

## 多角化と国際化を進める中堅企業の研究

### － 株式会社モルテンの事例 －

米田邦彦（広島修道大学）

yoneda@shudo-u.ac.jp

キーワード：多角化、国際化、モルテン

株式会社モルテン（広島市）は、株式会社ミカサ（広島市）から1958年11月に分離し設立された会社である。ミカサの技術・ノウハウを利用して1959年2月に第1号のボールを完成し、スポーツ事業に参入している。同じ年の4月に自動車用ゴム部品の製造を開始し、自動車部品事業にも参入している。スポーツ事業では、1960年代にバスケットボール、バレーボール、ハンドボールが日本国内で検定球として認められ、1969年国際バレーボール連盟、1973年国際バスケットボール連盟、国際サッカー連盟より公認球、認定級として認められ、ブランド事業になった。

国際化では、1989年にスポーツ用品の生産拠点モルテンタイランド設立、1990年にスポーツ用品の販売拠点モルテンUSA を設立し、スポーツ事業の国際化を果たしている。自動車部品では、同年12月には生産拠点としてモルテンノースアメリカを設立、1994年にはタイに自動車部品の生産拠点モルテンアジアポリマープロダクツを設立し、タイにはスポーツ用品と自動車部品の両方の生産拠点を設立している。現在では、自動車部品事業で、米国、タイ、中国に生産拠点をもち、競技用ボールで、タイ、中国に生産拠点を持っている。

さらに1991年には床ずれ予防用エアマットレスを発売し、医療・福祉機器事業に参入し、スポーツ事業、自動車部品事業に続く多角化を果たしている。現在では、スポーツ事業本部、工業用品事業本部、健康用品事業本部、社会基盤事業本部の4つの本部制をとっている。

以上のようにモルテンは多角化と国際化を進めている会社であるが、資本金3億1,614万円、売上高365億円（単体）、従業員数675人（単体）、グループ全体で3,400人の会社で大企業とはいえない会社である。多角化のいずれもゴムの製造技術をもとにした技術関連型多角化であるが、創業からのボールでは、国際大会でも使用されるボールに採用されるブランド力を持ちながら、自動車メーカーを相手にする事業、さらには医療・福祉機器事業、社会基盤事業という前の2つの事業とは全く取引相手が異なる市場に参入している。国際化もスポーツ事業の生産拠点（タイ）を1989年、自動車部品事業の生産拠点（米国）を1990年とほぼ同時期に開始している。

なぜ、このような多角化と国際化を同時に進めることができたのかについて、経営資源の有効利用とトップのリーダーシップという観点から述べる。