

(株) クルーズ（東京都港区）は製造設備市場における売り手と買い手を結ぶプラットフォーム「Cluez」を運営する企業である。製造設備、つまり生産財に関して、製品の分類すら明確になっておらず、設備のスペック情報の判定は、購買側の探すスキルに依存している。また、設備機器メーカー各社が提供している設備機器に関するスペック情報が統一されていなかったり、部品名称に関して企業によって異なったりするため、横比較が難しい問題もある。当然ながら、メーカーを横断しての製品同士の組み合わせに関しては更にハードルが高くなっている。こうした製造設備産業の課題に対し、Cluezでは、製造業企業が調達するあらゆる製品を網羅的に掲載するとともに、最新の Web テクノロジーを活用することで、ユーザーに対し情報収集から製品選定までに必要な一連の情報をワンストップで提供している。また、出展企業に対しても最先端のデータ解析技術を活用した分析によって、充実したマーケティング機能を提供している。2016年7月には、オンライン購買に直結する新サービスとして「Aperza（アペルザ）」の提供開始を予定している。

また、関係会社であり、製造業向けのコンサルティングを行う（株）FAナビや、IoTや自動化といったスマート工場に関するエンジニアリング等のソリューションを提供する（株）FAプロダクトと組み、グループとしてスペック情報等を横断比較できるルールづくりに取り組んでいる。

同社では Cluez の事業を通じ、ものづくりにおける「情報流通」「取引のあり方」「コミュニケーション」という3つのバリアを取り除くことで新しいものづくりの産業構造の構築を目指している。また、代表取締役の石原社長は、「日本の設備機器は品質や信頼性の部分で世界でも優位性がある。そうした優位性をインターネットサービスの強みを活かして海外でのプロモーションを強化し、アピールしていくことで、日本の基幹産業である製造業を支援していくと同時に IoT 領域などで活躍するものづくりベンチャーを増やし、ひいてはものづくりに関わる人を増やしていきたい」と語る。

Cluez のサービスモデル



Cluez の掲載製品群



### 3 イノベーション創出が活発な組織経営

イノベーションという言葉が使われるようになって久しいが、イノベーションの捉え方は様々である。イノベーションを「技術革新」と訳されることも多い中、イノベーションとはすでにあるものや技術の「結合」や「組合せ」であるとも言われている。技術を磨くことだけに留まらず、既存の技術同士の組合せや一緒に提供するサービスやソリューションなどの要素にも目を向けることで、革新的な製品を生み出せる可能性はまだ存分にある。技術力に加えて、消費者起点のプロダクトイノベーションや経営変革力が問われる時代になっているのではないだろうか。

つまり、開発された製品やサービスの事業化を実現し、従来にはない価値を顧客に提供することで収益を生み出すことこそがイノベーションであろう。こうしてイノベーションを再定義すると、イノベーションは技術者のためだけではなく、すべての職種に関係するものであると同時に、企業の規模や業種にかかわらず創出ができるものであると考えられる。

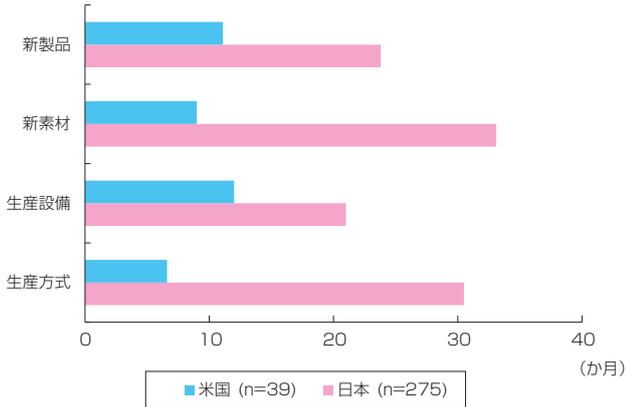
これまで述べてきたように、各企業が強みを活かしながらマーケットの拡大を目指していく中で、さらに他社との差別化を図るためにはイノベーションの創出がかかせないであろう。どのような取組を推進・活用することで、継続したイノベーション創出につながるのかを分析する。

## (1) 外部リソースの活用と異業種との取組

### ① 開発リードタイムの短縮とオープンイノベーション

本節の中で製品のライフサイクルが短縮化傾向にある旨を述べたが、やはり技術革新のスピードが速くなっており、さらに顧客や市場ニーズの変化も速い時代において、タイミングを逃さずに製品を上市するためには、開発リードタイムを短縮化させていく取組も重要と考えられる。

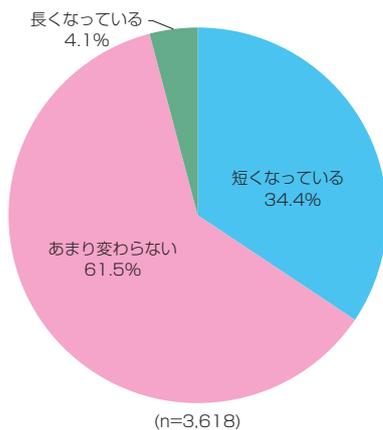
図 133-1 開発プロジェクトに要した期間



資料：日本政策金融公庫論集 第14号（2012年2月）「米国中小製造業のイノベーション」

自社の主要製品の開発リードタイムが10年前と比較してどう変化しているかを尋ねると、「あまり変わらない」が61.5%と多くなっているものの、「短くなっている」という企業も34.4%となっている（図133-3）。また、開発リードタイムが短くなっている企業においては、短縮率が「50%以上」の

図 133-3 自社の主要製品の開発リードタイムの変化

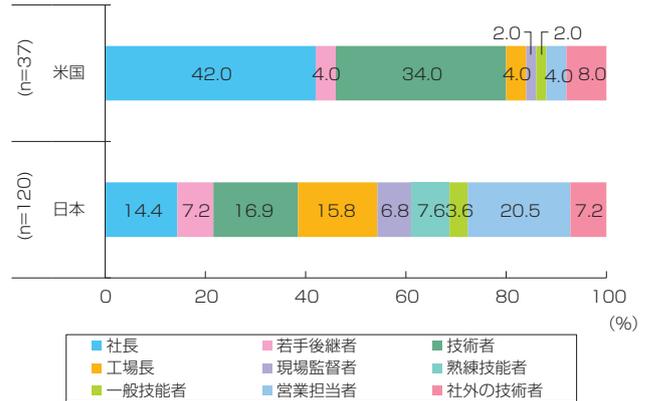


備考：過去10年間の変化。  
資料：経済産業省調べ（2015年12月）

実際に開発リードタイム短縮を実現した企業へどのような取組を実施しているのかを尋ねると、「標準化、モジュール化の推進」、「オープンイノベーションの推進」という回答が多く、

開発プロジェクトに要した期間を日米の中小企業で比較してみると、日本企業は新製品の開発にあたり、23.8か月を要しているのに対し、米国企業は11.1か月と半分以下となっている（図133-1）。また、中小企業といえども、日本企業は計画段階から各職能の人材が幅広く参加しながら開発プロジェクトを進めているなど、プロジェクトの進め方に違いがあることも見て取れる（図133-2）。

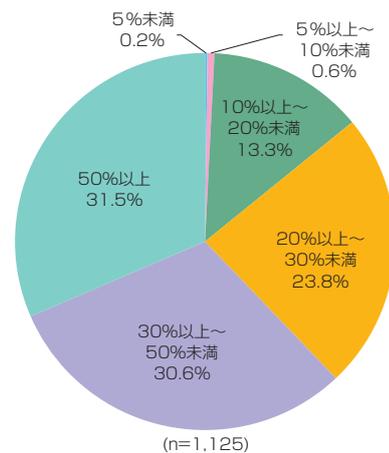
図 133-2 開発プロジェクトの計画段階における参加者の比較



備考：複数回答。  
資料：日本政策金融公庫論集 第14号（2012年2月）「米国中小製造業のイノベーション」

企業が31.5%にもものぼり、「30%以上～50%未満」の企業も30.6%となっており（図133-4）、開発のリードタイムの短縮に取り組んでいる企業では大幅な効果が出ていると指摘できる。

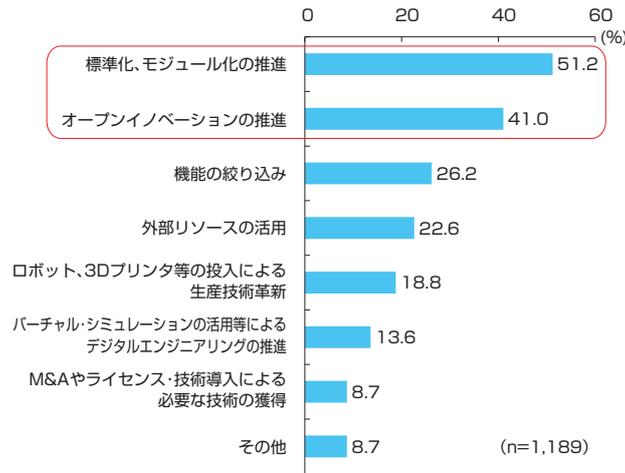
図 133-4 開発のリードタイムの短縮割合



備考：図133-3 自社の主要製品の開発リードタイムの変化で「短くなっている」と回答した企業への設問。  
資料：経済産業省調べ（2015年12月）

社内外において使えるリソースをうまく活用している様子が見え（図133-5）。

図 133-5 開発のリードタイム短縮を図るための取組

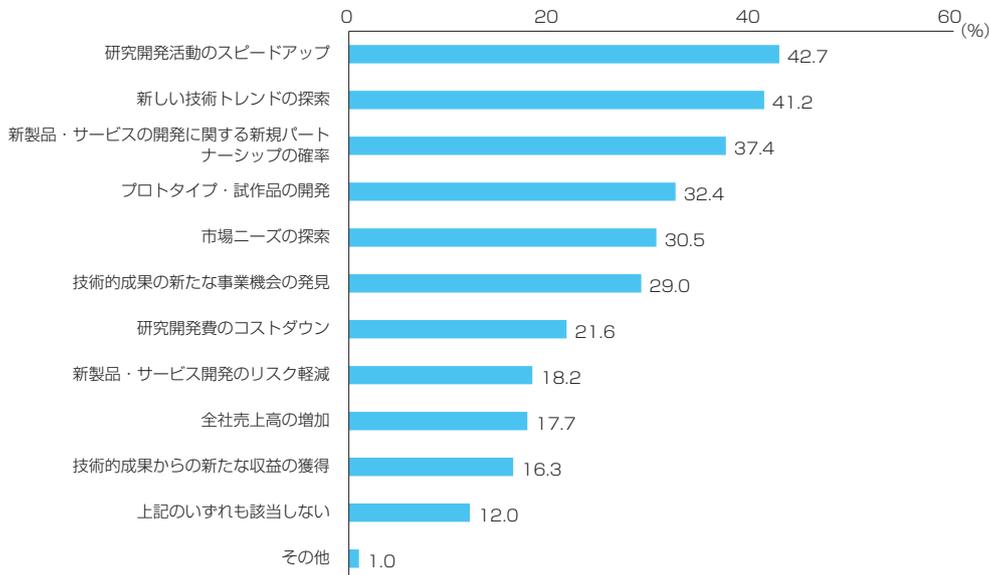


備考：図 133-3 自社の主要製品の開発リードタイムの変化で「短くなっている」と回答した企業への設問。  
資料：経済産業省調べ（2015年12月）

開発リードタイムの短縮の取組としてオープンイノベーションを行っている企業が多く見受けられる中、R&D領域における外部連携で獲得した成果を聞いたアンケート調査では、「研究開発活動のスピードアップ」に次いで、「新しい技術トレンドの探索」や「新製品・サービスの開発に関する新規パートナーシップの確立」を挙げている企業が4割程度存在する（図

133-6）。また、「市場ニーズの探索」や「技術的成果の新たな事業機会の発見」などの回答も3割程度に上り、オープンイノベーションは、開発スピードやコストダウンという側面だけでなく、新しい市場開拓やイノベーションの創出においても重要な役割を担っていると考えられる。

図 133-6 過去3年間のR&D領域における外部連携での獲得成果

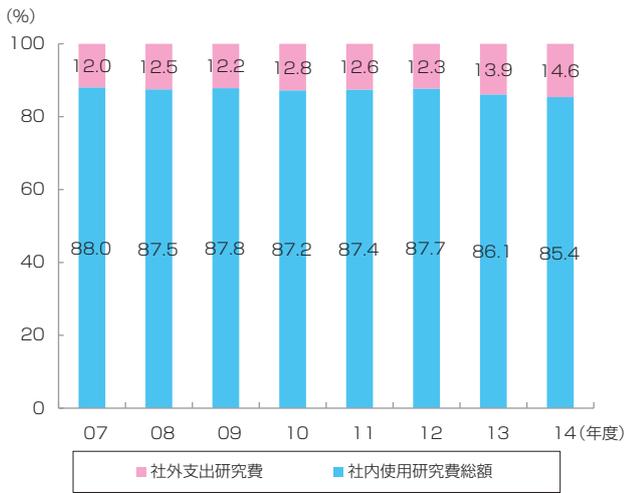


資料：経済産業省「我が国企業におけるイノベーション創出に関する調査」

社内使用研究費と社外支出研究費の比率をみると、2007年度は社外支出研究費が12.0%だったのに対し、2014年度は14.6%と少し増えてはいるものの、大幅な増加にはつながっていない（図 133-7）。

また、業種別には、2014年度の社外支出研究費の比率は「輸送用機械器具製造業」は27.3%、医薬品製造業は23.2%であるのに対し、「金属製品製造業」は1.4%、「はん用機械器具製造業」は2.2%と差が大きくなっている（図 133-8）。

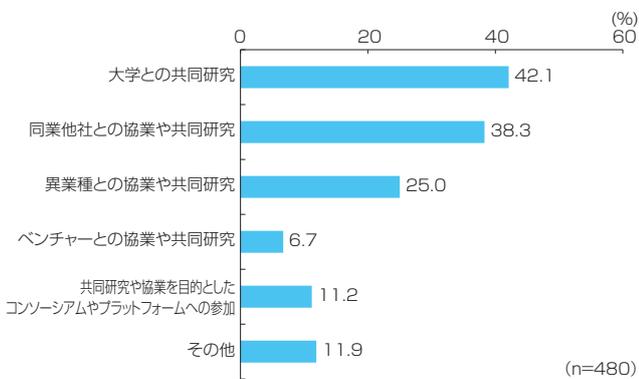
図 133-7 社内使用研究費と社外支出研究費の比率（時系列）



資料：総務省「科学技術研究調査」

オープンイノベーションの一環として取り組んだものを見ると、「大学との共同研究」が42.1%、「同業他社との協業や共同研究」が38.3%となっているのに対し、異業種との取組は、25.0%にとどまっている（図 133-9）。3年間で実施した外部連携件数をプロセスごとに見てみると、「製品開発」が

図 133-9 オープンイノベーションの一環として取り組んだもの

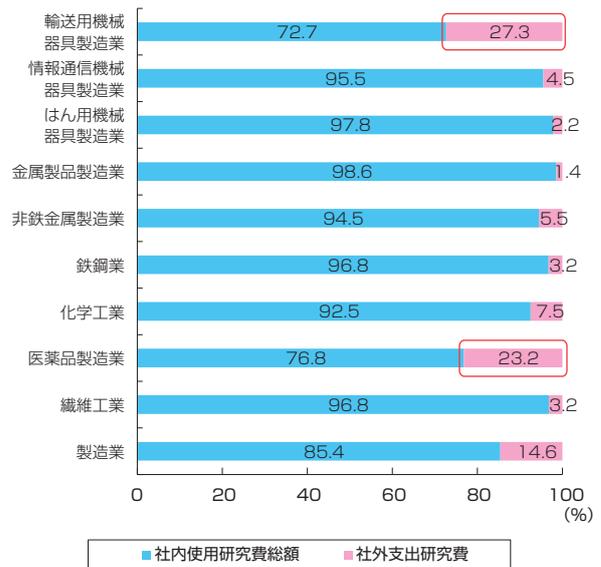


備考：図 133-3 自社の主要製品の開発リードタイムの変化で「短くなっている」と回答した企業への設問。  
資料：経済産業省調べ（2015年12月）

### ②さらなる異業種との取組の活性化に向けて

オープンイノベーションにとどまらず、互いのメリットを活かし一緒に目的を達成していくために協業を進めている企業も存在する。アライアンスの実施状況を尋ねた調査では、何らかのアライアンスを「実施したことがある」企業が41.6%いる一方、「検討したことがない」企業も40.5%となっており、二極化が進んでいる様子が見えてくる（図 133-11）。内訳をみてみると、「業務提携」を行っている企業が32.0%と最も

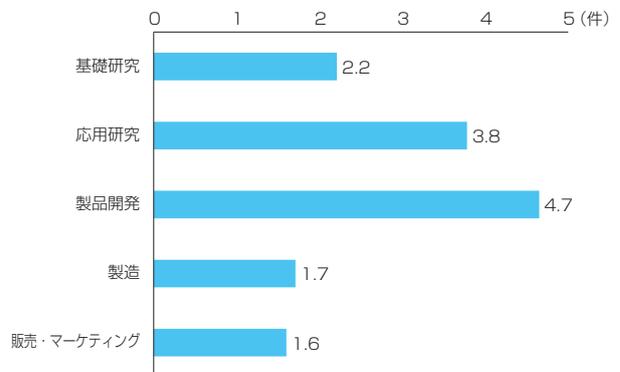
図 133-8 社内使用研究費と社外支出研究費の比率（業種別・2014年度）



資料：総務省「科学技術研究調査」

最も多くなっており、「製造」や「販売・マーケティング」においては外部連携が少ない（図 133-10）。開発段階においてオープンイノベーションをより積極的に活用していくと同時に、新規事業やサービス・ソリューション提供の強化などにつながるオープンイノベーションが期待される。

図 133-10 外部連携件数の平均値（過去3年間）

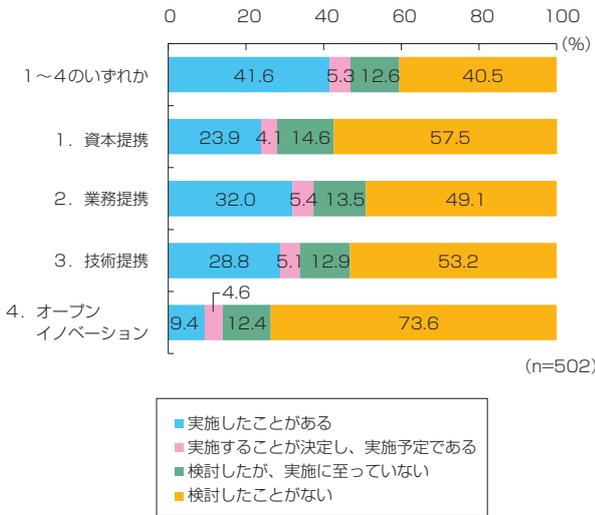


資料：経済産業省「我が国企業におけるイノベーション創出に関する調査」

多く、「技術提携」が28.8%と続いている。

アライアンスを「検討したことがない」企業に対してアライアンスの検討に至らない理由を尋ねると、「社内にアライアンスを推進する人材がないため」が40.3%と一番多く、「社内にアライアンスを活用するという発想がないため」が34.6%、「実施した経験がなく、何から始めていいのかわからないため」の21.3%が続いており、組織環境に起因する部分が多いことが指摘できる（図 133-12）。

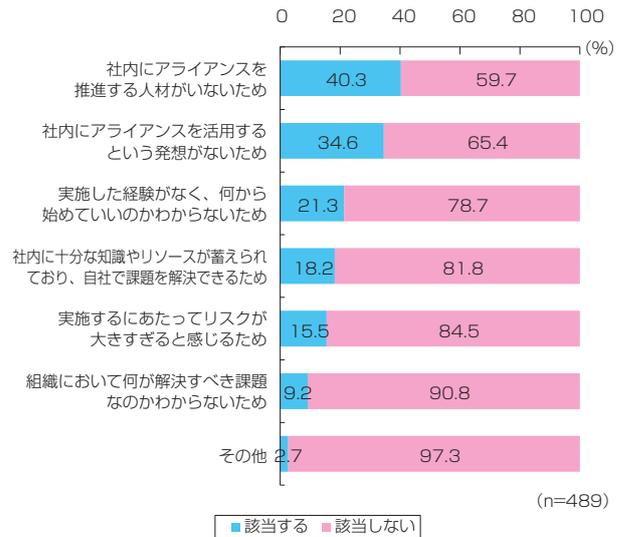
図 133-11 アライアンスの実施状況



資料：NTT データ経営研究所「企業のイノベーション・企業間アライアンスに関する動向調査」

この10年間で外部提携が活発化した企業と、ほとんど変わらない企業に対し、外部連携を決定する際に重視している点を聞いてみると、活発化した企業においては、「自社と連携先候補の技術的な優位性の比較」、「自社単独実施の場合と連携する場合の研究開発スピードの比較」を「非常に重視」している企業の割合が8割を超えており、外部委託の状況がほとんど変わらない企業と比較して高い。また、「オープンイノベーショ

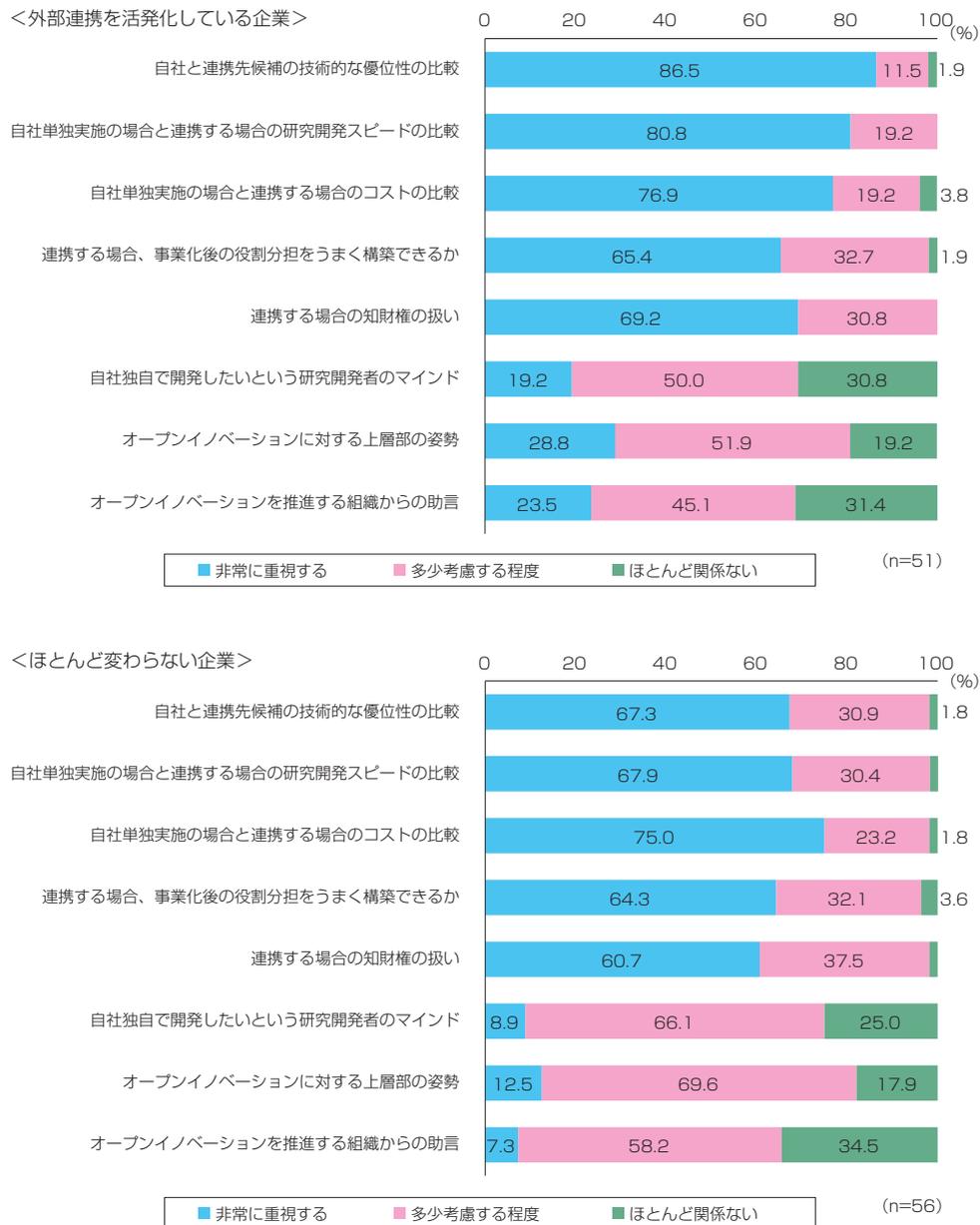
図 133-12 アライアンス検討に至らない理由



備考：図 133-11 アライアンスの実施状況において「検討したことがない」と回答した企業への設問。  
資料：NTT データ経営研究所「企業のイノベーション・企業間アライアンスに関する動向調査」

ンに対する上層部の姿勢」や「オープンイノベーションを推進する組織からの助言」についても差が大きくなっている（図 133-13）。外部連携の環境が整っていない企業においても、自社だけで進める際と連携する場合の技術やスピード、コストなどを比較するところから始めてみるのが有効ではないだろうか。

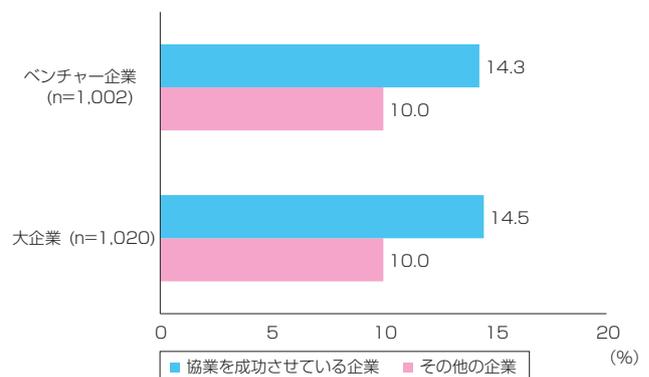
図 133-13 外部連携を決定する際の重視事項



備考：1. 10年前と比較したオープンイノベーションの活発化に係る認識を尋ねた設問において、「活発化している」または「ほとんど変わらない」と回答した企業が対象。  
 2. 活発化している企業の回答のうち、「オープンイノベーションを推進する組織からの助言」のみ n=51。また、ほとんど変わらない企業の回答のうち、「自社と連携先候補の技術的な優位性の比較」と「オープンイノベーションを推進する組織からの助言」は n=55。  
 資料：経済産業省「オープンイノベーションに係る企業の意思決定プロセスと課題認識について」（2016年1月）

このように外部との連携の進み具合にはかなり企業差が出ているが、実際、ベンチャー企業と大企業での協業を成功させている企業においては、双方とも平均収益成長率が高くなっており（図 133-14）、経営面への効果も見られる。

図 133-14 オープンイノベーションと平均収益成長率（2014年）



備考：下記の調査に基づきデジタル・コラボレーション・インデックスを算出し、そのインデックスの上位20%に入る企業とその他の企業を比較。  
 資料：アクセンチュア「大企業とベンチャー企業の協業によるオープンイノベーションの創出」

## 異業種連携によってロボットタクシーの実現に取り組む企業

・・・(株)ディー・エヌ・エー (DeNA)

(株)ディー・エヌ・エー (DeNA) (東京都渋谷区) は、モバイルゲームをはじめとするインターネットサービス分野において、世界トップクラスのノウハウを持つ企業である。また、自社の強みを活かし、他の産業との協業によってシナジーを生み出し、お互いの事業価値を高めようとしている。

例えば、ロボットタクシー (株) は、同社のインターネットサービスにおけるノウハウと、ベンチャー企業である (株) ZMP の自動運転に関する技術を連携させることにより、自動運転技術を活用した新しい交通サービスの実現を目指している。

現在、2020年の東京オリンピックでのロボットタクシーの走行を一つの目標としており、まずは、様々な政府自治体と協力しながら実績を重ねることで、誰もが安心して利用できるサービスを生み出そうとしている。

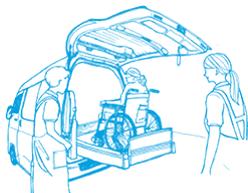
既に、2016年2月から3月にかけて、神奈川県藤沢市において自動運転モビリティサービスの実現に向けた研究開発のための実証実験を行い、実用化に向けた期待がさらに高まっている。

「自動運転」をクルマの未来技術と考えるか、新たな交通サービスを生み出す手段と捉えるかでは、市場創出のアプローチ方法が全く異なる。市場創出のための異業種連携の推進は、ものづくり経営への姿勢の見直しを迫るものとなる可能性がある。

このように、今後、従来の製造業ではない異業種企業が、ものづくりベンチャー企業等との連携により、イノベーションや新たなビジネスを創出することが増えてくると考えられる。

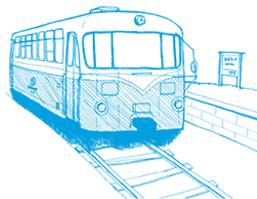
### ロボットタクシー事業のイメージ

たとえば01  
病院や  
介護施設を  
巡回する車に



たとえば、病院や介護施設を巡回する車の代わりにロボットタクシーを走らせることで、スタッフの手が足りない場合でも安価なコストでしっかりと送迎でき、さらに介護スタッフの方々がもっと会話やサービスに注力することができます。

たとえば02  
廃線になってしまった  
ローカルバスや  
電車などの代わりに



たとえば、人手不足や採算が合わずに廃線になってしまったローカルバスや電車、タクシー事業者の代わりにロボットタクシーを走らせることで、移動手段がなくなってしまった地域の方々の足になることができます。

たとえば03  
海外から  
訪問してきた  
観光者に対して



たとえば、海外からの観光者に対して親しみある言語で対応するとともに、最先端の車社会システムを体験してもらうことで、世界に対してモノづくり×ITの技術立国日本をアピールし、国際競争力に変えていきます。

## 業務用塗料メーカーがデザイナーとのコラボで BtoC 商品を海外展開・・・太洋塗料 (株)

東京都大田区にある塗料メーカーの太洋塗料 (株) は、道路の白線など路面標示用塗料や建築用、工業用塗料といった業務用の特殊塗料を製造してきた。しかし、公共工事の減少で業績が低迷。水系塗料にかかる高い技術を持ちながら、新商品を開発しても、業績を回復させるまでには至らなかった。

そこで、同社が一般消費者向けに開発したのが、従来の塗料の発想とは異なる、塗ったあとから“はがせる”水性塗料「MASING COLOR」(マスキングカラー)。塗って乾いたら、はがして描き直したり、別のところに貼り直したりすることが可能で、描く前の状態に戻すことが簡単にできる。ペンタイプのボトルなので、筆など他の道具を使用することなく、誰でも気軽に使えるのが特長だ。

マスキングカラーの元となったのは、金属製品などの運搬時に商品が傷つくのを防ぐための表面保護等に使うことを目的としたニッチな商品だった。大田区職員から東京ビジネスアワードへの参加を勧められ、何の気なく応募したところ、デザ

イナーの小関隆一氏がその特性に注目。塗料を扱いやすいようにボトルに詰め、カラーバリエーションを持たせて様々なシチュエーションで使うことを提案し、テーマ賞を受賞。同時に商品化に向けて動き出し、同社初の一般向け商品として2013年から販売を開始した。

思いもよらない場所を新たなキャンパスにすることができることから、ウィンドウディスプレイやデコレーションの文化が深いヨーロッパや米国での展開を目指し、海外展開の第一歩としてパリで開催される世界最大級のインテリア・デザイン見本市であるメゾン・エ・オブジェに出展したところ、多くの受注を得た。

水性塗料であるため人体への影響がほとんどなく、幼児でも安心して使えることも高く評価されている。2013年にグッドデザイン賞特別賞、2014年にはデザイン界のオスカー賞と呼ばれ、世界的に権威のあるデザイン賞「iF Design Award」を受賞した。

高い技術を有する中小企業と外部デザイナーとのコラボで、ユーザーのアイデア次第で無限に用途が広がる、新たなカテゴリの商材が生まれた。

### マスキングカラー



## コラム

### デジタルマーケティングとの連携により思いもよらぬ新たな販路を開拓

・・・(株) 南陽

化粧品向け充填・成型機メーカーの(株)南陽(川崎市高津区)は口紅やファンデーションの粉を固めるのに欠かせない「粉末圧縮技術」を扱っている従業員18名の中小企業である。

粉末化粧品圧縮形成技術特許に伴い、デジタルマーケティング企業に相談し、粉末圧縮に関する設備情報や技術情報をプラットフォームに載せて販売促進を図った。その結果、PRページを見た大手食品メーカーからの思いもよらない問い合わせがあったという。相談内容はカレー粉を粉末のまま圧縮成型できないかというものであった。よく見るチョコレートのようなカレールーは植物油を混ぜて成型をしているのだが、油脂分を混ぜることになり、カロリーの面で問題が生じる。打錠機や油圧プレス機のメーカー等あらゆる企業を回って試作をしたが、どうしても品質基準に適合せず、追い詰められていたというのだ。

初回打合せ後の展開は早かったとのことで、食品メーカー担当者がビニールに入れて持ってきたカレー粉をその場で圧縮成型し、お湯を沸かして溶け具合を見てすぐに製品化の見通しがあったという。この案件については120百万円から130百万円程度の受注に結びついたとのことで、商品化後は新聞や業界紙でも頻繁に取り上げられ、同社の技術者たちの達成感にも結びついている。自社製品や技術のPRについて、自前主義にこだわらず、外部との連携によりニーズとシーズが結びつき、思わぬ販路開拓に繋がった事例である。

装置写真



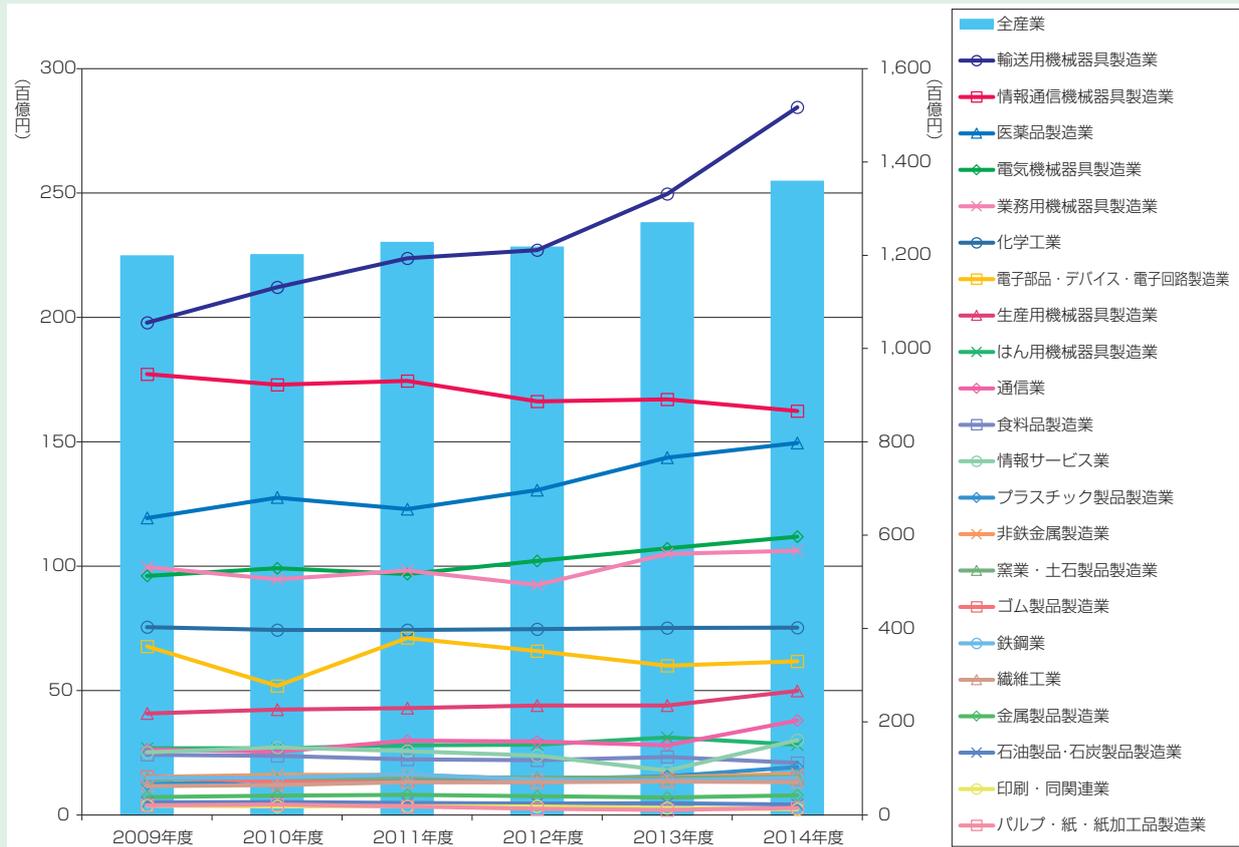
成型品



## 我が国自動車産業の競争力強化に向けた産学連携の推進

我が国の自動車市場は、年間約 550 万台（世界の約 6%）であるが、世界の自動車の 3 割超が日系自動車メーカーの製品であり、その大半が日本国内で研究開発されていることから、自動車分野における研究開発の市場は世界屈指であると想定される（日系自動車メーカーの年間研究開発費：約 2.8 兆円）（図 1）。

図 1 日本の主要産業の研究費の推移

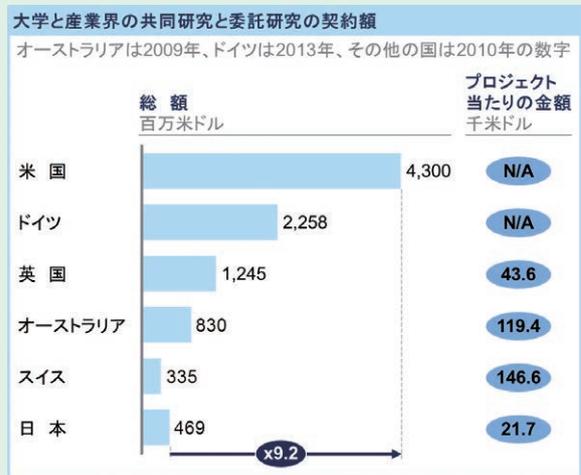


備考：1. 各産業は左軸目盛、全産業は右軸目盛。  
2. 全産業は主要産業以外の業種を含む。  
資料：総務省「2014年科学技術研究調査」

研究開発能力を持続的に高めるためには、継続的な人材の育成や厚い研究基盤を有する必要があり、このような観点において、産業界と学界の連携が有効である。しかし、我が国では、産学が連携した研究は必ずしも活発とは言えず、諸外国に比して産業界と学界の人材や知見、資金の流動が多いとは言えない（図 2）。

その理由として、我が国の大学・研究機関では、特許実施権や被引用論文数など先端的研究や自身が知的財産を保有することに力点が置かれており、実用工学やシステム工学を学問的に体系化し、評価する仕組みが機能していないため、産業界のニーズと大学・研究機関の知見がミスマッチを起していると考えられる。例えばドイツでは、エンジニアリング分野（工場の生産ライン・生産システムや、エンジンの燃焼効率向上や排ガス低減など論文や特許には結びつきにくいと思われる分野）にもかかわらず博士課程に進学する者が多

図 2 大学と産業界の共同研究と委託研究の契約額



備考：オーストラリアは 2009 年、ドイツは 2013 年、その他の国は 2010 年の数字。  
資料：米国 -AUTM、ドイツ -Stifterverband、英国 -HE BCI、スイス -Switt、オーストラリア -DEST、日本 -MEXT

く、民間就職後の即戦力として期待されている。大学・研究機関と産業界が連携した研究活動が活性化されれば、「確保する資金の増加」「人材や設備の充実」が実現し、「魅力的な成果の創出」を可能とする。このような成果を産学で互いに評価し合うことができれば、更なる産業界の学界に対する投資が増え、稼げる大学・研究機関への道が切り開かれる（図3・4）。

図3 産学連携の好循環から生まれる効果

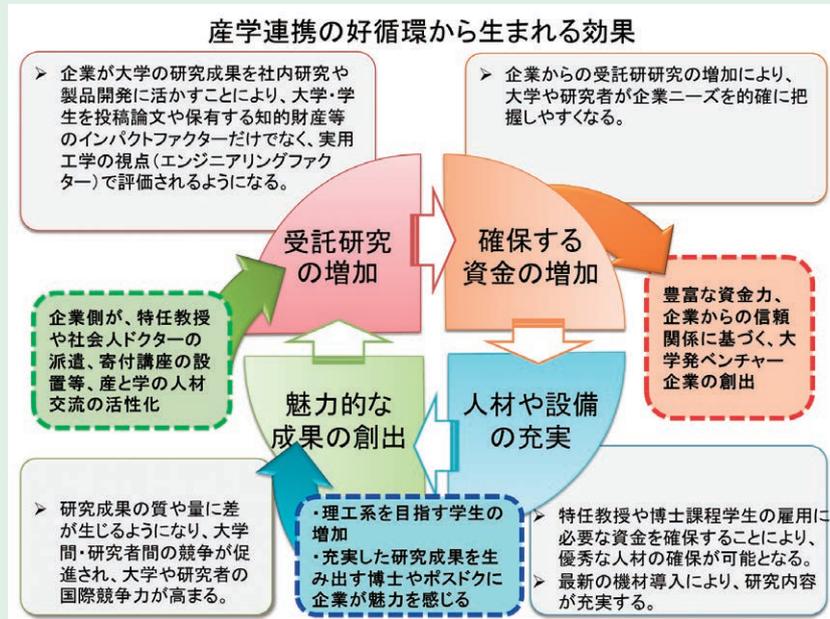
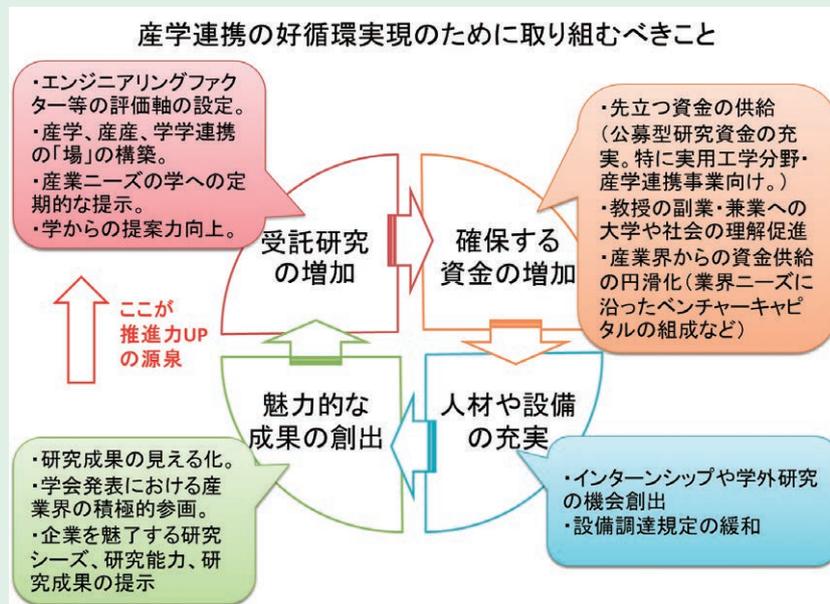


図4 産学連携の好循環実現のために取り組むべきこと



こうした中、産業界ニーズと学界シーズを的確に行き来させるため、産業界や学界が協調して研究開発に取り組む分野を特定し、さらに学界の知見を活かした研究活動を活性化させる取組が始まっている。

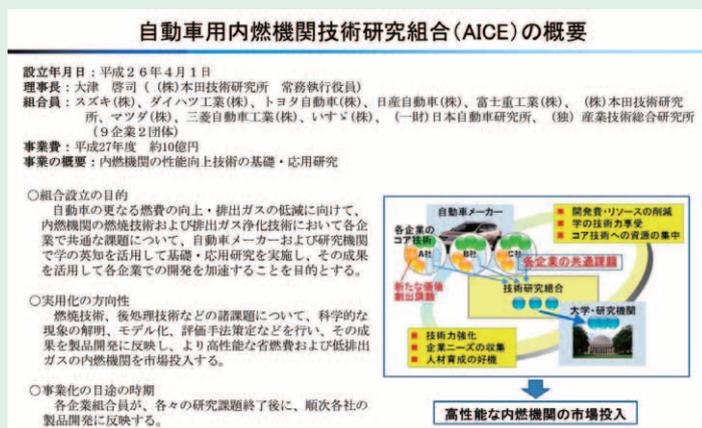
例えば、自動車の性能を左右する内燃機関に関する研究開発については、自動車メーカー9社及び研究機関（(独)産業総合研究所、(財)自動車研究所）を組員とする「自動車用内燃機関技術研究組合（AICE：アイス）」を2014年4月に発足させ、産学連携して内燃機関の熱効率向上や排ガス性能向上につながる産業界の共通ニーズに基づく基礎・応用技術の

研究を大学や研究機関と連携して実施している（図5）。自動車メーカーから資金や人材が大学の研究現場に入り、長期的な研究環境が整うことにより、研究の将来性が開け、博士課程に進学する学生が生まれるなど、未来の人材が育ちつつある。

なお、自動車の研究開発において日本と双璧を成すドイツにおいては、技術研究組織が産学連携の研究事業を組成し、連邦政府（経済エネルギー省：BMWi）の中小企業に対するイノベーション支援予算を活用した事業を実施するなど、産業界のニーズを踏まえた産学連携による研究活動が行われており、既に約60年の歴史を有する。また、有力な大学教授がエンジニアリング（企業の研究活動を受託する）会社を興し、上述した研究調査組織を介して人脈や業務の幅を広げながら規模を拡大するなど、自動車産業における研究開発業務の担い手の裾野が広がっている。

我が国では、自動車メーカーの豊富な資金や人材により、研究開発活動が牽引されてきた。自動車メーカーの連携を基盤に、サプライヤーや学界を巻き込んだ研究開発の深化や人材育成の促進が期待される。

図5 自動車用内燃機関技術研究組合（AICE）の概要



資料：AICE 作成

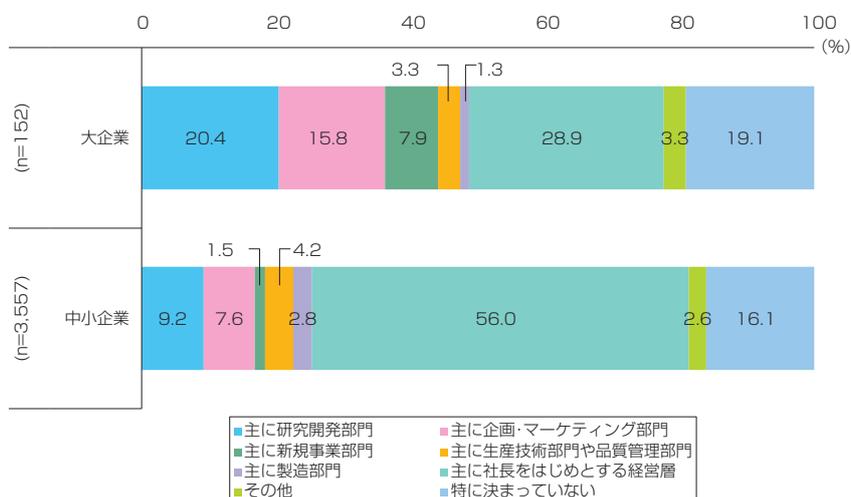
## (2) 高付加価値化につながる組織変革

自社の強みを認識し、そのコア領域への集中投資を行う重要性について本節の「2. 強みを発揮する経営戦略」で述べたが、そのような事業領域の見直しや変革と同時に、組織の製品開発や意思決定のプロセスなどにおいても変革を行っていくことで、さらなる高付加価値化や他社との差別化につながると考えられる。

## ①顧客起点に立った製品開発

新規プロジェクトの発案者は、企業規模にかかわらず「主に社長をはじめとする経営層」との回答が一番多くなっている（図133-15）。特に中小企業においては、半数以上が経営層による発案となっているが、大企業においては、経営層が28.9%、「主に研究開発部門」が20.4%、「主に企画・マーケティング部門」が15.8%となっており、経営層以外の部門からの発案も少なくない。

図133-15 新規プロジェクトの発案者



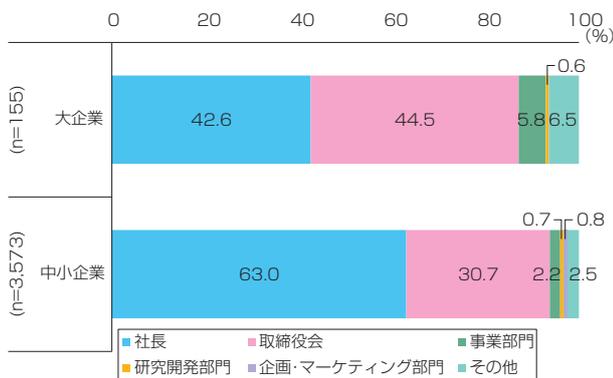
資料：経済産業省調べ（2015年12月）

また、新規プロジェクトを承認する際の最終意思決定者については、大企業も中小企業も約9割が「社長」または「取締役会」と回答している（図133-16）。一方、中小企業の中には、「企画・マーケティング部門」が最終意思決定をしている企業も存在している。それらの企業の6割が、今後3年間の営業利益の見通しが「増加」と回答しており、他の企業と比較して大幅に高くなっている（図133-17）。

企画・マーケティング部門が意思決定をしている企業への個別ヒアリングにおいては、創業当初から企画提案型の企業であり現場も技術営業が主で、企画・マーケティングも当然同じ意

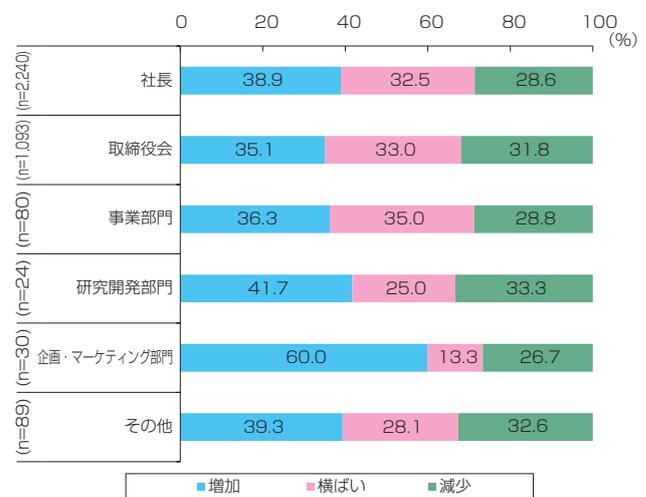
識でやっているという声や、権限委譲を進め、部門ごとの責任体制を明確化しているなどの声が聞かれた。中小企業においては、マーケティングや企画の部門を設置していない企業も多いが、顧客に近い部門で新規プロジェクトの最終意思決定まで行うことで、うまく顧客の潜在ニーズを捉えたり、他社と差別化できる要素となっていると考えられる。過去の成功体験に縛られることなく、顧客は何を求めているのか顧客の声に耳を傾け、まだ顕在化していないニーズを掘り起こすことが、ビジネスモデル変革においても重要なポイントとなるであろう。

図133-16 新規プロジェクトの最終意思決定者



資料：経済産業省調べ（2015年12月）

図133-17 中小企業における新規プロジェクトの最終意思決定者と営業利益（見通し）の関係

備考：営業利益は今後3年間の見通し。  
資料：経済産業省調べ（2015年12月）

## コラム

## 新規プロジェクトは企画・マーケティング部門に権限委譲し、経営は口出しせずバックアップに徹する・・・下村工業（株）

下村工業（株）（新潟県三条市）は140年以上前に三条刃物鍛冶として創業し、現在は業務用・家庭用包丁をはじめ、産業用精密刃物、電動調理刃物、各種キッチン用品などの商品分野に進出し、香港に営業、深圳に生産工場を構えている。職人気質の強い三条地域において、同社は三条刃物鍛冶に由来する加工技術をコアとしつつも、「ジャンルを越えた展開力」「新しいことへの挑戦」を創業以来のモットーとし、今では当たり前となったPB（プライベート・ブランド）の商品開発にも早くから力を入れてきた。

今はワンマン社長ややり手経営者がぐいぐい引っ張っていく時代ではないとして、同社は新規プロジェクトの発案も意思決定もすべて企画・マーケティング部門に任せ、社長や経営幹部はそれをバックアップするだけで口を出さないようにしている。客筋が変われば売れ筋も変わり、いくらよい製品をつくっても顧客にあったものをつくらなければ売れない時代なので、ならば経営幹部があれこれ口出しするのではなく、実際にモノを売っている社員を中心に企画させた方がよい、との考えからである。しかも、顧客に一番近いところにいる30～40歳代の若い社員が主導権をとって活躍しており、50歳を過ぎたら商品企画において若者を批判せず、応援・アドバイスに徹するようにしている。新規プロジェクトは投資だと見なし、失敗も許容することで、若手の意欲やチャレンジ精神を引き出している。このマネジメントは成功を収め、この3年間、同社の売上も利益も2桁の伸び率で推移している。

また、同社はグループ内に販社を持っているが、この販社は何を売ってもよいことになっている。販社が自社製品しか売れないと、販社は売れない原因を製造（工場）の責任とし、製造（工場）は売れない原因を販社の責任にしがちである。しかし、他社の製品も売れるとなれば、販社は売れない責任を製造に転嫁することができない。製造は、販社が競合他社の製