

業務提携・資本提携の進め方

Q. 単独での生き残りが難しいので、業務提携や資本提携を考えているが、具体的にどう進めればよいのか？

要旨 業務提携は、自社にない経営資源を補完するための手段として有効であり、積極的に取組みたいと考えている経営者は少なくありません。しかし、中小事業者にとっては、希望する相手先との出会いの場が少なく、また具体的な交渉の進め方に不安を感じて二の足を踏んでしまうことが多いのも実情です。取引金融機関として、コンサルティング機能の発揮がまさに求められる場面と言えます。

解説

1. 業務提携の意義と形態

業務提携とは、企業同士が事業上の相互補完を行うことであり、互いの異なる強みを提供し合うことで各々の事業展開における競争優位性を高めることを目的として行います。例えば、営業エリアの異なる同業同士の水平的提携、同じバリューチェーンの川上・川下企業の垂直的提携、あるいは、客層が一致する異業種企業同士の販促連携、また物流拠点を異にする卸売業間の物流連携や、メーカー間の OEM 連携、製品開発連携など、さまざまな形態が見られます。どちらかが主導的役割を果たす形で進められるケースもありますが、基本的には対等な立場を出発点として交渉が進められるのが特徴です。

2. 中小事業者における資本提携

これに対して、資本提携は、出資する側とされる側との間に支配従属関係が生まれます。大企業同士では互いに株式を持ち合う形の提携も見られますが、中小企業では救済的な意味合いが強く、出資比率によっては支配権が奪われます。一方で、資金繰りや財務状態が改善することから、相手先

の意向も踏まえつつ、業務提携とセットで検討がなされます。

3. 取引先企業の業務提携に向けた支援

他社との業務提携の検討に先立ち、経営者には自社が持つリソース（経営資源）やコア・コンピタンス（強み）を改めて整理分析することから始めるべき旨をアドバイスします。これにより、業界での生き残り競争を勝ち抜くために自社に足りないものは何か、を浮き彫りにさせ、それを補完できる相手先を探して提携することができれば、自社単独ではなかなか展開が図れなかった分野への進出のポテンシャルが広がります。

このため、取引金融機関として、ビジネスマッチングの機会を提供することが期待されます。自行主催の経営者クラブへの参加を案内したり、必要に応じて直接の橋渡しを行うことで、交渉のテーブルに着けるように支援します。また、交渉から契約に至るまで、親身に相談に乗ることで、今後の取引機会の拡大にもつながります。

生き残りの手段としての業務提携 ～パートナーとの相互補完～

＜ご提案のポイント＞

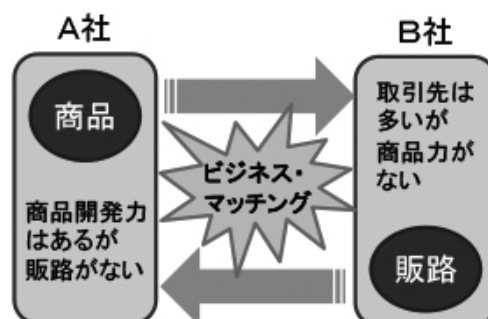
- ・業務提携により、自社にないものを外部から補完することで、業界内でのポジションを高めることができます。ただし、パートナー企業との相互補完関係を保つことが重要です。
- ・まずは自社の強みの棚卸をし、足りないものは何かを明確にすることから始めます。

1. 業務提携はギブ・アンド・テイク

業界内での競争を有利に進める上で、他社との業務提携が一つの有効な手段となり得ます。業務提携は、自社にないものを外部から補完するものです。このため、まずは自社の持つ強みと弱みを整理してみることから始めます。次に、外部環境を分析し、今後どのように変化し、自社がどの方向に進んで行くべきなのかについて考えます。そして、それに向けて自社に足りないものを明らかにし、それを提供できる相手を探すことが第一歩となります。ただし、相手先にも自社と提携することによるメリットがなければなりません。自社にあって他社にないもの、他社にあって自社にないもの、という二つの条件を満たすことがパートナー選別に不可欠です。

2. 資本提携は慎重に

資本提携も、パートナーとの絆を深めるための手段ではありますが、多かれ少なかれ、経営の自由度が奪われることとなるため、これを前提とした交渉は慎重に行うべきです。まずは事業上のメリットを優先して考えることが大切です。



3. 最良のパートナーを見つける

前述のように、自社にとって最良のパートナーを見つけることが重要です。業界での生き残りに必死の状況では、とかく、身近な組み易い相手を選んでしまったり、資本投入の持ちかけに安易に応じてしまったりして、禍根を残す例が散見されます。焦らずに、情報収集に努めましょう。また、テーブルに着いたら、あくまで対等の立場で交渉し、相手先を評価することが大切です。そして、契約を交わす際には、解消時の手続き等も含め、書面での取決めを入念に行うようにします。

金融機関の多くは、ビジネス・マッチングに積極的に取り組んでおり、中小企業経営者の出会いの場を提供しており、ビジネス・マッチングの活用も有効です。なお、M&Aを本格的に検討される場合には、M&A仲介業者を利用することも選択肢ではありますが、業務委託が高額となることに留意する必要があります。