

## 第4章 新連携支援によるメリット・課題解消

第4章では、主に新連携支援戦略会議事務局が新連携支援計画のコア企業に対して実施したアンケート調査の結果を利用して、新連携支援制度によるメリット・課題の解消について議論する。ここで扱うさまざまなメリットの存在が、第3章で述べた社会的ジレンマを解消する一助となり、中小企業による連携を誘発し、効率的な結果を生み出しているのではないかと考える。

本章のはじめに、新連携事業においてコア企業が抱える課題と新連携支援制度との関係の大まかな概要を掴むために、各段階での課題と支援制度が役立った項目、事務局で受けた支援内容、役立った支援内容について、図表4-1～3としてアンケートの調査結果を掲載し、図表4-4として支援の主なメリット・効果を、事業進捗の時間軸で整理する形でまとめておく。

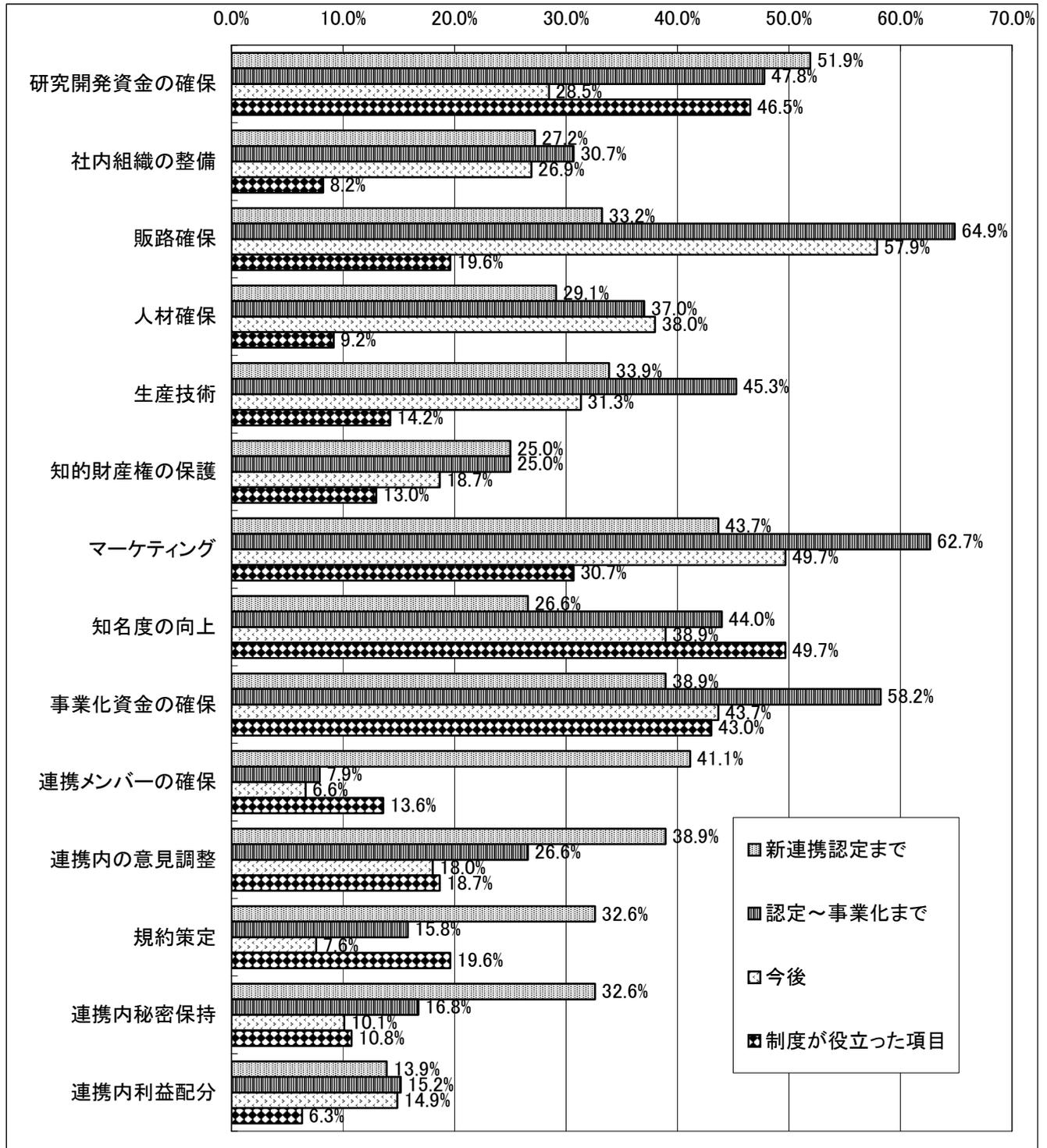
まず、図表4-1から新連携事業の各進捗段階における課題を概観すると、「新連携認定まで」という事業計画策定段階と「認定～事業化」までという現在に至るまでの事業実施段階、そして「今後」の各段階で課題が異なる様子がみてとれる。認定までの初期段階において他の段階より多くみられる課題は、「連携メンバーの確保」「連携内の意見調整」「規約策定」というものである。ここから、第3章でも述べたとおり新連携事業を開始する上でまず障害となるものが、連携体の構築であることが読みとれる。事業化段階では、「販路確保」「マーケティング」「事業化資金の確保」といった新事業面での課題が浮かび上がってくる。この課題は今後の見通しでは改善の傾向にあるものの、多くのケースで未解決の課題として残っていることがわかる。やはり多くの中小企業が苦手とされる販売面の課題解決が、新連携事業においても今後の発展の鍵となっていく様子が読みとれる。

戦略会議事務局では、プロジェクトマネージャーをはじめとする支援者が事業の進捗に応じてさまざまな支援を行っている。図表4-2からは、その中でも、「新連携認定までの事業計画の作成」と、「認定後の売上計上に向けた事業化への助言」の2項目が中心となっている様子がみてとれる。

一方、図表4-3から、役に立った支援については、「事業計画作成にあたっての課題抽出、検証等」「連携体運営のアドバイス」を挙げるコア企業が多いことがわかる。

さらに図表4-1の新連携支援制度が課題克服に役立った項目と、図表4-2、図表4-3を総合的にみると、資金面や知名度向上といった面での効果や、事業計画策定や連携体運営面での事務局の支援に対する評価が高い一方で、販売面の課題がここでもやはりみてとれる。

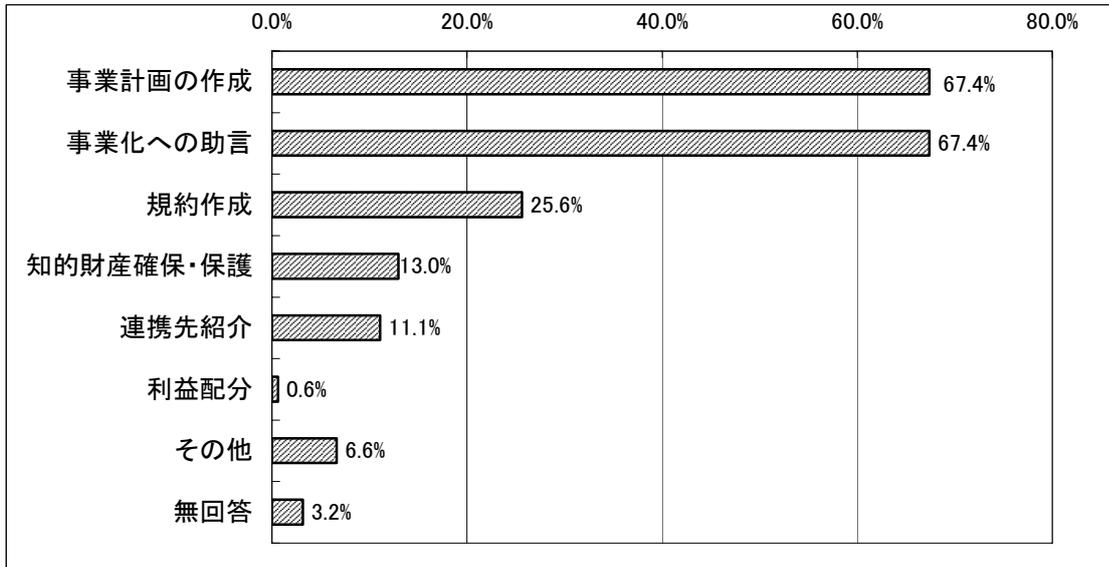
図表 4-1 各段階での課題と新連携支援制度が役立つ項目 (N=316、複数回答)<sup>9</sup>



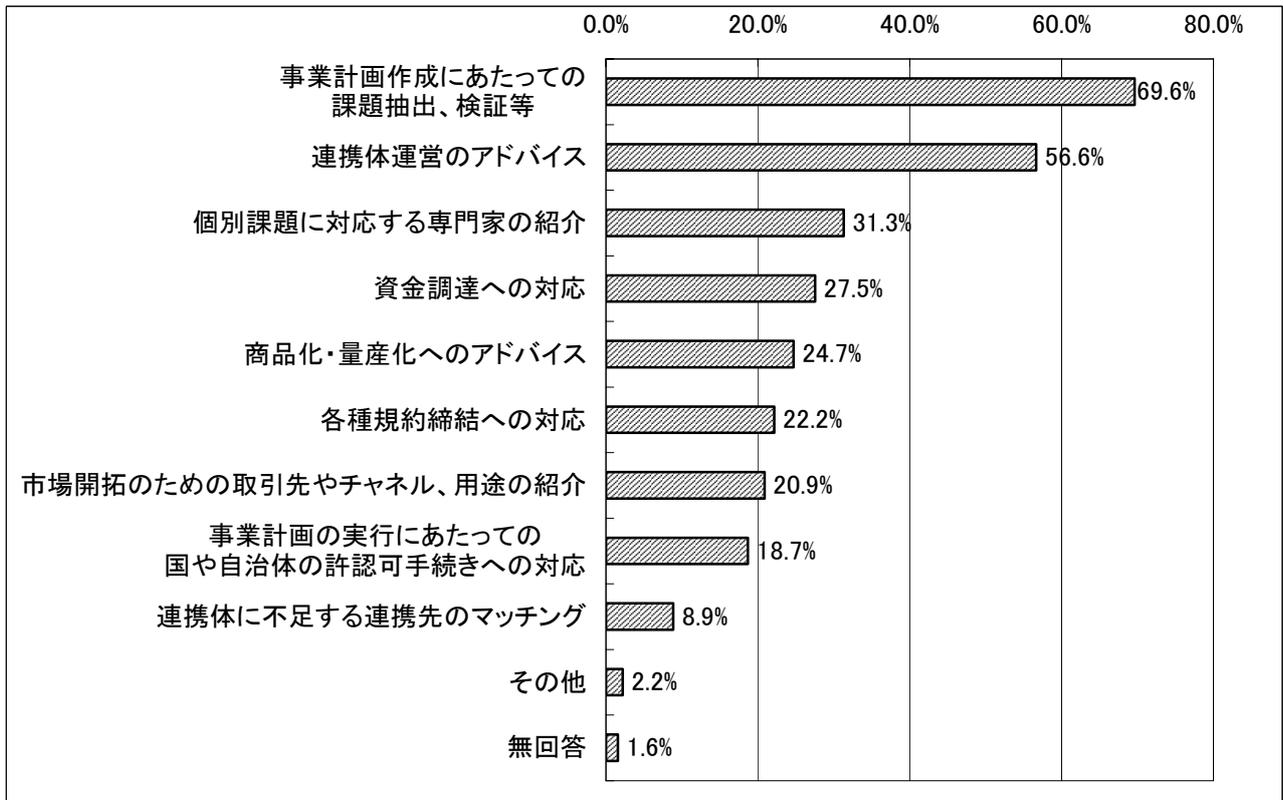
出所：「新連携認定事業状況調査」新連携支援戦略会議事務局（以下出所を省略）

<sup>9</sup> 「その他」「無回答」を除いて掲載している。

図表 4-2 事務局から受けた支援内容 (N=316、複数回答)



図表 4-3 事務局から受けた支援の中で役に立った内容 (N=316、複数回答)



図表 4-4 事業進捗と新連携支援のメリット・効果

連携事業としての側面	新連携支援の メリット・効果	新事業としての側面	新連携支援の メリット・効果
<p>連携先確保</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>連携内信頼関係構築</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>事務局による マッチング支援</p> <p>不足する経営資源に ついてのアドバイス</p> <p>連携体構築支援事業 による補助金</p> <p>第三者（事務局）の 下での役割・責任分 担</p> <p>連携体基本規約など の 規約策定支援</p> <p>支援の存在が連携の 魅力を高めることに よる逸脱誘因低下</p>	<p>取り組みの 意思決定</p> <p>事業計画 作成</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>支援の存在が社内・連携 内への説明手続きスムー ズにする</p> <p>事業計画作成にあたって の課題抽出、検証等</p> <p>資料作成支援</p>

新連携認定

<p>連携体運営</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>利益配分規程などの 規約策定支援</p> <p>連携体の結束強化</p>	<p>研究開発試作</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>事業化</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>知名度向上</p> <p>社内の意識・理解度向上</p> <p>政府系金融機関の 低利融資</p> <p>補助金などの支援策</p> <p>販路確保支援</p>
---	---	--	---

ここから先は、以下のように話を進めていく。新連携支援によるメリット・課題解消のうち、3章で注目した連携面にかかわるものを第1節で議論し、新事業としての側面についてを第2節で議論する。最後の節では、アンケート調査からも新連携認定後も多くのケースで課題となっている様子がみてとれる販売面について取り上げることとする。

## 4-1. 連携面

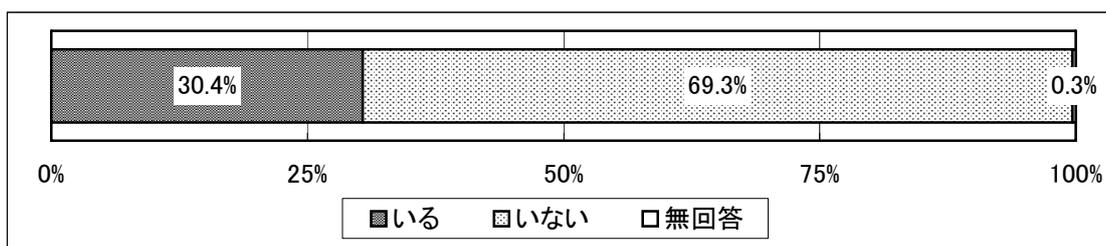
### 4-1-1. 連携構築支援

中小企業の場合、事業のアイデアを持っていても、それを実現するための信頼できる連携先がみつからないという場合がみられる。図表4-1をみても、新連携に認定されたコア企業の約4割が認定前の課題に「連携メンバーの確保」を挙げている。

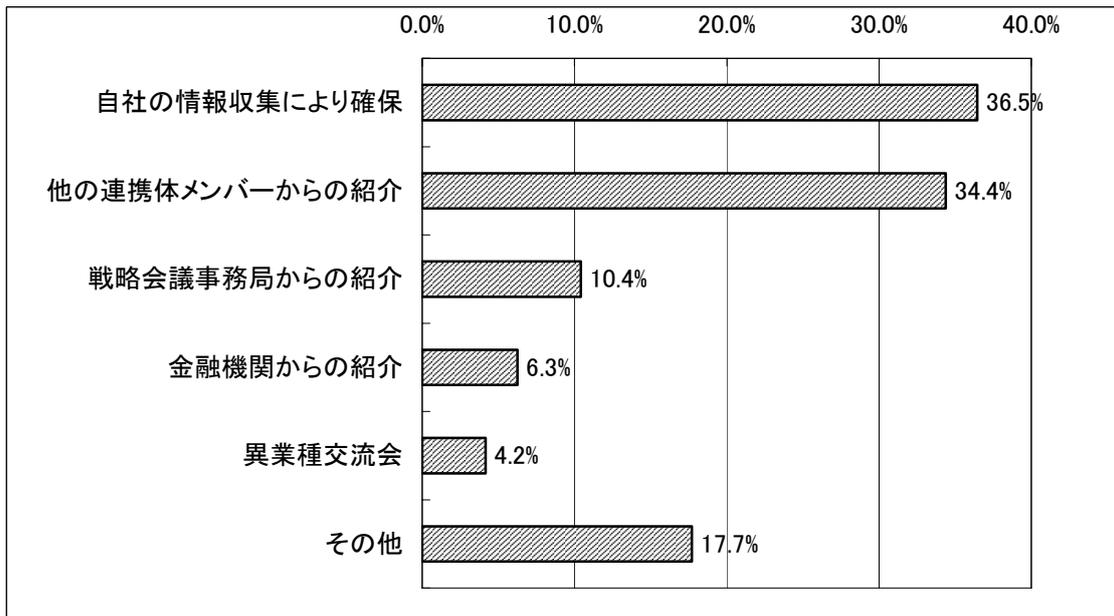
さらに図表4-5と4-6が示すように、連携体にはじめて知り合ったメンバーがいる割合は約3割であり、そのはじめて知り合ったメンバーは、自社の情報収集により確保したとするケースが一番多い。

一方で、図表4-2にあるように、事務局から受けた支援で「連携先紹介」を受けたコア企業は、約1割で、さらに図表4-3をみると、役に立った事務局の支援で「連携体に不足する連携先のマッチング」を挙げる企業は1割にも満たない。この点については、事務局では、直接マッチングを行うのではなく、「このような点を補ったほうが良い」とか「このようなメンバーと連携できれば良いのではないか」と企業による自主的な取り組みを促すことが多いという支援者の話もあり、このような差が出ていると考えられる。

図表 4-5 はじめて知り合った連携メンバーの有無 (N=316)



図表 4-6 はじめて連携したメンバーと知り合った経緯 (N=96、複数回答)

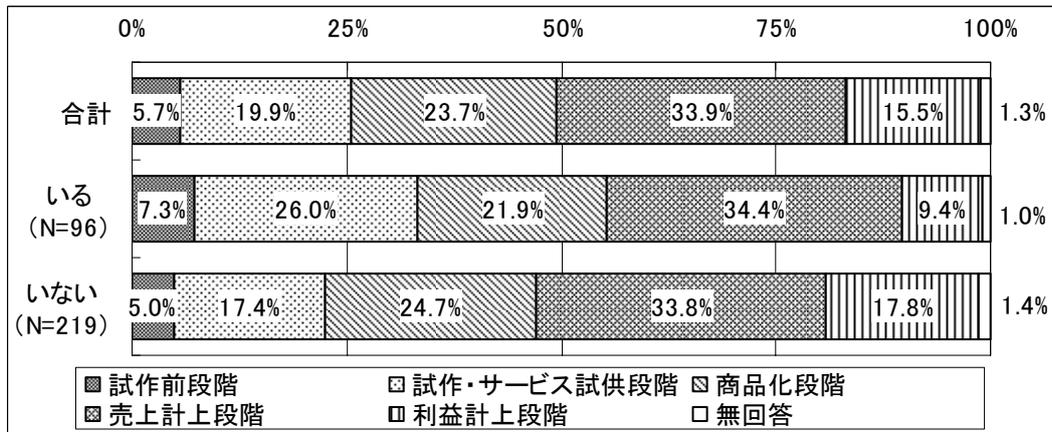


それではどのようにして自社で新しいメンバーを見つけるのか。例えば、新連携支援関東戦略会議事務局（2006）は、次の方法を挙げている。

- ① 異業種交流会に参加する
- ② 異人種交流会のメンバーになる
- ③ 中小企業総合展など見本市で探す
- ④ 地域の中小企業支援機関に相談する
- ⑤ 各種ポータルサイトに登録する
- ⑥ 金融機関に相談する
- ⑦ 中小企業基盤整備機構に相談する
- ⑧ 各種コンソーシアムに参加する
- ⑨ ホームページで公募する

はじめて知り合ったメンバーがいると、コミュニケーションに時間がかかり、事業進捗が遅れてしまうのではないかとすることも考えられる。アンケート調査の結果から、はじめて連携したメンバーの有無と事業進捗との関係を見ると次の図表のようになる。

図表 4-7 はじめて知り合ったメンバーの有無と事業進捗 (N=316) <sup>10</sup>



やはりはじめて知り合ったメンバーがいない方が、利益計上段階に進んでいるものが多い。しかし、違いを検証すると、それほど有意な差はない<sup>11</sup>。新連携に認定された連携体を見る限り、はじめて知り合ったメンバーを含む連携体においても、従来からの知り合い同士で作られた連携体とそれほど遜色のない事業進捗をみせている。新連携支援では、連携を構築した後の運営面でも支援を行っており、このこともその一因になっていると考えられる。

#### 4-1-2. 連携運営支援

図表 4-3 に示したように、アンケート調査では、過半数のコア企業 (56.6%) が、役に立った支援として「連携体運営のアドバイス」を挙げている。

ここでは連携構築後の連携運営支援について扱うことにする。

##### (1) 規約策定

第3章でみたように、社会的ジレンマの解消には強制力のあるルールやペナルティなどを定めることが1つの方法である。

図表 4-8 にあるように、連携体基本規約と秘密保持契約は約7割の連携体で締結されており、他にも数多くの規約が結ばれている。連携内での役割分担を明確にする連携体基本規約と、逸脱を防ぐことにもなる秘密保持契約は、数ある規約の中でも重要な規約になっていることがみてとれる。

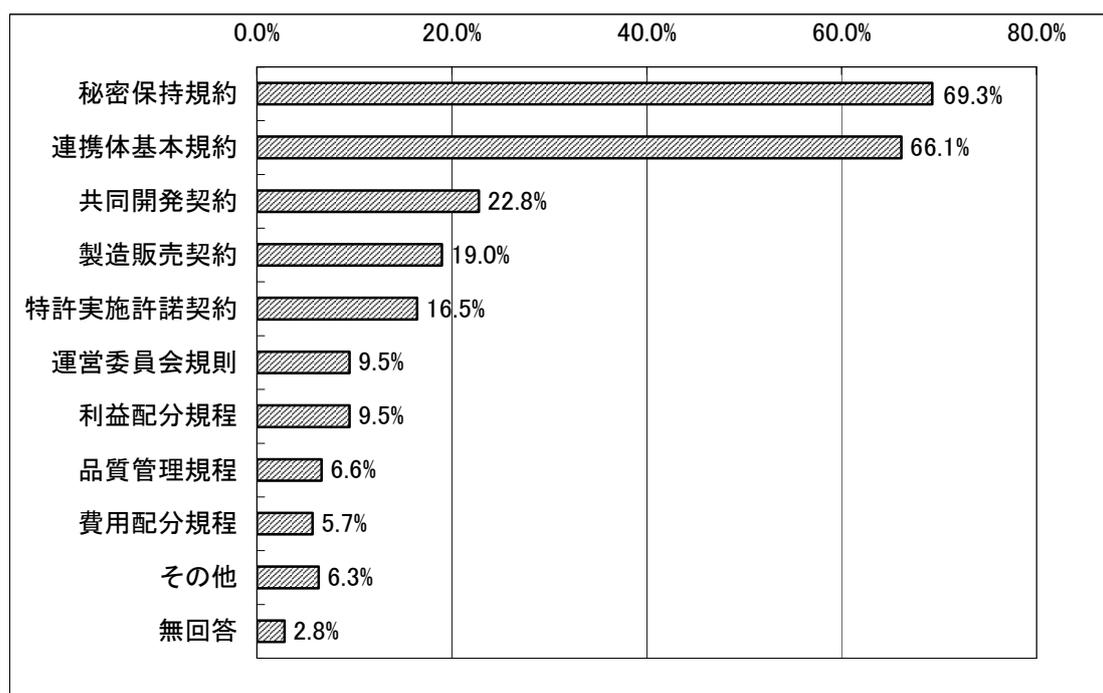
図表 4-3 でみた役に立った支援内容については、「各種規約締結への対応」を挙げる企業は2割強であるが、規約策定のノウハウを持たない企業にとっては大いにメリットのあるところである。

<sup>10</sup> はじめて知り合ったメンバーの有無については1社が無回答となっているが、図表ではそれを除いている。

<sup>11</sup> はじめて知り合ったメンバーがいるグループといないグループで、事業進捗の5段階について差があるかどうかを、カイ2乗検定で測ったところ、10%の有意水準でも有意な差は得られなかった。

また、時間の経過とともに利益を計上する新連携事業が増えていくことが予想されるが、利益が出た際の配分によっては、連携逸脱の誘因になり得る。規約策定支援が果たす役割は新連携事業が順調に進んだ際にも重要である。前掲『勝ち残るための新連携活用術』にも、連携体の取り決めを文章化することの重要性が取り上げられており、全員が納得できる規約、利益・リスク配分を定める際には、公平な立場から率直な意見を出せる者の調整が効果的であるという内容が述べられている。

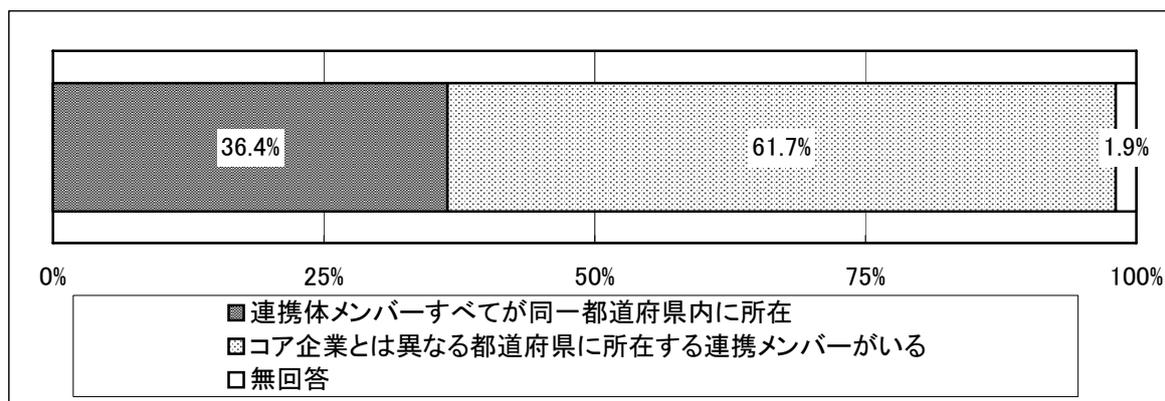
図表 4-8 連携内で締結している規約 (N=316、複数回答)



## (2) 広域連携支援

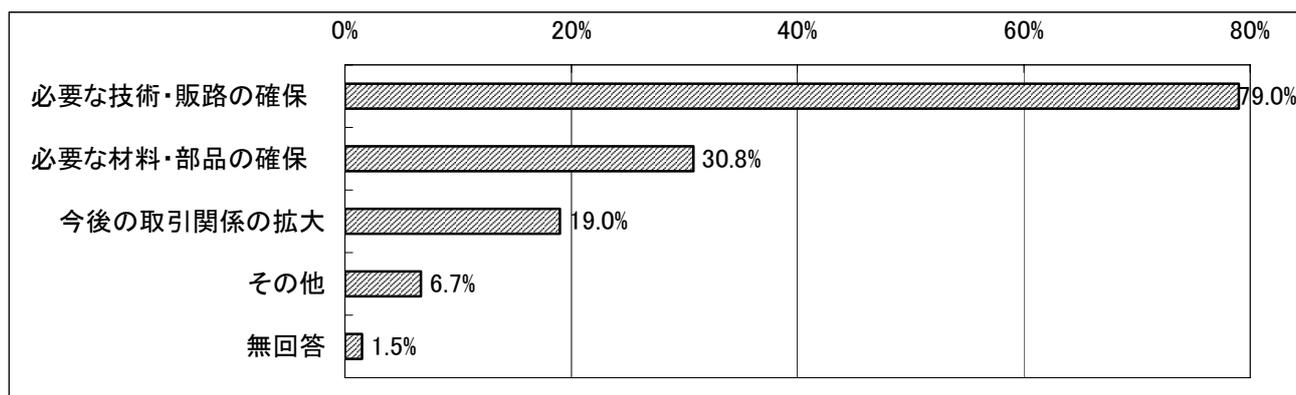
新連携支援では、コア企業とは離れた場所にある企業等との連携についても支援を受けられるということもメリットのひとつになっている。実際、図表4-9のとおり約6割の新連携計画で、都道府県をまたぐ連携体が構築されている。

図表 4-9 連携体メンバーの所在 (N=316)



図表 4-10 をみると、広域連携を構築した目的については、必要な技術・販路の確保が約 8 割を占めている。必要な経営資源を広域に求めて構築された連携体が多い。

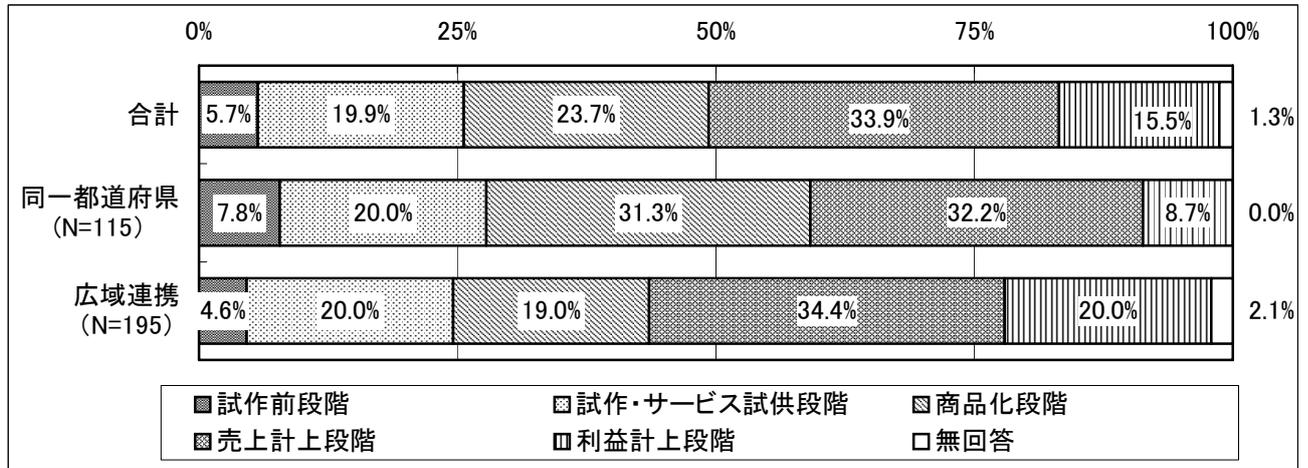
図表 4-10 広域連携の目的 (N=195、複数回答)



図表 4-11 にみるように、広域連携をしている認定計画の方がそうではない計画よりも比較的事業進捗が早いことが観察されるており<sup>12</sup>、必要な経営資源を持つ連携メンバーを広域に求める積極的な姿勢が良い結果を生み出している。

<sup>12</sup>広域連携のグループとそれ以外のグループとで、事業進捗の 5 段階について差があるかどうかを、カイ 2 乗検定を行ったところ、5%の有意水準で有意な差が観察された。

図表 4-1 1 連携体メンバーの所在と事業進捗 (N=316)<sup>13</sup>

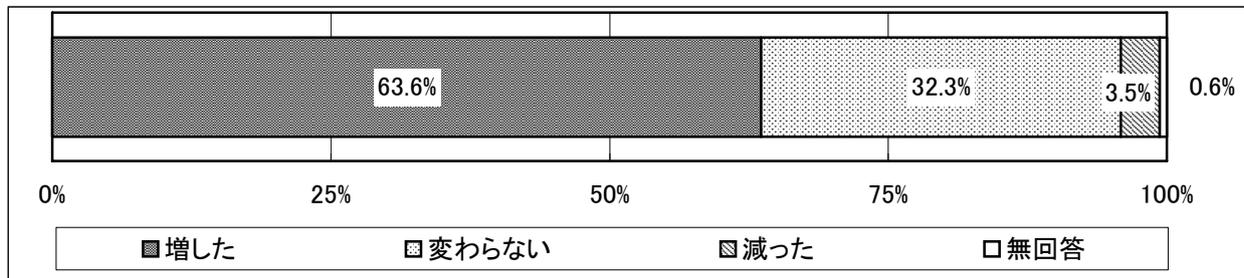


### 4-1-3. 連携関係への影響

連携関係の影響について、アンケート調査の結果から3つの図表を下に示す。連携メンバー間についても、計画のブラッシュアップ・認定後のフォローアップ等を通じて交流頻度が増え、結束力が高まっている。目に見えない結束力の強化は、連携逸脱の誘因を低め、社会的ジレンマの解消の一助になっているものと思われる。

図表4-14からは、連携メンバーの交流頻度が増えることと連携体の結束力が高まることに密接な関係があることが観察される<sup>14</sup>。特に連携メンバー間で開発を行うことが必要な事業においては、細かい情報交換が必要になるため、頻繁に密なコミュニケーションをとることが重要と考えられる。

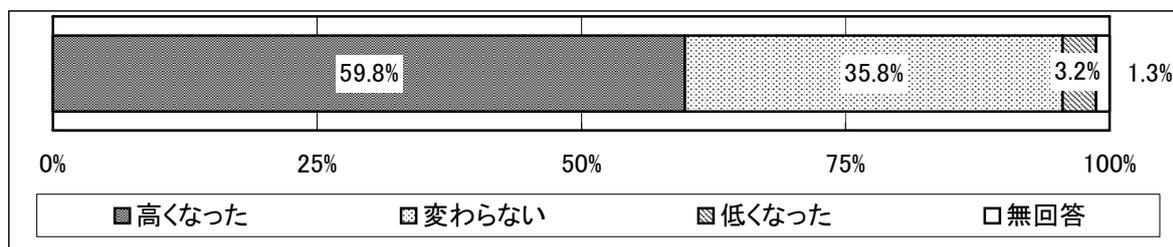
図表 4-1 2 認定前後の連携体メンバーとの交流頻度の変化 (N=316)



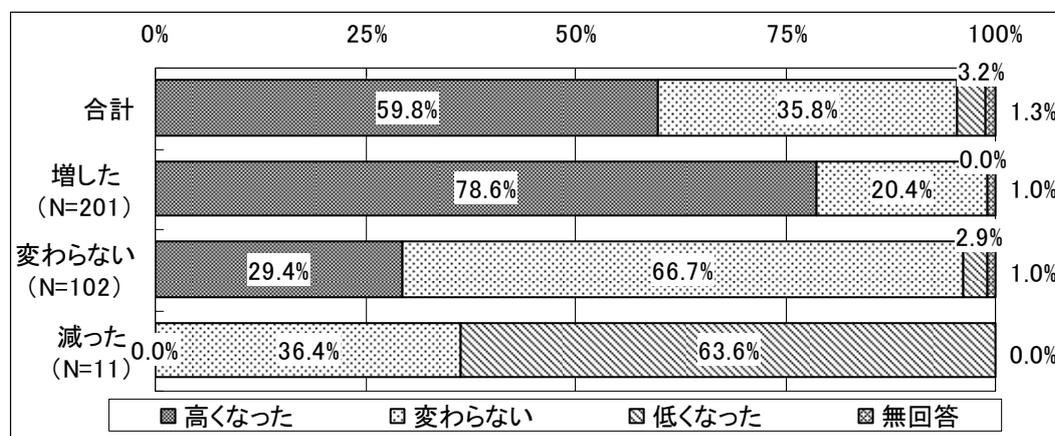
<sup>13</sup>メンバーの所在については6社が無回答となっているが、図表ではそれを除いてある。

<sup>14</sup>カイ2乗検定を行ったところ、交流頻度が増したグループは他のグループと比較して、結束力が有意に高いことが観察された。(1%の有意水準)

図表 4-1 3 認定前後の連携体メンバー間の結束力の変化 (N=316)



図表 4-1 4 認定前後の交流頻度の変化と結束力の変化 (N=316)<sup>15</sup>



## 4-2. 新事業としての側面

### 4-2-1. 事業計画作成

受けた支援内容として最も多かったものが事業計画の作成であるが、図表4-3にあるように、役に立った支援内容でみると、課題の抽出・検証が多い。新連携の認定を受けるまでの段階では、不足する点の指摘を受けて、コア企業が中心となってそれを修正するということの繰り返しである。

主観的には良いと思っている計画であっても、評価委員など客観的な第三者を納得させなければ認定を受けることは難しい。そのためにはまず、支援者という第三者の目から見たポイントを押さえることが重要である。

この作業を通して、事業の整理をすることができるというメリットもある。第5章でも述べるが、ヒアリング調査に伺ったコア企業の中にも、日常の業務に追われることが多い中で、事務局支援を機に頭を整理することができたと話す企業があった。

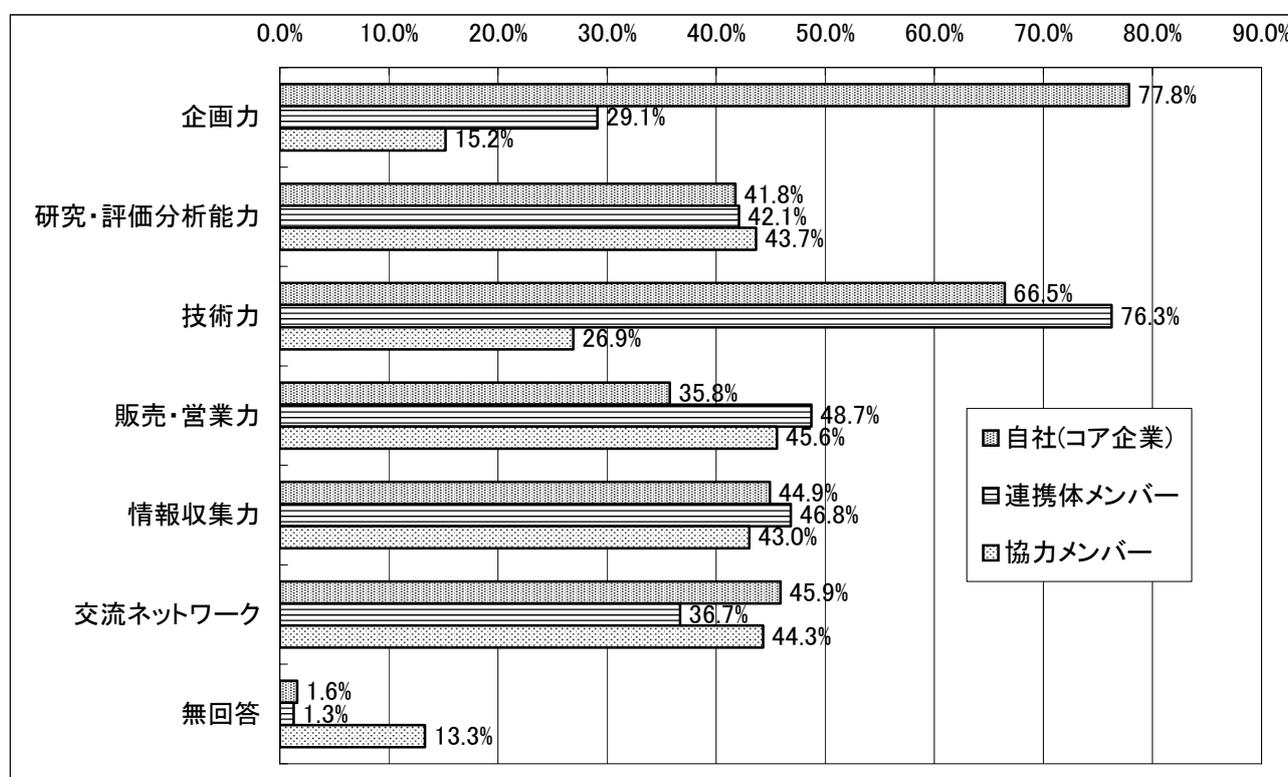
<sup>15</sup> 交流頻度については2社が無回答となっているが、図表ではそれを除いてある。

#### 4-2-2. 事業化への助言

事務局から受けた支援の中で、「事業計画の作成」と同様に7割近くのコア企業に挙げられているのが「事業化への助言」である。

新連携認定までの段階では、提供しようとする商品・サービスの質だけではなく、それが他には存在しないのか、どの程度ニーズがあるのか、市場で販売できる可能性がどのくらい高いのかといったことを調べたり、調べるように助言したりするという。図表4-15のメンバーが持ち寄る強みをみても、販売・営業力に強みを持つメンバーと連携するコア企業が半数近くあり、実際の支援でもこのような販売・営業力に強みを持つメンバーと組むことを助言するケースが多い。

図表 4-15 各メンバーが持ち寄る強み (N=316、複数回答)<sup>16</sup>



認定後は特に、どこにどの時期にどのぐらいのボリュームで販売していくかという綿密な販売戦略に注力していくよう助言している。第2章の図表2-3でみたように、新事業活動の分野では8割以上のケースが製造業となっており、商品を作る側の連携が事務局に持ち込まれることが多くなっている。ニーズが存在していて新連携事業に取り組むケースもあるが、特に開発型の企業にとっては、事業化についての助言を受けられる新連携支援は大いにメリットがあるといえよう。

<sup>16</sup> 協力メンバーの「無回答」には「なし」という意味の回答が多く含まれると考えられる。

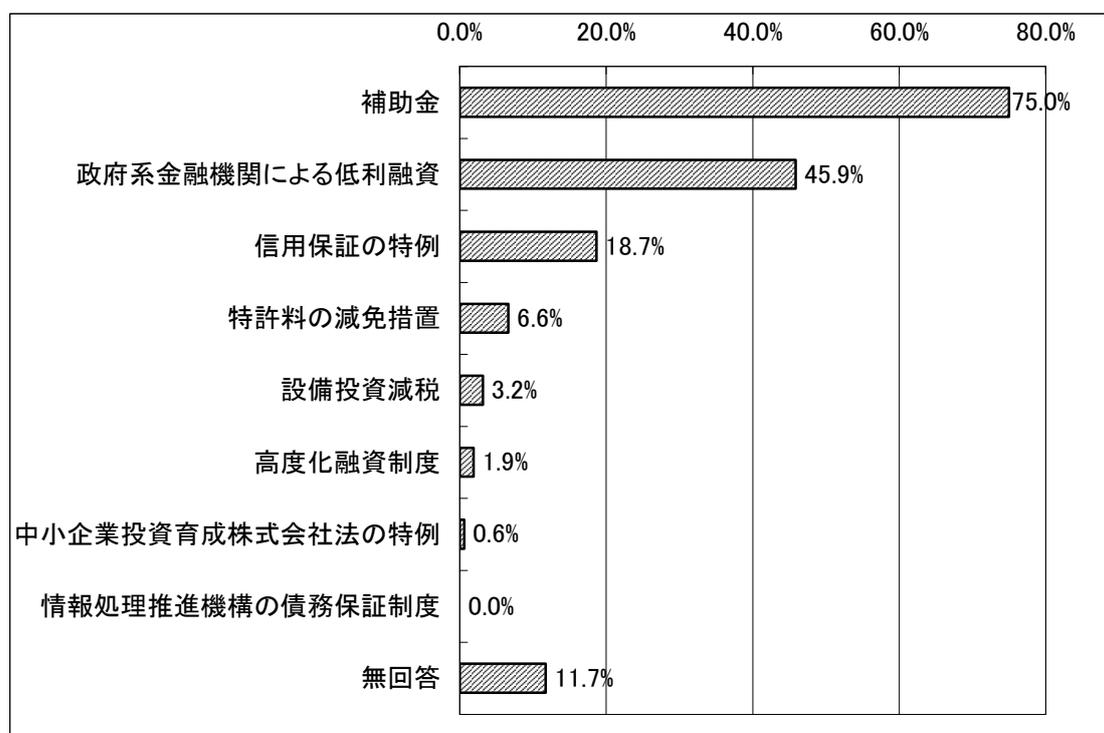
### 4-2-3. 活用した新連携支援策

図表4-16は、主に認定後に受けられる新連携支援制度の利用状況をきいたものである。補助金は4社に3社が利用しており、次いで政府系金融機関による低利融資が活用されている。

図表4-17の新連携支援制度が役立った項目をみても、資金面の支援が大きい存在であることがわかる。

新連携は異分野で連携して新事業分野を開拓することであるが、新規に事業を起こす際には新たな資金需要が発生する。その資金の一部について支援を受けられることは大きなメリットであり、連携による新事業を誘発する一因ともなっている。

図表 4-16 活用した新連携支援策 (N=316、複数回答) <sup>17</sup>



図表 4-17 支援制度が役立った項目 (抜粋、N=316、複数回答)

	回答数	構成比率
研究開発資金の確保	147	46.5%
事業化資金の確保	136	43.0%

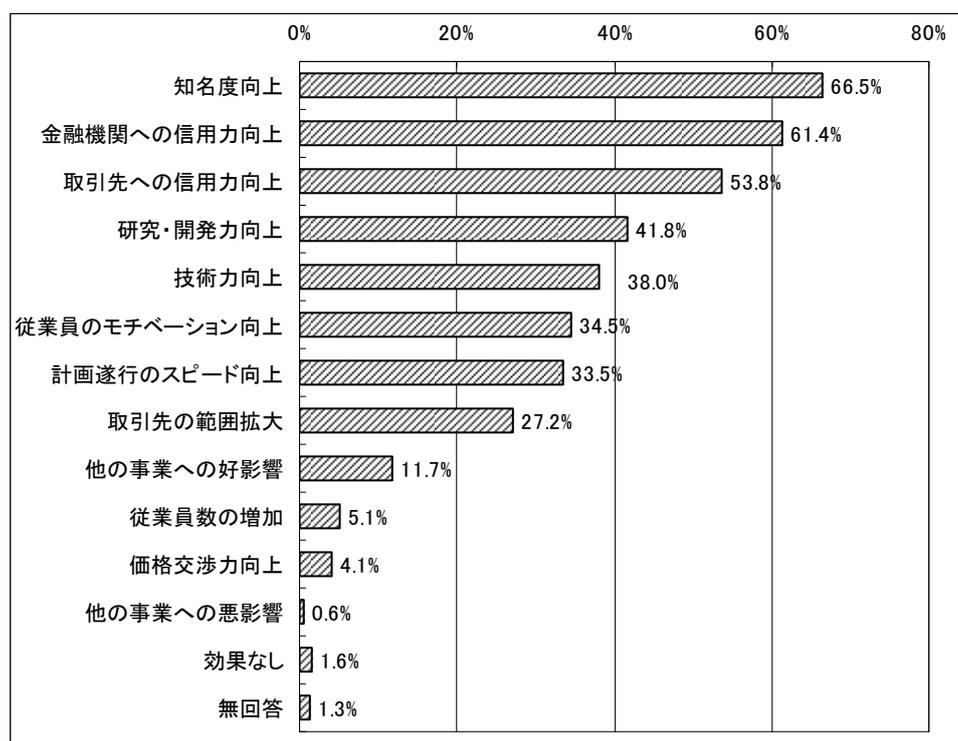
<sup>17</sup>無回答の中には、「なし」という意味の回答も含まれると考えられる。

#### 4-2-4. 知名度向上

新連携に認定された計画や企業は、支援機関の広報誌や新聞への掲載など、さまざまな機会を取り上げられる。また、新連携をテーマにしたフォーラムや中小企業総合展への参加も可能となる。

図表4-18に示すように、多くのコア企業が、制度活用の自社への効果として「知名度向上」「信用力向上」を挙げている。

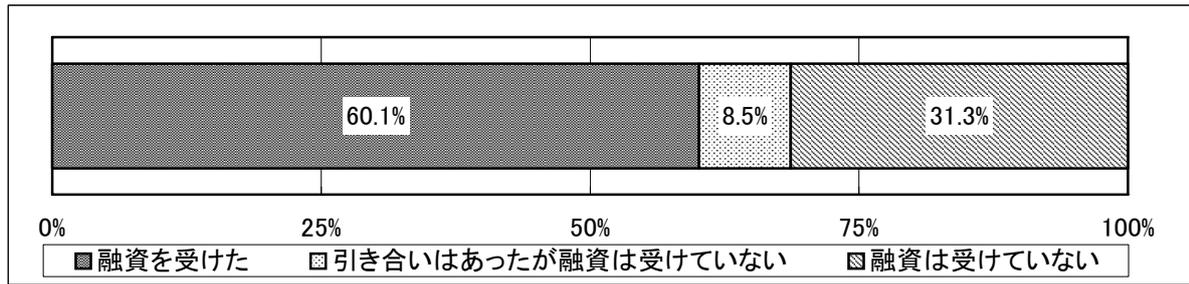
図表 4-18 新連携支援制度活用による自社への効果 (N=316、複数回答)



知名度の向上は顧客の獲得等にもつながっていると思われる。また、図表4-19にあるように、信用力の向上は、新連携認定後の民間金融機関からの融資獲得にもつながっていることがみてとれる<sup>18</sup>。

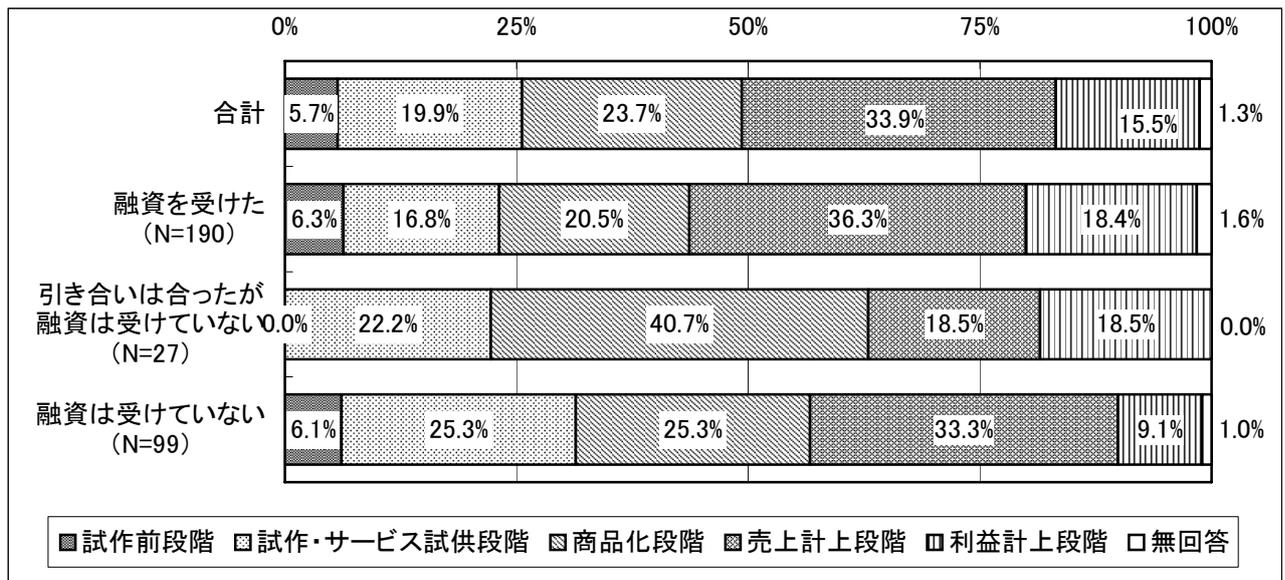
<sup>18</sup>事務局で、認定までの段階で金融機関を巻き込んだ支援を行っていることも、多くの新連携認定企業が民間融資を獲得している理由であると考えられる。

図表 4-19 認定後の民間金融機関からの融資 (N=316)



さらに、認定後の民間融資の有無と新連携事業の進捗との関係をみたものが図表4-20である。認定後に民間融資を受けた計画の進捗が比較的早いことが観察される<sup>19</sup>。売上を計上できたことにより民間融資を受けられたというケースもあるのだろうが、民間融資を受けられることと事業が進捗し売上や利益を計上するという事は密接な関係があるといえる。

図表 4-20 認定後の民間金融機関からの融資と事業進捗 (N=316)<sup>20</sup>



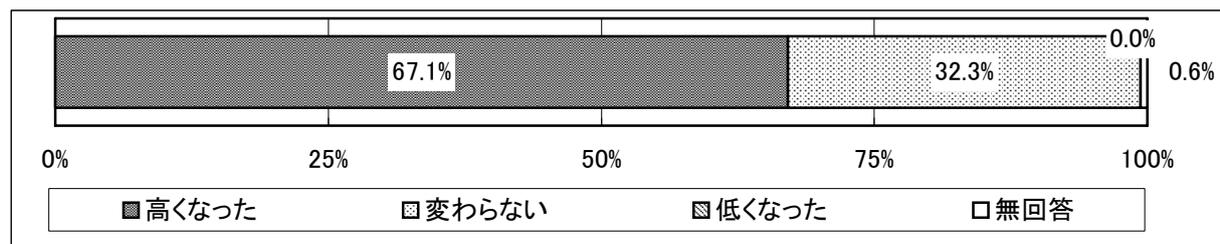
<sup>19</sup>認定後に民間融資を受けたグループとそれ以外のグループとで、事業進捗の5段階について差があるかどうかを、カイ2乗検定を行ったところ、10%の有意水準で有意な差が観察された。

<sup>20</sup>認定後の民間融資については4社が無回答となっているが、図表ではそれを除いてある。

#### 4-2-5. 社員の理解度・モチベーション向上

公的な支援を受けていることで、コア企業社員の新連携事業への理解が高まるケースが多くなっていると考えられる。新事業への取り組みは、既存の事業との衝突がおきやすく、社員の理解度・モチベーションの向上は事業の推進にとって重要な要素である。

図表 4-2 1 認定前後の社員の新連携事業への理解の変化 (N=316)



上の図にあるように、新連携支援制度の活用に伴い、多くのケースでコア企業社員の意識向上、というメリットが挙げられている。

前項で扱った知名度向上の効果は社内にも影響しているのであろう。一般に新事業を起こすには費用もかかり、売上・利益をあげるまで社内の理解を得にくいだが、新連携事業の取り組み当初は理解度が高くなくても、新連携に認定されたことや各種媒体に取り上げられることを通じて、社内の理解度も高まり、事業を進めやすくなるという効果があるようである。この設問の他にも、図表 4-18 にあるように、制度活用による自社への効果を挙げてもらった設問で、約3分の1のコア企業が「従業員のモチベーション向上」を挙げている。

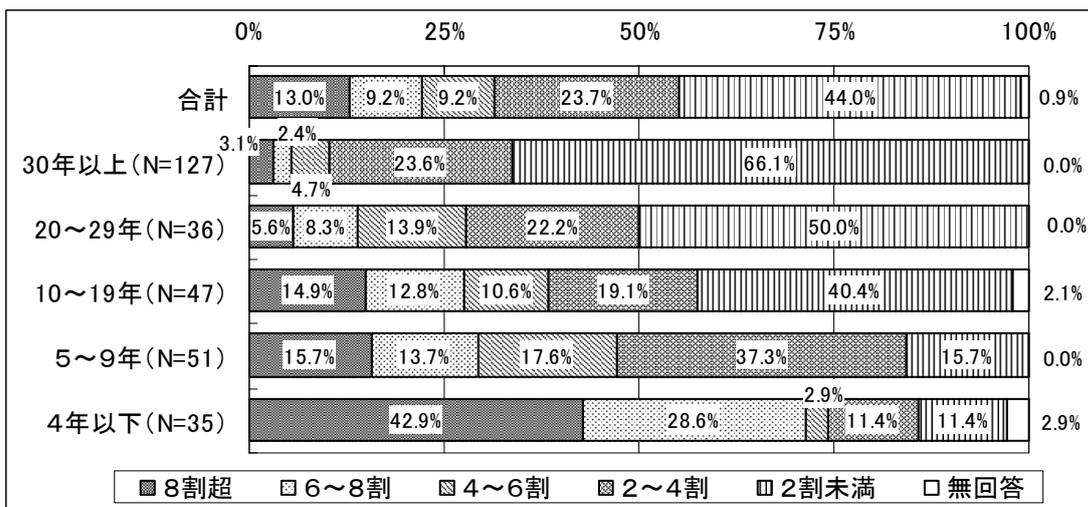
#### 4-2-6. 新事業取り組みに対する意思決定への影響

本項では、中小企業が連携して新事業を行うか行わないかの意思決定について、新連携支援が持つと思われる影響について取り上げたい。

図表 4-22 をみると、創業からの年数が4年以下の若い企業が新連携事業をメインの事業として取り組んでいる割合が高い一方で、既に確立された事業を持っている企業が新たな取り組みとして新連携事業にチャレンジするケースが多いことがみてとれる。

図表 4-2 2 創業からの年数と新連携事業の割合（投入する経営資源（人や資金等）のウェイト）

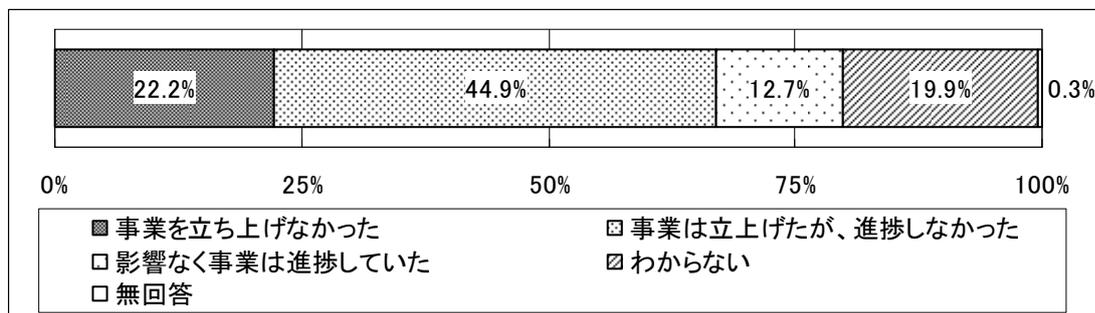
(N=316) <sup>21</sup>



既に持っている事業とは別に新連携事業を考える場合、その事業のリスクや採算性を考え、実際にそれに取り組んでいくのかどうかを決定することになる。経営資源の限られている中小企業では、新たな事業を起す際に、投入する経営資源の確保が難しいと思われる。

上で述べてきたような新連携支援制度のメリットの存在が、新事業のリスクを軽減したり、かかる費用を軽減したりすることにより、新事業への取り組みやすくなるのではないかと考えられる。図表 4-23 に示すように、アンケート調査でも、新連携支援制度がなかったら事業はどうなっていたかとの問いに、7割弱のコア企業が「事業を立ち上げなかった」あるいは「事業は立ち上げたが、進捗しなかった」と回答している。

図表 4-2 3 新連携支援制度がなかった場合の新連携事業 (N=316)



新事業への取り組みについて、社内の了解を得るための手続きや連携メンバーとのコミュニケーションにおいても、公的な支援制度を活用することにより、説明しやすくなり、理解を得やすくなり、効果があるといえる。

<sup>21</sup>創業からの年数については 20 社が無回答となっているが、図表ではそれを除いてある。

### 4-3. 販売面

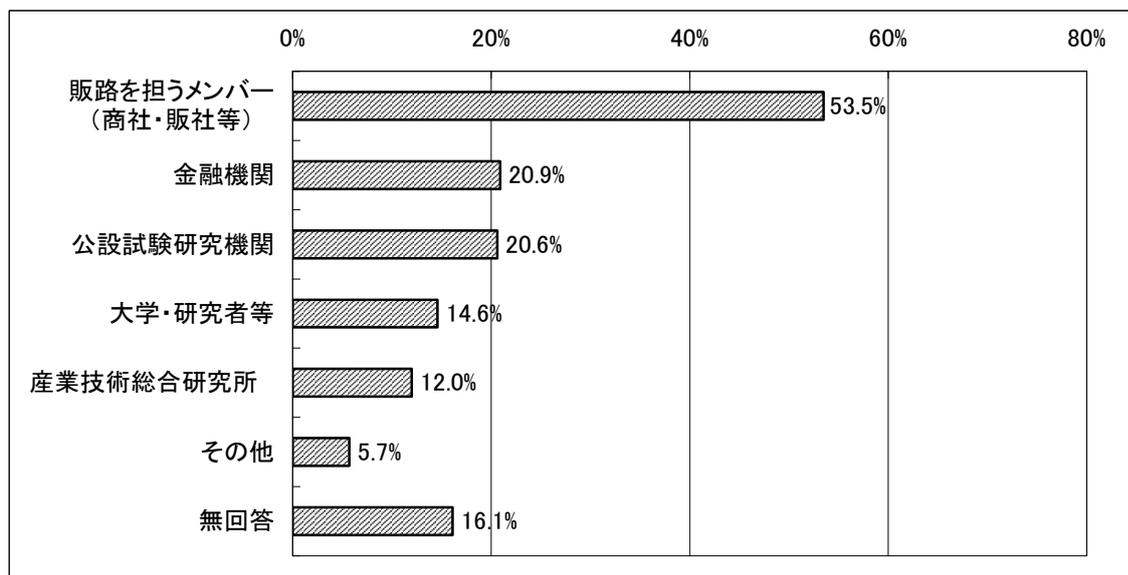
販売面については、新連携認定後も多くのコア企業が課題として挙げている。販売面の課題を克服することで、より多くの新連携計画が成果を出せるのではないかと考える。

前節の「事業化への助言」でも述べたとおり、事業化を支援する新連携支援ではあるが、認定後も多くの計画で、販路の確保とマーケティングが課題になっている。特に認定後の課題として挙げられることが多いこともみてとれる。また、図表4-25のとおり、加入してほしいメンバーに販路を担うメンバーを挙げるコア企業が過半数に上っている。さらに図表4-26をみると、今後のフォローアップ支援へ期待する項目として過半数のコア企業が「販路面のフォロー」を挙げている。新連携の認定を受けた企業にとっても販売面の課題は非常に大きくなっている。

図表 4-2 4 各段階での課題と新連携支援制度が役立った項目（抜粋、N=316、複数回答）

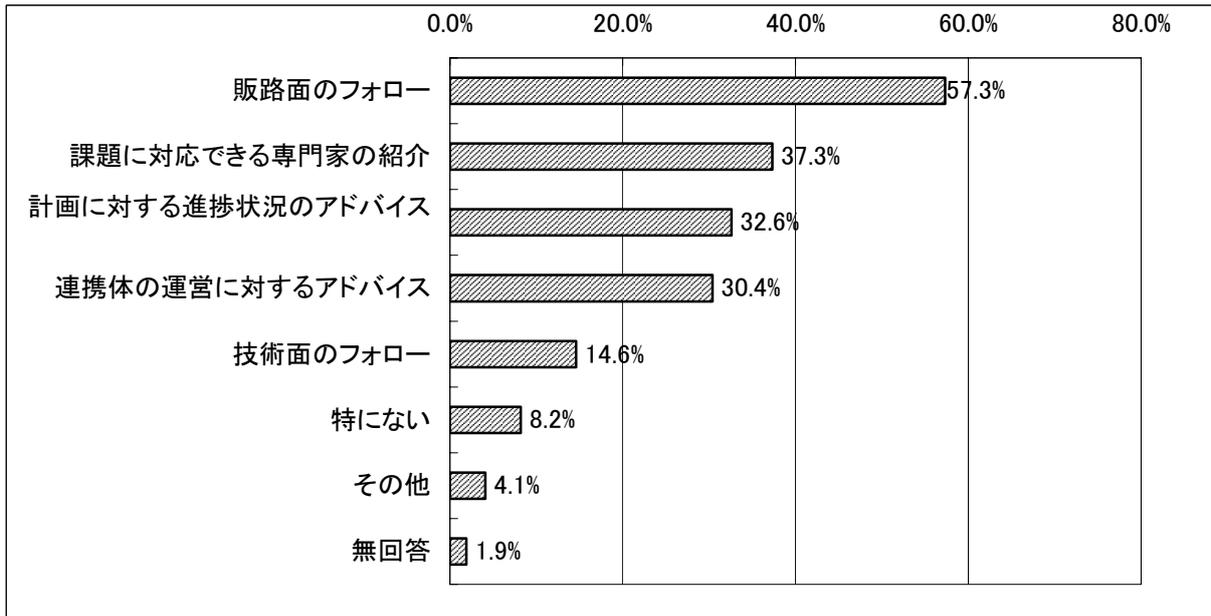
	新連携認定まで		認定～事業化まで		今後	
販路確保	105	33.2%	205	64.9%	183	57.9%
マーケティング	138	43.7%	198	62.7%	157	49.7%

図表 4-2 5 加入してほしいメンバー（N=316、複数回答）<sup>22</sup>



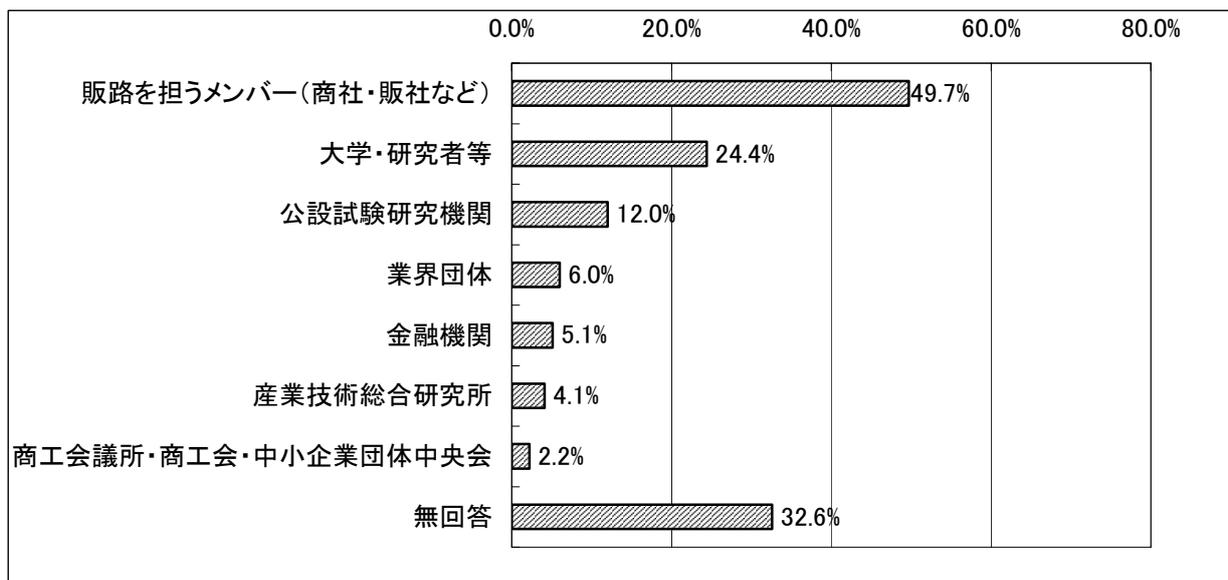
<sup>22</sup> 無回答には「なし」という意味の回答も含まれると考えられる。

図表 4-2 6 事務局のフォローアップ支援への期待 (N=316、複数回答)



図表 4-15 や図表 4-27 のように、連携メンバー、協力メンバーともに、販売・営業力に強みを持つとするケースが多く、約半数の新連携計画で商社や販社など、販路を担うメンバーが連携体に含まれているにもかかわらず、販売面には課題が残っている。このことから、今後のさらなる新連携事業の発展のためには、やはり販売力の強化が鍵となると思われる。

図表 4-2 7 連携体メンバーの組織 (N=316、複数回答)<sup>23</sup>



<sup>23</sup>無回答には「なし」という意味の回答も含まれると考えられる。

