

# 「オープンアライアンス」 異次元協業を支える三要件！

政府が「異次元の少子化対策」を行うと表明しましたが、中小企業でも既存概念にはない対策が求められており、量と質の両面で大手企業のニーズに応えるには労務と情報の2つがカギになります。今、3年超のコロナ禍で働き方に変化が生じており、仕事量に見合う労働力の確保が困難な状況です。この時代を「異次元の協業体制」で乗り切り、大手企業の信頼を勝ち取り受注を増やしている成功事例を紹介します。

## 中小企業の協業

### ●下請構造に変化が

企業活動を営むにあたり、すべての機能を自前で処理することが不可能な時代になっており、大手企業でも必要な機能を他社に依存している状況です。

中小企業経営者であれば周知の

通り、大手メーカーは製造ラインを持ち、生産計画に基づいて各工程に必要な部材を「下請企業」に発注し納期遵守の原則で組立製造を行っています。

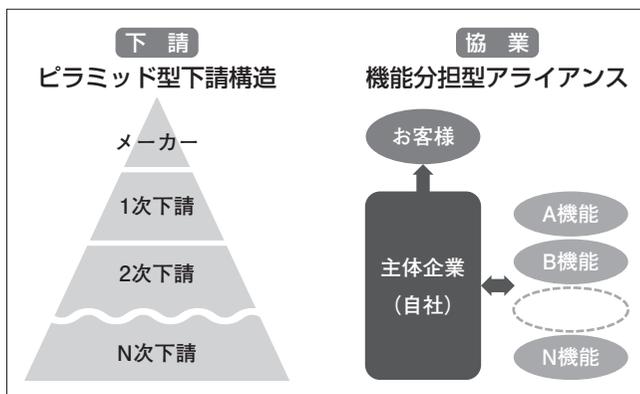
この下請構造は、数次にわたって細分化され末端の中小企業へと及んでいます。頂点から末端へ下方展開されたモノを逆流させて商品に組み上げる形式で、いわゆる「○○ピラミッド」と呼ばれる構図です。

しかし現在、グローバル化の進行による影響が下請企業にもジワジワと現れており、ある日突然ということはないにしても、徐々に大手メーカーが部材を海外調達に切り替えて、最終的には受注が減少してしまうという危機が迫っているのかもしれない。

### ●オープンアライアンス（協業）

この時流を受けて独自技術を持つ下請企業が自社ブランドを立ち上げようと、ミニ・ピラミッド型構造の構築にチャレンジしていますが、そこにはマーケティング力

図1 「下請」と「協業」の相異



の限界もあって大手メーカーのよ  
うな支配力を発揮できない現実が  
あります。

この「壁」を突破する方法とし  
て共創型の「オープンアライア  
ンス（様々な業態との協業）」がク  
ローズアップされています。

図1は、私の考える「下請」と  
「協業」の相異を表したものです。  
協業は、従来からの下請構造と

は違って相互に対等な関係(同盟)を維持し、しかも、両者が共に自社の特性を発揮して発展する関係性と換言できます。

中小企業の場合は自社に欠ける機能が少々あって、それを補完するために協力会社が複数存在するというケースが多く「トリプルウィン」と呼ばれています。ただし課題として、自社と協力会社の量的規模が挙げられます。

逆に見ればニーズの大きさにありますが、多くの場合ニッチな分野になるので量的な限界があります。つまり、協力会社にとつてのメリットが課題となり、量が小さいと質的な面で安定した関係性が築けなくなる脆弱性が浮かび上がってきます。

### ●遊星衛星のような存在

近年、この量的な課題を克服するために工業やフリーランスの方向が、協力会社の中に混じり「遊星衛星」のように活躍しているケースが見られます。

例えば、営業代行という分野が

あります。これは展示会に出展した企業の来場者名簿を、営業代行社が活用してお客様との関係性を築いています。同業界は個人事業主が多いので労働法の制約がなく、専門性と集中力を発揮して成果を出しています。

また、人材面では公的な人材紹介制度を活用し、人材発掘に活用して成果を挙げているケースもあります。

### 「まいどー号」に学ぶ 協業の成功と失敗

#### ●小型人工衛星の開発

協業という意味で良く知られているのが、東大阪の中小企業が2009年に、打ち上げに成功した小型人工衛星「まいどー号」のプロジェクトです。

国家的な視点での中小企業の活性化策として、JAXA(宇宙航空研究開発機構)とサポート企業が、小型衛星の製作を図面に基づいて分業したと言われていますが、実際のところ、このプロジェ

クトの評価は分かれています。

東大阪の中小企業は、夢のあるプロジェクトと捉えて積極的に参画し、ロケットで打ち上げるのに必要な品質を目指しました。

プロジェクトは2002年に始まり、2009年の打ち上げまでの7年間、各企業がドラマがあり地域活性化になったと言われています。

ただし、人工衛星の打ち上げには成功したもののプロジェクトは単発に終わり、このとき参集した中小企業は「宇宙開発協同組合SOHLA」と改称して衛星開発や製作を請負う事業化を目指しましたが実現には至りませんでした。したがって、協業の面では成功と失敗の功罪相半ばする状況といえます。

#### ●機能ごとに課題を提案する

しかし、この事例から協業のあり方がハッキリしたのです。前記図1に示すように「お客様」と「主体企業(自社)」がカギになります。プロジェクトの音頭を

取る主体企業(自社)が商品を開発して、その一部を協力会社に委託する構図で製品を作り、マーケティングでお客様に届けるという構図です。

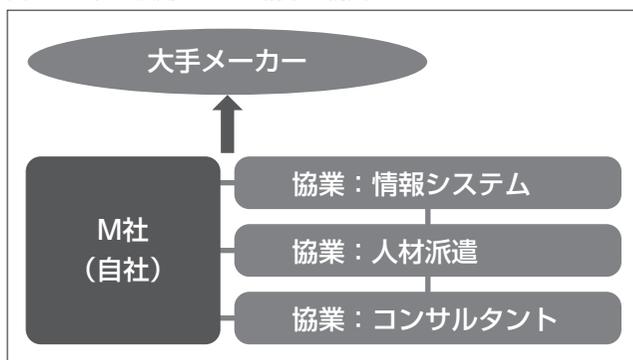
さらに、委託ではなくオープンライアンス型で、機能ごとに課題に対して専門会社が次から次へと提案する関係に発展することが望ましいと考えます。

### 京都の機械工具商 M社の事例

次頁図2は、京都の機械工具商M社が開発している協業の構図を示したものです。

M社の主力商品は「ネジ」であり、得意先の大手メーカーが京都から滋賀に移転してしまったのですが、バイクで商品を毎日配達するなどして、安定供給に貢献して今日まで良好な関係性を維持しています。M社は、その活動の中で3つの協業体制(ターニングポイント)を構築して大手メーカーの拡大するニーズに貢献しています。

図2 M社が展開している協業の構図



※以下の事例は、本誌2022年11月号に掲載しましたが、協業の視点で改めて紹介します。

### ●第1のターニングポイント

M社のI社長は3代目で、専務時代から各方面でパワフルに活躍していました。最初のターニングポイントとなったのがコンサルタント（弊社）との出会いです。

M社と弊社は共に中小企業家同友会に所属しており、支部仲間からの紹介を受けて平成22年にコンサルタント契約を結びました。

当時のI氏は、M社の専務として30代の若さで大活躍していたのですが、ある日の夜遅く、川に車をダイブさせる事故を起こしてしまいました。幸い怪我は軽傷で済みました。過労から事故を起したI専務を心配したM社の2代目社長（父親）が、弊社に相談したのがきっかけでした。

この事故は、毎日、I専務が自ら車を運転して得意先の大手メーカーがある滋賀県彦根市へ京都から納品に行く際に、営業を兼ねて関連部署や関連企業先を訪問した帰路で発生しました。

私は、得意先との物理的距離がこれからも大きな問題になると指摘し、即座に「彦根市に営業所を出しましょう」とアドバイスしました。彦根営業所にはWAN回線を引いて設置したパソコンから伝票を発行し、そこにパートタイマーを配置すれば出荷と納品ができ

ると提案したのです。

そして、当時、その地域では破格の時給1千円で募集を提案して元銀行員の優秀な人物と出会ったのです。彼女はパートタイマーといえどもテキパキと仕事をこなして、大手メーカーからの信頼も増して他部署からの引き合いも増えていきました。

### ●第2のターニングポイント

彦根営業所が軌道に乗り始めた頃、その活況を見ていた人物がいました。その人物O氏は、M社の元ライバル会社に勤務していましたが、そこを退職して人材派遣会社S社を立ち上げたところで、M社に「人材派遣を世話したい」と申し入れてきたのです。

そのS社との関係を結んだことで彦根営業所の人手不足は解消され、大手メーカーの他部署からの引き合いや、受注量が増えても即座に対応できる体制が整いました。さらにO氏は、営業所の近くに3階建ての物件を見つけ「1・2階をM社に使用してもらって、3

階を自社で使いたい」というオフアーを出したのです。

もちろん、私も相談を受け「これはWin・Winの関係になります！」と賛成しました。

### ●第3のターニングポイント

この頃、大手メーカーは中国市場においてピンチに陥り、国内の仕事量も縮小し他の協力会社は人員を減らしていましたが、逆に、M社には他の事業部門から新規のチャンスが巡ってきて間口を拡大しビジネスが発展したのです。

しかし、いくら優秀な人材でも「人間」はミスを犯します。M社でも他社より量的に少ないもののピッキングでミスが出ており、大手メーカーから改善策を要求されたのです。

このピンチを弊社の社員が、VBA (Visual Basic for Applications) でバーコードを活用して出荷管理をするシステムを利用し解決する案を提案して、提供に至ったのです。元々M社のスタッフは実直であり、バーコードのシステムを難

なく使いこなしピッキングの間違  
いがほぼ皆無になりました。

この開発を僅か1ヶ月弱で行  
い、大手メーカーに報告したこと  
で、担当者がM社の対応力に興味  
を持ちました。その後、EDI(電  
子データ交換)システムの改変時  
や第3者に集荷納品を委託するシ  
ステムなどで実績を積んで、モデ  
ル企業の一つになっています。

M社の本業は機械工具商ですが  
京都の産業の地盤沈下で、京都本  
社のビジネスが低迷している中で  
彦根のビジネスが拡大し収益構造  
の変革が起こり「人材と情報の協  
業体制」の確信から、今後も発展  
を目指す方向で企業経営を進めて  
います。

### ●事例のまとめ

前記した東大阪の事例「まいど  
1号」プロジェクトは協業に成功  
しましたが、継続という視点では  
立ち消えになっています。

参加社の中には技術チャレンジ  
を活かして発展している企業も存  
在していますが、協業としての継

続はできなかつたので失敗の部類  
に入ります。

一方、京都のM社は大手メーカ  
ーとの取引が継続され、協業によ  
って自社の弱点を克服して納品品  
質の高い企業として評価されビジ  
ネスが拡大しています。実は、こ  
の協業体制が13年以上も続いてお  
り、しかも、各社が内在的に協力  
し合って真の意味でトリプルウイ  
ンを実践している成功事例です。

### 協業を成功に 導くための「三要件」

「異次元の○○」が話題になっ  
ていますが、協業にも当てはまり  
ます。

以下は、私が考える「協業の三  
要件」です。

- ① 主となる企業が  
ビジネスをリードする
- ② 協業会社が主企業の  
内在的存在になる
- ③ しかし、協業会社は  
自立した存在であり続ける

それでは、各項目を個別に解説  
していきます。

#### ① 主となる企業が ビジネスをリードする

まずは、これが核になります。  
「まいど1号」のプロジェクト  
からもわかるように、継続事業と  
なるには主企業の主導が必須条件  
になります。

継続事業と言っても単なるアウ  
トソーシングではなく、次から次  
へと課題をもたらし共にチャレン  
ジする関係性が私の考える協業に  
なります。

ところが、中小企業の多くは直  
間比率が高く戦力の大部分は現場  
要員なので、チャレンジする内容  
の質的向上や変化に対応できない  
ケースが出てきます。そこで図2  
のように異分野の企業との関係性  
で補完する必要があります。

さらに協業で重要なことは「即  
対応」です。中小企業の場合、M  
社の事例のように情報や人材とい  
う要素で、即対応できる協業企業  
の存在が求められます。

#### ② 協業会社が主企業の 内在的存在になる

次に、この視点が重要です。

例えば「情報分野」ですが、課  
題が発生する度にシステム会社に  
相談するような関係では、何も背  
景を知らない状況で始まることに  
なります。まずは用語の理解から  
共有する必要がある、ここで齟齬  
が起こっているのは顧客が求める速  
度に対応できません。

M社の場合は、弊社とコンサル  
契約を結んでおり、スタッフのシ  
ステム担当者が状況に応じて素早  
い対処に努めています。

実例として、バーコードを活用  
したピッキングの出荷ミスを防ぐ  
業務改善システムの構築を詳しく  
解説しましょう。

「ネジ」は共通する規格がない  
ので、大手メーカーからのEDI  
データに含まれている品目コード  
を自社の品番マスターと照合し、  
新規コードの発生や品番と品目コ  
ードの対応をさせています。

これで「誰でも」正確なピッキ  
ングができるようになり、その口

グから問題発生時には原因追及力を高めることもできます。

M社は、社員数20名ほどの機械工具商ですが、大手メーカーから出荷ミスの少なさや、その原因報告の科学性を高く評価されて、新規課題が持ち上がった際のFCC（最初に思い浮かべる）企業と評価されています。

人材の面でも、人材派遣を担うS社が、仕事量に応じたシフト管理を行っており、お客様からの急激な量的変化に対応できることが評価されています。

### ③しかし、協業会社は

#### 自立した存在であり続ける

このようにM社は、情報と人材の2分野で協業企業があり、対応力を高め質的な評価を高めて信頼を獲得してビジネスを拡大しています。

しかも、協業会社は各々自社業務を持ち、M社に依存度を高めないように自主性を発揮しています。まさに「協業会社は自立した存在である」を実践しています。

この背景にはM社と弊社の顧問契約が大きく影響しており、M社の転換点は、彦根に営業所を出すという異次元の発想からスタートしました。彦根にWANを引きパソコンを設置し出荷伝票を打ち出して、パートタイマーが出荷・納品業務をするという方式で、I専務が納品に縛られることから解放されて営業活動が増えたのです。

この成功からM社の発展が始まり、協業2社も質と量の両面でビジネスを拡大してトリプルウインの関係になったのです。

### 協業における

#### 労務管理と進捗管理

#### ●トリプルウイン関係を目指す

M社の場合、まだまだ課題は沢山ありますが、中でも労務管理と進捗管理の2つが重要です。

現状のM社は、彦根のビジネスを自社要員が1名と派遣社員5名で運用しているので、特に労務管理が課題です。

それには、派遣会社（S社）が

仕事量に応じたシフト体制を取り対処しています。秘訣は同ビル内で1・2階をM社、3階をS社が使っており、S社が仕事量を見てシフト表を作成し派遣要員の働く時間を融通しているからです。

この結果、派遣社員もM社もS社もトリプルウインの関係となり、M社は仕事の進捗管理システムで作業日報を作成して、標準設定との乖離をチェックすることで問題のない運営ができています。

一口に労務管理と言いますが、仕事量あつての人の配置が基本になります。人は生身ですから個人的な都合で休みや早退などが起り、さらに退職することもあり得ます。また、複数の人が作業するので、そこで不公平感を感じる場面もあり、何かしらトラブルが起るかもしれません。

これらを回避するために、作業計画表にしたがってS社が派遣要員を手配し、逆にM社で需要がない場合には、派遣社員をS社で働かせるという柔軟な対応をして人員の余剰感をなくしています。

また、システム面では弊社がEDIによる入札業務を代行しており、それを通じて担当者がM社の業務を常に把握しています。

#### ●まとめ

このような協業関係を構築できているのは、M社のI社長が大手メーカーの窓口となってビジネスを拡大して仕事量を増やし続けていることが大きな要因です。

しかし、前述のとおり、数年前には大手メーカーの中国ビジネスが激減して仕事量が極端に減少した時期があり、同業他社はパート社員を大幅に減らしました。そして最近、大手メーカーからの仕事量が増えたのですが、折からの時給アップなどにより容易に採用できなくなっています。

これらの背景から、M社は協業による「人材と情報」と「量と質」の両面を維持しながら大手メーカーの信頼を獲得して、さらなるビジネス拡大へと向かっています。本稿の成功事例が、貴社発展のお役に立てれば幸いに存じます。