

『地域を支える産業～内発型産業育成による地域づくり～』の概要と小考察

平成19年3月20日、松山市内において、県内の自治体、企業関係者等出席のもと、第23回政策研究セミナーを開催した。講師には、日本で一番起業しやすいといわれる岩手県花巻市において、産学官を結んで企業や研究開発を支援するコーディネーターとして大活躍されている花巻市起業化支援センター統括コーディネーターの佐藤利雄氏をお招きし、「地域を支える産業～内発型産業育成による地域づくり～」をテーマに講演していただいた。講演の概要を紹介すると共に、これからの地域産業振興について小考察を行った。

1. 「地域を支える産業～内発型産業育成による地域づくり～」講演の概要(講師：佐藤利雄氏)

(1) 花巻市起業化支援センターの設立と取り組み

花巻市起業化支援センター(以下、支援センター)設立のきっかけは、地元企業と誘致企業の親睦団体である花巻工業クラブから「過去から花巻にあった企業家的風土を引き出す努力が必要」と提言を受けたことである。具体的には、いろいろな研究会が、地元企業へのベンチャーマインドを醸成する支援センターという核を作ろうと動いたことである。

支援センターの設置目的は、従来の企業誘致に加えて、内発型産業振興として産学官連携による共同研究の支援を行い、新規事業、起業創出をし易い地域づくりをすることである。

平成8年に、花巻市が、現在の支援センターを開設し、その後、貸し工場、研究開発棟などを整備した。

支援センターなどの施設管理は、花巻市産業部商工労政課が担当し、事業運営は、任意団体である花巻市技術

振興協会(以下、振興協会)が花巻市から事業委託を受けて行っている。振興協会の体制は、支援センターへ常駐している民間出身者12名と市役所に常駐している市役所兼務発令6名の18名体制である。支援センター常駐の12名は、正式な市役所の職員でないため、定期異動がないのでスタッフは代わらないということが最大の強みである。

支援センターの事業内容は、インキュベート事業としての入居企業支援や、地域企業支援事業としてのコーディネート支援・新事業創出支援・販路拡大支援がある。現在は、販路拡大と産学官連携に特化した支援を行っている。

インキュベート事業の状況は、現在の入居企業は約20社、卒業企業は約30社で、卒業企業の80%近くは、現在も存続している。廃業は7社で、うち6社は開設3年間に入居した企業である。原因は、コーディネーターの販売についての経験不足である。

地域企業への支援として、花巻市や花巻工業クラブなどと連携して、1日もしくは半日の産業支援アドバイザー派遣事業を展開している。企業を個別に訪問して出来るだけ早く問題解決しようとする支援である。産業支援アドバイザーには、専門家・民間企業OB・工学部を中心とした大学教授など約50名を花巻市に登録している。この派遣に対する謝礼は1日1万円、半日5,000円を花巻市が全額負担している。企業の負担は、アドバイザーの旅費と資料代となっている。成果として、企業と大学の先生が気軽に話せる雰囲気を提供することにより、年平均5～6件の共同研究が生まれている。支援センターの中で、このアドバイザー派遣事業が重要なポジション

となっている。

その他に、競争力向上を目指してISO認証取得支援がある。産業支援アドバイザーが、企業負担を少なくするために、単独取得ではなく共同取得を推進し、品質管理の高度な地域のイメージづくりをしている。取得企業数は90社以上となり、取得率は市内企業の15%となっている。また、花巻市は、最終取得経費の2分の1または50万円を限度に補助している。

(2) 岩手大学の産学官連携

岩手県は、岩手大学が中心となって産学官連携を引っ張っている。産業界や自治体とネットワークを組んでいるがその中間に、INS（岩手ネットワークシステム）、IEN（岩手県教育研究ネットワーク）、AFR（岩手農林研究協議会）という産学官民交流組織がある。

岩手大学地域連携推進センターでは、連携の1つとして、地域企業の経営者を大学に招いて意見交換を行う「イブニングフォーラム」や大学の先生が行政の職員と共に企業訪問をして意見交換する「産学官交流会in〇〇企業」などを開催し、企業のニーズを具体的に収集している。また、県内17の産学官連携支援組織の情報交換や意見交換をするために、地域連携推進センターが事務局となって、2ヵ月に一度「岩手県産学官連携連絡会」を開催している。

もう1つは、岩手大学と地元の自治体との地域連携として、県下16市町村と共同研究を行い、直接的な、きめ細かいつながりを促進している。

市町村との共同研究のもう1つ上のランクとして10市町村と相互友好協定を締結し、生涯学習政策、環境問題、福祉問題、産業振興に向けての連携などを行っている。また、5市町村が共同研究員として大学の地域連携推進センターへそれぞれ職員1名を2年間の任期で派遣している。来年度からは花巻市も派遣し全部で6名体制となる。

さらに岩手大学では、北上市に「金型技術研究センター」、奥州市（旧水沢市）に「鑄造技術研究センター」、花巻市に「デバイス研究開発センター」を設立し、大学と地方自治体との関係を幅広く発展させ、技術協力のみ

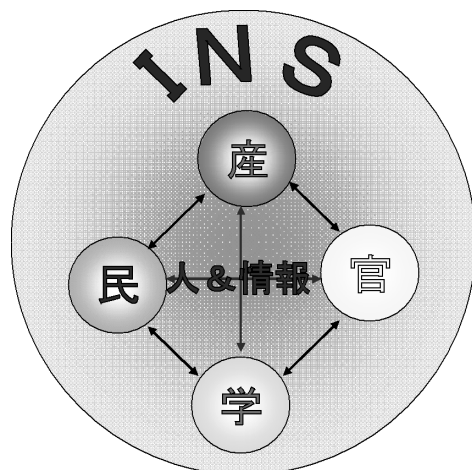


イブニングフォーラム

でなく、産業界の必要とする人材育成を目指して、工学部を中心として「融合化ものづくりセンター構想」を進めている。

(3) 岩手ネットワークシステム（INS）

INSは、平成4年3月、科学技術及び産業の振興に資することを目的として産学官交流の場として設立された。岩手県内の科学技術及び研究開発に関する人及び情報の交換・活用を活発化し、共同研究を推進している。事務局は、岩手大学工学部にあり、参加は個人資格が基本、会員は現在約1,100名で特に県庁職員の参加が約200名と多くなっている。研究会が38あり、工学から教育、文系、まちづくりまでいろいろな分野をいろいろな人が自由に研究し研究成果展示や公開講演会、公開講義、企業講座などを行っている。正式な共同研究については、大学の地域連携推進センターと実施することになっている。



(4) 花巻地域の産学官連携

花巻市には、主な企業組織として花巻工業クラブがある。この組織は、地元42社による「花巻精密機械工業会」と誘致企業25社による「花巻市誘致企業懇談会」が経営資源を企業相互間に補完し、あわせて地域工業会の健全な発展を期するため発展的解消して平成2年に設立された。事業内容の一番の特徴は、関係官公庁及び団体等へ産業振興に関する建議要望することである。その他、子供達に地域の産業の重要性を認識し、地元企業に残ってもらうために、子供達にもつづくりの楽しさ、大切さをわかってもらうイベントを多く開催している。

もう1つの組織は、花巻企業後継者塾である。この組織は、花巻地方振興局と花巻信用金庫が連携し、地域企業の後継者養成を目的とした講座を平成16年度より定期的に開催している。後継者塾は、これまで株式会社アントプレナーセンターの福島正伸社長を塾長に迎え、塾長からの連続した講義を核に、事例視察やゲストスピーカーを迎えての講演など積極的な活動を行っている。今後は、この組織が大きな活動母体になり、大きく飛躍する可能性がある。

花巻地域の場合は、若手の方については、花巻地方振興局と花巻信用金庫が連携をとって、後継者塾を通じて支援を行い、若手以外の方については、花巻工業クラブが支援を行っている。支援センターは両方に入って活動の支援を行っている。

(5) 企業支援とコーディネーター

民間出身という立場で、10年以上コーディネートに携わってきた経験から感じたことは、企業支援が大きく変わったのは、平成10年から本格的に営業支援に取り組んだときである。その当時は「行政の役目は、公平に支援するべきであって1企業に対して特に利益を追求する支援をしてはいけない」とかなりいわれた時期である。しかし平成11年、国のプラットフォーム事業で市場開拓などFS調査が行われた時に、営業支援や市場開拓の支援が認められた。その時から、行政が自ら営業支援や市場開拓をやらなければならない時代になってきた。また、

営業支援ができないところは、企業が来ないし、現在いる企業も離れていく。これがこの10年間で一番大きく感じているところである。

最近では、地方への大型企業誘致は非常に難しくなっており、逆に誘致した企業が撤退しない対策を考えておくべきである。そのため今、花巻市は、研究開発型企業または研究所の誘致、逆企業誘致などの考え方が、新しい取り組みになっている。また、これから5年間ぐらいは、岩手大学複合デバイス技術研究センターが研究拠点になるため、誘致する研究開発型企業とこの技術研究センターと地元企業の事業化が、コーディネーターの一番の課題になっている。

今までやってきた支援の種類を整理すると、組織で行う支援と個人で行う支援がある。組織で行う支援は、どこの地域でも似たような内容の施策（設備投資などの補助金など）となり、こういう支援は、組織の経営資源の大小で決まってしまう。それでは、経営資源（資金）のない地方は負けてしまうので、経営資源のない地域が生き残るためには、組織の経営資源と個人の支援手法がうまく融合したその地域でしか出来ない支援を発見して、前面に出していくべきだと考える。

その事例として、花巻市と茨城県のひたちなか市との地域間連携である。この連携は、JANBOのインキュベーション・マネージャーという個人的なつながりから行政という組織へのつながりへ、現在は、企業間同士のつながりへと発展している。連携内容は、お互いの地域で開催されるテクノフェアや工業展、商談会などへの参



ひたちなか市との交流会

画など、お互いに地域にない経営資源を補いながら活発に連携している。

もう1つは、岩手県のネットワーク組織と連携して研究開発型企業を誘致した事例である。青森県の電子部品メーカーである株式会社エーエムエスが、新規事業に取り組みたいと模索をしていたところエーエムエスの担当者から岩手大学や山形大学の先生と知り合いになり、有機ELに取り組むことになった。支援センターでは、研究開発メンバーの確保や東京の半導体関連の企業を紹介するなど支援をした結果、白色有機ELパネルの量産を開始することとなり、平成17年3月に、株式会社エーエムエスから有機EL研究部門が独立して、岩手県花巻市に本社を置く東北デバイス株式会社が設立された。量産工場は、もともと青森県の企業のため雇用とか地元のことを考えて、青森県上北郡六ヶ所村に建設した。

その地域でしか出来ない研究開発型企業を誘致し本社を置いてもらい、生産工場はもと来た地域に返しても良い、お互いにWin-Winの関係を築ける企業誘致、これを逆企業誘致と呼び、地方都市での新しい取り組みである。

これからは、知的財産的な企業が国内に残ると思う。量産物は、外国など経営資源の豊富なところへ行くが、日本の実力から、付加価値の高いものとか、知的財産的なものは海外から帰ってきて国内に残るといわれている。地方が早く察知して研究開発型企業の誘致に取り組むべきである。

(6) コーディネーターの役割

コーディネーターとして大切なのは、いかに相談、会話がし易い環境を作るかである。まずは、常に明るく、元気に、笑顔で、そして早い対応である。知識・技術はいらなと思う。営業を経験するまでは技術系の担当であったため、笑顔で会話することが出来ず、ある商社の方から「顔が暗いよ。技術屋の顔をしているよ」と言われた。相談、会話がし易い雰囲気を作るために、毎日笑顔の練習を行った結果、営業もうまく出来るようになった。

次に、自分の専門以外のことを言われたとき、どうしてもやってしまうのは「あ、それできません」と言うことである。一度断るとそこで支援活動は終わりである。質問の全てに対応できなくても、話は全て聞き、まずは出来ることから取り組む。このような対応を行うことにより相談者との信頼関係が生まれ、その後の対応がうまくいくようになる。

支援のテクニックの1つとして、商品開発がある。コンピューター、テレビ、自動車など速さ、重さ、長さなど数値で評価されるデジタル的商品の開発を行っている、豆腐など食品の「おいしい」という感覚的な評価のアナログの商品は、どのように支援してよいかわからない。そこで、大学の先生と共同で研究していくうちに、感覚的なアナログの商品要素に成分などのデジタルの商品要素を盛り込むことにより、他社との差別化を図ることができた。これが市場で受けて売り上げが倍増した。こういう開発支援が産学官の共同研究を生むと考えている。これから地方の産学官連携は、地方にある経営資源で一番手のついていない農産物、水産加工物の一次産業の分野である。アナログの商品にデジタルの商品要素つまり数値化することで勝てるようになる。そのうえにデザイン支援に大学や工業技術センターが参画してくるとかなり強い経営資源が生まれると思う。

次にコーディネーターとして、マッチング機能、信頼補完機能、翻訳機能、事業化機能と4つの機能がある。この4つの機能の中で、特に大事なものは「翻訳機能」である。この翻訳機能を簡単に言えば、コーディネーターは、大学の先生方の難しい言葉を簡単に直して企業に伝える。また、企業からの簡単な疑問に対して、どのような研究要素があるか先生に伝える。そうして大学と企業とのギャップを埋める役割である。

その他の役割として、事業計画の進め方を通じて経営者に営業・販売の大切さを認識してもらうことである。従来のチャートは、企画・開発・製造・販売の順にスケジュールを策定し企業における経営資源などは明確になっていなかった。そのため、仕事への取り組みは、企画・開発・製造・販売と順に行うため、遅れなどは最終

企業・起業支援シート（K・Sシート）

経営資源 部門	人		物		金		情報	
	内部	外部	内部	外部	内部	外部	内部	外部
企画	企画部 2名	街頭調査	インターネット			100万円		調査会社
開発	2名		開発設備		開発設備 費用 150万円	共同研究 100万円		大学 A先生
製造	製造部 2課 10名	A社			製造装置 費用 1000万円	融資		
検査	品質管理 部							
販売	営業部	商社2社				展示会費 用		展示会

的に営業にしわ寄せがみんないき、販売で何回も痛目に合っていた。

そこで、事業計画の進め方を見直す方法として、専修大学の加藤先生指導のもと「企業・起業支援シート(K・Sシート)」を作成した。このシートの使用方はコーディネーターがまず経営者より事業内容を伺い、社内外の経営資源がどのようにかかわってくるか記入していく。技術系経営者は企画から製造・検査まではほぼ埋めることが出来るが、販売は経験がないため空白になりやすい。空欄があれば、そこは取組みが考えられていないところだと確認できる。コーディネーターの役目は、この空欄をいかに埋めるかだと思っている。必要であれば、企画段階での市場開拓ということで、社長と企業へ同行し、営業経験をしてもらう。そして、このような場面を数回繰り返し経営者自身が営業・販売の重要性を認識してもらうことがこのシートで可能となった。

コーディネーターとしての財産は、全国レベルでの人的ネットワークである。理由は、地域を活性化するためには、他の地域の情報を早く入手するためのネットワークが必要となるからである。その地域内だけの情報収集では、何も変わらない。産業はその地域内だけで完結はしない。全国的な情報収集は、コーディネーターの重要な仕事だと思っている。こういう人的ネットワークが必

要なコーディネーターの仕事は、5年以上は担当することが望ましい。

(7) コーディネーターの評価と課題

コーディネーターが、支援企業の売り上げ状況などのデータのみを追っかけることに疑問を持つ。支援評価をデータでまとめることも重要であるが、支援した企業から「佐藤さんの情報で良かった」と言われることと、その企業が黒字経営になることが一番の評価であると考えられる。

これからは、より一層地域格差がでてくる。特に地域資源である。そのためコーディネーターは、その地域資源は何であるか常に見て、必要な地域資源がなければ、あるところとの連携など、いろいろなところとの情報収集も含めて勉強しないと取り残されていくのではないかと個人的に感じている。

以上が、政策研究セミナー「地域を支える産業～内発型産業育成による地域づくり～」の概要である。

2. 地域産業振興戦略のポイントについて

1980年代にはいる頃から、急激な円高を背景に、輸出産業などの大手企業は、安い労働力や土地を求めてアジ

ア各国に生産拠点を移していった。そのため国内の生産は縮小、雇用も減少し産業の空洞化が心配された。そこで花巻市をはじめ、鳥根県斐川町と長野県駒ヶ根市（関満博氏と横山 照康氏編集による「地方小都市の産業戦略」で紹介されている）などでは、企業誘致、企業化支援や地域企業間の交流など幅広い独特な支援が行われている。これらの事例を参考に、これからの地域産業振興戦略のポイントについて小考察をしたい。

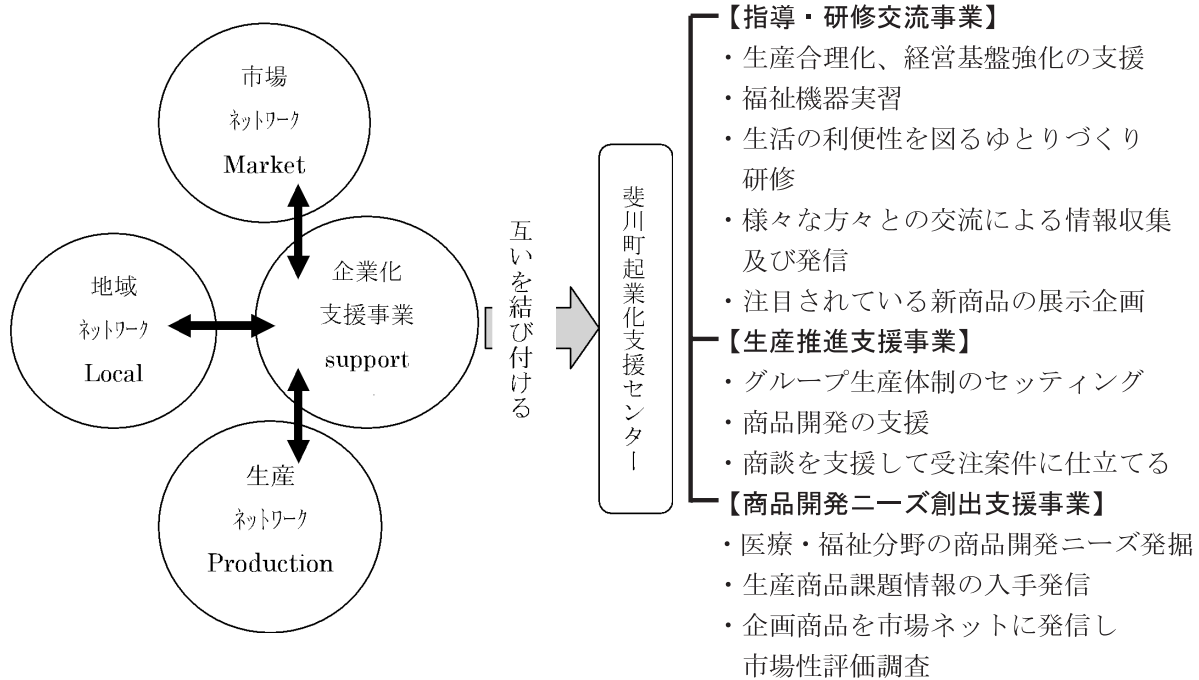
(1) 鳥根県斐川町の取り組み

斐川町は、面積80.64km、人口27,232人の鳥根県東部に位置し、ヤマタノオロチ神話で有名な斐伊川と宍道湖に囲まれた豊かな平野が広がる穀倉地帯である。南部には荒神谷遺跡などの文化歴史遺産が数多くある。過去30

年にわたる積極的な産業基盤整備、企業誘致によりハイテク企業の町内への進出が相次ぎ、先端技術の産業の一大中心地として大きな成功を納めたが、産業空洞化を憂慮し、地域産業基盤強化を意識して産業振興政策の推進に取り組んでいる。特に際立っているのは、一連の事業をリードし、企業誘致や産業振興の仕事を十年以上続けたキャリアを持つ福間敏氏の存在である。

福間氏は、企業誘致で成功を納めたが、企業の海外進出に危機感を持ち、花巻市の佐藤氏の指導を現地で受け、従来からの企業誘致に加え、産業基盤を充実するために内発型産業振興を組み合わせ独特な路線を歩んでいる。現在、内発型産業振興のために「NPO法人ビジネスサポートひかわ」が、起業化支援センター、起業化支援貸工場を運営している。

斐川町企業化支援センターの構成図



【出展：斐川町役場ホームページ】

(2) 長野県駒ヶ根市の取り組み

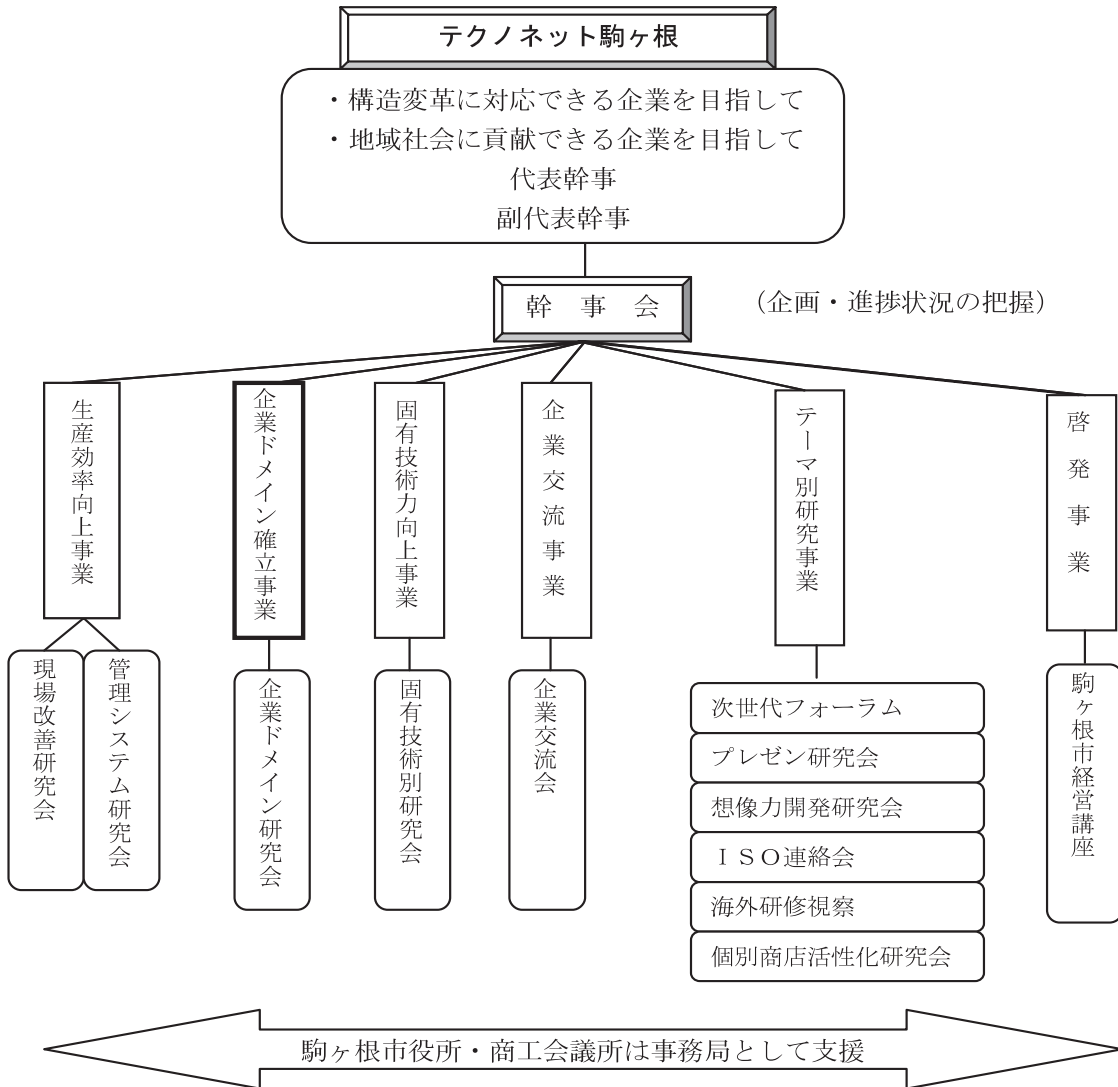
駒ヶ根市は、人口34,545人で、西に中央アルプス、東に南アルプスの雄大な山並みを望み、まちの中央には天竜川が流れ、豊かな自然に恵まれている。稲作を中心とした農業、駒ヶ岳の麓に展開する観光業、電子・精密・機械工業を中心とする工業が主な産業である。この地域のリーダー的な中小企業の経営者たちは、産業の衰退、空洞化に危機感を持ち始め、個々の企業では限界のある構造改革に対応するために、地域の企業が連携し企業体質強化を図るために民間主導で「テクノネット駒ヶ根」と呼ばれる異業種交流組織を設立し活動に取り組んでいる。そのリーダーとなったのが当時の駒ヶ根商工会議所副会頭で市内中堅企業社長の芦部次郎氏である

芦部氏は、以前から県内の異業種交流活動を行ってい

た経験と、他県の異業種交流リーダーやシンクタンクとのネットワークを形成し活動を引っ張ってきた実績があった。しかし、芦部氏は、テクノネット駒ヶ根における人材育成の場を完成する道半ばで永眠され、後の残された者が、時代にマッチしたプロジェクトを企画し、新たな挑戦をすることになった。

テクノネット駒ヶ根の活動は、経営体質強化や自社に足りない能力を補うために各種事業プロジェクトを企画し、各企業を構成している個人の能力アップを図っている。プロジェクトは、「企業ドメイン確立事業」を中心に「生産効率向上事業」「固有技術向上事業」「企業交流事業」設置しこれらがメインとなっている。また、その他にその時々ニーズに応じて様々なプロジェクトを企画している。

テクノネット駒ヶ根の概略図



[出典：地方小都市の産業振興戦略]

(3) まとめ

各地域では、地域産業の活性化を図るため、そのやり方と向かっている方向は様々であるが、そのなかに共通する項目として地域の中での「連携」、他の産業分野・事業分野との「連携」、周辺や地域を超えた広域的な「連携」が行われている。「連携」は今後の地域産業振興には重要な取り組みである。そして、その連携を好ましい方向に進めていくためには、「連携」をリードしていく「人材」の存在が重要なポイントだと考える。

行政は、ここ十数年、産業振興を進めるために、支援施設の「ハード」の建設を進めてきたが、今後は、産業支援施設を通じて、いろいろな人達との交流や連携を取りまとめていくコーディネーターという「ソフト」の機能の充実が望まれるのではないかと思う。

コーディネーターは、一朝一夕で育成できるものではなく、行政、地元の企業やNPOなどが連携をしながら、長い目で産業支援という現場で育てていくべきと考える。そして、いろいろな連携を通じて限られた地域資源を見直し、新たな価値や製品を生み出すことができる佐藤氏のようなコーディネーターが育成されることを期待したい。

(当センター研究員 秋山 照彦)

〈参考文献〉

関満博・横山照康編「地方小都市の産業戦略」

関満博・関幸子編「インキュベータとSOHO」

島根県斐川町役場ホームページ

<http://www.town.hikawa.shimane.jp/shien/sien.top.htm>