

## 四 高付加価値企業への成長・変革に関する事項

### 1 高付加価値企業への変革の必要性とその考え方

我が国の中小企業は、グローバル化等に伴う顧客（川下企業）からの値下げ圧力、さらには高齢化・人口減少等の構造変化に直面する一方、足元では、残業規制や同一労働同一賃金といった「働き方改革」をはじめ、最低賃金の継続的な引上げや被用者保険の適用拡大等、相次ぐ制度変更への対応が必要となっている。企業は事業活動により生み出した「付加価値」を基に、人件費等の諸費用を賄い、利益を得ているが、大企業に比べて、中規模企業及び小規模企業では、労働分配率<sup>10</sup>が長年にわたって既に高止まりしている。

これまで以上に労働者への分配に対する意識が高まる中、成長と分配の好循環の実現には、付加価値拡大から賃金引上げへの好循環を加速させる必要があり、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要である。そのためには、特定の顧客に過度に依存すること等から脱却することが急務である。一般に、特定の顧客のみを相手に取引を行う場合、販売価格の値付けについて自由度が損なわれ、十分な収益を上げることが難しくなる。単一の顧客との取引関係のみにとどまるのではなく、自社の価値を評価してくれる複数の顧客に商品・サービスを提供することを通じて、価格設定の自由度が生まれてくる。

実際に中小企業の中には、高付加価値企業へ変革した企業が存在している。このような企業は、優れたコンセプト・イメージや価値のアイデアを持っているにも関わらず、実物に落とし込むことが出来ていない顧客に対して、「実現する価値」での議論・コンサルティング、および高い技術の訴求により、新たな取引を開始し、多様な取引先ポートフォリオを実現している。この結果として、新しく生まれるコンセプト・イメージをモノとして実現できる企業となり、適正な評価獲得や、高い利益率の確保に繋げることが出来ている。以上のように、「実現する価値」の提案によるイノベーションを実現することで、個別企業として高収益化を果たし、また業界全体においても収益を取り合う関係性ではなく、十分な利益が分配される産業構造、さらには市場の拡大に繋げることが期待できる。

### 2 高付加価値企業への変革に当たっての戦略・方策

高付加価値企業への変革に向けた具体的な方策を考えるにあたっては、まず、自社の存在意義の整理に基づく戦略策定が重要となる。また、その上で、顧客ニーズを捕捉するための様々な取組みの実施が必要となると考えられる。

自社の存在意義の整理に基づく戦略策定に向けては、デザイン経営<sup>11</sup>の考え方に基づき、会社の人格形成、価値の創造、企業文化の醸成等といった取組みを行うことが有益である。具体的には社史の棚卸や顧客となる川下企業へのア

<sup>10</sup> 企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標

<sup>11</sup> デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法。デザイン思考の考え方で、企業経営全体について捉える手法。

ンケート等から、自社の自社が歩んできた歴史や創業者の想いを言語化し、10年後、20年後、30年後のなりたい姿や社会の姿を思い描く。その上で、顧客を観察し、そこで得た知見を取り込み、製品やサービスについて、プロトタイプの試作と改善のプロセスを繰り返す。そして社内外関係者の気持ちを動かすため、どんな行動をとって欲しいか、誰を巻き込み、共感してもらいたいか明確化するといった取組みが求められる。

自社の存在意義の整理に基づく戦略策定を受け、次に、高付加価値企業への変革に向けて各企業が取り得る経営変革のためのアプローチについては、大きく3つに整理される。

一つ目は、社会課題に着目して、その解決に向けて自社の技術を応用しようとするアプローチである。社会の大きな動き（行政・政策の掲げる課題）、社会トレンドを捉えて、既存商材そのものではなく、その開発技術等を活用し、既存商材と関係性の薄弱な飛び地領域において、イノベーションの実現を目指すものである。この中で、まず取り組むべき具体策としては、各自治体等の行政団体や商工会議所等の民間団体で進めているSDGs達成等に向けた施策への着目が挙げられる。

二つ目は、提供価値の深堀による、特定業界への新規参入に向けたアプローチである。既存商材の提供価値を棚卸、深堀、再定義することで強みを明確化し、その強みを生かせる、特定業界への新規参入仮説を立て、技術強化を行い、イノベーションの実現を目指すものである。この中で、まず取り組むべき具体策としては、自社が参入を目指す特定の業界の潜在顧客へのアプローチ機会の探索（特定業界の商談会・展示会等への参加、それらによる個別企業へのアプローチ）が挙げられる。

三つ目は、磨き上げた要素技術による複数市場への参入とその学びを活かした新技術開発のアプローチである。磨き上げた要素技術に基づき、様々な市場にアプローチをかける中で新たなニーズを発見し、イノベーションの実現を目指すものである。この中で、まず取り組むべき具体的な施策としては、様々な産業領域についてのアプローチ機会の探索（一般の商談会・展示会等への参加、それらによる個別企業へのアプローチ）が挙げられる。

また三つに共通する取組みとして、顧客への価値の提案に向けた組織・人員体制の整備も重要である。顧客から相談を受けた場合に、提案型の技術開発を行うためには、大学・公設試等の外部研究機関との連携や、社内における技術者の準備が重要となる。この実現のために、社内・社外から適切な人員を集約し、研究開発部門を新設することも有効である。

### 3 グローバル企業への成長に向けた考え方

最後に、これらの取組みにより高付加価値企業への変革を果たした先には、グローバル企業への成長も視野に入れる事が可能になるであろう。実際に、日本を代表する上場会社においても、かつては中小企業であったものの、高い技

術力で顧客ニーズを満たし、ニッチ領域を極める中でグローバルな大企業になった事例も見受けられる。このようなさらなる企業成長を見据えた場合、企業の成長ステージに合わせる形で、デット、エクイティ、補助金等、自己資金等の各方策について、メリット（利息の有無等）・デメリット（経営戦略・運営への影響等）に鑑みた、資本政策の策定も重要となる。