

特集：攻める働き方改革——生産性向上の現場を追う

第3章

外部ネットワークの構築による 価値向上の実現

株式会社東新製作所



加藤 寛幸
神奈川県中小企業診断協会

会社名：株式会社東新製作所
代表者氏名：石原 幸一
従業員：20名
所在地：東京都大田区大森南 4-10-20
生産性向上の取組み：周辺企業との連携や、外部委託などのネットワーク化により、価値向上を実現

「大田区のものづくりを盛り上げたい」

リーマンショックの影響が色濃く残る2009年8月、1つの町工場のネットワークが誕生した。東京都大田区は羽田空港にほど近く、かつて海苔の養殖が盛んだった海岸沿いの街並みは、今も「下町の町工場」の風情が残る。同区内には、現在も金属加工に加え、機械加工や食料品など、約1,400の工場が存在する。ここで地場の企業が集まり結成したのが「おおたグループネットワーク (OGN)」。主宰は株式会社東新製作所・石原幸一社長である。

石原社長は、OGNや産学連携の「TUNAGIプロジェクト」など、外部連携による工場価値の最大化を推し進めている。

1. 下町の工場連携の新たな枠組み

(1) 世界同時不況に地場の力を結集する

大田区周辺では、発注された製品を近所の

工場同士で連携して製品とする「仲間まわし」と呼ばれる文化がある。切削や加工、メッキなど、近所の工場同士で連携し、それぞれの得意な工程を持ち寄って1つの製品として顧客から受注するのだ。ときに近所の工場間を自転車で運搬することから、地元では「ちゃりんこネットワーク」とも呼ばれている。

転機は2008年に訪れた。リーマンショックが世界不況をもたらした。東京の町工場も例外ではなく、都内の工場数は2008年の2,180社から2009年には1,855社へと、わずか1年でおおよそ15%もの工場が閉鎖に追い込まれている。石原社長は、受注激減にあえぐ地元の工場を活性化しようと近隣の企業に呼びかけ、OGNを結成した。大田区のものづくりの危



高い加工技術とエンジニアリングの一体化により工場価値の最大化に挑戦する石原幸一社長

機に対して、参画企業間の連携により価値向上のビジネススキームの構築を図ったのだ。

(2) 開発型企業の「プロトタイプ」を作る

同社はもともと、試作開発・板金加工の専門メーカー。1970年の創業以来、高い溶接技術、板金加工技術により、大手メーカーをはじめとする顧客から受注を続けてきた。

そして現在は、「工場価値を最大化」するために、従来の板金加工技術に加え、エンジニアリング(=設計)の技術を取り込み、新たなビジネスモデル構築に挑戦している。

2. 中小企業の上流工程への進出

(1) 設計リソースの取込み

同社では、コア事業である試作開発・板金加工に加え、設計・開発も含め顧客のニーズを一貫受注できる体制の構築により、従来の下請型のビジネスモデルから、顧客提案型のビジネスモデルへの変革に挑戦している。

同社の取組みの原点にあるのは、「価値あるものづくり」を顧客と一緒に実現したいという石原社長の思いである。とはいえ、板金加工の専門メーカーが上流工程に進出するには、新規事業の立ち上げと同じように、人材の確保をはじめ体制構築が必要となる。資本金・人的資源の面で限られる中小企業では、上流工程に進出する際の最大の課題が、ノウハウを伴ったリソースの確保である。同社は徹底した外部リソースの活用でこれに対応している。

下請型の板金加工取引では、発注者が図面(仕様書)を提供し、受注者はその仕様書どおりに製造することが求められる。ここでは、モノを作ることさえできればよいため、製造のノウハウは蓄積されても、設計や開発などの上流のノウハウは蓄積しないという問題が残る。

そこで同社では、社内に取りまとめを行う設計者を配置し、構造設計をはじめとする詳細設計は協力会社に委託しているのだ。

「一口に設計といっても、業務内容は多岐にわたります。たとえば、産業用の機械と土木用の機械を同じ設計者が対応するのは簡単ではありません。顧客の用途はバラバラですが、すべてに専門性が要求されます。幅広い業種に対応するには、各社で連携していくのが一番良いと考えています。そして、社内には全体を取りまとめる担当者を配置しています」

詳細設計業務を外部に委託する理由は、主に以下の2つである。

1つ目は、顧客の案件に応じて専門性の高い他社リソースを活用できることである。顧客の引き合いを受け、それぞれの得意分野を有する企業を集め、プロジェクトチームを結成する。自社では設計を取りまとめ、協力企業と連携して、ソリューションを磨いていく。「ゼネコンの元請のようなイメージです」と石原社長はいう。専門性を有する外部企業への委託で相互の付加価値を高めているのだ。

2つ目は、開発業務の負荷変動を抑えられることである。設計業務は新規案件が増えると多忙を極めるが、逆に新規案件がない場合は仕事がなくなってしまう。しかし、この間も固定費は発生するため、結果的に収益を圧迫してしまう。外部リソースを活用することで、負荷変動に対応しているのだ。

(2) 企業間連携の組織化

ここまでの取組みが設計技術の連携だとすると、OGNは加工技術の連携に該当する。溶接や切削、研磨など板金加工のドメインでのそれぞれの得意分野を持ち寄り、マッチングの機会創出を図っている。それだけではなく、従業員が外部にビジネスのネットワークを広げるきっかけとしても機能している。

「従業員が仕事をつまらないと思いながら時間分だけ給料をもらうという感覚で働くと、企業も成長しません。そのような低空飛行を余儀なくされる会社と、成長戦略をとって未来への計画を立てて進んでいく会社に今後は二極化すると思います。当社は成長戦略をと

っているため、従業員に対して夢や目標が見える形で存在しないと生き残れません」

また、産学連携の「TUNAGI プロジェクト」では、千葉工業大学や多摩美術大学などの産学連携に取り組んできた。デザインイノベーション事業においては、レーザー加工によるデザイン性の高い製品開発を行い、この取り組みを通じて学生の採用にもつなげている。

(3) 海外リソースの活用

現在、同社ではベトナムでの海外調達が成長事業である。現地の協力企業に委託して板金をはじめとする加工部品を製造し、国内の顧客に販売しているのだ。

同国で海外事業を始めたのは、「外国人技能実習制度」により、ベトナム人実習生を採用したことがきっかけである。現在は高度人材も採用しており、帰国後には、現地のバイヤーとして現地法人を支えている。

しかし、同国内に独自の製造リソースは保有していないという。

「加工業務を海外でやるのは、国内の経験からも非常に難しいとわかっています。そのため、加工技術を持っているがゆえにできる生産管理に専念しています。ベトナム法人は商社です」と石原社長はいう。

同国に展開するのは、従来型の板金加工案件の中でも、リピート需要のある製品である。顧客は国内取引の感覚で発注し、自社では海外生産によるスケールメリットを生かしてコストダウンを実現している。VEの観点での価値向上である。

3. 「ものづくりのソリューション」の実現

こうした積極的な外部連携の取り組みにより、以下のような成果が得られた。

(1) 生産価値の向上

設計を含めた上流工程を取り込み、設計加工一体となったソリューションが可能となり、



東新製作所の加工現場

売上拡大を実現。取り組み前は板金加工および製品の売上が約1.5億円であったが、現在はこれに加え設計で約8千万円、ベトナムでの海外調達で約5千万円の売上を獲得している。

(2) 自立した提案営業体制の確立

設計部門や海外も含めた外部連携で提案の幅が広がったため、自社の営業努力次第で受注をコントロールできる環境が整ったという。

「自社の営業活動の結果として売上が増減したり利益が増減したりするのは当たり前ですが、その状況にさえ該当しない零細企業が多いです。我々もようやく売上が営業に依存する体制に切り替えた段階です」

従来は、親事業者や景気の動向によって、自社の売上も否応なく左右されていた。かつては、3年連続で最大の主要顧客への売上がゼロになるという経験もあったという。顧客からの受注が減少する、顧客が生産拠点を海外に移す、など理由はさまざまだが、いずれも自社の努力を超えるものであった。

現在は、顧客数は10年前の年間約20社から約200社へと10倍に増加し、特定の顧客に左右されない事業構成を構築している。従来の仕様書どおりのものづくりから、外部企業との連携によるものづくりのソリューション提案による高付加価値化が可能になったことで、不況にあっても自社の努力で売上拡大を図ることができるようになった。

(3) 固定費圧縮と事業の垂直立ち上げ

設計・開発を協力企業に委託している同社では、受注の変動に伴う従業員の負荷変動を抑えることで、固定費を圧縮している。プロジェクトに応じて人材をアサインするため、設計に要する費用も売上の増減に応じて連動する変動費に計上できるからだ。

また、自社では取りまとめのリソースのみを確保し、専門性の高い部分はそれぞれ得意分野を有する協力会社に委ねることにより、即戦力での垂直型の事業立ち上げを実現した。

4. 今後の課題と展望

(1) 人材教育と帰属意識の確保

設計や営業をはじめ、外部委託を活用して事業を実現する同社のビジネスモデルでは、社員の会社へのかかわり方も従業員として「所属」というより、それぞれが自立した個人として会社と連携する「参加」と呼んだほうが適切と考えられる。

実際、退職した社員のうち、2名は起業した今も同社にかかわっているという。

「退職の話があったときは葛藤もありました。しかし、幸いなことに2人とも当社のことが好きで、帰属意識も持っています。今は全員起業してもよいと思っています」

石原社長が一番理想とするのは、レベルの高い個人が集まったプロフェッショナルの集団だという。

「たとえば、仕事で今後の事業展開の明暗を分けるような困難な状況に陥った際、社内では対応に限界がある場合もあります。一方、自立したプロ同士の連携の場合、時間やパワーを柔軟に運用することで、事態を一新させる結果を生み出すことができます」

ただし、外部委託が進むと、本来自社に蓄積されるべきノウハウも外部に蓄積してしまう。今後の展開の中で、従業員と企業との新たな関係のあり方を模索している。

(2) 参画企業の成果の見える化

企業間ネットワークである OGN の課題は、参画企業に対する統制力だという。今後の活動の進化に向けては、第5章で後述するように、KPI や経営指標レベルでの目標値を設定し、参画企業で共有して、継続的に各社の経営への貢献が見える化する仕組みづくりが必要となるだろう。

5. おわりに

同社の製造ソリューション事業は、従来の下請型のビジネスモデルから、自立型の事業運営へと変革する挑戦である。これを実現するため、外部連携を徹底的に活用してリソースの不足を克服しているのだ。

中小企業の価値向上において、地場の企業が連携し合うことで相乗効果を生み出す取組みが始まっていることが、今回の取材でわかった。

同社は2年後の東京オリンピック・パラリンピックに向け、外国企業への拡販を視野に米国人の高度人材を新たに採用した。これらの取組みの根底にあるのは、冒頭の「大田区のものづくりを盛り上げる」という思いである。今後、企業間ネットワーク構築がさらに進化することにより、東新製作所の経営革新だけでなく、地域のものづくり活性化の「プロトタイプ（試作）」の施策として、全国に広がることを期待したい。

加藤 寛幸

(かとう ひろゆき)

1978年生まれ。2003年より電機メーカーの資材調達に従事。2014年に中小企業診断士登録をし、企業内で活動が続ける。同年より愛知県の診断士団体「中部ビジネス支援専門家ネットワーク(NPO-BiSnet)」, 2016年より神奈川県協会「湘南診断士ネット」所属。VE リーダー。

