

電気通信普及財団賞
第21回テレコム社会科学学生賞 応募論文

異業種交流におけるネットワークの活用

—異業種交流グループ同士の交流の可能性—

太田ゼミ 演習Ⅰ 4班

班長	15031019	吉田 圭佑
副班長	15030388	松本 翔太
書記	15030813	高岡 優
	15030322	小西 祥太
	15030060	深浦 大輔

【目次】

1. はじめに
2. 中小企業の現状
3. 中小企業における異業種グループ
 - 3-1 異業種交流とは
 - 3-2 異業種交流において重要なポイント
 - 3-3 異業種交流の効果・メリット
 - 3-4 異業種交流の現状
4. 聞き取り調査 A（ロダン 21）
 - 4-1 東大阪市の産業集積
 - 4-2 構造・取り組み
 - 4-3 聞き取り調査のまとめ
 - 4-4 異業種交流グループの抱える問題点とその解決策
 - 4-5 ロダンの抱える問題と解決策
5. 異業種交流活動における IT の活用
 - 5-1 中小企業の IT の活用状況
 - 5-2 異業種交流グループの IT の活用状況
 - 5-3 アンケート調査の分析
6. 聞き取り調査 B（京都試作ネット）
 - 6-1 京都市の産業集積
 - 6-2 構造・取り組み
 - 6-3 聞き取り調査のまとめ
7. 京都試作ネットから見る異業種交流活動の発展の可能性
 - 7-1 異業種交流グループ間のネットワークの構築
 - 7-2 参加企業の業態や得意分野などのデータベースの構築
 - 7-3 参加企業を結ぶコーディネーターの必要性
 - 7-4 グループの中心の必要性
 - 7-5 提案の問題点と解決策
8. おわりに
 - <引用>
9. 参考文献

1. はじめに

中小企業は全企業数の 99.7% を占め、日本経済の基盤として戦後の好景気を支えてきた。しかし、ここ数年の間に中小企業の置かれている現状は目まぐるしく変化し、企業は苦しい立場に置かれている。

中小企業の上に立つ大企業の海外進出、取引企業や金融機関の倒産、外資系企業による合併、吸収などいろいろな企業に関する出来事が起こっている。これらはすべて中小企業にとって避けて通ることのできない重要な問題となっている。

また新たな分野やニーズを開拓した新規参入企業との顧客の取り合いや、他社との差別化問題など中小企業を取り巻く現状は時代とともにより複雑になってきている。そんな時代の変化に対応しきれなくなった中小企業は規模の縮小や、最悪の場合は倒産に陥ってしまう。

しかし、そのような時代の変化に柔軟に対応している企業は少なくない。時代にうまく対応する方法の一つとして異業種交流が挙げられる。交流に参加している企業はそこで学んだことや経験したこと、得たものを自社の経営に生かしている。

また、中小企業にとって IT の活用が重要になっている。Windows95 が発売された 1990 年代半ばから、急速に携帯電話やパソコンなどが普及し、これらの IT 関連の機器をいかに早急に効率よく取り入れることが出来るかどうか、企業がこの苦難の時代を乗り切るためのポイントとなっている。

このような中小企業における IT の活用の実態を基に、異業種交流のもつ有効性を踏まえ、その上で異業種交流グループにおいて IT を活用することのメリットを検証していく。さらに、異業種交流における IT を利用したグループ同士の交流にも焦点を当て、新たな異業種交流の形を提案する。

2. 中小企業の現状

前にも述べてあるように、中小企業を取り巻く環境は時代とともに変化している。「1973 年の石油ショックでは経済環境の変化から市場ニーズや技術追求型の産業構造への変化を余儀なくされ、技術革新・情報化の進展、多様化、個性化、小ロット化などの市場ニーズの多様化等の現象が起き、中小企業は厳しい対応を迫られた。」(*1)

そして 1985 年のプラザ合意後の急激な円高によって、輸出に関係していた中小企業は大きな影響を受けた。現在では大企業が生産拠点をコストの安い海外に移すという環境の変化の中で国内産業は低迷している。(*2)

このように中小企業は大企業に依存しており、大企業の変化に対して非常に大きな影響を受ける弱い立場である。中小企業が大企業への依存から脱却し、経営面において自立す

るためには今までにない活動を展開しなければならない。

経営革新の方法には、①新分野への進出、②新商品の開発・新技術の導入、③新しい販路・調達先の開拓、④商品やサービスの新しい提供方法の開発がある。(*3)

しかし、中小企業が独自にこれらの取り組みを行うには技術や知識、アイデアなど経営資源の面で十分といえる量・質を確保することが難しい。これらの経営革新を行う際の問題を解決する方法の一つとして異業種交流活動が挙げられるが、そこでキーワードとなってくるのが①産業集積と②インターネットである。

まず、①の産業集積は異業種交流活動が発展する上で必要な基盤である。それは3-5にて説明する。そして②のインターネットは異業種交流活動を行う上での有効かつ必須のツールである。インターネット元年と言われる1995年での企業の普及状況は11%に過ぎないが、5年後には80%にまで到達している。(*4) また、製造業においても2000年の8月の時点で73%が利用している。(*5)

これほど多くの企業が利用しているインターネットをうまく利用することができれば、異業種交流活動は単なる情報交流に留まらず、より発展できるのではないだろうか。それを次章以降にて検証していく。

3. 中小企業における異業種グループ

3-1 異業種交流とは

極めて変化が激しい時代の中、企業にとっても変化が迫られているという時代背景において、企業が新しい事業を生み出す事や、または新分野に乗り出すという事は今や多くの中小企業が行っている。これが大企業の場合であれば内部人材で対応することができるが、中小企業にとっては、一部門には強いものの、不得意分野が多いという問題があるために対応が難しいといえる。

この問題を解決する手法の一つとして挙げられるのが、異業種交流である。現在、中小企業は市場ニーズの多様化と激しい企業間競争に直面していて、このような状況下では、他社と同じようなことをやっても自社の成長発展は見込めない。そこで、同業種企業ではなく、異なる業種の企業が結びつき、お互いの経営資源、特に技術・情報・ノウハウといった目に見えないソフトの経営資源を持ち寄って交流し、その補完効果と相乗効果によって、自社の経営資源を質的に高め、総合的な経営力の強化を図るのである。

3-2 異業種交流において重要なポイント

企業の競争力や成長力に大きな影響を与えるのは、情報・技術・ノウハウといった目に見えない経営資源である。異業種交流において、他社との間でしっかりとした仲間意識を持ち、強固な信頼関係を構築することにより、他社の目に見えない経営資源の効率的な活用が可能となる。そのためには、まずどの他社がどのようなものを持っているかを把握することが重要である。グループ内で充実した企業見学会を行い、常日頃からコミュニケーションを図ることにより、参加している企業間でお互いの経営資源の内容と水準をしっかりと把握することができる。

次に、参加企業同士が、互いに give and take の精神を持つことが重要である。中小企業の中にはその分野での技術に自負心を持っているため他社の話をあまり聞こうとしない企業もある。しかし、異業種交流では事業の幅を広げるためにも他社の話もよく聞く必要がある。参加している企業が互いに協力し合おうとする姿勢を持つことで異業種交流の利点を生かすことができる。

また異業種交流が成功するためには以下の4つの条件が挙げられる。

- (i) リーダーシップのある統率者
- (ii) 各企業の参加意識の統一
- (iii) 交流する場の確保
- (iv) コスト・リスクの負担、分配システムの構築

これらの条件を満たすことが異業種交流の活動にとって重要になってくる。

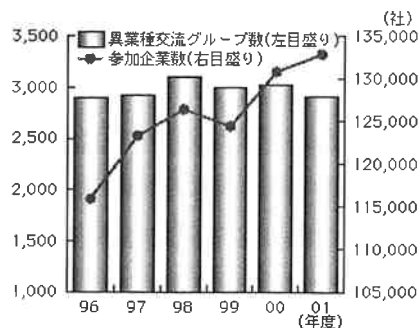
3-3 異業種交流の効果・メリット

まず経営者同士で集まることによって人的ネットワークが拡大し、それにより販路や取引先、情報源の獲得が可能となる。また互いの技術や営業・販売等のノウハウを共有することにより自社の経営問題を解決できる。

そして異業種交流グループに参加していることから信用力がつき、自社のPRにもなる。さらに他の経営者の話を聞くことによって経営者としての感性も磨かれ、発想の転換もでき、課題解決力が強化されるなど、異業種交流によるメリットは多々ある。

3-4 異業種交流の現状

中小企業事業団の調査によれば、異業種交流グループの数は逐年増加傾向にあり、平成10年度には3103グループとなっていて、異業種交流への取り組みは着実に根付いてきている。



資料：中小企業総合事業団「平成13年度グループ情報調査報告書」（2002年）

図表 1 2002 年度版中小企業白書より引用

組織の編成、メンバーの選定のきっかけは県や商工会といった行政や公的機関からの働きかけが主だが、中には民間同士の呼びかけを機に活動が始まったものもある。しかし民間同士で自発的に組成することはなかなか難しいので、その意味では異業種交流グループ組成にあたって行政や公的機関が果たす指導的役割は大きいものがあると言える。

行政が異業種交流グループ組成にあたって働きかけた例としては平成 9 年に東大阪市の公募によって発足したロダン 2 1 がある。なぜ東大阪でロダンという異業種グループが発足したのかについて、東大阪地域の産業集積との関係や中小企業の現状という観点から考えてみる。

4. 聞き取り調査 A（ロダン 2 1）

4-1 東大阪市の産業集積

東大阪は日本でも有数の工業都市であり「モノづくりのまち東大阪」として知られている。

東大阪の産業集積の特徴を一言で表すなら「多様性」である。東大阪の中小企業は商業の町大阪と隣接していることもあり、問屋・商社等多様な取引先を持っている。そして小規模ながらも、地域内での横受け・仲間受けといった多彩な企業間取引を行っていることから、各企業がそれぞれの分野に対して特化し、トップシェアを誇る企業や自社ブランドを持つ企業、オンリーワン企業が数多く存在するのも特徴である。

東大阪地域は、このような産業集積の持つ多様性によって発展し、1990 年代も集積地としての規模を維持してきたが、現在は日本経済の長期低迷、アジア地域との国際競争の激化、海外生産の拡大といった環境変化の中で非常に厳しい状況に直面している。

中小企業は変化を求められており、環境の変化に対応して自らを変えていかなければ生き残れない時代になっている。新しい市場獲得のために IT 導入や、高密度な集積地という

地の利を活かした工場間ネットワークを利用し新しい事業を展開する必要がある。

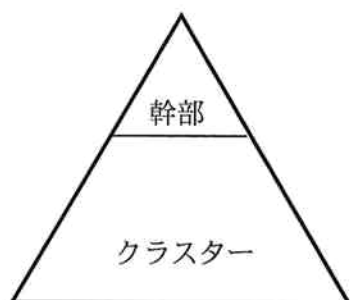
こうした取り組みを支えるためには、自治体の支えや、地域内での仕組み作りが必要となる。東大阪地域では東大阪市や、商工会議所が異業種交流活動を促進させる取り組みを意識的にしてきた。

そのような背景で 1997 年に東大阪市の公募によって発足したのがロダン 21 である。

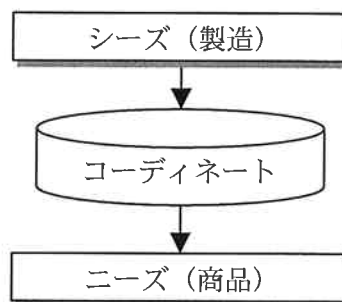
4-2 構造・仕組み

まず、ロダン 21 とは日本有数の産業集積地である東大阪を中心とした、主に製造業を営む中小企業による異業種グループである。その仕組みは、持ち込まれた案件とモノづくりのプロである製造業者とをコーディネートするというものである。経営等の核となる部分に触れる会員（約 10 数社）と秘密保持契約を結んでいるメンバークラスター（約 80 社）によるピラミッド型の構造をしている。

図表 2 構造



図表 3 仕組み



（図表 2、3 ロダン 21 ホームページより作成）

設立にいたる経緯は 1999 年 11 月に東大阪市の異業種融合化施策に対する公募より 13 社でグループを発足し、翌 2000 年 4 月の総会で会の名称を「ロダン 21」決定した。そして 2001 年 4 月に有限会社ロダン 21 が設立され、2002 年 5 月株式会社へと組織変更する運びとなった。また、2003 年には、製造技術がハード面とするならば、ソフト面にあたるマーケティング等の販売に関することを行う「ロダン総研」も設立し、ロダン 21 は技術力も販売力も備わった異業種グループとなったのである。

「東大阪で作れないものはない」と言われるほどの全国屈指の産業集積地である東大阪に居を構えるロダン 21 は、その目的として『日本のモノ作り相談窓口は東大阪にあるべきだ』という信念のもと、モノづくりの中で試作・パンフレット・ネーミング・パッケージ・販促物にいたるまでコーディネートを行う。この活動を行いながら、さらにネットワークの拡大を行っていく。モノづくり周辺のインフラとしてロダン 21 を核に日本のモノ

づくり・東大阪のモノづくりの活性化をはかる。」としている。(*7)

主な取り組みとしてはパーツ製造、省エネ器具製造などが挙げられ、消防用給水機「クイックキャッチャー」は消防庁長官賞や中小企業交流財団優秀製品賞を受賞した。

4-3 聞き取り調査より

この論文を執筆するにあたり、異業種交流に対する分析を深めるためにロダン21の中心メンバーである、アツジ工業所、株式会社布施興業、株式会社松下商會、谷口工業株式会社、西岡鋳螺株式会社、日清工業株式会社、丸弥ゴム工業株式会社、有限会社テサキ製作所、ロダン21事務所(50音順)の計9企業にヒアリングを実施した。6月15日から7月17日までの期間に計4回のヒアリングを行った。

様々な質問の中から特に、①参加理由、②参加して得られたもの、③ロダン21への参加と自社の経営革新について、④ロダン21の問題点と課題、の4つにまとめてみた。

①参加理由は各社それぞれだが、下請けの仕事の減少などから、異業種交流に参加することでそこから仕事がもらえるのではないかと期待感によるもののもっとも多く、次いで現在の中小企業の現状に危惧し、自分たちで何かしなければというものが多かった。

②参加して得られたものは、“人的ネットワーク”すなわち“人脈”によるものを強く訴えておられた。同業者組合では知りえなかった業界業種の人とも知り合いになれば、自社の活動に広がりを与えた。また、ロダン21はマスコミによく取り上げられており有名なので、参加することで信用力を得ることができ、さらにマーケティングやクレーム処理のノウハウを共有できることなどが挙げられた。

③各社の経営革新については、②の人脈の広がりによる新たな取引先の拡大や技術の相互享受、経営システムの導入等がそうである。そして意欲ある社長たちとの交流が、自分自身の経営への視点や考え方に大きな影響を与えた。

④問題点と課題は、異業種グループを構成しているメンバーが一企業のトップの集まりであることから自己主張が強くて協調性がないことや、またメンバー数と取り扱う案件数の多さからまとまりがつかない状態になっていることなどを指摘された。

4-4 異業種交流グループの抱える問題とその解決策

以下で4-3のロダン21についての各社の聞き取り調査から導き出される異業種交流グループの抱える問題を挙げ、その検討と解決策を提案していく。

まず、今回の聞き取り調査で、他のグループの失敗の原因に対して最も多かった指摘が①交流会が勉強会あるいは飲み会というただの情報交換の場となっており、商品開発の段階に進んでいない。そのため交流会全体のモチベーションが低下してしまうのである。

次いで多かった指摘が②社長同士の集まりであるため協調性がないというものであった。

異業種交流会のメンバーはそれぞれが一国一城の主であるため人の意見を素直に聞くという意識が薄く、商品開発や技術開発において必要な統一感やグループ意識などの協調性が欠けているのでグループ全体としてまとまりのないものになってしまう。

これらの問題の解決策のひとつに大きなスローガンを掲げるということが挙げられる。ロダン21を例にすると、ロダン21は結成当初から東大阪の活性化、ひいては全国中小企業の活性化という明確な目的を掲げ、信念を持って活動を行っている。またグループの統率に関して、私たちが聞き取り調査を行った企業の方々は口を揃えて「ロダン21は代表のカリスマ性があったからこそここまでこられた。」と言う。このことから個性の強い社長たちをまとめあげる統率力、カリスマ性を備えた指導者がいることが異業種交流において必要不可欠であることが分かる。

またロダンはグループの足並みを揃えるために最初の一年はお互いの工場を徹底的に見学し、相手の業種についての理解を深めた。つまり異業種交流活動を成功させているグループはお互いをよく理解することで深い信頼関係を築き、その関係が単なるもたれ合いにならないように注意している。

そして各参画企業は異業種グループのメリットはすぐ形として現れるものではないということを肝に銘じなければいけない。多くの異業種グループや今回聞き取り調査を実施したロダン21の参画企業が言うように、異業種交流のメリットとは直接営業利益や売り上げにつながるものだけではなく、人的ネットワークの拡大や情報交換、新しい知識の獲得など間接的に企業の成長や発展につながることも大きなメリットである。そのため各企業はそこで得たものや学んだことをどのように自社の利益へつなげるのかを意識して交流活動に取り組む必要がある。

また他の問題を挙げると、③数が多くまとまりがないという問題がある。異業種グループとして商品開発をしようとするれば多種多様な企業が必要となるが、あまりに多くの企業が集まるとグループとしてまとまるのが難しくなり、仕事の取り合いが発生する恐れがある。そしてこの問題とは逆に、④人手不足のために必要な技術が足りないという問題もあり、この二つの問題は参画企業が多くても少なくとも問題が発生することを示している。

この解決策として全業者数は増やしても必ず一業種一社とし、同業種同士での不利益の発生を極力抑える方法がある。またロダン21のように幹部企業以外は経営にタッチせず、メンバークラスターには案件の内容に応じて仕事が振り分けられるだけにすることで、役割を完全に分離し組織としてのバランスを保つ方法もある。

さらにもう一つ進んだ異業種交流の形として、自らのグループで足りない技術や情報に関しては他の異業種グループと提携することで補完するという方法が考えられる。異業種交流グループは水平的ネットワークの特性を活かし、柔軟な姿勢で運営する必要があると言える。

これらの事例からわかるようにロダン21は異業種交流を成功させるために必要な条件である(i)リーダーシップのある統率者の存在、(ii)各企業の参加意識の統一を、代表の力

リスマ性と、大きく明確なスローガンを掲げることで満たしている。加えて(iii)交流する場の確保では、谷口工業が事務所を提供したことで解決し、(iv)コスト・リスクの負担、分配システムの構築については、依頼された案件に携わった企業のみが負うというシステムを構築している。

このようにロダン21は3-2で挙げた4つの条件を満たしているため、その活動が成功に結びついているといえる。

4-5 ロダン21の抱える問題と解決策

ここまで見てきたように、ロダン21は他の異業種交流グループが抱える問題を独自のシステムを構築し、目的意識を明確にすることで解決している。また本業を抱えながらも時間を割き試行錯誤することなど、ロダン21から他のグループが学ぶことは多い。

しかし、そのロダン21でさえも少なからず問題を抱えている。それらの問題は参画しているそれぞれの企業の考え方の違いによるものである。

(a)参加企業が多いという指摘については、以前100社あまりの企業が参加していたときお互いの企業について把握することが困難になり雰囲気が悪くなった時期があったという。しかし一方では参加社数が増えると会費が増え、資金繰りの面で助かるということから数を増やすことを推進する考えもあり、参加各社の考えを統一しどうすれば良いのかを検討していくことが必要である。

(b)取り扱う案件の取捨選択をしなければならないという指摘は、「なんでも引き受けまっせ!」というように依頼者からの案件はすべて受けるとしているため、お金にならない案件も引き受けるので利益を生み出すことができなかった。そのためこれからは案件に対する目利きを徹底し、利益につなげるようにすることがいっそう重要となる。

(c)ロダン21が現在踊り場状態にあるという指摘は、他のグループと同じように進むべき道が見えなくなっている状態のことである。この状態から脱却するには、また新たに大きな目標を具体的に掲げ、グループ全体の士気を高め統一することが必要である。これがまもなく設立10年という節目を迎えるにあたっての取り組みだといえる。

現在ロダン21は10年の節目を迎えるに当たって、大掛かりなプロジェクトに取り組んでいる。異業種交流は基本的に成果が目に見えにくいものである。しかし現在ロダン21が取り組んでいるプロジェクトが成功すれば、ロダン21にとっても他の異業種グループにとっても目に見える形で成果が現れることとなり、今まで以上にロダン21が異業種グループの成功例として評価されるだろう。(注：取り組みの内容については現在進行中のプロジェクトのため教えてもらえず。)

5. 異業種交流活動における IT の活用

このように異業種交流は経営革新の手段になり得るなど中小企業にとって様々な可能性を含んでいるが、その有効性を発揮するには多くの問題を解決しなければならない。グループの抱える問題は一般的にはどこも似たような問題であるが、その内容を見極め、個々のグループに対応した解決策を講じる必要がある。

ロダンはグループとしての基盤が揺るがないようにシステムの整備を行い、なおかつ明確な目標を掲げることで全体のモチベーションを保ちグループの活動を維持させ、その結果として現在の成功を収めている。この事例から分かるように、グループが自分たちの抱える問題を意識し、それらを解決することで初めて中小企業の経営革新として有効になる。

次に紹介する京都試作ネットは異業種交流グループの中でも IT を利用して成功している事例である。IT の利用が中小企業の経営にとって必須なものとなっている現在において、個々の企業の経営ではそれを活用していても、グループの活動にそれを活用しているところは多くない。そこで京都試作ネットの IT を利用したネットワークの構築、およびそれを利用した受注システムに焦点を当てて、IT を使うことが異業種交流において何故有効なのかを検証、分析していく。

5 - 1 中小企業の IT の活用状況

少し古い資料になるのだが、2001 年の中小企業白書によると 2000 年 8 月の時点ではインターネットを導入している中小企業は約 7 割に達しており、昨年と比較してみると約 20% も上昇している。また導入予定がない企業も 10% 以上減少しており、中小企業の IT への関心が高まっていることを示している。

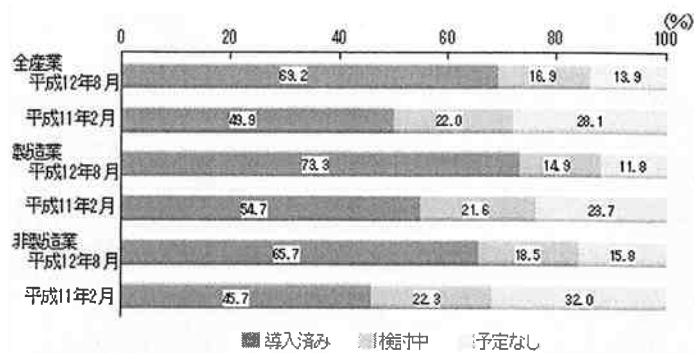
その活用内容を見てみると、情報収集や電子メールによる情報交換、自社内での情報交換・情報共有化の割合が高く、特定企業との受発注取引はあるもののホームページ上での販売、受発注、仕入・調達についてはまだ取り組んでいる企業は少ない。しかし、取り組みを検討中であるところも多く、導入済みの企業は IT を利用した売り上げの向上やサービスの質の向上を図ろうとしていることが分かる。

そして、利用目的の中で効果を上げているのは自社内での情報交換・共有、取引先との電子メール交換、原材料や備品の購入などが多い。またホームページを開設することで自社の PR に効果を上げているところも多い。しかしその半面、電子入札への参加、ホームページによる仕入先・調達先の募集など比較的高度な利用では効果は低くなっている。(*8)

このように中小企業における IT の導入は、基本的な項目においては導入が進んでおり効果も上げているが、販売・受発注など直接的に経営に関わる項目では進んでおらず、またその効果も低くなっている。しかし一部の企業では B to B や B to C など直接的に経営に関わる場面でも効果を上げている。

図表 4

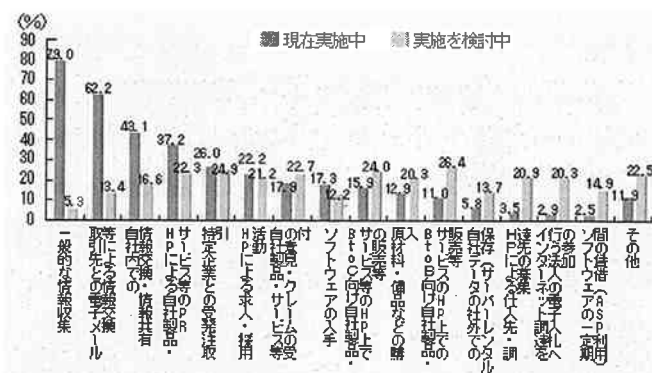
『インターネットの導入状況』



資料：商工中金「中小企業のインターネットの利用に関する調査」12年8月調査

図表 5

『インターネットの利用目的』



資料：商工中金「中小企業のインターネットの利用に関する調査」12年8月調査
(注) 複数回答のため合計は100を超える。

(図表 4、5 2001 年度版中小企業白書より引用)

5 - 2 異業種交流グループの IT の活用状況

本稿の執筆をするにあたり、異業種交流グループのインターネットの活用状況やグループ同士での交流の有無を調べるべく、大阪・京都・兵庫の異業種交流グループを 90 団体無作為に選び、電話によるアンケートを実施した。解散しているグループなどもあり、全 90 件中有効回答数は 46 件である。

質問事項は以下の 5 点である。

- Q1 インターネットを利用している
- Q2 ホームページを作成している
- Q3 受発注に利用している
- Q4 利用による効果の有無
- Q5 他の異業種交流グループとの交流の有無

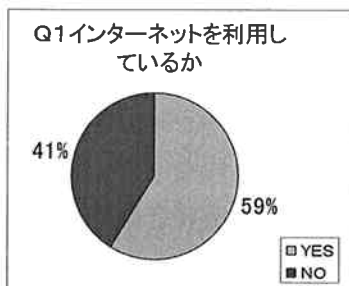
最後の質問は後に提案する異業種交流グループ同士の交流についての可能性を模索するものである。

図表6 『アンケート調査の結果』

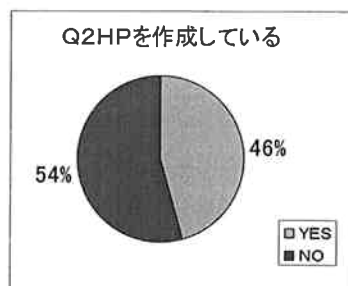
質問項目	YES (ある、している等)	NO (ない、していない等)	不明	グラフ
インターネットの利用	27団体 (59%)	19団体 (41%)	—	図表7
HPの有無	21団体 (46%)	25団体 (54%)	—	図表8
受発注への利用	4団体 (9%)	42団体 (91%)	—	図表9
利用による効果の有無	21団体 (46%)	6団体 (13%)	19団体 (41%)	図表10
他の異業種交流グループとの交流の有無	22団体 (48%)	23団体 (52%)	—	図表11

(アンケート調査より作成)

図表7



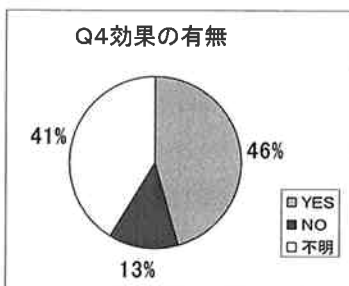
図表8



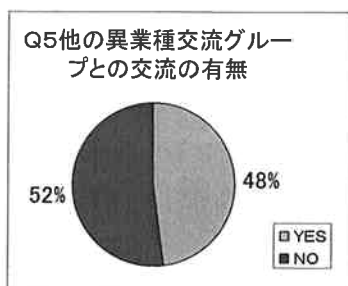
図表9



図表10



図表11



[アンケート調査]

・9月12日～16日

大阪 25 京都 40 兵庫 25

計 90(内有効回答数 46)

5-3 アンケート調査の分析

アンケート調査から明らかになったことは、中小企業のIT導入率に対して異業種交流グループでITを導入し活用しているところは少ないということである。HPも自分たちで作成しているのではなく、属している商工会や推進協議会といった異業種グループの支援機関が作成しているところが多い。さらにネット上での販売している割合は低くなっているが、これはグループで商品開発を行わず情報交換のみというグループが多いことが関係している。しかし、商品開発は行っているがまだ販売できるシステムを作っていないところや、ぜひネット販売していきたいというグループもあり、今後の増加傾向が予想される。Q4のインターネットを活用したことによる効果は上がったというところがほとんどだったが、まだ活用し始めたところで分からないというところもあり、数値的には62%にとどまっている。

最後にQ5の他の異業種交流グループとの交流については、個々の異業種グループ同士で行っているところは少ないが、市や府県での促進会、協議会といった場での交流はあるところが多かった。個々に交流を行っているところは共同で商品開発を行ったり、またグループ内で足りない技術があったときに違うグループと連携を組んだりしていた。

全体的にインターネットを利用していながらも具体的に何かに取り組んでいるところは少なく、メンバー内での情報交換やグループのPRに活用しているだけというところがほとんどだった。このことから、インターネットを利用する基盤はあるので、あとはうまく活用できるシステムさえあれば、異業種グループはさらに発展できる要素を持っているのではないかと推測できる。

6. 聞き取り調査B（京都試作ネット）

6-1 京都市の産業集積

京都は全国屈指の大学集積地で、6つの国公立大学と21の私立大学が設置されており、人口一人あたりの大学数で全国トップを誇る。京都大学や京都工芸繊維大学、同志社大学、立命館大学をはじめ、全国でも有数の教育・研究スタッフと学生を擁する大学が数多く集積している。これら多くの大学と企業が共存することにより、産学交流の素地が培われているのも大きな特徴である。

京都の産業を活性化するためには、京都の持つ素材（伝統産業、伝統文化等）を生かしつつITを活用することが必要不可欠である。他府県と比較して京都府は「市場が小さく、少ないこまを奪い合っている」「企業は情報化への設備投資に対して慎重である」といった状況がある。京都府のソフト系IT産業は京都市の中京区と下京区に立地が集中している。事業所数で見ても、207社が両区に立地しており、京都府全体の44.3%を占めている。またこの二区を中心として京都市に京都府のソフト系IT産業の大部分の立地が集中しており、事業所数では京都市全域で369社立地しており、京都府全体の事業所数の79%に達している。ソフト系IT企業、とりわけ情報系企業は、ITの最大の特徴である情報通信ネットワークを活用することにより、立地先の自由度は、他の業種に比べ格段に大きいと考えられる。

京都には世界的なIT関連のハイテク産業や高度なものづくり技術を有する中小企業・伝統産業の共存、多数の大学や発展してきた関西文化学術研究都市の存在、歴史・文化、京都ブランドをはじめとした、世界に発信する豊富な情報（コンテンツ）がある。最近ではこのような条件を活かして、京都府南部地域を中心に、大きくアメリカのシリコンバレーを凌ぐ一大産業集積地の形成をめざす「京都ITバザール構想」というプロジェクトが発足した。

6-2 構造・仕組み

京都試作ネットとは、京都機械金属中小企業青年連絡会に属していた京都府南部に立地する機械金属関連分野の中小企業 10 社（現 12 社）が 2001 年 7 月 11 日に「経営革新支援法。京都府知事計画承認事業」の承認を受け発足し、京都府が推進する「京都 IT バザール構想」にも呼応した異業種交流グループである。

『顧客の思いを素早く形に変える』をコンセプトに、BtoB ビジネスのネットワークを構築し、試作部品加工から装置の開発・設計など試作に特化したソリューションを提供している。京都試作ネットの特色は「スピード対応、フルセット受注、シンプル発注」である。中でも最大の強みはと言えば、やはり 2 時間で見積もりが出るというそのスピードである。年々開発期間が短縮されている中で、2 時間で返事が出るというのはクライアントにとってはうれしい事であり、発足後 3 年間で 950 件を超える問い合わせがあり、そのうち 2 割が成約となったことからもうかがえる。

このスピードを実現する秘訣ともいえるシステムだが、発注元からの問い合わせは、専用サイトによる『試作相談・お申し込み専用メールフォーム』と『部品見積専用メールフォーム』のほか、FAX による相談、以来という形で行われる。この問い合わせはメール化され、メーリングリストに登録されているすべての参加企業に一斉配信され、その後、その問い合わせ内容は自社の得意分野であると判断した企業が発注元と実際の商取引を行うというものである。（*9）現在はその振り分けを京都試作工房が行っている。

京都試作工房は京都試作ネットのメンバー 10 社が均等に出資し、資本金 300 万円で 2005 年 3 月 1 日に有限会社として発足し、社長には最上インクスの代表である鈴木三朗氏が就任した。内容は京都試作ネットが行っていた窓口の一本化のほかに、受注された案件を振り分ける、このシステムの鍵となるコーディネーターの育成支援や素材情報システムも特徴的である。

6-3 聞き取り調査より

9 月 22 日にインターネットをうまく活用した成功モデルとして「京都試作ネット」からお話をお聞きした。

もともと約 20 年前に製造業の 2 代目、3 代目が集まって経営の情報交換と勉強会をして自社の経営に活かそうと京都機械金属中小企業青年連絡会を発足させた。そして 1998 年、99 年頃にピーター・ドラッカーの著書を教科書とした勉強会「未来企業の会」が誕生した。そのメンバーで 10 年ほど座学を積み、いよいよ実践してみようと 2001 年京都試作ネットが発足に至った。

発足する際に“京都ブランド”を押し出そうということになり、京都は大学の街、ベンチャー企業の街なのでファブレスのところが多く、開発・研究がメインではないかという

ことから“試作”産業に目をつけ、①京都の試作産業を掘り起こして活性化しよう。また、②自社の経営革新を行おう。という目的のもとグループの立ち上げにいたった。

この京都試作ネットに参加したことによるメリットは、試作という工程を通して商品がどのように市場にまで流れるのかという、商品開発の全体の流れを把握できたことである。

参加メンバーのほとんどは外注・加工に特化した下請け企業であり、商品開発の一部分・一工程にしか携わっておらず開発の全容を見ることがなかった。しかし、複数の企業が集まり試作が可能となることで商品開発の全体の流れに携わるようになり、商品開発の全容を知ることができた。今ではそこで学んだことを自社の本業である外注・加工業務に活かして加工から設計まで、そしてその知識・経験を活かして新しい提案も行えるようになり経営の幅が広がっている。

また個別の企業であれば門前払いを受けるような大企業からも仕事の依頼が来るなど、京都試作ネットというグループの知名度・信用度によって今までは接することのなかった企業との仕事も増えている。

売り上げの部分でも個々の企業は順調に利益を上げている。参加する企業の中には今では京都試作ネットによる仕事売り上げの柱となっているところもある。また京都試作ネットとしては利益が上がっていなくとも、京都試作ネットに携わることが本来の事業にとってメリットがあると考えて活動を継続している企業もあるなど、京都試作ネットは売り上げという目に見えるメリットと知識や経験という目に見えない部分でのメリットを有している。

試作ネットでのコストとリスクの分配方法は持ち込まれた案件を受けた企業だけで負担し、異業種グループとしては負わない。そして他の異業種グループとの違いは参加企業を12社としているので息遣いが分かる距離に会員同士がいて密接な連絡を取ることができ、なおかつ固く深い信頼関係が築かれている。これからは、この京都試作ネットのシステムの鍵となるコーディネーター役が少ないため、育成に力を入れていかなければならず、また現在成約に至らない8割を7割、6割にしていける新たなシステム作りが今後の課題となっている。

7. 京都試作ネットから見る異業種交流活動の発展の可能性

前述のように京都試作ネットは、ITを活用したネットワークを組織し、参加企業での共同受注に成功している。それを示すように、参加企業の中には現在では京都試作ネットによる仕事が業務の大半を占めており、異業種交流への参加が経営そのものの基盤となっている企業もある。

京都試作ネットは依頼案件のうち2割を成約させているが、逆の考え方をすれば依頼案件のうち8割を逃していることになる。その原因として、案件そのものに問題などがある

など依頼自体に問題があって成立しない案件もあれば、技術や人力的な問題など京都試作ネット自体の能力的な問題で依頼を放棄せざるを得ない場合もある。

京都試作ネットとしては現在の状態でも順調に利益を上げ、依頼のうち 2 割を成約させている現状には問題はないと考えており、徐々に成約件数を増やしていけばいいとの意向である。むしろ残りの 8 割を引き受けるために会員企業を増やすことで、10 年来の付き合いが基盤となっているグループの活動に支障をきたし、現在の体制が崩れてしまうことを危惧している。

そこで私たちは、この残りの 8 割の案件を異業種交流同士の交流によって成約することが出来るのではないかと考え、京都試作ネットの受注システムを基に新しい異業種交流の形を提案する。

7-1 異業種交流グループ間のネットワークの構築

一つの異業種交流グループでは不可能な案件は他のグループと連携を取ることによって可能である。案件を引き受けられない原因は技術的、人力的な問題であるため、足りない部分を他のグループと協力することで問題を解決することが出来る。

実際にはロダン 21 や京都試作ネットも他のグループと交流を行い、情報交換や技術・知識の共有を行っている多い。しかし、その活動の範囲は限定的なものであり、実際の商品開発や研究を定期的に行っているところは少ない。

そこで私たちは多数のグループが互いに連携を行い、大規模な異業種交流グループを形成することを提案する。その詳細は個々のグループの活動はそのままに、一つのグループで足りない技術や情報、問題が発生した場合にグループの情報を取りまとめたデータベースにアクセスすることで、足りない部分を持っている他のグループとの連携が行えるというものである。この大規模なグループ群を形成することで一つのグループでは実現不可能であったことはもちろん、複数のグループでも不可能な事を参加するグループの技術や知識で補完することが可能となる。

また試作や製作、研究などの依頼をするクライアントにとっても、一つのサイトにアクセスすることで幅広い知識・情報・技術を備えた組織への依頼が可能になり、依頼先が統一され、選定作業などの面でよりスムーズな依頼が可能となる。このような組織を結成するにはまず異業種交流グループ間での相互の連携を支える基盤が必要となる。

7-2 参加企業の業態や得意分野などのデータベースの構築

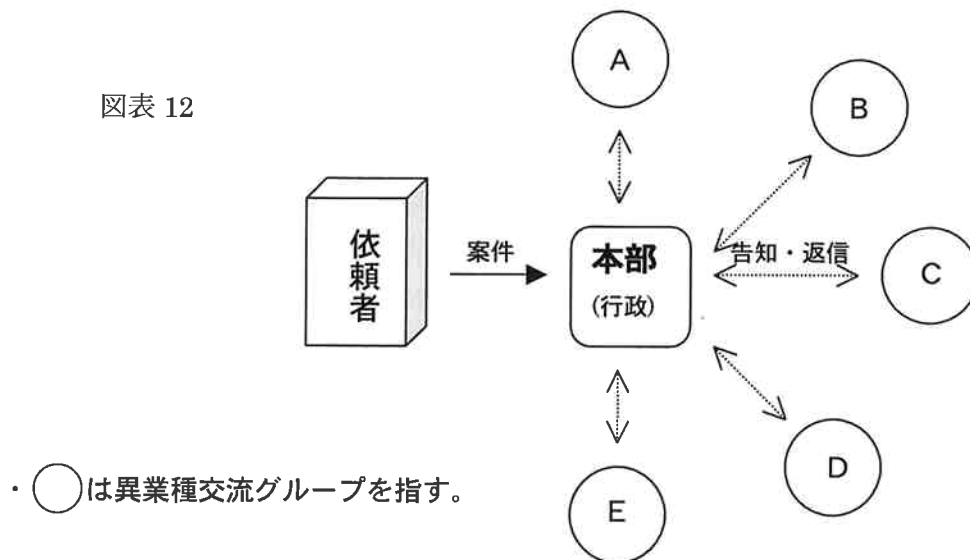
京都試作ネットにおいては、会員企業は 12 社という限定的な規模であり、また十年來の付き合いがあるため参加企業についての情報は PC などのデータベースを用いる必要がない。しかし、多数のグループが共同して受注を引き受けるためには参加各社のデータベー

スの構築が不可欠である。京都試作ネットの場合では、頭の中で案件に沿って仕事を振り分けていたものを、データベースを基に振り分けていく体制にする必要がある。

依頼から製作への流れとしては、案件を持ったクライアントがインターネット上の依頼サイトで依頼し、その案件に適した企業を参加グループの中からコーディネーターが選別するというものである。

【イメージ図】

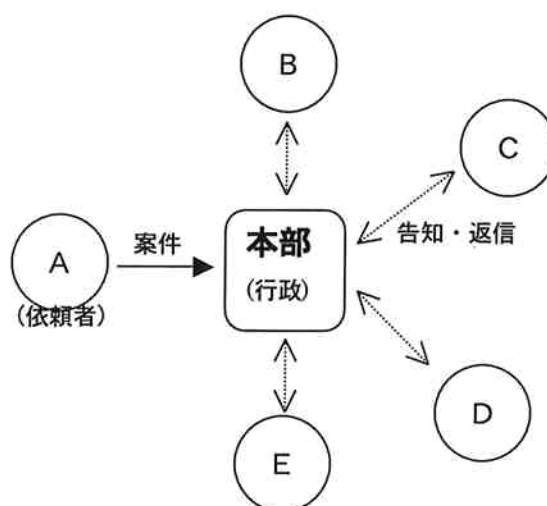
図表 12



この応用策として、参加しているグループがデータベースを利用することで足りない技術や情報を他のグループの持つ能力で補完することができる。参加グループは案件を引き受けるだけでなく、依頼者としてもグループ間ネットワークの活用が可能となる。

【イメージ図】

図表 13



7-3 参加企業を結ぶコーディネーターの必要性

データベースを作っただけではこのグループ同士の交流はうまくいかない。なぜなら、文字や数字だけではその企業の状態や、実態などを把握することは難しく、本当にその案件に適しているか判断できないからである。そのためデータベースの利用に加えてその企業の内面を知るコーディネーターが必要となる。

また一つのグループ内での作業であれば元々顔なじみであるため、意思の疎通もとりやすいが、複数のグループから案件に適した企業を選ばなければいけない場合は、企業と企業の間で連携がうまくいかないことが想定される。そのためにも企業と企業との間をつなぐコーディネーター役を作り、案件に対して仕事がスムーズに行える環境を整備しなければいけない。このように、IT による情報の把握と、人による情報の把握の両方がこの計画には不可欠である。

7-4 グループの中心の必要性

大規模な異業種グループ群を形成し、多数の技術・情報を共有することで中小企業の経営の可能性は大きく広がる。しかし、異業種交流グループの中には、そのグループの活動さえも維持することが難しくうまくいっていないところや、最悪の場合解散に至っているところもある。異業種交流は個々の単位でもその活動を維持することが難しいのである。

そのため参加するグループはそのグループの活動が順調でなおかつ、今よりもっと幅広い活動をしていきたいという熱意をもったグループでなければならない。またそれらのグループを統括するには、個人や単独のグループが中心となっただけでは限界があるために市や府県などの行政機関(市役所、商工会議所など)が行うことが推奨される。

行政が中心の組織であれば、信頼面やまた公的支援の面でも参加するグループにとってより活動が行いやすいものとなる。

7-5 問題点と解決策

この提案は大きな異業種交流グループとして捉えることができ、ここまでで考えられる問題点を3-2で異業種交流グループ成功の4つの条件に則して考えてみる。

(i)リーダーシップのある統率者の存在では、ここでは参加グループを熟知しており、なおかつ公正に仕事を割り振っていることを参加グループに信頼される人が必要となる。提案において行政を組織の中心としており、中立な立場の行政の人間であれば、どこかに偏重した割り振りにならずにうまくいくのではないだろうか。

(ii)各企業の参加意識の統一に関しては上記で述べたように、今よりもより活動を広げたいという熱意を全参加グループが持つことが重要である。もし1つでも現状維持程度を望

んでいるグループがあれば、いざ何かしようというときに冷や水がかけられてしまうだろう。

(iii)の交流する場の確保でも、行政が組織の中心となれば公的な機関において場所を確保することが可能となる。

(iv)のコスト・リスクの負担、分配システムについてはロダン21や京都試作ネットを事例として構築できる。コスト・リスクの負担は携わるグループかもしくはその中の企業のみを負担させ、責任を負うようにする。

分配システムについてはまず依頼された案件を参加グループに告知し、“この指とまれ”というように参加を希望するグループに手を挙げさせた上で、コーディネーターが最適なグループに仕事を割り振るようにする(その際の割り振りについて仕事を請けられなかったグループから不平不満が出ないように、コーディネーターの役割や案件の振り分けシステムが重要となる)。また案件の告知とその返信の方法は、京都試作ネットのようにITを活用することでスピード性を備えることができる。

8. おわりに

異業種交流グループが始まってから20年以上経過しているが、いまだ成功しているところは少ない。異業種交流活動において成功とされているところはやはりそのグループなりの特色を持ち、問題点を解決している。本稿ではそれら成功したグループへの聞き取り調査を基にして異業種交流活動の失敗要因を検証し、その解決策を導きだしてきた。

そして、ITをグループ間の交流の重要なツールとして捉え、新たなネットワークによって結ばれた異業種交流活動を提案した。このことで現在停滞気味な異業種交流活動をより高度で発展したものにでき、異業種交流活動に参加する企業自体も活性化するのではないかと考えている。

以上をもって本稿の締めくくりとさせていただく。

<引用>

- (*1) 商工中金事業開発部組織開発「1993」「中小企業の異業種交流と融合化事例（上）
ー多様な展開をみせる異業種交流・融合化事例ー」『商工中金』34 ページより引用。
- (*2) 植田浩史[2004]『現代日本の中小企業』114、131 ページより引用。
- (*3) 全国商工会連合会 <http://www.shokokai.or.jp/>より引用。
- (*4) 情報通信白書 <http://www.soumu.go.jp/hakusyo/tsushin/>より引用。
- (*5) 中小企業白書 <http://www.chusho.meti.go.jp/hakusyo/>より引用。
- (*6) マイクロソフト <http://www.microsoft.com/japan/showcase/kyoto-shisaku.mspx>
より引用。
- (*7) ロダン 2 1 <http://www.rodan21.com/org/organization.html> より引用。
- (*8) 商工中金 <http://www.shokochukin.go.jp/sho51h01.html> より引用。
- (*9) 京都試作ネット <http://kyoto-shisaku.com/>より引用。

9. 参考文献

(単行本)

- ・ 植田浩史[2004]『現代日本の中小企業』岩波書店
- ・ 渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫[2001]
『21 世紀中小企業論ー多様性と可能性を探る』有斐閣アルマ
- ・ 品川隆幸[2003]『東大阪元気工場』小学館
- ・ 中熊祐介[1988]『中小企業のための異業種交流の進め方』日本経済新聞社
- ・ 財団法人商工総合研究所著・出版[1998]『中小企業の戦略的連携』
- ・ 湖中斉、前田啓一、糸野博行[2005]『多様化する中小企業ネットワーク』ナカニシヤ出版
- ・ 熊谷誠治[2002]『誰も教えてくれなかったインターネット・システム構築の新常識』
日経 BP 社
- ・ 加藤行弘[2002]『中小企業実践 IT 活用ガイド』株式会社アスキー

(雑誌)

- ・ 中瀬哲史、田中幹夫[2002]「21 世紀を迎えた産業集積地域の現状」
『大阪市立大学経営研究』第 53 号(1)
- ・ 本多哲夫[2004.7]「大都市圏の構造変化と産業集積(2) 東大阪集積地域におけるインナー
シティ問題と地域政策」『大阪市立大学経営研究』第 55 号(2)
- ・ 成瀬俊彦[1997]「東大阪市の異業種交流の現状と課題」『産業能率』第 481 巻
- ・ 中山健[1995]「中小企業のヒューマンネットワーク ー異業種交流の特質と有効性ー」
『中小企業のための経営革新の企業間ネットワークに関する研究』第 26 号

- ・ 箱田昌平[2001.3]「東大阪の産業集積の空洞化と技術基盤の崩壊」『商経学叢』47号(3)
- ・ 湖中斉[1997.11]「東大阪市の産業集積と空洞化への対応（特集 大競争時代の産業立地政策を考える）」『通産ジャーナル』第30号(11)
- ・ 植田浩史[2005]「中小企業の発展に向けた連携」『中小公庫マンスリー』2005年4月号
- ・ 植田浩史[2002.11]「今月の視点 産業集積地域からの新しい取り組み－関西地域の中小企業ネットワーク」『中小公庫マンスリー』第49号(10)
- ・ 植田浩史[2004.1]「産業集積と中小企業－(特集 日本経済再生に果たす中小企業の役割)」『商工金融』第54号(1)
- ・ 商工中金事業開発部組織開発室[1993]「中小企業の異業種交流と融合化事例（上）－多様な展開をみせる異業種交流・融合化事例－」『商工中金』1993年7月号
- ・ 国民生活金融公庫総合研究所[1997]「機械工業における分業構造の変化」『調査季報』第41巻5月
- ・ 東大阪市長官庁モノづくり支援室発行[2005]「モノづくりの最適環境 東大阪」『東大阪市長官庁モノづくり支援室パンフレット』平成17年6月発行

(URL)

- ・ 全国商工会連合会 <http://www.shokokai.or.jp/> 05/06/22 閲覧
- ・ 京都商工会議所 <http://www.kyo.or.jp/kyoto/index.shtml> 05/09/08 閲覧
- ・ 京都産業21 <http://www.ki21.jp/index.html> 05/09/08 閲覧
- ・ ロダン21 <http://www.rodan21.com/> 05/06/06 閲覧
- ・ 京都試作ネット <http://kyoto-shisaku.com/> 05/09/10 閲覧
- ・ 中小企業白書 <http://www.chusho.meti.go.jp/hakusyo/> 05/06/25 閲覧
- ・ 情報通信白書 <http://www.soumu.go.jp/hakusyo/tsushin/> 05/09/10 閲覧
- ・ マイクロソフト <http://www.microsoft.com/japan/showcase/kyoto-shisaku.mspx>
05/09/20 閲覧
- ・ 小林聰「京都におけるソフト系IT産業の地域展開」
http://sousei2.doshisha.ac.jp/kiyou/6ab/6ab_kobayashi.htm 05/09/20 閲覧