

第2節

中小企業グループの満足度

1. 満足度の高いグループの割合

次に、満足度の高い中小企業グループの特性をみることにし、中小企業グループをさらに活性化するために必要な条件を考察することにしよう。

中小企業グループに参加するのは何らかのメリットがあるからと考えられるが、一方で、参加することには時間的・金銭的コストが発生する。合理的に考えるならば、元来、メリットがコストを上回ると期待されるが故にグループに参加するのである。しかし、当初の期待どおりのメリットを享受できない場合、もしくは、コストが思ったよりもかかる場合もあり得る。

(メリットがコストを上回るグループは半分)

そこで、メリットがコストを上回るかどうかについてみると、メリットが「コストを大きく上回る」というのは18%であり、「コストをやや上回る」(33%)を加えた半数の企業は中小企業グループに入ることによるメリットがコストを上回っているとしている(図表I-4-6)。

その一方で、「コストを大きく下回る」という回答はなかったものの、「コストをやや下回る」は15%ある。今後の活動に期待するようなケースもあろうが、中小企業グループ活動には積極的意義を見いださず、付き合いまたは惰性で参加しているような場合も見受けられる。

大阪の中小製造業は、グループに入ることによるメリットがコストを上回っている割合は、静岡県よりは低い、東京都よりは高く、一定の満足度を得ている。

中小企業グループ加入への満足度は静岡県で高く、東京都で低い。大阪府は、中小企業グループへの加入割合が低く、その有効性も高いとはいえない。つまり、東京都がネットワークの量(加入割合)で勝り、静岡県がネットワークの質(有効性)で勝るのに対して、大阪府は、量で劣っているのにも関わらず、質においても十分に補えていないという状況にあると考えられる。

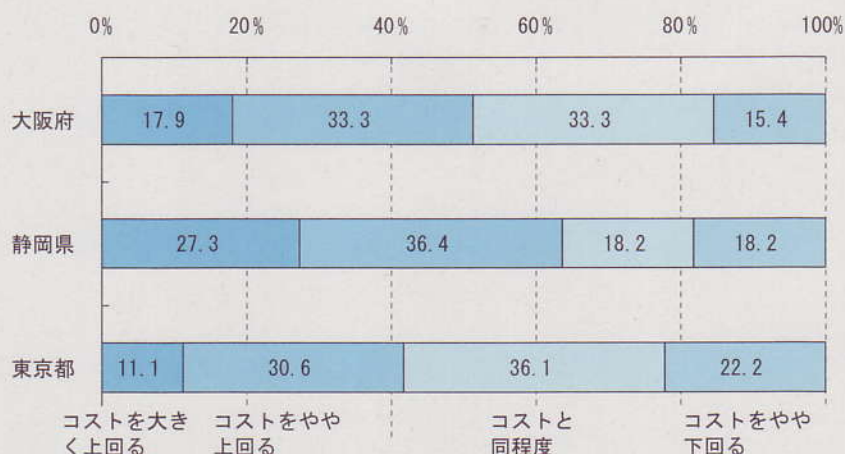
2. 満足度の高いグループの特徴

大阪府では約半数が、メリットがコストを上回る(メリットが「コストを大きく上回る」と「コストをやや上回る」の合計)と回答したが、そのような企業が属する中小企業グループと、そうでない(メリットが「コストと同程度」と「コストをやや下回る」の合計)企業が属する中小企業グループとでは、どのような差異があるのだろうか。前者を満足度の高いグループ、後者を満足度の低いグループとしてグループの特性をみていこう。

(理念の共有、具体的な取組課題、親密さ)

中小企業グループの特徴を捉える視点として、①グ

図表 I-4-6 中小企業グループ参加のメリット



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。

グループとして理念を共有しているか、②個別具体的な取組課題があるか、③役割や権限が明確か、④メンバーは課題に応じて柔軟に変化するか、⑤現場を見せ合うことが多いか、⑥交流は活発か、という6つをあげ、これらに対する回答をみた。

満足度の高いグループでは、設問によって多少のバラツキがあるものの肯定的な回答が否定的な回答を上回っており、こうした特徴を備えていることがわかる(図表I-4-7)。これに対して、満足度の低いグループでは、DI値が0に近いかマイナスであり、これらの特徴を備えているとはいえない。

両グループで特に差が大きいのは、①グループとして理念を共有しているか、②個別具体的な取組課題があるか、⑤現場を見せ合うことが多いか、⑥交流は活発かという点である。⑤と⑥は親密さの度合いを表現するものと考え、満足度が高いグループの特徴は、理念を共有し、個別具体的な課題に取り組み、現場を見せ合うような親密な関係にあるという三つの特徴を備えているといえよう。

(脱下請の目的の下で親密な関係を築くG7's Meeting)

G7's Meetingは、財団法人大阪府中小企業振興協会(現財団法人大阪産業振興機構)が平成2(1990)年に開催していた自立化研究会に参加して

いた企業7社が結成した中小企業グループである。

各企業の関心は、メンバー各社がいかに成長していくかという点にあり、メンバーそれぞれの顧客からの要望を満たすために相互に受発注する「横請け」を行ったり、中国進出を検討する企業に対して、既に進出した企業が現地情報や活動の足場を提供したりするなどの協力関係を築いている。下請企業としての立場から脱却するという目的意識を同じくする研究会メンバーのなかでも気の合いそうな者が集まったために、決算書を含めて包み隠しのない情報交換ができ、活発な議論を行うなかで信頼関係を高めている。

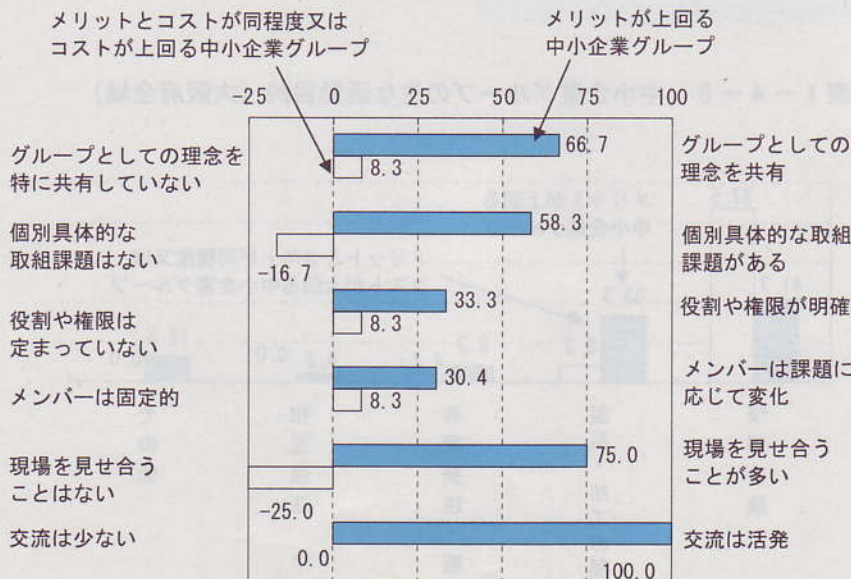
その結果、互いに刺激を与え合う関係ともなり、切磋琢磨しながら各社とも成長してきた。

満足度の高い中小企業グループは、上記の三つの特徴を備えていたが、特徴をもう少し詳しく考察していこう。

(具体的な事業を行うこと)

まず、主な活動目的について、両グループを比較すると、満足度の高いグループでは「製品・技術の開発」「共同受注・販売」の割合が相対的に高く、満足度の低いグループでは「情報交換」が相対的に高い(図表I-4-8)。すなわち、情報交換を主な目的とするよりも、具体的な事業を行うことを目的とするグループに

図表 I-4-7 中小企業グループの特徴 (DI値：大阪府全域)



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) DI値は、右側の項目に近いという回答割合から左側の項目に近いという回答割合を引いたもの。

属する企業の方が満足度が高いと解釈することができる。

これは、具体的な課題に対処していくなかで、お互いの考え方や能力を深く理解することができるとともに、信頼関係が深まるからである。より深い信頼関係に基づく情報交換は、相手の状況や性格を理解し、相手が必要と思われる情報を進んで提供するもので、受け手は期待を超える情報が受け取れることで、満足度が高まる。

（共同開発を通じて信頼関係を醸成するウェルファー東大阪）

ウェルファー東大阪は、平成11（1999）年度に東大阪市経済部の事業により始まった異業種交流グループである。高齢化社会になる現実に対して福祉・介護関連機器の製作を通じて社会に貢献することを目指している。メンバーは、機械金属関連中小製造業6社、卸売業2社、建築士事務所の9社である。

同グループでは、軽自動車に車椅子で乗車できるようにするためのリフトと、洗髪兼足浴器の開発を行った。共同開発過程において生じる数々の困難に対処するなかで相互理解が進み、信頼関係が醸成された結果、経営において困ったことを互いに相談できる関係になった。

また、共同作業のなかで、仕事の進め方などが参考になることがあり、さらに、メンバー間での取引実績が増えたりするなど、本業にとって直接的なメリットもある。

（メンバーが多様であること）

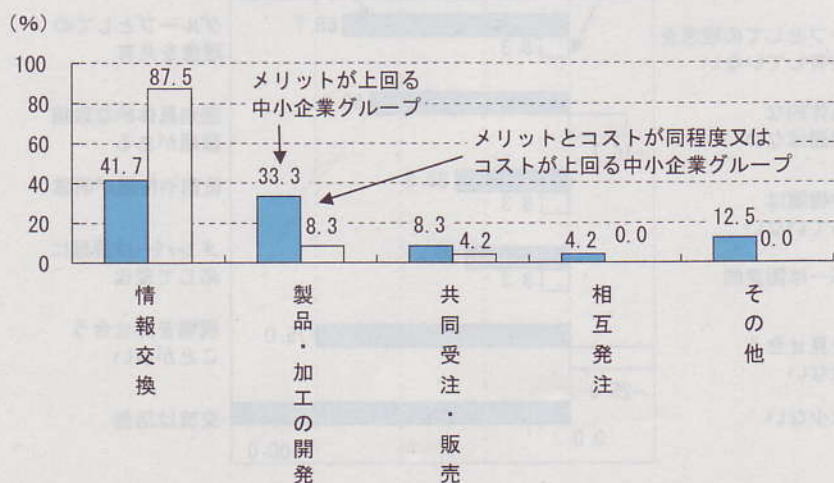
次に、メンバー・オブザーバーの所属をみると、満足度の高いグループの方が満足度の低いグループよりも各項目の回答割合が概ね高く、多様な属性を含んでいるといえる（図表I-4-9）。

属性数の平均回答数をみると満足度の高いグループで2.4、満足度の低いグループで1.3となっている。満足度の高いグループでは、卸・小売業とサービス業、コンサルタントと大学といった具合に、中小製造業以外に2つ以上の業種・専門家が入っており、多様性のあるグループになっているのに対して、満足度の低いグループでは、中小製造業以外に入っている他の業種・専門家は1つ強という同質性が高いグループになっている。メンバーの多様性は、満足度を高めると考えられる。

参加メンバーが多様な存在であれば、異質な情報が融合し、新たな文脈のなかで情報が創造される可能性が高い。ただし、それが全くバラバラであれば、議論も噛み合わないため、取組課題に関わる共通項が必要である。例えば、八王子ファッション協議会では、ファッションという共通項のもとに、中小製造業の他に、卸売業、デザイナー、大学、公設試験研究機関など多様なメンバーが関わっている。

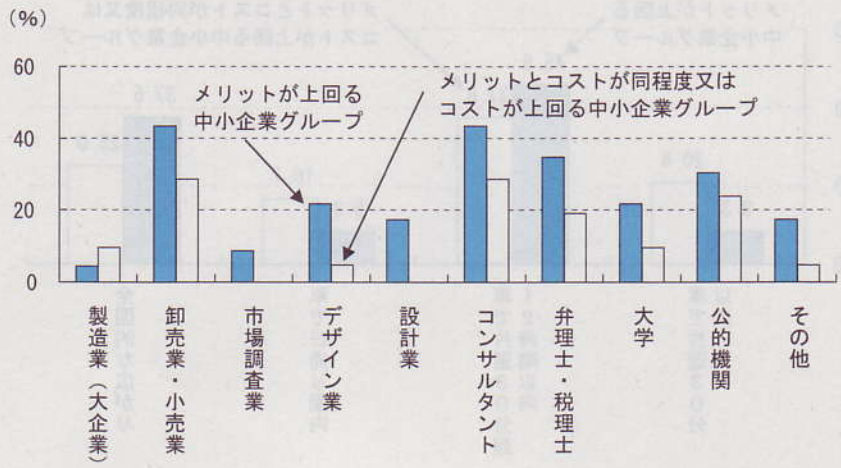
以下の研究会では、「バリ取り」という具体的な取組課題に対して、中小製造業を中心に多様なメンバーが集まって、違った角度から課題に取り組んでいる。

図表 I-4-8 中小企業グループの主な活動目的（大阪府全域）



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）。

図表 I - 4 - 9 中小企業グループのメンバー・オブザーバーの所属（中小製造業以外：大阪府全域）



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。
 (参考) 平均回答数（中小製造業以外のメンバー・オブザーバー）
 メリットが上回る中小企業グループ：2.4
 メリットとコストが同程度又はコストが上回る中小企業グループ：1.3

（多様なメンバーにより具体的な課題解決に挑む八尾バリテック研究会）

八尾バリテック研究会は、バリ（金属加工の際に残存するぎざぎざの不要なささくれ、かえり）抑制の有効対策を求めて現場に即した活動を行う産学官連携グループである。構成メンバーは、八尾市内の中小機械加工メーカー、関西大学工学部教員、大阪府立産業技術総合研究所、八尾市サポートセンターであり、切削工具と油剤の大手メーカーも支援企業として参加している。

研究会は、バリの抑制という明確な取組課題があり、各企業にとって異業種のノウハウを吸収しあえるとともに、勘と経験に基づくノウハウに対して、大学や公設試験研究機関の研究により理論的裏付けができ、次の展開や方向性を決めるのに役立つというメリットがある。

あるメンバーは、研究会で理論的に検討した結果、加工・バリ取り方法の選択肢が増えたと評価している。具体的には、従来は半導体の中の流量調節用に100マイクロメートルの穴を開ける際に生じるバリを手で処理していたが、穴の内部に汚れが付着して取りにくいという問題があった。研究会では、超音波の周波数を変えるなど10件の提案があり、その中の一つを採用したことにより、バリの大きさが50

～95%小さくなり、処理時間も2～4分から0.5～1.5分程度へと大幅に短縮されたとのことである。

（一定の地域的広がりがあること）

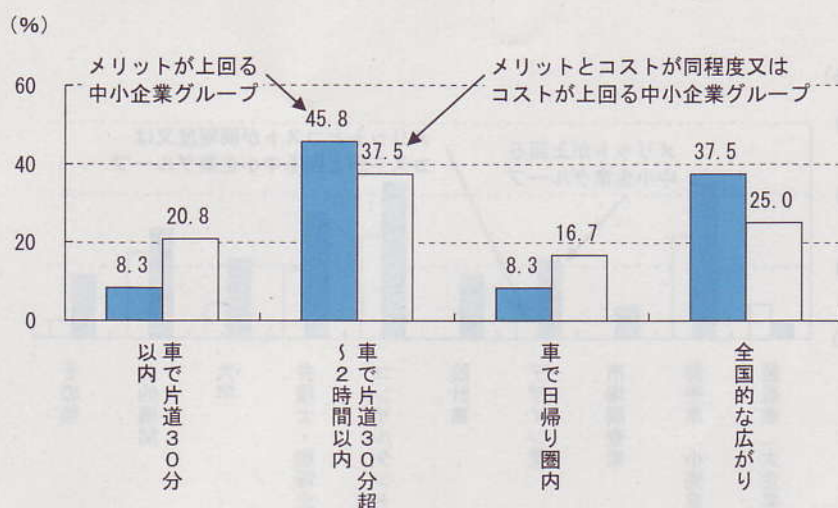
第三に、メンバーの地域的な広がりについては、満足度が高いグループでは「車で片道30分以内」は低い割合である（図表 I - 4 - 10）。一方、「全国的な広がり」については満足度の高いグループの方が高い割合である。このように、地域的な広がりがある方が、メンバーの異質性を高めることから、ネットワーク化によるメリットがやや大きくなる傾向にあるといえそうである。

なお、全国的な広がりをもち、満足度の高いグループにおいては、定期的にフェイス・ツー・フェイスの情報交換を行う行事や国内外の研修を行っている。そうすることで、空間的異質性とフェイス・ツー・フェイスによる濃密な情報交換を両立させている。

（大学教員を核として全国から集う久栄会）

久栄会は、政策研究大学院大学教授橋本久義氏が、通商産業省（現経済産業省）の鑄鍛造品課長として全国の工場を視察していた昭和62（1987）年に、橋本氏を慕う全国各地の経営者が集まって作った勉強会である。橋本氏が国内外の経済状況を説明したり、

図表 I - 4 - 10 中小企業グループのメンバーの地域的広がり（大阪府全域）



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。

各メンバーが5～10分間近況報告したりするフェイス・ツー・フェイスの情報交換会が年に3～4回開催され、年に1～2回海外視察も行っている。

メンバーは、オンリーワン製品を持つ製造業の経営者が多いが、旅行会社や人材供給業の経営者、通訳、コンサルタントなども入っている。地域的には、浜松地域を中心として全国に広がっている。当初は、橋本氏の話聞くために全国からメンバーが集まったのであるが、交流を重ねて腹藏なく話し合える関係となった現在では、メンバーが全国各地の情報を提供し合うことも大きなメリットになっている。海外視察においても、各企業単独では訪問することが難しい現地大手企業や現地自治体の要人と意見交換できることも大きなメリットとなっている。

(信頼関係の強化)

満足度の高い中小企業グループへの可能性を高める要件としては、メンバーの多様性や具体的な事業を行うことがあげられるが、企業の能力向上につながるネットワークを構築するベースには、メンバー間のより深い信頼関係が不可欠である。

メンバーが、互いの状況を把握し、能力や意思を尊重できる関係のもとで交換される情報は、情報の受け手にとって役立つ情報である可能性が高い。また、情報が好意的に受け止められることから、素直に自社の文脈の中で理解、検討されることにより、情報が身につくという学習効果が期待できる。

では、こうした信頼関係を築くには、どのような条件が必要であろうか。

(求心力の存在)

交流の基本は人と人のつながりであることから、相性の問題は、どうしても存在する。

ただ、相性が合うといっても、基本的な価値観を共有できないと、議論が噛み合わず、有益な情報も素直に受け止めることができない。また、具体的な事業を行う場合にも、方向性を定めることが難しい。理念を共有できれば、それが求心力となって、人が集まり信頼関係を築いていける。

求心力となる理念には、それを体現する人が存在する。この場合、求心力のある人のもとにメンバーが集まり、その人とメンバーの間で信頼関係が構築され、それが徐々にメンバー間の信頼関係へと広がっていく。

(リーダーへの信頼感がベースとなっているmono-jp)

mono-jp（大阪市）は、メンバー9社で製品をつくるのに必要な機能を全て揃えているものづくり集団である。

同グループのリーダーによると、メンバーの選定基準は、「自分が相手やその企業・技術を好きになれるかどうか、一緒に仕事をしていけるかどうか」である。その理由は、「そうしないと、何か問題があった時に後悔したり、責任の押し付け合いになったりする。自分で選んだ人でもあり、失敗があっ

も自分のせいであり、仕方ないと思える」とのことである。メンバーは、リーダーのことを「欲のない人。だから安心してついていける」と評し、全幅の信頼を寄せている。

「24時間、いつ電話しても大丈夫という関係を構築しないとイケない」という考えから、「最初の2年間くらいは、頻繁に顔を合わせ、情報交換を行い、基礎を作る。そこをしっかりとツーカーの関係になることができる」と、リーダーを介した関係だけではなく、メンバー間での信頼関係の構築にも工夫をこらしている。

その後は、インターネットを活用しての情報交換が中心となるが、何か問題があるとメンバー全員に情報発信し、回答する場合も全員に対して行い、全員のノウハウを結集することが可能となっている。こうした取組を通じて、お互いの信頼関係、グループとしての求心力をさらに高めるとともに、新たな開発テーマの抽出、開発期間の短縮なども行っている。

(小括)

新製品・技術開発や受注・販路開拓を行うネットワークとして、近年、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である中小企業グループが改めて注目されている。その活動目的は情報交換が多く、メンバーは卸・小売業やコンサルタントなどを含み、定期的に顔を合わせやすい広がりがある場合が多い。

このような中小企業グループに参加する企業においては、そのメリットがコストを上回ると評価しているのは、大阪において約半分である。そのような満足度の高い中小企業グループは、理念を共有し、具体的な取組課題の下に、現場を見せ合うなど親密な関係にある場合が多い。また、メンバー構成には、地域的な広がりや業種などの属性の面で多様性があり、メンバー間で信頼関係が築かれているといった特徴を持つ傾向にある。

ここから、有効なネットワークの典型は、多様性があり、信頼関係が築かれたメンバーが、理念を共有した上で、具体的な課題に取り組むネットワークであると考えられる。