

「川崎モデル」の深層分析： proactive (積極的) な中小企業伴走支援のパラダイム解体

第 1 部 「川崎モデル」の哲学と起源

1.1. 産業空洞化から新たな支援パラダイムへ

「川崎モデル」の基盤を理解するためには、その誕生の背景となった経済的危機と、そこから生まれた独自の哲学を遡る必要がある。かつて川崎市は、京浜工業地帯の中核として重厚長大産業が集積し、日本の高度経済成長を牽引する存在であった。しかし、1980 年代に入ると、大気汚染などの公害問題が深刻化すると同時に、工場の海外移転が加速し、急激な産業構造の変革、すなわち「産業の空洞化」という深刻な経済的ショックに見舞われた。

この危機的状況に対し、従来の受動的な行政サービスでは立ち行かないという問題意識から、当時の川崎市の若手職員たちが行動を起こした。それは、机上の政策立案ではなく、中小企業の経営者と直接面談を重ねることで現場の実態を把握するという「現場主義」の徹底であった。当時、自治体職員が積極的に企業訪問を行うことは必ずしも奨励されていなかったが、彼らはその慣習を打ち破り、企業の悩みや課題を直接聞き出すことで、実効性のある施策へと結びつけようと試みた。この行動は、単なる新しい戦術ではなく、行政における哲学的な転換点であり、後に「出張キャラバン隊」として組織化される活動の原点となった。

このアプローチは、従来の行政のあり方に対する一種のカウンター・イノベーションであった。通常、自治体の支援は、窓口を開設し、サービスメニューを提示し、中小企業側からのアプローチを待つという「待ち」の姿勢が基本である。しかし、川崎市の先駆者たちは、産業構造が激変する中で、その受動的な姿勢が機能不全に陥っていることを見抜いていた。中小企業は利用可能な支援策を知らないか、あるいは日々の経営に追われて助けを求める余裕すらなかったのである。職員が物理的に企業へ足を運ぶことで、行政と企業間の情報の流れと力学は逆転した。彼らは単なるサービスの提供者ではなく、企業の課題を積極的に発掘し、声に耳を傾ける「関係構築者」へと変貌を遂げた。したがって、「川崎モデル」の複製における最大の障壁は、新たな部

署を設置することではなく、この既成概念を打ち破る積極的かつ共感に基づいた「現場主義」という組織文化をいかに醸成するかという点にある。

1.2. モデルの定義：伴走支援の基本原則

「川崎モデル」は、多層的な定義を持つ。狭義では、大きな成功を収めた大企業の開放特許を中小企業の製品化に結びつける知的財産活用事業を指す。しかし、広義では、自治体が中小企業の現場ニーズを能動的に把握し、それを新たな支援施策に反映させるという循環的なエコシステム全体を包含する。

このモデルの「神髄」は、創設期に中心的な役割を果たした伊藤和良氏の言葉に集約されている。「地域にどんな中小企業があり、何を強みとし、何を経営課題としているのか。そうした全体像をどれだけ地域の支援機関は把握しているのか。経営者や技術者の顔をどれだけ知り、お互いに熱い思いを共有できているのか……一人ひとりの経営者の心に寄り添い、経営課題を理解し、各企業にあった支援制度や連携先などを紹介していく」。この哲学は、単にサービスメニューを提示するのではなく、深い共感と理解に基づいた関係性を構築した上で、最適な支援へと繋ぐという、本質的な伴走支援のあり方を示している。

第2部 運用の枠組み：デュアル・エンジン・アプローチ

「川崎モデル」の推進力は、人間中心のアウトリーチ活動と、イノベーションを促進する仕組みという、2つの強力な「エンジン」によって生み出されている。これらが相互に連携することで、モデル全体の成功を駆動している。

2.1. ヒューマン・エンジン：「出張キャラバン隊」

「出張キャラバン隊」は、川崎モデルの基盤であり、その人間的な側面を担う実行部隊である。このチームは、川崎市、公益財団法人川崎市産業振興財団の職員に加え、技術専門家、そして川崎信用金庫などの金融機関職員も参加する学際的なユニットで構成されている。その中核的な使命は、積極的かつ継続的な企業エンゲージメントである。

その活動の強度は特筆すべきものであり、年間延べ500件以上もの企業訪問を実施している。これは、「現場主義」の原則と「顔の見える関係」の構築に対する揺るぎないコミットメントの証左である。この高頻度な直接対話こそが、企業との信頼関係を築くための主要なメカニズムとなっている。キャラバン隊は、単にヒアリングを行うだけ

でなく、企業の課題を診断し、解決策を調整するハブとしての機能を果たす。専門家相談、補助金申請支援、PR 支援、ビジネスマッチングなど、多岐にわたる支援メニューへと中小企業を的確に繋ぎ、財団がその活用に向けた「お膳立て」を行うことで、企業が円滑に支援を受けられる体制を構築している。

このキャラバン隊の真価は、直接的な問題解決能力にあるのではなく、信頼関係に基づく正確なニーズの診断と、その後の専門サービスへの効果的な橋渡し機能にある。中小企業が抱える課題は、技術、財務、マーケティング、人事など多岐にわたり、一人の支援担当者が全てを網羅することは不可能である。一般的な中小企業支援が失敗する一因は、中核的な課題を誤診したり、信頼関係が構築される前に解決策を提示してしまったりすることにある。キャラバン隊の高頻度な訪問は、この障壁を乗り越えるために設計されている。初期の目的は解決策の提供ではなく、関係構築そのものにある。これにより、キャラバン隊は非常に効果的な「トリアージ・システム」として機能する。企業の全体像を深く理解することで、知的財産コーディネーター、KOBs の専門家、あるいは川崎信用金庫の特定のサービスといった、真に適切な専門家や部署へと、より正確に紹介することが可能となる。この信頼に基づくトリアージ機能が、エコシステム内に存在する個々の専門サービスの利用率と成功率を劇的に向上させているのである。

2.2. イノベーション・エンジン：知的財産マッチング

「川崎モデル」を全国的に有名にしたのが、この革新的な知的財産マッチング支援である。このプログラムは、大企業が保有する未活用特許や開放特許という「知」と、それを製品化・事業化できる中小企業の「技」とを結びつける仲介機能を担う。川崎市と川崎市産業振興財団が、専門の知的財産コーディネーターを通じて、交流会の開催、マッチングの調整、契約交渉の支援、さらには製品化や資金獲得に至るまで、一貫したサポートを提供する。

その成果は定量的にも明らかであり、2025 年 3 月末時点で成約 48 件、製品化 34 件という実績を誇る。これは、このプログラムが単なる理念ではなく、具体的な経済的価値を生み出す強力なメカニズムであることを示している。

このイノベーション・エンジンの成功は、知的財産コーディネーターの存在なくしては語れない。彼らは、中小企業が持つ言語化されていない潜在的な技術力と、開放特許が持つ真の事業可能性の両方を見抜く高度な目利き能力を持つ。そして最も重要な点は、これらのコーディネーター自身が「出張キャラバン隊」の一員として活動していることである。これにより、彼らの技術評価は、現場で培われた中小企業の経営

実態や組織文化に対する深い理解に裏打ちされたものとなり、机上の空論に終わらない、実現可能性の高いマッチングを可能にしている。

第 3 部 川崎市の包括的な支援エコシステム

「川崎モデル」の強みは、キャラバン隊と知財マッチングという 2 つのエンジンだけでなく、それらを取り巻く専門性の高い支援機関から成る、豊かで重層的なエコシステムに支えられている点にある。

3.1. 起業家精神とイノベーションの育成: K-NIC, KBIC, iCONM

川崎市の支援インフラは、企業のライフサイクルの初期段階から最先端の研究開発までを幅広くカバーしている。

- **K-NIC (Kawasaki-NEDO Innovation Center):** 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) との連携により運営される、起業家のためのワンストップ拠点である。研究開発型スタートアップを中心に、コワーキングスペースの提供から、マーケティング、技術の事業化、知財戦略に関する専門家相談、ネットワーキングイベントの開催まで、起業に必要なあらゆる支援を提供する。
- **KBIC (かわさき新産業創造センター):** 世界水準の研究開発環境を提供する、首都圏最大級のインキュベーション施設である。ディープテックや「ものづくり」系のスタートアップを対象に、100 室以上のレンタルラボ、3D プリンター等の共用機器、さらにはナノ・マイクロ領域の研究を可能にするクリーンルーム (NANO BIC) などを備え、常駐するインキュベーションマネージャーによるハンズオン支援を行う。
- **iCONM (ナノ医療イノベーションセンター):** ナノテクノロジーを活用した革新的な医療技術の開発に特化した、世界でも類を見ないオープンイノベーション拠点である。2045 年までに「体内病院」の実現を目指し、アルツハイマー病治療、音響力学療法を用いたがん治療、軟骨再生を促す mRNA 医薬品開発など、最先端の研究を推進し、数多くのベンチャー企業を創出している。

3.2. グローバル展開の実現: 川崎市海外ビジネス支援センター (KOBS)

KOBS は、市内中小企業の海外展開を支援するために設立された専門機関であり、無料で包括的なサポートを提供している。そのサービスは、海外の法規制や商習慣に関する初歩的な相談から、国際会計・税務・法務といった専門的なアドバイスまで

多岐にわたる。特に強力なのは、実践的なビジネスマッチング支援であり、海外の販売先や提携パートナー候補のリストアップ、アポイントメントの取得、さらには商談への同行までを市の費用負担で行い、中小企業の海外進出における障壁を大幅に低減している。

以下の表は、川崎市の中小企業支援インフラの全体像をまとめたものである。各機関が担う独自の役割と対象者を明確にすることで、このエコシステムが企業のライフサイクルや業種に応じて、いかに戦略的かつ網羅的に設計されているかが明らかになる。

表 3.1: 川崎市の中小企業支援インフラ概要

第 4 部 成功の鍵: 無形のインフラストラクチャー

「川崎モデル」の真の強靱さは、公式な組織図や制度設計にではなく、信頼関係、人材の質、そして深く根付いた協力文化といった「無形のインフラストラクチャー」にこそ存在する。

4.1. ネットワークの力: 円滑な機関間連携

川崎モデルの成功を支える基盤の一つは、関係機関が組織の壁を越えて連携する文化である。市の担当課長である木村氏は、「川崎では、市、川崎市産業振興財団や公設試、金融機関(川崎信用金庫)などが同じ方向を向いている」と語る。これは、公共支援の現場でしばしば見られるセクショナリズムとは対照的な、目的意識の共有が実現されていることを示唆している。

特に川崎信用金庫との共生関係は、その象徴的な事例である。信用金庫は、取引先の非金融的な経営課題を解決するためにキャラバン隊のネットワークを活用し、顧客にとっての「ファーストコールバンク」としての地位を強化している。その見返りとして、川崎モデルは信用金庫が持つ広範な顧客ネットワークと、地域に密着した現場情報へのアクセスを得ることができる。この関係は、単なる協力関係を越えた、相互に利益をもたらす戦略的パートナーシップとなっている。

4.2. 中核人材の役割と人材育成

長年にわたり蓄積された人的ネットワークと信頼関係は、このモデルの代替不可能な資産である。特に、創設期から関与してきた木村課長のような人物は、ネットワーク全

体の「求心力」として機能している。数十年にわたって築かれた彼個人の信頼関係が、日々多くの相談事を引き寄せる源泉となっており、これは制度だけでは決して構築できない価値である。

同時に、このモデルは優れた人材育成のエンジンとしても機能している。川崎信用金庫が若手職員をキャラバン隊へ継続的に派遣しているのは、まさに戦略的な人材投資である。参加した職員は、決算書などの財務情報だけでは測れない企業の将来性や技術力を評価する「事業性評価」のスキルを実践的に学ぶことができる。これは金融庁も推進する重要な能力であり、金融機関にとって直接的な経営メリットとなる。

この構造は、強力で自己強化的なループを生み出している。金融機関の参加によってモデルの支援能力は向上し、モデルへの参加によって金融機関の人材の質とサービスが向上する。この相互利益の関係は、単なる善意や CSR 活動に依存する協力関係よりもはるかに強固であり、「川崎モデル」の持続可能性と競争優位性を担保する「堀」となっている。他の自治体がこのモデルを模倣しようとするならば、「金融機関パートナーに対し、善意以外にどのような戦略的・非金融的便益を提供できるか」という問いに答えなくてはならない。

4.3. 持続可能性への挑戦：「想いの伝承」

「川崎モデル」が直面する最大の課題は、その成功を支える無形の資産をいかにして次世代に引き継いでいくかという点にある。木村課長は、この課題を「想いの伝承」という言葉で表現している。実際に、他の自治体がこのモデルを導入しようとした際に、数年ごとの人事異動で当初の情熱や哲学が失われ、支援が形骸化してしまった事例があったという。

この「想い」とは、マニュアル化できない組織文化そのものである。それは、積極性、共感、そして長期的な視点に立ったエンゲージメントを重視する、暗黙の行動規範である。この無形の文化遺産をいかにして組織内に制度として根付かせ、継承していくかが、モデルの長期的な持続可能性と、他の地域への展開可能性を左右する最も重要な鍵となる。

第 5 部 比較分析：水平展開の挑戦

本章では、「川崎モデル」をより広い文脈の中に位置づけ、国の政策や他地域の支援体制と比較分析する。これにより、モデルの独自性を浮き彫りにし、その普及における課題を考察する。

5.1. 国の政策との関係:「伴走支援」の潮流

「川崎モデル」が長年実践してきた哲学は、近年の国の政策と軌を一にしている。2023 年 6 月に中小企業庁が公表した「経営力再構築伴走支援ガイドライン」は、まさに川崎モデルが約 20 年間にわたり実践してきたことの理論的な裏付けと見なすことができる。

このガイドラインは、「対話と傾聴」による信頼関係の構築、経営者の「自己変革」の促進、そして単なる「課題解決型」ではなく、経営者自身が本質的な課題に気づくことを促す「課題設定型」の支援を重視している。「川崎モデル」は、この国の理論的フレームワークに対する、長期的かつ大規模な実証事例と位置づけることができる。

5.2. ケーススタディ:モデルの輸出

「川崎モデル」の影響力は、市境を越えて全国に広がっている。特に知的財産マッチングのスキームは、栃木県、福岡県、長野県岡谷市、新潟県柏崎市など、複数の自治体へ展開されている。

その成功例として、株式会社イトーキと長野県岡谷市の連携が挙げられる。この関係は知財マッチングをきっかけに始まったが、その後、ワーケーションプログラムの共同実施へと発展した。これは、知財マッチングという具体的な事業連携が、より広範な地域活性化パートナーシップへの入り口となり得ることを示す好例である。

5.3. 二つの地域の物語:川崎市と栃木県の比較

「川崎モデル」の独自性を理解するために、同様に中小企業支援に力を入れる栃木県の体制と比較する。栃木県もまた、ワンストップ相談窓口である「よろず支援拠点」を設置し、産業振興センターが特定のプロジェクトで伴走支援を実施、多様な専門家派遣制度を有し、足利銀行や栃木銀行などの金融機関も積極的に支援に関与している。さらに、栃木県は川崎の知財マッチングスキームを明確に導入している。

一見すると、栃木県は川崎市と同様の支援「部品」を数多く備えているように見える。しかし、両者の間には、その「調整メカニズム」において決定的な違いが存在する。川崎モデルが「出張キャラバン隊」という proactive な中核部隊が問題を発掘していく

「プッシュ型」システムであるのに対し、栃木県のシステムは、中小企業側が数ある支援機関の中から適切な窓口にアプローチすることを基本とする「プル型」、あるいは「スマートファクトリー伴走支援事業」のように特定のテーマに絞ったプロジェクトベースの支援が中心となっている。

この違いは、支援の「アプリケーション(個別プログラム)」は似ていても、それを動かす「オペレーティングシステム(OS)」が根本的に異なることを意味する。栃木県の OS は、複数の支援機関が連携する「分散ネットワーク型」であり、これは有効かつ一般的なモデルである。一方、川崎の OS は「中央集権ハブ&スポーク型」であり、キャラバン隊が proactive なハブとして機能し、他の全ての支援サービスがスポークとして接続されている。ネットワーク型 OS のデフォルト状態は、企業からの「プル(要請)」があるまで待機することである。対照的に、ハブ&スポーク型 OS のデフォルト状態は、ハブが常に現場へ「プッシュ(働きかけ)」し、ニーズを探し続けることである。したがって、ある地域が支援モデルを導入する際に考慮すべき最も重要な点は、個々の「アプリ」の選択以上に、自地域の支援機関の構造や文化に適した「OS」を選択することである。川崎の知財マッチングという「アプリ」を導入するだけでは、その背景にある proactive なアウトリーチという「OS」なしには、同等の成果を期待することは難しいだろう。

表 5.1: 中小企業支援モデルの比較フレームワーク(川崎市 vs. 栃木県)

第 6 部 戦略的提言と将来展望

本分析を総括し、他の自治体への示唆と、「川崎モデル」自身が直面する課題と機会について考察する。

6.1. 複製のための青写真: 他の自治体への示唆

他の自治体が「川崎モデル」から学ぶべき最も重要な教訓は、その構造をそのまま模倣するのではなく、その根底にある原則を導入することである。

1. **proactive な現場部隊の設立**: 継続的な現場エンゲージメントを任務とする、専門分野を横断した専任チームを創設する。
2. **中央調整機能の指定**: この部隊を、全ての中小企業支援の信頼されるハブとして位置づけ、トリアージと紹介の機能を担わせる。
3. **共生的なパートナーシップの構築**: 特に金融機関に対し、人材育成のような非金融的な便益を含む明確な価値提案を設計し、強固な協力関係を築く。

4. **長期的なコミットメント**:モデルの通貨である「信頼」は、長年の継続的な関与によってのみ醸成されることを認識し、長期的な政治的・財政的支援を約束する。

6.2. 「川崎モデル」の未来:内外の課題への対応

「川崎モデル」が今後もその有効性を維持し、発展していくためには、いくつかの重要な課題に対処する必要がある。

- **後継者問題**:最大の課題は、現在キーパーソンに体现されている情熱やネットワークをいかにして組織的に継承していくか、すなわち「想いの伝承」である。属人性を排し、その文化を組織のDNAとして埋め込むための具体的な仕組み作りが急務となる。
- **文化の維持**:人事異動が続く中で、キャラバン隊が持つ既成概念にとらわれない proactive な文化を維持することは、継続的な経営課題となる。
- **新たな環境への適応**:重厚長大産業の衰退から生まれたこのモデルは、今後、デジタルトランスフォーメーション(DX)、脱炭素、深刻化する人手不足といった新たな経済・社会環境の変化に適合し続けなければならない。これは、支援エコシステム全体の継続的な進化を必要とすることを意味する。

結論として、「川崎モデル」は単なる成功事例ではなく、中小企業支援のあり方そのものを問い直す、生きた哲学である。その核心は、制度やプログラムの集合体ではなく、人間中心の信頼関係と、現場から学び続けるという謙虚かつ積極的な姿勢にある。この本質を理解することこそが、他の地域が真に持続可能で効果的な支援体制を構築するための第一歩となるであろう。

レポートに使用されているソース



202510_6.pdf

参照されたもののレポートには使用されていないソース

Google アカウント

秀憲 萬

hideyorozu0118@gmail.com