

中小企業のヒット商品開発

C・O・N・T・E・N・T・S

はじめに

| | | | |
|-----|----------------------------------|-------|-------|
| 1 章 | 事例 1 : (株) サンワ福岡 / ハイテクたわし | | 1 ページ |
| 2 章 | 事例 2 : (株) 小林総研 / 自発光リフレクター | | 3 ページ |
| 3 章 | 事例 3 : バイヤーズ (株) / 泡工房 (エコ雑貨) | | 5 ページ |

はじめに

本レポートは、

新規事業や新製品開発に興味をお持ちの経営者の方などを対象として、
ヒット商品を生む中小企業の経営スタイルをご紹介します

という目的で作成したものです。

1章 事例1：(株)サンワ福岡 / ハイテクたわし

1. 耐熱用クッション材の新たな用途を開発

洗剤をつけずに、水だけで食器やキッチンの汚れを落とすことができるスポンジ、それが『ハイテクたわし』です。1997年10月の発売以降、通算4000万個を販売したというサンワ福岡のヒット商品です。

ハイテクたわしの原料は、メラミンフォームというスポンジ状の合成樹脂です。メラミンフォームは髪の毛の約1万分の1という細かい繊維質でできており、その繊維に水を含ませると、食器やキッチンなどの表面にある細かい隙間にこびりついた汚れを掻き出すことができます。実際に汚れ落ちがよいことと、洗剤を使わないというエコロジー性が主婦の人気を呼んでいます。サイズやデザインの違いなどで10種類あり、小さいサイズのもは希望小売価格が1個150円、大きいサイズのもは980円です。

サンワ福岡は、縫製工場に対しシミ抜き機械を販売したり、スチーム配管工事、メンテナンスなどを行なっている会社でした。しかし、それらの事業は、現在では同社の売り上げ8億円(2001年6月期)のうち5%程度にすぎません。この業態転換のキッカケとなったのがハイテクたわしでした。

97年10月に販売を開始し、翌年の98年には2億円、99年に4億円、
2000年に5億円、2001年には約7億円と着実に売り上げを伸ばし、
販売個数では年間1200万個というヒット商品になっています。

1個あたりのサンワ福岡の卸値は平均すると60～80円で、粗利は20%程度です。

同社がハイテクたわしを開発したのは97年の春頃で、「開発といっても、メラミンフォームという合成樹脂の使い途を思いついただけ」と水上明社長は語ります。

メラミンフォームは、ヨーロッパで住宅の断熱材などに使われているものです。同社では、スチーム配管に使う耐熱用クッションに利用できるのではないかと取り寄せたものの、実用化できずにいました。それが、たまたま机の上を拭いたときに汚れがよく落ちることに気付いたことがキッカケとなり、商品化を検討することになったのです。思いついてから商品化するまでの期間は約3カ月で、素材加工の調整や商品デザインなどを専門業者に委託したため200万～300万円かかりましたが、開発自体は難しいものではありませんでした。販売に先立って、知人やそのつてなどで、数百人に対し、約1万個の試供品を配りました。直接意見を聞くことができた数十人からは、汚れ落ちの効果を認めてもらえました。

2. 積極的な展示会出展でノベルティグッズ販売が増加

しかし、サンワ福岡はそれまでまったく雑貨業界とは縁がなかったため、まずは、全国の雑貨問屋を調べ電話でアポイントをとり、十数社に出向いて掛けあってみました。小売店に1軒1軒営業して自前で販路を築くより、効率的に商品を供給できると考えたからです。しかし、どこでも「こんなものが売れるわけがない」と断られました。「うちのようない名もない会社では、相手の担当者は商品をろくに確かめもしない。名のある企業との取り引きで失敗したなら面目も立つが、うちのようない会社と取り引きして失敗すると担当者の責任になるからだ」と、水上社長は雑貨問屋の体質の古さを痛感しました。

そこで、次に家庭雑貨のメーカーに狙いを絞り、やはり、電話でアポイントをとり、実際に出向いて7～8社にOEM生産を申し入れました。そのうち2社が応じてくれ、この2社だけで年間約2億円の売り上げになりました。「この2社は、担当者がその場で判断しなかった。一旦、社内で検討するといつて、私が持ち込んだサンプルを実際に社員に使わせてみるなど、きちんと商品を見てくれた。もっともこの2社が特別なのであつて、残りの5～6社は雑貨問屋と同じように相手にもされなかつた」(水上社長) そうです。

OEM供給の好調さに「ハイテクたわしは一度使えば商品のよさが分かつてもらえる」と確信した水上社長は、その後、東京での展示会に積極的に出展し認知度向上を図りました。「興味のある人が集まってくる展示会で実演して見せたり、ばらまくのが効果的」(水上社長) と判断したからです。出展エントリー料のほか、福岡からの出張費などを含めると1回につき約400万円かかります。同社は、毎年5～6回出展するので年間2000万～2500万円程度を展示会に費やしています。

「展示会だけの契約でみると、毎年数千万円の売り上げで、元を取れているわけではないが、それ以外の宣伝効果が期待できる」(水上社長)

といひます。

意図したわけではありませんが、展示会を通じては、ノベルティグッズ(販促品)としての販売が多く、これまでに金融機関など40社程度から契約をとりつけました。これら

ノベルティグッズとしての販売は、ハイテクたわしの累積売り上げ約18億円のうち1割程度でしかありませんが、「販売先の企業が一般消費者にハイテクたわしをばらまいてくれる。その分の営業費はゼロ。こんな効率的な宣伝はない」(水上社長) と考えています。

宣伝効果の測定はとくに行なっていませんが、展示会出展を重ねていくうち、消費者の間で徐々にハイテクたわしの認知度が高まっていきました。すると、今度は、かつて断られた問屋やメーカーからも扱いたいという話が寄せられ、現在は雑貨問屋5社と取り引きがあり、OEMの供給先も4社に増えています。

現在は、ハイテクたわしの競合商品が出回るようになり、それらを製造している会社も20社ほどあるといひます。「ハイテクたわしもそろそろ頭打ち。それよりも、次のヒット商品を作りたい」(水上社長) と頭を切り換えています。その候補となるのが、2002年1月から発売している『ピタッチ』という商品です。アクリル素材の滑り止めシートで、自動車のダッシュボードなどに貼っておき、その上に携帯電話などの小物を置いておけば、車が揺れても落ちることがないといひものです。

この商品も、アクリルという樹脂素材の「滑りにくい」といひ性質に着目し、従来にない用途を考えた結果、生まれました。今後も樹脂素材のもつ性質から着想するといひ方法で新商品を開発していく方針です。特殊な技術を要する開発ではないだけに、後発の競合商品も現れやすいのですが、「先行している期間に売れるだけ売つて、また次のヒット商品を作ればよい」と水上社長は語っています。

3 . 会社概要

企業名 / (株) サンワ福岡
代表者 / 水上明
資本金 / 1000万円
設立 / 1975年7月
従業員 / 8名
売上高 / 8億円 (2001年6月期)
経常利益 / 6000万円
所在地 / 福岡市東区松田2 - 9 - 26
電話 / 092 - 611 - 3300
U R L / <http://sanwafukuoka.com>

2 章 事例 2 : (株) 小林総研 / 自発光リフレクター

1 . 需要があるも能力以上の生産はせずにロングヒットをねらう

小林総研が開発した夜間の自転車事故防止グッズの自発光式リフレクター『スターライト』の売れ行きが好調です。

2001年11月末に発売し、
その後4カ月足らずで、6万4000個を販売(2002年3月現在)

したのみならず、数社からオファーがあり、合計すると2003年の春頃までに200万個以上の生産を要請されていることとなります。

スターライトは自転車の前輪に取り付けるタイプのリフレクターで、通常のリフレクターの中にLED(発光ダイオード)が内蔵されています。ライトに照らされなくても車輪の遠心力を感知して自ら発光するのが特徴で、とくに自転車対自転車(夜間の自転車運転の7割が無灯火といわれている)、自転車対歩行者など、光源のない場合に役に立ちます。

スターライトは小林総研の取締役会長小林操二氏が発明しました。小林会長はこれまでに約60件の特許を取得している発明家で、小林総研の売り上げ2億円(2001年9月期)の6割は、小林会長の発明品をもとにした物販業です。ちなみに、残りの4割は道路の白線工事業によるものです。前者は小林会長が、後者は娘婿の縄野雅俊社長がそれぞれ責任者となっています。物販事業ではスターライトのほか、自転車の鍵、車止め、緊急時に発煙筒の代わりになる信号灯など、交通、工事、防犯関連の商品を十数点扱っており、どれも構造自体はメーカーに委託し、ファブレスの形態をとっています。

スターライト開発の最初のヒントは、98年、新車の自転車の出荷時に、前輪にリフレクターの取り付けが義務づけられたことで、そこから小林会長の発明意欲がかき立てられました。そのころ、小林会長自身が夜間に自転車を運転しているとき、ほかの自転車に横からぶつけられるという事故を経験しました。お互いに無灯火運転で、そのとき「光源がなくても光るリフレクターがあれば」と思ったのが発明の直接のキッカケとなりました。

開発期間は約1年で、開発コストには試作品の製作に150万円、
その他特許出願関連で30万円ほどかかっています。

2. 特許と公的機関の安全性試験により参入障壁を構築

スターライトの商品としての強みは、特許を取得していることと、(財)日本車両検査協会の安全性試験に合格していることです。

特許として認定されているのは、ひとつのLEDの発光で両側のリフレクターに反射させる製造方法と、タイヤの回転をセンサーが感じスイッチが入るシステムの製造方法、の2つです。とくに前者は小林会長が苦労した点で、「ひとつのLEDで作るというのが難しく、これ以外の製造方法はおそらくない。LEDを2、3個付けるなら、同様な商品を作るのは簡単だが、原価が高くなるものをあえて対抗して作る会社はないだろう」(小林会長)と考えています。

一方、(財)日本車両検査協会の安全性試験は、自転車および各部品ごとに実施されているもので、義務づけられているわけではありませんが、「同協会の安全性試験に合格している部品でないと、自転車メーカーは採用してくれない」(小林会長)ようです。しかし「試験が非常に難しい」(小林会長)ため、一度合格すると自転車メーカーに対する販売では協力的な武器となります。たとえばリフレクターに関していえば、ライトの入・反射角などについて細かい規定がありますが、スターライトは3度目の試験で合格しました。リフレクターでこの試験にパスしているのは、同社のほか、高い生産技術・ノウハウをもっている自転車部品メーカーの2、3社だけです。特許、協会の試験という二重の参入障壁を作っているのです。

発売に際しては、従来、小林会長の発明品を販売してきたなかで取り引きのあった、自転車部品や防犯グッズ関連のメーカー、近くのホームセンターをはじめとする小売業など10社程度をあたってみたそうです。そのうち、以前から小林総研の開発した自転車の鍵のOEM供給先であった自転車部品メーカーの五輪工業が、すぐにOEMでの発注を決めてくれました。小林総研がすでに販売した6万4000個のうち、4万個以上を五輪工業に納品しています。五輪工業ではそれを自転車メーカーに販売し、自転車メーカーではそれを新車に備え付けるか、単体で販売するかしています。残りの約2万個はホームセンターなど数社に卸したり、ノベルティグッズ(販促品)として銀行や自動車ディーラー、宗教団体などに販売しています。

スターライトの小売価格はオープン価格としていますが、1個あたり780~980円で売られています。これに対し、小林総研のOEM納品価格は、ロット数により異なりますが、1個あたり300円前後で粗利は約5割です。「ホームセンターへの卸値や、ノベルティグッズ販売での納品価格も、平均すると1個あたり約300円」(小林会長)で、これまでの売り上げは2000万円弱となっています。

好調な売れ行きに拍車をかけたのは、2002年に入ってスターライトが雑誌や新聞など3誌(紙)に取り上げられたことです。川口産業振興公社から2001年度の「川口新製品等開発振興奨励制度」の奨励金を受けるなどのニュースが話題になったことから、取材依頼がきました。それにともない、「とくに営業をしなくても引き合いが急増した」(小林会長)そうです。交渉段階ではありますが、今後約1年間に、先の五輪工業からは50万個、自転車関連グッズの卸など数社から数十万個、また米国に販路をもつ玩具メーカーからは100万個の生産を要請されており、それらは合計約200万個以上になります。

しかし、スターライトを製造委託している交通標識メーカーの吾妻製作所の工場には、年間60万個生産する金型が2台しかありません。生産が追いつかない状況について小林会長は「できる範囲でしか注文は受けない。多少、生産が追いつかないくらいのほうが商品が長く売れる」と落ち着いています。この発言の背景には先述したように競合・類似商品が現れないという確信があるからで、スターライトはじっくりとロングヒット商品に育てていく予定です。

3 . 会社概要

企業名 / (株) 小林総研
代表者 / 縄野雅俊
資本金 / 1200万円
設立 / 1994年11月
従業員 / 10名
売上高 / 2億円 (2001年9月期)
所在地 / 埼玉県川口市戸塚東4 - 35 - 20
電話 / 048 - 296 - 0092

3章 事例3 : バイヤーズ (株) / 泡工房 (エコ雑貨)

1 . 会員組織を活用したマーケティングを導入

エコ雑貨『泡工房』はハンドソープやシャンプー、液体洗剤などを入れて使うポンプ式の詰め替え用容器です。ポンプを押すとノズルから中身が泡状になって出てくるという商品で、クリーミーな泡立ちがウリとなっています。使用する際は原液を水で希釈したり、残りの原液を保管したりしなければなりません。東急ハンズでも人気定番商品となっている一品で、希望小売価格は350ml用が680円、100ml用が480円です。

この商品を開発したバイヤーズでは、

99年8月に発売、初年度(2000年4月までの9カ月間)300万円、
2000年度2000万円、2001年度には年間約20万本、
4000万円を売り上げるヒット商品に育てあげました。

そもそも、バイヤーズという会社は、小売店の仕入れ担当者が求めている商材を代わりに見つけてきて調達し、それを卸すというビジネスを行なっていました。これを登内芳也社長は「購買代理事業」と呼んでいます。これまで、洗剤不要の台ふき『和紡ふきん』(希望小売価格350円)、鼻呼吸促進器具『プレストレーナー』(希望小売価格2980円)といった日用雑貨や健康食品、オーガニック化粧品などを1000点以上扱っており、小売店に卸すほか、一部はeコマースで一般消費者に直販しています。また、商材の卸先となる小売店を組織化し、約700社を擁する共同仕入れ機構「バイヤーズパートナーズ」という会員事業の運営も行なっています。

バイヤーズの2002年4月期の売り上げは約8000万円で、泡工房の売り上げが、そのうちの50%を占めています。そのほかの売り上げ構成は、泡工房以外の日用雑貨販売が10%、健康食品、オーガニック化粧品などの販売が10%、バイヤーズパートナーズの会費収入が25%、その他が5%となっています。

泡工房がヒットした背景には、バイヤーズの事業のしくみ、とりわけ「バイヤーズパートナーズ」の存在が挙げられます。そこで、まず、この会員組織から説明していきます。

バイヤーズの卸売り事業における特徴は、
小売店側の商材ニーズを徹底して調査していることで、
そのための仕組みが、共同仕入れ機構「バイヤーズパートナーズ」

といえます。

2002年3月現在の有料会員は700社で、ほとんどが中小規模の小売業者です。バイヤーズは会員に対し、商材情報サービスと共同仕入れサービスを提供しています。会員には、商材情報サービスのみが受けられる会員と、両方のサービスを受けられる「共同仕入れ会員」の2種類があります。前者は月会費1000円で470社、後者には230社が入会しており、月会費は3000～1万8000円までの4段階が設定されています。2001年度には、これら会費収入で2000万円を得ています。

商材情報サービスの提供は、バイヤーズにとっては小売店の商材ニーズを把握するための手段となっています。おもに「商品化してこれから販路を探す」「開発の最終段階にある商品」といった中小雑貨メーカーの情報を取り上げ、毎週1回、メールもしくはファクシミリでそうした商材情報を会員に送っています。その際、購入するか、改良すべき点はあるかなどの質問項目を記載しておき、その反応をみます。毎週20件程度の反応があり、小売店の商材ニーズのトレンドを把握するための参考材料としています。

そのうち、反応のよかったものが共同仕入れ商品のラインアップに加わっていきます。明確な基準はありませんが、再度、商材情報サービスに掲載して反応を確かめたり、同社のシンパである会員に個別にヒアリングを行なうなど、慎重に選定を行なっています。

「もっとも重要なのは、独自性、市場性がある商品であることと、製造元が安易な安売りをしない主義のメーカーであること」（登内社長）の2点

と考えています。

現在、共同仕入れのラインアップにある商品は100アイテムもあります。一括して仕入れるため、個々の商品について商材情報サービスを使ってキャンペーンを打ち、一定期間注文をとります。共同仕入れ会員には、A～D会員の4種類あり、月会費が、それぞれ3000円、8000円、1万2000円、1万8000円と設定されています。注文量にかかわらず、会費に応じて商品を仕入れる際の掛け率が決まっています。たとえば、希望小売価格680円の泡工房の場合、1万8000円会員は326円（48%）で、一方、3000円会員は544円（80%）で仕入れることができます。バイヤーズからの仕入れ額の総額が大きいほど会費の高い会員が有利になる仕組みです。おおまかな目安としては月額仕入れ額が2万5000円以下ならA会員、4万円以下ならB会員、12万円以下ならC会員、それ以上であればD会員が有利です。現在の会員数は、A会員100社、B会員50社、C会員50社、D会員30社となっています。

2. 小売業の求める商材がなければ作る

泡工房については、バイヤーズパートナーズの仕組みから生まれた商品というわけではありません。登内社長が営業をかけていた東急ハンズ池袋店の仕入れ担当者から「こうした商材はないか」と相談を持ちかけられたのがキッカケとなった特殊なケースです。通常は、要望に合った商品のメーカーを見つけて交渉していますが、泡工房については製造・販売している会社がなかったため、初の自社商品として開発することになりました。

実際に生産するかどうかの判断には慎重を期しました。泡工房の製造を委託しようとしたプラスチック加工会社では最小ロットでも3000個からといわれ、一方、東急ハンズ池袋店からは、「月に20～30個しか仕入れないといわれていたため、それ以外の見込み客を集めようと考えた」（登内社長）そうです。その際、役に立ったのがバイヤーズパートナーズです。おもな会員を対象に、3回にわたってモニター調査を行ない、その3回目にはアンケート項目のほかに購入のための事前注文書を添付しました。その結果、約1200人のモニターのうち、約300のエコショップから、約2700個の注文をとることができました。「最小ロット数の90%の見込み客を得たことで生産に踏みきった」（登内社長）ということです。

その後、東急ハンズでは池袋店での泡工房の好調な売れ行きに、その他の店舗も追隨して仕入れるようになりました。現在、東急ハンズ全16店に卸しており、2001年度では年間4万~5万本を販売し、年間800万~1000万円を売り上げています。また、バイヤーズパートナーズ会員のほうでも、約300社に対し、年間約1000万円を売り上げています。

さらに泡工房は、個別企業を対象にノベルティグッズとしても販売しています。このノベルティグッズ販売が好調で、同商品の売り上げ4000万円(2001年度)の40%、1600万円を売り上げています。発売当初は年間2~3社程度との契約でしたが、現在は十数社に増加しており、1回で数千~数万個を受注することができます。「東急ハンズで人気商品となったことから、2000年の秋頃からテレビや雑誌などで7~8件紹介された影響」(登内社長)とみられます。

「売れそうな商品だと思っても、客がいなければ売れない。
しかし、見込み客さえいれば、それに見合う商品を探すか作ればなんとかなる」

というのが登内社長の基本的な考え方です。「バイヤーズパートナーズ」という見込み客を組織化し、さらに、そこからニーズを汲み取って商材を探し出す、というスタイルが即ヒット商品に結びつくわけではありませんが、少なくともリスクを最小限に抑えることができる堅実な経営手法といえるでしょう。

3. 会社概要

企業名 / バイヤーズ(株)
代表者 / 登内芳也
資本金 / 1000万円
設立 / 1998年5月
従業員 / 15名
売上高 / 8000万円(2002年4月期見込み)
経常利益 / -
所在地 / 東京都練馬区桜台6-25-7
電話 / 03-3992-1803
URL / <http://buyer-s.com>

以上

<<本資料の作成時期について>>

このレポートは、「WEBマガジン・エヌ・オー」(2002年4月24日号)に掲載された「NOレポート/ヒット商品を生む中小企業の経営スタイル」を特別編集したものです。

記事の内容は、取材・執筆が行われた当時のものであり、その後の状況などにより変化している場合がありますので、予めご了承ください。

2003年3月発行
本レポートの作成につきましては万全を期しておりますが、ご利用者のご活動の結果についてはいかなる責任をも負いかねます。何卒、ご了承下さい。
本レポートの無断複製・転載を禁じます。 copyright (株)ベンチャー・リンク