

論文

## ニッチトップ型中小企業の地方移転と国内・海外事業展開 —株式会社 協立製作所の事例分析—

Transfer to a Local City and Business Development of a Japanese Niche Top  
Small and Medium Sized Enterprise in Domestic and Overseas Areas:  
A Case Study of Kyoritsu Seisakusho Co., Ltd.

平沢 照雄 (Teruo HIRASAWA)  
筑波大学人文社会系 教授

本論文は、地域経済の再生あるいは産業の空洞化を回避する一翼を担うことが期待されるニッチトップ型中小企業の国内および海外における事業展開について経営史的に検討することを目的とする。特に本論文では、日本を代表する企業城下町として発展してきた日立の周辺地域(筑西市)に移転し、その後同地を拠点として活動する協立製作所を事例として取り上げる。その分析により、[1] 1970年代初頭に東京から地方への工場移転を契機として、油圧部品の一貫加工体制を整備することで同社発展の基盤を形成したこと、[2] 1990年代以降、油圧機器のメインスプール市場においてニッチトップの座を獲得し、ニッチトップ型中小企業へと転身するとともに、[3] 油圧部品の加工のみならず、製品の組立を新たに手がけることで事業の多角化と取引関係の拡大をはかり、それまでの一社専属的な事業展開からの転換を実現したこと、[4] 同じ時期に中国(上海)に現地工場を設立することで、日本国内における生産拡張の制約を克服するとともに、現地での新たな取引関係を形成したこと、[5] 以上の展開により、同社は、バブル崩壊以降の外部環境の変化に適応しただけでなく、それ以前より高い企業成長を実現するに至ったことを明らかにした。

The purpose of this paper is to examine the business development of the niche top type small and medium sized enterprises, which are expected to take revitalization of regional economies or a role avoiding deindustrialization. In this paper, we focus on the case of Kyoritsu Seisakusho Co., Ltd. (KS) based in Chikusei City, Japan and clarify as follows: [1] KS formed a base of the company development by making an integrated production system after transferring the factory from Tokyo to the local city in the early 1970s. [2] KS got a position of the niche top in the main spool market of the hydraulic equipment parts after the 1990s, and [3] it realized switch from business relationship to depend on the specific company by newly entering the assembling business of the products as well as the processing of the hydraulic equipment part. [4] KS also overcame limitation of the production expansion in Japan and formed new business relationships in Shanghai, China by establishing a local factory there at the same time. [5] By these results, KS achieved the company growth that was higher than it past as well as adapted to the changes in the external environment after the collapse of Japanese bubble economy.

キーワード：ニッチトップ型中小企業 協立製作所 油圧機器 地方移転 海外事業展開

**Keywords** : Niche Top Small and Medium Sized Enterprise, Kyoritsu Seisakusho Co., Ltd., Hydraulic Equipment, Transfer to a Local City, Overseas Business Development

## はじめに

1990年代以降、グローバル競争が本格化するなかで、地域経済の再生あるいは産業の空洞化を回避する有力な担い手として、地域を主要な活動拠点とし、地域経済の発展を支える中小企業の存在が重要性を増しつつある。なおこうした地域企業の実証分析にあたっては、以下の2つの研究史に注目することが重要である。

第1は、戦後日本の中小企業を「近代化・合理化」への取り組みが遅れ、企業成長力が弱い存在として一面的・固定的にとらえるのではなく、経済発展・成長に貢献する「貢献型中小企業」として注目し、その主体的な取り組みの歴史を積極的に評価しようとする研究である(植田2004)<sup>1</sup>。そこで示された分析視点は、地域経済を停滞あるいは衰退一色で固定的にとらえるのではなく、地域再生に貢献しうる企業の存在とその役割を積極的に評価するうえで重要な意味をもつといえる。

第2は、企業城下町の下で発展してきた下請型中小企業とは異なり、「ニッチトップ型」と特徴付けることができる企業の実証分析である<sup>2</sup>。ここでニッチトップ型とは、独自の基盤技術をもとに自社製品・サービスを開発・製造し、それらを販売する隙間市場(ニッチ市場)を開拓して、その市場で高い競争力とシェアを有する企業をさす。特に大手中核企業による海外への工場移転などに伴い、企業城下町としての発展が行き詰まりの様相を呈しつつある地域においては、下請型とは異なり中核企業の立地や動向による制約を受けにくく、それゆえ地域経済の新たな発展を担い得るニッチトップ型企業に着目することは重要な意味を持つといえよう。

以上のような研究動向を念頭におき、本論文では、地域に密着し地域経済の再生あるいは産業の空洞化を回避する一翼を担うことが期待される貢献型企業を「地域貢献型中小企業」<sup>3</sup>としてとらえ、さらにそうした地域企業のなかでニッチトップ型のそれに焦点をあてる。特に本論文では、企業城下町型地域経済の行き詰まりあるいは空洞化が問題視されている状況を踏まえ、同周辺地域において独自の事業展開を行ってきた企業に着目する<sup>4</sup>。具体的には、日本を代表する企業城下町として発展してきた日立に近い茨城県筑西市に拠点を置く協立製作所を取り上げ、同社の地方移転とその事業展開を経営史的に明らかにすることを課題とする。

ところで、地域貢献型中小企業の1つとしてニッチトップ型のそれに焦点をあて、同企業の地方移転とその事業展開の特徴について事例分析した研究成果として平沢(2019)がある<sup>5</sup>。本論文は、さらにそうした事例分析の豊富化を企図するものであるが、その一方で平沢(2019)が取り上げた先行事例とは以下の点で異なる特徴を有する。

第1は、先の研究が事例とした野上技研が、移転先(茨城県常陸大宮)での国内事業展開を基本とし、海外展開はあくまで輸出によっていたのに対して、本論文が着目する協立製作所は移転先での事業展開を基本としつつも、同時に1990年代初頭に中国にて現地工場を立ち上げた点である。第2は、野上技研が主に自社製品・サービスの開発・製造・販売に取り組んでいったのに対して、後に改めて言及するように協立製作所の場合はむしろOEM(相手先ブランドによる製品供給)を基本とした点である。

グローバル競争時代の地域経済は、かつての企業城下町における中核企業のような特定企業のみで牽引できるものではない。むしろ特定企業に過度に依存することのない、多様な地域貢献型企業群に

<sup>1</sup> それとともに、産業・企業の変遷過程の観察を通じて、経済再生の起動力となる「産業発展や企業成長のダイナミズム」の歴史的把握を試みる取り組みも進められている(橘川2007)。

<sup>2</sup> 特にグローバル・ニッチトップ企業に関する主な研究として、難波・鈴木・福谷(2014)、細谷(2014)、藤本・牧田(2015)、後藤(2015)などがある。さらに経済産業省は、こうした企業の認定も含めて支援していく新制度として、2014年以降、「グローバル・ニッチトップ企業100選」事業を展開している。

<sup>3</sup> こうした地域貢献型中小企業の重要性に関しては平沢(2014a)も参照されたい。

<sup>4</sup> なおこうした事例選択の背景には、企業城下町地域に集積する企業だけでなく、その周辺で活躍する地域中小企業にも着目する形で、より広域的に地域経済の再生あるいは新たな発展を考える必要があるという問題意識がある。

<sup>5</sup> ニッチトップ型企業の地方移転に関連して、これらの企業が有する立地特性に関しては、細谷(2017)26-27頁を参照されたい。

よる地域経済の再生・活性化が必要とされていると考えられる。その意味で、先行事例とは異なる一面をもつ事例に新たに着目し、その事業展開を分析することは、地域貢献型企業の多様な存在とその重要性を明らかにする一助となり、当該期の地域経済研究に貢献することになるといえよう。

そこで本論文が分析対象とする協立製作所について、その概要を示すと表1のようになる。そこにみられるように、同社は、油圧機器の精密部品製造をはじめとし、油圧のピストンポンプやバルブのアッセンブルを主な事業とする油圧機器部品・組立の専門メーカーである。なかでも建設機械分野における油圧シヨベル用コントロールバルブの主要コンポーネントであるスプールで世界シェアの約4割を占めるニッチトップ企業である。

表1 協立製作所・会社概要

設 立	1958年2月（創業1954年）
代 表 者	高橋日出男（取締役社長）
資 本 金	9,400万円
従 業 員	273名（正社員：248名、パート他：25名）
主 要 事 業	建設機械・油圧機器メーカー向け部品（スプール）
	建設機械・油圧機器メーカー向けコントロールバルブ組立製品
	建設機械・油圧機器メーカー向けピストンポンプ組立製品
本 社	東京都品川区東中延
茨城工場	茨城県筑西市三郷
関 係 会 社	（株）協立熱処理工業（茨城県筑西市三郷）
	上海協立機械部件有限公司（中国上海市松江工業区）

（資料）会社提供資料より作成。

（注）従業員数：2013年4月1日現在。茨城工場および協立熱処理工業の合計。

そうした同社の事業展開に関しては、以下の3つが重要な意味をもつ。すなわち、[Ⅰ] 東京から地方（筑西市）への工場移転を契機とする一貫加工体制の形成、[Ⅱ] 1990年初頭のバルブ崩壊以降におけるニッチトップ型企业への転換と新たな事業展開、[Ⅲ] 中国（上海）での工場設立による海外事業展開の積極化である。以下では、第1～3章において上記Ⅰ～Ⅲに関して立ち入って検討することを通して、同社がニッチトップ型企业として進化する過程を歴史的に明らかにすることにした<sup>6</sup>。

## 1. 生産拠点の地方移転と取引関係の多角化

### 1-1 創業期の事業展開

はじめに、同社の沿革を示すと表2のようになる。そこに明らかのように、同社は高橋庫吉により1954年に設立された。ここで創業者の経歴と創業に至る経緯について行論に必要なかぎりでおきたい<sup>7</sup>。

創業者の高橋庫吉は、茨城県西茨城郡岩瀬町（現桜川市）出身で、戦前期（1938-1943年）は東京

<sup>6</sup> こうした目的から、本論文では、主に2013年までの時期を分析対象としている。

<sup>7</sup> 以下、創業者に関しては、聞き取り調査（平沢2014b）および高橋（2010a）による。

墨田区の工作機械部品の製造・組立メーカーであった水谷鉄工に勤務した。さらに戦後（1946年）には、農業機械の脱穀機・精米機等の駆動源となる発動機を製造する日平産業伊佐美工場へと再就職した。同工場において庫吉氏は製造部に所属し、旋盤、プレーナー、ジグボーラー等の職人として従事する。しかし、1948年に同工場閉鎖と横浜工場への集約化が発表されたのを契機として独立するに至り、品川において協立製作所を設立した<sup>8</sup>。

創業期の同社は、工具メーカーT社の切削用工具の最終工程である「刃付け研磨」を担う下請けとして出発した。具体的には、円筒研削盤、カッターグラインダー、ロータリーグラインダー、内径研削盤などの設備により、高速度鋼のリーマ、メタルソー、サイドカッター等の研削加工を請け負うことで順調に業績を拡大していったのである。

さらに協立製作所の企業発展にとって重要な意味をもったのが、1960年代後半以降に、油圧機器部品の研削加工を新たに手がけたことである（前掲表2）。上述のように、当時、切削工具類は高速度鋼が中心であり、同社はその加工により企業成長を実現したといえるが、その一方で将来的には切削工具が超硬やセラミックに変わってゆく可能性も考えられ、そうした事態への対応策の1つとして事業の多角化が必要とされていた。

こうした状況下において、1965年に港区芝浦にあった油圧機器メーカーのカヤバ工業（現KYB）から、油圧部品の最終工程における研削加工の依頼があった。これに対して協立製作所は、工具研磨で蓄積した技術を活かして試作を行い、それが高い評価を得たことでカヤバ工業との取引が開始されたのである。

その結果、協立製作所は、研磨技術を基盤として、①切削工具と②油圧部品の研磨・研削加工へと事業の多角化を実現した。しかしその後、前者の受注量が徐々に減少し、1970～1971年にはゼロとなるに至る。その一方で、当時、油圧機器は動力伝達手段として脚光を浴びており、そのため工具の受注がゼロになったにもかかわらず、油圧関係の受注が順調に伸びることで企業全体の売上は回復し業績は拡大していった。

## 1-2 生産拠点の地方移転

こうして協立製作所は、工具の研磨事業のみに依存していた場合に生じたであろう倒産の危機を回避するとともに、切削工具の研磨企業から油圧部品加工の専門企業へと事業転換するに至る。

その一方で、この時期直面した問題は労働力不足であった。この点は、高度成長末期の日本経済全般における問題でもあったが、それに加えて以下の固有な事情に起因していた。すなわち、同社の請け負う研削加工は最終工程に位置し、常に前工程の進捗状況の影響を受ける。支給品（前工程）に遅れが生じれば、それだけ自身の工程で納期短縮の要請に応じざるを得なかった。そのため、徹夜、休日出勤、深夜残業等が常態化し、その結果として従業員の定着率は悪く、慢性的な人手不足状態に陥っていたのである。

こうした問題への対応策として、協立製作所は、茨城県筑西市への工場進出を企図した。この点に関して、同社2代目社長の高橋日出男氏は、以下のように証言している（高橋2010b、括弧内は原文）。

私が大学3年の時、後継問題を父庫吉と話しあった。私は地方に工場を作ってくれば、自分が地方に赴任し跡を継ぐと話した。私は幼い時から父の仕事を観察していたので、東京では従業員は集まらず、工場の拡張余地がないとの理由で将来性がないと思っていた。そこで地方に工場を作り、前工程の機械加工工場を建設し、部品の一貫加工体制を作れば将来が開けると説得した。そして昭和45年、父庫吉の生まれ故郷近くの茨城県真壁郡協和町（現筑西市）に敷地300坪（660㎡）、建屋20坪（66㎡）の工場を建設することになった。

<sup>8</sup> 前掲表2にみられるように、正式な会社設立は1958年であるが、それに先立つ1954年に品川区東中延にあった賃貸工場で庫吉氏と弟の2人で創業した。



表2 協立製作所・沿革

1954年	11月	切削工具の研削・製造開始
1958年	2月	東京都品川区に有限会社協立製作所を設立
1965年	5月	油圧部品の研削・製造開始
		カヤバ工業（株）（現 KYB）と取引開始
1971年	8月	茨城県協和町（現 筑西市）に茨城工場開設
1979年	5月	油研工業（株）と取引開始
	9月	不二越（株）と取引開始
1980年	7月	日立建機（株）と取引開始
1991年	6月	上海協立機械部件有限公司を設立
		川崎重工業（株）と取引開始
1992年	9月	（株）小松製作所（現コマツ）と取引開始
1993年	11月	（茨城工場）スプール専用工場完成
1996年	10月	（茨城工場）組立工場完成：バルブ Assy 製品納入開始
1997年	9月	（茨城工場）熱処理工場完成
2000年	11月	ISO9001 認証取得
2001年	7月	東芝機械（株）（現ハイエストコーポレーション）と取引開始
	10月	キャタピラー三菱（株）（現キャタピラージャパン（株））と取引開始
2004年	4月	（茨城）新工場完成：FMS 導入
	4月	三菱重工業（株）と取引開始
	4月	ハイエストコーポレーションへポンプ Assy 製品納入開始
2005年	12月	コマツへポンプ Assy 製品納入開始
		ISO9001（2000年版）更新
2006年	2月	協立熱処理工業（株）設立
2007年	9月	（茨城）新工場増設（K6 工場）
2008年	1月	資本金 9,400 万円に増資
	2月	ISO14001 認証取得
	4月	経済産業省「元気なモノ作り中小企業 300 社」に選ばれる
	6月	コマツヘフォークリフト用新バルブ Assy 製品納入開始
2009年	5月	東京工場を茨城工場へ統合
	7月	日立建機へパワーシヨベル（PS）用レギュレータバルブ納入開始
	12月	ISO14001（2004年版）更新
2010年	2月	ISO9001（2008年版）移行・更新
2011年	7月	「いばらぎ産業大賞」（茨城県知事表彰）を受賞
	8月	PS 用メインスプール増産設備（40,000 本 / 月）導入
	11月	ISO9001（2008年版）更新
2012年	2月	日立ティエラにバルブ供給開始

（資料）協立製作所提供資料により作成。

以上のような経緯による地方進出に関して、その後の事業展開との関連で重要なのは、以下の点である。第1は、上記証言にあるように、茨城進出の当初の主な目的は人手不足問題の解消にあったが、実際には進出先においても従業員の確保が必ずしも容易ではなかった点である。氏の別の証言によれば、従業員の確保が比較的容易になったのはバブル崩壊以降であり（平沢2014b、119頁）、その意味で茨城への進出は当初の目的を直ちに実現するものではなかったといえる。

しかし第2として、この移転は、事業承継とセットでみた場合に重要な意味をもっていた。さらにこの点は、冒頭で言及した野上技研の事例（平沢2019）と共通する側面としても注目できる。すなわち、両社とも創業者にゆかりのある茨城へと生産拠点の移転を実現するが、それとほぼ同時期に後継者が当社へ入社し、それ以降の事業展開におけるキーパーソンになるという点である。

協立製作所の場合、上記のように地方への工場建設を主導したのは、後に2代目社長となる高橋日出男氏であった。氏は大学卒業後、油圧ユニットメーカー（赤間製作所）に2年間勤務した後、1974年に協立製作所に入社する（高橋2009）。その際、事業承継の条件として、地方進出が重視されていた点は先にみたとおりである。また後に改めて検討するように、同社を工具研磨の下請企業（東京時代）から、茨城を拠点とした油圧機器部品のニッチトップ企業へと転換させるうえでキーパーソンとなったのが日出男氏であった。

第3は、野上技研と同様に、進出先として企業城下町日立地域への進出を意図しなかった点である。この点に関して、日出男氏は以下のように語っている（平沢2014b、118頁）。

私が「地方に出たい」と言った時に、父親は「全然知らない土地には行きたくない」ということでした。父の実家がここ（筑西市）から30分くらいのところにある農家でした。その近くで、また知り合いも何人かいたので、ここの土地を求めました。そういうわけで日立地区に行こうという考えはありませんでした。また仮にあの頃日立地区に行ったからといって、ただちに日立製作所さんと取引ができたとは思いません。地元がしっかり固まっていて、よそ者が入っていてもすぐにビジネスにつながるものではなかったと思います。

ただし、そのことは日立製作所との取引を行わないというものではない。実際、協立製作所は、日出男氏が入社する直前（1973年）に、日立製作所川崎工場からエチレン精製プラント向け超高压給油ポンプ（HPポンプ）の試作・開発を求められた。エチレンは原油から作られたナフサを超高压（3,000kg/cm<sup>2</sup>）に圧縮して作られるが、日立製作所は、その時に圧縮するピストンにそれと同じ3,000kg/cm<sup>2</sup>の圧力で潤滑油を送るポンプの開発を協立製作所に依頼したのである<sup>9</sup>。さらに日出男氏の入社後は、同製品のOEM取引を開始するに至っている。

### 1-3 石油危機以降における取引関係の拡大

以上のように、協立製作所の茨城への進出は、当初の目的（人手不足問題の解消）を直ちに実現するものではなかった。しかしここで注目すべきは、茨城への進出を契機として、同地に前工程の機械加工工場を建設したことが、同社による取引関係の拡大を可能とする基盤となったという点である。

特にそれは石油危機により高度経済成長が終焉し、受注が減少する時期に重要な意味をもった。すなわち、同社が、高度成長期後半に切削工具の研磨から油圧部品の研磨・研削加工を主な事業とする企業へ転換したことは先に述べた。その場合、この時期の取引としては、油圧機器メーカーのカヤバ工業とのそれが売り上げの9割を占めており（平沢2014b、116頁）、一社専属に近い下請関係が形成されていたとみることが出来る。

これに対して、石油危機以降においては、茨城工場（前工程の機械加工）と東京工場（後工程の研

<sup>9</sup> なお試作・開発当初、協立製作所は日立製作所との間に取引口座を持っていなかった。そのため、すでに取引関係にあった堀川実業との共同開発という形がとられた。以上、日立製作所とのHPポンプ取引に関しては、平沢（2014b）118頁および高橋（2009）による。

磨加工)とを組み合わせる形で、「一貫加工のできる企業」として他の油圧機器メーカーに営業活動を精力的に行った。ただしそのスタンスは、カヤバ工業との取引をあくまでメインとし、同社の油圧製品とバッティングしない会社のみとの取引を開拓してゆくというものであった(同上)。

その結果、1970年代末以降、油圧機器メーカー、建設機械メーカーとの新規取引が実現した。具体的には、1979年5月に油圧専門メーカーの油研工業(本社:神奈川県)、同年9月不二越(同:富山県)と取引を開始した。さらに、1980年には、当時、油圧機器の内製化に取り組んでいた日立建機の土浦工場に油圧部品の供給を開始したのである(前掲表2)<sup>10</sup>。

なお、以上のような取引関係の拡大を可能にしたもう1つの要因として、この時期にNC旋盤が中小工場に普及していった点に着目する必要がある。すなわち、NC旋盤が登場する以前は、フライス盤や旋盤などは全て手動で操作する必要があり、それらを十分に使いこなすためには約10年の期間を要したとされている。これは人手不足および技術者不足問題を抱える中小企業にとって、大きな人的・技術的制約要因となっていた。

この点は協立製作所にとっても同様であり、前述のように人集めが容易であることを期待して進出した茨城工場でも実際には人の出入りが激しく、そのため技能者が育たない状況にあった。これに対して1970年代後半以降、NC旋盤の価格が中小企業の導入しやすい水準へと下がってきていた<sup>11</sup>。

そこで、同社はNC機械を導入し、日出男氏が生産技術担当となり、同旋盤に関する生産技術を確立していった。その過程で同機械を扱える従業員が定着し始め、人手・技術者不足状況を相対的に緩和しつつ、上述のように新規取引先の確保が可能となったのである。

以上のように、1970年代後半以降における協立製作所は、(1)茨城に前工程の機械加工工場を建設するとともに、(2)NC旋盤を導入することで人的・技術的制約要因を緩和しつつ、(3)油圧部品の一貫加工をセールスポイントとして取引関係を拡大していったととらえることができる。

## 2. バブル崩壊以降における新たな事業展開

### 2-1 ニッチトップ企業への成長:「研磨の協立」から「スプールの協立」へ

そのうえで、協立製作所の経営史に関して注目すべき特徴は、バブル崩壊後の時期にむしろ油圧機器メーカーとの取引が拡大し、それ以前の時期よりも顕著な企業成長を実現した点にある。そこで本章では、バブル崩壊以降における企業成長を可能にした新たな事業展開について立ち入って検討する。

その場合、まず注目すべき点は、同社が油圧機器のメインスプール市場においてニッチトップの座を獲得し、それまでの「研磨の協立」から「スプールの協立」へと進化した点である。

なお、この点に言及する前提として、油圧システムおよび同機器に関して簡単にふれておきたい<sup>12</sup>。まず油圧システムの基本構成を示すと図1ようになる。そこにみられるように、同システムは、油圧ポンプで油(作動油)を圧縮し、その圧力エネルギーを利用するシステムである。油圧ポンプから排出された高圧の作動油は、制御弁で圧力、流量、方向を制御しながらアクチュエータに送られ、機械的エネルギーに変換される。この一連の動作にかかわる機器が油圧機器である。

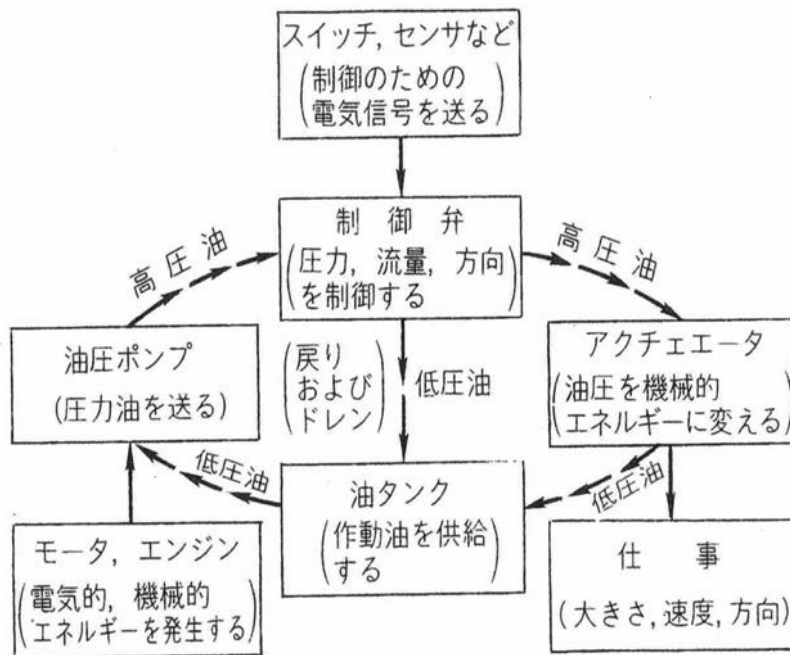
こうした油圧ユニットは、大きく分けてポンプ、バルブ、アクチュエータの3つのコンポーネントにより構成されている。このうちポンプは作動油の圧力を発生するユニットの心臓にあたる。そこで発生した圧力や方向をコントロールするのがバルブ、上述のように油圧を機械的エネルギーに変える

<sup>10</sup> ここで、国内の油圧機器メーカーについてふれておけば、兼業大手では自動車部品のカヤバ工業(東京都港区)をはじめ、川崎重工業(東京都港区)、ダイキン工業(大阪府大阪市)、不二越(富山県富山市)、東京計器(東京都大田区、旧トキメック)、島津製作所(京都府京都市)、東芝機械(静岡県沼津市)など、また専業大手は油研工業(神奈川県綾瀬市)などが存在する(金融財政事情研究会2012、36頁、同2016、38-39頁)。

<sup>11</sup> 以上、この時期の技術変化に関しては、中小企業基盤整備機構経営支援センター(2009)255-256頁による。

<sup>12</sup> 以下、油圧機器および油圧システムに関しては、金融財政事情研究会(2012)38-39頁、同(2016)41-42頁による。

図1 油圧システムの基本構造



(資料) 高橋徹『メカトロ・エンジニアリング8 油圧・空気圧』パワー社、1998年。

のがアクチュエータである。

そして、協立製作所の中核製品となるスプールは、バルブやポンプのなかに組み込まれ、作動油の油量や流路の方向を調節・制御するキーパーツであった。なお同じくキーパーツとしてはシリンダーがあるが、同社はその製造には踏み込まないスタンスをとった。その理由は、シリンダーは約6割が材料費で占められており、同社が新規参入しても得られる付加価値が少ないと判断したからである(平沢2014b、105頁)。

そうしたスタンスから、同社はポンプやバルブに組み込まれるスプールに絞る形で、ニッチトップ化を指向した。その場合、例えば油圧ショベル向けコントロールバルブでは、スプールを1台平均で9本使用する。協立製作所では、写真1にみられるように、同製品にスプリングやプラグなどを自社内でサブアッセンブルし、コントロールバルブ1台分のスプールセットとしてパッキングしたうえで出荷している。

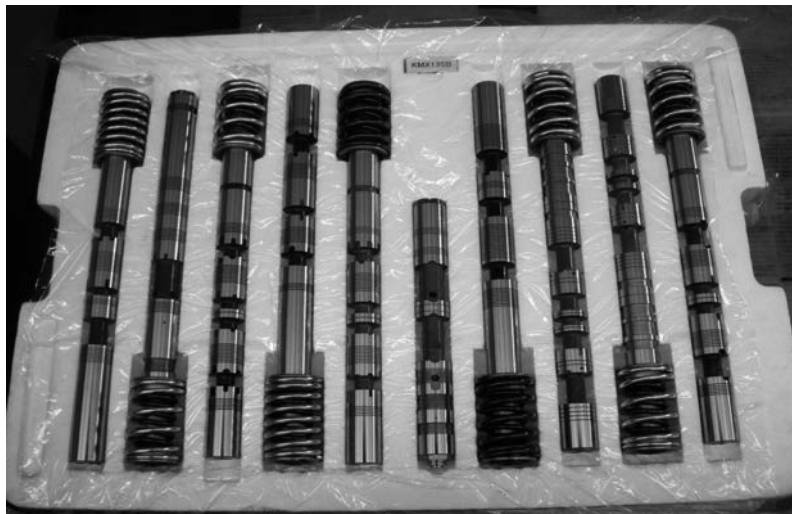
同製品は農業機械やフォークリフトなどでも使用されるが、これらの市場で世界一のシェアを持つメーカーはスウェーデンの企業である。これに対して協立製作所は、油圧ショベル向けというニッチ市場で約40%の世界トップシェアを占める点に独自性があった。

このように、同社が、従来の「研磨の協立」から「スプールの協立」へと進化しえた主な要因として、スプー生産に関する自社内一貫体制が順次整備された点をあげることができる。具体的には、スプールは<材料調達→機械加工→熱処理→研削加工>の工程を経て製造される。その場合、最終工程である研削は、創業期以来、同社が蓄積してきた基盤技術であり、同社にとって競争力の源泉であった。

それに加えて、以下の点が重要である。第1は、茨城への工場建設を契機として、同地において機械加工技術が蓄積されていったことである。第2として、その過程において、同社では、以下の証言にあるように自社独自のノウハウや生産技術を盛り込む形で工作機械のカスタマイズに取り組み、機械加工工程を進化させた点である(平沢2014b、121頁)。



写真1 スプールセット



(資料) 協立製作所提供資料。

我社の製品は大量生産ではなく、類似品の少量多品種生産です。そうすると頻繁に機械のセット替え、段取り替えがあります。例えばAというスプールを作り、続いてBというスプールを作る場合にはその都度、刃物が微妙に違うのでセット替えをします。そこで我社ではバーコードが世間に出回り始めた頃ですが、そのバーコードを使って刃物を効率よく交換して、AもBもCもDも全部作れるような工作機械にカスタマイズしました。その時には、工作機械はこの機械メーカーに、バーコードリーダーは別の会社に、その他はこっちの会社とというように分けて発注したこともあります。これらは製造特許を取れるかもしれませんが、取得したからといって今度それを管理するのに多くの費用がかかりますし、模倣を立証することは結構難しい場合があります。

なお、こうしたカスタマイズでは、協立製作所が長年蓄積した独自のノウハウや生産技術が発注先の工作機械メーカーに漏れてしまう危険性をともなう。この点に関して、ニッチビジネスを展開する同社の特徴から、以下のような基本スタンスにたっている点が注目される（平沢2014b、120頁）<sup>13</sup>。

そうしたノウハウや設計が漏れてしまう可能性はあります。これに対して製造特許によってそれを防ぐという方法が考えられます。ただし我々は隙間産業に属するので、製造特許によって重要なノウハウなどを全部公開してしまうと、逆に模倣されやすくなるというリスクもあります。他社に真似された場合に、どこでどう真似しているのか調べるだけでも大変です。ですから、極力そうした特許戦略によらず、独自のノウハウのなかに閉じ込める形でやっています。

以上のように、協立製作所は、研削加工に加えて機械加工技術も基盤技術として蓄積していった。そして、1993年には、茨城工場敷地内にスプールの専用工場を新設して生産体制を拡充・整備するに至る（前掲表2）。

さらに第3として重要なのは、スプール生産において機械加工や研削加工とともに主要な工程であった熱処理に関しても内製化を実現した点である。先に指摘したように、スプールの製造プロセスに

<sup>13</sup> 改めて言うまでもなく、本文で指摘した点は、協立製作所が特許取得を全く行わないことを意味するものではない。実際、同社は一部の製造特許を含め、その取得にも取り組んでいる。

において熱処理は、機械加工と研削加工との中間に位置する工程である。したがって、1997年の熱処理工場の設立による同工程の内製化は、スプールに関するほぼ全ての工程を自社内でスムーズに行う体制が整備されたことを意味していた<sup>14</sup>。

しかもその場合、熱処理工場とスプール専用工場のいずれもが、茨城工場敷地内に設立された点にも着目する必要がある。すなわちそれは、前章でみたように茨城への地方進出当初は東京と茨城とで機械加工と研削加工を棲み分ける形で生産していた体制から、バブル崩壊以降の時期においては茨城工場で自己完結しうる体制が構築されたことを意味していた。前掲表 2 のように、同社は2009年に東京工場を閉鎖して茨城への統合を終了するに至るが、実質的には1990年代に茨城での一貫体制を構築したとみることができる。

## 2-2 事業の多角化：油圧部品の一貫生産からアッセンブル製品製造へ

さらにバブル崩壊以降における新たな事業展開として注目されるのが、油圧ポンプとバルブのアッセンブル製品製造への進出である。それにより協立製作所は、油圧スプールにおいてニッチトップの地位を確保したうえで、同部品をキーパーツとして内装するアッセンブル分野へと事業の幅を拡大していった。こうした新たな事業への参入に至った経緯に関して、日出男氏は以下のように述べている（平沢2014b、121-122頁）。

我が社の製品が自動車部品のように数が多ければ専門の部品メーカーとしてやっていくこともあるのですが、我が社の主要製品は、車の部品が月産10万や100万個単位なのと比べて50個、100個、200個単位なのです。そうすると、そうした部品の生産だけをやっていくとどんどんと間接部門が膨れ上がってきて、最終的には規模の小さい会社とコスト競争で負けてしまいます。小さい会社というのは間接部門がなく、30～40人規模ならば社長が一人いれば全部できます。それが100～200人規模になってくると、1人じゃできないので生産管理とか品質保証などの部門を作ることになります。そうするとこれが間接部門となり固定費の増大につながります。そうすると、人数の少ない会社、間接部門が少ない会社と競争すると負けることになります。価格競争で負けるのならば、別な付加価値を求める必要があります。そこで我社は、部品製造のみでなくアッセンブルも手がけることになりました。部品の価格競争に巻き込まれないように、また次の企業成長につなげるということで、ポンプバルブのOEM生産を手がけたのです。

以上のように、それまで量産品市場とは異なり多品種少量部品のニッチ市場を拠点としてきた協立製作所の場合、同市場で今後生じうる新規参入者の台頭とそれによる価格競争を回避しつつ、同時に今後の持続的な企業成長の実現を目的としてアッセンブル分野へと参入したことがわかる。

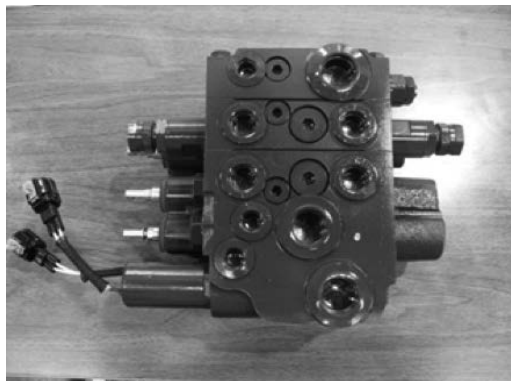
その場合、最初に手がけたのが写真 2 に例示したバルブのアッセンブル（以下、バルブ Assy と略称）であった<sup>15</sup>。具体的には、1996年に組立工場を茨城工場内に完成し、同製品の出荷が開始された（前掲表 2）。

これらの製品は、＜材料調達→機械加工→熱処理→研削→組立→性能検査→塗装＞の工程を経て製造される。こうした一連の工程においては、部品製造レベル以上に様々な副資材品の調達ノウハウが必要であり、また新たに自社製部品以外の部品をも組み合わせる生産技術とともに性能試験や塗装設備・技術を必要とする。それゆえ、以下の証言からもうかがえるように、スプールのみならずバルブ Assy においても、協立製作所の独自性を発揮しうる余地があった（平沢2014b、119-120頁、[ ]内は引用者）。

<sup>14</sup> それとともに、同社の熱処理は一般的なそれにとどまらず、快削鋼を素材とする特殊処理なども行える技術を具備するに至っており、その面でも同社の競争力の源泉の1つとなっているといえる。

<sup>15</sup> 以下、協立製作所のアッセンブル製品の説明に関しては、同社提供資料および中小企業基盤整備機構経営支援センター（2009）による。

## 写真2 バルブ・アッセンブル製品



(資料) 協立製作所提供資料。

「スプールを [手がけています]」という、スプールという部品だけ作っているかのようなイメージを与えてしまいます。部品というのは必ずライバル会社が出てきて、もしくはお客さんが自分たちで作るということもあります。これに対して我が手がけるポンプやバルブは簡単には追随できません。例えばポンプにはベアリングをはじめとして色々な副資材品をいっぱい使います。それらを安定して、しかも安く調達しなくてははいけません。つまり製品を作る技術と、多様な部品を調達する技術の両方が組み合わせられないと、うまくできないのです。もちろん油圧メーカーとか建機メーカーの大手さんは自分たちで事業部を持っていますのでそれが可能ですが、中小・中堅企業でそこまでできる会社というのは多くありません。我が社クラスの会社は日本全国で10社無いのが現状です。

さらに、以上のバルブ Assy に続いて取り組まれたのが、写真3に例示したポンプ Assy であった。なお、先にも指摘したように、ポンプは油圧システムにおいて心臓部にあたる重要度の高いパーツであった。その製造工程はバルブのそれとほぼ同じであるが、部品の集積度はバルブ以上に高いため、この技術を確認するために5年の時間を要したとされている（中小企業基盤整備機構経営支援センター2009、258頁）。

## 写真3 ポンプ・アッセンブル製品



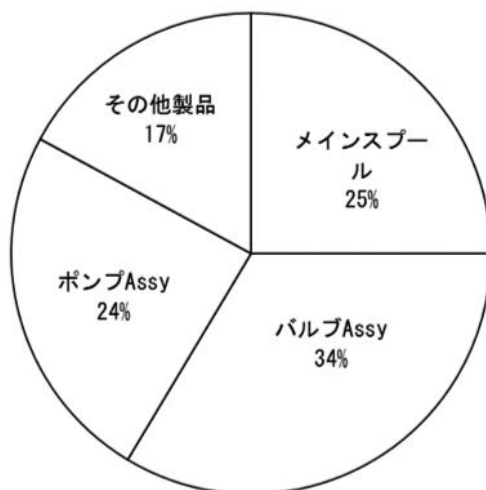
(資料) 協立製作所提供資料。

加えて、ポンプ Assy はバルブ Assy とは異なり、取引先からの依頼があり、それに対応する形で取り組むことになった事業であった。それゆえ、以下の証言にあるように依頼先とのすり合わせ調整にも時間が必要となり、ポンプ Assy が本格的に稼働し、製品の出荷を開始するに至ったのは2004年であった（平沢2014b、122頁）。

我社は後発メーカーですから、見積もりでお客さんの希望通りの値段に到達するまでに2年ほどかかりました。図面をもらって、一点一点の見積もりをやって提出するまでに半年以上かかります。それで、いったん提出してもこれではまだ高いから駄目だということになります。そういうことをずっとやっていきながらようやく価格が決まり、「さあこれからやろう」と言うことになっても、今度は今まで作っていた先発の会社があるわけです。その会社は在庫を持っているし、ラインももっていますから、そこの調整に1年くらいかかります。その間我社は、材料で鋳物を作る場合は型を作ったりしています。それで最初はすごく時間がかかりました。

こうした一連の取り組みにより、協立製作所の製品別にみた売上げ構成もバブル崩壊以降大きく変化した。その場合、バブル崩壊以前においては、上述のように油圧スプールの専門メーカーとして、同製品の売上げがほとんどを占めていた。これに対して、2012年時点における製品別売上げ比率を示すと図2のようになる。そこにみられるように、「その他製品」<sup>16</sup>を除いた場合、スプール、ポンプ Assy がそれぞれ4分の1、またバルブ Assy が3分の1を占め、同社事業の3つの柱となるに至ったことがわかる。

図2 主要製品別売上比率（％）



（資料）協立製作所提供資料より作成。

（注）2012年時点。

なお、部品・製品の販売単価でみた場合、Assy 製品の方がスプールのそれよりも高い。そのため図2において、売上額ベースでみた場合には、Assy 製品の比率がスプールのそれより高くなる点に留意する必要がある。その点を念頭におくならば、協立製作所としては、バブル崩壊以降においても、メインスプールでニッチトップの地位と評判を確保しつつ、そのうえでポンプとバルブ Assy 製品の売上増大をはかる展開を基本的な経営スタンスとしたといえよう<sup>17</sup>。

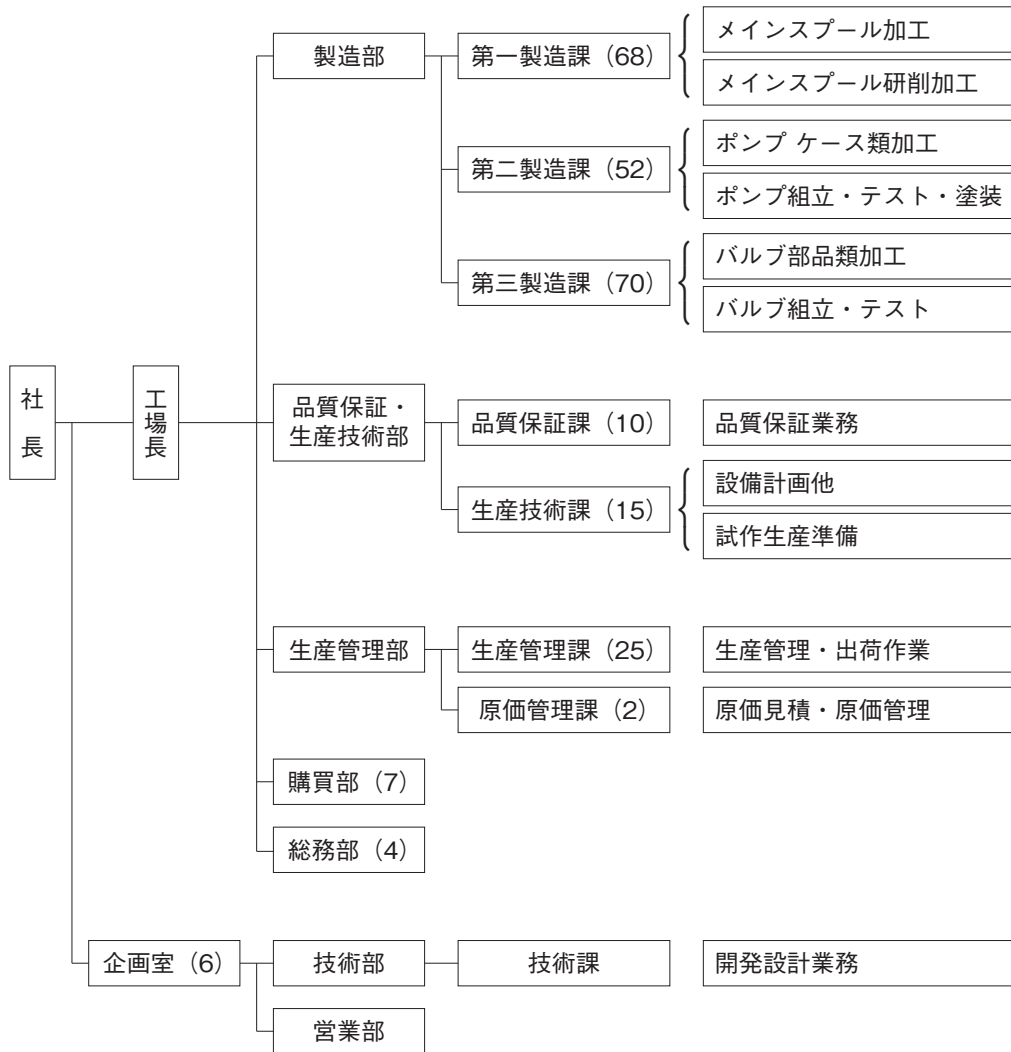
<sup>16</sup> 「その他製品」とは、メインスプール以外の油圧専用部品（ポペット、スリーブ、小スプール等）であった。

<sup>17</sup> こうした経営スタンスに関する高橋社長自身の証言については、平沢（2014b）109–111頁を参照されたい。



さらに、こうした事業の多角化に対応する形で進められたのが企業組織の拡充・整備であった<sup>18</sup>。この点に関して、図3は2013年時点における協立製作所の組織を示したものである。そこにみられるように、同社の製造部はスプール製造部門を第1事業部（68名）とし、さらに組立部門のポンプ部門（第2事業部：52名）とバルブ部門（第3事業部：70名）の3つの事業部により構成されることになった。それとともに生産技術と品質保証および生産管理業務を重視する目的から、品質管理・生産技術部（25名）と生産管理部（27名）の充実がはかられたのである。

図3 協立製作所の組織と業務



(資料) 協立製作所提供資料より作成。  
 (注) 2013年時点 (括弧内は配置人数)。

<sup>18</sup> 加えて、バブル崩壊以降の事業拡大の過程では従業員の採用を拡大していった。その場合、「バブル崩壊直後の頃で従業員が70～80人でしたが、そのうち外国人が30人くらいいました。……人が集めやすくなったのはバブルが崩壊してからです。バブル崩壊後に大企業が人を取らなくなってゆくと、だんだん我社にも直接人が来てくれるようになりました。」(平沢2014b, 119頁)という証言からもうかがえるように、この時期、かつての人材調達難は解消されつつあったことも、そうした規模拡大を可能としたといえる。

### 2-3 取引関係の多角化と企業成長

以上のように、この時期の協立製作所は、工具の研削加工から油圧部品の研削加工をへて、スプール加工、バルブ Assy、ポンプ Assy の3事業を柱とする油圧製品の加工組立企業へと進化したといえる。

さらにこの時期の経営展開に関して注目されるのは、同社がスプールに関しては自社ブランドの確立を重視したのに対して、Assy 製品に関しては自社ブランドによる展開ではなく OEM 製品の組立てに特化した戦略をとった点である。その主な理由は、主要な取引先である建機および油圧メーカーの油圧事業部との競合と、自社ブランド構築にともなうサービスや営業拠点の整備等にかかる大幅な固定費増大を回避する点にあった。

しかしながら、その一方で、以下の証言にみられるように、たんに相手先から貸与された図面どおりに製造するのにとどまるのではなく、(1) OEM 生産をより円滑に立ち上げるために自社の設計能力の充実化に取り組むとともに、(2) 取引先の製品開発過程に積極的に関与する提案型の営業をしながら取引関係の強化をはかっていった点にも注目する必要がある<sup>19</sup>。

我社は自社ブランドの製品は何も作っていません。OEM 製品の組立てに特化しています。そして、これらの製品を受注する際に設計の者がいないとお客様に有効な提案ができないということで、技術部に3名を配置しています。…よく色々な人に「なぜ自社ブランドを出さないのか」と尋ねられますが、理由は簡単で「自社ブランドを出すと、油圧メーカーやコマツ、日立さんなどの油圧事業部と競合することになってしまうから」です。それで我社は自社のブランド製品を出さず、あくまで OEM に徹しています。OEM はお客様の図面で作るだけなので付加価値は低いのですが、我社では設計者3名を抱え、彼らをお客様のところに2～3年ほど行かせて、その設計技術を学ばせています。そしてお客様との共同開発のなかで、提案型の営業をしながら取引関係の強化をはかっています。

さらに注目されるのは、バブル崩壊を契機として取引関係が大きく拡大するに至った点である。その要因としては、第1に、バブル崩壊後の景気後退局面において、それまでメインの取引先として販売高の約9割を占めていたカヤバ工業からの受注が激減したことがあげられる。

具体的には、スプール取引に関して、バブル崩壊以前にはカヤバ工業向けに約2万本/月を出荷していた。ところがバブルの崩壊により、取引数はそれまでの半分以下の水準である8千本/月へと急落した。さらに、カヤバ工業がスプールを内製化するに至ると、取引数は4千本にまで低下した。そこで、協立製作所としては、こうした事態を打開するために、今まで以上に新たな取引先を獲得する必要があったことによる。

その一方で、第2として、以下の証言にみられるように、バブル崩壊後に従来の系列的な取引関係が弛緩するなかで、協立製作所にとって新たな取引関係を結びやすい状況へと外部環境が変化した点にも注目する必要がある（平沢2014b、116～117頁）。

最初はカヤバ工業さんとの取引をメインにして、その後はカヤバ工業の油圧とバッテリーしない会社とのみ取引をしていました。その方針が大きく転換したのはバブル崩壊以降です。それ以降になると、ほとんどの親会社が協力会社の面倒を見られるだけの余裕がなくなり、系列関係

<sup>19</sup> 以上、同社のOEM戦略に関しては、平沢（2014b）111頁による。また設計能力を強化するために技術課を設立（前掲図3）した経緯に関して、高橋日出男社長は以下のように証言している。「我社では技術課になりますが、一人を中途採用し、彼を取引相手先に半年くらい行かせて、基本的なことを全て教わってこさせました。あとは3年か4年前に新卒で採用した者を、東芝機械さんへ2年間設計に行かせました。OEM製品を作る場合には、自分たちで色々な提案をできる力が無いと駄目です。何かトラブルがあった時にその問題点を見つけるには製造の人間だけでは無理で、きちんとした技術の裏付けをもったある程度の専門家を技術スタッフとして用意していないと、なかなか話が円滑に進みません。」（同上、123頁）。

とか下請関係とかが非常に希薄になりました。我社の取引関係も同様で、メインの取引以外の開拓が必要になりました。……バブル崩壊というのは大変な出来事でしたが、従来の固定的な枠組みが崩れることになり、結果的には我社の取引相手を拡大することにつながりました。もしバブル崩壊がなければ、そうした変化はなかったと思います。

およそ以上のような状況を背景として、まずは1991年の川崎重工との取引を皮切りに、1992年に小松製作所（後にコマツ）との取引が開始された。さらに Assy 製品を手がけるようになった後には、2001年に東芝機械（油圧機器事業部）およびキャタピラー三菱、2004年に三菱重工業（相模原製作所）およびハイエストコーポレーション、2005年（ポンプ製品）および2008年（バルブ製品）にコマツ、2009年に日立建機というように、次々と取引先を拡大していったのである。

ここで、2012時点における協立製作所の主要取引相手別の売上構成比を示すと、図4のようになる。なお、1980年代までに関しては、その9割をカヤバ工業との取引によっていた点は先に指摘した。これに対して同図にみられるように、それ以降になると取引関係の多角化を反映して、主要取引先4社がほぼ均等に2割前後（17～26%）を占める構造へと大きく変化するに至ったことがわかる。

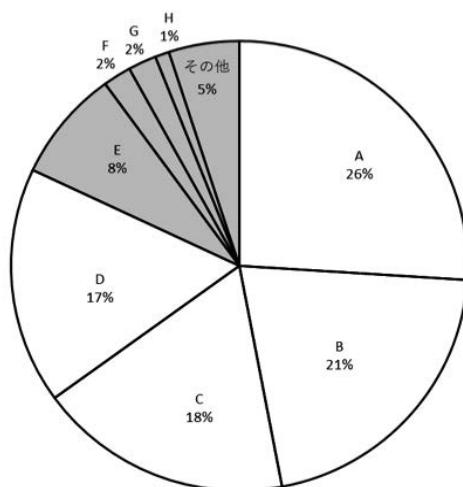
しかも、図4においてカヤバ工業との取引は主要取引先の1つではあったが、第1位の取引先というわけではなかった。その意味で、協立製作所の取引関係は、1980年代までの一社専属的なそれから、質的にも大きく転換したといえよう。

さらに、こうした多角化方針は、熱処理工程に関してもみることができる。その場合、協立製作所が1997年に熱処理工場を完成させ、加工から組み立て工程に至る一貫生産体制を整備した点については先に指摘した。これに対して同社は、2006年に熱処理工程を協立熱処理工業として分社化した。その概要を示すと表3のようになる。

表に示した設備による分社会社の熱処理が、これまでと同様に協立製作所の一貫体制を支えることに変わりはなかったが、それに加えてこの分社化は、同工程に関しても周辺地域（日立や水戸）との取引開始とその拡大を意図したものであった（平沢2014b、105頁）。

以上のように、バブル崩壊以降における協立製作所は、（1）油圧製品のスプールに関してはニッチトップメーカーとしての地位と評判を確保しつつ、（2）バルブとポンプの組立分野にも新たに参入し OEM 供給に特化した戦略をとるとともに、（3）積極的に提案型の営業を展開することで取引

図4 主要取引相手別売上比率（%）



（資料）協立製作所提供資料より作成。

（注）2012年時点。

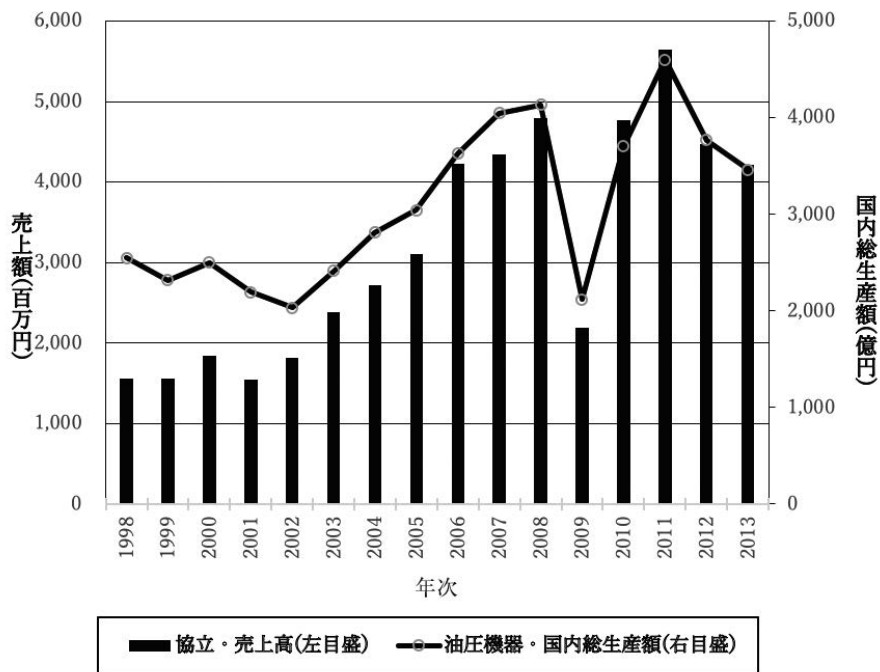
表3 協立熱処理工業・会社概要

会社名	協立熱処理工業（株）
設立年	2006年2月
住所	茨城県筑西市三郷（協立製作所内）
代表者	坂口哲郎
従業員数	15名
営業品目	金属熱処理加工、ガス浸炭焼入、焼入・焼戻し、ガス軟窒化、真空熱処理、シャフト自動矯正、ショット、エアブラスト処理
主要設備	ガス浸炭焼入炉 4基 ガス浸炭焼入軟窒化兼用炉 1基 真空熱処理炉（焼入れ焼戻し） 1基
備考	24時間全自動運転体制
	ISO9001 認証取得（2002年11月）

（資料）協立製作所提供資料および同社ホームページ<http://www.kyoritsu-ss.co.jp/blog/>（2019年6月21日）より作成。

（注）主要設備：2013年時点、代表者、従業員、営業品目：2019年時点。

図5 協立製作所売上高と日本国内油圧機器総生産額の推移



（資料）協立製作所提供資料、帝国データバンク『企業名鑑』各年版、経済産業省『生産動態統計・機械統計編』各年版より作成。



先の開拓・拡大をはかっていったととらえることができる。

そこで、このような新たな事業展開を推進した時期の同社売上高と、日本国内における油圧機器総生産額の推移をみたのが図5である。協立製作所の売上は、1990年代前半期に12～13億円の水準で推移した（平沢2014b、108頁）。続いて1998年から2002年にかけては、国内の油圧機器生産額が2,550億円から2,035億円へと傾向的に低下してゆくなかであって、同社の売上は15.6億円から18.1億円へと増大した。

しかしながら、同社の成長が顕著になったのは2003年からである。同年から2008年にかけて、国内の油圧機器の生産が停滞から上昇基調へと転ずるなかで、同社の売上も23.9億円から48.0億円へと倍増した。これは、この時期増産に転じた国内油圧機器メーカーからの発注の増大に協立製作所が適応し得た結果といえるが、同時にそれまでの部品だけを製造する部品専門メーカーから脱皮して、バルブやポンプ Assy の OEM 生産を手がけるなど、取引先の拡大による受注増大がもたらした結果でもあったととらえることができよう<sup>20</sup>。

### 3. バブル崩壊以降における海外展開

#### 3-1 中国（上海）における現地子会社の設立

以上、前章では、バブル崩壊以降における企業成長を可能にした新たな事業展開について検討してきた。これに対して本章では、この時期の企業成長を支えたもう1つの要因として、海外現地子会社の設立とその事業展開について検討することにした。

協立製作所は、1991年に上海市松江工業区に、海外現地子会社として上海協立機械部件有限公司（以下、上海協立と略記）を設立した。表4は、その概要を示したものである。その場合、まず第1に注目されるのが設立時期である。日本企業の海外事業展開は1985年のプラザ合意以後の円高を契機と

表4 上海協立機械部件有限公司・会社概要

住 所	上海市松江工業区東部新区新飛路
設 立 年	1991年6月（外資系企業登録番号69）
建 築 面 積	3,300㎡
資 本 金	110万 US ドル
理 事 長	高橋日出男
総 経 理	張惠強
従 業 員	28名
売上構成比	日本協立製作所向け（10%）、上海進出日系メーカー向け（40%）、欧米メーカー向け（50%）
主要取引先 および部品	協立製作所：アウトレットハウジング、ブラケット 上海ナプテスコ：プレーキバルブ用ピストン、スプール、プラグ 米国 HUSCO：インレットハウジング、ボディ 仏国 TOKHEIM：カムリング、ローター、シャフト

（資料）協立製作所提供資料より作成。

（注）2013年時点。

<sup>20</sup> なお、図5に明らかのように、同社の業績はリーマンショックの影響により2009年に急落した。しかし、2009年10月に中国が3ヶ年にわたり総額4兆元の公共事業を発表し、それを契機として中国における油圧ショベルを中心とする需要が増大するなかで、同社の業績もV字回復を上げた。しかし2011年の東日本大震災により茨城工場が被災し、再び業績は低下した。また上述の中国による大型公共事業が終焉するのにもない、同社の売り上げも最高を記録した2010年に比べて、それ以降減少傾向にあることがわかる。

して積極化した。特に中小企業においては1990年代後半以降、進出企業数が増大していった（中小企業庁2008、同2009）。

その一方で、常陽地域研究センターの調査によれば、この時期の茨城県に関しては、第2次産業比率（37.3%）では全国平均（26.5%）と比べ高い位置にあるものの、海外進出比率（0.6%）は全国平均（2.3%）より低い水準にあったことが明らかにされている<sup>21</sup>。

また、企業城下町型産業集積地域として知られる日立地域に着目した場合、協立製作所と同じ上海市松江工業区へ進出した中小企業として亀屋工業所と那珂製作所がある<sup>22</sup>。両社は日立地域下請企業の海外展開における先駆として位置づけることができるが、上海に現地子会社（上海亀屋電気、上海坂井塑料成形）を設立したのは、それぞれ1995年、1996年であった。

海外事業展開をめぐる以上の状況を踏まえた場合、協立製作所のそれは、海外進出比率が相対的に低い茨城県にあって、また日立地域の動向と比べても早い時期における進出であったとみることができよう<sup>23</sup>。

さらに第2として、その展開は、（1）国内生産設備の海外移転とそれによる国内生産の縮小を意図したものではなく、また（2）取引先の海外進出に追随したもの、あるいは（3）取引先からの要請に対応した進出とは異なっていた。

ちなみに、上述の常陽地域研究センターの調査によれば、この時期、茨城県内に立地する中小製造企業のうち、既に海外進出している企業の約3分の1が取引先からの要請を受けて進出したとされている（常陽地域研究センター2012、図2-7）。この点は、先に例示した日立地域下請企業の海外展開においても同様であり、上海亀屋電気、上海坂井塑料成形とも、主要取引先である日立製作所上海工場の設立（1995年12月）に呼応する形で設立されたものであった<sup>24</sup>。

これに対して、協立製作所の進出は、以下のような理由によるものであった（平沢2014b、126頁、（）内は引用者）。

実は、ここ（茨城工場）でもし人を集めることができ、工場の拡張が順調にいったら、多分上海への進出など考えなかったと思います。ところが私が茨城に来てから7、8年後に土地の用途変更があり、ここが市街化調整区域に入り、工場の操業あるいは増築が制約されるかもしれないということになりました。私も色々手を尽くし、なんとかやっつけていけることになるまでに2年半もかかりました。私が39歳くらいの時ですが、こうした状況に嫌気がさして、このような状況が続くのなら、私が60歳を超えた頃にはこの仕事を辞めなくてはならないかと思うくらい悲観しました。……それで、どうせリスクがあるのなら、日本でいつ建築許可が下りるかかわからないのをじっと待つだけではなく、同時並行して中国への進出を考えるようになりました。

以上の引用からもうかがえるように、同社の場合は、茨城での企業成長にともなう制約要因であった人材の調達難および工場の拡張制限をクリアするために海外展開に踏み切ったといえる。これに対して、新たな進出先としては日本国内他地域の工業団地等も考えられるが、この点に関して同社は以下のような認識に立っていた（平沢2014b、127頁）。

<sup>21</sup> ここで海外進出比率は、2009年時点における海外進出企業数／事業所総数（従業員10人以上）を算出したものである。以上、調査結果については、常陽地域研究センター（2012）17-24頁による。

<sup>22</sup> 亀屋工業所は1939年創業で、本社は日立市神峰町にあり、洗濯機、衣類乾燥機、食器洗い機等の電気制御部品および小型精密モータ、小型ポンプ等の開発、製造、販売を主要な事業とする。また那珂製作所は那珂市鴻巣にて1967年に創業し、1971年以降は家電部品（洗濯機、掃除機等）のプラスチック射出成形を主要事業とする。同社は2001年に株式会社泉製作所と合併し、その工場は泉商事株式会社第二工場へと改名された。

<sup>23</sup> なお、同社の中国における外資系企業登録番号は69番であった（表4）。

<sup>24</sup> 以上、『日経産業新聞』1997年2月26日による。

我々のようにいつも人手不足で困っているような会社が、山形とか岩手といった東北の工業団地に入ったとします。ところがその団地に後から大企業が入ってくるとします。大企業が入ってくると、福利厚生などの面で中小企業はかなわないので、結局働き手がそちらに流れてしまう。それで、地場企業が疲弊しているという事例がありました。それでどうせ苦勞するのならば、いっそのこと中国へ出ようということを考えました<sup>25</sup>。

### 3-2 現地販売拡大への方針転換

およそ以上の経緯により、協立製作所は、東京から茨城への進出を経て、1990年代以降になると茨城と上海での生産体制の構築へと転換していったととらえることができる。

その場合、進出当初、上海協立はコストメリットを活かした部品加工を行い、それらを全て日本へ輸出し、本社が品質保証をしたうえで販売した。これに対して茨城の工場は、付加価値の高い製品の製造を担うという形で両者の棲み分けが行われていた。

ところが、こうした関係に転換を迫る重要な契機となったのが、1998年に生じたアジア通貨危機であった。具体的には、同危機の影響により上海協立が担う部品への受注量が激減し、日本本社から上海協立へのオーダーが皆無となる事態が生じたのである。

これを契機として、(1) 日本本社向けの目標比率を従来の100%から20%へと変更したうえで、(2) 残りの80%については現地営業により本社以外の取引先を精力的に新規開拓し、現地販売の自由度を大幅に拡大する方針へと転換した。この現地取引関係の拡大に関して、高橋氏は以下のように証言している(平沢2014b、128頁)。

最初は、私の関係で、アメリカのメーカーをお客さんから紹介してもらいました。「今度こういう会社ができるから部品の供給をしてほしい」と言われて、アメリカのメーカーと取引が始まりました。なお上海には、その昔、油圧局という役所がありました。中国語では液圧と書きますが、そこが民営化されて上海液圧駆動総公司になりました。精密部品を調達するために世界中の人たちが上海に来ると、まずこの上海液圧を表敬訪問します。訪問した際に、精密部品を作るところを紹介してほしいと言うと、我社は進出が早かったこともあり、大抵は我社を紹介してくれます。フランス、デンマーク、オランダ、スペインの会社は、皆そこを紹介してくれました。

以上の証言からもうかがえるように、先の方針転換による取引関係の多角化は、協立製作所が日本の中小製造企業のなかでは比較的早い時期に上海で現地化していたこともメリットとして機能したといえよう。

その結果、上海協立は、日本の油圧機器メーカー(ナブテスコ)の子会社である上海ナブテスコとの間でプレーキバルブ用ピストン、スプール、プラグなどの取引を開始するとともに、フランスTOKHEIMとは軽油・ガソリンを給油する際に使用する業務用給油ポンプ向けコアパーツ(カムリング、ローター、シャフト)を、またアメリカHUSCOとはインレットハウジング、ボディ部品等の取引が実現するに至った<sup>26</sup>。

以上により、上海協立の取引先は、前掲表4に示したように、日本本社向けは10%にまで低下する一方で、同地に進出した日系メーカー(売上比率40%)にとどまらず、欧米メーカー(同50%)にも拡大した。このように、協立製作所の海外事業展開は、当初の目的である日本(茨城)での成長制約要因を緩和するだけでなく、現地進出企業との取引拡大を実現することによっても、同社の企業成長を支える役割を果たすに至ったといえよう。

<sup>25</sup> さらに進出先を上海としたのは、現地工場を立ち上げるにあたり、「昔我社に勤めていた優秀な中国人が当地にいたから」であったことによる。なお、上海協立の設立は2人の中国人により行われたが、その2人はともに協立製作所茨城工場にかつて勤めていた人物であった(以上、平沢2014b、125頁)。

<sup>26</sup> 以上の主要取引以外では、風力発電用の部品を同地で作り、ヨーロッパ(デンマーク)へと輸出している。

## おわりに

本論文では、茨城（筑西市）に生産拠点を置き、ニッチトップ型中小企業として独自の活動を展開してきた協立製作所を事例に取り上げ、その地方移転と国内および海外における事業展開について明らかにしてきた。それらの知見をもとに、協立製作所がニッチトップ型企業として歴史的にどのように進化をとげてきたのかについて、簡単にまとめると以下ようになる。

まず重要なのは、第1章でみたように、切削工具の研磨企業として出発した同社が、油圧部品の切削を新たに手がけたことである。それにより、前者の事業のみに依存していた場合に生じたであろう倒産の危機を回避するとともに、油圧部品加工の専門企業として再出発する足がかりを得たといえる。そのうえで1970年代初頭に東京から地方への工場移転を契機として油圧部品の一貫加工体制を整備することで、石油危機後の経営安定を実現して同社発展の基盤を形成した。

しかしながら、同社が、それまでの一社専属的な下請型事業展開から、ニッチトップ型企業のそれへと本格的に転換するに至るのは、バブルが崩壊した1990年代以降であった。この点、第2章でみたように、日本国内においては、(1)油圧機器のメインスプールというニッチ市場においてトップシェアの座を獲得することで、ニッチトップ型企業としての評価を確立するとともに、(2)部品の加工のみならず、自社のスプールを採用した油圧バルブならびにポンプ製品の組立てを新たに手がけることで事業の多角化と取引関係の拡大をはかった。

さらに海外展開においては、第3章でみたように、同地域内の中小製造企業のなかでは相対的に早い時期に、中国へ現地工場を設立した。しかもその進出は、国内生産設備の海外移転による国内生産の縮小を意図したのではなく、また取引先からの要請に呼応する形で進出した下請企業とも異なり、日本国内における生産拡張の制約を克服するとともに、現地での新たな取引関係の形成・拡大を意図した主体的で積極的なものであった。

およそ以上の国内および海外における新たな事業展開の結果、協立製作所は、日本経済がバブル崩壊以降、「失われた10年」といわれる停滞局面にあるなかで、むしろそれ以前より高い企業成長を実現するに至った。しかもその場合、同社は茨城県筑西地域を拠点とする基本スタンスを保持し続けており、その意味で地域に根ざしたニッチトップ企業として発展してきたといえよう。

以上を踏まえ、本論文の最後に、協立製作所による事業展開の特徴を、同じく茨城を代表するニッチトップ型中小企業である野上技研のそれと比較すると表5のようになる<sup>27</sup>。

そこにみられるように、両社とも、創業者からの事業継承と大都市からの地方移転を契機として独自の生産体制を構築し、それをもとにニッチトップ型中小企業へと転身するに至った点、さらに提案型営業に取り組み、取引関係の拡大・多角化に務めることで持続的な企業成長を指向している点で共通した特徴を有している。

その一方で、国内の移転先を活動拠点としながらも、事業展開の基本スタンスとしては、野上技研が自社製品の製造販売を基本とするのに対して、協立製作所はOEM供給に特化している点で大きく異なる。また海外事業展開に関しても、野上技研が輸出を基本とするのに対して、協立製作所は現地子会社による活動を積極的に展開している点で対照的といえる。

もちろん、本論文は、両社のうちどちらが理想型かといった議論を意図するものではなく、むしろ

<sup>27</sup> ここで野上技研およびその事業展開に関して簡単に紹介するならば、同社は精密研削、精密プレス加工、同金型の設計・製造を主要事業とする。1970年に目黒にて創業し、1987年に茨城（常陸大宮）に工場を移転し、以後同地を拠点として事業活動を展開するに至った。工場移転とほぼ同時期に創業者の長男（野上良太氏）が入社し、良太氏が中心となって新規事業（精密プレス事業）に取り組み、自社製品を開発・製造・販売することでニッチ市場を開拓してニッチトップ企業として発展するに至った。その意味で、同社は、創業者から2代目へと事業継承を実現し、2代目が中心となって1990年代に「第2の創業」を実現した企業でもある。さらに同社は、上記3つの事業を基盤としてソリューション事業を展開するに至っており、その観点から提案型営業を重視している。海外展開にあたっては、現地子会社の設立には慎重であり、常陸大宮を拠点とするスタンスは保持しつつ、欧米におけるニッチ市場の開拓を積極的に行い、輸出による販路拡大に取り組んでいる。以上詳しくは、平沢（2019）を参照されたい。



表5 茨城におけるニッチトップ型中小企業の比較－共通点と相違点－

項 目	協立製作所	野上技研
ニッチトップ製品の存在	○	○
事業承継	○	○
大都市からの地方移転	○	○
事業展開の基本	OEM	自社製品の製造販売
提案型営業	○	○
現地子会社の設立	○	×

事例の豊富化によりニッチトップ企業の多様な存在を明らかにすることに主眼がある。こうした視点に立った場合、今後の地域経済の再生・活性化にとって、(a) 企業城下町のなかにあつて経営革新により自立化を進める下請企業や<sup>28</sup>、(b) 同地域内にありながらも独自の企業活動を展開する独立系企業<sup>29</sup>などととも、(c) 企業城下町型産業集積の周辺にあつて、そうした立地条件に制約されない形で革新的な企業活動を展開する協立製作所や野上技研のようなニッチトップ型企业も、新たなキープレイヤー＝地域貢献型企业としての役割を担うことが期待されているといえよう<sup>30</sup>。

#### 参考文献

- 植田浩史 (2004) 『現代日本の中小企業』 岩波書店  
 橋川武郎 (2007) 「地域経済活性化への応用経営史的アプローチ」(『企業研究』12号)  
 金融財政事情研究会 (2012) 『第12次業種別審査事典』第5巻、きんざい  
 金融財政事情研究会 (2016) 『第13次業種別審査事典』第5巻、きんざい  
 経済産業省『生産動態統計・機械統計編』各年版  
 後藤康雄 (2015) 「我が国のニッチトップ企業のマクロ的概観」(『経済のプリズム』142号)  
 常陽地域研究センター (2012) 「海外進出に挑む中小製造業」(『JOYO ARC』2012年4月号)  
 高橋徹 (1998) 『メカトロ・エンジニアリング8 油圧・空気圧』パワー社  
 高橋日出男 (2009) 「茨城への道」(1)～(4)(協立製作所「会社ヒストリー」<http://www.kyoritsu-ss.co.jp/blog/> 2013年6月4日)  
 高橋日出男 (2010a) 「創業への道」(1)～(5)(同上)  
 高橋日出男 (2010b) 「油圧との出会い」(1)～(2)(同上)  
 中小企業基盤整備機構経営支援センター (2009) 『中小製造業の技術経営に関する調査研究報告書』  
 中小企業庁 (2008) 『中小企業白書』2008年版、ぎょうせい  
 中小企業庁 (2009) 『中小企業白書』2009年版、経済産業調査会  
 難波正憲・鈴木勘一郎・福谷正信 (2013) 『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂  
 平沢照雄 (2014a) 「<地域に拘る企業>の創業理念と経営改革－多摩川精機の取り組みを事例として」

<sup>28</sup> その一例として平沢 (2017a) を参照されたい。

<sup>29</sup> その一例として平沢 (2017b) を参照されたい。

<sup>30</sup> 地域経済の発展期に機能し、地域内に蓄積されてきたメカニズムが、外部環境の変化に適応できず停滞する状況を「地域的ロックイン」(regional lock-in)と呼ぶことがある。Martin と Sunley は、他地域からの工場移転が移転先に新たな産業や技術を搬入することとなり、こうしたロックインからの開放＝新たな発展経路を創出する源泉の1つとなることを指摘している (Martin and Sunley 2006, pp.419-420)。協立製作所および野上技研の事業展開は、そうした可能性を内包する事例として注目することができる。

（『経営史学』49巻2号）

平沢照雄（2014b）「オーラルヒストリー 茨城におけるものづくり企業経営史－協立製作所・高橋日出男社長に聞く」（筑波大学『経済学論集』66号）

平沢照雄（2017a）「企業城下町日立における自立指向型中小企業の産学官連携と海外事業展開－スターエンジニアリング社の取り組みを事例として」（『国際日本研究』9号）

平沢照雄（2017b）「企業城下町日立における独立系中小企業の製品開発と事業展開－TMP社の取り組みを事例として」（筑波大学『経済学論集』69号）

平沢照雄（2019）「ニッチトップ型中小企業の地方移転と事業展開－野上技研株式会社を事例として」（筑波大学『経済学論集』71号）

藤本武士・牧田正裕（2015）『グローバル・ニッチトップ企業の事業戦略』文理閣

細谷祐二（2014）『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房

細谷祐二（2017）『地域の力を引き出す企業』筑摩書房

Ron Martin and Peter Sunley（2006）, Path dependence and regional economic evolution, *Journal of Economic Geography* 4（6）

[付記] 本論文の作成にあたり、聞き取り調査、資料提供、事実確認にご協力くださった株式会社協立製作所および同社社長高橋日出男氏に対して記して感謝の意を表したい。また本誌査読担当の方々から貴重なコメントを賜った。なお本研究は、日本学術振興会（JSPS）科研費（課題番号18K01718）の助成を受けた研究成果の一部である。