

中京圏・自動車部品金型中小企業の競争力を探る*

—— (株)名古屋精密金型の事例 ——

村山 貴 俊

【目次】

1. はじめに
2. 問題意識
3. 名古屋精密金型の事例
4. 討議
5. おわりに

キーワード：自動車部品金型，中小企業，ポジショニング，資源基盤，自動車ランプ金型

1. はじめに

我が国の中小製造企業は、国内市場の縮小や競争圧力の激化という厳しい経営環境下で、いかに生存そして成長していけば良いのか。モノづくりのピラミッドの頂点に立つ日本を代表する大企業の競争力を支えているのは、ピラミッド中・下層において部品や金型などを製造・供給する数多くの中小企業である。これら中小企業の中には、市場競争による淘汰や後継者不足などを理由に市場からの撤退を余儀なくされる企業もある。また、取引先の手メーカーのグローバル戦略の動きに追随できず、縮小する国内市場の中で業績を徐々に悪化させていく企業もある。しかし、モノづくりのピラミッドを底辺で支えている我が国中小企業の弱体化は、日本のモノづくり産業の競争力の衰退へと繋がる。今後も、日本のモノづくり産業がグローバル競争の中で一定の存在感を維持していくためには、中小製造企業の存続と成長が欠かせない。

筆者は、ヒト、モノ、カネなど経営資源の面で相対的に劣る中小製造企業が、厳しい競争圧力に対峙しどのように生き残りを図ろうとしているか、という点に関心を持っている。その中でも、特に日本が依然として強い国際競争力を有すると評されている自動車産業（藤本, 2003）において厳しいグローバル競争に対峙する自動車関連部品や治工具を手掛ける中小企業の行動に着目してきた（村山, 2016; 2018; 2019）。言い換えれば、最も厳しい競争を生き抜いている中小製造企業を分析対象にすることで、中小企業が生存・成長していくために必要な能力や行動を明らかにしようとしてきた。

本稿では、トヨタ自動車の本拠地であり日本国内最大の自動車産業集積地でもある中京圏に本

* 本稿の作成にあたり2019年度東北学院大学個別研究助成（代表：村山貴俊）の助成を受けた。

社をおく自動車ランプ金型メーカー（株）名古屋精密金型の事例を取り上げる¹⁾。後ほど詳述するが、同社は、国内従業員数154名という典型的な中小金型メーカーであるが、国内車種のランプ用金型市場（2018年時点）で33.1%の占有率を誇る（国内車種の3台に1台は同社の金型が使われている）。ランプ金型という限られた市場セグメントではあるが、企業規模とは良い意味で釣り合いな存在感を放っている。本稿の狙いは、同社が、設計・生産での取組、事業国際化そして人材育成を通じて、厳しい競争の中でいかに生存・成長を図ってきたかを解明することにある。

まず2節では、経営戦略論の先行研究に基づき、企業の生存という問題を考察する。3節では、名古屋精密金型の歴史、開発・設計と生産での取組、事業の国際化および人材採用・育成などを明らかにする。4節では、自動車産業の厳しい競争の中で同社が生存・成長できた理由を検討することで、中小製造企業の生存に求められる戦略的行動を明らかにする。5節では、以上の分析を整理し、本稿を締め括る。

2. 問題意識 —— 競争を生き残るための戦略および資源・能力とは

中小企業研究では、「新しさや小ささの不利」(liabilities of newness and smallness) (Lee *et al.*, 2012, p.1) を負う中小企業が、大企業を含むライバル達との厳しい競争に対峙しながら、いかに生存・成長できるかという点が、研究上の重要な論点になっている。既に述べたように、本稿では、日本の自動車産業を分析対象とし、このテーマに取り組むことになる。

本稿では、まず経営戦略論の代表的な考え方に依拠して、企業の生存や成長という問題を理論的に考察する。企業が競争にどのように向き合うべきかというテーマを考察した最も著名な研究者の一人がPorter, M.E.であろう。Porterは、1979年に公刊した“*How competitive forces shape strategy*”（「競争の圧力がいかに戦略を形成するか」）という論考の中で、「戦略策定の本質とは、競争への対応である」（Porter, 1979, p.137）と主張した²⁾。そのうえで、新規参入や順位争いが自由な完全競争という状況下では企業の長期的収益の見込みは最悪となるが、逆に競争圧力が弱くなるほど傑出した業績を上げられる可能性が高まるとした。よって、Porterは、企業の戦略担当者の役割と目標は、自社にとって競争圧力が緩やかなポジション、あるいは自社に有利になるよう競争要因を変更できるポジションを見つけ出すことにあるとした。Porterは、その戦略の成果を測定するためにROI（投資収益率）という指標を用いているが、これを生存や成長という指標で捉えることもできるのではないだろうか。すなわち、投資に対して適切な収益が得られない状態が続けば、企業は中・長期的に存続することはできない。ましてや、資源が相対的に乏しい中小企業は、投資収益率がマイナスになれば、より早期に市場からの撤退を強いられることになる。

1) 2018年3月19日に同社に訪問し、南谷広章社長、渡邊幸男会長をはじめ、同社関係者の皆様と意見交換する機会を頂いた。2018年3月19日のヒアリングと提供資料を基に草稿を作成したうえで、それを南谷社長にお送りし、事実の誤認がないかをご確認頂いた。さらに、2019年8月22日に同社を訪問し、草稿の内容について南谷社長と直接協議をおこない本稿を完成させた。また、その際、公刊許可に関して最終的な確認もおこなった。本稿作成にご協力頂くと共に、学生教育や学術研究振興のために公刊をご許可頂いた同社関係者の皆様に記して謝意を表します。

2) 邦訳に際して、論文集Porter (1998) の邦訳書を参照した。

これまで筆者が分析してきた自動車産業の中小企業の事例でも、このポジショニングの重要性が確認された。例えば、村山(2016; 2018)で分析した三重県四日市市の順送りプレスメーカー・伊藤製作所社長の伊藤澄夫氏は、新たな海外拠点を展開する際に、需給バランスが自社に有利かどうか、という判断基準を用いていた。たとえ税制や補助金などで有利な条件があったとしても、同業者が多く競争が激しい国や地域には投資を打たないという。伊藤氏は、「需給バランスの良さ」という表現を用いているが、これはPorterの競争要因分析における売手が優位に立てるポジショニングを意味する。また、村山(2019)が分析したトラックのエンジンまわりのパイプ類の鋳物部品を手掛けるアルテックスでは、大手鋳物メーカーが手を出しながらない部品や技術領域で仕事をしていることが、同社の存続・成長につながっていると認識されていた。それらエンジンまわりのパイプ類は、中子を使う手間がかかる中空構造の形状を有しているにもかかわらず、開発の最終工程で形状が決まるため開発から生産までのリードタイムが短いのである(中には仕事の依頼から1カ月で生産に取り掛からないといけなくもないものもある)。また、同社の生産数量は、1部品あたりの平均の月産数量が1,000個以下という準量産領域であり、大企業の生産設備の最適生産規模を下回ってしまうため、大手企業はなかなか手を出しにくい。すなわち、小回りのきく開発・生産体制および小規模の生産設備を擁する中小企業ゆえにとれる技術・部品領域に自社を位置づけることで、大企業からの競争圧力をうまく回避できていたのである。

以上のことから、相対的に資源に恵まれない中小企業が、厳しい競争に対峙しながら生存・成長を図るためには、競争相手が少ないポジション、あるいは売手が優位に立てるポジションに自社を位置づけることが重要になる。

Porterによる競争圧力の緩やかなポジショニングという見方に対して、それを支える資源の必要性を強調したのがWernerfelt, B.の「企業の資源基盤という見方」(resource-based view of the firm) (Wernerfelt, 1984, p.171)である。Wernerfeltは、「企業にとって資源と製品はコインの裏と表である。ほとんどの製品は幾つかの資源の貢献を必要とし、ほとんどの資源は幾つかの製品の中で利用される…(中略)…[Porterの分析枠組みは]もともと製品のみを分析するツールとして意図されていたものであるが、ここでは資源基盤という見方にPorterの5つの競争要因を適用する」(Ibid., pp.171-2)と主張した。すなわち、製品市場の有利なポジションを発見するために提唱されたPorterの分析枠組みを、製品の裏側にある資源にも適用しようとするのが「企業の資源基盤という見方」(以下、「企業の資源基盤アプローチ」ないし「資源基盤アプローチ」と記す)である。

Wernerfelt (1984)は、製品市場で有利なポジションを作り出す参入障壁という考え方に対して、その裏側の資源において有利なポジションを作り出す「資源ポジション障壁」(resource position barrier)という概念を提唱する。そして、その障壁について「資源を既に所有する〔先発〕企業は、遅れて資源を獲得しようとする〔後発〕企業の費用や売上に対して負の影響を与える。このような状況下では、資源を〔既に〕保有する企業は、資源ポジション障壁による保護を享受しているといえる」(Ibid., p.173)と説明する。そのうえで、Wernerfeltは、企業が持続的な競争優位を生み出すためには、資源での資源ポジション障壁と製品での参入障壁の両方が必要になるという。

すなわち「参入障壁なき資源ポジション障壁という状態は、当該企業がその障壁をうまく利用できていないことであり、資源ポジション障壁なき参入障壁という状態は、多角化によって〔新規〕参入してくる相手に対して当該企業が脆弱なままであるということになる。よって、2つの概念、すなわち製品と資源との良質な相互補完性」が求められるのである。このように、Porterの「ポジショニング戦略」とWernerfeltの「資源基盤アプローチ」は、相反ではなく、相互補完の関係にあることが分かる。すなわち、Porterが主張する自社に有利なポジショニングを維持していくためには、他社がそのポジションに参入できないようにする資源の壁が必要となる。また、他社にはない独自資源を持つのであれば、それらを有利なポジションの獲得、ひいては傑出した業績へと結びつけなくてはならない。

Wernerfelt (1984) は、資源ポジション障壁を生み出しうる4つの資源として、「機械の能力」(machine capacity)、「顧客からの信頼」(customer loyalty)、「生産経験」(production experience)、「技術的な先進性」(technology leads)を挙げている(pp.173-174)。またGrant (1995) は、借入能力や内部留保などの「財務的資源」(financial resources)、技術的に高度で柔軟性を備えた工場・設備および優れた立地の土地・建物などからなる「物理的資源」(physical resources)、高度な専門知識や変化への適応力を有する「人的資源」(human resources)、特許や商標で保護された技術、ノウハウ、専門能力および革新を生み出す研究施設や技術者などからなる「技術的資源」(technological resources)、ブランドおよび製品の質や信頼性などから生み出される「評判」(reputation)という資源に加え、それら資源をうまく調整する「組織的能力」(organizational capabilities)の重要性を指摘する(pp.122-126)。さらにReed and DeFillippi (1990) は、他社から模倣されにくい資源の特性として「因果関係の曖昧性」(causal ambiguity)を指摘し、その曖昧性は、資源の「暗黙性」(tacitness)、「複雑性」(complexity)、「特殊性」(specificity)と相関関係があるとした(p.92)。すなわち、暗黙で、複雑で、特殊な資源というのは、有利なポジショニング(結果)とその源泉をなす資源(原因)との因果関係を曖昧にするため、他社から模倣されにくくなる。またBarney (1991) は、有利なポジションを持続するためには、資源の「異質性と非移動性」(heterogeneity and immobility)、すなわち他社が所有しておらず、他社には容易に移転できない、という特性が重要になるとした。さらに、資源に基づく競争優位を持続させるためには、「価値」(value)、「希少性」(rareness)、「模倣不完全性」(imperfect imitability)、「代替可能性」(substitutability)という4つの特性に留意する必要があるとした(pp.105-112)。

また、Wernerfelt (1984) によって製品のポジションのみの分析であると評されたPorterであるが、1996年に公刊された“*What is strategy?*”(「戦略とは何か?」)という論考では、企業が有利なポジションを維持するために、「独自の活動」(unique activities) (Porter, 1996, p.4)、さらに「多くの活動のあいだの戦略的なフィット」(strategic fit among many activities) (*Ibid*, p.13)が必要であると主張していた。相互に連動した独自の活動の繋がり(連鎖やシステム)こそが、複雑性あるいは異質性を生み出し、他社による模倣を妨げる活動連鎖の障壁になると理解できるのである。また、中小企業研究の分野でも、中小企業のある種の活動と生存・成長との因果関係の検証を試

みようとする研究がある。例えば、国内市場での大企業との競争上の不利を回避するための国際化 (Lee *et al.*, 2012; Lu and Beamish, 2006), 技術的資源の蓄積 (Lee *et al.*, 2012), 不足する資源を補完するための中小企業同士の連携と革新 (Gronum *et al.*, 2012; Lowik *et al.*, 2012) などの活動と中小企業の生存・成長との関係が定量・定性的に分析され、実際に生存や成長に資することが明らかにされている。これらの研究は企業の活動およびそれら活動の組合せに着目しているわけだが、生存・成長につながる活動やそれらの組合せを解明しようとする試みは、先述の「企業の資源基盤アプローチ」(独自の資源に基づく有利なポジションの持続と、それによる企業の存続)と同じような見方に立っているといえるのではないか。

筆者がこれまで分析してきた中小製造企業でも、有利なポジションの獲得と生存・成長に資する資源、能力、活動の重要性が確認された。先述の伊藤製作所では、後工程の切削やドリル加工を前工程の順送りプレスに統合しワン・ショットで形状を仕上げる高度な生産技術と、それを支える潤滑油や各種プレス機の動作に関する独自のノウハウが、生産技術面での重要な資源および活動になっていた。同業他社も、同じような製造方法を試みたが、うまくできなかったという(村山, 2016; 2018)。村山(2018)で分析した三重県のダイカスト金型メーカーの明和製作所は、従業員100名程度の中小企業でありながら、中国、タイ、インドネシア、メキシコに在外拠点を展開し、その在外拠点網が顧客を引きつける魅力になっていた。すなわち、取引先の大手部品メーカーにとって、国内で明和製作所に発注した金型と同じものを海外でも同社の在外拠点から調達できることが、同社に金型を発注する理由の1つになっていた。まさに在外拠点ネットワークこそが、同社の生存・成長に資する資源であった。また先述のアルテックスでは、発注側の大手トラックメーカーの技術者も十分に理解できていない中子をうまく抜き取るための部品の型割り線(parting line)を設定する専門的な技術知識に加え、人の技能と機械とをうまく組み合わせることで短い開発リードタイムや少ない生産数量にも柔軟に対応できる小回りの利く設計・生産体制が、同社の独自のポジショニングを支える重要な資源になっていた(村山, 2019)。

それら資源群に加え、村山(2016)では、複数の資源や活動をうまく結びつけたり、有利なポジションを見抜いたりできる伊藤製作所社長の伊藤澄夫氏の経営者としての組織的能力や洞察力にも着目した。詳しくは村山(2016)を参照して頂きたいが、伊藤製作所では様々な資源と活動が複雑に組み合わせられることで競争力が生み出されおり、そこではReed and DeFillippi(1990)がいう複雑性、あるいはPorter(1998)がいう活動間の戦略的フィットに基づく模倣困難性が実現されていたと理解できる。

以上のように、企業が厳しい競争に対峙しながらも生存・成長を図っていくためには、競争の少ない、あるいは買手に対して有利に立てるポジションをうまく見つけ出し、そこに自社を位置づけることが重要になる。とりわけ、資源や能力で相対的に劣位を負う中小企業は、この有利なポジショニングという考え方をより強く意識しなくてはならないだろう。そのうえで、それら有利なポジションを確保するためには、その基盤となる資源、能力、活動を構築する必要がある。さらに、その有利なポジションを長期的に維持するためには、独自性があり、模倣が困難な資源、

能力、活動の組合せが求められる。特に資源で相対的に劣位を負う中小製造企業では、限られた領域に特化したうえで、その領域で他にはない独自の資源や能力を構築したり、また外部組織との連携を活用して資源や能力を補完したりするという取組も重要となろう。以上の考察を踏まえ、次節では（株）名古屋精密金型（以下、同社あるいは名古屋精密金型と略記する）の事例を見ることにする。

3. 名古屋精密金型の事例³⁾

3-1. 会社概要と歴史

同社は、愛知県知多郡東浦町に本社と本社工場を置く。資本金は3,800万円で、社長は南谷広章氏である。国内生産拠点として本社工場、熊本工場、宮崎工場の3拠点、海外拠点としてベトナムにMEISEI VIETNAM CO., LTD.とインドネシアにPT. MSMOLD INDONESIAの2拠点、アメリカにオハイオ支店を擁する。従業員は、国内が154名（本社73名、熊本40名、宮崎41名）、海外ではベトナムが94名、インドネシアが37名である⁴⁾。

事業内容は、「プラスチック成型金型の設計・製造ならびにそれに付帯する一切の業務」と記されている。より具体的に述べると、自動車用ランプの主要部品であるヘッドランプ、リアコンビネーションランプの射出成型用金型で売上の9割を占める（2018年3月時点）。これら金型を製作できる会社は、「全国10社以下」と数が少ないが、その中でも日本3大ランプメーカーの小糸製作所、スタンレー電気、市光工業の全てと直取引しているメーカーは同社のみであるという。同社の金型を使って生産されるランプ部品は、上述のランプメーカーを経由し、国内全ての自動車メーカーに供給されている。同社の金型が使われている代表的車種として、トヨタのプリウス、アクア、ホンダのフィット、スズキのワゴンRなどが挙げられている⁵⁾。国内車種における同社のランプ用金型の占有率は33.1%とされ、3台に1台は同社の金型が使われたランプが搭載されている。

九州から東北まで日本各地の取引先の工場で使われる金型を設計・製作する同社であるが、本社工場の供給先は主に静岡である。そのほか、九州の熊本工場や宮崎工場では、九州に立地する自動車・二輪車の生産工場（トヨタ、日産、ホンダ）で使われる自動車やオートバイ向けランプ用金型を製作している。東北のトヨタ自動車東日本で生産されるアクアやCH-Rのランプ用金型も手掛けている。関東圏のランプメーカーを経由して東北の企業にランプ類の成形工程が外注されることがあり、その際には成形工程を請負う東北の企業向けに金型を供給することになる。

未上場会社であるため、詳細な経営業績は把握できない。ただしヒアリングによると、同社の

3) 以下の事例は、2018年3月19日および2019年8月22日に実施した同社関係者へのヒアリングならびに同社提供資料に依拠する。本文中の「」内は、特に注記がない限り、ヒアリングおよび提供資料からの引用である。

4) 会社案内「COMPANY PROFILE NAGOYA PRECISION MOLD CO., LTD」を参照。

5) 会社案内「COMPANY PROFILE NAGOYA PRECISION MOLD CO., LTD」および同社作成パンフレット「眼力職人 輝かせる仕事。」を参照。

売上は、2012年頃は15～16億円であったが、2017年には約22億円となっていた。海外を含む連結の売上は約30億円であるが、海外拠点の売上は、ここ3年ぐらいい6～7億円で横這いの推移となっている。

次いで同社の事業史に目を向けたい。同社は、1979年4月に現会長・渡邊幸男氏によって名古屋市天白区で創業された。渡邊会長は宮崎県出身で、名古屋の樹脂金型メーカーに就職し、そこで金型製作の仕事に魅了された。同氏によれば、特に「金型は、1人で全てのことができることが面白かった」という。その後、独立し、同社を創業した。1983年9月には関連会社・(株)金型技研を設立した。

1985年4月には、ホンダの2輪向け金型を製作するため、熊本県菊陽町に熊本工場を開設した。1991年6月には、バブル景気を背景とした生産拡大に対応するため、宮崎県えびの市に宮崎工場を開設した。会長の出身地が宮崎県で、土地や人を首尾よく確保するために地縁のある宮崎が選ばれた。本社工場は、天白区から緑区に場所を移して貸工場で操業を続けていたが、1999年5月に関連会社・金型技研を吸収合併したうえで現在の愛知県知多郡東浦町に移転した。

その後、事業の国際化が進められる。2004年にベトナムのビンフックに子会社MEISEI VIETNAM CO., LTD.を創業した。2013年にインドネシアのブカシに子会社PT. MSMOLD INDONESIAを創業した。その後、2018年7月には、業務連携先・伊勢金型工業(株)のアメリカ・オハイオ州のオフィス内に名古屋精密金型のオハイオ支店を開設した。これら海外拠点の狙いと活動内容については、後ほどやや詳しく説明する。

2016年9月には、レクサス、日産、ダイハツ向けの業務拡大に対応するため、熊本工場を同県・原水工業団地に移転した。佐賀県にレクサス向けヘッドランプを生産する小糸製作所の生産拠点があり、そこに対してレクサス用の大型のランプ金型も供給している。

3-2. 設計・開発と生産の能力

繰り返し述べることになるが、同社は、日本の3大ランプメーカーと直取引する国内オンリーワンの企業である。本項では、同社の優位性を支えるもの造り能力、すなわち設計と生産の能力に目を向ける。設計そして生産という順に見ていくが、多くの日本企業のもの造りの現場においては、ここまでが設計であり、ここからが生産である、という明確な境界線は引けないといえよう(まさに、それが日本のもの造り現場の競争力の源泉の1つともいえよう)。そのため、それぞれの活動の説明が、一部混在してしまう可能性があることを予め断っておきたい(すなわち、設計活動の中で生産について触れられたり、その逆があったりする)。

3-2-1. 設計能力について

本社の設計部隊は9名からなる。5名が3次元CADによる設計とモデリング、4名がCAM加工用のツールパスの作成を担当する。同社は、設計から、流動解析、ツールパス作成、試作、トライアルによる品質保証までの全工程を自社内で一貫して手掛けている。金型が可動する部分の

焼入れは、近隣あるいは京都の協力企業に外注しているが、金型の設計・製作に必要な技術と設備のほぼ全てを自社で保有する。

同社が躍進するキッカケとなったのが、ランプ光源のLED化であった。自動車のランプの光源は、白熱電球からハロゲン、発光効率が良く輝度の高いHID (High Intensity Discharge) そしてLED (Light Emitting Diode) へと変化してきた。HIDは、1991年にBMW 7シリーズで初めて採用されたという。1995年には、国産初のHIDヘッドランプが認可された。そして、2007年にはレクサスLS600hに初めてLEDヘッドライトが搭載された⁶⁾。その後2010年代に入ると、一般的な車種にもLEDの使用が広がる。2019年時点のトヨタ自動車の車種でみると、コンパクト車のカテゴリー、例えばコンパクトSUVのCH-R、コンパクトミニバンのシエンタの上級グレードのヘッドランプにもLEDが採用されている⁷⁾。

同社関係者いわく、「光源がLED化され、自動車ランプでイノベーションが起こった」のである。LEDでは「光源をうまく拡散させることが求められる」ようになり、同社は、「そこにすばやく対応」できたのである。いち早く対応したことで「コンペティター〔競合〕が少ない」ところにポジショニングできたため、同社の事業は拡大した。それまではランプ以外の金型も手掛けていたが、これが契機となりランプ用金型の専門メーカーになった。

同社は、軽自動車からレクサスまで様々な車種やサイズ向けのランプ用金型を手掛けている。近時、自動車デザインの中でランプは重要な要素になっており、ランプの大型化や形状の複雑化が進んでいる。その中で、同社は、例えばレクサスなどに使われる大型かつ意匠が求められる金型の設計・製作に強みを持っている。ただし、高級車ばかりをやっているわけではなく、軽自動車用のランプにもビジネスとして妙味があるという。最近では、軽自動車もデザインを良くするために、ランプの形状がかなり大型化・複雑化してきている。また、金型の価格についても、「軽自動車だから安いわけではない。数量が出る〔売れる台数が多い〕ため、〔カーメーカーも〕金型にお金を掛けられる」のだという。

当初は競合が少なかったが、LEDランプ用の金型を作る同業者が増えてきたため、価格競争が徐々に激しくなってきたという。国内のライバルだけでなく、中国、韓国の金型メーカーの台頭もみられる。また、「自動車の生産が拡大している時は競争も緩やかになるが、仕事が少なくなると他社が仕事をとりにくるので、競争がより厳しくなる」という。一方、同社によれば、「小物はどこでもできて、簡単に海外勢に〔仕事を〕とられてしまう。それに対して、大物は他社にとられにくい」という。大型で、よりデザイン性が求められるランプ用の金型こそが、他社との競争の回避という点で、より有利なポジションになると考えられているのである。

6) ただし、リア側の中央ハイマウントランプ（2台後ろの車に知らせることを目的とするランプ）では、1990年代初めからLEDが使われていたという。HELLAジャパンホームページ (<https://www.hella.com/hella-jp/ja/ヘッドライト-201.html>) を参照。そのほかランプの光源に関しては、GAZOOホームページ (https://gazoo.com/article/car_history/150821_1.html)、スタンレー電気(株)ホームページ (<http://www.stanley.co.jp/product/car.php>)、日星工業(株)ホームページ (<http://www.nissei-polarg.co.jp/info/light.html>)、市光工業(株)ホームページ (<http://www.ichikoh.com/company/>) を参照した。

7) トヨタ自動車ホームページ (<https://toyota.jp/>) 「カーラインナップ」と各車種「主要諸元」などを参照。

そのような中、同社は、ヘッドランプ用レンズの新たな金型技術の開発に取り組んだ。公益財団法人・中部科学技術センターから同社と岐阜大学に再委託された平成26年度ものづくり中小企業・小規模事業者等連携事業創造促進事業戦略的基盤技術高度化支援事業「自動車ヘッドランプ等大型薄肉プラスチック成型品製造を可能とする射出成形金型の開発」が、それである。同事業の報告書によれば、「平成20年以降に、自動車ヘッドランプ全体の機能は、製品の透明カバー（外側）ではなく内部のリフレクターが配光性能を出すことで美しさを表現する」ことになった。これに伴い、ヘッドランプ用レンズの役割が「透明レンズ」から「透明カバー」に変わり、肉厚が均一で一定の透過率を有するカバーが求められるようになった。これにより自動車ヘッドランプメーカーは、大型薄肉プラスチックレンズを効率的に射出成形できる金型を必要とした（公益財団法人中部科学技術センター、2015、1頁）。

取引先のランプメーカーからの要求に対して同社は、従来の金型をスケールアップした薄肉大型レンズ金型を納品したが、成形時のバリカミや金型の不良が1年以上も続いた。ランプメーカー側は、材料のポリカーボネート樹脂自体の流動性を上げることも検討したが、これでは材料物性が弱くなり自動車メーカーが求める品質基準（例えばアリゾナ屋外暴露試験）を満たせないため、これまでと同じポリカーボネートで大型ランプカバーを効率的に射出成形できる金型を必要とした。現状、ヘッドランプメーカーは、現行のポリカーボネート樹脂に対して「高温高圧射出成形」を用いることで流動長を伸ばし、薄肉大型レンズを成形している。しかし、その方法は、非常に狭い条件下での生産となり、また射出成形時にポリカーボネートからガスが発生してしまうため、これを逃がすためのガス抜き設定も必要となる。そのほか、焼けによって異物が発生するという問題もある。

同支援事業では、現行の生産技術が有する問題を解決するための射出成形法と金型技術の開発が進められた。そこでは、以下のA、B、Cの3つの方法が検討された。新技術A「ゼロ点ゲート金型の開発」は、大型のレンズの端から高圧高温で樹脂を無理に流すサイドゲートという従来の方法に対して、中央部分（ゼロ点ゲート）から樹脂を入れて全体にバランスよく流すという方法である。新技術B「高流動機能金型の開発」は、金型全体を振動させて樹脂の流動促進を行う従来の方法に対して、ゲート付近と流動末端の裏面に超音波を出す振動子を設置したうえでヒート&クール設定ができる成型機を用いて流動長を伸ばすという方法である。新技術C「大型アルミ金型の量産型適用」とは、欧州で自動車バンパー用の大型金型として普及している大型アルミ金型を、大型のヘッドランプレンズにも応用するという方法である。実験の結果、新技術Aについては再検討が必要とされた。新技術Bについては、超音波金型は中止、ヒート&クール設定は新技術Cとの組み合わせで実用化が検討されることになった。最終的には、新技術Cの大型アルミ量産金型の開発が進められる。そこでは、表面硬度が不足する（柔らかい）ため鏡面が得られにくいアルミに対して、手磨きと表面処理を施すことで鏡面を造り込むという方法がとられた。

同技術の実用化に向けては、ヒアリング調査時点でまだ技術的課題が残っているということ

であった⁸⁾。しかし、カーメーカーや自動車ランプメーカーによるヘッドランプレンズの大型化、薄肉化そして透明性の確保という動きに対応するため、同社は、上述の支援事業を活用して現行の生産技術が抱える問題を解決できる新技術の開発に取り組んでいた。こうした新技術の開発は、取引先の新規ニーズへの対応と同時に、競争が少ないとされる大型のヘッドランプレンズ用金型というポジションの中で、より有利に競争を進めていくための方策としても理解できるだろう。

3-2-2. 生産能力について

繰り返し述べることになるが、自動車ランプへのLED導入という動きが、同社の事業成長のキッカケの1つになった。そうした技術変化に対応する際には、上述の設計力に加え、その設計を具現化する製造現場の生産能力も必要である。次に、同社の生産能力に目を向ける。

同社関係者によれば、同社の生産技術上の最大の強みは「切削+磨き」の組合せにある。認定確率50%ともいわれる「愛知ブランド企業」の選定においても、「先端加工技術と手の感覚で仕上げる鏡面磨きの『匠』の職人技の融合」が高く評価されたという。

まず、LED光源をうまく拡散させるためにリフレクターには複雑なレンズカットや入子加工が施されるが、同社は、リニアモーター駆動のマシニングセンターを駆使し、最小R0.1の複雑な形状を「磨きレス」で実現している。詳細は明らかにできないが、「微細加工機の使い方にノウハウ」があるのだという。同社関係者は、「汎用加工では付加価値がない。微細加工により付加価値が生まれ利益に結びつく」と説明する。また、設計能力と生産能力との組合せともいえるが、「微細加工機には150kgまでしか載せられない。ここに載せられる重量で、うまく金型を設計することノウハウの1つである。

さらに、自動車ランプの大型レンズでは「歪が無く高い透明性」が求められるが、それを実現するために職人の手作業による「仕上げ」と「鏡面磨き」が不可欠となる。同社関係者の表現を借りれば、「NCの機械加工で1/100の面加工を行い、職人の手で1/1000の面加工に仕上げている」のである。同社では、2015年に1名が「現代の名工」、2016年に1名が「あいちの名工」に認定されていた。

綺麗なR形状を出すためには、仕上げ作業が重要となり、そこでは人の眼と手の感覚でラインを確認しながら形状を造り込んでいくという⁹⁾。そのうえで、最終の磨きの作業で、金型表面を鏡面に磨き上げる。仕上げと磨きにかかる時間は、金型のサイズによって異なるが、80～400時間である。サイズの大きな金型では、400時間ほど磨き込むこともある（一日6時間磨くと67日か

8) 同社関係者によれば、アルミ金型の利点は、熱伝導率が高いため熱の制御（温めたり、冷却したり）がしやすいことにある。反面、耐久性、強度、バリの発生、メンテナンス性などに問題がある。現時点で、10万、20万ショットの量産型というレベルには達していない。特にランプ部品の成形においては、樹脂が硬く、温度を上げて成形するため、金型の強度や耐久性が問題となる。現在、1万ショットの耐久性を目指している。ただし、それほど数が出ない車の一部の部品についてはアルミ金型が既に実用化されているという。

9) 同社で最も高い技能を有する磨き職人の方と実際に会話する機会にも恵まれた。見た目だけでなく、金型の抜けなど成形時の生産性も意識した磨きの調整を行う必要があるという。また、同社関係者によれば、測定器で測定しても分からないようなレベルで磨きと調整を行っているという。

かる計算になる)。金型のサイズ毎に磨きの目標時間が設定されており、その時間内で（品質を大前提として）磨き終える必要がある。360°どこからでも磨ける専用治具が使われ、最終の鏡面磨きは埃がつかないようにするため工場内に張られた透明なテントの中で作業が進められる。

それら微細加工機や職人の技を駆使した高精度の金型の製作に加え、製造現場では生産効率化とコストダウンに向けた様々な取組が進められている。

同社関係者によれば、加工の生産性は、平日の夜間と金曜の夜から月曜の朝に、いかに無人でマシニングを動かせるかで決まるため、平日の昼は、そこに向けての準備作業を行うことになる。無人稼働時にマシニングが止まらないようしっかり段取りを行うことが、人が担う役割となる。金型は1点ずつ形状や仕様が異なるため（同社関係者は「一品料理」と表現する）、現場の従業員たちはそれぞれの金型に応じて自分たちで治工具などを用意する必要がある。特に週末（金曜夜～月曜朝）には複数の部品をのせて無人稼働させるため、より高度な段取りが求められる。加工機に関しては、ドリルや刃具にかかるコストをしっかりと管理することも重要である。月当たりの治具の予算枠を定め、その範囲に収まるようコスト管理を行う。ドリルや刃具は、工場内で研磨して再利用する。基本的には使用時間で管理し、最終的に人の目で再利用できるか否かを判断する。またドリルとして使用できなくなると、それを研磨してエンドミルとして再利用する。まさに、鉛筆をうまく削って最後まで使い切るような努力をしている。

資材調達に関して、「鋼材については、Tier1メーカー指定のものを使う」ことが原則となるが、そこでも「複数社から見積もりをとる」ことで、できるだけ安く調達できるようにしている¹⁰⁾。ただし、その中に「独占状態になっている鋼材が一部あり、その鋼材を使わないと、どうしても磨きで表面性がうまく出せない」のだという。他方、「付属部品や下回りの鋼材は、韓国・中国を含めていかに安くするか」を常に検討している。同社によれば、韓国の鋼材の質はそれほど悪くなく、「中国からは商社経由での調達であるが、初期には歪みや曲がりといった不良があったが、ペナルティとして不良品には代金を払わないという条件に変えたら品質が改善」してきたという。ただし、鋼材を海外調達すると輸送費が高んでしまうため、混載便の利用などで輸送費を低減する方法を模索している。

また、金型の修繕では、これまでレーザー溶接加工の作業を外注していたが、お客様から土・日に短納期で直して欲しいという要望が多くあり（溶接を外注するとリードタイムが長くなる）、また外注の溶接費用とそこまで運ぶ輸送費が高むことから、溶接機を買った方が良いと判断し、レーザー溶接機を新規で導入した。

最後に、同社の製造現場が抱える悩みにも触れておきたい。金型メーカーが共通して抱える悩みかもしれないが、一時期に「仕事が集中する」という問題がある。新型の車種が発売される時期に仕事が集中するため、納期の2～3週間前には仕事が「洪水状態」となり、製造現場は多忙を極める。もちろん新車導入時期というのは同社側でコントロールできる要因ではないため根本的な解決は難しいが、仕事の平準化が大きな課題になっている。

10) 材料は、国内では1週間～10日前、海外では2週間前に手配をかけ、搬入はJITで行う。

3-3. 事業の国際化

中京圏の自動車部品・治具を手掛ける中小メーカーの経営を語るうえで、事業国際化は欠かせない要素である。中京圏の自動車産業関連企業では、従業員100名程度の中小企業であっても、積極果敢に海外への事業展開を進めている¹¹⁾ (村山, 2018)。

会社概要の中で既に述べたが、同社も、2004年にベトナムのビンフックに子会社MEISEI VIETNAM CO., LTD., 2013年にインドネシアのブカシに子会社PT. MSMOLD INDONESIAを設立した。ここでは、それら海外事業拠点の現状と取組について、やや詳しく触れる。

最初の拠点であるベトナムへの進出の際には、中国やタイなども候補に挙がったが、競争が少ないため「存在価値を高めやすく、イニシアティブがとれる」との判断から、ベトナムが選ばれた。100%独資の会社であり、2002年にベトナムで登記をおこない、2004年に正式稼働した。

ベトナム進出の最初の動機は、「日本の仕事の低コスト化」、すなわち低廉な労働力の活用にあった。当初はホンダとヤマハ向けの2輪の仕事、そして4輪では小物・スイッチ類の金型の仕事をしていて、ベトナムに進出していた大手電機メーカーの仕事も引き受けたことで、仕事に水平的な広がりが出てきた。さらに、「向こう〔ベトナム〕で営業のネットワークができて、日本側でもその取引先と営業のつながりができる」ようになったともいう。

ベトナムも大局観では人材が不足気味であるが、同社は、ベトナムの首都ハノイから少し離れた大手企業の進出がまだ少ないビンフックという郊外に進出したことが幸いし、これまでのところ順調に人を採用できているという。同社関係者は、「良い大学は出ていないが、能力の高い人材がいる」と、ベトナムの現地人材の質を高く評価する。なお在外拠点の人材の教育については、次項でやや詳しく触れる。

インドネシアへの進出動機は、「東南アジアの中での4輪市場の成長性」にあった。特にインドネシアは日本車の占有率が高く、将来的に有望な市場と判断された。もちろん、取引先の日系の大手ランプメーカーもインドネシアに進出していた。

市場の成長性が期待される一方、同社の在外拠点が立地するインドネシアのブカシには大手企業の進出もあるため、人材確保の面でやや苦戦している。また、同社関係者によれば、「日本の企業で樹脂金型を勉強してきましたとアピールして、より良い条件の会社にうつる」、いわゆるジョブホッピングも少なくないという。加えて、韓国系ランプ金型メーカーの進出などがあり、競争もやや厳しくなっている。こうした課題を抱えながらも、やはりインドネシアの4輪市場の潜在性は魅力だという。

これら在外拠点の金型の設計能力のレベルを尋ねたところ、同社関係者は、「国内を100とすると、海外の能力は80~90」であるという。技術流出の問題もあるため、「海外では最先端の部分はやらせていない」という。そして、「国内の仕事量が多い時には、一部、海外に〔金型の〕設計

11) かたや、東北の中で相対的に高いモノづくり能力を有するとされる山形県の中小企業を訪問すると、総じて海外展開に消極的であることが分かる。在外拠点の展開はもとより、外国人技能実習生の受け入れに関しても二の足を踏んでいるような状況にある。

をまかせる」ことがあるという。国内の設計業務の一部を在外拠点に任せるというやり方は、仕事が一時期に集中してしまい平準化が難しい、という国内の設計・製造現場が抱える課題への対応策の1つになるかもしれない。

さらに、同社の国際事業展開において非常に興味深い動きが見られる。中京圏に拠点を置く樹脂金型メーカー3社が、それぞれの海外拠点を相互に活用するという取組である。各社が海外で供給した金型の補修を、各社の在外拠点で引き受けることで、顧客向けサービスの向上を図るといふ動きである。もともと同社は、三重県伊勢市の伊勢金型工業との間で補修に関する業務連携を行っていた。同社はランプ金型、伊勢金型工業は大物のグリルや内装インパネの金型を扱っており、事業が競合しないうえ、在外拠点の立地が相互補完的になっていた。同社はベトナムとインドネシア、伊勢金型工業はアメリカ、中国、タイに拠点を持っていた。日本本社での人材交流を通じた技術の相互学習を通じて、それぞれの拠点でパートナー企業の金型の補修を受けられる体制を構築してきた。

さらに2018年3月には、これら2社に、愛知県清須市のウェザーストリップのゴム成形金型のエムエス製作所(株)と東京のコンサルティング会社(株)事業革新パートナーズを加えた4社間で金型補修連携の調印を行った。エムエス製作所は、部品で競合がなく、中国、タイ、インドネシアに加え、他の2社の拠点が無いインドとメキシコにも拠点を擁していた。事業革新パートナーズは、物流やIT、IoTを得意とする会社である。物流やITは金型メーカーが苦手とする領域であり、事業革新パートナーズが加わることで、それら苦手分野を補完できると共に、生産の領域を越えた新たな事業展開も期待できるという。

2018年3月に調印され始動したばかりの連携なので、今後の動きを見守る必要があるだろう。しかしながら、資源に限られる中小企業同士が、事業領域で競合が少なく、地理的にも補完性がある各社の在外拠点を相互活用し、取引先の大手部品メーカーの国際化に追随するという試みは、中小製造企業の今後の国際戦略の有り様として非常に興味深いといえよう。

3-4. 人材の採用と育成

同社の採用向けパンフレットには、「未経験の若者は時間をかけて一から育てそれぞれのやりがいを見出す」という育成方針と共に、「退職率2%、平均勤続年数20年」という具体的な数字が示されている。また、同社の創業者であり現・会長の渡邊幸男氏は、自らの経験を踏まえ、「人の幸せは、自分の能力を高め、それを発揮することにある」との考え方を持っている。本項では、同社の人材の採用と育成の取組に目を向ける。

まず、採用については、愛知県の中でも知多郡という田舎にあり、地元で働きたいという学生が一定数いるため、相対的に新卒者を採用しやすい状況にあるという。とはいえ、「愛知県の工業高校の学生は、みんな大企業に行く。普通科の学生は[大学などに]進学する」というのが現況で、中小製造企業が新卒者を採用するのは簡単ではない。そのため、同社は、国内拠点の立地先である九州地方から学生を採用するなどの工夫をしている。また、地元の知多でも地元志向の学生に

アピールするため、会社案内に加え、自社の特徴を分かりやすくまとめた採用向けパンフレットも作成した。

これら採用活動と合わせて、入社後の社員の定着にも注力している。採用が難しい中、一度採用した人材の定着率を高めることも重要になる。まず「労働環境を良くすることが大事で、それは〔国内だけでなく〕ベトナムやインドネシアの海外拠点でも同じ〕であるという。より具体的には、「良い仕事をした場合は褒める」、「福利厚生を向上させる」ことなどが大切になる。また、人が少ない中で仕事が集中すると労働時間が長くなってしまい、それが負担や不満につながる可能性があるため、今後は、その部分を改善していく必要があるという。そのため、やはり先述した仕事量の平準化こそが重要な課題になってくる。

次に人材育成を見る。同社の人材育成はOJTが主である。同社では、ブラザー制度という先輩が後輩を指導する仕組みを取り入れている。「磨きの部分で匠の技が要求される場所は、〔熟練した〕技師がみていないとダメ〕であるし、組付け作業でも1対1ないし1対2での指導を行っている。同社関係者いわく、金型製作という仕事は、「熟練までに長い時間と経験を要する。しかしできるようになると、全てを自分でできるようになる。まさに一品料理のような面白さがある」という。その面白さが感じられるようになると定着が進むため、うまく仕事ができるようになるまで指導することが重要になる。経験の積みせ方に関しては、まずジョブローテーションで金型の仕事を一通り経験させる。製造部門は「設計と製造に分かれており」、もちろん設計⇔製造の間でもローテーションが実施される。同社関係者は、「CADをやりたいといっても、いきなりできない〕ので、「1～3年は、いろいろな仕事を体験させる。〔そのうえで最終的に〕その子の能力に応じて適正な配置をおこなう」という。

最後に、在外拠点で採用した人材の育成にも触れる。同社は、2011年から在外拠点で採用した社員を日本の工場で受け入れて教育する実習制度を開始した。2018年時点で、インドネシアから6名が本社工場と宮崎工場に来ていた¹²⁾。実習生たちは、在外拠点で1年ほど経験を積んだうえで日本に来ている。在外拠点で選考を行ったうえで日本に送り出しているが、この選抜方式を導入してからは、「海外拠点に戻った後の定着率が良くなった」という。すなわち、選ばれて来ているということが、仕事のやりがいにつながった可能性がある。日本では、設計研修、CAM研修、そして現場での磨き研修などが行われる。技術と日本語を修得させることで、「各拠点の連携だけでなく、お客様からの海外への出張要請にも応えられるグローバルな社員を育てる〕¹³⁾ ことが狙いであるという。

4. 討議 ——なぜ同社が生存、成長できたのか

前節までの分析枠組みの検討と事例分析を踏まえ、本節では、なぜ同社が、自動車産業の厳しい競争環境の中で生存・成長できたのかを考える。

12) 同社ホームページ (<http://www.nagoya-sk.co.jp/concept/index.html>: 2018年3月9日アクセス) を参照。

13) 同社ホームページ (<http://www.nagoya-sk.co.jp/concept/index.html>: 2018年3月9日アクセス) を参照。

①有利なポジションと資源の相互補完性

まず同社の躍進の契機は、ランプ光源がLEDに変わり、その動きに素早く対応できたことにある。これによって競合が少ないポジションを獲得できたことが推進力になったと理解できる。同社は、2018年時点で、国内の自動車のランプ金型で約3割のシェアを握っていた。

ここではLEDの光源を綺麗に拡散させるためのリフレクターへの微細な入子加工やレンズ加工が求められるが、それら微細加工を「磨きレス」で実現できる機械加工の技術やノウハウを同社は保有していた。また、ヘッドランプレンズの機能がレンズから単なるカバーに変わったことで、ヘッドランプレンズの形状の自由度が高まった。自動車のデザインを良くするため、透明度が高く、しかも大型かつ複雑な形状のヘッドランプカバーが求められるようになった。ここでは、金型表面を平滑にしたり、綺麗なR形状を出したりする同社職人の「磨きの技」が強みになる。まさに、競合が少ない「有利なポジショニング」と、磨きレスでの微細加工や職人の磨きの技という「資源基盤」との相互補完性が確認できる。

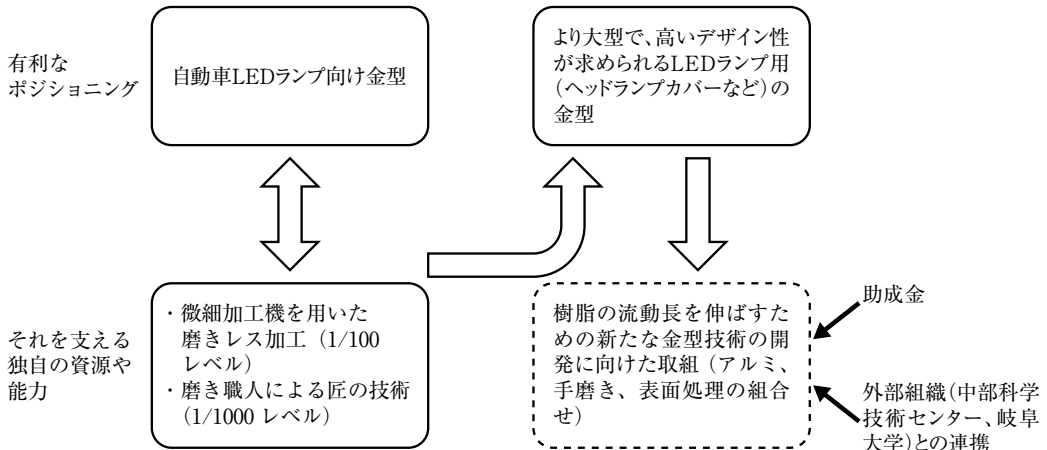
加えて、同社の国際事業の中で、特にベトナムの拠点の人材採用がうまくいっていることも、有利なポジショニングという観点から解釈できるのでないだろうか。すなわち、他社の進出が少ないピンフックという地域を選んだことで、人材採用面で他社との競争をうまく回避できていると考えられる。この点は、伊藤製作所社長の伊藤氏が、買い手に対して売り手が優位に立てる地域に進出し、海外事業の拡大に成功したこととも一致する。

②新たなポジションの探索

ランプ光源のLED化に素早く対応したことで有利なポジションを築いた同社であったが、国内外のライバルたちの追い上げにあい価格競争に巻き込まれつつあった。これに対して、同社は、技術的により難しい大型ヘッドランプレンズ金型で他社から差別化を図ろうとしていた。同社は、取引先の自動車ランプメーカーが大型ヘッドランプカバーを生産する際の諸課題（ガスの発生、焼けによる異物の発生、生産性の問題など）の解決に向けて、助成金および外部組織（中部科学技術センター、岐阜大学）との連携を活用して新しい金型技術の開発を進めていた。

以上の事例からは、企業の存続や成長に向けて、自社に有利なポジションを探索し続けることの重要性が窺える。Kim and Mauborgne (2004) が「国家間や地域間の障壁が崩れ、製品情報や価格情報がグローバル規模で、かつ一瞬にして手に入るようになったため、独占市場やニッチ市場がどんどん消滅している」(p.78) と指摘するように、自動車や自動車部品のような苛烈な競争が行われている産業では、国内外のライバル達の追い上げが激しいため、一度築いた有利なポジションをそのまま長期にわたり維持していくことは難しい。模倣困難な資源とその障壁に支えられていたとしても、世界中のライバル達との競争を強いられる自動車産業では、有利なポジションは徐々に切り崩されていく。そのため、自社にとってより良いポジションを探索し続ける姿勢が不可欠となろう。LEDランプ金型の中でも、大型かつデザイン性が求められるヘッドランプカバー類などが、依然として、同社が有利に競争を進められる領域であった。さらに、その領域

図1 より有利なポジションで、より有利に競争を進めるための試み



出所) 同社へのヒアリングに基づき筆者作成。

において、同社は、取引先ランプメーカーが抱える生産技術上の課題を解消するため、外部機関と連携することで新たな技術の獲得に取り組んでいた。

こうした新技術をめぐる近時の同社の取組は、資源基盤アプローチのReed and DeFillippiが主張した資源基盤を高度化するための「再投資」(Reed and DeFillippi, 1990)、藤本隆宏教授が指摘した能力や資源を進化させる「進化能力」(藤本, 2003)に相当するといえよう。すなわち、図1に示されているように、同社は、資源基盤への再投資を通じて、より有利なポジションを確保するための新たな資源基盤の構築に取り組んでいるのである。

有利なポジションと資源基盤の補完性を一度創出できたとしても、近時の厳しい競争環境下では、国内外のライバル達に模倣され、有利なポジションが切り崩されていく。こうした状況下では、大企業、中小企業を問わず、Ansoff, H.I.が主張する計画的な「戦略的態勢マネジメント」(strategic posture management) (Ansoff, 1990, p.16) という戦略的行動が必要になるかもしれない。経営戦略研究において特に計画的行動の重要性を訴えるAnsoffは、新たな経営環境下で必要となる自社の資源や能力などの態勢を、偶発や創発ではなく、計画的に整備していく行動が求められると主張する。すなわち、有利なポジションを確保できているうちに、次の有利なポジションを探索し、そこで必要となる資源や能力を先回りで計画的に整備していくという行動である。

③オペレーション効率との同時追求

また、自社に有利なポジションを探索・追求するという行動と同時に、既存のポジションの中で業務の流れを改善するという取組も重要であると考えられる。ただし、Porter, M.E.は、こうした業務の改善を「オペレーション効率」(Porter, 1996, p.2)と呼び、それを戦略と取り違えている経営者が多いと批判する。Porterは、他社の優れた生産性指標をベンチマークし、そこ(ベストプラクティス)に少しでも近づくために業務の改善や効率化をはかる行動は、戦略の本質をな

す独自性や差別化ではなく、むしろ同質化を助長してしまうと指摘する。

確かにPorterがいうように、それら行動を戦略とは呼べないかもしれない。しかしながら、既存のポジションの中で利益率を少しでも向上させるために、業務の効率化や無駄を排除しようとする取組（すなわちオペレーション効率）が否定されるべきではないだろう。実は、競争のない市場の創出を重視する「ブルー・オーシャン戦略」の提唱者Kim, C.W. and Mauborgne, R.は、独自性の追求に加えて、業務の効率化や無駄の排除を進めることが大切であると主張する（Kim and Mauborgne, 1997; 2004）。例えば、同社の製造現場では、切削用の刃物を再研磨したりエンドミルとして再利用したり、（金型本体の鋼材は取引先指定のものを使うが）付属品や下回りの鋼材を韓国・中国から調達したりすることで、コストを削減しようとしていた。さらに、夜間と土日を活用したマシニングの無人運転とそのための段取り作業の高度化、既存の微細加工機に搭載できるサイズで金型をうまく設計するためのノウハウ、金型補修の溶接の外注費や輸送費の削減を狙った溶接機の新規導入など、業務の効率化そしてコスト削減に資する資源の蓄積を進めていた。また、国際事業においても、他社の在外事業拠点と連携することで金型補修をより広い地域で受けられるようにするなど、取引先へのサービス向上に努めていた。

もちろん、こうした業務の効率化やサービス向上だけで他社からの競争圧力を回避し続けることは難しく、やはり競争の少ない有利なポジションの探索とそれを可能にする資源や能力の構築を進めることが必要となる。さらにいえば、業務の効率化や改善に取り組んでいるにも拘わらず経営成果が冴えない場合は、そもそも競争しているポジションが間違っているのではないかと、自社のポジションを客観的に見直す必要があるかもしれない。しかし、繰り返し述べることになるが、他社に対して優位に立てると経営者が判断したポジションの中で、製造現場が主体となって業務の効率化や取引先へのサービス向上に努めることの重要性が否定されるべきではないだろう。要するに、有利なポジションの探索とそこに向けた独自の資源や能力の計画的構築と、既存ポジションでの業務の効率化やサービス向上とを同時に進めていかななくてはならないのである。

④同社の戦略的課題

最後に、同社が近い将来に直面するかもしれない戦略的課題についても触れておく。それは、同社の有利なポジショニングを可能にしている資源と能力の継承である。より具体的には、同社の強みとされる「微細加工機と職人の技との融合」を継承していける人材を、いかに育成していくかという問題がある。周知のように、近時に至り、少子化の影響で、知名度や待遇面で劣る中小企業が優秀な若手人材を確保していくことは難しくなっている。

幸い、これまで同社は、愛知県でも田舎の方に立地していることで新卒の人材をうまく採用できたり、経営陣の人事管理施策面の工夫と努力によって高い定着率を実現したりしてきた。しかし今後、少子化が進む中、採用面に関してより厳しい状況が想定される。このことから、労働市場ならびに従業員に対して、同社の魅力そして同社で働くことのメリットを明確に発信し、同社の強みを継承できる人材を確保していく必要があるだろう。人材の採用と育成がうまくいかなく

なると、同社の有利なポジションと独自の資源や能力との補完性が、特に資源や能力の面から瓦解していく可能性がある。

5. おわりに ——自社のポジションを自問自答する

本稿の事例分析から、自社にとっての有利なポジショニングと、それを支える資源や能力の構築の重要性が明らかになったと考える。また、より有利なポジションの探索とそこで必要とされる新たな資源や能力の計画的構築の必要性も示した。もちろん、これらは特に新しい視点ではなく、経営学分野では昔からその重要性が指摘されていた。さらに、本稿の論点は、資源や能力で相対的に劣る中小製造企業が厳しい競争の中でいかに生存と成長を図るかという点にあったが、自社に有利なポジションの確保という行動は、大企業にとっても同じく重要なことであり¹⁴⁾、中小企業だけに求められるわけではない。ゆえに当初の研究課題、すなわち中小企業の生き残りに焦点を当てるといふ部分に的確に答えられていない、という批判が向けられる可能性がある。

しかし筆者は、2節でも少し触れたが、資源や能力で相対的に劣位を負う中小企業だからこそ、自社に有利なポジションをより強く意識することが重要になると考えている。すなわち、限りある資源と能力は、より良いポジションでの競争に投下されるべきであろう。また、貴重な人材と彼らの貴重な時間が費やされる業務の効率化、いわゆるオペレーション効率も、有利なポジションの中にて進められるべきであろう。繰り返し述べることになるが、現場での業務の効率化や改善の努力が良い経営成果に結びつかない場合、経営者は、現場の取組の不足や不備を疑うだけでなく、自らが選択した自社のポジションの適切さを客観的に見つめ直す必要があるかもしれない。

相対的に資源が乏しい中小企業には、競争が厳しい、すなわち不利なポジションの中で稀少な資源を浪費し続ける余裕はないといえよう。よって、中小製造企業の経営者は、自社が有利なポジションで競争しているか、自社がより有利に立てるポジションはどこか、という自問自答を繰り返さなければならない。それだけではなく、有利なポジションで有利に競争を進めるために(言い換えれば、資源の障壁を構築するために)、どのような資源や能力が必要になるのかを分析し、それら資源や能力の構築を計画的に進めていかなければならない。資源や能力を無駄にできない中小企業だからこそ、経営者は、競争を有利に進められるポジショニングをより強く意識しなければならないのである。

14) 広島県で中小企業の経営者などに対して本稿の理論部分の素案を発表したセミナーにおいて、マツダOBの岩城富士大氏(現、広島大学大学院工学研究院客員准教授)から、国内自動車メーカーの中で資源面で相対的に劣っていたマツダはまさに独自のポジショニングと資源の集中という戦略によって業績向上を実現できたとのコメントを頂いた。

【参考文献】

- Ansoff, H.I. and McDonnell, E. (1990), *Implanting Strategic Management (2nd Edition)*, Prentice Hall.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol.17, pp.99-120.
- Grant, R.M. (2016), *Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications (2nd Edition)* (Paperback), Blackwell Business. (邦訳書として、同書の第9版を翻訳した『現代戦略分析【第2版】』(加瀬公夫監訳)、中央経済社、2019年を参照)
- Gronum, S., Verreyne, M. and Kastle, T. (2012), The Role of Networks in Small and Medium-sized Enterprise Innovation and Firm Performance, *Journal of Small Business Management*, vol.50, issue2, pp.257-282.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1997), Value Innovation; The Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.103-112. (邦訳として『ブルー・オーシャン戦略論文集』(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部)、ダイヤモンド社、2018年を参照)
- Kim, C. and Mauborgne, R. (2004), Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, Oct., pp.76-84 (邦訳として『ブルー・オーシャン戦略論文集』(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部)、2018年を参照)
- Lee, H., Kelley, D.J., Lee, J. and Lee, S. (2012) SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliance, *Journal of Small Business Management*, vol.50, issue1, pp.1-19.
- Lowik, S., Rossum, D. v., Kraaijenbrink, J. and Groen, A. (2012), Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities, *Journal of Small Business Management*, vol.50, issue2, pp.239-256.
- Lu, J.W. and Beamish, P.A. (2006), SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability, *Journal of International Entrepreneurship*, vol.4, pp.27-48.
- Porter, M.E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., pp.137-145. (邦訳として『競争戦略論 I』(竹内弘高訳)、ダイヤモンド社、1999年を参照)
- Porter, M.E. (1996), What is Strategy, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.2-19. (邦訳として『競争戦略論 I』(竹内弘高訳)、ダイヤモンド社、1999年を参照)
- Reed, R. and DeFillippi, R.J. (1990), Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol.15, no.1, pp.88-102
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, no.2, pp.171-180.
- 公益財団法人中部科学技術センター (2015) 『平成26年度ものづくり中小企業・小規模事業者等連携事業創造促進事業 戦略的基盤技術高度化支援事業 自動車ヘッドランプ等大型薄肉プラスチック成形品製造を可能とする射出成形技術の開発 研究開発成果等報告書概要版』(3月)(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/portal/seika/2012/24141904030.pdf>)。

藤本隆宏（2003）『能力構築競争——日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。

村山貴俊（2016）「中京圏・順送りプレスTier2メーカーとの比較にみる東北自動車産業の可能性と限界——三重県四日市市・伊藤製作所の事例を中心に」『東北学院大学 経営学論集』7号, 1-40頁。

村山貴俊（2018）「中小企業の生存・成長戦略——国際化, 連携, 革新の活用」『研究年報 経済学』275号, 77-99頁。

村山貴俊（2019）「設計・生産能力に基づくトラック部品製造中小企業の存続について——（株）アルテックスの事例」『東北学院大学 経営学論集』13号, 1-24頁。

（ホームページおよび会社提供資料などは脚注に記した）