

## 論文要旨

---

中小製造企業における付加価値向上に関する研究

－ 中小製造企業は自社製品開発を行うべきか －

指導教授 近能 善範 教授

経営学研究科経営学専攻修士課程 企業家養成コース

山崎 透

わが国の中小企業は事業者数にして 99.7%、雇用の約 7 割、付加価値の約 5 割を占め、重要な経済主体である。なかでも中小製造企業は、産業の下支えを行うことでわが国のものづくりを担ってきた。しかし、近年、新興国の台頭による競争激化や、メーカーの海外生産移転による国内生産の縮小などにより、多くの中小製造企業の経営状況は厳しい。これは、少数の特定顧客への売上依存度が高く、主要取引先の意向により経営が多分に左右されるという受託製造業態特有の取引構造によるところが大きい。景気は改善傾向にあり、製造の国内回帰の声が聞かれるとはいえ、少子高齢化やグローバル化といったわが国製造業を取り巻く経済構造の根源が変わったわけではない。今後も厳しい経営環境にさらされる中小製造企業が経営の自立化を図り、付加価値を向上していくためには何をすべきか。

先行研究や昨今の大企業製造企業のサービス化事例などは、企業がより高い付加価値を得るためには、製品視点ではなく、サービス視点で顧客価値を高めていく必要があり、機能的な価値に加えて、意味的な価値を提供する必要があるという論調をとっている。そして、生産財企業においての意味的価値は、顧客課題の解決を行うことで高められると論じている。

一方、中小製造企業は自社製品開発を行うことで特定顧客への依存度を下げ、経営の自立化を図るべきと言われており、製品の重要性が指摘されてきた。しかし、自社製品自体の事業化に成功し、付加価値向上につなげているケースは多くはない。ただし、自社製品開発には、技術力や人材力といった課題解決提案力強化に必要不可欠な力を蓄える効果があるという調査結果も見られる。結論を先取りするならば、自社製品事業化の取り組みが既存の受託製造事業の課題解決提案力を高め、顧客価値を向上させている企業が存在することが本研究により明らかになった。

本研究の目的は、中小製造企業の付加価値向上における戦略を検討するものである。基本的な問題関心は、受託型中小製造企業が付加価値向上を図るためには、顧客の開発・設計など上流工程に価値を提供する課題解決提案が有効であり、その課題解決提案力は自社製品開発を行うことで強化されるのではないかと、いうものである。

このことを検証するために、まずは、模範的経営を行っているとされる 44 社の中小製造企業の事例を定量的に分析した。この結果、課題解決提案型の企業には、顧客バリューチ

チェーンの上流工程で価値提供を行う企業が多く存在していること、上流工程で価値提供を行っている企業は、課題解決提案を伴うことで付加価値向上の可能性が高まることがわかった。また、自社製品の開発を通じて企業が必ずしも課題解決提案型に進化できるとは限らないが、自社製品の開発を行うことによって、少なくとも課題解決提案力の強化は図ることができるとの示唆を得た。

続いて、自社開発製品を持ち、課題解決提案を行う 2 社の中小製造企業の事例を個別に分析した。一方の企業は既存事業の延長線上で自社製品の開発を行い、他方の企業は当時の既存事業とは関連性のない自社製品開発を行うという違いが見られたが、結果的に両社とも自社製品開発が課題解決提案力を押し上げ、付加価値の向上を実現していることが確認された。

これらの検証により、自社製品開発の課題解決提案への貢献は、その製品自体が課題解決提案力を高めるという直接的なものだけではなく、その開発・事業化過程が技術蓄積や組織力の強化に作用し、結果として課題解決提案力を高めるという間接的なものもあるということがわかった。中小製造業の下請け脱却や製品開発に関しては多くの研究が存在するが、課題解決提案と価値提供の対象工程との関連、あるいは、自社製品開発との関連を分析したものは見当たらないため、本研究には一定の意義があると考えられる。

本研究が含意するのは、受託型中小製造企業の付加価値向上戦略において、自社製品開発を行い、製品自体の販売により果実を得るという方法ばかりではなく、開発した製品をもとに、あるいは事業化の過程で蓄積された技術力や組織力をもとに、課題解決提案力にレバレッジをかけ、既存事業の顧客価値を向上する方法も有効である、ということである。

多くの受託型中小製造企業において、新たな事業としての自社製品開発が成功に結びつく可能性は低い。したがって、依然として売上高の大半を賄う既存受託事業の付加価値を高めていくことが、最も重要な経営課題であると考えられる。また、国内製造業全般に視野を移すと、その多くを占める中小製造企業が本業である受託事業の付加価値を向上することができれば、産業全体に及ぼす影響は大きいと考えられる。

本研究が、1社でも多くの中小製造企業のチャレンジを後押しできることを願っている。