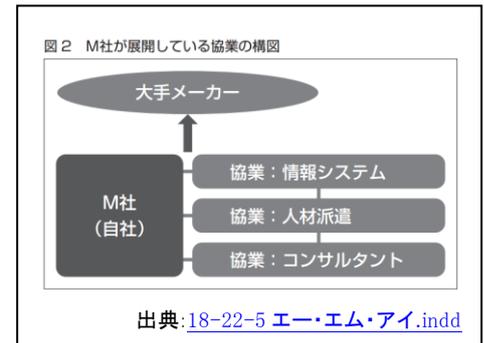


今さら聞けない#39・「共創」と「共育」

1. 時流に乗る

右掲は近代中小経営の‘23年5月号に掲載された弊社の記事にあるものです。世の中は製造業を中心に「系列」というクローズドな協業で発展して来ましたが、最近では系列を超えてオープンな環境での協業が多くなっています。例えば、自動車ではエンジン主体の時代からEVなどで構造変化が起こり、電池というキーワードやITというキーワードで他業種との協業が必須になってオープン・アライアンスと言われています。右掲はM社を中心に大手メーカーへの納入で複数の業者がそれぞれの得意分野を提供してビジネスを進めていることを表しています。特に、大手メーカーからの要求に即応する体制として人材派遣の協業者いて、その派遣者がQCDSを維持できるように業務システムを提供している構図で高い信頼を勝ち取りビジネスが拡大しています。この協業関係は「下請け」ではなく、文字通りのアライアンスとなって安定した関係が続いています。

「協業」で思い浮かぶ言葉に「共創」があります。「共創」は英語では Co-Creation と表しますが、「一緒に新しい価値を創造する」という意味で個々の企業の自主性が試されます。この図ではM社の営業力をメインとして、大手メーカーから求められる各分野を協業各社の協力を得て実現している点がポイントです。つまり、M社だけでは賄えない専門性を協業各社に依存している構図ですが、大手メーカーが期待するQCDSを実現しており、その結果、色んな業務を受注しています。その主な要因は「IT」と「人材」の2つで、多くの中小企業の弱点を協業でカバーして他社との差異化になっています。「時流適応力」と言いますが、大手メーカーが急拡大する時流に乗って、柔軟に適応している点が「強み」となっています。



2. 創発的進化

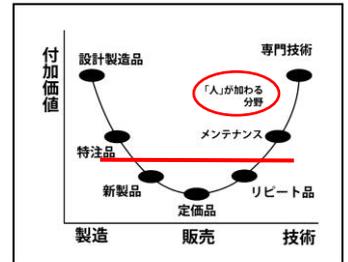
M社は機械工具卸で、大手企業とは「ステンレスねじ」の供給から始まっています。大手企業がDXを進める中で、EDIから出力する「現品票」に基づき契約したねじを指定された納期・場所に納品する業務で、ある時、納品エラーの発生する統計でワースト10になった時がありました。この状況を相談を受け、弊社は改善策として、バーコードを活用した「ねじ」の出荷ミス防止策を提供したのです。大手企業が驚くほど劇的に出荷ミスがなくなり、さらに、同時期に発生した「ステンレスねじがサビる」という珍事に対して、出荷ログと仕入時期を特定した対策書を提出したところ科学的要素を網羅した物と評価されて、さらに「信頼性」が高まったのです。

この「信頼性」が担保になり、例えば、従来は単価契約して供給する分野であったのが、生産の図面から該当部品を抽出して「入札」で対応する業務が舞い込んだのです。この図面は基本機種 of 図面があり、受注内容に応じて設計変更で枝番が発生する物でした。この設変に対応することで業務を獲得して、図面から拾い出して原価算出する業務を弊社に依頼し、落札された出荷業務を人材派遣の会社に依頼したのです。M社は売り値を決めるだけで、入札から落札できた該当部材の発注仕入および出荷までの現場作業をスルーに協業する体制になったのです。その後、生産工程毎に必要な「ねじ」を「配膳BOX」に指定された位置に必要な数を詰め込む業務を受注し、さらに、その作業指示書をエクセルからPDFに加工する業務も依頼されるようになっていきます。

このように、大手企業の信頼を得て、ITでQCDSを維持する業務が高く評価されて、サブ・ラインの部品組み立ての業務を下請けとして参加して、納品業者からさらに深いパートナーとして信頼を高めています。

3. 新価値創造

右掲は「付加価値のU字曲線」です。M社は機械工具卸なので赤線の下部領域でビジネス展開していました。納品業と呼ばれる業態で固定客へ配達を兼ねて訪問する営業スタイルですが、コロナ禍でDXが進み品番の分かっている商品はネット通販で買うようになり、全体の2割のビジネスが消えたのです。この状況から脱出する領域として赤○で囲んだ『人』が関わる分野がキーになったのです。



つまり、「ねじ」を供給する業務ですが、バーコード化で品番間違いを減らし、納入履歴と仕入ロットでクレーム対策書を提出して、さらに「入札」業務に参加して「ねじ」以外の商品供給を始め、そして「配膳」という業務のIT支援で「配膳票」作成まで業務代行する関係に発展したのですが、全てはIT支援が肝になり大手企業の要求変化に追随したのです。その結果、さらに部品組立を下請けで行なうまでに発展したのです。これらは『人』が関わる分野ですが、ビジネスチャンスに対応できる人材派遣と協業で即応した事がキーだったのです。時代背景はコロナ禍から脱出して大手企業のビジネスが急拡大する時だったので、他の下請企業や納入業者はボリューム拡大に対応する人材確保が困難という状況下で協業の人材派遣会社が即応できた事が競争優位になったのです。

もちろん、『人』が関わる分野は「人」によるバラつきがあり、社内だけで一定水準を維持することが困難になり易いのですが、人材派遣会社が絡みパート社員の103時間の壁によるマンパワーの維持をうまく調節できたので安定した供給体制を構築できたのです。パート社員の募集は個別に行くとスポット的になり難しい面があるのですが、人材派遣会社は他の企業にも派遣しているので常に募集しているという強みが活かされたのです。「新価値創造」と言いますが、人材派遣会社と協業したことにより安心してビジネスを引き受けることが出来たので、先行する他社に流れるビジネスを受け止める事ができたのです。

4. 「共創」と「共育」の視点

M社は大手企業との取引があり、協業各社は新規取引に人材とITの両面でバックアップしたのです。この関係から「新価値創造」が生まれ、各社の繁栄につながったのです。これを「共創」(Co-Creation)と呼びますが、M社の新価値創造に留まらず、人材派遣会社にもシステム会社にも繁栄のベースとなり、それぞれのビジネスを拡大する基盤を提供したのです。つまり、大手企業・M社・協業各社の「三方善し」の関係が構築されたのです。

この事は「逆説的」ですが、M社が営業部門に偏っており、社員も高齢化して新規分野への転用が困難という状況があったからこそ実現できたとも言えます。「共創」と対になる「共育」という言葉があり、高齢化した既存社員では配置転換すると労働問題になりかねませんが、人材派遣会社と「共育」というキーワードを共有して、ビジネス獲得と人材供給の両輪が回り、その上、システム面での支援でQCDSをサポートする体制が加わったので「鬼に金棒」という大企業から高い信頼を勝ち取ったのです。このようにして、M社は『人』が関わる分野に進出する事で納入業者のポジションから大手企業の下請企業のポジションを得て、安定した関係を築けるようになったのです。

「三方善し」の関係ですが、それぞれが「共創」と「共育」という要素を共有しながら、大手企業の繁栄に貢献して潤うという構図になったのです。この構図の中心はM社であり、M社が自社だけで完結しようとせずに「共創」と「共育」の概念で信頼できる協業社との関係を太くされたのです。もちろん、協業社も概念を共有して、自社ビジネスの一部門ながら、その実績で拡大成長するという自主性を持っていたことが安定した関係構築の大きな要因だったと言えます。