

〈資料〉

中小企業への伴走型支援活動 —高崎商工会議所での聞き取り調査記録—

永 田 瞬
井 上 真由美

Accompanying style support to small and medium-sized enterprises
: Interviews recording at takasaki chamber of commerce and industry

NAGATA Shun
INOUE Mayumi

I 調査の趣旨

本稿は、高崎経済大学・旧産業研究所の研究プロジェクト「現代の地方都市における製造業の存立基盤に関する研究——群馬県を中心として」（研究代表者、西野寿章・地域政策学部教授）の調査研究の一環として行った高崎商工会議所への聞き取り調査の記録である。

同プロジェクトは、群馬県、高崎市の企業を中心に製造業全体の現状を把握し、支援体制や活発に活動している製造企業の取り組みを明らかにすることを目的とし、2014年度から2016年度の3年間、群馬県および高崎市を対象として、製造業の存立基盤について調査研究を行う予定である。本年度は、群馬県内の中小企業を対象としたアンケート調査を行うことができた。

II 調査の概要

聞き取り調査は、2015年12月11日に高崎商工会議所で行った。参加者は、西野寿章（地域政策学部教授）、永田瞬（経済学部准教授）、井上真由美（経済学部准教授）、阿部大吾（研究グループ主任）の4名である。商工会議所の対応者は、矢澤敏彦氏（高崎商工会議所専務理事）、桜井則夫氏（中小企業相談所長）、井田豊氏（中小企業相談所次長）、竹本貴之氏（中小企業相談所）の4名である。

インタビュー調査は事前に4項目の質問リスト（①高崎商工会議所の歴史と概要、②高崎市内の製造業の動向、③商工会議所の施策や取り組み、④特徴的な会員企業）をお送りし、当日その項目に沿って適宜質問を繰り返す方式をとった。聞き取り内容はテープ起こしをした後、応答形式になるよう編集を行った。これらの内容は、聞き取り調査の後、内容の検討

を行うとともに、高崎商工会議所にも原稿の校正を行っていただいている。

Ⅲ 調査の内容

以下がインタビュー調査の内容である。

——高崎商工会議所の歴史について、分かる範囲で教えてください。

高崎商工会議所は、今年でちょうど120周年を迎える。全国に商工会議所は514あるが、そのなかでも全国で33番目、関東では6番目、群馬県では1番目に設立した歴史ある商工会議所だ。地域の総合経済団体ということで、商工業者の支援をさせてもらっている。支援活動にはマクロとミクロの活動がある。第1に、マクロ的な活動では地域全体が元気になるような事業をしている。具体的にいえば、意見具申活動である。地域の商工業の経営環境を改善するために、具申活動を行う。第2に、ミクロ的な活動では、個々の企業の支援をさせてもらっている。特にわれわれが支援の対象とするのは、中小企業者の中でも比

較的規模の小さい小規模事業者であるが、これは2014年にできた小規模企業振興基本法の趣旨に沿うものだ。大企業の場合、会社のなかに部署がたくさんある。当然、政策支援の部署もあることが多い。他方で小規模企業は、製造業・その他では従業員20人以下、商業・サービス業で言えば、従業員数5人以下の企業となる(図表1)。商工会議所は、企業規模が小さい、そうした事業所に対しての全般的指導を手がけている。

図表1 小規模企業概念(中小企業庁)

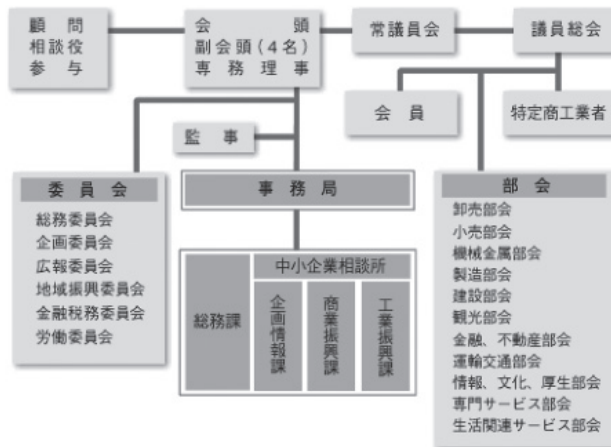
業種分類	中小企業基本法の定義
製造業そのほか	従業員20人以下
商業・サービス業	従業員数5人以下

出所：中小企業庁ウェブサイト (<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> 2016年2月4日アクセス)。

——会員企業の業種別の分布に特徴はあるのでしょうか。

会員数は4003で、そのなかに11の部会がある。また6つの委員会を設けている(図表2)。労働委員会では労働関係のこと、金融税務委員会では金融・財務関係のこと、それぞれ分

図表2 高崎商工会議所の組織図



出所：高崎商工会議所ウェブサイト (<http://www.takasakicci.or.jp/gaiyou/index.html> 2016年2月4日アクセス)。

かれて活動をしている。委員会活動は、議員総会で総括される。また、執行部である正副会頭は定例会議を月2回ほど行う。

業種別では卸売、小売の会員数が多い。2015年11月30日現在で、卸売が396、小売が665、機械金属が345、製造が298、建設が740、観光が289、金融・不動産が213、運輸交通が268、情報・文化・厚生が239、専門サービスが252、生活関連サービスが298となっている(図表3)。

図表3 高崎商工会議所の部会件数と口数
(2015年11月30日時点)

	件数	口数
卸売部会	396	4595
小売部会	665	4548
機械金属部会	345	3611
製造部会	298	3796
建設部会	740	5026
観光部会	289	2391
金融・不動産部会	213	3302
運輸交通部会	268	2387
情報・文化・厚生部会	239	1957
専門サービス部会	252	1342
生活関連サービス部会	298	2018
合計	4003	34973

出所：高崎商工会議所提供資料。

——会員企業の範囲は、市町村合併前と合併後で異なるのでしょうか。

会員企業は法律上、旧高崎市地域の企業が対象となっているが、群馬の森辺りに群南商工会という独立した商工会があった。商工会議所は商工会議所法、商工会は商工会法によるので合併できない。そのため、群南商工会が組織を解散して、高崎商工会議所が管轄地域を拡大したということになっている。その後、市町村合併があったが、合併先には6つの商工会がある。業務上の連携はしているが、組織は別である。

——高崎商工会議所のウェブサイトでは、部会が紹介されています。それぞれの部会の活動内容はどのようなものでしょうか。

われわれの日々の業務課題として挙げられるものに、会員企業の販路拡大がある。小売、商業などでも製造業と同様、販路拡大の課題がある。販路拡大の支援事業として、首都圏に進出し、東京駅地下のグランスタ商店街で展示・商談会を開催した。また、9月には東京新宿駅の西口ロータリーのイベント広場でも「物産フェスタ」を行った。われわれは首都圏において、単独で国や関係機関の支援を得ながら事業を行っている。これについては、高知の商工会議所が参考にしたいということで、視察に来ている。

機械金属部会は、市域・県域での商談会を行っている。今まで展示会や商談会のようなものを、高崎商工会議所の6階ホールで開催してきた。また、当部会では販路拡大、人材育成、技術革新など課題解決のための事業を行っている。さらに、ビジネスマッチングのために、高崎市域外に出て、さまざまな事業を行っている。2014年には産業クラスターがすでに形成されている群馬県太田市を訪問し、太田商工会議所との情報交流を行った。北関東道や東毛広域幹線道の開通に伴い、太田へのアクセスは良くなっている。今年は桐生の商工会議所も入れて、3つの商工会議所でのチームビジネスを企画している。

——機械金属部会と、製造部会の違いはどこにあるのでしょうか。

機械金属は分かりやすくいうと、工業のものづくり。製造部会は、それ以外の印刷や、食品製造など、そういったものが入っている。いわゆるものづくりは機械金属部会が担当し

ていると考えてもらえばよいと思う。

——お話のなかで、人材育成や技術革新という言葉がありました。キーワードだと思いますが、地域の中小企業の支援の具体例としてどのようなものがあるのでしょうか。古くからあった企業を支援する方法と、新しい事業を立ち上げた企業を支援する方法では、中身が異なるように感じられますが、その点はいかがでしょうか。

高崎商工会議所には現場で企業の話聞いて、支援をするための専門の職員、経営指導員が12名在籍している。基本的には相談の間口がとても広い。業種、業態を問わず、いろいろな相談が来る。資金繰りの話からはじまって、販路拡大、現場の改善など技術的なものや人材育成などに関するものもある。細かい、あるいは深い支援内容に入っていくと、各専門家の方におつなぎする。国の支援事業でも、専門家派遣事業を行っている。他にも、中小企業基盤整備機構やジェットロなどの関係機関と連携している。

2015年には高崎商工会議所が中心となって、「群馬県西毛地区小規模事業者支援連絡会議」が立ち上げられた。そこには関東経済産業局や中小企業基盤整備機構、ジェットロも含めて20団体に入ってもらっている。そういった専門的な機関と高崎商工会議所が課題連携をして対応する。こういった仕組みができあがっている。そこまでやらないと支援にならない。したがって、われわれがある程度話を聞いて、ただ専門家につないで任せるだけでなく、自分たちも必ず同行する。

——商工会議所とは直接関係ないかもしれませんが、ウェブサイトで産業創造館というものを拝見しました。

高崎市のインキュベーション施設と考えてもらえばよい。商工会議所は、指定管理者なので、本来であれば、会議室や施設の管理・運営を行っていることになる。ただ、今は入居者の支援もわれわれが行っている。創造館にも中小企業診断士が在籍している。あのなかでいろいろな相談を受けられる。他にも、創造館のなかで開かれるさまざまなセミナーの企画などにも商工会議所がかかわっている。

——産業創造館は、どのような経緯があったのでしたのでしょうか。

設置者は高崎市になる。もちろんインキュベーション施設なので、平成2(1990)年頃から開廃業率の逆転が生じていたこともあり、地域の創業率を高め、しっかり支援をしていくという目的があったのだろうと思う。国としても支援しているが、地域や地方でもそうした施設をつくる必要性があった。かなり早い段階で高崎は設置したということになる。群馬県内でインキュベーション施設があるのは、高崎くらいだと思う。

——高崎市の職員は在籍しているのですか。

市の職員は嘱託も入れて3人いる。ほとんどが管理専門である。

——産業創造館に入っている企業は独立するまでに、どれくらいの期間がかかるのですか。

企業支援室は原則3年を上限としている。早いものは3年をたたないうちに巣立っていく。先日1年くらいで出て行った企業がある。

写真 高崎市産業創造館の様子



出所：永田撮影（2016年1月27日）。

——起業家として独立し、活躍された事例はあるのでしょうか。

産業創造館が平成18（2006）年に設立された頃、最初は部屋の数が10いくつだった。限度の3年間在籍していたところが多かったと思う。それ以外に創業準備室という小さなスペースもある。これは創業を目指す方が入っているが、絶えず埋まっている状態。全部が成功しているとはいえないが、おおよそ6割から7割は成功している。

——支援の中身は場所を貸すこと、あるいはセミナーを開催すること、そういった理解でよろしいですか。

入居者には様々な種類の小規模事業者がおり、彼らのあいだで連携もある。また支援としては、公的資金制度などの紹介・斡旋も行っ

ている。ものづくり補助金など補助金の採択件数もかなり多い。当所の職員は中小企業診断士の資格を持っており、産業創造館に常駐している。課題によっては職員個人ではなく、当所に対応する。そういう形で職員が商工会議所と創造館をたえず行き来している。商工会議所としては「できるだけ早く巣立ち、高崎地域に貢献してほしい」と願っている。

——産業創造館では、どのような業種に従事される方が多いのでしょうか。

今日の新聞（2015年12月11日）でも6次産業化の話が出ていた。そのような農業関係のベジタブルガーデンという企業がある。基本的にはIT環境やコンサルティング関係が多い。あるいは結婚全体をプロデュースする企業もある。

創業支援というのは、以前と比べ、随分と中身が変わってきている。ご存知のとおり、平成2（1990）年くらいから、開廃業の逆転が起こっている。廃業のほうが多くなってしまい、国としても支援をしている。高崎市はすでにインキュベーション施設を持っているが、少し前までは資金繰りの支援が中心だった。今は国から、成長の過程に合せる支援、すなわち「伴走型」、一緒に歩いて支援をくださいといわれている。すでにご案内したように、2014年に法律が改正され、いわゆる「小規模支援法」ができた。小規模の事業所を、商工会議所が支援するという枠組みができた。

全国にはおよそ2,000の商工会議所や商工会がある。すべての商工会議所や商工会が一律に伴走型支援をするのは難しいということで、一定レベル以上にある商工会議所や商工会を国が認定するという事になった。手厚い支援をしている商工会議所に対して、国も

手厚い支援をする。国がそういった商工会議所に試験を課して、それを通過したら認定する。

——商工会議所の伴走型支援がはじまったのは2015年からですか。

2015年からである。第1回の認定では、全国で31の会議所が認定され、高崎商工会議所も選ばれた。514分の31という計算になる。

——話は前後しますが、会員企業は製造業とサービス業という大きなくくりで言うと、サービス業のほうが多いのでしょうか。

増えてきているのは、飲食も含めたサービス関係の企業である。

——高崎市は商業のイメージがあります。製造業の支援という点で今後の展望をお聞かせください。

高崎はもともと商業のまちといわれている。高崎商工会議所は明治28(1895)年11月18日に設立され、今年120周年を迎える。国から認定された当時の名前は、「商業会議所」だった。商業が盛んだったということがあると思う。その後、高崎の街中でも随分と製造業が増えた。製造業の工業団地が15くらいある。高崎は太田市のように企業城下町ではない。何かの業種に特化しているというわけではなく、自動車から化学までくまなくいろんな業態があるまち。分かりやすくいえば、景気にあまり左右されないまちでもある。

——高崎駅前にイオンモールができます。何か対策は考えていますか。

イオンモールの内容はまだ明らかにされていない。地元の出店を多くすることは聞いているが、全容は分からない。地元のコーナーのようなものがあれば、高崎のものづくり企業などの進出も考えられる。旧群馬町の高崎イオンもあるので、すみ分けというかテナントミックス的なことは考えているのではないか。

——市内の製造業でブランドイメージを発信するような動きはありますか。

高崎商工会議所は「異業種交流研究会¹⁾」という団体の事務を扱っている。各自の経営課題を持ち寄りながら、何ができるかを研究している会である。現状では、国や経営者の方の話聞くなどの情報交換を行っている。

——どのような企業が参加しているのでしょうか。

研究会の会長が浜川町にある山岸製作所の方。あとは税理士や人材派遣、介護関係の方も参加している。

——6割から7割が卸・小売で、残りの3割から4割が製造業ということですが、高崎の製造業ではどのような業種が代表なのでしょうか。

高崎には食品工業が多い。県内でも食品工業はトップクラス。分かりやすくいうと、ガトーフェスタ・ハラダ、ハーゲンダッツの製造工程も担っているタカナシ乳業。日本ケロッグの工場があるのは国内では高崎だけ。ドンレミーや、ハルナビバレッジ、オリヒロもある。売上高では、県内上位に入る。

——装置産業ではどのような企業があるのでしょうか。

産業廃棄物焼却プラントを手掛ける株式会社キンセイ産業のような企業がある。ただ、高崎にはいろいろな業種があり、ニッチな市場で活躍しているところもある。株式会社ユタカ製作所は、電車の車両を連結する機材をつくっている。世界に誇るメイドイン高崎と自負している。スターテング工業株式会社は、東京に本社があるが、創業者が高崎出身。高崎の工場では農機具をつくっている。リコイルスターターという小型エンジン始動装置で国内シェア8割から9割を占める。株式会社三宅製作所の場合、ビールやウィスキーなどアルコール類の機械を製造している。醸造プラントの国内シェア9割を持っている。広報誌の『商工たかさき』でも2000年から「オンリーワン企業」という特集記事を載せている。高崎にはオンリーワン企業が多数存在する。

——オンリーワン企業がたくさん出てくる土壌や背景には何がありますか。

高崎の経営者は、新潟や長野から出てきた人が多い。江戸に向かったけれど、お金がなくなっってこの辺で止まったという。前市長の松浦家も新潟出身。新潟や長野から出てきた人は、成功者が多い。雪国で辛抱した人たちということも影響しているかもしれない。

——高崎は外部の人間を受け入れる土壌がある、ということですね。

高崎は「誰でもいらっしゃい」「来るもの拒まず」というウェルカムのまち。高崎はもともと商業のまちで、宿場町だった。

——話は変わりますが、高崎の企業間に連携やネットワークはあるのでしょうか。

若い経営者の集まりでも、「高崎青年経営者協議会²⁾」などがある。他にも、ものづくりの若手の経営者が集まって「カロエ」というネットワーク組織体もできた。

——「カロエ」というのはどのような表記ですか。

加工をカタカナで書いて、「カロエ」。高チャリのステーションはすべてカロエが企画・製作を行った。デザインも機能もよくて、イオンが利用したいというので、イオンの幕張新都心に設置したが、管理がうまくいかないのでもめてしまった。

先ほど質問のあったオンリーワン企業ができる土壌について言えば、独創的でかなりのシェアを持っているのは、技術革新などを一生懸命やってきた企業が多く、他の追随を許していない。高いレベルの技術があり、それを習得する研究会や横のつながりがあるためではないか。

全国に商工会議所は514あるが、8割以上の商工会議所では、青年部や婦人部がある。高崎だけの特徴かもしれないが、高崎商工会議所には青年部も婦人部もない。高崎には昔からのものづくりの若者を中心とした「高崎青年経営者協議会」がある。それ以外にも、高崎市青年商業者研究会(TSK)や、「水道」、「電気」など同じ系列の業者の若手が集まって、団体をつくっている。高崎にはそういう業種別の若手の団体がすでにあるので、その上にまた屋根をつくってもしょうがない、ということで青年部はつくっていない。また、婦人部についても、高崎女性経営者研究会(JKK)や高崎おかみさん会など、女性経営者

の集まりができていますので、別途婦人部をもうけていない。昔から企業同士が連携して何かをするような特徴が、高崎にはあるのかもしれない。そうしたもののなかから、生まれてきているものもあるのではないかと思う。技術などはまさにそうだ。

——やはり、そのような伝統や風土があるということですね。これからも高崎の製造業に関する調査研究を進めていきたいと思えます。ありがとうございました。

IV 調査内容の要約と今後の課題

2014年6月に成立した小規模企業振興支援法の影響で、自治体や商工会議所には小規模企業の支援が求められている。この法律では、従業員20人以下の小規模企業者が地域経済や雇用の担い手であることに着目している。高崎商工会議所を含む全国の商工会議所は、従来以上に積極的に小規模企業者を支援することが求められている。

商工会議所の中小企業に対する支援は、従来、資金繰りに関するものが中心であった。しかし、最近は中小企業の成長過程そのものを支援するものへと内容が変化しているという。具体的には、地域の創業率を高めるためのインキュベーション施設である産業創造館の創設である。高崎商工会議所は、高崎市から同施設の管理者に指定された。同施設内に企業支援室と創業準備室の2つを設け、中小企業診断士の職員が入居した企業の相談に常時乗ることができる体制を整備している。

会員企業同士の相互交流が盛んにおこなわれていることも注目に値する。各自の経営課題を持ち合う「異業種交流研究会」や、若い青年経営者が集まる「高崎青年経営者協議会」などは、ものづくり企業以外の業種も巻き込

んで活動を行っている。こうした経験が、国の「伴走型」支援を可能にする商工会議所の選定に結実したと考えられる。

今後のわれわれの課題は、第1に、異業種交流会や青年経営者協議会などの横断的組織の活動内容を把握し、いかなる新事業の創出・継続に結び付くのか（あるいは、結び付いてきたのか）を探ること、第2に、優れた技能や技術を保持する既存の中小企業群が、ネットワーク組織体といかなる関係性を持ってきたのかを明らかにすることであり、さらなる調査研究が求められている。

(ながた しゅん・本学経済学部准教授

いのうえ まゆみ・本学経済学部准教授)

〔謝辞〕

聞き取り調査では高崎商工会議所の関係者の方々に大変お世話になりました。深く感謝申し上げます。

〔注〕

- 1) 高崎商工会議所異業種交流会は、ものづくりや環境保全に寄与する商品およびサービス等をビジネスとして研究し、企業や個人として活用することで、企業の発展と社会貢献を果たすことを目的としている（高崎商工会議所異業種交流会ウェブサイト http://www.kankyo-business.com/new_page_7.htm 2016年2月4日アクセス）。
- 2) 高崎青年経営者協議会は、高崎市に事業所を有する満43歳までの役員会で承認された青年経営者であれば入会できる組織である。各会員が今抱えている問題や悩みを共有することで、各会員が成長できるとしている（高崎青年経営者協議会ウェブサイト <http://takasaki-seikei.com/> 2016年2月4日アクセス）。