

中小企業のグループ化と地域経済の活性化

— 『ものづくりグループ・ネットワーク全国交流会』と関連して—

経営学部助教授 岩坂 和幸

【目次】

はじめに

【Ⅰ】『中小企業基本法』改正とグループ化

1. 新中小企業基本法の理念と柱
2. 新中小企業基本法とグループ化

【Ⅱ】中小企業のグループ化と取り組み状況

1. グループ化に何故取り組むか
2. グループ化の報告
 - (1) HITグループの状況
 - (2) CAP八尾の状況

【Ⅲ】中小企業の経営問題とグループ化

1. 中小企業の経営問題——外注・下請における取引の制限
2. グループ化の意味とその展開過程
 - (1) 「取引の多様化」と情報発信
 - (2) グループ化の展開と地域経済の振興

おわりに

はじめに

2003年7月5日(土)・6日(日)に大阪のナニワ企業団地で「ものづくりグループ・ネットワーク全国交流会」が開催された。この交流会は、「NUPグループ：ナニワ・ユニオンプロダクトグループ」、「HITグループ：Higashiosaka Industrial Thinking グループ」、「ウイックグループ」、「きづがわ・グループ」、「CAP八尾」の大阪のものづくり5グループの主催によるものであった。参加者は、西は広島から東は群馬の桐生まで、金属機械部品製造、工作機械、金属機械加工、溶接、プリント基盤加工、金型、プレス加工、製缶、ダイガスト加工、研磨などの機械金属加工関係の製造業や電気工事、機械設計、建設・建築、建設設計、電気工事などの事業者、友禅のような織物業、機械・電気製品、米などの販売業、造園業といった様々な中小業

者のほか、商工団体役員・職員、大阪府下の自治体職員、近畿職業開発大学など職業訓練校関係者、大学等研究者など126名であった。参加者が多かったので、3つの班に分かれて分散会が実施された。ここでは、助言者として担当した第3分散会で出された報告・議論を紹介しながら、中小企業のグループ化・ネットワーク化をどのように考えるかという点に絞って明らかにしたい。ただし、ここでは、機械金属加工を中心とする業種に所属するグループを中心とする。

この業種は、この間の長期の不況や親企業の海外生産による受注減だけでなく、中国等低廉な生産コストの地域との厳しい競争に直面している業種である。特に、こうした業種は、自動車や機械、電機・電子などのような親企業への高い依存度をもつ外注・下請組織を担っているだけに、この問題は深刻である。主たる取引先であった親企業からの受注減、発注の打ち切りは、即座にこれら中小企業の倒産・廃業問題に直結せざるを得ない。こうした事情を反映して90年代半ばからの『中小企業白書』では、製造業における構造変化と下請分業構造の変容が大きなテーマとして分析されてきた。例えば平成9年度の『中小企業白書』の第2章では「製造業における構造変化」を取りあげ、その第1節「下請分業構造の変容」の最初で次のような項目を分析している。参考までにその項目を挙げると、①下請中小企業比率の低下、その背景として②下請中小企業の下請取引への依存度の低下及び下請取引以外の取引割合の増加傾向、③特定親企業との関係の変化——下請中小企業1社当りの親企業数は増加傾向、第1位の親企業に対する依存度の減少傾向、下請取引企業は主要な親企業との関係は維持しつつ、取引の多様

化を図る、④親企業の外注・下請先の多様化、⑤下請取引における二極分化の動き——下請企業の対応力の差と親企業による下請企業選別の状況から、などである(注1)。

こうしたなかで中小零細企業としては、発注元である親企業の加工技術、精度、納入についての高度で厳しい内容の要請に対応しつつ、かつ受注先の多様化を図るには、単なる切削加工などから複合加工ないし複合加工完成品をつくる技術力・開発力が要請されざるを得ない。そのような対応力なくしては、取引の多様化も極めて難しい。中小企業がこうした対応力を身に付け、取引の多様化を実現すること＝「自立化」の道に踏出すには、経営革新を推し進めることが決め手となるであろう。グループ化の取り組みは、こうした課題を解決するひとつの方向として模索されてきている。また、新『中小企業基本法』(平成11年)の成立は、こうしたグループ化の取り組みを後押しするものでもある。

【1】『中小企業基本法』改正とグループ化

1. 新中小企業基本法の理念と柱

中小企業庁は、平成11年に21世紀に向けた新たな中小企業政策のあり方として「中小企業政策審議会答申」を発表し、その年末にその基本となる『中小企業基本法』を改正した(注2)。新たな中小企業政策としての「新たな」とは、政策の理念が抜本的に変わったことを意味する。1963年(昭和38年)に制定された旧『中小企業基本法』の政策理念は、格差の是正にあった。大企業と中小企業との間には生産性等における格差、いわゆる「二重構造」が存在するので、中小企業の底上げをすることによって格差の是正をはかることが政策理念として掲げられた。政策の目標としては、その格差を是正することであって、まず第1に中小企業の実産性を向上させることがあげられた。中小企業は、企業規模が小さい上に数が多いこと、すなわち企業規模の「過小」と経済主体の「過多」により生産性が非常に悪いので、設備の近代化や共同化・集団化によって高度化するということがその内容であった。格差の是正として第2にあげられ

たのは、取引条件適正化のための事業活動における不利の補正であった。大企業と中小企業との取引条件には不利＝ハンディキャップが存在するのでその補正をおこなうということである。例えば具体的には、過度の競争の防止が挙げられる。本来競争を抑制することは、『独占禁止法』に抵触することであるが、協同組合の共同事業、商工組合の生産調整などに典型的であるようにこれらは『独占禁止法』の適用除外とされた。また、中小企業に対して、事業活動機会の適切な確保をはかることもその1例である。1966年の『官公需法』に代表されるように、政府は、また自治体、公社、公団も政府に準じて中小企業に発注していくというのがそれである。

このような理念と目標をもつ旧『中小企業基本法』に対して、平成11年に改正された新『中小企業基本法』では、「多様で活力ある独立した中小企業者の育成・発展」ということが21世紀に向けた新たな政策理念として掲げられた。ここでは、中小企業を「弱者」として画一的な像として捉えるのではなく、機動性、柔軟性、創造性を発揮する「我が国経済のダイナミズムの源泉」と捉えるものである。従来ならば、規模が小さいことは格差を生み出す要因として捉えられていたのであるが、新『中小企業基本法』では、規模が小さいということは大企業と比較して小回りが利くというかたちに認識され、したがってそれは、変化する今日の経済情勢、環境変化にあっては事業内容や業態を徹底して変更できることにもなるので、それは中小企業にとっての「弱み」でなく「強み」であると捉えられるに至った。また、中小企業の数が多いということも、格差の要因としてではなく多様性があるという意味に捉えられる。多様な中小企業の中には、非常に活力ある中小企業も存在し、独立し自己実現をはかる企業も存在するので、そうした部分を育成することに政策の目標をおくというものである。

こうしたことから、規模が小さいことによる「弱み」というのは引き続きあるので、それについては配慮するものの、①経営革新や創業に向けての自助努力支援、②競争条件の整備、③

セイフティネットの整備が新たな中小企業政策の3つの柱に設定された。

2. 新中小企業基本法とグループ化

21世紀の中小企業政策の3つの柱のなかの一つである「経営革新や創業に向けての自助努力支援」の具体的内容は、①経営革新の促進、②ベンチャー支援、③創業の促進、④商業・サービス業の経営革新の4つであるが、中小企業のグループ化にとって追い風の役割を果たすことになったのは①の「経営革新の促進」である。中小企業政策のなかで、経営革新の促進は、「中小企業基本法」の改正に伴って初めて登場したというものでなく、それ以前の1999年7月から「中小企業経営革新支援法」として既にスタートしていたもので、基本法の改正に伴い柱として位置づけたという性格のものである。

ところで、旧基本法においては、大企業と中小企業の間が存在する「二重構造」、すなわち格差の是正をはかるために中小企業の「近代化」が求められることになり、したがって規模拡大が課題とされた。そこでは、業種を基準とする構造改善事業が推進され、業種ぐるみで体質の強化及び構造の高度化がはかられていった。その構造改善に見られた特徴は、第1に設備導入支援が中心であったこと、第2に業種ぐるみでの体質強化・構造の高度化を推し進めるものであるため、支援の対象＝受け皿が共同組合中心であった。これに対して21世紀に向けた中小企業政策の柱として位置づけられた経営革新の促進においては、その経営革新の支援が旧来の設備導入支援中心から多様な経営課題に対する支援に切り替わったこと、そしてその支援の対象が、業種別の共同組合中心であったものから個別企業、任意グループ、新たなニーズに対応した組合等多様な連携組織へ大きく変わったことが特徴である。

このように多様な経営課題に対する支援の対象に、制度組合だけでなく、やる気のある中小零細企業による“この指とまれ”というかたちで結成される任意グループにも門戸が開かれたことで、中小企業のグループ化・ネットワーク

化はその存在とユニークな取り組みをアピールすることによって行政の支援を受けることが可能となったのである。また創意工夫によって多彩な取り組みをするグループにあっては、支援を受ける側のニーズに合ったものに支援内容を要求し変えていく取り組みを併せておこなっていくことにより、支援内容自体も地域経済の発展に見合ったものに組み替え充実させていくことも可能となっている。開発資金の助成や東大阪市の産業技術支援センターのような研究室への入居などのような支援はいろんな自治体で進んでいる。例えば、開発資金が入ると大学等研究機関の専門研究者による技術指導や研修による従業員の技能・技術の向上などの取り組みを図ることが可能になり、またそうした面での使い勝手のよい支援のあり方を自治体に要望し、支援する側も支援内容やあり方自体をより充実したものにしていこう関係も生まれている。

【Ⅱ】中小企業のグループ化と取り組み状況

1. グループ化に何故取り組むのか

「ものづくりグループ・ネットワーク全国交流会」において、主催者の5グループのひとつであるウィックグループの田中実氏が「グループ活動の教訓」というテーマで報告された。なぜグループ化・ネットワーク化に取り組むようになったのか、グループとは何かという点についてウィックグループの田中氏の報告をもとに取り上げよう。

発注元である親企業の海外生産の拡大、それによる逆輸入による産業空洞化という状況下のなかで、既に述べたように下請企業に対する発注形態が変化してきているため、下請中小企業の方でもそれに対する対応力をつけていかなければならない。こうした事態は、これまで価格と品質の面で強い競争力を有すると言われてきた自動車、家電、半導体、機械などの高度加工組立型産業においてより深刻なものとなっている。こうした分野では、①少品種少量生産、②複合加工完成品での納入、③製品の高精度化などが厳しく要請されるようになっている。とは言え、工賃は韓国、中国並のそれである。要請

される下請企業の設備は、バブル当時の単加工量産対応型の設備である場合が殆どと言ってよい。この種の下請企業にあっては、親企業からの発注を受けることは年々難しくなっており、当然ながら発注は能力を有する別の下請企業に集中していくことになる。発注側の要請に対応していくには、このような量産対応型の単加工の設備とともに、長年培った技術・技能・ノウハウ・労働力を共有する組織が必要となる。下請企業が発注元の厳しい要請内容に対応しようと思えば、グループ化につながっていくということである。

グループとは、このように仕事を獲得したいという要求を基礎として集った組織であるが、ただ仕事が欲しいというだけでは長続きしないということを現実のグループ化の取り組み過程が示している(表-1)。

グループ化のためには、まず発注元からの仕事が無くなってきているという背景を互いに学習する必要がある、したがってグループとはそうした意味での学習する組織である。仕事が無くなってきているという経済・政治の認識をグループ全体で共有し合うことが不可欠であることを、田中氏は強調する。

(表-1)

グループ	参加企業数	
	発足当時	現在
ウィックグループ	31社	17社
HITグループ	27社	18社
きづがわグループ	27社	11社
八尾CAP	21社	10社
NUPグループ	38社	41社

(出所) 報告及び資料より作成

グループとしての取り組みでは、自己発信、すなわち自己の存在の発信が求められる。具体的には、その存在を知らしめる中小企業テクノフェア、中小企業ビジネスフェア、中小企業ビジネスメッセなどへのグループの出展やホームページによる情報発信である。

グループ化を進める上で大事なこととして田中氏によって強調された第3点目は、公的助成

に挑戦することの重要性である。既に触れたように、従来の中小企業に対する支援は、協同組合どまりであったが、今日では任意グループも対象となっているので、挑戦することが可能になっている。以前の公的助成は、開発を例にすれば計画に対する助成ということであった。しかし最近では経済産業省、中小企業庁、中小企業総合事業団の助成金のいずれも3分の2助成で、3分の1は自己資金を出さなければならないというように変わってきているものの、それでも十分挑戦する意味と価値はある。

グループ化で強調された第4点は、公的助成を受けて何をするのかということである。それは、情報発信の要ともなる新製品の開発である(表-2)。ただし、それは、世の中に無いような全く新しい商品ということではなく、現在出ている商品・製品の改良ということにある。とは言え、自己と全く関係のない商品の改良では、発想が改良につながらないので、例えば鉄工所であれば、自分の足元である鉄工の分野でどのようなことが起こっていて、何をどのようにすれば便利になるのかという点に開発の視点を置くことが必要である。

このようなことから、グループが情報発信するために新製品の開発に取り組むことを想定するとすれば、公的助成がない場合はグループに参加する企業で開発資金を出し合わねばならない。グループを組んだからといって、直ぐに仕事が舞い込むわけではない。これまでになく高精度でかつ複合加工を必要とするような仕事を受けられるようにするには、自らの技能・技術を高める学習や研修の立ち上げと継続的取り組み

(表-2) 5グループの開発

グループ名	開発内容
ウィックグループ	一発絞りプレス機(特許) 振り子マシンメッキ平行振動機(特許出願)
HITグループ	HITライナー(特許出願)
きづがわグループ	発砲スチロール〇〇装置 空き缶圧縮回収機
CAP八尾	マイクロバブル発生装置(特許出願)
NUPグループ	横移動式の車椅子 エンドレス型ペーパー研削盤 etc.

みも必要となる。仕事が欲しいというだけでは長続きしないというのはこのような理由からである。そのため仕事が欲しいというだけで集った業者の場合、「仕事が無いから参加したのに、どうして金まで出さなければならないのか」と言って、結局辞めていくケースが多いという。

3. グループ化の報告

第3分散会では、HITグループと八尾CAPの2つのグループの報告があった。簡単に紹介しよう。HITの活動については、機械設計の会社「(株)マトリックス」を経営する松永大氏が、またCAP八尾については、プリント基板外形加工を営む(有)藤原電子工業の藤原義春氏が報告した。

(1) HITグループの状況

HITグループは、1996年に誕生している。HITとはHigashiosaka Industrial Thinking(東大阪の産業を考える会)の頭文字をとったものである。当時の東大阪市の状況は、1991年に約1万社あった製造業が2002年には約7500社(25%マイナス)に減少していくなかにあった。1平方キロあたり163社あった企業数が120社になってしまったことになる。誕生のきっかけは、仕事がないから仕事を確保したいという人もいたが、東大阪の中で如何にして中小企業を守っていくか、どのようにすれば中小企業が生き残れるかという思いを抱く人たちが集まったことによる。

HITの活動の柱は、①新製品の開発、②研修、③共同受注の3つである。まず新製品開発では、HITライナー、マイクロバブル(八尾のマイクロバブルとは異なる)、HITボールの3つに取り組んできた。HITライナー(線引き機—道路に中央ライン、斜線等を引く機械)の開発のいきさつは次のようである。当時建設省(現国土交通省)が道路を透水性道路に全面的に切り替えていく方向にあるという情報を道路に関係する会員企業がキャッチして、新しい透水性道路に会うライナーを開発しようということになった。たまたまその時に雇用促進事業団から2年間1000万円の助成を受けてみな

いかという打診があり開発を開始した。

マイクロバブルは、元々徳島高専の教授が開発したものである。広島のカキ養殖においてバブルがはじける力で赤潮を退治しようということで開発されたが、結果としてマイクロバブルを使用するとカキの成長のスピードが倍になるという成果が生まれた。このマイクロバブルを使った製品開発を始めたが、先行研究との兼ね合いから、現在はこのマイクロバブルの取り組みは中座したままになっている。

HITボールは、旗のボールのことであるが、京都の労働組合などからメーカーなどの時に持っていくのに便利なボールが欲しいということで開発した。注文が多い製品ではないが、毎年行事の度に10本、20本、30本というように売れているとのことである。

次に研修についてであるが、グループを結成したらいろんな面で援助を受けられるようになった。雇用開発大学の援助によるExcell、CADなどのパソコン研修、グループの参加企業の学習会への雇用開発大学からの講師派遣などである。HITでは、こうした助成もあり年間100時間を超える研修を実施している。研修とは異なるが、東大阪市の産業技術支援センターの育成室への3年間の入室も実現している。産業技術支援センターの入室に関連しては、グループの行政への働きかけによって、夜9時閉館であったものを夜中まで開館させている。中小企業の場合、仕事が夕方5時に終了することなどまずありえないので、夜9時閉館であると平日は実質的に使えないことになる。中小企業が平日活用していくとなると、むしろ夜9時以降が当たり前のことであろう。

3つ目の共同受注についてであるが、HITでは、受注が入ったらその仲立ちをするが、直接受けるのは個々の事業主ということである。グループであるHITの仲介料は、限りなくゼロに近い%から3%までという。

最後に、HITグループの性格については、当初協同組合的発想をしていたが、数年前に利潤追求型でないという形に決めたということであった。

(2) CAP八尾の状況

CAP (キャップ) 八尾は、1999年に既存の八尾鉄工組合にその青年部の一部を中心とした21社が集って「やおものづくりグループ」として発足した。現在のCAP八尾に名称を変更したのは、2003年6月のCAP八尾定期総会においてである。総会報告書によれば、「やおものづくりグループ」という名称は長いこと、心機一転して活動をおこなう意味でCはCreation (創造)、AはActive (活動的)、PはProfessionalの頭文字を取って創造的で能動的、活動的なプロ集団という意味のCAP八尾に変更されている。(以下では「やおものづくりグループ」ではなく「CAP八尾」と呼ぶ。) CAP八尾は、八尾鉄工組合という団体加盟のようなかたちをとって開始したため、最初のメンバーすべてが自分の意思で参加したわけでない。このため、会議に1回も出ない会員や最初の1～2回出席しただけに終わっている会員などが3割を占めていたので、現在活動しているのは10社である。

幸運なことにCAP八尾が発足して間もないころ「雇用能力開発機構」から助成金を受けてみないかとの誘いがあり、この助成金を受けて新製品開発に入っていった。しかし、このことはグループが発足して間もない段階のことで、グループの目的や方向性を深く議論することなく開発に走ったことから、多くの退会者を出すことにもなった。

CAP八尾のそれまでの取り組みは、新製品開発とそのため学習会に限られる。HITグループのような共同受注やメンバーの親睦行事などはまだ行っていない。CAP八尾がこの間かかわった製品開発は、ゴルフ練習機、超音波切削装置、マイクロバブル発生装置の3つである。ゴルフ練習機は、開発したものの非常に重く、しかもこの練習機を置くには庭がある家ではなければならないことなどの事情から、商品性としては極めて難しいと考えられている。次に、超音波切削装置であるが、これは(有)藤原電子工業の藤原義春氏が3～4年前から既に研究していたもので、それをグループのなかで提案

してテーマとして取り組んできた。内容については、開発途上にあるので省略するが、まだまだ技術的にクリアしなければならない問題が存在すること、また製品化した場合、開発の中心を担って行くことにならざるを得ない藤原電子工業だけがその利益を享受することになるのではないかといったことがあるため、今後もグループのテーマとして取り組んでいけるのか、またテーマとして今後も取り組む場合取り組み方をどのようにすればよいかなどの問題を検討しなくてはいけない。3番目のマイクロバブル発生装置は、特許の申請も行っているが、実用化ということになると零細な企業の力の範囲を超えている。

CAP八尾に参加した会員は、ものづくりに取り組むという呼びかけで集ったので、商売に直ぐ繋がると考え集った人、技術力を高めたいと思い参加した人、もっと情報を集めたいと考え参加した人など各人思惑が異なる人であった。そのため、2002年から1年間かけて議論をやるなかで、商売に直ぐ繋がると考えて参加した人たちはグループから去っていった。

【Ⅲ】中小企業の経営問題とグループ化

1. 中小企業の営業問題—外注・下請における取引の制限

一般に日本の中小企業は、ものづくりにおいて優れた技術・技能を持つと言われてきた。自動車産業を例にとると、日本の自動車企業は、価格と品質面における強い国際競争力を背景にオイルショック後の世界市場、特に欧米の小型車市場を席捲して行った。このような自動車の強い国際競争力の源泉のひとつは系列・下請構造にあった。日本の完成車メーカーの内製比率は低く、したがって自動車生産の8割前後は部品企業によって担われている。ユニット部品を完成車メーカーに供給する1次部品企業は完成車メーカーに対して、同様に2次部品メーカーは1次部品メーカーに対して、さらにその下の3次部品メーカーは2次部品メーカーにといった具合に、それぞれの取引先、あるいは親企業に対して、部品企業は納入面での高い依存度を

もっていた。

一方、部品の取引について言えば、親企業、あるいは発注元は同じ部品の製造ないし加工を複数の部品企業に発注するという関係で、複社発注(注3)と呼ばれる取引形態であった。部品の製造、加工を特定の1社だけに発注するという関係ではなかった。1社だけに発注する関係では、予期せぬ事故などに見舞われ部品の納入ストップのような事態が起きるような場合、親企業の生産ラインも停止に追い込まれることになる。こうなると、小さな部品の供給停止で親企業は莫大な損害を被ることになる。このような意味からすれば、親企業が複数の企業に発注する形態は、親企業のリスク回避にその形成理由が求められる。しかし、日本の取引関係においてはこれでは説明できないことが日常的に起きている。例えば、円高の急激な進行が起きている場合、輸出車の現地販売価格の上昇を押さえるためにコスト切り下げを部品企業に要請する。納入単価の10%、20%の引き下げを要請する。また合理化が叫ばれるなかには、毎年単価の引き下げがもとめられることも多い。市場が拡大している時なら納入量の拡大でカバーできる余地もあるが、そうでないときは血のにじむ努力を必要とする。欧州の大手部品メーカーのように1社への納入先への依存度が多くても10%程度の企業にとってみれば、このような苦労してもさほど利益が見込めない取引ならば納入する部品企業の方で拒否するかもしれない。それは、依存度が日本のように高くないので、拒否してもその部品企業にとって生死にかかわる問題に発展しないためである。

反対に日本の場合、親企業の価格や品質についての厳しい要請を部品企業は受け入れている。要請は部品企業にとって利益となる状況なら問題はないが、そうでない場合も拒否できないある種の強制としてのしかかる。親企業への高い納入依存度と複社発注が結びつくなかでは、要請を断ると部品企業は親企業から発注を打ち切られる可能性がある。親企業にとっては、複社発注という同じ部品・加工を複数の企業に外注しているため、「運命共同体」の関係から

解放されている。他方、親企業に80%、90%という高い納入依存度をもつ部品企業にあっては、要請の拒否による発注停止は死活の問題となる(注4)。

以上述べてきたように、親企業への高い依存度と複社発注という関係が結びつく日本の外注・下請取引にあっては、親企業の価格や品質、納入時期と数量管理などについての厳しい内容の要請は、部品企業にあっては拒否できないある種の強制として働くということをしめしてきた。

こうした関係は、程度の差こそあれ加工組立型産業の分野に広く見られたことである。60年代後半以降日本の自動車産業は急速に発展するが、自社の工場で生産が間に合わないようになるような生産拡大期においては、仕事を外に出すという形で外注関係が拡大していく。こうした場合、ベテランの熟練の従業員がその部品企業を辞めて部品加工の会社を興し、元いた会社から仕事を貰い独立するというケースが相次ぐことになる。なかには元の会社から古い設備機械も譲り受けるケースもあった。こうして広い裾野の外注・下請関係が拡大を遂げていった。

こうした外注取引の中に組み込まれた中小零細企業は、多くの場合仕事の殆どをその元の会社に依存する。生産が拡大している時期は問題はないが、現在のような停滞ないし減少する場合には、特定の親企業に限られた取引関係は「経営問題」に転化し、取引先の拡大・取引の多様化のために市場拡大や営業部門の強化などが叫ばれるようになる。

2. グループ化の意味と展開過程

(1) 「取引の多様化」と情報発信

長期化する不況や親企業の海外生産、中国等のコストの安い国の製品との競争に見舞われると、国内における中小企業に対する発注の減少が本格化する。親企業の方も、部品納入企業に対して新たな取引先の開拓を要請するようになる。納入する部品企業にとっては、取引先が他に拡大すれば、取引の多様化が実現できたということになる。

取引先を拡大しようと思えば、規模が小さく、

かつ下請取引の下層を担う中小企業にあっては、他の企業に自分の技術・技能の優れている点を知ってもらう必要が生まれる。そのためには、その存在を知らしめることが望まれる。しかも、これまでの親企業への高い納入依存度のなかでの取引のような単加工、部分加工ではなく、複合加工に加えさらに進んで改良の積み重ねによる新製品開発といった技術・技能の広さとレベルの高さを発信できれば、取引が拡大する機会も増えるであろう。

とは言っても、これまで単加工量産型の設備や機械で仕事を行ってきた個々の中小零細企業が、それ自身の努力だけで複合加工や新製品開発などの高い技術・技能を獲得できるようになることは容易なことではない。可能であるにしても、直ぐにという訳には行かず、長い期間と莫大な資金が必要になるであろう。こうした事情を考えるとグループ化・ネットワーク化はこのような問題を解決するものとしての今日的な意義をもつようになった。このグループ化・ネットワーク化は、中小零細企業の集団によって取引の開拓・拡大を求める自己実現の試みとしてスタートしていく。そのような自己実現の試みは、どのように展開していくのかをみるには、HITの事例が参考になる。以下では、その発展段階を詳しくたどってみよう。

(2) グループ化の展開と地域経済の振興

HITグループの発足とその後の展開、またきづかわグループやCAP八尾の発足とその後の活動に大きな役割を果たしてきた井内尚樹氏によれば、HITのグループ活動を振り返りながら、グループ化の発展を、グループ化→自己実現→新しい共同→地域経済の振興→自己実現の過程として描く。以下では、こうした井内氏の説明を参考にして、グループ化を特徴づけてみよう(注5)。

グループ化あるいはネットワーク化の目的とは、様々な加工業者が集りネットワーク化し、ステージに上がって情報発信することであった。HITが、ステージに上がり最初に情報発信しようとしたのは、1997年の第1回中小企業都市

サミットであった。HITは、このサミットにグループ24社でつくったミニ四駆に、24社のメンバーを照会したパンフレット、それに保有する機械設備一覧、各企業の看板と加工部品を出展した。グループをつくることで、グループの存在を様々な業者、企業に知ってもらうと同時に、個々の企業の存在、優れた技能・技術も知ってもらう。

次に、情報発信による自己実現は、新しい共同を生み出すことになる。それは、第1にグループ内部の交流である。それは、メンバー相互による工場訪問、受注・発注委員会の創設、それに各工程グループが交流することにより、各メンバーが持つ機械設備の能力レベルや技術・技能のレベルを全体で共有する。それによって刺激を受けたメンバーは、技術・技能の引き上げの必要性を感じる。

第2は、新製品開発への取り組みである。これは、グループの技術・技能レベルを内外に示す新しいステージとしての意味を持つ。具体的には、テクノフェア(技術見本市)への出展がそれである。新製品開発では、開発資金をどのようにして調達するかが課題となるが、既に述べたように雇用開発促進事業団からの開発のための補助金を獲得することによって問題をクリアした。新製品開発においてはその開発のコンセプトとキーワードを明確にして、取り組んでいる。コンセプトは、確実に市場で販売できる製品、販売先は官公需、また開発に当たってのキーワードは、21世紀の求められるものということから、福祉・高齢化・情報化・環境に設定した。

新しい共同で指摘しなければならない第3の取り組みは、研修活動である。各メンバーの交流は、各人の技術・技能の水準と限界、あるいは水準のバラツキなどを共有する場となったと同時に、さらにそのレベルを引き上げたいとする動機づけの場にもなる。加えて、新製品開発への取り組みは、それに必要な高度な知識の学習会の必要とする。工作機械製造、精密部品加工を行う(株)大阪工作所の代表であり、HITの代表である高田克巳氏によれば、HITの研修への取り組みは以下のようであった。

HITでは、最初から研修があったのではなく発足して2年ほど経ったなかで開始された。零細企業と言えども、世間並みの技術は備えたいという会員の要求が出てきたことから1999年に開始された。研修時間は、1999年70時間、2000年100時間、2001年100時間、2002年150時間、そして2003年半年ですでに90時間となっている。研修は、基本的に夜か日曜日である。研修は、ヒトを変えていく点で極めて重要である。研修によって、ヒトが変わり、そのことから新しい運動、取り組みもうまれてくる。

最後に、新しい共同は、より高い水準の自己実現につながると同時にグループの発展だけでなく、HITというグループを利用して行政に対し要望を出すことを通して、地域全体の中小・零細企業の新興を考えることにつながる。それは、グループ化・ネットワーク化が、地域経済新興の主体的な受け皿となることを意味し、そのことによってグループの自己実現の内容は地域経済の振興とオーバー・ラップすることになる。

新しい共同は、グループとしての存在を内外に認知させることに成功したことで、HITグループとしての受注が生まれることになる。グループとして受注を受ける場合や領収書の送り先としてのグループの所在地が求められることから、HITは東大阪市が産業技術支援センターにインキュベーター室を設置した際、すかさず入居申請運動を行った。最初は任意団体ということで拒否されたが、その後交渉により入室できるようになった。入室してみると、平日の朝9時から夕方5時までしか使用できないという規定があり、中小零細業者にとっては夕方5時で仕事を終了するところは皆無に近いので、市内のこうした業者にとって使いづらいものであった。使いやすいものに変えようということで、30項目におよぶ要望書を提出し交渉を重ねた結果、産業支援センターの夜間利用や自らが利用する検査機器の設置などを始めとして、その3分の2以上が解決されたのである。こうした関係は、研修活動のなかでも起きている。研修に対して近畿能力開発大学の全面支援を受けるこ

とになったが、この支援をニーズに合ったものに変えていくことに成功した。近畿能力開発大学は厚生労働省管轄であるので、当然日曜日は休みである。しかしこれまた中小零細企業が研修を行うとなると、日曜日しかないということで要望を行った。能力開発大学の親しくしている先生の働きかけもあり、日曜日の研修が実現することになった。ただし、最初の1年は内緒で大学が実施したが、翌年にはそうしたニーズを正面から受けとめて大学自身が日曜日の支援を制度化するに至っている。

また行政に対する地域経済振興の取り組みは、「中小企業地域振興基本条例」の制定の取り組みとも連携し、グループ化が地域経済発展の主体的な受け皿の役割をも果たすことになる(注6)。

地域振興条例は、戦後の高度成長のなかで地域経済と中小企業を大企業本位の生産・流通の仕組みに組み入れるために各地で制定されてきたが、今日の中小企業地域振興条例づくりは、大手企業が地域を捨てて生産を海外に移転したり、大型店が地域の購買力を無視して乱立し、そうかと思うと安易に撤退するなどによって地域の空洞化と荒廃が進むなかで、中小零細業者が大企業から自立しにぎわいのある地域社会を作りあげるための自主的・内発的な運動である(注7)。今日の地域経済振興・活性化はこうした取り組みと密接に結びついているため、グループ化・ネットワーク化がはたす役割も大きい。

おわりに

中小企業が共同して取り組むという意味でのグループ化・ネットワーク化というのは最近まったことではない。旧中小企業基本法のもとでも共同化・集団化は取り組まれてきた。そこでのグループ化は、大企業との格差の是正から規模の利益を旨とすることにあった。これに対して今日のグループ化・ネットワーク化は、取引の拡大・取引の多様化をめざし「情報発信」することで自己実現をはかろうとするものである。グループ化・ネットワーク化とは古くて新しい課題とも言える。

様々な加工業者が集りネットワーク化し、ステージに上がって情報発信することを目的としてはじまったグループ化・ネットワーク化は、情報発信するという自己実現を経てさらに新しい共同化にむかう。それは、新製品開発と研修活動といった内容の取り組みになり、その成果とグループのもつ技術・技能についての情報発信も、製品開発技術や複合加工技術のような一段と高いレベルの情報発信となり個々の企業の技術力や技能の算術的総和以上の、グループとしてもつ技術・技能の高さをメッセージとして発信できるようになる。そして、グループ化の取り組みは行政の支援を獲得することで益々促進されると共に、行政の支援内容を実際のニーズに合ったものに変える取り組みを展開することで、地域経済の振興と結びつき、グループ化がその振興の主体的担い手の一翼を担うという可能性と現実性を持っていることなどがHITのこれまでの活動を通して明らかとなった。

ところで中小零細企業がグループ化・ネットワーク化するという場合、精度は高いが単加工量産型の仕事しか受注していなかった様々な加工業者が集ることによってグループとして複合加工だけでなく、製品開発技術まで持つようになり、大企業に引けを取らないようなオリジナルな商品を開発できるようになるといった状況を思い描く。設計図を紙飛行機にして飛ばせば、ぐるっと回って製品となって帰ってくるというような集積した力をグループ化で発揮してまとまった仕事を受注できるようにすることがグループ化の目的であると考えがちである。勿論このような仕事を共同受注することにグループ化の目的を置いているところもあると思われる。例えば、大阪市西成区南津守に第1団地、そのすぐ近くの住之江区北加賀屋に第2団地に異業種257社が集積したナニワ企業団地協同組合のなかの鉄工・金属関連業種を主体として1987年に結成されたNUPグループは、企業団地内の集積した力を発揮した共同受注を目ざして結成された。NUPには、機械・プレス加工部会、製罐・板金加工部会、異業種交流部会、ナップグループの次世代メンバーの会である次世代部会

「コロンブス」の4つの部会と、共同受発注委員会、開発研究委員会、技術改善・教育推進委員会、親睦・交流委員会の4つの委員会で構成される運営機構を築きあげている(注8)。1ヶ所に異業種が集積した団地というところに、共同受注を可能にしている理由があるものと思われる。

しかし、ウィック・グループとHITグループの展開については、必ずしもそうではない。CAP八尾の場合はグループを結成してその結成目的を議論する間もなくすぐに開発に入ってしまう目的自体が明確となっていない。ウィックの場合、田中氏の報告にあるように、仕事を獲得したいとして集った業者たちの学習する組織で、グループとしての存在を発信して自己実現するための組織であり、グループとして仕事を受注することが組織の目的ではないというように理解される。HITの場合、松永大氏の報告にあるように、結成当初はNUPのように共同受注を目ざすという意味で共同組成的なアプローチをすることにその目的をおいていたようであるが、今日ではそうではない。もともと異業種の大集積地であるナニワ企業団地の内部にできたNUPを例外とすれば、そうでないどこにでもあるような地域のなかにできるグループ化・ネットワーク化の展開していくひとつの姿がウィック・グループであり、HITグループである。HITは2001年の総会でグループの目的と役割と運動スタイルを次のように明確に規定するに至った。

「グループは、時代の流れをしっかりと見据え、グループ構成企業(広くは中小企業)の経済的・社会的地位向上を目的としています。その目的を果たす上で、構成事業所は時代の変化に対応するため、それぞれあるいは共通の要求を実現(自己実現)し、自立しなければなりません。そこで、HITグループの役割は、構成事業所が自己実現するための支援事業を実施するところにあります。また、HITグループは、その目的にむけ、要求を実現(1社での困難を共同の力で実現)していく運営スタイルを確立しました。昨年の総会で『個々の事業所の抱える問

題点、開発・受注・技術向上・管理・マーケティングなどを要求として取り上げ共同の取り組みとします。』としています。自己実現し自立するためには、『依存体質』から『提案型・推進型体質』に大きく転換し『知恵の結集』が益々重要であることも指摘しています。」(注9)

HITは、グループの目的を「グループ構成企業(広くは中小企業)の経済的・社会的地位向上」に定め、グループ化の役割を「構成事業所の自己実現のための支援事業を実施することとした。また、その運営スタイルについては、「要求を実現(1社での困難を共同の力で実現)していく運営スタイル」すなわち「個々の事業所の抱える問題点、開発・受注・技術向上・管理・マーケティングなどを要求として取り上げ共同の取り組み」として要求を実現していくものとした。このようなことによってHITのグループ化は、「仕事と人と運動をつくるもの」である。

交流会では、グループ化で一番長い歴史をもつNUPグループ、それにきづがわグループも主催者であったが、第3分散会では、HIT、ウィック、CAP八尾の3グループが報告者であったため、それらのグループ化の状況や特質を紹介することができなかった。ここでは、グループ化において一定の成果を収めたHITやウィックを中心にグループ化とは何かという点を明らかにしてきた。2日間にわたる分散会では、グループ化に取り組むものなかなかうまく行っていない各地の事例やそうした取り組みで苦労している業者から主催者である大阪のグループに多くの質疑が寄せられ、それをめぐる活発な議論がなされた。中小企業発展のモデルとされてきた大田区や墨田区でさえこうしたグループ化・ネットワーク化は、なかなかうまく行っていない現実が報告された。大阪のグループ化の成功にヒントが何かあるのではないかと、岐阜市のアパレル関係もふくめて予想をはるかに上回る数の業者が交流会に集ったのであった。ここでは、これらの質疑・応答を整理・紹介する余裕はなかった。それは、また別の機会にしたい。

(注1) 中小企業庁編『平成9年度中小企業白書』平成9年146～154ページ

(注2) ここでは、中小企業庁『新中小企業基本法』—改正の概要と逐条解説—』同友館2000年および中小企業庁「中小企業政策審議会答申の概要」1999年9月22日(中小企業庁内教育用)、1999年11月に大阪で実施した新中小企業政策審議会答申についての学習会における岡部賢一氏(当時近畿通産局産業振興部課長補佐)の解説等を参考にした。

(注3) 複社発注については、浅沼万里論文「第1章 日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」(藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣・1998年 4～6ページ)を参照されたい。

(注4) 浅沼万里氏は、電気・電子機器産業のサプライヤー・システムにおける数量調節メカニズムを取り上げた箇所、中核企業はサプライヤーにいったん発注したあとでは、モデル存続期間中はサプライヤーを他に切り替えることは自動車産業の場合と同様にめったにないと主張し、次のような注記をつけている。「厳密にいうと、Y事業所の購買部門のある管理者は、所与のモデルの存続期間の内部でも、サプライヤーに対する一種の脅しとして、サプライヤーの切り替えをほめかすことがあるということ、さらに、非常にまれなことではあるが、この脅しを実行に移すことさえあることを認めている。他方、X事業所とZ事業所の管理者たちは、そのようなモデル存続期間中の切り替えは慎むことが、確立された慣行となっていると主張している。こうして、『所与のモデルの存続期間中はサプライヤーの切り替えが計画されることも実施されることも絶対ない』とは主張できない。しかしながら、私は、支配的な傾向は、その種の切り替えを慎む方向にあると判断する」(浅沼万里前掲論文38ページ)。80年代の通商摩擦が激化したことにより日米構造協議が開始されたが、その際米国は日米間の貿易不均衡には集団内取引というようなフェアでない系列の存在があるといういわゆる激しい“系列”批判を行い、他方でその「解決策」の代償として農業、公共事業の「門戸開放」を強引に迫り、また米国自動車部品の購入の押し付け、米国車の販売代行の押し付けをやったことについては記憶にあたらしいところである。こうした“フェアでない”という系列関係批判を突き詰めていけば、集団内取引を成立させている企業間関係、すなわち企業集団の結束を可能ならしめている株式の相互持ち合いの問題となり、結局我が国の権力構造の問題に突き当たる。こうした米国の系列批判に対して、系列取引と呼ばれる取引慣行は米国の主張するような不正なものではなく、長期的な安定取引である

ということの説明しようという動きが近代経済学のサイドからおきた。浅沼氏は、優れた理論的代表者であった。したがって、浅沼萬里氏は、この論文でも、安定した長期取引が支配的な慣行として存在することを実証することし、この取引慣行の特質の解明に論点をおかれたのであった。こうした論文ではあるが、この引用からも分かるとおり、氏は、「一種の脅し」が取引の関係に於いて働き、時として現実化することを認めている。勿論この「一種の脅し」がどのようなもので、どのような関係から現実化するのか、すなわちその理論的可能性と現実性については語っていないし、そもそも氏の関心自体がそのようなところにあるわけではない。

ところで、清水一行氏は1995年に発表した小説『承列』において、親企業への高い納入依存度と複社発注という取引関係のなかで親企業の要請＝「ある種の強制」に苦悩する部品企業の姿を見事なまでに描きあげている。日本の外注・下請取引がどのような性格のものであるかを理解するうえで清水一行氏のこの小説は優れた解説書である。

(注5) 井内尚樹氏は、HITなどのグループ化に直接かかわってきた。また、こうした経験を踏まえ名古屋でもLet[®]Nなど複数のグループ化の立ち上げにかかわっている。ここでは、明示しないが、1999年以降様々なグループ化についての学習会や報告会での井内氏の報告やその時配布された資料、本学でのコミュニティ産業論での講義資料等を参考にしてまとめたものである。HITの代表である高田克巳氏が交流会2日目に報告された内容も一部参考になっている。

(注6) 平成13年4月から施行された「八尾市中小企業地域経済振興基本条例」では、第1条でその目的を次のように定めている。「第1条 この条例は、市の活力ある発展に重要な役割を果たしている市域中小企業の新興について基本となる事項を定めることにより、市の産業集積の維持発展を促進するとともに、社会経済構造の変革に的確に対応した地域の健全な発展を推進することによって、調和のとれた地域社会の発展に寄与することを目的とする。」

また、そのために実施すべき基本的施策として第4条で次のように定めている。「第4条 中小企業新興は市の産業集積と深くかかわっており、その総合的に講ずべき基本的施策を、前条の基本方針に基づき次のとおり定める。(1) 産業集積の基盤を強化するための施策、(2) 産業集積の高度化を推進するための施策、(3) 産業集積のネットワークを強化するための施策、(4) 生活と産業が共存し高め合うまちづくり推進のための施策」

そして、こうした施策を実施する上での市の責務(第5条)

と中小企業者等が行わねばならない努力(第6条)、それに中小企業の新興についての市民の理解と協力を述べた(第7条)の後で、大企業の行動がこの振興策の障害になってはいけないという見地からその行動を規制することに道を開くため次のように定めている。「第8条 大企業等は、中小企業と大企業が共に地域社会の発展に欠くことのできない重要な役割を果たすことを認識し、地域経済の発展に努めるものとする」

(注7) 吉田敬一氏の助言者としての報告「共同・連帯による地域づくりの運動」『第9回中小企業全国交流・研究会報告集【II】分科会編』1995年 24ページ

(注8) グループ交流会資料「共同受注ネットワーク41社 ナップグループ」2003年7月5日・6日。ナニワ企業団地内におけるグループ化の取り組みは早くから注目されていた。これについては、中小商工業全国交流・研究会会での以下の報告を参照されたい。ナニワ企業団地協同組合中筋和夫「ナニワ企業団地づくり成功の条件と異業種団地での共同化の経験」『第8回中小商工業全国交流・研究会報告集【II】分科会編』1993年9月 91～94ページ。及びナニワ企業団地協同組合川合晴夫「ナニワ企業団地での共同事業活動の試み」前掲『第9回中小企業全国交流・研究会報告集【II】分科会編』102～105ページ。

(注9) HITグループ『第7回 通常総会』2002年11月16日