

第6章 中間組織が機能するための条件

第2章から、第5章は、それぞれの地域類型における状況と取組みの事実に基づいて、地域産業が転換していく媒体として中間組織が機能するための条件を記述した。この章では、改めて、第1章に示した分析の視点に基づいて、中間組織が有効に機能するための条件を整理していこう。¹

1. 価値の創造と専有との間のジレンマはどのように解決されているか

中間組織が有効に機能するための条件は、価値の創造と専有の間のジレンマをいかに解決するか、つまり、当事者がそれぞれ自らの利得を追求するなかで、協力によって得られる利得をいかに最大化するというやっかいな問題に関わっている。この解決を可能にする具体的な条件は、それぞれの地域特性に応じて異なっている。

技術・技能の相互補完性

中間組織のメンバーがもつ技術（それを裏打ちする技能）、あるいは、事業領域が相互補完的であるとき、メンバー間の協力が得やすいということについては、多言を要しないだろう。4つの地域類型のうち、この条件にもっともめぐまれているのは、東京都大田区を典型とする首都圏の機械産業集積（大田モデル）である。

首都圏の機械産業集積は、高度に専門化された加工技術をもつ中小企業によって成り立っている。この中小企業のネットワークは、小ロットで難加工な部品の生産や一品料理的な機械あるいはそのモジュールの開発・生産を効率的に行う実力を備えている。その実例は、最近話題となった「下町ボブスレー」の事例に典型的にみることができる。²

しかし、相互補完的な技術あるいは事業領域をもつ中小企業のネットワークが存在するからといって、協力関係が自動的に生成するわけではない。特定の受注案件に有効に機能するプロジェクト的な企業連携が立ち上がるためには、ネットワークのハブ的な機能を果たす企業の存在が重要である。³ この「ハブ」企業は、特定のプロジェクトに必要な技術要素をもつ中小企業をネットワーク化するとともに、マーケット（大手企業の特定の発注案件）との橋渡しをする。

相互に補完的な加工技術をもつ企業が、新たなマーケット開拓を目指して、継続的な連携体を形成するというパターンもある。航空機部品のマーケットのうち、米国の補修部品

¹ 第2章から第5章の記述は、インタビュー先の確認を経たものだが、この章の記述は、（事実関係については、当事者の確認を経た情報に依拠しつつ）、執筆者の自由な解釈に基づくものであることをおことわりしておく。なお、各事例につき詳しくはケーススタディを記述した該当箇所を参照していただきたいが（便宜のため煩を厭いとわず該当箇所を脚注に示した）、ここだけ読んでも理解できるよう、最小限の具体性を加味して記述している。

² 第2章 pp.21-23

³ 第2章 pp.23-27には、その典型として㈱クマクラの事例を記述している。

のマーケットをターゲットとして形成された連携体 AMATERAS が、その典型例を示す。⁴ この連携体は、東京都の支援事業をきっかけとして、メンバー各社が自主的に合意して形成された。こうした連携体の立ち上げを可能にしているのも、相互に補完的で高度な加工技術をもつ中小企業の集積という条件があるからである。

高度に専門化された中小企業の集積にしる、ネットワークのハブ的機能を担う企業にしる、一朝一夕でできるものではない。それは首都圏という高コストの地域に、あえて生産機能を維持しようとしてきた個別の中小企業の生き残りをかけた戦略的展開のたまものである。相互補完的な技術・事業領域をもつ中小企業のネットワークがあれば、相互の協力を形成することは、比較的容易である（いわば、マーケットから自生的に機動的な中間組織が生まれる）。こうした条件のもとでは、中間組織を形成するための支援というよりは、むしろ、ネットワークを構成する中小企業の戦略的展開を支援することによって、貴重なネットワークを維持し、さらに技術進歩にいかに対応していくかといったあたりが支援の目の付け所となろう。

標準で協調し、実装で競争する

「標準で協調し、実装で競争する」という姿勢が、中間組織に参加するメンバーがそれぞれイノベーションの成果を享受しつつ、相互の協力を確保するためには望ましい。今回、このレポートでとりあげた事例のうち、この姿勢をもっとも典型的に体現しているのは、長野県諏訪地域で活動している連携体「DTF研究会」であろう。⁵

「DTF」というのは、“Desk Top Factory”の頭文字をとったものであり、精密加工を低コストでフレキシブルに行う卓上サイズの小型装置（およびそれらを結びつけたシステム）の開発とその市場開拓を目的として活動している。その活動のベースとなっているのは、「DTF規格」の策定である。この標準化により、製品の適切な品質の設定、製品情報の提供、技術の普及、生産効率の向上、競争環境の整備、互換性・インタフェースの整合性の確保などが可能となる。⁶ さらに、共同研究開発の成果は研究会の所有（共同開発に参加したメンバーの共有）となるが、そこで開発された技術要素をベースとして独自に実用化した装置は個別の企業が製品化して販売できるというルールが形成されている。⁷ これまで、共同開発の成果として、「多機能ターニングセンター」、「連続多層式インライン洗浄・メッキ装置」などが開発されており、個別企業の製品としては、「インライン型スパイラル

⁴ 第2章 pp.27-32

⁵ 第3章 pp.40-45

同じ連携体でも、AMATERAS と DTF 研究会では、相互協力を確保する基本的条件が異なっている。AMATERAS では、それは相互補完的な高度な加工技術であり、DTF 研究会では、本文で述べるような協力を確保するために形成されたルールである。

⁶ DTF 研究会ホームページに含まれる「DTF 規格」による。

⁷ このルールは、ベルギーの世界的に著名なマイクロエレクトロニクスの研究機関 IMEC の採用しているルールと類似していることからもうかがえるように、中間組織のビジネスモデルとして、かなり普遍性をもったものだと考えられる。

洗浄機」、「卓上UV式インプラント装置」などが開発されている。まさに「標準で協調し、実装で競争」が行われているわけである。

このDTF研究会をはじめ、長野県諏訪地域には、多様な中小企業の交流グループが形成されている。⁸ こうした中間組織が生まれる背景として、諏訪地域では、はやい時期から、公的機関が主導して、企業が新たな技術を習得するためのいろいろな研究会が組織されてきたという歴史がある。たとえば、長野県精密工業試験場の主導により1972年に発足（1981年度に終了）した「長野県NC技術研究会」などである。ちなみに、現在、DTF研究会の会長をつとめる平出正彦氏（株式会社平出精密代表取締役）は、長野県精密工業試験場が主催し、1996年から2003年まで続いた「精密部品製造エンジニアリング研究会」の会長をつとめた経歴をもつ。

諏訪モデルは、「学習する地域」の典型例を示す。つまり、中間組織などに参加する地域の中小企業が協力して、技術の進歩とか、マーケットの変化といった状況に対応するという、いわば「習慣」が根付いている。しかも、地域に立地していた大手企業の海外生産移転に伴い、新たに域外にマーケットをもとめなければならないという共通した課題に地域の中堅・中小企業は直面してきた。こうした条件のもとでは、共通した課題解決のために地域の企業が形成した中間組織にターゲットをおいて、資金面などで技術開発の支援をするという方策が効率的に機能する。ちなみに、DTF研究会の共同開発に対しては、長野県テクノ財団が補助金によって資金的な支援を行っている。

このDTF研究会と、次にみる今治の地域ブランドの取組みは、一見するところ、似ても似つかないようにみえるが、中間組織の（価値の創造と専有とのジレンマを解決する）ビジネスモデルとしてみると、意外と近いところにある。

タオルメーカーの共有地としての地域ブランド

消費財の産地には、その消費財を効率的に生産するための関連産業が立地し、相互に補完的關係にあるが、消費財のメーカー間の関係は代替的であり、互いに競争關係にある。今治のタオル産地における地域ブランドの成功事例（今治モデル）⁹ は、互いに競争關係にある企業間にも、（条件しだいでは）、協力關係が成立することを示している。

今治の地域ブランドの確立に関していえば、この条件とは端的にいて、安価な輸入タオルの急増に伴う生産の大幅な減少という状況にあって、この状況認識と危機意識の共有の上にたったタオルメーカーが長期の視点（地域ブランドの確立のために投資するという視点）で行動したということである。

いまや有名になった今治タオルブランドのロゴマークは、今治のタオルメーカーであれば、どこでも付けられるというわけではない。今治ブランドのロゴマークを付けることが

⁸ 異業種交流グループN I O M (New Industrial Okaya Members)、中小企業経営後継者のグループNEXT (岡谷市次世代経営者研究会)、このレポートでもとりあげているS I A R C (諏訪産業集積研究センター) などである。

⁹ 第4章

できるのは、一定の品質基準をクリアした製品だけである。(この今治タオルの品質基準は、まえにみた「DTF規格」と類似の機能、つまり、製品の適切な品質の設定、製品情報の提供、競争環境の整備などの機能をもっている。) この品質基準をクリアするためには、一定の追加的コストがかかる。さらに、今治ブランドのロゴマークを製品に付けるには、1枚につき、3円から5円のロイヤルティを四国タオル工業組合に支払わねばならない。¹⁰ これも、タオルメーカーにとって決してばかにならない追加的コストとなる。

今治ブランドの知名度が確立した現在ならばいざしらず、当初の段階では、このような追加的コストを負担することは、短期的視点だけからみれば、タオルメーカーにとって決して得策ではない。しかし、当初から、品質基準をクリアし、ブランドのロゴマークを付けるタオルメーカーが少なくなかった。これらの企業は、今治タオルの優れた品質が消費者に認知され、今治ブランドの知名度が向上すれば、いずれ自らの販売促進や市場開拓におおいに貢献するだろうという長期的視点にコミットしたのだと理解できる。¹¹ われわれは、地域ブランドの確立というところだけに目をうばわれがちになるが、むしろ、注目すべきは、知名度の向上した地域ブランドをテコとした個別タオルメーカーの独自ブランドの構築とマーケティングである。

こうした観点からみれば、この今治モデルも、「標準で協力し、実装で競争する」モデルの一種だと理解できる。DTF研究会と今治の地域ブランドに共通するのは、「共有地」の存在がコミュニティの成員にとって大きな価値があるという認識である。この「共有地」というのは、DTF研究会の場合は、共同開発のプロセスで学習される知見であり、今治タオルの場合は、消費者に今治タオルの高い品質水準を保証する地域ブランドである。さらにいえば、このモデルは、事業領域は異なるとはいえ、第1章で、オープンイノベーションの文脈で言及したオープンソフトウェアあるいはオープンスタンダードを中心としたモデルにも通じる。(オープンソフトウェア、オープンスタンダードが、この場合、「共有地」である。) したがって、DTF研究会や今治の地域ブランドが体現するモデルは、かなり普遍性をもったモデルだと考えられる。ただ、「実装で競争する」ためには、メンバーの製品が完全に代替的ではなく、ある程度、差別化されたものでなくてはならない。DTF研究会の場合、この要件は明らかに満たされている。今治タオルの場合も、各タオルメーカーの製品がそれぞれ個性的¹²であるからこそ、地域ブランドの確立を意味あるものにしたと考えられる。先染めの糸を使い、ジャガード織機で複雑かつ精妙な模様を織りあげるのを特長とする今治タオルだからこそ、「白いタオル」が象徴する地域ブランドが意味をもったのである。「実装で競争する」条件がない事業領域では、このモデルは有効に機能しないだろう。

このように、DTF研究会と今治の地域ブランドは、ビジネスモデルとしては共通する

¹⁰ このロイヤルティの制度は、ブランド価値を維持するために、きわめて重要な制度である。

¹¹ そして、この長期的視点は決して誤りではなかった。地域ブランドと個社ブランドとマーケティングの相乗関係については、第4章 pp.62-68

¹² 今治タオルのショップを一見するだけで、このことは実感できる。

部分をもつが、それが成立した経緯は大きく異なる。(また、一方は資本財で B to B であり、一方は消費財で B to C だから、マーケティングの具体的あり方も当然異なる。) 今治の地域ブランドのケースでは、状況認識や危機感を共有していくプロセス、(および、のちに述べるように、その共通認識を地域ブランドの確立というアジェンダに結び付けていくリーダーシップ) がきわめて重要である。安価な輸入品に対して、差別化商品の市場を確保するという共通の利益が、相互に(ある程度)代替的製品をもつタオルメーカーを結束させた。このプロセスでは、ビジョンの策定なども重要な機能を果たした。地域ブランドが確立する当初は、いわば初期投資の段階だから、政策的支援が有効に機能する。地域ブランドの確立には、JAPAN ブランド育成支援事業に採択されたことが、資金面のみならず、当事者の意識のベクトルをあわせるためにも、有効に機能した。この政策的支援は、状況認識と危機感の共有、および、それを基盤として発揮された優れたリーダーシップという条件のなかで、きわめて効率的に機能したのである。

戦略性が生み出す異業種の融合

メンバーのもつ技術や事業領域が相互補完的であることが、メンバーの協力を確保する有効な条件である。首都圏の機械産業集積の場合、この相互補完性はメンバーの誰の目にも明瞭に認識されている。(しかも、のちに述べるように、メンバーの間には、情報の流通を効率化するような「解釈コード」のようなものが共有されている。) 京都のように伝統産業から先端産業までが複合的に集積する地域では、この相互補完性は可能性としては広範に存在している。しかし、それは可能性にとどまり、誰にもみえていない。異業種の融合によって新たな製品を開発し、そのマーケットを開拓する京都モデルを機能させる条件を端的に言えば、可能性にとどまっている相互補完性を現実性に転化する高度な戦略的思考である。

この戦略性は、京友禅の型紙彫刻という伝統技術を活用し、住宅用等各種内装用化粧板や電気式床暖房用ヒーターなど新たな事業領域を次々に開拓していった企業(株式会社キョーテック)の展開に典型的に示されている。¹³

この展開を可能としたのは、そのときどきに構築された関連企業との戦略的連携である。スクリーン印刷とUV塗装による内装用不燃化粧板は、印刷自体に凹凸をつけることが可能なことから独特の質感を有しており、ハウスメーカーやキッチンメーカー向けに高いシエアを確保している。独特の質感を生み出す塗料は、大手塗料メーカーとの技術提携によって開発された。電気式床暖房用ヒーターについては、温度を自己制御できる特性をもつ発熱インクにノウハウがあるが、このインクもインクメーカーとの共同開発によるものである。

キョーテックにとって、新たなマーケットを開拓するうえで、これら技術開発は不可欠であった。同時に、提携先の塗料メーカーやインクメーカーにとっては、この技術開発の

¹³ 第5章 pp.73-76

成功は、自らの製品の新たな用途の開発とマーケットの拡大につながる。これら共同開発によって、いわゆる「Win-Win」の関係がもたらされ、相互補完性が現実のものとなったのである。（「可能性を現実性に転化」するためには、キョーテックの現会長である佐野修弘氏の日頃からの人脈づくりなど並々ならぬ努力があるわけだが）。

こうした戦略性は公的機関においても必要だし、可能である。実際、戦略性を発揮して成果をあげている実例がある。京都が伝統と革新の両面をもち、伝統産業と先端的な科学技術が融合共存した都市であることに着目した「バイオ計測プロジェクト」¹⁴の取組みがそれである。

このプロジェクトは、平成 16～17 年度に実施された「ポストゲノム解析を簡便にする生体試料精密文画キットの開発」にはじまり、平成 24～(27 予定)年度で進行中の「世界市場を開拓する Sake・大吟醸生産システムの革新」にいたるまで 10 年にわたって継続されている。メンバーは、そのときどきのテーマに応じて、かなり入れ替わるが、酒造メーカー、試薬メーカー、分析機器メーカー、バイオ・ベンチャー、大学、研究機関といったように多彩である。公的機関がプラットフォームを提供することで、多彩なメンバーの間の協働が可能となっている。

この間、多くのテーマ¹⁵がとりあげられ、それぞれ成果をあげているが、ここで注目すべきは、とりあげられたテーマが技術的には相互に密接な関連をもっているということである。技術開発のベースは計測技術に置かれており、そのアウトプットをどこに持っていかによって、参加する各メンバーにメリットが生じるような戦略的な工夫がほどこされている。その戦略性は、タンパク質解析試薬の開発にはじまったプロジェクトが、10 年後に、発酵工程における低コスト分析技術による吟醸酒の醸造プロセスの革新をテーマとする研究に至っていることからもうかがわれよう。相互に関連をもった技術開発から成果を得ていくためには、息の長い研究開発が必要であり、継続性を維持していくことが不可欠の条件となる。この事例では、公的機関が戦略的にプラットフォームを構築していくことによって、この継続性が維持されている。

2. ネットワークは開放的か閉鎖的か

第 1 章でサーベイしたように、ネットワークの開放性、閉鎖性は、社会関係資本をもたらす（このレポートのテーマに即していえば、地域産業の転換を可能とするイノベーションを促進する）うえで、それぞれ意味をもっている。これをこのレポートの文脈にのせれば、次のように、定式化できよう。

¹⁴ 京都産業科学技術総合イノベーションセンター内にある京都バイオ計測センターにおいて行われており、京都市の委託を受けた（公財）京都高度技術研究所がその運営を行っている。京都市産業技術研究所加工技術グループバイオチームが、この活動の技術部門を担当している。

¹⁵ ここでは詳しくは述べない。第 5 章 pp.77-81 を参照されたい。

イノベーションが新たな価値を生み出すフェーズでは、ネットワークは開放的であり、その成果を確保する事業化のフェーズでは、ネットワークは閉鎖的である。

この定式は、やはり、大田モデルにもっとも典型的なかたちであてはまる。首都圏に広がる高度な加工技術をもつ中小企業のネットワークは、基本的に、開放的な性格をもっている。(すべてがそうだとはいえないが)、ネットワークを構成する中小企業は量産部品を供給するためのルーティンのサプライ・チェーンでつながっているわけではない。むしろ、これまで経験がなかったような一品料理で付加価値の高い部品やモジュールを効率的に生産するのが、このネットワークの真骨頂である。(だからこそ、首都圏のような高コストの地域で生産機能を維持することができる。) そのためには、受注案件に応じて、ネットワークは柔軟に組み替えることができねばならない。なぜ、ルーティンでつながっているわけではない企業同士が機動的に協働できるのか。それは、これらの企業の間、ものづくりの基本にあるいわば「解釈コード」(自生的に形成された“de-facto standard”とでもいいかもしれない)のようなものが共有されているからである。これは、「下町ボブスレー」の試作機の製作に当たり、部品製作を要請したところ、予定よりはやく10日後にすべて集まり、しかも組み上げが「一発でドンピシャ」と決まったというエピソードに象徴的に現れている。¹⁶ 部品製作に結集した企業は、必ずしも日常的な取引関係で緊密につながっている企業ばかりではなかった。これが、大手企業のモジュール化の要請などに応じて、機動的な企業間連携が立ち上がる基礎的条件である。しかし、特定案件に応じて、それに応じたネットワーキングができたとき(プロジェクトのメンバーが特定されたとき)、そこでネットワークは閉じられる。つまり、当事者間に秘密保持契約が締結される。この閉じたネットワークのなかで、緊密な情報交換が行われ、プロジェクトが遂行され、その成果は、この閉じたネットワークのなかに確保される。

その他のモデルでは、これほど明瞭ではないが、それぞれ地域特性に応じたヴァリエーションを含みながらも、上記の定式があてはまる。

諏訪モデルの中間組織(継続的な企業連携体)は、それが組織される時点では、開放的である。(事実上の参加資格というものはあるにしても)。また、いったん形成されれば、メンバーは固定されるというわけでもない。DTF研究会のメンバーは、2000年に発足した当時は、8企業5機関であったが、しだいにメンバーを拡大して今日に至っている。メンバーの中核は、諏訪地域の中堅・中小企業だが、他の地域の企業も参加している。参加企業のヴァリエーションが豊富になることは、共同研究の奥行を広げるのにのぞましいであろう。一方、DTF研究会は、当初から事業化を目指した共同研究のための会として発足したから、共同研究にあたり秘密保持契約を結ぶことが発足後はやく時期にルール化されている。

今治モデルのケースは地域ブランドの確立だから、通常のイノベーションと少し性格が

¹⁶ 第2章 pp.21-23

異なるが、今治タオルのブランドが確立するプロセスでは、著名なアート・ディレクターである佐藤可士和氏の貢献が大きかったことはよく知られている。佐藤氏による今治ブランドの象徴としての「白いタオル」の提案は、精妙な織り柄がだせることが今治タオルの特長だと思っていた経営者たちに、優れた吸水性や肌触りの部分に消費者にアピールできる強みがあることを再認識させた。当事者であるがゆえにかえって見にくくなっている自らの強みを外部の視点によって再認識させたわけである。個別のタオルメーカーが自らのブランドを構築していくプロセスでは、海外を含む外部のデザイナーとの提携が大きな力となっている。優れたデザイナーと提携する可能性も、ブランドの知名度とともに高まっている。他の消費財産地とのコラボレーションの機会が増えてきたという事実、つまり、価値を生む開放的なネットワークが新たに形成されつつあるという点も興味深い。

なお、「標準で協力し、実装で競争する」タイプのモデルは、(ネットワークの閉鎖性というのではないが)、事業化のフェーズは当然閉鎖的である。イノベーションの成果が専有できるという見通しがあるからこそ、「共有地」に投資するインセンティブが生まれるのである。

京都モデルのケースでは、(ネットワークの開放性と閉鎖性というのとやや論点がずれるが)、「バイオ計測プロジェクト」のプロセスが興味深い。このプロジェクトは、2年程度のターム(現在のテーマは4年の予定)でテーマを設定しつつ、10年にわたって継続している。メンバーは、そのときどきのテーマに応じて変化しているが、複数のテーマにわたって参加するメンバーもある。また、いずれのテーマにも、酒造メーカー(企業は変化しているが、いずれも京都の酒造メーカー)は参加している。こうして、そのときどきのテーマに成果をあげつつ、研究開発ののぞましい継続性が維持されている。これは、「アート」とでもよべるようなマネジメントの手腕を感じさせるものである。かくして、論点は中間組織のマネジメントに移る。

3. 中間組織はいかにマネジメントされるか

中間組織のマネジメントはきわめてむずかしい。(企業のマネジメントが簡単だというわけではないが)。中間組織のメンバーは、いずれも、独立の経済主体であるから、権限と命令のヒエラルキーに基づくマネジメントというスタイルはとりえない。したがって、企業のマネジメントとは、性格を異にするマネジメントが要求される。

インフォーマルなネットワーク

キョーテックが新たな事業領域を開拓していったのは、現会長である佐野修弘氏の地道な営業活動のたまものである。¹⁷ それは間違いない。しかし、われわれはここでは、そうした地道な営業活動のベースとなっている広範な分野にまたがるネットワークづくりにむしろ注目したい。佐野会長は、常日頃から人との出会いを非常に大事にしており、講演会

¹⁷ 第5章 p.74

に出席したり、すぐに仕事に結びつかないような場で人脈を拡げていつている。新たな事業領域の開拓という、ややもすれば、そのための直接のマーケティング活動だけに目をうばわれがちになるが、京都モデルのように、まだ誰の目にもみえていない相互補完性（パートにしたがって、“structural holes” といってもいい）をみいだして、それを事業に結び付けていくには、（いささか逆説的だが）、一見するところ事業とは関係ないような広範な人たちとのネットワークが必要不可欠なのである。

キョーテックの事例では、事業関係者との間の信頼関係を構築する仕組みも興味深い。キョーテックでは、新製品展示会を年2回のペースで開催している。展示会に招待するのは、ハウスメーカーなどの顧客企業が中心であるが、塗料メーカー、建材メーカーなどの材料メーカー、設備メーカーなどの協力企業も含まれている。そこで得られる評価を製品開発に反映させて受注獲得につなげていくとともに、顧客企業や協力企業との間に信頼関係を構築していく。¹⁸ これは中間組織のマネジメントそのものだともいえよう。

中間組織のマネジメントでも、大田モデルは有利な側面を備えているといえる。そこには、「場のマネジメント」¹⁹ に必要な4つの基本要素（アジェンダ、解釈コード、情報キャリア、連帯欲求²⁰）が、ネットワーク自体にすべて備わっている。しかし、機動的な連携が立ち上がるには、ネットワークのハブ的機能を果たす企業の存在が不可欠である。この「ハブ」企業が示すマネジメントのあり方は、実は、上記キョーテックのそれとよく類似している。

「ハブ」企業の典型的な機能を備えた株式会社クマクラ²¹の現会長である熊倉賢一氏は、企業経営に携わる前、機械振興協会技術研究所で働いた経験もあって、大学の先生や研究者、大手企業の研究者やエンジニアに、広い人脈をもっている。同社が得意とするのは、セラミックやガラスなどの硬脆性材料に微細な穴や溝を加工する技術であり、被加工物（ワーク）側に超音波振動を与えて加工する²²というユニークな技術も保有している。こうした技術開発は、加工現場での経験と大学の先生たちとの交流のなかから生まれてきた。熊倉会長はもつ独自のネットワークは、マーケットとのつながりをつける（大手企業の受注案件を発掘する）うえでもおおいに貢献している。こうしたネットワークは、必ずしも、事業に直結したものではない。むしろ、だからこそ、クマクラが“structural holes”にポジションをとるのに役に立つのである。

¹⁸ 第5章 pp.75-76

¹⁹ 第1章 pp.11-12

²⁰ この場合は、「技術と事業領域の相互補完性」と読み替えることができよう。

²¹ 第2章 pp.23-27

²² 超音波加工は、通常、工具（ツール）側に振動を与える。ワーク側に振動を与える方法を実用化するには、さまざまな技術課題を克服する必要があったが、ツール側に振動を与える場合には、ツールの形状や寸法に制約が多いのに対し、ワーク側に振動を与える場合には、そうした制約がないという大きな利点がある。

場の設定と舵取りのマネジメント

大田モデルでは、「場のマネジメント」に必要な要素がネットワーク自体に備わっているのに対し、今治タオルの地域ブランド確立のプロセスは、必要な基本要素を形成していったプロセスだともいえる。

JAPAN ブランド育成支援事業に採択された当時（2006年）、四国タオル工業組合理事長であった藤高豊文氏（株式会社藤高代表取締役社長）は、その10年ほど前に、策定委員会の長として産地ビジョンを取りまとめている。この時期は、バブル崩壊後の景気停滞と輸入品の増加によって生産が徐々に減少しはじめた時期であった。こうした状況に対し、産地としてまだ危機感が希薄であったなかで、藤高氏は産地の将来に対し、強い危機感を抱いていた。そして、輸入品の急増のなかで、生産の減少が止まらないという事態を打開するためには、海外の有名ブランドのOEMが拡大するとともにタオルメーカーが陥ってきた問屋依存体質を脱却することが必要だということをおもいを強くいただいた。

理事長就任とともに、藤高氏は「今治ブランドでタオルを売る」という戦略を打ち出すとともに、「今治タオルブランド推進委員会」など5つの委員会を立ち上げた。²³ 藤高氏が理事長に就任した翌月、JAPAN ブランド育成支援事業がスタートする。同事業がスタートして最初の会議のとき、藤高理事長は「これが産地を立て直す最後のチャンスだ」と言ったという。これで、地域ブランド構築をアジェンダとする「場」が設定されたといえよう。この「場」のなかで、組合員（タオルメーカーの経営者）によって活発な議論が展開された。タオルメーカーの経営者たちは、状況認識と危機意識を共有していたため、産地全体の利益を優先して行動した。今治の地域ブランドの確立は、中間組織のマネジメントという観点からみても、典型的な成功例を提供するといえよう。

京都が伝統と革新の両面をもち、伝統産業と先端的な科学技術が融合共存した都市であることに着目した「バイオ計測プロジェクト」²⁴ も、巧みな場の設定の典型例だといえよう。テーマごとのメンバーの選定などにみられるその舵取りの妙は、すでに述べたので、ここでは繰り返さない。

中間組織のマネジャーの成長

「学習する地域」という性格を強くもった諏訪モデルは、中間組織が自生的に創発してくる条件に富んでいる。ここで注目したいのは、中間組織が創発するとともに、そのマネジャーも成長していくという観点である。

長野県岡谷市で機械工具商社を営む有限会社オオハシの二代目として経営を引き継いだ大橋俊夫氏は、地域の大手企業の海外生産移転やバブル崩壊後の厳しい事業環境のなかで、

²³ 第4章 p.56

²⁴ 京都産業科学技術総合イノベーションセンター内にある京都バイオ計測センターにおいて行われており、京都市の委託を受けた（公財）京都高度技術研究所がその運営を行っている。京都市産業技術研究所加工技術グループバイオチームが、この活動の技術部門を担当している。

地域産業振興のためのネットワークづくりを中心としたさまざまな試みを行ってきた。²⁵ はやい時期に取組んだ「諏訪バーチャル工業団地」の試みは、所期の結果を得ることができなかったが、この経験から、企業あるいは産業集積の持つ強みをきちんと認識し、説得力をもってアピールしていく必要を痛感し、製造加工技術や経営の勉強会をはじめるとともに、メーリングリストを立ち上げた。このメーリングリストは、地域の若手経営者間や関係者間における危機感や問題意識の共有、さらには、ビジョンの形成と共有を促進する有効なインフラとして機能している。

大橋氏は、これまでの経験から、地域産業の振興のためには経験の蓄積を可能とする継続性をもったプラットフォームが必要だという認識に基づき、2000年に、インダストリーネットワーク株式会社²⁶を設立する。同社内に設置された「試作ビズ」が、大学や研究機関が研究のために必要となる試作品を諏訪地域の精密加工技術のネットワークによって供給するビジネスモデルの受け皿となっている。こうした経験の蓄積が、2007年の諏訪産業集積研究センター（S I A R C）の発足につながっていく。S I A R Cでは、大学との連携に基づく試作品開発のビジネスをさらに組織推進するとともに、企業、大学・研究機関、行政機関などとのネットワークをさらに拡大するための継続的なプラットフォームとして機能することが意図されている。

4. イノベーションは地域内で完結するか

地域産業の転換を可能とするイノベーションの原動力は、地域に蓄積された独自の経営資源（技術、ネットワーク、人材）である。中間組織は地域の経営資源を結集して、イノベーションを効率化する機能を果たす。しかし、今日、イノベーションは地域内で完結するものではない。このレポートでとりあげたいずれの地域類型においても、むしろ、地域外とのつながりが、イノベーションを活性化している。

他分野との戦略的連携を基盤とする京都モデルが、（地域に複合的な集積が存在することがきわめて有利な条件として作用しているとはいえ）、地域内で完結するはずはない。キョーテックの戦略的連携先も、「バイオ計測プロジェクト」への参加メンバーも、広く地域外に広がっている。大田モデルや諏訪モデルといった機械産業の集積地域のイノベーションが地域内で完結するものでないことはいままでもない。むしろ、地域外に開かれたネットワークの存在が、イノベーションのための不可欠の条件といえよう。地域内に長年蓄積された独自の経営資源が最重要な機能を果たしている今治モデルにおいてさえ、地域ブランドの確立のプロセスでは、地域外からの視点が有効に機能した。

イノベーションの視点をマーケティングのフェーズにまで広げれば、最重要な論点は、むしろ、地域外との関係にある。大田モデルの（ひとつの側面）ように、たとえば、地域の中小企業が供給したモジュールが大手企業の産業機械の中核部分となって、海外に輸出

²⁵ 第2章 pp.45-48

²⁶ 大橋氏が立ち上げた「インダストリーウェブ研究会」の有志が出資して設立された。

される場合もある。しかし、ここで問題としたいのは、中小企業が主要メンバーとなった中間組織が海外市場を開拓するむずかしさである。今回、このレポートで取り上げた事例は、いずれも、事業化に成功している事例だが、海外市場の開拓に関しては、(ある程度は進展しつつも)、いまだ道半ばという部分が少なくない。

今治タオルの地域ブランドは国内では高い知名度を獲得し、この知名度をテコにして、各タオルメーカーは、それぞれ独自のブランド構築とチャネル開拓に成果を得ている。しかし、海外市場の開拓が大きくすすんでいるかという点、必ずしもそうともいえない。²⁷ 四国タオル工業組合は、2009年にヘルシンキ・ハビターレ09に出展した以降、2011年に上海インターナショナルギフトショー、2011年から2013年まで3年連続してミラノ・マチェフ展といったように、海外展示会に継続的に出展している。ニューヨーク・ホームテキスタイル・ショーといった海外の品評会で受賞した経験のあるタオルメーカーも少なくない。海外の著名なデザイナーと提携したり、海外からの旅行者が多く宿泊する有名ホテルに出店しているタオルメーカーもある。²⁸ こうした対応努力が継続されることによって、成果が生まれてくることが期待される。

すでに述べたように、大田モデルでは、中小企業が供給したモジュールが大手企業の機械に組み込まれて輸出されるといったように、中小企業による直接のマーケティング活動を経ずとも、世界市場とつながっている部分がある。しかし、新たな市場開拓のためには、中小企業が主体的にマーケティング活動を行うことも必要であろう。こうした意味では、米国の航空機補修部品のマーケット開拓を狙って高度な加工技術をもつ中小企業が結集した連携体 AMATERAS に対し、東京都が航空機関連参入支援の専門機関²⁹を紹介するなどマーケティング面での支援をしていることが注目される。商社を通さず、米国の PMA³⁰ メーカーに納入するという実績もあがっている。

大田モデルは、高度な加工技術をもつ中小企業の集積である。この高度な加工技術は、長年、形状や材質の面で加工が難しい対象を高い精度で加工していくチャレンジングな経験を積み重ねたたまものである。しかし、新たなマーケット(とりわけ、海外のマーケット)において、この経験に根ざした加工技術が認知されるためには、理論や実証データによる裏づけが不可欠となる。こうした意味では、経験に根ざした加工技術を理論や実証データによって客観化していくための企業と大学・研究機関の連携がマーケティングという

²⁷ 四国タオル工業組合の資料によれば、2012年のタオルの国内生産量19,006トン(四国10,020トン)、輸入量77,082トンに対し、輸出は79トン(前年100トン)にとどまっている。(1972年には、輸出は、1,361トンの実績があった。)

²⁸ 丸栄タオル株式会社は、ベルギーのデザイナーとのコラボ商品を持ち、また、パレスホテル東京に直営店をもっている。第4章 pp.64-66

²⁹ JALグループのコンサルティング会社として、航空機産業に関する専門知識・ノウハウを広く異業種に向けて提供している(株)JALエアロ・コンサルティング。第2章 pp.

³⁰ PMA (Parts Manufacturing Approval) とは、米連邦航空局による補修用部品の製造承認のことであり、この承認を得れば、完成機メーカーによる純正品(OEM)でなくとも、正規に補修部品を供給することができる。

観点からも重要となろう。³¹

D T F 研究会のブランド構築事業が、平成 2 5 年度「JAPAN ブランド育成支援事業」に採択された。³² 昨年（2013 年）には、2 度にわたり欧州ミッションを企画し、大学（イギリスのノッティンガム大学、スイスのローザンヌ工科大学）、公設研究機関（フランスの部品製造業技術センター：CTDEC）との技術交流³³、ドイツのデュッセルドルフで開かれる国際介護・福祉機器展：REHACARE、同じくデュッセルドルフで開かれる国際医療機器展：MEDICA、国際医療機器技術・部品展：COMPAMED の視察などを実施している。

D T F 研究会は、国際交流事業にはやい時期から取組んできた。東京ビッグサイトで、2 年に 1 回開催されている国際ロボット展に、2005 年から継続的に出品している。2006 年には、日本貿易振興協会の地域交流支援事業（RIT）に採択され、スイスとの交流と市場開拓が実現している。³⁴ 今回、「JAPAN ブランド育成支援事業」に採択され、資金的援助が得られることで、海外における D T F ブランドの浸透と市場開拓にはずみがつくことが期待される。

京都では、染色・工芸関係事業者の販路開拓支援のために、京都府、京都市、産業支援機関などが協力して、1990 年に、「ファッション京都推進協議会」³⁵が設立された。最近は、京都の伝統的な商品そのものではなく、伝統産業がもつ技術や素材を広く世界に評価してもらえるような海外販路開拓に力を入れている。2006 年から、「JAPAN ブランド育成支援事業」あるいは京都市の援助による資金的支援などを裏付けに、フランスのパリで開催される世界最大級の展示会「メゾン・エ・オブジェ」に継続的に出展している。出展を毎年継続することで、主催者側との信頼関係が築かれている。海外市場の開拓に関しては、この事例が示すような継続性の維持が、成果をあげるためのきわめて重要な条件といえよう。

³¹ 株式会社クマクラは、被加工物（ワーク）側に振動を与えるというユニークな超音波加工技術を理論と実証データで裏付けようとしている。第 2 章 p.27

³² 申請者は、公益財団法人長野県テクノ財団である。

³³ これらのなかには、すでに D T F 研究会のメンバーの製品が納入されているところもある。

³⁴ D T F 研究会のこれまでのマーケティングに関する活動については、第 3 章 pp.44-45

³⁵ 京都商工会議所が事務局をつとめる。京都における伝統産業の新市場開拓については、第 5 章 pp.81-83

調査研究体制と報告書の執筆分担

<調査研究企画・調査研究実施>

柴山清彦（経営支援情報センター リサーチャー）

金子亮太（経営支援情報センター 副参事）

<ナレッジアソシエイト（敬称略）>

久保田典男（島根県立大学総合政策学部准教授）

<調査研究監修>

国広誠（経営支援情報センター長）

<報告書執筆>

第1章 柴山清彦

第2章 柴山清彦・金子亮太

第3章 柴山清彦・金子亮太

第4章 柴山清彦

第5章 久保田典男

第6章 柴山清彦

独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37 森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。

転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。

この報告書の著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に属します。

