

今さら聞けない#44・「価値共創」で共に進化

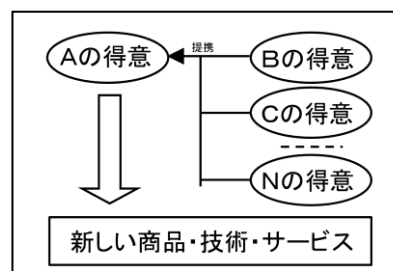
1. 「価値共創」の事例

右掲は弊社のお客様が実践されている「価値共創」の構図です。このお客様は創業70年を超える老舗の機械工具商様です。基本はルート営業でお客様の要望に応じた商品を仕入れて、それを納入するスタイルでしたが、近年、DXの波で大手がネット通販をするようになり品番の分かる商品は事務が注文するようになり「売上減」の危機に晒されたのです。実際に、大手の価格攻勢で売上減のみならず利益率が低下したのです。

そこで、長年の取引があるお客様ばかりなので「モノ」から「コト」へのシフトで高付加価値サービスを心がけるようになったのです。ルート営業に長年慣れ親しんできた風土なので「コト」を推進するには、「受け身」ではなく「サービス」などをメイクするという感覚が必要になるのですが、「池の魚」状態の社員の方々は「理解」は出来ても「行動」に移れない状況だったのです。社長様が人脈を通じて新しいサービスをルート営業の方に紹介しても実戦展開に持ち込めない状況が続いたのです。

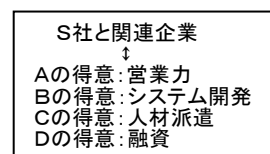
しかし、10数年前に「ドラマ」が始まったのです。同社は京都が地盤の企業ですが、大手が他県へ工場移転の波が起こって地元の下請工場も流出するようになったのです。その中で半導体装置をつくる大手企業が「ねじ」の注文を続けてくれており、当初はオートバイで彦根まで納品するという状況で、以後、代が変わっても納品営業を続けておられたのです。弊社は紹介で契約したので同社の業務を理解する為にHP制作から着手して約束の3ヵ月で納品の打合せ時に社長様から「専務が愛知川にダイブした」と衝撃的な話があり、詳しく聞くと毎日夜遅くまで納品と営業活動されていたのです。弊社は即座に彦根に営業所を出してパートを雇いオンラインで納品伝票を出力すれば「納品」という時間的に拘束力ある事柄から解放されると提案したのです。その後、納品の精度を上げるシステム構築で優良業者と認識されて、新しい業務も得る事が出来て、さらに、専務様が大手の協力企業へ営業活動して現場作業を請負うサービスに発展し、それらを通じて大手企業の下請業者になり自前の工場を持つようになったのです。この大手が躍進する恩恵を関連会社からだけでなく直接享受できたのです。

実は、このドラマの背景にコロナ禍で銀行から融資の話があり、大手が支払サイトを6ヵ月から2ヵ月に短縮して資金的に余裕があったのですが、私が「借れる時に借りておこう」と背中を押して2億円の借入をしたので余裕資金で他の業者が動き難い時に人的採用などが出来たという裏話がありました。故船井先生は成功する人の特長は「素直プラス発想勉強好き」とおっしゃいましたが、専務様は社長になっておられますがピッタリの方という偶然もありました。



2. 協業の要点

前項の事例をまとめると右掲のようになります。地場の機械工具商に分類される小規模な企業が10数年で3.5億円から10億円企業に脱皮されたのはAの得意である「営業力」が最大要因ですが、弊社が業務改善で参画して現場作業で納品ミスを排除するシステムを提供した事で得た「納品品質」が評価されて「信用」を確立した事でS社と関連企業とのビジネスが増加してマンパワーを供給するCの得意が貢献したのです。そして、コロナ禍で同業他社が人員縮小していた時に「下請」のチャンスが生まれコロナ禍で融資を受けた資金で素早く対応できたという総合的なアライアンスが機能した例なのです。



この例で隠れている事の中で重要な点は本社は京都にあるのですが、大きく「変容」したのはパート社員1人で立ち上げた彦根なのです。10億円の内7億円が彦根のビジネスという状況ですが現在は社員4名と10名のパートで生産性が高い構図になっている点です。時給は地域相場より高く設定して定着性のよい労働環境になっています。この定着性が無形の財産になっており、順次、社員化していることに繋がっています。最近では社員の採用が困難な時代ですが、高い時給で定着性を高め、家庭環境が変化した時に社員となる風土が定着しています。「家族的」と言っても過言ではない雰囲気の中で、大手企業や関連企業からのビジネスを着実に展開していることが現地でないと分からない風土です。

3. 「共育」の視点

右掲はA社社長が社員向けに「共育」を表現されたものです。「働きがい」＝「働きやすさ」＋「やりがい」と大別して、それぞれを細分化されています。「働きやすさ」は会社が提供するもので「やりがい」は社員が体感するものとされていますが協業パートナーにも「やりがい」を実感できる「働きやすさ」を実現できる「Win-Win」の関係構築を実践されています。

共 育		
働きがい	働きやすさ	+やりがい
	・就労条件	・仕事がおもしろいかどうか
	・福利厚生	・自分が成長できるか
	・報酬	・仕事が社会の役にたっているか
	・人間関係	・お客様からの感謝
	・コミュニケーション	

特筆すべき点は「コミュニケーション」です。ほぼ毎日、京都から出張して彦根で営業活動されているのですが京都でも彦根でも現場に立ち寄り「声かけ」をされています。この「声かけ」で現場の方々と人間関係を構築して「感謝」を伝えておられます。「人柄」は一瞬にして見抜かれますが、いつも変わらない対応で「信頼」の絆を太くされているのです。「定着性」が高く、しかも、期待以上の「生産性」という大きな2つの課題を解決されており、社員やパートの方から紹介で採用された方々も複数いるという状況です。「社員満足度」と言いますが、知人・友人を紹介するという事は非常に高い満足度であると言えます。

「共創」と一口に言いますが、新価値を創造するチャンスは数多くありません。そのチャンスを逃がさない為にはスピード感が必要で、社員に相談しても解決できないですが、協業パートナーとの相互信頼で、例えば、ある業務を受けていた協業社が別の業務では新しいパートナー会社を紹介して「チャンスに即応」できているのです。つまり、協業各社は「A社長の為に」という大きな心で同業社を紹介してくれる、つまり、「パートナー満足度」も非常に高いのです。

4. 「価値共創」≡「第3の利益」

弊社はBのシステム開発で貢献していますが、大手は品質要求が高く、DX時代を反映して使用する部材の情報(材質、生産者、重さ、危険物質・・・)のシステム登録を要求され、そのニーズに即応することも大きな課題です。弊社は品質向上の為に現場システムを構築していますが、例えば、「入札」という業務を代行することや「品質情報」のシステム登録を代行することも行っており、この分野を業務代行する事で「変動費」化して貢献しています。

仮に、これらの業務を社員で行なうと、例えば、「入札」は休日の直前(夕方)に大量に発生して、しかも回答期限が休み明けという極端なケースも多く、社員は当然の如く夕方なので休み明けにしようとするし、また、「品質情報」の登録業務は調べる人が多いので社員の方では日常の業務に上乗せになるので負担感が高まるので、結局、着手するのに時間がかかり大手の担当者から督促が来る状況になり易いのです。このような状況では大手企業の満足度が下がるので、速やかに対応する為に社員を雇うと固定の人件費が増加します。これでは、費用対効果も低い上、業務の端境期には「手持不沙汰」になり他の社員と不公平になります。

この状況を解決する為に弊社は低価格で代行しています。人件費レベルで見れば人件費の8分の1程度というケースがあります。例えば、「入札」で月に百万円に粗利があっても固定経費のローコストで行ないますし、「入札」の端境期は他の業務をしているのでモチベーション的にも問題なく実行できています。仮に、平均して粗利が50万円であったとしても業務代行費は10万円程度で、年間では $(50-10) \times 12 = 480$ 万円の粗利であり、これが営業利益や経常利益に上乗せになるので好決算に貢献しています。

これまで「協業」で新サービスに即応してビジネスを増やし、システムで誰でも高い品質で納入でき、さらに、不定形な「入札」や「品質情報」では即対応で大手企業の満足度が高まるという見えない価値まで高め、しかも、ローコストで粗利を生み出すので経常利益に直接上乗せになるという効果をご紹介しました。また、パートで雇用した方も長期的にはコア社員になり安定化に大きく貢献しています。ぜひ、「協業」を速やかに組める人脈構築をお勧めします。