

SERI 3

Shizuoka
Economic
Research
Institute
マンスリー

2016
No.613

明 日 の 地 域 と 企 業 の 情 報 誌

●特 集 — 平成28年 新春講演会 —

「2016年 日本経済の展望と世界の動向」

日本総合研究所 理事長 多摩大学 学長 寺島 実郎 氏

「ダントツの強みを磨け」

コマツ 相談役 坂根 正弘 氏

「2016年 世界経済の潮流と日本経済の行方」

大和総研 執行役員チーフエコノミスト 熊谷 亮丸 氏

●トップリーダー インタビュー

(株)ソニック石川 代表取締役会長 石川 晃三 氏

●Regular

■次代への扉を開く創造企業／西山工業 株式会社

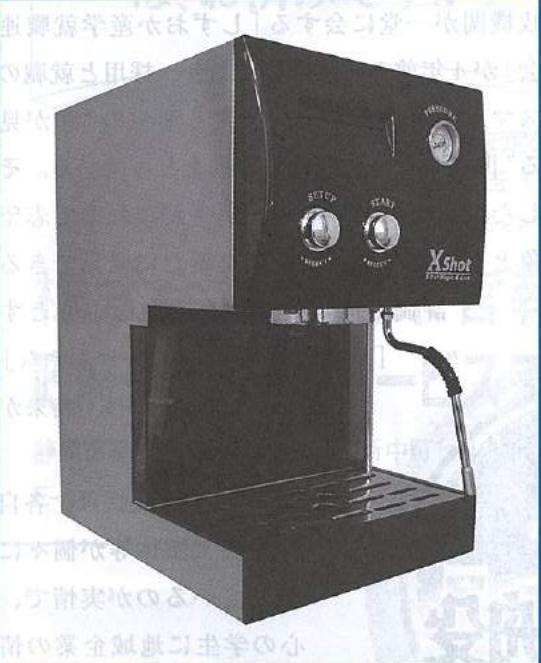
■経営茶房／“古い”を愉しむ 第2回 “男女の会話”で長生き
目白大学社会学部長 渋谷 昌三

■静岡創生を担う支援機関／静岡県よろず支援拠点

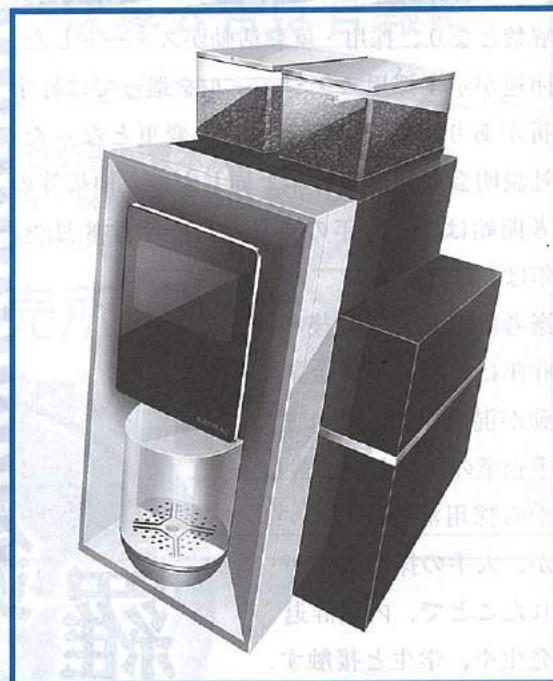


SERI 一般財団法人静岡経済研究所

西山工業 株式会社



▲(写真1) コーヒーだけでなく、緑茶や紅茶も入れることができる多機能型コーヒーマシン「X-SHOT(エクスショット)」。



▲(写真2) 今年発売予定の全自動コーヒーメーカーのイメージ図。5つの特許技術が使われている。

独自の冷温熱技術で、美味しさを引き立たせる

レストランに置いてあるジュースディスペンサーや冷水機などの冷温熱応用機器のほか、電気機器に使用するプリント基盤の設計・組立、業務用エアコン部品や楽器部品のプレスなどを手掛ける西山工業株。同社は、保有技術と他社の技術を巧みに組み合わせることで、食品の美味しさを引き立たせるオリジナル製品を次々と誕生させていく。

時代のニーズに合わせ、業態や製品を転換

さまざまな機器開発を手掛ける西山工業株であるが、とくに、ゴルフ場に置いてある冷水機やコ

ンビニエンスストアの中華まんスチーマーなど冷温熱応用機器の開発・製造で高い技術力を誇る。床置き冷水機は、国内シェアの半分を占めるロングセラー製品となっている。

同社のスタートは、昭和35年に先代がメッキ加工を始めたこと。それ以降、時代のニーズに合わせて製品を増やすとともに、業態も転換してきた。47年には、ホテル用の小型冷蔵庫やオフィス向けの自動給茶機などのOEM生産(相手先ブランドによる製造)を開始。その後、ビデオや空調機のコントローラーといった電子基盤の組立加工も手掛け、平成9年にはタイに進出した。

業態もOEM生産から転換し、製品設計・

開発も自社で行うO D M (Original Design Manufacturing) 生産とし、ウォーターサーバーや業務用コーヒーメーカーを製造してきた。現在は、プレス・板金加工と冷温熱応用機器製造がそれぞれ売上の約4割を占めている。

このように多様な製品を手掛ける同社であるが、順調に成長してきたわけではない。平成20年のリーマン・ショックで取引先の海外移転が加速、その影響で売上が大幅に減少した。23年にはタイで起こった大洪水により工場が水没したことにも加え、現地企業との競合も激しくなり撤退を余儀なくされるなど、事業の見直しを迫られてきたのである。

こうした厳しい変化の中でも、企画、デザイン、開発、設計から製造、販売、メンテナンスまでを自社で行う「自己完結型一貫体制」により、迅速な対応力と高い品質を維持し、受注を確保してきた。

多機能エスプレッソマシンを開発

現在、最も力を入れているのがオリジナル製品の開発である。なかでも昨年発売した多機能エスプレッソマシン「X-SHOT」は、同社の技術の粋を集めた製品である(写真1)。同製品は、エスプレッソコーヒーだけでなくドリップコーヒー、緑茶や紅茶のエスプレッソも味わえる。喫茶店以

外でも、本格的な味を楽しみたいという家庭やさまざまな飲み物を提供したいオフィスもターゲットとしている。

ドリップコーヒーの抽出には、ペーパーフィルターを使用するのが一般的であるが、同社が開発し特許申請している4層のメタル製ハニカムフィルターを使うと、微粉が発生しない上にコーヒーに油分アロマを残せることから、より香りが楽しめるという。

今年は、開発に5年の歳月を費やした全自動コーヒーメーカーを発売予定だ(写真2)。先述した独自のフィルター技術を含め、合計5つの特許(申請中)が組み込まれた製品で、メンテナンス作業も自動化、人の手による毎日の洗浄を不要にした。また、ミルクは菌が多く取扱いが難しいが、独自技術で菌が発生しない仕組みを導入した。「コーヒーメーカーは輸入品が主流。日本初となる当社の製品で業界に新風を吹き込みたい」と、小林社長は語る。

社内外の技術を巧みに組み合わせ

経営者は“0から1にする”知の探索、副社長は“1を100にする”知の深化の方針の下、小林社長を含めた3名がオリジナル製品の開発を担当、主に小林社長がアイデアを考え、残り2名が試作品づくりや特許関係の調査を行い、副社長は他のス

【西山工業の決意(経営の考え方)】

- ◆リアル・オプション思考を基本軸に⇒売れるかどうか分からない不確実性のモノに対して、まずは少額で投資し、モック試作を作成し、市場環境を調査確認する。下ぶれリスクを抑えつつ、上ぶれのチャンスを逃さないという発想。
- ◆経営者は知の探索を(0→1)、副社長は知の深化を(1→100)。両利きの組織体制。
- ◆ロングセラー商品となる顧客の隠れた欲求を用途創造し、商品開発をする。
- ◆現保有技術(借用技術)を進化させ、各技術集約し製品に折込、完成品としてのコア差別化技術を持ち特許申請を試みる。
- ◆コスト競争が起きないニッチ市場にある商品を生産する。
- ◆ブランド創りはファン創り。一人一人が価値を提供し信頼される人を目指すことでファンを増やし、驚きのある商品やサービスを生み出す。
- ◆ユニークな技術を考案する。
- ◆雇用安定化を目指し凹凸の無い独創性のあるユニークな商品創り。

Company ► 西山工業 株式会社
Data ► 代表取締役社長 小林 公一

所在地 富士市天間177-2 TEL 0545-71-1340
設立 昭和35年
資本金 9,750万円
従業員数 202名
事業内容 冷温熱応用機器開発・製造、プレス板金加工、電気機器の印刷基盤ソフト設計・製作・組立加工など



タフとともに、量産や営業を担う体制となっている。

少人数でも次々と新製品を生み出すことができる背景には、技術開発以上に用途開発を重視する戦略がある。他社の保有技術を世界中から探し出し、同社が持つ技術と巧みに組み合わせることで製品開発につなげるのである。

小林社長は、モノづくりに専念する父親の姿を子供の頃より目にし、さまざまなものを組み合わせて新製品を作るといった考え方方が身に付いている。「技術の詳細はわからないものの、その技術が持つ機能に着目することで、組み合わせのアイデアが湧き、新製品を生み出せる。文系に近い経営工学・経営学出身の私でも可能」と言う。

また、常にアイデアの源泉となる情報収集も怠らない。ノートを常に持ち歩き、新聞やテレビ、書籍などから、使えると判断した情報やアイデアはことごとく書きとめる。車の運転中でも、レストランのぼり旗に気の利いた言葉があれば覚えておき、新製品のネーミングなどに活用している。さらに、製品化にあたっては、外部の専門家とも連携し、品質にも配慮する。コーヒー関連機器の開発であれば、バリスタ競技会の世界チャンピオンに味を確認してもらったり、茶関連機器の開発では、製茶問屋に味を吟味してもらったりするだけでなく、大学教授に成分分析を依頼し、効能まで確認している。

進化型ODMで、成長産業分野に挑む

激しく変わる経営環境に対応するため、同社では、中長期の経営計画「プロジェクト2480(にしやま)」を策定している。平成37年の売上高50億円を目指した計画で、各部門・製品の売上・利益目標がきめ細かく決められ、内容は100ページにわたる。すべての製品の営業を経験し、工数や原価などに精通した社長自らが作成した。

同計画の柱の1つが、「進化型ODM」への取組みである。これまで高い技術力を活かし、数々のODM製品を製造してきたが、これからは「自社製品を提案し、取引先の販路を活用して販売」しようとするものである。すでに、味噌汁のディスペンサーで実績を上げており、手応えを感じているという。

また、今後成長が見込まれる食料品、医療、健康、環境の分野で新製品やサービスを生み出していきたいとしている。たとえば、食品の廃棄低減は喫緊の課題と捉えており、鮮度を維持しながら長期保存が可能な機械の開発を開始した。この製品も、他社の技術と自社の技術を上手く組み合わせたものである。今後、どんな画期的な製品が登場てくるのか、同社の活躍が楽しみである。

主任研究員 玉置 実
Minoru Tamaoki