

小さな領域で専門性を極める

小川 正博
 (大阪商業大学)
 (総合経営学部教授)



製品の完成度を高める有力中小企業

昨年、わが国トップクラスの金型企業を訪問する機会があった。そこには生産性に優れた精密な金型を高度な技術力で製作するものづくりがみられる。年中一定温度に維持された空調完備の工場では、コンピュータ制御の工作機械や高精密度な測定器がふんだんに活用され、若い男女の作業者が機械の監視と加工品の取り付けや取り外し作業を行なっている。設計部門には3次元CADがずらりと並ぶ。金型本体を収納するダイセット生産や熱処理なども、品質向上のために最新設備で内製化するなど、金型の生産業務を社内で完結する。さらに納入後ただちに安定した品質で、顧客企業が高精度な成型加工ができるように、顧客が使用する射出成型機を多数台揃え試作加工を行って金型を納品する。

今、競争力のある優れた中小企業の多くでは、限定的とはいえ垂直統合的にバリューチェーンを拡大して、内部で製品の完成度を高める方向に向かっている。そこではIT技術を活用した最新の設備が使用される。これらの企業の競争相手は国内企業だけでなく、欧米や新興国の企業である。技術的な難易度や精度、品質を高めるのは当然で、さらに顧客価値を高めた製品を提供する。少ないとはいえ、このような企業が全国に存在する。

従来、こうした企業は特定の加工や異質な技術を周辺地域の中小企業に依存する生産システムを形成していた。そして技術や市場開発面でも地域企業をリードする中核企業として存在した。しかし今や周辺企業との取引では、顧客から求められる性能の製品生産が難しくなっている。地域の企業との技術格差が拡大したため、その対策として内製化を進める。それを可能にしたのは設備の高性能化である。IT制御設備を導入すれば異質な技術領域でも、高度な加工が容易にできてしまう。一方で中小企業の多くは高性能設備を導入できないでいる。こうして中小企業の間で格差が進行している。

格差は業務プロセスの拡充度や設備による技術力ばかりではなく、人材にも表れている。先の企業では大卒を採用し、彼らを1年間合宿させて教育訓練を行う。さらに5年ほどで将来の幹部候補を選抜して研修用工場に送り込み、そこで最新の設備を活用して難易度の高い金型を、一人ですべて製作できる技術を修得させる。

熟練とは何か

設備投資をためらうようになった日本企業、とりわけ中小企業では設備の老朽化が著しい。一方でいつしか熟練技能を標榜するようになる。マスコミなどでも高齢者が古い機械を使用して、腕一本で製品を加工したり、手のひらで精密さを測定するような場面が報じられ、それが日本の中小企業の技術力であるかのように喧伝される。

しかしそれで良いのだろうか。そうした高齢の熟練技能者がいつまで働けるのだろうか。錆の目立つ工場に若い人材が入って技能を継承するのだろうか。高度な技術力は最新の設備を活用することで生まれる。優れた熟練とは最新の設備を活用して、設備の持つ能力をフルに発揮させ縦横に活用できる能力ではないだろうか。かつて日本企業が躍進できたのは、最新の技術と設備を欧米から導入し、それに熟練技能で創意工夫を加えて活用したからである。そのとき最新技術を開発した欧米企業はそれを導入せずに、日本企業に追いつかれた。これと同じ構図が今、日本企業と新興国企業との間で起きている。

小さな領域に絞って専門性を創造

それでは小規模な中小企業はどこに活路を見出すか。例にあげたような有力企業とは反対に、業務を見直し、最も強みを発揮できる小さな領域に特化して集中し、専門性を高める経営がある。小さな領域ならば小規模な企業でも専門性を高め易いし、その業務プロセスで技術力を高める最新の設備も導入しやすい。特定領域で設備と技能とで技術力を高め、小さなナンバーワン企業を目指す。技術領域は狭くなるものの、一方でその技術力を深めることで、他社とは異質で高度な専門性発揮の経営を目指す。

狭い領域に絞りこんでも技術的な専門性を高めることができない場合は、納品のスピードや少量生産、迅速な試作など技術以外の業務を組合せて専門性を創造する。企業の強みは技術ばかりではなく、企業活動全体で発揮するものである。取引関係にはない顧客も含めて多様化する顧客のニーズを究明すれば、専門業務のヒントが得られる。そして他社と差別化できる専門性を創造する。

ただ狭い領域に専門化すれば、地域だけでなく、また国内に限定せずに広く販売活動を展開しなければならなくなる。それにはインターネットが活用できる。強みや他社には困難な専門性をインターネットでアピールできる。専門性をアピールできれば、それに対する問い合わせや引き合いのなかから、さらに顧客が求める専門性の高いニーズを把握できる。多くの中小企業の生きる道は、ニッチな専門性の追求のなかにある。

今日、大企業でさえ拡大した製品や業務領域を縮小して絞り込み、一方で副次的な領域は外部の資源を戦略的に活用する経営に移行している。そして外部資源活用の理由がコスト削減から、優れたイノベーションを活用する方向に向かっている。ITによる技術革新が激しい今日、多くの技術領域すべてのイノベーションを単独で実現するのは困難である。多くの資源を持つことが強みではなく、特定領域の価値ある競争優位な資源を保有し、それを相互に戦略的に活用するネットワーク基盤のものづくりが生まれている。そこでは他社では模倣しにくい専門能力の高い企業の役割が求められる。