

# 戦略経営に関する事例研究 (1)

—ゲンゼ株式会社とユニチカ株式会社—

馬 場 杉 夫

## 【キーワード】

組織能力, 持続的競争優位, イノベーション, 組織変革, 個の尊重

## 1. はじめに

企業の持続的競争優位の源泉として、持続的に新たな価値を創造する「組織能力」が注目されている。そのポイントの一つは、技術情報や顧客情報、さらには、社員の様々なところに埋もれているアイデアをつむぎ、継続的に新製品を開発するところにある。ところが、新製品開発に大成功を取めると、そのような活動が強化され、新しいことに取り組めない、いわゆる成功体験のワナに陥る可能性がある (Levitt & March [1988], Leonard-Barton [1992] [1995])。

そこで本稿では、過去の技術を活用しながら、新たな領域でそれらの技術を活かしている企業2社に注目し、事例の中から、持続的に価値を創造する仕組みを探求することとしたい。

## 2. ゲンゼ株式会社

ゲンゼ株式会社は、繊維で培った技術を新しい領域で活用するとともに、「強い繊維」というスローガンを掲げ、再び繊維産業での巻き返しをはか

っている。現在進行中の中期計画（3C10）でも人材面（グンゼでは「人財」と書き、部署も「人財開発室」となっている）からも新たなビジネスを創出する工夫が見られ、近年、企業業績も向上している。

そこで、グンゼ株式会社の中で繊維部門の主力事業であるメンズ&キッズカンパニーの技術統括課課長小澤七洋氏に、製品開発の背景ならびに、継続的にアイデアが創出されるプロセスについてお話を伺った。

### 【グンゼ株式会社の概要】

グンゼ株式会社は1896年（明治29年）、波多野鶴吉氏によって創業された歴史ある企業である。創業の精神である「人間尊重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との共存共栄」という経営方針は、110年にわたり受け継がれてきた。

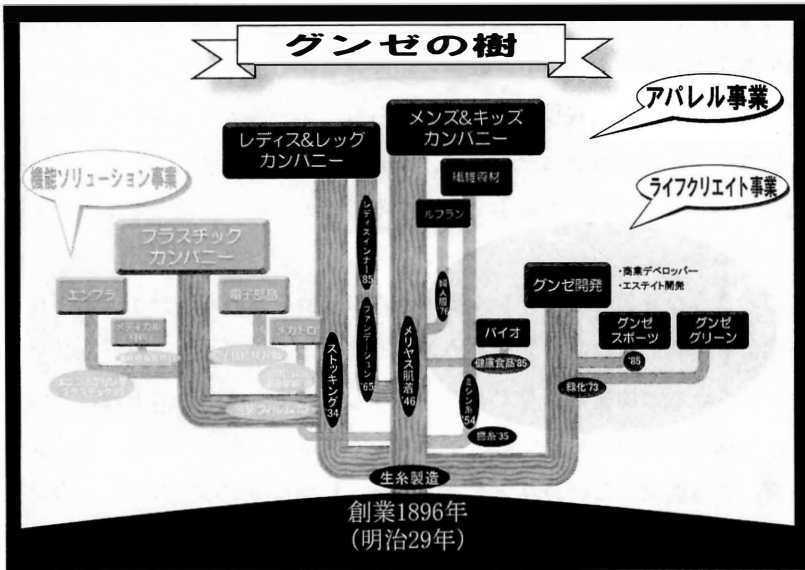
蚕糸業からスタートし、アパレル事業（アンダーウエア、ストッキングなど）で規模を拡大、現在では、このほかに、アパレル事業で培った技術を活かしながら、野菜の包装やPETボトルの胴ラベルに用いられるフィルム、複写機の転写ベルトやタッチパネル、吸収性縫合糸といった機能ソリューション事業、これまでに培ったマネジメント能力を活かしたサービスを提供するライフクリエイイト事業の三事業を柱に展開している。それら3つのセグメントで『安心・快適・新機能の創造』を通じて社会に貢献するグローバル企業を目指している。

### 【社内の技術を活かして多角展開】

現在、複数の事業を展開しているが、多くの事業はアパレルで培われた技術が活かされている。例えば、現在のグンゼの業績を大きく支えている機能ソリューション事業に属するエンブラ（エンジニアリングプラスチック）事業部のシームレスベルト、チューブ押出商品などは、ストッキングなどで用いられた丸編み技術の発想を活かしたものである。

また、フッ素樹脂繊維を用いたブラシやフィルターには「織る」技術が、

図1 グンゼの樹



タッチパネルの印刷工程やパターン形成には、「染色加工、特に捺染」技術が、体内で吸収される縫合糸には強度があり均一な質の「撚糸」の技術が活かされている。

このように、もともと蚕糸で培われた技術を活かしながら、多くの事業へとグンゼは展開している（図1）。

**【繊維事業からのホップ・ステップ・ジャンプ】**

このようにアパレル事業からの転換を進める原動力となったのは、市場の厳しさが浸透し、成長戦略が鈍化するという全社的な危機感があったからである。グンゼの国内の生産ラインは、品質もコストも国内最高レベルであったが、バブルの崩壊とともに海外から低価格の製品が流入し、多くの小売業が中国・アジア製のプライベートブランドを国内市場に持ち込んだ結果、国内の繊維産業は急激に成熟した。売上も低成長となる中、事業

の構造改革が必要になった。

具体的には、アパレル事業に続く第2の柱として非繊維事業への資源の再配置を求めるものであり、技術者の配置転換やマネジメント手法の転用であった。まだまだ規模は小さいながらも、エース級の人材が投入され、非繊維の将来が期待された。また、繊維で培われたオリジナル設備技術の開発ノウハウと信頼を非繊維へ展開することとなっても活かすことができたのである。

このような背景で、アパレル事業からの転換を進められたが、アパレル事業にも革新的新商品の開発をめざし、強化が進められた。小谷社長（当時）はもともと開発畑出身であり、良きものづくりは、コストだけではなく、付加価値が最も重要であると認識しているとともに、創業以来、独自技術による開発にこだわりをもっていた。しかしながら、スピードの要求されるグローバル時代に対応するには自社ノウハウだけでは革新的な技術開発や商品開発が出来ないと考え、小谷社長の判断で社外との積極的な共同開発や商品開発を進めた。従業員にも危機感があふれていたために、社内でも外部との共同開発が積極的に進められた。この改革により市場変化に対応したスピードあるイノベーションやよりレベルの高い商品開発が進んだ。

そこで、まず、合繊メーカーとの共同開発を行うこととなった。開発目標を定めるために、市場のニーズをグンゼが探り、それを基にして製品開発を行った。長い取引関係から得られた信頼により、当初は順調に製品化し、成功裏に開発を終えることができた。しかしながら、この方法では、やがて限界を迎えることとなる。相手先企業は、製品化の成功により市場が顕在化すると、やがて、他社とも取引を望むようになる。また、市場規模が拡大するにつれ、同じような技術を持つ他社も参入し、競争が激化することとなった。そのため、独自技術により、他社との優位性を構築することの重要性を再認識することとなった。

共同開発は、産学協同路線も同時に模索した。他社との関係によって招く課題は避けられるものの、産学連携による共同開発は、市場での優位性を構築できるほど技術を開発することが困難であった。どうしても市場での優位な地位が続かないという。

そこで、現在は、産学に加え、自社開発による非繊維の技術のフィードバックを試みることとなった。現在、模索中ではあるものの、技術的な優位性の課題は解決できる見通しであるという。

### 【転換を進めた力】

他社との共同開発や自社開発のいずれにおいても、過去の経験から継続的に学び、継続的に新しいものを生み出していくために、グンゼではいくつかの仕掛けがあることがわかった。

第一に、組織内で醸成された「危機感」があげられる。常に新しいものを追い求めているが、組織が満たされている状況では、なかなか取り組むのが難しい。しかし、危機感が高まると、従業員の力が集約され、大きく飛躍してきたという。

グンゼでは、危機感が高まっただけで課題を解決してきたわけではない。第二の点は、危機感を持ちながらも、力を発揮させる方向＝ベクトルが常に市場に向いていることである。もともとの社風としては、独自開発によるオリジナリティを重視する風土があった。中国製の製品が日本市場に流入してきたときも小谷社長は、独自技術にこだわりながら、積極的にメイドインジャパンの差異化商品開発を進めた。しかしながら、良いものは創ったが、どうやってお客様が使うかについては深い見識が不足していることを認識していた。用途開発をそこから行わなければならなかったのである。また、グンゼの長い歴史を紐解くと、市場との厳しい関係が見えてくる。例えば、女性用ストッキングでは、足型にデザインされたフルファッションストッキングが全盛となってから、縫い目のない、シームレスタイ

プへの急激な転換が迫られた。さらには、パンティストッキングへの転換も同様であった。その間、シルクからナイロンという素材の転換も体験している。過去の経験からも市場から見放されると急激に危機的状況に陥ることを学んでいるのである。

また、ニーズは、移り気であるとともに、単純ではない。例えば、かつて肌着は「白さ」が大きなテーマであり、顧客も白さを求めていることが市場調査からわかった。そこで、黄ばみが生まれにくい生地作りを進めた。その結果、黄ばみの原因である油脂が生地から離れやすい生地を開発し「YG フレッシュパワーホワイト」を開発した。しかしながら、開発期間が長く、ニーズが変化したことに加え、単に白さだけではなく価格ももっていた顧客からはあまり受け入れられなかった。ところが、エコロジーの意識が高まると、この技術が再び活かされることとなった。すなわち、洗剤をあまり使わなくてもきれいになるという「エコマジック」の誕生である。このような経験からも市場ニーズを常に追求することを学んでいる。

市場動向を注視し続けることは、危機感を常に一定レベルで維持するのに役立つと考えられる。市場は、安定しておらず、常にユーザーの意識は変化する。顧客に受け入れられる製品造りを心がけることは、常に新しいものを創り出すことを意味する。製品のライフサイクルが短縮してきている業種では、なおさら顧客ニーズは移り気なものとなる。

また、グンゼの経営者は、市場動向が重要であるとの認識が芽生えたと、生産開発中心であった組織を販売にも重点を置くようにしたという。具体的には、市場の大きな大阪や東京へ資源を傾斜させた。市場に敏感なところに人材を配置させ、市場情報を多く社内にあふれさせるようにした。このようにトップ自ら、マーケットインへの転換を進めたのである。今尚、消費者の考えを考えているグンゼであるが、平成14年には、繊維業界で初めて、消費者志向優良企業として経済産業大臣表彰を受賞している。

第三の力として、多くのアイデアを集める組織内の情報経路の構築が

あげられる。その一つの柱がCRM (customer relationship management) であり、これは前述の顧客情報をリアルタイムに現場に伝えるためにも役立っている。

さらには、カンパニー制導入と事業ごとにさらに細分化された組織形態 (サブユニット化) も大きくかかわっていると考えられる。生産から販売まで一貫した比較的規模の小さな組織を作ることによって、努力と結果の関係を組織全員が共有することが可能となるとともに、多くの関連するアイデアを交換する土壌となっている。すなわち、生産部門も販売や開発へ、販売も開発や生産へ、開発も生産は販売へとアイデアを提供できる環境にあるのである。かつては、販売会社を独立させていたが、市場情報を取り入れるためにも合併させた。生産から販売までの一気通貫のラインに加え、他の事業部へはマネージャークラスで横串をさし、事業部間の情報交換も行っている。

加えて、このような組織の構造を背景で支えているのが、部門を越えたローテーションである。もともとアパレルからの転換を進めていたため、非アパレル事業にはかつてのアパレル経験者が配置されていた。さらには、非アパレルからアパレルへの配置転換も行われ、風通しの良い組織を作り上げている。

第四の力としては、人材への考え方がある。お客様に喜ばれるものづくりは、良い人からしか生まれえないという考え方のものと、人を大切にし、人を育てる風土が創業以来培われている。朝礼などでもその心を伝え、掃除を心がけ、整頓を進めている。

また、個人としての成果よりもチームとしての成果を重視 (グループインセンティブ) しているという。個人が行き過ぎてしまうと、情報の交流がすまない。成果主義については、従業員へ危機感を高めるための刺激となる程度の導入を進めているという。

**【インタビュー情報】**

インタビュー日時：2007年1月31日 13：00-14：00 於：大阪本社

インタビュイー：メンズ&キッズカンパニー 技術統括課 課長 小澤七  
洋氏

広報IR室 室長 横山渉氏

インタビュアー：馬場杉夫

**【参考資料】**

ゲンゼ記念館 展示物

ゲンゼ博物苑 展示物

2006年会社案内

ホームページ <http://www.gunze.co.jp/>

**3. ユニチカ株式会社**

ユニチカ株式会社は、繊維で培った技術を新しい領域で活用するとともに、「暮しと技術を結ぶ」という理念の元、高分子事業や、環境・機能材事業へと展開している。現在進行中の中期計画（New Progress-8）では、新規事業分野への本格的な収益事業化をめざしており、経常利益も増加傾向にある。

そこで、ユニチカ株式会社の中で新規分野として注目されているテラマック（バイオマスの生分解素材）事業の事業開発部長の村瀬氏に、製品開発の背景ならびに、継続的にアイデアが創出されるプロセスについてお話を伺った。

**【ユニチカ株式会社の概要】**

ユニチカグループは、その前身である尼崎紡績が1889年（明治22年）に



創業されたことに端を発する。1918年以後、三大紡績と言われた「大日本紡績」として日本の繊維産業を支え、1969年、日本レイヨンとの合併を期に、ユニチカと改称した。「暮しと技術を結ぶ」経営理念のもと、「人々の生活と環境に貢献し、社会的存在感のある企業」を目指して、長年培った独自の高分子技術をベースにしなが、フィルム、樹脂、スパンボンド不織布などの高分子素材、天然・合成繊維素材、機能材、環境関連事業、バイオ関連事業などを手がける素材型メーカーとして事業展開を図っている。特に中期経営計画 New Progress-8 では、新たな事業領域の創出の強化を進めている。その中心的役割を果たしているのが、「環境」と「生活」の接点に位置づけられるバイオマス（化石資源を除く、再生可能な生物由来の有機性資源）素材のテラマックである。

#### 【テラマック事業の経緯】

繊維産業の成熟とともに、また、環境への意識の高まりとともに、ユニチカでは、生分解性素材の開発に着手していた。日本の消費構造においては、食品などの容器に用いられる比較的短期で使用されるプラスチックに対するリサイクルニーズは、ゴミ問題や温暖化問題と直接結びついており、社会的に非常に高い潜在的なニーズが考えられていたのである。

当初は、化石燃料系素材のポリカプロラクトンやビオノーレなどを素材に用いて開発を進めていた。しかしながら、いずれもコスト面や融点が低く、汎用性が限られているとともに、化石燃料が原料であったため、環境対策という面では課題を抱えていた。特に、食品関連に用いられる容器には、暖かいものや熱湯などを注いだり、電子レンジを用いたりするケースが多く、融点が低いというのは致命的な問題であった。

そのような中で、カーギルダウ社が開発したポリ乳酸樹脂は、融点も高く、とうもろこしを原料にしているため、バイオマス素材であり、環境に貢献するビジョンにも適合しているとして、素材開発に着手した。

このときに、日系の樹脂メーカーや化学繊維関連企業も同時に同じ素材を用いて開発を始めた。しかしながら、いずれの企業もどちらかと言えばフィルムや樹脂、あるいは繊維に特化していた。ユニチカはいずれの製品も扱っていたが、繊維からポリ乳酸の開発を始め、不織布、フィルム、樹脂などの製品へと拡張した。生分解素材を用いて同様の素材を開発している競合他社と比較して、幅広く取り組んでいるのが、ユニチカの特徴である。

### 【素材ビジネスの特徴】

素材ビジネスは、一つの材料を発端として、多方面に活用することが、コストを下げ、供給を安定させ、採算ベースにのせるポイントとなっている。そのため、いかに、多くの領域に活路を見出すかが問題であり、そこに工夫が凝らされている。

新素材が開発された場合、従来製品の代替品として用いてもらうのがもっとも一般的な方法である。しかしながら、まだまだ製造技術が十分に開発されていないため、コスト高になってしまう傾向にある。そこで、多少高額であってもその素材を使ってくれるニーズを発掘することがそのようなケースにおいて重要となる。ニーズが定まれば、解決しなくてはならない素材特性の課題についても資源を投下して急激に開発を進めることができる。そのため、知名度をあげながら、ニーズを発掘することとなる。知名度が高まれば、ニーズを抱えている企業と結びつきやすく、連携して開発を進めることができる。

### 【社内からの提案の仕組】

そのようなニーズを発掘するのに大きく貢献しているのが技術サービス部門である。技術部門と営業部門との接点に位置づけられており、双方の情報を抱えている。新しい素材が開発されると、広く社内の提案制度を用

いて、アイデアが吸収されることとなるが、その際にも、技術サービス部門から部門を越えた提案が行われるという。技術サービス担当者は、開発→営業→開発とローテーションをして育成され、技術に明るく、用途開発には欠かせない役割を担っている。

#### 【シナジーを活かした組織運営】

素材としての新規事業が立ち上がるためには、相当の時間を要する。その間、従来の製品の代替を進めながら、新たな用途の開発が進められる。情報の共有、既存事業とのシナジーを活かすために、テラマック事業開発部は、2000年（当時はテラマック開発営業部として発足）に創設されたが、事業開発部に属するメンバーの大部分は既存事業の各事業本部に属した形で運営されている。もちろん、テラマック製品のみを扱っているが、各事業のリソースをすぐに活用できるとともに、顧客情報も共有されている。

情報共有をはかるためには、部門の壁は可能な限り低くしなければならぬ。テラマック事業は、現在社運を担う新規事業の一つに育ってきているが、メンバーの処遇は、他のセクションのメンバーと同様の処遇体系の中で行っている。異なった処遇体系を適用するとローテーションをしにくくさせてしまい、開発に向けたアイデアが出しづらくなるからである。社内での交流を進め、部門の壁を取り除くためには、事業に特化した人事体系は受け入れられない。

#### 【共同開発により用途拡大】

素材の開発には、顧客との共同開発が欠かせない。これを進めるのが、コンバーターと呼ばれる役割の組織である。例えば、フィルムであれば、印刷会社がそれに該当する。また、商社が間に入る場合もある。

最近プレスリリースされている事例は次の3つである。ポリ乳酸はそのままの形ではやがて炭酸ガスと水に分解されてしまう。そこで耐久性を高

めるために、日本電気株式会社（NEC）と共同でケナフ繊維を用いて強化したものを開発し、携帯電話の筐体全面（ケース）に採用された。

また、ポリ乳酸は一般的に硬くて脆いという特徴を持っている。そのためヒンジ特性（繰り返し開閉耐久性）は弱かった。その欠点を克服したのが三笠産業株式会社と共同で開発に成功したヒンジキャップ（ワンタッチ式キャップ）である。

さらに、ポリ乳酸を初めとする生分解性の素材は、一般的にガスバリア性が弱い。そこで株式会社平和科学工業との共同で、水蒸気をバリアする性能をもつボトルを開発した。

共同開発したものは、様々な形で展開される可能性がある。共同で開発したものを他社へと流用する場合には、期限を決めて独占提供をしたり、ライセンスで提供したりする。どのような方法を選択するかについては、共同開発を行った企業に依存する。

愛・地球博でもトレーに使われ、大いに宣伝効果があったと思われる。まだまだ成長途上の製品であるため、現在は裾野を広げる活動を積極的に展開している。

#### 【インタビュー情報】

インタビュー日時：2007年3月8日 13：30-14：30 於：大阪本社

インタビューイ：新規事業本部テラマック事業開発部長 村瀬繁満氏

社長室マネージャー 大熊裕之氏

インタビュアー：馬場杉夫

#### 【参考資料】

ユニチカグループ案内2007年版

ユニチカ株式会社ホームページ <http://www.unitika.co.jp/>

テラマック事業開発部 リーフレット

テラマックホームページ <http://www.unitika.co.jp/terramac/>

#### 4. まとめ

本稿では、持続的に価値を創造する仕組みについて、2社の事例を探ってきた。業種も近く、歴史も長い2社であったため、いくつかの共通項を指摘しながら、今後の研究に役立てていきたい。

まず、2社ともに、ビジョンへの集約が大きいことがあげられる。グンゼでは「安心・快適・新機能の創造」、またユニチカでは「人々の生活と環境に貢献し、社会的存在感のある企業」というビジョンのもと、新たなビジネスの創出展開を試みている。このことは、近年の流行ではないことは、両社の歴史が物語っている。

このビジョン実現に向けた社内の仕組みとして、グンゼではCRMにより顧客情報を取り入れながら、生産から販売までの一貫した組織を構築し、その中で部門を越えたローテーションにより、社内の情報交流を促している。また、ユニチカでは、新規事業のリスクを軽減させるため既存事業とのシナジーを活用しながら、技術に明るい営業部隊としての、技術サービス部門の役割が大きく、これもまた、技術部門からのローテーションにより人を育てている。共通項は、社内に多く埋もれている情報とそれをもつ人材の交流であることが伺える。

両社とも、自社だけではなく、共同開発を進めている点も興味深い。グンゼは市場ニーズを自社でリードしつつ他社の技術活用を進めている。ユニチカは、顧客との共同開発により用途を拡大している。情報の交流は、自社のみならず、他社にも及んでいる。

このような組織的仕組みを、危機感や使命感をもった従業員が活かしながら事業を展開している点もまた、共通項であろう。個人の意識を高め、個人が価値を創造しやすい環境を整え、それを継続的に機能させている姿

をわずかなインタビューの中からも想像することができた。

わずか2社の調査であるため、一般化には程遠い。今後、多くの事例を踏まえながら、持続的価値創造の仕組みやその中での個人の働きについて調査を深めていくこととしたい。

※本研究は、平成18年度専修大学研究助成「組織変革を実現する個の働き」の成果の一部である。

#### 引用文献

馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房、2005

馬場杉夫「個人からアプローチする組織変革—組織硬直化要因と硬直からの脱却—」  
『三田商学研究』第50巻3号、2007、forthcoming

Leonard-Barton, Dorothy, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue Summer 1992, pp. 111-126

Leonard-Barton, Dorothy, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995 (安部孝太郎、田畑暁生訳『知識の源泉』ダイヤモンド、2001)

Levitt, B., & March, J.G., "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 1988, pp. 319-340