

## 中小企業の「連携」事例に学ぶ、苦境克服の可能性

(株)ローランド・ベルガー  
パートナー 長島 聡

金融危機による日本企業の業績悪化は、未だ底が見えず、今年度も引き続き厳しい経営状況が続くことが予想される中、自動車、家電など製造業者の多くは生産抑制を進めており、中小企業はその影響をもろに受けて非常に苦しい経営状況に追いやられている。もちろん、中小企業では生き残りのために必死のコスト削減など様々な取り組みを進めているが、現状は十分に改善されているとはいえない状況にある。そのような中、単独での企業の枠組みを超えた複数社の「連携」による競争力強化の取り組み事例から、中小企業の苦境克服の可能性を論じたい。仕事量が減り時間のある今だからこそ、自社の強化に目を向けてはどうだろうか。

### 1 中小企業が置かれた厳しい環境

昨年9月のリーマンショックに端を発する金融危機以来、中小企業の経営環境の厳しさが増す中、昨年10月に導入された信用保証協会による中小企業向け緊急保証制度の保証枠は既に6兆円から20兆円に拡大され、本年3月には再拡大の方針が決定されるなど資金繰り面で多くの支援がなされている。

しかし、自動車・電機メーカーなどの業績悪化に伴う、在庫調整、減産は中小企業の経営を著しく圧迫しており、今年2月の倒産件数は1,318件と前年同月比で10.3%増となり、3ヶ月連続で2桁増が続いている。中でも運転資金欠乏による倒産は前年同月比で67.6%増の114件に達し、メーカー減産を主因とする倒産も25件に上っている。

今回の金融危機以降、自動車・電機などの業界においては、完成品メーカーの大幅減産に合わせて、中小企業各社、地道な経費削減やワークシェアなど様々なコスト削減策を打ち出してきたが、各社単独での打ち手はすでに限界に達しつつある。とくに長年に亘り完成品メーカー、大手サプライヤーの系列下での受注に依存してきた企業は単独での新たな販売先開拓も困難になっている。

さらに厳しさを増すことが想定される経営環境に対応するためには、各社単独での取り組みを越えた需要開拓とコスト削減の取り組みを、外部との連携を通じて実現していくことが必要なのではないだろうか。

### 2 需要停滞を打ち破る横連携

規模も小さく、事業範囲が限られる中小企業にとって、勝ち組の完成品メーカーや大手サプライヤーの系列傘下で事業を行うことが成長に必要な条件とされる状況が続いてきた。しかしそうした中でも、パートナー企業を集めて連携を行うことで、単独の事業展開では持ち得ないチカラを発揮することで成長を遂げる例も存在する(図1)。こうした連携によるチカラを駆使することで、需要減退に直面する厳しい経済環境の中でも「新しい売上」、「さらなるコスト削減」を実現し、事業拡大していく可能性が生まれるのではないだろうか。

#### 1 連携内部で個社を超える能力を獲得

部品メーカー同士など、複数のパートナー企業が強みを持ち寄ることで、一社ではできなかったビジネスに直接つながる様々な効果が期待できる。

具体的には提供可能な製品・技術ラインナップの強化や異なる地域・業種のパートナー企業との営業協力による顧客基盤の拡大、さらには、生産設備の融通、共同物流などによるコスト削減、余剰設備の廃棄、過剰な価格競争の緩和による利益創出などが考えられる。

#### 2 連携外部から支援・リソースを獲得

部品メーカー同士の横連携を通じて事業強化に取り組み、行政の補助金・助成金などの各種事業資金支援の対象となる。また、大学、研究所、政府機関などとの産学官連携が容易になるなど外部からの様々な支援の獲得が可能となる。

一社単独での事業展開では、支援を獲得する要件を満たすことが困難な場合も多く、このような支援獲得の可能性が得られることは連携による大きなメリットと言える。

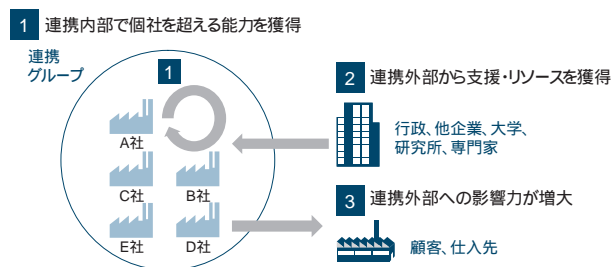
#### 3 連携外部への影響力が増大

連携参加企業と共同で取引交渉に臨むことで、一社では実現し得なかった様々な取引上のメリットを引き出すことが可能になる。

調達分野では、共同調達による取引量増加で交渉力が増し、仕入先への直接取引要求や価格引下げ交渉、更には技術支援などの獲得が可能となる。

また、パートナー企業との連携により、提供可能な製品や技術が増えることで、モジュール受注やパートナー企業の技術を融合した高品質製品の提供など、顧客の高度化する要望に対応しやすくなる上、顧客窓口を一本化することで取引の利便性が向上し、引き合いを受けやすくなるといった効果も期待できる。

図1: 連携で得られるチカラ



# 「視点」

## 3 横連携の構築 - 行政主導と民間主導 -

連携に向けた取り組みは幅広い業種で行われており、多くの民間企業が自主的に参加企業を募り、連携を構築しているが、連携相手とするパートナーの探索や、自社のアイデア・意欲を事業化するための連携モデルの構築がうまくいかないという状況に陥ることが多い。行政はこうした状況を打破すべく産学官を連携させた取り組みで、様々な経済的支援を行っている。次節ではまず行政主導の取り組みをご紹介した後、民間主導の取り組みへと話を進める。

### A 行政主導による横連携

行政が中小企業の持つアイデア・技術の事業化と、潜在的な取引先企業とのマッチングを行うために、産学官で連携した取り組みとして、九州半導体イノベーション協議会とクリエイション・コア東大阪の事例をご紹介します。

#### リソースのマッチングと技術支援

##### - 九州半導体イノベーション協議会のケース -

「九州半導体イノベーション協議会」は、経済産業省の「産業クラスター計画」の推進機関として、九州の半導体・FPD業界の企業マッチングや技術支援を行うべく2002年5月に設立された(図2)。

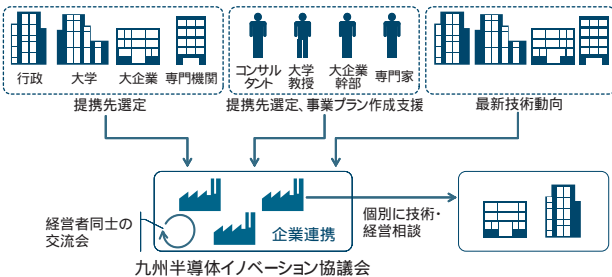
半導体産業の経営者同士の交流会の開催や会員企業にとって有効なアライアンス先の探索支援やアライアンスプランの策定支援など事業連携を実現するためのマッチング機能を担っている。

さらにコンサルタントや大学教授、大手企業の幹部などを招聘し、最新技術動向に関する講演会を開催したり、会員企業の新技術、新製品などを各分野に合わせて、大学や研究機関へ技術評価の仲介を行ったりしている。技術開発、製品化に問題がある場合、その個別課題の解決に必要な協力者の紹介を行うなど、実効性の高い支援を行っている。

会員企業からのベンチャー企業創出や技術開発・人材育成などで成果を発揮するべく様々な取り組みがなされているのである。

07年5月には、事業化の確率を高めるため、民間主導で主体性を発揮できる体制へと舵を切った。行政中心の支援体制から会員企業から会費を徴収する形にすることで、成果に直結した提携支援や技術・経営相談を行うという緊張感のある運営を目指している。

図2:九州半導体イノベーション協議会のモデル



#### リソースのマッチングと情報発信などの総合支援

##### - クリエイション・コア東大阪のケース -

大阪東部地域における中小ものづくり企業への総合的な支援を行うべく(独)中小企業基盤整備機構や(財)大阪産業振興機構などが設立した施設「クリエイション・コア東大阪」も行政主導の成功事例である(図3)。

アイデアと意欲はあるが、知識や技術、設備が不足する企業の必要とするリソースのマッチング支援や、自ら情報を発信する手段がない中小企業に常設展示場などの情報発信の場を提供することによって、中小ものづくり企業同士の技術や事業を結びつけ、新たなビジネスの拡大を狙っている。

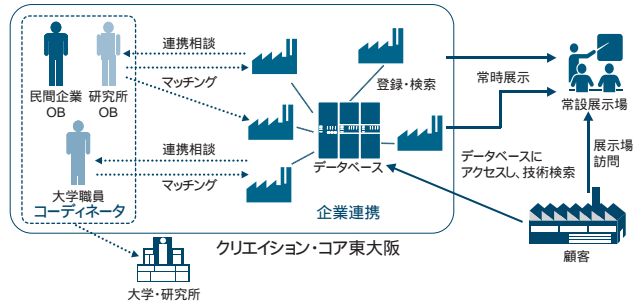
また、施設内には民間企業OBや大阪府立産業技術総合研究所OB、大学職員などで構成するコーディネータを常駐させ、コーディネータの持つ多様な人脈・知識を活用して必要なリソースのマッチングを行い、中小企業の持つアイデアと意欲を事業に結びつけるべく知識・技術面での支援を行っている。

さらに15大学、1高专との連携窓口となる担当者も常駐しており、産学連携の実現に向けた支援体制も構築されている。

常設展示場では約200社の技術・製品を展示、日本語、英語でのホームページも制作をすることで国内外への情報提供を支援するとともに、各社の持つ技術をデータベース化、潜在顧客や連携相手が容易に検索可能となるような情報インフラの提供も行っている。

これらの取り組みを通じてこれまで20件を超える産学連携事例が生まれるなど中小ものづくり企業の新たなビジネスチャンスの創出に一定の成果を挙げている。

図3:クリエイション・コア東大阪のモデル



### 行政主導による連携の活用と課題

上記2つの事例のような行政主導による技術・製品のマッチング、連携支援により、中小企業が自社単独では実現困難な事業展開を行う機会が提供されている。仕事が激減している今こそ、ただ顧客回りをするのではなく、行政が推進するこれらの連携を積極的に活用して新たな競争力を身につける、こうした能動的な取り組みが不可欠となる。

ただし、行政主導の連携は万能ではない。個別企業の開発案件や製品の販売活動を通じて、収益拡大を追求する段階では参加企業の自助努力が不可欠であり、事業化・収益化というビジネスを作っていく段階では事業を牽引する「リーダー」的な役割が非常に重要となる。

そこで、次に事業化推進の「リーダー」的企業が主導する民間における横連携の事例を見ていく。

### B 民間主導による横連携

行政主導の連携に対し、自社の事業での直接的な技術・製品開発や取引先開拓などの効果を求めて、中小企業が自らパートナー企業を探索し、自社の目的に即した連携を仕掛けていくという取り組みも見られる。

民間主導の取り組みでは、とくに自社単独では困難な技術開発・製品開発を連携企業と協力することで実現していく「技術・製品開発連携」と販路開拓を連携企業とともにを行い、単独では取引することが困難だった潜在顧客との取引拡大を行う「販路開拓連携」が主だった連携形態として挙げられる。

また前述のように、成功している民間主導の連携では、連携を牽引する「リーダー」的な役割を担う企業が必ず存在し、連携参加企業を引っ張っているのが特徴である。

#### 企業連携による販路開拓

##### - リングフロム九州のケース -

リングフロム九州は「メイド・イン九州のモノづくり」を目標に掲げる共同受注組織として、アイン九州をリーダーにトヨタ系に限らず系列外も含む約40社を会員として00年11月に発足した(図4)。

設立当初、九州地場メーカーは自動車メーカーとの取引が少なかつたため、勉強会などを通じて徐々に交流や共同PRを図り、

リングフロム九州の連携強化と知名度向上を進めて、自動車メーカーや大手サプライヤーとの個別商談会を実現していった。

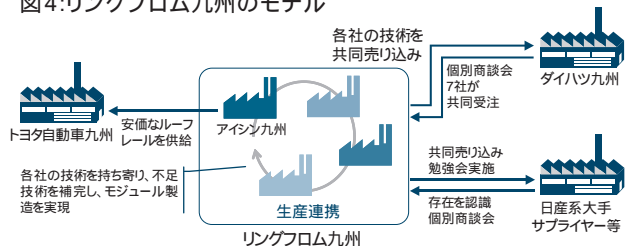
設立初期は「ダイハツの仕事を受注」を合言葉にダイハツの中古車をアイシン九州で解体し各社が製造できそうな部品を選び、「安くて高品質の商品を作る」ことを目指して各社が部品を持ち帰って開発に取り組んだ。これらの取り組みを通じて、ダイハツ九州とリングフロム九州の個別商談会を実現し、系列を超えた7社による共同受注に成功している。さらに日産系大手サプライヤーとも個別商談会を通じて受注を獲得してきた。

また、トヨタ自動車九州が愛知や富山のアイシン精機グループに発注していた屋根部品を、参加企業との連携によるモジュール生産でコスト削減を実現するとともに、物流費を2割削減した結果、リングフロム九州としての受注獲得にも成功している。

連携メンバーの多くはその規模が小さく県外への営業活動が体力的に困難で、完成品メーカーや大手サプライヤーに認知されることが難しいという問題を抱えていたが、地場企業が集まり、系列を超えたグループ形成をすることで、メーカーや大手サプライヤーへの認知度を高め、商談・受注ができる体制を構築している。

さらにそのグループの「リーダー」役としてアイシン九州という旗振り役が存在したことも連携の成功の鍵となっている。

図4:リングフロム九州のモデル



#### 企業連携による技術・製品開発 - 東成エレクトロビームのケース -

東成エレクトロビームは1977年の創業以来、電子ビーム溶接機とレーザー加工機による部品・金型の製作を手掛けてきた。

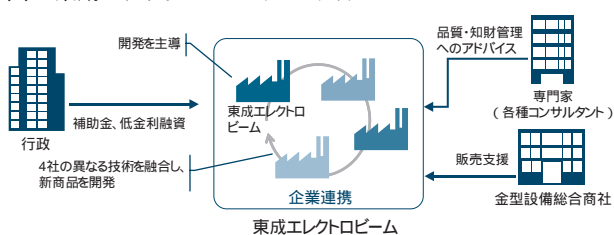
顧客からのゴム部品用金型の清掃作業を効率化する装置を開発できないかという引き合いを受け、異分野の企業と連携して自社単独での開発は困難だった技術を活用したレーザークリーニングシステム「イレーザ」を作り上げた(図5)。

レーザー照射技術を持つ東成エレクトロビームが「リーダー」役として開発を主導する形で、レンズ製造技術を持つクリスタル光学、レーザー設計技術を持つレーザー・ネット、最終組み立ての佐賀工業の3社との連携による成功である。

また、「イレーザ」の開発における連携では、中小企業新事業活動促進法における「新連携」支援融資の第一号案件となり中小企業金融公庫から開発資金として2,500万円の融資を獲得したことが開発の追い風となった。

これまでは、自社だけでは賅いきれない技術を要する引き合いについては見送らざるを得ない状況であったがイレーザでは異分野の技術・設備を持った企業を巻き込むことで自社単独では開発し得なかった製品を世に送り出すことに成功したのである。

図5:東成エレクトロビームのモデル



#### 広域連携による販路と製品・技術の更なる拡大 - ファイブテックネットのケース -

東成エレクトロニクスは上記の取り組み以外にも東京多摩地区で地域の中小企業を取りまとめ、試作品製作の加工・組立など複数工程を一括して受注できる体制を構築し、多様な加工業務の受注に成功している。

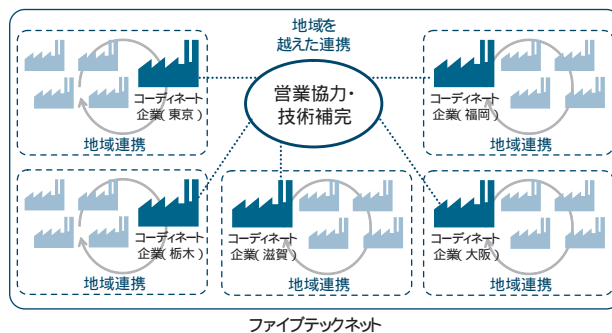
さらに、他の地域で同様の取り組みを行い、「リーダー」役となっていた栃木、滋賀、大阪、福岡の各地域の企業と広域連携を行うことで150~200社から成る技術ネットワークを取り込むことに成功したのである(図6)。

これらの取り組みによる共同受注は年間約2億円程度の仕事を融通し合うところまで拡大している。

これだけの規模に拡大する連携を維持するためにリーダー企業となっている5社は、互いに3期分の決算書と翌年度の事業計画開示し合うなど事業の透明性を高めて信頼関係を構築している。

また、リーダー企業同士は、互いに異なる技術分野を専門に持つことで受注の取り合いなど利害対立が発生しないように配慮している。

図6:ファイブテックネットのモデル



#### 民間主導による連携の推進と課題

民間主導の連携では技術・製品開発や販路拡大などにより、「リーダー」的な役割を担う企業が連携を牽引していくことで具体的な収益拡大を図っている。

しかし、連携の構築・運営・維持にかかるコストは大きく、民間での連携の場合、連携初期のコスト負担が重くのしかかることに留意しなければならない。

#### 民間の「リーダー役」と行政の「支援」の融合

具体的な案件ベースでの技術・製品開発や販路拡大においては、迅速かつターゲットを定めた取り組みのできる民間主導での連携が有利になる。とくに各連携において、リングフロム九州におけるアイシン九州や東成エレクトロビームのような「リーダー」役となる企業が連携を取り仕切り、技術・製品開発や共同受注を強力に推進することができている場合は、お題目に終わらない連携でビジネスを創り出すということに成功している。

しかし、民間主導の連携にはコスト負担が連携推進の障害となることがあるため、行政からの補助金、助成金、その他各種支援融資の活用を最大限模索した上で事業化を考えていくことが必要になる。

「リーダー」役が連携を推進する体制を作り、行政からの「支援」を獲得できれば、自社の負担を抑えた上で強力な連携効果を獲得することができるのである。

#### 4 横連携の構築に向けて

##### 連携成功に必要な要素

連携を単に形だけ作るのではなく、しっかりと機能した組織としていくために重要なポイントを以下にまとめる。

# 「視点」

## 連携事業での収益の多様化

共同開発を土台とする共同受注で売上を増やしていくという取り組みに留まるだけではなく、小さくとも早期の成果を幅広くに模索していくことが重要である。例えば、連携企業に顧客紹介を行い、取引が成立した場合に手数料を紹介先企業から紹介するという比較的短期に収益が見込める取り組みができないかなど、連携を活かした新たな収益、クイックヒットを生み出すために、どのような取り組みを推進すべきかを検討しなければならない。

## 連携事業の組織形態・自らのポジションの明確化

連携実施に当り、「リーダー」企業の号令の下、強い求心力で一つの目標に向かっていくのか、共同受注・調達などを行う組織を共同で設立し、比較的緩やかな連携を通じて各種取引を仲介していくかなど、連携の運営方針を明確にしておくことが必要となる。

ただ、いずれの場合もクイックヒットを作り、成果を共有していくという姿勢と、レベルの違いこそあれ、各企業の主体性が不可欠となる。特に、緩やかな連携を行なう場合には各社に高い主体性が求められ、そうでない場合には「価値を生まない単なる集まり」となることも多く、運営の巧拙が問われる。

## 開発負担や受注の公平な配分方法の明確化

共同開発、共同受注を行う場合に開発負担や受注配分を連携参加企業にどのように割り振っていくか配分方法を明確にしておく必要もある。

例えば、リーダー企業が顧客企業から製品、モジュールに必要な部品図面を一括で受託し、必要技術に応じて適した異業種の企業と共同開発・生産を実施したり、共同受注窓口（ホームページ）を開設し、窓口に入ると会員企業にメールで周知し、適した技術とキャパシティを持つ企業が個別に返信後交渉を行ったりといった運営が挙げられる。いずれの場合にも互いの信頼感、公平性を損なわない仕組み作りが何より重要となる。

## 使える行政支援の徹底活用

行政の中小企業向け支援は拡大傾向にある。中小企業新事業活動促進法で定められた新連携の補助金や中小ものづくり高度化法にて定められた助成金や低利融資、特許料の軽減など様々な支援を受けることが可能である。

各支援要件をきちんと理解すると共に、粘り強くそれらの制度の積極的な活用を行うことで連携による成果を少しでも早く、大きくしていくことが重要となる。

制度が分かり難く、周知されていないという問題点は存在するものの、自らが積極的にアプローチすることで、手に入れられる支援は意外と多いものである。連携内のメンバーが関係各所へ足しげく通いながら常に最新の情報を掴んでいくという努力は欠かせない。

## 5 中小企業を取り巻く苦境からの脱却に向けて

経済環境の悪化は自社の経営の巧拙による影響を超えて、各社を苦境に追い込んでいる。自社のリソースのみでの事業展開で苦境脱却を図ることは困難なケースも多い。未だ需要回復の兆しが見えない中でビジネス拡大のチャンスを実感につかむためには、各社が強みを持ち合い、自社以外のリソースを活用することを通して自らのビジネスチャンスの拡大にトライしてみてもどうか。

民間企業が中心となって連携を構築するという方法に加え、行政による様々な支援制度も多く存在しており、自社の状況に合わせた連携構築の選択肢は少なくない。

自ら「リーダー」役として連携を仕掛け、行政の支援制度を活用しながら、自社のアイデアや技術を事業化することで、このような環境の中でも苦境を抜け出し、成長の道を模索することに挑戦してみてもどうか。不況のトンネルを抜けた先の競争力獲得のために今、立ち上がろう。

## 発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー  
平井 孝志 Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

視点57号と58号の両寄稿では、昨今の厳しい経営環境を踏まえ、苦境克服に向けた議論を展開しています。まず本稿においては、事業基盤強化に向けて“個社”を超えた取り組みの可能性を模索しています。それは、限られた視野の中では見つけれない答えを、他社あるいは官の力にまで範囲を広げることによって見つけようとする試みを意味しています。

世の中にはラテラル・シンキングという思考法があります（水平思考法とも呼ばれる創造的な発想を生み出す手段）。その中ではよく6つの着眼点が紹介されます。それらは 代用する、逆転する、結合する、強調する、除去する、並べ替えるですが、今回の提言は、この中の 結合するに相当するのかもしれない。

ブレーク・スルーは時として斬新な発想を要求します。既存の延長線上を離れた解を求めるためには、虚心坦懐、上記のような着眼点で純粋にモノトを眺めてみることも必要なのではないでしょうか。

## 執筆者



パートナー  
長島 聡 Satoshi Nagashima  
satoshi\_nagashima@jp.rolandberger.com

早稲田大学理工学研究科博士課程修了後、早稲田大学理工学部助手、各務記念材料技術研究所助手を経て、ローランド・ベルガーに参画。工学博士。自動車、ハイテク、家電、製菓などの業界を中心として、営業・マーケティング戦略、ロジスティクス戦略、事業・組織戦略など数多くのプロジェクトを手掛ける。現場を含む関係者全員の腹に落ちる戦略の実現を信条に「地に足が着いた」コンサルティングを志向。

# 「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.57 May 2009

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：山下

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp