

独自技術でニッチ市場におけるトップシェアの地位を確立

～株式会社大和螺子のたゆみない革新的取り組み～

企業振興課 高見幸嗣

企業名	株式会社 大和螺子	代表者	代表取締役 熊代照夫
事業内容	アジャスターボルト（調整ボルト）・ アジャストキャスターの製造販売		
資本金	10百万円	従業者	43名
住所	豊中市二葉町	ホームページ	-
※ なお、（株）大和螺子は、（株）大和ファスナーという製造専門の関連会社と一体となった事業運営を行っていることから、事業内容や従業員数等については両社のそれらを合わせたものを記載しています。			



▶▶ はじめに

厳しさを増す環境に対応して企業が生き残っていくには、これまで自社の競争力の源泉となっていた経営資源でさえも見直し、新たな強みを得るための事業活動への取り組みを行うことが必要となっています。

しかし、その必要性を理解あるいは実感しても、実際に経営の革新を行うには、どのようにすべきか分からない、資金が足りない、人材が不足している等、解決の難しい問題が数多く存在しているというのが現実ではないでしょうか。

そこで、本稿では環境変化への対応の具体的な事例として、経営革新支援法の認定を受けられた企業の中から、ニッチな分野でトップシェアの地位を確立された、株式会社大和螺子（以下「当社」という。）の取り組みを紹介したいと思います。

▶▶ 企業の概要

当社は昭和49年にボルトやナットを販売する商社（卸業者）として設立されました。現在の取扱品であるアジャスターボルト（調整ボルト）やアジャストキャスターの製造に取り組み始めたのは昭和55年頃からです。

アジャスターボルトは機械や設備等の底部に取り付けられ、その水平を保つ等の役割を果たす商品で、その市場規模は小さく中小企業に適した分野なのですが、特徴の出しにくい分野でもありました。

このような分野に新規参入した当社は、一般品といわれるアジャスターボルトではなく特殊アジャスターボルトの生産を指向し、その企画・開発力、技術力を磨くことによって数多くの特許権や意匠権を取得し、今日ではこの分野で半分以上のシェアを獲得するまでになっています。

しかし、特許や意匠の権利によって保護されるだけでこの地位を確立できたわけではありません。そこには、『会社を成長・発展させるには、常に新しい商品、他社にはない商品の開発が必要』という熊代社長（以下「社長」という。）の信念に基づくたゆみない商品及び技術開発という努力が存在していたのです。

▶▶ 企業の沿革

昭和49年の設立から今日に至る当社の事業の変遷は「自立」と「独自性」を追い求める革新の歴史でもありました。

設立当初、当社はボルトやナットの標準品を仕入れて販売するという業務を行っていましたが、標準品は価格だけの競争に陥りやすく、そこに止まっているだけでは企業として将来の展望が描けないとの思いから、利益率の高い特殊ボルトの加工を始めるようになりました。

特殊ボルトの加工では大手メーカーの部品も手掛けるようになっていたのですが、下請加工は取引先からの受注の変動によって自社の企業業績が簡単に左右されてしまうという経験から、更に「自立」した経営を実現させ「独自性」を発揮できる事業を行うことの必要性を痛感し、昭和55年頃より自社でアジャスターボルトを生産するようになりました。

しかしながらこれについても、最初は一般品といわれるものを生産していた関係で同業者間の競争が激しく、得意先からの価格引き下げ要求が常態化し、とても「独自性」を打ち出せるような状況ではありませんでした。

そこで当社は、この市場で「独自性」を発揮するには特殊アジャスターボルトの加工を指向するのが適当であると考え、その分野の商品企画・開発、技術力の向上にその重点を移行させていったのです。そして、特殊アジャスターボルトの分野で新たな技術や商品を開発し、独自のものが作り出せるようになった昭和60年過ぎからは、競争優位を確保するため特許権や意匠権を取得するように努めました。市場におけるシェアが着実に向上したのはこの頃からでした。

ところが、近年はそれらの権利の保護期限が次々と終了し始めたこと、市場に数多くの類似品が出回るようになったこと等から、当社商品の競争力は徐々に低下し始めました。

そこで、当社では成熟化したと考えられるアジャスターボルト以外の分野で新たな事業を育てるべく、既存の得意先で取り扱える商品、顧客ニーズのある商品、他への技術応用が可能な商品という開発方針のもとに、新たな分野の商品開発に着手したのです。

▶▶ 新たな型式のボールねじ等の開発

これからの商品として当社では、次のような商品開発を進めています（一部商品は既に開発済み）。

ア．ラチェット式スパナ及びラチェット式モンキーの開発

イ．スベリ止めドライバーの開発

ウ．新形式のボールねじ（以下、商品名である「Dスクリュー」という。）の開発

これらのなかでもDスクリューは、全く新しい発想に基づく当社独自の商品で、今後における市場（用途）の拡大が期待される分野の商品でもあることから、新たな事業の柱に育てようとされているものです。

ちなみに、Dスクリューとは、機械や装置等の精密位置決めや搬送、テーブルやガイドの高速移動に使われる重要部品の一つであるボールねじの一種で、速度や精度は転造ボールねじに近いものを確保しながら、価格や取り扱い易さ等は台形ねじとほぼ同じ程度という優れた特徴を有した商品で、少しでも多くのユーザーの方に使用して頂きたいという社長の願いを込めて開発されたものです。

更に、この技術を応用・発展させ、右ねじと左ねじの両方を同軸上に重ねて切ることにより、ナットも右ねじ用と左ねじ用が1本のねじ軸で同量正確に移動（拡縮移動）させることができるという新たな商品を開発する予定（試作済み）です。この新商品（DスクリューRL）は1本のねじ軸にナットを任意の数だけ自由な位置に装着できるので、従来のように右ねじや左ねじの組み合わせによる複雑な構造を考える必要がなくなるという画期的な特徴を有する商品で、これこそが当社の今後の中核商品になると期待されています。

▶▶ 特徴的な事業運営の指針

社長の『革新的であり続けることが企業経営には不可欠』との経営基本の実践が当社の今日を築き上げたことは間違いのないところですが、その具体的な実践の方向を示すのが事業運営指針ともいべき次のような考えです。

ここではその特徴的なものを箇条書きにし、若干の説明を加えたいと思います。

1. ニッチな分野で事業を展開する。

中小企業が生き残っていくには、ニッチな分野（市場）で事業展開を図るとともに、その基盤を確実なものにすることが大切であるとの考えのもと、大企業の進出がないと考えられる市場規模の小さなアジャスターボルトを手掛けています。

中小企業が折角いいものを作り市場開拓をしても、その市場規模が大きければ大企業は圧倒的な資本力、技術力、販売力等の資源を伴って参入してきますので、そこでの事業運営（競争等を含む）は中小企業にとって相当苦しいものになることが容易に予測されるからです。

2. 自社製品で企業としての自立の度合いを高める。

部品等の下請加工だけでは企業として自立することは難しく、自社製品を持つことが自立の度合いを高めるには不可欠との考えのもと、一般的には機械や設備等の一部品といわれているが、それ自体は完成品（ユニット部品等の何らかの機能を有する完成部品。本稿では「商品」としている。）であるアジャスターボルト等を取り扱っています。

そして、その企画力や技術力を高め、それらを特許権や意匠権等で保護することにより、競争力を確保しています。

3. 特殊品で独自性を発揮する。

一般品（標準品）で独自のものを作り出すのは困難で、特殊品で独自性を発揮することが必要であるとの考えのもと、顧客の潜在ニーズ（ウォンツ）に合わせた特殊品の開発を進めています。

この潜在ニーズという意味は、誰もが知っている顕在化したニーズではなく、顧客がまだ十分気付いていない要望を探し出すということで、潜在ニーズに対応しなければ顧客に喜ばれる商品をリーズナブルと感じてもらえる形で提供することは出来ないということなのです。そして、このことが市場において、単なる価格競争に巻き込まれない主要な要因にもなるのです。

4. 組立までを手掛けることで付加価値の向上を図る。

加工だけでは単価競争が激しく利益確保が難しいが、何らかの機能を有するユニット部品生産のように組立工程までを含める（商品にする）と付加価値が生まれやすくなるとの考えのもと、商品の企画及び組立加工に特化して事業を進めています。

そして、それ以外の工程等は全てアウトソーシングしています。とりわけ、部品加工等については東大阪地域等に高い加工技術を有した企業が数多く存在していますので、そこに原材料の調達を含めた加工依頼をしているのです。

しかし、生産における自社のコア技術と位置付けている組立については、自社の仕様に基づいて特別に開発・製作した組立専用機を工場に設置して内作しています。

5. 積極的な姿勢でアウトソーシングを活用する。

中小企業（特に中小製造業）が大競争時代を生き抜くには、技術等の面で同業他社より優れた部分を有することが必要ですが、経営資源には限りがあるため、それを実現するには相当の困難が伴います。

当社は常に新たなことを企画しそれを実現させているのですが、社内の資源（人材等）は企画や組立に特化させ、それ以外はアウトソーシングを活用することによってステップアップを図っています。例えば、高度な専門知識や技術を必要とする新たな商品や機械設備の設計・製作等は、当社にとって戦略上非常に重要なものですが、それらは全てアウトソーシングしているのです。

このようなアウトソーシングのポイントは、自社の要望を完全に理解し、それを具体的なもの（商品等）にする技術力を有したアウトソーシング先に出会うことです。当社の場合は、現在

のアウトソーシング先に出会うまで10社以上と取引をしたということですが、妥協せずに探し続けたことが出会いに至った要因となったようです。社長は、「いいアウトソーシング先に出会えることは幸せなことで、この出会いがなければ今日の当社はなかったのではないのでしょうか。」とまで言われています。

▶▶ おわりに

「新しいものを作り出すには大変な困難が伴いますが、課題の解決を途中であきらめずにやり遂げることが重要です。」と社長は、常に前へ前へと進むことの大切さ、考え抜きやり抜くことの重要性を語っておられました。

最後になりましたが、事例紹介にあたりお忙しいにも拘わらずインタビューに快く応じていただきました熊代社長に感謝いたしますとともに心からお礼申し上げます。