

## 中小企業の変革は「心」の共有から

時代は「価格」から「価値」へ変化して、大企業は「価格戦略」から「価値戦略」へ視点を移しています。中小企業にとっても「モノからコトへ」と「コスパからタイパへ」の2つの視点でシフトする必要があり、しかも着実に「変容」して行く必要があります。その身近な事例として3社取上げポイントをご紹介します。中小企業にとってアゲンストの風が厳しくなっていますが、負けないように「変容」して行きましょう。

### 1. DX時代の中小企業を取り巻く経営環境

日本の産業構造はトヨタピラミッドに代表される何層にもわたる下請企業群があります。以前は「系列」と呼ばれていましたが最近は「オープン&クローズ戦略」がキーワードになりオープンアライアンス戦略の方向に動いています。従って、〇〇の下請けという安心感は薄れて、外部からの参入が増加しています。この環境の変化に加えて円安や資源そして人材の3重苦が加わり、さらにサーバー攻撃などの脅威に晒されています。トヨタの系列工場が世界各地でサーバー攻撃を受けトヨタの生産が止まった事件もありました。

このような流れに中小企業が翻弄されていますが、キーはデジタル対応力です。大手企業は生産計画を立て部品調達システムで発注しますが、補材といわれる分野は大企業といえども計画通りに進まず突発的な調達を行います。この調達を毎日のように行うのですが、金曜日に来週分もまとめて調達するのでボリュームが大きくなる傾向があります。しかも、それらをEDIで一斉送信するのです。その内容は確定した注文と都度調達で入札する物とに大きく分類できますが、納期が接近している物も含まれているのです。従って、金曜日の夜遅くや土日に受信データの処理を行う必要があります。注文はシステム対応が可能ですが納期が接近しているので調達の課題があります。そして、さらに厄介なのは新規品や図面から部材を拾い出して見積して入札するケースがあります。中小企業もカレンダー通り就業になっているので調達や見積を翌週に持ち込む傾向があり、逆に休日に回答した企業が短納期なので優位性を持つようになるのです。

しかし、中小企業は折しも「働き方改革」の潮流の中で社員優先の時代になり、対応力の有無が問われるようになってきました。この課題を解決する一つの手段がRPA (Robotic Process Automation: 反復処理の自動化) ですが、取引先ごとに若干処理が違うので個別にサブシステムを構築する必要があります。中小企業には負担感が大きいのです。前述の図面から部材を拾い出すケースでは、図面を読む力は人間に依存しており、拾い出したデータの見積処理からはRPA化が可能なのですが、肝心の図面を読むマンパワーの確保がポイントになります。図面はパターン化できますが、ある程度の業務知識がないと拾い出しが出来ないという課題です。

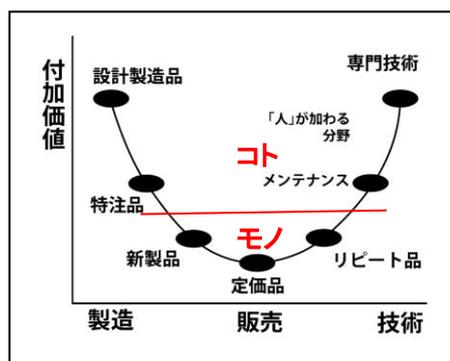
このような状況は製造関連ばかりでなく、流通業全般にわたってDX化の脅威が襲っています。例えば、卸売業は販売店を経由してユーザーに届ける構図ですが、大手卸売業がDX戦略でユーザーへダイレクト販売する「中飛ばし」を行うようになり中小業者の領域を侵食し始めています。これに呼応して大手企業は納品受入デポを物流会社に委託して個々の業者が納入する伝票を見て納入場所・納入日時毎に仕分けして一括納入するように効率化を実現しています。これにより、業者が納入時に担当者と接触する機会がなくなり、従来からの対人的な関係性で情報を入手する手段がなくなっています。この結果、中小の下請業者は上位の業者から情報収集する形になり一段層が下がる傾向にな

って来ています。

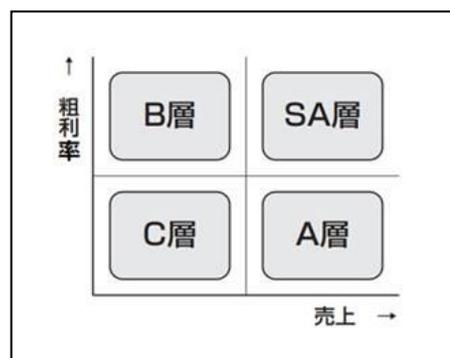
## 2. 経済環境の変化に対応した3社の事例

### 企業の利益を蝕むガン退治

まず、C社は創業98年の老舗の機械部品の全国問屋でしたが、30年前の輸入品ブームに乗り遅れて業界トップ3から陥落して国産品を要求する大手ユーザーとの取引で国産メーカーとの関係を維持して、その関係を武器に全国の販売店から国産品の注文に対応していました。しかし、ピーク時は年商30億円を超えていましたが、徐々に影響が出て半減している状況になり規模の利益を失い、同業他社が全国各地に営業所や出荷基地をつくり即納性を高めた結果、大手同業が取り扱わない商品が主流になり全国各地の販売店からのビジネスボリュームが縮小して運賃負担が重荷になったのです。図1は付加価値のU字曲線と呼ばれるもので、赤線の下部は「モノ」で上部は「コト」と世界が変わります。従来、C社は卸売業として商品を在庫して量によるメリットを武器にしていたのですが、各地の販売店との取引が縮小して運賃負担が重荷になったのです。そこで、「コト」の領域に着目して「特注品」、例えば、既製品に特殊なコーティングする等の外注加工が加わる分野に進出して下請管理を武器に利益率を改善する方向にシフトしたのです。



しかし、コロナ禍で業界全般が縮小して、単純な「コト」ビジネスだけでは収益を確保できなくなり、お客様を図2のように売上と粗利率で層別するとA層の中で①自社をコンビニのように利用する頻度が多く、かつ即日配送で1回の伝票単価が低いお客様  
②まとめて注文が来て配送回数が少なく伝票単価が高いお客様



の2タイプに分かれたのです。①は「企業の利益を蝕むガン」と定義して、メイン銀行とも相談した上で運賃や作業費が出る粗利率で取引を始めたのです。当初は運賃が割高になる北海道地区から始めたのですが、加工が伴うビジネスが残り、薄利多売のビジネスがなくなり現場作業が減るなどの効果が出たのです。この流れで各地の販売店に利益率を意識したビジネスが社内で拡大して、本当の意味で薄利多売のビジネスが減少して出荷現場は定時に退社できるようになったのです。加工品は外注管理が必要ですが、納期は事前に分かっているので現場作業を事前に済ます計画が出来るようになったのです。

この結果、売上は減少したが粗利率が高くなり逆に粗利が増え、さらに運賃や現場作業費が減少して収益性を確保するようになったのです。同社では、ユーザーとの直接取引が増え、しかもEDI化で営業事務が処理できるようになり、少数精鋭化が進み生産性がさらに向上するようになっていきます。

### 3拠点でアメーバ経営

次に、京都の機械工具商のM社は、図4に示すような京滋区が営業エリアの企業です。機械工具は大手のDX戦略とコロナ禍の非接触で「御用聞き」の領域が侵食されたので

す。そこで、C社と同じように図1の付加価値のU字曲線で示す「モノ」から「コト」へシフトしています。C社との典型的な差はU字曲線の右側に着目して「人が加わる分野」を強化したのです。実は彦根にある大手企業に創業時から「ねじ」を供給している関係が続いているのです。3代目のI社長は彦根に事業所を開設して、京都本社から出荷伝票を彦根で印刷するようにして女性パート社員に出荷納品を任せるようにしたのです。納品の制約から解放されたI社長は彦根エリアの大手企業の協力会社への営業活動に専念するようになったのです。当然、協力会社各社から注文が増えたのですが、この流れを見ていたO氏が協業を申し入れて、パート社員を派遣するようになり、ますます、ビジネスが拡大したのです。



当然、「好事魔多し」と言いますが、名古屋の大手ねじ商社の攻撃を受け、また、仕入先の出荷ミスでステンレスなのに錆びるといふ珍現象が出てピンチを迎えたのです。その度に、科学性をもって対応して大手企業の信頼を勝ち取ってきたのです。その信頼関係から大手企業の場内外注業者の話が浮かび出て、規模は小さいですが一定の加工作業が任されるようになったのです。この作業要員の募集もO氏が活躍して適切な人材を得ることが出来たのです。この加工業務が関連会社にも広まり業務が拡大しています。

さらに、彦根事業所でオーバーフローする加工作業を京都本社内で行うようにして「量の拡大」に対応したのです。京都本社では業務量が減少しておりオーバースタッフ状態だったので「渡りに船」状態で誰一人も犠牲者を出さずに経営を出来ています。また、運良く大手企業が物流会社に集荷を委託して各業者は集荷デポに納品する改革が行われたのです。従って、京都から彦根に作業完了品を運ぶ必要がなく、栗東営業所の近隣に納入できるようになったのです。

現状は大手メーカーが好調で社内で作業していた業務を外注する方向に動いており、彦根も京都も業務拡大する方向に向かっています。さらに、場内外注の仕事量も増え、関連企業からの委託作業も増えて、O氏の人材供給も順調なので「採用難」を克服して拡大成長しています。I社長は「人が関わるビジネスは高粗利なので、京都や栗東も恩恵にあずかって皆が幸福になれる」と自信を深めておられます。

#### フレックスタイム制で自由な風土

最後は、戦前からの珈琲焙煎卸のM社です。M社長は大阪に位置して京阪神中心に営業されてきた3代目ですが、街から喫茶店がなくなる流れに翻弄されて来たのです。約30名の規模ですが、従来はモーレツ型の社員が多く長時間労働で街の喫茶店にも小まめに営業活動していたのです。当然、珈琲の消費量が減少するので収益性が徐々に悪化してきたのです。M社長はある日、孫さんの幼稚園に迎えに行った際に、4時にも関わらず多くの家族が迎えに来ている現実を目の当たりにしたのです。その中に若い男性がいて「そうや、世の中は働き方改革で変わっているのや」と覚醒されたのです。

そこで「フレックスタイム制」の導入を思いつかれて社労士に相談して就業規則などを変更されたのです。丁度、高齢者が多い時だったので体力的に自信を失った方から「引退」される時期だったのです。まず、若い子育て世代の女性の応募があって、会社の雰囲気が一気に若返って、いろんな発想が出るようになり、折しもコロナ禍で外出を控える

状況だったのでメーカー直販のインターネットサイトを構築する話が出たのです。これを軸にワイワイガヤガヤをしているとSNSマーケティングが始まり、自分たちで映像を掲載するようになったのです。さらに、驚くことに自分たちでこのSNSを武器に催事を各地に開催して試飲販売されてファンを拡大するようになったのです。現状は女性が60%を超えるようになったとM社長は変容ぶりを満足げに話されています。

### 3. 社長の決断力で巻き込む

このように3社の変容をご紹介しましたが、共通点は「社長の決断力」です。いずれも創業年数の高い企業で3代目4代目という社長です。「不易流行」という言葉がありますが、「不易」は本業ですが、その本業を「流行」に合わせて変容されていると簡単に表現できますが、実際には3社とも社歴が長いのでお客様との関係も深く、社歴の長い古参社員がいる状況で変化に抵抗する勢力がいる状況が隠れているのです。この背景下で、3人の社長の「決断」があったのです。

C社は不採算取引を解消する決断したのですが、古参社員や役員は「風評被害」を懸念して動こうとしないのです。そこで、運賃が離島扱いになる北海道地区をモデルに取引条件の改善を決断して、担当者に粗利率20%を下限にするように指示したのです。在庫品は競合他社に流れたのですが、別作品という外注加工が加わる商品が残り、結果的には月800万円の売上が200万円に激減しましたが、運賃を加味した粗利では逆に増えたのです。この事実が反対勢力の声を抑え、各地の取引に「適正利潤」の考えが定着するようになり、年商は減ったが営業利益が増えるようになったのです。つまり、先行モデルで成功して全社を巻き込んだのです。

一方、M社のI社長は本業の機械工具販売の低迷をカバーする軽作業に着目して、ねじの袋詰めから始め、配膳と呼ぶ仕切りのある箱の指定箇所指定のねじを指定数量詰め指定する時間に指定場所に納品するサービスに辿り着き、その実績で場内外注の指定を受けて生産ラインの一角に組み込まれたのです。I社長の決断力は「パートナーは福の神様」と断言され、いろんな情報を取り入れておられる中で協力者を得ながら変革を決断した事にあります。

最後の珈琲焙煎卸のM社長は、昭和時代のモーレツ風土から令和の働き方改革の潮流に切り替えた事にあります。ご自身が孫さんの「お迎え」に行って若い人たちの現実を見て、9時から5時と縛り付ける事が時代に合わないと決断されフレックスタイム制を導入したのです。珈琲販売もSNS時代に合わせて「イベント会場」で実演販売する方式で企画型にシフトされたのです。タイパとおっしゃっていますが現地集合・現地解散で社員の自由度を高められたのです。その結果、SNS販売が6割を占めるようになったのです。

このように、3社の背景が違いますが、共通するのは「聞く耳」と「会話力」です。3人とも社員の意見を聞く耳を持っておられ、その耳で現実とのギャップを知り、ギャップを埋める「決断」をされたのです。そして、何よりも「会話力」です。ちょっとした会話の中で社員の意見を引き出して、それを聞き入れるのです。会議と構えるのではなく、ちょっとしたタイミングで関心を示し「困りごと」を聞くことでギャップを掴んでおられるのです。3人のやり方に差異はありますが、それぞれ、ちょっとした会話の機会をメイクする能力が素晴らしいと思います。

### 4. 求められる人間像

「企業変革」を進める事例をご紹介しましたが、長い社歴で安定した顧客との関係をいずれの事例も時代が変わって「変える」決断が必要だったのです。その「変える」の根底には、会社が儲かるではなく社員がイキイキと活躍する風土を作りたいという思いがあります。しかし、理念を掲げて押し付けるのではなく、まず、出来る変革から始めて理念の姿に近づいていく形なのです。

M社のI社長は「共に語ろう、共に育とう、共に掴もう 笑顔・笑声あふれる幸せを」とスローガンのように理念を具体的に表現されています。「幸せ」は誰もが願う事なので「笑顔・笑声」の職場づくりに参画しやすいのです。「三本の矢」や「文殊の知恵」と言いますが、個々にバラバラな状態では「1+1+1=3」だが、皆の知恵を出し合えば3ではなく5や10と威力を発揮すると実感を込めて話されています。

確かに、製造業なら機械設備で仕事をとることも可能ですが、社員が知恵を出し合えば既存設備で工夫や改良を加え精度の高い製品をつくるのが可能になり社員の参画意識が高まるのです。デジタル化が進む時代ですが、現場の知恵で解決する風土の方が質の高い生産が可能になるのです。最近ではエンゲージメントという方がいらっしゃいますが、原点は「参画意識」です。同じように、販売の世界は大量仕入で価格優位の戦略が可能ですが、お客様に近いポジションではお客との関係性を活かすことで付加価値の高いサービス提供が可能になるのです。C社は長年の取引関係を採算性の視点で「適正化」を実施されたのです。採算性の悪いお客様に取引条件の改善をお願いして、「企業の利益を蝕むガン」を退治し、その取引に要していた「時間」を加工サービスなどに投入されたのです。残業が当たり前の風土から定時で退社する風土に変容したのです。

「働き方改革」が叫ばれる中ですが、社員の「幸せ」を念頭においた改革が重要です。そして、実際にやってみて「幸せ」を実感する事で社長の人間的な側面が社員を巻き込んで行くのです。この人間的な側面の見せ方です。ここには違いがありますが「聞く耳」と「会話力」が必須であり、誰もが理解している事を自分流に実践されているのです。ちょっとした機会で「聞く耳」を発揮する事でほぼ全員と会話されています。社員が誰でも「困りごと」を話せる人格とも言えます。心がけたいものです。「価格転嫁から価値転嫁へ」と言われますが、その中心は社員であり、社長の想いを共有する心のふれあいの会話力が社員を巻き込んでいるのです。