

山口県における異業種交流活動の実態と展望

— アンケート調査を中心に —

平池久義

はじめに

筆者は企業のイノベーションを研究する過程で異業種交流に興味を持つようになった。それ以来「中小企業と異業種交流」が一つの研究テーマとなったのである。かつて九州地区の異業種交流のアンケート調査もしたが、今回は山口県の異業種交流活動の実態をアンケート調査で調べてみることを目的とする。幾つかの文献から知りえたグループ¹⁾を対象にアンケート調査をして37グループより回答をいただいた。筆者の知らないグループや回答をいただけなかったグループもあり、不十分な点は否めないものであるが、ある程度の把握はできるのではないかと考えている。不十分な点は今後補充調査で補いたいと思う。回答をいただいたグループの方にこの場を借りて心より感謝申し上げます。

(注) 1) 拙稿、「異業種交流の実態調査—九州地区を中心に」、九州産業大学産業経営研究所報、第20号、145～193頁

2) 例えば、「平成3年度 山口県異業種グループ連絡協議会会員名簿」や「1991年版 異業種交流年鑑」(アール・アンド・ディ社)等から知りえた約50グループすべてにアンケート調査を実施して37グループから回答をいただいたものである。その後「おわりに」で引用しているように70-80グループある事がわかった。しかし、それらのグループのリストが記されていないために、ここでのグループがどの程度含まれているのか、その関係は不明である。異業種交流グループの場合、自主的に設立されたグループはなかなか把握しにくいという側面があり、正確な実態はつかみにくいという点を指摘しておきたい。

第一節 異業種交流の歴史

左側に全国的な主に異業種交流を中心にした歴史をまとめ、右側に山口県の歩みについてまとめている。

図表1 異業種交流の歴史

全国的な歴史	山口県の歴史
昭和20年代 — 下請企業共同化の芽生え	
23年 中小企業庁開庁	
24年 中小企業等協同組合法制定	
26年 戸上会、川崎岐阜協同組合発足	
昭和30年代 — 異業種交流の芽生え	
30年 丸子町十一会グループ	
33年 京都経営合理化懇話会	

全国的な歴史	山口県の歴史
35年 商工会法制定。商工会の法制化、小規模企業の経営改善普及事業創設。	
36年 京都アイデアセンター	
37年 (財) 中小企業指導センター設立	
38年 中小企業基本法制定。国が総合的に講ずるべき施策の基本的方向を定める。 中小企業近代化促進法制定。	
39年 第一回中小企業白書作成 昭和40年代 — 中小企業の組織化の進展	
40年 下請企業振興協会設立（大阪府、愛知県）。下請中小企業取引の確保および経営、技術指導を実施	
42年 中小企業振興事業団設立（日本中小企業指導センターと統合） 経営合理化推進工場グループ制度によるグループづくり	43年 (財) 山口県中小企業設備貸与協会設立
45年 大阪科学技術センターの省力化技術・新製品開発研究会 下請中小企業振興法制定。下請中小企業の体質強化を図る。	
46年 (ドルショック) 産業構造審議会が産業活動のシステム化構想を打ち出す。	
47年 中小企業審議会が「70年代の中小企業のあり方と中小企業施策の方向について」という答申を出す。合理化から知識集約への展開の必要を説く。	
48年 (第一次オイルショック — 高度経済成長から低経済成長への修正) 下請再編成（①下請企業の選別化や支援の打ち切り、②内製の強化、③単品発注からユニット発注への切り替えが打ち出される）	
49年 経営合理化推進工場グループ制度を見直し、知識集約化推進工場グループ制度を再スタートさせる（49年の埼玉のマリモグループや50年のさつきグループ等）。これらがきっかけとなり県、商工会議所、民間企業の間にも異業種交流の動きが出てくる。	49年 (財) 山口県下請中小企業振興協会設立

全国的な歴史	山口県の歴史
<p>昭和50年～60年代 — 地方公共団体や民間団体による推進。全国組織化。</p> <p>50年 尼崎商工会議所による尼崎ベンチャー・ビジネス研究会結成。続けて53年の大宮（エレメカグループ）、54年の姫路（姫路技術開発研究会）、54年の神戸（神戸中堅企業イノベーショングループ）の各商工会議所等。</p> <p>51年 中小企業事業転換法制定。中小企業の事業転換を円滑に推進するため。</p> <p>52年 中小企業事業団が技術移転促進事業計画を打ち出す。長野県で異業種企業交流研究会発足。続けて静岡県（53年の静岡県開発型企業研究会）、三重県、富山県、広島県、兵庫県等の地方公共団体。 （第二次オイルショック）</p> <p>54年 中小企業開発センター（DAG）や京都プロジェクト設立</p> <p>55年 科学技術会議振興部会の「技術移転の推進に関する報告」が出る。 大阪科学技術センター等による異業種交流推進全国会議開催。 中小企業振興事業団と中小企業共済事業団を統合して中小企業団設立 80年代の通商産業ビジョンで始めてテクノポリス構想の全貌が紹介される。</p> <p>56年 全国下請企業振興協会が全国組織の中で異業種の共同受注グループ結成の指導に乗り出す。富山工作機械共同受注グループ他の発足。 56年版中小企業白書「異業種間企業交流」の項目が設けられ、具体的事例の紹介がされる。 技術交流プラザ事業始まる（中小企業事業団） 横浜YKプロジェクト発足 （この年は異業種交流元年と呼ばれることがある）</p>	<p>54年 柳井工業倶楽部設立。 （財）山口県下請中小企業振興協会を（財）山口県中小企業振興協会に改称</p> <p>55年 昇進会グループ設立</p> <p>56年 山口県技術交流プラザの開始（7月21日）。プラザに参加した28社によって山口県技術交流協会が昭和56年8月に設立された。後に社団法人化して今日に至っている。（現在参加企業は103社となっている）。 宇部テクノポリス建設推進協議会設置（国、県、4市4町）</p>

全国的な歴史	山口県の歴史
<p>57年 全国中小企業団体中央会による「中小企業組織化政策ビジョン」作成（「異業種連携の強化とシステム化の重視」という項目が設けられる）</p> <p>全国下請企業振興協会が全国不況地域広域あっせん会議の中で「共同受注グループの推進を目指して」のテーマを取り上げる（このテーマでの全国会議）。</p> <p>福岡あすなろグループ発足 横浜ベンチャー・ビジネスクラブ発足</p>	<p>57年 宇部フェニックステクノポリス基本構想策定</p> <p>山口県技術交流協会の宇部、小野田、厚狭地区研究会発足</p>
<p>58年 中小企業団体中央会による異業種中小企業組織化推進。</p> <p>「技術交流プラザ」の開催</p> <p>産学官連携のもとに行なう地域フロンティア技術開発事業創設（中小企業の技術力向上対策の一環）</p> <p>高度技術工業集積地域開発促進法（テクノポリス法）の制定</p>	<p>58年 宇部市テクノポリス推進対策協議会設置</p> <p>財団法人山口県産業技術開発機構³⁾立</p> <p>山口県技術交流会専門部会の分科会活動を開始。</p>
<p>59年 ベンチャー・ビジネス交流大会</p> <p>埼玉での異業種交流大会</p> <p>神奈川県異業種グループ連絡会議発足</p> <p>ビジネスランデブー第一回交流会</p> <p>ベンチャー・ビジネス国際シンポジウム</p> <p>8月時点で13地域がテクノポリスとして国から正式に承認される。</p>	<p>59年 宇部フェニックステクノポリス開発計画承認</p> <p>山口県技術交流協会の社団法人化がなされる。</p> <p>山口県で地域技術活性化対策事業（第一次ニューフロンティア事業）の開始。</p>
<p>60年 中小企業庁の経営者育成交流事業スタート</p> <p>全国異業種交流協議会設立（円高）</p>	<p>60年 テクノポリス圏域市町議会協議会設置</p>
<p>61年 中小企業庁が小規模企業のグループ化促進</p> <p>産業構造審議会（通商産業大臣の諮問機関）総合部会企画小委員会で「21世紀産業社会の基本構想」まとまる。</p>	<p>61年 （財）山口県中小企業振興協会を（財）山口県中小企業振興公社に改称</p>
	<p>62年 山口県メカトロ技術センター⁴⁾の開設</p> <p>下関三ケイ協同組合設立（融合化⁵⁾法認定組合）</p>

全国的な歴史	山口県の歴史
<p>63年 事業融合化法制定・施行（事業融合化元年） 全国中小企業融合化促進財団（財団法人）設立</p>	<p>平成元年 第1回プラザイン山口で横の連絡の組織化の提起がなされる。 山口テクノ開発協同組合、協同組合ニューテックツーワン設立</p> <p>平成2年 社団法人山口県技術交流協会10周年集会開催 周南はってん協同組合設立</p> <p>平成3年 山口県異業種交流グループ連絡協議会（山口県異グ連）創立</p>

(注) 1) この点は拙稿、「共同受注グループの－考察－異業種交流を中心に」、九州大学経済学研究、第55巻第4・5合併号、24～27頁を参照。

2) 技術交流プラザは昭和56年度から平成4年度までは山口県工業技術センター主催で開催されていたが、平成5年度からは山口県産業技術開発機構主催で開催されてきているとされる。

3) 山口県産業技術開発機構の事業は次のものである（同機構発行、「平成4年度事業報告書及び収支決算書」）。

1. 研修指導、調査研究事業
2. メカトロ技術センター事業
3. 債務保証事業
4. 研究開発助成事業
5. 地域科学技術振興事業
6. 地域技術起業化推進事業
7. 情報事業及び情報化支援事業

4) 山口県メカトロ技術センターはメカトロ技術（特に回路設計など）の研究開発を志向する中小企業などのための研究開発支援施設である。主要業務は研究室の貸与、共同研究室の設置、設備・機器の共同利用、研究開発の支援等である（同センター資料より）。

5) 山口県における融合化法認定組合は次のようである。

融合化法認定組合

組 合 名	事 業 内 容	設立年月日
下関三ケイ協同組合	コンクリートポンプ車の開発	昭和62. 11. 18
山口テクノ開発協同組合	自動ミシンの開発	平成 元. 3. 20
協同組合ニューテックツ ワン	浄化水の製造装置の開発	平成 元. 8. 1
周南はってん協同組合	環境保全資材（ハイ・オーガニックシー ト）の開発	平成 2. 4. 2
エムティラボ協同組合	大型粉体運搬用袋の開発	平成 3. 4. 25
ティ二十一協同組合	低圧ブロアーによる低層用（2階建て）エ レベーターの開発	平成 3. 8. 29
テクノトラスト協同組合	生海苔バラ乾燥システムの開発	平成 3. 5. 29
ヘルシーハイテク協同組合	植物（緑茶）の生理活性物質の有効利用技 術とシステム開発	平成 4. 5. 18
協同組合エス・ティ・エム	コロナ放電によるオゾナイザの研究開発 並びにオゾンの応用利用の調査研究	平成 4. 12. 25
宝グループ協同組合	LPガス充填自動化システムの開発	平成 5. 6. 15

第二節 アンケート調査より

筆者は1993年（平成5年）6月～8月にかけて山口県の異業種交流グループにアンケート調査をした。回答をいただいたのは次の37グループである。

周南はってん協同組合、岩国異分野交流プラザ、融合化グループ1・2・3グループ、グループ21、ルート21、経営研究会グループ、山口県プラスチック金型（協）、防府メカトログループ、オゾン利用技術研究会グループ、柳井三水会グループ、周南ブランド研究会グループ、ミツワバイオグループ、アルファクラブグループ、クリエイターズ・92グループ、新事業開発グループ、石城グループ、LLクラブグループ、はってんサロングループ、(協)メカトロ周南グループ、(協)ニューテックツワングループ、異業種交流グループ100℃、一日会グループ、下関三ケイ協同組合グループ、ICB下関グループ、周高研グループ、クリエイト21グループ、テクノセンター下関グループ、小野田異業種交流グループ、CTCグループ、T21グループ、宇部催事研究会グループ、山口ベンチャーズグループ、昇進会グループ、山口県プラスチック工業会グループ、山口県技術交流協会、ニッコグループ、HIプラザ、二一会グループ。

以下質問項目の各々について見ていきたい。

尚、わりと古いグループと最近のグループの比較のために昭和62年以前と平成元年以降のグループに分けてみた。63年が10グループと特に多かったのであり、そのためにそれ以前と以後に分けることにしたのである。

1、設 立 年 度

この点については次のようであった。62年以前のグループが12グループ、平成元年以後のグループが14グループあった。

図表2 設 立 年 度

設 立 年	グ ル ー プ 数	グ ル ー プ 比 (%)
昭 和 50 年 以 前	0	0
51 年	0	0
52 年	0	0
53 年	0	0
54 年	0	0
55 年	0	0
56 年	2	5.4
57 年	0	0
58 年	2	5.4
59 年	2	5.4
60 年	3	8.1
61 年	0	0
62 年	3	8.1
63 年	10	27.1
平 成 元 年	5	13.5
2 年	3	8.1
3 年	2	5.4
4 年	3	8.1
5 年	1	2.7
不 明	1	2.7
合 計	37	100%

昭和56年は異業種交流元年と呼ばれ、全国的にはこの年から増え始めるのであるが、山口県の場合もほぼこの頃からグループが結成され始めている。63年は特に多くて10グループある(27.1%)。平成に入ってから14グループ(37.8%)もあり、新しいグループが多いのが山口県の特徴と言えるかもしれない。

山口県の場合、異業種交流活動はまだ10年ほどの歴史しかないのであり、本格的活動はこれからである。ただ図表2からわかるように平成元年度以後はグループ数の拡大にかげりが見られる面がある。グループ間の横の連絡の組織化も遅れて、山口県異業種グループ連絡協議会(山口県異グ連)¹⁾が創立されたのは平成3年の事である。

2、推 進 母 体

推進母体については次のようであった。複数回答が17グループあった。右に62年以前と平成元年以後のグループ数を示している。1グループは複数回答であった。

図表3 推 進 母 体

推 進 母 体	グ ル ー プ 数	昭和62年以前の グ ル ー プ	平成元年以後の グ ル ー プ
地 方 公 共 団 体	7	1	3
商 工 会 議 所	7	2	1
公 益 法 人	5	2	3
自 主 的 に	16	7	4
そ の 他	3	0	3
合 計	38	12	14

その他は商工会、地場産業振興センター、上部組織であった。最も多いのは自主的にであり16グループあった。これは43.2%にもなる。

特に昭和62年以前のグループには自主的なグループが多かった。次第に、地方公共団体や商工会議所、公益法人の形のグループも増えてきている。

3、県のプラザ事業との関連

この点については次のようであった。

図表4 プラザとの関連

プ ラ ザ と の 関 連	グ ル ー プ 数	昭和62年以前の グ ル ー プ	平成元年以後の グ ル ー プ
現在プラザに参加している	15	2	6
以前はプラザに参加していたが、現在はしていない	5	0	3
最初からプラザとは無関係である	13	7	5
無 回 答	4	3	0
合 計	37	12	14

「現在プラザに参加している」が15グループ、「以前はプラザに参加していたが、現在はしていない」が5グループあった。この両者が20グループであった。先程「自主的に」が16グループで最も多かったのとどう関連するのであろうか。「自主的に」と回答したグループの中で、5グループは現在プラザに参加しているグループであり、2グループは以前はプラザに参加していたが、現在はしていないであった。この2つで7グループとなる。つまり、16グループは自主的に設立されながらもその中の7グループはプラザ事業と何らかの関係があったのであり、この点も山口県の異業種交流グループの特徴であるかもしれない。昭和62年以前のグループの中で7グループは最初からプラザとは無関係であったのであり、この点は自主的にが多かったのと整合している。平成元年以後はプラザに参加するグループが増えている。

すでに述べたのであるが、昭和63年のグループがなぜ10グループと多いのであろうか。実はこの年に事業融合化法が制定・施行されたのであり、このような動きが異業種交流グループの設立に影響を与えたのであろう。1つは商工会議所からの積極的働きかけであり、10グループの中の5グループは商工会議所を推進母体としているのである。そして4グループは自主的に設立されたグループでありながらも、いずれも県のプラザ事業とも関係を持っているのである。そして、他の1グループは地方公共団体を推進母体としたグループであった。

4、設立の動機

これについては次のようであった。複数回答である。

図表5 動 機

動 機	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
技術革新への対応	18	4	9
ニーズの多様化への対応	14	1	8
低成長経済下の苦境打開のため	5	1	2
人材の再活性化のため	1	0	0
大企業の下請発注構造の変化	3	0	3
地域経済の活性化のため	13	4	4
これからの企業を担う人づくりのため	2	1	1
そ の 他	11	5	3
合 計	67	16	30

その他は情報交換会として、業界の地位向上、地域づくり街づくり、企業経営の研修、会員企業の成長・発展、テーマの選定とその事業化、中小企業が共同で何かを生み出すため等であった。最も多いのは技術革新への対応で18グループあった。次がニーズの多様化への対応のため14グループ、次が地域経済の活性化のため13グループあった。この3つが他を大きく引き離している。技術革新への対応とニーズの多様化への対応が多いのは新しい異業種交流グループが多いことともかかわっている。これは最近の異業種交流グループの特徴だからである。ところが、地域経済の活性化のためもかなり多いのであり、これは山口県の異業種交流の特徴

であろう。山口県の地域活性化の必要という視点から結成されるグループもかなり存在するのである。

平成元年以後のグループでは技術革新への対応のためとニーズの多様化への対応のためが多くなっている。地域経済の活性化のためは新旧にかかわらず多いことがわかるのである。

5、グループの目的

これは次のようであった。複数回答である。

図表6 目 的

目 的	グ ル ー プ 数	昭和62年以前の グ ル ー プ	平成元年以後の グ ル ー プ
情 報 交 流	30	9	10
相 互 利 用	11	4	3
共 同 研 究 ・ 開 発	25	6	10
共 同 受 注 ・ 販 売	2	1	0
そ の 他	2	1	0
合 計	70	21	23

その他は学習会、イベントの開催などというものであった。最も多いのは情報交流で30グループもあった。これはグループが新しいものが多いことの結果である。異業種交流は情報交流から相互利用へそして共同研究・開発や共同受注・販売へと進化するからである。しかし、共同研究・開発も多く25グループあった。例え現状は情報交流段階であっても、その目指すところは共同研究・開発であることを示している。山口県のグループは積極的に共同研究・開発を目指すグループが多いといえる。又、共同受注グループが少ないのも特徴的である。

ところで、設立当初は情報交流であったが、現在は相互利用、共同開発の場合について聞いた結果は次のようであった。例会で技術的な意見交換をやり実用化を進めて販売対策までやっているというものや共同研究化を進め、現在商品化の段階というものがあつた。

ところで、新しいグループは共同研究・開発を目的にして設立されるケースが多いこともこれからわかる。これは先のニーズへの対応や新製品開発が多かったこととも一致している。

6、組織形態

この点については次のようであった。

図表7 組 織 形 態

組 織 形 態	グ ル ー プ 数	昭和62年以前の グ ル ー プ	平成元年以後の グ ル ー プ
法人格のない任意グループ形態	28	7	11
株式会社に代表される共同出資会社形態	0	0	0
事業共同組合形態	6	3	2
財団法人	0	0	0
社団法人	2	1	1
その他	1	1	0
合 計	37	12	14

法人格のない任意グループ形態が圧倒的に多く28グループもあった。これは自主的が多いことともかわる。これは組織としての自由度が高いという長所があるが、反面責任体制やリスク負担の不明確さという弱点もある。共同出資会社形態が0であったのは、山口県の異業種交流の歴史が浅いからであろう。事業共同組合形態は相互扶助の精神に立脚した事業組合のような形態である。

7、規模と拡大の意思

現在の規模についてみると次のようである。

図表8 現在の規模

参加企業数	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
1 ～ 10 社	19	7	8
11 ～ 20 社	12	2	5
21 ～ 30 社	5	3	1
無回答	1	0	0
合計	37	12	14

最も多いのは1～10社で19グループあった(51.4%)。次が11～20社で12グループあった。この両方で31グループで殆ど1～20社である。この点は他の調査とも一致している。グループ拡大の意思については次のようであった。

図表9 グループの拡大の意思

グループ拡大の意思	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
現在のままでよい	18	6	4
参加企業を増やしたい	17	6	10
現在多すぎる	1	0	0
不明	1	0	0
合計	37	12	14

参加企業が多い24社のグループはさすがに多すぎるという回答であった。最も少ない4社のグループは現在のままでよいと答えていた。5社のグループは増やしたいという回答であった。適正規模については種々の要因があり一概に言えないのである。例えば、グループの進化の程度でも異なり、その課題によっても異なるからである。

総体的に山口県のグループは参加企業が少ないグループが多いということがいえる。これは企業自体が比較的少ないからなのかその点は不明である。

8、メリット

メリットについては次のようであった、複数回答である。

図表10 メリット

メリット	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
ナマの情報が入る	15	7	5
自社の情報収集力・技術力の弱さの克服	7	3	3
異なる考えに触れることにより経営革新への刺激となる	20	7	5
開発のスピードやコストの軽減	3	1	1
広い人脈（人的ネットワーク）の形成	21	3	12
共同開発や共同受注・販売による新分野・市場の開拓	13	2	6
経営意欲を湧きたてる	4	2	1
その他	3	2	1
合計	86	27	34

最も多いのは「広い人脈（人的ネットワーク）の形成」で21グループであり、次が「異なる考えに触れることにより経営革新への刺激となる」で20グループである。前者が多いのは異業種交流グループへの参加自体が人的ネットワークの拡大につながることを示している。これは地方の企業の場合重要となる。後者が多いのは企業が革新を追求していることを示している。

「ナマの情報が入る」も15グループあったが、地方の企業の場合、異業種交流は重要な情報収集の手段であることを示しているといえる。「共同開発や共同受注・販売による新分野・市場の開拓」も13グループあり多かった。これは積極的な異業種交流グループが増えていることを示している。グループの目的の質問で、「共同研究・開発」が25グループあったことも整合しているのである。

新しいグループほど人脈の形成を重視していることがわかる。平成元年以後は12グループとなっている。

9、成功の条件

これについては次のようであった。複数回答である。

図表11 成功の条件

成功の条件	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
メンバーの長期的展望	15	1	7
相互の信頼感	30	11	10
強力なリーダーシップ	26	7	9
参加企業の技術水準	10	3	1
資金力	2	0	2
公的機関のバックアップ	12	6	5
参加企業の構成	12	5	6
グループ規約の明確化	2	0	1
その他	2	1	0
合計	111	34	41

最も多いのは相互の信頼感であり（30グループ）、これは当然とでもいうべきである。これがあってはじめて本音の交流ができるからである。次が強力なリーダーシップであり26グループあった。異業種交流は一国一城の中小企業経営者が集まるのであり、そのためにそれらの経営者をまとめたり調整するリーダーシップが要求されるのである。強く、しかも人望あるリーダーシップがあるか否かはグループの成功につながるのである。次がメンバーの長期的展望であり15グループあった。異業種交流はつい短期的な即効性を求めがちであり、その結果失望して、グループの運営が滞りがちとなる傾向がある。しかし、あせるべきでなく長期的展望が必要なのである。これが成功につながる。参加企業の技術水準というのは参加企業間に技術のアンバランスがないことと、お互いに与えあう技術を持つことの必要性を示している。公的機関のバックアップが12グループあった。先程自主的に設立されながら、プラザ事業と関係を持つようになったグループが多かったことも整合するといえる。情報面、資金面他でのバックアップを期待しているのである。

昭和62年以前と平成元年以後のグループを比べると、新しいグループほど成功の条件としてメンバーの長期的展望をあげるグループが多いことがわかる。それだけ異業種交流の何たるかが浸透してきている結果とみることができるであろう。

10、アドバイザー

アドバイザーは異業種交流活動のコーチとでも言うべきものであり、その役割は討論に備えての資料の選別や整理、討論での補充、とりまとめの指導をすることである。専門知識と経験、メンバーからの尊敬も求められる。

この点については次のようであった。新しいグループほどアドバイザーがいることがわかる。

図表12 アドバイザー

アドバイザー	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
現在アドバイザーがいる	13	2	8
現在はいない	24	10	6
合計	37	12	14

現在はいないが24グループが多かった。そこで必要か否かについて聞いたところ、次のようになった。

図表13 「いない」の内訳

「いない」の内容	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
必要である	8	4	3
必要ではない	12	6	2
無回答	4	0	1
合計	24	10	6

この点については必要でないが多かった。現在はいると現在いないが必要を加えると21グループとなり56.8%となる。異業種交流活動にとりアドバイザーの存在意義はかなり大きいといえる。必要ではないと回答したグループの中にも「必要な時には関係者の招へいを行なう」としたのもあった。

11、問題点

この点については2つを選んで○を付けていただいたのであり、結果は次のようであった。

図表14 問題点

問題点	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
マンネリになっている	23	8	8
企業に片寄りが目立つ	11	3	5
目的が明確でない	9	3	5
具体的成果に結びつかない	13	3	5
利益配分が不明確	1	0	0
その他	5	2	2
合計	62	19	25

マンネリになっているが23グループで最も多かった。これは常に大きな問題である。これを防ぐためにはメンバーが提供する技術やノウハウの能力を持つと共に、ギブエンドテイクの相互協力の精神を持つことが必要である。

又、他グループとの積極的交流を求めたり、新しいメンバーを加えたり、分科会を活用したりする工夫も必要である。現在停止中のグループの回答もマンネリになっているためであった。

マンネリになった結果として活動の停止を余儀なくされたようである。

次が具体的成果に結びつかないで13グループあった。これはメンバーが安易に成果をねらっているという面にもよるといえる。既に述べたように異業種交流成功のためにはメンバーの長期的展望も必要なのである。早く具体的成果を期待する余り失望することもあるのである。企業に片寄りが目立つは11グループあった。必ずしも必要な業種の企業がメンバーに参加していないという状況もあるようである。

目的が明確でないも9グループあった。異業種の企業が集まり活動をやっていく上で共通のテーマを見い出したりする困難を示しているようである。

12、他グループとの交流

1) これまでの実績

図表15 他グループとの交流

他グループとの交流	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
行なった	23	5	10
行っていない	14	7	4
合計	37	12	14

行なったが多くて23グループもあった(62%)。これはマンネリ打破のためにも必要である。

他グループ間との交流は全国的傾向であり、特に技術交流プラザのOBグループ間交流が活発になされている。それから、新しいグループほど他グループとの交流に積極的であることがわかる。

2) 定期的か不定期的かについて

図表16 定期的か不定期的か

定期的か不定期的か	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
定期的	1	0	0
不定期的	22	5	10
合計	23	5	10

圧倒的に不定期的が多くて22グループもあった。メンバーが多忙なために定期的にグループ間交流を持つことは困難だからという理由のようである。

3) 今後行なうか否かについて

行っていないに○をつけた14グループについて聞いた結果は次のようであった。

図表17 今後について

今後について	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
今後も行なわない	5	2	2
今後行なうことを検討したい	9	5	2
合計	14	7	4

今後行なう事を検討したいが9グループあった。行なったのは23グループと現在行っていないが行なう事を検討したいの9グループで合計32グループ(86.5%)となった。

4) 行なった場合の交流の目的

この点については次のようになった。複数回答である。

図表18 交流の目的

交流の目的	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
情報収集	16	5	7
活動の活性化	18	5	7
販路の拡大	5	1	2
その他	0	0	0
合計	39	11	16

活動の活性化が最も多くて18グループ、情報収集が16グループあった。この2つが主な目的のようである。情報収集についてみると、1グループ内の交流では情報収集に限界があるのであり、そこで他グループとの交流を求めることになる。

又、この情報収集には異業種交流運営の情報収集も含まれているとみてよさそうである。尚、アンケートでは聞けなかったのであるが、広く情報を集めるという点からすると1企業が複数のグループに加入することもある。この点についてはグループではなく、各企業を対象にしたアンケート調査が必要となる。このような調査はこれまで殆どなされてこなかったといえる。

ところで活動の活性化が18グループあり最も多かった。これは既述のマンネリ化とかかわっているものであり、マンネリ化の打破のために他グループとの交流を積極的に展開しようというものである。

販路の拡大はまだ少なく5グループであった。これは異業種交流が進んだ段階で必要となる問題である。

13、国際交流

この点については次のようであった。

図表19 国際交流

国際交流	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
行なっている	3	1	1
行なっていない	34	11	13
合計	37	12	14

最近では異業種交流は国内にとどまらず海外へと広がりつつあるのであるが、アンケートの結果ではわずか3グループのみであった。山口県の異業種交流はそこまでまだ進んでいないといえよう。この3グループの中の1グループは全体ではなく開発商品に関して一部行なっているとしていた。

14、成 果

この点については次のようになった。複数回答である。

図表20 成 果

成 果	グループ数	昭和62年以前の グループ	平成元年以後の グループ
新製品の開発	15	6	5
組織の活性化	7	2	3
市場ニーズの把握	6	1	3
生産の合理化	4	2	1
経営戦略の決定	5	2	2
人材の育成	4	1	1
共同受注	3	1	1
販路の活用	2	0	2
新市場の開拓	3	1	0
そ の 他	7	0	4
合 計	56	16	22

その他は人的ネットワークの形成、街づくり事業への参加、共通の目的達成等であった。最も多いのは新製品の開発で15グループもあった。山口県の異業種交流の歴史は新しい割には新製品開発という成果が上っているといえる。具体的には後述する。次が組織の活性化で7グループあった。個別企業にとり異業種交流への参加は組織の活性化となるのである。市場ニーズの把握が6グループあった。

共同開発の成果について具体例を聞いたところ次のようなものがあげられた。

- K.C.MM工法の開発、小型コンクリートポンプ車の開発（下関三ヶ岳協同組合グループ）
- 小型でしかも設置が地形に合わせて自由な排水処理装置で再使用可能な清澄水を作るシステム（協ニューテックツーワン）
- 多機能フィルター（はってんサロングループや周南はってん協同組合）
- 水質測定電極のオゾン洗浄装置、オゾン土壌滅菌システム、高圧力型オゾナイザー、実験動物飼育建物空調のオゾン脱臭システム、ドライオゾン発生装置、PSA酸素オゾン発生装置（オゾン利用技術研究会グループ）
- 健康ライス、有機低農薬米、きらら397、玄米くん、新潟コシヒカリ、あきたこまち（昇進会）
- ウルトラフリーザー（二一会）
- マグネットミキサー、ダイヤルパレスセクター、オゾン高濃度測定機（アルファクラブグループ）
- 商品の搬送システムの研究（一日会グループ）
- 別会社「フィスコ」設立、便座シート自動供給装置付便座「ポロポ」製品化、誕生時計「メモリアル」製品化、「エコロジーエコー」電子式バードウォッチ環境スピーカー（山口ベンチャーズグループ）

。セラミックと金属の接合製品、セラミック民生品（ニッコグループ）

15、活 動 状 況

1) 経営者による情報交換

これについては次のようであった。

図表21 経営者による情報交換

経営者による情報交換	グループ数	昭和62年以前の グループ	平成元年以後の グループ
なし	4	1	2
あり	30	11	10
無回答	3	0	2
合 計	37	12	14

「あり」が多くて30グループあった。異業種交流ではトップの参加が望ましい。なぜなら、交流の中で新しいアイデアが浮かんでも、参加者が判断する権限を持っていないとアイデアで終わってしまうからである。そこで、経営者による情報交換が殆どのグループでなされているのである。

次に、「あり」の内訳は次のようであった。

図表22 「あり」の内訳

「あり」の内訳	グループ数	昭和62年以前の グループ	平成元年以後の グループ
それ以下	4	3	0
月 1 回	21	6	7
月 2 回	0	0	0
それ以上	3	1	2
無回答	2	1	1
合 計	30	11	10

月1回程度が多くて21グループあった。経営者の情報交換は月1回程度といえそうである。

2) 工場見学

これについては次のようであった。

図表23 工場見学

工場見学	グループ数	昭和62年以前の グループ	平成元年以後の グループ
なし	12	4	3
あり	25	8	11
合 計	37	12	14

「あり」が25グループで多かった。

次に「あり」に○をつけたグループに回数を聞いた結果は次のようであった。

図表24 「あり」の内訳

「あり」の内訳	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
年 1 回	10	5	2
年 2 回	7	2	3
年 3 回	1	0	1
年 4 回	3	0	3
年 5 回	1	0	0
年 6 回以上	1	0	1
無 回 答	2	1	1
合 計	25	8	11

年1回が多くて10グループあった。年2回が7グループなので、年1~2回で17グループとなった。しかし、年6回以上というグループも1グループあった。

3) 講演会・研修会

これについては次のようになった。

図表25 講演会・研修会

講演会・研修会	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
な し	10	4	2
あ り	25	8	10
無 回 答	2	0	2
合 計	37	12	14

「あり」が多くて25グループであった。次に「あり」についての回数を聞いてみた。

図表26 「あり」の内訳

「あり」の内訳	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
年 1 ~ 2 回	19	7	8
年 3 ~ 4 回	3	0	1
年 5 ~ 6 回	1	0	0
年 7 ~ 9 回	1	1	0
年 10 回以上	1	0	1
合 計	25	8	10

年1~2回が多くて19グループもあった。年10回以上というグループも1グループあった。

4) 分科会

これについては次のようであった。

図表27 分科会

分科会	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
なし	28	9	8
あり	9	3	6
合計	37	12	14

分科会は異業種交流が共同活動型に進化したり、又は大規模になったりした場合に必要となるのであるが、「なし」という回答が多かったが、これは山口県では大規模なグループが少ないということや新しいグループが多いということとかかわっているであろう。

次に、「あり」の分野について聞いた結果は次のようであった。複数回答である。

図表28 「あり」の分野

「あり」の分野	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
新技術	6	2	3
マーケティング	0	0	0
人事・労務	1	1	0
生産管理	0	0	0
その他	2	0	2
無回答	1	0	1
合計	9	3	6

「新技術」が6グループであった。他は「人事・労務」や「その他」であった。

16、参加の条件

この点については次のようであった。

図表29 参加の条件

参加の条件	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
なし	14	4	2
あり	19	7	9
無回答	4	1	3
合計	37	12	14

参加の条件については「あり」が多くて19グループあった。ではどのような条件なのであ

うか。次にそれについて聞いてみた。複数回答。

図表30 「あり」の内訳

「あり」の内訳	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
会員の推薦	13	5	7
1業種1社	4	1	2
地理的条件	2	1	1
その他	2	1	0
合計	21	8	10

最も多いのは「会員の推薦」で13グループあった。次が「1業種1社」で4グループであった。その他としては「1業種2社」、「会議所の会員企業」というものであった。

17、補助金

これについては次のようであった。

図表31 補助金

補助金	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
受けていない	24	9	8
受けている	13	3	6
合計	37	12	14

「受けていない」が24グループあり、「受けている」の13グループより多かった。これは先の「自主的に」が多かったのと整合している。次に「受けている」の内訳は次のようである。

図表32 「受けている」の内訳

「受けている」の内訳	グループ数	昭和62年以前のグループ	平成元年以後のグループ
1～29万円	3	1	1
30～49万円	1	0	1
50～99万円	1	1	0
100～199万円	2	0	2
200～499万円	1	0	0
500万円以上	5	1	2
合計	13	3	6

500万円以上のグループが5グループあった。この中の1グループである下関三ケイ協同組合は昭和63年度の融合化事業に認定され、国や県からの補助金を受けている。又、協同組合ニューテックツーワンも平成元年度の融合化事業に認定され、国や県からの補助を受けている。この

ように500万円以上のグループの場合には融合化事業での認定グループとみてよさそうである。
認定グループの一覧表は既にあげた。

18、事務担当

この点については次のようである。

図表33 事務担当

事務担当	グループ数	昭和62年以前の グループ	平成元年以後の グループ
事務局を置かない	2	1	1
事務局を置く	34	10	13
無回答	1	1	0
合計	37	12	14

事務局を置くが多くて34グループもあった。

次に、どこが担当しているのかについては次のようであった。

図表34 事務担当

事務担当	グループ数	昭和62年以前の グループ	平成元年以後の グループ
地方公共団体	1	0	0
商工会議所	6	1	1
公益法人	1	0	1
グループ自体が事務局を持つ	23	9	8
その他	3	0	3
合計	34	10	13

「グループ自体が事務局を持つ」が多くて23グループあった。これは推進母体の項で「自主的に」が多かったことと整合している。その他の1グループは会員会社内に置くとしていた。

(注) 1) 他県の実態は「異業種交流年鑑 1991年版」、アール・アンド・デイ社、55～58頁参照。

お わ り に

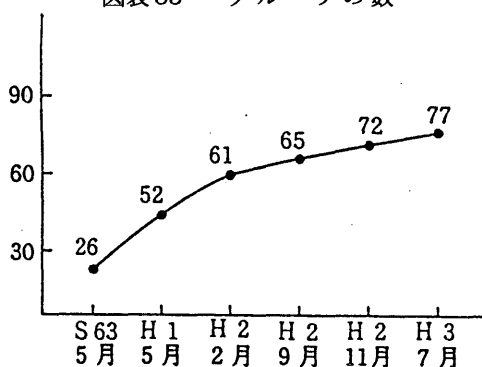
最後に山口県における異業種交流活動の特徴と若干の展望をまとめてみたい。

1、新しいグループが多いことである。

山口県の場合、異業種交流活動は技術交流プラザ事業が開始される昭和56年前後より始まっている。それだけに歴史が浅いのであり、山口県異業種交流グループ連絡協議会も他県より遅れて平成3年に設立されている。

尚、商工情報センター、「じょうほう」、1991年9月号によると山口県におけるグループ数の推移表が図表35のように図示されている(3頁)。「グループの数は年々増えて、県中小企業課の調べでは7月現在で77グループ、約940社が参加している。中国地方でもグループの数は最も多い」とされている(3頁)。

図表35 グループの数



中国地方における異業種交流グループの推移は図表36のようである。

図表36 異業種グループ数の推移

	62年	63年	元年	2年	3年
山 口 県	13	27	40	44	70
広 島 県	6	14	14	15	29
島 根 県	9	10	10	14	16
岡 山 県	8	11	18	20	23
鳥 取 県	3	3	6	6	6
合 計	39	65	88	99	144

日本商工会議所調査では平成2年6月時点で異業種交流グループの多い都道府県は次のようであり、山口県は7位となっている²⁾。このように山口県で異業種交流グループが多い理由は、山口県では大企業よりも中小企業が多いことと地域振興の必要さという背景があるようである。

図表37 異業種交流グループの多い都道府県

順位	都道府県名	グループ数	会議所グループ	他機関グループ
1	神奈川県	58	12	46
2	京都府	53	5	48
3	兵庫県	50	16	34
4	東京都	49	23	26
5	大阪府	38	23	15
5	広島県	38	8	30
7	北海道	31	14	17
7	新潟県	31	5	26
7	富山県	31	4	27
7	長野県	31	11	20
7	山口県	31	7	24

資料：日本商工会議所調査、平成2年6月。

ただ、既に指摘したように平成元年以後グループ数の伸びにかげりが見られる面はある。

- 2、自主的に設立されながらも県のプラザ事業との関係が深いことである。

県のプラザ事業とのかかわりを持つことで情報や指導が得られたりするメリットのためかもしれない。

- 3、地域経済活性化の視点が強いことである。

新しいグループが多いだけあって、技術革新への対応やニーズの多様化への対応の動機が多かったのであるが、地域経済の活性化のためという動機も多かった。山口県自体が地域振興の問題を抱えていること、つまり危機感がここに反映されていると思われる。異業種交流は地域振興にも役立つのである。地域貢献や地域活性化を明確に目的としたグループの例に「はってんサロン」グループがある³⁾。

- 4、異業種交流の歴史が浅いこともあって情報交流という目的が多い（情報交流型グループが多い）が、共同研究・開発目的のグループも増えていることである。そしてかなりの成果をあげていることである。

成功の要因としては相互の信頼感が強いこと（これはグループ内の企業数が少ないことも関係あるかもしれない）等があげられるであろう。

- 5、共同受注を目的とした異業種交流グループが非常に少ないことである。

下請企業にとり自立化の手段として異業種交流活動は有益なのであり、このためにももっと共同受注グループが形成されてよいように思われる。この点は「山口県の中小企業は全般的に脆弱であること⁴⁾」の関係があるかもしれない。但し、同業種の協同組合の共同受注グループはある程度存在している。

- 6、メリットのところでみたように人脈の形成をあげるグループが多かった。これも特徴であろう。

山口県という地方における企業においては人的ネットワークが不足することになり、そのために異業種交流への参加を通じて人的ネットワーク形成に励むことになるのである。人的ネッ

トワーク形成は企業家精神の維持につながり、又情報も入ってくるからである。特に新しいグループほど人的ネットワーク形成を重視していることがわかる。

- 7、歴史の浅いわりにはかなりのグループがマンネリの問題を抱えていることである。これがグループ数の伸び悩みにもつながっているといえる。この点をいかに克服するかが今後の課題である。これを克服できなければ活動停止のグループが今後増えることが予想される。このためにも山口県異グ連の存在は大きい。
- 8、山口県の異業種交流活動は情報交流の段階から共同開発の段階に進みつつあるが、更に商品化の段階に進むためには販路の問題をはじめこれから更に解決すべき問題があることである。このためには異業種交流の先進県である他県のグループとの交流も必要となるであろう。更にはアンテナショップの活用も検討されるべきである。又、新会社設立も検討される。現在、(社)山口県技術交流協会が(有)総合科学研やピュアコート(株)を、三K会が下関三ケイ(協)を、はってんサロンがグループの4社出資で周南はってん協同組合を設立している。

総じて、山口県の異業種交流は歴史が浅いが、しかし成果の面ではかなりのものが見られるのであり、今後の発展が大いに期待されるといえよう。テクノポリス他との関係もあるがこの点は今後の課題としたい。又、紙数の制約のために論じ足りなかった点多々あり、この点も今後の課題としたい。更には、他県との比較をしても興味深いのであり、これも課題としたい。

(注) 1) 中国通産局資料より。

- 2) 高野秀夫、「東京商工会議所傘下の異業種交流」、経済と労働、1992年経済特集Ⅰ、41頁。中小企業事業団・中小企業情報センター、「平成4年度 融合化調査報告書」では平成4年度の山口県のグループ数は74グループで中国、四国、九州の各県で最も数が多くなっている(6頁)。
- 3) 「転換期の異業種交流」、やまぐち経済月報、平成4年12月、No.212、山口経済研究所発行、10～11頁。
- 4) 同上稿、1頁。

異業種交流についてのアンケート

1. 貴グループの設立年度は
昭和 年設立、又は平成 年設立
2. 推進母体は（○をおつけ下さい）
地方公共団体
商工会議所
公益法人
自主的に
その他（ ）
3. 県のプラザ事業との関連について（○をおつけ下さい）
現在プラザに参加している
以前はプラザに参加していたが、現在はしていない
最初からプラザとは無関係である
4. 設立の動機（○をおつけ下さい。2つ以上でも可）
技術革新への対応
ニーズの多様化への対応
低成長経済下の苦境打開のため
人材の再活性化のため
大企業の下請発注構造の変化
地域経済の活性化のため
これからの企業を担う人づくりのため
その他（ ）
5. グループの目的について（○をおつけ下さい。2つ以上でも可）
情報交流
相互利用
共同研究・開発
共同受注・仕入
その他（ ）

*設立当初は情報交流であったが、現在は相互利用、共同開発等の場合はその旨お書き下さい。

6. 組織形態について（○をおつけ下さい）
法人格のない任意グループ形態
株式会社に代表される共同出資会社形態
事業共同組合形態
財団法人
社団法人
その他（ ）
7. 規模について
設立時の規模－（ ）社
現在の規模－（ ）社
8. グループ拡大の意思について（○をおつけ下さい）
現在のままでよい
参加企業を増やしたい
現在多すぎる
9. メリットについて（○をおつけ下さい。主なものを3つ以内）
ナマの情報が入る
自社の情報収集力・技術力の弱さの克服
異なる考えに触れることにより経営革新への刺激となる
開発のスピードやコストの軽減
広い人脈（人的ネットワーク）の形成
共同開発や共同受注・販売による新分野・市場の開拓
経営意欲を湧きたてる
その他（ ）
10. 異業種交流成功の条件について。成功のためにはどんな条件が必要と思いますか。3つを選び
○をおつけ下さい。最も重要なものから順位もお書き下さい。
メンバーの長期的展望
相互の信頼感
強力なリーダーシップ
参加企業の技術水準
資金力
公的機関のバックアップ
参加企業の構成
グループ規約の明確化
その他（ ）
11. アドバイザーについて（○をおつけ下さい）
現在アドバイザーがいる
現在はいない

*現在はいないに○つけられた方にお尋ねします。次のいずれかに○をおつけ下さい。

必要である

必要でない

12. 問題点について (2つを選んで○をおつけ下さい。順位もお書き下さい)

マンネリになっている

企業に片寄りが目立つ

目的が明確でない

具体的成果に結びつかない

利益配分が不明確

その他 ()

13. 他グループとの交流について

1) これまでの実績について (○をおつけ下さい)

行なった

行なっていない

2) 行なったに○をつけられた方にお尋ねします。次のいずれかに○をおつけ下さい。

定期的

不定期的

3) 行なっていないに○をつけられた方にお尋ねします。次のいずれかに○をおつけ下さい。

今後も行なわない

今後行なう事を検討したい

4) 行なった場合の交流の目的について (○をおつけ下さい)

情報収集

活動の活性化

販路の拡大

その他 ()

14. 国際交流について (○をおつけ下さい)

行なっている

行なっていない

15. 成果について、これまでの成果と思われるものに○をおつけ下さい。2つ以上でもよい。

新製品の開発

組織の活性化

市場ニーズの把握

生産の合理化

経営戦略の決定

人材の育成

共同受発注

販路の活用

新市場の開拓

その他（ ）

* 共同開発の成果について何かこれまでに具体例がありましたらお書き下さい。

16. 活動状況について

1) 経営者による情報交換（いずれかに○をおつけ下さい）

なし

あり

* ありに○をつけられた方にお尋ねします。次のいずれかに○をおつけ下さい。

月1回

月2回

それ以上

2) 工場見学について（いずれかに○をおつけ下さい）

なし

あり

* ありに○をつけられた方にお尋ねします。次のいずれかに○をおつけ下さい。

年1回

年2回

年3回

年4回

年5回

年6回以上

3 講演会・研修会について（○をおつけ下さい）

なし

あり

* ありに○をつけられた方にお尋ねします。次に○をおつけ下さい

年1～2回

年3～4回

年5～6回

年7～9回

年10回以上

4) 分科会について (○をおつけ下さい)

なし

あり

- * ありに○をつけられた方にお尋ねします。次に○をおつけ下さい。どのような分野でしょうか。

新技術

マーケティング

人事・労務

生産管理

その他 ()

- * もし現在活動停止中の場合にはその旨お書き下さい。そのようになった原因がありましたら、もしおさしつかえなければお書き下さい。

17. 参加の条件について (○をおつけ下さい)

なし

あり

- * ありに○をつけられた方にお尋ねします。次のいずれかに○をおつけ下さい。

会員の推薦

1業種1社

地理的条件

その他 ()

18. 補助金について (○をおつけ下さい)

受けていない

受けている

- * 受けているに○をつけられた方にお尋ねします。次のいずれかに○をおつけ下さい。

1~29万円

30~49万円

50~99万円

100~199万円

200~499万円

500万円以上

19. 事務担当について（○をおつけ下さい）

事務局を置かない

事務局を置く

* 事務局を置くに○をつけられた方にお尋ねします。どこがそれを担当しているのでしょうか。

次に○をおつけ下さい。

地方公共団体

商工会議所

公益法人

グループ自体が事務局を持つ

その他（ ）

どうもご協力ありがとうございました。