

中堅企業の企業成長・存続と経営的特性

—— テイボーの事例 ——

清水 さゆり

要 旨

近年、日本経済および産業の成熟化が大きな課題のひとつとなっている。こうした状況のなか、多くの企業が自社の成長、存続の方途を探っている。成功している企業はどのような経営的特性、戦略および組織特性をもっているのだろうか。本論の目的は、どのような経営的特性が、企業の成長および存続に寄与するのか、その要因について検討することである。

まず、成熟に関連する先行研究を検討する。いかにして脱成熟化をはかるかに関連する議論が多く蓄積されている。そのひとつの方法である多角化は、大企業によってないうるという議論がある。また、大企業がさらに成長するための切り札のひとつとして、社内ベンチャー制度が活用されるといった議論もある。しかし、日本の経済を支える企業の多くは、中小、中堅規模の企業であるにもかかわらず、研究蓄積は限られている。そこで、本論では中堅規模のテイボーの事例を取り上げて、上述の課題を検討する。

テイボーの事例から (1) 蓄積 (コア) 技術の活用: 毛細管現象とフェルト加工技術, (2) 創発的姿勢: 顧客とのコミュニケーション, (3) 明確なドメイン設定: 活動領域の明確化, (4) ポジティブな企業風土: ナンバーワンであることの効果, という4つのインプリケーションが導出された。これらの要因はおそらく複雑に絡み合っていると想定される。すなわち、4つの特性とそれらの特性間の複雑性こそが同社が成長し競争優位をもち続けている要因だという結論である。

キーワード: 経営的特性, 成長戦略, 中堅企業⁽¹⁾, 事業転換, 成熟産業, コア技術, ドメイン, 創発的戦略, 企業風土

The Growth, Continuity and Management Characteristics of a Medium-sized Firm: The Case of Teibow

Sayuri SHIMIZU

Abstract

This paper examines the strategy and management decision-making of a medium-sized firm in a mature industry, selecting Teibow as a case for study. Through interviews with key persons in the firm, four factors were identified as contributing to a successful maintenance of survival and growth, namely (1) exploitation of core technology, (2) pre-emptive action in new situations, (3) cognition of business domain, and (4) positive corporate culture.

Key words: management, strategy of growth, medium-sized firm, transformation of business, mature industry, core technology, domain, emerging strategy, corporate culture

1. はじめに

近年企業を取り巻く環境は極めて厳しい。とりわけ、経営資源に制約があるとされる中堅・中小企業は大きな課題に直面している。それは、どのように企業を成長させるか、あるいはどのようにして存続させるかという課題である。しかも、日本の多くの産業が国内市場の飽和化、成熟化に直面しており、そうした産業に属すそれぞれの企業は生き残りをかけて日々事業活動を展開しているのである。

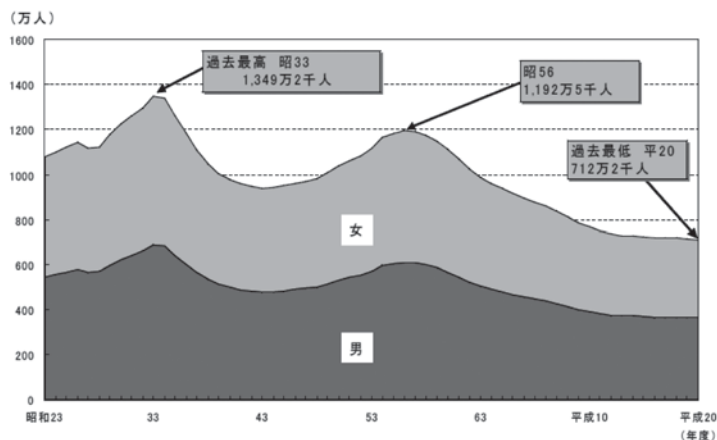
そこで、本論では、こうした成熟産業に属す企業が成長するために、あるいは存続するためにどのような経営的な選択をし、それをどのように実行しているのか、その経営的特性を探ることとしたい。

まず、成熟産業とはどのようなものなのだろうか。たとえば、「筆記具市場は成熟している」というようなことを耳にする。確かに、少子化、デジタル化の進展など筆記具を取り巻く国内市場における事業環境は必ずしも芳しいとはいえないし、市場が今後成長していくことは困難であろう（図表1、2）。そのような環境下で、企業はどのような経営的な選択をし、それを実行すべきなのか。そのときのどのような特性が成功をもたらすのか。

かつて、紡績産業は厳しい成熟化を経験し、紡績産業に属した企業のなかには、成長、存続の方途として、海外市場開拓を選択したり、あるいは、東レやカネボウなどのように新たな事業を創造した企業も数多く存在している。また、日本の高度成長を牽引してきた造船産業に属した日立造船も造船事業から撤退し、環境・プラント事業へとコア事業を転換している。

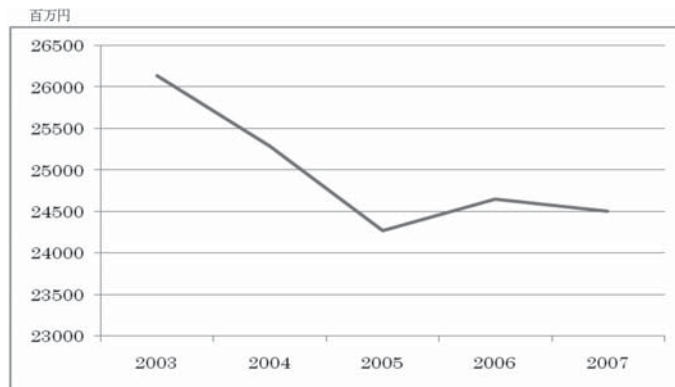
紡績産業ないし繊維産業はかつて国内市場の飽和化に際し、成長、存続のためにいくつかの経営的な選択と実行をしてきた。その後、高度成長時代を経て現在に至るまでに、多くの日本企業、日本の産業は成熟化、市場の飽和化を経験している。そこでまず、こうした産業や成熟と企業成

図表1 小学校の児童数の推移



出所：平成20年度学校基本調査

図表2 国内マーケティングパン販売高推移



出所：日本マーケットシェア事典2009年版

長に関連する先行研究，そして新規事業創造に関する先行研究を検討する。その後，市場の飽和化，成熟化のなかから，成長を遂げた企業の事例をとりあげ，成熟産業における企業の成長，存続のための経営的特性を探る。本論で取り上げるテイポーは，100年以上の歴史をもつ，祖業⁽²⁾をフェルト製の中折れ帽子とする中堅企業である。同社はどのような経営的選択し，それを実行し，そして企業として成長，存続してきたのだろうか。テイポーの事例を検討することによって，成熟産業に属す企業がどのようにすれば企業として成長し，存続できるのかについての経営的特性に関するインプリケーションを導出することが，本論の目的である。

2. 成熟産業の定義と成熟・脱成熟に関する先行研究の検討

2.1. 成熟産業の定義

「成熟」とはどのような状態をいうのか。この問いに対する唯一無二の定義は存在していない。とはいえ、「日本経済は成熟した」とか「日本の産業は成熟している」，「あの製品は成熟している」，「市場は飽和化している」といった内容の言葉が耳目に触れる機会が多い。そこでまず，本論で「成熟」という言葉を使うとき，どのような意味合いで用いるかを定義したい。

一般的に，製品（プロダクト）にはライフ・サイクルが存在しているとされる。新製品が開発されると，まず市場へ導入され（導入期），次いで売上げが拡大する成長期を経て，売上げが鈍化する成熟期を迎え，そして売上げが減少する衰退期に至るとされる。すなわち，市場が飽和化し，成長期のような売上げや利益を獲得することが難しく，競合企業が数多く存在し，差別化よりもコストを追求することに競争の焦点を当てざるを得なくなっている状態が成熟期といわれるものである。これを小山（1992）は，「市場の成熟度とは，市場の飽和の程度と同義である。市場の飽和の程度とは，ある製品および製法に対する潜在需要をどれくらい喚起しているかを意味する。もしも生産規模の拡大による低価格化やマーケティング努力によって市場を拡大できる可能性が大きければ，その市場は未成熟な状態にあるといえるのである。したがって，市場が成熟

しているときには量産化やマーケティング努力によって喚起できる需要は少ない」と定義している。これは、製品市場における製品の飽和化あるいは事業の飽和化、成熟化という観点からの理解である。他方、川口（1994）は、企業の成長における成熟という観点から「企業の売り上げの増加率が社員（人的経営資源）の能力の成長率を上回っている状態を成長状態、下回っている状態を成熟状態とし、その境界点すなわち両者の成長率が等しくなる点を成熟点」と定義している。

本論は、個別企業が成熟点に達しているか否かという論点で議論を展開するものではない。「成熟」産業に属す企業がどのような経営的選択をし、それを実行しているのか、そして、どのような経営的特性が企業の存続あるいは成長に寄与しているのかについて、議論を展開するものである。そのため、市場に製品を供給する企業が当該産業で売上げあるいは収益を大幅に増加させることが困難な状況にある産業を「成熟産業」として議論する。

2.2. 本論の目的と先行研究の検討

2.2.1. 産業の成熟化と脱成熟および企業成長に関する先行研究の検討

近年日本経済あるいは多くの産業が成熟しているということに関しては、異論は少ないであろう。そのような事業環境において、多くの企業が、企業としての成長や存続のための方途を模索している。資本、技術、人的資源などあらゆる面で制約のある中堅企業や中小企業だけでなく、豊富な経営資源を保有している大企業でさえも、厳しい事業環境のなかで生き残りをかけて戦っているのである。成長期にある産業（あるいは製品）であれば、市場全体のパイが拡大しているためにそれを分け合いながら、複数の企業が成長することも可能であろう。しかし、成熟期にある産業では、拡大する見込みのない、限りあるパイを奪い合わねばならないのである。そのような成熟産業にある企業のどのような経営的特性が存続、成長をもたらしたのかを明らかにすることが、本論の目的である。

成熟産業に関しては古くは、成熟化した紡績産業における経営の多角化や海外進出などが企業の存続、成長に関連づけて議論されてきた。たとえば、木川（1974）は、戦前戦後を通じて行われてきた紡績企業の経営多角化および海外進出について論じている。そのなかでは、戦前の経営多角化は「繊維総合経営化」（木川 1974）と定義され、綿製品の生産にかかる垂直統合化による経営多角化、さらに綿以外の人絹など繊維部門への進出を含む総合的（水平的）多角化が進展したとされる。そして、第二次世界大戦後は過剰設備によって供給が過剰となり、市場が飽和化傾向をたどる。そうして、繊維産業の成長が停滞し、紡績産業が斜陽化するなか、「脱本業というか、異業種の多角化が展開されはじめ」（木川 1974）、1970年代に入ると、「レジャー・スポーツ、住宅・家具・不動産関係」など非繊維の新たな事業への多角化³⁾が数多く見られるようになったのである。同時に、「多市場化、即ち多国籍企業化」も進行していった。この多国籍企業化は、市場としての海外進出だけでなく、生産拠点としての海外進出を含むものであり、紡績産業は日本企業の中でも最も早くグローバル化した産業であった。さらに、オイルショックを経てのち、紡

績産業に属す多くの企業は、山中（1983）が論じているように、非繊維分野への多角化を進めている⁽⁴⁾。ともあれ、日本の産業の中でもとりわけ早い時期に成熟期を迎えた紡績産業は、江夏（1988）が企業の成長戦略に関連して議論しているように、ハイテク化（製品多様化）、国際化（市場多角化）、コングロマリット化（事業多角化）という3つの成長ベクトルを志向した戦略を選択、実行することによって、経営の安定化や企業としての成長、存続を企図していたといえよう。

ところで、近年日本の多くの産業の成熟化と軌を一にするように、成熟というテーマと関連した研究も数多く蓄積されてきている。こうした研究の多くは、製品レベルでは、コモディティ化をいかに排除するか、企業、事業レベルでは、成熟段階にある産業に属す企業がいかにしてそこから脱し、成長するか、すなわち「脱成熟」するかについて議論している。

コモディティ化あるいは脱コモディティ化は、マーケティング研究、イノベーション研究などを中心に注目を集める課題となっている。前項で述べたように、一般に新製品は市場に導入される導入期、売上げが大きく伸びる成長期を経て、売上げが鈍化する成熟期を迎える。Moore（2005）によれば、この成熟期を迎えたときに、コモディティ化は始まる。コモディティ化がもたらす問題は、製品価格が抑制され、そのため、企業の売上げが制限されるようになることである。そこで企業は、いかに売上げや収益をあげるかという観点、すなわち、コモディティ化の状態からいかに脱却するかという課題に対して、価値の可視性の上昇、すなわち他社から製品の価値が透けて見えるようになることによってコモディティ化は進展するために、「顧客にとっての購買意思決定を決定づける価値次元の所在を、製品（やサービス）に内在する『属性』から、その製品を取り巻く顧客の『使用文脈』へ転換する（価値次元の使用文脈への転換）」（楠木・阿久津 1006）⁽⁵⁾という対処法が考えられる。すなわち、その製品の機能やデザインなどの直接的な属性によって価値を示すのではなく、製品を使用するコンテキスト（文脈）によって当該製品の新たな価値を提示し、そのためのイノベーションを通じて、製品のコモディティ化、成熟化を回避しようというものであると考えられる。

奥村（1986）は、川崎重工、安川電機などの企業が、どのようにイノベーションを起こし、新たな産業に進出し、成熟を脱したかについて議論している。当該企業の主力事業（本業）は成熟化し、しかも当該産業内あるいは産業間の競争が激しい状況にあった。そうした環境要因、経営要因、組織要因をイノベーションにつなげることによって、企業として成長することができたと考えられる。桑田と新宅（1986）は、成熟産業に属す企業が、当該産業に居続けながら、技術革新を通じてハイテクを導入、すなわち、イノベーションによって、成熟を脱した腕時計産業について詳述している。成熟化した産業内で脱成熟をはかるか、あるいは新たな産業へ進出することで脱成熟をはかるかは別として、不断にイノベーションを行うことによって、企業は存続、成長できるという議論であろう。

また、他の先行研究とは趣を異にする研究として、Baden-Fuller & Stopford（1994）は、マネジャーの「心の持ちよう（パーセプション）」に焦点を当てて、業界あるいは企業が成熟してい

るかいなかを決定するのは、マネジャーのパーセプションであるという論旨で議論を展開している。すなわち、マネジャーが「私たちの業界は成熟している」とか「外部からのプレッシャーがきつい」とか「需要の伸びが鈍化し、競争条件が厳しいから、収益性が悪く、成長できない」と考え、「自社は環境の虜である」というパーセプションを持ってしまうことに、成熟という概念は起因しているとする。そこで、マネジャーが「成熟」志向を排除しようというパーセプションをもったうえで、斬新な戦略を実現し、組織能力を変革し続けることが成熟化を脱する鍵であると論じている。

ともあれ、本節で検討してきた先行研究によれば、成熟産業に属す企業の多くは、次の方法のうち、ひとつあるいは複数を用いることによって企業の存続、成長を図ろうとする。第一に、既存の事業あるいは製品市場で、ハイテク化、高機能化を追求することによって、新製品を開発、製品を多様化する方法である。第二に、国際化などの立地の変更、拡大によって、新規市場を拡大する方法である。第三は、新たな事業を創造することによって、成長しようとする方法である。

2.2.2. 新規事業創造に関する先行研究の検討

このような企業の成長に関しては、Ansoff（1965）以降、戦略論や組織論等数多くの研究者によって議論されてきた。しかし、新規事業の創造に関しては、「（多角化は）大企業においてのみよくなしうる発展策である」（木内 1974）という議論もあり、大規模企業を分析対象としたものである場合が多い。確かに、設立後間もないベンチャー企業のように機動力をもって新規事業をつくりだすために、社内ベンチャー制度を活用している大企業は多い。榊原（1985）はスリーエムのポストイット開発と商品化、IBMのパーソナル・コンピュータの開発プロセスを事例として取り上げて、社内ベンチャーの意義について議論している。スリーエムの社内ベンチャー制度は自然発生的に行われるようになり、IBMは意図的な戦略転換によって社内ベンチャーを制度化したという相違点がありながら、これら2社は、ベンチャー企業がもっている、「個人の創意や小集団のバイタリティを生かした、焦点を絞ったイノベーションが、煩雑な手続きや組織的統合のプロセスを経ず」（榊原 1985）に新規事業を創造できたと指摘している。具体的には、ベンチャーの局所化、成功と失敗の基準の明確化、企業家精神を体現した強烈な個性を持つプロジェクトリーダーの存在、高次の経営理念の4つを兼ね備えた「創造的共生」（榊原 1985）組織こそが成功できるというのである。このことから、新規事業創造にとっては、大企業のように十二分な経営資源を保有していることがその実現のための必要条件だというわけではなく、ベンチャー企業のような機動性や新規性をもつことが成功のための前提条件であると考えられる。

こうしたことを念頭におくと、近年では、限られた経営資源を活用しながら、中堅企業においても、さらには中小企業においても、企業の存続、成長のための、いわゆる新規事業創造が実現されている現実を目にすることができる。中村（1976）は、1960年代における中堅企業の成長の主体的な要因として、①独自の製品選択、②量産化と大量市場の開拓、③積極的な設備投資、優

秀機種を導入と生産技術蓄積による設備内製化，④経営者の個人資本家からの脱皮の4点を挙げている。さらに、1970年代の中堅企業の主体的成長要因はさらに多様化していると指摘し、①研究開発集約性の強化，②デザイン開発集約性の強化，③既存分野からの「脱」傾向，④多種多量生産の展開，⑤シェア拡大志向の転換，⑥新市場の制度化，⑦外部経済の積極的利用，⑧国際的展開，⑨テクノストラクチャーの充実と経営参加，⑩企業家精神の発揮を挙げている。このような優れた研究⁽⁶⁾も存在するが、中堅企業の成長におけるダイナミックな経営的選択や実行が研究対象とされたものは近年比較的限られている。

そこで、本論では成熟産業に属す、中堅規模の企業にフォーカスを当てて、どのようにして成長しているのか、存続しているのかを検討するために、ペン先メーカーのテイボーを事例として取り上げる。事例で詳しく検討するが、同社は、そもそも繊維を扱う帽子産業で事業を展開していた。その成熟化にともなって、ペン先事業へコア事業を転換した。さらに現在、市場のパイが大きく成長しているわけではない「成熟」市場であるペン先事業がコア事業であり、企業規模も限られている。このような環境のなかで、更なる成長を追求している。本論の課題を解明するのに適した事例であるといえる。テイボーの事例を通じて、「成熟」産業に属す「中堅」企業が、どのような経営的な選択をし、それを実行に移し、「成長」へと結び付けているのか、その特性についてのインプリケーションを導出したい。

3. 脱成熟の事例—テイボーの事例⁽⁷⁾—

3.1. フェルト製中折れ帽子（祖業）での創業—フェルト加工技術の蓄積

テイボー⁽⁸⁾は、明治29年（1896年）⁽⁹⁾、高級紳士用ソフト帽子、中折れ帽子を製造する企業として創業した。創業当時から昭和20年代くらいまでの日本では、紳士とされる男性は中折れ帽子を着用することが当然だったという。この帽子は海外から輸入されていたが、それに対し、製帽事業を興そうというのが同社の創業の目的であった。

帽子製造に必要な機械をイギリスから輸入して、明治28年、東京市（現台東区）において帽子の製造を開始した。翌年には、拡張計画にともなって静岡県濱松町に工場を建設し本格的に製造を開始すると同時に、帝国製帽株式会社が設立された。明治時代の日本において、労働者が勤務する工場を頻繁に異動することは一般的であったため、労働者を定着させることを意図して地方に設立したのである。設立当時、競合企業はほとんど存在していなかったが、相前後して日本国内に同業の企業が設立された。すると、国内における競争が激しくなったため、設立4年目には早くも海外へ輸出を開始している。

設立から2年後の明治31年にはイギリス人技師、大正13年にはドイツ人技師を招聘し、技術の移転、吸収に努めながら、フェルト加工技術を向上させていった。同社をはじめ、国内同業他社のフェルト加工技術の進展にともない、帽子輸出が輸入を超えるようになり、帽子は日本の重要な輸出品のひとつとなった。国内市場は堅調であったが、フェルト帽子は暑い夏には向かないこ

図表3 テイボー略歴

明治29 (1896) 年	帝国製帽株式会社創業
昭和27 (1952) 年	フェルトペン先の試作開始
昭和32 (1957) 年	フェルトペン先の量産化・製造販売
昭和35 (1960) 年	ポリエステル樹脂製安全帽およびヘルメットの製造販売
昭和37 (1962) 年	合繊ペン先の製造販売
昭和43 (1968) 年	プラスチックペン先の製造販売
昭和46 (1971) 年	アクリル・ナイロン・ポリエステルペン先製造の自動化
昭和49 (1974) 年	フェルト帽の製造中止 (委託生産により販売継続)
昭和56 (1981) 年	社名を「テイボー株式会社」に変更
昭和58 (1983) 年	フェルト帽子事業撤退
昭和60 (1985) 年	ヘルメット事業撤退 (帽子事業からの完全撤退)
昭和63 (1988) 年	化粧品事業 (パーツ) へ進出
平成3 (1991) 年	国際見本市初出展
平成5 (1993) 年	水性ボールペン先の製造販売
平成6 (1994) 年	金属射出成形法 (MIM) 事業へ進出

出所：社史およびインタビューより筆者作成

ともあって、パナマ帽¹⁰⁾の製造にも進出し、製品を多様化し、経営を安定化させようとした。しかしながら、先述のとおり、国内需要は昭和20年代まで拡大し、しかも海外市場へ進出することによって、事業は順調に推移していたが、昭和20年代以降、帽子需要の減少に直面することになった。

3.2. 新たな事業—ペン先事業の創出

前項で述べたとおり、同社設立から昭和20年代までは、国内景気、戦争などさまざまな理由によって多少の需要変動はあったが、帽子事業はおおむね堅調に推移していた。この帽子事業で同社に蓄積されたのは、フェルト加工にかかわる技術である。フェルトはまた、中折れ帽子のほか、ピアノの弦をたたく際に用いられるハンマーなどとして使用されていた。

その頃、昭和26年に米国産業視察団の一員として渡米した株式会社内田洋行の社長が、持ち帰ったものがあった。それが、マーキングペンであった。内田洋行社長は寺西化学工業株式会社¹¹⁾にマーキングペンの製造を依頼した。ペン先の製造は当初「他のところでやっていたようですが、なかなかできないということがあったようです。当社が精度の高いフェルト加工ができるということで」¹²⁾内田洋行の社長の進めもあり、昭和27年に、マジックインキのためのフェルト製ペン先の試作をスタートさせた。昭和32年には量産化に成功し、新たな事業としてのペン先事業がスタートしたのである。

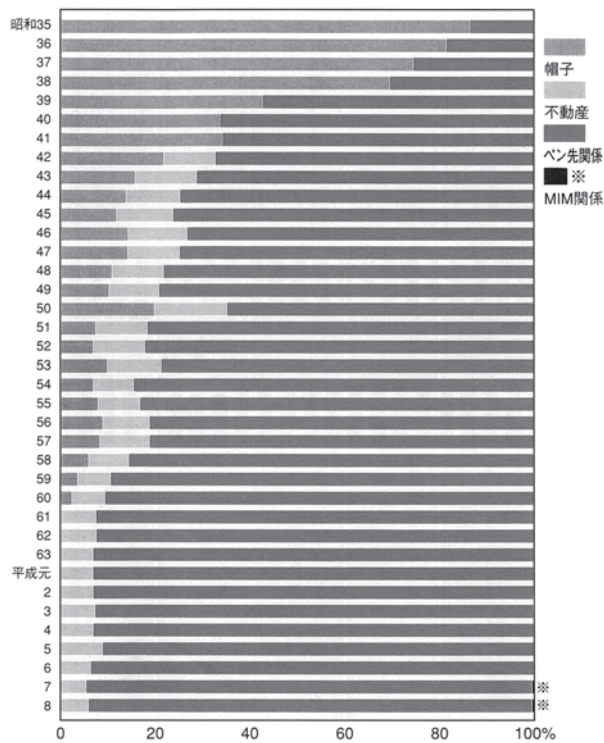
帽子は球状のフェルトを2つに分割し、成形しなければならなかったが、ペン先用のフェルトは単純に平らに縮絨¹³⁾すればよかった。しかし、平面フェルトは戦時中にも製造していたが、フェ

ルトをただカットすればペン先になるというものではなかった。油性のインキに合わせて樹脂加工もしなくてはならない。顧客であるペンメーカーには、この樹脂加工設備や技術がない場合もあったために、同社が樹脂加工も施すようになった。このフェルトの樹脂加工が、ペン先メーカーへの転換の第一歩だったという。ペン先の素材、加工技術の改良と開発を進めた結果、ナイロンやアクリルを素材とした合成繊維製のペン先の開発、製品化にも成功した。新たな素材のペン先の開発だけでなく、ペン先の細さの問題もあった。単純に細くカットするだけでは、潰れてしまうためうまくいかない。こうした課題を解決しようとするなかで、「毛筆のようなものではないか」という顧客とのコミュニケーションの際の一言がヒントとなって、細書き用のペン先が開発された。

顧客とのコミュニケーションはまた、新たな素材への挑戦にもつながった。プラスチック製ペン先の開発である。ペン先メーカーにとって最も重要な、キーとなる技術のひとつが毛細管現象である。ペン先の断面の溝の幅が一定であることが問題であるということに気づき、溝の幅に改良を加えた。これを成し遂げたのは、熟練者ではなく、合繊ペン先の経験がない者であった。固定概念にとらわれず、新たな発想で開発に取り組んだことが成功につながったのである。こうし

図表4 テイボー売上構成比の推移

(昭和35年～平成8年)



出所：テイボー101年史

て、さまざまな素材を使ったペン先を開発してきたが、その多くが競合他社に先んじての開発であったことも、同社の成長の要因のひとつであろう。

こうしてペン先の素材を多様化し、ハイテク化しながら、第112期（昭和40年）には、同社の売上げにおいて重要なシェアを占めるまでにペン先事業は成長した（図表4）。祖業である帽子事業が停滞しているなか、フェルト技術をベースとして多角化したペン先事業が企業を存続させたのである。

マーキングペン自体は、ペン先と中綿、ボディの3つのパーツから構成されているきわめて単純な構造であり、それぞれのパーツを入手し組み立てれば製品を作ることができる。そのため、中小規模のペンメーカーが数多く存在していたために、当初から売り手市場であり、顧客に対しての交渉力も大きかった。大手筆記具メーカーのなかには、ペン先の一部を内製している企業もある。しかし、原材料、たとえばポリアセタール樹脂についてみた場合、筆記具メーカーの年間使用量は1トン程度と予測される。同社の200トンと比べると大きな差がみられる。すなわち、対原材料メーカーとの交渉力やコミュニケーションといった点でも、同社は大きなアドバンテージをもっていることになる。

3.3. 新規事業の成長と祖業からの撤退

帽子需要は減少しつつあったが、それに拍車をかけるできごとがあった。昭和30（1955）年に発表され、昭和31（1956）年に映画化された、石原慎太郎の『太陽の季節』である。この作品の映画化により、スポーツ刈りが流行した。しかも、同時期にリーゼントが流行し、また通勤時のラッシュの激しさも原因となって、帽子に対する需要はますます厳しいものになっていった。日本経済は神武景気、岩戸景気という好景気にあったが、同社の帽子事業は厳しい状況にあった。

そこで、同社は韓国市場への進出を決めた。海外市場に活路を見出そうとしたのである。韓国、オーストラリアなど世界市場を視野に入れることで、日本国内の景気や季節による変動を補おうとしたのである。さらに、他社からの要請によって、余剰の帽体成形用吹付機を活用してポリエステル樹脂製品の開発研究もスタートさせた。そして、昭和34年9月にポリエステル樹脂製安全帽へ進出を決定し、35年から製造をスタートさせた。

昭和40年代、繊維業界は本格的な不況の中にあつた。同社には昭和44年当時、帽子、ヘルメット、フェルト（高級羊毛の縮絨フェルトに特殊な樹脂加工を施したフェルトペン先）、化繊（ナイロン、アクリル、ポリエステルなどの合繊繊維と特殊加工したサインペン用のペン先）の4つの事業があつた。同社を存続させていたのは、祖業のフェルト帽子事業とその遊休機械を活用したヘルメット事業ではなく、ペン先事業であつた。昭和44年度には、ペン先が生産額の3分の2以上を占めるようになり、しかもその3分の2以上が海外へ輸出されていた。そのため、昭和46年には、アクリル、ナイロン、ポリエステルペン先製造を自動化し、効率的な生産体制を構築した。ペン先事業はますます重要な同社の事業の柱として成長していった。そして、同社はついに

昭和49年、中折れ帽子の生産から撤退することにしたが、本業、祖業への愛着は絶ちがたく、委託生産によって帽子の販売は継続させていた。

しかし、昭和56年、社長の交代を契機に、社名を帝国製帽株式会社からテイボー株式会社に変更した¹⁴⁾。そして、ついに昭和58年には、帽子（販売）事業から撤退した。昭和60年には、「もうからない事業を続けていても仕方ない」と当時の社長¹⁵⁾が決断し、ヘルメットも含めて、完全に帽子事業から撤退し、ペン先事業に特化することになった。もちろん、祖業である帽子事業から完全に撤退するにはさまざまな抵抗も存在したが、当時のヘルメット製造、販売の責任者だった田村盛男も「よい顧客を持っていたので、もったいないと思ったが、伸びる期待はできなかった。（中略）ヘルメット以上に利益の出るペン先があったからこそ、うまくいったのだろう」と述べているように、同社の存続にとって重要なペン先事業に特化することで、企業として成長しようという意図があったといえるだろう。

ペン先に特化するという意思決定をしたことで、ペン先の研究開発にますます注力するようになった。新たな製品の開発のきっかけに寄与したのは、顧客、つまり筆記具メーカーとのコミュニケーションであった。先述したプラスチックペン先もその例である。しかも、それぞれの筆記具メーカーは独自のインキをもっており、そのインキの粘度や表面張力、濃度などはそれぞれ異なっている。それぞれのインキにその都度対応しなくてはならないということは負担であった。しかし、それはより多品種のペン先をつくるきっかけでもあったのである。筆記具用のペン先の開発だけでなく、その応用製品の開発もスタートさせ、63年からは、合繊ペン先を応用したペンタイプのマニキュア、アイライナーなど化粧品分野へ参入し、現在は「当社の技術を使った商品は、コスメティック関係、医療部材、芳香剤などです。要するに毛細管現象を利用したパーツというのはいろいろなところで使われています。そういったところで、マーキングペン以外のところにもモノがでています」¹⁶⁾というように、筆記具以外の分野にも参入している。

また、世界最大の文具見本市であるフランクフルトの国際見本市に、平成3年にはじめて出展するなど、海外にも積極的に進出していった。現在では、国内企業150社、海外企業240社、国内シェア70%、世界シェア50%を占める世界のトップメーカーとなっている。製造している製品も2400種類に及び、多品種少量生産体制を構築し、ペン先の専門企業となっている。「2400種類くらいつくっています。単純平均すると、生産設備の2000分の1でひとつの製品なんです。つまり、ある会社が新たに作ろうとする、あるいは筆記具メーカーがつくろうとしたと考えます。当社くらの品揃えとしようとする、何分の1かの設備投資が必要になるんです。それで、つくれるのは何百分の1かになるので、明らかに計算が合わない」¹⁷⁾ことになるという。つまり、ペン先メーカーの同社は、筆記具メーカーにとって欠くべからざる黒衣なのである。

3.3. 新たな新規事業の創出：2本目の事業の柱と3本目の柱へ

前項で述べたように、ペン先メーカーとして世界トップの企業となった同社であるが、ペン先

市場は世界市場全部で150億円程度であるといわれる。つまり、ペン先専門メーカーであろうとすれば、これ以上の成長の見込みはない。マーキングペン自体は非常に単純な構成で、ペン先を持つ同社が完成品のマーキングペンをつくることは難しいことではない。しかし、もし後方進出を考えたとしたら、現在の顧客のライバルとなる。「ユーザーのお役に立つパートナー、また提案できるパートナーとして黒衣に徹する」と前社長はいう。また「今のベースの技術をもとに発展していくということを考えています」¹⁸⁾ともいっているように、後方統合は考えていない。

そこで、成長のための選択として、これまでの同社の重要な技術であるプラスチック射出成形技術に金属粉末冶金を加え、複合された成形技術、金属射出成形法 MIM (Metal Injection Molding) という新しい事業を創出した。つまり、この「MIM も (今のベースの技術を元に発展していくという) そういう形ではじまって、今は少し内容的には違う方向ですが、金属、一般産業機械などいろいろな金属部品などをやっています。つまり、ペンはどうしても人口動態に制限されますし、当社も爆発的に伸びようとは思っていません。そうしたなかで、当然同社も発展していかなければならないなかで、ペン先の技術の応用、さらなる開発をしていきたいという考えをもっています。ただし、まったく違うことをしようとは思っていません」¹⁹⁾といい、顧客と競合せず、ペン先同様に黒衣の事業として創造した MIM 事業が、同社の第2の柱となった。

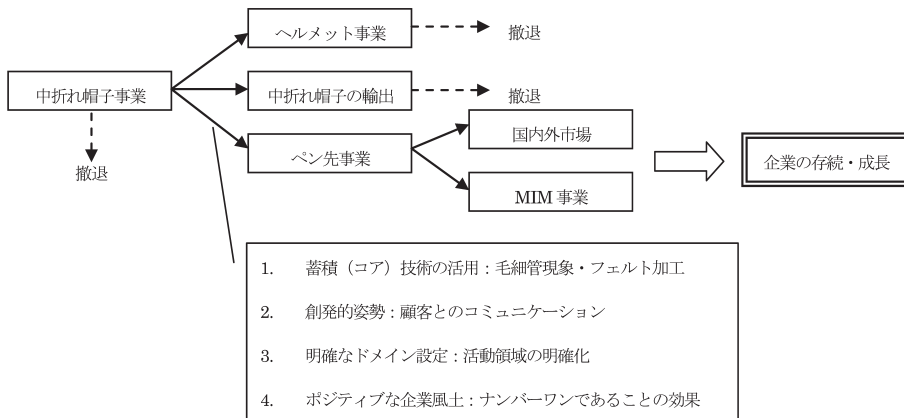
中折れ帽子の時代も日本でトップクラスの企業となり、ペン先では世界でトップの企業となった。そういった中で、「世界市場でトップだということの、ナンバーワン効果というのがあります。そもそも帽子時代からです。そのナンバーワン効果のありがたさをよくわかっています。グローバルでトップのことをやりたい。しかも、近接する部分で」²⁰⁾といい、「世界ナンバーワンのことをやりましょう」²¹⁾という意識を従業員は共有している。「私は当然、300何名の従業員、誰ひとり話したことの無い社員はいません。そういう雰囲気ของบริษัทですし、なるべく風通しがいいような雰囲気を作っていく」²²⁾という企業風土を原動力として、第3の柱となる新たな事業の創造を追求している。

4. 事例分析

本節では、テイボーの事例からどのような経営的特性が、同社を成長に導いたのかについての考察を加えたい。

同社は、創業100年を超える長期存続企業である。企業の寿命は30年であるという通説があるが、日本には100年以上にわたって長期に存続する企業が多く存在する。そうした長期に存続する企業には、旧財閥系の企業のほか、本論で取り上げたような中堅・中小企業も数多く存在している。神田・岩崎(1996)によれば、100年以上存続してきた「老舗」企業は、社名および屋号を変更した企業のほうが、していない企業より少ないが、時代の変化に合わせて主力事業の転換や多角化といった事業構造の変更をしている。しかし、事業転換しているとはいえ、主力事業から大きく離れることは少ないということも指摘している。

図表5 テイボーの成長ベクトル



出所：筆者作成

本論で取り上げたテイボーは、祖業であった帽子事業からペン先事業への完全な事業転換を契機に、社名を変更した。しかしながら、他方で、新規事業への進出は、帽子事業で蓄積してきたフェルト加工技術を応用した、フェルトペン先事業であった。その後も、かかるコア技術を応用して、合繊製ペン先、プラスチック製ペン先等の新製品開発、さらに、射出成形技術を応用したMIM事業への参入を果たした。神田・岩崎（1996）が指摘しているように、事業転換してはいるが、祖業であり主力事業であった帽子事業、そこで培われた技術から逸脱するものではないということがいえよう。すなわち、テイボーが存続・成長してきた第一の要因は、既存のコア技術の活用による新規事業の創造を図ったことであるといえる（図表5）。

第二の要因は、創発的姿勢²³といえるものだろう。すなわち、中折れ帽子事業は停滞している時期ではあったが、必ずしも自社の強い意図から新規事業であるペン先事業へ参入したわけではなかったからである。同社の「精度の高い」フェルト加工技術を知る顧客からの依頼をきっかけとして、ペン先開発をスタートさせたのであった。本業に極めて近いと当時の同社が認識していたヘルメット事業でさえも、他社からの依頼で、遊休機械を活用するために事業化したのである。すなわち、ペン先事業の創造は、必ずしも意図的な新規事業創造ではなかったともいえるが、顧客とのコミュニケーションからもたらされた機会を柔軟に活用することによって、新たな事業を創造したのである。

第三の要因は、ドメインを明確に定義したことにあるといえるだろう。「組織体がやり取りをする特定の環境部分のことをドメインという。ドメインとは、組織体の活動の範囲ないしは領域のことであり、組織の存在領域」（榊原 1992）のことであり、しかも「成果ではなく活動の範囲」（榊原 1992）である。その意味で、テイボーは、前社長が「ユーザーのお役に立つパートナー、また提案できるパートナーとして黒衣に徹する」といっているとおり、自社の生存する領域を明確に規定している。同時に、「ペン先の技術の応用、さらなる開発をしていきたいという考えを

もっています。ただし、まったく違うことをしようとは思っていません」というように、長期的な視点から策定された戦略をもちながら、現在の自社の活動の範囲をしっかりと認識したうえで、既存技術と関連した分野で、かつ既存の顧客と競合することのない分野で、研究開発、製造活動を展開しているのである。さらに、ドメインを明確にしながら、新たなる第3の柱となる事業への展開を図っているのである。

第四は、「ナンバーワンである」ということを社長以下全社員がポジティブに理解していることである。同社は、帽子事業においても、ペン先事業においても業界でトップのポジションにある。もちろん、時に業績が悪化することもあった。一度大きな成功を経験した企業のなかには、過去の成功体験に縛られて、なかなか新たな一歩を踏み出せず、既存のパラダイムに固執しながら、失敗してしまうケースも存在する。しかし、同社はドメインを明確にしながら、他社とのコミュニケーションを活かして、蓄積してきた技術を新しい事業につなげることで、存続してきたのである。それどころか、新たな事業で世界トップにまでなった。それは「世界ナンバーワンのことをやりましょう」というスローガンのもと、「なるべく風通しがいいような雰囲気」をもつ企業風土のなかでこそ、可能な成果であろう。

本論では、テイボー社の成長に大きく寄与した経営的特性として、以上の4つを挙げた。これらの特性は、それぞれが独立して存在しているのではなく、複雑に絡み合い、連動していることによって、同社の競争優位となっていることが想定される。

5. おわりに

本論の目的は、どのような経営的特性が、企業の存続、成長に影響を与えるのかについて検討し、事例を通じてインプリケーションを導出することであった。とりわけ、成熟産業といわれる産業に属す企業は、そうした課題に直面している。そこで、本論では、成熟に関連する先行研究の検討をした。成熟とはどのような状態か、いかに成熟を脱するか、多角化するかといった議論が多いなか、多角化は主に大企業によってなしようという議論がある。また、大企業がさらに成長するための切り札のひとつとして、社内ベンチャー制度を活用するといった議論もある。日本の経済を支える企業の多くは、中小、中堅規模の企業である。しかし、これまでの研究蓄積には、中堅企業におけるダイナミックな成長の要因の解明を企図したものは限られていた。そこで、本論では中堅規模のテイボーの事例を取り上げて、上述の課題を検討した。

その結果、(1) 蓄積（コア）技術の活用：毛細管現象とフェルト加工技術、(2) 創発的姿勢：顧客とのコミュニケーション、(3) 明確なドメイン設定：活動領域の明確化、(4) ポジティブな企業風土：ナンバーワンであることの効果、という4つの、同社成長の要因を導き出した。これらの要因はおそらく、それぞれが独立に存在しているのではなく、また単独で存在していることで成果をもたらすものでもなく、それぞれが複雑に絡み合っていることが成長をもたらすのだと想定できる。つまり、それらが有機的に機能しているために、同業他社が模倣できないのである。

さらに、常にポジティブに選択をし、企業一丸となって実行しているからこそ、同社は競争優位を維持し続けることができているのだと考えられる。

企業の成長要因を解明しようとする研究に関しては、中堅企業を対象としたものは限られており、数多くのすぐれた先行研究は大企業を対象として、その特性を導出するものであった。つまり、こうした特性をインプリケーションとして引き出すという試みを行っている中堅企業研究は限られている。中堅・中小企業を対象とした研究に関しては、構造的な分析²⁴⁾を行っているすぐれた研究が見られるが、特定の企業の成長要因を探るという研究は限られていた。

しかし、本論には残された研究課題も存在する。まず、1社だけの事例研究であることのもたらす課題である。つまり、1社の成功事例を取り上げて、上述した4つの要因を成功要因だと断定することは危険である。そのため、これらの要因に妥当性を持たせるために、このテイボーの事例から抽出された要因を仮説として、複数の事例を検討することが必要であろう。次に、テイボーの成功要因に別の要因が影響していなかったのかということも検討する必要がある。本論では触れることができなかったが、企業規模がどのように影響したのか、立地条件がどのように影響したのか、またペン先あるいは筆記具という業界がどのような効果をもたらしたのかなどについてもより詳細に検討する必要があると考えられる。これらについては、今後の研究課題とした。

【謝辞】

事例研究のためのインタビュー調査には、テイボー株式会社の松元英俊代表取締役社長、柳林秀明取締役、大代和人人事総務部部长（当時）に大変お世話になりました。貴重なお話、資料等のご提供をいただきました。ここに記して深く感謝いたします。

注

- (1) 中小企業および中堅企業という用語を、必ずしも中小企業基本法等で定義されている意味で用いているわけではない。本論においては、中村（1976）の定義に準拠している。とくに、①巨大企業またはこれに準ずる大企業の別会社、系列会社でなく資本的にはもとより、企業の根本方針の決定権を持つという意味での独立会社であり、たんに中小規模を超えた企業ではなく、②中小企業とは異なる市場条件を確保している企業という意味で用いている。詳しくは、中村（1976）参照のこと。
- (2) 必ずしも学術用語であるとはいえないが、本論においては、技術の蓄積という視点が重要である。また、売上構成比等の指標からみると、コア事業とはいいきれないなかでも、企業にとって重要な事業であるケースも多くみられる。さらに、本論で取り上げるテイボーの場合、現在当該事業から撤退しているため、「祖業」という表現を用いている。
- (3) ただし、戦前の多角化は、必ずしも産業の成熟化を理由としてなされたものではなく、政府の政策によって事業環境が厳しくなった結果として、国際化や多角化が志向されたという見解も存在する。
- (4) しかし、山中（1983）によれば、この非繊維事業への多角化は、当該企業にとっては新規事業ではあるが、多角化によって創出した事業はすでに有力な他企業が存在する産業への参入であり、既存事業分野へのニューエントリーである。
- (5) 楠木・阿久津（2006）は、本論で引用した点に焦点を当てて、脱コモディティ化の議論を展開しているので

- はなく、本論引用の「価値次元の使用文脈への転換」とその際定義された価値判断基準を、特定少数の可視的な次元で記述することが困難である「価値次元の可視性の低さ」という2つの条件を満たす、新たな概念として「カテゴリー・イノベーション」を提示している。そして、価値次元の可視性の低さを満たすことによって、脱コモディティ化がはかれるとしている。
- (6) たとえば、清水（1986）などがある。
 - (7) とくに注のない場合は、テイボー社史『テイボー101年史』によるものとする。
 - (8) 創業当時の名称は、帝国製帽株式会社であった。
 - (9) 事例のなかでは、インタビューにおいて「昭和20年代」等が使用されていたため、便宜上、西暦ではなく和暦を用いている場合がある。
 - (10) パナマ帽は、バームパナマ工場が富士製帽株式会社として改組されるに当たり、出資者となり、販売権を獲得した。その後、富士製帽の解散を受け、営業権を獲得し製造を開始した。
 - (11) 何にでも書ける筆記具、「今までにない魔法のインキ」という意味から、マジックインキという名と、「？」マークがつけられた。
 - (12) インタビュー2009年1月23日 柳林氏。
 - (13) 組織を密にして毛端を絡ませること。
 - (14) 明治29（1896）年に帝国製帽株式会社として創業、昭和43（1968）年に帝帽株式会社、そして、昭和56（1981）年にテイボー株式会社へと社名を変更した。
 - (15) 社史 河村榮二郎社長（当時）。
 - (16) インタビュー2009年1月23日 柳林氏。
 - (17) インタビュー2009年1月23日 松元社長。
 - (18) インタビュー2009年1月23日 大代氏。
 - (19) インタビュー2009年1月23日 大代氏。
 - (20) インタビュー2009年1月23日 松元社長。
 - (21) インタビュー2009年1月23日 松元社長。
 - (22) インタビュー2009年1月23日 大代氏。
 - (23) ここでいう「創発」とは、筆者（2006）で使用しているのと同様の意味である。すなわち、Mintzberg（1998）のいう *emerging strategy* = 創発的戦略（斎藤監訳 1999）にヒントをえて、初期段階に、既存知識をベースに構築した戦略や事業展開に拘泥することなく、活動を通じて学習することによって、創発的に事業を展開していくという意味で用いている。セラー万年筆のケースでは、必ずしも文具市場が成熟しているとはいえない1969年に、顧客などの他社とのコミュニケーションをひとつの要因として、新規事業として産業用ロボット市場を創造していた。
 - (24) 中小企業を構造的に分析しているすぐれた研究は豊富に存在している。たとえば、高田（1989）や土屋・三輪編（1989）など。

参考文献

- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, Inc. (広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- Baden-Fuller, C. and J. M. Stopford. (1994) *Rejuvenating the Mature Business*. Harvard Business School Press. (石倉洋子訳 (1996)『成熟企業の復活—ヨーロッパ企業はどう蘇ったか—』文眞堂).
- 江夏健一 (1988). 「日本企業の国際戦略をめぐる諸問題」『産研シリーズ—国際化に対応する日本企業と貿易—』16: 41-64.
- 神田良・岩崎尚人 (1996)『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター。
- 川口達郎 (1994)『企業の成熟とイノベーション—「事業曲線則」で企業変身をはかる—』ダイヤモンド社。
- 木川敏一 (1974). 「紡績業における経営多角化」『神戸学院経済学論集』6(3): 1-31.
- 楠木建・阿久津聡 (2006)「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』39(3)4-18.
- 桑田耕太郎・新宅純二郎 (1986)「脱成熟の経営戦略—腕時計産業におけるセイコーの事例を中心に—」163-180. 土屋守章『技術革新と経営戦略』日本経済社。
- Mintzberg (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press. (斎

- 藤嘉則監訳 (1999) 『戦略サファリー—戦略マネジメント・ガイドブック』 東洋経済新報社).
- 文部科学省 (2008) 『平成20年度学校基本調査』 http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/08121201/001
- Moore, G. A. (2005) *Dealing with Darwin : how great companies innovate at every phase of their evolution*. Tuttle-Mori (栗原潔訳 (2006) 『ライフサイクルイノベーション—成熟市場+コモディティ化に効く14のイノベーション』 翔泳社).
- 中村秀一郎 (1976) 『中堅企業論 (増補第三版)』 東洋経済新報社.
- 奥村昭博「成熟企業の再生戦略—ロボット技術の革新を事例として—」121-139. 土屋守章『技術革新と経営戦略』 日本経済社.
- 小山和伸 (1998) 『技術革新の戦略と組織行動 (増補版)』 白桃書房.
- 榊原清則 (1985) 「社内ベンチャーの意義」『組織科学』19(1) : 20-30.
- 榊原清則 (1992) 「ドメイン—企業の存在領域」『組織科学』25(3) : 55-62.
- 清水龍登 (1986) 『中堅・中小企業成長論—情報化時代の企業成長の条件を求めて—』 千倉書房.
- 清水さゆり (2006) 「新規事業創造—セーラー万年筆の事例」『事業創造論の構築』 日本経済評論社.
- 高田亮爾 (1989) 『現代中小企業の構造分析—雇用変動と新たな二重構造—』 新評論.
- テイボー101年史編纂委員会 (1997) 『テイボー101年史』.
- 土屋守章・三輪芳朗編 (1989) 『日本の中小企業』 東京大学出版会.
- 山中富太郎 (1983). 「経営多角化の最近の展開—紡績産業におけるマクロ的考察—」『商経学叢』30(1) : 151-166.
- 矢野経済研究所 (2009) 『日本マーケットシェア事典2009年版 [CD-ROM 版]』.