

非効率を価値に変換する中小企業のビジネスモデルに関する 探索的研究

井 上 善 海¹⁾

〈抄 録〉

新しい技術を導入し効率化を進めている同業他社に対し、非効率なやり方を続けて各種コストを浪費すれば競争力で劣ってしまうはずなのに、非効率を価値に変換するビジネスモデルにより競争しない事業領域を構築できているのはなぜなのか、という問題意識のもと、本稿では BtoB において非効率を価値に変換するビジネスモデルにより独自性を発揮し成長している中小企業 2 社の事例分析を探索的に行ってみた。

1. はじめに

2019 年末からの新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミック (以下、コロナ禍) の中でサプライチェーンが寸断され、部品調達が困難になり自動車工場が稼働停止になったことは記憶に新しい²⁾。JIT (just-in-time) は、「必要なものを、必要なときに、必要な量だけ」供給する生産管理システムで、原材料や部材・部品の在庫を減らすのに効果的であることから、自動車メーカーをはじめ多くの企業が取り組み、成果を上げてきた。しかし、徹底的に無駄を削減した結果、コロナ禍でのサプライチェーン寸断に対応できず、急遽在庫を積み上げる動きも出てきた³⁾。効率や生産性を過剰に最適化したことで変化に対応できない事態に陥り、結果的に非効率な状態になってしまうことがある。行き過ぎた効率化は業務の硬直化を招き、変化に

対応する力を低下させる。

本稿で取り上げる東海バネ工業株式会社 (以下、東海バネ工業) では、バネ用材料を常時約 2 年分在庫するという非効率のおかげで、同業他社が参入しない「多品種微量オーダーメイド特化」ビジネスモデルが構築できているし、コロナ禍でサプライチェーンが寸断されても、非効率な在庫のおかげで事業を継続できた。また、もう一つの事例企業である MIC 株式会社 (以下、MIC) では、小売業が抱える生産性の非効率に着目し、店頭販促という切り口から物流・製造費の削減やオペレーション改善提案を大規模小売企業に行い、急成長している。

新しい技術を導入し効率化を進めている同業他社に対し、非効率なやり方を続けて各種コストを浪費すれば競争力で劣ってしまうはずなのに、非効率を価値に変換するビジネスモデルに

1) 井上 善海 (いのうえ ぜんかい) , 法政大学大学院政策創造研究科教授

2) BBC NEWS JAPAN 「トヨタ、日本工場の稼働停止を延長 サプライチェーン危機の影響続く」
<https://www.bbc.com/japanese/59648421> (2023 年 12 月 28 日閲覧)

3) 日経クロステック 「ジャスト・イン・タイムと在庫削減が“悪”になる時代」
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01268/00043/> (2023 年 12 月 28 日閲覧)

より競争しない事業領域を構築できているのはなぜなのか、というのが本稿の問題意識である。

そこで、本稿では、明確に定義されていない問題を予備調査する探索的研究として、BtoB（business to business：企業間取引）において非効率を価値に変換するビジネスモデルにより、独自性を発揮し成長している中小企業の事例分析を行う。本稿で用いる「非効率」とは、目的を達成するために費やした時間・コスト・人的資源などからみて、それに見合う効果がない状態、「価値」とは、物が持っている値打ちや有用性、「ビジネスモデル」とは、組織が収益を生み持続的に存続するための仕組みとする。

2. 事例分析

(1) 事例-1：手間ひまを価値に変え、

“競争しないビジネスモデル”を構築⁴⁾

①企業概要

東海バネ工業（夏目直一社長）は1934年創業、1944年会社設立、本社は大阪市西区、工場は兵庫県豊岡市神美台で、売上高22.9億円（2022年12月期）、従業員数89名（2023年7月現在）の金属バネの製造業である。創業以来、「単品のバネでお困りの方々のお役に立つ」を理念とし、高品質な特殊バネ製造に強みを持ち、フルオーダーメイドに特化した生産体制でバネ1個からの注文を受けている。

平均受注ロット5個の単品オーダーの「多品種微量のオーダーメイド特化」ビジネスモデルは決して効率的ではないが、他社がやりたがらない仕事でも喜んで引き受けてきた結果、東京スカイツリーやH-II A ロケットにも採用され

るなど用途は多様で、工作機械、船舶、高層ビルなど社会のあらゆるところで使われている。

2007年、量を追わない世界のトップメーカーへと躍進すべくサラバネ工場を竣工、2013年には「世界最強の手作り工場」をコンセプトに、熱間コイルバネ棟を竣工させている。その結果、現在ではどのような分野の顧客の相談にも対応できるバネメーカーとなり、顧客数26業種4,800社以上、約束納期遵守率99.99%、の実績を有している。

2008年にイノベーションによって高い収益性を達成・維持している企業を表彰する「ポーター賞」を受賞、2015年に第6回ものづくり日本大賞「経済産業大臣賞」を受賞、2022年には日本でいちばん大切にしたい会社大賞「中小企業庁長官賞」を受賞している。

2018年には、渡辺良機氏が会長へ、夏目直一氏が3代目社長に就任することで事業承継が行われた。

②事業概要

創業時にはすでに多くのバネメーカーが存在し、東海バネ工業は後発であった。そこで、競合を避けるため、先発メーカーが嫌がる単品で手間ひまがかかり高精度が要求されるニッチな特殊バネの少量オーダーメイドに特化した。しかし、大量生産できないオーダーメイド品は、職人の手作業のためコストがかかり高価格となるが、顧客からは反対に値下げを要求され収益性は低かった。このため、1970年代に標準品や中量生産品へと事業を拡大したが失敗してしまった。

当時の渡辺良機社長が視察先のドイツで、現

4) 調査は、2022年11月18日（金）兵庫県豊岡市の豊岡神美台工場で渡辺良機元会長と夏目直一社長に対して、2023年11月27日（月）大阪市西区の本社で夏目直一社長に対して実施した。

地のバネメーカーに値引き要求にどのように対応しているか聞いたところ、「価格が折り合わなければ注文を受けないだけ」と言われ、職人による手作業の仕事は「値引きせず」「言い値」で購入してもらうことだと気づいた。どうすれば顧客に「言い値」で購入してもらえるか考え、他社が対応していない小ロットで高難度、正確な納期の「多品種微量オーダーメイド特化」体制を確立した。市場の15%にあたる特殊用途向けの「多品種微量オーダーメイド特化」は非効率ではあるが、その非効率を価値に変えていく模倣困難なビジネスモデルを構築し収益性を高めている。

バネ業界は大量生産が主流で、自動車や情報通信で85%の需要を占め、国内市場規模は3,500億円程度と激しい競争環境の中にある。東海バネ工業は、エネルギー分野、社会インフラ分野などで、多品種微量オーダーメイドに特化した競争しない事業領域を構築している。

東海バネ工業のビジネスモデルは、以下の5つの要素で構成されている。

(a) 在庫（種類豊富なバネ用材料を約2年分在庫）

完全受注生産で注文がいつくるかわからないことから、バネ用材料を常時約2年分在庫している。注文は不定期で3年ぶり5年ぶりの注文もあるが、材料を在庫しているから不定期な注文にも対応できている。コロナ禍でサプライチェーンが寸断された際には、この在庫のおかげで事業を継続できた。「東海バネになかったら日本中探してもない」とも言われるくらいの種類豊富な在庫となっている。

(b) 設備（どんなバネでも作る為の設備）

バネの製造には様々な工程があり工程に応じた設備が必要となることから、機械メーカーと

長期間の打ち合わせを行いながら、どんなバネでも製造できるような設備投資をしている。多品種微量生産では、1個のバネ製造のためにも設備を稼働させる。通常は稼働率が重視されるが、稼働率を無視した非効率な設備導入が価値を生み出している。

(c) 社員（どんなバネでも作る社員）

「多品種微量オーダーメイド特化」は、手作りが主流で機械だけでは製造できない。単品のバネ製造は特に属人性が高く、バネ職人の技術力が重要な役割を担うことから、全社員がバネ製造技能の国家資格や社内資格の取得に挑戦している。また、労働環境の改善や個人の成長にフォーカスした人事評価や社内技能認定、資格取得の報奨制度など充実した人材育成環境を整えている。

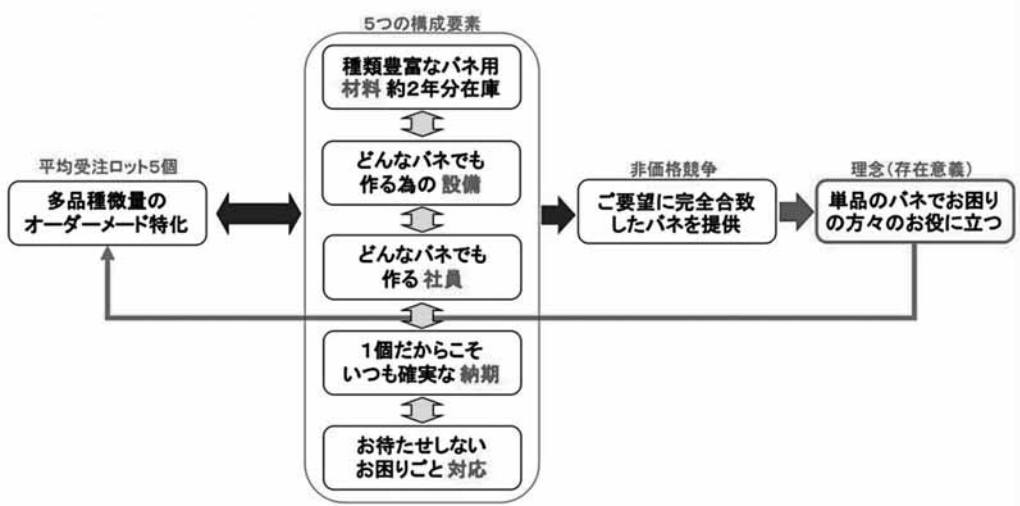
(d) 納期（1個だからこそいつも確実な納期）

出来る納期でしか受けないし、1個でも確実な納期を約束している。納期の設定は注文が来た順番で、受注金額の大小で差はつけない。現在の納期厳守率は99.99%までになっている。

(e) 対応（お待たせしないお困りごと対応）

納期の相談は即、技術相談は1時間、設計図面出図は6時間で、無料対応となっている。受注不問で顧客の問題解決を最優先し、営業のノルマは無い。結果は後から付いてくるという考え方である。また、担当者がいなくても、顧客から問い合わせがあれば見積り金額と納期を素早く算出するITシステムで対応できるようにしている。過去に受けた注文内容はすべてデータベース化されており、それらと材料在庫、現場の稼働状況などにもとづいて即座に回答を返すことができることから、中期ビジョンに掲げている「世界から相談される会社になる」が実現できている。年間約100社の新規客は、ほぼ

図表 1：東海バネ工業のビジネスモデル



(出所) 東海バネ工業ホームページより抜粋

100 % Web サイト経由となっている。

以上の「多品種微量オーダーメイド特化」ビジネスモデルを構成する5つの要素は、すべて手間ひまがかかり非効率なため、他社は真似しようとしなないことから、結果的に競争を避けるビジネスモデルとなっている(図表1)。具体的には、価格競争は行わず値引き販売を一切行わない、機械に依存せず職人の技術で製作する、微量の注文だけを受ける(それ以上の注文は製造を提携した企業に委託する)、納期が守れる注文だけを引き受ける、という経営姿勢を堅持している。

③事業を支える仕組み

単品のバネ製造は属人性が高いことから付加価値の源泉は「人」で、創業時より変わることなく理念として重視してきている。人件費は費用ではなく投資と考え、社員の技能向上のための様々な教育制度や支援制度がある。バネ製造技能士の国家資格の取得を奨励するため受験料を補助するほか、合格者には報奨金を出す。さ

らに、2つの分野で1級を取れば、米国への旅行費用と支度金10万円が贈られる。国家資格より難しい独自の社内技能検定も年に1回実施している。豊岡神美台工場内に2010年に建設したレンガ積みの建物「啓匠館道場」では、バネの国家検定を複数持っているベテラン社員が講師を務め、国家資格や社内技能検定の対策から工程ごとに必要な実務講習などを行っており、すべて就業時間内での研修で受講率は高い。

職人の技を伝承していくため、高度な手作業の技術を機械へと落とし込み、高品質を保ったまま匠の技を再現する機械も開発している。作業を機械化したことで、ベテランに依存する生産体制から脱却し、社員の若返りが可能になった。社員のモチベーションアップのため人事考課は絶対評価にし、賃金は主に絶対評価の結果と社内資格のレベルで決めている。こうした取り組みの結果、人材の離職はない。2018年には、会社の戦略を決める議論の場として3つの委員会を発足させた。会社は社員みんなのものとい

う考えにもとづく取り組みで、若手を各委員会に参加させている。また、「会社のために働かない」のが社風で、社員を会社にしばりつけるのではなく社会貢献のために会社で働いてもらう、成長して次の社会貢献ができる場を見つけたらいつでも辞めていいことになっている。

システムによる技能の標準化も進めている。製品は特殊用途で使用されることが多く、発注は不定期で少量短納期のものが多いため製造履歴管理システムを構築している。一度受注した製品情報について、最終図面、使用材料、生産工程から職人の経験からくる細かな技術情報に至るまで、全件顧客ごとにデータベース化されている。顧客の要望をもとに、過去の図面を検索すれば、検索結果を参考にバネの寸法が計算され、コイルバネと皿バネは自動で作図まで行える。生産現場には、作業者に必要な情報を製造指示書として提供することもできる。

さらには、取り扱うバネの種類ごとに応力などの計算式や設計情報などが掲載されている辞書型ホームページを開設している。情報を出さないと、発注者に自社の強みや特徴が伝わらないからで、結果的に毎年 100 社前後の新規取引につながっている。

(2) 事例-2：お客様の面倒くさいをすべて解決する“フルサービス・モデル”を構築⁵⁾

①企業概要

MIC（水上光啓会長・河合克也社長）は 1946 年設立、本社は東京都新宿区、売上高 103.5 億円（2023 年 3 月期）、従業員数 899 名（非正社

員含む）の印刷業（総合グラフィックス）である。創業時は活版印刷事業を行っていたが、1988 年に水上光啓氏（現会長）が社長に就任し、企画から印刷までの生産体制を構築することで堅固な事業基盤を築いた。2008 年には、全日本印刷工業組合連合会会長へ水上光啓社長（現会長）が就任している。2010 年、デジタル化が急激に進む印刷業界において常に変革を説き、多様な分野でオンリーワンの製品を作り上げたことが評価され、水上光啓社長（現会長）が日刊工業新聞主催の第 27 回優秀経営者顕彰で「最優秀経営者賞」を受賞している。2013 年、経済産業省「おもてなし経営企業 50 選」に選出され、2014 年、経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」にも選出されている。

2014 年、水上光啓氏が会長へ、河合克也氏が社長に就任することで事業承継が行われ、2019 年には、「Great Place To Work 2019 ベストカンパニー」に選出され、2020 年に本社新社屋が落成している。2022 年 1 月 1 日、新ビジョンの策定に伴い、社名を「MIC（ミック）」に改称した。これまで親しまれてきた MIC のシンボルマークはそのままに、M（未来）、I（イノベーション）、C（カンパニー）を掲げ、印刷業にとどまらず幅広いサービスの展開を目指している。旧社名が「水上印刷」でありながら、過去 10 年で、企画・デザイン、マーケティング、デジタル・システム化、ロジスティクスまでを一気通貫で行なうフルサービスカンパニーへと事業転換してきた。下請は一切やらず、すべて直接取引となっている。

5) 調査は、2022 年 4 月 13 日（水）東京都新宿区の本社で水上光啓会長と村山幹子取締役管理本部長に対して、2022 年 6 月 24 日（金）東京都西多摩郡の多摩ファクトリーで水上光啓会長に対して、2022 年 6 月 25 日（土）法政大学市ヶ谷キャンパスで河合克也社長に対して実施した。なお、事例記述については、井上（2023）、井上・三木田（2023）を再構成して用いた。

②事業概要

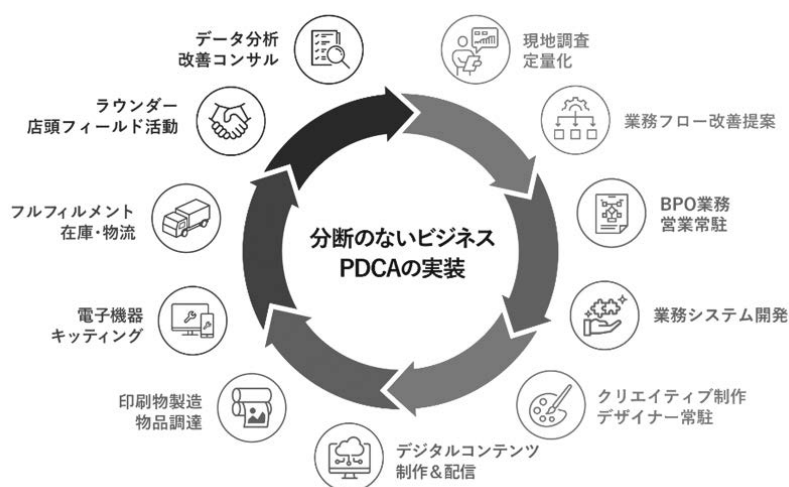
アナログカメラのフィルムパッケージ印刷だけで売上の30%を占めていた頃、カメラのデジタル化によりフィルムカメラの生産が終わった。主力製品の売上の30%が消えるという危機に直面し、高品質を追求するだけの印刷業のビジネスモデルだけでは生き残れないと水上光啓社長（現会長）は気付いた。ビジネスモデルを変革しなければ生き残れないという危機感の中、海外視察に行き、顧客のデータベースの管理と販促物の在庫管理、配送まで取り組んでいる印刷会社に出会った。1ドルの印刷の回りには6ドルから8ドルの付帯サービスがあることがわかった。紙の印刷物がデジタルに置き換わっていくのは間違いないが、印刷物がゼロになるわけではない。市場は縮小するとしても、印刷物は重要なコミュニケーションツールの一つであり続けることは変わらないと考え、印刷事業をコアにして、その周りのマーケティング、クリエイティブ、ロジスティクス、現場での設置、

設置後の効果測定などの周辺ビジネスに活路を見出したのである。

MICは、特に小売業が抱える生産性が低く非効率的な課題に着目し、店頭販促という切り口から物流・製造費の削減やオペレーション改善の提案を行っている。MICでは、マーケティング・オペレーション改善を「360°フルサービスカンパニー」として一気通貫で支援するビジネスモデルを大手コンビニエンスストアに提供し、販促物の発送・製造の集約によって配送と製造コストの約30%をカットし、同時に必要な販促物のみが届くことで、販促物の取り付け・取り外しにかかっていた時間を1店舗につき週当たり約30分の短縮につなげている。

こうした「非効率」を現場目線の改善で解消していくことで、店頭販促のオペレーションに新しいスタンダードをつくり、大規模小売企業からの受注を増やしている。MICは、従来型の印刷を中心とした事業から、「お客様の面倒くさいをすべて解決する」をコンセプトに、「360°

図表2：MICのビジネスモデル（360°フルサービス・モデル）



（出所）MIC ホームページより抜粋

フルサービスカンパニー」としてマーケティング・オペレーション改善提案を中心とする事業へと戦略転換を行っており、その結果、10年連続増収増益で利益を3倍以上に伸ばしている。

③事業を支える仕組み

企業づくりはイコール“ひとづくり”というのが、水上光啓会長の信念である。「日本で一番勉強する会社になろう」と、2015年に「MICアカデミー」を立ち上げ、1人あたり年間200時間を教育、研修（社内外・国内外の他社視察）、自己研鑽に充てている。就労時間の10%を未来への投資ととらえているのである。130ほどある講座は、財務、マネジメント、物流など、多岐にわたる。

この教育システムのユニークな点は、社員自身が講師になり、互いに自分の専門分野を教え合うことにある。これは講師への謝金を節約するためではなく、社員自らが講師役になって他の人に教えることで、その分野の指導者としての経験を積んでもらうためである。たとえば、MICアカデミーで講座を受け「マーケティング解析士」の資格を取得した工場の社員が6割もいる。工場の社員が営業に行くわけではないのだが、マーケティングの資格を取ることで、「顧客のために」というマーケティング志向になり、効率主義に陥らないものづくりに貢献するからである。

「日本一勉強する会社」を目指し、成長していくためには、採用・教育・制度・評価を一貫通貫する仕組みも重要だと考えている。良い人材を採用し、その人たちを伸ばして、働きやすい制度をつくり、一貫性のある評価をする。それが次の仕事へのモチベーションを高めるという好循環型の人材育成の仕組みがすでに出来上がっている。年間120日超＋有給10日超の休

暇取得を実現しているだけでなく、女性活躍の推進にも力を入れている。社内の女性比率は10年前まで15%ほどであった。そこで、まずは育児と仕事の両立が不可欠ということで、8時間勤務を6時間にする時短制度である「スリークオーター制度」を導入した。その後、様々な取り組みを行った結果、産休育休後の復帰率は100%になり、特別手当として育休復帰後は毎月2万円を2年間支給している。その結果、現在では女性比率が45%を超えるところまで伸びてきている。

新社屋の建設も魅力ある企業をつくるための環境整備の一つとして取り組んでいる。建設が始まった2018年は採用が売り手市場で、人材採用がボトルネックになると考えていた。新社屋は五感を意識し、ガラス張りで仕事にも有線放送が流れ、1階にはアロマを用意している。夜はバーになるスペースがあるなど、社員同士が「ナナメの関係性（部署内だけにとどまらず社内の様々な人たちとの人間関係）」を強化できるように工夫が施されている。これらの環境整備のおかげで、コミュニケーションを大事にする風土が出来上がっている。

2019年より、ビジネスカジュアルで出勤を可能とする「カジュアルエブリデイ」を開始し、リラックスした状態でよりクリエイティブな仕事に打ち込めるようにしている。コロナ禍を契機にオフィスまたはリモートでのハイブリッドワークも可能としている。「きれいな工場でしか良い印刷物はつくれない」というポリシーを掲げ、「日本一きれいな工場」を目指すとともに、「サステイナブルなビジネス」「CO₂ゼロの製造」「ひとづくり」の3つをコンセプトに、国連が掲げる「SDGs（持続可能な開発目標）」に対しても真摯に取り組んでいる。

以上のような、他社には見られない手厚い人事制度を施しても、自己資本比率 76 %、経常利益率 7 % の優良企業であり続けていることから、従来なら印刷業を志望しなかった人材までが来てくれるようになっている。

3. 考察

2 社の事例分析からの共通する発見事実は、以下の 3 点である。

(1) 戦略転換点の予兆をとらえ、活路を見出している

インテル (Intel) の会長兼 CEO であった Grove⁶⁾ (1996) は、うまくいっている事業でも、ある段階まで成長すると、必ず事業の基礎となっている要因が変化してくるとし、このタイミングを「戦略転換点 (strategic inflection point)」と呼んだ。事業の基礎となっている要因には、「競争」「技術」「顧客」「供給者」「規制」の 5 つがある。これらの要因の変化が一般化するのとは、通常、事業の成長サイクルの成熟期の後半から衰退期の前半である。ただし、一般化した時点で行動を起こしても遅い。他社もすでに変化に気づいていることから、変化が起きる予兆をとらえることができるかどうかである。その予兆は、事業の成長サイクルの成長期の後半に感じとることができる。この時に戦略行動を起こせるかどうかである。Grove は、戦略転換点では何が起きるか誰も分からないので、各個人があらゆる状況に備えて直感を研ぎ澄ます必要があると言っている。

東海バネ工業では、1970 年代に標準品や中量生産品へと事業を拡大し失敗した際に、視察先

のドイツで、職人による手作業の仕事は「値引きせず」「言い値」で購入してもらうことだと気づき、他社が対応していない小ロットで高難度、正確な納期の「多品種微量オーダーメイド特化」体制を確立している。

MIC では、カメラのデジタル化によりフィルムカメラの生産が終わり、主力製品の売上の 30 % が消えるという危機に直面した際に、海外視察に行き、1 ドルの印刷の周りには 6 ドルから 8 ドルの付帯サービスがあることに気づき、印刷事業をコアにして、その回りのマーケティング、クリエイティブ、ロジスティクス、現場での設置、設置後の効果測定などの周辺ビジネスに活路を見出している。

両社ともに、他社が変化に気づく前に事業の戦略転換点の予兆をとらえ、戦略行動を起こしている。東海バネ工業は事業の基礎要因のうち「競争」と「技術」、MIC は「顧客」の変化をとらえていた。

(2) 利害関係者にとっての非効率を自社のビジネスモデルへと変換している

東海バネ工業では、利害関係者 (stakeholder) の中でも同業他社にフォーカスをしていた。同業他社が自動車や情報通信でバネ業界の 85 % の需要を占める大量生産の分野で激しい価格競争を行っている中で、東海バネ工業は同業他社にとっては単品で手間ひまがかかり高精度が要求され非効率な特殊バネの少量オーダーメイドに特化した。一つの市場には、その周りに大企業にとってはうま味がないが、中小企業にとっては付加価値の高いニッチな市場 (市場全体の

6) Andrew Stephen Grove は、1968 年に Robert Norton Noyce と Gordon E. Moore が設立したインテルに 3 番目の社員として入社。1979 年社長、1987 年社長兼 CEO、1998 年会長兼 CEO。2016 年 3 月死去。

一部を構成する特定の需要がある規模の小さい市場）がいくつもあり、これを周辺ニッチ市場と呼ぶ（井上，2022）。利害関係者（同業（競合）他社）にとっての非効率から自社の事業機会を見出したのである。

MIC では、利害関係者の中でも取引先にフォーカスしていた。取引先である大規模小売企業が抱える生産性の課題に着目し、店頭販促という切り口から取引先にとって非効率な販促物の発送・製造を自社に集約することによって取引先の物流・製造費の削減やオペレーション改善を実現している。いわゆる BPO（business process outsourcing）は、企業活動における業務プロセスの一部を一括して専門業者に外部委託することだが、MIC は発注側へ BPO を逆提案しているのである。

MIC では、見積書を提出するのではなく、自社へ BPO することによって取引先がどれだけコストダウンできるかを示した改善提案書を出している。取引先の非効率業務を自社へ BPO してもらうことで、取引先は経営資源をコア業務へ集中できるとともに、コスト削減、固定費の変動費化、加えてより優れた業務品質を確保でき、MIC にとっては、印刷物周辺の業務を一括受注することにより規模の利益を得ることで Win-Win の関係を築いているのである。

加藤・金井（2009）は、経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチ（Stakeholder Approach）の新たな展開として、企業をステークホルダーが交織する場としてとらえる観点を提示している。経営現象に対して、倫理規範的観点ではなく各々のステークホルダー間の私利や価値観の違いを率直に見つめ、さらにメソ・マクロ構造と行為者によるミクロな実践を包括的に結びつける分析アプローチとしてのステー

クホルダー・アプローチであり、さまざまなステークホルダーによって構成される経営実態とその変化をとらえるうえで有効なアプローチになるとされる。

両社が利害関係者にとっての非効率を的確にとらえ事業化しているアプローチは、加藤・金井が提示しているステークホルダーの経営実態とその変化をとらえるうえで有効だとしている経営戦略論における新たなステークホルダー・アプローチそのものと言える。

（3）ビジネスモデルを支える

人材育成の仕組みを構築している

東海バネ工業では、付加価値の源泉は「人」であり、人件費は費用ではなく投資と考え、社員の技能向上のための様々な教育制度や支援制度を構築していた。人材育成のための施設として工場内に「啓匠館道場」を建設し、自社の社員が講師を務め実務講習などをすべて就業時間内で行っていた。また、職人の技を伝承していくため、高度な手作業の技術を機械へと落とし込み、高品質を保ったまま匠の技を再現する機械も開発していた。システムによる技能の標準化や、取り扱うバネの種類ごとに応力などの計算式や設計情報などが掲載されている辞書型ホームページの開設といったことにも取り組んでいた。

MIC では、企業づくりはイコール“ひとづくり”を信念とし、採用・教育・制度・評価を一気通貫する好循環型の人材育成の仕組みを構築していた。人材育成のための場として「MIC アカデミー」を立ち上げ、社員自身が講師になり、互いに自分の専門分野を教え合うことで指導者としての経験を積んでいた。「日本で一番勉強する会社になろう」と、1人あたり年間200時

間を教育、研修、自己研鑽に充てる時間とし、就労時間の10%を未来への投資ととらえていた。新社屋の建設も魅力ある企業をつくるための環境整備の一つとして効果を発揮していた。

岩崎（2014）によれば、戦略を成功裡に実現するためには、市場におけるビジネスモデルだけでなく、どのような組織、あるいはどのような能力や意識を持った人材によって実現されるのかについて、組織と人材といった視点から検討することが不可欠だとしている。そのような意味では、両社がビジネスモデル支える最も重要な要素が人材育成であることを認識し、その仕組みを構築していることは理にかなっている。

4. おわりに

本稿では、新しい技術を導入し効率化を進めている同業他社に対し、非効率なやり方を続けて各種コストを浪費すれば競争力で劣ってしまうはずなのに、非効率を価値に変換するビジネスモデルにより競争しない事業領域を構築できているのはなぜなのか、という問題意識のもと、BtoBにおいて非効率を価値に変換するビジネスモデルにより独自性を発揮し成長している中小企業2社の事例分析を行った。その結果、「戦略転換点の予兆をとらえ、活路を見出している」「利害関係者にとっての非効率を自社のビジネスモデルへと変換している」「ビジネスモデルを支える人材育成の仕組みを構築している」ことの3点を明らかにした。

本稿は、明確に定義されていない問題を予備調査するための探索的研究として行ったが、今回の発見事実だけでは仮説を設定するまでには至らなかった。さらに詳細な調査・分析を積み重ねることで検証的研究へ進めたい。

参考文献

- 井上善海（2022）『負けられない戦略』中央経済社。
- 井上善海（2023）「衰退産業における中小企業のイノベーション—戦略転換点に着目し、ビジネスモデルを構築」『企業診断』2023年6月号、56-61。
- 井上善海・三木田尚美（2023）「ニューノーマル時代における《ひとを中心にした組織マネジメント》」『経営教育研究』Vol.26 No.1・2、37-46。
- 岩崎尚人（2014）「ビジネスモデルを具現化する組織と人材」『成城・経済研究』第204号、53-76。
- 加藤敬太・金井一頼（2009）「経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性」『大阪大学経済学』59（2）、63-77。
- Grove, A.S. (1996) *Only the paranoid survive :How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career*; Bantam Doubleday Dell.
- （アンドリュー・S・グローブ著、佐々木かをり訳『インテル戦略転換』七賢出版、1997年）
- 東海パネ工業ホームページ
- <https://www.tokaibane.com/>（2023年12月28日閲覧）
- MIC ホームページ
- <https://www.mic-p.com/>（2023年12月28日閲覧）