

平成 17 年度 特別講演会報告書

# 中 小 企 業 の 新 潮 流

2005 年 7 月 19 日開催

大阪都市経済調査会

# はじめに

この冊子は、大阪都市経済調査会の講演会・研究会事業の一つとして、下記のとおり開催した特別講演会における議論の内容を、講師の大西先生のご了解の上、取りまとめたものです。

ご多忙中にもかかわらず、講師をお引き受けいただきました大西先生に心から感謝申し上げます。

2005年10月  
大阪都市経済調査会

.....

大阪都市経済調査会 特別講演会

日 時 2005年7月19日（火）午後2:30～4:00

場 所 大阪産業創造館6階 会議室E

テーマ 中小企業の新潮流

講 師 大西 正曹 氏 （関西大学社会学部教授）



# 目次

<b>I. 講師プロフィール</b> .....	1
<b>II. 中小企業の新潮流</b> .....	3
はじめに .....	3
1. 中小企業の現状 .....	4
2. 熟成産業の挑戦—先端と既存産業の関連— .....	6
①モノからコトへ .....	7
②全社員との面談～持てる資産の発掘 .....	8
③ヤエガキグループ（八重垣酒造） .....	8
④経営危機と三つの提言 .....	9
3. 新たな連携の可能性 .....	12
①多品種少ロットがもたらす体力消耗、その回避策として .....	12
②多品種・多量品に賭ける .....	12
③生存コスト維持に向けて .....	16
4. 国内生産の優位性—国内に回帰するか製造業— .....	18
5. 大阪の再生は可能か .....	19
①「ひとづくり」と「ものづくり」でアピール .....	19
②大阪の活性化のために .....	19
<b>III. 質疑応答</b> .....	21
<b>IV. 特別講演会レジュメ</b> .....	29

# I. 講師プロフィール

## 大西 正曹（おおにし まさとも）

---

### 【経歴】

- 1942年 兵庫県生まれ
- 1967年 甲南大学大学院人文科学研究科応用社会学専攻修士課程修了
- 1967年 佛教大学社会学部助手、専任講師、助教授を経て
- 1982年 関西大学社会学部助教授
- 1990年 関西大学社会学部教授

### 【活動内容】

専門は中小企業論、地域経済論、労使関係論。近畿経済産業局、中小企業庁、中小企業総合研究機構、東大阪市など数多くの委員に就任。その他、「NHK21世紀ビジネス塾講師」新聞、雑誌、テレビにて中小企業振興策を提言。同時に自ら経営者の二世を集め第二期創業塾を主催。全国至る所に出没することから「まいど教授」と親しまれている。現場の実情を踏まえた講演は多くの共感を得ている。講演内容を纏めた書籍が近刊されます（10月下旬）。『よみがえる地財産業—石炭、農業、繊維、漁業、鉱業、林業—』同友館



## Ⅱ．特別講演会「中小企業の新潮流」

### はじめに

このような場で発表する機会を与えていただきありがとうございます。私は 20 数年前から東大阪を中心に各地を見て歩いています。モットーは「3 日に 1 社」ですが、最近体力が限界に達したようでちょっとサボっております。東大阪、あるいは関西圏をずっと見てきて、この 10 数年間はものすごく変化が激しかったという気がします。私たちが表面上見ているよりも中身はかなり変わったなという気がします。とりわけ関西、大阪は非常に厳しいと言われていますが、厳しい中にあっても実にたくましく生き延びている企業が多々見られるようになりました。最近感じましたことは、非常に遅く、面白い高収益企業と停滞気味の減収・減益企業に 2 極化しはじめたということです。その一部を『エコノミスト』5 月 24 日号に「2 極化した中小企業」という内容で掲載させていただきました。2 極化した大きなターニングポイントは、実際に設備投資に回すキャッシュフローがどれぐらいあるかということで、生存ラインというのを少し考えてみました。東大阪や各地の調査を手がけてきて、10 年前、3 年前、それから現在と年度を追って定点観測をやってきました。特に 2004 年から 2003 年にかけて大規模な調査を東大阪でしたところ、非常に面白いことが分かってきました。

1 つはキャッシュフローにお金を回せる企業と、そうではない企業において経営意欲が全然違うことです。売上 3 億・30 人という形で書きましたが、「3 億も売上がない」あるいは「30 人に満たない」ので、「生存ラインに達してないからもうあかんのかな」ということではなくて、実はそのために今問われているのは新たな連携です。私が見聞きした事例に基づいて、出来るだけ多くの企業の例を挙げ、1 時間半ばかりお話したいと思います。

## 1. 中小企業の現状

---

中小企業の経済環境等ですが、いずれにしても、非常に厳しい状況に立って、海外に出ていくのか国内でやるのか、いろんな新しい選択肢が模索され、今までよりも極めて複雑な要素が絡むようになってきました。東大阪の中小企業の経営者も、まさか隣の中国・韓国がコンペティターとなることは考えていませんでしたが、気がつくと、先月は受注が 1000 近くあったのに今月は全然こない。どうしたのか聞いてみたら、韓国、中国、台湾、あるいはベトナムで出来るからと言われる。ふと気がつくと自分がやっていた仕事を東アジア、東南アジアの近隣諸国がやっていて、しかも今まで品質はそんなに良くないだろうと思われていたのが猛烈な勢いで日本の中小企業の技術力に追いついてきている。大阪市内でエアコン用排水パイプの製造・販売をしている会社があります。そこは日本のエアコン用排水パイプ大半の市場を押さえています。2001年、海外市場向けのエアコン排水パイプ製造ラインを中国に新設いたしました。当初、品質管理に苦勞を致しましたが、最近では日本のレベルと変わらないところまで来ています。製品群の中には日本よりも良いかも知れないと言っています。海外で生産を試みている多くの企業経営者は現地企業がコスト、品質、納期に関する意識の向上を認めています。今までは「安い、納期守らない、品質悪い」と言われていましたが、ここへ来て彼らも生き残るために極めてシビアな要求をクリアしてくるようになりました。そういう意味では、日本の中小企業の存在基盤がだんだん無くなってきているような気がします。

しかし、本当にそうでしょうか。一般的に言われている日本の中小企業や製造業が空洞化していくなど、いろんな意味でネガティブに見ていくことについては、少し疑っています。まだまだ私たちが取り組むべき仕事は多々あると思います。ちょっと視点を変えて見ていけば、いろんな仕事が日本国内に残っているはずです。その新領域を私は「メンテナンス産業」と位置づけています。皆さんは、メンテナンス産業というと、「そんなダサい仕事を言いなはん」といわれるかもしれません。私の考えている意味は構造物、人あるいは社会システム、情報、環境などそれを全部含めてのメンテナンスです。さらに、行政に関しても地域住民といかにして良好な関係を維持するか、もう一度総ざらいして、何が欠けているのか、地域のニーズをどういう形で補填し

ていけば、あるいは補充していけばいいかということメンテナンスの視点で考えると、面白い仕事がいっぱい出てきます。特に、医療は、病気にならないための予防医学があり、介護でも、ボケない為に予防するというような視点で見えていくと、日本国内にメンテナンス的視点で見た面白い仕事が残っていると思います。

介護や医療、福祉関係の業界は新規産業として今後大きく発展する非常に面白い業界であります。しかし、許認可がかなり煩雑でアクセスがしにくいという問題があります。いろんな厳しい条件はありますが、日本の1億2千万の人たちのメンテナンス産業というような視点で見えていくと面白いと思います。

特に、この分野は中小企業が持つ得意な技が活きる分野です。そこで、なにか新規産業が出来ないかということで、この4月から鉄道と道路のメンテナンス事業を、東大阪の建設機械メーカーと鉄道のメンテナンス会社が組み、現在、一生懸命やっています。かなり面白い成功になりそうな感じです。将来、大阪にある大手の私鉄が「試験する場を提供しよう」ということで、大阪では初めて、中小企業が鉄道や道路などの新しい機械を作るという可能性が出てきていて、現在模索しています。そこで私が皆さん方をお願いしたいのは、いま自分たちの会社、自分たちの企業がおかれている状況を、もう一度見方を変えて見て欲しいということです。

## 2. 熟成産業の挑戦—先端と既存産業の関連—

---

いま注目しているのは、日本で誰もその産業が大きく化けると思っていない産業が、ものすごい勢いで変貌を遂げていることです。私は繊維関係の産業をずっと追っていますが、この産業は面白い。大阪は繊維のメッカで、しかもその繊維には面白い要素技術があります。泉州の繊維、あるいは泉州のタオルが面白いシステムで世界に対して逆に打って出ようとしている例です。泉州（大阪に移転）の株式会社クレッシェンドという小さな会社ですが、その会社は地場産業の特質（地域内に全ての工程が存在する）を活かし、国内市場を大手のワールドと組んで席卷しつつあります。

少し見方を変えて欲しいと思います。代表的な成熟産業は石炭ですが、唯一残っているのは北海道です。釧路にある釧路コールマインは、石炭を年間 70 万トンしか採っていません。かつて日本の石炭はほとんど自前だったのですが、内外価格差でだんだん縮小し、国内に残った最後の太平洋炭鉱が平成 14 年に閉山し、その後、釧路市内の企業が共同出資して設立した釧路コールマインが採掘権の一部を買い取りました。現在その 1 社しか残っていません。しかし皮肉なことに、ここへ来て日本の石炭の掘削技術は世界ナンバーワンの折り紙がつけられたのです。お隣の中国が、ものすごく高く評価しました。中国は今まで露天掘りでしたが、だんだん地中深く掘っていくにつれて、まだ数は公表されていないのですが、事故が絶えません。しかも国営ではない中小の石炭産業は非常に劣悪な状況で、噂によると年間 6 千人以上の方が事故で亡くなっている。かつて日本もそのような事故を経験して、長時間かけて世界ナンバーワンの安全・安心な掘削方法を開発いたしました。太平洋炭鉱はその最先端の技術を確立した企業でした。だが、石炭の内外価格差により閉山が余儀なくなりました。市民主導で再開した釧路コールマインは「安全に石炭を掘る」という知財権で中国、ベトナム、インドネシアなどの炭鉱技術者の安全教育を試みています。国の支援を受け教育センターを作り、生き残ろうとしています。しかもそこで培った技術から大深度を掘っていく掘削技術も発達しました。さらに、石炭で培った技術関連では、いわゆる CO<sub>2</sub> が極めて少ない燃料の研究・実験プラントが稼動しています。

## ①モノからコトへ

もう一つ振り返って、長年我々が慣れ親しんできたのは実は繊維産業です。佐藤氏とニクソン氏が協定を結んで沖縄の代わりに私たちは繊維産業を無くしました。世界市場から輸出をストップする、そのバーターに沖縄を取ったが、このツケは大きかった。繊維産業は構造不況業種ということで、あれだけ元気だった産業なのに輸出が出来なくなり、内需特化するという、ものすごい勢いのギアチェンジをしました。荒療法で各地の産地は機械を封印して補助金でやるという形で、沢山あった地場産業は次から次と倒産、あるいは廃業・縮小していきました。しかし今株式欄を見ると繊維欄は実に面白いですね。化繊の帝人とか東レとかクラレなど、いろんな繊維メーカーが次世代の素材を次から次と開発している。クラレが開発した合成の繊維は非常に面白い特質を持ち多分野で用いられています。また福井県の小さな繊維メーカーが開発した防腐するような繊維とか、これまで培ってきたノウハウを使って新しい産業技術を生み出しています。

なぜ、繊維産業が大きな変革したのでしょうか、そのターニングポイントは、「モノ」の経済から「コト」の経済へ変わったことです。私たちは、繊維産業はただ単に糸を織って布を作る、「モノ」を作っているのだと思っていますが、考えてみたら、織る技術を持っています。その技術を用いて人工血管を作ってみようと考えた企業もあります。培ってきた「織るという技術」をいろんなものに転用していいんじゃないかと考えたわけです。「モノ」ではなくて我が社はどんな「コト」が出来るかということです。旋盤なら鉄を削りますが、鉄以外のものを考えたり、ボール盤で金属に孔を開けるのならそれを特化していろんなモノに孔を開けたらどうですかと、「モノ」の呪縛から外れたところで、どんな「コト」が出来るのかを考えてみるということです。

私は、東大阪とか各地の業種交流会でいろんなことを喋っています。例えば、「こんな技術がない」「こんなことが出来ない」ならば、お互いに持っているコンテンツをもう一度構築し直して、あるいは外部の大学とかいろんな所と連携してやっていくことは可能だと言っています。正に日本の経済は「コト経済」になってきました。元気の1条は、「モノ」の見方から。自分のところはどんな「コト」が出来るかを考えて欲しい。新たな視点が開けます。

## ②全社員との面談～持てる資産の発掘

そこでセーレンの事例ですが、この会社は 10 数年前に倒産の危機に直面しました。繊維産業が全部不況になってしまい、とくにセーレンは糸を磨いて染色するという業界だったので取引先の不況をモロに受けて経営危機に直面しました。その時に現社長の川田達夫氏が打った戦略は、当時の従業員 2600 人が持っているコンテンツを一度聞こうということでした。「あなたは我が社でどんな「コト」が出来るのですか。どんな「コト」をしたかったのか」と一人ひとりに聞いていった。福井工業大学出のある社員が「私は染色過程に酵素を加えると発色が一段と増すのではないかと考えています・・・」と答え、それをその場ですぐ新しい事業として取り上げました。今までは既存の組織があつて、その事業部から出られなかった。しかし川田達夫氏は一人ひとりの持っている要素を総ざらいして 200 近い新しい事業を立ち上げました。しかも無理をせず、自社が持っている要素技術を組み合わせました。あなたが持っている技術、アイデアを企業でまず提案して、プロジェクトリーダーを立ち上げました。権限も与えるし予算もつけるから一度トライしなさいということで 200 近い事業を立ち上げました。その結果、ものすごい勢いで事業は活性化しました。最近では情報産業から生活総合産業へセーレンは大きく変わりました。こういうふうな例は多々あります。

## ③ヤエガキグループ（八重垣酒造）

姫路の三百数十年続いているヤエガキグループ（八重垣酒造）も地方の造り酒屋でした。先代の長谷川勘三氏はなかなかのアイデアマンで、醸造機械を造ったり、あるいは海外へ進出したり、焼酎に進出したり、とにかく次から次へと新しい事業をする、姫路の発明家と言われた人でした。経営を引き継いだ、長谷川雄三氏は東京の大学を出られて、日本ビクターで海外業務を担当しておられました。結婚して姫路に来て経営を引き継ぎました。その時、氏は責任者を立て、例えば、酒に関しては当時の責任者に権限を委ね、「あなたが責任を持って、私はあくまでもバイプレーヤー」ということに徹しました。それと今まではトップダウンでしたが、イントラネットで全ての人にパソコンを使って双方向のコミュニケーションを導入しました。そして新しい天然色素の開発に乗り出します。これは正しく発酵で培った「モノ」から「コト」です。酒を発酵するのに

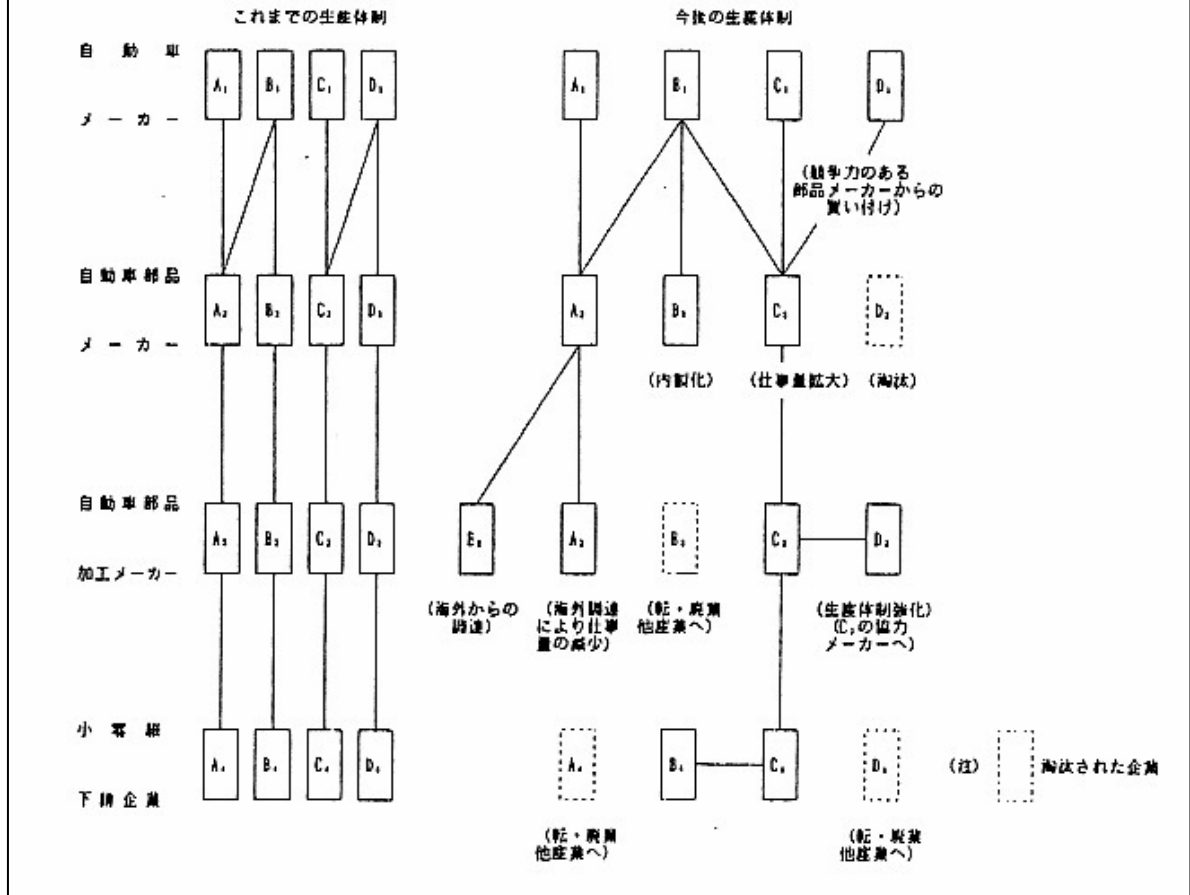
使用されるものに麴のカビがあります（紅麴）。それを天然色素にするという事業に着目して、今では紅麴では60%近くのシェアを押さえています。

もう一つは、原点に戻ろうということでした。実際に我が社がしてきたことは、お酒を造ることだったので、ではそこに戻ろうと考えました。四季醸造だったのを止めて寒造りで、しかもナンバーワンを取ろうと考えたわけです。結果、非常に苦労されて、金賞を取りました。同時にその力で海外展開しました。その時、やはり従業員の持っている「どんな「コト」ができるか」「我が社ではどんな「コト」が可能か」ということを模索していきました。今では焼酎など清酒以外にも完成していて、昨年米国で売られている大吟醸酒のナンバーワンになりました。日本料理店で飲まれている酒のナンバーワンは大関とか月桂冠ではなくて、この八重垣の酒です。地方でありながらそれぞれの力を発揮することによってその業界ではナンバーワンになれるのです。しかもこの会社は姫路から5000円近くタクシー代がかかるような田舎です。そこへ優秀な研究者を集めて研究・開発をする。その研究者に対して、年間100万近いお金を出し、世界中自由に行ってよいという制度を設けて、お互いに権限を与えて自由に研究するという仕組みを作りました。何が大切かということを考えて、お互い出来るような仕組みを作り、この会社は今では姫路における優良企業に脱皮しました。先ほどのセーレンもそうです。セーレンも株価が1000円を超えており、カネボウの工場を買い取るぐらい元気になりました。考えてみると、伝統産業も地場産業もそれぞれ面白い要素を持っている。その要素を生かして、どういう形で伸ばしていくかということが大事なのです。

#### ④経営危機と三つの提言

3番目ですが、まず取引関係かがらっと変わったことがあります。次ページの図は機械産業振興会の雑誌から引用した図ですが、今まではトヨタ、ニッサン、マツダと一応縦の系列がありました。だんだん国際競争が激しくなってくると、電装部品は全部Boschとデンソーでいい、ブレーキならカヤバがいいという形になり、それぞれの技術に特化した企業があらゆる企業と取引するようになりました。従来の系列あるいは取引関係が徐々に崩れ、そこから取り残されていく企業が多々出てきたわけです。10年ほど前、マツダの社長が変わった前後に、マツダの親睦団体の

## 系列外取引、業界再編成のインパクト



方の企業を取材したことがあります。彼は当時「マツダという会社はものすごく変わるよ」と言いました。どう変わったかという、それまでは広島、中国・四国地方ではマツダはビッグカンパニーで、マツダの仕事さえしていれば大丈夫だという信頼感がありました。広島市内でもマツダの名刺を持っていけば飲み屋で呑めたという、広島にとっては代表的な企業でした。それが国内販売の不振、あげくはフォードに株を買収されました。その結果フォードから社長が乗り込んで、一番最初に打った手が猛烈なコストカットでした。今の日産と匹敵するぐらいのすごい取引先のカットをしました。取引先全部を集め、しかもそれぞれの企業に対してその目標値を示して、3ヶ月以内に出来るか出来ないか返事を下さいと伝え、もし出来なければ、申し訳ないがその段階で取引をカットします、というような状況に追い込まれました。それまでは数%あるいは5%カットということは考えましたが、最大35%、最少でも20%近く値段をカットせよという空前絶後の要求でした。会場はシーンと死んだようになり、誰も声を出さずに自分のデータを見ながら、「どうしよう、こんなの無理やで」とため息がもれました。そんな中で私の知って

いる会社の社長は25%のカットを要求されました。会社に帰って社員を集め、今日の会議で我が社がマツダに納品している部品の値段を、2ヶ月後に25%カットという条件を呑まなければ取引出来ないと伝えると、みんなシーンとして、無茶だと言いました。マツダのために技術開発をし、乾いたタオルをまた絞るぐらいの覚悟でコスト抑制をしてきたのに、どうやってこれ以上25%もカットできるのかと、皆からプーイングがありました。マツダとの取引は終わりか、諦めないと仕方がないな、という意見が大半でしたが、日本の中小企業には良い人材がいます。研究開発を担当している方はなかなか気骨のある方で、その方が手を挙げて、マツダの要求はちょっと解せない、ついては3つ提案して欲しいと言いました。「本当にフォードがその値段で買っている事例があるのか」、「その事例があれば現物を手に入れてほしい」、「2ヶ月ではとても無理だから、もう少しだけ期間を延長してほしい」、この要求をマツダに言ってくれないか、それから私たちは決断すると言いました。

マツダはなかなかそんなことを聞いてくれないので、社長は大変でしたが、担当者にとって1番目の「フォードがその値段で買っている事例」は全世界で三十以上ありました。世界では安い値段で納品出来るコンペティターが三十以上あるということを気付かされます。手に入れたその製品を見て研究開発担当者は「あ、これで良かったのか」となりました。いわゆるコストと効果の問題です。非常に良いものを作っていますが、それが若干製造コストに見合わないということを知らされました。それから猛烈な意識改革が起こります。その一貫として起こったのが、デミオの開発です。100万を切るクルマ、しかも今の市場にないものを作れということで、チームを立ち上げました。実に面白い方法で開発して行って成功を収めました。また、1500ccの新型エンジンの開発で世界を席卷しました。これもこの時の意識改革の成果ですね。「我が社はどんなことが出来るのか」ということにマツダは成功しました。どんなことが出来るのか、もう一つはいかに従業員と危機感を共有していくか、それが意識を、そして会社を大きく変えるチャンスになります。

### 3. 新たな連携の可能性

---

#### ①多品種少ロットがもたらす体力消耗、その回避策として

私たちは大きな間違いに陥っていて、多品種少ロットが日本の中小企業の生きる道だと言われていますが、本当でしょうか。多品種小ロットは大変煩雑な工具・機械の置き換え作業が派生します。多品種・小ロットだけでは経費倒れます。「特注品だけで行け」という人もいますが、これも絶対不可能です。やはりある程度の売上を上げるためには、多品種多量品も必要です。それをどこでフォローするかということを考える必要があります。

#### ②多品種・多量品に賭ける

##### 泉州繊維産業の試み

そこで考えたのが新たな連携の可能性です。私たちは多品種小ロットという概念でしたが、泉州へ行って驚いたのは、多品種多量品というロットもあるということでした。NHKビジネス塾で泉州を1ヶ月近く取材しました。その中で出てきたのは泉州のクレッシェントという会社が試みた実に面白い仕組みです。泉州全体をネットワークすることによって、多品種小ロットを可能にしました。神戸のワールドが全国にあるアンテナショップに今年の新しいシーズンの服をサンプルで送ります。彼らはサンプルをおいて売れ筋を見ていきます。これが売れるとなれば万単位でものを一挙に売っていきます。少なくとも型紙を作ったりするのに1-3ヶ月かかります。ましてや海外に出した場合、いろんな意味で長い時間がかかります。これを1ヶ月以内でやる方法を考えよう、サンプルを貰って1ヶ月以内に量産体制を組もうということを考えました。一つは泉州繊維産業の試みでした。そこには材料問屋もあるし縫い子さんもいて、縫製に関してありとあらゆるネットが存在していました。そういう人たちをファブレスでもう一度組織し直しました。婦人もののこのパターンのもは、どこが出来るのかというようなデータベースを彼らは持っています。それを利用して、材料問屋から生地を手に入れ、それを卸していきます。そういった形で泉州繊維産業総出で新しい多品種多量品システムを作り上げていきました。クレッシェントは

今東京に支社を出して頑張っています。ですから、今まで気付かなかっただけで、見方を変えれば地場産業というのは、その製品に関して何でも出来るネットワークを持っているはずなのです。

### 国内の成熟市場で生き残る

日本国内にある地場産業は三百数十近くありますが、それらはみな衰退に向かっています。鯖江や、燕・三条では、「実は我が地域は金属加工が出来る面白い要素技術があるのだ」ということに若手の人たちが気づきました。では今一番付加価値の高い金属は何かということで、マグネシウムに特化していきましたが、原材料が手に入りやすく、ひびが入ったり非常に加工がしにくかった。そのために新潟県は独自に材料を支給し、かつ7千万の予算をつけて、マグネシウム加工のメッカとして燕・三条を売り出します。私も長らくそれに関っていました、非常に面白いシステムでした。まず最初に、今までのように単に支援するのではなく、やる気のある企業それぞれにマンガを描かせ、それを持って行政マンとアドバイザー数人がチームを組んで1社1社訪問しました。そして、何が出来るのか、どんな事が出来るのかということの一つ一つ説明していききました。それに対して20近くのプロジェクトを作らせてそれを評価しました。見本市会場で200点近い製品を作らせてそれを評価するという、要するに売る努力もするという形です。その時に考えたのは、今問われている産官学連携のひな型です。皆さん方、産官学連携というと大学、産業界と思いがちですが、新潟県は違いました。産官学連携で一番大きいウィークポイントは技術に対するサポートをどこが担うかということですが、それは新潟県の工業試験所が一手に担いました。工業試験所は県から独法化の要請を受け、自研究所の保持する技術がいかにして地域の繁栄と関連するかを模索しています。いま大阪も同じで、各地の工業試験所は中小企業にとっては宝の山です。大学もそうですが、工業技術試験所はもっと実用化に近いアイデアを持っています。新潟県はかなり早い段階でマグネシウム加工の基本的な技術を研究していました。それが同時に花開いて、新しい次世代のマグネシウム加工技術のメッカとして燕・三条が花開きました。

もう一つ面白い事例は、若手経営者が考えたものでした。機械・金属製品加工では最終工程の仕上げでは、磨く技術が要ります。しかし、その業界は零細企業が多く特定の取引先以外の新規顧客獲得は困難でした。そこで彼らは考えました。「私たちは磨くことなら何でも出来ます。人

間の顔でも磨きますよ」ということでホームページ「磨き屋シンジケート」を立ち上げました。立ち上げた途端に日本中から面白い、しかもナノテクのレベルの磨きまで入ってきました。そのためには足らざるところは大田区とか東大阪の企業と連携しようじゃないかということになり、出来ないところは他と連携しながら、同じ窓口で1本化して成功しています。お互いが持っている要素技術を集めて外部に対して情報発信していくことで成功しました。燕・三条の場合でも磨くいろんなモノを作り、どんなコトが出来るのかというようなことをやっていく。東大阪で一度言ったことがあります、なかなか東大阪には「なんとかクラブ」というようなものは出来ません。相変わらずその辺りの連合は難しいと思っています。

その次、多品種多量生産の可能性をかけて泉州は蘇ります。国内の成熟市場で生き残るために、開発スピードを上げ、納入における品質保証をし、地場産業の強みを利用し、垣根を取っていく。仕事を発注する側は親分で受注する側は子分、ではなくてお互いがイコールパートナーとして共にウインウインで行こうとしています。どちらかというところ中小企業の場合、特に出す側はウインですが受ける側は残念ながらウインになれないというネックがありますが、泉州ではお互いに利益がある形で作ろうというシステムを考えました。それが泉州の面白さです。タオルもアパレルの成功を狙って、タオルを織る技術で何が出来るかを問うています。これは今治も泉州もそうで、新しいタオルが新しい生活の分野として何が出来るかということを模索しています。ステレオタイプ的にこの業界は駄目、あの業界は駄目という見方を捨てて、もう一度どうなんだろうかということで、繊維業界は今、各地で面白い動きがあります。

もう一つは漁業です。漁業は日本ではコストは高いしもうダメと言われていますが、北海道常呂の漁業協同組合は実に面白いシステムで「帆立」世界ナンバーワンのブランドを確立しました。新しい生産システムを生産の落ち込んだ時期に協同出資で試み新システムを確立、(お互いが知恵を出しお金を出して試験をやりながら、極寒の時に帆立の稚貝を淡水海水の混じったサロマ湖で育成するシステムを打ち立てます)。それが北海道全域に普及して行って、かつては市場では青森が一番でしたが今では北海道がこの帆立でナンバーワンです。地域ブランドを守るという意味においての常呂の帆立は非常に面白い示唆を与えてくれると思います。各地にはそれぞれ面白いアイデアがあります。漁業は駄目だと言われていますが、養殖・育成ということによって漁業

は今静かに復活しようとしています。

今まで持っている要素技術、要素のコンテンツは何かということ問い、足りないところは他と連携し、それをもう一度再構築しようとしています。私たちが産官学連携をするときに、自分のところに無いものをおねだりしますが、そんな虫の良いことは通りません。「自分のところではここまで出来るので、ここから先は知恵を貸してくれないか」という形でなければいけないと思います。しかしほとんどの場合、コンコンと戸を叩いて「何か飯の種ありませんか？」ということが多いような気がします。だから中小企業のおっちゃんは「大学の先生は頭が固い。全然俺たちの話を聞いてくれない」と言い、大学の先生も「あの人たちは全然」と、お互いにコミュニケーションが取れない状況になるわけです。

もう一つは、開発スピードがものすごく遅いことです。大学発のベンチャーは私も多々知っているが、ものすごく悠長です。ところがコトはあつという間に起こります。京都の某社も今それで困っています。開発したものはすでに今では時代遅れになっているのに、その人は特許を取っているので意固地に守ります。ファンドがついてしまったために天狗になって、困ったことになっている。こういった官と民の温度差、特に大学との温度差があり過ぎます。その辺りはやはり有能なコーディネーターが調節しないとイケないと思います。

## 地場産業の強みを活かす

成熟産業では繊維が面白い、石炭も面白い、水産も実は面白い。あと残っているのは農業です。農業ほど面白い領域はありません。農業は大変に面白い産業に変わるはずで、各地でその動きが見られます。私は産直制度を作った、日本で最大の農場を持っている秋田小町を数年前からずっと取材しています。

あと木材、これは吉野銘木という、文化として木を考えようという面白いシステムです。

こういうふうに、林業は駄目、水産業だめ、農業だめだ、何はだめだとラベルを貼ります（ラベリング）。しかし、その後に実は大変面白いものが芽生えてきます。繊維産業なんかはその最たるものです。大阪は繊維のメッカですから、繊維をもう一度見直してみれば新しい産業になるはずで、繊維が培ってきた面白い要素技術は何か、ネットワークは何かを考えてみる。世界を

相手にして来てきたのは大阪の繊維産業でした。彼らが戦った武器をもう一度復活させれば、大阪の産業は変わるはず。あまりにも皆さんが繊維は駄目だと言ったものですから、やっている本人達の意識もダウンしました。どんな産業でも捨ててはいけないような面白い要素を持っています。それを掘り起こすことによって新しい産業の芽が出ます。そういう意味で私は第二創業、ベンチャーも大切ですが既存の産業をもう一度掘り起こしてそこから新しいものが出る可能性があるのではないかというようなことを考えています。ですから、第二創業塾を各地でやっけて、もう一度自分の持てる要素を生かして、それを新しい産業にどういう形でアプライできるかを考えてくださいと言っています。

### ③生存コスト維持に向けて

新たな連携の可能性ですが、多くの人から無理だとブーイングがあった、3億円と30人を目指します。今すぐ出来ないかもしれませんが新しい整備投資ができるようなキャッシュフローを考えようではないかと思えます。東大阪の八千代会という金属加工とかやっている中小企業14社の、若手経営者ばかりの会ですが、そこで言ったのは「あなた方が持っている機械を全部一度総ざらいしましょう、それぞれどんなコトが出来るかを総ざらいしましょう」ということでした。新規投資ではなくて、まずこの14社がさながら1つの企業のようにお互いが持っている経営資源を出し合って1つのパンフレットを作りましょうと提案しました。それを持って建築物粉碎機の社へ行きました。役員の方がずらっと並んで、私たちも14人のメンバーが並びまして、代表者が向こうに対して「我々のチームはこんなコトが出来ます」ということを見せ、「何でも御社のご要望に添えますからぜひお願いします」とお願いしました。お蔭様で油圧機器のコアの部分を受注できました。今まで出来るとは思っていませんでしたが、ダメもとで一度行こうじゃないかということでやりました。一応第一次は通りまして、いま試作品にかかっています。それぞれの企業が持っている要素技術を組み合わせることによって新たなコトが可能になります。

例えば新しい機械がない、設備投資出来ないと言いますが、誰も知らないだけで東大阪市内企業には多くの最新鋭の機器が存在します。億単位の最新のマシンがチャージ何千円で、しかも技術者もつくというものも存在します。しかし残念ながらそこにアクセスする方法がありません。

それを解決できれば、連携で最新鋭の加工が可能になります。さらに、東京、大阪や各地の公的な試験場・支援施設に試験・試作も出来るという設備があります。大学も持っています。それを大いに使って下さい。大学と組むことによって、我々が持っていない試験設備、機械など全部使えるようになります。立命館もオープンラボを持っていて、この前見て来ましたが、すごい機械を持っていて信じられないぐらい安い値段で公開しています。大阪府もあります。それをなぜもっと利用しないのかということです。無いのなら公的なところをまずあたって、それをこき使いましょう。

もう一つは加工した時にどれぐらいの品質保証が出来るかということですが、それは公的な試験場に頼みましょう。喜んで試験して保証してくれます。そのようにお互いが持っているノウハウを生かすことによって、この3億・30人に近いものになるはずですが、人材については、実は誰も知らないのですが、ポリテック関西という所があって、これは岸和田ともう1ヶ所にあるのですが、安い値段で教えてくれる人がいて、最新のCAD・CAMのことを教えてくれます。全部雇用能力開発機構がやっていて、年間数10人が受講している。また場合によってはそこで実験も対応できます。いろんな公的な施設を使うことによって面白いネットワークができるはずです。それと同時にお互いが組んで、自社の得意な分野を持ち寄り、連携で仕事を確保する、それを試みているのが岡谷のメンバーです。彼らはお互いが組んで、どうしてもいる機械があれば、なんとアマダの研究所へ行きました。アマダが次世代の加工機械を開発しています。そこの方が担当者に、我が社で一度トライさせてくれと言いました。すごい機械です。彼らはそれで非常に安い値段でそれを使って、そのデータを送っています。知恵を出してください。今はやはり設備がいります。自分のところがないのなら外部と組んで、それを手に入れることによって変わってきます。

もう一つはお互いメンバーを組んで情報交換することによって質が上がります。先ほど申しました東大阪の14社は、1社につき10社の取引があるのなら140社のネットワークです。金属加工に関して140の要素技術があればほとんど出来ます。それは交渉の場でも力になります。そういう仕組みを作ることによって大いに変わってきます。ぜひ、そういう形で変えていって欲しいと思います。

#### 4. 国内生産の優位性—国内に回帰するか製造業—

---

それから国内の製造業や国内の生産優位性です。私は東大阪などのいろんな所の金属加工をしているおじさんたちを取材しています。去年ほど前からけったいな動きをしはじめました。私が、東大阪でフライス盤を用いて大きな金属の表面加工している会社で取材したとき、その製品の納品先を聞くと、図面を見せ、「これはトヨタの生産工程の部品や、いまトヨタは一生懸命国内の工場のリニューアルをやっていて、はんぱじゃない」と。また別の旋盤屋さんには門真にある某社から最新鋭の機械の部品の注文が来ている。確実に国内の生産体制をいま各地各社が模索しています。何が出来るか、国内に残すべき技術あるいは国内に残すべき生産のシステムや、国内におけるR&Dをどうして確保するかということを生懸命考えています。確かに中国やインドなどの海外でR&Dは必要かもしれませんが。しかし最終的にはその企業が生き残っていくコアの部分について、私たちが培ってきたノウハウをもう1回再生産するためのマザー工場はやはり日本に残そうというわけです。

実は2007年問題についてかなり深刻です。このままでは日本の技術を支えてきた多くの熟練労働者がリタイアしてしまいます。それを諸手を挙げて喜んでいるのは東アジアの諸国です。私の知り合いも大手重工業の技術開発の担当者でしたが、定年前に「大西先生、こんなん来たんやけど、どうしよう」と相談されました。ある国から招聘状で、内容は桁外れの厚遇でした。短期間で日本の要素技術を根こそぎトランスファーしようとしていて、そのために人を取ろうと考えているわけです。彼らが持っているノウハウを一番知っているのは、ある意味では近隣諸国の企業かもしれません。しかしそれはエンドレスではなく、短期間です。短期間で他の国へ移転したらその段階でスクラップになり、非常にリスクが高いかもしれません。そういうことで多くの技術者に対してレターが来ています。日本の有力な技術者を海外へ斡旋する人たちが多々おられます。やはり私たちは長くにわたって培って来た技術をどういう形で次世代の若者に残して行って、生産拠点として日本を残す。確かにものづくり以外で生きていけるかも知れないが、やはり日本の原点はものづくりなので、なんとかしたいと思っています。そういう意味では、彼らが持っている技術を伝承あるいは定着させるということが可能ではないかと思います。

### ①「ひとつづくり」と「ものづくり」でアピール

そこで最後ですが、大阪の再生は可能かについてです。1995年のAPECの時にも言って、皆さんから余り問題にされませんでした。それいらい、ずっと言い続けてきていることがあります。僕は人が集う街しか面白くないと思っています。集客都市大阪に東アジアも含めて、大阪が大好きだという多くのファンが集まり、ただ集合離散するだけではなくて、そこで何かを得て欲しいと思っています。残念ながら大学をみても、中国・韓国・東アジアから来た多くの留学生たちは、月謝を払うためとはいえいろんなサービス産業で働いてくたくたになって、4年たってそのまま母国に帰って行きます。せっかく4年間大阪に来ているのだから、何か双方向でできるような仕組みは出来ないかということで、これは大阪ブランドのホームページに将来載りますので、また見てください。東アジアを含めて、大阪を一つのものづくりのトレーニングセンターに出来ないかというような提案です。大阪を含め、関西にはいろんな産業があります。私はものづくりコリドーと言いました。相生から堺まで、日本のあらゆる産業が集積しています。それら集積したノウハウを生かして、東アジアと双方向に交流して、そこで学んでもらうというわけです。お互いに学びながらお互いが啓発するという、そういうふうな学びの場を新しく作るのではなくて、工場の宿舎や小中学校の廃校など既存のものでいいから使い、そこで彼らとともに起業してもらおう。大阪で起業して貰い、それで3年間頑張らって貰って優秀な経営者になって母国へ帰ってもらおうという、そういうふうなシステム、本気になって東アジアの人たちと付き合うシステムが必要なのではないかと思いますし、一過性ではなくて本気になって彼らとウインウインのシステムを考える時期が来ているのではないかと思います。

### ②大阪の活性化のために

そういう意味では、大阪は都市工学のメッカであり、上下水道を含めていろんな都市工学の要素技術を持っています。将来、都市工学は東アジアでは大変なリスクになります。そのためには大阪の持っている都市工学の技術は十分教育に値するものを持っている。まず大阪に来ていただ

いて学んでもらい、そしてエキスパートになって帰国してもらえよう責任を持って教える。いろんな形で大阪の強いものをもう一度、教えることによって新たな意欲が湧いてきます。中小企業経営者たちで問題になっているのは、後継者がいないということです。鋳物をやっている三好さんという経営者は、中国から若い人が来られて、社員がうんとやる気を起こしたと言っていました。寝屋川の自動車部品工場もそうです。中国とか東アジアから優秀な技術者が来られて、彼らが起爆剤になって従業員も活発化します。彼等に負けないために頑張ろうという刺激を与えるはずです。そういうような仕組みをまず作ろうではないかというわけです。それぞれの企業が連携してどういう形で生き残っていくか、お互いがウインウインな関係をどうやって築くかということが重要です。それが人づくりであり、人づくりを通じて地域の国づくり、モノづくりをお互いに伝承していくべきだと思います。そういうようなことによって、大阪にある中小企業の技術というものがさらに開花していくと思います。

### Ⅲ. 質 疑 応 答

**司会** どうもありがとうございました。前半はいかに中小企業が持っている出来るコトを生かしていくかというお話があり、最後のほうでは大阪の再生に向けてどういうことが可能かということで具体的な方向も含みながらお話いただきました。それでは若干時間も残っておりますので、会場のほうからご質問を受けたいと思います。何かございませんでしょうか。

**会場 1** 今日はどうもありがとうございました。先ほど先生のお話で、売上3億でキャッシュフロー云々というお話がありましたが、3億というのはもちろん年間という意味ですね。これは加工賃という意味ですか？

**大西** はい、加工賃です。後ほどまたエコノミストの原稿をお渡しします。

**司会** 他にございませんでしょうか。

**会場 2** 先ほどセーレンの話が出ましたが、あそこは倒産の危機に瀕していた会社をあれほど立派に再生したわけですが、例えば大阪でも泉南とか繊維の関係会社が沢山あります。なぜ大阪ではセーレンみたいなものが出来なかったのでしょうか？かねがね疑問に思っていたのですが、例えば先ほどのマグネシウム加工の燕の食器のお話がありましたが、大阪でもずいぶん金属加工があるんですが、なぜ燕は成功して大阪はあまりそういう分野で成功しないのでしょうか？

**大西** 非常に的を射た質問だと思います。実はちょっと言いにくいのですが、大阪の風土が若干邪魔をしていて、誰かが成功するとすぐ足を引っぱってしまうという非常に独特の雰囲気があります。実はクレッシェンドは第二創業なんですね。お父さんの世代はそれを出来ないと馬鹿にしたんです。第二世代の若者たちが3人集まり、その時コーディネーターの松田さんという元丸紅の

部長が、その仕組みを指導して勇気づけたんです。だから逆に言うとそういう意味でコーディネーターの存在があったからこそクレッシェントは成功したんです。最初の頃はお父さん連中は、「まず無理だ。この不況で誰も協賛しない」と猛反対でした。そこで彼らは地域を回って一人一人説得しました。生き残るためのシステムを模索して、小さな成功を重ねていって、一つ一つ崩していきました。「こういう受注が来たから、お前のところとお前のところが組んで行くと出来るのではないか」という仕組みを作っていった。大阪は大きな成功を狙いすぎです。燕・三条も小さな成功だったんですが、それをみんなが称賛しました。特に公的な所がよいしょしてやると変わります。どんな小さな成功でも最大褒めるのです。ところが、大阪の人は、「褒められるのは苦手、褒めるのは恥ずかしい」という気風があるんですね。非常にいいネタがいっぱいあるのに、いつのまにか消えてしまう。そして「なんや、お前だけ儲かっているのか」という形になります。そうではなくて、コミュニティ、地域のために大阪のためにやっている人たちが多々おりますので、小さい紙1枚でいいから、「あんたのやってることはすごいぞ」と褒めることで変わってくると思います。意識を変えることです。どんな小さな成功でも大きな成功の元になりますから、そのたびに褒めていくことによって変わっていくと思います。

いま注目しているのは生野の若者です。この人たちは実に面白い。生野をミラノにしようと頑張っています。この前会ってお酒を飲みながら肝胆相照らしましたが、すごいやり手です。大阪にはそういう人がいっぱいいるはずなんです。特に大阪は繊維で培ったアイデアがいっぱいありますから、そういう人たちを生かしながらやれば、どんどん新しい事業ができるはずなんです。しかし残念ながら、ちょっと成功するとみんな叩かれるんですね、評価してくれないというか、いろんなプレッシャーがかかります。そこをなんとか評価システムを作って、大阪のために頑張った人を表彰してあげるべきだと思います。そういう意味では東大阪の「ものづくり大賞」というのは大成功でして、彼らはこれをもって大いに頑張っています。ですから、大阪も紙1枚でいいので、ぜひ頑張ったことを表彰してあげて欲しいと思います。

**会場3** 非難の文化から賞揚の文化へと、商工会議所でスローガンを出して、みんなでいいことだけを認めて激励したんですね。米国のシリコンバレーの成功の鍵は賞賛の文化です。おっしゃる

とおりで、私はやはり大阪の地域とか関西の風土は足を引っ張りあう、妬みの文化ではないかと思うんですね。

**大西** おっしゃるとおりですね。本当に怨念の文化というか。特に泉州の取材をした時に困りました。お父さん世代が出来るはずがないと馬鹿にしましたが、実績を挙げて、NHKのビジネス塾で放送して変わりました。「あいつらもやりよるな」ということで、今非常に頑張っています。泉州は過去に儲けたので、それが逆に邪魔をして、新しいことが出来ないでいました。いつもお父さんの顔色を伺ってました。そうではなくて、思い切って新しいことにチャレンジし、彼らを称賛してあげることが大事だと思います。後日談がありまして、ある会社が非常に良いタオルでアメリカやヨーロッパ市場で成功しました。しかし、肝心要の商社経由のタオルで**失敗**、ものすごい赤字を抱え、その商社が倒産してその会社は連鎖倒産しました。アメリカやヨーロッパへ次世代のタオルが輸出出来るという油断があったんですね。しかし実際に儲けているメインは商社経由のタオルでした。それでその商社が倒産した途端に本体も駄目になりました。

**会場 4** もう一つ伺いたいのは、お酒の話で、姫路の八重垣ですか。灘とか伏見との戦いというのは今どういう状況なのか教えていただきたい。

**大西** 残念ながら日本酒は焼酎に完全に駆逐されました。若い人のドリンクング調査をやったのですが、特に若い女性は日本酒を飲まない。焼酎は次から次へと新しいマーケットを開発していつて、バラエティも多く、ファッショナブルなんです。実は灘・伏見で取材しましたが、「灘・伏見の残った酒粕で焼酎作ってるんや、あいつら」と馬鹿にしていた。「俺らはいつでも焼酎を作れるんだ」というわけです。慢心と油断が大きな落とし穴になって、日本酒が衰退していきます。外国の人は、今、非常に日本酒を見直していますが、残念ながら日本人では少ないんですね。少ないんですが、そういう形で代々の評価をもう一度日本へ持ってこようと、地方の酒づくりの二世、特に滋賀県の酒づくりの二世は非常に頑張っています。危機に瀕して新たな芽がお酒からも出始めました。灘・伏見は殿様商売で、なかなかわからない。残念ながら黄桜にしても月桂冠

にしてもレストランを作る程度で、根本的なお酒を若者にどうやって飲ませるかということについては意識が完全にズレています。もう少し謙虚に、焼酎がたどった道をもう一度勉強し直すべきです。

**会場 5** 焼酎の成功は臭みを取ったところなんですね。熊本のある小さいところが成功して、それを鹿児島とか宮崎など、みんなに技術を出したんですね、ですからそういう革新技术の影響はあると思います。

**大西** それと、宮崎に「百年の孤独」という、原価を言うと怒られるかもしれませんが、2300円の焼酎があります。めちゃくちゃにプレミアがついて、今は15000円します。あそこも実は元々酒屋さんで、しかも「百年の孤独」は売れなくて寝ていた焼酎でした。たまたま出したらいい味だったから出したんです。それが当たりました。だからブランドイメージをうまく作って焼酎は成功しました。しかし、消費者の好みは変わりますから、これもいつ変わるかわかりません。僕は日本酒は健康という面で、もう一度ブームが来るような気がします。日本酒業界は灘・伏見とか大手が牛耳っていて中小の意見を聞かないんですね。不動産も持ってはるし、あまりにも皆さんお金持ち過ぎて危機感がない。その中であって八重垣さんは特筆できる脱皮をされて、新しい事業としてバイオベンチャーのトップランナーに変わりました。

**会場 5** 先ほど褒めることが大切だという話がありましたが、今日はここに産業創造館のえらい方や経済局の幹部の方も来ておられるので、ぜひ一緒に考えて欲しいと思うのですが、大阪でものづくりの企業や若い経営者など、頑張っている経営者を褒める仕組み、表彰制度みたいなものを何か作って欲しいと思います。大西先生には、もし大阪市の方でそういったことが動くときには、ぜひ先生からお知恵を頂きたいというお願いと、どんな制度が考えられますか、という質問をしたいと思います。

**大西** 最近ちょっと西淀川区を歩いていますが、結構面白いんですね。大阪市内には実に面白い企

業が沢山ありまして、実に先進的な何か違った見方でものを見ている。大阪には特に若い経営者による国際的な集いが沢山あり、意外に面白い中小企業が沢山あります。しかもみな馬鹿にしている伝統的な産業の中に面白いものが存在します。いま大阪で注目しているのはメッキ屋さんとプレス屋さんです。今、ものすごい勢いで改革をやっていて、東大阪でも先端産業の半分近くはメッキ屋から出ています。クラスターテクノロジー、ミレニアムゲートテクノロジー、帝国イオンも全部メッキ産業から出ています。さらに、阿倍野区のツムラ製作所は非常に面白い生産システムと従業員に活性化を図っています。他にもいろんな面白いプレスが大阪に残っています。あまり皆さん言いませんがメッキとプレスが意外に面白い。しかも大阪のメッキとプレスは日本ナンバーワンなのです。バックミラーのトップメーカーである大東プレスは非常に面白い。面白い企業がいっぱいあるので、それをぜひ新聞やテレビなどで紹介していきたいと思います。勇気づけを与えてあげようということです。ぜひ大阪産業創造館が中心になって、大阪の読売・朝日・日経をこき使って下さい。「今日のイチオシ企業」ということで集まってもらってはどうか。彼らは実はネタがなくて困っているので、それをどんどん教えてあげれば良いと思います。NHKも含めて、大阪発の情報というのはすぐに東京へ行きますから、ぜひメディアを取り込んでしまいましょう。メディアを取り込んで、大阪が表彰する代わりにメディアに表彰してもらおう。読売、朝日、日経の面白い取材メンバーを集めて大阪ファンにしまいましょう。

**司会** テクノマイスターについて、ちょっとご説明いただけますか。

**経済局** いま大西先生からお話ございましたが、2つの点があると思います。1つは大阪の古典的な地場の産業として例えば大阪の欄間であるとか仏壇であるとか、あるいはスズキであるとか、そういう地場の古典的な技術の結集の地場産業が沢山あります。こういうものに関しては「現代の名工」ということで顕彰する制度を設けています。もう1つは地場の元々のものづくりが今の時代の変化の中で高度化する、新しい技術に転換していく、そういう高度展開において努力されている「現代の名工」というか、「テクノマスター」ということで、平成15年度から制度を設けており、今年度3カ年目に入ります。15年度16年度都合7名と8名で、今15名の方々を市長

表彰ということで顕彰させていただいています。先生のほうからメッキ屋さんのお話が出ましたが、従来は、単にモノの表面を加工するという技術だったかもしれませんが、実は、今ではメッキというのは最先端のナノテクと融合して、バイオ技術の微細な細胞の培養器をメッキの技術を使って行っています。そういう技術を持つ企業が東住吉や生野、東大阪に沢山いらっしゃいます。こういった方々を、今、「テクノマスター」ということで顕彰させていただいています。先生がおっしゃったような「褒める文化」というのか「讃える文化」で新しい企業のやる気、あるいはものづくりをしていく創造的な意欲をかき立てるということが非常に重要だと思っているので、そういうことも今後尽くして行きたいと思っています。

**司会** どうもありがとうございました。

**会場 6** 大阪の話に割り込んで申し訳ないのですが、先ほどお話があったように、相生からずっと大阪湾を取り囲んでという話で、尼崎もそうなんです、やはり大阪と兵庫というのは切っても切れない関係だと思いますし、そのへんで尼崎、例えば堺、大阪、東大阪辺りの関係というのをどのようにお考えなのか聞かせていただけませんか。

**大西** 本当は強い関係があるはずなんです。ところがどうしても行政区分でくくられます。本当は垣根を取っ払って、それこそ相生から堺まで1つのユニオンと見れば、もっと面白い仕事が出来るとは思います。姫路にある面白いバイオ関係の技術を使って出来るとか、スプリングエイトがありますからね。それぞれ持っている地域の特性と、異なった地域の特性を関西だけでも融合していけば面白いことができると思うのに、兵庫県はスプリングエイトを入れたのほうちだとかいう話で、なかなかそれぞれが持っているものを出さない。だから、先ほど言われたようにもう少し広域的に、大関西というか、ものづくりコリドーも含めてもう一度見直そうと。そうしないと、なかなか小さなセクトでは生き残っていけないと思います。それぞれがモノとモノを交換してほしい。そのモノとモノを交換することによって複合する何かができるはずなんです。お金を介在すると買ってしまうが、例えば姫路の企業が持っているモノと堺の企業が持っているモノを複合して

消費者に何が売れるかを考えてみると、とても面白いコンプレスが出来るはずですね。そういう形でもう一度マトリックスを考えてみたら、相生から堺までの関西には、大変面白い次世代の要素技術があるはずなんです。小さな視点で見ているから見えてこないのです。

いま秋田や岩手などがやっていますが、あちらはそういった産業があまり無いので仕方なく広域的に見て、東北全県で何が出来るか考えています。なぜ東北が出来て大阪が出来ないのかを考えると残念ですね。いま注目しているのは大館市や弘前など、東北の各県が必死になって、広域的に物事を考えていこうとしていることです。広域的に見ることによって新しいビジネスチャンスが出来るはずです。ものづくりコリドー全部を総なめにした形のマップをもう一度作って見ようではないかと思います。それがあれば、「ではうちはここと組もうか」となりますから、ぜひトライしてください。よろしくお願いします。

**司会** どうもありがとうございました。ほかにどなたかご質問ありますか。では、一応時間も過ぎておりますので、これで終りたいと思います。大西先生にお礼の拍手をお願いしたいと思います。

(拍手)



## IV. 特別講演会レジュメ



# 中小企業の新潮流

関西大学社会学部  
社会システムデザイン専攻  
教授 大西 正曹

1. 中小企業の現状
2. 成熟産業の挑戦—先端と既存産業の関連
3. 新たな連携の可能性
  - ①多品種小ロットがもたらす体力消耗戦、その回避策として
  - ②多品種・多量品に賭ける
  - ③生存コスト維持に向けて
4. 国内生産に優位性—国内に回帰するか製造業
5. 大阪の再生は可能か

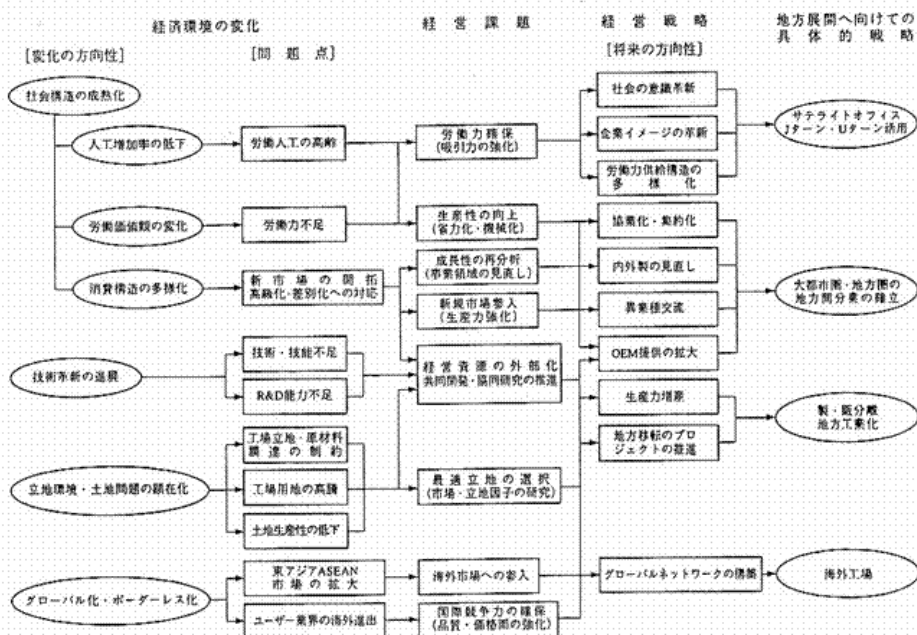
# 中小企業の新潮流

関西大学社会学部  
社会システムデザイン専攻  
教授 大西 正曹

1. 中小企業の現状
2. 成熟産業の挑戦—先端と既存産業の関連
3. 新たな連携の可能性 ①多品種小ロットがもたらす体力消耗戦、その回避策として
4. 新たな連携の可能性 ②多品種・多量品に賭ける
5. 新たな連携の可能性 ③生存コスト維持に向けて
6. 国内生産に優位性—国内に回帰するか製造業
7. 大阪の再生は可能か

## 1. 中小企業の現状

### 経営環境変化と中小企業の経営戦略



## 2. 成熟産業の挑戦

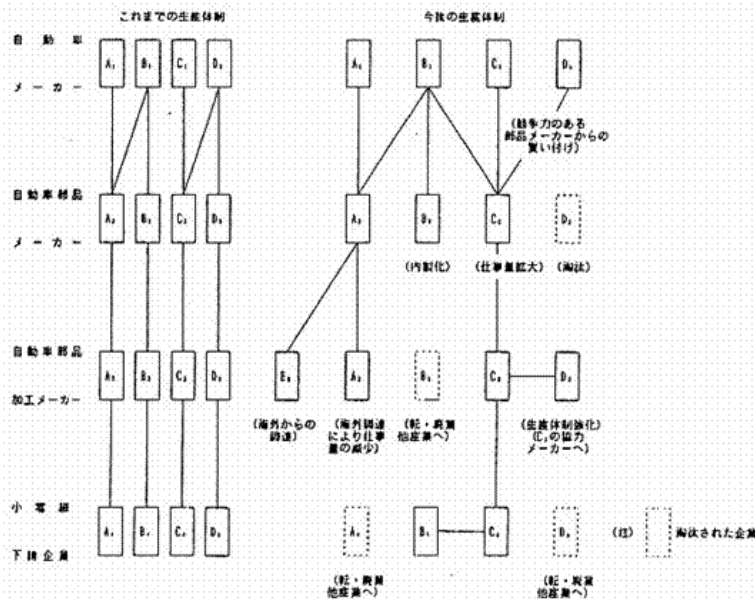
～先端と既存産業の関連～

- 繊維産業～要素技術の宝庫
- 一、繊維産業の大きな綻び
- (一) 輸出産業を代表した繊維
- (二) 日米貿易協定以後
- 二、福井の繊維会社「セーレン」
- (一) 経営危機と三つの提言
- (二) 全社員との面談～持てる資産の発掘
- 三、繊維産業が持つ多彩な技術
- (一) 要素技術の宝庫
- (二) 繊維から発し、繊維を超える
- (三) 花開く事業の広がり
- 四、モノからコトへ
- (一) モノづくりから掘り出された視点
- (二) ITが拓く世界
- (三) 繊維産業から総合生活産業へ
- 五、繊維産業の新鉱脈
- ■ 特許出願件数で見る繊維産業

## 3. 新たな連携の可能性

① 多品種少ロットがもたらす体力消耗戦、その回避策として

系列外取引、業界再編成のインパクト



## 4. 新たな連携の可能性

### ②多品種・多量品に賭ける

- 泉州繊維産業の試み
- 多品種・多量生産の可能性に賭ける
- 国内の成熟市場で生き残る
- 開発スピードを競うー中国との競争
- 納入における品質保証
- 地場産業の強みを活かす
- 垣根を取る

## 5. 新たな連携の可能性

### ③生存コスト維持に向けて

- 自らの将来像を描けない中小製造業が増えている実態をアンケート調査を基にその探った。

売上高3億円超が中小製造業の生存ライン

## 6. 国内生産の優位性 ～国内に回帰するか製造業～

- 国内で新規投資増加
- 自動車
- 機械
- 電機
- 素材産業
- 新素材の開発が生産システムを変える

## 7. 大阪の再生は可能か

- 「ひとづくり」と「ものづくり」でアピール
- 都市の魅力はそこに住んでいる人が、その都市で生涯暮らしたいと思えるかどうかにあると思います。たとえ、大阪を出たとしても、いずれは戻りたくなる都市にするための仕掛けが必要じゃないでしょうか。そのために、どんな産業を興すか、どんなネットワークを組むかを提案していかなければなりません。また、大阪人であることに誇りを持つにはどうすればいいかを学校で徹底して教えていかなければなりません。大阪が大好きだという原点には日本が大好きということがあります。
- 大阪は、東京や名古屋だけでなく、関西でも京都や神戸と比較をされています。そんな枠を取って、まずは大阪を中心として扇形に囲まれた東アジア地域の中での大阪の役割を考えた方がいいと思います。

- その一つとしては「ひとづくり」に対して、大阪は何で貢献できるかを真剣に考えるべきでしょう。大阪にはたくさんの大学があります。大学が人材育成を目的として一つになって、大阪の大学のポテンシャルを活かすことが大切だと思います。大阪が育成できる人材、大阪が用意できる教育システム等を各大学の得意な分野を活かしてアピールしていけばいいと考えています。大学だけではなく、各企業にはさまざまな研究施設、教育施設があります。これらを活用しない手はないと思います。

- もう一つは大阪とアジアの地場産業同士のエクステンジを図ることです。そうすることで拠点が2つできる訳です。大阪は東アジアの人たちにとって、あらゆる産業を網羅できるほどの産業が集積しています。日本の伝統産業も含めて、大阪にはあらゆる産業があります。関西まで話を広げれば、面白い産業がそれぞれの地域にある。それらが今、地場産業として存在できなくなってきています。東アジアの人たち、同時に日本の地場産業同士の交流も含めて、大阪だけではなく互いに発展していく必要があります。北海道や東北、九州も含めて日本各地から、大阪が産業復興の交流基地として、東アジアも含めてもう一度復活することが今ならできるのではないかと考えています。その時に行政や大学が果たす役割というのは多々あります。相互に持っている良いものを出し合って、東アジアを含めて他の地域と同時に双方向に受け入れていく必要があるのではないのでしょうか。

- 大阪が育んできた「ものづくり」や「ひとづくり」を大阪の魅力として、広くアピールしたいのです。大阪が中小企業のメッカだと言うのなら、同時に東アジアのメッカになればいいのです。ものづくりを志す人が、まずは大阪に来ればいろいろなことが学べるシステムを作り、中小企業でインターンをして、技術を学びながらパートナーシップを結ぶことができればいいですね。今、大阪の中小企業は技術を継承する後継者に頭を痛めています。技術を流出することなく、相互に技術を守って、大阪に残して行こうとする必要があるかもしれないです。東大阪がものづくりの街だと言うのなら、若者がものづくりに夢中になれる街でなくてはなりません。ファッションブルで、面白いものができるような、アーティストが集まるような街に変えていかないといけないのです。

- 優秀な中小企業だけが残ればいいという考えもありますが、それは間違いです。数が多ければ、いろいろな面白い業種が育つ可能性があります。層が厚くなれば、異なったことができる土壌を作り直さなければいけませんね。中小企業がなくなると、過疎現象が起こります。過疎になってしまうと、病院や学校が無くなるのと同様に、設備や投資が手薄になり、悪循環を繰り返し、最終的にはゴーストタウンになってしまいます。

- 大阪の活性化のために
- あらゆる人たちに大阪で活躍の場を与えてはいかがでしょうか。いろいろな地域で、いろいろなことをやっている人はたくさんいますが、何をしているのか見えてきません。地域振興も含めて、そういう活躍している人を集めることも面白いのではないかと思います。関西はいろいろな意味で知恵の固まりですから、何が面白いのか、他所の人にそれを言うてもらおうことで私たちも気付くことがあります。そのためには、巨大メディアではなく、地方の新聞社の連携を図って、双方向に大阪の情報を発信していく。地元の新聞に大阪を見る契機を作るのです。そうすることで、大阪以外の人でも大阪に関心を持つようになります。また、例えば、大阪に出てきた学生を、1週間地元でUターンさせて、地元のどんな企業でも構わないから、一度経験をしてもらおうんです。そして、今度は地元の企業のノウハウを大阪に持って帰ってもらえば、大阪も活性化していくのではないのでしょうか。

**中小企業の新潮流**

開催日：2005年7月19日

発行者：大阪都市経済調査会

大阪市中央区本町1-4-5

大阪産業創造館13階

TEL(06)6264-9815 FAX:(06)6264-9899