

## IV. 北九州市への適用を考える

### 1. 北九州市の産業構造とネットワークの必要性

#### (1) 北九州市の産業構造

北九州市の産業構造は、加工組立型の割合が増えてきたとはいえ、工業統計の全数調査の数値がとれる最新の1998年<sup>33</sup>でみると、基礎素材型の製造業出荷額に占める割合が63%（全国は34%）と、今なお圧倒的に基礎素材型を中心とした産業構造を形成している。これはとりもなおさず、北九州市が新日鐵や住友化学、三菱化学といった素材型産業の企業城下町を形成してきたからにほかならない。このことは、北九州市の移輸出面においても北九州市特有の構造をもたらしている。

移輸出とは、当該地域から輸出も含め、他地域に商品を送り出すことを言うが、当該地域から見るとこの移輸出をすることで、他地域から収入を得る（外貨を稼ぐ）ことになる。したがって、この移輸出を行っているものを企業単位で見たとき、外からの需要を呼び込む「需要搬入企業」と位置づけできる。北九州市と福岡市の産業別移輸出額を見ると、北九州市は全体で2兆8,650億円の移輸出を行っているが、そのなかでは「鉄鋼」が全体の32.6%を占めるなど他を大きくリードし、次いで「化学」の10.3%となっている。北九州市の場合、鉄鋼や化学で大規模に移輸出をしている企業として新日鐵、住友金属、三菱化学などがあげられるが、これら企業が北九州市の需要搬入企業と位置づけることができる。北九州市においての問題は、これら需要搬入企業が、古くは他地域の新設事業所にヒトや技術を移転し規模を縮小したことや、最近時においてもリストラにより、規模の縮小が続いていることである。すなわち、新日鐵八幡製鐵所を例にとると、君津や大分、堺、光に新鋭製鐵所を作ったことで、54年から78年の間に計11,215人もの従業員が移ったほか、近年の従業員数をみても、97年の4391人から01年には3,294人と4年間に約1,000人が減少している<sup>34</sup>。

ちなみに、福岡市を見ると、全体で3兆5,369億円の移輸出を行っているが、そのなかで最も多く移輸出を行っているのは「商業」で、全体の41.4%を占める。商業には卸売業と小売業とが含まれるが、業務として移輸出を中心に行うのは卸売業である。福岡市の場合、製造業の販売会社（商業統計では卸売業の範疇に入る）をはじめ、卸売業が多数立地しているが、これら企業が他地域に商品を販売することで、多くの収入を福岡市にもたらしていることがわかる。

工業統計表によっても北九州市の大規模事業所の減少と出荷額に与えた影響を確認することができる。全数調査時の事業所数のピークは、75年の2,819事業所であった。このとき、従業員数

<sup>33</sup> 全数調査はその後2000年にも行われているが、北九州市では4人以上でしか公表していない。

<sup>34</sup> 北九州市『五市対等合併の歴史的評価』2000年、北九州市ルネッサンス構想評価研究会『北九州市ルネッサンス構想評価研究報告書』2003年。

1,000人以上のいわゆる大規模事業所は市内に19事業所あり、その出荷額は9,600億円、全製造業出荷額の55%を占めていた。それが98年には全体の事業所数が2,444事業所にまで減少し、なかでも1,000人以上の大規模事業所は9事業所で、出荷額も6,300億円(29%)にまで落ち込んだ。全国においても、同期間の全事業所数は73万5,970事業所から64万3,468に減少しており、また、1000人以上事業所数についても772から587事業所まで減少している。しかし、大規模事業所の出荷額は33兆8,416億円から75兆4,468億円と倍増しており、北九州とはまったく反対の動きをしている。北九州市の大規模事業所は需要搬入企業としての特徴を有した企業が多いだけに、出荷額の減少は地域への大幅な収入減となって影響を及ぼしている。

### 北九州市・福岡市の産業別移輸出額

	北九州市		福岡市	
	移輸出額(億円)	構成比	移輸出額(億円)	構成比
農林水産業	0	0.0	2	0.0
鉱業	194	0.7	0	0.0
食料品	1,345	4.7	1,913	5.4
繊維製品	75	0.3	27	0.1
パルプ・紙・木製品	418	1.5	3	0.0
化学製品	2,963	10.3	5	0.0
石油・石炭製品	147	0.5	8	0.0
窯業・土石製品	1,250	4.4	24	0.1
鉄鋼	9,345	32.6	40	0.1
非鉄金属	334	1.2	2	0.0
金属製品	1,445	5.0	6	0.0
一般機械	1,931	6.7	89	0.3
電気機械	2,300	8.0	632	1.8
輸送機械	275	1.0	51	0.1
精密機械	47	0.2	3	0.0
その他の製造工業製品	1,135	4.0	90	0.3
建設	0	0.0	0	0.0
電力・ガス・熱供給	304	1.1	295	0.8
水道・廃棄物処理	1	0.0	170	0.5
商業	1,417	4.9	14,646	41.4
金融・保険	457	1.6	98	0.3
不動産	0	0.0	188	0.5
運輸	1,483	5.2	4,277	12.1
通信・放送	5	0.0	1,743	4.9
公務	0	0.0	179	0.5
教育・研究	2	0.0	1,149	3.2
医療・保険・社会保障	0	0.0	1,017	2.9
その他の公共サービス	1	0.0	4	0.0
対事業所サービス	111	0.4	6,493	18.4
対個人サービス	1,652	5.8	2,216	6.3
事務用品	0	0.0	0	0.0
分類不明	12	0.0	1	0.0
合計	28,650	100.0	35,369	100.0

資料：北九州市「1995年 北九州市産業連関表」、福岡市「1995年 福岡市産業連関表」各2000年。

同じく北九州市の工業統計表で75年から98年の製造品出荷額をみると、75年の1兆7,465億80百万円から98年には2兆1,680億37百万円と24%増加しているのに対し、需要搬入企業

である鉄鋼、化学を見ると、鉄鋼では75年の6,260億86百万円から98年には5,941億11百万円と減少している。また、化学は2,633億21百万円から2,751億27百万円と増加はしたものの、伸び率は4%と北九州市全体の伸びを大きく下回る結果となっている。

このように、北九州市では依然として鉄鋼と化学が需要搬入企業としての大きな役割を担っているが、近年のわが国の経済活動が軽薄短小化するなかで活動状況は低迷している。もっとも自動車や家電、OAなど、地域経済の牽引役となるリーディングインダストリーが見られないなかで、製造業全体の出荷額は増加しており、徐々に基礎素材型企業を頂点とする企業城下町型の産業構造から転換を図っているともいえる。

## (2) タテの取引関係

北九州市が基礎素材型産業を中心とする企業城下町を形成したことで、加工組立型産業を主とする地域における企業行動とは異なった行動が見られる。ひとつは企業間の取引関係においてタテの取引関係を形成してきたことである。タテの取引関係とは、親企業と下請企業といった下請関係の取引関係を指すが、これと対照的なのがヨコの取引関係で、同業者や関連業者など対等な企業間の取引関係を指す。このヨコの取引関係（横請け）を形成しているのが、都市部における機械金属関連業種等の基盤的分野に携わる企業群で、代表的な地域に東京都大田区や東大阪市がある。

北九州市でも機械金属関連業種の企業が立地しているが、大田区などで見られるような横請けはほとんど見られない。大田区などで横請けが見られるのは、都市部にあって地価が高価なこともあり、物理的に工場敷地が狭隘とならざるを得ないが、そのことは機械の保有台数も限られた台数しか設置できないことを意味する。そうすると、勢い、特定部門の加工や組立に特化せざるを得なくなるが、自社でできないものを周囲の同業者、関連業者に依頼する形態が自然発生的に発生したと考えられる。また、東大阪などでは特にそうであるが、長屋形式の貸工場が周辺に数多く建っており、取引するときの探索時間やコストもさほどかからないことも横請けを促進したことが考えられる。

一方、北九州市は大田区や東大阪市で見られるほど工場が密集しておらず、適当な取引先を探すのに時間やコストがかかること、また、それぞれ企業の工場敷地が広いこともあり、大田区などでは別の企業に頼むような加工でも自社内に一揃いの工作機械を揃えることで、横請けの取引形態は進展しなかったと考えられる。

## (3) 単品発注からユニット発注の時代へ

多くの加工組立型産業において、部品の発注形態は単品発注からユニット発注に変わっている。特に自動車業界ではフロントダッシュボード関連、ドア部分など完成した状態で親企業に納入するモジュール生産が取り入れられている。これにより親企業側は、管理する下請の企業数を削減

できるなど管理コストの削減や、部品生産と組立が同期化でき、無駄な在庫を排除できるなどのメリットが生じるが、下請企業側からすると、モジュール部品の納入を任せられたところは別として、これまでの親企業との取引を切られるところが生じる。

北九州市の中小製造業を見ると、上述したようにタテの取引関係が主であり、ヨコの取引関係は見られない。市内中小製造業に対するヒアリングによれば、自社での加工は大物は得意だが小物はできないとか、他社の部品と組み合わせてユニット化して納めて欲しいといった要求があっても、同業者や関連企業との取引がないためそうした要求に応えることができず、結果、仕事を断るケースも見られた。

ユニット発注に応えるためには、アドック神戸の幹事会社のように、いずれかの中小企業が受注窓口となり、複数の企業を組織する必要がある。ここに、中小製造業がネットワーク化を図る意味がある。

#### **(4) 細る需要搬入企業の移輸出と域内循環型の中小企業の企業行動**

もうひとつ、北九州市の中小製造業がネットワーク化を図ることに対する地域の期待がある。

(1) で見たように、この地域の移出の牽引者は鉄鋼と化学であるが、近年、牽引力が落ちてきている。これを補完するものとして、中小製造業においても移出型企業として一翼を担って欲しいという期待である。

これは、これまでの北九州市の中小製造業の行動が、あまりに「域内循環型」であったことへの反省から出発している。すなわち、北九州市に本社を置く中小製造業を基礎素材型、加工組立型、生活関連型に分け、その主要製品の主な受注先地域を見ると、いずれのタイプも第一位が「北九州市内」で、それぞれ 62.3%、48.6%、75.7%となっている。また、第二位も「北九州市以外の福岡県」となるなど、主要受注先の所在地は北九州を中心とする福岡県内となっている。外注先の所在地も「北九州市内」とする企業が基礎素材型で 80.9%、加工組立型で 85.1%、生活関連型で 82.6%と最も多い。また、原材料仕入先を見ても、基礎素材型で 64.1%、加工組立型で 70.0%、生活関連型で 73.1%といずれの類型も「北九州市内」が最も多く、北九州に所在する企業から原材料を仕入れる構造となっており、北九州市内の中小製造業は域内循環型の行動をとっていたのである。

比較のため、東大阪市の中小製造業の受発注を見ると、全国から受注していることがわかる。すなわち、東大阪市内からの受注は 13.9%にすぎず、残りの 86.1%は市外となっている。市外には地元である「大阪市」や「その他の大阪府」からの受注も多いが、それ以外に「近畿以外の西日本」や「東京都」からも多くみられるなど、広域からの受注となっている。外注先については東大阪市内への発注が 44.4%と多いが、残りの 55.6%は市外の外注先に発注しており、北九州市と比べるとこの点でも広域化していることがわかる。

北九州市の中小製造業もネットワークを組み、共同受注や開発などの形態をとりながら、ユニ

ット部品など付加価値を高めた製品を供給できれば、域外との取引チャンスも増える。ここに、北九州市中小製造業のネットワーク化を図る意味と期待がある。

### 北九州市中小製造業の主要受注・外注・仕入先地域

		北九州市内	北九州市以外の福岡県	福岡県以外の九州	中国・四国	大阪府	東京都	その他国内	海外
主要受注先	基礎素材型	62.3	20.8	7.7	10.0	3.8	3.1	17.7	1.5
	加工組立型	48.6	30.0	5.7	5.7	5.7	12.9	25.7	7.1
	生活関連型	75.7	20.0	10.0	7.2	2.9	4.3	7.9	0.7
主要外注先	基礎素材型	80.9	42.6	16.0	24.5	7.4	4.3	12.8	3.2
	加工組立型	85.1	50.7	17.9	40.3	9.0	10.4	19.4	1.5
	生活関連型	82.6	31.4	11.6	32.6	2.3	3.5	10.5	2.3
主要仕入先	基礎素材型	64.1	23.4	3.9	7.8	9.4	2.3	12.5	2.3
	加工組立型	70.0	31.4	2.9	8.6	8.6	10.0	14.3	1.4
	生活関連型	73.1	23.4	4.8	14.5	4.8	4.1	7.6	0.0

資料：関門地域共同研究会「関門地域研究」Vol. 7、98年3月において実施された「北九州・下関地域の製造業の生産実態に関する調査」を元に、北九州市に本社を置く企業分を再集計した。

### 東大阪市の機械金属関連業種における受注先・外注先地域

	東大阪市内	大阪市	その他の大阪府	大阪府以外の近畿	近畿以外の西日本	東京都	その他国内	海外
受注先	13.9	16.9	14.0	11.5	12.4	12.2	30.8	0.7
外注先	44.4	22.3	17.6	7.7	2.9	1.8	5.6	0.6

資料：大阪府『大阪経済白書』1996年。

## 2. 北九州の既存ネットワーク

### (1) 北九州市の異業種・同業種交流会

第Ⅱ章3の(1)で触れたように、福岡県中小企業団体中央会を窓口とした異業種交流グループは18グループあった。しかし、その多くは解散したり休眠状態にあり、とりわけ、我々が今回ヒアリングしたグループのように、共同受注や共同開発を手がけるなどの積極的な活動を行っているところはない。

なお、北九州市が事務局を引き受けている「テクノミクス北九州」は、設立が1983年11月と政令指定都市の中ではもっとも早くグループ化された。共同受注や共同開発のような活動はしていないが、多くが解散するなかで、設立後20年以上経た現在もセミナーの開催や、ミッションの派遣など、積極的に活動を続けている点で特筆に値する。

## (2) インテグレートYAWATA—新日鐵の関連企業によるグループ

北九州市を代表する大企業で、グループ化の取り組みが見られる。インテグレートYAWATAは、新日鐵八幡製鐵所に関連する企業21社<sup>35</sup>で構成されているグループで、新日鐵に窓口が置かれている。21社それぞれ持つ「強み」を武器に、各社それぞれの専門家や各社が連携してチームを編成し、ユーザーが抱える課題（廃棄物処理、環境・物質分析、エンジニアリング、ITソリューション、福祉、物流、教育などの分野）解決を図ろうというものである。

グループそのものは立ち上がったばかりで、実際の活動はこれからだが、大企業がグループを形成しようというきっかけとして、大企業自身のリストラがある。大企業では事業の核となる部門だけを残し、それ以外の部門は子会社化するなど社外に放出してきた。その結果、コア部分の戦力は強くなったが、それ以外はアウトソーシングするしかなくなった。同じアウトソーシングするなら、全く企業間関係のないところや東京など遠方の企業に頼むより、地域内の仲間企業に頼もうということでグループを立ち上げたのである。

グループ化を図るにあたり、今回我々がヒアリングしたような、中小企業ネットワークのグループを訪問し、活動状況の分析を行っている。また、メンバー企業は新日鐵の関連企業だが、意外にもお互いの業務内容について知らないことが多く、最初の1年は各社の業務内容を報告しあい、「強み」を研究することから始めたという。

## 3. 中小製造業ネットワーク化に進展することが期待される市内の取り組み

北九州市においても中小製造業のネットワーク化に対する必要性を感じている。本来、中小製造業のネットワーク化のために作られた組織ではないが、それに役立つことが期待されるものも見られる。また、勉強会のようなグループも存在し、これらを活用することで中小製造業のネットワーク化に発展することが期待される。

### (1) FAIS とその事業

---

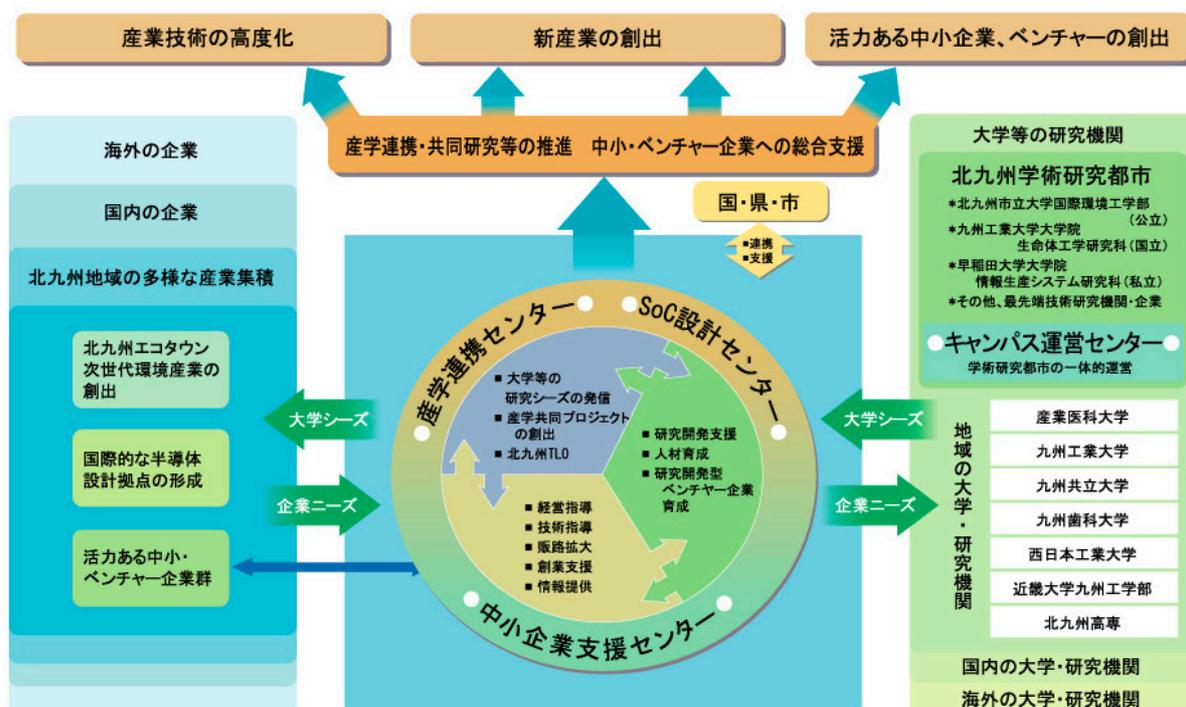
<sup>35</sup> メンバー企業には、アステック入江、奥村組、環境エンジニアリング、九州テクノリサーチ、九築工業、山九、新日化環境エンジニアリング、新日鐵化学、新日鐵高炉セメント、新日鐵八幡記念病院、スピナ、ソルネット、太平工業、テツゲン、日鐵運輸、日鉄エレックス、ニッテツ八幡エンジニアリング、濱田重工、三島光産、吉川工業、新日鐵八幡製鐵所が加盟しており、エンジニアリング、物流、IT、福祉、教育、環境分野を担当している。

現在、北九州市では学研都市を中心にイノベーションの創造を試みている。これは、これまでの基礎素材型産業による企業城下町型産業集積から、大学等の研究機関、企業、技術移転機関などが有機的に連携することで新たなイノベーションの創出を図ろうとしているのである。企業城下町としての産業集積が疲弊する中で、学研都市を核としたクラスター化はイノベーションを軸に北九州市の再活性化を図る上で重要な取り組みといえる。その中核的な機関が(財)北九州産業学術推進機構 (FAIS) で、北九州地域における産学官連携による研究開発や学術研究の推進等を行うことで、産業技術の高度化や活力ある地域企業群の創出・育成に寄与することを目的に、2001年に設立された。

組織としては①国立・公立・私立の複合大学で構成する北九州学術研究都市の一体的運営をプロモートする**キャンパス運営センター**、②北九州地域の大学と企業のシーズ・ニーズのマッチングによる産学官連携事業を推進するとともに、大規模研究開発プロジェクトを創出する**産学官連携センター**、③北九州市をシステム LSI の設計拠点にしていくため、人材育成やベンチャー創出・支援、産学連携による研究開発等の事業を推進する**SoC 設計センター**、④文部科学省の「知的クラスター創成事業」の事業採択を受け、「北九州ヒューマンテクノクラスター構想」を推進する**ヒューマンテクノクラスター推進センター**、⑤研究開発支援から経営指導、販路開拓等、中小企業の総合支援事業を実施する**中小企業支援センター**からなっている。

### (財)北九州産業学術推進機構 (FAIS) 事業イメージ図

FAIS「(財)北九州産業学術推進機構」は、北九州地域において、産学官連携による最先端の研究開発や学術研究をサポートするなど、地域産業の高度化や新産業の創出・育成に大きな力を注いでいます。



資料：FAIS パンフレット。

今回、我々の中小企業のネットワーク化に関係すると思われる FAIS の取り組みとして、①産学共同研究会、②産学交流サロンとしての「ひびきのサロン」などがある。①は、将来大きな市場が見込まれる次世代領域に係るテーマや、事業性が高いと判断されるテーマについて研究会を立ち上げ、地域での事業化の可能性を探索し、共同研究につなげる活動を行っている。②は、北九州学術研究都市を中心に新たな産学連携の動きが次々と生まれる風土を醸成するため、研究者、企業、行政等、多様な肩書きを持つ人が、自由に集まり、特定の研究テーマについてディスカッションできる交流サロン（ひびきのサロン）を定期的で開催するものである。具体的には、大学、企業等の研究者が自らの研究内容を事業化の観点で踏まえて紹介し、意見交換会や懇親会を通じてフランクな交流を深めることで、新たな共同研究開発等へ発展していくことを目指している。

## **(2) 「(ものづくり) 後継者勉強会」**

「(ものづくり) 後継者勉強会」は、市内製造業を中心に若手経営者や後継者が帝王学を学ぶために自主的に集まったグループで、経営哲学や理念をはじめ、社内では教えてもらえないことを、講師を招いて勉強している。このグループに入ることによって交流が深まるが、講師から話を聞く以外に、お互いに悩みを打ち明けることで、他社から解決方法を学べるなど、実践的な勉強会になっている。また最近では、勉強会の活動を通じて企業間同士の取引が始まっている。

## **(3) 上記取り組みの中小製造業ネットワーク化への活用**

上記の取り組みは、それぞれ今回の中小製造業ネットワーク化とは別の観点の取り組みとして行われている。しかし、それぞれの取り組みを中小製造業ネットワーク化のために活用することが考えられる。

たとえば岩手大学の INS では、大学教員と中小企業との懇談会を設け、中小企業が目線に立った「場」を設定していた。この懇談会では、中小企業側の秘密にしたい情報が外に漏れることを防ぐため、1回の懇談会には1社の中小企業しか出席せず、その企業と複数の教員とが、技術的な問題をテーマに議論を行っている。こうした懇談会が発展して、中小企業と大学との共同研究がはじまったものもあるなど、中小企業と大学との距離を縮める効果を持っている。FAIS においても INS のケースを参考に、中小企業が目線に立った「場」を提供することが求められる。

「(ものづくり) 後継者勉強会」では、過去2回の卒業者と現在開催中の受講者を含め、約80社の経営者が受講しているが、お互いの交流も深まり、卒業者が自発的に「光継会」といったグループを作るなど、新たな展開も見られるようになっている。こうしたグループに対し、中小製造業のネットワーク化の重要性を説くことで、ネットワークの基盤になってもらうことが考えられる<sup>36</sup>。

---

<sup>36</sup> ここで注意すべき点は、あくまで啓発活動に限った活動であり、異業種交流会のときのように、補助金でグループ化を図ろうとしているのではない。問題意識を持って活動するのは企業である。

## 4. 北九州市でのネットワーク化を考える

今回、我々の研究会では、中小製造業ネットワークを意識的に立ち上げることを目的に、先進地と目されるグループへのヒアリングを行い、検討を進めてきた。以下では、北九州市で実際に立ち上げる際の要点を示す。

### (1) 基盤の創造と基盤内企業間の親密化

共同受注や共同開発を行う中小企業ネットワークをいきなり立ち上げることも考えられるが、ここでは基盤を創造することから考える。すなわち、基盤を形成した上で、その中からいくつかの研究会を立ち上げ、さらにそれを発展させて共同受注や共同開発などのネットワーク組織を立ち上げることを想定する。

北九州市にも基盤になれるような団体が存在する。しかし、今のところ、それらを基盤にして中小製造業のネットワークグループを立ち上げようとする動きは見られない。そこで、まず、基盤の可能性のあるところに、中小製造業による自立的なネットワークグループを立ち上げることの重要性を説く啓発活動行う必要がある。

また、既存の団体を基盤として活用する以外に、サイバーシルクロード八王子のように、北九州市においても基盤作りから始めることのほか、既存の勉強会や講習会、研修会等の参加者の中から、問題意識を共有できるメンバーで組織化し、これを核として基盤化することが考えられる<sup>37</sup>。後者の場合、たとえば FAIS の「ひびきのサロン」や「(ものづくり) 後継者勉強会」を基盤化し、次に見るような研究会をいくつか立ち上げ、その中からさらに共同受注や共同開発のためのグループを創出していくことが考えられる。

なお、基盤の成り立ちによって岩手大学の INS のように、企業、大学、行政の産学官が最初から揃っているものと、アドック神戸の基盤である兵庫県中小企業家同友会のように、企業だけで構成されているものがある<sup>38</sup>。基盤設立後の研究会や共同受注・開発のことを考慮すると、最初から産学官がメンバーを構成している方が望ましい。

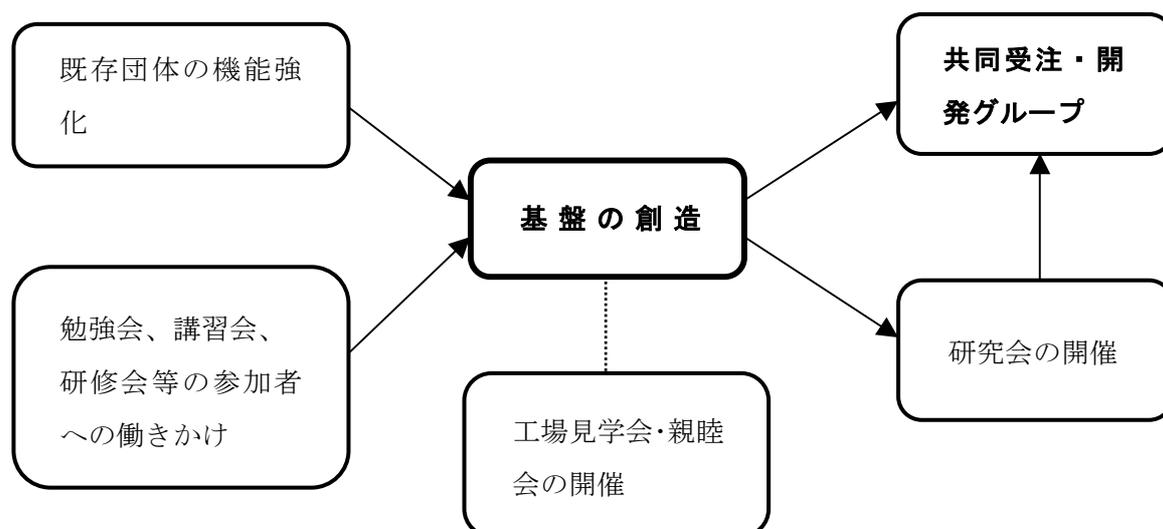
また、基盤には次の研究会や、さらには共同受注や共同開発を行う前段階としての意味があることから、基盤に集まった企業間に親密な関係が形成されなくてはならない。このためには、基盤における活動として、勉強会や研修会、先進地視察やお互いの工場見学会、親睦会を開催することが必要である。

---

<sup>37</sup> 実際には、一から作るよりは、既存の勉強会、講習会、研究会を活用することの方がコスト面、スピード面において優れているように思われる。

<sup>38</sup> アドック神戸として活動する段になると、学と官も参加している。

## グループ化の手順



### (2) 目的を持った研究会の設置といっそうの親密化

基盤が設立されると、次に実行すべきこととして研究会の設置がある。もちろん、研究会や講習会を核にして基盤を創造しようとするときには、基盤創造と研究会設置の順序が逆転する。

研究会のテーマは、製品化をにらんだ具体性の高いものや、基礎的なテーマを取り上げる場合など、様々なレベルのものが想定されるが、より具体性の高いテーマを持った研究会の方が、企業の参加意欲が高くなる。

研究会が発展したものが共同受注や共同開発のグループとなるが、当然、メンバーには入れ替わりや退出がある。共同受注や共同開発に向かうためにも、基盤で行ったように、お互いの気心が十分にわかり、この相手とならグループ化できると思うメンバーを見つけることが重要である。このためには、工場見せ合い会でお互い企業の技術力を把握することや、場合によってはメンバー企業が訪問先の企業を指導することにより、グループを結成したときの全体の能力が向上するような活動を行う必要がある。あわせて、親睦をより深めるための活動も重要である。

### (3) 共同受注・開発グループ化に向けたメンバーの条件

研究会が軌道に乗ると、次はいよいよ共同受注・開発など一歩進んだグループ化の段階に入る。研究会のレベルでは、将来的な共同受注・開発グループのメンバーを選択するときの選択肢（母数）を広げることにつながることから、多くの企業に参加してもらうことが望ましい。しかし、共同受注・開発のためのグループでは、誰もがメンバーになれるというのではなく、次のような条件をクリアした人がメンバーになることが望ましい。

具体的には、今日、明日の仕事は確保できているが、ある程度中期・長期のことを模索している企業（経営者）の参加である。これは、共同受注・開発のグループを立ち上げたからといって

すぐに仕事が生まれる保証がないほか、また、グループに入れば仕事がもらえるというような依存型の企業がメンバーに入ると、足並みが揃わなくなるからである。実際、共同受注・開発のためのグループ化を図ったところでは、仕組みづくり、規約づくりなどルールづくりに多くの時間を費やしている。

また、メンバーの構成員は企業の従業員でなく、社長本人（経営者）であることが基本である。研究会の時には、技術に詳しくたりテーマに関心がある従業員でもよいが、共同受注や開発のためのグループは、もともと本業とは別の事業としてスタートすることや、時間の融通が利き、残業代などの手当が必要ないこと、また、お金を工面したり工面したお金の差配ができる人が集まらないと動き出さないからである。

#### **(4) グループの目的の明確化**

共同受注と共同開発は目的が異なる。したがって、最初の立ち上げ時に、どのような目的のグループを作るのかを明確にしておく必要がある。すなわち、①それぞれ中小製造業のコア技術を持ち寄り、共同で新製品を作る（共同開発）ことを目的とするのか、②外部からの試作依頼や製品作りに応えるため、共同受注を主目的とするのかである。共同受注の場合は、メンバーの業種や参加企業数が多少多い方が様々なユーザーニーズに応えやすいが、共同開発の場合は、活動しようとするグループの内容をよく把握し、高い問題意識を有する企業の参加が求められる。

なお、共同開発の場合は、グループを組んでからグループで協議の上何かを作り上げるという場合と、あらかじめ開発テーマが決まっており、それに主体的に取り組みたいとする企業をメンバーとする場合が考えられるが、基盤が存在すればメンバーに対し開発テーマを投げかけ、「この指たかれ」方式でグループ化することの方が最初から目的意識も明確となり、メンバー間に問題意識が共有される点で勝っていると考えられる。

#### **(5) 問題意識の共有とメンバーを取り仕切るリーダーの創出**

共同受注や共同開発のメンバーには、問題意識を共有することが求められる。これにより、各自に役割分担が生まれ、特定メンバーに過度の負担がかかることが避けられる。また、こうした利害調整やグループの運営を取り仕切るリーダーの存在も重要である。リーダーには、研究会方式を採用したときの全体を取り仕切る役割を果たすことが期待される。

#### **(6) 幹事会社方式の採用とマーケティング機能を有した企業のメンバー化**

共同受注のグループを考える際には、責任体制の明確化、意思伝達・命令系統の一元化などの点で幹事会社方式を採用することが望ましい。

さらにメンバーに販売・マーケティング機能を有する企業を加えることも考慮する必要がある。共同受注のように受注先が決まっている場合は販路の問題は登場しないが、共同開発の場合であ

れば販路を含めたマーケティングは大きな問題である。メンバーとは別に商社と組むことも考えられるが、あらかじめメンバーにマーケティング機能を有した企業や人を加入させておくこともひとつの方法である。

### **(7) 金融機関の参画**

さらに、産のメンバーの中にも、共同受注・共同開発に参加する企業だけではなく、金融機関等多様な業種を加えることが望ましい。西武信用金庫が支援している TAMA、商工中金が参加しているアドック神戸、多摩中央信用金庫等複数の信用金庫が支援しているサイバーシルクロード八王子などの事例が示すように、基盤としてのネットワークの多くには、地域に密着した金融機関が直接的、間接的に参加し、その活動を支援している。金融機関がネットワークに関与することで、ネットワークにとっては ネットワークを母体にしたプロジェクトの資金ニーズを満たす手段を獲得することができ、金融機関にとっては、自社の潜在的な顧客に成長の機会を提供することで、将来収益を確かなものにする事ができる。

なお、ネットワーク活動の成果は不確実かつ実現までに長期間を要することが多く、金融機関サイドのメリットも長期間実現しない可能性が高い。それゆえ、基盤としてのネットワークには地域経済の発展に長期間実質的にコミットし続ける金融機関の参加が望ましい。北九州には地銀クラスの本店金融機関が存在しなかったが、福岡ひびき信用金庫が成立し、信用金庫本来が持つ地域密着度の高さと、スケールメリットを発揮できる一定の資金量を併せ持った本店金融機関となった。したがって、同信用金庫にネットワークへの参加を求めることも重要であろう。もちろん、協調と競争という観点からは、金融機関であっても複数の参加が望ましく、他に参加を求める金融機関が現れば、ともに参加を認めるべきであろう。

### **(8) 任意団体によるスタート**

今回の調査対象には法人化しているグループもあったが、多くは任意団体のままである。任意団体の方が活動内容を変更するときの定款を変えるといった作業や時間が必要でないほか、行政、大学等の公的機関であっても研究会に参加できるといったメリットがある。

共同受注や共同開発の主催者が任意団体であると、銀行からの融資が受けられなかったり、発注者からも信頼度の点で問題とされる場合もあるが、幹事会社方式を採用すればこの点についてもクリアできる。

### **(9) 行政による支援**

今回の中小製造業のネットワークは民主導であるところに大きな特徴がある。融合化法当時の異業種交流グループのように官主導で、しかも開発案件に対して全額補助のようなことにすると、金が流れている間は何らかの取り組みが見られても、資金がストップした段階でグループの活動

も停止しかねない。したがって、行政による支援を行う場合、内容、期間等で限定的なものにすることが望ましい。

北九州市での行政による支援を考えると、立ち上げ時のサポートは必要と考えられる。ひとつは、基盤創造時の行政の支援である。基盤にはアドック神戸の兵庫県中小企業家同友会やガマダスの熊本県工業連合会のように、民の団体になる場合や、岩手大学のINSのように、大学が主導する場合がある。北九州市でも福岡県中小企業家同友会北九州支部、福岡ひびき信用金庫のニューリーダー会など基盤となることが期待される組織があるほか、行政による各種講習会や研究会を核に基盤としていくことが考えられる。

基盤ができたあとは、個別のテーマに関する研究会や共同受注・共同開発に向けたグループ化を図る動きを促進する必要があるが、研究会や共同グループの運営は基本的にはメンバーの自己負担とすべきである。ただし、東大阪市の事例で見たように、会の運営の方向性を導くためのコーディネーターの人件費程度を行政が支援することは、グループが成長するまでの初期段階に限り認められてもよい。