

(1) 川上・川下ネットワーク構築事業の成功に向けた条件・要因等

4.6 実施事業の概要や成果等を基にして、成功に向けたポイントをまとめた。

川上・川下ネットワーク構築の成功に向けたポイント

1. ジョイントコーディネータの活動をより活発化させるための運営体制づくりが必要
2. 川上・川下企業の発掘作業の強化と、積極的参加を促す広報活動の充実が必要
3. 川上・川下企業のシーズ、ニーズを掴む広範な情報収集体制づくりが大切
4. ものになるテーマを見分ける分析力の向上への取組の重要性
5. ネットワークの構築には一定の時間がかかることから、息の長い取組を続ける体制づくり
6. 1～5を限られた予算、人的資源で実現するには、情報収集力や分析力に優れていたり、シーズ、ニーズの豊富な大手企業等の、外部の力の積極的な活用が重要となってくる

次に各ポイントについて解説を加える。

1. ジョイントコーディネータの活動をより活発化させるための運営体制づくりが必要

本事業が平成18年度から継続して実施されてくる中で、今回の調査では、ジョイントコーディネータの活動の重要性を指摘した受託機関が最も多くなったことは、川上・川下ネットワーク構築事業自体は単年度の事業であるものの、その後もなんらかの形で継続して事業を続けている機関が増えた結果、経験としてジョイントコーディネータの活動とその質が、本事業の成功の鍵を握るものとの認識が広まってきたことによると考えられる。

本事業では、川上・川下企業の間を橋渡しするジョイントコーディネータを配置し、ネットワーク形成に向けた多様な活動を担っているが、このジョイントコーディネータの活動とその質が、川上・川下企業間のマッチングと、その後の円滑なネットワーク構築を支える重要な要因となることは当然であると言える。

昨年の「過年度実施機関へのフォローアップ調査」では現地調査を行っているが、目標到達の大きな条件・要因として、ジョイントコーディネータの活躍があげられている。継続的な事業展開の中で、ジョイントコーディネータの配置数やシーズ・ニーズ把握から個別川上・川下企業のマッチング等のための企業訪問回数が増加している。また、複数のジョイントコーディネータが活動している実施事業では、ジョイントコーディネータの役割分担を図るとともに、相互の情報共有やベクトル合わせ等が確実に行われている。さらに、ジョイントコーディネータのほかに、

それをサポートし、企業情報の提供・紹介等を行うアドバイザー、アソシエイト等と連携して活動を展開している成功事例や、各地域にそれぞれ川上・川下企業に精通したジョイントコーディネータを多数配置して取り組んでいる事例もあった。

このように、ジョイントコーディネータの確保と質の向上、そして限られた人数の中でより効率よく活動できるような役割分担と支援体制づくりは、各機関においてもさらに検討されて然るべきであろう。

現状、ジョイントコーディネータは、実施機関の状況により、全国的な業界団体や産業支援機関の職員のほか、地域・業界の有力な川下企業のOB・出向者、民間コンサルティング会社、地域金融機関等の事例がある。

今回の成功事例調査で明らかのように、川下・大手企業との連携や地域金融機関等との連携、さらには川中としての大学研究機関の活用は大きな成果を挙げており、各機関の限られた人的資源の枠を飛び越えて、優秀なジョイントコーディネータを確保する取組として注目すべきと考えられる。それと同時にネットワーク化を目指す業種、対象事業の絞り込みも、限られたジョイントコーディネータを有効に活用する上で効果的と考えられる。

2. 川上・川下企業の発掘作業の強化と、積極的参加を促す広報活動の充実が必要

これも今回の書面調査で強く支持された内容である。川上・川下ネットワーク構築の出発点は、このネットワーク構築により、川上企業の基盤技術の高度化や川下企業の技術製品開発力の強化促進に役立つこと等、参加企業の「メリット」に対する正しい関心や認識を持ち、積極的に新しいネットワーク構築を希求する川上企業、川下企業が数多く参加していることが前提となる。

事業期間内に当該事業を行う中で、意欲ある川上企業や連携協力できる川下企業を発掘することは容易ではないが、より多くの川上・川下企業を発掘するためには、より参加のしやすい仕組みづくりに向けた地道な努力と広報活動の継続が必要であることは言うまでもない。しかし限られた予算規模の中での取組であることから、実施に際しては各種業界団体、協議会、地方自治体等地域全体との協力関係の拡大も必要となってくると考えられる。

そして、当該業界団体や地域産業界のシーズ・ニーズの把握の上に立って、川上・川下企業間でのネットワーク構築に意欲のある参加企業により、フォーラム等開催を通し情報共有して、参画企業間の共通認識を形成しつつ、個別事業を促進することが大切と考えられる。

特に、技術開発ニーズ等がある程度これまで取引関係の薄い川上企業に対して公開してくれる川下企業と、実施機関・ジョイントコーディネータ等と連携協力して、参加する川上・川下企業に対してコーディネータ力を発揮している「コア」となるような川下企業の確保が望まれる。

また、川上・川下ネットワークには、川上・川下企業の参加状況及び公開可能な基盤技術高度化等の情報・テーマの絞り込み状況等に基づき、それぞれ、川下企業をはじめとした参加企業が、参加しやすい「場」のつくり方を工夫することが、重要である。

当該事業では、まず、基盤技術の高度化や川下企業との新たなネットワーク構築の重要性を普及し、広く情報交換・交流や新たな企業関係のきっかけづくりを行うフォーラム開催等の「オー

「オープンな場・接点」と、川下企業の技術シーズ・テーマ等が絞り込まれたりした後の少数の川上・川下企業のみが参加する「クローズドな場・接点」とを組み合わせることで事業を促進することが必要である。そして、人的予算的に限りがある中では、「クローズドな場」でより密度の濃いマッチング形成を図り、マッチングの成果を挙げ、その成果を「オープンな場」で、しっかりと宣伝していくことで、川上・川下企業に対しネットワーク構築事業に参加する「メリット」を認識させ続けていくことが重要と考えられる。

3. 川上・川下企業のシーズ、ニーズを掴む広範な情報収集体制づくりが大切

川上・川下企業のマッチングをきめ細かく行っていくためには、双方のシーズ、ニーズの把握は不可欠である。

しかし、現実には、川上の基盤技術中小企業と川下の大手企業とが、フォーラム等を契機・きっかけとして、短期間で、継続的に直結したネットワーク構築に至ることは容易でない実態が見られる。川下企業では、従来の取引関係を重視し、最新の新技术・製品開発に係る基盤技術の解決課題・シーズに係る情報を企業秘密として保護しているため、新たな川上企業との連携を容易に行え得ない部分もある。他方、川上企業は、個別企業毎に異なる基盤技術ニーズや取引関係を持っており、自社独自の基盤技術のノウハウや高度化の取組等を公開しづらい側面もある。また、地方の実施機関では、大手川下企業のネットワーク構築に係る意思決定機能をもつ担当部署・窓口等が、当該地域内にないケースもある。

このため、当該事業の円滑な促進のためには、川上・川下企業の間を取り持つ「川中」に位置し、川上・川下企業の間で「媒介」の役割を担う諸産業支援機関・団体・企業等との協力・連携やその活用も効果的であると考えられる。今回の成功事例で取り上げた各機関においても、大学を「川中」として利用したり、情報力に優れた地元金融機関と提携したりして成功を収めていることが分かる。こうした「川中」の利用がさらに積極的に進められるべきと言えよう。

さらに、最適な川下企業等とのネットワークづくりを図るためには、広域連携の促進も必要と考えられる。特に地方によく見られる事業地域内に参加しうる川下企業等が確保しにくい場合や、ネットワーク先となる企業及び支援機関等が広域に所在する場合には、川下企業が集積する首都圏、中部圏や、地方の産業集積地域等との広域的な連携・交流による事業促進を検討することが必要であろう。こうした場合においても、大学などの「川中」の利用を始め実施機関自体のネットワーク強化が必要になってくると考えられる。

4. ものになるテーマを見分ける分析力の向上への取組の重要性

川上・川下企業間の基盤技術高度化のための共同技術開発の実施や、従来の取引関係にとらわれない新たな受発注・販路開拓の成約獲得を図るためには、単にテーマの良さだけではない、「ものになりそうかどうか」と言った見極めも必要となってくる。仮にそのテーマが事業化に適していたとしても、新規事業として実際に軌道に乗るかどうかには、単に川上企業、川下企業間の技術力、生産能力、販売体制の差だけでなく、企業風土や社長の人柄、相性といったことまでが協業には障害になってくるのが、ままたることである。ジョイントコーディネータには、こうした「ものになりそうかどうか」と言った視点も必要となってくるが、人材確保の面からみて厳しいのも実情である。

そのため、事業を実施する分野を限定することで専門性を持ったジョイントコーディネータを確保することや、大手企業のOBの活用もひとつの手段と考えられる。さらに専門的な知識を有する外部機関の目を加えることも解決策として検討されるべきであろう。場合によってはM&Dや投資系ファンド、市場調査といったコンサルティング系の民間企業との連携も解になりうると考えられる。

5. ネットワークの構築には一定の時間がかかることから、息の長い取組を続ける体制づくり

当該事業は単年度事業であり、特に、初年度は実際の事業期間が短く、期間に制約があったとの指摘が存在している。単年度で事業を終了した当該事業は少なく、2年及び3年間、継続的に事業を実施し、具体的成果に到達している。

このように、川上・川下ネットワーク形成には、単年度事業ではあるが、具体的な成果に結びつけるには、一定期間の継続的な活動が必要である。実施機関の当該事業に対する要望として、継続的な事業展開が要望されている。

当該事業の最大の成功条件は、この継続期間の間に、川上・川下企業のシーズ・ニーズの擦り合わせと絞り込み、ネットワーク機会・接点の持ち方等について、根気強くネットワーク形成活動を行うことにある。

そして、川上・川下ネットワーク構築のためには、当該事業の複数年の事業実施はもとより、実施機関等の類似事業の有効活用や、事業自体を自立した事業とする等、事業を継続していくことが望まれる。

6. 1～5を限られた予算、人的資源で実現するには、情報収集力や分析力に優れていたり、シーズ、ニーズの豊富な大手企業等の、外部の力の積極的な活用が重要となってくる

すでに1～5までの解説の中で繰り返し述べてきたことであるが、限られた人的、予算的制約の中で息の長い取組を続けていくには、実施機関においても地元地域にとらわれることなく、広域での協力関係の構築を図り、民間企業や大学・研究機関等との連携を進めることが必要になると考えられる。