

中京圏・中小プレスメーカーの生産技術革新と 営業力の融合による競争力構築

— (株)半谷製作所の事例 —

村 山 貴 俊

【目次】

1. はじめに
2. 競争力構築への所見
3. (株)半谷製作所の事例
4. 分析
5. むすびにかえて

キーワード：中小企業，競争力構築，生産技術革新，営業力，自動車産業

1. はじめに¹⁾

本稿は、愛知県に本社を置く中小プレスメーカー・半谷製作所の事例研究である。これまで筆者は、自動車産業の中で生き残りを図る中小企業の競争戦略と、それを支える能力と資源について研究してきた。その中で分析対象として特に注目してきたのが、中京圏（愛知県、岐阜県、三重県にまたがる経済・文化圏²⁾）で自動車関連の部品や金型を手掛ける中小企業である。日本の自動車産業の中で最も集積が進み、かつ競争力を有する企業が多くあるが、最も激しい企業間競争が展開されている地域でもある。こうした厳しい競争の中で、資源が必ずしも十分でない中小企業が、どのように生き残りを図っているのか。厳しい競争の中で存続そして成長していける競争力の源泉を明らかにできれば、他地域および他産業の中小企業にとっても自らの戦略や経営を考えるうえで大いに参考になるだろう。

また周知のように、日本が国際的な競争力を有する数少ない産業分野と評される自動車産業であるが（藤本, 2003），それは重層的に形成されたサプライチェーン全体での競争を意味する。日本の自動車産業の競争力は、一般の人々の目には余り触れることのないサプライチェーンの2次、3次という層で部品や金型を製造する中小企業の力に支えられていると言ってもよいだろう。これら中小企業は、大手自動車メーカーの立場からすればサプライチェーンの末端に位置する小さな存在に過ぎないかもしれない。しかし、モノづくりの全体像を俯瞰した場合には、サプライ

1) 本稿の執筆にあたり、2020年度トランスコスモス財団助成金（研究代表：村山貴俊）および2019年度東北学院大学個別研究助成（研究代表：村山貴俊）から支援を受けた。ここに記して謝意を表したい。

2) 『小学館 日本大百科全書（ニッポニカ）』（CASIO EX-Word所収）を参照。

チェーンを基底で支える欠くことのできない存在でもある。例えば、東日本大震災の際に転注が効かない部品を供給していた中小企業の一部が被災したことで、サプライチェーン全体が機能不全に陥ったことは未だ記憶に新しいところである（村山, 2013）。その重要性に気づいた一部の自動車メーカーは、いち早く国内サプライチェーンの末端にまで調査を進め、事業継続性を高める体制を整備したとも報告されている（藤本ほか, 2016）。近時に至り、最終製品メーカーによる事業のグローバル化と海外市場からの部品・金型の調達、さらには海外での製品開発の推進など、いわゆる脱・日本化の風潮は否めないが³⁾、日本の中小企業の弱体化は、日本の大企業そしてモノづくり産業の競争力の瓦解へと繋がる。今後も日本が経済面での存在感を維持していくためには、強い競争力を有する日本の中小企業の存在と成長が欠かせない（伊藤, 2020a）。こうした問題意識に基づき、筆者は、自動車産業関連の中小企業への訪問調査と論文執筆を進めてきた。

本稿は、これまでの一連の研究に対して、中京圏の優れた中小企業に関するもう1つの事例研究というブロックを積み上げることを企図している。本稿の構成は、以下の通りである。まず2節では、競争戦略などに関する先行研究および筆者自身のこれまでの事例研究に依拠して、中小企業の競争力の源泉としてのポジショニング、資源そして能力の重要性を確認する。もちろん、それらは中小企業だけに求められるものではないが、資源や資金が相対的に乏しい中小企業において特に必要となる戦略的行動と理解される。3節では、半谷製作所の事業展開ならびに生産・営業活動の実態に目を向ける。そのうえで4節では、2節で示した分析視角に基づき、同社の競争力の源泉を解明したい。

2. 競争力構築への所見

まず、筆者自身が公開してきた自動車関連産業中小企業の事例ならびに企業の競争優位に着目した先行研究などに依拠し、中小企業の競争力構築に関する見方を整理する。

2.1. ポジショニングの重要性

近時公開された村山（2019b）では、愛知県知多郡に本社を置く自動車ランプ用金型中小メーカー（株）名古屋精密金型を取り上げた。同社は、日本の3大ランプメーカーの小糸製作所、スタンレー電気、市光工業すべてと取引する唯一の国内金型メーカーであり、日本国内での同社のランプ金型の市場占有率は33.1%である。同社の国内従業員数は154名であるが、その規模とは不釣り合いな存在感を放つ中小企業である。同社が躍進する契機になったのは、自動車ランプで起こった技術変化である。ランプ光源としてLEDが採用されるようになり、光源をうまく拡散させる技術と機能が求められた。同社は、ランプメーカーと共に先行開発を進めることで、競合他

3) トヨタ自動車「2020年3月期決算説明会」では（https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/32486196.html?padid=ag478_from_pickup）、モノづくりの能力を強化・継承するために国内生産300万台を死守することが強調された。逆に言うと、今や国内生産は、守るという意気込みがないと、それを残すことができないということかもしれない。

社に先んじてこの変化に対応し、競合が少ないLEDランプ用金型で優位な立場を築き上げた。

また、村山（2019a）では、宮城県岩沼市でトラックのエンジンまわりのパイプ鋳物部品を手掛ける（株）アルテックスを取り上げた。同社は、資本金1000万円、従業員数約50名という典型的な中小企業である。大手の鋳物部品メーカーが手を出したがない（ないしは、出せない）部品や技術領域で仕事をしていることが同社の存続と成長に繋がっていた。それらエンジンまわりのパイプ類は、中子を用いる手間のかかる中空構造の形状であるにもかかわらず、車両開発の最終工程で部品形状が決まるため開発から量産までのリードタイムが極端に短くなる。しかも、同社が手掛ける1部品あたりの平均月産数量は1000個以下であり（同社では、準量産領域と認識されている）、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せないのである。

このように競合の少ないポジショニングで有利に競争を進めることの重要性を主張したのが Porter, M.E. である。Porter（1979）は、業界の中で競争圧力の弱いポジションを見つけ出し、そこに企業を導くことが戦略であるとした。名古屋精密金型は、技術変化にうまく対応することで競合の少ないポジションを獲得した。アルテックスでは、大手メーカーが手を出したがない複雑な形状、短納期、少量という領域に自社をポジショニングすることで大手との競争を回避していた。また村山（2019b）では、競争圧力の緩いポジションの獲得は確かに大企業にも必要な行動であるが、「新しさや小ささの不利」(liabilities of newness and smallness) (Lee *et al.*, 2012, p.1) を抱える中小企業では、有利なポジションでの競争をより強く意識し、そこに稀少な資源を投下していくことが重要になると指摘した。

2.2. 資源基盤と組織能力の必要性

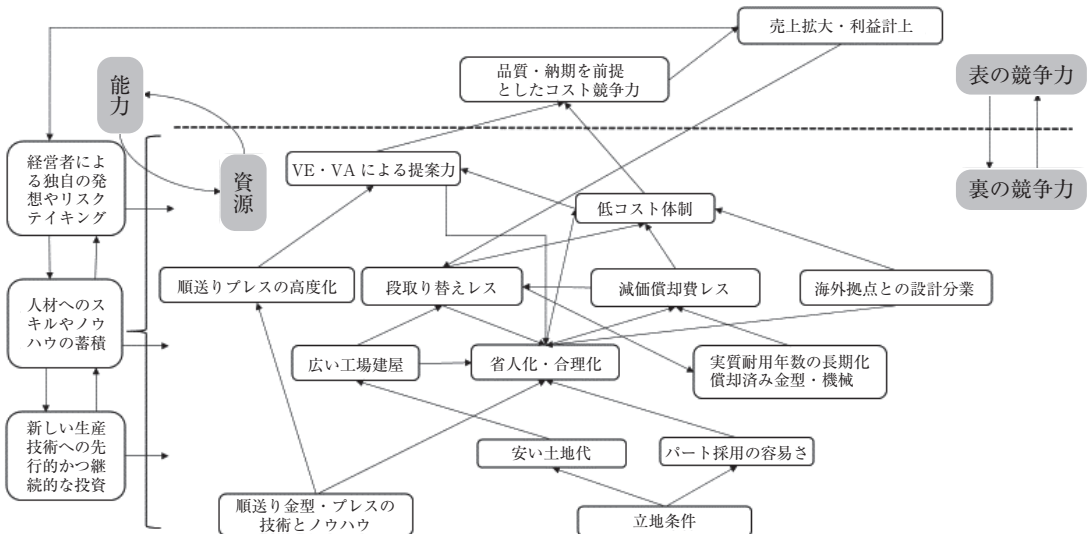
もちろん、有利なポジションを獲得するためには、それを支える技術基盤や組織能力が欠かせない。企業の資源基盤という見方を提唱した Wernerfelt（1984）は、「企業にとって資源と製品はコインの裏と表である。ほとんどの製品は幾つかの資源の貢献を必要とし、ほとんどの資源は幾つかの製品の中で利用される…（中略）…〔Porterの分析枠組みは〕もともと製品のみを分析するツールとして意図されていたのだが、ここでは資源基盤という見方に Porter の5つの競争要因を適用する」（pp.171-2）（引用文中の〔 〕は筆者加筆。以下、同様）とした。製品市場の有利なポジションを発見するために提唱された Porter 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したのが資源基盤アプローチである。すなわち、製品市場で有利なポジションを獲得・維持するためには、それを支える独自の資源基盤や組織能力の存在が欠かせないと考えられる。

拙稿で取り上げた中小製造企業においても、独自の資源や能力の存在が確認された。村山（2016）（2018）で分析した三重県四日市市に本社を置く自動車向け精密プレス部品メーカー（株）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プレスの中に統合しワン・ショットで形状を完成させ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ノウハウが独自の技術的資源になっていた。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

かったともいう。村山（2018）で分析した三重県三重郡菟野町に本社を置く自動車向けダイカスト金型メーカー（株）明和製作所は、従業員100名程度の中小企業であるが、中国、タイ、インドネシア、メキシコに在外事業拠点を展開し、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。

また先述の名古屋精密金型では、「切削+磨き」の組合せが同社の生産技術の強みであった。LED光源をうまく拡散させるためにリフレクターに複雑なレンズカットや入子加工が施されるが、同社は、リニアモータ駆動マシニングセンターを用いて、最小R0.1の複雑な形状を「磨きレス」で実現していた。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。さらに自動車ランプ用の大型レンズでは歪のない高い透明度が求められるが、それを実現しているのが職人の手による金型の仕上げと鏡面磨きである。同社関係者によれば「NCの機械加工で1/100の〔金型の〕面加工を行い、職人の手で1/1000の面加工に仕上げていく」のである。同社には「現代の名工」や「あいちの名工」に認定された磨き職人が在籍しており、彼らの技能ならびに彼らによる他の従業員への技能移転が競争力の源泉になっていた（村山, 2019b）。先に述べたアルテックスでは、発注側の大手トラックメーカーのエンジニア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、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企業規模の小ささを活かした設計・生産体制が、同社の独自ポジションを支える重要な資源になっていた（村山, 2019a）。

図1 伊藤製作所の資源と能力について



(出所) 村山（2016）より転載。

さらに Grant (1995) は、それら資源および活動をうまく調整する組織能力の重要性を指摘した。すなわち、個々の資源や活動を、競争優位の構築に向けて束ねる力であり、それら組織能力も製品市場での独自のポジショニングの構築に資するのである。この組織能力を利用して、競争力の構築に繋げているのが伊藤製作所である。ここでは1つずつ詳細に説明する紙幅はないが、図1に見られるように、同社では立地、生産技術、海外拠点、人材などが複雑に組み合わせられることで優位性が構築されていた。こうした能力の源泉になっていたのが、同社社長・伊藤澄夫氏の経営力である。資源や資金で不利を負う中小企業は、資源の「量」において優位性を築くことが難しいと考えられることから、独自の資源とそれをうまく組み合わせる組織能力を活かしながら、有利なポジションを獲得することが重要になる。

2.3. 営業力という視点

資源を束ねる組織能力に加え、自社の技術や製品を受注に結びつける営業力や商談力も必要になる。例えば、Vorhies and Morgan (2005) や Morgan, Vorhies and Mason (2009) は「マーケティング能力」(marketing capabilities) という概念を提示しており⁴⁾、その中で Vorhies and Morgan (2005) は「市場基盤学習 (market-based learning) は、持続的競争優位の重要な源泉と認識されるようになっていく」(p.80) と主張した。さらに Vorhies and Morgan (2005) は、先行研究の検討ならびに実務家へのインタビューに基づき、そのマーケティング能力が「製品開発」、「価格づけ」、「流通チャネルの管理」、「マーケティング・コミュニケーション」、「販売」、「市場情報の管理」、「マーケティングの計画」、「マーケティングの実行」(p.82) から構成されるとした。またブルーオーシャン戦略を提唱した Kim and Mauborgne (1999) は、製品やサービスにお金を払う「購入者」(purchasers)、製品・サービスを実際に使う「使用者」(users)、それらの購買に大きな影響力を有する「影響者」(influencers) という買い手のグループの役割を見極め、適切なグループへの売り込みとそれらグループが求める価値を提供する必要があると述べた (p.87)。

村山・秋池 (公刊予定) は、秋田県に本社がある精密端子部品を製造する中小企業TT社がトヨタ系の大手電装メーカー DS社から新規受注を獲得する事例を分析した。それまでTT社は弱電分野の部品製造を主事業としていたが、弱電分野の売上の低下を受けて、自動車部品への新規参入を試みた。TT社は、愛知県で開催されたトヨタグループ向け展示商談会に出展し、DS社本社と接触できた。DS社本社は、弱電分野で培われてきた同社の微細部品の加工技術を高く評価した。そして、DS社本社がTT社の部品を承認し、DS社の指示のもと山形県にあるDS社の3次部品メーカーへの端子部品の納入に成功した。DS社から見ると同社は物流上の4次メーカーという位置づけになるが、TT社が商流上でDS社本社と直接繋がったことが受注の成功要因の1つになったと分析された。

4) マーケティング能力という概念や研究が存在することは、東北学院大学経営学部准教授・秋池篤氏からご教示頂いた。

その後も、TT社は、DS社との新規受注の成功体験を踏まえ、中京圏にある自動車部品メーカーの本社への営業活動に力を入れ、自動車部品の売上比率を徐々に増やしていった。また、同社の営業部隊は、部品メーカー本社に営業をかけるだけでなく、それら本社内での社内プレゼンを通じて開発部署に接触する試みを行っていた。浅沼（1997）は、電機産業では事業部などに調達権限が分散されているが、自動車産業では調達権限が本社に集中すると指摘していた。すなわち、TT社は、調達権限を有する取引先の本社およびその中でも特に強い権限を掌握する開発部署に接触しようとしていた。まさに、自動車部品の最大手DS社との新規受注の成功体験から学習し、調達権限を意識した営業活動を進めていたのである。

もちろんDS社の調達先変更の判断の前提として、弱電で培われたTT社の精密加工技術、その技術に基づく要求品質とコストの実現、ならびに隣県・秋田からの調達による物流効率改善などがあつたと言えよう。つまり、品質やコストの要求水準を満たさなければ、いくら調達権限に接近できたとしても受注には至らない。しかし、いくら優れた加工技術やコスト・品質の優位性があつたとしても、最終的に調達権限を有する組織や人から承認されなければ受注できない。優れた資源やそれを束ねる組織能力に加え、それら優位性を買い手にうまく繋げられる優れた営業力あるいはマーケティング能力が重要となろう⁵⁾。

以上のように、経営戦略論などの先行研究ならびに自動車関連産業の中小企業の事例を分析した拙稿の検討からは、競争圧力を回避できるポジショニング、それを支える独自の資源と組織能力、さらにそれら独自の製品・資源・組織能力を買い手にうまく売り込む営業力やマーケティング能力の重要性が確認できる。

次節では、中京圏の自動車関連産業で活躍する中小プレスメーカー（株）半谷製作所（以下、必要に応じて同社と略記する）の取組に目を向ける。

3. (株) 半谷製作所の事例⁶⁾

3.1. 会社概要ならびに事業展開

同社の資本金は4500万円、国内社員数は大府工場64名、衣浦工場107名の計171名である。愛知県大府市に本社と大府工場、愛知県半田市に衣浦工場、中国湖南省に太平洋工業とメタルワンの合弁会社「長沙太平洋半谷汽車部件有限公司」（2011年設立）、そしてインドネシアには三菱自動車工業とインドネシア現地シートメーカーとの合弁会社「PT. HANYA KARYA BAHANA」（2014年設立）がある。同社社長は、3代目の半谷眞一郎氏である。事業領域は自動車用のプレ

5) これらマーケティング能力や営業力は、Teece（1986, p.289）のFig.5の補完的資産（complementary assets）として理解することもできよう。

6) 2020年1月17日に白坂篤営業部長へのヒアリング（東京ビッグサイトの展示会会場にて）、2020年2月27日～28日に半谷眞一郎社長と白坂篤営業部長へのヒアリングおよび衣浦工場の見学を実施した。会社の内部情報については、論文として執筆させて頂くことを伝えたくて、可能な範囲での提供をお願いした。財務数値については非公表であり、提供をお願いしていない。2020年8～9月に、半谷社長および白坂部長に草稿をお送りし、同社に関する記述に誤りがないかを確認頂いた。またその際に、貴重なご助言と追加の情報を頂いた。

ス部品であり、主たる納入先は(株)太平洋工業、テクノエイト(株)、(株)デンソー、(株)デンソープレステック、東海ゴム工業(株)(現、住友理工(株))、東プレ(株)、三菱自動車工業(株)、三菱重工業(株)、八千代工業(株)、(株)ヨロズなどである⁷⁾。サプライチェーンの中での位置づけは、納入先によっても変化するが、1次あるいは2次サプライヤーである。

以下では、まず同社の事業史に目を向ける。1936年に半谷佐一氏により名古屋市昭和区で自転車部品の製造販売業として設立された。1949年には、同社の前身である(株)半谷鉄工所となる。当初は、プレス部品ではなく、鍛造部品を手掛けていたという。そして、1960年に三菱重工業名古屋自動車製作所の協力工場となり、プレス、切削、塗装、組立の一貫加工体制を整備し、これが現在の事業の礎となった。その後、自転車部品の生産の海外移転が進み、自動車部品が主になっていく。1970年には三菱重工業向けのカー・クーラー部品の生産を開始した。1977年には本社を大府市に移転した。1979年には創業者の佐一氏が会長に就任し、2代目の半谷眞宏氏が社長になった。1980年には三菱重工業名古屋航空機製作所の航空機外板部品の生産を開始した。1983年には半田市に衣浦工場を新設した。1985年には東海ゴム工業の防振用金具の生産を開始した。1987年にはパジェロ製造(株)向けの生産を開始した。それ以降、衣浦工場と大府工場で生産設備が增强されていくことになる。このように同社は、三菱系列の1次サプライヤーとして、主に自動車および一部航空機向けのプレス部品を供給することで成長してきた⁸⁾。

しかし、その後、三菱系列以外の仕事を拡大していくことになる。例えば、半谷製作所の沿革には、1996年にデンソーから自動車部品を受注したと記されている。そして、2000年と2004年に主要取引先M社で大規模なリコール隠しが発生した。その渦中、M社の主力工場の1つが閉鎖になるとの噂が広がった。M社の1次サプライヤーであった半谷製作所は事業存続の危機に直面することになる。そこで、半谷製作所は生き残りをかけて、取引先をM社以外、例えば太平洋工業やテクノエイトといったトヨタ系1次サプライヤーに広げていくことになる。

同社へのヒアリングにおいて、その経緯が以下のように説明された。リコール隠し問題が発生しM社の生産数量が大きく落ち込んだ際、実は、M社が国内最大手自動車メーカーT社に対してM社のサプライヤーに仕事を出して欲しいとお願いしたという。その中で、半谷製作所が、1つのモデルケースに選定され、M社の購買部長から紹介されたのが太平洋工業であった。加えて、半谷製作所の先代社長と太平洋工業の先代社長が、同じ視察旅行に参加するなど、知り合いでもあった。このようなことから、太平洋工業がオイルパンの仕事を丸ごと半谷製作所に移管してくれたという。この危機に対応する中で、2000年代前半ごろから、トヨタ系列1次サプライヤーに部品を供給する2次サプライヤーとしての仕事が徐々に増えていったのである⁹⁾。

また、関東圏のサプライヤーが中京圏で仕事を拡大する際に、半谷製作所に白羽の矢が立つこともあった。その経緯についても興味深いので紹介しておきたい。この取引先はハイテン材の加

7) 同社ホームページ (<http://www.hanya-net.co.jp/>) および同社提供『Company Profile』を参照。

8) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長へのヒアリングより。

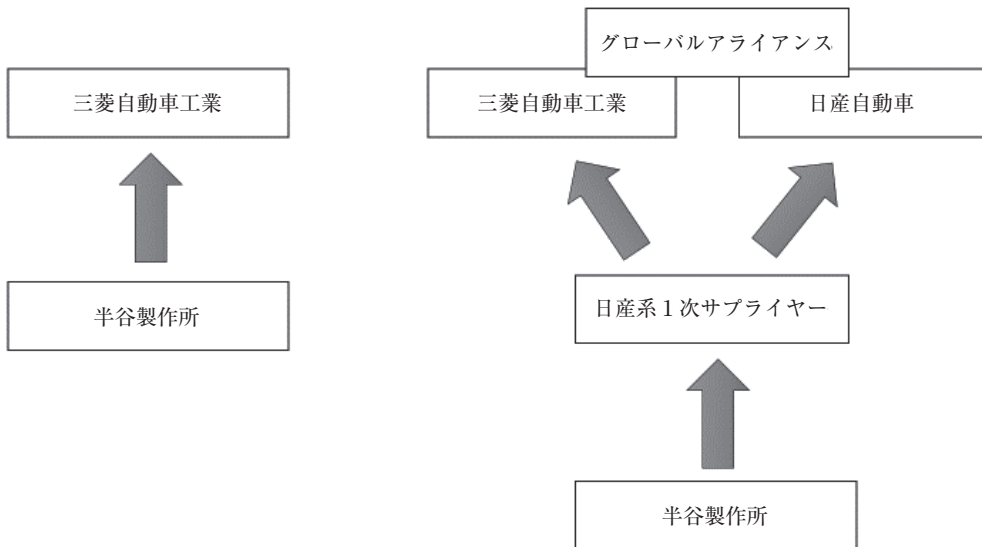
9) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長へのヒアリングより。

工を得意とする会社であった。ハイテン材をプレス機で加工する際には、大きなトン数のプレス機が必要になる。同取引先が中京圏の三菱系サプライヤーを中心に調査する中で、大きなトン数のプレス機を持っていた半谷製作所が候補に挙がった。さらに実は、ハイテン材を加工できて金型の修繕もできるが、金型を内製していないことが選考の決め手になったという。すなわち、「金型の修繕はできないといけませんが、内製はしていないので技術をもっていかれる心配がない。バランスがちょうど良い」と判断されたのだという。そして、半谷製作所側から「大きな仕事が欲しい」と伝えたところ、「本当に、月1億円の仕事をusstて頂けた」という¹⁰⁾。

その後、2010年ごろからは、日産系1次サプライヤーやホンダ系ボデーメーカーにおいて社内の仕事の負荷が大きくなり過ぎ、それまで社内で行っていた仕事を他社に外注するという動きが出てきたという。そのような中で、半谷製作所のホームページを経由し、相手側から声がかかるようになった。

さらに、2016年に日産自動車三菱自動車の筆頭株主となり、ルノー・日産・三菱アライアンスが形成された。三菱自工が日産・ルノーのグローバル共通調達に加わったことで、図2の（向かって）右側のように日産系列1次サプライヤーに対して2次サプライヤーとして部品供給することが求められるようになった¹¹⁾。ただしこの場合、三菱自工との間で設計の擦り合わせを行った後に、日産系1次サプライヤーを経由して三菱自工に部品を納めることがあるという。そこで

図2 ルノー・日産・三菱アライアンスの影響



(出所) 2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングに基づき筆者作成。

10) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長へのヒアリングより。

11) 岡山県の三菱自工の1次サプライヤーでも、半谷製作所と同じように日産系列の1次サプライヤー向けに2次サプライヤーの立場から部品を供給し始めていることが確認される(2020年2月4日の岡山県庁産業振興課でのヒアリングより)。

は、半谷製作所は、商流上は1次サプライヤー、物流上は2次サプライヤーという位置づけになる。

また2017年ごろに、トヨタ系1次サプライヤーから、トヨタ自動車モデルチェンジで投入する大型商用バン向けのシートおよびボデー関連部品を受注した。シートバリエーションが多彩な車で、部品の種類が多くなり少量かつ多頻度の段取り替えが求められるなど生産管理上も手間がかかる仕事であった。当初は、1次サプライヤー側で内製するものと、他社に外注するものに分けるという話であったが、「仕事が欲しい」と伝えたら、全ての部品を半谷製作所で生産することになった。同社関係者によれば、「金型やラインなどの準備で現場は多忙を極めたが、〔ヒアリング実施日の〕1年ほど前〔2019年〕に生産が始まった」という。

こうした取引先拡大に向けた取組の結果、当初は三菱自動車向けの売上が全体の80～90%を占めていたが、今ではその比率が35%にまで低下した¹²⁾。また、元は三菱自動車の1次サプライヤーという位置づけであったが、トヨタ向けの2次サプライヤーの仕事が拡大した。

こうした取引先の拡大と合わせて、事業の国際化も進展させていく。2011年には、太平洋工業(同社が89%出資)からの提案を受けて(株)メタルワン(鉄鋼総合商社)と半谷製作所の3社合弁で中国湖南省長沙市に「長沙太平洋半谷汽車部件有限公司」を設立した。同拠点には、営業と技術の兼務で社員1名を赴任させている。また、2014年には、インドネシアにも拠点を展開した。インドネシアで三菱自動車工業向けに部品を供給するため、三菱自動車、インドネシア現地シートメーカーとの3社合弁で「PT. HANYA KARYA BAHANA」を設立した¹³⁾。

3.2. 生産技術力——プレモフォーミング®

次に半谷製作所の開発および生産技術に目を向ける。まず同社が手掛ける部品を確認する。シャシ部品ではロアアーム(ハイテン材加工)、プレーキペダル(厚板加工)、フロントフレームのNo.1クロスパイプ、フロントサイドメンバー(ハイテン材加工)、リアフレームのリアクロスメンバー、リアサイドメンバー(ハイテン材加工)などを手掛ける。ボデー機能部品ではヒートパッフル(薄板加工)、ドアビーム(ウルトラハイテン材加工)、ダッシュパネル、フィラドア、オイルパンなどを手掛ける。冷熱部品ではコンプレッサーブラケット、バランスウエイト(厚板加工)、マウンティングブラケットなどを手掛ける。部品サイズに関しては、タタミー畳分の大物部品も取り扱える。以上のように同社は、自動車の重要保安部品、すなわち走る、曲がる、止まるにかかわる部品を手掛けており、高度なプレス加工技術を有することが分かる。

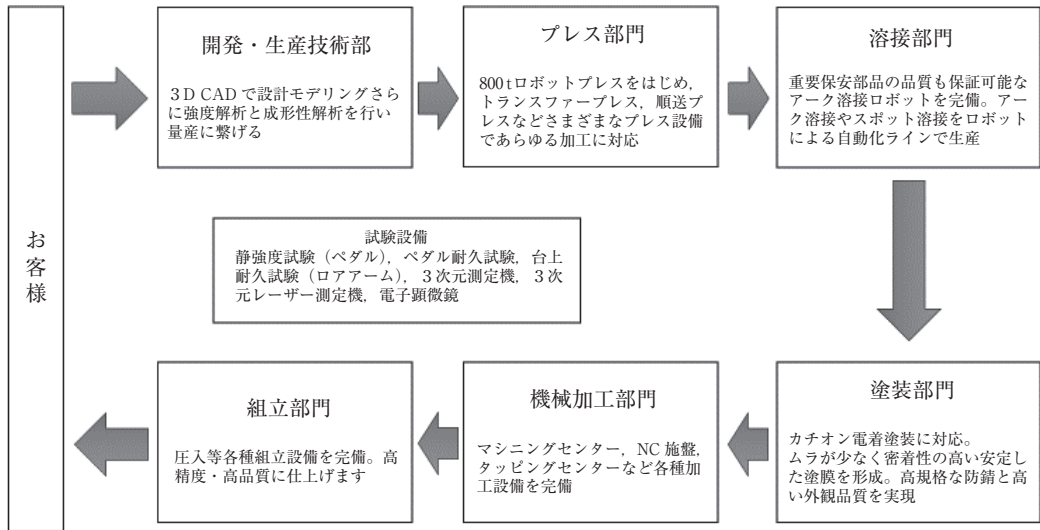
同社では、図3のように、開発設計⇒プレス加工⇒溶接⇒塗装⇒機械加工⇒組立⇒試験・評価までを手掛ける一貫生産体制が整備されている。図4は、筆者が訪問した衣浦工場のおおまかな工程レイアウトである。プレス機は110～800tまでのトン数で、タンデムプレス、トランスファープレス、順送プレス、ロボットプレスラインを擁する¹⁴⁾。特にトヨタ系の仕事は数量を要求され

12) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長、2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングより。

13) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長、2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングより。

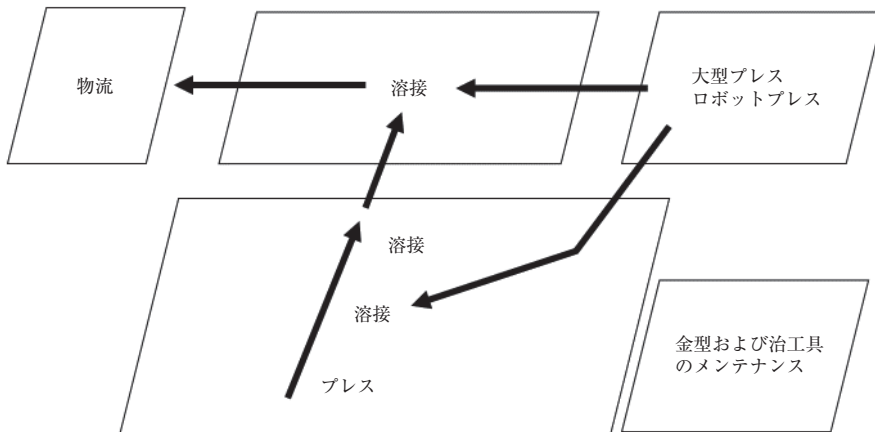
14) 同社提供資料『Company Profile』を参照。

図3 半谷製作所の一貫生産体



(出所) 同社提供資料『Company Profile』より引用。

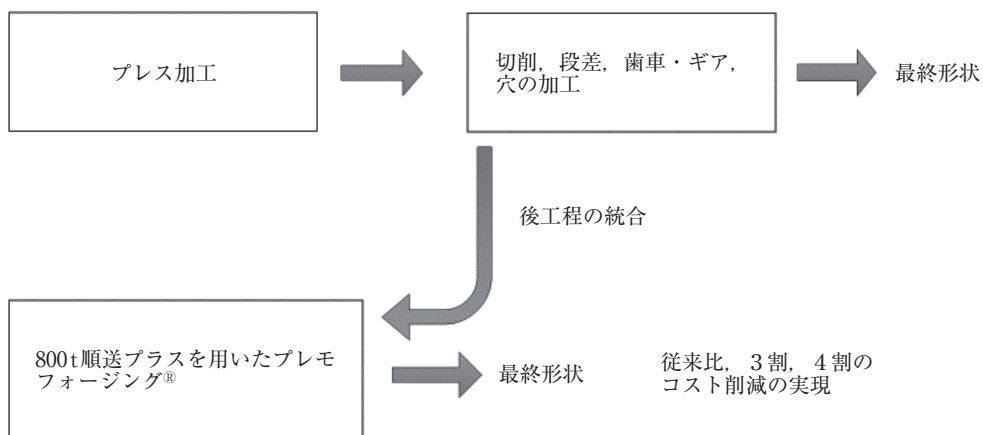
図4 衣浦工場の工程レイアウト概要



(出所) 2020年2月28日の衣浦工場の見学を基に筆者作成。

ることから、トヨタ系サプライヤーと取引する際には、生産性の高いトランスファープレスや順送プレスの導入が不可欠になる。ロボットプレスラインは、仕掛品をロボットで搬送することで、複数台のタンデムプレスを繋げる自動化ラインであり、同社では、800tリンクモーションプレス⇒600tリンクモーションプレス⇒500t⇒500tという組合せ、600tリンクモーションプレス⇒400t⇒400t⇒300tという組合せの2ラインが配備されている。ロボットプレスラインは、順送などと比較すると生産性は落ちるが、その分、加工の自由度が高くなり、深絞りなどの複雑形状に対応できるという利点がある。さらに、ロボットプレスでも、2コどり、4コどりの工夫

図5 プレモフォーミング[®]による工程統合とワン・ショット化



(出所) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長, 2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングおよび同社提供資料より。

を行うことで、生産性を高めることもできる¹⁵⁾。

プレスの後工程には、アーク溶接とスポット溶接のロボット溶接自動化ラインが配備される。カチオン電着塗装、MCやNC旋盤による機械加工、さらに組立にも対応できる。取引先の生産順序に合わせた順序生産、そしてパレットへの部品整列にも対応できる。もちろん、1次サプライヤーとしての役割も担っているため、3Dによる設計モデリングおよび強度解析・成形性解析を行う能力、そして品質保証のための試験設備も一通り備わっている。金型は内製せず、外注しているが、金型の修繕は自社内で対応する。在庫量は最長でも4時間分であり、自動車産業の集積地のど真ん中に位置するという地の利を生かした、生産から即納入という流れが出来ている¹⁶⁾。

近時に至り、同社は、生産技術の革新に取り組んでいる。その1つが「プレモフォーミング[®]」(2014年商標登録)と呼ばれる同社が特許出願中の生産技術であり、既に自動車の量産部品の受注で成果を上げている。同社提供の資料によれば、プレモフォーミング[®]は、「press (プレス), modeling (形作る), forging (鍛造) から作った造語」であり、金属の板から作るプレス加工と金属の塊から作る鍛造加工を融合し、プレス機を用いて鍛造品のような形状を実現する工法である¹⁷⁾。同社では、800 tの順送プレスを導入し、同技術を実現した。このプレス機は国内に3台しかないとも言われており、レバラーを導入することで厚板と薄板の両方に対応できる。

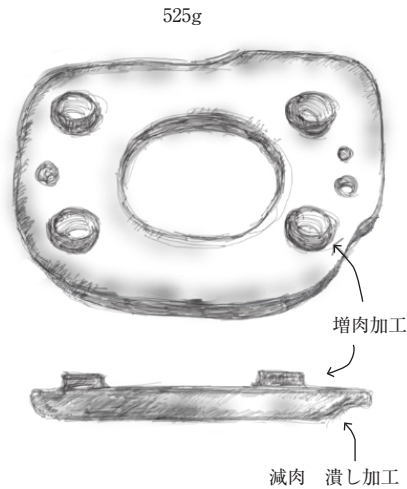
一般的にプレス加工では板厚が厚くなればなるほど断面にダレや破断が発生する。そのため、ダレや破断が許されない品質要求の場合、プレス加工後の切削加工などで最終形状に仕上げるこ

15) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長へのヒアリングより。

16) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長へのヒアリングより。

17) 同社提供資料「材料の動きを自由自在に操る新工法プレモフォーミング[®]」を参照。

図6 プレモフォーミング®によるエンドプレート



(出所) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長、2020年1月17日の白坂篤営業部長の説明に基づき許可を得て筆者が描画。

とになる。しかし、後工程で切削を行うと工数が増え、コストが上昇する。それに対して、プレモフォーミング®は、順送プレスだけで切削加工と同等程度の断面を実現することで、後工程の切削を不要にする技術である。さらに、表面の段差、歯車やギア、穴といった複雑かつ精密な形状も、順送プレスだけで加工できるようになる。要するに、図5のように、これまで後工程で行っていた切削、段差、歯車などの加工を順送プレスの金型の中に取り込み、順送プレスのワン・ショットで最終形状へと仕上げられるのである。これにより、従来品に対して3～4割のコスト削減が可能になる¹⁸⁾。この新しい生産技術の開発にあたっては、定年年齢を超えた嘱託のベテラン社員の力が存分に発揮されたという¹⁹⁾。

半谷製作所は、既に、同生産技術を用いた量産部品の受注に成功していた。トヨタグループの小型車メーカーD社の軽自動車の足回りのリアビームに取り付けられるエンドプレート(図6を参照)である。まず注目すべきは、板厚である。同じグループ内の大手自動車メーカーT社の従来品では12ミリの板厚であったが、D社と半谷製作所は8ミリの板厚でこれを実現した。これによって、原価の7割を占めるとされる材料費が大きく低下し、かつ軽量化も実現された。半谷製作所の関係者によれば、加工費を低減するよりも、材料費を低減する方が効果が大きいという。また、潰し加工により部品の一部を減肉しており、これも従来品にはなかったD社と半谷製作所の軽量化へのこだわりである。さらにハブに取り付ける位置決め用の突起部も、従来品では圧入という追加の加工が行われていたが、半谷製作所ではプレスによる増肉加工によってその形状を実現した。これだけの加工を順送プレスの中でワン・ショットで行い、さらに板厚の変更や減肉

18) 同社提供資料「材料の動きを自由自在に操る新工法プレモフォーミング®」を参照。

19) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長へのヒアリングより。

などで特に軽自動車で必須となる軽量化ニーズ（従来品760g→本品525g。235g減量）に対応しているのである。なお、D社でも初めての試みであったことから、同部品の強度解析はD社内の設備を用いて行われたという。加えて、同部品の受注の裏側には、海外拠点での取引を起点とした半谷製作所の営業部隊の努力があったが、それについては次項でやや詳しく説明する。

ただし、半谷社長は、プレモフォーミング[®]の潜在力をまだ十分に活かして切れていないと述べていた。過去には受注での失敗もあったという。例えば、他社が焼結で生産していたアジャストプレートという部品の代替を狙いプレモフォーミング[®]で試作と提案を行った。試作段階では既存品の半分のコストを達成し、採用の一手手前まで漕ぎつけた。しかし、既存の焼結部品を生産していた競合が、既存部品の価格を半分に引き下げ対抗してきたため最終的に受注には至らなかった。もう1つの例は、同じくD社向けのオートマチック・トランスミッションの構成部品で、他社が熱間鍛造と機械加工で生産していた部品の代替を狙って商談を進めた。同部品は、形状が長く、プレモフォーミング[®]だけでは最終形状に仕上げられず、後工程で仕上げの削りを入れていた。試作がうまく行き、量産品を受注することになった。しばらく間は月あたり2～3万個を量産していたが、その後、設計変更のうえ従来の熱間鍛造に戻され取引を打ち切られてしまったという。

そうした失敗も踏まえ、半谷社長と営業部長は、今後、プレモフォーミング[®]が活かせる領域をしっかりと見定めていく必要があると述べていた。例えば、切削でギアや歯車を加工をしている部品の代替を狙うという方向性なども考えられるが、ギア部品はサイズが小さいものが多いため、同社の800t大型プレス機ではサイズの不適合となる。そのような中、今後狙うべきは、駆動系関連（例えば無段変速機）の熱間鍛造部品の代替などになるのではないかと説明があった²⁰⁾。

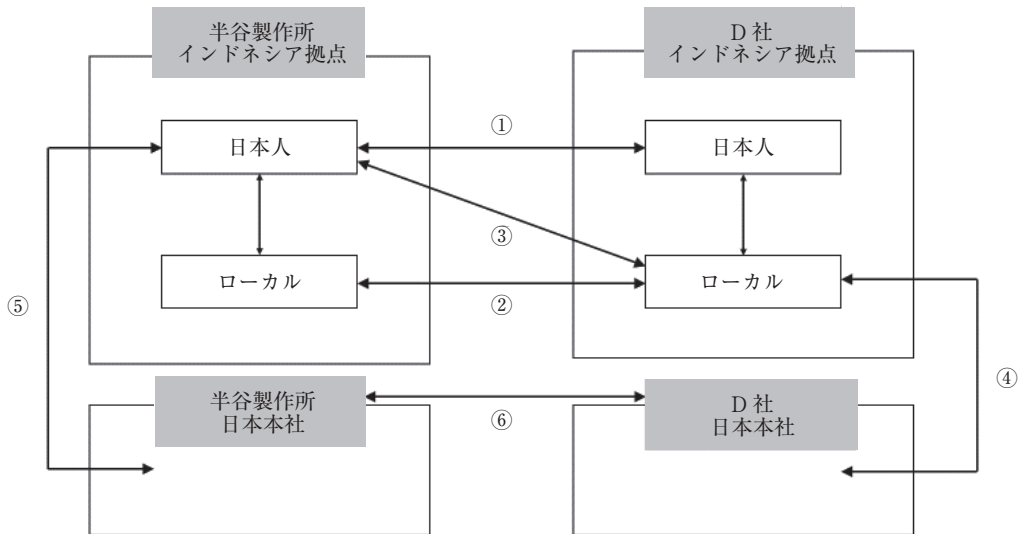
3.3. 営業活動

同社の経営の中でもう1つの特筆すべき活動は、営業である。同社の営業部隊は6名であり、5名の営業と1名の事務スタッフで構成されている。以下、同社の営業のこれまでの取組、そして今後の営業方針にも目を向ける。

まず、D社から受注したプレモフォーミング[®]のエンドプレートに関して、インドネシアの海外拠点を起点とした営業の取組を明らかにしたい。半谷製作所は、インドネシアの拠点PT. HANYA KARYA BAHANAを通じて、D社のインドネシア子会社（現地の財閥企業との合弁）の仕事を引き受けていた。同社関係者によれば、日本国内では別のカーメーカーの系列内に入り込むのは難しいが、海外では相対的に参入しやすいという。半谷製作所は、D社がインドネシア市場向けに月2000台の企画で立ち上げた1000ccガソリンエンジン小型トラック向けのフロントフレーム、フロントクロスメンバー、ロアアームを受注した。D社系列のサプライヤーが本来引き受ける予定であったが、ターゲットコストに合わなかったために、半谷製作所に声がかかった。

20) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長、2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングより。

図7 D社向け部品受注の過程



(出所) 同社提供資料に一部加筆して作成。

しかし、この商談の中で、コミュニケーション上の問題が発生した。

この小型トラックはインドネシアで現地生産され、部品もインドネシアの現地で調達することになっていたが、設計についてはD社の日本本社の開発部隊が担当していた。以下、図7を用いて説明していきたい。半谷製作所インドネシア拠点 (PT. HANYA KARYA BAHANA) の日本人駐在員とD社インドネシア拠点の日本人駐在員との意思疎通 (矢印①) は良好であったが、半谷製作所のインドネシア現地社員とD社のインドネシア現地社員との間でコミュニケーション (矢印②) がうまくいっておらず、D社のインドネシア現地従業員が半谷製作所のインドネシア拠点に対して余り良い印象を持っていなかった。また、半谷製作所の日本人駐在員が、D社のインドネシア現地従業員と直にコミュニケーション (矢印③) をとることもなかった。そして、D社のインドネシア現地社員が、D社日本本社の開発部隊に対して、半谷製作所のインドネシア拠点に関する良くない評価を伝えていたのである (矢印④)。

そうした中で、半谷製作所の日本人駐在員と日本側の営業部隊が、D社のインドネシア現地従業員からD社本社に悪い評価が上がってきていることを察知した (矢印④および⑤)。そこで、半谷製作所の日本の営業部隊は、車に装着した際の振動試験などを自社内で実施したうえでD社本社の開発部隊を訪問し、日本の本社同士 (半谷製作所本社⇄D社本社) で試作を進める案を提示した (矢印⑥)。その結果、D社本社から試作用の口座を与えられることになった。その後も、半谷製作所の日本の営業部隊は週に一度はD社本社に赴き、また問い合わせがあれば新幹線に飛び乗って直ぐにD社本社に向かったという。半谷製作所の営業部長いわく、直ぐに対応することで、取引先に「距離と時間を感じさせない」ことが重要になるという。こうした営業の努力が実り、半谷製作所は、インドネシアで投入されるD社の小型トラックの足回りの部品の受注に漕ぎつけ、

D社インドネシアの拠点に対してインドネシアで部品を生産・供給することになった。実はその後、この小型トラックが様々な事情で販売不振に陥り（これら事情についてはD社側の内部事情に関わる情報なので本稿では割愛する）、部品も思ったように出荷されないという状況に陥った。

しかし、半谷製作所の日本の営業部隊は、上述の小型トラック部品の開発時に、D社本社の足回りの開発担当者にプレモフォーミング[®]の技術を紹介していた。そして、その開発担当者が、新車開発の主査に抜擢された。同主査がプレモフォーミング[®]の事を覚えており、この加工技術を用いて、先に述べたようなエンドプレートをやりたいと言ってくれたのである。これとよく似たエンドプレートを既にT社が採用していたというが、繰り返しになるが、D社と半谷製作所は共同で、従来品の板厚12ミリに対して板厚8ミリを実現し、さらに減肉による軽量化や増肉による一体加工などの工夫も施したのである。D社は、小型車の開発と生産に関してT社グループ内のボデーメーカーと競争している。そのため、D社の開発主査としても、T社の部品を機能的に上回るものを開発・採用したいとの思いを持っていた。その思いに、半谷製作所がプレモフォーミング[®]という新技術でうまく応えたのである。

そして、同部品を受注するまでには、D社の系列会社との競争もあったが、開発主査が半谷製作所を後押ししてくれたという。また、新車開発では、主査が予算立て（いわゆる原価企画）をすることになるが、試作段階で当該部品の原価を主査と共有できていた。そのため、最終の購買担当者との価格交渉では当然値下げを要求されたが、おおよそ想定の範囲に収めることができた。なお、同部品に関して、半谷製作所は商流上はカーメーカーと直取引になっているが（口座を持っている）、物流上はエンドプレートが取り付けられるリアアームを手掛ける1次サプライヤーに納品している。すなわち、商流上は1次サプライヤーであるが、物流上は2次サプライヤーの位置づけになる²¹⁾。

同社では、以下のような方針で営業活動を展開しているという。まずは、自社の生産技術や生産設備の特徴と強みを活かせる仕事をとるということである。もちろん独自技術のプレモフォーミング[®]が活かせる領域での営業も含まれ、既に述べたように駆動系の熱間鍛造部品の代替などが狙われていた。それだけでなく、軽量化に効果があるハイテン材を用いる部品も狙い目になる。ハイテン材は小さなプレス機では打てないため、同社が保有する800tクラスの大型プレス機が活かせる領域であると考えられていた。もう1つは、形状加工の自由度が高いロボットプレスラインが活かせる領域である。現在は深絞り加工によるオイルパンなどを生産しているが、同ラインを用いたEVやPHEV向けのバッテリーケースなどの可能性も探っているという。

また近時に至り、トヨタ系の1次サプライヤー向けの仕事が増えているが、トヨタ向けの仕事では、効率よくプレスだけを打って欲しいと要望されることが多いという。しかし半谷製作所の生産体制の特徴の1つとして、溶接、塗装、組立などの下流の仕事も引き受けられる一貫生産体制があった。三菱自動車工業向けの1次サプライヤーとしての役割を果たす中で、開発設計⇒加

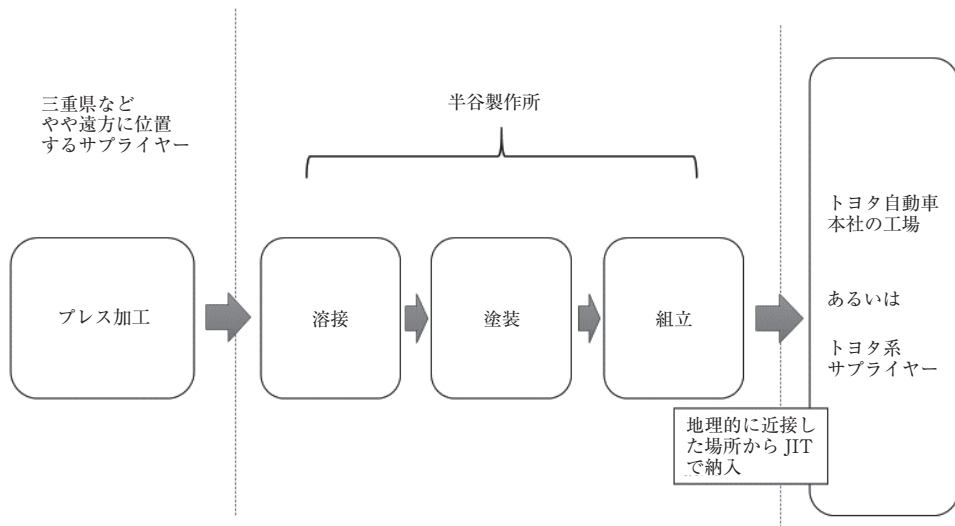
21) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長、2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングより。

工⇒組立に至る一貫生産体制（前掲図3を参照）を整備してきた。一方、トヨタ系向けの2次サプライヤーとしての仕事では、プレスだけの依頼が多く、一貫生産体制を十分に活かし切れていないのである。今後は、トヨタ系向けでも、塗装や組立など下流も任される仕事を取りに行きたいという。

さらに、地の利を活かした仕事の獲得という方向性があるという。半谷製作所の衣浦と大府の両工場は、まさにトヨタ自動車とそのサプライヤーの集積地のど真ん中に位置しており、同社の周りにはトヨタ自動車衣浦工場を筆頭に、豊田自動織機、愛知製鋼、アイシン精機、トヨタ車体精工、ジェイテクトなどが工場を構える。その地の利と生産工程の下流とを組み合わせ、図8に描かれているように、やや遠方に工場を構えるサプライヤーが打ったプレス部品に対して、半田製作所の工場で溶接、塗装、組立を行い、そこからトヨタ自動車や1次サプライヤーにJIT納入するという仕事がある。実際に、関東圏を本拠地とする某1次サプライヤーは、三重県の員弁郡に自社工場を持っているが、トヨタの工場までの距離の問題（すなわち、渋滞などによる納入の心配、輸送中の品質劣化）を考え、自分たちが打ったプレス部品を半谷製作所でアッセンブリーし、そこからトヨタの工場に納品するという供給体制を敷いていた。半谷製作所の営業部隊は、同じようなニーズを持った1次サプライヤーを探索し、同じようなスキームを提案できるのではないかと考えている。

以上で見たように、半谷製作所は、自社の技術および地の利を活かせる、ある程度明確な方向性やターゲットを定めながら営業活動を推進しているのである。

図8 立地およびプレス後工程を活かせる仕事の獲得



（出所）2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長，2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングを基に筆者作成。

3.4. 人材および将来展望

最後に、人材の採用・育成および経営者の将来展望にも目を向けたい。まず新卒採用については、毎年、高卒6～7名、大卒1名ぐらいを採用してきたが、ここ数年は2名ぐらいしか採用できていない。合わせて中途採用も進めているが、中途採用の人材はやや離職率が高い傾向にある。同社関係者によれば、入社後の定着に関しては、やはり「入ってから学ぶという意識を持てるか。創意工夫ができるか」という点が重要であるという²²⁾。

次に、人材の育成に目を向けるが、先に述べたように同社は中京圏のトヨタ自動車の集積地のど真ん中に立地しているため、地元の商工会などを通じてトヨタ系の有力サプライヤーの経営者などとも個人的な繋がりがあり、例えば豊田自動織機などが半谷製作所の社員の研修を受け入れてくれたという。一流企業の現場で、特に生産技術に関して自社の社員を勉強させることができる。例えば、現在の半谷製作所の技術部門部長は、豊田自動織機で研修を受けた1期生である。また、「半谷道場」と呼ばれる社内教育の仕組みでは、資格に合格した社員が先生となり、他の社員の受験を支援する取組を進めているという。なお、取得を目指す資格としては、実際に使える資格、例えば効率化や保全に役立つ資格に的を絞っている。一方、先に述べたようにプレモフォージング[®]の開発では、定年年齢を超えたベテラン社員の力に大きく依存していたが、こうした生産技術に関するベテランの知識やノウハウを次世代にいかにか継承するかという難しい問題に直面しているという²³⁾。

さらに、半谷社長との対話の中で示された同社の経営の将来展望にも触れておきたい。例えば、EVなどパワートレインの変化については、取引先の三菱自動車工業のパワートレインに詳しい方を講師に招いて、4～5回のコースで社内講習会を実施したことがある。また、トヨタ会館に展示されているカットモデルを利用し、構造や機能を勉強している。そうした取組を通じて、EV化によってなくなる部品は何か、さらにEVの中でプレスで出来る部品は何か、ということを検討している。例えば、オイルパンの生産で使われているロボットプレスラインの深絞り加工をバッテリーケースに応用できるのではないかと発想で、カーメーカーおよびサプライヤー向けに図面検討そして試作を進めたこともあるという。他方、近時に至り、トヨタ系の大手サプライヤーがパワートレインの電動化に注力する中で、既存部品の生産スペースが圧迫され、既存部品が外注されるという現象も起こっているという。半谷社長は、そうしたパワートレインの変化を読み取りつつも、まずもって自社の生産・加工技術の高度化を進めることが肝要になると述べていた²⁴⁾。すなわち、自社の生産・加工技術の質を高めておけば、自動車の技術やデザインが変容しても、自分たちが貢献できる領域を必ず見つけ出せるという²⁵⁾。

また営業方針にも関連する将来展望であるが、2次サプライヤーとしての活動が増えてきてい

22) 2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングより。

23) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長、2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングより。

24) 自動車産業をめぐる技術的变化については、村山(2021)などを参照。

25) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長、2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングより。

る中で、今後は、特に提案に力を入れている1次サプライヤーとの関係強化を図っていききたいという。すなわち、1次サプライヤーにもそれぞれ経営姿勢に違いがあり、最終のカーメーカーに対する提案に積極的な会社と、そうでない会社がある。その中で、提案に注力している1次サプライヤーに対して半谷製作所から提案すると、その提案が1次サプライヤーを經由してカーメーカーにも伝わるので、仕事としてやりがいがあるという。こうした提案型1次サプライヤーとの関係強化も、将来の生き残りに向けた有効な方策の1つになると考えられていた²⁶⁾。

4. 分析

さて、2節でみた競争力構築に関する所見を踏まえ、3節で明らかにした半谷製作所の取組を分析していきたい。

4.1. ポジショニングと資源基盤

まず、中小企業が生き残りや成長を図るうえで、ポジショニングならびにそれを支える資源や能力を意識した行動が重要になると指摘した(Grant, 1995; Porter, 1979; Wernerfelt, 1984)。すなわち、自分たちの独自の強みを活かして、他社が手を出しにくい領域を狙うという考え方である。

繰り返しになるが、プレモフォーミング[®]という後工程での加工を順送プレスに統合できる生産技術の開発を進めることで、カーメーカーD社から新規の仕事を受注していた。プレモフォーミング[®]の他にも、加工形状の自由度が高いロボットプレスラインを用いた部品、今後軽量化などで需要の拡大が見込めるハイテン材を用いた部品などが狙い目になると捉えられていた。一方、プレモフォーミング[®]で加工される部品はまだ少なく、その潜在力を十分に活かして切れていないとも自己評価されていた。同社は、プレモフォーミング[®]が活かせる領域として駆動系の熱間鍛造部品の代替に狙いを定めていた。

自動車の技術やデザインが変化していく中で、生産・加工技術の質の高度化を進めることが、自社の生き残りに繋がるという半谷社長の所見は肝要であろう。生産・加工技術の質を高めておけば、自動車の技術やデザインが変化しても、自分たちが貢献できる領域が見つかるという考え方である。カーメーカーや大手1次サプライヤーは、自らの生き残りに向けて自動車そのものの技術革新を進めなければならない。それに対して中小部品メーカーは、生産・加工技術の革新を進めることで、カーメーカーや大手1次メーカーから発せられる部品の形状、機能、コストなどの新たなニーズに答えていかななくてはならない。まさにD社向けのリアビームのエンドプレートの受注事例では、同じグループ内の競合企業が未だやっていない機能や形状を実現したいというD社開発担当者の思いに対して、半谷製作所が独自の加工技術でもって応えたのである。

加えて、半谷製作所は、自社の立地と生産体制とを組み合わせた受注にも取り組んでいる。これも地理上のポジショニングを活用した戦略的行動と言えるだろう。もちろん、村山(2016)

26) 2020年2月27日～28日の半谷眞一郎社長、2020年1月17日の白坂篤営業部長へのヒアリングより。

(2019b)でも触れられていたように、トヨタ自動車の集積地に拠点を置くことには、土地代が高い、またパートタイマーを含む人材の採用と確保が難しいなど、幾つかのデメリットがある。しかし、やはり近接地からの納入には、確実な納期や輸送中の不良発生リスクの低減などのメリットがある。同社は、それら立地上のメリットと、下流工程の溶接、塗装、組立を擁する生産体制とを組み合わせた独自のサービス提案を企図していた。すなわち、同じ中京圏の中でも三重県など少し遠方に生産拠点を構える1次サプライヤーが加工したプレス部品の下流工程を請け負って最終的にトヨタの工場に納入するというものであり、これも競合他社が模倣し難い行動や体制と言えるだろう。

4.2. 営業力

マーケティング能力という学術的概念と一致するかが検証できていないため、ここでは営業力という一般的な用語を用いて分析することにした。半谷製作所は、生産技術力に加え、優れた営業力を有する会社と言えよう。中小製造企業は、営業力が欠如することが多いと指摘される(山本, 2010)。さらに系列に属する企業の場合、取引先がある程度決まっているため、そもそも営業力はそれほど必要とされないとも言えるだろう(伊藤, 2020b)。

半谷製作所の営業部隊は、幾つかの明確な方向性を定めて営業活動を展開していた。繰り返すことになるが、自社の生産技術ならびに生産設備の特性が活かせる領域で仕事を獲得しようとしていた。大型プレス機を活用したハイテン材の加工、ロボットプレスによる深絞り加工、さらにプレモフォーミング[®]による駆動系の熱間鍛造品の代替などがターゲットされていた。もちろん、このように自社技術が活かせる領域をしっかりと見定めるといえるのはある意味当然のことであり、まさに営業やマーケティングの基本中の基本とも言える。しかし、それら基本を踏まえた営業活動の重要性を改めて強調しておきたい。

これも繰り返しになるが、もう1つは、自社の立地と一貫生産体制を活かした営業活動である。先にも説明したように、同社は、三重県などに工場を置く大手サプライヤーの後工程の仕事を手掛けていた。同社関係者は、同じようなニーズを持つサプライヤーがあり、それらニーズを掘り起こしていけるのではないかと考えていた。さらに今後、取引関係を深めていくべき相手として、カーメーカーへの提案活動に積極的な1次サプライヤーに狙いを定めていた。すなわち、過去の取引やそこでの成功体験を踏まえて、どのようなサプライヤーへの営業を強化すべきかが、しっかりと見定められているのである。

さらに、半谷製作所では、決定権限あるいは影響力を意識した売り込みも行われていた。先述したD社とのエンドプレートの受注の事例において、そのような行動が看取できた。半谷社長と営業部長によれば、やはり決定権限を有する人や部門に接近し、彼らに対して独自技術を訴求していくことが重要になる。また設計部隊がいない取引先に対しては、製造現場に顔を出し、現場の困りごとを拾い上げてきて、それら困りごとを解決できるソリューションを提案することが重要であるという。自動車の新車開発では、予算立ても開発主査が行っているため、技術だけでな

く、原価や価格の面でも主査と情報共有を図ることが肝要になるという。

また、エンドプレートの事例では、海外拠点での取引関係が起点になっていた。海外拠点で発生したコミュニケーション上のトラブルを解消するために、半谷製作所の日本の営業部隊がD社本社を訪問したわけだが、その際にD社の開発者に新しい加工技術を売り込んでいたことが奏功した。また、日本国内では系列関係があるため、他系列のカーメーカーの仕事を新規受注することは難しいが、海外では他系列の仕事も比較的取りやすいという。すなわち同社は、海外拠点を起点とした人的な繋がりを活かし、日本国内において他系列のカーメーカーからの新規受注にうまく結びつけたのである。今後、このように海外拠点での取引を起点として、日本国内で系列外からの受注に結びつけるという営業戦略も重要になってくるかもしれない。

4.3. 柔軟性と適応力

半谷製作所の経営をやや長期的な視点で眺めると、同社を取り巻く経営環境は必ずしも安定的とは言えなかった。しかし、そうした厳しい状況に対峙しながらも、これまでのところ同社は生き残ってきた。

まず、主要取引先であるカーメーカー M社のリコール隠しが発覚し、会社存続の危機に直面した。そこで、同社は、トヨタ系の1次サプライヤーに対して2次サプライヤーとして部品供給することでその危機を乗り越えた。もちろん、その背後で、M社からT社への支援要請などがあったことも理解しておかなくてはならないが、同社は、トヨタ系1次サプライヤーへの部品供給という新たな販路を切り拓くことで生き残りを図ったのである。さらに近時に至り、日産自動車が三菱自動車の資本主となり、日産・ルノーのグローバル調達体制の中に三菱自動車が取り込まれた。これによって日産系1次サプライヤーに対して2次サプライヤーの立場から部品供給することも求められるようになった。

同社は、三菱自動車の1次サプライヤーとして成長してきたが、現在では、トヨタ系や日産系の大手部品メーカーに部品を供給する2次サプライヤーとしての役割が拡大してきている。開発設計⇒試作評価⇒プレス⇒溶接⇒塗装⇒組立までの一貫生産体制を擁する1次サプライヤーとしての能力を持ちながら、2次サプライヤーへと自らの立ち位置を柔軟に変更してきた。あえて言うなら、1.5次サプライヤーというポジショニングで生き残りを図ってきたのである。

このような不安定な経営環境を生き抜く中で、先に述べたような同社の優れた営業力が構築されてきたのかもしれない。同じく中京圏の中小プレスメーカー・伊藤製作所の伊藤澄夫社長が近時の論考の中で指摘しているように、中小製造企業の営業には、系列内の安定的な環境で生きる「伝書鳩」ではなく、厳しい環境と競争の中で逞しく生き残る「野鳩」の精神が求められる（伊藤、2020b）。まさに、系列内の伝書鳩として生きてきた半谷製作所は、突如、野鳩として生きていくことを強いられたのである。そして、野鳩として生き抜くための営業能力を身につけてきたのであろう。例えば、半谷社長によれば、東プレ向けの部品のコンペでは、社長を筆頭に各部門のトップが全員参加し、どの技術とノウハウを使い、どのように生産し、管理するのかを全て説明した

り、指示されていないのに勝手に試作品を作って持ち込んだりするなどして、意気込みの違いを見せつけ受注に結びつけたという。生産・加工技術の革新に加え、こうした優れた営業力こそが、環境変動に対する同社の適応力そして生存能力を向上させていくことになるのだろう。

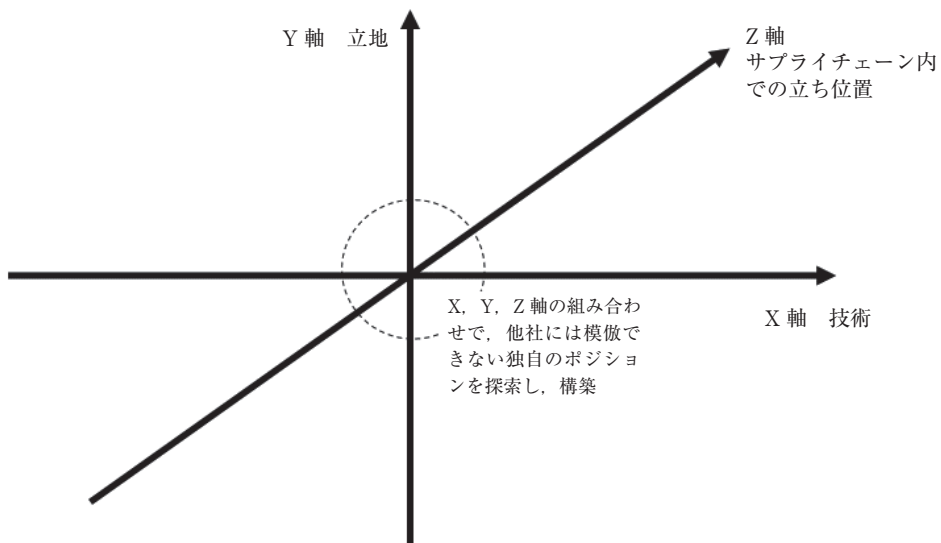
5. むすびにかえて

半谷製作所の事例分析からは、生産技術の革新に加え、それを受注へと繋げる営業力の重要性が理解できた。さらに、不安定な経営環境を生き抜くための適応力、サプライチェーン内での自らの立ち位置を変更していく柔軟性などの必要性も確認できた。

そのうえで今後に向けては、技術、能力そして立地などの要素をうまく組み合わせ、さらに有利なポジション（競争圧力の少ない位置）を構築していくことが重要になろう。図9で示されているように、大型プレス機を活用したハイテン材加工、ロボットラインによる深絞り加工そしてプレモフォーミング[®]による工程統合という技術のX軸、トヨタ自動車の集積地の中に位置するという立地のY軸、さらに1次サプライヤーとしての能力を持ちながら2次サプライヤーの役割を果たす1.5次サプライヤーというサプライチェーン内の位置づけというZ軸をうまく組み合わせながら、他社が模倣できない独自の製品やサービスそしてポジションを確立していく必要があるだろう。

最後に、実践的観点から言うと、独自の生産技術であるプレモフォーミング[®]は、まだ量産の部品数が少なく、その潜在力を十分に活かし切れていない。その独自技術を受注に繋げるための営業戦略の立案と実行が求められるだろう。

図9 独自のポジションの構築に向けて



(出所) 筆者作成。

【参考文献】

- Grant, R.M. (1995), *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年を参照した)
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1999), Creating new market space, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.83-94. (邦訳として「バリュー・ブレイクスルー・マーケティング」『ブルー・オーシャン戦略論文集』(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳)、ダイヤモンド社、2018年を参照。本邦訳書には、*Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 1999を翻訳したと記されている。本論文には、幾つかの version がある可能性がある)
- 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.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. and Mason, C.H. (2009), Marketing orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal*, vol.30, issue8, pp.909-920.
- 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)
- Teece, D.J. (1986), Profiting from technological innovation; Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, vol.15, no.6, pp.285-305.
- Vorhies, D.W. and Morgan, N.A. (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, vol. 69, issue1, pp.80-94.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, no.2, pp.171-180.
- 浅沼萬理 (1997) 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム——長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
- 伊藤澄夫 (2020a) 『日本製造業の後退は天下の一大事——モノづくりこそニッポンの砦 第3弾』日刊工業新聞社。
- 伊藤澄夫 (2020b) 「ニッポン熟考 モノづくりの現場から 営業部員は野鳩の精神を持ち続けなあかん」『時局』7-8月号, 46-47頁。
- 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。
- 藤本隆宏・加藤木綿美・岩尾俊兵 (2016) 「調達トヨタウェイとサプライチェーンマネジメント強化の取り組み——トヨタ自動車調達本部 調達企画・TNGA 推進部 好田博昭氏 口述記録」『東京大学ものづくり経営研究センター ディスカッションペーパーシリーズ』5月。
- 村山貴俊 (2013) 「大震災と宮城の自動車部品製造企業の取り組み」, 折橋伸哉・目代武史・村山貴俊 (編著) 『東北地方と自動車産業——トヨタ国内第3の拠点をめぐって』に所収。
- 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（2019a）「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。

村山貴俊（2019b）「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」『東北学院大学 経営学論集』14号, 29-48頁。

村山貴俊（2021）「東北自動車産業と次世代自動車プロジェクト」, 折橋伸哉（編著）『自動車産業のパラダイムシフトと地域』創成社に所収。

（ホームページおよび会社提供資料などは脚注に記した）