

「研究開発における外部連携強化に向けて」プロジェクト

曲がり角に来た中堅企業と外部連携

東京大学大学院工学系研究科教授

元橋一之氏



研究プロジェクト「研究開発における外部連携強化に向けて」の元橋一之研究主幹に、同プロジェクトの狙いと外部連携による中堅企業の発展の可能性について聞きました（2011年12月2日）。

——今回の研究プロジェクトでは、「中堅企業の外部連携」をテーマに取り組んだわけですが、なぜ、「中堅企業」と「外部連携」に注目されたのでしょうか。

はじめに、「中堅企業」の定義ですが、ここでは、業種によっても異なりますが、おおよそ資本金1億円～10億円の規模の企業を「中堅企業」と考えました。

なぜ、いま、「中堅企業」なのかということですが、自動車産業をはじめとして、日本の中堅企業は、海外ではあまり見られないユニークな存在で、国際的にも注目されています。これまで日本では、大企業と中小企業のみならず、大企業と中堅企業が密なネットワークを組んで日本経済を支えてきました。

しかし、その密なネットワークの前提条件が変わりつつあります。大企業は、国際展開に伴って現地でパートナーシップを組むようになりました。大企業の後を追って海外進出する中堅企業もありますが、すべてではありません。

また、自動車産業などでは、組み立てメーカーと部品メーカーが密接に情報交換して開発を進めていく「擦り合わせ」型が主流でしたが、最近、水平分業の「モジュール型」製品が増えてきています。エレクトロニクス産業では、部品の供給先をオープンにして変えていく所が増えていきます。

このように、今まで特定の大企業との間で、技術力を高めていくことによって築いてきた安定的な関係が崩れつつあります。中堅企業は、これからどうなっていくの

か。B to B で部品供給をする中堅企業は、一般の人の目になかなか触れることはありませんでしたが、先般の東日本大震災で被災した企業は、サプライチェーンを通じて、自動車やエレクトロニクスの生産を止めてしまうほどの技術力、国際競争力を持っていることが示されました。そのような中堅企業が、これからどうなるのか。これは、日本経済にとって重要なテーマであり、また、イノベーションの面から見た研究もほとんどなく、研究する意味は大きいと思います。

次に「外部連携」ですが、これまで、中堅企業の顧客は大企業で、開発すべき技術は分かりやすく、それを横展開したり、あるいは大学と連携したりすれば良かったのです。しかし、これからは、新しい顧客や受託先を探さなければなりません。そのためには、幅広いユーザーとのインタラクションによって、製品のネタを探していく必要があります。自社の技術も、知的財産権で保護するだけでなく、たとえば、中堅企業同士の水平的連携などによってデファクト・スタンダード化することも必要になります。特定の大企業と組んでいる時には外を見る必要はなかったのですが、これからは幅広く展開していかざるを得ません。そうした中堅企業を見ますと、外部連携に熱心に取り組んでいる所のほうが元気な事例が多いように思います。「外部連携」は、曲がり角に来ている中堅企業の発展のキーワードになると考えています。

——研究会では、18社にインタビューし、66社からアンケート調査の回答を得、さらに、回答された社長（1社）にも研究会に来ていただいて懇談しています。こうした事例に接してみて、特に印象に残った点についてご紹介ください。また、日本にはなかなかベンチャー企業が根づかないと言われますが、成功している中堅企業は

どこが違うのでしょうか。

今回の研究プロジェクトでは、時間的制約もあって関東圏を中心に、中堅企業のなかでも比較的業績のいい企業を選んで、経営に携わっておられるトップの方々に直接お話を聞くことができました。

まず感じたことは、中堅企業ならではのトップのリーダーシップが社内に浸透していて、時代の変化に対応したスピード経営が推進されていることです。

第2に、自社の強みや経営資源（技術、顧客ネットワーク、人材など）を考えて、それを補完するような形で、大学や企業、国立試験研究機関・独立行政法人など外部と連携している点です。経営資源が必ずしも潤沢ではない中堅企業では、企業の内と外の仕切りを明確に判断した「企業境界のマネジメント」がしっかり行われていることを確認することができました。

最後に、ベンチャー企業との比較ですが、日本のベンチャー政策も、ベンチャーキャピタルなど欧米的なモデルを念頭に展開されているようです。一方、中堅企業の場合、企業と銀行の長期的関係から、貸付でありながら融資・投資的な性格の資金提供やさまざまな情報提供を受けて、伸びてきた所が多い。日本では、銀行が外部連携の仲介をしたりして、重要な役割を果たしてきている点がおもしろいと思いました。ここから、日本型ベンチャーのひとつのあり方が見えて来るかもしれません。

——中堅企業の外部連携の今後の可能性について、お聞かせください。日本経済は、この20年間低迷を続け、今年に入ってから東日本大震災の勃発や世界的経済減速のリスクが高まるなど、なかなか明るい展望が開けません。「中堅企業の外部連携」が状況打開のトリガーのひとつにならないでしょうか。

先ほど言いましたように、中堅企業は、これまでのように大企業とセットで発展していくのは難しくなっています。しかし、技術力のある中堅企業からは、技術の横展開をうまく進めて、大企業に成長していく可能性のある企業がどんどん出てくると思います。今回は20社ほどのインタビューでしたが、このほかにもたくさんあると思っています。

一方、技術力があって業績も良好であるにもかかわらず、依然として、個人企業、ファミリー企業の枠に留まっているところもあります。しかし、これからは、特定の企業との関係を保って、そこそこの企業規模でやってい

くことは難しくなってきます。中堅企業も打って出る必要があるのではないのでしょうか。中堅企業は、いま、脱皮する時期、試練の時期にあると思います。

——中堅企業がさらに大きく成長していくために必要なことは何でしょうか。

まず、新たな事業モデルを描くためには、外部連携でいい相手と組むことが重要になります。そのためには、幅広く情報を集める必要があり、外部連携の仲介サービス（民間、国、自治体、銀行）やネットワークが重要になってきます。

第2に、我流の経営から脱皮するためには、技術経営学や経営学など大学に蓄積された知見を活用して、自らを再教育することも役に立つと思います。

第3に、大企業も最近、オープンイノベーションということを意識するようになりはじめましたが、これをトップがコミットメントして本格的にオープンイノベーションを展開するようになれば、中堅企業との連携もさらに進むでしょうし、日本経済全体の活性化にも繋がると思います。

——中堅企業へのインタビューで、大企業の中で眠っている特許を中堅企業に使えるようにしてほしいという話がありましたが、実際のところいかがでしょうか。

大企業は、選択と集中で事業領域を絞ってきていますが、技術開発は狭めてはいないと聞いています。特定の技術だけに依存しては、経営の不確実性が増します。将来使うかもしれない技術を幅広く押さえておく必要があります。したがって、大企業の眠っている特許を中堅企業がどんどん使うという状況にはならないでしょう。しかし、最近、日本の大企業も研究開発成果を仕分けして戦略的に特許出願をするようになり、また、知的財産の棚卸を行って、使わない特許の権利放棄やライセンスも一部行われはじめています。そうした面で、中堅企業の事業活動の範囲が広がる可能性は十分あります。

インタビューを終えて

経済のグローバル化や新興国の追い上げによって曲がり角に来た日本の中堅企業。その中堅企業が外部連携によってステージアップしていくことが、日本経済にとっても重要なテーマであることが分かりました。当プロジェクトでは、2月にシンポジウム、3月に報告書を取りまとめる予定です。

（主席研究員 篠原俊光）