

地方から

Global

新潟の「独自性」を世界へ

本冊子作成にあたり、インタビュー調査に協力してくださった、マルナオ株式会社様、和田ステンレス工業株式会社様、株式会社ツインバード様に感謝申し上げます。



本冊子は新潟国際情報大学共同研究費（内田亨代表、高井透、藤田美幸、小宮山智志、藤瀬武彦「ローカル中小企業の国際化：いかにして海外市場を創造するか」）の助成を受けて行われました。
この場を借りて感謝の意を表します。

発行所 新潟国際情報大学 経営情報学部経営学科 高井透、内田亨

作成者 教員／高井透、内田亨
学生／足立藍理、阿部美月、五十嵐駿翔、今井美緒、木澤悠真、齋藤穂菜、高野美妃、高橋司、村山遥月

印刷 株式会社 北都
〒950-0801 新潟県新潟市東区津島屋7-30
電話 (025)212-2212(代)
<https://www.hokuto-com.co.jp/>



十日町
企業編



Global
新潟から
世界へ



内田
ゼミナール
アカウント



高井
ゼミナール
アカウント

地方から

Global

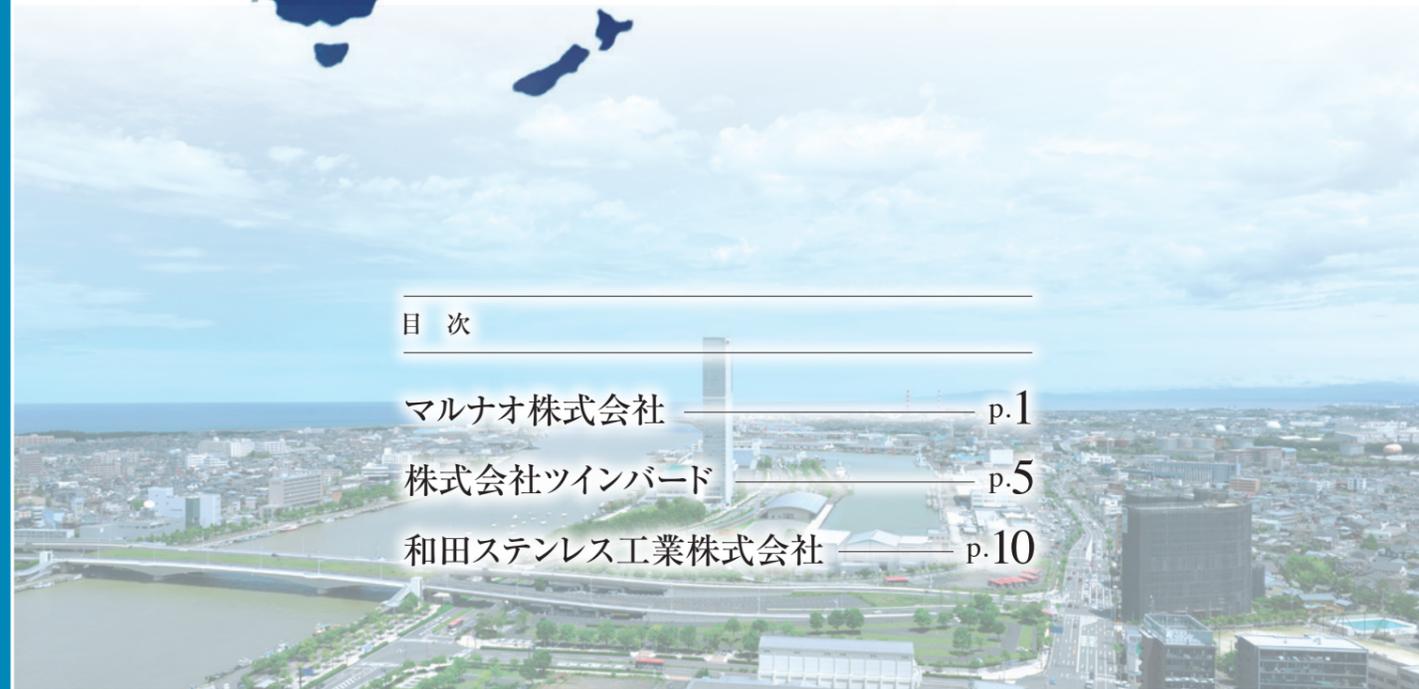
新潟の「独自性」を世界へ



海外展開を行っている
新潟県の企業経営

目次

マルナオ株式会社	p.1
株式会社ツインバード	p.5
和田ステンレス工業株式会社	p.10



マルナオ株式会社

—後発企業 concepts を覆すマルナオの戦略



写真2 パリにある直営店
出所：マルナオ株式会社HP



写真3 代表取締役 福田隆宏様
出所：リジョナルキャリア新潟 インタビュー記事



写真1 社屋
出所：マルナオ株式会社HP

1 会社概要

マルナオ株式会社（以下、マルナオ）は、現在、新潟県三条市に本社を構え、箸やかトラリーの専門メーカーとして確固たる地位を築いている。創業当初、大工道具の製造を手がけていたが、時代の流れとともに事業の方向性を見直し、金属加工の高い技術を活かして箸の製造へと進出。現在では、国内外の一流ホテルやレストランにも採用されるなど、その品質の高さが広く認められており、多種多様な製品ラインナップを展開。創業85周年を迎えた今もなお、伝統を守りながら革新を続け、さらなる成長を目指している。

表1 マルナオの企業概要

会社名	マルナオ株式会社
代表者	代表取締役社長 福田 隆宏
設立	1939年
製品	・箸(極上、特上、上、特別限定品) ・スプーン、フォーク、ナイフ、箸置き、文房具
資本金	1,000万円
社員数	10人以上～20人未満
所在地	〒959-1107 新潟県三条市矢田1662-1
ホームページ	https://www.marunao.com

出所：マルナオHPをもとに著者作成

企業信念

彫刻の伝統技からはじまったモノ作りは、現在、卓越した技能を巧みに駆使し、高い精度と美しい仕上がりの商品を世に送り出している。先人達の軌跡と伝統を踏まえうえて、伝統と革新を融合した道具を作り続けている。

2 創業の意図と事業内容

マルナオはもともと、創業時に大工道具を生産していた老舗企業である。マルナオが箸に着目したのは、もちろん大工道具の分野で培った手先の細かい技術が応用できることと、高級な箸が日本市場から消え去っていくのではないかと危機感からであった。

箸、かトラリーの製造・販売【製品情報】



写真4 箸(極上、特上、上、特別限定品)



写真5 箸置き、レスト(ナイフ置き)



写真6 スプーン、フォーク、ナイフ、お椀、カップ(一部金属製)



3 沿革

表2 マルナオの沿革

1907年	初代 福田直悦 長岡市に生誕。	2004年	7.13集中豪雨にて全ての機械・資材を総入れ替え
1934年	三条市本町に移住し、仏壇彫刻師として自立。	2006年	三代目福田隆宏 代表取締役役に就任しハードツールとWOOD ZAKKAの2事業を柱にする。
1939年	木工機械を導入し、墨坪車の製造を始め、木工業を創業。	2008年	6月 インテリアライフスタイルショー初出展。
1963年	三条市南新保に移転。	2009年	社名をマルナオ株式会社に改名。百年物語に参画し、ドイツフランクフルト・アンビエンテ初出展。ロンドンショールーム展示。
1965年	有限会社 福田木工所に会社組織として設立。資本金1,000万円。	2013年	1月、9月 フランスパリ・メゾン・エ・オブジェ初出展。
1967年	三条市南四日町に工場、三条市吉田に資材置場、資材倉庫を新築。	2014年	4月「燕三条工場の祭典」に参画し、イタリアミラノ・サローネ初出展。
1983年	二代目福田健男 代表取締役役に就任。社名を有限会社フクダに改称。	2014年	11月三条市矢田にオープンファクトリーとショップを併設した新社屋を設立。
1984年	三条市南四日町2丁目12番10号に会社(工場・倉庫)を移転。	2017年	脳差テーブルナイフ&フォークが、ドイツ「red dot design award」受賞。
1985年	NCルーターマシンを導入。	2019年	8月 国内2店舗目となる東京・青山に直営店をオープン。11月新潟県の製造業では初となるフランス・パリに直営店をオープン。
2000年	レーザーマシンを導入。		
2002年	国際展示場にてギフトショーに出展し、高い評価を得た。		

出所：マルナオHPをもとに著者作成

4 海外展開の過程

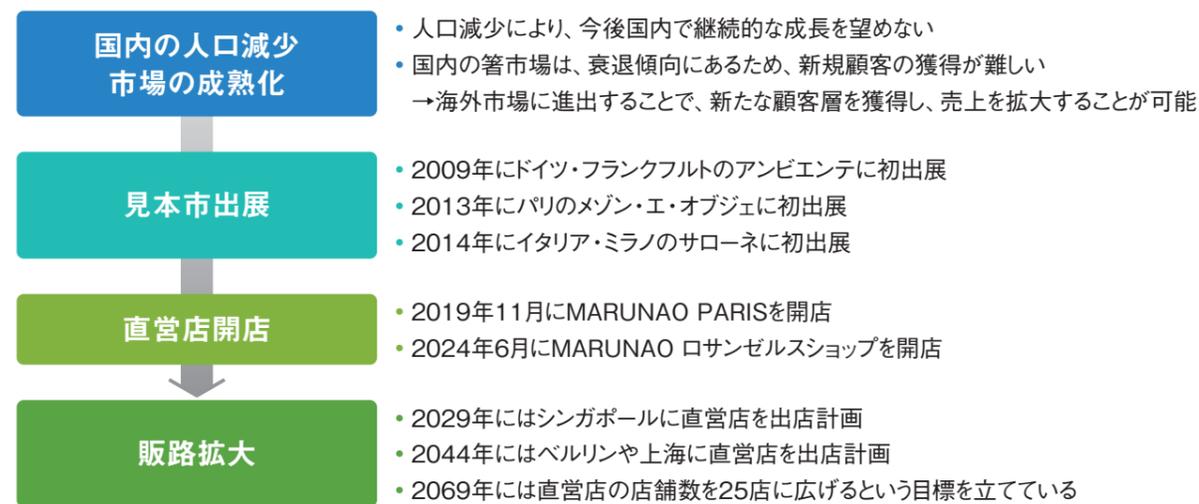


図1 マルナオの海外展開
出所：マルナオHPより著者作成



海外事業進出国
フランス・モナコ・ブルガリア・スイス
スペイン・イギリス・ドイツ・台湾・香港
韓国・マレーシア・シンガポール・中国
アメリカ

図2 マルナオの海外展開諸国
出所：マルナオHPより

5 分析—後発企業という視点からの分析

「後発企業の定義」

後発企業とは、リーダー企業を模倣し、効率的に学習できるという後発優位によって先発企業をキャッチアップする企業である。

「後発企業のデメリット」

後発企業には、以下の3点のデメリットがあるとされている。

- ①後発なので、価格や規格などが決まった状態で戦う可能性がある。
- ②後発だと目新しさがないので、ブランド化が難しい。
- ③経験値が低いと、競争が不利になりやすい。

「後発企業としてのマルナオの戦略」

マルナオは、開業当初大工道具の製造を続けていたが、集中豪雨で三条市を流れる五十嵐川が氾濫し、工場の機械や資材の総入れ替えを余儀なくされ、箸の製造に参入した。その意味で、マルナオ株式会社は後発企業であると言える。

しかし、マルナオは独自性の高い技術と戦略で、これらのデメリットを克服している。

後発企業のデメリットを克服するためのマルナオの戦略を、以下の図を用いて説明する。



図3 分析フレームワーク

3つのデメリットを上記の3つの戦略で克服していることを表しているのが以下の表である。

表3 後発企業としての課題とマルナオの差別化戦略

	デメリット	戦略
1	後発なので、価格や規格などが決まった状態で戦う可能性がある 後発企業は、既に市場で確立された価格や規格に従わざるを得ないため、独自の価格設定や製品仕様の自由度が制約されることがある。	マルナオは、金属加工の 産業集積地 である燕三条市に本社を構え、その利点を生かして高級木材である黒檀や紫檀を使って箸の製造を行うことができた。そのため、価格競争に巻き込まれず、ブランド価値を高めることができ、デメリットを克服した。
2	経験値が低いと、競争が不利になりやすい 後発企業は経験値が低いため、市場の知見やノウハウ、ブランド力、コスト効率で先発企業に劣り、競争で不利になりやすい。	マルナオはもともと「 大工道具の製造 」を行っていたため、その技術を活かして高級層をターゲットにした箸の製造を行い、他社との差別化を図った。その結果、このデメリットを克服できた。
3	後発だと目新しさがないので、ブランド化が難しい 先発企業がすでに市場でのブランド認知を進めていることが多いため、後発企業にはそれらを越えることのできる差別化や革新が求められる。	マルナオは、海外の高級和食店をターゲットにすることで ニッチ な市場を開拓し、世界ブランドとしての地位を確立することでこのデメリットを克服している。

出所：白石茂義公認会計士事務所HPより著作作成

このように、マルナオは後発企業でありながら、職人技術と地域資源を活かして他社との差別化に成功している。特に注目すべきは「ニッチ市場」に着目した点である。大手が手を出しにくい高級箸やステーションナリなど、限られた顧客に向けた製品でブランド価値を築いている。また、**寺社彫刻から発展した独自技術の蓄積**が、商品の品質面で信頼を得る土台になり後発であっても、地域と技術を活かし、ニッチな市場に焦点を当てることで、独自のポジションを確立できることが示されている。

事例からの示唆

マルナオの製品は一膳が1万円以上する製品もある。なかでも、最も高品質な製品の特徴は、先端が1.5mmであり、断面が八角形になっているが、持ち手部分は握りやすいように十六角形になっていることである。しかも、この製造工程は、すべて手作業で行われる。先端が1.5mmの箸を作るには、素材は堅い材木で作る必要がある。しかし、この堅い材木は日本での調達が困難なため、世界中から選別され、調達されてくる。

これは、伝統技術イコール国内市場という常識を覆している。長い時間をかけて培われて技術は、多様な分野への応用可能性を秘めている。その意味でも、一見すると関係のない分野への可能性を探るといって、マーケティングスキルの高度化が必要であることがわかる。

6 まとめ

マルナオは、自社の競争優位性を的確に理解し、それに適した方法で海外展開を行ったことで成功を収めたと考えられる。特に「高価格・高品質」という明確なポジショニングをとり、ブランド価値を高めることで、大工技術を活用した伝統工芸品の国際化を実現した。また、伝統という枠を取り払い、顧客志向の視点から改めて製品の本質的な機能を捉えることによって、その製品の持つ市場の広がり気がついた。

しかし、今後の課題として、マルナオはこの成功モデルを持続・発展させる必要があると考える。具体的には、ブランドのさらなる認知拡大や新たな市場の開拓が求められる。



写真7 米ロサンゼルスに新たな販売拠点としてオープンした店舗
出所：新潟日報デジタルプラス



写真8 オープンファクトリーの様子
出所：博展



写真9 はし作り体験
出所：ケンオー・ナビ

マルナオは、オープンファクトリーや箸づくり体験などを実施することで、海外からの観光客や子供たちに自社の箸の魅力、伝統技術を伝えている。

企業から一言

マルナオが長期的に世界へ発信していくために、技術や商品、マーケティング戦略のルールが必要ですが、最も大切なことは、地元の子供たちの育成です。

私たちは、オープンファクトリーとして工場を一般公開しており、多くの子供たちが見学に訪れ、学習していきます。子供たちが、モノ作りの産地として未来を切り拓いてくれることを切に願っています。

株式会社ツインバード

—新規事業で世界市場へ飛躍する



写真2 ツインバード ブランドプロミスイメージ
出所：株式会社ツインバードHP



写真3 ツインバード ロゴ
出所：株式会社ツインバードHP



写真1 ツインバード 本社
出所：ツインバード工業株式会社 統合報告2020

1 会社概要

株式会社ツインバード（以下、ツインバード）は、新潟県燕市に本社を置く家電メーカーで、1951年にメッキ加工業として創業し、現在では調理家電を中心に冷蔵庫、洗濯機、掃除機など多彩な製品を展開している。

表1 ツインバードの企業概要

会社名	株式会社ツインバード
創業	1951年
設立	1962年
代表者	代表取締役社長 野水 重明
資本金	1億円
売上高	103億円(2024年2月期)
決算期	2月
業種	家電製品等製造販売
従業員数	303名(2024年2月現在)
所在地	〒959-0292 新潟県燕市吉田西太田2084-2

出所：ツインバードのHPをもとに著作権者

社名の由来

ツインバードは一對の鳥。
商品をお使いになるお客様と商品を創る私たちを常に一對の鳥と考えたい。

経営理念

感動と快適さを提供する商品の開発
相互信頼を通じた豊かな関係づくり
快活な職場づくりへの参画と社会の発展への寄与
自己の成長と豊かな生活の実現

ブランド・プロミス

「心にささるものだけを。」

2 沿革

表2 ツインバードの沿革

1951年	新潟県三条市にてメッキを主体とする「野水電化被膜工業所」を創業
1963年	家庭用器物の製造ならびに販売開始
1977年	ツインバード開発元年（企画開発部を設置）
1979年	「ツインバード工業株式会社」に社名変更
1996年	新潟証券取引所に上場 ※2000年に新潟証券取引所の東京証券取引所との合併に従い、東京証券取引所市場第二部に上場
2002年	FPSC（フリー・ピストン・スターリング・クーラー）量産化技術開発
2009年	FPSCが経済産業省他3省共催「第3回ものづくり日本大賞」特別賞を受賞
2021年	創業70周年 リブランディング（ブランド再構築）を宣言
2022年	東京証券取引所の市場再編に伴い、スタンダード市場に移行 「株式会社ツインバード」に社名変更

出所：ツインバードのHPをもとに著作権者

3 事業内容

家庭用電気機器、FPSC及びその応用商品の開発・製造・販売
ツインバードは、多様な製品を展開しており、主な製品ラインナップは以下のとおり。

【製品ラインナップ】



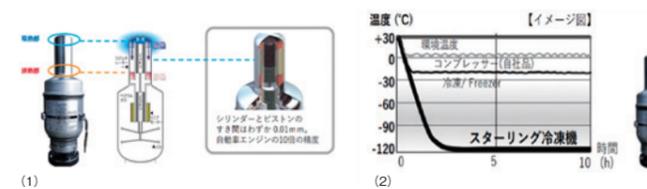
出所：ツインバードHP-公式ストア

【製品史】

- 1971年：自社オリジナルのメッキ製品**
下請けのメッキ加工業からの脱却を目指し、自社製品・ギフト商品の開発へ乗り出した時期。
- 1984年：家電製品製造着手**
自社プラスチック工場を開設。家電製品の開発に本格的に着手し始めた。
- 2002年：FPSC（フリー・ピストン・スターリング・クーラー）量産化技術展開**
FPSCの量産化に成功。食品・医薬などの分野での活用、日本実験棟「きぼう」で活躍する冷凍冷蔵庫にも組み込まれている。
- 2017年：冷蔵庫・洗濯機市場へ参入**
単独世帯をターゲットに、大型白物家電市場に参入する。シンプルで使い勝手の良い機能で新生活需要に応えていく。
- 2021年：地場の力の結集により社会に貢献したワクチン運搬庫**
新型コロナウイルス感染症が発生し、ワクチン輸送のコールドチェーン構築に貢献するため開発された運搬庫。厳密な温度管理が可能で、コンパクトで可搬性のある製品は多くのワクチン接種の現場で活用され、危機的状況への対応に貢献した。

新規事業としてのFPSC—グローバル市場の開拓に向けて

スターリングクーラーは、気体が圧縮されると温度が上がり、膨張すると冷える性質を利用した冷却装置である。リニアモーターでシリンダー内のピストンを上下に動作制御し、シリンダー内ヘリウムガスの断熱膨張時の吸熱反応により冷却。これにより、数分で-100℃まで冷却でき、細かい温度調整も可能である。
FPSCの特徴として、精密な温度制御・脱炭素・軽量コンパクト・高い信頼性が挙げられる。



出所：(1) ツインバード-今後の事業展開について(2023)、(2) ツインバード-統合報告書(2021)

表3 FPSCの開発経緯



出所：ツインバード-統合報告書より応用して作成

4 海外展開の過程

転機となったのが、2011年のJAXA（宇宙航空研究開発機構）の依頼

宇宙飛行士たちが採取した実験サンプルなどを保管する冷凍冷蔵庫を製作。約10カ月という短い期間にもかかわらず、さまざまな要求条件をクリア。

2013年2月にFPSCの試作機と試験報告書が完成

これに基づいて完成した本機を搭載した冷凍冷蔵庫は「FROST」と名づけられた。同年8月に宇宙ステーション補給機「こうのとり」に積み込まれ、種子島宇宙センターから国際宇宙ステーションへと打ち上げられた。

2017年2月には、2代目の「FROST2」が米国フロリダ州のケネディ宇宙センターから宇宙に飛び立ち、この成功がメディアに取り上げられ、当社とFPSCの認知度が高まった。

2013年には、念願であったFPSC事業の単年度 黒字を達成

2014年6月に米国の医療機器メーカーより、医療用ワクチンクーラー向けに大量の受注

FPSC事業は産業用として花開き、収穫・事業拡大期に入った。

図1 ツインバードの海外展開 出所：ツインバード統合報告書をもとに著者作成

【ツインバードの功績】

● 日本初 WHO医療器材品質認証※を取得

2024年10月にツインバードがWHO（世界保健機関）のPQS（医療器材品質認証）を取得。ワクチン冷凍庫・ワクチン、冷蔵庫のカテゴリーでは日本初・全カテゴリーでは国内3件目

● 国内ワクチン運搬庫提供の実績

例) 厚生労働省と武田薬品株式会社へ約12000台納品

● 途上国向けワクチン運搬庫供給の実績

例) 外務省と国際協力機構が手掛ける「ラスト・ワン・マイル支援」に参画



(3)



(4)



※上記の写真はイメージ
出所：(3) ツインバード-NEWS RELEASE (2024)、(4) ツインバードHP-ワクチン・医療輸送用途

5 分析—4つの要素からの分析

ツインバードの特徴として、4つの要素が挙げられる。ニッチはシナジーによって実現され、その技術力は燕三条の地域資源に依存している。燕三条の特性や価値を活かし、特産品や工芸品に最新技術を掛け合わせることで付加価値が生まれ、さらなる相乗効果をもたらしている。また、ツインバードの経営者特性が、上記の枠組みに影響を与えており、グローバル志向や製品開発を牽引している。

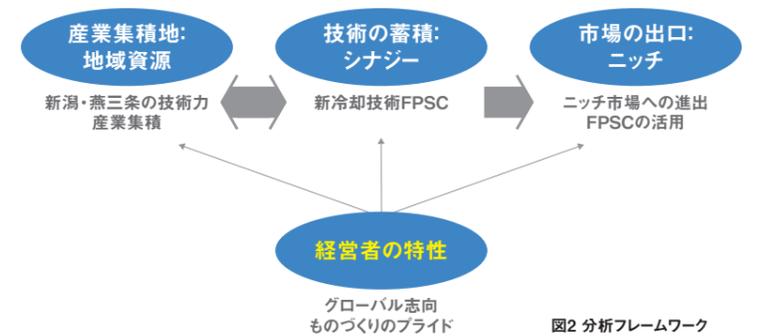


図2 分析フレームワーク

産業集積地の活用

ツインバードの本社が位置する燕三条地域は、高度な金属加工技術を持つ企業が多数存在する。この産業集積地に存在する技術ネットワークを活かすことで、ツインバードは独自の技術を高度化してきた。高度化してきたことが、競争優位性の基盤となっている。

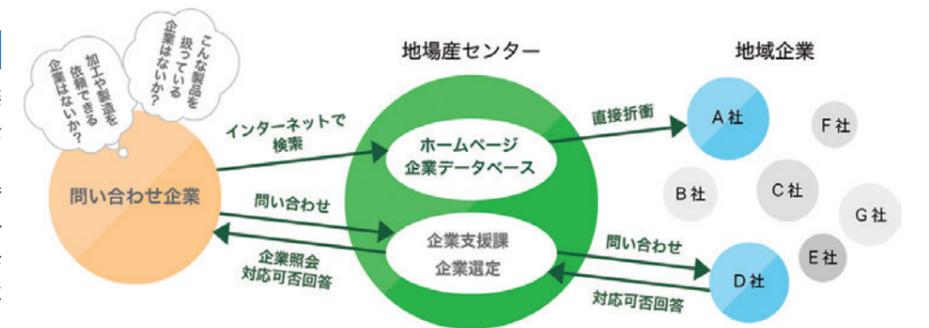


図3 地場産ビジネスマッチング 出所：燕三条ものづくり企業ナビ

産業集積がもたらす利点

ここで改めて、産業集積地の持つ利点を下記の2点から説明する。

ネットワーク効果：前述したように、燕三条地域には、金属加工や精密機械加工の専門的な技術を持つ企業が多く存在するため、企業間での技術や情報の共有・連携を行うことが可能である。

地域の人材活用：燕三条地域には代々受け継がれてきた金属加工や製造の技術を持つ職人が多く、ツインバードもこうした地域の人材を活用することで、製品の品質向上に寄与させてきた。

技術シナジーが導く新たな製品展開

ツインバードは製品開発に、技術のシナジーを効果的に活用している。ツインバードの市場戦略の特徴は、ユーザーに約束するブランド・プロミス＝「心にささるものだけを」という技術開発といえる。この家電市場で培った技術を新規事業FPSCに応用している。

「心にささるものだけを」というのが、ツインバードの市場戦略の中核でもあり、他社にはない独自の技術力で特定のニーズに向けた製品の販売を可能にしている。

新規事業におけるリーダーシップとグローバル展開

新規事業という新たな市場においてリーダーシップを発揮している。FPSCの技術は当時赤字続きにも関わらず、長期間に渡り投資を続けてきた結果である。ある意味、長期的視点に立ったオーナー企業の強みが結実した技術開発とも言える。この先行優位性を生かして、グローバルレベルでの競争ポジション構築に向けて着実に歩みを進めつつある。

【FPSC事業のグローバル展開と家電分野の課題】

標準化と適応化

- 家電分野が海外で展開するには、生活様式が異なり大きさや用途など市場規模が限定される。一方で、FPSC技術は医療・特殊用途というニーズの高い分野で、グローバル展開の可能性が期待できる。
- FPSCは、ツインバードの家電事業とは異なり、標準化戦略を通じて、グローバル市場でも競争力を発揮できる可能性がある分野である。今後、ツインバードがFPSC技術で新たな市場リーダーとしての地位を確立することが期待される。

戦略行動特性

ツインバードの戦略は、**医薬・エネルギー・計測・食品物流**の4分野に絞って、FPSC事業を展開していくことである。

医薬: 医療現場での薬品の保存・運搬

エネルギー: コンプレッサーの代替品としての可能性

計測: 計測器の中にFPSCを組み込む

食品物流: 食品物流にFPSCの特長を活かしたニーズの深堀

この市場に絞った基準は、消費の多様化と需要の拡大、成長性である。

事例からの示唆

燕市の産業集積地としての優位性を活かし、地域資産と連携することで、大手に負けない独自性の高い製品開発を実現してきた。しかし、独自性が高いからといって海外市場をすぐに開拓できるわけではない。特に家電製品は各国の規格や市場の特性に適應する必要があり、資源に限られる企業には難しい戦略となる。そのため、多様な製品を生み出してきた家電技術に共通する要素を見だし、それを応用して新規市場を開拓することが戦略的に重要となる。また、長期的視点を持つオーナー企業であったからこそ、新規事業が育つまでの20年間、継続的な投資が可能だった。この点からも、新規事業に取り組む際には長期的な視点を持つことが成功の鍵であるといえる。

「ツインバードのポジション」～これまでのプロセス～

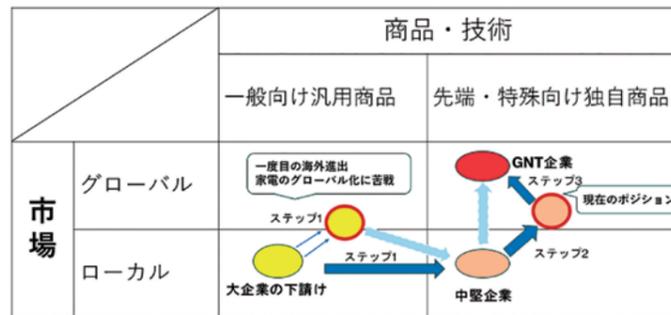


図4 ツインバードの市場ポジション

※経済産業省は、世界市場のニッチ分野で勝ち抜いている企業や、国際情勢の変化の中でサプライチェーン上の重要性を増している部材等の事業を有する優良な企業を、「グローバルニッチトップ (GNT) 企業」として選定している。
出所: 経済産業省 関東経済産業局
注: 高橋浩 (2014年)、「GNT企業のイノベーション戦略 - 日本型の特性を生かしたグローバル化推進の一考察」[研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集]、第29巻、321-324。研究・技術計画学会。取得先: JAIST Repository より応用して作成

今後の可能性

ツインバードは、蓄積した国内技術の活用によってグローバルニッチ市場という基盤を創造することに成功した。GNT企業の可能性を秘めた存在として、業界を引っ張っていくことが期待されると考える。また、新規事業によって創造したグローバル市場では、リーダー企業として成長する可能性も秘めていると考えられる。

企業から一言

1951年の創業以来、ものづくりの町燕三条地域で「感動と快適さを提供する商品の開発」という経営理念のもと、地域の皆様とともに事業を展開しています。長期ビジョン VISION 2030に「お客様満足No.1」のその先へ～燕三条発のイノベーションで、世界中の人々に持続可能な幸せを提供するブランドになる～を掲げ、主力事業となる家電製品事業では、こだわりのものづくりでお客様に本質的な豊かさをご提供してまいります。また、今回おまとも頂いたFPSC事業では、SDGsの一つである「すべての人に健康と福祉を」の達成に向け、地元の金属加工の技術を集結したスターリング冷凍機の技術でコールドチェーンのスタンダードとなり、サステナブルなビジネス展開を図ってまいります。

和田ステンレス工業株式会社
-コア技術にこだわり続ける



写真2 工場内にあるビール樽
出所: 和田ステンレス工業株式会社HP



写真3 代表取締役社長和田克行様
出所: 和田ステンレス工業株式会社HP



写真1 社屋
出所: 和田ステンレス工業株式会社HP

1 会社概要

和田ステンレス工業株式会社 (以下、和田ステンレス工業) はステンレス製品の専門メーカーとして燕市に本社を置いている。多種多様な製品製造を行ってながらも「技術の根幹はステンレス」という軸をぶらさずステンレス製品加工を続け創立60周年を迎えている企業である。以下、和田ステンレス工業の会社概要である。

表1 和田ステンレス工業の企業概要

会社名	和田ステンレス工業株式会社
代表者	代表取締役社長 和田 克行
設立年	1964年
製品	高純度薬品容器・ナウ缶・ビール樽・ハウジング・医用機器
資本金	6,450万円
社員数	99名(正社員)
本社・工場	〒959-0215 新潟県燕市吉田下中野1473
東京支店	〒114-0002 東京都北区王子2-30-3 ニッセイ王子ビル7階
ホームページ	https://wada-st.co.jp

出所: 和田ステンレス工業HPをもとに著者作成

基本理念

- 当社は「プロが造る環境に優しく、顧客要望を超える高品質なステンレス製品」を通してお客様に満足を提供し、社会に貢献致します。
- 当社は、「環境に優しい企業活動」を基本理念として、社会の持続可能な発展への貢献、次世代に豊かな自然を残すことができるよう、継続的な改善と環境保全活動を推進し、環境負荷の低減に努めます。

組織図

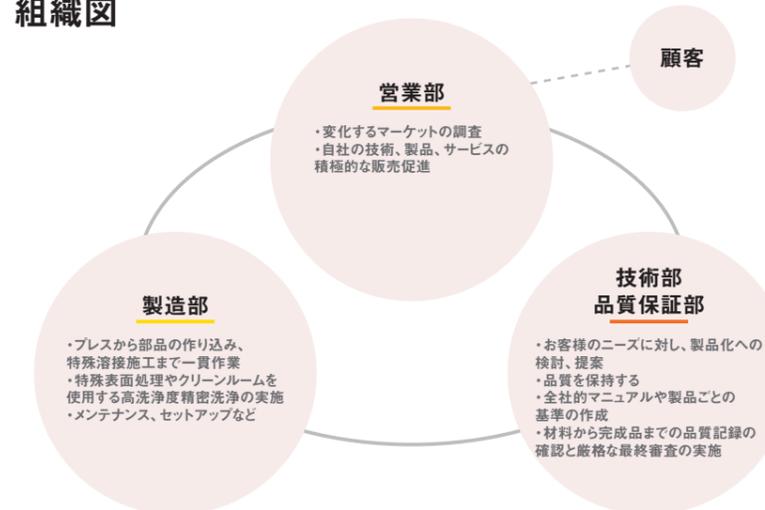


図1 和田ステンレス工業の組織図
出所: 和田ステンレス工業HPより引用

2 事業内容(製品)

【製品情報】



ナウ缶
内袋(ライナー)等を交換することに拠り、清浄度を保ったまま継続使用可能な包装システムである。



ハウジング
一般工業用から精密ろ過(UF膜等)まで幅広く対応している。



ビール樽
容量は5L~20Lまでの各サイズの飲料容器を自社内で製作している。



保冷型二重ジャケット



中国圧力容器規格(SEL0/D1認証)の滅菌器

医用機器
血液、検体検査の自動分析装置に搭載する保冷型二重ジャケットや、中国圧力容器規格(SEL0/D1認証)の滅菌器等を製造している。

3 沿革

表2 和田ステンレス工業の沿革

1934年	和田鍛造所の創立、洋食器の製造開始	2006年	ISO14001(2004年版)認証登録、SEL0(中国圧力容器製造認定)認証登録
1964年	株式会社和田鍛造工業と会社組織として設立	2008年	韓国(株)KM社と代理店契約
1980年	和田ステンレス工業株式会社と称号を変更、ステンレス魔法瓶量産開始	2009年	新潟県経済振興賞 受賞
1985年	ステンレス製工業用容器量産開始	2011年	大型ワーク洗浄機導入
1993年	ステンレス製ビール樽量産開始	2014年	300ton油圧サーボプレス導入
1995年	クリーンルーム新設	2016年	600ton油圧プレス導入
1999年	品質保証国際規格ISO9002認証取得	2017年	ISO14001、9001:ともに2015年版に移行完了 中小企業研究センター主催 グッドカンパニー大賞特別賞 受賞
2000年	第8・9工場増設	2018年	ISO9001、14001:2015の統合実施
2001年	第2クリーンルーム増設	2020年	新工場、新クリーンルーム竣工
2002年	ISO9001(2000年版)認証登録		
2004年	レーザー加工機導入		

出所:和田ステンレス工業HPをもとに著者作成

4 海外展開の過程

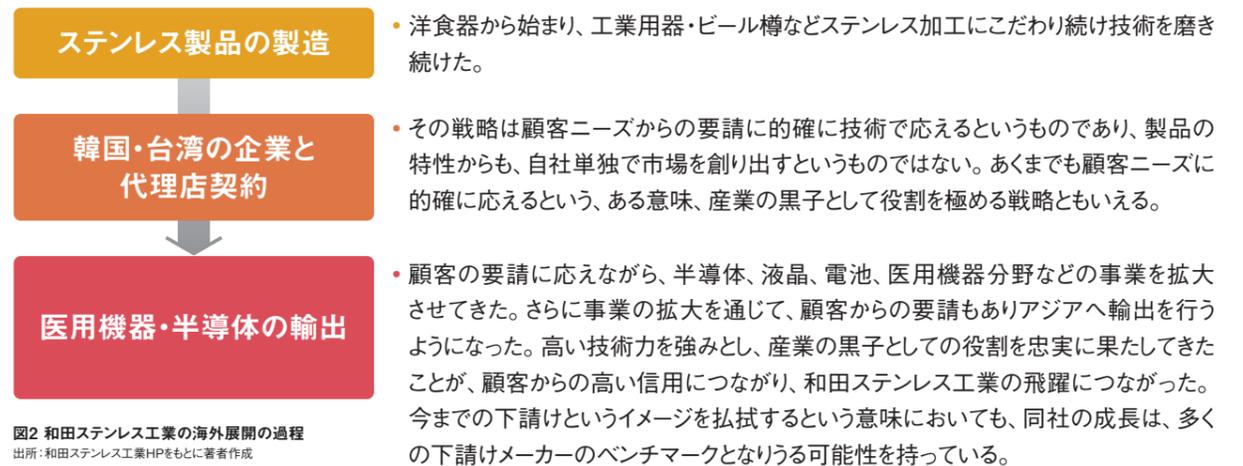


図2 和田ステンレス工業の海外展開の過程
出所:和田ステンレス工業HPをもとに著者作成

5 事業展開について

和田ステンレス工業は洋食器から始まり、工業用器・ビール樽・医用機器まで幅広く事業を展開してきた。なぜ、ここまでの事業展開を可能にしているのだろうか。以下の分析枠組の図で説明していくことにする。



図3 和田ステンレス工業の分析枠組み
出所:著者作成

1 産業集積地の利点

産業集積地には同じ産業の企業が集まることで企業間の交流や競争が活発化し、イノベーションが促進されるという利点がある。さらに、技術者が集まりやすい、市場の迅速な情報把握が可能といった効果もある。

実際に、和田ステンレス工業は産業集積地内に属しているサーモスと連携し、世界で初めてステンレス製の魔法瓶を製造した。その際、同社は魔法瓶のステンレス素地を納めており、これが新しい事業参入へのきっかけとなった。

2 技術の蓄積

前述のとおり、和田ステンレス工業の事業の移り変わりは右の通りである。

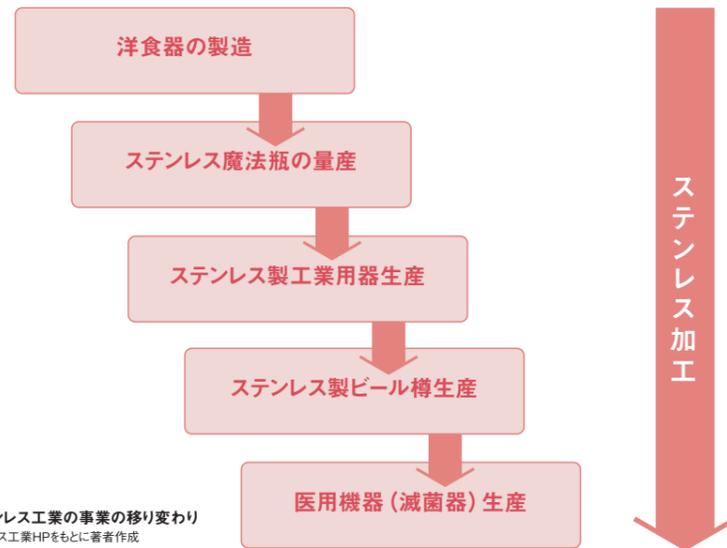


図4 和田ステンレス工業の事業の移り変わり
出所：和田ステンレス工業HPをもとに著者作成

ここからも分かる通り、事業形態は変えながらもステンレス加工という技術の根幹は変えていない。ステンレス加工にこだわることで大きく3つの利点がある。

1. 熟練技術者のスキル応用

洋食器から始まり、魔法瓶・工業用器・医用機器まで今まで培った技術を応用して対応してきた。

2. 段階的な技術改良

コロナ前までは通常サイズのビール樽を製造していたが需要の変化によって素早く小型のビール樽に切り替えて製造を開始した。

3. ノウハウの蓄積

長年にわたって様々な事業を展開し、継続してきたからこそ得ることができた知識や経験・技術の蓄積がある。

この3つの利点は技術の蓄積と大きく関わっており、和田ステンレス工業は技術の蓄積があるからこそ時代の変化に対応してきた。以下のグラフはコロナ禍での和田ステンレス工業のビール樽と医用機器の売上推移を表している。

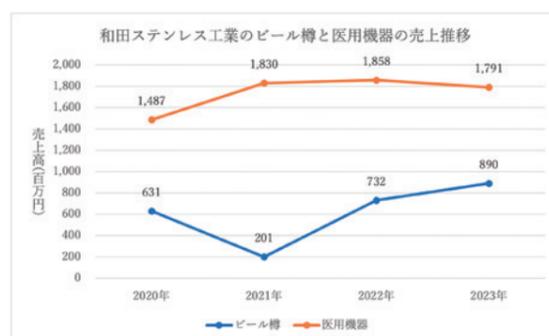


図5 和田ステンレス工業のビール樽と医用機器の売上推移
出所：和田ステンレス工業講演から著者作成

このようにビール樽だけではなく医用機器の製造も手がけてきたからこそ、新型コロナウイルスの時期を乗り越えることができ、レジリエンスを高めてきたと考えられるといえる。

また、ステンレス加工技術に秀でているため、委託先から高い信頼を得ている。さらに、強固な信頼を構築するために、古くなった製品の取り換えや修理などのアフターフォローを行っている。

事例からの示唆

- 産業集積地に属していることで企業間の交流する機会が増え、新しい事業参入へのきっかけをつくることができた。つまり、産業集積地に属していることで、企業間の交流機会が増え、新規事業への参入につながる。
- ニッチ企業でも常にコア技術をベースにして新しい事業の柱を見つける必要がある。
- さまざまな事業を展開していく中でも、「ステンレス加工」というコア技術を核にしたことで、技術の向上・蓄積につながっていった。環境変化の中にあっても、常に変えるべきものと、変えないものを明確に認識している。

6 考察

和田ステンレス工業は産業集積地に属しているという優位性を活かし、他企業との交流を通じて情報や技術などの資源を取り入れ、新たな事業への参入を実現している。これは、環境変化が激しい現代において、企業が持続的成長を遂げるうえで非常に重要な要因である。

また、ニッチな分野においても、委託先として選ばれるには、既存の事業領域に固執せず、新たな事業の柱を見つけていく柔軟性が求められる。しかし、変化を追い求める中でも、「ステンレス加工」というコア技術を核にしたことが、技術力の蓄積と事業の多角化を可能にしている。変えるべきもの(事業の形態)と変えてはならないもの(企業としてのコアな強み)を明確に区別し、両者のバランスをとりながら時代の変化に対応してきたと考える。



出所：和田ステンレス工業HPより引用

品質にこだわり、同一敷地内の工場ですプレスから表面仕上げまで一貫して、一つひとつ丁寧に製造しています。

企業から一言

弊社のステンレス加工技術は、単に加工、接合技術だけでなく表面処理、洗浄技術等全ての工程を社内一貫生産で対応しています。また、検証機能や各種法的規格取得に至るまで「ものづくり」とその周辺サービスの充実を図ってきました。