

# 「オンリーワン企業」における事業戦略に関する実証的研究

—オンリーワン企業に関する先進事例調査による—

Empirical research on characteristic of business strategy  
of “Only-one enterprise”, Based on the hearing  
investigation of concrete advanced cases

間仁田 幸雄

Yukio MANITA

## 概要

日本では、バブル経済崩壊後長期にわたって低迷が続いている。こうした状況のもとで、企業は急速に国際競争力を低下させ、不良債権の処理などにより財務体質を弱めている。しかも、自らの不祥事によって信頼感も失いつつある。他方、政府が育成に注力してきたベンチャービジネスも、わが国経済の再生に対して重要な役割を果たしているとはいえない。しかし、こうした不況のなかでも、「オンリーワン企業」は差別性の強い個性的な事業戦略によって、優れた業績をあげ、強固な財務体質と収益力を確立している。その結果、「オンリーワン企業」は特定の商品や事業領域で、独占的な地位あるいは支配的な地位を築いている。このため、「オンリーワン企業」の先進事例を具体的に取り上げ、その事業戦略に関する実証的な研究を行い、「オンリーワン企業」の競争優位の秘密を明らかにすることとした。この成果は、あるべき事業戦略を考える上で、有意義な示唆をあたえてくれるだろう。

キーワード：オンリーワン企業、事業戦略、競争優位

## Abstract

The depression of business continues long in Japan after the bubble economy collapses. Under Such a situation, the big enterprise rapidly decreases international competitiveness, and is weakening the financial affairs constitution by processing the bad loan. Additionally, the big enterprise is losing reliance because of own scandal. On the other hand, the venture business that the government has devoted its energies to the promotion does not play a reproduction of Japanese economy an important role either. However, “only-one enterprise” gives an excellent achievement by a unique business strategy with a strong discrimination, and, as a result, has won a strong financial affairs constitution and

earning power even under the recession. “only-one enterprise” is at a monopolistic position or a dominant position in a specific commodity and the business domain as a result. We took up some concrete advanced cases with “only-one enterprise”, and did an empirical research on the business strategy. This result of the research clarifies a secret for the competitive advantage of “only-one enterprise”, and give a significant suggestion in thinking about the ideal way of the business strategy.

Keywords: only-one enterprise, business strategy, competitive advantage

## 目次

はじめに

### 第1章 事業戦略と戦略ファクターに関する理論的考察

1. 事業戦略の役割とタイプ
2. 戦略ファクターとその役割
3. 「オンリーワン企業」の事業戦略の特性に関する検証

### 第2章 競争優位確立のための事業戦略

1. 優れた技術力による競争優位の確立と価格形成力の獲得
2. 思い切った市場転換で技術力を生かし競争優位を獲得
3. 独自のビジネスモデルの創造による競争優位の確立

### 第3章 競争優位維持のための事業戦略

1. 攻めの戦略
2. 守りの戦略

### 第4章 市場消滅に対する起死回生のための事業戦略

1. 合成樹脂容器メーカー K 社の合成樹脂容器事業への参入
2. 産業機械メーカー S 社の産業機械事業への思い切った事業転換
3. 粉末焼結品メーカー J 社の分社化と新規事業、新素材への取り組み
4. ガラスピンメーカー N 社の事業戦略の転換
5. 起死回生のための事業戦略の成功の秘密

### 第5章 失敗を招いた事業戦略

1. 電子部品メーカー I 社が技術戦略の失敗から学んだ成功への道
2. 日本と諸外国の分業体制の相違に対する読み違い
3. 早すぎたために生じた失敗
4. アイディア倒れによる失敗
5. 大企業の参入による撤退

## 第6章 事業戦略の実現に果たした戦略ファクターの役割

1. 戦略ファクターの役割の一般的な傾向
2. 事業展開の方向と突破ファクターの関係

## 第7章 オンリーワン企業の経営者の戦略思考の特性

1. 事業に対する独自の視点と思い切った意志決定
2. 時代のニーズの適確な把握とその実現への強固な意志
3. 徹底した技術重視の姿勢
4. 差別性を徹底的に追及する
5. ユーザーの立場の重視
6. 「逆転の発想」が道を拓く
7. 知恵は無限、努力も無限
8. トップの若返り効果
9. 人間集団を動かす指導力と魅力
10. 孤独に耐える経営者

## はじめに

### 注目を集める「オンリーワン企業」

わが国の景気はようやく底打ちを伝えられるようになったものの、はかばかしい景気の回復がみられず、依然として低迷状態にある。とくに2002年からはデフレ・スパイラルが発生し、名目GDPが減少し、500兆円を割るまでになった。

こうしたなかで、わが国の企業は大小を問わず引き続き厳しい経営環境にあり、とくに中小零細企業のおかれた立場はいまだ厳しい状況にある。

他方で、政策運営の失敗や企業不祥事の多発などから、政府や大企業に対する期待は不信感に変わり、わが国経済は昏迷から抜け出せず、今後の見通しも明確ではない。

それでは、これからの経済再生の担い手は誰なのか。自己責任原則が声高に叫ばれるなかで、もはや個々の企業の努力に期待するしかないのであろうか。そうしたなかで、独自のビジネスモデルを開発し、新事業の創造や事業構造の変革を進めている「オンリーワン企業」に期待が集っている。

この「オンリーワン企業」とは、特定の事業領域や商品において、独占的な地位あるいは市場シェアで圧倒的なトップの地位を占めており、それを実現するにあたって、同業他社とは明確に異なる独自性のある事業コンセプトや事業戦略によって差別化に成功し、それによって優れた業績を上げ、強固な財務体質や収益力を確立している企業である。なお、広い意味では、「地域限定型オンリーワン企業」、「生き残り型オンリーワン企業」もある。

いずれにしてもこうした「オンリーワン企業」の事業戦略の秘密を検証することは、今や緊急の課題となっているが、これを議論する前にまず「オンリーワン企業」に注目が集まることとなった最近の経済情勢からみていこう。

### 政府の経済政策の運営に対する不信の高まり

最近の政府の動きをみると、経済政策の運営はバブル景気の崩壊以後長年にわたって後手後手に回り、景気対策か構造改革かで揺れ動き、必ずしも明確な長期的なビジョンにもとづく運営がなされていない。

とくに一時回復の見られた1997年に、アジア通貨危機の発生とあわせて、消費税の3%から5%への引き上げ、医療保険負担率の10%から20%への引き上げなどによる経済運営の失敗から、再び景気が下降に転じたことは記憶に新しい。これによって、不況の影響が不良債権に悩む金融業を中心とした不況から全産業の不況に拡大してしまったのである。

しかも、今回の景気低迷は単なる景気循環ではない。それはバブル景気の後遺症である不良債権の処理も、わが国に突きつけられた課題である規制緩和の推進やグローバルスタンダードへの組み換えも、経済構造の改革なしには実現できないからである。

こうしたなかでは、もはや政府の経済政策に大きな期待をかけることはできず、わが国経済を再生させるには、企業活力に期待するしかなくなっている。

### 大企業の弱体化と頻発する企業不祥事

これに対して、大企業の状況をみても、残念ながらわが国の大企業は不況対策や不良債権の処理に追われているばかりでなく、トヨタ、ホンダ、ソニーなどのようにグローバルな事業戦略を進めている一部の企業を除くと、産業空洞化とともに国際競争力は急速に低下している。加えて、世界的な産業再編成のなかでM & Aや戦略的提携の大波に襲われ、さらに金融・証券の不祥事や薬害エイズ問題に始まり、最近では雪印、日本ハム、三井物産、東京電力、三菱自動車グループ、コクド・西武グループなどで発生している企業不祥事による信頼感の喪失もあり、企業体質は弱体化の一途をたどっている。

その結果、かつてわが国経済の驚異的な発展を担ってきた大企業は、世界的な時代の潮流にあわせて、技術開発による競争力の回復やM & A、アウトソーシング、EMSなどによるビジネスモデルの再構築、社外取締役の導入、取締役会における委員会の設置などによるコーポレートガバナンスの確立など、抜本的な変革を迫られている。こうした状況では、わが国経済の再生は大企業にも期待できないというのがコンセンサスとなりつつある。

結局、政府も大企業もなす術のない「失われた10年」といわれる無為無策の歳月が流れ、アメリカにおける「未曾有のIT景気」との際立った対比を見せたのである。

## 中小企業政策の転換とベンチャー企業の育成支援

こうしたなかで、政府は今後の経済成長の担い手としてベンチャー企業に着目し、中小企業政策の基本的な転換を図るため、1999年秋には中小企業基本法の改正が行われ、弱者保護政策から優良中小企業の選別的な育成支援へと大きな転換が進められた。

このため、これと前後して、ベンチャー企業の育成支援政策の強力な推進、数多くの法的環境の整備などが進められた。つまり、創造的中小企業促進法（95年）、地域産業集積活性化法（97年）、新事業創出促進法（98年）が先立って行われ、続いて地域プラットフォーム整備（99年）、中小企業経営革新法（2001年）の制定、産業クラスター活性化プランの策定などが推進されている。

さらに、1995年ころからは第3次ベンチャーブームといわれるような状況が生まれ、各地におけるインキュベート施設の整備やTLOによる大学発ベンチャー企業の創出などが積極的に進められている。

しかし、残念ながらこれも決して順調に進んでいるとはいえないのが実情であり、この効果も一朝一夕に現われてくるものでもないことが明らかになっている。

## ある好調な企業の秘密

しかし、現在のような不透明な景気のなかにあっても、売上げを伸ばしている企業がないわけではない。

先日、岐阜県大垣市にある電線メーカーN社の社長に会った。実はこの社長が、「わが社はここ何年も不況だと思ったことはありません」と、言ったのである。しかも、ここ数年売上高は年率2桁の伸びを続けているという。さすがにこれには驚いたが、私が「それでは儲かってしかたがないでしょう」というと、「とんでもありません。競争は激しくなる一方ですし、親会社からのコスト切り下げ要請が厳しくて、とても安閑としてはられませんよ」と答えたのである。

この会社は、トヨタ自動車の2次下請の会社で、自動車に取り付けるスピードメーターの制御用プリント基板などの製作や部品の実装を行っている。最近トヨタ自動車は世界的な競争を勝ち抜き、ついにアメリカのビッグ3の一角に食い込むまでになっているが、N社はこのトヨタ自動車と共に売上を伸ばしているのである。

しかし、考えてみればこれは、あくまでもトヨタ自動車への依存を前提とした事業の発展である。それは耐えざるコスト削減の要請に対応することであり、トヨタ自動車为好調である間はよいが、自立性の面では限界があるといえる。

このN社は、これまでも絶えざる経営努力をしてきている。もともとは電柱を支えるバインド線の製造からはじめ、自動車用低電圧線からワイヤーファーンエスの生産に展開し、さらにプリント基板の製作への進出を果たした。

しかし、単なるプリント基板の製作ではあきならず、また大手には勝てないと感じ、多層プリント基板など特殊なプリント基板を手がけており、さらに川下の納入先企業の作業である電子部品の実装にまで手を伸ばしている。何故これができたかという、研修のためとして社員を納入先企業に送り込み、作業をやらせながら、次第にそれを習得させ、結局生産ラインごと自社に取り込んでしまったからである。

また、幅広く受注を確保するために、地域の同業他社とのネットワークを構築し、顧客に高品質・低コストの製品を機動的に提供できるようなコーディネート活動を行っている。こうした地域中小企業の協働化をコーディネートしていく活動は、現在の厳しい経営環境を生き抜くために極めて有効な戦略であるといえる。

N社はそのバイタリティによって、こうしたさまざまな経営上の工夫を行いつつ、果敢に不況に立ち向かってきたのである。したがって、N社自身は、たとえトヨタ自動車から離れても、持ち前の努力と工夫で、新しい事業への転換を実現していくと考えられる。

### 産業空洞化とオンリーワン企業

しかし、トヨタ自動車もそうであるが、プラザ合意による円高不況以降わが国大企業はこぞって海外生産を拡大しており、系列・下請企業もこれにつれて海外に進出している。これが産業空洞化を引き起こしているわけであるが、とくに最近話題となっているのは機械工業の基盤技術であり、わが国の製造業のもっとも強い部分といわれた金型産業までが海外に流出し始めていることである。

しかし、こうしたなかでも産業空洞化に対抗し、独自の商品開発やビジネスモデルの創造などにより強固な地位を築いている中小企業がある。これが「オンリーワン企業」なのである。それでは、「オンリーワン企業」には何故このような力があるのだろうか。それを解く鍵は、こうした企業の事業戦略、つまり新規事業の創造と事業構造の転換を進め、競争優位を獲得し維持していくためにとられている「独自性と差別化を特徴とする事業戦略」にあると考えられる。

本稿は、これを具体的な事例分析によって明らかにしようとするものであるが、その前に事業戦略と戦略ファクターに関する理論的な考察をしておくことにしよう。

## 第1章 事業戦略と戦略ファクターに関する理論的考察

### 1. 事業戦略の役割とタイプ

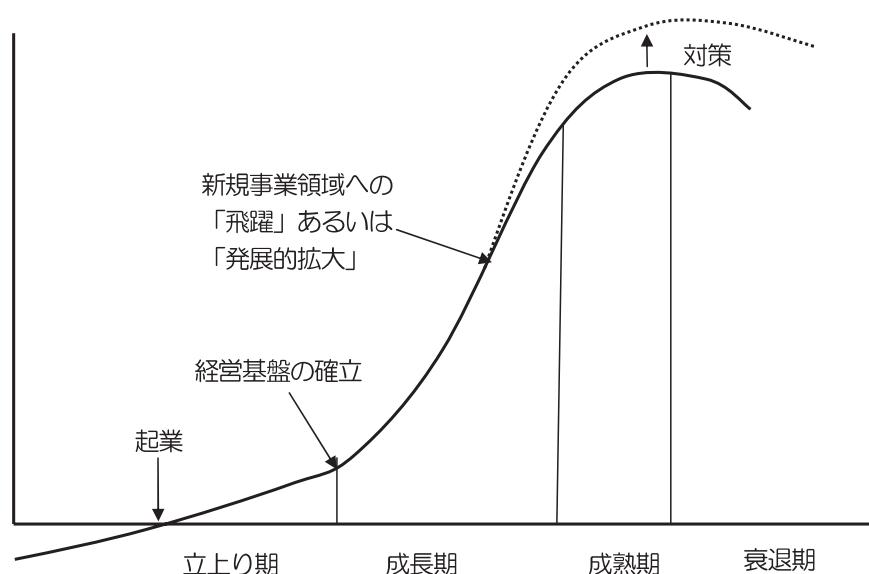
#### 1) 事業のライフサイクルと事業戦略

そもそも企業とは、「何らかの事業を遂行するために、さまざまな経営資源を編成して作られた組織」である。したがって、その事業を常に円滑に経営しつつ発展させていく努力

をしていかなければならないのである。

しかし、すべての事業は「ライフサイクル（寿命）」を持っている。<sup>1)</sup> そのため、何らかの対策を打たなければ、その事業が成熟し衰退するとともに、企業自身も成熟し衰退せざるをえない宿命を負っている。つまり、企業が永続的に存続するためには、新規事業への取組みや既存事業の抜本的変革によって、既存事業の衰退を乗り越えていかなければならないのである。こうした意味で、企業活動を「事業」という視点からとらえて、その創造や転換を進めるための戦略、つまり「事業戦略」が必要になる。

第1図 事業のライフサイクルとその対策



## 2) 事業戦略のさまざまなタイプと事業展開の方向

次に、より具体的に事業戦略のタイプとその展開方向をみてみよう。事業戦略は、まず事業の「起業戦略」に始まる。これは新たな事業に取り組み、企業を起こすための戦略である。

しかし、起業に成功すれば、ただちにその事業が発展するというわけではない。そこには「立上り期」があり、この期間に経営基盤を安定させ、何らかの成長の契機を見つけ出すことが必要となる。これも「起業戦略」の課題に含まれる。

その後「成長期」を迎えることになるが、そのなかで事業を展開していくのが「拡大戦略」である。

これは2つのタイプの事業戦略に分けられる。1つは「単純な量的拡大を進める戦略」(単純な拡大戦略)である。これは既存事業の成長による同じ市場における同じ商品の需要の拡大に対応して、生産規模を拡大するタイプである。この場合には、事業の性格や事業形態は変化しない。

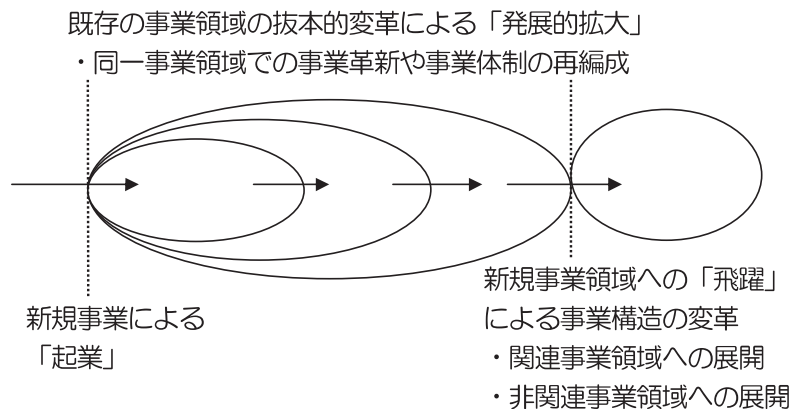
もう1つは「質的变化をともなった発展的な拡大戦略」(発展的拡大戦略)である。これは既存事業の抜本的な変革などによる同一事業における規模の拡大であり、市場の需要の変化に対応したものであるが、製品の改良や生産プロセスの改善をともないつつ、生産規模を拡大していくタイプの戦略である。つまり、これは「同一事業領域における事業革新や事業体制の再編成」により、事業の性格を変え、新たなビジネスモデル(業態)として再構築するということである。これには、事業の統合・再編成あるいは合併、戦略的提携などさまざまな方策が考えられるが、内部経営資源で実現できる場合と外部経営資源を必要とする場合とがある。これがうまく進められれば、事業形態や事業組織の変化を促すことになり、新規事業が生まれるチャンスがでてくる。

次に、事業の「飛躍戦略」がある。これは、既存事業から新規事業への転換あるいは新規事業への取組みによる多角化を進める戦略である。また、これは経営活動のいずれかの側面、つまり生産、技術、販売、組織などのいずれかにおいて大幅で不連続な変化が起こることによって実現する。

これには2つの事業展開の方向がある。1つは「非関連事業領域への事業展開」である。これは既存事業と市場的、技術的に関連のない事業領域への事業展開を目指すものであるが、概して内部経営資源を保有していないため、外部の経営資源を何らかの方法によって導入するか、自らの経営資源を活用し、新たな経営資源を作り出すか、いずれかの方法によって取り組むことになる。

2つには、「関連事業領域への事業展開」があげられる。これは市場、技術の両方あるいはいずれかが共通した事業領域への事業展開であり、この場合、企業は何らかの内部経営資源を保有していることが多く、それをもとに新たな経営資源を加えて取り組むことが多い。

第2図 事業戦略の3つの基本タイプと事業領域



現実の事業展開のプロセスは、以上の「拡大戦略」と「飛躍戦略」による2つのタイプの事業展開が入れ替わりつつ進むダイナミックなプロセスとしてとらえられる。つまり、



需要が増大している間は「拡大戦略」がとられるが、そのなかでは「単純な量的拡大」（単純拡大）から「質的な変化を伴った発展的な拡大」（発展的拡大）に進み、それがあるレベルに達し、何らかの限界が生じると転機を迎え、新たな「飛躍戦略」によってブレークスルーする必要性が生まれてくる。これは事業のライフサイクルからみれば、新たな事業のライフサイクルにシフトすることによって、従来の事業の限界を突破することにあたる。

この転機は、事業の性格やライフサイクルから内生的に生まれることもあるが、経営環境や競争条件の変化の結果もたらされることも多い。いずれにしても、次の「飛躍戦略」によって新規事業を生みだすことができれば、事業構造の転換や事業構造の変革が現実化し、企業は活力を回復する。

また、これはどれか1つの事業展開が決定的な転機となるケースもあれば、いくつかの事業展開が継続的に推進されることによって、その事業の確固たる地位が築かれて行くケースもある。

## 2. 戦略ファクターとその役割

### 1) 5つの戦略ファクター

次に、こうした事業戦略を進める戦略ファクターをみると、これは5つの戦略ファクターからなっていることが分る。

第1は、「市場戦略」（市場ファクター）である。これは、市場における消費者のニーズや選好の変化による市場環境の変化の影響とこれに対する企業の市場戦略のあり方の問題である。

第2は、「技術開発と生産体制の再編成」（技術ファクター）である。これは、新技術の開発あるいは導入によって、新しい商品や新しい生産プロセスを実現することである。

これは、既存技術との関係からみると、関連技術と非関連技術とに分けられるが、関連技術の場合には比較的技術的なリスクが少なく、従来からもっているコア技術の深耕あるいは応用によって、コアコンピタンスを拡張していくことが比較的容易である。このため、成功する確率が高い。他方、非関連技術へ取り組む場合には、技術の不確実性によってリスクが高くなるが、成功した場合のリターンは大きい。この場合には、これにふさわしい研究環境や研究組織の整備が必要となる。なお、第3次産業の場合には、ビジネスモデルの変革や店舗のチェーン展開などがこれにあたりと考えられる。

第3は、「企業組織や事業体制の創出と革新および人的資源の育成」（組織ファクター）である。事業展開を進めるためには、企業組織や事業体制を再編成することが必要となる。逆に、企業組織や事業体制を変化させることによってはじめて、事業展開を実現することができる場合もある。また、これに関連するファクターとして「人的資源の育成」がある。

第4は、「経営トップの意思決定」（意志決定ファクター）である。以上の3つの戦略ファ

クターについても、実際には何らかの経営の意志決定をとまなっている。しかし、ここで戦略ファクターとして意志決定を取り上げるのは、他の戦略ファクターが存在していても、それだけでは現実化せず、経営トップの意志決定があってはじめて実現する場合があるからである。これは、リスクが大きく、もし失敗すれば、その企業にとってかなり決定的な打撃となると予想される場合である。こうした意思決定のあり方は経営トップの人格や能力によっても、大きく左右される。

最後は、「その他」(その他ファクター)である。他にも、戦略ファクターはいろいろある。例えば、企業のネームバリューや信用、経営者の自信などの無形の経営資源も事業展開に影響を与える戦略ファクターであるといえる。

## 2) 戦略ファクターの役割

以上の戦略ファクターは、それぞれ強弱はあるものの、お互いに影響しあったり、補いあったりしていることが多い。しかし、実際にはそれぞれの役割の違いがある。

まず、事業の「飛躍戦略」や「発展的拡大戦略」を実現するうえで主導的な役割を果たしたキーファクターである。これを「突破ファクター」と呼ぶことにする。しかし、事業の「飛躍戦略」や「発展的拡大戦略」は「突破ファクター」だけで実現するわけではない。他の戦略ファクターと組み合わされているのが通常である。そうした意味で「補完ファクター」が必要であり、また、環境条件を形成する役割を果たす「基盤ファクター」もある。

## 3. 「オンリーワン企業」の事業戦略の特性に関する検証

これらを総合して、事業転換や転換に関する戦略ファクターの分析を行うことによって、具体的な「オンリーワン企業」の事業戦略の特性を検証し、そこに埋め込まれた知恵やノウハウを具体的に明らかにすることができる。これは、成長活力の低下と競争力の弱体化の目立つわが国企業に対して、貴重な示唆をあたえ、企業変革を進める抜本的な方向を指し示すことになると考えられる。

そのため、岐阜県西濃地域を中心とした「オンリーワン企業」を取り上げ、経営責任者からのヒアリング調査を行ったが、ここではその結果を分析し、「オンリーワン企業」の事業戦略の特性を検証することとした。<sup>2)</sup>

## 第2章 競争優位確立のための事業戦略

企業は単に登記手続きをして設立しただけでは、いわば空箱にすぎない。これは、劇場を建てても、実際に演劇が演じられなければ、劇場としては機能していない単なる空きビルであるのと同じである。企業もスタッフが集められ、一定の組織のもとに編成され、事

業が始められてはじめて、活動状態に入るわけである。

問題は、その事業をいかにして「オンリーワン企業」として確立するかである。とくにオンリーワン企業となるには、独自のコンセプトにもとづくユニークな新規事業の創造や既存事業の抜本変革を進めることが必要であり、さらにこれを市場における「競争優位」として実現することが必要となる。それでは、そのためには具体的にどのような事業戦略が有効なのだろうか。以下では、まずこうした「競争優位の確立のための戦略」をはじめとして具体的なケースを取り上げて検証していくことにしよう。<sup>3)</sup>

### 1. 優れた技術力による競争優位の確立と価格形成力の獲得

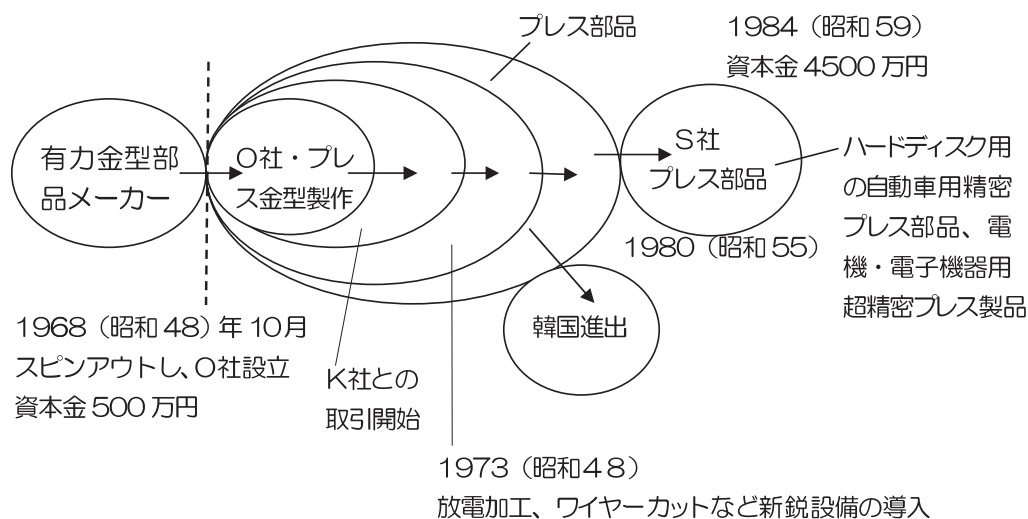
「オンリーワン企業」の競争優位の源泉は殆どの場合技術力の優位性にある。問題は、これを市場における競争優位として現実化し、価格形成力として確立するにはどうすればいいのか。以下、具体的なケースによってその戦略の秘密を探ってみよう。

#### 1) 技術力で勝負する金型メーカーは健在

##### ——プレス金型・プレス部品メーカー〇社

岐阜県大垣市にあるプレス金型・プレス部品メーカー〇社は、超精密金型・治具および超精密プレス製品の製造販売を行っている金型業界のリーダー企業である。

第3図 プレス金型・プレス部品メーカー〇社の事業展開プロセス



同社はもともと金型部品メーカーからスピナウトしたスタッフによって設立されたベンチャー企業であり、これによって精密金型事業へ挑戦を開始した。そのため、同社はいち早く光学的研削盤、放電加工機、NCワイヤーカット機など最新機器を導入し、金型・治具に関する独自の超精密加工技術を獲得し、世界的なトップメーカーとしての地位を確

立した。

その後の発展は、作業者の技能向上、ユーザーとの信頼関係の拡充、精密金型に対する需要の高まりによって支えられた。さらに、同社は精密プレス部品を開発し、このための子会社を設立した。同社は典型的な「技術指向型企业」であり、その高い技術力によって産業空洞化とは無縁な存在となっている。こうして同社は技術ファクターを突破ファクターとして世界的な競争力を獲得し、「オンリーワン企業」としての地位を確立し、高い収益力を維持しているのである。

この場合、市場ファクターは補完的な役割しか果たしていない。それは、技術力の強さによって市場を獲得しているからである。

とくに、ハードディスク読取装置（HDD）については、金型を製作している会社は国内ではもう1社あるものの、実態としては殆ど独占的な地位にあり、海外でもアメリカに2社あるだけである。また、プレス部品については、同社の金型を使っている企業が1社あるだけであり、まさに国際的な「オンリーワン企業」である。また、こうした技術力の圧倒的な強さにより価格形成を勝ち取り、高い収益力を保持しているのである。

これに対する反対のケースとして、プラスチック金型およびプラスチック成形品を生産しているプラスチック金型メーカーのM社の海外進出のケースをみよう。

同社は、ベトナムに進出し、ホーチミン市郊外の工業団地に工場を建設しているが、現在日本人はわずかに3人だけであり、ほとんど現地のエンジニアと労働者だけで、わが国で作るものと劣らない製品を製造することができるようになってきている。これは海外に進出した場合には、進出先にもよると思われるが、ベトナムのような優秀な人材が確保できれば技術移転はそう困難ではなく、時間的にも早いことがわかる。

そうした点からみると、徹底的に技術開発に打ち込み、これによって価格形成力を獲得できるところまでの地位を確立しておくことが重要であり、単なるコストダウンで海外に進出した場合にはいずれ現地化してしまうということをあらわしていると思われる。

## 2) 他の追隨を許さぬ技術開発力で市場独占

### ——化粧品原料・医薬品原料メーカーI社

岐阜県真正町にある化粧品原料・薬品原料メーカーI社は「研究開発型企业」であるが、独自の精製技術の開発により、薬用植物、動物組織、微生物など天然物から微量な有効成分を抽出・精製する極めて高い技術を保有している。これにより国内はもとより広く海外の化粧品メーカー大小約1000社に天然素材から抽出した多種多様な有効成分を原料として供給している。そのため、オリジナリティに富んだ植物抽出エキスの新規開発・製品化に会社をあげて注力している。同社に匹敵する技術をもっている企業は、アメリカとヨーロッパに各1社しかないといわれている通り、文字通り世界的な「オンリーワン企業」で

あり、世界的な競争優位を堅持している。こうした技術開発力を背景に、最近では研究開発や生産拡充のための投資を行い、機能性食品原料への参入を図っている。

このように、同社は技術ファクター、とくに技術開発力を突破ファクターとして、その地位を築いているのであるが、ここで注目されるのは、同社は他社が製造出来ない製品を供給することによって、自ら価格を決める力、つまり「価格形成力」をもっているということである。これが同社の強い収益力を実現している。

同じような事例としては、「長良サイエンス」というベンチャー企業が注目される。同社は岐阜大学の中塚進一教授が設立したもので、1999年9月に有限会社として設立され、2003年7月に株式会社となったが、もっとも成功している「大学発ベンチャー」の一つである。

この会社は同教授の開発した方法により、食品や和漢薬の微量成分の分離精製をやっているが、極めて優れた技術であるため、他の追従を許さない。そのため、価格もコストを基準としているのではなく、同教授の相場観できめているという。

同社は、従業員5人で約5000万円の売上を上げ、更に拡大を計画しているが、出資要請は断っている。また、同社は研究成果や製造ノウハウが流出するのを防ぐために、あえて特許はとらないこととしている。

### 3) 高度なブロー成形技術で圧倒的なシェアの実現

#### ——合成樹脂容器メーカーK社

合成樹脂容器メーカーのK社は、もともと耐酸塩などの保護のための外装用竹籠の製造から、合成樹脂容器の製造に転じたユニークな企業であるが、その際に獲得した高度な合成樹脂大型ブロー成形技術で他メーカーとの差別化を進め、この大型ブロー成形品において75%の圧倒的なシェアを保持している。さらに、ブロー成形技術を発展させつつ大型容器、環境対応製品、田植機のフロートや太陽温水器貯蔵槽などの非容器製品を次々と開発した。とくに、ケミカル向の高純度危険物容器を開発するなど、合成樹脂成形容器のあらゆる市場ニーズに対応することによって、高いシェアを獲得してきた。

これらは、すべて同社の得意とする大型ブロー成形容器であるが、このように他社の真似のできないブロー成形法による技術優位によって差別化を図るだけでなく、市場ニーズにあわせて新しい製品を次々と開発しているところに、同社の強さがある。

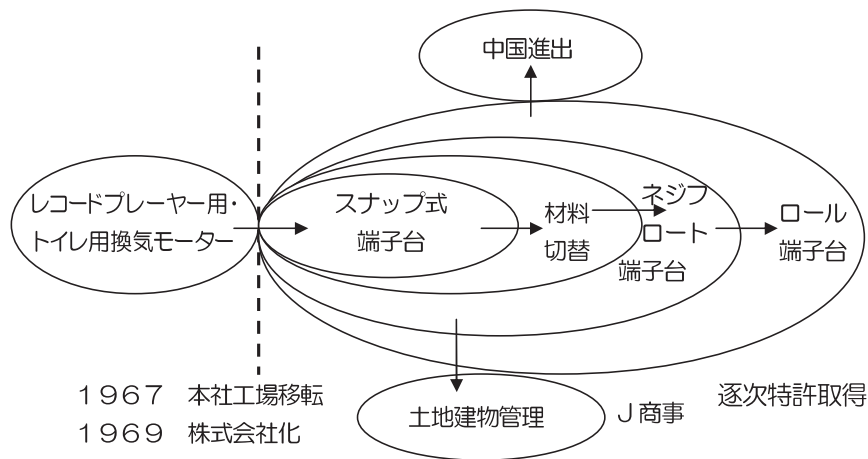
同社は、国内ばかりでなく、海外においても圧倒的な支持をえており、こうした高い技術レベルの新製品の開発を進めることによって、強い価格形成力を保持している。

4) 不断の新製品開発で生き抜く零細企業

——電気部品メーカーJ社

東京都大田区にある電気部品メーカーJ社は、配電盤のなかで電線をつなぐ役割を果たしている端子台を作っている企業である。同社はかつて固定式端子台が一般的であった時に自社開発によるスナップ式端子台を手がけたことから始めて、材料も業界ではじめてポリカーボネート樹脂への切り替えを実現し、さらにネジフロート端子台、最近ではロール端子台などの新製品を次々と開発している。また、コンピューターによる生産や受注などの管理体制の拡充を進め、大田区の「優工場」に2年にわたって認定されている。

第4図 電気部品メーカーJ社の事業展開プロセス



この企業は、経営者夫妻を含めても、わずか10名にすぎない零細経営であるが、優れた技術力で「オンリーワン企業」の地位を築き、受注元である日立製作所グループの大手企業からのコスト削減要求があっても、跳ね除けられるほどの強さを持ち、価格形成力を保持している。

なお、日立製作所グループの要請で、中国進出も行っているが、まだ技術的に精度が確保できず、時期尚早との判断で、現地では同社で作った部品の組立だけを行っている。

しかし、この会社で目立っているのは、最高70歳を超える高齢者を使ったり、この地域に残っている主婦の内職を利用したりしていることである。こうした経営面でのしぶとさが、企業基盤を支えている。

同社は、このように新製品開発という技術ファクターを突破ファクターとして継続的に競争優位を保持している。しかし、ここには同社の技術力に関する独特の考え方が見られる。つまり、現場の熟練は機械でカバーし、技術力を必要としない組立作業は内職に出して割にあわない省力化投資を省いて、技術レベルは社長自ら行う設計で確保するという考え方である。これは中小零細企業には珍しい考え方であるといえる。

以上みたように同社は次々と新製品を開発し続けることによって成長しているわけであり、中小零細企業とくに零細企業の一つのビジネスモデルとして注目される。

## 5) 独自開発製品の優位性で生き抜くユニークな企業

### ——殺虫剤メーカー T 社

次に、殺虫剤メーカー T 社のケースをみよう。同社は極めてユニークな企業である。創業者の一人である T 氏はいわゆる「町の発明家」であるが、自らの発明であるゴキブリ駆除剤の事業化のために T 生物公害研究所を設立したが、当初はこの発明を普及するために、消費者に作り方を公開し、それを教える講習会の方に力を注いでいた。そのため、画期的な新発明として、新聞がこれを大きく取り上げ、積極的に報道したのである。

しかし、ゴキブリ駆除剤は原料に玉ねぎを使用するため、消費者が自分で作るのは大変であり、製品を作って売ってもらいたいとの要望が強まった。このため、普及活動と平行して製品を売り出すことにしたのである。

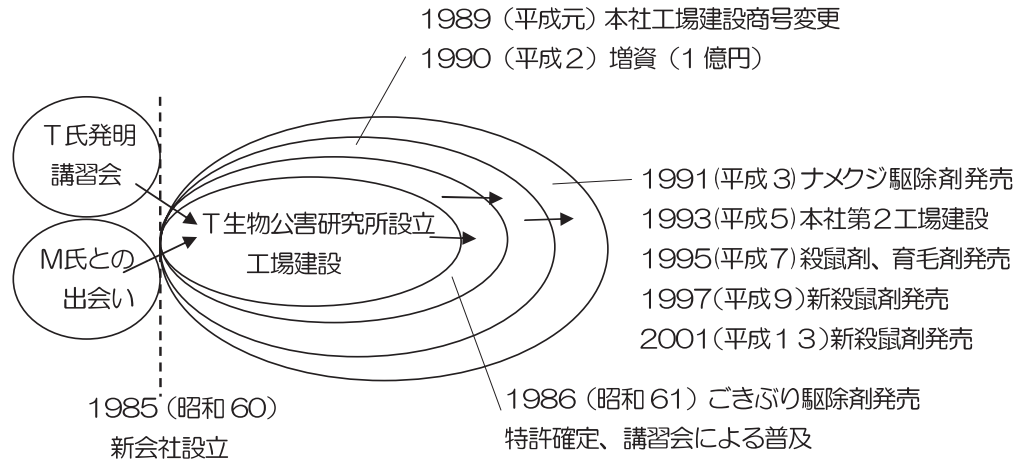
しかし、見逃せないのは、同社のゴキブリ駆除剤が他社製品に比べて圧倒的に優れていて、それが消費者に浸透していたことである。そうであるとすれば、講習会そのものがやはり宣伝効果を持っていたといえる。

そうした意味では、現在まで大手の製薬会社の製品との競争にも勝ち抜いていることから分るように、技術的優位性が強く、これにもとづいて価格形成力を確立していることが、同社が安定した収益力を維持している理由なのである。

このように起業の契機となった当初の新製品開発が同社を支えているのであるが、逆にいえるのは、その後開発した商品が収益源となっていないのをカバーしているということでもある。

以上の企業に共通しているのは、中小あるいは零細企業でありながら、コアコンピタンスとして、世界的にみても他社の追随を許さない独自性を持つ技術を確立しており、これが突破ファクターとなって、競争優位を確立し「価格形成力」を獲得しているということである。これによって大企業の支配や発展途上国の追い上げにもかかわらず高収益を確保し、生き残っているのである。

第5図 殺虫剤メーカーT社の事業展開プロセス



## 2. 思い切った市場転換で技術力を生かし競争優位を獲得

競争優位確立のための事業戦略のもう1つのタイプとしてあげられるのは、経営者の主体的な意思決定による思い切った事業領域の転換である。これは、主体的に自己否定を行うことによって変身し、新規事業への「飛躍」を実現するということである。

### 1) 化粧品原料事業への思い切った転進

#### ——化粧品原料・医薬品原料メーカーI社

前にみたように化粧品原料・医薬品原料メーカーI社は優れた技術開発力で「オンリーワン企業」としての確固たる地位を築いたのであるが、一挙にここまで来たわけではない。医薬品問屋から医薬品原料メーカーへの事業転換と医薬品原料から化粧品原料への市場転換という2つのステップを経てはじめて成就したものである。

まず、第1ステップは、もともと医薬品問屋A社が実験設備の移転を機に、医薬品原料メーカーへの事業転換を企画したが、その時たまたま祖父のやっていた医薬品問屋のA会社が医薬品原料の輸出入を行っていた貿易会社I社を買収したため、社長自ら部下7、8名とスピンアウトして、合併して新会社を作り、これに取り組むこととしたものである。

これは、薬品問屋の場合にも、薬品に関する事業にはさまざまな規制があり、各種の試験やわが国の規格にあわせた輸入原料の調査や再加工などが必要となる。そのため、品質管理も行っており、研究設備や薬学関係の技術者も抱えていた。加えて、薬品原料に関するさまざまな経験やノウハウもすでに持っていた。これを生かして医薬品原料の製造へ進出することを企てたのである。

その後、輸入化粧品原料の国内販売を開始し、1972（昭和47）年には増資（1020万円）し、本社を移転し、社名も現在のものに変更した。また、1973（昭和48）年には自社工場の建設によって、自社開発による天然抽出エキスの製造販売を開始し、メーカーとして



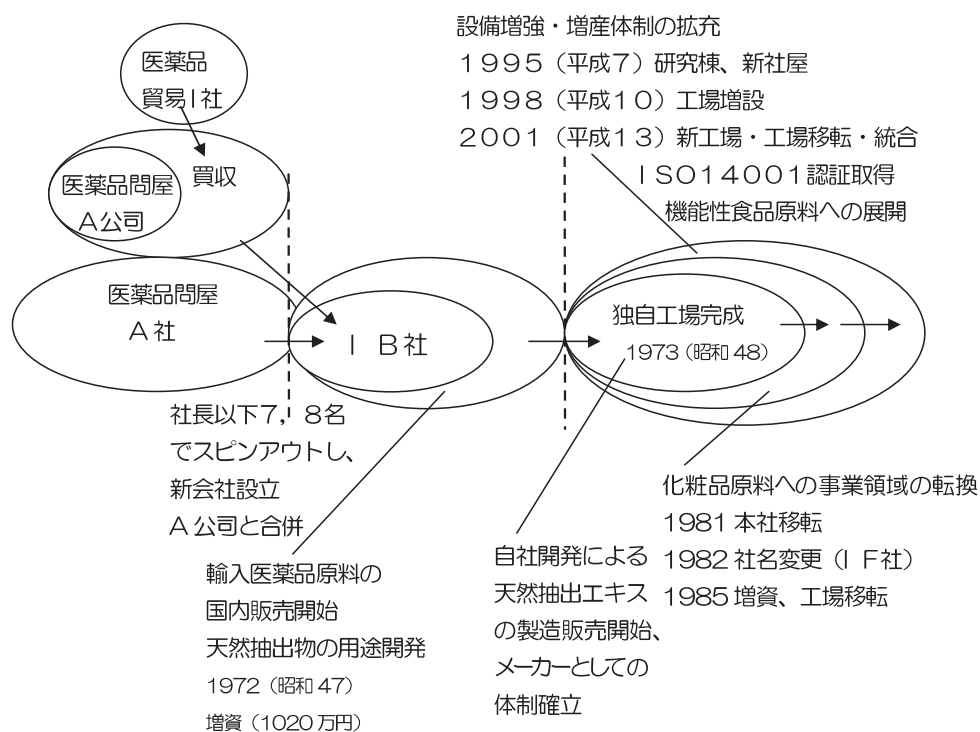
の事業の確立を図った。この間同社は医薬品原料における独自の精製技術の開発を進め、薬用植物、動物組織、微生物など天然物から微量な有効成分を抽出・精製する技術において、他社の追随を許さない世界的に見ても極めて高いレベルの技術を確立したのである。

しかし、医薬品原料については、コスト高や厳しい行政の規制により、事業としては必ずしも成功しなかった。

次に、第2ステップであるが、最終的に同社の成功をもたらしたのは、再度化粧品原料へ事業領域の転進を図ったからである。それは、医薬品原料の輸出入業を行うなかで、海外には化粧品原料として天然物からの抽出分離を専門に行う会社があることを知ったことに始まる。日本にはまだそのような事業はなかったため、ここに大きなビジネスチャンスがあると判断したからである。

加えて、化粧品が医薬品ほど規制は厳しくなかったこと、薬用植物など自然物からの微量成分の抽出がエコロジーや自然志向ブームとマッチングしたことによって、同社は大きく成長するきっかけをつかんだのである。

第6図 化粧品原料・医薬品原料メーカーI社の事業展開プロセス



こうして、医薬品原料から化粧品原料へ事業領域を転換するという「思い切った意思決定」が、今日の成功への道を切り開く突破ファクターとなったのである。他方で、天然抽出エキスの製造技術に関する自社開発が進められ、工場建設によるメーカーとしての体制整備が行われたことが、これを補完するファクターの役割を果たした。

こうした結果が、圧倒的に強いオンリーワン企業の立場を実現し、「価格形成力」の獲得を可能にしたのである。同社の製品価格は市場メカニズムとはあまり関係なく、かなり利幅の大きな水準で価格を決められる状況にある。それによって、現在のような不況のなかでも高収益を安定的に確保できているのである。

その後も、同社は開発研究棟を含む新社屋ビル、工場事務所、新工場完成による既設工場との統合などによって着々と事業規模の拡大を進め、現在は新規事業として機能性食品原料への事業展開を図っている。

## 2) モータリゼーションを予見した大胆な市場転換

### ——カーインテリア用品メーカーO社

カーインテリア用品メーカーO社はモータリゼーションによる需要の拡大を基盤ファクターとして、本業としていたインテリア用品からカーインテリア用品への大胆な事業転換を行った。これが、同社がオンリーワン企業の地位を獲得する契機となった。

この事業転換は同じ繊維製品の間で行われたものであるため、製造技術的にはそう困難ではなかったと考えられる。課題となったのは、新規顧客の獲得による販路開拓および時代のニーズに対応した製品開発の2つであった。

第1に、新規顧客の獲得による販路開拓については、カーインテリア用品が一般の消費者向けであったため、当初のガソリンスタンドへの売込みに始まり、マイカル、西友、ジャスコ、ダイエーなどの量販スーパーのコーナー出店、さらにホームセンターから通販にいたるまで、考えられるすべての販売チャンネルを通じて、地道に販路を拡大していった。同社は、問屋を通した販売も増やしていったが、これについては当初問屋の開催する展示会に出店していたのを切り換えて、大垣市にある本社に全国から顧客を集めて独自の展示会をやるまでになった。

第2に、時代のニーズに対応した製品開発については、社長自ら企画・デザインを学んで取組むとともに、企画・デザイン部門（現在スタッフ7名）の充実をはかり、社外デザイナーの活用、外国とくにヨーロッパの見本市などからの情報収集、独自に開催している展示会での反応などによって時代のニーズを適確につかむ努力をした。

同社は、地道な販路開拓、絶えざる商品開発の2つの戦略ファクターによって、カーインテリア用品への事業転換に成功したが、この2つの戦略ファクターは、その後オンリーワン企業の地位を維持していくにあたって、有効な役割を果たしているといえる。とくに、当初のシートカバー、カーマットから始まって、法規制に対応したチャイルドシート、ジュニアシート、高齢化社会の到来に対応したヘルスクッション、マッサージクッション、さらにペットブームに対応したペットトレイなど各種カーインテリア用品といった形で継続的な開発を行い、他方でアウトドアブームに対応したレジャー用品の開発を行うなど、

常に先見性を持って業界でのイニシアティブをとることによって、「オンリーワン企業」の地位を維持してきたのである。

これとともに注目されるのは、デザイナーを起用したブランド戦略による製品差別化である。同社は、同業他社と異なり、やまもと寛斎やコシノミチコなど有名なデザイナーの採用を大胆に進め、くまのプーさんやスヌーピーなど広く知られた著名なキャラクターの導入を積極的に行い、これによって海外市場も含めて自社ブランドを確立し、「オンリーワン企業」としての地位を確立し、維持してきたのである。

このように、同社はマイカーブームの高まりに対応して、シートカバー、マットなどカーインテリア製品へ思い切った事業領域の転換を図ることによって、大きく飛躍し、プライスリーダーとしての立場を保持してきたのである。

なお、ここでは、社長が自分とは全く性格が違い販売に長けた娘婿に、仕事とくに販売活動を任せたとことが、大きな要因となっていることが注目される。このように経営者の間での権限委譲によって事業の飛躍を実現したケースは、他にも多くみられる。

### 3. 独自のビジネスモデルの創造による競争優位の確立

次に、取り上げるのは、本業としてやってきた事業領域そのものを掘り下げることにより、独特なビジネスモデルを開発したケースである。その典型が包装印刷メーカー O 社のケースである。

#### 1) 本業の事業領域の掘り下げによる独自のビジネスモデルの創造

##### ——包装印刷メーカー O 社

包装印刷メーカー O 社はパッケージ印刷で業界トップの地位を占め、業界をリードする企業であるが、とくに高級菓子箱では全国市場において独占的な地位を誇る「オンリーワン企業」である。

しかし、それは一挙に実現したわけではない。同社は、ここにいたるまでに、3つのステップで事業領域の絞込みとビジネスモデルの転換を行ってきた。

まず、第1ステップでは同社の伝統であった食品一般のパッケージ、包装紙、カタログ印刷から菓子のパッケージへの事業領域の絞り込みを行った。

第2ステップでは、観光ブームに対応した観光土産品の機械箱への取り組みを行ったが、この時は単なる印刷に止まらず、箱そのものの製造まで事業領域の「深さ」を深めている。

さらに、第3ステップでは高級菓子箱の貼り箱への主力商品の転換を行ったが、この際も貼り箱そのものの製造、さらにデザインからパッケージ印刷までの一貫した工程を構築している。

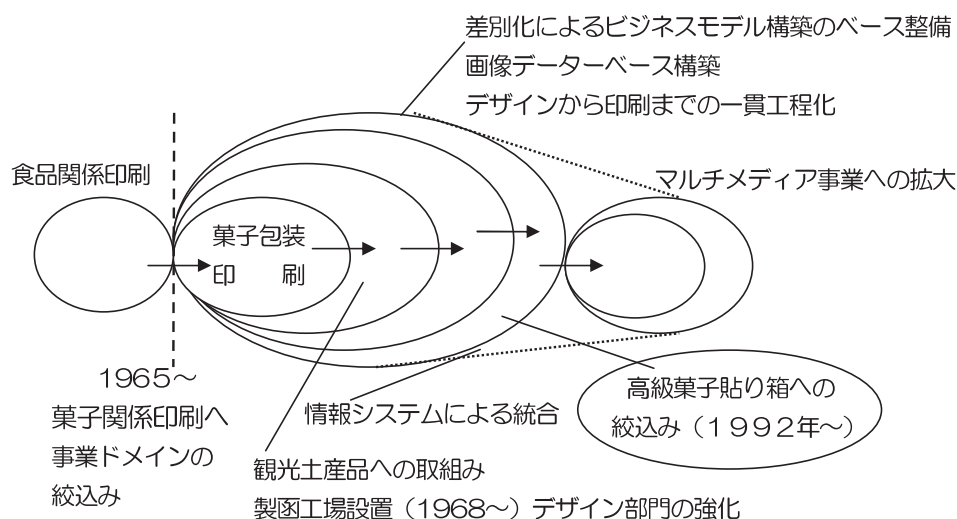
このように、同社は主力商品を転換しつつ、同一事業領域の絞込みと深耕つまり事業の

「深さ」を深めることに取り組んでいるが、これは経営資源の集中により競合他社に対する差別化を図る戦略であり、事業の「幅」を縮小する半面で、事業の「深さ」を深めることを目指した複合戦略であるといえる。

これが、同社の戦略の特長であり、この時の突破ファクターとなったのは、経営者の適確な見通しにもとづく「意思決定」である。また、こうした事業戦略を進めるにあたって、この他に2つの補完ファクターがあったことは見逃せない。

1つは、デザインの重視である。同社には他社に先駆けて、早くから専門のデザイナーの採用に踏み切るとともに、積極的に情報システムの導入に取り組み、デザイン作業の基礎となるデジタル化された画像や地域情報のデータベース化を行い、画面上でこれと呼び出しながらデザイン作業が出来るような体制を作り上げてきた。これが、DDCP（デジタル・データ・カラー・プリント）によるデザインと印刷をインテグレートした体制の整備である。

第7図 包装印刷メーカーO社の事業展開プロセス



これによって、技術と感性の融合を実現し、単なる印刷業を超えたサービスの提供を可能にしたのである。さらに時間短縮によるコストダウンとともに、顧客との対応の迅速さを実現するものでもあった。

もう1つは、受注前のデザインサービス活動や営業とデザイナーがタイアップして行っている提案営業などによる顧客とのコミュニケーションの重視である。これは同社が得意とするパッケージ印刷は、印刷業のなかでもとりわけ付加価値が高い事業領域である。それはパッケージが商品の価値やイメージを決定づけ、製造する企業の顔になるという役割を担っているからである。

このため、同社は常に時代を反映したものづくりを進めるとともに、商品を作る側と買

う側の接点となり、そのどちらにも満足してもらえるパッケージを提案することに努めている。これが、デザイン重視や顧客とのコミュニケーションの重視を生んだわけであるが、これにより「オンリーワン企業」としての地位を築くことができたのである。

この2つは、事業転換を可能にした補完ファクターであるとともに、その後の競争優位の維持のための戦略ファクターでもある。

いずれにしても、一般的には事業領域の拡大によって、事業の発展を目指すことが常識であるが、同社はいわばそうした定石に反して、あえて事業領域の縮小を選択したわけである。このように、同社は事業領域を拡大するのではなく、事業環境の変化に対応して事業領域の絞り込みを行いつつ、事業活動の内容を充実させることによって事業を拡大してきた。これが、パッケージ印刷で業界トップ、とくに高級菓子貼箱で独占的な地位を築くことのできた秘密なのである。

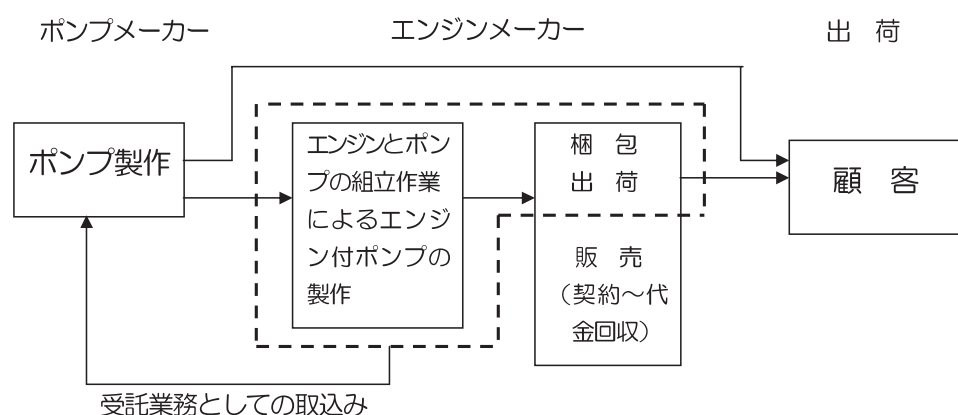
## 2) 技術優位に徹した「逆転の発想」でユニークなビジネスモデルの構築

### ——ポンプメーカー A 社

A 社は、後でみるように技術開発に特化したポンプメーカーであるが、同社がエンジン付ポンプに取り組んでいるビジネスモデルは極めてユニークである。

この製品は同社がポンプを製作しエンジンメーカーの製作したエンジンと結合することによって作られる。これを、取引的には契約上ポンプを販売しているが、実際にはエンジン付きポンプの製作・出荷業務を受託し、製品の生産と出荷を一貫して行っている。ただし、梱包、出荷などの実務は行うが、販売契約業務は行っていない。

第 8 図 エンジン付ポンプの取引関係



この場合のメリットとデメリットの比較をすると、まずメリットとしては、

- ① 販売活動の不要化とそれによる経営活動や組織の簡素化の実現、販売リスクの回避

② 資金調達額の縮小と調達リスクの軽減

③ エンジンメーカーとの関係拡大

次に、デメリットとしては、

① 利益率の低下

② 付加価値生産性の低下の可能性

③ 自社ブランドの獲得不可

④ 受託業務遂行上のリスクの発生

があげられる。A社はこの両者を比較し、メリットを評価して、独自のビジネスモデルを作り出したのである。

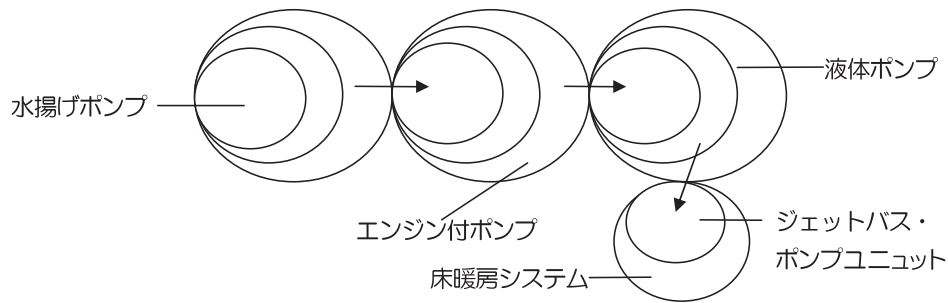
もともとA社は電気井戸ポンプの製造販売事業からはじめて、深井戸ポンプ、WPA型浅井戸自給式ポンプを次々と開発販売し、事業規模を着々と拡大していたが、昭和28年4月には大手電機メーカーの参入を機に富士電機と提携した。これは同社が日本最新のJIS表示認定品目の適用を受けるなど優れた技術蓄積と開発力をもっていたためであるが、当時200社あったポンプ業者が、5、6社まで減っていることを考えれば、この提携戦略は成功であったといえる。この結果、昭和45年の新工場のための土地購入や建設費の一部を富士電機からの融資で対応できたからである。

ここでは富士電機とのOEM生産への転換という市場戦略の転換が突破ファクターとなり、技術開発が補完ファクターとなっているが、同時に経営者の思い切った「意思決定」が決定的な役割を果たしたことも見逃せない。

ここで作られた独自の経営スタイル、技術開発に徹するというビジネスモデルが水揚げポンプからエンジン付ポンプへの「飛躍戦略」にも生かされ、エンジン・メーカーのもとで生産に専念するという事業戦略が貫かれたのである。

その後、水道が普及することによって、ポンプ需要は減退し、水の汲み上げポンプから液体を循環させるロータリー・ベーンポンプへ事業領域を転換した。このために、新規ユーザーを開拓し、他方で専門的な開発部門を設立して開発力を強めた。その結果、カップ式自動販売機には全て同社のポンプが入っているといわれるまでになった。また、厳しい性能が要求されるスーパーコンピュータ用マグネットポンプの特許を取るなど「技術で生きる」同社の姿勢は極めて明確である。

第9図 ポンプメーカー A 社の事業展開プロセス



その後、同社のポンプは消費財であった水揚げポンプから電気製品の部品に変わり、同社は生産財メーカーに変身を遂げた。販売先も一般顧客から、特定化されたメーカーとなった。

A社は技術開発力で勝負する会社である。それは単にポンプに詳しいということだけではなく、ポンプを道具としていかに変身させ、より広く使えるものにするかを研究してきたことにあらわれている。このため、多くのユーザーから開発依頼が来ている。こうした形で、特定化されたユーザーが存在するため、常に明確な目的をもって製品開発を行うことができる。さらに、開発された商品は確実に販売できるので、開発リスクは少なく、在庫管理もしやすいのである。

最近では電気温水式床暖房システムを手がけているが、これは生産財となったポンプをもう一度自社開発によって、消費財にしようとする方向での事業戦略の転換である。このため、市場ニーズを把握し、既存技術をこれに応じて組み替えることによって新製品開発を実現した。これはパイプメーカーと共同して行い、そのパイプメーカーとの共同特許をとっている。しかし、ポンプユニットは性能のよいデンマークからの輸入品の使用に踏み切るといった合理的な選択も行っている。

こうした判断は長年技術で生きぬいてきた同社の技術的な判断力の高さによるものであるとともに、戦略思考の柔軟さをもった経営者の資質によるものでもあると思われる。

### 3) 技術力の拡充とビジネスモデルの変革で生き残り

#### ——電磁鉄芯メーカー S 社

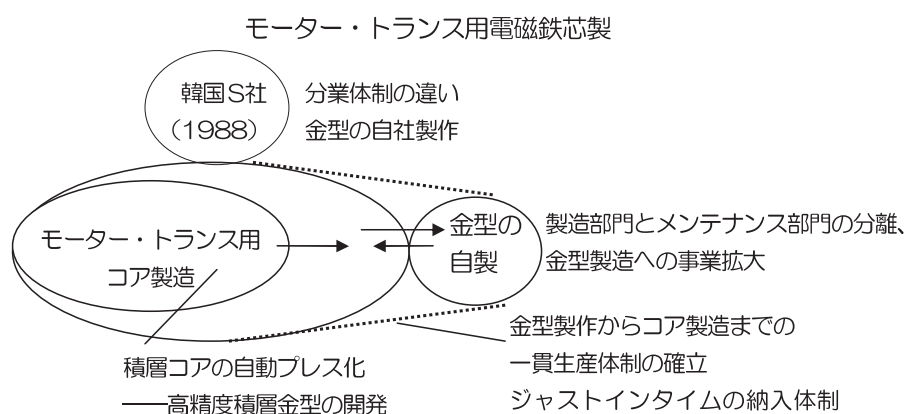
S社は、モーターおよびトランス用電磁鉄芯（コア）の生産では、業界トップクラスの専門メーカーである。この専門メーカーとして持つ技術力を最大限に生かし、金型製作も含め、開発試作用コアの注文にも柔軟に対応し、試作品から量産品までの多様なニーズに応えている。

電磁鉄芯のなかでもトランス用電磁鉄芯は比較的簡単に製作でき、金型の製作もそう難しくもない。このため、トランス用電磁鉄芯の同業者は100社位ある。しかし、より難し

いモーター用電磁鉄芯までやれる企業は10数社しかない。さらに、そのうち金型まで自製化している企業は2、3社と限られている。

これは、同業者が最近の経営環境の悪化により行き詰るなかで、メンテナンス部門を独立させ、金型の自製によるビジネスモデルの革新とあわせて、製品の高精度化、スピード化、多品種化を実現したことによるものである。こうして、同社は「生残り型オンリーワン企業」となり、バブル景気時にも地道な経営を続けたこともあって、財務体質の強さを誇っているのである。

第10図 電磁鉄芯メーカーS社の事業展開プロセス



同社が「オンリーワン企業」になったサクセスファクターとしては、第1に創業以来の長い伝統によって培われた優れた技術力と柔軟な生産体制により醸成したユーザーとの厚い信頼関係があげられる。これが基盤ファクターとなった。

第2に、こうしたなかで画期的な役割を果たしたのが、各種最新鋭マシンの導入、金型メーカーとの良好な関係の構築によって、高精度な積層金型から試作用金型まで幅広く製作することが可能となり、これがユーザーの多様なニーズへの対応と製品の高精度化、多品種化を可能としたことである。これが突破ファクターとなった。

第3に、特定の取引先について売上高の10%を超えないとした営業戦略があげられる。同社はこの方針を堅持しており、現在の取引相手は200数十社に上っている。これが補完ファクターとなった。

#### 4) 老舗の不断の事業展開によるビジネスモデルの革新

##### ——餅菓子製造販売M社

さらに、同じ事業領域におけるビジネスモデルの変革を進め、これをテコとしつつ、経営資源の有効活用により、事業多角化による関連事業領域への拡大を図ることによってビジネスモデルを不断に革新しているような「オンリーワン企業」もある。



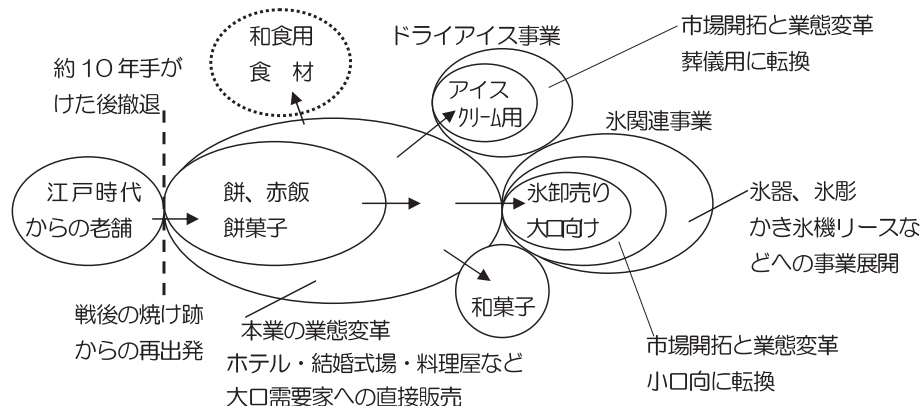
この典型的なケースとしてあげられるのが、餅菓子製造販売 M 社である。同社は江戸時代から続く老舗の餅菓子屋で、大垣市の中心商店街にあり、中心商店街が衰退し、有力な商店が競って人口の増えた郊外への出店を進めるなかで、新たな顧客と新たなビジネスモデルを不断に開発することによって、中心商店街に留まって、高収益をあげているユニークな企業である。

同社の場合は、他の同業者と異なり、「製造小売」の業態から脱し、大口取引先の開拓による赤飯の卸売や餅菓子の和菓子業者への卸売などによる業態変革を積極的に進め、あわせて餅菓子用の冷凍庫、冷凍車を活用して氷やドライアイス事業に取り組み、新規取引先の開拓によって拡大を図り、同業者の追随を許さないユニークな事業展開を進めることによって、岐阜県西濃地域をテリトリーとした「地域限定型オンリーワン企業」としての地位を築いたのである。

これを実現した突破ファクターをみると、第 1 に赤飯や餅菓子などの本業のビジネスモデルの変革があげられる。同社の本業は、餅米を使った餅と赤飯の製造販売である。原料となる餅米の半分は餅の製造に使われており、その 3～4 割は正月用の切り餅が占め、その他は慶弔用などにあてられる。餅米の残りの半分は赤飯に使われており、これは婚礼などのお祝に用いられている。

また、この事業はもともとは「製造小売」つまり店の奥の作業場で製造して、店頭で来客に販売するというビジネスモデルであった。これに対して、同社は総合結婚式場、ホテル、料理屋などの大口の取引先を開拓していった。こうしたところでは多種多様の料理を大量に用意しなければならず、赤飯まで手が回らない。そのため、外部から仕入れることになる。こうした大口取引先への卸売にビジネスチャンスを見出し、このために自動製造機や大型冷凍車の導入による事業体制の拡充を進めることによって、「地域限定型オンリーワン企業」としての競争優位を確立したのである。

第 11 図 餅菓子製造販売 M 社の事業展開プロセス



なお、餅、赤飯ともに需要の変動による差が大きく、しかも日保ちがしないため、大手は参入しにくいニッチ市場である。これも同社の業態改革の成功を支えた基盤ファクターの1つである。

第2は、氷関連事業およびドライアイス事業における新規取引先の開拓による事業の再構築である。赤飯の需要は4、5月、10月に多く、餅の需要は年末年始がピークである。したがって6、7、8月はともに不需要期になるため、従来から氷やドライアイスの仲買業をやっていた。当初前者は工場、病院などの大口需要家に、後者はアイスクリームの冷却用に販売していた。

しかし、冷蔵庫の普及とともに、需要が急激に減少し、多くの同業者が廃業に追い込まれた。そのなかで前者は手間をかけて飲み屋など小口需要家の開拓を進め、後者は葬儀用という大口需要を獲得するべく営業努力を行った。さらに、製氷機、砕氷機などの導入による製造体制の強化、大型冷凍庫の有効活用、さらに水器、氷彫刻などにも取り組むことによって、業態変革を実現して生き残ったのである。

これによって、これらの事業領域でもいわば「生残り型オンリーワン企業」で、かつ「地域限定型オンリーワン企業」としての確固たる地位を築いたのである。

### 第3章 競争優位維持のための事業戦略

ひとたび新規事業の創造や既存事業の革新に成功し、競争優位を確立したとしても、いずれ同業他社や新規参入者によって模倣されたり、新たな事業やビジネスモデルが持ち込まれたりすることは避けられない。

したがって、「継続は力なり」、「油断大敵」であり、その競争優位を維持していくためには、何らかの戦略が明確にとられることが必要となる。こうした競争優位の維持のための戦略には、以下に見るように、「攻め」と「守り」の2つの戦略がある。

#### 1. 攻めの戦略

##### ——不断の新製品・新ビジネスモデルの開発で自らの地位を維持

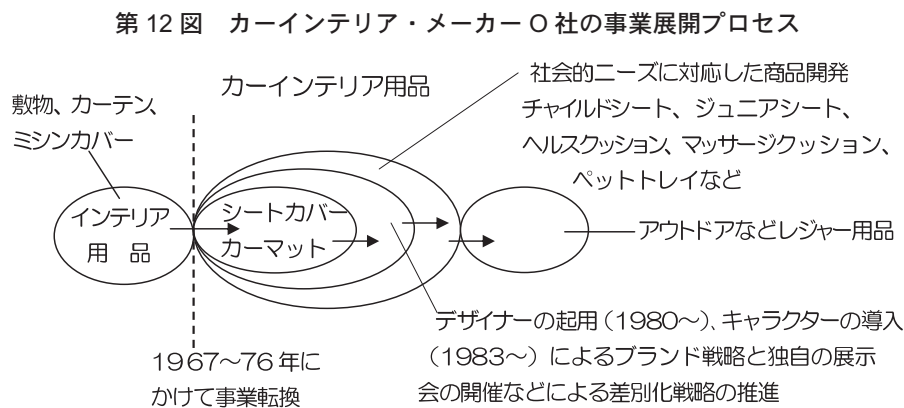
まず、「攻め」の戦略である。これは新しい製品やビジネスモデルの開発に対する不断の取り組みなど、攻めることによって新規参入を防ぎ、自らの地位を維持しようとする事業戦略であり、「オンリーワン企業」に広くみられる戦略であるが、以下いくつかの具体的なケースをあげて検証してみよう。

##### 1) カーインテリア用品メーカーO社

例えば、O産業はもともとインテリア用品のメーカーであったが、モーターレーゼーショ

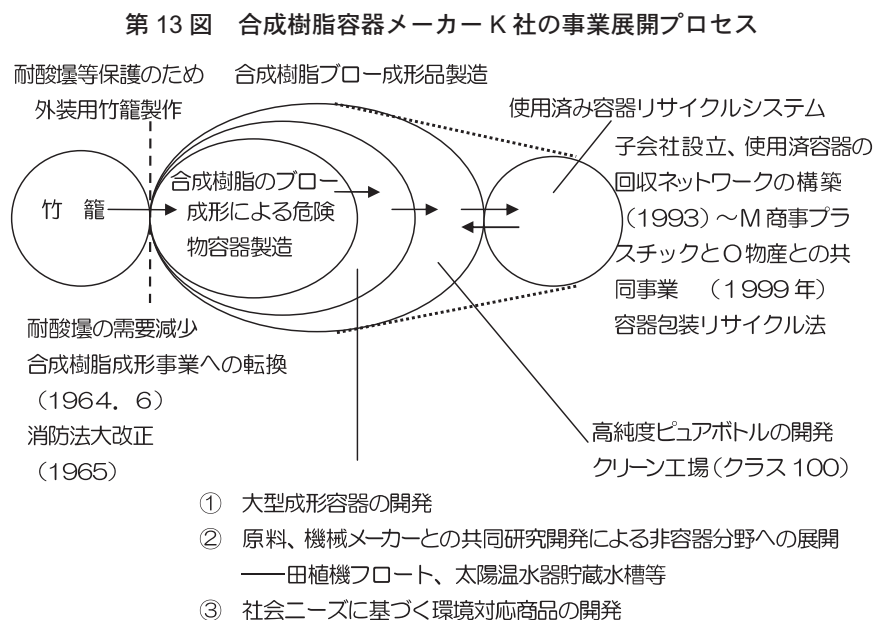
ンの到来を予見し、思い切ってカーインテリア用品へ事業転換して成功した。

また、その地位を維持するために、デザイナーを起用し、キャラクターを導入してブランド戦略で差別化を推進したり、さらに時代のニーズの変化に対応して、安全対策であるチャイルドシートやジュニアシート、高齢化に対応したマッサージクッション、ペット時代を反映したペットトレイ、さらにレジャーブームに応じたアウトドア用品などの新製品を次々と開発している。



## 2) 合成樹脂容器メーカーK社

合成樹脂容器メーカーK社も、時代のニーズにあわせて、大型成形容器の開発、原料メーカーとの共同開発による田植機フロート、太陽温水器貯蔵水槽などの非容器分野への展開、開発、さらに社会的ニーズにもとづく環境対応商品の開発といった形で不断の新製品開発を進めている。



とくに画期的なのはクラス 100 のクリーン工場の建設による高純度ピュアボトルの開発であり、これは海外からの受注も多く、世界的な「オンリーワン企業」としての立場を確固たるものにしてしている。同社は、このような新商品開発を継続的に進めることによって、他社の追随を許さない状況を作り出している。

なお、この業界では新規開発製品のライフサイクルは3年、4年のものが多いといわれ、新製品開発を続けなければ、収益の確保、ひいては「オンリーワン企業」の地位を保てないといわれている。このため、同社では従業員120～130名のうち30名を研究開発要員として確保している。

### 3) 餅菓子製造販売 M 社

多角化も含めて、ビジネスモデルの変革に極めて意欲的なのが、餅菓子製造販売 M 社である。餅、赤飯、餅菓子などの従来からの主力商品については、積極的な売り込みによる大口需要家への販路拡大を進めるとともに、氷関連やドライアイス関連などの新規事業へもたゆまず取り組み、事業領域の多様化や進めビジネスモデルの変革を進めているが、これはいわば同社の独壇場であり、同業者の追随を許さないものである。

## 2. 守りの戦略

次に、企業のコアコンピタンスを強化することによって競争優位を維持する「守りの戦略」がある。しかし、これは単なる現状維持の「守り」ではなく、以下にみるように自ら優位性より強固にするためのより積極的な戦略なのである。

### 1) 製品・ビジネスモデルの差別化戦略の組織的・人的な固定化

まず、確立した競争優位を守るための戦略であるが、この競争優位を経営組織や経営システムとして埋め込んで差別化し、参入障壁を形成する戦略である。

#### ① 合成樹脂容器メーカー K 社の「使用済み容器リサイクルシステム」の構築

合成樹脂容器メーカー K 社は、継続的な新商品開発による攻めの戦略とともに、守りの戦略としてビジネスモデルの変革による差別化戦略にも積極的に取り組んでいる。

これが「使用済み容器のリサイクルネットワーク」の構築である。同社はユーザーからの要請もあり、リサイクル時代の流れを先取りして、使用済み容器をリサイクルするシステムの構築に取り組んだ。このため、同社は、大手商社と廃棄物処理会社と提携し、1993年に子会社を設立した。現在では、アジア、アメリカ、ヨーロッパでもこのネットワークを拡大している。こうした容器リサイクルネットワークへの取り組みも、容易に他社の追随を許さず、競争優位を維持するための戦略として極めて有効なものである。

## ② 包装印刷メーカー O 社のデザイン戦略とデザインから印刷までの一貫工程化

包装印刷メーカーの O 社は食品包装から「菓子包装」へ事業領域を絞り込み、そのなかでも観光土産品から高級菓子貼箱へと主力商品を転換しつつ事業展開を進め、とくに高級菓子貼箱では全国規模で独占的な地位を占めている。

しかし、同社はこうした事業戦略を取りながらも、同時に別な対策を打っている。まず、観光みやげ品への絞り込みを行った際には、従来内職によって製作していた箱を、自ら製缶工場を建設することによって機械化して取り込み、大幅なコストダウンを図り、他社との差別化を進めている。これは中小の印刷会社には真似が出来ないことであり、同社はこれによって立場の強化を図ったのである。

さらに重要なことは、デザイン部門を拡充し、多数の専門デザイナーを抱え込み、画像や地域情報（他社の製品、製品名も含む）のデータベース化を行い、デザインから印刷までの情報システムによる一貫工程化を実現したことである。

これにより、顧客のところに出向かなくてもインターネットを用いて顧客と直接対話しながらデザインを決定していくことができるようになった。このため、注文も電話、ファックス、電子メールなどで簡単に出来るようになった。こうした大規模な情報化を進められる企業はこの業界ではほとんどない。これによって競争優位を守ることができた。

それと並行的に、同社は営業スタッフとデザイナーが同行して顧客を回ることによって、提案型営業を展開したり、受注前のデザイン作業をサービスしたりして、顧客との交流を図っている。しかも、同社はこれを無料で行っており、これが他社に対する競争優位を作り出しているのである。

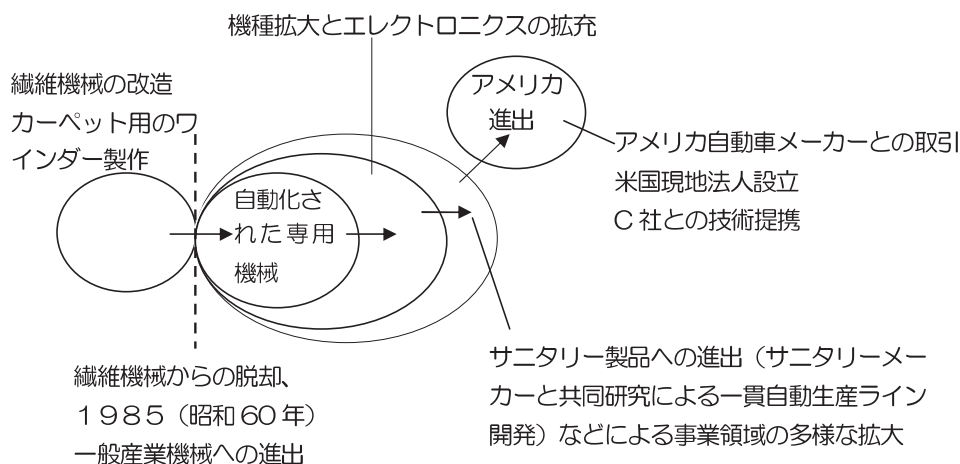
このように、競争優位を確立するにあたって、補完ファクターとなっていた同社の組織体制や活動様式の強さが、競争優位の維持戦略として大きな役割も果たしているのである。

## ③ 産業機械メーカー S 社の設計陣の拡充と受注生産方式の堅持

産業機械メーカー S 社は、ニッチ分野を狙うために受注生産に力点を置いている。これが、同じようにできる企業は、他には 1 社しかないという「オンリーワン企業」としての地位を確立するのに大きく貢献している。

このため、同社は、設計陣に 30 名に上る優秀な人材を配するとともに、主体的に挑戦し、柔軟な発想で製品を創造する企業風土を作り上げ、サニタリーメーカーなどユーザーとの共同開発を積極的に進めてきた。同社は社員一人ひとりが日常の業務において、創造的なチャレンジ精神で課題の解決にあたり、顧客のニーズに即応できるように、技術力、信用力を強化することを心がけている。

第14図 産業機械メーカーS社の事業展開プロセス



さらに販売面においても、アメリカに進出し、自動車のビッグ3に食い込むなど積極的な販売戦略を推進しており、このために一人で海外で活動できるような人材の育成を進めている。加えて、最新の機械や設備を導入して、時代のニーズに対応し、顧客の要望に応えることを目指している。

こうした同社の不断の努力が「オンリーワン企業」としての競争優位の維持に貢献しているといえる。

## 2) 絶えざるコスト切り下げによる経営効率化の実現

### ——殺虫剤薬品メーカーT社

さらに、専ら守りに徹する戦略としては、コスト切り下げや経営効率化への取組みがあげられる。

同社は「日本一の知恵工場」といわれるように、提案箱を使って、現場の1人1人が改善運動に取り組んでいることで広く知られている。それによって生産ラインの合理化が進み、コストダウン、要員削減、製品不良の削減が実現している。こうして得た利益の一部を用いて、従業員の給与面で配慮したり、海外旅行に連れて行ったりという形で従業員の処遇の改善にも配慮している。また、社長が率先してトイレ掃除をしたり、「ありがとうカード」を置き、パートを「さわやかさん」と呼ぶなど、家族的な雰囲気づくりにも努力している。

しかし、こうした裏には当初のゴキブリ駆除剤に続くナメクジ駆除剤などの新規開発商品の売れ行きが伸びず、依然ゴキブリ駆除剤に85%前後を頼っているため、収益対策としてはコストダウンに頼らざるをえないといった事情があると思われる。その結果人員削減が行われるなかで、設立時の従業員がみな残っているために、平均年齢が50歳を超えているといった状況が生まれているのではないかと考えられる。

## 第4章 市場消滅に対する起死回生のための事業戦略

### ——捨て身で活路を開く。その強さの秘密何か。

企業はさまざまな環境変化のなかで、それに抗して事業を継続していかなければならない。しかし、それが市場の消滅などによってこれまでの事業を継続していくことを不可能にしてしまうこともないわけではない。このために、新たな事業の創造によって事業転換を行うのが、「起死回生のための事業戦略」なのである。

これは、そう簡単なことではなく、特殊な事情も多いが、こうした「起死回生のための事業戦略」により再生したケースから学ぶものは多いと考えられる。

#### 1. 合成樹脂容器メーカーK社の合成樹脂容器事業への参入

この代表的な事例は、合成樹脂容器メーカーK社である。同社は、もともと硝酸、過酸化水素水、硫酸、リン酸などの危険物の容器であった耐酸壇を保護する外装用竹籠を製作していた。しかし、化学薬品メーカーでのプラントの連続化などの技術革新が進み、耐酸壇の需要が急速に減少した。同時に消防法改正により、危険物容器として合成樹脂容器が認められた。これによって外装用竹籠の需要が激減した。

これに対して、同社はあえて合成樹脂容器事業への参入という最も困難な道を選び、成功を遂げた。

これを支えた戦略ファクターとしては、まず第1に合成樹脂が国産化されて間もなくであったため、合成樹脂メーカーの積極的な協力がえられ、他方で機械メーカーも新たな製造機の開発を進めていたため、合成樹脂メーカー、機械メーカーと共同開発体制を組めたことがあげられる。

第2に、住友重機械から、当時わが国になかったドイツのマルチンドルフ社の全自動中空成形機の輸入1号機を導入できたことである。これによって、合成樹脂容器のブロー成形技術の獲得に成功したのである。

第3に、先発メーカーの製品は品質も形状も、当時は不十分なレベルに止まっていたため、競争は必ずしも厳しくなく、新規参入が比較的容易であった。これによって、思い切った「意思決定」ができたこともあげられる。

最後に、最も注目されるのは、顧客である化学薬品メーカーとの関係である。化学薬品メーカーとは従来から竹籠での長い取引関係があったため、試作品の強度、耐久性、内容物への影響などの試験に前向きに応じてくれた。これで1年間試作に没頭することができた。これは、竹籠の納入を通じて危険物の取扱いやトラブルの防止について熟知していたことが評価された結果であり、化学薬品メーカーの同社に対する深い信頼感があったことが決め手になったのである。必ずしも技術的な判断だけではなく、こうした取引上の信

頼関係が大きくユーザーの決定を左右したことは極めて示唆的である。こうして、同社は画期的な事業転換に成功できたのである。

## 2. 産業機械メーカー S 社の産業機械事業への思い切った事業転換

次に、産業機械メーカー S 社の場合をみよう。同社は、以前は日本の 95% が集積している泉南地域におけるカーペット生産に用いられるワインダーを独占的に供給していた専門メーカーであった。しかも、これが同社の売上げの 90% を占めていた。この市場は規模が小さく、大手が手を出さないニッチ市場であることもあって、独占的な地位を確立することができ、経営基盤は安定していた。

しかし、その後オイルショック、関西空港建設、高速道路建設、カーペットのダニ問題などの問題が重なり、泉南地域のカーペット業者が相次いで廃業したため、ワインダーの需要は一挙に消滅し、決定的な危機に直面することになった。

このため、同社はワインダーから産業機械への転換を図り、成功した。これを実現したサクセスファクターとしては、次の 4 つがあげられる。

第 1 は、エレクトロニクス技術とエレクトロニクス技術を駆使し、高精度、高能率、短納期という時代のニーズに応える自動化・省力化機械に焦点を合わせたことである。

第 2 は、大手と競合しないニッチ分野を狙い、受注方式による開発指向の強い経営戦略をとり、顧客の仕様にあわせた企画・設計・製作を行うことにしたことである。

第 3 は、特定の業種に過度に依存せず、30% 以上にはしないように抑えたことである。同社は、かつてワインダーへの依存度が高かったために、事業転換に取り組む上で非常に苦労した。これは、これへの反省から出たものであった。このため、幅広い業種を対象として売り込み努力を行った。そのため、現在は主要機種は搬送機械、自動組立機、自動検査機、箱詰機など多機種にわたり、ユーザー業界も自動車業界、食品業界、電子業界、電機業界、建設業界、サニタリー業界など広い範囲にわたっている。

第 4 は、世代交代によって経営者が若返ったことが上げられる。電気工学を専攻した子息が新しいセンスで事業転換に取り組んだことが、新たな事業の選択と取り組みに大きく貢献したといえる。

このような要因によって、危機を脱したのであるが、このケースの突破ファクターは、まず技術力あるいは技術開発力にあるといえるが、同時に経営者の意志決定と不屈の努力の賜物でもあり、これが補完ファクターになっていたということである。手をこまねいては何も起こらないし、リスクは避けてはいけないということである。

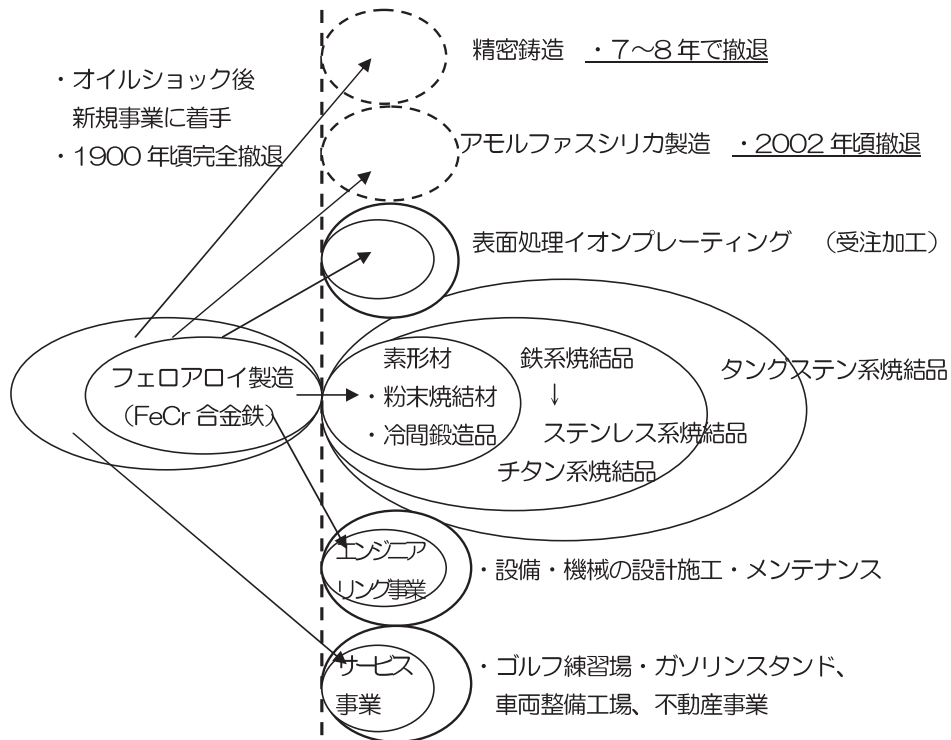
## 3. 粉末焼結品メーカー J 社の分社化と新規事業、新素材への取り組み

新潟市にある粉末焼結品メーカー J 社は、もともとは大手鉄鋼メーカーの合金鉄製造部



門であったが、オイルショックによる電気料金の高騰で競争力を失い、合金鉄の生産をあきらめざるをえなくなり、事業転換を図ったものである。

第 15 図 粉末焼結品メーカー J 社の事業展開プロセス



1993 分社化により粉末焼結品メーカーN社設立（鉄鋼メーカーN社 100%出資）  
 2003 J社に社名変更（鉄鋼メーカーN社とK社の経営統合による）

その結果、現在は自動車、OA 機器、精密機械、産業機械などの部品である鉄系、ステンレス系、チタン系、タングステン系、銅系などの粉末焼結や冷間鍛造による素形材の製造、イオンプレーティングによる表面処理などを行っているが、とくに粉末焼結のうちタングステン系焼結品は携帯電話用振動用重錘は、世界シェア 25%を誇る世界レベルの「オンリーワン企業」である。

しかし、同社は合金鉄製造からの撤退にあたって、精密鑄造やアモルファスシリカの製造も手がけたが、これは結局失敗している。その結果粉末焼結材と冷間鍛造品の素形材およびイオンプレーティングが残ったのである。

素形材で成功した理由は、当初は導入技術であったものの、これを自社の独自技術まで高めたところにある。例えば粉末焼結をみると、取りつきやすい鉄系の粉末焼結からはじめ、現場努力によりノウハウと熟練を蓄積し、ステンレス系からチタン系とより難しい原料を用いた焼結品を手がけ、さらに極めて難しいタングステン系焼結品をこなすまでの技術を蓄積し、これが突破ファクターとなり、世界的なレベルの「オンリーワン企業」になっ

たのである。

しかも、ここにはさらに3つの補完ファクターがあった。1つは分社化して、人員と労務費の削減による合理化を図ったことである。もう1つは、余剰となった技術者の活用を図り、設備・機械工事の設計・施工やメンテナンスなどの受注を行うエンジニアリング事業を始めたこと、3つ目は旧合金鉄製造所の所有していた遊休地を活用し、ゴルフ練習場、ガソリンスタンド、車両修理工場を開設し、不動産業も行っている。こうした余剰経営資産の活用により、事業構造の多角化を実現したことである。

このように、技術に生きるといっても、そればかりではなく、個別の事情に対応したさまざまな戦略が複合されることによって、成功にしたことが分かる。

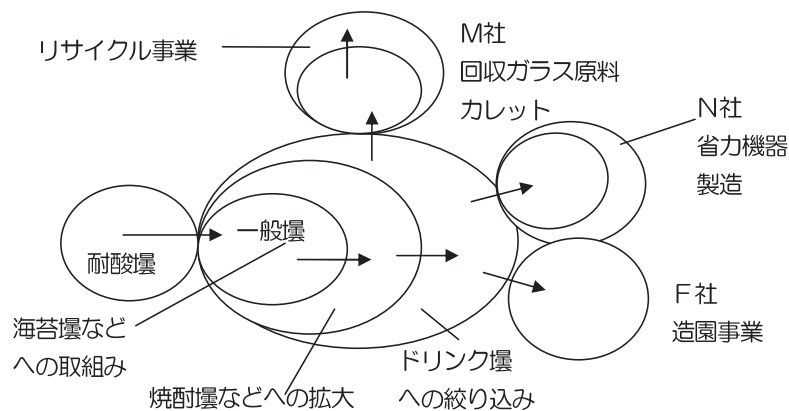
#### 4. ガラスビンメーカー N 社の事業戦略の転換

さらに、ガラスビンメーカー N 社のケースをみよう。同社は、もともと耐酸壘を製造していた。これは酢酸充填用のガラスビンであるが、特殊な製品であるため、競争相手も少なく、経営基盤もしっかりしていた。

しかし、時代の流れと技術革新によって需要が激減し、一挙に危機に陥ったのである。こうした状況に直面して、同社は新たに一般壘に挑戦した。しかし、それに続いてペットボトルや紙容器による代替問題が生じてきて、再び窮地に立つことになった。

しかし、同社は規模はさほど大きくなかったが、透明、青、茶色3色の壘を生産できる強みがあり、小壘の製造技術が優れていた。そのため、調味料、海苔ビン、ドリンク、医薬などさまざまなビンを生産することが可能であった。とくに、この自社の長所をいかして、差別化戦略として取り組んだのが、ドリンクビンへの特化であった。ドリンクビンは小さいながら、ペットボトルや紙容器に変わり難いので、他のビンと比べると最も影響を受けにくかったのである。また、単価も一般のビンの倍近い高さであるため、同社は業界全体が不況をつづけるなかでも、高い成長率と収益を実現できたのである。

第 16 図 ガラスビンメーカー T 社の事業展開プロセス



なお、こうしたドリンクビンへの特化を成功させた突破ファクターが、積極的な設備投資、つまり高級マシンの導入であるが、あわせて経営改革が補完ファクターとなっている。とくに後者の徹底的な管理体制の変革、昇格試験制度、9組三交替などの制度改革はコストの削減や効率性の向上をもたらし、これによって高品質の小壘による市場の安定した確保が可能となったのである。

他方、こればかりではなく同社は時代の流れを見据えた2つの事業領域への展開を進め事業構造の多角化を進めている。

1つはガラス原料のリサイクルである。子会社のM社は、もともとガラス原料を提供する別会社であったが、環境問題への関心が高まりつつあるなかで、早くからリサイクル活動に積極的に取り組んだ。そのため、子会社化した単なる原料会社としてではなく、環境事業会社として成長し、現在では150の市町村からガラスビン进行回収し、ガラスビンの再資源化を進めている。

もう1つは、子会社のN社を設立したことである。また、N社は主にマシンおよびシステムの開発設計・制御技術やサーボコントロールおよびロボット技術、画面処理技術を駆使しながら、高度化する顧客の製造工程におけるさまざまなニーズを満たす搬送、包装、検査などの省力化機器を開発し提供している。この母体となったのは、もともとガラスビンメーカーN社の中にあつた自社の機械を修理、改造していた産業機器課だつた。その後技術力を蓄積するにしたがつて、自社の仕事だけではなく、外部からの注文生産も行うようになり、高度かつユニークな技術を有するため、売上高も拡大していった。このため、この事業を分社化したのである。ここではガラスビンメーカーと深い関係にある飲料メーカーなどが対象となるため、固有技術の活用ができるとともに比較的安定した顧客ニーズが常に存在するといったメリットがあつたのである。飲料メーカーの生産工程の効率化を進めることによって、更なる市場の拡大と新技術の開発が可能となるからである。

もう一つのF社は花きと造園事業を行っている。これは、人材という自社の既存の経営資源を利用して、非関連事業領域への進出を図つたものであるが、このように、全く経営ノウハウのない分野への展開は高いリスクもあるが、成功した場合には成長性の高い事業となりやすいことも確かである。

## 5. 起死回生のための事業戦略の成功の秘密

以上みたように、各社とも安定した経営を行つていたにもかかわらず、市場環境の変化によって追い詰められ、経営危機に直面した。しかし、そのことがかえつて思い切つた新規事業の創造や事業構造の変革を可能にしたともいえる。

危機に直面した各社のとつた事業戦略はそれぞれの状況に対応したものであり、一般化は難しい。しかし、そこに共通してみられる特性がないわけではない。

1つは、いずれも自社のもつ技術力などの経営資源を生かしたものであるということである。産業機械メーカーS社、ガラスビンメーカーT社の場合は自らの技術力を見据えて、それを何とか生かそうとしたものである。粉末焼結品メーカーJ社も合金鉄で培った技術ととりわけ優秀な人材を抱えていた。合成樹脂容器メーカーK社は一見そうした内部資源はないように思われるが、実は顧客の信頼という無形の資源があったのである。

もう1つは、それぞれに新たな事業への取り組みに対する独自の視点を明確にもっていたということである。産業機械メーカーが事業転換を行うとしても、新たな事業に対する具体的で明確な理解なしには成功はおぼつかなかったと思われる。

ガラスビンメーカーT社の小壘・3色壘路線あるいは産業機械メーカーS社のニッチ機械分野狙いの事業戦略は、そうした点で極めて明確だったといえる。

しかし、必ずしもこうした企業ばかりではなかったことも事実である。例えば、粉末焼結品メーカーJ社は導入した技術を消化しつつ、より難しい原料を執拗に追求することによって独自の技術・ノウハウを蓄積し、これが新しい事業領域への道を切り開いたといえる。また、合成樹脂容器メーカーK社の場合は、顧客との信頼関係を守り、合成樹脂メーカー、機械メーカーとの共同開発によって、他社の力を借りることにより、事業の特性を見極め技術力を育成していったのである。いずれも不断の努力や他社との協力によって、後から新しい事業に対する独自の視点をつかんだのである。

3つには、いずれの場合も必ずしも容易な一本道ではなく、色々と失敗したり、窮地に陥ったりした末に、最終的に自助努力で成功への道を切り開いたということである。例えば、合成樹脂容器メーカーK社の場合は顧客の信頼感があったため、1年間にわたる試作期間がえられ、これが成功をもたらしたといえる。また、粉末焼結品メーカーJ社は2つの事業を途中であきらめざるをえなかったが、これを乗り越えて成功したのである。

起死回生のための事業戦略の成功の秘密はこうしたところにあったのである。

## 第5章 失敗を招いた事業戦略—失敗から何を学ぶか

事業を推進する上で、どの企業もさまざまな事業戦略をとる。しかし、当然のことながら、すべての事業戦略が成功するわけではない。むしろ失敗する場合の方が多いかもわからない。ただし、失敗したといっても、その事業戦略を採用した際には、それなりの経営の判断があり、意思決定があったわけである。

問題は失敗の理由である。そこには個別の事情が極めて複雑に絡んでおり、一概に否定的にとらえることはできないが、「災い転じて福となす」といわれるように、むしろ失敗をしたからこそ、正しい道が見つかったということすらあるからである。そうした意味で、失敗を招いた事業戦略について、具体的なケースをとりあげ、その失敗の理由を検証して

みることにした。

### 1. 電子部品メーカーI社が技術戦略の失敗から学んだ成功への道

電子部品メーカーI社は不断の新規事業創造により、事業構造を継続的に変革してきたことで際立った特徴を持っている。

同社はもともと電源開発を目的として設立された企業である。その後余剰電力を利用したカーバイト、フェロシリコンなどの生産、さらに熔成燐酸の生産を行ってきたが、1954年には建材事業に進出し、さらにセラミック事業にも進出した。

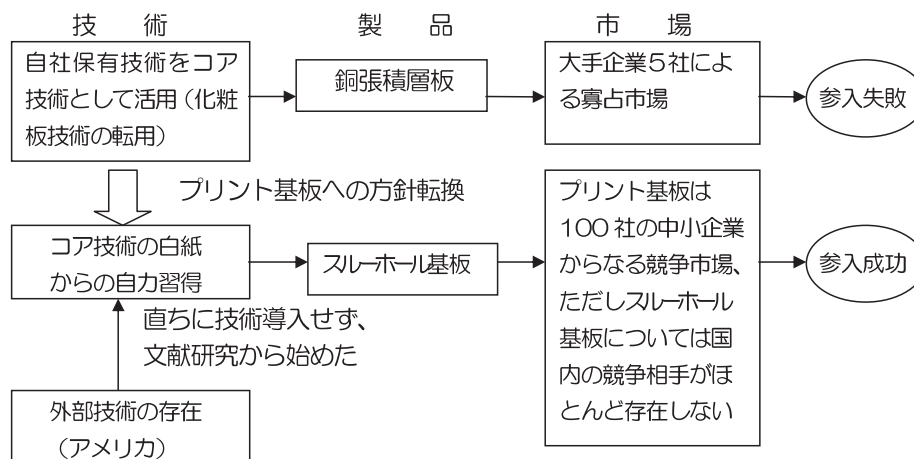
つづいて、1972年には電子部品のプリント配線板の製造に着手し、さらにプラスチックパッケージに進み、その後電子部品メーカーとして大きく成長し、現在は電子部門が売上高の9割を超えるまでになっている。

このなかでも画期的な電子部品事業への参入は、建材やセラミック事業で蓄積してきた技術を活用しながらも、コア技術は外部から導入することによって実現したものだ。しかし、これは平坦な道ではなかった。当初そこには技術開発と市場戦略に関する大きな読み違いがあり、これをブレークスルーすることによって、電子部品事業への「飛躍」が実現できたのである。

この経緯をみると、当初は従来から持っていた化粧板やセラミックなどの技術を使えば、プリント配線基板の材料である「銅張り積層板」を生産することは技術的に十分可能であると判断していた。そのため、このマーケットへの参入を試みたのである。

しかし、現実にはその市場は大手5社が支配しており、同様の参入を試みた他社も失敗していたことが分った。結局、参入困難と判断せざるをえず、この開発プランは中止されることになった。これは既存技術をコア技術とすることにこだわり、市場戦略をおろそかにしたための失敗であった。

第17図 新規参入における技術戦略の失敗とそれへの対応



これに対する反省から、開発目標を、日本では殆んどやっていなかったスルーホール基板に変え、既存技術を極力活用するとしながらも、コア技術は新たに習得することとし、あらためて文献研究からはじめたのである。こうして、市場を重視した戦略へ、思いきった方針転換を行った。この市場は数十社の競争相手がいたが、大手ではなく、十分に戦える相手であると判断したからである。これによってスルーホール基板の成功をもたらされたのである。

この失敗は、自ら保有していた内部経営資源であるセラミックや建材の技術をプリント配線基板のコア技術として活かすことにこだわったために、市場戦略を軽視したところからきている。その失敗から学び、事業戦略を変革したわけである。したがって、この場合の突破ファクターは、まず、こうした方針を転換することにした「意志決定」であり、補完ファクターは競争条件を読んだ「市場戦略」であり、基盤ファクターは同社が常々行っているプロジェクト方式による期間限定の短期指向の「技術開発」である。

## 2. 日本と諸外国の分業体制の相違に対する読み違い

### 1) 電磁鉄芯メーカー S 社の裏目に出た韓国進出

電磁鉄芯メーカー S 社は、円高と内外格差の拡大に対処するために韓国に子会社を設立し、国内の生産と韓国での生産の分担関係を構築しようとした。

この会社は合弁会社で、当初は80数%出資していた。その後韓国側のウエイトが高まり、上場時には外資系は認められないため、持株の一部を譲渡した。

しかし、その後次第に問題が浮かび上がってきた。韓国では関連企業や専門業者が日本ほど発展していないため、金型製作も含めて内製化していたが、そうしたなかで、合弁相手が一貫生産を目指して電磁鉄芯からモーター製作への事業展開を提案してきたからである。それは S 社にとっては、専門業者としての経営ノウハウや保有技術の限界を超える不可能なものであった。

これは、わが国固有の極めて細かな分業のもとで行われている同社のビジネスモデルと韓国側の考えるビジネスモデルがあわずに失敗したもので、日韓の分業関係の違いにより生じた海外進出の失敗である。こうした例はアパレルなどでもみられるものである。

### 2) 産業機械メーカー S 社のオートワインダー導入の読み違い

産業機械メーカー S 社もワインダーを扱っていた頃に、コンピュータを用いた自動ワインダーを導入しようとしてベルギーの企業との技術提携を図ったが、断念している。この最大の原因は日本と欧米のカーペット業界の規模の違いであった。欧米では製糸から製品まで自社工場で一貫生産するため規模が大きい。しかし、日本では工程ごとの分業になっている。このため、泉南地域のカーペット業者には資金負担が大きすぎ、メンテナンス技

術力もない。また、生産規模にも適合しなかったからである。これもある意味で、日本と欧米の分業体制の違いに関する読み違いから生じた失敗であるといえる。

このように、日本と諸外国との分業体制の違いを事業戦略に組み込んでおかなければ、海外進出での成功はおぼつかないといえる。

### 3. 早すぎたために生じた失敗

事業戦略にもタイミングの問題がある。いかに内容の優れた事業戦略と思われても、技術革新の展開を読み違えたり、市場の成熟度を正確に認識できなければ失敗せざるを得ないということである。次に、そうした実例をみてみよう

#### 1) 技術的に早すぎたことによる失敗

##### ——包装印刷メーカー O 社のアナログ方式でのデータベースの構築

包装印刷メーカー O 社は、デザイン部門の拡充、デザインデータベースの構築、デザインから印刷までの一貫化などにより「オンリーワン企業」としての地位を勝ち取ったが、このうちデータベースについては 10 数年前に 7000 万円もかけて一度構築している。これは素材別、テーマ別のあるいはイメージでの検索が可能な優れたシステムであったが、アナログデータであり、このデータをそのまま印刷工程につなげなかった。このためデジタルベースで作り直すことになった。これはアイディアは良かったが、コンピュータ技術の発展に対する予測の違いから失敗に終わったのである。

#### 2) 市場の未成熟から起きた失敗

##### ——自動車部品メーカー T 社の新規事業への取り組み

自動車部品メーカーの T 社は、戦前からの大企業であるが、自社開発のバルブコアによって世界的な「オンリーワン企業」となり、アメリカ、韓国、台湾、タイ、中国など海外にも進出し、工場を建設している。その後トヨタ自動車のプレス部品も手がけている。

同社は、その間に東芝と合併で子会社を設立し、バルブ技術をベースにしてトランジスタの組付け作業に取り組んだり、東芝と組んで住宅設備機器の製作に挑戦したりしている。

これは、着眼点はよかったが、市場ニーズからみて時期的に尚早であったため、失敗に帰したのである。

#### 3) 早すぎた発想と業務体制確立の難しさによる失敗

##### ——運輸会社 S 社の建材の販売・輸送代行業務への取り組み

運輸会社の S 社は「オンリーワン企業」ではないが、代理店制度の実施、全グループのオンライン化と VAN 業務への取り組み、総合的な輸送オンラインシステムの構築など、

進取の気性を持った会社として、業界でも有名である。しかし、失敗したケースもないわけではない。

例えば、ある企業の建材について、単なる配送業務だけでなく、販売代行業務から受注活動、在庫管理を含めた包括的な業務受託を行った。これはドライバーをセールドライバーととらえた先進的なアイデアであったが、この頃にはまだ携帯端末や情報システムのバックアップがなく、重いカタログを持って飛び回ることになり、成功しなかった。しかし、この失敗は、その後の「産地直送」への取組みに生かされたのである。

#### 4. アイディア倒れによる失敗

##### ——合成樹脂容器メーカー K 社の「スーパーボート」の開発

アイデア倒れによって失敗に終わったケースも多い。例えば、合成樹脂容器メーカー K 社の「スーパーボート」の開発の例があげられる。これはプラスチックのボートでは、船底から水が透けて見えて怖いということで失敗した。これも消費者の意向を正確にとらえないまま、自社の技術力への自信が先行してしまったために生じた失敗である。

しかしながら、同社は自らの技術優位の源である合成樹脂容器のブロー成形技術のあらゆる可能性を追求しており、そうしたプロセスの単なる 1 コマであるともいえる。

#### 5. 大企業の参入による撤退

##### ——餅菓子製造販売 M 社の大手参入による撤退

また、餅菓子製造販売 M 社は和食用食材を使った「おわん種」の新商品を開発して、成功したものの、大手の参入を招き結局撤退せざるをえなかった。

以上みたように、失敗の原因はさまざまであり、一般的な整理は難しいが、どの失敗にも読みの狭さや浅さと自分の立場や内部経営資源へのこだわりがあるように思われる。

### 第 6 章 事業戦略の実現に果たした戦略ファクターの役割

以上「オンリーワン企業」の事業展開のさまざまな局面において、どのような事業戦略がとられることによって、事業の「拡大」や「飛躍」が実現したのか、具体的なケースによって検証した。最後に、戦略ファクターの役割に焦点をあてて、どの戦略ファクターが事業戦略において大きな役割を果たしてきたかをみておこう。

#### 1. 戦略ファクターの役割の一般的な傾向

まず、戦略ファクターの役割に関する一般的な傾向をみたのが、第 1 表である。ここではそれぞれの企業にとって画期的な意義をもった個別の事業戦略を取り上げ、どの戦略



ファクターが突破ファクターになり、どの戦略ファクターが補完ファクターあるいは基盤ファクターとなったかを検証したものである。

これからも分るように、突破ファクターになったのは技術ファクターが圧倒的に多く、事業戦略を進める上で主導的な役割を果たしているのは、主として技術ファクターであったことが分る。次に多いのが市場ファクターである。

注目されるのは、技術ファクターが突破ファクターとなり、市場ファクターが補完ファクターとなっている組合せのケースが圧倒的に多いということである。これがゴールデンカップルであるといえる。これに対して逆のケースは、そんなに多くないのである。

なお、その他の戦略ファクターでは組織ファクターと意思決定ファクター、とくに後者が基盤ファクターとしてとくに重要であることが分る。これは、経営者のリーダーシップがあってはじめて事業戦略が成功するということを表しているといえる。

第1表 事業戦略を支えた戦略ファクター

役割 戦略ファクター	突破ファクター	補完ファクター	基盤ファクター	計
市場ファクター	5 [ 4]	11 (10)	6	22
技術ファクター	16 (10)	9 [ 4]	1	26
組織ファクター	5	4	3	12
意志決定ファクター	3	4	13	20
その他のファクター	—	1	6	7
計	29	29	29	87

(注1) 間仁田幸雄編著『躍進するオンリーワン企業における事業戦略の検証』大垣地域産業情報研究協議会・社団法人発明協会岐阜県府県支部大垣支会、平成15年3月28日

(注2) ( ) は突破ファクターが技術ファクターで、補完ファクターが市場ファクターの組み合わせのケース、[ ] は突破ファクターが市場ファクターで、補完ファクターが技術ファクターの組み合わせのケース。いずれも内数

## 2. 事業展開の方向と突破ファクターの関係

次に、事業展開の方向とそれを担った突破ファクターとの関係をみてみよう。この結果をまとめたのが第2表である。

これをみると、まず非関連事業領域への事業展開については、技術ファクターか市場ファクターかのいずれかが突破ファクターとなっているケースが多いことが分る。つまり、このいずれかで突破しないと、非関連事業領域への事業展開は難しいといえるのである。

これに対して関連事業領域への事業展開については、技術ファクターの役割が大きいことが分かるが、「オンリーワン企業」になる契機となった事業展開では技術ファクターの果たす役割がとくに大きいことが分る。

第2表 事業展開の方向とこれを支えた突破ファクター

展開方向 突破ファクター	非関連事業領域	関連事業領域	同一事業領域	計
技術ファクター	2 (2)	4 (2)	10 (1)	16 (6)
市場ファクター	2 (2)	1 (1)	2 (1)	4 (3)
組織ファクター	—	4 (0)	1 (0)	5 (0)
意思決定ファクター	—	2 (0)	1 (0)	3 (0)
計	4 (4)	11 (3)	14 (2)	29 (9)

(注1) 間仁田幸雄編著『躍進するオンリーワン企業における事業戦略略の検証』大垣地域産業情報研究協議会・社団法人発明協会岐阜県支部大垣支会、平成15年3月28日

(注2) ( ) はオンリーワン企業となる契機となった事業展開。内数

さらに、同一事業領域での事業革新や事業体制の再編成については、新たな商品や技術の開発、生産体制の変革など技術ファクターの役割が大きく、市場ファクター、組織ファクター、意思決定ファクターの役割はあまり重要ではないことが分る。このうち組織ファクターとしてあげられているのは、合成樹脂容器メーカーK社の「使用済み容器リサイクルシステム」の構築のケースである。

いずれにしても同一事業領域での事業展開については、何らかの強い差別化戦略が必要となると考えられる。

## 第7章 オンリーワン企業の経営者の戦略思考の特性

最後に、以上みたようなさまざまな事業戦略を遂行するなかで、「オンリーワン企業」の経営者がどのような戦略思考で競争戦略を考えているのかを検証し、その特性をあげてみよう。

### 1. 事業に対する独自の視点と思い切った意志決定

まず、「オンリーワン企業」の経営者に共通していえることは、経営者が自らの事業に対して独自の確固たる視点を持ち、明確なコンセプトメイキングを行っていることである。これによって、思い切った事業上の決断を行うことができる。

例えば、包装印刷メーカーO社のO社長は、印刷業を「情報産業」ととらえており、包装の役割は商品特性やメーカーのイメージの伝達にあり、このためには情報とデザインが決め手となると考えている。

同社のO社長は、「パッケージに与えられた使命は、本来は運送時に商品を守るというのが第1の目的だと思います。それに加えて、私どもがやっておりますことは、中味の宣伝というか商品の紹介という機能もあると思っています。そのため、グラフィックデザインとインテリアデザインの両方が必要になると思います」と述べている。

また、「営業マンは何が売れ筋商品で、何処でどんな商品が売れているか、どこに持って

いけば売れるかなどの情報を持っています。お客さんはそんな情報が欲しいのです。ですから、そういうことができれば喜ばれるのです」とも言っているのである。

また、産業機械メーカー S 社の H 社長は、同社の目標を、システムエンジニアリングやエレクトロニクス技術を極力活用する方向で設計能力を拡充し、受注生産方式をとることによって消費者ニーズにもとづく商品開発力を充実させ、差別化を図ることにおいているが、これはニッチ市場に活路を求めるという経営方針を明確に打ち出しているからである。

さらに、カーインテリア用品メーカー O 社の N 社長も、事業コンセプトで自動車を「感性の道具」としてとらえることによって、商品の差別化を進めている。

## 2. 時代のニーズの適確な把握とその実現への強固な意志

次に、事業の飛躍あるいは転換を進めるにあたって、時代のニーズの変化を適確に把握し、この実現に対して強固な意志をもって思い切った事業戦略をとっていることも目につく特徴である。

例えば、カーインテリア用品メーカー O 社はもともとは敷物、カーテンなどのインテリアやミシンカバーを扱っていたが、モーターリゼーションの到来をとらえ、シートカバーを中心としたカーインテリア関連の事業領域への転換を行った。その後も安全指向、高齢化、レジャーブーム、ペットブームなどその時々時代の流れを掴んだ新製品開発を続けている。

最近の動きについても同社の N 社長は、「最近若い男性がシートカバーを買うようになってきているので、車を大事に使うようになったのかなと思っています。いずれにしても使用年数が 4、5 年から 7 年に伸びていますから、当社の作っているシートカバーなどを使う率が上がっていくと思います。わが社にとっては、車を大事に使うというのは良いことなのです」と指摘しており、「昔ながらの歩くシルバーあるいは自転車に乗るシルバーではなく、車に乗って育った人が 50 歳、60 歳になった時に、乗りやすくするようなパーツを開発して提供しようと考えています」と述べているが、こうした言葉は現実のさまざまな現象から、自社の事業戦略に資する独自の意味を見出そうとする強い姿勢がみてとれる。

また、包装印刷メーカー O 社の O 社長も当初の食品一般の包装印刷から、レジャーブームによって観光地土産品が増加すると見込んで、菓子包装に事業領域を特化させ、さらに高級品指向の流れを読んで、高級菓子貼り箱への絞り込みを行うなど、時代のニーズにあわせた思い切った事業領域の転換を行っている。

さらに、餅菓子製造販売 M 社の T 社長が大口需要家の獲得などにより、新しいビジネスモデルを創造したのも時代の流れに対応しようとした結果である。

また、産業機械メーカー S 社の H 社長が共同開発方式を重視し、ユーザーとの密接なコミュニケーションを実現することにポイントおいているのも、顧客のニーズに対応するための一つの方法であると考えられる。

### 3. 徹底した技術重視の姿勢

さらに、「オンリーワン企業」経営者の特徴としてあげられるのは、多くのメーカーで徹底した技術重視の姿勢がみられることである。

例えば、合成樹脂メーカー K 社の K 社長は、同社のコア技術である大型ブロー成形の良さが生きる商品開発を行うことを常に考えているとして、「私どもは、当社のコア技術であるブロー成形の良さも悪さもよく知りつくしております。その良さが生きるかどうか常に考えて商品開発をしています。良さを活かしながら新しい商品作りをやらなければいけないと思っていますのです」と述べている。

産業機械メーカー S 社の H 社長も、会社を支えるのは技術であり、経営資源も徹底的に技術部門に集中し、技術に関する議論には上下の別はないという自由な企業風土を作り出すことに努力している。あわせて、オールラウンドな技術者あるいは多能工を育てることも心がけている。同社長は技術者の育成について「当社の設計は同じものを繰り返して行う設計ではありませんから、構想が出来るような設計者になるまでに育てる期間が相当かかります。ですから、他社にいた設計者が途中入社してもすぐ戦力になるのは、まず無理です」と述べている。

さらに、「I 部門だけが特化しても駄目です。それぞれの部門のバランスが一番大事です。どこかだけが突出する必要はない」とし、また、「全員が作る機械の全体像を思い浮かべる。自分達は機械メーカーの一員なのだということを頭においておき、全体を見ることを忘れないようにするため、なるべく作業者を交流させて全部署に関わるようにしています」と社長としての考え方を語っている。

また、プレス金型・プレス部品メーカー O 社の K 社長の徹底して超精密加工技術を追及する姿勢にも際立ったものがある。そうした意味では化粧品原料・医薬品原料メーカー I 社もオンリーワン技術にかける点で同じような強い意志がみられる。

また、電磁鉄芯メーカー S 産業の T 社長が、以前はユーザーから貸与されていた金型の自社生産に踏み切ったのも、需要の拡大の対処とともに、それによって技術を深耕し、技術で生き抜く方針を強く打ち出そうとしたからである。

さらに、包装印刷メーカー O 社の O 社長のデザインデータベースの構築、デザインから印刷までの情報システムによる統合に対する強い指向も同じ傾向である。

なお、技術開発を進めるにあたって合成樹脂容器メーカー K 社、産業機械メーカー S 社、包装印刷メーカー O 社などは共同開発方式を活用しているが、これがそれぞれの企業に

とって極めて有効な戦略となっていることも注目される。

#### 4. 差別性を徹底的に追及する

##### 1) ニッチ分野指向と大企業との「棲み分け」

また、ニッチ分野への指向の強さも、各企業に共通してみられる特徴である。これは、大企業との競争に対して、独自のコアコンピタンスを確立し、「棲み分け」を目指した戦略でもあるといえる。こうした傾向も多くの「オンリーワン企業」に共通してみられるものである。

餅菓子製造販売 M 社の T 社長は「毎日平均して商売になるようであれば、大手業者が持って行ってしまいます。時折注文があるといった商売には大手業者は出てきません。私どものような零細企業はその谷間で生きているのです」と述べ、零細企業としてのポジショニングの考え方を明確に述べている。

同社長は和食用食材の「おわん種」の開発に成功し、事業が順調に拡大していたにもかかわらず、大手冷凍食品メーカーに顧客を奪われ、撤退した苦い経験を持っている。

産業機械メーカー S 社の H 社長も、「大企業がすでにやっている業種や華々しく展開している業種には出ない」という方針をとっており、「旬の業種には皆が群がってきます。技術力、資本力を持っている大企業が参入すると、すぐに価格競争が起こります。一緒に競争すれば結果は火をみるより明らかです」と述べている。そのため同社は「あまり皆が寄ってこないような少し主流から外れたところを拾い出すようにしています」という。これは、結果的にはより難しいビジネスを選択することになるが、あえてその道を進むという透徹した姿勢がみられる。まさに、「オンリーワン企業」の立場を明確に示しているといえよう。

##### 2) 価格形成力確立へのこだわり

以上の検証からすると、「オンリーワン企業」の収益の源泉は、技術やビジネスモデルの差別化の実現によって価格形成力の獲得に成功したところにあると考えられる。それでは、このために各社の社長はどのような対策をとっているのだろうか。

「オンリーワン企業」としては、本来技術力によって市場を独占あるいは圧倒的に高いシェアで市場をコントロールし、価格形成力を保持することが考えられる。しかし、そればかりでなく、それぞれにユニークな戦略が工夫されていることが分る。

例えば、カーインテリア用品メーカー O 社の S 社長はどのような対策をとっているのだろうか。同社長は、「オンリーワン企業」の生き残りの鍵を「自ら価格決定できるプライスリーダーになること」であるとしている。「そのためには、よその真似するのではなく、絶えず商品開発していくことが必要です。そうしないと他社の製品を真似して、もっと安く作ってくれといわれることになります」と述べている。

また、産業機械メーカー S 社の H 社長は営業方針として 1 業種 1 社と決めている。これは「既存の機械をもう 1 台作ってくれという仕事は値段だけの勝負になる。それでは体力勝負になってしまう。われわれが目指すのは知恵で勝負する」ということである。

これら 2 社の戦略思考は、他社に先行して常に新商品を開発することによって継続的に創業者利得を確保しようとするものである。

また、包装印刷メーカー O 社の O 社長は、「お客さんに採用してもらうには、デザインの良いものを提案するか、値段を安くするか、そのどちらかしかないのです。安くしたくなかったから、1 回デザインさせて下さいと言って、デザインが気に入ったらお客様になっていただくというように、1 つずつ獲得していったのです」と述べている。

これは、デザイン対策の拡充やデザインから印刷までの一貫工程化によるビジネスモデルの差別化を武器にして、価格レベルは他社なみとし、実質的に値下げすることによって、競争相手に勝ち抜こうとする競争戦略であると考えられる。

さらに、餅菓子製造販売 M 社の T 社長も「冷凍食品業者にお願いに行けば、いくらでも買ってくれます。当社の製品を売らせてくれないかという話もあります。しかし、それでは価値が下がってしまいます。少しずつやっているから魅力があるということです。広くやられると飽きられてしまいます」と述べ、自らの立場を踏まえた地道な経営を進めている。これは、「オンリーワン企業」の立場を守るために、生産規模を抑制しつつ価格維持を図ろうとする競争戦略であると考えられる。

## 5. ユーザーの立場の重視

また、各社の経営者がユーザーの立場に立つことの重要性を強く意識していることも共通している。

合成樹脂容器メーカー K 社が作業者の安全性への配慮から発想してエコベント容器（二重成形容器）を開発したのは、この良い例である。同社はこうしたユーザーからのニーズを絶えずチェックして、それにあわせて新製品開発を行っている。これについて、K 社長は「エコベント容器は作りにくい商品ですが、これからは安全を担保してやらないと、現場で実際に使われるようにならなくなるのではないかと考えています。」と、その理由を語っている。

また、産業機械メーカー S 社の H 社長は「いかにしてユーザーフレンドリーな機械を作れるかがポイントであり、このために作業者の使いやすさや安全を考え、図面には載らないプラスアルファを一生懸命に考えて機械を作っています」と述べている。同社がサニタリーメーカーと 2 年間にわたり共同開発チームを作って、「はかせるオムツ」という新製品開発に取り組んだのも、こうした姿勢からである。

## 6. 「逆転の発想」が道を拓く

包装印刷メーカー O 社は、あえて食品包装から菓子包装へ事業領域を絞り込み、さらに観光土産品から高級菓子箱へと主力商品の転換を進めてきた。これは事業戦略に対する一般の考え方からみれば、明らかに「逆転の発想」である。したがって、経営者の断固たる意思決定が必要であった。そのために、この意思決定が突破ファクターとなったのである。

しかし、同時に画像・地域情報のデータベース化、デザインから印刷までの一貫工程化およびデザイン重視による工期短縮、直納体制の実現とオンデマンドプリンティング、営業スタッフとデザイナーのタイアップによる提案型営業の展開などのさまざまな経営努力が行われている。これによってはじめて成功したわけであり、これらが補完ファクターとなっていることが注目される。

## 7. 知恵は無限、努力も無限

「オンリーワン企業」をみていると、競争優位を維持するのに最も重要なのは、いかに他社にない知恵を生み出し、努力を積み重ねるかにあるということがうかがわれる。

例えば、餅菓子製造販売 M 社は、江戸時代からの老舗でありながら、中心商店街を離れず、徹底した多角化と独自のビジネスモデルの開発で発展を続けている。これは同社の T 社長が知恵を絞り、餅・赤飯などの大口取引先の開拓による新たなビジネスモデルの開発あるいは冷凍庫、冷凍車など経営資源の多角的な活用による氷・ドライアイス事業への進出など、同業他社の考えつかないような知恵とそれを実現するための不断の努力によって、自らの地位を守っているのである。

また、インテリア用品メーカー O 社では、N 社長が自ら経営者として取り組んだ他社に先駆けたデザイナーの起用、有名キャラクターの導入によるブランドの確立という戦略が効を奏したものである。その後もペットブーム、アウトドアブーム、高齢化社会対応などに対応した新製品や新事業の開発を続けることによって、プライスリーダーとしての地位を守り、市場のトップの 25% のシェアを確保することができたのである。

このように、各社とも不断の知恵と努力で、差別化を進めているが、それは必ずしも一般的な定石的な事業戦略を追いかけるばかりでは成功しないということにも留意しておく必要がある。

そうした具体的な例として、ポンプメーカー A 社のケースがある。同社は、ポンプ業界では有数の専門メーカーであるが、同社の主力製品の 1 つにエンジン付きポンプがある。これは同社の製品であるポンプに大手メーカーの小型エンジンを取り付けたものであるが、同社は通常とは全く異なる取り組み方をしている。

常識的には、エンジンメーカーからエンジンを購入してポンプに取り付け、同社の製品

として販売する方が得策であると考えられるが、同社はポンプをエンジンメーカーに売っている。それでは利幅が少なくなり、損ではないかと思われるが、同社は全くそれにはこだわっていない。

しかも、実際には各社からエンジンが送られてきて、同社の工場でポンプを組み付け、それぞれのメーカーの製品として出荷している。この製品は輸出も多いため、輸出手続も同社が代行している。

これは同社独特の経営思想から出たものであるが、その方が利益は少ないが、リスクも小さく、所要資金も少なくすむ。なにより、販売活動をやらないですむ。また、同社でいくら販売努力をしても限度があるが、この方式であれば、エンジン各社が販売するわけであるから、最も多くの受注を集められる。そうしたことを総合的に判断すれば、エンジンを買って自社ブランドで売るよりも有利であるという結論になったのである。

実は、この話には裏がある。それはこの会社は中小企業であるが、徹底して技術で勝負している企業で、社員はほとんどすべてエンジニアで、受注生産をとっているため、販売部門のない企業なのである。

以上みたように、通常の経営判断が必ずしも常に正しいとはいえない。事業戦略というのは、何時も定石通りにやっていけばいいというものでもないのである。

## 8. トップの若返り効果

画期的な事業転換あるいは事業変革に成功したケースをみると、カーインテリア用品メーカー O 社、包装印刷メーカー O 社、産業機械メーカー S 社、電磁鉄芯メーカー S 社、餅菓子製造 M 社など多くの「オンリーワン企業」で、いずれも社長交代あるいは実質的な経営権の委譲や分担が行われることが契機となっているケースが多いことが分る。こうした経営者の若返りが大きな効果を発揮していることも注目される。

## 9. 人間集団を動かす指導力と魅力

経営者は事業遂行能力だけではなく人望も必要である。企業は人間の集団である。事業への取り組みは複数の人間の組織的な協働行動である。経営者にいくら事業遂行能力があっても、目的を達成するためにはスタッフの協力をえなければならない。しかしながら、経営者はトップに立っているため、自分の意志を強調し過ぎる傾向もないわけではない。その故に、経営者は常に、従業員の声を聞く姿勢をとり、自由に発言できる環境をつくるべきであるといえる。

この点について、ガラスビンメーカー T 社の T 社長は「私はあまりワンマンの社長ではない。どちらかというと、プレーンと一緒に話し合って決めていく方です。そのために、組織を変えて、若い人たちに思い切って仕事をしてもらおう。その代わりに、失敗した時に



は、徹底的に自分で責任をとるといった、生き生きとした雰囲気を作ったのです」と語っている。つまり、経営者としては硬軟両面が必要であるということである。

## 10. 孤独に耐える経営者

最後に指摘できるのは、「孤独に耐える経営者像」である。この点で餅菓子製造販売 M 社の T 社長は「私はゴルフも麻雀もやりません。それは、そうした時間がなかったからです」と述べている。カレー・ファーストフード C 社の M 会長も「仕事がすべてであって、趣味もないし、友達もありません」と述べている。経営者の置かれた立場の厳しさとともに、仕事一筋に打ち込む経営者の意欲を感じさせるものがある。

### 注

- 1) 商品あるいは事業のライフサイクルについては、新商品の生産のライフサイクルを貿易および海外投資から整理した R. Vernon の「プロダクトサイクル論」が総合的な所論を提起している。彼は商品のライフサイクルを4つの段階で捉えている。まず、「導入期」であるが、これは市場が未知であったり、使い慣れが出来ていないため、一部の消費者によって購入されるに止まる。生産体制も R & D (研究開発) 要素集約的で、試行錯誤的な小規模生産が行われる。次に、「成長期」であるが、これは商品が知られ、消費者になじんでくるにつれて、より多くの消費者が購入するようになり、販売高は急速に増大する。これにあわせて生産体制は管理能力集約的になり、大規模生産への組織化が進む。しかし、潜在的な消費者のますます多くの割合が購入するようになると、「成熟期」に入り、販売高の伸びは鈍化し、やがて買い替え需要のみとなり、一定の水準に落ちつく。生産体制も標準化された商品の大量生産方式となり、機械設備・未熟練労働集約的となる。最後に「衰退期」に入り、新商品への代替などもあって、販売高は減少する。貿易との関係では「成長期」に後続の先進国への輸出が始まり、「成熟期」にはより安い労働力と市場を求めて海外投資が始まり、輸入に転ずる。(Vernon, R. "International Investment and International Trade in Product Cycle" Quart. Jour. Econ. Vol.80, 1966)
- 2) この地域を取り上げたのは、これが戦前から起業家精神が盛んな地域であり、数々の有力な企業を輩出しているからである。大企業はもちろん、さまざまな事業領域でユニークな活動を続けているオンリーワン企業も多く、現在の不況のなかにあっても活発に事業を展開している企業も少なくない。こうした意味で平成11年から5年間にわたって、この地域を中心として「オンリーワン企業」16社を選定し、その経営者に対して事業戦略に関するヒアリング調査を行ったものである。その調査結果は、『ベンチャー育成支援と新規事業創造——大垣・西濃地域ベンチャー育成支援システムの構築に向けて——』(間仁田幸雄編著、大垣地域産業情報研究協議会、平成12年3月25日)、『新規事業創造と事業構造の変革——大垣・西濃地域における先進事例調査を中心として——』(間仁田幸雄編著、大垣地域産業情報研究協議会・社団法人発明協議会岐阜県支部大支会、平成13年3月26日)、『オンリーワン企業における事業戦略——大垣・西濃地域における先進事例調査による——』(間仁田幸雄編著、大垣地域産業情報研究協議会・社団法人発明協議会岐阜県支部大支会、平成14年3月28日)、『躍進するオンリーワン企業における事業戦略の検証——岐阜県西濃地域における先進11社のヒアリング調査による——』(間仁田幸雄編著、大垣地域産業情報研究協議会・社団法人発明協議会岐阜県支部大支会、平成15年3月28日)、『不況を勝ち抜く事業戦略』(間仁田幸雄編著、大垣地域産業情報研究協議会・社団法人発明協議会岐阜県支部大支会、平成14年3月26日)としてまとめられている。本稿はこれら

を総括して再度総合的に分析しまとめたものである。

3) これ以下で、具体的な事例として取り上げた企業の概要は、以下の通りである。なお、このうち④、⑤、⑥は大企業であり、いわゆる「オンリーワン企業」とはいえないが、具体的な事例として参考になるため、取り上げたものである。

①プレス金型・プレス部品メーカー O 社

- ・本社所在地：岐阜県大垣市浅西 3 - 92 - 1
- ・設立年月日：昭和 43 年 10 月 1 日
- ・資本金：5,000 (万円)
- ・売上高：1,651,000 (千円)
- ・従業員数：130 名 (平均年齢 35 歳)
- ・事業内容：各種電気・電子機器用精密順送金型・超硬順送型・医療用機器・FB 金型・ニューセラミックス金型の設計製作販売及び輸出，精密治工具・超精密金型機械部品・排気ガス用ハニカム

②化粧品原料・医薬品原料メーカー I 社

- ・本社所在地：岐阜県本巣市真正町浅木 318 - 1
- ・設立年月日：昭和 34 年 (1959 年) 8 月 30 日
- ・資本金：9,738 (万円)
- ・売上高：3,924,429 (千円) 平成 14 年 3 月
- ・従業員数：133 名 (平成 16 年 9 月 20 日現在)
- ・事業内容：化粧品原料，健康食品原料および医薬部外品原料の研究開発，製造，販売ならびに輸入

③合成樹脂容器メーカー K 社

- ・本社所在地：岐阜県安八郡神戸町末守 377 - 1
- ・設立年月日：昭和 32 年 5 月
- ・資本金：80,000 (千円)
- ・売上高：13,700,000 (千円) 平成 13 年 4 月
- ・従業員数：330 名
- ・事業内容：合成樹脂製品製造～化学薬品用容器 (70%)，農業・環境用資材 (15%)，工業用部品 (15%)

④電気部品メーカー J 社

- ・本社所在地：東京都大田区大森西 2 - 2 - 27
- ・設立年月日：昭和 24 年 2 月 (昭和 40 年 4 月株式会社に組織変更)
- ・資本金：2000 万円
- ・売上高：最大 2000 万円 / 月
- ・従業員数：9 名
- ・事業内容：各種端子台の製造・販売

⑤殺虫剤メーカー T 社

- ・本社所在地：岐阜県揖斐郡池田町片山 2957 - 1
- ・設立年月日：昭和 60 年 4 月 5 日
- ・資本金：100,000 (千円)
- ・売上高：689,000 (千円) 平成 14 年 3 月
- ・従業員数：38 名
- ・事業内容：医薬部外品製造～害虫駆除剤 (95%)，育毛剤 (5%) など

⑥カーインテリア用品メーカー O 社

- ・本社所在地：岐阜県大垣市鶴見町 30
- ・設立年月日：昭和 34 年 4 月 2 日 (創業昭和 2 年 8 月)
- ・資本金：40,500 (千円)
- ・売上高：2,752,987 (千円) 平成 13 年 2 月
- ・従業員数：75 名

- ・事業内容：シートカバー（21%）、クッション・小物（29%）、マット（16%）、ジュニアシート等製造卸販売
- ⑦包装印刷メーカー O 社
- ・本社所在地：岐阜県揖斐郡大野町上秋 357
  - ・設立年月日：昭和 27 年 3 月（創業 明治 33 年 1 月）
  - ・資本金：30,000（千円）
  - ・売上高：5,061,013（千円）平成 13 年 2 月
  - ・従業員数：230 名
  - ・事業内容：企画提案・オフセット印刷（パッケージ・包装紙 94%、カタログ 3%、その他）、ビデオソフト、インターネット・ホームページ等のマルチメディア製品の制作
- ⑧ポンプメーカー A 社
- ・本社所在地：岐阜県大垣市長松町 848 - 1
  - ・設立年月日：昭和 23 年 2 月 1 日
  - ・資本金：41,003,800（円）
  - ・売上高：3,282,417（千円）
  - ・事業内容：ポンプ、小型電動機（65%）、プレス用金型（35%）
- ⑨電磁鉄芯メーカー S 社
- ・本社所在地：岐阜県大垣市釜笛 4 - 18
  - ・設立年月日：昭和 22 年 6 月 1 日
  - ・資本金：6,000（万円）
  - ・売上高：40 億円
  - ・従業員数：100 名（男子 75 名 女子 25 名）
  - ・事業内容：各種電気機器（モーター、トランス、ソレノイド等）の電磁鉄芯および精密プレス金型の製造・販売
- ⑩餅菓子製造販売 M 社
- ・本社所在地：岐阜県大垣市郭町 1 - 61
  - ・創業年月日：文久 2 年（1862 年）
  - ・従業員数：社員 10 名、パート 6 名（ピーク時 30 ~ 40 名）
  - ・事業内容：餅、赤飯、和菓子、氷・ドライアイス
- ⑪産業機械メーカー S 社
- ・本社所在地：岐阜県安八郡神戸町八条 302
  - ・設立年月日：昭和 21 年 2 月 28 日
  - ・資本金：90,000（千円）
  - ・売上高：2,630,301（千円）平成 13 年 3 月
  - ・従業員数：96 名（男子 86 名 女子 10 名）
  - ・事業内容：産業用自動機械製造～自動車関連（40%）、サニタリー関連（20%）、電子関連（10%）
- ⑫粉末焼結品メーカー J 社
- ・本社所在地：新潟市上王瀬町 2 番 3 号
  - ・沿革：平成 5 年 4 月 1 日設立（NKK 新潟製造所事業を引き継ぎ）
  - ・資本金：34 億円（JFE スチール 100% 出資）
  - ・売上高：40 ~ 45 億円
  - ・従業員数：社員 200 人名、臨時社員 150 名
  - ・事業内容：①素形材（粉末焼結品、冷間鍛造品）の製造・販売  
②表面処理（イオンプレーティング）の受託加工  
③エンジニアリング工事の設計・施工・請負  
④ゴルフ練習場、ガソリンスタンド、車両整備工場の経営  
⑤不動産賃貸

⑬ガラスビンメーカー T社

- ・本社所在地：岐阜県大垣市中曾根町 610 番地
- ・設立年月日：昭和 18 年 3 月 8 日（創業昭和 5 年）
- ・資本金：100,000（百万円）
- ・売上高：13,751,969（千円）平成 12 年 3 月
- ・事業内容：ガラスビン製造販売

⑭電子部品メーカー I社

- ・本社所在地：岐阜県大垣市神田町 2 - 1
- ・設立年月日：1912 年（大正元年）11 月 25 日
- ・資本金：23,812（百万円）
- ・売上高：133,245（百万円）平成 16 年 3 月
- ・従業員数：1,947 名 平成 16 年 3 月末
- ・事業内容：電子関連（プリント配線板・モジュール基板、パッケージ基板）  
83.8%，セラミック製品 8.8%，建材製品 7.4%

⑮自動車部品メーカー T社

- ・本社所在地：大垣市久徳町 100
- ・設立年月日：昭和 5 年 8 月 8 日
- ・資本金：4,320（百万円）
- ・売上高：41,218（百万円）平成 16 年 3 月
- ・従業員数：1,280 名（平成 16 年 9 月）
- ・事業内容：自動車部分品，付属品製造業，プレス・樹脂製品（64.7%），バルブ製品（33.9%），情報サービス（1.4%）

⑯運輸会社 S社

- ・本社所在地：岐阜県大垣市田口町 1 番地（創業昭和 5 年 2 月 11 日）
- ・設立年月日：昭和 21 年 11 月 1 日
- ・資本金：42,481（百万円）
- ・売上高：259,295（百万円）平成 16 年 3 月
- ・従業員数：12,273 名（男子 13150 名 女子 350 名）
- ・事業内容：貨物自動車運送事業，貨物運送取扱事業，倉庫業，海上運送業，航空運送代理転業