

# 中小企業動向 トピックス

## 企業間連携を成功に導くマネジメント

当公庫総合研究所では、新連携に取り組む中小企業16社へのインタビュー調査の結果に基づき、「企業間連携を成功に導くマネジメント」というテーマでレポートをまとめた。

このレポートでは、さまざまな利害をもつ企業が参画する企業間連携を、円滑に進め、期待している成果を得るために、実際に、どのようなマネジメントが行なわれているかを分析している。

本稿では、このレポートのなかから、コア企業が行っている実践的な工夫と、産地における新たな協調のあり方を示唆する事例について、抜粋して紹介する。

### 新連携に取り組む中小企業16社の概要

この調査では、下表の新連携に取り組む16社のコア企業<sup>(※1)</sup>に、企業間連携を円滑に進め、期待している成果を得るために、どのようなマネジメントを行っているのかをインタビューした。

新連携に取り組む中小企業を調査対象としたのは、①企業間連携の対象となっている事業が特定できる、②コア企業と連携メンバーの役割分担が明確である、という点から、マネジメントの実態を観察しやすいと考えたためである。

(※1) コア企業とは、新連携認定計画において中核となる中小企業のことである（中小企業庁ホームページ『今チャレンジ新連携』を参照）。

### 【インタビュー調査先の概要】<sup>(※2)</sup>

コア企業名	所在地	連携テーマ	連携メンバー数
(株) キクテック	名古屋市	環境調和型リサイクルブロックの製造販売の全国ネット事業	4
(株) RDVシステムズ	仙台市	出張機密データ消去サービス	4
(株) 伸興サンライズ	松江市	高耐久性を有する配食・給食用チタン製光触媒保温容器のリース・レンタルサービス	4
荻野工業(株)	広島県安芸郡	革新的加減速効率を実現する中実式高精度ベアリングギアの製造・販売	5
ムライケミカルバック(株)	久留米市	従来にない強化・断熱複合塗料の製造・販売	4
(株) ケイジーエンジニアリング	札幌市	簡易・高密度ハーブマットによる景観・緑化・無農薬農産物栽培の推進	3
(株) 中央電機計器製作所	大阪市	マイクロコロニー観察装置の開発及び販売事業	3
枚岡合金工具(株)	大阪市	デジタル統合書類管理システムの開発及び販路開拓事業	5
(株) 正田製作所	桐生市	自動車用高強度・高品質アルミ部品を省エネかつ廉価に製造する生産システムの確立	4
(有) アトム建築環境工学研究所	盛岡市	地中熱エネルギー等を活用した循環型住宅	5
(株) 山忠	佐賀県有田町	画期的な陶土による軽量強化磁器の製造・販売	11
草野作工(株)	江別市	下水道維持補修工用超小型穿孔(せんこう)ロボットの開発・販売	3
マクロテック(株)	札幌市	理化学実験用の「自動連続限外ろ過装置」及び関連商品の開発・販売	3
(株) ノナカ	渋谷区	経年変化しにくい高機能型木製ドアの開発と市場化の実現	4
(株) 日本パーツセンター	金沢市	短納期で優れた防錆機能を持つ鉄鋼製品の販売事業	4
徳機(株)	周南市	トラバースガイド機能と樹脂素材に応じた刃物を組み合わせた樹脂用チップ化設備の製造・販売	3

(※2) 中小企業庁及び経済産業省の各経済産業局のホームページ掲載資料より、中小企業金融公庫総合研究所が作成した。連携テーマは、経済産業省の各経済産業局のホームページ掲載資料から引用した。

## 実践的な工夫 その1 能力や気心の知れた企業から連携メンバーを選択する

コア企業が行っている実践的な工夫として、まず、能力や気心の知れた企業から連携メンバーを選択するという点が挙げられる。

インタビューを行ったコア企業のうち半数以上は、新連携に取り組む以前から、何らかのつながりのある企業と連携している。また、中小企業庁調べにおいても、『以前から取引があった企業と連携事業を行った』という回答が多くなっている。

中小企業白書2005年版には、事業連携に関して、『経営者の意識次第により単独ですぐに始めることができる経営革新に比べ、自らの技術やアイデアを事業化するために必要な技術・ノウハウ等を持ったパートナーを発掘し、信頼関係を醸成する過程には時間や費用を要すことや、パートナーを発掘できたとしても融合プロセスにおける技術的評価が難しく、擦り合わせ等の調整が必要である。したがって、連携をすることによる高付加価値化、コスト削減などのメリットを得られない限り、インセンティブが働かない可能性がある。』(\*3)との指摘がある。コア企業は、この指摘にあるような点も考慮した上で、身近な企業から連携メンバーを選択しているものと推察される。具体的には、どのようなつながりの企業と連携しているのであろうか。

たとえば、(株)キクテックは、廃タイヤを原料にしたゴムチップと火力発電所の燃焼灰を原料にした多孔性コンクリート基盤から、保水性や透水性に優れ、クッション性のある舗装用リサイクルブロックを製造し、全国に販売しようとしている。そのため、ゴムチップの供給先1社、将来的に関東エリアと中・四国エリアで製造・販売を担当する予定の2社と連携している。同社は、過去、ゴムチップの供給先と、研究開発を行った経験を有している。また、製造・販売を担当する2社は、同社と同じ団体に加盟しており、その縁から、経営者同士は、旧知の仲で、互いの会社のことを良く知り合っている。

インタビュー結果には、①自社が加盟している団体などに参加している企業、②経営者同士が親しい企業、③共同で研究開発や製品開発を行っている企業、と連携している例に加え、④従前から共同で営業活動を行っている企業と連携している、という例もみられる。

このように、これまで何らかのつながりのあった企業を候補とすることは、コア企業が連携メンバーを探し出すための一つの有力な方法といえる。

(\*3) 中小企業白書2005年版の66ページより引用した。

## 実践的な工夫 その2 コア企業がリーダーシップを発揮する

次に、連携メンバーの意識を収斂するために、コア企業がリーダーシップを発揮しているという点が挙げられる。では、コア企業は、どのようにリーダーシップを発揮しているのであろうか。

インタビュー結果のなかには、コア企業が連携メンバーと経営理念の共有化を図るという大掛かりなものから、コア企業が連携プロジェクトを進めるための事務作業を引き受けるという身近なものまでみられる。ここでは、**枚岡合金工具(株)**が、連携メンバーをリードして、経営理念の共有化を図っている例を紹介する。

同社の主力事業は、金型の設計・製作であるが、新連携の認定を受けたプロジェクトは、同社が基本システムを開発した『デジタル統合書類管理システム』の拡販である。このシステムは、生産現場などにある紙や写真などの情報をデジタル化し、保存・管理するものである。このシステムを導入した企業は、紙情報の収納スペースを削減できるうえ、効率的に検索できるようになるため、これまで設計図面などを採すのに要していたコストを削減できる。同社は、基本システムを除いては、個々のユーザーの必要性に合わせたシステムを作成するとともに、納品後には、運用のサポートを行っている。そのため、ユーザーイ

ンターフェースなどの開発やサポートのノウハウを有する企業、そして販路開拓のノウハウを有する企業、合計4社と連携している。

製品特性からみて、連携各社が、常にすり合わせできる関係になっていなければならない。同社によれば、連携各社は、同社の経営理念を共有化しているため、よくまとまっている、とのことである。

同社の経営理念は、お客様に満足・価値を提供するために、社員が人間性を高めるために、そして、社会への貢献のために、『日々切磋琢磨する』である。同社は、この経営理念を共有する連携メンバーとともに、特有の活動を行っている。すなわち、同社は、経営計画書の内容を、連携メンバーを交えて、見直している。そして、毎年4月1日には、同社の『経営計画発表大会』が開催され、向こう1年間の経営計画・目標が発表される。同大会には、経営計画書の内容を共に見直した連携メンバーはもとより、取引銀行の支店長、弁護士、コンサルタント、加盟団体のメンバーなど幅広い関係者が招かれている。こうした活動を通じて、同社の『日々切磋琢磨する』という経営理念が、連携メンバーに一層浸透し、日常的に密接な連携を可能にしているものと考えられる。

### 実践的な工夫 その3 連携メンバー間で日常的に情報を共有化する

前節では、コア企業が、連携メンバーの意識を収斂するために、リーダーシップを発揮している例を紹介した。それとともに、コア企業は、連携メンバーと、日常的に情報の共有化を図っている。情報共有化の方法として最も多くみられたものは、ミーティングである。コア企業は、定期的に、あるいは必要に応じて連携メンバーを招集し、連携プロジェクトの進捗状況や今後取り組むべき事項に関して認識を一つにしている。

そのほか、次のような例もみられた。

- ①コア企業は、メーリングリストを活用して、全ての連携メンバー等にリアルタイムに、必要な情報が配信されるようにしている。
- ②コア企業は、連携メンバーの1社と密接に連絡をとりあい、その連携メンバーが、他のメンバー全員に速やかに情報を伝達している。

このように、コア企業は、明文化されていなくとも、一定のルールにしたがって、なかにはIT技術を活用したインフラを整備して、連携メンバー間での情報の共有化に努めている。

### 実践的な工夫 その4 外部有識者を活用する

さらに、コア企業は、コンサルタントや弁護士などの外部有識者を活用している。具体的には、次のような例がみられる。

- ①コア企業は、自社が指導を受けているコンサルタントの人的ネットワークを活用して、事業目的の達成に必要な連携先（中核技術および周辺技術の保有者）を確保した。
- ②コア企業は、自社の顧問弁護士に連携メンバーと締結する契約の内容を見てもらっているとともに、その弁護士の同席の上で連携メンバーと契約内容を合意している。
- ③コア企業は、連携メンバーとの会議において、コンサルタントから連携プロジェクト運営に関わるアドバイスを受けている。

これらは、コア企業の知見だけでは不十分な場合や、専門的な情報やノウハウが必要になる場合には、外部有識者の活用が有効であることなどを示している。

## 産地における新たな協調のあり方

最後に、個別の特色ある事例として、有田焼の産地問屋である(株)山忠に係る連携プロジェクトを紹介する。

同社のプロジェクトは、連携メンバーの1社である(有)瀏野陶土（以下、瀏野陶土という）が開発した特殊陶土を活用して、ユーザーのニーズに合った、軽量かつ高強度の磁器を製造・販売しようとするものである。

わが国の産地と呼ばれる地域には、同社のような産地問屋が産地内に仕事をもち、工程分業メーカーが製品を作り、産地問屋が産地外に販売する、という組織構造がみられる。有田産地も例外ではなく、いまでも、こうした垂直的な分業構造が維持されている。

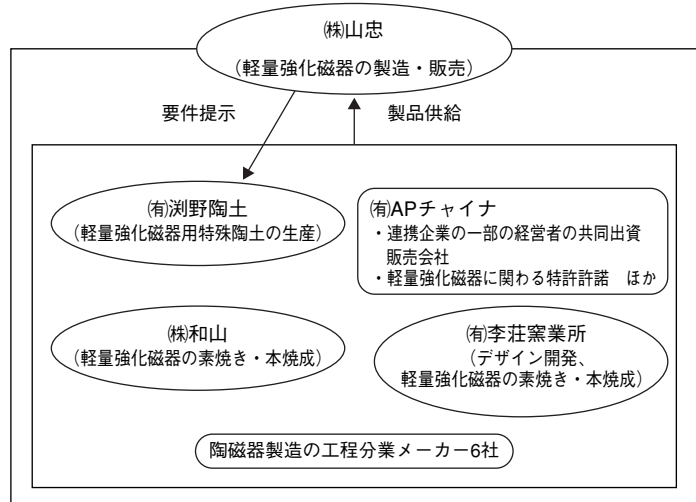
そのようななかで、このプロジェクト特有の仕組みが、情報流通と意思決定にみられる。この産地においては、これまで、生地屋や型屋といったマーケットから遠い位置にあるメーカーは、価格決定の過程を知り得なかった。しかし、このプロジェクトでは、同社が瀏野陶土と密接に連絡をとりあい、瀏野陶土はその他の連携メンバー全てに速やかにユーザーが求めている仕様、納期および価格などの情報を伝達している。工程分業メーカーは、開示された情報をもとに協議したうえで、受注している。すなわち、生産は、これまでどおり垂直的分業によって行なわれるが、情報は、水平的に（連携メンバー間で）共有化されている。

この産地のメーカーが同社に提示する価格は、これまで、しばしば、ユーザーが同社に提示する価格と乖離していたようである。しかし、このプロジェクトの連携メンバーは、受注獲得のために、ユーザーのニーズ実現に向け一丸となって努力している。古くからの仕事のやり方を変えることにより、この産地のメーカーが変容し始めている。

この例は、全国各地に多数存在する産地における、新たな協調のあり方を示しているように思われる。

(古永 義尚)

### 【連携メンバーの構成】(\*4)



(\*4) 中小企業庁及び九州経済産業局のホームページ掲載資料、今回のヒアリング調査結果を引用あるいは参考に、中小企業金融公庫総合研究所が作成した。

### 【連携プロジェクトの特徴】(\*5)

	古くからの仕事のやり方		(株)山忠の 連携プロジェクトでの仕事のやり方
生産・販売方法	見込生産した製品を、産地問屋が買い上げたうえで販売	⇒	受注生産
生産構造	工程分業メーカーによる垂直的な分業による生産		
情報の流通経路	産地問屋から川下のメーカー、川下のメーカーから川上のメーカーへ	⇒	ユーザーから産地問屋、産地問屋から産地の窓口メーカー、産地の窓口メーカーから全ての連携企業
情報の保有状況	マーケットから遠い位置にあるメーカーは、価格決定の過程を知り得なかった	⇒	コア企業を含め、連携メンバーが、ユーザーのニーズを共有（水平的に共有）
連携企業の協調の様子	ユーザーの提示価格と産地メーカーの提示価格に齟齬	⇒	連携メンバーは、受注できるよう、顧客のニーズの実現に向け一丸となって努力

(\*5) 今回のヒアリング調査結果を参考に、中小企業金融公庫総合研究所が作成した。

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：中小企業金融公庫 総合研究所 ホームページ <http://www.jasme.go.jp/>