

## 「中小企業の付加価値向上の仕方」

以下の順番で説明する。

- ・付加価値の公式より中小企業事業主が錯覚しやすい点を解説する。
- ・付加価値を上げる戦略とはどう考えるべきかを解説する。
- ・サービス業の事例より付加価値を上げる副次効果を解説する。

### 1. 付加価値公式からの助言

以下、論を分かりやすくするために経済産業省の付加価値公式を基準公式として説明する。中小企業の事業主の錯覚しやすい点をピックアップして、いかにすべきかを示す。

付加価値公式＝営業利益＋人件費＋減価償却費

となる。

ちなみに、近年、労働生産性という指標も重視されている。

労働生産性公式＝（営業利益＋人件費＋減価償却費）÷従業員数（または従業員数×労働時間）

と付加価値を従業員数で割る形になっている。

この付加価値という概念については新事業活動促進法における経営革新法の基準の指標とされたのが最初だが、利益額（率）だけを基準とするとリストラの絵を描いて指標クリヤーする形に持っていかれたくないという配慮があったためと思われる。

よって、まずは、付加価値とは売り上げでも利益でもないことを理解することが必要である。

しかし、人件費・減価償却費が追加されていることで錯覚が起こりやすい。

- ・賃金の計画的向上
- ・計画的な設備投資

をしていけば付加価値は連動して、上がるのではないか？という錯覚である。

（この場合、他変数は変わらないものとする）

ここで、公式の分母を再度、見てほしい。

この人件費と減価償却費はコストであり、その他の変数が一定ならば、営業利益には逆作

用し、付加価値は上がらないのである。(人件費と減価償却費の増加分だけ営業利益が減ること)

よって、

・事業主に、人件費上昇、あるいは、設備に投資時における原価償却費に見合った効果を出して、利益を上げていかないと付加価値額は増加しないことを理解すべきである。

## 2. 付加価値向上と戦略

次に付加価値を上げる戦略の整理をする。

### ①アンゾフの戦略マトリックスと付加価値向上

		技 術	
		既存	新規
市場・顧客	既存	深耕戦略	新製品戦略
	新規	新市場戦略	多角化戦略

「アンゾフの経営戦略マトリックスより著者が図表作成」

以下の説明は付加価値向上のひとつの考え方で、これが全てという訳ではない。

結論から言うと、既存の顧客に、利益率の高い商品を提供するという新製品戦略のゾーンとなる。その際に、過去から蓄えてきた自社技術を活用すべきであって、全く分野の違う製品の開発ではないというのが、注意すべき点である。

ともすれば、中小企業事業主は現業維持の苦しさより、全く違う分野への進出のプランを描きたがるからである。

その他のセグメント見ていこう。

深耕戦略—商品・サービス・顧客ともに変えない深耕戦略はどうだろうか？

これは、提供商品に変化がなく、訪問回数が増えるだけでは、通常の営業努力の範疇として見られ付加価値向上策とは認められない。

しかし、既存顧客のニーズを測るという点では深耕という要素は残る。

新市場戦略—製品・サービスを変えずに市場拡大という考え方は付加価値向上には当てはまりにくい。他地域への平行展開であれば、その分営業コストが発生するからである。

ただし、海外進出のケースでは、ノウハウが必要となり、それが参入障壁になるならば、付加価値向上策として成立する。

多角化戦略—経営多角化も過去の強みやノウハウのない分野への進出とみなされ付加価値向上戦略にはなりにくい。

様々なサービスを展開すると顧客側にはメリットが生まれカスタマーサービスは向上し、顧客シナジー効果はある。

しかし、その分事業のランニング資金が必要となるので、多角化戦略は基本的に規模の大きい企業向けの戦略である。

大企業が多角化戦略に取り組むのはリスクバランスを取るという意味合いがある。

事業のリスクバランスを取るという考えも付加価値向上とは少しずれる。

新製品戦略—最後に残った新製品戦略というマトリックスが正解ということになる。

まず、顧客が同じなので顧客シナジー効果が生まれる。事業サイクルの中でもっと労力と資金を使うのが顧客開発なので、既存先にマーケティングをかけるのは、合理的である。

ここで注意は前述したとおり新製品（商品）分野への進出ではない。

そうになってしまうとその会社の経営資源が生かせないと解説したとおりである。

また、発明に近い開発はユーザーに対する馴染みと言う面では薄くなりビジネスは失敗する確率の方が高くなる。

ここでは経営資源の合わせ技で、こういう業種の事業所が、こういう製品（商品）を売り出した、あるいは、サービスを開発したという組み合わせの発想が必要となる。

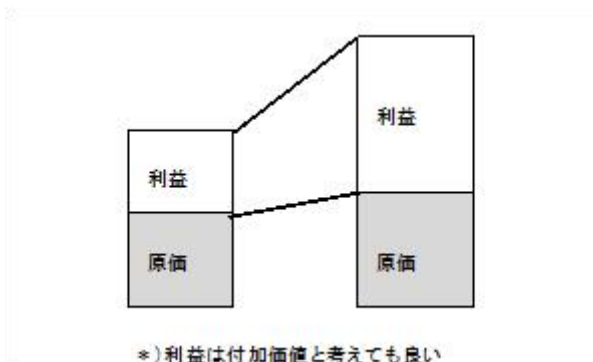
この組み合わせで、業種内で新規性がある、他に類を見ないと持って行けばよい。

## ②製品・サービスの構成と付加価値

では、ひとつの製品・サービスの付加価値向上はどのように考えるべきか。

次頁の図で商品単価における構造を示す。

商品の付加価値部分を上げる方法で分かりやすいのは顧客ニーズに合わせて、ひとつひとつの工程に工数をかけるということになる。



### 「著者が図表作成」

原価部分も増加してもかまわないが、商品の売りはこの利益となる付加価値部分であり「コト化」が進行している現状と一致する。

- ・ひとつひとつの製品に工数をかける

ポイントとして

- ・製品単価は上がる
- ・かける人件費は増加する
- ・新たな設備も必要になるケースもある

これにより付加価値額は増加する。

1件ごとのリードタイムが長くなるので、売上は大きく増加する訳ではない。

逆に利益率は上昇する。

これが一般的な付加価値向上である。これも、ひとつの考え方で、これが全てという訳ではない。

### 3. サービス業における付加価値向上の副次効果

では、最後に事例で付加価値と経営戦略の関連性を説明する。

サービス業の中で、椅子やソファなどの補修事業者である。

まず、知識として、このような事業所は、事業主が高齢化して廃業時に継がせないで減少の一途をたどっている。

また、ユーザー側も、高価な椅子・ソファを大切に使い続ける人と、主にロードサイド型のIKEYAなどのチェーン展開しているところで買い替える人に二極化している。

事業主は、関西の中堅どころの家具補修業者で修業した後、平成27年に独立した。

従業員は若い女性ばかりの3人であり、業績としてはホームページでニーズをうまく拾い急成長している。

### ①選択と集中

まず、上記のような顧客層の二極化より、ユーザーの選択と集中により、価格は低め路線は取らず、家具を補修する際に納得できる価格とした。

ここで、まず、言えることは付加価値を上げるためには、マーケットを細分化して、どこかに選択と集中をすべきであるということである。そこが、漫然としていると、必然的に価格勝負になってしまい、付加価値向上はなしえない。

### ②透明性

次に、サイトなどで、出来るだけ参考価格を表示するようにして明瞭会計のイメージを打ち出した。ソファ・椅子のカバーの貼替え生地の商品帳をつくり、生地価格を明示した。

ともすれば、このような補修業者は値段を表示したがない。それは、破損の具合や、希望する代替の生地が顧客希望となるために、値段が確定しにくいという事情があるのである。しかし、そこは工夫次第でなんらかの値段のガイドラインは表示できる。

ここでいいたいことは、付加価値を作る工程は値付けの理由になるので出来る限り消費者・ユーザーに明示すべきである。

### ③採用戦略

次に本事業者は、手作業が伴う労働現場でありながら就職志望者の多い女性に人気の職場となっている

これは、事業主の戦略として、椅子補修の現場をものづくりと規定して、その伝統的な技術に価値を持たせたためである。

じっくりとものづくりの現場で働きたいというニーズは若い人に意外と高い。

ここでの総括は、付加価値を上げる工程をうまくみせて、採用戦略に生かすということである。

#### ④稼働率

最後に事業主は、仕事を自社営業でとることにはこだわっていない。

業者間の仕事の融通も利かせることもしている。引き受け方によっては下請けになる。

なぜ、下請け業務もするかというと、この補修の工場にも繁閑差があり、業務量の調整をしているのである。

これは財務的には固定費の回収のために稼働率を上げるということなのだが、それより、もっと大きな理由は、職人はある程度、仕事量をこなして、稼働させておかないと技術力が上がらないということである。

経験曲線でコストを落とすことが重要とも言い換えられる。