

商工会議所を中核とした中小企業の企業間連携に関する事例分析

1190404 武智 絢太

高知工科大学経済・マネジメント学群

1 はじめに

近年、経済のグローバル化など、企業を取り巻く外部環境の変化が激しい。これまで親会社の与えられた仕事をこなしておけば一定の収益をあげられた中小企業も、顧客の獲得や製品やサービスの品質向上などにおいて、独自の生き残り策を求められるようになり、その一手法として企業間連携に取り組む企業も多い。全国における補助金を活用した企業間連携の事例は多いが、自立自尊でヒット商品を生み出しているケースは多くなく、補助金を消化してフェードアウトするあるいは組織解消する、あるいは当初から補助金獲得狙いが主目的という極端なケースもあるようだ。企業間連携は、製造業、卸売業、小売業など様々な業種で取り組まれている。また形態としても様々で、同業種同士、あるいは業種・業態を越えた連携もある。自社に独自技術がある企業は、それらを活用した独自商品・サービスを創造することで脱下請けを図る動きが盛んになってきている。本稿では、数少ない成功事例であるアンジョウハーツを取り上げ、理事長や運営者のリーダーシップや危機感などから生まれた数々のヒット商品の要因を探るための調査を進めている。名古屋出身の武智が、愛知と高知の企業間連携に着目して調査研究を進めている経過を報告する。

2. 研究の背景

企業間連携の定義はさまざまであるが「中小企業が経営資源を出し合い、通常取引以上に共同して継続して新事業展開に取り組む」活動を指す場合が多い。ヒト・モノ・カネ情報などあらゆる経営資源が少ない中小企業が新規プロジェクトに単独で取り組むにはリスクが高い。中小企業は少ない資源を共有・統合した企業間連携に取り組み、新たな事業に期待を込めている。リーマンショックの影響により中小企業は生産減、売り上げや利益の減少を受けた。また、より低コストでの生産が求められるようになり、生産活動は国内から海外へ移動したため中小企業は大きな変革をせざるを得なくなり、その手段が企業間連携による

新たな製品・サービスの開発である。

本稿では、新たな製品やサービスの開発に一定の成果を上げている企業間連携に着目し聞き取り調査をもって分析した結果を報告する。

3. 研究の方法と対象

先行研究を踏まえたうえで、対象の企業現場への聞き取り調査法を採用した。さらに、先行研究と聞き取り調査の結果を踏まえて、

- ① 企業間連携に参加するメリットやデメリット。
- ② 企業間の連携の強度。
- ③ 互酬性があるか。

などを分析する。研究対象は、愛知県産業振興課による推奨を受けた事例とした。

4. 調査対象

(1) 協同組合アンジョウハーツの取り組み概要

2010年3月設立の愛知県安城市内に本社がある中小企業14社による異業種連携による事業協同組合である（所在地は安城市桜町16-1、藤井達雄理事長）。安城商工会議所が中心となって進めた「アンジョウハーツプロジェクト」が母体である。事業開始前に、初期コストや損失の負担、利益配分の割合などを各企業が徹底的に議論した。分野の異なる各企業が技術を持ち寄り、環境保全型の工業製品を開発・製造・販売を行う。特徴は商工会議所が中小企業を束ねる中核組織となった点である。商工会議所がアンジョウハーツを束ねることによって、工業分野の企業だけでなく、商業分野の企画を参画させることに成功した。

【特徴①：県内異業種14社の連携】



環境に配慮した工業製品のブランド化が功を奏している。例えばリサイクルマテリアル「ユメプラスチック」は、全国のペットボトルキャップの3%に相当する月間600万個の使用済みペットボトルキャップを集め、安城市内の福祉施設において、ハンディキャップを持つ方が色毎に選別する。再生過程で着色剤を加えず、発色豊かな製品開発を行う。

アンジョウハーツ 4つのこだわり

- こだわり① 地域の総力を挙げたものづくり
- こだわり② 異業種コラボレーション発オリジナル商品開発
- こだわり③ 地球環境とヒトに配慮した工業製品開発
- こだわり④ 子どもたちに夢を与える製品計画

出所：<http://www.anjohearts.jp/>



出所：<http://www.anjohearts.jp/>

(2) 安城市とアンジョウハーツ

愛知県安城市は、県内で8番目の人口である約18.5万人を擁する都市である。大きなイベントとしては、毎年8月に安城七夕まつりが開催される。このイベントでは3日で110万人の人々が来訪する。しかしながら、日常は人通

り少ない。安城市としては街を活性化させたいという願いを常に持っている。

安城商工会議所の説明によれば、明治時代の明治用水の開通により大規模な開墾が行われ、農業の先進的な取り組みが行われた。この影響から、農業の指定区域が多く、商業用地としての開発が進みにくい原因ともなっている。近年は、自動車工業や機械工業を中心とした産業が立地している。この地域は、トヨタの影響を良くも悪くも大きく受けている。2008年のリーマンショック時も大きな影響を受けて、この地域の人々の仕事が大打撃を受けた。自社製品や自社ブランドを持っていない中小企業が多いのも特色である。農業に関する地域ブランドは梨といちじくであるがJAが手あかをつけすぎている。

安城ハーツ理事長の藤井達雄氏（フジエ化工株式会社社長）、事務局長の二村康輝氏（コンサルタント、元安城商議所職員）が設立当初からこの組織をまとめ、さらに多様多彩な連携各社中堅メンバーである17名（17社）が連携してアンジョウハーツプロジェクトが推進されてきた。



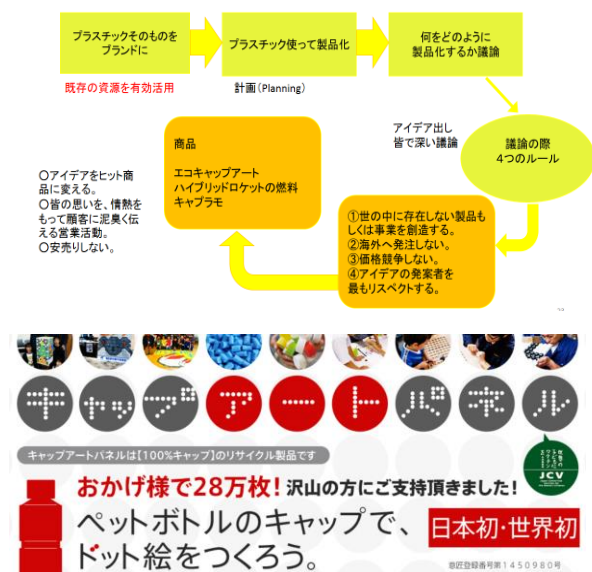
(3) 「ものづくりそのもの」をブランド化

アンジョウハーツのプロジェクトでは、連携企業が持っている技術や資源をそのまま活用しながらヒット商品を生み出すことを目標とした。まずはじめのヒット商品は、先述の「ユメプラスチック」であったが、「プラスチックそのものをブランドにしたい！」との思いが実現したものである。アンジョウハーツの藤井達雄理事長は、フジエ化工株式会社代表取締役社長である。フジエ加工には、ペットボトルのキャップが月600万個集まっている。これを使って製品化したいと考えた。中堅若手のメンバーが集まりアイデア出しを行い、何をどのように製品化するか議論を重ねた。この時に大切にしたいルールは、

- ① 世の中に存在しない製品もしくは事業を創造する。
- ② 海外へ発注しない。
- ③ 価格競争しない。
- ④ アイデアの発案者を最もリスペクトする。

こうして 1000 に 3 つの確率で、世界初のヒット商品「エコキャップアート」が生まれた。

【商品開発とブランド化の流れ】



出所：同社 HP

このエコキャップアートは、今では顧客の 40%が愛知県内、あとは全国、北海道や沖縄からも注文があるような、全国区のヒット商品となった。製品開発の試作段階では、補助金を活用し、第 1 号製品は必至で売り込んだ。運よく立ち上がりにメディアが多数取り上げてくれ、これを見た小中学校から注文があった。設立当初から中核メンバーとして組織をまとめる安城ビジネスコンシエルジュのチーフコーディネーター二村康輝氏や、安城商工会議所の杉山正真氏は以下のように述べている。「マーケットインの思考が重要。お客様のことしか考えていない。モノ+サービスで売る。アフターケア、不良品交換、を丁寧かつ徹底的に実行することが重要である。」と。

キャップアートパネルは、様々な種類のペットボトルのキャップを点に見立ててドット絵を作成するという手ごろさが受け、「24 時間テレビ愛は地球を救う」のイベントで採用されたことをきっかけとし、全国展開に拍車がかかっている。ほかにも多くのエコイベントに採用され、高い

集客効果を発揮している。



出所：同社 HP

同社は、このエコキャップアートのヒットに続き、キャプラモの開発に取り組んだ。



写真：キャプラモのマツダアクセラノベルティ

ほかにも、ハイブリッドロケットの燃料やペットボトルホルダーなども開発中である。

今では、年間 3500 人の工場見学者が来る。障害者雇用も推進し、藤井理事長によれば、このビジネスはソーシャルビジネスだと捉えているようだ。

（４）企業間連携の多くはなぜ失敗するのか？

全国における補助金を活用した企業間連携の事例は多いが、自立自尊でヒット商品を生み出しているケースは多くなく、補助金を消化してフェードアウトするあるいは組織解消する、あるいは当初から補助金獲得狙いが主目的という極端なケースもあるようだ。

成功した要因は何か、理事長や運営者のリーダーシップや危機感と言うまでもないが、様々な要因が複合的に連鎖して複数のヒット商品を生み出しているようだ。二村氏にいくつか要因を挙げていただいた。

- ① 「どうせ失敗する」は成功のチャンスととらえる。
- ② 飲み会をふくめたコミュニケーションを多くとることで、意思統一をしていった。するとたくさん良

い意見が出るようになった。

- ③ カネではないものでメンバーの心をつなぐ。そうすればカネが第一目的の人は、自ら組織を離れていく。メンバー選びは重要である。

また、難しい要因としては

- ① 当初は参加希望が50社あったが、絞り込んでスタート。2年間はぎくしゃくしていた。辞退した企業もあった。
- ② 業種が違くと、リスクとリターンの考え方が異なる、調整が大変。

5. 聞き取り調査の結果

アンジョウハーツの構成メンバーは中堅や若手が多く、気心も知れて活気があるという。不況時に投資するようなチャレンジ精神を持つ考え方のメンバーが多い。営利を第一とせず「思い」が熱いメンバーである。組織において、中心となる理事長や事務局の役割は大きい。キャップアクトは、まず子供が受け入れてくれて、今では知名度が高くなった。親はこどもに引っ張られて知っている。

メンバーはさらなるヒット商品の開発に向けて、今でも月に3回会合、飲み会をする。しかしながら、一方で本務本業は大切にしている。アンジョウハーツは企業間連携の成功のみならず、会社組織を超えた社員教育も担っていると藤井理事長は自負している。

6. おわりに

企業間連携を成功させる重要なポイントとして

- ① メンバー集めが重要
営利を第一に考えず、思いをしっかりと持ち熱いメンバーがいることが重要である。

お金ではなく、お金ではないもので心をつなぐ。

お客様を第一に考える。

- ② まとめる人のリーダーシップ。

運営者の熱い気持ちによって、メンバーをどれだけ動か

せるかが重要である。

- ③ 販路の開拓

製品を知ってもらうための機会を積極的に増やしていく。展示会や見本会に積極的に参加することで、効率的に販売する。

またパンフレットやポスター、ホームページすべて企業内で作成し、製造者のこだわりや、製品の優位性を効率的に市場に発信する。

価格競争に陥らないために、安易に流通業者に頼らず、異業種の総合力を結集し、ウェブの活用や展示会の出店によって、独自の販売チャンネルを構築する。

企業間連携に関する講演を開催することで知名度向上を図る。

引用・参考文献

[1]愛知県産業労働部産業振興課「イノベーションで未来を拓く」2015年。

[2]アンジョウハーツHP

[3]三宅秀道『新しい市場のつくりかた,明日のための「余談の多い」経営学』東洋経済2012年。

謝辞

アンジョウハーツの藤井達雄理事長（フジイ化工株式会社代表取締役社長）、安城ビジネスコンシェルジュのチーフコーディネーター二村康輝様、安城商工会議所の杉山正真様には、ご多忙の中、聞き取り調査に対応していただき、貴重な資料と情報を提供していただきました。ここに記して感謝の意を表します。誠にありがとうございました。

著者略歴

武智絢太：1997年名古屋市生れ。桂研究室4年。