シリーズ連載

風を起こす <第44回>

つなげることで広がる、強くなる、志の連鎖

川崎市経済労働局イノベーション推進室
創業・知財戦略担当課長

木村 佳司さん

我が国においてモノづくりは経済の土台である。だが、グローバル化や新興国の台頭等により、その環境は厳しさを増している。どうすれば新たなビジネスモデルを創造できるか。その一つのカギとなるのがオープンイノベーション。川崎市では出張キャラバン隊が特許技術をツールに大企業と中小企業をマッチングすることで、新たなビジネスモデルを創出している。

特許技術で大企業と中小企業がコラボ

池井戸潤原作のTVドラマ『下町ロケット』では特許技術をめぐり大企業と中小企業の間で激しいバトルが繰り広げられたが、川崎市では特許技術が大企業と中小企業の縁を結ぶ。大企業がもつ特許技術を使って、中小企業が次々と新製品を生み出しているのだ。

たとえば大手電子機器メーカーが研究開発した抗菌の特許技術。多くの菌種を吸着・分解できるという画期的な技術を応用し、従業員30名のネームプレート製作所が抗菌塗料を創り出した。抗菌性が高く使い勝手のいい抗菌塗料は、不特定多数の人が触れる銀行ATMや電車の券売機のタッチパネルに採用され、今後さらに医療機関や外食産業など幅広い分野での活用が期待できる。

下請けや取引先でもない限り企業が他社と接する機会は多くない。ましてや中小企業にとって大企業の敷居は高いものだ。全く接点のなかった企業同士の縁を結んでいるのは、川崎市や川崎市産業振興財団の職員、民間専門家、金融機関の職員たちから成る「出張キャラバン隊」。その旗振り役を務める川崎市経済労働局イノベーション推進室創業・知財戦略担当課長の木村佳司さんは、自らも何十社という企業の縁を結んでいる。

「出張キャラバン隊の活動は、アンケートの回答や金融機関からの紹介などから、頑張る企業を見つけ出し、訪問するところから始まります。チームで訪問し経営者と話をしながら、複数の目で技術の強みや課題を引き出していくんです」

大企業への訪問では開放できる特許がないか、特許技術に詳しい知財コーディネーターが探っていく。費用と労力をかけて取得した特許技術は企業にとって財産。国内では年間20万件前後の登録があるものの、いわゆる休眠特許となっている特許技術も相当数に上る。かたや中小企業はすぐれた技術をもっ

【きむら・けいじ】
昭和42年、東京都出身。大学卒業後、信用金庫勤務を経て、平成６年川崎市役所に入庁。経済労働局の中央卸売市場を振り出しに、中小企業指導センター（後に中小企業支援センター）、企画課、産業振興課、川崎市産業振興財団、工業振興課と、一貫して中小企業支援業務に携わってきた。平成９年には中小企業大学校で研修を受け、中小企業診断士の資格も取得している。趣味はドライブとゴルフ。一番リラックスできる時間は自宅で１人でいる時。

ていても、自社で研究開発する余裕はない。

〝大企業がもつ特許技術〟と〝中小企業の技術とアイデア〟を掛け合わせる「知的財産マッチング」は、川崎発の〝オープンイノベーション〟である。企業の内部と外部を組み合わせることにより革新的な価値を創り出すオープンイノベーションは、モノづくりにおいてもグローバルな競争が激化する中、注目を集めている手法だ。

「大企業の特許技術を使って中小企業が製品化したら、ライセンス料など対価を支払います。特許には維持費がかかるためライセンス料で負担軽減できるという一面もありますが、それよりもむしろ、多くの大企業が、中小企業支援や地域振興に貢献することで自社の企業価値を高められるところに意義を見出して参加してくれています」

大企業の開放特許を中小企業に紹介する「知的財産交流会」

オープンイノベーションの推進には、企業や人の間に入って利害関係を調整するハブ役が欠かせない。出張キャラバン隊はその役割も担う。仲介する企業は年間延べ３００社にも上り、出会いの場を増やすべく企業同士が直接お見合いできる「知的財産交流会」も開催する。

「出張キャラバン隊が目指すのは、企業との伴走です。出会いの場を提供するだけでなく、新製品の販路開拓、売上げアップまで応援しないと意味がありません。特許技術のライセンス契約はスタートであり、その先の支援が一番大事という認識を皆で共有しています」

一連の取り組みは「川崎モデル」と呼ばれ、既に全国20を超える自治体とも連携している。

「地域を越えて連携のネットワークを広げていけば、その分、川崎の中小企業とのマッチングの機会が広がります。そのためにも、他の地域に貢献できることを含めてお手伝いしていきたい」

その視線は全国をも見据えている。

〝やる気スイッチ〟が入った瞬間

今でこそ川崎のモノづくり企業を支えるべく日夜奔走する木村さんだが、元来怠け者だそうだ。大学卒業時はバブル期の売り手市場。ほとんど就職活動もせず、実家が取引している信用金庫に入職した。だが、「なんとなく安定しているからいいか」と甘い気持ちで入ったことを後悔する。融資や預金獲得のノルマで、押しつぶされそうになったのだ。

ノルマが達成できず、取引先の企業に泣きついたことも1度や2度ではない。「お客さんのために」と言いながら、その実は自分のノルマ達成に協力してもらっているだけではないか？　ジレンマに苦悩し、27歳で川崎市役所に転職した。

最初の転機は、中央卸売市場を経て配属された中小企業指導センターで訪れる。企業調査のため中小企業にヒアリングに行った際、訪問先で面食らった。20代の自分を相手に、社長自らが対応してくれたからだ。

「信用金庫時代、社長というのは雲の上の存在でした。それが〝市役所〟という看板を背負っていると、こんなにも対応が違ってくるのかと」

社長から突き付けられた課題に対し、どうすれば力になれるか自分なりに精一杯考え提案した。それが実を結ぶと思いもよらぬ一言が返ってきた。「木村くんのお陰だよ」――その一言が木村さんの〝やる気スイッチ〟を押した。

「それまで、自分が人の役に立てるような人間だなんて思ったこともありませんでしたからね。〝人の役に立ちたい〟と思って行動したことで、喜んでいただけた。これが大きかったですね」

川崎市役所には、中小企業の若手経営者たちで組織する「川崎市青年工業経営研究会」の事務局が置かれていた。月例会の資

料づくりなど雑務は若手職員の仕事。必然的に社長と接する機会は多くなる。打合せに同行すると、サシで長時間を過ごすこともある。社長との会話は緊張を伴う。その上、工業の世界には様々な専門用語が飛び交う。慣れないうちはそこに苦労するが、木村さんには武器があった。1つは趣味の〝車〟だ。

車をいじるのが好きだった木村さんは、数千種ある車の部品に関する知識をもっていた。「ステンレスなら車のマフラーにも使われていますよね」という具合に、その知識は工業製品にも応用できた。中学高校と6年間続けた〝野球〟と実家の酒屋で身につけた〝酒〟の知識もあった。

「ビジネスシーンとはいえ、いきなり仕事の話をしても相手は胸襟を開いてくれません。〝プロ野球はどこのファンですか？〟といった雑談から、距離感が一気にグッと縮まっていくわけです」

実家の酒屋では父親が御用聞きをする姿を見て育った。その影響か、相手の懐に飛び込んでいくことは得意だった。その場の空気感を大事にし、「どう切り出せば、相手が楽しく語り出してくれるか」に心を砕く。その姿勢は経営者たちからこう評された――「君、公務員らしくないね」。

掛け合わせて誕生したネットワーク

経営者たちとの関係づくりで手腕を認められた木村さんは、33歳の時に初めて本庁勤務となった。配属先は当時の企画課。ここで再び転機が訪れる。

平成11年、中小企業基本法が大幅改正された。国の大改革の下、川崎市においても新たな中小企業支援体制を構築することになった。企画構想の段階から具体的な事業に落とし込むところまで含めた全体像をつくる。木村さんもその一端を担った。「現場を知っていたから、何が必要とされているのかがわかった」だけあって、企業にとっては痒いところに手が届く事業計画となった。

「実家の酒屋で新しいことを始めるとしたら、自分自身が起業したら…といろいろイメージしながら一連の流れをつくり、そこに必要となる具体的な支援メニューをつくっていきました」

木村さんは当時の企画構想に関する資料を18年経った今でも大事にもっている。それほどまでに「一番苦労した一番大きな仕事」だったが、その分大きなやりがいも感じられた。「構想づくりの後は、実際に事業の実行役を担いたい」との思いがあったが、平成16年、川崎市産業振興財団に出向した。

当時、直属の上司が「大学がもっている様々な研究シーズを、ニュースレターでわかりやすく伝えたい」と取材して歩いていた。その中で大学の研究者たちからよく持ちかけられる相談があった――「研究で使う実験装置を作ってくれる中小企業を紹介してくれないか」。上司と2人で中小企業の経営者たちに声を掛け協力を求めると、快く引き受けてくれた。

「地元の中小企業からすれば〝産学連携〟なんて自分たちには関係ないと思っていたのが、〝え？　大学でそんなこと困っているの〟っていう感じですよ。大学から相談される単発の試作や部品加工は、正直、企業にとって儲けになりません。それでも動いてくれたのは、顔の見える関係を築いていたから」

機械設計、金属加工、プラスチック成形など、声を掛けた様々な業種の中小企業15社は、いずれも地域のリーダー的存在だった。つまり、その背後には何百社という中小企業がいる。〝上司がもつ大学のネットワーク〟に〝木村さんがもつ中小企業のネットワーク〟を掛け合わせることで、新たな価値をもつネットワークが生まれた。「産学連携・試作開発促進プロジェクト」と名づけられた取り組みは、新聞の一面に取り上げられた。それがきっかけとなり、経済産業省が推進する産業クラスターの政策にも反映された。

「産学連携・試作開発促進プロジェクト」で中小企業を訪問するなかで、木村さんにはいつも気になっていることがあった。

「我々がつくった支援策の情報が中小企業に届いていないんですよ。知っていても〝使い方がわからない〟と言われてしまい、ショックでしたね。その反省に立って、国や県の支援策も全部ひっくるめて情報を伝えようと関係者たちがチームとなって、頑張っている中小企業を見つけては、押しかけて行くようになりました」

こうして「出張キャラバン隊」が発足した。支援策は企業の役に立ってこそ価値がある。

使ってもらうのを待っているだけでは何も始まらない。出張キャラバン隊は、いわば御用聞き。それは木村さんが幼い頃から見てきた実家の酒屋のビジネススタイルだった。

「間に合ってますと断られることもありましたけど、行けば行っただけ、やれることが見えてきました。まあ、呼ばれてもいないのに押しかけていくわけですからね。おせっかい集団ですよ」

そう謙遜するが、その地道な企業訪問によって顔の見えるネットワークが広がり、中小企業支援の新たな局面を切り拓いた。

小規模工場の屋外で打ち合せをする出張キャラバン隊

市役所、産業振興財団、金融機関、民間専門家などで構成する出張キャラバン隊

〝志の連鎖〟がつくる未来

昨年4月、創業・知財戦略担当課長となった木村さんは、従来の中小企業支援に加え、起業にチャレンジする人材を増やすべく取り組んでいる。目下の課題はベンチャー支援と知的財産支援をどう融合させていくか。

「当然1人じゃ何もできません。でも、いろんな方と力を合わせて企業と伴走していけば、可能性は広がります」

国や他の自治体、支援機関、金融機関の職員、民間専門家、大学関係者など様々な職種の人々が、支援チームとなって結束している。

「川崎モデルの一番の特徴はこのチーム力です」

工業技術、経営戦略、大企業の論理などそれぞれに得意分野があるし、性格も異なる。それらを踏まえた上で、木村さんはチームのフォーメーションづくりに知恵を絞る。企業と企業、人と人がうまくつながった時には、仕事の醍醐味を実感する。

「企業の成長を一緒に体感すると、この仕事はもうやめられません。それを体感するためには、現場に足を運び続けることが大事です。企業の方と一緒に汗を流せば、それが形となり、自分自身の悦びにもなってきます」

出張キャラバン隊で大切にしている言葉がある。尊敬する経営者から教えてもらった言葉だ。

人間には4つの幸せがある。〝愛されること〟〝褒められること〟〝必要とされること〟〝役に立つこと〟。このうち愛されること以外は働くことによって得られる。すなわち、人間の究極の幸せは働くことから得られる。

「なぜ仕事をするのかと考えた時、この言葉が実感として響きました」

〝働く〟という字は〝人のために動く〟と書く。人のために働くと、周りの方々が応援してくれる。利他の精神で仕事に携われば、いずれ自分の成長として返ってくる。

これもまた共感した言葉だ。1つの思いでつながっているからこそ、チームワークが発揮できる。

「組織と組織で動こうとすると最初は難しい。けれども、人と人のつながりで動くとそれが成果となって実を結び、組織を巻き込んでいきます。志の連鎖をもって、中小企業と向き合っていると、相手もそれに応えてくれます」

昨年、島根県益田市の中学生70名が修学旅行で川崎市の中小企業を訪れた。「産業都市・川崎で働く人々と対話をさせてあげたい」という学校からの依頼を受け地元企業に声を掛けると、ひとつ返事で9社が引き受けてくれた。これも信頼関係の賜物。子どもたちは生まれて初めて見たモノづくりの現場で多くを感じ取っただろう。その子どもたちの中から将来、モノづくりを担う人材が出てくるかもしれない。

中小企業支援で始まった志の連鎖は、組織を越え、地域を越え、人々を動かす大きな力となっている。

（取材・執筆／ライター　更田沙良）