

# 中国進出企業のイノベーション(第3回)

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田 幸雄

## 目次

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| 1 はじめに               | (3) 新しい製品導入            |
| 2 イノベーションの概念         | (4) 新しい原料や半製品の導入       |
| 3 イノベーションへの取り組み      | (5) 新しい生産手段の導入 (以上、本号) |
| (1) 組織のあり方 (以上、前々号)  | 4 イノベーションの理想型 (次号)     |
| (2) 新しいマーケットの発見 (前号) | 5 まとめ                  |

### (3) 新しい製品導入

企業のイノベーションを如何に図るか？ この疑問詞に対して、学者・研究者はオンリー・ワン企業になれという。こういわれて中小企業の経営者は、納得するだろうか。誰もが、そんなことはわざわざ指摘されるまでもなく分かっているというであろう。真に知りたいのは、どうすればオンリー・ワン企業になれるのかということである。これに対する解答は、ほとんどののが現状である。

この疑問詞に解答しようというスタンスから行なわれた研究がある。西村哲明（財団法人中小企業総合研究機構）の「知識創造による中小

製造業の高付加価値型戦略」がそれである。紙幅がないので、この研究内容を詳述できない。そこで、ほんの要点のみを述べておく。

西村は、第一に、技術レベルを細かく分類し、第二に、金属加工業を対象として、レベルアップに成功した企業が、どのようなステップで高付加価値化を実現してきたかを分析している。高付加価値を生み出す技術は、(1)設計、(2)材料、(3)加工技術、(4)生産設備、(5)測定・検査の5つに分類され、かつ、それぞれの技術をA～Eの5段階に分類し、かつA～Eのそれぞれの中を1～4の4段階に評価する（表1）。

表1 技術評価

A E：小 大

評価項目	現状値	目標値
(1) 設計	E 1	E 4
(2) 材料	A 1	A 4
(3) 加工技術	C 1	C 3
(4) 生産設備	B 2	C 1
(5) 測定・検査	C 1	C 4

(出所) 西村哲明「知識創造による中小製造業の高付加価値型戦略」中小企業調査研究セミナー、2003年4月23日より一部簡素化した。数値はE 4が最も高度で、A 1が最も劣ることを意味する。

こうして実際の企業行動を研究した場合、技術のレベルアップを円滑に図るには、2段階上を目指した改善を行なっていることが明らかになったという。もっとも実際に2段階レベルアップするには、目標値はさらに高く設定してお

く必要がある。

倒産寸前であったところから、新しい製品を導入してよみがえった企業がある。大和工業株式会社（本社：千葉県我孫子、資本金：1000万円、従業員数：60人）は、文具ボールペンボデ

表2 高付加価値化企業への移行パターン

		高付加価値型企業クラス			
		新技術で加工が可能	知識化／一貫生産により	自社製品開発の設備を保有	取扱材料の拡大
高付加価値化以前のクラス	代替技術の出現による自社技術の低価値化	自社技術向上型	自社技術向上型	—	—
	自社技術の競争力が低下した	協業／産学連携型	自社技術向上型	自社製品開発型	自社技術向上型
	自社技術のレベルが低い	—	協業／産学連携型	—	—
	自社保有技術数が少ない	新技術導入型	—	自社製品開発型	—
	個人技能を社内技術として共有化できない	—	—	—	—

(出所) 前掲・西村報告

イ、自動車部品、弱電関係部品用の射出成形用金型設計・製造を専門とする会社である。親会社はゼブラであったため、新製品開発をすれば、親会社のルートで販売できると考え、新製品の

開発をした。

同社の高付加価値型企業への移行パターンは、以下のとおりであった。

表3 大和工業の移行パターン

	高付加価値型企業クラス	
	新加工技術で加工が可能	自社製品開発の設備を保有
自社保有技術数が少ない	新技術導入型	自社製品開発型

(出所) 前掲・西村報告

(4) 新しい原料や半製品の導入

大和工業が新製品開発を行なうに際して、最も改善に力を入れた点は、材料であり、次いで生産設備の改善であったという。この優先順位の理由は、同社にとってはこの改善が最も容易に行なえるとの判断からである。この意味では、高付加価値化を進めようとする企業としては、急速なレベルアップを図るより、自社にとって容易なところからの改善を行ない、手堅いといえる移行パターンをとるのが賢明であるといえる。

(5) 新しい生産手段の導入

ナシモト工業株式会社(本社：新潟県三条市、資本金：5000万円、従業員数：50人)は、刃物製品および刃物関連の産業機械・農機・事務機部品のメーカーである。同社は、総売上高の10%を超える設備投資を毎年行なってきたという。過剰投資とも思える。しかし、同社によれば、新事業開拓や自社ブランド品の開発ができたのも、設備投資があったからこそだという。

本稿では、新しい製品導入、新しい原料や半製品の導入、新しい生産手段の導入について述べたが、これらは独立して存在するものではな

く、相互に密接な関連のあるものである。前述した事例からは、究極的には新製品開発があり、このための手段として新しい原料や半製品の導入、新しい生産手段の導入がなされるといえる。

小括

本稿の執筆について具体的な事例を検討しているときに、文中で引用した西村哲明「知識創造による中小製造業の高付加価値型戦略(中小企業調査研究セミナー、2003年4月23日)にめぐり合い、西村氏からお話を伺う機会に恵まれた。そこで、本稿では、シュムペーターのイノベーション概念の5指標の分類基準の枠組みに適用させるかたちをとりながらも、基本的に西村氏の研究を紹介している。しかし、紙幅の都合上、極めて概要を紹介することにどまっておき、読者の方には西村研究の研究過程や内容を充分にお伝えすることができず、わかりにくい部分が相当あるのではないかと懸念する。詳細について関心がある方は、財団法人中小企業総合研究機構研究部に照会していただきたい。