

Ⅲ 地財として見た、東大阪の中小企業集積

大西正曹

1 地財という視点

地財という考え方に複雑なところはない。「地」の「財」。地域の財産、地方の財産。一般に流布しているノウハウではなく各地域、各個人が個別に持っている仕事の進め方、中心から広まった知識ではなく周辺で芽生えた考え方等々を貴重な財産として評価・活用することである。

より具体的には、地域の独特の産業、独特の生活習慣・商習慣、一私企業が長い年月をかけて培ってきた独特の技術や独特な経営法、それを古い因習や使い古されたやり方として捨て去るのではなく、新たな視点から見直して今までとはまったく違う活用方法によって生き返らせること。他から何かを持ってくるのではなく、自分の足元に眠っている宝の鉱脈を掘り起こして新しい富を掴み出すことだとも言える。

日本全国共通、産業一般、業界の常識、行政の政策に沿う……といった大きな物語ではなく、それぞれが独特の形をし、独特の方言を使い、独特の考え方を持つ、言わば局所の物語を語るここそが重要なのだ。細部への関心、細部への注視が鉱脈への道を拓く。

建築家ミース・ファン・デル・ローエの残した言葉「神（美）は細部に宿る」——これは今もその効力を失わない言葉である。「真実は細部に宿る」とも言い替えられ、いろいろな分野で使われるようになったが、ここでは真実を財産に、細部を地方・地域・地財に読み替えてみれば、これはそのまま地財を象徴

的に表現した言葉となる。

日本の全土に広がって、各々の地域に分かれて住む私たちは、そこに住んで生計を営んでいるだけお互いが知らないうちにその地域内に共同で培ってきたものがあり、そうしたものが財産であり宝、つまり地財なのである。これが、ある時には地域社会の形成に結びつき、ある時は産業豊国あるいは産業立国と呼ばれるものにうまく結びついてくる。地域や産業の発展には、官主導という面ももちろんあるが、民間の企業の方に官からの指導を受け入れるだけの懐の深さ、受け入れることを可能とする地財が形成されていたからこそだと言えるのではないか。

もちろん、ただそこに存在しているというだけでは宝にはならない。何か記念物のようなものがあるというのではなく、地財というからには、何かを活性化させる要素がなければならない。存在していて、なおかつ具体的な将来の起爆剤になるというものでなければならない。財産という限りは活かせる価値、実際の働きがないと財産とは言えない。

地域には何かそれまでに活性化させてきたものがある。それをもう一度振り返り、再発掘して、何故それが起こってきたのか、そして何故それが衰退してきたのか、その要素を分析する必要がある。自分たちが今いる産業が行き詰ったとき、それを突破するための作業としてここで言えるのは、今までさんざん言われ続けてきたことと何ら変わったことではない。「異なった視点から見る」という単純なことである。

例えば、これまでこの土地には非常に発展してきた繊維産業があったと言ったとき、それはただ歴史遺産としての産業を語っているだけに過ぎない。そこで養蚕が行なわれてきたのなら、他の地域と比較した養蚕業の質の高さを誇るのではなく、そこで積み重ねられてきた要素とは何かを考えなければならない。つまり、それまで培ってきたモノではなく、培ってきたコトは何かという見方が必要になる。これが異なった視点の位置になる。

養蚕業で培ってきたコトは何か。その中から糸を紡ぐコトに目をやり、その

技術を採り上げると、細い線状のものを燃るための技術として考えられる。糸の代わりに針金を使えば何になるか、電気の導線を糸の代わりに使えば何になるか。それまでなかったような細い針金を紡ぐ技術と見て、針金を巻けば何になるかと考える。針金を巻くことが出来ればコンデンサを作る技術として考えられないか、モーターを作る技術にならないかという視点が浮かび上がってくる。繊維産業にあった信濃絹糸という企業は、そうして小型モーターを作り上げた。自らの持つ技術をまったく違う業界の違うモノをつくるための技術として活かした好例と言える。

同じ技術でも、それが使われてきた同じ産業内で見るとはなく、異なった産業から見れば、そこには新たな市場を形成する可能性が拓けてくる。繊維産業にあった技術・ノウハウを電気産業から見ればどうか、食品産業から見ればどうかと考える。既存の産業の中に眠る要素を違った角度から再評価すること、言わば次に代わる飯の種として見ること。そうすれば眠っているシステムも息を吹き返す。

こういう視点がなければ、地財はいつまでも文化遺産として残っているだけになってしまう。地財の可能性を封じ込め、ただただ遺産としての余生を送らせるだけに終わる。

ここで、技術の伝承ということも含めて、地財が形成された事例のひとつとして今も述べた日本における繊維産業について触れてみたい。

過去の日本においては、安土桃山から江戸時代にかけての三百年近い歴史の中で、各藩がそれぞれの地域のために「座」をつくったが、この「座」というのはある種自由な産業活動を意味していた。織田信長がつくった「楽市楽座」も含めて、ここに広く取引の形成過程における自由と信頼が両立する仕組みが現れ、定着していった。そういうものが起点となって各藩が自給自足の経済を営んでいたのである。

そして、自分たちの住む地域で自分たちの産業を成り立たせていくためには、そこに産地という生産の現場をつくる必要があった。その産地が現在の地

場産業となってきた。地場産業の中にはあらゆるシステムを内包していた。しかし、産地が急発展していく過程で、外部の力を借りなければならないようになってきた。

外部の力——このひとつが問屋・商社の存在だ。大手の商社の力、その分野の製品の扱いに特化した材料問屋の力や資金を借りることが必要となった。また、全国展開するためにはどうしてもブランド化する必要が出てきた。

その時、今まで内部に持っていた組織や機能が外在化していき、内部の機能はモノづくりに特化していくということが起こる。卸、販売、金融といった機能が全部外部に出てしまう。ここに分離が起こる。自分たちはモノづくりだけをやっていればよい、言われたモノをつくり、言われたように出荷するだけでよいということになる。産地は次第にそのように変貌していった。商業資本と工業資本の兼ね合いに軋轢が起こり、ふたつは分離するようになった。そこにおいての最大の変化は、商業的な機能が大きなものになってくること。そこで大きな力を持ったのが商社の存在だ。そのために地域の産業のありかたそのものが変わってきた。

地域の中に持っていた機能、お互いが持っているものを連携しながらモノをつくっていくという横のシステムが、縦の関係に変わり、便利な縦割りでやっていけば過当競争しながら分散しているという状態が作りあげられた。商社にとっては、作り手が結束されては困る。分散している方がコントロールしやすい。その結果、偏りが生じ、特定のモノと特定の業者と特定の商社が結びつき、作り手は隣の者を知らないという状態が出来上がる。お互いがライバル関係になり、地域の中に共同で持っていた宝が次第に忘れ去られるようになった。

調子のいい時はいいが、国際競争などが厳しくなってくると困ったことが起こる。商社にとっては、モノを安く作れるところがあれば別に日本でなくてもいいため、産地を外国に移すということが考えられる。中国でもいいし、インドでも、東南アジアでもいい。そうして、三百数十ヶ所ある全国の地場産業が

猛烈な勢いで国際競争の波に晒されて、激しく落ち込みを見せることになる。そこにはもはやそうした事態に対抗できるだけの能力や体力がなくなっていたのである。

ここに具体例として挙げたいひとつに、大阪・泉州で創業した（本社大阪市）クレッシェントという会社がある。同社は泉州のニットメーカー三社が共同してつくった企業であり、自分たちの地域の復興を図る必要があるということに気付いた若者の手によって興され、地域再生の運動を担うという役割を持つことになる。

泉州は繊維産業が盛んな地域だが、もともと大阪が木綿の原材料が手に入りやすい土地であり、政府主導によって大阪紡績（現・東洋紡）が出来たおかげでミシン産業が栄えた土地でもあり、どこよりも繊維産業に向いている地域であった。原料の木綿があり、それを織る技術があるため、泉州、岸和田辺りがアパレルの産地として栄えることとなる。つまり、関西の経済の中心を繊維産業が担うことになるのは必然であった。それが長い年月の後、成熟し、やがて衰退へと向かうことになる。

クレッシェントは、大きく繊維産業全体が落ち込みを見せる中、このままではニット産業は衰退して消えてしまうと危機感を持った大手ニットメーカーの二世たちによってつくられた。繊維産業のうちでも、編むということを担当するニット産業は繊維製品の出口の部分の作業を担当する分野であり、そういう意味では産業衰退の進展が最後に及ぶところに位置する業界であった。このクレッシェントの設立も、まだ産業が元気なうちに新たな飯の種を探そうというものだった。

クレッシェントの具体的な目標は、企画提案できる企業になることだった。デザイナーを使うなら負担が少ないように三社が共同で雇い、独自のデザイン提案を持って大手アパレル企業と組み、OEM生産につなげる。そのように企画と末端の製造を引き受けることで、企業の新たな場所を見つけることであった。

そのとき同時に彼らが考えたことは、自分たちの地元の活用だった。改めて地元を見直せば、泉州というのは繊維産業の集積した地域であり、アパレルに必要な要素技術がすべて身近にある場所であることに気付かされた。アパレルに必要な材料を扱う企業、縫製を行なう企業等々すべてが同じ地域に集まっており、これらをネットワークで結んで上手く連携出来れば柔軟な対応が可能となる。急な大量の注文や絶えず変化するオーダーにも素早い対応が出来る。こんなに有利な土地が他にあるだろうか。

地域の持っている宝は何かと考えたとき、繊維製品をつくるためのあらゆる工程が地元に残っていることに行き当たった。これを活かすことが出来れば、地域がさながら一大縫製工場となる。そして、クレッシェントはついにOEM生産からさらに発展して自社ブランドを持つまでになり、企画、製造から販売までを一貫して自らの手で行なう企業にまで成長した。

そして、地域の再生が必要と言われるまでに落ち込みが激しくなった時、産地の再生においてそこでなされたのは第二創業という考え方で、もう一度、問屋の機能とブランドの機能と流通の機能を自分たちの手に取り戻そうというものだった。かつてなんでも出来る場所であった産地の機能を復活させようとした。それぞれが持つ機能の垣根を越えてお互いの良いところを結び付け、柔軟なネットワークを組むことによって、大量で多品種な製品づくりへの対応が出来ることに気付いたのである。

このクレッシェントの成功によって、燕市や鯖江市の例に見られるように、各地で若者の交流が起こってきた。各地の若者が意見を交換することによって、ローカル・トゥ・ローカルつまり地域と地域間の交流が出来てくるまでになる。地域の持っている財産（地財）を他の地域が評価することによって、より生きてくることも分かった。

これは地元の繊維産業を束ねるという形での地財の活用であり、地域が全体で持つ様々な機能・能力をひとつにまとめることで新しいビジネスモデルを構築するという、地財の活かし方の優れた事例である。

2 東大阪の産業集積の流れ⁽¹⁾

東大阪地域に中小企業が集積してきたのか。その前提条件として、当地は地理的に見て、大阪市と隣接する内陸部に位置していることから、加工型の中小企業が立地するのに適していたと言える。

明治から大正期にかけて東大阪地域には様々な産業が発達してきたが、それらはまだ幼稚な産業で、農業が地域の中心的な産業をなしていた。ところが、大正から昭和初期にかけて大阪電気鉄道（近鉄奈良線）の開通を契機にして、道路や高井田地区の耕地整理など都市基盤の整備が進められ、まず大阪市と接する布施地区から工業化がなされてきた。こうした電鉄の開通とそれに伴う電力の導入が実施されたことから、大阪市内から東大阪地域（特に布施地区）への工場の移転が増えることになり、市街化が始まり、加工型の中小企業が急増したのである。

東大阪に本格的な中小企業の高度集積がみられるようになったのは、我が国の高度経済成長期であったといえる。東大阪地域は戦火を免れたこともあって産業の復活は比較的早くから始まり、在来の地場産業が戦後の特需で活気にあふれた。そして家庭電気産業が台頭し、やがて大阪では松下、早川（シャープ）、三洋の大手家電メーカーの成長によって家電王国が築かれ、東大阪地域の中小企業ではこれらの企業向けの部品生産へと傾倒し、下請企業としての色彩を強めていった。

工業統計に準拠し東大阪市事業所の変遷を合併前（昭和42年に布施市、河内市、枚岡市が合併して東大阪市になる）から見ると、昭和37年を100とした場合、昭和40年代は130、昭和45年は198、昭和50年は307、昭和55年は306、昭和58年は325、昭和60年は322となり、27年間で3.2倍となっている。平成元年まで微減状況であったが、それ以降急速に廃業、転業、休業が増加、現在では昭和46年レベルにまで落ち込んでいる。

企業規模別にみると、1～3人層が462、4～19人層が360、20～99人層が113、100～299人層75、300人以上層85となっている。1～3人層が昭和37年に比べて4.6倍も増えたことは、何を意味するのであろうか。さらにまた、1～3人層の増加は昭和40年頃から著しく、昭和45年～50年にかけてピークに達している。しかし、最近はこの層が激減している。

この時期に1～3人層が激増したのは、東大阪市をめぐる交通アクセスが急速に整備され、大阪市の背後地として平野区、生野区から東大阪に流入する事業所が急増したのと、30年代の高度経済成長期に地方から集団就職で大阪に職を求めた人たちが独立した事も原因の一つである。

こうした零細層の苗床となったのが、貸工場である。東大阪市内における貸工場の増加状況とこれらの零細企業層の数は一致する。昭和40～43年にかけて、中央環状線の整備とあいまって、無数の貸工場が林立するようになった。この現象がピークに達するのは、昭和47年から昭和49年にかけてである。以後は地価の上昇や住工混在問題などがあり、新規の貸工場は少なくなっている。

3 東大阪市産業構造の特徴

大阪の東に隣接し河内平野の中心に位置する東大阪市は、61.8km²の市域に約6,991（平成15年工業統計結果）の工場が集積する工業都市である。企業規模別に見ると、1～3人層が45.0%、4～19人層が45.4%、全体の9割以上が20人未満である。工場の99%以上が中小企業の工場であるところから「中小企業の街」として知られている。

東大阪市の業種を中分類レベルで見ると、「金属製品製造業」22.6%と「一般機械器具製造業」17.9%を占めており、いわゆる機械金属関連産業が東大阪市の主要産業であることが分かる。しかし、「東大阪で出来ない製品はない」と言われるように市内にはほとんどの業種の工場が存在しており、大企業の企業城下町や地場産業の産地のような特定業種への特化はみられず、全業種

にわたる多種多様な集積をみせている。しかも、このように多種多様な業種の中小企業が高度で有機的な分業システムを構築しているところに、東大阪市産業構造の大きな特長がある。

東大阪の製造業は、様々な業種、業態の中小企業によって成り立っている。しかも、製造業の一大集積地として層（業種）・幅（零細から大企業まで）・厚み（基幹技術から先端技術まで）が揃っている。

その取引先は特定の自動車・家電などに特化しておらず、工業製品から日用雑貨、印刷、食品など多岐にわたっている。業種も機械金属関連、紙・印刷、化学・プラスチックが代表的であるが、それ以外にも日用雑貨、食品、繊維などもある。さらにその形態は、地場産業として発展してきた伸線、金網、鋳物、バリカン、工具などに加え、家電産業の部品製造基地、都市的産業である印刷、金属製品、日曜雑貨と、多様な側面を持っている。業態も、特定の製品を持つ加工を専門にする独立企業もあれば大企業の一次・二次下請企業、さらに賃加工もある。1人から3人の零細企業もあれば、新規開業した知識集約型のベンチャー・ビジネスや既存の企業が新規分野に挑戦する第二創業もある。まさしく、日本の中小企業の縮図である。

しかし、中小工場が集積していたこの地域も、生産拠点の海外移転に伴う製造業空洞化による影響で、廃業が目立ち、さらに、松下冷機、葵機械など地区の基幹企業が移転した。それらの跡地が物流拠点や大型小売店、食品産業、住宅、駐車場、マンションになり、工業地帯から住工混在地へと大きく変貌を遂げている。

産業集積が企業にもたらす様々なメリットは、集積しているため、研究、開発、試作、加工、組立、販売といったプロセスがそれぞれ分割されて存在している。そのため自社の経営資源として調達しなくても、外部資源を活用することが可能だ。また、産業集積の中に存在することであらゆる情報を入手できる可能性がある。

そして人材であるが、その流動が都市の産業集積の中で技術の移転と向上に

貢献してきたといえる。独立心の強い職人が新たな企業を設立してゆき、それが産業集積を形成していった。また、大都市及び周辺地域の住民の活用もある。中小企業ではパート従業員が重要な労働力となっている。そして、大都市の産業集積においてはパート層の重要性が無視できない、と指摘されてきた。だが、多くの企業の移転・転業・廃業が、この集積機能の維持を困難にさせている。

経済のグローバル化と高度情報化の進展等により、我が国の産業構造は大きく変化してきている。このような中で、地域中小企業にあっては、新技術の導入、既存製品の高機能化・高付加価値化、あるいは新分野進出といったことが必要になってきている。

4 東大阪市産業集積の現状

従来、わが国では、海外から原料を輸入し、それをもとに国内で製品にして再輸出するというのが工業の仕組みとされてきた。この中で、国内産業のモノ造りの社会的分業なるものが確立され、中小企業もその存立分野を確保してきた。ところが、急激な円高・ドル安によって大企業の生産の海外シフトが進み、産業の空洞化が一段と強まってきた。

こうした経済環境の変化によって、わが国のモノづくりの構造も、単に国内での社会的分業にとどまらず、東アジア圏を含めた国際分業という産業構造へと変化してきた。この影響で、東大阪の中小企業の中にも、海外に進出または海外企業に生産委託を進める企業が増える傾向にある。中小企業の海外進出にはリスクも大きいですが、逆に外国をも含めたビジネスチャンスが拡大するという見方もできることは確かである。

こうした従来の産業が空洞化する一方で、国内産業を育成するという立場から、既存の産業に代わる新しい成長産業の台頭が待たれている。その担い手として中堅・中小企業にその期待が寄せられている。

今日の国内市場は、消費の成熟化によって、消費者（生活者）ニーズが多様化、個性化する傾向にある。多品種少量や個別生産を得意としてきた中小企業にとっては有利な条件が拓かれてきたといえる。大企業は、市場規模の小さな分野には関心がない。そこに、中小企業がつけ入る隙間があり、その隙間に風穴をあけるのが、中小企業のベンチャー精神である。こうした中小企業の努力の積み重ねが、硬直した今日の産業構造に新しい産業をもたらすことにもなる。

いかなる時代であっても、モノづくりは必要とされ、また中小企業を必要としない時代はない。しかし、今、日本のモノづくりは厳しい冬の時代をむかえている。この難局を克服するためには、まず中小企業が自らの経営努力によって、構造変化に対する創造的適応を図る必要がある。

5 東大阪市産業集積の問題点

二極分化の進む中小企業

背水の陣で生き残りをかけている他の地方の中小企業に対し、関西の中小企業には二極分化の傾向を読み取ることができる。即ち、衰退の一途を辿る企業がある一方、厳しい現状を切り拓き新たな展開に敢えて挑んだ結果、大きな成功をおさめる企業も出てきている。東大阪市は、このような二極分化の進む中小企業の集積都市の代表として、全国的に注目されている。

東大阪には、例えばメッキや素材、鋳物、繊維という既存産業において、その視点をかえれば、「超先端産業」に変貌するような世界最高水準の技術やノウハウを蓄積している企業がいくつも存在していることが知られている。残念なことに、これらの企業間の「横の連帯」は希薄であることが多く、その結果、大きなビジネスチャンスを失ってきたと言われている。また東大阪では、「衛星ビジネスへの参入」として、鳴り物入りで組合組織が結成され、ビジネスに直接結びつくようなコアとなる具体的な事業プランが計画されているが、「宝

の持ち腐れ」状態に陥ってしまったような事業も少なくない。

産・官・学連携では、従来型でシーズを移転するだけでは、結局、今までの大企業と同じことをお金のない大学が入れ替わってやるだけのことに終わってしまうであろう。同時に、産業構造自体が激しく変化している状況下において、大企業だけをあてにするような「モノづくり」では、中小企業が新たな方向性を自ら見出し、それに果敢に挑戦していくような将来像は、まず見えてこない。

活力ある企業の3つのキーワード

東大阪の中小企業に欠けているのは、資産の有効活用の水先案内人の存在なのである。東大阪そして日本がアジア各国、アジアの人々と関わっていく過程における大学のポジショニングは、まさに上述の「水先案内人」であり、事業を推進していくための母体である。このような哲学と実際に進めていく事業を総称して『クリエーション・ネオ』として提案している。

手厳しいが、結論から言えば関西経済は一度死ぬ思いをしなければ再生できないと思っている。酸欠でアップアップしていたところに、行政支援で中途半端に酸素を送ったために、結局、水面まで浮かび上がることを放棄した企業も多いのだ。

今、関西の経済は選択・淘汰の激流に突入している。ちょうど淀川と同じ。たおやかな流れに見えて、水中では水流が渦巻き、うまく流れを読みきれない企業は深みに沈むことが避けられない。

この激変の時代に浮揚している企業に共通するキーワードがある。

まずは、「連携・融合」。複数の中小企業による連携や産業連携をうまく活用すれば、中小企業も大手に匹敵する開発力、技術力を持てるようになる。自動車業界などで顕著だが、単一部品の製造のみであった企業が、新技術の導入でまとまった大きな部品を作ることができるようになるモジュール化のような技術と技術の融合に取り組むことも、今後の中小企業の注目すべき戦略となる。

2つ目は、「コア・コンピテンス（企業の核となる得意分野）」。伸びる企業はいずれも自社の優位性を自認しており、どう進めは実力発揮できるかに関して明確なビジョンを持っている。

例えば、ニッチ（すき間）分野を切り開く。よそに負けない品質や特殊技術も大きなコア（核）となる。東大阪のある零細な板金屋は、特殊な技術はないが納期には自信があった。そこで、人員配置などを工夫して、徹底したスピード化で他社との差別化に成功した。自社工場を持たず生産を社外に委託するファブレス化が順調な企業でも、コア製品や技術を持っている。逆にいえば、コアがあるからこそ商品を改善したり新技術を開発したりする余地が生まれるのだ。

第3のキーワードは、関西に最も欠けている視点だが、「モノづくりからコトづくり」へ。

製造業を放棄せよというのではない。モノをつくること、技術を磨くだけでは効果は十分でないということだ。どこに出口をつくるか、どうやって市場の興味を引くか、そうしたさまざまな「仕掛け」が中小企業の努力をより輝かせることになる。

人工衛星を掲げる中小企業などは、コトづくりに長けたいい例だ。一企業が打上げたのろしを見て、多くの中小企業がヤル気や夢をかきたてられ、地域ぐるみで技術や知恵を寄せ合うという良い結果を生んでいる。

暗闇の中だからこそ、輝きのある企業が目立つ。小さいけれど、きらりと光るものをもつ。関西のほたる企業に期待したい。

6 1997年調査と2003年調査の比較⁽²⁾

2003年に東大阪市高井田地区の中小企業を調査したところ

- ① 後継者が不在であり、自らの将来像が描けない企業が急激に増大していること

- ② 加工技術等の高度化により設備が高額化し、資金的に余裕の無い企業の多くは設備投資ができず、生存の危機に直面していること
- ③ そして、その生存と廃業を分ける分岐点は、年間売上高3億円、従業員規模で30人であることが明らかとなった

等が判明した。

零細な製造業が圧倒的多数を占める東大阪市高井田地区においては、90%近い企業が従業員30人未満の規模であり、それらの企業は存続という意味において厳しい状況にあると考えられる。

今回の調査は1997年の調査以来、6年ぶりのものである。1997年の調査は「東大阪中小企業活性化の処方箋」が主なテーマであったのに対し、今回の調査は、東大阪市内でもとくに中小製造業の集積が進んでいる「高井田地区」中心にアンケート調査を行い、その経営実態を明らかにしたうえで、当地域の活性化に向けた各種方策の策定を行うことを主な目的としている。

調査対象企業の業態について尋ねたところ、「自社製品を持つ製造企業（自社ブランドの有り、無し含む）」および「独立した加工専門企業」といった独立性の高い業態の企業の割合は、全体の37.9%である。これに対し、「自社製品製造兼下請製造」「第1次下請産業」「第2次・第3次下請産業」および「賃加工業」などの下請中心の企業の割合は59.4%となっている。

下請型企業の納品先企業数（親企業数）の動向を見た場合、10社以上の企業と取引している企業の割合は40.1%。最大の割合となっているのは、全ての業態において10社以上の企業と取引をしている企業群である。

特に賃加工業（材料支給）を行う企業においては、約半数、44.6%の企業が10社以上の企業に納品しており、自社の技術を活かして事業を幅広く展開しようとしている様子がうかがえる。もちろん、この間の経済的な停滞で、多くの零細な下請け企業が淘汰され、生き残った企業に仕事が集中しているという現状もある。

1企業あたりの従業員数は、従業員が1人から4人までの企業の割合は全体

の49.3%。従業員10人未満の企業の割合は65.6%にまでなる。1997年の調査では、1人から4人までの企業が34.2%、10人未満の企業の割合が64.0%であったことを考えると、この間、企業の集約化、事業基盤の強化はほとんど進んでいないことが分かる。

1997年の調査では、後継者のいない企業の割合は32.1%であったこと、さらにはその前の1987年の調査では後継者のいない企業の割合が19.6%でしかなかったことを考えると（ただし、後継者が決まっていない割合も48.9%）、事態の深刻さが分かる。

売上高、企業規模の分析から見た企業存続の分水嶺

売上を減少させている東大阪の中小製造業

年間の売上高が1億円未満の企業の割合が56.2%もあることが分かる。反対に、3億円以上の売上をあげている企業はわずかに15%しかない。

ただし、これを業態別に見てみると状況は相当に変わってくる。「自社製品を持つ製造企業（自社ブランド有り）」においては、売上が1億円未満の企業の割合は26%であり、3億円以上の売上がある企業の割合は38%となる。これに対し、「賃加工業（材料支給）」を含む企業においては、売上高1億円未満の企業が81.6%、3億円以上の企業の割合はわずか3%に過ぎなくなる。明らかに、業態が高度化している企業は製造や販売においても事業基盤は確立されており、売上高も大きくなっていることが見てとれる。

こうした割合を1997年の調査と比較すると、前回の調査では売上高1億円未満の企業が33.1%、3億円以上の企業の割合は37.8%となっていた。上記のように、売上高1億円未満の企業の割合が増えているのは、零細な企業がこの間に多く創業したからではなく、多くの既存の企業が売上を減少させていったからに他ならない。これに対し、「増収増益」となった企業の割合は9.8%であった。

企業規模に比例する収益能力

売上高別に見た場合、売上高1億円未満の企業においては、増収増益の企業の割合は5.8%なのに対し、減収減益となった企業の割合は76.7%。反対に売上高が3億円以上の企業においては、増収増益企業の割合が23.9%であり、減収減益企業の割合は47.8%に留まっている。

<売上高別収益状況>

従業員数が10人未満の企業の場合、増収増益企業の割合が6.5%なのに対し、減収減益企業の割合は、76.6%にまでなる。しかし、従業員数が30人以上になると、増収増益企業は25.0%、減収下ね木の企業は37.5%となっている。

<従業員規模別収益状況>

増収増益を高い確率で実現できる企業の特徴としては、自社製品を持つ製造企業（自社ブランド有り）ほど増収増益の可能性は高く、賃加工業（材料支給）や第2次・3次下請企業になるほど増収増益の可能性は低く、減収減益企業の割合は高くなる。独立性の高い企業ほど不況下においても経営基盤は強固であり、親会社に依存している企業ほど景気動向に左右されやすいことを表しているともいえる。

売上高3億円が企業存続の分水嶺

企業を取り巻く社外の経営環境からは独立して、企業努力そのもので経営を改善、改革するためには一定程度の企業体力が必要であり、その分水嶺が従業員数30名、売上高3億円規模であることが推測される。

<設備投資の状況>

最近の2～3年間の設備投資状況を尋ねたところ、72.9%もの企業が「最近投資していない」と回答している。

1～4人までの企業が新設・更新を含めて何らかの設備投資した割合はわずかに7.3%である。そして、残りのほとんど全て、92.7%の企業が最近投資をしていないと回答している。これに対し、従業員数が30人を超えると、何らかの設備投資をした企業の割合は65.6%で、投資をしていない企業の割合34.4%を上回るようになる。

同様に、売上高別に見ても、売上高3,000万円未満の企業においては、設備投資を行った企業の割合は5.8%に過ぎず、投資をしていない企業の割合は71.7%にのぼり、設備投資を行っていない企業の割合28.3%を圧倒する。

一般には、設備投資を行うかどうかは企業の利益と関係があるように考えられがちだが、実際にはむしろ企業規模との関係のほうが親密であることは、増収増益だけではなく増収減益においても設備投資をした企業の割合は高く、反対に減収減益だけではなく減収増益の企業においても設備投資をしていない企業の割合は高い。減収減益の企業に投資余力が少ないことは理解できるが、減収増益企業においては設備投資をしないことで利益をかさ上げしようとする経営者の姿勢が読み取れる。

ここで明らかなのは、企業の経営状況、すなわち「売上－利益」の関係によって設備投資が左右されるのではなく、経営者の基本的な経営姿勢や企業体力によって設備投資が決定されるということである。

売上高3億円が企業存続の基本的条件であるとしたが、先にも見たように今回調査した東大阪市高井田地区においては、売上高3億円以上の企業の割合は15%に過ぎない。すなわち、同地区においては、ほとんど全ての企業が今後の存続し続けるための確かな企業体力を有してはいないということなのである。

<横請けの現状>

東大阪市高井田地区では、古くから存続をかけての企業間連携として、横請け（仲間請け）がある。半数弱の企業が既に横請けを行っていることがわかる。

この割合は独立的な事業形態の企業であっての下請け、あるいは賃加工業を

営む企業においてもほとんど変わることはない。そうした業態に関わらず、全ての企業において約半数の中小製造業は、すでに積極的に企業間ネットワークを結び、横請けに取り組んでいるのである。ちなみに、1997年の調査では、横請けを行っている企業の割合は31.0%であった。

横請けを行なっている企業の割合が増加しているにもかかわらず、東大阪市高井田地区における中小製造業の業績は改善していないばかりか、取引先企業の増加など事業基盤の強化はほとんど進んでいない。主要販売先の件数が増加した企業の割合は13.4%に過ぎず、86.0%の企業は横ばいか、むしろ減少傾向にあると回答している。

<自社の経営課題について>

売上規模の小さな企業では営業力を最大の経営課題とし、売上高3億円以上の企業では製品開発力が大きな関心となっていることも、ほとんど従来の調査と同様の傾向である。その反対として、企業としての総合力はないということも自認しており、経営上重視するものについて、ほとんど半数の企業が、「顧客の要望にきめ細かく対応」することが重要であると考えている。

また、最近設備投資をしていない企業に対し、その理由を尋ねたところ、「人材に投資した」ためと回答した企業が従業員30人以上の規模になると9.1%もある。同じ傾向が、売上高3億円以上の企業においても見られる。

7 地財としての中小企業集積地 — その再生のヒント⁽³⁾

(1) 衰退の一途をたどる産業集積地

筆者は20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気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」などと美辞麗句を

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、その全体像は極めて厳しい。10数年前、あるレポートで「東大阪の中小企業群は、後継者難、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、衰退の一途をたどりつつある」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る。

たとえば、1996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3%台でほぼ横バイなのに対し、開業率が91年調査時点の半分の年率1.5%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。

97年7月、東大阪で実施した調査によれば、調査対象の60%に及ぶ企業の収益状況は過去3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10%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、東大阪だけではなく、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。

(2) 大木は中から腐っていく

その背景には、巷間言われるとおり、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、と私は考える。

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3つを兼ね備えた産業集積地だ。発注側から見れば、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、開発を短期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。

（3）生産ネットワークは歯抜け状態

仲間請けは、大きな商いにはならないが、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う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、生産拠点を中国、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、縮小するパイの激しい争奪戦が繰り広げられる。東大阪でも、仕事が極端に落ち込んだ。近年、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2,500円がギリギリの金属加工の仕事

を、ある業者が1,000円以下という「自殺行為同然の価格」で請負う、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」に対抗し、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。そうした状況で、自社だけが生き残れると思うのは大間違いだ。

（４）仲間あつての自分、自分あつての仲間

東大阪では今、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」が繰り返されている。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出す努力をすることである。

「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うもの

の、依然、多様な業種、多様な業態、多様な規模の製造業が8千社以上も存在している。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。

「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し、現在、第2、第3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「ここまでやれる」という意味で、参考にするべき点が多い。

（5）産業集積地を襲う脱ヒトづくりの咎め

先に東大阪では、仕事仲間が相互不信に陥っていると書いたが、名村社長と10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、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も、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3分の2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、3分の1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、バブル経済を経験した途端、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。

(6) 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、極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、コーディネート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。こうした問題点を解消しなければ、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。

中小連携のひとつの未来像として長野県岡谷の「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がある。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ト能力で、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。繰り返し言うが、産業集積地再生の根本は人と人とのつながりを回復し、コーディネート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、私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、声をかけてくださいればいい。それが、長年の調査に協力していただいた、5,000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。

21世紀の入り口に立つ現在、わが国の産業・経済、そして社会そのものが、大きな転換点に差し掛かっている。これは単に、世紀という年代区分の分岐点にたまたま遭遇したというだけではなく、20世紀の社会や産業構造の本質的な問題点が露呈しているからこそ、重要な時期なのである。

中小企業や零細企業はわが国の産業・経済において大きな位置を占め、戦後から今日まで、日本が経済大国になるに当たって、これらの中小・零細企業が果たした役割の大きさは否定できない。低迷する日本経済の活性化のためにも、事業所数や従業員数において圧倒的多数を占める中小企業群にかかる期待も大きい。

ところが今、大企業のみならず、中小企業の経営そのものが混迷状態にある。これは、大変憂慮すべき事態と言わざるを得ない。そのような中、よく言われことが、「今こそ新しい産業の創造を」あるいは「今こそベンチャー企業の育成を」などという官民挙げての掛け声である。しかし、果たしてそれが正解なのか、それで日本経済の活性化は可能か疑問である。

21世紀は20世紀の大量生産・大量消費・大量廃棄で傷ついた人間や社会、環境を保守・点検して直していく時代ではないかと考えている。JR西日本のトンネル内壁の剥落事故、東海村の臨界事故、H2ロケットの打ち上げ失敗、一連の食品産業における中毒事件、原子炉の不具合などは、技術大国日本（モノづくり大国日本）の基盤が確実に病んでいることの表れであり、メンテナンスを軽視した咎である。その意味でも、メンテナンスこそ21世紀を切り開くキーワードである。

生産システムの変化

新規分野は既存の分野との連続性があるものを選択し、木に竹を接ぐようなことは避けるべきである。足下に必ず飯の種はあるもので、隣の芝生をうらやむ前に自身の芝生の手入れをすべきである。そのうえで、まずは新規市場の開拓・新製品の開発などの「小さな成功」を達成して実績を作れば、経営者としての路線も軌道に乗ってくるであろう。

これまでの国や地方自治体などの施策では、ベンチャービジネスなどの新規創業への支援が主眼であったように思われるが、これらが新規雇用に結びつくまでには相当の時間がかかる。一方、既存事業の見直しは日本企業の得意技で、日本企業は今までこの手法で新規事業を立ち上げ、産業の高度化を成し遂げてきた。日本の場合、最先端事業は、既存の企業が「酸欠」に陥り、喘ぎ、悶えた結果生まれている。酒造業とバイオ、バイオと鍍金、ナノテクノロジーと金属加工業、半導体加工とプレス、再生医療と繊維産業、次世代印刷機と繊維産業など、多くの事例は既存産業と新規産業が融合できることを示唆している。成功事例の多くは、極めて果敢に外部との連携を試みたことから生まれているのである。

このことから、国・地力自治体・経済団体などは、ベンチャービジネスの支援もさることながら、外部経営資源の紹介、交流会の開催など、既存の企業が「第二創業」を行いやすい環境整備をする必要がある。さらに、新規事業はリスクが多く、費用もかかるため、低利融資制度の拡充と多くの専門家による支援体制が要請される。

例えば、ニッチ（すき間）分野を切り開く。よそに負けない品質や特殊技術も大きなコア（核）となる。東大阪の零細な板金屋は、特殊な技術はないが納期には自信があった。そこで、人員配置などを工夫して、徹底したスピード化で他社との差別化に成功した。

自社工場を持たず生産を社外に委託するファブレス化が順調な企業も、いずれもコア製品や技術を持っている。逆にいえば、コアがあるからこそ商品を改

善したり新技術を開発したりする余地が生まれるのだ。

第三のキーワードは、関西に最も欠けている視点だ。「モノづくりからコトづくりへ」。

製造業を放棄せよというのではない。モノを作ったり、技術を磨くだけでは効果は十分でないということだ。どこに出口を作るか、どうやって市場の興味を引くか、さまざまな「仕掛け」が、中小企業の努力をより輝かせることになる。

人工衛星を掲げる東大阪などは、コトづくりに長けたいい例だ。一企業が打ち上げたのろしを見て、多くの中小企業がヤル気や夢をかきたてられ、地域ぐるみで技術や知恵を寄せ合うといういい結果を生んでいる。

暗闇の中だからこそ、輝きのある企業が目立つ。小さいけれど、きらりと光るものをもつ。関西からそんな“ホタル企業”が多く生まれることを期待したい。

モザイク状況に直面した中小企業

いろんな業種や企業特性が巧みに組み合わせあって見事に調和をもたらしているモザイク現象、これが日本の中小企業に見られる特徴であるが、ここに中小企業生き残りのヒントがあるようだ。

東大阪の貸し工場で金型専門業をしているT社は従業員1名である。同社は地域に張りめぐらした10人の仕事仲間とゆるやかな連携を維持し、何でもこなせる金型加工屋をモットーに各社の営業も代行し、過去3年間、増収増益を維持している。

工場に所狭しと並べられた最新式の自動加工機。これが社長の自慢だ。「いつの時代にも仕事の隙間は必ずある、それを繋ぐのが私の役目です」。急ぎ働き・難加工・超精密加工はまだ仕事がある。

東大阪の貸し工場で表面処理をしているM社（従業員7名、パートを含む）は営業を一切行わない研究開発型企業である。大学の研究室と連携し、高度加

工の表面処理技術を確立した。ロコミで顧客は二百社以上を数え、日本全国から巨大企業から零細企業まで取引先がある。取扱いアイテムは数万で、何でも、どんな小ロットでも、短納期が可能な生産体制をしいている。この企業も過去3年間、増収増益を維持している。

営業、技術、ネットワーク、市場それぞれの得意な分野を中小企業は持っている。何が自社の強みか、何が自社の弱みかを聞いた、自己点検の質問に対して、日常業務に忙殺され自己点検・評価をする余裕がなく2割弱が不明と答えている。しかし、「増収増益」企業はいずれも、自己点検を厳格に行っている。

日本の市場も極めて細分化され、売れ筋商品が発掘出来ない（消費不振）状況に直面している。しかし、詳細に見れば、消費者の満足する商品、消費者ニーズにマッチした商品はロットは少ないが着実に売れている。家庭用エレベーター、高齢者の介護用品、ペット関連用品などである。

これらの商品開発に携わったのは、大半が中小企業である。彼らは自社の強みと弱みを正確に把握しており、自社の足りない部分は積極果敢に他社と提携と委託を行っている。コアのコンセプトがあれば、零細企業でも、大手企業と対抗出来る時代だ。それぞれが自分の得意な分野を生かして生き延びるモザイク社会が間近に日本の社会に到来していることを予感できる。

既存の形態

メンテナンスという単語を辞書で引いてみると、第一義が保持、持続となっている。動詞のメインテインには、ある状態を保ち続けるという意味がある。では、産業におけるメンテナンスとは、どのようなビジネスがすでにあるのか。

まず挙げられるのが、ビルや建物、電気設備などの保守管理である。それらはビルメンテナンス、建物メンテナンス、電気設備メンテナンスとして注目を浴びている。

さらに詳細に見ていくと、実にさまざまな業種が活躍している。ビルや建物

など施設のメンテナンスには、建物の外壁や床をクリーニングしたりする会社がよく知られているが、病院をはじめとする医療施設、スーパーなどのショッピングセンターなどを得意とする会社もある。ビルメンテナンスには空調設備やボイラー設備、給排水設備などの分野も加わる。電気設備関係のメンテナンスで注目を浴びているのが、情報通信システム設備の保守管理である。情報通信システムのメンテナンスには、システムの設計や開発、運用サポートやコンサルティングも含まれ、事業範囲には広いものがある。

発電所や石油精製などの大規模なプラント施設においても、メンテナンスは重要な任務を担っている。交通運輸関係では、鉄道車両のメンテナンスや安全運行に不可欠な設備のメンテナンスも大事な仕事である。

ユニークなメンテナンスもある。

例えば、公園や庭園の緑化工事を得意とする会社では、樹木や草花の剪定や成長管理のみならず、造園の設計から施工、病虫害の予防、防風や防寒、防露などの気象災害の対策まで行っている。石材会社がグループ化して、お墓のメンテナンスを行っているケースもある。新規に墓石をつくるだけでなく、墓地の草取りや墓石の掃除、古い墓石の傾きを直すことまで請け負っている。お墓に関連して思い浮かべるのが、家庭や寺院の仏壇であるが、仏壇のメンテナンスもお仏壇屋さんでは行っている。「お洗濯」といって、古くなった仏壇を分解して掃除し、金箔の貼り替え、開き戸の蝶番の修復、全体のクリーニングなどを手掛けている、結構重要な収入源となっている。高価皮革製品のメンテナンスを専門に手掛ける会社もある。痛みが激しいソファや高級ブランドのバッグや靴などをほぼ元通りに修復する。消費者にとっては買い換えるよりも安上がりだと好評である。

住宅やマンションを施工する工務店や建築会社においても、メンテナンスが着目されている。これからは、建て売り住宅などの新築需要だけを当てにするのではなく、壁や床、廊下のリニューアル、家族構成の変化に即した部屋の間仕

切りの変更など、きめ細かいサービスが大切なビジネスチャンスになる。

新たな形態と新産業

前項では、既存のメンテナンスビジネスにはどのような形態があるのかについて述べた。すでにメンテナンスビジネスに参画している会社は今後、さらに異なった市場が生まれ事業領域が拡大する。

ただし、メンテナンスビジネスはこれだけではない。建物や設備を長く保ち続けるのはメンテナンスの思想ではあるが、その対象となるのはそれだけではない。

例えば、「建物や設備」を「人間」に置き換えてみれば、人間のメンテナンスという新しい切り口が生まれる。人間を快適な状態で長く保ち続けるのも、メンテナンスビジネスなのである。既存の医療や健康・美容、エステ、高齢者の介護もメンテナンスの思想でとらえ直せば、もっと領域は広がる。教育産業も同様である。

人間には老若男女があるが、お年寄りのメンテナンス、若者のメンテナンス、男性のメンテナンス、女性のメンテナンスとは何か。

さらに、人と人との関係性のメンテナンスは成り立たないか、このように切り口が広がっていく。そこには親子関係のメンテナンス、夫婦関係のメンテナンス、友人関係のメンテナンス、地域交流のメンテナンスが見えてくる。

人間にとって健康が一番であるが、健康にも体の健康、心や精神の健康があることから、体のメンテナンスとはどのようなビジネスなのか、心や精神のメンテナンスとは何かがあるのか。このように発想を転換してビジネスの糸口を考えることができる。

近年、ガーデニングが流行していますが、趣味で園芸を楽しみ、庭回りを草木で飾るのも、住まいのメンテナンスだけでなく、日ごろの疲れを癒し趣味で自分の世界を取り戻すという心のメンテナンスにもなっている。

「人間」を「動物」に置き換えてみるのもいいだろう。さらに「人間」を「自

然」に置き換えたり、「地球環境」に置き換えて考えてみるのも興味深いものがある。このように、発想を大きく転換していくと、無限のメンテナンスビジネスの糸口が見えてくるはずである。

モノにメンテナンスを施し長く使い続ける、この思想が産業の主流になれば、産業・経済の循環の速度が遅くなり、逆に活性化しないのではないかと、という懸念を持たれる。しかし、メンテナンスは自給自足経済のことを指すのではなく、縮小再生産をもたらすものでもない。メンテナンスの提唱は新しい産業コンセプトの喚起につながり、新事業・新市場の創出に必ず貢献するものである。

輸出攻勢をかけられたアメリカの繊維産業は衰退の一途をたどったが、唯一生き残ったのがリーバイス社であった。他社が軒並み生産拠点を海外に移転するのを尻目に国内に踏み止まり、コンピュータ・ネットワークを活用して徹底した顧客サービスを展開したのである。

ジーンズを求める客が当社の顧客係に電話をかけると、ベテランの売り子がサイズや仕様、色彩、価格などをこと細かく尋ね、パソコンの画面上に見本を作成する。注文する時間がどんなに長くなっても、顧客係はいやがらず懇切丁寧に客に対応する。そして数日後には、自分の好みに合ったオリジナルのジーンズが届くというものである。もちろん、そのデータは当社の財産として残る。

このようにリーバイス社は、顧客のニーズとメンテナンス（顧客満足）に早くから着目して成功し、世界のビッグ・ワンとなったのである。

アメリカでは自動車産業もメンテナンスで活性化を図っている。

もうこれ以上自動車の生産量は増やせない、と考えたアメリカの自動車業界では、車台数の増大ではなく、自動車のパーツに着目したのである。二酸化炭素などの環境基準が厳しくなっていることから二酸化炭素を排出しないような装置、例えば新しいマフラー（排気ガスの触媒を附加した）をオプションとして販売するだけでも膨大な市場が形成されよう。自動車の耐用年数は延びており、自動車のメンテナンスという切り口からも、さまざまなビジネスが生まれ

るはずであろう。日本の自動車産業も自動車部品・修理産業は年間6兆円の巨大産業である。

日本にも、メンテナンスの思想を先取りしている会社が、数少ないながらもある。「ネイキッド」という軽自動車を開発したダイハツ工業(株)がそれで、同車はユーザーが自分の好みで自由にパーツを取り替えられるようにしている。

自動車本体ではなく、自動車のアフター・マーケットに着目しているのが、カー用品専門の販売業の(株)オートボックスセブンである。膨大な自動車部品・用品を取りそろえ、自動車のメンテナンスを展開している。

さきに述べたように、アメリカは自国の産業復活のカギとして早くからメンテナンスに着手してきた。それはなぜかいうと、日本に負け、いったん地獄を見た。そして真剣に生き残り策を考えたからなのである。

アメリカは大企業の国と一般には思われがちであるが、実は中小企業の大国なのである。一社当たりの従業員数は日本よりはるかに少なく、小売業においても大半は「パパママ・ストア」なのである。そのアメリカが、顧客の心やニーズをメンテナンスし、モノづくりにおいてもメンテナンスの発想で復活したのである。

メンテナンスにはさまざまな事業形態があるが、忘れてはならないのが、メンテナンスは中小企業や零細企業が最も得意とする分野であるということである。大企業にはできない中小企業ならではの領域、そう申し上げて間違いないだろう。

一つ一つの仕事は大きな金額にはならなくとも、少人数で、小さな仕事を数多く請け負って、的確に処理し、リピート効果を上げればビジネスになる。ニーズは多種多様であることから、いわば少量多品種生産型を得意とする中小企業向けのビジネスと言えよう。

メンテナンスが中小企業や零細企業の独壇場であるのは、今に始まったことではない。実は、わが国の中小企業が昔から行ってきたのがメンテナンスなのである。その模範的例が、町工場と称される中小製造業の現場で行われてい

る。

大田区や東大阪市の工場街で、好業績を上げている町工場を見学すると、自動化された精密加工を行う最新鋭機械と並んで、実によく手入れされた機械が稼動している。その機械は10年前、20年前に導入したもので、当時は最新鋭機械であったが、今では旧式のものとなっている。しかし、現場の職人さんたちの手によって見事なまでに手入れされ、また工夫が加えられ、現役の機械として生きているのである。

町工場の熟練した職人たちは、優れた製品を造るだけでなく、機械をいかにして時代に合わせるか、そのことを熟知している人たちでもあるのだ。日本の中小企業、とりわけ製造業が強いのは、機械の保持・持続というメンテナンスの価値観を認識し実践しているからなのである。

例えば、大田区の小松ばね工業(株)は、メンテナンスのメッカと言えよう。工場内には最新鋭の機械と並んで昭和40年代製の機械もあるが、それらを使って製造しているバネは超精密加工品。30前年以上も経過した機械で世界の一級品を次々と生み出しているのである。そこには間違いなくメンテナンスの思想がある。

機械を上手に使うには、定期的な保守点検が必要である。軸などの部品を交換し油を差して、使える状態にし、さらに音を聞く。機械が故障しそうであれば、職人たちは「悲鳴を上げている」と、事前に察知する。

これらは技術ではなく技能というべきもので、職人が体で覚えるしかない。なぜなら、技術は数値化でき他人に伝えることができるが、数値化できない技能は他人に伝えることができない。機械に愛着を持ち続けた職人だからこそ、技能の継承が可能なのである。

考えてみると、近代化の始まった明治から現代まで一世紀以上にわたって、わが国の工場労働者の世界にはメンテナンスの思想が脈々と息づいていたのである。

今後、環境・医療・情報などが有望視されると報道されても、「いや、わが

社は金属加工業だから関係ない」とか「うちのような小売店は環境には無関係だ」となってしまう。産業の切り目を縦型から横型に転換すれば、「まだまだ当社の出番はあるぞ」と経営活力が生まれ、産業や経済の活性化につながるのである。

今、わが国の産業・経済は、いわば酸欠状態に陥っている。のみならず、世の中も人の心もギスギスしてストレスが充満している。何とか、手立てを施さなければならぬ。

20世紀は大量生産・大量消費・大量廃棄の時代であった。その結果、われわれは未来のビジョンを失ったのである。しかし、いったん地獄を見た者は必ず復活する。わが国の産業・経済も、アメリカがそうであったように、厳しい状況にある今こそ、強くなる千載一遇のチャンスなのである。

その処方箋として私が提唱するのが、メンテナンスというキーワードなのである。

振り返って考えれば、モノを補修し改善して長く使い続ける、すなわちメンテナンスの思想は日本人の御家芸だったのではないか。われわれの得意とする技なのである。だから日本の企業、とりわけ中小企業も、「わが社のコア・コンピタンスとは何か」「当店の強さとは何か」、それを冷静に分析し、従来はニッチ（隙間）と思われがちであったメンテナンスの見方を変えてもらいたい。そうすれば必ず活路は開かれ、経営ビジョンをイメージすることができよう。

注

- (1) 本小論は、大西正曹「メンテナンスの視点で見た産業システム」(3)『関西大学社会学部紀要』第36巻第1号(平成17年2月)の一部を修正したものである。
- (2) 『東大阪中小企業活性化の処方箋』1997年、『東大阪市製造中小企業調査—高井田地区—〔実態編〕』2004年、『同〔分析編〕』2005年、『同〔事例編〕』2007年。
- (3) 大西正曹「モノづくりネットワーク再生のヒント」『東海マネジメント』2000年4月、No.151 2～13頁を一部修正したものである。

