

中小企業 いばらき

2020
August
No.742

8

【クローズアップ】

「付加価値増大の必要性和新たな価値創造への取り組み」 ～2020年版中小企業白書から～



写真：茨城県納豆商工業協同組合（水戸駅での支援イベント）

発行所・編集発行人：



茨城県中小企業団体中央会

<https://www.ibarakiken.or.jp/>

〒310-0801 水戸市桜川2-2-35 TEL.029-224-8030

CONTENTS

- クローズアップ……………1
- インフォメーション………7
- ワンポイントアドバイス…9
- ニュースフラッシュ ……11
- 経済・労働リサーチ ……13
- 業況レポート ……………14
- 中央会だより ……………26

事業者向けカードローン

クイックジェイ QUICK J

急な事業資金が必要な時にとっても便利！

法人・
個人事業主の
皆様を応援!!

必要な時に

必要な額を

銀行
コンビニATMで都度借入
OK!

お問い合わせは

常陽 クイック
ビジネスセンター



0120-310-863

【受付時間】平日9:00~17:00
(土・日・祝日・年末年始を除く)

常陽銀行 クイックJ



インターネットでも簡単にお申込みができます

表紙の紹介

「たべて、まもろう！わらつと納豆」

新型コロナウイルスの影響で売上が低迷する「わらつと納豆」を支援

茨城県納豆商工業協同組合

納豆連と協力して納豆の魅力を発信

茨城県納豆商工業協同組合は、昭和25年2月に納豆の原料である大豆の共同購買を目的に設立された。現在は研修会、鑑評会、イベント協賛、全国納豆協同組合連合会（＝納豆連）の実施するPR活動の協賛など、納豆の魅力を広く発信している。

水戸の名産品「わらつと納豆」

「わらつと納豆」の「わらつと」とは「藁苞」と書き、稲わらを束ねて中にものを包むようにしたもののこと。煮た大豆をわらで包むことで、わらに付着している納豆菌が繁殖して大豆が納豆になる。「わらつと納豆」は、古くから行われてきた納豆の伝統的な製法で、わらの香りが納豆に移ることで、パック納豆には無い、どこか懐かしい風味を醸し出す、まさに日本の伝統食である。（※だるま食品㈱ホームページより抜粋）

「たべて、まもろう！わらつと納豆」

新型コロナウイルスの影響で、緊急事態宣言解除

後も漂う自粛ムードにより「わらつと納豆」の売上低迷が続いている。水戸の名産品である「わらつと納豆」を支援するため、組合では水戸駅ビルを管理する水戸ステーション開発株式会社の協力を得て、7月10日の「納豆の日」に合わせて今回のイベント「たべて、まもろう！わらつと納豆」を開催し、水戸市内の3組合員が参加した。

「たべて、まもろう！わらつと納豆」は7月10日から12日までの3日間、JR水戸駅コンコースやプラムストリートで開催され、先着特典が付いた「わらつと納豆」の販売や製造工程を紹介する展示を行い、水戸の名産品を買い求める多くの客で賑わいをみせた。

茨城県納豆商工業協同組合

設立：昭和25年（1950年）2月
組合員数：19者
住所：〒310-0817 水戸市柳町1-7-8
電話：029-221-7068

付加価値増大の必要性和新たな価値創造への取り組み ～2020年版中小企業白書から～

中小企業白書は、中小企業基本法第11条に基づいて政府が毎年国会に提出する「中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告」の略称です。

2020年版中小企業白書では、中小企業に期待される「役割・機能」や、中小企業が生み出す「価値」に着目し、経済的な付加価値の増大や、地域の安定・雇用維持に資する取り組みを調査・分析するなど、経営者の参考になるデータや、具体的な取り組み事例を豊富に紹介しています。

本号では、2020年版中小企業白書の中から、第2部に掲載されている「新たな価値を生み出す中小企業」にスポットを当て、付加価値増大の必要性和新たな価値創造に向けた取り組みなどを紹介します。誌面の都合で一部の紹介となりますが、2020年版中小企業白書の全文は、中小企業庁のホームページ<https://www.chusho.meti.go.jp/>にてご覧いただけますので、併せてご確認ください。

「新たな価値の創造に向けた取り組み」のポイント

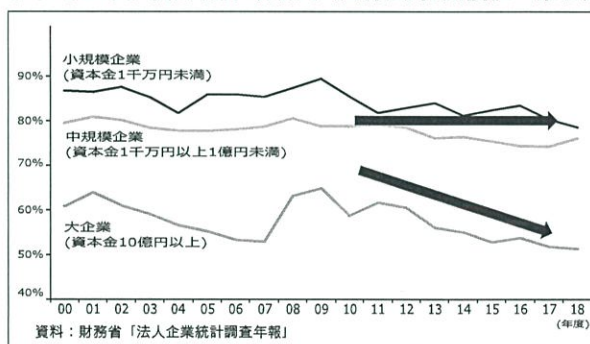
- ①賃上げと利益拡大の両立を図るためには、付加価値の増大が不可欠。
- ②製品・サービスの差別化や新事業展開により、新たな価値を生み出すことが重要。
- ③異業種企業や大学との連携、人材への投資が、中小企業の可能性を拡大。
- ④製品・サービスの優位性を顧客に伝える取り組みや、取引条件の見直しが重要。

1. 中小企業を取り巻く環境と「付加価値増大」の必要性

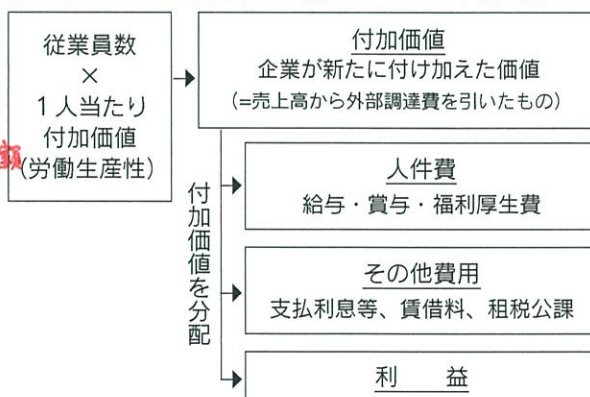
- 我が国の中小企業は、残業規制や同一労働同一賃金といった「働き方改革」をはじめ、最低賃金の継続的な引上げ、被用者保険の適用拡大など、相次ぐ制度変更への対応が必要となっています。
- 企業は事業活動により生み出した「付加価値」を基に、人件費などの諸費用を賄い、利益を得ていますが、「労働分配率」とは、企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標です。
(労働分配率(%) = $\frac{\text{付加価値額} - \text{人件費}}{\text{付加価値額}} \times 100$)
- 中小企業の労働分配率は長年にわたって高止まりしており、生み出した付加価値額のうち、営業純益として残る割合が、大企業と比べて相対的に低くなっています。【図1】
- 企業が生み出す「付加価値額」は、「従業員数」×「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」によって決まります。企業単位で見れば、従業員数を拡大させることを通じて、付加価値額を増やすことも可能ですが、人口減少が進む中において、我が国全体としての付加価値額を継続的に増やしていくためには、「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」の増大が必要となります。【図2】
- 労働生産性は、「付加価値額」を分子とし、「従業員数」を分母とする指標であるため、分母である「従業員数」を減らすことによって労働生産性を向上させることが可能です。しかしながら、「従業員数」の削減自体は、企業が生み出す「付加価値額」の増加にはつながら

ず、我が国全体の経済成長にも貢献しません。分子である「付加価値額」を増やすアプローチでの労働生産性の上昇が、より重要といえます。

【図1】企業規模別、労働分配率（人件費/付加価値の推移）



【図2】企業が生み出す付加価値について（考え方）



〈付加価値増大の事例〉

株式会社モアレリゾート（三重県志摩市）

自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、付加価値向上を価格へ反映

◆企業情報

事業等：旅館・ホテルを運営する企業
従業員：70名
資本金：6,000万円

◆取り組み・効果

「宿泊業における最大の付加価値は人材である」という考えの下、「自社の利益確保」と「宿泊客の満足」が両立する「適正価格」を意識した経営を進め、周辺の宿泊業者より3割程度高い給与水準を実現。

従業員教育や設備投資に特に力を入れている同社は、オープン以来、増築や施設リニューアルを重ねるとともに、接客や料理の質を向上。様々な付加価値向上の取組に合わせて価格改定を行っている。

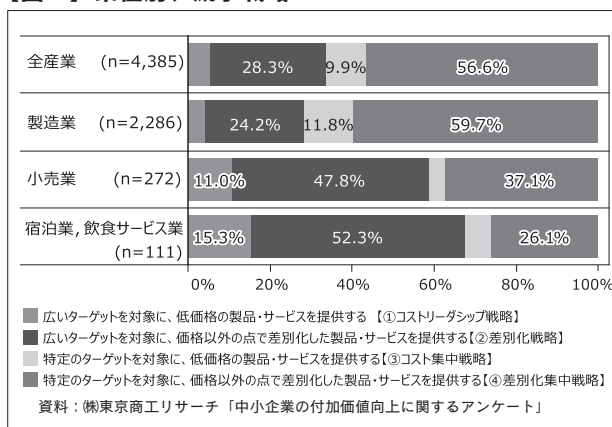
2. 中小企業の競争戦略

- 付加価値の創出に向けた取組の前提として、競争戦略を検討することが必要です。
- 企業の競争戦略は、対象とする市場と優位性の2つの軸で、次の4つの類型に分けることができます。【図3】
 - ①コストリーダーシップ戦略（業界全体を対象とし、低価格で優位性を構築する戦略）
 - ②差別化戦略（業界全体を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する戦略）
 - ③コスト集中戦略（特定の狭い市場を対象とし、低価格で優位性を構築する戦略）
 - ④差別化集中戦略（特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する戦略）
- 業種別の傾向はあるものの、中小企業では特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する、「④差別化集中戦略」を採る企業が最も多くなっています。【図4】
- 「差別化集中戦略」の下で、優位性を構築するためには、大きくは「対象市場の絞り込み」と「差別化の取り組み」が必要となります。
- 対象市場の絞り込みは、「特定市場に経営資源を集中させることで、参入障壁を築きやすいこと」、「量的に小さい市場を対象とすることで、業界のリーダー企業が参入しにくいこと」という2つの理由から、優位性構築に有効であると指摘されています。
- 対象市場を絞り込む方法としては、「地域」を限定し、その他地域にはあえて展開せずに、地域のニーズに即した事業展開やサービスの質向上に経営資源を集中する企業の例も存在します。他には、一般用途向けの量産品での低価格競争を避け、多品種小ロット品での差別化を目指す企業の例が挙げられます。
- 一方で、特定の市場に集中している分、消費者トレンドや法規制などをきっかけとした、市場自体の衰退・縮小による影響、他社参入による影響は大きくなります。その中では、常に技術・ノウハウに磨きを掛けると同時に、自社で市場の裾野を拡大する取組や、築いた技術・ノウハウを基に新たな事業領域・事業分野に進出していく取り組みも重要となります。

【図3】 競争原理の類型

対象とする市場	優位性	
	低価格	差別化
広いターゲット	①コストリーダーシップ戦略	②差別化戦略
特定のターゲット	③コスト集中戦略	④差別化集中戦略

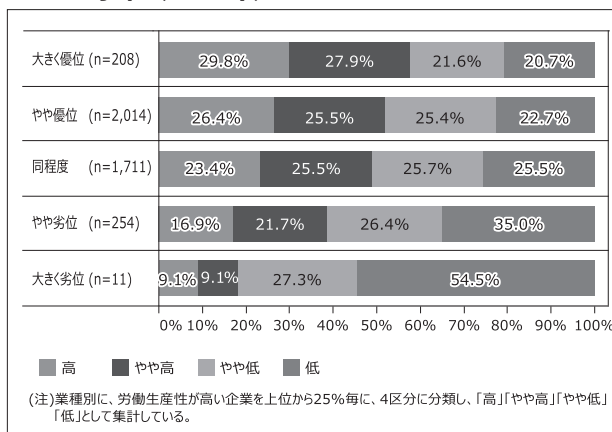
【図4】 業種別、競争戦略



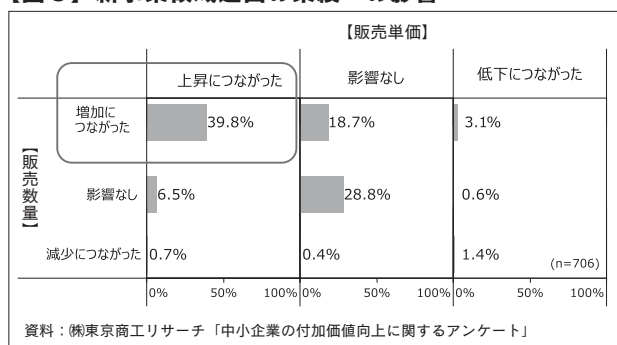
3. 差別化や新事業展開による「新たな価値」の創造

- 新たな製品・サービスの開発など、顧客に新たな価値を提供するような他社との差別化は、付加価値の増大につながり、生産性の向上に貢献します。【図5】
- 一般に、販売数量と販売単価は、トレードオフの関係と考えられていますが、新たな事業領域に進出した企業の約4割で、数量・単価が共に向上しています。

【図5】 差別化の観点での優位性評価別、労働生産性の水準（2018年）



【図6】新事業領域進出の業績への影響



〈差別化の取組事例〉

株式会社アステム（宮城県蔵王町）

中2日の短納期サービスを安定的に実現する体制を構築し、差別化に成

◆企業情報

事業等：空調設備のダクトに付属する吹き出し口、ダンパー、排煙口などの製造・販売を行う企業
従業員：90名
資本金：3,100万円

◆背景・課題

バブル経済崩壊後、低価格競争のあおりを受け、母体企業は事実上倒産。取引先の出資で、同社が設立されるも、差別化や収益力向上が課題になっていた。

◆取り組み・効果

他社では通常2週間程度を要していたところ、同社は「中2日の短納期」を掲げ、安定的に短納期サービスを実現できる生産体制を構築。

1998年12月期に3億3千万円であった売上高は、10年後には7億6千万円、20年後には18億1千万円と飛躍的に成長した。

〈新たなサービスの企画・開発事例〉

株式会社ハーツ（東京都品川区）

業界初の新サービス「レントラ便」の企画・開発により、下請脱却・業績回復を達成

◆企業情報

事業等：運転手付きのトラックを30分単位でレンタルできる配送サービス「レントラ便」を提供する企業
従業員：15名
資本金：1,300万円

◆背景・課題

当初は大手物流会社の下請として配送サービスを展開するも、主要取引先の業務内製化を受け、対消費者向けの引越越し業界に参入。

◆取り組み・効果

業界初となる独自のサービスを企画・開発したことで、大手物流業者からの下請業務はほぼ無くなり、「脱下請」

を実現。売上高も毎年前年比+10～15%の増収基調。利益面でも下請の頃とは異なり、適正水準を維持。

〈新たな成長分野への参入事例〉

ユアサシステム機器株式会社（岡山県岡山市）

リーマン・ショックを背景に研究開発部門を立ち上げ、新たな成長分野への参入に成功

◆企業情報

事業等：設計から製造までを一貫して手掛ける産業機器メーカー
従業員：49名
資本金：6,000万円

◆背景・課題

主力であった自動車分野のFA機器の売上激減を受け、研究開発部門を立ち上げた。

◆取り組み・効果

展示会出展をきっかけに、「フレキシブルデバイス」の耐久試験装置を開発。世の中のニーズをいち早く捉え、国内・世界シェア9割を獲得。FA事業と並び同社の事業の柱にまで成長。

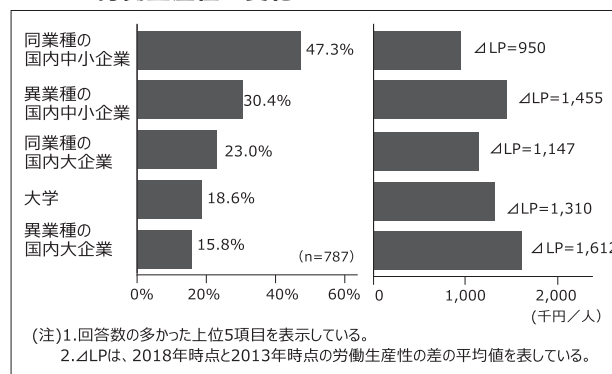
4. オープンイノベーションや人材投資による可能性の拡大

●外部の技術やノウハウの活用は、中小企業の可能性を拡大し、新たな技術開発や製品・サービス創出のきっかけになっています。特に、異業種企業や大学と連携している企業で生産性が大きく向上しています。

【図7】

●中小企業が最も重視している経営資源は「人材」となっています。【図8】一方で、我が国の人的資本投資（OFF-JT）は他国と比べて少ない常況です。人材への投資に取り組むことで、生産性をさらに伸ばせる可能性があります。

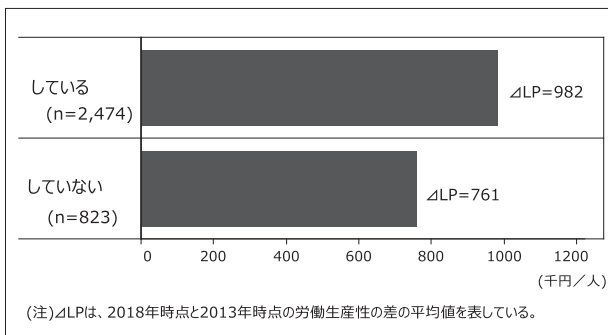
【図7】オープンイノベーションの連携先と連携先別の労働生産性の変化



【図8】最も重視する経営資源

	製造業	非製造業
①	技術者・エンジニア (36.9%)	技術者・エンジニア (34.5%)
②	営業・販売人材 (16.9%)	営業・販売人材 (29.4%)
③	経営者・役員 (11.5%)	経営者・役員 (11.5%)
④	工場・事務所 (10.4%)	顧客網 (8.7%)
⑤	顧客網 (8.9%)	資金 (4.9%)

【図9】人材教育・能力開発投資の有無別、労働生産性の変化



〈産学官連携を通じた新分野への参入事例〉

北陸テクノ株式会社 (富山県射水市)

産学官連携を通じて新たな分野に挑戦し、環境に優しい「もみ殻処理炉」の共同開発に成功した企業

◆企業情報

事業等：溶解炉・熱処理炉の設計・製作などを行う
工業炉メーカー

従業員：40名（グループ全体）

資本金：3,000万円

◆背景・課題

富山県射水市では、もみ殻の処理コストが課題となっており、2010年に射水市、JAいみず野、富山県立大学が共同で、もみ殻のリサイクル技術開発のプロジェクトを発足し、同社も参画。

◆取り組み・効果

同社は、複数の外部研究者と共同し、有害物質を排出せずに大量のもみ殻を処理し、かつ、リサイクル可能なもみ殻灰を製造できる、もみ殻処理炉の開発に成功。加えて、鳥取県の製造業者と共に、もみ殻をリサイクルしたゴムマットやコンクリートなどの製品化を目指している。

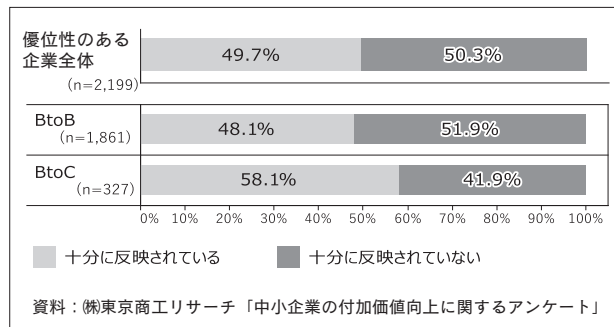
5. 製品・サービスの優位性の「価格」への反映、取引条件の改善

- 製品・サービスの優位性が「価格に十分に反映されていない」とする企業が、約半数存在します。【図10】
- 中小企業が最終的に獲得できる付加価値額を増やして

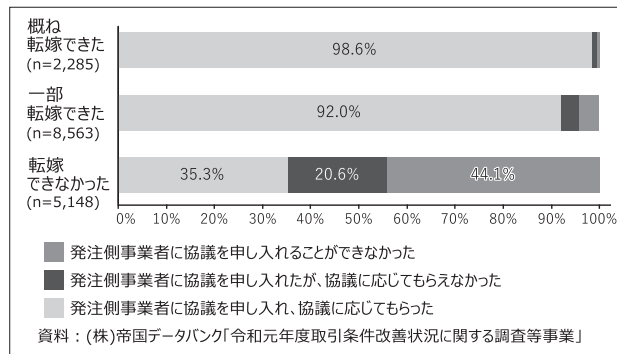
いくためには、優位性を顧客に発信していく取組や、価格競争からの脱却、発注側事業者との取引条件の改善が重要になります。【図11】

- 我が国を取り巻く様々な環境変化に対応し、経済全体のパイを拡大していくためには、大企業と中小企業が互いに稼げる、共存共栄の取引関係を構築していくことが重要と言えます。

【図10】優位性のある企業における、優位性の価格への反映状況



【図11】価格転嫁の状況別に見た、発注事業者に対する協議の申込状況(受注側事業者)



〈顧客への優位性の発信事例〉

株式会社ひまわり市場 (山梨県北杜市)

こだわりの商品の価値を顧客に伝え顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業

◆企業情報

事業等：こだわりの野菜や鮮魚を販売するスーパー

従業員：26名

資本金：800万円

◆背景・課題

質の高い独自商品を揃えることで他社と差別化。来店客に商品の価値を伝えるべく、POP広告や店内放送を用いて、生産者のこだわりやおすめの調理法などを積極的に発信。

◆取り組み・効果

取り組みの結果、顧客単価・顧客数が増加、売上高も3割増加した。

〈コストを製品単位で把握することで、利益率の改善に成功している事例〉

株式会社プリントテクニカ(和歌山県橋本市)

生産品目別のコストを従業員と共有し、利益率が確保できる新製品の開発に成功した企業

◆企業情報

事業等：紙以外の素材への特殊印刷を施す企業
従業員：34名
資本金：1,000万円

◆背景・課題

増収にも関わらず赤字に転落した要因を分析した結果、売れ筋の携帯電話向け製品が、外注加工比率が高く販売単価の低落もあり、採算悪化を招いていた。

◆取り組み・効果

従業員にも会計の意識を持ってもらうために、毎月の販売実績だけでなく、変動費や固定費を生産品目と関連付けて見える化した。経営方針も売上高から利益率重視に転換。意識改革後、新たに開発した女性向け転写ステッカー（ネイルシールなど）は、市場は狭いが安定的な収益が見込める製品で、高い利益率を確保。

〈社内で利益率目標を共有し管理することで、高い収益力の維持につなげている事例〉

株式会社ヤマグチ(東京都町田市)

顧客の絞り込みと社員への利益目標の共有により、価格競争から脱し利益率の改善を実現した企業

◆企業情報

事業等：電化製品の販売・修理を行う企業
従業員：40名
資本金：1,000万円

◆背景・課題

家電量販店の出店が続き、競争激化に伴う売上高の減少が避けられない中、社長は、同等の利益を維持するために、利益率を大きく引き上げる必要があると考えた。

◆取り組み・効果

利益率を10%引き上げて、粗利益率で35%以上が確保できる価格設定を徹底、商圏と顧客を絞って営業。従業員の営業活動の状況は日次で管理し、販売実績だけでなく、利益も翌日には把握できるようにした。

安い量販店に移っていく顧客はいたものの、重点顧客との間では良好な関係性が続き、利益率は年々向上。

〈大企業と中小企業の共存共栄に向けた事例〉

航空機部品生産協同組合(三重県松阪市)

大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向上を目指す協同組合

◆企業情報

事業等：航空機部品を一括で受注・生産
従業員：工場内稼働人員200名

出資金：4,000万円

◆背景・課題

Tier 1 企業(一次下請け企業)から各工程を担当する企業に発注し、完成した部品を都度Tier 1 企業に戻すことで、一つの部品が完成するまでに30~90日要していた。

◆取り組み・効果

Tier 1 企業の工場建屋を購入して共同工場とし、これまで別々の企業が別々の工場で行っていた複数の工程を共同工場で行うことで、工程間の連携を高めた。共通の生産管理システムの構築や、受発注システムの導入により、生産リードタイムを1週間~10日程度まで短縮することに成功した。

6. まとめ

- 収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには、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す。
- 対象市場の広さと優位性の軸で分類をすると、特定の市場をターゲットに低価格ではなく差別化を志向する「差別化集中戦略」を採る企業の割合が中小企業では最も多くなっています。
- 新事業領域や新事業分野への進出は数量増加や単価上昇に有効です。
- 経営資源の中で技術者・エンジニア、営業・販売人材など、人材を重視する企業が多い一方で、長期的には全体として人的資本投資(OFF-JT)は減少しています。
- 人的資本投資を実施している企業は、実施していない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きくなっています。
- オープンイノベーションの連携先としては、同業種の中小企業が多い一方、異業種や大学と連携する企業において、労働生産性の上昇幅が大きくなっています。
- 質・量の両面での人材の不足に直面する中では、競争の源泉となる人の育成に意識を向けながら、異業種も含めた外部の力を積極的に活用することも有効です。
- 消費者ニーズが多様化する中、少しでも多くの中小企業が機動性、柔軟性、創造性をいかし、国内外の社会や個々の顧客ニーズに応えた自社ならではの新たな価値創造の活動に与していくことが、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには重要といえます。