

投資育成

# マネジメント ニュース

投資育成・マネジメント&コミュニケーション誌  
vol.80  
(通算235号)  
2018年7月号



- トップインタビュー

**森岡産業株式会社**

社長 松浦 美千穂 氏

- 新規上場企業紹介

**株式会社ひかりホールディングス**

名古屋中小企業投資育成株式会社

## 「受託製造業の商品力(提供する価値)とは?」

株式会社船井総合研究所

上席コンサルタント 井上 雅史 氏

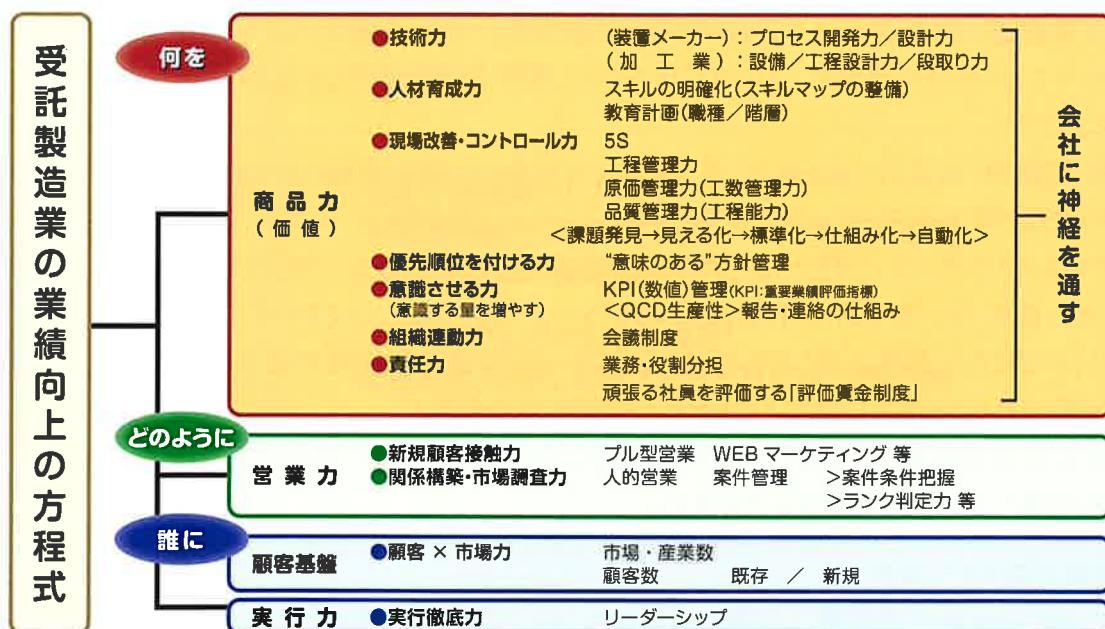


2017年10月頃より半導体製造装置業界はじめ、工作機械業界など活況を呈しています。この状況は数年続くとも言われています。その多くの産業は、要は輸出産業です。今後、人口減少の日本において、どの業界のどの企業と取引をするかによって、中小企業の明暗が分かれていきます。私のクライアントも、先ほどの半導体製造装置の部品を加工している先も2017年度から2018年度にかけて売上高13億円から18億円の予定になっているなど、急成長している先が何社もあります。

この活況の中、業界が良くても成長する会社とそうでない会社が見受けられます。なぜ、そのようなことが起こってしまうのかをみていきます。

日本の製造業の多くは中小企業です。その中小製造業の多くは、自社製品を持たない受託製造業になります。下請け企業とも言われています。その受託製造業、下請け企業もお客様に何らかの価値を提供しています。ただ先ほど述べたように、自社製品を持っていません。ビジネスにおいて、最も重要なことは、自社が提供する価値、言い換えれば商品力となります。この商品力を上げることが、中小製造業にとって重要になります。しかし、巷に溢れる書籍などにも、日本の製造業の多くを占める下請け企業の商品力(提供する価値)について書かれた書籍はありません。またマーケティングの観点からも、同様です。メーカー(自社製品を持っている製造業)に対しては、マーケティング4Pが重要だと書かれています。しかし、受託製造業／下請け企業には、一般的な会社では自社製品を持っていないので当てはまりません。

中小受託製造業が強い会社になる為に、中小受託製造業の業績向上方程式を考え、特に「商品力(提供する価値)」とは何かを定義しました。



受託製造業の業績向上方程式では、「商品力(提供する価値)」が一番重要になります。例えば、部品加工業では、強い「営業力」があっても、支給図に対して見積もり提出しても、価格が合わない場合は受注ができません。また、価格が合った場合でも、精度が出せない、品質・検査体制な

ど価格以外で受注が取れないという場合もあります。5Sができないからということもあるのではないでしょうか。受託製造業の「商品力(提供する価値)」を上げる為に、まずは「商品力(提供する価値)」をしっかりと全社員が認識をして、日常の生産活動のレベルを上げていくことが、業績を上げる為に必要条件になります。受託製造業の「商品力(提供する価値)」で重要なことは、日々の活動です。少し言い換えれば、マネジメント力になります。受託製造業は、人工(ニンク)仕事なので人の活動や人材のスキルが、生産における「QCD生産性・技術」を決定づけます。自社のできる技術(加工または設計等)を、顧客が求める仕様(加工精度等・品質・コスト・工期)で提供できていれば、仕事を受注することができているはずです。

「商品力(提供する価値)」を向上させる為のステップは次のようにになります。

1. 社長の“想い”を社員にスペックインし(伝える為)、「会社に神経を通す」
2. やるべき事・重要事項を意識させ・チェックする仕組み作り  
(1) “実施事項を具体的にする” 方針管理      決めて  
(2) “意識させ・チェックする”会議制度・報告システム 等      チェック
3. 社員の責任感を向上させる為の「業務の明確化と責任範囲の明確化」
4. 重要といいながら実践しない人材力重視(教育)からの脱却!  
本当に人財力重視へ「スキル」「教育計画」の見える化と実践・レビュー
5. QCD生産性、人材力(技術力)向上の為の推進すべき方向性  
**見える化 → 標準化 → 仕組化 → (ハード)自動化・ロボット化  
→ (ソフト)システム化・AI・AR・MR**
6. 頑張る社員が評価される(辞めないように) 「評価・賃金制度の再構築」 評価

中小企業の場合は、まずは「会社に神経を通す」ことを優先します。何事も決めたことが実行されなくては、どんな素晴らしいことでも実現は不可能です。「決めて」→「チェック」する体制の質をあげなければいけません。また責任範囲の明確化や使える力量表や教育の実施は当たり前ですが(これができるない企業が多いです。。。)、一人前に3年以上かかる職種の場合は、一人前になるための教育方法を研究して、教育方法を常にアップデートをすることが人口減少の日本には必要です。企業活動のすべてが、会社の業績を上げる為はもちろん、競争力強化につながる為の活動にしていくことが求められます。

更に、自社の「商品力」があれば、良い顧客との出会いが次に重要になります。ここ5~6年前から情報の流れが変わり、その一つの情報ルートがインターネット(WEB)へ移行してきたことは、誰もが実感しているところではないでしょうか?そのWEBを活用して優良顧客との出会いを実現することによって、自社の良さ、言い換えれば「自社の商品力」を正しく伝えることができます。今の時代は「顧客を探しに行くのではなく、顧客に探してもらう時代」になったといえます。自社の強みをインターネット上で、日本で一番にすることが良い顧客との出会いを可能にします。

最後に受託製造業は、現場の人も含め、自分たちの日常活動が「商品」であり提供する価値であることを認識していくことが重要になります。

### 《著者プロフィール》

株式会社船井総合研究所 上席コンサルタント 井上 雅史

大学(経営工学)卒業後、タナベ経営を経て、船井総研に入社。製造業(装置メーカー、機器メーカー、部品加工業等)、機械工具商社など産業財を専門分野として、経営戦略立案、マーケティング・営業戦略構築等のポイントをついた支援に定評があり、船井総研の産業財分野No.1の実績を誇る。クライアント先が、各分野での日本一のメーカーも多く、「ものづくり日本大賞」「攻めのIT経営中小企業百選」などを受賞や、包装機械メーカーなどIPOへ導くなど実績は多数。