

小規模製造業の存在意義と今後の役割

—大阪・兵庫地域を対象に—

大阪市立大学大学院創造都市研究科教授

植田 浩 史

島根県立大学総合政策学部専任講師

松 永 桂 子

大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程

田 中 幹 大

兵庫県立大学大学院経営学研究科博士後期課程

関 智 宏

要 旨

今日の小規模製造業は、国内製造業が量的な「縮小」局面を迎えているなかで、厳しい状況にある。本稿では、まず2002年度に実施された「大阪市製造業実態調査」(全数調査)のデータを利用して、①売上額の推移に規模別の差が大きい、②経営課題、経営上の問題点でも規模による差が大きい、③廃業予定企業の割合が小規模製造業は高い、④ネットワーク、産学連携への関心が低い、といった特徴を確認した。その上で、われわれが行ってきたさまざまな事例調査を用いて、小規模製造業の事業継承、技能継承、新規事業展開、ネットワークについて考察した。その結果、小規模製造業には次のような課題があることを示した。第1に、量的な「縮小」が進むなかで、小規模製造業は、従来の事業形態から転換を遂げていく必要がある。現実には、厳しい時代のなかで売上を増加させている小規模製造業のなかには、従来とは異なった新たな対応を進めている企業が多く、こうしたデータから示唆されるものは多い。第2に、世代交代を進め、存続していこうとする企業の若手後継者に対しては、企業のコアコンピタンスを継承していくとともに新しい時代に対応していく独自の能力を備えていく必要があり、そのための支援や機会を整えていくことである。第3に、後継者がいない企業についてもM&Aなど、企業としての継承が図られるような制度的な対応を行っていくことである。そして、こうした課題を追求していく上で期待されるのが小規模製造業のネットワークである。小規模製造業のネットワークは、量的にはまだ少ないものの、参加企業をレベルアップしていく上で大きな意味を持っているものが多い。小規模製造業のネットワークは、必ずしも即効的に参加企業の事業を拡大させるものではない。しかし、参加した企業のレベルアップにはつながっている事例が多く、ネットワークの目的を明確にして取り組む必要があるだろう。

1 はじめに

小規模製造業企業が多い地域は、1980年代後半以降工業集積、産業集積地域として注目されてきた。神戸市から、尼崎市、大阪市、東大阪市、八尾市に至る阪神地域は、日本でも代表的な産業集積地域である。産業集積地域としての重要性は今日においても変わりはないものの、産業集積地域として注目を集め始めた1980年代半ば以降、これらの地域では事業所数の減少が始まり、産業集積の量的な「縮小」が見られる。阪神地域の「縮小」傾向は、最近強まっており、特に90年代終わりからそれまで縮小幅の小さかった東大阪市、八尾市でも「縮小」のスピードが大きくなっている。こうした「縮小」を際立たせているのが小規模企業の廃業である。小規模企業は90年代以降の経営環境の変化の影響を最も強く受けている。

本稿では、こうした「縮小」時代にある阪神地域を中心とした大阪・兵庫地域の小規模製造業の実態と課題について考察することを課題としている¹。考察に当たっては、次の点を課題とした。

第1に、大阪市が2002年度に実施した製造業実態調査のデータを活用することで、小規模製造業の現状と課題を具体的かつ実証的に示すことである。全数調査として実施された大阪市の製造業実態調査は、データ件数が約1.7万件という、戦後実施された調査としては最大規模のものである。しかも、その大半が小規模製造業である。われわれは、大阪市から依頼されてこのデータの分析を行っており、今回は特に小規模製造業企業に焦点を当てた分析を行った²。

第2に、小規模製造業が抱えている問題のなか

で、特に事業継承と技能継承に注目し、考察した。小規模製造業では、事業継承者が同時に技能継承者であることが多く、事業継承と技能継承は密接な関係を持った問題である。今日廃業を考えている企業の多くが後継者がいないことを大きな理由としていることからわかるように、継承をどうしていくのかは小規模製造業の今後を考えていく上で非常に大きな問題である。われわれはこの問題について、大阪市内のナニワ企業団地を対象に調査を行っており、そのデータを使いながら考察を加えた。

第3に、経営資源に限界がある小規模製造業が事業を展開していく上で求められていることの一つに連携がある。中小企業政策では、「新連携」が強調されているが、こうした連携やネットワークを活用した展開の可能性が小規模製造業にあるのかという点を検討したい。そのため、本稿ではいくつかの阪神地域を中心とする大阪・兵庫地域の小規模企業ネットワークの調査を行い、その特徴と課題について考察した。

以下、「2 小規模製造業の現状と経営課題—大阪市製造業実態調査から」（田中幹大）では、大阪市製造業実態調査のデータを使いながら、小規模製造業が抱えている問題と経営課題に関する考察を行っている。「3 小規模製造業の事業継承・後継者問題」（松永桂子）では、同調査において多数あった廃業予定企業の特徴や地域経済への影響をみたとえ、後継者がいない場合の事業継承について論じている。「4 小規模製造業の新しい動き」（関智宏）では、阪神地域の個別中小企業の新たな動向やネットワークの活動に注目し、その現状と課題について触れている。以上の分析を踏まえ、最後にわれわれの考える小規模製造業の

¹ 本稿は、植田を代表者とする工業集積研究会のこれまでの調査分析の結果を踏まえたものである。なお、われわれは最近の産業集積については、植田浩史編『「縮小」時代の産業集積』（創風社、2004年）を刊行しているので、そちらも参照願いたい。

² 分析の結果については、工業集積研究会研究調査報告 No.1『大阪市製造業実態調査 データ分析』（2004年10月）、「大阪市製造業の現状について」（『季刊経済研究』26巻4号、04年3月）などを参照。また、植田浩史「中小企業の発展に向けた『連携』」（『中小公庫マンスリー』2005年4月号）もこれらの調査をもとに執筆された。

今後の課題についてまとめている。なお、本稿の全体の調整及び「1 はじめに」「5 おわりに」は植田浩史が担当した。

2 小規模製造業の現状と経営課題— 大阪市製造業実態調査から

本節では、前述した大阪市製造業実態調査のデータから小規模製造業を抽出し、そこから大阪市における小規模製造業の実態、困難と可能性について探ってみる³。

(1) 大阪市製造業実態調査から見た小規模製造業

大阪市製造業の1万7,284件のうち、小規模製造業（従業者数19人以下）は1万5,709、20人以上の製造業は1,570、不明が5となっており、小規模製造業は実に90%を占めている。小規模製造

図-1 大阪市における小規模製造業の分布

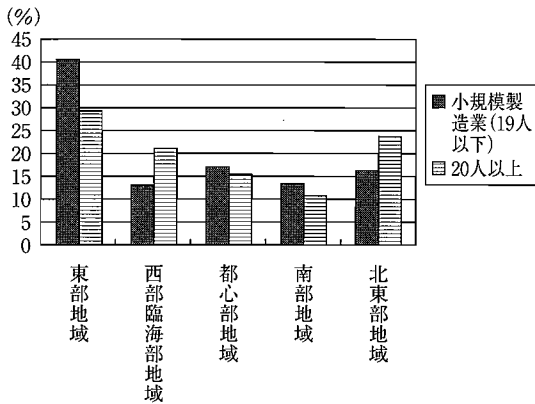


表-1 小規模製造業の業種

(単位：上段は件数，下段は%)

| 全体 | 衣服その他 繊維製品 | 出版・印刷 ・同関連 | 金属製品 | 一般機械 製品 |
|--------|---------------|---------------|-------|------------|
| 15,709 | 1,763 | 2,277 | 3,367 | 1,778 |
| 100.0 | 11.2 | 14.5 | 21.4 | 11.3 |

業をさらに従業者数で分けてみると、4人以下が1万62、5～9人が3,250、10～19人が1,797となっており、4人以下が全体の約60%を占めている。

小規模製造業は、図-1にあるように、東大阪市に隣接した生野区や平野区といったいわゆる東大阪地域で括られる、大阪市東部に集中している。業種では、10%を超えているのが表-1にある4業種で、これらの業種で6割近くを占める。大阪市小規模製造業の多くが高度成長期に創業し、下請企業として分業構造の底辺に位置してきた(図-2、図-3)⁴。

図-2 小規模製造業の創業年

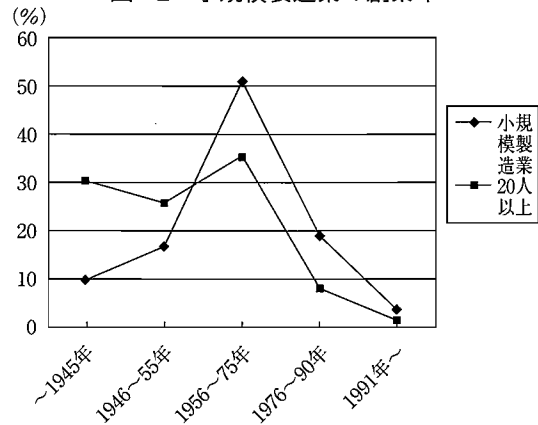
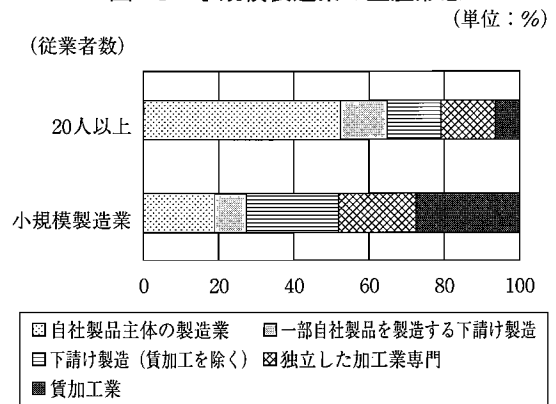


図-3 小規模製造業の生産形態



³ 前掲、工業集積研究会『大阪市製造業実態調査 データ分析』では、従業者数を「4人以下」「5～9人」「10～29人」「30人以上」で区分しているが、ここでは、小規模製造業を従業者数19人以下でデータを編集した。また、『大阪市製造業実態調査』では回答事業所数に対する割合で算出しているが、ここでは回答数に対する割合で算出した。

⁴ 小規模製造業のなかでも従業者数が多くなるにつれ、「自社製品主体の製造業」の比率が上昇している。また、創業年数でも従業者数が多くなるにつれ、また、「自社製品主体の製造業」ほど1945年以前創業の比率が高い(前掲「大阪市製造業の現状について」)。

(2) 小規模製造業における困難

①売上高の減少

大阪市の小規模製造業は、その多くが高度成長期以降現在まで、下請分業構造の下位に位置して事業経営を行ってきた。しかし、90年代以降の長期不況とグローバル化のなかで環境は一変し、小規模製造業にとっては困難が多発する状況となった。それを端的に示しているのが売上高の減少である。

表一 2にあるように、ここ2～3年の売上高をたずねた項目では、「減少」と回答している事業所が全体的に多いが、小規模製造業の減少の割合は83.0%と多い（特に4人以下では9割近くが減少と回答している）。小規模製造業全体としていかに厳しい状況に置かれているかがわかる。

しかし、小規模製造業のなかでも、さらに従業員規模の違いによって置かれている状況は異なる。売上高減少の要因を見ると、特に比率が集中していたのは表一 3にある4つの項目である⁵。注目すべきは、「景気変動」「市場の縮小」はどの従業員数区分でも高い比率を示しているが、従業員数が少ないほど高く、逆に「競合激化」「納品先からの値下げ要請」では、従業員数が多いほど比率が高くなっていることである⁶。すなわち、従業員規模が相対的に大きい事業所では、全体的な縮小傾向のなかで、受注をめぐる競争がさらに激しくなっていることが売上高減少の要因としてあるのに対し、従業員規模が小さい事業所では仕事そのものがなくなっていることによって売上高が減少しているということである。これは、表一 4にあるように従業員数が多いほど販売地域は広域化

表一 2 売上高（ここ2～3年の増減）

(単位：上段は件数，下段は%)

| 従業員数 | 増加 | 横ばい | 減少 |
|--------|------|-------|--------|
| 小規模製造業 | 432 | 2,201 | 12,856 |
| | 2.8 | 14.2 | 83.0 |
| 20人以上 | 181 | 495 | 861 |
| | 11.8 | 32.2 | 56.0 |

表一 3 売上高の減少要因（複数回答）

(単位：%)

| 従業員数 | 景気変動 | 市場の縮小 | 納品先からの値下げ要請 | 競合激化 |
|--------|------|-------|-------------|------|
| 4人以下 | 39.3 | 27.2 | 12.5 | 6.4 |
| 5～9人 | 36.2 | 25.2 | 15.8 | 10.1 |
| 10～19人 | 34.5 | 26.1 | 16.7 | 12.8 |
| 20人以上 | 32.6 | 26.7 | 14.1 | 15.9 |

表一 4 販売先地域（複数回答）

(単位：%)

| 従業員数 | 大阪市内 | 大阪府下 | 全国 | 海外 |
|--------|------|------|------|-----|
| 4人以下 | 64.9 | 20.3 | 14.6 | 0.2 |
| 5～9人 | 49.8 | 21.9 | 27.7 | 0.5 |
| 10～19人 | 41.5 | 21.7 | 35.9 | 0.9 |
| 20人以上 | 31.7 | 17.6 | 48.1 | 2.6 |

表一 5 経営上の問題点（複数回答）

(従業員数) (単位：%)

| 従業員数 | 利益減少 | 顧客の減少 | 単価の切り下げ |
|--------|--------|--------|---------|
| 4人以下 | (32.0) | (20.4) | (13.3) |
| 5～9人 | (27.5) | (14.2) | (12.3) |
| 10～19人 | (24.0) | (13.4) | (10.6) |
| 20人以上 | (21.3) | (11.5) | (11.1) |

しており、広域地域で同業者間競争が展開できるのに対し、規模が小さいほど大阪市内、あるいは大阪府内といった限定された地域が販売地域であ

⁵ これ以外の項目は、「製品開発の遅れ」「技術力の遅れ」「業務効率の低下」「親企業の移転」「生産設備の老朽化」「仕入先からの値上げ要求」「発注企業の選別強化」「その他」がある。

⁶ 前掲、工業集積研究会『大阪市製造業実態調査 データ分析』では「…大規模層と小規模層の置かれている市場や業界の違いを反映しているのかもしれない。つまり、小規模層はもはや参入が少ないが撤退によって個別企業の相対的市場シェアが拡大する成熟・衰退市場を中心としているのに対し、大規模層は参入が増えていることで個別企業の相対的市場シェアが減少する成長市場を中心としていると考えられる」と指摘している（7頁）。

り、受注をめぐる競争そのものを展開できないためであると考えられる。このことは、経営上の問題点をたずねた箇所でも確認できる。表—5にあるように、どの従業者規模でも、「利益減少」が高い比率を占めているが、従業者数が少ないほど「顧客の減少」の比率が高くなっている。状況の厳しさは、小規模製造業のなかでもさらに従業員規模の違いによって異なっている。

②後継者と事業継承

売上高の減少とともに小規模製造業を取り巻く困難としてもう一つ挙げなければならないのは、後継者と事業継承の問題である。図—2でみたように小規模製造業は高度成長期創業が多く、代表者年齢は60代がもっとも高い比率を占めている(表—6)。代表者が60代となり、引退を考える場合、今後事業を継続させるならば、事業を引き継ぐ者がいなければならない。しかし、小規模製造業を取り巻く環境が厳しい下では、表—7にあるように、後継者が定まっていなかったところが多い(小規模製造業のなかでも特に4人以下の事業所が8,430と多い)。

後継者が定まっていない場合、事業はどのようにするのか。後継者が定まっていない事業所に今後の事業についてたずねた項目が図—4である。驚くことに、「廃業」を考えている小規模製造業事業所が5,000近くある(そのうち4人以下が93%を占めている)。大阪市小規模製造業の約3分の1が廃業してなくなることをどう考えるのか。日本における製造業のこれからの展開を考えていく上で重大な問題であり、この点は次節で述べられる。

(3) 小規模製造業の可能性

以上、小規模製造業が困難な状況に置かれていることがわかった。それでは、小規模製造業が今後事業を展開できる可能性はないのであろうか。この点を考えるために、表—2に示した売上高が

表—6 小規模製造業の代表者年齢区分

(単位：%)

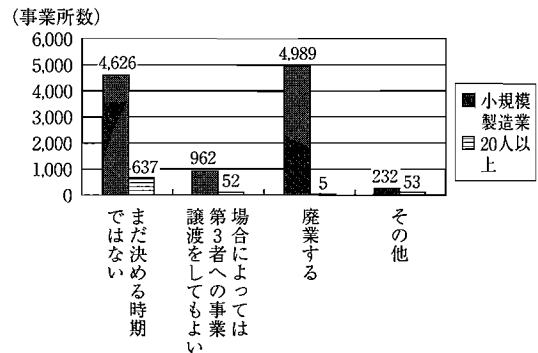
| 20歳代 | 30歳代 | 40歳代 | 50歳代 | 60歳代 | 70歳代 | 80歳代 | 90歳代 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0.2 | 3.1 | 10.2 | 30.2 | 39.6 | 14.2 | 2.3 | 0.1 |

表—7 小規模製造業の後継者の有無

(単位：上段は件数，下段は%)

| 後継者は既に決まっている | 後継者は決まっていない |
|--------------|-------------|
| 4,333 | 11,046 |
| 28.2 | 71.8 |

図—4 小規模製造業の今後の事業継承



増加している小規模製造業の特性を抽出してみよう。

表—8は売上高増減別に最終製品を製造しているかを見たものである。売上増の企業はどの従業者規模でも最終製品を製造している比率が高い。さらに生産形態で見た場合も同様である。小規模製造業、特に4人以下では、下請・賃加工業が大半であるが、売上増企業は、4人以下も含めて、すべての従業者規模で自社製品主体の製造業の比率が高い。このことが意味するのは、小規模製造業で売上増になっている企業の一つの傾向が、従来の下請分業構造の下位に位置して事業を展開するのではなく、自らで自社製品・最終製品を製造する取り組みを行っている企業であるということである。これは、売上高増加要因で比率が高かった項目が市場の開拓、新製品開発、営業力の強化であることから、自社製品・最終製品製造に取り組む企業が売上増になっているものと考えられ

表一8 小規模製造業の売上高別事業形態

(単位：%)

| 従業者数 | 売上高 | 最終製品 | | 生産形態 | | | | |
|--------|-----|------|------|------------|------------------|---------------|-----------|------|
| | | 有 | 無 | 自社製品主体の製造業 | 一部自社製品を製造する下請け製造 | 下請け製造(賃加工を除く) | 独立した加工業専門 | 賃加工業 |
| 4人以下 | 増 | 61.2 | 38.8 | 29.3 | 10.0 | 26.4 | 22.1 | 12.1 |
| | 減 | 49.7 | 50.3 | 13.0 | 6.1 | 25.2 | 21.3 | 34.4 |
| 5～9人 | 増 | 66.4 | 33.6 | 30.8 | 15.4 | 18.9 | 23.1 | 11.9 |
| | 減 | 58.2 | 41.8 | 25.2 | 10.9 | 26.0 | 19.0 | 18.9 |
| 10～19人 | 増 | 70.9 | 29.1 | 48.2 | 10.6 | 17.7 | 19.9 | 3.5 |
| | 減 | 64.0 | 36.0 | 33.4 | 12.1 | 24.5 | 20.7 | 9.3 |

表一9 小規模製造業の売上高増加要因(複数回答)

(従業者数)

(単位：%)

| | | | |
|--------|--------------|---------------|---------------|
| 4人以下 | 市場開拓 (12.8) | 営業力の強化 (12.8) | 納期の短縮 (11.0) |
| 5～9人 | 新製品開発 (13.9) | 市場開拓 (13.5) | 営業力の強化 (13.1) |
| 10～19人 | 市場開拓 (18.1) | 営業力の強化 (16.0) | 新製品開発 (13.2) |

る(表一9)7。

従来の下請分業構造の下位に位置しての事業形態から積極的に事業を転換している小規模製造業が事業を展開していける可能性を持っているというのが一つのポイントとなっている。こうした小規模製造業は、自社製品開発や最終製品製造につながる他の取り組みでも積極的な姿勢をとっている。表一10は小規模製造業が同業種・異業種間でのグループ活動を行っているかどうかを売上増減別に示したものであるが、全体としてグループ活動を行っていない企業が多く、特に4人以下ではそれが顕著である。4人以下も含めて売上増の小規模製造業はグループ活動を行っている、あるいはグループ活動に関心がある企業の比率が売上減の企業に比して高い。グループ活動は、それを行えば必ずメリットが発生するというものではないが、積極・果敢にそれに取り組んでいる、あるいは取り組もうとしている小規模製造業が売上増につながっているのである。

表一10 小規模製造業の売上高別グループ活動

(単位：%)

| 従業者数 | 売上高 | グループをつくり活動している | 今後、仲間やグループをつくり活動したい | 仲間やグループをつくり活動する動きはなく、今後も活動したいと思わない |
|--------|-----|----------------|---------------------|------------------------------------|
| 4人以下 | 増 | 21.0 | 12.3 | 66.7 |
| | 減 | 7.4 | 6.2 | 86.5 |
| 5～9人 | 増 | 19.6 | 16.9 | 63.5 |
| | 減 | 13.7 | 14.3 | 72.0 |
| 10～19人 | 増 | 24.3 | 19.3 | 56.4 |
| | 減 | 18.2 | 18.3 | 63.4 |

売上増につながっている小規模製造業は従来の事業形態から転換しているのに対し、売上減になっているのは従来の事業形態を継続している企業であるという傾向は、当然今後取り組むべき課題も異にさせている。表一11は売上増減別に今後の強化課題を示したものであるが、売上増の小規模製造業では企画力がもっとも高いのに対し、売上減では加工精度といった受注をいかに獲得するかを考える上での課題の比率が高くなっているの

7 これ以外の項目は、「技術革新」「事業の多角化」「製品の差別化」「景気変動」「物流の合理化」「製品の内製化」「生産設備の新設」「同業他社の廃業」「環境・高齢化等社会環境の変化」「生産拠点の海外移転」「その他」である。

表—11 小規模製造業の今後強化すべき課題（上位4つ）

（単位：％）

| | | | | |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 売上高増 | 企画力 (28.2) | 品質管理 (15.6) | 加工精度 (11.6) | 生産効率 (11.6) |
| 売上高減 | 加工精度 (25.8) | 品質管理 (15.2) | 企画力 (11.8) | 生産効率 (10.7) |

表—12 生産形態別廃業予定

（単位：件数）

| 生産形態 | 全体 (A) | 廃業予定 (B) | B/A (%) |
|------------------|--------|----------|---------|
| 自社製品主体の製造業 | 3,732 | 526 | 14.1 |
| 一部自社製品を製造する下請け製造 | 1,433 | 240 | 16.7 |
| 下請け製造(賃加工を除く) | 4,072 | 1,203 | 29.5 |
| 独立した加工業専門 | 3,444 | 960 | 27.9 |
| 賃加工業 | 4,267 | 2,049 | 48.0 |

ある⁸。

小規模製造業が今後事業を展開していける可能性の一つは、従来の事業形態から転換することである。もちろんのこと、従来の下請分業構造の下位に位置している小規模製造業でも売上増になっている企業はあるし、事業形態を転換した企業すべてが売上増になっているわけでもない。しかし、先にみたように、市場は縮小し、小規模製造業、さらにそのなかでも従業者規模が小さいほど、仕事そのものがなくなっているという事態が進行しているなかでは、従来のやり方とは違った方向を模索していかなければならない。従来の形態から転換するというのは、これまでとも言われてきたし、小規模製造業にとって容易なことではないが、4人以下であっても自社製品・最終製品製造への転換を図っている企業もあること、そして、そうした企業が結果として売上増と実際になっていることに着目しなければならない。

3 小規模製造業の事業継承・後継者問題

(1) 増える小規模製造業の廃業

前節では、大阪市製造業実態調査から、小規模

製造業が直面している問題点が整理された。近い将来に廃業を考えている事業所のほぼ全てが小規模製造業であるということは、国内完結型であった製造業の分業構造が既に変化し、下請賃加工の操業基盤が縮小・崩壊していることを意味している。他方で、廃業は、経営者や従業員の高齢化といった労働供給面から生じている問題としても捉えることができる。廃業問題は、単なる個別企業の問題を超えて、雇用問題、産業構造の問題、都市問題など幅広い領域に及ぶ。以下では、大阪市製造業実態調査によって、まず、廃業予定企業の性格についてみていきたい。

①廃業予定企業の大部分が従業者4人以下の零細層
5,000件の廃業予定企業のうち、実に93%が従業者4人以下によって占められている。廃業予定企業の従業者数は平均1.8人で、就業構成は業主及び家族従業者が中心であり、82%が資本金のない個人営業であった。

②下請加工生産の企業ほど廃業予定の比率が高い
生産形態別の廃業予定企業の比率を、表—12によってみてみると、自社製品を持つなど自立経営を展開できている企業ほど、廃業を考えている企

⁸ これ以外の項目は、「小ロット・試作対応」「量産体制」「短納期対応（スピード）」「価格対応」「販売力・ブランド力」「事務効率・資金効率」「流通部門・サービス」「IT活用」「その他」である。

表一13 創業年別廃業予定比率

| 創業年区分 | 全体 | 廃業予定 | | 事業継承をまだ決める 時期でない | |
|-----------------------|--------|--------|---------|---------------------|---------|
| | 件数 (A) | 件数 (B) | B/A (%) | 件数 (C) | C/A (%) |
| 1945 (昭和20) 年以前 | 2,005 | 382 | 19.1 | 643 | 32.1 |
| 1946~55 (昭和21~30) 年 | 3,058 | 733 | 24.0 | 1,004 | 32.8 |
| 1956~65 (昭和31~40) 年 | 4,350 | 1,395 | 32.1 | 1,164 | 26.8 |
| 1966~75 (昭和41~50) 年 | 4,165 | 1,406 | 33.8 | 1,096 | 26.3 |
| 1976~85 (昭和51~60) 年 | 2,236 | 712 | 31.8 | 730 | 32.6 |
| 1986~90 (昭和61~平成2) 年 | 844 | 223 | 26.4 | 349 | 41.4 |
| 1991~95 (平成3~7) 年 | 361 | 84 | 23.3 | 165 | 45.7 |
| 1996~2000 (平成8~12) 年 | 171 | 43 | 25.1 | 78 | 45.6 |
| 2001~2002 (平成13~14) 年 | 43 | 5 | 11.6 | 21 | 48.8 |
| 全体 | 17,284 | 4,994 | 28.9 | 5,265 | 30.5 |

業は少ない。逆に、賃加工業では約半数が廃業予定としている。これは、表一8にあるように、企業規模と生産形態が関係していることを反映した結果とみることができる。つまり、小規模製造業の存在形態の多くが下請賃加工であること、そして下請賃加工の需要が大きく減じているなかで廃業を選択する企業が多いことを示している。

③廃業予定企業は高度成長期創業の一代経営が中心
創業年別に廃業予定の比率をみると、高度成長期から安定成長期にかけて創業した企業の3割以上が廃業予定としており、他の時期よりも高くなっている(表一13)。創業者が現在の経営者で、代替わりをしていない企業が多いといえる。世代交代時期と廃業との関係は密接である。また、廃業予定企業の代表者の平均年齢は高い。廃業予定企業では60歳代以上の高齢者比率が7割である。高度成長期に創業した小規模製造業が多いことを反映している。

以上を総合すると、廃業予定企業の中心は高度成長期の量的拡大のなかで生まれてきた小零細企業であり、創業者自身が現在の経営者である場合が多いということである。高度成長期、特に労働力需給の基調が過剰から不足に転換した1960年代

後半は、自営業層や小零細企業が増加する一方で、大阪市のような大都市圏においては業主とともに家族従業員の伸びが著しかったことも特徴である。また、当時創業した業主の年齢も比較的若く、30歳代を中心に20歳代の創業も多かった。自家労働を供給源としながら、他方で雇用者の量的浮沈がみられ、小零細工業の就業構造の変動が生じたのが高度成長期であり、こうした傾向は大都市である大阪市ではなおさらみられた。廃業企業の中心は、高度成長期に創業した家族経営を主体とした小経営の下請賃加工業であり、代表者の高齢化が進んでいることによる影響が大きいということがわかる。

(2) 廃業がもたらす地域への経済損失

では、大阪市経済において、廃業予定企業が実際に廃業に至ると、どのような影響が出てくるのだろうか。「雇用機会の喪失」と「取引先への影響」の二面を考えてみよう。廃業により失われる雇用数は、従業員9,000人弱と業主数5,000人弱を合わせた約1万4,000人となる。これは、調査対象となった大阪市製造業従業者数のうち7.8%に相当する。仮に、3年間で廃業予定とした企業が全て廃業した場合を仮定して廃業率を算出すると、廃業率は9.6%となるので、この廃業率と比べる

と7.8%という雇用の減少率はさほど大きいとはいえない⁹。零細製造業が廃業予定の中心であることを反映しているからである。実際の減少数を「事業所・企業統計調査」によってみると、1991～2001年において、大阪市製造業の従業者数は13万2,500人減少している。つまり、今回の調査から見込まれる「廃業による雇用減少数」は、現実に減少し続ける市内製造業雇用減少数のなかの一部にすぎないといえるのである。「雇用喪失」は、廃業による雇用減少よりも、業務整理やリストラ、あるいは定年退職等による雇用減少が中心であると考えられる。とはいえ、小規模製造業の雇用吸収力の低下は長期にわたり深刻であることは疑いえない。

次に、廃業による取引先への影響はどのようなものかみてみよう。小規模製造業の多くは、自社よりも規模の大きな製造業者を得意先としている一方で、同規模どうしの相互の受発注関係で事業が成立してきた面も大きい。一般に、小規模製造業は利益率が他業種や規模の大きな企業に比べて低く、そうしたなかで、相互の分業関係に頼るところは大きかった。

「経営上の問題点」を聞いた設問では、廃業予定企業では第1位の「利益減少」(31.9%)に次いで、第2位に「顧客の減少」(21.4%)、第3位には「単価の切り下げ」(12.3%)が挙がっていた。廃業・倒産連鎖の影響を既に受けている企業も少なくないといえる。仮に、廃業予定の5千件が実際に廃業してしまうと、どの程度影響を受けるか試算してみよう。市内取引先全体では、のべ6万件程度が影響を受けることが予想される。内

訳は、販売先ではのべ3万6,600件(廃業予定企業数×廃業予定企業平均販売先数×大阪市内の販売先比率)、同様に原材料仕入先はのべ1万4,300件、外注先はのべ1万1,100件となる。合計ではのべ6万件以上の取引先が廃業の影響を受けることとなり、廃業連鎖の影響は小さくないといえる。

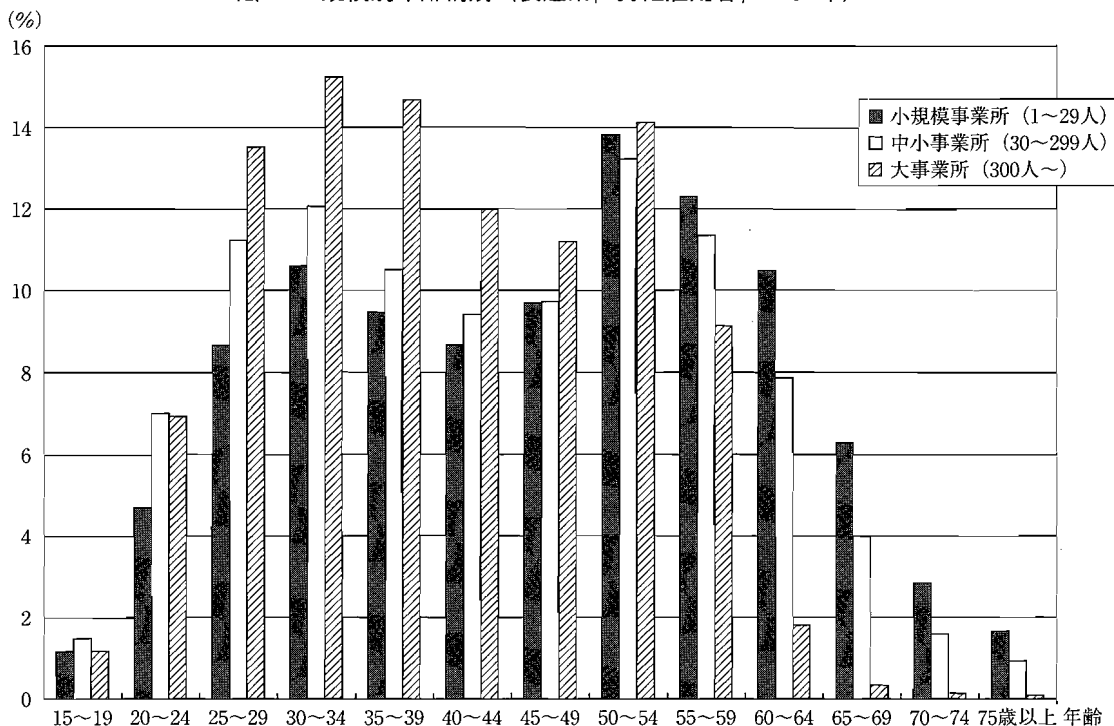
個別企業の廃業は経済メカニズムにおいては必然であり、政策として積極介入すべき問題であるとはいいがたい。しかし、大都市の雇用の受け皿ともなっていた小規模製造業が多数廃業することによって、雇用吸収力が大幅に低下していることは、地域雇用の問題の一部として捉える政策的視点が重要となってくる。また、存続している企業であっても、小規模製造業で働く人の高齢化は進んでおり、新たな業務展開を見出すことも難しくなっている。経営体力が弱っている状況において、取引先の廃業によるダメージは予想以上に大きい。現に、廃業予定企業は一般に比べて、経営に対する姿勢が消極的であることはアンケートでもはっきりと表れていた¹⁰。さらに、廃業を選択すると負債の清算も伴うことから、廃業に踏み切ることができずに操業し続けている事業所も多いと考えられる。小規模製造業では83%が売上減少となっていることから推測できる。

小規模製造業の廃業と雇用機会喪失の問題は今後ますます深刻化していくであろう。図—5は、全国の製造業・男性雇用者の規模別の年齢構成分布である(同規模において各年齢層を足し合わせると100となる)。これによると、小規模事業所雇用の21.2%が60歳以上であることは注目し得る。中小事業所でも14.3%あるが、大企業所では2.3%

⁹ 開廃業率の計算方法は、算術平均を用いる方法と、幾何平均を用いる方法がある。前者は純増減率を年数で割り、後者は金利の複利計算のように毎年の増減率が翌年に反映される計算となる。中小企業庁『中小企業白書』では、「事業所・企業統計調査」をもとに、算術平均で開廃業率を計算している。国民生活金融公庫総合研究所『2003年版 新規開業白書』では、算術平均は数学的な不正確さがあるものの、幾何平均と大きな差はみられないとしている。いずれを用いようとも、傾向値としては、両者は矛盾しない。本稿でも、算術平均によっている。

¹⁰ 「情報化に関心がない」としたのは、全体で45.6%だったのに対し、廃業予定企業では90.5%にものぼった。「自社の技術が活用できる分野」において「不明」と回答したのは、全体で64.0%、廃業予定企業で86.7%である。「工業集積のメリットを期待しない」は、全体で60.2%、廃業予定企業で80.3%であった。

図-5 規模別年齢構成 (製造業, 男性雇用者, 2002年)



資料：総務省「平成14年 就業構造基本調査」より作成。

にとどまる。もちろん、この数値は「雇用者」のみなので、小規模製造業の就業形態に多い「業主」や「家族従業者」を含めた就業比率をとると、より高く60歳以上の高齢就業者比率が出てくることになる。小規模製造業は高齢就業者の温床となっているのである。よく指摘されることであるが、小規模製造業の廃業や働く人の高齢化が進むことによって問題となるのが、製造業の基盤的技術やそれを支える高度技能が受け継がれずに消えていくことである。こうした問題に対応策はあるのか。次に、事業継承をした事業所の傾向や、後継者がいない場合の対応策についてみていきたい。

(3) 事業継承企業の特徴

工業集積研究会では、2002年度に小規模製造業

が多数集積する大阪市南西部の工業団地において、事業継承と技能継承に関するアンケート調査を実施し、さらに事業継承を行いつつある企業を中心にヒアリング調査を行った¹¹。事業継承をした企業・事業継承をしつつある企業については、以下のような特徴がみられた。

第1に、高度成長期に創業した「経営者世代」とその子となる「後継者世代」とでは、小規模製造業の「業主」という従業上の地位は同じになろうとも、学歴や転職歴、前職務の経験内容が大きく異なる点である。経営者世代は、若い頃に小規模の町工場で経験を積み、見よう見真似で技能を身に付けて独立開業した者が多い。他方で、後継者世代は概して高学歴で、小規模製造業での経験よりも他業種や規模の大きな企業での就業経験を

¹¹ 調査報告は工業集積研究会「中小企業における技能継承及び事業継承について」(『季刊経済研究』第26巻第1号, 2003年6月)としてまとめ、調査結果を活用して松永桂子「大都市小零細工業における技能形成と継承」(前掲植田編『「縮小」時代の産業集積』)を公表している。

持つものが多い。その後、30歳前後で親の会社に後継ぎとして戻り、2～3年の経験を積んで事業を任されるパターンが一般的である。

第2に、経営者世代と後継者世代とでキャリア形成の仕方が異なるということは、後継者によって、新しい取り組みがなされる契機につながりやすい点である。後継者は先代経営者が築いてきた自社技術を受け継いだ上で、新たな事業展開に乗り出そうとする。それは何も業態を転換するような大改革ではなく、長年蓄積してきたコア技術を活かすべく、営業方法を刷新したり、新たな販路を開拓したり、新製品の開発を目標に外部資金や各種補助金の獲得に積極的になるなどである。

第3に、しかしながら、後継者は、小規模製造業として事業を継続させていくことの困難性を常に感じている。そうした困難性を共有しうる場の一つとして、異業種交流会に積極的に参加する若手経営者も多い。

(4) 後継者がいない場合の事業継承

後継者がいる場合、事業継承を契機に、新しい事業に取り組むことにつながりやすい。では、事業を継続させようと思っても、後継者がいない場合、廃業・清算するしかないのだろうか。自社技術のニーズがあるならば、それを活かす有効な方法はないだろうか。

後継者難対応策の一つとして、規模の小さな企業には無縁と思われがちだが、「M&A」の活用が注目され始めている。M&Aには、一般に四つの方法があるといわれており、「株式譲渡」「合併」「営業譲渡」「新株（増資）引受」などがある¹²。このなかで、中小企業のM&Aに際して最もよく用いられるのは「株式譲渡」であり、売り手が買

い手の子会社になるという方法である。この株式譲渡で、成約に至った小規模製造業同士のM&Aの事例をみてみたい。大阪商工会議所M&A市場の成約第4号となった事例である¹³。

㈱三和硬質メッキ工業所（大阪市、資本金1,000万円、設立1968年）は硬質クロームメッキの工場を営んできたが、社長（二代目）が70歳を超え、後継者がいないために、㈱赤松鉄工所（神戸市、資本金1,000万円、設立1956年）に対して100%株式譲渡の形でM&Aを行った。三和硬質メッキ工業所は年商1億円強の小規模製造業でありながら、取引先から絶大な信頼を得るほど、高いメッキ加工技術を有していた。社長には息子が二人いたが、無理に後を継がせることはせずに、企業の存続と発展を第一に考え、1997年4月、大阪商工会議所に企業譲渡の相談を行った。社長が望んだ買い手企業の条件は、製造業であること、現場の運営を熟知していることの二点であった。それに加え、メッキ加工という環境問題での懸念材料もあることから、買い手企業の候補はかなり絞り込まれることになったという。

一方、建設機械部品の組立を行っていた赤松鉄工所は年商5億円強で、鉄鋼大手の100%下請加工であった。大手メーカー1社依存の体質から脱皮し、別のコア事業を早期に立ち上げることが目標となっていた。そのようななかで、三和硬質メッキ工業所の譲受によるメッキ事業への進出に関心を示し、双方M&Aの道を選択することになった。成約に至るまでに問題点もあったが、話し合いを重ね、

¹² 大阪商工会議所『中小企業のためのM&A講座』（2004年）、同『中堅・中小企業のためのM&Aハンドブック 第二版』（2002年）を参照した。また、大阪商工会議所のM&A事業について、2005年1月17日15:30～17:30に、大阪商工会議所 中小企業振興部 上谷直己氏にヒアリングを行った。

¹³ 事例は、上谷氏の話や、前掲の『中小企業のためのM&A講座』18頁、『中堅・中小企業のためのM&Aハンドブック 第二版』71～72頁に基づいている。

双方が納得の行く形での合意となった。三和硬質メッキ工業所の全従業員も赤松鉄工所に雇用されることとなり、また、大口の取引先もそのまま引き継がれることになった。

M&Aによって企業が存続し、取引先や従業員もそのまま買い手側に引き継がれることが、売り手企業にとっての最大の魅力であろう。また、一般に売り手企業は買い手側の協力を得ることによって、企業自体の経営基盤の強化にもつながることになる。さらには資金繰りの悩みからも開放される。M&Aで株式譲渡を行うと、廃業を選択した場合に比べて、株主の手取り額が多くなることもメリットの一つといわれている¹⁴。一方、買い手側にとっても、新分野進出や事業経営の多角化を、ある程度の将来見通しを立てた上で、低コストで実施することができる。

大阪商工会議所のM&A支援事業は、1997年4月、公的機関としては全国で初めてスタートした。企業からのM&Aに関する相談を受け、ニーズに応じてM&A取扱業者（金融機関・専門会社等）への橋渡しを行う。相手先探しや交渉上の助言は業者が担当するが、M&Aはデリケートな交渉である以上、入り口部分として大阪商工会議所の役割は重要である。多数ある相談のうち、良好な案件をいかに発掘するかなどは担当者の手腕によることも大きい。成約件数はすでに20件を超え、公的機関としては最多となり、東京商工会議所の10件、名古屋商工会議所の4件を大きく上回っている。2005年2月末現在、売り案件の相談は597件、うち正式申込書提出が139件、買い案件の相談件数は651件、うち買いニーズ登録企業が214件となっている。小規模製造業からの相談や申し込みも少なくなく、売り案件の正式申込企業139社

のうち、従業員10人未満が38社、10～49人が78社、50～99人が15社、100人以上が8社となっている。

M&Aというと、最近の出来事からも、株式の買占めによる「経営権の乗っ取り」というイメージが付きまとう。しかし、上記例のように公的機関や専門業者を交えて、双方の条件を明確にして話し合いを続けていくことにより、双方ともに満足のいくM&Aは小規模製造業においても達成可能である。高度な技術・技能は新たな会社に継承され、そうした技能を担う従業員が雇用され続けたことの社会的意義は大きいといえよう。最近では、中小企業政策でも事業継承対策は重点化されている。2003年度の中小企業関連予算は、M&A事業で230億円、事業継承だけでも500億円の予算がおりている。とはいえ、中小企業のM&Aを手掛けうる仲介業者やそれを支える公的制度はまだ未整備であり、特に小規模製造業が相談に行きやすい公的機関において、M&A事業を担当できる実務者は数少なく、今後、一層の充実が望まれるところである。

地域の小規模製造業の廃業や高齢化の問題は、それが「ハッピーリタイヤ」につながるのであれば、何ら問題はない。しかし、売上の減少が続くなかで、事業を閉じることが、そのまま「ハッピーリタイヤ」となる例は多くない。後継者はいないけれども、事業を存続させる社会的意義が高い場合、こうした公的機関が実施する諸制度を広く知り、自社に活かすことができるように考えるのも経営者の重要な役割であろう。

4 小規模製造業の新しい動き

第2節では、大阪市の小規模製造業を対象に、下請中心の事業から、自社製品・最終製品に関す

¹⁴ 前掲『中堅・中小企業のためのM&Aハンドブック』によれば、株式譲渡の場合と廃業・清算の場合では、税制の違いにより、実際の手取り額は約2倍異なるとしている。また、税制の違いのみならず、廃業・清算となれば、短期間で資産処分となるため、「売り急ぎ」となり、簿価通りの価格で売るとは困難であるという（15～16頁）。

る事業への事業転換が売上増につながっていることを明らかにしてきた。そこで本節では、大阪市に限定せず、特に関西圏における小規模製造業に対して実施したヒアリング調査を基に、いくつかのケースを紹介し、製造業に属する小規模事業者の自社製品・最終製品製造の取り組みをみていく。ただし、小規模事業者は単独で自社製品・最終製品の製造に取り組んでいく場合もあるが、小規模ゆえに事業の範囲が狭く、製品の性格いかんによって単独では対応できないときには、複数の小規模事業者との連携を通じて自社製品・最終製品の製造に取り組んでいく場合もあると考えられる。以下では、小規模事業者の自社製品・最終製品製造の取り組みについて、小規模事業者単独の場合と小規模事業者同士による連携の場合との2つに区別し、それぞれについてみていくことにしよう。

(1) 小規模事業者単独による自社製品・最終製品製造の取り組み

【ケース：(有)川端ネジ製作所】¹⁵ 大阪府東大阪市
創業1953年 従業員4名

同社は、1953年に現経営者の父親によって創業された。創業時からミシン、レントゲンなどに使われる工業用ネジが主力製品であった。現在においても、工業用ネジの生産や修理を行い、主力製品である。工業用ネジといっても、受注量が1～2万本の非常に細かなネジであり、小ロット多品種の製品を専門に強みにしてきた。

現経営者は、他のネジ屋とは異なる、特徴のあるネジをつくることができないかという思いから、経営を先代からバトンタッチされたことをきっかけに、まずネジの頭にカラーリングを施すことを考えた。しかしながら顧

客からの反応は、カラーリングのネジはおもしろいけれどもどこに使ったらよいかかわからないネジは使うことができない、というものであった。また、東大阪の産業展にカラーリングのネジを出展したが、はじめて見る商品であるためなかなか商談には結びつかなかった。産業展への出展回数を増やし、カラーリング以外にもネジの形状を変えるなどさまざまな試作品をつくってみた。新聞社からの取材や、全国からカタログの送付依頼もあったが、多くはサンプルを送ったきりであった。新聞や雑誌は会社にとってはPRにはなるけれども、雑誌に載っているから注文が必ずとれるというものではない。注文を得るためには、積極的に展示会に出展したり、交流会やパーティーに参加するなど、直接足で稼ぐという継続した取り組みが必要である。経営者は、東大阪の多くの異業種交流グループに参加することにより、ネジ屋といった同業主ではなく、他業種からの新鮮でかつ刺激にもなりうる情報を多く獲得することが重要であると認識している。

ネジを新規採用するに当たっては過去の採用実績が重要である。1本でも採用例があれば商談できるのではないかという思いから、経営者はネジの採用例を自ら調査した。通常ネジは不恰好であるなどの理由で設計上隠されて取り付けられる場合が多いために、最初、どこにネジが使われているのかわからなかった。しかしこれは自らの行動が工場のシーズから始まっていたからであることに気づいた。自ら足を運び直接訪問しながら、採用例を一つでも増やしていくとともに、ネジだと隠す必要があるという施工業者の悩みを解決できるような、顧客の声に耳を傾け直接ニーズを

¹⁵ 2005年3月15日に実施したヒアリング調査に基づく。

つかみ出す取り組みが必要であると考えようになった。

現在同社は、工業用ネジの製造だけでなく、アートネジという自社製品の開発に取り組んでいる。これは、例えば1年を要す建築物では、1回受注がきても1年間は受注がこないという構図になっており、工業用ネジだけではだめだという思いが背景にある。そこでインテリア関係のネジの開発へと市場を拡大しようと考えた。アートネジはすべてオーダーメイドである。これはと思った商品についてはネーミングしており、例えば、「クレヨンくん」や「ジャン・ポール・トスカー」などがある。同社の主力製品は工業用ネジであるが、アートネジの比率も徐々に高まってきており、5年ほど前から工業用ネジとアートネジの比率はだいたい8：2くらいになっている。工業用ネジとアートネジの注文が同時に来たら工業用ネジの製造を優先するが、これからはアートネジの方に力点を置くことで市場を拡げていきたいと考えている。

【ケース：山陽工具(株)¹⁶ 兵庫県姫路市 創業
1981年 従業員8名

同社は、刃物製造を主たる事業としている。現在は主に、プラスチックや合成繊維、ゴムなどの加工用機械設備に使用されるノコ・チップソー・スリッタ（丸ナイフ）・平刃など、さまざまな機械設備に取り付ける刃物の製造・販売・メンテナンスを行っている。

同社の創業は1981年である。刃物メーカーに勤めていた今の経営者が創業した。同社は創業当初、主に木材加工機械用の刃物を製造していた。木材加工機械用の刃物市場は比較

的市場規模が小さく、大企業が進出しにくいという業種特性もあり、中小企業の存立に最適であるといえる。しかしながら、木材加工は販売価格の8割を原材料コストが占めているため、付加価値を上乘せすることが困難であり、それゆえ利益率が低いという問題がある。また将来的な素材分野として、木材ではなく、プラスチックや合成繊維といった化学素材を原材料とした製品や、畳・建材・ウレタン・ゴムなどの加工が主流になると予想された。このため、同社は付加価値を高めていくことが困難である木材加工ではなく、今後は加工機械設備用の刃物、なかでも他社が模倣しにくい独自製品製造への特化を目指し、かつ多品種少量生産を志向していくこととなった。

刃物は使用頻度に応じて、取替・研磨などの作業が必ず必要となる。刃物を製造・販売する際には、刃物自体の品質管理を徹底すること、加えて刃物の販売には特にアフターサービスの質が重要となる。そこで経営者は、アフターサービスの質の向上に徹底的に取り組み始めた。1週間に最低2回程度は販売先の顧客のところへ行き、点検や意見を聞き入れることを欠かさなかった。アフターサービスの充実を徹底的に実施することにより、次の二つが可能となった。一つは、顧客との信頼関係の形成である。同社と顧客との間に信頼関係が形成されることにより、切断加工に関するあらゆる相談が同社に寄せられるようになり、新たな製品開発や取引関係の構築にもつながった。もう一つは、顧客データの収集である。顧客のもとへ経営者自らが出向くことにより、自社製品の耐久性・強度に関する実際の正確なデータを入手することが可能と

¹⁶ 2003年6月3日に実施したヒアリング調査に基づく。

なった。刃物を購入する顧客が最も関心を持つのが、耐久性に関する情報である。経営者が自社製品の正確なデータを顧客に提供することで顧客満足・信用創造を助長することが可能となる。このように同社は、アフターサービスを通じて、長期的な視点で顧客との信頼関係を築くとともに、顧客との密なる関係から得られる製品品質に関する種々のデータを強みとして、顧客からの信用創造を実現している。

今後成長が予想される事業分野を考えた際、経営者は同社の切断技術を活かせるのは環境分野であるという強い信念を持っている。例えば、ペットボトルの再利用において、回収されたペットボトルを元の形状のままリサイクル場へ運ぶには容積がかさむため、コストがかかることが大きなネックとなっていた。そこで、ペットボトルの容器や生産工程上生じたプラスチック製品の成形不良品をリサイクル可能にする粉碎処理に取り組み始め、ある企業と連携し粉碎機を製造することとなった。連携した企業が全国に販売網を有しているため、アフターサービスも可能であるとしている。

【ケース：衣川製鎖工業㈱】¹⁷ 兵庫県姫路市 創業1935年 従業員数8名

同社は、船舶に用いる溶接の鎖製造を主たる事業としている。現在は鎖製造の他に、新たにバイクの盗難防止用チェーンの製造に取り組むことになった。

同社の創業者は経営者の父親であり、創業当初は、船舶に用いる鍛接（たんせつ：たたいてくっつけるの意味）の鎖の製造を主たる

業務内容としていた。戦後の1951年ごろから本格的に業務拡大を志向するようになり、1961年に鍛接の鎖から溶接の鎖の製造へと移行することとなった。溶接は、電気を通して溶かしてくっつけるというフラッシュバット溶接と呼ばれる電気加工である。鍛接から溶接への移行に伴って、これまで経験やカンに頼ってきた鎖の品質が安定するようになってきた。また電気加工を可能とするための油圧機や電気機器など設備を導入する必要が生じ、「鍛冶屋」ではなく工場の性格を備えるようになってきた。当時は重化学工業化に伴って船舶の需要も拡大していた。それに付随して船舶用の鎖の需要もまた拡大していた。それゆえ鍛接では当時の需要増加に対応することができず、溶接への移行は必然的であったともいえる。

「造船業は西周り」といわれるように、これまで造船の製造拠点は、西欧に端を発し、アメリカ、日本へというように地球を西周りに移してきた。造船業はそもそも労働集約的であり、賃金が相対的に高い国では製造困難である。1990年代ごろより、日本国内における造船が頭打ちになり、生産拠点が東アジア諸国や東南アジア諸国へ移転されるようになり、新製品の開発に取り組んでいく必要が生じた。

ところで、経営者としても、その昔、鍛冶屋は情報の中心地であったにも関わらず、大量生産とともに鍛冶屋の存立基盤が失われており、このままでよいのかという疑問を抱いていた。また業務を営んでいるなかで、顧客がいかに鉄のことを知らないかを痛感することとなり、鉄のことを顧客に伝えていかなければならないという責任感を抱くようになって

¹⁷ 2004年2月13日に実施したヒアリング調査に基づく。

た。しかし顧客のニーズに対応可能な専門家はほとんどいない。こうした背景から、同社は1997年にインターネットを通じてホームページを立ち上げ、まずは「むらの鍛冶屋」と呼ばれる情報の拠点場を構築することとなった (<http://www2.memenet.or.jp/kinugawa/frame1.htm>)。

ホームページは情報の拠点場としての位置づけではあったものの、アクセス数が増えるにつれて次第にビジネスになるような話も舞い込んでくるようになった。その一例として単車の愛好家グループからのバイクの盗難を防止できるようなチェーンを製造してもらえないかという依頼があった。これまで市販されていたチェーンでは、油圧カッターで切断されたり、ハンマーで砕かれたりするなどの問題があり、バイクの盗難は後を絶たなかった。そこで同社はこうした問題を解決するために、自社が製造する鎖とイスラエル製の鍵と組み合わせ、ラテン語でチェーンを意味する「カテーナ」と呼ばれるバイク盗難防止用のチェーンを開発・製造した。イスラエル製の鍵を用いたのは、日本の鍵はすぐにピッキングされてしまうなどの欠点があり信頼性を高める必要があったためである。この「カテーナ」は市販品と比べて価格は高いが、発売後9ヶ月で300セットを完売した。

これらのケースにみられるように、小規模製造業のなかには、自社単独で自社製品ならびに最終製品を直接的に取扱うことにより、自社の存立維持を図ろうとしているところがある。ただし、小規模製造業がそれに単独で取り組んでいく上では、以下の2点に留意する必要がある。

一つは、顧客ニーズを見つけるために、積極的

にかつ継続的に取り組んでいくことである。(有川端ネジ製作所は、展示会へ継続的に出展したり、交流会・パーティーへ参加したり、さらには採用例を一つでも増やすために顧客へ出向くなど、直接足で情報を獲得しながら顧客ニーズを探している。これがアートネジの開発につながった。また、山陽工具(株)は、アフターサービスの質の向上に取り組むために、顧客のところへ継続的に出向いたことにより、切断加工に関するあらゆる相談が寄せられるようになった。これにより新製品開発だけでなく、顧客から得られた自社製品に関する正確なデータを提供することで、さらなる顧客満足につながった。

競合他社でもすでに明確であるような顧客ニーズにいくら対応しても価値は生まれない。小規模製造業は、あまり知られていないような潜在的な顧客ニーズを見つける必要がある。これがもう一つの点である。(有川端ネジ製作所は、主力製品である工業用ネジに加えて、活用される可能性のあるネジを模索し、顧客が抱える問題を解決できる提案をしながらアートネジを開発するだけでなく、さらにインテリア関係市場への参入を試みている。また、衣川製鎖工業(株)は、ホームページを通じて寄せられた顧客ニーズを手がかりに、バイクの盗難という顧客が抱える問題を解決しようとし、盗難防止用品を開発している。

(2) 小規模事業者同士による連携（ネットワークの活用）

【ケース：チェーン・オブ・スキル】¹⁸ 兵庫県加西市 結成1999年 メンバー数13社

「チェーン・オブ・スキル」は、従来の取引関係及び経営者同士の間関係基礎とする兵庫県加西市周辺地域の中小企業13社が、

¹⁸ 2004年1月16日に実施したヒアリング調査に基づく。なおここでの記述は、兵庫県中小企業団体中央会発行の『リフル』も参照した。

それぞれのアイデアと独自性を活かした新商品開発を促進することを主たる目的として、民間企業によるコーディネートの下、1999年に結成した異業種交流グループである。設計製図・電機機器・金属及びプラスチック加工・NC制御・精密板金・各種メッキや塗装など、異分野・異技術の中小製造業が連携することにより総合的な開発・製造・販売の体制を確立している。

「チェーン・オブ・スキル」では、中国をはじめとする低価格を強みとして市場に参入してくる企業に対して、中小企業連携を通じて互いの強みを公開しあうことにより、技術の模倣を防ぐだけでなく、さらなる製品開発に活かそうとしている。現在までにいくつかの新製品の開発にも成功している。「チェーン・オブ・スキル」が発足して間もない2000年には、メンバーの取引先であった食品機械を取扱う商社に、パンやクッキーづくりの生地シーティングの労働負荷を軽減させることを目的に、小型の「パン生地のばし機」として「ノバース21」を提案し開発した。また廃棄法（産業廃棄物の処理及び清掃に関する法律）の改正処理基準の施行をにらんで、中小企業団体中央会の「中小企業等連携組織調査開発等支援事業」や「先進的中小企業新分野進出支援事業」による助成金を活用しながら、ダイオキシン発生を抑制する焼却設備の開発に取り組んできており、すでにモニタリング先8社に導入し、好評を得ている。

ダイオキシンは焼却炉内の燃焼温度が800℃でその発生が抑制される。炉内の温度を高温に保持することができる方策をいろいろと試行錯誤したところ、広島県の民間企業が開発した活性フェロキサイト触媒（TIC）に出

会い、この触媒方式を採用することにした。触媒方式をダイオキシン発生抑制装置に採用することにより、低温で完全燃焼可能であるだけでなく、他の方式のものとは比べて装置価格及び設置工事などの初期導入費用が安価となるなどいくつかのメリットが生じた。

今後の課題は、「チェーン・オブ・スキル」に参画している企業の負担軽減である。運営をできる限り効率的に行い、参画企業の日常の業務への影響を最小限に留めるとともに、連携を通じた成果が個々の企業の生産活動に活かされるものでなければならない。また、連携の活動の成果が製品として広く認知されることにより、社会的アピールともなりうるし、現在、連携に参加している企業への強いインセンティブともなる。今後、連携の強化を進めていく上で、さらなる効率化を図るとともに、参画企業がいかにして連携による成果を個々の経営基盤の強化に結び付けていくのが重要な課題となっている。

さらに、工業技術センターや工業大学などの研究機関との連携を新たに模索している。これは小規模製造業者間での連携であることから、特に研究開発においての遅れを懸念していることが主たる理由である。これまでも、大学の研究者など専門家の意見を部分的に取り入れることはあったが、連携を通じて研究開発を進めることにより、既存の技術力をより有効に活用していくことを検討している。

【ケース：協阪神精密工業センター】¹⁹ 兵庫県尼崎市 設立1970年 メンバー数3社

協同組合阪神精密工業センターは、1970年に尼崎市地域で結成された異業種交流グルー

¹⁹ 2004年2月12日に実施したヒアリング調査に基づく。

プである。現在では、共同施設利用提供事業や共同駐車場事業の他に、共同金融事業、共同受水・受電事業、福利厚生事業、教育情報事業、研究開発事業などの事業を行っている。このうち共同施設利用提供事業が中心だったが、近年では研究開発事業が着目すべき事業の一つともなっている。

1970年に、当時、船舶の部品加工を営んでいた11名の異業種のメンバーが集まり、「異業種の技術を持つ企業が協力し合い、組合独自のブランド商品を開発し、販売につなげていくこと」を目的として協同組合を設立したことが同組合発足のきっかけである。これら11名の組合員は同一企業の下請であったが、下請だけでは長期的な存立維持が見込めないために共同で製品開発へ取り組んでいく気運が高まっていた。

組合を設立するに当たり、組合員のメンバー間で協力し合って何ができるかを話し合ったところ、共通の土地を購入することで、例えば共同施設利用、共同駐車場利用が可能となり、組合員にとってメリットとなることが共通の認識としてあった。しかしながら、いざ組合が発足してみると共同工場の建設費用が予定額を上まわり、その返済に力が注がれたため、メンバーは同組合を活かして具体的な製品開発を行うことができなかった。メンバーが受注量不足になり存続が困難になってしまうこともあった。これらの対策のために組合に営業部門を設置し、組合として受注活動も始めることとなった。しかし後継者不足や、組合員のメンバー各自の事情が重なり、脱退する組合員も出てきた。こうして製品開発は中断を余儀なくされることとなり、同組合のメンバーは最終的に3社になった。

しかしあるきっかけが同組合の製品開発を実現する契機となった。同組合の理事長は、

阪神・淡路大震災からの産業復興を目的に民間主体で発足したNIRO（財団法人新産業創造研究機構）の出資者でもある。理事長がある会合でNIROの担当者と雑談していたところ、ふとしたことから光触媒を用いた製品開発の話聞くこととなった。同組合には塗装加工業者がおり、光触媒を用いた製品開発であれば対応することができるかもしれないという気運が高まった。そこで同組合は研究開発を専門とする人員を採用し、さらにNIROと連携しながら具体的な製品開発に取り組んでいくこととなった。

光触媒はもともと姫路工業大学（現兵庫県立大学）の教授が保有していた技術である。同組合は、TLOひょうごからライセンス供与してもらい、姫路工業大学と連携することで、空気清浄に用いる光触媒のフィルターを開発することに成功した。さらに同組合はNIROの協力もあって事業化へ取り組むこととなり、光触媒を応用した「ティオマスター」と呼ばれる殺菌・脱臭装置を開発するに至った。尼崎のものづくり支援センターにも相談をもちかけることもあるという。殺菌・脱臭装置は、なかなか販売先を確保することができない、価格が他の競合他社製品と比べて相対的に高い、さらには同組合員が保有する技術（ここでは塗装技術）が活用されていないなどといったいくつかの問題もあるが、産学連携を通じて同組合が事業として初めて共同開発した最終製品である。

【ケース：HIT】²⁰ 大阪府東大阪市 結成1996年
メンバー数16社

HIT（Higashiosaka Industrial Thinkingの頭文字の略）は、1996年11月に東大阪加工業集積地域にて結成された金属加工グループ

である。東大阪地域の金属加工業を営む互いによく知り合ったメンバーが集まり、自らが日本製造業を下支えしているという認識から、日本製造業が有する技術の底辺を高めることを目的として、HITを結成した。構成メンバーは結成当時は26社であったが、グループからの受注を第一に期待していた企業がやめていくなど事業展開のなかでメンバーの再編が幾度もあり、2005年2月現在は16社で構成されている。

HITは事業団体ではない。1996年の設立当初の段階では、メンバーから法人格をとる話が出たが、形式から入るのではなく、具体的な目標と事業内容を決めることの方が大事であるという意見から、現在においても法人格を取得していない。

零細企業の多くは下請であるために生業でできるだけの収益があればそれでよく、このため自ら積極的に営業する必要性は感じていなかった。HITのメンバーもその例外ではなかった。しかしながら、HITとして展示会に出展したところ、出展先に多くの人が集まり、メンバーの多くが感動をおぼえた。この感動を原動力として出展の実績を積んでいった。こうしたなかで、他の企業が自社製品を出展していることを聞きつけ、自社製品を開発する必要性を強く実感することとなった。そこでメンバー同士で出資し合い、開発委員会を立ち上げ、HITとして新製品の開発に取り組んでいくこととなった。

新製品のアイデアはいくつかあったが、メンバーがこれまでの事業活動の延長として取り組めることは何かないかと模索したところ、販路が一番安定している新型噴射式ライナー（透水性アスファルト道路用ライン引き機）

を受託開発することとなった。1998年からHITのすべてのメンバーが関わり製品開発に取り組み、2000年に完成した。最近では、ペイントメーカーから白線を消す装置も受注している。ライナーの他にも、日用品を中心として、例えば、「マグカップ」や「鳩よけ防止装置」などさまざまな製品も開発している。幟を立てるための棒である「HITボウル」は持続的に売れている。

HITのメンバーは、互いに仲間意識が強く、あるメンバーが受注してきた案件のなかで、HITのメンバーで対応できるものがあれば優先的に他のメンバーに発注するという横請がHIT内で多くみられる。横請はメンバーの大きな収入源となっている。

HITは、中小企業フェアへの共同出展、製品開発といった活動の他にも研修活動を行っている。これは、ワード・エクセルなどパソコンソフトをはじめとし、CADの使い方や、VA・VEなど経営指標の勉強を行うものである。研修活動を通じて、メンバーのなかには、HIT結成当時と比べてメンバー全員の前で自社の課題等について話をするできるようになったなど、経営者として人間的に成長したものもいる。

しかし、HITも設立後8年がたち、経営者の高齢化も進み、当初のようながむしゃらに突き進んでいくような活動はできなくなっている。ライナーのような目に見える課題も当面見当たらず、次のステップの具体的課題や取り組みの工夫が必要になっている。こうしたなかで、現在HITには、他の中小企業グループから協力依頼を受けている案件がある。それは、某高等専門学校のある教授が持っている技術を利用した開発案件であり、製品

²⁰ 2005年2月8日に実施したヒアリング調査に基づく。

化が可能になれば需要の波及効果が期待される。二つの中小企業グループが合同で開発に参加することになっているが、HIT だけでは対応することができない技術も予想されるために、現在東大阪地域に存立する他の企業で対応可能であるかどうかを調査している。

【ケース：MATEC YAO (ロボット分科会)】²⁴
 大阪府八尾市 結成2001年 メンバー数29社

八尾経営・技術交流会 (MATEC YAO) は、八尾市が主催した「公的制度活用学習会」に参加した八尾市地域の中小企業26社が八尾市の産業集積の幅と厚みのある「ものづくり」のネットワークを活かしながら、大学や公的機関等とも連携し、技術面・経営面での交流を中心に行い、各企業の経営革新を迫及することを目的として、2001年に結成した異業種交流グループである。後に3社が加わり、2005年2月現在で29社から構成されている。八尾市中小企業サポートセンターによる支援も受けている。

異業種交流というと、参加すれば何かビジネスにつながるのではないかと期待が大きい。しかし MATEC YAO の場合、「知り合う・使い合う・創り合う」ことを理念とし、まずは会員企業の会社を訪問することを通じて、互いに「知り合う」ことから活動を始めた。結成してから1年半くらいは例会のたびに会員企業の自己紹介を重ねてきた。展示会等へ共同出展も行ってきた。これまでに会員企業同士で互いに仕事をまわし合う横請が生まれてきている。異業種交流でビジネスをする場合は、儲かったときに利害関係上の問題が生じるため、共同でビジネスを行うという

考えを捨てている。

MATEC YAO の今後の方向性を模索したところ、「KES (環境マネジメントシステムの規格)」、「ロボット」、「切削機械」、「LED (電流を流すと発光する半導体素子の一部)」といった4つの分野で分科会を設置することが2004年6月の例会のなかで承認され、それぞれの活動を展開していくこととなった。以下では、ロボット分科会に焦点を当てる。

ロボットというアイデアは、2ヶ月に一度の頻度で行っていた会合のなかで出た。ロボットは身近であり参加しやすく、市民を巻き込むことができるという期待があった。また将来的に参加企業に何らかのメリットをもたらすといった期待もあった。

まず八尾市にロボットに対する熱意を伝えたところ、雇用促進に絡めれば補助金もあると聞いた。そして奈良工業高等専門学校 (以下、奈良高専) に協力を要請し、2004年7月に奈良高専を訪問した際に、小学校6年生を対象にしたロボット講座の話聞いた。子どもたちに部品の加工を見てもらうことでものづくりに関心を持ってもらい、将来的には中小企業への雇用促進にプラスになるのではないかという思いから、何度かロボット講座に参加し、可能性を模索した。2004年11月に八尾市や八尾商工会議所等で構成される「八尾ものづくり支援協議会」に招待された際に、ものづくりに携わる若年層の人材育成等を目的として実施する「ものづくり理解促進各種カリキュラム」の一環としてロボット講座が取り入れられることになり、講座の企画を相談された。講座の内容については、八尾市との協議の下で決定し、奈良高専との連携のもと、奈良高専から講座で使用する工作キット

²⁴ 2005年2月8日に実施したヒアリング調査に基づく。

の製造を受注することになった。

MATEC YAO の特徴は、もともとビジネスの欲を捨てて「知り合う」ところから始まっている点にあるが、ロボット分科会の活動の特徴も同様である。すなわち、工作キットの受注は社会貢献活動の結果として生じたものであり、決してその逆ではない。MATEC YAO ロボット分科会のメンバーは、八尾の産業集積が縮小しているなか、市内の町工場の長期的な存続のために、八尾における将来のものづくりの担い手である子どもたちが、ロボット講座を通じてのものづくりに少しでも興味を持ってくればよいと願っており、将来的な視点にたった産業振興を目的とした社会貢献活動を展開している。

これらのケースにみられるように、小規模製造業は、小規模製造業同士ならびに大学や他の諸機関の間で連携することを通じて、自社製品ならびに最終製品を直接的に取扱うことにより、それぞれ自社の存立維持を図ろうとしている。ただし、小規模製造業が連携により取り組んでいく際には、以下の2点に留意する必要がある。

一つは、小規模製造業が連携を構築しようとするのは、自社製品ならびに最終製品に単独で取り組む場合と同様に、自社が存立維持していけるかどうかという危機意識を互いに共有しているためであるという点である。産業集積の縮小に伴う受注量の減少や後継者不足の問題など、小規模製造業を取り巻く経営環境は大きく変化しており、小規模製造業の多くは深刻な存立問題に直面している。協同組合阪神精密機器センターや MATEC YAO のケースは、小規模製造業の間でこれらの共通した危機意識を持ち、これが互いに連携する強いインセンティブとなっていることを示唆している。大学や関係諸機関による小規模製造業の連携に対する支援は、小規模製造業の持つ危機意識

の上に成立している。

もう一つは、小規模製造業による連携による成果は必ずしもビジネス先行にはならないという点である。もちろん、前述のように、小規模製造業はそれぞれ自社の存立維持を図ることを目的としながら、連携を通じて自社製品ならびに最終製品を直接的に取扱っている。しかしながら、小規模製造業同士の連携による取り組みが単独でのそれと最も大きく異なる点は、自社製品ならびに最終製品の開発・製造に成功することができなくとも、連携による活動を通じて、さらなる成果（特に人材育成）を獲得することができる可能性を孕んでいることである。その成果は、具体的には、HIT のケースにみられる研修活動を通じた HIT メンバーの育成や、さらには MATEC YAO ロボット分科会のケースにみられる社会貢献活動を通じた若者の人材育成である。小規模製造業の多くはいわゆる生業であり経営を学ぶことも連携を通じた重要な活動の一つである。また、前述のように産業集積が縮小するなか小規模製造業の後継者不足の問題が深刻化しており、それゆえ後継者となりうる若者に対してのものづくりを教えることも連携を通じた重要な活動の一つであろう。

(3) 小規模製造業の新たな動き

以上をまとめると次のようになる。小規模製造業のなかには、自社単独で、ないしは小規模製造業同士の連携を通じて、自社製品ならびに最終製品を直接的に取扱うことにより、自社の存立維持を図ろうとしている企業が存在する。ただし、小規模製造業が単独で取り組んでいく上では、積極的にかつ継続的に顧客ニーズを見つけようとしなければならぬ。さらには、あまり知られていないような潜在的な顧客ニーズを見つける必要がある。一方で、小規模製造業が連携を通じて取り組む際には、連携を構築しているメンバーの間で、存立維持していけるかどうかという危機意識を共

有していることが重要である。大学や関係諸機関による小規模製造業の連携に対する支援は、小規模製造業の持つ危機意識の上に成立しうる。また、小規模製造業の連携による成果は必ずしもビジネス先行にはならず、むしろ人材育成を可能にするという成果を享受しえる。

このように小規模製造業は、自社製品ならびに最終製品製造に直接的に関わることを通じて事業転換を図り、存立基盤強化を目指している。もちろん、このような取り組みがこれまでも決してなかったわけではない。しかしながら、今日のような量的な成長が見込めない経済社会においては、価値創出の源泉が、下請中心のビジネスから最終顧客への直接的なリンクに基づくビジネスへと移行しており、そうしたビジネスを小規模製造業が自ら行う、主体的な経営行動が小規模製造業に求められているのである。

5 おわりに

本稿では、これまでわれわれが調査を行ってきた大阪・兵庫地域のデータ、事例から今日の小規模製造業が抱えている問題や可能性について論じてきた。今日の小規模製造業が置かれている環境は、国内製造業が全体的には量的な「縮小」局面を迎えており、厳しい状況にある。小規模製造業自身も、かつて高度成長期に創業した層が熟年期を迎え、今後も廃業を考える企業は少なくないと考えられる。こうしたなかで、小規模製造業には、次のような点での課題があることが示された。第1に、量的な「縮小」が進むなかで、小規模製造業は、従来の事業形態から転換を遂げていく必要がある。現実には、厳しい時代のなかで売上を増加させている小規模製造業のなかには、従来とは異なった新たな対応を進めている企業が多く、こうしたデータから示唆されるものは多い。第2に、世代交代を進め、存続していこうとする企業の若

手後継者に対しては、企業のコアコンピタンスを継承していくとともに新しい時代に対応していく独自の能力を備えていく必要があり、そのための支援や機会を整えていくことである。第3に、後継者がいない企業についてもM&Aなど、企業としての継承が図られるような制度的な対応を行っていくことである。

小規模製造業が、事業転換、世代交代を行っていく上で、重視されるべきは新たな小規模製造業のネットワークであろう。現在のところ、小規模製造業でこうしたネットワークの事例は必ずしも多くないし、多くの小規模製造業はネットワークを活用した新たな取り組みに踏み出しているわけではない。しかし、決して多くない事例のなかから本稿第4節で見たような取り組みが生まれており、そのなかで参加する小規模製造業自身が変化を遂げてきている。こうした小規模製造業企業のネットワークの事例から最後に今後求められる課題についてまとめておこう。

第1に、小規模製造業ネットワークを形成したからといって個々の参加企業の経営に即効があるわけではない。ネットワークは、参加企業が企業としてのレベルアップを図り、意識改革を進め、新しい事業展開を進めていくステップとしての意味が強く、参加企業自身が変革を遂げていくことでネットワーク自身も新たな価値を創造するものとなっていく。ネットワーク活動を通じて、個々の企業が変わっていくことが重要なのである。

第2に、比較的長く続いているネットワークであっても、一貫してうまくいったというわけではない。何度も悩み、苦勞し、方向性を模索しながら進んできたし、現在もそれぞれがさまざまな課題を抱えている。こうした課題を克服していくためには、参加者が危機感を共有し、相互信頼が存在し、共通の理念が必要である。課題解決のための体制がネットワークにあるかどうか、ネットワークを機能させることができるかどうかは大

大きく影響している。

第3に、ネットワーク自体が外部の中小企業支援機関や大学、他のネットワークと積極的に関わり、外部の力を有効に活用していくことである。小規模製造業1社だけでは外部の力を活用することが難しくても、ネットワークを組むことでそれがやりやすくなる。本稿で見たネットワークの事例からは、そうした外部の力を有効に活用してい

ることを読み取ることができる。

小規模製造業は、今後も日本の製造業にとって不可欠の存在であるし、地域経済にとっても重要であろう。しかし、その置かれた環境は決して容易なものではない。小規模製造業がいかに自覚的に変革を遂げていくのか、そしてそれを支えていく政策や制度を整えていくことができるのか、現在非常に重要な時期にある。

参考文献

- 植田浩史編（2004）『「縮小」時代の産業集積』創風社
植田浩史（2004）「大阪市の製造業中小企業の現状と課題」（『市政研究』2004年10月号）
植田浩史（2005）「中小企業の発展に向けた『連携』」（『中小公庫マンスリー』2005年4月号）
大阪商工会議所（2004）『中小企業のためのM&A講座』
大阪商工会議所（2002）『中堅・中小企業のためのM&Aハンドブック 第二版』
工業集積研究会（2003）「中小企業における技能継承及び事業継承について—ナニワ企業団地アンケート・ヒアリング調査結果より」（『季刊経済研究』第26巻第1号）
工業集積研究会「大阪市製造業の現状について—『大阪市製造業実態調査』（2002年度）データの分析」（『季刊経済研究』26巻4号，2004年3月）
工業集積研究会研究調査報告 No.1 『大阪市製造業実態調査 データ分析』（2004年10月）
関智宏「中小企業連携の効果とベンチャー化」（前掲植田編『「縮小」時代の産業集積』，2004年）
松永桂子「大都市小零細工業における技能形成と継承」（前掲植田編『「縮小」時代の産業集積』）