に貢献することが同社の意義だと考えている。

日本

企業名(所在地)	ユーディーエム株式会社(一筆芳己 代表取締役社長) (京都府)
業種	多目的染色(特にインクジェット使用のデジタル染色中心)
ニュービジネス	デジタル染色インクおよび関連システムの開発・製造・販売
従業員数	15名
海外拠点	中国内に検討中
企業 URL	http://www.upepo.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

現社長の祖父が、それまで携わっていた“絞り染め”を専門に扱う加工・販売の個人商店(呉服業:一筆信三商店)を黒門通りに1931年に興したのが始まり。この“絞り染め”を生み出す伝統の染色のコンセプトを継承し、“京都から世界へ”発信することが現社長の起業理念だった。1959年に(株)一筆絞り加工店を設立し、1994年染色インク開発の模索を開始。95年に産学共同(京都国立工芸繊維大学、後に東京大学とも)で、テキスタイル(衣料用)用インクジェットの研究を始めた。

“受け継ぐべき(暖簾)共通のコンセプト”は残し、そこに新技術(デジタル)を加え、両者を通じて何か新しい「モノ作り」の分野と市場が開拓出来ないか模索を続けた。しかし、個人では難しかった。当時、やっとインクジェットが世に出始めていたが、印刷の出来はまだ稚拙だった。この技術を何とか成熟させ、しかも“布へ印刷”出来ないかと考えたのが産学共同開発に取り組み始めた発端だ。アイデアから製品化までに約10年を費やした。当時の事業規模は、従業員2名、資本金2,000万円だった。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

ここ30年間程、市場が日本国内に限られた商品でありながら多くの日本人が和服を着ないという急激な需要減少が起き、生き延びる為には事業転換は必須だった。

大学と共同開発を開始した当時、インクジェットプリンタ機器はオフィス用(紙印刷用)しか開発されておらず、問題は他の印刷媒体(フィルム、紙)とは全く異なる“布”への印刷という厳しい条件下での耐久性維持だった。具体的には、耐洗濯・耐光・耐汗・耐摩擦・変形=引っ張りなど多方面における耐久性でJIS規格をパス出来るかだった。課題の大方は、技術面で多くの克服すべき困難はあったが、開発開始時(10年前)に既にこの新技術開発の成功とその大いなる可能性についてはほぼ確信し、その後のビジョンも明確に描いていた。それはデジタル染色の特徴が、迅速性(版を必要としないため、納期短縮が可能で、約1日で完成。従来の染めは約5週間、ダイレクトプリントでも数日は必要)と、蒸し・洗浄工程がないため、無公害で環境(河川)に優しいことである。また、インクの開発にカラーマネジメントシステム(原画と染色後の色をプロファイル変換で管理する)開発を加えると、写真画質での染色が可能に優れ、アーティストの創造力をも満足させるなど、これまでに無い多くの優位性があったことによる。しかもマーケット(使用分野)は無限に近い。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・デジタル染色インクと、そのシステム全般の開発販売。現在、ほぼ独占状態にあり収益は大。
- ・デジタル染色用インク(インクジェット)の開発・製造販売。
- ・テキスタイル向けデジタルプリントシステム、及び各種プリンタ・メディア用カラープロファイル開発・製造販売。
- ・印刷業界・テキスタイル・アパレル・ファッション各業界において、プリント製品のクイックレスポンス目的としたデジタルプリント事業。
- ・デジタル染色用半製品、開発販売。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

デジタル染色インク開発早期の97年に「京都市ベンチャー企業目利き委員会格付評価Aランク認定」(テキスタイル向けインクジェットプリンタ用インクの製造・販売について)を受けたのに始まり、多くの表彰を受けたことが公的支援を多数受ける契機となる。他は以下のとおり。

- 97年：中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法に基づく研究開発など事業計画の認定
(98年：平成10年度京都府創造技術研究開発費補助金)(99年：三和ベンチャー育成基金)
- 99年：ベンチャー・エキスポ'99優秀賞受賞(日経新聞)
- 99年：特定新規事業認定(通産省)(特定新規事業実施円滑臨時措置法)
(2000年：平成11年度創造技術研究開発費補助金)
- 2000年：平成12年度課題対応技術革新促進事業に関わる研究調査事業
(2001年：創造技術研究開発費補助金)
- 2001年：中小企業優秀技術賞(テキスタイルプリントシステム)

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達, 人材確保, 社内体制整備, 情報収集など)

- ・資金調達：家族経営会社の資産, 銀行からの借り受け, および各種補助金。
- ・人材確保：始めはほとんど1人で企画, 実施。
- ・社内体制整備：旧来の事業にたずさわっていた人材は, 新ビジネスの本格稼働にともない一新された。「新ビジネス創造は, やはり旧来の発想を持つ人材では無理だった」と社長は言う。
- ・情報収集：社長がほとんど一人で情報収集しているが, その情報ソースは優れて多彩・多業種にわたり, 週2日は東京へ出張する。ソースは学会, 行政, 芸術, ビジネス界と縦横に広がりを見せている。

インクジェットを始め, 同社は多くの特許(申請ベースでは50件を数える)で守りを固めている。しかし一筆社長は, 「特許があっても競争相手の出現は時間の問題である」と認識。たゆまぬ研究開発と新規事業への挑戦を試みている。

「古い規制や商習慣」は大いに障害となった。それとの折り合いは, 「正面からぶつかるのではなく, 何度でも話し合いを重ね解決策をさぐり, それでもダメな場合は「迂回すること」も数限り無くあったと言う。その場合に重要なのは人間的連携と指摘。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

(1) 東アジア地域全般への事業展開

既に, 中国(上海)へは事業(インテリアル)を具体化。今後は, より広範な(台湾・マレーシア他)展開を予定している。

(2) デジタル染色の今後

- ・アパレル業界でのデジタル染色技術の普及を目指す。無製版のオンデマンド染色技術が評価された結果, デザイナー, アーティストから小ロット生産の需要が増加しており, マス生産前のサンプル作成などの注文がある。コンテンツの発信源である彼らの創造性支援活動に力をいれ, 今後のアパレル業界への認知度拡大を量る。
- ・オンデマンド染色をより便利で, 身近なものにする。デジタル染色技術のカラーマッチング技術, 画像処理技術のノウハウを使い, 色合せ工程のないカラープロファイルの変換のみで, 高品質の「私だけのオリジナルグッズ」商品を楽しめるサービスの, さらなる展開。既に, 富士写真フイルムグループ各社および写真業各社と「新しい写真の楽しみ方」“プリッキー(Prickey)”の名称で, プライベート写真の布(クッション・バッグ・Tシャツ他)への印刷サービスを開始(インク, システム販売)。工程を自動処理化することにより, 高品質・コストダウンの大量生産体制を確立。
- ・ブロードバンドを利用したサービス体系の, 構築。デジタル染色システム導入ユーザーを拡大し, 拠点を全国展開させると同時に, エンターテインメント性の提供も検討中。

(3) 住(空間)への展開

日本古来の伝統的ブランド”絞り染め“を支えてきたコンセプト(生産現場は技術の分業や, 制作・販売・開発システムなどの全体をつなぐ人的共同体世界)に, 先端科学・技術(アカデミズム)を加え, 強いリーダーシップで継承・発展させ, 世界へ発信するという当初の目的は達成されつつある。

今後は同コンセプトを使って, 衣・食・住の住(空間)へ展開を試行中。具体的には, 京都の再開

発に向けた大プロジェクトを、産・学・宗教界・京都市や芸術家の参加も得て進めている。

歴史的価値を有する”京都“の伝統・美の概観をそのままに、近代科学が裏でそれを支える形態を構築させる。先端技術と民間資本を使い、芸術家・学会・行政・産業界を巻き込み先進的都市”千年の都“を再生させる。諸外国からの観光客誘致他にも役立て、産業の社会的貢献と再活性化へとつなげたい。その先の新たなビジネス展開も視野に入っている。

日本

企業名(所在地)	株式会社イワテロックハンド (大阪府)
業種	アパレル(繊維製品製造販売: インナーウェア・アンダーウェア)
ニュービジネス	日本製高級肌着の開発・販売
従業員数	83名
海外拠点	なし
企業 URL	N/A

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

- 1951年 先々代社長岩手清治氏が、大阪船場で衣料品卸売業を創業。
- 1962年 同氏没後、妻女(楠枝氏)が社長就任。同時に取扱商品を肌着(紳士、婦人、子供)に集約。当時の量販店・スーパーマーケットの興隆により、売上を増加させ新規市場拡大に成功。新大阪センシティが開設され、シティに移転。当時の取扱商品は、まだ他企業との差別化はない。
- 1968年 イワテロックハンドを設立。
- 1970年1月 イワテロックハンドを株式会社化。肌着の高品質・大量販売体制確立を目指す。
- 1978年 生産・販売を分離し、新たに生産会社、岩手株式会社(本社大分県、従業員60名)を設立し現社長が就任。
- 1986年 大阪淀川区へ移転。
- 1988年 三菱商事からインド綿ハイブリッドコットン(希少性の高い高級超長綿)の購入開始。「ミカーナ」の婦人高品質肌着生産開始。これが他企業との差別化に貢献し、現在の地位を築く基となる。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

90年代、日本の肌着メーカーはこぞって中国(山東省を中心に)へと生産をシフトさせ、経営戦略を商品の低価格化においていた。当時日本は、デフレ基調が各方面に広がり、“低価格競争”の様相を呈していた。しかし、それでも岩手社長は、“高価な日本製”にこだわり続ける経営方針を堅持した。それは同社長が、「日本製」の持つブランド力に早くから注目していたためだが、当時同業者や金融機関など周囲からはほとんど理解されなかった。銀行融資の際、「なぜ女性が高い肌着を好み購入するか」、その行動の合理的説明を求められたが、女性の行動様式の「数式化」「データ化」の困難さゆえ、融資そのものも受け難かった。「経済活動の中枢を動かしている男性にわかりにくい製品を作っているための苦勞」(同社長)でもあった。

時流と逆に進む同社の経営は、当初は苦しいものだった。それを、「回転の早い商品でしので、・・・」(同社長) いたという。しかしリピーターの購入層が徐々に増えていった。また、10年ほど前から整備され始めたポスト・データ(バーコード)で、高品質が売れ筋であることが数値的に証明され、周囲に説得力を持ち出したことも追い風となった。

そのような中、インド綿のハイブリッドコットンと出会う。「何とも言えず美しかった」「こんな上質の肌触りの製品を身に付けたいと、女性は思うだろう」と、同社長は直ちにその独占使用販売権を三菱商事から得る。高価な材料は、当時誰も買い手がなく、販売権入手に競争相手はいなかった(同社長)という。しかし、冒険とも見えるこの高級綿の製品化が、日本女性の嗜好に合致した。その後、(株)しまむらから「シマックス」のブランド名で発売されるに至り、爆発的な売れ行きを記録。「不振が10年続き、もうダメかと思った」ギリギリの瀬戸際での大ヒットだった。「ただ、“安い”だけでは女性は満足しない。必ずや“高品質”“高級嗜好”の商品も必要とされる。」との信念が女性肌着でのヒットを導いた。時代の先を読むセンスが、大きく成功に寄与したと言える。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・独占使用販売権を持つインド綿ハイブリッドコットンの製品は、現在「一人勝ち」の状態。
- ・去年の秋頃から、“安さ”に対する倦えん感が出てきたことが同社には大きな追い風となっている。
- ・この他にも、次々とアイデアを商品化しヒットさせている。近年では、“遠赤外線効果”の肌着や、

“着るだけで美白効果”のある肌着「美白力（商品名：ライオンから）」（年数億円の売上が目標）でも大ヒットを飛ばした。また現在、サンリオ、ディズニー他のキャラクターを印刷した子供肌着や他のライセンス製品にも力を入れている。

- ・1951年に個人卸売業から始まった同社は現在、販売の（株）イワテロックハンド（資本金：3,000万円）の売上高33億円（2004年3月現在）、生産部門を受け持つ岩手（株）（資本金：3,000万円）の売上高も18億円（同年1月現在）を計上。さらに、1990年に東京港区に東京支店を開設。同グループ全体では20社ほどの下請け工場を抱える。
- ・さらに、今年から工場管理にも新しいコンピューター・ターミナル制御で動くPDP（プロブレム・ディスカバリー・プロフィット＝問題点を発見・改善して利益を生む）システムを導入し、工場では今年秋から100%能率給を実施予定。中国に行く代わりに同システムで対抗するという。
- ・“「日本製」はブランドです。”（同社長）との考えから、輸出も検討段階は過ぎ実施段階へと進んでいるが、最近の国内販売があまりに好調ゆえ、輸出にまでは至っていない。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

2003年度と、2004年度の2回、経済産業省の「振興事業助成金交付事業」の“中小企業製造事業者自立事業”補助金を申請したが、支援は得られなかった。これまで一切、公的支援は受けていない。そのみならず、銀行からの支援もこれまで受けるのが非常に困難だった（最近では、形勢が逆転し銀行の協力申し入れは非常に多い）。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

基本的に同社は、自己資本、自助努力で成功を引き寄せたといえる。とりわけ、資金調達には苦労が多かった。他の人材確保や社内体制整備については、家業としての長年にわたる経験・人脈・ノウハウの蓄積があった。特に、先々代が創業した大阪・船場の伝統と経験・人脈が大きく支えになったようだ。

しかし不振に陥った時期には、この長年の人脈までが脅かされる事態もあったほどである。ほとんど社長と親族による努力と繊維の街・船場の経験でそれらをしのいだ。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

- ・国内販売の次は、日本製同製品の輸出（シンガポール、韓国等）を考える。
- ・近年のヒット商品「美白力」（婦人肌着）は、「①先端技術（ナノ・テクノロジー）と②ライオン（大手販売ルート）と③伝統的な染色技術（匠の業）の積み重ね、これらの3つの結びつきで成功に至った。」（同社長）この成功の形で、今後の方向が見えてきたと言う。
- ・また、同社の新製品開発理念として、「女性の発想」の重視を挙げている。当然と思えるこの理念も、実は古い体質を持つ同業界では全く新しい発想だ。「直接の購買者である女性の嗜好・考えに沿った製品作りを今後益々目指していく。」（同社長）
- ・先端技術＋現実的マーケティング＋伝統的技術とそれを支える職業集団、これらを結びつけたところに同社長は新ビジネスの展望を見ているようだ。

（注）同社の情報は2004年9月現在のものです。

日本

企業名(所在地)	ラ・サラ株式会社 (大阪府)
業種	紳士・婦人服の企画・製造販売
ニュービジネス	車椅子専用オーダースーツの開発
従業員数	4名
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.la-sara.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

代表取締役の木内隆博氏が1988年に設立。90年に法人化。資本金は1,000万円。本社事務所は大阪市中央区に所在。これまで、オーダーメイド紳士・婦人服の製造・販売や、Tシャツ・パンツなどのWEBサイトでの販売を手がけてきた。営業基盤を固め、新商品の開発やサービス強化に努める一方で、経営上のリスク回避の観点から在庫を持たず、手形決裁を避ける堅実な経営を行っている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

脊髄に障害を持つ車椅子利用者の顧客からの「車椅子に乗る際に、既製の礼服では着崩れがひどい」との相談を機に車椅子利用者のための専用スーツの製品化に着手した。99年から龍谷大学社会学部の村井龍治教授（社会学部学部長）と産学連携による共同開発をスタートした。

欧米には遅れているものの、日本でも福祉充実の必要性が叫ばれはじめ、政府・自治体により障害者の自立を支援する取り組みが活発化しており、公共交通機関のバリアフリー化なども進められている。2000年の車椅子販売台数は37万台、障害者雇用者数も25万人を超え、障害者への求職も増加するなど、障害者の社会進出が加速している。ところが、一般のスーツは起立の姿勢で整うシルエットのため、一日の大部分を座って過ごす車椅子利用者には着心地が悪く、通常は大きいサイズを購入して自身で補修に出すのがこれまでの対応であった。大手業者は、ビジネスとしては難しい分野とみてこれまで手がけてこなかった。

開発にあたっては60名以上の車椅子利用者からのヒアリングをもとに、「襟元のVゾーンが開いてしまう」、「腕が突っ張って肩がこる」、「袖口が車椅子の車輪で擦り切れる」、「お尻が床ずれする」など約120カ所の一般スーツの問題点を抽出した。その問題点をさらに10カ所に絞込み、2001年11月に開発に成功し、特殊な裁断・縫製技術については、日本、米国、カナダに特許を申請した。

車椅子専用スーツは、車輪を回す際の腕の動きを考慮し、肩パットは入れずに背幅を広く取り、通常2枚で縫い合わせる背中部分を4枚で立体縫製している。立体縫製には紙風船の貼り合せの概念を取り入れた。袖口は車輪を回しやすいように面ファスナーを使って簡単に捲かれるようにした。ズボンにはベルト部分を曲線状に仕立て後股上を深くし、ファスナーも長く取ることで座ったまま用を足しやすくした。こうした工夫により、見た目の美しさだけでなく長時間着用しても疲れにくい効果が得られる。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

車椅子専用オーダースーツは、当初は同社が関西圏のみで注文を受け、これまで300着弱を生産していたが、テレビやマスコミで取り上げられる機会が増えるにつれて全国から引き合いが殺到。2003年9月からは関東圏でも、大東紡織子会社のロッキンガムペンタに技術供与し、直営店や百貨店等で「ウェルスーツ バイ・ビンテージ」ブランドにて78,000円～128,000円の価格帯で注文生産・販売することとなった。ロッキンガムペンタでは初年度1億円の売上を目指すとのこと。

同製品は社団法人関西ニュービジネス協議会による2002年度関西NBK大賞「ヒューマン商品開発部門賞」を受賞したほか、NPO法人日本バリアフリー協会の推奨ブランドにもなっている。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

平成14年2月に、身障者用紳士服の新商品開発及び身障者用紳士服の販路開拓をテーマに大阪府から「中小企業経営革新支援法」の支援対象企業として承認を受けたほか、障害者にやさしいスーツの素材等に関する研究開発をテーマに大阪府から「中小企業創造活動促進法」の支援対象企業として

も承認を受けている。

この他にも以下のとおり公的機関の各種支援策を積極活用してビジネス展開を図っている。

- ・大阪府立産業技術総合研究所：地場産業のタオル布地を活用した泉佐野技術センターとの共同開発
- ・大阪府立特許情報センター：特許に関する情報交換
- ・大阪市経済局の外郭団体「財団法人大阪市都市型産業振興センター」運営の大阪産業創造館：「あきない選手権（起業や新事業創設を施設貸出や経営コンサルタントで支援するしくみ）に公募・選出
- ・経済産業省近畿経済産業局新規事業課：ビジネスマッチングに応募
- ・ジェトロ大阪：貿易相談を活用して、米国市場開拓を実践中

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

きわめて少人数の体制による既存業務を抱えながらの並行した商品開発で、時間や資金に制約があったものの、前者は産学連携、後者は上述の公的支援などで乗り切った。外部の機関や人的ネットワークを積極的に活用する経営手法により、少人数でも新規事業の立ち上げを可能にした。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

米国は日本に比べて車椅子利用者の社会進出が進んでおり、需要は大きいと判断。特許申請中の米国での販売を将来的に検討中。今後、現地パートナーを探すなど展開を図っていく。

また、車椅子専用オーダースーツの技術を生かして、健常者用のスーツにも応用を図っていく予定。特に長時間椅子に座って仕事をする運転手、銀行窓口担当者、臨床技師などにニーズがあるとみている。

日本

企業名(所在地)	株式会社赤松工業 (兵庫県)
業種	プラント機器等製造・設備工事
ニュービジネス	炭化綿の開発
従業員数	21名
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.kyaaa.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

代表取締役の赤松政忠氏が1972年に創業し、74年に設立。資本金は2,000万円。本社事務所および工場は、忠臣蔵の赤穂浪士で有名な兵庫県赤穂市に所在。

いわゆる町の鉄工所からスタートし、現在の売上高は約5億3,000万円（TSR企業情報による）。川崎エンジニアリング、住友大阪セメントなど大手企業との取引を確立している。営業種目は幅広く、地盤改良機械設備製作、電力関係発電所付帯設備製作・据付工事、化学プラント設備工事、各種プラント保守点検・配管工事、製缶加工、その他機械器具据付工事など多岐にわたる。より具体的には、浄化センター機械設備、送風機械設備、ゴミ焼却施設、産業廃棄設備、焼却炉用ダイオキシン対応設備、海上地盤改良用リーダー、メタノール配管ユニットの製造・据付工事などである。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

赤松工業は、従来から炭化炉「蒸炭具（ムスタング）」（全長5メートル程度のステンレス製の炉で、トラックなどで運搬が可能な簡易炭焼機）を製造し、公園の倒木や剪定した枝などを木炭にする用途で兵庫県立明石公園などに納入していた。そうしたところ、2002年に兵庫県立工業技術センターから「米国ワイオミング大学の門上（かどかみ）洋一客員教授（現在は函館にて個人研究所を開設）が、天然素材である木綿を焼成する炭化綿の技術開発をしているが、木綿を炭化させるための炉を探している」という紹介を受け、協力することとなった。

同社では、炭化綿の開発のために新たに電気炉を製作して、焼成温度・時間などさまざまなパターンで実験を繰り返し、2003年11月に商品化の目途をつけた。炭化綿は従来の活性炭などに比べて脱臭、浄化、保温、保水、遠赤外線などの効果に優れており、かつ、元の形状を残したままで、比重も軽く、お湯で洗うと効果が復元されるというメリットも持つ。マットレスや枕などの寝具、サポーター、水質浄化フィルターなどに幅広い用途が期待できる。

赤松工業では、既存事業が成熟していることもあって、売上を伸ばすことが年々難しくなっており、新規事業の立ち上げを迫られていた。こうしたなかで、兵庫県の工業技術センターなどと接触し、新規事業を模索していたことが門上教授との出会いにつながり、産学連携プロジェクトを立ち上げることができたといえる。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

炭化綿の応用範囲は非常に幅広いが、同社ではまず、マットレス、サポーター、リストバンド、水質浄化用バイオフィルターから商品化に取り組んでいる。販売面の積極的な展開はこれからで、11月には東京で開催される医療・福祉施設のための設備・機器総合展示会 HOSPEX・Japan2004 に出品予定である。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

2003年9月に中小企業経営革新支援法の承認を受け、新規分野進出における支援を受けている。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

木綿の炭化技術については、品質の安定性が課題であった。木綿の焼成の温度とタイミングに関して数多くの試行錯誤を繰り返し、また、炭化炉にも工夫が必要であった。さらに、製品の仕上がりが材料の木綿の品質にも大きく左右されることから、同社では高品質の木綿を使用することになっている。

商品化にあたっては、炭化綿の応用範囲が非常に幅広いことから、逆に広すぎてどのような商品に最もニーズがあるのかの見極めが難しかった。まずは、知人など関係者にモニターになってもらい好評を得たマットレスやサポーターなどの寝具、医療関係器具から取り組むこととなった。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

リコー創業者・市村清氏設立の財団法人新技術開発財団が、独創的な新技術の実用化に対して助成金を出しているが、平成 15 年度第 2 次助成に同社が門上教授と新たに共同開発している「硝化菌着床炭化綿を利用した魚輸送用バイオフィルター」が審査を通過して対象となり助成金を受けた。これは、バイオフィルターによる水の浄化作用により、活魚車での輸送限界時間（現状 26 時間）を飛躍的に伸ばす技術であり、実験ではすでに 48 時間の輸送に成功している。

さらに並行して、同技術を活用した牛糞尿処理装置の開発にも着手しているが、実験では国の水質基準を大幅に上回る浄化に成功している。

門上教授の独創的な発想と赤松工業の優れた設備製造技術が結びついた産学連携による炭化綿の技術開発は、応用分野の広さで今後ますます商品化への広がりが期待できる。

日本

企業名(所在地)	日プラ株式会社 (香川県)
業種	アクリル・パネル, アクリル・スクリーンの設計・製作・施工
ニュービジネス	アクリル・スクリーンの開発
従業員数	72名
海外拠点	米国, 韓国
企業 URL	http://www.nippura.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

日プラ(株)は水族館向けのアクリル・パネル製造では、世界市場で圧倒的なシェアを持つ四国で最も注目されている企業の一つである。2002年11月にオープンした「沖縄美ら海水族館」の世界最大のアクリル・パネル(幅22.5m, 高さ8.2m, 厚さ60cm)は同社が製造したものだ。大型のアクリル・パネルは、日本や世界各地で水族館の創造的な鑑賞環境を支えている。

同社は、現社長が創業し、アクリル素材の2次加工で業績を拡大してきた。もともとはアクリル素材の電気照明器具などを製造してきたが、独自の接着技術を開発したことにより、透明度を落とさずにアクリル・パネルを幾層にも重ね、高い水圧に耐えられる水族館向けの分厚いパネルの製造に成功。

それまでは、水族館のパネルといえば、ガラス製であったが、アクリル・パネルの出現により、ガラスからアクリル・パネルへの需要転換を掘り起こしたのである。現在でも、水族館向けのアクリル・パネルを製造できる企業は世界で3社(日本2社, 米国1社)しかなく、「日プラ」の名は世界に知られている。

同社の水族館向けアクリル・パネルはこれまで39カ国120案件に輸出されている。海外売上比率は7割、受注件数で見れば9割が海外案件と、海外市場が主要な収益源となっているのが特徴だ。1990年代半ば以降、日本国内の水族館の需要が一巡し、新築案件が少なくなったなか、海外市場に活路を見出してきたのである。海外市場の需要を掘り起こすことは、輸出実績のなかった同社にとって、容易な道のりであったわけではない。初めて海外で受注した案件は1994年の米国モンレー水族館であった。モンレー水族館からの引き合いに対し、応札したところ、競合する米国メーカーよりも価格は高かったものの、技術力が評価され、同社が落札したが、当時、米国市場では全く知名度のなかった同社への委託には、米国の水族館関係者から不安視する声が聞かれたという。しかし、水族館のお披露目で、同社製の巨大アクリル・パネルが水族館関係者の「度肝を抜いた」(敷山常務取締役)と言う。この米国デビューにより、一気に同社の評判が広がり、米国の水族館からの引き合いが増加、海外進出の足掛かりとなったのである。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

世界に水族館は400~500館程度あると言われるが、耐久性の高いアクリル・パネルはほとんど入れ替えがなく、水族館の立て替えの際に新たな需要が生まれる構造にあることから、需要が振れやすい点の特徴だ。こうしたなか、同社が持つ独自の接着技術力を応用した新事業が「アクリル・スクリーン」である。水族館向けアクリル・パネルをしのぐ巨大プロジェクトになると大きな期待が寄せられている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

これまでの映像向け巨大スクリーンでは、薄いフィルムをアクリルに張り込む方式、塗装する方式、反射させる方式などが一般的であった。しかし、同社は独自の接着技術を応用し、接着材に映像を映し出す技術を開発、さらに巨大スクリーンに映像を映し出すためには、プロジェクターを使用するが、従来の前方から投影する方式ではなく、後方から投影する「リア・プロジェクション方式」を採用した。その結果、これまでにない色合いと柔らかさを持った映像表現を可能にした。

アクリル・パネルを使ったスクリーンの特徴は、大型化が容易なことで、同社が2003年に発売した「ブルーオーシャン」はつなぎ目のないシームレス・スクリーンを300インチまで製造することが可能だ。現在、大型テレビでは液晶やプラズマが主流となっているが、大型スクリーンの製造技術は依然として確立されていないのが実情だ。日本では、このアクリル・スクリーンはホテルや駅、イベ

ント会場など業務用スクリーンなどで活用されつつあるが、今後はホームシアター向け市場の拡大も期待されている。米国では一般的に住宅が広いこともあり、既にプラズマや液晶テレビよりも、リア・プロジェクション方式のテレビが普及し始めているという。現在、リア・プロジェクション方式は液晶やプラズマよりも奥行きをとってしまうものの、投影技術の進歩により、奥行きを短くすることも可能になるとみられており、今後の市場拡大に大きな期待が寄せられている。

4. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

同社では、社内には貿易実務や英語に長けた人材を多数抱え、輸出業務は商社を通さずに、ほとんど自社で行っている。水族館向けアクリル・パネルは各国の建築に関する法令も熟知する必要があるが、輸出に際して生じる難問を一つ一つ社内で解決し、ノウハウをためてきた。

また、同社はアクリル・スクリーンの製造工場を沖縄の自由貿易特区内に建設した。沖縄の自由貿易特区内に初めて入居した県外企業となったこともあり、沖縄県からの期待は高い。香川県内や他県など、数多くある候補地のなかから沖縄を選定した理由は、①賃貸ベース（土地・建物）の工場であり初期投資を抑えることができること、②既に香川県内に2拠点を持っているため、県外に工場を設置することによってリスクを分散できること、③沖縄県の熱心な誘致活動があったこと、④「沖縄美ら海水族館」の大型パネルの納入により、沖縄県内での同社の知名度が高く、人材確保に有利に働くことなどがあったという。実際に沖縄県で従業員を募集したところ、10名の募集に対して、何と250名もの応募があったということだ。

日本

企業名(所在地)	松浦産業株式会社 (香川県)
業種	包装等ロープ、把手の開発・製造・販売
ニュービジネス	重量物向け把手「タックハンドル」の開発、製造、販売
従業員数	59名
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.matsuura-sangyo.co.jp

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

松浦産業(株)は紙類や布、プラスチックなどで作る把手の市場では、7割のシェアを誇っている。同社は、もともとは樽向けのロープやひもの製造を行っていたが、1970年代にポリプロピレンの素材を使用した把手製造に着手し、その後、多様な把手製品を開発・製造してきた。

現在では、把手の総合メーカーとなっており、様々な注文に応じて即納できる体制を整えている。商品によっては即日出荷、長くても3~4日で出荷できるという。同社は1冊1万円のコストをかけて、同社製品のサンプル帳を製作し、既に約2,000部を配布。それぞれの商品には同社独自のコードがつけられ、コード番号と把手の長さを指定するだけで注文を受けられる。現在は24時間のフル操業体制をとっているほど、多数の注文が入ってくる状態だ。同社は、これまで徹底した機械化を進めてきており、松浦社長は「技術力こそが営業力」と技術力に絶対の自信を持っている。90年代には周囲から不安視されるほどの大型投資を行ってきたが、それが現在の技術力と即納体制を支えている。社内にはCADを扱える2人の技術者を抱え、3次元設計も行っている。

2. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

同社のヒット商品に成長したのが「タックハンドル」だ。重量物向けの把手として新しく開発したもので、シールに同社が特許を持つ接着技術を用いて、強度を生み出した。もともとはペットフードを高いところに吊るすことを目的に開発したという。その後、ビール会社からの要請により、「タックハンドル X」を開発したが、これは把手部分をクロスすることにより、500mlのビール缶24本までの重量に持ちこたえられる強度までに強化した。このタックハンドル Xは、多くの飲料メーカーに納入され、9割の市場シェアを持つ商品に育っている。

3. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

タックハンドルの開発で、最も難しかった点は「瞬間接着力」と「保持力」のバランスをとることだったという。瞬間接着力と保持力は反比例の関係にあり、のりがやわらかく、かつ多い方が瞬間接着力は高い一方、保持力は固いのりを薄く塗り、ゆっくり乾かすことによって高められる。そのため、両者のいい部分をとるように研究・開発を進め、「持って30分以上は落ちない」という製品を開発した。

同社の商品は商社や問屋を通さずに、直接、顧客と取引を行っており、いわゆる「メーカー営業」を徹底している。顧客とのコミュニケーションから、新しい商品の芽が出てくことも多いという。

さらに、同社は徹底した国内志向だ。世界各国では、まだ日本ほど包装や紙袋にお金をかける市場はなく、日本の国内市場を重視している。生産面でも、海外での生産は考えておらず、一部の外注業務も近隣の企業に限定している。同社製品は顧客ニーズによって、常に変化することと、即納できる体制を持つことが求められているためだ。

日本

企業名(所在地)	株式会社高知豊中技研 (高知県)
業種	半導体製造装置部品組立
ニュービジネス	グリーンレーザーポインターの開発, 製造, 販売
従業員数	45名
海外拠点	なし
企業 URL	http://ktg-inc.jp/index.htm

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

もともと豊中技研(京都, ホリバグループ)の高知工場として設立されたが, 90年に独立した。独立後も豊中技研の下請けとして半導体製造のためのマスフロコントローラー(ガス流量制御装置)の組立を行っており, 現在もメインは半導体製造装置の部品組立である。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

半導体業界は4年周期で新規設備投資のサイクルがある。従って, 売れるときは売れるが, 落ち込んでいるときは売れない。最近では, 2000年にピークがあって落ち込んだ後, 2004年になって半導体製造業界は好況となった。しかし, 最近は落ち込みの期間が長くなってきた。さらに同社は下請けであるので, 売上は親会社の経営状況・判断に左右されざるをえず, 落ち込んだときにはどうしようもなかった。このような事情から新しい事業を開始する必要に迫られたため, 半導体業界以外の製品開発を模索した。当初は木の高さを頂点と根を照射して測定するためのレーザーを開発するため, 緑のレーザーを製造している中国企業から部品を取り寄せて製造を開始した。その後, 日本で緑のレーザーポインターを製造している企業はほとんどないことが調査の結果判明したため, グリーンレーザーポインターの製造を開始した。売上について当初はそれほど期待していなかったが, レーザーポインターは一般になじみがあると考え, 同社の知名度を高めるアピール要素の強い製品として期待した。製造は1998年に開始したが, 販売に本格的に力を入れ始めたのは半導体市場に対する危機感が強まった2000年以降。ホームページを立ち上げるなどして営業活動を開始した。

グリーンレーザーポインターは従来の赤のレーザーに比べ8倍の明るさを有し, 色覚異常者でも認識できるなどのメリットがあったが, 当初はあまり売れなかった。しかし, レーザーポインターによる事故の多発を受けて, 2001年にレーザーポインターが消費生活用製品安全法の対象となり, 出力規制(1ミリワット以下)などが強まったため, 従来の赤のレーザーでは基準を満たさず, 販売が不可能になった。その後も半年ほど様子を見たが, グリーンレーザーポインターを製造する企業はでてこなかったため, 同法に基づく基準認証を申請し, 2002年11月に認定を受け, 製造・販売を開始した。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

販売当初は中国・台湾から部品を輸入し, 組立製造を行っていたが, 使用電池, 使用時間, 重量等で改良を行った新製品からは, ソニーに照射部分の部品を委託している(外装部分は引き続き台湾から輸入)。コストは高くなったが, 質も上昇した。また, これまで中国と日本で2回検査を行っていた手間が省けたため, 必ずしもコストの面でも不利になったとはいえない。

売上は月250~300台であり, 今年は半導体業界が好調なので全売上の3割程度に過ぎないが, 昨年の下期では売上の半分を占める時期もあった。販売開始後半年を過ぎてからは, インターネット販売だけでなく販売店を設定しての販売も開始し, 順調に売上は伸びている。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

グリーンレーザーポインター事業については特になし。時間・手間がかかるので, そちらまで手が回らないというのが現状。ただし, 高知産業振興センターからは光関係製品の展示会参加のための助成を受けたり, 下記のとおりバーチャルサイトへの参加させてもらうなどしている。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

これまで下請けでやってきたので、営業のノウハウが存在しなかったことが最も大きな問題だった。卸売を通さないでの販売を考えていたので、当初はインターネットでの販売のみ行っていた。ホームページ作成のノウハウもなく苦労したが、(財)高知産業振興センターによるバーチャル工業団地「高知よさこいfactory (<http://www.joho-kochi.or.jp/yosakoi>)」に参加するなどしているうちに、予想外に売上が伸びた。また、メールを使って学校や大学などにも営業活動を行った。ただ、インターネット販売ではフィードバックが少なく、ユーザーの意見が聴取できなかったため、営業拠点の必要性を感じ、1年程前から販売店設定による販売も開始した。販売店の設定のみによる影響とは考えられないが、販売店の設定を開始する前から後では2倍強売上が伸びた。また、大学教授の口コミなどの影響で、大学生協にも製品を置いてもらうようになった。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

コクヨが8月に同社製品より多少安価なグリーンレーザーポインターを発売したため、今後は価格競争が厳しくなると思われるが、質で勝負していく意向。ただし、現在はグリーンレーザーポインターが主力であるが、将来的にはポインターに止まらず、より出力の高い、産業用に使用する緑色レーザー機器の製造・販売に進出することを考えている。例えば、線が引けない場合、点が打てない場合などにレーザーを使って測定するなどの利用方法が考えられる。

また海外展開については、欧米、特に欧州は既に日本と同じ出力規制があり、安全面に厳しいこと、かつ白人男性の約10%が色弱であることから、グリーンレーザーポインターの需要は高いと考えられる。米国でも赤色レーザーポインターによる事故が頻発しており、今後規制が強まるとみられ、まずは国内を固めてからだが、将来的に市場の大きい欧米への進出は考えている。

日本

企業名(所在地)	山本貴金属地金株式会社 (高知県)
業種	金属
ニュービジネス	歯科治療用セラミックスの開発, 製造, 販売
従業員数	185名(2004年9月現在)
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.yamakin-gold.co.jp/index.htm

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1957年に貴金属地金の取引を業務として創業。その後、70年代の金取引の自由化にあわせて新規事業ドメインの開拓として1976年に歯科用貴金属合金の製造・販売を開始した。最後発参入ではあったが、独自の販売システムを開拓し歯科技工士への直接訪問を中心とした技術営業を行ったこと、また営業マンの8割が歯科技工士であることから生まれる顧客ニーズへの即座の対応により、現在では歯科用貴金属合金市場では約16%の業界トップシェアにまで成長した。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

一般的に歯冠治療用に使われる材料は、貴金属合金、セラミックスおよびレジン(プラスチック)の3つだが、貴金属合金は単体で、セラミックスまたはレジンに貴金属合金に接着して複合体として用いられる。同社は従来、歯冠用貴金属合金の加工を主体に行っていたが、これら合金と接着して使用されるセラミックスは海外製も含め大手他社品が主流であった。他社品との組み合わせ使用に関する問い合わせ、クレームは同社に寄せられることが多く、これらのクレーム対応ノウハウの蓄積が同社オリジナルのセラミックス開発へ大きな影響を与えた。また、歯科用合金一辺倒から総合材料メーカーへ踏み出すことでユーザーからの要望により細かく対応できることが可能となり、その信頼も増した。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

2001年2月には新製品「ゼオセライト」の製造・販売を開始し、歯冠用セラミックス市場に参入した。

日本国内における同市場は約5億円であるが、現在ではその約1割のシェアを誇る。販売先も全国的展開しており、2003年には欧州への輸出を開始するなど、海外市場にも積極的に展開している。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

1995年に中小企業創造活動促進法に基づく事業者として認定され、補助を受けた。また、98年には同法の再認定を受け補助を享受している。今後とも積極的に活用していきたいと考えている。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達, 人材確保, 社内体制整備, 情報収集など)

「ゼオセライト」の開発に関わる資金について、開発期間がこれほど長期にわたる(5~6年)とは予想をしていなかったが、歯科用貴金属事業は順調であったため特に大きな問題はなかった。人材の確保については、大阪にて短期の基礎研究を行った後、本格的な開発業務を高知へと移転させたことが功を奏した。というのも、都市部では優秀な人材は大手企業に流れてしまうことが多いが、高知では競合が少ない割に様々な事情から地元で働こうとする優秀な人材が多いため、大阪より人材を確保しやすかった。また、同社のセラミックス開発における少ないノウハウに対して、公的研究機関のセラミックス専門家の協力を仰げたことも大きな成功につながった。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

2003年に、欧州進出に際して販売に必要なCEマーキングを取得し、併せてISO13485の認証も得た。平成17年の薬事法改正でこのISO13485をベースとして規制が強まるとみられることから、同社の競争力はより高まると考えられる。また、セラミックス材料だけでなく、レジン材料市場にも

参入を予定しており、歯科治療用材料全般に事業を拡大しつつある。

「ゼオセライト」の海外進出については、2001年にインドに進出したのを皮切りに、アジアではフィリピン、シンガポール、インドネシア、ヴェトナム、タイ（韓国は計画中）、フランス語圏を中心とする欧州、また、まだ始めたばかりであるが中近東ではシリア、イラン、サウジアラビア、トルコにも進出している。市場規模は日本の数十倍を見込んでおり、現在はマイナーチェンジを行いながらの試験的な輸出ではあるが、将来的には海外市場が中心となると考えられている。また、2年に一度ドイツ・ケルン市で開催されるデンタル・ショーに参加したり、2004年10月末に横浜で開催される国際的なデンタル・ショーに出展したりするなど、積極的な営業活動も行っている。

実は、日本の歯科技工技術は世界でもトップクラスにあり、米国では多くの日本人歯科技工士が活躍している。また、世界レベルで優れた製品が開発されているドイツにおいても歯科技工界では日本人が少なくない。高知は世界の歯科技工士ベスト4を輩出している県であり、将来的には高知に技工研修センターを設立し、海外の歯科技工士向けにも研修プログラムを開催することで地域の国際化に貢献することも考えている。

日本

企業名(所在地)	つちやゴム株式会社 (熊本県)
業種	一般用・産業用ゴム
ニュービジネス	電磁波シールドゴムの開発, 製造, 販売
従業員数	165名
海外拠点	なし
企業 URL	http://tsuchiya-r.co.jp/

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

昭和 24 年に創業したつちやゴムは、月星化成（当時は熊本にも工場あり）の協力企業として、「ゴム靴」の製造を主な事業としていた。その後、工業用ゴム製品や自動車用ゴムホース（マツダ向けが中心）の生産にも携わるようになった。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

つちやゴムの主な事業は月星化成向けの履物製造（90 年度で総売上の約半分）だったが、月星化成が中国などに生産拠点を移転するのに伴い、月星向けの売上が減少し、会社全体の売上也停滞した。こうした危機に対処するため、中国など海外に進出するか、もしくは自社開発による新規事業で下請け企業から脱却するかを選択を迫られ、つちやゴムは、新規事業による生き残りに賭けた。成功の見通しが不透明な中、新規事業で活路を開くしかないという危機感の中での経営判断である。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

つちやゴムの新規事業の第 1 弾は、95 年から販売を開始した弾性舗装材「エコロック」である。エコロックはクッション性と透水性に優れた舗装材で、公園や道路、ビルの屋上、学校のプールなどで需要がある。同様の商品は今まであったが、価格が高かったため、つちやゴムは廃タイヤを原料とすることでコストを抑えた。また、エコロックはつちやゴムにとって初めての本格的な特許製品であり、その後、同社は特許重視方針に転換している。

電磁波シールドは熊本県工業技術センターと共同開発したもので、97 年から販売している。これは IC の高度化などにより、電磁波による誤作動防止対策が求められる中、加工しやすいゴムの特性を活かしたもので、屋外制御機（信号機など）のパッキン材などとして使われている。

また、つちやゴムはオリジナルシューズの製造も行っている。細かな刺繍など高い完成度を必要とされる靴を迅速に生産できるのは、まだ日本だけである。また、日本のみならず、アジアにおいても「日本製」のプレミアは高い。つちやゴムでは日本の子供用衣料メーカーの靴を自社で一貫生産している。

上記三つの新規事業の 2003 年度売上は約 6 億円で、総売上の 28% を占めるに至った。新規事業の売上高は 95 年度と比べて約 20 倍、2000 年度と比べてもほぼ倍増と、伸びが顕著である。新規事業の売上内訳はエコロックが約 7 割、オリジナルシューズが約 2 割、電磁波シールドが約 1 割となっている（2003 年度）。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

エコロックや電磁波シールド開発に際し、経済産業局や熊本県などから補助金の交付を受けた。また、電磁波シールドは、熊本県工業技術センターと共同開発した。これは工業技術センターの専門家との世間話の中で、「ゴムにも防電磁波効果がある」と話したところ、それは電磁波シールド材として有用だということになり、工業技術センターでその効果が検証されたため、製品化にまでこぎつけた。

また、「ヒートアイランド対策対応のエコロックの研究開発」が九州経済産業局の「産業クラスター計画」に指定されており、補助金が交付されるまでの「つなぎ融資制度」を利用して、西日本銀行より融資を受けている。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達，人材確保，社内体制整備，情報収集など）

つちやゴムは中小企業なので，製品の安全性や品質，技術力などを，外部に認めてもらうことが難しく，他の企業との取引や，融資を受ける際に不利になることもあった。これに対し，公的機関から補助金の交付を受けることで，当社の新規事業の意義と有望性が公的に認められたことになり，取引先や銀行などへの説得材料となった。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

つちやゴムは総売上高に占める新規事業分野の割合を5割に引き上げるのを目標にしており，新規事業を当社の中核に据えようとしている。新たな事業の計画も進んでおり，熊本大学と医療分野で共同研究を行っている。ひとつの新規事業を通して，企業，大学，公的機関などとのつながりが深まり，彼らとのコミュニケーションの中で新たなアイデアが湧いてくるので，新規事業の「引き出し」には事欠かない。

チリ

企業名	Blue Company S. A. (ブルー・カンパニー)
業種	ITと通信
ニュービジネス	新たな経営管理用ソフトサービスのビジネスモデルを開発
従業員数	15名
海外拠点	チリ国内のみ
企業 URL	http://www.bluecompany.biz

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社はチリの中小企業に技術的なソリューションを提供する目的で、2002年3月に設立された。このような背景の中で、我社は小売商店、広告代理店、保険ブローカー、その他一般サービス業者を対象としてITプロジェクトを開発してきた。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

IT開発のハイコスト及び毎年速くなるITの廃棄サイクルは、減価償却の速度を非常に速め、中小企業によるそのような資産の購入を困難にしている。そのような理由で、ASPフォーマット（アプリケーションリースとインターネットを通じてのサービス）によるサービス開発計画を開始したが、それにより顧客は機能するための高価な機器購入の必要なしに、役に立つ技術だけを提供される。

同社の経験からすると、チリの大部分の中小企業は経営（経営とは作業チームを完璧にそして、顧客のためにリードする能力と理解する）に弱点があるので、Blue Cricket (www.bluecricket.net)を開発したが、これは経営管理用ASPで経営能力を強化し企業の生産性を向上するものである。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

初年度は技術の開発に向けられたので、研究と設計のプロセスにインハウス、外注のサービス企業およびマーケティング企業を使った。Blue Cricket開発のための投資は、市場でのソリューションテストばかりだったので、あまり多くはなかった。そのサイクルは、顧客が採点者の役を果たしながら使用料を支払い、その代わりに同社は顧客のニーズに合わせた開発を維持することで構成されている。このような顧客のニーズに合わせたフィードバック・サイクルを構成したことにより、投資のかなりの部分が顧客により支払われた。

この線にしたがって、パイロット・プロジェクトを顧客に販売した分でカバー出来なかった関連経費を負担する資本を用意した。Blue Cricketの販売から得られた収入は二年目で倍増し、今年も前年比で倍増する予定であり、従って今年中に収益が上り、2005年には投資分を回収できる見通しである。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

なし。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

資金問題を解決するために、Blue Cricket開発の初期投資を行う投資家を募集した。市場を知るためには企業の内部から検討するだけでは不十分で、顧客、同盟者と一緒に“考える”必要があることが分かったので、一連の会合を持って我々のオファーを説明し、顧客における価値とそれに伴うチャンスを学んだ。この方針にそって販売を支援し、我々のオファーを可能にしてくれる企業との提携は我々の戦略にとって決定的なことであった。大きな共同体及び国際的な共同体に参加することは我々の勉強になり、オファーを確実なものにするので、その意味で我々は世界の様々なオープンソース企業の組織と提携した。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

技術はサービスであり製品ではないという、我々の持つビジョンは世界の情報・通信技術発展の方向と首尾一貫しており、我々の顧客である中小企業のニーズとも一致している。Blue Cricketはチリ

の市場では非常に評判が良く（発売後僅か一週間で **Challenge Digital 2003** の最終選考に残った）、この傾向が続くことを期待している。オープンソースラインのビジネスの開発は見通しが明るく有望である。この市場がチリとラテンアメリカで急成長することを期待している。

チリ

企業名	Coesam S.A. (コエサム)
業種	化粧品及びや薬用ハーブティー製造
ニュービジネス	ローズヒップオイルの日本での販売
従業員数	150名
海外拠点	日本
企業 URL	http://www.coesam.cl

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は 30 年以上前にカルロス・アミン・バスケス博士が創立し、初期にはヨーロッパ、主にドイツの食品工業に原料だけを輸出していた。ローズヒップオイルが表皮組織細胞を再生する効果を持つことを同社が発見してから最終製品を調合、加工して世界の市場へ輸出するようになったが、当然、初期には総販売額のわずかでしかなかった。

同社は徐々に成長し、現在では世界 30 カ国以上に最終製品と原料を輸出している。ローズヒップは野生のものから徐々に当社の農園で栽培したものに移行していった。それと平行して、急成長する有機製品市場に対応するために同社の農場は最初にスイスの IMO、そして最近では日本の JAS/JONA の認定を受けた。当然、同社の加工施設はそのような市場の要求に応じて、製造プロセス管理と品質管理と同様に、それらに適合していった。また、製品も様々な市場の要求の変化に対応したが、ある市場に対しては特別な容器の開発を強いられたこともあった。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

同社の製品にとって日本は常に魅力ある市場であった。それは日本独特の幾つかの条件に由来するものである。その高度な発展により世界の他の市場よりも先に自然製品へのニーズが生まれたことを述べておく必要がある。他方、日本にはお茶の消費と加工が深く根付いているが、世界の多くの国々では知られていない習慣である。

そのような理由で、同社はかなり前から日本で加工、包装する中間製品を輸出しているが、当然、その製品は当社の商標ではなく日本のディストリビューターのブランドで販売されていた。それは製品開発の障害となり当社はコモディティの輸出に制限されていた。そのような状況において、当社は製品開発、供給企画、プロモーション、PR などのマーケティングコントロールを全くできず、それに対する参加もできなかった。このことが日本の企業家と共同で COESAM JAPON と称する日智合弁会社の設立に導いたのである。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

これは日本でのローズヒップとその製品に関するビジネスの発展において重要な一步を踏み出したことを意味する。生産地で加工した製品を主力とした全ての販売ルートと全てのプロモーション分野を含む活動プログラムを作成した。

このプログラムには次のような要素が考慮されている：

(販売ルート)

- ・インターネットによる販売とその開発
- ・カタログ販売システムの実施
- ・商店を通じた販売

(プロモーション)

- ・レポート広告式のテレビ番組によるプロモーション
- ・雑誌その他書籍における広告
- ・東京の地下鉄車両内の広告
- ・航空会社の機内雑誌への広告
- ・サブディストリビューター・ルートの利用
- ・Web サイト

(製品)

- ・製品の包装に日本語のラベルを貼付
- ・日本市場専用の製品を開発

(公共機関の支援)

同社は政府機関の主要な活動に参加した。リカルド・ラゴス大統領の外遊にも積極的に参加した。COESAM の製品を入れた箱を用意し、日本企業最高幹部を招待した公式昼食会において参加者全員にプレゼントしたこともある。一方、日本とチリの公式な行事として行われる全てのフォーラムに参加している。

上記のような活動の成果として日本におけるローズヒップ製品の消費は飛躍的に増大したが、同社が自社で製造した最終消費製品だけでなく、コモディティーとしてのローズヒップの輸出も成長している。今日の日本市場は以前の状況と比較して輸出量で 500%増加したと推定される。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

このような飛躍の陰にはチリのみではなく日本の公共機関の貴重な協力がある。チリ側としてはプロチレの協力があり、見本市や最近実施された「チリの味」というようなミッションへの参加に便宜を図ってくれた。

日本側としてはジェトロの貴重な協力を得た。一例を挙げると、現在 BIOFACH JAPAN の JETRO ブースに展示する準備をしているが、これはアジアで一番大きい有機製品の展示会である。同見本市へ同社は初めて日本の認定機関である JAS/JONA から直接に有機製品として認定を受けた製品を展示することができる。なお、同社は日本の有機認定機関から直接に有機認定を受けた唯一のチリ企業である。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

言うまでもなく、日本で展開しているようなプログラムにおいては、実施の途中で解決しなければならなかった一連の問題があった。原料の輸出を行っていた企業が高い付加価値をつけた最終製品の輸出企業に転換するためには多くの問題点の解決を強いられた。疑いもなく、その内で一番大きな問題は、両方の文化の知識をもつ相手を見つけることであった。この問題の解決は、西洋の市場とまったく異質の日本市場において重要なハイレベルの品質管理、製品のデザイン、サイズ、特徴など他の問題の解決に大きく役立った。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

現時点ではチリの市場と全く異なる、この巨大な市場の僅か表面だけに浸透したに過ぎない。日本人の好みに合わせた製品を開発中であり、そのために COESAM JAPON 社と別の日本企業との間で戦略的提携を結ぶ交渉中である。また、今まで使われていなかった日本の製品にローズヒップを添加することを日本で研究中である。ローズヒップから始まったビジネスを同社手持ちの別の製品に適用するか、ローカルのプロバイダーと共同で管理することのできる製品に適用するかの第一歩を踏み出したところである。そのためには、COESAM JAPON 社設立から学んだ「品質は譲歩できる要素ではなく、世界一厳しい要求をする市場に進出するための戦略同盟の基本条件である」というコンセプトを社是としていくべきである。

近い将来、COESAM CHILE 社と COESAM JAPON 社間の取引量が何倍かに増大し、後者が日本だけでなく、同社のアジア諸国の代理店になることが期待される。

チリ

企業名	Paradigma Ltda. (パラディグマ)
業種	ITと通信：固定、移動インターネット用のソリューション
ニュービジネス	WEB サイト作成用の新たな基本ソフトの開発
従業員数	11名
海外拠点	チリ国内のみ
企業 URL	http://www.paradigma.cl

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社の主な業務は顧客の注文に合わせたソフトの開発であるが、ビジネスと生活向上のための技術サービス、講習、コンサルタント業務なども行っている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

長年の経験からソフトの注文生産は消耗の激しい仕事であることが分かった。というのは、それは種々な顧客の異なる規模のプロジェクトと多くの研究と新しい技術の開発の上に行われ、多くの場合、知識分野も様々であり、その上、チリの経済的条件の制約を受けるからである。

したがって、同社のどの分野の開発が市場において有利な分野か、有望なビジネス分野か、収益性が良いのか、会社の将来を投影すべき有望な分野か、新技術の出現可能分野か、我社の顧客及び将来の顧客に対して地理的にサービスできる分野かなどを研究し始めた。

結論として、同社が開発したソフトを製品化またはパッケージ化すること、新技術に関する研究、開発の強化、さらにそのアプリケーションを人材および融資の制限要素を考慮しながら強化することが必要である。また、国際および国内レベルの需要がある製品を開発、提供することが必要である。

最終目的は同社において既に開発済みのソフトを最適で効果的な技術を使用して国際的に需要のある製品に完成する能力を養成することである。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

同社が開発した全てのソフトの中から Paradigma To Do Web と称するパソコンおよび携帯電話で Web サイトを作成し更新するソリューションを紹介する。このプラットフォームソフトはワード、エクセル、パワーポイントなどのテキストから、様々な内容のテキスト、画像、グラフィック、表などの情報をパソコンや携帯電話の Web サイトに編集することができる。このソフトは XML, HMTL, WML に基づくものである。このプラットフォームソフトは大きな組織および中規模企業のイントラネットおよび中小企業の企業 Web ページの作成に多く使用された。現在、このソフトには6カ国語版がある（英語、スペイン語、イタリア語、トルコ語、フランス語、スウェーデン語）。このプラットフォームソフトは種々の専門的なバージョンを通じて中小企業向け、家庭用、家族用、子供向け、そして更に高級なサイト作成手段として販売開始されたところである。

同社のソフト Paradigma To Do Web 開発の経験を基にして、Paradigma Enterprise-Front-End と称するサーバーレベルの新しいプラットフォームソフトを開発した。このソフトはローマ字やアジア言語文字を使った多種の言語により、パソコンのような通常のインターネットに接続する機器や公共または民間の無線網における携帯電話や PDAS のような種々の技術を使って、組織のキービジネスシステムに企業の内外にいる者が交信できることを可能ならしめる。開発して成功したアプリケーションには製品情報管理システム、オンラインカタログ、ショールームと現場用の販売業務ソフトなどがあり、これらは PDS, 携帯電話, PC で使用でき、最新技術である XHMTL, HTML, WAP, CHTML, XML, XSL, J2EE を使用し、完全にオンラインである。

これらの製品は同社の商業的な可能性を増大し、国際的に潜在的なより多くの顧客の関心を引き寄せた。これらは同社が現在チリおよび国際レベルで開発中の新しい数多いソリューションのベースとなるプラットフォームである。企業の収益は増加しつつある、というのは今までプロジェクトのみに頼っていたのを、同じ製品を基にした特定な製品開発による自社製品と第三者製品をベースとした企業に変身したからである。こうすることにより、今までの努力とオリジナルな製品開発を再利用し、試運転の時間を短縮し、各製品の収益性を向上し、顧客満足を達成する。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

Pro Chile（輸出振興局）の海外事務所を通じてビジネスの可能性を調査し評価する支援を受けた。また、CORFO（産業振興公団）からは技術・ビジネス先進国への視察団派遣、技術開発のためのセミナーや研究などにおいて支援を受けた。このような支援は活動コストの共同負担、潜在顧客とコンタクトする人材の提供、ミッションとイベントの企画というような形で行われた。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

解決した問題点とは、ビジネスチャンスとメリットを得られるような同社の進むべき主要なビジネスラインの決定であった。それは、そのようなメリットのある分野における新しいソリューションと製品の研究、開発を継続するか、または既存のものを利用して新しいメリットを創造するかということであった。また、人材、顧客、プロバイダーに対して、同社が開発したい能力、力を入れたい分野に関しての方向付けを与えることであった。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

同社の製品ラインとサービスの需要は増加しているように思える、なぜならば、企業は伝統的な産業モデルから顧客の要求を察知して、リアルタイムで対応するモデルに移行しているからである。

したがって、同社は組織、従業員、プロバイダー、人にこのような構造変化を可能にする IT インフラの提供者であると自覚している。又、何処でも、何時でも、誰でもが使用できる、携帯電話技術によって得られたインフラのプロバイダーであると考えている。

同社にとって維持すべき技術革新とは、顧客にとっても我々にとっても価値が有り、新たな問題点に対する新しいソリューションを探索、開発することを可能ならしめる同社が開発するソリューションを顧客に提供できることである。

チリ

機関名	チリ経済省
組織形態	政府機関
規模	予算規模はおよそ US\$1,553MM である。職員数はおよそ 3000 名。
海外拠点	なし（ただし、経済省に属する産業振興公団 (CORFO) はカリフォルニアのサンホセに事務所を持っている）
団体 URL	なし

1. (政府、中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

- ・政府はニュービジネスの事業化奨励に努めている。しかし、できるだけ市場に介入することを避けている。必要・不可欠な場合にのみ介入し、資金調達においてかなりの不足分を融資する（補填性）。
- ・事業化推進への投資が社会及び国家に対して利益をもたらすことを目指している（社会収益性）。
- ・政府介入は市場の欠陥を正すことにあるが、政府の介入により、より大きな欠陥が生じないよう気をつける。
- ・政府の対策により市場は欠陥を自身で解決できるようしむける（一過性）。
- ・国家において利益よりもコストの大きい事業、市場が自身で解決できず、政府支援が永続化するような事業は排除すべきである。必然的に生じる事業を政府は支援すべきで、新しい事業を開発しようとすべきではない。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策（金融面を含む）、及びその予算

- ・ニュービジネスの登録に便宜を計らう（例：手続きの簡易化、電子手続きの導入、単独による企業の設立を可能にする）。
- ・大学におけるインキュベーターの奨励と融資。
- ・種子資本の奨励と融資。
- ・技術革新の奨励と融資。
- ・事業化に対する資本市場からの融資の奨励（第2資本市場法）。
- ・事業化コンクールの実施。
- ・学校における事業化の教育と奨励。
- ・事業化奨励のための政府、民間アジェンダ設定。

予算に関して、事業化には多くの国策が交叉するので、正確な数字を計算することは困難である。注意深く調査する必要があるが、残念ながら今はできない。技術革新、小規模起業奨励、新企業設立、投資奨励などに関連する予算を概算すると US\$5,500 万ドルくらいになる。その中で、起業に関する政府の投資額は 2003 年において 2,000 万ドル程度であるが、その他に民間、国際機関の出資、援助がある。

3. 今後の展望と期待

チリにおいては、過去もそうであったように、企業化は急成長する新市場から発生する。輸出産業とチリ国内市場の急成長産業がそれに該当する。輸出産業に関し、以前、80 年代に果物産業において大量の新企業が発生した。しかし、今日の事業化投資は別の製品に向けられている。特に農業食品部門の輸出：カタツムリ、エキゾチックな食肉、ジャム、有機食品、羊などである。オリーブオイル、その他有機ダイエットもこれらに該当する。繊維業界と林業にも新しい投資を伴った急成長が認められる。

急成長産業としては、天然資源開発とサービス産業がある。例えば、銅、水産養殖、特殊観光などが革新企業の活躍の場であり、鉱業と鮭の養殖が現在の花形と思われる。しかし、貿易が開放されるにつれてすべて変化する。自由貿易協定により、昨年より始まった新しい輸出ブームにより輸出製品（財とサービス）のみでなく輸出向けサービス分野にも新しい企業が発生している。サービス分野においては、地域サービス及びグローバルサービスのプラットフォーム新産業が出現している（General Electric, Delta, Lever, Santander, など、チリ外国投資委員会の情報を参照）。しかし、それらが狭い地域に限られるのか、大きく手を広げるのかは未だ不明である。

中国

企業名	北京天海宏業国際軟件公司 (Ensemble International)
業種	ソフトウェアの機能テスト, 国際化テスト, ローカライズ業務
ニュービジネス	日米企業向けソフトウェアローカライズ・機能テスト業務
従業員数	200人
海外拠点	米国・ボストン, 日本・横浜
企業 URL	http://www.ensembleintl.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

設立当初から、米国、日本企業からのソフトウェアのアウトソーシング業務を請け負っている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

同社の創業者は、日本、米国、シンガポールでの勤務経験を有し、国際的なビジネス、特に対日、対米ビジネスについては豊富な業務経験を有している。こうした背景を通じ、同社は対日、対米ビジネスを中心としたビジネス展開をしている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・米国企業向けソフトウェアローカライズ・機能テスト業務
- ・日本企業向けソフトウェアローカライズ・機能テスト業務

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

北京ソフトウェア産業促進センターを経由して、中小企業施策についての情報収集を行っているが、具体的に活用はしていない。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

市場形態・慣習の違いにより複数の国際市場への同時参入は難しい。（→各市場の特徴を掴み、市場に受け入れられやすい形でアクセスを図る）

日本のソフトウェア開発において、分業思想が欠如しており、マーケットの大きさの割に、中国企業への発注が少ない。（→品質面の強化を図り、日本企業に信頼されるアウトソーシング市場としての中国の位置付けを固める必要あり）

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

アウトソーシングをさらに受け入れるべく、中国全体のソフトウェア産業のレベルアップが必要。

アウトソーシング先としての中国に対する信頼が高まれば、日本からの発注率も増加。

日本のクライアントサービスを向上させるべく、同社としては日本にて合弁会社を設立し、日本での業務を強化していくことも検討。

中国

企業名	北京利達智通信息技術有限公司 (Beijing Li Da Zhi Tong Info Technology Co., Ltd.)
業種	ソフトウェア開発・販売
ニュービジネス	日本企業向けソフト・システム開発
従業員数	130人
海外拠点	東京
企業 URL	http://www.lzt.com.cn

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

企業設立段階から、日本企業のアウトソーシング業務を受託。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

同社の創業者は、日本における豊富な業務経験を有し、日本滞在中に、日本の顧客との間での人脈も形成、対日ビジネスについての知見を有していた。こうした背景を通じ、同社は対日ビジネスを中心に事業展開をしている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・日本向け業務委託
- ・日系ソフト企業からの業務委託
- ・日系企業業務支援
- ・中国国内業務
- ・パッケージ開発

2003年の売上は2億円。2006年には4億5,000万円を目指す。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

事業開始当初は、中小企業向け公的支援措置はあまり利用せず。2003年11月に北京ソフトウェア産業促進センターに加入以後、同センターを通じて政府の中小企業に対する優遇制度を入手。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

- ・北京のソフト産業は、賃金などの面では、その他のソフト産業集積地である西安、大連よりもコスト高。（品質を高める努力を常に続けている）。
- ・日本のクライアントへのサービス向上（日本語研修の強化、日本法人の設立）。
- ・中小企業の一定程度の規模拡大（小さすぎるとクライアントの信頼が得られず、仕事の受注が困難）。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

日本のレベルよりも高品質なものを作り、日本のアウトソーシング市場の積極的な獲得を目指す。

同時に、中国国内マーケットへの展開を積極的に進める。しかし中国のWTO加盟以降、サービス業の発展がこれまで以上に期待されている。サービス業の発展においては、ソフト産業は不可欠であり、これは当社の事業展開にとってもプラスに寄与する。加えて、2008年の北京オリンピックに向けて、ソフト産業は飛躍のチャンスを迎えている。同社としては、こうしたチャンスをとらえるべく、北京以外にも国内拠点を設置、国内における業務体制を強化していく方針。

中国

企業名	瀋陽大建貿易有限公司
業種	貿易商社
ニュービジネス	アパレル製品の北朝鮮への委託加工貿易
従業員数	10人
海外拠点	韓国ソウル
企業 URL	N/A

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社の鄭社長は 1988 年遼寧大学法律学科を卒業後、遼寧省計画経済委員会に属する遼寧省経済技術開発総会社で 8 年間勤務。日本の神奈川県に研修生を派遣および神奈川県から日本技術専門家を導入等の対日交流に従事した。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

2002 年に韓国の世実株式会社と合弁で 250 万ドル投資して瀋陽で瀋陽世実機織有限公司を設立。その刺繍商品はすべて中東地域に輸出し、北朝鮮との貿易活動も従事している。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

合弁企業は去年輸出総額が 300 万ドル、今年の輸出額は 500 万ドルに突破しようとする。大建貿易会社と北朝鮮の服装会社は 1997 年から貿易を行い、加工貿易額は 200 万ドルになる。加工した服装は 100%韓国に輸出する。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

特になし。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社会体制整備、情報収集など）

特になし。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

最近、北朝鮮内部の経済環境には変化があるので、同社はもっと多くの韓国の服装注文を受けて北朝鮮で加工して韓国に輸出しようとしている。中国、韓国、日本三国間の貿易を促進するため、機会があったら日本の服装の注文を受けて北朝鮮で加工するとか、あるいは日本企業の北朝鮮進出のために柱の役割をしたい。

中国

企業名	天津技研家居建材有限公司
業種	室内家具, 事務家具, 折りたたみ家具, テント, 建築材料の製造, 輸出
ニュービジネス	日欧向け家具・部材の輸出
従業員数	400人
海外拠点	なし
企業 URL	なし

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1989年の企業設立段階から、日本向け建材の輸出を主業務としている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

同社の創業者は、日本における豊富な業務経験を有し、日本滞在中に、日本の顧客との間での人脈も形成、対日ビジネスについての知見を有している。こうした背景を通じ、同社は対日ビジネスを中心としたビジネス展開をしている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・日本向け家具・部材の OEM 生産
- ・欧米向け家具・部材の輸出（2002年から本格的に展開）

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

当地の家具関連の業界団体である天津市家具協会を通じ、天津市政府などの中小企業に対する施策を入手している。また同協会でも、海外で開催される展示会への出展支援などを行っており、協会の支援策を同社としても享受している。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

- ・主なマーケットである日本市場の競争激化（日本経済の低迷が背景）。
- ・中国国内の流通・物流網が完備されていないことによる中国国内市場への展開が困難なこと。
- ・2004年1月1日から実施された、木材に対する輸出増徴税の還付廃止に伴い、同社を含む輸出志向型の家具企業は大きな打撃を蒙っていること（価格面での問題がクリアできれば、日本の木材を輸入して、中国で加工、日本、第3国へ輸出していくことを検討する。）

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

今後同社としては、日本で日本産の木材を加工して製品化し、中国に逆輸入することも検討している。そのために、日本の家具工場を買収して、日本の技術、設備、販売ネットワーク、優れた人材をフルに活用していきたい。当地の同業他社の中でも、日本の工場を買収を通じ、対日進出を検討している企業は少なくない。同社としては、工場を買収後も、勤務する日本人はそのまま雇用していきたい意向。

中国

機関名	中国国家発展・改革委員会中小企業司
組織形態	政府機関
規模	(予算額, 職員数) 同司は, 5 処 (課) からなり, 職員数は 25 名
海外拠点	N/A
団体 URL	http://www.sdpc.gov.cn/

1. (政府, 中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

中国の企業数に占める中小企業の割合は 99.14%, 売上高は 66.73%, 従業員数は 78.9%を占める。中国の中小企業が創出した付加価値額は, 中国の GDP の 50%以上に達する。

2003 年に工商行政部門に登録された中小企業は 360 万社超。個人経営者は 2,790 万社に達し, 中小企業と個人経営者を合わせた企業総数は, 全国の企業総数の 99.6%に達する。また, 中小企業が創出した最終製品・サービスの価値は GDP 総額の 55.6%。この他, 輸出総額の 62.3%, 税収の 46.2%, 都市の雇用機会の 75%以上は中小企業によるもの。

中小企業促進法の施行, 中小企業政策の充実により, 中国経済の発展を促進するのが中国政府の基本的な方針。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策 (金融面を含む), 及びその予算

2003 年 1 月 1 日より中小企業促進法を施行 (中国における中小企業政策の基本法)。

同法施行により, 2004 年の中小企業関連予算として 5,000 万元 (1 元=約 13 円) を計上。

同法を受けての中小企業司の主な役割

- ・中小企業政策の制定
- ・中小企業に対するサービス機関の育成。
- ・中小企業を対象とする信用保証担保機構の整備
- ・中小企業の国際交流, 交流の強化

3. 今後の展望と期待

中小企業の 99%が非公有制企業 (非国有企業) と言われる中, 中国政府は非公有制企業の発展を重視する姿勢を示している。同副主任は, 中小企業の「創業」, 「融資担保」, 「育成」問題を 2004 年における 3 大重点事業として推進し, 中小企業の質の向上, 市場競争力の向上, 中小企業の健全な発展を促進するとしている。発展改革委員会などは, 10 月 18 日~22 日の日程で, 広東省・広州市で「第 1 回中国中小企業博覧会」を開催するなど, 今後とも中国経済の更なる発展に向け, 中小企業に対する支援策を強化していくものとみられる。

中国・香港

企業名	AsiaPac Net Media Ltd. (アジアパック・ネット・メディア)
業種	コンピュータシステム・ソフト開発
ニュービジネス	企業向けシステム・ソリューション事業
従業員数	N/A
海外拠点	中国本土 (広東省広州, 東莞, 深セン)
企業 URL	http://www.asiapac.com.hk/co_missionb.htm

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1995年の創業以来同じ。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断 (成功の見通しなど)

現在のビジネスを行う必要性 (企業の要望) が生じたため。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

当社が提供するソフトと専門的サービスにより、企業が直面する様々な問題点を解決する。

4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)

十分ではないが、香港政府から支援があった。内容についてはノーコメント。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策 (資金調達, 人材確保, 社内体制整備, 情報収集など)

新製品を開発しても、香港政府から許認可を得るのが困難。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

良い。

中国・香港

機関名	香港科技园社（香港サイエンス&テクノロジー・パーク：HKSTP）
組織形態	公的機関（インキュベーション施設）
規模	2001年度資本金；18億3,640万香港ドル（約2億3,500万米ドル）
海外拠点	なし
団体 URL	http://www.hkstp.org

1.（政府，中小企業振興機関の）中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

企業規模を問わずニュービジネスを含む対象業種に対し、良質なインフラと支援施設を提供し、製造業及びサービス業企業の技術力の向上・革新を支援する。

対象業種は、電子工学，バイオテクノロジー，精密工学，IT など4分野。

起業間もない技術関連ビジネスを全面支援するインキュベーションプログラムの提供。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策（金融面を含む），及びその予算

なし。

3. 今後の展望と期待

香港を上記4業種の技術革新の一大センターとして、付加価値の高い技術集約型製造業およびサービス業のハブへ発展させること。

韓国

企業名	NEPES Corp. (株式会社ネペス)
業種	半導体、液晶ディスプレイ用等化学素材の製造・販売
ニュービジネス	半導体チップ・パッケージングのフリップチップ・バンピング技術の開発
従業員数	245名
海外拠点	中国、米国、シンガポール
企業 URL	http://www.nepes.co.kr

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は、1990年にクリーンクリエイティブ(株)を設立して半導体、液晶ディスプレイ製造工程に使われる化学薬品である現像液を国内で初めて国産化し事業を推進してきた。1996年研究所を設立して、半導体、液晶ディスプレイ用素材を開発し、2000年に半導体ウエハー用スラリー(研磨剤)の開発に成功、生産を開始し、2003年にTFT液晶ディスプレイのカラーフィルター製造の時に使われる現像液および環境にやさしいクリーニング素材を開発、製品化に成功した。このように、同社は半導体、液晶ディスプレイなどIT産業に欠かせない化学材料を生産する専門メーカーとして、1999年12月にKOSDAQに登録し、中堅メーカーへ跳躍しようと新規事業を本格的に検討した。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

2000年にKOSDAQ登録以降、IT分野の中堅専門メーカーへ跳躍するため、同社は半導体分野の新規事業を検討した。IT分野は今後半導体技術を中心に液晶ディスプレイ、携帯分野に応用分野が拡大されることで、市場が急速に伸びると確信した。したがって、技術、人材、資金、市場分野について緻密な検討を通じて、サービス事業がもっとも妥当性のある分野であると判断し、新規事業を推進した。新規事業のフリップチップ・バンピング(Flip-Chip Bumping)事業は既存の半導体メーカーで製造した半導体チップを薄く、簡単にパッケージングする技術で、世界で数少ない企業だけが行っているコア技術分野であり、液晶ディスプレイ駆動IC、カメラ付携帯電話用イメージセンサー向けにほぼ1年で開発に成功。2001年9月に「梧倉科学産業団地」内に工場を完工、新規事業を推進して1年で黒字化した。今は国内外の有数顧客、つまりサムスン電子、ハイニックス、テキサス・インスツルメント・日本などと協力を通じて事業に成功している。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

新規事業として推進したバンピング事業の核心技術は半導体チップをパッケージングする際、既存のワイヤーボンディングを使う場合の問題点であるノイズを最少化してチップの性能を高め、バルクしたディメンションをチップ・サイズにパッケージングすることで軽薄短小を追求する製品に適合するようパッケージング技術の革新をもたらしたものである。このコア技術は、現在、液晶ディスプレイ駆動IC、PDP駆動IC、有機ELダイオード(OLED)駆動IC、カメラ付携帯電話用駆動ICなどに応用されており、今後、メモリー、チップ、ロジック・チップなどに応用分野が拡大されるものと見ており、現在、国内外の先進企業と共同開発を推進している。

2003年の同社売上は592億ウォン、経常利益は46億ウォンであり、2004年には930億ウォン、経常利益220億ウォンを予想しており、新規事業分野は、2003年の全体売上の44%である256億ウォン、経常利益30億ウォン、2004年では全体売上の56%である500億ウォン、経常利益110億ウォンの経営成果を挙げると予測している。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

なし。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

本新規事業は、資本集約型であるという側面と知識集約型事業であることにより、参入障壁は非常に高いという特徴を持っている。したがって、事業開始初期は国内機関投資家である「ソウル基金」

より 80 億ウォン程度の投資支援を受けて実行し、その他の部分については同社のキャッシュフローおよび銀行融資を通じて充当した。

人材確保の面では、LG 半導体（ハイニックスの前身）出身者の確保を通じて要素技術を確保し、継続的な社内養成および新規採用で本技術の確保に総力を注いだ。肝心なことは、優秀大学出身の人材よりは、やる気のある人材を確保することである（韓国の最高学府であるソウル大出身はいない）。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

フリップチップ・バンピング技術は半導体パッケージング分野の革新をなした分野と見られている。すなわち、ウエハー状態からチップ・サイズにパッケージングすることで、今後全ての半導体チップはバンピング技術によりパッケージングを行うようになると期待されている。現在、応用されている液晶、PDP、有機 EL ディスプレイ用駆動 IC およびカメラ付携帯電話用イメージセンサーはほとんど金素材を使ってバンピングしている。同社は、今後期待されるメモリー、ロジック・チップおよび次世代半導体であるシステムイン・パッケージ（SiP）に使われるソルダー・バンピング技術をすでに確保して、米国など海外特許登録を済ませた状況であり、同分野で今後 2,000 億ウォン以上の売上を期待している。

韓国

企業名	Penz Co., Ltd. (株式会社ペンジー)
業種	情報通信コンピューター機器
ニュービジネス	光学ペンマウスの開発, 製造, 販売
従業員数	3名
海外拠点	現在, 提携推進中
企業URL	http://www.i-penz.com , http://www.ec21.com/penz

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は1998年8月にTGという名前の個人企業として始め、2002年10月に法人転換した。現在の光学ペンマウス事業をする前には他社の製品開発関連、ハードウェア設計が主な事業であった。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

以前の事業はハードウェア設計がメインだったことでコンピューターの使用時間が多かった。それによりマウスを使う時間も多かったが、より便利で作業性の良いマウスの必要性を感じるようになった。このようなアイデアからスタートし、直接製品を開発するようになったが、市場調査の結果、実際に一般的なマウスの問題点が世界のいろいろな所から指摘されており、関連の研究論文も接することができた。また、コンピューティングトレンドがペンコンピューティングに変わっていることを感じ、ペンマウス市場に対しても確信を持つようになった。このような背景の下に開発されたペンマウスは時代の要求に適切に対応できる機会を与えてもらえると判断し、事業を推進するようになった。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・事業内容：一般マウスの問題点（筋骨格系疾患）とペンコンピューティングトレンドという2つのキーワードに一番符合する入力装置を開発、製造、販売
- ・品目：光学ペンマウス（有線/無線）、デジタルペン
- ・収益状況：製品が発売してから1年も経っていないため、収益について述べるにはまだ早い気もするが、2005年から収益が急速に大きくなると予想する。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

- ・他のところより入居条件の良いベンチャービルに入居
- ・国内展示会の資金一部を支援
- ・海外マーケティング支援：マーケティングコンサルティング支援（資金）、海外出張(共同)支援
- ・製品デザイン支援：デザイン所要資金の一部支援

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

（資金調達）

最も大変な部分であり、開発初期（2000年）には以前のビジネスから創出する利益で賄ってきており、製品の開発完了後に量産化をする過程においてはニュービジネスに力量を集中するため、以前のビジネスを整理した。対案として政策資金を活用しようとしたが、その壁はとて高くてのり越えることが難しかったので個人投資誘致、借入などを通じて資金を調達して量産化を進行している。

特許技術獲得及び製品量産化の成功など、今は事業がある程度軌道に乗っている段階であるため、政策資金、投資誘致などを通じて資金を調達する計画である。

（人材の確保）

人材確保の部分も資金問題と噛み合っていない人材を確保することは簡単ではなかった。本事業の前に経営陣が三星グループの総合研究所で10年余り以上の勤務経験があるため、関連技術の人的ネットワークは非常に良い方である。

核心技術の独自開発及び周辺技術及び生産部分はアウトソーシングなどを通じて対応してきた。

必要な時に協業を通じて進行，又は直接採用できる人材プールは確保している状態である。

(社内体制整備)

三星で BPR (Business Process Reengineering) または PI(Process Innovation)活動を通じて間接部署の業務効率化の推進経験を保有

完全な標準化及び定型化は備えていない状態であるが，上記のような経験から適切に対応している。

(情報収集)

- ・ 関連機関への会員加入を通じた定期ニュースレターの受信及びフォーラム活動
- ・ 展示会出展及び参観，セミナー参加などを通じて関連市場の情報を入手
- ・ 関連企業とのビジネスミーティング及び提携中のパートナーを通じて海外情報を入手

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

コンピューター入力装置（キーボード／マウス／ペン入力装置）の市場規模は約 20～25 億ドルと推定される。入力装置のトレンド変化を見ると，第1世代（キーボード），第2世代（マウス），第3世代（ペン入力装置）と言える。Microsoft 社では既にペンコンピューティングの流れに合わせて関連ソフトウェアも発売している。また，コンピューターの使用時間が長時間化しており，健康にもより関心が高まっている。当社の光学ペンマウス（製品名：ペンジー (PenZ)）はこの2つの側面に一番符合する入力装置だと言える。したがって，このビジネスは急スピードで成長することと予測される。このような流れの先頭にある同社は世界的な入力装置専門企業として成長することと確信する。

韓国

企業名	辛氏火爐（株式会社シンシファロ）
業種	流通業、フランチャイズ
ニュービジネス	新しいコンセプトの焼肉チェーン展開
従業員数	35名
海外拠点	現在、日本に支社設立を推進中
企業 URL	http://www.sinssi.co.kr

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

- ・大学中心の飲食業展開（構内の食堂、カフェテリア、売店）
- ・焼肉飲食店を2カ所運営（ソウル市の中心部である武橋洞および長安洞）

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

- ・景気低迷の長期化による消費パターンの変化を予測、即ち同じ費用でなるべくいい物を、また良い雰囲気消費を希望する消費者の心理を予測した。
- ・飲食業でも味は基本であるがそれ以外の条件（インテリア、サービスなど）も伴わなければならないことを認知した。
- ・以前の煙たく肉の匂いがつく雰囲気から脱皮した、新概念の焼肉外食業文化の必要性に気付き、事業見通しがいいと判断した。
- ・衣食住を問わず雰囲気を追求し、自分の価値を高めることができる産業が台頭してきた。

（現辛氏火爐の差別化したコンセプト）

- ・焼肉屋の固定観念を破壊した雰囲気のあるインテリアと音楽（JAZZ）
- ・焼肉の匂いがつかない独自の空気を直排出する方式の使用（直接排気フード）
- ・韓国伝統の美を再現（伝統的なコンロと炭を使用）
- ・韓国伝統の焼肉文化とワインの折衷
- ・競争力のある価格帯を設定

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・現在本社及び直営工場（1, 2, 3工場）、辛氏火爐チェーン店（直営店6, 加盟店24）を運営中。
- ・売上の現況：約30億ウォン（加盟店売上除く）、加盟店の売上を含むと75億ウォン（2003年基準）。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

現在、韓国では外食業に対して社会全般的な支援が極めて弱い。例えば食資材の生産工場を設立する際、外食業という理由で財政的な支援が拒まれる。マクドナルドなら誰もが知っているように、韓国の外食企業が世界的に成長するためには体系的な支援や制度が設けられなければならないと思っている。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

- ・情報収集：多年間に渡る外食文化が発達している外国と国内の有名飲食店市場を調査。
- ・人材確保：各分野の専門実務者をスカウト（管理、開発、企画、デザイナー）
社会全般における外食サービス業分野への人材忌避現象
インセンティブ制度の保障で動機付与

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

「一番韓国的な物が一番世界的な競争力」というモットーの下、世界的な外国系ファミリーレストランとファストフード店に対抗して韓国に新しい外食文化を作り上げていくために作ったブランドが辛氏火爐である。

現在、第2、第3のブランドを立ち上げる準備を進めており、国内外食文化の先駆者的な位置を築いていくと同時に海外にも進出する計画を準備中である。

韓国伝統的方式の味についての自信感と自主的かつ世界的なデザインを備えたインテリア、顧客サービスで世界的な外食ブランドとの競争においても、国内だけではなく海外においても堂々と立ち向かえろと考えている。

韓国

機関名	韓国中小企業振興公団
組織形態	中小企業支援公的機関
規模	2004年支援予算：3兆3,000億ウォン，職員数719名
海外拠点	米国(シカゴ，ワシントン)，ドイツ(フランクフルト)，日本(東京)，中国(北京，広州)
団体 URL	http://www.sbc.or.kr

1. (政府，中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

FTAを通じて世界の貿易の障壁が無くなり，無限競争体制に転換している急激な経済環境は，中小企業の経営革新と体質の改善を通じる中小企業の競争力を高めるよう要求している。

競争力向上のためには，産業のサイクルや事業のライフ・サイクルを勘案した積極的な技術開発の投資により，新技術を創出して高付加価値の代替産業を育成するなど，新分野への進出・転換の必要性が増大している。

したがって，政府の政策も今までの量的成長型から，中小企業を成長段階別支援対象として区分する差別化政策や，革新主導型の成長支援事業を通じて競争力を高める方向に転換している。

この履行過程で当公団としても基本的な基盤を備えた中小企業に対して，技術開発の環境改善と経営革新を通じて，研究開発能力と技術力の向上を図り成長潜在力を拡充することで新事業の創出力強化を支援していく。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策（金融面を含む），及びその予算

政府では，先端中小企業育成政策をベンチャーから技術革新（INNO-BIZ）に転換したり，中小企業技術革新5カ年計画を樹立するなど，力量と競争力のある企業の成長を積極支援。技術革新を通じた技術力が優秀な企業を inno-biz 選定支援。

中小企業技術革新5カ年計画：中小企業庁の主管で2004年～2008年まで。

当公団としては以下のような支援をしている。

- ・新規開発技術及び特許技術の商品化のための，事業化資金を支援(予算：750億ウォン)
- ・中小企業で開発されたアイデアを迅速に商品化できる製品の設計，新製品製作などの新製品開発支援事業
- ・国内外の専門家を通じた経営革新，マーケティングなどコンサルティング支援事業(予算650億ウォン)
- ・新規事業分野の販路支援のためのオンライン・マーケット支援

3. 今後の展望と期待

急変する経済環境の下，技術優位の競争力を備えた体質改善企業と現在の産業構造の下に順応している企業間の格差はさらに拡大されることと予想される。

今後中小企業は技術と経営革新を成し遂げ，既存の蓄積されているノウハウを活用した技術力を基に常時対応型の生産体制に整備されてからこそ，競争力のあるビジネス活動ができることと思われる。したがって，このような経営改善を通じて企業自らの力を培養し，既存の事業と関係のある高付加価値新事業を創出するなど，企業の認識変化と共に政府のより強化された支援策が伴われる必要がある。

マレーシア

企業名	Inno Biologies Sdn. Bhd. (インノ・バイオロジーズ)
業種	生物医薬品の委託製造
ニュービジネス	医療用タンパク質や抗体の製造
従業員数	29人(将来的には100人規模まで拡大予定)
海外拠点	(戦略パートナー/提携先を募集中)
企業 URL	(作成中)

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

- ・新規設立のためそれ以前の事業はない。マハティール前首相の科学アドバイザーの助言により大蔵省が出資を行い2002年に設立。業務開始は2003年1月。
- ・マレーシアにおける最初の生物医薬品製造業者。
- ・もともとは生命科学分野で高度技術産業を操業することを目的としていた。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

- ・バイオプロセスおよび分子生物学の教育を受けた人材が得られたことおよび手頃な生産コスト。
- ・世界的にタンパク質と抗体・免疫体の臨床段階の生産能力が不足していることが主な動機。
- ・2009年までに世界的なレベルに到達することを目標としている。
- ・地元でバイオプロセス・バイオ工学および分子生物学を学んだ人材の流出を防ぐことも目的。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・GMP(医薬品製造管理・品質管理基準)による医療用タンパク質や抗体の製造。
- ・改善が必要な顧客に技術移転をするための研究開発支援。
- ・2007年生産開始予定であり、2007年/2008年までに損益の額が出る見込み。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

100%政府出資による設立。GMP工場(哺乳類細胞をベースとしたバイオリアクター〔生物反応炉〕キャンペーン)設置に7,500万リンギ。

そのほかMIGHT(マレーシア高度技術活用官民グループ)から1,000万リンギの支援を受けた。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達, 人材確保, 社内体制整備, 情報収集など)

- ・ビジネスパートナーや提携先が必要であること。
- ・流通経路となりうる”パイプライン”製品を有するヘルスケア・バイオ関連企業群に中小企業の参加が必要であること。
- ・生物医薬品の委託製造企業として軌道に乗せること。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

2007年/2008年までに製品が市場参入できればよいと考える。提供するサービス(GMP基準による製造等)は遺伝子工学分野に参入したい企業や、“パイプライン”製品を臨床試験用に品質向上が必要な企業に需要があると考ええる。

マレーシア

企業名	Malaysian Agri Hi-Tech Sdn. Bhd. (マレーシア・アグリ・ハイテック)
業種	農業関連バイオテクノロジーによる肥料の開発, 生産, 販売
ニュービジネス	有機肥料の開発, 製造, 販売
従業員数	34人
海外拠点	(タイ, インドネシア, フィリピン, シンガポール, ミャンマーの販売代理店)
企業 URL	N/A

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

造園および土壌改良。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

- ・現在の農業組織（プランテーション等）が持続的農業セクターとなるための現地で調達可能な代替手段を提供するため。
- ・熱帯であるマレーシアでは微生物育成に必要な温度管理が必要ないことから初期投資・管理コストが安く済むこと。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・有機肥料の開発, 製造, 販売。
- ・過去7年間で平均約200万リンギの売上と10~20万リンギの損失。2005年に利益を得られると予想している。
- ・当社はまだ上場していないが、顧客と民間の研究機関からは総じてよい評価を受けている。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

もともと政府系機関であるマレーシア技術開発公社（MTDC）の研究プロジェクトを民営化。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達, 人材確保, 社内体制整備, 情報収集など）

- ・特殊設備への融資を銀行から受けることが難しい。
- ・プロセスが特殊であるため、技術向上・改善のための支援が得にくいこと。
- ・同社が市場で生き残るための力をつけることが必要であり、市場参入までに時間がかかる。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

農業関連セクターが持続可能で環境的に安全な方向に発展しつつあるため、この分野でのビジネスは非常に大きな将来性がある。

マレーシア

企業名	Malaysian Vaccines and Pharmaceuticals Sdn. Bhd. (マレーシア・ワクチン・薬品)
業種	動物用ワクチンの開発, 製造
ニュービジネス	家禽・豚用ワクチンの開発・製造・販売
従業員数	46人
海外拠点	(フィリピン, インドネシア, ミャンマーに販売代理店)
企業 URL	http://www.mvp.com.my

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

民営化(企業化)による動物用ワクチンに関する研究開発の成果を商品化するため設立された企業。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

大学の研究成果を商品化するため 1993 年に米国・豪州等の技術提携先サプライヤーと合弁により設立。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

- ・家禽・豚用ワクチンの開発・製造・販売
- ・農場および食肉処理場向け診断サービスの提供

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

マレーシア貿易開発公社 (MATRADE) からの技術開発助成金およびマーケティング支援

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達, 人材確保, 社内体制整備, 情報収集など)

- ・製品の登録に時間かかる。
- ・アジア製品は品質が低いという印象。
- ・製品数が少ないこと。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

製品数および市場の拡大のための新技術を模索中。

メキシコ

企業名	ROBOTIKA, S. A. DE .C. V. (ロボティカ)
業種	通信, オートメーション, 制御関連の製品, セキュリティシステム
ニュービジネス	探鉱, 産油施設向けセキュリティ・制御システムの開発
従業員数	30人 (26人は正社員エンジニア)
海外拠点	なし
企業 URL	N/A

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は、技術研究開発で 30 年を超える実績を持ち、石油産業向けの通信、オートメーション、制御システム、電気機械および土木工事、工業施設向けのセキュリティシステム、技術設計、ターンキープラント、石油産業向けの沖合プラント、携帯電話システムなどの分野で事業展開している。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

中小企業が近年直面している経済状況により、中小企業はニュービジネスを模索する必要に迫られている。同社は 1992 年まで、金融セクターに加え、石油や通信などのセクターに設計サービスを提供しており、150 件以上のプロジェクトに関わっている。システムを自動化する傾向を受け、同社は 1992 年に「テクノロジー・インテグレータ」として新時代のビジネスに参入した。現在、会社は有望なセクターとして、石油セクターのインフラプロジェクトと並んで都市排水システムを手がけている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

現在、同社は石油産業、特に探鉱、産油施設向けのセキュリティおよび制御システムの開発を行っている。このプロジェクトでは、同社はパートナーとしている。プロジェクトには、Pemex のガス処理プラントと「Lobina」沖合プラントがある。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

プロジェクトに対する公共の金融支援を一切受けていない。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

同社にとって、主な問題の 1 つは、メキシコ開発銀行や民間企業から十分な金融支援を受けられないことである。同社では、外国企業や国内企業との戦略的提携について模索している。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

資金面での問題さえなければ、同社はあらゆる形態の合弁事業に門戸を開いている。同社が自動装置に関連する他の複数のプロジェクトを進めるには、資本投資家が必要である。これらのプロジェクトは主に、メキシコシティの下水システム用の自動装置と、メキシコシティにおける地下鉄網用の照明システムの開発に関連したものである。

メキシコ

機関名	NAFIN (メキシコ開発銀行)
組織形態	政府機関
規模	67億9,300万ドル(2003年クレジット供与額), 従業員932名
海外拠点	米国2カ所, 英国1カ所
団体 URL	http://www.nafin.com

1. (政府, 中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

NAFIN の中小企業ニュービジネス支援の基本姿勢は、政府の定めた「企業育成プログラム (Programa de Desarrollo Empresarial: PDE) 2001-2006」に準拠している。同プログラムにおける重要な活動の一つが起業家活動の奨励・促進である。政府として、起業家の努力・イニシアチブ・創造力を支援し、堅固な基盤を持った企業の創出を後押ししていく。

具体的には、関連機関と連携しながら起業家に対するコンサルティングサービスを提供していく。技術的・商業的・資金的なフィージビリティ調査を通じて、起業家が実現性の高いプロジェクトを実施できるようにするのがコンサルティングサービスの目的である。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策 (金融面を含む), 及びその予算

NAFIN は 2004 年 3 月より起業家支援プログラムを開始した。このプログラムの主な目的は、起業家のプロジェクトを洗い出し、そのフィージビリティを評価した上で、エンジェルと呼ばれる個人投資家を組織してその実施を保証する資金源を探し出すことである。加えて、共同出資の形で資金を提供する共同事業基金などの適用も目的としている。これにより、起業家精神を発揚し、雇用の創出に貢献することが狙いである。支援対象となるのは、革新的かつ創造的な生産プロジェクトを持つ新規もしくは既存の企業。

まず起業家からプロジェクトの応募を求めるが、その際、一定の条件により、提出されたプロジェクトが投資家にとって魅力的か否かがチェックされる。その上で、プロジェクトはウェブサイトアップされ、ここにエンジェルがアクセスすることになる。プロジェクトが投資家の関心に合致している場合には、投資家がサイト上でプロジェクトにマークを付け、これを基に NAFIN が投資家と起業家の橋渡しを行う。さらに、投資家と起業家はプログラムの共同出資基金にアクセスすることができる。

共同出資基金からの出資率は各々のプロジェクトによって異なる。つまり、起業家と投資家との交渉により、エンジェルがどの程度出資するか、NAFIN の共同出資基金からどの程度出資されるかが決定される。なお、3000 万ペソ以上 (約 270 万ドル) の投資を必要とするプロジェクトはプログラムの枠外とされる。

3. 今後の展望と期待

プログラムの開始後間もないため、まだ成功例は出ていない。しかし、このプログラムを活用した新会社の設立が期待されている。

フィリピン

企業名	AEO International Food Corporation (AEO インターショナル・フード)
業種	ドライマンゴー製造業
ニュービジネス	ドライマンゴーの日本市場開拓
従業員数	シーズン中(2月~7月): 300名以上, オフシーズン: 120名
海外拠点	なし
企業 URL	なし

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

会社のオーナーである Ms.エリザベス・オンは、ドライマンゴー産業の先駆者である R&M オーナーの娘であり、ドライマンゴー・ビジネスにおいて好ましい経歴を持っていた。1995年にマンゴー・ピューレの製造から参入した。その後3年間製造を続けた後、ピューレの市場規模が小さかったためドライマンゴーの製造に切り替えた。会社の操業当初はシンガポール及びアメリカのみの輸出であった。当時は日本への輸出の予定はなく、まず初めに日本の食品関係法を調査する必要があると考えた。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

最初にドライマンゴーの定義と正しい製法を研究した。ジェトロの支援により FOOD EX Japan 2001に出展した後、日本市場において更に魅力的な製品となるには、まだ改良が必要である事を学んだ。日本市場で受け入れられるためには、①品質、サイズ、色、②甘すぎない、③乾燥しすぎない、④人工的なものより自然な味、⑤高品質で魅力ある包装、⑥日本語表記のラベル、が重要である。ジェトロ主催による田原実先生をスピーカーとした生産及び品質に関するセミナーに出席した後、製造システムのマイクロ分析を学び、現在は HACCP (Hazard Analytical Critical Control Points) を学んでいる。HACCPは食品生産及び処理工程における重要なコントロール・ポイントであり食品安全方法論である。これはまた、食品が消費者にとって安全であることを保証するために厳密にモニターしている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

日本市場に焦点を絞り、優れたドライマンゴー生産者の製品であると見なされる必要要件に取り組んだ。日本人に好まれる一貫した製品の品質、サイズ、色、型を目指した。製品が最高の品質と味である事を保証するため HACCP を実行した。「セブ・ベスト」のブランドは日本でも人気があり、日本市場で良く売れている。自社のブランドに加えて、日本の輸入者のブランドでも販売している。ビジネスは主な市場を日本として成長している。収益性に関しては、過去10年間製品の価格は同じであり大きな利益は無いが、損失も無い。会社は製品の一貫性と会社の安定を目指している。低い利益であってもセミナー、教育、展示会等を通じた従業員教育を行い、会社の立案にも参加させている。

米国市場は会社にとって取引量が大きいので参入しないことに決めた。製品の品質を犠牲にしたくないためでもある。しかし、現在は生産能力を上げることを検討している。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

ジェトロ、AOTS(海外技術者研修協会)及び欧州商工会議所などの外国機関からの支援を受けた。ジェトロからは千葉で開催された FOOD EX JAPAN 2001への出展支援があり、また、生産及び品質に関するセミナーへの参加も出来た。AOTSからは2004年3月に大阪で実施された教育・市場研究プログラムに社長が参加する機会を得た。欧州商工会議所からは研修旅行に参加する支援を受けた。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

農務省の ECAP(農産物関係中小企業育成基金)を利用することを検討している。

他に政府のプログラムには中小企業のニーズに沿った一定の資金貸与制度があるが、小企業にとっては資金を借りたくても金利が高く再考しなければならない。3年から5年のローンでは年12.75%、3年以内の中期ローンでは11.25%、短期間ローンでは9%の金利がかかる。また、担保が完全でな

い場合、1%が加えられ、担保が50%以下の場合には2%となってしまう。小企業、特に操業開始の企業にとっては金利が既に高すぎる。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

ドライマンゴーの生産は引き続き会社の主力となる。会社としては、製品及び従業員の質の向上に引き続き焦点を当てていく。常に市場動向に反応し、従業員に安定した仕事を提供する企業となることを目指していく。

フィリピン

企業名	ATM Ber Aqua (ATMバー・アクア)
業種	飲料水自動販売
ニュービジネス	セルフサービスのコイン投入式自動水販売機の開発, 製造, 販売
従業員数	27名
海外拠点	なし
企業 URL	なし

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

当初、会社は洗濯業及び飲料水販売業を行っていた。洗濯業は既に多くの競争相手が参入しているが、今でも事業を続けている。配達用飲料水にするためには、16工程の浄水濾過処理を要する。飲料水製造施設では、後にニュービジネスとなるコイン投入式の自動飲料水販売機を生み出した。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

会社のオーナーであるテオデュロ・ベルガド氏は、精製水の配達サービスは消費者にとって高価になってしまうと理解した。彼は消費者達のニーズが何なのか、どうすれば消費者にとって購入しやすくなるのか考えた。そして、消費者は安く少量の冷たいミネラルウォーターを求めている事を見つけ出した。労働コストを抑えるため、彼は水の自動販売機を考案した。この技術は彼が米国カリフォルニア州の水処理会社で働いていた時に身に付けたものである。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

セルフサービスのコイン投入式自動水販売機は、フィリピンでは先駆的ビジネスであり、2003年6月にフィリピン貿易産業省及び内国歳入局に登録された。手ごろな飲料水を提供する ATM という言葉が急速に広がり、マスコミの注意も引き、テレビやラジオでも何度か紹介された。この販売機の需要はメトロ・マニラの様々な地域や地方までも急速に広がっている。今ではフランチャイズ制を開始して国内で販売機の設置が68カ所に増えている。これにより資産は1.8百万ペソから4.3百万ペソに増加し、一日の売上も3,200ペソから7,200ペソに倍増している。会社は今では零細企業を卒業して小企業となり、2003年7月にはマラカニアン宮殿で16社の優秀な中小企業の1社として表彰を受けた。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

オーナーは2003年4月にSBC（スモール・ビジネス・コーポレーション）を通じてフィリピン貿易産業省から1.4百万ペソの財政援助を受けた。マラカニアン宮殿でアロヨ大統領から直接小切手を受け取った。この貸付けはニュービジネスを確立するために非常に助けになった。また会社は昨年から政府が主催するトレード・フェアに参加している。SMED（中小企業振興評議会）主催によるSME EXPO 2004と貿易産業省及びマニラ首都圏商工会議所の主催によるメトロ・マニラ・トレード・フェア2003である。前貿易産業省長官であるロハス氏のラジオ番組であるロハス長官とのOne-on-Oneでは、オーナーがゲスト企業家として出演し、マスコミや一般大衆への宣伝の良い機会であった。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

当初、直面した問題点は資金にあった。しかし、政府からの貸付けを受けた後は、企業の成長が続いている。現在、ニュービジネスは好調である。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

チェーン加盟店の加入により、特に今後3年間ビジネスは成長すると見ている。また、従来の飲料水販売店は徐々に自動販売機に替わっていくと見ている。今後5年の間に作られるメトロ・マニラのMRT（首都圏移動鉄道）の新たな駅も含めて駅構内での飲料水自動販売機の設置が可能になると思われる。

フィリピン

企業名	Tubigon, Bohol Loomweavers Multi-purpose Cooperative (トゥビゴン・ボホール・機織物協同組合)
業種	織物製造業
ニュービジネス	オリジナルデザインの機織物製造
従業員数	110
海外拠点	なし
企業 URL	なし

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

協同組合ではランチョンマットとテーブル掛けを織機で製造していた。現在では、ビーチマット、礼拝用敷物、巻物などラフィア麻を使ったオリジナルでユニークなデザインの製品を製造している。今ではボホール島で2番目に大きなラフィア麻織物の製造会社となっている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

同協同組合は、ボホール島トゥビゴン地区の農民や漁民の妻達に収入を提供することを目的として、常にニュービジネスを意識し、原料が豊富な分野に焦点を当てた。ボホール島は製品の原料となるブアー葉が豊富な事から機織りをビジネスに選んだ。製品はマニラ及びセブにある輸出業者、国内取引業者、旅行者、イベント主催者及び装飾業者に販売している。フィリピン貿易産業省が2004年に刊行した中小企業の52の成功事例集「Sulong Pinoy, A DTI-SME Program」でも紹介された。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

顧客にユニークでオリジナルなデザインの織物を提供するために熱心に研究をしている。また、顧客のコンセプトやアイデアをもとに注文に応じたデザインを提供している。また、様々な顧客からバッグやアクセサリなど注文に応じた製品も製造している。バイヤーにとって魅力的な製品を作るために新たなコンセプトやデザイン創作のための従業員教育も継続的に実施している。売上は2002年の3.9百万ペソから2003年の4.6百万ペソに増加している。一方、純利益は2002年と比べて2003年は減少している。減少の要因は交通運搬費と原料の価格上昇にある。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

1993年の協同組合設立以来、多くの公的支援を受けている。1991年にまだ協会として登録していた時期にも支援を受けていた。例えば、①貿易産業省による地方及び国内トレード・フェアでの広報、援助、②PDDCP（フィリピン製品開発デザインセンター）の職員がボホールに派遣され教育訓練、デザイン指導及びセミナー開催などの提供、③国会議員及び市長からのトレード・フェア参加のための費用負担、などがある。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

ニュービジネスを進めるには、政府からの資金援助、ビジネスマッチング及び会社の普及促進に関する支援が必要である。政府の協力により、国内の輸出業者や取引業者に販売することに加え、海外に直接輸出できる支援を希望している。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

次の年には販売額が増加すると期待している。現在生産センターで使われている25の手織り機を改良した50機に拡張することを計画している。ビジネスのグローバル化を継続していくためには、ビジネスの拡張やニュービジネスへの参入が必要になってくる。

フィリピン

機関名	フィリピン貿易産業省セントラル・ビサヤ地方事務所
組織形態	政府機関
規模	年度予算：12百万ペソ 職員数：30名（セブ支所40名，ボホール支所16名，ネグロス支所13名，シキホル支所8名）
海外拠点	なし
団体 URL	http://www.dti.gov.ph

1. (政府、中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

中小企業によるニュービジネスのための政府による促進策は、国家中小企業開発計画の下でカバーされている。この計画はニュービジネスのためだけではなく、ビジネスの存続及び拡大を図ることを目的としたものである。これは、フィリピンの企業の99.6%からなる中小企業の発展のための優先的戦略である。高いレベルのビジネスと生産性や付加価値能力を高めることにより、零細・小企業から卒業し、事業拡大を成し遂げることを期待している。計画には次の5分野の開発戦略がある。①財務支援、②市場支援、③製品開発・技術支援、④訓練・人材開発、⑤制度・開発効率化

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策（金融面を含む）、及びその予算

政府は貿易産業省総予算の40%を中小企業振興のために割り当てている。この予算はニュービジネス支援も含まれる。なお、地方政府にも中小企業のための予算が割り振られる。

財務支援については、GFIs（政府系金融機関）が実施する中小企業のニーズに沿った一定の資金貸与制度がある。この制度の下では、基本的な貸与手続きとガイドラインが必要になる。例えば、ローン目的、金額内訳、利率、申請書、財務比率など中小企業のローン申請を評価する為の情報が必要になる。この資金貸与制度はGFIsの財務支援サービスの一つである。

市場開発計画については、中小企業の製品を国内及び海外市場で活躍させることが目的である。また同様に地方の製造者と取引企業との流通を改善することである。これらの計画には、バーチャル又は実際のトレード・フェア、売買ミッション、恒久的な中小企業取引施設、ビジネス・マッチング及びオンライン上の取引支援システムである Tradeline Philippines (<http://tradelinephil.dti.gov.ph>) が含まれる。セブでは、恒久的な展示施設である CITEC（セブ国際貿易展示センター）の設立計画がある。

国家開発計画の製品開発・技術支援については、潜在力を持った中小企業に対して製品やパッケージのデザイン及び製品開発に関するサービスを提供して国内及び輸出先市場での中小企業の競争力を維持させる。この活動は市場に対して完全に製品説明が出来るように原料、加工及び技術に関する一般的な知識を与えるものでもある。これらの活動には、製品のデザイン及び改良、パッケージのデザイン及び改善、製品技術の調査及び開発、デザイン及び技術情報、デザインに関する書籍提供などが含まれている。

政府は公的な援助や情報等を求めている中小企業のために国内に25箇所の中小企業センターを設置した。ビジネス指導員がセンター職員や企業家に対して財務、市場、技術、人材開発及びニーズに関してアドバイスしている。

3. 今後の展望と期待

国際化を通してより良い市場が期待できる。政府としては、中小企業は中国と競争できると信じている。実際に中国企業がビサヤ地方で買付けをしている。目標は中小企業が常に成長することである。ニュービジネスを追求する事は国際化市場において繁栄するために重要である。ニュービジネスを通じて失業問題もまた有効に取り組むことができる。

中小企業が成長している BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）分野を通じて、多くの人々がフィリピン国内にとどまり、国家経済に寄与する事を望んでいる。

ロシア

企業名	Elit (エリト)
業種	自動車部品 (電解化学部品)
ニュービジネス	自動車用特殊部品の開発
従業員数	N/A
海外拠点	なし
企業 URL	なし

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

エリト社は、1990年代初め、電源分野の研究・加工で高度な教育を受け、実地経験のある人々のグループによって創立された。主な動機は、同社の資格と独立した活動の有効活用を図ることであった。その他の動機には、市場経済（協同組合、小企業）への移行がある。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

同社は「古い」ビジネスを一切行っていない。必然的に、自動車部品の製造は特殊加工、つまり独特の電源要素（超濃縮）を持つ装置の開発から立ち上がった。産業全体、そして特に自動車産業における開発成果としての新しいエネルギー源に関心が集まることも期待される。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

同社のビジネスモデルには、電気化学（電極加工）分野における応用研究、顧客要求のくみ上げ、顧客向けの製品設計、試験製造、顧客との共同試験、連続生産がある。ビジネス戦略は、すでに占有されているか、または占有が始まったばかりの市場の隙間を埋めることを目論んで展開する。ロシアでは応用研究に資金が融資されず、製造元は最終製品の販売からしか報酬を受けられないため、科学分野の生産活動からは十分な利益が得られていない。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

政府あるいは公共の支援を一切受けていない。これは、地域および連邦レベルで投資保護法が存在しないためである（国家技術政策に関する法律が採択されていない）。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

- ・規則および法律上の問題（科学分野の生産を行う小企業の現状は明確ではなく、また会計も複雑である）
- ・税負担（およそ 200 種類の税）
- ・初期資本と流動資本の不足
- ・信用を得ることが困難（抵当の問題）
- ・融資元の不足（ロシアの投資環境は十分ではない）

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

最も重要な問題は、市場販売の拡大と新しい市場の攻略に向けた投資を募ることである。肯定的に考えれば、ロシア下院で産業政策に関する法律が採択される見込みがある。ただし、企業が安価で買収され、活動を停止する可能性もある。

ロシア

企業名	Intercos-IV (インテルコス-IV)
業種	自動車部品 (金属加工)
ニュービジネス	自動車製造向け鍛造設備の製造
従業員数	N/A
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.intercos-iv.ru

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は 1992 年に創立され、既存の工場を拠点とはしていない。

同社の従来の生産活動は、機械製造分野のエンジニアリングと技術作業に関連するものであり、自動車産業向けの穿孔装置やその他の設備の開発および製造には無関係であった。

このビジネスを開始した唯一の動機は、当時のロシアには自動車産業向けの大型設備の独立メーカーがなく、まったく新規にこれらの製品の製造を開始することで、グローバルな供給システムに参入できる可能性があったことである (当社はゼロから開始せざるをえなかったため、この作業には 8 年を要した)。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断 (成功の見通しなど)

以下の基本要因がビジネス計画の意思決定に影響を及ぼした。

- ・ロシアには近代的なメーカーがない
- ・1992 年に始まった改革 (残念ながら、改革の進捗は後に遅れることになった)
- ・自動車セクターが再編成され、他の機械製造分野への取り組みが変化する希望が生じた
- ・安価な資源を考慮したうえで、常に利益を得られる輸出重視のビジネスを目指した
- ・当社はこの活動を開始するまで、他のビジネスを手がけた経験を持っていなかった
- ・当社は後に、外国製の工具鋼、切削機、工作機械をロシア市場で販売する関連商業組織を設立したが、これらの方面はすべて当社の主要ビジネスの範囲外に成長してしまった。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

同社は近代的な技術を応用し、自動車その他の産業部門向けの冷間鍛造および熱間鍛造、および車体部品の鍛造に使用される大型打出し機を開発・製造する。

ビジネスは上昇傾向にあり、現時点でロシア国内のほぼすべての自動車企業 (VAZ, GAZ, UAZ, KAMAZ, URALAZ, その他) だけでなく、フォルクスワーゲン、フォード、大宇自動車、ルノー、キルヒホフ、エレクトロラックスなどにも製品を提供している。

同社のビジネスは収益性が高く、成長の可能性をもたらしているが、成長速度をさらに加速することも可能である。

同社のビジネスにおいては高価な設備と技術への大規模な投資が必要であるが、それこそが長期投資によってビジネスの成長が急加速する理由である。

4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)

いかなる政府組織からの支援も受けていない。2002 年に、EBRD (欧州復興開発銀行) との契約に署名し、EBRD が現在の共同創立者の 1 つとなっている。EBRD の資本投資は、最新の金属加工装置の購入に役立った。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策 (資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

同社はこれまでに上記の問題を経験し、また現在も直面している。それでも、同社の安定したビジネスと市場で得た評判により、それらの問題を克服している。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

同社では、ビジネスの主な方面の成長と並んで、車体部品の鋳造・組立作業の増加に今後の活路を見出している。現在、同社はすでにフォード（ロシア）にコンベヤーを供給しており、その供給量が増加すると共に、製品の種別も拡大している。スカーニア、エレクトロラックス、ルノー（ロシア）を初めとする企業とも、この方面で交渉を進めている。同社では日本メーカーがロシア市場に参入することを期待しており、相手の利害関係に見合う場合は相互協力に関する交渉を開始したいと考えている。また、同社は、海外投資の誘致に関心を持つサントペテルブルグ政府との間に良好な関係を築いている。

ロシア

企業名	Markon (マルコン)
業種	自動車部品 (ブレーキパッド)
ニュービジネス	
従業員数	N/A
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.markon.ru

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

非公開株式会社の「マルコン」は、自動車向けのディスク型ブレーキシューメーカーとして、1994年4月に創立された。同社は必要な設備を自力で購入し、(ソビエト社会主義共和国連邦の既存技術を基に) 技術を開発し、これを同社の専門技術者が大幅に改善した。装置は、農業機械工場の借地 (約300平方メートル) に配置された。

1991年～1994年、同社は、技術に基づいて、賃借した工場と類似製品の製造工場で使用されている装置で製品を製造した。

2004年、同社は工場の拡張を行い、メタルフレーム製造装置を初めとする完全サイクルの装置を備えた4,500平方メートルの製造エリアを所有するに至った。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断 (成功の見通しなど)

市場経済に移行し、外国製の自動車 (一般的に5年～7年落ち) の台数が大きく増加したが、補修部品の供給体制は整っていない。そこで、外国製自動車のディスク型ブレーキシューを製造することになった。このため、同社が創立された。会社の創立者はそれまで、一切のビジネスに携わっていなかった。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

現在の同社のビジネスは、ロシア製および外国製の自動車向けにディスク型ブレーキシューを製造・販売することである。現在のモデル範囲は、およそ200機種に及ぶ。マルコン社は、製品の開発をさらに進めながら毎年利益を計上し、販売を計画している。2007年までのビジネス戦略には、売上高の倍増、近代化、および設備の更新が盛り込まれている。

4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)

2002年～2003年の生産量増加に対し、政府機関から銀行金利の一部が信用で支払われ、一定の支援を受けた。それ以外に、政府機関からの支援は受けていない。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策 (資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

- ・初期資本と流動資本が不十分
- ・投資資金の不足
- ・高率の銀行金利 (年間16～150%)
- ・中小企業にとっては重すぎる税負担

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

将来的に、同社は海外自動車メーカーの自動車組立用のブレーキシューを製造する予定である。現在、AutoVAZ および AutoGaz でブレーキシューの試験を行っている。2006年には、自動車組立用のブレーキシューの40%、自動車市場の60%を製造・供給する見込みである。

主な課題は、技術的な再装備に必要な資金が不足していることである。

ロシア

企業名	MVEN
業種	自動車部品（ポリマー材）、航空機用器具（緊急避難用パラシュート等）
ニュービジネス	ポリマー素材による自動車用部品等の製造
従業員数	90人
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.mven.ru

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は、カザンの航空機用器具工場と設計事務所の中で独立している。会社の背景に政府機関は介在せず、同社の歴史は新生ロシアから始まった。LLC「MVEN」は1990年に設立された。現在、同社は、科学技術分野の小企業育成のための振興基金（Bortnik 基金）によってロシアで設定された27の革新的技術センターの1つとなっている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

自動車部品の製造を開始した主な理由は、当社が新たな資金レベルに到達するにあたって支援を受けたVAZ向けに、ポリマー複合材料から作られる自動車用の剛直なデッキハウスと車体を製造することである。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

当社は現在、以下の方面に取り組んでいる。

- ・航空機が安全に着地するために短時間で作動するパラシュートシステムの開発および製造
- ・ポリマー複合材料の軽量航空機の開発および製造
- ・ポリマー複合材料から作られる民間製品（自動車用の剛直なデッキハウスボディ、設備、化学薬品および水の容器、プロペラ、航空機用スキー）の開発および製造

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

2002年に、MVENは品質管理システムの認定を受けた。2001年、クニャート技術革新センター（ИТИЦ-КНИАТ）および科学技術分野の小企業振興のための連邦基金奨励のもとで、GOST R およびISO 9001の要件に対応した。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

LLC「MVEN」は、軽量航空機、航空機が安全に着地するためのパラシュートシステム、スポーツパラシュートなどの二重用途の航空機用器具を含む航空技術製品を開発・製造するためのロシア航空当局発行の免許（2003年6月4日付）を受けた。社内では、国家の品質管理システムが機能している。なお、同社は9,000平方メートルの製造エリアを所有している。

ロシア

企業名	ZA0 NII インマイクロテクス
業種	自動車部品（ハイテク部品）
ニュービジネス	自動車用集積回路の製造
従業員数	N/A
海外拠点	なし
企業 URL	なし

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は、モルドバ大学電子工学部の講師および職員によって行われる学術研究の実用化を目指す効率的かつ適当な形態として設立された。当初は、テレビ製造工場からの注文を受け、テレビセット用の一体型の集積回路を開発していた。1994年には、当社開発の集積回路の製造に着手した。これらは当初、テレビ用の集積回路と補聴器用の増幅器であった（後者は現在も製造している）。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

1993年にVAZ-2110の装置用の集積回路を製造する注文を受け、自動車分野での研究を開始した。当社は、以下の2つの理由からこの分野に関心を持った。第1に、アナログ製品だけでなく、具体的な作業に従って集積回路を開発することに対する当社の将来性が求められた。第2に、自動車用集積回路の消費量が当社の製造能力に見合うものであった。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

現在、同社では、3種類の自動車用集積回路を合計で月間15,000～20,000ユニット製造している。それ以外には、サランスクにある公開株式会社「Orbita」で、ライセンス契約に従い当社開発の集積回路を1種類製造している。製造に加えて、新型の集積回路を開発し、それらの連続生産および供給を計画している。合計で8種類の自動車用集積回路を開発した。当社は、車載電子機器用の集積回路、補聴器用の集積回路、産業自動機械用の集積回路の3分野に取り組んでいる。すべての利益は新たな開発資金に充てられるため、残念ながら現在のところ当社のビジネスは小規模な利益しか生み出していない。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

2003年～2004年の間、新方式の車載電子機器の連続生産を準備するため、モルドバ政府から補助金を受け取った。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

さまざまな問題を抱えているが、当面の主な問題は製造および技術に関するものである。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

同社既存技術の応用と新しい販売市場の可能性を新たに見出していく。

ロシア

機関名	ロシア・ハバロフスク地方政府
組織形態	政府機関
規模	年間予算：N/A 職員数：N/A
海外拠点	なし
団体 URL	http://www.adm.khv.ru/invest2.nsf

1. (政府、中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

1994 年以来、中小企業に対するハバロフスク地方行政当局の政策は、「ハバロフスク地方における中小企業の発展および支援」に関する地方プログラムの枠組みの中で一定期間にわたって実施されてきた。地方行政当局による対中小企業政策の目的と課題は、実施手順や関係組織と同様に明確化されている。現在、同地方では、中小企業の発展に向けて一定の基礎が作られており、これによって企業数がさらに増加し、事業構想が活発化すると考えられる。

中小企業を支援するために設けられたシステムには、ハバロフスク地方の中小企業を支援するための基金、知事が管理する起業会議、地方自治体が管理する同様の地方自治体会議、ハバロフスク地方の経営者や起業家の組合、ハバロフスク地方の「女性実業家連合」、起業家産業組合 16 団体といった、地方国家や地方自治体の機関、公共組織、および産業組織や組合がある。

今後、地域や地方自治体の機関が中小企業に関する政策を実施するための主な手段には、「ハバロフスク地方における中小企業の発展および支援 2004-2006」といった地方プログラムや、地方プログラムを構成する要素として地方自治体による同様のプログラムがある。

活動は支援インフラの目的別に展開され、これによって、ハバロフスク地方の中小企業を支援するための基金、極東商工会議所、「見返りビジネス資金」、知的所有権機関、労働者保護地方センター、方法に関する指導や顧問サービスを起業家に提供したり、効果的な賃借事業管理を教授する賃借事業開発支援センター、企業および女性の雇用に関する資源振興センターといった必要な各種サービスが起業家に提供される。ナナイ地区では、地方政府と地方自治体政府の支援を受けて、ロシアとカナダによるプロジェクト「Mac-Gregor」の枠組みの中で設立された中小企業支援およびサービス準備基金が登録されている。

ハバロフスク地方では、30 社以上の革新的な中小企業が設立され、さまざまな産業分野における新技術の育成に携わっている。同地方での革新的な活動を増進するために、そのような活動に対して国家支援を行う「ハバロフスク地方の革新的活動に関する」法律が採択されると共に、活動を促進するための給付金が導入された。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策（金融面を含む）、及びその予算

過去数年間に、「ハバロフスク地方の中小企業に関する」基本法、その他の法律、知事と地方政府が中小企業の活動について規定した約 30 件の法律など、地域的な規範および法律の基礎が確立された。中小企業への財政支援は、連邦の資源や予算外の資源はもちろん、地方予算も配分し、少額信用貸付プログラムの実施やその他の形態のプロジェクト融資を通じて行われる。商業銀行の資源を誘致する作業が進められており、信用組合と賃借事業もプロジェクトに対する財政支援の形で展開されている。2004 年には、信用および融資計画を策定するためのさまざまな方法が、中小企業支援プログラム実施の枠組みの中で実行されている。これには、少額信用貸付システム、革新および投資プロジェクトを実施するための特別融資、特に製造分野のプロジェクトに対する信用保証システムの開発などがある。現在、中小企業が商業銀行で調達した信用と融資の利率に補助金を提供する手順について取り組んでいるところである。

2003 年以降、税制を最適化および単純化するために、RF 税法により、単純化された税制度および業種別の一律事業税 (*вменённый доход*) の形で、中小企業に対して特別な課税制度が導入された。この制度は、資源を回収するための条件を整え、企業の発展を図る上で役立つ。企業組織の担当者を教育し、中小企業の経営者や専門家の資格を改善する取り組みが継続されている。過去 3 年間に、事業計画、経営、およびマーケティングに関するセミナーが 200 回以上開催され、5,000 人以上の起業家が出席し、外国での研修プログラムには約 180 人の起業家が参加した。毎年、中小企

業の約 1,000 人の有資格労働者と専門家が職業教育システムを修了している。

3. 今後の展望と期待

ハバロフスク地方の経済開発国際関係省は、地方政府の指示に基づき、中小企業にとって好ましい環境を創り出すための詳細な行動計画を示した「ハバロフスク地方における中小企業の発展および支援 2004-2006」という新しい地方プログラムを決定し、承認した。

参考：ハバロフスク地方における中小企業振興政策の一手法としての「テクノセンター」構想

目的：

- ・ロシア・日本の貿易および経済協力の活性化
- ・日本企業の生産能力の移転，それらの製品を販売する新たなターゲット市場の明確化，販売量と利益の拡大
- ・日本企業が最短の期間と最低限のコストでロシア市場に参入するための支援提供

プロジェクトの関係者：

- ・ハバロフスク地方政府
- ・日本の実業家
- ・日ロ合弁企業
- ・日本の運営会社
- ・ロシアおよび日本の銀行

テクノセンターに関心を示すと思われる企業：

- ・極東の天然資源処理を取り扱う企業
- ・極東，シベリア，およびモスクワを製品販売の潜在的な市場と考える企業
- ・日本，中国，ヨーロッパに製品を輸出する企業

このプロジェクトに対する日本の実業家の期待：

- ・新たな販売市場への参入，ロシアからの新製品による既存市場の発展
- ・販売量の増加
- ・利益の拡大
- ・リスクの最小化
- ・安価な賃借料
- ・免税特権
- ・安全性

センターの可能性：

- ・機器および技術の移転
- ・一部資源のインフラへの投資
- ・従業員の確保

運営会社に参加する企業：

- ・日ロ合弁企業。ロシア側では，ハバロフスク地方政府が企業を完全に所有する場合がある。
- ・日本企業

ハバロフスクのテクノセンターと同時に，ノボシビルスクおよびモスクワの物流センターが始動する。組織的には，それらはテクノセンターに所属する。これにより，ロシアに割り当てられた製品を 100%販売することができる。供給は，ハバロフスク地方からは極東地域向けに（10%），ノボシビル

スクからはクラスノヤルスク、ケメロボ、ノボクズネツク、バルナウル、トムスク、オムスク、およびチュメニ向けに（20%）、そしてモスクワからはロシアのヨーロッパ部分とウラル山脈までの地域向けに（70%）手配される。輸出品は、日本、中国、およびヨーロッパ向けに手配される。

ハバロフスク地方政府は、テクノセンターに入居する企業に対して以下の特権を提供する。

地方予算に支払う所得税の特権：

- ・税率の引き下げ - 13%（基本税率は 24%であり、そのうち連邦予算が 5%、地区予算が 2%、地方予算が 17%で、その 4%が特権であり、最終的な税率は 20%である）
- ・地方予算に支払う財産税の特権。1.1%の割引税率が適用される（基本税率は 2.2%）
- ・地方予算に支払う土地税および賃借料の特権

テクノセンターの開発段階：

- ・第 1 段階 拠点となる「卸売会社」の利用を地方政府が検討し、ここに最初の 10~20 社の生産者が入居する。
- ・第 2 段階 流通販売センターをモスクワおよびノボシビルスクに開設する。
- ・第 3 段階 参加企業が増えた場合は、新区画を建設してテクノセンターを拡張し、「Technocater 2」という別のプロジェクトを検討する場合がある。

拠点となる「卸売会社」は独特の構造になっており、この区画には 20 社以上の生産者が入居できる。管理ビル、24 の生産区画、および立入禁止の保護区域を含め、建物は合計で 5 Ga からなる。管理ビル内には、ホテル、食堂、およびテクノセンターに入居する企業のオフィスを開設することができる。24 の生産区画は 1 か所にまとまっており、片側に 12 区画ずつ並んでいる。各区画の面積は 3,000 平方メートル、高さは 7.5 メートルであり、暖房と下水設備が完備されている。各区画には、積み降ろし作業用に 2 か所の出入口がある。エリアの中央は鉄道線路で分離され、20 車両の貨車で同時に積み降ろし作業を行うことができる。

テクノセンターで提供されるサービス：

- ・生産用およびオフィス用の区画
- ・電力、水道、通信、原料および商品の輸送、アパート、食堂
- ・機器の設置および保証
- ・従業員の確保および研修
- ・製品の販売
- ・輸出入業務、関税業務、経理業務
- ・警備
- ・行政当局との折衝
- ・司法サービス

保税倉庫がテクノセンター内に配置されることが計画されており、そこで機器および原料の輸入や製品の輸出のための関税手続きが行われる予定である。保税倉庫は、関税手続きを単純化し、所要時間を短縮するためのものである。

スケジュール：

- ・2004 年 5 月～7 月：ハバロフスク地方政府がプロジェクトの実施に向けてワークショップを開設する。「テクノセンター」プロジェクトの技術面、経済面、組織面、および法律面を規定した基本書類を作成する。
- ・2004 年 7 月～11 月：ワークショップでプロジェクト参加者と行動計画を決定し、運営会社を含む全参加者の準備態勢を確認して、プロジェクトの作業を進める。
- ・2005 年 7 月：テクノセンターを始動する。

プロジェクトを実施することにより、日本とロシアの関係を活性化し、両国による共通の事業への参加を実現し、ハバロフスク地方の経済に対する投資を誘致し、生産拠点を増強し、新たな職場を創出し、あらゆるレベルの予算への税収を増やすことができる。

シンガポール

企業名	Apex-Pal International Ltd (アペックス・パル・インターナショナル)
業種	飲食事業 (元は衣料品製造)
ニュービジネス	回転寿司チェーンなど飲食事業
従業員数	約 700 名 (パートタイムを含む)
海外拠点	インドネシア, タイ, 中国 (北京・上海), マレーシアでフランチャイズ展開
企業 URL	http://www.apexpal.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は 1996 年に設立され、設立当初は小規模な衣料品貿易商社であった。一年後の 1997 年に飲食ビジネスへと転換し、まず日本のビジネスモデルである回転寿司レストランを始める。その後、国内で多店舗展開、株式公開、海外での店舗展開に成功している。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断 (成功の見通しなど)

同社の創業者であるダグラス・フー氏は大学卒業後、東急デパートのシンガポール法人に入社し、そこで日本人バイヤーとの人脈を構築する。日本向けに衣料品を低コストで生産する事業機会を提案したところ、日本人パートナー数名と現在の会社を設立することとなり、インドでの衣料品生産に乗り出した。

しかしながら、1997 年に中国の台頭で競合は激化し、中国との競争を続けるより新しい事業に乗り出すことを決意し、試行錯誤の末、飲食事業に参入することとなった。当時は回転寿司の分野でも日系大手の元気寿司などがシンガポールで操業を始めており、シンガポール人の健康志向から日本食への関心が高まっていた。

シンガポール人の嗜好に合わせた開店寿司レストランを目指し、以下のような店で既存店との差別化を図ることで急速な成長を達成することができた。

レストラン全体に回転ベルトが廻るような設計にして面積あたりの座席数を多くすることができた
価格を 2 プライス (S\$1.90 と S\$6.50) とシンプルにした

自社独自に開発したタッチパネル式メニュー注文システムなど IT 技術を導入した

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

1997 年に飲食事業に転換を図って以来、現在では次の自社レストランチェーンを運営している。

- ・「栄寿司」－同社が最初に開発した回転寿司レストランで、97 年 12 月に 1 号店を開店して以来、現在ではシンガポールで 23 店の直営店を保有するほか、上海 (1 店舗)、北京 (1 店舗)、タイ (2 店舗)、インドネシア (6 店舗) で直営店もしくはフランチャイズ店を運営している。
- ・「Crepes & Cream」－洋風クレープ料理店で 2001 年 8 月に 1 号店を開店、現在国内で 2 店舗を運営。
- ・「サカエ・エクスプレス」－丼専門店で、国内で 1 店舗を運営。
- ・「響」－高級日本食レストラン兼酒バーで日本人シェフを迎え、国内で 1 店舗を運営。
- ・「Skal」－スカンジナビア風レストランで国内 1 店舗を運営。
- ・「Nouvelle Events」－2001 年 4 月より開始したイベント用ケータリングサービス。

2003 年 8 月、シンガポール取引所 (SGX) 二部市場 (SESDAQ) で株式公開を達成した。同社はこの株式公開で 340 万 S ドルを調達し、調達資金は国内外の新店舗開設や、新ブランドの開発、運転資金などに充てられた。

アペックス・パルの業績推移

(単位: 1,000S\$)

	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
売上高	6,185	10,303	15,251	23,481	36,645
税引き前利益	1,173	1,027	2,381	3,305	2,679

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

海外展開、人材研修、ブランド構築などの分野において、シンガポール国際事業庁（IE シンガポール）や SPRING シンガポールから税額控除、費用補助などの支援を受けている。特に、IE シンガポールからは 2001 年 1 月に国際フランチャイズ企業プログラム（International Franchise Enterprise Programme : IFEP）に基づき財務支援を受けたほか、海外でのパートナー候補の紹介など情報面での支援も受けている。

最近では、2004 年 4 月に、IE シンガポールがマレーシアの大型ショッピングセンターに、国内の飲食店や小売店が進出できるよう、マレーシアから主要ショッピングセンターのオーナーなど関係者を招き、シンガポールのブランドを紹介している。こうした機会を政府機関が提供してくれるため、栄寿司は、クアラルンプールのダマンサラで 2004 年末にオープン予定のモール「ザ・カーブ」に出店することで契約を結んでいる。

また、中小企業が自社の業績を判断する基準となる各種授賞式が公的機関などにより開催されており、同社では次のような賞を受賞している。

「2004 年シンガポール・イノベーション・クラス」受賞（SPRING シンガポール）

「2004 年シンガポール・サービス・クラス」受賞（SPRING シンガポール）

「2003 年イノベーション最優秀賞」受賞（SPRING シンガポール）

「2003 年シンガポール有望ブランド賞」受賞（中小企業協会と聯合早報が協賛）

「2002 年アントレプレナー賞」受賞（中小企業協会とロータリークラブの協賛）

「2002 年 Enterprise 50 賞」受賞（ビジネスタイムスとアクセンチュアの協賛）

「2001 年シンガポール・フランチャイズマーク」受賞（SPRING シンガポール、IE シンガポール、シンガポールフランチャイズ協会の協賛）

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

ダグラス・フー氏が最初に栄寿司を始めたときは、仕入れ、人事、給与計算、料理場管理など複数の業務をほとんど一人でこなしていた。また、一等地で優良物件を賃貸することもブランドが知られてないがゆえに困難を極めた。

飲食業のように労働集約的な産業では、情報技術に過大な投資することは無謀とみられていた。しかし、同社では従来のレストランでは導入されていない IT 機器の開発に投資し、客が座席からタッチパネルで注文できるタッチパネル式メニュー注文システムを開発することに成功した。このシステムは同社の店舗すべてに導入されており、注文情報はキッチンでプリントされると同時にオーディオに変換されシェフに伝達されるようになっている。

同社ではこのタッチパネル式メニュー注文システムのほか、回転寿司のコンベヤベルトをイベント会場などへ持ち運んで設置、演出できる携帯コンベヤベルト、セルフサービス用給湯システム、ビタミン E が豊富なお米など自社独自に開発したアイデアを各店舗で利用している。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

1997 年に栄寿司を回転した当初、シンガポール国内では 6 店舗を上限と予想していたが、日本食ブームに乗り、現在幸いにも 23 店舗を運営している。国内市場の規模が小さいため、次の段階では海外での拡張を視野に入れている。既にインドネシア（フランチャイズ）、タイ（フランチャイズ）、中国の北京（合弁）と上海（直営）で店舗展開を始め、マレーシアのクアラルンプール（直営）でも 2004 年末までに 1 号店が開店する予定である。これらの地域で店舗数を拡大すると同時に、高い潜在性を持つ北米、香港、中国の他都市でフランチャイズ展開できるパートナーを模索していく。

栄寿司は 1997 年当時、同社唯一のブランドであったが、現在ではこのほかに、先述の通り「Crepes & Cream」（洋風クレープ料理店）、「Skal」（スカンジナビア料理店）、「Nouvelle Events」（イベント用ケータリングサービス）、「響」（現在風日本料理店）、「栄エクスプレス」（井専門店）など新規ブランドの開拓に成功しており、今後とも継続して自社ブランドの開発に注力していく。

シンガポール

企業名	BreadTalk Group Ltd (ブレッドトーク・グループ)
業種	ベーカリー
ニュービジネス	焼きたて手作りパン・チェーン店
従業員数	434名
海外拠点	インドネシア, 中東湾岸諸国, 中国, 台湾, フィリピン, マレーシア, 香港
企業 URL	http://www.breadtalk.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

同社は、2000年4月の設立当初から創業者がニュービジネスの明確なアイデアを持ち、短期間で国内の多店舗展開、株式公開、海外店舗展開を達成したベーカリーの成功事例である。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

ブレッドトークの創業者であり、マネジング・ダイレクターであるジョージ・クエック氏は、ブレッドトークを設立する以前、20年にわたって飲食ビジネスに携わり、1993年から2000年まではフードコート（室内飲食施設）経営会社、トップウィン・シンガポールという会社の取締役で、シンガポールのみならず中国の上海や北京でも「Food Junction」というフードコート10店舗を経営していた。

同氏は、当時、日本で成長していた「オープン・フレッシュ・ベーカリー」システムに着目し、清潔な店内、キッチンガラス張りにし、手作りの工程を見せて売るコンセプトを構築、自らの自己資金で同社を立ち上げることとなった。当初、チーフシェフとして日本人パン職人を起用したこと、絶えず日本やヨーロッパからコンサルタントを招聘し、新たなパン作りに挑戦し、4カ月毎に10種類程の新作を発表していることなどが成功の要因となっている。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

同社は2000年4月に設立と同時に、見た目がクリエイティブで新鮮な焼きたて手作りパン提供する「ブレッドトーク」のコンセプトを確立し、同年7月に1号店をパルコ・ブギスジャンクションでオープンした。その後、短期間で小売店舗数を増やし、2001年末には8店舗を直営展開するようになった。それまで各店舗で行われていた全生産工程は2001年9月のセントラルキッチン設立で集約され、量産と自動化が可能となった。

2003年6月にはシンガポール取引所（SGX）二部市場（SESDAQ）に上場し、調達した資金で海外展開を積極的に進めている。開店当初、50種であったパンの種類は現在200種まで拡大し、国内で直営店舗は24店舗となっている。

海外ではまず、2003年2月にインドネシアでのマスターフランチャイズ契約を締結、同年4月ジャカルタで1号店をオープンして以来、2003年10月にクウェートの会社と、クウェート、バーレーン、カタール、オマーン、サウジアラビア、アラブ首長国連邦（UAE）の各市場のマスターフランチャイズ契約を締結、同年12月にマレーシアとフィリピンでマスターフランチャイズ契約を締結、同月に中国・上海で直営店2店舗をオープン、2004年4月にブレッドトーク全店舗の設計を手掛けている台湾のソン・イー氏と台湾でのフランチャイズ契約を締結、同年6月に香港とマカオでのチェーン展開に向け、リッチモンド・ホールディングスとマスターフランチャイズ契約を締結している。

同社が授与された賞には次のようなものがある。

「2002年シンガポール有望ブランド賞」受賞（中小企業協会と聯合早報の協賛）

「2002年エンタープライズ50スタートアップ賞」1位受賞（ビジネスタイムスとアクセンチュアの協賛）

「2002年アントレプレナー賞」（中小企業協会とロータリークラブの協賛）

「2003年最も際立ったブランド賞」受賞（中小企業協会と聯合早報の協賛）

「2004年シンガポール有望ブランド賞」受賞（中小企業協会と聯合早報の協賛）

	2001 年度	2002 年度	2003 年度
売上高	16,741	34,970	40,251
税引き前利益	2,601	4,563	1,428

(注) 2003 年度の海外からのフランチャイズ収入はグループ売上高の 7% を占めた。

4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)

海外展開、人材研修、ブランド構築などの分野において、シンガポール国際企業庁 (IE シンガポール) や SPRING シンガポールから税額控除、費用補助などの支援を受けている。特に、IE シンガポールからは 2001 年 1 月に国際フランチャイズ企業プログラム (International Franchise Enterprise Programme : IFEP) に基づき財務支援を受けたほか、海外でのパートナー候補の紹介など情報面での支援も受けている。

2004 年 4 月には、経済開発庁 (EDB) から国際本部 (IHQ) ステータスを取得し、優遇税率の適用が認められた。このステータス授与により、海外所得に対し 2003 年 1 月にさかのぼり 5 年間、10% の軽減税率が適用される。2003 年度の海外収入は売上高の約 6% (260 万 S ドル) とまだ少ないため、優遇税率の影響は軽微であるが、将来的には海外収入は国内収入以上になると予想している。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策 (資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

従来のベーカリーのイメージを一新する形でスタートしたことから、1 号店オープン以来、各店舗は恒常的に行列ができるほどの人気と売れ行きを示し、急速に国内店舗を拡大することができた。2003 年上期に新型肺炎 (SARS) で若干収益が落ち込んだことを除いて、特に大きな問題には直面していない。

人材教育面では新規採用社員に対するオンザジョブトレーニングのほかに、日本や台湾、ヨーロッパから外部コンサルタントを招聘してベーカリーに関する最新トレンドや技術について研修を定期的に行っている。また日本やヨーロッパでの研修に社員を派遣することも行っている。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

(1) 海外での事業拡張

直接投資、現地企業との合弁、フランチャイズなどの形態で海外事業を更に拡張していく。これまで、インドネシア、クエートをはじめとする中東湾岸諸国、マレーシア、フィリピン、香港、マカオでのフランチャイズ展開、中国・上海での直営店展開を実現しているが、今後はタイ、オーストラリア、米国への進出をも検討している。

(2) 国内小売店舗の拡大

キャッシュフローと人材確保に応じて、シンガポール国内での小売店舗を更に拡張していく。

(3) 事業の多角化

2004 年 7 月、ハラル食品 (イスラムの戒律で合法と認められた食品) の分野に参入する旨発表した。生産、販売に当たる子会社として BT パッケージングを設けた。ハラル食品のほか、パン、菓子も生産する。ブレットトークは、インドネシアや中東でフランチャイズ展開しており、これらのイスラム教国に照準を合わせる。ブレットトークはシンガポールで多数の店舗を短期間に展開し、かなりのシェアを確保したが、国内市場は成長の潜在性が少ないことから多角化に乗り出した。最近も小籠包 (シヨロンポー) で有名な台湾の鼎泰豊 (Din Tai Fung) とレストランのフランチャイズ展開で合意。1 号店をシンガポールに開設しており、2 号店を計画している。

シンガポール

企業名	Qian Hu Corporation Ltd (チアン・フー)
業種	観賞魚の繁殖・輸出入
ニュービジネス	観賞魚の繁殖・輸出入 (業界として世界ではじめて株式上場)
従業員数	700名 (うちシンガポールでは120名)
海外拠点	マレーシア, タイ, 中国, インドネシア
企業 URL	http://www.qianhu.com/

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

ファミリービジネスとして、1985年にグッピーの繁殖からスタートし、金魚、鯉、熱帯魚の王様といわれるディスカス、アロワナなどへと観賞魚の種類を拡大し、主に国内での卸売・小売を手懸けていた。それまで、縁起物として人気の高い観賞魚の繁殖は、種類別にそれぞれの専門業者が取り扱っていたが、チアン・フーは国内で初めて、これらの事業を総合的に手掛けた。その後、観賞魚の輸出入、海外での繁殖・販売、観賞魚関連附属品の製造・販売へと事業を拡大していき、観賞魚の繁殖業者としては世界ではじめて株式上場を果たしている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断 (成功の見通しなど)

単なる観賞魚の生産者としてだけでは成長に限界があり、1992年にまず貿易業者に依存していた輸出業務を直接手懸けることとした。輸出を開始した当初は空輸梱包に関するノウハウがなく、仕向け地に到着した時点で魚がすべて死んでいたこともしばしばであった。主な輸出先は欧米・日本でそれぞれの顧客の嗜好を把握することで取り扱う観賞魚の種類と繁殖に関するノウハウが広がっていった。

事業はその後、水槽や餌など観賞魚関連附属品の製造、南米・アフリカなどから新品種の輸入、海外での生産と販売へと発展した。1993年に中国・北京に合弁会社を設立し、淡水魚の繁殖を開始した。1995年にはシンガポールの事業をスンゲイ・テンガー農業技術パーク内に集約し、観賞魚輸出梱包、アロワナの繁殖、観賞魚関連附属品販売などについて品質規格 ISO9001 を取得した。1997年には経営に関する専門家を雇い入れ、2000年にシンガポール取引所二部 (SESDAQ) 市場に株式公開することとなった。

さらに、2001年には広州で観賞魚関連附属品の製造工場を設立したほか、タイでの輸出・販売の子会社を設立した。2002年11月には、シンガポール取引所二部市場から一部市場へ鞍替えした。2003年1月にはマレーシアのアロワナ繁殖業者を買収した。そして、2004年1月にはインドネシアで観賞魚飼育販売の子会社を設立している。

現在取り扱っている観賞魚は500種以上。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

観賞魚の繁殖、輸出入および販売を主業務とし、水槽・フィッシュフードなど付属品の製造・販売も行っている。国内の取引先は約200店、輸出国は東南アジア、北アジア (日本、台湾、中国を含む)、米国、欧州の57カ国以上に上る。ワシントン条約で天然ものの貿易が禁止されているアロワナなど付加価値の高い観賞魚はシンガポールで繁殖しているが、低付加価値のものはタイやマレーシア、中国に生産移管を図っている。

同社がこれまでに授与された賞には次のようなものがある。

「2002年企業透明度インデックス」1位受賞 (ビジネスタイムズ)

「2002年 SESDAQ 優良企業賞」(SEADAQ)

「2002年優良中小企業賞」3位受賞 (アジア・マネー)

「2003年企業透明度インデックス」1位受賞 (ビジネスタイムズ)

チアン・フーの業績推移

(単位: 1,000\$)

	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
売上高	22,863	25,151	33,903	41,249	62,693	67,680
税引前利益	714	1,802	4,081	4,373	8,588	9,554

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

観賞魚など動植物の輸出入に関する管轄官庁である農畜産物管理庁（AVA）とは国内における観賞魚繁殖用地の確保から観賞魚の輸出入検疫、感染症など情報交換で協力関係にあり、特に 1997 年に観賞魚の輸出梱包用自動化機械開発プロジェクトにおいて同官庁から技術的支援を受けると同時に経済開発庁（EDB）からは資金援助を受けることができた。同プロジェクトに続いて、生産性規格庁（PSB, 現 SPRING）の中小企業開発プログラムに組み込まれ、グローバル化に向けての戦略的事業計画を構築することとなった。

株式公開後においても、同社は国際市場を積極的に開拓していることから、2003 年 7 月、EDB は同社に国際本部（IHQ）¹ステータスを付与した。同ステータスは域内本部をシンガポールに置く企業に優遇措置を付与するもので、チアン・フーは 2003 年 1 月に遡って 5 年間に渡り海外での所得に対し 10%の軽減税率が適用される。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

生き物を扱うということでもリスク要因が大きいビジネスであるため、資金調達には苦勞した。金融機関からの借入れやベンチャーキャピタルからの投資は受けられず、株式上場する 2000 年まですべて自己資金で賄わなければならなかった。自己資金で賄うため兄弟 7 人の保有する不動産を担保として銀行より借入れすることで運転資金を賄っていた。

人材確保においては、労働者は主に海外からワーカーを雇用することで対処してきた。株式公開を視野に入れていた 1997 年に経営面で専門家を数名雇い入れ、ファミリービジネスからの脱却を図った。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

アジア諸国は観賞魚における世界の供給量の 50%以上を占めている。その中でもシンガポールは最大の供給国で観賞魚輸出市場の 26%を占め、米国、タイ、マレーシア、チェコ、インドネシア、スリランカ、日本が次いでいる。

チアン・フーは生産から小売まで一貫したネットワークを築くため、2004 年により観賞魚及び関連製品のの小売チェーンストア「Qian Hu – The Pet Family」のコンセプトを立ち上げた。この計画では 2008 年までに 100 店舗をジャカルタ、バンコク、上海、天津、北京、マレーシアのペナンやジョホールバルなどアジア主要都市で展開する予定である。

¹ 同ステータスは 1986 年に開始されて以来、これまでに約 260 社が表彰されており、「2010 年までに 500 社」という EDB の目標の半数をすでに達成している。認定企業は、優遇措置を受ける代わりに、シンガポールへの投資や雇用創出を求められる。欧米、日本の企業が主流を占めるが、これまでに地場企業も複数表彰されている。

シンガポール

機関名	Standard, Productivity & Innovation Board (略称: SPRING シンガポール, 和名: 規格・生産性・革新庁)
組織形態	貿易産業省傘下の法定機関 (Statutory Board: 個別の法律により設置された政府機関)
規模	予算額: S\$63M (2003 年度), 職員数: 1,676 名 (2003 年 3 月末時点)
海外拠点	マレーシア, タイ, 中国などに品質管理コンサルティングの子会社を保有
団体 URL	http://www.spring.gov.sg

1. (政府, 中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

SPRING は, 貿易産業省傘下の法定機関で, 「生産性を高め, シンガポールの競争力と経済成長力を向上させ, 国民によりよい生活の質を提供すること」を使命に, 次の3分野に焦点をあてている。

- ・生産性と革新
- ・品質規格と品質試験
- ・国内産業と中小企業

2002 年 4 月に前身の生産性規格庁 (PSB) から組織改革され, SPRING は国内産業の変革と中小企業振興の主導的機関であることに変わりはないが, 中小企業政策の重点は従来の金融支援のみから技術と経営の革新支援にシフトされている。

シンガポールでは設立された企業総数の 92%が中小企業²で, 雇用の 51%を吸収し, 総付加価値の 34%を構成しているが, 生産性は地場大企業や外資企業の約 2 分の 1 となっている。このため中小企業の生産性を高めることはシンガポールの経済発展にとって不可欠であり, 中小企業の振興を図るための政策として, 「SME21」マスタープランが 1999 年に発表された。これは SPRING が中心となって立案された中小企業振興 10 年計画で, 2010 年までの数値目標として以下の 3 点が挙げられている。

- ・小売部門の労働生産性³を 2 万 8,000S ドルから 5 万 6,000S ドルまで倍増する。
- ・年商が 1,000 万 S ドルを上回る地場中小企業を現在の 2,000 社から 6,000 社へと 3 倍に増やす。
- ・電子商取引を行う地場中小企業を現在の 8,000 社から 3 万 2,000 社へと 4 倍に増やす。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策 (金融面を含む), 及びその予算

中小企業及び国内産業部門の振興について, SPRING は (1) 広範囲な支援, (2) 企業革新, (3) 特定国内産業分野の開発の 3 点に注力している。

(1) 広範囲な支援

中小企業に対する公的支援の情報提供を目的にコールセンター「SME ファーストショップ」を 5 カ所に設置した。中小企業に対する約 60 種の公的支援制度に関してよくみられる質問 7,000 件がデータベース化されており, これまで 3 万件の支援を提供してきた。また, 中小企業 5 万社以上が参加した 750 種のセミナー, 展示会, 会議, CEO イブニング⁴などイベントを開催して情報交換により中小企業の生産性向上を図っている。2002 年 11 月には, 中小企業の CEO や起業家が定期的集い情報交換する場として「SME ネットワーク」を開始し, このイベントに 1,000 社以上の中小企業がこれまで参加している。

(2) 企業革新

SPRING は, 生産性の低い中小企業 (SME) による事業の近代化, 改善, 拡張を支援するため企業開発基金 (EDF) を運営している。この EDF は, 現地企業技術支援制度 (LETAS), 現地企業融

² シンガポールで中小企業の定義は次のように規定されており, 政府の SME に対する支援を受けるためにはこの条件を満たしていなければならない。

- ・ 現地株主所有 30%以上
- ・ 固定資産 (工場施設, 機械, 装置の純帳簿価額として定義されるもの) が 1500 万シンガポールドル以下
- ・ 雇用の規模が, 非製造業の企業で 200 名以下

³ 付加価値を従業員数で割った値で, 小売部門の労働生産性は製造部門における労働生産性 14 万 8,000S ドル (2001 年平均値) に比べると大幅に低くなっている。

⁴ 中小企業の CEO の意見交換夕食会

資制度（LEFS）、借入保険制度（LIS）などで構成されている。

現地企業技術支援制度(Local Enterprise Technical Scheme : LETAS)

現地企業技術支援制度（LETAS）は、外部の専門家を限定された期間派遣することで現地企業による事業の近代化、改善においてかかる費用負担を支援することが目的となっている。LETAS では、コンサルタントとの契約にかかる費用の70%を上限として財政支援を提供する。提供する支援のレベルは、業務の範囲、程度、効率性とシンガポール経済への貢献によって決定される。

現地企業融資制度(Local Enterprise Finance Scheme : LEFS)

現地企業融資制度（LEFS）は、現地企業による業務の向上、強化、拡張を奨励、支援するために開発された固定金利の融資プログラムである。この制度は、参加する金融機関27社を通して提供され、工場、機械、運営資本、ファクタリング貸付設備に対して適用される。

融資保険制度(Loan Insurance Scheme : LIS)

SPRING シンガポールが2002年9月に導入した融資保険制度は、現地企業融資制度を補完するもので、民間保険会社により付保される信用リスク保険の保険料を政府が半分負担するものである。この制度により、新規事業の設立、事業の近代化、自動化、拡張、多角化を図る中小企業の資金需要に柔軟に対応することができる。政府は同制度のために向こう5年間にわたり年間3,000万Sドルの予算を割り当てている。

各種支援制度の承認件数・金額の推移

	2000年度	2001年度	2002年度	累計
売上1,000万Sドル超のSME	566	540	220	3,630
現地企業融資制度（LEFS）				
承認されたローン件数	2,381	2,007	3,909	33,181
承認されたローンの総額	\$630m	\$417m	\$573m	\$8,349m
現地企業技術支援制度（LETAS）				
承認されたローン件数	3,555	3,942	4,889	23,404
承認されたローンの総額	\$69m	\$72m	\$83m	\$454m
融資保険制度（LIS）				
承認されたローン件数	n.a.	n.a.	33	33
承認されたローンの総額			\$9m	\$9m

（3）特定国内産業分野の開発

2002年3月に国内で生産性の低い小売業について小売分野競争力向上計画を開始し、小売業に従事する人材のスキル向上を目的に「シンガポール小売アカデミー」の設立、小売分野のサービス充実と認知を目的に「小売サービス・カーティシー大賞」選考会の開催、スーパーマーケット分野の電子調達、サプライチェーン導入に関する支援などが行われた。また、食品・飲料分野における国内企業の競争力を高めるため、海外ミッションの派遣、フランチャイズ開発プログラム、フランチャイズ支援プログラムなどが実施されている。

3. 今後の展望と期待

「SME21」10カ年計画を達成するため、SPRINGは商工会議所、各種工業会と実行委員会を形成し、中小企業の開発に役立つようなプログラムが提唱されており、必要と優先順位に応じて順次導入していく予定である。

企業レベルの戦略	プログラム
起業家と社員の能力開発	<ol style="list-style-type: none"> 1.SME の戦略的方向性を構築するための SME メンター・プログラム⁵ 2.SME に教育の場を提供する SME サークル (EntreNet) 3.起業家に経営とリーダーシップのスキルを養う起業家教育 4.e ラーニングを通じて IT 並びに e ビジネスのコースを提供する SME バーチャル大学
ビジネス・エクセレンスを目指す経営管理	<ol style="list-style-type: none"> 1.SME の組織管理を支援するビジネス・エクセレンス・フレームワーク 2.SME が学習・採用できる最良のビジネス手法を結集した国家ベスト・プラクティス・センターの開設 3.SME を経営専門家により運営される組織に変換するため各種専門家の派遣 4.SME が効果的なコスト管理システムを導入する支援
成長を促す技術と知識の利用	<ol style="list-style-type: none"> 1.SME に対し総合的なビジネス支援とアドバイスを提供する SME ビジネスサポートセンターの開設 2.起業家, 革新的 SME, 研究者, 専門家, ベンチャーキャピタルを結び付けるテクノロジー・ネットワーク・プログラム (TechNet) 3.SME に経営支援, 財務支援, 技術支援サービスを提供するテクノロジー・インキュベーター・プログラム
競争力を持つニュービジネスの構築	<ol style="list-style-type: none"> 1.SME が独自の戦略的ビジネスプランを構築することができる戦略的ビジネスプラン構築パッケージの提供 2.SME が継続的にニュービジネスのコンセプトを開発する動機付けとなる革新的ビジネス・コンセプト大賞の選考会開催

業界レベルの戦略	プログラム
企業連携と戦略提携の促進	<ol style="list-style-type: none"> 1.国内の産業がリージョナル及びグローバルな産業となる戦略的ツールとしてフランチャイズや企業統合の促進 2.SME がコストやリソースの管理を容易にし, コアとなる活動に集中できるように経営資源シェアリング・サービス 3.SME が知識, 経験, アイデアを分かち合い, 相互の能力を補完し合うビジネス連合グループ
国内サービス産業の改善	<ol style="list-style-type: none"> 1.国内サービス産業の生産性を向上する産業改善プログラム 2.市場規模が小さいことなどハンディを克服し, 国際競争力を持つビジネスに国内サービス産業を改善する改善支援プログラム 3.小売部門の再構築, 活性化, 改善を目的とした包括的プログラム 4.建設部門の改善を目的としたプログラム

広範な戦略	プログラム
起業促進	<ol style="list-style-type: none"> 1.シンガポールの SME を紹介する TV プログラム制作 2.SME の発想転換を促す「SME March」⁶活動 3.SME のニュービジネス開発を促進する各種授賞式の開催 4.外国企業のビジネスパートナーとして相応しい SME の促進
成長を促す財務支援	<ol style="list-style-type: none"> 1.革新的・高成長企業に対する資本投資を促進する個人投資家 (エンジェル) ネットワーク 2.SME の原材料購入や契約履行のための運転資金需要を満たす B to B 運転資金マッチングサービス

⁵ 経営戦略構築を専門とする外部コンサルタントを派遣するプログラムで、費用の一部を政府が負担する制度

⁶ 1 ヶ月間にわたり展示会、コンファレンスなど各種催しを開催し、個人の起業もしくは SME の発想転換を促す活動

市場アクセスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 1.広範囲な地域に適用されるビジネス・コネクト・プログラム 2.海外のビジネス情報, 関連機関を紹介し, SME に購読されている「シンガポール・コネクト」 3.海外市場を開拓するにあたって重要なブランドイメージの構築
国内の人材強化	<ul style="list-style-type: none"> 1.国内の人材開発に役立つ SME 奨学金制度 2.組織内の技能開発, 生涯教育を促進するシステムの紹介 3.各種プログラムによる外国人タレントの招聘
電子商取引の加速	<ul style="list-style-type: none"> 1.電子商取引分野で模範となる有望な SME の識別と開発 2.SME による B to B ポータル導入の奨励と加速 3.外国企業や国内の SME が容易に情報にアクセスできるワンストップ SME ポータル 4.電子商取引インフラの開発
SME 拠点としてのシンガポールの促進	<ul style="list-style-type: none"> 1.海外との SME 相互の協力関係を構築する経済協力プログラム 2.国際取引のパイプとしてシンガポールを利用する海外の SME を奨励する共同マーケティング・プログラム 3.海外の SME に対し国内 SME との提携を促進する商工会議所, 各種工業会の役割強化 4.海外 SME がシンガポールへの立地を奨励する財政上のインセンティブパッケージ 5.海外 SME のシンガポールにおける操業を促進する SME コミュニティの醸成 6.海外 SME と国内 SME の提携を促進する財務支援

チャイニーズ・タイペイ

企業名	Interserv International Inc. (昱泉国際股份有限公司)
業種	ソフトウェア
ニュービジネス	教育用ソフトの開発
従業員数	100名(台北)
海外拠点	上海, アーバイン・カリフォルニア
企業 URL	http://www.is-games.com(ゲームソフト), http://www.uc520.com.tw(教育ソフト)

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

もともと 1989 年に設立した際には、多国籍企業など会議のマネジメントソフトの開発などを行っていた。その後、創業者の自社ブランドを作りたいという熱意により、1994 年に教育ソフトを開発し、「阿毛」という名のキャラクターが登場する教育ソフトをシリーズ化した。さらに、95 年には有志によりパソコンなどのゲームソフトの製作にも進出し、最初の製品は 9 カ国以上で発売されるヒット商品となったが、その後海賊版が横行したこと、及び韓国オンラインゲームが台湾で流行したことなどの理由により、オンラインゲームに移行した。オンラインゲームは当該国のゲーム会社とライセンス契約を結び、諸外国にも展開している。また、上海に拠点を設置し、ゲームの研究開発及び 2D、3D の製作下請けも行っている。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

教育ソフト：しかし、5～6 年前に教育ソフト販売が飽和状態となり、新たなビジネスを検討する必要性が生じた。さらに、海賊版が徐々に浸透してきていた。また、ゲームソフトについても海賊版が横行するようになっていた。そこで、5 年程前から教育ソフトにオンラインラーニング機能を追加した。これによりソフトに定期的な改良を加えることになるので、海賊版に対応することができる。また、ユーザーの要望により柔軟に対応できるようにするという目的もあった。

ゲームソフト：オンラインゲーム市場の成長率の鈍化、またプレイステーション (PS)、X-BOX といったプラットフォームゲームに比べて市場規模が小さいことにより (4 分の 1 程度)、プラットフォームゲーム市場に参入することを決定した。従来のプラットフォームではパソコンソフトを製作していた当社にとって技術的に参入することが難しかったが、マイクロソフトが PC により近い構造をもつ X-BOX を開発したことにより、技術的に製作しやすい環境が整ったことにもよる。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

教育ソフト：現在台湾の教育ソフト業界では、7～8 社の競合相手が存在するが、当社がトップメーカーである。80%以上の小中学校で参考用テキストとして指定され、E-ラーニングのための有料ウェブサイトには 2 万名以上の会員が登録している。上記の通りユーザーの要望に柔軟に対応することに加え、親が学習中の子供が何をしているのかウェブで確認できるというオンライン特有の機能も搭載している。

ゲームソフト：今年に入って米国 Summy Studio 社と共同で開発した XBOX 用ゲームソフトの発売を発表 (2005 年初に発売予定)、さらに現在 3 本のゲームソフト (オンラインゲーム 1 本含む) を開発中である。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

台湾は、2001 年に策定した 6 カ年計画において、重点産業としてデジタルコンテンツ産業を含む二兆双星産業 (※) を重点分野として挙げている。この計画のもと、当社も補助金 (grant) を享受している。また、海外での見本市への出展の際に援助を受けている。

(※) 二兆産業とは、2006 年の台湾における生産額が 1 兆台湾元に達すると見込まれる半導体及びディスプレイ産業を指し、双星産業とは、将来の台湾の有望産業と期待されるデジタルコンテンツ及びバイオテクノロジー産業を指す。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

教育ソフト：台湾の教育ソフト業界は競争が激しいため、常に新しいものにチャレンジしていく必要がある。そのために、教育関係者のアドバイザーを導入し、意見を取り入れている。また、台湾では広報活動にも力を入れ、デモ販売を行ったり、マクドナルドと提携し、店内にデモエリアを設置してもらったりしている。

ゲームソフト：XBOX などのためのゲームソフト開発は米国企業と共同で開発したが、米国や日本などとのゲームの作り方（way of doing）の違いに戸惑った。しかし、国際的に展開するためには不可欠であり、逆に勉強になってよかった。また、文化的相違の問題にも直面した。例えば、火は台湾では赤で描くが、米国では白に近い色で表現される。しかし、この問題についても、米ゲームソフト会社との提携によって問題が明らかになる一方、その指摘により解消することができた。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

教育ソフトは言語的にも可能であり、かつ巨大な市場が見込まれる中国への進出を将来的に考えている。中国でも教育熱は高まっており、チャンスは存在する。また、ソフトの内容面でも、まだまだ開発の余地がある。というのは、子供用であるため操作を簡単にする必要があり、ハードウェアの能力を十分に活用できていない部分が多く存在する。こうした内容面での改善も図っていききたい。

ゲームについては、上海で行っている3Dなどグラフィックの下請けは好調であり、プラットフォームゲームソフトの製作も軌道に乗せていきたい。2005年には米社と共同で開発したゲームソフトを発売するが、昨今のゲーム開発には多額の資金を必要とするということもあり、こうした外国企業との提携・共同開発は積極的に行っていく予定。

チャイニーズ・タイペイ

企業名	Magic Technology Co., Ltd. (美築科技股份有限公司)
業種	電子受動部品, コンピューター周辺機器
ニュービジネス	USB フラッシュメモリーなどにおける指紋認証技術の開発
従業員数	約 25 名 (台北)
海外拠点	蘇州, 深圳に工場
企業 URL	http://www.magictec.com.tw

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1994年に設立した同社は、大手パソコンメーカーのOEM先としてパソコン周辺機器及びセンサーを製造していた。その後3年程前に部品ではなく最終製品を製造し、顧客に提供できないかと考え、USBフラッシュメモリーを開発したところ、ちょうど市場が拡大する直前であったため、大きな成功を収めることができた。同製品を生産する台湾企業としては、同社はリーディング企業であった。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

しかし、市場の拡大とともに参入企業が増加し、利益率も低下した。このため、新しい製品を開発する必要性が生じた。ポイントは、USBメモリーを含めデータのセキュリティをいかに保護するかというのは、最近のパソコン周辺機器における一つの課題であったということ。たまたま社長の友人に指紋認証システムの開発を行っていた人物がいたため、指紋認証技術を応用できないかと考えた。また、従来指紋認証技術には、センサーによる指紋の認証レベルで怪我をするなどの事情により多少の誤差が生じた場合に対応できないという問題があったが、近年それを改善する技術が開発されていた。そこで、指紋認証システムを開発していた会社を含め4社で共同研究・開発を実施し、1年ぐらいうちでまずは指紋認証によるデータ保護システムを取り付けたUSBフラッシュメモリー製品を完成させた。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

USBフラッシュメモリーについては2003年7月より販売を開始し、順調に売上は伸びている。伸び率はだいたい3～4倍ぐらゐの割合で伸びている。また、指紋USBメモリー市場では概算であるが、だいたい80%ぐらゐのシェアを占めている。USBメモリーだけでなく、既にハードディスク、マウス、キーボードなどにも指紋認証システムを取り付けた製品を開発している。指紋認証システムを搭載したUSBメモリーを製造している企業は現状では世界に5～6社存在しており、大手企業も指紋技術の開発に取り組んでいるが、現在のところ同社は技術的にトップの位置にあると認識している。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

なし。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

最も苦労したのは、指紋によってデータを保護するという概念がユーザーに存在しなかったため、それを如何に浸透させるかということに苦労した。これまでのUSBメモリー（128M）であれば台湾で現在1000元ぐらゐだが、指紋認証付きのものはその3倍の値段であるし、こうした指紋認証を搭載した製品はこれまでになかったため、まず製品として認識してもらう必要があった。発売とともにメディアを通して宣伝を行ったが、最も重要だと考えたのはユーザーへの配慮。販売後もいくつかの販売チャンネルを通して、ユーザーの声を拾い上げることを心がけた。資金面・人材面については、幸い4社でアライアンスを組むことができたため、資金・技術両方の面で相互に補完しあうことができた。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

PCデータ等データ保護システムとしての指紋認証システムを売りにして、系列製品をシリーズ化

することを考えている。上述の通り既にハードディスク、マウス、キーボードでは製品が開発されており、また大手メーカーも関心を持って指紋認証システムのモジュール化を求められている。また、PCだけでなく金融ATM、自動車メーカーなどからもオファーが来ている。現段階ではもともとの事業の関連からPCメーカーを中心に取引し、その他の分野までは手が回らないというのが現状であるが、市場としては大きな可能性があるともみている。

また、台湾ではそれほどプライバシーの保護についてまだ関心は高まっていないが、欧米をはじめ先進国ではプライバシーの保護に対する関心はきわめて高い。したがって、データを保護する技術として、指紋認証技術は先進国を中心とする海外でも大きな可能性を秘めていると言え、既に日本についても顧客が存在し、また近々に開かれるセキュリティ製品の見本市に参加しそこで商談も行う予定である。

チャイニーズ・タイペイ

企業名	USE Electrics Co., Ltd. (友士股份有限公司)
業種	商社 (従来は電子部品の輸入販売)
ニュービジネス	日本酒の輸入販売
従業員数	180名 (資本金 25,440,000 台湾元<約 8000 万円>)
海外拠点	広州, 深圳, 上海, 北京, 香港, タイ, マレーシア, シンガポール
企業 URL	http://www.use.com.tw

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1975年に創業した同社は、当初主に日本から電子部品を輸入・販売する事業を行っていた。その後機械・電子部品・スーパーマーケットなどの流通設備等新規の分野も取り扱うようになり、輸入先も日本だけでなく欧州等からも行うようになった。電子部品など新規分野の取引事業も順調に伸び、流通設備については、大型量販店の進出が伸びていたため、設計・設備の設置・メンテナンスまで含むソリューションも手がけた。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断 (成功の見通しなど)

大型量販店の進出が一段落し、市場が飽和状態にあったため、新たな分野への進出を考えるようになった。スーパーマーケットの流通設備を手がけていたこともあって、市場が安定している食品への進出を検討し、まずは6年程前からミネラルウォーターの取引を開始した。日本酒の輸入を開始することも検討したが、その当時は輸入規制があったため、断念した。しかし、2001年のWTO加盟に伴い、輸入規制が緩和されたため、日本酒の輸入を開始した。それ以前の段階においても、国によって有名メーカーの日本酒は輸入されていたことにより日本酒はある程度認知されていたということもあり、輸入に踏み切った。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

日本地酒共同組合を介して、日本全国から数十種の日本酒を輸入している。日本料理屋へ一軒一軒営業に回った甲斐もあり、日本料理屋には浸透し、現在台湾で地酒輸入を手がけている20社のうちでもシェアは最大。台湾市場はまだ発掘段階にあるということもあり、今のところ他社も含めて収益状況は黒字まではいかないと思われるものの、将来的には九州規模の市場を見込んでいる。コストは高くなるが保存状態にも注意し、味で勝負している。台北、新竹、高雄で代理店を通して販売しているが、2004年8月には直販店を台北にオープンし、小売販売の拡大も狙っている。

4. その際の公的支援の有無 (あった場合は支援の具体的内容)

特になし。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策 (資金調達, 人材確保, 社内体制整備, 情報収集など)

食品については流通のノウハウがなかったため最初は手探りの状態だった。デパートへの売り込みはノウハウがあったため当初からデパートへおいてももらったが、全く売れなかった。しかし、他社が行っていなかった個別の日本料理屋への売込みによって徐々に認知度が高まった。この方策は情報収集の面でもプラスの効果があった。というのは、台湾での日本酒のマーケットの情報というものは全くわからない。日本料理屋の数はわかるが、それらの価格相場、どれほどの日本酒を扱っているのかなどは全くわからない。料理屋を足で回ることによって、そういった情報を独自に作り上げることができた。

また、いかにして台湾人に、一般アルコール飲料の数倍の値段 (半分は関税・酒税などの税金) の日本酒を宣伝して行くかという問題が大きかったが、宣伝のために最も強化しているのは試飲会。日本から蔵元も呼び、説明会もあわせて実施するなどし、消費者に直接味を知ってもらうようにしている。その甲斐あってか2004年3月6日に台北で実施した試飲会では2週間で約200本の売上を計上し、かつそのうち95%以上は台湾人が客で、消費者にも徐々に浸透してきているといえる。10月にも試飲展は開催の予定。この他に、台湾人の嗜好に合わせて、味・日本酒のタイトルにも変化をつけ

ている。

また、食品についてはこれまでとデリバリーの体系がまったく異なるため、障害となった（営業時間、土日休日体制など）。直売店をオープンしたのはこの問題を解決するという意味もある。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

日本料理屋への売上は順調に伸び、試飲会でも好評を得ているが、やはり台湾人に浸透して行くことが重要。日本料理屋だけでなく、中華料理にも進出することを狙っている。海鮮料理を中心に日本酒が入り込む余地はあると思われる。また、台湾人の嗜好に合わせて味に変化をつけることも行っているが、蔵元とタイアップし、台湾独自ブランドの販売を開始することも検討している。また、日本酒だけでなく、焼酎、フルーツワイン（北海道）など他種アルコール製品も手がけるようになっている。

チャイニーズ・タイペイ

機関名	台湾經濟部中小企業処
組織形態	公的機関
規模	予算額：台湾元（年度），職員数：
海外拠点	なし
団体 URL	http://www.moeasmea.gov.tw

1. (政府、中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

台湾の中小企業数は1,146,000社(2003年)あり、全体の約98%を占め、また雇用者数、売上高でもそれぞれ全体の約78%、32%を占めている。このように台湾で中小企業が占めるウェイトは極めて大きい。他方で毎年10万社以上の新規中小企業が設立され、このうち8割近くが3年以内に倒産しているという事情もあり、これらの中小企業を如何に軌道に乗せていくかという課題は、台湾経済全体にとっても極めて重要である。

具体的なビジョン・戦略としては、起業、インキュベーションのためのプラットフォームの設立、中小企業の財政支援システムの統合、中小企業の経営ガイダンスシステムの機能強化、中小企業の技術力の改善、中小企業のためのビジネス環境の整備をもって、新規事業の立ち上げ、成功を支援することを目指している。

また、2002年に策定された台湾の2002年から2007年までの国家発展計画「チャレンジ2008—国家発展重点計画」では、台湾を高付加価値製品の生産及び供給基地とすることが謳われており、重点分野としては、知識集約型のバイオ、二兆双星産業、環境、そしてサービス産業（特にR&D、情報通信、流通、介護）を挙げている。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策（金融面を含む）、及びその予算

チャレンジ2008の下では台湾をアジアの創業センターとして発展させることを謳っているが、その中の計画として、「創業円夢計画」が策定された。「創業円夢計画」では、企業の創業活動に対して、創業開始前、創業時、創業した事業の成長期に分けてそれぞれに対して支援を行っている。

具体的な支援活動としては、コンサルタント業務などの情報提供、インキュベーション、財政支援の3つに分けることができる。コンサルタント業務は、特に新規事業立ち上げにあたっての情報提供を中心に行っている。インキュベーションについては、96年以来中小企業処は83のインキュベーション・センターを設置している。財政支援については、優遇レートでの中小企業への貸付（通常8～10%の金利を3%にするなど）を行うなど、各商業銀行を通じて有利な条件での貸付や財政支援を行っている。

この他に、新規事業の立ち上げに必要な人材育成にも積極的な支援を行っている。また、R&Dの促進のために、中小企業の技術開発からその事業化までを一貫して支援する中小企業技術革新制度（SBIR）も設けている。

3. 今後の展望と期待

今後は、ICT産業、バイオ産業等のほかに、サービス産業を特に重視していきたいと考えている。台湾はこれまで生産コストの低さを武器に、外資系大企業のOEM/ODMを請け負うことによって成功する中小企業を多く生み出した。しかしながら、今後はそうした労働集約的側面は強みになりえないため、より効率的な利益創出を図っていく必要がある。そのために、OEM/ODMだけでなく、台湾オリジナルブランドを育成していかなければならないと考えている。また、知識集約型の産業へシフトを円滑に図るため、重点的に育成していく。

タイ

企業名	Global Taste Tai Franchise Co., Ltd. (グローバル・テイスト・タイ)
業種	食品
ニュービジネス	タイ料理食材の製造, レストランチェーンの運営
従業員数	株主 10 名, オフィス 4 名, 工場 10 名
海外拠点	中国 (直営レストラン)
企業 URL	http://www.tastetai.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

当該企業のオーナーは、タイ料理のレストラン「クルア・タイ」の創業者の一人として、20 年以上のタイレストラン経営の経験があるところ、今般、新たにタイレストランのフランチャイズビジネスに取り組んでいる。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

ビジネスモデルに自信があること。タイ料理を世界に広めるという、タイ政府の後押しがあることなど。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

タイ国内の工場で、タイ料理の材料を高品質・安定的に製造し、外国の直営またはフランチャイズのレストランに一括供給、または具材と混ぜることにより簡単にタイ料理が出来るソース、調味料等として一般の消費者に販売。レストランは「TasteTai」というブランドで統一、ブランドの浸透を図り、マニュアル化・スピード化されたレストランチェーンを展開する。まず中国において事業を展開しており、現在は北京に第 1 号店を開店したところ。10 月には上海に第 2 号店を開店する予定。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

資本金 4,000 万バーツのうち、35%の 1,400 万バーツをタイ政府が出資。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

設備投資資金として、4,000 万バーツを金融機関から借入れ交渉中であるが、タイ政府との共同プロジェクトであることから、資金調達は比較的順調に進んでいる。人材確保の面では、経験豊富な人材、専門家等を確保しているが、報酬面での折り合いが難しいところ。外国におけるビジネスの経験がないのが弱点であるが、法律等の専門家を雇うなど問題回避を図っている。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

5 年間で中国に 25 店舗を開店し、アジア全域、北米等にもフランチャイズレストランを進出させる。5 年以内に世界中のタイレストランの中で、店舗数・売上高等でベスト 5 に入ることを目指している。

タイ

企業名	Strong Waves Co., Ltd. (ブランド名: SENADA)
業種	女性服(オリジナルブランド)製造販売
ニュービジネス	婦人向けオリジナルブランド SENADA の製造販売
従業員数	16名
海外拠点	なし
企業 URL	なし

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

コスチュームジュエリー会社からスピニアウト。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断(成功の見通しなど)

タイ国内市場の購買力向上など。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

女性ストリートウェアのオリジナルブランド「SENADA」の製造販売。「SENADA」はタイを代表するオリジナルブランドに成長しており、タイの高級品市場で高い人気を誇っている。さらに、数年前から日本や欧米などの高級セレクトショップを通じ、市場参入に成功している。「SENADA」の特徴はタイの伝統的模様やインド刺繍、中国シルクなど、いわゆるビンテージ(アンティーク)をベースにしつつも、それを現代風にアレンジし、街中でも着こなせるデザインに仕立てているところである。また、素材・品質にはこだわりも持ち、生地は日本など海外から輸入している。

4. その際の公的支援の有無(あった場合は支援の具体的内容)

1992年の会社設立以来、国内市場のみで販売してきたが、1997年にタイで通貨危機が発生し、国内市場が大きく落ち込む事態に直面した。このため、海外市場への参入を目指し、2000年にジェトロのEJSP(Export to Japan Study Program)を通じて、日本市場視察を行った。この際に接触したバイヤーと商談が成り立ち、日本市場参入のきっかけとなった。その他、欧州市場への参入の際に、タイ商務省輸出振興局(DEP)の主催するトレードミッションに何度か参加した。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策(資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など)

当初はあらゆる面で業務知識に乏しく、試行錯誤で事業を行った。デパートなど取引先から多くの知識を吸収した。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

タイ・オリジナルブランド業界の活性化に向け、2004年7月、タイブランドメーカー12社により「バンコク・ファッション・ソサイエティー」という組織を結成した。主な活動は、ワークショップを開催し、デザインやマーケティング、ブランドに関する情報やノウハウの交換を行っている。一方、タイ政府も2003年に「バンコク・ファッション・シティ」計画を発表し、ファッション関連の人材育成を強力に推し進めようとしている。こうした取り組みを通じ、タイのオリジナルブランド今後さらに発展し、海外市場でもさらに受け入れられる余地が大きいとみている。

タイ

企業名	Thoophom Lanna Co., Ltd.
業種	お香の製造・販売
ニュービジネス	アロマセラピー関連など斬新なお香の製造、販売
従業員数	250名
海外拠点	なし
企業 URL	http://www.thoophomlanna.com

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1992年に、当初は仏教で使う線香を作る工場として、資本金5万バーツ、従業員4人で創業した。1998年からは輸出を開始。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

国内での販売が芳しくなかったことから、新製品の開発に注力し、1998年にレモングラス入りのお香を開発、話題となり地元テレビに取り上げられる。その後、動物や花、仏像の形をしたお香や、パッケージに竹やタイシルク、コットン、タイ独特の紙などを使ったユニークな製品を次々に製造、ヨーロッパ向けに輸出を開始した。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

従来のお香のイメージにとらわれない、素材、形にこだわった斬新な新製品を相次いで開発・製造。現在は、輸出がヨーロッパ向けを中心に80%、国内向けが20%となっている。ヨーロッパのSPA向け、アロマセラピー関連が好調である。またお土産としても需要が伸びており、アテネオリンピックの会場でも好調を博している。2年前に新工場を建設し、従業員を大幅に増加、多彩な商品を製造している。売上は拡大を続けており、2003年が9,600万バーツ、2004年は1億5千万バーツ、2005年は4億バーツを目指している。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

昨年末に、政府の新プロジェクトに参加。1,850万バーツの出資を受けた。来月は、イタリア・ミラノでの展示会「アジアンウィーク」にタイの地場企業約30社とともに参加予定。タクシン首相も出席の予定である。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

元々ファミリー企業として発足したが、業務の拡大に伴い、2年前に工場を新設、従業員数が一気に増えたため、生産管理、労務管理など主に工場内での管理業務が問題となった。専門のアドバイザーを雇い問題解決に努めた。

6. 当該ニュービジネスの今後の展望

さらに工場を拡張する予定であり、今後は、日本、北米、オーストラリア、南アフリカなど、新たな市場を開拓し、積極的に輸出展開を図っていく予定。

タイ

機関名	タイ Office of SMEs Promotion (OSMEP)
組織形態	(政府機関・公的機関・業界団体等の別) 政府機関
規模	(予算額) 2004 年度 : 2 億 8,900 万バーツ (職員数) 120 名
海外拠点	N/A
団体 URL	http://www.sme.go.th

1. (政府, 中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

タイにおけるニュービジネスとして重点を置いている分野は, (1)ファッション(ジュエリー, 革製品, 洋服等), (2)食品(レストラン, 加工食品等), (3)観光(SPA含む), (4)IT(主にソフトウェア), (5)オートモティブ(自動車産業, 修理等)である。中小企業の数, 日本などの先進国が人口 20 人に対し 1 社であるのに対し, タイは人口 40 人に対し 1 社しかなく, まだまだ中小企業そのものが少ない。タイ政府としては, 中小企業の新規創業と, 既存の中小企業におけるニュービジネス展開に対する考え方, 施策は同一のものと考えているが, 現在は, 中小企業そのものを増やすことに重点を置いており, 年間 50,000 社の中小企業創出を目標としている。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策(金融面を含む), 及びその予算

一村一品(OTOP: One Tambon(村) One Product)運動を推進している。また, 政府貯蓄銀行等を通じ一村当たり 100 万バーツを交付するなど, 中小企業の創出及びニュービジネスを支援(予算: 15 億バーツ)。

政府系のクルンタイ銀行や政府貯蓄銀行を中心として, 中小企業への融資を拡大しているほか, 2003 年 1 月に政府系金融機関の小規模金融公庫を改組し, SME バンク (Small and Medium Enterprises Development Bank) を新設, 中小企業を対象とした融資, 保証, 協同投資, アドバイス等を行っている。現在バンコク他約 20 支店であるが今年末までに全県に支店(76 店)を置き, 新規創業及びニュービジネスの支援を強化。

OSMEP 本体は, ベンチャーキャピタル予算 50 億バーツを持っており, 中小企業創業支援を行っている。

3. 今後の展望と期待

引き続き, 中小企業の創業支援を中心として上記施策を拡大。現在は, 既存の中小企業に対する政策は, OSMEP, 工業省産業振興局 (DIP), 商務省輸出振興局 (DEP) など複数の機関でそれぞれ行われているが, 将来的にはこれらの複数の中小企業関係施策を, ワンストップサービスの観点からも OSMEP に一本化し, 中小企業のアドバイザーとしての OSMEP とすることを考えている。

さらに, 将来的には, 中小企業の資本調達的手段として中小企業債 (SME BOND) の発行も検討されている。

ベトナム

企業名	Ace Market Eyes Consultants (AMEC) - Vietran Group (エース・マーケット・アイズ・コンサルティング)
業種	市場情報および調査に関するコンサルティング, 市場ソリューションの提供 - 製造業向けのビジネスマネージメント
ニュービジネス	自動車メーカー向け市場調査
従業員数	5名
海外拠点	N/A
企業 URL	N/A

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

AMECは Vietran Group の系列会社として創立された。Vietran は、他に観光と輸送業を展開している。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

AMEC 社長は、ビジネスマネージメントと市場調査分野の専門家である。事業に対する市場要因に強い関心を持つ顧客に個別のサービスを提供しようと開業した。そのため現在でも、事業規模はそれほど大きくない。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

全国の自動車メーカーに市場情報と調査報告を提供する。

本年は初年度にあたるため、損益については正確に回答できない。2004 年度の収益は、概算で6億ベトナム・ドンと予測される。

4. その際の公的支援の有無（あった場合は支援の具体的内容）

当初は、企業法（Enterprise Law）の施行が事業構想の大きな動機となった。

5. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

一部のセクター（すなわち自動車産業）では、政府の規制と不安定な政策により、顧客の発展が制限され、当社の発展においても同様に制限を受けた。

ベトナム

企業名	Nam Hai Company Limited (ナム・ハイ)
業種	各種梱包材の製造
ニュービジネス	食品および飲料関連の梱包材販売
従業員数	120名
海外拠点	N/A
企業 URL	N/A

1. 当該中小企業のニュービジネスを始める以前の事業概要

1993年の創立以来、この分野で事業を開始するまでに、慎重に市場調査を実施してきた。

2. ニュービジネスを行うに至る背景・経営判断（成功の見通しなど）

ベトナム製品は多様性に富むが、梱包は現在でもきわめて貧弱である。以前は、大部分の梱包材が海外から輸入されていた。梱包デザインにおいても問題がある。当社は市場の要求を把握し、この分野に投資した。日本から新しい製造ラインを輸入し、社員および作業員向けに研修コースを開設した。現在では、同社の製品は顧客の要求を満たし、輸入製品と競争できるようになった。

3. ニュービジネスの具体的な事業内容・収益状況

現在は、食品および飲料関連のベトナム企業に梱包材を提供している。また、ベトナム国内の合弁企業からも受注している。

4. ニュービジネスに取り組んだ際に直面した問題点とその解決策（資金調達、人材確保、社内体制整備、情報収集など）

同社は小規模な民間企業であり、財源が最大の課題となっている。

5. 当該ニュービジネスの今後の展望

ベトナムでは、梱包材の製造技術が開発途上にある。同社は常に熾烈な競争に対処しているが、これによってベトナム製の梱包材が豊富に流通し、品質が改善されることになる。

ベトナム

機関名	ベトナム中小企業振興庁 (MPI)
組織形態	政府機関
規模	年間予算：N/A, 職員数：50名
海外拠点	N/A
団体 URL	http://www.mpi.gov.vn/enterprisedevelopment.aspx?machude=18&Lang=2

1. (政府, 中小企業振興機関の) 中小企業のニュービジネスに対する基本的考え・姿勢

政府は、企業法の施行を強化し、(2001年11月23日付の命令 No.90/2001/ND-CP と共に) ベトナム法で禁止されていないあらゆる産業における中小企業の発展を促進するため、2003年12月11日付の訓令 No.27/2003/CT-TTg を発表した。

事業登記に関する新規則の公布。従来の規則と比べて、新規則には事業登記の手続きに関する詳細な手引きが盛り込まれている。これにより、新事業の登記で企業に有利な条件が整えられる (2004年4月2日付の命令 No.109/2004/ND-CP)。

ハイテク分野への投資を促進するための政策に関する 2004年4月5日付の命令 No.53/2004/QD-TTg。投資家は、プロジェクト実施期間中10%の企業所得税が適用され、課税所得の発生後4年間は企業所得税が免除される。その後の9年間は課税所得額が50%差し引かれる。

2. 中小企業のニュービジネスを支援する政策・施策 (金融面を含む), 及びその予算

- ・コンサルティング情報, 人材育成, 財政支援, 輸出促進プログラムや見本市に関する情報などの支援要求について, 産業協会との年次会議を行う。
- ・中小企業向けの信用保証基金を設立する。
- ・ハイテク分野への投資を促進する。

3. 今後の展望と期待

ベトナム企業法に従い、ベトナム国民は、法律で禁止されていないあらゆる分野で事業を営む権利を有する。法律では、新しいアイデアや強い意志を持つ人々が支援と是認を受けられる。中小企業の活力のおかげで、ベトナム経済は堅調な発展を遂げることができ、輸出取引高と国庫収入は増加している。