

## 第5章 事例の考察

本章では、ヒアリング調査から得られた情報を整理する。新連携事業にどのように取り組んだのか、新連携事業をうまく進めるにはどのような点がポイントになるのかといった内容を扱いたい。

本章も、新連携事業を連携面と新事業としての側面の2つに分けて議論を進めていく。

### 5-1. 連携面

#### 5-1-1. 連携構築

##### (1) 既存の関係をベースにした連携

前章の図表4-5にあるように、約7割の新連携計画は、従来からの知り合い同士による連携事業である。経営資源に限りのある中小企業は、その多くが他社と取引・請負関係、連携関係を持っており、独力で事業を運営しているケースはほとんどないと考えられる。

第2章に述べたように新連携支援では、一時的な取引関係だけのものは支援の対象にならないうえに、新事業分野を開拓することが要請されている。新たな市場を開拓するためには、既存の取引の延長ではなく、発展的な取り組みが求められる。

アスコット（事例8）は、ニーズを持つ複数の相手と連携体を構築することで、業界についての市場ニーズをとらえ、その2社間の外部にある市場を開拓する計画を作成した。この事例は取引関係を新事業分野開拓へと広げるパターンのひとつであるといえる。

##### (2) 新規連携

ここでは、はじめて連携するメンバーとの関係について取り上げたい。コア企業が、新規のメンバーとどのように連携体を構築していったのかということに注目し、事務局などの支援機関による紹介で新規連携を構築したケースと自助努力で新規連携メンバーを探したケースに分けて、事例を取り上げる。

#### ① 事務局など支援機関からの紹介

ジャパン緑化（事例4）では、認定後に連携メンバーの経営が危なくなり、代替りのメンバーを探す必要性が生じた際に、別の新連携計画のコア企業を事務局から紹介されている。

菊水酒造（事例7）は、商品のデザイン力を補うために事務局からデザイン会社の紹介を受け連携を構築した。

高知食鶏加工（事例 11）では、はじめて事務局を訪れた際、新連携支援制度の事業化・市場化支援事業ではなく連携体構築支援事業を勧められ、それを活用して、商品の方向性が決まったところで事業に適したメンバーと連携体を構築している。

## ② 自助努力によるメンバー確保

フジワラ（事例 5）は、金属加工技術を補うため、別の支援事業を通じて知り合い、一度は競合相手になるかもしれないと協力を見合わせていた企業と連携を構築した。

コーノ（事例 9）では、必要な制御技術を持つ企業を求めて全国の企業を調査し、結果的に技術担当者が連携メンバーを探し出した。

これらの事例から、以下のようなことが考察される。

必要な経営資源が明確になっている場合には、比較的メンバー確保に取り組みやすいと思われる。また、その際には、取引経験がない、将来競合相手となり得る、距離が遠いなどという壁を乗り越えて新たな連携を構築するという、あくまで必要な資源を追及する積極的な姿勢が重要なのではないかとと思われる。

新たなメンバーが加わる効果としては、業界の新たな情報を入手でき、取引先への提案の幅が広がるということもある。

一方で、事業に必要な経営資源について、第三者の客観的な助言を受けたり、実際に連携メンバーの紹介を受けたりすることができるという意味で、新規連携構築時の支援機関の存在は大きなものになっていることもわかる。

## 5-1-2. 連携運営

メンバーが逸脱する誘因を持っている社会的ジレンマ的な状況では、一度構築された連携関係を維持することも簡単ではない。支援者や制度を活用するにしても、ジレンマを打破する信頼関係の構築、結束力の強化が肝要となる。

### （1）連携体の役割分担確認

連携体運営支援について、一番大きな要素は役割分担の確認だと考えられる。第 3 章で取り上げたように、連携事業には、社会的ジレンマの要素が含まれている。連携から逸脱して事業の成果を独り占めしようとする誘因が存在する可能性があるからである。

コア企業を中心として連携内での役割を明確にして、公的な認定を受けるということはある種の拘束力を持ち、連携逸脱の誘因を減少させている<sup>24</sup>。支援担当者のお話によると、事務局では、認定

---

<sup>24</sup> 新連携支援では、新連携の要件として、連携内の規約等で役割分担を明確にしておくことが要請されている。

を受ける段階だけでなく、認定を受けた後にも、折にふれて役割分担を確認するようにしているという。ヒアリング調査を行った多くのコア企業からも、中立的な第三者の下で役割分担を明確にすることは重要であるとの回答が得られている。認定後の事業進捗報告や、フォローアップ支援も連携逸脱を防ぐモニタリングの役割を果たしている。

## (2) 規約策定による逸脱防止

連携内の役割分担・責任分担については、話し合いによる口約束だけでなく、規約を結んでおくことも重要である。口約束だけでは、後になってトラブルの原因になってしまうことがある。

新連携支援制度では、連携内の規約等の存在により役割分担が明確になっていることが要請されている。アンケート調査の結果でも触れたように、役割分担を定める連携体基本規約は多くのケースで締結されているが、秘密保持規約をはじめ、その他の規約も数多く結ばれている。

ヒアリング調査を行ったコア企業でも秘密保持規約を結んでいるケースが比較的多かった。秘密保持規約を交わしておいて、連携外部への情報流出を防ぎ、連携内では多くの情報を連携メンバーに開示しているケースが見受けられた。

ジャパン緑化（事例4）では、事務局の指導を受けながら秘密保持規約を結んだ上で、新しく加わった連携メンバーに売上状況などを伝え、信頼関係を築いている。

## (3) 交流頻度を多くし、信頼関係を構築

アンケート調査の結果では、広域連携が約6割を占めているが、事業化を達成し、支援の効果が大きかったという観点で選定したヒアリング先の新連携計画は、比較的近距離で連携を構築しているケースが多く、コミュニケーションを頻繁にとり、コミュニケーション手段も電話やメールなどではなく、直接顔を合わせているケースが多かった。ヒアリング調査を通じて、顔を合わせたコミュニケーションを多くすることが早期の事業化という成果をもたらす要因のひとつになっていると思われる。

例えば、山陰電工（事例3）、フジワラ（事例5）では、近距離に位置するメンバーが頻繁に行き来することにより、新商品開発後の検証→改善というプロセスを短いサイクルで行うことができた。また、グリーンパートナー（事例6）は多くの連携メンバーで構成される新連携事業を進めているが、支援を担当するサブマネージャーにも月一回の会議に参加してもらい、販売促進についての会議、レシピを検討する会議など、テーマごとにも会議を開いているという。

前章で取り上げたアンケート結果からも、交流頻度が高いことと結束力が高まることには密接な関係があることがみてとれる。

新連携事業以外にも事業を持つ中小企業の経営者が実行することは簡単ではないだろうが、顔を合わせたコミュニケーションを数多くとることは、相互の信頼関係を高め、連携事業を円滑に進めるひとつの要素になっている。ヒアリングを行ったコア企業の経営者はそれをうまく実行していた。

#### (4) メリットを共有する

メリットを独り占めせず、連携メンバー全員が新連携事業の進捗とともに利益やメリットを享受しあえる Win-Win の関係となるシナリオを構築することも重要である。メリットを共有し、新連携事業の魅力が共有できれば、ジレンマ解消の一助になるものと考えられる。

例えば、アスコット（事例 8）では、情報提供を担うメンバーにアスコットのソフトを無償提供したり、アスコットの新連携事業での販売収益を還元したりして、新連携事業の成果を享受できる仕組みを作っている。

更に、新連携事業が軌道に乗り、利益が発生するような段階になったときにこの点が重要になってくるのではないかと考える。新連携事業で発生した利益を連携メンバー全てが享受できる仕組みがあれば連携からの逸脱誘因を下げられるであろう。

#### (5) コア企業のリーダーシップとコーディネート

企業が連携する際には、多かれ少なかれお互いに相手の経営資源を必要としている。その必要の度合いが強いほど相手への依存が強くなる。コア企業が連携内での求心力を発揮するためには、自ら新連携事業に持ち寄る経営資源の質を高めることが重要になると考えられる。

また、自分の事業を役に立てたいという思いや、自社がリスクを負ってでも当該事業を世に知らしめたいという熱意など、コア企業経営者の人間的な魅力が連携メンバー・協力メンバー、支援者をひきつける求心力になっているケースも多い。

山陰電工（事例 3）や LINACK（事例 10）では、大学の先生と連携し、新連携事業に関して得られた成果を学会発表するなど、積極的に情報発信を行っている。情報流出を懸念するよりは、成果を発表ことで、事業や業界の評価を高めたいという思いがある。リスクを恐れない姿勢が、事業を牽引する力になっていると思われる。

## 5-2. 新事業としての側面

### 5-2-1. 事業計画

#### (1) 綿密な事業計画作成

認定を受けるための事業計画を作成したり、それを説明したりするという経験を持たない企業が多く、事務局の助言を受けながらとはいえ、日常の業務をこなしながら新たに計画を作り上げていく作業に苦勞するコア企業が多い。しかし、綿密な事業計画作成は、事業化の成功率を高めるためには不可欠である。

コーノ（事例9）では、計画を作り上げることで今まで行ってきた事業の良い整理にもなったという。高知食鶏加工（事例11）では、計画作成や評価委員会でのプレゼンテーションの準備が、支援者や連携メンバーとの交流を深める良い機会になったという。

つまり、綿密な事業計画作成は、経営者の経営能力を育てることになる。

フジワラ（事例5）では、その根底にある、企業理念にもなっている「環境を考えた製品づくり」という明確な目標が研究相手や連携メンバーとの間の共同事業推進にも役立っている。つまり、明確な目標の設定は、連携事業の推進を円滑にする。製品や商品への熱い思い、明確な企業理念が連携先や事務局を動かし事業化が現実のものとなる。

また、事前により具体的な計画が出来ていれば認定後の事業進捗もスムーズに進められ、それを実感しているコア企業も多かった。

計画を作り上げるという作業は一見遠回りに感じられても、結果的には近道になっている。自分の商品・サービスは売れるはずだという思い込みに陥らず、支援者の助言を聞き入れて、それに添えていくことが重要である。

#### (2) 新規性と事業性を客観的に示す

新規性と事業性については、新連携の認定を受けるために重要な要素になっている。これを十分に満たし、それを客観的に示すことが重要である。

新規性については、他に似たような事業を行っている者がいないかどうか確認するということがある。その時点で似たようなものがなくても、価格競争力を持っているのか、知的財産権を確保しているかなど、参入障壁を築くことが肝要である。新連携における新規性は地域等を勘案しての新規性であるため、例えば、他の地域には存在しているものであってもターゲットとする地域においては参入障壁を築けているケース等は新規性に該当する。またこの新規性を客観的に示すことが重要となる。

イイダ靴下（事例1）では、大学との連携で、インナーの圧迫部位を計測し数値化したり、圧力を測定できる機器を開発したりしている。環境緑化ボードを開発するジャパン緑化（事例4）では、耐久性やボード上の植物生育状況を従来の製品と比較するテストを行っている。フジワラ（事例

5) では、釣り用オモリの沈降速度についてのデータを資料に取り込んだり、実際に船で試験的に使用してもらい他の製品との釣果の比較を行ったりして客観性を高めている。また、高知食鶏加工（事例 11）では、従来よりもうまみ成分がどの程度増えているのかを工業技術センターに検査してもらうことで客観的なデータを示している。

事業性についても同様のことがいえる。ターゲットとする市場はどのような市場なのか、市場規模はどのくらいか、価格はいくら位なら消費者に受け入れられるか、何割位のシェアを獲得できそうかなど売上に関するデータや、その売上を達成するために必要な資金調達・回収計画などを示すことが必要である。広栄社（事例 2）では、事務局に販売店の一覧表を提出するように求められ、1店舗あたりに陳列される商品数から売上予測を計算するなど、綿密な計画を立てている。山陰電工（事例 3）では、ターゲットとする市場である院内学級の事情について、アンケート調査を行うなどして事業性の確認を行っている。

事務局では、新連携計画の新規性・事業性を示すことについて、一緒にデータを集めたり、第三者の視点から助言を行ったりしている。グリーンパートナー（事例 6）からも、商品を作る側の論理からは出てきにくい助言にメリットを感じている、という話が挙げられている。

主観的な思い込みだけではなく客観的に商品・サービスの新規性等を示すことは、支援者を納得させたり、事務局内の事業評価委員を納得させたりして、認定につながっていく。第三者を納得させる客観性は、最終的に消費者の獲得にもつながるものと考えられる。

### 5-2-2. 知名度向上、信用の補完

新連携支援制度活用の効果として、知名度向上を挙げているコア企業が多い。新連携に認定された計画のコア企業としてのイメージは非常に大きいものがある。マスコミへの露出が増えたり、中小企業総合展の新連携ゾーンに出展できたりという影響がある。このような展示会への出展が、商談に結びつくケースもある。

支援策の補助金を使うなどして、従来はあまり積極的に行うことができなかった広報活動をより積極的に行うことができるようになったという企業もあった。

また、非対称情報などによって、相手の信頼を勝ち得ることが難しい中小企業にとって、新連携に認定されたということは、一種の信用を付与され、連携の求心力を高めることになる。

### 5-2-3. 投資削減効果

新事業の立ち上げは、経営資源が限られている中小企業にとって、少なからずリスクを伴う。リスクを軽減するためには、資金面での支援が効果的である。

いずれのコア企業も補助金や政府系金融機関による低利融資を上手に活用しながら、新連携事業の事業化までのプロセスにおけるリスクを軽減し、成長への階段を着実に上がっている。

#### 5-2-4. 組織学習

ここでは、連携事業を行うことによる好影響として組織学習を取り上げる。新連携事業におけるコミュニケーションを通して、連携メンバーから自社にはなかったものを学習することが出来る。この影響は新連携事業についてだけにとどまらず、他の事業への影響をもつことにもなり得る。

ジャパン緑化（事例4）では、協力メンバーになっている県の木材加工技術センターから、民間企業にはない仕事への姿勢を学び、認定後に連携体に入ったメンバーからは、品質管理への取り組みなどを学ぶことができたという。

フジワラ（事例5）では、海外展開を行っている連携メンバーから、海外での知的財産戦略を学ぶことができたという。

菊水酒造（事例7）は、デザイン会社や広告代理店と新連携事業を進める中で、多様な媒体を用いたトータルな宣伝方法を教えてもらうことができた。このデザイン会社には、新連携事業以外の商品のデザインもお願いするようになったという。

#### 5-2-5. 意識の変化

新連携認定の影響として、社内の意識の変化を挙げる企業もあった。

菊水酒造（事例7）や高知食鶏加工（事例11）では、新連携事業への取り組みや新連携認定を受けて、社員の意識向上が感じられるようになったという。高知食鶏加工の支援を担当したプロジェクトマネージャーの話では、新連携に認定された事業の商品ということで、商談における反応に変化がみられたという。

#### 5-2-6. 販路開拓、マーケティング能力の向上

事業化の成功にとって一番の関門は、販路の開拓である。特に製造業は、売り方がわからない企業が多いため、市場への販売方法について、連携活動の中でアドバイスを受けることは有益である。

菊水酒造（事例7）では、事務局から小売店のバイヤーを紹介され、消費者ニーズの把握が可能となった。また、事務局から広告代理店やデザイン会社を紹介され、商品開発者の業務の幅が広がった。

コア企業は、新連携支援制度の活用を通じて、販路開拓、プロモーションなどのマーケティング能力を向上させている。





## 第6章 まとめ

本報告書ではここまで、はじめに新連携支援制度の概要を述べ、次に連携における課題として社会的ジレンマについて議論し、その後アンケート調査とヒアリング調査から得られた新連携支援のメリットなどを考察してきた。その中で、新連携支援が社会的ジレンマを乗り越えて連携事業を創発する一助となり、中小企業に連携によるメリットを享受させている可能性を議論してきた。

本章では、報告書のまとめとして、提言と残された調査課題の提示を行いたい。

### 6-1. 提言

#### 6-1-1. 連携面

##### (1) 必要な経営資源について第三者の助言を受ける姿勢

必要な経営資源が明確になっているケースでは連携先の確保にも動きやすい。事業にとって何が必要でどれが補完的な経営資源になるのかということについて第三者の助言を受けることも重要である。連携メンバー候補との交渉においても支援機関の協力を受けられると、相手の情報も得やすく、相手に対しての一定の信用力も加えることができる。

##### (2) 必要な経営資源を積極的に求める姿勢

必要な経営資源が明確になったら、積極果敢にそれを持つメンバーと連携することが望ましい。遠距離であること、今までの関係がないこと、業態の違いなどを乗り越えて連携体を構築することが効を奏している。

##### (3) 販売面を担当するメンバーの確保

第4章でみたように、新連携に認定された計画であっても、販売面を依然として課題に掲げるケースが多い。商品やサービスを開発・生産することには長けている連携体であっても、それを売るということになると苦勞をしているケースが多い。連携メンバーや協力メンバーに販売面を担当するメンバーを加えておくことは多くの計画で直面している販売面の課題を解決する一助になるのではないだろうか。

#### (4) 役割分担の明確化

連携構築後の運営で、最も重要なのは役割分担の明確化である。その際に、事務局の支援担当者など第三者の下で取り決めを行うことが有効になるケースが多い。

#### (5) 規約の策定

役割分担も含めて、連携内の決め事を規約という形にしておくこともトラブルを未然に防ぐ上では重要である。また、前章でも述べたように、秘密保持規約を結んでおけば安心して密な情報のやりとりをすることができ、連携の結束強化にもつなげることができる。

上に述べたように、特に規約締結のノウハウをもたない企業にとっては、第三者の下で規約を結ぶことは有効な方法になり得る。

#### (6) Win-Win のシナリオ構築

連携関係を維持し続けるには、連携逸脱の誘因を下げるべく新連携事業によるメリットを共有し合える関係を構築することが肝要である。特にコア企業にはこの関係を構築することが求められる。

#### (7) コア企業の企画力とリーダーシップ

お互いの経営資源の依存度が高いほど連携維持が容易になる。そのためにコア企業は自らの経営資源の質を高めるとともに、事業の全体像を企画・提示することが必要である。また目標を明確に示し、そこへ導いていくためのリーダーシップも求められている。

#### (8) 信頼関係の構築

事業推進のためにも、連携関係の維持のためにも、信頼関係の構築が非常に重要である。顔を合わせた密なコミュニケーションを頻繁にとることで、連携の結束を強化しているケースが多い。支援担当者との関係も含めて、コア企業にはそれを実行するための積極的な姿勢が求められている。

## 6-1-2. 新事業としての側面

### (1) 支援者の助言を活用した綿密な事業計画策定

新連携支援は事業化を中心とした支援であり、新連携計画には、相当程度の需要が見込まれることが要請されている。商品やサービスを作る側だけの論理だけに陥ることなく、それらを消費者の視点に立って評価しなければならない。身近な第三者としての支援者の指摘を受け入れることでメリットを感じている企業が多い。特に事業計画作成は、綿密な計画を作成した経験の少ない中小企業にとっては、遠回りに感じられるものであるが、具体的な計画をたてることは結果的には近道になっている。

支援者の助言は、他の事業にも生かすことができる。支援を受けながら積極的に学ぶことで、経営者としての力を高められる。

### (2) 客観性を確保するための研究機関等の活用

計画の新規性や事業性について客観性を確保することが重要であることは、前章で述べたとおりである。客観的なデータを得る手段として、大学や工業技術センターなどの研究機関を活用することを提言したい。必ずしも連携メンバーに入ってもらわなくても協力を得られることで客観性を高めることができるだろう。その際には、得られた成果を研究機関にフィードバックするなどという互惠関係を築くことも重要だと考える。

### (3) ジレンマを打ち破るために敢えてリスクをとる姿勢

事業を行う際にはリスクを軽減することが重要である一方で、新連携事業においてはある面でコア企業が敢えてリスクをとることで事業を牽引しているケースがみられた。情報流出を恐れずに連携メンバーや外部に積極的に情報を公開したり、事務局や連携メンバーの下に頻繁に足を運んだりする姿勢が、支援者や連携メンバーをまとめる求心力になっている。

### (4) リスクを軽減するための新連携支援制度の積極活用

新連携認定後に活用することができる支援策の中には、政府系金融機関による低利融資があるが、第4章でみたように、認定後に民間金融機関の融資を受けている計画は事業進捗もスムーズである。金融機関との連携支援を重視している事務局もあるが、認定前のブラッシュアップ支援段階で、金融機関を支援チームに入れるなどしてその力を活用することは、認定後の融資可能性を高め、早期の事業化につながる。また、連携事業にはもともと初期投資を抑えるという面もあり、こうしたリスクを軽減するための積極的な取組みも新事業を成功させるためには重要な鍵となっている。

#### (5) 新連携事業を通して学んだことを次へとつなげる取り組み

新連携事業を通じて、連携メンバーや支援者から得られるものは多い。この組織学習をより効果的に行うためには、新連携事業に自社の中核となる者を積極的に参画させるとともに、得られた知識・ノウハウを組織に定着させるための体制整備といった取り組みも必要となる。また、新連携事業からは知名度向上、社員の意識向上などの副次的な効果も大きい。変化の激しい時代においてこそ、不断のチャレンジとともにそれを次につなげる取り組みが不可欠である。連携事業を行うことは、広い意味で経営能力を高める良い機会ととらえることが重要である。

### 6-2. 残された課題

本報告書の議論の中心は連携に関するものであり、それ以外の点については限られた議論にとどまっている。以下では、新連携に関する調査として残された課題を挙げてみたい。

第一は、新連携事業の事業化段階の分析である。第4章では、事務局による事業化への助言が役に立ったと回答するコア企業が多いこと、それにも関わらず、販売面など事業化段階での課題を挙げる企業が多いことを示した。それに対する有効な取り組みや支援について、踏み込んだ分析を行えなかったことが課題として残った。現段階で認定計画の約半分が売上を計上しているところであるが、今後事業化に成功した計画が増えれば、どのような取り組みや支援がより多くの売上につながるのかなどといったより詳細な調査・分析も可能になると考えられる。

第二は利益配分など、事業がさらに進捗した計画が増えてきた時に問題になる点を調査することである。利益配分の構造によっては、再び社会的ジレンマの状況が発生する可能性がでてくる。これを解消する手立てを考えることも、うまく進んでいる新連携事業を維持するという意味で重要なものになるであろう。新連携事業を発展させて連携体を中心に別組織を作るなど、より固い連携を組織する再組織化などについて考える必要が生じる可能性がある。これに関しても事例の蓄積と進捗を待ちたい。

第三は、認定計画をカテゴリーに分けた調査である。本報告書においても、広域連携と都道府県内連携に分けた分析を試みてはいるが、概ね新連携計画を総論的に扱っている。認定計画が増え、標本数が増えるにつれ、業種・分野ごとにカテゴリー分けをした分析や、大企業を含む新連携、学を含む新連携などのパターンに分類した分析を行うことも可能になるであろう。新連携のパターン毎に、有効な取り組みや支援を明らかにできれば、より良い支援体制の構築に寄与するものと期待される。