



「異業種連携」実態調査2022

成果を生むエコシステム・アライアンスの実現に向けて
企業は何をするべきか



www.pwc.com/jp

近年、業界・業種を横断した異業種連携の動きが活発化しています。国内における既存市場の飽和や急速なデジタル化、SDGs意識の高まりなど、経済・社会構造の変化により企業が対応すべきテーマの拡大・複雑化が進んでいます。このような状況を機会ととらえ、新たな価値を創出し続けるためには、各企業が持つケイパビリティを持ち寄り、従来の枠を超えて異業種間で共創することでその幅広さとスピードを高める必要があります。

筆者らは、クライアント企業の中長期的な事業成長を支援していますが、最近はオーガニック戦略よりもインオーガニック戦略の比重・重要性が高まっていると感じます。以前はインオーガニック戦略といえば、同業他社やバリューチェーン上の川上企業・川下企業のM&Aを主に意味していましたが、昨今では新規事業や既存事業の変化を狙った「異業種企業のM&Aや提携」が前提となりつつあります。

また同時に、新規事業と既存事業、オーガニック戦略とインオーガニック戦略、短期戦略と中長期戦略、これらを最適なバランスで実行するための組織設計・仕組み作りの重要性も高まってきており、経営層が判断すべき内容が複雑化しています。

筆者らは、このように活発化している異業種連携の実態を把握すべく、2021～2022年にかけて国内の異業種連携に関するアンケート調査(1,110名)やインタビュー調査を実施しました。

本レポートでは、異業種連携の目的や成功ポイント、推進する上での課題・リスクについて分析するとともに、「成果を生むエコシステム・アライアンスの実現に向けて企業は何をするべきか」についての考察を提示します。事業成長を企図している、あるいは業界横断で課題解決を図る皆さまが効果的・効率的な対策を講じる一助となれば幸いです。

「異業種連携」実態調査2022 調査概要

調査期間：2021年7月、2022年2月

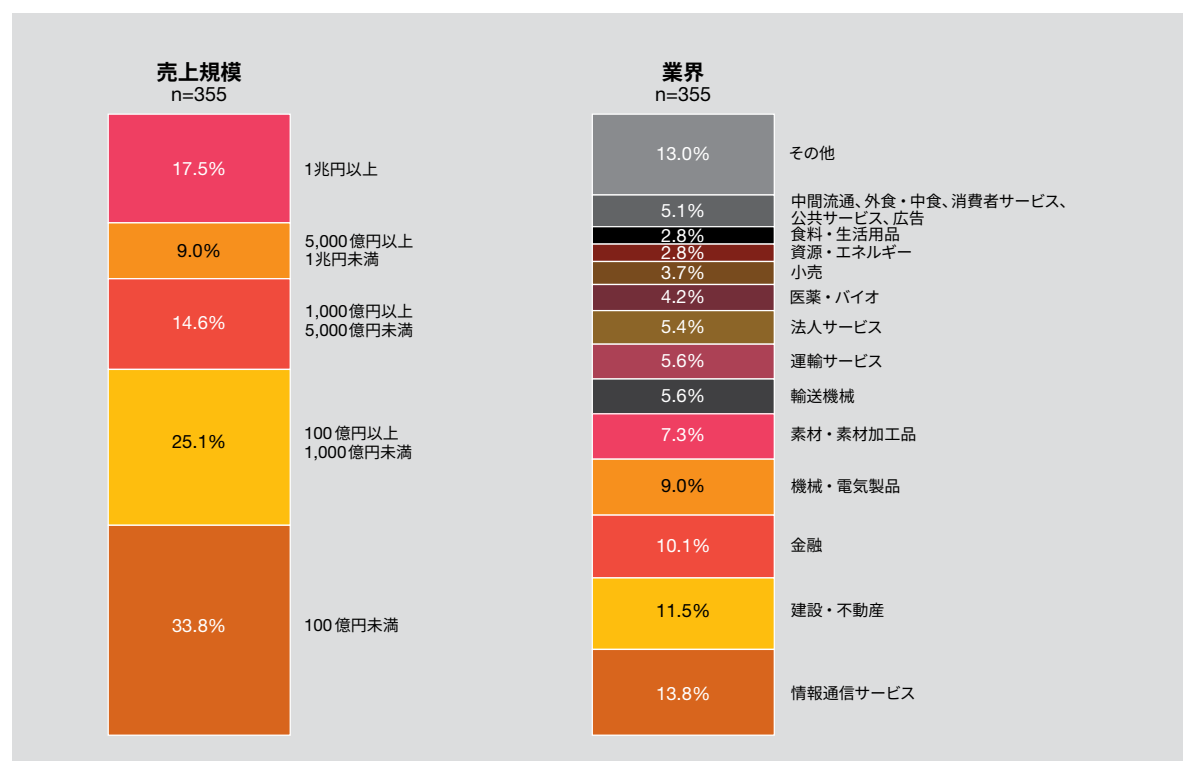
調査方法：オンラインによる選択式アンケート調査およびインタビュー

調査対象：国内企業にて経営企画・事業企画の実務に関与されている方

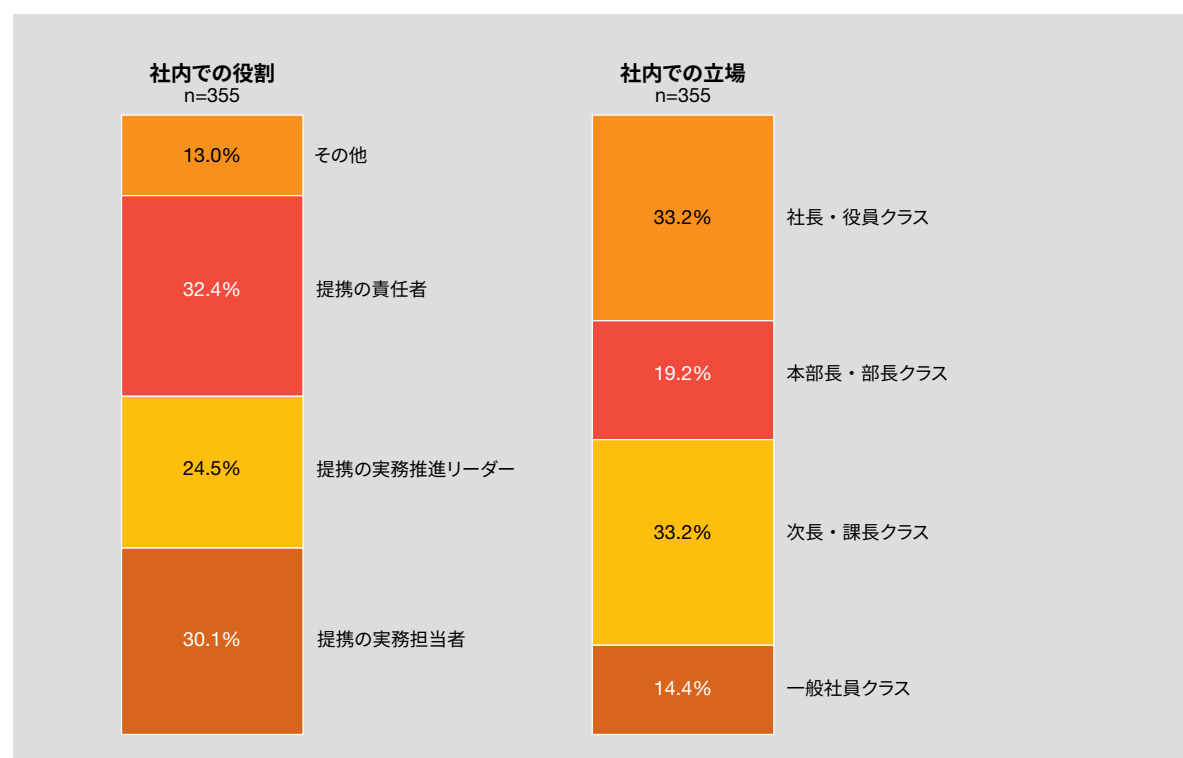
アンケート有効回答数：1,110、うち他社との提携を検討または実施経験のある数：355

※端数処理の関係上、各回答項目の割合(%)の合計値が100%にならない場合があります。

回答企業の属性



回答者の属性



目次

はじめに	2
第1章 異業種連携の最前線	6
1-1 異業種連携の定義	
1-2 他社との提携状況	
1-3 異業種連携の取り組み状況	
第2章 異業種連携の重要ポイント	13
2-1 異業種連携の成果	
2-2 異業種連携の評価基準	
2-3 異業種連携で成果を出すためのポイント	
2-4 異業種連携を推進する上での課題・リスク	
第3章 異業種連携のこれから	20
3-1 異業種連携への取り組み方針	
3-2 異業種連携の目的達成に向けた取り組み	
第4章 日本企業への提言	24
4-1 成果を生む異業種連携のカギ	
4-2 「クローズ」な異業種連携と 「オープン」な異業種連携に共通のカギ	
4-3 「オープン」な異業種連携のカギ	
4-4 「クローズ」／「オープン」な異業種連携の差異	
おわりに	27





本章では、アンケート結果を基に、日本企業における異業種連携の現状を概観したい。同業種との連携も含めた他社との連携の状況を踏まえ、「各社が異業種連携をどの程度活用しているか」「どのようなパートナー企業と提携しているか」などを紹介し、異業種連携の構想策定から他社との提携契約締結までの期間についても言及する。

1-1 異業種連携の定義

本レポートにおいて異業種連携とは、業界が異なる企業や、同じ業界内でも業種が異なる企業とともに、共同で活動することを意味する。

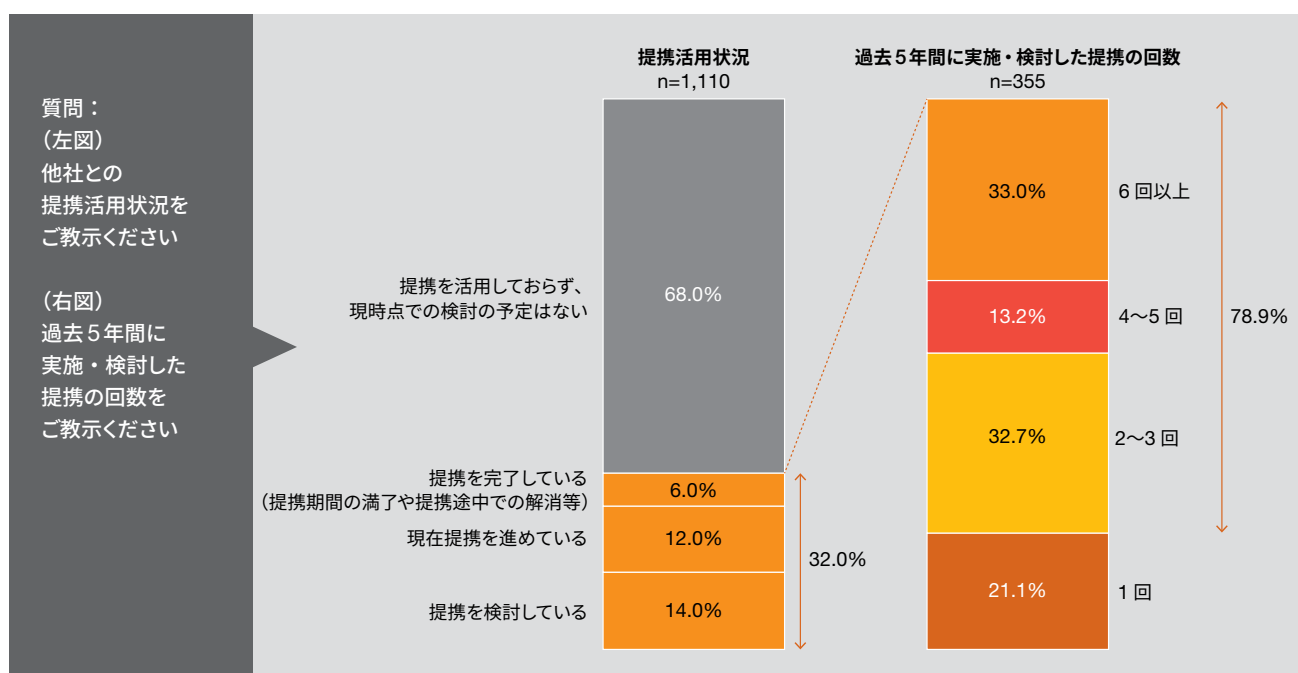
1-2 他社との提携状況

はじめに、異業種連携を含め、他社との提携の実施状況を見ていこう。

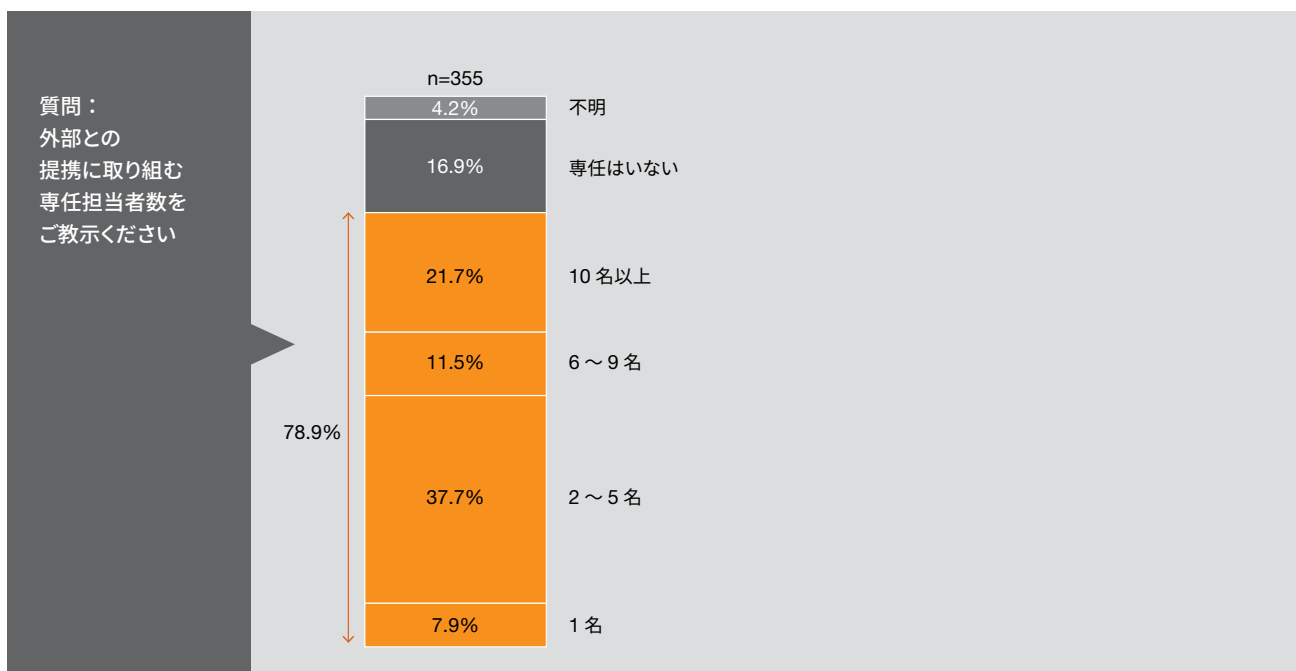
図表1に示すように、他社との提携を活用した経験のある企業は全体の32.0%であった（検討中含む）。このうち、過去5年間に2回以上の提携を実施・検討した企業が約80%を占める。また、図表2に示すとおり、外部との提携に取り組む専任担当者を設置する企業は約80%であった。

他社提携を検討・活用している企業は30%程度であったが、その多くは複数回実施しており、かつ専任担当者を設置し、本格的に他社との提携を促進していると推察される。

図表1：他社との提携活用状況・実績



図表2：外部との提携に取り組む専任担当者数



1-3 異業種連携の取り組み状況

では、異業種連携はどの程度行われているのだろうか。

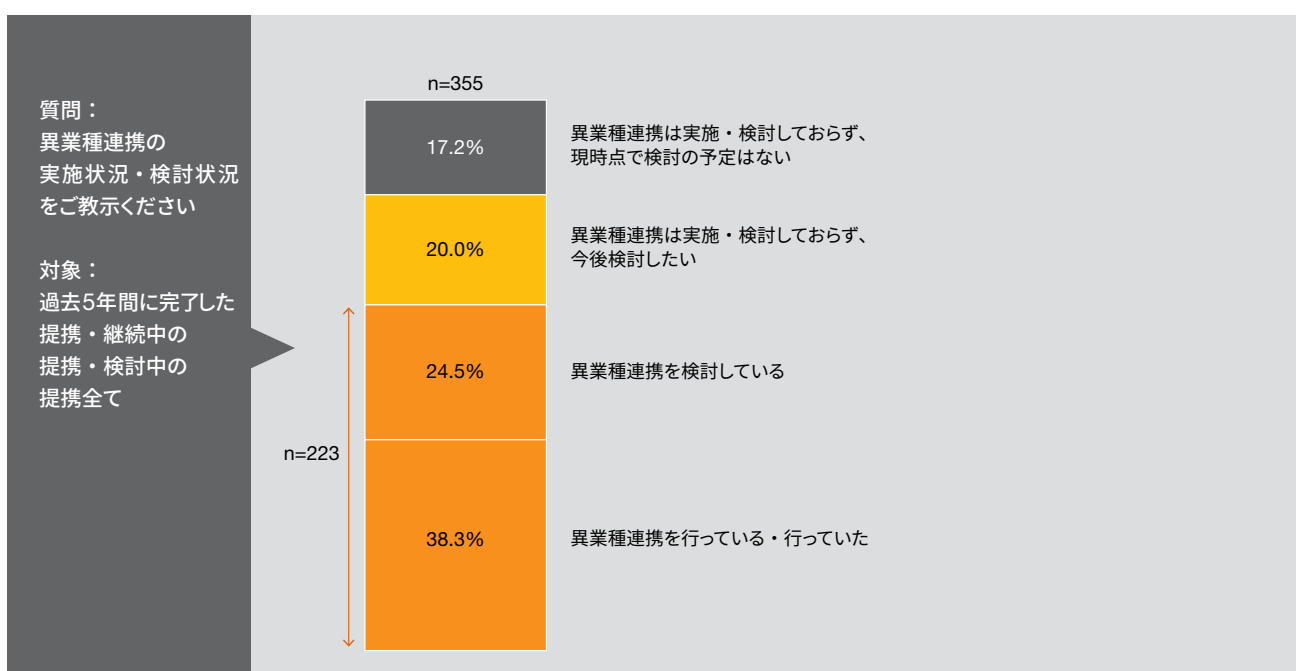
図表3に示すとおり、他社との提携を実施・検討している企業の38.3%が「異業種連携を行っている・行っていた」と回答している。この他にも「異業種連携を検討している」(24.5%)、「異業種連携は実施・検討しておらず、今後検討したい」(20.0%)となっており、異業種連携への関心の高さがうかがえる。アンケート全

体の分母(1,110回答)を踏まえると、約20%(223回答)の企業担当者が異業種連携を実施・検討している、と回答している。

以降では、「異業種連携を行っている・行っていた」「異業種連携を検討している」と回答した企業担当者のデータ(n=223)をもとに分析結果・論考を提示する。

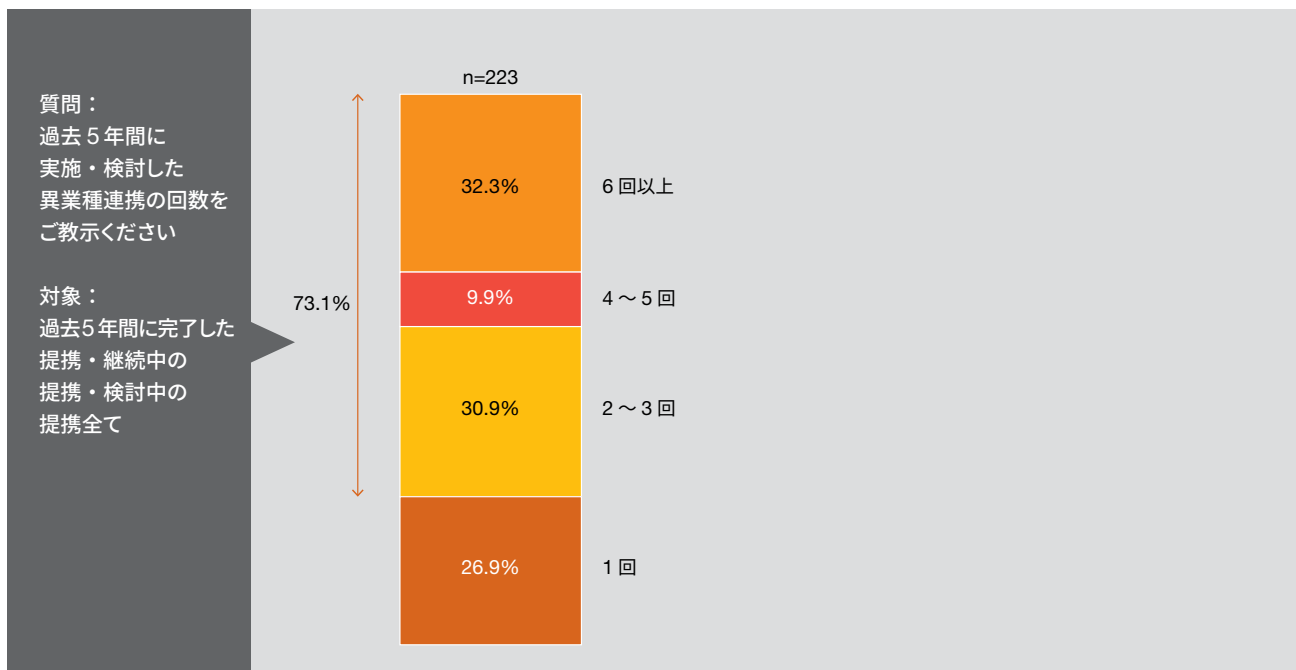
※設問別に集計対象外の回答は除いて分析。

図表3：異業種連携の実施状況・検討状況



まず、図表4からも分かるように、過去5年間で異業種連携を2回以上実施・検討した企業は70%を超えている。この中で、「6回以上」と答えた割合は30%を超えており、企業によっては相当数の異業種連携が行われている。

図表4：過去5年間に実施・検討した異業種連携の回数



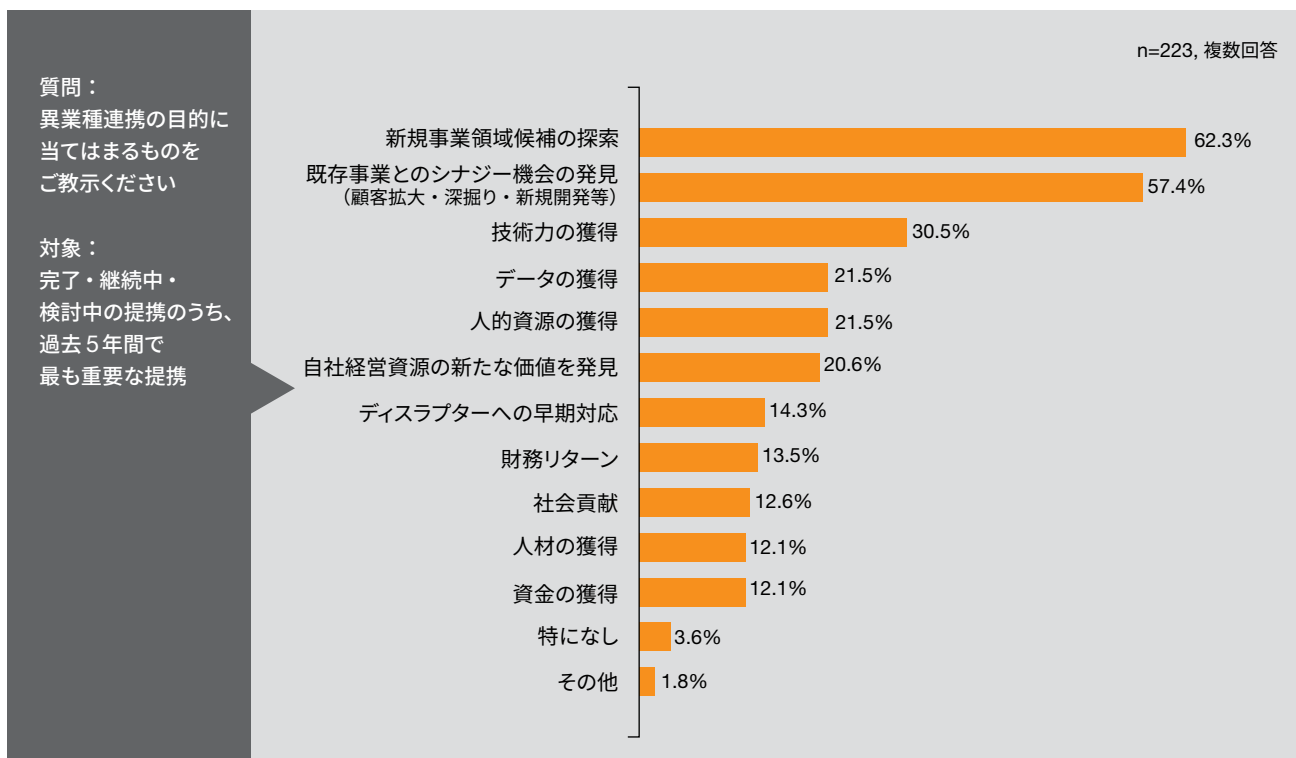
続いて、異業種連携の目的を示す。

図表5に示すように、主な目的は、新規事業および既存事業の変化に直接的に関連する「新規事業領域候補の探索」(62.3%)、「既存事業とのシナジー機会の発見」(57.4%)である。経営資源の獲得という観点からは、「技術力の獲得」

(30.5%)、「データの獲得」(21.5%)、「人的資源※の獲得」(21.5%)、「自社経営資源の新たな価値を発見」(20.6%)が続く。

※「人的資源」は、不特定多数の社員を意味し、「人材」は、特定の社員を意味する。

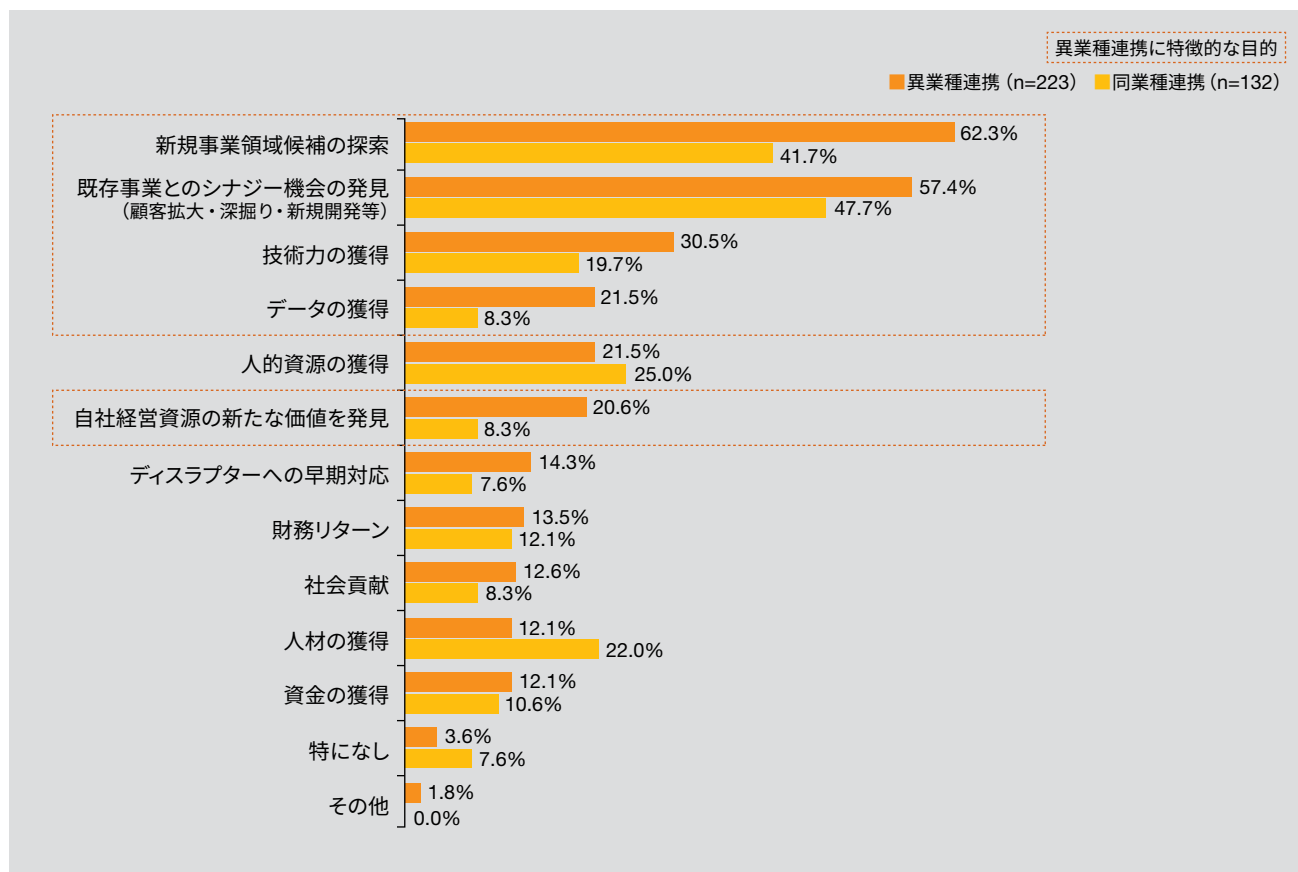
図表5：異業種連携の目的



異業種連携において特徴的な目的は何だろうか。

図表6に示すように、異業種連携・同業種連携それぞれの目的を比較すると、「新規事業領域候補の探索」「既存事業とのシナジー機会の発見」「技術力の獲得」「データの獲得」「自社経営資源の新たな価値を発見」は、異業種連携の回答率が、同業種連携を約10ポイント上回っている(図表6の「囲み部分」)ため、異業種連携に特徴的な目的といえる。

図表6：異業種連携と同業種連携における目的の比較



筆者らは異業種連携の目的を「新しい価値(経済的価値および社会的価値)の創出」だと考えているが、このように、新規事業および既存事業の変化に直接的に関連する事項において差が大きい結果となっている。

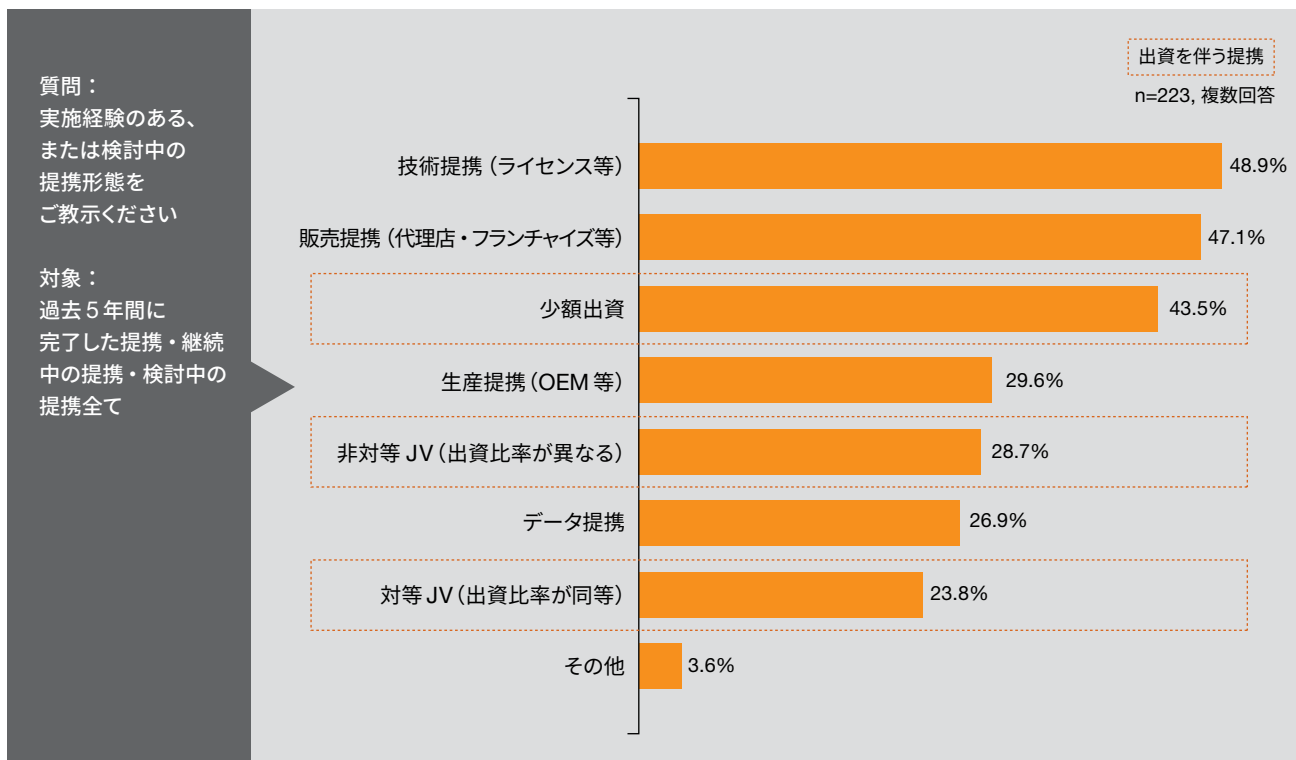
図表6から、異業種連携と同業種連携とで、「データの獲得」を目的とする割合の差が大きい。これはDXの取り組みの中で自社保持情報のデータ化が進み、自社と他社のデータを組み合わせた新しい価値提供を企図しているためと推察される。このような事例はさまざまな業界で確認されており、例えばB2Cにおいては、顧客体験価値を上げるために顧客動向の解像度を上げることが行われている。B2Bでは、企業の枠を超えてサプライチェーンに関するデータを共有・分析し、顧客ごとに最適化を図るなどの動きがある。

なお、図表6では、異業種連携の実施経験あり・検討中のn数および同業種連携の実施経験あり・検討中のn数を分母、各選択肢の回答数を分子とし、異業種連携と同業種連携を比較した。以降、異業種連携と同業種連携の比較では同様の方法で数字を算出している。

また、「自社経営資源の新たな価値を発見」を目的とする割合の差も大きい。これはオープンイノベーション型の異業種連携の目的と推察される。すなわち、自社では気づいていない自社資源の価値を他社視点で発見してもらうことを目的としているのであろう。

異業種連携の形態としては、図表7に示すように、出資を伴う提携は、出資を伴わない提携と比較してやや少ない傾向にある。個別の提携形態では、「技術提携」(48.9%)、「販売提携」(47.1%)、「少額出資」(43.5%)の順で多い。異業種連携の形態としてデータを活用する「データ提携」(26.9%)は、B2C、B2Bの両方でさまざまな可能性が提唱されており、後述するエコシステム形成においても重要な提携形態となりつつあるといえる。

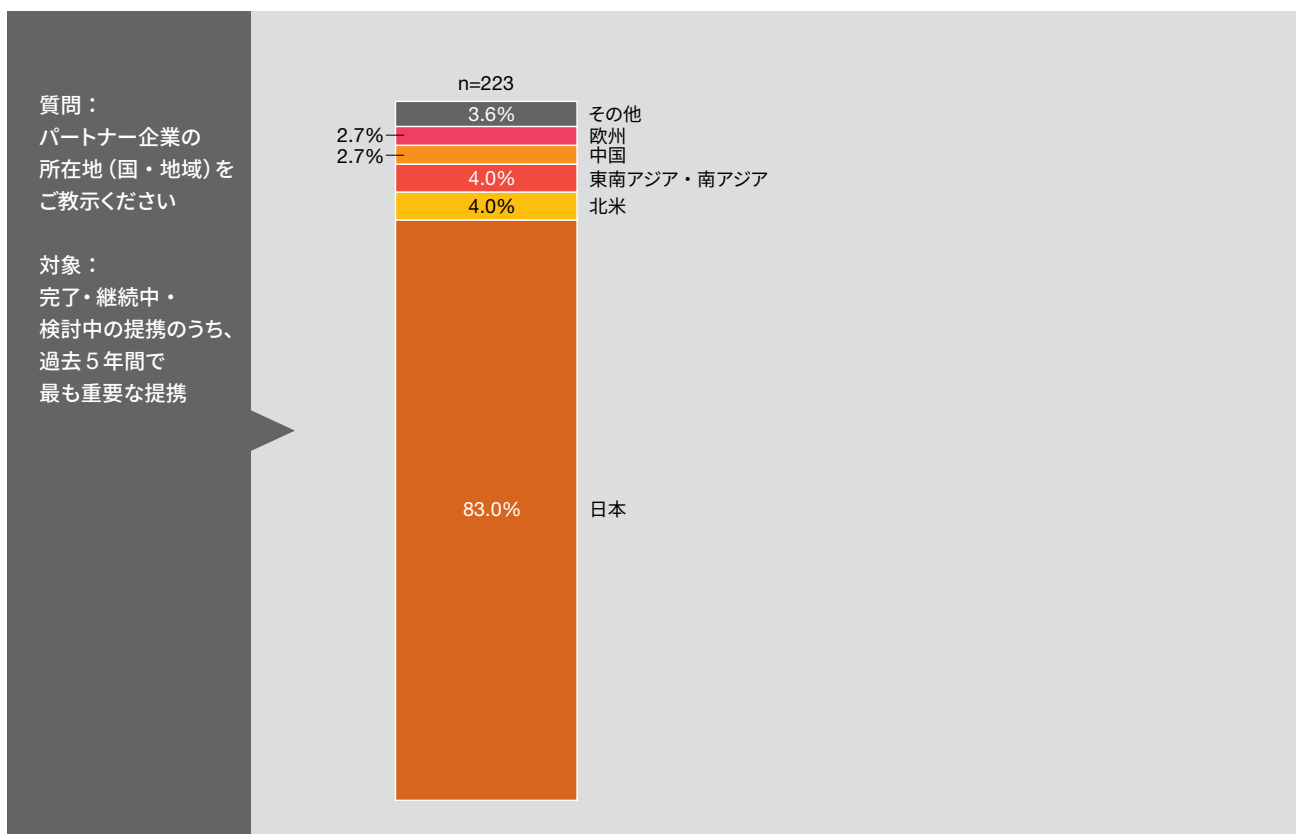
図表7：実施経験のある、または検討中の提携形態



続いて、パートナー企業の所在地を見ていく。

図表8に示すとおり、異業種連携のパートナーは国内所在企業が80%を超えている。国内市場と海外市場で事業環境が異なるため、まずは情報の非対称性が低い国内市場での取り組みを優先していると推察される。

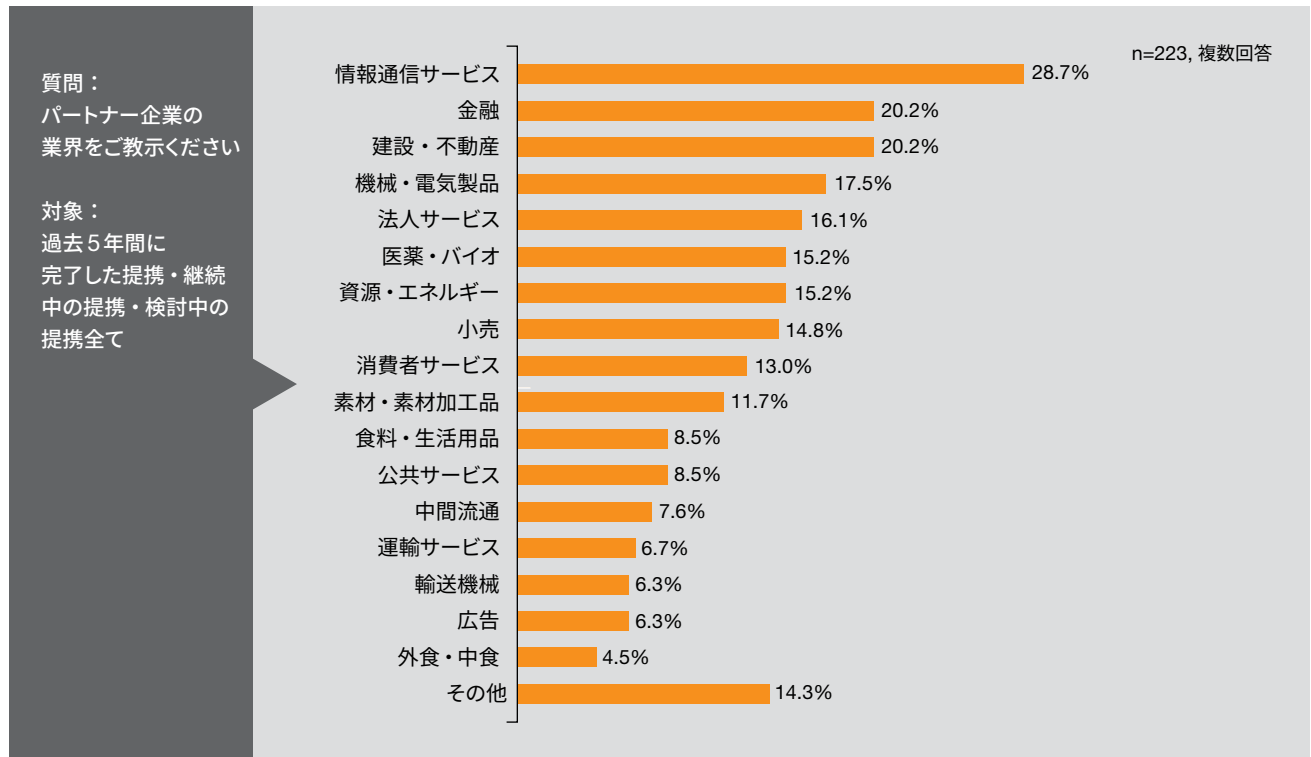
図表8：パートナー企業の所在地



続いて、異業種連携先の業界を深掘りしていこう。

図表9に示すとおり、「情報通信サービス」業界が最多である。

図表9：パートナー企業の業界

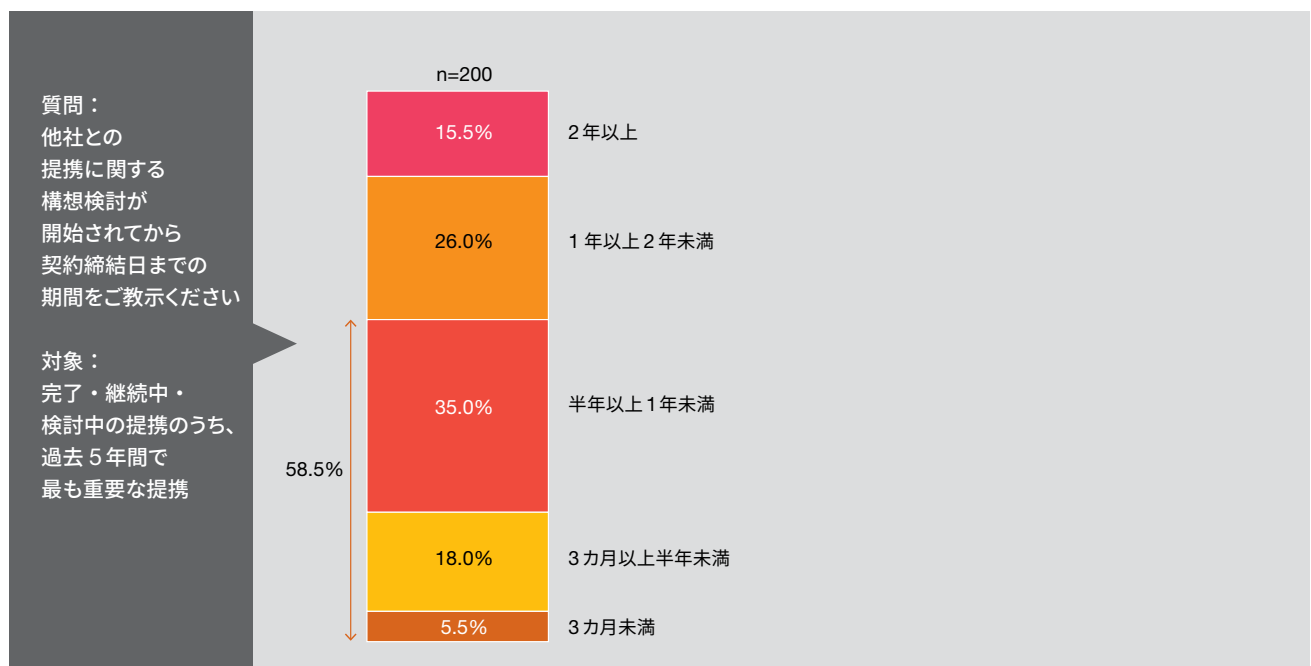


情報通信サービス業界は、多数の業界と取引関係がすでにあり、スマートフォンなどのモバイル端末利用客のユーザー基盤、ITプラットフォームや先端技術の設計・構築力といった経営資源を有していることから異業種連携を行いやすいポジションにあると考えられる。

ところで、異業種連携の構想検討を開始してから、提携契約の締結日まではどの程度の期間が必要だろうか。

図表10に示す通り、構想検討から提携契約の締結まで、「1年未満」が約60%、「2年未満」が約80%となっており、中でも「半年以上1年未満」(35.0%)が最多である。

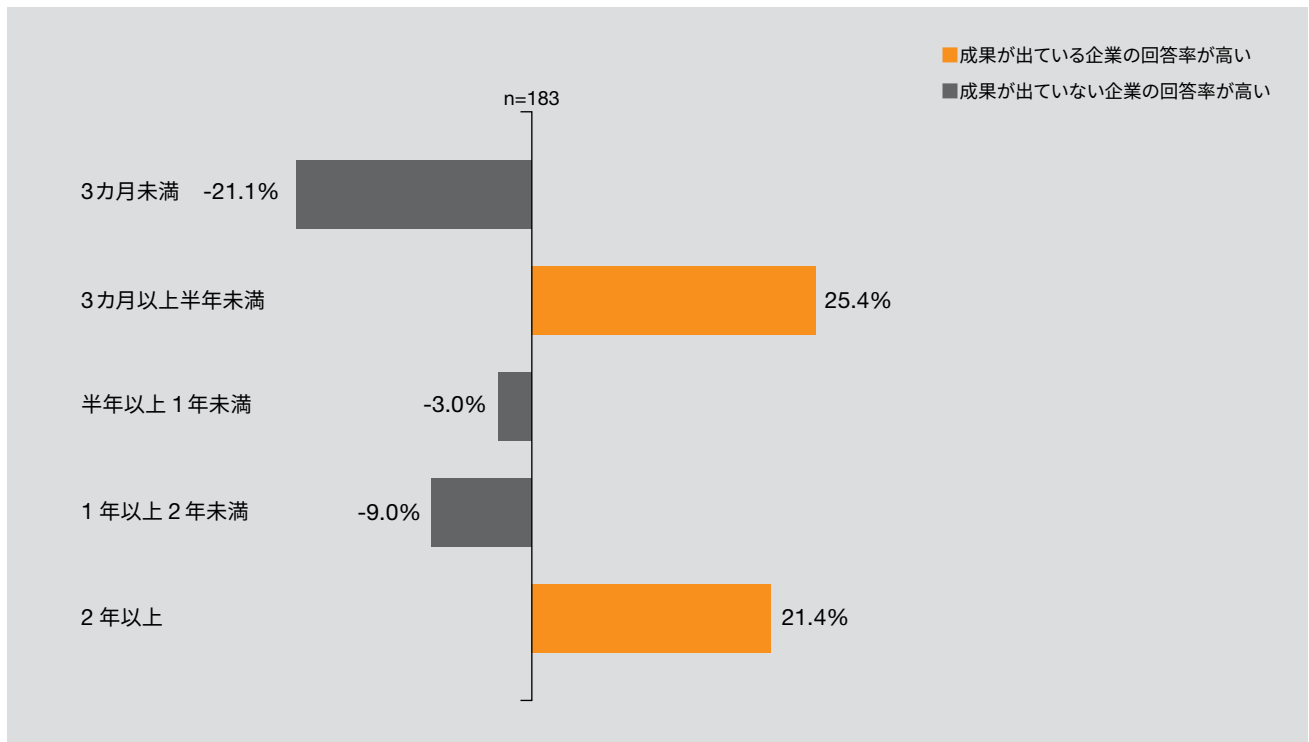
図表10：構想検討開始後から契約締結日までの期間



ここで、異業種連携の構想検討を開始してから、契約の締結日までの期間と、異業種連携の成果との関係を見てみよう。

図表11は、後述する図表12において、前述の期間を異業種連携の成果が出ている場合と、成果が出ていない場合に分けて分析したものである。

図表11：構想検討開始後から契約締結日までの期間と成果の関係



図表11では、各選択肢について、A、B、Cを下記の定義として、「A+B-C」の値を算出しグラフ化している。この値がプラスであれば成果が出ている企業の回答率が高く、マイナスであれば成果が出ていない企業の回答率が高いことを意味する。

A：期待を上回る成果・期待をやや上回る成果が出ている企業が選択した割合 - 全体の企業が選択した割合

B：期待通りの成果が出ている企業が選択した割合 - 全体の企業が選択した割合

C：期待を下回る成果・期待をやや下回る成果が出ている企業が選択した割合 - 全体の企業が選択した割合

以降、成果の有無との関係を分析する場合、同様の考え方を採っている。

グラフから検討期間が「3カ月以上半年未満」「2年以上」において成果創出との相関が見て取れる。

ここから、ある程度の時間(3カ月以上)を使い、構想検討やパートナー企業との相互理解を十分に行う必要があると考えられる。ただし半年以上2年未満の場合は、双方の事業環境や社内状況が変わってしまい成果が出にくくなることが考えられる。一方で、2年以上の時間をかけて構想検討やパートナー企業との相互理解・事業検証を繰り返し行うことで成果を創出している企業もあると想定される。

このように、成果を創出するための好ましい期間を一義的に決めるのは困難である。事業環境の変化をとらえながら各企業の戦略に合わせてスピードと慎重さのバランスを取ることが求められる。

ここまで、異業種連携の現状を概観してきた。異業種連携がさまざまな形で進んでいることを認識していただけたのではないだろうか。

アンケート結果に基づくと、回答者の約20%が異業種連携の経験がある・または検討しており、その主な目的は新規事業領域候補の探索や既存事業とのシナジー機会の発見であった。事業を成長させる手段として異業種連携が現実解となっているといえるだろう。また、異業種連携の経験回数が多い企業は、ナレッジの蓄積が進み、さらなる付加価値の創出を志向していると考えられる。換言すれば、エコシステムを構築することも見据えた異業種連携を行っていると推察される。

第2章ではアンケート結果を踏まえつつ、異業種連携の重要ポイントを考察したい。

第1章では、アンケートに基づき、日本企業の異業種連携の取り組み状況を概観した。本章では異業種連携で成果を出すための重要ポイントを紹介したい。加えて、異業種連携を進める際の課題・リスクにも言及する。

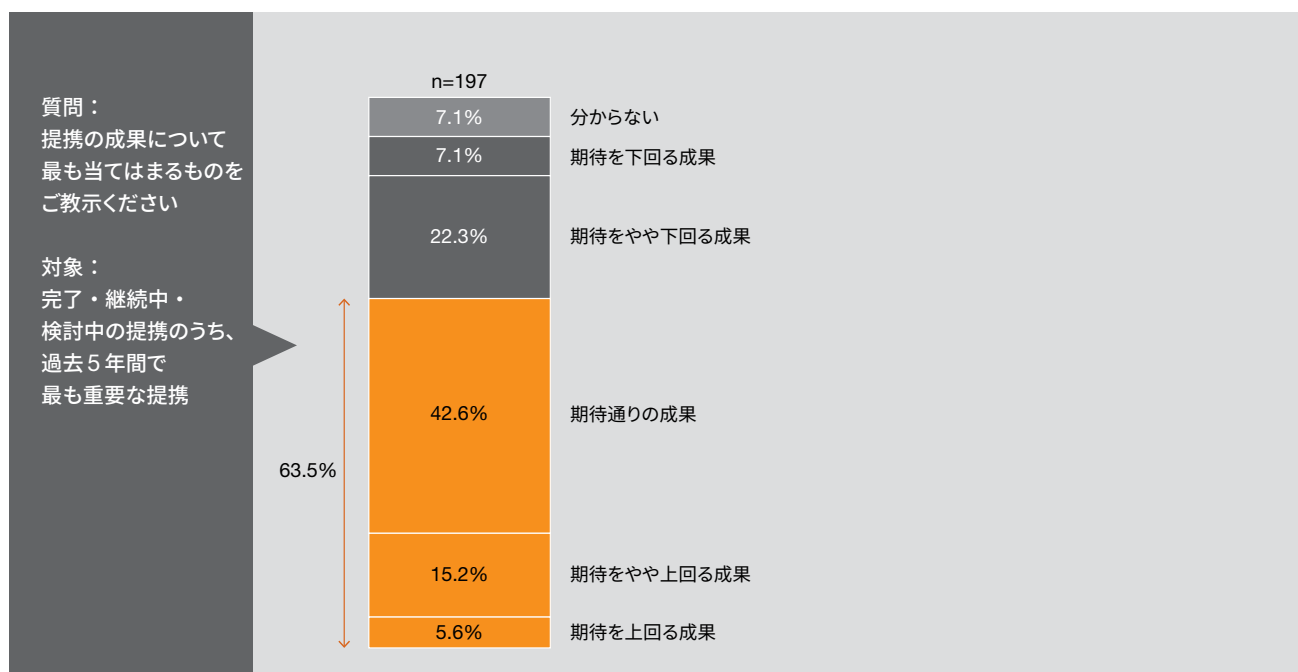
2-1 異業種連携の成果

まず、異業種連携の成果が出ているか否かを見ていきたい。

異業種連携において成果が出ている企業は図表12に示すよ

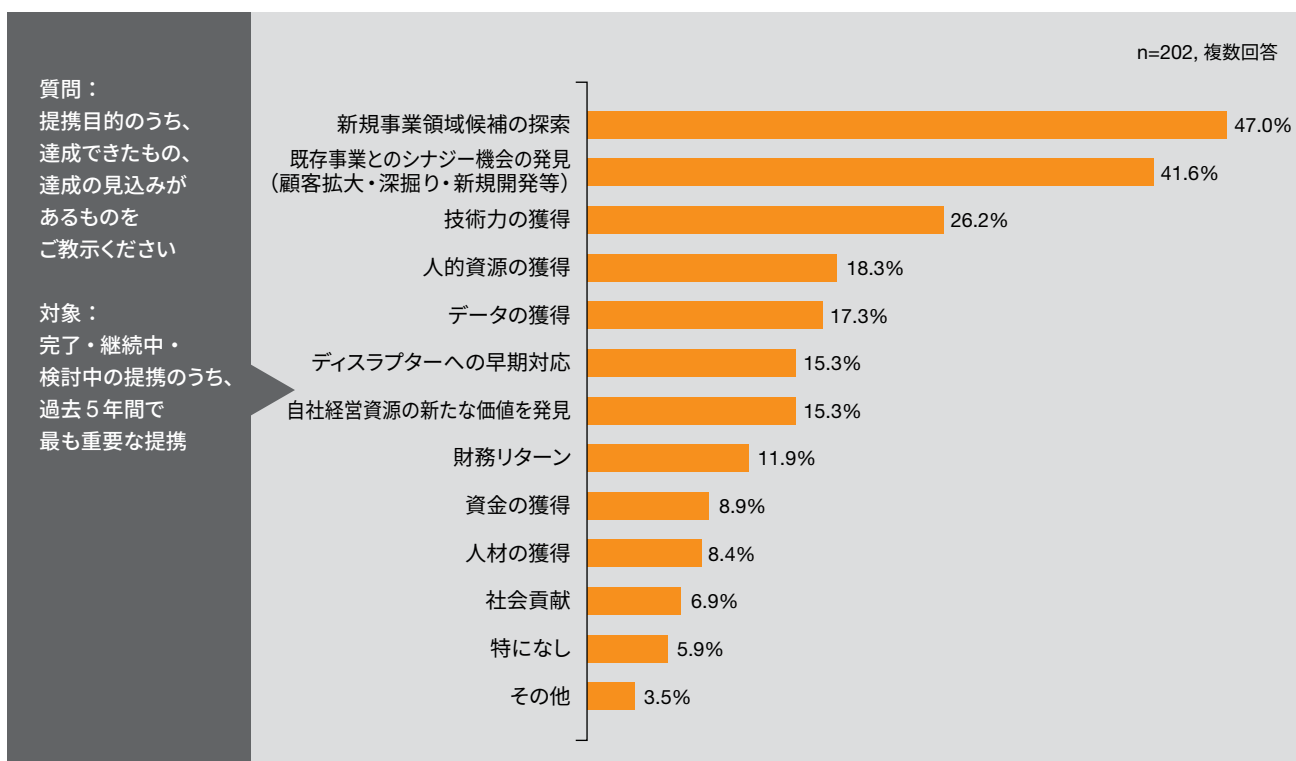
うに60%を超える。内訳は、「期待通りの成果」(42.6%)、「期待をやや上回る成果」(15.2%)、「期待を上回る成果」(5.6%)となっている。他方で、「期待を下回る成果」「期待をやや下回る成果」と回答した企業は合計で約30%である。「2-4 異業種連携を推進する上での課題・リスク」で詳述するが、異業種連携を開始・推進する上で各種課題やリスクを感じているものの、総じて成果が出ているといえる。

図表12：提携の成果



図表13に示すように、成果の内容は「新規事業領域候補の探索」(47.0%)、「既存事業とのシナジー機会の発見」(41.6%)といった事業そのものの成果や、「技術力の獲得」(26.2%)などの経営資源の獲得が挙げられる。

図表13：提携目的のうち達成または達成見込みのもの

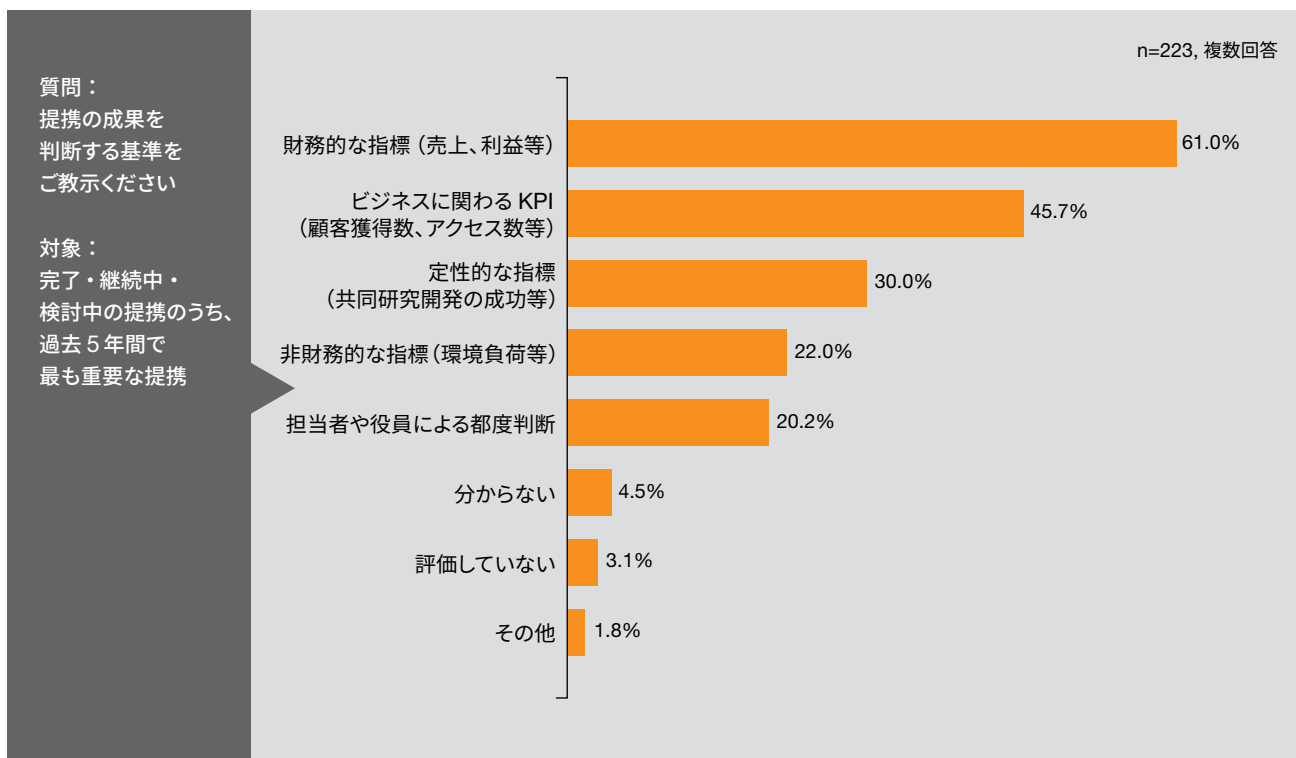


2-2 異業種連携の評価基準

異業種連携の主な目的は、図表5で示したとおり「新規事業領域候補の探索」や「既存事業とのシナジー機会の発見」、「各種経営資源の獲得」である。本節では、これらの目的がどの程度果たされているのか(成果が出ているか)を、何を基準として判断しているかを見ていきたい。

図表14に示すように、異業種連携の成果における判断基準の上位は「財務的な指標」(61.0%)、「ビジネスに関わるKPI」(45.7%)、「定性的な指標」(30.0%)である。

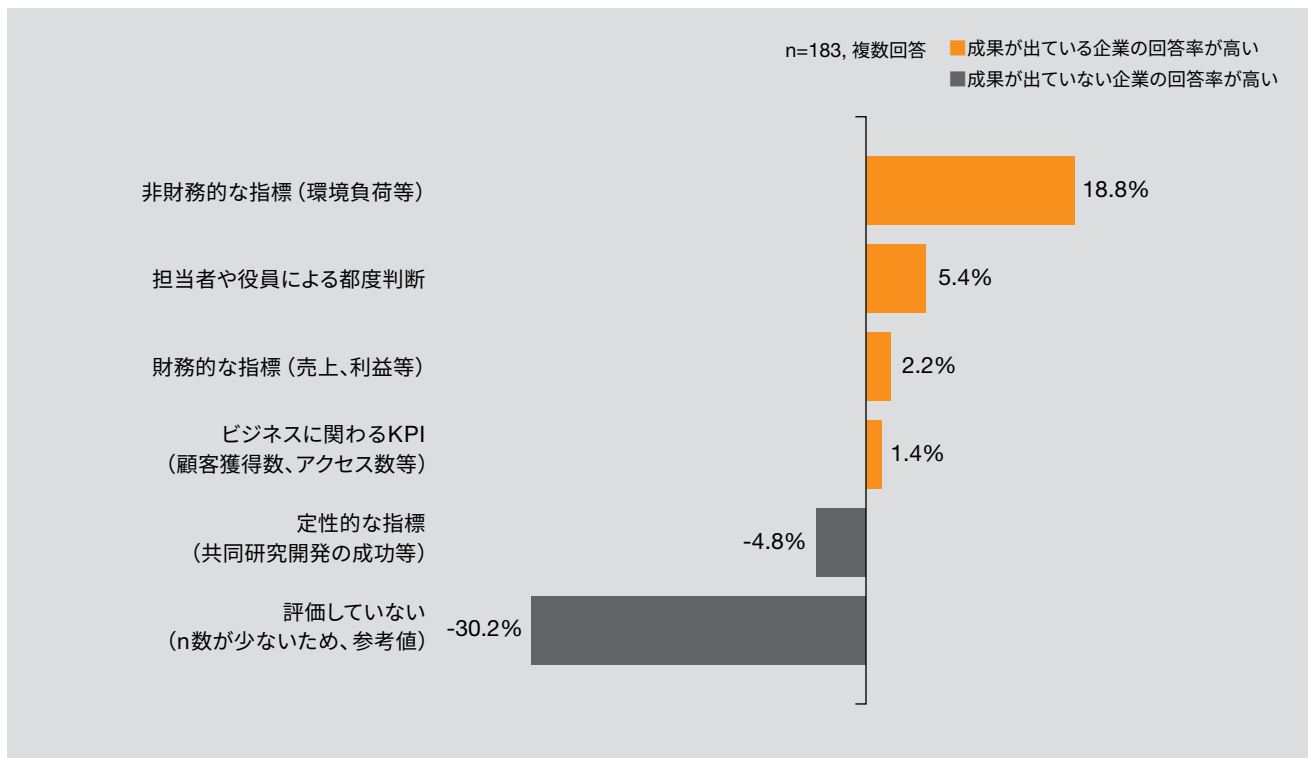
図表14：提携成果の判断基準



異業種連携で成果を享受している企業は、どのように異業種連携を評価しているのだろうか。

図表15に示すように「非財務的な指標」でも評価している。また、n数が少ないため参考値ではあるが、相対的に「評価していない」という回答が少ない。

図表15：提携成果の判断基準と成果の関係



異業種連携に限ったことではないが、事業上の取り組みを多面的に評価し、改善していくことは成果創出において肝要だ。異業種連携は、難易度の高い取り組みだからこそ、評価と改善のサイクルを回すことが特に重要なのである。

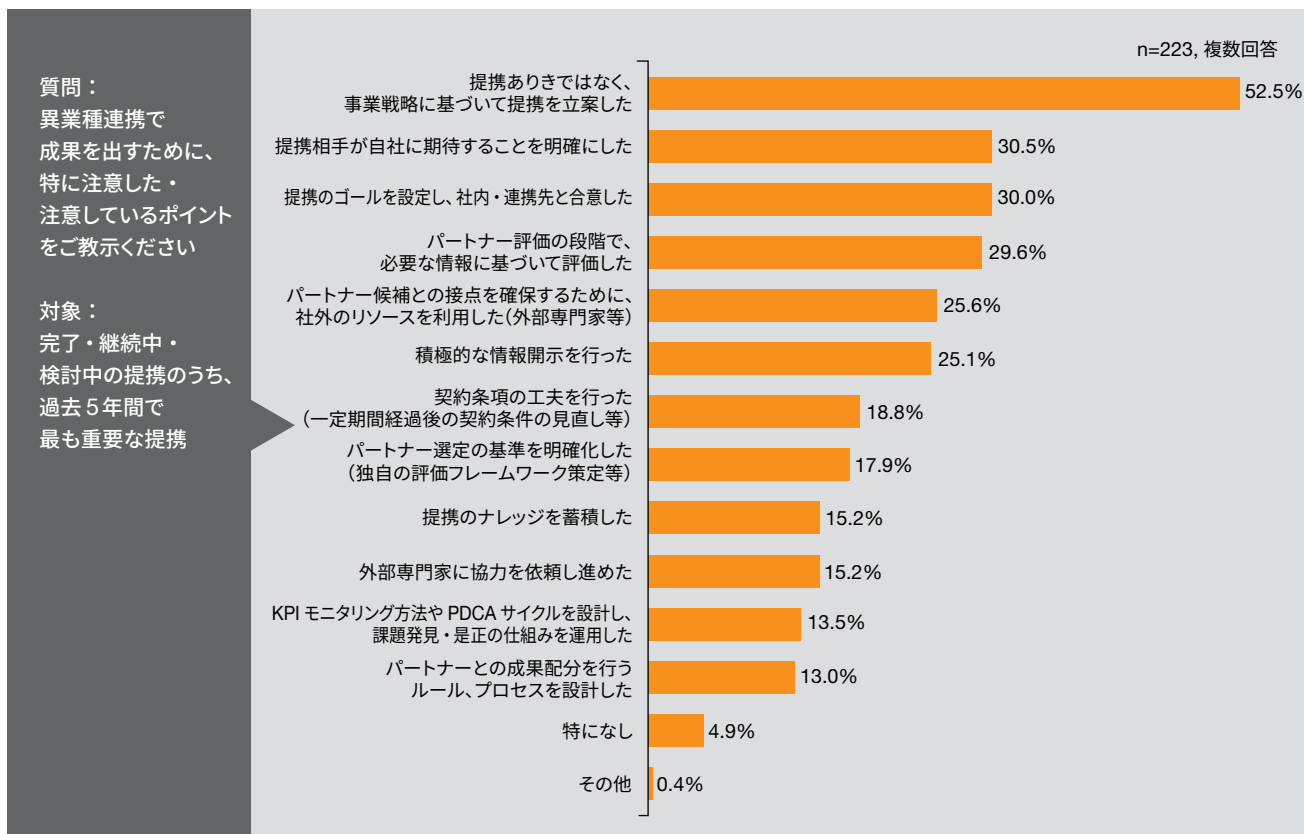
2-3 異業種連携で成果を出すためのポイント

ここまで、異業種連携において成果が創出されているか否か、そして成果の判断基準を見てきた。異業種連携を実施・検討している企業では、「異業種連携においてどのように成果を出すか」が、主要論点の1つであろう。本節では、「異業種連携の目的を果たすこと」を成果として、異業種連携で成果を出すポイントを見ていきたい。

異業種連携で成果を出すためのポイントという問いに対しては、図表16に示すとおり「提携ありきではなく、事業戦略に基づいて提携を立案した」(52.5%)、「提携相手が自社に期待することを明確にした」(30.5%)、「提携のゴールを設定し、社内・連携先と合意した」(30.0%)、「パートナー評価の段階で、必要な情報に基づいて評価した」(29.6%)、「パートナー候補との接点を確保するために、社外のリソースを活用した」(25.6%)、「積極的な情報開示を行った」(25.1%)の順で回答率が高かった。

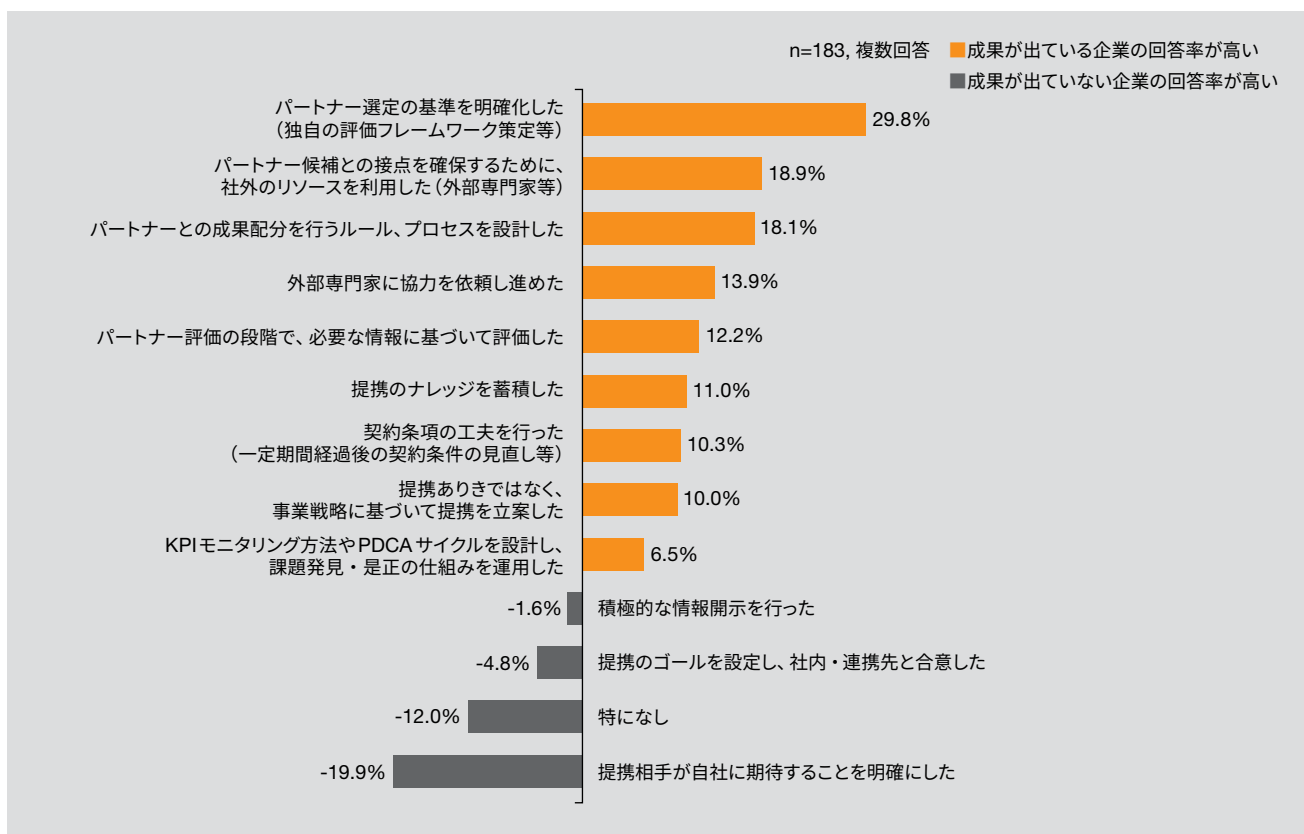
異業種連携を実施・検討している企業の過半は、「提携を自己目的化せず、事業戦略に基づき、異業種連携を行うことが重要」と考えている。

図表16：異業種連携で成果を出すためのポイント



回答率が高かったポイントは納得いくものであると考えられるものの、異業種連携で成果を出すためのポイントを際立たせるために、異業種連携の成果が出ている企業／出していない企業に分けて分析した結果を図表17に示す。

図表17：異業種連携で成果を出すポイントと成果の有無の関係



すると、異業種連携で成果を出している企業は、成果が出ていない企業と比較して「パートナー選定の基準を明確化した」(29.8%)、「パートナー候補との接点を確保するために、社外のリソースを利用した」(18.9%)、「パートナーとの成果配分を行うルール、プロセスを設計した」(18.1%)、「外部専門家に協力を依頼し進めた」(13.9%)、「パートナー評価の段階で、必要な情報に基づいて評価した」(12.2%)、「提携のナレッジを蓄積した」(11.0%)、「契約条項の工夫を行った」(10.3%)、「提携ありきではなく、事業戦略に基づいて提携を立案した」(10.0%)を重視している。他方で、成果が出ていない企業では、「提携相手が自社に期待することを明確にした」「特になし」の回答率が高い傾向にある。

この結果を踏まえると、異業種連携で成果を出すために必要なことは、「提携ありきではなく、事業戦略に基づいて提携を立案する」ことに加え、「パートナー企業と異業種連携に適した成果配分を行うルール・プロセスを設計し、異業種連携の実行で得られたナレッジを蓄積するというサイクルを回していく」ことではないだろうか。これらは、筆者らが異業種連携の支援を行う際に重視しているポイントと合致するものでもある。

興味深いのは、成果が出ている企業では「提携相手が自社に期待することを明確にした」の回答率が高いと予想したが、それに反した結果となった点である。これはいくつかの解釈ができ、「提携相手のメリットばかりを重視し、自社の成果につながらない」あるいは「提携相手の期待が分からず、期待を明確にすることに労力をかけ続けてしまい成果につながっていない」などと推察される。

成果を出している企業は、「パートナー選定の基準を明確化した」を特に重視している。これは、事業戦略に基づいて描いた異業種連携の構想を実現する上で、パートナー企業の果たす役割が大きいものの、パートナー企業の持つ経営資源の中身や質は外部から分かりにくく、かつ経営資源について外部企業である自社が関与できない(他社の経営資源の蓄積度合いをコントロールできないなど)ためであろう。すなわちパートナー選定という、「重要だが、相手のことが分かりにくい」といった状況下で、いかに良いパートナー企業を見いだすかが異業種連携の成否を分けるといえる。

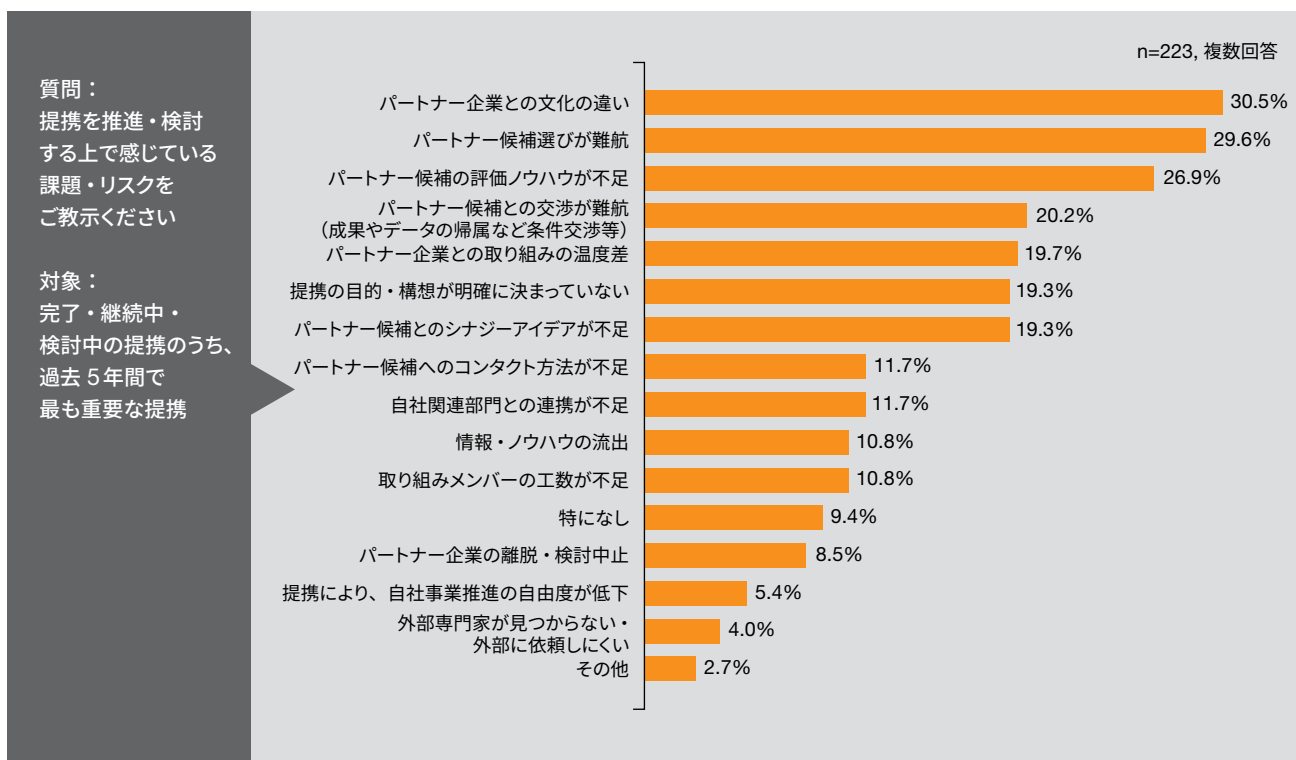
パートナーの選定基準を明確にするとともに、基準に従ってパートナーを評価するためにも、パートナー候補との接点を確保することは非常に重要だ。ただし、多くの企業にとって、異業種連携のパートナー候補との接点を確保することは容易ではないだろう。これに対しては、成果を出している企業が積極的に行っているように、「パートナー候補との接点を確保するために、社外のリソースを利用」することが有効である。

2-4 異業種連携を推進する上での課題・リスク

ここまで、異業種連携の成果および成果を出すためのポイントを見てきた。異業種連携を通じて、自社単独では難しい事業機会の獲得や、獲得が困難な経営資源の利用が可能となり得る。しかしながら、「異業種の他社」が介在することで、さまざまな課題・リスクにも直面する。本節では、異業種連携を行う企業が直面するであろう課題・リスクを見ていきたい。

異業種連携を推進する上での課題・リスクという問いに対しては、図表18に示すとおり、「パートナー企業との文化の違い」(30.5%)が30%を超えている。30%に満たない項目でも、「パートナー候補選びが難航」(29.6%)、「パートナー候補の評価ノウハウが不足」(26.9%)、「パートナー候補との交渉が難航」(20.2%)、「パートナー企業との取り組みの温度差」(19.7%)、「提携の目的・構想が明確に決まっていない」(19.3%)、「パートナー候補とのシナジーアイデアが不足」(19.3%)の順で多く、全体的にパートナー(候補)との協業推進に関する課題・リスクがうかがえる。「その他」の中には、「パートナー企業が技術・サービス品質に長けていた場合でも、事業運営が未熟なケースがある」との意見もあった。

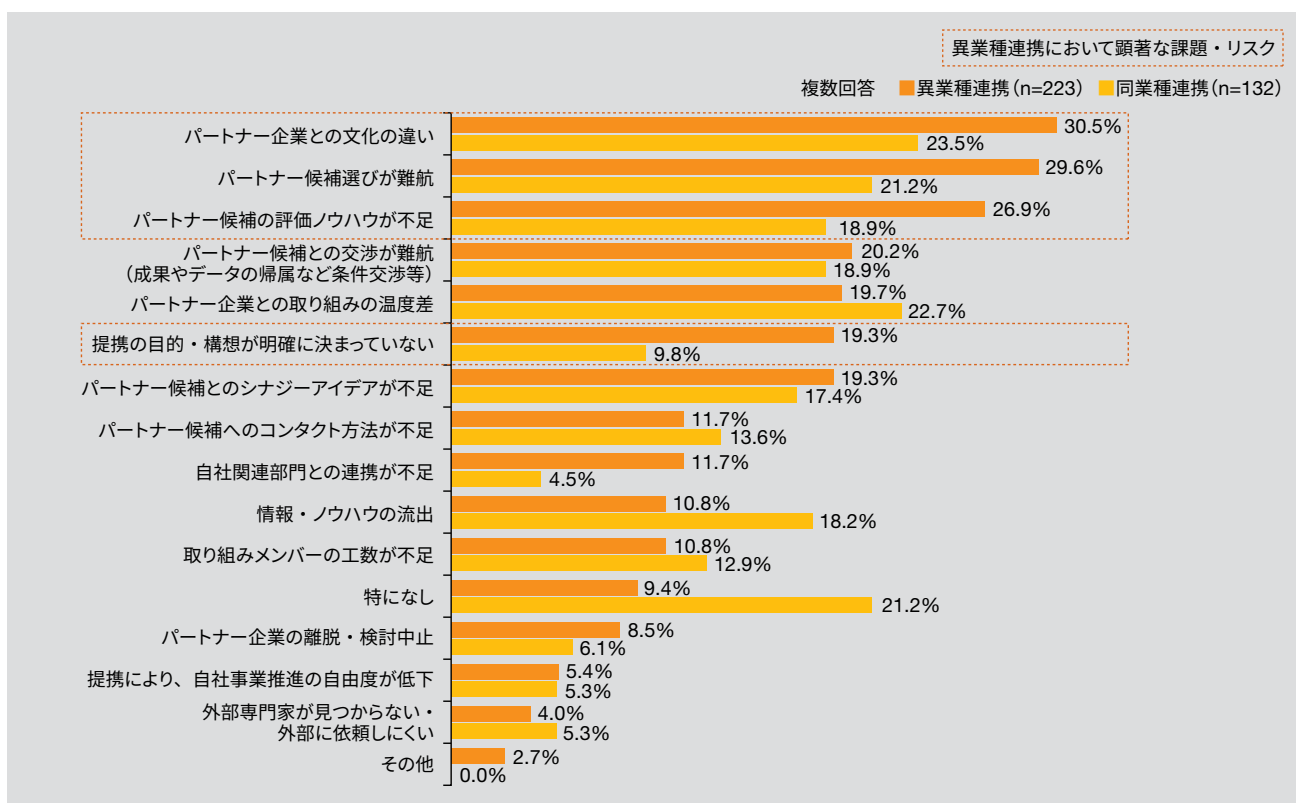
図表18：提携を推進する上での課題・リスク



ここで、異業種連携特有の課題・リスクを探るために、図表19に示すとおり、異業種連携と同業種連携を比較した。総じて異業種連携のほうが多くの課題・リスクを抱えているといえる。異業種連携に特徴的な課題・リスクは、「パートナー企業との文化の違い」、「パートナー候補選びが難航」、「パートナー候補の

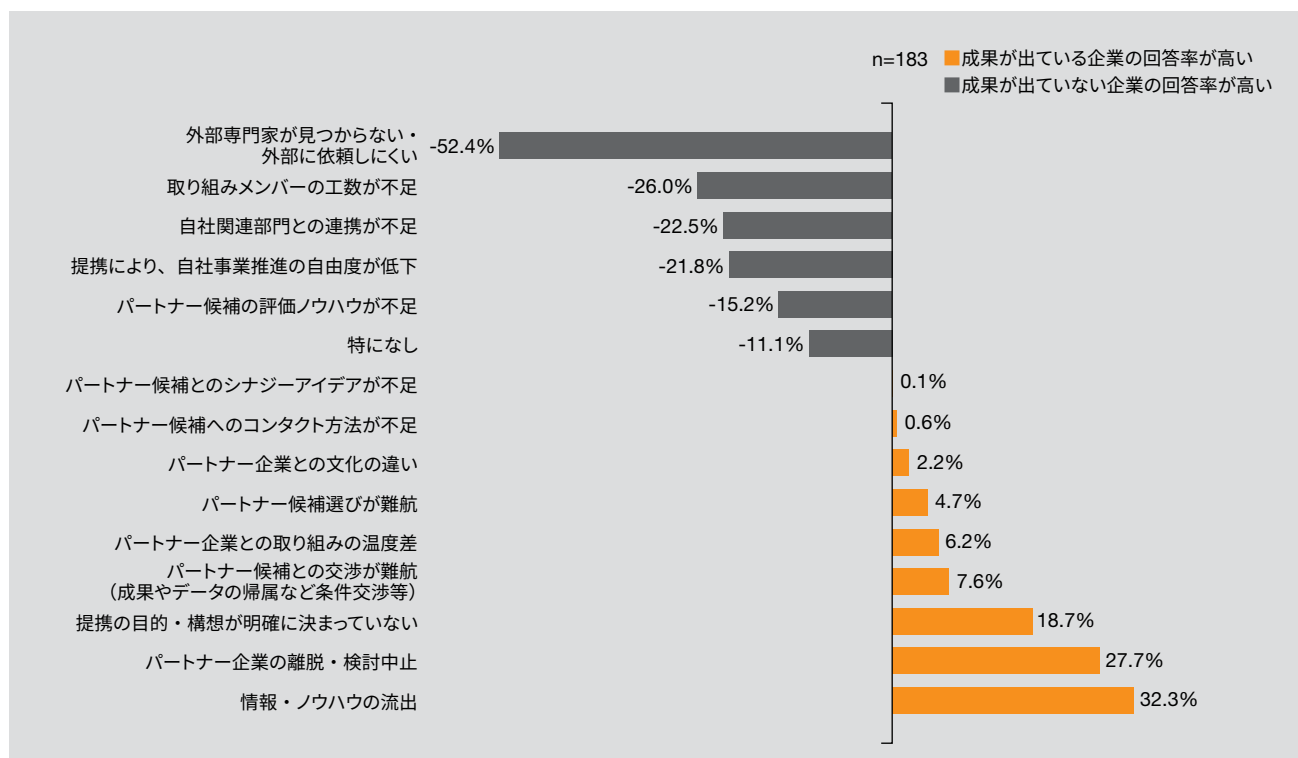
評価ノウハウが不足」、「提携の目的・構想が明確に決まっていない」ことだと読み取れる。異なる業界のプレイヤーを含めたビジネスを構想し、パートナーリングプロセスにおいて、企業が困難に向き合っていることの表れであろう。

図表19：異業種連携と同業種連携における課題・リスクの比較



図表19に挙げた課題・リスクについて、異業種連携の成果が出ている企業、出していない企業に分けて分析した結果を図表20に示す。

図表20：提携を推進する上での課題・リスクと成果の関係



成果が出ていない企業が課題に感じていることは、「外部専門家が見つからない・外部に依頼しにくい」(-52.4%)を筆頭に「取り組みメンバーの工数が不足」(-26.0%)、「自社関連部門との連携が不足」(-22.5%)、「提携により、自社事業推進の自由度が低下」(-21.8%)、「パートナー候補の評価ノウハウが不足」(-15.2%)である。成果を出している企業は、上記項目について比較的ケイパビリティを有している、あるいはある程度対応できていることがうかがえる。

他方で、成果が出ている企業が相対的に課題・リスクを抱えている項目は、「情報・ノウハウの流出」(32.3%)、「パートナー企業の離脱・検討中止」(27.7%)、「提携の目的・構想が明確に決まっていない」(18.7%)である。成果を出している企業は、上記項目に留意して異業種連携に取り組んでいると推察される。特に「情報・ノウハウの流出」については、保持情報をオープンにすることで、構想の広がりやパートナー企業とのスムーズな提携交渉が期待できる。成果が出ている企業は、このような効果と「情報・ノウハウの流出」のバランスを取っているとも考えられる。

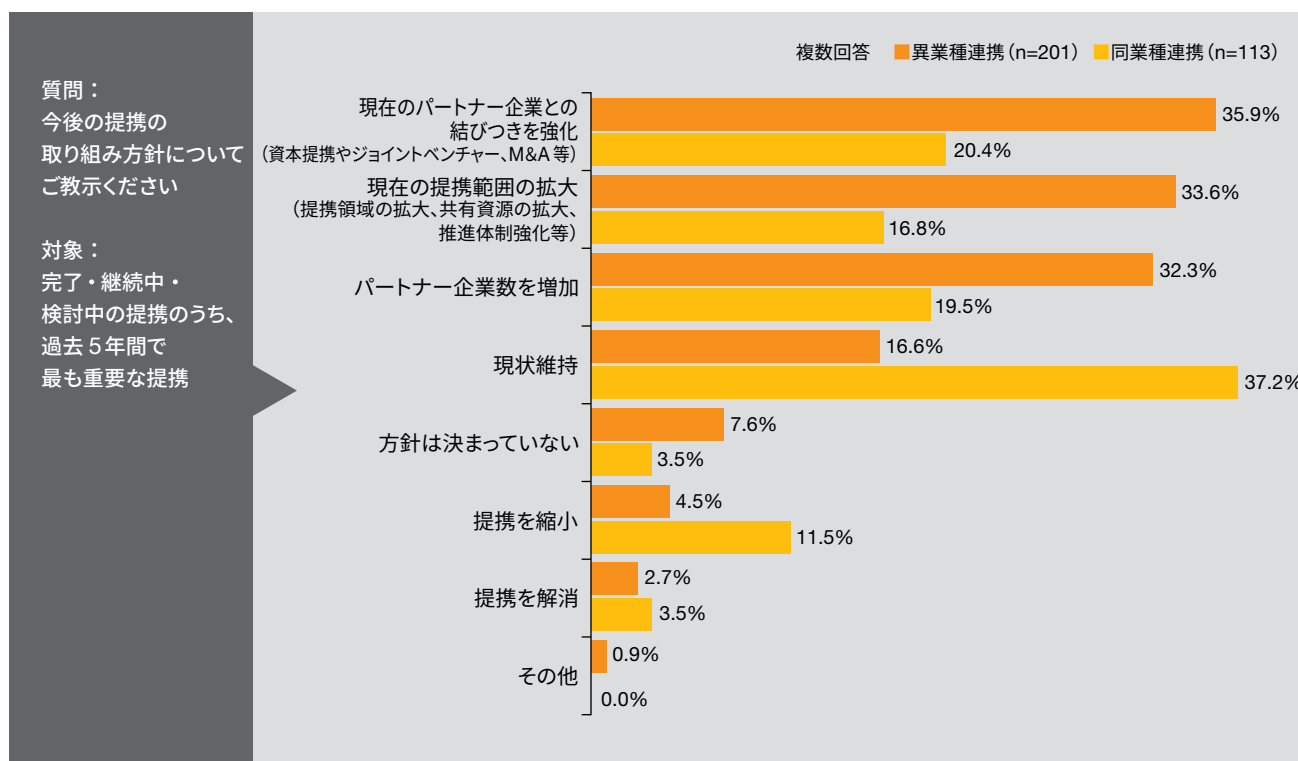
第1、2章では、異業種連携の現在地を探ってきた。ここまで見てきたように、業界・業種の垣根を越える異業種連携が進んでいるのは疑いのない事実である。本章では、異業種連携のこれからについて、アンケート結果に基づき日本企業の動向を概観する。

3-1 異業種連携への取り組み方針

各社は今後、異業種連携にどのような方針で取り組むのだろうか。

図表21によると、総じて異業種連携を進める意向が強い。今後の取り組み方針として「現在のパートナー企業との結びつきを強化」(35.9%)、「現在の提携範囲の拡大」(33.6%)、「パートナー企業数を増加」(32.3%)と、各社は何らかの形で異業種連携を推進する意向である。同業種連携では「現状維持」(37.2%)が最多であることと比較すると、異業種連携の勢いが分かる。

図表21：異業種連携と同業種連携における今後の取り組み方針の比較



図表21から異業種連携先(業界)が増加し、それに伴い各企業の狙い・状況に応じた多様なつながりが生まれることで、新しい価値がさらに創出されていくと想定される。これは後述するように、少なからぬ異業種連携がエコシステムへと進化していくことを示唆している。

また、筆者らは今後、異業種連携を活用して成長する企業と、成長が鈍化・停滞する企業の二極化が今まで以上に進むと見立てている。優れた経営資源を持つ企業は異業種連携を進めやすく、強者連合が多数の企業と共創を進めることが想定され

る。図表21に示した企業の意向を鑑みると、すでに相当数の動きがあると見られ、各社は業界の垣根を越えることを前提とした戦略を構想する必要に迫られていると推察される。

ただし、筆者らは異業種連携をむやみに推奨するつもりはない。これまで見てきたように、異業種連携は、成果の源泉となり得るが、リスクもはらむ難易度の高いテーマである。最も避けるべきことは、異業種連携の活用方針をはっきりさせないまま、異業種連携に不利な立場で参加せざるを得なくなることや、消去法で自主自立を選択せざるを得なくなることではなかろうか。

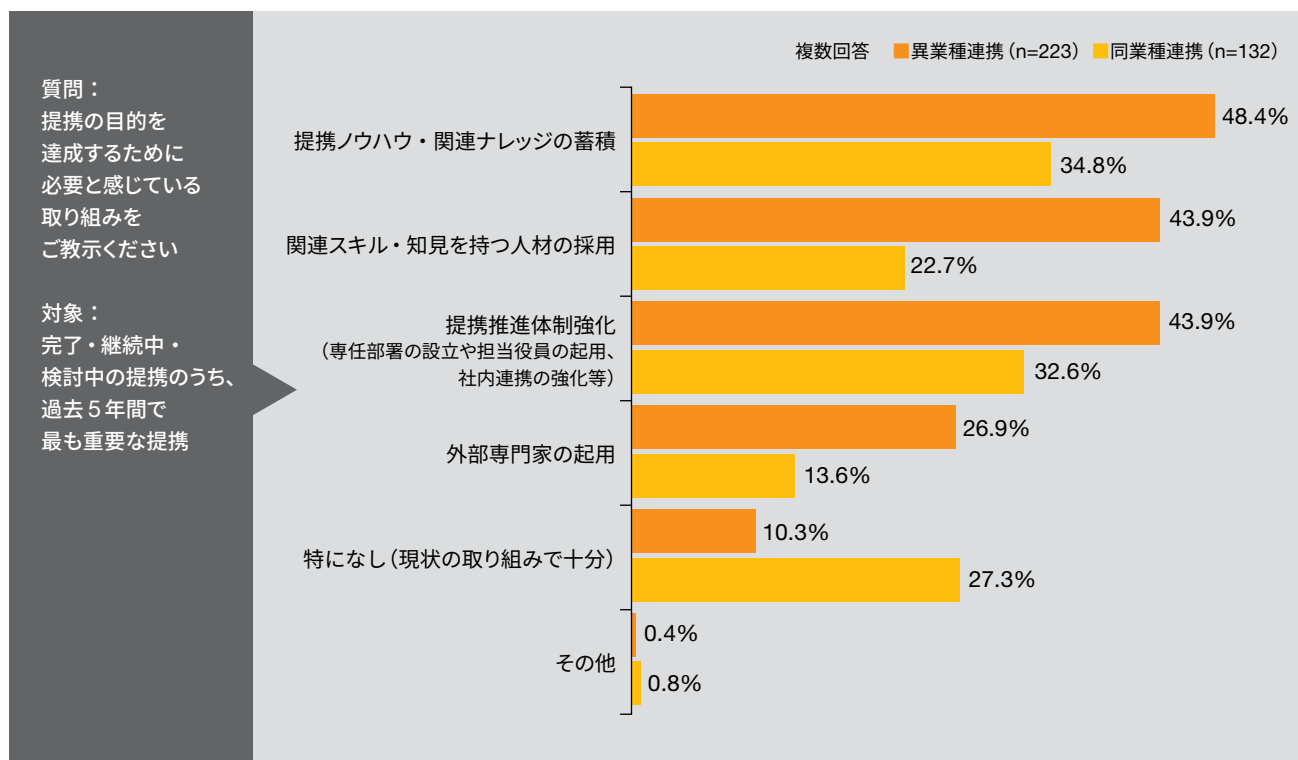
3-2 異業種連携の目的達成に向けた取り組み

続いて今後、各社が異業種連携を推進する上での取り組み内容を探っていこう。

図表22に示すように、同業種連携より異業種連携のほうが目的達成に向けた取り組みを積極に行う意向が分かる。異業種連携においては、回答率の高い順に、「提携ノウハウ・関連

ナレッジの蓄積」(48.4%)、「関連スキル・知見を持つ人材の採用」(43.9%)、「提携推進体制強化」(43.9%)と続く。「外部専門家の起用」(26.9%)も一定数あり、異業種連携の目的を達成するために社外の知見も積極的に活用する意向が見て取れる。

図表22：異業種連携と同業種連携における提携目的を達成するための取り組みの比較

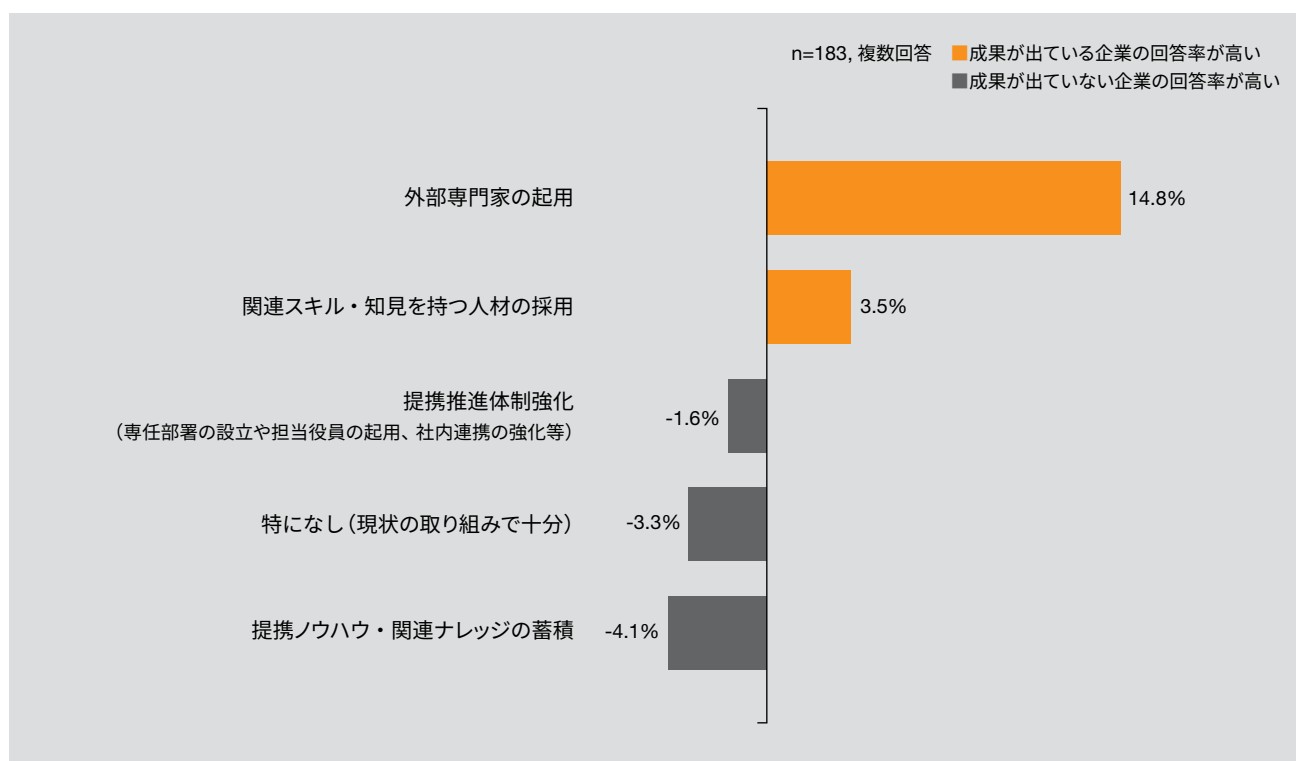


続いて、現時点で提携の成果を出している企業が、相対的に重視している取り組みを見ていきたい。

図表23に示すように、成果を出している企業は「外部専門家の起用」によって、必要なナレッジを積極的に外部から補完する

意向が強いことが分かる。インタビュー調査においても、外部専門家に求めることとして、パートナー企業における意思決定権を持つキーパーソンの特定と、その興味・関心に基づいて異業種連携の意思決定を後押しのストーリー構築が挙げられていた。

図表23：提携目的を達成するための取り組みと成果の関係



筆者らは今後、異業種連携のナレッジを蓄積・活用するサイクルの構築と運用が今まで以上に重要になると見ている。「3-1 異業種連携への取り組み方針」で分析したように、異業種連携をさまざまな形で今まで以上に推進するということは、エコシステム形成にもつながり、事業運営のマネジメントの難易度を上げかねない。難易度が上がる要因は、多数のパートナーと、多種多様な共創関係を構築しつつ、業界の垣根を越えた競争を経て成果を出す必要があるためだ。このような競争環境下において、異業種連携のナレッジは、経営資源としての重要さ・希少さ・獲得の難しさがますます上がっていくものと推察される。

第3章では、今後の異業種連携の取り組みを探ってきた。今後、さまざまな形で異業種連携への取り組みが強化されることが、その取り組み内容をご理解いただけたらと思う。

ここで、エコシステムにも言及したい。エコシステムは複数の異業種連携により形成されるものであり、新たな価値を創出するために複数業界のプレイヤーが多様な共創関係に基づき構築する。

この定義に従うとすれば、第3章で明らかにした、今後の異業種連携の方針として挙がっていた「パートナー企業数を増加」「現在の提携範囲の拡大」「現在のパートナー企業との結びつきを強化」という意向は、エコシステム形成を後押しする可能性を秘めている。

エコシステムが形成され、参画企業が増えると、エコシステム内の経営資源の組み合わせが指数関数的に増加し得る。その帰結として大きな価値創出につながると考えられる。

図表24：従来の協業形態、異業種連携とエコシステムの違い

	異業種連携			エコシステム
	従来の協業形態	クローズな異業種連携 *	オープンな異業種連携 *	
概念図				
主な目的	バリューチェーン(垂直)の形成	顧客への新しい価値提供 (単純なクロスセル・相互送客ではない)	オープンイノベーション、顧客への新しい価値提供 (単純なクロスセル・相互送客ではない)	新しい市場創造、社会課題解決
構成する業種・業種数	1,2種類のバリューチェーン上に隣接する業種間	少なくとも2種類	多数	少なくとも3種類 大半は5種類以上で形成
企業間のつながり方	1対1の長期的な契約関係	特定の企業間において各企業の狙い・状況に応じた多様なつながり方 (提携、出資、M&A、JVなど)	不特定多数の企業間においてハブ機能を担う企業・運営団体を基点とした多様なつながり方 (クローズな異業種連携より法的に弱いつながり)	多数の企業間において各企業の狙い・状況に応じた多様なつながり方 (異業種連携より法的に弱いつながり)

* クローズな異業種連携、オープンな異業種連携については4章で詳述



これまでの調査・分析結果を振り返ると、さまざまな形で異業種連携がすでに進んでおり今後もさらに広がりを持つこと、異業種連携の成果を得るには多岐にわたる緻密な検討が必要ということをご理解いただけたのではないだろうか。本章では今回の調査・分析結果に基づき、異業種連携に取り組む企業に対する提言という形で筆者らからエールを送りたい。

4-1 成果を生む異業種連携のカギ

異業種連携は大きく2種類に分けられる。1つは、企業がパートナー候補を探索する際に1:1または1:Nで交渉を行う「クローズ」な異業種連携。もう1つは、コンソーシアムのように多数の企業が参画し複数の企業がお互いにパートナーを探索するN:Nの「オープン」な異業種連携である。

以降では、図表25に示した「クローズ」な異業種連携と「オープン」な異業種連携に共通のカギ、および「オープン」な異業種連携に固有のカギを紹介する。また、「クローズ」な異業種連携および「オープン」な異業種連携の差異について筆者らの考えを示す。

図表25：異業種連携におけるカギ

「クローズ」な異業種連携・「オープン」な異業種連携に共通

- ① 事業戦略に基づき異業種連携を構想し、提供価値を再定義する
- ② オーガナイザーがパートナー候補のキーパーソンを巻き込み推進力を発揮する
- ③ 自社とパートナー候補との「ニーズの差異」「常識の差異」に留意する
- ④ あらゆる可能性を想定した契約条項を盛り込み、柔軟に見直す

「オープン」な異業種連携に固有

- ⑤ コンソーシアムに頼り切らず、ヒト・カネを充て自ら実現に向け動く
- ⑥ コンソーシアム内の利益相反を理解する

4-2 「クローズ」な異業種連携と「オープン」な異業種連携に共通のカギ

① 事業戦略に基づき異業種連携を構想し、提供価値を再定義する

いうまでもないことであるが、異業種連携は、事業戦略実現のための1つの手段である。

筆者らのもとに、しばしば「自社で蓄積しているデータ・技術・ノウハウなどの経営資源（ケイパビリティ）と、他社の経営資源を掛け合わせて新規事業や新サービスを検討できないか」という相談が来るが、安易なプロダクトアウト発想だけでは成功は難しい。既存事業にとらわれず将来ありたい姿を未来志向で考え、ビジョンを検討し、顧客への提供価値を飛躍的に増大させ得る経営資源の活用方法が求められる。また、経営戦略や事業戦略と異業種連携方針を整合させ、企業としての実効性を高めることも重要である。

新規事業や既存事業の変化を構想した後に、当該事業により提供する価値とは何かを明確にする。その価値提供先は、必ずしも既存の取引関係にある企業・個人ではない場合もある。価値提供先の視野を広げることで、例えばこれまで競合・協業先ととらえていた企業が新たな顧客候補となったり、顧客ととらえていた企業がパートナーになったりと、可能性を広げられる。

異業種連携による新たなビジネスモデルを構想する際の1つのポイントは、同一顧客に対し自社とは異なる接点を持ち、補完的な価値を提供している他社を探索することである。例えば製薬企業の視点で見ると、特定の疾患の患者に対し自社の薬剤だけでなく食事や運動、暮らしを豊かにする商品・サービス、心の健康につながるサービスなども組み合わせて提供できれば、患者のQOL向上につながる。こういった顧客軸で発想を広げ、異業種連携先を探索することが有効である。

② オーガナイザーがパートナー候補のキーパーソンを巻き込み推進力を発揮する

事業構想や異業種連携方針が検討できても、計画・実行の具体化には別のハードルがある。多くの企業にとって異業種連携は新規事業となるため、既存事業の成長に本業として力を入れながら新規事業に必要なリソース(特に、ヒトとカネ)を配分するには、実現に向けた組織的な意思と覚悟が必要である。資本の投入があっても成果創出の期待も期間的制約も多いM&Aとは異なり、提携は関係各社の期待も義務感も相対的に低く、担当者の意識も弱まりがちである。構想・設計フェーズでは総論賛成で「良い関係」ができていても、いざ計画・実行の具体化で頓挫する、あるいは自然消滅となるケースが多いのはこのためだ。これを防ぐには、構想した主体(言い出した側。主にオーガナイザー)が信念をもって「パートナー候補の選定」や自社内の調整を続けることが重要である。

パートナー候補を選定し声かけを始める段階において、重要なポイントは大きく3点ある。1点目は、パートナー候補企業のキーパーソンを特定し、その興味・関心を理解すること。2点目は、キーパーソンが納得する成果創出のストーリーを準備すること。この際に、パートナー候補が想定していなかった異業種連携ならではの成果を盛り込むことが効果的である。3点目は、上記ストーリーを、キーパーソンに適切なタイミングで伝達することである。中長期の戦略および計画立案時、事業開発組織の立ち上げ時など、相手先が新たな事業を考えるタイミングであるほど効果的である。

ここまで紹介したポイントは、「当たり前」のことではあるが、これらを実行できている企業は少なく、提携交渉段階だけでなく、提携開始後も非常に重要と考えている。

③ 自社とパートナー候補との「ニーズの差異」「常識の差異」に留意する

「自社とパートナー候補が異業種連携に求める期待は異なる」という前提に立ち、その差異を認識することが重要である。両社に隠す意図はなくても、業種の違いにより互いに目的・ニーズが十分に伝わらないことが多分にある。膝を突き合わせて相互理解を進めることは必須である。

他にも、パートナー候補が必ずしも本気で異業種連携を望んでいるとは限らないこともある。例えば、他社と天秤にかけてより良い提携相手を見つけない、もしくは交渉相手の業界を単に勉強したいだけという動機もあり得る。

このようなニーズの差異を構想検討から提携契約に至るプロセスの初期段階で早めに見極めることで、相互理解・交渉のハードルを下げることや、パートナー企業とのWin-Win関係創出につながりやすい状況を構築することが可能となる。

また、パートナー候補の企業内で、異業種連携がどのような位置づけになっているか、推進しやすい組織体制となっているかを把握することも重要である。例えば、提携相手の新規事業部門が前向きであっても、他関連事業部門との連携が不十分であるために異業種連携が頓挫することもあり得る。

業界が異なれば自社の常識が通用するとは限らず、予期しないところに差異が存在する。差異の例として、同じ単語であっても業界により包含する意味が異なる「同字異義語」が挙げられる。例えば、「安全性」という言葉は業界ごとに包含する意味が異なる代表的な言葉の1つである。

また、各種手続きに関する受け止め方の違いにも注意を払う必要がある。例えば、秘密保持契約の締結に慎重な企業は、秘密保持契約を交わしたことを契約に向けた前進と解釈するが、秘密保持契約を頻繁に締結する企業にとっては同じように解釈しないことを認識する必要がある。

構想検討～提携契約プロセスにおける情報公開の度合いも業界によって異なる。知財やケイパビリティに関する情報を積極的に開示する業界もあれば、開示に慎重な業界もあり、このギャップにより対話が停滞する恐れがある。

④ あらゆる可能性を想定した契約条項を盛り込み、柔軟に見直す

異業種連携には想定外が付き物である。このため、さまざまな想定外を見越した上で、契約条項に盛り込む必要がある。具体的には双方で幅広くシナリオを検討し、想定外事象が発生した際の対応(救済策や権利など)を取り決め、契約書に盛り込むことが肝要である。もちろん異業種連携を開始した後に想定外の事象が発生することは避けられないものの、事前の取り決めを行うことで、有事の際のスムーズな対応に直結する。また、異業種連携は想定外の連続である。最近では新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響で、業績が悪化した企業の離脱や連携解消も起きている。事前にお互いが合意した条件であっても、異業種連携が始まってみると一方的に自社や相手に不利な結果となることもあり得る。このような場合には、契約の見直しを提案すべきである。実務上は、数カ月一度、両社の合意の下で契約内容の見直しを行うことや双方の責任者が出席する場でエスカレーションを行うことがあり得る。ただし、企業によっては契約内容の見直しが極めて困難であることにも留意したい。

4-3「オープン」な異業種連携のカギ

ここまで異業種連携のカギについて、筆者らの見解を述べてきた。ここまでの内容はパートナー候補からもチェックされていると認識して準備を怠らないことが必要である。

続いて、「オープン」な異業種連携のカギに関する筆者らの見解を示す。近年、異業種連携を行う場として、コンソーシアムを使う例が増加している。

異業種連携のコンソーシアムとは、一般的に特定の事業領域やテクノロジーを端緒とした異業種連携を促進する団体を指す。事業領域ではMaaS、テクノロジーではIoTのコンソーシアムが代表的な事例である。

コンソーシアムには多数の企業が加盟しているため、異業種連携を行いやすいと考えるのは早計だ。確かに企業数が多く、コンソーシアム側から各種プログラムや企業間のマッチングの機会を提供されることもある。このことを踏まえ、オープンな異業種連携としての重要ポイントを紹介したい。

⑤ コンソーシアムに頼り切らず、ヒト・カネを充て自ら実現に向け動く

コンソーシアムからどれだけ機会が提供されても、コンソーシアム参加の動機が“様子見”である限りは事業化、ましてや成果創出には程遠いといわざるを得ない。なぜならば、事業のアイデアを出し、磨き、実現するのはコンソーシアムではなく、参加各社に他ならないからだ。より具体的には、異業種連携の実現に向け、予算や人員などのリソースを配分し、自社内での関連事業部との調整などを行う必要がある。「勉強」のためだけにコンソーシアムの一員であり続けることは、コンソーシアムからも他の参加企業からも歓迎されないだろう。

⑥ コンソーシアム内の利益相反を理解する

コンソーシアムと各企業で利益相反が起き得ることも理解が必要だ。すなわち、加盟企業全体で事業活動を活性化したいコンソーシアムと、自社の事業を推進したい企業の利益相反である。例えば、ある企業がコンソーシアムのプラットフォームを使った事業を行う場合に、自社のみで当該事業を行いたい企業と、他社にも類似の事業を行わせ、事業を活性化したいコンソーシアムとの間でさまざまな調整が必要となることがある。これらはケース・バイ・ケースのため、一概にどのようにすべきとはいえないが、コンソーシアムに参加すると起こり得る事象として認識しておく必要がある。

4-4「クローズ」／「オープン」な異業種連携の差異

ここからはクローズな異業種連携と、オープンな異業種連携との差異に言及したい。

これらの異業種連携には、大きく3つの違いがある。

(1) 企業の事業化に向けた本気度

クローズな異業種連携の場合は、一様に本気度が高い。これは、ある程度事業構想が固まり、事業化に向けてパートナー候補を選定しているためである。他方で、オープンな異業種連携の場合は前述したように本気度はさまざまである。

(2) マッチング機会の多さ

クローズな異業種連携の場合、マッチング機会は少ない。そもそも事業構想がある程度固まった段階で、パートナー候補企業が複数社に絞り込まれている上、パートナー候補企業への接触方法が見つからないことがあり得るためである。これに対し、オープンな異業種連携の場合は、多数の企業と接触機会があるため、クローズな異業種連携と比較してマッチング機会が多いといえる。

(3) 偶発的なマッチングの有無

クローズな異業種連携は、事業構想に基づき検討されるため偶発的なマッチングは起こりにくい。これに対し、オープンな異業種連携では、さまざまな企業との交流の中で新たな事業アイデアが生まれ、そこから偶発的なマッチングが起こり得る。

ここまで述べてきたように、クローズな異業種連携と、オープンな異業種連携とは、企業の本気度とマッチング機会との間でトレードオフが存在している。事業構想やパートナー候補企業が具体化しており、パートナー候補への接触方法があるのなら、クローズな異業種連携のアプローチが好ましい。一方で、事業構想やパートナー候補が決まっていなかったり、構想は具体化しているものの意中の企業への接触方法が見つからなかったりする場合には、オープンな異業種連携の場が適しているだろう。

本レポートでは、「成果を生むエコシステム・アライアンスの実現に向けて企業は何をするべきか」をテーマに、調査・分析を進めてきました。調査・分析の結果、他社との提携を実施・検討している企業の60%超が異業種連携を実施・検討しており、その目的を新規事業領域候補の探索から技術力・データ・人的資源の獲得や自社経営資源の新たな価値、シナジー機会の発見と定めているなど、多くの企業が自社の持つケイパビリティと異業種他社の持つケイパビリティの掛け合わせで新たな価値の創出に取り組んでいる実態が分かりました。また、異業種連携で成果を生むためには、事業戦略を立て何のために取り組むのかを明確にすることが重要であり、一方でパートナー候補の選定やパートナー企業との文化の差、目的意識の相違などが課題になることが分かりました。それを乗り越えるためには、連携主体が意志を持って全体を強力に推進し、参加各社と膝詰めで議論を行って目的と提供価値を明確にし、魅力的なストーリーを共有することが重要であると筆者らは考えています。

筆者らは、国内産業の発展や社会課題解決のためには異業種連携が重要な取り組みであると考えています。活発化している異業種連携の活動が一過性のブームに終わることなく、今回の調査で明らかになった成功ポイントや課題・リスクを踏まえ、実効性の高い活動を継続的に行っていく必要があると考えています。筆者らもノウハウの蓄積・伝搬に関与することにより、実績を積み上げるスピードの向上に寄与したいと考えています。



お問い合わせ先

PwC Japan グループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



石本 雄一

PwC コンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング
成長戦略・異業種連携
パートナー



浅野 泰史

PwC コンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング
成長戦略・異業種連携
シニアマネージャー

www.pwc.com/jp

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC あらた有限責任監査法人、PwC 京都監査法人、PwC コンサルティング合同会社、PwC アドバイザリー合同会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japan グループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

発刊年月：2022年7月 管理番号：I202204-08

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

