

新規事業、海外展開を成功させる

中小ベンチャー企業の アライアンス戦略

株式会社ティーシーコンサルティング 代表取締役社長

富田 賢

Satoshi Tomita

中堅、中小・ベンチャー企業と大手企業との事業提携や新規事業の立ち上げを強みにコンサルティング事業を展開しているTCコンサルティング（東京・港区）。同社代表取締役社長富田賢氏は、かつてベンチャーキャピタル会社の役員、政府や自治体のベンチャー支援のための委員、国公立大学の社会人向け大学院・起業家養成コースの専任講師、信託銀行の本部中枢での管理職などに携わった後、経営コンサルタントとして独立。その後も交流会参加を徹底するなどして、およそ5000社の企業とのネットワークを築き、それを活用してクライアント企業が

「事業提携（アライアンス）により新規事業を立ち上げ、売上をアップする」ことをサポートしている。資金や組織力はあるが新規事業のアイデアがなく成長が滞っている大手企業や業歴の長い企業がある一方で、開発力やアイデアはあるが資金や組織力の不足から成長機会を逃している中小・ベンチャー企業があるなか、双方の強みを結び付けることでお互いの成長をサポートするTCコンサルティングのサービスは、今多くの経営者から評価され、メディア等でも注目されている。

富田氏に中小・ベンチャー企業がサービスイノベーションとサービス



富田 賢（とみた・さとし）

慶應大卒、京大院修了。米系銀行を経て、独立系VCの創業メンバーとして2001年上場達成。2003年～大阪市立大・専任講師。2008年～現職。年間数十回のセミナー講演が好評！著書に『これから10年活躍するための新規開拓営業の教科書』など。連絡先：tomita@tcconsulting.co.jp

グローバル化を実現するためのアライアンス戦略のキーポイントについて訊いてみた。

相互補完を実現する 中小・ベンチャー企業と 大手企業の提携

富田氏は直近6年間で140社以上のコンサルティング実績があり、現在も36社のコンサルティングに携わっている。クライアント企業のうちのおおよそ1/3が上場企業またはその子会社であり、2/3が業歴の長い中堅・中小企業（一部にベンチャー企業を含む）である。そして、コンサルティング先企業同士や富田氏が接点のある約5000社からベストマッチングするカップルを見つけ、お互いの成長をサポートすることを主業務にしている。「ハーバード大学のクリステンセン教授も指摘しているように、大企業は既存の製品や顧客、設備などを持っているが故に、破壊的なイノベーションや画期的なサービスを生み出しにくい面があります」。富田氏はこう言い、その典型的な大企業として電鉄会社を例に挙げ、次のようにそのデメリットの克服法を挙げる。

「電鉄会社は沿線の不動産を開発したりすることで線から面へと展開し、

そこでさらに多様なビジネスを展開できる可能性があるにもかかわらず、そこで働いている人は一流大学を出てやや安定志向の方が多く、新規事業のアイデアを生み出しにくい傾向があります。ところが、多くのベンチャー起業家はビジネスチャンスを見つけ、事業構築をしようとしています。潜在的なニーズがあるけれども供給が追いついていないという需給のギャップがあるところにビジネスチャンスは生まれるわけで、彼らはそれを捉えて事業を起こし、何とか事業拡大したいと思っているわけです。そうであるなら、電鉄会社のような大手企業はそういう新規事業のアイデアを有するベンチャー企業を買収することで、自社の新規事業のシーズを獲得するという方法もあるわけです」

これはベンチャー企業からしてみれば資金調達にもなり、もつといえば、イグジット（出口）の方法の一つにもなる。ベンチャー企業のなかには立ち上げるときから大手企業への売却を視野に入れているところさえある（次頁事例1参照）。

アジア市場にチャンス

富田氏は、新規事業の立ち上げについても成功しやすいパターンがい

くつかあるという。

「その1つは、日本が高いノウハウや技術を持つ事業で、経済成長率の高いアジア諸国に進出することです。日本では既に当たり前になっているように思えるサービスでも、そのオペレーション力やノウハウの高さから、アジア諸国で競争優位性を発揮でき、また現地の生活者が受け入れるであろうサービスも必ずあります」

こうしたサービスを扱う企業は今後大きく経済が伸びることが見込にくい日本でいくら努力したとしても飛躍的に成長することは難しい。他方、パイが拡大している市場での事業展開はやはり妙味がある。したがって、国内基盤がしっかりしているに相応のキャッシュがあるなら、リスクをカバーできる範囲内で、成長著しいアジア諸国に進出していくことは1つの有力な選択肢となる。例えば、中国に秋葉原の文化である日本のネットカフェが進出し、大きく成長したのはこの好事例だろう。ただし、海外での多店舗展開を実現するには、相応の資金が必要であり、株式を通じたエクイティファイナンスでの資金調達が必要なケースも出てくる。

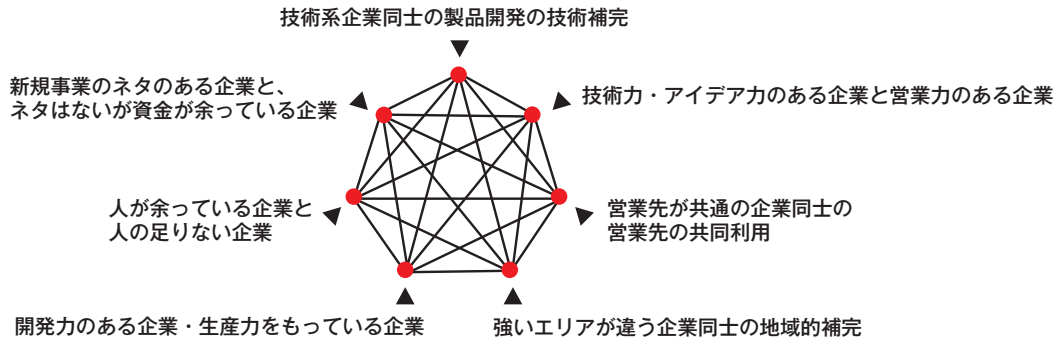
自身ベンチャーキャピタリスト（VC）

だった富田氏は「VCが投資候補先にするのはこうした多店舗展開が可能な事業を行う企業か研究開発型の企業かいずれかです」という。サービス業に携わる企業なら、多店舗展開をするための店舗ごとの収益モデルや店舗内オペレーションの確立ができるか否かが、リスクマネーを調達できるかどうかの鍵となる。

日本で試してアジアへが鉄則

中小ベンチャー企業が大手企業と提携して海外で事業を進めようとするにせよ、中小ベンチャー企業が独自に海外で事業を進めようとするにせよ、共通して注意すべきこととして富田氏は展開ステップを挙げる。「まず日本国内で試してみよう。手ごたえをつかんでから海外展開することを考えることが大事です」。そうすることによってサービス産業なら、よりユーザー目線に近づいて成功のポイントが何かをつかむことができる。「日本でもやったことのない新しい事業を、海外の新しい市場でいきなり実行するのは、未知なことが多すぎ、ダブルで難易度を上げてしまいうことになり、成功確率が下がってしまう」（富田氏）。日本国内の事務作業のアウトソースやソフト開発な

●図1 事業提携のパターン（機能別）



事業提携（アライアンス）の具体的なパターンについて富田氏に訊いた。まずそのパターンを機能別に整理すると図1に示すように7パターン

サクセスフルな事業提携パターン

どIT系の事業なら、いきなり海外で事業化できることもあるだろうが、ことサービス産業に関しては、富田氏も「まず日本で試してみても、ノウハウを貯めることに努め、上手くいったら（海外の）現地でローカライズするというステップを進めるべき」と、展開ステップの大切さを強調している。そうすることによって、不確実性を減らし、成功確率を高めることができるのだ（事例2参照）。

●事例2 日本で試し、なじみのある国でローカライズ、さらに多数の国に展開していくパターン

熊本で味千ラーメンを創業
↓
創業者の出身地台湾に出店
↓
東南アジアを中心に海外展開を加速

事業提携（アライアンス）の規模・業歴によるパターン

Pattern2



●事例3. アイデアと開発力のあるベンチャー企業（B社）が資金力と営業力のある中小企業（A社）と提携するパターン
A社がB社に開発至近を提供
↓
B社が開発を行う
↓
A社が権利をもちメーカー（総販売元）として営業。収益の柱に

Pattern1



●事例1. ベンチャーとしてスタートし、大手に売却その資金で海外展開するパターン
「まぐろ市場」を国内において多店舗展開
↓
電鉄会社に売却
↓
売却資金をもとにして、北米・中南米で持ち帰り寿司店を展開

Pattern3



●事例4. 製品開発段階での大学と企業の提携するパターン
大学教授がアイデアを出して試作品を製造
↓
スイッチや床暖房の受託メーカーが事業化
↓
コンサルティング会社が販売代理店を紹介

●事例5. 営業先が同じ会社同士が営業協力するパターン
介護事業者向けに物販（おむつなど）をしている中堅企業
+
介護ヘルパーの勤怠管理をスマートフォンで行えるシステム開発&サービス提供をするベンチャー企業
↓
それぞれが互いの営業先（介護事業者）を紹介し合い、実績をあげる

●中小・ベンチャー企業と大企業の提携が最も効果的

	新規事業のネタ	資金／人材の余剰
中小ベンチャー	○	×
大企業	×	○

ンほどに分けることができる。このようにコラボレーションは漠然とするものではなく、お互いに不足部分を相互補完し合える関係となることが大切となる。富田氏は、自身が関わって成功した具体的な事例を3つ示す。事例3はアイデアと開発力のあるベンチャー企業（B社）が資金

力と営業力のある中小企業（A社）と提携したケースである。また、事例4は営業先が同じ会社同士が営業協力できているパターンである。さらに、事例5は製品開発段階で大学と企業が提携するパターンである。

イグジット（出口）としてのM&A

中小・ベンチャー企業が大手企業と提携したり、大手企業からの買収提案に応じたりということについては、ノウハウの漏えいなどリスクも伴うのではないかとの懸念をもつ経営者もいるだろう。これについて富田氏はどのような見解をもっているのか。以下のように事例を挙げて説明する。

「例えば、3Dの製造マニユアルを作る技術をもつラティス・テクロノジー株式会社（以下、ラティス・テクロノジー）というベンチャー企業は上場を狙うこともできましたが、結局はトヨタの傘下に入ることを決めました。トヨタの工員はラティス・テクロノジーの3Dの製造マニユアルを使って効率よく車の組み立て作業をしています。ラティス・テクロノジーは上場すれば煩雑な組織管理体制の構築や資金繰りなどの面で苦労を強いられますが、トヨタの子会

社となれば、それらの諸問題に煩わされることなく、自らは快適な環境で好きな開発の仕事に携わることができます。また、ベンチャー経営者の出資比率は49%以下に下がりますが、当然のことながら売却益も得られます。サービスの種類やその品質、業界構造などにもよりますが、大手に引き継いだほうが成長発展できる場合はあると思います」

実際に富田氏がコンサルティングをする中で、中小・ベンチャー企業が強みをより際立たせて大手企業から評価を得てM&Aされることを選択する事例が出てきている。中小・ベンチャー企業にとっては強みの明確化とさらなる強化、M&A先や提携先の紹介、そこへの提案や交渉のサポートを受けることがTCコンサルティングのようなコンサルティング会社に依頼するメリットとなる。

「中小・ベンチャー企業の経営者にとかく見られがちなのは、大企業におもねったり卑下しすぎて、なかなかきちんと自分の強みを自信を持って主張して、提携やM&A、新規取引の提案ができないことがあります。そういう経営者の交渉をサポートするのも私たちの大切な役割の1つです。私たちは『突破力』を売りにしているのです」

中小・ベンチャー企業への5つのアドバイス

サービスイノベーションやサービスグロウバリゼーションを実現したいと思う中小・ベンチャー企業の経営者に、特にアドバイスしたいことについて、富田氏に次のように言う。「まず、サービスの対象や内容、地域などを絞り、そこにフォーカスして特定の部分でナンバーワンになることが絶対的に必要です。フォーカスすることで強みを作れます。勇気を出して違いをつくり、それを打ち出していくことが大切です。提携においては『どうした強みを持った』御社がいないと当社は困ります」と言われるくらいにならないといけません。勝てるところで勝ちに行く「ニッチ戦略」が基本的な戦略となります」

これは、自社の商品・サービスの魅力や差別的優位性、事業の成長度合いなどを見極めることにもつながる。次に、「提携先としてあまりにも巨大な大手に拘わらないこと」も挙げている。「これは、超大手企業は商いのゴールが高く、売上が数十億や100億円を超える見込みがない事業には取り組まないといったこともあり、また、オーナー経営者の中

堅・中小企業よりも意思決定が遅いこともあり、必ずしも大手企業がよい提携先とは限らない」と、ことばを続ける。身の丈に合う中堅企業や中小企業と組むのがよいケースもあるということだろう。

アドバイスの3つ目は、「新規事業だからと言って、まったく新しい事業を創出し、海外に進出しよう」と考えるのではなく、既にある事業を改良して進出すること」である。「まったく新しい事業となると、マーケットがない可能性もあるのです」と、そのリスクを口に、「世の中のビジネスの9割がたは競合他社がいることが常で、競合のなかで勝ちにいくと考えたほうがよい」と言い、次のように具体的な事例を挙げる。

「例えば、印刷業でネット受注の印刷サービスに進出するのであれば、先行するライバルに対抗し、『当社は黒赤の2色刷りでは業界最安値です』といったように、なんらかの部分で他社との優位性を打ち出すことです。あるいは、少しだけデザインの高めるとか、少しだけユーザビリティを上げるといったように、何か少しの違いで勝ちにいけばいいのです」

ユーザーが購入を決めるのは、① サービス・製品の内容・機能、② 価格

③ 提供の仕方・対応力の3つのポイントがユーザーのニーズとフィットしている場合であると富田氏は言い、「このなかのどこかを際立たせ、どこかで自分たちは勝ちにいくなかを決めることが極めて重要」と主張する。

4つ目としては、「需給のギャップに着目すること」を挙げる。変化に敏感になり、マーケットのトレンドを読んで消費者の嗜好性の変化から新しい需要を捉えることの大切さを指摘する。例えば、居酒屋という飽和ぎみに思えるマーケットのなかでも価格に着目して270円均一の店を作ったり、自然の食材に拘った店を作ったりして需要を捉えるといったことである。「海外で事業をするなら、現地には行ってみて、ユーザー目線で見ると新しい需要を自分のなかで探してみることも大事」だという。

5つ目としては、「幅広く情報を収集すること」である。富田氏は最善の方法として「海外に住んでいる友人を増やし、そこから生の情報をもらうこと」を勧めている。もしそういう友人がいない場合は、「海外で開かれる情報交換会などに参加してネットワークを拡げるのがよいでしょう。また、それから、海外進

出にあたっては、今、政府・自治体もサポートに力を入れていまずので、公的な支援制度などを活用してみる」と様々な情報提供を受けることもできます」と次善の策を挙げる。

成功率の高い既存事業の新規市場展開

国内の需要が縮小していることもあり、富田氏は「今後海外展開を図ろうとしない会社は成長が難しいでしょう」という。実際に、海外展開比率の高い企業は株価の上昇率も高く、成長率も高い。富田氏は、特に日本で行っているノウハウが高く、事業モデルが確立している既存事業をアジアへ持って行き、ローカライズするのが一番の勝ちパターンだと言ふ。「そうすることによって、失敗の可能性を減らし、高い事業成長力が得られます。ここがポイントです」と、既存事業を新規市場で展開することの重要性を強調する。逆に言うと、新規事業をマーケット拡大が高く期待できない日本国内市場のみで展開しようとするのは成長させるのが難しく、限界があるということだろう。

撤収条件の決定

最後に富田氏は、中小・ベンチャー

企業が海外展開や新規事業を行うときに大切なこととして「撤収条件を決めておくこと」を挙げる。「売上、経常利益、営業キャッシュフローなどの中から、何か基準を選び、どうなった時に撤収するのか予め決めたいうえで、立ち上げ期には資金支出を怖がらずにしっかり行い、できるだけ多くの策を打ち、成長を目指すことが必要」だという。撤収条件を決めず、打ち手も1つか2つで、情性で事業を続けて累積赤字を続けていくような経営をしてはならないということだろう。「撤収条件を最初から社員に宣言しておくことで、経営者自らの発言の一貫性や面子も保たれる」と、富田氏。また「新規事業においては資金を分散投資していきながら、その成果をみて実績があがっているところに段階的に追加投資をしていき、逆に実績があがっていないところには追加投資をしないといった資金の使い方をすることが大切」と、立ち上げ時にとるとよい資金投入の手法についても示している。「ビジネスは定石に則って行うことが大事であり、正しい試行錯誤を積み上げるべきで、一攫千金をいきなり得ようとすることは避けるべき」。実務経験豊富な富田氏からの金言である。