

ヒューマン・アントレプレナーシップ型の産業集積への リノベーション

— 大田区を事例として —

Transforming Industrial Agglomeration into a Humane Entrepreneurship Model
: The Case of Ota Ward in Tokyo

額 田 春 華*

Haruka NUKADA

要 約 大都市立地ネットワーク型の産業集積の代表的な地域の一つ、大田区の地域産業は、好不況の波や需要の質的变化への柔軟な対応力が高いと評価されてきた。しかしその一方で、大田区では、1990年代以降、地域産業の量的な縮小が続いてきている。本稿では、大田区の地域産業は、この10年の間にどのような質的変容を遂げたのかを、①競争環境の中での需要とのリンケージ、②発注先・連携先・仲間との関係の変化、③人材の採用と育成の観点から分析する。研究の主な方法は、大田区での2018年7月から2019年4月までの45社での半構造的インタビュー調査と2社でのアンケート調査、及び現場観察である。本論文が結論して提示するメッセージは、この10年の間に大田区では、「グローバル・ニッチトップレベルのコア企業」と「小零細サプライヤー」の間に位置する「ニッチトップレベルのコア企業」が、「変化の結節点」の役割を果たすことによって「ヒューマン・アントレプレナーシップ型の産業集積」へのリノベーションが起きているというものである。

キーワード：産業集積、「仲間回し」、人材の採用と育成、NT（ニッチトップ）レベルのコア企業、ヒューマン・アントレプレナーシップ、

Abstract Ota Ward is a typical example of accumulated industry within a large urban network. This paper analyzes the qualitative changes in the local industries in Ota Ward over the past ten years from the perspective of (1) changes in demand, (2) changes in the relationship to suppliers or partners, and (3) employment and training. The primary methodologies used were semi-structured interviews and field observations in Ota Ward conducted from June 2018 to April 2019. The key findings of the paper are that (1) niche top enterprises play an important role as a node reshaping the regional system and (2) an important qualitative transformation in local industries towards a “humane entrepreneur model” has occurred over the past ten years.

Key words : Industrial agglomeration, “Giving business to colleagues” network, Employment and training, Niche top enterprises, Humane entrepreneurship

1. はじめに

大きなトレンドとして量的な縮小過程にある大田区は、この10年の間にどのような質的変容を遂げてきたのだろうか。都市・地方に限らず、日本各地

* 家政学部 家政経済学科
Department of Social and Family Economy, Faculty of
Human Sciences and Design

の産業集積の多くは、環境変化の中で量的な縮小が続いている。コンパクトになることは避けられないが、地域にはものづくりの歴史の中で育まれてきた熟練、技術、ものの考え方、価値観などがある。環境変化には対応しなければならない。しかし、受け継いでいくべき地域のアイデンティティの本質のようなものを残しながら、地域産業がどのように持続可能性を確保していくことが可能か。その問いに答えるヒントが、大田区のダイナミックな変化の実態の丁寧な考察から得られると考えている。

研究の主な方法は、2018年6月から2019年4月までの大田区での半構造的インタビュー調査・現場観察調査である。大田区中小企業45社と支援機関・支援組織2箇所へのインタビュー、またインタビュー調査が難しかった2社へのアンケート、その他フォーラムや講演会、地域の交流会に参加しての現場観察の記録を分析に用いている。これらに、関連する研究や、大田区が実施した実態調査・各種統計の整理を組み合わせている。

論文の構成は、次のとおりである。まず第2節で既存研究を整理し、分析の3つの視点を示す。第1の視点は競争環境の中での需要とのリンケージ、第2の視点は発注先・連携先・仲間との関係、第3の視点は人材の採用と育成である。第3節では大田区産業集積の変化の概要を統計データと自治体のアンケート調査でとらえる。第4節から第6節では、3つのそれぞれの視点からインタビュー調査結果を分析し、第7節で本研究をまとめる。

2. 既存研究の整理と分析の視点

産業集積の構造変化をとらえる

産業集積とは、一つの比較的狭い地域に、相互に関連ある企業が近接して集まっているときに、関係の相乗効果が全体として生み出す状況のこととする。ここでの関係には競争関係にある場合と、相手の経営資源を補完する協働関係にある場合との両方が含まれる(e.g. 伊丹・松島・橘川, 1998)。好不況の波の克服の文脈での産業集積の再生産の論理としては、例えば、東大阪の金型産業を対象とした加藤(2009)があるが、本論文では「大きなトレンドとして」縮小していく環境下にある産業集積の持続を考察していきたい。

産業集積として似た概念であるクラスターを用いる多くの研究(e.g. Porter, 1999; 山崎, 2002)が、

「面としての地域を問題とするのではなく、点としての企業や大学等の機関をいかに結びつけ、新しいものを生み出していくか」を課題とし、地域産業の量的縮小が避けられない現実の中で産業集積は面的な意味での役割を終えたにとらえられがちであることに對し、植田(2004, p.33-6)は量的な縮小とともに産業集積の構造が「変化している」動態のていねいな分析の重要性を指摘している。

大田区は、東大阪とともに、大都市立地ネットワーク型の産業集積の代表的な地域としてとりあげられてきた(e.g. 高田・上野・村社・前田, 2009, chp.8)。大都市立地ネットワーク型の産業集積の特徴として、①大企業のみならず中堅・中小企業を含め、多数の完成品メーカーが立地していること、②集積外からも特殊な加工設備を必要とする、特殊な加工技術が必要とする、あるいは急ぎの加工注文が持ち込まれること、③基盤の加工を担う多様な中小零細機械金属加工業者が多数立地しており、ネットワークを形成するなどによって応えていることの3点が挙げられる。③については、大田区の中小企業間のネットワークは、東大阪のそれと比べ、相互発注を含む特に社会的分業関係の錯綜性が高いことが特徴であった(e.g. 渡辺, 1997; 額田, 2012)。

GNT レベルのコア企業、NT レベルのコア企業、小零細サプライヤー

額田・岸本・首藤(2009)、額田(2014)は、2008年に実施した大田区中小企業の10年間の変容をとらえる実態調査で、調査企業18社を、「コア企業」と「小零細サプライヤー」に分類して大田区中小企業の分業システムの変容の実態を整理した。

「コア企業」とは、広域の需要をキャッチし、自社技術及び域内外のさまざまな技術を結びつけながら、一連の仕事の流れをまとめる中核的な役割を果たす企業のことである。類似した概念として、「リンケージ企業」(高岡, 1998)、「コネクターハブ企業」(中小企業庁, 2014)、「ニッチトップ企業(NT企業)」とグローバル・ニッチトップ企業(GNT企業)」(細谷, 2014, 2017)がある。渡辺(1997, chp.10)による大田区の企業分類の中の「中堅・中小機械完成品メーカー群」と「高度技術の特定加工専門化中小企業群」の多くが、この「コア企業」に該当すると考えられる。

一方、「小零細サプライヤー」とは、切削・研削・研磨、鑄造・鍛造、プレス、メッキ・表面処理、部

品組立、金型製作等、各種製造業が必要とする一連の加工工程の中の一部に特に独自の強みを持ち、自ら広域から需要を引っ張ってくることもむしろ、域内他企業の求めるニーズ実現をサポートする機能を事業の中心としている企業のことである。似た概念として「シングル・プロセッシング企業(SP企業)」(細谷, 2014, 2017)がある。渡辺(1997, chp.10)による大田区の企業分類の中の「熟練依存の特定加工専門化小零細企業群」が主な「小零細サプライヤー」の構成メンバーである。

本論文では、コア企業を、細谷の研究を参考にしてさらに「GNT レベルのコア企業」と「NT レベルのコア企業」に区別して整理していくことにする。細谷(2014, 2017)は、GNT 企業とは、特定の分野で(ニッチな領域で)極めて高い競争力をもち、国際市場で高いシェアを維持しているものづくり企業のこととし、NT 企業、すなわちニッチトップ型企業のうちで、特に競争力に優れ、国際市場でも活躍する企業であり、次の2タイプがあるとする。第1のタイプは、ニッチトップ製品を複数保有し、そのうちの少なくとも1つは海外市場でも高シェアを確保している企業であり、第2のタイプは、オンリーワンと形容するのがふさわしい高度な加工サービスを提供し、他社の追随を許さない高い評価を海外からも獲得し、広域からの需要を獲得している企業である。このような GNT 企業が、日本のものづくりを牽引しており、多数の顧客をグローバルに持ち、生産のボリュームは少ないけれどもニッチな領域で非常に高い利益率を達成している。またこのような GNT 企業は、集積地に限らず、日本全国に見られることも重要な特徴の一つである(細谷, 2014, 2017)。

このように分類した場合に生じる実態分析上の難しさは、第1のタイプは、海外市場でも高いシェアを確保するニッチトップ製品を保有しているかによって、GNT 企業と NT 企業の明確な線引きが可能であるが、第2のタイプの場合、世界的に見てもオンリーワンと形容するのがふさわしい高度な加工サービスを提供していても、戦略的に海外には進出せず、むしろ国内広域企業にとどまっていることの方が経営的に合理的なケースも多く、線引きが難しいところにある。細谷の研究でも、概念としては第2のタイプも GNT 企業に含んでいるが、アンケートの配布対象を、対象企業の抽出企業が客観的基準で明確におこなわない第1のタイプに限定している。

このあたりの繊細な整理は今後の課題であるが、本稿では1社1社を訪問し丁寧に現場の様子を見る機会を頂戴し、かつ、その企業に対する地域内の他社からの評価を聞くことができていることを生かし、「GNT レベルの企業」とは「広く海外の同業種の他企業と比較してもオンリーワンと形容するのがふさわしい高度な製品または加工サービスを提供し、他社が追随できないという高い評価をまわりの企業から獲得し、広域からの需要を獲得している企業」を指すこととする。GNT 企業は集積地に限らず、立地している企業であるが、集積地に立地しながらここで定義した意味での GNT レベルにある企業を「GNT レベルのコア企業」、それ以外のコア企業を「NT レベルのコア企業」と呼ぶことにする。

すなわち、本論文では今回の調査先である中小企業を「GNT レベルのコア企業」「NT レベルのコア企業」「小零細サプライヤー」の3つに分類して示していきたい¹⁾。

ビジネス・システムの視点からの動態分析

本論文で産業集積の変容をとらえる視点の一つが、「ビジネス・システム(事業システム)」である。加護野・山田(2016)は、ビジネス・システムの視点で、企業の経営戦略や、系列取引などの企業間関係の領域だけでなく、東大阪の金型産業、有田や信楽などの陶磁器産業などの地域産業・産業集積の領域でも分析をおこなっている。この本の中で、山田はビジネス・システムを、「最終顧客に価値を届けるための企業間ならびに諸個人の協働と競争のルールの集合体(制度や慣行)」と定義し、陶磁器の産業集積を分析している。

産業集積を分析するにあたって、協働の仕組みの背後にある顧客獲得や人材採用・育成に関わる競争にも目を向けた分析が必要である。本稿ではビジネス・システムを、「顧客に価値を届けるための企業内・企業間の協働と競争の制度的枠組み」と定義する。この意味でのビジネス・システムの視点からの将来の分析を意識しながら、大田区の変容の実態整理をおこないたい。

本稿の実態整理の視点

以上を踏まえ、第3節以下では Fig. 1 に示す視点で、環境変化の中での大田区の変容の実態をとらえていく。第1の視点は、競争環境の中での需要との

リンケージである。従来のどんな顧客からのどのような需要を競争環境の中で失ったのか。その一方でどの地域に立地するどのような顧客からのどういったニーズの需要との新しいリンケージが生まれているのか。第2の視点は、発注先・連携先との関係である。大田区の従来のものづくりの特徴は、中小企業間のネットワーキングによる「即興演奏型の柔軟な連結」(e.g. 額田, 2002, 2006, 2014)にある。企業間の協働が、どのような地理的広がりの中でおこなわれているのか。第3の視点は、人材の採用と育成である。技能者の高齢化が進む一方で、若い人材の採用難の労働市場において、人材の採用と育成がどのような状況にあるのか。

このような視点を持って、大田区の中小企業を、「GNT レベルのコア企業」「NT レベルのコア企業」「小零細サプライヤー」の3つのカテゴリーに分け、変容の実態を整理し、仮説としてのメッセージを提示したい。

3. 大田区産業集積の変化の概要

次節以降のインタビュー調査結果の分析の準備として、本節では、大田区産業集積の変化の概要を統計データと大田区が2014年に実施したアンケート調査によってとらえていきたい。この調査結果は大田区(2015)に報告書としてまとめられている。

時間軸の長い統計データから変化をとらえる

Tab. 1 は、大田区製造業の事業所数、従業者数、

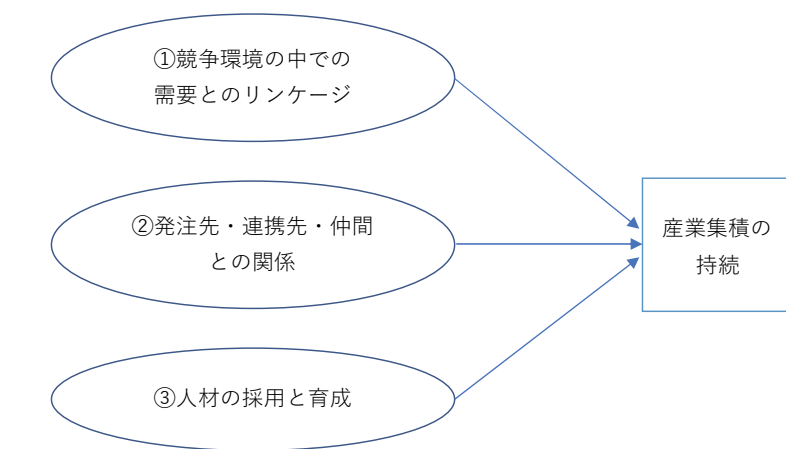
製造品出荷額の推移を、「1～3人」規模を含む全従業者規模の統計データを用いて整理したものである。2008年を最後に、工業統計調査では全数調査を実施しなくなったため、それ以降については推計値でしか実態を把握できなくなった。複数の調査の推計値をおおよその動きをつかむために載せている(Tab. 1の注を参照)。

全従業者規模の事業所数、従業者数、製造品出荷額等のどの数値を見ても、1990年以降、一貫して量的な縮小傾向が続いてきた。製造品出荷額等がピークである1990年を100として2015年までの25年間の減少の程度を見てみると、2015年の事業所数は39.0、従業者数が32.2、製造品出荷額等が28.3である。すなわち、大田区は25年の間に従来の3割程度の大きさにまで縮小しているのである。

大田区が実施したアンケート調査に位置づける

大田区では自治体が2014年に区内事業所を対象にした実態調査を実施している。訪問配布、訪問回収によりおこなわれたこのアンケート調査結果ⁱⁱ⁾を利用して、大田区の現状の概要をとらえたい。

Fig.2 は、事業所ベースでなく企業ベースでとらえた大田区製造業企業の規模別分布である。「3人以下」が47.7%、「4～9人以下」が26.4%であり、10人に満たない小零細規模が大田区製造業企業の7割を占めることがわかる。さらにもう少し大きな規模の分布を見て見ると、「10～19人規模」が10.3%、「20～49人規模」が8.6%となっている。



出所) 筆者作成

Fig. 1 Viewpoint for this analysis

Table 1 Changes in the manufacturing industry in Ota Ward

	事業所数 (従業者規模別)						従業者数 (単位:人)	製造品出荷額等 (単位:100万円)
	全従業者規模 の 合計	1～3人	4～9人	10～29人	30～299人	300人以上		
1960	4,987	1,002	1,070	1,838	1,014	63	159,538	275,492
1963	7,556	1,571	2,771	2,054	1,093	67	183,012	439,929
1966	7,031	1,417	2,838	1,835	885	56	158,570	497,369
1969	7,052	1,571	2,949	1,700	776	56	151,500	785,788
1972	7,135	1,974	2,968	1,507	643	43	129,522	793,811
1975	8,311	3,245	3,201	1,338	493	33	112,301	1,054,570
1978	8,380	3,320	3,277	1,298	461	24	101,006	1,302,082
1980	8,307	3,356	3,171	1,330	426	24	94,971	1,496,599
1983	9,190	4,070	3,365	1,313	419	23	95,294	1,537,272
1985	8,897	3,902	3,246	1,305	422	22	95,604	1,691,296
1988	8,151	3,676	2,868	1,217	372	18	80,445	1,617,540
1990	7,860	3,539	2,760	1,199	345	17	77,367	1,794,188
1993	7,160	3,377	2,416	1,072	281	14	69,003	1,492,987
1995	6,787	3,304	2,207	1,008	255	13	62,864	1,394,751
1998	6,038	2,968	1,969	863	230	8	55,010	1,236,881
2000	6,165	3,088	1,967	906	195	9	52,470	1,144,859
2003	5,040	2,525	1,587	761	164	3	39,976	793,588
2005	4,778	2,387	1,529	710	149	3	37,641	761,086
2008	4,362	2,182	1,351	675	153	1	35,741	779,586
2011	3,788	1,947	1,133	541	167	0	29,921	530,618
2014	3,463	2,050	793	484	135	1	—	—
2015	3,068	1,534	914	473	147	0	24,920	508,797

出所) 1932年から1948年まで「大田区史」(1951年)

それ以降から2008年までと2011年と2015年については「東京の工業(工業統計表調査)」

2014年については、「大田区ものづくり産業実態調査の実施及び結果検証等業務委託調査報告書」(2015年、大田区)

注) ①2008年を最後に、工業統計調査では全数調査がおこなわれなくなったため、それ以降については「1～3人」規模を含む数字は推計値でしか取得できなくなっている。

②2011年と2015年については、「平成24年度経済センサス活動調査」を基に、東京都が加工・編集した工場数と製造品出荷規模を示している。工業統計調査と単純に接続した数字でないことに注意されたい。なお、2011年の数字は、大田区が報告書にて「平成24年度経済センサス活動調査」を基に算出した2011年の大田区工場数の数値(同報告書p14)よりも数が小さくなっている。1つには大田区の方は情報サービス業、建築材料・鉱物・金属材料等卸売業、機械等修理業などのづくりに関連する非製造業の工場を含めた推計値が示されているためである。しかし、大田区の報告書では、2011年について規模別とのクロスはないものも、工場数の中の製造業と非製造業の内訳は示されており、規模総計の製造業に限定した工場数を確認することができ、その数値を見ると、上記理由以上にずれが生じており、その点大田区へ問い合わせたが回答を得ることができなかった。

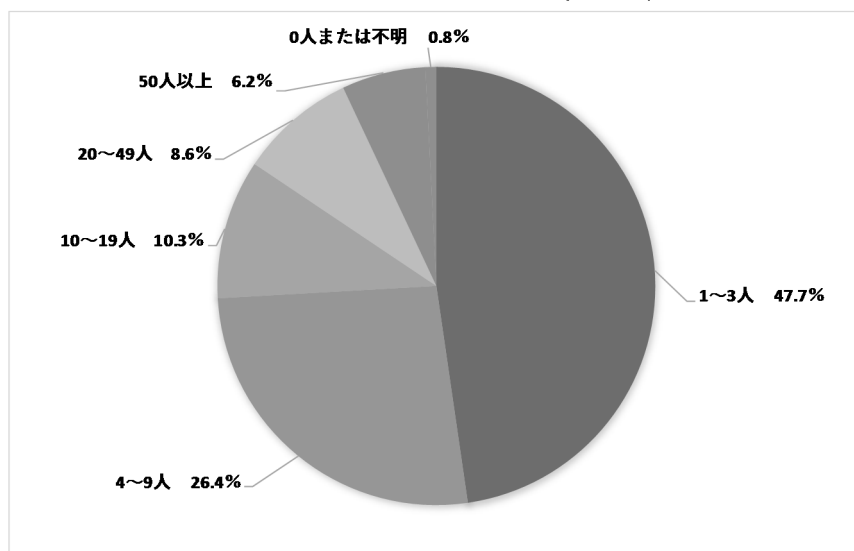
Tab.2 は、事業所数ベースでとらえた大田区製造業企業の受注形態別分布である。7つのカテゴリーの中で最も多いのは「【類型5】すべて相手先の仕様に基づく加工・生産」であり57.7%を占め、それに次いで「【類型4】相手先の仕様に基づく加工・生産が主体」が多く、14.1%、これらの合計で大田区製造業企業の7割を占めることがわかる。「【類型2】その他自社製品開発等が主体」も比較的多く、11.7%を占める。

筆者による調査企業47社の概要をまとめたのが、Tab.3である。従業者規模別で見ると、大田区企業の大きな割合を占める「1～3人規模」7社、「4～9人規模」15社となっている。なかなかインタビュー調査のアポイントをとることが難しい規模層であるにも関わらずある程度の多くの数を含めることができた。類型別で見ると、大田区企業で構成割合が高い【類型5】が21社、【類型4】が16社、【類型2】が3社であった。さらに本論文独自の企業分類で

ある、産業集積の中で果たす機能別で見ると、「GNTレベルのコア企業」が7社、「NTレベルのコア企業」が23社、「小零細サプライヤー」が17社の

構成割合になっている。このような属性分布の企業を対象にした調査結果を、先述の Fig.1 の3つの視点から第4節から第6節まで順に分析していきたい。

Fig. 2 The distribution of manufacturing firms in Ota Ward by firm size
(n=2732)



注) 大田区(2015)では分布割合をみる時の分母にあたるnを、アンケート全体の有効回答数2816事業所ではなく、該当質問に対する有効回答数において作成している。そのため、問いによって、nが異なることに注意されたい。nが2816より小さい場合は、その差が無回答であったことが推測される。

出所) 大田区(2015)のP21 図表Ⅲ-5の表の数値を用いて筆者作成

Table 2 The distribution of manufacturing firms in Ota Ward by type of order from customers

	%
【類型1】ファブレス型自社製品開発が主体:「自社製品の開発・設計(製造は外部委託)」の割合が50%超	3.4
【類型2】その他自社製品開発等が主体:①「自社製品の開発・設計(一貫生産)」の割合が50%超 または、②「自社製品の開発・設計(製造は外部委託)」と「自社製品の開発・設計(一貫生産)」の割合が50%超	11.7
【類型3】設計+加工・生産が主体:「設計を含む加工・生産」の割合が50%超	3.4
【類型4】相手先の仕様に基づく加工・生産が主体(相手先仕様が50%超):「相手先の仕様に基づく加工・生産」の割合が50%超~100%未満	14.1
【類型5】すべて相手先の仕様に基づく加工・生産:「相手先の仕様に基づく加工・生産」の割合が100%	57.7
【類型6】その他が主体:「他社製品の開発・設計支援」または「その他」の割合が50%超	4.9
【類型7】複合型ほか:上記のいずれにも該当しない(主たる受注形態が複数存在するケース等)	4.8

注)もとの大田区の分析における類型名が、実態からすると誤解を与えるものであったので、アンケート調査での質問項目の表現を参考に筆者の方で修正を加えている。

出所) 大田区(2015)P39の記述内容及び図Ⅲ-31をもとに筆者が修正を入れて作成

Table 3 An outline of the firms studied

従業者規模	1～3人 7社 4～9人 15社 10～19人 12社 20～49人 6社 50人以上 7社
受注形態別	【類型1】ファブレス型自社製品開発が主体 1社 【類型2】その他自社製品開発等が主体 3社 【類型3】設計+加工・生産が主体 3社 【類型4】相手先の仕様に基づく生産が主体 16社 【類型5】すべて相手先の仕様に基づく加工・生産 21社 【類型6】その他が主体 0社 【類型7】複合型ほか 3社
産業集積の中で果たす機能別	GNTレベルのコア企業 7社 NTレベルのコア企業 23社 小零細サプライヤー 17社

注) 従業者規模は、国内事業所のみでカウントした。

出所) 筆者作成

4. 競争環境の中での需要とのリンケージ

本節では、第1の視点、すなわち競争環境の中での需要とのリンケージの視点から、大田区の10年間の変化をとらえていきたい。大田区企業は、従来のどんな顧客からのどのような需要の縮小に直面してきたのだろうか。

縮小した需要

最も大きな影響を与えているのは、国内大手のエレクトロニクスメーカーや大手自動車メーカー、大手光学メーカーからの需要が大幅に縮小したことである。例えば、業務用パソコンや業務用エアコン、業務用車両、高級カメラなどの量産試作・金型製造・プレスの仕事が大幅に縮小した。大田区の金型産業は、高度な熟練を要する高い利益率の仕事として大田区の重要な地場産業であったが、量産機能がタイや中国をはじめとする東アジア地域へシフトする中で大田区に多数あった金型専門メーカーは大きな打撃を受け、廃業したところも多い。経営を持続し看板には「〇〇金型」の名前が残っていても実際の業務は金型製造のためにセットでもっていた設備を、少量多品種の部品加工向けに転用し、大幅に利益率が低下させているケースもある。

これに派生して起きているのが、「仲間回し」による相互発注の需要の減少である。特に経営者が高齢になった企業間の「仲間回し」の仕事が大幅に減退してきていることが観察される。国内大手企業からの需要が大幅に縮小する環境下でこの「仲間回し」

による相互発注が、1990年代に比べ2000年代後半、コア企業層だけでなく小零細サプライヤー層でも減少してきていた (e.g. 額田・岸本・首藤, 2009; 額田, 2014)。

2000年代後半からさらに10年立ち、この傾向に変化が見られるか。小零細サプライヤーの経営者の高齢化がさらに進む中で、内製率を高め「仲間回し」で外に出す仕事量をさらに減少させた企業が観察される。

「2年前に事故で車の運転が医者から禁止されるようになって、外に出さないとできない仕事は請けないようにしている。」(小零細サプライヤー TN 板金)

「10年前は近場の発注先が20社あったが、今は7社。取引がなくなったところはうちが止めたというよりも、家族経営のところがどんどん廃業していったから。」(小零細サプライヤー KB 切削)

残った需要と新需要

では逆に、激しい競争環境の下で残った需要や新しいリンケージが生まれた需要は何だろうか。

残った需要の第1は、各種製造装置の部品、量産になっても数百程度のはん用機械・業務用機械 (特殊仕様の建設機械、食品加工機械、印刷機械、医療用機械など)、防衛省関係の製品の部品である。多くのNTレベルのコア企業、小零細サプライヤーがこの領域の製品の生産・加工に携わっていた。

残った需要の第2は、市場ニーズを自社の研究開発力と結び付けた高付加価値の自社製品である。この中から、最新のグローバルな市場情報・技術情報

を入手しながら、独自のイノベーションを生み出し続け、NT レベルから GNT レベルへ成長したコア企業も出ている。

残った需要の第3は、メーカーの研究所や大学の実験・開発の支援ニーズである。試作・金型の需要の量は大幅に縮小しているが、メーカーや大学の研究者と直接的な関係を構築し、実験・開発に関わることでできているコア企業が多数大田区にはある。これらの企業は、最先端の研究開発に触れながら自らの知識や技術を高め、高利益率を達成している。

一方で、従来の大田区の常識からすると新しさを持つ需要も生まれてきている。それは、若手世代間の「仲間回し」の文化の再興の中で生まれてきている需要である。この10年の間に、下町ボブスレープロジェクト、OTA オープンファクトリー、京急線大森駅と梅屋敷間の高架下スペースの再開発などの「非日常的イベント」に、若手世代が参加したことが契機となり、地域内外の多様な領域の人たちと交流しながら大田区のものづくりの本質を再考し、大田区ならではのものづくりへの愛やアイデンティティがバージョン・アップされながら共有されていく動きが見られるようになった。

このような新しい動きの中で、第1の新需要として、若手経営者間の新しい相互発注の取引(例えば、微細加工を得意とする MU 切削と、大物加工を得意とする FJ 切削の間の相互発注)が生まれてきている。第2の新需要として、大田区に地域外からデザイナーやクリエイターの方が大田区のものづくりとのつながりをつくることによって生まれてきている。このような2つの新需要創出のベースで起きているコミュニティの再活性化が、経済が量的に縮小しな

がらもむしろ地域がワクワク感やにぎわいを持つように変化した重要な理由となっているⁱⁱⁱ⁾。

5. 発注先・連携先・仲間との関係の変化

本節では、第2の視点、すなわち発注先・連携先・仲間との関係の視点から、大田区の10年間の変化をとらえていきたい。

地域のまわりの企業との発注関係

小零細サプライヤー、GNT レベルのコア企業、NT レベルのコア企業の順で、カテゴリー別に、近場の発注先への発注比率の実態を整理したのが Table.4 である。各カテゴリーにおいて、企業間の協働が、どのような地理的広がりの中でおこなわれているのか。移動時間30分以内の「近場の発注先」が発注金額の7割以上を占めるか、または7割未満かで切り分けた。なお、内製化率が高く、現在、遠近含めた発注金額がほぼゼロ、またはゼロの企業も見られた。このケースについては、10年前は発注先があったが、現在、発注金額はほぼゼロになった場合と、以前から得意とする加工領域の特性上、遠近含めて発注金額がほぼゼロで今もそれが変わらないという場合で区別した。

まず、小零細サプライヤーの発注先について見てみる。10年前の調査では、発注先を持つ小零細サプライヤーについては、20年前と同様に近場への発注先が大きな割合を占める企業が10社中9社で大多数を占めた(額田,2014)。今回の調査では、17社のうちの10社が発注先を持つサプライヤーであったが、そのうちの10社ともが近場の発注先への発注金額が7割以上であった。前回と今回では10社の

Table 4 The ratio of orders from nearby customers with respect to the total amount of orders

近場立地の発注先への 発注割合	小零細 サプライヤー (17社)	GNTレベルの コア企業 (7社)	NTレベルの コア企業 (23社)
7割以上	10社	0社	11社
7割未満	0社	7社	11社
10年前は発注先があったが、今は遠近含め発注金額(ほぼ)ゼロ	2社	0社	0社
10年前も今も、遠近含め発注金額が(ほぼ)ゼロ	5社	0社	1社

出所:筆者作成

顔ぶれに一部入れ替えがあるので単純比較できないことに注意すべきだが、それでも現在もこの層では、近場の発注先への発注比率が高い状況が継続していると推察される^{iv)}。

次の GNT レベルのコア企業について見てみよう。7 社中 7 社ともが、近場の発注先への発注金額割合が 7 割未満である。但し、NT レベルのコア企業よりも、事業規模や利益率が大きい企業層なので、割合が多少低くても、地域に与える影響は大きいことも考えられる。そこで、この 7 社をさらに、近場の発注先への発注金額割合が 5 割以上 7 割未満、2 割以上 5 割未満、2 割未満に分けて見てみる。それでも、5 割以上 7 割未満は 7 社のうちの 2 社にすぎない^{v)}。GNT レベルの企業は、地域の小零細サプライヤー層への需要搬入という意味では、期待にはずれ影響があまり大きくないことが読み取れる。

では、NT レベルのコア企業についてはどうだろうか。発注先を持つ 22 社のうち、半数の 11 社が近場の発注先への発注比率が 7 割以上であった。小零細サプライヤーとは異なり、NT レベルのコア企業の中には、地方や海外に分工場を持っている企業も多く、分工場近辺のサプライヤーを活用する割合が高まりやすいことが想定されるのにも関わらず、近場への発注割合がたいへん高い企業が半数を占めた^{vi)} ことは注目される。

また、NT レベルのコア企業や、NT レベルのコア企業へ成長過程にある元気な小零細サプライヤーの中から、前節で述べたような、若手経営者や若手後継者の間での新しい仲間回しが生まれ、中には相互発注関係に発展しているケースも出ているという点も興味深い。

まわりの企業の学習と心理的エネルギーの確保への影響

このように、地域への需要搬入の重要な役割を担う NT レベルのコア企業だが、地域のまわりの企業の学習と心理的エネルギーの確保への影響という意味でも、元気な NT レベルのコア企業層が、地域内に多数育っていることが地域産業に重要な影響を与えている。

先述のように若手世代が「非日常的イベント」に参加したことを契機に、地域内外の多様な領域の人たちと交流することが活発化しているが、その重要な結節点の役割を果たしているのは、NT レベルの

コア企業の若手経営者や後継者たちである。彼らは大田区で再認識されバージョン・アップされつつある「仲間回し」の文化とアイデンティティを軸としながら、地域の中と外をつなぐ結節点の役割を果たしているだけでなく、地域の中でとがった存在である GNT 企業の経営者の新鮮なものの考え方と、大田区の伝統的な中小企業団体である大田工業連合会の蓄積してきた資源をつなぐ結節点の役割も果たしている。このような異質なものをつなぐ中で NT レベルのコア企業の若手経営者や後継者は、組織内外の協働のマネジメントのリノベーションを生み出し、さらに小零細サプライヤー層の若手経営者や後継者にも影響を与えている。

組織間の協働のマネジメントについては、仲間回しの相互発注量は地域全体としてはこの 10 年の間にさらに減少していることが推測されるが、NT レベルのコア企業の若手経営者や後継者の中から、すぐには取引に結びつかないかもしれない多様な相手と親しく交流し、信頼の関係のネットワークを広げる行動が活発化してきている。

一方、組織内の協働のマネジメントについては、「どんぶり勘定・現場任せ」のマネジメントから「生産管理のデータ化・IT 活用で生産管理プロセスの見える化」を進め、それに基づくマネジメント体制へ変革した例、「休日返上・長時間残業でがんばるけれども、低い給与」が当たり前だったのを、「知恵によって残業を削減し、そこで生まれた利益を従業員へしっかり還元」するマネジメントへの変革を進めた例などが見られる。

6. 人材の採用と育成

本節では、第 3 の視点、すなわち人材の採用と育成の観点から、大田区の 10 年間の変化をとらえていきたい。

従来の大田区の中小企業の人材の育成・採用の常識は、「経験者を採用」「その場その場での OJT が中心」「技は先輩の背中を見て盗むもの」「安い給与」であったが、若い人材の採用が困難なだけでなく、「渡り職人」と呼ばれる経験を積んだベテランの中途採用も非常に困難な状況が続いてきた。

このような中で、人材採用・育成の従来の常識を問い直し、新しい発想で人材を確保しようとする動きが、NT レベルのコア企業の若手経営者が結節点となって地域の中に広がってきている。例えば TE

エンジニアリング（NT レベルのコア企業）の社長は、次のように語っている。

人材が足りない、仕事が少ないとみんなが言うけど、「自分たちがいけない！」と（後輩経営者の）〇〇君にもいつも言ってるんだ！

GNT レベルまたは NT レベルのコア企業では、計画的な OJT や Off-JT の導入を進めている例も増えてきた。また、前節で紹介した「休日返上・長時間残業でがんばるけれども、低い給与」が当たり前だったのを、「知恵によって残業削減し、そこで生まれた利益を従業員へしっかり還元」のマネジメントへの変革もその一例である。

難しい顧客ニーズへの対応は、現場の人材の知恵と技に支えられている。「人を活かす経営」への転換を進めながら、高い利益率を達成し、その成果を社員に給与としてしっかり還元するしくみをつくり、人材の採用と定着の成果を出していくという、地域の従来の常識とは異なる組織内協働のマネジメントが、GNT レベルのコア企業だけでなく、NT レベルのコア企業、さらにはコア企業へ成長しつつある一部の小零細サプライヤーにも広がってきている。

人材育成の入り口となる採用についても、経験者にこだわらず、大学や高専、地元の高校とのパイプを、何年もの時間をかけて育て新卒の採用を始めた。地域のスポーツクラブなど生活場面で築かれた信頼関係をベースに未経験者を採用したり、仕事のプロセスを見直し、働きやすい労働条件で主婦に活躍してもらっていたり、これまでの常識とは違う新しいルートをそれぞれの企業が工夫して創り出す動きが見られる。

7. まとめとして

大きなトレンドとして量的な縮小過程にある大田区は、この 10 年の間にどのような質的変容を遂げてきたのだろうか。

第 1 に、縮小した需要の一方で、残った需要、さらには従来の大田区の常識からすると新しさを持つ需要が、若手世代間の「仲間回し」の文化の再興の中で生まれてきている。第 2 に、地域の小零細サプライヤー層への需要搬入で重要な役割を果たしていたのは、GNT レベルの企業よりも、むしろ NT レベルのコア企業層であった。第 3 に、NT レベルのコア企業は、まわりの企業の学習と心理的エネルギーの

確保への影響という意味でも、また地域の人材育成・採用のあり方の常識を変えていくという意味でも重要な役割を担っていた。

環境変化への対応で起きているこのような質的变化は、近年、国際的な中小企業学会で注目されている「ヒューマン・アントレプレナーシップ」型へ産業集積がリノベーションを進めている事例として表現することが可能だろう^{vi)}。アングロサクソンの従来のアントレプレナーシップ型が、市場の中の資源と機会をうまく利用しながら、果敢にリスクをとって思い切った投資をおこない、企業の急成長を目指すのに対し、ヒューマン・アントレプレナーシップ型では、情動的相互作用と心理的エネルギーの担い手としての人を育成し活かすことを大事にし、組織内外の関係者の間に長期的な視野のもとでの WIN=WIN の関係を育て、持続可能性を大切に企業発展が目指される。

今後の研究の主な課題としては、豊かな現場情報をもとに屋台骨となる論理のストーリーをザックリとつくった段階であるので、一つ一つの事例の細部を確認しながら、まずは 10 年間の変容の実態整理の論理のつめを丁寧にする必要がある。今回、紙幅に限られ、根拠となる事例の紹介が限られたことも課題である。本論文で用いた豊かな現場情報を、大田区の産業変容の経営史的研究や産業集積の論理体系へ位置づける地道な作業を大事にしながら、ダイナミックな論理の解明に努力していきたい。

謝辞

本研究は 2018 年度の慶應義塾大学経済学部での 1 年間の国内研修の成果に基づいている。本研究に多数のご示唆を頂戴した慶應義塾大学の先生方、国内研修の機会を与えてくださった日本女子大学、そしてインタビューやアンケートにご協力を賜った多数の大田区の中小企業や支援組織の皆様にご心より感謝申し上げます。

注

- i) なお、「NT レベルのコア企業」と「小零細サプライヤー」の線引きだが、「売上の 7 割以上が、移動時間 30 分以内、または大田区、品川区、目黒区、港区、川崎市、横浜市立地の近場の顧客からの売上である」場合は小零細サプライヤーにしている。一方の「NT レベルのコア企業」は、

同基準で見たときに売上の3割超が広域の顧客からの売上で、かつ国内の同業種の他企業と比較してニッチな領域で高度な製品または加工サービスを提供し、同業種の他企業と価格以外の面で勝負できる差異を生かして比較的高い利益率の需要を獲得している企業を指している。

- ii) 調査対象 6954 事業所のうち、製造業が 4988 事業所、ものづくり関連産業（情報サービス業、建築材料、鉱物・金属材料等卸売業、機械器具卸売業、物品賃貸業、機械等修理業、職業紹介・労働者派遣業）が 1999 事業所である。製造業については、移転、倒産・廃業、休業等など調査がおこなえない事業所を除いた 3953 事業所のうち 2816 事業所から回答を得、有効回答率が 71.2%である。一方、ものづくり関連産業 1999 事業所の中で、移転、倒産・廃業、休業等を除く 1473 事業所のうち 836 事業所から回答を得、有効回答率が 56.8%であった。
- iii) この点については、例えば ROUND TABLE のホームページで紹介されている。2018 年度は、京浜急行電鉄主催、@カマタ企画のもと計 5 回開催された。(https://www.rt-kamata.com/report/)
- iv) 前回調査した 10 社のうち 4 社は廃業または休業中であった。さらに別の 1 社は、前社長が他界し家族に承継されていたが、インタビューをお引き受けいただけなかった。したがって 10 社のうち 5 社は、前回とは異なる企業であり、単純比較はできないことに注意されたい。
- v) 残りは 2 割以上 5 割未満が 2 社、2 割未満が 3 社であった。
- vi) NI プレスのように、20 年前は近場の発注先への発注比率が 8 割だったが、その後海外自社工場を併せ持つようになった等の影響を受けながら 10 年前には同比率が 2 割まで低下したにも関わらず、新しい経営の方向性が確立していく中で現在同比率が 9 割にまで V 字回復したケースもあった。
- vii) ヒューマン・アントレプレナーシップ研究進展の近年の動向については、Kim, Ki-chan, Tarabishy, Ayman El, and Bae, Zong -Tae (2018) が大変参考になる。

引用文献

<書籍・論文>

- 1) 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編：産業集積の本質，有斐閣（1998）
- 2) 植田浩史編：「縮小」時代の産業集積，創風社（2004）
- 3) 大田区：大田区ものづくり産業等実態調査の実施及び結果検証等業務委託調査報告書（2015）
- 4) 加護野忠男・山田幸三：日本のビジネスシステム－その原理と革新－，有斐閣（2016）
- 5) 加藤厚海：需要変動と産業集積の力学，白桃書房（2009）
- 6) Kim, Ki-chan, Tarabishy, Ayman El, and Bae, Zong -Tae. : Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World, *Journal of Small Business Management*, 56(S1),10-29 (2018)
- 7) Porter, M.E.: *On Competition*, Harvard Business School Press (1998)
- 8) 高岡美佳，産業集積とマーケット（伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編，第 4 章に所収）（1998）
- 9) 高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一：現代中小企業論，同友館（2009）
- 10) 中小企業庁：2014 年度版中小企業白書，日経印刷（2014）
- 11) 額田春華：産業集積における『柔軟な連結』の達成プロセス，一橋大学大学院商学研究科博士学位論文（2002）
- 12) 額田春華・岸本太一・首藤聡一郎：規模縮小過程における分業システムの変容に関する調査研究－大田区中小企業群の最近 10 年の変容を事例として－，中小企業基盤整備機構（2009）
- 13) 額田・山本：中小企業の国際化戦略，同友館（2012）
- 14) 額田春華：大田区の変容から考える都市型産業集積のダイナミズム，企業家研究，第 11 号（2014）
- 15) 細谷祐二：グローバル・ニッチトップ企業論－日本の明日を叩くものづくり中小企業－，白桃書房（2014）
- 16) 細谷祐二：地域の力を引き出す企業－グローバル・ニッチトップ企業が示す未来－，ちくま新書（2017）

- 17) 渡辺幸男：日本機械工業の社会的分業構造－階層構造・産業集積からの下請制把握－，有斐閣（1997）
- 18) 山崎朗編：クラスター戦略論，有斐閣（2002）

<Web 情報>

- 1) ROUND TABLE ホームページ：<https://www.rtkamata.com/report/>（2019 年 10 月 1 日閲覧）