

## もの作り中小企業の維持・発展における 製品・工程アレンジの重要性

首 藤 聡 一 朗  
(麗 澤 大 学)  
(経 済 学 部 准 教 授)



本稿では、筆者もメンバーとして参加したプロジェクトの成果である『中小企業の空洞化適応』で展開された主張の1つについて簡潔にお伝えしたい。その主張とは、「もの作り中小企業の維持・成長のためには、製品・生産工程のアレンジが重要である」というものである。

製品のアレンジとは、新規の顧客ニーズに対応するため、自社の要素技術のアレンジすることである。企業は、過去の業務プロセスから様々な要素技術を蓄積している。たとえば、切削加工であれば、難工材の切削手順、特殊形状を実現する切削手順などである。それらの要素技術自体は、過去に経験した既知のものであるが、それらの組み合わせを新しくすることで、新規の顧客ニーズに対応できるのである。もちろん、既存の要素技術だけでは満たせない顧客ニーズも存在する。その場合は、試行錯誤などを通して新しい要素技術を取得し、それを既存の要素技術と組み合わせるようになる。

生産工程のアレンジとは、潜在的には複数存在しうる生産工程の中からその時々製品に応じて実際に行う生産工程を選択し、その生産工程の順序を決定するということである。多くの企業において、生産設備が複数存在し、その一つひとつの生産設備が果たす機能が複数であることを考えると、同じ製品を作る場合でも複数の生産工程の組み合わせがあり得る。この生産工程の組み合わせは、外注先の存在を考慮するとさらに候補数が増すことになる。もちろん、同じ製品を作る場合でも、生産工程の組み合わせ方によって、量産品質や生産効率などの違いが生じる。

製品のアレンジは顧客ニーズを満たす製品を提供するという意味で、生産工程のアレンジはその製品を効率良く作るという意味で重要といえる。しかし、より重要と考えているのは、2つのアレンジの間のリンケージである。

ここでのリンケージを、別の言葉で表現すると、お互いに制約条件としての影響を与え合っているということである。まず、工程アレンジは、製品アレンジの制約条件となるという点について説明しよう。企業を選択しうる工程アレンジは、上記のように複数のものが存在しつつも、無限にあるわけではない。自社および協力会社の能力で可能な範囲のアレンジしか行えない。そのため、顧客のニーズを満たす製品を作ろうとしても自社にはその製品を作るための工程アレンジを実現することができない場合もあるという意味で、工程アレンジは製品アレンジの制約条件となる。

また、製品アレンジが工程アレンジの制約条件となるという面もある。これは単純に、ある

製品を作るための工程アレンジは、これもまた複数の候補があり得るが、無限ではないということである。

このようなリンケージがあるため、製品アレンジと工程アレンジとを別個にして考えることはできない。そのため、より複雑な辻褄合わせが必要となる。この辻褄合わせをいかに上手く行えるかがその企業の競争優位を大きく左右すると考えている。

以上が、製品・工程アレンジの概要である。では、何故中小企業の維持・成長と関連して、製品・工程のアレンジを論じる必要があるのか。

それは、日本の中小企業の多くが直面している環境の中で、企業が自らを維持・発展させていくために重要と考えられるからである。

アンゾフが「成長ベクトル」という枠組みで指摘したように、顧客－製品ポートフォリオという観点から企業の売上の維持・向上を考えると、4つの方向性があり得る。既存顧客に既存製品を売る「市場浸透」、既存顧客に新製品を売る「新製品開発」、新規顧客に既存製品を売る「新規開拓」、新規顧客に新規製品を売る「多角化」である。

このうち、「市場浸透」については、ますます難しくなっていくと考えられる。多くの企業では、顧客の多様化および取引先大企業の海外展開などによって、売上に占める特定企業向け特定製品の割合は低下傾向にあると思われる。

そのため、もの作り中小企業が維持・成長していくためには、残り3つの方向性を目指すのが妥当だと考えられる。つまり、顧客か製品、あるいはその両方を新規なものにしていく必要がある。

ただ、新規なものにしていくだけでは意味がない。競争優位を確立しなくてはならない。新機軸を入れると同時に競争優位を確立する。これは容易いことではない。その大きな理由は、自社にとって新しいことでも、多くの場合、競合他社にとってはそうではないという点にあると考えられる。自社にとっては新しい顧客でも、多くの場合、過去から継続的に取引を行っている相手がいる。また、自社にとっての新製品も、他の企業がすでに類似品を製造・販売していることがある。その場合、自社にとっては新しい顧客、あるいは製品という舞台上、技術や顧客の信頼、生産設備といった面で過去の蓄積を持っている競合他社と勝負しなくてはならないのである。

過去の蓄積を持つ競合他社と対抗する有効な手段の1つが製品・工程のアレンジであると考えている。アレンジは、少なくともその一部において、これまで蓄積した要素を組み合わせる新しいものを生み出すものである。そして、その蓄積には、自社とは異なる歴史を持つ競合他社にはないものが多い。そのため、競合他社は自社と同様製品・サービスを提供することが難しくなる。また、既存の蓄積を活かすため、新しい設備や技術の導入等の負担も小さくできる。

新しいビジネスと別領域での過去の蓄積とを結びつける。すなわちシナジーを活かす具体的方策として、もの作り中小企業の維持・発展における製品・工程アレンジの重要性はますます高まっていくと考えている。

参考文献：Ansoff, I. "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, Vol.35(5), September-October 1957, pp. 113-124.

岸本太一・糸野博行編著『中小企業の空洞化適応』、同友館、2014年。