

# 異業種交流と地域革新

平 池 久 義

はじめに

第一節 異業種交流

第二節 地域革新

第三節 地域イノベーター

第四節 地域の革新マネジメント

第五節 インキュベーター

第六節 事例

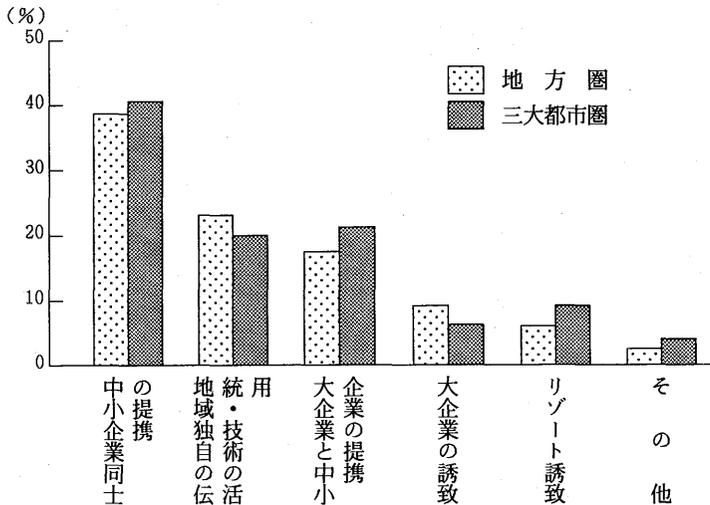
おわりに

## はじめに

筆者は企業革新研究を進める中で異業種交流に興味を抱き、アンケート調査も試みたことがある<sup>1)</sup>。現在異業種交流は中小企業の重要な戦略になっているといえる。

そして、最近地域活性化が注目されている。中小企業白書では次のように述べられている。「現在、地域社会についてみると、東京圏への一極集中が進行するなかで、かつてないほどに地域活性化の必要性が、高まっており、地域経済の中核を担う中小企業への期待は大きい<sup>2)</sup>」。そして、地域活性化の手段として1図のように図示される<sup>3)</sup>。一番多いのは中小企業同士の提携である。

1図 地域活性化の在り方



資料：中小企業庁「地域企業実態調査」3年12月

異業種交流もこの中に含まれるのであり、本稿では地域革新の視点から異業種交流について検討してみたいと思う。つまりは、異業種交流を企業革新のみでなく、地域革新のための重要戦略として位置づけてみたいのである<sup>4)</sup>。ここで述べていく際のキーワードは異業種交流、地域革新、地域イノベーター、インキュベーターであり、これらに関連させながら検討していきたい。

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。
- 2) 中小企業庁編、『平成4年版中小企業白書』、大蔵省印刷局発行、195頁。
- 3) 同上書、196頁。
- 4) 坂本光司、「異業種交流活動の展開方向」、信用金庫、昭和63年8月、2～7頁も参照。

## 第一節 異業種交流

異業種交流とは何か。筆者は以前次のように定義した。「異なる業種に属する複数の企業が集まって1つのグループをつくり、人的交流、情報交換、相互利用、共同開発、共同受注・販売等により、各企業の持っている経営資源（情報、技術、人、物等）を相互に活用し経営基盤の強化を目指す活動である<sup>1)</sup>」。

ここでの注意点は次のものである。

第一に、異なる業種の企業間の交流であること。同業種の企業間の場合、お互いに競争関係にある事から本音の交流ができないのであるが、異業種企業間では本音の交流ができるのである。お互いに与えあう事ができる。

第二に、主に中小企業間の交流であること。なぜなら、中小企業の場合、経営資源に制約がある事から外部資源の活用が必要であるからである。

第三に、異業種交流は人的交流から情報交換、そして相互利用から共同開発や共同受注に進化すること。異業種交流も単なる人的交流から共同開発や受注に進化していくのである。

このような異業種交流には様々な類型がある。

### 1. 推進主体による類型

これには官主導型、民主導型、大学主導型、商工団体主導型等がある。

### 2. 目的による類型

これには情報交換型、相互利用型、共同研究開発型、共同受注型等がある。

### 3. 組織形態による類型

これには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等がある。

次に、背景としては次のものが考えられる。

①技術革新の進展

②ニーズの多様化

③低成長経済下の中小企業の苦境の打開

④人材の再活性化

⑤大企業の下請戦略の変化

⑥地域経済の活性化

⑦金融機関の生き残り戦略

⑧経営者の人づくりの必要

そして、メリットとしては次のものがある。

①ナマの情報が入る

メンバーが対等な異業種の企業であるところから、それぞれの業界のナマの情報が入りやすいのである。

②自社の情報収集力、技術力の弱さの克服（情報の共有）

個別企業は情報・技術力の点で弱さを持つのであるが、異業種交流はそれらを強化するのに役立つ。

③異なる考えにふれることにより経営革新への刺激となる（発想の転換ができる）

④開発スピードやコストの軽減、リスクの分散

⑤人脈

異業種交流により広い人的ネットワークが形成される。

⑥共同開発や共同受注・販売による新分野市場の開拓

⑦経営意欲を沸きたてる

注

1) 拙稿、「異業種交流(I)」,九州産業大学商経論叢,第28巻第2号,46頁。

## 第二節 地域革新

### 1. 定義

地域革新を考える際に参考になるものに山崎氏のものがあるので、それ

についてみてみたい。山崎氏は地場産業におけるイノベーションについて述べている。

「地場産業におけるイノベーションとは、産地の中小零細企業の経営主がこれまで産地において行われたことのなかった新しい方法を積極的に取り入れ、その実現を通じてそれがその後の産地の製品や生産構造、体制に大きな変革を及ぼした企業行動のことである<sup>1)</sup>」。このように定義すると、次のような重要な点が明らかになる<sup>2)</sup>。

第一は、イノベーションの担い手、すなわち「革新者」が産地の中小零細企業の経営主であるということである。つまり、「革新者」は、産地のなかにおいてその地場産業に従事している者であるということになる。

第二は、新しい方法という場合の「新しい」という意味である。この場合、日本の産業や日本の地場産業にとって必ずしも新しいものである必要はなく、要は当該産地にとって新しい方法であればよい。

第三は、ここではイノベーションの具体的内容としてはシュムペーター流のイノベーションを想定しているということである。すなわち、①新しい製品の開発と生産、②新しい生産方法の開発と導入、③新しい販路の開拓、④新しい経営形態への転換（メーカーの間屋化、間屋のメーカー化）というのがそれである。

最後に、新しい方法を採用してもそれが失敗に終るか、失敗はしなくても二、三の産地企業が取り入れたにすぎない場合には、それはイノベーションとは呼ばないのである。「ここでは新しい生産方法が時間の経過とともに漸次ほかの産地企業においても採用され、この結果産地の主力製品が変わるとか、生産構造が変わるといように産地の構造や体制が大きく変貌した場合、これをイノベーションと呼ぶことにするのである。先の定義のなかで「産地の製品や生産構造、体制に大きな変革を及ぼした企業行動のことである」といっているのは、このようなことを意味するのである<sup>3)</sup>」。

このような山崎氏の定義は地場産業の産地におけるイノベーションについてのものである。この定義では地場産業に限定されているが、より広く

とらえて地域革新にも適用することができる。その場合、次のように定義される。つまり、ある地域において製品や生産構造、経営形態等において変革があった場合にこれを地域革新と呼ぶことにしたい。そして、この場合、その地域にとって新しければ良いとしたい。必ずしも社会全体にとって新しい必要はないのである。そして、山崎氏の指摘されるように革新者であるイノベーターが存在するのである。必ずしも全ての場合ではないが、イノベーターが存在することがしばしばである。

それから、個別企業のみ革新は企業革新ではあっても地域革新ではないが、しかし、地域革新のためにはこのような個別企業の革新が必要である。

## 2. メリットとデメリット

地域のメリットとデメリットについてみたい。

### 1) メリット

これには次のものがある。

#### ①情報ノイズが少ない

地域は余計な情報ノイズから隔離されており、情報ノイズが少ないのはメリットである。情報ノイズは固定観念を作り出し、これは創造性を妨げる。ところが、情報ノイズが少ないと自由な発想を生み、創造性を増す事になる。

#### ②未利用資源の存在

地域には未利用資源が存在する事がしばしばある。特に伝統的地場産業においては伝統的技術とともに未利用資源が存在する事がある。これらがニュービジネス創造に結びつく事となる。

#### ③危機感の存在

中央に対して地域（辺境）には危機感が存在する。このような危機感にはニュービジネスの創造を刺激する事になる。ニュービジネス創造のバネになるのはこのような危機感なのである。この危機感には心理的エ

エネルギーとなり、創造性を刺激するのである。つまりは、ハングリー精神である。

## 2) デメリット

これには経営資源の不足がある。

特に情報の不足は大きい。中央には情報が集まりやすいのであり、これが中央に集中していく理由である。地域は情報の不足というハンディを有している。

このような情報以外にも、物、金等の資源が地域において不足しているのである。

地域のメリットとデメリットについてみてきたのであるが、デメリットも存在するけれども、しかしメリットも存在するのである。

そして、デメリットもある程度克服されつつあるといえる。

例えば、人についてみた場合、地域においては人材の不足の問題は確かにあるが、しかし、最近のUターン現象はこの克服に役立っているのである。むしろ、このような人々こそ地域の革新を担っていく人々である。なぜなら、彼らは従来のその地域の一定の行動様式に染まっていないのであり、又ハングリー精神を持っている事が多いからである。

又、情報の不足は既述の異業種交流や産学官交流等を積極的に進める事によってもかなり克服できるのである。地域企業家の多くがこれらの活動を積極的に展開しているのは当然である。

更には経営資源の不足は地域のメリットにもなりうる。例えば加護野氏は「辺境の人びとは経営資源の不足を補うために、知恵を使わなければならない。資源をもっている人びと以上に、考えなければならないのである。そこから、常識を破壊するような創造的なアイデアが生まれ出されることがある<sup>4)</sup>」と言う。つまりは、知恵の動員である。

このような事を考えると、地域こそニュービジネスの創造（地域革新）

の点でふさわしいのかもしれない。

注

- 1) 山崎充, 『地場産業都市構想』, 日本経済評論社, 1981年, 137頁。
- 2) 同上書, 138~139頁。
- 3) 同上書, 140頁。
- 4) 加護野忠男, 『企業のパラダイム変革』, 講談社, 昭和63年, 48~53頁。

### 第三節 地域イノベーター

企業での革新のためにはイノベーターの存在が大きい。これはプロダクト・チャンピオン, アイデア・チャンピオン, 仲介者機能, 戦略的リーダーシップ等と呼ばれている。

例えば, ショーンによると次のように定義される。「プロダクト・チャンピオンとは新しい開発手法を取り入れ, かつ, あらゆる武器を意のままに用いて, 従来の組織上の抵抗に抗しながら, その開発手法を発達させていく人である。不要なリスクを追求してもよいという権限は, 正規には与えられていないのであるが, プロダクト・チャンピオンは, 組織の中では企業家としての機能を果たしており, そのような権限を企業家から奪い取っている。彼自身, 革新的な発明をするかもしれないし, しないかもしれない<sup>1)</sup>。「変化に対する抵抗があるところでは, チャンピオンがいなければ新しいアイデアは死んでしまう。本質的にチャンピオンとは成功も疑わしいようなアイデアに, 喜んで自分を没入させ, 失敗をものともしない人間である<sup>2)</sup>」「新アイデアは活発な促進を必要とする。……しばしば発明と促進の分業がある。その場合, 発明者は促進者と同じ能力を必要とせず, そして, 後者は導入と発展のために闘う人である<sup>3)</sup>」「急務な革新に関するところでは, チャンピオンの出現が必要とされる。変化に対する抵抗があるので, 新アイデアはチャンピオンを発見するか死ぬかのいずれかである<sup>4)</sup>」。かくして, 「典型的には1人の人がアイデアのチャンピオンと

しておこる<sup>5)</sup>」。

要するに、このようなイノベーターはアイデアの創始者ではないが、それを組織的決定・実施に至らしめる人であるということである。つまり、イノベーターとは企業内外の革新的アイデアを問題、ニーズに結びつけ革新に対する抵抗を克服しながら組織における決定・実施に至らしめる人と定義できる。

このようなイノベーターの資質としては次のものが必要とされる。

- ①喜んで努力の投資をなす熱意
- ②忍耐
- ③革新に対する信念
- ④従来の行動様式とか役割に染まらないこと

このようなイノベーターは地域革新においても必要であると思われる。地域における1企業の革新の場合とはかく、それが地域革新につながるためにはこのようなイノベーターの存在が必要である。例えば、大分県の一村一品運動について見た場合、そこにはこれらのイノベーターを見出すことができる。大山町の矢幡治美氏、玖珠町の稲葉寿夫氏、湯布院町の溝口薫平氏や中谷健太郎氏、米水津村の高橋治人氏らである。これらのイノベーターは企業におけるイノベーターとは違うのであり、これらの地域革新におけるイノベーターを地域イノベーターと呼ぶことにしたい。企業におけるイノベーターと地域イノベーターとの大きな違いは、地域イノベーターにおいては自企業のみでなく、社会的貢献という視点が必要なことであろう。これが革新の抵抗を克服する力となるのである。

それから、企業においてはイノベーターが存在しなくても集団主義的な改良型革新がなされていくであろうが、地域革新においてはイノベーターなしの革新は考えられないのではないと思われる。地域革新においてはイノベーターの重要性は高いのである。

次に、地域革新のためには地域イノベーターの他にもアーリーアダプターが必要である。ロジャーズ<sup>6)</sup>によると革新性をもとにして採用者カテゴリー

が分けられ、アーリーアダプターは初期少数採用者とされ、彼らは革新的採用者（イノベーター）がイノベーションを採用した後に、そのイノベーションがよさそうであることを見通した上で採用する人々であり、その地域社会内での社会的地位は高く、地域内の人々から尊敬されている。彼らは地域内の人々のことに高い関心を持ち、常に指導的地位にある。彼らは他のメンバーの役割モデルになる。

革新の普及のためにはイノベーターの存在のみではなく、このようなアーリーアダプターの存在も必要である<sup>7)</sup>。このようにして革新は地域全体に広まることになる。

#### 注

- 1) D. A. Schon, *Technology and Change*, Delacorte Press, 1967, 松井好・牧山武一・寺崎実訳、『技術と変化』、産業能率短大出版, 151頁。
- 2) *ibid.*, 訳, 154頁。
- 3) D. A. Schon, "Champions for Radical New Inventions," *Harvard Business Review*, March-April, 1963, p. 84.
- 4) *ibid.*, p. 84.
- 5) *ibid.*, p. 84.
- 6) E. M. Rogers, *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*, Second Edition, The Free Press, 1971, 宇野善康監訳、『イノベーション普及学入門』、産業能率大学出版部, 昭和56年。
- 7) 清成氏は「イノベーターとアーリーアダプターが『スマート・チーム』を形成することが重要である」と言う（清成忠男、『グローバル時代の地域づくり』、ぎょうせい, 1990年, 248頁）。「アーリーアダプターは安定的な人物で、理解力、指導力、組織力をもつことが要件になる。地域の人々を説得し、イノベーションの展開を促進するのである」（同上書, 248頁）。

### 第四節 地域の革新マネジメント

企業においては革新の管理の研究は1970年代末から1980年代よりなされてきている。

地域において革新の必要性が叫ばれ出したのは企業におけるよりも新しいのであり、従って地域革新の管理の研究は、今後、重要性を増すものである。

地域において革新を生み出すためにはどのようなものが必要であろうか。いわば地域の創造性を増す条件を探ろうとするものである。これは革新の点からのマネジメントである。

### ①多様性を増すこと

コンフリクトが革新と正の相関があることが知られている。とすれば積極的にコンフリクトを組み込むことが必要になる。

このための手段としては多様性を増すことが必要となる。つまり、その地域に様々な背景の人々が存在することである。異質人間の混成チームは異質情報の交流により革新的アイデアを生み出すのである。

このための有効な方策としてはUターンを促すことが考えられるであろう。Uターン者は現代に埋没しない視野を持ち、情報に対する貪欲さを持っている。彼らはその地域における従来からの行動様式や役割に染まっていないという良さがあり、これは素人の発想となりイノベーターとなる可能性が高いのである。又、テクノポリス等により資源の外部からの導入も考えられる。これにより地域の多様性は増すのである。

### ②自由な文化形成

これは物事をやるということの重視であり、失敗を許容する文化である。やってみなはれの文化である。行動重視の文化である。

この文化の下でイノベーターは自由度を保証されることになる。

この文化による成功は学習によって文化がより強固にされるという側面を持っている。「小さな成功体験による学習」である。これは自信につながる。自信により自助自立の精神が形成されていく。

又、ある地域での成功は他の地域にも刺激を与え、革新の波及につながり、かくして地域の活性化となるのである。

### ③オープンな情報交流

オープンな情報交流により情報の共有化が促される。これは創造性を増すのである。

この代表的なものに異業種交流がある。異業種交流を積極的に支援することが大切である。又、産学官交流もある。

更に、これら以外にも、例えば小集団グループの存在がある。ここでは自由な形式ばらないコミュニケーションがなされるのである。

又、外部とのコミュニケーション（門戸開放）も重要である。積極的に海外に出かけたり、外部の人が来たりすることである。これは広い視野や相対化してみる眼をもたせるのに役立つ。

#### ④危機感をもたらす戦略

戦略の点ではその地域に危機感をもたらす戦略が創造性を刺激する。これをバネにして地域革新が進められるからである。

これはハングリー精神でもある。Uターン者がイノベーターになりやすいのであるが、この理由の1つにUターンによる人生の挫折がハングリー精神を生むといえよう。

#### ⑤人材開発

これは直接イノベーターとなりうる人材を開発しようというものである。このためには地域における大学や専門学校の設立整備充実等が必要とされるであろう。

ところで、地域の革新マネジメントの視点からのものに最近注目されているインキュベーターがあるが、これは後述したい。

以上を公的機関による施策としてみると、それには次のようなものがある。

#### (1) イノベーターを生み出すもの

- 人材開発
- Uターンの促進

○自由な文化形成

(2) イノベーターの活動を支援するもの

○テクノポリス

○異業種交流や産学官交流

○インキュベーター（インキュベーション）

ところで、異業種交流と地域革新の関係についてまとめると次のようになる。

(1) 地域経済の活性化を目指す異業種交流グループが設立されつつあることである。異業種交流は地域革新に貢献するのである。

(2) それはいかにして可能かという次のようである。

①異業種交流により技術水準が向上し、共同の新製品開発や生産過程革新をなすことによる。これは各企業の得意技を持ち寄ることによる相乗効果を生み出すものである。

②異業種交流に参加することにより広い人脈が形成されるのであり、これは広い情報交換を可能にする。これにより情報不足は補えるし、又何より企業家精神が維持されるのである。地域イノベーターは孤独であり、ともすれば企業家精神は失われていくが、異業種交流活動に参加することにより企業家精神が維持され、更には刺激される。これは異業種交流の企業家精神促進効果とでもいうべきであろう。異業種交流では本音で話せる良さがあるからである。

③異業種交流グループは地域革新の核となりうるからである。地域への革新の波及の点からはこのような核は必要である。

このような点から異業種交流は中小企業にとり苗床機能<sup>1)</sup>を有しているといえるであろう。このような点からすると異業種交流は情報交流段階でもよいことになる。必ずしも共同開発まで進む必要はないのである。

注

1) この言葉は中小企業庁編、『平成4年版中小企業白書』、大蔵省印刷局発行で

次のように述べられている。「わが国には、各地域に産地、企業城下町等の特色ある中小企業集積が存在している。中小企業集積においては、多数の中小企業者が分業、共同受注、共同仕入等によって相互に有機的に連携しつつ事業活動を行っている。これらの中小企業集積は分業、共同受注、地域ブランドの活用等により、中小企業者の効率的な事業活動のいわば母体であるのみならず、情報入手の容易化、関連事業者の活用による必要設備資金の最小化、人材の活用等を通じて、中小企業者の新分野進出を促進する「苗床機能」を有している」(200頁)。

## 第五節 インキュベーター

### 1. 定義

これは次のように定義されている。「インキュベーターとは本来、未熟児用保育器の意味で、いわばよちよち歩きのスモール・ビジネスを培養し、育成することを目的にする商売である<sup>1)</sup>」。

「独創的な製品の企業化を志す技術者や間もない企業に投資したり、土地や建物、人材などを提供し、ベンチャービジネス (VB) として育成していく<sup>2)</sup>」事業である。

「未熟なベンチャービジネスを管理の行き届いたビルの1室に入れて、そこで集中管理のもとに育成するということになる。看護婦さんの役目をするのはインキュベーターと呼ばれるコンサルタントで、ヒト、モノ、カネ、ノウハウの援助を行なう<sup>3)</sup>」。

「ハイテク中小企業、種子企業 (seed business)、研究開発企業を一定の施設に收容し、一定の市場性が見込める企業に育成する、即ち、卵から雛を孵化させる孵化器 (incubator) 制度がこれである<sup>4)</sup>」。

インキュベイツ (incubate) とは (卵を人工的に) 孵化する、(早産児を) 保育する、(細菌を) 培養するという意味があり、インキュベーター (incubator) には孵卵器、早産児保育器、細菌培養器の意味がある。ここよりインキュベーターとは生れたばかりのよちよち歩きのベンチャー・ビジネス

スに投資したり、土地、建物、人材、サービスを提供したりして育成していく事業であるといえるであろう。

## 2. 業 務

これには次のようなものがある。

- ①大きな建物を建ててテナントとして入居させる（施設の提供）。これは低廉である。そして、ビル管理、冷暖房等のユーティリティ利用、レセプション、電話応対、メール・サービス、タイプ、コピー、ワープロ等のサービスをすることもある。
  - ②資金面での援助。資金が不足した場合は銀行からの融資の斡旋をする。又、自ら出資を行うこともある。
  - ③実務面での援助。経営計画書を作成したり、マーケティング調査をしたり、大学の研究機関を紹介したりする。
- ②と③はコンサルティング業務である。

## 3. インキュベーターと革新

インキュベーターに入居する企業は企業家精神にあふれているのであるが、そのような入居企業間で良い意味での連帯や競争が生み出され、これが革新を加速することになる。間瀬氏はこの点について次のように言う。「最も重要なものは、インキュベーターにより提供される『共働 (Synergy)』の雰囲気である。インキュベーターには、自らのアイデアで新しい事業を起そうとする『企業家』が集まっている。そうした環境の中で醸成される『共働』の雰囲気が、企業家間の連帯と競争を促進し、ときにはイノベーションを加速することさえある。また、インキュベーターのテナントは、同じインキュベーター内の成功者をロール・モデルとして、技術開発や企業経営のプロセスを学習することもできる。『共働』の雰囲気は、インキュベーターの内部でだけ形成されるとは限らない。前出のユニバシティ・シティ・サイエンス・センターやトランタのアドバンスト・テクノ

ロジャー・デベロップメント・センターなど、大学関連型のインキュベーターは、大学の研究者とインキュベーターの企業家を『共働』の雰囲気でも包み、これにより技術移転の加速化を図ることを主要な目的としている<sup>5)</sup>。

更には、入居企業が異業種の企業である場合、ここに入居企業間での異業種交流も行なわれることになると、各企業の革新は加速されることになる<sup>6)</sup>。これもシナジー効果である。

又、インキュベーターは多くの分野とネットワークを形成しており、入居企業はこのネットワークを利用して異業種交流や産学官交流を行ない、これは革新につながる。

ところで、日本インキュベーション研究会、『インキュベーター』、日刊工業新聞社、1989年ではインキュベーターによる波及効果として次のものがあげられている(196～198頁)。

#### ①地域の人材資源発掘と有効活用

事業機会の乏しい企業家を地域のイノベーターとして発掘・活用することが可能となる。人材のUターンを促すことも可能である。

#### ②地域産業への刺激と地域の活性化

インキュベーターによる成長事例の提示により、地域の中小企業や企業家の卵への刺激を与え、地域の活性化が促される。

#### ③雇用の創出

入居企業は小規模企業であるが、その成長性は高く、地域においては雇用の拡大が見込まれる。

#### ④企業誘致の促進

インキュベーターを中心とする活力ある企業家、多様な人材の集積が図られれば、創造的なものへチャレンジする風土、知的な地域イメージをつくり出し、立地企業にとっても魅力ある活動環境となる。

#### ⑤技術やノウハウの波及

入居企業は地域の既存産業と幅広くかかわっていく。ここより技術やノウハウの波及となる。

#### 4. 事業主体別分類

これには次のようなものがある。

##### ①地方自治体主導型

この場合、市等の地方自治体が主導して地元経済界、大学等との協力によりインキュベーターが設立されることになる。設立の主眼は雇用の増加、産業基盤の多様化、市街地再開発効果等の地域開発に置くことが多い。入居企業の選定に際しても地域内雇用創出効果が第一の判断基準とされている。

##### ②大学・研究機関主導型

この場合はリサーチ・パークの形で形成される。主な設立目的は研究開発成果の企業化である。

##### ③民間企業主導型

この場合の主な設立目的は投資機会の拡大・利益追求である。

清成氏はインキュベーターの主導的事業主体と設立目的は関係あるとして1表のようにまとめている<sup>7)</sup>。

1表 インキュベーターの主導的事業主体と設立目的

事業者 設立目的	地方自治体 ・地域開発 団体等	大 学・ 研究機関	民間企業
地域経済の振興 (雇用増, 選択的 産業化, 企業的風 土の形成)	◎	○	○
研究開発成果の企 業化, 研究開発の 適性化	○	◎	○
投資機会の拡大 利益追求		○	◎

(注) 主目的を◎で示した。

地域革新について考える場合、上の分類の中の特に地方自治体によるインキュベーターがここでの関心である。既述のようにこの場合の目的は次のようなものである<sup>8)</sup>。

①地域内の雇用の創出

②地域整備

これはインキュベーターをテコとしての地域づくりである

③産業基盤の多様化

ネットワーク化をはかることによって技術の蓄積をなすのである。

これらはつまるところ地域の活性化をめざすことになる。

#### 5. リサーチパーク<sup>9)</sup>(研究開発団地)との関係

インキュベーターは成功した先輩、その意味で大企業が後輩を支援する形をとるものもある。例えば「コントロール・データ・コープの経営技術センターは、コンピュータ時間、事務所や実験所のスペース、製造施設等の共用できる基本的サービスを適当な価格で提供している。また、ボストンに本拠をおく有力シンクタンク、アーサー・D・リトル社では、GEがベンチャー基金をつくり、古い工場を貸与し、技術者のスピノフを奨励している<sup>10)</sup>」のである。また、アメリカでは各州のイニシアティブによるものもある。例えば、「ジョージアの先端技術開発センターは9,290 m<sup>2</sup>のインキュベーター施設をもち、研究・検査・ひな型の製造に利用されるとともに、ジョージア・テックの科学者・研究者、技術的訓練を受けた卒業生に直接アクセスできるようになっている<sup>11)</sup>」。このようなものとの関係ではリサーチ・パークがある。

「リサーチ・パーク(研究公園)とは大学近辺の土地に研究開発企業を誘致し、その便宜を図る工業団地のようなものである<sup>12)</sup>」。例えば、プリンストン大学のフォレストル・センター、ノースカロライナ大学とデューク大学、ノースカロライナ州立大学の3校によるリサーチ・トライアングル・パーク、ユタ大学リサーチ・パーク、エール大学のニュー・ヘブン・

サイエンス・パーク、スタンフォード大学のインダストリアル・パーク等がある。これらはスタンフォード大学のシリコンバレーの成功が引き金になっているのである。企業の側からすると大学の研究者が得られ、また大学の研究設備を使わせてもらえるという利点がある。他方、大学の側からすると、大学の財政を強化して研究の支援体制をしっかりとすることにより研究者のスカウトを防ぐこと等の利点がある。いわばリサーチ・パークは産学官共同を進めるものである。リサーチ・パークにどんな会社を入居させるかは各大学が決めるが、普通は技術関係や研究関係の企業である。「多くのリサーチ・パークでは、企業ごとに個別の建物を作るとともに、小さな会社向けにアパート形式の雑居ビルも作る。こういった雑居ビルは、誕生したばかりの若い会社が順調に成長していくための「保育器」のような役割を果たす場合も少なくない<sup>13)</sup>」。

以上のようにインキュベーターは地域の革新マネジメントの視点からとらえることができるのである。

そして、このようなインキュベーターは異業種交流とも密接な係わりを持っている。いわばインキュベーターは異業種交流により革新を生み出すこともできるのである。それはインベーター育成の有力な手段ともなりうる。

#### 注

- 1) 大野和弘、「アメリカ・ニュービジネスの起業家精神」, 経営者, 昭和61年2月号, 46頁。
- 2) 日本経済新聞, 1986年2月8日号。
- 3) 近代中小企業, 1986年2月号, 24頁。
- 4) 船曳淳, 「アメリカ中小企業技術革新政策の概要」, 中小企業季報, 1986年5月, 13頁。
- 5) 間瀬茂, 「米国地域開発の手法——ビジネス・インキュベーターについて」, 日本開発銀行調査, No.84, 昭和60年5月, 102頁。
- 6) インキュベーターの目的として①産業を創出して雇用を拡大すること, ②イノベーションを促進することがあげられる。
- 7) 清成忠男, 「アメリカにおけるハイテク・ベンチャーの振興策」, 国民金融公

- 庫調査月報, 1985年9月, No.293, 20頁。
- 8) 財団法人関西産業活性化センター, 『関西地域におけるインキュベーターの展開について』, 昭和63年3月, 15頁。
  - 9) わが国の場合はテクノポリスがほぼこれに相当すると思われる。
  - 10) 「米国におけるハイテク産業の立地と地域開発」, 九州経済統計月報, 1985年2月, 16頁。
  - 11) 同上稿, 15~16頁。
  - 12) 「リサーチ・パーク米国で相次ぎ誕生」, 日経ビジネス, 1986年3月3日号。
  - 13) 日経ビジネス, 1986年3月3日号, 150頁。

## 第六節 事例

ここではTMプラザはままつの事例を紹介したい。

昭和56年に(株)浜松地域テクノポリス推進機構が誕生し, これを母体にして「異業種交流の積極的推進を図ろう」を目的として静岡県西部地域技術交流プラザを設立した。そして, 昭和63年に「異業種の融合化」の声に応じて「TMプラザはままつ」と改称したものである<sup>1)</sup>。このグループ設立の背景の一つは次のものである。時代の急激な変化によって小さな企業は自分を見失いがちになっている。そこで異業種との交流を通じて自らを見つめ直そうという事であり, このような場を提供する異業種間の交流が要請されたのである。

このグループの活動の主なものは

- ①経営者によるヒューマンネットワークづくり
- ②経営者及び企業相互による経営ノウハウの交換
- ③技術の複合化や新製品開発, 技術移転
- ④新時代のマーケティング戦略化
- ⑤技術者, 営業担当者の情報交換

そして活動は委員会により推進し, ①市場, ②技術, ③経営, ④交流, ⑤広報の各委員会が活発な取り組みを進めている。

この会則は次のようである。

### TMプラザはままつ会則

#### 【目 的】

第1条 TMプラザはままつは、財団法人浜松地域テクノポリス推進機構の事業の一環として地域産業を支える中小企業の経営基盤の強化や、技術力・開発力の向上、販売力の拡充を図るため、経営資源や技術の交流を推進し、もって、産業の振興、発展に寄与することを目的とする。

#### 【事 業】

第2条 この会は、前条の目的を達成するため次の事業を行う。

- (1) 経営力の強化のための情報、経営ノウハウの交換
- (2) 新技術、新商品の共同研究開発
- (3) 新市場の開拓、営業力の強化
- (4) 産・学・官の交流事業
- (5) 地域間の交流事業
- (6) その他目的達成に必要な事業

#### 【組 織】

第3条 この会の組織は、次の通りとする。

- (1) この会は静岡県西部地域に事業所を有する各事業種分野の中小企業等によって構成される正会員と、この事業に賛同する企業によって構成される賛助会員によって組織される。
- (2) この会には学識経験者を顧問として、試験研究機関を協力機関としておくことができる。
- (3) この会に次の役員をおく。

ア. 会 長 1名 (幹事の互選とする。)

イ. 代表幹事 グループ毎に各1名 (幹事の互選とする。)

- ウ. 助言者 若干名 (幹事会の推薦とする。)
  - エ. 幹事 若干名 (会員の互選による。)
  - オ. 会計監事 若干名 (会員の互選による。)
  - カ. 相談役 若干名 (幹事会の推薦とする。)
- 任期は1年とする。ただし、再任を妨げない。

### 【会 議】

第4条 この会の会議は、代表幹事または幹事が必要と認められた時に代表幹事がこれを招集し、会議の議長は会長があたる。

### 【入 会】

第5条 この会の会員となるためには所定の入会申込書を代表幹事に提出し、幹事会の承認を得なければならない。

### 【退 会】

- 第6条 この会の会員は、会員の申し出によって退会することが出来る。
- 2 次の場合には退会したものとみなす。
    - ア. 会員企業が解散若しくはこれに類する事実が生じたとき
    - イ. 会費を一年以上にわたって納入しないとき

### 【除 名】

- 第7条 会員がこの会の名誉を毀損し、また、この会の目的に反するような行為があったとき、または、会員として義務に著しい違反のあったときは総会の議決により退会を求め、除名することができる。
- 2 前項の規定により除名された会員には、その旨を通知しなければならない。

### 【経 営】

第8条 会の活動に要する経費は会費その他をもってあてる。なお、会

費等については別に細則で定める。

#### 【事務局】

第9条 この会の事務局は、財団法人浜松地域テクノポリス推進機構内に置く。

#### 【会則の変更】

第10条 この会則の変更は総会において総会出席者の3分の2以上の同意を得なければならない。

#### 【雑 則】

第11条 この会の運営上その他必要な事項は、役員会の協議により定める。

このような異業種交流の完成を求めて、浜松地域テクノポリスの中心地区である都田開発区にインテリジェント異業種交流団地「協同組合都田テクノパーク」を建設する事となった。団地の建設はまず参加メンバーの募集から始まったが、それには次の条件をつけた。

- ①現在商品開発をしているか、または団地進出時にそれをしようとしている浜松地域の研究開発型企業
- ②現在異業種交流活動をしているか、またはその考えを理解している浜松地域の企業
- ③以上の条件を備え、浜松地域には存在しない技術を持った地域外企業
- ④参加企業の技術分野は重複しないこと

このようにして自社の新しい技術に異業種交流や産学官交流によって挑戦している浜松地域のやらまいか（皆の力を結集してやってみようではないかという浜松地方の方言）精神旺盛な企業が浜松地域に存在しない技術を持った全国の研究開発型企業に呼び掛けをしていった。ここに12の中小企業からなるメンバーが結集するに至ったのである<sup>2)</sup>(2表)。

2表 都田テクノパークのメンバー

会 社 名	住 所	業 種
① バルカーセイキ(株)	愛知県・豊橋市	精密ベローズ
② (株)白寿生科学研究所	東京都・港区	医療機器, 健康機器
③ 中野ハガネ(株)	名古屋市	新素材加工
④ (株)村松精機製作所	静岡県・浜松市	精密機械加工, 試作モデル製作
⑤ (株)コマツ	静岡県・浜松市	精密金属軸物加工
⑥ テクノ(株)	愛知県・豊橋市	FA制御技術, 省力化自動化装置
⑦ 産信機工(株)	静岡県・沼津市	半導体製造装置関連部品精密加工
⑧ 東亜熱研(株)	静岡県・浜松市	蒸気ボイラー, 遠赤外線技術
⑨ 国際電業(株)	名古屋市	メカトロニクス・省力化機器
⑩ (株)日本オートメーション	静岡県・浜北市	センサー技術
⑪ 三恵(株)	静岡県・浜松市	省力化機器, 自動車関連電装部品
⑫ 日本ビニロン(株)	静岡県・浜松市	エンブラ応用製品

都田テクノパーク建設に至るまでの経過は3表の通りである<sup>3)</sup>。

3表 都田テクノパークの沿革

1989年6月	都田テクノパーク構想を発表しメンバー募集を開始する。
1989年10月	「TMプラザはままつ」(異業種交流グループ)のメンバーを中心とした都田テクノパーク設立準備会を発足する。
1990年3月	中小企業等協同組合法に基づき, 組合員13社(その後2社脱退, 1社加入)で組合設立の登記をする。
1990年6月	浜松市に用地分譲の申し込みを行なう。
1990年8月	県中小企業総合指導センターによる工場診断を実施する。
1990年12月	県中小企業総合指導センターが中小企業事業団の協力を得て計画診断を実施する。
1991年3月	浜松市と用地の売買契約を締結する。
1991年7月	県中小企業総合指導センターが中小企業事業団の協力を得て建設診断を実施する。
1991年12月	工場団地建設業者決定。
1992年1月	工場団地建設起工式。
1993年2月	工場団地建設完成予定。

4表 新会社ミリアの事業

事業項目	事業内容
情報収集事業	各種情報の提供および調査
報道情報収集	新聞・雑誌の各種情報
技術情報収集	大学・公施設の研究情報
特許情報収集	特許公開公告情報
行政情報収集	行政諸制度の調査収集
調査事業	各種の調査事業
開発商品市場調査	開発の事前マーケティング調査
展示会視察調査	組合員の依頼による展示視察
指導事業	各種の指導事業
補助金融資制度の指導	各種補助金融資制度の申請指導
特許出願指導	特許出願の申請指導
教育事業	各種教育および講演会・見学会
試験検査事業	組合員の代わりに試験検査を代行
依頼試験検査代行	他施設での試験検査の代行業務
共同開発事業	新会社の提案による共同開発事業
開発テーマ調査	当組合にふさわしい開発テーマ調査
商品開発事業	新会社指導による商品開発
販売事業	各種商品の営業事業
開発商品販売	新会社提案の開発商品の販売
組合員企業の商品販売	組合員の各種商品の販売
他地域開発商品の販売	他地域の開発商品を当地区で販売
広報事業	組合の発展のための各種広報事業
組合広報事業	当組合の理解度を深めるための広報
展示会出品	組合員の依頼による展示会出品業務
見学者案内	外部からの見学者の案内
交流事業推進	外部との各種交流会事業
共同求人事業	組合員のための各種人材獲得事業

この工場集団化は全国で初めてといわれる4つの特徴がある。

- ①連棟方式。組合員企業同士をフェンス等で切り離すことをせずに2～4社の連棟方式をとった。
- ②従業員の積極的な交流を図ること。
- ③開発促進施設の充実。
- ④共同事業推進のための共同出資の新会社を設立すること。

このような新会社は「株式会社ミリア」の設立により具体化される。ミリアの事業は4表のものである<sup>4)</sup>。

各企業間の共同開発促進のために中核拠点「テクニカルセンター」(ミリアセンター)が設けられた。1階は食堂兼大会議室, 福利厚生室, 試験測定室, 2階は事務室, 新会社ミリア, 展示コーナー, 3階は共同研究室, デザイン室である。

このような異業種交流は新しい産業おこし, 地域振興もねらいとされているのである。

(まとめ)

実はこのTMプラザはままつのリーダーはセンサーメーカーの日本オートメーションの坂本道雄氏である。日本オートメーションはキュービック戦略という外部資源活用により成長してきた企業である<sup>5)</sup>。

坂本氏は正に地域イノベーター(地域企業家)であり, 日本オートメーションは地域イノベーター企業であるといえよう。この坂本氏は東京からのUターン者であり, イノベーターの条件を備えているといえる。坂本氏は地方の利点として次のものをあげている<sup>6)</sup>。

- a. 大学や行政側と身近な接触ができるようになったこと。地方の企業数が少ないということはそれだけ大学や行政のサービスが受けられるということである。
- b. 東京は文字や電波を介して得られる情報だが, 地方には人を介して得

る情報が多いこと。このように人が伝えてくれる情報こそ生きた情報である。例えば異業種交流である。これは事業機会を与える。

- c. 人材の確保については、地元志向の強さから魅力ある受け入れ企業さえあれば若い人達が地元に戻って来る事から必ずしも不利ではなく、むしろ有利にさえなっているともいえるのである。

坂本氏にとっては異業種交流への参加は事業機会の発見のみでなく更には企業家精神の保持・育成にもなっていることは明らかである。

革新マネジメントの点から見ると、ここ浜松はテクノポリスに熱心であり、それ故中小企業育成の風土が既に存在していた事も重要である。異業種交流や産学官交流を行政側が積極的に推進していたのである。

更には、ここ浜松には適当な役割モデルが存在していた事も見過ごされるべきではない。他地域では地元の大企業はたいがい他所から来た企業であるのに対して、ここ浜松には地元で育った大企業の事例（例えば浜松フォトニクス等）が多く存在していたのである。要するに、自分達だってやれるという身近な事例（役割モデル）が存在している事が経営者の活力となっているのである。

また、都田テクノパークは正にサイエンスパークであり、ここにはインキュベーターがみられるのである。異業種交流や産学官交流とインキュベーターの結合がこの都田テクノパークであるといえるであろう。浜松地区においては地域の革新マネジメントがかなりの程度なされており、非常に注目に値するモデルケースといえよう。

注

- 1) 「TMプラザはままつ」, 1992年。
- 2) 研究開発マネジメント, 1992年12月, 47頁。
- 3) 同上稿, 47頁。
- 3) 同上稿, 49頁。
- 5) 月刊やらまいか, 1987年5月号。
- 6) 静岡新聞, 1990年3月29日号。

## おわりに

異業種交流と地域革新について幾つかの点からみてきた。

第一節では異業種交流そのものについて定義、類型、背景、メリットについてまとめた。

第二節では地域革新についてみた。定義、地域のメリットとデメリットについてみた。地域はニュービジネスの創造にとってふさわしいことを指摘した。

第三節では地域イノベーターについて述べた。定義、必要性について述べ、次にはこれとの関連でアリーアドプターについて述べた。

第四節では地域の革新マネジメントについて述べた。その条件を幾つかあげてみた。

第五節ではインキュベーターについて述べた。これは地域イノベーターを育成する手段であり、又異業種交流により革新を起こす手段でもある。地域の革新マネジメントにとりインキュベーターは今後重要性が増すことが予想されるのである。

第六節では以上の事例としてTMプラザはままつという異業種交流グループについてみた。これはインキュベーターの視点からも示唆されるところが多い。

以上は地域イノベーター、異業種交流そしてインキュベーター、地域革新をキーワードに試論的に検討してみたものであるが、勿論ここでの検討は不十分である。更なる検討は今後の課題として残される。