

# ISK 機械情報産業カレント分析レポート

## 中小企業の「勝ち残り」戦略への一考察

### 1. はじめに

筆者は、茨城産業人クラブ・経済講演会「グローバル時代を勝ち抜くニッチトップ企業の挑戦」（開催日時：2012年5月14日、開催会場：水戸京成ホテル、主催：茨城産業人クラブ、茨城県中小企業振興公社、日刊工業新聞社）に参加する機会を得た。

そこで、本レポートでは、講演会の内容を紹介した上で、これまでの調査研究成果を踏まえた考察を行う。

### 2. ニッチトップ企業の勝ち残り戦略

厳しい環境下でも国内でモノづくりを続けている企業は多い。特に、ニッチな市場でも強い製品や技術であれば勝ち残ることができる（ニッチトップ企業）。

講演会に登壇した中小企業4社は、A社が業務用厨房器フライヤー用ヒーターで国内シェア70%、B社が油圧機器用部品で世界シェア40%、C社が携帯電話用半導体材料の研磨で世界シェア30%、D社が国内の人工衛星システム試験の大半を受注、というニッチトップ企業である。

今回の講演会では、ニッチトップの中小企業4社のこれまでの経験、今後の展開などから、勝ち残りのヒントを得ることができた。その概要は、以下のとおりである。

#### ①A社の戦略ポイント

A社は、厨房器メーカーとしては後発であり、危機意識が強かった。同業他社と同じものを作っても価格競争になるだけである。A社の戦略のポイントは少なくとも2つある。一つ目は、顧客から情報を入手して製品開発を行ったのが現在の主力商品であるフラットヒーターである。この場合の顧客とは、直接顧客ではなく、「その先の」顧客であり、ここのニーズを把握しないとニーズにマッチングした製品開発ができない。二つ目は、市場価格まで生産コストをどのように下げるか

であり、独自の生産設備と加工方法を導入している。

#### ②B社の戦略ポイント

B社は、バブル崩壊後の2年後には当時の生産能力月2万本に対して稼働が0.5万本しかなく、顧客の多様化に乗り出した。顧客の多様化により、2000年代に入ると生産能力は月10万本にまで拡大した。生産工程は、工程短縮と自動化による一貫生産ラインを構築している。さらに、従来は部品で納入していたが、現在ではキット納入・JIT納入を行っている。B社は、顧客が困っていることに対して、一緒に解決してきたことでニッチトップになったという。

#### ③C社の戦略ポイント

C社は、技術の高度化は、種を蒔いてから収穫までに様々な困難があり、時間がかかるが、その対応として人材育成を重視している。技術者については、大学との産学連携を活用することにより、技術の高度化と技術者の人材育成を行っている。技能者の人材育成と有事の際の対応としては、「多能工化表」を行っている。これは、多能工化の度合いを横方向（各工程）と縦方向（技能レベルの深さ）により測るものである（技能者の能力を三次元の体積で評価する仕組み）。この多能工化表によって、様々な工程に幅広く対応できる人材と一つの工程に深い技能を有した人材を組み合わせることができる。

#### ④D社の戦略ポイント

D社が現在手掛けている先端分野（宇宙分野と航空機分野）は、大手メーカーに限定されている分野である。しかし、D社はいずれの大手の資本は入っておらず、ノンカラー（独立系）である。そのことが、むしろD社の顧客の多様化に繋がっている。しかしながら、顧客の多様化では、試験技術の「共通化」が

壁となった。顧客各社によって試験の方法が詳細なところまで異なっていたからである。そこで、D社は自社の試験方法を認めてもらうことで、幅広い顧客の獲得とコストを両立することができた。共通化には、顧客各社に情報を提供してもらい、各社の共通性を組み上げて、D社の独自の方法を顧客に提案して、認めてもらった。

これらニッチトップ企業4社の共通点を整理してみると、「コア技術の明確化とこだわり」及び、「顧客の多様化」を指摘できる。また、A社とB社はオンリーワン製品/部品を持つ企業であり、生産能力（独自の生産設備とそれを可能にする生産技術力）と製品開発力（顧客ニーズの組み上げ能力の高さ）に強みがある。一方、C社とD社はオンリーワン技術を持つ企業であり、顧客のサプライチェーンにどのように貢献するかという提案力、サプライチェーンを切らさないようにする対応力に強みがある。

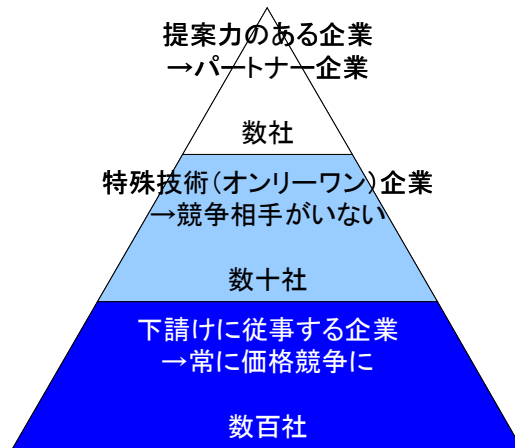
### 3. これまでの調査研究を踏まえて

筆者が、この講演会に強い関心を抱いたのは、平成22年度に調査研究報告書「新しい調達システムによるモノづくり競争力基盤の再構築 -わが国における潜在的技術優位の活用を目指して-」（報告書No.H22-3、発行年月：2011年3月）を作成したからである。この調査研究報告書では、発注サイドと受注サイドの両サイドに対して同じ内容のアンケート調査、ヒアリング調査を行った。受注サイドの中小企業は、オンリーワン企業となることで、顧客との地理的なハンディをなくし、顧客の多様化にも成功していることが確認できた。したがって、オンリーワンは、中小企業の生き残り戦略として推奨されてきているのである。一方で、発注サイドにとっては、サプライチェーンのボトルネックの一つがオンリーワン企業の存在であると指摘していた。発注サイドは、オンリーワン企業を使いこなす自社にとっての部品パートナー企業を求めているのである（図表①参照）。

したがって、本調査研究では受注サイドの

中小企業の生き残り戦略の方法として、①顧客と上流工程の共同開発/VE活動の推進、②顧客のサプライチェーンの一部をとりまとめる部品パートナー企業化、を提言している。

図表① ある発注サイド企業（大手重工業メーカー）が考えるサプライヤーの階層



出所) 報告書 No.H22-3、97 ページ

### 4. 受発注間に存在する“溝”

筆者が、受発注間に存在する最大の課題と感じていることは、発注サイドの企業にとってサプライチェーンの維持のためにはオンリーワンはボトルネックになること、一方で、受注サイドの企業にとってオンリーワンは顧客との関係性が優位になり、また顧客の多様化につながるなどメリットが大きいこと、この両者の間の“溝”である。中小企業にとってオンリーワンであることは自社の競争優位に繋がるが、発注サイドにとってはサプライチェーンのボトルネックであり、ひいては産業競争力の毀損にも繋がりがかねないのである。この溝を埋める方針・戦略こそ、当研究所が今後取り組むべき課題であると考えている。ニッチトップ企業、オンリーワン企業でありながら、BCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)も含めた広い意味での「サプライチェーンを切らさせないようにする対応力」がその1つの鍵であるといえるだろう。

(調査研究部 近藤信一)