

経営相談 Q & A

下請中小企業における他社との連携活動のポイント

Q

当社は大手メーカー等からの下請受注が売上の多くを占める中小製造業です。大企業の生産拠点の海外移転や国内拠点の閉鎖・縮小等をうけて、近年受注が減少傾向にあり危機感を抱いています。同じような立場の他の下請中小企業と連携して活路を開きたいと考えていますが、こうした連携活動のポイントについて教えてください。

A

下請（サプライヤー）中小企業の連携活動ノウハウに関しては、今年6月に中小企業庁が発表した『サプライヤー中小企業の競争力を高める中小企業連携ナビ』（以下「連携ナビ」、下記HPからダウンロード可能）が参考になります。

『サプライヤー中小企業の競争力を高める中小企業連携ナビ』（中小企業庁）

<http://www.meti.go.jp/press/2013/06/20130614002/20130614002.html>

多くの下請中小企業は、深い技術を有しているものの、事業範囲が限られており、1社単独で顧客の需要に対応した商品・サービスの提案を行って取引を獲得することが難しい状況にあります。

一方で、複数の下請中小企業が連携し、互いに経営資源を有効に活用して、自ら企画・提案力を向上させ、顧客のニーズに適確に応える課題解決型ビジネスに取り組むことにより、新たな取引を獲得している事例もあります。

そうした成功事例やノウハウを広く共有化するために、この「連携ナビ」が作成されました。主に下請中小企業の経営者が活用することを想定して、ヒアリング調査による具体的な事例を多く盛り込み、わかりやすく、イメージのわきやすいものとしている点がポイントです。

以下に連携ナビの概要を紹介します。

（注）連携ナビでは、大企業等からの発注を受けて商品の生産・加工を行う製造業等の下請中小企業を“サプライヤー中小企業”と呼称しています。

1. サプライヤー中小企業の連携の背景・動機

サプライヤー中小企業が連携に取り組む背景として、以下の4点が挙げられます。

- （1）取引先の海外移転や経営統合、海外の安価な製品流入などによる受注の減少
- （2）現状に留まっていることへの危機感
- （3）取引先のニーズの変化（単工程発注から複数工程一括発注への移行など）
- （4）成長分野への展開（拡大が見込まれる医療、航空機、エネルギー・環境関連等への展開）

2. 連携の目的

- （1）ニーズの掘り起こしによる新たな取引の開拓（情報収集力や自社情報発信力を向上）
- （2）成長分野への展開（設備や人材等の相互活用により負担を抑えつつ取引を開拓）
- （3）自社製品の開発・生産・販売へのチャレンジ（連携により技術・ノウハウを獲得）

3. 連携活動をうまく進める重要ポイント

連携活動がうまくいくことと参加企業各自の収益向上につながることの両方が必要であり、具体的には以下のような点が重要ポイントになります。

- （1）知識連携（勉強会や意見交換会、工場見学など、経営・技術・生産活動等のノウハウを互いに共有・向上させる活動）と取引連携（マーケティング、営業、新製品の企画・開発等、実際の受注獲得に向けた取組み）を同時に行い、相乗効果を高める。

(2) 市場・顧客のニーズに対応

- ①顧客・市場との対話（連携してニーズ情報を収集し連携グループ全体で情報発信）
- ②課題解決型ビジネスの実施（顧客の課題やニーズの把握、連携グループのポテンシャルの把握、企画・提案型の取引獲得活動の実施）

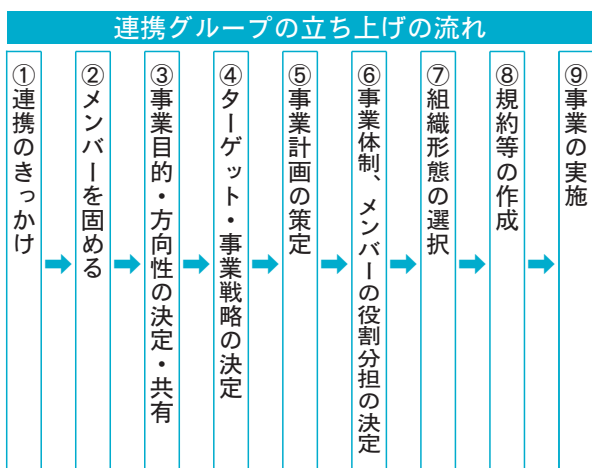
(3) 連携グループの枠組みの構築

連携グループを継続的な活動の場として作り上げていくためには、意識を共有し、事業活動の体制を整備することが重要です。具体的には以下の内容になります。

- ①事業目的・方向性の共有（定期的な勉強会実施、中核企業がメンバー全員に情報発信し絶えず問題意識の共有を図る）
- ②事業戦略の決定（戦略立案にあたりリーダー的役割を果たす企業の明確化が重要）
- ③グループ運営体制の決定（役割分担、責任分担、費用分担、利益配分等を明確化しておく）
- ④リーダーシップ（統率力・事業推進力と同時に、意見を十分に聞くバランス感覚も必要）
- ⑤ブランディング（実績や明確なコンセプトをホームページ等で発信し対外的信用度向上）

4. 連携グループの立ち上げの流れ

複数企業が連携し事業を推進していくために、いくつかの段階を経て組織を構築していきますが、連携グループの立ち上げの流れはおおむね次のようになっています。



- ①連携のきっかけ（既存団体の有志、情報交換会や勉強会、地域のつながり、熱心な企業や公的機関の呼びかけなど）
- ②メンバーを固める（既存のつながりを基に問題意識を共有する企業が集まることが多い）
- ③事業目的・方向性の決定・共有（連携の横軸となる目的や方向性を共有することがカギ）
- ④ターゲット・事業戦略の決定（メンバー企業の「保有技術等の棚卸し」⇒「具体的な事業内容の検討」⇒「マーケティング」と進める）
- ⑤事業計画の策定（活動方針や取組みの方向性を曖昧にしないためにも早期に策定要）
- ⑥事業体制、メンバーの役割分担の決定（まとめ役となる企業・団体の明確化が必要）
- ⑦組織形態の選択（立ち上げ期は多くが任意グループでスタートし、事業を進める中で組織形態の再検討を実施）
- ⑧規約等の作成（ルールの周知が図れ、事後的な争いも回避可能）
- ⑨事業の実施

5. まとめ

近年、産業構造全体の中で下請（サプライヤー）中小企業に求められる役割も変化しており、1社の経営資源では対応できないような課題や新たなニーズにも対応していくことが、多くの下請中小企業に求められています。

また本稿に述べたような下請中小企業の連携活動に参加することで、個々のメンバー企業では、収益だけでなく取引先からの信頼度向上などの副次的な効果が出ている事例もみられます。

下請中小企業はそれぞれ置かれている状況、業種、経営資源等が異なるため、一律の解決策があるわけではありませんが、この連携ナビに掲載されている豊富な事例は参考になるケースも多く、今後も随時更新されていく予定ですので、連携活動を模索しておられる下請中小企業の皆様にはぜひご一読をお勧めします。（吉村謙一）