

SLC (Small Leading Company) の ビジネスモデル試論

信州大学大学院
イノベーション・マネジメント専攻
教授 柴田 匡平

SLCの特質

バブル崩壊とIT技術の進展、そして中国の経済開放は日本の企業社会に大きな影響を与え、高度経済成長期に形成された中小企業の産業集積に変化をもたらした。内陸型の精密・電機・電子部品供給基地として発達してきた長野県でも危機感は強く、業績不振や空洞化に対処すべく、業界団体や行政関連団体によっていくつかの研究会が活動している。最近数年間、筆者も実務家を中心とする研究会のひとつに参画させていただき、電機・電子・精密分野を中心に県内外の中堅・中小企業を訪問したり、討議に加わってきた。数十社ほどを見聞するうちに、優良なパフォーマンスを誇り研究会メンバーが感服する企業には一定のcoherentなビジネスモデルを想定しうるのではないかと考えるようになった。すなわち、中小企業ではあるが得意なニッチ分野で高シェアを確保し、中核技術面ではリーディング・カンパニーとして客先が構造的に依存せざるを得ないような技術ヘゲモニーをもつ企業群である。もちろんこれは仮説的なモデルに過ぎず、優良中小企業あるいは研究開発型中小企業などと呼ばれる企業と重複する側面も多いが、仮にSLC (Small Leading Company) と呼んで、その特質をいくつかまとめてみたい⁽¹⁾。

こうした企業の市場シェアはニッチとはいえ時に国内6~7割に達するが、シェア志向はきわめて希薄であって、シェア向上が目標として語られることはまずない。社内で強調されるのは技術力

や品質、顧客満足、オンリーワンといった概念である。低コスト低価格や流通チャネルの拡大による高シェア狙いのビジネスモデルではなく、技術ヘゲモニーに基づく組織ブランドの確立（既存顧客の満足度重視）と顧客数の拡大をめざすビジネスモデルであって、高シェアは結果にすぎない。人員構成では、営業部門は小規模でトップ営業の比重が高く、生産・開発人員が多い。ただし基礎研究は外部資源を利用することが多い。

内発的なコンセプトやテーマにもとづく技術や品目をビジネスの中核とするベンチャー企業とSLCは異なる。SLCの基本はテーマ性の高い案件の受注であって、テーマそのものは外発的である。もちろんSLCも内発的なテーマを設定して技術や品目を開発するが、どちらかといえば副産物であって、中核技術の他分野への応用であることが多い。またベンチャー企業が組織ブランドをもたないのに対し、SLCは組織ブランドの向上つまり既存顧客との関係強化を最大の眼目とする。そしてベンチャー企業が一点突破型なのにくらべ、SLCの経営政策はポートフォリオ的な発想が強い。ベンチャー企業がSLCに変化することはありうるし、SLCの内発的な技術や品目はときにベンチャー企業と同様の市場の壁に直面するが、両者のビジネスモデルは基本的に異なっている。しかしおそらくもっとも大きな違いは、ベンチャー企業が一般に自らをベンチャー企業に措定するのに対し、SLCは自社のビジネスモデルを一言で表す言葉をもたない点である⁽²⁾。

(1)研究会の申し合わせとして訪問先の企業名や具体的な技術、品目は外部に示さないことになっているため、

本稿ではSLCの模式的概念を示すにとどめる。ただし研究会での検討を経たものではない。

SLCの受注サイクル

SLCが外発的でテーマ性の高い案件を受注するうえで重要なのは組織ブランドである。発注元からみれば、開発テーマなり案件なりを投げかければ、発注元が技術的解を提示しなくても、期待水準あるいはそれ以上のアウトプットを納入すると認識されており、個別の製品や技術ではなく対応力またはソリューション能力が評価され、会社そのものがブランド化している⁽³⁾。つまり発注元の顧客ロイヤリティは高い。これが進むとSLCが受注する案件は複合化し、SLCがそれをさらに細分化して他の企業を糾合しコーディネートするようになる例もある。

当初は発注元が外注するのは「手間が省ける」からにすぎない。SLCの受注する案件は発注元からみれば完成品やシステムのごく一部であり、費用面での構成比も小さいか、あるいは発注元の主な付加価値の源泉ではない⁽⁴⁾。しかし、それが繰り返されれば分業と専門化が進む。ついには、発注元がSLCに発注する理由が社内で内製もしくは開発すればコスト高だからではなく、当該特定分野については必要資源（人員、設備、ノウハウ）が自社にないから、という状態になるであろう。SLCが十分な技術格差を確立して技術ヘゲモニーを握れば、発注元はSLCに構造的に依存せざるを得なくなる。つまり「安くて安心だから」ではなく、意識するにせよしないにせよ「任せるしかない」から発注することになる。

発注元が選定するさいに第一に優先する項目は精度・品質・性能など、ハードウェアの属性であり、納期や価格は二次的である。換言すればハイエンド品目であって、この点が技術競争力のない

中小企業とは異なる。ただし納期や価格についての要請は常に厳しく、この点でも顧客満足を維持することが必須である（下図）。

SLCの受注サイクル

組織ブランド向上・顧客創造



発注側の構造的依存は根本的には技術格差に由来するので、それを維持するためには、SLCは自社の中核技術で大雑把に二種類のライバルを凌駕しなくてはならない。第一は発注元である。自社の中核技術が発注元のノウハウよりも劣るようになれば、単にコストのみでしか訴求できないであろう⁽⁵⁾。

第二はもちろん競合他社である。いずれの場合においても、技術ヘゲモニーをいかに確保するかが命題になる。発注元に対する相対的格差ではなく、競合他社を含めた絶対的格差を確保するほど有利になることはいうまでもない。SLCによくみられる共通点として、中核技術でのトップランナーであり続けるべく、具体的案件として受注に結実するのに先行して常に高度化を目指す姿勢を挙げ得るように思われる。このときSLCは闇雲に高度化するのではなく、受注につながる技術開発の方向性を見定める必要がある⁽⁶⁾。そのためには、最終マーケットやエンドユーザーに近い発注元からの情報収集が必須である。このとき既に高シエ

(2)「ウチは下請けですよ」とか「加工屋ですよ」などの控え目な表現をなさるが、技術には満々たる自信を抱いているのが通例である。また、後述するように種々の側面でハイ・ロー・ミックスがみられ、ビジネスモデルは単純ではない。中村秀一郎のいう「スーパー中堅企業」の萌芽的な段階でもあるかもしれない。

(3)発注元からみれば製品開発の一部アウトソース先である場合も多い。したがって最終組み立てメーカーとの直取引が通常である。ブランド威力を端的に示すのが「これ、お宅の会社で何とかならないか」という台詞ではないだろうか。

(4)ただしSLCが受注するのが中枢部品や「鋳型」であ

る場合はしばしば見受けられる。発注元がその事実を伏せるよう要請する例は実に多い。

(5)中国をはじめとする低賃金地域への展開はこれとはやや意味が異なり、SLCの中核技術においてなお残る人件費や部材費の低下をねらう（または迫られる）場合と、低賃金地域における生産がSLCの中核技術そのものをコスト面で凌駕し、ローエンド化してしまう二種類があるように思われる。

(6)いわゆる「待ち伏せ開発」であり、パウダーギアと呼ばれる100万分の1グラムのプラスチック歯車の開発はその典型である。

アであることは情報の確実性を高めるが、その情報は既存応用分野（既存顧客の業種）に限定される。自社技術の応用先の拡大は、売上高の上昇や特定業種への依存度を減らすとともに、技術ニーズの動向を多様な業種から得るメリットもある。

もうひとつの技術ヘゲモニー確保策は、特定の要素技術にとどまらず周辺・関連技術やノウハウ、属人的技能を含む幅広い「技術の束」を形成することである⁽⁷⁾。機械に体化していない暗黙知の蓄積による格差と言い換えることもできる。SLCは最新鋭の設備や最高品質の素材を積極的に導入するだけでなく、それに職人的な技や改良を施して差別化の源泉にしている。換言すれば先端的機材と労働集約性（属人的技能）が結合している。こうした「技術の束」は前処理から後処理までの全工程をインハウスで抱えるほど分厚くなるし、要求仕様や型番の多様化に応じるほど分厚くなる。しかしそれと裏腹には工程や「秘法」が増えることにもなる。ところが一般に新技術は従来のブラックボックス部分や高コスト工程を代替するので、技術革新の速い分野では次世代の代替技術への脆弱性は高まる。対応策としてはSLC自らが「技術の束」を形式知化したり、設備に体化させるしかない⁽⁸⁾。しかしこのこと自体、技術移転の容易さを高めてゆくので、このジレンマを克服すべくSLCとしては先端技術を次々に「波乗り」せざるを得ず、その結果、技術も品目もどんどん遷移していく⁽⁹⁾。

技術・品目の遷移

SLCの技術や品目が遷移する背景としては、集積回路のように最先端デバイスが急速に大容量化するなど、従来の品目・技術が代替されてゆく場合が挙げられる。第二には、組織ブランドの致すところ、既存顧客から新たな開発案件を受注した

り、既存技術の他分野への応用によって品目が増える場合がある。いっぽう品目や技術が消える理由には、大型市場が成長し規模の経済によるコスト勝負となって、SLC本来の土俵から離れてゆく場合がある。このときSLCとしては量産メーカー⁽¹⁰⁾に脱皮するか、それとも従来のように少～中量・高単価・高付加価値路線を追求するのか、選択の岐路に立たされる。しかも発注元から量産を要請されれば、経営者にとっては困難な決断になる。

これまで見聞した範囲では、このような岐路での対応は三種類ある。第一が量産メーカーへの脱皮または生産部門の拡充で、売上高の拡大や安定化が動機になる。ただし、このときブランド源泉は組織（ソリューション能力）から製品（低コスト高品質）に変化するので、ビジネスモデルとしては別種になってゆく。第二がアライアンス等を通じた他社による量産で、SLC自身は工程設計や操業指導など、ノウハウビジネス（フィービジネス）に進出することになる。技術ヘゲモニーに基づく構造的依存という点ではSLC本来のビジネスモデルの延長線上にあり、海外への量産移管のさいにも時折みられるタイプである。第三が当該製品分野からの撤退で、あらたな開発に注力する方向である⁽¹¹⁾。どれを選択するかは企業規模や経営者の意向、社内技術・品目ポートフォリオの将来性など多様な要因が介在するのだろうが、後述のようにSLCはハイ・ロー・ミックスを際立った特質とし、上記の選択肢を組み合わせたもので、単純な区分は困難なように思われる。

したがってSLCが技術ヘゲモニーを維持できる分野はハイエンドの少・中量市場か、あるいは技術革新が激しい分野である。発注元からみれば、自社で押さえるには小さすぎる市場か、あるいは技術革新とコストダウンのスピードが早く、固定費化するのが不安な分野ということになる。つま

(7)たとえば研磨技術に付随するスラリー処理や浸漬管理、レーザー微細加工における不活性ガス処理、射出成形技術に付随する温度管理などの技術である。ある経営者の言によると、中核技術と周辺技術の比率はおよそ3：7という。

(8)日常的には絶えざるコストダウンや効率向上の要請にもとづく。

(9)とくに量産試作の場合には、品目の移り変わりが激しい。メーカーというより量産ラインの開発エンジニアリングであって、サービス業に近いのではないかと思

われる例もある。

(10)ここでいう「量産メーカー」とは、金型や原版などの「鑄型」をもとに最終製品の一部または全部を大量に製造する企業を指す。それに対しSLCはソフトも含めた「鑄型」の開発に特化するか、あるいはせいぜい中量市場までを守備範囲とする。

(11)極端な場合には自社売却を含むかもしれないが、ベンチャー企業と異なりSLCは自社売却というオプションを想定していない。

りSLCのビジネスは発注元にとっての変動費を固定化することにはかならず、事業リスクは本来的に高い。いったん技術ヘゲモニーを失うか、なんらかの理由で組織ブランドを失墜するようなことがあれば、たちまち価格競争に巻き込まれることになる。

ハイ・ロー・ミックスのポートフォリオ

SLC側のリスク緩和策としては、第一に財務面での固定化を回避することが挙げられる。リースやアライアンスによる「持たざる経営」や手形取引の抑制・忌避など、小回りの効くキャッシュ重視の姿勢は多くのSLCに共通する⁽¹²⁾。また製造機械や治具に改良を重ねた結果、償却済みの年代物をいつまでも使っている例がみられるが、財務的には同じ効果があるだろう。

第二には、技術面での「弾込め」を怠らず、常に「次の手」を握ったまま、小出しにする戦術をとるように思われる。これは現在の技術の寿命を伸ばして開発余裕を捻出するとともに、キャッチアップから防衛しようとする狙いもあるだろう。

第三には、ハイ・ロー・ミックスとも呼ぶべきポートフォリオ的発想である⁽¹³⁾。先端的な案件は高付加価値だが、受注が不安定という難点があり、キャッシュフローの安定化と開発余裕の創出のためには安定的な資金創出源が必要である。そうした資金源は実にさまざまである。順不同で挙げると、第一には中量品目で、まだコスト勝負になっていないことが条件である。第二に自社技術に付随する材料や消耗品、部品を製造・販売する例がみられる。第三に上述したフィービジネスが挙げられる。第四には、小ロットながら安定的な需要のある品目を多数抱え込むことがある。高シェアの結果、市場が縮小したかつての最先端品目が残っている場合もあるが、SLCとしては組織ブランド維持のため注文に応じざるを得ない。ただし、大抵こうした部門の収益性は高い。

技術ポートフォリオからみると、こうした資金創出源は開発したハイエンド技術を量に応用・転化している部門になるわけだが、労働集約性は必ずしも低くない。第一の中量生産のばあい、ローエンド化してゆけば次の品目に乗り換えねばならないし、第四の小ロット生産では製造ラインの柔軟性が必須である。したがってこの部門では設備投資よりも多能工の育成に力点が置かれるからである。

このことは設備面でのハイ・ロー・ミックスをもたらしているように思われる。年代物の機械と最新鋭の機材、創業以来の古い建屋とクリーンルームを装備した新型工場など、管見の限りでは、新旧の施設や設備が混在している印象がある。これは技術や品目が常に遷移しつつあることが原因だが、その一方では、SLCのビジネスモデルが創発的に形成されてきた経緯を示唆するように思われる。

SLCの経営課題

テーマ性の高い先端案件の受注には、資金や人員、機材面での開発余裕が必要になる。SLCは事前に計画を立てにくい宿命があるが、うまみのある案件は逃さず受注できるようにしておかねばならない。SLCのビジネスモデルは最終組み立てメーカーにくらべずこぶる他律性が高いが、そのさいの「無理」を吸収できる能力が顧客ロイヤリティの大きな要因である。そのためには常にスラックを保持せねばならず、人員・スペース・資金（財務）などの面で客先に余裕を演出できなくなったとき、組織ブランドに立脚するSLCのビジネスモデルは危殆に瀕する。そこで基礎的な研究では大学など外部機関との連携のほか、公的な補助制度を利用する例が増えつつあるように思われる⁽¹⁴⁾。また財務上の独立性が高く⁽¹⁵⁾、ときにはオーナーの個人資産の形で内部蓄積を厚くし、思い切った投資やキャッシュピンチに耐える体質を保持して

(12)発注元にとっては開発費用やシステム費用のごく一部しか占めない点も、現金取引にしやすい契機であろう。またタイムバリューを訴求して現金決済を求める例もある。

(13)ハイ・ローはSLC内部での相対的な位置付けであって、市場裡でのローエンドという意味ではない。

(14)運転資金やつなぎ融資的な性格が強く、広く薄くを眼目とする従来の中小企業支援策ではなく、政策潮流反

応型の個別プロジェクトに対し補助金を交付し、もってシーズ育成を図る狙いをもつ補助制度の利用である。

(15)顧客構成が複数業種にまたがったり、川下で競合する企業群が顧客であったりすることもあるせいも、SLCの財務的独立性は高く、オーナー系であることが多い。また取引先に資金援助を仰ぐようでは組織ブランドの維持はおぼつかないだろう。

いる例がみられる。あるいは新たな中量案件の受注を念頭に、スペース面での余裕の捻出に余念がないばあいもある。人員の面では、生産部門と開発部門の境界が不分明だったり、開発人員が先端案件と量産案件を往復・兼務するなど、社内での技術・ノウハウ移転を容易ならしむべく、ハイ・ロー間の人員配置を流動化する工夫がみられることもある。

このような余裕の確保と演出と同時に、社内的には常に切迫感を維持する必要があると思われ、経営者の管理能力が問われるだろう。また先端技術の動向を読みつつ、財務・人事にわたり戦略的な資源配分を絶えず調整する必要がある。少し油断すると忽ち破綻しかねない綱渡りであって、組織ブランドをつきつめればオーナー経営者個人への信頼であることも多い。かなり微妙な、アロウアンスの小さな振幅のなかで生存しているビジネスモデルで、経営者の勘やセンスに大きく依存する。実務家が唸るのも尤もである。