

# メンテナンスから見た産業システム 3

—東大阪市中小工業の場合—

大西正曹

Industrial system from a maintenance point of view 3

The case for Manufacturing Industries in Higashi-Osaka City

Masatomo ONISHI

## Abstract

There is Japanese-typical integrated community of small-and-medium-sized-enterprises in Higashi-Osaka city. In the face of bad conditions of domestic and overseas economy, they are forced to change themselves. The author has insistently studied them over 20 years and arrived at an idea that the maintenance is a clue to the revival of the community. As same for machines, the maintenance is required for the social relationships of the community. Therefore, they can make a symbiotic or competitive relationship in their special field each other. A choice from various ones determines the product evaluation of its company. A risk always exists, but always with a chance. Just by encountering a trouble, they are motivated to find a solution and further improvement. There is no royal road in management, but daily efforts will make a road to success. In other words, no risk, no return. Therefore, it is necessary to rack their brains to make the best of the existing resources. Key words: dynamic maintenance, secondary start-up, core-competence, niche business creation neo, Higashi-Osaka

## 抄録

日本を代表する中小企業集積地である東大阪は、内外の厳しい経済環境に直面して、今大きな変革が求められている。過去 20 年以上にわたり定点観測を続けている著者は、その再生の糸口を地域のメンテナンスに求めている。機械をメンテナンスするように、地域の社会関係をメンテナンスすることが必要だということである。

自社の得意分野を中心に企業間での連携や対等な関係を保ちながら、多様な選択肢の中から確かな経営感覚によって自社の製品評価を高めていく。危機は絶えず存在するが、危機こそチャンスである。トラブルに遭遇して初めてそれを補修し、更に改善しようとするエネルギーが湧いて来るのである。

経営に王道はなく、日々の小さな努力の集積が成功をもたらす。無から有は生じない。

したがって、自社の既存資源を有効に生かすための知恵を絞り出す必要がある。地域の社会関係を動的にメンテナンスすることにより徐々に未来は切り開かれることを、以下に多くの事例を用いて述べる。

キーワード：動的メンテナンス（ダイナミックメンテナンス）、第二創業、コアコンピタンス、ニッチビジネス、クリエーションネオ 東大阪

## <目次>

### はじめに

1. 東大阪の工業概況
2. 大阪・東大阪産業集積地の問題点
3. メンテナンスから見た中小企業
4. モノづくりネットワークの現状
5. ものづくりネットワーク再生のヒント

### はじめに

私はメンテナンスの視点で見た産業システムのシリーズで、①既存の産業をメンテナンスの視点で見直すことにより新たな事業の領域が生まれることを指摘し、次に②で中小企業の活性化の処方箋として、組織のメンテナンスと第二創業が有効であることを指摘した。今回の③では、日本最大の中小企業（製造業）集積地である東大阪を取り上げ、産業集積地活性化と地域の社会関係をメンテナンスすることの関連を分析した。過去20年以上にわたり当地を定点観測してきた経験から、地域産業衰退と社会関係の崩壊との因果関係を考察するものである。

関西大学の学内研究組織『クリエーションネオ』はこうした問題意識で2004年3月から研究活動を行っており、本小論はその成果の一端である。

第二次世界大戦後の復興期から高度経済成長期において、日本の中小企業はその優れた基盤技術を通して日本の産業、経済を支えてきた。しかし、基礎素材型産業によって貢献してきた関西の中小企業の多くは、1980年代の世界的な産業構造転換の波に乗り遅れてしまった。

加えて、「モノづくり大国・日本」の産業基盤を支えてきた中小企業の誇るべき基盤技術そのものが、バブル崩壊後には海外（特に中国、東南アジア圏）へ流出し、それに伴う技術の空洞化により国際競争力も大幅に低下し続け、現在に至っている。この日本の中小企業が低迷する現状は、皮肉にも技術力を得て目覚しく成長を遂げているアジア諸国の経済

発展によりいっそう拍車がかかっている。

弱体化している中小企業を多く抱える都市においては、雇用基盤の劣化がその都市の社会構造に影響を与え始めており、さらに工場の流出による低未利用地の増加は都市基盤そのものにまで深刻な問題を投げかける状況になってきている。

2001年、小泉総理を本部長として「都市再生本部」が設立され、翌2002年には「都市再生特別措置法」の制定を機に、全国の自治体で本格的な都市再生への取り組みが始まった。この時期であるからこそ、既存の産業集積を活かしつつ、新産業の創出に向けた大胆な施策展開が求められるが、現実には多くの自治体や地元商工会議所、その他各種団体は具体的な事業計画、展開プログラムを立案するが、優秀な中小企業のもつ技術やノウハウ、アイデアなどが活かされていない。

1990年代の地域と中小企業の関係は、不安定な日本経済の中でその存立基盤を大きく揺り動かされた時期であった。その一方で、中小企業の大規模なシステムの転換が静かに始まっていたのだ。次世代へ向かっていく中小企業と地域との接点、新しい産業の芽生えとを読み解くことで、そのことはより鮮明に見えてくるだろう。

東京都大田区、大阪府東大阪市などの大都市と産業という「つながり」、大企業と関連し成長してきた企業城下町という「風土」。このような既存の産業集積を覆す中小企業それ自体の自己完結的な姿を観察することで、中小企業と地域との関連を再度問い直す作業がこの時期の文献に垣間見られる。

外部経済と内部経済とを考えると、90年代が抱えた問題は、内部にあった企業独自の自己完結を放棄し、それを外部へゆだねることで企業の存続は維持されてきたともいえる。効率を重視した外部環境は、確かに捨てがたいものだった。しかしながら、その後の経済はグローバル化への急速な進展を経験する。生産基盤の海外への移管は、それまでに経験しなかったスピードで広がりを見せることになる。

その結果、強固な国内の生産ネットワークは大きな見直しに直面していった。そこで残ったものは、まさしく長期にわたって蓄積された企業内部にあるモノづくりの「ノウハウ」なのである。この企業内部に残ったものこそ次の世代へと続いていく新しい芽であり、地場産業の研究においてもさらに実り豊かなものへと発展していく契機ともなりうるものだ。

90年代とは、70、80年代と歩んできた中小企業の道のりのなかで、それまでと何が異なるのかを総点検する時期にあたる。中小企業政策の変革、大企業と企業城下町の変貌、地域社会との関わりなど、90年代の10年間に中小企業は大きな環境の変化にさらされた。その根底をなすシステムの変革は、21世紀に向けた中小企業の自己完結を示す新しい道を見せ始めている。

多くの地場産業は、国際競争、市場低迷、後継者問題、人材確保、技術革新などの問題に直面して産地が衰退してきたが、しかし中には産地が持つ強みを生かして新たな産業集積地として再評価され始めている事例もある。この場合、行政・支援組織・大学・企業がいかに連携を組むかによって成否が分かれる。1970年から1980年代の新たな産業構造確立

を目指した中小企業政策から、1990年代にはバブル経済崩壊後の不況に対処するため、「中小企業創造活動促進法」を基本とした新規創業支援が本格化し、またベンチャー企業ブームが起こるのであるが、しかし開業と廃業のギャップは埋まらず、その差はむしろ拡大している。

日本の現状を分析する場合、歴史的視点と国際比較の詳細な分析が要請される。1990年代は国際比較の花が咲いた時期であった。だが、今日の状況を予測する困難な仕事には歴史的認識が問われている。なぜその時期に、過去の歴史をさかのぼり評価できなかったのか、現状のような日本の状況は過去の歴史に何度も登場してきている。さらに、視点を外国の事例に即せば解は見出せる。今後、この視点こそが問われるべきだと考えている。

## 1. 東大阪の工業概況

### (1) 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、61.8km<sup>2</sup>の市域に約8,030（平成12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46.1%、4～9人層が34.4%、さらに10～19人層が10.9%を占め、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」28.1%と「一般機械器具製造業」21.4%と約半数を占めており、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。

## (2) 東大阪市における産業集積の歴史

では、なぜ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。

## 2. 大阪および東大阪産業集積の問題点

### (1) 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。

### (2) 新しい地域再生の考え方ー地域に根付いた大学の役割

展開の第一歩としては、まず地域の大学と関西のもつポテンシャルを活かし、日本の技

術が流出していく先の東アジアをもターゲットに置いた「人・モノ・情報の交流拠点づくり」に着手する。地域内の交流が希薄になると、複雑に交錯したかたちとなって、それは住民の精神構造にまで影響を及ぼし、日常の欲求不満が地域全体のモチベーションの低下となって表れていく。特に、この状況は、地域の雇用力が弱体化している場合顕著になり、結果、まち・都市の荒廃に繋がっていく。この精神的な「やり場の無さ」を、ポジティブなベクトルへと変換させるために、地域コミュニティ、地元住民の活力を生み出すような「場」が必要であり、このような「場」を地域に根付いた大学が提供することは大きな意味をもつ。

ここで言う「場」とは、単なる「ハコ」ではなく、具体的な戦略に基づいて地域に提供される「緻密にプログラム化された一連の事業」を意味する。例えば、現在、まちづくりにおける地域の合意形成過程において、近年大きな影響力を発揮し始めている「ワークショップ型」研究会の運営はそのひとつである。大学が音頭をとり、地域の中小企業経営者や地元住民と連携しながら、エリア全体が直面する様々な問題点を検証し、取り組むべき課題を共に抽出していく過程において、「まちづくり・都市再生」の考え方を地域に紹介していく。そして、各分野の専門家は、大学・大学生を介在させることにより、自然なかたちで地域住民と交流していくことが可能となる。

専門家・大学(大学生)・地域住民は、普段は見えにくい地域のプラス面とマイナス面を、共同作業で浮き彫りにしていく作業を通して、コミュニティ意識を共有化していくのである。この地域の連帯感は、「循環型都市」を目指す意識の醸成へと繋がり、次段階では、さらにグローバルな環境問題への意識へと育っていくのである。この「地域経済と環境問題を新たな視点で理解する」という精神構造の変化こそが、地域を越え、さらにターゲットとしての東アジアとも新たな関係を生み出すきっかけとなるのである。

急速な都市化が進む東アジア諸国では、現在、日本よりもはるかに環境問題への取り組みが遅れているが、これは技術の遅れだけではなく、何よりもその土地に暮らす人々の精神構造、環境への問題意識の欠如が深く関係している。従って、将来の日本とアジアとの関係を考えれば、単に経済的な枠組みを超えて、東アジアの人々との信頼関係を築いていくことが最も重要であり、東大阪の中小企業は、その優れた人材、技術、ノウハウを媒体として、循環型都市のモデル構築において、アジアの人々と新たな関係を展開していく自己資産を既に十分に保有しているのである。

### (3) 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『クリエイション・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。

### 3. メンテナンスから見た中小企業

#### (1) メンテナンスに着目

多くの企業を訪問し、色々な話を聞かせていただいて、企業経営において今何が欠けているのかを考えると、その一つはメンテナンスである。メンテナンスというのは、一度点検して、修繕するというその過程である。それを組織に当てはめて「組織を一度見直して点検し、修繕して欲しい」ということである。顧客との関係はどうなっているのか、自社がつくっている製品はどうなっているのか、そして従業員はどうかということ、もう一度改めて見直して欲しいということである。

しかし、現状をそのまま修復したのでは劣化する。社外との既存の関係が、大きく変化しているからである。現状より良くなるように改善を加え、メンテナンスしていくことが重要なのである。

メンテナンスというと修理、補修、すなわちビルメンテナンスというように考えられる場合が多いが、実際にはケタ外れに大きな事業、あるいは領域である。JR 東日本が1年間にかける点検補修というメンテナンス費用は、人件費を入れずに5,400億円である。あるいは、自動車関連で数万社（自動車修理工場も含む）あるが、このメンテナンス費用は年間6兆円と言われている。トータルで見ると、道路も含めて1年間のメンテナンス費用は、野村総研の調査ではあるが、1999年段階で34兆円。その当時の国家予算の規模を考えると、巨大な金額である。

しかし、これが残念なことに、私たちの目には明確には見えていない。道路のメンテナンスに参入したいと考えても、その市場はゼネコンがすべて押さえている。その他、様々なメンテナンス事業に参入したい、例えばエレベーターとか、機械・設備のメンテナンスに参入したいと考えても、ほとんどの場合、大企業のメンテナンス・ディビジョン（部門）が面白いところは押さえているということになる。

## （2）大手企業と共同特許で新事業

しかし、方法はある。ここでは、メンテナンス市場に参入し成功した特筆すべき企業者たちを紹介することにする。

地下に埋設されている下水管・水道管、さらにはジェット燃料のパイプなどがあるが、関西新空港にはジェット燃料の何十キロというパイプラインがある。住友・クボタなど、いろいろな企業から運び込まれたパイプは野積みされ、一度水で簡単に洗われてから敷設される。その後、完成してから改めて掃除をする必要がある。すなわち、コーティングをしなければならないわけである。

これを、泉佐野市にある企業が「これは面白い仕事になる」と気付いたのである。このポリユニオン工業という会社は、社長は大工氏というのだが、繊維の織機の糸を飛ばすシャトルを作っていた。しかし、繊維不況で倒産。その後、従業員を削減し、1600坪の社有の土地も売って何とか借金を返済。

次に新しい事業を起こそうということで、大阪の産業見本市に行き、そこで白い玉が展示されていることに気付く。「これは何なのか？」と聞くと、PIG（パイプをクリーニングする器具）という掃除をする装置であるとのこと。「これで第2創業ができる！」と思いつくと、すぐに商社を通じてパテント・ライセンスを買い取るのである。そして、アメリカから装置が届くのを一日千秋の思いで待っていたのだが、ようやくアメリカから装置が届き、自分の工場です速実験を開始。しかし、まるで1トン爆弾でも落ちたような爆発音がして、警察が来る、消防車が来る、最後には救急車まで来るといった有様である。アメリカでは、これらの作業は砂漠の真ん中でやっているからまったく問題にならないのだろうが、日本ではそうはいかない。この騒音を何とかして小さくしなければならないのだ。

しかし、何度やっても音が小さくならない。「大変なものを買ってしまったな！」と思うのだが、それからが中小企業の社長さんの偉いところで、自社のシャトルで培った樹脂発泡とスチール埋め込み技術を利用し、音のあまり出ない、しかもきちっと掃除ができる新たなPIGの自社開発に成功する。ちょうど関西新空港ができる時でもあり、工事をやっているゼネコンにその技術を売り込みに行ったのである。

資本金1,000万円、従業員20人、パイプのクリーニングに関しては実績なし。日本では、これでは全然相手にしてくれない。それでも、ゼネコンの担当者に対して、今までの水で洗う方法よりもはるかに効率がよいことを図面で、あるいは実験データを見せて説明し続けたのである。それでもまだ相手にしてくれない。せつかくアメリカから技術を取り寄せ、自ら実験して改造を加えたにもかかわらず、全然受け付けてくれないのである。

「どうしようかな？」と落ち込んでいるとき、ある友達が知恵を貸してくれた。「共同開発に持ち込んだらどうだろうか？」。そこで、プラント大手のエンジニアリング会社に話しを持ち込むことになる。「このPIGに関してはまだまだ特許が取れます。できたら我が社と組んで共同特許を出しませんか？」ということで、エンジニアリング会社が49%、ポリユニオン工業が51%の条件で契約する。

最終的にはエンジニアリング会社が工事を行うわけだが、50件もの特許を取得することでポリユニオン工業も利益を確保することができる。そういった小判鮫のようなやりかたも可能なのである。それから大阪市内のパイプライン、羽田新空港、水島の化学工場のパイプラインなど請け負うことになる。とくに水島の場合は新しいやり方である。今、化学工場は設備の入れ替えの時期なのだが、そのためには膨大な資金が必要となる。そこで、ポリユニオン工業では両端を留めて中を瞬時にコーティングする技術を開発。従来の方法と比べると、格段の効率化がはかれることになる。これも大手企業と共同特許をとっており、現在では東京地区での工事も多く請け負っている。

### (3) 大手企業に対抗した企業

もうひとつ。これは東大阪の会社である。メンテナンスといえば、まず思いつくのはエレベーターとエスカレーターだが、現在では各地で設置されている。とくにバリアフリーということで、JRも私鉄各線も、さらにはマンションなどでも積極的に設置している。

しかし、ここには安全基準という高いハードルがある。それに目を付けたのが東大阪の会社だった。初めは工場用の荷物を運ぶエレベーターからメンテナンスを始めたのだが、それから人間の乗るエレベーター、2人用、3人用とライセンスを取っていく。その時に同時にメンテナンスのできる技術者を一生懸命養成する。そこで、エレベーターのメンテナンス業に参加しようとして東大阪にあるマンションの管理組合を訪問することとなった。「お宅のエレベーターの定期点検を、是非我が社にやらせてください」。ところが、全然ダメなのだ。「うちは三菱」「うちはオーティス」などと、大手企業がエレベーターの設置を全部押さえていて、その関連会社がメンテナンスもまた押さえているのである。

せっかく技術を磨いてきたのに、やはり壁は高い。ガンジガラメである。しかし、そこで立ち止まったらダメなのだ。彼は東大阪のあるマンションに行って「頼むからやらせてください。おたくが前回点検補修をやられた時の値段はいくらですか?」「それでは、その半値でやらせて頂きます。しかも、24時間、何かあったら私の所が全部責任を持ちます」。ということで、ようやく1社だけ契約が取れたのである。そうして1社また1社と、契約できるようになる。

すると、大手がこのことを知ることになる。「東大阪の聞いたこともない会社が、うちの仕事を取っている」。そこで彼らのとった手は、部品の差し止めである。ところが、この会社の経営者はそれを予想していた。「いつか大手が部品を差し止めてくるだろう!」。ここが東大阪の企業の凄いところである。

昔はエレベーターの部品はユニットで、部分的に修理はせず、まとめてユニットごと取り外し全部換えてしまう。修理はしないのである。ところが、その会社はいちいち丁寧に外して、部品を換えていった。そして、今までに外していった部品を一つずつストックしたのである。しかも、それを直す技術までも持っていた。このあたりが凄いところなのだが、最終的にはいろいろなメーカーのエレベーターにも使用できるように、汎用的なものにそれらの部品を改良していったのである。

#### (4) 垣根を乗り越える

このように、面白い業界がある。そして、それらは全部メンテナンスに関係している。特に道路、電気関係のメンテナンス、ここには膨大な資金が投入されている。街灯も含めて、道路公団の垣根を取っ払うことによって、ここに参入することは可能になる。

その実例がひとつある。滋賀県のある会社が、道路に埋め込んでどちらの方向からでも見える発光ダイオード使った照明器具をつくった。アイデアは非常に良かったのだが、道路公団がなかなかOKを出さない。そこで、道路公団の顧問であった大阪電気通信大学の

権威のある教授と組むことにした。その先生のライセンスをいただいて、採用にまでこぎ着けることに成功したのである。

それからもう一つの例は、アルミの防音壁。これを開発する時に道路公団関係の会社と組むことにした。1社で難しい場合は、お互いに連携してやっていくという方法を考えるべきである。残念ながら、中小企業が新規市場に参入するには大きな垣根がある。そういった場合は、何社かが提携し、権威のある学者の協力もおおぎ、あるいは研究所と共同研究するなどして売り込みをはかり、そして実績を積む必要がある。

#### (5) 人が行かない裏の道

それからもうひとつのキーワードは、「人が行かない裏の道に道がある」ということである。日本では誰も興味を示さない産業がある。それは、鋳工業。銅・スズ・金・石炭を含めて、それらの鋳工業が復活し大きな注目を集めている。

筆者は、秋田県大館の花岡鋳山と小阪町の鋳山を訪ねる機会があった。ある新聞社から依頼された取材時、新聞社の方が「面白い所へ連れて行きます」ということであった。生野鋳山のように、かつてここに鋳山があったという観光向けの展示があるくらいに思いながら、雪の降る中、寒い思いをしながら彼の後について行ったのである。

花岡鋳山は、平成6年にすでに閉山されている。ところが、花岡鋳山は、ある産業の東日本一の集積地に変っていたのである。花岡鋳山では、鉛の他様々な鋳物を含む岩石が採れた。金やスズ、そして鉛を採っていた日本最大の鋳山だったのである。その鋳山でも、1トンの鋳石から採れる金はわずかに数グラム。その貴重な金を、何とみなさんがよくお使いの携帯電話から採っているのである。1トンの携帯電話のスクラップから、200グラムの金が採れる。しかも、金だけではなくいろいろなレアメタル（稀少鋳物資源）を採ることが可能なのである。同じく、パソコンもテレビも資源の固まりなのである。

花岡・小阪鋳山には鋳山のシステムがそのまま残っていた。鋳石を砕いて水に溶かし、そして精錬するというシステムがそのまま使える。鋳石以上に高純度のものが採れる。これが新しい産業としてリサイクル法の施行とともに蘇ったのである。日本最大のリサイクル産業が、この花岡・小阪鋳山で立ち上がろうとしている。きれいな道路ができ、新しい工場がどんどん建っている。その近くにはレアメタルの研究所もできている。日本リサイクル工業という会社だが、ここでは鋳物を使った後の廃棄物を日本でも最大級の廃坑に埋めている。ここは粘土質だから地下に漏れないのである。さらに、同じ設備で大規模な土壤汚染を処理している。

#### (6) 見方を変えて

同じく、新日鐵釜石が自動車産業のリペアで蘇った。いろいろな意味で、不況産業が先

端産業に変わる可能性はある。そういう意味で見方を変える必要がある。釧路の石炭産業が新たに産業廃棄処理事業に挑戦、大幅な採炭コスト低減を可能にした。

今までは、最大の産業と言えは農業、すなわち米であった。ところが、この米が素材産業として一大変貌を遂げようとしているのである。テレビコマーシャルなどを見ても分かるように、「機能性食品」というのが大流行である。30年、40年前までは米をたくさん食べたいということで、日本全国いたるところを開墾し、寒冷地に強い種をつくって北海道にまで水田をつくっていったのである。さらには、それでも土地が足りないということで、日本で2番目に大きい湖を埋め立て、東京の山手線の内側と同じくらいの広い水田までつくることになる。

しかし、50年代、60年代は今度は反対に減反である。同時に、米の自由化。量的な拡大から質的な拡大へと、政府の米政策は移っていく。「おいしい米が食べたい」という国民の要望に応えるとの理由で、自由米でべらぼうな高い値段の米が売られるようになる。それが一段落すると、昭和60年代から平成の時代になると今度は安全性である。「カドミウムや農薬におかされていない安全な米が食べたい」ということになる。

ここまでの歴史は、同じ食品産業としての話しである。しかし、平成10年から起こったことは、米を機能のある食品に変えたい、米を食べながら元気になりたいというものである。そのハシリが、胚芽米。米が持っている本来の機能で、私たちの体を元気にしようというもの。それからもうひとつは、低グルテン米である。米の持っている本来の機能を損なわないで、そこに栄養をつけようということである。

米を粉体にして、さらに絹を使い、今その会社、秋田小町生産協会組合が機能性の高いお酢をつくっている。その他、機能性の高い食品分野に挑戦している。米は10kgで3,980円くらいだが、高機能性の米は1kgでそれくらいする。様々な食品会社、製薬会社が、粉体になった米を活用して新しい高機能食品を作り出そうとしている。農業が素材メーカーに変わっていったのだ。

同じく、繊維産業がそうになっている。私たちは、「農業はダメだ」「繊維産業はダメだ」と言ってきたのだが、繊維産業も変わりつつある。繊維産業は、総合生活産業として人工血管をつくれぬか、あるいは化粧品などの分野も研究している。繊維で培ったノウハウによって新しい産業が出てくることを、多くの人が信じているのだ。

#### (7) モノからコトへ

今、筆者は東大阪でメッキに注目している。メッキに鍛造・鋳造。これが、実は見方を変えれば、新しい産業に脱皮するチャンスになる。よく知られているミレニアムゲートがそうである。東大阪の先端企業は、その多くがメッキが原点になって変わってきている。同様な事例に帝国イオンもある。あるいは鍛造、鋳造、これが全部新しい技術に変わってきている。新しい素材、新しい加工の技術のノウハウを持っているのが東大阪の製造業で

ある。レボリューション（革命）しながら、新しい産業に脱皮している。

そこで大事なことは、「モノからコトへ」。多くの経営者は、今だにモノづくりにこだわっている。「鉄を切って製品をつくっている」「鋳物に流し込んで・・・」、あるいは「針金を切って製品をつくっている」「ステンレスを磨く」「チタンをプレスする」、全部前にモノがつく。その意味で、この地域はモノづくりのメッカである。ここで「モノづくりを辞めよ」というのは酷だが、そうではなくて考え方を変える必要があるということなのだ。

「削るコトができる」「曲げるコトができる」「編むコトができる」「ひっつけるコトができる」という視点が重要であり、ここでは素材は何でも構わない。そこで、燕三条（新潟県のステンレス食器製造の集積地）は考えたのである。「鉄を磨く」「ガラス磨く」など、当地には「磨ける」人材が多く存在しており、磨くことができる集団として新たな事業を立ち上げることにした。そこから、全国からいろいろな注文が来るようになったのである。

鯖江（福井県のメガネ加工業の集積地）もそうである。鯖江には、ロウ付けを含めて特殊な「ひっつける」技術がある。そこに、先端技術を追求する企業から「何々をひっつけるコトができないか」という問い合わせ来るようになった。モノではなくコトに特化していくと、いろいろなことに結びつくようになる。わが社は磨くコトができる、ひっつけるコトができる、穴をあけるコトができる、あるいは穴を開けてひっつけて磨いたら特殊なことができる、等々である。

そこで、東大阪の異業種交流会では提案している。この地は要素技術の塊だから、およそできないことはないはずである。ところが、実際には垣根をつくってしまい、プラスチックだ、鉄だ、樹脂だという考えに閉じこもってしまう。こうした考え方をいったん外し、プラスチックのインジェクションで培ったものを鉄でやってみようかと考えていくと、いろんな意味で事業の新しい可能性が見えてくるのだ。

#### （８）大学や研究室を活用

今、国立大学も大変である。私学も研究所も、自らが持っている知識・技術を地域でどう活かせるか、その存在意義を問われているのである。大阪府の産業技術支援センターには多くの優秀な研究員が居ます。事業化に結びつく可能性のあるいろんなアイデアを持っています。困った時には、その知恵を借りながら連携するのもひとつの方法である。

ただし、実はその時にひとつ大きな弊害がある。いろんな異業種交流会をみてきましたが、ほとんどの人が「待ち」になっているのだ。「誰かが面白い発表をしてくれないかな」、「あいつのアイデアをうまく使ってやろうかな」という姿勢である。しかし、もうそんな時代ではない。自分の持っている知恵も磨きながら、お互いが胸襟を開いて互いのために何ができるかという考えでないといけない。

誰かリーダーが旗を振って「この指とまれ」という時代ではない。お互いに連携する。その時に、大学の先生をうまく使うのである。あるいは、公的な機関などを使いながらさまざまな手口を模索するのである。

#### (9) お客様の視点で見直す

その時に問われるのが、開発された商品がお客様に受け入れられるかどうかということである。事業が不振だということは、皆さんがつくった商品に対してお客様が価値を認めないからである。なぜ、お客様と溝があるのか。そこで立ち止まって、売っている先、すなわち顧客の要求を聞いてみる。顧客の立場でもう一回、自社の製品を見直すという姿勢が問われるのだ。

三木（兵庫県の刃物製造の集積地）の岡田金属は、その典型であった。岡田金属は有名なノコギリのトップメーカーであったが、ご多分に漏れず海外から安価な製品が日本市場に流入、ピタッと製品の出荷が途絶えてしまった。

社長は、「どうしたのだろう？」と原点に立ち返って問屋に聞いてみることにした。今までは、販売は完全に問屋任せにしていたので、自ら問屋に出かけてお客様からのクレームレターを見せて欲しいと頼み込んだ。「いいですよ、お宅にはたくさん来ていますよ」と言われ、段ボールにいっぱい入ったクレームレターをそのとき初めて見たのである。

本当は手遅れなのだが、初めて読んでみて愕然とした。「あなたの会社のノコギリを子どもが買ってきて、生木を切ったら目詰まりして切れにくくなりました。そのまま放っておいたら錆びてしまいました」。また別のレターでは、「お宅のノコギリはまっすぐ切れないんです」とあった。とにかく、多くのクレームが出てくるのである。「はあ、わが社はこんな製品を売っていたのか」、初めてお客様の声を聞いて原点に立ち戻らざるを得なかったのである。

「では、まっすぐに切れるノコギリをつくろう。目詰まりしないノコギリ作ろう」。それから、ひとつひとつチェックリストをつくり、原点に戻って素材から、作り方から、加工から、熱処理から、2年間かけて全部の工程を見直したのである。それからもう一つ、海外と内外価格差がある。それを勘案して、工場の無人化ということも考えた。それで、非常に面白いノコギリをつくったのである。それは、従来の2.5倍ほど切れる凄いのコギリ。それをホームセンター経由で販売すると爆発的に売れた。

このような例では、ホンダがよく知られている。かつてホンダでは製造と販売が乖離していた。大手メーカーでもそうである。ましてや、中小企業においては、お客様の視点で自社の製品やサービスもう一度見直す必要がある。

それからもう一つ、事業が危機に陥るには大きなシグナルがある。無理な仕事ばかりがくる、市場で負けてばかり、これらも危ない兆候である。そうした時こそ、もう一回自分の事業を再点検しなければならない。さらに、新製品がようやくできた、お客様が買っ



てくれる、その段階で決して自己満足することなく、誰か第3者的な立場でその製品を評価しないとイケない。東大阪がやっている「メイドイン東大阪」とか、その他いろいろな品評会とか、デザインコンペなどもある。そうしたところへ積極果敢に出すべきである。そして、そこで消費者の厳しい評価に耐えるものにまで鍛えていく必要がある。

#### (10) 4つの魅力

時代は大きく変わっている。「良い製品をつくっても売れない」、「もう日本では消費が伸びない」。本当にそうだろうか。例えば、家電。デジタル家電が伸びている。しかし、実際に売上を伸ばしているのは大きな量販店ばかり。街中の中小の小売店は非常に苦戦をしている。

しかし、九州熊本のキーワード九州。50億円ほどの売り上げの総合家電商品の卸だが、前年度比15%以上も売上を伸ばしている。自社の基本理念として、「4つの魅力」を決めている。まず、「我が社はお客さんに魅力ある製品をお届けしよう」。それから、「我が社に納品してくれる得意先にとって魅力のある企業になろう」。3番目に、「我が社自体が魅力のある企業になろう」。4番目に、「従業員が誇りを持てる魅力のある会社になろう」。実に細かな配慮である。

また、同社はいろいろな工夫を行っているが、一つのキーワードはメンテナンス。同社は熊本県下で一番オール電化のシステムを売り上げているのだ。何故なのか。

同社では、従業員に対して次のように指導している。まず、「家電の使い勝手がいいように懇切丁寧に指導しなさい」。従業員自からがオール電化のシステムを熟知するために、研修会を年に何回も実施している。さらには、営業には必ず社員を同行させ、メンテナンスを行う。

その結果、価格的にただ安ければいいというのではなく、地域は高齢化が進んでいるので、過疎地であってもすぐに修理に来てくれるということがむしろ重要になる。一端納入した製品については、どこまでも面倒をみってくれる。DVDでも液晶テレビでも、高齢者には操作が難しい。同社では操作をわかるまで徹底して教えてくれる。何かトラブルがあれば、24時間態勢ですぐに駆けつけてくれるといったきめ細かな対応をしているのである。地域から愛され、地域に信頼されているから事業も伸びているのである。

それともう一つは、お客さんからのクレームをすぐにメーカーにまで連絡する。メーカーは、「きちんとチェックしているな」ということで、いろいろなことを丁寧に教えてくれる。また、現在は従業員一人ひとりを福岡にあるトレーニングセンターに1年間出向かせ、メンテナンスで自立できる技術者に育てている。大型量販店が実施していないサービスはいっぱいある。その隙間を詳細に見ていくと、事業の可能性はどんどん広がっていく。お客さんの立場に立って自社の技術を見直して取り組んでいくと、面白い隙間が広がっていく。そういう経営環境にあるということ、もう一回見直してほしいと思う。

最後に、いろんな意味で多くの経営者は、自社が開発した技術に関しては特許も取得し、隠そうとする。その気持ちは分からないでもないが、お互いが胸襟を開き、連携しながら知識や知恵をいっそう高めていく。さらには、外部からさまざまな知識、知恵を導入する。そのやり方で、パソコンのOSであるリナックスは（技術を公開して協力して開発を進めるという手法で）マイクロソフト社のウィンドウズの牙城を脅かしている。自動車でも、トヨタ、ニッサンの陰に隠れて目立たないが、ヒュンダイ（韓国の自動車メーカー「現代」）は広く世界から技術者の知恵を集めて求めて自社の技術を高めている。

#### (11) 社員こそ財産

いかにして他所から知恵を持ってくるか、あるいは自分の持っている知恵をいかにして高めるかによって企業は変わっていく。新しい事業の可能性としての隙間は、多くある。例えば、現在取り組んでいる事業で何かないか。これは人である。企業が保有している従業員、あるいは社員、これが財産である。この財産を、もう一回見直す必要がある。

倒産の危機にあった福井県の企業、セイレンが蘇ったのは、社長が社員のところに頻繁に行って、社員一人ひとりと個別に話し合い、彼らのアイデアを積極的に事業化していったことによる。それによって会社は見事に蘇ったのである。

経営不振から蘇った中小企業のほとんどは、まず社員を活性化することに成功している。社員をリストラする前に、まず社員が元気に働き、自主的に動くようになるための環境づくりが重要である。それによって、社内から大いに知恵が出てくる。

#### (12) モノづくりの知の財産

いろいろな意味で見方を変えることが重要である。鋳物業界は確かに不況かも知れませんが、しかし最先端の自動車部品は鋳物でつくろうとしている。また、関西化学が良い例だが、もともとは製缶屋であった。その製缶の技術を生かして、今は世界最高のバイオマス事業に取り組んでいる。製缶技術というのは、いろいろな応用が可能なのである。

他と組んで、少し見方を変えてみることだ。そうすると、必ず新しい道が開ける。東大阪市にあるのは、そういう意味ではものづくりの大きな知の財産である。厳しい不況が続いているが、さまざまな努力によって新しい出口を見つけていただきたいと願っている。

### 4. モノづくりネットワークの現状

#### (1) 3つの次元の下請関係

東大阪にある工場の多くは、従業員が1～4人の層がもっとも多く、従業員9人までの企業が90%以上を占めている。取引先の大部分をこの東大阪市ならびにその近辺にもっている。一般に中小零細企業は、二次下請けないし、三次下請けが多く、ILOとかアメリカ合衆国において規定されている中小企業の重要な概念規定であるインディペンデンス（自主独立）、さらにノットドミナント（支配されていない）という視点とはかなり異なっている。

我国の場合、中小零細企業はそのほとんどが下請け企業であると言われている。しかも、その取引形態は、その関連企業あるいは親企業との長期連続取引が一般的であり、また規模の大小を問わず、親企業と下請けの関係は資本力、商品開発力、市場性において親企業が優位に立っている。そのため、企業規模が親企業より大きくても、下請けに甘んじている企業もある。

こうした日本の下請制度は、諸外国特に欧米の中小企業と著しく異なっている。これが、親企業の情報収集に関するコストを低減させ、それが日本の低コストな商品開発を可能にしている。さらにまた、親企業と下請企業との関連は一元的な関係から多面的な関係へと移行しつつあるという傾向もみられる。独自の技術力を梃子に下請関係から脱却しつつある中小零細企業の存在を主張する論者もいる。このように、今日、我国において下請けをめぐる多くの論述がなされている。

著者は、事業所の規模、業種によってその下請関係のあり方が著しく変わるのではないかという疑問をもった。中小企業の取引関係においては、次の三つの次元が存在するのではないかと考えたのである。1つの次元、すなわち長期連続的な次元。2の次元、長期非連続的な次元。そして、3の短期非連続的な次元である。

中小企業の経営者は、親企業と取引企業をどのように区別しているのだろうか。筆者のこの質問に対して、技術指導、製品開発の指導、あるいは資金の援助などを受けている企業は、「親企業」と答えている。しかし、単に製品の取引以外の関係を持っていない企業は、「取引先」と考えている場合が多い。取引における内容も多少差があり、前者は長期に渡って信用関係を築いてきた長期連続的取引であり、後者は取引先とは非連続の取引しか持っていないが、ある程度信頼関係が背景にある。

こうした違いが出てきたのは、受注販売額の最大の業者を見ることから言えることである。特定のメーカーと答えたものが40.2%あり、それに対して問屋・商社と答えたものが24.3%、同業者が32.7%となっている。これを規模別にみると、10人を超える企業は、特定のメーカー、1～3人の規模であれば商業資本の問屋・商社と同業者が多くなる。取扱商品の納入方法は、1～3人から9人までの企業にかけては極めて非連続期の納入品が多く、不特定の問屋や商社や同業者から非連続の受注を受けている。それに対して、10人以上から19人前後の企業になると特定メーカーからの注文が多くなり、しかも長期連続の取引形態を取る場合が多い。親企業にすれば、ある程度の信頼と実績を重視し、下請取引を行っている。

一方、信頼関係も実績もない1～3人位のクラスでは、1つのロットは極めて少なく、しかもそのいずれも納期が短く非連続である。ブローカーを介在しているため、取扱商品がどの企業の商品かあまり明白でない場合もある。受注はファックスでなされ、商品の仕様はすべて電話とファックスによる取引で行っている場合もある。こうした事業所では、経営者が営業活動を行い一般従業員は製造を行うという形態ではなく、経営者は製品づくりに専念し、営業はブローカーが代行している。朝一番に注文がファックスに入り、夕方には商品は移送業者（宅配便）がブローカーの指示する業者に納入する。

このように当地では仕事が細分化されており、営業、配達、製造、それぞれを担当する専門業者がいる。こうした仕事の役割分担を見れば、貸工場、特に零細（1～3人層）の取引は下請取引と少々異なっているように見える。すなわち、長期でかつ非連続する取引と短期で連続の取引に二極分解しつつある。前者はある程度の技術力を持ち製品の特化を試みている専門業者であり、自主独立型と言える。後者は、どちらかと言えば単品でかつ短納期であり、しかも1回ごとに注文が異なる場合が多く、便利屋や内職に近い形態である。

## （2）中小企業3つの仮説

当地において仕事の細分化が可能になったのは、何より未事業所の集積によるメリットである。多種多様の事業所が集積しているため、どんな細かな仕事でもある程度の受注は見込まれる。さらに、同業種、異業種とお互い競い合っているため、情報の収集は活発に行われている。どの事業所がどのような仕事をするか、またその仕事ぶりなどは仲間同士でよく知られている。地元の中小企業から独立した経営者が多いため、相互の情報交換はかなり頻繁になされている。特に貸工場の経営者にとっては、この地で創業することのメリットは、地理的な面や、情報面からも以上のことが裏付けられる。

中小企業を取り巻く経済環境は、ここ数年極めて厳しい状況である。そのため、東大阪市の中小企業の中にも廃業とか休業に追い込まれる事業所もある。急速な円高と近隣諸国の厳しい追い上げ、さらに取引先親メーカーが生産拠点を海外移転や中国、韓国、台湾などの近隣諸国への発注増加という現状は、日本の産業に深刻な影響を及ぼした。しかしながら、急成長を遂げる中国市場向け輸出の急増と現地の設備投資急増の影響で、やや明るさを取り戻している。

一般にスモールビジネスに関しては3つの仮説がある。すなわち、成長に対して限界があるという説、中小企業は将来大きくなる可能性を含むものを持っているという説、さらに経済の変化によりいずれは大企業に吸収されその存在基盤が消滅するという説、などである。

そのうち、我国の場合には限界、再興が当てはまる。東大阪での中小企業調査を通してこれら3つの説を考察すると、10年間あるいは20年間も貸工場で事業を続けている事業所を

見るにつけ、成長に対する限界があるという仮説はそれなりに説得力がある。東大阪中小企業の調査を長年続けておられる湖中氏(元東大阪商工会議所専務理事、現東大阪クリエーションコアジェネラルマネージャー)は東大阪の中小企業を

- 1) 家内工業・生業稼業：自分で食べるだけ稼ぐ
- 2) 雇用1～2人で生業稼業：他人の生活の面倒をみる
- 3) 50人程度：他人を雇用しているが基本的にはオーナー中心の経営
- 4) 100～300人：他人を雇用、経営は分散形態をとる

と区分されている。

### (3) 貸工場の経営者

しかしながら、こうした貸工場の経営者の多くの方が、事業の継続発展に対して実に積極的に取り組まれていることである。10坪前後の貸工場の中にあつて、大手メーカーの試作品を作っているところや、さらに独自の技術で新たな製品を開発する研究開発型の企業も多く見られた。面接した多くの経営者は、事業の将来展望や事業開始時の苦労話を熱心に私達に話された。このような多くの中小企業の事業主によって、今日の我国の著しい技術開発力は負っているのである。

東大阪市に貸工場が多数存在するのは、経済地理的条件によるところが大きい。すなわち、工場集積からくる機能分化と経営の簡便性をあげることができる。

機械・設備は中古あるいはリースで賄う。できるだけ固定費を削減させる方向にもっていく。仕事量の確保に関しては、専門の仲介人(元経営者)がおり、仕事の割り振りを行っている場合もある。貸工場の経営者の意識は、経営者というよりも、職人、技術者的である。今日一般にみられる低コスト、短納期、多品種少量生産システムの受注下請関係において、彼らは長時間労働、メカトロニクス導入による省力化、人員削減等によりこの要請をクリアしている。

東大阪の貸工場の経営者は規模を拡大する傾向とむしろ稼業を深める傾向に分かれる。大部分のケースはその企業を取り巻く経済環境によるが、一部分は経営者の性格にも原因がある。例えばタカコ、イデカは、最初は貸工場で事業を始めたが、現在では中堅企業にまで成長している。

最近の若者は、独立に対して消極的である。それは、以前に比べて企業間の賃金格差、労働条件の格差が減少した結果、あえてリスクを侵して独立するメリットが少なくなってきたからである。また、最近のテクノロジーの急速な発達と設備投資の急増は、新たな企業の誕生を阻止する傾向にある。

貸工場は昭和30年代の中頃に始まったとされるが、その誕生契機には諸説がある。①異の当時農民組合の指導者であった荻田氏が自分の土地を効率の点から工場にして貸したという地主説。②同じく、昭和30年の中頃、佐伯興業(昭和37～38年のこと)が労働争議

に直面し、経営者が事業に嫌気をさし、手持ちの工場を分割し貸工場にしたという跡地利用説とがある。

貸工場の経営者の多くは戦後高度経済成長期に地方から工場労働者として大阪で就職、独立を目指して当地に移転、その受け皿が貸工場であった。昭和40年代の中頃がピークで、以後次第に減少してきている。最近では、工場の跡地ならびに更地を倉庫にしている例があり、時代とともに貸工場の役割が変化してきている。

さらに、戦時中、多くの東大阪の工場が大阪砲兵工廠に製品（大砲、砲弾等）を納入していた事例があり、当地と大阪砲兵工廠はかなり強い結びつきを持っていた。戦後、大阪砲兵工廠の元従業員（技術者）は当地で何らかの事業を興す。東大阪の機械加工の分野では、多数こうした人々が存在している。

貸し工場の減少がこの10年間の変化で顕著である。10年前の地図と最近を比べると貸し工場は1/3になっている（高井田地区）。その跡地は駐車場、マンション、倉庫・配送センターになっている。また、地下鉄の開通以来、商業的な一等地に変貌した。

#### （4）東大阪における下請取引の変化

下請企業と親企業の取引に関しては今まで多くの論考がなされてきている。一元関係から多元関係へ、危険率の分散と言う観点からリスクツリーの取引関係の形成、二重構造の母体としての親企業と下請企業の支配服従関係、さらに欧米諸国に見られる自主独立的な事業形態ではなく、相互依存的な関係、取引期間に関しては長期継続が多いなどの指摘がなされてきている。

親企業と下請企業の取引関係は、中小企業を取り巻く最近の経済環境の激変により大きく変貌を遂げてきている。特に1973年の第一次オイルショック後、その変化は著しい。親企業が抱えている内外の厳しい経済環境に打ち勝つために、親企業は「経営の合理化」「省力化、省エネ化」「経営の再構築」を積極的に推進してきている。多くの企業が人員の削減を伴う経営の再構築を実施している。

中小企業の場合、東大阪で実施した調査によれば、「コスト低減」「取引額の減少」「取引価格の低下」等の影響を受けている。こうした経済環境の変化に伴って、下請取引は大きくその姿を変えてきている。最初に下請系列の強化が計られ、そのなかにあつて「低コスト」「短納期」「小ロット化」が強烈に推進された。

このような状況の中で、下請企業は従来の取引関係の見直しを自らの生き残りをかけた努力を始めている。さらには、「新製品の開発」「経営の再構築」「新規取引先の開拓」等の試行錯誤を積極的に実施している。

東大阪の中小製造業が量的（企業数）・質的（業種・業態）・幅的（基盤技術から先端まで揃う）側面で綻び出始め、この地域の特徴が（製品開発するときあらゆる組み合わせが可能であり、ここへ頼めばなんでもできるという面白さ）薄れてきている。特に、質の部分が確実に薄くなってきている。たとえば、メッキ・鋳物・鍛造・熱処理などの業種が激減している。その結果、フルセット生産シ

システムが維持できなくなり、この部分がネックになりこの地区での量的拡大に制限がかかる。さらに、これがコスト上昇と思ったように量をさばくことができなくなり、融通が効かなくなる。この部分は他の地域や海外に、さらに外国へあるいは大手企業はその部分を内製に切り替える。ユニット発注はこの延長線上に出てきた。短納期・少量発注・高難度加工が一般化しそれに応えるためにも、受注側が一括受注し、自社の責任で組み立て検査を行い、ユニット部品さらにモジュール部品(機能を持った)として納品するシステムができてきた。

変化したもう一点は、企業間の信頼に基づく横請け・仲間請けシステムである。地域全体の見取り図、個別企業の技術内容を知っている人が元請けになって、受注したものを最終製品にして納めるシステムの維持がコアになる人材・企業の高齢化・受注不振・後継者難で困難になっている。

集積地で事業するメリットは、例えば高井田地域には中堅企業のMポンプ、H鉄鋼・D業などがある。それぞれ企業にどの工程をこの地域に出しているかをみれば、製缶・切削加工・メッキ関係・熱処理・表面処理・塗装の6つの工程はほとんど地域内で、しかし駆動部分とか刃物の部分は地域外の企業と連携している。さらに、試作・開発は全て自社で行っている。各社がこの地域のメリットとしてあげているのは、治具・工具や素材を扱う業者がこの地区に沢山ありオープンになっている点である。この部分は全て地域内に発注している。8千以上の中小企業が集積しているメリットは、発注側にとっては、品質・コストの一番良い所を選べ、仕事を分業できるというメリットである。

地域内ネットワークの範囲については自転車で行ける範囲である。いままで、どの部分が欠落しても、代替できるところがまだあった。しかしそれが維持できなくなった。さらに、取引の変化に関しては、一社専属が崩れ、品質・納期・価格が合えば世界中から購入する点である。しかし、「今までの維持してきた取引先は優秀だ、できればで残したい」というのが仕入れ担当者の本心だ。最適購買と言われているが、長期に信頼を築いてきた関係はリスク分散の意味で維持している。

さらに、仲間請けとかユニット請けの疎外要因は仲間割れだ。優秀な下請けをいかにして囲い込むかというノウハウが企業営業に影響している。海外とかインターネット発注が既に盛んに行なわれており、都市型の産業集積が持つ機能が変化してきている。しかし、集積が崩壊すると新製品・新規事業などを試みる時に低コスト・短納期・小ロット・低リスクで、ものがつくれないのではないかと、フルセットが綻び物凄いコストアップになる点である。だが、受注する側にとっては、この厳しい環境で生き残ったらおいしい世界が残っているかもしれない。

この10年間の取引先と量的・質的な変化は、めっき業が典型的である。自動車の部品の工程で今までは“どぶ付け”だけやっていた企業が、今後、自社が中心になってユニット加工できるか否か、さらに、そのユニット加工の場合、単価をどう策定するかが問題になる。そうなると、取引先と双方向の関係が要請され、提案受注生産になる。

取引先の親会社が海外移転していることによる影響として、受注減がある。その対応はとして、新規市場ならびに新製品開拓がある。機械産業は一番海外生産が進んでいる、それによってどう変わってきているか、受注が継続的にあるのかどうか、変化した場合、どのように対応したか。新規取引先をどうしたのか、新規開拓出来ないまま現在きているのか、取引関係の変化によって作っている製品が10年前、5年前に比べてどう変わってきたのか、などを中心に取材を試みた。ピラミット

構成されている生産システムのなかで、一番基礎的な部分がかかり薄くなってきている。今まで、東大阪や大田区の中小企業ではそれぞれ横に連携しあっていた。例えば、金型の場合、地域でそれぞれの企業がどこの部が出来るか仲間で分かっている、できるところと組み受注していた。メッキとか塗装工程も横に関連して基盤産業は形勢されていた。取引先の海外移転による影響は仕事減であり、企業の廃業・転業・倒産が多くなる。その結果、今まで相互に横連携で仕事をこなしていたシステムが維持できなくなる。取引先との上の関係もそうだけど横のなかで東大阪とか大田区などは仲間取引みたいな事がだんだん歯槽膿漏のようになってきてミニマムとしての機能が果たせなくなる。それは金型だけとか、メッキだけを取り上げるのではなくて金型とメッキの関係で、例えばそのメッキ屋さんが従来取引していたところがなくなることによって金型さんはどう対応しようとしているのか、地場産業のなかでの横の仕組みが今後どう変わる可能性があるのかと言うのが問題である。金型産業の場合、「一番難儀なことは何ですか」と聞くと、仕上げのメッキと熱処理である。熱処理の工場は従来沢山あったが急速に減少したこと、後継者不足と高齢化問題である。「今やって貰っているしごとは60歳を超えているかたにやってもらっている、しかし後継者がいないために、無理が言えない、昔は無理をいって無理を聞いてもらったが、しかしいま無理をいうと死んでしまうと言うわけです。だから、単価てきにね、昔なら一日に40も50もどぶ付けしてくれたが今は午前中5回、午後3回しか無理だと言うんですよ。だから、当然単価も、一つあたりの単価が上がってきていると言う。逆に言うところの部分が単価引き上げの原因になっている。被らざるをえないと、納期もじつは遅れてきている、高齢化というのはじつは、歯槽膿漏になる前に、一番難儀なのは高齢化だよと言うわけです。これはもうどうしようもないし今後とても心配だ、今はもっているが、また一つ言えるのはメッキ屋さんがほとんど無くなるだろう、それから後鋳物屋さん、皆60超えてる人なんです。でそれが無くなってどうするのかと言うとその部分は取引先の親部元にやらすか、その工程をはずしたものを我々は請けせざるを得ない、メッキと熱処理をそれは親元でやって貰うしかしかたがない」。

それとか、今度はメッキ屋さんですが、一つは高井田地区で亜鉛メッキできるのはここしかない。ここしか残っていないために、物凄い量の受注が来ている。また、「自分のところのこなせる量の2倍から2.5倍受注が来ているのですが、仕事をしようにも人が来ない、自動化しようにも今の市の公害基準がきついので設備投資に膨大な資金がいる。しかし、単価は上がらない」。

## (5) 街並みの景観

昭和57年から東大阪において多くの調査を実施してきた。この中で、当地の中小企業は急速に変貌を遂げつつある経済環境にその姿を適応させようとしていることが、多くの経営者との面接で理解できた。この環境に素早く順応する姿こそ、東大阪の中小企業が持つ逞しさである。環境の変化を素早くキャッチし、それに上手く適応する、日本の中小企業に共通する特色がここでも見られる。変わり身の速さが東大阪の中小企業の身上である。

中小企業の集積地である高井田地区を歩いてみるとこの思いは一層感じられる。道路を占拠し並べられた商品の陳列とか、まるで迷路のように入り組んだ道路。雑然と種々の業種が肩を並べ合



った貸工場路地。ありとあらゆる金属加工業がそこにはある。規模、業種が異なったものが雑然と混在している。しかし、個々の企業は独自の技術を持ち、お互いに協力しながら経営を継続させている。集積のメリットを最大限に生かしてきている。

まず、東大阪の街の特徴は、①外部の人間にとってどの企業が何を造っているかはなかなか理解がしにくい。②金属加工業に関する中小・零細企業が無数に存在し、さながらこの地域が金属加工のデパートのようである。③ここに来れば、ユーザの希望する製品は大体揃うと言われる不思議な街である。④過去に幾度となく不況に遭遇し、その度にどん底に落ち込んだように見えたが、すぐフェニックスのように活気が蘇っている。⑤時代に即応して、街工場で面白い物が創られているし、変身も早い。東大阪の町工場は統計では補足出来ない面白味を持っている。例えば、研究開発の拠点・試作工房・商品テスト・モデル作成等が隠れて存在している。

全体に、新しい仕事にキャッチアップできる要素・先端技術を持っているのと、従来の技術一本できているものと二極分解している。確かに技術一本のところは匠みだが、新しい仕事、新しい機械、新しい加工方法は頑固に受け付けない。仕事があるから今はもっているが、今後、新しい技術について行けない、こうこう作ってくれといった要求に応えられな、仲間請けに出すにもそれに見合う機械を持っていない一人や二人に企業は急速に減少する。大田区に比べ減少が少ない東大阪もその内容を詳細みれば、高齢者問題、跡継ぎがない機械の稼働率、新しい機械が入っていない、それに対応する機械がないそれと技術の新しい知識を吸収しようとする意欲の問題挙げていくと必ずしも楽観的ではない。むしろ一挙に問題が噴出する。そうかといって崩壊はしないだろう。課題はいかにして、この地域に新規産業を呼び込むかである。

## 5. モノづくりネットワーク再生のヒント

### (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

少しのためだ。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え、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。繰り返す言うが、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。

#### 注

- 1・この論考は、平成 16 年国内研修と平成 16 年度関西大学経済・政治研究所『関西活性化研究班』・文部科学省科研費『関西活性化』(代表高瀬武典)、昭和 60 年学部共同研究班『産業化と価値意識の変容』(掛川文子代表)の成果である。昭和 57 年から東大阪で実施してきた、関西大学経済・政治研究所ならびにゼミ調査を纏めたものである。
2. 大西正曹「メンテナンスの視点で見た産業システム」(1)『関西大学学部紀要』第35巻 第1号(平成 15年10月)15～32頁
3. 大西正曹「メンテナンスの視点で見た産業システム」(2)『関西大学学部紀要』第35巻 第3号(平成 16年3月)61～88頁社会関係を図る尺度として、地域における自治会、父兄会、老人会、ものづくりの町高井田研究会などの活動状況を用いた。
- 4・平成16年3月関西大学工学部教授小沢守先生を委員長として「都市再生と地域産業活性化」を研究する委員会を発足
5. ジェトロセンサー編集部「円高下の地域産業―海外・内需へチャレンジする経営者たち(特集)』『ジェトロセンサー』(日本貿易振興会), 45(537), 1995年8月。
6. 渡辺幸男「機械工業の海外生産化と国内工業集積の再編成」『商工金融』(商工総合研究所), 44(7), 1994年7月。
7. 大西正曹「東大阪中所企業再生の処方箋」『東海マネジメント』1998年8月
8. 東大阪では企業数の減少が地元雇用に深刻な影響を与えており、有効求人倍率、失業率ともに悪化してきている。
9. 多くの産業振興策が策定されているが、開業と廃業の溝は埋まらない。新規開業の廃業率も高い。
10. 以下の論考は『日本の中小企業研究 1990-1999』の大西担当の「地域と中小企業」を一部修正したものである
11. 大西正曹「東大阪の貸工場」関西大学経済・政治研究所 1989年、同『東大阪市中企業 10年の変

- 遷』関西大学経済・政治研究所 1999 年、大西正曹「東大阪地域における中小企業集積の分析」『調査季報』(国民金融公庫総合研究所), (41), 1997 年 5 月。東大阪商工会議所『東大阪経済白書』東大阪商工会議所 2004 年
12. 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎・『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣、1998 年 9 月
  13. 武知京三『近代日本と地域産業—東大阪の産業集積と主要企業像—』税務経理調査会、1998 年 10 月  
湖中 斎『東大阪の中小企業—“中小企の街”から発信』(改訂版)、東大阪商工会所、1995 年 10 月
  14. 大西正曹『東大阪の貸工場』関西大学経済・政治研究所 1989 年
  15. 渡辺幸男『日本機械工業の社制的分業構造—階層構造・産業集積から下請制把握—』有斐閣、1997 年 12 月
  16. 池田正孝「変貌する自動車産業の分業構造」『国民金融公庫調査月報』、(410)、1995 年 6 月  
港 徹夫「転換する日本型企业間システム」『国民金融公庫調査月報』、(410)、1995 年 6 月
  17. 東大阪市で建設機械部品の加工とメンテナンス業を営む Y 機工の代表(46 歳)の取材
  18. 参考資料の自社の得意分野から伺える。増収・増益企業は得意分野を深めている
  19. 吉田敬一「地域経済と中小企業の構造転換課題」『経済論集』(東洋大学), 23(1/2), 1998 年 1 月
  20. 梅木 晃「産業構造の変化と地域経済—日産座間車両工場閉鎖の影響—」『調査季報』(国民金融公庫総合研究所), (32), 1995 年 2 月
  22. 渡辺幸男「激減している東京の町工場—機械金属工業の地域間分業構造からみた工場立地動向—」『国民金融公庫調査月報』, (360), 1991 年 4 月。
  23. 大阪中小企業情報センター編『東大阪における中小工業の集積と企業間ネットワークの変貌—東大阪地域・東京大田区の機械金属関連業種の実態に関する調査』大阪中小企業情報センター, 1996 年 3 月。
  24. 大阪市立大学経済研究所工場集積研究会編『大阪における工業集積調査報告』大阪市立大学経済研究所, 1996 年 2 月、3 月、5 月
  25. 大西正曹「東大阪の生産ネットワークの現状と課題」北村かよこ編『東アジアの中小企業ネットワークの現状と課題—グローバル化への積極的対応—』日本貿易振興会アジア経済研究所、1999 年 3 月

参考資料—大西正曹『東大阪中小企業実体調査報告書—東大阪市高井田地区』関西大学経済政治研究所、2004年 より

### 事業所の増収、減収の原因・理由

( ) は件数

増収増益と回答した事業所の原因・理由
--------------------

受注が増えている。 (5)
得意先が増えた。 (3)
新製品のヒット。 (3)
売上が増えた。 (3)
海外への拡販。 (2)
営業努力、経費削減。 (2)
多品多量。 (2)
2000年4月からスタートした公的介護保険制度により市場が増加した。
同業者解散による。
創立して3年目で前より少しずつ増えている。
展示会への出品。
業務を拡大した。
生産性を見直し。
3年前に脱サラ。
単価を下げた。
オンリーワン製品を製造している。
営業活動に力を入れ出来る限り得意先のニーズに答えられる様、努力した。
設備投資(新設)した。
高付加価値。
4年前より合理化投資を毎年連続的に行っている。
少しずつ知られてきた。

増収減益と回答した事業所の原因・理由
単位の減少・価格の低下。 (7)
売上の割に利益が少なくなった(コストダウン、材料の値上げ等)。 (3)
コストダウン。 (2)
経費がかかった。 (2)
市況の低迷。 (2)
景気が上向いてきた。
細かい製品を仕上げられる。
主な取引先が中国に工場建設。
価格のアンバランス。
24時間をフルに機械を動かしている。
コスト削減。
工場での生産、多品種少ロット。

外注 100%（どこでも仕事をしてくれる所があるから）。
新素材への加工が可能になった。
得意先の増加。
得意先の減少。
単価が下がり材料が値上がりしたため、より多くの仕事をこなし帳尻をあわせている。
景気回復悪く、単価が安くなって労働時間が長くなっている。
人件費が増えた。
代替品になった。

減収増益と回答した事業所の原因・理由
景気の悪化。 (9)
受注（仕事）の減少。 (4)
海外に納品をした。 (2)
リストラを含めた企業努力。 (2)
外注物の受注～内製物を増した。
当社製品の消費先である印刷会社の減少による。
加工賃ウエイトの高い商品を受注した。
経費の節約（合理化）をした。
中国製品の輸入による単価安値のため材料は独裁的な値上りをし、国内の中小企業を潰す様な経営を大企業が行っている。
売上より採算重視の方針に変更した。
国内販売のため1ヶ当りのマージンが大きい。
建築物件数の減少。
外国製造されている。
コストダウン。
受注生産のみの加工による。
大量生産する。
年齢的に仕事を減して、電話1本でやっている。

減収減益と回答した事業所の原因・理由
不景気。 (71)
仕事（受注）の減少。 (37)
中国や他アジアで製造される商品が増えた（メーカーの海外進出を含む）。 (26)
売上単価のダウン。 (13)
得意先の廃業、業績の悪化。 (8)



コストダウンの要求がきびしい。 (7)
価格競争。 (4)
材料費の高騰。 (4)
価格の下落。 (3)
政治の影響。 (3)
売価高の低下。 (3)
加工賃の値下。 (2)
ロットの減数。 (2)
過当競争。
3年前の売上が過去最大であったことによる。
繊維の安売り。
新しい参入者の増加。
OA化。
大手が減った。
他社が減った。
取引先の転換(社長の入れ代り)情勢。
印刷形態の変化。
パイが小さくなった。
製造業者の海外移転、製造業者の廃業。
親企業の外国へ移転。
メーカーがアジア等、生産を海外にシフトした。
メーカー製造台数減少。
加齢による体力の低下、要介護状態となった妻の介護による疲労。
タックシールは製品に貼るものなので製品が動かなければシールも売れない。
経費のダウンの比率が悪くなってきている。
特注品が多くなり生産性が低下した。
製品が売止り。
国内での需要の減少、中国からの安い製品の入荷。
休みが多くなった。
育成しない大企業の不勉強。
社長が休んでいて休職中だから家族だけでしている。
売上減少。
子どもの数減少。
多種小ロットの為。
景気が悪く輸出が減少。

円高。
半導体産業の不況。
加工代金が安い。
社会不況、多量品の海外生産。
小ロット短納期による作業ロス。
消費低迷のあおりで小口化になった。
製品金額が安い。
売上が減少している。
船舶（フェリー）官公庁の仕事が減った。
ライバル会社（競争相手）の増加。
デフレ。
消費不信。
取扱いスクラップの数量の大幅な減少。
加工賃下落。
分社化。
値下げ競争により利益率低下、出荷数量は変化なし。
輸出・輸入の減少。
中国へ流れた。
主力製品の海外移転。
テロ問題（パスポートケースが出ない）
全体的に縮小している。
販売減。
不景気で製造量が減って安くなっている。
消費低迷・デフレ・買ったとき。
売上の減少。
とにかく安い。納期がない。
値下り（製品）。

## 2003年9月からの変化とその要因

( ) は件数

急速に増加と回答した事業所の原因・理由	
季節要因。	(2)
生産の向上。	
新しい仕事を受注した。	
小量多品種である。	

やや増加と回答した事業所の原因・理由
受注が増えた。 (16)
景気が上向いてきた。 (8)
季節要因。 (7)
新規取引先の拡大。 (3)
海外取引の増加。 (2)
継続加工品の受注が順調だったため。
品質管理。
努力。
業務拡大した。
会社内での作業工賃増加 (仕事量増加)。
特別な注文も少量でも受けている。
得意先の中国工場開設向け設備。
各ユーザーの機械設備の更新。
単価を下げた。
安売り。
不景気による。
半導体産業の回復。
同業者よりの仕事の増加。
外注 100%。
住宅ローンの減税が年内で終止する影響。
得意先のキャンペーン。
技術力。
限定された商品の特別な需要増 (殺菌加工可能であるとの情報の伝達)。
新製品が出て来た。
材料の値上りが進むため、前だおして注文が出る。
中国への移転。
季節商品の為、天候等に左右されやすい。
液晶関連の受注の増加。
造船向けの増加。
海外の品物が流れ出した。(台湾新幹線)
ヤング向の商品が少数多品目。
切れずに次の注文が来る。
材料費等の値上りで売上は増えたが、内容が併はない。

去年が悪すぎた。
企業のできた年が14年なので比べられない。
わからない。(2)

変化なしと回答した事業所の原因・理由
受注がかわらない。(11)
景気が良くなる。(5)
得意先、商品がだいたい決まっている。(2)
OA化。
取引先が同じ。
タックシールは製品に貼るものなので製品が動かなければシールは売れない。
その年によってサイクルが大きく変化するが、今年はまだ昨年と変化がなかった。
中小企業からの受注が少ない。
メーカーが減ってる。
仕事が少ない。
建築物件の量は低下したが、看板類の加工で落ち込みをカバーした。
一般企業の不況。
テロ問題(パスポートケースが出ない)。
海外生産の増加に伴い、国内生産が減少した。
非常なニッチな業種である。
製品単価の低下。
経済活動の平坦化。
悪いままで横這い。
月によって波はあるが、あまり変化はない。
比べるものがまだない。

やや減少と回答した事業所の原因・理由
不況の影響。(26)
受注(仕事量)が減っている。(15)
中国など国外生産への移行の増加に依る国内生産の減少。(10)
倒産、海外進出などによる得意先の減少。(6)
業界各社の新製品投入等により、ユーザーの買い控え(模様眺め)が見られることと市場の伸びが鈍化したことによる。
印刷業界の景況悪化。
製品開発のおくれ。

加工依頼の減少。
人手がない。
(前年比において減少) カーメーカーの生産台数によって左右されやすい。12月後半は良。
ただ見積りするだけで、単価の折合いがつかない。
子どもの数の減少。
親会社の内製化及び転注。
政治不信。
円高の関係。
在庫を持たなくなった。
単価の下落。
コストが下がっている。
製造業者の海外移転、製造業者の廃業。
飽和状態。
業界が悪い。
業界全休減少。
建築物件数の減少。
ライバル会社(競争相手)の増加。
印刷業界の不況。
材料費の高騰。
需要の低下による。
急速に減少した後やや減少が続いている。(3~4年前)
市場での差。
相手が悪い(上しだい)。
主要物は10月迄多忙。
消費低迷・デフレ・買たたき。
売上の減少。
公共事業の削減。
コスト単価が安い。
前年度より減少。
よくわからない。

<b>急速に減少と回答した事業所の原因・理由</b>
不況の影響。(10)
中国発注、生産がほとんどになった。(4)

得意先、親企業の廃業、業績の悪化。 (3)
仕事の減少。 (2)
小泉の政策。 (2)
経費節減による。
注文が減ってる。
同業者が多過ぎる。
9月以降12月まではやや減少、来年1月より海外生産による。
コストが安い。
国内での需要の減少。
育成しない大企業の不勉強。
大手よりの受注減少。
仕事が少ない(外国から入っている)。
メーカーが外国に行っている。
外国製品の低価額。
円高の為。
製造業の空洞化。
海外シフトと需要(受注)減。
今の世の中こんなもの。
わからない。 (3)

### 自社の強みについて(自由記述)

#### <商品開発、技術に関すること>

商品開発力がある。(6件)
技術力がある。(5件)
注文通りのものを作ることができる。(2件)
オーダーメイドに沿った製品を作ることができる。(2件)
技術、そして製品管理が強みである。
消費者のニーズにあった商品開発を行っている。
長年印刷業を営み、熟練した技術、経験がある。
長年の経験と多様な製品をもっているため、新しい商品の要望に応えられる。
低コストで製品が作れる。
ISO9001、14001取得済。超精密部品に関わる加工をしているので技術には自信がある。
ISO認証取得工場である。
加工を自動化している。

過去に行った設備の合理化が寄与し、少人数で生産ができています。
金網 1 枚 1 枚の寸法精度、傷がないか、曲がっていないかなど、良品質作りをしている。
従来の製造方法や機種による製品を、付加価値を持った商品に作り上げる。
受注品の適確さ。
他社に比べ製品は良質で、比較的安価におさえている。
特殊設備及び品質管理の面で工夫をこらしている。
Al.Zn ダイカスト、グラビティー、砂型鑄造及加工まで自社及びグループ企業で行っており、ユーザーについても幅広く、農機部品から銃の部品、精密品まで切れるのが特徴である。
特殊品で顧客の要望に対応すること。
単品加工。
長年蓄積した高度な固有技術の創造と洗練された 1 級 2 級熱処理技能士の技能を駆使した重要保安部品の熱処理加工、及び原子力製品を数社より認定を受け多品種量を徹底した品質管理の基低コスト、短納期によりユーザ各社に貢献し満足を得ている。
マシントータルでの精度追求、幅広いラインナップ、60 年を越す経験・実績・ノウハウの蓄積と最新技術との融合による製品開発、英語力。
自社独自の製品開発を第 1 目標とし、各種の分野(機械工具その他)も手がけられるよう努力している。

#### <得意分野、製品に関すること>

特殊なものを作っている (6 件)。
多様な製品を持っている。(3 件)
自社ブランドの商品を持っている。(2 件)
網の製品に関して言えば他社に比べてびしっとしたはりのある網を作ることができる。
高級紙器についての製造技術を持っている。
長年の商品をもっていること。
エアコンコンプレッサー部品、コンピュータ HDD 部品。
小さなネジが主流だったが、全部中国に行ってしまったので、ステンレスに力を入れている。
オリジナル・高級品にシフトしている。
家具のネジの品質と型。
木箱、パンフレットの製造。
金属メッキ加工が得意である。
小企業の家具の部品、机・洗面台の部品をきめこまかく製造している。
小物ネジ製品加工業。
最新設備によるなまし鉄線の加工。
ネジのカタログを出版している。
商業印刷物全般を取扱っており、一手に引き受けることができる。

水洗のトイレのたまがよく売れる。
ステンレスネジの製造。
多品種小ロットの受注ができる。
デザイン関係。
鉄、真中、銅、ステン、アルミ等の素材にクロムメッキ、ニッケルメッキ、黒クロームメッキ、金メッキ、サーチライト（ツヤ消し）の各種加工が可能である。
配管継手が特徴。
特殊な薄い紙、厚い紙が加工できる。
アルミ材への切削加工ができる。
トラップ部品が特徴を持っている。
特種ネジの二次加工品。
水廻り排水パイプ及び金具一式。
小ロットに対応できる。
焼入、焼戻、高周波ができる。
特許製品を幅広く売込んでいきたい。

#### <顧客対応に関すること>

小回りがきき、少しの品物でも対応できる。（6件）
顧客の要望にそったきめ細かい作業ができる。（4件）
アフターサービスが充実している。（2件）
お客の要望に迅速に対応している。
身内で経営しているので時間的に自由がきき、きめ細かい対応ができる。
家族だけで印刷の仕事を行っている為、御得意先には充分なるサービス・高品質・短納期を心掛けており、御満足を得ている。
がまんすること。
近所の取引が多いので、距離的に近い。
時間外にも仕上がができる。
試作品から量産品まで対応できる物があれば何でもする。
問20の「3.顧客の要望にきめ細かく対応する」ことで顧客と険しいつながりを維持していること。また、小企業であるが故の小廻りのきく仕事に力を入れることにより、新しい分野の製品が売先の希望に沿えるようにする。
安く仕入れができる。
ユーザーの希望にそえるブレンをもっている。
カーメーカー使用でのナット生産におけるベント・タップ製造（奈良工場）、販売（東大阪営）があり、ナットメーカー（ユーザ）におけるきめ細かいサービスができる。



---

<納期に関すること>

良品で、納期を厳守する。(11件)
短納期すること。(8件)
早期納入と低コスト。(3件)
スタッフが充実しており、迅速な対応、納品ができる。
多品種少ロットでの生産が可能で、納期を厳守し、スピーディーに対応できる。
納期面での対応、設備面、スタッフ。
24時間機械を動かしているので納期には自信あり。
当日出荷率75%以上でも対応できる迅速な物流システムである。
若いスタッフによる24時間営業など、迅速な受注に対応できる。

#### <経営方針について>

良い製品を作る。(3件)
少数精鋭主義である。(2件)
よく働くこと。(2件)
人材育成に力を入れている。
設備がない中、できるだけ加工を広げる事に努力する心構えを持っている。
創意工夫とできるまでの忍耐力がある。
他社がやらないことをする。
小さな仕事でも確実な仕上がりをする。
チームワークの強さと従業員の平均年齢の低さ。
若手従業員(20才~35才)が責任感を持って仕事をしている。
良心的製品を製造する。
自社で納得できる製品以外は外に出さない。

#### <経営の安定性や将来性について>

家内工業であること(不況に強い、運転資金が不要など)。(4件)
昔から取引のある小企業のパッケージを請け負っている。
小規模の企業であるがヤードは広くあり、製品ヤードが確保されている。ベンダー加工に得意先があり、他社とのコスト競争をしても負けない。
一貫した製造部門を持つことで中間コストを削減でき、ユーザーにメリットを与えることのできる事業所がある。さらに品質管理においても安全である。
YKKの注文があるので安定している。
相手先が決まっているので安定している。
大企業(サントリー)のラベルを作っているので、仕事がある。
異業種等の会社との横のつながりがある。
お得意様の受注の変動が少ない。
同じガスの会社の注文が多い。
機械の型をつくっているので、少しは仕事がある。
協力企業が数社あり、自社で生産できないものでも相談ないしは生産できる体制になっているので、分業で1つの物ができる。
過去の実績から(化粧品の販売台の製作)メーカーをとばして店やチェーン店のバイヤーから直接連絡を受ける事もあり、口コミで、得意先の数だけは増加している。
個人事業のため、すべてに目が行き届く。
当社でこなすような製品をこなす業者が減っている。

歯科医の注文がある。
下請の製品力がある。
消防自動車の製造メーカートップの親会社を持っている。
信頼がある。
製造の中に公害発生の工程があり、新たに許可がむずかしく新規参入が無いため、対策はいるものの既得権を有するので有利である。
昔なじみのお客さんが多い。
無借金である。
安定経営による信頼を確保している。
電力会社相手なので仕事がある。
ヤンマーディーゼル(株)工場の部品認定工場である。
土地・建物は自社所有、従業員少人数、資金・借入金なし。
プラスチックのオリジナルなので仕事がある。
ヘアブラシの化工、アクリル、ポリカ、塩ビ、タキロンなど、住友化学の下請なので安心がある。

<その他強みについて>

あるけど言えない。
この不況でなし。
わからない。
不況でなし。
弱みはあっても強みはない。

行政や中小企業支援機関の支援についての要望（自由記述）

<融資や資金援助に関すること>

融資をしてほしい。（6件）
金利を安くしてほしい。（2件）
銀行の対応が悪すぎる。
保証協会（府）は長期にて融資の支援とスピーディーな対応、融資金額の倍増、国で期した事は100%実行してほしい。
新規開業したときの融資は、金額も少ないし、提出資料の多さには辟易しました。本気で創業を支援しているとは思えません。改善を要望します。
物造り等、健全経営の企業への低金利融資を望む。
地域の金融は、中小企業にあった方法でお願いしたい。
銀行にのせられ土地を買った。バブル後の金融は引き締めて悪循環になっている。

保証人なしの融資、金利、返済期間などを支援してもらえるように取り組んでほしい。

#### <情報提供に関すること>

知り得た者だけが得をするような支援はやめるべきである。

支援の内容も何を支援してくれているのかもわからない。

中小企業が取り組むことができる新分野の情報提供をしてほしい。

#### <中小企業への支援について>

中小企業をもっときめ細かく支援してほしい。(3件)

中小企業の意見をもっと聞き入れ、例えば単価はこれ以上値下りしないというような取り決めをしてほしい。

今の小泉内閣はアメリカのごきげん取り、大企業優先主義の政策である。世間の景気に動向しやすい中小企業や家内工業を重視した内閣をつくってほしい。

東大阪市は従業員が数人ないしは家内工業的企業が多い地域であり、そういう工場があつてこそ成り立っている分野もあるので、永続出来る対策を考えてほしい。

大企業の合併に伴い独裁的な経営方針になり、海外へ輸出して自社の利益のみ考える国内の中小企業泣かせのやり方には、行政はもっと目を光らせ監督して頂きたい。このままで行けば中小企業は経営困難に落ち入り、会社を閉社せざるを得なくなる状態です。本当に苦しい経営に悩まされています。

#### <国内産業の活性化について>

景気を早く良くしてほしい。(5件)

国内技術が外に流出しているため、メーカーや行政により空洞化しないよう努力してほしい。

国内空洞化をなくしてほしい。

海外での金型、成形が多いが、国内での生産をもっと考えてほしい。

国は製造業、日本の物造りの方向を示し、資源のない日本が世界をリードしていく必要がある。

東大阪は中小企業が多く製造を主として経営しているので、海外で委託生産をされると少し厳しいものがある。

#### <研究・開発や連携について>

産官学合同の研究開発を進めてほしい。

地場産業と異業種との交流の場を作ってほしい。

#### <公共料金、税金等について>

公共料金の値下げ(水道、下水、電気、ガス)を望む。

無駄をなくして税金を安くしてほしい。

水をたくさん使うため、公衆浴場のような水道料の検討や、排水の再利用の指導をお願いしたい。

#### <行政等の対応について>

親身になった具体的な助言、指導をしてほしい。

決定事項に対する迅速化を望む。

対応が遅い。

ここ数年で約 35%売上の落込みで社員に満足させにくい給料である。手を打つのが遅すぎた。

#### <支援に対する期待感>

支援に頼るのではなく、自分の事は自分でしないといけない。(5件)

要望を言っても仕方がない。(2件)

今のところは要望はない。

他がよくなるとどうしようもない。

成りゆきでいいが、本当は行政に助けてほしい。

要望があっても、仕事を続けるのは体力的にあと1～2年ぐらいなので特にない。

製造全体が動かないことにはどうしようもない。コストの問題だと思う。

得になし。ただ、東京の大田区、大阪の東大阪等、中小企業がたびたびマスコミで取りあげられるのはウンザリです。統計上、どういう処理をされるのかわかりませんが、統計はあくまで統計、平均値だと思います。

東大阪にて奮闘中、模索中、やりまっせ。

何をしてくれるのかよくわからない。景気が良くなればいい

“高井田地区”の住工混在メリットを積極的に保護し、“見込みある会社”を強力にバックアップしてほしい。中途半端な事しかできないなら、放っておいてほしい。

#### <その他具体的な支援について>

仕事がほしい。(2件)

手形取引を廃止してほしい。(2件)

公共事業(特にマンションや住宅)の拡大を望む。

公共投資の活発化を望む。

種類よっての団体など具体的な支援が少ない。(ビオラ、ナットーなど)

法的な整備を充実してほしい。

金融施策の充実や、企業間取り引きの紹介等を行ってほしい。

注文の減少も大きな問題だが、厚生年金・基金・健保・雇用保険(労災保険)の会社負担分が重くなり経営を苦しめている。中小企業に資金援助と言う前に20人以下の企業のこうした苦しみ

を考えてほしい。

人材派遣をしてほしい。

町工場が低価格・短納期・良品質・少数生産に対応するには、設備投資は今の状態で不可能で人材に頼るしかなく、公的機関による人材センターなどの支援機関をつくり、より良い人材又、その職種にあう人材の派遣をしてほしい。