

論文

中小企業支援組織に関する事例研究

野長瀬 裕二

A Case study on SME support organization

Setsunan University Yuji Nonagase

【要 旨】

中小企業支援政策は現在曲がり角に来ている。人口減少と併せて企業数の減少に直面している。さらには、コロナ禍における企業救済策が求められており、自治体の財政余力が削がれつつある。本研究においては、経済産業省による産業クラスター政策の第一号認定組織である一般社団法人首都圏産業活性化協会の現状分析を中心に論じている。この協会は、2001年に産業クラスター政策がスタートした時点では最先端の支援組織であった。しかし、産業クラスター系の支援予算が事業仕分けにより削減されていき、その後、中小企業基盤整備機構や自治体の産業振興組織の支援政策が充実していった。さらに、多彩な民間企業が中小ベンチャー企業支援に参入してきた。時代の流れの中で他支援組織との差別化戦略が必要となりつつあった。そこで、本研究においては、事例支援組織に必要となる支援機能を仮説として立案し、KPIである会員数増強により仮説検証を行うこととした。

本研究を通じて、ポスト産業クラスターの中小企業支援のあり方について示唆が得られた。

## 1. 研究テーマ選定理由

中小企業支援政策は現在曲がり角に来ている。人口減少と併せて企業数の減少に直面している。本年度からは、コロナ禍における企業救済策が求められており、自治体の財政余力も削がれつつある。

本研究においては、経済産業省による産業クラスター政策の第一号認定組織である一般社団法人首都圏産業活性化協会（以下、首都圏協会）の現状分析を中心に論じている。

首都圏協会は、2001年に産業クラスター政策がスタートした時点では最先端の支援組織であった。しかし、産業クラスター系の支援予算が事業仕分けにより削減されていくと、徐々に他の予算への多様化を目指すことになっていった。しかし、公的資金依存度が高いため、事務局スタッフの多くが外部資金によるプロジェクト資金により短期的雇用され続けてきた。短期雇用スタッフ比率が高いため、ノウハウや人脈の蓄積がなされにくいという弊害が出ていた。それでも、全国の産業クラスター系の支援組織が解散していく中、外部資金を取り続け、様々な支援スキームを維持し続けてきた。

一方、近年、中小企業基盤整備機構や自治体の産業振興組織といった地力ある公的中小企業支援組織による政策ツールが充実してきた。さらに、ベンチャーキャピタル、アクセラレーター、クラウドファンディング、コンサルティング等の民間企業が、クリームスキミングによる中小ベンチャー企業支援業務に参入してきた。

結果的に、民間企業によるサービスには追従できず、予算規模や常勤スタッフ数で勝る公的支援機関との差別化が難しい状況に陥っていた。そのような状況下で、首都圏協会のような広域的な地域をカバーする組織はいかに中小企業支援、産業支援すべきか。そうした問題意識から、中小企業支援組織に関する本研究テーマを選定することとした。

## 2. 本研究の目的

上記テーマ選定理由に鑑み、本研究の目的は、首都圏協会の事例研究を通じて、中小企業支援組織のあり方を明らかにすることとする。

## 3. 本研究の方法

本研究の方法は、先行研究調査、事例組織の分析、仮説の立案と検証、考察の手順により進められる。

### 3-1 先行研究調査の方法

本研究の先行研究としては、Porter, M.E. (1998)による産業クラスター論があげられる。近年では、日本の産業クラスター推進組織の創設に関与した野長瀬裕二(2011)による地域産業活性化組織の運営に関する研究、経済産業省にて首都圏協会の創設に尽力した児玉俊洋(2017)の研

究が挙げられる。

Porter の理論は地域産業集積の競争優位性に関するものであり、理論的には従来の産業立地論や経済地理学の先行研究の基礎に立脚している。野長瀬の先行研究は、首都圏協会の競争優位性を今後いかに確立するかを示唆するものである。児玉の先行研究は、首都圏協会の先進性が認められた時代に関する貴重な総括となっている。

産業クラスター論自体が既存の産業集積論に立脚するものであり、経営学的な競争優位戦略のロジックとして再構築されたものであり、仮説の検証により証明された理論とは言えない。

一方、これらの先行諸理論と事例研究を統合することについてはオリジナリティがある。

本研究の新規性は、リソースが限られている中小企業支援組織の競争優位性について、事例研究を通じてではあるが仮説検証していくところにあるといえよう。

### 3-2 事例組織分析の方法

首都圏協会の支援サービスの分析をヒアリング調査、アンケート調査により行う。本研究は、内部まで深く入り込んだ事例研究であり、守秘義務に触れない範囲で分析を実施する。

### 3-3 仮説の立案と検証の方法

野長瀬（2011）のフレームワークに基づき、支援機能を改善し、組織の KPI として重視されている会員数の増加につながるという仮説を検証する。野長瀬が 2018 年 6 月より首都圏協会の会長に就任し、第二創業を委ねられたことから、2018 年度中に仮説である支援機能の確立を準備し、それを実行した。2019 年度、2020 年度に KPI がどのように推移したかを調査して仮説の検証を行っている。

組織を外部から調査した諸先行研究と異なり、本研究の新規性は中小企業支援サービスと KPI の関係について仮説の検証を組織の内部から実践したところにある。

本研究の分析の流れは、図 1 に示されている通り、1. 企業支援に必要な諸要素の抽出、2. 支援機能に関する仮説立案、3. 協会の KPI による仮説の検証、の三段階により行われる。

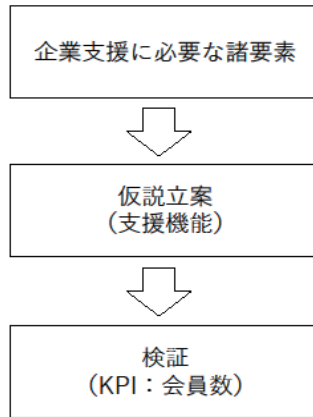


図 I 仮説の立案と検証の流れ

## 4. 研究・分析

前章において述べた研究方法により実施した研究・分析の結果について、以下に論じることとする。

### 4-1 先行研究調査の結果

Porter(1998)の理論は、文部科学省系の知的クラスター政策、経済産業省系の産業クラスター政策を21世紀初頭に生み出すのに影響を与えている。文部科学省は大学発イノベーション創出を地域産業発展につなげようとした。都道府県と大学と産業界による組織を作り、研究と産業化の促進を目指した。経済産業省は、複数都道府県にまたがる広域を地域指定し、中核推進組織が産学官の連携体を組成し、地域イノベーション創出につなげようとした。首都圏協会は、中核推進組織としてのわが国第一号認定であり、東京都の多摩地域、埼玉県と神奈川県の間接地域が指定されている。ポテンシャルの大きな地域である。

野長瀬(2011)の分類によれば、地域製造業は、1. 製品開発型、2. 研究開発型、3. 工業周辺サービス開発型、4. 高度生産技術型、5. 生産技術型に分類される。わが国の地方圏では、高度生産技術型と生産技術型から産業集積が構成されている場合が多い。こうした地域では、産学官連携のプレイヤーは高度生産技術型企業に限定されがちである。首都圏協会のカバーする地域は上記5タイプの企業、並びにその複合型企業が幅広く集積しているため、産学官連携は多彩かつ活発である。野長瀬(2011)においては、中小企業支援組織を運営し続けるためのロジックについて論じている。

社会起業家として創設した中小企業支援組織については、経済産業大臣賞を受賞するなど一

定の評価を得ており、その過程で得られた知見を首都圏協会の第二創業に投入している。本研究では、これらの諸先行研究の成果に基づき、支援サービス改革による協会 KPI の改善成果について分析することとする。

## 4-2 事例組織分析の結果

本項においては、事例組織について、沿革、支援機能、ビジネスマッチング体制の3点から分析を行うこととする。

### 4-2-1 事例組織の沿革分析

野長瀬(2011)にて論じられているとおり、この地域のポテンシャルは、昭和40年代の工業再配置政策に由来している。当時、公害と東京一極集中が社会問題化し、大学や工場を東京23区内では拡張することが許されなくなった。その受け皿となったのが首都圏協会の指定地域である。例えば、首都圏協会本部が置かれている八王子市には21の大学キャンパスが立地している。工場についても、東京23区のベッドタウンであることから、開発機能を有する大企業や中堅企業の工場が移転してきた。そうした企業と取引し得る実力派の中小企業群も地域に集積していった。

同じ時期に、わが国の経済成長に伴い、北関東や東北にも工場の移転が進んだが、工場の現場機能に限定された移転事例が多かった。自治体は工業団地を整備し、進出企業は、工場立地により需要を地域に搬入し、雇用も創出した。ところが、1980年代後半に起きた円高以降、製造機能のみの工場は海外移転の圧力を受けた。その一方、開発機能を持つマザー工場は相対的に国内にとどまった。

失われた20年と言われた1990年代以降も、首都圏に立地する先進企業群は成長を続けた。

その理由の一つが、児玉(2017)が論じているように製品開発型企業の集積である。

筑波学園都市法により整備されたつくば地域との違いは、研究機関集積のみならず自社製品を有する企業集積が見られる点である。つくば地域は都市計画上、企業集積に課題があり、つくばエクスプレス開通によりその沿線地域を含めて考える必要があると言われている。近年は秋葉原のICTベンチャーとの連携やつくば大学発研究開発型ベンチャー企業の成功例に注目が集まっており、製造業の企業集積がつくば地域の強みとはなっていない。

首都圏協会は、地域の企業、大学、商工団体、自治体、個人を正会員として1998年に任意団体として設立された会員制組織である。2001年に法人格を得て、2010年に一般社団法人化されている。

児玉(2017)は課題非公開型交流会において産学官連携のビジネスマッチングサービスが有効である点を指摘している。初代会長の古川勇二氏(東京都立大学)によれば、「集積があるので、交流の仕組みを作れば自然とマッチングは成立する」というのが、首都圏協会発足時の強みであった。

首都圏協会発足時には、古川勇二氏を囲む企業グループを核として、関東通産局（現、関東経産局）が強力に後押しし、商工団体や公的金融機関も尽力する形で企業会員が集まった。経済産業省による産業クラスター政策の推進により、発展していった組織である。

一方、首都圏協会設立の後、中小企業庁系の中小企業基盤整備機構、予算規模の大きな都道府県、熱心な市町村や商工会議所なども産学官連携等のオープンイノベーション促進政策に取り組みようになった。

特に東京都は富裕自治体であり、東京都多摩地域に企業支援拠点を設立している。神奈川県、埼玉県、あるいは川崎市、横浜市、相模原市、さいたま市等の政令指定都市は企業支援を目的とする公社、財団、インキュベーション施設を保有している。中核市やさらに小さい自治体においても、企業支援に力を入れている事例が見られる。新事業創出促進法等の後押しもあり、新規創業企業や第二創業企業への支援策が充実してきた。

もちろん、首都圏協会においても、それら国の政策の受け皿となってきたが、同じ政策ツールを活用するとなると差別化が困難となってくる。首都圏協会の会員も、「役に立てばどこの支援策でも使う」という姿勢に変化していく。協会創設後 20 年が経過した頃から、経営者の世代交代も進んだ。

そして、中小ベンチャー企業支援を行う民間組織もアベノミクスの環境下で増殖していった。日本ベンチャーキャピタル協会の会員は急増しており、アクセラレーターと呼ばれるベンチャー支援企業、規制緩和により生まれたクラウドファンディング企業も存在感を増していった。

株価の上昇と共に大企業によるベンチャー投資ファンド組成も増え、公的機関から業務受託するコンサルティング企業も増えた。

熱意ある銀行や信用金庫はリレーショナルバンキングの一環として、産学官連携の橋渡しをするようになり、国立大学が法人化を機に国からの業務受託に積極的になっていった。

他機関との差別化が困難となった 2018 年 4 月に会員が急減し、それと同時に文部科学省から受託していた大きな事業の終了による収入減が予想される状況となった。二つの困難が同時に訪れ、それまで広域に独立採算の企業支援活動を続けてきた新会長に、首都圏協会の改革が委ねられた。

#### 4-2-2 支援機能の分析

協会の現状について、2018 年 6 月 30 日～9 月 30 日に協会幹部の企業経営者 10 名、自治体幹部 3 名、経済産業省幹部 3 名にヒアリング調査を行ったところ、全員の意見は下記 1-6 の通りに要約された。

<ヒアリング調査により判明した事項>

1. 国や自治体の補助金で行っている事業が大半で自主事業を企画する力が脆弱
2. 国や自治体の補助金に対応しているため、支援サービスの軸となる方向性が会員から見

えない

3. そのため、他の企業経営者に入会を誘う際に、どのような価値があるかを説明しにくい
4. 自治体、大学、金融機関との連携体制が脆弱
5. プロジェクト雇用のメンバーが多く、長期的視点で支援スキルを蓄積するスタッフが不足
6. 企業を常時巡回するスタッフが不足

これらは、補助金収入を財源としている中小企業支援組織に共通する悩みであり、下記 a-c についての仮説を立案し、2018 年 10 月—2019 年 3 月に布石を打ち、2021 年 3 月までに仮説検証することとした。

また今後明確化すべき事項についてヒアリングした結果は、下記 a-c の通りに要約される。

<支援機能に関して明確にすべき事項>

- a. 協会のポストクラスターの将来像、価値、核となるスキル
- b. 自前の支援機能
- c. 必要となる経営資源（スタッフ）

2019 年 1 月に定めた協会の将来像は“Center Of Clusters”とした。

人口や企業数が減少していくわが国において、他地域の産業クラスターが首都圏協会と連携すれば不足する要素を補うことが出来るというポジショニングを目指すこととした。「すごい企業がたくさん入っているネットワーク」に参加しませんかという価値の提案である。「あるサービスを提供する」から一緒にやりませんか、という提案も重要であるが、その路線を追求すると民間コンサルティング企業のポジショニングに近づき、高額料金を支払う限られた企業相手への支援ビジネスが将来像となってしまう。

あくまでも公正中立の立場から「地域の産官学金民の求心力」を有する協会となり、他の産業クラスターが連携したいと希望するという将来像を目指すこととした。

核となるスキルを“Our Core”として下記の通りに定めた。

これらの 3 要素を併せ持つ組織は、地域から頼りにされるという考え方である。

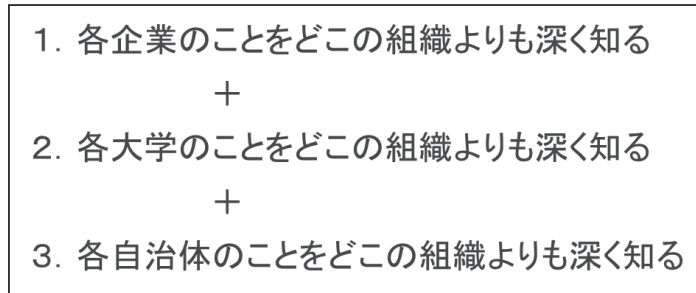


図2 協会の“Our Core”

しかし、現実にはヒアリング調査で明らかとなったように、地域の企業を巡回する常勤スタッフが不足しており、大学のトップ、自治体のトップ、金融機関のトップとの意思疎通がなされていない状況であった。

事務局に企業訪問出来るスタッフを補強し、大学、自治体、金融機関とのトップ対談により戦略の相互理解をはじめることとした。

類型	支援機能	before	now
金銭支援	投資	×	△
	融資	×	△
	補助金	△	△
非金銭支援	教育	△	○
	ネットワーク	△	○
	開発支援	△	△+α
	マネジメント支援	△	△+α

(凡例 ○:自主事業、△:連携事業、×:事業なし)

図3 支援機能の改革

支援機能についての2018年時点の状況は図3に示されているように、ほぼ全ての事業を国や自治体の資金を用いる連携型で行っていた。多くの支援機関が陥りやすい「補助金が切れるとスタッフの任期が終わり何も出来なくなる」組織となっていた。国立大学の産学連携の現場と類似した状況である。

首都圏協会の一丁目一番地は、「すごい企業」が会員に多数いることであり、意欲的企業同士



が「交流⇒連携⇒創造」していくネットワーク構築にあるという考え方からここを自主事業化した。コロナ禍で各種イベントが中止されていることもあり、インターネットビジネスマッチングを実施し、ノウハウを蓄積している。

次に、中小企業の人材教育が都内の高額セミナーに依存しているという声上がり、ここを「技術経営大学」というブランドにより自主事業化した。協会らしい教育プログラムとするために、協会会員企業の現場を用い、協会幹部の企業経営者を講師に起用するとした独自色を出して差別化している。さらに、副会長を中心として、若手経営者のための「次世代トップリーダー研修」を技術経営大学の中核コンテンツとして整備した。

開発支援の実績がある神奈川県工業試験場、マネジメント支援で実績がある中小企業基盤整備機構との連携協定を締結し、支援機能の強化を行った。中小企業基盤整備機構のマッチングサイト内に協会コーナーを立ち上げるといったネットワーク支援強化策を行っている。

地域の公的金融機関、投資育成会社、信用金庫、一部の地方銀行を招集した「金融機関勉強会」をスタートし、出資、融資両面の金銭支援体制の基礎を構築した。日常的に、個別の金融機関同士は苛烈な競争をしており、一堂に会する金融ネットワークは地域で初めての試みである。意欲的な一部の金融機関とは個別の共同プロジェクトの立ち上げを協議中である。

さらに、「自治体政策勉強会」を立ち上げ、関東経済産業局と共同で、自治体との連携を推進している。

2020年4月から自治体トレーニーを受け入れし、さらに自治体との連携を深める方法を検討している。

協会の経営資源については、副会長を中心とする経営資源プロジェクトを立ち上げ、常勤スタッフとして企業訪問が可能なスタッフ、内部管理やインターネット活用が可能なスタッフを登用した。2019年4月から、経験曲線を下り、「目に見えない経営資産」が蓄積される体制を整備した。単年度予算により短期に人が入れ替わる体制では、ヒューマンキャピタルが蓄積されず、会員企業との継続的コミュニケーションが難しいという課題を乗り越えようとするものである。

常勤スタッフ+専門スタッフ+外部パートナーという体制を整備した。元々、首都圏協会はコーディネーター登録制度があり、外部パートナーとしては意欲的な登録コーディネーターを起用し、さらに協会の戦略立案を支援するシニアパートナーを組織し、補完することとした。

#### 4-2-3 ビジネスマッチング体制の分析

意欲的企業同士が「交流⇒連携⇒創造」していくネットワーク構築が協会の一丁目一番地であることを本項では述べたが、このビジネスマッチングの体制整備についても以下に論じる。

野長瀬(2011)が述べているように、天然資源の乏しい我が国において、持続的な地域経済成長へと結びつけて行くためには、イノベーションを創出する仕組みが、自律的かつ継続的に回ることが重要となる。

2004年8月に大学や先進企業のシーズと地域産業界のニーズをマッチングすべく、さいたま新都心にて、夕方から産官学が集まる新都心イブニングサロンを企画したところ、予想以上に好評であったため、定期的開催する方向となった。徐々に、埼玉県・東京都のみならず、北関東、東北、上信越から、さらにはそれより遠く離れた地域からも、意欲的企業家の集まる「場」へと成長した。この事例の成果から、協会のビジネスマッチング体制整備に必要な要素を抽出することとする。

新都心イブニングサロンとは「講演会」ではなく、他社のイノベーションを見て、「うちと組みませんか」という話を積極的にするイノベーターのための場である。コロナ禍の影響もあり本年度は全てネット開催しているが、このスタイルで17年間継続している。

類似したコンセプトのビジネスマッチングイベントとどこが違うかという点、1. 長く続いている、2. 広域に企業を集めている、3. プレゼンを聞く側に意欲的企業家などのイノベーターが多い、の3点である。

現在は、北から「こまちイブニングサロン（秋田県湯沢市・羽後町）」、「みちのく奥州イブニングサロン（岩手県奥州市）」、「もがみイブニングサロン（山形県最上郡）」、「はむらイブニングサロン（東京都羽村市）」が相互協力しながら続けている。

新都心イブニングサロンの現在の運営は、自治体（埼玉県）との公民パートナーシップに加え、学会（日本ベンチャー学会）などと連携し、仲間と共に設立したNPO法人が支援する方式となっている。

他地域のイブニングサロンでは、事務局運営を自治体や会計事務所が行っている。FC方式におけるロイヤルティのようなものは一切ない。

このネットワークは、研究活動として毎年三桁の企業訪問を続けてきた中で、交流する企業が増え、社会貢献活動として企業支援する機会が増え、それが基礎となっている。

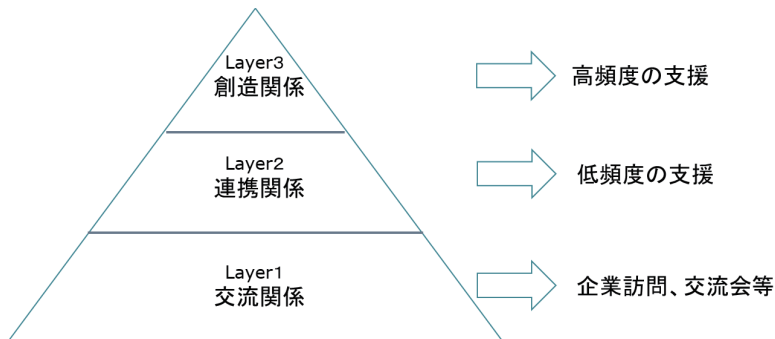


図4 企業支援の三層構造

各地で補助金をもらってビジネスマッチングをはじめる事例を目にすることが多い。が、3年ぐらいで行政から「自立化」しなさいと言われ、補助金の切れ目が縁の切れ目と活動を止めてしまうことが多い。

企業支援活動を10年続けている人達は、どの地域でも一目置かれている。首都圏協会は、ビジネスマッチングを一丁目一番地とするには、10年以上継続する自主事業とする必要がある。

公民パートナーシップで自立化した活動を長期間続けるには、図4に示される「三層構造」を創っていくことが重要となる。

a. 企業訪問、b. 来訪者への応対、c. 場への参加、d. 場の招集、の4つの手法で意欲的なイノベーターとの交流をマメに行うことが企業支援の基礎、すなわち図1のLayer1となる。Layer1の活動を続けているとLayer2の活動につながる。Layer2の一部の方から、具体的なテーマで共同研究契約等を伴う高頻度の支援の依頼が来て、Layer3の支援につながる。交流、連携、創造に関するこの三層構造のロジックを構築することが企業支援活動を継続する上での基盤となる。図4のロジックは企業支援活動において普遍的なものであり、Layer1、2の地道な努力無しに、Layer3に到達しない。

ビジネスマッチングとは狭義には「受注者と発注者を結びつけること」とされる。新都心イブニングサロンでは、個別商談における1. 受発注、に加えて、連携体構築における2. 企業間販売連携、3. 企業間技術連携、4. 企業間財務連携（出資・融資）、国や自治体の支援策における5. 金銭的支援（補助金など）、6. 非金銭的支援、といった広義の各ビジネスマッチングの形態が見られる。意欲的な企業経営者、意欲的な大学研究者、意欲的な支援者などのイノベーター比率が高い場にするほど、これらのマッチングが成立しやすくなる。新都心イブニングサロンには、ものづくり300社や地域未来牽引企業に選定されている企業の来場が多いことから、首都圏協会の会員層にも類似したロジックが重要となる。

特に、「先進的な技術を提供する意欲的企業」と「経営基盤の強固な中堅企業」によるマッチング案件が多い傾向にある。産学連携についても、こうしたエクセレントニッチ企業、意思決定の迅速な革新的企業の参加が多いと、大学の優れた技術とのマッチングが増える。

時には、キャッシュリッチな中堅企業からベンチャー企業への投資もマッチングされる。

マッチングのパターンは、a. 意図的にお見合い頂く場合、b. 場の参加者同士で商談に入る場合、c. プレゼンして下さった方同士で商談に入る場合、d. プレゼンして下さった方と場の参加者で商談に入る場合、などに分かれる。aについては、「相性がよさそうな両方の企業」を新都心イブニングサロンにお呼びして意図的に両方をお引き合わせする。技術と事業の両方を企業訪問により把握している場合に有効な方法である。b-dについては、商談の状況等を主催者が把握している訳ではない。一方、事後的に「おかげで契約が決まりました」と報告が入るような場合に把握出来る。時には、「商談は成立したのだが、こういう理由で、今は暗礁に乗り上げているので助けてくれないか」という依頼がくることもあり、ハンズオン支援を実施する場合もある。

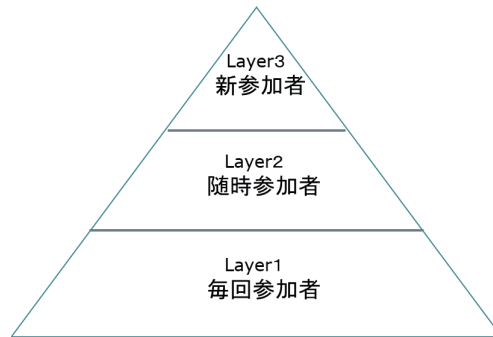


図5 場への参加者の三層構造

ビジネスマッチングの場を価値あるものにするためのロジックは図5に示される通りである。社会学の分野で有名な Granovetter, M.S. (1973)による“The strength of weak ties”という理論がある。

これは、「耳よりの情報」がいつも会っている人から来るのか、そうではない人から来るのかという理論である。普段会っていない人との「弱い結びつき」には、「耳よりの情報」が入ってくる「強さ」があるという理論なのである。一方、地方圏において企業の集まるイベントに参加すると「いつもの仲間」とお会いする確率が高い。そのため、耳寄りの情報が得られないことがある。人間関係が安定的であることは悪いことではないが、ビジネスマッチングに必要な「励起」が難しい環境となる。

図5の Layer1、毎回参加者の層は、場の安定性を維持するには不可欠な参加者である。意欲的な毎回参加者から他の意欲的企業を紹介頂くこともある。その他、多忙な企業家が、たまにご出席くださるような Layer2 の随時参加者の存在も場を励起していくには重要となる。そして、初参加となる新参加者の層が加わることで“The strength of weak ties”が発揮される。

この三層構造を構築するには、世話人グループが常に新たな意欲的企業家と出会い、新参加者の層を形成していかなければならない。新参加者の一部が毎回参加者に転じて下さることで場の雰囲気も変化する。

東北地域で開催されている3つのイブニングサロンでは、「東北イブニングサロン」という共通ブランドを立ち上げ、プレゼンターを相互交換している。時には新都心と東北でプレゼンターを相互交換する。

そうすることで、地方圏においても新参加者が確保され、図5の3層構造を構築することができる。

すなわち、首都圏協会の常勤スタッフが、協会会員企業、非会員企業を定期的に訪問し、彼らをビジネスマッチングの場に加えることがネットワーク構築の基礎工事となる。核となるイノベーターネットワークを保有することで、他地域のビジネスマッチングを支援することが可能

となるのである。

新都心イブニングサロンは、文科省と経産省が「経営者が学ぶ場」としても優良事例（GP）集に掲載しており、ビジネスマッチングによる利益を得るのみならず、場において学び続けていく要素も重視している。

2021年1月現在、コロナ禍における新都心イブニングサロンのネット開催をこの協会がサポートする形にしている。培ってきたイノベーターネットワークを、この協会とのシナジーを出すようにして発展させていく方針である。

首都圏協会は、国の補助事業に採択され、過去にビジネスマッチングを行ってきた。しかし、自主事業として確立されていなかった。児玉(2017)が論じているように、イベントとして一定の連携実績は出してきた。しかし、図4、図5に示される三層構造の確立には2018年段階で至っていなかった。首都圏協会の常勤スタッフが企業支援ノウハウの蓄積を行い、産学官金民のイノベーターネットワークの求心力を保持し、ネットワークを広域化していく。

そうした方向に向かって、2019年度から努力をしている状況である。

#### 4-3 仮説の検証結果

前項までの分析結果に見られる通り、a. 協会のポストクラスターの将来像、価値、核となるスキル、b. 自前の支援機能、c. 必要となる経営資源（スタッフ）、について仮説を定め、2019年4月からその仮説に基づく新体制をスタートさせた。その後の二年間のKPIである会員数推移に基づき仮説を検証し、考察を行う。本研究においては、二年間の改革を通じて仮説を検証しようとするものである。

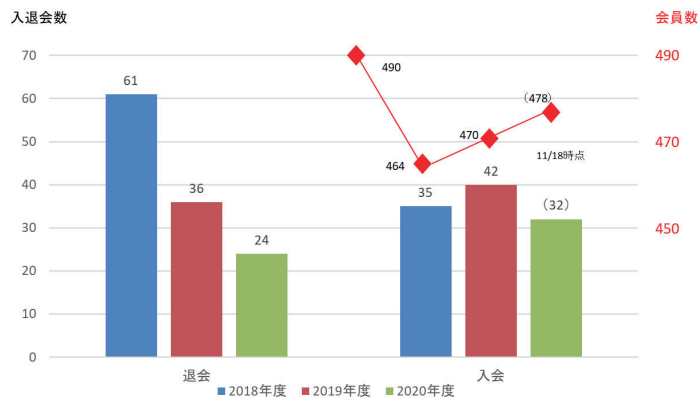


図6 改革後の入退会数、会員数の推移

本研究における仮説は、協会のポストクラスターの将来像、価値、核となるスキル、自前の支援機能、必要となる経営資源（スタッフ）により構成されている。協会内部におけるヒアリング調査を通じて、具体的な支援機能、スタッフ像、ネットワーク構築方法までを明らかにし、2019年4月時点である程度整備した。

その後の二年間のKPIである会員数、並びに入退会数は図6に示される通りである。

2018年4月時点で、大量の退会があり、危機感を持った協会幹部から相談され首都圏協会の会長として改革を行うこととなった。一年目の年度中から改革の方向性を打ち出し、2019年4月からは新規採用した常勤スタッフの努力で企業訪問によるコミュニケーションを通じて退会数が大幅に減少した。新事務局長を中心とした新体制が機能しはじめた。

一方、入会企業数は2019年から増加し、2020年度は期中であるが、2019年度以上の会員増を見込んでいる。コロナ禍における逆風の中、想定より新規入会があった。結果として、折れ線グラフに会員数の推移が示されているが、大量退会前の会員数に近づきつつあり、KPIはV字回復しつつある。2020年12月に実施された中期計画評価委員会からは、この点について一定の評価がなされた。

2021年度もコロナ禍は続き、改革を続けなければならないが、このように仮説は一定水準検証された。

2020年9月1日—10月31日に実施した協会会員企業アンケート（回答数59、回答率26%）によれば、会員が最も重要と感じている新事業・新製品開発について、新製品開発計画、ビジネスパートナーとのマッチング、人材育成・活用が課題のトップ3であり、これらが計87%を占めていた。

図3に示されている通り、これら三点は協会が2018年度中に強化すると定めた項目であり、この調査結果はKPIによる検証結果を補強するものである。

また、協会会員のうちで、経済産業省から地域未来牽引企業に認定された先進企業は図7に示されている通り、39社に上っている。

先進企業が集積する協会となっており、さらに東北、北関東、関西等の地域からの新規入会企業からも地域未来牽引企業が出ている。“Center Of Clusters”の理念に、少しずつではあるが近づきつつある。

<北海道> (株)常光 (東京都文京区) <青森県> (株)サン・コンピュータ (青森県八戸市)  
 <茨城県> (株)西野精密製作所 (茨城県ひたちなか市) <栃木県> (有)本郷精巧 (栃木県佐野市) <群馬県> (株)アドテックス (群馬県高崎市)

<埼玉県> (株)industria (埼玉県入間市) (株)トコウ (埼玉県入間市)  
 池上金型工業(株) (埼玉県加須市) (株)協同商事 (埼玉県川越市) (株)金子製作所 (埼玉県さいたま市)

<東京都> スタック電子(株) (東京都昭島市) (株)吉増製作所 (東京都あきる野市) (株)サーテック (東京都青梅市) 武州工業(株) (東京都青梅市)  
 (株)三ツ矢 (東京都品川区) (株)コスモテック (東京都立川市) 京西テクノス(株) (東京都多摩市) (株)井口一世 (東京都千代田区)  
 (株)ソーケンメディカル (東京都豊島区) 東成エレクトロビーム(株) (東京都西多摩郡瑞穂町) 日本分析工業(株) (東京都西多摩郡瑞穂町)  
 (株)エリオニクス (東京都八王子市) (株)菊池製作所 (東京都八王子市) (株)ミラック光学 (東京都八王子市)  
 (株)イチカフ (東京都羽村市) 立川精密工業(株) (東京都羽村市) 電子制御国際 (東京都羽村市) (株)NISSYO (東京都羽村市)  
 (株)FAプロダクツ (東京都港区) 多摩冶金(株) (東京都武蔵村山市) (株)東洋ポデー (東京都武蔵村山市)

<神奈川県> (株)ニズキ (神奈川県綾瀬市) (株)コバヤシ精密工業 (神奈川県相模原市) (株)昭和真空 (神奈川県相模原市)  
 (株)リガルジョイント (神奈川県相模原市) アイフオーコム株式会社 (神奈川県横浜市) コダマコーポレーション(株) (神奈川県横浜市)

<山梨県> 山陽精工(株) (山梨県大月市) <大阪府> 日光化成(株) (大阪府大阪市)

図 7 協会会員の地域未来牽引企業

## 5. 結論

本研究の目的は、首都圏協会の事例研究を通じて、中小企業支援組織のあり方を明らかにすることであった。a. 協会のポストクラスターの将来像、価値、核となるスキル、b. 自前の支援機能、c. 必要となる経営資源（スタッフ）に関する仮説を立案し、KPI の V 字回復による検証にこぎつけることができた。

また、アンケート調査により、仮説と会員企業ニーズが一致しているという含意も得られた。民間企業でもなく、富裕自治体からの財政支援が恒常的に得られる支援組織でもない。

そうした中小企業支援組織のあり方について、示唆が得られたことから、一定水準まで本研究目的は達成されたと言えよう。

## 6. 考察

アンケート調査結果を見る限り、業況がコロナ禍により悪化したと回答した企業が 6 割と多く、そうした状況で協会会員にとどまっている企業の期待にさらに応えなければならない。一方、17.5%の企業がこの環境下においても業況が好転したと回答しており、優れた企業が多数会員として所属していることが本研究を通じてわかった。コロナ禍により企業の対応を変化させねばならないと回答した企業が 80%を超えており、これらの企業へ寄り添った支援活動を行っていく必要がある。

<参考文献リスト>

- 1) Granovetter, M.S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- 2) Granovetter, M. 1983. The Strength of Weak Ties : A Network Theory of Revisited. *Sociological Theory*, Volume 1, 201-233.
- 3) Philip T. Kotler & Kevin Lane Keller, 2015, *Marketing Management (15th Edition)*, Pearson
- 4) Porter, M.E. 1990, *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. 「邦題：国の競争優位、1992、土岐坤／中辻萬治／小野寺武夫／戸成富美子訳、ダイヤモンド社」
- 5) Porter, M.E.. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review* Nov-Dec, pp77-90.
- 6) 児玉俊洋、オープンイノベーションにおけるニーズ情報開示問題 —TAMA 協会の実績に見る解決方策の可能性—、*VENTURE REVIEW* No.30 September 2017、pp35-49.
- 7) 野長瀬裕二、*地域産業の活性化戦略*、学文社、2011.