HBD-Project

事例Ⅱ：

企業間連携を考える

5つのポイントと取組

事例Ⅱでは、ここ数年、企業間連携について問われています。

- ✓ 平成29年 第３問
- ✓ 平成30年 第４問
- ✓ 令和元年 第３問

連携先の候補が複数登場し、連携先の特定を困難にしています。予備校の模範解答でも選択する連携先が異なることがあります。しかし、連携先は、違えど本質的な考えは共通しています。連携先が模範解答とあっている、あっていないという表面的なことではなく、そこに至るまでのロジックが大切になります。

HBD-Project

企業間連携を考える５つのポイント

Point１　企業間連携する目的・効果を確認する

企業間連携する**目的**、提携したことによる**効果**は何かを考えます。
目的が「新規顧客を獲得」と「新しい製品を開発」では連携先に求めるものが異なってきます。経営課題を解決するために何を目的に連携し、その効果は何であるのかを考えましょう。

Point２　企業間連携の形について

企業間連携には**「協業」、「提携」、「連携」**があります。これらは結びつきの度合いによって変わってきます。（※このコンテンツでは、この定義に関わらず、原則、”企業間連携”という言葉で統一しています。）

① 協業
協業とは、もともと 1 つの生産過程において、多数の労働者が集まり、協力して作業にあたることを言います。企業間においては、1 つの事業を共同で行うことを指します。**契約や資本関係によって強く結びつきます。**

② 提携
共同で特定の目的のために手を取り合うこといいます。業務提携等の**契約で結びつきます。**

③ 連携
互いに連絡を取り合いつつ、協力しながらものごとを行うことをいいます。目的は同じでも行動を個々で行うことが多く、**提携よりも結びつきが弱くなります。**

たとえば、プロモーションを行うにあたって、双方の店舗にそれぞれのチラシを置いてもらうのであれば「連携」で協力できます。共同で販促イベントを実施したりするのであれば、連携よりも結びつきは強い方と考えられます。

HBD-Project

Point３　企業間連携先の選定を４つの視点で考える

与件文には、複数の連携先の候補があるときがあります。
「親和性」「補完性」「専門性」「相互利益」の視点で多面的に連携先を考えます。

① 親和性

自社と同じような顧客やリソースをもつところを連携先に選びます。
相乗効果や規模の経済が得られることが考えられます。

② 補完性

自社の弱みや解決できない問題を連携先のリソースに求めます。
経営資源や能力が組み合わされた時に相互に補強し合い，それぞれの資源や能力が単独では創出不可能な価値を創出します。

③ 専門性

中小企業では、こだわりを持った専門性が大きな武器となります。
連携先にも専門性を求めることで、より個性の強い価値を創出することにつながります。

④ 相互利益

自社の利益だけではなく、連携先にも利益があるかを考えます。そして双方の顧客にも利益があるかどうかが大切になります。自社だけが得をするような連携の実現は難しいでしょう。

HBD-Project

Point4 マーケティング戦略のどこを連携するか考える

目的を達成するために何を連携して、効果を出すかを考えます。
切り口として、マーケティング戦略の「ターゲッティング」と「ミックスフィット（4P）」をベースにするとわかりやすいと思います。

①「ターゲッティング」の連携
連携先と顧客を相互に紹介したり、顧客情報を共有することで新たな顧客を獲得します。

②「ミックスフィット：製品またはサービス」の連携
製品の共同開発やブランドのライセンスを供与するライセンス製造、サービス向上のために、サービスマニュアルの協業作成や共同の勉強会が挙げられます。

③「ミックスフィット：プロモーション」の連携
プロモーション面で提携します。協業することでできるイベントなどが挙げられます。

④「ミックスフィット：立地・ロジスティクス」の連携
共同運輸や共同倉庫で輸送費や保管費を削減。自社の店舗で提携先の製品の販売なども考えられます。

⑤「ミックスフィット：価格」
2 社以上の企業が、同時に割引キャンペーンを行うなどの価格コラボレーションが挙げられます。

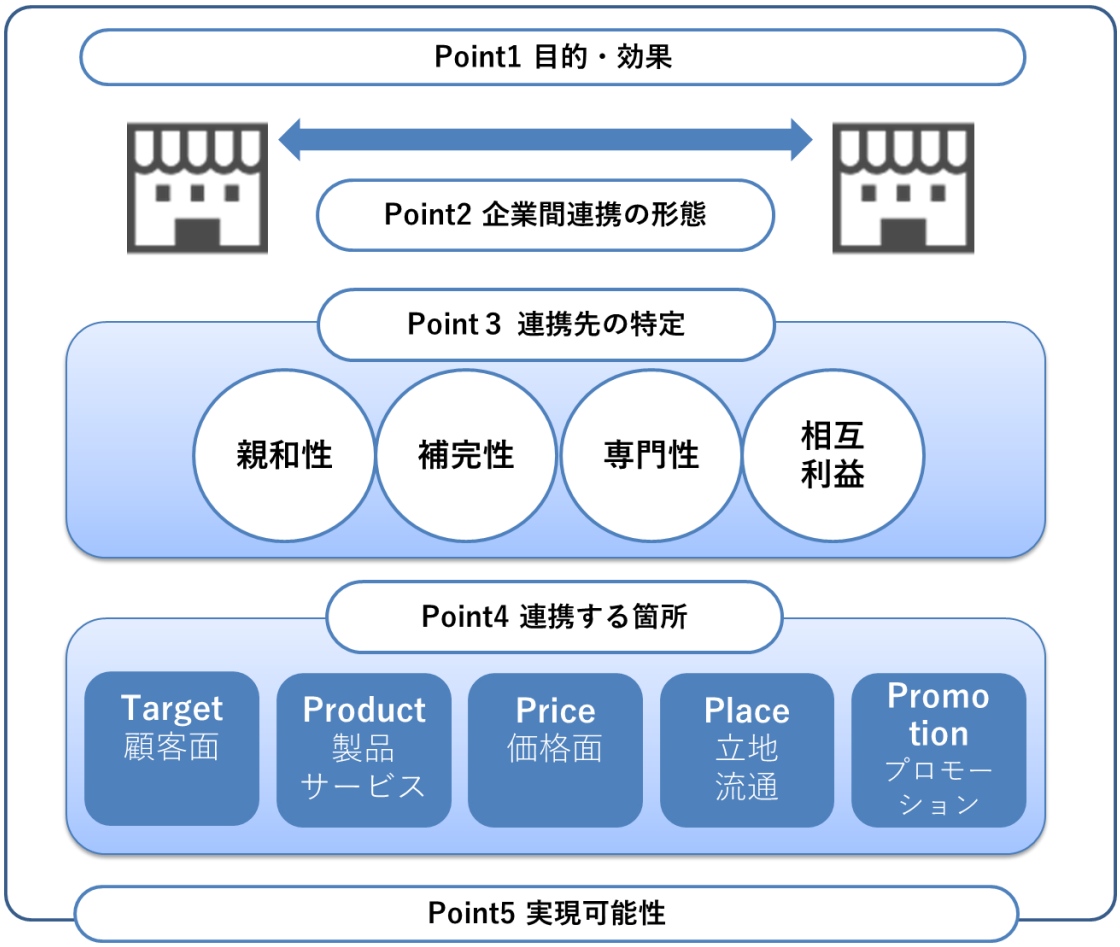
例えば、「親和性」の高い製造業で「製品」に対して提携する場合、
・共通部品をコストの安い方で一括製造すること
・規模の経済でさらにコスト削減
・自社の得意分野にリソース集中
などが思いつきます。

これが「補完性」であれば、自社で不足する設計力を連携先に求め、自社で製造することも考えられます。

HBD-Project

Point5 実現可能性を検討する

連携が実現可能である必要があります。
連携先の候補は、与件文や設問文で与えられています。連携先にアクセス可能かどうか、コスト面が現実的か等を検討します。



試験での対応ポイント

- ☑ **与件文・設問文で協力者（社）の候補は、もれなくチェックします。**
- ☑ 自社のＳＷＯＴ分析が必要です。
  第１問で「強み」や「弱み」を分析していれば、その問題との整合性も考えたい。
- ☑ 連携先のリソースを分析するしよう。
- ☑ **Ｗｉｎ－Ｗｉｎ、三方よしを忘れずに。これが切り口になることもあります。**

HBD-Project

連携の取り組みの内容

連携の取り組みは、**「目的」を達成するために**、「親和性」により**強みの相乗効果や規模の経済**を創出したり、「補完性」で**弱みを補う**内容になります。目的に合わせて、何を連携するを決め、**双方および顧客に利益がでること**を考えます。

なお、2019 年の小規模企業白書には、協業の取り組みが以下のように記載されています。

- 勉強会・研究会
- 交流会・ネットワーキング
- 共同研究・開発
- 共同販売
- 共同 PR・ブランド
- 共同受注
- 従業員の研修・育成
- 共同生産
- 共同仕入・購買
- 施設・設備の共同利用
- 共同配送・保管

連携の課題

連携を行うにあたって、課題があることもあります。
2019 年の小規模企業白書には、「協業を行う上で課題となる点」は、以下のように記載されています。

- 取組の効果が分からない
- 連携先の探し方が分からない
- 社内で対応できる人材がいない
- 連携の主導・調整役がいない
- 自社の情報や技術・ノウハウ流出の懸念がある
- 連携活動の資金の確保が難しい
- 連携先との契約の事前交渉が難しい

令和元年の事例Ⅱ　第３問(設問1)を解く

第3問（配点 50 点）
B 社社長は 2019 年 11 月以降に顧客数が大幅に減少することを予想し、その分を補うために商店街の他業種との協業を模索している。

（設問 1 ）
B 社社長は減少するであろう顧客分を補うため、協業を通じた新規顧客のトライアルが必要であると考えている。どのような協業相手と組んで、どのような顧客層を獲得すべきか。理由と併せて 100 字以内で助言せよ。

与件文にある協力者（社）の候補は以下の通りです。

- 中心部の有名ブランドの衣料品店、宝飾店などのファッション関連の路面店
- 中心部以外の飲食店や生鮮品店、
- 中心部以外の食料品店、
- 中心部以外の雑貨店、
- 中心部以外の美容室
- 町内会
- X 市内 2 店を含む 10 店舗を有する貸衣装チェーン店

HBD-Project

ポイントの確認

各ポイントを確認して協力者（社）の候補から協業先を見つけます。

Point1 目的・効果を考える

顧客数が大幅に減少する顧客を補うために「新規顧客のトライアル」を行うことが設問にあります。Ｂ社のサービスを体験してもらうことが目的となります。効果は、新規顧客の獲得です。ターゲット顧客の選択ロジックは省略しますが、新規顧客として「高級住宅街に住むデザイン重視の 40～50 代の女性」をターゲットとします。

↓

Point2 企業間連携の形を考える

この設問では、企業間連携の形については協業です。
新規顧客の獲得が目的であり、強い結びつきが必要です。

↓

Point3 × Point4 選定先と連携する戦略を考える

親和性	顧客 / 製品・サービス	Ｂ社のネイルはデザイン性の高さに強みを持つため、デザイン重視の顧客を既存客に持つ協力企業やデザイン性の高い製品・サービスを取り扱っている協力者（社）が親和性が高いと考えられます。
補完性	顧客/立地・ロジスティクス	Ｂ社は商店街中心部から離れた店舗と立地面で弱さがあります。Ｂ社が新規顧客に到達するための補完性が必要です。
補完性	プロモーション	Ｂ社は計画的なプロモーションに関しては弱さがあります。提携先では顧客接点が多い企業やプロモーションやイベントなどで集客力が高い企業が望まれます。
専門性 親和性		Ｂ社のデザイン性の高いネイルと親和性があり専門性の高い業種が提携先として選択しやすいです。
相互利益	製品・サービス	Ｂ社の強みであるトータルのコーディネート力や接客力を活かして、提携先顧客の満足度向上やイベントの成果向上が考えられます。

↓

Point5：実現可能性を検討する

Ｙ さんが商店街の貸衣装チェーン店で勤務していた経緯や商店街とも良好な関係を構築されていることから、貸衣装チェーン店や商店街の店舗とは提携しやすいことが考えられます。

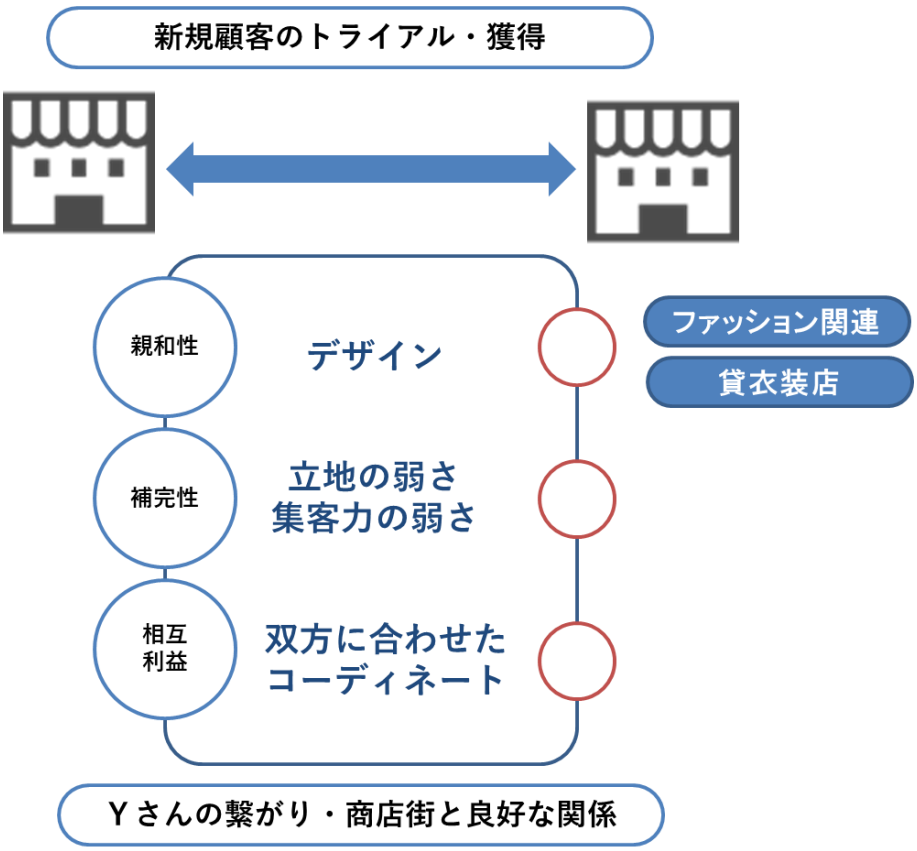
ポイントをふまえて検討する

「親和性」×「顧客 / 製品・サービス」では、「中心部の有名ブランドの衣料品店、宝飾店などのファッション関連の路面店」「中心部以外の美容室」「貸衣装チェーン店」があります。

「補完性」×「顧客 / 立地・ロジスティクス」では、立地面の弱みを補完するために「中心部の有名ブランドの衣料品店、宝飾店などのファッション関連の路面店」「貸衣装チェーン店」の集客力で補完することが挙げられます。

「補完性」×「プロモーション」では、「中心部の有名ブランドの衣料品店、宝飾店などのファッション関連の路面店」は定常的に顧客接点があると考えられます。「貸衣装チェーン店」は、予約会という集客イベントがあり、「新規顧客のトライアル」を仕掛けるきっかけともいえます。ただし、顧客接点の回数が少ないというデメリットがあります。

その他の項目もこの２つはクリアしています。この２つに関しては、各予備校や合格者で意見が分かれると考えられます。大切なのは、この２つを選択するまでのロジックが設問要求の「理由」として回答できるかがポイントとなります。



解答例

解答例１：中心部の有名ブランドの衣料品店、宝飾店などのファッション関連の路面店

衣料品店、宝飾店等のファッション関連と協業し、40～50代女性でデザインにこだわりを持つ顧客層とする。人口が増加にあり、中心部顧客に接触できる機会が増え、トータルコーディネート力が協業先にも活かせるため。

解答例２：貸衣装チェーン店

貸衣装チェーン店と協業し、40～50代女性でデザインにこだわりを持つ顧客層とする。理由は、人口が増加にあり、予約会を通じて顧客に提案する機会があり、トータルコーディネート力が協業先にも活かせるため。