

参 考 資 料

- 現行戦略（「東京都産業振興基本戦略」（平成19年3月策定））の概要
・・・・・・・・ P120

- 「2020年の東京」計画全体概要 ・・・・・・・・ P121

- 「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)」策定までの経過／
産業振興の中長期戦略に関する懇談会 委員名簿(別表)・・・・・・・・ P122

- 「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)〈素案〉」に対する意見の概要
・・・・・・・・ P123・124

東京都産業振興基本戦略（平成19年3月策定）の概要

～産業活力と都市の魅力で東京の未来を切り拓く～

（策定の趣旨）

「10年後の東京」が目指す都市像の実現を産業振興の面から推進するため、今後10年の産業振興の施策展開の方向性を示す

- ◆都市戦略と連携した産業振興
 - ・三環状道路の整備
- ◆「10年後の東京」の3つの視点を踏まえる
 - ・科学技術力により社会を変革
 - ・人材育成の再構築
 - ・東アジア諸都市との連携・連帯
- ◆産業発展の原動力である、中小企業の活性化が重要
 - 対象
 - ・製造業、サービス業、卸売・小売業、観光、農林水産業など
 - ・都市機能整備や人材育成など
 - 対象期間
 - 平成19年度から平成28年度までの10年間

（これまでの施策の成果）

- 全国に先駆けた東京都独自の中小企業施策を展開
- 産業としての観光振興を推進
- 都市の有利性を活かした農林水産業振興
- しごとセンター開設によるワンストップの就業支援
 - ↓
 - 東京の特徴を踏まえ、引き続き独自の施策展開を推進

（社会経済の変化）

- 国際競争の激化
- 労働力人口の減少
- 都市の刷新(リノベーション)の需要増大
 - ・都市の刷新とは健康、環境、安全、安心の質の向上
 - ・社会スツカクの更新

（今後の方向性）

イノベーションにより国際競争力を強化
～新たなステージへの飛躍～

- これまでの品質改善、業務効率化に加え
- 新たな製品・サービスの創出
- 新たな販売先・仕先の開拓
- 新たなビジネスモデル

が必要

（東京都の役割）

- 東京の強みを活かし、異なるものをつなぐ
 - ・多様性：多様な産業、知と技術の集積
 - ・市場：巨大で洗練された市場
 - ・国際性：国際ビジネス交流の拠点

（東京の強み）

- ・企業と大学や研究機関との連携、大企業と中小企業の連携
- ・ものづくりとサービスなどの異業種・異分野の交流
- ・都域を越えた広域的な産業交流
- ・市場の開拓、知的財産の活用、デザイン力の強化
- ・農林水産業と観光の連携、商店街と観光の連携など

（イノベーションを支える環境を整える）

- ・多様な企業の存在と、活発な事業活動を支える
- ・イノベーションによる波及効果を多くの事業者が受け止め、発展できるような支援
 - ↓
 - ・人材育成・研究開発・資金調達・創業・事業承継等の支援
 - ・都市基盤・法制度等の整備
 - ・産業集積の維持活性化
 - ・生活の快適性の確保

＜四つの戦略＞

～戦略1～

重点産業を育成し、東京の産業を牽引する

○イノベーションが期待される産業を重点的に育成する

- ・大都市の課題を解決する産業(健康関連、環境関連、危機管理)
- ・東京の情報発信力を高める産業(コンテンツ、ファッショ)
- ・高度技術を活用した産業(航空機関連、情報家電、ロボット)

～戦略2～

技術・経営革新の促進と経営基盤の強化を図る

○交流を促し、多様な活動を支えることにより、イノベーションを促進する

- ・異分野交流の促進／知識・技術と市場を結ぶ
- ・創業から事業再生／基盤技術から先端技術

～戦略3～

「知」が交流し、価値が生まれる魅力ある都市を創出する

○イノベーションを生み出す場としての都市を整備する

- ・人や情報をひきつける魅力ある都市
- ・快適、安全、安心な都市
- ・効率的、機能的な都市

～戦略4～

産業を牽引し、支える人材を育てる

○イノベーションを生み、支える人材を育成する

- ・新サービス・新事業を創出する高度人材の育成
- ・産業を支える多様な人材の育成と確保

○実現に向けて

- ・19年度に、今後3年間で展開すべき施策を盛り込んだ「産業振興指針(仮称)」を策定、指針に基づき事業を具体化(社会情勢の変化等をふまえ適切に改定)
- ・19年度に「東京都産業科学技術振興指針」を改定
- ・庁内連携のさらなる推進
- ・国・近隣県・区市町村、大学・研究機関、民間企業等との連携の推進

都市の魅力や産業力で、東京のプレゼンスを確立

「2020年の東京」計画 全体概要

「10年後の東京」計画から「2020年の東京」計画へ

「10年後の東京」計画 (2007~2016)

- 2016年の東京の姿（8つの目標）と、それに向けた政策展開の方向性を明示した都市戦略

<10年後に向けた8つの目標>

- 目標1 水と緑の回廊で包まれた、美しいまち東京を復活させる
- 目標2 三環状道路により東京が生まれ変わる
- 目標3 世界で最も環境負荷の少ない都市を実現する
- 目標4 災害に強い都市をつくり、首都東京の信用を高める
- 目標5 安心できる少子高齢社会の都市モデルを創造する
- 目標6 都市の魅力や産業力で東京のプレゼンスを確立する
- 目標7 意欲ある誰もがチャレンジできる社会を創出する
- 目標8 スポーツを通じて次代を担う子供たちに夢を与える

◆「10年後の東京」計画が折り返しの時期 ◆東日本大震災の発生

「2020年の東京」計画 (2011~2020)

都が目指す将来の東京の姿とそれに向けた政策展開を明らかにし、東京が大震災を乗り越え発展を続け、日本を牽引していく道筋を提示

- 「10年後の東京」計画に掲げた各施策は引き続き着実に推進
- 防災対策、エネルギー政策、国際競争力の向上策を特に強化

◆ 「2020年の東京」における8つの目標と「2020年の東京」を支える「12のプロジェクト」

◆ 東京から21世紀の都市モデルを発信し、世界に誇れる都市へと進化させる

人口動向からみた「2020年の東京」

- 東京の人口・世帯は当面増加するも将来的に減少傾向へ
人口：平成32(2020)年をピークに減少
世帯：平成37(2025)年をピークに減少
- 生産年齢人口が減少する中、一人暮らし高齢者は急増し、超高齢社会へ突入
- 300万人を超える膨大な昼間人口の流入が続く東京

「2020年の東京」計画における8つの目標

目標1 高度な防災都市を実現し、東京の安全性を世界に示す

・緊急輸送道路の沿道建築物の耐震化完了 ・独自の耐震マーク表示制度により耐震化を加速 ・木密地域 7,000haの主要な都市計画道路の整備を完了 ・「防災隣組」の構築 ・帰宅困難者対策に関する条例の制定 等

目標2 低炭素で高効率な自立・分散型エネルギー社会を創出する

・100万kW級の高効率な天然ガス発電所の設置 ・コージェネレーションシステムによる発電50万kW導入 ・住宅への太陽光発電90万kW導入 ・スマートシティの実現に向けたリーディングプロジェクト 等

目標3 水と緑の回廊で包まれた、美しいまち東京を復活させる

・2016年に1,000haの緑創出、街路樹100万本を達成 ・新たに都市公園433ha整備 ・5万本の大径木再生大作戦を展開 ・水と緑のネットワーク化 ・東京スカイツリーを起爆剤とした「隅田川ルネサンス」の展開 等

目標4 陸と海と空を結び、東京の国際競争力を引き上げる

・三環状道路の整備率92% (外環完成) ・区部環状道路・多摩南北道路等の骨格幹線道路概成 ・羽田空港の昼間時間帯における国際線発着枠の拡大 ・京浜港がアジアのハブポートとしての地位を確立 等

目標5 産業力と都市の魅力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる

・総合特区制度などの活用により外国企業を誘致し、アジアのヘッドクォーターを実現 ・成長が見込まれる産業の育成や中小企業をもつ高い技術の活用を推進 等

目標6 少子高齢社会における都市モデルを構築し、世界に範を示す

・7万人分の保育サービス創出 ・「東京都版シルバークロウワー（仮称）」創設 ・高齢者見守りネットワークを全区市町村で構築 ・障害者雇用を新たに3万人増加 ・2014年度末までにNICUを320床に増床 等

目標7 誰もがチャレンジできる社会を創り、世界に羽ばたく人材を輩出する

・「教育再生・東京円卓会議」で幅広い視点から具体的な改革案を発信 ・「かわい子」には旅をさせよプロジェクトで延べ1万人の若者の海外留学支援 ・若年者、非正規労働者等へのきめ細かな就業支援 等

目標8 誰もがスポーツに親しみ、子供たちに夢を与える社会を創る

・2020年オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を実現 ・神宮、駒沢、臨海、武蔵野の森でスポーツクラスターを整備 ・国際的なスポーツ大会の連続開催 ・「東京アスリート・サイクル」の形成 等

「2020年の東京」を支える12のプロジェクト

- 8つの目標達成のために、今後10年間で戦略的な取組を展開
- プロジェクトごとに、「2020年の姿」と「政策展開」を描く

「2020年の東京」への実行プログラム2012

「2020年の東京」計画の実現に向けた政策を、着実かつ迅速に実施するための3か年のアクションプラン

計画期間：平成24年度～平成26年度 規模：22施策、370事業
事業費：3か年 約2.2兆円 平成24年度 約7,500億円

- 1 「産業振興の中長期戦略に関する懇談会」の開催
 中小企業団体代表や中小企業経営者、学識経験者など計7名で構成 (別表)

産業振興の中長期戦略に関する懇談会 委員名簿

① 第1回 [平成23年10月21日(金)]

<議事内容>

- ・ 東京都の産業振興施策における課題と方向性について
- ・ 今後成長が期待される産業分野の振興について
- ・ グローバル化に対応した産業振興策について
- ・ 産業集積の維持・発展について

② 第2回 [平成23年11月25日(金)]

<議事内容>

- ・ 東京都の産業振興における基本的な考え方と方向性について
- ・ 産業振興基本戦略の骨子 (5つの戦略) について
- ・ 第1回懇談会での意見に対する方向性の検討について

③ 第3回 [平成23年12月14日(水)]

<議事内容>

- ・ 「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)〈素案・事務局案〉」について
- ・ 第2回懇談会での意見に対する方向性の検討について

2 企業ヒアリングの実施

○実施期間：平成23年9月8日(木)～10月7日(金)

○訪問企業：「企業紹介」のページ参照

3 区市町村へのアンケート調査の実施

○実施期間：平成23年11月29日(火)～12月28日(水)

○実施方法：都下全区市町村にEメールでアンケート票を送付して依頼

○主な調査内容：

- ・ 産業振興上の課題
- ・ 重点的に振興・育成する産業分野
- ・ 集積する産業・集積地/産業の空洞化の状況と対策

4 パブリックコメントの実施

○実施期間：平成24年2月7日(火)～2月24日(金)

区分	氏名	役職等
【座長】 学識経験者	原島 文雄	首都大学東京学長
学識経験者	上野 裕子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 経済・社会政策部 主任研究員
学識経験者	加藤 秀雄	埼玉大学経済学部教授
学識経験者	北嶋 守	一般財団法人 機械振興協会 経済研究所 調査研究部長 兼 研究主幹
学識経験者	八幡 成美	法政大学キャリアデザイン学部教授
中小企業 団体代表	大村 功作	東京都中小企業団体中央会会長
中小企業 経営者	梶原 徳二	株式会社カジワラ 代表取締役会長 (食品加工機械製造)

「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)〈素案〉」に対する意見の概要

「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)〈素案〉」を発表した後、平成24年2月7日から2月24日までパブリックコメントを実施し、様々な見地からご意見を頂戴しました。短い期間にもかかわらずご意見をお寄せいただいた皆様に御礼申し上げます。

ここでは、主なご意見の概要と戦略策定に当たっての考え方をご紹介します。この中には、具体的な事業提案に近いご意見もありましたが、改定に際しての本戦略の位置付けから、基本的な考え方を示すにとどめました。なお、今後の事業展開の参考とさせていただきます。

ご意見については、主旨が異なることが無いよう配慮し一部要約を行っています。

〈戦略2 関係〉

ご意見	<ul style="list-style-type: none"> ○ 中小企業の経営安定支援において、中小企業支援機関による継続的な経営指導が重要であり、そのことを強調した記載が必要である。 ○ 中小企業の販路開拓は、経営の安定を図る上で重要な取組であり、支援強化を明確にするべきである。販路開拓におけるハンズオン支援、展示会出展支援など強化が必要である。 ○ ITの利活用は、生産性の向上、マーケティング、販路の開拓などに有効である。中小企業のIT化を推進するための支援、及び中小企業におけるIT担当者の育成への支援が必要である。 ○ ITを高度活用した業務改革の研修が必要。経営戦略の明確化、業務プロセスの分析と改革手法、IT活用技術、組織風土改革などを総合的に学ぶ場を設け、その成果を共有する。 ○ 業態変革に対応して、中小企業が自らの手でITカイゼンを推進するためのITプラットフォームや業務プロセス改革手法を実証研究し、中小企業にノウハウを還元する。
考え方	<ul style="list-style-type: none"> ○ 中小企業支援機関による経営指導に関する記載については、ご意見を踏まえ、独立した項目としました。 ○ 販路開拓については、新製品・新サービス・新技術などの開発、グループでの経営革新、下請企業の経営安定に対する支援等の中で引き続き取り組んでいきます。 ○ 高水準な情報通信基盤を有する東京において、産業振興に当たっては情報化の進展が都内産業の強みとなるようにしていかなければならないと認識しています。 ○ ITの積極的活用による業務改善など、経営力向上 TOKYO プロジェクトにより蓄積された、優れた企業が実際に用いている会社経営のコツや経営革新ノウハウを有効活用しながら、都と都内中小企業支援機関が連携し、中小企業の経営力向上のための支援策を実施していきます。

〈戦略3 関係〉

ご意見	<ul style="list-style-type: none"> ○ 埼玉県で行われている「彩の国」の東京版の設定を希望する。都内企業や工場に東京メトロポリスのブランドを持たせ、誇りを持たせることにより発展を期待する。助成も必要だが各企業にとにかく元気を与えていただきたい。
-----	--

ご意見	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新たな市場開拓を目指す中小企業の共同受発注グループに対して、企業を超えたIT活用による連携力強化を促進する。企業間データ連携を実現するITシステム開発などを促進する。 ○ 事業コストの軽減策として最も有効なのは税制の拡充であり、事業所税の廃止、法人事業税・法人住民税の超過課税の廃止を検討してほしい。
考え方	<ul style="list-style-type: none"> ○ 都では、革新的な技術や製品開発に取り組む中小企業を表彰するベンチャー技術大賞などを実施しています。今後もこうした施策を通じ、東京が誇る中小企業の技術などの魅力やそれらの企業の様々な取組を積極的に発信していきます。 ○ 同じ課題を抱える中小企業が、課題解決のためグループで行う新製品開発や販路開拓などの経営革新の取組をきめ細かく支援していきます。 ○ 事業コストの問題については、中小企業による都内での新規立地や設備投資に伴うコストを軽減することが重要と考えています。今後、将来にわたって工業用地として維持・発展させていくべき集積地域において、地元区市町村と連携し、奨励金や補助金などを通じた事業コストの軽減策を講じてまいります。

<戦略5関係>

ご意見	<ul style="list-style-type: none"> ○ この戦略を遂行し、一定の成果を挙げるためには、企業サイドに立って仕事と人のマッチングができるプロフェッショナルを一定数以上養成することが必須の要件と考える。その上で、より高度な概念として企業規模毎に求められる人材の能力要件の作成と運用を具体化することが文字どおり戦略的雇用政策の武器になると考える。 ○ ITの利活用は、生産性の向上、マーケティング、販路の開拓などに有効である。中小企業のIT化を推進するための支援、及び中小企業におけるIT担当者の育成への支援が必要である。(再掲) ○ 年金受給開始65歳に合わせて、企業も定年を65歳に延長。65歳以上の希望者には更に雇用の場を。 ○ 女性の働きやすい職場を増やすことで、世帯収入を増やし、経済を活性化させる。 ○ 女性は子育てをしながら、高齢者は体力の衰えに合わせた、自分のペースにあったワーク・ライフ・バランスの実現。
考え方	<ul style="list-style-type: none"> ○ 産業を振興していく上で、企業と人材とのマッチングは益々重要な課題になってきていると認識しています。マッチングのための施策推進においては、専門的ノウハウを持つ民間会社も活用しながら推進しているところです。 ○ 将来を見据え今後の経営と企業成長に必要な人材を育成する、都内中小企業の取組に対して支援を強化していくとともに、ものづくりやITなど、企業の事業展開に必要な人材を育成するため、企業ニーズに応じたオーダーメイド型の講習や在職者向け職業訓練等を推進します。 ○ 働く意欲と能力を持ちながら就業機会に恵まれない人々を、労働市場に参入させ就業率を上げることが重要であることから、高齢者や女性など就業を希望する人に対して、能力開発や就業支援を強化していきます。 ○ 共働き家庭が増加する中、働く男女ともに安心して働くことができる職場の環境づくりを進めていくことが重要であることから、中小企業を中心に仕事と家庭生活の両立に取り組む企業を支援していきます。

企業紹介 新たな時代を切り拓く都内企業

リーマンショック、円高、大震災の発生など、企業を取り巻く状況が一段と厳しさを増す中で、本戦略に基づく産業振興策は、苦しい経営を余儀なくされている都内事業者を支えるものでなければなりません。

一方で、首都東京は、我が国最大の経済規模を持つことや、多様で先端的なニーズの把握が可能な洗練された巨大マーケットであること、あらゆる業種・業態の企業や大学・研究機関が存在すること、国際ビジネスの拠点であること、情報の集積地であることなど、様々な強みを持っています。

こうした東京の強みを活かしつつ、これまで蓄積された経営・技術革新のノウハウの活用や新たな経営革新によって、近年の困難な状況を乗り越えるとともに、将来に向かって飛躍が期待される企業が東京には多数存在します。

このような企業、及びそれらの企業が持つ経営ノウハウ、他に類を見ない高い技術力や発想力は、東京を新たな成長軌道に乗せる礎ともいうことができます。また、新しい時代を切り拓こうとする企業の存在そのものが東京の強みでもあります。

本戦略は、次ページ以降でご紹介する、こうした企業の先進的取組や経営課題を参考にしており、多くの企業における課題の克服と将来の飛躍を支え得るものと考えています。

最後に、お忙しい中にもかかわらず、取材にご協力いただきました企業の皆様に、この場をお借りして御礼申し上げます。

★ 有限会社アミネックス

★ 英弘精機株式会社

★ 株式会社榮太樓總本舗

★ 株式会社上島熱処理工業所

★ 東成エレクトロビーム株式会社

★ 株式会社南武

★ バルミューダ株式会社

★ ファイン株式会社

★ ホットマン株式会社

技術を磨き抜き、「削る」を極めたモノづくり企業 (有限会社アミネックス)

有限会社アミネックスは、精密加工の分野で国内トップクラスの技術を持つ金属加工会社である。高硬度素材や難削素材の加工、ミクロン単位の加工など、難度が高く同業他社が手掛けられない仕事に対応できるのが強みである。

精密加工への飽くなきこだわり

同社の地下工場は7mの深さに設けられ、床には厚さ50cmのコンクリート基礎が埋まっている。これは周囲の振動を回避し、機械の精度を極限まで追求するためだ。さらに、機械の性能を確実なものにするための空調設備も完備している。「お客様に満足してもらえる製品を作りたい」と、常に最新鋭の工作機械を導入しながら、従業員の腕を磨き、技術力の向上を図ってきた。三代目の峯尾社長は、「複雑な製品を5/1000mm以下の精度で“常に安定して”仕上げるには、1/1000mmの精度を確実に出せる技術力が必要です。機械が1/1000mm仕様だからといって、その精度が出せるわけではないのです。お客様の一步先、二歩先の技術を追求していかなければ、要求には応えられません。」と語る。精密加工への飽くなきこだわりが同社を支えている。

製品検査員のいない会社

驚くべきことに、同社には検査の専門職がない。だが、顧客からの信用により、製品は無検査で受け入れられているのだ。言うなれば社員全員が検査員である。まさに、信頼してくれる顧客に報いようと、従業員一人ひとりがたゆまぬ努力を続けてきた成果と言えるだろう。「高い技術力を要求する引き合いを獲得できなければ価格競争に陥る。お客様は技術力でつなぎ止めるしかないので。」と峯尾社長は語る。

請ける仕事に対して「無理だ」とは言わない

同社は、取引先との「フェイス・トゥ・フェイス」によるコミュニケーションが容易な東京での立地を活かし、訪れた営業担当者からの情報収集に余念がない。取引先には大手企業の設計開発部門も多く、築き上げてきた信頼関係の下で、設計の段階から意見を求められるポジションを確立している。同社が請けるのは難度が高い仕事ばかりだ。「高硬度素材」「難削素材」「複雑形状」「要求精度が高い」といった、他社がやりたがらない仕事を地道にこなしていく。「多種少量生産しか当社の生きる道はない。」と峯尾社長は言い切る。請ける仕事に対して「無理だ」とは言わない。確かな技とプライドを持った機械職人たちによる試行錯誤の日々が続く。

全ては“精密加工”のために

「いずれは自社製品を」という会社設立時からの思いを実現するため、1986年に関連会社「エクセル」を設立。オリジナル商品の開発・製造・販売を一貫して手掛ける。これまでに、工具研磨機や木造建築用耐震補強金物などを開発したほか、アワビの養殖にも取り組んできた。しかし、意外にも峯尾社長は「自社製品を積極的に売っていこうとは思っていません。あくまでも本業は精密加工です。」と割り切っている。新しい取組に挑戦するのは、そこから得た技術やノウハウを蓄積し、本業に役立てるためだ。

「当社のコア技術である精密加工を追求し続けて、色々な材料を削れるようにしたい。」と熱く語る峯尾社長。

これから先、同社は何を「削る」のだろう。さらなる活躍が期待される。

上：西八王子駅徒歩3分に立地する本社工場
下：地下とは思えない、明るく広い工場内



会社概要

社名：有限会社アミネックス

創業：1939（昭和14）年（会社設立1956年）

資本金：500万円

従業員数：15名

事業内容：鉄・非鉄金属精密機械加工、機械・装置設計製造

事業所：本社工場（八王子散田町）、

㈱エクセル（八王子台町、第二工場、15名）

国内外の英知・センスを結集、世界に通じるものづくり (英弘精機株式会社)

英弘精機株式会社は、創業 85 年、1955 年（昭和 30 年）に国内初の全天日射計（日射強度を測定）の開発に成功し、現在、同社の計器が気象庁のアメダス地域気象観測システム約 800 か所で稼動するなど、多くの気象・環境計測機器及びシステムを世に送り出している研究開発型の企業である。特に分光放射計（光の電磁波スペクトルを測定する機器）、トラッカー（太陽追尾装置）では高い世界シェアを占め、米国・欧州（オランダ）に子会社を設立、世界を相手にビジネスを続けている。

日本とヨーロッパの「ものづくりセンス」

「基本的な技術力は日本人もあまり変わらないんですが、ヨーロッパ人のものを作っていくセンス、非常に合理的にお客さんが要求するものだけを、非常に簡素に合理的に作るそういうセンス」を高く評価し、これを同社のものづくりに取り込んでいると同社社長の長谷川氏は語る。

片や日本のものづくりは、精密で複雑なものづくりに強みがある一方で、「色んな要求を入れて、実用というよりも個人が満足するというだけで、どんどん膨らんで」、「意外と本当に欲しいところは出来なくて、余計なところにお金がかかる。」傾向にあるという。

こうした認識は、同社の主力製品である計測器が合理的に単一目的を達成するための機器であり、90 年代後半の貿易自由化で外国製の「安くて性能がいいもの」に国内市場が席捲され「痛い目にあった」経験からきている。長谷川氏は「常々我々も簡素で合理的なものづくりを目指さないと、海外では技術もコストも認められないことになる。」と語る。

「初めから世界で売ること考えて」

同社がヨーロッパのものづくりセンスを意識したのは、オランダの技術者と協力して現地に子会社を設立してからである。また、初めから世界で売ること考え、営業マンが世界中を回り販路を開拓し、世界中から入手した情報をもものづくりに反映する「好循環」にも注目している。長谷川氏はこうしたヨーロッパのものづくりセンスを評して「持っている厚さが違う。」という。このため、同社では、世界の市場とコミュニケーションができる人材、特に「英語も出来て、技術も出来る厚みのある」人材の育成を目指し、様々な取組を行っている。

国内人材は採用から地道に

一方、同社は製品の特性からアナログとデジタル技術を合わせ持った人材を確保したいと、これまでは中途採用を試みてきたが、非常に困難であった。最近では「時間もかかるんですけど、新卒の社員を教育し、それでもうちの会社でやりたいことができるような人材に育てていく」方向にあるという。そのために、語学教育や、民間出身で企業のものづくりに理解があり、研究開発パートナーである大学教員から専門性の高い研修を受けるなど、人材育成に心を砕いている。

世界を席捲するものづくりへ

同社の製品開発においては、欧米が主導する世界標準への適合が不可欠で、世界標準をクリアし、世界で評価されなければ、国内でも取り扱ってもらえない。

同社におけるヨーロッパのセンスと国内の技術それぞれの良いところを活かしたものづくりや、世界とのアクセスに利便性の高い東京での立地は、同社を取り巻く環境に適合したものであり、現在及び将来の厳しい経済情勢を生き抜く原動力の一つとなっている。



上：太陽電池評価装置
下：全天日射計



会社概要

社名：英弘精機株式会社

創業：1927（昭和 2）年

資本金：4,000 万円

従業員数：80 名

事業内容：理化学機器、計測機器、光学機器の製造及び輸出入販売

事業所：本社（笹塚）、技術研究所・テクニカルセンター、海外子会社（米・蘭）他

新製品開発のリソースは引き継ぎ培った技術の中にあり (株式会社榮太樓總本舗)

株式会社榮太樓總本舗は、創業 150 年を超える老舗和菓子メーカーである。そのため顧客の多くは固定客であり、景気変動による需要のブレが少なく安定しているものの、顧客の高齢化が進んでいる。そうした中、これまでの顧客層に加え、若い女性を中心とした顧客の開拓を目指し、伝統を活かした新商品の開発を進め、新商品のみで構成した店舗「あめやえいたろう」を新宿伊勢丹、銀座三越といった、洗練された市場である東京の中心で展開し、市場から評価されている。

「親切的味」「安全な商品づくり」「変えない技術」にこだわる

同社は、製品を作る職人の中にお客さまへの心配りがなければ、完成した製品はお客さまの満足いく製品とはならないという意味の『味は親切にあり』を社是とし、原料は出来る限り安全・安心な国内産を使用するとともに、製法技術にこだわり、これを変えない姿勢で菓子づくりを続けている。こうした姿勢は新商品開発においても同様である。

得意の「飴」を磨きぬく

新製品開発に際しては、出店する百貨店や外部コンサルタントの意見を取り入れながら検討した結果、同社が最も得意としている「飴」をもっと磨き抜き、情報に敏感でビジュアル的にもこだわりのある若いミセスをターゲットとし、伝統の技術を活かしたものを開発することとした。

例えば、煮詰めた飴を冷やして固める前に柔らかい状態で保たせたものが、リップスティック状の新しい飴である「スイートリップ」である。また、新しい食感とビジュアル的な美しさを追求するために、千歳飴の技術を生かした板状の飴が「羽一衣 (はねひとえ)」である。こうした新製品は、伝統の技術を活かしたものとはいえ、完成までにはかなりの時間を要している。

心理学者のリチャード・バンドラーは「問題解決のリソースは自らの内にある。」という。同社の新製品開発＝新しい顧客の獲得という問題の解決のためのリソースは、まさに同社が連綿と守り、培ってきた技術の中にあっただけである。

黙々と連綿と

同社の取締役経営企画室長の石川氏は「新商品の製法も伝統の技術の工程と途中まで一緒に全く変わらない。よって、今後も先代から頂いた技術を大切に継承していきたいと考えます。頂いた技術の応用でその時々ニーズに合わせて育てていきたい。」と語る。今回の新商品のヒットは、黙々と連綿とものづくりに取り組んできた結果に対する、先人達からの贈り物ともいえる。

お客さまへの親切的心

同社の社是は『味は親切にあり』であるが、顧客が高齢化し、遠方の百貨店で買い求めることが難しいお客さまにもご愛顧いただけるようコンビニエンスストアなどでも展開を行っている。石川氏はこれを「今までの支持層を大切に思い、その方が年配になってもこちらから歩み寄っていく商いでいたい。」と語る。

同社の新製品開発における成功は、徹底した顧客志向と、技術の保全と革新努力のバランスにあるといえる。



若い女性向けの新商品 上：スイートリップ
下：羽一衣 (はねひとえ)



会社概要

社名：株式会社榮太樓總本舗

創業：1857 (安政 4) 年

資本金：2,500 万円

従業員数：230 名

事業内容：和菓子の製造販売

事業所：本店 (日本橋) 工場 (調布市) 他

「ものづくりはひとづくり」人材の確保・育成に心を砕く

(株式会社上島熱処理工業所)

株式会社上島熱処理工業所は、創業以来 55 年、一貫して金属熱処理加工、金属表面改質処理、摩擦圧接加工を行っている企業である。

「熱処理は上島で行っているから、製品の品質は間違いない」

これは、同社の Web サイトではなく、同社に熱処理を依頼している切削工具メーカーの Web サイトに記載されているものである。まさに同社の品質の高さを如実に示すエピソードである。

こうした同社の品質に対する顧客の高い信頼は、「(同社の社員である) 現代の名工の連中が築き上げたものなんですね。『特に切削工具は上島でやれば持ちがいい』というような評価を切削工具メーカーに植え付けてくれたのは技能者集団なんですね。」と社長の上島氏は語る。同社は、2 名の現代の名工、3 名の東京マイスターを含む 7 名の金属熱処理特級技能士を始めとして、現場社員のほとんどが技能検定有資格者であり、技能集団としての地位を築いてきた。

「ソルトバス熱処理は上島に頼めばいいじゃないか。」

ここ 20 年、ほとんどの切削工具・金型や部品等が飛躍的に性能の向上した真空炉で処理できるため、仕事は集配体制を整備した真空炉を持つ企業等に流れた。逆にソルトバス（高温の溶けたソルトを媒体とした焼入れ）でなければ品質が保てない寸法の大きいものや長尺のものは「ソルトバスでしかできないものは上島に頼めばいいじゃないか。」という企業が増え、物流の利便性が高い東京に立地していることも手伝って、売上は順調に推移している。

また、ここ 10 年は、大手メーカーからの熱処理テストでソルトバスの利用が増えてきている。このように産業構造の転換期にあっても、長年に亘って築き上げた技能の蓄積が同社を支えている。

技能者と技術者

ところが、大手メーカーの熱処理テストとなると、メーカー側の担当者が全員工学博士であったり、技術の最高責任者であったりと、「当社の技能集団では熱処理テストのような仕事は顧客のニーズを理解した上での対応は難しい。」という状況であった。その際、メーカー側の技術者と同社の技術者の媒介役となったのが、大手メーカーを退職し中途採用した 1 人の技術者であった。

その時、上島氏は「一流の技術者が社内にいると、大手企業との対応がうまくいく」との感触を得、それ以来、同様の人材確保に腐心し、現在では 6 名の技術者を擁するまでになっている。

技術者を育てる

同社は最近、米国の航空部品受注に必要な認証 (Nadcap) を取得するためのプロジェクトを立ち上げ、メンバーは、認証取得の経験がある技術者と若手の社員 10 名で構成した。上島氏はこれにノータッチで、1 年半の間、土曜日の勉強会や現場でのトレーニングなどに取り組んだ。その結果、審査においては「若い人が非常にやる気で作ってくれて素晴らしい。」との評価を得て、日本の熱処理業者としては、真空熱処理では 4 社目、ソルトバス熱処理では初めて認証を取得した。

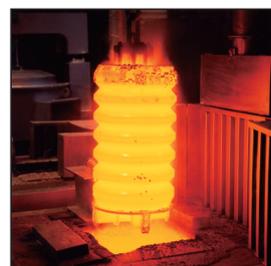
上島氏は「将来は、最近入社するようになった技術者の卵が、外部からの技術者の頭脳を少しでも学んで、自前の技術者が育ってくればいいなということは考えています。」と語る。

「上島は遅い・高い・態度がでかい」

「それは必要な時間とコストをかけ、仕事に媚びずに本当のことを申し上げているだけです」と上島氏は語る。この言葉は、同社が長年にわたり人材の確保・育成に心を砕き、現在の高い技能・技術力を獲得したことの自負の表れといえる。

上：ソルトバスによる熱処理

下：航空機部品対応真空炉



会社概要

社名：株式会社上島熱処理工業所

創業：1956 (昭和 31) 年

資本金：1,000 万円

従業員数：45 名

事業内容：金属熱処理加工、金属表面改質処理、摩擦圧接加工

事業所：本社工場 (大田区)



企業間ネットワークのコーディネーターとして全国で活躍 (東成エレクトロビーム株式会社)

東成エレクトロビーム株式会社は、我が国初となる電子ビーム溶接加工業として創業した電子ビーム・レーザー加工の先駆者である。世界トップレベルの技術・設備を武器に、宇宙ステーションや航空機の部品加工、半導体製造装置、医療機器の精密加工など、幅広い分野の部品溶接加工を手がける、高密度エネルギー技術を核とした総合ものづくり企業である。

企業間ネットワークの先駆け

同社は、早くから地域を越えた異業種連携に取り組んできており、現在、大阪・滋賀・栃木・福岡の企業による「広域強者連合 ファイブテックネット」、また比較的近隣の企業との連携によるソリューション型協業受注集団「チーム入間」の構成メンバーでもある。

さらに、トップクラスの技術を有する都内中小企業 10 社による航空宇宙部品製造の企業連合「AMATERAS」にも参加している。

「近隣企業のコーディネート」から「強い企業同士の広域連携へ」

当初行っていた企業間連携は、協力企業をコーディネートし一連の工程を一括受注するというもので、大企業などの顧客からのニーズを踏まえたものだった。そして、それを発展させたのがファイブテックネットである。「顧客ニーズの高度化に対応するためには、近隣の企業ネットワークだけでは困難。高い技術を持った企業との連携が必要。」との考えの下、現社長が参加した経営講演会での出会いがきっかけとなり、2002年に発足した。

企業間連携によるメリットと成功の秘訣

企業間連携には大きく分けると、3つのメリットがあるという。

- ①使える引き出し（技術シーズ）を増やすことで、対応できるチャンスが増え、受注増が見込める。
- ②色々な場面で取り上げてもらえるため、知名度の向上、引いては広告宣伝費の削減にも繋がる。
- ③連携を通じて相手企業に対する理解を深め、連携事業に参画する社員のスキル向上にもなる。

そして連携を成功させるためには、次のことが重要だという。

- 連携による成果の明確化（同じ思想の共有。収益か、人のつながりか、知名度の向上か）
 - 動かしていくための機構（決めごと）を最初に決める
（成果を評価するシステム、誰がいくら拠出するか、利益が出た時の配分方法など）
 - 作った計画に沿って行動すること、そして常に行動すること
- このほかにも、「連携相手は同じくらいの規模の企業にすること」「メンバー全部が各事業に参加する必要はなく実現目的に応じてフレキシブルに連携相手を選んでいくこと」などを挙げられていた。

企業間連携を支えるコーディネートのプロ

今回お話を伺ったのは、企業間連携のキーマンとも言うべき方。様々な場面で調整役になる機会が多いという同氏によると、連携に参加する企業の本気度を見るためにも「連絡員にはエース社員を投入して欲しい。」と頼んでいるとのこと。同氏が最後におっしゃった言葉が印象深かった。

「自分は、様々な連携に携わってきたこともあり、行政と企業の間立って、民間の立場から行政の言うことを企業側に分かりやすく伝える『翻訳者』のようなものです。」

行政などが行う、企業間連携に取り組む中小企業に対する支援策をより生きたものにするためにも、このような頼れるキーパーソンの果たす役割が重要になってくるのだろう。

会社概要

社 名：東成エレクトロビーム株式会社

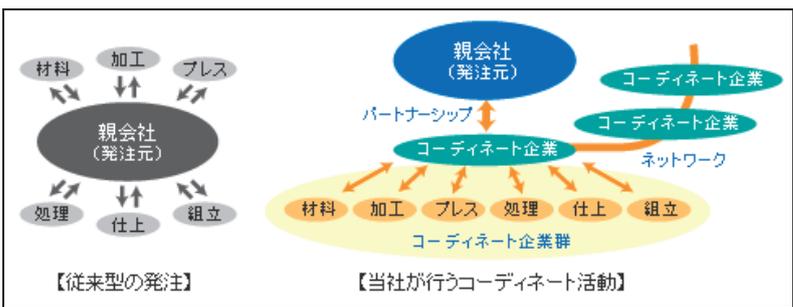
創 業：1977（昭和 52）年

資 本 金：8,500 万円

従業員数：66 名

事業内容：電子ビーム受託加工、レーザー受託加工 他

事業所：本社工場（瑞穂町）、羽村工場



東成エレクトロビームのビジネスモデルの一つ
「コーディネート」（同社 HP より）

「社員を大切に」の経営が業界トップシェアと海外展開の成功を支える

(株式会社南武)

株式会社南武は、独自の「南武規格」をもつ特殊油圧シリンダメーカー。主に自動車エンジン製作向けに用いられるダイカスト金型用シリンダは国内シェア 7 割以上、製鉄用ロータリーシリンダでは世界シェアの 7 割を誇る。現社長の就任以降 16 年間、リーマンショック時を除き黒字基調が続くなど、業界のトップを走っている。

「海外進出＝国内の空洞化」ではない

他の追随を許さない高い技術力や業界での圧倒的なシェア、研究開発へのたゆまない努力から生まれた数多くの特許保有、各種の受賞歴など、同社を表す言葉は枚挙にいとまがない。

その南武を語る上で欠かせない特徴の一つが、積極的な海外展開である。2001 年の米国企業との技術供与契約締結を皮切りに、2002 年にタイ進出、2006 年には大田区が同国に開設したオオタ・テクノ・パークに第 1 号企業として入所した。また、2010 年には中国に現地工場を開設、さらに 2012 年 3 月にはタイに新たな工場を開設予定である。

多くの中小企業にとって海外進出はハードルが高いとも言われる中で、同社海外拠点の業績は好調である。さらに同社では「海外進出＝国内の空洞化」は当たらないという。黒字基調を維持しているのは、国内拠点をもちつつ海外工場（法人）の支えがあるためとのこと。

海外展開成功の秘訣は、現地人材の定着にあり

こうした海外進出の成功は、「世界中へ製品を供給できないメーカーは生き残れない」という社長のリーダーシップや、同社の確かな技術力と高品質に裏打ちされたものであることは言うまでもない。また、メッキや熱処理、鍛造などのサポーティングインダストリーに囲まれた立地や、羽田空港に近いという東京ならではの強みも要因の一つと言える。さらにそれらに加え、現地法人を支える人材を定着させるための同社ならではの工夫があった。

タイは言うまでもなく暑い。そこで工場に冷房を設置した。これが従業員にとっても好評なのだという。さらに、スポーツ大会やパーティなどを通じた従業員間の交流も欠かさない。こうした社員を大切にする、また現地に大幅な権限を与える姿勢が定着率の向上につながり、引いては堅調な業績をもたらしている。

「若い人や女性が居つくような会社にすれば会社は伸びる」

この社風は、社長である野村氏のポリシーが体現されたものにほかならない。野村社長は商社での勤務経験から、特に女性従業員の存在が大事だと考え、女子高から女性技能工を採用。「ドリル・ガールズ」とも呼ばれる彼女たちは、各種マスコミで脚光を浴びている。また、リーマンショックの影響で赤字を計上した際、社長の信念から社員のリストラを行わず、そのことが「クイックリカバー（早期回復）につながった。」という。こうしたエピソードにも、社員を大切にする姿勢を見ることができる。

この他にも、オリジナルの「南武カレンダー」による長期休暇取得の促進や社員旅行（社長のポケットマネーでの実施も！）、全工場へのエアコン完備など、社員の定着につながる様々な工夫がなされている。整備された快適な労働環境と、社員が大切にされるアットホームな社風の下で、南武のグローバル規模の快進撃はしばらく続くのだろう。

会社概要

社 名：株式会社南武
創 業：1941（昭和 16）年
（会社設立 1965 年）
資 本 金：5,800 万円
従業員数：（国内）110 名、
（タイ）55～60 名、
（中国）30～35 名
事業内容：特殊油圧シリンダの
製造・販売
事 業 所：本社（大田区）、工場
（浜松市、タイ、中国）



海外の事業所 上：タイ【Nambu Cyl. (Thailand) Co., Ltd.】
下：中国【南武油缸（常州）有限公司】と工場内





“必要”を形にする新進気鋭のファブレスメーカー (バルミューダ株式会社)

バルミューダ株式会社は、高機能冷暖房機器を中心とした若いファブレスメーカーである。2010年に発売した、自然の風を再現した扇風機「GreenFan」は、大手メーカー製品より高い価格帯にもかかわらず計画の倍の数量を完売。翌年発売した「GreenFan2」は、東日本大震災の影響に伴う夏の節電需要への高まりもあって、大ヒット商品となった。同年秋に発売したサーキュレータ「GreenFanCirc」を契機に、今後は冷暖房機器メーカーとして幅広いプロダクトを世に送り出す。

これまでの常識をくつがえした高級扇風機の大ヒット

同社の代表的製品である「GreenFan シリーズ」は、希望小売価格 3 万円台半ばと、一般的な量販店で売られている扇風機に比べ 2~3 万円も高額であるが、なぜここまで売れたのか。同社の寺尾社長はその理由について「お客様が価格に対して同等以上のメリットを感じ、必要としてくれたから」と飾らずに話す。そこにいたる道のりには多くの苦勞とこだわりの積み重ねがある。

「格好良いメーカー」から「“必要”を形にするメーカー」へ

2003 年の設立当時、「世界一格好良いメーカー」を目指していたという同社は、照明器具などの高価格なデザインアイテムの製造・販売を行い、ニッチながらも一定の評価を受けてきた。しかし 2008 年にリーマンショックが起こると、同社の商品は一気に売れなくなった。価格的にハイエンドな商品しか作っていなかった同社は、不況に対し為す術がなかった。

追い込まれた同社は、「売れるメーカーになるためにはどうすればよいのか」を徹底的に考えた。「世の中に必要とされるものを作ること」。同社がたどり着いた答えは非常にシンプルだ。

環境問題を見つめた先に生まれた事業コンセプト

「世の中に必要とされるもの」を模索していく中で着目したのは環境問題であった。地球温暖化が進む一方で、石油燃料は枯渇への一途をたどっているという事実。地球全体の気候変動が今より大きくなったときには、資源の枯渇とあいまって世界中の人が困る時代がやってくる。同社は、技術革新と省エネルギーを柱とした冷暖房事業に社運をかけることに決めた。

冷暖房の新たな花形として、エアコンという技術が発達し、90 年代以降に一般家庭にも普及していくと、扇風機は「今の時代に要らないもの」という認識が半ばされていた。そういう認識が生まれると、消費者はいい物を望まなくなり、メーカーもいい物を作ろうと思わなくなる。しかしその一方でエアコンの風が苦手だという人も多い。「それが凄くチャンスじゃないかと思った」。そして約 2 年の開発期間を経て完成した、自然の風を生み出す高機能扇風機「GreenFan」は、「高すぎて売れない」という家電市場関係者の予測を覆す大ヒット商品となった。

世界を目指すバルミューダの“風”

この大ヒットにも関わらず、寺尾社長は「このままではただの一発屋。こちらの目論見はそうじゃない」と、気を緩めることはない。自社製品を長く愛用してもらうために、修理対応にも可能な限り国内事業所で応えるなど、充実したアフターサービスはユーザーからの評価も上々である。

「GreenFan でやっと認知度を得られた状態。今後は商品の“面”を広げていきたいし、海外にも販路を広げたい。だって、世界には暑いところ寒いところたくさんありますしね」。世界を目指すバルミューダの“風”は吹き始めたばかりだ。

バルミューダの名を世に知らしめた
省エネ高級扇風機「GreenFan2」

会社概要

社名：バルミューダ株式会社
創業：2003（平成 15）年
資本金：300 万円
従業員数：約 15 名
事業内容：冷暖房機器等の企画・販売
事業所：吉祥寺



使いやすさを追求しながらオリジナリティ溢れる商品を開発 (ファイン株式会社)

ファイン株式会社は、「歯ブラシ」を中心として各種口腔ケア用品の開発・製造を行っているメーカーである。ライオン、サンスターなど大手メーカーが主流である歯ブラシ業界の中で、成人用はもとより、幼児向け歯ブラシから介護用品など様々なニーズに応えながらオリジナリティ溢れる商品を開発し続けている。

ヒット商品開発のエピソード

社長の清水直子氏は2010年9月から代表に就任。「質を落とさない、安全で良心的な商品づくり」をモットーにニッチな商品開発を追求している。

以前は幼児向け歯ブラシの植毛加工の下請をしていたが、販売元の契約終了によりファインが製造販売を引き継ぐことになった。ところが、ある時、歯ブラシの柄が口の中で折れてお子さんが怪我をしてしまったという。安全な商品づくりを念頭に、それまでのAS樹脂を柔らかいPP樹脂に変え、さらに形を変えて編み出したのが、幼児用のリング歯ブラシ「ぷうぴい」であった。1997年にグッドデザイン賞を受賞した同社のヒット商品の一つである。

「面白いと思ったら作ってみる」

リング歯ブラシのヒットがきっかけとなって異業種交流の場で紹介したところ、障がい児施設のオーナーからの相談を受けて、障がい者用歯ブラシを開発、介護用品分野へ参入することとなった。福祉機器などの展示会に出展すると歯科医師や、言語聴覚士からアイデアを持ち込まれるケースも多く、「新しいアイデアはとりあえずファインへ持っていけ」と言われるようになった。面白いものはとりあえず作るという決断の速さと小回りの良さが評価されたのだろう。

事業継承を意識した経営改革

中小企業にとって重要な戦略の一つとして、後継者への経営承継という課題がある。清水氏は副社長時代に東京都中小企業振興公社の「事業承継塾」に参加している。講座終了後も経営革新計画策定の支援、製品開発に関する支援など公社の経営支援を戦略的に活用している。

公社の支援メニューはセミナーから助成金まで多岐にわたるが、当社の経営に大きなメリットをもたらしたという。

また、副社長時代には財務の見直しを行い、月次で損益計算書を公開した。会議は本社と工場との間をインターネット電話で結んで情報共有に努め、売上の変動原因を分析している。セールスミーティングの議事録も会議中にパソコンで打って、工場に送っている。これにより「今度こんな注文がもらえそうだ」という時には、予め工場側が準備することが出来る。

社員の意識変化

清水氏は、一昨年からは社員に対して読書癖をつけることをシステム化している。「営業担当も本を読むようになってから発言内容が変わってきており、逆境に強くなったように見える。意識も切り替わって、営業活動が活気づいている。」という。

今後の展開

少子化の進行が「ベビー市場」にも影響を与えているが、その分一人ひとりのベビーに費やすお金は上昇傾向にあり、「良い物」は売れる。同社は「良い物」をつくり続けていこうとしている。

会社概要

社名：ファイン株式会社（若松油脂化学工業所から歯ブラシ部門が分離独立）
創業：1973（昭和48）年
資本金：2,000万円
従業員数：22名
事業内容：歯ブラシ製造販売
事業所：本社（南大井）工場（伊賀）他



幼児向けリング歯ブラシ



吸引歯ブラシ（介護用品）

徹底した原材料と品質へのこだわりが顧客の心を捉える (ホットマン株式会社)

ホットマン株式会社は、創業 140 年を超える老舗企業であり、純国産高級タオルをはじめ、パジャマ、寝装具などの綿製品を製造から販売まで一体で手がけている世界的にも稀有な企業である。

「いいものを作っていれば必ず認められる」を胸に

同社は、創業以来、絹織りの布地から綿先染婦人服地へ、1960 年代には政府からタオル織機の割当を受けてタオルの生産へと製造製品を転換しながら今日に至っている。

タオル生産への切替えは、一生ものの寝具など室内空間の豊かさを大事にするドイツ文化に先代の経営者が深く感銘し、家の中で最もホッとできる風呂場空間を豊かにしたいと考えたことが発端である。以降、同社は、純国産の高級タオルにこだわって生産している。

これは、洗練された市場である東京の立地にメリットがあることから、他産地に比べ事業コストが高い東京での生産を継続するために必要な戦略といえる。また先代の経営者が掲げた「いいものを作っていれば必ず認められる。」の理念を軸に、今日までぶれずに経営を続けた結果ともいえる。

ものづくりで大切なことは、「お客様の顔が見えること」

同社は、70 を超える直営店舗網を持つ。これは、商品がお客様の手にどのように渡って、どのように使われるかを分ることが、ものづくりにおいて一番大切なことと考えているためである。

これを逆の視点で見れば、多くの直販店舗を抱えることは事業コストと商品単価を押し上げる。そのため、商品の高級化を戦略として選択し、原材料や品質にこだわってものづくりを追求することになる。そして、こだわりの商品は直営店舗で顧客の納得感を得ながら販売することが重要である。同社ではこれを「多少高くても、大事に使えるものならば、一日当たりにすれば決して高いものではない。」という。こうした考え方にに基づき、積極的な宣伝は行ってこなかった。

経営理念と商品・販売・宣伝の各戦略が有機的に結合

このように、同社は、経営理念と商品戦略（高級路線）・販売戦略（直販）・宣伝戦略（直営店での直接訴求）が有機的に結びついた経営が行われ、好調な業績を続けてきたのである。

景気後退期の戦略転換

ところが、バブル崩壊以降の景気後退は、同社の主力の一つであったギフト市場を大幅に縮小させ、売上に大きな影響を及ぼした。また、ネット上での認知度調査の結果が 35% というショッキングな結果が出た。こうしたことを契機にメディア露出の増加、Web ショップの開設、青梅マラソン等イベント景品頒布、病院・ホテル・エステサロンへの展開など、これまでの待ちの姿勢から、攻めの姿勢に経営戦略を転換し、これが確実な業績回復に結びついている。

創業の理念は不易

同社は、今後も「いいものを作っていれば認められる」というものづくりの本質は変えず、いいものを伝えるチャネルは社会状況に合わせて拡大していきたいとしている。

経営理念・商品・販売戦略の軸をしっかりと保ちつつ、攻めの宣伝戦略という新たな活性剤によって、今後も同社は生活を豊かにする商品を提案し続けていく。

上：定番のタオル（ホットマンカラー）
下：パジャマ、バスローブ



会社概要

社名：ホットマン株式会社
創業：1868（明治元）年（会社設立 1951 年）
資本金：8,000 万円
従業員数：450 名
事業内容：タオル、パジャマ等の製造販売
事業所：本社工場（青梅市）、川越工場 他

東京都産業振興基本戦略
(2011-2020)

～産業力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる～

平成24年3月 発行

登録番号 (23)243

編集・発行 東京都産業労働局総務部企画計理課
東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
電話 03(5320)4602 (ダイヤルイン)
03(5321)1111 (代表) 内線36-311

印刷 明誠企画株式会社
東京都武蔵村山市榎二丁目25番5号
電話 042(567)6233 (代表)