

ランチェスター経営戦略研究会

【No.1 企業コラム】7 月度

■ 日刊<No.1 企業>コラム Vol.9

株式会社ファーストリテイリング(ユニクロ)

基本情報

売上高 8203 億円(過去 5 年で1.56倍)

売上利益 4257 億円

販売管理費 3094 億円

営業利益 1163 億円

経常利益 1070 億円(過去 5 年で1.65倍)

当期純利益 543 億円(過去 5 年で1.71倍)

店舗数 828 店舗(過去 5 年で1.21倍)

\* 日本初世界戦略アパレルへ

「次世代の服 ユニクロは世界を変える」ニューヨーク5番街という世界最高の立地にユニクロのグローバル旗艦店を出店したことで、世界中の人たちに「ユニクロ」を知っていただくことができました。ユニクロの服とは、「服装における完成された部品であり、着る人の価値観からつくられた服、世界中のあらゆる人のための服」です。(中略)今後、我々がグローバル市場で勝ち抜いていくためには、ユニクロのコンセプトを大事にして、他社を模倣することなく、新しい服を創造していく以外に道はありません。ユニクロがめざすのは、次世代の服であり、世界を変える可能性のある服です。すでに成功を収めつつあるアジア地区ではユニクロの出店ペースが加速しています。今期はグレーターチャイナ(中国・香港、台湾)で80店舗を出店する計画で、海外ユニクロ事業全体の店舗数は、2012年8月末に291店舗となる計画です。米国でも着々と出店戦略を進め、2012年秋には西海岸(サンフランシスコ)へ進出すると同時に、ニューヨーク近郊の大手ショッピングモールにも出店予定です。欧州ではロンドン、パリに加えて、ベルリン、ミラノ、バルセロナといった主要都市への進出を計画しています。我々は、日本市場でも圧倒的なナンバーワンになりたいと考えています。2012年3月に出了店した銀座のグローバル旗艦店の大成功は、その第一歩です。2012年秋には新宿にグローバル旗艦店を、さらに原宿、渋谷、池袋、上野、大阪、名古屋、札幌など日本の主要な繁華街にグローバル旗艦店を出店し、それらの旗艦店を軸として、日本におけるユニクロを新しいステージへと飛躍させたいと考えています。グループ事業のなかでは、ジーユーの事業拡大が最も期待されています。2012年3月には銀座にジーユーの3番目となる旗艦店をオープンし、大きな話題となりました。これにより「ファッション性と超低価格」を兼ね備えたブランドとして認知度がアップし、一段と業績が拡大する見込みです。

我々がグローバルに展開していくとき、世界中の人々にファーストリテイリングの企業姿勢を理解してもらうことが重要です。我々は、服のビジネスとCSR活動を車の両輪と捉え、「ファーストリテイリングが社会にとって良い企業であること」を伝え、実現させる努力をしています。これからも服を通じた社会貢献活動を推進し、服を変え、常識を変え、世界を変えていきます。

代表取締役会長兼社長 柳井正氏談 URL:<http://www.uniqlo.com/jp/>

(文責:篠原 2012/07/01 代理投稿 武田)

## ■ 日刊<No.1 企業>コラム Vol.10

株式会社ベネフィット・ワン(東証二部上場)

福利厚生アウトソーシングサービス会員数シェアでナンバーワン

## ■ 基本データ

設立 1996年3月15日

資本金 15億1600万円(2011年9月末日現在)

代表者 代表取締役社長 白石徳生

従業員数 774名(2011年9月末日現在)

売上高 149億6000万円(2012年3月期実績)

営業利益 24億7100万円

経常利益 25億1200万円

当期純利益 14億4700万円

会員数 582万人(昨年対比33万人増)

## ◆ 事業内容

・福利厚生事業、CRM(顧客ロイヤリティサービス)事業、インセンティブ事業、ヘルスケア事業、BTM(ビジネス・トラベル・マネジメント)事業

## ◆ 特徴

福利厚生アウトソーシングサービスのパイオニア東証一部上場企業における福利厚生アウトソーシングサービス会員数シェアでNo.1(会員数45.5%:総数213万人)※2012年4月時点、IR資料より抜粋  
人材派遣大手のパソナの社内ベンチャー第1号として設立。パソナと三菱商事の出資により発足した。創業時、中小企業と大企業の福利厚生の格差を是正し、優秀な人材を確保する手段として、サービスを展開することに成功。その後は、バブル崩壊による影響で大企業が自前の福利厚生施設を売却し、アウトソーシング化に拍車がかかったことを背景に、効率的かつ高付加価値な福利厚生システムのソリューションとして、福利厚生サービスを提供し、高成長を遂げた。

顧客満足度を高めるために、コンテンツの拡充、高付加価値化を進め、カフェテリアプランに代表されるトータルコンペンセーション(総額報酬制度)等、常に新たな福利厚生のプラットフォームを提案し、業界のリーディングカンパニーとしての地位を確立した。2004年の上場後は、CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネージメント)事業、ヘルスケア(健康支援)事業、インセンティブ(報奨)事業、BTM(ビジネス・トラベル・マネージメント)事業等の新規事業にも積極的に取り組む。

人事制度にも特色があり、経営陣に直接プレゼンテーションできる機会を設ける「社内ベンチャー制度」、社長直轄で経営課題に取り組みプロジェクトを推進する「ジュニアボード制度」、自身のキャリアプランを直接人事に申告できる「自己申告制度」などベンチャーマインドを醸成し、社員の声を経営に反映する仕組みが整っている。

URL:<https://bs.benefit-one.co.jp/BE-ONE/official/company/index.html>

■ 日刊<No.1 企業>コラム Vol.11

アイリスオーヤマ株式会社

家庭用LED電球の国内メーカー別出荷数でシェア24.7%※(推計1位。同社HPより2011年7月時点)

◆ 基本データ

設立 1971年4月

資本金 1億円(株主資本 562億円)

代表者 代表取締役社長 大山健太郎

従業員数 単 1,395名 連 2,510人(2012年1月現在)

売上高 1,000億円(2011年度)

グループ売上高 2,350億円(2011年度)

営業利益 200億円(2011年12月期)

◆ 事業内容

LED照明・家電・ヘルスケア・日用品など生活用品のメーカーベンダー(企画、製造、販売)

◆ 特徴

・「ユーザーイン発想」のものづくりによって躍進を続けている。プラスチック製造業の枠を超えたイノベーションを起し、多様な素材やカテゴリーの製品を自社工場で生産。さらには、家電量販店やドラッグストア、食品スーパー、ネット通販などへの販売チャネル拡大など、新しい挑戦を続けている。

・販売インフラの強み

全包围網の販売インフラを構築している。

全国のホームセンター等の小売業との取引実績があり、日本全国をカバーした商品展開が可能。全国に営業所を配置し、物流センターを構築し、商品導入から店舗への納品まで一貫したオペレーションを実現。SAS(店頭販売支援スタッフ)を全国のホームセンター約800店舗に配置し、納品から店頭販売までのサポート体制を整備している。また、販促物は自社で企画・制作し、販社にてインターネット販売も行っている。

・物流インフラの強み

グローバルでタイムリーな物流ネットワークを可能にしている。北海道から九州まで国内6ブロックに8工場の生産・物流ネットワークを完備。各々が製造工場とベンダー物流センターの機能を担当している。全国各地に広がる取引先へいずれかの拠点から半径100~300km内の「1日配送圏」を実現した。生産拠点の1つである中国と国内を合わせた20万パレットは世界最大規模の自動倉庫となる。

・生産インフラの強み扱う素材は、プラスチック類、金属類、木類、布類、電子部品、土・培養土、植物など多岐にわたる。その多岐に亘る構成素材を使用し、日本国内・中国大連に生産工場の最新の設備を使って生産。国内8工場、中国大連に3工場の生産拠点でのキャパシティや生産技術のレベルも高い。品質に関しては日本の品質管理担当員が指導・チェックを行い、日本の市場にあわせてコントロールしている。URL:<http://www.irisohyama.co.jp/>

(文責:関口 2012/7/3 隈田原さん代理)

■日刊<No.1 企業>コラム Vol.12

株式会社ナガセインテグレックス

超精密成形平面研削盤(国内シェア 90%)

高性能スライサー(国内シェア 90%)

(※上記データは 2007 年 5 月現在のもの)

◆基本データ

創業 1950 年

本社 岐阜県関市武芸川町跡部 1333-1

資本金 5000 万円

代表者 代表取締役社長 長瀬 幸泰(ながせ ゆきやす)

従業員数 130 名(11 年 4 月現在)

売上高 35 億円(10 年 8 月実績)

株式 非上場

◆事業内容

■超精密加工機・平面研削盤・各種専用機・電子測定器の製造・開発・設計・企画・販売

◆特長

<超精密微細加工の技術で世界1>

ナガセインテグレックスは、小さなメーカーだが、実は世界一の超精密微細加工を実現させる、工作機械のリーディングカンパニー。1ナノメートル(10億分の1メートル)の精度で制御できる油静圧の工作機械を世界で初めて実用化。この工作機械は、多岐に亘る分野で、部品、金型、刃物などの製造に貢献し、それぞれの分野の顧客から高い満足度を得ている。

<第二回ものづくり大賞 大賞企業>

天文台の大型望遠鏡に使われる集光レンズの鏡面加工において、超高精度な位置制御を行いながら砥石で削る研削盤を開発したことで、複雑な非曲面レンズの超高精度な研削加工が可能になり、製作期間が従来の1年から1カ月程度に短縮された。ハワイのすばる望遠鏡にはシュミットレンズと呼ばれる赤外線観測用のレンズが組み込まれているが、このレンズも同社の工作機械だけで研削加工されたもので、形状誤差は200nm(ナノメートル)、面粗さは50nmに抑えられている。最近では日本の名だたる精密機器、電子機器メーカーで同社の工作機械が使われ、精巧で故障が少ないという日本製品の評判を支えている。

<NAGASE WAY>

NAGASE WAY はナガセインテグレックスの企業活動そのものであり、経営理念、経営目的、あるべき姿とそれを達成するために必要と思われる手段、および基本的な決まりです。また、同時にお客様とNAGASE を繋ぐ道でもあります。○進むべき道○道のり○方向○方法○習慣、などなど

URL: <http://www.nagase-i.jp/index.html>

(文責:武田 2012/7/4)

■日刊 <No1 企業>コラム Vol.13

社名 株式会社アルメディア

No.1 ポイント テストメディアで No1

☆基本データ

代表取締役社長 飯沼 芳夫

設立 昭和56年5月

資本金 9億1820万円

年商 22億5900万 24年3月期

従業員 201名(連結)

☆ 事業概要

オーディオ、ビデオ、コンピューター周辺機器等の規準及び調整用テストテープ、テストディスクの開発、製造、販売。CD/DVD/BD の OEM 製造販売 DVD ベリフィケーションラボラトリー及び BD ティスティングセンターとしての認証テスト及び各種ディスクの特性テスト受託光メディア用計測器の開発、製造、販売

☆ 企業文化

技術とチャレンジ、企業コンセプト

技術集積企業として産業社会を支える高付加価値ビジネスに特化する

技術集積力を高め、高付加価値化する

企業の発展を支えるビジネスに特化する

企業向け事業に重点志向する

☆ URL <http://www.almedio.co.jp/index.phtml>

(文責:小川 7/5)

■日刊<No.1企業>コラム Vol.14

◆基本データ

川上産業株式会社

「プチプチ」のシェアで国内 No1 です。

◆事業概要

初めてプチプチを日本で売り出した企業として、同業界中では 50%のシェアを持ち、信頼と実績の下、  
今日も成長を続けております。

くうきシート「プチプチ®」、

かるいボード「プラパール®」の製造販売その他包装資材の仕入販売

◆基本データ

創立 1968 年(昭和 43 年)

代表取締役 川上肇

資本金 3,180 万円

売上高 121 億円(2011 年 5 月)

従業員数 400 名

くうきシート「プチプチ®」、

かるいボード「プラパール®」の製造販売

その他包装資材の仕入販売

◆ホームページ

<http://www.putiputi.co.jp/>

(アドレスもプチプチです。)

(文責:徳永 2012/07/6)

日刊<No.1企業>コラム Vol.15

株式会社 タミヤ

模型・プラモデルメーカー 世界シェア No.1

◆基本データ

創業：1946年5月8日

設立：1984年3月24日

資本金：5,000万円

代表者：代表取締役会長 田宮 俊作

代表取締役社長 田宮 昌行

◆事業内容

・プラスチックモデル、ラジオコントロールモデル、工作キット、関連製品製造販売

・1946年に創業した「田宮商事」を前身とする、世界でも有数の総合模型メーカー（旧社名「田宮模型」）。艦艇、飛行機、車などのプラモデル、ラジコン・ミニ四駆といった可動模型、「楽しい工作シリーズ」といった木工工作模型、プラバンなどの素材、塗料・エアブラシ・コンプレッサーなどの塗装道具、と模型に関連する広範囲の商品を扱っている。

・「初心者にも分かりやすく作りやすい」をコンセプトに企画から金型製作、ボックスアートまで自社一貫体制で対応しており、日本国内では随一の開発力を持つ。

・ロゴマークである「星」は、左の赤い星が「情熱」、右の青い星が「精密」を表しており、現在では、模型業界のシンボルマークとして、日本のみならず世界的にも認知度が高い。

・「ホビーの楽しさは世界共通。模型トップブランドとして数多くのファンに豊かな時間をお届けする」という理念を基に、第二次ミニ四駆ブームを小学生の頃に体験した 20 代後半から、プラモデルブームを体験している 40 代前半以降の根強い固定ファンまで、幅広いファン層から支持を得ている。

URL: <http://www.tamiya.com/japan/index.htm>



■日刊<No.1企業>コラム Vol.16

株式会社リクルートエージェント

人材紹介(転職サポート)で売上シェアナンバーワン

◆基本データ

設立 1977年11月28日

資本金 6億4335万円

代表者 代表取締役社長 水谷 智之

売上高 282億58万円(2012年3月期)

240億8百万円(2011年3月期)

営業利益 69億12百万円(2011年3月期)

経常利益 71億11百万円(2011年3月期)

従業員数 1252名(2012年4月1日時点)

◆事業内容

・転職エージェント(人材紹介)事業

・人材派遣(紹介予定派遣)事業

◆年間19,000人以上の転職を支援

転職を希望する求職者と労働者を求める企業との仲介を行う職業紹介事業において日本ナンバーワン企業。求職者と企業の双方の要求を満たすような転職の実現を目的とするサービスを提供している。約35年の歴史を持ち、累計約27万9000名(2012年3月末時点)の転職を支援。ホワイトカラー人材紹介の市場規模は、2009年時点で670億円(矢野経済研究所調査)売上高経常利益率が約30%と超高収益体質。

・北海道から九州まで広域展開

・求人数ナンバーワン

・独自の広告で転職希望者を集客

・サービスはすべて無料(※転職希望者について)

・業界別(職種別)の専任担当によるサービス提供

・顧客満足度ナンバーワン

年間1万件以上(2011年度実績)の顧客満足度調査を実施している。2009、2010、2011年度版 人材紹介サービス会社顧客満足度(CS)ランキング 総合1位(オリコン調べ)

URL:<http://www.r-agent.co.jp/corp/>

(文責:関口 2012/7/8)



日刊<No.1企業>コラム Vol.17

株式会社エフピコ(広島県福山市)

食品トレー市場で NO.1(シェア60%)

#### ◆基本データ

設立: 1962年7月

資本金: 131.5億円

売上高: 1,556億円(2012年3月期)

経常利益: 149億円(2012年3月期)

従業員数: 3,781名(グループ全体)

代表者: 代表取締役会長兼CEO 小松安弘

代表取締役社長兼COO 佐藤守正

#### ◆商品戦略

エフピコは一貫して簡易食品容器(トレーなど)を製造販売しています。一見工夫の余地のない商品のように見えますが、同社はカラートレー、指が切れないエッジ加工、汁漏れ防止容器など様々な工夫を凝らした商品を開発してきました。現在、同社が開発するトレーは6,000点にも及んでいます。また、超薄型軽量のトレーやリサイクルトレー(エコトレー)など、環境に配慮し、かつ低コストも実現するトレーも製造しています。リサイクルトレーは全国でエフピコしかやっていません。

#### ◆地域戦略

安価な労働力を求めて海外進出する企業が多いなか、エフピコは日本国内にこだわり、日本全国に工場や配送センターを設置して効率的な生産・物流システムを構築している。

#### ◆顧客、販売・集客戦略

顧客は、簡易食品容器という商品を取り扱っているため、基本的にイオンやイトーヨーカ堂といった大手スーパーがメインとなります。エフピコは、顧客であるスーパーや包装問屋に対して、「エフピコフェア」という全国の売れる売り場を再現した展示会を催したり、「キッチンスタジオ」というスーパーの売り場を再現した施設を東京本社に設置するなどしています。エフピコは、ただ単に容器を提供するだけでなく、モノを売りたいという顧客のより根本的なニーズを満たす手伝いをし、顧客との関係を深めているといえます。

#### ◆強み

エフピコの一番の強みは、「顧客第一主義」に基づき、顧客・エンドユーザーのニーズを満たす商品を企画・開発出来る商品開発力にあるといえます。原料費の高騰による値上げを100%顧客に認めさせることが出来たのも、その圧倒的な商品開発力で、優れた商品を提供してきたからこそといえます。また、全国に工場や配送センターを設置して強力なSCMを構築していることもエフピコの大きな強みといえます。同社がトレーのリサイクルを実現できたのも、全国に張り巡らされた自社物流網により、回収・輸送コストを大幅に削減することが出来たことが大きな要因となっています。 <http://www.fpc.jp/>

日刊<No.1企業>コラム Vol.18

株式会社ダイワハイテックス(東京都板橋区)

フィルム包装機市場で NO.1(国内シェア約 90%)

◆基本データ

設立:昭和 53 年(西暦 1978 年) 3 月

資本金: 1,000 万円

従業員数: 50 名

代表者:代表取締役 大石孝一

(非上場)

◆事業内容

フィルム包装機の販売。

◆特色

「コミック本は包装したら売れない」という業界常識を覆し、フィルム包装機「コミックシュリンカー」で市場開拓。取引先書店数は約 5500 店。34 万~260 万円の 3 種類の包装機を製造販売する。現在も国内シェア約 90%。

【BOOK 事業】

アニメイト、紀伊國屋書店、くまざわ書店、その他全国約 5,500 書店

【ECO 事業】

石坂産業、奥多摩工業、東亜オイル興業

◆固定概念よりユーザーの反応を重視。信念を貫き、市場を開拓

創立当初は業務用包装機の仕入販売からスタート。書店主の「立ち読みと本の汚れを防ぐため、コミック本にカバーをかけられないかな」というささやきにヒントを得て、クリーニング用包装機を参考にしながら、本を透明フィルムで包む機械を開発。多くの書店主は「フィルムで包んでしまったら、売れる本も売れなくなる」と関心を示さなかったが、購入してくれた書店での顧客の反応を見て、「お金を出して本を買うお客さんは、きれいな本を望んでいる。フィルムで包んだら売れないというのは、先入観にすぎない」との確信を得て創意工夫。その後、徐々に売れ始めた。大手取次の調べで、フィルム包装により書店でのコミック本の売り上げが、約 15%伸びるとわかったことがきっかけ。

◆顧客に対する徹底サービス

ただ機械を売るだけでなく、サービスに努める。行動規範は「お客様に喜んでいただく」。

・故障したらすぐに代替機を宅配便で送る。書店の新規オープンときは、応援用の機械を携えて営業担当者が出向いて、無償で包装を手伝う。時には泊まりがけになる場合も。

◆マンダラ 9 項目でいえば…

「商品」→本の包装に特化。「どう(販売)」→顧客が喜ぶことを、手間を惜しまずやる。商品を販売する以外の部分で、人の手と心が加わったサービス(利他行)をする。「強み(USP)対競合」→シェア 90%という圧倒的占有率。 <http://www.daiwa-hi.co.jp/>

■日刊<No.1企業>コラム Vol.19

◆基本データ

株式会社 村上開明堂

「車用バックミラーのシェア国内 No1」

(国内シェア 40%、世界シェア 10%)

◆バックミラーに行きつくまでの沿革は？

1882年に創業した村上開明堂ですが、元々は鏝(かざり)金具とブリキ細工を製造を専門に取り扱っていました。現在は主に、自動車用バックミラー、光学薄膜製品の2軸で事業を展開しております。バックミラーに取り組むことになったきっかけは、取引先との商談中に、偶然その場にトヨタ自動車株式会社の社員の方が居合わせたことだそうです。トヨタ自動車の成長とともにバックミラーを企画開発し村上開明堂も大きくなっていったということが出来ます。勿論他の自動車メーカーのバックミラーも生産しています。扱っている商材の性質上、2012年3月期の決算は震災やタイの洪水などの影響は免れなかったようですが、経常利益率は10%前後を推移している様です。

◆事業概要

<ミラーシステム事業部>

自動車用バックミラーの開発・設計～製造までを行っており、国内シェアの約40%を当事業部が担っています。また、技術の面も優れており、撥水機能に優れたミラーや車庫入れの際に下を向くミラーなども開発されています。

<オプトロニクス事業部>

OA・映像機器、車載用機器などに使用する光学薄膜製品を主に製造し、IT産業をハード面から支えています。

◆基本データ

商号 株式会社 村上開明堂

本社 静岡県静岡市葵区伝馬町11番地5

創業 明治15年10月(西暦1882年)

設立 昭和23年3月27日

資本金 31億6,544万5千円

株式 東京証券取引所市場 第2部上場

総従業員数 2,670名(平成24年3月31日現在)

◆マンダラ9項目でいえば…

・商品

→車用のバックミラーに特化してシェアNo1、コミー株式会社と通じる所があります。

(<http://www.komy.co.jp/>)

◆ホームページ <http://www.murakami-kaimeido.co.jp/>

(文責:徳永 2012/07/10)

## 日刊 <No1 企業>コラム Vol.20

社名 株式会社ノリタケカンパニーリミテッド

No.1 ポイント

日本初(No1)の洋食器製造メーカー、国内研削砥石シェア No1

研削砥石とは？

主に金属の部品や素材を研削加工するための工具。自動車、鉄鋼、ベアリング業界を中心に、幅広い産業で使用されています。用途や加工条件に合わせて素材などを組み合わせることで、最適な砥石を作成する(受注生産)。

☆基本データ

代表取締役社長 種村均

設立 明治37年1月1日(合名会社)

資本金 156億3200万円

年商 102,151 百万円(連結 平成 24 年 3 月期)

従業員 4023名(連結)

☆ 事業概要

1904 年に洋食器の製造を目的として創立され、その直後よりセラミックスの技術を核として新たな事業を開拓しながら今日まで存続。大正3年に日本初のディナーセットを完成させる。米国に輸出され「ノリタケチャイナ」の名前で世界に知られる。食器の世界ブランドとして展開する一方で、洋食器で培った「粉碎」「混練」「成形」「焼成」「印刷」などセラミックスに関わる様々な技術を追求め、新しいフィールドを開拓してきた。

4つの事業

工業機材事業セラミック・マテリアル事業

エンジニアリング事業

食器事業

☆ マンダラ9項目

「どこ(エリア)」 設立時は日本、現在は世界へ 「誰(顧客)」 設立時は洋食器文化を必要とした人、現在はセラミック技術を必要としている人へ拡大 「何(商品)」 設立時は洋食器、現在はセラミックとその週へ技術を必要としている人 「どう(販売)」 セラミックに集中する、「どう(顧客維持)」 新しい技術の開発と現有技術を更なる向上、「強み(特化)」 セラミック技術、「PDC(計画)」 成長性、収益性の高い分野に集中。新興国への海外市場の開拓生産を含め、海外事業比率を高める 経営のスリム化、インフラの整備、「理念(どうしたい)」 1909 年に作られた「我が社の精神」の中の「共生、共栄」「社会貢献」「信用第一」「清廉、協力」をベースに、1957 年に社是「良品」「共栄」「輸出」を実践。地球環境の保全と、豊ですみやすい地域社会作りを目指している。

☆ ホームページ <http://www.noritake.co.jp/>

日刊 <No1 企業>コラム Vol.21

社名 伊那食品工業株式会社

No.1 ポイント 寒天製造のトップメーカー。国内シェアは 80%

\* 寒天はどう作られるか？

海藻(テングサ・オゴノリなど)を熱水で抽出するとできるアガロース(多糖類の一種。澱粉やグリコーゲンも多糖類)が、主原料。冷やすとゲル状に凝固し、さらに熱すると液体になるという特徴がある。

☆基本データ

代表取締役社長(創立者) 塚越寛

設立 1958 年 6 月 18 日

資本金 9,680 万円

年商 171 億円

経常利益率 15%

従業員 398 名(男 208、女 190)

☆経営理念

社は「いい会社をつくりましょう ~たくましく そして やさしく~」。伊那食品工業にとってのいい会社とは、社員や会社をとりまく関係先のすべての人々をハッピーにできる会社をいう。まずは、社員がハッピーとなるため、「自分の会社」であると誇りとやる気を持ってもらうために、情報をすべて公開し、社員が私生活で困ったら会社として全力で助け、終身雇用を基本としている。

☆ 事業

1958 年の会社設立時から、業務用粉末寒天の製造を開始する。もともと寒天は和菓子などに用途が限られていたが、粉末にすることで、シュリンクする市場でトップシェアをとる。価格が大きくずれる相場商品であったのを、海外に自ら産地を開拓し、安定輸入を計り、供給と価格を安定させた。

☆マンダラ戦略

伊那食品工業は国内だけでなく、世界にも展開している。世界シェアは 15%である。ビジネス形態における BtoB:BtoC の売上構成比は 6:4 となる。市場拡大の取り組みとしては、そもそも寒天製造メーカーが過去 40 社あったのが 6 社に減るという縮小市場において、粉末寒天の開発からスタートし、用途を拡大して、新しい市場を作っていく用途拡大戦略になる。研究開発型企業を標榜し、工場自体は無人化工場を進め、人のリソースを開発に集約させている。

☆ ホームページ <http://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/index.html>

(文責:星屋 2012/7/14)

日刊<No.1企業>コラム Vol.22

株式会社エーワン精密(東京都府中市)

コレットチャックにおいてNO.1(シェア60%)

※コレットチャック・工作機械に工作対象物を取り付けるための工具のこと

◆基本データ

設立: 昭和45年9月

資本金: 2.95億円

売上高: 18億円(2011年6月期)

経常利益: 5億円(2011年6月期)

従業員数: 110名(2011年9月時点)

代表者: 代表取締役社長 林哲也

エーワン精密は、創業から約40年の間、売上高経常利益率35%以上を達成し続けたという超高収益企業です。2009年6月期で惜しくも記録は途切れましたが、それでも20%超の利益率を誇り、JASDAQ上場も果たしている「日本最強の町工場」といえます。

◆商品

創業時は自動旋盤に取り付けるカム、その後昭和52年から自動旋盤用のコレットチャック、更に平成11年から切削工具の再研磨と、取引先等の面でシナジーが期待できる関連性があり、かつトップに狙えるニッチな高品質商品に特化してきた。

◆地域

圧倒的に日本国内が多く、海外の取引先はアジア圏が多い(なお、海外への売上高は約2億円)。

◆顧客

顧客は、商品の性格上自動旋盤や切削工具を扱う製造業の会社となる。

◆販売・集客・顧客維持

商品が消耗品のため、一度取引を開始すればリピーターとなることが多い。顧客がエーワン精密から離れないのは、高品質に加え、後述の超短納期によるところが大きい。

◆強み

コレットチャックに関していえば、他社なら通常注文から1週間から2週間かかるところを、エーワン精密は注文を受けた当日中、もしくは翌日には発送している(7~8割方は当日中)。

◆行動管理

各社員が自発的に各自の持ち場で無駄を排除し、コスト削減・工程短縮のための努力を行う。

◆理念

社員を大切にしており、終身雇用・年功序列制を採用、得た利益はボーナスで社員に惜しみなく還元し、上場した際にはパート社員にまで自社株を持たせたといえます。

<http://www.a-one-seimitsu.co.jp> (文責:石渡 2012/7/14)



■ 日刊<No.1企業>コラム Vol.23

株式会社シマノ(本社:大阪府堺市堺区)

高級 MTB・ロードバイク向け自転車部品において世界シェア 70%

◆ 基本データ

設立 大正 10 年(1921 年)2 月

代表者 代表取締役社長 島野容三

資本金 356 億 13 百万円

売上高 1725 億円(2011 年 12 月期)

純利益 135 億円(2011 年 12 月期)

※営業利益率 14%

純資産 882 億円(2011 年 12 月期)

総資産 1104 億円(2011 年 12 月期)

自己資本比率 83.9%(2011 年 12 月期)

従業員 1145 名

◆ 事業内容

自転車部品、釣具、冷間鍛造品、およびスノーボード用品の製造販売

◆ 自転車業界のインテル!

シマノは、変速機・フロントギア・ハブ・ブレーキ等の自転車主要部品において、極めて高い世界シェアを持つ会社です。その存在は不況にあえぐ自転車業界において、利益率:約 15%、自己資本比率:約 80%と屈指の存在と言えるでしょう。1980 年代中頃変速レバーを容易かつ正確にしたシマノインデックスシステム(SIS)、また変速を迅速にするハイパーグライドシステムを開発。結果、シマノ製品で部品を統一することが、より容易な変速を可能にし、今までバラバラで扱われていた各部品が、統合して販売されることで、国内のみならず、世界中の自転車メーカーに選ばれる「シマノブランド」を作り上げています。

◆ Value Creating Company - 「チームシマノ」

会社の目的を「こころを豊かに解き放つ新しい夢の実現に向けて、歓びあふれる新しいシーンを提唱し、より多くの人々それぞれに感動を自分自身のものでいただくこと」とし、そして、そのためには「テクノロジーと感性を融合させた“こころ踊る”製品を作り続けること」に邁進するというのが現社長の言葉です。そしてそれらを「チームシマノ」としてまとめ、規定しています。

また、シマノは、2010 年に経産省が開催した第一回キャリア教育アワードにおいて優秀賞を受賞しています。受賞は、大阪の真髄である「なんでやねん!」という言葉为基础に「なんでそう考えるのか?」「なんでそれがいいと思うのか?」というを徹底的に考えぬく思考リテラシーの育成に重点を置いた育成が評価されたものです。

URL:[http://www.shimano.com/publish/content/global\\_corp/ja/jp/index.html](http://www.shimano.com/publish/content/global_corp/ja/jp/index.html)

(文責:武田 2012/7/15)

■日刊<No.1企業>コラム Vol.24

Terra Motors 株式会社

電動スクーターの販売で国内シェアトップ

◆基本データ

代表取締役 徳重 徹

本社 東京都渋谷区宇田川町 34 番 5 号サイトービル III5 階

設立 2010 年4月

資本金 4.34 億円（準備金含む）

事業 電動バイク、電動シニアカーの開発・設計・販売

◆ビジョン

社名である「Terra」という言葉はラテン語で地球という意味。環境への負担を減らし、あすの地球を担う事業に取り組みたいという強い思いと、そのためには地球規模で事業を展開していかなければならないという強い決意が込められている。

◆製品

既存のスクーターとの違いはエンジンが電気になること。それによってガソリンやオイルが不要になる。オイルなんかで汚れることがなくなるため女性にも受け入れやすくなる。また電動になることでエンジン音はせず、モーター音がするような快適な音になり、環境的にもとてもいい。

そして電気の場合は振動が一切ないため、高級車に乗っているような感じになる。ダイレクトに加速していくのもメリット。充電は家庭用のコンセントでできる。現状の電池のタイプであればフル充電に7時間ほどかかるが、近い将来リチウム電池にシフトすれば、3時間程度に短縮することができる。1回の充電コストは30円程度。走行可能距離は35~45キロ。

◆日本発の世界的ベンチャーの創出

創業2年目の2011年度は家電量販店、カタログ通販、TVショッピング等で3,000台を販売し国内トップシェアを獲得。流通ルートはバイクショップと量販店、そしてテレビ通販会社の3つ。メンバー10人のうちたった4人の国内営業マンで全国1000店舗以上のネットワークをつくった。今までは国内販売のみだったが、2012年中には新型モデルを東南アジアをはじめとする世界各国で販売予定。現在は中国の協力工場で製造しているが、“日本発の世界的ベンチャーの創出”を目指して現在ベトナムで自社工場建設中。(年内完成予定)この工場は1万台を製造できる規模。この次のステージで数十万台規模にまで拡大していく予定。モデルとしている企業は、シリコンバレーを拠点としてEVを開発・製造・販売しているテラモーターズ社。(設立8年にしてヤマハ発動機と同じくらいの時価総額になっている)今後2年以内にテラモーターズ社のようなポジションを狙う。従来のエコシステムや仕組みが利かなくなるため、既存の自動車大手企業がなかなか参入してこれない。市場は海外のほうが大きい。例えば中国は10年間で電動二輪車の市場が約100倍。現在の中国市場は年間の売上げ台数が2500万台。現在の日本のガソリンバイクの年間販売台数は30万台。

<http://www.terramotors.co.jp/>

(文責:吉岡 2012/7/16)

◆日刊<No.1 企業コラム> Vol. 25

株式会社しまむら

主力「しまむら」を中心に低価格の実用・ファッション衣料等を展開するチェーン店。

国内衣料品店舗数(1739 店舗;国内のみ)日本一。ちなみにユニクロは 828 店舗(23 年度)です。

◆基本データ

設立:昭和 28 年

本社:埼玉県さいたま市北区宮原町 2-19-4

代表取締役社長:野中 正人

資本金:170 億 8000 万円

売上高:4401 億円

純利益:235 億円

純資産:2056 億円

総資産:2583 億円

自己資本比率:76.3%

従業員数(連):2,224 人

◆店舗数 2012 年7月現在。

全 1773 店舗

◆特徴

\*徹底したローコストオペレーション・・・『低経費構造がすべてをいやす』

坪効率 104 万円(平均 305 万)

営業利益率 9 %

経費率 21 %

粗利益率 30 %

\*低経費(販売管理費)戦略;

①コントローラー制度導入

売り場オペレーション指示と死に筋商品の効率的処理

②ローコスト店舗経営

郊外でセルフ販売方式。パート販売員(84%)

③物流経費の徹底的削減

各地に自社物流センター;トランスファー型(倉庫に在庫備蓄なし)、センター間を大型トラック、センター⇄店舗を4tトラック。送料 60 円/pcを実現。早期の POS 化で商品情報を反映し、値下げ率4%。

\* 平均客単価 73% 95/06 年度対比 と落としているが、販売管理費比率は21%のまま。ただし、レジ客数は、3.8倍に。

売れなくても利益が出る仕組み(デフレ対応型)

\* エリア戦略 …小商圈・高シェア主義の徹底

(基本商圈)

5000 世帯/15000 人に 1000-13000 m<sup>2</sup>の店舗

20 万円(年間衣料支出)×5000=10 億円市場の

30% 3億円を標準売上目標

人口 10 万人/1店舗=1300 店が限界

↓

さらに進化させて

6 万人/1店舗に 2000 店舗構想

現在各地域のアパレル販売シェア5%弱から 8%を目指している。

◆今後の見通しと課題

\* 海外 SPA の台頭

アパレル業界は現在、苦境の中にある。リーマン・ショック後の世界的な景気低迷の影響は続き、主な販売路線である百貨店の衣料品売上高は毎期、前年割れの状況にある。一方で、ファストファッション業界は 2008 年のブーム以降、日本勢、海外勢共に勢いは衰えていない。そんな中、世界売上 1 兆円を超える企業もある海外 SPA の「ZARA」「H&M」や「フォーエバー21」を中心に日本進出を進めている。そんな中、日本勢は「ユニクロ」や「しまむら」を筆頭に低価格路線で順調に店舗数を伸ばしている。今後、ファッショントレンドの取り入れやコーディネート販売が課題である。

\* 生産地ポスト中国と海外直接仕入れ

現在、国内衣料生産の 9 割は 中国縫製工場で行っている。中国における人件費の上昇や綿花の高騰などの外的要因により 今後、アパレル業界の経営環境は一層苦しくなりそうだ。業界におけるポスト中国へのシフトは大きな課題である。さらに仕入れを問屋経由に依存していた形態から海外直接取引(直買)を懸命に模索している。

\* 都心部への進出

出展経費の安い地方・郊外をメインに出店していたしまむらは近年東京にも進出(高田馬場、お台場など 4 店舗)。さらに今年 9 月、名古屋にレディス専門の小型店を実験的に 出店し、顧客の動向を探っている。実験が成功した場合、店舗網の薄い都心部への出店を推し進める 狙いがある。

・中国進出

海外は台湾のみだったが今秋、中国上海進出を行う。遅きに失した感はあるが世界を見据えた戦略が始まり、今後、業界 1 位の「ユニクロ」との競争が今後とも激しくなりそうだ。

<http://www.shimamura.gr.jp/>

(文責:篠原卓 2012/7/15)

## ■日刊<NO1 コラム> VOL26

ワタベウェディング株式会社

(WATABE WEDDING CORPORATION)

海外ウェディングシェア、結婚式取扱数 ナンバーワン

### ◆基本データ

設立 1946年10月3日

資本金 41億7,637万2,000円

代表者 代表取締役 渡部秀俊

売上高 48,929百万円

経常利益 1,423百万円

### ◆事業内容

1. 海外挙式サービス事業及び挙式参加者を対象とした旅行事業
2. 挙式施設運営などの国内挙式サービス事業
3. ウェディングドレスなどの製造販売事業

など

### ◆海外シェア NO1

1973年 いち早く「ワタベ衣装店」としてハワイ(ホノルル)に出店。90年代には、海外拠点網(北米、ヨーロッパ、オーストラリア)をつくり、さらにドレス生産のため、中国(上海)に縫製工場を建設。2003年 中国(上海)にアルバム工場、2006年 ベトナムにウェディングドレス縫製工場を立ち上げた。2007年 香港市場に進出。2008年 沖縄にDVD編集センター設立。2009年 台湾に海外挙式専門店を出店。すでに海外に30以上の拠点をもち、「海外ウェディング」のパイオニアである誇りのもと、総合的にウェディングをサポートする企業として、常に世界を意識した事業展開を行っている。

### ◆新郎新婦へのよりクオリティの高いサービスのために

戦後の復興期、創業者(渡部スジ)が「自分の花嫁衣裳を貸し出す」というスタイルからスタートし、「衣裳レンタル業」を確立。その後、海外でのドレス縫製などを積極的に展開し、アルバム作成にも着手。1998年、ハワイで自主挙式施設を開設したことを皮切りに、目黒雅叙園、メルパルクグループなどを傘下におき、さらに、その市場を香港、台湾にも広げている。

### ◆売上構成

売上高489億円の内訳は、国内挙式 68.1%、海外挙式 18.8%、貸衣装 8.9%、製品販売 7.3%、その他 1.9%という構成。5年間で約200%に成長。

### ◆今後の戦略

少子化、高齢化が進む中、長期的にみると婚姻組数の減少によるマーケットの縮小傾向は避けられないが、国内シェアの拡大、東アジア展開、さらに「すてきな生活文化の創造」をミッションに掲げ、「世界最高のブライダル企業」を目指す。

<http://www.watabe-wedding.co.jp/>

(分責: 浜島玲恵)

■日刊<No.1企業>コラム Vol.27

株式会社ハッピー

しみ抜き、黄ばみ落とし等汚れを徹底的に落とす技術、  
クリーニング後まるで新品の様に仕上がる技術が No.1

◆基本データ

設立 平成 14 年 1 月 21 日

資本金 53,5 百万円

代表者 代表取締役社長 橋本 英夫

売上高 200 百万円

◆事業内容

衣類再現加工

◆(特徴など)

代表取締役の橋本は高校卒業後流体機器制御メーカーに就職、その後独立。1974年にドライクリーニングに使う石油系溶剤の再生装置の開発依頼を受ける。1979年開発した装置を実験する目的で京都・宇治市で自らクリーニング業を開始。ピーク時には50店舗まで事業を発展させた。しかし、1992年をピークにクリーニング市場は年々減少し、低価格競争が激化してきた。このままでは経営が成り立たなくなると考え始めていた。この状況下で、市場シェアの拡大をするためには、高付加価値のビジネスモデルを構築しなければならないと考えていたところ、お客の高価な毛皮を縮ませてしまい、これをきっかけに全店舗を閉鎖することを決意。クリーニング業界で経営を伸ばしていくためには、徹底した汚れ落としの分野で成功するしかない、それまで研究していた黄ばみやシミなどの汚れ落としの研究に励み“お気に入りの服を長く来てもらいたい”をコンセプトに、2002年に株式会社ハッピーを設立した。橋本は研究により、水溶性の汚れを落とす技術無重力バランス洗浄機を独自開発(着物も水洗いできる)し、水溶性の汚れ、油性の汚れを同時に落とすアクアドライ、シミや黄ばみを落とすリプロンが主力商品。衣類の再現加工を主力業務とし、ケアメンテと名付けた徹底的に汚れを落とし新品の様な状態に戻すサービスである。

以上のように、アクアドライ、リプロン、電子カルテ等の独自技術を活かし、クリーニングの駆け込み寺と言われるまでに成長した、汚れ落とし、再現加工で NO.1 の企業である。

どこ(エリア):ラグジュアリーブランド、百貨店とコラボ、ダイレクトマーケティングによる全国対応。

誰:ブランド好きなプレミアム層及び着倒れをコンセプトにした全世帯が対象。

何(商品):アクアドライ、リプロン

どう(集客):ラグジュアリーブランド、百貨店と提携し、受付カウンターを設けている。コンテンツパターンによりリピーターを確保している。他ダイレクトマーケティング等による。

どう(販売):販売課題はダイレクトマーケットであるため流通面に課題がある。流通面に課題というのは、事業所は一か所であり、全国から衣類の受取、配達を行っているためである。大量の水を使うためドライクリーニングに比べコスト高など。

どう(顧客維持):IT システム化、電話録音、ビデオ録画によりデータベース化し一元管理している。サービスの価値を明確にすることにより安心と信頼を得ている。

強み(特化):独自技術の開発、商標・特許の取得により、模倣できない。

PDC(計画):人材育成に関しては、マネジメントマストと電子カルテシステムにより、仕事を見える化し、マネジメントマストと照らし合わせるにより、仕事の向上を図っている。

理念:創造性のある知的好奇心を創造し、さらに顧客とともに商品構築のできるクリエイティブ人間を創造する。

#### 【利益】

企業成長の維持と目的達成に必要な経営資源を確保するために、適性かつ最大の利益を上げます。

#### 【顧客】

最高の品質と最大の価値あるサービスをお客様に提供します。

#### 【事業】

ケア・メンテにおける私達の技術とサービスは、継続的な成長のチャンスを創ります。お客様への貢献と私達の利益となる分野で事業を行います。

#### 【成長】

お客様の本当のニーズに応える“良いサービス”をいつまでも提供するために、私達の利益能力の成長を図ります。

#### 【従業員】

社員が得た成果は公平に分配し、その成績に基づいて雇用の安定を確保し、安全快適な作業環境を整え、一人一人への功績を正しく評価します。仕事を通して満足感と達成感のある職場を提供します。

#### 【マネジメント】

明確な目標を達成する際、最大限の自由度を各個人に与えることにより、イニシアティブと創造力を大いに発揮してもらいます。

#### 【社会】

私達が業を営む国や地域にとって、経済的・知的・文化的、そして社会的によき資産となることによって世界への責任を果たします。

<http://www.kyoto-happy.co.jp/>

■日刊<No.1企業>コラム Vol.28

新田ゼラチン株式会社

ゼラチンの国内シェア(50%)でナンバーワン

◆基本データ

設立 昭和20年2月

資本金 15.7億円(2012.3)

代表者 代表取締役社長 曾我 憲道

売上高 277億円

営業利益 20億円

経常利益 20億円

経常利益率 7.2%

自己資本比率 34.4%

◆事業内容

食用、医薬用、写真用ゼラチンの製造・販売。

コラーゲンペプチドの製造・販売。

コラーゲンケーシングの製造・販売。

化粧品用、生体材料用、生化学用コラーゲンの製造販売。

ゲル化剤、安定剤等の食品材料の製造・販売。

包装用、製本用、建材用、衛材用、自動車用接着剤の製造・販売。

◆市場変化への対応

創業当初は楽器・マッチ・レコードジャケット

1980年代から写真フィルム、印画紙

1990年代からグミ・ソフトキャンディなどの菓子

2000年代からコンビニ惣菜・デザートや医療用・食用カプセル

2010年代から嚥下食、タンパク食などのシニア向け食品

膠・ゼラチン製造を中心として

市場の変化に対応し、業績を伸ばしてきた。

◆強み

<ゼラチン、コラーゲンペプチド、コラーゲンケーシング>

ゼラチンを軸に、コラーゲンケーシングやコラーゲンペプチドまで原料から製品まで一貫生産を行っている世界で唯一の会社。

ゼラチン・コラーゲンペプチド、コラーゲンケーシングは原材料が同じであり分解度の高低によって異なるものとなる。



### ① ゼラチン

ゼラチンの中でも大きく3つの分野がある

食用ゼラチン、医薬用ゼラチン、写真用ゼラチンである。

【取引先】食品製造業・医薬品製造業・写真感光材料製造業など

【用途】コンビニ惣菜、医薬用カプセル、健康食品、写真フィルム

### ② コラーゲンペプチド

コラーゲンペプチドとはゼラチンを分解し低分子化した高純度のたんぱく質であり、体内に吸収されやすく、効率よくコラーゲンを摂取できる。

【取引先】乳製品製造業、飲料業、パン・菓子製造業など

【用途】栄養補助食品やサプリメント等の食料品など

### ③ コラーゲンケーシング

コラーゲンケーシングとは、コラーゲンを原料とした人口ケーシングのことであり、天然の羊腸・豚腸の代替品となる。天然のものと比較し、コストが低く安定供給が可能となる。

【取引先】畜産食料品製造業（主に北米）

【用途】食肉を充填するためのチューブ状の材料

### ◆今後の戦略

「コラーゲン素材でアジア圧倒的 No.1、世界オンリーワン企業へ」

・ゼラチンの事業の国際競争力強化→コストダウン、新機能ゼラチンの開発。コラーゲン素材の研究・開発費に営業利益の25%以上にあたる5.7億円の投資をしている。

・ペプチド事業のグローバル化→アジア・北米での展開。中国で生産を開始し、アメリカにも工場を建設予定。

・ケーシング事業の拡大→新興国での需要が見込まれる。北米での設備更新、中国での製造・販売体制の確立を目指す。

URL: <http://www.nitta-gelatin.co.jp/>

(文責:山下辰也 2012/7/20)

■日刊<No.1企業>コラム Vol.29

株式会社ニッシン自動車工業身体障害者運転装置のシェアでナンバーワン

◆基本データ

所在地 埼玉県加須市間口 456-1(本社)

資本金 1千万円

代表取締役 亀田藤雄

設立 昭和 59 年 6 月

従業員数 54 名(うち障害者 19 名)

(売上高、営業利益、経常利益記載なし)

◆事業内容

身体障害者用自動車運転装置及び車いす用昇降リフト等の製造販売取付

福祉車両のレンタカー

[主な取引先]

全国身障者団体、全国社会福祉協議会、全国リハビリテーションセンター、全国福祉厚生施設、全国都道府県警、全自動車メーカー及びディーラー、全国自動車販売店、全国福祉タクシー会社、全国身障者輸送サービス

◆(特徴など)

足が不自由な障害者が自動車を運転するための手動運転装置や車いす收容装置などを製造、販売しており、顧客一人ひとりの要望を聞き、オーダーメイドでの対応をしている。丁寧さと運転装置の操作性の良さが評価され全国各地から顧客が足を運ぶ。

～社長自ら考案、開発～

同社の主力製品である AP ドライブ。ハンドルを操作するための持ち手と、手動でブレーキを操作できるレバーで構成され、社長自らが考案、開発した。「自分自身足が不自由なので、とにかく自分が乗りやすい装置の開発を追求してきた。使いやすさの追求は結果的に安全性の向上につながる。」(社長のコメント from J-NET21) 現在は顧客の持つ自社製品の点検として、『全国アフターケアキャンペーン』として全国を回り購入後の製品の点検を行っている。社長は、事故で車椅子生活を余儀なくされたことをきっかけに、身障者用自動車運転装置の開発に取り組み、現在は国内シェア 50%、海外に拠点を持つまでになった。障害を持った人も働いており、社長は、障害は関係なく、会社の戦力であるという。

URL: <http://www.nissin-apd.co.jp/>

(文責:小野 2012/7/21)

■日刊<No.1企業>コラム Vol.30

ミツトヨ株式会社

ノギス、マイクロメーター(精密測定機)で国内シェアナンバーワン

◆基本データ

創立 1934年10月22日

資本金 391百万円

代表者 代表取締役社長 中川 徹

売上高 731億78百万円(2011年3月期 連結)

営業利益 25億00百万円(2011年3月期 連結)

経常利益 26億93百万円(2011年3月期 連結)

従業員数 4,776名(連結) 2,643名(単体)

自己資本 単独 931億49百万円(自己資本比率 77.3%)

連結 1109億64百万円(自己資本比率 72.9%)

◆事業内容

精密測定機器製造・販売

◆特徴

世界各国の最先端の「ものづくり」を支える精密測定機器のナンバーワン企業。様々な物の長さを正確に測る精密測定機器の売上高で世界シェア30%以上、特に1937年に国産化に成功したマイクロメーターは国内シェア90%以上、同様に長さを測定するノギスは国内シェア95%以上となる。

・商品戦略

海外26ヶ国に拠点(58カ所の研究開発・製造・販売拠点)を持ち、製品の約55%を輸出。家電、自動車・航空機産業、工作機、医療分野など、あらゆる産業の製造現場で使用され、その種類は約5,000点に上る。自動車の心臓部となるエンジン部品の測定など用途は多岐にわたる。

・営業戦略

海外の営業戦略として、データベースを活用した営業強化を行っている。上海や天津など約20の販売・サービス拠点を持ち、数百人のスタッフを抱える。代理店網の拡充や現地拠点の人員増強に取り組むだけでなく、日本から人材を送り込んだ教育によって国内でのノウハウを中国に輸出し、伝授する。

・組織戦略

「師匠制度」を設け、人づくりに力を入れている。技術を継承していくために高度な技術や技能を持った社員を「師匠」に任命。事業所内に技能開発センターを併設し、より継続的な技能訓練を図る。・理念 沼田恵範が故郷、広島県に帰って見たものは不況にあえぐ日本の姿だった。この山村を山国スイスの様に精密産業で豊かにすることはできないものかという強い思いが、世界を代表する精密測定機器メーカーへの道につながった。 URL:<http://www.mitutoyo.co.jp/> (文責:関口 2012/7/19)

日刊<No.1企業>コラム Vol.31

株式会社 SHOEI(東京都台東区)

プレミアムヘルメット NO.1(シェア54%)

※プレミアムヘルメットとは、明確な定義はない様であるが、1個数万円～のバイク用の高級ヘルメットを指す。

#### ◆基本データ

設立：1959年3月

資本金：13.9億円

売上高：90億円(2011年9月期)

経常利益：3.7億円(2011年9月期)

自己資本比率：80.3%(2011年9月期)

従業員数：468名(HP情報)

代表者：代表取締役社長 安河内 曠文

SHOEIは、平成4年に会社更生法の適用を受けたものの、管財人に就任した山田勝氏(現代表取締役会長)を中心に経営再建に取り組み、見事に世界NO.1として復活を遂げた会社である。

#### ◆高付加価値のプレミアムヘルメットに特化

再建前はヘルメット全般を製造していたが、再建時からプロレーサーやバイク愛好者向けの高品質・高付加価値なプレミアムヘルメットに特化するようになった。

#### ◆世界一の品質・コスト競争力

SHOEIでは、世界一の品質を理念に掲げ、商品は全て日本国内の2工場(茨城・岩手)において職人がほぼ手作業でヘルメットを製造している。SHOEIのヘルメットは、耐久性(固さ)のみならず快適性(通気性など)をも重視したものとなっており、独自の「転写」技術を駆使したそのデザインとあいまって、ユーザーの心を捉えている。

#### ◆海外販売体制の構築

SHOEIは、売上90億円のうち約70億円が海外売上高となっている。特に欧州・北米がそれぞれ売上げの約4～5割、2～3割を占めている。

需要の多い両地域については、現地に子会社を設立し、代理店の管理およびマーケティングを行い、販売網を構築している。

また、修理等のアフターサービスについては、製造を行う日本で対応したのでは時間がかかるため、スピードを重視して海外代理店でも対応できるようにして充実を図っている。

<http://jp.shoei.com/>

(文責:石渡 2012/07/23)

■日刊<No.1企業>コラム Vol.32

株式会社ファイン

「天然素材使用のエコ歯ブラシで国内シェア No1」の企業です。

◆基本データ

・本社：〒140-0013

東京都品川区南大井3-8-17

・会社設立：昭和48年10月25日

・資本金 2,000万円

・代表取締役社長：清水 直子

・創業 昭和23年

・事業所 工場

伊賀工場：〒518-1147 三重県伊賀市葦縄手377-1

三重工場：〒518-0603 三重県名張市西原町2590-13

◆ファインとは？

美容品、歯ブラシなどの製品を制作しているメーカーです。

「日本製にこだわり自社工場ですべて丁寧仕上げてご提供します」(HP より引用)

矯正をしたことがある方はわかるかもしれませんが、器具のメンテナンスをした後は、普通に歯ブラシをするのが辛いくらい痛くなります。歯の神経がかなり鋭敏になり、ちょっとした刺激でも激痛です。

その時に必要なのが、歯に優しいやわらかい歯ブラシでした。

また、頻繁に使うのでいくつも使い捨てをします。エコの意味でも歯医者さんがお奨めをしてくれていました。

◆他社がやらなかった生分解性樹脂の歯ブラシ制作

ファインの歯ブラシは「生分解性樹脂」を使用しています。

※生分解性とは、廃棄された時に土中または海水中などの微生物により分解され、最終的に水や二酸化炭素になる素材のこと。

同業他社が商品化に踏み切れない大きな理由は製造コスト。

生分解性樹脂の原価は現在でも普通のプラスチックに比べると3~5倍と高価とのこと。

(商品の性格上、価格に大きく転嫁することが難しいため)

人と環境に優しい商品にあくまでもこだわるポリシーを貫き、利益が少ないことを割り切っています。

【参考リンク】

・株式会社ファイン

<http://www.fine-revolution.co.jp/>

・ダイヤモンドオンライン

<http://diamond.jp/articles/-/7443>

■日刊<No.1企業>コラム Vol.33

株式会社イワコー

「おもしろ消しゴムで日本 No1」の企業様です。

(2008年「魅力ある日本のお土産コンテスト」の金賞を獲得)

◆基本データ

代表者 岩沢努

事業内容 プラスチック文具の製造・販売

所在地 埼玉県八潮市大瀬 184

年商 約 14 億 (平成 23 年度)

従業員 42 名 (パート含む)

◆事業内容

立体消しゴム

プラスチック筆入れ

鉛筆キャップ

プラクリップ

小型鉛筆削り

定規

などの企画、生産、販売

◆イワコーとは？

多くの方が子供のころに使ったことがある、食べ物や車などの形をした消しゴム、通称「面白消しゴム」を40年間作り続けてNo1になった企業です。なお、「面白消しゴム」は株式会社イワコーが商標を取得しています。イワコーでは250種類以上のおもしろ消しゴムを製造しています。なお工場は24時間稼働で一日15万個、年間5000万個のを製造しています。因みに消しゴムの価格は基本的に1個50円です。(セットなどによっては異なる場合もあり)、勿論時代の流れとともに原価が高沸していますが、20年間変わっておりません。また、企画、生産、出荷を全て自社の工場で行っています。消しゴムの中でも、質の悪いものは文字が消えにくいものなどもあるようですが、イワコーで生産される消しゴムはそれらのものとは違い、文字がきれいに消えるそうです。因みに消し能力検定87.7%を取得しています。この数字は消しゴムとしての能力を表しており、一般的な白い消しゴムの83%と比べても高い数字だといえます。

#### ◆「面白消しゴム」にたどり着くまでの変遷

昭和 43 年の当初は筆箱をつくることから商売を開始。

その後も、将棋の駒、鉛筆のキャップなどを生産。

それらの商品も 2~3 年は売れるものの、長期的に売れるものはなかなか作れない。

その中でも、次は何が売れるのだろうかと思案を続けられたと言います。

訪れた転機は昭和 63 年。創業者の岩本さんは「消しゴムは四角じゃなきゃいけないのか？」という考えにたどり着く。

その考えのもと、ニンジンやキャベツなどの野菜の形の消しゴムを作りました。けれども、なかなか売れなかった。消費者側に面白い消しゴムは消えないという思い込みがあったのではないかと語っています。

それが今では大人気商品になっています。HP を見ていただければ、その精巧さ、こだわりといったものが伝わってくると思います。

#### ◆「面白消しゴム」へのこだわり

「ちゃんと消せる」ということ（消し能力検定 87.7）

「他のものにくっつかない」ということ（塩ビの消しゴムは張り付いてしまう。）

「本物に限りなく近い」ということ

#### ◆特徴的な販路

イワコーではネットショップを持っており、そこで「面白消しゴム」を販売しています。そこでの購入者は、個人よりも法人中心。「販売促進ツール」として購入される方も多いそうです。お祭りの出し物や景品にしたり、学習塾で、小中学生へのプレゼントとしたりと、用途は様々です。

また、売り上げの 3 割は輸出によるもので、多くが欧米へ輸出されているそうです。

#### 【参考リンク】

・株式会社イワコー

<http://www.iwako.com/index.html>

・工場見学について

<http://www.iwako.com/eraser/factory.html>

・おもしろ消しゴムの工場見学は気前が良すぎる(デイリーポータル Z 内)

<http://portal.nifty.com/2010/05/31/c/>

日刊 <No1 企業>コラム Vol.34

社名 野田鶴声社

No.1 ポイント フランス工業技術検査試験所より音色・品質

NO1 の評価を受ける

スポーツ国際試合のホイッスルシェア No1

#### ☆基本データ

代表取締役社長 野田員弘

設立 1919 年 1968 年よりホイッスルの製造を開始

従業員 5 名

Web サイト <http://nodakakuseisha.world.coocan.jp/>

#### ☆ 事業内容

ホイッスルの製造・販売

価格帯は、クロームメッキで 2,500 円～、ゴールドメッキで 5,000 円～、中には 8000 円もするものも通常競合他社と言われる製品は、電子ホイッスルで 2,000 円前後。販売方法は、WEB サイトでの直販があるがこれは少量であろう。メインは英国 J・

Hudson 社の OEM か？また国内外の警察、消防等の公共機関でも使用されている

#### ☆ 特色

スポーツ用だけでなく、警察等でも使用されている FIFA 公式ホイッスル、ワールドカップ 1982 年スペイン大会、1986 年メキシコ大会、1998 年フランス大会では日本人主審岡田正義氏も使用

#### ☆ 強み(技術)

軽く吹いても音が出るホイッスル。特にサッカーでは主審は 12km 走ると言われている。強く吹かなければならないと息があがってしまふ。このホイッスルは鼻息でも音が出る。私自身、サッカーの主審をやっている経験上、簡単そうに見えて強くきれいな音を出すのは意外と難しい。普通の製品数百円のものではかなり強く吹かなければならない。アマチュアレベルではそれでも良いかもしれないが、プロではおそらく通用しないと言うよりも、音が聞こえないでしょう。鼻息で音が出ると言うのは、卓越した技術です。



日刊 <No.1 企業>コラム Vol.35

社名 株式会社ジェイアイエヌ(以下 JINS)

No.1 ポイント 眼鏡の国内販売本数 NO.1。2011 年度は、230 万本を突破。レンズ込みのフレームで 4,990 円からという低価格を打ち出すとともに、PC 専用メガネなど新しい用途を開拓し、売り上げを拡大している。

#### ☆基本データ

代表取締役社長(創立者) 田中仁

設立 1991 年 7 月 6 日

資本金 5 億 1,850 万円

売上高 145 億円(2011 年度)

経常利益 10 億円

総資産 673 億円

自己資本比率 38.3%

従業員 1,096 名

#### ☆経営理念

志は「あたらしい、あたりまえ」。メガネを視力補正用具ではなく、機能性アイウェアと捉えて、新しい市場創出を進める。顧客目線を第一に、眼鏡に新しい付加価値をつけ、人々のライフスタイルを向上させる。顧客目線を第一とし、従来の商流や限定用途を打ち破る。経営者である田中さんは、ユニクロの柳井さんの経営理念の影響を大きく受けている。

#### ☆事業と戦略

アパレルの製造・卸売からスタートをし、2001 年よりアイウェア事業へ進出。ユニクロが行っている SPA(製造小売業)方式を採用し、企画から販売までを自社で行うことで、中間マージンやブランド料金のコストをカットしつつ、活、特定のレンズ・フレームメーカーに大量発注することで、従来の他社のクオリティを維持しながら、1/5 以下の低価格戦略を打ち出している。

転換期は、2009 年に軽量メガネ「エア・フレーム」の発売で、ブランド名を変えるとともに、1 カ月で 4 億円の TVCM を中心とした広告費を投下し、3 ヶ月で 10 万本を売り上げた。以降、低価格戦略とともに、用途拡大戦略をすすめ、紫外線や衝撃に強いスポーツ専用シリーズやブルーライトを軽減するパソコン専用シリーズなどの開発を進める。店舗数は、国内 150 店舗に達し、中国にも 3 店舗を展開している。

#### ☆ マンダラ戦略

JINS は現在は国内市場がメインだが、今後は中国などのアジアや、卸の展開も視野に入れている。顧客は、従来のメガネを必要とするひとだけでなく、スポーツする人や眼精疲労で悩む人など、大きく言えば、すべての人を顧客と捉えている。

商品は、従来のメガネではなく、アイウェアと捉え、度無しメガネにも積極的に展開する。販売は自社店舗となり、視力測定など人件費がかかるプロセスを極力機械化して店舗運営の効率化を計っている。今年の7月からは、駅構内の自動販売機で度無しメガネを販売するなど、販路開拓も進める。

戦略としては、低価格戦略と用途拡大戦略で、ここ10年で6,000億から4,000億に市場が減ったメガネ市場を、1兆円市場とすべく、挑戦を続けている。

#### ☆ 他社との比較

##### \* 三城(パリミキ)

売上高 595 億(2011 年度)  
粗利 397 億  
粗利率 66.7%  
経常利益 マイナス 2500 万  
店舗数 925 店舗  
店舗あたりの売上 6400 万

##### \* メガネスーパー

売上高 225 億(2011 年度)  
粗利 114 億  
粗利率 50.8%  
経常利益 マイナス 6.6 億  
店舗数 378 店舗  
店舗あたりの売上 5500 万

##### \* JINS

売上高 145 億(2011 年度)  
粗利 106 億  
粗利率 73%  
経常利益 10 億  
店舗数 150 店舗  
店舗あたりの売上 1 億円

☆ ホームページ <http://www.jin-co.com/>

日刊<No.1企業>コラム Vol.36

テイカ株式会社(大阪市大正区)

微粒子酸化チタンで世界 NO.1(シェア60%)

#### ◆基本データ

創立: 1919年12月

資本金: 98.5億円

売上高: 344.8億円(連結、2012年3月期)

経常利益: 34.1億円(連結、2012年3月期)

自己資本比率: 62.7%(連結、2012年3月期)

従業員数: 589名(連結、2012年3月期)

代表者: 代表取締役社長 清野 學

テイカは、酸化チタンと界面活性剤を主力事業とする会社で、UVカット剤などに使用される微粒子酸化チタンの生産において、世界シェア6割を誇る No.1 企業である。

#### ◆競合他社に先駆けて用途を発見

微粒子酸化チタンは、白色塗料の顔料等に使用される汎用の酸化チタンと比べて、数十分の1(10~50 ナノメートル)の大きさの酸化チタンである。テイカでは1980年頃からこの用途開発に取り組みはじめたが、当初は「使い道がない」と社内では注目されなかった。しかし、その後、主力の汎用酸化チタンの収益悪化を受けて新たな収益源を探すなかで、微粒子酸化チタンが日焼け止めクリームに使えることが判明した。

そこで、他社に先駆けて化粧品会社と商品開発に取り組み、1992年には微粒子酸化チタンの量産を開始するに至る。他社の気付かない用途を発見したことで、化粧品会社との関係を密接なものにすることができ、他社との競争優位性を築くことに成功した。現在は、国内外すべての大手化粧品メーカーと提携している。

#### ◆トップシェアへのこだわり

テイカは微粒子酸化チタンにおけるトップシェアにこだわり、この分野における技術開発、設備投資に力を入れている。その結果、同分野におけるテイカの技術力は極めて高く、商品開発等において顧客から頼られる存在であり続けている。トップシェアを維持している原動力はこうした点にあるといえる。

なお、微粒子酸化チタンを含む酸化チタン事業部門の利益率は13.5%(部門売上206.2億、部門利益27.9億)となっており、シェアのみならず利益率も高いものとなっている。

<http://www.tayca.co.jp/>

(文責:石渡 2012/07/28)

■日刊<No.1企業>コラム Vol.37

リーフラス株式会社

子ども向けスポーツスクール業界で日本最大、圧倒的ナンバー1

◆基本データ

本社所在地 東日本 : 東京都中央区日本橋小伝馬町 14-10

西日本 : 福岡市早良区百道浜 2-3-8

設立年月日 2001年8月28日

代表者 代表取締役社長 伊藤 清隆

従業員数 530名

売上高 32億円

資本金 1億6,190万円

事業内容 子ども向けスポーツスクールの運営受託、  
スポーツ施設の運営及び運営受託、  
スポーツマネージメント&コンサルティング

◆概要

スクールの会員数3万人、スクール数1,200ヶ所。法人契約数300社。スポーツスクール7種目採用という会社です。子ども向けスポーツスクール業界では日本最大、圧倒的ナンバー1の実績。しかも、創業以来10期連続増収を続けています。設立10年ですが、従業員数もすでに500名を超え、なお、毎年30名の新卒者を採用し続けています。しかも、大学新卒者の入社エントリー数は毎年1.5万人(就活生約30人に1人)を超え、スポーツ系企業では常にトップクラスの人気を誇っているそうです。

◆エリア

全国。というよりも採用した社員が希望するエリアで展開するという方式。毎年30人単位で採用し、故郷に帰し、現地でスクールを展開させる。これでエリア展開終了。

◆ターゲット

基本的なターゲットは小学生。その他、地域の要望にこたえる形で様々な層を対象にしています。

◆商品・販売・集客戦略

会社の原則的な方針は、1社員が100人の生徒(2歳から小学校6年生まで)を集め、100人の生徒に対して1日20人の小規模のスポーツ教室を週5日運営します。授業料は1カ月6000円。

また、行政に出向き「僕たちアスリートなんです、何かお手伝いすることはありませんか」と社会貢献の御用聞きに行くそうです。「そうだな、最近、介護施設のお年寄りたちが運動不足で困ってるようだ」と聞くと「分かりました、お年寄り向けのヨガ体操のボランティアをやらせてください」と申し出る、小学校に出向くと、体育の授業の時に、病気のため見学者が出てしまうことを聞き、特に心臓などの病で6年間体育の見学をするしかない生徒がいると、その子のためだけの体育の授業をやってあげたりするそうです。そうやって、地域行政との信頼関係を築いて公園を使わせてもらったり、学校の校庭を解放して

もらったりしているのです。

◆強み

上記の社会貢献的な活動を通して、地域の味方としての存在位置を作り出していることが最大の強みであると思われます。では、なぜそんな立ち位置を確保できているのかというと、リーフラスの社員の実際は、子どもたちの放課後の1時間のスポーツ教室だけなのです。募集活動や事務処理以外の全ての時間を社会貢献活動に回せる、そしてその社会貢献が自分の事業を助け、また、地域コミュニティーを活性化させるという好循環を作り出し、さらにそうしたスモールビジネスをネットワークして会社が成り立っているのです。

◆マネジメント

人事制度もユニークで終身雇用、完全正社員、希望人事、希望勤務地制度を実現しているそうです。他にも福利厚生はそれなりに充実しているそうです。全員に車用車とか。

◆理念

「自分に良し、相手に良し、会社に良し、社会に良し」を社是とし、「日本のスポーツを変え、デザインする。」という理念のもとに会社を運営しているそうです。スポーツによる人格形成、人材育成だけにとどまらず、アスリートの将来のキャリア形成にも影響を与える会社だと思います。

URL <http://www.leifras.co.jp/>

参考記事：<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20111114/223851/?P=1>(閲覧には日経ビジネスの会員登録が必要です)

(文責:武田 2012/7/29)

■日刊<No.1企業>コラム Vol.38

株式会社植松電機

リサイクルに使うパワーショベルにつけるマグネットで国内シェア 90%

◆基本データ

社名 株式会社 植松電機(代表取締役 植松 清)

本社所在地 北海道赤平市共和町 230 番地 50(赤平第 2 工業団地)

創立 1962 年

設立 1999 年

資本金 1000 万円

従業員 17 人(平均年齢 35 才)

業務内容 車両搭載型低電圧電磁石システム設計・製作・販売

◆会社方針

- ・設計者が現場に足を運び、使用者から得られる情報を大切に  
する。
- ・設計と製作の距離を縮め、改良や改修を短期間で反映する。
- ・量産はアウトソーシング化を徹底し、高品質の製品を安定  
して生産する。

◆経営方針

- ・稼働率を下げる。(余らせた時間を未来のために使うため)
- ・なるべく売らない。(値切る人、納期を待てない人等には  
売らない)
- ・なるべくつくらない。(壊れないものをつくるという決意)

◆会社の特徴

- ・電子・電気・機械に関して、設計から製作、組立までを完全に  
一カ所で行っているため、設計から生産までのターンアラウンド  
が短い。
- ・印刷・出版関係のノウハウを有し、カタログや取扱い説明書等  
の販売に際して不可欠な資料を短期間で準備することが可能。  
(ワンオフ物でもパーツリストやマニュアルを完璧に用意し、  
アフターに対応しています。)

◆マグネットの開発

・2000年7月までは植松さん親子の2人の町の小さな修理屋さんだった。元は炭鉱で使うモーターを直す仕事をしていた。

その仕事がなくなり車のモーターを直す仕事を始めたが、車が壊れなくなりこれも無くなった。

仕事が無いということは時間が余っているということだから、新しいことを始めるチャンス。

そこでリサイクルの仕事の研究を始めた。パワーショベルは通常穴を掘っているが、リサイクルの現場では、マジックハンドなど様々な装置を取り付けてロボットとして働いている。

この市場に入るため自分たちで現場のゴミの分別をしてみた。

そしたら大変なことだらけだった。それを克服したり改善したりすれば、立派なビジネスになる。

そして従来製品との正面勝負を避ければいい。

ニッチというものは「見つける」ものではなく自分でつくるもの。

小型で性能がよい製品を開発したところ、2002年の建設リサイクル法施行が追い風となり、油圧ショベル用のものは国内90%のシェアがある。実際には競合製品がないのでほぼ100%。

現在の取引先はリサイクルでパワーショベルを取り扱っている企業。(70%が一部上場企業)

北海道の会社なので本州や九州の顧客にクレーム処理にいくと費用、労力がかかる。そこで問題があるごとに改良して今では殆ど壊れない製品に。また壊れたとしてもクライアントが自分で直せるようにした。

壊れない製品が全国に行き渡ってしまったら仕事なくなる。

そこでなるべく売らないようにしている。

それでも売り上げ・利益は伸びている。

#### ◆宇宙開発

・「どうせ無理」という言葉をこの世から無くすため、2004年より宇宙開発に着手。

・ロケット、人工衛星もつくり、世界に3カ所しかない無重力実験施設を所持。工場・研究等に5億円かかったが全て自腹。補助金は一切もらっていない。「補助金が見つからないから何もできない・・・」という人の希望の星になるため。

以前〇〇エモン氏から8億円の出資の依頼があったが断った。

リサイクル機器の開発で得た利益を全て宇宙開発にまわしている。

- ・つくっているロケットはポリエチレンを燃料にしているため、爆発しない安全なロケット。通常は液体燃料。
- ・現在はスペースシャトルの開発にもかかわっている。

#### ◆ARC プロジェクト

- ・2010 年より ARC プロジェクト開始

ARC プロジェクトとは戦後の大量生産大量消費型経済構造によって高騰した人件費が日本の対外的競争力を低下させていると考え、生きていくために必要なコスト低減する研究開発。

- ・住宅に関わるコストを 1/10
- ・食に関するコストを 1/2
- ・教育に関するコストを 0

WEB: <http://uematsu-electric.fte.jp/kaisya.html>

(文責: 吉岡 2012/0730)

参考文献 「NASA より宇宙に近い町工場」

(植松電機専務取締役・植松努著 Discover)

<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=nkuXw6aeU44&NR=1>

<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=jxj7twFSYEc&NR=1>

<http://www.youtube.com/watch?v=LPIuop5M-AM&feature=related>



## ■日刊<No.1 企業>コラム Vol.39

### タビオ株式会社

国産ソックス直営販売額シェア No.1。企業 日本ソックスブランド海外進出 No.1。

一見、順風満帆にみえた経営は、苦難の道を 50 年近く歩み現在に至っていました。

財務諸表からまたきびしい低成長期に入っていますが、海外戦略など確実に進化しています。

#### ◆基本データ

本社所在地： 〒556-0011

大阪市浪速区難波中二丁目 10 番 70 号 なんばパークス内パークスタワー16F

設立： 1968 年 3 月 10 日

代表： 代表取締役会長 越智直正

代表取締役社長 越智勝寛

資本金： 4 億 1478 万 9000 円

売上高： 142 億 41 百万円

売上原価 76 億 35 百万円

売上総利益 77 億 86 百万円

当期純利益 1 億 51 百万円

純資産： 46 億 01 百万円 (2011 年 2 月期)

ただし、2008,2009 年度の当期純利益は 10 億円近くあった。

#### ◆概要

靴下市場は、中国産の安い製品が市場を席巻している。その中で、タビオは工場から販売店まで一貫通貫の体制で生産、販売、在庫を管理する体制(サプライチェーン・マネジメント)、ファッション性、そして国産の高品質を武器に成長を続けていった。売上げの 9 割は女性向け商品である[1]。また、2002 年にはハロックスに出店し、2009 年にはパリ、マレ地区にも出店しブランドイメージを発展させてきている。しかし、タビオは順風満帆だったわけではない。1970 年代の資金繰り悪化による経営危機、2000 年代の営業不振と危険な時期もあった。特に 2000 年の大阪証券取引所上場後は、利益のために店舗への投資を怠り、本部の意向を押しつけすぎた結果、店舗は荒れ、従業員の士気が低下。「本部は敵」とまで言わしめる惨状を呈し販売は低迷した。だが本部は「いい靴下を作れば売れるはずだ。この靴下が売れないのは営業努力が足りないからだ。揚げ句、ウチの靴下を履かない客がバカなんだ」より引用とプロダクトアウトの思考にはまり、生産と販売とがかみ合わない状況となっていた。こうした状況の中で、越智勝寛(創業者 越智直正の息子。2008 年より同社社長)が問題点を把握し、改革を実行。その結果、タビオは危機的状況を乗り越え、再び売上げを伸ばすようになった。

#### ◆マンダラ

(だれ) 1968 年、越智直正(現会長)は当時勤めていた同僚と 3 人で靴下専門卸問屋を創業。創業資金はなんと 13 万円。当然のことながら、信用だけで取引をしてくれる工場など簡単にはみつきりませんでした。なんとか、工場サイドで企画したソックスを買い集めてスタートしたのです。当初、ほとんど利益が出ない状況は続き、オリジナル商品の開発がスタートしました。

(どこに) オリジナルソックス 1 点の最低生産ロット 3 千足。そこで大手量販店での販売を目指しましたが、「商品はいいが値段が高すぎる」というものでした。結局、専門店でなければ、ブランドは育たない。専門店の時代が来ると意を決し、「三愛」、「鈴屋」、「玉屋」との取引を始めました。

(どう) 徐々に取引先は増えて行きましたが、遠方まで営業に出かける経費が捻出できず開発したのが、電話でお店の販売状況を把握できる「ユニットコントロールシステム」でした。このシステムは話題を呼び、瞬く間に全国から取引のお申し込みを頂き、順調に推移していきました。さらに、進化させ、本屋のカードシステムを活用。それが時代にマッチして、1980 年頃には靴下業界で稀有の成長を遂げました。生産体制の増強したものの工場の協力が思ったように得られず、資金繰りが苦しく、借金総額は大きくなり 7 千万円という途方もない額になりました。諦めかけたのですが、思わぬ支援もあり、手形決済当日、銀行に飛び込み危機を回避することもありました。

以後は発想を転換し、「売れる物を売れるだけ作れ。売れない物を作るな。そして儲けた中で経費を使え。残ったのが利益だ」と言う考え方を無茶承知で実践していきました。

(どう 集客・販売) 徐々に安定はしていったものの、店頭では商品知識にない販売員が接客。取引先の販売員のため限界を感じていました。そんな折、三愛の三宮店で 1 坪の直営店「靴下屋」を開始。これが転機となりました。靴下屋も急成長を遂げ、60 店舗くらいになった頃、フランチャイズによる出店にまで話が大きくなりました。

(特化) そこで、コンピュータシステムも、流通センターの整備に着手。取引工場とともに協同組合 (GSM) を設立。工場から販売店まで一気通貫の体制で生産、販売、在庫を管理する体制 (サプライチェーン・マネジメント) 物流効率を格段に高めることに成功しました。

そして、2000 年 10 月 6 日、大阪証券取引所 2 部に上場しました。

(計画 PDC) さらに、長年の懸案だった初の海外店舗が、2002 年 3 月、英国・ロンドンにオープンしました。グループの海外戦略はこれを皮切りに着実な歩みを遂げており、ロンドンでは多店舗化を進めてきました。

(理念) 2006 年 9 月 1 日、ダンはタビオへと社名を変更しました。現状に甘んじることなく、世界へと羽ばたくことを心に誓いました。Tabio をはいて地球を旅 (タビ) しよう、足袋 (タビ) の進化形である靴下をさらに進化させよう、という意味が込められています。

◆WEB サイト: <http://www.tabio.com/jp/corporate/>

(文責: 篠原卓 2012・7・30)