

これで万全!

# 事業性評価・虎の巻

第10回

## 事業パートナーとの関係強化

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

### Question

私は、静岡県に本社を構える中堅物流業者です。県下に本社製造工場を有する経営者の知遇を得て、メーカーの発展とともに成長し、東海道ベルト地帯に支店を擁しています。顧客は1年後に福島工場の操業開始を予定していますが、当社の財務状況では、福島支店開設資金の新規融資は期待できません。事業性評価融資を受けるべく、ビジネスモデル革新の手法を教えてください。

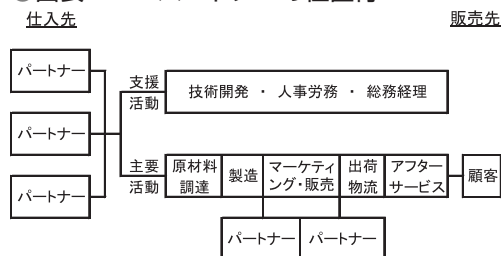
本シリーズは、現在の財務状況では新規融資を期待できない企業が、事業性評価融資を受けられるよう、ビジネスモデルを革新する手法を説明しています。本号は、事業パートナーとの関係性を強化して、不足する経営資源を補強し、財務体質を改善する方法を説明します。

### 1 パートナーの機能

「お客様は神様です」、「仕入先・外注先は下請けです」が、長年の一般的な発想でした。しかし、ビジネスモデルキャンバスは、「神様・下請け」の発想を排して、ビジネス上の対等な「パートナー」関係を求めています。パートナーとは、ビジネス上の対等な協力者です。パートナーの機能は、次の3点に要約されます。

1) 自社業務能力の補完：日本の多くの有力企業が、国際競争に後れを取った原因の1つとして、過度な自前主義に陥ったことを、多くの識者が指摘しています。すべての企業

●図表-1 パートナーの位置付



は、経営資源に限界がありますから、足らざる機能は、その分野の有力企業をパートナーとして取り込み、経営資源を補強し競争優位性を確保します。

研究開発において、自前主義からオープンイノベーションへの発想の転換が求められているように、パートナーとの連携でバリューチェーンを強化することで、提供価値の競争優位性を高めます。

2) ビジネスモデルの重要な構成要素：ビジネスモデルを確立し、競争優位性を維持・発展させるには、三方良し（顧客・パートナー・自社）の関係を強化する事が必要です。

下請け・外注関係からパートナー関係への発想の転換を、ビジネスモデルキャンバスは求めています。

3) 主導権は自社： ビジネスモデル全体のデザインの主導権は自社にありますから、パートナーには自社のデザインしたビジネスモデルの完成度を高める方向で協力を依頼します。しかし、自社でデザインしたビジネスモデルを、より洗練された競争優位性のあるものに高めるため、パートナーにノウハウの提供を求める謙虚な姿勢が必要です。

パートナーは、継続的な協力関係を維持するためにも、ビジネスモデルの競争優位性を強化できるような改善提案を、積極的に行い信頼関係を強化します。

## 2 パートナーの要件

自社にとり魅力的なパートナーは独立した経営体ですから、パートナーにとっても魅力的なビジネスモデルであることが必要です。パートナーと継続的・協力的な関係を維持するには、下記の条件を満たす必要があります。

1) 競合企業に先立ち連携する： 自社にとり魅力的な企業は、同業他社にとっても協力関係を結びたい企業です。競合他社よりも魅力的なビジネスモデルをデザインして、競合他社に先立ちパートナーを獲得します。

2) 自社が期待する機能を有する： ビジネスモデルを強化し、持続的な協力関係を維持するには、自社にないビジネスモデルを補強する機能を有するパートナーであることが必要です。このような協力関係が構築できれば、自社のビジネスモデルは強化され、パートナーにとってもその機能をより洗練する機会になります。従来からのしがらみでパートナーを選定すると、ビジネスモデルの崩壊に直結します。

3) 相互の利害が一致する： パートナー関

係はビジネスですから、損得関係では長期的な協力は期待できません。下請け・外注関係では無く、対等な関係で相互に接する共存共栄関係が、ビジネスモデルを長期的に強化発展させます。

4) 経営が安定していること： パートナーは、ビジネスモデルを支える重要な一角を占めています。ビジネスモデルを、長期的・安定的に維持強化するには、パートナーも長期的・安定的な経営基盤を有することが必要条件になります。顧客にとっても、メンテナンスを含めた提供価値を満喫するには、パートナーを含めて長期的に安心して取引できる経営基盤を有するビジネスモデルの構成企業であることが必要条件になります。

5) 代替可能なパートナーであること： ビジネスモデルとパートナーはベストミックスの関係で、その分野で唯一のパートナーとして規模の経済を享受することが経済合理性にかないます。しかし、事業継続のためのリスク管理の観点からは、潜在的な代替可能なパートナー候補を有しておく必要があります。

## 3 パートナーの選定 (仕入・販売)

ビジネスモデルの維持・強化に重要な一翼を担うパートナーとして、仕入・販売面からの選定基準を説明します。

1) 安価な仕入先： パートナーへの支払は、ビジネスモデルのコスト要因の1つです。提供価値の価格競争力を維持するには、仕入れコスト・外注コストの多寡は選定基準になります。

2) 顧客の嗜好を満たす： 顧客を満足させる提供価値は、コストのみならず趣向要素も重要な選択肢になります。自社で不足している趣向要素を補完することも、パートナー選定の基準にします。

3) 顧客の課題解決に貢献： 特に、B2B

分野向けのビジネスモデルの場合、顧客の抱える課題解決に貢献する提供価値に、パートナーもその役割を担えることを、パートナーの選定基準にします。

#### 4 パートナーと協業する業務分野

パートナーと協業することは、ビジネスモデルとしての競争優位性を優先し、自前主義に拘らないことです。

1) 競争優位性のない業務分野： 過去のノウハウの蓄積の乏しい業務分野は、時間と資金の節約のために、その分野で先端を行く企業との協業を選択します。業務分野も選択と集中の発想で、弱みのある業務分野は他社に協力を仰ぎ、自社の経営資源をビジネスモデルの中核になる業務に集中します。

2) 社会貢献の分野： ビジネスモデルは、多くの利害関係者の支援の上に成立する社会的存在です。短期的・瞬間的な成功ではなく、社会が必要とする事業でなくてはなりません。環境分野や社会的弱者の雇用なども、パートナーとして検討の対象にします。

3) 発展性のない業務分野： 自社にとり、今後のコア業務になりえない分野に、経営資源を投入する長期的なメリットはありません。しかし、ビジネスモデルの維持・発展に欠かせない業務は、その分野に精通する協力企業と連携します。近い将来、人工知能で代替される可能性のある業務がその例です。

4) 自社ではコスト高な業務： 自社の経営資源で、ビジネスモデルに必要なニーズは満たせるが、コスト面で割高となり、ビジネスモデルとして競争力を失うような業務分野です。大規模な設備投資を必要とし、規模の経済を要する場合、その分野を得意とする企業と連携して、コストを低下させます。情報機器を自前でそろえずに、クラウドコンピューティングサービスを利用します。これからは、

シェアリングエコノミーの活用も視野に入れる時代です。

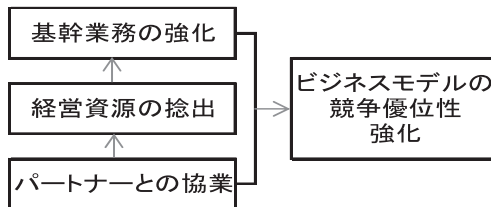
5) ライフサイクル後半の業務： ライフサイクル後半の業務への経営資源の投入は、投資回収に不安があり、避けることが賢明です。資金面以外では、投入される従業員の士気の低下を招く恐れもあります。そのようなリスク回避の手段として、その分野で残存者利益を得られる企業と連携することで共存共栄の協力関係を構築します。

6) 協業禁止業務： 9月号で説明した「主要な業務」(Key Activity) は、ビジネスモデルの核心的な業務になりますので、当然のことですが協業の対象にはなりません。ビジネスモデルをビジネスモデルたらしめる業務分野ですから、自社の経営資源を全面的に投入して、継続的に革新します。

#### 5 協業関係構築の目的（資源の最適配分）

「選択と集中」は、「事業単位」のポートフォリオ再構築として注目されますが、「業務単位」の戦略としても有効です。

●図表－2 経営資源の最適配分



過度な自前主義への拘りの結果、エレクトロニクス分野で多くの失敗事例を見てきました。しかし、部品専業メーカーは、特定のアッセンブリーメーカーの下請け企業ではなく、系列関係にないパートナーとして協業し、規模の経済を享受しています。共存共栄関係のパートナーの協力を得ることがビジネスモデルを強化します。

パートナーの協力を得て、ビジネスモデルに投入する経営資源を最適配分することで、競争力を強化します。パートナーの協力を得ることで、自社の経営資源を基幹分野に集中させ、学習効果を最大化して、規模の経済を享受します。

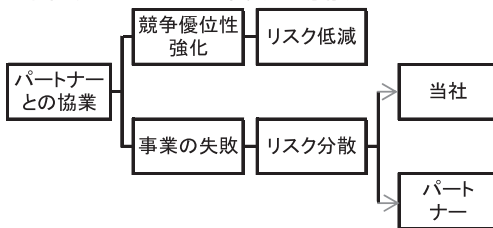
## 6 協業関係構築の目的（リスク分散）

全てのビジネスモデルに、成功する保証はありません。失敗に備えて、リスクを分散する方策も想定する必要があります。

特定の業務分野で有力なパートナーと組むことは、ビジネスモデルの成功確率を高めると共に、リスク低減の選択肢でもあります。万一失敗した場合は、リスクの一部をパートナーに分散することになります。

戦略的パートナーシップで、同業の競合企業と連携することも考慮します。「物流は共同で、競争は店頭で」を合言葉とする競合メーカーの事例も多々あります。

●図表-3 リスク低減・分散



## 7 ビジネスモデル革新で現状を打開

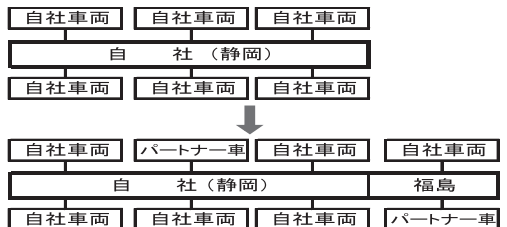
事業拡大の機会を目の前にして、新規に融資が期待できないことは、現状のビジネスモデルにほころびがあることを証明しています。貴社の場合、物流ネットワークの現状を分析して、路線別や車両別の損益状況を把握し、採算の悪い業務はどこにあるかを洗い出しま

す。

現在は採算性を無視して、創業時からのメーカーとの親密な関係性を優先し、責任をもって自社便での配送を全て引き受けています。

今後は、メーカーの了解を得て、メーカーにとっての顧客の重要性や採算性に応じて、自社便で担うべき路線と、パートナーに委託して問題のない路線を区別します。同業者と戦略的パートナーシップ契約を締結して、全車両自前主義の物流ネットワークを、パートナーへの業務委託を拡大し、福島営業所新設の財務的負担を軽減します。

●図表-4 ビジネスモデルイノベーション



新たに戦略的パートナーシップ契約を導入するビジネスモデルイノベーションは、事業拡大資金を事業性評価融資で得られる事を可能にします。

### 成功のポイント!

- ① 競争優位性を優先し自前主義に拘らない
- ② 強みをさらに強く、弱みをパートナーで
- ③ パートナーとは対等に共存共栄
- ④ パートナーを含めて経営資源を最適配分
- ⑤ 腐れ縁化しないで緊張状態を維持