

中小企業動向 トピックス

付加価値創出に必要な能力とは ～新たな価値創造に成功した中小中間財メーカーの事例から～

日本の中小企業はこれまで、製造現場を中心とした継続的なコスト低減によって、「安くても良いものを作る」能力を強みとして付加価値を確保してきました。だが近年、それだけでは付加価値の確保が難しくなっているのが現状です。

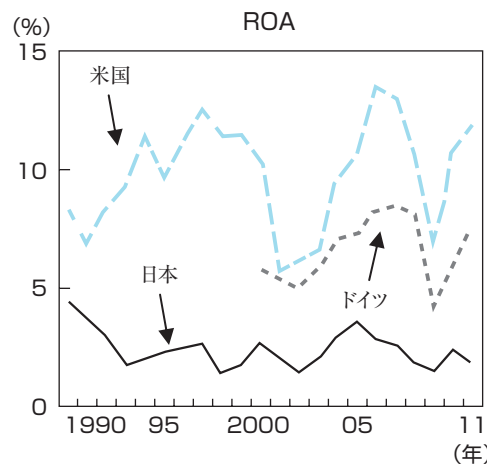
そこで、本稿では、日本の中小企業がこれまでとは異なる新たな価値創造を実現するために必要な能力とは何か、中小中間財メーカーを事例に採りあげて考えてみましょう。

なぜ新たな価値創造が必要なのか

日本の中小企業にとって、なぜ新たな価値創造が必要なのでしょう。それは、日本の中小企業の利益率が構造的に低い点にあります。図表-1は、中小製造業のROA（総資産利益率）を国際比較したものです。これをみると、米国、ドイツの中小製造業と比較して、日本の中小製造業のROAは極めて低い水準にあることがわかります。

日本の中小企業の収益性が低い原因は、どのようなものなのでしょうか。内閣府「平成25年度年次経済財政報告」では、原因として、企業間の資源配分の非効率性等により「過当競争」が生じていること、そして企業の横並び志向のため「製品の差別化」が進んでいないことなどを挙げています。つまり日本の中小企業は、製品の差別化ができず、熾烈な価格競争に陥っており、利益の確保が困難な状況にあるといえるでしょう。

図表-1 中小製造業のROA 国際比較



(注) 1. (右) 財務省「法人企業統計年報」、U. S Census Bureau “Quarterly Financial Report”, European Committee of Central Balance Sheet Data Offices “Bach Database” により作成。

2. ROA = 税引前当期純利益 / 総資産にて算出。

3. 日本の値は年度。

(出所) 内閣府「平成25年度 年次経済財政報告」

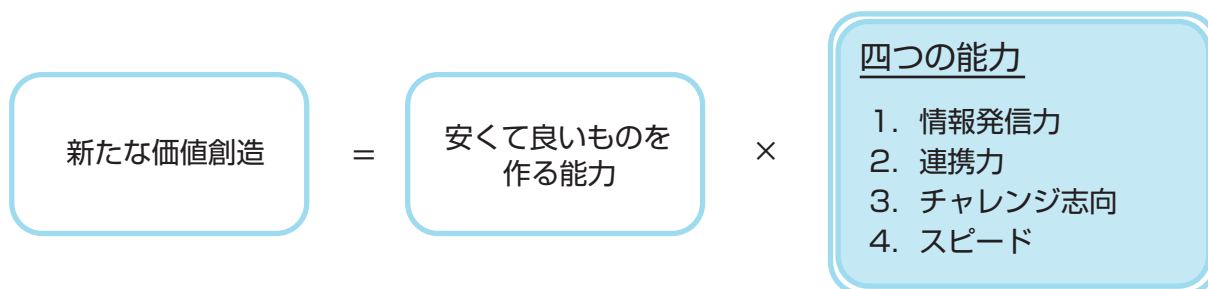
新たな価値創造に必要な四つの能力

では、中小企業が新たな価値を創造するためにはどのような能力が必要なのでしょう。こうした問題意識を踏まえて、筆者等は2013年度に調査を実施しました。

その結果、新たな価値創造を実現した中小企業は、安くてよいものを作る能力に、四つの能力のいずれか、または複数の能力をかけあわせていることがわかりました。四つの能力とは、(1) 情報発信力、(2) 連携力、(3) チャレンジ志向、(4) スピードです(図表-2)。

以下、四つの能力について、企業事例を引用しながら、それぞれ具体的にみていきましょう。

図表-2 新たな価値創造に必要な四つの能力



情報発信力

多くの企業にみられたのが、情報発信力です。ここでは典型的な事例として、A社を紹介します。

- ✓ A社は、プレス金型の製造やプレス・板金加工等を手掛ける中小企業である。2012年に自社初となる消費者向け商品を開発した。A社が開発した商品は、特殊なスマートフォン(iPhone)ケースであり、iPhone本体を覆うケースと自由に回転・移動するカバーにより、iPhoneをヌンチャクのように振り回すことができるようになっている。
- ✓ この商品が売れた理由は、そのコンセプトの面白さだけではない。動画投稿サイトやクラウドファンディングを活用した独特の情報発信・収集を行い、多くのファンを獲得したことが大きな理由である。A社では、動画共有サービスのYouTube上で、試作段階のものを公開して改良に向けた意見を募ったり、商品の耐久性試験や量産ラインの様子を公開するなど、普段は一般の人の目に触れることの少ない「ものづくりの現場」についても情報を発信し、世間の注目を集めた。
- ✓ さらにA社では、クラウドファンディングも効果的に活用した。クラウドファンディングを活用することでA社では、資金調達とともに、一般の人々からの反響を発売前に把握し、投資金額や生産量を調整するなど、リスクを最低限に抑えることに成功した。
- ✓ このように、A社では、最新の情報ツールを活用して、自社製品、さらには自社そのものの情報を積極的に発信している。それによって、新製品自体の売り上げだけでなく、本業であるB to Bのビジネスでの販路拡大にも繋げている。

連携力

「連携力」を強みとすることで、新たな価値創造を実現した事例もあります。こうした企業は、異業種や大学、公的機関など、自社とは異なる多様な先と積極的に連携することで、新たな価値創造を実現しています。

- ✓ 板金加工を手掛けるB社は、産学官連携による新事業への進出や、地域の工場資源を活用した環境・社会貢献活動、将来のものづくりを担う子供たちへの体験学習、デザイナーとの異業種コラボレーションなど、従来の下請け仕事をこなす町工場のイメージを超えた様々な連携プロジェクトを展開している。これら一連の取り組みを、同社は、新事業開発や新規取引先獲得、従業員教育などを目的とした重要なプロジェクトとして位置づけている。
- ✓ 様々な連携のなかで、特に注目されているのが、深海探査艇「江戸っ子1号」の開発プロジェクトである。同プロジェクトは、東京下町の中小企業が中心となり、2009年にスタートしたもので、大学や公的機関とも連携しながら、従来よりも大幅に低コストで深海探査を実現できる探査艇の開発に成功した。
- ✓ こうしたプロジェクトは、将来的には製品の売上也当然期待するところではあるが、プロジェクト自体が世間から注目されることで、参加各社の知名度やイメージの向上、技術力のPRにも大きく寄与している。実際に、これらのプロジェクトはメディアでも頻繁に取り上げられ、それをきっかけにB社への引き合いが増加し、本業での新規顧客開拓に成功している。

チャレンジ志向

経営者や従業員、さらには社風そのものがチャレンジ志向なことも、新たな価値創造につながっています。

- ✓ 京都市にあるC社は、光造形や真空注型による工業製品の試作品製造を主に手掛けている。同社が取り組んだのが、「心臓シミュレータープロジェクト」である。心臓シミュレーターは、3Dデータと光造形技術を用いることで、内部の構造まで正確に再現した心臓模型で、しかも軟質な素材を用いることで、実際にメスを用いて切開することが可能になっている。
- ✓ 心臓シミュレーターの開発はもともと、独立行政法人国立循環器病研究センターが、心臓手術の術前シミュレーション用に、高精度かつ高速で心臓模型を作ることができる技術を探していたことに端を発している。同センターの医師が試作に定評のあるC社を知り、相談を持ちかけたのは、2005年ごろであった。だが当時、C社社長はそれをチャンスとは捉えず、自社には手に負えない案件だと考え、断ってしまった。
- ✓ その後、C社社長は、経営学者のドラッカーについて学ぼうち、「いつもと違う来訪者こそビジネスチャンス」と考えるに至り、今度は自らアプローチして、2009年に心臓シミュレーターの開発プロジェクトを開始した。
- ✓ 同社にとって、ものづくり企業以外の顧客は初めてであったが、その再現性の高さが現場の医師から高く評価され、2013年には第5回ものづくり日本大賞内閣総理大臣賞を受賞した。

スピード

最後に、スピードです。開発・設計や生産などの各工程を効率化し、受注から納品までのスピードを速めることで、新たな価値を創造しています。

- ✓ D社は、3Dプリンター事業（光造形出力サービス、医療モデル作製サービス等）や精密砂型 casting 等を手がける企業である。
- ✓ 同社は、鑄造事業、3Dプリンター事業ともに、スピードを強みとしている。鑄造事業においては、短納期のアルミ、マグネシウム鑄造に特化している。また、近年では、鑄造から加工まで一貫して内製化を始めることで、受注から納品までトータルで納期をコントロールできる体制を整備している。
- ✓ 3Dプリンター事業においては、当日の判断が必要なため、相見積もりが困難な超短納期対応にターゲットを絞ることで、競争をして勝つのではなく、戦わずして勝つことを徹底している。基本的に同じことをしている企業は少なく、価格競争に陥ることは少ないという。
- ✓ こうした体制を可能とするのが、日次決算の導入と10分単位の日報導入によるタスク管理である。同社では、日次決算を行い、経常利益などの経営データを社内にオープンにしている。また、10分単位の日報を導入し、タスク管理を徹底している。製造部門だけでなく、営業部門も含めこうした取り組みを行うことで、お互いの業務状況の把握が可能となり、自分では対応できない仕事も、他の社員に対応してもらうことで、効率的な対応が可能となっている。こうした取り組みが、従業員に対して、スピード対応と採算管理意識の徹底につながっている。

複数の能力を組み合わせることがさらなる価値を生む

以上、本稿では、中小中間財メーカーに焦点を当てて、付加価値を向上させるためにはどのような能力が必要なのか、企業事例を用いながら分析を行いました。

本稿でみた新たな価値創造への取り組みは、決して難しいものではありません。情報発信やチャレンジ志向など、多くの取り組みがそれほどコストをかけることなくできるものです。連携も、実際に成功させるためには、克服すべき課題がいくつもあるでしょうが、少なくともまず始めてみることは可能です。にもかかわらず、こうした取り組みを行っていない企業は実際多いのが現状です。本稿で示した四つの能力向上に向けて、試しにやってみるか、やってみないかが、将来的な企業の競争力に影響するものと考えます。

また、新たな価値創造に必要な四つの能力は、複数の能力を組み合わせることで、より大きな効果を期待できます。例えば、A社の場合、情報発信力とチャレンジ志向を組み合わせることが、新製品の成功につながっています。四つの能力を複数組み合わせることで、より他社が模倣困難な企業能力を構築していくことが、今後重要となるでしょう。

(丹下 英明)

<注>本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2014-1「中小企業における『新たな価値創造（NVC）』への取り組み」（2014年7月）に筆者自身の分析を加えて執筆したものです。

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～