

中小製造業における外部連携

連携はなぜ必要か

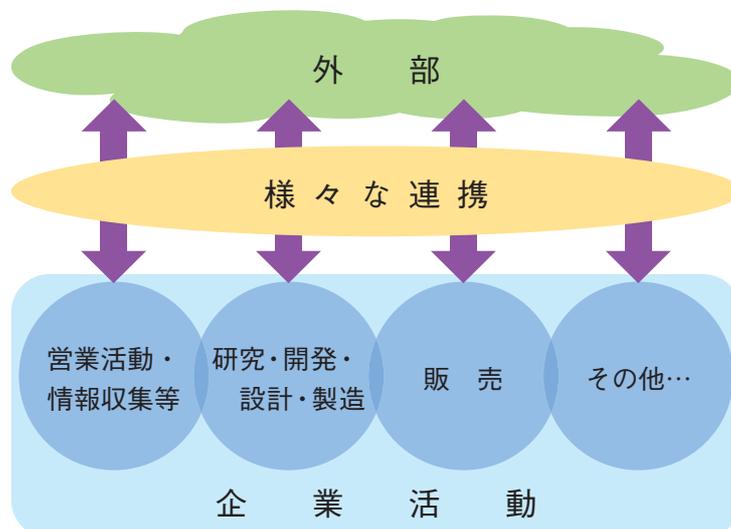
地方の中小企業を取巻く経営環境は依然厳しく、かつ変化が激しいなか、単一企業が保有する経営資源だけで対応していくことが極めて難しくなっている。

なかでも製造業においては、経営資源の面で制約が大きい中小企業の場合、企業成長に欠かせない新製品やサービスの開発を通じた新規事業の立ち上げあるいは新市場の自社単独での開拓は容易ではない。そこで事業展開に不可欠な経営資源の補完や技術などを外部に求めて不足を補う必要性は高く、企業間の連携が持つ意味は非常に大きい。

以下、激化する競争環境の中で重要さを増す、連携による社外の資源の活用について述べる。

連携内容と相手

右肩上がりの成長の時代が終わり需要が減少に転じた今日の経済において売上の維持・拡大を続けていくためには、既存顧客に向けて同じ製品・商品を生産し続けるだけではなく、新規顧客の獲得や海外も含む新しい市場の開拓に積極的に取り組んでいく必要があると考えられる。その際顧客や市場のニーズ把握のための情報収集能力、ニーズに応える製品を作り出すための開発力や技術力、生産設備、さらには新しい受注・販売ルートの確立などが、中小製造業においても重要性を増すことになる。



しかし、企業規模が小さく、経営体力に余裕の少ない中小企業が単独でこうした変化に対応し続けていくことは困難と考えられ、外部との連携による問題解決への対応は有力な選択肢の一つとなる。

製造業で考えると、新商品の開発を行う場合に自社で不足する技術を補完するために大学や公設試験機関など研究機関と共同開発を行うケース、ユーザーニーズをダイレクトに把握して速やかに反映させるために販売先とともに取組むケース、あるいは地域の同業他社との様々な形での協同といった様々な組み合わせが考えられる。また独立行政法人 中小企業基盤整備機構のウェブサイトでは、連携する相手を探す方法として「インターネット検索」、「専門誌・業界紙・論文」、「技術交流会や異業種交流会及び学会等への参加」、「展示会、ビジネスマッチング会への参加」といった方法が紹介されている。解決すべき課題の内容や諸条件により様々な組み合わせがあり得ることから、必要に応じて最適な相手を柔軟に選ぶことが大切であろう。

「つながり力」～2010年版中小企業白書より～

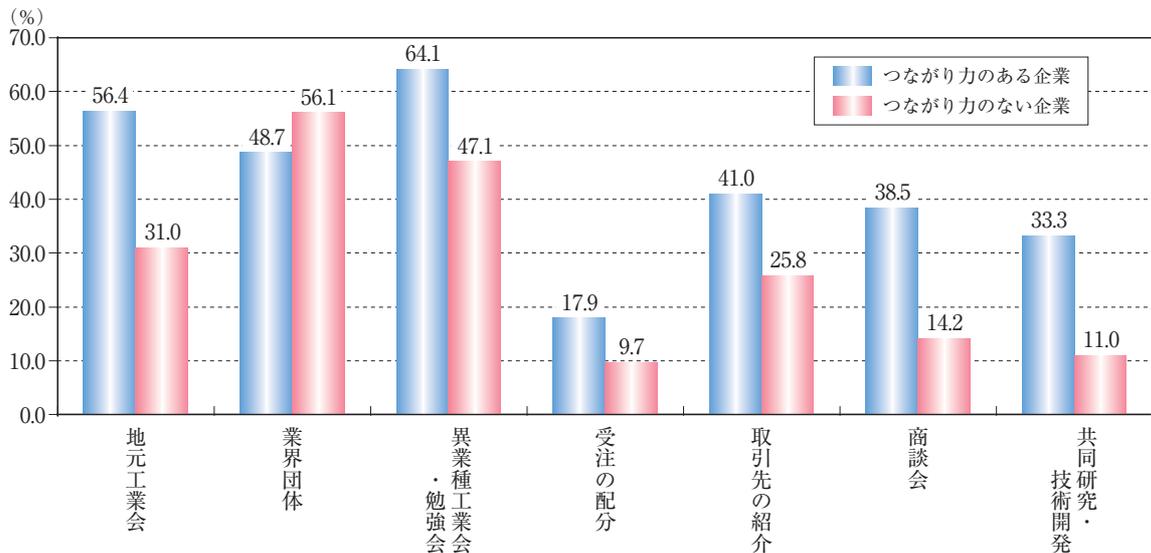
中小企業のコラボレーション（連携）が、実際にどのように企業経営に寄与するのかを、多数の中小製造業が立地する東京都大田区、静岡県浜松市、大阪府東大阪市の3地区を対象として行われた調査結果（「2010年版中小企業白書」より）をみてみよう。ここでは、『過去3年間に営業利益が「増加」又は「やや増加」、かつ過去10年間の取引先数（販売・受注先）が「増加」又は「やや増加」と答えた企業』を、企業間の連携を活用して高い収益を上げている企業（＝つながり力のある企業）とし、『過去3年間に営業利益が「減少」又は「やや減少」、かつ過去10年間の取引先数（販売・受注先）が「減少」又は「やや減少」と答えた企業』を、連携による収益を上げることができていない企業（＝つながり力のない企業）としている。

まず、企業の異業種交流会等への参加状況をみると、つながり力のある企業は、つながり力のない企業と比べて異業種交流会等に積極的に参加していることがわかる（図表1）。

また、普段の企業間の交流について「日常的に他社を訪問することで得られるメリット」への問いには、つながり力のある企業は「取引先の技術・能力を的確に判断できる」、「他社との間で技術的な修正・提案が行いやすい」ことを挙げる企業が多く、具体的な目的意識を持って他社と交流している様子がうかがえる（図表2）。

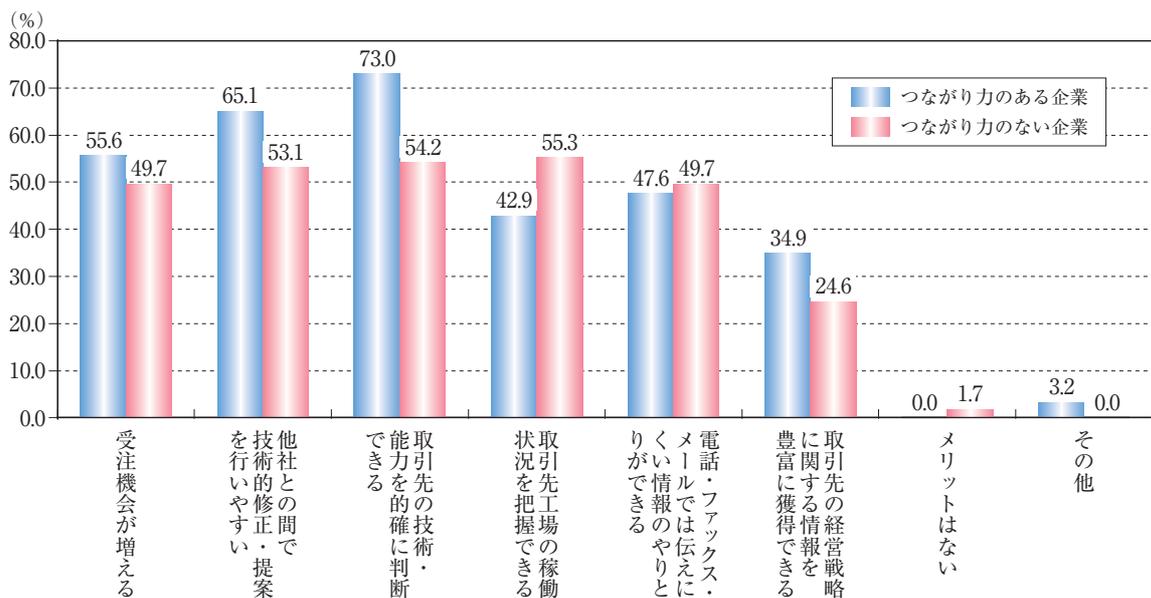
3地区における調査からは、収益や取引先数が増加している企業は、連携も見据えた他社との交流に普段から積極的であることがうかがえる。

図表1 企業の交流活動等の状況



資料：中小企業庁委託「取引ネットワークに関する調査」（2009年12月、三菱総合研究所）（2010年版中小企業白書より）

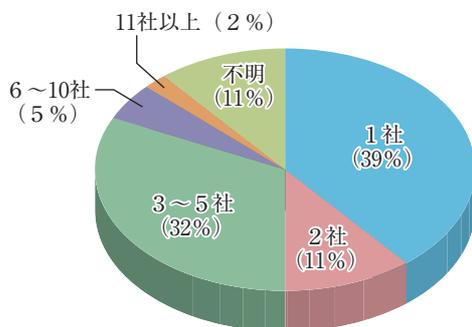
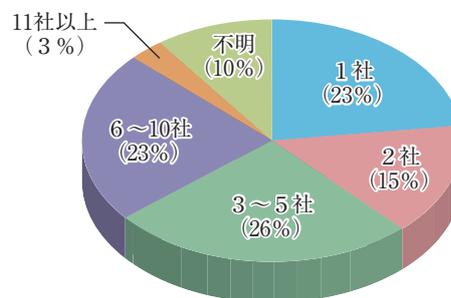
図表2 日常的に他社を訪問することで得られるメリット



資料：中小企業庁委託「取引ネットワークに関する調査」（2009年12月、三菱総合研究所）（2010年版中小企業白書より）

長崎の中小製造業の課題

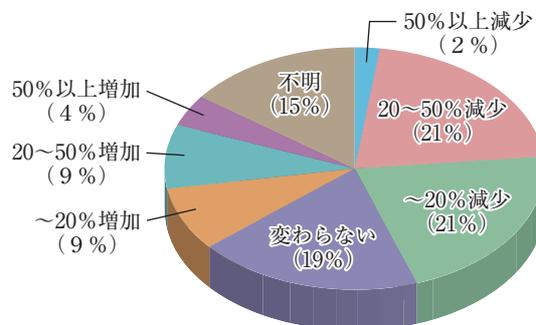
次に、当地の中小製造業が抱える課題をみてみよう。まず長崎市内の製造業における「主要な取引先数」（長崎市商工部、以下同じ）をみると、基幹産業である「造船関連」、「機械関連」いずれも取引先数5社以下の企業が過半数を占めており、特に「造船関連」においては2社以下で50%と、取引先数が非常に少ない傾向が顕著である（図表3、4）。

図表3 長崎市内の製造業における
主要な取引先の数（造船関連）資料：「第二次長崎市経済成長戦略」（平成23年、長崎市
商工部）より図表4 長崎市内の製造業における
主要な取引先の数（機械関連）資料：「第二次長崎市経済成長戦略」（平成23年、長崎市
商工部）より

これは長崎市内の中小製造業において特定の大手企業との取引依存度が極めて高いことの現れであるが、こうした販売・受注先の偏りは特定の業種・企業の動向に左右されやすい。リーマンショック以降の不況により地元大手企業の新規受注が極端に細った結果、市内の造船・機械関連企業の売り上げも、「増加」が22%にとどまるのに対し4割以上の企業で「減少」となっている。

地域の産業構造の特徴を考えるとこの結果はある程度やむを得ない面があるものの、環境変化に対する柔軟性確保のためには受注・販売先を増やすことが大きな課題といえることができる。

克服のためにはまず取引先の増加が必要だが、そのために情報収集力、営業力、開発力、技術力等々を企業が各々単独で備えるのは現実的とはいえず、当地における中小製造業の課題解決のためには、やはり外部との連携が重要であるといえる。

図表5 長崎市内の製造業における
前年度比売上高
（造船、金属・一般機械器具）資料：「第二次長崎市経済成長戦略」（平成23年、長崎市
商工部）より

連携プロジェクトや支援の形態

ここまで中小製造業における連携の重要性をみてきたが、最適な連携相手を探すこと自体が、企業体力において脆弱な中小企業にとっては負担が大きいというのも現実であることから、公的機関あるいは民間団体・企業などに支援を仰ぐことも有効であろう。そうした場合、連携してプロジェクトを推進する過程で起こりうる様々な問題を解決するための相談や、機関・団体によっては資金面での支援も可能など、多様な方法による支援も同時に期待できる。

本県においては例えば中小企業団体中央会や商工会議所などが窓口になり、経営改善支援の立

場から相談を受け付けている。また工業技術センターなど県の研究機関や長崎大学、長崎総合科学大学といった研究機関も主に技術支援の立場から門戸を開いており、共同研究などの実績を上げているところである。また県市町など自治体もそれぞれ支援を行っており、例えば県では財団法人長崎県産業振興財団が主にその役割を担っている。

このように、本県においては主に公的な機関・団体等による支援体制の整備が優勢であるが、全国には様々な形で中小製造業の連携およびその支援の形態があり、中には民間による商業ベースのものもある。それらの例および県内の事例をいくつかみておこう。

全国の事例

名称等	母体等／所在地	内 容
京都試作産業プラットフォーム	財団法人京都産業21 (京都府)	2006年設立の受発注システムを運営する「京都試作センター株式会社」を中核とし、行政・経済界等オール京都の取組体制で国内外に「試作のメッカ 京都」を発信している。
共同受注グループの育成	財団法人岐阜県産業経済振興センター (岐阜県)	岐阜県では地場中小製造業を中心に共同受注グループの育成を推進しており、機械金属加工やアパレル、異業種など13のグループ(94社)が活動している。
株式会社ロダン21	(大阪府)	有志13社により1999年に設立され、2001年に株式会社化された株式会社ロダン21は、異業種の企業が交流を行う場を提供し、新商品の開発への取組を支援する企業である。 異業種の企業をコーディネートして新しいモノを創るという理念を持ち、回転ずしの軍艦巻きに使用するのりの裁断と包装を行う業務用機械や盗難やいたずら防止のための固定ボルト用のキャップ等のヒット商品を開発、こうした実績もあって会員企業は300社を超えている(中小企業白書2010より)。
株式会社エヌシーネットワーク	(東京都)	1997年、製造異業種9社が社内LANをインターネット上で結び、相互取引を開始したことよりスタート。 現在は、発注者向けに、メーカーの購買部門・技術開発部門が、検索エンジンを利用して最適な発注先の会社を見つけられる「工場検索エンジン」や、メーカーと登録企業の間の仕事の橋渡しをする「加工事業部」などを展開。
「山梨大学客員社会連携コーディネータ」制度	山梨中央銀行 (山梨県)	産学官連携を仲介する「山梨中銀経営支援コーディネートサービス」の一環。取引先と県内にある様々な中小企業支援機関との仲介役を担う「山梨大学客員社会連携コーディネータ」を行員(主に支店長)を対象として育成し各営業店に配置することで、企業が県内に分散している支援機関を課題ごとに訪問することなく身近にある同銀の窓口を通してワンストップで相談できるようになっている。

県内の事例

名称等	母体等	内 容
長崎県地場企業競争力強化重点支援事業	長崎県	複数企業が得意とする技術を基に連携し、付加価値額の向上を目指す「企業グループ」の事業計画について、県が「事業認定」を行い、産学官に金融機関を含めた支援協力機関による支援、及び新規の事業活動・設備投資経費への助成などにより、地場中小企業の受注機会の拡大や収益性の向上を図るもの。2011年度より事業開始。
産学官金連携・産業支援事業	長崎“新生”産学官連携コンソーシアム(NRC) (長崎県商工会議所連合会、長崎県商工会連合会、長崎県中小企業団体中央会、長崎大学、長崎総合科学大学、長崎県立大学、佐世保工業高等専門学校、十八銀行、親和銀行、財団法人長崎県産業振興財団、長崎県)	産学官連携による事業化支援に地元金融機関のネットワークを活用、企業ニーズの掘り起こしを強化するもの。十八銀行など地域金融機関が持つ情報やネットワークを生かして、企業や技術、ニーズ開拓を進め、また「産学官金連携サロン」や「産学官金技術交流フェア」なども開催。
よかネット長崎	財団法人長崎県産業振興財団	同財団が運営するウェブサイトにおいて、ビジネスマッチング広場として県内の製品・技術情報や企業情報を提供、ものづくりのための受発注者を紹介・支援。
長崎大学産学官連携戦略本部	長崎大学	2011年6月に「知的財産本部」、「共同研究交流センター」等を統合。専任教員、学内教員からの13分野18人のコーディネーターらが地域連携、産学官連携、教育・研究成果の社会還元のための活動を推進。
長崎県大型プロジェクト受注協同組合	県内の中小企業	主にプラント関係の受注を目指して営業力を強化する目的で県内の中小製造業が結成したもの。前身は長崎県中小企業大型プロジェクト共同受注グループで、2005年に組合化され、現在、久保工業(株)の高橋専務が理事長を務めている。 地場の金属・機械加工企業を中心とした12社で構成されており、構成各社はプラント関係の業種を中心としながらも一部を除いて専門業種や得意分野の重複が少ない構成となっている。情報交換のために毎月会合を開催。

展 望

既述のように当地域における中小製造業の構造は、特に機械金属加工の分野において脆弱さをはらんでおり、今回各支援機関を取材した際にもそうした声がよく聞かれた。ただし、大手製造業からの受注への依存が大きいとはいえ、言い換えるとそれは要求される品質やコスト条件をクリアできているということである。すなわち、こと製造技術に関しては高い水準を備えている企業が少なくないと考えられ、そうした外部との連携では補いにくい製造業の根幹が堅固であればこそ、連携により他の部分を強化することで、当地域における中小製造業の将来に新たな展望が開ける可能性は低くないように思われる。

また、厳しい環境下での生き残りには企業自身の経営努力が第一であることは言うまでもないが、外部連携推進の支援体制として産学官連携の組織に地域金融機関が本格的に加わり「産学官金」の連携となったことで、より緊密な情報交換や強力な支援体制の構築が期待される。こうした体制が、地域の中小製造業が生き残り、発展を遂げていく道筋を拓く後押しとなることにも期待したい。

(野邊 幸昌)