

自律型下請企業の経営戦略

——下請企業から自律型下請企業への軌跡——

池 田 潔

- I はじめに
- II 自律型下請企業の理論的考察
- III サワダ精密の沿革と現状
- IV サワダ精密のビジネスモデル分析
- V おわりに

I はじめに

筆者は先に『現代中小企業の自律化と競争戦略』¹において、下請企業が自立型下請企業、さらには自律型下請企業へと発展する道筋を示した。本稿では、姫路市の機械金属関連業種の中小企業を取り上げ、下請企業から自立型下請企業を経て自律型下請企業へと発展した軌跡を同社の沿革を振り返りながら、主にハーシュマンの exit-voice アプローチを用いて実証分析を行う。また、当該企業はグローバル化が進化した今日においても国内での操業にこだわっているが、それらこだわりの経営戦略についても沿革やモリスのビジネスモデル分析等を用いて明らかとする。

II 自律型下請企業の理論的考察

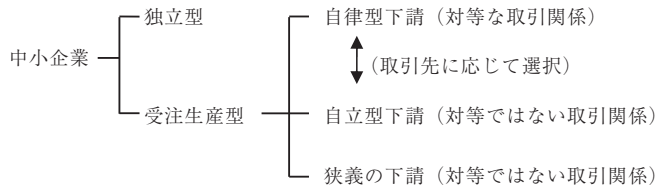
1. 中小企業の分類と自律型下請企業

筆者の言う「自律型下請企業」とは、下請企業から自立型下請企業を経て、あるいは自立型下請を経ずに直接自律型下請企業に到達した企業のことをいう。詳しくは前掲の拙著を参照願いたいだが、その概要を記すと以下のとおりである。

中小企業は大きく独立型中小企業と受注生産型中小企業に分けられ、受注生産型中小企業はさらに狭義の下請企業、自立型下請企業、自律型下請企業に分けられる（第1図）。広辞苑によれば、「自立」とは他の援助や支配を受けず自分の力で身を立てること、ひとりだち、とあり、英語では“independence”がこれに相当する。一方、「自律」とは自分で自分の行為を規制すること、外部からの制御から脱して、自身の立てた規範に従って行動することで、“autonomy”が相当する。

1 池田 [2012]。

第1図 中小企業の種類



資料：筆者作成。

わが国が高度経済成長を遂げる以前において、多くの下請企業は「支配・従属」という言葉が示すように親企業に隷属しており、「対等ではない取引」関係にあった。したがって、下請企業の経営者は親企業との関係性構築云々よりも、とにかくこうした状態からの脱却を図りたいと考えているところが出てくるが、これは「自立」に相当する。その後、高度経済成長を経てグローバル化の深化や様々な領域での技術進歩、インターネットの普及を経験するなかで、下請企業においても経営資源を蓄えるところが増加した。それらの中にはそこしかできない革新的技術を保有するところも出てきたが、あえて受注生産型中小企業にとどまることを選択し、親企業からの介入を自発的に受け入れることや、特定親企業からの「退出能力」を高めながらも退出しないなど、親企業との関係性の中で「自律」した企業も見られるようになった。²

2. Exit-Voice アプローチから見た下請企業

この自立と自律を Hirschman の exit（退出）と voice（告発）をもとに解釈してみよう。Hirschman は、顧客に販売されるアウトプットを生産する企業を前提に、顧客のいく人かが特定企業の製品を購入するのをやめたり、あるいは、成員のいく人かが特定組織を退去したりすることを退出オプション（exit）と定義した。次に、企業の顧客や組織の成員が、経営者に対して、あるいはその経営者を管轄している何らかの別の権威筋に対して、あるいは耳を傾けてくれるなにかのの人に呼び掛ける一般的な抗議をつうじて、その不満を直接に表明することを告発オプション（voice）と定義した。³

Hirschman の議論は、Helper⁴によって日米の自動車産業におけるマニファクチャラー（アSEMBラー）と部品サプライヤー間の取引関係の研究に応用され、佐竹隆幸が紹介している。佐竹はまず、Hirschman の exit と voice において、exit は市場における現在の取引をやめ、価格・品質などで自ら望む条件を提示する他の主体と取引することから「市場取引」、voice は取引主体間で取引の内容や条件について話し合い、不満点について協力して問題の解決を図ろうとするものであるから「長期継続的取引」に相当する

2 これについては、拙著 [2012] の第3章で取り上げた O 精機がこれに該当する。

3 Hirschman, A. O. [1970] (邦訳 p.4)。

4 Helper, S. [1990]。

とした⁵。次に、Helper の議論をもとに、マニファクチャラー（アッセンブラー）である元請大企業とサプライヤーである下請企業との間で、機会主義的な行動をとることによるデメリットを克服するためには、有機的連関性を有した企業間関係の形成が重要となるが、これには当事者間の「信頼」が必要であるとする。信頼の形成により、長期継続的取引関係を維持し、利益を上げていくことが可能となるとし、こうした大企業と中小企業間関係は相互依存関係（＝利害の共通化）となるとしている⁶。

マーケティング研究の分野では、高嶋克義が Hirschman の議論を次のように適用している。マーケティング理論はマーケティング論と、関係性マーケティング論に大別でき、前者は exit ベースの理論として分析・決定・実施や計画・管理というプロセスを決定する理論であるのに対し、後者は voice ベースの理論として顧客の voice に基づいた相互依存的なマーケティング行動の理論であるとする⁷。すなわち、exit ベースのマーケティング論では、売り手と買い手との情報交換が市場をはさんで限定的にしか行われないことを想定するが、それは、消費財などで一般的に見られる状況であり、消費者が多数存在して、しかも所在や購買を事前に特定できないために、消費者の需要情報は、市場調査や観察によっても限定的にしか入手できない。また、市場取引における利害の対立があるために、互いに機会主義的な行動をとり、双方の情報収集が不十分なものとなる。一方、voice ベースのマーケティング論では、特定顧客との相互作用が存在することが最初から想定されているため、情報収集は顧客から直接的に、しかも頻繁に収集されることになる。その場合、exit ベースのように事前に市場情報を収集・分析したうえで計画を立てて実施するというプロセスにはならず、顧客との対話を通じて行動を逐次的に修正するプロセスが展開されることになる⁸、とする。

こうして Hirschman の唱えた exit と voice アプローチは、それぞれの学問分野において展開され発展していく。ただし、Hirschman は組織間関係や個人と組織との関係など幅広い領域を想定していたこともあり、それぞれの学問領域に持ち返った時に、また、それぞれ学問領域の研究者がこの理論を応用して何らかの問題を分析しようとした時に、研究者の問題意識の相違とも相まって適用の仕方に違いがみられる。たとえば、上で見た中小企業研究では親企業と下請企業との関係にこの理論を応用しようとしているが、親企業と下請企業の間にはこれまで強い上下関係（主従関係）や力の差があることを前提に分析しているのに対し、マーケティング研究では企業と顧客との“関係性

5 佐竹 [2008] pp.142-143。

6 佐竹 [2008] pp.148-149。なお、ここでの信頼は、マニファクチャラー（アッセンブラー）である企業の側からすれば技術面・納期面・価格面を中心とした信頼であり、サプライヤーである中小企業の側からすると、下請再編成や内製化を抑止してくれるという信頼である、としている。

7 高嶋 [2006]。

8 高嶋 [2006]。

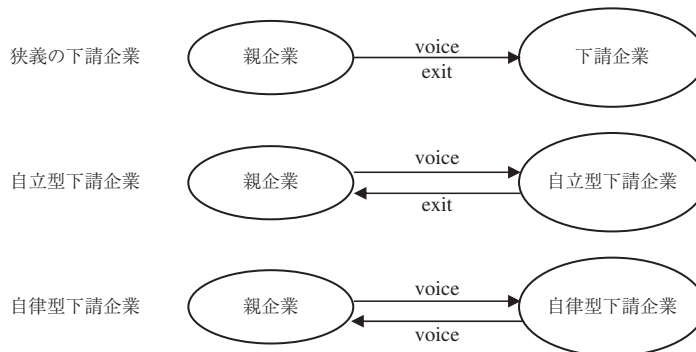
構築”の視点を重視している。これは、どちらが主、どちらが従といった意味ではないという意味での対等な二者（dyad）の関係を見るものであり、少なくともこれまでの中小企業研究者が重視、あるいは問題としてきたような上下関係の視点ではない。

その意味で、Helper の exit や voice はアSEMBラーとサプライヤーの取引関係を見たものだが、アSEMBラーからの視点で議論が組み立てられているところに特徴がある。すなわち、我々が第1図で示したように、受注生産型中小企業における狭義の下請企業の場合、親企業と下請企業との関係性は、まさに親企業が当該下請企業に対して取引をやめる（exit）か、何らかの要求をしながら（voice）も取引を続けるか、親企業側に取引継続を巡っての判断がゆだねられ、親企業側から見た理論展開がされているのである。

一方、本稿では下請企業が親企業からの従属状態からの脱出を図る自立型下請企業や、あえて受注生産型中小企業にとどまることを選択し、親企業からの介入を自発的に受け入れたり、特定親企業からの退出能力を高めながらも退出しないなど、親企業との関係性の中で自律型下請企業の存在を明らかとした。すなわち、自立型下請企業や自律型下請企業では、当該受注生産型中小企業が技術力を高めるなどして親企業に対する価格交渉力を有したことで、下請企業側に交渉力が移ることから、下請企業側から議論を展開するのが妥当である。そこで以下では、exit-voice アプローチを下請企業側からも適応する（第2図）。また、自立型下請企業、特に自律型下請企業の場合は親企業と対等な関係にあることから、マーケティング研究で採用されている“関係性”を用語として用いる。

まず、狭義の下請企業は、特定親企業との取引が中心であるが、そこでは Helper の voice 理論がそのまま適用され、長期継続的取引の下で親企業の求める技能（関係特殊の技能）⁹形成が図られる。これを下請企業側から見ると、親企業の方ではるかに技術力

第2図 exit と voice による自立型下請企業と自律型下請企業



資料：筆者作成。

9 関係特殊の技能については、浅沼 [1989], [1990] を参照。

が高く、関係特殊の技能の形成に励んだ方が得策と判断したり、売上確保の面でも魅力的であるなど、下請企業にとって特定親企業との取引関係を維持した方が得策との判断が働く。一方、それほど高い技術力を有さず、また、特色もなく他社との差別化が図られていない下請企業には、親企業から exit がちらつかされる。親企業から exit がちらつかされているような場合でも、下請企業自身は取引を継続したいと考えている。

上記の状態から脱出した企業が自立型下請企業と自律型下請企業ということになる。両者ともに受注生産型中小企業であるから親企業が存在し、そこには親企業と当該下請企業との間に何らかの関係性が形成される。そこでの関係性は、親企業から見た時に、それまで親企業からの voice の“一方的受け手”であった下請企業の立場が大きく変化したことに特徴がある。すなわち、狭義の下請企業の時、親企業側から発せられる voice に対し、下請企業側は受容するしか選択肢はなかったが、技術力などを背景に自立化するようになると、すべての voice を受容するのではなく、一種の“拒否権”のようなものが生まれ、その拒否権を背景にして今度は親企業との間で新たな関係性を構築しようとする。これが下請企業側から見た関係性である。その度合いを「下請企業側から見た関係性度」と呼ぶことにするが、その度合いは現状の技術力、将来の企業設計をどのように考えているかなどによって異なる (第3図)。

すなわち、親企業側が下請企業に関係特殊の技能の形成を希望するなど、下請企業の QCD に関わる何らかの指図 (voice) をしたと想定したときに、下請企業側から見たときの親企業に対する関係性度の低い企業が存在する。この場合、次の2つのタイプが想定される。1つは、下請企業側の技術力がかなりの程度高く、親企業からの voice に対して exit で対抗しようとするもので、これが自立型下請企業に相当する。もうひとつ

第3図 下請企業から見た親企業に対する関係性度と技術力による受注生産型中小企業のタイプ分け

親企業との関係性度 下請企業から見た	高	狭義の下請企業	自律型下請企業
	低	創業間もない企業	自立型下請企業
		低	高
		技術力	

資料：筆者作成。

注：「狭義の下請企業」には技術力の高い企業もあるが、自立型下請企業、自律型下請企業との相対的な位置関係からこのセルに入れている。

10 「関係性」という用語の使い方に関して、マーケティング研究 (高嶋) では、企業と顧客との相互依存的な関係性がある場合に voice を適用していた。ここでは、下請企業と親企業との取引関係を下請企業側から見たときに、技術力を背景に親企業に対して何か言える状態になった時に、関係性の高いものを voice、低いものを exit として両方を含めて考えている。

は、下請企業側からの技術力がそれほど高くないにも関わらず、親企業からの voice に対し、同様に exit で対応しようとする。これには創業間もない企業などが該当すると考えられる。

一方、親企業側からの voice に対し、受け手の下請企業の中には自社の現状の技術力などを勘案しながら、将来の自社の技術力向上に大きく貢献すると考えると、そうした圧力的 voice に対しても前向きに受容する企業が出てくる。そして、前向きに受容するなかで自社の技術力を高め、最後には価格決定権を掌中にし、親企業と対等の取引ができる企業が誕生する。そして、それら企業は技術力を背景に親企業に対しても積極的に良好な関係性（voice）を構築し、自らの QCD 改善に向けた取組だけでなく、親企業に対するデザイン・インなど技術的な提案や、自らの部品が使われることを通じて親企業の製品の品質改善やコストダウン等にも寄与するような積極的貢献活動が行われる。これは、これまでの我々の議論の中では自律型下請企業に相当する。

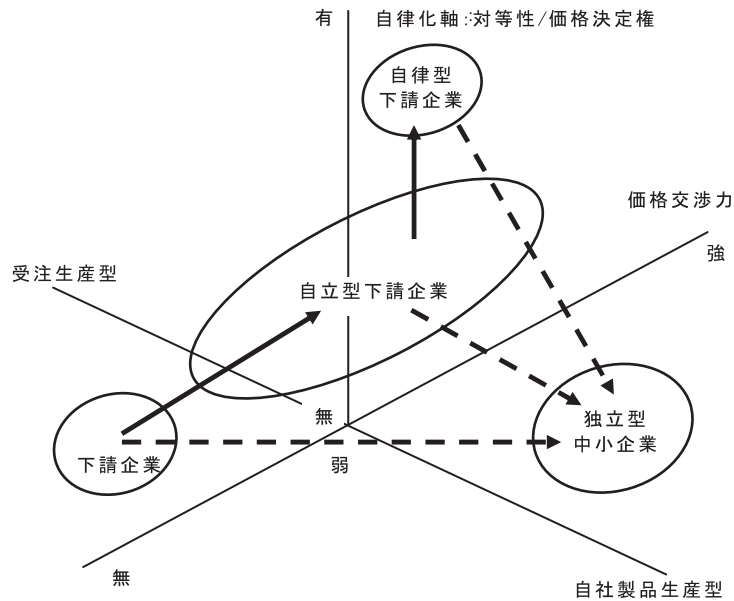
ここで、これまでの議論を整理しよう。中小企業は大きくは独立型中小企業と受注生産型中小企業に分けられるが、受注生産型中小企業はさらに狭義の下請企業、自立型下請企業、自律型下請企業に分けられる（前掲 第1図）。自立型下請企業では取引先との関係はいまだ「対等でない」取引関係だが、自律型下請企業になれば「対等」な取引関係となる。ただし、現実の受注生産型中小企業の取引を見ると、複数の取引先を持つことが多いが、その場合、取引先に応じて自立型と自律型とを使い分けをしており、ひとつの企業の中で両方の取引関係が混在していることに注意が必要である。

3. 自立型下請企業から自律型下請企業への発展経路

こうして、下請企業（第1図中の狭義の下請）は自立型下請、自律型受注生産企業、さらには独立型中小企業への発展経路を手に入れることができるが、その様子を見たのが第4図である。たとえば、自立型下請企業はそれまで下請企業だった企業が技術力を高め、価格交渉力を有したことを描いている。ただし、どの程度の価格交渉力を有するかは、当該企業が保有する技術がオンリーワンであるかなど希少性の有無や、模倣されにくさなど技術力の程度によると考えられる。したがって、図では価格交渉力の軸に強・弱が記されており、また、自立のレベルには幅があることを想定してやや広めの楕円で示している。実際、複数の製品を保有している企業においては、製品によって価格交渉力のレベルが異なる。また、同じ製品であっても、取引相手、時期によって価格交渉力のレベルが異なり一様ではない。実際にどの程度の価格交渉力を有するかは、後述するビジネスモデル分析で示される「企業固有の戦略」や「ルール」の内容とその組み合わせ、修正アクション・マトリクスの内容や程度によって異なり一様ではない。

自律型下請企業は自立型下請企業よりも高次として位置づけていることから、別次元

第4図 下請企業から自立型下請企業、自律型下請企業への発展経路



資料：筆者作成

で捉えている。自律型下請企業は高い技術力を有しているものの、独立型中小企業の道を選択せず、親企業に対して価格決定権を有しながら対等な取引を行っている。3 次元で記したことからもわかるように、自立型下請企業から自律型下請企業へは単線的な関係にはなく、経営者の選択に依っている。

また、破線で記したように、自社製品を持つ「独立型中小企業」への発展経路もある。この場合も、完全に「独立型」に移行する企業もあるが、むしろ実態は受注生産の部分も残しながらの形態が多い。

以下では、以上で示した理論モデルをサワダ精密株式会社を例に実証分析を行う。

Ⅲ サワダ精密の沿革と現状

サワダ精密株式会社（姫路市）は 2012 年現在、株式会社組織となって 25 期目を迎えた。以下では、同社社長とのヒアリングの内容や「経営指針書」をもとに、同社の沿革をたどりながらどのようにして自立化や自律化の道を歩みだしたのかを見よう。

同社の経営指針書によれば、創業から今日までを大きく「営みの時代」「いばらの道」「経営スタイル確立の道」「成長軌道へ乗れるか」「“Touch the billion” スタート」と 5 区分されている。本稿でもその時期区分に倣いながら沿革を見る。

1. 現在までの沿革

① 営みの時代（1984年～88年）

同社の創業は1984年である。創業前、澤田氏は市内の鉄工所に勤務していたが、氏自身はいわゆる技術者として採用されたわけではなく、工程管理や外注担当などをしてきた。当時はNC工作機械が出始めた頃だが、澤田氏の勧めもあってその鉄工所でもNC工作機械を導入することとなった。澤田氏自身が進言者ということもあり、その機械の取扱方法をマスターし、他の従業員にも教えることが求められた。そこで氏は工作機械メーカーの講習を受けマスターした。こうして、NC工作機械を導入した鉄工所は、その後の売上を伸ばしたが、このときのNC工作機械の取扱ノウハウを学んだことが、その後独立した時に役立つことになる。

この鉄工所には都合6年間勤務するが、独立のきっかけは鉄工所社長とのやり取りにあった。この鉄工所は九州からも受注するなど手広く仕事をしてきたが、顧客への納期がしばしば遅れることがあり、顧客からは組織として機能していないこと、ルールが定められていないこと、誰が責任者かわからないこと、現場の人皆が社長感覚で、仕事ができるときが納期になっていることなど、凡そ会社組織としての体をなしていないことの指摘を受けた。これらクレームを社長に伝えたところ、指摘内容は理解できるものの対応はできないことを告げられ、鉄工所の将来に疑問を持ったことが独立の契機になったという。

36歳の時に独立を果たすが、澤田氏自身は汎用工作機械を扱うような技能者のノウハウは持ち合わせていなかったことから、それら能力がなくても扱えるということで、新品のMC工作機械を購入して開業した。MC工作機械は1500万円したが、リースで導入している。84年の独立当時は個人創業で、妻だけが社員であった。仕事は穴あけやねじ立てなど頼まれればなんでも加工するが、決まった取引先から注文が入るわけではなく「拾い仕事」であった。創業時、小さな倉庫を借りて操業していたが、運転資金の必要から取引先の工具屋の口利きでいくつか銀行を紹介してもらったが、どこも門前払いであった。市中銀行が相手にしてくれなかったため当時の国民金融公庫に頼み込み、2度目にして漸く借りることができたという。

操業後、半年ほど経て信用金庫の営業マンが仕事場である倉庫の前を偶然通りかかった。地域金融機関である信用金庫は法律で営業範囲が決められているが、営業マンがエリア内を巡回していたときに、今まで閉まっていた倉庫で何やら音がするので覗いてみたという。そこから、2台目のMC工作機械導入の話が持ち上がる。当時のサワダ精密の業績はそれほど良いわけではなかったが、今まで相手にされなかった銀行から融資の話が舞い込んだことで受けることにしたという。実際に導入したのは創業して3年目だが、「石の上にも3年」という諺があるように、3年ほど操業してはじめて社会に企業

としての存在が認められ、“信用”が得られることを実感したという。こうして付き合いの始まった信用金庫はのちに同社のメインバンクとなる。

この頃の同社の仕事は上述のように機械部品の加工が主で、溶接されたものに対する穴あけ、加工面のはつりなど、工作機械での段取り替えに時間がかかる面倒な作業の割には加工時間が少ないことから単価が安く、他社が嫌う内容の仕事が多かった。88年に汎用フライス盤を導入したが、これは、MC工作機械にかける前段階の加工のために導入したもので、これを導入することで生産効率が上がると判断したためである。徐々に売上も上がっていたので、その借金に耐えられる程度の設備投資として導入した。

従業員を採用したのもこの時期である。もともと取引先メーカーの社員だったが、同社に営業で出入りしているうちにMC工作機械を使った仕事に興味を覚え、従業員として雇ってほしいということで採用に至ったという。

また、86年に同社では初めてとなる口座開設を機械メーカーN社に¹¹してもらい、N社の正式な下請として取引が始まった。このほか、正規従業員を雇用したことで、社会保険に入る必要が出てきたことから、1988年に株式会社化している。

②いばらの道 (1989年～96年)

この間のわが国経済は、バブルの絶頂期から崩壊を迎え、その後しばらく景気後退が続いた時期である。同社の売上は91年に1億円を超え95年には2億円も突破するなど、ある程度順調に伸びていたが、利益はほとんど上がっていない状況で、同社ではこの時期を「いばらの道」と称している。これには、機械加工の業界の特徴として、どんな設備を保有しているかで仕事が依頼されることが多いため、この時期に立て続けに立型MCやCNC旋盤、横型MCを複数台導入したことがある。しかし、計画的な導入ではなかったため、利益が上がらない構造になっていた。

92年に兵庫県中小企業家同友会に入会するが、この時、同友会メンバーの企業と比較して「このままでは負ける」という印象を強く持った。そこから同友会の例会や行事に積極的に参加するようになり、様々な企業経営者からそれぞれの経営にまつわる話や外部講師の研修会等から企業経営について学び、同社の企業力の向上につなげていったという。

この時期は同社にとっていばらの道の時代ではあったが、現在の同社の重要取引先である三菱電機との口座を開設した時期でもある。この時の口座開設をめぐるのは次のエピソードがある。

ある時、N社の運転手が同社に品物を取りに来たとき、その運転手に愚痴をこぼし

11 企業間で取引するとき、取引先相手が信用できるかを例えば直近3年間の決算書や取引実績などを参考に判断する。信用できる相手と判断されたときに口座が開設されるが、開設してもらえないと継続的な取引ができない。

たことがきっかけである。当時のN社は多くの仕事を抱えていたが、下請となったサワダ精密にはあまり多くの発注をしなかった。NCフライス盤しかないような競争相手にMC工作機向きの仕事を発注しているのを愚痴ったところ、運転手は三菱電機（姫路製作所）が発注先を探していることを小耳に挟んでおり、その部長に頼みに行くとよいとアドバイスしてくれたのである。数日後に部長に電話したところ、同社の保有している機械や測定器、ツールなどを聞かれた後、2日後に図面や材料を車に積んで同社に訪れ、納期を指定されて取引が始まった。ただし、この時の取引は、三菱電機側にサワダ精密の口座がないため、N社の口座を使っただけの取引であった。その後、三菱電機との取引は2年続くが、担当部長の異動により注文がパタッと来なくなった。

半年たっても電話1本かかってこなくなったため、少し面識のあった課長に会いに行くと、事務所に出入りすることを許可され、課長自身は仕事の紹介しないが、社長自身がスタッフを掴まえて仕事を取ってください、と言われた。三菱電機の社内は、当然のことながら外部の人が課内を自由に出入りできるわけではなく、カウンターで仕切られており、スタッフには回覧板でサワダ精密の来訪があることが知らされるだけであった。週1、2回三菱電機を訪れるが、外部の人が立ち入りを許される席に座って誰かが声をかけてくれるのを待つだけの日々が3か月程続いた。3か月が経って誰も声を掛けてくれなかったことから課長に泣きを入れたが取り合ってもらえず、そうした訪問が半年ほど続いたそのとき、座っている席の横に図面を持った人が現れた。こんなものできますか、という質問だったが、即座にできる旨を回答し、5日ほどで納入したという。それからは、その担当者を頼りに三菱電機に通うようになり、そうこうしているうちにほかの人からも仕事が来るようになったという。

三菱電機での当該部署は、生産現場で機械のメンテナンスをしながら必要な補充部品を作っている部署で、必要な部品は購買を通さずに同社に発注していた。その後、課長も異動となり新しい課長が着任したが、口座がない取引先となぜ取引をしているのかを問題視される恐れがあることから、ゴルフや食事など接待をしながらご機嫌をとっていたという。ある日、その課長から口座のことを言われ、これまでの三菱電機からの仕事量などを勘案し、口座開設に向けて社内に働きかけてくれたという。

その結果、92年に晴れて三菱電機に口座が開設されることとなった。これにより、今まで三菱電機の当該部署だけしか営業できなかったのがこの部署にも営業できるようになり、また、三菱電機の方から他の部署も紹介してくれるようになった。

91年には工作機械が5台、社員が5、6人ほどの規模となっていたが、社員の入れ替わりが激しく、入社してはすぐに辞める状態が続いていた。この頃のわが国経済は、バブルが崩壊して景気が低迷していたが、サワダ精密では利益は出ないものの売上は伸びていた。これは、客先に恵まれたからで、先の三菱電機のほかに複数の大手企業に

口座が開設されたことによる。このほか、生産性が上がらないことに悩んでいた同社は、96年に旋盤とMCが一体となった複合機を導入する。これは、工作機械メーカーの展示場に展示してあったものを社長が直感でほれ込み、その展示機を購入したのである。この機械を導入したことが結果的に次の期に大きく飛躍することとなった。

③経営スタイル確立への道 (97年～2004年)

社長の思惑が当たったかっこうで、その複合機が三菱電機からの部品の試作量産に活用されることとなった。それまで加工に4工程かかっていたものが2工程で済むようになり、当時の三菱電機にもその機械を保有していなかったことから後述の部品加工が全量、同社に発注されることとなった。それにより、売上も前年の2億6千万円ほどから一気に4億4千万円ほどとなり、設備投資にかかった費用も1年で回収された。

三菱電機との関係が強まったのもこの頃である。当時、三菱電機では三菱自動車で使われるGDIエンジンの開発に関わっていたが、その開発が前倒しされることとなり、夜中の10時頃に会議に呼ばれることもあったという。GDIエンジンの立ち上げ期は、同社の売上増加とともに利益も伸長し、社員も昼夜を問わず猛烈に働いた。三菱電機側も同社の対応を評価していたが、2年後に量産が軌道に乗ると、GDI関係の同社への発注が全くゼロになったという。その一方、これまで他社に発注されていたモノが同社に発注されるようになり、売上はそれまでより1億円ほど減少したが、利益は下がらなかった。

こうした状態が3年ほど続いた頃、社長自身の会社経営の中身に対する関心が高まっていた。すなわち、これまでは売上向上だけを追い求めていたが、中身の充実を図るよう舵を切った。会社の基盤を作るために、会社規模を大きくすることに注力してきたが、ある程度の売上が確保できるようになり、強い会社作りを目指すことにしたのである。これと合わせ、これまで機械加工を専門にしてきたが、98年に機械設計部門を開設する。しかし、設計ができる人材がいなかったため、三菱電機に2名の人材を預け、教育してもらいながら開始した。都合6年間出向することになるが、最後の2年間でようやく三菱電機の社員と同等レベルの設計ができるようになったことから出向を解き、そこでの仕事をサワダ精密でやるようになった。

この時期にも複数の大手企業に口座を開設してもらったが、のちに、三菱電機と並び同社の重要顧客の一つとなる三菱重工に口座が開設されたのもこの時期である。この時期はまた、会社経営の方法がようやく確立した時期でもある。これまでの売上一辺倒の時代から継続して利益を出せる体質ができた時代で、そうなる銀行との交渉にも変化が生じた。それまでは、銀行から一方的に出される融資条件をのまざるを得なかったが、その条件なら他行と取引をすることを迫るといったことや、変動金利ではなく固定金利での取引を要求するなど、銀行に対して強い交渉力を有するようになっていった。

また、会社を経営していて利益を出せる体質が定着したことで、納税することは企業としての当然の義務だということが腑に落ちたと言う。さらに、設備投資のために減価償却をしているが、それ以上に設備投資をしないと企業として発展しないということで、毎年実行するようにしている。こうした成果の象徴として、2004年に「ひょうご経営革新賞」を受賞している。なお、この時期の同社は20人規模の会社となっている。

④成長軌道へ乗れるか（05年～09年）

2005年以降の売上は6億円を突破するようになり、08年には同社にとってこれまでの最高である8億円を突破した。しかし、翌年にはリーマンショックの影響で5億円台まで減少している。05年は第2工場が稼働し、ワイヤー放電加工機や研磨機、5軸加工機などを揃え、精密加工にシフトした時代でもある。

この頃の同社の取引の姿勢は、取引相手にもメリットがないとビジネスとして続かない、サステナブルにならないというものである。このため、同じような仕事であればサワダ精密と言われるために、顧客が気づかないような点にまで気配りすることや、顧客に対する提案により品質向上を図っている。社長によると、顧客は常に同社をはじめとした取引先のことを見ており、会社の生産能力以上の仕事はこないという。実力をつければそれなりに仕事に来ることを、これまでの経験から肌感覚で掴んでいる。

06年度に同社は「IT 100撰」企業に選ばれる。IT 100撰とは、関西系の中堅・中小企業でITを活用して優れた業績をあげている企業を表彰する制度である。その表彰企業の中に、サワダ精密と同程度の規模の機械金属加工企業でありながら、夜間や土日に無人操業しているところがあった。従業員とともに工場見学をさせてもらったところ、その鍵となる仕組みがCAMであることがわかった。これまでのサワダ精密の機械加工の方法は、顧客からの製品図面をもとに、機械加工を担当している従業員1人ひとりがMCなど工作機械にプログラムを打ち込み仕上げる方法を採用していた。機械加工を担当する従業員全員がプログラムを打ち込めるということが同社にとっての大きな強みであったが、機械1台に対し1人の従業員が必要でもあった。しかし、見学先の企業はサワダ精密とは真逆の機械加工の方法を採用していた。すなわち、加工データをCAMに入力すれば、あとはCAMとつながった工作機械が仕上げてくれるので、CAMの先に複数の工作機械を設置できるほか、入社したての人やパートの人でも作業ができるのである。見学先の企業にシステムの外販を求めたが断られたため、サワダ精密でも独自にこのシステムを構築することとなる。

⑤「Touch the billion」スタート（2010年～）

リーマンショックで落ち込んだ売上は2010年以降再び上昇をはじめた。独自にCAMシステムを導入することを決めたサワダ精密は、そのためのシステムを2台2010年に導入した。これまで同社のそれぞれ従業員によって培われた暗黙知の加工ノウハウをデ

ータ化してCAMに入力する形式知化作業が行われた。すなわち、機械加工の内容やワークする材質によって、工作機械で使うバイト、切込みの仕方、回転数、作業順序などが異なるが、それを従業員2人がかりで1年半かけて入力し、大まかなシステムが組みあがった。それをCAMに対応したMCにつなげることで、夜間や土日に稼働できるようにしたのである。このシステムを完成させたことで、今後も国内で操業していけるという自信を強めた。

この時期にもう一つ始めたことがある。それは「匠」の採用である。技術を持った人が定年により現場からどんどんいなくなっているが、これら技術者の持つノウハウを同社で活用しようと考えたのである。同社で採用した匠は、大手企業の電気と機械の分野の技術者だが、大手企業の第一線で実務をこなしてきたことから、中小企業のサワダ精密の仕事の進め方に疑問を持ち、改善に向けた様々なアドバイスをを行っている。これまで、サワダ精密では1人が客先と打ち合わせをすると、あとはその人が納期や価格交渉、納品まで全て請け負う形になっており、会社全体で見るとそれぞれがばらばらに動いていた。匠からは客先とのやりとりなど全ての情報をネット上に開示すること、進捗状況、記録としての日報なども全て社員間で情報共有し、データベース化することで、見積もり時の根拠になることの指摘を受けた。納期に関しても、これまでサワダ精密側の事情で納期交渉をしており、顧客ニーズに沿っていなかったことや、完成した製品には手垢一つついていてもダメなこと、お客さんを迎えた時に不要なものが工場内に転がっていないかなど、大手企業では当たり前のことができていなかったという。

このほか、同社は2011年にISO 9001を取得した。同社のこれまでの取り組みが国際的な基準で評価されたのである。取得後も定期的に審査があるため、全従業員で勉強会を開催し、継続的な品質向上に取り組んでいる。

現在の同社の取引先との価格決定は、競争相手との競合見積もりとなるが、同社のモットーとしてお客さんが満足・納得できる最高の価格を提示するようにしている。お客さんは様々な企業を見ており、会社の値踏みをしている。そこでサワダ精密では他社に比べて特に抜きんでたものはないとしながらも、総合力で競争相手に勝っていこうとしている。たとえば、お客さんが来られた時の挨拶や、同社独自の6S¹²の徹底などである。

ここで、サワダ精密の沿革を振り返ると、「営みの時代」とした創業期は分類上は狭義の下請企業として位置づけられるが、そこでは“拾い仕事”が中心で特定の親企業を持たない“浮動的下請”であったといえる。そこからN社に口座を開設してもらい、浮動的下請からの脱却を図ろうとするが、大した仕事は回ってこず実態としては依然浮

12 同社では5Sではなく6S(整理、整頓、清掃、清潔、躰、整列)を採用している。

動的下請であった。続く「いばらの道」では三菱電機と口座を開設することができたが、この時が専属ではないが継続的に特定の親企業と取引を行う下請企業になったといっている。三菱電機の口座開設はN社の運転手に対してN社から仕事が回してもらえないことを愚痴ったことがきっかけであったが、その後の三菱電機への受注に向けた活動や、口座開設に向けた営業努力は筆舌に尽くしがたいほどであった。

「経営スタイル確立への道」では、それまでの売上至上主義から利益を追求した経営に舵を取るなど経営の中身を重視するようになったほか、銀行との取引においてはそれまでの銀行から言われるがままの条件で取引していたのが、サワダ精密側が取引条件を提示し、その条件を呑めない銀行とは取引しないことを迫るなど、銀行に対して exit を突き付けており、「自立型下請企業」に転換したと言える。下請企業から自立型下請に転換ができたのは、サワダ精密にこれまで親企業から機械加工だけを受注していたのが、機械設計部門を開設して技術力を高いことをアピールするなど、企業力を高めたことがある。

「成長軌道に乗れるか」の時代には、「取引相手にもメリットがないとビジネスとして続かない、サステナブルにならない」とあるように、取引相手のメリットまで考えて行動するのはまさに取引相手に対する voice であるといえ、「自律型下請企業」になったといえる¹³。また、後述するように、加工したものの販売先に対する価格決定権は「当社の意向がある程度反映される」としており、100%の価格決定権ではないものの高い決定権を有していることも同社が自立型下請企業、あるいは自律型下請企業であることを示している¹⁴。同社の自立型下請企業から自律型下請企業への転換は、毎年、かなりの額の経常利益を計上できるなど、企業経営に余裕が出てきたことが取引相手のことも考えて行動できるようになったと考えられる。

2. サワダ精密の現状

株式会社となって25期目を迎えた同社の現在は、機械加工部品、施策部品、試作モールド部品、加工組立治具、専用機的设计・製作を主な業務としており、三菱電機や三菱重工等の大手企業の1次下請である。また、同社の規模を見ると、資本金は4250万円、直近の従業員は42人（2012年7月時点）となっている。2012年11月調査時点での売上高伸び率は業界平均と比較して「同業他社とほとんど同じ」だが、最近の付加価

13 このことは、同社の経営理念に「顧客の立場を念頭に我々の技術とサービスを積極的に提供し、顧客の満足と会社の発展を図ります」にも示されている。また、同社の経営指針書の業務姿勢の中にも「常に他人の利益も図る姿勢を作る」ことにも示されている。

14 先に、自立型下請企業であるか自律型下請企業であるかは、取引先に応じて使い分けをしていると表現したが、同じ取引先であっても納入時期、納期、加工内容、担当者等によって異なる。同社の場合は、自律型下請企業の側面を強くしていると考えられる。

値(営業利益+人件費+減価償却費)の伸び率は年率換算で「5%以上増加」、経常利益(営業利益-営業外費用)の伸び率は「1~3%未満増加」としている。また、加工したものの販売先に対する価格決定権は「当社の意向がある程度反映される」としている。以下では、代表取締役社長の澤田氏自身が記入したアンケート調査結果から、同社の現状を見る(第1表)。

アンケート結果からは日常的に研究開発を実施していることや、生産や品質を高めるために最新鋭の設備を導入していることが注目される。一方で、わが国の機械金属関連の中小企業では熟練技能者の存在を当該企業の「強み」として喧伝されることが多いが、サワダ精密の場合は「必要だがいない」と回答している。澤田氏自身がいわゆる技能者ではなかったこともあり、創業時には自らが操作できるMC工作機を導入したが、このことがその後も技能ではなく技術に頼るようになった背景として考えられる。それ以降も、常に最先端の工作機械を導入し、取引先からの要求より少し上の品質を提供しながら加工を行ってきたが、最近になって同社が力を入れているのがCAMシステムである。

第1表 サワダ精密の現状

-
- I. 貴社の戦略的製品(主要製品)や加工の市場での位置どり(ポジショニング)や、外部環境に関して
- 貴社の戦略的に位置付けている製品や加工に関して、現在の競争相手の有無
 - 非常に多い
 - それほど多くない
 - ほとんどいない(ニッチな市場)
 - わからない
 - 戦略的に位置付けている製品の市場や加工において、今後、他社が参入してくる可能性
 - 非常に高い
 - 高い
 - それほど高くない
 - 全くない
 - わからない
 - 戦略的に位置付けている製品や加工が、今後、まったく別の製品や加工に代替される可能性(たとえば、時刻を知るのに必要だった腕時計は携帯電話にその機能を代替されました)
 - 非常に高い
 - 高い
 - ほとんどない
 - 全くない
 - わからない
 - 戦略的に位置付けている製品や加工の主要原材料に関して、仕入先に対する現在の価格決定権
 - 当社の意向で決定される
 - 当社の意向がある程度反映される
 - ほとんど決定権はない
 - 全く決定権はない
 - その他()
- II. 貴社の強みとその源泉について
(技術開発関係に関して)
- 貴社では日常的に研究開発に……①. 取組んでいる 2. 必要だが取組んでいない 3. 当社では必要なし
研究開発に「取組んでいる」を選択された企業の方へ
 - 売上増や利益増への貢献度……①. すごく高い ②. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
 - 貴業界で研究開発をすることは……①. めずらしい 2. めずらしくない ③. どちらともいえない
 - ③研究開発の内容は……①. 真似されやすい 2. 真似されにくい ③. どちらともいえない
 - 貴社では技術者あるいは研究開発者が……①. いる 2. 必要だがいない 3. 当社では必要なし
技術者・研究開発者が「いる」と回答された企業の方へ
 - ①売上増や利益増への貢献度……①. すごく高い ②. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
 - ②貴業界でそうした技術者たちを保有することは……①. めずらしい ②. めずらしくない 3. どちらともいえない
 - ③貴社の技術者・研究開発者の能力は……①. 追隨されやすい 2. 追隨されにくい ③. どちらともいえない
 - 貴社では特許や実用新案を……①. 保有している ②. 必要だが保有していない 3. 当社では必要なし
特許や実用新案を「保有している」に回答された企業の方へ
 - ①売上増や利益増への貢献度……①. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
 - ②貴業界で特許や実用新案を保有することは……①. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
 - ③貴社の特許や実用新案の内容は……①. 真似されやすい 2. 真似されにくい 3. どちらともいえない

4. この3年間に新製品開発のスピードを早める取組を……①. 実施した 2. 必要だが実施していない 3. 当社では必要な新製品開発のスピードを速める取組を「実施した」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い ②. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそうした取組をすることは……①. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社のそうした取組内容は……1. 追跡されやすい 2. 追跡されにくい ③. どちらともいえない

5. 貴社では上記のような技術開発を進めるため、会社として方針が……①. 定まっている 2. 定まっていない

(製品デザインに関して)

6. 貴社では製品のデザイン開発に……1. 力を入れている ②. 必要だができていない 3. 当社では必要な製品のデザインに開発に「力を入れている」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそうした取組をすることは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③そのデザインは……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい 3. どちらともいえない

7. 貴社ではデザイン開発を進めるため、会社としての方針が……1. 定まっている ②. 定まっていない

(製造に関して)

8. 生産性や品質を高めるため、最新鋭の設備を……①. 導入した 2. 必要だが導入できていない 3. 必要な最新鋭の設備を「導入にした」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い ②. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそうした取組をすることは……1. めずらしい ②. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③その取組内容は……1. 追跡されやすい 2. 追跡されにくい ③. どちらともいえない

9. 貴社では独自の製造技術や加工技術を……①. 保有している 2. 必要だが保有できていない 3. 当社では必要な独自製造技術や加工技術を「保有している」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い ②. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそうした取組をすることは……1. めずらしい 2. めずらしくない ③. どちらともいえない
- ③その製造技術や加工技術は……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい ③. どちらともいえない

10. 貴社では一括受注・ユニット加工の取組を……1. 実現している ②. 必要だができていない 3. 当社では関係なし一括受注・ユニット加工の取組を「実現している」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそうした取組をすることは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③業界内で、一括受注・ユニット加工は……1. 追跡されやすい 2. 追跡されにくい 3. どちらともいえない

11. 貴社では熟練技能者が……1. いる ②. 必要だがいない 3. 当社では必要な熟練技能者が「いる」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそうした技能者を保有することは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社の熟練技能者の有する能力は……1. 追跡されやすい 2. 追跡されにくい 3. どちらともいえない

12. 貴社では高精度品・高難度品を……①. 作っている 2. 必要だが作れていない 3. 当社では関係なし高精度品・高難度品を「作っている」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い ②. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそれらを作ることは……1. めずらしい 2. めずらしくない ③. どちらともいえない
- ③貴社が作る高精度品・高難度品は……1. 追跡されやすい ②. 追跡されにくい 3. どちらともいえない

13. 国内外で安く作る仕組を構築することを……①. 実施している 2. 必要だが構築できていない 3. 当社では必要な安く作る仕組の構築を「実施している」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い ②. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でその仕組を作ることは……①. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③業界内で、その仕組は……1. 真似されやすい ②. 真似されにくい 3. どちらともいえない

14. 貴社では短納期対応の生産システムの構築を……1. 実施している ②. 必要だが構築できていない 3. 当社では関係なし短納期対応の生産システムの構築を「実施している」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でその仕組を作ることは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社が構築した生産システムは……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい 3. どちらともいえない

15. 貴社では品質改善を……①. 実施している 2. 必要だができていない 3. 当社では必要な品質改善を「実施している」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い ③. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界で品質改善に注力することは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③業界内で、貴社が採用した品質改善は……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい ③. どちらともいえない

16. 貴社では上記のような製造に関して、会社としての方針が……①. 定まっている 2. 定まっていない

(マーケティング・流通に関して)

17. 貴社では自社ブランドを……1. 保有している ②. 必要だが保有できていない 3. 当社では関係なし
自社ブランドを「保有している」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界で自社ブランドを保有することは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社のような自社ブランドを保有する取組は…1. 追隨されやすい 2. 追隨されにくい 3. どちらともいえない

18. 顧客ニーズを把握した商品企画提案能力を……1. 保有している ②. 必要だが保有できていない 3. 当社では関係なし
商品企画提案能力を「保有している」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界で商品企画提案能力を保有することは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社のような商品企画提案能力は……1. 追隨されやすい 2. 追隨されにくい 3. どちらともいえない

19. 貴社では新市場開拓を……①. 行っている 2. 必要だができていない 3. 当社では関係なし
新市場開拓を「行っている」に回答された企業の方へ、

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう ④. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界で新市場開拓をすることは……1. めずらしい ②. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社が行った新市場開拓は……1. 追隨されやすい 2. 追隨されにくい ③. どちらともいえない

20. 短納期に対応できる流通システムを……1. 構築している ②. 必要だが構築できていない 3. 当社では関係なし
短納期対応の流通システムを「構築している」に回答された企業の方へ、

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそうした取組を行うことは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社が構築したような流通システムは……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい 3. どちらともいえない

21. 貴社では新しい流通経路構築に……1. 取組んでいる ②. 必要だが取組んでいない 3. 当社では関係なし
新しい流通経路の構築に「取組んでいる」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でそうした取組を行うことは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社の構築した流通チャネルは……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい 3. どちらともいえない

22. 貴社では上記のようなマーケティング・流通の取組に関して、会社としての方針が…1. 定まっている ②. 定まっていない

(アフターサービスに関して)

23. 貴社ではアフターサービスの取組を……1. 行っている ②. 必要だが行っていない 3. 当社では関係なし
アフターサービスの取組を「行っている」に回答された企業の方へ、

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界でアフターサービスをすることは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社のアフターサービスの内容は……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい 3. どちらともいえない

24. 貴社ではアフターサービスの取組に関して、会社としての方針が……1. 定まっている ②. 定まっていない

(連携・ネットワーク、海外との取組に関して)

25. 貴社では、新連携や農商工連携など連携事業の取組を…1. 行っている ②. 必要だが行っていない 3. 当社では関係なし
連携事業の取組を「行っている」に回答された企業へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界で連携事業の取組をすることは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社の連携事業の内容は……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい 3. どちらともいえない

26. 貴社は同業者や関連業者が多数立地する地域に立地していますが、そのことと貴社の売上や利益との関係 (貢献度) は
1. すごく高い ②. 高い 3. どちらともいえない 4. あまり関係ない 5. 全く関係ない

27. 貴社では海外企業と取引や海外に工場を持つなどの取組を…1. 行っている ②. 必要だが行っていない 3. 当社では関係なし
海外との取組を「行っている」に回答された企業の方へ

- ①売上増や利益増への貢献度……1. すごく高い 2. 高い 3. ふつう 4. 低い 5. 全く低い
- ②貴業界で海外との取組をすることは……1. めずらしい 2. めずらしくない 3. どちらともいえない
- ③貴社の海外との取組内容は……1. 真似されやすい 2. 真似されにくい 3. どちらともいえない

工作機械業界も日進月歩で技術革新が進んでいるが、同社が導入した CAM システムは CAD 機能も内包しており、加工データを入力すると、あとは CAM と連動した MC が自動的に加工してくれるという代物である。この CAM を動かすためには、これまで同社で蓄積した加工ノウハウをデータ化する必要があるが、同社では 1 年半かけて入力作業を行った。この形式知化されたデータが同社独自のノウハウが詰まった他社には真似できないものでこれからの強みとなり、¹⁵ 当面、海外企業からも追いつかれることはないという。

同社はこしばらくは国内操業を中心に考えているが、一方で、今後のグローバル展開も視野に入れ、2 年前から 2 名のベトナム人研修生を受け入れている。近い将来、サワダ精密が海外展開するときに、ベトナムに戻った彼らと共同パートナーとなることを期待してのことである。

このほか、同社の課題の一つに「短納期対応」があげられる。「Touch the Billion」の項で見たように、同社の納期管理は現場の作業員が行っていた。現場の作業員一人一人が取引先と納期管理や価格交渉ができるほどに能力が高かったともいえるが、一方で、匠からの指摘があったように、これでは会社としての対応が取れていないことになる。今後は、顧客とサワダ精密との組織対組織の対応が求められている。

IV サワダ精密のビジネスモデル分析

以下ではビジネスモデル分析と修正アクション・マトリクスを活用して、現在のサワダ精密を見る。

ビジネスモデル分析には、アファーなどいくつかあるが、ここではモリスを用いる。モリスのビジネスモデル分析は、¹⁶ モリス自身の言葉を借りると、幅広い文献研究から導き出された構成要素を採用していること、それら構成要素はビジネスモデルを考える際の“基礎”（Foundation level）となる基本方針だが、実際に企業がビジネスにおいて持続的な優位性を保つには、当該企業の“固有の戦略”（Proprietary level）を持つ必要があること、さらに、¹⁷ ビジネスモデルの基礎や固有の戦略がうまく機能するための“ルール”（Rule）を提示しているなど、分析フレームであると同時により実践的なフレームを提供していることに特徴がある。モリスはビジネスモデルの構成要素として、6 つの要素をあげた。すなわち、①どのような価値を創造するのか ②誰に価値を創造するの

15 工作機械メーカーも機械の制御方法は伝授できるが、素材ごとの最適加工方法やサワダ精密が持つ独自の加工ノウハウまでは持ち合わせていない。

16 Morris *et al* [2005]。

17 基礎レベルのものが競争相手に模倣されやすいのに対し、固有の戦略は模倣されにくいことを指摘している。

か ③企業内部にある優位な競争資源は何か ④どのように競争的ポジションをとるのか ⑤どのように金をもうけるのか ⑥企業家の望む成長タイプ（それぞれ具体的な中身については、表を参照のこと）である。モリスはこの6つの構成要素について、上述した「基礎（基本方針）」「企業固有の戦略」「ルール（基準・規則）」の3つの分析レベルで見ている。

基礎（基本方針）レベルでは、基本的な意思決定をするため、どんなビジネスを行うのか、あるいは行わないのかといった一般的な意思決定が行われる。そこでは、それら意思決定において内の一貫性が保たれることに留意する必要がある。企業固有の戦略レベルでは、当該企業のビジネスモデルが市場で競争優位を保有できるように、いくつかの意思決定変数（構成要素）について、当該企業特有の組み合わせが行われる。ルール（基準・規則）のレベルでは、基礎や企業固有の戦略で作られた意思決定を統治するための原則について記している。

次に、アクション・マトリクスは W. C Kim and R. Mauborgne (2005) が『ブルー・オーシャン戦略』のなかで示したツールである。具体的には次の4つの質問（アクション）が用意されている。①業界常識として製品やサービスに備わっている要素のうち、取り除くべきものは何か、②業界標準と比べて思いきり減らすべき要素は何か、③業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か、④業界でこれまで提供されていない、今後付け加えるべき要素は何か、である。これら4つの質問を用いて戦略を練ると、代替産業からヒントを得ながら買い手に提供する価値内容を改め、これまでになかった経験をもたらすと同時に、コストを押し下げることができる、としている。

本稿ではこのアトラクション・マトリクスを参考に、企業の現況を知る上で特筆すべき点を明らかとするため修正アトラクション・マトリクスを用いる。すなわち、修正アトラクション・マトリクスでは当該企業の過去と何を大きく変化させたのかを明らかとし、現状の様子を極立たせる。

まず、モリスのビジネスモデルからみよう（第2表）。

構成要素1は提供要素に関するものである。基礎レベル（基本方針）では、同社の経営理念にもうたわれているように、顧客の立場に立った視点から顧客も気づかないような価値を発見し、顧客が期待する以上の提案や製品を届けることがある。このため、企業固有の戦略では、顧客満足を高めるために高品質な加工を行うが、このため研削、研磨、放電、3D、5軸同時制御など加工ができる精密機械設備を保有している。特に、5軸同時制御の加工マシンは町工場レベルで保有しているところはそれほど多くないほか、単品モノの加工をあたかも量産モノのように加工できるよう、MCを複数台保有することで、多品種小ロットの生産体制を敷いている。また、競争相手が嫌がる複雑、精密、高級、面倒、緊急分野の加工を得手としている。ルールのレベル（基準・規則）で

第2表 モリスのビジネスモデル分析から見たサワダ精密

レベル 構成要素	基礎（基本方針）	企業固有の戦略	ルール（基準・規則）
構成要素1 提供要素：どのような価値を創造するのか	・顧客の立場に立った視点から顧客も気づかない価値を発見し、期待以上の提案や製品を届ける	・顧客満足を高める高品質な加工を提供するため、研削・研磨・放電・3D・同時5軸制御切削などの加工ができる精密機械を保有 ・競争相手が嫌がる複雑、精密、高級、面倒、緊急分野の加工を得意とする ・多品種小ロットの生産体制	・サワダブランドの追及による顧客満足の永続的獲得 ・情報に耳を傾け、技術を磨き続ける
構成要素2 市場要因：誰に価値を創造するのか	・二大顧客のほか、口座を開設した大手企業を中心とする顧客	・顧客に120%の満足を得てもらうために一品入魂の加工とファンづくり	・絶対的な品質の作りこみ ・品質と信頼の確立に向けたサワダブランドの確立
構成要素3 内部ケイパビリティ要因：企業内部にある優位な競争資源は何か	・高い人材力 ・高い技術力と開発力 ・4工場の総合力	・顧客のニーズに即答するため現場従業員によるお客様担当制度 ・設計と工場の同居による技術力と開発力の発揮 ・4工場のグループ生産体制確立による総合力 ・セル生産方式を基本とするアメンバー組織 ・品質マネジメントシステム（QMS）を利用した日々の創造的カイゼン活動 ・CAMと連動したMCの稼働による休日夜間の無人稼働、段取り替え時間の短縮、朝一稼働 ・工場内の全てのPCと工作機械が社内LANでネットワーク化 ・大手企業退職者の“匠”や委員会活動による人材教育・営業技術の向上	・QMSによる品質のマニュアル化 ・「不適合対策報告書」の発行 ・6S3Tの徹底 ・グループ稼働率目標の設定と成果の見える化
構成要素4 競争戦略要因：どのような競争的ポジショニングをとっているのか	・他社が真似できないほどの高品質なものを提供することで差別化	・顧客に期待以上の提案・製品・サービスの提供 ・製品開発、商品知識、接遇、礼儀、センスなどすべての資源の総動員	・総合力のアップ ・教育を通じた人材育成
構成要素5 経済要因：どのように金を儲けるのか	・売上は最大限に、経費は最小限に ・適正価格で販売	・サワダのファンになってもらい、顧客満足とともに高く買ってもらう ・設計部門の強化 ・5軸のMCのフル稼働、休日・夜間のMC無人稼働	・主要顧客の維持拡大 ・生産性の向上 ・9つのムダの排除
構成要素6 個人的・投資家的要因：企業家の望む成長タイプ	・売上拡大 ・CSRの重視、地域社会の発展に貢献	・顧客満足の永続的獲得 ・サワダブランドの追及 ・社内に常に変化させ明日への投資を怠らない	・顧客満足の永続的獲得（＝サワダ精密の永続） ・双方が納得できる最高の価格設定（いたずらに価格競争はしない）

資料：筆者作成。

は、サワダブランドの追及による顧客満足の永続的獲得や、情報に耳を傾け技術を磨き続けることをあげている。

構成要素2は誰に価値を創造するのかの市場要因であるが、基礎レベルでは三菱電機、三菱重工の二大顧客のほか、口座を開設してもらっている大手企業が中心となっている。企業固有の戦略では、顧客に120%の満足を得てもらうために一品入魂の加工とファンづくりがある。このためのルールとして、絶対的な品質の作りこみと、品質と信頼の獲得に向けたサワダブランドの確立がある。

構成要素3は、企業内部にある優位なケイパビリティ（競争資源）は何かを見る。基礎レベルでは同社の強みである高い人材力、技術力、開発力や、4つの工場の総合力を

発揮することがある。企業固有の戦略では、顧客のニーズに迅速に対応するために、現場従業員によるお客様担当制度を設けている。また、設計と工場が同居していることで、使用する立場で「精度、耐久性、コスト」のことを考え顧客の創造を超える装置や治具の提案を行うこと、4工場のグループ生産体制確立による総合力を発揮することがある。また、セル生産方式を基本としながらも必要に応じてグループ化して生産するアメンバー組織を採用している。このほか、品質マネジメントシステム(QMS)を利用した日々の創造的カイゼン活動や、CAMと連動したMCにより休日夜間の無人稼働、段取り替え時間の短縮、設備機械の“朝一稼働”を行っている。さらに、工場内の全てのPCと工作機械が社内LANでネットワーク化しており、加工状況や納入予定日などの情報が共有されている。このほか、大手企業退職者を“匠”として採用し、人材教育や営業技術の向上を図っている。ルールのレベルでは、QMSによる「品質のマニュアル化」を行うことや、顧客からのお叱りやクレームの全てに対して「不適合対策報告書」の発行を行い再発防止につなげることがある。また、6S(整理・整頓・清掃・躰¹⁸・整列)3T(定位置・定品・定量)を徹底することのほか、製造部では機械特性や業務内容によってグループ生産体制を敷いており、そのグループ稼働率目標を設定していることがある。このグループ稼働率目標に対しては、同社で「Ca表」と呼ぶシートを作成することで成果の見える化を行っている。

構成要素4は、どのような競争的ポジションをとっているのかを見る。基礎レベルでは、他社が真似できないほどの高品質なものを提供することで差別化を図るとしている。企業固有の戦略では、顧客に期待以上の提案・製品・サービスを提供することとしており、そのために製品開発、商品知識、接遇、礼儀、センスなど同社の持つ経営資源を総動員してあたることがある。このためのルールとして、4工場をはじめとした同社全体の総合力のアップや、役員、リーダー、現場従業員などへの教育による人材育成を行っている。

構成要素5は、どのように金を儲けるかを見る。基礎レベルでは、売上は最大限に経費は最小限を掲げるほか、安売りはせず適正価格で販売することを基本方針としている。企業固有の戦略では、一品入魂のモノを作りで顧客満足を高めることでサワダのファンになってもらい、それを通じてより高く買ってもらうことや、モノづくりの元となる設計部門を強化することがある。また、5軸同時制御ができるMCをフル稼働させることや、休日・夜間の無人稼働を実施することがある。ルールのレベルでは、主要顧客

18 サワダ精密の6S・・・整理：不必要なものを取り除き、無駄を無くすこと、整頓：順序良く並べ、使い勝手を良くすること、清掃：汚れをきっぱり取り除くこと、清潔：風紀面も含め、汚れがなくきれいなこと、躰：ルールや決まり事を必ず守ること、整列：水平・垂直・直角に並べ、列を作ること。

3T・・・定位置：モノを置く位置を決めること、定品：置く品物を決めて表示すること、定量：モノの置く量を決めて表示すること。

の維持拡大を図ることや、MC を活用した生産性の向上のほか、作り替えのムダ・作り過ぎのムダ・運搬のムダ・在庫のムダ・動作のムダ・手持ちのムダ・産業廃棄のムダ・探すムダ・故障のムダを排除することがある。

構成要素6は、企業家の望む成長タイプである。基礎レベルでは、売上拡大により年商10億円という売上目標がある。また、企業は地域社会に支えられて存立していることから、CSRや地域社会の発展に貢献することで社会との調和を図ることをあげている。企業固有の戦略では、顧客満足を永続的に獲得することとそれに向けたサワダブランドの追及がある。また、そのために社内を常に変化させ明日への投資を怠らないことがある。ルールレベルでは、顧客満足の永続的獲得をあげており、これができればサワダ精密も永続が可能であるとしている。また、いたずらに価格競争はせず、サワダ精密と顧客の双方が納得できる最高の価格を設定するとしている。

次に、サワダ精密の修正アクション・マトリクスを見る（第3表）。ここでの修正アクション・マトリクスは、同社が自律的下請企業となった2005年～09年までの特徴的な変化と「匠」に象徴される直近の変化を描写する。

まず、「取り除く」では、これだけグローバル化が進展している現在においても、人件費が安い海外でつくるだけのために海外進出するという願望を取り除いている。もちろん、将来的に海外進出することも視野に入れ、ベトナムからの研修生を受け入れるなどの布石は打っているが、同社は当面は国内生産を軸に展開することを考えている。

「増やす」では、この間、三菱電機や三菱重工をはじめとした大手メーカーとの直接取引や新規取引先を増やしてきている。これら大手メーカーも海外展開を積極的に行っているが、一方で、試作品や量産試作などは国内に残すとの読みもあり、これに対応するため、5軸同時制御のCAMなど新型設備に重点的に投資を行ってきた。

「減らす」では、これまで全ての現場従業員が担当するMC工作機械のプログラムを

第3表 サワダ精密の修正アクション・マトリクス

取り除く ・人件費が安い海外でつくるだけの海外進出願望	増やす ・三菱電機、三菱重工をはじめとした大手メーカーとの直接取引と新規取引先の開拓 ・5軸同時制御切削の機械、CAM等新型設備の重点投資
減らす ・MC操作に携わる人全員がプログラムを書けるというこれまでの同社の強み	付け加える ・大手メーカーの定年退職者を「匠」として採用し、ノウハウの獲得 ・一般切削加工から精密部品の加工製造と設計部門（エンジニアリング部門）の新設 ・CAMの導入により、パートでも操作可能なものづくり ・CAMとMCの連携による休日夜間の無人操業

資料：筆者作成。

書けることが同社の強みであったが、CAD機能を併せ持ったCAMを導入したことで、そこにプログラムを入力すれば、昼夜、土日祝日を問わず加工できるようなシステムを作り上げた。これにより、グローバル化がさらに深化しても国内で操業できることにつながっている。

「付け加える」では、大手メーカーで技術者として働いてきた人で定年で退職した人を“匠”として採用した。これにより、サワダ精密が組織として対応できていなかった弱い部分の指導をしてもらったり、人材教育なども行ってもらっている。また、5軸同時制御の切削機械やCAM等の新型設備を導入したことで、精密部品の加工が効率的にできるようになったほか、MCとCAMを連動させることで、パートでも対応できるようになったこと、休日夜間も無人操業ができるようなシステムを組んだことがある。また、この間に設計部門を新設したことで、加工賃に加え設計料も売上に計上し利益の創出につなげている。

V おわりに

以上、本稿では下請企業から自立型下請企業、自律型下請企業へと発展する様子をサワダ精密を例に取り上げ、その沿革を見ながら exit-voice 理論、ビジネスモデル分析を用いた実証分析を行った。ここからのインプリケーションは以下のようである。

同社は機械金属関連企業からのスピナウトで始まったが、起業当時は浮動的下請であった。浮動的下請から特定企業の下請企業の地位を確立できたのは、その当時としては最新のMCを導入したことによる高い技術力を背景に、社長自らの相当な営業努力があったからにほかならない。次に、下請企業から自立型下請企業になるときは、ある程度の売上が恒常的に確保できるようになったことが大きい。恒常的に一定レベルの売上を上げることで、取引銀行との間に信頼関係が形成され、融資態度がそれまでと大きく変わったのである。ここに至るまでには、取引相手は発注しようとする企業の設備保有状況で発注するか否かの判断をするという同社なりの読みがあり、急ピッチで設備投資を行ったことがある。特に同社の場合、社長が技能者でなかったこともあり、最新の設備を導入することで高い品質を得ようとした。このため、一定水準の設備を保有するまでかなり背伸びをした設備投資を続けた。ある程度の設備を保有するまでは、売上が

19 中小企業は大企業と比べ経営資源が不足しがちであるが、経営資源の不足は「営業力不足」を引き起こし、それがまた「ブランド力の弱さ」や「販路開拓難」を引き起こす。経営資源の不足は新製品など「開発力不足」の問題を引き起こすが、それらは「売上低迷」という問題につながる。売上が低迷すると新規の「採用」が困難となるほか、そのような企業では後継者と目される人物がいても後を継がない、継がせたくないといった状況が発生し、「後継者問題」が発生する。また、新たな設備投資をしようとする意欲が失せ「再投資不足」問題が発生する。これらは「経営資源不足」問題を引き起こすことになり、ここに中小企業の経営資源の不足による「悪魔のサイクル」が発生することになる。↗

上がっていても設備投資に資金を回すため、利益がほとんど出ていない状況が続いたのである。設備投資に終わりはないが、基本的な設備投資が一巡したときにかかなりの経常利益が継続的に確保されるようになり、そのことが銀行の融資態度を大きく変えることにつながった。また、経常利益を恒常的に確保できるようになったことで経営にゆとりができ、これが相手のことも慮って行動する自律型下請企業への展開につながった。

同社のケースから、いかに恒常的に一定水準の売上や経常利益を確保できるかが自立型下請企業や自律型下請企業になるポイントであったことがわかる。多くの他の下請企業と比較すると、たとえば親企業との取引が開始されたときに一般的な下請企業の場合、それに安住してしまうことが多いが、同社の場合は次々と大企業に口座を開設してもらっている。この新規の取引先を開拓しようとする努力は並大抵ではない。常に社長は現状に対して危機意識を持っており、それを解決するための課題設定と実現に向けた取り組みを行っているところが同社を自律型下請企業に発展させた原動力となっていた。創業社長の強い向上心が、現在の自律型下請企業に発展させたのである。

謝辞

澤田脩一社長にはお忙しい中、長時間のヒアリングにに応じていただきありがとうございます。この場を借りてお礼申し上げます。同社は2013年の今年、創業30年を迎えることに加え、社長が65歳とされる誕生日をもって次期社長にバトンタッチされる。今後、ますますのご発展を願うものである。

なお、本稿のサワダ精密に関する記載箇所に関して誤謬等があれば、全て筆者の責任である。

参考文献

- ・ Afuah, A. [2003] *Business Models, A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin
- ・ Helper, S. [1990] *Comparative Supplier Relations in the U.S and Japanese Auto Industries: An Exit/Voice Approach*. Business and Economic History, Second Series, Vol.19, pp.153~162
- ・ Hirschman, A. O. [1970] *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University Press (三浦隆之訳 [1975] 『組織社会の論理構造－退出・告発・ロイヤルティー』 ミネルヴァ書房)
- ・ Kim, W. C. & Mauborgne, R. [2005] *Blue Ocean Strategy* Harvard Business School Press. (有賀裕子訳 『ブルー・オーシャン戦略』 ランダムハウス講談社, 2005年)
- ・ Morris, M., and Schindehutte, M., and Allen, J. [2005] "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective" *Journal of Business Research*, vol.58, pp.726-735.
- ・ 浅沼万里 [1989] 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係－関係の諸類型とサプライヤーの発展を促すメカニズム」土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会, pp.61~78.
- ・ 浅沼万里 [1990] 「日本におけるメーカーとサプライヤーの関係－関係特殊の技能の概念の抽出と定式化」京都大学経済学会『経済論叢』第145巻 第1・2号, pp.1~45.
- ・ 池田潔 [2006] 「中小企業ネットワークの進化と課題」日本中小企業学会編『新連携時代の中小企業』同友館。
- ・ 池田潔 [2007] 「自立型下請企業のビジネスモデル分析」北九州市立大学『都市政策研究所紀要』第1

ㄨ このサイクルから抜け出すには、どこかで連鎖を断ち切る必要があり、思い切った投資を行うなど「命がけの飛躍」をする必要がある（池田 [2009] pp 39~48）。

号。

- ・池田潔 [2009] 「中小企業と経営問題」高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一編著『現代中小企業論』同友館。
- ・池田潔 [2012] 『現代中小企業の自律化と競争戦略』ミネルヴァ書房。
- ・佐竹隆幸編著 [2002] 『中小企業のベンチャー・イノベーション』ミネルヴァ書房。
- ・佐竹隆幸 [2008] 『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。
- ・高嶋克義 [2006] 「関係性マーケティング論の再検討」『国民経済雑誌』神戸大学 第193巻第5号。
- ・サワダ精密株式会社 [2012] 『第25期 経営指針書』(内部資料)。
- ・高田亮爾 [1989] 『現代中小企業の構造分析－雇用変動と新たな二重構造』新評論。
- ・高田亮爾 [2003] 『現代中小企業の経済分析－理論と構造』ミネルヴァ書房。
- ・高田亮爾 [2006] 「中小企業と企業間関係」流通科学大学『流通科学大学論集 流通・経営編』第18巻 第3号。
- ・港徹雄 [1985] 「下請中小企業の新局面とその理論的展開」『商工中金』第35巻第1号。
- ・渡辺幸男 [1983 a] 「下請企業の競争と存立形態－「自立」的下請関係の形成をめぐって (上)」慶應大学『三田学会雑誌』76巻2号。
- ・渡辺幸男 [1983 b] 「下請企業の競争と存立形態－「自立」的下請関係の形成をめぐって (中)」慶應大学『三田学会雑誌』76巻5号。
- ・渡辺幸男 [1984] 「下請企業の競争と存立形態－「自立」的下請関係の形成をめぐって (下)」慶應大学『三田学会雑誌』77巻3号。
- ・渡辺幸男 [1995] 「下請中小企業と系列－受注生産型中小企業の従属的成長から自立的成長への道」『ビジネスレビュー』Vol.43 No.2。