

〔査読論文〕

# 中小企業連携の成果と課題

## —新連携支援施策にかんするアンケート調査を中心として—

関 智 宏

### 目 次

- I. はじめに
- II. 分析視角
  - 1. 連携体としての成果
  - 2. 連携構成メンバーの成果
  - 3. 母体組織などの役割
- III. データ
  - 1. 調査データ
  - 2. 調査結果
- IV. ディスカッション
  - 1. 連携の構築・運営と制度上の問題・課題
  - 2. その他、制度上の問題・課題として
- V. 小 結

### I. はじめに

本稿は、中小企業による、中小企業を中心としたさまざまな諸組織との協働（以下、これを中小企業連携と呼ぶ）への取組の成果と課題を検討することを目的としている。とくに新連携支援施策の認定案件を対象に検討する。

中小企業連携は、中小企業が有する経営資源の強みを外部の諸組織のそれと結合させて、新事業の創造や新製品・技術の開発を実現したり、またそれを通じて個々の自社の存立基盤強化を実現するための取組（協働）である。連携の対象は同業種や異業種の企業にとどまらず、とくに1990年代以降においては新事業創造という観点から、大学や研究機関などとの連携も構築されるようになってきており、多くの実績が蓄積されている。

中小企業は、規模が相対的に小さいゆえに、自社が保有する経営資源は乏しい。それゆえ中小企業の不足する経営資源を補填するために、組織化対策が中小企業支援施策の中心の1つに位置づけられてきた（佐竹 [2002, 2008], 黒瀬 [2006], 池田 [2006] など）。近年、日本における新規事業の創造を進めるべく、組織化対策として、中小企業連携の構築を政策的に支援する動きがある。それは、中小企業庁による2005年4月の「中小企業新事業活動促進法」の制定であり、この法律の核に位置づけられている「新連携」支援施策である。この法律は、正式名称を「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」と言い、「中小企業経営革新支援法」、「中小企業創造活動促進法」<sup>1)</sup>、「新事業創出促進法」<sup>2)</sup>の3つの政策が統合され、それらが発展的に解消されたものである。「新連携」は、法律上では「異分野連携新事業分野開拓」と呼ばれる事業の1つであり、「その行う事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源のこと）を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ること」を意味する<sup>3)</sup>。新連携支援施策の詳細については後述するが、「連携体」には、①中核となる中小企業が存在すること、②2社以上の中小企業が参加すること、③参加事業者の間で規約などにより役割分担・責任体制などが明確であること、の条件がある。これらのうち、中核となる中小企業は「コア企業」と呼ばれる。ま

た、新連携の構成メンバーに、中小企業のほか、大企業、大学や研究機関、さらにはNPOや組合などを加えることができる。しかしながら、あくまで中小企業支援施策であることから、新連携における取組のなかで中小企業の貢献度合（企業数や事業費など）が半数以下の場合は支援対象外となる。

このように、中小企業連携は、従前の組織化対策の一環で構築されてきた中小企業組織とは大きく異なっており、共通の目的の下に、諸組織の強みを持ち合い、協働することを通じて新事業の創出など何らかの成果を生み出す点が重要視される。この中小企業連携を政策的に支援したり、また構築しようとする施策が、新連携支援施策である<sup>4)</sup>。中小企業のなかには、新連携の構築に挑戦する企業も出てきており、2008年度末（2009年3月31日）時点で595件もの案件が新連携として認定されている。このような新連携をも含む中小企業連携をいかに構築・運営していくかについては、中小企業経営者にとっても、また中小企業支援施策の立案担当者にとっても、大変大きな関心事であろう。しかしながら、中小企業連携の構築や構築後の事業運営はそれほど簡単ではなく、連携を構築したものの、連携を構築した後に事業運営を継続していくうえで何らかの問題・課題に直面する場合もある（植田・松永・田中・関 [2005]）。連携の構築や、構築後の運営の問題・課題を明らかにし、それらへの対応を事前に検討しておく必要がある。

中小企業庁によれば、新連携支援施策では、事業活動の成果である事業化の目安として、認定案件に対する販売達成件数、販売達成金額、商談まで進んでいる件数が成果指標として掲げられている。それらは事業活動の成果、つまり結果であり、成果指標としての総額である。しかしながら、成果は発表されているが、結果に至るプロセスについては、個別案件の機密事項ということもあり、一般に外部に公表されていない。これから新連携を含む中小企業連携に取組もうとする中小企業にとっては、連携による

結果としての成果よりも、むしろ成果を生み出すプロセスに最大の関心があろう。また、新連携支援施策が始まってからまだそれほど時間も経っていないが、すでに支援施策を活用している中小企業や、あるいはこれから活用しようと考えている中小企業にとって、新連携支援施策の制度上の特徴や問題・課題についても大きな関心があろう。

そこで、本稿では、新連携を対象としながら、新連携支援施策に認定された案件のコア企業を対象に実施したアンケート調査を基に、新連携を含む中小企業連携の取組の到達点（成果）と取組上および制度上の問題・課題を検討していくことにしたい。本稿の構成は以下のとおりである。第Ⅱ節では、筆者が中小企業連携を対象にこれまで検討してきた探索的ケース・スタディから導出される、中小企業連携の成果と母体組織（詳しくは後述）に関連した3つの分析視角を提示する。第Ⅲ節では、これら3つの分析視角から設計され、また新連携支援施策のコア企業を対象にしたアンケート調査の概要と結果について紹介する。第Ⅳ節では、第Ⅲ節でのデータを用いて、第Ⅱ節で提示した3つの分析視角から、連携の構築・運営と、新連携支援施策の制度上の問題・課題について検討を行う。第Ⅴ節は、小結である。

## Ⅱ. 分析視角

本節では、筆者が中小企業連携を対象にこれまで検討してきた探索的ケース・スタディから、中小企業連携の成果と母体組織（詳しくは後述）に関連して、中小企業連携の連携体としての成果、連携の構成メンバーへの成果、母体組織などの役割、にかんする3つの分析視角を提示する。

### 1. 連携体としての成果

新連携支援施策は、前節の新連携の定義でもみたように、中小企業連携による「新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図

る」ことを目的としたものである。したがって、新連携支援施策の成果は、中小企業連携による新事業活動の取組に基づくということになる。

もとより、新連携支援施策の認定を受けようとする中小企業は、新事業活動の事業計画を策定しなければならない。事業計画書は、具体的な事業概要を記入するが、そこには製品・サービスの概要だけでなく、目標とする市場（競合企業、競合製品・サービスなど）や販売、生産・供給体制、そして3～5年にわたる売上、設備、資金にかんする諸計画などといったような、じつに21項目、19ページにわたる書類<sup>5)</sup>を作成しなければならない。

表1 「新連携事業計画書」基本情報シート  
主要項目

1. コア企業プロフィール
2. 事業のテーマ
3. 新事業活動の類型
4. 認定後に希望される支援策
5. 成果の公表・普及
6. 新事業の目的、背景と動機
7. 新事業の新商品、新サービスについて
8. 目標とする市場について
9. 販売について（需要開拓の規模）
10. 市場の現状と本商品、サービスの市場戦略について
11. 生産・供給体制
12. 事業化の現状と課題について
13. 連携体の事業戦略のまとめ
14. 連携体の構成
15. 事業スケジュール
16. 外部機関との取引状況（コア企業のみ）
17. 本事業に関連したこれまでの支援内容について
18. 連携体全体の売上計画
19. 連携体全体の売上収支計画
20-1. 連携体全体の設備計画・開発計画
20-2. 必要資金・調達計画・借入計画
20-3. 資金計画概要
21. 連携体を形成する企業の個別財務データ

出所：新連携支援近畿戦略会議「『新連携事業』案件基本情報シート」より筆者作成  
<http://www.smrj.go.jp/shinrenkei/renraku/kinki/010445.html> からダウンロード可

なかでも成果として重視されるのが、事業化の指標でもある販売達成金額である。新連携支援施策は、中小企業支援機関のうち、経済産業局とほぼ同様の地域ブロックを所轄する財団法人中小企業基盤整備機構が管轄しており<sup>6)</sup>、同機構のホームページ上で新連携計画の事業化状況が発表されている。それによると、2008年12月現在で、認定案件540件のうち373件（69.1%）が販売計画に対して目標金額を達成しており、その販売達成金額は538.5億円である（平均販売達成金額1.44億円）。また、まだ販売目標は達成していないが、商談まで進んでいる件数は37件である<sup>7)</sup>。

このように、新連携支援施策では、販売計画に対する目標金額の達成状況が、支援施策の成果として重要視されている。もちろん達成率を高めるために目標金額を低く設定することもありえることから、目標金額そのものが妥当かどうか個々に慎重に検討することも必要であろう。そうした課題はあるが、ここで言えることは、単純に新事業（新商品・新サービス）を開発していることだけを成果として捉えるのではなく、販売に伴う売上という実績値や、さらには当初の販売目標の計画を達成しているかどうかを成果として捉えているという点である。従来の中小企業の組織化にかんする支援施策の範囲では捉えられてこなかった事業化までを支援施策の範囲としている点が、新連携支援施策が注目される理由にもなっている。

しかしながら、新規事業（新商品・新サービスなど）の開発はそれ自体は決して容易ではない。開発に要するコストだけでなく、開発が試行錯誤そのものであり、時間もかかる。たとえば、神戸を中心とした地域において製造業種の中小企業29社で構成される異業種交流組織であるアドック神戸の開発案件でもあり、かつ新連携支援施策の認定案件でもある「細菌・ウイルス瞬間熱殺滅装置」のケースがある<sup>8)</sup>。アドック神戸は、阪神・淡路大震災の翌年である1996年に立ち上げられた製造部会を母体とし、後に1999年に現在の名称に変更した。「細菌・ウイ

ルス瞬間熱殺滅装置」は、アドック神戸が2002年から取組んできた開発案件である。この開発案件は、2005年9月に新連携支援施策に認定されてからも、細菌・ウイルスの殺滅の程度が目標値になかなか至らなかった。本稿執筆のためのアンケート調査を2009年2月に実施したときに、当該開発案件のコア企業である北斗電子工業株式会社（以下、北斗電子工業）から「ようやく完成した」との回答があった。このことは、開発・販売など当初設定した計画通りに実現することの難しさを物語っている<sup>9)</sup>。もとより、新連携支援施策の当初の計画が前述のように3～5年と限定的であることから、販売目標を達成していないからといって、即座に新連携支援施策の認定案件を「失敗」と評価するには時期尚早であろう（関[2004a, 2009a]）。

以上から、連携体の成果は、成果の段階を考慮し、段階別に、新商品などを開発しているか否か、販売しているか否か、販売目標を達成しているか否かに類型し、現在進められている新連携支援施策の認定案件の成果を段階的に評価することが必要であろう。また、販売目標を達成できていない場合については、その理由を詳細に検討することが必要であろう。

表2 新連携の成果にかんする評価項目

①現在商品を開発中である
②商品を開発したが販売には至っていない
③販売しているが目標達成には至っていない
④販売し目標も達成している

出所：関[2009b]

## 2. 連携構成メンバーの成果

新連携の成果は、中小企業連携による「新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図る」ことであり、上でみたように、新事業（新商品・新サービスなど）の開発など新事業活動を通じた連携体としての成果がまず求められる。しかし、新事業活動の後に続く「新たな事業分野の開拓」の主体は誰であろうか。それは、連携体であろうか。答えは否である。

「新たな事業分野の開拓」の主体は紛れもなく連携体の構成メンバーである。新連携は、連携を通じた成果が重視されるが、筆者が言うところの中小企業連携は、それに加えて連携の構成メンバーが享受する個々の成果も重ねて重視している。つまり、連携による成果には、連携体としての成果と、構成メンバー個々の成果とが存在する。筆者がこのように考える理由を次のケースを用いて説明しよう。

新連携支援施策の認定案件ではないが、上述のアドック神戸が新連携支援施策の認定案件以外に推進してきた開発案件に「医薬品自動分包機」がある。アドック神戸では、「医薬品自動分包機」のようにいくつかの製品開発プロジェクトが運営されてきており、それぞれにプロジェクトチームが構築されている。そのなかで、新連携支援施策と同じようにコア企業のような製品開発に対して責任をもつプロジェクトリーダーが決められており、アドック神戸ではそれを主幹事会社と呼んでいる（関[2009a]）。「医薬品自動分包機」の主幹事会社は、兵庫県明石市にて精密板金加工業を営む株式会社ツインテック（以下、ツインテック）である。ツインテックは、中小企業連携たるアドック神戸に参画してからというもの、①円滑な情報共有・学習、②顧客からの評判の向上、③製品開発に対する自信の向上、④新規事業展開、という4つの成果を享受した（関[2004a, 2009c]）。

アドック神戸は、その前身である製造部会のおかげから、「助け合い」を通じた連携による新規事業創造を目指し、国内外の先駆的な中小企業連携の事例を視察するとともに、参画するメンバーの工場などを互いに見学することで、互いにどのような事業を行っているか、どのような事業展開の可能性があるかについて、構成メンバー間に構築された信頼関係をベースに<sup>10)</sup>、互いに円滑な情報共有・学習を行っている<sup>11)</sup>。

アドック神戸は結成以来、共同受注・共同製品開発のいくつかの取組を通じて、実績を積み重ねてきた。これにより、アドック神戸は組織としてのブランドや共同受注・共同製品開発な

ど活動に対する信用を形成し、これらによりアドック神戸は顧客からの評判を向上させてきた。さらにこれが、アドック神戸の構成メンバーであるツインテックに対しても、アドック神戸の構成メンバーであるということに対してブランドや信用を形成させ、顧客からの評判も向上させ、取引関係を拡大させていった。

ツインテックは、アドック神戸（その母体である製造部会）の当初からのメンバーである。ツインテックは、2000年に医薬品自動分機機の主幹事会社として、初めてアドック神戸の共同受注・共同製品開発にかかわることになった。開発過程で、これまで取り扱ってきた部品点数のじつに約5倍もの部品を取り扱うことになり、一部は自社で製造するが、それ以外の部品については外部から調達する必要が生じた。生産管理面での問題も生じたが、それらを克服し、最終的に製品開発を実現させた。この一連の経験を通じて、自社でも製品開発を実現することができるという大きな自信につながった。

ツインテックは、もともと大手家電メーカーの一次下請であり、最大で売上の90%を親企業に依存していた。しかし、アドック神戸での医薬品自動分機機の主幹事会社などの諸経験を通じて取引関係を多角化させていき、親企業であった大手家電メーカーに対する売上依存度を一時的ではあるが約10%にまで低下させた。2008年度の実績で、売上の20%が大手家電メーカ

ー、20%が医薬品自動分機関係となっている（関 [2009c]）。さらに2004年度からは、上海にて新規に日本と同様の事業を展開させ、コスト競争力をつけるまでに至っている（関 [2004a, 2009c]）<sup>12)</sup>。

以上の①円滑な情報共有・学習、②顧客からの評判の向上、③製品開発に対する自信の向上、④新規事業展開、という4つの成果は、ツインテックが中小企業連携たるアドック神戸に参画してから主幹事会社を経験し、享受した成果である。これらの成果は、主幹事会社のみが享受できうる成果のように見えるが、アドック神戸では、主幹事会社でなくても、共同受注・共同製品開発など、連携を通じた諸活動によるさまざまな経験を通じて、同様の成果を享受することができる（関 [2009a]）。さらに、共同受注・共同製品開発などに直接的にかかわっていなくても、もちろんそれらの経験を通じて派生する成果（たとえば製品開発に対する自信の向上など）は必ずしも享受することはできないけれども、連携の構成メンバー間での信頼をベースに、構成メンバー間で仲間取引とも言うべき新規取引を開始することができる。アドック神戸の場合、取引関係の全体数の46.7%（全体数30のうち14）がアドック神戸に参画してから新規に開始された取引関係であることが調査から明らかとなっている（関 [2009a]）<sup>13)</sup>。

以上から、連携体の構成メンバーが連携に参

表3 新連携の成果にかんする評価項目（構成メンバー）

①連携構築メンバーとの間の信頼関係の深化
②連携構築メンバーとの情報共有・学習（技術力把握など）
③新連携のコア企業という評判・ブランド・信用力向上
④新連携事業案件の社会的な評判・ブランドの向上
⑤顧客ニーズなど外部情報の入手
⑥受注など他の企業・組織から仕事が依頼される度合いの増加
⑦連携メンバーなどに発注など仕事を依頼する度合いの増加
⑧製品開発など事業運営・管理などの経験
⑨自社単独での製品開発に対する自信の向上
⑩脱下請など業態転換、事業内容の刷新、新展開

出所：関 [2009b]

画してから享受しえた成果として、構成メンバー間で醸成されていた信頼関係をいっそう深化させたかどうか、技術力の把握など情報共有・学習を行ったかどうか、コア企業としてブランドや信用力などによる評判を向上させたかどうか、連携体としてのブランドや評判を向上させたかどうか、顧客ニーズなど外部情報を入手したかどうか、受注など他の企業・組織から仕事が依頼される度合いが増加したかどうか、連携体の構成メンバーなどに発注など仕事を依頼する度合いが増加したかどうか、コア企業として製品開発など事業運営・管理などを経験したかどうか、コア企業自社単独での製品開発に対する自信が向上したかどうか、脱下請など業態転換、事業内容を刷新したり、あるいは新規事業を展開したりしたかどうか、など連携体の構成メンバーが享受しえる連携の成果についてそれぞれその実態を検討することが必要であろう。

### 3. 母体組織などの役割

連携の構築、また連携構築後の事業運営のそれぞれにおいて重要な役割を果たしていると考えられるのが、連携の母体組織である（関 [2007]）。

母体組織とは、連携の構成メンバーが共通して所属する上位組織のことである。たとえば、上でみた新連携支援施策の認定案件の1つである「細菌・ウイルス瞬間加熱殺滅装置」のコア企業は北斗電子工業であるが、北斗電子工業をはじめ新連携の構成メンバーのなかには前述の

ツインテックも含まれており、連携体の構成メンバーすべてがアドック神戸の構成メンバーである。アドック神戸の構成メンバーは主として中小企業であるが、新連携の構成メンバー以外の中小企業も含まれており、さらに神戸大学や甲南大学の教員・スタッフなどがアドバイザーとして、また神戸大学医学部が共同開発の協力者として、さらに公設試験研究機関である兵庫県立工業技術センターや技術士などが技術指導者として出席している（関 [2009a]）。この点からすれば、新連携認定案件である「細菌・ウイルス瞬間加熱殺滅装置」の構成メンバーからすれば、アドック神戸が母体組織となっている。しかしアドック神戸としても共同受注・共同開発を進めていることから、中小企業連携の1つとして位置づけられる（関 [2009a]）。さらに、アドック神戸のメンバーは、すべて兵庫県の中小企業経営者団体である兵庫県中小企業家同友会の会員企業でもあり<sup>14)</sup>、兵庫県中小企業家同友会がアドック神戸の母体組織となっており、筆者が言う中小企業連携とは区別される。

また、上でみたように、アドック神戸ないし兵庫県中小企業家同友会の会員企業同士であるという信頼が、新連携構築のベースとなっており、その信頼が連携構築後の円滑な事業運営を可能としている（関 [2007]）。

このように、新連携の構築また構築後の事業運営には、母体組織の存在が重要な役割を果たす。しかし、単なる母体組織の存在だけでは、連携構成メンバー間の信頼を醸成することはな

表4 「細菌・ウイルス瞬間加熱殺滅装置」のプロジェクトチーム（順不同）

企業名	役割分担
◎ 北斗電子工業株式会社	全体総括, システム設計
森合精機株式会社	装置アセンブリ
株式会社ツインテック	熱交換器製造技術
株式会社藤製作所	医療用具製造技術
株式会社奥谷金網製作所	フィルターの製造技術
明花電業株式会社	販路開拓

出所：関 [2007]

注：◎はコア企業

いだろう。信頼を醸成可能とする母体組織における構成メンバーの活動、具体的には構成メンバー間が頻繁に交流可能とする活動が必要となる。じつは、「細菌・ウイルス瞬間加熱殺滅装置」で新連携に認定されたアドック神戸の構成メンバーは、兵庫県中小企業家同友会の何らかの役員経験者である（関 [2007]）。役員になれば、それだけ役員会など会合の出席も多くなる。この会合への頻繁な出席が、中小企業経営者との交流を深め、互いの信頼を醸成することになる。また、母体組織の役員経験が、中小企業の連携構築また連携構築後の円滑な事業運営を容易とする。

このように、アドック神戸のケースによれば、新連携構築のきっかけとして、経営者団体や組合など、中小企業ないし中小企業経営者が属する母体組織の信頼形成に対する役割が大きいと考えられる。もちろん、母体組織のような公式的な組織以外にも、新連携構築ないし構築後の円滑な事業運営を可能とする信頼が形成される場は他にもあろう。たとえば、非公式的組織である地縁的なつながりもその1つであろう。一例であるが、兵庫県の機械金属産業が集積する三木市に、利器工匠具を製造している「ひょうご新産業研究会」という連携組織がある。同研究会は、兵庫県下の公設試験研究機関である兵庫県立工業技術センター機械金属工業技術支援センターのある研究員が、同センターを利用する企業やその企業の知り合いの企業に、新たな取組を行おうと呼びかけて構築された、企業経営者10名から成る連携組織である。企業経営者の互いの人間関係は、互いによく知っているという地縁的なつながりがベースになっている（稲葉 [2004]、関 [2006a, 2006b]）。

また従来からの取引というのも連携構築のきっかけとなろう。たとえば、アドック神戸では、前述のように、アドック神戸を結成してから新規に構築された取引関係が全体数の46.7%（全体数30のうち14）もあったが、逆に53.3%は連携を構築する以前からの取引関係がベースになっている（関 [2009a]）。このように従来

からの取引関係という側面も、連携構築や構築後の円滑な事業運営に重要となろう。

さらに、これまでみてきた母体組織や地縁的なつながり、また従来からの取引先というのは、中小企業経営者同士の直接的なつながりに基づいているが、間接的なつながりも考慮しなければならないであろう。信頼できる知人からの紹介などがそれである。

以上から、新連携の構築また構築後の事業運営には、新連携の構成メンバーが所属する経営者団体や組合など母体組織が同じであるかどうか、地縁的なつながりがあるかどうか、従来からの取引先であるかどうか、そして、知人からの紹介であるかどうか、など連携体の構成メンバー同士の人的なつながりの実態を検討することが必要であろう。

表5 新連携の構成メンバーのつながり

①所属する経営者団体、組合などが同じ
②地縁的なつながり
③従来からの取引先
④知人からの紹介

出所：関 [2009b]

このように、筆者が中小企業連携を対象にこれまで検討してきた探索的ケース・スタディから、中小企業連携にかんしては、①中小企業連携の連携体としての成果、②連携の構成メンバーへの成果、そして③母体組織などの役割、にかんする3つの分析視角を得ることができる。

### Ⅲ. データ分析

本節では、前節の3つの分析視角から設計し、また新連携支援施策の認定案件のコア企業に対して実施したアンケート調査の結果について紹介する。まず、本稿で用いる調査データについて解説し、続いてアンケート調査結果について説明する。アンケート調査項目は、①コア企業の概要、②新連携の実態、また③組織活動の実態の大きく3項目から構成されている。調

査シートについては、末尾に掲載している。

### 1. 調査データ

新連携は、2008年度末（2009年3月31日）現在で、595件もの案件が認定されている（北海道7.7%（46件）、東北8.1%（48件）、関東25.2%（150件）、中部・北陸18.0%（107件）、近畿19.5%（116件）、中国6.4%（38件）、四国3.5%（21件）、九州9.2%（55件）、沖縄2.4%（14件）。この数字は、新連携支援施策が始まった2005年度から4年間の累積であり、年間に約140～160の案件が新連携に認定されている。また、新連携支援施策は、日本全国の9つ（北海道、東北、関東、中部、北陸、近畿、中国、四国、九州）の地域ブロックに設置された各地の経済産業局新連携地域支援戦略会議が担っており、各地域ブロックの中小企業基盤整備機構が事務局機能を担っている（沖縄は事務所）。

これら新連携支援施策の認定案件のうち、2009年2月下旬の段階で、中小企業基盤整備機構による新連携事業地域戦略会議のホームページから確認することができた新連携支援施策の認定案件542件を抽出し、住所が判明しなかった4件（中部・北陸1件、近畿3件）を除く538件のコア企業を対象に、2009年3月上旬に

アンケート調査票を郵送にて発送した。アンケート調査票の発送後に、2008年度末までに合計で50件の追加認定があった（北海道4件、東北1件、関東9件、中部・北陸11件、近畿16件、中国4件、四国1件、九州4件）。したがって、2009年2月下旬から3月末までに認定された新連携支援施策の認定案件は、本調査の対象に含まれていないことに留意されたい。

なお、コア企業の一覧については、中小企業庁の新連携支援施策の認定案件ならびに中小企業基盤整備機構による新連携事業地域戦略会議のホームページを、またコア企業の住所など連絡先については、コア企業の社名が公表されているため、各コア企業のホームページなどを閲覧し、調べた。

本アンケート調査対象は、上のとおりであるが、回収された調査票は115件であった（発送総数538件に対する回収率は21.4%）。また、別に住所が宛先不明で返却されたアンケート調査票が合計で22件あった（うち2件は新連携支援施策の認定案件から除外されており、宛先不明で返送された調査票20件を母数から外すと回収率は22.2%）。2009年4月に2009年3月末現在での新連携支援施策の認定案件数が公表されたのを受け、本調査対象と照らし合わせてみる

表6 新連携支援施策の認定案件数とその推移

	認定件数					合計	
	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度			
北海道	13	13	10	10	46	7.7%	
東北	11	18	11	8	48	8.1%	
関東	37	35	40	38	150	25.2%	
中部・北陸	21	27	30	29	107	18.0%	
近畿	35	26	25	30	116	19.5%	
中国	10	15	6	7	38	6.4%	
四国	6	9	3	3	21	3.5%	
九州	19	8	12	16	55	9.2%	
沖縄	5	4	4	1	14	2.4%	
合計	157	155	141	142	595	100.0%	

出所：財団法人中小企業基盤整備機構による新連携事業地域戦略会議のホームページより筆者作成



表7 調査対象

	母数(2008年度 末まで延べ数)		発送	住所 不明	認定 除外	新規 認定	宛先 不明	サンプル	
北海道	46	7.7%	44	0	2	4	0	10	8.7%
東北	48	8.1%	50	0	3	1	1	9	7.8%
関東	150	25.2%	132	0	1	9	9	30	26.1%
中部・北陸	107	18.0%	95	1	0	11	8	22	19.1%
近畿	116	19.5%	97	3	0	16	2	20	17.4%
中国	38	6.4%	34	0	0	4	0	11	9.6%
四国	21	3.5%	21	0	1	1	0	2	1.7%
九州	55	9.2%	51	0	0	4	0	11	9.6%
沖縄	14	2.4%	14	0	0	0	0	0	0.0%
合計	595	100.0%	538	4	8	50	20	115	100.0%

出所：関 [2009b]

と、合計で8件（北海道2件，東北3件，関東2件，四国1件）が何らかの理由で新連携支援施策の認定案件から除外されていた（うち2件は住所宛先不明と重複<sup>15)</sup>）。

## 2. 調査結果

アンケート調査項目は、①コア企業の概要、②新連携の実態、また③組織活動の実態の大きく3項目から構成されている。さらに新連携の実態については、新連携支援施策の認定案件の構成メンバーの実態、連携の地理的範囲、新連携支援施策の認定案件の事業の到達点、新連携参画によるコア企業が享受しえた成果、新連携支援施策の問題・課題の、大きく5項目について尋ねた。このうち、新連携支援施策の問題・課題については次節で検討し、本節では4項目についてアンケート調査結果を紹介する。

### ①コア企業の概要

調査対象となったコア企業の概要について、(1)創業年、(2)従業員数、(3)事業形態、(4)新連携支援施策の認定案件における役割、の4項目についてそれぞれみていく。

#### (1) 創業年

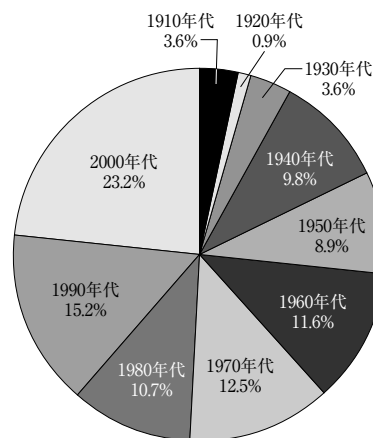
まず、コア企業の創業年についてである。創

表8 コア企業の創業年

	度数	有効%
1910年代	4	3.6
1920年代	1	0.9
1930年代	4	3.6
1940年代	11	9.8
1950年代	10	8.9
1960年代	13	11.6
1970年代	14	12.5
1980年代	12	10.7
1990年代	17	15.2
2000年代	26	23.2
合計	112	100.0

出所：関 [2009b]

図1 コア企業の創業年



業年は、10年ごとに区分した。この区分によると、調査対象となったコア企業の多くが比較的新しく操業している企業であることがわかる。とくに、1990年代以降に創業した企業が全体の38.4%もあり（「1990年代」が15.2%（17件）、「2000年代」が23.2%（26件）である）、比較的多く含まれていることが特徴的であろう。

(2) 従業員数

次にコア企業の従業員数についてである。従業員数は、「5人以下」、「6～10人」、「11～20人」、「21～50人」、「51～100人」、「101～200人」、「201～300人」、「301人以上」の8項目に区分した。従業員は、「正社員」、「パートタイマー」、

またアルバイトや派遣、請負など「その他」の3つに類型することができる。まず正社員のみは、上の区分によると、「21～50人」の層が最も多く、全体の27.6%を占めている（29件）。しかし、20人以下の層も厚く、「5人以下」、「6～10人」、「11～20人」のそれぞれの層を足し合わせると、全体の43.8%を占めている（それぞれ、14.3%（15件）、15.2%（16件）、14.3%（15件）となっている）。

企業の労働力である従業員数を考慮する際には、一般に正規労働力である正社員の数を採用する場合があるが、中小企業の場合、非正規労

表9 コア企業の従業員数(正社員)

	度数	有効%
5人以下	15	14.3
6～10人	16	15.2
11～20人	15	14.3
21～50人	29	27.6
51～100人	13	12.4
101～200人	16	15.2
201～300人	0	0.0
301人以上	1	1.0
合計	105	100.0

出所：関 [2009b]

図2 コア企業の従業員数（正社員）

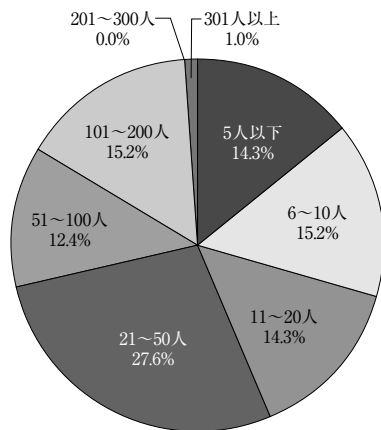
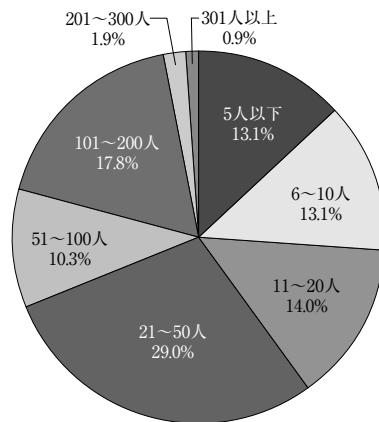


表10 コア企業の従業員数（正社員+パートタイマー）

	度数	有効%
5人以下	14	13.1
6～10人	14	13.1
11～20人	15	14.0
21～50人	31	29.0
51～100人	11	10.3
101～200人	19	17.8
201～300人	2	1.9
301人以上	1	0.9
合計	107	100.0

出所：関 [2009b]

図3 コア企業の従業員数（正社員+パートタイマー）



働方であるパートタイマーが中小企業の労働力において重要な役割を果たすと考えられている。そのため、正社員に加えて、パートタイマーの数を足し合わせて、従業員数を考慮した。その結果、正社員の場合と同様に、「21～50人」の層が最も多く、全体の29.0%を占めている(31件)。また同様に、20人以下の層も厚く、全体の40.2%を占めている(それぞれ、13.1%(14件)、13.1%(14件)、14.0%(15件)となっている)。

新連携の認定案件全体でも、従業員数が正社員のみかパートタイマーを含めたものかどうか定かではないが、発表されている公表資料によると、従業員数「21～50人」の層が最も多いが、20人以下の規模の企業が全体の過半数を占めている(中小企業基盤整備機構 [2006] p.10, 山口 [2007] p.127-128)。

### (3) 事業形態

続いて、コア企業の事業形態についてみていく。事業形態は、自社商品を開発・製造・販売しているかどうか、完成品か部分品かどうかにかかわらずある特定企業の下請であるかどうか、また加工を営んでいるかどうか、さらに販売を営んでいるかどうか、の4つに区分した。それら以外の「その他」も項目として設定した。これらの項目のなかで最も多かったのが、「自社商品の開発・製造・販売」であり、全体の約81.4%(92件)を占めている。製品開発プロジェクトを運営していくリーダーとしてのコ

ア企業には、プロジェクトを運営していく強い経営基盤が必要であろう。そのことがコア企業のほとんどが自社商品の開発・製造・販売を行っているという点に表れていると推察される。

### (4) 新連携支援施策の認定案件におけるコア企業の役割

最後に、新連携支援施策の認定案件におけるコア企業の役割についてみていく。新連携における役割を、設計、開発、製造、販売、その他の5項目に区分した。これらの項目のなかで最も多かったのが、開発であり、全体の77.9%(88件)を占めている。次いで販売が63.7%(72件)、製造が55.8%(63件)と続く。コア企業の新連携支援施策の認定案件における事業領域が開発だけ、販売だけ、製造だけと細分化されておらず、事業領域に幅があることがわかる。

### ②新連携の実態

次に、調査対象となったコア企業を中心とする新連携支援施策の認定案件の実態について、(1)構成メンバーの実態、(2)企業連携の地理的範囲、(3)新連携支援施策の認定案件事業の現在の到達点、(4)新連携への参画によるコア企業の成果、の4項目についてみていく。

#### (1) 構成メンバー数

まず、新連携支援施策の認定案件における新連携の構成メンバーについてみていく。有効回

表11 コア企業の事業形態 (重複回答可)

	度数	有効%
①自社商品の開発・製造・販売	92	81.4
②下請 (完成品・部分品)	26	23.0
③加工	15	13.3
④販売	18	15.9
⑤その他	13	11.5
サンプル企業数	113	100.0

出所：関 [2009b]

表12 新連携におけるコア企業の役割 (重複回答可)

	度数	有効%
①設計	54	47.8
②開発	88	77.9
③製造	63	55.8
④販売	72	63.7
⑤その他	15	13.3
サンプル数	113	100.0

出所：関 [2009b]

答数（該当企業）は109件であった。構成メンバーについては、「はじめに」でも触れたように、中小企業を最低2社（コア企業を含む）を構成メンバーに加えなければならない。有効回答数のなかで、企業の平均構成メンバー数をみたところ2.9であった。最大値が19である新連携支援施策の認定案件では、協力企業を含めた数になっており、このために平均値が若干ながら上がっている。

また、新連携の構成メンバーに、中小企業のほか、大企業、大学や研究機関、さらにはNPOや組合などを加えることができるが、構成メンバーとして大学を含めている案件（有効回答数）は28件（25.7%）、行政は8件（7.3%）、研究機関は15件（13.8%）、金融機関は14件（12.8%）、その他は9件（8.3%）であった（括弧内は有効回答数109件に占める割合）。大学の構成メンバー数の最大値4を除き、それらの多くが構成メンバー数の1（多くても2）であることがわかる。

（2）企業連携の地理的範囲

次に、中小企業基盤整備機構 [2006] に基づき、企業連携の地理的範囲を、同一都道府県内、同一局内、地域をまたぐ、の3つに類型し、コア企業が連携を構築している新連携の構成メンバーの立地場所についてみていく（表14）。ここでいう「同一局内」とは、新連携支援施策を管轄する経済産業局の管轄範囲であり、北海道、東北、関東、中部、北陸、近畿、

中国、四国、九州の9地域+沖縄を意味する。まず、構成メンバーのなかで、同一都道府県内に立地する企業が最も多く、78.9%（86件）である。また、同一局内や地域をまたいだ企業との連携は、ともに約30%にとどまる（それぞれ、同一局内31.2%（34件）、地域をまたぐ32.1%（35件））。

中小企業基盤整備機構 [2007] によれば、連携体の組み合わせとして、連携体が同一都道府県内の企業だけで構成されている場合、それよりも広く同一局内の企業で構成されている場合、さらに広く局の管轄ブロックをも超えて構成されている場合の3つで類型している。これによると、同一都道府県内の企業だけで構成されている新連携の連携体は40%にとどまっており、それ以外が60%、さらに37%が経済産業局の管轄ブロックを越えた連携が構築されていることが指摘されている（山口 [2007] p.129）。

中小企業基盤整備機構の換算の仕方は、構成メンバーのなかで1社でも立地が広域である企業が存在すればそれは「同一都道府県内」から除外される。連携体としてみれば、山口 [2007] が指摘するように、新連携支援施策の認定案件のなかでは「広域連携」とも言うべき連携体が多いが（山口 [2007] p.129）、構成メンバーとして参画する企業ごとに見れば、構成メンバーの多くが都道府県内に立地する企業であると言える。

表13 構成メンバーの実態（コア企業除く）

	該当企業数	平均構成員数	最大値	最小値
①企業	109	2.9	19	1
②大学	28	1.2	4	1
③行政	8	1.1	2	1
④研究機関	15	1.2	2	1
⑤金融機関	14	1.2	2	1
⑥その他	9	1.1	2	1

出所：関 [2009b]

注：該当企業数とは、他の企業と連携があったとする回答企業数である。

表14 企業連携の地理的範囲（重複回答可）

	度数	有効%
①同一都道府県内	86	78.9
②同一局内	34	31.2
③地域をまたぐ	35	32.1
サンプル企業数	109	100.0

出所：関 [2009b]

注：項目の類型は、山口 [2007] に基づく。

表15 新連携支援施策の認定案件事業の現在の到達点

	度数	有効%
①現在商品を開発中である	31	27.4
②商品を開発したが販売には至っていない	21	18.6
③販売しているが目標達成には至っていない	65	57.5
④販売し目標も達成している	9	8.0
合計	113	100.0

出所：関 [2009b]

(3) 新連携支援施策の認定案件事業の現在の到達点

次に、新連携支援施策における認定案件事業の、アンケート調査時での現在の到達点についてみていく(表15)。新連携支援施策のなかで最も重視されるのが成果であり、事業化の指標として販売達成金額が用いられている。前述のように、財団法人中小企業基盤整備機構によれば、新連携の計画の事業化状況をホームページ上で発表しており、2008年12月現在で、認定案件540件のうち373件(69.1%)が販売計画に対して目標金額を達成しているとしている。

しかし、筆者が実施したアンケート調査によれば、現在の到達点として、販売金額に対する目標金額の達成に合致する項目である「販売し目標も達成している」は8.0%(9件)にとどまっている。これに対して、「販売しているが目標達成には至っていない」が57.5%(65件)と最も多い。販売段階には至っているが、新連携支援施策に認定される際に当初設定した販売目標を達成しておらず、ここに何らかの問題・課題があると推察される。「販売しているが目標達成には至っていない」理由としては、多くは販売にかんする課題を抱えているためである。顧客ニーズの把握不足や販路開拓不足、さらには商品に対する認知度不足などが指摘されている。さらにはコスト増に伴う販売価格高や当初の目標値が高すぎたことなどが指摘されている(関 [2009b])。

また、現段階の事業の到達点として「現在商品を開発中である」が27.4%(31件)ある。この理由としては、新連携支援施策に認定されて

からまだそれほど年月が経っていないためとする指摘もあるが、このほかには、開発に予想以上に時間がかかったことの指摘があったり、また、補助金が採択されたが後払いのための立替金を調達するのに時間がかかったり、あるいは補助金自体が採択されず事業化の見込みが持たなくなったなどの指摘がある。事業の展開が計画どおりには必ずしも進まないこと、また新連携支援施策に認定されたからと言って、資金的な問題・課題に直面する場合もあることが推察される。

最後に、比率は高くはないが、「商品を開発したが販売には至っていない」が18.6%(21件)ある。この理由として、とりあえず開発したものの改良点が見つかりその対応を行っているところであるという指摘や、量産体制の確立を図っているところであるという指摘がみられる。また思った以上に市場ニーズがないといった指摘や、急激な景況悪化により市場自体が縮小したなどの指摘もみられる。

(4) 新連携への参画によるコア企業の成果

最後に、新連携への参画によるコア企業の成果についてみていく(表16)。連携による成果は連携体のみならず、連携に参画する個々の企業も享受しうる。そこで、コア企業が享受しうる連携による成果について、その他を含む11項目を設定した<sup>16)</sup>。

表16によれば、コア企業が新連携に参画し、享受しえた成果として多かった項目が、「新連携事業案件の社会的な評判・ブランドの向上」が59.2%(61件)、新連携のコア企業という評

判・ブランド・信用力向上」が58.3% (60件), 「連携構築メンバーとの間の信頼関係の深化」が同じく58.3% (60件) である。前から2つの項目は、ブランドや信用力などによる評判の向上にかんする項目であり、すべて過半数を上回っている。新連携支援施策が中小企業庁による政策であることから、支援施策を活用できている(政府から認定を受けている)という点で、新連携支援施策の認定案件やコア企業の社名が多くのマスコミで紹介されており、その影響が推察される。続いて多かった項目が、「連携構築メンバーとの情報共有・学習(技術力把握など)」であり48.5% (50件) である。この項目についても過半数近くの回答割合があり、コア企業と連携構築メンバー間の信頼関係をベースに、技術力把握など情報共有・学習がなされて

いることが推察される。

以上の4項目が過半数を超えているかそれとも過半数に近い回答の項目であるが、それ以外のその他を含む7項目については過半数にほど遠く、高くとも「顧客ニーズなど外部情報の入手」の40.8%にとどまっている。回答割合に差が見られる点について検討する必要がある。

### ③組織活動の実態

アンケート調査項目の最後である組織活動の実態についてみていく(表17)。構成メンバーとの人的な関係性について、そのきっかけを尋ねた。

表17によれば、回答が最も多かったのが「従来からの取引先」であり、56.9% (62件) であった。従来からの取引関係をベースとし、連携

表16 新連携への参画によるコア企業の成果

	度数	有効%
①連携構築メンバーとの間の信頼関係の深化	60	58.3
②連携構築メンバーとの情報共有・学習(技術力把握など)	50	48.5
③新連携のコア企業という評判・ブランド・信用力向上	60	58.3
④新連携事業案件の社会的な評判・ブランドの向上	61	59.2
⑤顧客ニーズなど外部情報の入手	42	40.8
⑥受注など他の企業・組織から仕事が依頼される度合いの増加	29	28.2
⑦連携メンバーなどに発注など仕事を依頼する度合いの増加	30	29.1
⑧製品開発など事業運営・管理などの経験	32	31.1
⑨自社単独での製品開発に対する自信の向上	36	35.0
⑩脱下請など業態転換, 事業内容の刷新, 新展開	15	14.6
⑪その他	8	7.8
合計	103	100.0

出所: 関 [2009b]

表17 構成メンバーとの関係のきっかけ

	度数	有効%
①所属する経営者団体, 組合などが同じ	15	13.8
②地縁的なつながり	9	8.3
③従来からの取引先	62	56.9
④知人からの紹介	41	37.6
⑤その他	31	28.4
合計	109	100.0

出所: 関 [2009b]

を構築していることが推察される。次点は、「知人からの紹介」であり、37.6%（41件）であった。続いて「その他」が28.4%（31件）であった。この内訳としては、取引先企業や金融機関、市役所など公的機関、研究機関などからの紹介が多くみられた（関 [2009b]）。項目として「知人」としていたことから、知人でない法人や機関などからの紹介がその他に回答された結果となっている。また、その他の内訳に、異業種交流会や経営革新塾、展示会などがあり、経営者同士の交流の場が連携構築のきっかけになっているとの指摘もあり（関 [2009b]）、連携構築と経営者同士の交流の場との間に強い関連があることが推察される。

#### Ⅳ. ディスカッション

本節では、前節でのデータを基に、第Ⅱ節で提示した3つの分析視角から、連携の構築・運営と、新連携支援施策の制度上の問題・課題の2点について検討していく。

##### 1. 連携の構築・運営と制度上の問題・課題

第Ⅱ節でとりあげた、探索的なケース・スタディに基づく分析視角は、次の3点であった。3つのうち1つと2つは、中小企業連携の成果についてである。これについては、主に連携体としての成果と連携の構成メンバーの成果という2点から検討してきた。3つは、中小企業連携と母体組織との関連についてであり、中小企業連携を創出可能とする母体組織などの役割について検討してきた。

第1に、中小企業連携の成果の1つ、つまり連携体としての成果についてである。本稿で対象とした新連携の成果は、成果の段階を考慮し、段階別に、新商品などを開発しているか否か、販売しているか否か、販売目標を達成しているか否かに類型し、現在進められている新連携支援施策の認定案件の成果を段階的に評価することが必要であった。また、販売目標を達成できていない場合については、その理由を詳細

に検討することが必要であった。

これらの諸点をアンケート調査で確認したところ、新連携支援施策に認定されたコア企業のじつに過半数が、販売はしているものの目標達成には至っていないことが明らかとなった。目標達成に至っていない理由としては、景況の悪化などマクロ的な原因も指摘されているが、多くは販売にかんする課題を抱えているためであり、顧客ニーズの把握不足や販路開拓不足、さらには商品に対する認知度不足などが指摘されている。現実的に、新連携支援施策が想定している「事業計画」は3～5年と限定的であることから、その期間中に目標達成すること自体が非常に難しい。その期間中に、販路開拓や市場の創出を行うことは必ずしも容易ではない。コア企業を中心とする連携体の構成メンバーが自助努力により販売を達成していくことの難しさを示している。

しかしながら、新連携支援施策は事業化を本来の目標としていながらも、販路開拓やマーケティング全般、とくに広告・営業など、連携構成メンバーの売上に直接的に貢献する事業については補助の対象となっていない。このため、これら販路開拓やマーケティング活動などについては、あくまで連携体の構成メンバーの自助努力により取組まざるをえない。ここに新連携支援施策の制度上の問題・課題が推察される。実際に、筆者が実施したアンケート調査において新連携支援施策の制度上の問題・課題として最も多く指摘されたのが、「生産・販売促進、人件費などにかんする補助が認められない」という補助対象の諸項目にかんする点であり、全体の20.8%（16件）を占めている（表18を参照）。販売については、新連携支援施策で最も重視される点であるにも関わらず、それにかかる費用が補助対象となっていないのは問題・課題であるとする見解である。また、治具、金型など汎用性が高く、事業終了後にも活用可能なものについては対象にはなっていないことも指摘されている。新連携支援施策の認定案件のいくつかが未だなおも目標達成に至らない原因の

1つに、制度上の問題・課題があげられる点は否めない。

第2に、中小企業連携の成果のもう1つ、つまり中小企業連携の構成メンバーの成果についてである。連携体の構成メンバーが連携に参画してから享受しえた成果として、構成メンバー間で醸成されていた信頼関係をいっそう深化させたかどうか、技術力の把握など情報共有・学習を行ったかどうか、コア企業としてブランドや信用力などによる評判を向上させたかどうか、連携体としてのブランドや評判を向上させたかどうか、顧客ニーズなど外部情報を入手したかどうか、受注など他の企業・組織から仕事が依頼される度合いが増加したかどうか、連携体の構成メンバーなどに発注など仕事を依頼する度合いが増加したかどうか、コア企業として製品開発など事業運営・管理などを経験したかどうか、コア企業自社単独での製品開発に対する自信が向上したかどうか、脱下請など業態転換、事業内容を刷新したり、あるいは新規事業を展開したりしたかどうか、など連携体の構成メンバーが享受しえる連携の成果についてそれぞれの実態を検討することが必要であった。

これらの諸点をアンケート調査で確認したところ、調査対象となった新連携支援施策の認定案件のコア企業の過半数が、連携構築メンバー間との信頼関係が深化しており、コア企業としての評判・ブランド・信用力が向上しており、また新連携支援施策の事業案件の社会的な評判・ブランドの向上がみられたりし、それらの成果を享受しえたことが明らかとなった。また、新連携の構成メンバー間での情報共有・学習（技術力の把握）などもほぼ過半数に近い割合であった。前節でも述べたように、新連携支援施策が中小企業庁による政策であり、政策を活用している（政府から認定されている）という点で、新連携支援施策の認定案件やコア企業の社名が多くのマスコミで紹介されており、その影響が推察される。また、コア企業と連携構成メンバー間の信頼関係をベースに、技術力把握など情報共有・学習がなされていることも推

察される。

しかしながら、これらの一方で、顧客ニーズなど外部情報の入手は比較的高い数値ではあるが、受注など他の企業・組織から仕事が依頼される度合いや、逆に連携の構成メンバーに対してコア企業が仕事を依頼する度合い、また、製品開発など事業運営・管理などの経験や自社単独での製品開発に対する自信向上は、それほどまでに強くみられなかった。脱下請など業務転換などは、極端に数値が低かった。

もとより筆者は、①円滑な情報共有・学習、②顧客からの評判の向上、③製品開発に対する自信の向上、④新規事業展開、という4つの成果が段階的に享受される成果であるという命題を導出していたが（関 [2004a]）、調査結果から、連携による構成メンバーへの成果の享受は、少なくとも2つの段階にわかれると言える。つまり、新連携に認定されたコア企業の多くは、まだ事業案件が認定されて5年以内であるにもかかわらず、①円滑な情報共有・学習、②顧客からの評判の向上といった成果を享受している。しかし、③製品開発に対する自信の向上、④新規事業展開といった成果については、多くが5年以内では享受しえない成果であると言えよう。このように、連携による構成メンバーへの成果は、少なくとも5年という区切りではあるが、段階的に時間の経過とともに享受される。

さらに経済的取引についても、外部からの取引や、構成メンバー間での取引は、まだ多くのコア企業でなされていないと考えるほうがよいだろう。とくに新連携支援施策の認定案件ないし新連携のコア企業の社会的評判やブランドの向上は、新連携支援施策の認定という言わば「お墨付き」的効果でもあり（関 [2004b]）、企業に対する制度上の有効性は高いと言える。しかしながら、コア企業の製品開発の促進や経済的取引の開発といった点については、コア企業の売上に直接的に貢献するような取組でもあり、新連携支援施策の補助対象となっておらず、あくまで自助努力による取組が求められ



る。しかし、コア企業のいっそうの発展を実現するうえでは、さらなる支援施策の展開が必要である。第1の点でも指摘した点と同じように、新連携支援施策の補助対象の範囲という点で、制度上の問題・課題があると言える。

第3に、中小企業連携と母体組織などその役割についてである。中小企業連携には、連携を構築したり、連携を構築した後の事業運営には、新連携の構成メンバーが所属する経営者団体や組合など母体組織が同じであるかどうか、地縁的なつながりがあるかどうか、従来からの取引先であるかどうか、そして、知人からの紹介であるかどうか、など連携体の構成メンバー同士の人的なつながりの実態を検討することが必要であった。

これらの諸点をアンケート調査で確認したところ、従来からの取引先が一番多いことが明らかとなった。また、分析視角のなかでとりあげたアドック神戸では、所属する経営者団体や組合などが同じであったが、実際にはこの項目は非常に少なく、また地縁的なつながりも少ないことが明らかとなった。

従来の取引関係が新連携構築の最も大きな要因であるとする、それはこれまでの中小企業の連携構築の支援施策に対して重要なインプリケーションをもたらす。それは、新連携などプロジェクトチームをより多く輩出するためには、企業間での経済取引（ビジネス・マッチング）をより活発化していき、そのなかから新規事業創出を目指すプロジェクトチームをつくっていくという点である。従来の中小企業対策として取組まれてきた中小企業の組織化支援は、交流による信頼関係をベースとしながら、交流から始まる組織体の整備を実施してきた。アンケート調査からも明らかとなったように、連携の構築に、異業種交流や経営革新塾、また展示会などが貢献していることから、組織化支援の有効性が認められる。

しかしながら、経済情勢、とくにグローバル化が深化するなかで、ある特定地域内での連携構築という地理的な範囲は無意味であろう。実

際に、新連携の構成メンバーの地理的範囲によれば、構成メンバーのうち企業の立地場所をみると、多くは同一都道府県内での立地ではあるが、同一局内や地域をまたぐ言わば「広域連携」もみられる。連携の構成メンバーを単純に地理的範囲に限定せず、連携による価値創出を目的とした構築メンバーの構成を念頭に置くという、企業間の経済的取引をベースにした連携構築を図っていくことが求められる。

## 2. その他、制度上の問題・課題として

「はじめに」でも触れたように、新連携支援施策は2005年4月からスタートした支援施策であり、2009年3月末時点で丸4年が経過している。認定案件は2009年3月末時点での累積で595件にも達している。認定案件が着実に増加していることは、支援施策を活用するという観点からも、また新連携事業の遂行のうえで、支援施策が有効に機能したという点で、評価されるべき点であろう。

しかしながら、その一方で、支援施策それ自体が万能であるということは必ずしもなく、これまで支援施策の事業が遂行されてきた過程で、利用者側からみた制度上の何らかの問題・課題があることは否めないであろう。これは、新連携支援施策に限らず、他の支援施策一般にも当てはまることである。支援施策における制度上の問題・課題があれば、それを整理し、利用者側にとって利用しやすい内容へと制度を再設計する必要がある。

本稿では、筆者のこれまでの探索的なケース・スタディに基づいて導出された、連携体としての成果、連携の構成メンバーの成果、中小企業連携と母体組織との関連、の3つの分析視角から、連携の構築・運営ならびに新連携支援施策の制度上の問題・課題については前述したとおりである。以下では、これ以外のその他として（もちろん関連はある）、利用者側からみた制度上の問題・課題をまとめることにした。アンケート調査票で設問は記述形式であり、これをいくつかのカテゴリーに類型し、該当件数

表18 新連携支援施策の制度上の問題・課題

	度数	有効%
生産・販売促進、人件費などにかんする補助が認められない	16	20.8
書類など事務手続きが煩雑、事務作業が増大する	12	15.6
事業費の削減（幅）が大きい、予算が少ない	7	9.1
融資制度の幅が狭い、活用できない、金融機関との連携	6	7.8
スケジュール変更が認められない、柔軟性がない	6	7.8
問題・課題はなく使いやすい	6	7.8
単年度事業である	5	6.5
企業の意志、指導力、フォローアップ、責任の所在	5	6.5
補助金の後払い、少ない、不採択	5	6.5
認定されたばかりでわからない	4	5.2
事業の開始時期が遅い	3	3.9
制約があり使いにくい、積極的に投資できない	3	3.9
販売先調査、共同研究の橋渡しなどソフト面での支援必要	3	3.9
価格表示できない	2	2.6
アドバイザー、PMの能力	2	2.6
制度のPRが足りない	1	1.3
合計	77	100.0

出所：関 [2009b]

注：自由記述を項目に分け、該当する回答数をカウント

を整理したものが、次の表18である。

新連携支援施策の問題・課題として、ここでとりあげるべき重要な指摘は、「事業費の削減（幅）が大きい、予算が少ない」（9.1%；7件）や「融資制度の幅が狭い、活用できない」（7.8%；6件）という問題・課題である。

前者は、具体的には、「昨年（2008年）より申請金額に対して予算減額に伴う政治的減額（農業部門に予算を移動）」である。実際に、新連携支援施策に対する予算金額の変遷を支援施策が始まった2005年度からみると、2005年度から2007年度までの3年間においては、新連携支援施策に対する予算は平均で約38億円（2005年度35億円、2006年度41億円、2007年度38億円）、中小企業対策費の約2.2%（2005年度2.0%、2006年度2.5%、2007年度2.3%）であった。しかしながら、2007年度には「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」（以下、中小企業地域資源活用促進法）が施行され地域資源活用プログラムが創

設された<sup>17)</sup>。また2008年度から「中小企業者と農林水産業者の連携」事業（いわゆる農商工連携支援施策）が開始されることになった。この農商工連携事業に対して102.6億円の予算が確保され、新連携支援施策がこのなかに新連携対策支援事業として組み込まれることになった。農商工連携支援施策に組み込まれた後の新連携支援施策に対する予算は11億円となり、じつに中小企業対策費の0.7%にまで、新連携支援施策に対する予算はそれまでと比べて大きく落ち込むことになった。このように2008年度以降、新連携支援施策は、中小企業地域資源活用プログラムと並んで、農商工連携支援施策の一部として組み込まれながら、予算措置は減額になったことから、同じ連携支援施策ではあるけれども、必ずしも中小企業支援の重点施策としての位置づけではなくなったと言える。さらに、農商工連携は、2009年度予算では、総額でじつに155.3億円まで増額となっており、農業を核とした連携支援については重点配分的な予算措置

表19 新連携支援施策の予算措置の変遷

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
新連携支援施策予算金額（億円）	35	41	38	※11	？
中小企業対策当初予算（億円）	1730	1616	1625	1676	1811
予算全体に占める割合（％）	2.0	2.5	2.3	0.7	？

出所：財務省主計局『各経費のポイント』（政府案）各年版（当初予算）より筆者作成

注：2009年度は、新連携項目が不明になっている。

※「中小企業者と農林水産業者の連携」に102.6億円の予算措置がとられており、そのなかで、中小企業地域資源活用プログラムが28億円、新連携対策支援事業が11億円となっている。

がなされている。

また後者は、具体的にその主な内容は、新連携の認定を受けながら、最終的に金融機関からの融資を受けることができなかつたという点である。一般的に、新連携支援施策は、表中の問題・課題としても指摘されているように、補助金は後払いであったり、諸経費のすべてが補助対象でなくそのうち3分の2までであったりするなどの制約がある（「補助金の後払い、少ない、不採択」（6.5％；5件）<sup>18)</sup>）。そこで必要となるのが、補助金以外での資金調達、つまり金融機関からの支援である。実際に、新連携支援施策では、「『認定』を受ける以前の段階から、金融機関の意見を取り入れながら、『融資可能な事業計画』作りを進め」ており、認定後も事業計画の見直しなどにかかわってもらいながら、金融機関からの円滑な融資を可能にする取組がなされている（山口 [2007] pp.124-125）。しかしながら、実際に融資を決定するか否かは、あくまで金融機関側の判断に委ねられている。現実的に、新連携支援施策の認定を得ながら、金融機関からの融資を受けられなかつたというコア企業からの指摘もある。山口は、新連携支援施策における金融機関からの円滑な融資など「金融支援が機能するためには、金融機関側が『新連携支援』という政策の意義や必要性を十分に認識し、これに積極的に関わるという姿勢がなければならない」と指摘したうえで、「新連携融資制度」をもつ政府系金融機関に依存しなければならない状況がどうしてもあるという（山口 [2007] pp.125-126）。

上でとりあげた制度上の問題・課題以外に

も、問題・課題として多く指摘されたのは、「書類など事務手続きが煩雑、事務作業が増大する」という点であり、全体の15.6％（12件）を占める。これは新連携支援施策に限らず、公的な中小企業支援を受ける際に直面しうる一般的な問題・課題である（関 [2004b]）。しかし、新連携支援施策では、前述のように、事業計画書だけでもじつに21項目、19ページにわたる書類を作成しなければならない。事業計画書の策定などは事業運営上必要な書類であろうが、連携事業であることからコア企業1社以外の記述も多く、とくに規模が小さい企業にとっては非常に時間と労力を費やさなければならない。また同様に、「スケジュール変更が認められない、柔軟性がない」（7.8％；6件）や「単年度事業である」（6.5％；5件）という事業計画を遂行するうえでの問題・課題や、その一方で、「事業の開始時期が遅い」（3.9％；3件）といったように認定された後の事業開始時期をめぐる問題・課題も指摘されている。これらは中小企業支援施策一般に共通する問題・課題であるが、解消のためにいかなる措置がとられるべきか、課題が残る。

また、「企業の意志、指導力、フォローアップ、責任の所在」といったように、コア企業や連携体企業にかんする問題・課題も指摘されている。責任の所在を明確にしなければならないという、連携組織の体制にかんする問題は、アドック神戸の経験からも明らかであろう（関 [2009a]）。しかし、そもそも新連携の連携体の条件の1つに「参加事業者の間で規約などにより役割分担・責任体制などが明確であること」

があるが、そもそもこの条件を満たしていないままに新連携支援施策に認定されてしまっているという点をどのように考えればよいのか、課題が残る。

さらに、問題・課題として「アドバイザー、PM の能力」があげられているが、プロジェクトチームの支援者であるプロジェクト・マネージャー（PM）にかんする問題・課題も指摘されている。新連携支援施策では、そもそも新連携支援を受けたいと願う中小企業経営者がまず相談するのが PM である。中小企業経営者は PM とともに申請書類を作成する。申請書類が完成した後も、事業内容についてある一定水準に達したと PM が判断した案件を「事業評価委員会」が検討し、支援にふさわしい案件であると評価されれば、各地域の経済産業局が支援対象として認定する（山口 [2007] pp.118-119）。このように、中小企業経営者は、新連携支援施策の申請書類から認定までのプロセスを PM とともに歩む。この PM の能力不足が新連携支援施策の問題・課題であると指摘されているということをどのように考えればよいのか、課題が残る。

このように、新連携支援施策には、中小企業支援施策一般に共通するものもあるが、多くの問題・課題がある。こうした問題・課題の詳細を吟味し、利用者たる中小企業にとって望ましい制度に再設計されることが必要であろう。

## V. 小結

本稿は、筆者がこれまで展開してきた中小企業連携にかんする諸研究の成果から、中小企業連携の成果と課題について、とくに新連携支援施策の認定案件を対象に検討することを目的としてきた。

本稿で見たように、中小企業連携の成果は着実に見られつつある。多くは販売目標を達成しており、まだ達成していないとする連携体も今後実績を積んでいくであろう。また連携体の構成メンバーのなかでコア企業については、今の

段階では個々の企業としての事業化などの成果にはまだ結びついていないが、連携体（とくに新連携支援施策の認定案件）のコア企業であるという社会的な評判は獲得しており、今後の成果享受が期待される。また、新連携でみる限り、新しい認定案件が年々構築されつつあり、経済取引をベースに今後もより多くの中小企業連携の構築の増加が期待される。もちろん、コア企業以外の構成メンバーにおける成果の享受や、新連携以外の中小企業連携の事例については、今後調査を深め、実態を把握していく必要があり、今後の研究課題としたい。

このような中小企業連携の発展とさらなる創出をよりいっそう進めていくためには、連携構築による事業発展を目指す中核的企業（言わばコア企業）の絶え間ない努力が必要である。自助努力がまずは必要であるということをごここで指摘しておきたい。しかしながら、この連携の中核的企業の継続的な努力に基づく事業展開を支えるためにも、政策支援の拡充が必要であろう。そこで最後に新連携支援施策の問題・課題の解消を期待し、次の3点を指摘しておく。

第1は、補助対象の見直し・拡充である。本来、売上などの成果が重要視される新連携支援施策であるにも関わらず、直接売上に貢献するような事項が補助対象となっていない。しかし、支援したからと言ってそれが売上に寄与するかどうかは、あくまで企業の自助努力による。また、もとより新連携支援の目的の1つに、本稿でいうところの連携参画企業への成果である「新たな事業分野の開拓」もあげられている。このことから、新たな事業分野の開拓を実現していくための活動の源泉となる、連携体としての売上を確保できるような活動に対する補助対象の拡充が求められよう。

第2は、新連携をめぐる予算措置の見直しである。2008年度より、農商工連携への支援対象の拡大に伴い、これまでの新連携支援に割り当てられた予算が大幅に減額されてしまっている。連携体の対象は、広域連携を念頭に置いた新連携支援施策から、地域内の地域資源の活用

を目指した地域資源活用プログラムに、また構成メンバーの業種構成に農林水産業を意識した農商工連携へと支援施策が展開していくなかで、そもそもの新連携支援の意義について検討しないまま予算だけが減額されてしまっているという点は問題である。本稿での検討のように、新連携支援施策による参画企業の事業発展のためには、補助対象の拡充が必要であり、そのための予算措置を見直す必要がある。

第3は、連携構築のための支援施策の拡充である。新連携の構成メンバーの範囲でも触れたように、構成メンバーには、企業のほか大学や研究機関などを含めることができる。金融機関もその1つである。しかし、本稿はあくまで企業サイドからみた連携について考察したものであり、限定的である。連携の構築や、連携構築後の事業運営においては、それぞれ連携に参画する諸組織ごとに連携参画の目的や理念などが異なっている可能性がある。たとえば金融機関においては、上述のように、新連携支援施策に認定されているからと言って連携体の構成メンバーに融資するかどうか、つまり連携体の事業に金融機関が積極的に関わるかどうかはあくまで金融機関の判断に委ねられている。また大学や研究機関なども、連携体に参画しているからといって、企業サイドと同じ目的・理念であるとは言えない<sup>19)</sup>。連携体を構築する際に、連携体を構成する諸組織の理念や目的を、企業サイドと合致させていくような支援施策の拡充が必要であろう。

本稿でみたように、少なくとも新連携支援施策では、連携による成果や連携構築のための制度上の問題・課題が、支援施策が策定されたわずか5年間の展開のなかですでに明らかになっている。既存の支援施策を今一度見直し、新しい制度的スキームの基で、連携による中小企業の活性化をいっそう図っていくことが求められる。

#### 〔付 記〕

本稿を作成するにあたり、アンケート調査の

対象となった、新連携支援施策に認定されたコア企業の経営者の方々には、時間を割いていただき、アンケート調査にご回答いただいた。

また、本稿の基礎となるアンケート調査の諸項目の基礎は、筆者がこれまで継続して調査研究をさせていただいたアドック神戸、ならびにアドック神戸の次世代組織であり、筆者が顧問をつとめさせていただいているアドック神戸ドゥーの参画企業の経営者の方々、またアドック神戸の事務的運営を背後から長年支えてきた栄俊充アドック神戸事務局長のご協力を得た。

さらに、アンケート調査項目の設計については、北海学園大学経済学部専任講師（アンケート調査時は、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程）の大貝健二先生の、また、アンケート調査の発送ならびに集計にあたっては、本学研究部事務スタッフの方々、また兵庫県立大学大学院経営学研究科修士課程の長谷川英伸氏のご協力を得た。

また本稿の投稿後に、匿名レフェリーの先生方2名から大変有益でかつ貴重なご指摘を頂戴した。

この場をお借りして、本稿の作成のためにご協力いただいた方々に、記して感謝の意を表したい。本稿でありうるべき過誤は筆者の責に帰することをここに明記する。

なお本稿は、文部科学省科学研究費補助金（若手研究（B））（課題番号19730277）の成果の一部である。

#### 注

- 1) 1995年4月に施行された法律（時限立法）であり、正式名称は、「中小企業の創造的事業化活動の促進に関する臨時措置法」である。「中小企業の創造的事業活動（創業や研究開発・事業化を通じて、新製品・新サービス等を生み出そうとする取組）の促進を通じて、新たな事業分野の開拓を図り、産業構造の転換の円滑化と国民経済の健全な発展に資することを目的」としている。
- 2) 1998年12月に制定された法律（1999年2月施行）

- である。日本における経済の閉塞感を打破し、雇用機会を確保するために、日本で蓄積された産業資源を活用し、新事業の創出を図ることを目的としている。
- 3) 法律における事業の体系は、連携による事業化を目指す事業たるパイロット事業と、連携をこれから構築しようとする中小企業を支援するフォーメーション事業とがある。本稿で対象とするのは、ことわりのない限り、これらのうちパイロット事業である。
  - 4) 新連携支援施策は、中小企業連携を政策的に支援するだけでなく、それを構築しようとする支援施策も含まれる。前者はパイロット事業と呼ばれるのに対して、後者はフォーメーション事業と呼ばれる。
  - 5) 2009年1月15日付更新の書類である。詳細については、<http://www.smrj.go.jp/shinrenkei/renraku/kinki/010445.html> より書類をデータでダウンロードできる (2009年5月閲覧)。
  - 6) 財団法人中小企業基盤整備機構については、同ホームページ <http://www.smrj.go.jp/> (2009年8月閲覧) を、またSEKI [2008] も参照のこと。
  - 7) 新連携計画の事業化状況 (2008年12月末現在) による。<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/2008/download/jigyoukajyoukyou081231.pdf> (2009年5月閲覧)
  - 8) アドック神戸については、関 [2009a] を参照のこと。
  - 9) 新連携の認定案件などをネット上で紹介する「中小企業ビジネス支援サイト (J-Net21)」によれば、「2005年9月に事業認定され、2006年春には試作機が完成。神戸大医学部の協力を得て機能テストまで実施した。細菌数を10のマイナス6乗分の1- (から) 10のマイナス7乗分の1に殺滅できることを実証した。ただ病原ウイルスについては検出が難しく、ウイルスによる空気感染の危険を考えると、殺滅処理後の細菌数をもう一ケタ減らし実質ゼロにする必要があると判断。高熱に加え高濃度酸素イオン (活性酸素) による殺菌を併用する形の改良機を開発している。2007年中の発売を予定し、価格は250万-300

万円程度。厳格な無菌レベルが求められるバイオ、医薬品分野、小児科医院や高齢者施設などへ販売していく」とある (括弧は筆者による)。当初の予定から開発そのものが大幅に遅れたことがわかる。<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shinrenkei/renkei/168.html> を参照のこと (2009年5月閲覧)。

また本稿脱稿後の2009年5月18日に、日刊工業新聞で「細菌・ウイルス瞬間熱殺滅装置」の開発が紹介された。価格は1台あたり360万円であり、病院や学校、集会所など人の集まる場所での設置を見込んでおり、2009年度に10台の販売を目指すという。同製品の正式名称は、「空気殺滅装置アドック R-3600」である。「乾熱殺菌方式を採用し、取り込んだ空気を熱交換器により260℃まで加熱することで、菌を死滅させる。処理能力は毎分1m<sup>3</sup>。殺菌剤など化学製品を使わないため、安全性が高い。既存の空気洗浄機で必要だったフィルター交換も不要となる。性能確認試験は最も死滅しにくいと言われる『枯草菌孢子』を使って、神戸大学大学院保健学科が行った。100リットルの空気中に1000万個の菌を投入し、同装置で処理したところ、装置から排出される空気中の残存菌数はゼロとなった。耐久試験でも実用化の水準を上回ったという。」アドック神戸の森合会長によれば、「試作品の開発・改良を繰り返し、7年がかりで最終製品が完成した」といい、開発から完成までの難しさが語られている。日刊工業新聞2009年5月18日付を参照のこと。

- 10) 信頼という用語、また信頼による効果など「信頼」をめぐるのは慎重な検討が必要である。
- 11) これは、アドック神戸の構成メンバーのある特定の企業 (たとえばツインテック) のみが享受しうる成果ではなく、構成メンバー全体に享受しうる成果である。
- 12) 2008年9月からの世界同時不況の影響により、前年度 (2007年度) 比で約25%の売上高が減少した。とくにその影響が大きかったのが、ツインテックが2000年から取引を開始した半導体設備装置関連事業である。ツインテックは、半導

体設備装置関連事業を事業の中核として位置づけ、2007年度実績で売上の約50%を占めるに至ったが、2008年9月からの世界同時不況の影響で2008年度実績で前年度比の約60%の減少を余儀なくされた。結果として、2008年度実績で半導体設備装置関連事業は、売上の30%となり、一方でその他の事業の売上が増加し、2~3割でリスク分散をとれた形になっている。以上の詳細については、関 [2009c] を参照のこと。

- 13) 本調査は、2007年5月にアドック神戸会員企業29社を対象に実施した、2005年度ならびに2006年度の2年間にわたる経済交流（取引）の実態調査である。調査の詳細については、関 [2009a] を参照のこと。
- 14) 中小企業家同友会とは、「良い会社をつくろう」「良い経営者をつくろう」「良い経営環境をつくろう」の3つを目的とする全国48都道府県にある経営者団体である。自主的な会費制運営で補助金は一切入っていない点、また基本的に経営者の報告・討論を基に活動する点、などの諸点で商工会議所、商工会や中央会など他の政府系中小企業団体とは大きく異なっている。2009年3月末現在で全国に4万1千の会員がいる。全国48都道府県の中小企業家同友会を統括する機関として、中小企業家同友会全国協議会（中同協）がある。
- 15) このうち、1社から本アンケート調査で回答があった。
- 16) アンケート調査では、新連携への参画による効果とし、諸項目を選択で回答する方式をとったものをここで紹介している。また、アンケート調査では、選択回答のほか、諸項目ごとの具体的内容を記述形式で尋ねているほか、その項目が新連携認定後、何年経ってからの成果であるのか、その年数についても尋ねている（関 [2009b]）。しかし、本稿ではこれらの諸点について十分な検討を行うことができなかつた。今後の課題である。
- 17) 各都道府県が策定した基本構想に基づき、いくつかの案件が地域資源活用プログラムとして認定されてきている。新連携制度の展開に伴い、

実際には「連携」の地理的範囲はある特定の地域に限定的であることがわかってきた。中小企業地域資源活用促進法は、まさに地域の中小企業が、当該地域が有する強みとして体现できるような地域資源を連携により活用することで、地域経済の発展を目指すものであると言える。このように、中小企業は、連携を通じた地域資源の活用というかたちで企業の発展を模索していくことが期待されるに至った。中小企業地域資源活用促進法で規定される地域資源は、次の3つに類型化される。1つ目は農林水産型である。これは、自然的経済的社会的条件からみて一体である地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物または鉱工業品といった地域資源である。2つ目は産地技術型である。これは、鉱工業品の生産に係る技術・技法といった地域資源である。3つ目は観光型である。文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されている地域資源である。

- 18) 表中にも記載しているが、「新連携認定されるも、補助金については不採択となり、補助金なしでの事業化には、中小企業には負担が大きい」という見解もあり、いかなる事由で不採択になったか慎重に検討する必要がある。
- 19) 「地域イノベーションシステム」の視点から、公設試験研究機関から見た中小企業との連携について論じたものとして、本多 [2008a, 2008b] があげられる。本多は、日本における公設試験研究機関は、歴史的に行政と産業と学術との各分野における「トリプルヘリックス構造（3重らせん）」という分野重複性を強みとしており、これが日本の「地域イノベーションシステム」として機能してきたこと、また業務や組織上の変革を余儀なくされているが、その機能は今日においても依然として失っていないことを指摘する。

## 参考文献

中小企業基盤整備機構 [2006] 『新連携認定事例集（第3期）』

- 本多哲夫 [2008a] 「日本型地域イノベーションシステムと公設試験研究機関（1）」『経営研究』第59巻第2号, pp.37-53.
- 本多哲夫 [2008b] 「日本型地域イノベーションシステムと公設試験研究機関（2）」『経営研究』第59巻第3号, pp.15-27.
- 池田 潔 [2006] 「中小企業ネットワークの進化と課題」日本中小企業学会編『新連携時代の中小企業』同友館, pp.3-16.
- 稲葉輝彦 [2004] 「ユニバーサルデザインによるものづくりー『UD』, 『産業クラスター』, 『地域経済』の3つのキーワードで地域産業を活性化！ひょうご福祉新産業研究会の活動からー」神戸都市問題研究所『都市政策』第117号, pp.31-43.
- 黒瀬直宏 [2006] 『中小企業政策』日本経済評論社.
- 佐竹隆幸 [2002] 「中小企業支援・振興策の再検討とベンチャー・イノベーション」佐竹隆幸編著『中小企業のベンチャー・イノベーション』ミネルヴァ書房, pp.296-319.
- 佐竹隆幸 [2008] 『中小企業存立論ー経営の課題と政策の行方ー』ミネルヴァ書房.
- 関 智宏 [2004a] 「中小企業連携の効果とベンチャー化ーアドック神戸をケースとしてー」植田浩史編著『縮小』時代の産業集積』創風社, pp.153-182.
- 関 智宏 [2004b] 「事業創造とベンチャー経営・支援ー神戸市内のベンチャー企業の調査からー」兵庫県立大学大学院研究会『星陵台論集』第37巻第2号, pp.93-111.
- 関 智宏 [2005] 「中小企業連携の事業システムと中小企業の存立ーワット神戸をケースとしてー」『星陵台論集（兵庫県立大学大学院学園都市キャンパス研究会）』第38巻第2号, pp.111-131.
- 関 智宏 [2006a] 「中小企業連携の事業システムと競争力」日本中小企業学会編『新連携時代の中小企業』同友館, pp.47-60.
- 関 智宏 [2006b] 「連携を通じた新産業創出を目指す兵庫県立工業技術センター」植田浩史・本多哲夫編著『公設試験研究機関と中小企業』創風社, pp.201-208.
- 関 智宏 [2007] 「中小企業連携と母体組織ーアドック神戸と兵庫県中小企業家同友会を事例としてー」阪南大学学会『阪南論集（社会科学編）』第43巻第1号, pp.1-19.
- 関 智宏 [2008] 「都市における産業集積と中小企業ー大阪府八尾地域における中小製造業の関係性構築と経営基盤強化ー」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』第13号, pp.123-140.
- SEKI, Tomohiro [2008] “What are the SME Policies and Measures in Japan ? : the Outline of SME Promotion Policies in Japan” 阪南大学学会『阪南論集（社会科学編）』第44巻第1号, pp.173-190.
- 関 智宏 [2009a] 「連携を通じた中小企業の自律化ーアドック神戸 10年間の歩みからー」阪南大学学会『阪南論集（社会科学編）』第44巻第2号, pp.25-43.
- 関 智宏 [2009b] 「中小企業の『新連携』にかんするアンケート調査結果」mimeo.
- 関 智宏 [2009c] 「中小企業の自律化のプロセスー株式会社ツインテックのケース・スタディー」mimeo.
- 植田浩史 [2004] 『現代日本の中小企業』岩波書店.
- 植田浩史・本多哲夫編著 [2006] 『公設試験研究機関と中小企業』創風社.
- 植田浩史・松永桂子・田中幹大・関 智宏 [2005] 「小規模製造業の存在意義と今後の役割ー大阪・兵庫地域を対象にー」国民生活金融公庫『調査季報』2005年8月号, pp.27-49.
- 山口義行 [2007] 『現場に「解」あり！ー中小企業の“連携”が未来を開くー』中央公論新社.

(2009年10月14日掲載決定)



各 位

## 中小企業の「新連携」にかんするアンケート調査のお願い

趣旨文

平素は、ますますのご健勝のことお喜び申し上げます。

私は、阪南大学経営情報学部にて中小企業論を教えております、関と申します。研究の関心ごとは、主に中小企業経営、とくに中小企業の連携、また連携への参画による成果にかんしてです。

このたび、文部科学省の科学研究費補助金に「サプライヤー関係の変化と現代日本における中小サプライヤーの存立と行動に関する研究」のテーマで認定されました。その調査の一環で、**中小企業と新連携に関するアンケート調査を実施させていただく運び**となりました。

このたびの調査票は、新連携のコア企業に送らせていただいております。**新連携の取組の到達点や中小企業の連携活動の考察のための現状を把握することを目的とし、新連携制度に認定されたコア企業を対象に**、連携の実態、また連携参画による成果にかんして質問をさせていただきたいと考えております。

**調査票は、次ページ以降、3枚にわたっております。経営責任者の方、もしくは、それに準ずる方にお答えいただければ幸いです。**

**結果の一部が、論文、研究発表や阪南大学のホームページ等にて公表される場合がありますが、個別企業ごとのデータが公表されることはございません。**また、調査の集計結果は、ご希望の方に郵送・FAXもしくはE-mailにて送らせていただきます。※末尾にご記入下さい。

※小生の関連研究論文は <http://www.ronsyu.hannan-u.ac.jp/open/n001964.pdf> にて閲覧可能です。

コア企業の一覧につきましては、中小企業庁の新連携認定案件ならびに中小企業基盤整備機構による新連携事業地域戦略会議のホームページを、またコア企業の住所など連絡先につきましては貴社のホームページなどを閲覧させていただきました。

大変お忙しいところ誠に恐縮ではございますが、次ページ以降の質問票 3枚に必要事項をご記入いただき、**3月18日(水)までに質問票3枚を下記FAX番号までご返信**をお願いいたします。

質問は、○印か数字、もしくは記述での回答形式になっております。質問票のデータを必要とされる場合は、[seki@hannan-u.ac.jp](mailto:seki@hannan-u.ac.jp) までご連絡下さいませ。

なお個人情報保護の観点から、本調査で得られるいっさいの情報は適切に管理し、調査以外の目的で使用いたしません。本件にかんするお問い合わせは、阪南大学経営情報学部の関までお願いいたします。

調査実施者：関 智宏（阪南大学経営情報学部専任講師）

〒580-8502 大阪府松原市天美東 5-4-33

TEL：072-332-1224（代表）・FAX：072-336-2633（総務課）

**FAX : 072-336-2633 阪南大学 経営情報学部 関宛**

社名 (差し支えなければ)	会社・個人・その他 (いずれかに○)	創業年	西暦 年		
本社所在地 (市町村まで)		資本金額	万円		
代表者名 (年齢)	( 歳)	従業員数	正社員	パート	その他
記入者名 (役職)	( )		男 名 女 名	男 名 女 名	男 名 女 名

### I. 貴社の事業概要について

1. 貴社の事業形態はどれですか (選択式、複数回答可)

① 自社商品の開発・製造・販売 ② 下請 (完成品・部分品) ③ 加工 ④ 販売 ⑤ その他

2. 売上高 (年商) に占める主たる事業の売上比率は何%ですか (記述式) ( ) %

3. 現在、どのような事業を営んでおられますか (具体的内容、対象とする顧客など) (記述式)

[ ]

### II. 新連携について

1. 新連携の認定時期はいつですか。構成メンバーはいくつで、それぞれの立地場所はどこでしょうか  
時期は年月を、立地場所は記述で地名をお答えください (記述式; 括弧は機関名をご記入下さい)

認定時期 (西暦 年 月)

	数	立地場所		数	立地場所
企業			研究機関 ( )		
大学 ( )			金融機関 ( )		
行政 ( )			その他 ( )		

2. 新連携における貴社の役割 (位置づけ) は以下のどれですか (選択式、複数回答可)

① 設計 ② 開発 ③ 製造 ④ 販売 ⑤ その他 ( )

3. 貴社等が進める「新連携」事業の現在の到達点はどのようにお考えですか (選択式、複数回答可)

① 現在商品を開発中である ② 商品を開発したが販売には至っていない  
③ 販売しているが目標達成には至っていない ④ 販売し目標も達成している

以下の3-1. と3-2. は「3.」のご回答によりどちらかご選択下さい

3-1. 「3.」で①～③と回答した方にお聞きします。商品が開発されない、販売に至らない、目標達成に至らないなど、それらの理由は何だとお考えですか。(記述式)

[ ]

3-2. 「3.」で④と回答した方にお聞きします。初期目標はどのくらいですか。また、今後はどのような展開をお考えですか。(記述式)

[ ]

4. 新連携への参画による貴社の効果についてお聞きします。(複数回答可、選択式、記述式)

該当する事項に○をつけ、それが新連携認定後、何年経ってからのものか、その年数をご記入下さい。また、該当するそれぞれの項目の下に、どういうことか具体的な内容を記述下さい。

① 連携構築メンバーとの間の信頼関係の深化	年
具体的内容：	
② 連携構築メンバーとの情報共有・学習（技術力把握など）	年
具体的内容：	
③ 新連携のコア企業という評判・ブランド・信用力向上	年
具体的内容：	
④ 新連携事業案件の社会的な評判・ブランドの向上	年
具体的内容：	
⑤ 顧客ニーズなど外部情報の入手	年
具体的内容：	
⑥ 受注など他の企業・組織から仕事が依頼される度合いの増加	年
具体的内容：	
⑦ 連携メンバーなどに発注など仕事を依頼する度合いの増加	年
具体的内容：	
⑧ 製品開発など事業運営・管理などの経験	年
具体的内容：	
⑨ 自社単独での製品開発に対する自信の向上	年
具体的内容：	
⑩ 脱下請など業態転換、事業内容の刷新、新展開	年
具体的内容：	
⑪ その他（ )	年

5. 新連携制度が始まって数年が経過しています。

制度を活用し、感じられた制度上の問題や課題などありましたら、ご自由にご記入下さい。

※頂きましたご意見は、まとめて政策提言に活用させていただきます。

[ ]

### Ⅲ. 組織活動について

1. 新連携を構築されておられる他の経営者様とのご関係の主なきっかけは何でしょうか。また、その方とお付き合いをされて何年でしょうか。4社（A～D）以内でお答え下さい。（複数回答可、記述式）

項目	A社	B社	C社	D社
	年数（数字）	年数（数字）	年数（数字）	年数（数字）
① 所属する経営者団体、組合などが同じ	年	年	年	年
② 地縁的なつながり	年	年	年	年
③ 従来からの取引先	年	年	年	年
④ 知人からの紹介	年	年	年	年
⑤ その他（ ）	年	年	年	年

1-1. 「1.」で①と回答された方にお聞きします。ご所属の団体・組合等の代表的な組織名、所属年数、団体・組合等主催の会合への出席度合い、役員経験の有無、役員経験期間および開始年を、ご所属の団体・組合等ごとでお答え下さい。なお出席度合いは、下記の選択項目からお選び数字でご記入下さい。

※「1.」で②～⑤と回答された方は、質問は以上です。

名称	所属年数	出席度合	役員について（名称より右は経験ある場合のみ）			
			経験有無	名称	経験年数	開始年
①	年		1. ある 2. ない		年	年～
②	年		1. ある 2. ない		年	年～
③	年		1. ある 2. ない		年	年～

出席度合い選択項目； ① 週に1回 ② 月に2～3回 ③ 月に1回 ④ 半年に4～5回  
⑤ 半年に2～3回 ⑥ 半年に1回 ⑦ 年に1回

1-2. 団体・組合活動へ参画したメリットは何ですか。（複数回答可）数字に○印をお付け下さい。  
（5点・・・非常にそう思う 3点・・・どちらともいえない 1点・・・まったくそうは思わない）

① 第二創業（※）により自社の経営基盤が強化した	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
② 経営者同士の交流が深まった	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
③ 他の企業と連携し、新規事業に取組んだ	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
④ 経営指針が明確になった	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
⑤ 経営者としての意識が高まった	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
⑥ 自社の強みが明確になった	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
⑦ 財務体質を改善した	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
⑧ 社内の業務体制が整備された	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
⑨ 社員の評価システムを見直した	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）
⑩ その他（ ）	（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）

集計結果の  
連絡を、  
希望する  
希望しない  
いずれかに  
○印

※第二創業とは自社の事業を再構築すること、経営革新と同義の意味で使用しています

設問は以上です。ご協力ありがとうございました。