

「現場の視点」は、全国の地方公共団体などが実施する、地域の特性を活かした独自性のある、効果的な施策や取り組みなどを採り上げます。

「川崎モデル」に学ぶ伴走支援

運営主体：川崎市経済労働局経営支援部経営支援課、
公益財団法人川崎市産業振興財団
支援機関：川崎信用金庫

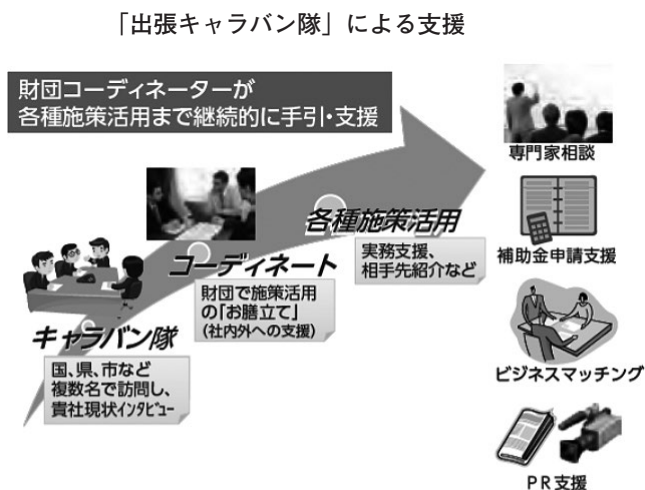
1. 「川崎モデル」とは何か

「川崎モデル」をご存じだろうか。10年ほど前、大企業の開放特許を中小企業の製品化に結び付ける数多くの実績を残したことで一躍有名になった、川崎市における中小企業支援の取り組みだ。もちろんコロナ禍を経た今でもその活動は続いており、川崎市だけでなく他の自治体にも広がりを見せる「中小企業の伴走型支援モデル」である。

では「川崎モデル」とはどういう「モデル」なのか。

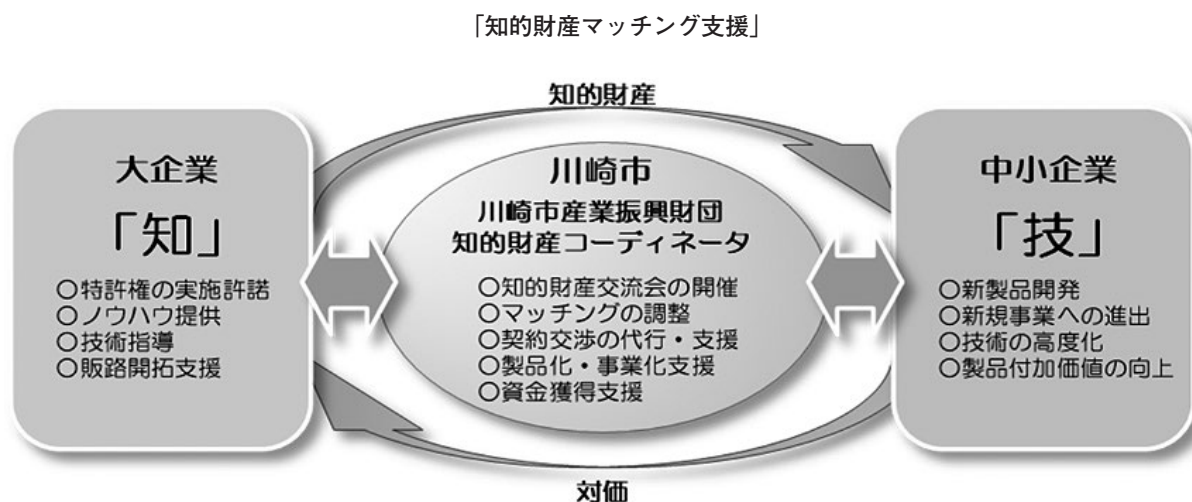
「企業訪問を通じ、知的財産権の活用も含めた中小企業支援の横断的な活動」（新井2023）などいくつかの定義がある。狭義では大企業の開放特許を中小企業の製品化に結びつける知財活用を指すこともあるが、広義では自治体が中小企業の現場のニーズを把握し、新たな取り組みを支援する施策に活かす循環サイクルまで含まれるとも解される。現在川崎市における中小企業支援メニューは、相談窓口の開設や専門家派遣といった一般的なものから、川崎市産業振興財団が実施する出張キャラバン隊、知的財産マッチング事業、産学連携支援、かわさき起業家オーディション、K-NIC（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）との連携による起業家支援のワンストップ拠点）、KOBIS（海外展開支援）、世界水準の研究開発環境を提供するインキュベーション施設KBIC（かわさき新産業創造センター）、ナノテクノロジーを活用した革新的な医療技術の開発を進めるオープンイノベーション拠点iCONM（ナノ医療イノベーションセンター）など実に幅広い。

こうした支援策は川崎市がこれまで産業構造を変革していく中で発展してきたもので、これら施策のベースとなっているのが、2005年に始まった「出張キャラバン隊」である。「出張キャラバン隊」とは、川崎市や川崎市産業振興財団の職員と、専門家、金融機関などがチームを組んで、中小企業に足繁く通い、企業の製品や技術に関する経営者の悩みを聞き出し、その解決策や新たな取り組みを支援する、まさに伴走支援そのものの実行部隊である。今回は、約20年にわたる「出張キャラバン隊」の取り組み



から中小企業に対する伴走支援について考えてみたい。

「川崎モデル」を全国に知らしめた知財活用の実績は、2025年3月末現在、成約48件、製品化34件に及ぶ。知財活用には、中小企業各社が持つ明文化されていない技術の評価や、開放特許の内容を適切に評価するコーディネータの存在が不可欠である。川崎市の場合、大企業の研究所など数多く立地していることや、東京からも電車で20分と近距離に位置することから、こうした技術の見立てができる人材に恵まれていることもあるが、コーディネータ自身も「出張キャラバン隊」に加わり、実際に中小企業を訪問し、顔の見える関係作りをしてきたからこそなした成果である。このように「出張キャラバン隊」が長年築いてきた中小企業との信頼関係をベースに展開する「川崎モデル」は、「現場に出向いて、企業の実情を知る」ことの重要性を改めて認識させてくれるのである。



2. 出張キャラバン隊の成り立ち

川崎市は我が国を代表する京浜工業地帯に位置し、かつては重厚長大産業の集積地として高度経済成長をけん引してきた。一方で大気汚染など公害問題が深刻化するとともに、1980年代には工場の海外移転など急激な産業構造の変革（空洞化）が始まった。

そこで当時の川崎市の若手職員が、現場の実態を把握するため中小企業経営者との面談を重ねる「現場主義」を徹底した。当時自治体職員が現場に行くことは必ずしも奨励されない中で、企業訪問を繰り返し、中小企業の様々な悩みや課題を知ることで、適切な施策展開に結びつけようとした活動が始まりである。川崎市や川崎市産業振興財団の職員を中心にコーディネータや専門家、金融機関なども巻き込んで、今でも年間延べ500件以上を訪問し、顔の見える関係を構築していることが大きな特徴である。川崎市産業振興財団の木寺係長は「まだまだ知らない企業は多い。川崎市には特徴のある企業も多く、もっと多くの企業を知りたい」と意欲的な訪問を続けている。

3. 川崎市の取り組み（川崎市経済労働局経営支援部経営支援課）

川崎モデルの創設時からキャラバン隊に参画している木村担当課長（事業承継担当）。今でも市内の中小企業のもとを訪れ情報収集に余念がない。市内の中小企業からの信頼も厚く、かつ中小企業のさまざまな現場の声を聞くことで市の施策に結び付けている。

「川崎モデル」について木村課長は、「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ので、うまく連携出来ている」と話す。しかし中小企業支援という共通の目標があったとしても、実際には組織ごとにその目的は異なり、かつ人の入れ替え（異動）などによりメンバーが替わると常に同じ態勢で継続することは容易なことではない。川崎市では、中小企業との間にここ数十年間かけて信頼関係を築いた木村課長が今でもその求心力になっているが、後継人材の育成も課題の一つだ。

木村課長は「いくら専門的な知識をもつ人材がいても、それを企業に合わせてコーディネートする力が最も重要で、ある問題が生じたらA氏に頼む、違う問題ではB氏に頼む、といったイメージができる中核となる人材を継続的に育てていく必要がある」とも指摘する。木村課長は、現在本人の後継者となる人材の育成にも取り組んでいる。

一方で「出張キャラバン隊」は、自ら出向いていくことで企業を深く知ることはできても、川崎市内のすべての企業に訪問できるわけではない。川崎市内の事業所数は約4万。うち製造業だけでも約1,500事業所があるため決して効率的とは言えないが、それでも木村課長のもとには日々様々な相談が持ち込まれる。これまで築いた人的ネットワークのなせる業である。

木村課長はもうひとつ重要な話をしてくれた。それは「想いの伝承」である。木村課長は川崎モデル創設時から携わってきた人物であるが、「川崎モデル」を他の自治体へ展開しようとしても、数年間で人が入れ替わり当初の「想いの伝承」が困難になった結果、支援が継続できなくなった事例もあるという。他の中小企業施策も同じことがいえるが、「想いの伝承」は長期的・継続的な施策実施には欠かせない要素なのである。

4. 「出張キャラバン隊」に参画している金融機関（川崎信用金庫）

川崎信用金庫は、川崎市内を中心に57店舗、役職員数約1200名を擁する地域密着型の金融機関である。川崎信用金庫は、顧客にとっての「ファーストコールバンク」を目指し、日々取り組んでいる。信用金庫という特性上、中小企業との距離が近いと、様々な相談を受ける。そうした相談に対して「出張キャラバン隊」の活用により、自分たちだけでは不足するリソースを外部から調達することで、中小企業の課題解決に取り組んでいる。また、川崎市や川崎市産業振興財団に30代の若手職員を継続的に派遣することで、金庫の人材育成とともに川崎モデルのノウハウを着実に取り込む努力を続けている。

川崎信用金庫の場合、顧客からの経営相談は本部の「お客さまサポート部」が中心となって対応しているのが特徴的だ。「お客さまサポート部」には、川崎市や川崎市産業振興財団に出向経験のある職員が、コーディネータなどの人脈を活用して、課題に応じた支援メニューを無料で提案できる態勢を整えている。

「出張キャラバン隊」での経験は、企業の見方を変える。コーディネータのもつ専門知識や、企業の将来性に対する見方など、決算書等の財務情報だけでは得られない情報に接することで職員の人材育成にも役立っている」と「お客さまサポート部」の金子調査役は話す。金融庁のいう事業性評価のことだ。「出張キャラバン隊」で築いた人的ネットワークを有効に活用して、中小企業支援だけでなく人材育成にも発展させているようだ。

5. 川崎市の伴走支援から学ぶこと

2023年6月、中小企業庁は中小企業に寄り添った支援の必要性から「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を公表し、全国35,000（2025年8月現在）もの認定支援機関による中小企業の伴走支援に注力している。こうした流れから昨今では、各種連携協定の締結や、支援機関同士の人材交流なども盛んに行われているようだ。

ただ実際に伴走支援を行う現場では、当然専門知識も必要であるが、その前提として経営者からの絶対的な信頼が必要である。中小企業の経営課題は千差万別、かつ時とともに変化するものである。これらを一つの支援機関だけで対応することは難しく、支援機関同士の連携が必要になる。求められるのは長期間にわたり幅広い相談に応じるだけの力量（見識）とそれを補うだけの人的ネットワークの強さである。

伴走支援で必要なのは、単なる連携協定書の締結ではなく、中小企業の短期的または長期的な経営課題に対し、どれだけその企業の実態を知り、その課題解決のためにどれだけの力をコーディネートできるのか、にかかっている。「川崎モデル」はこうした根源的な伴走支援の在り方を示しているのかもしれない。

最後に「川崎モデル」を立ち上げた当時の川崎市経済労働局長だった伊藤和良氏の言葉を記しておきたい。「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、そうした前提に立ったうえで、開放特許の内容を分析し、どの中小企業とのマッチングが可能かに想像力をめぐらせる。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。これが「川崎モデル」の神髄である。」（伊藤2016、下線筆者）。

今から10年前の言葉であるが、ここで「伴走支援」の在り方について改めて考える必要があるのではないだろうか。

（商工総合研究所主任研究員 小林順一）

【参考文献】

- 新井稲二（2023）「川崎モデルを事例とした川崎市の支援活動への一考察」日本経営診断学会論集23,14-20
- 伊藤知良（2016）「「川崎モデル」と称される、中小企業伴走型支援の生成と展開について」日本知財学会誌 Vol.12No3,50-60
- 藤沢久美（2014）「なぜ、川崎モデルは成功したのか」実業之日本社。