

研究論文

前田工織の長期成長戦略についての考察 —— 多角化をめぐる議論の新地平 ——

A Study of MAEDA KOSEN's Long-Term Growth Strategy

金 花*

- I. はじめに
- II. 前田工織の成長の歩み
- III. 事例の考察
- IV. おわりに

前田工織株式会社は創業100年を超え、今なお成長を遂げている企業である。本稿の目的は、同社のこれまでの成長の歩みを分析し、その戦略について議論することにある。

前田工織の戦略に関して本稿が光を当てるのは次の3点である。第1に、前田工織の歩みを長期的に見ると、主軸事業で高収益を獲得し、そこで得られた経営資源を活用して次なる事業の種を撒く姿勢が一貫して機能していることである。第2に、前田工織が主力としてきた土木資材分野は2000年代に縮小という岐路に立ったが、同社についてはソリューション営業の仕組みを構築するなど、むしろ高利益率を実現する特異な地位を形成していることである。第3に、多角化戦略を活用し、とりわけ近年は、多角化に関する理論において伝統的にやや軽視されてきた非関連多角化に、同社がむしろ積極的な意義を見出していることである。

キーワード：前田工織 混ぜる M&A 関連多角化 非関連多角化

* 福井県立大学経済学部

I. はじめに

本稿の目的は、前田工織株式会社（以下、前田工織）の成長の歩みに注目し、そこから観察される戦略的な意義について議論することにある。

前田工織は福井県に本社を置き、土木資材・建築資材・各種不織布の製造・販売などを手掛ける企業である（2021年9月時点で資本金34億7,200万円、従業員1,238名）。前田工織が設立されたのは1972年のことであるが、前身となる前田機業場の創業は1918年にまで遡る。創業100年を超える老舗企業であり、福井県を代表する企業の1つである。また、前田工織は数々の受賞歴があることでも知られる。福井県内の企業を対象とする顕彰事業のみならず、ポーター賞（第16回、2016年）の受賞歴があること等は、広く社会的評価を受けていることの一端を物語っている。

前田工織が上場企業となりIRデータを公開したのは2007年度からである。その時点から確認できる前田工織グループ（連結）の業績推移を直近まで確認すれば、図1の通りである。前田工織の長い歴史のなかで図1が示すのは約15年間という限られた期間であるが、この期間内にも売上高が3.7倍、営業利益が8.0倍に伸びている（2006年9月期～2021年9月期）。また、売上高営業利益率についても近年は安定して10%を上回り、2021年9月期については14.9%に達した。さらに、ROA（総資産利益率）やROE（自己資本利益率）といった経営指標についても、同様に10%前後を維持している。

上記の前田工織の経営業績を一般的な企

業と比較する目安として、経済産業省が2022年1月に公表した「企業活動基本調査」（2020年度実績）から平均的な数値を確認すると、主要産業全体では2020年度の売上高営業利益率は3.2%、製造業では3.4%である。平均的な数値と比較してみても、前田工織は、長期存続を成し遂げていることに加え、高い経営成果を達成していることは明らかである。

このような特徴を持つ前田工織の分析にあたって、本稿が特に関心を寄せたいのは、創業100年にもわたり、また、今なお成長を遂げている同社の長期的な成長戦略である。基礎となる問いは、その創業100年を超える歴史のなかで事業はどのように変遷してきたのか、そして、新たな事業への進出がなぜ・どのように行われてきたのか、である。長期存続のなかで社会環境の変化に直面することは当然のことであろう。そうした変化は一方では既存事業に追い風となることもあり得るが、他方では逆風となり、企業の存続が危ぶまれるかもしれない。長期存続を実現し現在も成長を遂げる前田工織のこれまでの成長の歩みを紐解くことで、上記の観点に関して戦略的な示唆を引き出すことを目指したい。

議論を先取りすれば、前田工織の戦略に関して本稿が光を当てるのは次の3点である。第1に、前田工織の歩みを長期的に見ると、主軸事業で高収益を獲得し、そこで得られた経営資源を活用して次なる事業の種を撒く姿勢が一貫して機能していることである。第2に、前田工織が主力としてきた土木資材分野は2000年代に縮小という岐路に立ったが、同社についてはソリューション営業の仕組みを構築するなど、むしろ高利益率を実現する

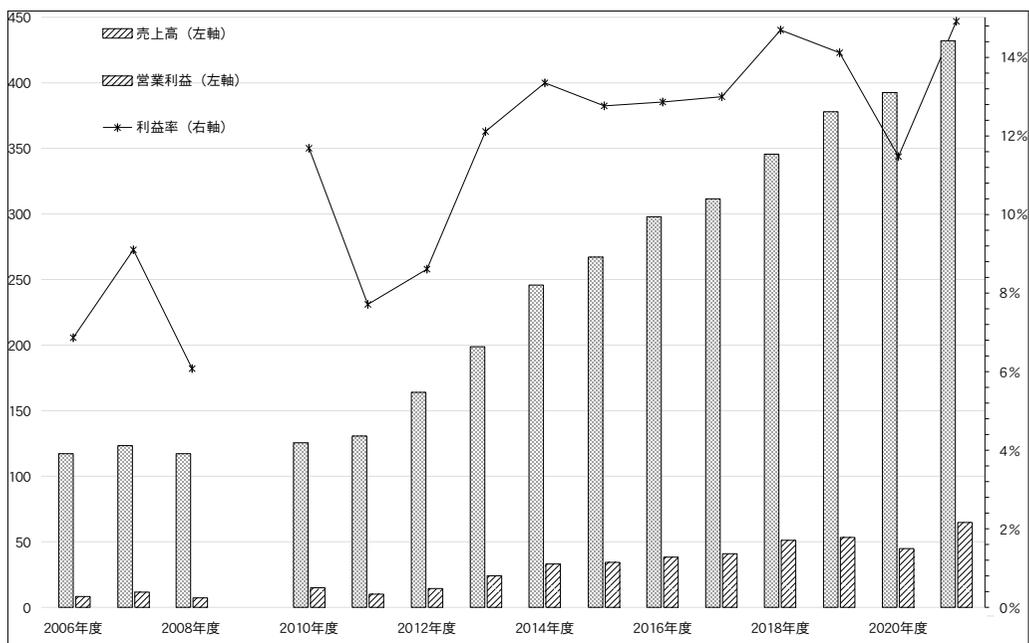


図1 前田工織グループ（連結）の業績推移（単位：左軸 億円，右軸％）

出所：前田工織『有価証券報告書』（各年）に基づき筆者作成。

(注) 利益率は売上高営業利益率を表示している。なお、2009年度については、2008年9月に当時の連結子会社を吸収合併し、連結子会社が存在しないため、連結財務諸表が作成されていない。そのため、N.A.としているが、前田工織単体の業績は、売上高116億円、営業利益10.7億円、売上高営業利益率9.21%である。

特異な地位を形成していることである。第3に、多角化戦略を活用し、とりわけ近年は、多角化に関する理論において伝統的にやや軽視されてきた非関連多角化に、同社がむしろ積極的な意義を見出していることである。

以下、本稿の構成は次の通りである。第II章では、3つの時期におおよそ区分したうえで各時期の主動向を確認する。これにより、前田工織の成長の歩みを概観する。第III章では、前田工織の歩みから観察される特に重要な点について、戦略という観点から考察を行う。最後に第IV章において結論および展望を述べる。

II. 前田工織の成長の歩み

本章では前田工織の一連の歩みを概観する。それにあたり、本稿では前田工織の展開を3つの時期に区分し整理する。具体的には、①創業から土木資材業界の活況期と前田工織の成長（おおよそ1990年代まで）、②土木資材業界の拡大路線からの転向と前田工織の成長維持（おおよそ2000年代以降）、③土木資材とは異なる事業領域でのM&A（おおよそ2010年代以降）である。また、前田工織に関連する主な動向を抜粋すれば、表1の通りである。この表を踏まえつつ、①～③の各時期の前田工織の展開を確認していく。

なお、以下の本章の事例記述は次のデータ

に基づいている。具体的には、まず、有価証券報告書をはじめとする各種IRデータ、同社の現・会長である前田征利氏へのインタビューデータ¹、前田工織の企業HP内の記載内容を活用する。加えて、前田工織は度々メディアに取り上げられ、インタビュー形式のものを中心として複数の記事やレポートを確認できる。そこで事実関係を把握・整理していく際には、これらの情報についても活用する²。なお、二次ソースを活用する際には、原則としてIRデータやインタビューデータ、他の二次ソースとも比較参照し、記述内容の妥当性に注意しつつ活用し、特定の媒体のみに依拠して事例記述を行う箇所についてはその旨を明記する。

1. 創業から土木資材業界の活況期と前田工織の成長（おおよそ1990年代まで）

前田機業場（前田工織の前身）の創業は1918年に遡る。家業として米屋を営んでいた前田家であったが、1918年の米騒動を契機に、その当時好況にあった繊維業界に参入したのがその経緯である。戦前は機屋として自ら糸を買い付け織っていたが、戦後は、賃織（原糸メーカーを相手とする受託生産）にシフトした。賃織の場合、商品開発については原糸メーカーが担ったため、前田機業場としては納期・単価を守ることが重要で、リスクも低く「楽な商売」であったという。

こうした家業に新たな風を吹き込んだのが前田征利氏であった。前田征利氏は、1968年に大阪大学基礎工学部を卒業し、1970年に前田機業場に入社した。しかし、これまで家業であった受託生産に疑問を感じると、自

分で作り、自分で価格を決め、自分で売る商売をしたいと考え、模索を始めた。そうしたなかでヒントとなったのは、1971年友人が勤めていた熊谷組の東京本社を訪れた際に、あるサンプルを目にしたことであった³。先方に聞き、それが排水材というものであること、そして排水材がどのように使われるのかを知った前田征利氏は、需要の伸びを見込むと繊維素材での排水材開発を試みた。その翌年の1972年11月には、前田征利氏は、前田工織を福井県福井市に設立し（1994年に本社を坂井市に移転）、繊維土木資材である「エンドレン」、具体的にはポリエステル糸を利用したトンネル用排水材の製造・販売を開始した。

前田工織が設立されエンドレンの製造・販売を開始した1972年とは、田中角栄氏を首相とする内閣が7月に成立し、田中角栄著『日本列島改造論』（日刊工業新聞社、1972年6月刊行）に日本が沸いた年でもあった。そのなかで公共事業として道路工事が活況を呈したのだが、繊維を土の中で使うという新規性の高いエンドレンについては、国に申請しても公共工事でなかなか採用されなかった。その状況がようやく変化し始めたのは、1977年に第1回目の国際ジオテキスタイル学会がパリで開催されたときのことであった⁴。すなわち、日本からも多くの関係者が参加していた同学会において、盛土材に繊維を使用するオランダの例が報告され、「繊維を土の中で使う」ことに対する国の方針が変化した。この変化が、日本における繊維土木資材のバイオニアである前田工織の追い風となり、排水材事業が本格的に成長を始めた。

さらに、1989年には、排水材事業に次ぐ

表1 前田工織グループ概略年表

年	事項
1918年	前田機業場の創業
1945年	前田征利氏、生誕
1968年	前田征利氏、大阪大学基礎工学部を卒業
1970年	前田征利氏、前田機業場入社
1971年	前田征利氏、熊谷組東京本社にて排水材のサンプルに出会う。関心を持ち、繊維素材での排水開発を始める。
1972年	繊維土木資材製造・販売を目的として前田工織株式会社を福井県福井市に設立。土木用途商品「エンドレン」の製造・販売を開始。
1985年	住友ベークライト株式会社より「スミネット」を譲り受ける。
1989年	盛土補強材「アデム」を開発。
〈公共事業の国家予算が1990年代後半にピークを迎え縮小へ〉	
2002年	太田工業株式会社を買収。汚濁水、流出油等の拡散防止材料の製造・販売を開始。
2004年	ゼオン環境資材株式会社からプラスチック掘木、道路資材、土木資材事業を譲り受ける。
2005年	日本不織布株式会社から不織布事業を譲り受け、福井県坂井郡（現・坂井市）に日本不織布株式会社を設立。
2007年	東京証券取引所市場第二部に株式を上場。
2012年	東京証券取引所市場第一部に指定。
2013年	ワシ興産およびワシマイヤーを子会社化。ワシマイヤーがワシ興産と日本BBS株式会社を吸収合併し、BBSジャパン株式会社へ商号変更。
2017年	福井県坂井市に前田工織キャピタル合同会社を設立。
2018年	福井大学と提携し前田工織ジョイント・ラボを設立。

出所：前田工織『有価証券報告書』（各年）等から筆者作成。

柱となる「アデム」の開発にも成功している。アデムは、土木工事における道路の補強などに使用される繊維シートである。1985年に住友ベークライトから買収した事業に前田工織が培ってきた独自の繊維技術を導入することで開発に成功した。2000年の時点において、排水材（エンドレン）と盛土補強・地盤補強材（アデム）が売上高の6～7割を占め、前田工織の重要な2本柱に成長した⁵。

2. 土木資材業界の拡大路線からの転向と前田工織の成長維持（おおよそ2000年代以降）

戦後活発に行われてきた公共事業も、バブル経済の崩壊後、経済低迷が続く岐路を迎えた。国の公共事業予算が1990年代後半にピークを迎え、2000年代には予算縮小が明確となった。

これに伴って道路工事関連の土木資材の需要縮小が見込まれたことから、大手企業の子会社による事業の縮小・撤退が見られた⁶。しかし、その一方で、前田工織は土木資材業界に留まった。このように判断が分岐した背景については、前田尚宏氏（現・同社社長）の指摘によれば、「大手企業の子会社」と「前田工織」との間に存在する企業規模のギャップが作用したのではないかと推測される。すなわち、大手企業にとっては公共事業の縮小により市場規模が物足りなかった。その一方で、当時の前田工織はそこまで企業規模が大きくなり、土木資材分野での多角化に舵を取りつつ業界に留まる意思決定が出来たのだと思われる。具体的には、公共事業が縮小しても、土木資材の関連多角化をすれば、前田工織にとっては十分な売上規模を見込むことができたのである⁷。

そして、前田工織では「土木資材のデパート化」（既存の道路工事関連事業から別の土木資材分野にも多角化）が進展するが、そこで重要な役割を果たしたものにM&Aがある。2002年に前田工織は、湾口・河川汚濁防止用フェンスを製造する兵庫県の太田工業株式会社を子会社化した。既知の仲でもあった先方から「事業承継が難しい」と相談を受けたことが契機であったが、その後、全国に拠点のある前田工織の営業網を使い営業をかけたところ好調な売れ行きを示した。この太田工業のケースは前田工織にとって重要な成功体験となった。それから10年間程度、前田工織は自社が手掛ける土木事業・繊維加工事業の分野で事業譲渡やM&Aの相手を選び、経営統合を行うと、前田工織の既存の営業網で商品を販売するという戦略を採って

いった。

ただし、公共事業の縮小（＝それに伴う道路工事の減少）に対し、前田工織が土木資材の多角化を通じて売上を積み上げることで難局を乗り切った、と捉えることは不十分な理解である。先述の取り組みに加えて、さらに、土木資材業界のなかで特異な営業体制を構築したことも見逃せない。

前田工織は自社の営業について「商品ではなくソリューションを売る」と表現しているが、特色あるセールス・エンジニアが前田工織を業界のなかで个性的にしている。他社との違いは明確であり、例えば、他社では業務フローが分業化しているのに対し⁸、前田工織では、各地域のセールス・エンジニアが業務フロー全体にわたって担当する。そのため、業務間で担当者が異なることに起因する問題が生まれにくい。また、他社では、担当者が一定年数ごとにローテーションするのが一般的であるのに対し、前田工織の場合は、20～30年にわたって同じ場所を担当するセールス・エンジニアも多く、そうであるがゆえに、担当地域内の土木工事の実績・実情に精通し、他社実施分でさえも把握しているという⁹。

以上の特徴は、顧客に対する効果的なサービスの提供に繋がる効果を生み出すものであるが¹⁰、それが各地域内でセールス・エンジニアが長期間にわたって培ってきた情報を基盤としている点から、他社には容易には模倣しがたい競争力となっていることがわかる。業界内において前田工織が替えのきかない付加価値を生み出していることは営業利益率の高さにも示されており、その営業利益率は土木資材を含むインフラ事業の業界平均を大きく上回るものとなっている。前田工織は、「土

木資材のデパート化」と高付加価値体制の構築を推し進め、岐路に立った土木資材業界のもと停滞するどころか、むしろ特異な地位の構築に成功していったのである。

3. 土木資材とは異なる事業領域でのM&A (おおよそ2010年代以降)

2000年代に「土木資材のデパート化」に寄与するM&Aが行われ、これが前田工織の成長の一翼を担ったことは先述の通りである。前田工織ではその後もM&Aが次々と実施されている。前田工織が2000年代以降に実施したM&Aは、具体的には表2の通りである。ホイールブランド「BBS」に関連するM&A（2013年）を前田工織が実施したことは著名であるが、土木資材業界とは異なる業界を対象としたM&AはBBSの例に留まらない。これは2010年代の全般的な傾向であり、既存事業との関連性の強いM&Aを実施していた2000年代以前と比較して明らかにM&Aの方針が転換したことがわかる。

なお、図1からも確認された前田工織グループの近年の優れた経営業績は、異業種のM&Aを上記のように活発に展開していることで達成されていると捉えることには注意が必要である。有価証券報告書のデータを踏まえると、前田工織（連結）によるこの10年間（2012年9月期～2021年9月期）の設備投資額は平均で約30億円（年間）で推移している（売上高に対し平均9.0%相当の水準）。会長である前田征利氏へのインタビュー・データ（2022年4月15日実施）によれば、同社の近年の利益率の向上には、こうした積極的な設備投資を通じた生産現場の効率化

（例えばロボットの導入など）が関わっているという。2010年代の同社の成長には、一方では、異業種を対象とする活発なM&Aが、他方では、こうした既存の生産現場への投資による生産効率の向上が作用しているのである。

しかしながら、生産効率の向上を意図する設備投資と比較して、異業種のM&Aは一般的に言えば戦略として必ずしも定石的な手法として浸透しているわけではない。その点において、異業種のM&Aを前田工織が積極的に展開していることは、一般的な多角化の理解を踏まえれば、特異な経営姿勢である。従って、以下では特にこの点に注目し、なぜ前田工織は異業種のM&Aについても積極的に取り組むのかという点に立ち入って検討を加えていきたい。

前田工織の『中期経営計画』（2019年11月公表）を参照すると、同社はM&Aを成長戦略の1つに据え、M&Aの基本方針を次のように掲げている。すなわち、①原則としてモノづくりの会社であること、②優秀な人材と特別な技術・製品があること、③営業・生産体制に改善の余地があること、④過大なのれんが発生しないこと、の4点の観点から企業価値の向上が見込めることを、まずはM&Aの前提としている。そのうえで、(A) 既存事業とのシナジーだけでなく、事業領域拡大を目指し、それにより次の柱となる事業を選定する、(B) 営業利益率15%以上を目指す、(C) 新たなマーケット（海外含む）を創造する、(D) 当社グループの規模、ステージに見合ったインパクトのある案件を探す、という4点を検討する。そして、買収後は、(a) 生産現場の整理整頓、(b) 必要な設備投資(自

表2 前田工織のM&A実績（2000年以降）

取得年	会社名	所在地	主な事業内容
2002年	太田工業	兵庫県	汚濁水・流出油の拡散防止材の製造・販売
2004年	ゼオン環境資材	東京都	プラスチック擬木、道路資材の製造・販売、輸入ジオテキスタイルの販売
2005年	日本不織布	滋賀県	各種不織布の製造・販売
2009年	サングリーン	北海道	緑化・植生製品、間伐材製品の製造・販売
2009年	マグネ	福岡県	多機能特殊ポリマーセメントモルタルの製造・販売
2011年	北原電牧	北海道	獣害対策製品、電気柵、放牧施設の製造・販売
2012年	テクノス	福井県	精密機器製造向けワイピングクロスの製造・販売
2013年	ワシ興産、ワシマイヤー	富山県	自動車用軽合金鍛造ホイールの製造・販売
2014年	ダイイチ	石川県	衣料・産業資材用ポリエステル原糸仮撚加工、丸編ニットイング
2015年	オガワテクノ	岩手県	防衛省の天幕・個人装備品、海洋土木品、厚手の帆布生地製品の製造・販売
2016年	グリーンシステム	福島県	園芸用ハウス、農業資材の製造・販売
2018年	釧路ハイミール	北海道	フィッシュミール、魚油の製造・販売
2019年	沖縄コーセン	沖縄県	土木資材の製造・販売・レンタル
2021年	エスケー電気工業	北海道	電気牧柵、酪農用製品の製造・販売
2021年	セブンケミカル	東京都	外壁用の防水材、保護・仕上げ材の製造・販売

出所：前田工織HP

動化・効率化の徹底）、(γ) グループ統一システムによる月次決算により成果の「みえる化」、(δ) 定期的な月次会議・経営会議の開催による問題解決、などが実施されるという。

上記③にも示されるように、前田工織による異業種のM&Aの特色の1つは、課題を抱える地方企業を相手先として実施する点である。その狙いは、以下の記述から窺い知ることができる。

日本の地方には、世界に誇れる技術やノウハウをもつ「モノづくり企業」が数多く存在します。しかし、地方の企

業は、企業規模や経営者の高齢化などの問題から、販路開拓や技術承継、人材活用に悩みをもつ会社も少なくありません。当社はこうした悩みに対し、M&Aを活用することで、顧客・技術・製造といった当社グループの経営資源を「混ぜる」ことで解決し、地方企業を成長に導いています（前田工織HP「前田工織グループの強み」）。

当社は地方に根ざす企業として、地方企業が培ってきた独自技術や人材を当社グループの経営資源と混ぜ合わせる

表3 前田工織グループのセグメント別の概況（2021年9月期）

セグメント	企業	主要事業	売上高	利益率
ソーシャル インフラ事業	前田工織, 未来のアグリ, 未来テクノ, 沖縄コーセン, セブンケミカル, 釧路ハイミール, MAEDA KOSEN VIETNAM	●ジオシンセティックス環境資材, 酪農・農業資材, 獣害対策製品, 不織布, 帆布生地製品等の製造・販売 ●園芸施設の設計・施工・販売 ●フィッシュミール・魚油の製造・販売	277億円	21.6%
インダストリー インフラ事業	未来コーセン, BBS ジャパン, BBS Motorsport GmbH	●自動車用軽合金鍛造ホイールの製造・加工・販売 ●高機能ワイピングクロス等の製造・販売・受託加工 ●衣料や各種産業資材用の撚糸およびニットの製造・販売	154億円	12.0%
ヒューマン インフラ事業	MDKメディカル	●医療機器の開発・製造・販売	—	—
前田工織グループ計（連結）			432億円	14.9%

出所：『有価証券報告書』『統合報告書』等のR資料をもとに筆者作成。

(注1) 利益率は売上高営業利益率を表示している。

(注2) ヒューマンインフラ事業については、2021年9月期は、治験費用の計上による営業損失407百万円となっている。また、2022年3月18日付、MDKメディカルの全株式はMed Alliance社に譲渡された。

ことで、地方の課題を解決し、ともに成長し続けています（前田工織『統合報告書2021』, p.10）。

基本的に、地方のメーカーは困っているんですよ。資金などの問題で技術力を高められない、売り先を拓げるノウハウやマンパワーがない、一握りの製品では受注に波があり、経営を安定させるための生産の平準化が難しいなど、課題が山積みです。そういった企業のなかで、弊社がM&Aをすることで、「技術」「人材」「顧客」「製造工程」を混ぜることができるかを検討します¹¹。

これらの引用内容から、既存事業とのシナジー効果（例えば既存の営業網の活用など）も考慮されているものの、シナジー効果が見

込めるか否かに前田工織が固執しているわけではない、ということがわかる。むしろ、課題を抱え、単独ではポテンシャルを十分に発揮できない状態に陥っている地方企業に対し、前田工織が保有する経営資源と「混ぜる」「組み合わせる」ことで、相手先企業のポテンシャルの発揮を促す構図になっている¹²。前田工織が相手先についてリストラを行わず雇用を維持することは社会的にも評価されているが¹³、その点は上記のような手法を通じてM&A先の成長を成し得ているからこそであろう。

異業種のM&Aを推し進めてきた前田工織は、現在、それらを「ソーシャルインフラ事業」「インダストリーインフラ事業」「ヒューマンインフラ事業」の3セグメントに分類している。その概況は表3の通りである。かつてと比較して多様な事業を抱えている点や、セグ

メントとしては、1970年代から同社の中軸的事業であるジオシンセティックス環境資材を含む「ソーシャルインフラ事業」で高い利益率を達成しつつ、新事業の育成を図っていることが窺える。

最後に、前田工織が新たな組織の設立にも注力していることにも言及しておきたい。前田工織は、ベンチャー企業への投資を目的として、2017年に前田工織キャピタル合同会社を設立した。さらに、研究開発の活性化を目的に、2018年には福井大学と提携し、前田工織ジョイント・ラボを設立した¹⁴。これらはいずれも新たな事業への投資であり、この面からもM&Aを含めた前田工織の今後の新規事業の創出・育成が引き続き注目される。

Ⅲ. 事例の考察

前章までに前田工織の成長の歩みを検討してきた。本章では、そこから観察される戦略的な意義について節を3つに分け考察する。

1. 長期的に通底する成長の論理

前身となる前田機業場の創業以来、事業内容についての大きな転換は、家業であった賃織から土木資材業界への進出(1970年代)と、近年の土木資材業界からさらなる異分野への進出(2010年代)であった。

興味深い点は、従前の主軸事業が低迷し危機的な状況に直面してから新事業への進出が模索されたというよりも、従前の主軸事業がむしろ好調な時点で新事業に種を蒔くことが同社の成長の歴史において一貫していることである。確かに1970年代には繊維産業の斜

陽化が、そして2000年代には公共事業の縮小が表面化したのであり、こうした変化に前田工織がうまく対応して事業を転換してきたとも言える。その一方で、そうした変化の兆しが見えた時点において前田工織はその時点の主軸事業で安定した収益を生み出していることも見逃せない。例えば、賃織から土木資材業界への進出の際も、賃織は安定した収益を生み出していたし¹⁵、2010年代のさらなる異分野への進出の際も、土木資材業界において確固たる地位を築き、いわゆるソリューションの提供を重視する営業を展開しつつ高い付加価値を生み出している¹⁶。従って、一方では主軸事業で十分な収益を生み出す状況を確認しつつ、他方では、(本格的な社会変化のもと主軸事業が実際に危機に陥る前に)社会変化の兆しを次なる事業の創出・育成の駆動力としてきたことが同社の特徴であると思われる。

ファミリー・ビジネスについては長期志向の戦略が採られることが指摘されているが(例えば、山田2020)、前田工織についてもファミリー企業として世代を越えつつ長期存続を強く志向する側面がある。そのうえで、主軸事業が好調を維持し得ているうちに先を見据えた種蒔きを行うという行動が、同社の成長の歩みを長期的に観察した際に通底する成長論理となっている。

2. 関連多角化

企業が新たな事業に進出する場合、自ら事業を構築する「内部成長」に対し、既存の事業・企業を取り込む「外部成長」を採用することには成長スピードという利点がある。前

田工織は2000年代以降にM&Aを活発に実施したが、その成長スピードの速さは、同社における外部成長戦略のインパクトの大きさを物語っている。

外部成長戦略となるM&Aを活用し、前田工織は多角化を加速させてきたわけであるが、多角化に関する既存研究では、非関連多角化と関連多角化のうち、後者の方が望ましいと伝統的に理解されてきた(Ansoff 1969; Rumelt 1974など)。その理由は、端的に言えば、シナジー効果が作用するからである¹⁷。シナジー効果が作用するからこそ1企業が複数事業化することで収益性向上を見込めるのであって、シナジー効果が作用しない事業を次々と抱えていくことは、かえって収益性の悪化を招きかねない。非関連多角化にもリスク分散のような利点があることは指摘されてきたものの、一般的に言えば、企業の収益性向上をもたらさうシナジー効果を重視し関連多角化の意義が強調されてきた¹⁸。

以上のような多角化に関する一般的かつ伝統的な議論と前田工織の取り組みを照らし合わせてみると、「土木資材のデパート化」を進めた2000年代のM&Aや、さらに遡れば、1985年の住友ベークライト傘下の事業を譲り受けたことなどは、シナジー効果を重視する既存議論の枠組みに合致する、定石通りの多角化戦略が機能したと言える。

3. 非関連多角化

その一方で、2010年代から推進される異業種のM&Aについては、必ずしもシナジー効果を前提としていないことを前田工織は明言している。シナジー効果に固執しないとい

う前田工織は、異業種のM&Aで何を成し得ているのだろうか。

まず、第1に、既存の議論においても指摘されているリスク分散は、長期存続を目指す前田工織にとって利点となっているであろう¹⁹。第2に、前田工織が一貫して強調しているように、異なるものが出会い・混ざることはイノベーションの創出に重要である。前田工織の設立自体が、繊維と土木資材という異分野間の融合にあったのであり、同社の歴史に裏打ちされた一貫した価値観が、こうした取り組みを強く下支えしていると思われる。

加えて、ここでは上記2点と異なる見地からも検討を進めたい。具体的には、異業種のM&Aの相手先として前田工織は、地方の課題を抱えた(中小)企業を対象としていることに着目したい。特に中小企業については、潜在的に持つ発展要因を制約要因が上回ることによる問題が指摘されている(黒瀬2012)。具体的には、中小企業は一般的には大企業と比較して経営資源の不足という制約を抱えているため、技術面などで光るものがあったとしても、それに見合う市場成果を実現できていないことがある。第II章第3節の引用部分からも、前田工織がこの点に対して問題意識を抱いていることは明らかである。

経営資源については、大企業であれば、組織内(事業間)で融通が可能であるが、中小企業が単独で経営資源の不足を克服することは容易ではない。この点に着目すれば、前田工織の異業種のM&Aは、中小企業の制約要因の緩和という観点からもその意義が理解できる。具体的には、前田工織の取り組みは、潜在的には成長性を持ちつつも経営資源面に制約された中小企業を対象にM&Aを実

施し、前田工織が主力事業で培ってきた経営資源を融通することでポテンシャルを発揮させるという側面がある。別言すれば、大企業が行っている経営資源の内部調達（融通）をM&Aを媒介として擬似的に機能させているのであり、これが前田工織による地方（中小）企業を対象とする異業種M&Aの第3の意義である²⁰。

企業は1事業のみで長期的に生存できるとは限らないため、多角化が重要であることは論をまたない。しかし、シナジー効果の存在を起点に多角化を評価する伝統的な議論では、事業間の関連性が弱い異業種のM&Aに関して、その潜在的な意義に十分な光が当たりにくい。その点、シナジー効果を見込める関連多角化のみならず、（シナジー効果を見込めなくても）非関連多角化に積極的に取り組む前田工織の事例は、「シナジー効果ありき」で論じられる傾向にある多角化の議論を相対化する好材料となるように思われる。

IV. おわりに

本稿は、前田工織の成長の歩みを捉え、それを通じて前田工織の成長をもたらした戦略やその意義を議論することを目的とするものであった。本稿は第Ⅱ章において前田工織の成長の歩みを3期に区分して、各時期の主要動向を検討した。それに基づき第Ⅲ章において戦略的な意義を考察した。

第1に、前田工織の長期的な成長という観点で、戦略上通底している論理を検討した。同社も社会変化への対応を重ねてきたが、主要事業における高収益化を一方では進めつつ、他方で、その主要事業を脅かすような社

会変化が本格的に生じるのに先行して、次なる事業の創出・育成の駆動力としてきたことが重要であった。

第2に、M&Aのような外部成長戦略は企業成長を加速させるものであり、また、その際に行われる多角化についてはシナジー効果および関連多角化が伝統的に重視されてきた。こうした定石通りの成長戦略を採ることで2000年代の前田工織は成長を遂げていった。

第3に、2010年代からは多角化戦略を非関連多角化にまで広げた。一般的には非関連多角化の戦略的意義が浸透しているとは言えないが、前田工織については、リスク分散、イノベーションの創出といった狙いに加えて、大企業による経営資源の内部調達（融通）に類似した効果を、M&Aを媒介として地方（中小）企業に作用させ、それにより地方（中小）企業のポテンシャルを発揮させる役割を果たしていることを議論した。これらが、既存議論でも重視される関連多角化に加えて、前田工織による非関連多角化の論理であると考えられる。

近年の前田工織の特色として捉えられる異業種のM&Aを通じ、同社は今後どのような展開を迎えていくのだろうか。本稿では、多角化にかかわる既存研究で伝統的に重視されてきたシナジー効果および関連多角化に加え、前田工織については、非関連多角化にも一定の経済合理を見出していることを議論した。そして現在まで異業種のM&Aは功を奏している。また、中小企業については大廃業時代と表現されるように、創業者の高齢化に伴う廃業が社会問題化しており、そのことは同時に、前田工織にとっては巨大なM&A市

場が広がっていることを意味する。こうしたなかで前田工織は、さらにM&Aを通じた成長を成し遂げていくのか。

かつて非関連多角化に伴う収益性の低下が注目されたがゆえに、シナジー効果や関連多角化が重視されるようになった。前田工織が異業種のM&Aを展開し、これまで非関連多角化に与えられた消極的な評価を今後も乗り越えていくとすれば、多角化をめぐる議論に新たな光を投げかけるであろうし、また、日本において社会問題化している地方（中小）企業の事業承継に対しても異業種のM&Aという手法の意義が見直されることの社会的意義もあると思われる。

<謝辞>

本論文の執筆に当たり、編集長の松原宏先生、匿名レフェリーの先生、北島啓嗣先生に大変貴重なコメントとアドバイスをいただきました。また、前田工織株式会社代表取締役会長の前田征利氏に調査への多大なご協力をいただきました。ここに記して深く御礼を申し上げます。

【参考文献】

Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部)。
 経済産業省『企業活動基本調査』(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/index.html>, 2022年6月15日検索)。
 黒瀬直宏 (2012) 『複眼的中小企業論：中小企業は発展性と問題性の統一物』同友館。

Markides, Constantinos C. (1995) *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*, The MIT Press.

延岡健太郎 (2008) 『価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント』日本経済新聞出版社。

Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1983年)。

山田幸三 (編) (2020) 『ファミリーアントレプレナーシップ—地域創生の持続的な牽引力』中央経済社。

注)

1 インタビューについては2回実施されている。1回目は2022年4月15日に前田工織本社内で北島啓嗣氏（福井県立大学経済学部）が実施したものであり、本稿はそのインタビューデータを活用している。インタビューデータの提供に関し、ここに記して感謝申し上げます。2回目は2022年12月12日に筆者が前田工織本社内で会長の前田征利氏への追加インタビューを実施した。これらのインタビュー内容の利用については、前田工織本社に確認し、許可を得ている。

2 こうした情報ソースとして本稿が以下の事例記述において参照したものは、具体的には、次のものである。「未来人図鑑 前田工織株式会社代表取締役社長 前田征利氏」日本政策投資銀行『季刊DBJ』, No.26 (2015年1月), 20-22 (<https://www.dbj.jp/>)

- pdf/co/info/quarterly/no_026.pdf, 2022年6月15日検索)：「前田工織株式会社」福井経済同友会『大転換期における地域企業経営～たゆまぬイノベーションへの挑戦～(2015年3月)』, 28-30頁 (http://www.f-doyukai.jp/070_teigen/pdf_26.pdf, 2022年6月15日検索)；「トップインタビュー 前田工織株式会社」『北陸経済研究』, No.435 (2015年8月), 3-7頁；一橋大学大学院国際企業戦略研究科ポーター賞運営委員会「第16回ポーター賞受賞企業・事業」(<https://www.porterprize.org/pastwinner/data/winners2016b.pdf>, 2022年6月15日検索)；「繊維加工から土木資材メーカーに転身 創業100年の前田工織の狙い」『ITmedia ビジネスONLINE』(<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1705/02/news016.html>, 2022年6月15日検索)；「福井の100年企業 『混ぜる』経営で多角化, 売上5倍に」『事業構想』2018年9月号, <https://www.projectdesign.jp/201809/local-venture/005341.php>, 2022年6月15日検索)；経済産業省関東経済産業局「18年で70億円の売上を380億円まで拡大したM&A戦略(前田工織株式会社)」(https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seizou/column/column_051103.html, 2022年6月15日検索)；「異業種M&A成功の理由」『日経トップリーダー』No.443 (2021年8月), 90-93頁。
- 3 熊谷組は福井県敦賀市出身の熊谷三太郎が1898年に創業し, 1938年に福井市を本社所在地として株式会社化したゼネコンである。トンネル工事をはじめとして, 土木・建設分野において高度成長期に目覚ましい成長を遂げた(熊谷組HP, <https://www.kumagaigumi.co.jp/>, 2022年6月15日検索)。その意味では, 同郷の繋がりというものが前田工織の設立にあたって重要な意義があったと言える。
 - 4 この点については「未来人図鑑 前田工織株式会社代表取締役社長 前田征利氏」(前掲)に基づく。
 - 5 2000年時点の動向については, 「繊維加工から土木資材メーカーに転身 創業100年の前田工織の狙い」(前掲)に基づく。
 - 6 本段落については「繊維加工から土木資材メーカーに転身 創業100年の前田工織の狙い」(前掲)に基づく。
 - 7 大企業の子会社が撤退するなか, 前田工織は, 2004年に日本ゼオンの子会社である「ゼオン環境資材」の事業譲渡を受けている。市場から競合企業が撤退するだけではなく, その際に事業を譲り受けることは, 土木資材業界に留まる前田工織にとって市場地位の強化に繋がったと思われる。また, 当時の前田工織は上場前で人材確保に苦労していたことから, ゼオン環境資材の事業譲渡の際に, 自社単独では採用できないような優秀な人材を確保できたという利点もあったという(「福井の100年企業『混ぜる』経営で多角化, 売上5倍に」(前掲))。
 - 8 他の土木資材メーカーでは通常は業務ごと(コンサルタント対応, ゼネコン対応, メンテナンス対応など)に担当者が異なる。
 - 9 このような特色あるセールス・エンジニアをいかに育成できるのか, という点も重要である。セールス・エンジニアの育成のため, 前田工織では, 営業担当者には様々

- な施工現場を担当させ育成を図っている。また、ソリューション提案の社内コンペ、成功したソリューション提案事例の勉強会を実施している。さらに、素材・製品の知識強化のため、営業担当者には土木技術関係の学会誌への掲載を目標に論文執筆を促し、関連資格の取得を奨励している。関連して、開発メンバーについても学会での情報収集に加え、営業の月次報告会で情報共有を図るなど、顧客へのソリューション提供力の育成のため、社内外での活発な情報交流が行われている（一橋大学大学院国際企業戦略研究科ポーター賞運営委員会「第16回ポーター賞受賞企業・事業」（前掲））。以上と併せて、ローテーションしないことによりセールス・エンジニアが、他社が追従できないほど担当エリアへの理解を深めていることは、RBV（リソース・ペースト・ビュー）で強調される、模倣困難な経営資源としても評価できるであろう。前田工織のRBVに関する取り組み（顧客との関係の属人化に伴う弊害の克服や、人材の定着に関する仕組みなど）については一層の議論が必要であり、筆者の今後の研究課題としたい。
- 10 2000年代には異常気象による災害が多発し、構造物の長寿命化や安全性の強化が一層求められるようになった。こうした業界を取り巻く変化のなか、前田工織は新製品開発や既存品の改良を実施し、高度化する需要に即して技術水準を引き上げていった。その際に、需要との接点を担うセールス・エンジニアが重要な役割を果たしたことは想像に難くない。また、災害からの復旧などの際に、その地域を担当する前田工織のサービス・エンジニアが（他社分を含めて）地域内の工事実績に関する情報を把握できていることは、自治体担当者にとって大きな利点であろう。
- 11 「福井の100年企業『混ぜる』経営で多角化、売上5倍に」（前掲）より引用。
- 12 この点については、釧路ハイミールの事例などが典型例である。
- 13 例えば、2018年の第8回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 審査委員会特別賞の受賞では、この点が評価された。
- 14 前田工織と大学（研究機関）との距離感の近さは注目値する。インタビュー・データ（2022年4月15日実施）によれば、前田征利氏が大阪大学在学中に所属していた研究室は、当時はまだ珍しかった共同研究に活発に取り組んでいた。その経験もあり、前田工織としても産学の共同研究を実施してきたという。また前田征利氏は福井大学の理事（非常勤）を務めた経験もあり、また同大学への奨学金の提供も行うなど、大学との距離感も近い。こうした地域の中核的な企業と、地域の中核的な大学との関係性やその影響を解明していくことは重要な論点になると思われる。
- 15 家業の繊維加工から土木資材業界への参入の際も、繊維加工で生み出していた利益が資金源になり、繊維加工の技術も土木資材に活用された。土木資材業界への参入と同時に繊維加工を打ち切ったわけではなく、繊維加工はその後にも継続され、長期間にわたって、土木資材業界という次なる事業を支えたと言える。
- 16 ソリューションの提供を重視する営業による付加価値の創出については、キーエン

スの例が著名である。詳細は延岡（2011）を参照されたい。

また、他業種のM&Aが2010年代以降の前田工織の重要な特色となっているが、その基盤として土木資材事業は重要である。主軸であった土木資材事業において獲得・強化した経営資源を活用して他業種のM&Aに関わる取り組みが行われているのであり、従って、ここにおいても、既存の事業が順調な段階で種を蒔くことが一貫している。なお、新規事業への経営資源の投入をめぐる経営者の判断やその基準、そして社内における組織的な意思決定および合意形成なども重要な論点であり、この点も筆者の今後の研究課題としたい。

17 Ansoff（1969）によれば、具体的には、

①販売シナジー、②操業（生産）シナジー、③投資シナジー、④マネジメントシナジーが挙げられている。

18 かつてアメリカにおいてコングロマリットを中心に非関連多角化を積極的に行ってきた企業の業績悪化が深刻化し、「選択と集中」や、本業やその関連事業への回帰という揺り戻しがあったことは周知の通りである。このことも非関連多角化に対する消極的な評価の背景となっている。以上の「行き過ぎた多角化」の修正に関しては、Markides（1995）を参照されたい。

19 同族企業だからこそ長期存続を意識し、予期せぬ環境変化に備えて自社を支え得る事業の種を蒔いておくことを重視する意識が強いと予想される。そうした姿勢と、リスク分散に強みを持つ非関連多角化戦略が結びつくことには合理性があると思われる。

20 外部成長の場合は、内部成長に対して、組織を統合する難しさを指摘できる。前田工織が統合後に活発に人材交流など相互理解を促す取り組みを行っていることは、こうした問題の緩和の意義があると思われる。例えば、「真善美」という3条件を備えることを前田工織はグループ会社に求めているが、前田工織が培ってきた企業文化をM&A先と共有・浸透することを徹底していることは、非関連多角化でありながら機能している一因であろう。また、内部成長・外部成長以外にも「提携」という選択肢もあるが、前田工織は「経営資源を混ぜる」という方針を掲げていることから、提携よりもM&Aを通じて統合する方が適しているのだと思われる。