

読んでみたい この一冊

大阪産業経済リサーチ & デザインセンター
研究員 須永 努



『中小製造業の技術経営』

- 持続的競争力の源泉を確保するには何をなすべきか -

●鈴木直志 著 同友館 4,200円+税

バブル崩壊以降、大手製造業が世界規模の最適調達を志向して生産拠点の海外シフトを進展させ、下請・系列関係を再編する中、中小製造業では競争が激化し、企業数や従業員数が減少するなど厳しい状況に置かれてきました。また、インターネットなどの情報通信技術が急速に向上するとともに、市場ニーズの不確実性が高まるなど、中小製造業を取り巻く経営環境も大きく変化しています。

本書は、こうした環境変化の中にある中小機械金属製造業における企業競争力の根幹であるコア技術の進化と市場開拓による高付加価値の獲得という技術経営の観点から、企業の戦略について論じています。

その際、著者は前職の（独法）中小企業基盤整備機構在職時、2008年度から2010年度にかけて自らが企画・実施した機械金属業種を中心とする中小製造業の技術経営に関するアンケートやヒアリングに基づく調査データを、先行研究のレビューを踏まえてさらに精緻な統計分析や50社近い企業事例に分析を加えることにより、論旨の実証性を高めています。

まず、バブル崩壊後の厳しい状況下でも、持続的競争力を発揮し、高い水準のコア技術を核に長期間安定して経営を営んできた企業を対象に、企業の成長を支えた技術の変化や技術水準の向上、さらに市場開拓のポイントを探っています。

そして、競合他社が模倣困難な企業における技術の構成要素として「人的資源」「設備・情報システム」「組織ルーチン（人的資源と設備・情報システムを動かす仕組み：日々の反復継続的な行動の繰り返し、組織や組織に属する人員に内在化された行動）」の3つを挙げ、その中から、「人と技術への投資」の継続の重要性、長期的視点での技術戦略構築と短期的視点での日常の「技術マネジメント」の両立による技術進化、さらに企業としての組織対応力の進化の必要性を検証するとともに、経営力向上のため、土台となるコア技術を能動的に市場開拓につなげていく方策を提示しています。

本書の大きな特長は、①複雑な分業構造の中

で製品・部品製造や加工などを行う多様な機械金属製造業の中小企業を、長期的な視点の「技術戦略」によって「自社製品開発型（自社製品開発を行う）」「技術範囲の拡大型（生産の機能や工程など技術の範囲を拡大する）」「技術の専門化型（従来のコア技術を精密化・微細化・高度化する）」「用途開発型（顧客ニーズに対応して用途を開発する）」「事業構造の再構築型（環境変化に対応して技術や市場を一新する）」の5つに類型化し、類型ごとに「コア技術」「市場」「製品・加工」「組織能力」の4要素において重視すべき事項を明らかにしていること、さらに、②モジュラー（組み合わせ）型とインテグラル（擦り合わせ）型に大きく区分される産業アーキテクチャ（設計思想）に着目し、コア技術を最終製品の国内外のサプライチェーンの中で売上げにつなげていくための効果的なポジショニング戦略（位置取り戦略）を、関係者間の情報（技術情報、顧客情報）の粘着性にも留意しつつ提示していることにあります。

中小製造業はたとえ経営資源が乏しくとも、公設試験研究機関や他社との共同研究など外部資源を活用するなど適切な戦略を講じ、存続・成長を図っていかねばなりません。現在、新型コロナウイルスの感染拡大で、収束のみえない環境下に置かれています。しかし、こうした苦境の中でも、市場や技術の将来の動向を見据えつつ、自社のコア技術の開発・改善を可能にする技術者などの人材の確保・育成、設備の投資、ノウハウの蓄積など着実な自社技術の進化が企業に求められています。そのためのリーダーシップを取る経営者や経営幹部が自社の特性に合った戦略を考えていくうえで有益な示唆を与えてくれる本であると思います。

【著者略歴】

（独法）中小企業基盤整備機構を経て、現在千葉商科大学大学院商学研究科准教授。著作に「中小製造業の競争力の源泉について—技術経営の観点からの一考察—」『日本中小企業学会論集』第30号、同友館、2011年など。