

**サプライヤー中小企業の競争力を高める**

**実践者が語る**

**中小企業連携ナビ**

**Ver1.0**

**平成 25 年6月**

**中小企業庁取引課**



# 目次

## I なぜ連携するのか

1. 変化する事業環境.....	1
2. 連携の背景・動機.....	2
3. 連携の目的.....	4
4. 連携活動をうまく進める重点ポイント.....	7

## II 連携グループの運営手法

1. 立ち上げ期の運営ポイント.....	14
2. 連携グループの運営ポイント.....	24
3. 連携グループの成長・発展に向けたポイント.....	41

はじめに

近年、産業構造全体の中でサプライヤー中小企業に求められる役割も変化しています。このため、1社の経営資源では対応できない、直面する課題や新たなニーズにも対応していくことが多くのサプライヤー中小企業に求められています。

このため、これまでサプライヤー中小企業が連携して取組んできた事例へのヒアリングをもとに、なぜ、何に、どのような形で、取組んできたのかを整理しました。

第一章では、なぜ連携をするのか、連携する中で常に意識しないといけないことは何かを中心に整理しています。続いて、第二章では、具体的にどのような形で連携活動を進めていくのかを中心に整理しています。

サプライヤー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、これという解決策があるわけではありませんが、他のサプライヤー中小企業や、他の業種の中小企業、支援機関等と一緒に、この手引きを元に考えることで、解決策を見つける一助になれば幸いです。

なお、この手引きは現時点までの取組をもとに作成しているため、これからの連携活動の広がり、発展に伴って、変化していくことにご留意ください。

# なぜ連携するのか

この章では、事業環境の現況から、実際に連携活動に取り組んでいる連携グループが、なぜ連携をし、何を目指して、どのような活動を行っているのか、事例を通して明らかにしていきます。

## 1. 事業環境の変化への対応

新興国における需要の増大、新興国企業の台頭等によりグローバルな産業構造の変化が進んでいます。

我が国の大手企業も、生産拠点の海外移転を進め、国内における拠点を閉鎖・縮小することでグローバルな生産拠点の再編を進めるなど、このような変化に対応しようとしています。

このような変化の中、サプライヤー中小企業にとっても求められる機能が変わってきています。例えば、これまでは、工程ごとに発注を行い、工程ごとの品質検査を含む受発注の手続きを発注企業が行ってききましたが、工程をまとめて発注し、部品単位で納品を受けるニーズが出てきています。このような発注ニーズが多く存在するにもかかわらず、国内にはこのニーズに応えるサプライヤー中小企業が少ないため、国内のみならず海外からのビジネスチャンスを逃しているという指摘もあります。

このような、様々な事業環境の変化に伴って変わってきている顧客のニーズに対応することは、人材、ノウハウ、設備等が十分ではないことから1社単独では難しい面があります。そのため、複数のサプライヤー中小企業が連携して取組み、顧客ニーズに対応できる体制を構築することで、新たな受注の獲得に成功し、事業の継続・発展につながっているものがあります。

以下では、なぜサプライヤー中小企業が連携に取組み、なぜ効果が出ているのかを順を追ってみていきます。

## 2. 連携の背景・動機

まず、サプライヤー中小企業にとってどのような事業環境の変化が生じ、何が連携に取り組むきっかけになっているのでしょうか。大きく分けると以下の4つのパターンがあげられます。

### (1)受注の減少

大企業の生産拠点の海外移転や海外調達の動き、取引先企業の統合、海外の安価な製品の流入等により、既存の取引先の受注が減少している場合です。

このような状況に対応するため、企業連携により、新たな取引先の獲得や、自社製品の開発に取り組んでいます。

#### 【事例】

- 地場産業の生産高がここ10年強で1/4の減少。地場産業以外の取引を獲得するため、企業連携を行い、共同の受注窓口を設置。
- 取引先が企業統合したため、受注がほとんどなくなった。独自製品の開発にチャレンジするため、川下に近いクリエイターと製造業の中小企業が連携。

### (2)現状への危機感

現在大きな問題に直面している訳ではありませんが、現状のままでは顧客も限られ、売上げも伸びない等、従来からの系列関係等、現状に留まっていることへの問題意識や危機感を持っている場合です。

営業力が十分でないなど1社では新たな事業展開が難しいため、企業連携により、新分野進出等の新たな取引先の開拓に取り組んでいます。

#### 【事例】

- 通信システムの開発を行っているが、顧客が限られ、売上げも伸びない状況。このような状況に対応するため、企業連携を通じ、新分野での商品開発や顧客開拓を実施。
- 発注企業との関係が年々変化する中、既存の取引先に依存せずに、自社でニーズを把握し、取引を獲得できる体制を構築する必要性を感じていた。同じ危機感を共有する企業が連携し、共同での営業活動などを通じて、新たなニーズの把握や引き合いへの迅速なレスポンス等を可能とし、新たな受注を獲得。

### (3)取引先のニーズの変化

大手企業を中心とした系列関係から多様な取引関係へと変化する中で、単工程ごとに発注するのではなく複数の工程をまとめて一括して発注したいなど、発注企業の受注企業に対するニーズが変化している中で、新たなニーズに対応できる体制がなく、受注を逃している場合です。

1社では単工程しか対応できないため、企業連携により複数の工程の発注に対応するなど、新たなニーズに対応することで受注を獲得しています。

- 大企業による複数の受注企業をとりまとめる力が弱まる中で、このような機能に対するニーズに対応するため、サプライヤー中小企業が連携し、複数工程をまとめた一括受注を実施。
- 地域内の受注が減少する中、地域外の新たな受注を獲得するため、地域のサプライヤー中小企業が連携。単独企業では対応不可能な様々な要求に対し複数企業が連携することで対応できる体制を構築し、地域外の新たな取引先からの受注の獲得に成功。

### (4)成長分野への展開

医療産業、航空機産業、エネルギー・環境産業等の市場の拡大が見込まれる新たな産業分野に対応できる技術、ノウハウがあるものの、1社では事業展開が難しい場合です。

複数の企業で連携することで、技術・ノウハウの補完、営業活動の実施等を行うことが可能となり、受注の獲得につながっています。

- 航空機産業では新興国等での需要の増加に伴い市場拡大が予想されているが、大手航空機部品メーカーの複数工程をまとめた一括受注ができる先が国内に少なく、海外企業に発注されているのが現状。このようなニーズに対応するため企業連携により体制を構築し、受注を獲得。
- 医療機器メーカーから引き合いがあるが、自社の技術だけでは対応できず、断っていた。企業連携により、このような引き合いに対応できる技術を補完し、受注を獲得。

### **3. 連携の目的**

前述のような状況に対応するために、主に以下のような目的をもってサプライヤー中小企業は連携に取り組んでいます。

いずれの場合でも、受け身の姿勢で受注を待つのではなく、連携することによって、顧客ニーズに対応できる幅を広げ、1社ではできない取組みを行っています。

#### **(1) ニーズの掘り起こしによる新たな取引の開拓**

現在の事業分野においても、顧客の課題やニーズを把握し、それに対応する形で技術・ノウハウ等を組み合わせて提供することで、新たな取引の獲得につながります。

複数のサプライヤー中小企業が連携することにより、取引先のニーズ等の情報収集や、自社情報の発信活動も取組みやすくなり、営業力が高まります。

さらに、顧客のニーズを深掘りし、メンバー企業の技術・ノウハウ等を組み合わせて、対応する商品・サービスを提案していくことで、新たな取引の開拓に結びつけています。

#### **(2) 成長分野への展開**

市場の拡大やニーズの変化に伴って、成長している分野がありますが、1社では対応できる人材・設備を整えることは新規投資の負担などがあってなかなか難しく、新たな取引獲得の機会を逃している場合があります。

しかしながら、サプライヤー中小企業が連携して設備や人材等をお互い活用することで、そのような負担を抑えながらそのような機会を活用し、新たな取引の開拓に結びつけています。

#### **(3) 自社製品の開発・生産・販売へのチャレンジ**

サプライヤー中小企業が、自主製品の開発・生産に取り組むのは、企画・設計、品質保証等においてこれまでのビジネスモデルとは全く違う技術・ノウハウが必要となることや、新たな投資が必要となり、このチャレンジには大きな壁が存在します。

しかしながら、自社製品の開発のノウハウのあるサプライヤー中小企業や、商社等他業種の中小企業、大手企業と連携することで、技術・ノウハウを獲得し、自社製品に取組み、B to B、B to Cの新たな取引の開拓に結びつけています。

## 【参考】取組事例

### ① ニーズの掘り起こしによる新たな取引の開拓

#### 連携により、受注量と対応技術の幅が広がり、受注の幅も広がった

近隣の単工程専門事業者十数社で、機械加工のワンストップサービスを目指して、連携グループを立ち上げた。共同の受注窓口を設置し、引き合いを受け付けている。受注量のキャパシティが増加したこと、対応技術が増加したことにより、受注の幅が広がった。

例えば、半導体装置メーカーから、図面 250 枚分(部品総数約 2500 点)の加工を納期2週間で一括納入する仕事について依頼を受け、納期1日短縮、全品ノンクレームで納品できた。

また、自動車メーカーの研究所との取引が、技術水準の評価やメンバーの工場視察を受け、図面発注だったものが仕様のみでの発注となり、取引形態も商社経由であったものが直接取引となった。

#### 一括受注体制を構築し、大手企業からの受注を獲得

大手企業の国際展開の進展、外注管理の合理化等によって、国内の独立系の単工程専門の中小企業が優れた技術を持ちながらも、受注機会を失っていくことに危機感を持った。

このため、単工程専門の中小企業をコーディネートし、精密機械部品の量産を受注する会社を中小企業や地域金融機関の共同出資で設立した。

連携の特徴であり、強みとなっているのは、当社が、営業・受注・製造・販売までを請負い、生産に関しては、工程連携における生産管理、品質管理、工程管理を管理する仕組みを構築し、商社とは異なる今までにない新しいビジネスモデルを展開している点である。その結果、大手自動車メーカーの一次サプライヤーの認定を受け、受注を獲得している。

#### 金型技術の組み合わせを強みに、新分野での量産受注を獲得

半導体不況の中で、電機・電子部品関連業務を中心に厳しい経営状況にあった。変動の激しい半導体関連以外の産業への参入として、自動車産業への参入を目指し、地域の中小企業3社の金型技術の連携による受注に取り組んでいる。

展示商談会への共同出展をきっかけに、建設ゴム関連の量産受注が決まった。その後、各社が設備投資を進め、自動車の部品受注は、11 品種から最大 100 アイテムを越えた。この他にも新規の量産受注を獲得している。その結果、A 社では、全売上高が 10%以上の増となり、連携事業の売上が全売上の 7~8%を占めるまでになった。また、B 社では、平成 23 年度には連携事業の売上が全売上の 10%程度を、平成 24 年度には 30%程度を占めるまでになった。

### ② 成長分野への展開

#### 単工程企業の連携により、医療機器産業からの発注対応が可能に

10年ほど前から参入した医療機器分野で、引き合いが増えてきたが、自社の技術で対応できるものが1割ほどしかなく、すべて断っていた。そこで、受注できる体制を構築しようと考えた。

地域の研究会で、当社に来る医療機器の引き合い案件を紹介し、関心を持った単工程専門の中小企業数社(プレス、溶接等)と、連携グループを立ち上げた。医療機器、福祉機器関連の製造の営業・受注活動に取り組んでいる。

## 特殊技術を持った単工程企業が連携し、他業種で新規取引を獲得

地場産業の消費者向け製品の価格破壊が始まり、生産高が激減した。

地域の同業他社の5社が集まり、同分野で高品質化を迫るか、新分野での商品開発に取り組むかを検討し、後者を選択した。特定素材の難加工を得意とする企業が集まっていることと、素材から加工・表面処理まで工程が揃っていることを強みに、他業種への参入するため、連携グループを立ち上げた。連携グループとして新分野の展示会に出展したところ、数十件の引き合いがあった。その後も、ホームページを立ち上げたり、情報発信をしたりしていくうちに、取引につながっていった。さらに、「医療」「環境」をターゲット市場として、売り込みをかけていく。

## 共同受注・品質保証体制を構築し、成長産業分野への参入が実現

成長産業分野への参入を目指して、地域の異業種グループ連絡会議が声掛けをして、100社を超える製造業の中小企業が高機能部品を開発・製造する連携グループを発足した。

中小企業1社ではできない、業界の情報収集や共同受注・品質保証体制の研究とスキームづくり、またメンバー及び産学官による新規開発に取り組んでいる。また、メンバーの有志により受注における品質保証を実現するために法人を設立、さらに、海外や国内大手企業からの一括発注に対応するための法人をグループ内外のメンバーで設立。

活動を通じて、メンバーが開発した自社製品が海外の大手メーカーから評価を得たり、発注先のニーズに応えるため、他社の技術を参考にしながら技術向上に努めるうちに、部品メーカーになった企業も出てきている。

## ③ 自社製品の開発・生産・販売へのチャレンジ

### クリエイターとの出会いで、自主製品の開発が実現

広告等のデザインを受注していた大手企業が他の大手企業と統合されたため、仕事がほとんどなくなってしまったことへの危機感から、産業支援機関が開催しているビジネスネットワークの会に参加。そこで、クリエイターと連携して商品づくりを考えていた塗装業者と出会い、ライター等のクリエイターを加えて、製造業の中小企業とクリエイター5者で、新製品の開発・生産・販売を手掛ける5名で連携グループを立ち上げた。

最初の取り組みとして、グループの独自製品として携帯ケースを企画・開発・製品化し、展示会やホームページ上で販売した。市場に近いクリエイターが製品企画に関わることで、市場ニーズを意識した製品開発に取り組めた。

### 加工技術を追究し、新分野への参入や自主製品で売上げを増加

地場産業の生産・出荷額が減少する中で、付加価値の高い製品に取り組むこと、新しい産業分野からの受注を増やすことを目的に、共同受注のグループを立ち上げた。

商工会議所内に問い合わせ窓口を設置して受注を一本化し、最適な技術を有する企業を選びその企業が加工を行っている。日用品から工業製品への対象を広げ、海外からの量産も受注するようになった。同時に、加工技術も高まり、独自商品の開発を始めたところ、マスコミ等を通じて話題になり、売上げを伸ばしている。その結果、加工単価が格段にアップし、グループの売上げも非常に伸びている。同種の海外製品の何十倍の価格で取引できるようになった。

## 4. 連携活動をうまく進める重要ポイント

サプライヤー中小企業の連携では、連携活動がうまくいくことにあわせて、参加する企業それぞれの事業の収益向上につながることを両方が必要です。具体的には、次のような点が重要なポイントとなっています。

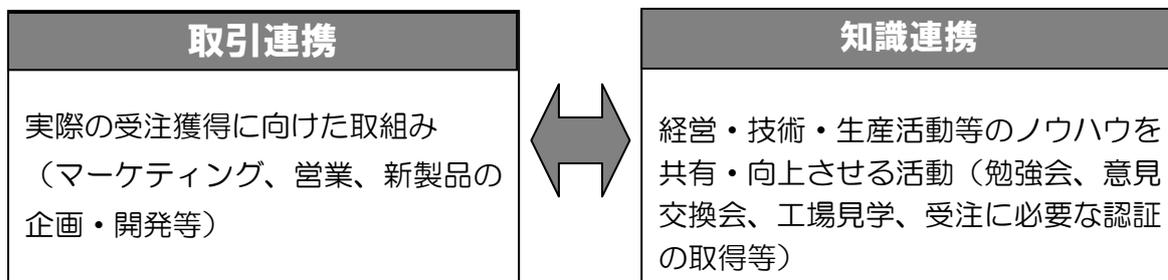
### (1)取引連携と知識連携

連携活動をうまく進めていくには、ビジネスだけのつながりだけではなく、個々のメンバー企業にとって、メリットにつながるような相互の知識・技術等を高める取組みを同時に行うことが重要です。

連携活動によるビジネス活動では、どうしてもメンバーの中で受注量の違いなどが生じてしまい、それが不公平感を引き起こし、連携して活動をする求心力を徐々に失っていくことになりかねません。

そこで、市場・顧客のニーズ、技術、ノウハウに関する情報交換、経営手法に関する勉強会等によって参加するサプライヤー中小企業それぞれの技術、ノウハウ等を高める取組み（知識連携）と、その成果を実践する取引獲得のための取組み（取引連携）が両輪となって連携活動を進めることが重要になります。

また、知識連携による効果（技術レベルの違い等）により受注機会に差を設けることで取引連携での活動に結びつける方法もあります。



### ■取組事例

○連携グループで活動することで、個社の業務範囲を超えた情報が入り、またグループ企業の経験が各社の経験になっていくため、情報力・経験値が圧倒的に増えた。また、その中でメンバー各社からの提案なども出てきて、考える力も増加し、技術開発テーマの方向付け、海外展開が可能となった。

全社にメリットや利益を創造できる仕組みを作るのは非常に難しいものの、連携グループで取組んだことは各社で取組んだことといえる。このため、連携グループ内で分担できるからこそ可能となる幅広い活動（開発、勉強会、各種講演、他地域連携、海外連携等）に取組んでいる。

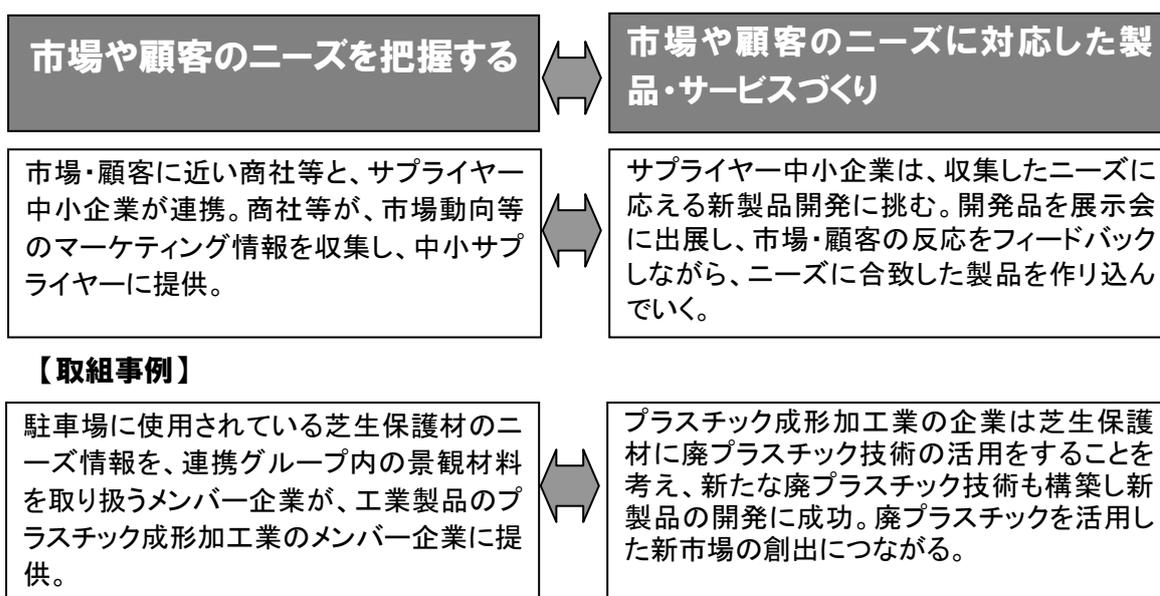
## (2)市場・顧客のニーズに対応

ある連携グループの代表は、「不況で受注が減少した時、取引先の大手企業は何を欲しがっているのか探った。それに答えることができれば、受注が獲得できるからだ。その答えが分かった時、自社ではできないとあきらめずに、解決する方法を考えた。そこに『連携』があった。」と語っています。

このように、自ら市場・顧客の課題やニーズを収集し、そのニーズに応えるための方策を検討し、市場や顧客のニーズに即した製品・サービスをつくり、提供していくといった、課題解決型ビジネスを進めていくことが重要です。

これまでのサプライヤー中小企業の多くは、特定の発注企業の取引が中心となり、営業の機能を自社に持たず、市場や顧客との接点が少なかったため、市場や顧客の課題やニーズに関する情報をあまり持っていませんでした。しかし、連携することにより、市場や顧客への情報の受発信力や営業活動力を高め、市場や顧客のニーズを把握することが可能となります。また、相互の技術・ノウハウ・設備等を有機的に活用することで、単独では対応できない分野へも対応することができ、課題解決型ビジネスが取組めるようになります。

このように、連携グループは、市場・顧客と対話しながら、市場・顧客ニーズの把握とそれに対応した製品・サービスの提供を繰り返す中で、自らの企画力・提案力や技術、ノウハウを向上させ、さらに新たな取引の獲得へと発展していくことができます。



## ①顧客・市場との対話

市場・顧客のニーズに対応した事業を行うためには、市場・顧客からニーズ情報を収集し、連携グループから情報を発信するといった、市場・顧客との対話が重要です。複数の企業が集まることで情報収集力が高まるとともに、発信する情報の質・量が充実するため、より市場・顧客との対話が行いやすくなります。

また、メンバー企業においても、連携活動を通じて得た市場・顧客ニーズの情報を自社で取り組んでいる事業や今後の事業展開に活用し、自社事業の発展につなげていくことができます。

### ■取組事例

- 展示会の出展経験のない企業が半数以上だったが、連携グループで出展することで各社の技術をアピールできる新たな機会が持てるようになった。
- 連携グループで活動することで、地域の幅広い業種の企業から相談が来るようになり、業種を超えたつながりや、新たな案件の実現につながった。
- 共同で展示会に出展している。紹介する内容が多いことから、集客数も増加した。個社で展示会に出展する何倍もの名刺が集まった。その情報をもとに、営業活動を行っている。
- 100社のメンバー企業が保有する技術、ノウハウ、設備と、とりまとめ企業でのサポート体制をセールスポイントして営業することにより、問合せが増加した。
- 自主開発をテーマとし、ものづくり企業やクリエイター、大学生、金融機関等の多様な人が参加するワークショップを開催し、ものづくり企業には思いつかない発想に基づいた、市場・顧客ニーズを集めている。
- 連携グループで取り組んでいる受注事業において、顧客が発注する開発案件の情報を自社の新分野開拓や新事業の立ち上げのヒントとして活用している。

## ②課題解決型ビジネスの実施

新たな取引を獲得するためには、取引先からの発注に受け身で対応するのではなく、能動的に取引獲得に向けた取組を行うことが重要です。この取組においては、以下の3つの点がポイントです。

### ①顧客の課題やニーズの把握

営業や展示会出展等による市場・顧客との情報交換を通じて、市場・顧客の課題・ニーズを把握します。顧客には既存の取引先だけでなく、ターゲットとしている市場の潜在的な取引先を含みます。

### ②連携グループのポテンシャルの把握

各メンバーの技術、ノウハウの把握を把握し、その組み合わせによってどのような製品・サービスの提供が可能かを検討し、連携グループとして顧客に提案するソリューション（製品・サービス）の幅を拡大させます。

### ③企画・提案型の取引獲得活動の実施

顧客の課題やニーズに応える製品・サービスを、共同影響や展示会の出展等によって積極的に提案し、取引を獲得します。

また、事業推進上の主な留意点として次のような点が挙げられます。

主に試作受注をする場合は、企画・提案力に加えて、多様なニーズに対応することが求められるため、幅広い技術、ノウハウや、それらを組み合わせる設計力、短期間での対応が必要となります。連携グループには、高い技術・ノウハウを持った企業を複数メンバーに持ち、対応できる幅を広げることや依頼の内容に応じて提供する技術・ノウハウを適切にコーディネートする能力が求められます。

また、主に量産品を受注する場合や自社製品の開発・生産を行うためには、企画・提案力に加え、安定した生産を可能とするため、高い技術力と、安定した品質、納期の遵守ができる体制が求められます。このため、メンバー間で受注窓口となる企業等の役割分担を明確にするだけでなく、受注する企業（とりまとめ企業）には、メンバー企業の技術力・技術分野の把握、工程管理能力、品質管理能力、財務的な信用力が求められます。また、不良品発生時の損害賠償等のリスクに備えるため、メンバー企業内のルール整備等によるリスク管理体制が必要となります。

## ■取組事例

- 中小企業では、営業部・広報部がない場合が多い。連携グループを構成することで、他社の技術・製品が自社の武器となり、既存顧客に対して幅広い提案が可能になった。
- これまで1社の技術や体制では対応できなくて断ってきた案件も、連携することにより対応できるようになり、受注するケースが増えた。
- 引き合い時の窓口を輪番制にし、メンバー企業が互いの技術・ノウハウを共有することで、試作開発の引き合いに対して、担当企業の決定や多様な課題に対するソリューションの提供等での迅速な対応を可能としている。
- 共同受注だけだと、低価格競争に巻き込まれることが多い。このため、新たな価値の創造するため技術開発を行う必要があったが、連携グループでは開発にかかる多くの負担・時間をグループ内で分担することができ、これが可能となった。
- 複数工程の一括受注をターゲットとして活動し、引き合いに応じてメンバー内のとりまとめ担当企業が、担当企業の組み合わせを決め、各工程の技術コントロールと、品質、納期の保証を担っている。

### (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

連携グループは、時には同業種でライバルであったり、連携活動に求めるものが異なったりと、利害が異なる企業の集まりです。利害や企業文化が異なる複数の企業が集まって、1つの組織として事業を推進していくためには、連携活動の目的と事業方針を明らかにし、意識の共有を図ることが重要です。

このために、メンバー全員で定期的な勉強会を行う、コアとなる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っていくなどの取組みが行われています。

#### ■取組事例

- 立ち上げ期の1年間、経営者相互で構想の擦り合わせを行う会議と共同受注のための保有技術、設備等の相互の擦り合わせのための勉強会を実施した。これにより、「多少、苦勞しても取組むことの意識づけと技術的な相違を克服して、相互の技術ノウハウ・保有設備を見せ合うこと」が可能となった。
- 8つの運営のテーマ別部会を設置しているが、いずれの部会もメンバーを固定していない。100社を越えるメンバー企業は、関心のあるテーマ別部会に参加できる。また、ほとんどの部会は懇親会を伴っており、膝を割って意見交換ができる場を設けている。

#### ②事業戦略の決定

参加する企業が有する技術・ノウハウ・設備等の資源を把握し、経営資源を組み合わせ、連携グループで、何ができるかを検討し、ターゲットとする市場を決め、そのターゲット市場に対する市場調査を行い、把握した市場ニーズに応えるための事業戦略を決定することが重要です。この事業戦略を立案する際に、リーダー的な役割を果たす企業等が明確であることが重要です。

#### ■取組事例

- 相互の工場見学等を実施し、自らの保有技術やノウハウ、設備、人材、資金調達力等を把握することで、メンバーで何ができるかが見えてきた。
- メンバー企業数が100社を超えるため、リーダー企業がメンバー企業の技術、設備等の経営資源を調べてデータベースを作成し、連携グループとしての経営資源をもとに、営業戦略を考えている。

### ③グループ運営体制の決定

連携グループが継続的に事業を実施していくためには、事業戦略にあったしっかりとした運営体制を検討し、明確に決定することが重要です。具体的には、メンバー間の役割分担、事務局を運営する主体、取引主体の決定方法等を規約等であらかじめ決めておくことが重要です。

具体的な形態については、グループの成り立ちや、メンバー数、ターゲットとする事業分野（取引の内容）などによって異なります。例えば、メンバーが多数存在し、新たな連携活動を行おうとする場合には、あらかじめ役割分担、利益配分等について明確に書面にして決めておくことが重要です。また、試作、量産、自社製品・サービスの生産等、事業活動の違いによっても、事業活動に必要な費用分担の決定等の必要性が異なります。

#### ■取組事例

- 小規模事業者が自社製品の開発に取組むため、できるだけ各社に負担が少なく、責任が明確となる体制づくりを検討した。その結果、開発に取組む際は、発案企業がメンバーを集め、事業全体の責任を担うこと、利益は発案企業が得て、開発に参画した企業へは開発費を支払う仕組みで事業を推進することとした。
- 連携グループで、開発案件の受注に取組んでいるが、スタート当初は失敗ばかりしていた。開発案件を引き受けても、担当企業間の技術的な格差や責任体制の甘さが原因で、予算を大幅にオーバーしてしまった。しかし失敗から学ぶことは多く、案件に関する責任の所在を明確にすることで、受注体制が構築できた。
- 連携グループが持つべき機能が最初わからなかったため、事業を進める中で付け加えていった。組織の設計が最初からきっちりできていれば、2年ほど遠回りをしなくてよかった。

### ④リーダーシップ

連携グループとして事業を着実に実施していくためには、連携グループをまとめ、事業を力強く推進するリーダー的な企業等の存在が重要です。これは、連携活動は参加しているメンバーが横並びで活動していると、意思決定が遅くなったり、事業責任も不明確になったりして、事業が頓挫してしまう場合があるからです。また、合意形成が進まず、事業計画の実施が遅れる場合もあります。

また、リーダーには、グループ運営における統率力と事業推進力が求められます。個々のメンバーの意見を十分聞くことと、決めた方針に従って実行していくこと両方をバランスよく進めることが重要です。

なお、連携グループの成り立ちや事業計画の内容により、様々な者がリーダーシップを担っています。例えば、量産品の受注をターゲットとする連携グループの場合に

は、市場・取引先に近く、取引全体のコーディネート能力の高い企業が、グループとしての対外的な信頼の確保や中立的な立場が求められる場合には、大企業や商工会議所等の公的機関が担い手になることもあります。

#### ■取組事例

- それぞれ一言ある経営者が集まっているので、月 1 回集まって意識合わせを行ってはいけるが、全体を引っ張っていくリーダーだからうまくいっているといえる。
- 少数で地域の経営者が集まって活動しているので、一人のリーダーが引っ張っていくのはなじまない。代表は、温厚で、頼まれると断れないといったタイプなため、みんなで盛り上げている感じがある。
- 約 100 社の会社が集まっているので、すべての企業の意見を集約するのは難しい。このため、納得させつつ、ぐいぐい引っ張っていける人がいないと進まない。また、リーダーを補佐しながらメンバー企業の意向を聞いてつないでいく事務局機能も重要。

#### ⑤ブランディング

まず、連携グループ内部の一体感を高め、効果的な活動を継続して行うために、グループとして活動する際の名称を設け、明確なコンセプト・活動方針とともに取引先に対して情報発信を行っていく取組み、いわゆる「ブランディング」が重要です。

連携事業を進めていくうちに蓄積される実績や、複数の企業が適切な運営体制を整えて1つの組織体として事業を実施していることから、対外的な信用度が高まります。また、このような活動を、連携グループ独自のホームページの運営や、印刷物、メディアでの紹介等の情報発信を通じて周知することで、さらに効果が高まります。

このブランディング効果を取引での信用構築に活用することで、大企業との取引における交渉力が増したり、新たな取引機会の獲得につながる事例が見られます。

多くの連携グループにおいて、メンバー企業個社でもこの効果を営業や情報発信に活用し、さらなる事業展開につなげています。

#### ■取組事例

- 連携グループで、日用品の新商品開発に取組んでいる。開発・製造は各社が共通のデザイナーと取組んでおり、販売時には1つのブランドとして販売している。複数の商品アイテムが揃うことから、ブランド化が実現でき、他社製品との差別化ができた。
- 連携グループのホームページを立ち上げ、メンバー企業の紹介映像を掲載したところ、話題となり、テレビや全国紙で紹介をしてもらうようになった。連携グループが有名になり、営業も取組みやすくなった。
- 連携グループのメンバーということで、信用力が高まった。連携グループの名刺を渡す方が営業しやすいときもある。

## II 連携グループの運営手法

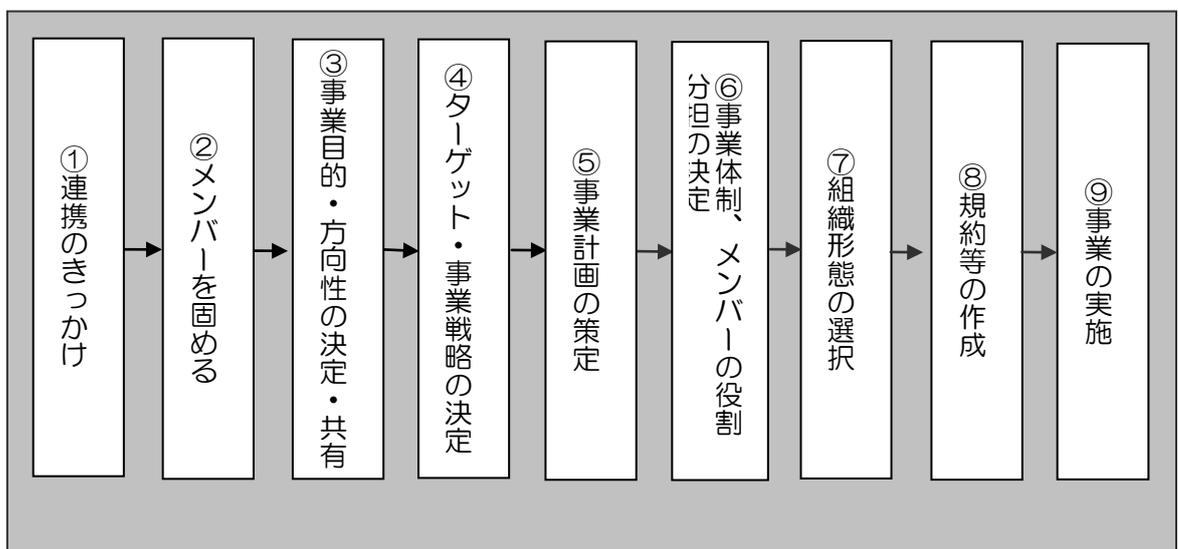
この章では、連携グループにおける具体的な連携活動の運営手法について、実際  
の取組事例を交えながら、連携活動の立ち上げから連携事業の実施、発展的展開へ  
と、流れに沿ってご紹介いたします。

### 1 立ち上げ期の運営ポイント

#### (1)連携グループづくりの流れ

実際に、連携グループを作り、運営していくためのポイントを紹介します。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、おおよその立ち上げ期の流れは次のようになっています。

##### 【連携グループの立ち上げの流れ】



## ①連携のきっかけ

第一歩となる連携のきっかけは、既存の団体を母体にそのメンバーの中で問題意識を同じくする有志によって立ち上げる場合、異業種交流会等の場での情報交換・勉強会等を通じて、熱心な中心となる企業等が強く呼びかけて参加企業を集めてくる場合、公的な機関等がコーディネートする場合等、種々なケースが見られます。

いずれにしても、目的意識やミッションを共有するために、連携事業の実施に向けてのコミュニケーションや検討を十分に重ねることが重要となっています。

### ■既存の団体の有志により立ち上げたケース

○中小企業家同友会の「製造部会」のメンバーの中から 30 社で組織した。中小企業家同友会の仲間はお互いに信頼関係があったため、スムーズに立ち上げることが出来た。

### ■情報交流会や勉強会等が発端となったケース

○市が開催する事業後継者の育成を目的とした塾に参加。塾のメンバー4社（ casting、板金、プレス、プリント基盤）で、何か一緒にやりたいと異業種グループを立ち上げた。

### ■地域のつながりをベースに連携グループを立ち上げたケース

○リーマンショック以降、受注量が半減した。平成 21 年に、とりあえず企業連携に取組もうと、近隣の横請け関係があった事業所等の6社でグループを立ち上げた。

### ■熱心な企業の呼びかけが発端となったケース

○中小企業家同友会の支部のメンバーを中心に、「この人なら」というメンバーに声をかけた。特定の業種にこだわっていない。前向きなエネルギーを持っている人、仕事にドライブをかけられる人、積極的な人、自己研鑽している人をメンバーとして見込んだ。

### ■公的機関の呼掛けが発端となったケース

○財団が主導で、先進医療機器メーカーからの共同受注グループづくりに取組み、その活動を継続するため設立した。

○商談会に参加した中小企業に対し、お互いに連携や情報共有ができた方が良くはないかと、財団が持ちかけたのをきっかけに、設立に至った。

## ②メンバーを固める

連携グループの多くは、既存のつながりをベースに問題意識を共有するサプライヤー中小企業が集まって作られています。

また、立ち上げ時又は事業を進める中で、事業推進に必要なメンバーを募る場合があります。例えば、技術の組み合わせで必要な技術を有した企業や、販売やマーケティング機能を担う商社等をメンバーとしている事例があります。

### 不足する機能を有した企業の加入

設計開発から販売までの案件を進めるのに、当初の連携グループの4社では販売等の機能が足りなかったため、メンバー企業を増員し、8社で事業に取り組むことにした。

## ③事業目的・方向性の決定・共有

グループを立ち上げるに当たっては、まず、何をを目指すのか、何をするのかといった、グループ活動の目的・方向性を決定します。

複数の企業が連携して事業を進めていく上では、機軸となる目的や方向性を共有することが推進の鍵となっています。メンバー企業間の調和を生み出し、問題発生の抑止力になり、また、問題や課題に直面しても、活動の目的に立ち返り、打開策をたてていくことが可能となっているなど、連携を円滑に進める上で大きな効果があります。

また、連携グループの立ち上げ期に、話し合いや勉強会等の共同の活動を通じて、連携の目的や方向性の共有化を図ることが、メンバー間の信頼関係の構築につながっています。

### 目標・目的の設定における留意点

目的については、受注量の増加のような短期的な成果を追及するだけではなく、新たな顧客や価値創造等、高い目標も掲げる場合があります。

これは、あまり具体的な営利目的を立てると、すぐに成果が出るとは限らないため、メンバー間の不和が生じやすくなるためと考えられます。また、短期的な目標だけでは、活動の幅が広がらず、新たな価値を生み出す創造的な活動につながっていかないことも懸念されていると考えられます。

### 真のシナジー効果を生むために考えるべきこと

活動を開始する際に、見本となる連携グループは存在しない。自分たちの連携グループには、自分たちにしかあり得ない融合がある。また、信頼できるチームを構築することで、連携グループの可能性が創造される。以前よりつながりがあっても、組織を作ると違う見え方になる。そのことが真のシナジー効果を生む。連携グループを作ること自体が創造的な活動につながる可能性が高い。

企業の新たな取組みには、各社単独で取組んでいる企業があるが、それは単独ですべき

こと。連携グループでは、自社でできない活動や業務でありながら価値があることを行うべき。つまり、各社の想いが共有できる環境を創る必要がある。そのためには自社の再確認が重要で、そのうえで、他社を知り、共同での価値を創造していくことが重要。

しかし、自社を客観的に見ることは難しく、多くの会社に常識化した固定観念がある。自社を知るには、他社との深い関係性を創ることで、各社の未来の再構築につながる。

### 個々の意見を集約して目標を設定

主要メンバーに個別に訪問し、個々の意見を聞いて集約していった。何度も訪問するうちに次第に信頼関係が構築された。当初より、「他の地域の企業から成長産業に関わる高負荷価値的な受注を得る」という明確は持っていたため、そのためにはどうすればいいのか各週で会議を行って1年強かけて「共同受注マニュアル」を作成した。

### 参加者が共有できる高い目標を掲げてスタート

機械器具工業協同組合のメンバー数人で、連携グループについて意見交換を重ねた。お手本の連携グループを探したが、どこもメンバーも環境も異なるため、同じやり方をしても駄目だろうという結論に達する。連携の目的は受注増にあったが、最初は、「夢のあるまちとひとづくりのため」に、新しいものを作っていこうという方向性でスタートを切った。

### ビジョン・ミッションを共有することで一体感を高める

円高や大手企業の海外進出が進み、発注会社と受注企業の関係が変化してきて、いわゆる下請企業の自立化が叫ばれはじめた頃、メンバーの中に、強く危機感を感じたものがいた。しかし、自立化といってもどうしたらいいのかわからない。自立化の方法を考える前に、勉強会からスタートしようと、メンバーの10社が集まって、経営の勉強会を立ち上げた。この勉強会は約10年間に渡って開催した。

その結果、メンバー間に目的や方向性が共有され、相互の思考方法まで理解できるようになり、それが後々の相互信頼の基盤となっている。メンバーが増えてくると、ハブ(軸)になるものが必要で、何を実現したいか(ビジョン)となぜするのか(理念)、双方が両輪としてそろっていないと求心力がなくなってしまうためだ。

### 徹底的に話し合い、信頼関係を構築

重要なのはメンバー企業のトップ間の信頼関係を構築すること。5社で連携グループを立ち上げようと考えた。2回に渡って泊り込みで、ビジネスの話を議論し、連携して何をするか、方向性を出していった。メンバー企業間の信頼関係のもと、前3期分の決算書と翌年の事業計画書を相互に開示して、関係性を深めていった。

### <コアとなる企業・団体が事業目的・方向性を示す場合>

コア企業等の呼びかけがきっかけとなる場合、最初に目的・方向性をコア企業等が示し、それに賛同する企業が集まって連携グループができてきます。この場合、メン

バー企業との間で十分に事業目的や方向性を共有化していくため、勉強会の実施や定期的な情報交換等による工夫が必要となります。

#### コア企業が目的・方向性を示すケース

120 社が参加している共同での受注・製品開発に取り組む連携グループでは、事業目的・方向性は、中核企業2社が作成している。また、テーマ別分科会を設置し、メンバー企業が運営に参加できる体制を取り、経営方針を共有するようにしている。

#### ④ターゲット・事業戦略の決定

事業の目的・方向性の次に、具体的なターゲット、そのターゲットに対する戦略を決定します。その際には、まず、メンバー企業の技術等の棚卸しを行い、「できること」を明確にすることが重要です。

#### イ. 保有技術等の棚卸し

最初に、メンバーの保有技術やノウハウ、設備等を棚卸しすることが必要となっています。具体的には、メンバー間の工場見学や、ディスカッションを通じて、連携グループに参加している企業の技術・ノウハウ・設備の棚卸しが行われています。以前より繋がりがある企業間であっても、各社が実際に設備、技術・ノウハウをどう活用しているかまで十分認識をしていない場合も多く、改めて棚卸しをすることにより、新たな発見が出てきています。

なお、メンバー企業数が多い連携グループでは、すべての企業が相互に見せ合うのではなく、コア企業等が、メンバー企業の技術等の棚卸しを行っている事例があります。

#### 工場見学等を通じてお互いに詳細な事業内容を知る

企業グループ活動においてグループ内企業の相互の企業を知ることが、グループの強みになることから、連携グループ内企業の工場見学や技術やノウハウ、経営、または企業文化や目指すものなど、互いを再確認することから、活動を開始した。このことは、結果的に組織の方向付けなる重要なポイントなり、また各社にとって大きなメリットとなった。

#### 工場見学はチェックシートで確認

工場見学はチェックシートを作成し、全員が相手の「気づき」のため、改善事項チェックを行い、双方で利用できる工夫をしている。

#### ロ. 具体的な事業内容の検討

次に、メンバー企業が有している技術等を組み合わせ、連携グループで取組める具体的な事業内容やターゲットとする市場・製品等を検討します。コーディネータが保

有技術の組み合わせをするグループもあります。

#### 各社の価値は、他社からすれば新たな価値

連携グループは、各社の今まで培った、技術、ノウハウ、企業文化、そして人の集合体の融合でできた更なる集合体。悪く言えばまとまりにくい、逆に言えば新しいことが生まれる源になる。

また、集合体なので、自社以外の武器も自社の武器になる。例えば、A社の商品をB社のマーケットに展開すると全く新たな価値が生まれ、B社からみると、今までのマーケットに新たな商品を紹介できる。

#### 連携による新たな価値やマーケットの創造

メンバー企業のA社のウリとB社のウリが融合することで、新たな商材を双方のマーケット、又は新たなマーケットに販売でき、新たなビジネスにつながっている。

このようなコンセプトで、各社の技術とマーケットを融合させるため、発展の可能性のある分野で新製品・新技術の開発に取り組んでいる。この分野に取り組む企業は全国・世界にほとんどおらず、世界有数の取組になっている。

## ハ、マーケティング

ターゲットが決まれば、次に、そのターゲットとなる市場等のマーケティングを実施します。最もよく取組まれているのは、取引先等への営業、展示会への出展を通じた情報収集・情報発信の活動です。

このマーケティング活動を通じて把握した市場ニーズと棚卸して整理した連携グループの技術・設備を突合せて、連携グループが取組める事業を再検討します。その結果、市場戦略が構築されていきます。

#### ターゲット市場の展示会で、事業化の可能性を探る

メンバー企業が有する難加工技術の評価を探るべく、「難加工展」に出展し、素材から加工・表面処理まで全工程を紹介したところ、多くの反響があり、試作開発の受注もその場で決まった。市場での反応がつかめ、市場が何を求めているかの情報も収集でき、連携グループで目指すべき分野の検討に参考になった。

#### 結果的に口コミこそ最大の営業

連携して活動することでその活動を多くの場所で報告する機会をもらった。企業向けの場はもちろんだが、産学官と幅広い対象に伝える機会ができ、その結果、いろんな方々が伝播していった。その先に、新たなマーケットが想像以上に創造されていった。実際に口コミの向こう側に、新たな連携ビジネスに発展した。

## ⑤事業計画の策定

マーケティング活動を踏まえて実際に取組む事業計画が策定します。取引の受注等具体的なビジネスが発生していない間は、事業計画を作成しない連携グループもありますが、活動の方針や取組みの方向性があいまいになってくる可能性があり、早期に作成することが事業の推進につながります。

### 事業計画の期間

1年単位での事業計画を作成している連携グループが多いですが、中長期の計画を作成するとともに、1年ごとの事業計画を作成しているケースもあります。重要な点は、常に市場との情報の受発信、事業取引を通じたマーケティングを進めながら、そのマーケティングに即した事業計画の見直しを定期的に行うことです。

### 事業計画の策定手続

- メンバー全員で定期的に会合を重ねながら、事業計画を作成する。それにより、グループ活動へメンバー全員が主体的に参加していくことにつながる。
- 事業計画は、代表がこういうことをやりたいという案を作成し、理事会に諮る。その後、常任理事会で、詳細を決めて、再度、理事会に諮り最終承認を得ている。
- 事務局が事業計画の案を作り、会長と事前に摺り合わせをしながら案を固め、総会で決めて、年度をスタートする。

## ⑥事業体制、メンバーの役割分担の決定

事業計画の作成とともに、事業の推進に向けて、事業の実施体制を決めます。

まず、事業活動を行う上で必要な機能を検討し、実際に事業を進めていく体制を決めています。さらに、事業を推進していく上での役割分担、事業の責任体制等を決めています。

事業体制を決めるにあたっては、連携グループの活動全体のまとめ役となる企業・団体（コア企業等）を明確にしておくことが必要です。

### <委託受注の場合>

連携による受注事業の場合、引き合いがあった場合の窓口となる連絡担当者、受注する企業や受注契約者の選定方法を決めておくことが必要です。

また、複数の工程をまとめる一括受注の場合は、契約主体となる企業の決め方を事前に決めています。なお、各工程を担当する企業の選定方法をメンバー企業に周知を図っておくことにより、メンバー企業間の業務の振り分けへの不満を生じないようにしている事例があります。

## <自社製品の開発の場合>

開発事業に参加するメンバーやそれぞれの役割の決定とともに、開発費用の分担、調達方法、開発が予定通り進展しなかった場合の判断等を取り決めておくことを事前に行っています。

## ⑦組織形態の選択

連携事業の目的、事業内容、構成メンバー、事業の構造等が固まってきたら、連携グループが事業を推進していく上で、最も適切な組織形態を検討します。

### イ. 立ち上げ期は多くが任意グループでスタート

多くの連携グループは、任意グループとしてスタートしています。

任意グループとして活動する場合は、契約主体者となる企業の選定方法をあらかじめ決めておきます。

また、立ち上げ期に、グループ活動での契約の主体となる者がメンバー企業から独立して必要な場合には、株式会社や合同会社等を設立します

#### 検討の結果、株式会社を設立

組織形態については、連携活動の方向性と合わせて2ヶ月ぐらいをかけて検討した。任意グループ、社団法人等の意見も出たが、グループとして取り組むビジネスとして取組もうということで、各社10万円を出資して、株式会社を設立した。

### ロ. 事業を進める中での組織形態の再検討

立ち上げ後、実際に取引等が増加する中で、再度、任意グループとして活動を継続するか、株式会社等の法人形態に切り替えるかを検討します。

#### 事業の推進とともに、組織形態を検討

- 連携グループで開発した製品は連携グループ名で世に出したかった。そこで、メンバーが出資して新たに連携グループの名称で株式会社を設立した。
- 任意団体で活動していたが、取引案件の増加に伴い、ニーズ発掘などを専門に行う株式会社を立ち上げた。
- 開発プロジェクトや大手メーカーへの与信（機密保持観点からの窓口一元化対応等）の視点から必要な際に、クライアントとの契約窓口となる法人を設立した。

## ⑧規約等の作成

複数の企業が集まって活動する上では、内部的な関係、外部的な関係を事前に明確にしておくため、規約等のルール整備が重要となります。

これまでの付き合いが長いメンバー間や少数メンバー間等の信頼関係が構築された

関係の場合、取決めを文書化しないで、活動を進めていくケースも少なくありません。しかしながら、ルールをあらかじめ文書化しておくことは、ルールの内容の周知が図れ、取決内容が徹底でき、事後的な争いも回避することができます。

#### **内部運営に関する取決め**

内部運営に関する主な取決めには次のようなものがあります。

- 目的
- 事業内容
- 会費、入退会
- 事務局、運営組織・体制
- 意思決定方法
- 会計

#### **取引を実施する上での取決め**

取引に関する主な取決めには次のようなものがあります。

- ①委託取引の受注
  - 引き合いへの対応方法
  - 取引先との契約方法
  - 受注企業の選定、事業責任体制
  - 利益配分方法
- ②自社製品の開発・生産
  - 参画メンバーの選定方法
  - 事業責任体制（開発資金調達、製造・販売体制 等）
  - 利益配分方法
  - 知的財産権の取扱い

#### **秘密保持に関する取決め**

保有する技術やノウハウ等の情報や、連携グループ活動に関する情報が他に漏出することを防ぐための取り決めが行われています。

秘密保持については、技術情報と営業情報を個別に契約もしくは取決めをする場合と、双方の内容を入れ込んで1つの契約・取決めとする場合があります。

また、退会后一定期間は機密保持契約・取決めを継続するようにしている連携グループもあります。

### **規約による共同受注を行うにあたっての方法の共有化**

インターネットでの共同受注を始めようとしたが、「インターネットではできない」との意見が出たため、全員でできない理由を上げてみて、その理由を「生産管理上の問題」「販路開拓に関する問題」「取引に係るリスクの問題」の3つに分類した。

その上で、メンバーが3つの分科会に分かれて、それぞれの問題について、どうすればいいのかを議論し、出てきた解決策を集約して、規約に入れ込んだ。これにより、引き合いがあったときに会議を開かずにすぐ対応できるようになった。

### **連携グループのルールを通じて、自社事業の管理力も向上**

共同で取引を受注する上で、納期や品質管理等、お互いのルールをきっちり決めて取組んだことにより、自社の事業についても、事業管理が厳格になった。

※組織形態や規約等の法務や税務に関する点については、専門家のアドバイスを受けて検討することをお勧めします。

## 2. 連携グループの運営ポイント

事業計画に基づいて、連携事業を進めていきます。事業を進めるにあたっては、知識連携と取引連携を組み合わせ、相乗効果が出せるように進めていくことが重要です。

このような連携事業に参加することで、個々のメンバー企業にとっても取引先からの信頼性が増すなどの副次的な効果が出ている事例があります。

### 連携グループでの情報発信力の高まりが、個社の営業にも好影響

連携グループでのPR活動により、情報発信力が高まった。マスコミ等も取上げてくれる機会が増えた。個社の情報発信のチャンネルも広がり、新しいビジネスチャンスにもつながっている。

### (1) 知識連携の取組み

知識連携とは、経営・技術・生産活動等のノウハウを向上させ、相互の意識共有を図るための活動です。

具体的には、課題解決の手法や川下のニーズの共有、技術に関する情報交換等を、勉強会等の実施を通じて行っていきます。

知識連携の取組みが、取引連携の取組を行うに当たって重要な要素であるとともに、個々のメンバー企業の経営力や技術力の向上につながっています。

#### 人材育成の取組み

連携事業を進める中で、技術・ノウハウ・生産性を向上するとともに、大企業が持っていた品質管理能力や企画・設計能力をサプライヤー中小企業が持つようになるためには、人材育成が重要です。

連携活動の中で人材育成を行うことにより、時間・経済的負担が軽減し、行いやすくなっている事例があります。また、外部講師だけでなく、メンバー企業の人材が講師になるなど、相互学習を行うこともあります。人材育成の重要性を認識している連携グループも多く、自らの連携グループだけでなく、サービス商品として、教育プログラムを事業化する等、ビジネスとしても発展させていく動きも見られます。

### 新規参入分野での生産ノウハウを各メンバーが習得

自動車関連の企業グループに加盟することにより、勉強会・研修会に参加できるようになり、大手自動車メーカーの品質指導、巡回指導等を受けることにより、先進技術ノウハウの習得や経営・工程改善の効果を得られるようになった。電子・電機部品の製造に従事してい

たメンバー企業にとっては、自動車部品の製造との仕方の相違(検査方法・経費支給のやり方等)の習得と、実践による学習で、生産の高度化が図られた点大きい。

#### **技術の擦り合わせの勉強会を実施**

共同受注のための保有技術、設備等の相互の擦り合わせのための勉強会(3分科会:金型製作、成型、設計)を設置し、全体会では、メンバー企業の経営者が構想の擦り合わせを行っている。これにより、「多少、苦勞しても取り組むことの意識づけと相互の技術ノウハウ・保有設備の把握」ができた。

#### **メンバーの教育を兼ねて事業として認定職業訓練校を開校**

認定職業訓練校を開校し、ヒューマンスキルであったり、最新の技術であったりを学べるようにしている。全10コースで、新入社員、営業、初級、中級、上級を用意している。メンバー企業の人材育成とともに、組合員以外も別料金で参加を受け付けている。

#### **大手メーカーのリーダー企業が実施している教育プログラムの活用**

大手メーカーがリーダー企業として参加している連携グループでは、人材育成部会を設け、経営者育成プログラム、マーケティング養成講座、技術士受験講習会等を企画・実施し、将来の経営幹部及び技術者育成に力を入れている。リーダー企業が実施している次世代経営者育成プログラムに、メンバー企業も参加でき、同業種および異業種メンバーと切磋琢磨する経験は、中小企業単独では実施が難しい人材育成ツールの1つとなっている。

#### **生産性(コスト競争力)向上の取組み**

サプライヤー中小企業が競争力を高める上で、生産性(コスト競争力)向上は重要な要素の1つです。メンバー企業同士の工場見学、アイデアの出し合いなどによる共同での改善活動を通じて生産性の向上に向けた取組が行われています。

なお、このような活動を行うにあたっては、多くの改善事例を踏まえた汎用的なノウハウを持つ外部専門家の指導を受けることも効果的です。

#### **工場見学を通じてノウハウを共有**

メンバー間で工場見学を実施。訪問者が気づいた点をメモにして、整理整頓から生産方法まで様々な観点から意見交換を実施。

自社以外の様々な視点で見ることで新たな気づきがあり、メンバー相互のノウハウの共有もできている。

## (2)取引連携の取組み

取引連携では、市場や顧客のニーズの把握を行ったうえで、市場・顧客のニーズに対応して製品・サービスを提供する課題解決型ビジネスを行います。

### ①市場や顧客のニーズを把握する

連携グループとして事業活動を行う前提として、取引連携を効果的に進めていくには、市場や顧客のニーズを把握することが重要です。そのために、具体的には、以下のような活動が行われています。

#### イ. 複数企業による営業活動

連携グループとして情報収集や情報発信を行います。具体的な方法としては、複数のメンバー企業の担当者が営業活動を行う、営業ツールとして、会員紹介の冊子や成功したプロジェクトの案内パンフレット等を作成するなどが行われています。

#### 効果的な情報発信

- 複数の企業で動画等の情報発信を行うようにすることで、メンバー企業の効果的な情報発信が可能となっている。様々な技術を持つ企業の情報を発信することで、個社では対応できない案件の引き合いも来るようになり取引先の拡大につながっている。
- 連携グループの活動を多くの場所で報告する機会をもらった。企業向けの場はもちろんだが、産学官と幅広い対象に伝える機会ができた。その結果、いろんな方々が伝播していき、新たなマーケットが想像以上に創造されていった。実際の口コミの向こう側に、新たな連携ビジネスが発展していった。
- 他社の商品は自社の商品である。各社の価値の共有ができる。たとえば、A社の商品を、B社のマーケットに展開すると、全く新たな価値が生まれる。B社から見ると、今までのマーケットに新たな商品を紹介できる。

#### マスコミを通じた PR 効果

テレビで当グループの自主製品を開発しているところが紹介されたことにより、消費者と作り手の間で、モノづくりのストーリーを共有することができるようになった。それが付加価値となって、当グループの製品の価格は、海外製品の何十倍もするが、マーケットに受け入れられるようになった。

#### ウェブサイトや展示会等を通じた情報の収集・発信

多くの連携グループがホームページを開設し、広く情報の受発信に役立てています。また、SNSを通じ、特定の分野やテーマに関心を持つ人達とのコミュニケーションを図り、よりターゲットを絞った情報の受発信に取り組んでいる連携グループもあります。

### フェイスブックを活用し、関心の高い層とのコミュニケーションを実現

外部との交流が少なく、情報が入ってこないことから、連携の幅を広げるため、ユーザーニーズを取り込んだ製品開発を考える異業種交流会を主催している。月1回開催で、デザイナー、メーカー社員、学生等の多様な分野から毎回10~20人が参加。これまで延人数500人が参加。集客や宣伝をしていないが、フェイスブックを通じてより関心を持った層への情報発信が可能となり、参加者が増加するとともに、多様な情報交換につながっている。

### 連携グループによる展示会出展

多くの連携グループが共同で展示会の出展を行っており、海外の展示会へも積極的に出展している事例もあります。また、連携グループ単独での展示会を開催することでより焦点を絞った活動を行っている事例もあります。

### 連携グループでの展示会出展は個社出展よりも効果大

展示会出展を主とした共同受注を主要事業として取組んでいる。展示会は来訪者だけでなく、展示企業が顧客対象となるため、展示企業に名前を周知してもらう工夫をしている。共同での展示会出展は、単独企業よりも信頼を得やすい。同じ展示会に連携グループと個社で出展し、自社の設備を同じ内容で展示したが、グループだけに引き合いが来たこともある。

## ロ. メンバー間の市場・顧客情報の共有

メンバーの市場ニーズの情報を共有することで、1社では営業担当者も限られ、情報ソースも限定されるため収集が難しい情報の収集が可能になります。

### 情報収集の幅が広がる

「こういった仕事ができる会社がないか」という問い合わせが来たとき、以前は自社でできない場合には「できない」とだけ返答していたが、連携活動をするようになると「この会社だとできるかもしれない」と考えて、他の会社を紹介できるようになった。これにより、そういった引き合いの話の幅が増え、取引の拡大につながっている。

## ハ. 川下に近い企業、支援機関を通じた情報の収集・発信

川下（市場や顧客）に近い大手企業や商社機能を有しているメンバーが主となり、市場・顧客情報を収集しているグループもあります。また、業種を超えた情報が集まる公的機関や産業支援機関を通じた情報収集も取り組まれています。

### 川下に近いリーダー企業が市場情報の収集を担当

リーダー企業は、グループ活動のターゲットとしている医療機器分野で「医療機器製造業許可」を保有。メンバーの中では最もマーケット情報が入るため、その情報をもとに活動。

## ②連携グループ内の技術・ノウハウを把握し、対応の幅を広げる

市場・顧客のニーズに対応した製品・サービスを提案して、企画・提案を行い取引を獲得していくためには、まず、連携グループのメンバー各社がどのような技術・ノウハウを保有しているかを連携グループとして把握しておくことが重要です。

その上で、各社の技術・ノウハウを組み合わせることで可能となる製品・サービスを検討し、顧客への企画・提案につなげていきます。

### 運営会議で提案内容を検討

顧客から引き合いがあると、メンバー企業の技術等を把握している主要企業と、連携グループの活動に協力している大学等が参加する運営会議を開催し、連携グループとしてどのような提案が可能かを検討。メンバー企業が有しない技術等が必要であれば大学等の持つ技術等により補完。

提案内容及び主幹事企業を運営会議で決定し、顧客に対し引き合いに対応した提案を実施。

### リーダー企業で提案内容を検討

顧客から引き合いがあると、メンバー企業の技術等を把握しているリーダー企業が、ベストな品質と価格を提供できるメンバー企業を選定し、受注能力を確認。その上で、引き合いに対応した提案を実施。

## ③課題解決型ビジネスを実践する

### イ. 取引獲得に向けた活動

#### a. 市場・顧客への提案

取引の獲得につなげるため、市場等のニーズに対応した製品・サービスを自ら顧客に対して提案していきます。

具体的には、①ホームページ等において連携グループとして対応できる製品・サービス、技術分野、設備等を掲載し、問い合わせに対応していく方法、②直接顧客に営業を行い、ニーズ・課題の聞き取りや製品・サービスの提案を行っていく方法などを、組み合わせ、積極的に顧客に対し働きかけを行っていきます。

自社製品を開発する場合であっても、このような観点からどのような点が魅力的なものなのか市場・顧客に対して示していく必要があります。

### 海外展開

連携して活動することにより海外展開が可能となっている事例があります。海外市

場の情報収集のためのアンテナが広がる、展示会出展等の1社あたりの費用負担が軽減される、メンバー企業内で既に海外進出を行っている企業の拠点が活用できるといった効果が連携活動を通じて生じているためです。

#### メンバー企業等のノウハウを活用

連携グループとして、東南アジア等への海外視察を実施。既に海外進出を行っているメンバー企業からの率直なビジネスの現場の情報の入手ができた。また、連携グループに参加している大学の研究者から、視察先の大学や企業を紹介してもらうことができた。

このような視察で得た情報を活用し、既に海外進出している企業に間借りするなどの形で、新たに海外進出を行う企業が出てきている。また、連携グループに属していることが海外進出を行う際にも信用確保に役立っている。

#### b. 連絡担当者を早急に決める仕組みづくり

委託受注の場合、顧客からの引き合いに対して、早急に、応答していくことが顧客の信頼を高めます。

1社単独で事業を行う場合と異なり連携グループの場合、どの企業が担当するかを決める必要があることを踏まえ、事前に対応方法を決める仕組みを作っておくことが重要です。

#### 連絡担当者を迅速に決める仕組み

受注案件について、顧客からの相談、問い合わせを Web サイトで受け付けている。コスト競争力ではなく、開発段階で最も重要視される「スピード」を最優先とし、短時間での返答をセールスポイントとしている。

その仕組みは、まず、顧客が Web サイトの入力フォームやメール、FAX で、案件を依頼する。その依頼は、即座にメンバー企業及び担当者の携帯電話にメールとして配信される。依頼された内容に応じて、メンバー企業の中から最適な企業を担当企業が選定し、依頼者に連絡して、2時間以内に見積もりを返す。(即答が出来ないものについては、再度、打ち合わせや調整を経て、見積もりを回答する。)

#### ロ. 受注後の生産活動(取引先から信頼される体制の構築)

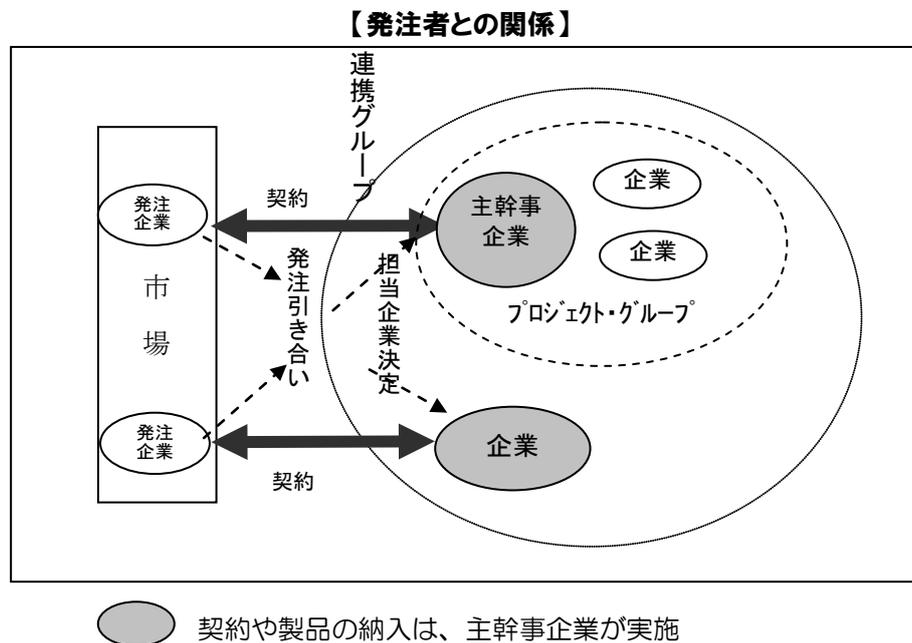
顧客の信頼を高め、さらに新たな取引につながっていくよう、顧客の求める価格・品質・納期に対応できる体制を構築し、製品・サービスを提供していくことが重要です。1社単独の活動と違い、1社の行ったことがグループ全体の信頼性を高めることにも損ねることにもつながる可能性があるため、連携グループでは、連携グループとしての信頼が確保されるような仕組み・体制を整えておくことが重要です。

以下、委託受注を念頭に流れに沿って記載していきます。

## a. 担当企業の決定

受注するメンバー企業（単独企業もしくは複数企業）を決定します。引き合い案件情報がメンバーに流され、受注したい企業が手を挙げ、相互見積等で受注企業を決めるなど、事前に決定方法を決めておくことが重要です。この際、メンバー企業の技術レベルの評価等を行い、適切な企業が受注する仕組みとすることが望ましいです。また、複数の企業で受注する場合は、主幹事企業を決める必要があります。

また、不足する技術等がある場合には、連携グループ外のメンバーを組み込んでいる事例もあります。



担当企業（主幹事企業）は受注に関する責任を負います。複数企業が担当する場合にはその責任分担の方法をあらかじめ決める必要があります。また、グループとしての品質管理を行うため、連携グループの事務局において品質検査を実施する事例もあります。

### 受注責任を担う主幹事方式を確立

自ら取引先の開拓を行ったり自社での製品開発をしたりしたことがない企業のみで商品開発や販売を始めたため、スタート当初は失敗ばかりしていた。開発案件を引き受けても、担当企業間の技術的な格差や責任体制の甘さが原因で、予算を大幅にオーバーしてしまったこともある。しかし失敗から学ぶことは多く、案件に関する責任の所在を明確にし、業務を全うするために「主幹事会社方式」を確立した。

主幹事会社方式について：案件を「やりたい企業」ではなくて「やれる企業」を集めることを

基本とする。プロジェクトの主幹事会社の条件として①プロジェクトで開発する機械の心臓部を扱う会社であること②資金力のある会社であること③倒産しない会社であることの3点を定めた。主幹事会社はプロジェクトに携わる他の会社を選定し、プロジェクトに対する参加企業の品質・納期管理、アフターサービス等の全責任を負うこととした。

#### 技術リーダーが受注事業を管理

営業リーダー、技術リーダー、事務局との3者で事業の管理を行っている。案件が入ると、技術リーダーが見積もりを作成して、理事会で当連携グループとしての受注価格を決定する。また、技術リーダーは外注を含めて、参加企業を選定し、技術スケジュール立案、進捗管理・報告、技術課題の解決、製品品質の確保、製造コスト管理を行う。

営業リーダーは、顧客との窓口、顧客要求の把握と技術リーダー企業への情報提供・打ち合わせ機会の設定、価格・納期の調整を行う。事務局は、プロジェクト全体のスケジュールリング、進捗管理、稟事関連の対応を行う。トラブルが生じた場合は、事務局、技術リーダー、営業リーダーの役割を再確認し、対処法を検討する。

#### b.ブランディング

連携グループの事業として取引先から信頼される形で受注を受けていくためには、連携グループとしてのブランディングが重要です。具体的には、連携グループで行う際に名称を統一してPR等の活動をするとともに、その価値を守る品質管理等の体制を整備し、信頼性の向上に努める必要があります。

#### c.リスク管理

連携事業において納入した商品の不具合発生時の損害賠償に対応するための保険契約の締結や、秘密保持、知的財産の管理について、事前に検討し、必要に応じ契約の締結や規約の整備等を行っておくことが必要です。

また、連携により、マーケットが広がるとともに、新たな業種や分野の事業所との取引の機会も出てきます。この際、新たな業界情報の入手が困難なこともありえるため、新規取引先については、与信調査の必要性についても留意しておく必要があります。

#### 新規取引先への信用調査の実施

新しい取引先の売掛金が回収できなかったことがあり、その後、新規取引先の信用調査はするようになった。信用調査をした方がいいことは分かっていたが、行っていなかった。

現在は信用調査会社と契約している。事業拡大企業や業界の成長企業のリストをもらうこともある。

## ロ. 試作(少量生産)、量産による違い

受注の内容が試作(少量生産)か量産かにより、顧客の求める技術・ノウハウや生産管理体制等が異なってくるため、事業体制、実施手法等を検討するに当たっては、この点に留意が必要です。

なお、業種ごとに生産量が大きく異なるため、単に試作・量産という生産量の違いだけではなく、顧客の重視するポイントは何かを意識することが重要となってきます。

### a. 試作(少量生産)

まだ製造できるかがわからないものなど、受注側での試行錯誤が求められ、単に技術・ノウハウだけではなく、技術・ノウハウを幅広く揃えることや、それらを組み合わせることで要求に適切に対応する設計能力が求められます。また、短期間での対応が求められることもあります。

このため、メンバーそれぞれ又は事務局において、メンバー企業の技術・ノウハウを深く理解することや、迅速な対応を可能とするための事前の取決め等を行うことが必要です。また、試作だけでは収益拡大につながらないこともあるため、それをメンバー各社の収益増加につなげる方法について事前に検討をしておくことも必要となります。

#### 試作品受注に求められるスピードや調整力に 대응

試作案件を受注する企業を迅速に選定するため、メンバー企業の技術、設備、実績等の情報データベースを作成している。試作品を最速時間で制作すること、顧客が多様な選択肢から適切な外注先を早く選べることを重視している。

また、試作品の制作に当たっては、設計書の内容変更への対応等、柔軟な調整力のもとに試作品を仕上げることを強みとしている。

技術力と対応力で、試作受注のリピート発注へつなげていく。

### b. 量産

顧客の要求に対応する製品・サービスを提供するための技術・ノウハウとともに、安定した品質の商品を適時に納入することが必要です。

このため、顧客と契約し納入責任を負う企業については、財務等における信頼性が求められるとともに、複数の企業が安定して顧客の求めるQCDに対応する内部的な管理体制を構築することが求められます。

#### 受注企業に求められる能力等

受注責任を負う企業(とりまとめ企業)が発注企業のニーズを把握し、そのニーズに対応できるメンバー企業を揃えて、受注に対応します。受注内容に最適な企業を選定するために、常に企業訪問をしたり、プレゼンテーションやマッチング会を開催し

たりして、メンバー企業の技術を評価しているケースもあります。

とりまとめ企業のメンバー企業（参加企業）への発注時には、工程ごとに、それぞれ工程手順書や工程指図書を作成し、相互のコミュニケーション不足によるミスが生じないような工夫も必要です。

### メンバー企業の選定方法

取引案件に対して、ベストな企業を選定するために、企業訪問、ヒアリング、プレゼン・マッチング会の開催などにより参加企業の技術をよく見極めておくことが重要。また、定期的な情報発信を行い、必要なときにスピーディーに発注できる環境を整えることに留意している。

案件に参加する企業の選定では、ベストな品質と価格を提供できる会社を選定することが重要である。選定時には、とりまとめ企業が工程手順書や工程指図書を作成、開示した上で、受注能力を確認する。

また、選定後、案件に参加する企業との間では、万一の不良品が発生した時のルールを双方の合意のもとでのルールを策定し合意を得ることにしている。

### 複数の工程をまとめて一括受注を行うための QCD 管理システムの構築

発注者が持っている一括発注のニーズに応えるため、下記の点に留意したQCD管理システムを構築し、事業を推進している。

#### 【品質】

- ・製造工程設計を事務局の技術者グループが十分に検討して決める。そして、すべての工程の受注企業が見て明確に解るように工程毎に図面、仕様書、検査指示書を作成し、その通りに必ず実行させる。それが出来ない場合は、取り決めを見直す。
- ・パトロール検査、重要箇所は全数検査(自動・手動)を実施する。取引先とは承認監査を行う。取引先に対しては QCD の保証を行う。その他、製造物責任保険に加入し、場合によれば参加企業にも加入を要求する。

#### 【コスト】

- ・参加企業数社から見積をとり、顧客の要求価格を実現するよう努力する。また、工法開発によって工数や材料費を減らし、コストダウンに努める。

#### 【納期】

- ・クラウド型生産管理システムにより、デリバリー状況を管理するとともに、トレーサビリティを確保する。
- ・支払いは各工程が終了することに加工賃の決済を行う。
- ・主幹企業は、取引先の確保・交渉、参画企業のコーディネート及び技術の評価、各工程の品質・工程管理、資金調達を行う。

### トータル管理ソフトで管理

メンバー企業が有している製造ノウハウを、情報システム上で管理している。そのそれぞれの製品が、誰が、何処で、何時、何を以て、どんな方法で生産されたか、リアルタイムで検証できるソフトを活用している。このソフトは、分野ごと、顧客の要求に応じた、管理方法、

トレーサビリティが管理でき、セキュリティについても万全なソフト。

このような一括受注方式の場合、とりまとめ企業とその他のメンバー企業とで活動に対する意識の違いが生じることがありますが、メンバー企業が積極的にグループの活動に参加し、技術や生産性等を高めていくために、受注の割り振りにおいてそれらのレベルによりインセンティブをつけることも効果的です。

### メンバー企業への意識付け

- 受注者側の意識として、ただ単に協力会社に加盟していたら仕事がかかるわけではないということをメンバー企業にきちんと意識づけることが肝要である。
- 技術力や資格の有無により受注情報の多寡が生じるようにしており、それにより、資格獲得のための勉強会への参加等へのインセンティブが生じる仕組みになっている。

### c. 自社製品・サービスの開発

委託取引の受注以外の取引にも活動の幅を広げるため、連携グループにより製品・サービスの開発に取り組んでいる事例があります。

この場合、上記②の点に加えて、市場ニーズに即した開発を行うこと、開発資金の調達、開発の推進、製品の販売まで、一連の取組みを遂行する体制を作ること、販売までの推進体制を作ることがポイントとなっています。

### 川中の中小企業の自立及び自販を目指し、自社製品の開発・製造に取り組む

産地企業の生き残りをかけて、大手素材メーカーと川中の中小企業（6割強が委託加工）が従来の系列・委託の関係の枠組みを越えて、中小企業の自立及び自販を目指し、製品開発に取り組んでいる。11 の分科会を設置し、それぞれに開発テーマを設定し、開発・ものづくり、販売まで行う。運営方針として、自主運営、受益者負担、知的財産権の尊重を掲げている。

### 自社製品に取り組むことで委託受注のブランドイメージも向上

見本市に出展してアンケートをとったりしながら自社製品を開発した。最初は手売りやインターネットでの通販で販売していたが、だんだん評判となり、今は地域の名物となるほど大きなビジネスに発展した。商品の販売に当たっては、商品のグレードにより売り先を選びつつ販路を広げていくことなどにより、口コミが広がっていった。

委託受注も引き続き行っており、自社商品に委託受注の技術を生かしているというブランドイメージも重要なものになっている。

### 開発案件に関する情報収集

委託受注では取引成立時にニーズとのマッチングができていますが、自社製品・サービスの開発はどうしても自社の技術・ノウハウから考えていくため、市場・顧客の

ニーズにマッチしていない場合があります。また、販売時のリスクを自ら負うこととなります。このため、市場・顧客のニーズを絶えず意識して開発に取り組む必要があります。

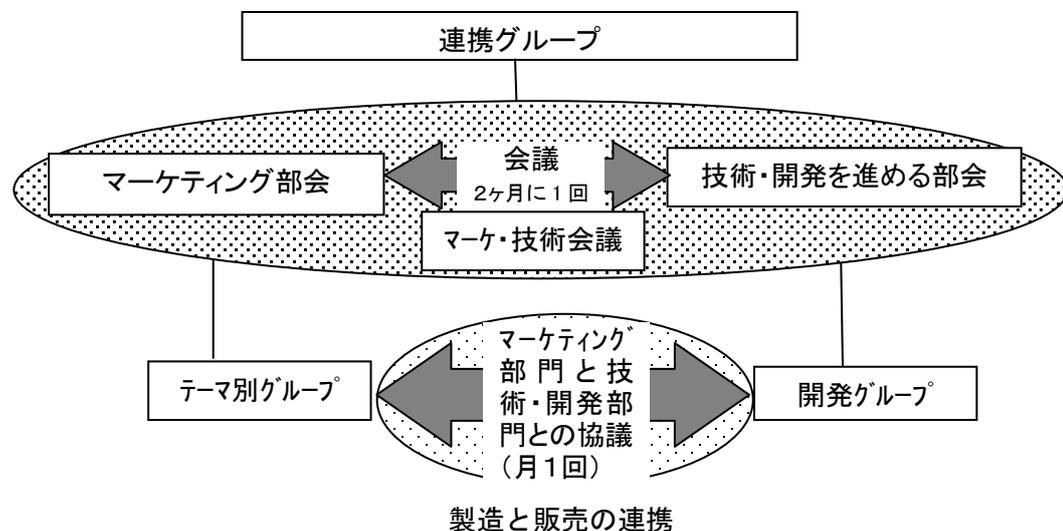
### メンバー企業の技術をコアに開発に取り組む

共同受注だけでなく、開発に取り組むことになり、メンバー企業が元々有していたある技術テーマに取り組んでいる。この技術テーマは、可能性のある分野で、その技術と各社の技術や各社のマーケットと融合させることに取り組み始めた。市場はこれからで、この分野に取り組んでいる企業は全国でも多くない。もちろん、世界でも同じ状況にある。16社で取り組んでいるが、一地域にこの技術テーマの技術開発に取り込む企業が16社もあるのは、世界でも少なく、それが連携グループの強みとなっている。

### マーケティング部門と技術部門の連携

連携グループで、開発テーマを設定し、開発・ものづくりに取り組んでいる。製造業者だけでは売れる製品づくりが難しいため、マーケティングに力を入れようと、段階的に、マーケティング機能の強化を図ってきた。現在は、商社、自販会社、マーケティングコンサルタントが参加するマーケティング部会を設置し、市場の動向や顧客ニーズ等を調べ、売れる製品を探っている。

マーケティング部門と技術・開発部門の両方が参加するマーケティング・技術会議が2ヶ月に1回開催されており、そこで、マーケティング部会から調査や検討結果を技術や開発を進める部会に提供され、マーケティングを取り入れた製品開発が議論されている。また、テーマ別のグループ会議が月に1回開催されており、そこでもマーケティング部門と技術・開発部門の両者が意見を交換しながら、マーケティングを取り入れたものづくりが検討されており、製造と販売が両輪となり、相互に刺激し合う形で、売れる製品づくりに取り組む体制が構築されている。



### **開発資金を含めた事業計画の作成**

企画・開発事業を実施するためには、入念な事業計画の作成が必要です。これは、開発資金を始め多額の資金が必要となるとともに、回収が実際に販売した後になるためです。

当初の予定通りに開発が進まなかった場合や追加資金が必要になった場合等のリスクを想定して事業計画を作成する必要があります。また、開発・生産調達資金の配分や開発に伴う知財や利益配分の方法等についても、事業計画に含めておくことが必要です。

### **販売活動**

販売活動までを含めた事業体制を作る必要があります。このため、商社等をメンバー企業に参加させている連携グループもあります。その他、連携グループのブランドコンセプトを構築し、そのブランドの製品として、付加価値を高め、販売を促進している事例も見られます。

### **商社もグループに参加**

市場のニーズに対応した商品開発を行うとともに、販売活動を円滑に行うようにするため、大手企業や商社がメンバーとして参加。

### **連携グループのブランドコンセプトを構築**

金属や樹脂の加工業者とプロダクトデザイン事業者が連携し、生活用品のブランドを立ち上げ、各社の技術を活用した商品を企画・開発・生産・販売している。製造業者の各社がそれぞれ商品を開発・生産しているが、1つのブランドとして販売することで、商品アイテム数の充実や統一したデザインの提供が可能となり、高付加価値化を図っている。

## **(3) 連携グループの運営**

事業を推進していくためには、連携グループが円滑に運営されることが重要となります。ここでは、連携グループの組織運営におけるポイントを整理していきます。

### **① 意思決定・運営体制**

複数の企業が集まり、事業を推進していくためには、意思決定の方法と体制を明確にししておく必要があります。このため、連携グループのほとんどがその方法を規約等に記載して明確化しています。

意思決定の方法については、任意グループの多くでは、月一回等の定期的な会合を設け、意思疎通を図りつつ、意思決定を行っています。

メンバー数が多く定期的にメンバーが集まるのが難しい場合には、一部のメンバー企業を選び、そのメンバーの会議で意思決定を行っています。その場合でも、メンバー全員を対象とする総会（年1回程度）開催しています。総会では、代表者の選任、事業報告、事業計画、予算、決算報告等を協議し、運営に関する会議では、主に実際の事業の推進について協議されています。

## ②リーダーの役割

複数の企業が連携して活動する中で、あらゆる問題に対して、コンセンサスを重視しすぎると、意思決定に時間がかかりすぎたり、事業の方向性が不明確になったりする可能性があります。このため、事業計画の立案等を担うリーダーを明確にする必要があります。

### 求められるリーダーシップ

連携グループのリーダーは、何よりもグループ運営における統率力と事業推進力が求められます。また、事業を推進するうえでは、個々のメンバーの意見を十分聞くことと、決めた方針に従って実行していくこと両方をバランスよく進めることが重要です。

### リーダーの担い手

リーダーの担い手は、中小企業に限らず、大手企業や、商工会議所等の公的機関が担うことがあります。大手企業が担う場合は、市場などの動向を踏まえた事業計画の立案において、公的機関が担う場合は、共同受注等における中立性、地域的なネットワーク等の活用において、中小企業とは少し違った形で役割を果たしている事例があります。

また、連携グループのリーダーの就任期間の年限を設定し、一定期間ごとにリーダーを交代させている連携グループもあります。この場合、リーダーが定期的に交代することにより、リーダー業務の負担の分担がなされることや、事業のステージに応じた事業計画の見直しが行われていることがメリットとしてあげられています。

### 強い牽引力を持つタイプのリーダー

100社にのぼる集団の運営について、最も留意してきたことは、牽引力のあるリーダーの存在だ。個人もしくはリーダー会社だが、まとめるタイプではなくて、若干反対があっても、ぐいぐい引っ張っていくタイプのリーダーを、いかに据えるかが重要である。

### メンバー企業の活動をサポートするタイプのリーダー

誰か一人が引っ張ると、上下関係ができるために、長続きしない。リーダーシップは役割であり、ヒエラルキーを作るものでない。リーダーとはどこへどう向かっていくかを示す人である。方向性がおかしくなってきたら、「何のためにしようとしているのか。こうすべきでないか」と軌道を修正する人である。

### リーダーは2年交代でそれぞれの視点からの経営を展開

リーダーは2年ごとに改選する。メンバー全員が経営者であり、それぞれの視点から経営が見られること、運営への反映ができるためである。

## ③メンバー企業

### イ. メンバー企業の役割

事業の実施や組織の運営に当たってのメンバー間の役割分担を事前に明確にしておくことが重要です。ただ、メンバー企業がごく少数で信頼関係も強く、事業分野が分かれているなど事業上の役割が自ずと明確になっている場合などでは、大まかな決定で足りる場合もあります。

役割分担の方法としては、例えばある連携グループでは、企画、広報等の機能ごとに役割をメンバー間で分担して、事務局以外の全メンバー企業も運営に参画することにより、自発的活動につなげています。

### 役割を分担してグループを運営

事務局、営業部、企画部、ウェブ担当の体制を敷いている。一社 2~3 人の参加で計 20 人体制。各社、毎日誰かが活動している。

### 8つの部会を設定し運営を推進

メンバー企業 120 社が加入しており、下記の通り、2部体制のもとに、8つの部会を構成し、運営している。企画管理本部は、連携グループ全体の発展を目指す取組みを、事業推進本部は通常の企業活動の推進を図っている。(組織は法人格取得)

#### 【企画管理本部】

広報部会(広報促進)  
管理部会(総務経理、人事)  
企画部会(戦略立案)  
交流部会(交流促進)

#### 【事業推進本部】

サービス部会(サービス、全般担当)  
製造部会(製品製造)  
開発部会(試作開発)  
営業部会(販売営業)

## ロ. 入退会の取決め

入会の条件は連携グループの成り立ちや、組織戦略により異なっています。規模メリットを追及している連携グループでは、広く希望者を受け入れているケースがみられ、メンバー間の信頼関係を重視する連携グループでは、入会を制限しているケースが多くなっています。

入会審査方法も、前者の場合は、公募で面会やプレゼンテーション方式等で実施したり、入会資格を満たす企業は入会を認めている事例などがあります。これに対し、後者のように入会を制限する場合は、参加企業の推薦が条件とする等、厳しい条件設定をしています。

退会についても、様々な形態がありますが、代表的なものとしては、以下のようなものが挙げられます。なお、情報管理上、退会後も秘密保持を行う旨の契約を結んでおくことが重要です

- ①事業目的に賛同できなくなったり、連携活動による受益感と負担感が一致なくなり参加の意義を感じなくなったりすることがあるため、自由に退会できるようにしている。
- ②規律を維持するために、最低限厳守すべき項目を設定し、それを破った場合は、自動的に退会する取決めをしている。
- ③退会についてはケースごとに判断する。
- ④現在のところ想定していない。

## ④事務局機能

連携グループの運営上、メンバー間の連絡調整や展示会への共同出展等、様々な事務が発生します。メンバーが少数の場合は、リーダー企業が事務局を担っていたり、メンバー間で役割分担をしていることが多いです。これに対し、メンバー数が多数の場合では、事務局機能を担う者を明確に設けています。

### リーダー企業が事務局機能を担う

事務局は、リーダー企業が担当し、メンバー企業(3社)の社長会を開催して運営している。それぞれ、受注案件について、共同で見積作成や必要な設備の持ち合いの検討等を行う。会費はない。事務局の管理経費として、共同受注額の3%を充てている。

### 事務局の果たす具体的な機能

事務局は次のような多様な機能を果たしている。また、事務局もある程度リスクを負うことが必要で、その分働きに応じて収入が入るような仕組みも重要。  
部品加工の案件のマッチング・商品企画・検品・出荷・在庫管理

連携グループ全体を運営する事務局機能の設置方法は、次のようなタイプがあります。

- ①事務所・スタッフは配置しないバーチャル組織として運営
- ②リーダー企業等が担当（スタッフはリーダー企業の人材が兼任）
- ③メンバーが共同で出資して独立した会社を設立

## ⑤運営資金等の資金調達

多くの連携グループが会費や連携グループを通じた売上に対する賦課金から、連携グループの運営資金を調達しています。また、メンバーの参加条件として、入会金を徴収している場合もあります。

グループの事業に必要な設備投資については、設備投資を行う個々の企業がそれぞれ行っています。また、共同出資会社が行う場合も、共同出資会社が自ら資金調達を行っています。

## ⑥金融機関との連携

設備投資やグループの運営上の運転資金の調達において金融機関との協力・連携が重要です。このような連携グループの活動に必要な資金については、金融機関の理解・協力が欠かせません。

個別の企業で事業を行う場合と異なり、資金調達を行う企業以外との連携が事業の実施上重要となってくるため、連携グループとしての活動のための体制がしっかりし、継続的な事業を行える体制ができていることが重視されます。このような観点から、連携グループの事業に対して、自治体等の公的機関が一定の関与をしていることが評価されている事例があります。

## ⑥大企業との連携

連携グループとして新たな活動を進めていく中では、メンバー企業が持っていない、企画力・設計力、取引先のネットワーク、生産ノウハウなどが必要となる場合があります。このようなノウハウ等を補完するため、大企業との連携関係を作り、連携活動を進めることも有効です。

自社の製品開発や生産体制の構築に当たって、サプライヤー中小企業の競争力の向上が重要な要素となっているため、連携グループの活動に対して大企業が協力を行っている事例があります。

### 3. 連携グループの成長・発展におけるポイント

連携グループによる事業を進めていく中で、一定時期の目処を設け、メンバーの構成、事業計画、運営体制等についてレビューを行うことが重要です。ただ、見直すかどうかは組織の成り立ち、事業目的等により様々なケースがありえます。

また、グループ活動の幅を広げるに当たっては、他の連携グループと連携することも有効な手段になります。

#### (1)メンバーの拡大

メンバーの拡大を行うかは自らの連携グループの成り立ちや目的に大きくかわります。信頼関係の維持を重視する場合には、メンバーを増やさないことが適切となってくることもあります。また、事業領域を拡大しようとする場合には、メンバーを拡大することが適切となります。

また、他の事業領域に拡大しようとする場合には、既存の連携グループのメンバーの一部に他の企業も加えた新たな連携グループを設立する事例もあります。

#### ①メンバー企業数を一定規模で維持する場合

下記のように、既に構築されているメンバー間の信頼関係やビジネスモデルを維持する場合等では、戦略的に、メンバー企業数を一定規模で維持しています。

- ア. メンバー間の信頼関係が強く、強力なネットワークを形成している場合
- イ. メンバー間で構築したビジネスモデルが実行段階になった場合
- ウ. 事業の安定性を考慮して事業規模を一定に維持したい場合
- エ. 一定の技術水準を保つためや、意思決定等の運営がしやすいため、組織規模を維持したい場合

#### 現メンバーで事業を推進

4 社以外に参加企業を広げると、小回りが利かなくなり、メンバー企業間の調整が複雑になる可能性があるため、これ以上メンバーを拡大することは考えていない。

#### ②メンバー企業数の規模拡大を図る場合

事業分野の拡大や受注量の拡大を目指す連携グループでは、メンバーを増やし、保有する資源を増やし、組織拡大を図っていくことも一つの方法です。

なお、メンバーの拡大は、マネジメントが煩雑になる点や新規メンバー企業との意識の共有化に向けた方策の検討が必要になります。

### 自主的に活動するメンバーや他分野のメンバーを募集

メンバー数は増えればいいというわけではない。自主的に動くメンバーを増やしていきたい。新しい視点で仕事を作っていける、意欲のあるものづくり企業や土業、起業に関心のある学生などに参加して欲しい。新メンバーを集めるため、オープンカフェも開催している。

### ③母体は一定規模を維持し、ネットワークを拡大する場合

母体の連携グループは一定のメンバーで維持し、連携グループのメンバーが別の連携グループを立ち上げることにより、事業領域を拡大している事例があります。

また、従来のメンバー企業とは別に、賛助会員制度を設置し、二層のメンバー構成を行う連携グループもあります。

### 開発プロジェクトで新会社を設立

メンバー企業が 10 社を超えると新しい展開というのも非常に難しく思うように進まない部分もある。事業をもっと速く進めるために、一つのチームとして、プロジェクトとしてやっていた事業で、新たに会社を設立した。

### ネットワークを拡大するため賛助会員制度の導入を検討

我々は「同業種異業態のグループ」であり、各々に得手不得手もあり、ロットの多いものは手伝いも欲しい。メンバーが多ければ費用負担も軽減できるため、今後は「賛助会員」制度を導入することも検討していく。

## (2)事業計画の見直し・改訂

連携事業を通じて得た情報や発見を元に、新たな製品・サービスを生み出す事業の検討等、事業計画への反映を行い、計画の見直し、改訂を実施します。事業の実施と見直しの繰り返しにより、例えば、取組んでいた委託受注事業が軌道にのったため、独自製品の開発に取組む等、事業を発展させていく事例があります。

事業を拡大させている連携グループでは、環境変化を先取りし、各社の置かれている状況を踏まえ、顧客・商品・事業の開発に取組んでいます。ある連携グループでは、「単独ではできないことは何か、やりたいことは何か、どういう会社をつくりたいか」といった方向性の議論を、連携グループ内で継続して実施しており、常に事業計画をブラッシュアップすることで、事業継続を図っています。

### 事業を見直し、不足している機能を補完する

製造業で、製品開発から生産に取組むが作り手だけで開発に取組んでいたことから、ユ

一ターのニーズが置き去りになっていた。そこで、方向転換が必要と考え、活動2年目に、商家やマーケティングコンサルタント等と連携し、市場情報の収集を強化した。

### (3) 運営体制の見直し

事業の実施に伴い、内部の連絡体制の整備や外部との取引窓口の整備等が必要となってくる場合があります。

このような必要性の変化に応じて、共同出資会社の設立や、事務局機能の整備等の運営体制の見直しを行っていく必要があります。

#### グループの事業として受注を行うため法人を設立

当初は任意グループでスタートしたが、受注案件が来るたびにメンバー企業間で話し合いを行っているのは適当ではないと考え、共同出資会社を設立した。

### (4) 他の連携グループとの連携

他グループとの交流・連携はメリットが多いので、多くの連携グループが取組みに関心を持っており、各地で取組みが進んでいます。

メリットとしては、他のグループと連携することで、新たな学びや情報収集ができること、相互に刺激を受け触発され、意識が活性化されること、さらに、相互の技術やノウハウを連携させ、新たな製品やサービスを創出することも期待できることなどが挙げられます。

#### 他地域の展示会に出展しやすくなった

他地域の連携グループとは、いきなり技術情報の交換等、核心に触れる情報を交換することは難しい。そこで、産業災害の対策として、災害時の連携を目的に情報交換を行った。その結果、他地域の事業者との関係性が構築でき、その地域の展示会に出展しても地元の企業がブースの管理・説明をしてくれるようになった。そのため期間中滞在しなくても最終日だけ行けば、情報が入手でき、全国の展示会に安価な費用で出展ができるようになった。

#### 全国の連携グループのネットワークづくりに展開

全国各地に素晴らしい活動している連携グループが多い。そこで、全国の連携グループ間ネットワークをつくることを目指して、ネットワーク組織を立ち上げた。全国巡業タイプの会議を年に3回開催している。立ち上げ期は、信頼できる関係づくりを目指していたが、今後、ビジネス展開につなげていく予定である。お互いに、成功事例や失敗事例を肌で感じながら、自分たちに反映していき、真似できる部分は取り入れ、一緒にやることは一緒にやろうと思っている。

