

企業連携の大切さ

財中小企業総合研究所 主席研究員 坂東輝夫

本誌の読者には組合関係者が多いはずだから、中小企業が手をつなぐことの大切さは十分ご承知だと思う。最近、企業同士が手をつなぐことを組織化、企業連携、ネットワークと様々な呼び方をするが、いずれも中小企業が手を組むことによって、経営資源の乏しさという弱点を克服しようとする点では共通している。

その中小企業の連携も最近では多様化しており、組む相手は同業種にとどまらず、異業種や大企業もあれば、産学官連携もある。NPO（非営利組織）と組むことさえ珍しくない。また、手の組み方も組合という方法が中心なのは当然として、それ以外にも緩やかな結びつきの任意組織もあれば、会社組織という固いつながりもある。

実際、企業連携の多様さには目を見張るほどだ。その多様な連携のなかでも最近目立つのは、手を組む企業の数が多くなっていることだろう。なかには、業界や地域のほとんどの企業が参加する連携もある。

具体例をいくつか見てみよう。まず自動車の板金塗装修理会社の事例

だが、全国から330社が集まってネットワークを構築した。「いつでも、どこでも修理受け付けます」を合言葉に、24時間対応のコールセンターを設置し、事故車の修理依頼を受け付けると、最寄りの加盟企業が駆けつけて修理するという仕組みだ。

全国を10の支部に分けて、支部単位で加盟社を審査して増やしている。修理会社のネットワークが密になればなるほど、「いつでも、どこでも」へのす早い対応が可能になるので、2～3年かけて加盟会社の数を1,000社に増やす計画だという。

板金塗装修理業者は普通、自動車ディーラーの下請けに入っているが、最近ディーラーは板金塗装を内製化するようになっており、小零細の修理業者に仕事が回ってこなくなった。そこで、ディーラーに対抗するため、全国ネット構築の必要性が高まってきたのである。

次に、ドラッグストアを展開する企業の例だ。こちらは全国300社が集まって、各社の従業員に店舗運営のノウハウなどを伝授する「業界私塾」を開く。商品政策や人員管理などの講座を設けて、各社

が自社の社員を派遣して学ばせるというもの。講習内容は業界団体と共同で作成するが、私塾自体はあくまで業界有志のアイデアという。

ドラッグストア業界は成長業種との見方もあるが、コンビニでの医薬品販売が一部解禁されるなど、他業態との競争が厳しくなっている。そこで、業界あげて人材育成するなどして、対抗策を練る必要が出てきたのである。

もう一つ、事例を見よう。東京・練馬区でアニメ産業の振興を目的にした協議会が発足したが、ここには区内に本拠を置くアニメ制作会社のうち6割近い48社が参加した。練馬区と言えば、アニメ発祥の地を自負する土地柄。アニメ制作会社が連携して、アニメ産業の発展を図り、合わせてアニメを軸にした地域活性化を目指す。

日本アニメの放映は欧米を中心に引き合いが多く、共同制作の打診やキャラクタービジネス展開の相談も活発だ。そこで、協議会を作ってキャラクター商品の売り込みや共同制作の交渉を一括してできる総合窓口を設置する。この窓口で仕事を共同受注し、小零細の多いアニメ業者の体力や得意分野に応じて作業や工程の振り分けなどを行う計画だ。

合わせて、アニメ作品の収集や保存、時代を担う人材の育成、地元商店街との共同事業なども考えていく。

さて、事例の紹介はこれで終わる。上に見たように、いずれの企業連携も参加する企業数が多いのが特徴だ。

板金塗装修理の場合、将来は業界の過半数をネットに取り込みたい意向だという。全国ネットを看板に掲げる以上、そうでないと効果が発揮できない。ドラッグストア業界も、業界ぐるみの人材育成を目的とする以上、やはり業界網羅的な参加数が必要になる。

練馬区のアニメも区をあげての産業振興だから、区内の参加企業数が多いほど望ましいのは言うまでもない。こうして、従来の組織化とは変わった形の企業連携が増えるようになってきた。

では、事例にあげた企業連携は、在来の組織とどう違うのか。いずれも参加する個々の中小企業の強化を目的とするのは当然だが、それ以上に業界ぐるみ、あるいは地域ぐるみの課題に挑戦しようという意向が強い。業界全体の振興、地域ぐるみの振興があって初めて、個々の中小企業が強くなるというスタンスなのである。それだけ産業全体、地域全体を取り巻く環境が厳しくなっているのだろう。

企業連携の直面する課題が総括的であればあるほど、連携する企業の数が多くなるのも当然だろう。業界ぐるみ、地域ぐるみの振興となれば、商売敵とも手を組まなければなるまい。宇都宮市はいまや餃子の町として有名だが、これも商売敵と手を組んだ地域ぐるみの振興策が功を奏し、その結果として個々の餃子店が元気になったのである。企業連携の効果はこういう点（産業、地域ぐるみの振興）にもある。その効果も多様と言える。