

1次	企業経営理論	経営戦略論	M&A、戦略的提携
1次	企業経営理論	経営戦略論	国際経営・CSR・その他経営戦略論に関する事項
1次	企業経営理論	組織論	企業統治（コーポレート・ガバナンス）
1次	企業経営理論	組織論	組織間関係

出題傾向

平成16年度第2問 平成18年度第1問 平成19年度第2問 平成27年度第2問、第3問
令和3年度第1問、第4問 令和4年度第3問

学習のポイント

企業間の連携に関連した問題が多く出題されている。多くは事例企業と取り巻く企業との関係を分析させ、強み・弱みを答えさせる問題である。企業間の関係におけるメリット・デメリットをしっかりと習得して、確実に得点できる実力を培ってもらいたい。

1 戦略的提携

提携（アライアンス）とは、企業が独立性を維持しながら、技術提携、共同開発、生産・販売委託を行うことである。そのなかでも、戦略的提携とは業務上の提携を超えて、**企業の長期戦略にかかわる戦略的経営資源を提供しあい、共存を図る企業間の同盟関係の構築をさす**。具体的には、ライセンス供与、技術提携、共同開発、共同生産、共同仕入れ、生産・販売の委託、資本参加、合弁会社の設立、情報システムの共有等がある。

企業間の連携は新分野進出の際に行われる場合が多い。相手先は得意分野が異なり、お互いが補完し合える企業を選択する。リスクを避け、**必要な経営資源を短時間で獲得できる**。目的としては以下のようなものが挙げられる。

- ① 技術やスキルの共有
- ② 新技術開発費負担や固定費負担の減少
- ③ 流通経路の共有
- ④ デファクト・スタンダードの獲得に優位
- ⑤ 投資リスクの縮小化

2 垂直的ネットワーク

垂直的ネットワークとは、生産・卸・小売・消費者という川上から川下へのつながりの中での企業間の協力関係である。代表的なものとして、フランチャイズ・チェーン、親会社と下請け会社の生産系列、メーカーと流通業者の流通系列等がある。

（1）系列取引

日本では取引関係が閉鎖的で、大手企業を頂点としたピラミッド構造がとられる場合が多く見られる。中小企業が部品を製造し、大手企業が最終組み立て工程を担うというかたちである。それ以外でも、中小企業は得意先が限定的で、主要企業との取引が大部分を占め、依存状態にある場合が多い。

系列取引のメリットとしては以下のことが挙げられる。

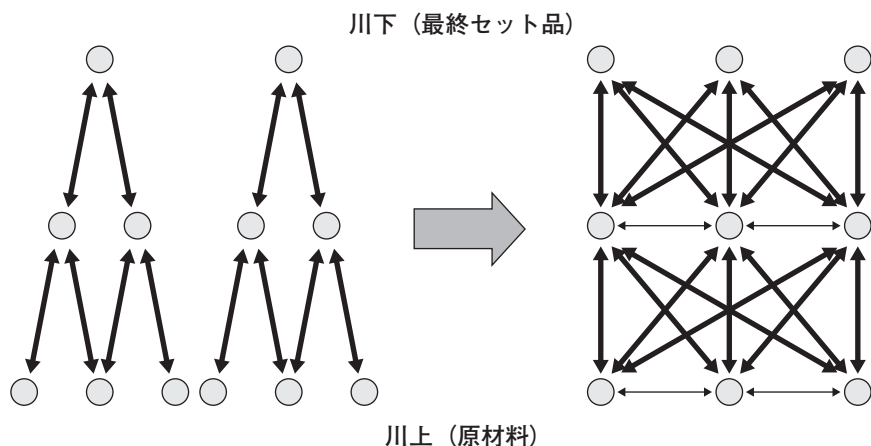
- ① 一定規模の売上を確保でき、経営が安定する。
- ② 信頼関係が構築されており、コミュニケーションが取りやすい。
- ③ 今までの取引の積み重ねがあり、折衝や説明の手間を削減できる。
- ④ 川上、川下共同の技術開発等、長期的な取組を実施しやすい。
- ⑤ 営業経費を節減できる。

系列取引は、長期的かつ安定的であることから、経営資源をコア・コンピタンスに集中することができる。また、長期的な商品開発等も顧客（川下）の意向を受けて行うため、リスクは小さくなる。一方で以下のようなデメリットがある。

- ① 主要顧客の収益変動の影響を受けやすい。
- ② コスト削減や品質向上等、得意先の要求に応えざるを得ない。
- ③ 新規顧客の開拓に対する意欲が低下する。
- ④ 設備等の専用化が進み、生産の汎用性が失われる。

（2）取引のメッシュ化

最近では、川上、川下双方の要請から「脱系列」の動きが顕著になっている。川下の企業は費用・品質面でより優れた企業との取引を望み、川上の企業は取引の拡大を望んでいる。川上、川下ともに系列外との取引が増え、網目のようになっているため、メッシュ化といわれている。



中小企業庁政策審議会資料より作成

企業間関係は従来のピラミッド型からメッシュ化へと変化している。この変化は、川上の企業にとっては取引の拡大というメリットはあるものの、以下のようなデメリットも存在する。

- ① 営業経費が増加する。
- ② 品質や価格等で「売り」がない企業は淘汰される。
- ③ ピラミッド型と比較すると、長期的な技術開発等をしづらくなる。
- ④ 設備等の汎用性が高まる一方で、生産性は低下する。結果として、納期やコスト面で悪影響が出る。

(3) フランチャイズ・システム

フランチャイズ・システムでは、フランチャイザー（本部）がビジネスノウハウ、商標等を提供し、フランチャイジー（加盟店）が初期投資を提供する。一般的なフランチャイズ・システムの仕組みでは本部が加盟店に以下を提供する。

- ① 商標などの使用の権利
- ② 経営ノウハウ
- ③ 継続的な技術・経営指導
- ④ 共通の広告
- ⑤ 主要商品や道具の仕入れ

一方で、加盟店は以下を負担する。

- ① 初期ロイヤルティ（加盟金）
- ② 初期投資
- ③ 労働力
- ④ 継続的なロイヤルティ

フランチャイズ・システムは、当該業務の経験が少ない事業主（加盟店）に利用されることが多い。加盟店から見たフランチャイズ・システム利用のメリットは以下の内容が挙げられる。

- ① 知識、経験が少なくても開業に踏み切ることができる。
- ② 本部の指導が受けられる。
- ③ ブランド（商標、ロゴデザイン）等の使用の権利を得ることができる。
- ④ POPなど販促物の供給を受けられる。
- ⑤ 顧客にフランチャイザーと同じイメージを与えることができる。
- ⑥ 広告費が節減できる。
- ⑦ 顧客獲得が容易である。
- ⑧ 事業立ち上げまでの期間を節約できる。
- ⑨ 融資の可能性がある。

一方で、以下のようなデメリットも挙げられる。

- ① 加盟金、保証金等の初期投資費用が高額である。
- ② ロイヤルティの負担が大きい。
- ③ 独自の判断で販売価格を変更することが困難である。
- ④ 独自仕入れに制限がある。
- ⑤ 独自の商品やサービスの提供に制限がある。

試験でのチェックポイント

（１）経営を自律させる

垂直的ネットワークにある企業は取引、技術、ノウハウ等、何らかの形で他社に依存していることが多い。解答の方向性としては、「依存関係から脱し、自律的な経営を志向する」というものが定番である。

（２）与件情報にあわせる

与件企業との関係に関して、強み・弱み等を答えさせる問題が多く出題されている。フランチャイズ・チェーンに参加したメリットを答えさせる問題や、主要顧客に取引を依存するデメリットを答えさせる問題である。これらの問題は知識問題のように思えるが、**羅列的に知識を記述するようなことはせず、与件の情報と合致するような形で解答してほしい。**多くの項目が思い浮かぶだろうが、与件をよく読み、最も合致するものを選択する。また、他の問題との関連性を考慮することも必要である。

3 水平的ネットワーク

異業種企業が横断的に結びついたものを水平的ネットワークという。具体的には、異業種交流や異業種間の共同開発等がある。最近では、ITや人的サービス網が様々な形で結びつき、新しいマーケットの開拓やビジネスチャンスの拡大を生み出している。

4 親会社、子会社

企業間に資本的、法的に親子関係が認められる関係である。親会社からみると、以下のメリットがある。

- ① 自社内の一部門であることに比べ、子会社の事業について意思決定の迅速化、独自性の発揮がしやすくなる。
- ② 各社に見合った人事や賃金制度を導入できる。
- ③ 企業買収、売却、新規事業の育成を迅速に行える。

子会社であることの強み、弱みも整理しておきたい。子会社であることの一般的な強みは以下のとおりである。

- ① 親会社との間で安定的な取引量を確保できる。
- ② 親会社の信用により、自社の信用も得られる。
- ③ 親会社やグループ企業の経営資源を活用できる。

一方、子会社であることの一般的な弱みは以下のとおりである。

- ① 親会社の経営方針や業績の影響を受けやすい。
- ② 親会社からの出向、転籍等があり、プロパーの社員のモチベーションが低下しやすい。
- ③ 重要な問題においては、自社に意思決定権がない場合が多い。
- ④ 給与水準や福利厚生等において、親会社を上回る待遇を設定しづらい。

5 アウトソーシング

経営資源の少ない中小企業では外部との連携は重要なものである。自社のコア・コンピタンスを見極め、そこに経営資源を集中することが求められる。それ以外の業務は外部に委託することも戦略として考えるべきである。

アウトソーシングは業務の一部あるいは全部を外部に委託することである。IT、生産、営業、管理等の様々な分野でアウトソーシングが進展している。具体的には以下のようなものがある。

- ① ホームページの更新・管理業務
- ② 新規顧客開拓をはじめとする営業
- ③ コールセンターでの受付業務

アウトソーシングを利用することでのメリットは以下を挙げることができる。

- ① 自社で行うよりもコストを抑えやすい。
- ② 自社で保有しない専門能力を利用できる。
- ③ 経営資源をコア・コンピタンスに集中できる。

一方で、以下のようなデメリットも挙げられる。

- ① 社内のコア・コンピタンス以外のノウハウが減少する。
- ② 技術・個人情報等の企業機密が流出する恐れがある。