

脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは①（製造業編）

－技術力やブランド力による「価値創造」が収益力向上へのキーワード－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

中地 紗生

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

（キーワード） 価値創造、製造業、下請事業者、価格競争、価格転嫁、ブランド力、
知覚品質

（視 点）

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後はその立て直しへ向けた収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安などに起因するコストアップの販売価格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造』』を掲げながら、前掲の「問題提起編」に引き続き、製造業の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

（要 旨）

- 中小製造業の価格転嫁力は弱いとされ、特に下請型の中小製造業の価格転嫁実現の成否は、元請企業との価格協議に大きく左右されるという実態がある。
- 下請事業者の支援を巡っては、政府も「下請Gメン」の増員や「パートナーシップ構築宣言」の周知強化などの新たな動きを強めているが、中小企業の側からも独自の「価値創造」に取り組むことが、今後の価格転嫁の成否のカギを握ると思われる。
- 中小製造業は「差別化戦略」あるいは「差別化集中戦略」に活路を見出し、品質の向上やブランド力の確立・強化などに取り組むことが、脱「価格競争」実現のための「価値創造」へ向けた重要なポイントとなると考えられる。
- 顧客が認識する「知覚品質」を高めることがブランド力構築に繋がるとともに、その取り組み自体が自社にとっての「価値創造」の源泉ともなり得よう。
- 本稿に掲載した企業事例における「価値創造」への取り組みでは、他社との差別化を通じて各社が脱「価格競争」を実現し、さらにその先の事業展開も促すことで、収益力向上にも繋げていた点が特筆された。

はじめに

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後はその立て直しへ向けた収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安などに起因するコストアップの販売価格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』を掲げながら、前掲の「問題提起編」に引き続き、製造業の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

まず、冒頭の第1章において、中小製造業の価格転嫁力について考察する。続く第2章では、脱「価格競争」を実現するための一手段として“ブランド力”構築に焦点を当て、中小製造業が“ブランド力”を確立・強化するための取組みについて言及する。さらに第3章では、独自の「価値」づくりに注力した経営を行っている中小製造業の「価値創造」の事例について、ヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、最終章でこれらの事例が示唆するものについて若干の考察を加えてみた。

本稿が、新型コロナウイルス禍の出口を見据えて収益改善を模索する中小企業やその経

営者の一助となれば幸いである。

1. 中小製造業を取り巻く価格転嫁の実態

(1) 中小製造業における価格転嫁の難しさ

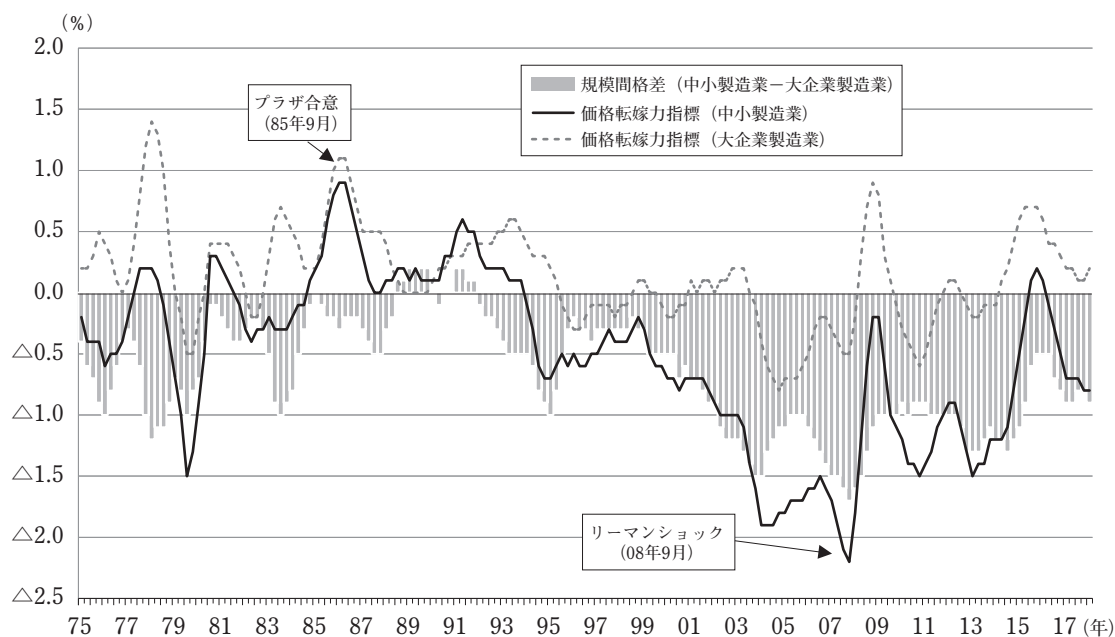
製造業におけるサプライチェーンの中で、中小製造業はしばしば、大手メーカーの下請事業者^(注1)として位置づけられることが多い。このような下請型の中小製造業にとって、「価値創造」を通して乗り越えなければならぬ課題の一つに、元請企業との取引条件（取引価格）の問題がある。すなわち、元請企業との取引の中で収益力向上を目指すには、価格協議によってコストアップ分を販売価格に転嫁する“価格転嫁力”が求められるが、中小製造業の価格転嫁力は大企業に比べて弱いという現実がある。中小製造業の価格転嫁力指標^(注2)は、バブル期を除けば大企業製造業に比べてほぼ一貫して低く、さらにバブル崩壊以降、大企業との格差は広がる傾向にあり、リーマンショック近辺でそのピークを迎えている（図表1）。

また、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」の結果を見ても、製造業で仕入価格の上昇を100%販売価格に転嫁できている企業はわずか4.9%にとどまり、50%以下しか転嫁できていない企業が約半数、全く転嫁できていない企

(注)1. 下請事業者とは、下請中小企業振興法、下請代金支払遅延等防止法において、当該事業者より資本金規模の大きな親事業者からその業務を委託された事業者と定義されている。

2. 価格転嫁力指標とは、販売価格の上昇率と仕入価格の上昇率の違いから、仕入価格の上昇分をどの程度販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したもの。なお、価格転嫁力の詳細については、2014年版中小企業白書（p34～）を参照のこと。

図表1 企業規模別に見た、価格転嫁力指標の推移（製造業）



(備考) 1. 資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」
 2. 2014年版中小企業白書における分析を基に作成。価格転嫁力指標については、資本金2千万以上1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。
 3. 中小企業庁『中小企業白書（2020年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 原材料・仕入価格の上昇のうち販売価格に転嫁できている割合

	仕入価格 上昇の 100%	仕入価格 上昇の 80~100%程度	仕入価格 上昇の 50~80%程度	仕入価格 上昇の 20~50%程度	仕入価格 上昇の 0~20%程度	仕入価格 上昇の 0%	転嫁どころ か販売価格 は低下して いる	仕入価格は 上昇していな いので転嫁の 必要なし	わからない
全体	5.9%	11.2%	18.0%	20.2%	23.2%	6.0%	0.8%	6.4%	8.3%
製造業	4.9%	10.4%	19.3%	22.2%	26.5%	6.9%	0.6%	3.2%	5.9%
卸売業	8.0%	16.5%	21.6%	20.5%	18.9%	3.2%	0.7%	4.4%	6.3%
小売業	7.1%	11.9%	17.1%	17.5%	22.6%	6.6%	1.1%	8.0%	8.2%
サービス業	5.9%	6.8%	9.9%	13.5%	26.4%	10.6%	1.0%	12.9%	12.9%
建設業	4.0%	12.4%	21.6%	26.2%	22.3%	3.4%	0.7%	2.6%	6.8%
不動産業	7.1%	9.3%	14.6%	15.8%	15.1%	3.3%	0.7%	16.8%	17.4%

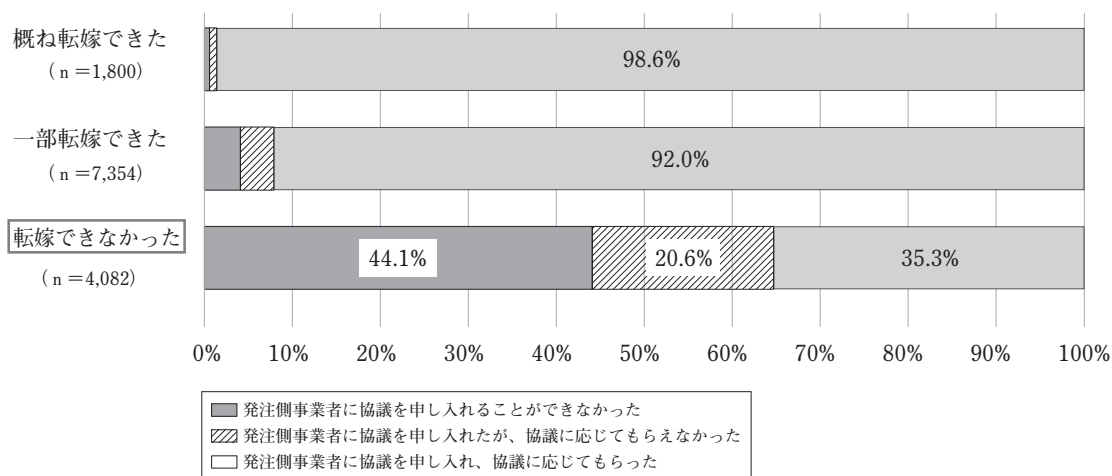
(備考) 全国中小企業景気動向調査（2022年1~3月期特別調査）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業も6.9%存在することが分かる（図表2）。

このような中小製造業の価格転嫁力の弱さは、一つに元請企業との価格協議の困難性に起因するといった側面も考えられる。中小企業庁の調査によれば、価格転嫁できなかった中小製造業の20.6%は、発注側事業者

に価格転嫁に向けての協議に応じてもらえなかったとし、44.1%に至っては協議の申し入れすらできていないという状況にある。一方で価格転嫁できている企業の回答を見ると、発注側事業者

図表3 価格転嫁の状況別に見た、発注側事業者に対する協議の申入状況（受注事業者）



- (備考) 1. 資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
 2. 受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。
 3. 発注側事業者への協議の申し入れにおける質問で、「発注側事業者に協議を申し入れる必要が無かった」、「その他」と回答したものを除き集計している。
 4. 中小企業庁『中小企業白書（2020年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 全国中小企業景気動向調査における中小製造業のコメント



(備考) 全国中小企業景気動向調査（2022年1～3月期、4～6月期）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

格転嫁実現の成否は、元請事業者との協議に大きく左右されてしまうといった実情が読み取れる（図表3）。足元の原材料や資源・エネルギーの価格高騰によるコストアップの局面においても、全国の中小製造業からは厳しい声が多く寄せられており、下請事業者としての立場の弱さが依然として窺える（図表4）。こうした事態の打開へ向けては、何らかの形で持てる強みを活かしたような「価値

創造」への取組みも、一つのカギを握るものと思われる。

(2) 政府の価格転嫁支援策「下請Gメン」と「パートナーシップ構築宣言」

下請事業者の支援を巡っては、長引くコロナ禍や、目下の急激な原材料や資源・エネルギーの価格高騰に政府も危機感を募らせ、新たな動きを強めている。2021年12月に政府

が「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」として、下請事業者が原材料費や労務費の上昇分を適切に価格転嫁できる環境整備に向けた各種施策を取りまとめた。これを受けて中小企業庁でも、「下請Gメン^(注3)」をこれまでの2倍となる248人に増員し、受発注間の取引適正化の体制増強に動いている（図表5）。さらに政府は3月と9月を「価格交渉促進月間」と定め、月間終了後の2022年4月以降、下請事業者約15万社を対象に下請Gメンによる大規模な聞き取り調査を行っている。結果を基に発注側企業を順位付けし、下位の企業には行政指導にも踏み切るとしている。

他にも、政府による下請け取引適正化の取組みとして「パートナーシップ構築宣言^(注4)」が挙げられる（図表6）。2020年7月の登録受付開始以来、現在約8,000社の企業がこの宣言に参加しているが、当初は中小企業に比べて大企業の参加が少ないという課題があっ

図表5 下請Gメンの活動



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 「パートナーシップ構築宣言」のロゴ



（備考）中小企業庁HPから引用

た。こうした状況を受けて、政府が価格転嫁政策重視の姿勢を強め、経済界への周知強化を進めたことで大企業の宣言数も相対的に増加したものの、その数と実態が即していないのではないかと指摘もある。例えば、宣言企業を対象にした中小企業庁のフォローアップ調査を見ても、下請企業からの価格協議の申入れがあっても協議を実施していなかったり、手形の支払サイトを60日以内にする予定がないなど、宣言をしながらその振興基準を遵守していない大企業も一部に存在することが明らかとなっている。政府には今後も制度の実効性を一段と高めるような施策が期待されるが、受発注企業間の取引を良好なものにしていくには、「下請企業は事業を支えるパートナー（協力会社）である」という元請企業側の意識の醸成がこれまで以上に求められよう。それと同時に、元請企業を支える中小企業の側においても、価格協議におけるイニシアティブとなりうる高い技術力や対応力などの独自の「価値創造」に積極的に取り組むことが、今後の価格転嫁の成否

(注)3. 下請Gメンとは、2017年1月より中小企業庁に配置された、受発注企業間の取引問題を専門的に扱う調査員で、秘密保持を前提に下請等中小企業にヒアリングを行い、その内容から各種ガイドラインや自主行動計画等の改定に反映させるほか、複数の下請企業から指摘された発注企業に対し注意喚起も行う。

4. パートナーシップ構築宣言とは、サプライチェーン全体での付加価値向上を目的として、下請企業への「取引条件のしわ寄せ」防止とともに、下請取引の適正化の取組みについて、独自の振興基準の下で発注側の企業に自主的に対応してもらおう制度で、宣言した企業はポータルサイトで公表されるほか、企業の広報活動に当制度のロゴマークを使用できる。

のカギを握るものと考えられる。

2. 脱「価格競争」のための“ブランド力”

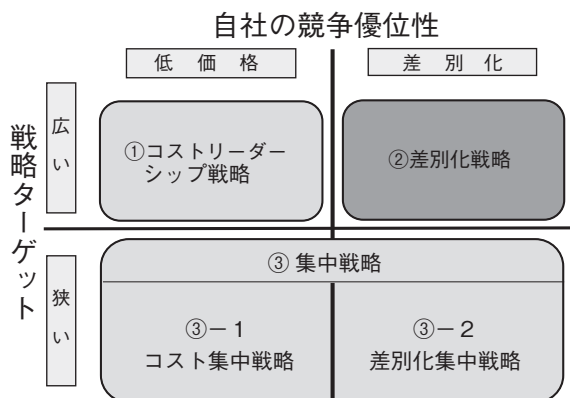
(1) 脱「価格競争」に向けた「差別化戦略」

「価値創造」のための具体的取組みとして、自社の強みを活かした独自ブランドの構築によって競合他社との差別化を図り、付加価値増大を目指すという方法もある。

例えば、競争戦略の提唱などで知られるマイケル・ポーター^(注5)によれば、企業の競争戦略は、ターゲットとする市場を「広くする」か「狭くする」か、自社の競争優位性を「価格面での優位性（低価格）」あるいは「競合他社にはない独自性（差別化）」のいずれで確保するかによって、「①コストリーダーシップ戦略（低価格によって競合他社への優位性を築く）」、「②差別化戦略（価格面以外の強みによって競合他社への優位性を築く）」、「③集中戦略（特定の狭い市場や顧客に向けて資源を投入する）」、という3つのパターンに類型化でき、そのうち「③集中戦略」は、さらに「③-1 コスト集中戦略」と「③-2 差別化集中戦略」に分けられるとされている（図表7）。

このうち、大企業と比べ資本力や人員数等の経営資源に乏しい中小企業が、「①コストリーダーシップ戦略」で生き残っていくのは困難とみられる。一方で、中小企業庁の調査によれば、過去の利益が増加傾向にある小規模企業の3割程度が「製品・サービスの質の

図表7 マイケル・ポーターの競争戦略



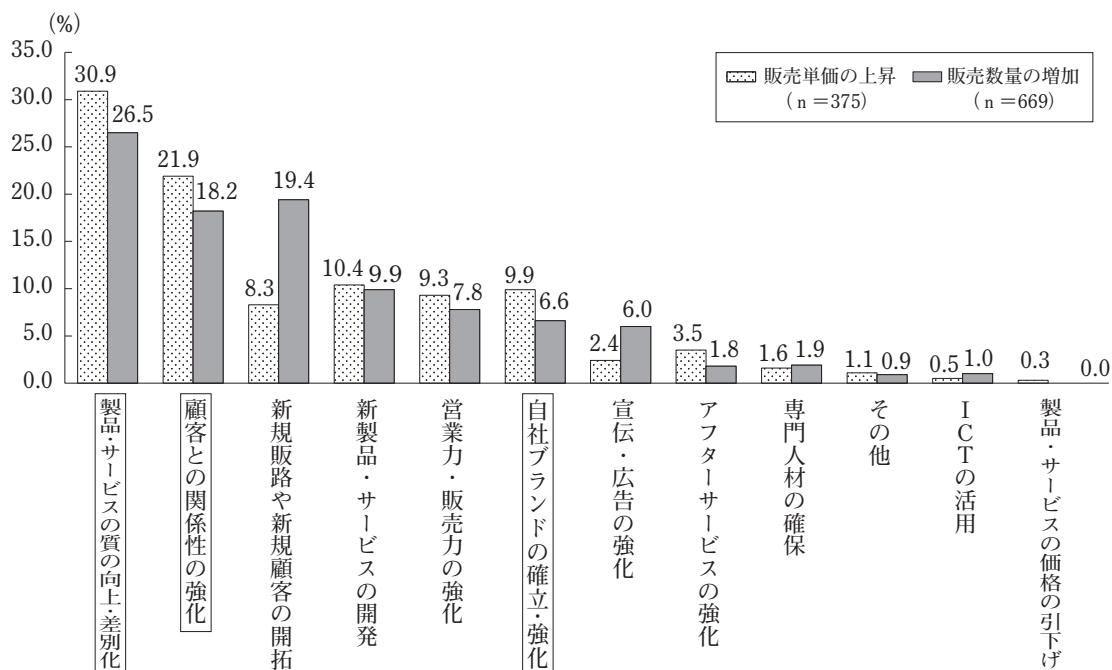
（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

向上・差別化」に取り組んでいる（図表8）。これをポーターの競争戦略になぞらえれば「②差別化戦略」、特に比較的市場規模の小さい中小企業の場合は「③-2 差別化集中戦略」に活路を見出す方向にあると考えられる。

こうした方向性で中小製造業が脱「価格競争」を実現させていくうえでは、まさに「値上げ」や「価格転嫁」といった、販売単価の引き上げに端を発した生産性向上が重要だと言える。図表8を改めてみると、「販売価格の上昇」の実現を目指した企業群の方が「販売数量の増加」を目指した企業群よりも回答割合が高い具体的取組みとして、「製品・サービスの質の向上・差別化」に次いで「顧客との関係性の強化」や「自社ブランドの確立・強化」であることが見て取れる。このことから、特に自社の製品を通して価値を提供する中小製造業にとっては、顧客の理解の下、その技術力による品質の向上や自社製品のブランド力の確立・強化などに取り組むこ

(注)5. マイケル・ポーター（1947～）は米国ハーバード大学の経営学者。企業戦略や国際競争など、競争戦略に関する研究の第一人者として知られる。

図表8 「販売数量の増加」と「販売単価の上昇」それぞれを実現するために、過去5年間の利益が増加傾向にある小規模事業者が、最も注力してきた具体的取組み



(備考) 1. 資料：みずほ情報総研㈱「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」
 2. 中小企業庁『小規模企業白書（2020年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

とが、脱「価格競争」実現のための「価値創造」へ向けてのカギを握っているものと考えられる。

(2) 「価値創造」の源泉となる“ブランド力”

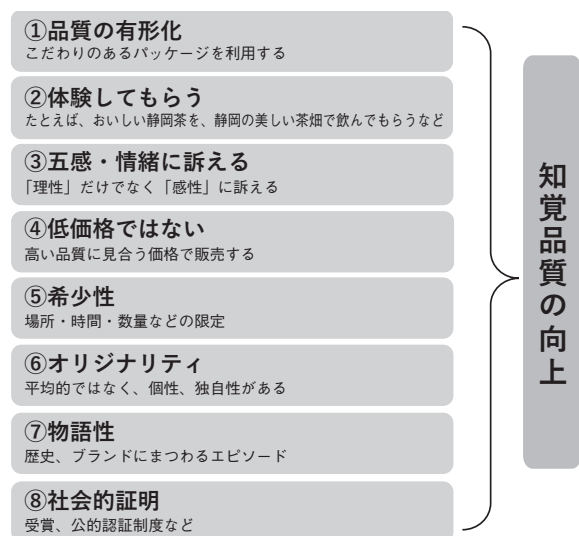
わが国の中小製造業が有する技術力の水準は、世界的に見ても総じて高く、国内の産業を裾野から支えるような革新的な技術力が内包されていることも少なくないといわれている。しかしながら、そのような高い技術力を持ち合わせているにも関わらず、売上増加や利益確保に苦戦を強いられる企業が多いというのがわが国の中小製造業の現状でもある。そのギャップを埋めるキーワードの一つが“ブランド力”であると考えられる。

静岡県立大学教授の岩崎邦彦氏によると、

「売り手が認識する品質」と「買い手が認識する品質」は必ずしもイコールではないという。どんなに自社製品の品質が高いとしても、顧客にそれが伝わっていなければ、結局は売れないということである。反対に、自社製品の品質が顧客に上手く伝わり、その価値が認識されれば、その顧客はリピーターとなり、その製品は「良いブランド」として確立する。顧客に自社製品の品質を伝える力、それこそが“ブランド力”だと言えよう。

前出の岩崎教授は、この顧客が認識する品質のことを「知覚品質」と呼び、良いブランドを作るには知覚品質を高めることが重要であると指摘している。なお、知覚品質を高める要素としては (図表9)、①品質の有形化、②体験してもらう、③五感・情緒に訴える、

図表9 「知覚品質」を高める要素



(備考) 岩崎邦彦 (静岡県立大学教授) 『小さな会社を強くする ブランドづくりの教科書』(2013年9月) をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

④低価格ではない、⑤希少性、⑥オリジナリティ、⑦物語性、⑧社会的証明、という8項目があり、特に④の「低価格ではない」という要素については、「低価格戦略をとると、

安かろう悪かろうの心理メカニズムが働き、知覚品質を下げる懸念がある」としている。脱「価格競争」を実現するためのブランド力強化と販売単価上昇とは強い正の相関関係にあると理解できよう。つまり、ブランド力強化のためには品質に見合った相応の価格設定も必要であり、反対に、ブランド力強化の取組み(すなわち「価値創造」)が販売単価上昇の一助ともなり得るといった相乗効果を期待することができよう。

このように、中小製造業にとってブランド力の構築は、付加価値増大にも大きく寄与すると考えられる。ちなみに、中小企業庁の調査(図表10)によれば、ブランドが取引価格に大きく寄与していると認識している企業が、ブランドの構築・維持のために取り組んでいる内容を見ると、「顧客や社会へのブラ

図表10 ブランドの取引価格への寄与別に見た、ブランドの構築・維持のための取組み内容(複数回答)

	大いに寄与している (n=208)	ある程度寄与している (n=854)	どちらとも いえない (n=515)	あまり寄与していない (n=215)	ほとんど寄与していない (n=101)
顧客や社会への ブランドメッセージの発信	57.2%	47.3%	51.3%	43.7%	42.6%
自社ブランドの立ち位置の把握	56.3%	44.8%	36.5%	34.9%	32.7%
ブランドコンセプト (ターゲットや提供価値)の明確化	46.6%	38.9%	36.5%	35.8%	26.7%
従業員へのブランドコンセプトの浸透	46.2%	38.8%	32.4%	30.2%	28.7%
ブランドコンセプトに基づく商品・ サービスの開発	36.1%	31.4%	28.0%	27.9%	23.8%
自社のブランド価値の評価・分析	32.7%	26.3%	20.2%	27.0%	19.8%
自社ブランドの見直し・再構築	19.7%	21.4%	21.0%	20.0%	21.8%
その他	1.4%	1.9%	1.2%	1.9%	5.0%

(備考) 1. 資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
2. ブランドの構築・維持のための取組みの有無について、「取り組んでいる」と回答した企業に聞いている。
3. 中小企業庁『中小企業白書(2022年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ンドメッセージの発信」という回答が57.2%と最も多い。また、ブランドが取引価格に寄与していると回答した企業とそうでない企業との間で大きく差のついている取組み内容として、「自社ブランドの立ち位置の把握」や「ブランドコンセプト(ターゲットや提供価値)の明確化」などの項目が挙げられ、ブランド力を価格に反映させる過程において、上記取組みの重要度が高いことが窺える。

以上のように、中小製造業におけるブランド力構築の取組みは、自社の「価値創造」の源泉ともなり、その先にある価格転嫁、収益力向上を目指す上での重要な要因となると言えよう。

3. 脱「価格競争」を実現している中小製造業の「価値創造」事例

以下では、脱「価格競争」を実現している中小製造業の「価値創造」事例として、5件の取組みを紹介する。「価値」の基準は各社さまざまではあるが、脱「価格競争」を実現するための製造業の「価値創造」への取り組み方を考察する上で、それぞれ示唆に富む部分も多く、参考になろう。

(1) 筑波鉄工株式会社(東京都大田区 創業：1950年)

①会社の概要

筑波鉄工株式会社は、東京の中小ものづくり企業の集積地・大田区に本社を構え、高いパイプ曲げ加工技術を持つ中小金属加工業者である(図表11)。主に大型重機の油圧配管を製造しており、長年大手建機メーカーの協

力会社としてその地位を確立している。現社長・小柳雅彦氏(55)の祖父が1950年に当時勤務していた別の協力企業から独立する形で同社を設立、現在の小柳社長は三代目にあたる。

創業当初はいわゆる板金加工業として板金の曲げや溶接がメインだったが、板曲げ加工は競合他社が多いことからパイプ加工の取扱いをメイン化し、現在に至っている。2018年には茨城県常総市に常総工場を立ち上げ2拠点体制となり、材料購入から切断・三次元曲げ(1D極小R曲げ)・溶接・リン酸亜鉛皮膜処理・塗装までの一貫生産体制を確立している。

図表11 筑波鉄工株式会社の概要



同社の概要	
会社名	筑波鉄工株式会社
代表	小柳雅彦
所在地	東京都大田区
創業	1950年(昭和25年)
従業員数	50名
事業内容	パイプ曲げ加工業

(備考) 1. 写真は小柳雅彦社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②同社の『価値創造』の取組み

同社の『価値』は正にパイプ曲げ加工の技術力にある。従来多く見られるパイプの加工は、湾曲している部分を別途調達し、直線のパイプを溶接して繋ぎ合わせる製造方法であるのに対し、同社は「1D加工」といって、一つのパイプを曲げ加工のみで同じ形状に加工できる技術を有している（図表12）。従来の溶接による加工技術では溶接部分からの内容物の漏れが発生しやすかったが、「1D加工」ではその懸念は少なく、特段品質を重視される元請企業からの受注にも応えられる高品質のパイプ部品を製造することが可能である。また「1D加工」では、それまでは難しかった直径の太いパイプ材や厚みの薄いパイプ材も高精度で曲げ加工を行うことができ、その技術力によって競合他社との差別化が十分に図られている。

元請企業との取引価格については、同社の技術力等を背景に原材料市況の変動がある程度織り込まれていることから、条件面でおおむね安定している。原価低減の交渉等は小柳社長の方から提案し、一緒に話し合いをして

図表12 1D加工



図表13 曲げ加工を施したパイプ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 工場での作業風景



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

決めていくといった良好な関係であるという。主要なパイプ素材である鉄については、元請企業と大手素材メーカーとの間で価格決定されているため、同社のような協力企業にとっては、原材料が高騰しても販売価格にある程度反映されるような仕組みとなっている。なお、周辺の付属部品については、同社で独自に中国や韓国等から仕入れているため市況変動の影響は免れないが、データ等での実態を合理的に示せばある程度の価格転嫁は可能とのことであった。

図表15 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③今後の展望

リーマンショックまでは同社の売上のほとんどを特定の元請企業が占めていたが、リーマンショック以降、その他の販路も拡大したことから、その売上構成比は現在75%程度となっている。建機部品は出荷量の増減が激しいため、小柳社長としては安定した収益確保のために建機以外の販路も確実に開拓したいとの考えがあり、残りの25%はその他の建機メーカーのほか、道路の車止めフェンスや、産業機械、エンジン部品の製造等、着実に他方面にも幅を広げている。新規の販路開拓には、長年大手建機メーカーの協力会社として経営を続けているという信頼度もさることながら、人脈を活かした営業人材の再雇用を積極的に行い、同社の強みをアピールできる営業力を確保したことも奏功している。

同社の今後の事業展開としては、建機部品の製造は現状を保ちながら、より付加価値の高い製品を作っていきたいという小柳社長の思いがある。具体的には、長年培ってきた技術力を活かし、先述したような他製品の製造

にも注力するほか、鉄以外のステンレスやアルミ等の加工にも積極的に取り組み、目下需要の旺盛な半導体業界の製造機械への応用等にも意欲的だ。また小ロットにも柔軟に対応し、付加価値の高い研究開発の試作品の受注等にも繋げたいと考えている。

小柳社長の経営への取組みは「50名いる社員を幸せにしたい」との思いに尽きる。大手建機メーカーの協力会社としての地位に甘んじることなく、将来を見据えて新たな販路を開拓し、自社の付加価値を追求していかうとする同社の今後の更なる躍進が期待されよう。

(2) 株式会社山崎製作所（静岡県静岡市 創業：1967年）

①会社の概要

株式会社山崎製作所は、静岡県静岡市清水区に立地する板金加工業者である（図表16）。主に工作機械の部品やカバーの板金加工を行っているが、他方で自社ブランド「三代目板金屋」を手掛け、インテリア雑貨やヘアアクセサリといったB to Cの高付加価値製品の販売にも力を入れる、ブランディング経営に長けた企業であるという点が特徴的である。

②同社の『価値創造』の取組み

二代目社長の山崎かおり氏（58）は、先代である父親の後を継ぐまで、自社の事業や経営について全く関わってこなかったため、当初は年配男性が多い職人たちとは、女性ということもあって上手く馴染めなかったという。そうした中で、知人の誘いで参加した中

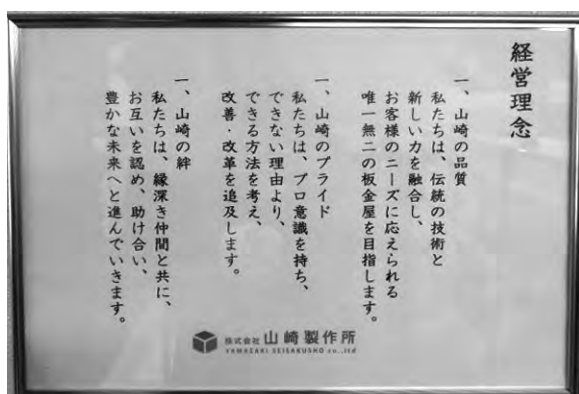
図表16 株式会社山崎製作所の概要



同社の概要	
会社名	株式会社山崎製作所
代表	山崎かおり
所在地	静岡県静岡市
創業	1967年(昭和42年)
従業員数	26名
事業内容	板金加工業

(備考) 1. 写真は山崎かおり社長(右)と娘の瑠璃氏(左)
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表17 同社の経営理念



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

小企業経営者の勉強会において経営について学んでいくうちに、会社の存在意義そのものの必要性を認識したことで、それまで同社に存在しなかった経営理念の策定に取り掛かった。試行錯誤する中、経営理念は社員全員で作るものだという考えに至り、全社員で話し合って経営理念を策定(図表17)、その過程で社員たちとの距離も縮まった。あ

る日の話し合いの中で熟練職人の口から出た、「自分たちはお客さんの奴隷のようなもの」、「自分が板金屋だとは恥ずかしくて親戚に言えない」という言葉に山崎社長は衝撃を受け、現場の職人から自分の仕事に対する誇りやプライドが失われていることを痛感、「脱・下請」「自社で働くことを誇りに思っしてほしい」との思いから、自社製品の開発に着手し、2015年には「三代目板金屋」というブランドを立ち上げた(図表18)。

「三代目板金屋」というブランド名には、二代目である山崎社長が“次の世代”に技術や伝統を繋いでいきたいという思いや、敢えて板金を名乗ることで、「この製品も板金なのか」という消費者の気付きから、板金業自体の地位向上に繋げたいとの思いが込められている。現在は山崎社長の娘である瑠璃氏(29、企画営業部部長/デザイナー)が責任者となり、女性4名のチームでブランドを運営している。同社ブランドの代表的製品である「KANZASHI」は、静岡市周辺が駿府と呼ばれていた江戸時代に、全国から鋳職人た

図表18 自社ブランド「三代目板金屋」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 「KANZASHI」



(備考) 同社提供

ちが集められ、それが今日の板金業の始まりとなっているというルーツに着目、静岡と板金を繋ぐストーリー性と、女性ならではの感性、精密な職人技が相まって、高価ながら人気商品となっている(図表19)。オンラインショップや百貨店でも取り扱っているが、百貨店に対してはかつて2倍程の値上げ交渉に成功しており、「職人の技術にきちんと対価を払ってもらい、職人の誇りを取り戻したい」という「三代目板金屋」のブランドポリシーが実を結んでいる。

③今後の展望

山崎社長の活動は自社だけにはとどまらない。「静岡のものづくり自体をブランディングしたい」という思いから始めた静岡特産品を扱うECサイト「しずパレ」の運営や、静

岡県内の他企業との協同組合である「SPメディカル」で医療機器部品の生産に携わる等、多岐にわたる活動を展開している。更なる事業展開を見据え、地元・静岡信用金庫の資金的な協力も得て2022年度中には本社工場の移転・拡張も計画中だ。現在1階と2階に分かれている工場を1フロアに集約して効率アップを図ることに加え、オープンファクトリーとして体験ブースやワークショップスペース等を併設し、ただの社屋ではなく訪れる人の「体験」が付加価値となるような複合的な施設にしていきたい狙いがある。今後は売上構成比として「三代目板金屋」と医療機器部品をそれぞれ30%程度まで高め、高付加価値製品の製造に注力していきたいとのことであった。

山崎社長は、自社の『価値』の源泉は提案力であると語る。「三代目板金屋」が多くのメディアで取り上げられたことで、本業の販路も拡大し、特にコロナ禍では開発案件の相談が増加した。そのような提案型の販売においては価格決定の主導権を握ることができ、

図表20 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

より付加価値の高い取引ができるという。こうした価値創造のために、今後は提案力・開発力のある人材の育成や組織づくりに注力していくとの考えだ。いかに顧客が満足いくものを作り出せるか、いかに新たな価値を提案できるかということを社員一人一人が創意工夫して追求していける、ピラミッド型ではない「みんなの会社」を目指していきたいという山崎社長の言葉には、自社や社員に対する母親のような深い愛情と、静岡のものづくりを次世代に残したいという強い情熱が溢れている。独自の進化を遂げる同社の更なる躍進が期待される。

(3) 宇都醸造有限会社（鹿児島県霧島市

創業：1982年）

①会社の概要

宇都醸造有限会社は、錦江湾（鹿児島湾）を望む鹿児島県霧島市福山に立地する黒酢製造業者である（図表21）。薩摩・福山は日照時間が長く、平均気温も高い温暖な気候であることから「福山の黒酢」と呼ばれるほど全国でも有名な黒酢の産地であり、同社の黒酢もその一つである。三代目である現社長の武元明吉氏（75）は、1982年の創業時から同社の現場で黒酢製造に携わっており、現在は5年前に同社に入社した息子で専務取締役の武元勝氏（49）が中心となって、昔ながらの伝統的な黒酢製法を守り継いでいる。

図表21 宇都醸造有限会社の概要



同社の概要	
会社名	宇都醸造有限会社
代表	武元明吉
所在地	鹿児島県霧島市
創業	1982年（昭和57年）
従業員数	15名
事業内容	黒酢製造業

(備考) 1. 写真は武元勝専務取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表22 黒酢の甕壺



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②同社の『価値創造』の取組み

同社の黒酢は200年続く伝統的な「甕壺製法」にこだわっている（図表22）。大手米酢メーカー等は機械で攪拌して強制的に発酵を促す製法であるのに対し、甕壺製法では静置発酵といって屋外にアマン壺と呼ばれる甕壺を置き、自然に発酵するのを待つという非常に手間のかかるやり方で黒酢を製造している。甕壺の中に麴、蒸米、水を入れ、その上から更に麴で蓋をするという伝統的なやり方で作られる同社の黒酢は、それが酢になるまでまず10カ月、その後2～5年ほど熟成してやっと黒酢として完成する。

材料にもこだわっており、原料米は国産玄米を使用、水も福山の地下水を海から離れた自社のタンクで汲み上げて使用している。また、同じ福山の黒酢製造業者でも麴を自動で作る事業者が多い中、同社では麴を室（むろ）で4日間寝かせる等、徹底して手作りの製法にこだわっているのが特徴だ。醸造に欠かせない甕壺についても、10年ほど前に外

国製のものから国産の信楽焼^(注6)に変更した。信楽焼はその厚みが均等で黒酢の甕壺ごとの個体差が出にくく、更に軽くて持ち運びが容易であるというメリットから生産効率の上昇に繋がった。このようなこだわりから、同社の黒酢は有名黒酢サプリメントの主原料にも採用されている。

販路としては、同社の黒酢製品のブランド「福山のふくず」の会社店頭やインターネット上の自社サイト等で販売しているほか、上記したサプリメントや加工食品等の原料としての卸売りも行っている。今後は利益率の高い個人消費者向け製品の売上を伸ばしていきたいとの武元専務の意向から、専務入社後の4年前からインターネット販売を本格化させている。ギフト用にやや高単価のフルーツ黒酢（図表23）も開発する等、個人をターゲットにした販路構築に力を入れている。

原料卸売りについては、最近では特に利益率の低かった販売先に対して武元専務自ら値上げ交渉を行い、開始期間延期等の条件付き

図表23 同社の黒酢製品



(備考) 同社提供

図表24 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)6. 信楽焼は滋賀県甲賀市信楽を中心に作られる陶器である。

で承諾を得ることができたとのことであった。黒酢の醸造所は福山だけでも複数存在するが、やはり原料や製法によって味が異なるため、加工食品の原料としては急に他社に乗り換えることは難しく、代わりがきかない唯一の味を持つという点は正に同社の一つの強みであると言えよう。

③今後の展望

同社の『価値』について、武元専務はその製法と成分にあると語る。受け継がれてきた伝統的な手法を守り、自然に黒酢が発酵していくのを待つというその製法の神秘性と、甕壺製法によってしか生み出されない希少成分が、同社を含めた福山の黒酢のブランドとなっている。かつて健康意識の高まりから黒酢ブームとなった際はアミノ酸に注目が集まっていたが、アミノ酸以外の希少成分を前面に押し出し、黒酢のブランド力を見直したいと武元専務は考えている。現在は大学や他業界の企業との黒酢研究にも着手している中でその独特の発酵の特性に注目し、食品だけでなくそれ以外の素材にも応用できないか等、新しい黒酢の分野を探求中だ。今後の事業展開においてもその研究を活かし、原料卸売りの販売先数を増やしてリスク分散に繋げるべく、食品以外の販路も積極的に開拓していきたいとのことだ。

福山の黒酢という伝統を大切に守り抜き、更にそれを現代に昇華させたいという同社の挑戦は今後も続いていくことになるだろう。

(4) 株式会社大新（鹿児島県指宿市 創業：1995年）

①会社の概要

株式会社大新は、薩摩半島の最南端・鹿児島県指宿市に本社を構える鰻の加工販売業者である（図表25）。現社長の中村智氏（66）が1995年に独立して同社を設立した。当時の業界では国内産・海外産、加工方法の違いによる鰻の区別が今日ほど厳格でなかったため、同社も初めはシラスウナギを仕入れて加工品の製造地に卸す卸売業をメインで行っていた。その後、シラスウナギの漁獲量が年々減少し、原産地管理の厳格化と共に国産鰻の希少価値が高まっていったことにより、「美味しい鰻を安定的に消費者に届けたい」との思いから、養鰻量日本一を誇る鹿児島県産の鰻の加工に邁進することとなった。「鹿児島産の鰻にこだわり品質と風味を吟味し真心込

図表25 株式会社大新の概要



同社の概要	
会社名	株式会社大新
代表	中村 智
所在地	鹿児島県指宿市
創業	1995年（平成7年）
従業員数	38名
事業内容	鰻の加工販売業

（備考）写真は中村智社長（同社提供）

めて焼き上げました」と掲げている。

なお、2018年には養鰻場である株式会社日鰻（本社：鹿児島県志布志市、従業員8名）を子会社に擁したことで、鰻の養殖から加工販売までをグループで一貫して行うことができる企業へと発展した。徹底した「おいしさの追求」により、業界の中でも先進的な経営を行っている。

②同社の『価値創造』の取組み

中村社長は「鰻を育てることは水をつくること」だと語り、鰻が育つ養鰻場の生け簀の水質には徹底的にこだわっている。業界初の高濃度酸素装置を導入し、水質を作り上げる微生物が育つよう、科学的理論に基づき鰻を美味しくする技術を追究している。鰻は子会社の「日鰻」のほか、すべて鹿児島県内の養鰻場から仕入れている。タレや山椒の原材料にもこだわり、品質追求への余念がない。

また、加工過程における設備投資にも注力しており、10数年にわたって継続的に設備更改を行っている。鰻にも個体差があり、品質にバラつきが生じてしまうものだが、中村社長は「美味しい鰻を安定的に消費者に届けたい」との思いから、独自の工夫を凝らした特注の加工ラインを導入する等の対応を行ってきた。焼き工程のレーンを一般的な設備より長くすることで、じっくりと丁寧に焼き上げ、余分な脂を落としてタレが染み込みやすくなり、どれを食べてもおいしい蒲焼きを実現した。同社の鰻の蒲焼きブランド「じっくり焼き」の所以だ（**図表26**）。

図表26 同社の鰻「じっくり焼き」



(備考) 同社提供

更に2019年にはこちらも特注で大規模な蒸しラインを導入する等、品質向上のための設備投資を惜しまない。また、こうした加工ラインを始めとする各作業場では、毎日最低1時間以上の清掃活動が欠かせないという。

このような徹底した品質向上への取組みによって、食品安全における国際的な規格であるFSCC22000認証（ISO22000認証の内容を包含する上位規格）を取得している。取引先も大手コンビニエンスストアを筆頭に県内外の大手企業に販路を確保。百貨店や大手スーパーでの販売のほか、コンビニエンスストアのPB商品にも採用される等、その品質は広く認められている。

「徹底したおいしさへのこだわり」が当社の『価値』であることは言うまでもないが、その価値向上のため、消費者の購買ルートの研究にも注力している。コロナ禍の2020年には取締役の中村豪士氏（36）が中心となって自社通販サイトを立ち上げた。サイトに寄せられる購入者の口コミを特に大切にしており、積極的に商品の品質改善に取り入れ

図表27 同社外観



(備考) 同社提供

ているという。おいしさの追求のために拡張した設備によって、生産量の増加にも繋がっており、先見的な設備投資がコロナ禍においても多面的に効果を発揮している。

③今後の展望

一部で絶滅危惧種にも指定されている鰻。完全養殖に向けて行政や大学等もその研究に力を入れている中、同社も産学官連携でシラスウナギの完全養殖や、養鰻における水づくりの研究の一端を担っている。鰻の生態については未だ謎が多く、完全養殖は現状では困難だと言われているが、同社では2018年に独自に研究を開始し、鰻の誘発採卵に成功する等、業界の中でも最前線で鰻研究に取り組んでいる。今後の事業展開としては、これまでの研究の蓄積を新たな発想から鰻以外の分野にも活かし、事業の幅を広げていきたいと中村社長は考えている。

「コロナ禍において、家で鰻を食べるという新たな需要を掘り起こし、発想の転換を後押ししてくれた」と中村社長は語る。消費者

がもう一度食べたいと思うことがブランド化であり、そのブランド力を強化することが自社の成長の道であると中村社長は考えている。より高い品質へのこだわりを持ちながら、ブランド力構築に向けた努力も怠らない同社の事業展開は、今後ますます注目されていくことになるだろう。

(5) 有限会社新喜皮革（兵庫県姫路市 創業：1951年）

①会社の概要

有限会社新喜皮革は、兵庫県姫路市に立地するタンナー（製革業者）である（図表28）。姫路市の製革業は地場産業として全国的にも有名であり、特に同社のある花田町高木地区は多くの製革業者が集積しているが、牛革を扱うタンナーが多い中、同社は

図表28 有限会社新喜皮革の概要



同社の概要

会社名	有限会社新喜皮革
代表	新田芳希
所在地	兵庫県姫路市
創業	1951年（昭和26年）
従業員数	16名
事業内容	製革業

(備考) 1. 写真は新田芳希社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

1951年の創業当初から馬革を専門に扱い、中でも高品質な「コードバン」を全国で唯一、一貫生産する世界屈指のタンナーである。現会長の新田常喜氏が「高級な馬革を開発したい」との思いから1970年頃よりコードバンの製造に本格着手した。息子である現社長・新田芳希氏（51）はその情熱を脈々と受け継ぎ、事業を発展させ現在に至っている。

②同社の『価値創造』の取り組み

コードバンとは、馬の臀部にしかない緻密な繊維構造を持つ皮革である（図表29）。その希少性と、加工に高い技術を要することから「革の王様」「革のダイヤモンド」とも称される。強度も強く、その独特の艶や使い込むほどに深みを増す色合いなどから、長年愛用するファンも多い。製造工程にも手間を要し、革として完成するまでに10カ月ほどかかるため、在庫を抱えるリスクや年間を通した品質の均質化が困難であるといった点か

図表29 コードバン



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表30 コードバンの加工工程



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ら、世界でも鞣し^{なめ}（注7）から製品化までを一貫して行うタンナーは類を見ない。2014年には経済産業省が認定する「グローバルニッチトップ企業100選」の素材/化学部門の一社にも選定されている。

新田社長は大学卒業後、フランスの皮革専門学校で2年間製革について学んだのち、26歳で同社に入社した。以前は同社で鞣しまでを行い、同業者へ売る下地売りが多かったが、新田社長は本場ヨーロッパでの経験から、「今後は提案型の経営をしていく必要がある」と自社で製品化まで行うことに思い至った。試行錯誤の中、あるきっかけで元々顧客であった革小物デザイナーの米田浩氏（現株コードバン常務取締役）と手を組み、米田氏のブランド「The Warmthcrafts-Manufacture（ジ・ウォームスクラフツ マニュファクチャー）」を同社で生産することとなった（図表31）。2010年には自社製品の製造・販売に特化した株式会社コードバン（本社同一、従業員35名）を設立し、大阪・中之島

（注）7. 鞣し^{なめ}とは、原皮を腐らない“革”にすることであり、クロムやタンニンといった鞣し剤に漬け込み、繊維と結合させる工程を指す。

図表31 「The Warmthcrafts-Manufacture」の製品



(備考) 同社提供

バンクスの旗艦店をはじめ東京の大手百貨店にも売り場を構える等、現在全国で直営9店舗を展開する人気革小物ブランドとなっている。一貫生産であればこそその品質に見合う高価格帯に設定しており、ヨーロッパのラグジュアリーブランド^(注8)と同程度の価格帯ながら、若者から年配層まで幅広い世代に人気を博しており、特に弁護士等の士業にもファンが多いという。高品質な同社製品の価値は十分に顧客に伝わっていると言える。

③今後の展望

同社の『価値』はまさに「唯一無二の技術」にあると言えるが、その技術力を武器に、同社は近年また新たな取組みを行っている。それがブラックバスと近大マグロの皮を使った製品の製造販売だ(図表32)。釣りが趣味である新田社長が、琵琶湖のブラックバスは食用にされ、その時に捨てられてしまっていた皮に着目した。また新田社長自身が近畿大学出身でもあることから、完全養殖で有

名な近大マグロにも興味を持ち、入手に成功した。鱗の独特な模様や色合いが、釣り好きの人や女性客からも人気の製品となっている。

この食用魚の余った皮を革小物にするという試みは大きな話題を呼び、海産物を扱う大企業や、ふるさと納税の返礼品にしたいという行政等から様々なオファーが舞い込んでいる。昨今のSDGsの観点からも、新田社長は魚の皮の利用に大きな可能性を感じており、将来的には日本の食文化とも併せて世界に発信していきたいと考えている。

姫路では平安時代から製革業が営まれてきたと言われているが、今日でも「3K(きつい・汚い・危険)」とあって、革作りに良い

図表32 鞣したブラックバスの皮とその製品



(備考) 写真(上) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影、写真(下) 同社提供

(注)8. 欧米の高級既製服や服飾雑貨を製造・販売する小売業態の総称。歴史が深く、ブランドのアイデンティティや独創的な想像力を武器に独自の価値を高めている。ブランド哲学や絶対的品質を持ち、価格を下げることなく他ブランドとの差別化を図っている。

イメージを持たない人は地元でさえ多いと新田社長は話す。新田社長が製革を学んだヨーロッパでは世界的に有名なラグジュアリーブランドも多くあることから、製革業の地位は高い。新田社長には姫路の革作りのイメージを変え、ヨーロッパのように人々に尊敬される仕事に押し上げたいという大きな目標がある。同時に、皮は人間が肉を食べた後の副産物であり、我々にはそこに再び命を吹き込む役目があるという強い使命感も持っている。誇りを持って姫路の地場産業を世界に発信していく同社の挑戦は今後も続いていくことになる。

4. 収益力向上に繋がる「価値創造」

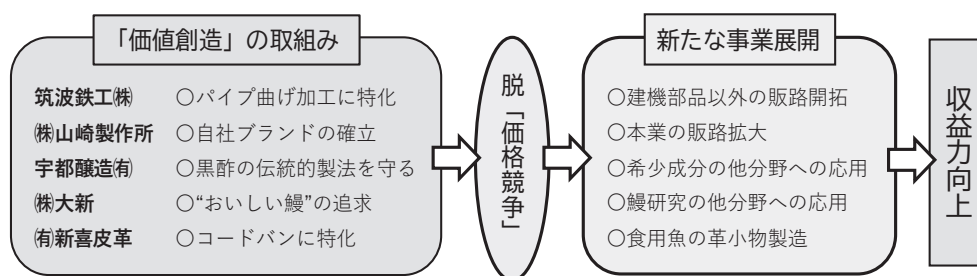
本稿では、脱「価格競争」を実現する中小製造業の「価値創造」の取組みについて取り上げてきた。5件の事例いずれからも、各社が独自の「価値創造」に取り組んでいることが確認できた。具体的には、①筑波鉄工(株)では、パイプ曲げ加工に特化しその技術力を突き詰めていた、②(株)山崎製作所では、本業の強みを展開して自社ブランドを確立していた、③宇都醸造(有)では、黒酢の伝統的製法を守り

継いでいた、④(株)大新では、徹底的に鰻のおいしさを追求する経営を行っていた、⑤(有)新喜皮革では、コードバンに特化した一貫生産体制を確立し、自社ブランドを構えていた、といった「価値創造」の取組みがあった。

その取組み内容は様々ではあったものの、各社とも競合他社との差別化が図れていることで脱「価格競争」を実現できていると思われた。さらに、その先には販路拡大などの新たな事業展開も見据えられており、最終的には収益力向上に確実に繋がっていると考えられた(図表33)。

本稿前半で述べてきたように、現在の原材料や資源・エネルギー価格高騰によるコストアップの局面においても、中小製造業の価格転嫁は困難な状況が続いている。このような時代において収益力向上を目指していくには、低価格競争からいち早く脱却し、事例に登場した各社のように、自社の強みを最大限に活かした「価値創造」に取り組む、脱「価格競争」へ舵を切ることが、企業の成長にとって今後ますます重要な選択となってくるといえるだろう。

図表33 ヒアリング企業にみる「価値創造」に基づいた収益力向上への取組みフロー



(備考) 企業へのヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈参考資料〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回版）
- ・ 岩崎邦彦『小さな会社を強くする ブランドづくりの教科書』（2013年9月、日経BP 日本経済新聞出版本部）
- ・ 江口政宏『中小製造業の競争力向上戦略』（2021年1月、（一財）商工総合研究所）
- ・ 坂本光司『もう価格で闘わない』（2021年4月、(株)あさ出版）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・ デービッド・アトキンソン『国運の分岐点』（2019年9月、(株)講談社）
- ・ 富山和彦・木村尚敬・沼田俊介・浜村信二『「競争力×稼ぐ力」を強くする生産性革命』（2019年5月、生産性出版）
- ・ 中藤玲『安いニッポン「価格」が示す停滞』（2021年3月、日経BP 日本経済新聞出版本部）
- ・ 西村克己『1分間マイケル・ポーター』（2013年3月、ソフトバンククリエイティブ(株)）