

## STEP「企業と信頼」プロジェクト

# 企業間取引における新たな信頼・共同組織の構築

関西大学・社会学部・教授  
大西正曹

2010年9月、STEP特別プロジェクトとして、「東部大阪における企業間取引における信頼構築研究会」がスタートした。本プロジェクトとして、2011年3月までの間に4回の研究会を開催し、また数社に対して詳細な聞き取り調査を行ったが、こうした活動の中で、かねて私が考えていた「日本の製造業を復活・再生させるためしくみ」の姿が、はっきりと、そして具体的に見えてきたように思う。

まず、日本における衰退産業の復活の一例として繊維産業について見てみよう。かつて時代の先頭を走りながら、海外の企業との競争に負けて衰退に追い込まれ、一度は死んだと思われた繊維産業は、いまや復活を果たしつつある。この姿は、これからの中小企業のあるべき姿を考えると非常に重要なヒントを与えてくれる。日本において、常に30年先を走っていると思える繊維産業を見れば、その衰退と復活の姿は日本の未来を映していると言えるだろう。

かつては素材産業の中心として、日本輸出額の30%を占めていた繊維は、いつの間にか1%に満たない水準にまで落ち込んだ。川上、川下の企業がどんどん海外へ出て行き、気付いた時には、各繊維

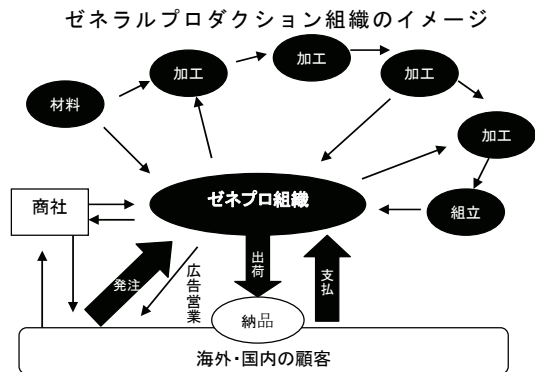
メーカーには、自らの持つ「単工程」の技術しか残っていなかった。そして、これこそが、今、多くの製造業種において中小メーカーが直面している状況である。この困難な状況にあった繊維産業が復活できた要因を一言で言えば、その持てる要素技術を見直し、上手く転換したことに尽きる。これは、主に関西の繊維メーカーが始めたことだが、「モノ」から「コト」へと視点を変えて、総力をあげて自らのできることを洗いざらい拾い上げ、要素技術の数々を活かす工夫をしたことで、繊維にこだわらない分野へとその活躍の場を広げることが出来た。

しかもそれが、企業が集積した日本各地それぞれの地域で次々と起こり、発展を遂げた。それまで眠っていた自らの持てる財産、地域の財産、地方の財産を掘り起こし、出来ることは何かを考え抜いた結果である。つまり、「地財」を活用したのである。「地財」の発見によって、他企業との微妙な「差」を気に掛けるのではなく、他企業との「違い」を意識し、世界に冠たる素材産業としての地位を再構築することが出来たのである。これは、産業の復活における「コーディネート能力の必要性」という点において、非常に

示唆に富んだ実例と言える。

さて、以下では㈱タカコ会長の石崎氏が提唱されている「ゼネラルプロダクション」の取り組みを紹介するが、この取り組みの中には、苦境に立つ中小企業が生き残るためのひとつの方向性が明確に示されている。日本の「ものづくり」を支えてきた多くの企業は、高い技術を有し、例えば金属加工業界であれば、鍛造、熱処理、切削、表面処理などにおいて、世界に比類なき技術を有している。そして、これらの企業は、継続的な相互連携組織、いわば「企業間の安定的信頼関係の枠組み」をもたないまま単工程の専門企業として「相互独立」に存在してきた。しかし、大企業が生産拠点を海外に移転し、高い技術力をもつ中小メーカーが置き去りされようとしているとき、いままで「相互独立」して存在してきた中小メーカーを「相互連携」的に組織化し、高精密基幹部品の完成品を受注できる新しい仕組みを構築する必要がある。専門技術に精通した専門家が、「専門家としての信頼性」を背景に各社の技術をコーディネートし、受注活動から製品が完成するまでの一連の工程管理、品質管理を担う組織が、いま時代によって要請されている。中小企業研究の地道な積み重ねから、私は上記のようなパースペクティブを持つにいたったが、㈱タカコ会長の石崎氏が提唱した「ゼネラルプロダクション」は、このパースペクティブを意識的に、かつ具体的に実現した例として極めて興味深く、また高度に実践的なモデル

といえる。



㈱ゼネラルプロダクションのホームページより引用

日本の中小企業を特徴づけるのは、「企業間取引における信頼関係」であった。しかし、厳しい内外の経済環境によって、この信頼と共同の関係が浸食されつつある。この状況の中で、石崎氏は「企業間取引において大切なことは、企業間の相互信頼形成すなわち、信頼感の醸成である」と主張されている。私は、過去30年近く中小企業を取材・訪問してきた。その中で経営者の多くは「日本の企業の強さの源泉は企業相互に信頼感があること、また、経営者、従業員の相互信頼関係があることだ」と主張されていた。昨今の厳しい従業員削減、事業の見直しはそうした信頼関係を根底から揺り動かしている。しかし、「ゼネラルプロダクション」の事例が示唆していることだが、日本を救うのはこの相互の信頼感である。

社会関係資本として、日本は見えざる巨大な資本を獲得してきている。自らが持っているこの見えざる資本を意識し、それを生かしていく仕組みを工夫することで、日本全体の急速な再建があることを強く期待している。