

仲間同士の絆の回復が、産業集積地再生につながる

著者	大西 正曹
雑誌名	東海総研マネジメント
巻	265
ページ	2-5
発行年	2000-04-01
権利	(C) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社: このデータは、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの許諾を得て作成しております。
URL	http://hdl.handle.net/10112/7257

モノづくりネットワーク

再生のヒント!

長引く不況のなか、中小企業同士のモノづくりのネットワークが崩壊の危機に瀕している。その最大の原因は、相互不信の台頭だ。パイの縮小によって、受注獲得競争がより一層激化、いまや仁義なき足の引く張りあい、各所で繰り広げられている。だが、それは結局、自分で自分の首を絞めることにつながるとを察知してはならない。相互信頼回復によるネットワーク再生こそ、生き残りのためにも有効な手段なのである。

仲間同士の絆の回復が、 産業集積地再生につながる

稿 寄

関西大学社会学部教授
大西正曹

衰退の一途をたどる
産業集積地

わたしは二〇年以上にわたって、東大阪の中小・零細企

業を中心に、その実態を調べ、地域・産業・企業のあるべき姿を模索してきた。

この不況下、マスコミは相変わらず、東大阪の元氣な中小

企業を取り上げ、やれ「ハイテクの集積地」だの「日本のモノづくりのメッカ」など美辞麗句を使って賞賛する。確かにこれは一面の事実を言い当て

てはいるが、その全体像は、きわめて厳しい。

十数年前、あるレポートで「東大阪の中小企業群は、後継者難や従業員の高齢化、受注

不振とそれに伴う資金繰りの悪化などによって、衰退の一端をたどりつつある」と書いたが、この状況は、さまざまな中小企業支援策によって改善されるどころか、むしろより一層、深刻な方向に向かっていく。

たとえば、一九九六年度の大阪府の事業所統計調査では、大阪府下の事務所数が戦後初めて急激な減少傾向を示した。特に製造業での減少が顕著だった。

これは、製造業の廃業率が年率三%台でほぼ横バイなのに対し、開業率が九一年調査時点の半分の年率一・五%にまで減少したためだ。東大阪市の現状も大阪府とほぼ同様の状況を示している。

九七年七月、東大阪で実施した調査によれば、調査対象の六〇%に及ぶ企業の収益状況は過去三年間減収・減益で推移しており、今後の経営方針として転業・廃業も考慮しているという企業が一〇%にも上った。

中小企業の経営状況や後継者難が今後さらに悪化すれば、企業数の減少に一層の拍車がかかるものと予想される。

こうした傾向は、東大阪だけでなく、東京の大田区、長野県の岡谷、岐阜県の関、新潟県の燕など、他の産業集積地でも同様である。

大木は中から腐っていく

その背景には、巷間いわれるとおり、バブル崩壊後の長引く経済不況や国際競争の激化といったマクロ的問題が大きく横たわっている。

しかし経営の本質は、絶え間ない変化対応にある。業績の悪化を経営環境のせいにするのは、まさに愚の骨頂だ。まともな経営者は、最初から、そんな逃げ口上を捨ててかかっている。

東大阪でも、マスコミが取り上げるような少数の元気企業の経営者は、今日の厳しい経営環境を「むしろ新たなビジネスチャンス」と捉え、徹底的な自己点検によって、自社の強みを発揮できる新分野・新事業を開拓することで、生き残りの道を模索している。「モノづくりの溜め池」とまでいわれた東大阪が、いまのような苦境に陥った最大の理由は、長年にわたる下請け生

活で、経営者の気概（自助努力の意識）が薄れ、経営の本質を見失ってしまったこと。そして、産業集積地の優位性を自ら放棄するような行動をとっていることに原因がある、とわたしは考える。

大木は外から腐るのではなく、中から腐るのである。その視点を抜きにして、産業集積地の再生策を語ることはできない。

東大阪は、膨大な中小企業を抱える「量的優位性」、どんな業種でも揃う「質的優位性」、零細企業から大企業まで存在する「幅的優位性」の三つを兼ね備えた産業集積地だ。

発注側からみれば、品質、コスト、納期の最も優れた外注先や分業先を選択でき、集積地の中小企業にとっては、地域内で調達、生産、開発を短時間で安価にできることが、大きなメリットになっていた。

中小企業同士の結び付きはきわめて強く、「仲間請け」と称されるヨコの生産ネットワーク、つまり、仲間の中心となる企業が世話役になって、中堅・大企業から仕事を受注、それを地域の仲間と水平分業

するやり方で、集積メリットを存分に生かしてきた。

生産ネットワークは歯抜け状態

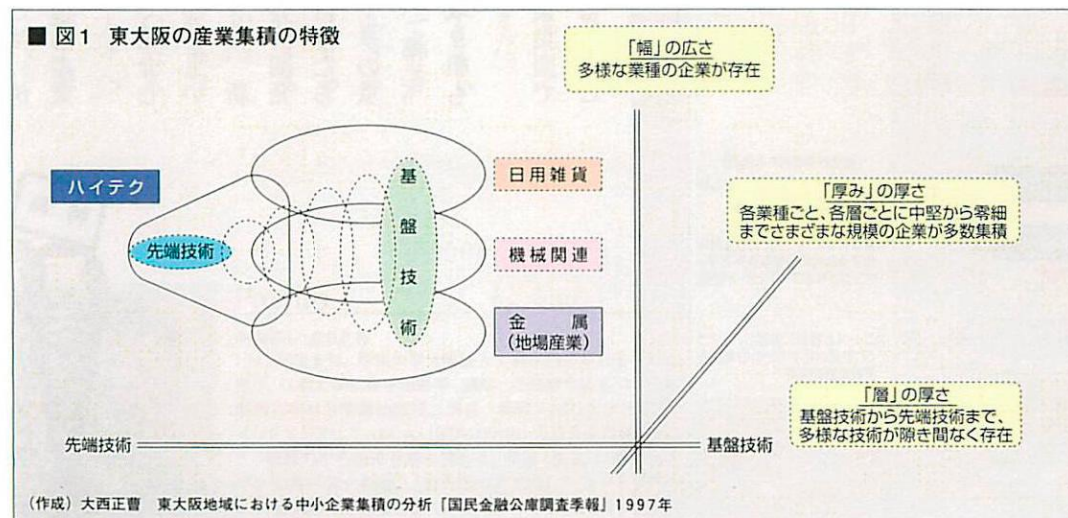
仲間請けは、大きな商いはならないが、それをこなす

ことで、自社機能の特化や経営リスクを回避することができるといった優れた特徴を持っている。

しかしながら、バブル崩壊以降、この優れた生産ネットワークに、無数の亀裂が入るようになった。その原因は、泥沼のような低コスト競争である。

大企業や中堅企業は高賃金、高コストの国内生産を避け、生産拠点を東南アジアなど海外へ積極的に移転するようになった。当然、国内市場では、縮小するパリの激しい争奪戦が繰り広げられる。

東大阪でも、仕事



昨年の上半期、信じられないようなダンピング受注が蔓延した。

機械のチャージを考えれば、時間単価二五〇〇円がギリギリの金属加工の仕事、ある業者が一〇〇〇円以下という「自殺行為同然の価格」で請け負い、仲間の同業者を愕然とさせたが、いまやそれが常識となりつつある。

俗にいう「中国プライス」に對抗し、目先の仕事を取ってくるには、赤字覚悟で仕事を請けるしかないからだ。高度な技術を持った企業でさえ、その影響は免れない。体力のない零細企業の倒産・廃業が相次ぐのは当然である。

こうして、優れた生産ネットワークを支えてきた、名もない、しかし、黙々とモノづくりに励んできた中小・零細企業群は、次第に歯抜け状態、虫食い状態となり、十分なネットワーク機能を維持できなくなっていく。

誰でも自分が一番かわいい。そういう意味で、生き残りのためのダンピング受注を責めることはできない。しかし、それが結果的に、自分たちを支

えてきた、そして、将来も支えてくれるであろうネットワークの崩壊を招くことを、忘れてはならない。

ネットワークがなくなれば、産業集積地としての東大阪は、その優位性（アイデンティティ）を完全に失う。そんななかで、自社だけが生き残れると思うのは大間違いだ。

仲間あつての自分、自分あつての仲間

東大阪ではいま、仕事仲間の相互信頼が、音を立てて崩れようとしている。

過度な価格競争によって、受注を巡るトラブルが頻発し、「紹介企業の頭ごしに直接取り引きはしない」「不当な紹介手数料は要求しない」「その仕事数が最も得意な業者に仕事を回す」といった仲間同士の暗黙の了解は雲散霧消、仁義なき戦いが繰り広げられている。

他の産業集積地でも、同じような事態が散見されるが、産業集積地再生の最大のポイントとは、そうした現状を見直し、相互不信から再び相互信頼に至るための道を、たとえ何年かかろうと見つけたす

力をするのである。

「仲間あつての自分」「自分あつての仲間」、そんな関係を取り戻せば、価格競争に陥ることのない付加価値の高い仕事、海外ではマネのできない高度なモノづくりが、再び可能になるはずだ。

東大阪の場合、数は減少したとはいえものの、依然、多様な業種、多様な業態、多様な規模の製造業が九〇〇社近くも存在している。それぞれの特性を生かし、新たな事

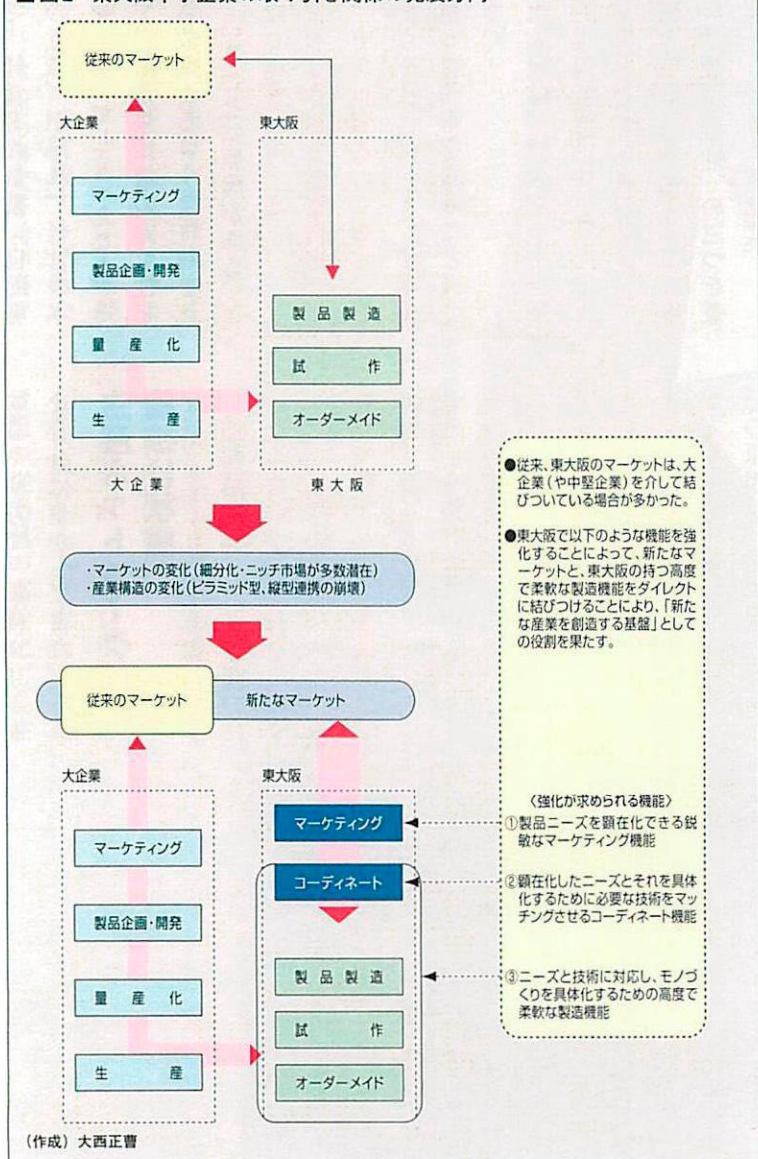
業分野を切り拓くことは、決して不可能ではない。他の産業集積地も同様だ。

今回の特集ケースで紹介している「東大阪共栄会」という異業種交流グループは、新商品（娯楽用品）の共同開発とその成功を通じ、自分たちの潜在能力とネットワークの重要性を再認識、現在、第二、第三の新商品開発に取り組もうとしている。

典型的な下請け企業集団でも、ヤル気さえあれば「ここ



■図2 東大阪中小企業の取引関係の発展方向



までやれる」という意味で、参考にするべき点が多い。

産業集積地を襲う 脱ヒトづくりの咎め

また、同じく特集ケースの名村精工は「仲間請け」グループの典型例ということで、リーダーの名村利夫社長に、ご登壇願った。

先ほど東大阪では、仕事仲間が相互不信に陥っていると言ったが、名村社長と一〇社のメンバー企業は、まさに親分・子分のような強い結びつきを堅持、このドン底不況をたくましく生き抜いている。

コストや目先の損得ばかりにこだわるのが、いかに愚かなことか、このケースを読んでもらえば理解していただけるだろう。そして、そんな在り方を可能にしているのが、名村社長の自己犠牲ともいえるリーダースピリットだ。

「自分だけ得をしよう」といった気持ちは一切なく、「仲間の損まで被ることが、結局は大きな得に通じる」ということを、身をもって示してきた。これからのリーダーの在り方を考えるうえで、実に

興味深い人物である。

「モノづくりはヒト（人）づくり」。「ヒト」がいるからこそ「モノ」が生まれる。

産業集積地が苦境にあえぐようになったのは、その根本的視点を、いつの間にかどこかへ置き忘れてしまったからである。そしてそれは、日本経済の変遷と軌を一にする。

かつて日本は農業・林業・漁業も含め、人口の約三分の二が何らかの形でモノづくりにかかわっていた。それが今日では、三分の一にまで減少している。

日本は明治以降、モノづくり立国を目指し、その結果、世界第一級のモノづくり王国になったが、バブル経済になった途端、国全体が「脱モノづくり」に傾斜してしまった。

脱モノづくりは、脱ヒトづくりを意味する。こうした風潮が産業集積地にも蔓延し、東大阪の町はいま、その咎めを受けているのである。

大きな循環を 心に刻み込む

その地で生活の糧を得る人を育て、お互いを生かしあお

うとする姿勢こそが、仲間請けに代表される、きわめて有効な生産ネットワークの基本である。

不況の波に翻弄され、お互いを潰しあうようなことを続けてはならない。崩壊しつつある仲間同士の絆を回復することが、遠回りのようにみえて、実は産業集積地再生の一番の近道なのである。

そして、これと並行して、ネットワーク企業の製品および技術・技能を、新たな取引先や新たな市場と結びつけることができる人材（コーディネーター）を発掘・育成し、コーディネーター機能を高めていくことが重要だ。

東大阪の場合、大半の中小・零細企業は、自分たちが、どんな技術・技能を持っているか、域外にアピールできる人材や機能に乏しく、域内企業の能力さえも十分に把握していないのが現状である。

こうした問題を解消しなければ、たとえネットワークが再生できても、そのメリットを十分に生かすことは難しい。今回の特集ケースでは、長野県岡谷の「NIOM（ニオ

ム）」という、二代目経営者による異業種交流グループの活動を、中小連携のひとつの未発表として紹介しているが、リーダーの早出隆幸・ソーデナガノ社長は、卓越したコーディネーター能力で、同グループの存在および機能を、世界にアピールすることに成功している。

繰り返すいうが、産業集積地再生の根本は、人と人とのつながりを回復し、コーディネーター機能を充実させることにある。

そこに妙な理屈はいらない。大切なのは、全体のなかで自分が生かされており、自分が全体に奉仕することによって、さらに自分が生かされる、という循環を心に刻むことだ。

及ばずながら、わたしも、そんな循環に手を貸していきたい。もし、適当なコーディネーターがいなければ、とりあえずわたしのような者にでも、声をかけてくださればいい。

それが、長年の調査に協力していただいた、五〇〇人以上にも及ぶ経営者の方々への、せめてもの恩返しだと思っている。

Profile

おおにし・まさとも
1942年生まれ。甲南大学大学院人文科学科応用社会学専攻修了。仏教大学社会学部助手、講師、助教授を経て、1982年関西大学社会学部助教授。現在、関西大学社会学部教授。インドネシアにて、JICA・JETROの中小企業育成指導員として、現地の中小企業育成に携わる。著書・論文は『東大阪市中小企業10年の軌跡』、『東大阪の貸工場』、『インドネシアの鋳物産業』、『APECと日本のグローバルネットワーク』など。

