

機械情報産業カレント分析レポート

都市型中小企業のビジネスモデルの一考察 —「下町ボブスレー」プロジェクトの中核企業・㈱マテリアルのケース—

東京都大田区の町工場が中心になって作った初の国産「下町ボブスレー」（「下町ボブスレー」ネットワークプロジェクト、下町ボブスレーネットワークプロジェクト推進委員会）が12月23日の全日本選手権（長野市スパイラル）で、女子2人乗りで実戦デビューすることとなった。結果、国産マシンの初陣は優勝となった。この下町ボブスレーを使用して今年13日に長野市スパイラルでテスト走行を行った結果、好成績を収めたからである。これまでは欧州の中古ボブスレーを改良して使用していたため、選手がボブスレーに合わせていたが、下町ボブスレーはボブスレーを選手に合わせたため好成績が出たものといえる。

図表 「下町ボブスレー」プロジェクト



出所) 下町ボブスレーネットワークプロジェクト推進委員会の公式 Facebook から抜粋

この「下町ボブスレー」ネットワークプロジェクトのプロジェクト委員長の㈱マテリアル・細貝淳一社長は、東京都大田区の中小企業の経営者である。筆者は、11月28日に同社に訪問し、細貝社長から同社のビジネスモデルを聞くことができた。それはまさに、1坪当たり約110万円以上という大田区に立地している都市型中小企業が生き残る、いや勝ち残るためのビジネスモデルであるといえる。

そこで本レポートでは、都市型中小企業である㈱マテリアル（本社：東京都大田区南六郷）のビジネスモデルを紹介し、考察を行う。

1.材料販売という上流からの事業活動

同社は、1992年（平成4年）に非鉄金属材料を扱う材料販売から会社をスタートさせている。機械加工事業がメインの現在でも、材料販売事業は継続している。細貝社長によると材料販売を手掛けていることのメリットは、①安い材料の入手と、②営業のツールであるという。①については、いい材料を直接購入することで、材料費低減ができ、価格競争力を保持できる。加えて、材料仕入れのリードタイムを短縮することができるため、他社に比べて対顧客までの納期を短縮できる。②については、材料販売事業者として営業することで、同業他社も含めて幅広い加工業者とのネットワークを構築することができる。さらに、そのネットワークから、経営上の様々な有益な情報を集めることができるのである。

2.生産設備コストを抑えたモノづくり体制

同社は、機械加工をメイン事業として手掛けている。加工原価は、通常「（生産設備コスト＋労働コスト）×工数＝加工原価」となっている。顧客からの発注単価は地域差で変わらないので、同社としては加工原価の原価低減をしかない。労働コスト（労賃）は、首都圏で従業員を集めるには地方より高くならざるを得ない。工数は、加工時間は一定であるので、改善により多少短くすることはできても、大幅に短縮することはできない。そこで細貝社長は、「生産設備コスト」に注目したのである。生産設備コスト（土地・建屋のコストと機械設備コスト）は、一度導入してしまえば、その後に変更することはできない。ましてや、大田区は土地コストでは日本で一番高い部類に入る。したがって、少しでも土地を安く仕入れ、機械設備導入前にいかに設備を安く仕入れるかに注力している。つまり、生産設備の初期投資コストを抑えることで、生産設備コストを低減させるのである。

また、導入する機械設備についても、最も難しい注文に合わせて最上位クラスの性能を持つ

機械設備を導入するのではなく、最も多い注文に合わせて機械設備を導入している。最も難しい注文にスペックを合わせれば機械設備コストは高くなるが、最も多い注文にスペックを合わせれば機械設備コストを抑えることができる。

さらに、機械設備はリースで導入するのではなく、買い取りで導入している。これは、買い取りであれば、設備更新の際に中古に下取りを出せるので、購入した機械設備の使用期間全体でみればコストを抑えることができるのである。したがって、同社の工場を見学すると、ハイスペックの機械設備は少ないが、新しい機械設備が多くなっている。

このように同社では、生産設備コストが損益分岐点を決めるとの考えに基づき、生産設備の初期投資コストと機械設備の導入コストを引き下げることで、損益分岐点を引き下げている。

では、同社の保有設備にない高いレベルの注文が来た場合どうしているのだろうか。それが、「下町ボブスレー」プロジェクトの狙いの一つでもある。「下町ボブスレー」は、大田区のモノづくりをアピールするという狙いととも、様々な設備や技術を持つ中小企業が連携するという狙いがある。中小企業が連携することで、1社では稼働率が低い5軸加工機などの設備をプロジェクトメンバー企業が活用することができるし、設備保有企業にとっては設備の稼働率を上げることができるのである。

3.高い情報収集能力と経営判断能力

訪問時に細貝社長は、情報をいち早く入手し、他社よりも1歩先に動かなくてはならない、とおっしゃっていた。

同社は、2002年に自社製品の開発部門を設立し、防衛産業関連分野への参入を果たしている。そして、その4年後には大手メーカーのTier1企業になっている。その後、2005年に精密加工センターを設立するなどにより、半導体製造装置関連分野と液晶パネル製造装置関連分野への参入も果たしている。しかし、同社は、半導体製造装置関連と液晶パネル製造装置関連分野からは既に撤退している。その理由には、半導体や液晶パネルの生産が海外に生産がシフトしていること、そして国内市場が縮小傾向にあることから、同社がビジネスとして国内での生産を続けることが難しいと判断したからである。

同社は現在、航空機関連分野への参入を果たしている。今後は、大田区産業振興協会が進めている医工連携事業¹にも積極的に関与し、医療機器関連分野での受注拡大を図っている。

同社が、他社より1歩先に動くためには情報収集能力が欠かせないが、その源泉となっているのが「1.材料販売という上流からの事業活動領域」で挙げた材料販売を通じた幅広いネットワークや、細貝社長個人の多彩なネットワークにあるといえるだろう。

4.同社のケースにみる都市型中小企業のビジネスモデル

同社は、2007年に中ロットの製品を生産する量産工場として水戸工場を茨城県水戸市内に設立している。しかし、量産品ビジネスは早晩中国に移転してしまうとの細貝社長の判断から、初年度から黒字だったにもかかわらず、翌2008年には水戸工場を閉鎖している。この時に、同社は、試作から量産に入る前段階までを本業である金属加工ビジネスの範囲としている。さらに、「1.材料販売という上流からの事業活動領域」で前述した材料販売という設立時からの事業が、営業・情報収集とコスト削減・リードタイム短縮のツールとして効果を生み出している。

細貝社長は、日本の地方や海外の企業に対する競争力を考えることが重要であり、負けない経営をすることが大事だ、とおっしゃっていた。発注単価が、日本国内どこでも、さらには海外を含めて同じである以上、同社が損益分岐点を引き下げるしかないのである。そのための方法が「2.生産設備コストを抑えたモノづくり体制」で取り上げた生産設備コストの低減である。

同社は、東京都大田区という非常に地価の高い場所でモノづくりを行っている。しかしながら、同社は独自のビジネスモデルによって高い土地でもビジネスを成り立たせ、高い利益率を達成している。同社のケースは、都市型中小企業が生き残る、いや勝ち残るヒントを提示しているといえるだろう。

(調査研究部 近藤信一)

¹ 大田区と公益財団法人大田区産業振興協会は、医療機関と大田区モノづくり中小企業の連携を支援する拠点として「大田区医工連携支援センター」を大田区大森南四丁目工場アパート「テクノフロント森ヶ崎」内に2012年11月に開設するなど、医工連携を進めている。