

# オンリーワン企業における事業戦略の特性に関する実証的研究

—岐阜県西濃地域における経営者ヒアリング調査による—

間仁田 幸 雄

## 目次

- はじめに
  - 1. 長引く不況と中小企業政策の転換
  - 2. 「オンリーワン企業」への期待
  - 3. 岐阜県西濃地域における起業家精神と「オンリーワン企業」
- 第1章 調査概要
  - 1. 調査対象企業の選定と調査方法
  - 2. 調査対象企業の概要とオンリーワン企業としての評価
- 第2章 事業展開プロセスの分析手法
  - 1. 事業展開と事業展開プロセス
  - 2. 戦略ファクターの種類と役割
  - 3. オンリーワン企業実現のためのサクセスファクター
- 第3章 事業展開の戦略ファクター分析
  - 1. 各社の事業展開の戦略ファクター分析
  - 2. 戦略ファクターの役割に関する一般的傾向
- 第4章 オンリーワン企業における実現と維持のための戦略
  - 1. オンリーワン企業の実現プロセスの3つの戦略タイプ
  - 2. オンリーワン企業としての地位の維持のための戦略
- 第5章 オンリーワン企業の経営者の特性とタイプ
  - 1. オンリーワン企業の経営者の特性
  - 2. オンリーワン企業の経営者のタイプ

## はじめに

### 1. 長引く不況と中小企業政策の転換

底打ちを伝えられながらも、依然がかばかしい回復の見られない景気低迷のなかにあって、わが国企業は大小を問わず厳しい経営を強いられている。今回の景気低迷は単なる景気循環ではない。バブルの後遺症である不良債権の処理も構造改革なしには成就できない。また、規制緩和の推進によるグローバルスタンダードへの組み替えという、国際社会からわが国経済に突きつけられた課題もある。

他方、わが国の経済政策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路線にもとづく運営がなされてきたとはいえない。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ない。したがって、現在わが国経済を再生させる役割を期待するとすれば、個々の企業の活力しかないといっても過言ではない。

しかし、現在のわが国の大企業をみると、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展開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が急速に低下し、国際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、さらに相次ぐ企業不祥事の発生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。

こうした状況のもとで、大企業は技術開発による競争力の回復やビジネスモデルの再構築、コーポレートガバナンスの確立を迫られている。したがって、今やわが国経済の再生を大企

業に期待することはできないというのがコンセンサスとなっているといっても過言ではない。他方、中小企業も異例の長さの不況の影響に加えて、大企業の倒産の影響、銀行の貸し渋り、貸しはがしなどにより、極めて厳しい状況に直面している。

こうしたなかで、政府は活力ある中小企業とくにベンチャー企業への期待を急速に高めている。1995年の研究開発型ベンチャー企業などを支援する「創造的中小企業促進法」をはじめ、1997年の「地域産業集積活性化法」、1998年の「新事業創出促進法」、1999年の「中小企業経営革新法」などの法律を新たに制定し、1999年秋の臨時国会では「中小企業基本法」の抜本的な改正を行った。これによりわが国の中小企業政策はこれまでの経済的弱者としての中小企業に対する保護育成政策から経済成長に寄与する優良中小企業やベンチャー企業に対する選別的な育成支援政策へと、基本的な政策目的の転換が断行された。

他方、2000年にはベンチャー企業の創業や中小企業の経営革新を支援することを狙いとして、国、県、地域の3つのレベルで、中小企業支援センターが設置され、サイエンスパークなどにおけるインキュベート活動も各地で活発化している。

このように、多くの立法の整備や育成支援政策が進められている。しかし、こうしたベンチャー企業を中心とする中小企業の育成も一朝一夕に実を結ぶものではないことも、しだいに明らかとなりつつある。

## 2. 「オンリーワン企業」への期待

こうしたなかで注目をあびているのが、現在の不況にもめげず、活発な事業展開を進めている「オンリーワン企業」である。

しかし、「オンリーワン企業」の定義は必ずしも統一されているわけではない。ここでは「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維持している企業であるとしておくことにする。これは、市場における地位の確立とあわせて差別化戦略の成功がオンリーワン企業になるための条件であり、その成果が業績に結びついていることが要件となるということである。

しかし、この定義はかなり厳格なものである。そのため、ここではこの定義に準ずる企業も含め、あわせて、地域的に限定された市場における「地域限定型オンリーワン企業」、あるいは当初は「オンリーワン企業」ではなかったが、その後の経営環境の変化によって他社が廃業に追い込まれるなかで、独自の経営戦略により苦境を乗り越えて生き残った結果、オンリーワン企業となった「生残り型オンリーワン企業」も取り上げることとした。

こうしたオンリーワン企業の成功の秘密を明らかにすることは、これまでわが国経済の中核にあったいわゆる「日本型経営」のあり方に変革を迫ることになるとともに、中小企業も含めて活力の低下と競争力の弱体化の目立つわが国企業すべてに変革の方向を指し示すことになると考えられる。

こうした意味で、今回この「オンリーワン企業」を取り上げて調査し、「オンリーワン企業」がもつ事業戦略の特性と企業活力の源泉に関する検証を行うこととしたのである。

## 3. 岐阜県西濃地域における起業家精神と「オンリーワン企業」

ここでは、岐阜県西濃地域の「オンリーワン企業」を取り上げることとしたが、これはこの西濃地域は戦前から企業家精神の旺盛な地域だからである。ここにはかつて隆盛を誇った紡績業だけではなく、戦前から西濃運輸、イビデン、太平洋工業をはじめとした大企業が存在している。これらの企業はいずれも当初はベンチャービジネスであり、「オンリーワン企業」であった。さらに、中小企業のなかにも独自性の強い事業展開を進めている「オンリーワン企業」が多くみられる。このように、この地域は数多くの事業意欲の強い企業を輩出している。これが

西濃地域における「オンリーワン企業」を取り上げることにした理由である。それを踏まえて、それらの企業がいかにしてその地位を確立したのか、またその後の経済環境の変化をいかにして乗り越え、事業を発展させてきたのかを探り、その旺盛な「経営力」の源泉や不況を耐えぬく知恵やノウハウを明らかにし、不況の中で呻吟している現在のわが国企業の経営に資することとした。<sup>1)</sup>

## 第1章 調査概要

### 1. 調査対象企業の選定と調査方法

#### 1) 調査対象企業の選定

今回の調査では、岐阜県西濃地域において新規事業領域への進出や業態の転換により事業構造の革新に果敢に取組み、事業展開を進めている企業のなかから、業種や企業規模の大小を問わず、「オンリーワン企業」としての地位を確立している企業を選定することとした。

具体的には、製造業からはカーインテリア用品の大垣産業株式会社、高級菓子パッケージ印刷の株式会社大鹿印刷所、ブロー成形法による合成樹脂容器のコダマ樹脂工業株式会社、モーター・トランス用コアの城山産業株式会社、一般産業機械の新興機械株式会社の5社を「オンリーワン企業」として取り上げた。

あわせて、流通業からはユニークな事業戦略で急成長を遂げ、岐阜、滋賀、京都における「地域限定型オンリーワン企業」となっている株式会社ユタカファーマシー、長い歴史をもった老舗でありながら、同業者に類を見ない意欲的な姿勢で、新規事業への取組み、ビジネスモデルの変革を進め、「地域限定型オンリーワン企業」としての地位を確立した有限会社餅惣を取り上げ、合計7社について調査を実施した。

#### 2) 調査方法

調査は、経営トップあるいは当該事業の経営責任者を対象として、平成13年11月から平成14年2月にかけて、ヒアリング調査の形で行った。

面談日と面談者は以下の通りである。

#### ① 大垣産業株式会社

面談日 平成13年12月4日  
面談者 代表取締役 西脇保彦氏  
総務部次長 澁谷 隆氏

#### ② 株式会社大鹿印刷所

面談日 平成13年12月7日  
面談者 取締役社長 大鹿洪司氏  
取締役クリエイティブ事業部統括部長兼マルチメディア事業部長

志知正弘氏

クリエイティブ事業部ブリプレsteam・リーダー・係長

藤崎 彰氏

#### ③ コダマ樹脂工業株式会社

面談日 平成14年2月18日  
面談者 代表取締役社長  
児玉俊一氏  
専務取締役 児玉栄一氏  
池田工場工場長

高橋道也氏

#### ④ 城山産業株式会社

面談日 平成13年12月27日  
面談者 取締役社長 竹中幸三氏

#### ⑤ 新興機械株式会社

面談日 平成13年11月30日  
面談者 代表取締役社長  
原 正昭氏

#### ⑥ 有限会社餅惣

面談者 平成14年1月16日  
面談者 代表取締役 鳥居良治氏

#### ⑦ 株式会社ユタカファーマシー

面談日 平成13年12月25日  
面談者 取締役財務経理部長兼経営企画室長 森下俊之氏  
財務経理部兼経営企画室財務グループ 磯部悟氏

[注] 上記面談者の肩書きは調査時のものとした。

なお、調査にあたっては、それぞれの企業の経営上大きな転機となった新規事業への取組みや事業構造の抜本的な変革に関する具体的な事例を中心として行った。<sup>2)</sup>

2. 調査対象企業の概要とオンリーワン企業としての評価

次に、調査対象とした企業の概要とオンリーワン企業としてどのように評価したのかを述べておこう。なお、この評価については、特定の事業領域や商品市場において独占的な地位あるいは市場シェアでトップの地位を占めている事実とそれを実現した同業他社に対する差別化戦略の検証に分けてみることにした。

1) 大垣産業株式会社

① 企業概要

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  
 資本金：40,500(千円)平成13年1月  
 売上高：2,752,987(千円)平成13年2月  
 事業内容：シートカバー、クッション、マット、ジュニアシート等製造卸販売  
 代表役員：代表取締役会長 西脇俊一  
 代表取締役 西脇保彦  
 売上構成：平成13年1月

- 1. シートカバー ……21%
- 2. マット ……16%
- 3. クッション・小物 ……29%

② オンリーワン企業としての評価

大垣産業は敷物、カーペットなどのインテリア用品から、モータリゼーションにあわせて、カーインテリア用品への事業転換を図り、25%という圧倒的なトップシェアを占めるにいたり、さらに40%を目指している。同業者は当初の30数社から10数社に減少し、そのうちで同社と実質的に競争する力を持っているのは現在では6社に止まる。

同社は、シェアがナンバーワンであるばかりでなく、常に時代のニーズを的確につかみ、早くから世界的なデザイナーの起用、有名キャラクターの導入を進め、優れた設計能力とデザイン能力によって、次々とカーインテリア用品を開発し、BONFORMブランドを確立することによって同業他社との差別化に成功し、さらに、最近ではアウトドアブームに乗ってレジャー用品に進出しているが、このように常に先見性を持ち、業界におけるイニシアティブを発揮し、

「オンリーワン企業」としての地位を維持している。

2) 株式会社大鹿印刷所

① 企業概要

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  
 資本金：30,000(千円)平成13年2月  
 売上高：5,061,013(千円)平成13年2月  
 従業員数：220人  
 事業内容：オフセット印刷(パッケージ、包装紙、カタログ他)  
 代表役員：取締役社長 大鹿洪司  
 売上構成：平成13年2月

- 1. パッケージ印刷 ……94%
- 2. カタログ等 ……33%
- 3. その他 ……3%

② オンリーワン企業としての評価

大鹿印刷所は菓子のパッケージ印刷の専門メーカーであり、とくに高級菓子の貼り箱のデザイン、製作では唯一の全国レベルの企業として独占的な地位を保持している。

これは、同社が画像や地域情報などのデータベース化とデザインから印刷までの一貫工程化を実現し、営業スタッフとデザイナーのタイアップによる提案営業、デザインサービスを武器としたマーケティング活動などによって、同業他社に対する差別化に成功したからである。

3) コダマ樹脂工業株式会社

① 企業概要

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)平成13年4月  
 売上高：13,700,000(千円)平成13年4月  
 従業員数：330人  
 事業内容：合成樹脂製品製造  
 代表役員：代表取締役社長 児玉俊一  
 売上構成：平成13年4月

- 1. 化学薬品用容器 ……70%
- 2. 農業・環境用資材 ……15%
- 3. 工業用部品 ……15%

② オンリーワン企業としての評価

コダマ樹脂工業は、合成樹脂ブロー成形品

メーカーであるが、とくに大型ブロー成形品で75%という圧倒的シェアを占めている独占的企業であり、危険物取扱容器メーカー7社のなかでも突出した存在である。また、大型容器や環境対応容器の開発、非容器分野への取組みも積極的に進め、最近開発した高純度危険物容器は国内に止まらず、海外市場においても独占的な地位を確立している。さらに、三菱商事プラスチック、近江物産と共同で使用済み容器的全国的なりサイクルシステムを構築し、海外にまで拡大しつつある。

同社はこうした不断の技術開発活動をベースにして、合成樹脂成形品のあらゆるニーズに対応することによって、着実な事業拡大と体質強化を実現し、「オンリーワン企業」としての地位を築いている。

#### 4) 城山産業株式会社

##### ① 企業概要

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

資本金：40,000(千円)平成13年5月

売上高：3,913,000(千円)平成13年5月

従業員数：100人

事業内容：モーター・トランス用電磁鉄芯および精密プレス金型製造

代表役員：取締役社長 竹中幸三

売上構成：平成13年5月

1. トランス用コア……………46%
2. モーター用コア……………49%
3. 金型その他……………5%

##### ② オンリーワン企業としての評価

城山産業は、モーターおよびトランス用電磁鉄芯(コア)の専業メーカーである。このうち、技術的に難しいモーター用コアの市場では競合メーカーは10数社と少なく、なかでも金型を自製している同業者は2、3社に過ぎない。

同社は高い技術力に裏付けられた高精度な積層金型による自動化技術の実現や金型の自社製造による一貫生産ラインの確立を図りつつ、試作品から量産品までの広いニーズへ対応することによって、他メーカーの追随を許さず、「オンリーワン企業」としての確固たる地位を築い

ている。これによって、同業他社が経営環境の悪化によって行き詰まるなかでも、財務体質の強さを維持し、「生残り型オンリーワン企業」としての立場を保持している。

#### 5) 新興機械株式会社

##### ① 企業概要

本社所在地：岐阜県安八郡神戸町八条302

設立年月日：昭和22年7月

資本金：91,000(千円)平成13年3月

売上高：2,630,301(千円)平成13年3月

従業員数：100人

事業内容：産業用自動機械製造

代表役員：代表取締役社長 原 正昭

売上構成：平成13年3月

1. 自動車関連……………40%
2. サニタリー関連……………20%
3. 電子関連……………10%

##### ② オンリーワン企業としての評価

新興機械は、自動車関連を中心とした一般産業機械メーカーであり、自動車用自動組立機などをアメリカのビッグ3をはじめ、国内外の自動車メーカーに納入している。その他の機種でも、例えばナプキンの一貫自動製作ラインは顧客企業と共同開発したものであるが、競争相手はドイツの1社しかない。また、紙オムツ製造ラインも卓越した技術的競争優位を保持し、世界的にも競争相手は極めて少ない。このようにニッチ市場において数々のユニークな産業機械の開発を進め、同業他社に対する差別化を実現し、新規参入を許さない確固たる地位を確立している。

これは、同社が受注生産方式をとる開発指向の強い企業であり、充実した企画・設計スタッフを抱え、システム・エンジニアリングとエレクトロニクス技術を駆使した開発設計から製造までの一貫体制をとり、高精度・高エネルギー・短納期を実現しているからである。

#### 6) 有限会社餅惣

##### ① 企業概要

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人、パート6人(ピーク時

30~40人)

事業内容：餅・赤飯、和菓子、氷・ドライアイス

代表役員：代表取締役 鳥居良治

## ② オンリーワン企業としての評価

餅惣は、本業の餅、赤飯ではホテル、結婚式場、料亭などの大口取引先の開拓や餅菓子の和菓子業者への販売などにより、従来の店頭販売という「製造小売」の業態を変革しつつ差別化を進め、西濃地域では独占的な地位を確立している。また、餅菓子の保存用冷凍庫の活用策として早くから氷やドライアイスの仲買人を買っていたが、その後の激しい市場環境の変化を乗り越え、業容を拡大している。さらに、氷器、氷柱など他社の手がけない事業にも進出した。

同社は、江戸時代からの老舗にもかかわらず、このような独自性のある業態変革や事業多角化を進め、西濃地域における「地域限定型オンリーワン企業」として、他の追随を許さない独占的地位を確立している。

## 7) 株式会社ユタカファーマシー

### ① 企業概要

本社所在地：岐阜県大垣市林町10-1339-1

設立年月日：平成元年5月

資本金：419,000(千円)平成13年3月

売上高：28,816,122(千円)平成13年3月

従業員数：社員504人、パート1352人

事業内容：ドラッグストア、調剤薬局、写真店

代表役員：代表取締役社長 高木 裕

売上構成：平成13年3月

1. ヘルスケア部門……………38%
2. ビューティケア部門……26%
3. ハウスキーピング部門…18%
4. フード部門……………15%
5. 調剤その他……………3%

### ② オンリーワン企業としての評価

ユタカファーマシーは、調剤薬局からドラッグストアへの飛躍を遂げた企業であるが、岐阜県、滋賀県、京都府などにドラッグストア74店、調剤薬局6店、DPE1店の81店(2001年9月)を展開し、この3県ではトップの地位を占め、「地域限定型オンリーワン企業」となっている。

さらに、近年は長野県のナンバーワン企業である「健康家族」などの買収や業務提携戦略によるグループ化やテリトリーの拡張にも取り組んでいる。

これは、独自の「ドメイン戦略」「地域No1戦略」にもとづいて郊外への集中出店を進めるとともに、独自の品揃えによるフォーマット(店舗業態)を開発することによって、ナンバーワンの地位を築いたからであり、売上高や利益も飛躍的に増加し続けている。

## 第2章 事業展開プロセスの分析手法

次に、今回調査の分析手法についてみておこう。ここでは、各社が事業展開を進めていくプロセスを「事業展開プロセス」、つまり「拡大」と「飛躍」の2つのタイプの個別の「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捉えることとした。

そのため、まず各企業の個々の「事業展開」のうちの主要なものを取り上げ、それを実現した戦略ファクターの役割を検証し、次にそれを総合した「事業展開プロセス」としての視点から、オンリーワン企業を実現・維持した事業戦略を取り上げ、そのサクセスファクターの検証を行うこととした。

### 1. 事業展開と事業展開プロセス

#### 1) 企業の持続性と事業展開プロセス

企業とは何らかの具体的な「事業(business)」を遂行していくための組織である。しかしながら、すべての事業はある一定のライフサイクル<sup>3)</sup>を持っており、何らの対策もなく放置すれば、その事業が衰退すると共に、企業も衰退せざるを得ない宿命を負っている。

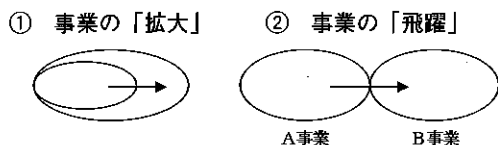
そうした意味で、企業が持続的に存続するためには、新規事業への進出や事業転換による事業構造の変革への取組みなどによって、当該事業の衰退を乗り越えていくことが求められる。

これを個別にとらえたものを、ここでは「事業展開」と呼ぶことにする。また、こうした形で進められる「事業展開」の一連のプロセスは、企業が活動していくための「動的なプロセス」

として扱えられるが、ここではこれを「事業展開プロセス」と呼ぶことにする。

## 2) 事業展開のタイプ

次に、それぞれの「事業展開」には「拡大」と「飛躍」という性格の異なる2つのタイプがあると考えられる。



### ① 事業の「拡大」

まず、「拡大」であるが、これは同一事業における規模の拡大を指している。企業は新規事業を創造した後、事業基盤が安定すると、市場における需要の増加とともに、事業規模を急速に拡大していく。この過程は事業のライフサイクルでは成長期にあたりと考えられる。さらに、この事業の「拡大」は2つのタイプに分けられる。

#### i) 単純な量的拡大

1つは、同じ市場における同じ商品の需要の拡大に対応して、その商品の生産規模を拡大することによって市場の需要を満たすケースである。この場合には、事業の性格あるいは事業形態は変化していない。

ii) 質的变化をともなった発展的な拡大  
もう1つは、製品の改良や生産プロセスの改善を進め、市場の需要の変化に対応しつつ、成長拡大していくケースである。なお、この質的变化をともなった拡大をうまく進められれば、事業形態や事業組織の変化がもたらされる可能性が高まり、新規事業が生まれるチャンスも増大すると思われる。

### ② 事業の「飛躍」

次の「飛躍」は、これまでと異なる新規事業領域への取り組みによってもたらされる。「飛躍」は、経営活動にともなう生産、技術、販売、組織などいずれかの領域で大幅で不連続な変化が起こることによって実現するものである。

### 3) 事業展開の方向

次に、「飛躍」あるいは「発展的な拡大」がどのような事業領域に向けて行われるかである。これには3つの方向が考えられる。

#### ① 非関連事業領域への事業展開

この場合は、概して内部経営資源をもっていないため、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、新規事業に取り組むことになる。

#### ② 関連事業領域への事業展開

この場合には企業は何らかの内部経営資源をもっており、それをもとに新たな経営資源を加えて取り組むケースが多い。

#### ③ 同一事業領域における事業革新や事業体制の再編成

これについては、事業革新や事業体制の再編成により、事業の性格を変え、新たな業態として再生させるようなケースに限って、ここでは取り上げることとした。また、方法としては事業の統合・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と考えられる。

### 4) 事業展開のタイプと方向による事業展開パターン

以上でみた事業展開のタイプと方向によって、事業展開のパターンを整理すると、下の第1表

第1表 事業展開のタイプと方向による事業展開パターン

事業展開		事業展開の方向		
		非関連事業領域への事業展開	関連事業領域への事業展開	同一事業領域における事業展開
拡大	単純な量的拡大			I
	質的变化をともなう拡大			II
飛躍		IV	III	

[注] IIは事業革新や事業体制の再編成などをともなうケースとする。

のように分けられる。ここではⅡ、Ⅲ、Ⅳのパターンの事業展開を取り上げる。

### 5) 事業展開プロセス

こうしてみると、「事業展開プロセス」は、上にみた事業の「拡大」と「飛躍」の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、「拡大」によって事業が大きく展開できる期間は「拡大」が続くが、「拡大」があるレベルに達し、何らかの限界があらわれると、転機を迎える。つまり、新たな「飛躍」によって、それをブレイクスルーする必要性が生まれてくる。

こうした転機は、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」によって新規事業を生み出すことができれば、事業構造の転換や事業形態の変革が現実化し、企業は活力を回復する。その後はこの事業を中心として再び「拡大」していくが、その後一定の期間を経て、再び次の「飛躍」への転機を迎えることになる。

## 2. 戦略ファクターの種類と役割

### 1) 戦略ファクターの種類

次に、以上のような事業展開に主導的な役割を果たした戦略的なファクターは何か問題となるが、こうした戦略ファクターとしては、市場戦略と市場環境の変化(市場ファクター)、技術開発と生産体制の再編成(技術ファクター)、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)、経営トップの意思決定(意志決定ファクター)、その他(その他ファクター)の5つをあげることができる。

#### ① 市場戦略(市場ファクター)

企業は事業活動を推進するための組織であるが、それは市場の存在を前提として、はじめて機能する。このため、事業展開のあり方は市場におけるニーズや消費者の選好の変化によって大きく左右される。したがって、これに対して企業がいかに対応するかが大きな問題となる。このため、市場戦略は重要な戦略ファクターの1つとしてとらえられるのである。また、顧客

との良好な取引関係の維持は、市場ニーズの把握を容易にし、共同開発など企業間のコラボレーションのインセンティブを生むことにもなる。

さらに、こうした直接的な役割を果たすファクターとしてではないが、市場を取り巻く環境の変化が重要な役割を果たすケースも多い。例えば、リサイクル問題の深刻化やこれをめぐる社会的なリサイクル活動の活発化などがあげられる。これは、直接的に事業活動に関わるものではないが、こうした社会的な潮流は製品のリサイクル対策を進めるための動機付けとなり、そうした意味では需要を増大させる働きをする。さらに、円高の進行や内外価格差の拡大などの動き、モータリゼーションの進行、観光ブームやリゾートブームの高まりなども、企業の対応を通して需要を増大させる働きを持っていると考えられる。

#### ② 技術開発と生産体制の再編成(技術ファクター)

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獲得することが可能となり、新たな事業展開が生み出される。したがって、技術開発は事業展開の成否を左右する重要な戦略ファクターの1つとなる。

この新たに開発あるいは導入した技術を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。

まず、関連技術あるいは非関連技術のいずれを中心とした開発になるかは、経営者の経営方針、または企業の発展方向と深く関係している。また、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および応用によって、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といえる。

次に、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も大きい。この場合には、従来のコア技術とは異なる新たなコア技術を開発あるいは導入して事業を展開していくことが必要になる。これを進めるためには、新たなコ



ア技術を定着させ発展させるためにふさわしい研究環境や研究組織の整備、あるいは社内における位置付けの明確化が必要となる。また、場合によっては社内ベンチャー、分社化などによって新たな事業主体を構築することも必要となる。これにより成功の確率が高まることも考えられる。

さらに、技術開発に関連したファクターとしては、新たな生産プロセスの実現や生産体制の再構築を上げることもできるが、これは必ずしも新しい技術開発あるいは導入といったレベルでなくても、既存技術の改良あるいは現場における改善などによっても可能である。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。

③ 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）

企業組織や事業体制は、事業活動を進めるための分業の仕組みである。したがって、事業の展開に応じて企業組織や事業体制も変化していくことになる。逆に、事業を展開していく場合には企業組織や事業体制を適合的に変化させていくことが必要になるともいえる。

そうした意味で企業組織や事業体制の創造や革新を意識的に進めていくことは事業を成功させるための有効な手段になると考えられ、重要な戦略ファクターの1つとなる。具体的には、社内での組織再編成、分社化、新会社設立、企業グループ化、さらに業務提携やM&Aによる業務推進体制の創出や革新が組織要因として把握される。

また、これに関連するものとして、もう1つ「人的資源の育成」があげられる。これは企業組織や事業体制の創出や変革とも関係することが多く、これも重要な戦略ファクターの1つになるといえる。

④ 経営トップの意思決定（意志決定ファクター）

経営トップ意思決定も、企業の発展にとって最も重要な役割を果たす要素といえる。迅速で的確な意思決定は事業展開を順調に導く役割を果たす。これまでに上げた3つの戦略ファクターに関しても、実際には何らかの経営としての意志決定をとまなっている。しかし、ここで意志決定を戦略ファクターの1つとして取り上げるのは、たとえ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されず、経営トップの意志決定があつてはじめて事業展開が進む場合を指している。したがって、経営トップの意志決定が戦略ファクターとなるのは、リスクがかなり大きく、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。

企業の意思決定には、経営者トップによる意思決定と組織的な意志決定の2つがある。わが国企業の場合、企業の事業展開に関する意志決定は、株主総会においては基本の方針の決定あるいは追認になることが多く、現実の戦略的意志決定は社内的な執行機関、つまり経営トップを含む常務会などで決定されることが多い。

また、その場合にも組織的な検討が行われ、その結果組織内のコンセンサスが形成され、それを受けて経営トップを含めた執行機関におい

第2表 事業展開における戦略ファクターの役割によるパターン

戦略ファクター	戦略ファクターの役割		
	a 突破ファクター	b 補完ファクター	c 基盤ファクター
A 市場ファクター	Aa	Ab	Ac
B 技術ファクター	Ba	Bb	Bc
C 組織ファクター	Ca	Cb	Cc
D 意思決定ファクター	Da	Db	Dc
E その他ファクター	Ea	Eb	Ec

第3表 事業展開の方向と突破ファクターによるパターン

事業展開の方向 突破ファクター	1 非関連領域への 展開	2 関連領域への展 開	3 同一事業領域の 再編成
A 市場ファクター	A1	A2	A3
B 技術ファクター	B1	B2	B3
C 組織ファクター	C1	C2	C3
D 意志決定ファクター	D1	D2	D3
E その他ファクター	E1	E2	E3

て、いわば下からの意思決定が行われることが多い。いわば組織的な意思決定である。

これに対して、もう1つの意思決定のプロセスがある。つまり、リスクが大きい大胆な「飛躍」によって事業展開を進めようとする場合には、こうした組織的な意思決定では結論が出ず、組織内のコンセンサスの形成が難しいことが多い。こうした場合には、経営トップが自らの責任で、極端な場合には職を賭して意志決定を行うことになる。この時意志決定ファクターが戦略ファクターとなると考えた。なお、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大きく左右されるものであると考えられる。

⑤ その他（その他ファクター）

以上主たる要因をみてきたが、その他にもさまざまな戦略ファクターがある。例えば、企業のネームバリュー、信用、経営者の自信などの無形の経営資源は、事業展開に影響を与えられ考えられる。その他にも考えられるが、ここではこれらをまとめて「その他の戦略ファクター」としてあげておくことにしたい。

2) 戦略ファクターの役割と事業展開の方向

次に、事業展開プロセスに係わる戦略ファクターの役割をみよう。各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、事業展開の違いによって役割の違いがあることも確かである。したがって戦略ファクターが果たした役割を分析することによって、事業展開の実現メカニズムを明らかにすることができるといえる。

まず、こうした分析を通じて、事業の「飛躍」や「拡大」を実現したキーファクターを抽出することができる。これを「突破ファクター」と呼ぶことにする。しかし、事業の「拡大」や「飛躍」は「突破ファクター」だけで実現するわけではない。通常他の戦略ファクターと組み合わせられていることも多い。そうした意味で「突破ファクター」を補完する役割を果たす「補完ファクター」が必要であり、そうした戦略ファクターが働くための環境条件を形成する役割を果たす「基盤ファクター」も必要となる。

こうして、どの戦略ファクターが、どのような役割を果たすことによって、対象とする事業展開が実現したのかを検証することが可能となる。

さらに、こうした戦略ファクターの役割を先にみた事業展開の3つの方向、つまり非関連事業領域への展開、関連事業領域への展開、同一事業領域の再編成と組み合わせることにより、事業展開の方向を決定付けたのはそれぞれどのような戦略ファクターであるかが検証できる。これによって、オンリーワン企業を創出するメカニズムを明らかにすることができると考えられる。

3. オンリーワン企業実現のためのサクセスファクター

さらに、以上の分析を踏まえて、次にどの事業展開がオンリーワン企業となるために決定的な転機となったかをみることにする。しかし、これにはどれか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オンリーワン

企業としての地位を築いていくケースもあることを考慮しなければならない。

また、ひとたびオンリーワン企業になったとしても、オンリーワン企業としての地位を何時までも維持できる保証はない。他社との差別化に成功して、競争優位が強力な参入障壁を継続的に維持していればよいが、それでもその差別化を維持する努力が必要となる。現実にも、継続的な製品開発や事業開発によってはじめて、その地位が維持されているケースは多い。

以下では、まず各社の事業展開の経緯をみた上で、次に各社における主要な事業展開を取り上げ、それをもたらした戦略ファクターの分析を行うこととする。

### 第3章 事業展開の戦略ファクター分析

#### 1. 各社の事業展開の戦略ファクター分析

本章では、まず各社ごとに事業展開の経緯と事業展開プロセスを検証した上で、そこに含まれる個別の事業展開のうち主要なものを取り上げて、それを実現した戦略ファクターの役割を分析する。最後に、それらを総合して事業展開における戦略ファクターの役割の一般的な傾向および事業展開の方向と突破ファクターの関係をみていくこととした。

##### 1) 大垣産業株式会社

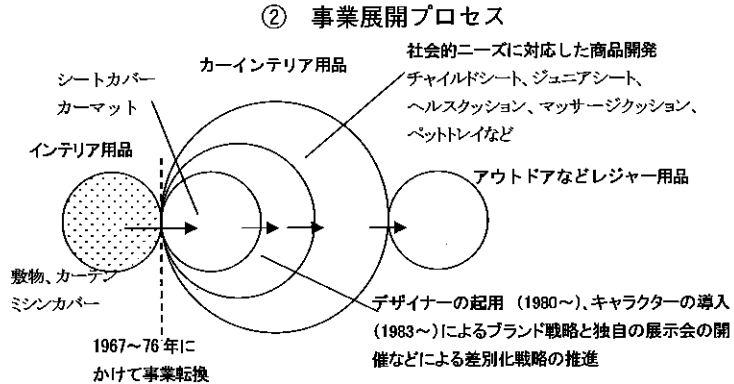
###### ① 事業展開の経緯

大垣産業は、1950年（昭和25年）8月に現会長の西脇俊一氏が創業したものである。当初は敷物、カーテンなどのインテリア用品やミシンカバーなどを扱っていた。1959年（昭和34年）4月に法人化し、翌年業務拡大のため大垣市三塚町に本社を建設した。

さらに、1967年10月には業務拡張のため、紡績工場を買収したが、この頃からシートカバーなどのカーインテリア用品の生産を始め、モ-

タリゼーションの進展にあわせて、この事業を拡大していった。なお、1972年（昭和47年）頃からは現社長の西脇保彦氏が経営に参画し、営業・企画関連業務を分担するようになり、デザイナーの起用やキャラクターの導入などによる画期的な事業展開が積極的に進められることになった。

1976年には、インテリア用品から完全に撤退し、カーインテリア用品に集約したが、これに対応して、同年3月には鉄筋2階建ての工場を建設し、経営基盤の拡充を行った。その後シートカバー、カーマットから、シートクッション、マットムートン、インテリア小物にいたるカーインテリア用品の拡充を図るとともに、チャイルドシートやマッサージクッション、ペットトレイなど時代のニーズに対応した商品開発を進め、さらにアウトドアブームに対応したレジャー用品などの新事業領域へも進出している。



###### ③ 主な事業展開の戦略ファクター分析

###### i) インテリア用品からカーインテリア用品への事業領域の転換

- ・事業展開の方向：技術的には関連しているが、市場の異なる非関連事業領域であるカーインテリア用品への事業転換（事業展開パターンⅢ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：各種販路の開拓努力（Aa）  
補完ファクター：モーターリゼー

ションによる需要の拡大を反映した積極的な商品開発 (Bb)

基盤ファクター：思い切った意思決定と経営者の若返り (Dc)

1967年(昭和42年)頃から、インテリア事業からの脱却を図り、モーターゼーションの波に乗り、カーインテリア事業に転進し、これをトータルな「オートファッション」としてとらえ、先見性と感性により新製品の開発を進め、地道な販路開拓とあわせて、事業の基盤を築き、事業転換を進めていった。その結果1976年(昭和51年)にはインテリア事業から完全に撤退することができた。

ii) デザイナー起用、キャラクター導入などによるブランド戦略の展開

・事業展開の方向：同一事業領域におけるブランド戦略による差別化の推進(事業展開パターンII)

・戦略ファクター：突破ファクター：デザイナーの起用とキャラクターの導入 (Aa)

補完ファクター：ブランド戦略の推進に関する意志決定 (Db)

基盤ファクター：独自の展示会の開催を可能にしたトップメーカーとしてのネームバリューと信用力の上昇 (Ec)

カーインテリア用品の一層の販拡と差別化を図るため、やまもと寛斎、コシノヒロコなどの世界的なデザイナーの起用とスヌーピー、くまのプーさん、ミッキーマウス、ハローキティなどのキャラクターの導入を進めることにより、製品差別化と BONFORM によるブランド戦略を推進し、製品の差別化を図った。また、自動車を「感性の装置」としてとらえ、ファッション性を追求することにより、「オンリーワン企業」としての地位を強化した。これによって、岐阜県大垣市にある本社での展示会に全国から顧客を呼べるまでの力をつけた。

なお、同社は海外生産にもいち早く取組み、現在では7～8割に上っている。今後

は、製造工程を全て海外にアウトソーシングし、企画・デザイン・流通に特化した「ファブレスメーカー」となることも考えられる。

## 2) 株式会社大鹿印刷所

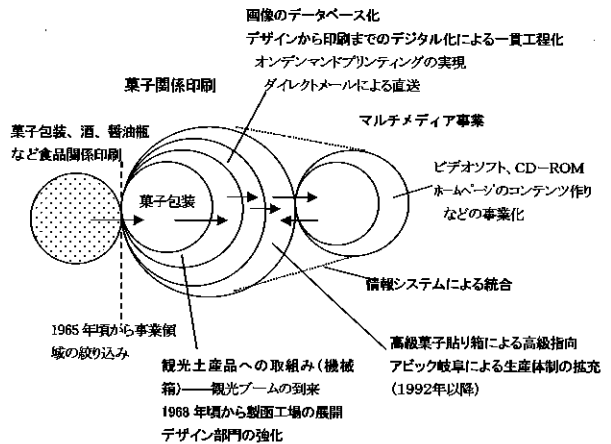
### ① 事業展開の経緯

大鹿印刷所は1900年(明治33年)に現社長の祖父である大鹿秀吉氏によって設立された県下初の石版印刷業であった。当時はラベル、宣伝印刷物、包装関係など手広く扱っていた。その後、1927年(昭和2年)3月現社長の父大鹿豊司氏が経営に参加した。しかし第2次大戦中の企業整備令によって、1943年(昭和18年)3月自発的に廃業した。

戦後1950年(昭和25年)1月に印刷業を再開したが、まさに「ゼロからの出発」であった。さらに、1952年(昭和27年)3月には株式会社化し、大鹿豊司氏が社長に就任したが、昭和45年(1970年)頃から現社長の大鹿洪司氏が社長代行として業務を統括することになった。その後1979年(昭和54年)8月に同氏が社長に就任し、1983年(昭和58年)3月には、業績の拡大に対応して、岐阜県大野町に本社工場を新築した。

その間食品一般から菓子包装へと事業領域を特化し、その後観光ブームに対応した観光土産品への取り組み、高級菓子の貼り箱への絞り込みを進めつつ、創業以来培ってきた経験とノウハウをもとに、最新のデジタル技術に加えて、今日を生きるものづくり精神を発揮している。

### ② 事業展開プロセス



③ 主な事業展開の戦略ファクター分析

i) 観光ブームに対応した土産品包装への絞り込み

- ・事業展開の方向：同一事業領域における特定事業分野への特化と生産体制の整備（事業展開パターンⅡ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：機械箱の工場展開による製函体制の構築（Ba）  
補完ファクター：デザイン部門の拡充による提案と全国的な営業活動の展開（Ab）  
基盤ファクター：観光ブームの高まりと土産品需要の増加（Ac）

大鹿印刷は長い伝統から脱却し、戦後事業領域を食品一般から菓子包装への絞り込みを行ったが、その後もこうした事業領域の絞り込みと深耕という同社独特の経営戦略はその後も繰り返されている。まず、1968年（昭和43年）頃から観光地の賑わいが始まると、これを狙って全国の土産物の菓子包装への事業領域のさらなる絞り込みを行った。このために、全国6ヶ所に製函工場を設置し、単なる印刷からメーカーとしての事業領域も取り込んで多角化を図った。これは手作り箱では生産が間に合わないため、機械化したものであるが、これによって他のメーカーの内職に依存した手作業に対するコスト優位を確立することになった。あわせて、デザイン部門の人員拡充を行い、デザインの提案をベースとした営業活動を全国的に展開した。

ii) 高級菓子箱である貼り箱製作への事業領域の絞り込み

- ・事業展開の方向：同一事業領域である高級菓子貼り箱の製作・印刷事業への絞り込み（事業展開パターンⅡ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：画像のデータベース化とデザインから印刷までの一貫工程化による生産体制の整備（Ba）  
補完ファクター：営業とデザインのタイアップによる提案営業、デザインサービスを中心としたマーケティング

ング戦略の採用（Ab）

- 基盤ファクター：経営トップの思い切った方向付け（Dc）

画像のデジタル化による画像データベースの構築を行い、クリエイターの発想とデジタル技術の結合によって、商品、地域性、時代の動きなどトータルな取組みが可能となり、豊富な経験とあいまって、他の業者の追随を許さない「売れるパッケージ」が生まれ出されることになった。これによって強力に提案営業が進められるようになったが、同時に企画、デザインから商品印刷までの工期短縮も実現した。他方では生産体制の拡充を図るため、1992年（平成4年）3月「アピック岐阜」に工場を建設したが、これによって、在庫の整備による即納体制を確立した。こうした動きは、同社の性格を単なる印刷業から同社のいう「情報産業」へ質的に転換させる効果をもった。

3) コダマ樹脂工業株式会社

① 事業展開の経緯

コダマ樹脂工業は、1927年（昭和2年）の創業であるが、長らく化学薬品の危険物容器であった耐酸壇の外装用竹籠を製作していた。しかし、技術革新による耐酸壇の需要減少と1965年（昭和40年）の消防法改正により耐酸壇が合成樹脂容器に切り換えられる動きが始まったことに対応して、1964年（昭和39年）から合成樹脂を原料とする成形容器の開発に取り組み、約1年かけて画期的な事業転換を成し遂げた。

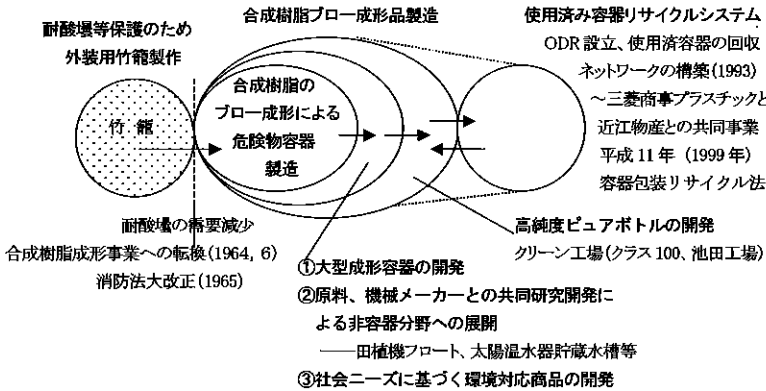
同社はその後も、容器の大型化、複雑化あるいは容器以外の分野への進出を進めるとともに、社会的ニーズの変化にも敏感に反応し、環境保全問題にも積極的に取り組んでいる。こうした商品はエコマーク認可商品として、地方自治体を中心に需要が急増している。

さらにクリーン工場（クラス100）により、高純度ピュアボトルを開発し製造し、世界市場に提供している。

注目されるのは、三菱商事プラスチック、近江物産との共同事業として、合弁会社を設立し、使用済容器の回収のための全国的ネットワークを構築し、これを海外まで展開していることで

ある。このように、同社は技術力の強さにもとづく積極経営により、多彩な事業展開を進めており、まさに「オンリーワン企業」である。

② 事業展開プロセス



③ 主な事業展開の戦略ファクター分析

i) 耐酸塩などの外装用竹籠製作から合成樹脂容器製造への事業転換

- ・事業展開の方向：技術的に全く異なる非関連事業領域である合成樹脂プロロー成形事業への転換（事業展開パターンⅣ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：共同開発による合成樹脂容器のプロロー成形技術の獲得と国内初の全自動機の導入（Ba）  
補完ファクター：竹籠取引で培った化学薬品会社の信頼感にもとづく実用試験などに対する協力（Ab）  
基盤ファクター：先発メーカーの技術レベルがまだ低く、参入が容易であるとの判断も含めた新事業分野進出の思い切った意思決定（Dc）

化学薬品会社の技術革新により耐酸塩の需要が減少するなかで、1965年（昭和40年）2月に消防法が改正され、合成樹脂容器が認められたことに対応して、同社は1964年（昭和39年）から合成樹脂容器の製造に着手し、画期的な事業転換を実現した。

これには、たまたま最新鋭の全自動成形機をドイツ・マルチンドルフ社から導入していたこ

と、当時は合成樹脂産業の勃興期にあたり、原料国産化の成功からまもない時期であったため、機械メーカー、合成樹脂メーカーの共同開発などの協力を得ることが出来たこと、先発メーカーの品質、形状などの製造技術レベルがそう高くなかったため、参入が容易であったことなどが幸いしたといえる。

さらに、同社は開発にあたって、1年間は技術の改良や機械の改造に取組み、従来から竹籠で取引のあったメーカーに依頼して試験を行ったが、これを支えた

のは同社が長年の取引で培った化学薬品メーカーの信頼感であった。こうして同年6月には合成樹脂成形工場の建設に着手し、10月に完工して操業を開始した。

ii) 大型成形容器や環境保全・安全など社会的ニーズに対応した新商品の継続的な開発

- ・事業展開の方向：新製品開発による同一事業領域の拡充（事業展開パターンⅡ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：技術開発による継続的な新製品開発（Ba）  
補完ファクター：取引関係のある顧客からのニーズの把握（Ab）  
基盤ファクター：社会的ニーズへの対応を進める意思決定（Dc）

同社は、その後も大型成形容器の開発や環境保全や安全などの社会的ニーズに対応した新型容器の絶えざる開発を進めている。とくに、環境対応の新製品開発に積極的に取り組んでおり、生ゴミ処理容器「ゴミキエール」、「パワートート」、あきびんポスト、「ポイスター」などの開発を行っている。また、作業者の安全に配慮した2層成形の「エコバント容器」などの新製品開発の成果も世に問うている。

iii) 田植機フロート、太陽温水器貯水槽  
製作など非容器事業領域への進出

・事業展開の方向：容器以外の新商品  
開発による関連事業領域への拡大  
(事業進出パターンⅢ)

・戦略ファクター：突破ファクター：  
顧客や原料メーカー、機械メーカー  
などとの共同開発 (Ba)

補完ファクター：顧客からの新商品  
の提案 (Ab)

基盤ファクター：新規事業進出に対  
する経営トップの意欲 (Dc)

同社はブロー成形法による大型容器を得意と  
しているが、これを上回る大きさの田植え機の  
フロートの受注を受けた。そのため、原料メー  
カー、材料メーカーと共同研究を行い、ブロー  
成形技術を生かした新製品を開発した。これを  
契機に危険物収納容器以外の事業領域への取組  
みを継続的に進め、太陽温水器、スーパーボ  
ード、スーパーバレットなどを次々と開発したが、  
これは主として、ユーザーからの要望によるも  
のであった。「私どもはお得意様の方から、こ  
ういう製品を作ったらどうかという相談がある  
のです。お得意様の声を承りながら商品展開を  
してきたといえます」(児玉社長談)

iv) 高純度ピュアボトルの開発製造

・事業展開の方向：同一事業領域にお  
ける技術革新による新製品開発 (事  
業展開パターンⅡ)

・戦略ファクター：突破ファクター：  
原料メーカー、機械メーカーなど  
との共同開発と生産体制の確立 (Ba)

補完ファクター：市場ニーズの的確  
な把握 (Ab)

基盤ファクター：技術革新で事業展  
開を図るとい意志決定 (Dc)

ピュアボトルの製造のため、1995年（平成7  
年）12月池田工場（クリーンクラス100の半導  
体工場並みのクリーン工場）の建設に着手。翌  
年9月に完工し、操業を開始した。このピュア  
ボトルは危険物の収納容器の一種であるが、ケ  
ミカル向の高純度薬品用容器であるため、ナノ

テクノロジーの領域に入るクリーン度が要求さ  
れる。このため、合成樹脂メーカー、機械メー  
カーとの共同研究によって新製品開発を実現し  
た。これは世界的にみても独占品種であり、輸  
出も行っている。まさに「オンリーワン事業」  
である。

なお、この開発にあたって、新しい合成樹脂  
の利用を狙った昭和電工および製造機械の開発  
にあたった住友重機械との共同研究体制が組ま  
れた。

v) 使用済み容器のリサイクルシステム  
の構築

・事業展開の方向：関連事業領域にお  
ける共同事業による画期的なりサイ  
クルシステムの構築による業態革新  
(事業展開パターンⅢ)

・戦略ファクター：突破ファクター：  
三菱商事プラスチック、近江産業と  
の提携 (Ca)

補完ファクター：経営者の社会的使  
命感による主体的な取り組み (Db)

基盤ファクター：リサイクル問題の  
深刻化と各種リサイクル法制定の社  
会的環境の影響 (Ac)

ユーザーからの要請もあり、リサイクルに対  
する時代の流れを先取りして、使用済み容器の  
リサイクルシステムの構築に取り組んでいる。  
このため、三菱商事プラスチック、近江物産と  
提携したが、この2社はそれぞれ回収ネット  
ワーク、処理業者との繋がりをもっていた。こ  
のため、1993年（平成5年）1月に株式会社オー  
アールデイ (ORD) を設立した。1993～1998  
年は赤字であったが、その後容器包装回収リサ  
イクル法（1999年）が施行され、社会的な意識  
変革が進み、1999年に黒字転換した。現在では  
アジア、アメリカ、ヨーロッパでもこのネット  
ワークを展開している。

#### 4) 城山産業株式会社

##### ① 事業展開の経緯

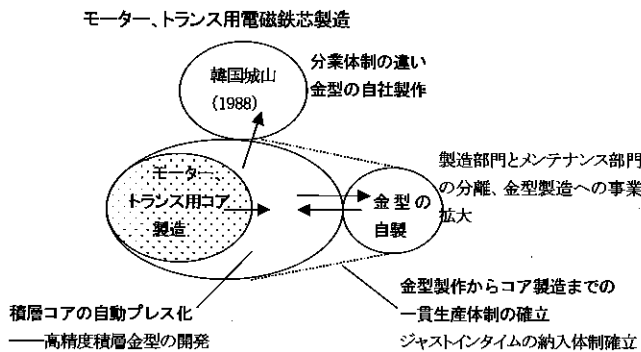
同社はモーターおよびトランス用電磁鉄心  
(コア)の専門メーカーであるが、1946年（昭  
和21年）1月に創業し、翌1947年（昭和22年）

8月には会社組織化している。1967年（昭和42年）8月に大垣工場を建設後、数次にわたり増築し、生産能力の増強している。

また、当初はユーザーから金型の貸与を受けて製造していたが、高度成長のなかで金型製作の遅れにより逸注した経験などから、金型の自社生産を決意し、1983年（昭和58年）3月に大垣金型工場を建設した。

他方、製造プロセスも従来の溶接ヤリベットによるかしめを用いた製法を自動プレス方式に切り換え、さらなる発展を期して、1990年（平成2年）には大垣市外野に新工場用地を取得している。なお、1987年（昭和62年）2月には（株）韓国城山を設立している。

② 事業展開プロセス



③ 主な事業展開の戦略ファクター分析

i) 積層コアの自動プレス化の実現

・事業展開の方向：同一事業領域における製造プロセスの革新（事業展開パターンII）

・戦略ファクター：突破ファクター：自動プレス化を可能にした高精度積層金型に関する技術開発（Ba）

補完ファクター：経営者の見通しの的確さと果敢な意志決定および経営者の交代（Db）

基盤ファクター：長年にわたる技術、技能の蓄積（Bc）

従来は、電磁鋼板を1枚ずつ抜いて、リベットでかしめたり、溶接したりしていたが、精密金型を用い、制御のためのコントローラーを組

み合わせて自動化したことにより、効率の抜本的向上およびコストの大幅削減を実現した。同様な製造プロセスを持っている同業者は他に1社あったが、その後経営不振に陥り、現在では同社のみが生き残り、まさに「生き残り型オンリーワン企業」となっている。なお、これには経営者が若い2代目になったことも影響していると考えられる。

ii) 金型の自社製造による一貫製造体制の確立

・事業展開の方向：金型製作という関連事業領域進出による複合事業化（事業展開パターンIII）

・戦略ファクター：突破ファクター：金型製造技術の獲得（Ba）

補完ファクター：金型専門業者との協力体制の確立（Cb）

基盤ファクター：製造部門とメンテナンス部門の分離による組織的対応と人材の熟練の蓄

積（Cc）

従来はエンドユーザーが金型メーカーに発注し、その貸与を受けて加工していた。これに対して生産活動を安定化し、あらゆるニーズに応える高精度なコアを実現するために、金型の自社製造に切り換えた。この金型工場に各種最新鋭マシンを導入し、高精度な積層金型から試作用金型まで製造しているが、これにより製品の高精度化はもとより製造のスピード化、多品種化が可能になっている。また、製品のオリジナル化を進める取引先各社に対しても、強力なサポートをおこなっている。

ただし、自社製造といっても、全部作っているわけではない。一応部品からも作れるようにしているが、部分的には金型専門メーカー（1社）とその関連下請け企業である部品専門の加



工業者に委託している。また、このための組織対応として、メンテナンス部門 (12、3人) と製造部門を分離した。

なお、金型の自社製造により、必要なときに、必要な部品を必要な量だけ送り届けるジャストインタイムの納入体制が確立され、規格品は豊富な在庫をストックすることで、オリジナル品は生産管理を強化することで対応できるようになり、迅速な配送体制とあいまって、リアルタイムの納入が可能となった。

iii) (株) 韓国城山による海外進出

- ・事業展開の方向：同一事業領域における海外への拡大 (事業進出パターンII)
- ・戦略ファクター：突破ファクター：海外直接投資を可能にした技術力 (Ba)
- 補完ファクター：仲介業者の存在と先を読んだ意志決定 (Db)
- 基盤ファクター：円高による内外価格差の拡大 (Ac)

円高による内外価格差の拡大に対処するため、1987年 (昭和62年) 2月に設立した合併会社であり、当初は80数%を出資した。しかし、その後次第に韓国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、独立的色彩が強まった。

韓国ではこの業界の関連企業が日本ほど発展しておらず、専門業者もそれほどいない。そのため金型製作も含めて内製している。しかも、その後コアだけでなく巻線からモーターまでの一貫製造体制をとるようになり、日本とは異なる業態をとるに至り、ますます独立性が強まることになった。

5) 新興機械株式会社

① 事業展開の経緯

1945年 (昭和20年) 10月に創業したが、当初は帝国繊維大垣工場の戦災にあった紡績機械の

復元に携わるところから事業を始めた。翌1946年 (昭和21年) 2月には新興紡機株式会社として法人化し、以後繊維機械、カーペット用ワインダーの製造を行ってきたが、専門メーカーは僅か2社に過ぎず、そのなかでもほぼ独占的な地位を占めていた。

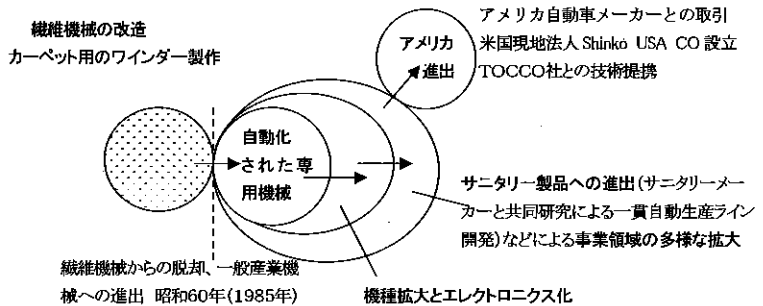
しかし、オイルショックを始めとした経営環境の変化によってカーペット業界の廃業が相次いだ。このため、一般産業機械への転換を図った。

1970年 (昭和45年) 10月には岐阜県安八郡神戸町に第2工場を建設し、能力の拡大を図った。1975年 (昭和50年) には合板製造機械、1977年 (昭和52年) には印刷機械、1981年 (昭和56年) にはボールセパ自動転造機、1983年 (昭和58年) にはニードルパンチを開発するなど、相次いで機種やユーザー業界の拡大を進めていった。

その後1998年 (平成10年) 2月には米国現地法人 shinko USA CO. を設立し、アメリカへの輸出の体制を強化するとともに、1999年 (平成11年) 7月には高周波発振機メーカーの TOCCO 社 (米国 AL 州) との技術提携を行い、焼入機を中心とした高周波利用装置の販売を開始した。

同社は、中小企業としては稀な高い技術力を有し、開発設計から製造までの一貫体制の実現によってニッチ分野の産業機械で確固たる地位を確立し、国内はもとより広く海外からも高い評価をえている。

② 事業展開プロセス



③ 主な事業展開の戦略ファクター分析

- i) ワインダーに特化した繊維機械から一般産業機械への事業転換

- ・事業展開の方向：全く経験のない一般産業機械という非関連事業領域への挑戦（事業展開パターンⅣ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：エレクトロニクス技術、システムエンジニアリングを導入した自動化機械の開発によるニッチ市場戦略への絞込み（Ba）  
補完ファクター：徹底した業界巡りによる売込みと1業種1社の営業方針の堅持（Ab）  
基盤ファクター：経営危機に対応した適確な意志決定と経営者の世代交代（Dc）

1970年（昭和45年）前後にオイルショック、ニクソンショック、関西国際空港建設、ダニ問題などが一挙に重なり、カーベット産地であった泉南地域では廃業が相次ぎ、同社は最大の経営危機を迎えた。これに対して、自動化機械、省力化機械という時代のニーズとタイミングをつかみ、一般産業機械メーカーへの事業転換を図った。このため、最新鋭設備を導入するとともに、エレクトロニクス技術とシステムエンジニアリングを駆使して、高精度で高効率な機械の開発・製作に取り組んだ。加えて、柔軟な生産体制を確立することにより、試作、改良などに対する迅速な対応を可能とした。その結果1985年（昭和60年）頃には繊維機械からの撤退が実現した。

- ii) サニタリーメーカーとの共同開発による紙おむつ自動一貫製造ラインの開発
  - ・事業展開の方向：同一事業領域における新機種のユーザーとの共同開発による事業拡大（事業展開パターンⅡ）
  - ・戦略ファクター：突破ファクター：ユーザーと一体となった技術開発（Ba）  
補完ファクター：従来からの部品納入による信頼関係の存在（Ab）  
基盤ファクター：企画・設計スタッフの充実（Cc）

サニタリーメーカーから新製品製作用ライン開発の打診があり、両社の商品デザイン担当者、素材開発担当者、マーケット担当者、機械担当者が集まって、2年間かけて共同開発を行った。この企業は既に部品の納入実績が5年ほどあったが、これによる信頼感の醸成が受注に大きく役立った。なお、紙おむつの機械を作っているメーカーは世界全体でも20数社に止まっている。この他に、ナブキン（タンボン）一貫自動製造ラインも作ったが、これは世界でもドイツと同社の2社しかないまさに「オンリーワン事業」である。このような顧客との共同開発による新製品開発が同社の基本的な経営戦略となっている。

- iii) アメリカのビッグ3など自動車メーカーへの出荷による海外進出
  - ・事業展開の方向：同一事業領域における海外市場への拡大（事業展開パターンⅡ）
  - ・戦略ファクター：突破ファクター：現地法人の設立とテクニカルサポート体制の拡充（Ca）  
補完ファクター：技術力の高さに対する評価（Bb）  
基盤ファクター：経営トップによる海外進出の意思決定（Dc）

現在自動車の部品組込みの自動機などアメリカの自動車メーカーへの出荷が増加している。このため、1998年（平成10年）2月には現地法人 shinko USA CO. を設立し、体制整備を図り、テクニカルサポートの拡充を進めている。なお、アメリカでは TOCCO 社との技術提携なども進めている。

## 6) 有限会社餅惣

### ① 事業展開の経緯

餅惣は、文久2年（1862年）の初代店主鳥居惣助氏から続く餅、赤飯の老舗である。しかし、工業都市大垣の中心部にあったため、第2次大戦によって壊滅的な被害を被った。こうしたなかで、4代目の先代鳥居博美氏は戦後の焼け野原に簡易住宅を建て、食料統制のもとで原料もなかなか手に入らない状況で、辛うじて焼き芋

屋などを営みつつ、「ゼロからの再建」を果たした。

同社は、高山産の一等米を使用し、顧客の時間に合わせて日に2度、3度蒸し上げ、柔らかい餅と温かい赤飯を提供している。また、大福餅やおはぎなどの餅菓子を製造しており、一部和菓子の製造も手がけている。

1968年（昭和43年）には現社長の鳥居良治氏が経営に参画し、さらに積極的な姿勢で事業拡大を図った。

本業である赤飯については、ホテル、結婚式場、料亭などの大口取引先の開拓によって、店頭販売による「製造小売」という業態を革新し、新たなビジネスモデルへの転換を図った。また、餅菓子については和菓子屋への餅菓子の卸売を行っており、さらに包餡機と大型冷蔵庫の導入により生産能力の拡大と平準化を実現した。

他方、本業の餅、赤飯の夏場の不要期への対策として、以前から氷およびドライアイスの仲買人（卸売業）を手がけていたが、いずれも需要の激減に見舞われた。しかし、同業者が次々と廃業に追い込まれるなかで、新たな市場開拓や新製品開発によって生き残り、結果として「生き残り型オンリーワン企業」となった。これによって、これら事業の業態変革も進み、餅菓子の製造体制の拡充のための方策であった大型冷凍庫の活用によるシナジー効果が発揮されたのである。

同社は中心商店街の他の多くの商店のように郊外地域に進出して多店舗化するという戦略はとらずに、衰退する中心市街地に止まり、事業

を拡大するという独自の路線で成功し、「地域限定型オンリーワン企業」の地位を確立したのである。

### ③ 主な事業展開の戦略ファクター分析

#### i) 赤飯などの大口取引先の開拓による業態革新

・事業展開の方向：同一事業領域における大口需要家の開拓による業態変革（事業展開パターンⅡ）

・戦略ファクター：突破ファクター：強力な売り込み努力による大口需要家の新規開拓（Aa）

補完ファクター：大型冷凍庫、製餡機、冷凍車など生産・輸送体制の整備（Bb）

基盤ファクター：業務革新に対する経営者の意欲（Cc）

店頭販売に依拠した製造小売の業態に限界を感じ、大口需要家に対する直接販売を行う卸売業への業態革新、つまりビジネスモデルの転換を行った。あわせて餅菓子の和菓子業者への卸売などによって、業態革新をさらに進めた。

#### ii) 氷関連事業・ドライアイス事業の業態革新による生き残り

・事業展開の方向：大型冷凍庫の活用による非関連事業領域への進出（事業展開パターンⅣ）

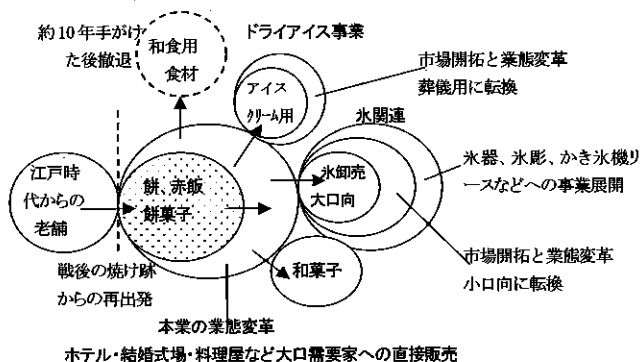
・戦略ファクター：突破ファクター：労を惜しまない売込み努力（Aa）

補完ファクター：餅菓子製造のための冷凍庫の活用（Bb）

基盤ファクター：事業展開に関する着眼点の独創性と経営者の意欲（Cc）

餅菓子は、包餡機で生産したものを冷凍保存し、需要数量の変動を調整している。現在8割が冷凍食品となっている。このために大型冷凍庫を持っている。したがって氷や

### ② 事業展開プロセス



ドライアイスを取れば、夏場の不需用期の冷凍庫を有効活用できるため、先代の頃から氷やドライアイスの仲買人(卸売業)をやっていた。しかし、いずれも冷蔵庫の普及によって、需要の激減に直面した。

まず、氷については、当時日本冷蔵の大垣工場から氷を仕入れ、工場、病院などに荷車を運んで切り売りをしてきた。仲買人は終戦直後は10数業者いたが、現社長が関わった頃には5～6業者に減っていた。当初は工場や病院の大口が取引先だったが、冷蔵庫の普及とともに需要が減少した。

そのため、飲み屋などの小口の得意先に向わざるをえなかった。これには一軒一軒まわる大変な営業努力が要求された。こうして同業者が次々と廃業するなかで、同社だけが生き残り、西濃地域における「生残り型オンリーワン企業」となった。

さらに氷の加工品への事業展開を図った。まず、水器であるが、これは砕氷機で砕いた氷を成形し、製氷機械で金型を使ってプレスして固める「クラッシュアイス成形法」によるものであり、これを配送用の発泡スチロールの容器に入れて配送する。これを添付している特別なシートにのせて、顧客側で盛り付けをする。溶けた水は1時間半から2時間半は水器の内部に保水され、飽和状態になると下に洩れてシートに吸収される。これにはかぶせ型、受け型などさまざまな形があり、和洋中いずれの料理にも対応出来る。これは「カタログ営業」で直納方式で販売している。岐阜県内では同社と各務原の冷凍食品会社に1台ずつ機械があるだけで、西濃地域では「オンリーワン企業」である。これは岐阜のホテルへの売り込みに成功したことから始まったが、現在は限定販売で10数社の顧客だけに販売している。氷柱(花氷含む)も大きな数量ではないが、この地域の独占業者である。さらに、氷彫も1997年(平成9年)に中部氷彫会大垣支部を作り、講習会やコンテストを行い、技術者を育成した。これもカタログ営業の直納方式で販売している。他方、同社はかき氷の機械の販売、リースも行っているが、これはかき氷機械を業者に売り、それまで使っていたものを

引き取っていたが、これを修理をして、お祭りなどに貸したところから始まったものである。

次に、ドライアイスはもともとアイスクリームの冷凍を中心にメーカー直販店として始めたものであるが、冷蔵庫の普及とともに需要は激減した。このため、他社は撤退したが、同社は葬儀用の需要を開拓し活路を見出すことによって生き延びた。これも業態変革をとまなうものであり、現在では西濃地域全体をテリトリーとしている。

## 7) 株式会社ユタカファーマシー

### ① 事業展開の経緯

1979年(昭和54年)養老病院の薬剤師であった高木裕氏が独立し、調剤薬局「ユタカファーマシー」林店(大垣市林町)を個人で開いた。1989年(平成元年)に株式会社ユタカファーマシーを設立し、ドラッグストアの第1号店「ドラッグユタカ養老」を開業し、調剤薬局からドラッグストアへの業態転換を図った。

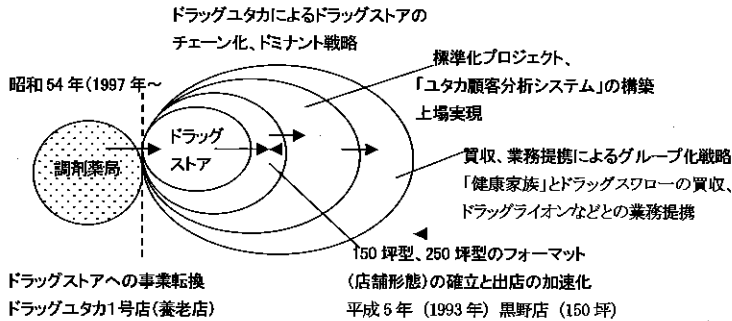
その後、郊外にある比較的交通の不便な地域へ集中出店し、面としての店舗展開を目指すというユニークな「ドミナント戦略」、「地域NO1戦略」によって出店を続けた。

初期には同社の発祥の地である大垣市など西濃地域が中心であったが、フォーマット(店舗業態)の確立やドミナント化の効果が現れて、1994、95年(平成6、7年)を境として業績好調による信用の拡大により、資金借入れが可能になった。このため、1995年(平成7年)から出店テンポを早め、96年から97年には、滋賀県彦根市周辺を手始めに滋賀県全域に集中出店し、98年からは京都での多店舗出店やドミナント作りを進め、さらに大阪に進出している。

これを支える物流センターの整備については、まず養老センターを設置し、その後大垣市に第2センターを設置した。現在養老は滋賀県以西、第2センターは愛知、岐阜、三重をカバーしている。

さらに、2001年からは愛知県の「ドラッグスワロー」、長野県の「健康家族」の買収、高知、岡山県の「ドラッグライオン」との業績提携など新たな事業展開を続けている。

## ② 事業展開プロセス



## ③ 主な事業展開の戦略ファクター分析

### i) 調剤薬局からドラッグストアへの業態転換とチェーン展開

- ・事業展開の方向：調剤薬局から関連事業領域であるドラッグストアへの業態転換（事業展開パターンⅢ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：ドミナント戦略による郊外集中出店戦略 (Aa)  
補完ファクター：ドラッグストアとしての品揃えの追求 (Bb)  
基盤ファクター：地域住民の視点に立った意志決定 (Dc)

調剤薬局からドラッグストアへの転換は極めてリスクの高い意志決定であった。これを支えたのが、「ドミナント戦略」による郊外出店路線である。これは1989年（平成元年）の養老店から1992年（平成4年）の池田店まで約4年間続いたが、当時は独自のフォーマット（店舗形態）は確立しておらず、店舗規模もまだ70～80坪であった。

### ii) 大型ドラッグストアのフォーマットの確立と出店ベースの加速化

- ・事業展開の方向：ドラッグストアという同一事業領域における独自のフォーマットの確立と出店ベースの急速な加速化（事業展開パターンⅡ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：大型ドラッグストアとしての独自のフォーマット（店舗形態）の開発 (Ba)

### 整備 (Cc)

1993年（平成5年）のドラッグユタカ黒野店以降の出店の際には、150坪、250坪の2タイプのフォーマット（店舗業態）がすでに開発されており、これによって出店の加速化が可能となった。フォーマットの内容としては、150坪店はヘルスケア、ビューティケア、ハウスキーピング商品を扱う店舗であり、250坪店はこれに加工食品、菓子、冷凍食品、日配食品をプラスした大型店舗である。

これができたのは、1995、96年（平成7、8年）からの急成長と好業績により、急激に銀行の信用力が高まり、資金調達が可能となったからである。1996年（平成8年）から、出店の加速化と業績向上の良循環が始まった。また、企画、財務などのスタッフの拡充や業務システム、組織の整備が進み、個人経営的な色彩が払拭されたことも大きかった。

### iii) 「健康家族」などの買収や業務提携によるグループ化戦略の展開

- ・事業展開の方向：ドラッグストアという同一事業領域における買収や業務提携による飛躍的な事業拡大（事業展開パターンⅡ）
- ・戦略ファクター：突破ファクター：リスクを承知で挑んだ意志決定 (Da)  
補完ファクター：管理レベルの高さによる競争優位 (Cb)  
基盤ファクター：岐阜、滋賀、京都における地域NO1企業としての実

補完ファクター：業績向上と信用力アップによって可能となった銀行行からの資金調達 (Eb)  
基盤ファクター：経営スタッフの拡充と経営システムの

績と自信 (Ec)

- ・長野県の「健康家族」の買収 2001年(平成13年) 8月

93年設立。長野県南部地区を中心にドラッグストアと調剤薬局を24店展開。長野県内のトップシェアを持つ。スケールメリットを追求し、地域情報や販売ノウハウを共有することによって、競争激化や環境変化などに即応する体制づくりを図る。

- ・愛知県の「ドラッグスワロー」買収 2001年(平成13年) 5月

94年設立。3店舗うち2店を引き継いだ。(1店は閉鎖)

- ・高知と岡山の「ドラッグライオン」との業務提携 2001年(平成13年) 10月

88年設立。高知県、岡山県を中心にドラッグストア、調剤薬局などを30店展開し、高知県ではトップシェアを誇る。店舗運営の手法の相互供給と共同研究、効率的な仕入や人材教育などの共同研究、県単位でシェアナンバーワンになるためのネットワーク作りを急速に進めている。

- ・この背景としては「ユタカ顧客分析システム」の開発による経営管理における競争優位の確立がある。

2. 戦略ファクターの役割に関する一般的傾向  
以上、それぞれの企業の事業展開プロセスと主要な事業展開の戦略ファクター分析を行ってきたが、次にここで取り上げた20の事業展開の分析結果を総括し、事業展開における戦略ファクターの一般的な役割を検証し、あわせて事業展開の方向と突破ファクターの関係についてみてみよう。

1) 事業展開における戦略ファクターの一般的な役割

まず、それぞれの事業展開において、それを進めたのがどのような戦略ファクターであったかをまとめたのが、第4表である。ここでは、それぞれの企業にとって画期的な役割を果たした具体的な個別の事業展開を取り上げて、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整理した。

これからも分るように、突破ファクターになったのは圧倒的に技術ファクターが多く、事業展開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ることが分る。次いで多いのが市場ファクターである。注目されるのは、このなかで下線を引いたケースである。これは、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ケースである。この表をみても分るように、この2つの組み合わせが圧倒的に多く、これがゴールデンカップルであるといえる。

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ではじめて、事業展開が実現することを表しているといえる。

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の関係をみてみよう。この結果をまとめたのが第5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。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。

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、この2つをまとめてみると、とくに下線を引いたオンリーワン企業になる契機となった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うかがわれる。なお、関連事業領域への事業展開の場合には、組織ファクターが突破ファクターとなるケースがみられるが、これはコダマ樹脂工業における使用済み容器のリサイクルシステムの構築のケースであり、技術的な課題はあるが、通常のような市場問題がないという特殊なケースであり、ビジネスモデルの開発が課題となるケースだったからである。

さらに、同一事業領域での事業革新や事業体

第4表 事業展開における戦略ファクターの役割

役割 戦略 ファクター	a 突破ファクター	b 補完ファクター	c 基盤ファクター
A 市場ファ クター	大垣 i カーインテリア販路開拓 大垣 ii デザイナー起用、キャラク ター導入によるブランド戦 略 餅惣 i 赤飯の大口需要家開拓 餅惣 ii 氷・ドライアイスの新規顧 客開拓 ユタカ i ドミナント戦略による集 中出店	大鹿 i デザイン提案と販路開拓 大鹿 ii 営業デザインタイアップに よる営業展開 コダマ i 化学薬品会社の信頼にも とづく協力 コダマ ii 顧客からのニーズ コダマ iii 市場ニーズの把握 コダマ iv 顧客からの提案 新興 i 業界巡りによる売込み 新興 ii 顧客との信頼関係	大鹿 i 観光ブームの高まり コダマ v リサイクルの社会的な動 き 城山 iii 円高、内外価格差拡大への 対応
B 技術ファ クター	大鹿 i 工場建設による製函体制 大鹿 ii デザイン印刷一貫化 コダマ i 合成樹脂ブロー成形法共 同開発 コダマ ii 大型、環境容器技術開発 コダマ iii 非容器共同開発 コダマ iv ビュアボトル共同開発・ 生産体制拡充 城山 i 自動プレス化技術開発 城山 ii 金型技術獲得 城山 iii 海外投資を支えた技術力 新興 iv 自動機械の開発とニッチ狙い 新興 ii ユーザーとの共同開発 ユタカ ii 独自のフォーマット開発	大垣 i カーインテリア商品開発 新興 iii ビッグ3の技術評価 餅惣 i 生産・輸送体制 餅惣 ii 冷凍庫活用 ユタカ i ドラッグストアとしての 品揃えの追求	城山 i 長年の技術蓄積
C 組織ファ クター	コダマ v 三菱商事プラスチック、 近江物産との共同事業 新興 iii 米国現地法人	城山 ii 金型業者との協力関係 ユタカ iii 管理レベルの高さ	城山 ii 型部門の分離独立 新興 ii 企画設計部門の充実 ユタカ ii 経営スタッフ、経営シス テムの拡充
D 意志決定 ファク ター	ユタカ iii リスク覚悟の買収・業務 提携の決定	大垣 ii ブランド戦略の意志決定 コダマ v 経営者の社会的使命 城山 i 経営者の決断と若返り 城山 iii 海外進出の意志決定	大垣 i 思い切った意思決定と経営 者の若返り 大鹿 ii 経営トップの方向付け コダマ i 新事業進出に関する意志 決定 コダマ ii 社会ニーズの対応への意 志決定 コダマ iii 新分野進出への意欲 コダマ iv 技術革新の意志決定 新興 i 新分野進出の意思決定と経 営者の若返り 新興 ii 海外進出の意志決定 餅惣 i 経営者の事業意欲 餅惣 ii 経営者の独創性 ユタカ i 経営トップの思い切った 意志決定
E その他フ ァクター		ユタカ ii 銀行借入を可能にした信 用力	大垣 ii ネームバリュー信用力アッ プ ユタカ iii 経営の実績と信用力

〔注〕 それぞれの企業の主要な事業展開（7社20ケース）に関するファクター分析である。

第5表 事業展開の方向と突破ファクターの関係

方向 突破 ファクター	1. 非関連事業領域	2. 関連事業領域	3. 同一事業領域
B 技術ファ クター	コダマ i 合成樹脂ブロー成形法共 同開発 新興 i 自動機械の開発とニッチ狙 い	コダマ iii 非容器の共同開発 城山 ii 金型技術の獲得 ユタカ i ドミナント戦略による集 中出店	大鹿 i 製函体制 大鹿 iv デザイン印刷一貫化 コダマ ii 大型・環境容器技術開発 コダマ iv ビューボトル共同開発、 生産体制の確立 城山 i 自動プレス化技術開発 城山 iii 海外投資を支えた技術力 新興 ii ユーザーとの共同開発 ユタカ ii 独自のフォーマット開発
A 市場ファ クター	大垣 i カーインテリア販路開拓 餅惣 ii 氷・ドライアイスの新規顧 客開拓	————	大垣 ii デザイナー起用、キャラク ター導入によるブランド戦 略 餅惣 i 赤飯の大口需要家開拓
C 組織ファ クター	————	コダマ v 三菱商事プラスチック、 近江物産との共同事業化	新興 iii 米国現地法人の設立
D 意志決定 ファクター	————	————	ユタカ iii 買収・提携戦略

〔注〕 下線はそれぞれの企業にとってオンリーワン企業になる契機となった事業展開である。

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、意志決定ファクターもみられるが、いずれもかなり大胆な対策であることが目立っている。これは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からであると考えられる。

#### 第4章 オンリーワン企業における実現と維持のための戦略

前章では各企業の事業展開の経緯と事業展開プロセスを整理し、そのなかの主要な事業展開を取り上げ、戦略ファクター分析を行った。本章ではオンリーワン企業としての地位を実現し、それを維持していくプロセスという視点から捉え直し、そのプロセスのタイプとそれを成功に導いたサクセス・ファクターとして戦略ファクター分析を行うことによって、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

たい。

##### 1. オンリーワン企業の実現プロセスの3つの戦略タイプ

###### 1) 思い切った事業領域の転換と差別化戦略による拡充

このタイプの実現プロセスの場合、事業領域の転換が思い切った飛躍であるために、一挙にオンリーワン企業になるのではなく、事業転換後の差別化戦略により、発展的な拡大を図りつつ、その地位を確立するという段階的な戦略をとることとなる。

###### ① 大垣産業株式会社

###### i) インテリア用品からカーインテリア用品への事業転換の実現

大垣産業は、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わけであるが、この事業転換は同じ繊維製品であるため、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、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。同社は問屋を通じた販売も増やしていったが、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、大垣市の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・デザインを学び取組むとともに、企画・デザイン部門（現在7名）の充実をはかり、有名デザイナーの活用、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行った。

#### ii) オンリーワン企業としての地位の確立

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。ここであげた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確立していくにあたって、有効な役割を果たしたといえる。とくに商品開発は、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の開発、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なうなど、常に先見性を持って業界でのイニシアティブを維持することによって、オンリーワン企業の地位を固めることに成功している。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「BONFORM」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た。

#### ② 新興機械株式会社

##### i) カーベット用ワインダーから一般産業機械への事業転換

新興機械は、以前は泉南地域におけるカーベット生産（日本の95%が集積）に用いられるワインダーを独占的に供給していた。しかも、これが同社の売上げの90%を占める専業メーカーであった。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していた。しかし、その後オイルショック、ドルショック、関西空港問題、ダニ問題などが重なり、カーベ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た。このため、ワインダーから一般産業機械への転換を図ったのである。

現在は、ユニークな一般産業機械メーカーとして、ニッチ市場における独自の地位を築いているが、これを実現したサクセスファクターとしては次の3つが考えられる。

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・製作を行ったことである。

第3は、特定の業種には過度に依存せず、30%以上にはしないように抑えたことである。同社は、かつて繊維機械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た売り込み努力を進めた。現在の主要機種は搬送機械、自動組立機、

自動検査機、箱詰機などであるが、ユーザー業界は自動車業界、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ことがうかがわれる。

#### ii) オンリーワン企業としての地位の確立

同社は、ニッチ分野を狙うために受注方式に力点を置いたが、このためサニタリーメーカーをはじめとしたユーザーとの共同開発を積極的に進めた。これが、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たといえる。

これを実現するため、企画・設計に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ている。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、未来に向けて、顧客のニーズに即応できる技術力、信用力を強化することを目標としている。加えて、最新の機械や設備を導入し、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が、こうした不断の努力がオンリーワン企業としての地位の維持に貢献している。

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に食い込むなどの積極的な販売戦略を推進しているが、このため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。これもオンリーワン企業としての立場の維持に寄与しているといえる。

### ③ コダマ樹脂工業株式会社

#### i) 耐酸塩等の外装用竹籠製作から合成樹脂容器製造への事業転換

コダマ樹脂工業は、合成樹脂の大型ブロー成型品では全国シェア75%という独占的な地位を獲得している。注目されるのは、同社が耐酸塩の外装用竹籠の製作から、全く技術的に関連のない中空成形法による合成樹脂容器事業への転

換に何故成功したのかである。

同社はもともと硝酸、過酸化水素水、硫酸、燐酸などの危険物の容器であった耐酸塩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技術革新が進み、耐酸塩の使用が急速に減少し、外装用竹籠の需要も激減した。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とも、これに拍車をかけた。

このため同社はあえて合成樹脂容器事業への参入という困難な道を選び、成功を遂げたのであるが、これを支えたのは、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、機械メーカーも新たな全自動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である。このため、合成樹脂容器のブロー成型技術の獲得が容易になったのである。

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1号機を導入できたことがあげられる。

第3に従来からの長い取引関係があったため、化学薬品メーカーが強度、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とがあげられる。これは、化学薬品メーカーとの長い付き合いとそれによって培った同社に対する信頼感があったからである。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のである。

第4に先発メーカーの製品は品質も形状も不十分なレベルに止まっていたため、新規参入が比較的容易であると判断したことも含めて、思い切った意思決定が行われたこともあげられる。こうしたさまざまな理由によって、同社は画期的な事業転換に成功することができたのである。

#### ii) 合成樹脂成型容器のオンリーワン企業としての地位の確立

こうしたなかで、同社が卓越した地位を確立しえた理由としては、まず第1に同社が絶えざる新製品開発により、合成樹脂成形容器のあら

ゆる市場ニーズに対応してきたことがあげられる。同社は0.5リットルの小型容器から1000リットルの大型容器まで成形できる設備、技術、ノウハウを培い、また色と形を自由に変えられる製法を開発し、薬品、建設、農器具、流通など数多くの業種と取引を行っている。さらに、時代のニーズをとらえ、環境保全に対応した各種の非容器製品の開発にも取り組んでいる。

第2は、ブロー成形法を堅持しつつ、高品質・高付加価値製品を追求した不断の技術開発を行ってきたことである。このため、同社はISO 9002（国際品質保証規格）の認証を取得しており、さらにUN規格（国連の検査制度に準拠した危険物船舶運送および貯蔵規則）を取得し、顧客に安全輸送を約束する品質保証マーク付製品を製造している。加えて、半導体工場と同じクラス100のクリーン工場において、高純度ノンダスト容器を生産して世界的にも評価の高い評価を得ている。

第3は、容器リサイクルへの自主的な取り組みである。同社は使用済みの容器の回収を三菱商事プラスチック、近江物産と共同して自主的に進め、全国的なリサイクルシステムを構築し、さらにこれを海外まで拡大している。これは、販売面での競争優位の確立にも大きく寄与している。

このように優れた技術開発力をベースとして、時代の流れに積極的に対応して、他社の追随を許さない積極的な事業展開を行ない、確固たる営業基盤を築き、「オンリーワン企業」としての確固たる地位を確立したといえる。

#### ④ 株式会社ユタカファーマシー

##### i) 調剤薬局からドラッグストアへの事業転換

ユタカファーマシーは、岐阜の調剤薬局から始まり、ドラッグストアへの事業転換を果たしたが、これを可能にしたのは、「ドミナント戦略」「地域No1戦略」にもとづく郊外出店路線である。不便な土地でも集中出店して面にすれば物流効果上がる。また、出店により会社を拡大すれば原価が下がり、収益が上がることになる。このため、ドミナント戦略による郊外集

中出店路線を選択したのである。そのメリットは以下の3点である。

まず、同じ店舗の大きさであれば、郊外の方がはるかに投資コストが安いということである。次は、人が住んでいる近くの方が有利であるということである。駅前や商店街など人通りは多いが、そこで生活しているわけではない。したがって、住居のある郊外を狙ったのである。さらに、他店との競合が起こらないことである。これはビジネスの防衛の点でも良いが、そこに住む人が不便を感じているため、出店が喜んで受け入れられることを意味している。

##### ii) 地域限定型オンリーワン企業としての地位の確立

同社は、ドラッグストアへの事業転換に成功してから、さらに躍進を続け、岐阜、滋賀、京都地域では「地域限定型オンリーワン企業」の地位を確立しており、さらに大阪や長野地域に進出を図っている。

これを可能にした要因としては、第1にドラッグストアとしての独自の品揃えとフォーマット（店舗形態）を開発したことがあげられる。郊外の比較的交通の不便な地域に出店していくには、キメの細かい検討による品揃えや顧客にとって利用しやすいフォーマット（店舗形態）を開発することが必要であった。他方、薬品に対する需要だけでは収益を確保できないため、その部分を何で補うかも問題となる。こうしたことからドラッグストアの規模と品揃えが決まってくるのである。ユタカファーマシーのフォーマットは食品を置くか置かないかで150坪型と250坪型の2つのタイプがある。

第2は、企業の信用力の高まりによる資金調達力の拡充である。上記の品揃えとフォーマット（店舗形態）の開発、さらに店舗づくりの標準化（標準化プロジェクト）により、出店が加速され、売上高が急上昇した。これによって銀行の信用が得られ、その後の資金調達が極めて容易になり、これがまた出店の加速化を可能にするという好循環に入った。

第3は、買収、戦略的提携によるテリトリーの拡大である。財務体質の強化により、経営戦

略の選択の幅が広がり、自ら出店ことによってテリトリーの拡張を図るだけでなく、愛知県のドラッグスワロー、長野県健康家族、高知・岡山県のドラッグライオンなど他地域の有力なドラッグストアの買収や提携による拡大戦略が可能となったのである。

## 2) 本業における事業領域の深耕とビジネスモデルの革新

このタイプの実現プロセスの場合には、同一事業領域での事業の深耕により、周辺事業の取込みなどの質的变化をともなった事業の発展的拡大を図り、事業革新や事業体制の再編成を実現することとなる。

### ① 大鹿印刷所

大鹿印刷所は菓子パッケージ印刷の専門企業であるが、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。

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転換を行っている。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。次の第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を広げている。さらに、第3ステップでは高級菓子箱の貼り箱への事業領域の絞り込みを行ったが、この際も貼り箱そのものの製造からパッケージ印刷までの一貫した業務を行っている。このように、主力商品を転換しつつ、同一事業領域の深耕に取り組んでいるのが、同社の事業展開の戦略的な特長である。

同社のオンリーワン企業としての地位は、このような3つのステップを経て、逐次強化されてきたのである。

しかし、こうしたなかで一貫してみられる特徴が2つある。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、積極的に情報化システムの導入に取り組み、画像や地域情報のデータベース化を行い、画面上でこれを呼

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。これは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あった。

もう1つは、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。

そうした状況を踏まえて、最近の高級菓子箱の貼り箱への事業領域の絞り込みをみると、第1に突破ファクターになったのは、デザインから印刷にいたる一貫業務体制の整備であり、技術ファクターである。これはデザイン作業の基礎となるデジタル化された画像および各種地域情報のデータベースの構築と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を指している。これによってマルチメディア化を進め、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。

第2は、営業、デザインのタイアップによるユーザーまわりに象徴されるような積極的な顧客対策である。これは提案営業や受注前のデザインサービス活動にあらわれている。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あるいは差別化を作り出していたのである。さらに、販売活動はダイレクトメールによる販売促進活動と電話、Fax、インターネットなどを活用したネットビジネスの導入を進めている。これは同社の認知度や信頼感の高さが可能にしたものであるが、同時に上にみたキメの

細かい営業活動に支えられたものでもあった。

## ② 城山産業

城山産業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、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答えている。

コアのなかでもトランス用コアは比較的簡単に製作でき、金型の製作もそう難しくない。このため、トランス用コアの同業者は100社位あるといわれているが、より難しいモーター用コアまでやれるコアメーカーは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社と限られており、そうした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、金型の自製による業態革新と製品の高精度化、スピード化、多品種化を実現することにより、「生残り型オンリーワン企業」としての立場を堅持し、バブル景気時に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。

この場合の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。

第2に、こうしたなかで画期的な役割を果たしたのが、各種最新鋭のマシンの導入、金型メーカー（三井ハイテック等）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。

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。

### 3) 既存事業の業態変革による事業の多角化・高度化

このタイプの実現プロセスの場合には、同じ事業領域における業態の変革を進め、これをテコとしつつ経営資源の有効活用により、事業多

角化と関連事業領域への拡大を図ることになる。この具体的な例としては餅惣をあげることができる。

餅惣の場合は、他の同業者と異なり、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、餅菓子用の冷凍庫を活用した氷やドライアイス事業の新規取引先の開拓による拡大を図り、同業者の追従を許さないユニークな事業展開を進め、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」としての地位を確立した。

こうした地位を実現したサクセス・ファクターをみると、第1に赤飯や餅菓子などの本業の業態変革があげられる。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いに用いられる。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業態（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、このために製餅機などの導入による製造体制や大型冷凍庫の導入による輸送体制の拡充を進めるとともに、赤飯を温かいうちに出すため、1日に3回から5回蒸すといった努力も加えて、西濃地域をテリトリーとしたオンリーワン企業としての地位を確立したのである。

市場に卸したり、スーパーに出荷したりする場合を除くと、このような形で赤飯を卸売している業者は、この地域では他にみられない。また、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。これも成功を支えた

ファクターの1つである。なお、同社は餅菓子を和菓子業者へ納入するといったことも手かけている。

第2は、氷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月はともに不要期になるため、従来から氷やドライアイスの仲買人をやっていた。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、需要は急激に減少し、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、後者は葬儀用という大口需要を獲得する営業努力とあわせて、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、さらに氷器、氷彫刻など関連新規事業への展開を進めることによって、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」として確固たる地位を築いたのである。

## 2. オンリーワン企業としての地位の維持のための戦略

オンリーワン企業といっても、何時までも安泰でいられるわけではない。いずれ同業他社や新規参入者によって模倣されたり、新たな事業や業態が持ち込まれることによって脅かされることは避けられない。したがって、オンリーワン企業としての地位を維持していくためにはこれに対応した何らかの戦略が必要となる。

### 1) 製品・業態における差別化の固定化（守りの戦略）

まず、各企業とも明確な事業コンセプトのもとで実現した差別化を固定化するための対策を打っていることが特徴的である。

例えば、大鹿印刷所はパッケージの印刷における差別化を実現するために、豊富な情報を集約し、画像データベースを構築することによって、クリエイターの発想とデジタル技術の統合

化を図り、デザインから印刷までの一貫業務体制の整備を行った。これによって工期短縮を実現し、即納体制を確立し、同業他社の模倣を排除している。さらに、同社には30人に及ぶ専門デザイナーを抱えており、これも同業者に対する「移動障壁」や新規事業者に対する「参入障壁」を形成している。

同様に、容易に同業他社の模倣を許さないような参入障壁を形成している典型的な例としては、コダマ樹脂工業の使用済み容器リサイクルシステム、餅惣の赤飯の大口顧客への直納直販方式があげられる

この他にも、大垣産業の有名デザイナーやキャラクターの起用、城山産業における金型の自社製造、新興機械における開発・設計スタッフの精鋭化と企画設計から製造までの一貫化と柔軟な生産体制の構築、餅惣の大口顧客への直売直納方式の採用、氷・ドライアイス事業による冷蔵庫の有効利用、ユタカファーマシーの「ユタカ顧客分析システム」の構築による管理強化と経営スピードの向上なども、それぞれの企業にとって「移動障壁」あるいは「参入障壁」を形成しているといえよう。

### 2) 新製品・新業態の不断の開発への挑戦（攻めの戦略）

もう一つの対策は、新製品や新しいビジネスモデルの開発に対して不断の取り組みを行うことである。

例えば、大垣産業は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と、次々に新製品を開発している。コダマ樹脂工業のユーザーとの共同開発や容器リサイクルシステムへの取り組みも容易に他社の追随を許さないための方策である。

しかし、多角化も含めて、もっとも意欲的なのは餅惣である。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事業の業

態変革と新規事業への展開にもたゆまず取り組み、事業領域の拡大・多様化を進めている。

### 3) 本業の革新あるいは抜本的な事業転換への取り組み（起死回生の戦略）

以上見たように、オンリーワン企業としての地位を維持する戦略には、攻めと守りがある。しかし、現実にはオンリーワン企業であっても、市場環境の変化や技術革新の影響などにより、その地位が危機に瀕することもあり、オンリーワン企業としての立場が維持できなくなることもありうる。

これに対処することは、そう簡単なものではないが、これによって新たな業種、業態のオンリーワン企業として再生したケースもみられることは注目に値する。

具体的には、まず新興機械の繊維機械から一般産業機械への転身があげられる。同社は、もともと泉南地域のカーペット業界に、独占的にワインダーを供給していた「オンリーワン企業」であった。しかし、オイルショック、ニクソンショックに加えて、関西空港建設、ダニ問題などが一挙に発生して、9割を依存していた業界がほぼ消滅するという決定的な危機に直面した。そのため、得意なシステムエンジニアやエレクトロニクス技術を生かした自動専用メーカーへの事業転換を図ったのである。また、同社はその後特定の業種に大きく依存しないという方針を堅持している。

また、コダマ樹脂工業は、当時化学工業におけるプラントの連続化などの技術革新によって、それまで生産していた耐酸塩などの外装用竹籠の需要が激減した。そのなかで同社が行った合成樹脂容器への転身は、全くの非関連事業領域であるだけに奇跡ともいえる。

これには合成樹脂容器が登場したばかりであったこと、竹籠の取引を通じた化学メーカーとの信頼関係があったことなど有利な面もなくはなかったが、決定的な役割を演じたのはリスクに正面から立ち向う決断力であったといえる。

以上みた2つのケースにおいては、安定した経営をおこなっ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。これが、かえって思い切った新規事業の創造や事業構造の変革を可能にしたのである。

## 第5章 オンリーワン企業の経営者の特性とタイプ

### 1. オンリーワン企業の経営者の特性

次に、以上みたようにオンリーワン企業としての実現と維持のための事業戦略のなかで、経営者がどのような役割を果たしているかを検証し、その特性とタイプについて考察してみよう。

#### 1) 事業に対する独自の視点と思い切った意志決定

まず、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、大鹿印刷所の大鹿洪司社長は、印刷業を情報産業ととらえ、同社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。このため、デザインを重視するとともに、営業マンは顧客にとって必要な情報の運び手であると位置付けている。

大鹿社長は、「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。」「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。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と、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。現在の印刷業は情報産業です」とも言っているのである。

新興機械の原正昭社長は、システムエンジニアリングやエレクトロニクス技術を活用した設計能力の拡充と受注生産方式により、商品開発力で差別化を図り、広くニッチ市場に活路を求めるといった経営方針を明確に打ち出している。

大垣産業の西脇保彦社長は、自動車を「感性の道具」としてとらえて商品の差別化を進めている。また、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。

餅惣の鳥居良治社長も「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。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。

さらに、ユタカファーマシーの高木裕社長も、人口の少ない郊外に集中出店するという逆転の発想により、極めてユニークな「ドミナント戦略」を打ち出し、競合業者との差別化を図りつつ急成長を遂げている。

## 2) 時代のニーズの適確な把握とそれに対する強固な意志

次に、事業の飛躍的な展開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、これに対する思い切った事業戦略をとっていることも目立っている。

例えば、大垣産業はもともとは敷物、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、モーターレーゼーションの波をとらえ、シートカバーを中心としたカーインテリア関連に事業領域の転換を行った。その後も安全指向、高齢化、レジャーブーム、ペットブームなどの時

代の流れを掴んだ新製品開発を続けている。

西脇社長は、「去年あたりから若い男性がシートカバーを買うようになっていたので、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、カバーリングを使う率が上がって行くと思います。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。」と指摘している。また、「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、事業戦略に資する独自の意味を見出そうとする姿勢の強さを感じさせる。

また、大鹿印刷所は当初の食品一般の包装印刷から、レジャーブームによる観光地土産品の増加を見込んで、菓子包装に事業領域を特化させ、さらにデザインや印刷のデジタル化とあわせて、高級品指向の流れを読んで、高級菓子貼り箱への事業領域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に取り組んでいる。

さらに、餅惣が大口需要家の獲得などにより、新しい業態（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り、ユタカファーマシーの「ドミナント戦略」やフォーマットの独自開発も、地域性ととも、消費者行動の心理を見事にとらえたものであるといえる。

また、新興機械は共同研究方式をとり、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ことも、時代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の堅持

さらに、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、コダマ樹脂工業の児玉俊一社長は、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、コダマ樹脂工業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。」と述べている。

新興機械の原正昭社長も、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。「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、「1部門だけが突出しても駄目です。それぞれの部門のバランスが一番大事です。」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、城山産業の竹中幸三社長が、金型の自社生産に踏み切ったのも、それによって技術を深耕し、技術で生き抜く姿勢を強く打ち出しているからである。

さらに、大垣産業のデザイン重視や大鹿印刷所のデザインとマルチメディアとの統合に対する強い指向も、同様な傾向であるといえる。

なお、技術開発を進めるにあたってコダマ樹脂、新興機械、大鹿印刷所などは共同開発方式を活用している。これが企業にとって極めて有効な戦略であったことは注目される。

#### 4) ニッチ分野指向の強さ

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。例えば、新興機械が受注生産方式をとったのは、ニッチ市場を強く意識したものである。こうした傾向は大垣産業、コダマ樹脂工業、城山産業にも共通して

みられるものである。

餅惣の鳥居良治社長は「毎日平均して商売になるようであれば、大手業者が持っていきまいます。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を明確に述べている。ここには、結果的に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。

#### 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さを強く意識していることも共通している。

コダマ樹脂工業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。これについて児玉社長は「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っていく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、新興機械の原正昭社長は「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新製品開発に取り組んだのも、こうした姿勢からである。

さらにユタカファマシーが人口の少ない郊外への集中出店戦略をとったが、これも消費者行動を解明した結果であり、薬局を活かした店づくりも顧客の心理を読み込んだものである。同社の社是は「おかげさま」であるが、「われわれの会社はお客様と取引先のご愛顧、ご支援、ご協力のもとで成り立っていること、そして社員全員の成り立っていることに対し、常に感謝の気持ちを持って業務を行うこと」としている。

#### 6) 社会貢献指向の強さ

地域社会やより広い視点から社会貢献を考えている企業が多いことも一つの特徴としてあげられる。例えば、「地域オンリーワン企業」であるユタカファーマシーの高木裕社長が「地域の皆様のユタカな生活を応援します」という営業理念を掲げている。地域に密着し、地域のお客様から満足していただける「いい店づくり」を実現することを目指しているのは当然ともいえるが、その他の企業も、さまざまな形で地域社会への貢献を考えている。

より広い立場から社会貢献を進めているのが、コダマ樹脂工業の使用済み容器のリサイクル事業への取り組みである。これは同社の営業に資するものでもあるが、これには法規制があるわけではなく、同社が社会的責任を全うすべく自主的に取り組んでいる点で、高く評価できる。

また、城山産業の竹中幸三社長は「地域に少しでも役に立つために、安いからといって外国人を雇うのではなく、地元の人々を極力雇用していきたい」と述べている。

#### 7) トップの若返り効果

事業転換あるいは事業変革に成功したケースをみると、大垣産業、大鹿印刷所、新興機械、城山産業、餅惣など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などが行われている。こうした若返りが大きな効果を発揮していることも注目される。

## 2. オンリーワン企業の経営者のタイプ

以上から分るように、オンリーワン企業の経営者は、ニーズの変化による事業機会の動きに敏感であり、事業に対する独自のビジョンと構想力を持ち、リスクにチャレンジする意欲を備え、技術指向、ニッチ指向の強い人物であるといえる。

しかし、オンリーワン企業の経営者も全ての点で優れているとは限らない。したがってそれぞれの要件に関する得意不得意によって、さまざまなタイプがありうる。そうした意味で、現実的に見た場合の経営者の望ましいタイプとしては、以下の4つが上げられる。

- ①新市場や事業チャンスに敏感であり、リスクを意識しつつも、果敢に挑戦する人

物

- ②事業の展開に関するビジョンと創造力に富み、将来を構想する能力をもった人物
- ③雑草型で信念を守る粘り強い行動派の人物
- ④機会をとらえ、事業化のために迅速に人材と資源を動員し、有効に組織する能力をもっている人物

以上は理想的なタイプ分類であり、どれかがとくに優れているというわけではない。実際にはこうしたいくつかのタイプの複合したものになると考えられる。

しかし、経営者のタイプは事業展開の成否や方向性に大きな影響をあたえることは事実である。このため、経営者のタイプによる違いを踏まえておくことは、事業展開プロセスを検証する上でも大きな意味をもつと考えられる。

なお、経営者は事業遂行能力だけで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。経営者が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。

## 注

- 1) この調査は大垣地域産業情報研究協議会産業振興部会（部会長：間仁田幸雄）が発明協会岐阜支部の協力を得て実施したものである。この調査結果は下記の報告書としてまとめられており、ヒアリングの具体的な内容も採録されているが、本稿はこれをもとに追加的な分析を加え、再整理したものである。  
・間仁田幸雄編著『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——』（平成14年3月28日、大垣地域産業情報協議会、発明協会岐阜県支部大垣支会）
- 2) ヒアリング調査にあたっては、以下のようなテーマを事前に提示した上で行った。
  - ① 大垣産業株式会社

優れた先見性により、企画から販売まで一貫したシステムによる企業体質で、業界 NO1 を維持するとともに、オンリーワン企業としての地位を確立した経緯と戦略について

② 株式会社大鹿印刷所

食品パッケージ印刷の専門企業としての地位の確立と、いち早くデザインから製版までのフルデジタル化を進め、事業分野の拡大を成し遂げた経緯と戦略および人材育成について

③ コダマ樹脂工業株式会社

合成樹脂を原料とした小型から大型までの成形品の製造において、オンリーワン企業としての地位を確立した経緯と製品の開発戦略について、早い時期から環境保護、リサイクル問題に積極的に取り組んだ経緯と今後の展開について

④ 城山産業株式会社

モーター及びトランス用電磁鉄芯の生産において、専門メーカーとしての地位を確立した経緯と製品の拡大戦略について

⑤ 新興機械株式会社

顧客の注文にあわせた機械メーカーとして、開発・設計から生産までの一貫体制を維持しながら事業分野の拡大を成し遂げた経緯と戦略および人材育成について

⑥ 有限会社餅惣

文久 2 (1862) 年より続く餅、赤飯の老舗の伝統をベースに、特色ある和菓子を考案するなどの創意工夫を行い、さらに異業種である氷 (氷器、フラワーアイス等を含む) やドライアイスを取り扱うなど活発な事業展開を進めてきた経緯とその戦略について

⑦ 株式会社ユタカファーマシー ドラッグストア業界において、新たな店舗業態を開発し、「ドラッグユタカ」を中心としたチェーン化を進められた経緯と戦略について

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)

[注] 以上のテーマはヒアリング調査を行う前に、各社の資料にもとづいて設定したものである。そのため、ヒアリング調査を行った後に認識が変わったものもある。

- 3) 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

