

わが国の異業種交流活動の発展史(その 2)

「異業種交流 7つの成果論と神奈川の異業種交流」

神奈川県異業種連携協議会
専務理事 芝 忠

11. 異業種交流 7つの成果論

異業種交流の初期の段階では、自社製品を持ちたいという中小企業者の要望に応えるための共同開発が目的とされた。確かに開発事業を支援するための「融合化」事業(4社以上)や、その後の2社でも良い補助事業が創設された。しかし共同開発事業は結構リスクが多く、「開発」段階で終わって「商品化」にまで到達しえなかった事例も多く、異業種交流は開発問題を解決する万能ではないと判明した。むしろ販路開拓や事業提携を異業種交流で考えたほうが実情に見合っている。じゃあ「異業種交流の成果とは何か?」ということになる。大阪が定義した「知り合い、使いあい、創りあう」という交流3段階論を検討すると、2つの問題点が浮かび上がる。1つは、誰でも、どこでも3段階を経て商品開発が達成可能という幻想に陥り、商品開発出来ないグループには「未熟感」「未達成感」が残り、失望感が出る。全国を訪問すると「まだうちのグループは開発商品がありませんが」と遠慮勝ちにいう。でもそこで「解散したら」とわざという「いやそれ以外の成果がある」という。それなら「最初から『成果』なるものを幅広く考えた方が

良いということになる」。そこで2つ目の問題点は、交流段階には成果が感じられないのか?ということ。そこで筆者は「異業種交流の成果を次の7つに定式化」してみた(注1)。数字の7にこだわったのはラッキー7だから。

- ①経営者の頭のリフレッシュ----他の経営者から色々な情報をもらうことによる発想の転換である。
- ②社内合理化・経営管理のレベルアップ----会社見学などで他所のよき事例を学んで自社に応用することだ。
- ③情報収集----これは他業界の動向や役所情報など多面的だ。
- ④商品開発・技術開発・販路開拓・新事業展開----これはいわゆる旧来の異業種交流の目的なので一括した。
- ⑤人材養成と確保----共同求人や、若手交流会による勉強会、中にはグループ全体で共同人事異動したらという意見もあった。同じ会社に長いと「飽きる」という(笑い)。
- ⑥集団化のメリット----これはグループ活動の大きな効果の一つで、1社や1個人では、会社や大きな事業所の見学が出来にくい、団体となると可能性があるし、行政の対応がまるで異なる。共同して行うイベントや海外視察などが多い。

⑦地域・経済の活性化----これは地方に行く、グループ力が地域経済活性化に期待されている場合が多い。最初から異業種グループの目的になっている場合もある。以上の7つである。

12. 全国調査による「成果」指標

1989年8月、東京で「異業種交流新聞」が発刊されたとき、この7つの成果論に対して、全国2000人の中小企業経営者がそれぞれどう感じているかを調査した。回答率51.8%で、①が32.3%、②が9.4%、③が63.4%で一番多い。当然だ。④で注目すべきは、商品開発22.9%、技術開発20.5%、販路開拓13.4%、新事業展開21.5%、で意外に実務上の交流成果が出ていることに感心した。さらに⑤が3.1%、⑥が6.3%、⑦が8.7%。びっくりしたのはこれ以外の「その他」の成果が3.1%もあった。すなわち交流成果を「開発事業」だけにとどめないで、多面的に見ることが必要なことを改めて示している。

結局「交流活動」をしっかりと構築することが必要で、開発や事業連携はしっかりとした交流から生み出されると考えるべきである。申し訳ないが「単なる名刺交換」程度では「成果」に与える確率が低いと考えなければならない。確かに、名刺交換は重要だが、一過性でかつ信用できる相手かどうか定かではない。

「契約」に基づかない、日本独特の「信頼」による無償の情報交換による、交流成果が生み出されていると考え

るならば、「継続的な交流」が決定的な鍵となっている。もちろん1回のお見合いで何かが成立する場合を否定するわけではないが、やはりともに何かをやろうとするならば相互信頼可能な時間が必要だろう。

13. 神奈川は異業種交流のデパート

1980年代、大阪より遅れて出発した神奈川には国の補助事業によるものだけでなく、色々なタイプの異業種交流会（グループ）があって、「異業種交流のデパート」と言われた。1983年当時、69グループが登録され、地域別には16市町にひろがっている。設置機関別では、まだ「技術交流プラザ」事業を神奈川県が本格的に着手していないにも関わらず（横浜市が国の補助なしの自主事業として1981年開始、神奈川県では1985年から始まった）、すでに異業種交流活動が広まっていたのである。事務局の種別にみると、行政機関が15、公益法人3、商工会議所9、商工会3、民間の協同組合や任意団体が39と、特に民間タイプが多いのが特徴だ。1986年2月の新聞によれば、日本商工会議所調査で、神奈川がグループ数で全国トップだと報じられている。その後東京に抜かれたが、神奈川を異業種交流で有名にしたのは、1984年開催された全国大会（ビッグフォーラム'84）だ。

14. ビッグフォーラム '84

40都道府県2,400人が参加、特別講演が「業際の時代」の田原総一郎氏、

8つの分科会、総括が清成忠男法政大学教授、自治体が主催するのが初めてというだけでなく、分科会の事例発表者が、全国からの異業種交流先達者で埋められていたことだ。これで、神奈川が全国の人脈を押さえることになった。当初、本企画に対して国が反対したこともあって別の意味でマスコミの注目を集めた。県庁職員200名を準備に投入し、地域の商工会議所・商工会・工業団体などの全面的協力を得て開催された。

参考までに各分科会のテーマと発表者を掲げる。

第1分科会「異業種交流はこれだ!---初めての方でもわかる異業種交流入門講座です」

コーディネータ：小澤三郎(横浜商工会議所)

事例発表者：戸出武(財京都産業情報センター)渡慶次道廣(横浜ベンチャービジネスクラブ)坂本光司(静岡県開発型企業研究会)宮崎剛直(財大阪科学技術センター技術と市場開発研究会)菅野信一(中小企業開発センター)安藤清人(さつき工業協同組合)、

助言者：碓井貢(横浜市中心企業指導センター)

第2分科会「地域経済活性化を呼び込む異業種交流」(国・自治体等の異業種交流促進政策を検討します)

コーディネータ：小見志郎(野村総合研究所)

事例発表者：原田義明(東京通産局)榎林郁夫(日経ベンチャービジネス交流センター)望月照一(神奈川県工業試験

所)玉崎洋一(東京都立工業技術センター)

助言者：清响一郎(関東学院大学)

第3分科会「開発製品をどう売るか?」(販売・市場戦略を考えます)

コーディネータ：広川芳幸(神奈川県商工指導センター)

事例発表者：中田賢治(川口マリモグループ)川口尹由(財横浜工業館マーケット開発型YKプロジェクト)川北冬人(静岡県開発型企業研究会)戸出武(財京都産業情報センター)

助言者：古川浩一(東京工業大学)

第4分科会「先端技術分野の異業種交流を学ぶ」(メカトロ製品の事例など)

コーディネータ：河本洋次(相模原技術交流研究会)

事例発表者：金子良明(中小企業開発センター)斉藤陽(エレメカグループ)北野進(神奈川県研究開発型企業連絡会議)川井義夫(大阪異業種交流プラザ)小倉義生(技術と市場開発研究会)

助言者：佐藤善治{技術士}

第5分科会「下請けからの脱皮をめざす」(技術の向上、自社製品の開発など)

コーディネータ：水野一郎(社神奈川県工業振興協会)

事例発表者：安藤清人(さつき工業協同組合)前田高明(東京精密発条(株))柳沢剛(横浜市中心企業指導センター)古谷義一(茅ヶ崎機械金属工業団地協同組合)

助言者：永山利和(日本大学)

第6分科会「地域産業における交流活動の成果」(地場産業等、地域に密接

な交流活動の成果を考えます)

コーディネータ：丹沢一延(株)日本商工経済研究所)

事例発表者：堂本康彦(広島イノベーション食品チーム)中山邦男(神奈川ファッションフォーラムプロジェクト)池上房雄(長野県異業種企業交流研究会)照井正紀(岩手テクノプラザ)刀根久(とやま創研グループ)小島康寿(熊本県工業振興課 VB 振興室)PT)

助言者：吉田敬一(東洋大学)

第7分科会「共同加発の資金づくりを考える」

コーディネータ：土橋豊(技術士)

事例発表者：山田和寿(横浜ベンチャービジネスクラブ)加藤廣(山一ユニベン(株))久保泰夫(横浜キャピタル(株))早川良夫(財)横浜工業館)

助言者：矢部敬一郎(商工組合中央金庫)

第8分科会「グループづくりと運営の秘訣」(グループ活動推進事務局の役割)

コーディネータ：前川守(日本工業技術交流機構)

事例発表者：山際有文(財)日本生産性本部)飯田哲(北海道情報調査会技術フロンティア)渡邊隆志(新潟県工業技術センター)宮崎剛直(財)大阪科学技術センター)技術と市場開発研究会)吉越一男(中小企業開発センター)高畑政夫(神戸中堅企業イノベーショングループ)

助言者：渡辺幸男(慶応義塾大学)

今、改めてメンバー表を眺めると、

当時、異業種交流で全国で活躍されていた先達者が多数横浜に結集されたことがわかる。参加者規模も最大級の異業種交流大会であった。この結果について報告書は、「異業種交流の底辺を広げた、販路開拓が最重要課題、多業種の参加・大企業の参加を特徴」として挙げている。いわば「異業種交流が経営戦略の一つとして市民権を得た」ことである。九州地方が熊本のみで四国が見当たらないが、その後、愛媛や大分・鹿児島などとの交流が始まった。

この後、神奈川で中山邦男が「販売研究会」を設立し、さらに(株)イグレン販売センターの設立にまで至った。

15. 各種の取り組み活動

神奈川では、異業種交流の一般への普及と、理論的研究を兼ねて「異業種交流学校」を開設、8期まで続いた。また大企業の異業種交流戦略を研究するため、各種セミナー等に積極的に講師として招き、内容をイグレン発行の著書に掲載した。日産自動車・味の素・三菱重工業・東芝である。我々の知ることのないところでの技術戦略について興味深い報告であった。さらに、地域持ち回りの「神奈川交流大会」を17回開催、情報化に対応する全国INF(インターネットフォーラム)交流大会の開催、公的補助金の活用セミナー、航空宇宙産業振興政策の推進、などなど多様な展開を行っている。また「中小企業政策研究会(石館治良会長)」を設置し、中小企業振興条例づ

くりにも取り組み、現在、県及び横浜・川崎・相模原・横須賀の各市に制定されている。最も新しく制定された(2016)川崎市条例は全国的にも先進的な内容を含んでいる。

現在少子化の影響もあり、企業の人材不足が深刻だが、神奈川イグレンは早くから手掛け、共同求人・大手企業からの移籍・県立高校進路指導協議会との交流・大学就職部との交流・学生の中小企業見学ツアー・中小企業広告アンケートなど取り組みをしてきた。

神奈川の取り組みで特筆すべきは、JICA(国際協力機構)横浜との共同事業だ。発展途上国の中小企業政策担当官庁職員の研修事業を9年間行った。詳細は、理論機関誌の加藤文男論文を参照していただきたいが、アルメニアや、南西アジア諸国(バングラデシュ・パキスタン・スリランカ・モルディブ・ネパール・ブータン)及びアフガニスタンの8ヶ国ですが、イグレンは要請に応じて特別な研修実施態勢を構築し、全面的に協力した。1地方の異業種連携機関がこのような研修事業を実施するのは珍しく、大いに自信を持って良かろうと思う。中小企業や関連機関の見学など県外も含めてイグレンのネットワークを活用して対応した。なぜ日本で「異業種交流」が盛んになったか、自国の中小企業に対する支援措置として研修生からは大きな注目を集めた。

16. まんてんプロジェクトと広域交流

航空宇宙産業は、ポスト自動車産業として各地で大きな注目を集めている。とりわけ中部地方は関連大手企業があることや中部国際空港が立地していることで中部経産局も本腰をいれている。北海道や秋田・栃木・新潟・静岡・大阪・岡山・広島なども取り組まれている。神奈川はもともと戦前の軍需産業の基地でしたから、関連産業は多かったので、IHIや三菱電機、日本飛行機などが残っているが、地方移転などにより、どちらかというところ縮小気味だ。イグレンは県庁に度々「航空宇宙産業」を振興するよう要望してきた。それは大手だけではなかなか発想が浮かばない宇宙関連機器の開発や、米国ボーイング社、仏エアバス社の関連部品づくりに日本の中小企業の優秀な加工技術が期待されているからだ。イグレンは2003年「航空宇宙開発関連部品調達支援プロジェクト」(通称:まんてんプロジェクト)を設立し、続いて共同出資による受注開拓会社JASPA(株)を設立した。中核企業の山之内製作所は、新潟空港近傍に国・県・市の支援を受けて40億円投資し、最新鋭の部品加工工場を稼働させている。これからは、どこかの下請けではなく、直接B社やA社からの受注が必要となっている。そのためにはグループ全体の体力・技術力・品質保証態勢がカギとなっている。また全日空や日本航空もメンテナンス部品の国産化を狙っており、それに即応できる力が必要だ。まんてんプロジェクトは現在80社余りが加入し、これ自体が全

国的組織となっている。受注依頼の紹介などをやっている。

17. 広域交流

イグレンは設立当初から、全国ネットで情報交換を行ってきたが、米沢電機工業会や山口県技術交流協会・都城市・愛媛県などと「広域地域間交流」を継続的に行い、ものづくりや情報交流に役立ててきた。特に米沢とはイグレン傘下の KIK グループ（'85 神奈川異業種交流ブラザ）が 4 度にわたる「交流提携書」を取り交わし、全国の注目を集めた。異業種交流を使って情報交換することは、必然的に近傍の企業とだけでなく、広域の企業との交流も価値あるものとして取り込んでいく必要がある。それでも当然、信頼関係がなければ成立しないので、まんでんプロジェクトが毎回懇親を深めるのもその手段ですし、海外交流も一過性でなく、継続性が必要。イグレンは韓国と縁が深く 1991 年、筆者が韓国で講演したことをきっかけに、韓国中小企業振興公団を介して、様々な交流を図ってきた。韓国側の要望で窓口を一時、神奈川県から国レベル（融合化財団）の交流へと発展したが、肝心の国の方の受け入れ団体が先に解散してしまい、途絶している。神奈川では「日韓ビジネス協議会」として今でも毎月 1 回、会合を開いており、190 回を数える。

広域交流は「継続」がなかなか難しい課題で、とにかく行ったり、来たりしないと長続きしない。ですから「交流提携書」なるものも繋ぐ手段の一つ

として考えられた。

東日本災害のときは、岩手大学との交流がモノを言って、様々な支援を行った。震災後も現地視察に協力してもらったし、岩手県庁とのつながりも出来た。しかし最近では、滞りがちだ。なかなか行き来もお金がかかるし、ビジネスもそう簡単には成立しない。「言うは易く、行うは難し」というのが広域交流だろう。

18. イグレンの結成

さてここで、イグレンの結成について触れる。1984 年 4 月、神奈川県工業試験所で誕生した。これより 1 年前、異業種交流フォーラムとして県内 11 団体による準備会が開催され、1984 年 2 月の第 2 回神奈川県大会で、イグレンの結成とビッグフォーラムの開催が決議された。すなわちイグレンの結成より早く県大会が開催されていたのである。きっかけはテクニカルショー（工業技術見本市）の参加企業は大手が多く肝心の中小企業が少ないので、県市の補助金の効果がないという指摘がなされ、主催者が異業種交流ネットに申し入れがあったことが始まりである。見本市にはそれまで横浜市と工業館のグループしか参加していなくて、それでは県内のグループが団体で出展しようとなった。だったら、せっかくだから、交流大会をやったらいいとなったのが前年の 1983 年である。その時の参加グループが中心となり、県工業試験所に併設されていた技術情報センター事業である「技術情報

フォーラム」を活用して「異業種交流フォーラム」を結成、第2回大会の開催、イグレンの結成へと進んだのである。行きがかり上、県工試が事務局を担った。名称が神奈川県異業種グループ連絡会議(略称:異グ連)とし、初代議長に菅野信一(中小企業開発センター)、副議長新藤茂七(神奈川県研究開発型企業連絡会議(通称:RADOC)、同渡慶次道廣(横浜ベンチャービジネスクラブ)、同中山邦男(神奈川県ファッションフォーラムプロジェクト)。中小企業開発センターは、東京中目黒に事務所をおき、東京・神奈川の中小企業家同友会会員で組織され、本格的開発集団である。RADOCは長洲一二神奈川県知事肝いりで結成された、これも開発集団である。横ベンは純民間で独特のカラーで一世を風靡した。

異グ連は2013年名称変更し「神奈川県異業種連携協議会」(イグレン)となった。いわゆるグループ連合体から、個人加盟も含めて幅広く構成し、多様な連携を模索することとなった。全国的には静岡が神奈川より1年早く連合体を結成したが、その後解散してしまったので、現在では神奈川が最古参となっている。今年で34年目である。連合体は最高時40ほど数えたが、その後解散したりして、減少し、現在はおそらく30程度だと思う。中央の全国組織が国の支援が無くなって実質消滅しているの、全国の実態が分からなくなっている。また毎年中小企

業庁の指示で、全国の異業種グループ調査を実施していたのが、これも途切れているので、いまや日本の異業種グループが幾つ存在するののかも統計的には不明となっている。みっともない話だ。

イグレンの事務所には「かながわ異業種交流センター」の名称をつかっている。これはイグレンだけの事務所ではなくて、事務所自体が異業種交流のセンターとして機能させようとするものである。建物内で移転して非常に狭くなったが、尾上町サロンを開いたり、会議室を借りて「新事業新技術支援フォーラム」や「日韓ビジネス協議会」などを毎月開催している。最近では「海老名サロン」が引っ越してきた。田んぼセンサーPTが頻繁に会合している。

(注1)芝忠、新分野進出の切り札---異業種交流のすすめ、日本経営新聞社、1989

芝 忠 (しば ただし)

1942年生まれ、東京都立大学工学部卒業して、すぐ神奈川県庁に入り、旧工業試験所で研究及び技術支援業務に携わった。1976年頃から異業種交流を手掛け、1984年に神奈川県異業種グループ連絡会議(異グ連)を結成して以来事務局を継続して担当。現在イグレン専務理事。