

# 有効なネットワークのあり方（中小企業グループを事例に）

第2章、第3章においては、新製品・技術開発、受注・販路開拓の現状と課題、及びそれらにおけるネットワークの現状と新たなネットワーク形成の動きについてみてきた。

第4章では、そうしたネットワークが有効に機能するためのポイントについて、多様なネットワークの中でも、その特徴を捉えやすい中小企業グループ（中小製造業が形成する異業種交流などの緩やかな連携形態）に注目して考察を進めていく。

## 第1節 中小企業グループの現状

### 1. 中小企業グループへの加入と母体となる団体 （中小企業グループへの加入割合は17%）

中小企業グループへの加入割合は大阪府では17%で

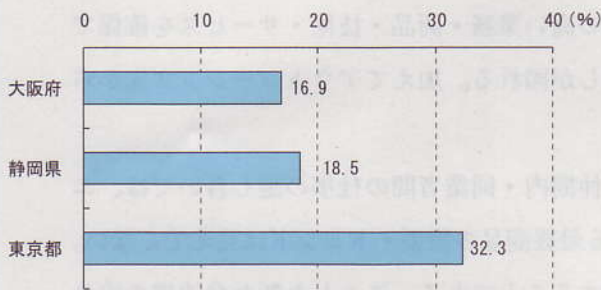
あり、ほぼ静岡県と同程度であった。これに対して東京都での加入割合は32%に達する（図表I-4-1）。（業界団体のつながりからグループ結成することが多い）

中小企業グループの成り立ちは様々であるが、既に見てきたように、同一の団体や研究会に属するというように、それ以前から何らかのつながりがあることが多い。このような団体や研究会などを、中小企業グループを生み出す「母体」と呼ぶことができる。母体に参加する企業は、問題意識や価値観を共有し、互いに信頼関係を築きやすいと考えられる。

まず、各グループの構成メンバー間に、どのようなつながりがあるかをみておこう。

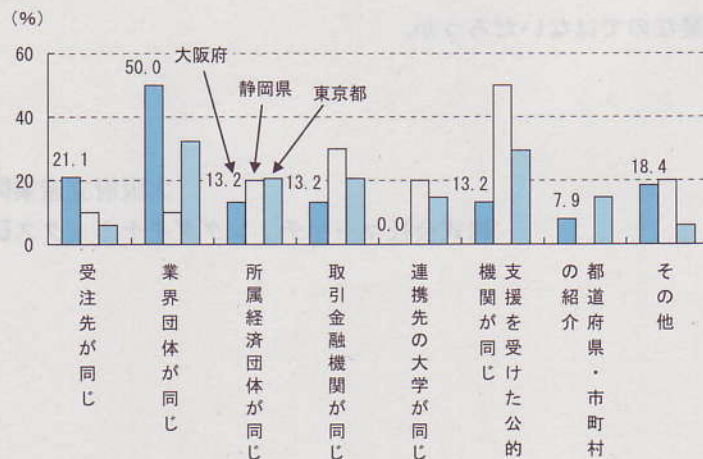
大阪で際立って多いのは「業界団体が同じ」というケースである（図表I-4-2）。大阪では、業界団体に加入する企業割合が高く、業界団体自体が一定の機能を果たしているが、中小企業グループを生み出す

図表 I-4-1 中小企業グループへの加入割合



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
（注）地域区分は図表I-2-1のとおり。

図表 I-4-2 中小企業グループのつながり



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
（注）複数回答。地域区分は図表I-2-1のとおり。

母体としても重要な役割を担っている。これは、同業者であれば、経済環境変化のなかで、共通の課題を抱えることも多く、一定の方向性を見だし得る可能性が高いからである。ただし、同業者は競合先でもあることから、ある程度の地域的なすみわけや強みとする品目の相違など、競争と協調のバランスを取り得るグループとなっている。

#### （業界団体を母体とするラインゴールド）

ラインゴールドは、小麦粉などの製粉業の業界団体に加入する企業のうち有志6社が製粉技術研究を行うために結成した中小企業グループである。

製粉業界は、大手製粉業者による寡占化が進んだ業界である。大手製粉業者は、輸入小麦を用いて、臨海部の大規模な工場で生産することが多いが、中小製粉業者は、内陸部に規模の小さい工場を保有している場合が多く、規模の利益を享受しにくいこともあり、厳しい状況にある。

このような状況に立ち向かうために、業界団体を母体にして、理念を共有できる中小製造業者が集まった。地域的には、北海道、群馬県、長野県、愛知県、大阪府、福岡県と全国的に広がり、重複しない構成とすることにより、販路開拓面での競合が生じにくくなっている。なお、業界団体の集まりが毎月東京で開催されることから、その前後にグループでの会合を持つことにより、全国的な広がりを持ちながらフェイス・ツー・フェイスの情報交換ができるような仕組みとなっている。

共同事業としては、ヨーロッパで食される風味のあるパンを日本でも広めるために、そのようなパン用の小麦粉というコンセプトで企画開発し、その製品名を統一ブランド「ラインゴールド」として各社で販売している。

さらに、製粉工場で発生する害虫を殺虫剤を使わずに駆除する設備をドイツから導入し、それをレンタルするという事業も始めた。そこで得た収入の一部は、今後の共同開発費に充当する予定である。

#### （下請協力会を母体としたグループ）

下請協力会というと、親企業と下請企業との取引関係という側面が大きいですが、下請企業間のネットワークも注目し得る。すなわち、同一の親企業と取引していることから、互いの技術水準について理解でき、顔見知りでもあることから、新たな事業展開に発展する素地ができている。

（同じ下請協力会に属する仲間と共同開発する共和ゴム）

共和ゴム株式会社（枚方市）は、工業用ゴム製品、樹脂製品を製造する企業である。

電線や通信線などが入る地中埋設管の直線継手は、従来、上からテープで何重にも巻いて防水していたため現場での作業に手間取っていた。同社は、樹脂製継手の内側に超高吸水性不織布を一体成形した継手を開発した。接続部が水に触れると、不織布が瞬時に膨張し止水する仕組みであり、現場での施工時間が著しく短縮されたという。

製品化に際して、当初考えていた製法が不可能であることが明らかとなり、この課題を解決するには、金型、樹脂成形、不織布において工夫することが必要になった。そこで、特殊な金型を製作できるノウハウのある企業と、課題解決に役立つ特許を保有している樹脂メーカー、小ロットの受注にも対応してくれる不織布メーカーを連携先として選んだ。金型メーカーと樹脂メーカーはともに、同社の属する下請協力会のメンバーで顔なじみであったことから、相手先の能力や社長の人柄などを知っていた。このために、信頼関係の構築が容易で連携がスムーズに進行した。

## 2. 中小企業グループの特徴

（活動目的は情報交換が多い）

大阪の中小製造業が属している中小企業グループの主な活動目的は、「情報交換」が68%を占める（図表I-4-3）。「製品・技術の開発」「共同受注・販売」はそれぞれ20%、5%であった。「情報交換」が活動目的の中心というのは静岡県や東京都も同様であるが、大阪府では「製品・技術の開発」を目的とする割合が若干高いことが特徴といえる。

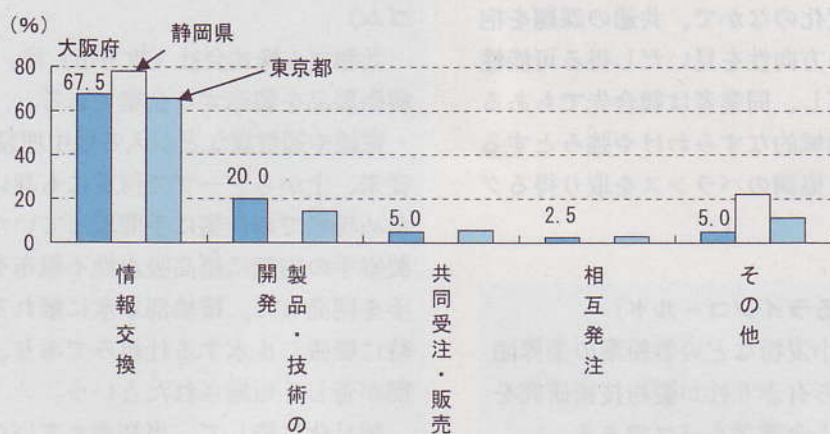
（メンバーは卸・小売業、コンサルタントなど多様）

中小企業グループのメンバーやオブザーバーは、回答企業と同じ中小製造業だけでなく、他業種などの参加がみられることも少なくない。メンバーやオブザーバーの所属は多様であるが、「卸売業・小売業」「コンサルタント」「公的支援機関」の参加が多い（図表I-4-4）。

ただし、静岡県や東京都と比べると、「公的支援機関」の参加割合は大阪府で低い。また、「製造業（大企業）」や「大学」の参加割合も低い。こうした差異は、特に、静岡県との間で顕著である。

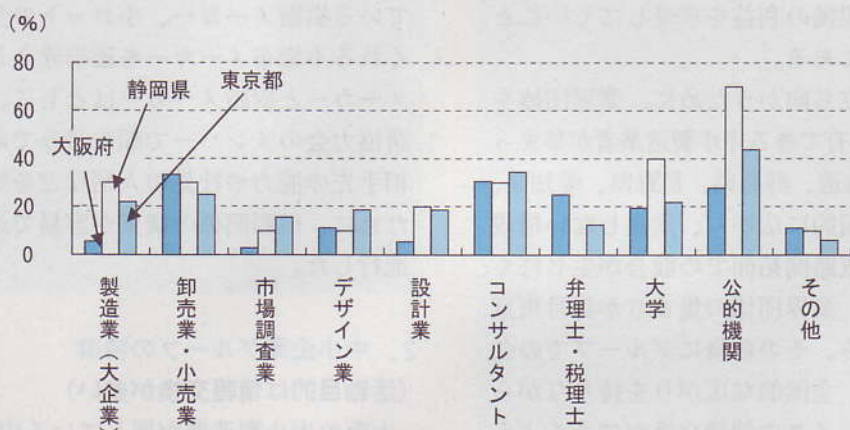
グループにおけるメンバーやオブザーバーにおいて、

図表 I-4-3 中小企業グループの主な活動目的



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
 (注) 地域区分は図表 I-2-1 のとおり。

図表 I-4-4 中小企業グループメンバー・オブザーバーの所属



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
 (注) 複数回答。地域区分は図表 I-2-1 のとおり。  
 平均回答数（中小製造業以外）大阪府：1.7、静岡県：2.5、東京都：2.2

回答企業である中小製造業以外の業種や業態などがどの程度含まれているかをみるために、属性数の平均回答数を算出すると、大阪府で1.7、静岡県で2.5、東京都で2.2であった。業界団体を母体することが多かった大阪府では、中小製造業以外の参加が静岡県や東京都よりも少なく、同質性が高いグループになっている。（メンバーは定期的に顔を合わせやすい広がり）

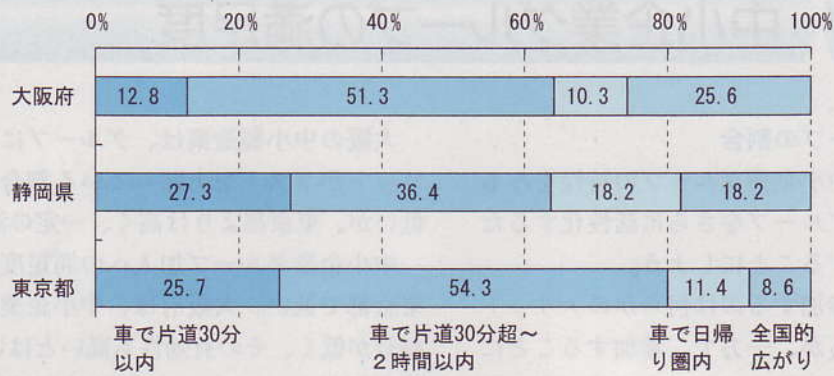
メンバーの空間的な広がりについては、メンバーがフェイス・ツー・フェイスの情報交換や意思決定を行いやすいかどうかをみるために重要である。それをみるために、時間距離を確認した。

メンバーの立地は、大阪府の場合、「車で片道30分以内」という地元メンバーのみで構成される中小企業

グループは13%と少ないが、「車で片道2時間以内」（51%）を含めると6割強のグループは、定期的に顔を合わせるのに、あまり負担のない距離内にメンバーがいる（図表 I-4-5）。

その一方で、「全国的な広がり」も26%ある。この割合は静岡県や東京都よりも高い。これらの都県では、地域性のある「公的支援機関」や「大学」というつながりのあるグループが多かったことから一定の地域内で結成されたグループが多いが、大阪府では全国的な組織を持つことが多い業界団体というつながりで結成されたグループが多いことが反映されているとみられる。

図表 I - 4 - 5 中小企業グループメンバーの地域的広がり



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

（注）地域区分は図表 I - 2 - 1 のとおり。