リンカーズ ― ビジネスモデルの進化

Linkers Corporation — Rapid Evolution in Business Models

小川政信

ビジネスモデル学会ジャーナル 実学の広場 チーフエディター
インスパーク株式会社 代表取締役 戦略経営コンサルタント

東北でスタート、日本の中小製造業の底力を掘り起こし世に出す、画期的なビジネスモデルを構築した株式会社リンカーズ。創業経営者前田佳宏氏。本年 3 月、当ビジネスモデル学会の春季大会で第 3 回ビジネスモデル大賞を受賞。筆者はここに皆様にこのリンカーズ社の紹介ができることに、心から喜びを感じる。

第一に根本動機。中小企業。東北の復興支援。日本の製造業の底力に現場を通して気づいており、より発揮できる仕組み作りを通して社会の再生に貢献したいと夢を描いた。

第二に出会い。前田氏が立ちあげ時に一人で苦戦していたときに出会った竹内進氏は、前田氏が前職の経営コンサルタントをやめて手にした退職金をすべてつぎ込んで創り上げた事業基盤がやはりそれではダメだと気づき捨て去る姿に、身体を張っているエネルギーを感じたという。その竹内氏も東北出身、東北電力から東北経団連に出向し、中小企業が有している技術力を生かすためにマッチングを効果的に進める方法を求めて様々な研究や実践を行っていたが壁を感じていたのだった。二人は必然的に出会ったのかもしれない。新幹線、電車、レンタカーで約 1 年、何百もの中小企業を訪問していった。あるとき一人が「自分は事業に役に立てているだろうか」といつも自問していると思いを吐露したとき、他方も「自分は信頼に足りる働きができれいるのだろうか」と思いながら頑張っている、と答えたらしい。事業も人生も出会いに始まることを思い出させてくれる。

第三に、リンカーズ社は 2 年弱の期間に二度もビジネスモデルを捨て去り脱皮させたということ。創業は 2012 年 4 月、その事業モデルは SNS 型だった。だがわずか 2~3 か月で捨て去り、新たに設計した事業モデルで再挑戦を 1 年 4 か月。今のモデルは 3 番目のモデルなのだ。前田氏は取材や講演でよく「失敗もたくさんしました」と語ってきたが、言い換えればビジネスモデルを短期間に進化、脱皮させてきたのだ。

その今のビジネスモデルは IT システムと、人のアナログな情報網を統合したものである。データベース化されている情報で 3 万件。だが事業の根幹は、日本中の個々の中小企業の技術情報に詳しく事業の根幹を支えてくれているコーディネータの方々が支えている。東北で 300 名、日本中で 1,700 名。彼らがアナログ情報でつかんでいる情報は約 10 万社をカバーしている。そして今、毎日数件の問い合わせがあり、うちおよそ三分の二のケースでマッチングが成立しているという。マッチングが成立しなかったもののうちおよそ半分は依頼企業の都合で事業化まで進まなかったものというから、最終段階まで進むことを希望するケースでのマッチング率は 80~90% をに上るのだ。それではそのビジネスモデルの開発と進化のストーリーを、前田佳宏、竹内進両氏に語って頂こう。

日本の技術を世界に売り込む新たな仕組み「Linkers」

「協業先を探す国内外の大企業」と
「優れた技術を有する日本の企業」の橋渡し役

前田佳宏

リンカーズ株式会社　代表取締役 CEO

「1 年で 100 社訪問したが、いい協業先がない」という悩みは、ものづくり業界では稀ではない。また、研究開発や商品開発の現場では、「協業先の質が事業の成否を分ける」ともいわれる。このような「最適な協業先が見つからない」「不適切な協業先と組む」などのミスマッチにより、年間数兆円以上の新事業の創出機会が失われていると試算される。

そこで当社は、「協業先探しに悩む発注企業」と「優れた技術を有する受注企業」のマッチングの仕組み「Linkers」を構築した。本紙では、起業に至った経緯や、事業着想の契機と事業成長の軌跡、さらに今後の展開についてお話したい。

「日本のものづくり産業の活性化」を目指して起業を決意

私は、大阪大学工学部卒業後、6 年ほど京セラで海外営業に従事していたが、「日本の産業界全体にインパクトを与えたい」との思いから、野村総研へ転職。経営コンサルタントとして、大手企業の事業戦略や M & A などを手掛けた。しかし、個別企業に影響を与えられても、産業界全体へのインパクトは薄く、「日本のものづくり産業に欠かせないインフラが必要」と考え、起業を決意した。

また、2011 年の東日本大震災も、起業の決意を後押しした。私の実家は、北陸地域で製造業を営んでおり、父親が一代で上場企業にまで育てた。この家庭環境が、私の起業マインドや地方企業への想い入れに強く影響を及ぼしており、震災後に「地方の中小企業の技術が埋もれてしまう」と危機感を抱き、中小企業を支援する事業の立上げを決意した。

失敗に終わった最初の挑戦「ビジネス向け SNS」

コンサルタント時代に感じた日本の製造業全体の問題点。それは、「バリューチェーンのどこが儲かるかというプロフィットプールを把握しておらず、レッドオーシャンの戦いが頻発していること」。これは「人材の流動性が低いこと」に起因するもの。欧米は転職により人材と共に情報が流通するが、日本は終身雇用で人の流れが乏しく情報が広まらない。そこで、日本の製造業のバリューチェーンを見える化し、業界の垣根を打ち払おうと考えた。

この構想を基に最初に手掛けた事業は「ビジネス向け SNS」。約 300 業界のバリューチェーンを分析し、製造業の関係者同士が自由に議論できる場を提供した。しかし、個人の知識やノウハウを社外で公表することは難しく、活発な議論がなされることはなかった。登録者は数十人に留まり、僅か 2 ～ 3 カ月で事業継続を断念した。

マネタイズに苦戦した「ウェブ展示会」

次に目をつけたのは、「日本の中小企業の技術力の高さと、アピール力の弱さのギャップ」。多くの中小企業が、優れた技術や製品を上手くアピールできておらず、このままでは日本の製造業は海外に負けてしまう。そんな危機感から、中小企業の技術情報をウェブに登録し、発注者とのビジネスマッチングを図るウェブ展示会「eEXPO（イーエキスポ）」を開始。

私は「eEXPO」の登録企業を増やすため、東経連ビジネスセンターの協力のもと、1 年かけて約 400 社を訪問し、各社の技術・製品情報を自身で入力、ウェブに掲載した。しかし、どんなに登録数が増えても、発注者のアクセスが少なく、企業間のマッチングは進まなかった。当初､収益源として､広告とアクセス解析データの販売を考えていたが、アクセス数の伸び悩みにより、収益化の目途が立たず、補助金頼りの事業だった。

苦境から見えた次の一手

転機をもたらしたのは､ある職員の「ボヤき」だった。地元企業の掲載内容を見て、東経連ビジネスセンターのコーディネーター（地元企業や大学を多面的に支援する人材）が､「この企業の実力はこんなものではない。これでは企業の強みが伝わりにくい」とボヤいた。中小企業の多くは、技術を盗まれることや、情報だけを取られることなどの懸念から、自社の虎の子の技術情報を公表したがらず、表面的な技術情報しか開示しなかった。そのため、ウェブの掲載内容が、ほんの一部の技術情報に留まった。

この取り組みを通じて、ウェブへの開示情報は一部に留まる一方、「企業と信頼関係を有するコーディネーターは､非公開情報を多数知っている」ことを知り､ウェブ展示会の限界と、コーディネーターを介するマッチングの可能性に気付いた。

丁度その頃、前職時代に付き合いのあった企業から、「大手企業がパートナー探しに困っているので相談にのってくれ」という話を受け、早速、東経連ビジネスセンターの 200 人のコーディネーターに仲介を依頼した。最初の案件は､ダンボール製の簡易防音室｢だんぼっち｣の製品化におけるパートナー探しであった。結果として、企画・販売力を有するバンダイナムコグループの VIBE と、特殊な段ボール製造業技術を持つ神田産業を結びつけ、僅か数ヶ月でヒット商品が生まれた。その後、立て続けに 3 件のマッチングが成約した。

現在の主力事業「マッチングサービス」を本格的にスタート

この成功を機に、2014 年 1 月、コーディネーター仲介型のマッチングサービス「Linkers」を本格的に開始した。その後、ジャフコと DBJ キャピタルの出資を受けた。

当初、東北地域に限定されていた協業先も全国規模で広がりをみせ、現在では、全国各地の経済連合会、地方自治体やその外郭団体、金融機関、大学など、全国約 350 の機関の 1,700 名を超すコーディネーター網を保有している。このコーディネーター網を活用する独自のマッチング手法により、ネット検索や展示会等の従来の手法と比べ、とりわけ「信頼性」「網羅性」の観点から革新的なマッチングが可能となった。

＜信頼性＞

Linkers は、コーディネーターと発注側の各々と守秘義務契約を締結する為、機密性の高い情報共有が可能。地元企業や大学との強い信頼関係を有する為に多面的な非公開情報を持つコーディネーターと、発注側の非公開ニーズを発掘する Linkers が協力することで、公開情報を超えた機密性の高い情報に基づくマッチングが可能となった。

＜網羅性＞

Linkers は、地域横断のネットワークの必要性に着目し、各機関に協力を依頼してきた。mae 従来から、県や地域内に限定したネットワークはあるが、全国規模の広域ネットワークの構築は日本初といえる。

マッチングも「最初はエクセルに 1 件ずつ自分で手入力」から、システム化した。

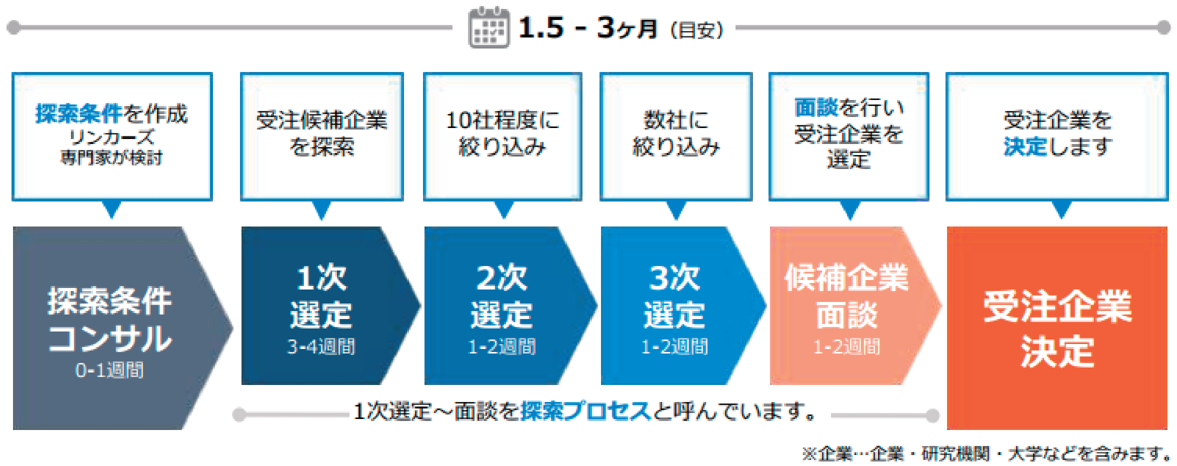
運命の人、竹内さんとの出会い

リンカーズの成功は、東経連との業務提携がすべてのベースになっている。東経連との業務提携無くして、今のリンカーズは存在しない。名もない従業員 1 名のベンチャー企業に非常に興味を持って頂き、リンカーズとの業務提携のための交渉を東経連内部で強く推し進めて頂いたのが、当時東北電力から東経連に出向されていた竹内進さんである。竹内さんはものすごい熱量を持っていながらも、ものすごく頭の切れる異端児で、リンカーズの東北での事業立ち上げと他地域への展開において多大なるご協力をいただいた方で、私の人生の中でも最大の恩人である。竹内さんへの恩返しのためにも、日本の産業変革を確実に実現すべく、更なる事業拡大を目指していく。

今後の展開

2016 年 4 月、米国シカゴに 100 子会社の米国拠点を設け、米国企業のニーズ開拓も開始。

今後は、「米国の研究・開発予算は日本の 3 倍ある」と、海外企業のニーズ発掘にも力を入れる。さらに、マッチングサービスにとどまらず、マッチングプラットフォームをクラウドサービスとして展開する予定。クラウドサービスを軸とした人材紹介や事業承継、M ＆ A などに対応した包括的な「エコシステム（協業の枠組み）」の実現に向けた取り組みを目指す。



出会いと共鳴

竹内進
東北電力株式会社
グループ事業推進部

東北の復興支援に貢献したい！企業を支援したい！

前田さんと初めて会ったのは，東日本大震災が起こった平成 23 年の冬のことだった。彼は，私の所属する団体とは特につながりがなかったが，「IT を活用して震災復興支援がしたい」，と電話で営業をかけてきた。

私は平成 23 年 7 月より，東北電力から一般社団法人東北経済連合会に出向しており，同会の下位組織である”東経連ビジネスセンター”（http://tokeiren.or.jp）において，東北 6 県と新潟（以下，東北 7 県と呼ぶ）の企業支援業務に携わっていた。

私の担当は，主に製造業の会社に対して，ビジネスマッチング，産学連携の支援，専門家の派遣などを行う業務であったが，当時は震災直後でもあり，暫くは貸し工場の斡旋や産業用機械の融通などを行っていた。前田さんが私達を尋ねて来てくれたときには，ようやく復興支援業務は一段落し，ビジネスマッチングや新事業開発の支援に軸足を移し始めていた頃だった。

東経連ビジネスセンターには，当時でも９０名を超える支援専門家とよばれるプロフェッショナルが，半ばボランティアのような形で支援してくれていた（現在は１００名を越える）。彼らは，県の職員であったり，大学の教授であったり，企業の経営者であったりする。こうした様々な分野の専門家が，企業を支援する活動を支えてくれている。

そしてビジネスマッチングの業務は，当センターが企業や研究機関から相談を受け、その中で浮かび上がったお客さまニーズ情報を基に，マッチングしそうな支援専門家に情報提供する，というプロセスを経て行われていた。相談も紹介も、担当者同士が直接話をするのが基本であるという意味では、アナログなシステムだったと言えるだろう。

限界か

しかし，企業が抱える課題やニーズは千差万別であり、シーズ側も同様であるため，何度も相談を重ねないと適切なマッチングは難しい。最適な支援先を迅速に紹介したいのに、実際に動き出すまでに時間と手間が掛かるのが課題だと感じていた私は，この人的ネットワークの良さを活かしながら，もっと効率的なプロセスが構築できないか考えるようになった。それは，震災からの復興が想像以上に困難であることを，現場で痛感していたからだった。私が東北人であることを差し引いても，あの苦境から地元企業が一刻も早く立ち上がり，前向きに，そして楽しくやり甲斐をもって仕事ができるように後方支援することの意義や重要性は，現場を歩いた人間なら誰しも感じるものだったであろう。これが私の行動の根本に常にあった。

私はまず手始めに，様々な企業支援団体が行っている WEB 上でのマッチングシステムの研究を始めた。しかしその大半は，登録企業の情報が更新されていなかったり，掲載されている技術情報を見ても何が強みか分からなかったり，シーズ情報はあるがニーズ情報が皆無，といったような状況であり，いずれのシステムも思うような成果を上げられていない状況だった。

そもそもマッチングとは，ある程度具体的に連携する相手をイメージして情報開示するものであり，不特定多数に向けて発信する Web 上では公開する側の情報も受信者の的を射たものにはなりにくい。情報を発信しても得るものがなかったら、企業も支援者も Web 上から退出してしまうだろう。迅速かつ効率的なマッチングには Web のシステムが理想的だが，そこに余程の工夫や魅力的な仕掛けがないとそもそも人が集まらず，成果を出すことは難しい。その”人を惹きつける仕掛け”とは何か，について，全国の支援団体へのインタビューや，支援専門家からのアドバイスなど，より現場に近いステージでヒントを捜し求めたが，活動を続けてもなかなか“これは！”というアイディアが見つからず，やはり Web でのマッチングには無理があるかと半ば諦めかけていた。

前田さんが私達との面談を求めてきたのは，まさにこのタイミングであった。

出会いと共鳴

彼は私達に会うなり，要約すると以下のような話をし始めた。

・大企業で働いてきて分かったことは，日本の製造業の復活・復権は，１％に満たない大企業ではなく，９９％を超える中小企業の成長が鍵を握っている。それを実現する方法を考え続けてきた。
・２年間以上の時間をかけて，200 以上の業種のバリューチェーンを分析した。
・バリューチェーン毎に，ネット上で展示会を開くことが出来るシステムを開発した。
・バリューチェーンの上流・中流・下流のプレイヤーが相互に展示内容を確認することで，マッチングの機会が増え，震災復興に寄与するのではないか。
・まずは東北７県の企業を登録し，東北７県以外の地

域の企業に展開していくことで，東北７県の技術を国内に紹介することで，東北応援したい。

・将来は世界に向けて日本の技術を紹介していく。日本の製造業の成長を支援することが真の目標である。

私は，彼のシステムは全く新しいものであり，人を惹き付ける仕掛けとしてはとても面白く，理にかなっているように思え，とても興奮した。

しかしそれ以上に感銘を受けたのは前田さんの，大手企業を退社し，背水の陣を敷いているベンチャー企業の社長としての熱い思い，壮大な夢，そして成功を信じて疑わないような輝く瞳だった。 彼の話を夢中で聞く中で，東北７県の企業支援には並々ならぬ思いを抱いていた私の思いと，彼のエネルギーが共鳴したのを感じた。

そこからの連携は非常に早かった。成果も出ていないベンチャー企業と協働することに対して，多少保守的な面もあろうかと予想していたが，関係者は大変好意的に受け止めてくれたため，協業に向けた検討は一気に進んだ。東経連ビジネスセンターが参加するウェブ展示会場”eEXPO”はこうして正式にローンチした。

我々の役員からも支持を得て，正式に業務提携契約を締結したのは，平成24年4月になってからのことだったが，その時既に３００の企業と１００人を超える研究者の詳細なデーターベースが作り上げられていたのだった。

足で稼ぐ

正式に業務提携が結ばれてからは，彼と一緒に東北７県を回る日々が続いた。訪問した企業は１５０を超え，前田さんが自分ひとり出回った企業も含めると，半年で４００以上の企業と面談した。全く苦にならない，むしろ楽しくて仕方ない仕事だったが，情熱だけでは動けなかったのではないかと思う。事業所の呼び鈴を押して，先方が笑顔で迎えてくれる状況が，私たちのエネルギーになっていった。それらをコーディネートしてくれていたのは，地域の企業を誰よりもよく知っている，地域の支援専門家であった。彼らの中には，２０００を超える県内企業訪問の実績を持つ強者さえいた。地元企業にも信頼の厚い彼らが，事前にアポを入れ，場合によっては同行してくれたからこそ，地元企業の経営者達が，真面目に話を聞いてくれたのだった。

支援専門家に支えられながら，多くの経営者や研究者，優れた技術と接してみて，東北７県にこれほど多くの隠れた宝が眠っていたのか，ということに驚きと深い感動を覚えた。これを世の中に広く知らしめることがどれだけ重要な仕事だろうか，と改めて思い，胸が震え，新たな情熱が迸った。同時に私と前田さんは，それらの宝を相互に結びつける人的ネットワークの重要性についても，確かな手応えを得ていくのであった。その後の eEXPO が発展していく中，Linkers の構想が前田さんの中で形になっていったのだが，現在でもそれを支えているのは地域の支援専門家のネットワークである。

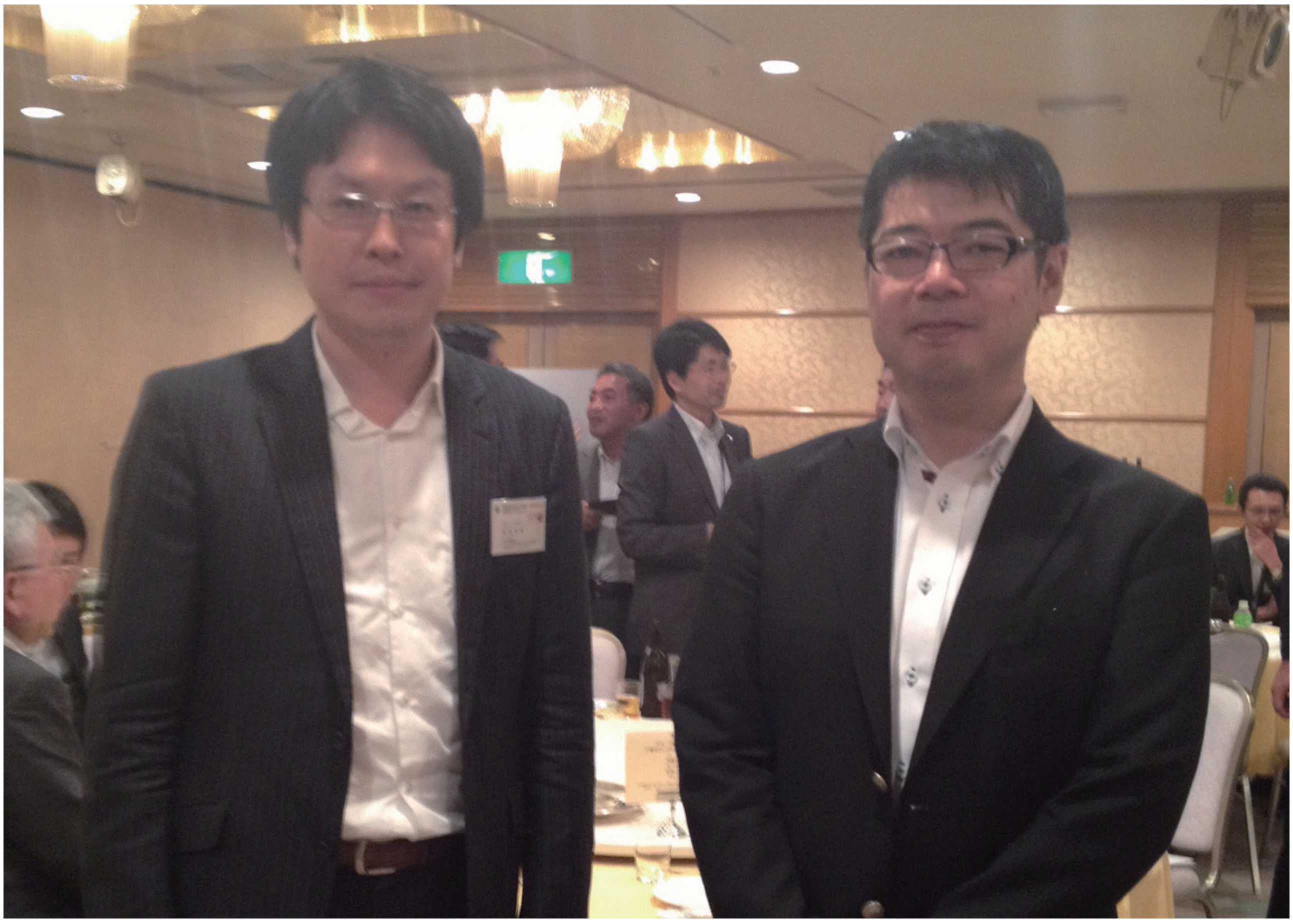
Linkers は，その立ち上げ後すぐに大きな成果を上げた。バンダイナムコの子会社㈱ VIBE と，福島県の神田産業㈱の奇跡のマッチングであった。東京の大企業のニーズに，東北の支援専門家のネットーワークが機能した瞬間だった。平成 25 年 9 月に初めて面談し，11 月には試作品が完成，翌年２月には発売開始という脅威のスピードである。ダンボール簡易防音室“だんぼっち”は，Linkers の第１号案件としてセンセーショナルなデビューを果たした。

その後しばらくして私は出向解除となり，eEXPO や Linkers を遠くから応援する立場となったが，今でもあの時間を前田さんと共有できたことは私の誇りである。

感謝と夢

前田さんには，３つの感謝の気持ちを伝えたい。１つ目は，人が持つエネルギーの凄さと，それが伝播し共鳴する現場に立ち会えたこと。私自身もそうであるが，彼が出会っていく人々にも同じ共鳴現象が起こるのを傍らで見るのはたまらなく愉快だった。そして２つ目は，私がそもそもの行動を起こした動機の根本にある，ここ東北７県の企業のために尽力してくれたことである。今では全国，そして世界で価値を提供し続ける Linkers であるが，立ち上げ時に私たちと一緒に組んでくれていたことで，東北７県に大きなアドバンテージがあった。そして３つ目は，思いを共有し，共に議論して，現場を歩いて回った，あの努力を成功に導き，その結実の瞬間を経験させてくれたことである。

今後の前田さんのグローバルな成功を楽しみに、そして誰よりも応援しながら、私もまた歩んでいきたい。



【 前田 佳宏 】

リンカーズ株式会社代表取締役 CEO。福井県出身。大阪大工学部卒。2000 年に京セラに入社し、海外営業を担当。
2006 年に野村総合研究所に転職し、コンサルタントとして欧米・アジア企業の M&A などを担当。
2014 年 4 月、Distty（現・リンカーズ）創業。日本のものづくり産業にインパクトを与えるべく、
全国に眠る有力な技術を有するものづくり企業と大手企業とのマッチングプラットフォーム「Linkers（リンカーズ)」の運営を行う。

【 竹内 進 】

1998 年に東北大学工学研究科修士、東北電力株式会社入社。
2005 年からは新規事業開発部門で，ベンチャー企業のハンズオン支援や，関係会社の事業再生，新エネルギー事業の戦略立案に従事。
2011 年、一般社団法人東北経済連合会に出向、技術開発、マーケティング、マッチングの支援を行っていたときに現リンカーズに出会い、前例のない支援を行った。
2014 年、東北電力グループ事業推進部に事業戦略担当として戻り、電力自由化後の攻めの戦略企画を担当。例えば 2015 年には東北の製造業に大きな価値が提供できるエネルギー基地の新たな設計に成功している。