



新たな価値の創出、 付加価値の増大で利益 UP

経営革新等支援機関／中小企業診断士／製造業支援コンサルタント
林原敏夫

プロフィール

株式会社林原コンサルティング 代表取締役 中小企業診断士
大学卒業後、株式会社東芝に入社。技術者として30年にわたり、製品の開発に従事。東芝勤務時に中小企業診断士を取得し、2017年に退社・独立。2020年に株式会社設立。
現在は製造業を中心に関東・四国にて企業の支援、セミナー等の事業を行っている。

1. 初めに

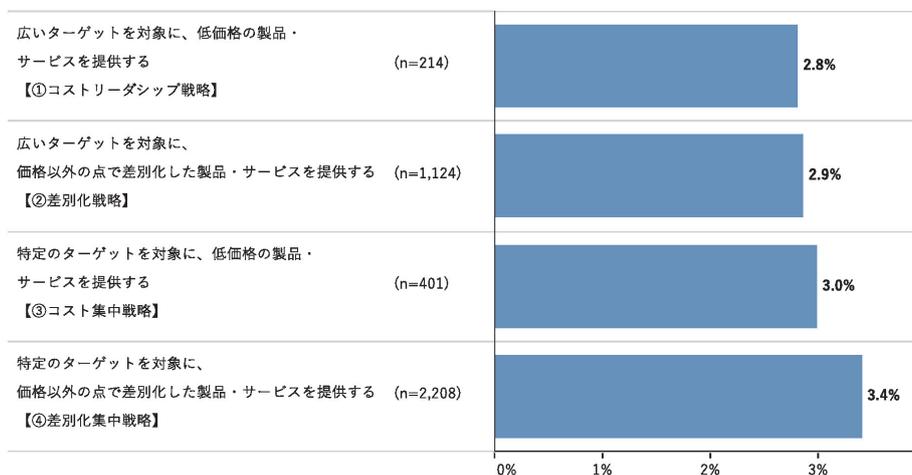
中小企業白書をご存じでしょうか。毎年、中小企業庁から発表される、中小企業の動向を詳細に調査・分析した白書です。中小企業白書は、毎年発表されており、今年も4月24日に発表されています。中小企業の現状や問題点をつかみ、将来展望の参考になり大変利用度の高い白書となっています。構成は、第1部に中小企業の動向、第2部（第3部がある年度もある）にその年度の焦点、当該年度

の中小企業政策が記載されています。

今回、「第2部 新たな価値を生み出す中小企業」に掲げられている4つあるポイントのうちの価値、付加価値について言及している次の二つについて、具体的にどうすべきなのかについて記載します。

- ・ 賃上げと利益拡大の両立を図るためには、付加価値の増大が不可欠。
- ・ 製品・サービスの差別化や新事業展開により、新たな価値を生み出すことが重要

競争戦略別、営業利益率の水準(2018年)



2020年版度中小企業白書 P203 第2-1-5図

2. 付加価値の創出のための戦略

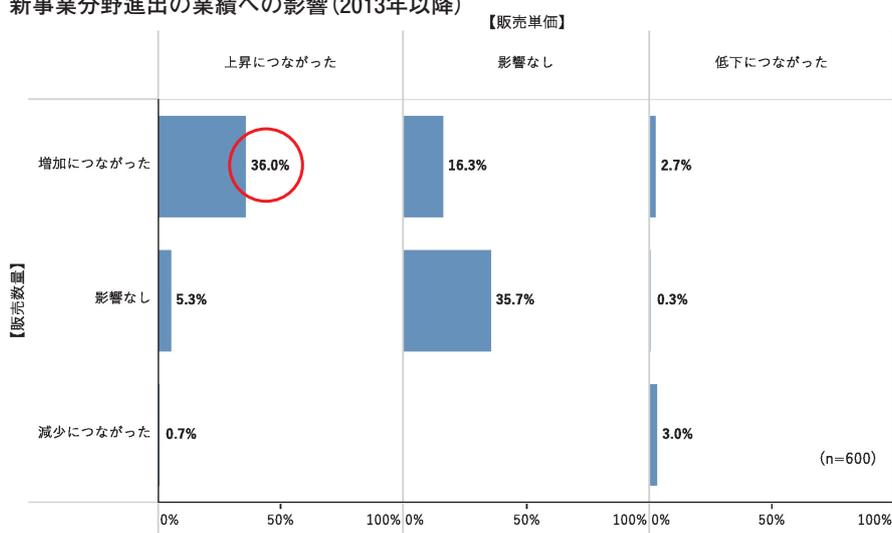
付加価値とは、簡単に言うと営業利益に人件費を足したものです。また、従業員一人当たりの付加価値を労働生産性といいます。

付加価値の増大の前提となる中小企業の競争戦略では差別化集中戦略をとる企業の営業利益率が高い傾向であることがわかります。ここで、差別化集中戦略とは、特定のターゲ

ットを対象に価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する戦略のことです。

新事業分野への進出と販売単価や販売数量の関係を見ると、新事業分野への進出が数量増加や単価上昇につながっていることがわかります。

新事業分野進出の業績への影響 (2013年以降)

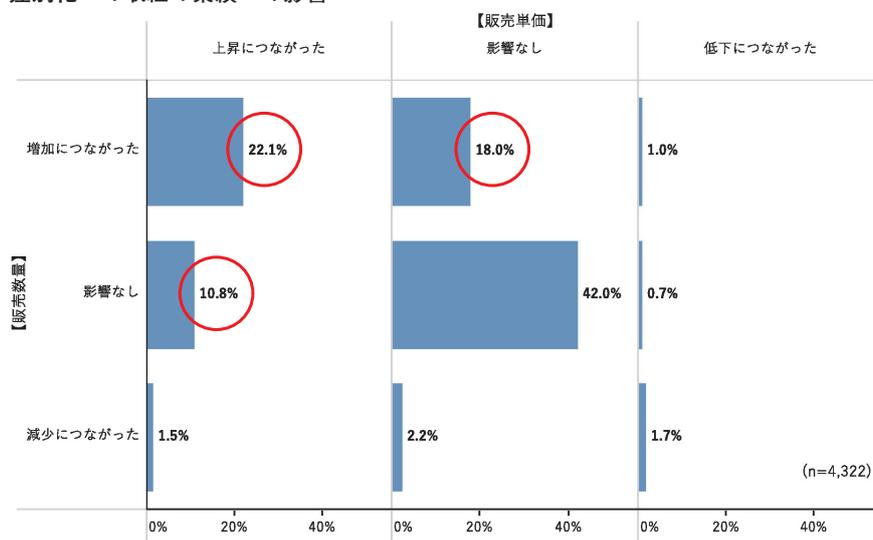


2020年版度中小企業白書 P240 第2-1-32図

差別化への取組と、販売単価、販売数量の関係をみると、差別化への取組が数量増加や

単価上昇につながっていることがわかります。

差別化への取組の業績への影響



2020年版度中小企業白書 P254 第2-1-44図

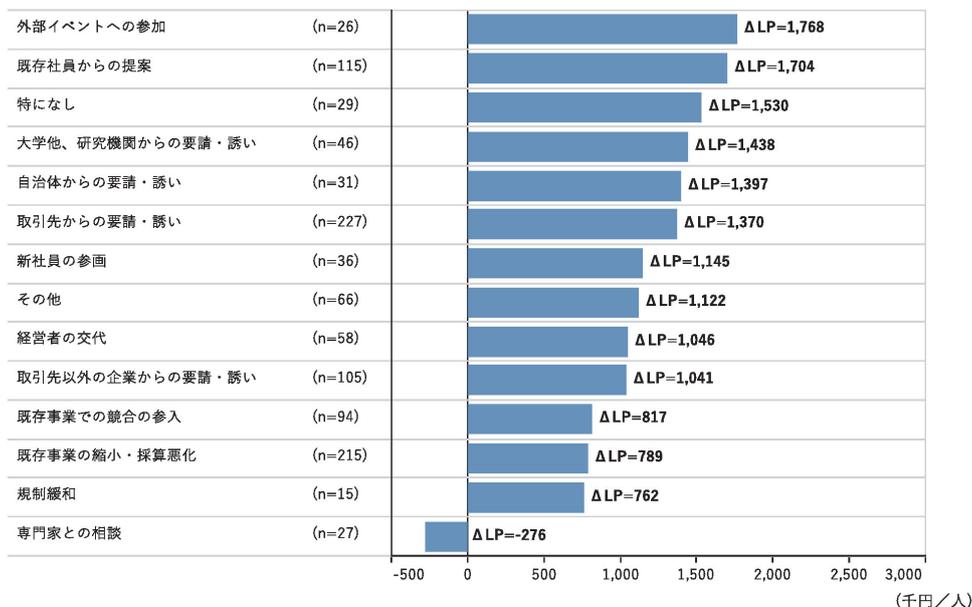
以上のことから、価値の創出、付加価値増大のための戦略としては、差別化集中戦略のもと、新事業分野進出と商品の差別化への取組があげられることがわかります。

3. 新事業領域・新事業分野への進出の成功要因

企業の、新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ別に、労働生産性の変化を示したものです。これを見ると、労働生産性が大きく伸びている進出のきっかけとして、新事業

での需要が大きいことを推測させる「外部イベントへの参加」、「大学他、研究機関・自治体・取引先からの要請・誘い」の他、社内の熱意が事業に結びついたことを推測させる「既存社員からの提案」、「新社員の参画・経営者の交代」をきっかけとする企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことがわかります。つまり、需要の大きさの他に社内の新事業の熱意が労働生産性に大きく関与していることがわかります。

新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ別、労働生産性の変化



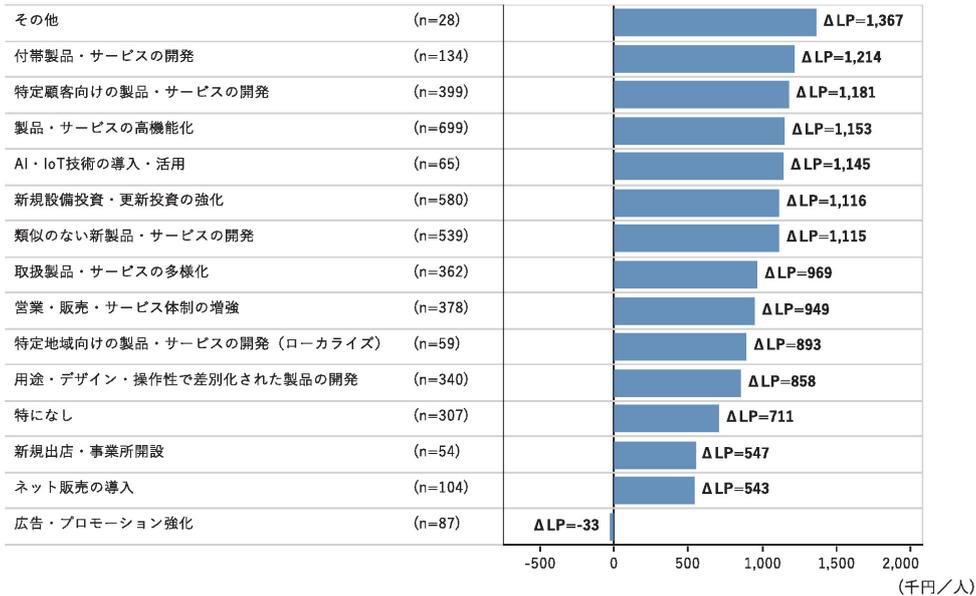
2020年版度中小企業白書 P246 第2-1-38図

4. 差別化への取組の成功要因

差別化の取組で労働生産性（従業員一人当たりの付加価値）の変化でみると、製造業では、「付帯製品・サービスの開発」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」、「製品・サービスの高機能化」の上昇幅が大きくなっています。

一方、「取扱製品・サービスの多様化」、「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」は、労働生産性が低下しています。つまり、差別化が効果的でなかったことを示しています。白書ではその原因や理由は記載していませんが、結果としてその差別化が市場に受け入れられなかったことを示しています。

差別化の取組別、労働生産性の変化(製造業)



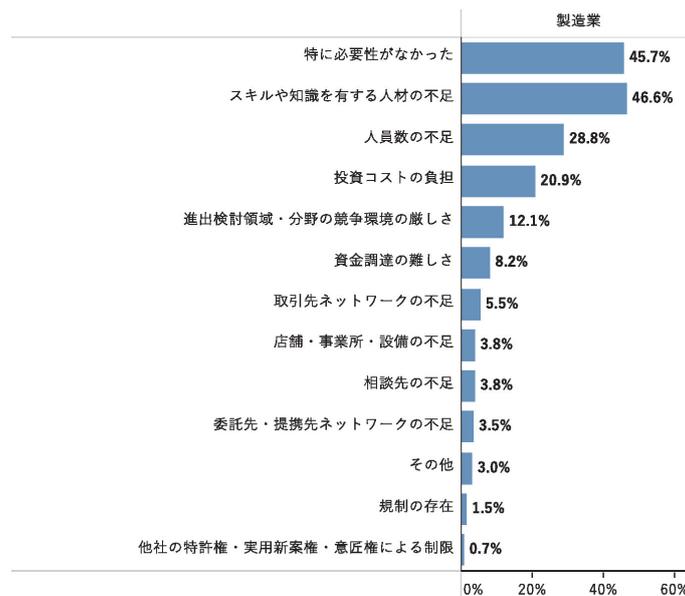
2020年版度中小企業白書 P250 第2-1-40図

5. 新事業領域への進出、差別化への取組の課題

新事業領域・新事業分野に進出しなかった理由、差別化に当たって直面した/直面して

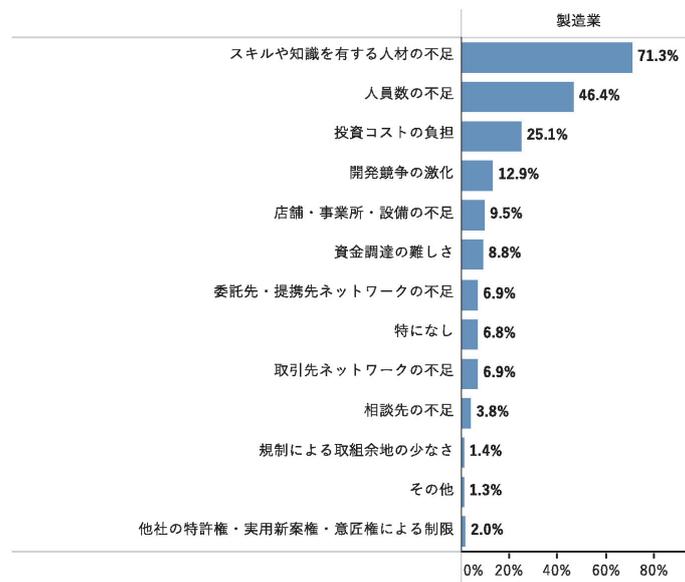
いる課題のどちらも上位に「スキルや知識を有する人材の不足」、「人員数の不足」が入っているのが、特徴です。

新事業領域・新事業分野に進出をしなかった理由



2020年版度中小企業白書 P249 第2-1-39図

差別化に当たって直面した／している課題



2020年版度中小企業白書 P265 第2-1-53図

つまり、新事業領域・新事業分野に進出した企業や商品やサービスの差別化に取り組んだ企業は生産性が向上し、売上・利益が向上したが、スキルや知識を有する人材の不足や人員数の不足により新事業領域・新事業分野への進出や商品・サービスへの差別化に取り組めなかった企業は生産性の向上、売上・利益の向上ができなかったという現実が見えて来ます。

6. 中小企業の課題への対応策

では、経営資源、特に人的資源に乏しい中小企業はどのように課題に対応していけばよいのでしょうか。

スキルや知識を有する人材が不足への対応としては、外部の人材を活用するのが有効です。法律のことは弁護士に、税金のことは税理士に相談するのと同様に事業や商品については経営全般に専門的な知識や経験を持つ中小企業診断士に相談してみるのはいかがでしょうか。

新事業領域・新事業分野への進出検討であれば、次のような分析が可能です。

- ①自社の現状の経営資源から考える成長の方向性（アンゾフの成長ベクトル等）
- ②進出を検討している事業環境の中で自社の強み等の分析（SWOT分析等）
- ③進出を検討している市場での競合との関係（3C分析等）

もちろん、進出を検討している市場によっては、もっと様々な分析手法があります。

進出を検討している事業をきちんと分析することで、無謀な進出をやめ、勝つ可能性のある事業に取り組むことが可能になります。

差別化の検討については、差別化の方向性の分析ができます。先ほど述べたように、差別化しても必ずしも効果がでるとは限りません。顧客が求めているものは何か、という分析を行わなければ、差別化をしたつもりでも単に使い勝手が悪くなり、価格が上昇しただけに終わる可能性もあります。顧客の要求を

きちんと分析することで、差別化の方向性を正しくすることができます。

日常業務においては、見える化の手法を活用することにより、各人の負荷状況を把握し作業の優先順位や進捗状況を把握することで、稼働のムリ・ムダ・ムラを減らすことで、必要と人員数の不足にもある程度対応することができます。

また、新製品の開発においては、開発管理、技術管理、技術開発の3つの観点で活用する

ことができます。

開発管理では、開発の体制、役割分担、進捗管理を行い、状況が見える化することで、必要な人員数の増加を防止します。

技術管理では、保有技術の言語化、文書化、見える化により、多能工化を促進し、必要人員数の増加を防止します。また開発期間の短縮化も実現できます。

技術開発では、発生した技術的課題をTRIZ（発明的問題解決）の理論を活用することで、技術的課題に最小の人員数で早期に解決を図ることが可能となります。

開発管理	体制構築、役割分担、優先度・負荷・進捗の見える化
技術管理	技術の言語化、文書化、見える化、共有
技術開発	課題解決手法の共有

このように外部の人材として中小企業診断士を活用することで、新事業領域への進出や商品・サービスの差別化への取組としての課題となっていた知識やスキルを有する人材の不足や、人員数の不足の状況を打破することが可能となります。

7. まとめ

価値の創出、付加価値の増大には、新事業領域・新事業分野への進出や商品・サービスの差別化が有効であることがわかりました。しかしながら新事業領域・新事業分野への進出や商品・サービスの差別化に取り組んでいない企業もあり、取り組んでいない大きな理由は、スキルや知識を有する人材が不足、人員数の不足があげられています。

実際、経営資源の乏しい多くの中小企業では、人材の不足、人員数の不足が顕在化しています。スキルや知識を有する人材が不足している企業、人員数が不足している企業は手をこまねいているしかないのか、そう判断している経営者の方が多くいらっしゃるのではないのでしょうか。

一方、経営資源の乏しい中、社内での育成に取り組んでいる企業もあると思います。しかし、スキルや知識を有する人材を育成するには、年月がかかります。時間は待ってられません。

中小企業診断士のような外部の人材を活用することで、課題を解決して、価値の創出、付加価値の増大で利益をUPさせましょう。