

中小企業による取引多角化と経営戦略 —有限会社中里スプリング製作所を事例として—

Diversification of Transactions and Management Strategy by Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study of Nakazato Spring Manufacturing. Co., Ltd.

機械振興協会経済研究所 特任フェロー

山本 匡毅 (Masaki Yamamoto)

1. 問題の所在

中小企業は特定の取引先との受発注関係の中で発展してきた。中小企業研究では下請制として、1940年代から長らく議論されてきたところである。下請制といっても、一概に同じ概念ではなく、時代の変化に対応して、その内容を変容させてきた。このことは、中小企業の実態に合わせた変化であるといえる。それでは、中小企業は下請制のなかで、具体的に如何なる変化を遂げたのであろうか。

本研究は、群馬県にある中小企業の事例研究を通じて、1990年代以降に下請制が大きく変化し、中小企業が取引を多角化してきたことを明らかにすることが目的である。そこでまず、中小企業研究における取引多角化と経営戦略の理論枠組みを概観し、1990年代に下請システムの転換点を迎えたことを確認する。さらに中小企業が取引関係が多角化していくことを経営戦略論を踏まえつつ理論的に示す。その上で、有限会社中里スプリング製作所を事例として、取引多角化を通じて、特定の親企業からの受注に依存した下請構造が変化し、多角的な取引を行うサプライヤーへ位置づけが大きく変わったことを明らかにする。

2. 中小企業経営における取引多角化の枠組み

(1) 日本における下請制とその転換点

日本の中小企業は長らく下請としてのポジションに位置付けられてきた。下請とは、北原勇によれば、「対等ならざる外注関係」であるとされる¹。ここで言う「対等ならざる」とは、QCDに関する要請が過度になる場合であると考えられる。

かかる状況を生み出す条件について、関智宏氏は2点を挙げている²。第一に購買独占の関係である。これは、「発注企業が外注する製品・サービスを最終的に買い取る買手が、100%買取企業である状態」であり、外注としての中小企業は当該製品・サービスの買手の代替可能性が極めて低い状況であると指摘する³。第二の条件として、「下請企業の事業の

¹ 関智宏 (2020) 「下請とは何か」、関智宏編著『よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房、p.92。ただし原出典は北原勇 (1954) 『中小企業問題：本質把握への一試論』慶應義塾大学修士学位論文 (筆者未見) である。

² 関智宏 (2020) p.93。

³ ここでの「製品」は「部品」を含むものと考えられる。

大部分が、発注企業が外注する製品・サービスに依存」するとされる。

このように関智宏氏の下請概念は、発注企業との関係から定義されていることが明らかである。これに対して植田浩史氏は、下請を「分業構造のなかで発注企業から受注を請け負って仕事を行うという分業構造上の位置と、そうした位置にあることによって生じる関係上の特徴（従属的な位置による不利）の 2 つの側面が重視されてきた」と指摘する⁴。その上で、前者の下請分業構造は高度経済成長期に担い手を量的に拡大することで、新規参入を促したとし、後者の観点が一面的であるとする。

しかしながら、関智宏氏の分析によれば、1970 年代、1980 年代、及び 1990 年代の下請制は、とりわけ二次以下の下請企業では、「資本節約」や「景気の調整弁」といった商業資本的充用の側面」や「役割」が強調ないしは確立されたとする⁵。すなわち、少なくとも、1970 年代、1980 年代、さらには 1990 年代であっても、藤田敬三氏が挙げた元請企業による下請企業に対する商業資本的支配、換言すれば発注企業にとっての緩衝材としての下請企業というシステムが貫徹していたことを示唆している。

ここまでの議論を踏まえると、二次以下の下請企業が商業資本的支配下にあり、厳しい条件の中での経営が続いてきたと考えられる。他方で、一次下請は別の側面を有しているとも見ることができる。

(2) 山脈型社会的分業構造と中小企業の取引

ここまで検討したように、一次下請は二次下請とは異なる側面を有している。かかる視点を提示したのが、渡辺幸男氏による山脈型社会的分業構造である⁶。山脈型社会的分業構造は、渡辺幸男氏によって提起された概念である。渡辺幸男氏は従来の中小企業研究がピラミッド型あるいは富士山型の単独峰で機械工業の社会的分業を描いてきたことに対して問題認識を持ち、より現実に近い社会的分業構造を描いたものである。（図表 1）

渡辺幸男氏の説明によれば、「山脈の数多くの頂きの部分は、さまざまな機械工業の完成品市場へ供給している企業群」⁷、すなわち完成品メーカーを意味している。次いで「山脈から突き出した頂きの中腹部分は、それぞれの頂き部分の完成品生産企業へもっぱら供給している完成部品生産企業群」であり、一次下請企業に位置している大企業が多い⁸。さらに「山脈の山腹の大部分を占めるのは、中小零細企業を中心とした特定加工に専門化した受注生産企業群」であり⁹、部品特化型、加工特化型、組立特化型が存在する。

⁴ 植田浩史（2014）「下請システムとものづくり中小企業」、植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治『中小企業・ベンチャー企業論[新版]』有斐閣、pp.101-102。

⁵ 関智宏（2011）『現代中小企業の発展プロセス』ミネルヴァ書房、pp.26-29。

⁶ 渡辺幸男は自著『日本機械工業の社会的分業構造』において、山脈型社会的分業構造を「山脈構造型社会的分業構造」と呼んでいる。ただ中小企業論では「山脈型構造」、「山脈型社会的分業構造」などと呼び方は多様である。ここでは植田浩史氏（2014）の用法に倣い、「山脈型社会的分業構造」とする。

⁷ 渡辺幸男（1997）『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣、p.160。

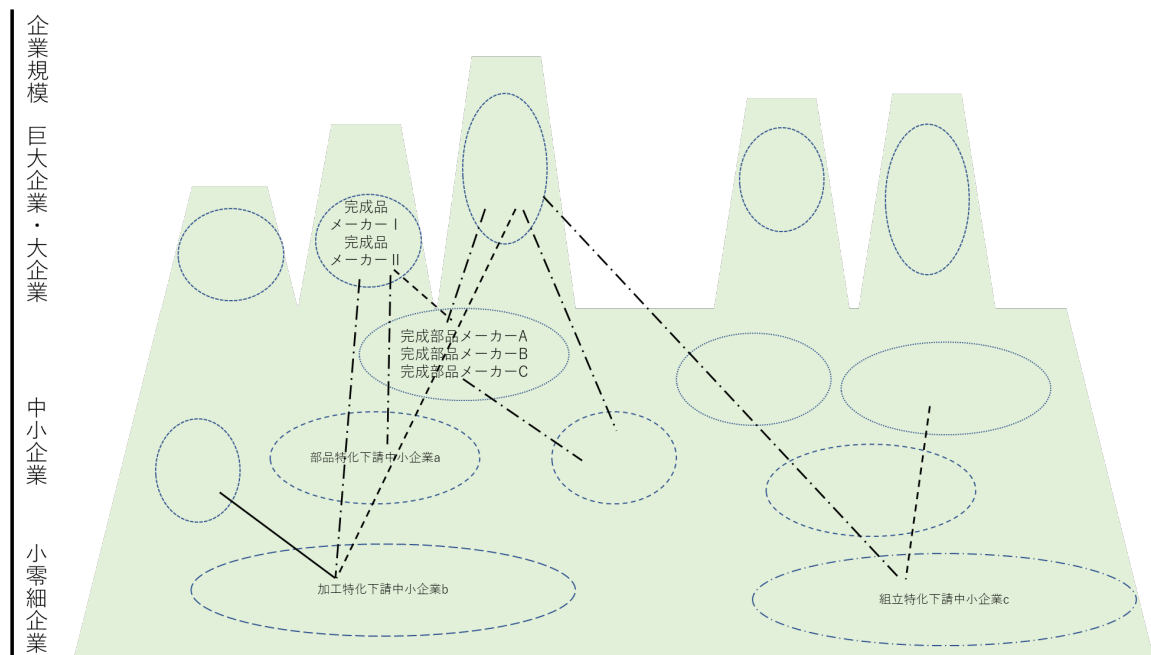
⁸ 渡辺幸男（1997）p.160。

⁹ 渡辺幸男（1997）p.161。

中小企業の取引という観点から重要なのは、「特定加工に専門化した受注生産企業群」である。先の下請制の議論では、1970年代から1990年代にかけて、二次以下の下請企業では、「資本節約」や「景気の調整弁」といった商業資本的充用の側面」や「役割」が強調されないしは確立されたと位置付けられてきた（関、2011、pp.27-29）。これに対して、渡辺幸男は批判的な視座を提供している。少し長いが渡辺幸男の所論を引用してみる¹⁰。

従属的な下請という場合、それは企業形態ではなく取引形態である点である。個別の受注生産型企業と異なる取引形態を採り結ぶことが可能である。この点を明示的にこの概念図（筆者注：図表1）は示している。受注生産型企業に下請取引を主たる業務とする企業に、従属的な企業や「自立」的な企業が存在するのではなく、個別の取引関係に従属的な関係や「自立」的な関係が存在するのである。それゆえ、一方の受注先の企業と従属的な取引形態を結びながら、同じ受注生産型企業が他方の受注先とは「自立」的な取引関係を形成することが可能であるし、実際にそのような取引関係にある企業は数多く存在している。

図表1 山脈型社会的分業構造の概念に関する模式図



出所) 渡辺幸男 (1997) 『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣、p.159より筆者作成。

渡辺幸男の所論から示唆されることは、受注生産型の部品特化下請企業であっても、すべてが二次以下の下請になるわけではなく、場合によっては、発注企業との間で「自立」的な取引関係を結ぶことが可能であるということである。別の見方をすれば、部品特化下

¹⁰ 以下は、渡辺幸男 (1997) p.164 による。

請中小企業にあって、仮に「頂き部分の完成品生産企業へもっぱら供給している完成部品生産企業群」でなくとも、一次下請のポジションを獲得し得るということである。

このことは、下請企業に対して「商業資本的充用」からの解放の可能性が存在するという観点を提供している。渡辺幸男氏の山脈型社会的分業構造は、中小企業の下請取引という制約条件から脱却し得る点を示したという点で、下請中小企業の一つの方向性を理論的に提示したと言えよう。

(3) 取引多角化に向けた経営戦略

それでは、中小企業は下請取引ではなく、個別の取引関係において如何にして「自立」的な関係を構築していけば良いのであろうか。この点を経営戦略論から検討してみたい。

G.ハメルと C.K.プラハードは、『コア・コンピタンス経営』において、経営戦略の観点から企業競争について検討している。彼らは未来に一番乗りするのに必要な会社の資質として、4点を挙げている¹¹。第一に未来のための競争が現在の競争と違うと認識する能力、第二に未来の市場機会を発見する洞察力を築く仕組み、第三に未来への長くて険しい道にむかって、会社全体を元気づける能力、第四に過度のリスクを避けながら、競合他社を追い抜いて未来に一番乗りする能力である。ハメルらは、この中で、「製品で業界を支配する競争よりも、コア・コンピタンスで業界を支配する競争が大切である」とする¹²。

図表 2 未来のための競争の3段階

| 未来をイメージする競争 | 構想を有利に展開する競争 | シェアを獲得する競争 |
|--|---|--|
| 産業の推進力を深く探り、 産業の未来を展望する | コア・コンピタンスを先行的に築いて、 新しい製品コンセプトを探り、顧客との接点を 変更する | 世界を網羅する供給網を築く |
| ・機能 ・コア・コンピタンス ・顧客との接点 創造的な視点を開いて、これらがどのような 深化を遂げるのか探る | 提携パートナーを集め、管理する | 適切なマーケット・ポジショニング戦略 重要なマーケットで競合他社に先行する |
| 視点を戦略設計図にまとめる | 競合他社にコストのかかる回り道をさせる | 公立と生産性を最大に高める 競合他社との競争をうまく操る |

出所) ハメル,G=C.K.プラハード (一條和生訳) (1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、p.63
より筆者作成。

ハメルらによれば、未来のための競争を実践するには3つの段階があるとする¹³。(図表 2) まず未来をイメージする競争は、「未来の市場機会がどれくらいの規模になるのか、

¹¹ ハメル,G=C.K.プラハード (一條和生訳) (1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、pp.34-35。

¹² コア・コンピタンスは、ハメルらによれば、「顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」と定義される。(ハメル,G=C.K.プラハード、1995、p.11)

¹³ ハメル,G=C.K.プラハード (一條和生訳) (1995) pp.62-63。

どのような構造になるのか見極める競争」であり、「まったく新しい顧客利益を考えたり、従来からある顧客利益を新しい方法で提供できないかを考える競争」である（一條訳（1995）p.62）。次いで構想を有利に展開する競争は、「未来を構想する争いからマーケットシェアの争いの中に、未来の産業を自分に有利な方向に展開する競争、すなわち未来への道のみをつくり上げるという競争」に位置付けられる（一條訳（1995）p.62）。最後にシェアを獲得する競争であり、「商品価値、コスト、価格、サービスなど比較的是っきりした尺度を用いた、マーケットシェアと市場ポジショニングの競争」に移行するという（一條訳（1995）p.63）。

ここでのポイントは、競合他社との競争関係である。中小企業の取引多角化に向けて、新規展開する市場の探索が求められる。その際に競合他社が既に市場シェアを獲得していれば、新規受注は難しい。従って自社のコア・コンピタンスを確認し、踏まえた上で、従来はない市場機会を探索し、競合他社とは異なるマーケットの獲得が求められている。

かかる経営戦略について、山田英夫氏は「競争しない競争戦略」と呼ぶ¹⁴。その中で山田英夫氏は競争しない競争戦略を3つに分類している¹⁵。第一にニッチ戦略である。同戦略は、「競合他社との直接競合を避け、棲み分けした特定市場に資源を集中する戦略」と定義される¹⁶。この戦略は、「リーダー企業が持つ経営資源から見て、当該企業が開拓した市場が規模的に小さすぎて、そこに参入するとリーダー企業の高い固定費により赤字になってしまう場合や、その市場を開拓するための経営資源が非常に特殊で、リーダーは相対的に豊富な経営資源を持っているが、その市場開拓のための資源を今から保有するのは割に合わない」ために、リーダー企業にとっては市場と不適合になる場合に生じるものである。

第二が不協和戦略である。これは、「リーダー企業が持つ「資産」が、事業を進めるにあたって「負債」になってしまう戦略や、リーダー（筆者注：企業）が進めてきた戦略と逆行するような戦略」であり、リーダー企業が従来に選択してきた経営戦略との間に不適合が生じることが条件である。

最後に協調戦略である。この戦略は「より強い企業と共生し、攻撃されない状況を作り出す方法」と定義される。すなわち、リーダー企業は当該企業と手を組む方が得になると考えられる場合に協調戦略が成立する。

ここまで示したように、経営戦略論では、競合他社との関係性から企業の経営戦略を考え、競争をすることなく、独自の取引を展開が可能なことを理論的に提示している。

(4) 小括

本章で検討したように、下請中小企業の位置づけは理論的に大きく変化してきた。関智宏氏の所論にあったように、下請中小企業は特に二次下請以下では商業資本的支配にあっ

¹⁴ 山田英夫（2021）『競争しない競争戦略[改訂版]』日本経済新聞出版。

¹⁵ 山田英夫（2021）pp.44-48。

¹⁶ 山田英夫（2021）p.68。

て、景気変動の緩衝材になっていた。それに対して渡辺幸男氏は、山脈型社会的分業構造の分析を通じて、部品特化下請中小企業においても一次下請のポジションを獲得し得ることを理論的に提示した。

このような下請中小企業における取引の多角化は、経営戦略論でも示されていた。すなわち、競合他社との競争関係の中で、コア・コンピタンスを踏まえ、新規マーケットの獲得が求められる。その際にはニッチ戦略、不協和戦略、協調戦略が考えられるとされた。

従って、下請中小企業は二次下請以下であったとしても、経営戦略次第では、取引の中で一次下請にもなることが可能であることが理論的に示された。次章では、下請中小企業が独自の経営戦略によって、取引の多角化を実現した事例を検討し、理論の妥当性を考察していく。

3. 中里スプリング製作所の取り組み¹⁷

(1) 中里スプリング製作所の歴史と特徴

有限会社中里スプリング製作所（以下、中里スプリング製作所）は、1950年4月に創立され、群馬県高崎市に本社を置き、白倉工場が群馬県甘楽郡甘楽町に立地している。代表取締役社長は中里良一氏（以下、良一氏）、常務取締役は中里保史氏（以下、保史氏）である。2022年4月現在、資本金は3,000万円、従業員数は21人であり、従業員の定員は28人以下と定めている¹⁸。主な事業は、各種線ばね、板ばねの製造・販売である。

良一氏は同社の二代目経営者である。大学卒業後、中堅商社を経て、1976年に同社へ入社した。当時の中里スプリング製作所は、群馬県内に約15社の取引先があるだけの中小企業であったという¹⁹。その頃は同社の経営が取引先の意向に左右されていた典型的な下請中小企業であった。

同社の転機は、良一氏の入社であった。典型的な下請取引ばかりの現状に嫌気を感じた良一氏は、当時の社長であった父親の反対にあいながら、嫌な取引先を断るために、新規の取引先の開拓を始めた。その結果、良一氏が嫌であった取引先10社以上の取引量に応じた新規取引先を1年で獲得することができた。その結果、良一氏が嫌であった取引先10社以上との取引を止めることができたという。この取り組みが同社の脱下請の契機となった。

良一氏のこの経験は、今でも同社に根付いている。それが同社の独自制度の「社員の嫌と思った取引先を切る権利」である。社員は1年間で最も頑張った社員に褒賞として2つの選択肢が与えられる。第一に作業時間内に社内にある材料を好きなだけ使って、好きな

¹⁷ 有限会社中里スプリング製作所については、2022年4月22日（金）10:00～12:00に白倉工場において、中里良一氏（代表取締役社長）と中里保史氏（常務取締役）に対してヒアリング調査を実施した。本章の内容は、主にヒアリング調査の内容に拠っている。

¹⁸ 同社の定員が28人以下である理由は、良一氏によれば、40年近く前に当時いた社員の前で自分の欠点を全部書き出したところ28個あり、この欠点を補うために28人の社員を必要としていると考え、28人を定員にしたとのことであった。

¹⁹ 中里良一（2013）『嫌な取引先は切ってよい』角川書店、pp.20-26。

ものを作る権利であり（図表3）、第二に「嫌な取引先を切る権利」である。これは社員が希望制で担当している顧客の中で、どうしても好きになれない顧客を切る権利である。2022年4月までに49件の取引先を断ってきた。しかしながら、近年では社員が好きなものを作りたいという方が多くなったため、前者の方が活用されているという²⁰。

図表3 中里スプリング製作所の社員による作品



出所) 筆者撮影。

中里スプリング製作所は、中小企業でありながら、取引の主導権を自社に確保している点の特徴である。かかる脱下請による取引に対する一貫した姿勢は、良一氏の取引開拓が起源にある。

(2) 取引開拓と地域的拡大

中里スプリング製作所が営業を熱心に始めた契機は、同社の認知度であった。良一氏が入社した頃、同社は地元でも知られていないような企業であった。そこで「新聞に載るような企業にしたい」という良一氏の思いから営業を始めた。良一氏が入社9年目の時に、群馬県の展示会に出展した。この取り組みが新聞記事になり、それを社員と共有してメディアへの掲載が増えていった。

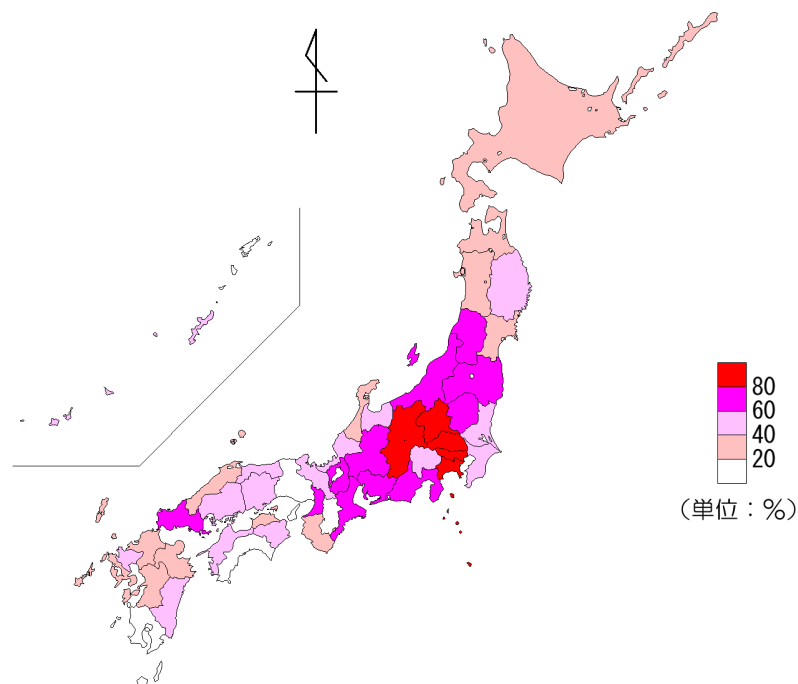
この営業について、良一氏は「トップセールスしかダメ」とあるという立場を採っている。その理由は、顧客をそれぞれのレベルの社員に合った仕事として受注することが求められるため、ディスカウントではないトップセールスが望ましいと考えていることによる。2017年頃までは良一氏が営業を担当しており、1965社の受注を獲得した。その後、営業担当は保史氏に代わり、2022年現在で290社前後の受注を得ている。

²⁰ この15年では、「嫌な取引先を切る権利」を使用した例は、1件だけであったとのことである。

営業担当が世代交代した要因は、良一氏によれば、年齢が影響しているとする。すなわち、営業は顧客にとって、30歳代、40歳代の時の方が嬉しいのであって、下請の営業担当が年齢で上であると、営業の方が知識を持っているために、顧客が要求を言えないので不満が溜まる傾向がある。だから営業は40歳代、50歳代半ばまでが一番営業しやすいと考えていることから、営業担当は保史氏に交代したのであった。

中里スプリング製作所は取引開拓では目標を持って展開している。当初の目標は、全都道府県に取引先を持つということであった。かかる取り組みを始めた理由は、同社の取引先が群馬県をはじめとして、関東の2県から3県程度の地理的範囲でしか取引先がなかったことである。良一氏は夢を持ち、まずは関東の6都県から取引開拓を進め、1年程度で目標を達成したという。そこで次の目標として、全都道府県に取引先を持つとした。良一氏は全国から講演依頼を受けることから、その合間を縫って、営業を進めていった。その目標は、2012年8月末に高知県の産業機械メーカーに大型ばねを納入したことで達成された²¹。

図表4 中里スプリング製作所の都道府県（市区）別取引先の比率²²



出所) 中里スプリング製作所提供資料より筆者作成。

当初の目標を達成した良一氏は、次の目標として全国の815市区とした。2022年1月現在、465市区の取引先を開拓済みであり、残りは350市区になっている(図表4)。今後

²¹ 「日刊工業新聞」2012年9月14日。

²² 各都道府県の比率は、次式で算出した。中里スプリング製作所の都道府県（市区）別取引先の比率(%) = 都道府県内の受注獲得済みの市区数 / 都道府県内の市区数 × 100。

の取引開拓は保史氏が担っていくが、良一氏によると、28年後の創業100年までに達成することを目標としている。

(3) 営業の進め方と規格化

中里スプリング製作所の営業は、客先の訪問だけではない。そもそも技術の詳細は工場の社員が詳しいわけであるが、現場の社員は営業に行かないことから、良一氏や保史氏に同行するわけにはいかない。そこで、甘楽町の白倉工場に打ち合わせ専用スペースを設置し、顧客の開発担当者や技術担当者に来訪してもらう仕組みを作った。

この方法は、いくつかのメリットがある。第一に社員が顧客の開発担当者と直接立ち会って打ち合わせをすると、社員が顧客に愛着を持ち、かつ仕事の内容を話してもらえるので、社員のレベルアップの効果がある。第二に「0号試作」と呼ばれる、顧客が頭の中で考えているポンチ絵を現場と打ち合わせてもらい、その場で現場の社員が現物を試作することができる。これを顧客に持ち帰ってもらい、図面に反映してもらえるとというメリットがある。最後にトップセールスで訪問する場合には会えない開発担当者に会えるという点である。営業で顧客を訪問すると、対応者は資材・購買担当者である。しかしながら、資材・購買担当者は最初から価格の話になってしまう。そこで担当者に来訪してもらい、試作開発や技術に関して話をすることで適正価格になったり、場合によっては納入の業者指定もしてもらうことが可能になる。

この成果を踏まえた取引について、同社の立場は、試作だけでも良いし、量産は他社に任せても良いというものである。このような形態は、同社にとって損に見えるが、良一氏によれば、イメージアップ戦略になっているという。

同社の営業に関するもう一つのこだわりは、ばねの規格化である。ばねは基本的に各機械装置の設計仕様に基づいた特注部品のため、サイズに公的な統一規格がなかったことから、小ロット品であっても、注文生産に依存し、コストや納期の課題が存在していた²³。そこで、1984年にばねの規格化を始めた。当初は209種類の補修向け圧縮・引張ばねを規格化し、販売を開始した。規格化の契機は、工場の近所で農業機械のばねを求められて提供し、喜んでくれたことであった。この時に良一氏は、「ばねには緊急品の用途」があることに気が付いたという。その後、同社のブランドとして規格品を「ナスパックシリーズ」というブランドとし²⁴、2022年4月現在では1万2,000種類にまで増えており、特注品の8,000種類と合わせて、2万種類のばねを作っていることになる。

かかるものづくりが同社の競争力を高め、発注企業から言われて作る下請から、発注企業から言われる前に作るメーカーに変わることに結び付いた。それゆえ県外の顧客は、同

²³ 中里良一（1996）「はずむ技術でかがやく製品開発」『日本機械学会誌』937号、p.64。

²⁴ ナスパックシリーズの生産には注目すべきビジネスモデルがある。そもそも同社は社内に熱処理設備などの必要な設備を有しており、一貫生産が可能である。その上、規格品は顧客の受注で生産するが、その際の材料の残りを使用して、近い寸法の規格品を製造するという「ついで生産」を実践している。このことが同社の規格品では、コストが従来の10分の1で供給できるようになり、即納だけでなく、価格競争力も生まれたことにつながっている。

社をメーカーとして見ており、ばねを受注したときも、「送料は発注企業負担」で対応してもらえているという。

(4) 小括

中里スプリング製作所は元々、典型的な地場の下請中小企業であった。しかしながら、良一氏の営業努力によって、取引先を多角化し、群馬県内だけであった取引先は、全都道府県に広がった。また下請加工であったばねの製造も、良一氏の発案から始まったナスパックシリーズの誕生により、規格品のブランドを有する部品メーカーへと転換することができた。

このような成果は、経営者である良一氏と保史氏の意識と実践によるところが大きい。換言すれば、確固たる経営理念に基づく経営戦略の展開が部品メーカーとして、あるいは一次サプライヤーとして、完成品メーカーと対等な取引を実現しているものと考えられる。

4. おわりに

本稿ではまず中小企業における取引多角化の枠組みについて、中小企業論と経営戦略論の所論を踏まえ、下請中小企業は宿命論ではなく、仮に二次下請以下であったとしても、経営戦略次第では、取引の中で一次下請にもなることが可能であることを理論的に示した。この枠組み沿って、中里スプリング製作所の事例を検討した。同社は取引先を多角化することで、下請取引からの転換を図り、一次サプライヤーあるいは部品メーカーとしてのポジションを獲得することにつながった。

これは渡辺幸男氏による山脈型社会的分業構造のいくつもある「山脈の数多くの頂きの部分」をなす完成品メーカーへ営業でアプローチし、取引に結び付けた。また山脈型社会的分業構造の加工特化下請中小企業であった同社は、取引の多角化を通じて、部品特化下請企業のみならず、完成部品メーカーのポジションをも獲得してきた。この背景には、中里スプリング製作所が競合他社との競争関係の中で、自社のコア・コンピタンスを踏まえ、「競争しない競争戦略」と呼べる独自の立ち位置を得ていることにある。別の見方をすれば、経営戦略論の観点から考えると、同社はばねという限定的な市場で特注品と、自社独自の規格に沿った製品のどちらにも柔軟に対応できるニッチ戦略を選択し、棲み分けした特定市場としてのばね市場に資源を集中する戦略を採ってきていることが競争しない競争戦略に結実している。

同社が社会的に有名な特徴として、社員が「嫌な取引先を切る権利」を持つことができるという点である。この制度だけ聞くと、強いインパクトを持つかもしれない。しかしながら、同社がこの制度を運用する最大の理由は、社員を大切にす企業理念にある。良一氏はそれを実践するために、かかる経営戦略の展開から 2,000 社以上の受注を獲得し、取引の多角化を進めてきたのであった。同社が一次サプライヤーあるいは部品メーカーのポジションになったことは、自社の成長や拡大を目的としたものではない。むしろ「町工

場」を標榜する同社の経営理念の実践なのである。

中小企業の経営目標が中里スプリング製作所のように自社の成長や拡大を目的としないものであっても、下請を規定する「対等ならざる外注関係」は宿命論ではない。それは取引多角化の経営戦略によって克服可能な下請関係と言えよう。中小企業論や経営戦略論の理論枠組みを踏まえて、中里スプリング製作所による取引多角化の実践を見ても、そのことを示している。

本研究は一地方の事例に過ぎないが、かかる実践の中核にあるものを理解し、下請構造を踏まえた積極的な経営戦略を展開することが、中小企業の脱下請に向けた可能性につながることを示唆しているのである。

謝辞

本論文執筆にあたって、有限会社中里スプリング製作所代表取締役社長の中里良一様、常務取締役の中里保史様にはヒアリング調査や原稿の確認にご協力いただきました。ご多用のところ、貴重なお時間を頂戴し、親切・丁寧にご対応いただき誠にありがとうございました。紙面を借りて心より御礼申し上げます。なお本稿の誤謬の責は、筆者にあります。

参考文献

- 植田浩史（2014）：下請システムとものづくり中小企業、（所収 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治『中小企業・ベンチャー企業論[新版]』有斐閣：101-118）。
- 関 智宏（2011）：『現代中小企業の発展プロセス』ミネルヴァ書房。
- 関 智宏（2020）：下請とは何か、（所収 関智宏編著『よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房：92-93）。
- 中里良一（1996）：「はずむ技術でかがやく製品開発」『日本機械学会誌』937号：64。
- 中里良一（2013）：『嫌な取引先は切ってよい』角川書店。
- 山田英夫（2021）：『競争しない競争戦略[改訂版]』日本経済新聞出版。
- 渡辺幸男（1997）：『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣。
- Hamel,G. and Prahalad, C.K.（1994）*Competing for the Future*, Boston:Harvard Business School Press.（ハメル,G=C.K.プラハード著、一條和生訳（1995）：『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社）