

制度委員会(報告) 事例紹介

地域産業の活性化戦略: ハレとケの融合した企業支援

制度委員会委員長(國學院大學教授) 秦 信行

新都心イブニングサロン世話人(山形大学大学院教授) 野長瀬 裕二

制度委員会の活動と事例紹介について

ご案内のように、2012 - 2013年度2年間の日本ベンチャー学会「制度委員会」では、「企業家を取り巻く創業環境とその改善策」を共通テーマに、10人の企業家をゲスト講師としてお呼びして創業から現状までの話を中心にヒヤリングし、議論を進めてきた。企業家の皆さんの話はケーススタディとして当学会会報に掲載し、同時に制度委員会報告書『企業家を取り巻く創業環境とその改善策—イノベティブなベンチャーが生まれ育つための社会変革と提言—』としてまとめさせて頂いた。

続く2014 - 2015年度の「制度委員会」では、新たなテーマを「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」とした上で、幅広く起業家・ベンチャー支援を行っている方々、起業家・ベンチャー支援組織の中心的な役割を担っている方々をゲスト講師としてお呼びし、日本の起業家・ベンチャー支援の課題などについて議論することとした。

2012 - 2013年度「制度委員会」での企業家からの話については、ベンチャーの「ケーススタディ」として会報に掲載させて頂いたが、2014 - 2015年度「制度委員会」でのゲスト講師の話は、前回と区別する意味もあって「事例紹介」として掲載させて頂くことにした。

その第一弾として、ここでは長年、主として東日本地域で産業活性化支援活動を展開されてきた山形大学大学院教授の野長瀬さんを制度委員会のゲスト講師としてお呼びし、お話しして頂いた内容を、野長瀬さんご自身(以下筆者)におまとも頂いたものを掲載した。支援活動の一事例としてお読み頂きたい。

野長瀬氏の経歴

東京大学農学部卒業後、製造業にて生産技術、事業企画、新事業企画等を担務の傍ら、早稲田大学大学院理工学研究科(経営システム工学)修了、同アジア太平洋研究科(国際経営学)修了。企業退職後、関東学園大学助教授、埼玉大学助教授を経て、2005年より山形大学大学院理工学研究科教授(現任)、学術博士(早稲田大学)。

現在は、各地域企業の次世代経営システムの在り方、それら企業が集積する地域産業システム及び地域ベンチャー企業のビジネスモデル研究に注力している。

ニッポン新事業創出大賞・最優秀賞、経済産業大臣賞、JNB会長賞を受賞。日本ベンチャー学会理事、編集委員、産学官連携委員、企画運営委員、日本MOT学会編集委員等を歴任。文部科学省科学技術政策研究所客員研究官、経済産業省産業構造審議会臨時委員、総務省ITベンチャー研究会委員長代理等、中央官庁、自治体、商工団体の各種委員を歴任。上場製造業、金融機関、公的支援機関の独立役員、技術顧問、理事等を歴任。

(専門分野)ベンチャー企業経営、地域イノベーション、経営システム工学

1. 地域産業活性化に関する取り組みとその経緯

1.1 直近の一事例から見るハレとケ

最近、中堅上場企業X社があるIRニュースを発表した。共同で事業展開する大学発ベンチャーY社へ出資したという内容であった。

この短いIRニュースが報じられた舞台裏には、いくつかのプロセスがあった。

X社の幹部は、筆者がコーディネートする新都心イブニングサロンの常連であり、X社の経営戦略・技術開発について筆者とは日常的にディスカッションがなされてきた。一方、Y社は筆者の2012年 - 2013年に訪問した大学発ベンチャー企業の中の1社である。Y社については、ICT系技術に特色があり、X社との事業面の相性の良さがあった。そうして、2013年3月の新都心イブニングサロンにX社の多忙なトップに会場頂き、Y社にプレゼンを依頼し、マッチングを行った。その後、X社、Y社の両者間で業務提携、NDA締結がなされた。さらに一年間のコラボレーション後、Y社への出資がなされた。グローバルな販路とサービス網を持つX社のプラットフォームに、Y社の技術を組み込んだWIN-WIN提携である。

この事例をお読み頂くと、民俗学で言うところの「ケ(日常)」と「ハレ(非日常)」の両輪のうち「ケ」、すなわち日常的コーディネート活動や企業訪問活動に膨大な手間がかかっていることがおわかりになるだろう。マッチングの場は「ハレ」であるが、「ケ」の手間の方が圧倒的にかかっており、この基礎がないと尖った先端技術のマッチングは難しい。

1.2 実務経験と問題意識、企業との交流のスタート

筆者のビジネスキャリアは、1984年に製造業の生産技術屋からスタートしている。「世界一と言われる日本の製造現場を経験し、将来は企業戦略を考えるような仕事をしたい」と生意気な希望を持ち就職活動を行った。有り難いことにご採用頂いた企業は、希望通り生産技術へと筆者を配属させ、しばらくすると事業管理の仕事に挑む機会を与えて下さった。事業管理の職場は筆者以外、文系大卒中心であった。そこで、技術屋として企業内の主な製品の設計図を片端から分析し、設計VE(Value Engineering)によるコスト改善に挑んだ。さらに、子会社工場のコスト管理、顧客との価格折衝、利益管理も任せていただいた。

製品のCost-Breakdown-Structureを体系的に分析する。さらに、Front Loading、すなわち納入プロセス初期の企画構想～設計段階のVE/DR(Design Review)に力を入れていく方法論を海外文献より学んでいった。この充実した20代の日々、地方の産業に関する問題意識を持つに至った契機が訪れた。

筆者が東京本社で設計VEを実行したところ、地方の某中小企業の部品が突然不要となった事例が生じたのだ。地方の某中堅企業の仕事量に影響を与えた事例も生まれた。企画構想～設計のプロセスが集中している東京で、若手の技術屋ががむしゃらに仕事をすると、地方の企業やそこで働く人達に影響を与えてしまうことがあるのだと認識を持った。

その後、事業企画、新事業開発の仕事を経て、勤務していた企業の大リストラを機に、1992年から関東学園大学に転じ、それからは企業訪問・交流と企業研究に没頭する日々となった。

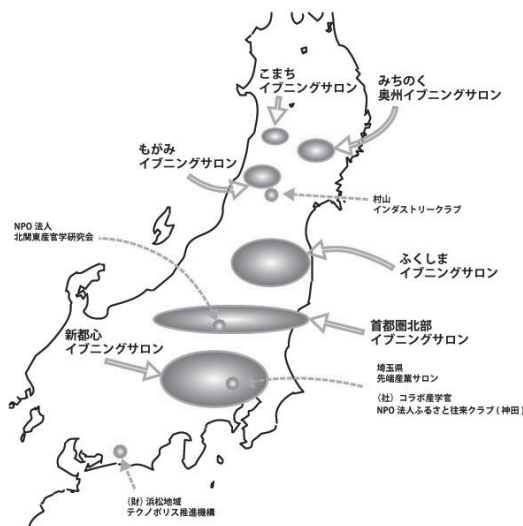
地方都市にて、設計VEで削除されそうな部品を作っている企業を訪問することがあった。そうした企業の経営者とは、「他の事業を伸ばそう」あるいは「他社に売り込んでみよう」と提案して交流が始まることがあった。さらには、設計VEによる削除が難しい部品を作っている優良企業を訪問した時は、その技術力や経営戦略を勉強させて頂いた。一方、どのような優良企業であっても、必ず課題はある。その課題と一緒に見だし、解決策と一緒に考えるよう努力することで交流が始ま

ることもあった。

足を使った交流活動を継続していたところ、1995年から群馬県太田市にて、定期的に産業界と研究会を開催することになった。そうした研究会の成果が行政マンの目にとまり、行政との交流も増えていった。

その後、学会等(早稲田大学アントレプレヌール研究会、日本ベンチャー学会)、自治体(埼玉県庁、さいたま市)、行政機関(経済産業省、文部科学省)、金融機関等との交流を通じて、東京から埼玉にわたる首都圏地域の企業訪問が増え、さいたま新都心にて意欲的企業マッチングを目指した「新都心イブニングサロン」を2004年に設立した。特に埼玉県やさいたま市とは友好関係が構築されており、自治体の産業政策とのシナジーを目指してきた。

図1-1 イブニングサロン・ネットワーク



また、首都圏北部地域(北関東)の企業を積極的に訪問させて頂いた時期もあり、関東経済産業局と共に産業クラスター推進組織を創設したご縁があった。さらに、東北各県の企業訪問をしていくうちに、新都心イブニングサロンと連携したいという声を耳にする機会が増えた。そうして、各地域の企業を訪問しているうちに東北地域(山形県:2007年、岩手県:2008年、福島県:2009年、秋田県:2010年)、首都圏北部地域(2011年)でも立ち上がり、図1-1に示される東日本広域のネットワークとなっていった。

2. 地域産業活性化理論の再構築と実践

2.1 既存理論と近年の政策の諸動向

ベンチャー学界の重鎮である清成忠男先生に、地域産業に関する研究アプローチについてご指導頂いたことがある。そのご指導の中で、現在も座右の銘としていることがある。

「歴史的な流れを正しく把握することが重要だ」ということだ。

地域産業活性化に関連する筆者の元々のバックグラウンドは、生産管理、生産情報システム、事業管理、経営分析、技術管理、ベンチャー経営、製造業経営といった諸領域である。清成忠男先生のご指導を参考に、筆者は、その他の必要な諸領域について先行研究をサーベイしていった。地域産業に関する優れた先行研究を調べると、様々なバックグラウンドの著者が存在していることがわかった。

経済学領域では、国際経済学、産業立地、経済地理、経済史といった領域に加えて、産業組織や取引コストアプローチ等も重要である。イノベーションのように経済と経営にまたがる領域もあれば、知識経営、ファイナンス、会計といった地域企業群の分析に必要な経営学領域もある。地域産業政策を立案しようとするなら、政策過程、国家レベルの産業政策、自治体経営といった領域も必要であり、企業家ネットワークの分析には社会学的アプローチも求められる。

地域産業活性化の研究において、自分の得意な部分をオリジナリティとしつつも、多様な先行研究を学び、理論的な再構築を体系的に行うのは大変な手間がかかる作業である。

理論や政策の流れを概観すると、例えば、20世紀末から21世紀初

頭にわが国でクラスターやインキュベーションに関する政策が次々と打ち出されたが、これらに類似した考え方はそれ以前の先行研究にも見られた。また、近年、RIS(Regional Innovation System)に関する研究も進んでいるが、その研究結果に基づきEUで施行されたイノベーション政策を見ると、日本やアメリカの政策と必ずしも手法に大きな違いは見られない。政策的フレームワークは各国で類似しがちである。清成先生が言われるように、それが新しいコンセプトの政策であるかどうかを、「歴史の流れ」の中で理解する必要がある。

一方、政策フレームワークについては選択肢の幅が限られていたとしても、「だれが、どのように汗をかくか」については、地域間で大きな差がつく極めて重要な問題である。どのような人格、スキル、求心力、地域愛を保有するキーマンにより、どのようなアプローチが、どの地域で採られるのか。

実は、日本の地域イノベーション政策の事後評価に参加して気が付いたことであるが、評価の高い地域とそうではない地域を分けているのは、これらキーマンの存在にある。

こうした地域イノベーション政策に対しては、シリコンバレーに代表される先進地域のように既に「エコシステム」が機能しているなら政策的な努力の重要性は低いという批判もあり得るだろう。しかし、筆者は某地方の行政マンから、ある質問を受けたことがある。「エコシステムを創出するべきという筋論はよくわかる。しかし、エコシステムの基礎がない私たちの地域では一体どうしたらよいのか」という質問である。

少子高齢化や地方圏の衰退に苦しむ日本においては、この問いに答えるための理論再構築や、実践的な方法論の提示が求められている。地方圏を回っていると、例えば人口10万人程度の基礎的自治体に、研究開発力あるイノベーター企業群の立地は2-3社に限られているようなことがある。こうしたイノベーターが広域点在する状況下において、地域産業活性化にいかに関与すべきか。この難しい問いに答えることが出来るなら、ダイナミズムを失いつつある日本の大都市圏が、グローバル競争環境下で活力をいかに確保するかという問いにもつながる。

シリコンバレーにおいても、ある時期にHP社等が生まれ、その後にロールモデルを学んだ次世代のベンチャー企業群が集積していった。大学を背景としてHP社が生まれる以前の時代も地域に一定の産業基盤はあったものの、エコシステムが最初から形成されていたわけではない。起源となる複数名のイノベーター達から第一歩がスタートしたことを忘れてはならない。

2.2 イノベーター集積の経済性

筆者が、イブニングサロン・ネットワークを通じて実証しようとしてきたのは、簡易的ではあるものの、ハレとケの融合した企業家支援の仕組み作りである。

日常的なコーディネート活動を実践している世話人達の「ケ」、マッチングの場の「ハレ」を組み合わせ、企業家による「市場の失敗」、行政による「計画の失敗」を補完する企業家支援の仕組みを構築するというコンセプトである。

Van Horn, R.I. & Harvey, M.G.(1998)が述べているように、大都市圏以外の地方に立地する企業家は、地域で小さく孤立した存在となりやすく、イノベーター集積の経済性の享受が難しい。シリコンバレーモデルにおけるBeehive effectは、色々な国籍のイノベーター達が蜂の巣のように密集している中で生じる。こうした効果が期待できないわが国地方圏に立地している企業家が、イブニングサロン・ネットワークを活用することで、擬似的なイノベーター集積の経済性を享受できるようになる。ここでいうところのイノベーターとは、マーケティング論における新商品の初期採用者ではなく、イノベーション創出やその増幅を行う革新者の意味であり、事業機会に俊敏に反応する意欲的企業家や企業家候補がその中心的存在となる。

新都心イブニングサロンは、筆者が企業訪問し「素晴らしいと感じた企業家」に案内状を出し、「他の企業家に是非紹介したいと感じた企業家」にプレゼンを依頼し、マッチングするという原理で第1回目から運営されてきた。昨年、中企庁の幹部がご視察になった時に「サポインの採択を受けた企業は手を挙げてください」と言ったところ、100人

強の参加者の中で、13人の手が上がった。その他、優れた自社商品を持っている企業、ものづくり300社に選ばれた企業、中堅の上場企業といったイノベーターを列挙していくと、イノベーター比率の高い状況が再確認できた。そうした企業家集団に、意欲的な大学の教員をご紹介すると、「東北の大学教員と関東の企業の連携が始まる」といった事例が生まれることがある。筆者のバックグラウンドが製造業の元技術者であるため、技術開発系やものづくり系の企業家の比率が高いという偏りがあり、それが場の個性ともなっている。

ある地方圏のベンチャー企業は、このネットワークを通じて大きな受注を複数得ているが、同時に他社技術の買い手にもなっている。このように、あるイノベーターが、他のイノベーターに刺激を受けて「励起状態」に遷移し、マッチングが成立していくことを理想としたネットワークである。大学との関係については、特定大学との産学連携ありきではなく、魅力的な産産連携構築を優先し、その活力のある企業群がなる「場」に大学シーズを投入するという思想で運営している。

1項の冒頭にて紹介したように、優れた技術を持ったベンチャーと充実した経営資源を持っている優良中堅企業の間で商談成立することもある。優れた技術の買い手となり得る優良中小・中堅企業が来場者の主力である。

基本的には、毎回ご出席くださる定期的参加者、たまにご出席くださる随時参加者、はじめてご出席される初回参加者、という「イノベーターの三層構造」が常に成立するように努力している。これは“*The Strength of Weak Ties*”というGranovetter, M.S.(1973, 1983)の著名な先行研究を参考にした運営方法である。筆者や他の世話人は、日常的に多数の企業家と交流しているので、まだ参加したことのないイノベーターを初回参加者としてお誘いすることが出来る。そして、初回参加者の中から、その後、定期的参加者、中心人物へと転じていくイノベーターも出てくる。刺激的なイノベーターとの初めての出会いの機会も得られ、日本的な顔触れの情報交換の機会も得られる。そのような「三層構造」こそが、接触の利益を生み出す基盤となる。ちなみに、参加申し込みは、毎回5以上の都道府県の企業家から頂く。

2.3 ハレとケの融合した企業家支援の在り方

新都心イブニングサロンの基本理念は、立ち上げ当初から、1) ボランティアな広域的産官学連携、2) 企業家を中心とする「接触の利益」の創出、3) 非会員性、中心人物有志によるコモンズ(社会的共有資産)の形成、というものである。

1)のボランティアな広域的産官学連携とは、世話人という個人の集団がコーディネートし、行政区域にはしばられず、どの地域のイノベーターにも門戸を開放するということである。

2)の企業家を中心とする「接触の利益」の創出とは、優れた企業家がプレゼンをした時に、その技術や事業の価値を理解できる企業家達が聴衆として来場されており、接触の利益を生じやすくするということである。

3)の非会員制、中心人物有志によるコモンズの形成とは、会員制というタイトな縛りはかけず、意欲的なイノベーターがインフォーマルに場を共有するという思想である。

しかしながら、このように理念は立派であるが、マッチングがある程度コンスタントに生まれるようになったのは、実は運営して3年程度経過した時点のことである。

その後は、マッチングが成立した後のご相談を頂く事例が出てくるようになった。三層構造の参加者をお招きし、弱連結から接触の利益が生まれるようになると、次に「大筋は合意したのだが、相手企業から無理な要求を突きつけられているがどうしよう」といった問題が当然出てくる。そこで、図2-1に示される通り、契約締結、信頼関係構築といった取引コストを小さくするための強連結の支援が重要となる。

企業間の新結合のフォーメーションが固まると、創出されたイノベーションの増幅の支援のフェーズとなる。そもそも、技術開発の必要なイノベーションの場合、初期段階の不確実性は不可避である。皆様ご存じの通り、その不確実性が顕在化すると激しい口論が生じるのは日常茶飯事である。筆者が企業にて経験したように、企画構想～設計段階において不確実性を低減させ、相互作用を通じてイノベーション

を増幅する。そうしたプロセスにおいて、有効な知財戦略を考えることも重要である。

筆者ら全ての世話人は他の仕事との兼任であり、人的リソースが限られている。そのため、現状は簡易的なスタイルによる実証にとどまっているが、ハレとケの融合で実践しようとしている活動を概念図で示すと図2-1の通りとなる。

図2-1 Regional Innovation Engineの支援機能(野長瀬, 2012)

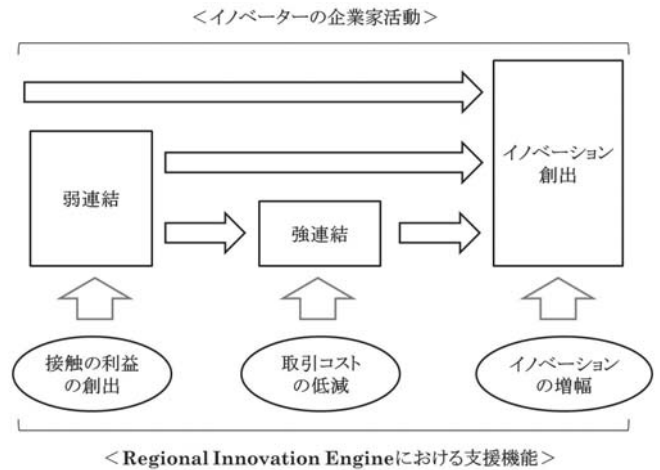


図2-1に示されるRegional Innovation Engineはa)イノベーターネットワークという非公式組織、b)経営資源を有する公式組織、c)公式組織と非公式組織の調整を行う地域ディレクターといった構成要素から成り立っている。

実は、Regional Innovation Engineのような仕組みの構築や、そのマネジメントに各地域はこれまで苦勞してきた。苦勞する理由は、イノベーターネットワークという非公式組織のマネジメントの難易度が高いところにある。

先行者利得を手に入れようとするような意欲的な企業家は、他人から「そんなことをやっても儲からない」と言われながら新事業に挑む外れ値(outlier)である。理屈としてはイノベーターネットワーク構築が重要なことはわかるが、非公式組織のマネジメントに際して、支援者が革新的な企業家達に「一目置かれる」には、それなりの説得力が必要となる。個性的な企業家同士の自己主張がぶつかる局面も多い。

各地域で多くのイノベーター達と深く付き合っている支援者を見ると、愚直に長期間理念ある活動を続けている。理想に基づき短期的視点で立ち上げたネットワークが、力を失う姿を筆者はいくつも見てきた。補助金が切れたら運営をやめたといった事例も多い。

ケの泥臭い時間を長期的に消費するということは、厳しい企業家達が喜ぶことを続けようという思い入れがないこととも出来ない。

経験則で言うなら、少なくとも5年続くかどうか、可能であれば10年続くかどうかが関値と思える。筆者の尊敬する企業家の中には、40年経営して赤字を一度も出していないといった実績を持つ人もいる。こうした経験豊富な企業家には、コンサルタントや大学から様々な提案が来るが、彼らは聡明で、支援者達に対する鑑識眼が厳しい。

事業に没頭している多忙なイノベーター達は、他のイノベーター達との刺激的な出会いが期待出来ないネットワークに、貴重な時間を費やしてまで参加しようとならない。キーマンが汗をかき続け、鑑識眼が厳しいイノベーター達が刺激を感じるようなネットワークが存在することは、吸引力ある産業中心地を目指す上で不可欠な条件である。

新しいクラスター政策で採択されたコア地域においては、こうしたロジックを組み込もうとする注目すべき動きも見られることを付記しておこう。

2.4 地方圏における支援の在り方

さいたま新都心地域のように交通の要衝にあり、一定の産業集積がある大都市圏ではなく、地方圏においては、ハレとケをどのように融合させてRegional Innovation Engineの構築に向かっていくべきか。

実は、産業集積の弱い地方圏ほど、本気でケのコーディネート活動を行うなら、地域内のイノベーターを100%網羅することが可能となる。首都圏等の大都市圏ではイノベーターの母数が多く、高い網羅率を実現することは難しい。

現在のわが国の課題は、そうした地方圏のビジネスコーディネータの生活基盤の確立にある。地方圏でコーディネート活動を実践している人達の多くは、行政や大学に短期契約で雇用されたスタッフであり、彼らは、長期的視点で活動が続けることが困難であるという悩みを抱えている。

地方圏の場合、企業経営者、大学教員、コンサルタントで実績のある人が本業延長型で長期間コーディネート活動している事例を目にする機会が多い。地方圏ではベンチャーキャピタル(VC)や成果報酬型のコンサルタントによるハンズオンのコーディネート活動が成立し難い。そのため、本業の確立されたビジネスコーディネータによる本業延長型の成功事例が多くなる。

また、イノベーターネットワークを核としたRegional Innovation Engineを構築することはエコシステムへの第一歩となり得るが、必ずしもハイテク産業にフォーカスしなければならないということではない。良質の農産物を核とした食品産業にフォーカスしたローテクのイノベーターネットワークでもよいのである。

まずは地域においてイノベーターの多い産業分野の明確化をする必要がある。

地方圏において行政主導でイブニングサロンを設立した地域では、ハレの場を「学びと交流の場」と見なし、情報収集のみを行うところから始めようとする傾向がある。安定感はあるものの、この方法論では、短期的な成功事例創出につながりにくい。

一方、地方圏で企業家主導によりイブニングサロンを設立した事例では、他地域の企業家の力を中核企業家が積極的に引き出そうとする傾向がある。地方圏の中核企業家が新都心イブニングサロンで海外進出のパートナーを見つけた事例もあれば、他地域からベンチャー企業の研究所誘致につなげた事例もある。中核企業家によるアプローチは有効ではあるものの、中核企業家が引退後、地域で安定的な活動をいかに継続していくかに留意しなければならない。

地方圏では、単独地域内にイノベーターの三層構造を確立するような分母がないため、他地域と連携してイノベーターネットワークを補強していくことが重要となる。

地方圏で意欲的な企業家を集めると、通常、ほとんどが既にお互い顔見知りである。この課題を乗り越え、“Weak Ties”の強さを発揮する状況を実現するには、様々な工夫が必要である。放置しておく、周囲に刺激的な仲間の少ない地方圏のイノベーターは、地域外のダイナミズムあるネットワークに吸引されてしまう。地域産業の吸引力を発揮するのではなく、中核的イノベーターが他地域に吸引されていくのである。

大都市圏では、地域を動かすのにパワーが必要であるため、各セクターのinfluencersを世話人・中心人物等として確保することが求められる。地方圏では、ビジネスコーディネータとして活躍出来る人材に限られているので、行政や商工団体等がネットワーク構築のための世話人会を地域ぐるみで設立するという方法論もあろう。世話人会には、意欲的な企業家の他に、金融機関、大学、商工団体といった支援者側からも動きの良いメンバーを選抜することが望ましい。

日本の地方圏でイノベーター比率が高い場を構築し、いつもそこに行く刺激し合える仲間がいるという雰囲気を作っていくことは簡単ではない。イノベーターを「励起状態」に遷移させるための刺激が不足しているからである。

この課題を解決するには、ダイナミズムある地域への導管を確立することがポイントとなる。イブニングサロン・ネットワークを通じて、地方圏に大都市圏のイノベーターを紹介してダイナミズムを伝搬する。あるいは、地方圏から大都市圏にイノベーターを紹介して接触の利益を享受する。さらには、地方圏同士で協力してダイナミズムを向上させる方法がある。各地方圏の経営資源リスト、地域インフラリストを作成し、情報を共有することも一考に値する。

我が国では、過去にクラスター政策が打ち出され、地域発のイノベーション創出とその増幅を国家として目指してきた。ポストクラス

ター政策においては、これまでに論じたように、1. 市場の失敗、計画の失敗の補完、2. Regional Innovation Engine、そして、3. 広域的な吸引力、といった特性を備え、ハレとケを融合させた企業家支援の仕組みをイメージすべき時期に来ている。

<参考文献>

- 1) 野長瀬裕二(2012)、地域産業の活性化戦略(第2刷)、学文社。
- 2) 福嶋路(2013)、ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブテキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのか、東北大学出版会。
- 3) 松田修一/野長瀬裕二(2010)、経営資源活用ダイナミクス、白桃書房。
- 4) Granovetter, M.S. 1973. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, 78,1360-1380.
- 5) Granovetter, M. 1983. The Strength of Weak Ties: A Network Theory of Revisited. Sociological Theory, Volume 1, 201-233.
- 6) Van Horn, R.I. & Harvey, M.G. 1998. The Rural Entrepreneurial Venture: Creating The Virtual Megafirm. Journal of Business Venturing 13, 257-274.
- 7) Williamson, O.E. 1986. Economic Organization. New York University Press.

論点整理

<論点整理について>

2012 - 2013年度「制度委員会」では、起業家からお聞きした話を「ケーススタディ」のための「ケース」として会報に掲載した上で、制度委員会委員長である私・秦が巻末にそのケースを学ぶ際のディスカッション・ポイント及び補足コメントを「ティーチングノート」として書かせて頂いた。

今回新たなテーマである「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」の下での制度委員会の議論については、ゲスト講師の話を「事例紹介」の「事例」として掲載すると同時に、前回までの「ティーチングノート」に代わって「論点整理」を付けさせて頂いた。それは、日本における起業家・ベンチャー支援活動に関して、「事例」をお読み頂いた方々にも考えて頂きたい論点を挙げさせて頂き、私なりのコメントも付け加えることで、皆さんと一緒に議論を深めていきたいと考えているからである。

そうしたプロセスを通じて、日本での起業家・ベンチャー支援活動に対する理解が深化し、活動自体がより効率的なものになる中で、新たな支援組織や団体、そして新たな支援者が数多く生まれることを願っている。

論点1 「イブニングサロン」が継続している要因

「事例」を読んで頂いてお分かりいただけるように、野長瀬さんが主催する東日本での「イブニングサロン」、すなわち地域企業同士の交流の場である研究会・勉強会は、さいたま新都心での「新都心イブニングサロン」を皮切りに10数年前に始まり、その後継続して活動している。そうした野長瀬さんが言う「ケ」、つまり継続した地道な活動が続けられ、同じく野長瀬さんの言う所の「ハレ」、すなわち参加企業同士のマッチングなどの成果を継続的に上げている要因は何か、この点がこの「事例」の最大の論点といえよう。以下、「事例」を読みながら整理してみたい。

要因の第一が、コーディネーター＝世話人である野長瀬さんの力量であることは間違いなからう。事例に書かれているように、「だけれど、どのように汗をかくか」、「キーマンの存在」が重要であることは言うまでもない。

この「事例」のタイトルが「地域産業の活性化戦略：ハレとケの融合した企業支援」とあるように、野長瀬さんは企業同士のマッチングの実現といった「ハレ」の成果は、コーディネーター＝世話人による企業訪問、企業への面談といった「ケ」といってよい日常的な地道な努力によって生まれると考えられている。こうした「ハレ」と「ケ」の融合した仕組み作り、中でも「ケ」における野長瀬さんという世話人の存在が大きい。

ではそうしたコーディネーター＝世話人＝キーマンに求められる力量とは何なのか、この点は次の論点のところで詳しく触れたい。

第二は、地域産業活性化に関する先行研究に学ぶことである。地域産業活性化についての先行研究は勿論日本だけでなく世界にある。野長瀬さんがやられたように、それらの先行研究を涉猟し、そこからまずは学

ぶことであろう。

第三は、「サポインの採択を受けた企業」や「優れた自社製品を持っている企業」など、野長瀬さんが「イノベーター」と呼ぶ地域での革新的な企業・起業家を見つけ出し、彼らを企業交流の場に連れてきたことである。

「事例」を読むと分かるように、この「イノベーター」こそが地域産業活性化のコアになる。野長瀬さんはこの地域の「イノベーター」、つまり彼が「素晴らしいと感じた企業家」「他の企業家に是非紹介したいと感じた企業家」を自らの足で歩いて見つけ出し、彼らに自ら案内状を出し、プレゼンテーションを依頼する形で「イブニングサロン」を運営して来られたわけである。

私もかつて、地域の中小・中堅企業、ベンチャー企業の調査を行った経験を持つが、確かに日本の地域・地方にも、野長瀬さんが「イノベーター」と呼ぶ革新的な事業を展開する企業や革新的な経営を志向する起業家は存在する。とはいえ地域の「イノベーター」は地域毎の濃淡が大きいことも確かである。「イブニングサロン」についても、最初の埼玉地域の「新都心イブニングサロン」参加企業には「イノベーター」が最も多く、東北に向かうほど地域イノベーターの数は少なくなる。「事例」にも書かれているように、こうした謂わば「イノベーター」過疎の地域での産業活性化は大きな課題といってよい。「イノベーター」過疎地域では、「集積の経済性」を享受することは難しいからである。

この課題を解決すべく「イブニングサロン」では、「ボランティアな広域的産官学連携」を基本理念とすることで、「行政区域にしばられず、どの地域の「イノベーター」にも門戸を開放」するという方針が取られている。その結果「イブニングサロン」間のネットワークを活用することで、「イノベーター」過疎地域でも「擬似的な集積の経済性」を享受できる仕組みを工夫している。この点が第四の要因といってよからう。

第五は、それぞれの地域「イブニングサロン」において「イノベーターの三層構造」が成立するように努力している点である。

「イノベーターの三層構造」とは「事例」に示されているように、「イブニングサロン」への定期的参加者、たまに出席する随時参加者、そして初回参加者のことで、この「三層」が維持されるような運営が考えられている。これは先行研究の“The Strength of Weak Ties”という考えから学んだことで、これによってサロン参加者同士の「接触の利益」が大きくなると考えられている。

中でもポイントは多分、初回参加者＝新規参加者を如何に獲得するかにあると思われる。

こうした企業同士の交流会で重要なのは、如何に参加者の固定化を防ぐか、新しい刺激を会に与え続けるかであろう。その意味で新規参加者の開拓が重要になるが、その活動は「ケ」の活動として日常的に世話人を中心に行われているようであり、それもこの会が継続的に続いていく要因の一つだと考えられる。

但し、「事例」にも指摘されているように、「イノベーター」過疎地域でこの「イノベーターの三層構造」を作り出すことは難しい。その点を克服すべく、「事例」の「イブニングサロン」では、上記要因四で上げた各地域の「イブニングサロン」間のネットワークが活用されているといっている。

第六は、交流の場に参加してもらう企業の業種を絞ったことである。一般的な経営についての研究会や勉強会なら参加企業の業種や産業を特定する必要はないかもしれないが、企業マッチングといった実践的な成果を上げるためには、ある程度業種・産業を特定した方が効率的であろう。「イブニングサロン」の場合は、世話人の野長瀬さんのキャリアもあって、技術開発やものづくり系企業が中心になっている。

「イブニングサロン」はたまたまコーディネーター＝世話人の野長瀬さんの専門分野から技術開発やものづくり系企業といったハイテク産業にフォーカスしたネットワークになっているが、「事例」にも述べられているように、地域の特性に留意し、その地域でイノベーターの多い産業分野を明確にした上でネットワークを考えることが重要といえる。

以上、当「事例」の野長瀬さんの企業交流会「イブニングサロン」が10年以上に亘って継続的に、活力ある形で運営されてきた要因を整理してみた。これらの点は、現在活動中の他の同様な地域の企業交流会や、これから企画されようとしている企業交流会の運営にとって、重要な示唆を与えてくれるものといえる。

論点2 コーディネーター＝世話人に求められるもの

2番目の論点は地域産業活性化支援を目的とした企業交流会などのコーディネーター＝世話人＝キーマンに求められるものは何なのか。この点を解明することは、既に述べたように、こうした会が活力を失うことなく続いて行く上での最大のポイントといってよい。良きコーディネーター＝世話人なくして、会の継続は不可能と言っても過言ではない。

では、良きコーディネーター＝世話人とはどんな人物であるのか。どんな能力を持っている人であるべきなのか。野長瀬さんのケースを参考に考えてみよう。

野長瀬さんは「事例」にあるように、元々はメーカーでの生産技術者として社会人としてのキャリアを始めた。その後そのメーカーの大リストラを契機に大学に移られ、企業研究を専門とされるなかで現在のような地域産業活性化に資する企業交流の仕組みを作り、大学教員としての仕事の他に、そこでのコーディネーター＝世話人として活躍しておられるわけである。

野長瀬さんの場合は生産技術や企業研究に専門性をお持ちであるが、「事例」にも書かれているように、コーディネーター＝世話役の専門領域は、必ずしも所謂企業経営に関係する領域でなくても構わないと思われる。

とはいえ、「事例」でも示されているように、企業交流会に集う「イノベーター」、つまり革新的な企業家達を相手にする以上、鑑識眼に優れた彼らに一目を置かれ、彼らが常に刺激をうけるような会にして行くためには、領域・分野はともかくとして、コーディネーターとしてそれなりの専門性を有していることが求められる。

それは野長瀬さんのように、生産技術や生産管理に関する専門性であれ、地域の行政マンとしての行政上の専門性や、地域金融機関の人であればコーポレート・ファイナンス面の専門的知識、地域の商工団体職員であれば特定地域産業などに関する知識・知見でもいいであろう。いずれにしても何らかの分野の専門性が必要のようだ。

そうした世話人の専門性以上に重要だと思われるのが、世話人の地域産業活性化支援に対する思い入れ、使命感、郷土愛といった姿勢の問題である。

野長瀬さんのように長期にわたって企業交流会の世話人を続けていくためには、地域産業活性化の意義を深く認識した上で、使命感を持つ必要がある。制度委員会でお聞きした野長瀬さんの話からは、そうした使命感、情熱を感じることができた。

加えて、野長瀬さんもそうだが、通常こうした会のコーディネーターは本業を持っておられ、その片手間にやっておられる。「事例」で野長瀬さんが使っておられる言葉で言うところ「本業延長型」なのだ。そうした場合は尚更、継続性を維持するためには気持ちや姿勢の問題が重要となる。

最後に、これは個々のコーディネーター＝世話人の力量に関する問題ではないが、コーディネーター＝世話人の在り方に関する問題提起を2点しておきたい。

まず最初は、上記したように日本では「事例」に見たような企業交流会の世話人は「本業延長型」で行っているのが大半だと思うが、彼らを専業に、つまり交流会を制度的な組織にした上で、専業としてのコーディネーター＝世話役を置くとか、もしくは行政が世話役を専任職員として置くなど、専任の有給のコーディネーター＝世話役を置くことはどう考えたらいいのであろうか。専業であれば、それなりの職業意識を持ってもらうことも出来、継続して役割を担ってもらうことにならないであろうか。

ありうる話ではあるし、既にそうしたものも現実に存在するかもしれない。しかし、それで企業家支援の在り方として上手いのだろうか。「事例」に見るようにボランティアな緩い組織、連携であることこそが支援活動が長期に継続する要因であるようにも思え、答えをすぐに得ることは難しい。とはいえ、検討に値するのではなからうか。

もう一つは、「事例」にも書かれているように、コーディネーター＝世話人を複数設け、世話人会という形でチームとした上で交流会などを運営する方法も考えられる。人選は大変であろうが、企業家、金融機関、大学、地方自治体、商工団体など地域経済を構成する様々な分野からコーディネーター＝世話人を選び、彼らに地域産業活性化のための核になってもらうという方法は効果的だと考えられる。