

逆風を追い風にする

「競合」から「協業」へ 視点を変えて合従連衡

コンサルティングの仕事において、クライアント企業の内部情報を無断で外部に漏らすことはあり得ません。しかし、内情を知るが故に、相乗効果が見込める連携を企画するというケースはあります。もちろん、双方にとってメリットがあることが前提ですが、当事者同士では思いもよらぬ提携が実現することも珍しくありません。本稿では、競合関係にあった企業同士の提携事例を2つ紹介します。

【事例①】 自社ブランド企画と余剰生産 ラインのマッチングで協業

整形外科医療用具の輸入販売を手掛けるA社。同分野における先進国である米国に拠点を置く親会社からのタイムリーな情報とメーカーとの強い信頼関係により、10年余にわたりユニークな製品を提供し続けてきました。同業界一筋の営業担当役員は、大きな影響力を持つ有力病院の医師たちとの強いパイプを活かし、大手2社の寡占市場に風穴を開け第三の勢力としての地位を築き上げました。

同社の営業スタイルは付加価値の高い製品を、最終ユーザーである患者とそれを処方する医師の双方に満足してもらえらるよう、きめ細かい情報とノウハウを合わせて提供して行くものでした。採用に至るまでに時間を要しますが、一度採用されれば末永く使ってもらえるというメリットがあります。問題が生じればすぐに駆けつけて対応するので、医師からも厚い信頼が寄せられるのと同時に、日

本の医療現場での事例や要望をフィードバックすることでメーカーとの関係も強化してきました。

こうした高付加価値分野での実績を背景に、次なるステップとして検討したのが、独自ブランドによる普及製品の展開です。この分野は、市場規模も大きく競合企業も多く、さらに価格競争も苛烈です。同社では生産コストこそが競争要因と考え、商社出身の商品担当役員がかつての同僚に依頼し、中国の工場に競合他社の製品を送り、同じものを最も安く作れる工場に発注を試みました。

ところが、再三の申し入れの末、ようやく上がって来るサンプルはどれも満足できるレベルではなく、コスト的にもそれほどの優位性はないという状況で、どうしたものかと筆者に相談がありました。

●課題となった3つの問題点

状況を伺い、実態を調査したところ、比較的特殊性の高い医療分野の市場において、高付加価値商品群により一定の地盤を固めた同社にとって、規模の拡大策として、

自社ブランドの普及製品の導入を検討することは理にかなったものといえます。市場規模を考えると、参入機会はありそうです。

しかし、実現のためには、問題点が3つありました。

第一は、価格競争において、大手2社に勝ち目はないという点です。彼らのスケールメリットを活かした価格設定に、他社が利益を削って合わせているというのが実態です。したがって、品質のハードルもそれなりに高く、大手2社のレベルを求めれば価格競争で勝ち目はないでしょう。

第二は、自社に製品の設計やデザインノウハウが無いことです。これでは、価格以外に差別化できるポイントを生み出すことができません。

第三は、自身で生産拠点のコントロールができない点です。特に海外生産の場合、品質管理こそ重要となります。他社任せで価格のみ追求したところで、品質維持は望めません。

一方、幸いなことは、当該市場

において医師が製品を選択する基準は必ずしも価格ではないという点です。医師にとって重要なポイントは、第一に患者の利便性であり、加えて自らがかららないことなのです。

現状は、大手2社がそれなりの品質の製品を比較的安価で提供しており、在庫の補充や品質の安定という点での安心感から採用しているに過ぎません。既に品質とアフターフォローにおいて高い評価を得ているA社が、既存製品より優位性のある機能やサービスを提供できれば、採用される可能性は充分にあるのです。

問題は、第二、第三のポイントです。自社に経営資源が無ければ、外に求めるのは必然です。

●相互補完と相乗効果

この時、筆者の脳裏に浮かんだのが、東北地方にある自社工場での医療用品の製造をしているB社です。永年にわたり大手の一角からOEM生産を受託しており、自社でデザイナーも抱え、生産ノウハウも蓄積しています。

ところが前年、発注元企業の海外直営工場での生産へのシフトにより一方的に契約を解除され、余剰の生産ラインと人員の仕向け先についての相談を受けていました。両社のトップに水を向けてみると、いずれも渡りに船とばかりの様子で、早速提携プランを作成し話ほとんどん拍子に進みました。

まず、A社のパイプを活用して製品に求められる機能について医師や患者へのヒアリングが実施され、B社デザイナーと共に新製品の企画がスタートしました。B社工場では、ヒアリングの結果に基づき何通りもの試作品が速やかに用意され、現場とのやり取りの中で短期間のうちにブラッシュアップされて行きます。

素材の選択から工程管理まで、モノ作りを熟知したB社のスタッフと、医師やトップレベルのユーザーであるプロスポーツ選手など使用される現場を熟知したA社。こうした連携により生まれた製品は、明らかな品質の優位性と適正な価格設定が評価され、医療分野において浸透して行きました。A

社にとって、念願の自社ブランドを成功裏に市場導入することができました。

同時に、B社にとっても余剰となった生産ラインや人材を有効活用することができました。加えて、医療現場での助言に基づき開発された製品は、介護施設や一般市場への販売を手掛けるB社の販路においてもヒット商品となりました。素材の色やパッケージを変え、それぞれの自社ブランドとして発売された姉妹商品は、スケールメリットという相乗効果も生み出して行ったのです。

【事例2】市場が異なる悩める3社が共通目的を見出して協業

次に紹介するのは、殺菌消臭効果のある「新型機能水」に関わる3社の事例です。

食品添加物として認可され、安全性と優れた殺菌効果を認められた新型機能水は、食品や加工設備の殺菌のみならず、噴霧装置を使用して空間の除菌消臭が可能です。

3社は、この市場を巡ってそれぞれに異なる事情と思惑を持って競合していました。

●X社の現状

機能水自体の開発者直系を自認するX社は、一般家庭への普及を目指しています。自社開発の機能性食品（体調を整える効果をもつ食品）の顧客をメインに、機能水と小型噴霧機をセットにして販売を開始しましたが、飲料水に比べ高額な価格設定と認知度の低さから苦戦を強いられています。

外注で生産した小型噴霧機はコスト面、品質面で優位性の高いものが完成しましたが、量産が条件だったため大量の在庫を抱えることとなりました。また、開発済みの大型生成装置に加え、家庭用小型生成機の開発にも着手しましたが、コスト面がネックとなり計画は大幅に遅れていました。

●Y社の現状

Y社は、様々な機能水生成装置の開発を専門とするメーカーで、当該機能水の小型生成装置もいち

早く開発。スペック的にもコスト的にも優位性が高く、販売網が確立されれば、病院、介護施設、飲食店など様々な分野への普及が見込まれます。

しかしながら、同社の持つ販売チャネルは工場などの大型施設が多く、業務用の大型噴霧装置との組み合わせが不可欠で、適当な製品を探していました。一方、小型生成機の拡販には新規の販路開拓が必要で、代理店候補先を模索していました。

●Z社の現状

企業向けの快適空間創造をテーマに様々な業務用機器の企画製造を手掛けるZ社は、広い空間の除菌用に大型噴霧装置を開発した直後でした。安全性と効果の高い殺菌水として機能水の採用を決定し、X社から大型生成装置を購入して自社内に設置しました。

同社の主要販路は病院や介護施設、飲食チェーン店などの中小業務施設であり、こうした施設や店舗への総合的な空間除菌消臭対策の提供を目指しています。噴霧装

置と組み合わせで提案したものの、機能水の使用量が多量のためランニングコストが高み、関心は高いのですが、成約にはなかなか至らない状態です。

そこで、使用コスト軽減のためには小型生成装置が不可欠と判断し、様々なメーカーとの接触を開始すると同時に、小型噴霧装置の自社開発を進めました。ところが、小ロットではコストが合わず、これも懸案事項となっていました。

●それぞれの道

同じ機能水を扱う3社ですが目指す市場は異なり、それぞれに課題を抱えて思うように進展していない状況が続いていました。一方、新開発の機能水の普及を図りたいという点では共通の認識を持っています。当事者同士が意見交換したところで、なかなか本音は語られず大きな成果は期待できません。

しかしながら、筆者は第三者として状況を俯瞰して、新型機能水の市場導入推進というテーマで再構築すれば、抱える課題の相互補完となり、相乗効果も期待できる

と判断しました。そこで、それぞれの代表者に打診したところ、いずれもすぐに大筋合意に至り個別の調整へと移行したのです。そして協議を重ねた結果、いくつかの障壁はあったものの図1のような道筋がつけられました。

X社では、未だ市場認知度の低い機能水を一般家庭向けに普及させるためには、室内除菌というテーマの小型噴霧装置と機能水をセットにしたレンタル方式が受け容れられ易いと判断し、事業の転換を進めました。

メイインターゲットは同社の機能性食品の顧客です。したがって既にブランドは認知されており、健康志向が高く、相応の出費を惜しまぬ層であると考えられます。自社在庫の小型噴霧機と自社装置で生成した機能水に、ブランドを付けてレンタル事業を展開します。

家庭用生成機については、機能水の市場への浸透が進んだ後、次の段階での主要製品と位置付け、より小型化と低コスト化を図るため、Y社と共同開発することで合意しました。また、Z社に小型噴

図1 3社の現状と提携による解決

企業名	自社開発機器	事業目標	対象市場	課題	提携による解決
X社	大型生成装置	家庭向け小型噴霧機と機能水の販売	一般家庭（自社機能性食品顧客）	機能水の販路拡大	家庭向けレンタル事業への移行 Z社への販売 Y社との共同開発
	小型噴霧機	家庭向け小型生成機の販売	小規模オフィス等の新規開拓	小型噴霧機の在庫 家庭用小型生成機の開発	
Y社	小型生成機	業務用生成装置及び噴霧装置の販売	工場等の大型業務施設	大型噴霧装置の調達	Z社より調達 X社より調達 Z社にOEM供給
		小型生成機による販路拡大	中小業務施設の新規開拓	大型生成装置の開発 小型生成機の販路拡大	
Z社	大型噴霧装置	業務用噴霧装置の販売	病院・介護施設	小型噴霧装置の開発	X社より調達 Y社よりOEM供給 X社代理店としてレンタル事業
		業務用機能水の販売	飲食チェーン店	小型生成機の調達	
		業務用空間除菌消臭の総合対策	その他中小業務施設	機能水の販路拡大	

逆風を追い風にする

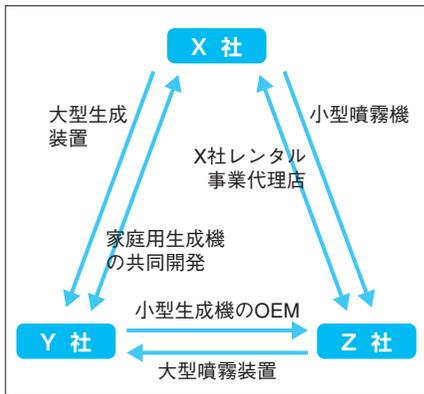
霧装置を提供することで、初期在庫の軽減を実現します。

Y社では、自社生成機に加え、X社製の大型生成装置やZ社の大型噴霧装置を合わせて、既存の取引先である工場施設などの大規模空間除菌装置として展開を進めます。同時に、小型生成機についてはZ社にOEM供給するのをはじめ、代理店を通じた自社ブランドの展開拡大を進めます。

また、将来の普及拡大を見据え、よりコンパクトで低コストの家庭用生成装置をX社と共同で開発することで合意し、自社研究所内にX社の開発スタッフを受け入れました。

Z社では、当初、X社から購入済みの大型生成装置にこだわって機能水の販売に固執していましたが、同社の主要販路を考えると、小型生成機と大小の噴霧装置を組み合わせる提案した方が得策であると進言しました。そこで、Y社より小型生成機のOEM供給を受けるとともに、X社より小型噴霧機を特別条件で調達し、自社の大型噴霧装置と組み合わせ販売す

図2 3社による相互提携



ることにしました。

さらに、自社販売チャネルの中でレンタルを希望する小規模な取引先にも対応できるよう、X社のレンタル事業の代理店として対応することに合意し、これにより、懸案であった自社内に設置した生成装置も活かすことができ、提供するサービスも洗練されました（図2）。

こうして新型機能水の普及という共通の目的の下、互いの強みを活かし、弱点を補完し合いながら市場開拓を進めるためのポジティブな連携が出来上がりました。折からのノロウィルスの流行や、新型を含めたインフルエンザ対策強化機運の高まりを背景に空間除菌

協業への選択肢

というテーマが目され、各社とも躍進を見せています。

競合から協業へ、中小企業にとって依然として厳しい経営環境下で単に競うばかりではなく、視点を変え、相互補完しながら相乗効果を発揮して荒波を乗り切るという選択肢もあります。その為には、自社の強みと弱点を把握した上で、競合先であれ異業種であれ、枠にとられず補完できる機能を有する提携先を想定してみることです。

もちろん、他社の内情までは分かりようもないので、こんな条件の企業というイメージだけでもよいでしょう。信頼できるコンサルタントや会計事務所、金融機関に相談するのも一つの手段で、思わぬ提携が生まれるかもしれません。

当社でも、提携を含めた様々なアプローチにより新規事業や販路開拓をサポートするビジネス・プロデュースを行っております。どうぞ、お気軽にお問い合わせください。