

起業創造委員会報告書
「オンリーワンで市場を拓く」

2012年6月19日
一般社団法人 日本経済団体連合会

目 次

1. はじめに	2
2. ヒアリング企業の概要	3
3. 事業成功の要因分析	14
(1) 優れた経営者の存在、独自の経営理念の徹底	14
(2) 時代の変化への対応	16
(3) 自社の製品・技術・サービスへのこだわり	18
(4) 既存の技術・製品・サービスとの差別化・独自化	20
(5) 中核事業を基にした事業の多角展開	22
(6) 事業形態や市場環境に応じた海外展開の推進	25
(7) 優秀な人材の確保・育成・活用	26
(8) 独自の会社組織、社内制度、企業文化	28
(9) 外部との連携・外部の力の活用	28
(10) ブランドイメージ・知名度の向上	29
4. おわりに	31

1. はじめに

わが国経済は長期低迷にあえぐなか、イノベーションの推進による果敢な企業活動を通じて、経済社会の活力を取り戻すことにより、震災からの復興、地域経済の再生、雇用の創出といった課題を解決し、持続的な経済成長を実現していく必要がある。そのためには、新産業・新事業等の起業を促進するとともに、起業した企業や事業が次世代の成長産業として中長期的に成長・発展を遂げていく必要がある。

新興国の急速な経済成長のなか、将来にわたるわが国の産業競争力を悲観視し、世界経済におけるわが国の相対的な地位の低下を指摘する向きもある。しかし、わが国企業を俯瞰すれば、きらりと光るオンリーワンの技術・製品・サービスによって、国内外の市場で大きなシェアを握り、活躍する企業が数多く存在する。大企業だけではなく、長い歴史と伝統を誇る老舗企業、地域に密着した地場企業、短期間で飛躍的に成長を遂げる新興企業など、企業の大小、新旧、地域を問わない。こうした日本企業の持つ層の厚み、多様な個性は、今後の中長期にわたるわが国経済の成長へとつながっていくものと考えられる。

こうした国内外で活躍する企業の事業の成功の要因を知り、学ぶことは、日本経済の再生と新たな飛躍に向けた方策や各企業における成長戦略を考える上で大いに参考となると考えられる。

経団連では、2011年9月に起業創造委員会の下に「事業創造検討部会」を設置した。本部会では、経団連の新規会員を中心に、独自のビジネスモデルにより事業を成長させ、市場において高いシェアを確保する企業等より、事業の成功の秘訣や今後の展望等についてヒアリングを行っている。本報告書は、これまで当部会にて2011年度に実施した計8回16社からのヒアリング結果を中間的にとりまとめ、経団連会員全体、さらには広く一般に対して情報提供を行うものである。

2. ヒアリング企業の概要

*2012年5月1日現在

■アドバンテッジ リスク マネジメント

【創業・設立】1999年3月1日設立

【本社所在地】東京都目黒区

【代表取締役】代表取締役社長 鳥越 慎二

【事業内容】

メンタルヘルスケア、就業障がい者支援事業を企業向けに提供

【強みとする事業】

企業向けメンタルヘルスケア(EAP ; Employee Assistance Program)サービス最大手

【事業成功の理由】

メンタルの専門性とマーケティングやシステムなどビジネスマインドの相乗効果

■三浦工業

【創業・設立】1959年5月1日設立

【本社所在地】愛媛県松山市

【代表取締役】代表取締役社長 高橋 祐二

【事業内容】

小型貫流ボイラを中心とした各種ボイラ、水処理装置、食品機械、滅菌装置などの製造、販売事業とこれらに伴うメンテナンス事業に加え、環境計量証明業等を展開

【強みとする事業】

主力の小型貫流ボイラはシェア国内1位

【事業成功の理由】

- ・製品開発、製造、販売、メンテナンスをすべて自社展開。全国発明表彰や日本機械学会賞等数々の権威ある賞を受賞する技術力、お客様の抱える問題点を早期解決するための提案力(営業力)、お客様に納入した商品の品質を維持し、故障を未然に防ぐメンテナンス力を兼ね備えるビジネスモデルが強み
- ・メンテナンスビジネスを軌道に乗せ、製品開発からメンテナンスに至るまで

- のビジネスノウハウの蓄積と伝承
- ・人材育成(教育)の充実

■ジェイアイエヌ

【創業・設立】1988年7月6日設立

【本社所在地】東京本社：東京都渋谷区、前橋本社：群馬県前橋市

【代表取締役】代表取締役社長 田中 仁

【事業内容】

アイウェア(メガネ・サングラス)の企画・輸入・販売

【強みとする事業】

- ・機能性、デザイン性に優れたオリジナルアイウェアをSPA(製造小売)体制によるコストカットにより、低価格で消費者に提供
- ・画期的価格帯「NEW ALL IN ONE PRICE」(4,990～9,990円)のフォープライスで、強度数のため薄型レンズが必要なお客様でも追加レンズ料金が一切発生しない)による、圧倒的な価格競争力
- ・メガネ小売業界で、年間販売本数日本一
- ・海外展開の第一歩として、2010年12月に中国遼寧省瀋陽市に100%子会社(現地法人)による店舗出店。現在海外3店舗(中国)を展開

【事業成功の理由】

同社の各種施策(プロモーション、価格戦略、商品政策)と消費者の求めるものとの合致

■ソフトクリエイト

【創業・設立】1969年8月設立

【本社所在地】東京都渋谷区

【代表取締役】代表取締役会長 林 勝、代表取締役社長 林 宗治

【事業内容】

ECサイト構築市場における市場シェアNO.1の実績を誇るECサイト構築パッケージ「ecbeing」を活用し、インターネットを通じ、商品を販売するための「ネット通販システム」を提供。システム販売のみならず、データセンターでのホスティングサービスの提供、ECサイトで商品が売れるために必要となるSEO、リスティング広告等のプロモーションサービスの提供を行い、ト

一タ的なECソリューション事業を展開

【強みとする事業】

- ・14年間のパソコンショップ店舗運営ノウハウ、10年間のインターネット通販サイト「特価コム」の構築及び運営ノウハウを活かした主軸商品「ecbeing」の機能充実
- ・データセンター事業も24時間365日の有人監視、さらに国内で情報セキュリティトップ企業と協業し、データセンターをインターネットの脅威から防御
- ・ECサイトで売上・利益を上げるためのWebプロモーションのサービス提供によるインターネット広告代理店との差別化
- ・「ecbeing」は、業種・業界問わず、700社を超える中堅・大手企業に導入。ECサイト構築市場における国内市場シェア1位の50.4%と高い評価を獲得

【事業成功の理由】

- ・1983年5月にパソコンショップを開店して以降、多店舗展開を行ったが、大型家電量販店の台頭及びインターネットの急速な普及に伴い、パソコンショップ事業を縮小化しながら、インターネット通販サイト「特価コム」を構築、運営
- ・そのスキームを一事業として開発した「ecbeing」をベースに顧客ニーズを的確に捉え、付加価値サービスの充実や製品機能の強化を行い、競合他社との差別化を図り、現在の市場シェア1位の地位を確保
- ・このように時代の変化を的確に捉え、その変化に柔軟に対応し、迅速に業態転換を実現してきたことが事業成功の要因

■西松屋チェーン

【創業・設立】 1956年10月3日設立

【本社所在地】 兵庫県姫路市

【代表取締役】 代表取締役社長 大村 禎史

【事業内容】

ベビー・子供の生活関連用品専門店チェーン。お子様を持つ家庭の毎日の子育てが楽しくなる豊かな暮らし実現のために、マタニティ用品、出産準備用品からベビー・子供のアウトウェア、肌着、服飾雑貨、育児用品に至るまでの日常の暮らし用品を満足される品質を維持し、お求めやすい価格にて、便利に提

供

【強みとする事業】

- ・ 全国47都道府県に標準化された店舗を813店舗展開するチェーン店網があり、毎年60店舗前後の出店を継続
- ・ ローコストオペレーションを実現した店舗運営システム
- ・ 低価格(ポピュラープライス)商品の販売に徹することによる価格競争力
- ・ 国内市場において、ベビー・子供用品売上高ランキング第1位、全小売業売上高ランキング第88位(第44回日本の小売業調査 日経MJ調べ)

【事業成功の理由】

- ・ 店舗レイアウトの標準化と店舗オペレーションの標準化により大量出店が可能
- ・ 積極的なスーパーインテンデント(複数店管理店長)制の拡大と現場作業のマニュアル化による生産性の向上
- ・ 大手総合商社とのパートナーシップによるプライベートブランド商品の拡大

■前川製作所

【創業・設立】 1924年5月15日創業

【本社所在地】 東京都江東区

【代表取締役】 代表取締役社長 田中 嘉郎

【事業内容】

産業用冷凍機の製造を主体とし、国内・海外に工場を有し、グローバルな営業を展開

【強みとする事業】

冷凍機のコアである圧縮機を自社でつくることが武器とし、世界市場においては、巨大な2大メーカーに伍して事業を展開

【事業成功の理由】

オーナー経営という環境のなかで、市場との対話に基づく情報収集や人間の育成を継続し、80数年に及ぶ歴史の中で、特異な企業文化と経営スタイルである「共同体文化」を成熟

■タマホーム

【創業・設立】1998年6月3日設立

【本社所在地】東京都港区

【代表取締役】代表取締役会長兼社長 玉木 康裕

【事業内容】

建築、設計、不動産業、保険代理店業

【強みとする事業】

自由設計の木造注文住宅建築事業(新設住宅着工戸数業界4位(2009年度))

【事業成功の理由】

創業時から「良い家をより安く国民の皆様に提供する」という企業理念を掲げ、コスト削減、大量発注・大量仕入れのスケールメリットを活かした資材調達により、品質を落とすことなくローコスト・ハイグレードの住宅を提供。それがお客様からの支持を得て、2008年から年間受注棟数1万棟超

■日本駐車場開発

【創業・設立】1991年12月24日設立

【本社所在地】大阪府大阪市北区

【代表取締役】代表取締役社長 巽 一久

【事業内容】

- ・駐車場コンサルティング事業、駐車場サブリース事業
- ・スキー場再生事業
- ・カーシェアリング事業

【強みとする事業】

ビル附置駐車場の空いている車室を有効活用し、ビルオーナーに対し駐車場収入を提供する一方で、周辺の企業・個人に近くて安い駐車場を提供(ビル駐車場の管理物件数は国内第1位)

【事業成功の理由】

- ・ビル附置駐車場の空きスペースを活用したサブリース事業を駐車場業界の中で先駆けて行い、短期間で全国展開
- ・有人管理駐車場にサービスの概念を導入

■ミクニ

【創業・設立】1923年10月1日創立、1948年10月1日設立

【本社所在地】東京都千代田区

【代表取締役】取締役会長 生田 允紀、取締役社長 生田 久貴

【事業内容】

- ・輸送機器関連エンジン用部品製造
- ・生活機器関連部品製造
- ・航空機エンジン及び機体用素材輸入販売
- ・ゴルフ場用芝刈機等の輸入販売

【強みとする事業】

- ・エンジン吸気用部品
- ・ガス機器用立消え安全装置(世界シェア2位)
- ・日本全国の代理店
- ・世界展開

【事業成功の理由】

- ・顧客のニーズと同社技術のマッチング
- ・世界展開
- ・オープンイノベーション

■ルネサンス

【創業・設立】1979年10月8日創業、1982年8月13日設立

【本社所在地】東京都墨田区

【代表取締役】代表取締役会長 斎藤 敏一

代表取締役社長執行役員 吉田 正昭

【事業内容】

- ・フィットネスクラブ経営
- ・介護予防、メタボ指導等の健康指導事業

【強みとする事業】

- ・医療機関、介護施設等と連携した事業展開
- ・人材教育を重要視したフィットネスクラブ経営

【事業成功の理由】

- ・人材教育

- ・ レジャー産業にとどまらず、シニア向けプログラムを開発するなど、健康産業へ向けて方針転換

■立山科学工業

【創業・設立】 1958年5月設立

【本社所在地】 富山県富山市

【代表取締役】 代表取締役社長 水口 昭一郎

【事業内容】

- ・ 電子部品&機器事業
 - － 電子部品(角チップ抵抗器・チップネットワーク・チップサーミスタなど)
 - － 電子機器(無線機器・映像機器など)
 - － 温度センサー(ガス・給湯・ファンヒーター等の温度センサープローブ)
- ・ F A装置&システム事業
 - － 製造工程の自動化装置&システムの開発(設計)・製作・サービス
- ・ ソフトウェア開発
 - － ホームネットワーク関連商品(緊急通報システム)
 - － システムソリューション関連商品(電子文書管理システムなど)
 - － 映像関連商品(360° 全方位レンズ・車両ナンバー認識システムなど)

【強みとする事業】

- ・ お客様のニーズに応じ、開発から製造・サービスまで一貫対応
- ・ ガステーブルコンロ用温度センサー(S iセンサー)(国内シェア90%)
- ・ 高齢者宅24時間見守りシステム(国内シェア20%)
(人感センサーを使った高齢者向け緊急通報サービスではトップシェア)

【事業成功の理由】

- ・ F A機器・システムの開発(設計)・製作・サービスまで一貫対応
- ・ 課題解決へ向けた要素技術の存在
- ・ ニーズ把握に努め、改善・改良・提案を実施
- ・ 単なる単品からシステムやビジネスモデルの提案を実施
- ・ 会社として信頼いただけるようメーカーとしての使命を遂行

■ベネフィット・ワン

【創業・設立】1996年3月15日設立

【本社所在地】東京都渋谷区

【代表取締役】代表取締役社長 白石 徳生

【事業内容】

- ・福利厚生事業
- ・CRM(Customer Relationship Management)事業
- ・インセンティブ事業
- ・ヘルスケア事業
- ・BTM(Business Travel Management)事業
- ・インバウンド事業
- ・パーソナル事業

【強みとする事業】

- ・1996年の創業以来、福利厚生のリーディングカンパニーとして、会費収入を軸としたストック型ビジネスモデルを強みに、企業の福利厚生の革新をサポート
- ・企業の顧客囲い込みを支援するCRM事業のうち、クライアントとの協業による個人課金型モデルのパーソナル事業の成長が大きく、今後の飛躍に期待
- ・各種報奨制度をポイントプログラムとして提供するインセンティブ事業では、大口顧客との安定取引を強みに、2012年5月には中国進出を図るなどさらなる市場開拓を推進

【事業成功の理由】

- ・ユーザー課金型のストックビジネスモデルを強みに、福利厚生事業で培ったコンテンツを転用しながら、販売シナジーを活かした効率的な関連多角化を推進
- ・ユーザー課金型モデルのため、消費者の視点から各種サービスの比較・評価・提案ができ、サプライヤーサイドに依存しないサービスの格付けが可能
- ・自社ビル「松山オペレーションセンター」にカスタマーセンター・事務処理機能を集約化し効率的な業務運営を行うことで、早期にローコストオペレーション体制を構築

■かどや製油

【創業・設立】1858年創業、1957年5月2日設立

【本社所在地】東京都品川区

【代表取締役】代表取締役社長 小澤 二郎

【事業内容】

ごま油、食品ごま油の製造販売

【強みとする事業】

ごま油国内シェア約50%、日本からの輸出シェア約70%

【事業成功の理由】

昭和30年代から40年代にかけて、食用油としては比較的高価であったごま油の家庭用製品を他社に先駆けて開発し、ブランド化に成功

■日本トリム

【創業・設立】1982年6月12日設立

【本社所在地】大阪府大阪市北区

【代表取締役】代表取締役社長 森澤 紳勝

【事業内容】

- ・家庭用管理医療機器「電解還元水整水器(アルカリイオン整水器)」の製造販売
- ・医療分野で血液透析へ電解還元水を応用した「電解水透析」用の機器の製造販売
- ・浄水カートリッジ等の部品の製造販売
- ・ボトルドウォーターの製造販売
- ・機能水の研究開発

【強みとする事業】

「電解還元水整水器」の製造販売(整水器市場売上シェア1位(約46%)(2010年「浄水器・整水器白書」矢野経済研究所調べ)

【事業成功の理由】

- ・世界に先駆けて「水」の質(機能)に着目し、健康への効果等に関する産学共同研究を積極的に実施し、国内外の学会、論文等で発表。その科学的裏付けにより、企業、製品に対する高い信頼性を獲得
- ・電解還元水整水器については、同社独自の特許技術によって長期にわたり安

定した電解ができ、医療分野でも活用

- ・製造・販売から取付・アフターフォローまで一貫して同社グループ内で行うことで顧客満足度を向上

■あきんどスシロー

【創業・設立】1984年10月設立

【本社所在地】大阪府吹田市

【代表取締役】代表取締役社長 豊崎 賢一

【事業内容】

回転寿司チェーン店の経営

【強みとする事業】

高い原価率、世界一の購買力を背景とした仕入力、店内調理の3つの組み合わせによる美味くて安い回転寿司の提供

【事業成功の理由】

- ・上記の高原価率・仕入力・店内調理に加えて、ITを駆使した単品管理による鮮度および販売実績の管理による商品力の強化
- ・テレビCMや店内販促ポスターの刷新、ビジネス本・ムック本の発行、値引きの停止などを通じたマーケティング力の強化と、お客様と接する現場(店舗)が会社の中心と位置づけるなど現場力の強化を車の両輪としたブランド力の強化

■木下工務店

【創業・設立】1956年3月23日創業、1987年12月15日設立

【本社所在地】東京都新宿区

【代表取締役】代表取締役社長 木下 直哉

【事業内容】

- ・住宅関連事業(注文住宅、土地有効活用提案、都市型マンション企画分譲、リフォーム事業、賃貸事業、建物管理事業等)
- ・介護事業(介護付き有料老人ホーム運営、住宅型有料老人ホーム運営、グループホーム運営、デイサービス、ショートステイ、訪問介護等の運営)

【強みとする事業】

介護事業(棟数ランキング7位、居室数ランキング8位 ※2010年3月、月

刊シニアビジネスマーケットより)

【事業成功の理由】

- ・ひとつの事業にとらわれず、異業種でも積極的に参入してきたこと
- ・多岐にわたる事業展開の中で、グループ内の顧客ニーズを掌握し、グループ内の連携を強化したこと

3. 事業成功の要因分析

各社へのヒアリングの結果、各社の事業成功の要因を分析、整理すると、以下のように分類できる。

(1) 優れた経営者の存在、独自の経営理念の徹底

各社では、強力なリーダーシップやカリスマ性、市場や自社等の精緻な分析力、困難に打ち勝つ強い精神力、特定分野の高い専門性など、多方面にわたる能力を備えた創業者・経営者が、強い信念を持ち、迅速かつ冷静な経営判断によって、会社を牽引し、事業を成功に導いている。

こうした優れた経営者による企業経営において、各社は、独自の経営理念や創業の精神を掲げるとともに、それを社内に徹底し、組織としての一体感を醸成し事業を進めている。これは、経営の安定化(堅実な経営)、品質や生産性の向上、危機の打開、顧客満足度の向上につながるとともに、地域貢献、社会貢献、従業員の働きがいなどといった面にもプラスに作用している。

【各社の具体事例】

- ・ **アドバンテッジ リスク マネジメント**は、『安心して働ける環境』と『活力ある個と組織を共に創る』という企業理念の実現に向けて、メンタルヘルスケアをはじめ、企業と働く人々を取り巻く様々なリスクや課題を解消するためのサービスを提供している。
- ・ **三浦工業**は、熱・水・環境の分野で、技術・サービス力を発揮し、世界中のベストパートナー企業になることを目指し、「熱・水・環境のベストパートナー」をコーポレート・ステートメントとして掲げている。
- ・ **ソフトクリエイト**は、創業者が「断じて行えば鬼神も之を避く」という座右の銘のもと、パソコン販売事業からの撤退や上場の失敗など数々の危機を強い信念を持って打開し、逆に成長につなげてきた。
- ・ **ジェイアイエヌ**は、「あたらしい、あたりまえを」を志として掲げ、創業者のリーダーシップの下、これまでのメガネの常識を突き破ることで、お客様に満足いただける付加価値のある商品と充実したサービスを提供し、圧倒的高品質・低価格・スピードで、新たなメガネの購買スタイルを生み出してきた。
- ・ **西松屋チェーン**は、改善・改革や課題に挑戦する企業文化の確立に努めてき

た。かつては合理性や効率性を口にする社員はほとんどおらず、生産性や収益性が低かったなか、製造業出身の社長は、製造業の合理化の手法を使って小売業の現場を改善しようと取り組んできた結果、収益性が大きく向上した。

- ・ **前川製作所**は、オーナー経営の下、市場との対話に基づく情報収集や人材の育成を継続し、80 数年に及ぶ歴史のなかで、特異な企業文化と経営スタイルである「共同体文化」を成熟させてきた。
- ・ **タマホーム**は、創業時から「良い家をより安く国民の皆様を提供する」という企業理念を掲げ、コスト削減、大量発注・大量仕入れのスケールメリットを活かした資材調達により、品質を落とすことなく、ローコスト・ハイグレードの住宅提供を可能にした。
- ・ **日本駐車場開発**は、経営理念として「ハッピートライアングル」を掲げ、駐車場のオーナー、ユーザー、そして社会の皆がハッピーになることが会社の成長につながると考え、ビジネスを行っている。
- ・ **ミクニ**は、「地球的視野にたち、人と技術を活かし、豊かな社会づくりに貢献する」を企業理念に掲げるとともに、「”お客様第一”を心がけたマーケットから学ぶ経営」や「つねにお客様の満足を考えよう」などの経営方針や行動指針を定め、事業を展開している。
- ・ **ルネサンス**は、企業理念として「生きがい創造企業」を掲げ、健康で快適なライフスタイルの提供を通じて、お客様に生きがいを持っていただくとともに、従業員も社会貢献を通じて生きがいを持つことを進めている。
- ・ **立山科学工業**は、創業者の経営哲学のもと、創業の地富山に密着し、地域社会に貢献することを常に意識してきた。そのため、地域で雇用を確保し、従業員が安心して働けるよう、何よりも倒産しない会社づくりに注力してきた。また、創業以来、決済は全て現金で行い、手形を切らないなど堅実経営を進めるとともに、熾烈な競争に勝ち抜くため、現場の作業員に至るまで品質、コスト意識を徹底してきた。
- ・ **ベネフィット・ワン**は、「良いものを より安く より便利に」を企業理念に、創業者が長年温めてきた考えを基に、お客様の「安い値段で、お得に使いたい」という要望と、サービス提供企業の「閑散期の集客を高めたい」という要望を、ユーザー課金型の有料インターネットサイトを通してマッチングさせ、新たな「サービスの流通」市場を創造しようと、福利厚生のアウトソー

シングという新発想の事業を進めてきた。

- ・ **かどや製油**は、1858年の創業以来の伝統ある「かどや」の味・美味しさ、そしてごまのリーディングカンパニーとしての自負の下、経営理念にある「健康でより豊かな食生活に貢献する」企業を目指し、最高級の品質にこだわってきた。
- ・ **日本トリム**は、堅実で効率的な経営を進める。基本的に手形決済はしない無借金経営を行い、自己資本比率79.9%。また、価格も商品の一部と考え、安売り競争には入らない。さらに、高収益体質を目指し、重点目標指標として経常利益率25%を掲げる。
- ・ **あきんどスシロー**は、「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」という企業理念を経営幹部クラス皆で策定し、従業員間で共有することでお客様の満足と従業員の笑顔と会社の利益の3つの実現を目指して取組み、顧客満足度の向上につなげている。
- ・ **木下工務店**は、「豊かな生活と文化の調和」、つまり、物質的な豊かさと共に人々の心から生み出された伝統文化を護り、同時に新しい文化の創造が調和された環境を提供することを目指し、事業を展開している。

(2) 時代の変化への対応

変化の激しい時代のなかで、長期にわたり市場で勝ち残っていくためには、顧客が求める製品やサービスを適時的確に投入していく必要がある。各社は、時代や市場・人々のニーズを先読みする嗅覚、それを基に製品・技術・サービスへと落とし込む発想力、そして具体的な事業を遂行する実行力に秀でていた。

なかには、製品のライフサイクルが短くなるなか、自社の製品やサービス、さらには業態を市場や消費者の嗜好に応じて機動的に変えていくことで進化を遂げてきた企業も多い。政府の制度改正、オイルショック、デフレ、円高などといった逆境を逆手にとって新たなビジネスを生み出し、成功を収めた企業も少なくない。

【各社の具体事例】

- ・ **アドバンテッジ リスク マネジメント**は、傷病による就業不能は、死亡よりも発生率が高く、労働者の生活に与える影響も甚大であるが、既存の社会保険や企業制度、その他の保険ではこのリスクをカバーできていないことに注

目し、1995年に、従業員が傷病による休職時に減少する給与所得を補償する保険制度である「団体長期障害所得補償保険(G L T D)」の取扱を開始した。創業者は米国では広く使われている本保険制度が日本でも認可されることを新聞記事で知り、事業化した。同社は、さらに、G L T Dの営業を通じて、メンタルヘルスケアのニーズにいち早く着目し、2002年にメンタルヘルスケア事業であるE A P (Employee Assistance Program)を開始した。

同社の事業の特徴は、①従業員に心の健康診断を受けさせ、早期に兆候のある人を発見すること、②その結果からストレスの原因を調べ、専門家チームによる対策を講じること、③ストレスに強い人材を育てることにある。

- ・ **三浦工業**は、第一次オイルショックの際、売上が落ち込むなか、高効率長寿命ボイラを求める市場ニーズに対応すべく、「世界一安くてよいボイラをつくろう」というスローガンを掲げ、社員一丸となって省エネタイプのボイラを開発し、危機を見事に乗り越えた。

また、当時、ボイラの販売が拡大するにつれ、故障に対するクレームも増え、販売したボイラの性能をいかに維持するかが大きな課題であった。そこで、メンテナンスを定期的実施し、壊れてから修理するのではなく、故障を最小限に抑えようと生み出されたのが、同社独自の3年間有償保証のメンテナンス契約である。

- ・ **ソフトクリエイト**は、不動産業、パソコンショップ、システム機器販売、システムインテグレーター、ソフトウェア開発と、時代の流れとともに、業態を転換することで発展してきた。パソコンショップが順調な時代に、その収益をソフトウェア開発に注ぐなど先行投資により次代の成長ビジネスを育成した。

- ・ **ジェイアイエヌ**は、創業者が格安メガネを販売する韓国のアイウェアビジネスに出会い、ビジネスチャンスがあると考え、未だ日本ではメガネが高価であった2001年に格安のメガネブランドJ I N Sをスタートした。メガネをレンズ代込みのセットプライス5,000円から販売、眼鏡を買ったその日に即日渡し、若者が買いたくなるファッション性のあるメガネの提供など、当時としては画期的なサービスによって人気を博した。

- ・ **西松屋チェーン**は、1988年に郊外型の店舗を出店して以降、飛躍的に店舗を伸ばした。当時は駅もバス停もない場所にお客が来るのかと不安視されていたが、蓋を開けると奥様方が車を運転して次々と買い物に来た。車社会が発

展する時代にうまくマッチした。

- ・ **日本駐車場開発**は、一定規模以上のビルを建てる場合、自治体の条例等により、駐車場の設置を義務付けられる場合が多いことに着目した。ビルオーナーからビルの空いている駐車場スペースを借り上げ、運営を行った。これが駐車場の管理が面倒で、空いている駐車場スペースを活用して収益化したいと思うビルオーナーのニーズに見事にマッチした。こうして借り上げたビルの駐車場を安価に利用者に提供することで、都市部の高い駐車場料金や駐車場不足などの利用者の不満解消につなげている。
- ・ **ルネサンス**は、創業後、2、3年でテニススクールから会員制フィットネスクラブ、スイミングスクール、テニススクールの複合業態を編み出し、多角化した。
- ・ **日本トリム**は、創業者がかつて東南アジアなどを旅行した際に、生活水準が低い国々で人々が水を当たり前で買うのを見て、当時、日本人は水にお金を出す時代ではなかったが、今後日本でも必ず人々がお金を出して水を買う時代が来ると確信した。さらに、水も量とともに質が問われる時代が来ることを見通し、事業展開にあたり、単に美味しい水、綺麗な水というだけではなく、健康によい水でなければならないと考え、整水器に着目した。同社は電解還元水を半永久的かつ安定的に生成できる整水器の独自技術を持つ。

(3) 自社の製品・技術・サービスへのこだわり

多くの企業が自社の製品・技術・サービスに徹底的なこだわりを見せている。製品やサービスの質の維持に努めるだけでなく、研究開発及び先端技術の採用や顧客の声のフィードバック等を通じて継続的に質の向上に取り組むことで、顧客の満足度を高め、顧客の獲得・定着につなげている。また、こうした企業は、自社の製品・サービスの開発・生産・運用の核となる部分については他社にアウトソースすることなく、自社で賅っていることも特徴と言える。

【各社の具体事例】

- ・ **ソフトクリエイト**は、EC(電子商取引)サイト構築パッケージである同社の「ecbeing」について、EC開発に精通した開発技術者がカスタマイズに迅速に対応する。また、24時間365日社員が常駐し、約1,000台のサーバーセンターを運用するなどセキュリティに万全のサポートを行う。さらに、SE

O(検索エンジン最適化)、SEM(検索エンジンマーケティング)、CRM(顧客関係管理)、LPO(ランディングページ最適化)など万全のマーケティング(集客)支援を行っている。

・**かどや製油**は、生産国の天候や作付状況などを的確に把握できるネットワークの構築や、ごま生産国への技術者派遣、徹底した残留農薬の検査など、栽培指導から安全管理まで一貫して取り組み、安全・安心な原料ごまの安定調達に努めている。こうして厳選されたごまを万全な品質管理のもと、時間をかけて焙煎・冷却、蒸煮、圧搾、ろ過等を行う。この昔ながらの製法で透明感のある香ばしいごまの風味を活かしたごま油をつくる。ごま油については、菜種油等他の油を混ぜた商品もあるが、同社は混じりけのない100%ごま油の生産、販売にこだわっている。

・**日本トリム**は、事業展開にあたって水の質、水の持つ機能を徹底的に迫りてきた。1990年代初めに、整水器の効果や安全性に疑問の声が上がった時期があった。その際、同社は、今後は科学的な裏付けが必要になると考え、国内外の大学、研究機関と共同研究を進め、電解還元水の機能や効果の検証を進めてきた。こうして水研究の最先端を追い求めた結果、トップシェアをとることができた。

・**あきんどスシロー**は、①高い原価率、②世界一の購買力を駆使した仕入れ力、③店内調理の3つの組み合わせによって美味しく安くて回転寿司を提供している。つまり、創業以来高い原価率(平均約50%)を維持するとともに、寿司屋由来の高い目利きでその高い原価率で買える最も品質のよい食材を仕入れる。こうして仕入れた食材は店内で包丁を使って調理を行う。

また、「回転寿司総合管理システム」を導入し、回転寿司の皿の裏にICチップを付け、どの商品がどの程度回転レーンの上を流れているか一皿毎に単品管理を行っている。ほぼリアルタイムで単品毎の販売実績を把握するとともに、売れ筋をリアルタイムに分析し最適な商品を提供するとともに、鮮度が落ちた商品(回転レーンを一定距離移動した皿)を自動的に排除することで商品の鮮度管理を徹底している。

・**木下工務店**は、下請けによる住宅の施工ではなく、同社の監督が「キノシタマイスタークラブ」の大工職人を直接手配・管理することで、施工品質と予算管理の透明性を確保している。「キノシタマイスタークラブ」の職人は「木下工務店高等職業訓練校」で育成された優秀な職人であり、各種研修を通じ

て、技術や知識の向上を図っている。

(4) 既存の技術・製品・サービスとの差別化・独自化

企業が収益性を持った競争力ある製品・サービスを生み出すためには、既存の技術・製品・サービスとの差別化、独自化を図ることが重要である。

多くの企業が、従来からの発想の転換や、顧客や現場視点での発想、研究開発等によって、画期的な製品・技術・サービス及び生産・販売手法を開発したり、あるいは新たな顧客や市場を発掘することにより、他社との差別化・独自化を図り、事業の成功につなげている。

【各社の具体事例】

・ **三浦工業**は、1986年に「ボイラ多缶設置システム」を開発し、同社の飛躍を牽引した。小型のボイラを複数台つなげて必要な分だけ使用するこのシステムは、大型ボイラ1台で全てを賄う従来のボイラの発想を大きく変える画期的なものであった。このシステムによって、省エネ、省スペースが可能になったばかりか、クリーニングや豆腐屋等に限られていた取引先が飲料製造、食品製造や化学等の多業種へと拡大した。

また、同社は、1989年にオンラインメンテナンスを開始した。これは同社のオンラインセンターから顧客のボイラの状態を常に監視するもので、当時としては画期的なサービスであった。こうした顧客との信頼関係の構築は顧客のさらなる拡大につながった。

・ **ソフトクリエイト**は、大型専門店から中小専門店まで網羅する形で、電子商取引の独立した店舗展開をサポートするサービスをトータルパッケージで提供する。

・ **ジェイアイエヌ**は、企画から生産、流通、販売までを自社で一元化して行うSPA (Speciality store retailer of Private label Apparel)の手法をメガネ業界でいち早く採用し、大幅なコストダウンを実現した。同社はレンズメーカーから大量購入することで、どのような度数でも追加料金なしで薄型非球面レンズの標準装備を実現している。

また、同社は非常に軽くて柔軟性に富む医療用の素材を使った軽量メガネ「Air Frame」を開発し、大ヒットを生み出した。

・ **西松屋チェーン**は、店舗で赤ちゃんや子供の日常の暮らし用品を幅広く取り

揃えている。ただし、何カ月に1回しか使わないもの、よそ行きの洋服などは扱わず、普段使う日用品に絞った品揃えを行っている。低コストの海外生産やプライベートブランド商品の拡大などにより、誰もが購入しやすい低価格を追求している。

全店舗で店内のレイアウトが標準化されており、直線的で分かりやすい売り場に、洋服、肌着、おもちゃ、寝具、おむつといった商品がほぼ同じ場所に置いてある。通路の幅は2 m60cm以上あるのでお客様同志がカートを押しながらすれ違うことができるなど、子供を連れてお客がゆったりと買い物しやすい工夫がなされている。

また、ドミナント出店、つまり特定の地域に複数の店舗を集中的に展開している。エリア内の複数の店舗への商品配送が効率化できるとともに、一人で複数店舗をマネジメントすることができる。

さらに、店内作業についても、接客や案内などを極力省き、商品の発注や検品を本部一括に切り替えることで、少人数で店舗を運営できる。その結果、人件費を抑え、商品の低価格化につなげている。

・ **前川製作所**が得意とする製品に鶏肉1次加工機械がある。これまで鶏肉は人の手で包丁を使って一つずつ骨から肉を取り出していた。同社の鶏肉の自動脱骨装置「トリダス」を使えば、この作業が自動化され、作業時間の大幅な短縮や人件費の削減につながると、鶏肉加工業者からは引く手あまたで製造が追い付かないほどである。国内だけでなく、最近ではブラジル、チリ等海外への輸出も増えている。「トリダス」を皮切りに、現在では鶏の胸肉や豚の腕肉の骨抜きロボットも製品化している。

・ **日本駐車場開発**は、一つの駐車場を月極駐車場として貸し出す以外に、月極利用者が利用していない時間帯には、「一日貸し」や「時間貸し」を行うことによって、1つの駐車スペースを無駄なく活用する。

また、同社は「サービスパーキング」と称して、大型のオフィスビルや、デパート、ホテル、商業施設など、付加価値の高いサービスを求めるオーナーに対し、ホスピタリティの高い駐車場運営を提供する。

・ **ルネサンス**は、若い世代が中心であったフィットネスクラブの常識を覆し、60歳以上の方向けの会費がお得なシニア会員制度を設けたり、プール等の施設をシニア層向けに改修したり、あるいは高齢者がプールで歩くのを見てプールでの水中ウォーキングを編み出すなどして、中高年会員を増やし、売上

の拡大につなげている。

- ・ **ベネフィット・ワン**は、ガリバー企業がなく、ベンチャー企業も資本力や組織力で負けることなく、公平な立場で勝負できる「インターネットビジネス」に着目した。さらに、他社と差別化を図るため、消費者の会員制の流通形態である「生協」、会社の福利厚生制度を活用しながらモノ、サービスを販売する「職域販売」の3つの視点に着目し、企業の福利厚生代行業を立ち上げた。

同社は、旅行、育児、介護、教育、財産形成、健康管理といった法定外福利厚生を企業に代わって行うことで、企業側はコスト削減、福利厚生メニューの充実や利便性向上に伴う従業員を含めた顧客満足度の向上などを実現することができる。会員がホテルを利用する場合、同社は全600万人の会員のスケールメリット、購買力を活かした価格交渉を行う。さらに、「ゴールドコース」という上級会員については、同社が宿泊費の補助を行うため、さらに宿泊費を安く提供できる。

- ・ **かどや製油**は、当時の社長が米国出張の際に、現地のスーパーで瓶に入った食用油が売られているのを見て、1965年にごま油を家庭用に瓶詰めにして販売を始めた。当時、ごま油は天ぷら屋向けなど業務用が主で、家庭用も量り売りが主であった。同社は、ごま油を「揚げ油」ではなく「調味料」として他の可食油と差別化した商品へと育て上げた。スーパーマーケットの成長や食文化の多様化の波にうまく乗ったことも販売拡大につながった。

(5) 中核事業を基にした事業の多角展開

各社は核となる事業の取組みを通じて、技術力や製品力やサービスを磨き、市場での評価やブランドを確立している。さらに、中核事業で培った技術やノウハウを基に、外部の力も活用しながら新たな技術や発想等によって、関連する多分野へと事業を展開し、さらなる成長を実現している企業が多い。

【各社の具体事例】

- ・ **三浦工業**は、部品洗浄に使える水やサビを防ぐ水の開発・提供に始まり、冷却・排水・再利用に有効な水の管理システムに至るまで、ボイラを通じて培った水の技術を新たな事業の柱に据えようとしている。

また、ボイラを扱う現場は暑くて過酷である。こうした厳しい労働環境を

軽減しようと、同社はボイラの保守・運用を含めたアウトソーシングサービスの提供を進める。

・ **ジェイアイエヌ**は、これまで基本的に視力矯正のための道具であったメガネについて発想を転換し、有害な青色光から目を守るパソコン専用のアイウェア、ゴルフ・ランニング・サイクリング等スポーツ専用のサングラスなど機能性アイウェアを発売している。同社は、専門家による治験データにより、目に与える影響を明らかにすることで、品質上の優位性を打ち出している。

・ **前川製作所**は、1924年に製氷冷蔵業として創業した。冷凍機の国産化を果たすと、冷却プラントの設計、施工を進め、今や産業用冷凍機では国内トップ、冷凍運搬船に搭載する冷凍庫については世界で8割以上のシェアを占めるなど産業用冷凍機分野では世界でも指折りの企業である。さらに、同社は冷却技術を活かして、食品、環境・省エネ、化学、レジャーなど幅広い分野で活躍している。石油掘削、リニアモーターカー、NASAのロケット燃料にも同社の技術や製品が使われている。

・ **日本駐車場開発**は、一般に住宅地でのカーシェアリング事業の展開が多いなか、得意とする都市部のビル駐車場を活用し、平日は法人向け、週末は都市住民向けにカーシェアリングサービスを提供する。

また、高層ビルが広がる東京・丸の内ではランナーが荷物を預けたり、シャワーを浴びる等のサポート施設がなかったことに目をつけ、ビル内の空きスペースにランナーサポート施設を展開する。

さらに、スキー場の再生事業にも携わり、家族連れを意識したレストランやキッズ用のゲレンデの設置など差別化戦略により集客力を高めている。稼働していない夏場のスキー場の有効活用にも目を向け、トレッキングやトライアスロンといったアウトドアスポーツの合宿場所としての活用を進める。

・ **ミクニ**は、中核事業である自動車部品製造を通じて培った、噴霧、液体制御、精密加工といった技術をもとに、医療、福祉、健康・美容、環境・エネルギー、航空宇宙、農業等の多分野への展開を進めている。例えば、自動車の発進や加速の際にアクセルを踏み過ぎて燃費効率の悪い運転を行っている場合、あるいはスピードが出過ぎている場合に自動的にアクセルを戻す「アクティブペダル」を開発した。また、長年、空調用の加湿機の製造を通じて培った技術をもとに、電気を使わずに紙から蒸発した水分で保湿するエコ加湿機を商品化した。

- ・ **ルネサンス**は、ヨガ、ピラティス、ダンスなどに特化した女性専用スタジオや女性専用のパーソナルトレーニング施設を展開し、女性客の獲得を図っている。

また、仮想空間で自分が運動する体感ゲームをシステム会社と開発し、スポーツクラブに展開を図るなど、新たな事業の展開を進めている。

- ・ **立山科学工業**は、創業は炭素皮膜抵抗器にはじまり、各種チップ型抵抗器へと発展し、そこから派生する形で、現在では電子部品・機器・システム事業、FA機器(工場の自動化制御機器)、精密機器、ソフト開発、福祉システムなど様々な分野で活躍している。

同社は、2000年に「高齢者見守りサービス」を開始した。同社は自らが強みとする無線技術、センシング技術、情報処理技術をシステム化することで高齢者見守りサービスを開発した。具体的には、玄関、居間、寝室、トイレなどに高精度の人感センサーを設置し、高齢者の動きを検知する。このデータが24時間365日体制のコールセンターに送信され、看護師、保健師等の資格を持つスタッフが異常やその予兆を読み取り、対応している。

- ・ **ベネフィット・ワン**は、福利厚生代行事業のほかに、新規事業として、企業の優良会員獲得に向けた各種会員特典の企画・提供サービスである「①CRM(Customer Relationship Management)事業」、特定健診や特定保健指導をはじめとする、治療、予防のトータルな健康管理サポートサービスを行う「②ヘルスケア事業」、資格取得、業績などに応じて従業員に支給される報奨をオリジナルポイントで自由に使えるサービスを提供する「③インセンティブ事業」、企業の出張精算のアウトソーシングサービスである「④BTM(Business Travel Management)事業」、中国人富裕層の個人観光や中国系企業の従業員向け報奨旅行の手配サービスを行う「⑤インバウンド事業」、個人会員に同社が提供する福利厚生の優待サービスを提供する「⑥パーソナル事業」を展開する。

- ・ **かどや製油**は、1858年の創業以来一貫して、ごま油をはじめとするごま関連製品の製造・販売一筋の事業を展開してきた。経営の転機を経ながら、会社全体として日々の業務に地道に取り組むことで、家庭用ごま油をブランド化し、売上を伸ばすとともに、ごま油で培った技術・ノウハウを基に健康補助食品「ごまセサミン」の通信販売にも取り組んでいる。

- ・ **日本トリム**は、強みとする電解還元水が酸化を抑制する抗酸化性を有するこ

とを活用して、予防医療(生活習慣病対策等)、医療(人工透析に使う液への活用等)、農業(野菜の栽培への活用等)、畜産、工業といった様々な分野に応用できないかと研究開発を進めている。医療分野では、血液透析において「電解水透析」用機器が実用化されている。

(6) 事業形態や市場環境に応じた海外展開の推進

少子化等に伴う国内市場の縮小、円高等の国内の厳しいビジネス環境への対応、海外企業との競争の激化等を背景として、研究開発、生産、販売など様々な形で各社の海外展開の動きが進んでいる。

進出先については、米国、中国、東南アジア、インドのほか、バングラデシュ、ハンガリーといった他社があまり進出していない国で独自に市場開拓を試み、売上を伸ばす企業もあった。

海外展開の形態としては、日本で展開する各社独自のビジネスモデルを現地に持ち込んで、品質の高さ、契約や納期の厳守、事業の独自性といった日本企業の持つ強みを活かして現地の顧客の評価を得て市場シェアを広げる企業がある一方、現地の商習慣や顧客の志向に合わせた事業展開を行うことで、現地の顧客を取り込み、市場を確保する企業もみられた。

【各社の具体事例】

- ・ **アドバンテッジ リスク マネジメント**は、中国でもメンタルヘルスの問題が顕在化し始め、中国政府がメンタルヘルスケアを重視する動きに着目して、2011年に上海に現地法人を設置して、同社のEAPサービスを中国的にカスタマイズして中国企業に販売している。
- ・ **前川製作所**は、海外にも積極的に展開している。2012年2月現在で、メキシコ、アメリカ、ブラジル、ベルギー、韓国、インドと世界6カ国に生産工場、さらに84の営業拠点を抱えるグローバル企業である。同社の優位性は製品だけでなく、メンテナンスもパッケージ化して提供することにより、海外に多くの営業所を持ち、きめの細かいサービスを提供する。
- ・ **タマホーム**は、海外進出にあたり、日本の住宅の仕様を持ち込むのではなく、進出先の現地の住宅の工法を使って事業を展開している。
- ・ **日本駐車場開発**は、2010年にタイに進出し、首都バンコクの商業施設の駐車場運営を行っている。さらに、2011年には中国・上海に進出した。バンコク、

上海ともに駐車場附置義務の規制が厳しく、ビル内に多くの駐車場がある。こうした状況が同社の駐車場事業にびたりとはまった。

- ・ **ミクニ**は、中国、台湾、韓国、タイ、インドネシア、インドなどアジア市場、アメリカ、ヨーロッパなど世界各地に生産・販売拠点を設ける。円高などわが国の輸出環境が厳しさを増すなか、欧米企業とビジネスを進める上でもアジアでの生産拠点は重要と考えている。
- ・ **立山科学工業**は、1988年にマレーシアに現地法人を設立したのを手始めに、現在ではタイ、香港、ハンガリーに事業拠点を構える。なかでも、ハンガリー一進出のきっかけは、現会長がブダペストを視察した際、友好的で優秀な科学者に会った。この出会いが、当時会長が抱いていた「日本人だけの頭脳や技術だけでは将来的に壁に突き当たる。今後は違う国の頭脳や技術を活用することが必要」という思いにマッチし、1993年にブダペストに研究所を設立した。この研究所では地元の工科大学の学生を採用し、地元の大学の技術を活かして、360度全方位の画像を撮影し、平面写真に変換するシステム等を開発した。
- ・ **かどや製油**は、主に米国やカナダ在住の日本、中国、韓国系の消費者向けにごま油の輸出を行っており、輸出がごま油の売上全体の10%程度を占める。
- ・ **日本トリム**は、日本発の技術である機能水でもって世界進出を図る。インドネシアでは2006年に現地企業との合弁会社を設立し、電解還元水をボトルで製造・販売している。その他、中国や台湾、韓国などへの展開も進めている。水道インフラの整備が十分でない地域については、ボトルでの進出を図る。
- ・ **木下工務店**は、ブラジルのサンパウロ州アチバイア市の約320万㎡の敷地にサッカー場やテニスコート・レクリエーション施設などを併設した約800区画の大規模分譲宅地開発事業を進めている。また、パキスタンでは分譲マンション開発事業を展開している。パキスタンでは工期を守らない企業が多いなか、工期を遵守することで信用を得て人気を博している。

(7) 優秀な人材の確保・育成・活用

企業経営において、優秀な人材の確保・育成・活用の重要性は言を俟たない。各社では、新卒採用に加え、多様な経験や能力を持つ人材の採用、高齢者の採用、海外での現地人材の登用など様々な形で優秀な人材を確保している。人材

の育成については、経営理念等の価値観の共有、海外拠点の職員を含めた教育研修、経験を積んだベテランの活用などを行うとともに、社員の一体感の醸成や顧客の声のフィードバック等によって従業員に仕事へのやりがいやモチベーションを高めるための工夫を行う取組みもみられた。

【各社の具体事例】

- ・ **三浦工業**は、グローバル展開を進める上で人材育成が重要と考え、国内外から年間約 5,000 名の社員を日本の松山の本社に集め、研修を行っている。
- ・ **ジェイアイエヌ**は、同社の前橋本社にある研修センターに、同社の新入アルバイト・社員を全国各地から集め、10 日間の合宿で同社の理念、接客や眼光学などメガネの販売に必要なスキルを徹底的に教育する。こうして質の高いスタッフを育成する。
- ・ **西松屋チェーン**は、ここ数年元大手家電メーカーの技術者の採用を進め、低価格で安全性の高いベビーカーや三輪車などが開発、商品化された。育った企業文化が異なる人材が入ることによって新たな発想が持ち込まれた。さらに、近年、理科系出身の新卒者の採用も行うようになり、店舗運営や物流などのシステム開発や、自社ブランド商品の開発などに携わっている。
- ・ **前川製作所**は、実質的に定年制を持たない。60 歳以上の社員は 200 名を超える。同社では、20、30、40 歳代の社員を「動」の世代、50、60、70 歳代の社員を「静」の世代と呼ぶ。「動」は現場を通じて市場の変化、ニーズを捉え、「静」に伝える。「静」はそれまで蓄積してきた技術や経験をもとに、解決策を提案し、「動」が現場で実行する。
また、同社は、全新入社員を入社後 3 年間全寮制で生活させ、寮生活のなかで人間関係を構築させている。
- ・ **ミクニ**は、グローバルな人材育成について、コミュニケーション能力だけでなく、現地の人を尊重し、考え方や文化を尊重する幅の広い人材を増やすことが重要だと考える。日本国内での研修に現地法人の役職者を呼んで研修したり、現地法人のナンバー 2 について現地人材の登用を増やしている。
- ・ **立山科学工業**は、ものづくりで発展してきたが、高齢者見守りサービスなどの新たな事業に携わるにあたって、サービスの向上を図る上で社員のモチベーションを高めることが大きな課題だった。利用者に誕生日のお祝いカードを送るなどきめの細かいサービスにより、沢山の利用者から御礼が寄せられ

ることが社員のやりがいにつながっている。

(8) 独自の会社組織、社内制度、企業文化

会社の組織や社内制度に工夫を施すことで、従業員にとって働きやすい環境の構築、組織運営の効率化や社員の結束の強化、人材の有効活用、顧客サービスの向上等につなげている。また、外部環境の変化に応じて、組織や社内制度を機動的に修正していくことも必要と考えられる。

【各社の具体事例】

- ・ **前川製作所**は、1980年に「独法制」を採用した。独法制のもと、冷蔵、食品加工、エネルギーといった事業や販売地域毎に、数名程度から多いところで100名ほどの組織をつくり、各組織に製品の開発、製造、営業、人事、経理といった会社並みの機能を持たせた。市場拡大のなかで、顧客のニーズにきめ細かく対応する組織として、独法制は同社の成長の一翼を担った。そして、同社は2007年6月に「独法制」を改め、「一社化」へと移行した。市場が量的な拡大から質的な深化を求めるようになり、顧客の高度なニーズに対応できるよう、会社全体の総力を結集させた。
- ・ **タマホーム**は、会社の仕事は「集客」、社員の仕事は「契約」と役割分担を明確化している。広告宣伝してお客様が展示場に来てもらうのは会社の責任で、来店したお客様に上手な提案を行い、契約をとるのが営業マンの責任と位置付けている。そのため、営業マンなど社員に対してお客様を紹介せよといった指導は一切行っていない。

また、同社は、社員の行動指針3箇条として、「三分間に一回笑おう」「自分以外はすべてお客様」「明るく楽しくためになる」を掲げ、社員に徹底させている。会社を明るく活性化させたことは同社の成長の要因である。

(9) 外部との連携・外部の力の活用

各社は異業種や海外を含む企業、大学、研究機関等との連携・協力等を通じて、事業の拡大、新規事業への参入につなげている。自社が持つ技術・製品・ノウハウ・人材・販売ルート等に、外部の力をうまく組み合わせることで、自らの経営資源だけでは技術革新や付加価値の創造が難しい部分を補うとともに、連携先とお互いにWin-Winの関係を構築している。

【各社の具体事例】

- ・ **アドバンテッジ リスク マネジメント**は、他企業との連携やM&Aを通じて、積極的にメンタルヘルスケア事業に係るカウンセラー等の人員やテスト等のノウハウを得てきたことで成功を収めた。
- ・ **西松屋チェーン**は、アメリカのチェーンストア理論に基づいたチェーンストアの仕組みづくりを実践した。郊外型店舗の出店や売り場構成など店舗運営はウォルマート・ターゲットなどアメリカのディスカウントストアを参考にした。

また、同社は、出店の際、以前は地元の不動産屋に依頼して物件を探し、地主と交渉していたため、中々出店が進まなかった。それをユニクロなどの出店戦略を真似て、出店場所の調査・提案から地主との交渉まで、大手ゼネコンに任せるようになり、多店舗展開が可能となった。
- ・ **ミクニ**は、異業種や海外の企業に目を向け、技術提携や技術導入を通じて、事業を発展させてきた。例えば、二輪車のキャブレターは当初イギリスの企業との技術提携により生産が始まった。ガスの立ち消え安全装置についても、イタリアの企業からの技術導入がもととなった。技術、販売ルート、人脈といった自社の経営資源を外部に展開し、外部の力を活用した「オープンイノベーション」によって、自社の技術力、製品力を高めるとともに、新技術・製品の開発時間を短縮させ、市場で優位性を獲得してきた。市場の動向を見据えながら、的確な事業パートナーを探す嗅覚に優れていることは同社の強みである。
- ・ **立山科学工業**は、富山県工業技術センターから高齢化社会の到来を前に独居老人の安否確認のシステムづくりを打診され、自らが強みとする無線技術、センシング技術、情報処理技術をシステム化することで「高齢者見守りサービス」を開発した。

(10) ブランドイメージ・知名度の向上

独自の製品・技術・サービスを創り出し、事業化したとして、売上を増やし、自社の収益源としていくためには、企業の認知度やブランドイメージを高めることで販売力を増強していくことが不可欠である。

各社は、テレビ、新聞、雑誌等のメディア媒体、ポスター、Twitter・Facebook

など多様な手法を活用し、広告宣伝活動への取組みを強化することで、企業名や自社の製品・サービスの認知度を高め、売上や利益の向上、ブランドイメージの確立へとつなげている。

【各社の具体事例】

- ・ **ジェイアイエヌ**は、「J I N S」ブランドの浸透のため、テレビ広告、新聞、雑誌、Twitter や Facebook など広告宣伝活動を大幅に拡大することで、認知率を拡大し、売上の増加につなげた。
- ・ **タマホーム**は、東京ドームのバックネット裏への看板の設置、東京銀座・大阪道頓堀・仙台国分町等の繁華街への看板の設置、同社CMへの有名な芸能人の起用、J R 渋谷駅構内への出店、福岡ドームへの世界初の球場内モデルルームの開設等の広告宣伝活動によって、同社の知名度を高め、ブランドを広く浸透させた。
- ・ **ルネサンス**は、1979年にテニススクール1号店をオープンした。どのテニスクラブもユニフォームが白と決まっていた時代に、当時としては斬新な色付きのデザインのユニフォームをモデルに着用させ、集客につなげた。
- ・ **あきんどスシロー**は、テレビCM、店内販促ポスター等の刷新、ビジネス本・ムック本の発行、値引の停止等を通じたマーケティングの強化、及びお客様と接する現場(店舗)が会社の中心と位置付けるなど現場力の強化の両輪によって、「スシロー」というブランドを強化した。
- ・ **木下工務店**は、自社制作、出資、資本参加など映画関連事業を行っているが、広告宣伝活動の一環との位置付けである。ただし、映画事業は単に広告宣伝費を支出するだけでなく、少しでも投資を回収することができる。

4. おわりに

長期にわたる経済の低迷に加え、東日本大震災もあり、わが国全体が閉塞感に包まれるなか、今回のヒアリング企業は、いずれも活力に満ち溢れ、日本経済の将来の展望を考える上で明るい希望を感じさせた。

各社は技術、製品、ブランド、経営理念、会社組織、社内制度、人材、海外戦略、外部資源の活用など多様な面で独自の創意工夫を凝らしている。例えば、特定の分野で長年高い競争力を誇る企業については、自らの強みである技術、製品、サービスをひたすら追求し磨きあげるとともに、その中核事業を派生させる形で新事業や海外展開等にも挑み、事業を拡大する事例が目立った。他方、新興企業については、従来にはない発想、ビジネスモデルにより、短期間で事業の大幅な拡大、市場の獲得を果たしている事例が特徴的であった。また、その多くが、創業者のカリスマ性、力強いリーダーシップによって、迅速かつ適切な経営判断と社員一丸となった行動力によって成長軌道を邁進する姿に感銘を受けた。いずれの企業も今後の日本経済の飛躍の一翼を担っていくだろう。

また、ヒアリングを通じて特に印象的であったのは、こうした元気で活力を持った各社からは、政府の施策に対する要望がほとんど出されなかったことである。自由に創意工夫を発揮できる環境さえあれば、自らの力で国内外の市場を開拓、拡大し、民間主導による経済成長の牽引役を担っていくものと思われる。

わが国企業は、国内の厳しい立地環境や市場構造の変化、海外との競争の激化など、引き続き、厳しい状況に直面することが予想される。しかし、世界に誇る人材、技術、アイデア等によって、こうした逆境をバネに新たな事業や産業を生み出し、経済社会の持続的発展へとつなげていくことを願ってやまない。

起業創造委員会事業創造検討部会では、引き続き、きらりと光る技術・製品・サービスによって国内外の市場で活躍する企業よりヒアリングを重ね、広く情報提供に努めてまいりたい。

以 上