

これで再成長!

# 新事業進出・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第11回

## 新事業進出と企業連携

経営承継研究会

中小企業診断士 荒川 光一

### Question

私は江戸時代から続く酢醸造業を営んでいる九代目経営者です。大学の菌類研究所を退職し家業を継ぎました。商品開発の強化やネット販売の進出で事業を維持していますが売上は減少傾向です。長年の研究が実り自社菌類から農作物の病虫害に効果のある酵素を発見しました。自社開発には限界があるため、商工会で聞いた他企業や大学等との連携を考えています。企業連携による新事業進出の方法を教えてください。

### 1 企業連携と新事業進出

中小企業を取り巻く経営環境は大きく変化し、中小企業には、積極的なイノベーションが求められています。この変化への有力な対応手段の一つが新事業進出です。

しかし、新事業進出は年々厳しくなっており、場当たりの対応では新事業の実現はできません。

#### (1) 難度アップする新事業進出の課題

新規事業進出が難しくなっている背景として次の点が挙げられます。これらの課題をいかに解決していくかがポイントになります。

- ① 技術の高度化と開発競争の激化
- ② 研究開発・設備投資負担の増加
- ③ ソリューション提供型商品開発の要請
- ④ カスタマイゼーションの要請増加
- ⑤ 製品のライフサイクルの短期化に伴う開発方法の抜本的見直しや開発効率化の要請
- ⑥ 国内外事業展開の拡大に合わせた、サブ

ライチェーンや販売戦略面での地域間・国際間連携の必要性

#### (2) 企業連携による新事業進出の実現

中小企業は、ヒト・モノ・カネ等の経営資源不足から、簡単に新事業進出は実現できません。

そこで、これらの新事業進出の課題を解決する手段の一つとして、企業連携が注目されています。同業や異業種企業、大学、研究機関等との連携を活用することです。

企業連携は、持てる経営資源や機能を相互に提供・補完し、単独では実現できない新たな技術・製品・商品の開発や新分野への進出を可能にします。

#### (3) 企業連携による新事業進出のメリット

企業連携は、経営戦略の一つとして、技術開発や販路拡大でよく行われています。中小企業が新事業に進出する難度が高まるにつれ、ますます企業連携の有効性が注目されています。企業連携の主なメリットは次の点です。

これで再成長!新事業進出・虎の巻

- ① 開発スピードのアップ：不足する技術力、ノウハウ等の経営資源を連携により確保できるため、単独進出より事業化期間を短縮できる
- ② リスク分散：新事業進出が失敗した場合、投入した開発、生産、販売面でヒト・モノ・カネ等の経営資源の損失を分散できる
- ③ 信用力の向上：大手企業との連携や産学官の連携は、中小企業の信用力を向上し公的支援や資金調達が可能になる
- ④ 事業力の強化：技術力、販売力、サプライチェーン等の多分野で、単独進出より質・量・範囲・コスト等の事業力が強化する
- ⑤ 既存事業とのシナジー：新事業進出から得られる技術力や、連携先の取引先への販路拡大等のシナジーが見込める

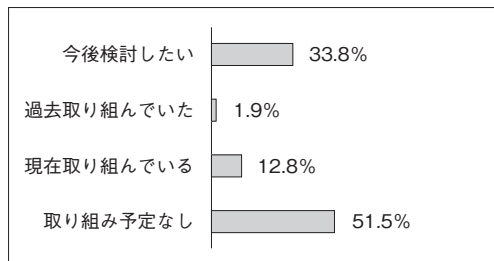
## 2 企業連携の状況

中小企業の企業連携の取組み状況は、東京商工会議所ものづくり推進委員会が平成24年に実施した「中小ものづくり企業の企業間連携に関する実勢調査」(図表-1, 図表-2)から見る事ができます。

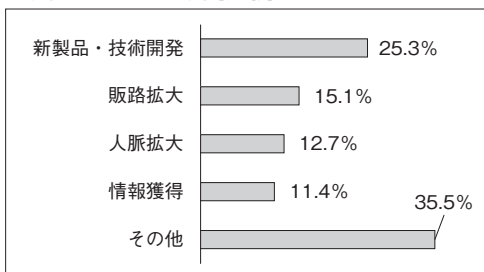
### (1) 中小企業の取組みの状況

企業間連携に関する取組みについては、「現在取り組んでいる」12.8%、「過去取り組んでいた」1.9%、「今後検討したい」33.8%と、前向きに考えている企業が48.5%あります。

●図表-1 企業間連携の取組み状況



●図表-2 企業間連携による成果



連携の形態では、「同業種」37.2%、「異業種」26.9%、「産学」18.6%であり、その取組み内容は、「研究開発」29.6%、「情報獲得」10.9%、「受注」10.4%となっています。

連携による成果については、「新製品・技術開発」25.3%、「販路拡大」15.1%となっています。これらの点から見ると「研究開発」や「新製品・技術開発」が主な目的であり、企業連携が新事業進出の有効な手段となっていることが推察されます。

## 3 企業連携の進め方

### (1) 企業連携の事業化に向けた組織づくり

企業連携による新事業進出にあたって、一般的な組織の立ち上げは、「コア企業を中心とした連携」、「異業種交流」、「研究会活動をきっかけとした連携」など、任意グループとしてスタートしています。

立ち上げ後、実際に取引が増加する中で、引き続き、任意グループとして継続するか、運営の主体者を各企業から独立させて新会社を設立するかを検討します。

事業規模の拡大に伴い、事業各部門の特化や取引先との契約主体の必要性から、法人取引を求められるからです。

### (2) 企業連携の進め方

企業連携の進め方は、連携の形態や参加企業の数によっていろいろなケースがあります。今回は、事例企業がコア企業として、自社の

シーズをもとに他企業と連携して新事業に進出する進め方をご案内します。

### 【STEP 1】新事業進出の方針・ビジョンの策定と企業連携

「内外環境分析」により既存事業の将来性を評価し、SWOT分析により「強み」を活かした新事業の実現可能性の見極め、経営戦略的な視点で新事業の方針やビジョンを決定していきます。

しかし、新事業のために投入できる人材、資金、技術力等には限りがあり、他企業、公的機関、大学等の連携が必要です。

### 【STEP 2】事業化の展開と連携先の探索

当社では、事業化の本格的な展開を開始するとともに、併せて連携候補の探索を同時並行で進めていきます。

当社のようなシーズの段階からの連携と、事業化がある程度進んでいる場合では、連携先が異なるため、事業化の深度や目的等によって慎重に連携先を選択します。

#### ① 連携先の探索

当社で不足している新事業に必要な技術、ノウハウ、人材、設備等の経営資源を抽出します。次に、自力で取得するには時間を要するものや、取得不能なものを有する企業について、下記の情報源をもとに探します。

- ・同業他社、公的機関、大学・研究機関等
- ・内外専門誌
- ・異業種交流会、見本市、ビジネスマッチング、展示会

「成長分野別」「既存事業の川上・川下」「新事業の用途市場別」等の視点で探索を行い、連携目的に従って選択していきます。

#### ② 連携先候補の絞り込みとコンタクト

選択した連携先候補を保有する経営資源や信用力等の視点で分析・評価し、絞り込んでいきます。

選択した連携先候補は、新事業への貢献期

待度から優先順位付けを行い、探索過程で見つけた連携先候補のキーパーソンにコンタクトします。

### 【STEP 3】連携先候補との融和

#### ① 双方合意の形成

当社は、コア企業として新事業のビジョンとともに、選んだ理由を連携先候補に明示します。また、連携が双方の事業を拡大させ、さらなる技術力の向上に繋がることを理解してもらい、連携の目的や新事業のビジョンの共有化を図ります。

#### ② 情報の共有化

連携のシナジーを高めるため双方の情報の共有化を図ります。

- ・開発段階での顧客ニーズ・販路や市場規模の調査状況
  - ・使用するシーズ、必要予算、開発計画等
- これらの情報の共有化により、連携企業間の価値観や事業コンセプトの理解が進み、開発段階での溝を少なくします。

#### ③ 連携先との役割分担

コア企業を中心に、開発計画の実現性を高め連携を円滑に進めるために、既存事業への影響も考慮した役割分担を決定します。

- ・推進コア人材、必要戦力、資金、経費、設備、開発場所等の負担
- ・技術開発の責任範囲、共同開発の範囲
- ・成果配分、今後の特許、商標の保有主体
- ・秘密保持・連携規約の作成・締結等

#### ④ 連携新事業進出計画の作成

本シリーズの他号で述べている方法により、連携先とともに新事業進出計画を販売計画、資金計画、生産計画等個別計画も含めて策定します。

### 【STEP 4】新事業の展開

#### ① 小さな成功からビジネスモデルの実現

新事業は小さな成功を積み重ねていくことが重要です。小さな成功体験から、連携企業

**これで再成長!新事業進出・虎の巻**

や推進チームのメンバーのモチベーションが高まり、失敗があっても新たにチャレンジできる勇気が湧いてきます。

また、新事業は目立つため、お互いに社内の軋轢を増やし兼ねません。小さな成功の積み重ねが新事業の社内評価を高め、今後の事業展開をやり易くします。

成功パターンは、新事業を試行から本格的なビジネスモデルへ進化させます。そのためにも、連携企業双方の得意分野や重点市場で事業展開の初戦を勝ち取ることが、本格的なビジネスモデルの構築へつながります。

**② 本格的な事業展開**

販売が軌道に乗ってきたら、それぞれの連携企業は、既存事業の負担軽減や組織的な棲み分けが必要となります。事業としての可能性が出た段階で、連携先との新たな事業戦略として、双方の社内組織からスピノフし、株式会社や合同会社等による合弁会社として新事業の独立を目指します。

**4 連携成功に向けての課題と対応**

**(1) 連携企業間の信頼関係の構築**

連携企業は、企業文化、企業規模、業況、技術力、参加意識がそれぞれ異なるため、コア企業は、連携企業とのベクトルが常に同じ方向を向くように、情報共有や利害の調整に心がける必要があります。

利害の調整では、ヒト・モノ・カネ等の経営資源の負担割合が重要です。しかし、それ以上に負担に見合う成果配分や開発技術の保有主体等がコア企業に偏らないようにすることが信頼関係の構築のポイントです。

**(2) コア企業のリーダーシップ**

新事業に必要とする技術力・ノウハウが不可欠であればあるほど、連携は強固なものとなります。コア企業は、常に自社の技術力を高める努力をするとともに、事業の全体像や

方向性を明示のうえ、企画提案をして全体を導くリーダーシップが必要です。

**(3) 既存事業との調整**

企業連携を決断した経営者の重要な役割は、既存事業との調整です。本シリーズ各テーマで述べていますが、経営者の新事業進出への明確な意思表示と既存事業部門との、人事、投資、予算、時間等の面を意識した調整が重要です。

**(4) 多様な人材の確保と第三者助言の活用**

企業連携による新事業進出は、様々な問題解決のため、創造性に富んだ多様なメンバーの確保が不可欠です。同業種・異業種、大学・公的機関等の豊富な経験、多様な視点・発想、専門性の高い技術力・ノウハウを有するメンバーを確保する必要があります。

また、情報や人脈の少ない中小企業にとって、連携コーディネーターや公的機関の専門家等の第三者の助言を受けることも有用です。新事業に成功している中小企業の多くは、専門性の高い企業や公的機関とのルートづくり、連携先や導入技術の選択あたっでの目利き等で第三者の助言を活用しています。

**(5) 販売面の担当・連携先の確保**

新事業進出は、販路を確保できるかが成功の鍵と言っても過言ではありません。企業連携は、販路開拓力や販売力を持っている連携先をメンバーに加えておくと、より一層新事業の実現可能性が高まります。

**成功のポイント!**

- ① 連携企業間の信頼関係の構築
- ② コア企業のリーダーシップ
- ③ 既存事業との調整
- ④ 必要な人材の確保と第三者助言の活用
- ⑤ 販売面の担当・連携先の確保