

中小企業の外部資源活用法を探る 「結びつき」で突破する経営

日本政策金融公庫総合研究所研究員
川 楠 誠 司

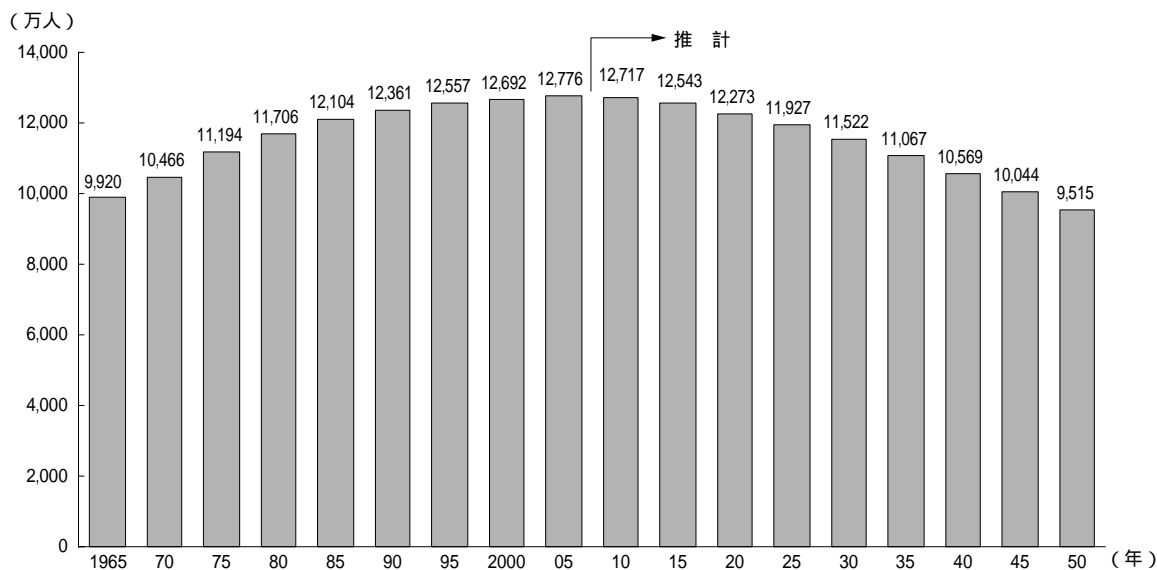
要 旨

人口の減少、消費者ニーズの多様化、ボーダーレス化などが進み、企業間競争は激しさを増している。そうしたなか、企業が生き残り発展を遂げるには、これまでにない製品・サービスを生み出すような、革新的な取り組みに挑むことが求められる。しかし、中小企業にとって自社がもつ経営資源ですべてをまかない、革新的な取り組みを成し遂げることは困難を極める。そこで重要性を増すのが、外部資源の活用であろう。本稿は、ヒアリング調査をもとに、中小企業にとって有効な外部資源活用法を探ったものである。

調査の結果、外部資源を使って革新的な取り組みを実現させた中小企業は、いずれも他者と深い協力関係をつくり出している点が大きな特徴として浮かび上がった。そこで、このような関係を「結びつき」と呼び、その成功のポイントに焦点を当てたところ、結びつきの中心となっている企業には、いくつかの共通点があることが明らかになった。例えば、取り組みを成功に導くために必要となる代替不能な技術力、あるいは取り組みの成功までの青写真を描く構想力のいずれかによって他者を惹きつけている点である。また結びつきの構築に当たっては、「どうやって相手を探すか」「どうやってアプローチするか」「どうやって関係を維持するか」という三つのステップが必要となるが、各企業とも、さまざまな知恵や工夫によって、これをクリアしている。

このことはつまり、アイデアと創意工夫、さらには結びつきによる外部資源活用法があれば、中小企業にも、革新的な取り組みを実現する可能性が十分あることを示唆しているといえよう。

図 - 1 日本の人口の推移



資料：2005年までは総務省統計局「国勢調査」、2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所の報告書「日本の将来推計人口」

(2006年12月)

(注) 推計結果は、死亡、出生率ともに中位推定によるものである。

1 変貌する市場

わが国の企業を取り巻く経営環境が厳しさを増している。その背景として、いくつかの要因が絡み合って、市場が変貌していることが挙げられる。まず、人口の減少である。総務省統計局によると、わが国の人口は、2005年に戦後初めて減少に転じたという。2005年10月1日現在の総人口は1億2,776万人で、その前の年の推計人口と比較して約2万人の減少となった。さらに今後は、世界にも例のないスピードで人口が減り続けると予想されている。国立社会保障・人口問題研究所が2006年12月に公表した報告書「日本の将来推計人口」によれば、2046年に日本の総人口は1億人を割り込んで、2050年には、9,515万人にまで減少すると推計されている(図-1)。人口が減れば、市場も縮む。つまり、国内市場の規模はどんどん縮小していくことになる。

もう一つは、消費者ニーズの多様化である。わが国の消費者は、身の回りのものをすでに一通り

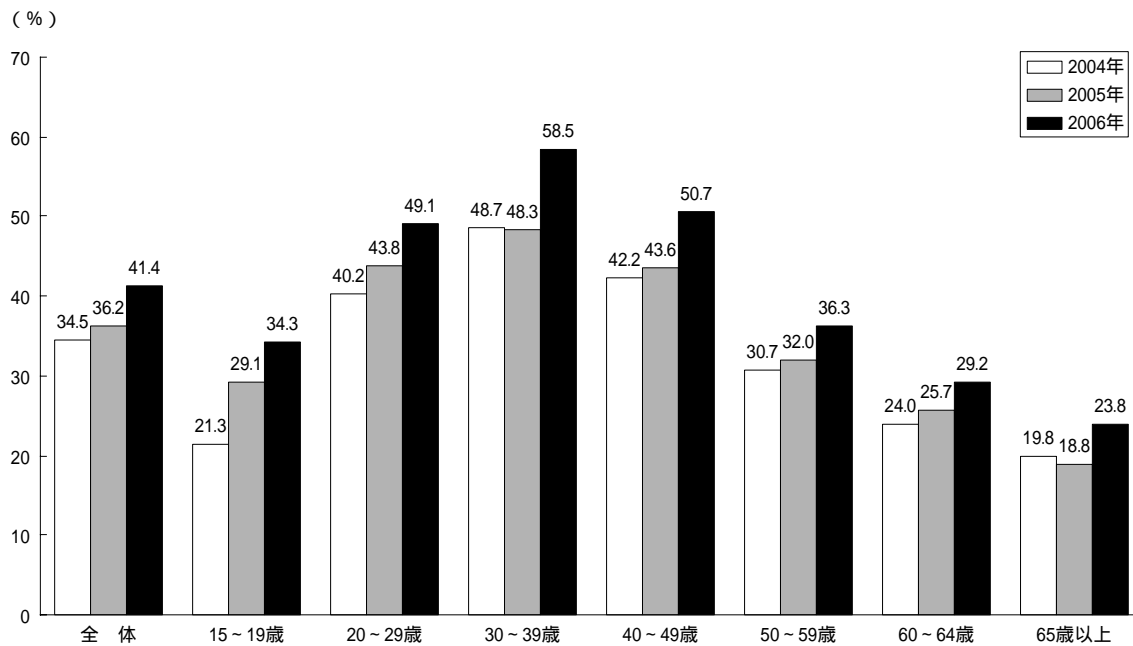
そろえ、高い生活水準を手に入れている。満たされた消費者は、一人ひとりが自らの価値観に照らし合わせ、気に入ったものだけを購入するようになった。今や一人十色と表現されるほどニーズが多様化しており、市場は細分化している。

最後に、市場のボーダーレス化である。モノやカネの流通網が国境を越えて整備されるとともに、インターネットが一般家庭にも普及したことで、消費者の選択肢は世界中へと広がった。

価格比較専門のサイトで1円でも安い家電を探したり、こだわりのある家具を求めて高価なアンティークのいすを北欧から取り寄せたりといったことが、年齢を問わず誰でもできる(図-2)。これは企業側から見れば、もはや多くの業種で商圏という概念がなくなり、地理的な制約なしに自らが世界へ打って出ることが可能となった反面、世界中のライバルが攻め込んでくる恐れもあるということになる。

企業は、変貌する市場のなかで、世界中のライバルと競い合うという、かつてないほど厳しい経営環境に置かれるようになったのである。

図 - 2 インターネットによる物品・サービスの購入経験者の割合



資料：総務省情報通信政策局「平成18年通信利用動向調査報告書（世帯編）」

2 中小企業が目指すべき方向性

(1) 追求すべきは革新性

このような市場の変化は、中小企業の経営に多大な影響をもたらす。既存の製品・サービスをこれまで通りに取り扱っていきは生き残るのが難しいだけでなく、たとえ製品・サービスの改善に取り組んでも、それが過去の延長線上にとどまる限り、通用しない局面が増えてきたのである。

例えば、街の書店やCDショップは、インターネット書籍販売「Amazon」や、楽曲をパソコンにダウンロードできる「iTunes」の登場に対し、これまでのように立地条件や品ぞろえだけを競っていらなくなった。町工場に目を転じると、既存の市場で生き残ろうと、生産ラインの見直しや地道な技術力の向上によってコスト削減に努めても、安価な労働力を大量に投入できる中国の工場には、もはや太刀打ちできないであろう。いずれ

も、そもそも何を競い合うのか自体を考え直さなくてはならない事態となっているのである。

そのなかで重要視されるようになったのが、これまでになかった製品・サービスを生み出す革新性である。革新とは、文字通り既存のものを革めて新しいものに変えるということである。中小企業には、変貌する市場に対応して、既存の市場や常識といった枠組みを突破する、新たな製品・サービスを生み出すことが求められているのである。本稿では、こうした製品・サービスを創造する取り組みを「革新的事業」と呼ぶこととしたい。

(2) 鍵を握る外部資源の活用

とはいえ、革新的事業の実現までには、事業を企画し、製品として形にし、販売までこぎ着けなければならない。そのためには、企画開発の能力、新しい製品を形にする技術力、そして販売やアフターサービスの体制など、必要となる経営資源がいくつもある。それらすべてを自社でまかなうのは容易ではなく、とりわけ経営資源に限りのある

中小企業にとっては、革新的事業を実現するのは困難となろう。

そこで鍵を握るのが、外部資源の活用である。ただし、部品を購入したり、専門的なノウハウをもつ企業にアウトソーシングしたりといった具合に外部資源を調達するだけでは、中小企業が革新的事業を実現するのは難しい。資金を出せば集められるような経営資源ばかりを組み合わせた事業ならば、資金力の大小が勝負の行方を決することになる。だとすれば、大企業に比べて資金力が劣る中小企業に勝ち目はないであろう。そもそも、誰でも手に入れられるものばかりを集めて、果たして革新的な製品・サービスを創造できるのかという疑問も残る。

従来にはない製品・サービスを創造する革新的事業の実現には、新たな発想や知見を得たり、誰ももちえなかった技術を生み出したり、一から販売網を築いたりしなければならぬ。その険しい道のりは、そろばんずくのビジネスライクな関係だけでは、乗り切るのは難しい。そうした関係にとどまらず、共に困難を突破しようとしてくれるパートナーのような関係をつくるのが欠かせないのである。

本稿では、資金に拠らずに、他の企業や研究・支援機関、さらには消費者などと築いた深い協力関係を「結びつき」と呼ぶこととしたい。たとえ当初はアウトソーシング先や外注先、受注先など、ビジネスライクな付き合いであったとしても、通常の取引関係を越えた深い協力関係を築いている場合も結びつきに含まれるものとする。

3 結びつきに欠かせない二つの軸

(1) 求心力を見極める

ここからは、どうすれば結びつきを構築し、革新的事業を実現できるのかについて考察していき

たい。まず、現実的に、資金に拠らない協力関係など築けるのであろうか。一つ考えられたのは、結びつき先である企業や大学、消費者が革新的事業に何らかの期待を抱いて協力していることである。

例えば企業であれば、「いずれ大きな受注につながりそう」「役に立つノウハウが獲得できそう」など、革新的事業がもたらす将来的な利益に期待を抱くであろう。消費者は「面白そう」あるいは「欲しい製品を現実のものにしたい」といった思いから協力するかもしれない。大学の研究者は「自らの研究に役立つ実証データを得られる」「新たな研究テーマを見つけられる」といったことに期待を寄せるのではないだろうか。

もっとも、事業化を目指す段階では、失敗のリスクも多分に残されている。開発に挑んだものの完成に至らなかった、製品が売れなかったといった例は枚挙にいとまがない。失敗のリスクが期待を上回ってしまえば、相手は協力するのをためらうであろう。そのなかで相手と結びつくには、革新的事業を実現できると相手に信じさせる、あるいはともに実現したいと感じさせるだけの何らかの力、いわば「求心力」が必要となる。それがあからこそ、相手も将来のメリットを信じて、失敗のリスクを顧みずに協力に踏み切れるはずである。

今回、結びつきの中心となって外部資源を活用しながら革新的事業を成し遂げた企業を数多く取材した。その結果、結びつきの求心力となりうるものには、大きく二つの要素があった。

一つは、「技術力」である。新しい事業を実現するうえで鍵となる技術力が自社にあれば、成功への展望は大きく拓ける。こうした技術力は、期待を高めるとともに、失敗のリスクを下げられることから、相手を動かす求心力となる。

そして、もう一つは「構想力」である。自らは技術力をもたずとも、いくつもの企業や大学、消

費者などをとりまとめ、結びつきの中心となって革新的事業を実現させている企業がある。彼らは、新しい事業のアイデアとそれを実現するまでの道筋を描き出す力、つまり構想力を武器にしている。どのようなビジネスモデルをつくり、そのために必要な外部資源をどのように集め、事業化に至るまでの道のりをいかにして進めていくか。結びつきを取りまとめる計画をつくる、優れた構想力は、技術力に劣らない立派な求心力となりうるのだ。

(2) 何をを目指すのかを明らかにする

技術力、もしくは構想力という二つの求心力は、結びつきの中心となるために、企業が自らもっているべき、あるいは身につけるべき力である。

他方、結びつきを機能させるには、相手に何を求め、結びつきによってともに何をを目指すのかについて、明確にしておくことも重要となる。目指すべきものがあいまいであったり、互いの認識がずれていたりすると、当然のことながら、結びついていても成果をあげることはできないであろう。

今回、革新的事業を成し遂げた企業をいくつも取材した結果、結びつきで目指したものは、「製品・サービスの開発」か「製品・サービスの提供体制の確立」という二つにおおむね集約された。いずれも革新的事業を実現するには不可欠なものであるが、経営資源に限りのある中小企業にとっては大きな課題となる。だからこそ結びつきを活かすことが鍵になる。

ただし、実際に結びつきを築いた企業の取り組みは千差万別で、その形も極めて多様である。そこで、ここでは結びつきの求心力 - 技術力か、構想力か - と、結びつきで目指すもの - 製品・サービスの開発か、製品・サービスの提供体制の確立か - という二つの軸で、結びつきの形を整理してみた。そうして四つのタイプに類型化したものが表である。以下では、それぞれのタイプの特徴を、事例をもとに詳しく見ていきたい。

表 結びつきの4類型

| | | 結びつきで目指すもの | |
|-------------|-----|--------------|-----------------|
| | | 製品・サービスの開発 | 製品・サービスの提供体制の確立 |
| 求 心 力 | 技術力 | 技術融合型 | 製販分業型 |
| | 構想力 | 開発調整型 | 組織設計型 |

資料：筆者作成。

4 結びつきの4類型

(1) 技術力による結びつき

まず、技術力を求心力としている企業である。このタイプは、もともと革新的事業に不可欠な技術力をもっていることから、大半が製造業で、まったく新しい製品を創造しようとする例が多い。これは、結びつきによって、製品の開発を目指す「技術融合型」と、製品の提供体制の確立を目指す「製販分業型」とに分けられる。

技術融合型

第1に、自らがもつ技術に、他の企業や大学がもつ経営資源をかけ合わせ、まったく新しい製品の開発を目指す技術融合型である。結びつきによって、企業や大学に異質な強みを提供してもらい、自らの技術と化学反応を起こせば、これまで誰も実現できなかった製品が生まれる可能性は飛躍的に高まる。

(株)パワーバンクシステム（熊本県熊本市、従業員数2人）は、工場などの省電力化を図る「力率調整システム」の設計・施工で注目を集めている。電力は通常、使用する機械に届くまでに変圧器やケーブルの抵抗によって一部に遅れが生じる。遅

れて届いた電力は利用できず、無駄になる。力率調整システムは、遅れが生じるポイントを洗い出し、そこに蓄電機能をもつコンデンサーを組み込むことで、遅れて届いた電力を蓄え、必要なときに供給する仕組みである。

このアイデアは、実は三島企画(有)の岩本將利氏が考案したものであった。ただ同氏には、省エネ効果を測定する技術や施工に関するノウハウがなく、実用化には至っていなかった。

電気設備の設計・保守に長年携わっていた(株)パワーバンクシステムの木下雅章社長は、このアイデアに大きな可能性を見出し、実用化に向けた共同開発をもちかける。木下社長が培ってきた測定分析と設備設計の確かな技術は、岩本氏にアイデアの実現を確信させ、共同開発がスタート。岩本氏のアイデアと、木下社長の技術力が融合してはじめて、力率調整システムは日の目を見ることとなったのである。

製販分業型

第2に、革新的事業実現の道のりを、企画、開発、販売といった行程に分け、主に販売について、相手に任せる製販分業型である。技術力に優れた企業が、市場の動向に詳しく高い販売力をもつ企業の力を借りて、自社で開発した製品の販路を確保するというのが典型だが、行程をより細分化し、販売の一部だけを相手に任せるケースも見られる。それぞれが得意とする分野で力を発揮すれば、効率的に事業化を進められる。

(株)カネミヤ(愛知県半田市、従業員数30人)は、長年培った精密板金加工技術をもとに、ポリ袋の洗浄装置「Bun-Sen」を開発した。ポリ袋は再生プラスチックの良質な原料になるが、使用済みのものを洗浄するのが難しいため、リサイクルが進んでいなかった。そのことを知った同社の間瀬隆夫社長は、洗浄装置をつくれれば、食品メーカーやリサイクルセンターなどに大きな需要があると

踏んだのである。

ところが、Bun-Senはまったく売れなかった。多くのプラスチックの再生業者はこれまでポリ袋を扱ったことがなかったうえ、再利用できる水準にまでポリ袋をきれいに洗浄するのは不可能だと考えていた。そのため、汚れが残るポリ袋が混ざるのを嫌って買い取ろうとしなかったのである。そうなると、ユーザーは洗浄したポリ袋の処理に困る。

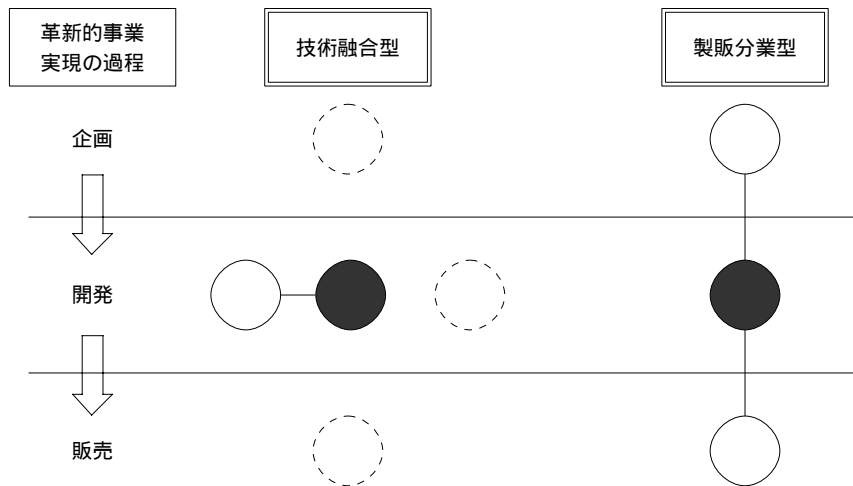
そこで間瀬社長は、Bun-Senの販売と、洗浄後のポリ袋を買い取る仕組みとをセットにしたビジネスモデルをつくろうと決意する。提携をもちかけたのが、再生プラスチックを製造している(有)秋葉樹脂であった。同社にとって、出所が明らかなポリ袋を安定して確保できるのは大きなメリットとなる。とはいえ、装置の洗浄能力が低く汚れが残るようなら提携話はご破算となる危険性もあった。果たしてBun-Senは、(有)秋葉樹脂のテストを見事にクリア。洗浄能力の高さが両社の結びつきを実現したのである。間瀬社長が新たに考案したビジネスモデルは好評で、Bun-Senの販売台数は急激に伸びた。

なお、技術融合型、製販分業型をイメージとして描くと、図-3のようになる。

(2) 構想力による結びつき

次に、構想力を求心力とする企業を見ていきたい。このタイプは、必ずしも技術力を要しないことから、卸売業やサービス業など、幅広い業種の企業が見られる。また、製品だけでなく、新たなサービスを創造している例も目立つのが大きな特徴である。このタイプは、結びつきによって目指すのが、製品・サービスの開発か、製品・サービスの提供体制の確立かによって、「開発調整型」と「組織設計型」とに分けられる。

図 - 3 技術融合型と製販分業型のイメージ



資料：表に同じ。

- (注) 1 は結びつきの中心企業。 は協力先の企業や研究機関、消費者など。 は結びつきを表す。
点線で示した○とも結びついている可能性がある。
2 各形態の典型的なイメージを示したものであり、必ずしもこの限りではない。

開発調整型

一つは、革新的事業に必要な技術力をもたない企業が、他の企業や大学がもつ経営資源同士を合わせ、従来にない製品・サービスの開発を目指す開発調整型である。複数の企業や大学がもつ、さまざまな経営資源を集めて組み合わせるとともに、開発チームをまとめて計画の進行管理を上手に行う、いわば調整能力が重要となることから開発調整型と名づけた。

(株)COMFORT-LAB(大阪府東大阪市、従業員数4人)は、インソールをはじめとするフットケア用品の企画を手がけている。同社の椋本満社長は、足の健康に関するサービス全般へと事業を広げたいと考え、足の状態を測定し分析できる装置を開発した。圧力センサーを取りつけた靴を履いてウォーキングマシンの上で歩けば、重心移動の状態がリアルタイムで解析され、モニターに表示される。

ただし、同社は、測定分析装置を開発するための技術はもっていなかった。椋本社長は、必要となる技術は何か、担当する分野をどう分けるか、

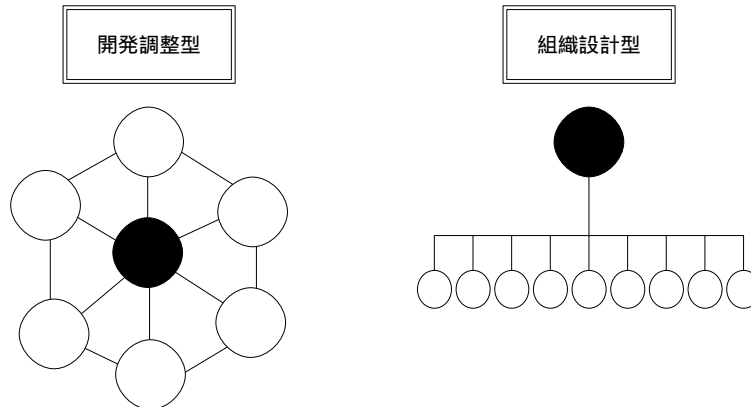
誰に依頼するのが一番良いのかなどを熟考した。そのうえで、治療効果の検定や歩行状態の解析、プログラム作成などについて、各分野を専門とする大学研究者を集めた。

研究者にすれば、得意な分野で協力を求められる分には、力を貸しやすい。加えて、綿密な開発プランが固まっていたため安心して協力を踏み切れる。連携前に開発の設計図をつくり、最適なメンバーを集めてコーディネートしたことで事業化を順調に進めたのである。

組織設計型

もう一つは、多くの企業や消費者を集め、ネットワークによる製品・サービスの提供体制を確立しようとする組織設計型である。ネットワークをつくるまでには、それによってどのような競争力を生み出すのか、また、どのようにして数多くのメンバーを集め、いかにして持続的な協力関係を築くのかなど、組織づくりに関する難問が山積する。こうした問題を解決する、優れた組織設計の能力が求められることから組織設計型と名

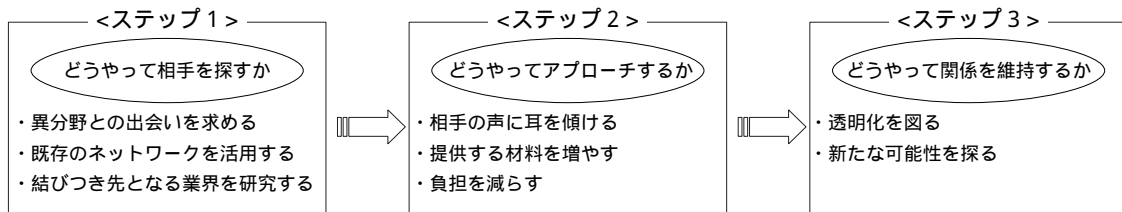
図 - 4 開発調整型と組織設計型のイメージ



資料：表に同じ。

- (注) 1 は結びつきの中心企業。 は協力先の企業や研究機関、消費者など。 は結びつきを表す。
 2 図 - 3(注)2に同じ。

図 - 5 結びつきの三つのステップ



資料：表に同じ。

づけた。

(株)地酒VANサービス(岐阜県大垣市、従業員数6人)は、地酒の流通ネットワーク「地酒サブライウェブ」を運営している。仕組みはこうである。メンバーである蔵元の地酒を掲載したカタログを酒小売店に備えつけ、消費者は、そのカタログから地酒を選ぶ。小売店が注文をパソコンに入力すると、同社が内容を取りまとめて蔵元に伝える。同社の配送センターあるいは蔵元から小売店に地酒が配送されてくる。

現在、メンバーの数は、蔵元が約100、酒の卸売店が約50、小売店が約2,000で、扱っている地酒の銘柄はおよそ400に上る。蔵元1社がもつブランド力は小さいとしても、100もの蔵元の地酒を一挙に取り扱えるのは、卸売店や小売店にとって大きな魅力である。小売店1店の売上は小さくとも、数千もの店が集まれば蔵元にとって大きな

販売チャネルとなる。川上、川下の両方をまとめることでほかにはない競争力を生み出せる組織を設計したことが、蔵元や卸売店、小売店の期待を高めた。この組織設計があったからこそ、多くのメンバーを集めたとはいえよう。

なお、開発調整型、組織設計型をイメージとして描くと、図 - 4 のようになる。

5 結びつきの三つのステップ

ここからは、結びつきを構築するための具体的な取り組みを、事例を交えながら順を追って見ていこう。それは、「どうやって相手を探すか」「どうやってアプローチするか」「どうやって関係を維持するか」という三つのステップからなる(図 - 5)。

(1) どうやって相手を探すか

はじめに、革新的事業の実現に不足するものを補うため、必要な経営資源をもつ相手をどうやって探すかという問題がある。これには、アンテナを高く張って多種多様な情報を収集する、人脈を広げるといった日ごろからの努力が欠かせない。しかし、たとえそうしたことに取り組んでいたとしても、都合良く最適な相手とめぐり会える保証はない。革新的事業に成功した中小企業は、どうやって相手を探したのであろうか。

異分野との出会いを求める

革新的事業を進めるには、異分野における特殊な知識や、専門的な技術・ノウハウが必要となることが多く、既存の事業で培った人脈や情報網ではまかないきれないケースが度々あるに違いない。

そんなとき、まず頼りにしたいのが、専門的な知識をもつ研究者が多数在籍する大学や中小企業の支援を目的とする公的機関などの相談窓口である。大学や公的な支援機関などの敷居は高いという経営者は多いかもしれないが、近年は、企業に対して広く門戸を開放しようと、産学連携のためのコーディネーターを配置したり、ワンストップ型の支援窓口を開設したりしているところも増えている。

また、経営者同士の交流会や新製品の展示会などへの参加も有効である。会への参加者は、新たなビジネスシーズとなりうる、目ぼしい製品やサービスがないか探しているため、協力者を募りやすい。こうした場を通じて、開発を進めるうえで不足している技術を蓄積する、あるいは新たに開発した製品に適した販売網を築いている企業とめぐり会ったという例は少なくない。

(株)エヌ・エフ・ジー（宮城県仙台市、従業員数9人）は、燃料油と水とを混合してエマルジョン

燃料を生成する装置「エコオイル・プラント」を開発した。エマルジョン燃料とは、油のなかに水粒子が均等に混ざり合ったものである。高温の燃焼室内で水粒子が一気に沸騰して爆発し、燃料油が細かく飛散して完全燃焼する。既存のボイラーに使用でき、通常の燃料油に比べて、燃料費はもちろん窒素酸化物の排出も抑えられる。

製品こそ完成したものの、同社はそれまで給水管の赤錆を防ぐ装置しか扱ったことがなく、販売先を一から開拓しなければならなかった。同社の本間義朗社長は、販売に適したルートをもつ企業を探そうと考える。出会いの場に選んだのが、宮城県が主催する「みやぎ特許ビジネス市」である。これは特許を所有している企業や研究機関が、特許技術の内容や効果、具体的なビジネスプラン、ライセンス条件などを発表するイベントだ。

そこでプレゼンテーションを行い、ボイラーの設計・施工・保守などを手がける日本ビルコン東北(株)と連携するに至った。ボイラーを使用している顧客を数多く抱えており、燃料生成装置の販売代理店としては願ってもない先である。一方、日本ビルコン東北(株)にとっても、省エネルギーシステムの提案事業に取り組みはじめたばかりであり、エコオイル・プラントは提案内容の目玉として打ってつけであった。同社がもつ広い営業網を得てエコオイル・プラントは発売直後から順調な売れ行きを見せている。

既存のネットワークを活用する

革新的事業を進めるうえでは、大勢のメンバーを集めなくてはならない場面も少なくない。そこで活用したいのが既存のネットワークである。すでに構築されているネットワークと結びつけば、メンバーを一気に増やせる。

(株)地酒VANサービスは、ネットワークの立ち上げに当たって、多くの酒小売店を集める必要に迫られた。全国を飛び回って小売店を1軒ずつ訪

れて加盟を勧めては、莫大な時間と経費がかかる。最小限の手間とコストでたくさんの小売店をメンバーにする方法はないかと知恵を絞り、思いついたのが酒卸売店を取り込むことだった。卸売店は、多くの小売店を取引先として抱え、強い影響力をもつ。交渉先を有力な卸売店に絞り込み、その取引先の小売店ごと参加してもらえよう計らった。この戦略が奏功し、短期間のうちに、2,000もの小売店をメンバーとして迎えている。

もう一つ見落としがちなのが、自社の既存の取引先である。企業は、経営を続けるなかで、受注先、仕入先、顧客など、さまざまなネットワークを構築している。視点を変えれば、そうした取引先が、革新的事業の実現に必要な経営資源をもっているかもしれない。長年の取引で築いた信頼関係があるため、革新的事業への参加をもちかけやすい。

長らく溶接業を専門としていた(有)こだま製作所(大阪府大阪市、従業員数10人)の笹尾恭三社長は、受注の幅を広げようと、設計から金属加工、組み立て、検査まで一貫してこなせる共同受注体制の構築を着想する。しかしながら、いくつかの工程において、業者を探し、それぞれ得意な技術やノウハウ、設備、信用などを見極めたうえで、1社ずつ参加を募るのは骨が折れる。

どうしようかと頭を抱えていた笹尾社長は、溶接の受注先200社のリストに目をとめた。以前に受注した仕事の内容から、もっている技術力や得意分野なども想像がつく。まったく知らない先に飛び込むのに比べれば、話をもちかけやすい。リストを手に協力を求めて回ったところ、ほとんどの受注先が趣旨に賛同してくれた。この後、笹尾社長は200社からなる共同受注組織を立ち上げている。

結びつき先となる業界を研究する

多くの企業や研究者のなかで、結びつく先とし

て誰が最も適しているのかわからないケースもある。漫然とアプローチしては、適した相手と出会うまでに時間がかかるだけでなく、いつまで経っても良い相手が見つからないという事態にもなりかねない。これを防ぐには、事前に業界のことを詳しく研究する必要がある。時間をかけて最適な候補を絞り込んでからアプローチしたほうが、結びつきの近道となることも少なくない。

(有)サンライズロジテム(宮城県仙台市、従業員数3人)は、企業からダイレクトメール(DM)やカタログなどの配送を請け負っている。ただし、同社はトラックなどを一切保有していない。配送は、ネットワーク化した運送会社に委託する。

この配送網を築こうとした当初、同社の瀬谷春夫社長は、電話帳に掲載されている運送会社に手当たり次第に連絡し、配送の委託をもちかけた。ところが、1社たりとも話はまとまらなかった。配送価格がまったく折り合わなかったからである。

あきらめきれない瀬谷社長は、運送会社の経営者から話を聞いたり、業界について書かれた書籍を何冊も読んだりして運送業界の仕組みを調べた。すると、電話帳に載っているのは大手の運送会社だけであり、マージンを取って下請けの運送会社へと仕事を出すために配送価格が高くなっていることがわかった。そこで、3次請け、4次請けといった運送会社に狙いを定めて直接アプローチし、コストを大幅に抑えた配送網の構築に成功している。

(2) どうやってアプローチするか

結びつきの候補だと考えた先に、革新的事業について誠意をもって説明し、共感を得て互恵的な関係を築く。そうした交渉の過程では、紆余曲折があるに違いない。そもそも交渉のテーブルにすらつかせてもらえないことや、革新的事業の魅力がうまく伝わらないことも想定される。

今回取材した企業のなかにも、そうした事態を乗り越えてきた経営者は少なくないようである。その経験のなかから、交渉をうまく進めるためのポイントを三つにまとめてみた。

相手の声に耳を傾ける

第1に、相手の声に耳を傾けることである。どんなに優れた計画でも、ちょっとした行き違いが結びつきの邪魔をするケースも散見される。それを防ぐには、アプローチするに当たって、一方的に革新的事業の魅力をアピールするのではなく、まずは相手の声にも耳を貸し、相手と打ち解けるところから着手するのが重要なポイントとなる。

(株)サーガ（岩手県盛岡市、従業員数4人）は、一人ひとりの「握り」、つまりコップを握った手の形を精密に削りだした漆器「我杯^{わがはい}」をつくっている。もともと医療用の画像情報システムを開発していた同社の高橋和良社長が、仕事が終わって家に帰り一息ついて酒を飲むときに、手にぴったりなじむ自分だけの器があればと考えた。ただ、その実現には、原木の調達から木地づくり、握りの三次元データの加工、木地の切削、そして伝統技術である漆仕上げ、南部鉄器の装飾などが必要となる。

IT業界では、必要な技術や知識をもつ企業とチームを組んだり、外部に委託したりして開発を進めるのが当たり前であった。さっそく高橋社長は、原木の調達や木地づくりといった工程を依頼する先を探した。

ところが声をかけても話すら聞いてもらえない。高橋社長は思いも寄らない事態に困惑するが、この経験が自身の考えを変えるきっかけとなった。革新的事業に参加すれば当然相手にもメリットがある。だから事業について説明すれば、IT業界と同じようにすぐに協力を得られると思いついていた。しかし、漆器業界は取引先が固定し

ており、新規参入もまれで、皆、見知らぬ相手と組んだ経験がない。そのため、突然異業種の企業から依頼がもち込まれても誰も取り合わなかったのである。

自分の常識が相手にとっても常識だと思い、無意識のうちに押しつけていたことに気づいた高橋社長は、まずは相手のものづくりに対する思いに耳を傾け、相手と打ち解けるところから交渉をスタートさせるようにした。すると、その後は、漆仕上げや南部鉄器といった伝統産業の職人ともスムーズに関係を構築できるようになったという。

また、ときには、業界事情など、表立ってはなかなか声にしにくい情報もあるであろう。耳を澄まして、そうした声まで拾い上げられれば、交渉をよりスムーズに進められる。

前述の通り、(株)地酒VANサーピスの三輪高史社長は、地酒の販売網を構築するに当たり、小売店と卸売店という既存の取引関係ごとネットワークに取り込んだ。これには、短期間に多くの小売店を集めるのに加え、もう一つ狙いがあった。

小売店にとって、取引を続けている卸売店のほかに仕入れルートをもつことに対する抵抗感は大い。卸売店との間に築いた、これまでの関係にひびが入る恐れがあるからである。その点、卸売店を通してネットワークに加わってもらえば、小売店は卸売店との関係が壊れる心配をしなくてすむ。

長年、酒蔵を営んできた三輪社長は、同じ酒業界に身を置くなかで、そうした声にならない声を敏感に感じ取っていた。そのことを逆手にとって、あらかじめ酒小売店の立場を考慮したメンバー集めの方策をとったからこそ、多くの小売店が参加してくれたのである。

提供する材料を増やす

第2に、交渉の際、提供できるものを少しでも増やすことである。相手にとって新しい事業が実

り多いものであるほど、協力を得られやすくなるのは間違いない。とはいえ、相手に何か提供しようにも、もっている材料には限りがある。そんなときは、挑もうとしている事業の内容をあらためて見直してみることである。知恵を絞れば、そのなかに相手に提供できるものが隠されているのに気づくこともある。

(株)エヌ・エフ・ジーは、エコオイル・プラントの開発を進めるのに、必要な機器を何一つもち合わせていなかった。燃料油と水とを混ぜ合わせるミキサー、燃烧実験を行うボイラー、燃烧実験の結果を分析する装置などは、いずれも高価である。購入するのはもちろん、有償で借りるにしても開発が長引けば資金負担は大きい。

悩んだ末に同社の本間社長は、費用をかけずに設備を使用するアイデアを思いつく。開発が成功したあかつきには、設備を提供してくれた企業と共同で特許を取得し、ライセンス料などの利益を分け合う。こう約束することで、機器の無償貸与をもちかけたのである。相手にしてみれば、共同特許人として名を連ねると、従業員のモチベーションアップに加えて、取引先への信用の向上などといった効果にもつながる。狙いどおり、無償でミキサーやボイラーの提供を受けて開発に成功した。

また、本間社長は、日本ビルコン東北(株)に販売代理店として協力を求めた際、同社が燃烧機や空調設備などの組み立ても手がけているのを知り、エコオイル・プラントの組み立ても委託している。販売マージンだけでなく、製造に関しても新たな収入源が生まれると、同社がより積極的に営業を展開してくれると考えたのである。他社に組み立てを外注すれば、単なるコストとなってしまう。販売を担う同社に依頼することで、いずれにしても必要であったコストをうまく動機づけに活用したのである。

負担を減らす

第3は、相手の負担に着目することである。革新的事業の将来性に目がいくあまり、協力者の負担にまで思い至らなかったというケースも見受けられる。相手にかかる負担があまりに大きいと、結びつきは成立し難くなる。どうしても協力が欠かせないなら、負担を減らすことを最優先に、相手に合わせてプランを練り直すことも求められる。理想は、ついでに協力できる、相手がお安い御用といえるような形で協力を求めることである。

宮城県内を中心にメール便事業を営む(有)サンライズロジテムの瀬谷社長は、低コストでの配送を実現するために、3次請け、4次請けといった下請けの運送会社に目をつける。はじめは、1社と提携すれば配送網を手に入れられると考えていた。ところが下請けの運送会社は経営者が一人でハンドルを握っているところが大半で、配送エリアも小さく絞り込んでいる。1社で仕事を受けるとなると、負担が大きくなりすぎた。

そこで瀬谷社長は、いくつもの運送会社を集めるように計画を修正した。各運送会社が従来担当しているエリアでのみ配送を任せれば、既存の受注先からの仕事のついでにメール便を配れる。こうして負担を小さくしたことも奏功し、無事、15の運送会社から協力を取りつけ、結果的には宮城県全域をカバーする配送網を築いている。

眠っている経営資源に狙いを定めるのもうまい手であろう。日ごろ使っていない経営資源を提供するだけなら、相手にとっても負担は大きくなならない。眠っていた経営資源でも、うまく組み合わせれば新たな輝きを放つことがある。

(株)東洋高圧(広島県広島市、従業者数29人)は、高い圧力をかけて食材を分解し、短時間のうちにエキスにする装置「まるごとエキス」を商品化している。通常、「ナンプラー」や「いしる」といった魚醬ぎょしょうをつくるには、1年以上の長い期間が

必要となる。これに対し、まるごとエキスを使えば、24時間で魚醬をつくれる。

開発のきっかけとなったのは、「調味料の製造方法」の特許が同社の野口賢二郎社長の目にまとまったことであった。この特許技術は、県の食品工業技術センターが開発したものの、設計どおりに装置をつくると高額になるために実用化されず、眠ったままとなっていた。しかし、野口社長には、自らが培ってきた圧力技術を応用すれば、コストダウンできる自信があった。県の機関である食品工業技術センターにしてみれば、研究成果が眠ったままになると、県内の企業によって実用化されるのでは、実績面で天と地ほどの差がある。野口社長が共同開発を申し入れたところ、とんとん拍子で話がまとまった。

(3) どうやって関係を維持するか

製品・サービスの開発には、何年も時間を要することがあるし、販売網を提供してもらったり、ネットワークによるビジネスモデルを展開したりするには継続的な協力関係が前提となる。たとえば協力を取りつけたとしても、問題や疑念が発生したり、業績が落ちはじめたりすると、結びつきは必ず風化する。今回取材した中小企業では、結びつきを維持するために、二つの取り組みが見られた。

透明化を図る

外部と協力しながら事業を進めるなかで、互いに不信感や不公平感が芽生え、結びつきはすぐに壊れてしまう。善意に頼るだけでは、メンバーの不信感や不公平感を完全に拭い去るのは難しい。そうした点を意識して、事業の透明性を確保するために、社会的な仕組みや制度を利用して活動を意識的にガラス張りにしている企業も見受けられた。

200社を超えるメンバーを集めて共同受注組織

を立ち上げた(有)こだま製作所の笹尾社長は、共同受注の窓口として、有限責任事業組合アッセンブリ119を設立している。この窓口は、(有)こだま製作所内にあっても業務上は何ら支障がなかった。それでも笹尾社長があえて別会社を設立したのは、共同受注による売り上げや経費といった数字を、(有)こだま製作所のそれと明確に分離するためであった。こうして資金の流れを強制的にガラス張りにすることで、組織内に不協和音が起こるのを見事に防いでいる。

また、活動の透明化を図ることで、メンバー間の結びつきをより強固なものにしている例もある。

磁器の問屋を営む(株)山忠（佐賀県西松浦郡有田町、従業員数12人）は、10を超える地元磁器メーカーの知恵と力を結集し、軽量強化磁器「フッチーノ」を市場に送り出した。各メーカーの技術・ノウハウを積極的に引き出すために、同社の山本幸三社長は、販売先との交渉内容をすべてオープンにしている。

従来、磁器の産地では、問屋がいくらで販売したのかといった取引内容をメーカーに教えることはなかった。メーカーは磁器をつくって問屋に納入するだけだったのである。対して、山本社長は、販売価格はもちろん、価格交渉の経過や、受注するために満たさなければならない販売先の要望なども詳細にメンバーへ報告している。こうして情報を共有すれば、同じ目標に向かっていこうとする一体感が生まれる。そうなれば、各メンバーが連携体において何をすべきかを自主的に考えるようになり、意見やアイデアも提案してくれる。山本社長は、情報の共有によって活動の透明化を図り、メンバーから最大限の協力を引き出している。

新たな可能性を探る

組織はできあがった瞬間から衰退が始まるとい

われる。これは、結びつきにも当てはまる。そのため、関係の維持に努めるのにとどまらず、常に新たな可能性を追求し、価値を生み出していこうとする姿勢を失ってはならない。

(株)地酒VANサービスが運営する地酒サプライウェブは、もともと地酒の販売を目的としていたが、新たに「情報交流の場」という機能も備えるようになった。近年、消費者の嗜好は、ますます多様化、高度化している。にもかかわらず、個々の蔵元は消費者の声を耳にする機会がほとんどないため、ニーズをとらえた地酒をつくるのが難しい。

そこで、地酒サプライウェブでは、どんな製品が売れているのかといった流通データを提供したり、蔵元同士の交流の場を設けたり、地酒のメールマガジンを消費者に向けて発行したりといった蔵元に対するさまざまなサポートを始めた。このことをきっかけに、メンバーのなかには、試飲会を開催したり、地酒サプライウェブのホームページ上で酒づくりをライブ中継したりと、趣向を凝らした取り組みを独自に始める蔵元が登場してきた。ネットワークの新たな可能性を探ることで、結びつきをより深めた好例といえる。

6 結びつきで市場の閉塞感を突き破れ

革新的事業を実現するまでには、事業を企画し、それを商品化し、販売にまでこぎ着けなければな

らない。確かにこれは、中小企業にとって決して低くはないハードルである。経営者のなかには、その高さに足がすくみ、なかなか第一歩を踏み出せないという人もいるかもしれない。たとえ高い技術力があっても、市場のニーズにマッチした製品を着想できるとは限らないし、どんなに秀逸なアイデアがあっても、それを形にするのはたやすくはないからだ。

しかし、結びつきによって、例えば消費者の声を集める仕組みをつくる、特殊な技術や設備を有する企業と共同で開発を進める、専門的な知識をもつ大学教授と産学連携を図る、あるいは公的な支援機関のバックアップを受けて販路を拓くなどというように、不足するものをうまく補えば、革新的事業を進めていくうえでのハードルを下げられる。つまり、中小企業であっても、アイデアと工夫、さらには結びつきによる外部資源活用術があれば、革新的事業の可能性は無限に広がっているのである。

企業数において圧倒的多数を占める中小企業。そのなかで、少しでも多くの企業が革新的事業を達成すれば、市場に対するインパクトはそれだけ大きなものとなる。中小企業には、結びつきをどんどん構築し、新たなビジネスシーズを次々と花開かせて、低迷するわが国経済の閉塞感を打ち破る原動力となってくれることを期待したい。