

# 中小企業が自社の強みを活かす 事業領域拡大戦略

人口減少や市場環境の変化、価格競争の激化などを背景に、中小企業では、既存事業で培った技術やノウハウ、顧客基盤などを活かして、新たなサービスや事業を展開することで、収益機会の創出や競争力強化につなげる動きが広がっている。今回は、既存事業を土台に新たな領域へ挑戦する事例を通じ、自社の強みを活かした事業領域拡大のあり方を考える。

## パック・ミズタニ株式会社

### 段ボール製造から物流サービスへ事業領域を拡大 「ハコゴ」から「ハコブ」を変える。」を掲げ、新たな価値を創出

#### 包装・梱包から物流全体の支援へ

各種段ボール製造を手掛けるパック・ミズタニ(株)は、包装資材の製造・販売に加え、近年では物流企画事業(Logistics Support LS事業)を大きく成長させている。包装・梱包だけでなく、倉庫内での入出庫や在庫管理、検品、保管まで担うサービスを展開し、売上高は物流事業開始前と比べ約1.5倍に拡大した。



包装機械部品を安全に運ぶための段ボール梱包材

し、新規顧客開拓を進めていった。「最初は物流営業のやり方も、見積りのつくり方もわからない状態でした。取引先に当社の物流現場を見学してもらい、1件数万円規模の仕事から少しずつ実績を積み重ねていきました」

#### 「非合理的な市場」を攻め物流現場で新たな価値を創出

同社の物流サービスの特徴は、単なる運送ではなく、顧客の物流業務全体を支援する点にある。包装・梱包だけでなく、資材の入出庫管理や検品、在庫管理まで担うことで、顧客側は人員や倉庫運営にかかる固定的な負担を抑え、物流コストを出荷量に応じた変動費として管理できるメリットがある。「ハコ」だけでは価格競争になりやすいですが、「ハコブ」まで含め

けの包装資材を得意としてきた。日本最大級の段ボール用印刷機や製函機(注1)を有し、重量物や重厚長大製品にも対応できる高強度パッケージに強みを持つ。

大手物流会社で物流サービスの現場を経験した後、2007年に家業である同社へ入社し、10年に26歳で社長へ就任した水谷博和社長は、段ボール事業そのものに強い危機感を抱いていた。

「段ボールは差別化が難しい製品です。同じように見える段ボールなら、価格の安い方が選ばれやすい。さらに部品の海外調達が進み、段ボール需要そのものも減少して

て提案することで、包装資材だけでなく物流全体の課題について相談していただけるようになりました」

物流企画事業の立ち上げ当初は苦労も多かった。新規事業への社内への反発に加え、営業ノウハウも不足していた。最初は仕分けも手作業で、ただでさえ厳しい状況のなか「赤字を増やすのか」という社内の声もあったという。

それでも、段ボール事業の既存顧客にも物流サービスを提案しながら、徐々に実績を積み重ねていった。さらに同社では、あえて他社が参入しにくい領域を狙ったという。「大手が敬遠しがちな短期・小ロット保管や、短期で人手が必要な作業など、非合理的な市場」を積極的に取り込みました。

後発だからこそ、大手企業がやりたがらない領域を攻める必要があります。20年には倉庫を増床した直後に新型コロナウイルス感染症が流行。訪問営業が難しくなり、倉庫賃料の負担が経営を圧迫した。そこで同社は「2か月200坪無償提供の



水谷博和 代表取締役社長

いました。では、どうすればお客さまに当社を選んでいただけるのかをずっと考えていました」

また同社は、1980年代から自動車メーカー向け補給部品(注2)の包装・梱包を主とした庫内物流を請け負い、段ボール事業と並行して展開してきた。しかし08年のリーマン・ショック後は、顧客企業の

キャンペーン」を打ち出し、空き倉庫そのものを広告宣伝として活用。オンライン営業も強化し、海外物流の停滞や工場停止による製品保管ニーズを取り込んだことで、倉庫はほぼ満床となり、新規顧客獲得にもつながった。

近年では物流サービスの領域をさらに広げ、顧客の物流現場支援にも取り組んでいる。

「物流の源流は製造業です。単なる物流会社ではなく、お客さまの成長戦略を支えるパートナーになりたいと考えています」



関西を中心に展開する7か所の物流拠点(ロジセンター)が物流事業を支えている

生産拠点の海外移転が加速し、輸出入向け段ボール需要が減少。さらに13年頃からは主要顧客で内製化が進み、売上の35%を占めていた庫内物流業務も大きく縮小した。既存事業だけでは将来的な成長が難しくなりつつあったのである。

「このままでは会社が先細りになるという危機感がありました。そこで、これまで培ってきた物流や品質管理の力を、新たな事業として展開できないかと考えたのです」

こうした危機感のなか、新たな成長戦略として水谷社長が掲げたのが、「FOCUS ON LOGISTICS」。「ハコ」から「ハコブ」を変える。」という方針だった。包装・梱包や入出庫管理で培った現場対応力を強みに、物流支援へ事業領域を広げていった。14年には兵庫県西宮市に100坪の倉庫を借り、物流企画事業を本格始動。物流業界で営業経験を持つ人材も外部から採用

一方で、水谷社長は、事業領域を広げる際に重要なのは「既存事業との親和性を言語化すること」だと話す。

「新しいことを始めるときほど、『なぜ自分たちがやるのか』を説明できなければなりません。そううえで、新たな領域へ踏み出す大胆さも必要ですし、結果が出るまで続ける忍耐も重要です」

同社では、段ボール製造や庫内物流で培ったノウハウを土台に、物流企画や現場支援へと事業領域を拡大してきた。価格競争に陥りやすい既存事業のなかでも、自社の強みを見つめ直し、新たな収益機会を切り拓いてきた。

「つくる」だけでなく「支える」企業へ——。同社の挑戦は、既存事業の強みを活かしながら、新たな価値を生み出していく中小企業の可能性を示している。

#### Corporate Profile

設立 1959年(創業1909年)  
代表者 水谷博和  
所在地 兵庫県伊丹市北伊丹6-44-5  
資本金 4,800万円  
従業員数 130人(アルバイト・パートを含む)  
事業内容 各種段ボールの製造販売、物流支援サービス



(注1) 平らな段ボールシートを、箱の形に組み上げる機械。  
(注2) 量産品ではなく、保守・修理の際に用いられる交換部品。