経済経営論集　第 23 巻第 2 号
2016 年 3 月

論文

不況でも勝ち続ける日本の中小製造企業の「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略
―― 本多プラスの 5 つの革新期に着目して ――

徐（ソ） 誠敏（ソンミン）*

The Balance Strategy of Manufacturing Competitiveness and Market-Making Competitiveness of Japan's small and medium-sized manufacturing enterprises during a recession
―― From the perspective of the five Innovation stages of Honda Plus ――

SEO, Sung Min

目次

Ⅰ．はじめに
　1．研究背景および問題意識
　2．企業の 2 つの競争力の定義とその関係
　3．研究目的と分析視角
　4．研究方法
Ⅱ．本多プラスの概要
Ⅲ．本多プラスの企業競争力の発展プロセス
　1．危機意識の革新期
　2．ブロー成形技術力の革新期
　3．デザイン力×価値提案力の革新期
　4．マーケティング力の革新期
　5．企業ブランド力と CEO ブランド力の革新期
Ⅳ．おわりに
　1．総括
　2．今後の課題

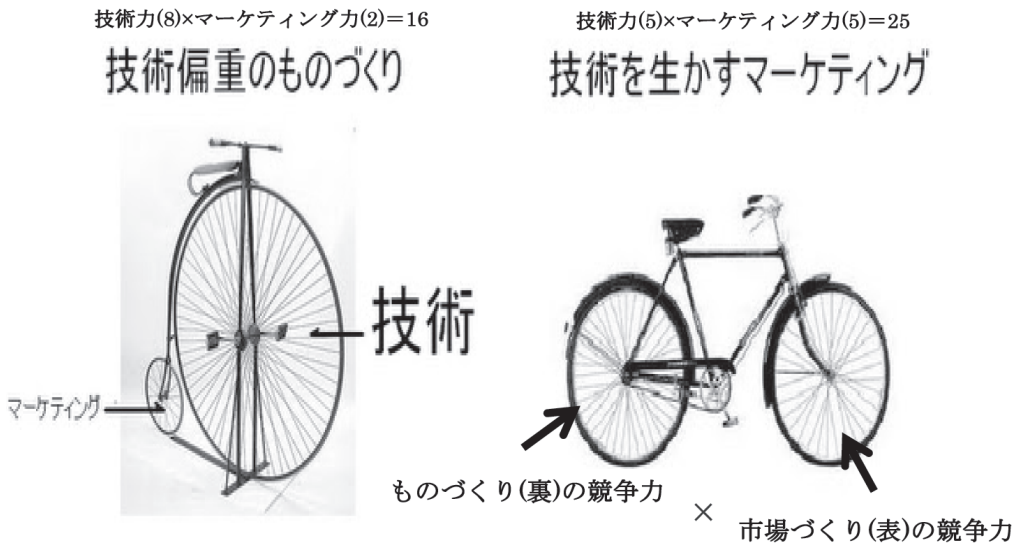
＊名古屋経済大学経営学部准教授

Ⅰ．はじめに

1．研究背景および問題意識

近年，いくつかの課題を抱えつつもグローバル市場で躍進を続けた韓国企業（サムスン電子，LG 電子，現代自動車など）をはじめ，中国企業（ファーウェイ（華為技術），シャオミ，ハイアールなど）は年々その存在感を増している。一方，「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称賛された 1980 年代後半に比べて，日本企業の存在感は年々低下しつつある。このような競争構造を招いた原因は，「技術力で勝る日本が，なぜ事業で負けるのか」という言葉に凝縮されている。すなわち，日本企業は他国企業よりも相対的に，良いものをつくる力＝「ものづくり組織能力」[1] が強い一方で，市場価値の最終意思決定権をもつ顧客・消費者にものの存在や良さを知ってもらうための工夫が足りないと言える。誤解を恐れず結論を先にいえば，日本企業は，国内・海外市場のさまざまな

図１「ものづくりの競争力」×「市場づくり競争力」のバランス戦略



出所：徐 [2012]、30 頁。

状況に応じて，「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略を行わない限り，持続的成長は望めないのである（図 1 参照）。

上記の問題は，日本の大企業だけの問題ではなく，中小製造業の企業にとってもきわめて重要な問題であり課題でもある。言い換えれば，日本の中小製造業も，激変する市場環境下において持続的な成長を実現するために，「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略の体系を整えていかなければならない。それゆえ，今日本の中小製造業に必要なバランス戦略は，単に「良い製品をつくる」というだけでなく，コア技術に裏打ちされた「製品力」を強化すると同時に，市場の動向を見極めながら変わりゆく顧客・消費者のニーズを的確に捉えた「売れる製品＝消費者がほしがるデザイン・製品」づくりにも注力していかなければならない。また，日本国内産業の空洞化などを背景に時代の変革が急速に進む中，多くの中小製造業は，下請けからの脱皮を余儀なくされ，自らの力で新しい活路を切り開かなければならない。

したがって，日本の中小製造業が，「技術力で勝る日本が，なぜ事業で負けるのか」というジレンマから脱却し持続的成長を果たすためには，「ものづくり競争力」を強化すると同時に，「市場づくり競争力」もより一層強化しなければならない。

２．企業の２つの競争力の定義とその関係

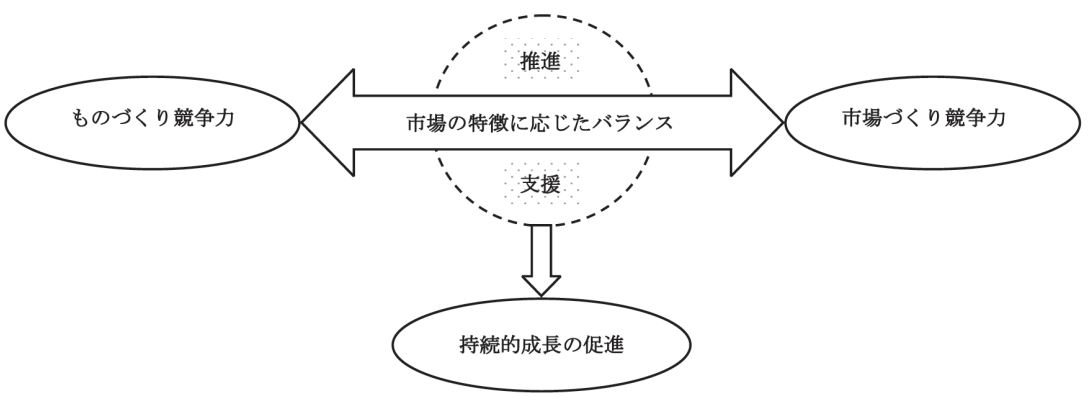
本稿でいう企業の競争力には，「ものをつくる力＝ものづくり競争力」と「ものが，売れ続ける仕組みをつくる力＝市場づくり競争力」が含まれている[2]。前者は，品質やそれを支える生産方式や企業体質のような，顧客に直接観察・評価できない競争力の指標を指す。それらには，製造工程における生産性，製造原価，適合品質，設計品質，生産リードタイム，製品開発リードタイム，工程内不良率などが挙げられる。後者は，特定の企業や製品に関して顧客・消費者が直接観察・評価できる競争力の指標を指す。それらには，価格，製品の性能，納期，ブランド知名度と認知度，ブランド・ロイヤルティ，サービス，知覚品質と知覚された製品の内容，信頼性，ブランド力，デザイン力，サービス，広告の効果，市場

シェア，企業評判，企業ブランド・イメージ，顧客の満足度などが挙げられる。

企業は，たとえ優れた技術や製品を開発できたとしても，それらの価値の最終意思決定権をもつ顧客・消費者のニーズに適合しなければ，購買意欲の促進と高収益を実現できない。それゆえ，企業は，「ものづくり競争力」と「市場づくりの競争力」を各々の市場の特徴や顧客の状況に応じてバランスよく組み合わせたマネジメントをすることで，持続的な成長を促さなければならない（図 2 参照）。しかし，企業は，「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のどちらかに偏りすぎると，市場での持続的な成長を実現できない。すなわち，企業は，「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」を各々の市場の特徴や顧客の状況に応じてバランスよく組み合わせて行うことで，持続的な成長を果たすことができる。したがって，企業は，「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」を有機的に結びつけ，市場の特徴に応じて柔軟に相互補完する形で機能させなければならないのである。

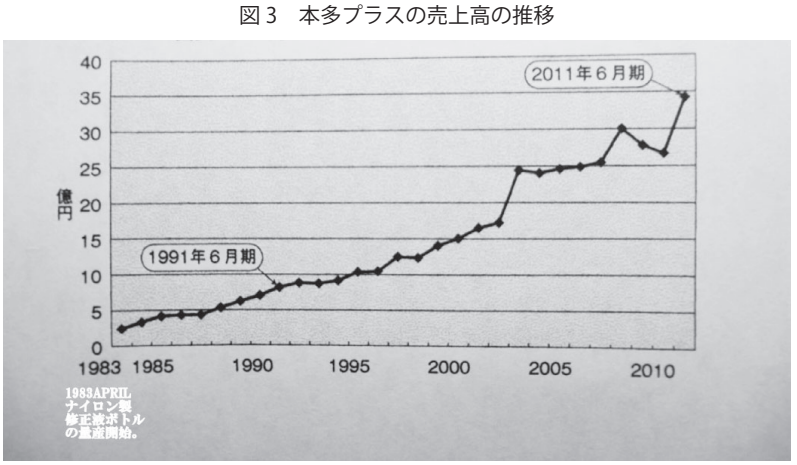
本稿の事例対象である本多プラス[3] は，「失われた 20 年（平成の大不況）」[4] といわれる大不況の中，持続的成長を続けている。本多プラスは，法人化して以降，第 2 期目を除き黒字経営を続けて連続 26 期増収を果たし，リーマンショック直後の 2 期はわずかに売上が落ち込んだものの，2011 年 6 月期には大幅増収を果たしている（図 3 参照）。結果として法人化以降，ほぼ直線的に年率 10% の成長を続けてきたのである。このような成長を果たすための原動力とは何か。また，本多プラスの品質力・技術力を収益に結びつけるた

図 2 「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」の相互補完関係



出所：徐 [2010]、4 頁。

図 3　本多プラスの売上高の推移



出所：西川 [2011]、229 頁。

めに必要不可欠な成長エンジンとは何か。これらの問いに対する仮説として考えられるのは，次の通りである。仮設①：持続的成長を続ける本多プラスは，変わらない自社独自の「経営理念 (本多イズム)」を全社員が共有しそれを徹底的に実践している。仮設②：持続的成長を実現している本多プラスは，「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略体系を確立している。

3．研究目的と分析視角

したがって，上記の問題意識および仮設を踏まえて，本稿では，「市場づくり競争力」の視点を中心に，激変する市場環境の中，持続的な成長を続ける本多プラスの成功要因 (Key Factor For Success) を明らかにすると同時に，日本の中小製造業が今後取り組むべき「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略の方向性やあり方を模索することとする。

本稿の分析視角は，本多プラスの競争力の発展プロセスを 5 つのターニング・ポイントの段階に分け，「市場づくり競争力」の戦略的視点から分析することである。本稿では，それらを通して，上記の目的を明らかにしていきたい（図 4 参照）。

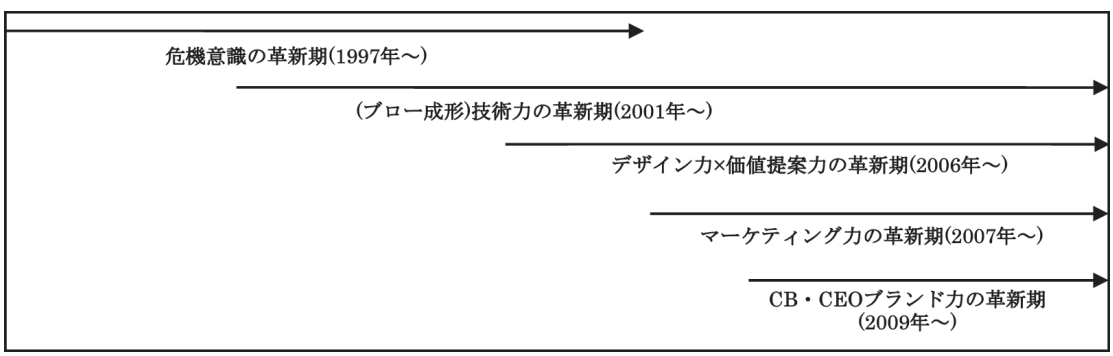
4．研究方法

本稿の研究方法は，本多プラスの内部資料および本多孝光社長のインタビュー，各種文献のレビューである。

Ⅱ．本多プラスの概要

本多プラスは，愛知県新城市に本社と主力工場を置く社員数 164 名，売上高 35 億円，単価の安

図 4　本多プラスの 5 つの競争力の発展プロセス



注：CB（Corporate Brand），CEO（Chief Executive Officer）
出所：筆者作成。

表 1　本多プラスの概要

本社	愛知県新城市
商号	本多プラス株式会社
英文商号	Honda Plus Co., Ltd.
代表取締役　会長	本多　克弘
代表取締役　社長	本多　孝充
創業	昭和 21 年（1946 年）5 月
設立	昭和 57 年（1982 年）7 月
資本金	4,600 万円
売上高	35 億（2011 年 6 月期）
従業員	164 名
50 年前の零細企業からオンリーワン企業へ成長。 製品価格は平均 1 個 20 円台。扱う商品のすべてが独創的である。 顧客は一般消費者 (BtoC) ではなく，容器を使うメーカー (BtoB) である。	

出所：本多プラスの HP をもとに筆者作成。

表 2　本多プラスの沿革

年代	主な内容
1946 年 5 月	本多正造（創業者）が新城市川路字御前にて，本多セロファン工業所創立。セロファン加工による毛筆用サヤ（実用新案），ケース，帽子のあご紐，代用ガラスの製造販売を開始。
1948 年 3 月	東郷村川路にてアルミ錫箔，並びにセロファン加工を軸に本多工業所として創業する。
1955 年 5 月	セロファン製毛筆用サヤが実用新案登録される。
1965 年 4 月	本多克弘（現社長）が本多工業所を継承し，事業の機械化の研究に入る。
1967 年 12 月	プラスチック中空成形法ブロー成形による，筆サヤ・筆ケースの生産を始める。
1972 年 3 月	毛筆用サヤで培った小物成形，薄肉成形の技術が買われ，小物ボトル，かみそりケースなどの注文が入る。
1983 年 4 月	ナイロン製修正液ボトルの量産開始。
1985 年 5 月	プロ野球・中日ドラゴンズのメガホン受注。その後プロ野球各球団のメガホンも大量受注。
1990 年 11 月	サヤに次ぐ規格品として、各種の形状をもつ規格品工具ケースの生産開始。
1995 年 1 月	川路字夜燈に本社事務所及び、物流倉庫を竣工。
1995 年 2 月	独，ローズプラスティック社と技術提携し，ローズ社製品の日本総代理店となる。
1997 年 4 月	英国にて MBA を習得後，本多孝充入社。取締役経営企画室　兼　営業本部長に就任。経済環境が低迷する中，新時代へ向けた経営改革の旗頭となる。
1999 年 9 月	新素材 PEN を用いた世界初プラスティックネイルカラー容器を開発。孝充が新規設立した若手中心の組織で小物化粧品容器の製造販売開始。化粧品業界に本格的に参入した。
2001 年 7 月	全社で ISO14001 を取得。本多孝充 専務取締役に就任。パッケージのデザインから素材開発，金型製作までを一貫して手がける戦略拠点（現ブローラボ）を設立。相次ぐ改革を実践し、事実上の事業経営を継承する。
2002 年 9 月	大宮工場（全館クリーンルームの化粧品・医療品容器成形工場）竣工。国内の空洞化が叫ばれる中，業界初のクリーンルーム工場として注目を浴びる。
2005 年 1 月	愛知県が定める「愛知ブランド企業」の認証取得（認証番号 120）。
2005 年 5 月	日経 BP 社発行　日経デザイン 5 月号　特集『文字が変わればコミュニケーションが変わる』2 頁掲載。
2006 年 6 月	日経 BP 社発行　日経デザイン 12 月号　特集『そのサイズは正しいですか？～作るべきなのは「居場所」です～』2 頁掲載。
2007 年 1 月	PLASTICS IN PACKAGING（イギリスパッケージ情報誌）に専務本多孝充のブロー成形をコアとしたクリエーター型メーカー経営モデルが特集掲載される。
2007 年 6 月	中小企業庁が定める「元気なモノづくり中小企業 300 社 2007 年版」の認定。 日経 BP 社発行　日経デザイン 6 月号　特集『未来の価値～先端技術と最新マテリアルが開くデザインの可能性～』4 頁掲載。
2007 年 10 月	TBS 系日曜劇場『パパとムスメの七日間』（主演：舘ひろしさん，新垣結衣さん）のドラマ備品制作協力。主人公（舘ひろしさん）が勤める化粧品メーカーの容器やパッケージなどの制作を，東京クリエイティブオフィスが担当した。
2008 年 10 月	独自技術によるメタリック調素材，メタパール（PAT.P）を開発する。多くの業界から注目を浴びる。ガラス工芸作家 青木美歌氏と本多孝充（本多プラス）のコラボレーションにより，廃棄プラスチックを利用したアート作品展（第 1 弾）『光の雨～Shining Rain』展を，東京 西麻布にて開催。全社で ISO9001 を取得。
2009 年 1 月	豊橋駅前「ココラフロント」にショールーム型オフィス『SPACE TOYOHASHI』を開設。自社のフロントショールームとしてだけではなく，クリエイティブ拠点として様々なアーティストとのプラスティック・コラボレーション事業を企画する。
2009 年 5 月	日経トップリーダー巻頭特集掲載～不況でも売る！「超」町工場経営　全 16 頁の記事掲載。社長の本多克弘の経営理念と，専務の本多孝充の経営ビジョンが大きく紹介された。中小企業基盤整備機構主催『戦略的デザイン活用セミナー』に，代表取締役兼クリエイティブディレクターの本多孝充が『戦略的デザイナー』としてパネリストに参加した。
2009 年 12 月	ガラス工芸作家　青木美歌氏とのアート展（第 2 弾）『束の間の器　かがやきの詞』展開催。PET 素材の手づくり器，皿などを作品として披露する。FM 愛知 80.7『R-STYLE SHOP』に専務の本多孝充がゲスト出演。バンド仲間として親交の深いパーソナリティーの安藤竜二氏と，新時代の経営について語り合った。
2010 年 2 月	青木美歌氏とのアート展（第 3 弾）『束の間の器 かがやきの詞』展を表参道ヒルズにて開催。道行く多くの方々より高い評価を得る。
2010 年 3 月	青木美歌氏とのアート展（第 4 弾）『束の間の器　かがやきの詞』展 弊社スペース豊橋にて開催。ISSEY MIYAKE 2010 秋パリコレクションにて発表されたアクセサリーの制作協力を行う。
2010 年 10 月	アーティスト　石井竜也 25 周年記念ライブ　協賛企業として舞台装飾の制作協力。
2011 年 1 月	味の素株式会社様『うまみ調味料　味の素　ストラップ』（携帯用アジパンダミニ容器）の企画提案 & 製造協力。日本パッケージデザイン大賞 2011 にて金賞を受賞。
2011 年 9 月	日経スペシャル『カンブリア宮殿～村上龍の経済トークライブ～』に単独出演。『" 売る力 " を磨け！～製造業を強くするのは営業する力だ～』と題し『売るデザイナー』という本多プラス独自の提案型営業スタイルを取り上げて頂いた。
2011 年 10 月	NHK 総合『金とく～ものづくり探訪 わが社の売りは " 世界初 " ～』に出演。弊社が世界で初めて開発した『PEN 樹脂ボトル』が紹介された。
2011 年 12 月	本多孝充が代表取締役社長に就任。
2012 年 7 月	日経 BP 社発行　日経デザイン 7 月号　特集『下請けがデザインなんて は間違いだ！』4 頁掲載。当社が考えるデザイン戦略や，技術を知るデザイナーなどを取り上げて頂いた。

2012 年 8 月	日経 BP 社発行　日経デザイン 8 月号　特集『世界戦略　素材・技術～アップルにもまねできない、日本の強み～』に 2 頁掲載。当社が開発した素材『メタパール』などを取り上げて頂いた。
2012 年 12 月	ELTTOB TEP ISSEY MIYAKE（銀座店・大阪 船場店）の，クリスマスディスプレイをデザイン・制作させて頂いた。『束の間のかたち　かがやきの詞』と題し，PET 樹脂でハンドメイドされた合計 1,000 ピースにのぼるポジティブワードのシャンデリアを制作した。また，自社ブランド ame の器を同店舗にて特別販売した。
2013 年 3 月	日経 BP 社発行　日経ビジネスアソシエ 4 月号　特集『新しい時代の「最強ツール」 アート & デザインで生き残れ』に 1 頁掲載。製造技術とデザインが融合した自社独自のビジネスモデルが紹介された。
2013 年 12 月	ベトナムに現地法人『本多プラスベトナム』を設立。クリーンルームを備えた工場を竣工した。自社の新たな拠点となるこの工場では，各種成形機，加飾機，マシニングセンターなどを完備し、24 時間体制で生産している。成形機は国内工場と同機種を揃えている。
2014 年 3 月	日経デザイン 3 月号 特集『経営をトンがらせるデザイン活用術』に 4 頁掲載。社内デザイナーが営業活動をするメリットなどが紹介された。
2014 年 5 月	日経 BP 社発行『儲かるデザイン戦略』にて，2012 ～ 2014 年の日経デザイン記事が抜粋して掲載。『売るデザイナー』を軸に，デザインの力を取り入れた経営が紹介された。

出所：本多プラスの HP をもとに筆者作成。

い製品を受注型で販売する典型的な日本の中小製造業である（表 1 参照）。本多プラスは，自社独自のブロー成形技術[5] をコアとして化粧品容器をはじめ，様々な工具ケース，パッケージ類のようなプラスチック製の小型容器のデザイン・企画・開発を行うと同時に，それらを超多品種少量で製造・販売するクリエーター型企業である。すなわち，プラスチック製の小型容器を専門に作っている小型容器のパイオニアであると言える。本多プラスの特徴は，製品開発・試作を行い，製造用機械の一部や金型まで自社製造するブローラボと，デザインを担当する東京クリエイティブオフィスを有しており，デザインから金型まで一貫して自社で対応できる機能を持っている点である。もう一つの本多プラスの特徴は，トヨタ自動車系の部品メーカーから相当量のウォッシャータンク発注の相談があったときに，自動車メーカー系列の下請けになることを恐れてその依頼を何度も断り，自社製品の開発にたゆまぬ努力を続けている点である（表 2 参照）。

図 5　本多プラス独自の経営理念（本多イズム）

出所：本多プラスの HP より。

本多プラスのコア・バリューの一つとして挙げられるのは，自社独自の経営理念（「他人がやらないことをやる」）である（図 5 参照）。これは，本多 DNA または本多イズムでもあると言える。すなわち，本多プラス独自の経営理念は，Porter（1998）が提唱した戦略の本質（競合他社と違うことをすること）と同様である。また，これは戦略的視点で見ると，「競合他社が諦めてやらないことをやり続ける」ことにより，持続的な成長を実現すると捉えることができる。本多プラスは，本多社長をはじめとする全社員が，ものをつくるときにも，ものを売るときにも，本多イズムである「他人のやらないことをやる」を共有・共感すると同時に，それを徹底的に実践することで，持続的な成長を実現している。すなわち，全社員の経営理念の共有・共感こそが「本多プラスブランドを創る」とも言える。

経営理念のようなコア・バリューの共有・実践は，大企業だけでなく中小企業にとっても重要な意味を持つ。大企業の経営理念は，社員数が多いため，全社員に伝わりにくいのが一般的である。一方，中小企業の経営理念は，大企業より社員の数が相対的に少ないため，全社員がそれを明確に理解・共有・実践できるように仕掛けやすい。それゆえ，中小企業は，経営トップをはじめとする全社員がブランド・アンバサダーとして，外部ステークホルダー[6]（顧客・消費者など）に対してコア・バリューを体現することで，自社の企業ブ

図 6　企業ブランド価値を高めるためのコア・バリュー（経営理念）の徹底した共有・実践

出所：筆者作成。

ランド価値の向上を可能にする。すなわち，経営理念のようなコア・バリューの徹底した共有・実践は，企業ブランド価値を高める際に，きわめて重要な役割を果たすことになる（図 6 参照）。

本多プラスは，自社独自の経営理念（「他人（ひと）がやらないことをやる」）を全社員が徹底的に共有・実践すると同時に，全社員が「自分で考え，自分で作り，自分で売る」という本多プラスの経営哲学を実践している理念重視型企業である。すなわち，本多プラスは，自社ブランドのもつ意味と明確な経営理念から，社員自らが創造的かつ自発的な影響を受けて，全社的な取り組みを推進していくプロセスをもつ「ブランド創発型企業」[7] であると言える。これらこそが戦略の本質であり，競合他社に模倣されない高付加価値を生み出し，本多プラスの持続的な競争優位性を確保できる本多プラスの源泉である。したがって，本多プラスという企業ブランドの根底には，経営者の明確な経営理念が貫かれているといえる。

Ⅲ．本多プラスの企業競争力の発展プロセス

1．危機意識の革新期

1997 年に入社した，第 3 代目の代表取締役社長である本多孝充（当時は取締役経営企画室 兼 営業本部長）は，当時，修正液などの文具の売上が会社の売上全体の 7 割を占めていたことに強い危機感を覚え，製品分野の多角化の必要性を痛感しそれに乗り出した（表 3 参照）。本多社長は，これから IT の進展によりデジタル化（ペーパーレス化）が進むにつれ，修正液の需要は減少してしまうと将来を見通していた。本多プラスの戦略

表 3　本多プラスの 20 年間の売上構成比率の変化

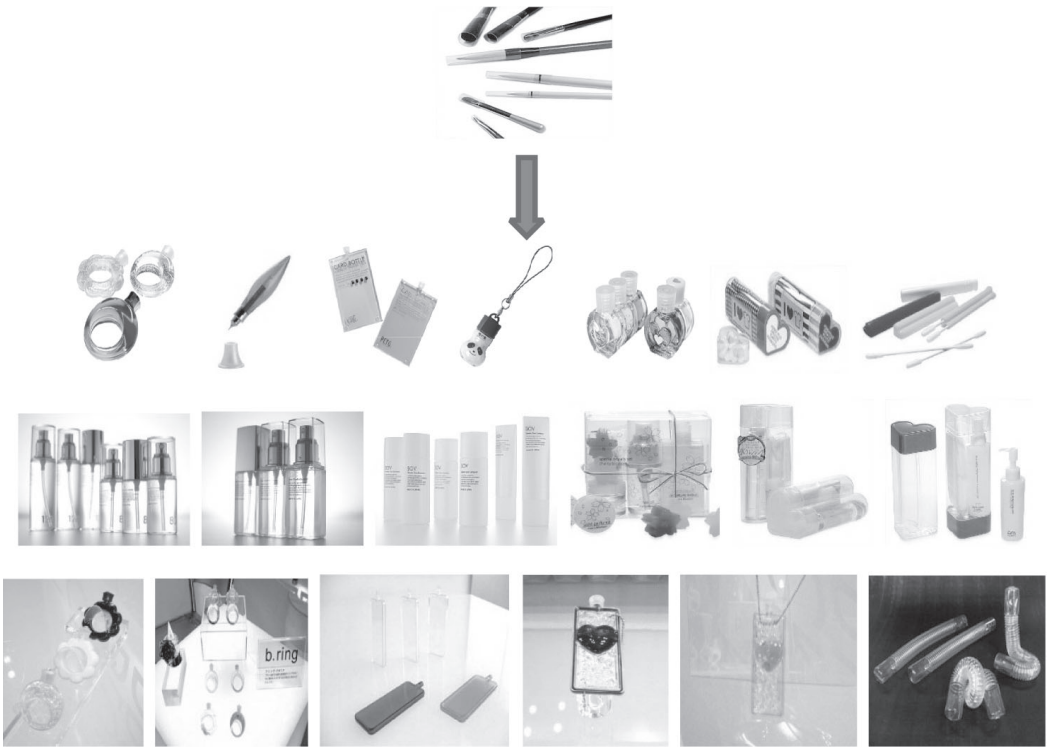
分野	1991 年 6 月期	2011 年 6 月期
文具	75%	9%
日用品	12%	14%
医療・医薬	6%	21%
工具	5%	24%
化粧品	0%	26%
その他	2%	6%

出所：西川 [2011]、229 頁をもとに筆者作成。

的なビジョン[8] は，本多社長が企業経営の陣頭指揮を専務として実質的に引き継いだ後，明確に定められるようになってきたと言える。

本多社長が新たな分野を開拓するために最も注力したのは，化粧品分野であった。しかし，当時（1997 年），化粧品メーカーを訪問して営業しても全く相手にされなかった。その理由としては，①化粧品業界において本多プラスのブランド知名度・認知度が低かった点と，②品質が良いだけで製品の差別化を図ることができなく，その結果売れなかった点が挙げられる。これらの壁を克服するために，本多社長は，「新しいことに挑戦して他社にないものを作る」と「他社にはない付加価値を提供する」ことを目指すことになる。そのため，本多プラスは，トップをはじめとする全社員が一丸となり，より一層の危機意識を持って，化粧品業界において自社ブランドの知名度・認知度向上させるために，全社的に取り組むことになる。したがって，この時期を「危機意識の革新期」と呼ぶことにする。本多社長は，1999 年から，新素材 PEN を用いた世界初のプラスティックネイルカラー容器を開発し，自分が新規設立し

図 7　本多プラスの製品分野の多角化



出所：本多プラスの HP をもとに筆者作成。

た若手中心の組織で小物化粧品容器の製造販売を開始し，化粧品業界に本格的に参入したのである（図 7 参照）。

2. ブロー成形技術力の革新期

2001 年当時，専務取締役に就任した本多社長は，自社の戦略的ビジョンを実現するために，パッケージのデザインから素材開発，金型製作までを一貫して手がける戦略拠点（現ブローラボ）を設立し，相次ぐ改革を実践し，事実上の事業経営を継承することになる。翌年（2002 年）は，本多プラスのコア・コンピタンス[9]であるブロー成形技術力をより一層強化するために，7 億円を投じて本多プラスのコアとなる大宮工場（全館クリーンルームの化粧品・医療品容器成形工場）竣工し，国内の空洞化が叫ばれる中，業界初のクリーンルーム工場として注目を浴びることになる。本多プラスは，このような思い切った設備投資が実を結び，医療分野にまで進出することになる。開発された製品は，気管切開チューブ用の部品である。

また，本多プラスは，自前で金型を作っているため，効率よく試作品も作れるし，急な注文にもスピーディーに対応することができる。これが本多プラスの強みの一つであると言える。こうした自前の金型から，本多プラスは，競合他社では真似できない独創的な小型のボトルを効率よく次々と生み出し，新たな分野を開拓することができた。この時期を「技術力の革新期」と呼ぶことにする。

3．デザイン力×価値提案力の革新期

本多社長は，「他社にはない付加価値を提供する」ために，デザイン力の向上に最も注力した。その戦略的意図には，「デザインは顧客・消費者の心を動かす最も重要な経営資源または見えざる資産の一つである」という考え方が根底にあった。本多社長は，デザイン力を高めるために，2006 年，東京南青山にデザインクリエイティブオフィスを設立し，自分がクリエイティブディレ

クターとなり，自社独自のデザイナー育成術（表 4 参照）でデザイナーを育てながらブロー成形のクリエーター事業を本格的に開始した。デザインクリエイティブオフィスの設立の目的は，「ブロー成形を使って世の中に付加価値の高い，新しい『形』を届ける」という成長戦略を実現させるために，確かな技術と斬新なデザイン力を組み合わせて魅力的な製品の価値を企画提案する力を向上させることである。このデザインクリエイティブオフィスは，現在本多プラスの持続的な成長を促す大きな原動力になっている。ここから本多プラスは，BtoB 顧客（容器を使う企業）の依頼をすぐさま形にするだけではなく，デザイナー自らが製品の売り方まで価値提案する能力を兼ね備えているコア人材を組織的かつ体系的に育てていくことになる。したがって，この時期を「デザイン力×価値提案力の革新期」と呼ぶことにする。

当時（2006 年），本多社長が戦略として構想したのは，次の通りである。「プラスチック小物ブロー成形は，化粧品ボトルに代表されるようにきわめて高度にデザイン化し，多品種少量化する。その際，デザインする力とそれを金型から製造する能力，そして小ロット製品の短期化が勝負となる。ここに人材投資をして内製化し，高付加価値路線で徹底して差別化を図っていく」[10]。本多社長がまず取り組んだのは，戦略的ビジョンを実現するための強い組織づくりである。たとえば，①従来東京営業所として設置していた事務所を，2006 年からデザイン機能を持つ「東京クリエイティブオフィス」に変更した点，②精密機械部の位置づけであった旧本社工場を 2007 年に「ブローラボ」へと組織替えし，ここを拠点に従来一部行っていた金型製造の本格化，新製品の開発・試作，製造用機械の自社生産の強化を始めた点が挙げられる。

このような強い組織づくりに取り組む前に，本多社長は自らが先頭に立って，優れた人材確保を目的とし，2004 年から全国を対象にしたデザイナー職を含めた新卒採用に踏み切り，就職活動ナビに登録し情報発信した。その結果，初年度にもかかわらず約 2000 人のエントリーがあった。2011 年，「東京クリエイティブオフィス」には，4 名の新卒採用，1 名のキャリア採用の 5 名のデザイナーが勤務している。ここで特記すべきことは，新卒採用第 1 号のデザイナーである乙津さんが数多くの実績をあげ，その製品が日本パッケージデザイン大賞 2011 の金賞を受賞した点である。これは，本多社長の優秀な人材を見抜く力と育てる力により，生み出された大きな成果であると言える。

また，本多プラスが求める人材像は，表 5 で示されている 3 つの共感を持てる人材に絞り込んでいる。同社の成長戦略を実現するためには，この前提条件がきわめて重要なのである。なぜなら，ものをつくるときにも，ものを売るときにも，同社の経営理念である「他人（ひと）がやらないことをる」に理解と共感を深めると同時に，それをもとに常に成長・発展を目指し業務活動を行うことで，チームワークを高めることが最も重要だからである。この 3 つの共感だけでなく，同社が求めるのは，多様な個性を持つ人材である。すなわち，①既成概念に捉われない人，②創意工夫ができる人，③遊び心がある人，④いろいろなことに共感を持てる人，⑤統率力のある人，⑥調和を保てる人である[11]。上記の「東京クリエイティブオフィス」のデザイナー集団は，これらの前提条件を満たすと同時に，同社の競争力向上にも大いに寄与している。

表 4　本多プラス独自のデザイナー育成術

(1) 成形がわかる	ブロー成形のノウハウを学ぶことにより，自分たちで成形可能な形状なのかの判断ができるようになる。お客様がイメージしている形状に近いものを提案する。
(2) 金型の仕組みがわかる 設計できる	金型磨きや製品成形の研修を行うことで，金型の仕組みを知ることができる。それぞれの形状に適した，成形方法や金型を提案する。
(3) コストがわかる	材料，成形，印刷やラベルなどの二次加工を含めたコスト感覚を身につけることで，お客様の要望に合わせた提案が可能になる。
(4) 納期がわかる	成形の工程や材料，二次加工などの幅広い知識を身につけることで納期に迅速に対応できる。

出所：本多プラスの HP をもとに筆者作成。

表 5　本多プラスの 3 つの共感

(1) 経営理念への共感	• 本多プラスの掲げる経営理念，社会的使命に共感できること
(2) 成長と成功への共感	• 人間的に成長したいと考え，技術，知識面でも向上しようとしていること • 自身の経済的豊かさの基盤となる会社の成功，繁栄に貢献しようとしていること
(3) チームワークへの共感	• 協調の精神を持ち，チームワークを大切にできること

出所：本多プラスの HP をもとに筆者作成。

さらに，常に魅力的な新製品を生み出すために，本多プラスの「目指す顧客価値」とは，「パッケージのデザインと機能によって顧客の製品の売上向上に貢献する」ことである。本多プラスは，長期にわたって顧客の求める価値を生み出すことで，「小型で斬新なデザインの容器づくり＝本多プラス」という強いブランド・ポジショニングを構築している。その代表的な例として，味の素のうまみ調味料「アジパンダミニチュア携帯ストラップ」[12] が挙げられる（写真 1 参照）。すなわち，本多プラスは，携帯用アジパンダミニ容器を企画提案し製造することにより，ここ数年伸び悩んでいた味の素の調味料の売上 2 割アップに貢献した。その成果として，「アジパンダミニチュア携帯ストラップ」は，日本パッケージデザイン大賞 2011 にて金賞を受賞することで，本多プラスの企業ブランドの知名度・認知度を向上させることができたのである。

4．マーケティング力の革新期

2007 年 8 月，本多プラスは，TBS 系列の日曜劇場『パパとムスメの七日間』（主演：舘ひろしさん，新垣結衣さん）のドラマ備品制作に協力した（写真 2 参照）。主人公である舘ひろしさんが勤める化粧品メーカーの容器やパッケージなどの制作を，「東京クリエイティブオフィス」が担当した。一般的にこのような手法は，プロダクト・プレイスメント（Product Placement）と呼ぶ。すなわち，映画やテレビ番組，ゲームなど，顧客の関心の高いコンテンツの中に広告主の製品や企業ロゴなどをさりげなく登場させることで，企業ブランドの認知度や好感度を高めるためのマーケティング手法である。また，同社は，2009 年，豊橋駅前「ココラフロント」6 階にショールーム型オフィス『SPACE TOYOHASHI』を開設することで，自社のフロントショールームとしてだけではなく，クリエイティブ拠点として様々なアーティストとのプラスティック・コラボレーション事業を企画することになる（写真 3 と写真 4 参照）。このショールーム型オフィスは，マーケティングの 4P の一つであるプロモーション戦略の一環として行われるツールである。その目的は，本多プラスの企業ブランドの認知度・知名度を高めるだけでなく，既存製品と新製品に対する

写真 1　味の素の
「アジパンダミニチュア携帯ストラップ」

出所：本多プラスの HP より。

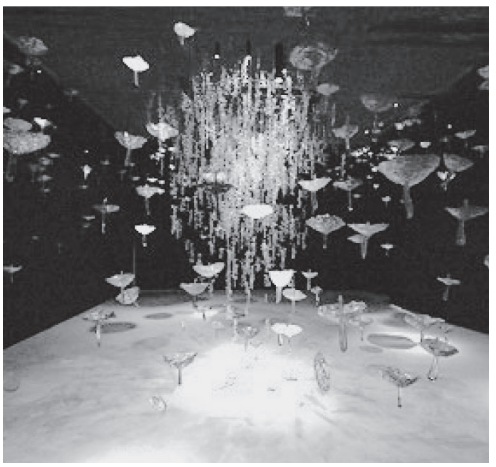
写真 2　本多プラスのプロダクト・プレイスメント
（Product Placement）戦略

出所：本多プラスの HP より。

写真 3　本多プラスのショールーム型オフィス「スペース豊橋」

出所：本多プラスの HP より。

写真 4　本多孝充（本多プラス）とガラス工芸作家（青木美歌氏）とのコラボレーション



出所：本多プラスの HP より。

顧客の認知度や知名度を向上させることで，購買意欲を促すためである。したがって，この時期を「マーケティング力の革新期」と呼ぶことにする。

上記の本多プラスのプロダクト・プレイスメント（Product Placement）をはじめ，ショールーム型オフィス「SPACE TOYOHASHI」，アーティストとのコラボレーションなどは，容器を使う顧客に自社の優れた技術力とデザイン力をアピールしてさまざまな取引先の業種を広げると同時に，社内の全社員のモチベーションを高め，自社が「いま何をすべきか」を明確に示すことができる。また，同社の売り方は，競合他社と異なる次のようなこだわりがある。①経営トップ自らが率先して営業に回ることで，顧客の生の声から課題とトラブルの予兆を見つけ出し，それらをいち早く解決することでビジネスチャンスにつなげることができる。②週 1 回は，営業担当者の提案内容と進捗情況を確認することで，常に改善点を見つけ出し営業力を高めることができる。③顧客に言われたことに対して回答するだけでなく，自社の強みをきちんと話せたかをチェックすることで，常に改善点を見つけ出しプレゼンテーション力を高めることができる。④客先の風土に合わせて社員のコンビと服装を変えることで，柔軟に対応することができる。これらの一連のプロモーションと売り方も，本多社長の戦略的意図（strategic intent）の下で行われている。

このように本多プラスは，本多会長の「売る力」に，本多社長の「売れる社員」と「魅せる力」を加えたのである。言い換えれば，前者は「量的営業業務」であり，後者は「質的営業業務」である（表 6 参照）。その結果，ものづくり中小企業が陥りがちな，「良いものを作れば売れる」というプロダクトアウト（Product-out）の発想から，「ものの価値に対する最終意思決定権は顧客にある」という徹底したマーケットイン（Market-in）の発想へと転換することで，持続的成長を果たすことができた。すなわち，顧客に自社独自の

表 6　本多プラスの「量的営業業務」×「質的営業業務」のバランス戦略

量的営業業務	質的営業業務
営業担当者だけでなく，デザイナーも工場長も営業の最前線に携わることで，「全社員営業体制＝全社的な営業活動ができる体制」を構築した。専門家の視点から顧客の要望を引き出し，的確に価値提案を行う。	さまざまな顧客の業種に応じた事前準備を欠かさない。サンプル一つにも創意工夫を何度も重ね，試作専用工場の「ブローラボ」で納得いくまで修正し，「本気のサンプル容器」創りと「サプライズ」営業を行う。

出所：本多社長のインタビューをもとに筆者作成。

製品品質とデザインの良さをよりわかりやすく伝えるための「プレゼンテーション力」を高めると同時に，顧客の潜在的なニーズを的確につかみ，顧客に常に驚きと感動を与えられる「売れる社員」＝「売れる仕組みを生み出すデザイナー集団」を育てることで，「タコノキ経営」を実現し20年以上にわたり黒字経営を続けることができたのである。同社の「マーケティングの革新期」は，ここから始まったと言っても過言ではないだろう。

5．企業ブランド力とCEOブランド力の革新期

上記の成果により，2005年から本多プラスは，『NIKKEI DESIGN（日経デザイン）』という「月刊デザイン戦略情報誌」などを通じて，本多プラスの新製品の情報，デザインの重要性，デザイン戦略，新素材の開発などを紹介している。それにより，同社は外部のステークホルダーに自社独自の技術力・デザイン力をアピールすると同時に，自社の企業ブランドの認知度・知名度の向上に力を注ぐことになる。とりわけ，2009年5月，日経トップリーダー巻頭特集で「不況でも売る！『超』町工場経営」全16頁の記事で本多プラスの成長の秘訣が掲載された。ここで特記すべきことは，本多プラスの経営革新を成功に導く原動力になっている「7つの経営哲学」と「7つの実践」，「不況に負けない会社のつくり方」である（表7と図8参照）。また，これらすべては，マーケティング的な発想から生まれている点も注目すべき点である。

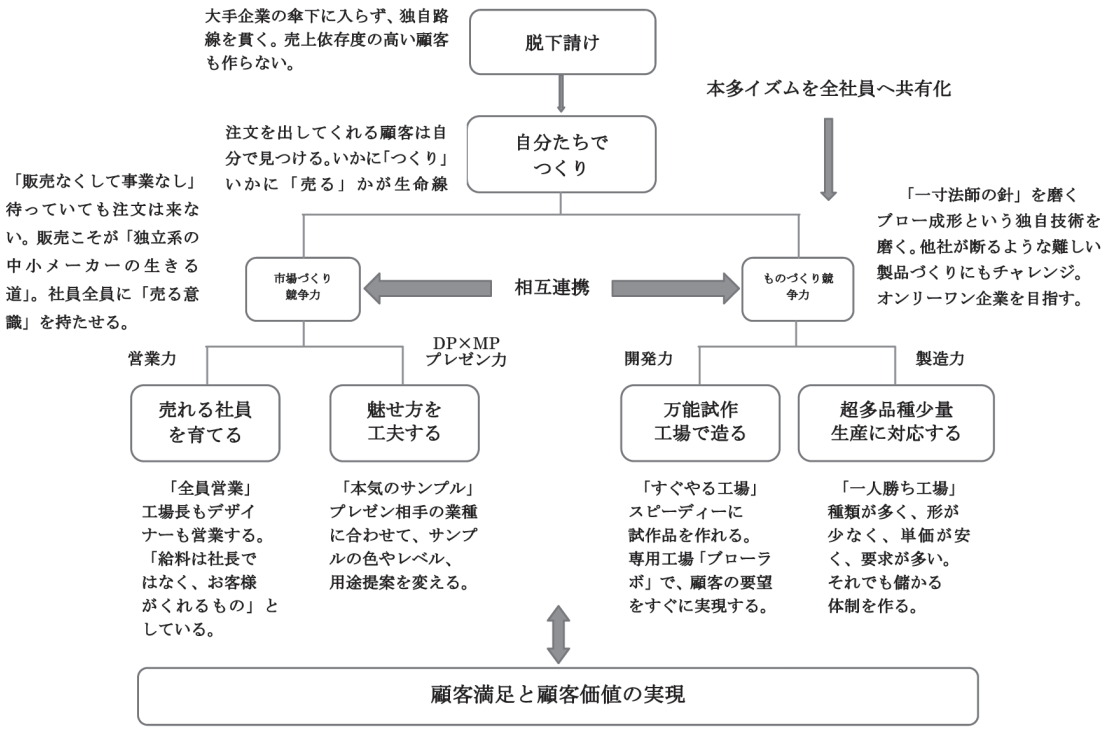
本多プラスの持続的成長の原動力について，まず「7つの経営哲学」から探ってみることにする。第1に，ものをつくるときものを売るときも，競合他社がやりたくないことや競合他社がやらないことをやり続けることで，差別化を図ることができる点である。第2に，より差別化された製品を生み出すために，コア技術であるブロー成形技術力を向上させる点である。第3に，経営トップ自らが率先垂範の上，社内への周知徹底と実効ある体制整備を行い，コア・バリューである経営理念などを全社員に着実に浸透させるよう働きかけることで，強い企業づくりを実現することができる点である。第4に，一つの業種の顧客にこだわらず，「タコノキ」のように様々な業種の顧客を増やすための営業力，企画提案力，デザイン力，全社的なマーケティング力を向上させる点である。第5に，顧客に自社製品のメッセージを明確に伝えると同時に，顧客のニーズを迅速かつ的確にくみ取れる「売れる社員」を育てることと，製品の良さをよりわかりやすく伝えるための「プレゼンテーション力」を強化させる点である。第6に，全社員が受け身の立場ではなく，より自主的な立場から自分で考え，自分でつくり，自分で売る力を養わせる点である。第7に，自社製品の価値に対する最終意思決定権を持つのは，あくまでも顧客である点である。

表7　本多プラスの経営革新を成功に導く原動力になっている7つの経営哲学と実践

本多会長の7つの経営哲学	ⅰ「他人のやらないことをやる」 ⅱ「『一寸法師の針』を磨く」 ⅲ「会社は放っておけばつぶれるようにできている」 ⅳ「台風でも倒れない『タコノキ』経営を実現する」 ⅴ「販売なくして事業なし」 ⅵ「自分で考え，自分でつくり，自分で売る」 ⅶ「給料は社長ではなく，お客様からいただくもの」
本多社長の7つの実践	ⅰ「提案の数と量，スピードを高める」 ⅱ「自分たちで作ったものを一番よい状態で魅せる」 ⅲ「BtoCのつもりでBtoBをやる」 ⅳ「企業の担当者にも『欲しい』と思わせる」 ⅴ「工場で働く現場社員も大切な営業スタッフ」 ⅵ「肝心なのは驚きを与える営業」 ⅶ「魅せ方で顧客の反応は2～5倍は変わる」

出所：中沢・永井・織田 [2009]，16-17頁をもとに筆者作成。

図 8　本多プラスの不況に負けない会社のつくり方

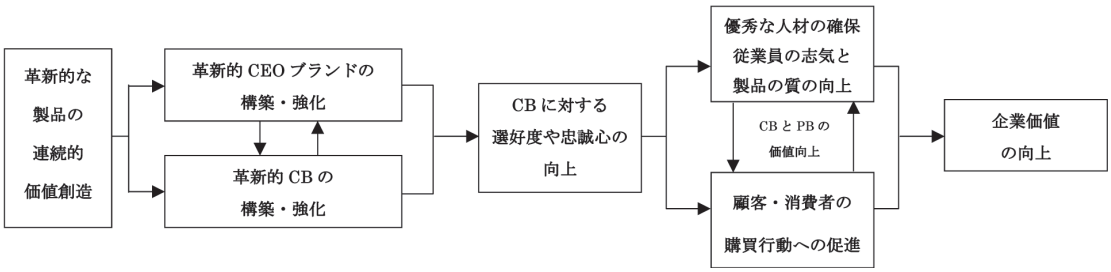


注：DP(Design Power)，MP(Marketing Power)
出所：中沢・永井・織田 [2009]，17 頁をもとに修正・加筆。

次は，本多社長の「7 つの実践」から探ってみることにする。第 1 に，本多プラスの競争優位を支えるコア・コンピタンスである「売れる仕組みを生み出す」デザイナー集団の数多くの企画提案書をはじめ，ブロー整形・金型・コスト・納期の仕組みがわかるデザイナー集団が存在することで，商品化から納品までの期間を短縮化し，スピードを高めることができる点である。第 2 に，本多プラスが生み出したユニークな容器の品質とデザインの良さをわかりやすく伝えると同時に，それらを最も良い状態で魅せることで，顧客の購買意欲を促すことができる点である。第 3 に，本多プラスの主要顧客は容器を使うメーカーであるのにもかかわらず，ものを最終的に使う一般顧客向けのマーケティング（プロモーション）活動のような効果的な魅せ方ができる点である。第 4 に，本多プラスの主要顧客である容器を使うメーカーの担当者に自社のユニークな小型容器を「欲しい」と思わせるサプライズ営業とプレゼンテーションができる点である。第 5 に，本多プラスの持続的な成長の最も大きな原動力の一つである，営業担当者だけでなく，工場で働く現場の社員とデザイナーをはじめとする全社員で営業活動ができる点である。第 6 に，常に顧客に驚きと感動を与え続ける営業（演出）ができる点である。第 7 に，「魅せ方で顧客の反応は 2 ～ 5 倍は変わる」というマインドを持って，創意工夫に富んだ「魅せ方」ができる点である。

したがって，本多会長の「7 つの経営哲学」と本多社長の「7 つの実践」は，社内の全社員に「いま何をすべきか」を明確に示す「正しい戦略」の方針であると同時に，それぞれの社員が持続的成長を目指して目標期日までに営業目標などが確実に達成できるよう彼らの行動と会社の将来を正しく方向付けるバイブルであるとも言える。本多プラスの 20 年以上にわたる黒字経営は，これらに対して全社員が強く共感すると同時に，徹底的に実践を続けることで，実現できたと言える。そ

図 9　革新的な製品の連続的価値創造が CB と CEO ブランド，PB の価値と評判の向上に与える影響



注：PB（Product Brand）
出所：徐 [2010]，244 頁をもとに加筆。

の結果，本多プラスならではの「ものをつくる力＝ものづくり競争力」と「ものが売れ続ける仕組みをつくる力＝市場づくり競争力」のバランス戦略が確立され，不況でも倒れない，利益を出せる強い企業（組織）づくりにつながったのである。

上記のことを踏まえると，本多プラスは，競合他社が真似できないブロー成形技術力に裏打ちされた革新的な製品（ユニークな小型容器）と斬新なデザインを次から次へと生み出すことで，自社独自の企業ブランド力と CEO ブランド[13] 力を同時に高めることができた。その結果，本多プラスの企業ブランドに対する選好度を向上させ優秀な人材を確保すると同時に，自社ブランドに対する忠誠心を高め，社員の志気と製品の質が向上し，顧客・消費者の購買意欲を促すことで，自社の企業価値を向上させることができたと言える（図 9 参照）。

本多プラスが企業ブランド力と CEO ブランド力を大きく高められる転換期を迎えたのは，日経スペシャル『カンブリア宮殿―村上龍の経済トークライブ―』に単独出演し，本多プラス独自の提案型営業スタイルを取り上げられた 2011 年 9 月以降からだと考えられる。これをきっかけに，日本全国において本多プラスの企業ブランドと CEO ブランドの認知度や評判も一気に高まったのである。その後，NHK 総合『金とく―ものづくり探訪 わが社の売りは " 世界初 "―』にも出演し，本多プラスが世界で初めて開発した「PEN 樹脂ボトル」の情報を発信することで，自社の優れた技術力もアピールした。2012 年 10 月と 12 月には，『NIKKEI DESIGN（日経デザイン）』という「月刊デザイン戦略情報誌」を通じて，Apple にも真似できない，グローバルに通用するデザイン戦略とブロー成形技術力，新素材「メタパール」の情報も発信した。

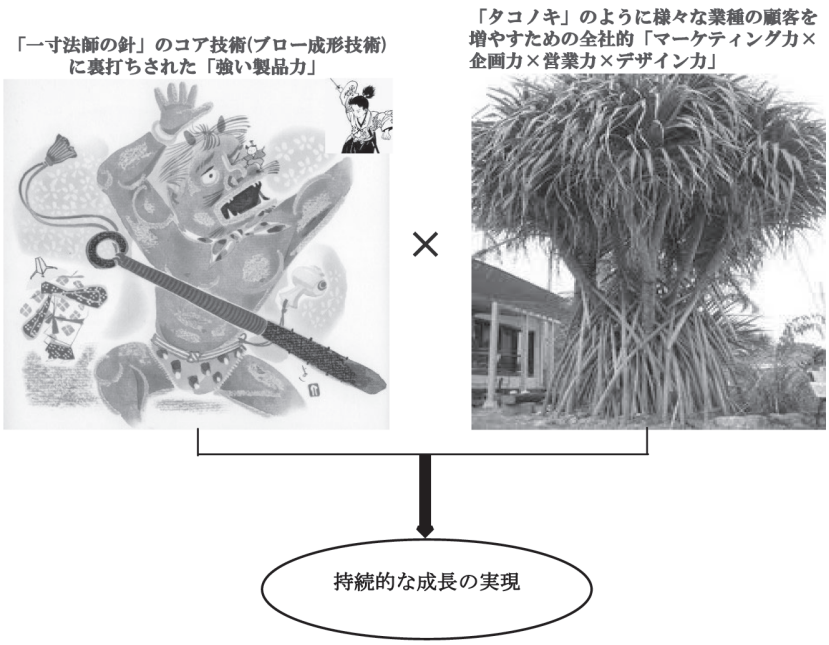
Ⅳ．おわりに

1．総括

本稿では，日本の製造業が「技術力で勝る日本が，なぜビジネスで負けるのか」というジレンマから抜け出すためのヒントを，「本多プラス」の事例から明らかにした。それは，本多プラスの「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略の実践である（図 10 と図 11 参照）。その結果，同社は，「失われた 20 年（平成の大不況）」といわれる長引く不況下でも黒字経営を続けている。すなわち，競合他社に対して模倣困難性の高い本多プラス独自のコア技術である「ブロー成形技術（＝ものづくり競争力）」に裏打ちされたオリジナル製品づくりを強化すると同時に，顧客の潜在的なニーズと時代の要請を迅速かつ的確に捉え，それらに見合った製品を創り出すための「デザイン力とマーケティング力（営業力・プレゼン力＋価値提案力）＝市場づくり競争力」を全社的に取り組むことで，持続的な成長を実現している。まさに，「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略こそが，国内・海外市場における日本の製造業（大企業・中小企業）の成長を促す重要な鍵なのである。

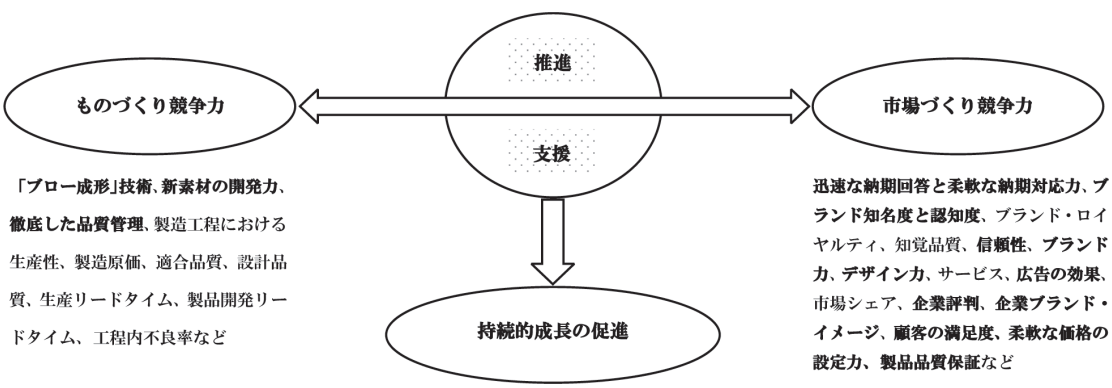
また，本稿では，本多プラスの経営革新を促進した 7 つの経営哲学を良い方向に導く戦略的ビジョンと成長戦略の明確な提示と，組織の中にマーケティング・マインドを植え付けるための 7 つの実践が，同社の「ものづくり競争力」と「市

図 10　本多プラスのものづくり競争力と市場づくり競争力のバランス戦略 i



出所：筆者作成。

図 11　本多プラスの「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略 ii



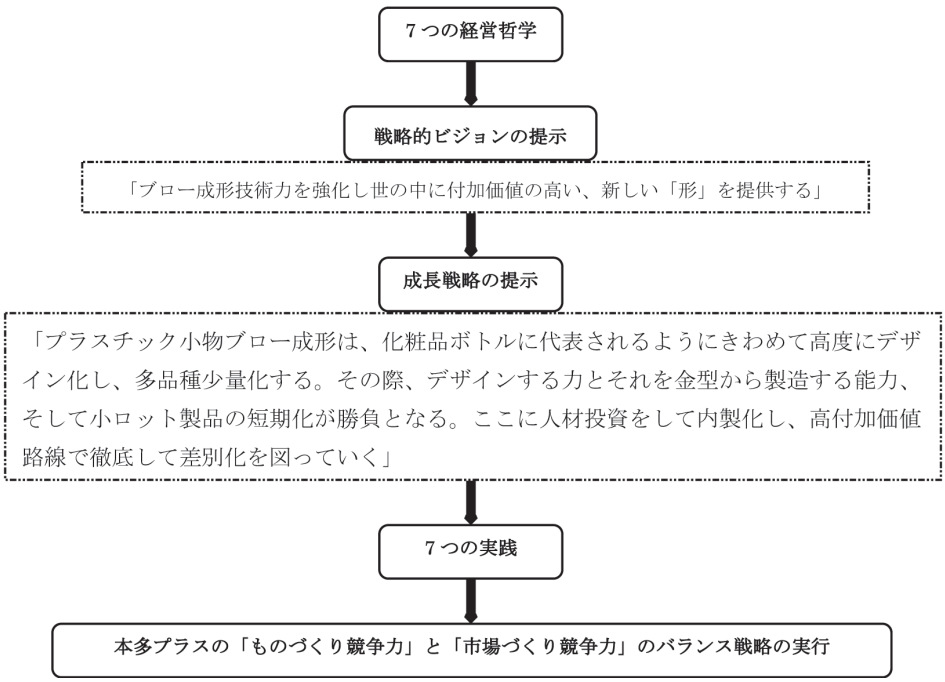
出所：筆者作成。

場づくり競争力」のバランス戦略を支えている実行プロセスであることが明らかになった（表 7 と図 12 参照）。それに加えて，ものをつくるときにも，ものを売るときにも，自社独自の経営理念「他人（ひと）がやらないことをやる」を全社員が徹底的に共有・実践することで，持続的な成長を続けていることが，同社のコア・コンピタンスであることも明らかになった。この点は，経営理念の共有・実践の重要性を安易に考えている多くの中小企業経営者に示唆するところが多いであろう。

さらに，本稿での事例考察を通じて明らかになった不況下でも勝ち続ける中小製造業の条件は，以下のとおりである。

まず第 1 に，大企業からの受託・請負業務だけを頼りにしない脱下請けという考え方の貫徹である。第 2 に，競合他社に対して模倣困難性の高い自社独自の「コア技術」に裏打ちされた圧倒的な製品開発力と革新的な製品を生み出すための絶え間ない開発努力である。第 3 に，現場と密接したチーム営業力である。第 4 に，「ものづくり競争

図 12　本多プラスの 2 つの競争力のバランス戦略の実行プロセス



出所：筆者作成。

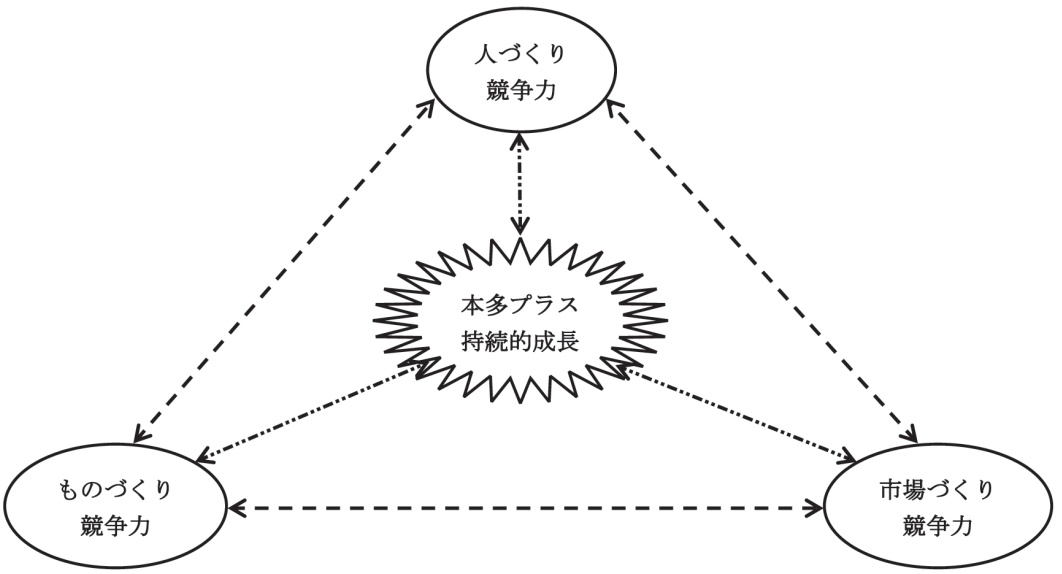
力」と「市場づくり競争力」を結びつけると同時に，消費者の心を動かす「デザイン力」である。第 5 に，企業トップの自社ブランドに対する明確な理解と，マーケティングとデザインに対する企業トップの積極的な関与である。第 6 に，自社ブランドの知名度・認知度を高めるためのマーケティング・コミュニケーション戦略である。第 7 に，全社員のコア・バリュー（経営理念・価値観・ビジョンなど）の徹底した共有・実践である。第 8 に，「経営者の顔が見える経営」の実現と「経営トップのパーソナル・ブランド＝ CEO ブランド」の確立である。

以上，本稿の考察を通して明らかになったのを総体的にまとめると，図 13 のように示すことができる。すなわち，本多プラスならではの「ものづくり」と「市場づくり」，「人づくり」といった 3 つの競争力を常に強化することで，20 年以上にわたり黒字経営を続けることができたと言える。

まず一つ目は，本多プラスならではのものをつくる力である。その根底にある考え方は，小さくても大手企業を含む競合他社に負けない「一寸法師の針」のようなコア技術を常に磨くことである。同社は，自社独自のブロー成形技術を一層強化し，競合他社が模倣できない，化粧品分野・医療部品・文具・工具と 1 万 7 千種類のユニークな小型容器を次から次へと生み出し続けることで，プラスチック加工メーカーから容器を使う顧客（メーカー）に「新しいカタチや価値」を提案できる「クリエーター型企業」へと進化し続けている。最近では，Apple にも真似できない，同社の新素材「メタパール」などの開発に注力し，プレミアム・ブランドまたはグローバル・ブランドとしてさらなる成長を目指している。本稿では，これを同社の持続的成長を裏で支えている「ものづくり競争力」と呼んでいる。

次に二つ目は，本多プラスならではの売る力である。その根底にある考え方は，「タコノキ」の幹の構造ように取引先の業種を広げ，需要を安定させることである。同社は，このような構造を構築することで，一つの業種の製品が売れなくなっても，他業種向けの製品がそれを補えるため，変化の激しい経営環境の中でも揺らがない経営を行うことができたと言える。本稿では，これを同社の持続的成長を表で支えている「市場づくり競争

図 13　本多プラスの持続的成長を支えるトライアングル・モデル



出所：筆者作成。

力」と呼んでいる。この戦略的要素としては，BtoB 企業なのに，BtoC 企業のような組織づくり（東京クリエイティブオフィス）をはじめ，営業力，企画力，プレゼンテーション力，デザイン力，全社的マーケティング力が挙げられる。すなわち，①売上を増やすための強力な「全社員営業体制」，②自社独自の製品の質感とデザインの良さを分かりやすく伝えるショールーム，③本多プラスと世界有名なデザイナー，著名なアーティストとのコラボレーション，④ Happy，Active，Merry，Enjoy のイメージを連想させる本多プラスオリジナル・ブランド（Ame）の構築・強化，⑤本多会長と本多社長のメディア露出などを通じた「自社独自の経営理念・ビジョン・成長戦略と優れたブロー成形技術力，自社の独自性のあるデザインの魅力」を発信するための戦略的広報活動である。同社は，これらの戦略的要素を通して，自社独自の企業ブランドと CEO ブランド，製品ブランド・技術ブランドの価値と評判を向上させることができた。

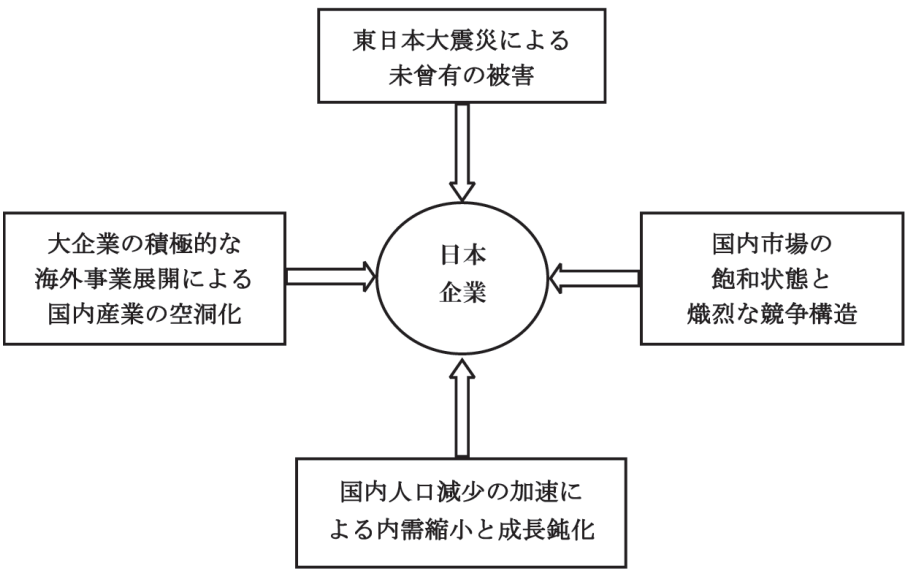
最後の三つ目は，本多プラスの「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略の確立に大いに貢献している，人を育てる力である。その根底にある考え方は，ものをつくるブロー成形技術と金型の仕組みといった製造技術の知識，コストの構造・納期などをはじめ，売れるデザインの仕組みを生み出し続けるデザイナー集団を目指すことである。数年間にわたって構築した結果として，同社は，顧客の潜在的なニーズをより的確に把握すると同時に，彼らの期待価値を遥かに上回る価値を提供することができた。さらに，同社は，顧客に常に驚きと感動を与え続けることにより，自社独自のブランドを構築・強化することができたと言える。本多社長が育て上げたデザイン集団は，まさに「自分で考え，自分でつくり，自分で売る」という本多会長の信念を，本多社長が新たな時代の要請に対応する形で進化させたトータル・マーケティング・コミュニケーション専門組織とも言える。

2．今後の課題

今，日本の中小製造業は，図 14 に示されている外部環境の変化要因だけでなく，経済のグローバル化と情報通信技術（Information and Communication Technology）化の推進といった時代の大きなうねりの中で，かつての下請企業から脱皮するために，海外市場に積極的に進出しなければならない。すなわち，日本の中小製造業にとって，海外進出は選択ではなく，必須なのである。

したがって，本多プラスのさらなる成長を目指

図 14　日本の中小製造業の海外進出を促す外部環境の変化要因



出所：筆者作成。

すためには，次のような戦略が必要である。①コア技術力と斬新なデザイン力を活かした自社独自のプレミアム・ブランドの構築・強化である。②グローバルに通用する人材の育成とグローバルな視点に立ったマーケティング力の強化である。③海外の事情をより深く理解し現地経済に貢献することで，自社の存在意義を高めることができる戦略的な取り組みの強化である。

（文中敬称略）

注

1　ここでいう「ものづくり」とは，生産のみならず，製品開発や購買など，製品ができあがるまでの価値創造活動を総称する，広義の概念である。藤本 [2003]，3 頁。「ものづくりの組織能力」とは，顧客を引きつけ満足させる製品設計情報を，いかに上手に創造し，それをいかに上手に素材に転写するかに関する，その企業固有の能力を指す。藤本 [2003]，33 頁。

2　ここで言う企業の 2 つの競争力は，藤本 [2003]・[2004] の視点に基づいている。

3　本多プラスの概要については後述する。

4　ここで言う日本の「失われた 20 年（平成の大不況）」とは，バブル景気崩壊後の 1990 年代前半から現在の 20 年以上の不況を指す。

5　ブロー成形技術とは，金型にプラスチックを流し込み空気を入れてさまざまな形で成形する技術である。

6　ここで言うステークホルダーとは，企業の目的や使命達成に対して影響を与える利害関係者グループもしくは個人のことを指す（Freeman[1984], p.52）。ステークホルダーは，内部と外部のステークホルダーに大別できる。すなわち，前者は，経営者と従業員が挙げられる。後者は，一般消費者・顧客をはじめ，株主，投資家，取引先，業界団体，サプライヤー，メディア，アナリスト，債権者，消費者団体，NPO，地域社会，自治体，政府，政治団体，監督官庁などが挙げられる。

7　「ブランド創発型企業」の代表的な事例としては，Google が挙げられる。詳しくは，田中 [2012]，34-36 頁を参照されたい。

8　ここで言う戦略的ビジョンとは，企業の明確な志であると同時に，企業が将来，全社レベルで目指すべき方向付けであると定義する。すなわち，Hamel & Prahalad[1989] の言うストラテジック・インテント（strategic intent）と同様な概念として捉える。

9　ここで言うコア・コンピタンスとは，顧客に

対して他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する企業の中核となる力である（Hamel & Prahalad[1994], p.4, 一條訳 [1995], 11 頁）。

10　西川 [2011]，231 頁。

11　西川 [2011]，237 頁。

12　この小型容器は，透明度が高く品質も高いボトルである。

13　こここで言う CEO ブランドとは，「企業の CEO が有する卓越した資質と能力，とりわけリーダーシップとコミュニケーション能力を発揮し，実質的な企業価値の向上に大いに貢献した結果，競合他社と異なる自社独自の企業ブランドの差別的な優位性を生み出すと同時に，組織内部と外部のステークホルダーにさまざまな側面において多大な影響を与えることにより，一種のパーソナル・ブランドとしての役割を果たす企業の最高経営者」を指す。代表的な CEO ブランドとしては，APPle の共同創業者であるスティーブ・ジョブズと松下電器産業（現パナソニック）の創業者である松下幸之助などが挙げられる。CEO ブランドに関する詳しい内容については，徐 [2010] を参照されたい。

【参考文献】

日本語文献

徐誠敏 [2010]『企業ブランド・マネジメント戦略―CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ』創成社。

徐誠敏 [2012]「先進国市場と新興国市場におけるサムスン電子の躍進要因に関する研究―デザイン力，グローバル・マーケティング力，グローバル・ブランド力の革新期に着目して」『富士ゼロックス 小林節太郎記念基金 2009 年度研究助成論文』，1-36 頁。

徐誠敏 [2014a]『中小企業にも適用可能なインターナルブランディングの戦略的取組事例＆韓国企業の成功事例から学ぶグローバル・マーケティング戦略』東洋出版（電子書籍）。

徐誠敏 [2014b]「第 1 章 国家ブランディングの妥当性と範囲 , 発展」林田博光 , 平澤敦 監訳『国家ブランディング―その概念・論点・実践』中央大学出版部。

徐誠敏 [2014c]「グローバル・ブランド構築の戦略的要因―サムスン電子の 5 つの革新期を超えて」田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣。

徐誠敏 [2015]「チームで取り組むブランディング」一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会著『社員をホンキにさせるブランド構築法』同文舘出版。

田中洋 [2012]『ブランド戦略―ブランドはなぜ成功し，失敗するのか』同文館出版。

丹下博文 [1999]『新版・国際経営とマーケティング―グローバル化への新しいパラダイム』同文館。

中沢康彦・永井学・織田孝一 [2009]「特集 不況でも売る！「超」町工場経営―絶妙の父子経営で安定成長 本多プラスの秘伝」『日経トップリーダー』5 月号，12-27 頁。

西川幸孝 [2011]『小さくても「人」が集まる会社―有益人材集団をつくる「採用マネジメント力」』日本経済新聞出版社。

Hamel,G. and Prahalad. C.K.[1994], *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.（一條和生訳 [1995]『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社）。

Porter, M.E.[1998], *On Competition*, Harvard Business School Press.（竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社）。

本多孝充「下請けがデザインなんては間違いだ！」『日経デザイン』6 月号，20-23 頁。

本多プラス株式会社の HP　http://www.hondaplus.co.jp/

英語文献

Freeman, R.E.[1984], *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice Hall.

Hamel, G, Prahalad, C.K .[1989], “Strategic intent,” *Harvard Business Review*, Vol.89 No.3, pp.63-76.