

神奈川異グ連の活動状況を伝える機関紙 <第4号>

かながわ異グ連ニュース

発行：神奈川県異業種グループ連絡会議事務局 芝 忠
 〒231-0015 横浜市中区尾上町 5-80 神奈川中小企業センター 5F
 TEL: 045-633-5192 FAX: 045-633-5194
 Email: zan25564@nifty.com http://www.kanagawa-iguren.com

！！今月は芝事務局長が参加した地域イベントを、3件報告いたします！！

「人と技術の広がり求めて、築こう！！共創社会」・東京都墨田区

「すみだ中小企業センター」で11月22日（金）、標記テーマのフォーラムが開催されました。参加者は墨田区内企業中心に約180人でした。第一部が3つの分科会、第二部が小グループ別交流会でした。

第1部第1分科会に出席しましたが、早稲田大学との産学連携がテーマで、大学側の技術シーズを如何に民間に活用させるかという**仲介者としての発明家が存在している事**が大変重要だという事がわかりました。その人物が「すみだ中小企業センター」に常駐し、シーズ技術を活用して実際にものづくりに応用する。製作は墨田区内の中小企業が引き受けるというシステムです。早稲田大学と墨田区の共同作業体も注目されます。

第2部交流会は、10名前後のテーブルが15用意されており、一人の人が3回テーブルを変えることにより、30名前後の人と知り合いになれる、という仕掛けでした。実際にはややせわしなく確かに名刺は集まりますが、お互い異業種でもあり十分な意見交換の時間が取れない状態でした。しかし事前に一人1ページの概要を載せた小冊子が配られ、これに基づき自己紹介するので、情報量が多く単なる名刺交換よりはるかに優れている方式と思いました。

以前、私も墨田区のグループ結成支援で、何度も訪問していましたが、最近の活動状況を知るうえで大変参考になりました。墨田区も事業所が減少しておりますが、元気があがっていると感じました。

「第6回かながわ県商工交流会」・横浜市

11月24日（日）、横浜市内で「第6回かながわ県商工交流会」が開催されました。民主商工会という零細企業を組織化している団体の主催によるものです。来年度に全国商工交流研究集會を神奈川県で開催するプレ大会でした。

基調報告では、会員対象の調査結果から、1年前に比し売上減少が7割強（2割強が30%以上の減少）、横ばいが2割弱、増加はわずか6%、さらに資金が行き詰まっているという回答が昨年の2割弱から3割強へと、現在の中小企業者の深刻な経営状況を赤裸々に指摘していました。しかしその打開策として「**自己変革**」「**ネットワーク力の強化**」を訴え、「経営に強い民商」づくりを提案していたのが注目されます。従来の民商は、税金や金融問題が中心で本格的に経営そのものに立ち入るといった視点が少なかったといわれる中で、一つの新しい路線提起であると思いました。

分科会では、20年以上こだわり豆腐を作って売っている例、いまだに汎用旋盤を使用して人の嫌がる物づくりをしている例、海上コンテナの検査修理業の例、談合に参加しないでがんばっているLPGガス販売業の例、新しいシャッター原理を開発した例等々、地域で「**したたかに**」「**前向きに**」売上を伸ばし、新技術の開発に挑戦している事例が多数報告され、改めて日本の産業の底辺は、まだまだしっかりしているという感想を持ちました。

当交流会のテーマは「がんばろう！中小企業者、知恵と工夫で地域経済の振興を、安心して働き住み続けられる神奈川を」でしたが、行政の一端になっている立場から、全く同感です。こうした底辺の動きを私どももきちんと把握する必要があると思いました。

懇親会も300人を越し、同席した労働組合の幹部は「組合でもこんなに集められない、非常に元気だ」と感嘆していました。

全国中小企業団体中央会主催「コーディネーターサミット」・東京都

11月27日（水）、標記サミットが開催されました。これは1998年から国の事業として開始され、中小企業同士や、中小企業と大学・試験研究機関・その他支援機関等々を結びつけて、中小企業者の抱えている個別課題を解決し、グルーピングを図り、中小企業者の自立化を促進しようとするもので、それらを介在させるコーディネーターを全国的に育成しようという事業です。私どもも積極的に応募して98年から3年間受託しております。今回は本事業が当初5年間といわれていたので、その総決算とも言うべきサミットでした。

基調講演は政策研究大学院大学の橋本久義教授（元中小企業庁技術課長）の「5年間のコーディネート活動を振り返って」、さらに初年度から2年度にかけての実例4本、またパネルディスカッションは「コーディネート活動の成功要因を探る」と、大変興味と期待をもって参加いたしました。

橋本教授は、自らの中小企業訪問体験（2000社を超える）を踏まえ、コーディネーターの必要性や資質について触れ、中小企業側から期待するコーディネーターについて次のように指摘しました。

①危機意識を共有できる人、②夢を共有できる人、③課題をやり遂げる意志と能力を持つ人、④執着心がある人、⑤情報能力に優れている人、⑥組織力のある人、⑦サラリーマンで成功する人と、コーディネーターで成功する人は違う、⑧経営者に対するサポーターとして、イエスマンの効用も必要、等々。

パネルディスカッションのなかで、コーディネーターを努めた西部文理大学教授の柏木孝之氏は、コーディネーター支援事業の採択審査委員を経験した立場から、「個々の中小企業に対する支援も必要だが、その結果グループとして組織された中小企業群を、全体としてどの方向に発展させるべきか、いわゆるビジネスプラン的な発想がないといけない」と指摘されました。私は神奈川県80プロジェクトづくりの経験から、そういうグループ（補助事業ではBグループと称する）を多数組織し、地域に展開させる方向性を暗示しているものと理解し、大局的には7年間にわたって「かながわ異業種交流センター」で試みてきた「神奈川方式」が正しいのだろうと感じました。

なおコーディネート支援事業は、「大変重要なので来年度以降も継続する」という挨拶がありました。

当面の主な日程は次の通り

- <1月>1月08日(水) 補助金・SBIR説明会#1
 1月09日(木) 補助金・SBIR説明会#2
 1月10日(金) 異グ連スタッフ会議
 1月17日(金) 第23回中小企業政策研究会
 1月22日(水) KIK-静岡交流会
 <2月>2月6日(木)~8日(土) テクニカルショウ横浜2003

編集子より

第4号の発行がやや遅れ、年末になってしまいました。実はお伝えしたい記事が、多く10枚程度になってしまったため、悩んでおりました。事務局長の「2回に分けて、新年特集号を出す」の一言で、今回と来年1月15日発行予定で分ける事にしました。**新年特集号**は、異グ連15年計画を載せられるといいな、と思っています。遅れた言い訳でした!!

異業種交流専門家育成講座

異業種交流スキルアップ及びプロの育成の一環として、第一線でご活躍のコーディネーター及び経験豊富なベテランの方に毎回登場願ひ、実績・経験に基づいた持論を展開いただきます。

第4号は、島津龍男先生に異業種交流参加と運営のノウハウについて論じていただきました、ご高覧ください。

**異業種交流早わかり**

島津龍男

21世紀への基盤づくりは、都道府県の単位を超えた広域の企業間交流・連携から始まる。経済環境は地域によって特殊性があり、皆それぞれ異なる。違う基盤に立つ企業が交流・提携することにより新たな発想が生まれてくる。そのための最も有効な手だてが「広域異業種交流(地域間交流)」である。

「異業種交流」と「異業種が集まって形成する諸経済団体の活動」とは“以て非なるもの”である。メンバーの構成など見た目は変わらない。どこが違うのか。違わなければならないのである。異業種交流には「情熱」がなければならない。自社の繁栄をねがうのも、単なる希望でなく、何としても成し遂げようという情熱がその底になければならない。そしてその情熱は、盤石の「経営戦略」の上に立って燃えていなければならない。異業種交流は、トップ自身が「経営戦略を考え・創る」ものである。中小企業にこそピッタリの手法なのである。

「経営基盤」にはいろいろある。そのそれぞれについて、まんべんなく気を遣い考え、「異業種交流」への参加からそのためのヒント・ノウハウを貪欲に吸収し、21世紀の経営戦略に役立てよう。

1. 異業種交流のコツ

「ワラでもつかみたい」では何もつかめない。ハッキリとした「参加目的」を持ち、さらに自分から「提供したいモノ(コト)」は何か交流目的をハッキリさせてから参加しよう。

(1) 交流参加は相手能力をよく見る

「異業種交流に参加したが何もメリットがない。」「異業種交流会がマンネリだ。」などの声が聞こえてくる異業種交流会がある。これは、参加した企業家に「相手を見る目」がないまま入会したからである。相手(その会)の能力は次のどの型かよく見極める。

- ①効果複利型：自分にないモノを持っている = 相乗効果が発揮される。この型ならば必ずメリットが得られる。
- ②効果ゼロ型：自分と変わらない = 進歩なし。この型では進歩がない。相手を選ぼう。
- ③効果減衰型：自分には得るものなし = 交流はマイナス効果、精力を消耗するだけ。この型と判断したならば、すぐ退会すること。自社と他社との位置関係を判断しよう!

(2) 交流から得られるもの

異業種交流活動から何が得られるのであろうか。不況に耐える、抵抗力をつける、打ち勝つ。業績不振を打開する.....。そのための手だての一つとして異業種交流は有効である。異業種交流は、経営トップが自分自身の経営能力を磨く場である。異業種交流では、情報交換を通じて次の諸活動が行われる。

- ① 会員企業の紹介・情報交換・企業見学
- ② 講演会・勉強会
- ③ 特定テーマの討論・検討会
- ④ 特定会員企業間の協同研究・開発
- ⑤ 開発商品の共同販路開拓・販売

かつては、異業種交流は「交流段階」「開発段階」「事業化段階」の3段階あるいは(知り合う)、(使い合う)、(創り合う)の3段階などといわれていたが、最近の実態は必ずしもこのような段階を追うのではなく、交流の成り行きに応じてこれらが比較的初期の段階から入り混じって運営されている。

(3) 異業種交流の型を知ろう

異業種交流活動の型は、「①共同開発型、②技術交流型、③共同受注型、④情報交換型、⑤若手・後継者育成型、⑥特定テーマ研究会型、⑦融合化事業型、⑧問題点共有型、⑨広域交流型」等に分けられる。

(4) 異業種交流から得られる知的成果

異業種交流に参加すると、自社単独では得られない次の諸情報・メリットを得ることができる。

- ① 他業界動向
- ② 人脈拡大
- ③ 業績改善・向上
- ④ 経営問題解決
- ⑤ 発想の転換
- ⑥ 新分野・新事業の開拓
- ⑦ 新技術の開発・既存技術の向上・改善
- ⑧ 技術提携・新技術新製品共同開発
- ⑨ 保有技術・ノウハウ等の活用・市場化
- ⑩ 販路の拡大・確保
- ⑪ 共同受注
- ⑫ 経営資源・経営ノウハウの交流・活用
- ⑬ 経営者ノウハウの習得
- ⑭ その他有用情報の収集

(5) 交流主宰者を選ぼう

どの異業種交流会からでも以上の交流効果が得られるわけではない。その会の主宰者(仕掛けた人・機関)はだれか、運営はどのようなか、による。仕掛け人(機関)は次のとおり。

- ①地方自治体(プラザ事業等・技術センター等, 外郭団体等を含む) ②銀行・証券会社・保険会社など(金融機関)
 ③商工会議所・商工会連合会, 商工会, 中小企業団体中央会, 下請企業振興公社等
 ④異業種交流活動に情熱的な民間団体・協同組合, 民間企業, 個人等(民間)

それぞれ動機・目的が違う。「①は地域経済の活性化を通じて当該自治体の繁栄、②は参加メンバーの目的達成を通じてベンチャー・キャピタル獲得への布石、③は加盟企業の繁栄を通じて地域産業の振興、④は参加メンバーの諸活動の指導を通じて主宰者の事業目的達成」を狙っていると考えてよい。その他は論外。

(6) 異業種交流グループの選び方

これらの主宰者は、定期的・不定期・随時に「新規異業種交流グループ」への参加募集を呼びかけている。(開放的なグループは結成後の参加も受け入れている。) この時が参加のチャンスである。どんなグループに入れたいのか、その選び方の要点(発想の原点)は次のとおりである。

- ① 自社は今、問題点を抱えているか。それは何か。② その異業種交流グループは、問題点の解決に対応できそうか。
 ③ トップに時間の余裕があるか。真の代行者(出席者)がいるか。④ 自社の経営資源(人力・物力・金力・知力)に余力があるか。
 ⑤ メンバーとの協同活動ができるか。経営資源の協同活用ができるか。⑥ 21世紀を視野に入れた中・長期経営計画を持っているか。
 これらの確認と情熱の有無が参加の成否を左右する。(入会后自分の考えているところと合わないと感じたときは、自分のためにもグループのメンバーのためにも、早く脱会すべきである。)

2. 21世紀の基盤づくり

(1) 今時代の変遷期

今、未曾有の不況のさ中。「古典的経済学」のいう経済変動説、景気循環の長期波動「コンドラチエフ」の波(54~60年周期説)＜第一波：「産業革命(石炭・蒸気機関/機械エネルギー)」およびそれが浸透する軽工業技術中心の過程(1780年末~1850年代初期)、第二波：鉄道の建設を中心とした電気エネルギーと鉄の時代(1850年代初期~90年代)、第三波：「第二次産業革命(石油・内燃機関)」電気・化学・自動車の時代(1890年代以降)、そして1950年代ごろからは、我が国は高度成長の波に乗り、今やその次の第四波である「第三次産業革命」ともいわれる情報社会の時代へと世の中は変遷している。この変遷過程で学者の知恵が多面的に生きてくる。

(2) 21世紀への対応

高度成長の次に20世紀末に我が国に訪れた大不況、この解決策は、コンドラチエフ第三波の中で取られていた対策では無能である。「情報ネットワーク社会に世の中変わりつつある。」ということのを頭に置き、それを変革できる対策でなければ根本的な解決策にならない。

21世紀の産業構造の「あるべき姿」を築くにはパラダイムを変換しなければならないのである。ここに新たな産業創出、さらには雇用創出の泉がある。中小企業における実現には、企業間連携あるいは地域間連携を基盤とする異業種交流が有効な手段になる。歴史の変換期こそ革新的な手段が世直しに有用である。国際的産業構造における我が社の指定席を確保しよう。

3. 筆者の支援する異業種交流グループ

(1) 異業種交流グループの編成を工夫

通常の異業種交流グループにおいては、「編成」などということは考えない。「分科会」や「特別または特定主題の会議」をつくるに止まる。筆者の支援した「水色プロジェクト」では、単なるグループ運営のための一活動形態ではなく、独立活動組織としての「サブプロジェクト」を付属させる方式を採用して成功している。本体プロジェクト(以下「親」という)の下に5つの枝プロジェクト(以下「子」という)を置いた。あたかも連合体団体と所属の単一団体の関係(以下「連合体方式」という)のようである。異業種交流では初めての試みと思う。

(2) 連合体方式採用の背景

近年の中小企業政策では、「異業種交流グループ活動に対する制度が実施されている一方で、個別中小企業を支援する制度も実施される」という施策が随所で見られるようになった。この施策を両立しようとしてつつ異業種交流活動を続けていると、グループ中の単位企業の活動自由度が制約される場合が生じる。すなわち、「グループ」の立場(親)と「自社」の立場(子)とどちらをとるか。そこで、親の親権と子の自主独立性を両立させ調和させることを試みて成功した。

特定主題を問題にする場合、グループ各社の了解を一々としていたのではその活動は非効率的になる。当該特定主題に関係の深い一社もしくは何社かの判断・協議で活動を活発にすべき必要性、つまり主題がグループ全般でなくある特定の範囲に偏る場合が生じることが往々にしてある。ここで子単位の活動を円滑・活発にするため、連合体方式を導入することを考えた。

(3) 連合体方式グループ活動

連合体方式活動を簡単にいうと次のとおり。

1) 親と子の関係

- ① 親は親：親は親権を行使する(グループ全体の活動に関すること、総会・事業計画・予算・広報などに関する事項の所掌)。子の面倒を見ると同時に口も出す。手は出さずに見守る。
 ② 子の自立性尊重：子は子の持つ特定主題への対応・執行に関しては自由奔放に振る舞える。(ただし、親の保護・監視のもと。)

2) 連合体方式のメリット

親の包容力的な活動と、子の自由活発な活動が調和したとき、グループ活動は最高の成果を上げ得る体質に育っている。単体方式のグループ活動では、「横の目を気にする。」「自社に関係ない活動には力が入らない。」などの不協和音を生じる。不協和音は組織崩壊に通じる。こんなやり方でグループ全体が融和し、大きな問題・小さな問題・全般主題・特定主題といろいろな課題について効率的に審議され、円滑・活発なグループ運営が行われている。

了