

## 第 2 章

# 東大阪中小企業の 生産ネットワークの現状と課題

### はじめに

東大阪市は中小企業の町である。同市の中小企業はこれまでいくどもの経済危機を巧みな経営で切り抜け、モノ造りの基盤を守ってきたことから不況に強いのがこの地域の中小企業の特徴といわれてきた。しかし、東大阪市が平成10年7月に実施した市内事業所（製造業）の景気動向調査によれば、景況指数は平成9年7～9月期からマイナス26.2と急速に落ち込みはじめ、10～12月期同40.1，平成10年1～3月期同62.4，4～6月期には同76.2と時の経過とともに悪化している。さらに、布施公共職業安定所発表の管内の有効求人倍率は、平成10年6月時点で0.32倍と全国平均の0.50倍よりも悪く、この地域の雇用不安の深刻さを示している。

受注不振，過当競争，新規設備投資の停滞，経営者・従業員の高齢化，銀行の貸し渋りなど，中小企業を取り巻く経営環境は厳しく，倒産や廃業が多発する傾向が強まっている。東大阪の中小企業は，業種，業態，取引き関係を急激に変化させて環境変化に対応しようとしているものの，その多くが変化についていけず不適合状況を引き起こしているのが現状である。

このような状況をふまえ，本小論では，東大阪中小製造業産地の今後について，平成9年から継続的に実施している調査<sup>(1)</sup>を元に，生産ネットワーク

の視点から展望を試みようとするものである。

## I 東大阪市中小製造企業の集積の推移

### 1. 東大阪市の概況

東大阪は、大消費地大阪に隣接するという地理的条件の下で、早くから撚糸、鉄線、金網、鋳物、作業工具などの地場産業が発展した。昭和10年代にはこれら地場産業を基礎としつつ、大阪市東部の外延的拡大に伴い金属、機械工業の立地が進み現在の基盤が築かれた。金属、機械関連中小製造企業の集積が飛躍的に進展したのは、昭和30年代から40年代にかけての日本の高度成長期である。家電産業を中心に大阪市工業が急速に発展するのに伴い、事業所数が急増したのである。昭和41年の事業所数は4304、45年6190、50年9479、そして58年には1万33と事業所数はピークに達した。事業所数の急増をリードしたのは、大阪市あるいは東大阪市内の製造企業の勤務していた熟練労働者の独立開業である。このことは市内の中小事業所が創業地をみた点からも裏づけられる。すなわち、市内の中小企業の98%の創業地は大阪府内であり、その73%が東大阪である。東大阪で独立開業が急増した時期は、最も多いのが昭和40年代、次いで30年代である。高度経済成長に伴う需要の急増に既存工場だけでは対応できなくなったためである。特に40年代の独立開業数の急増は、地理的に隣接していた松下電器、早川電機（現シャープ）、三洋電機など大手家電機器メーカーからの下請けや、部品生産の受注が増大した結果である。

これら独立開業した企業の多くは、従業員3人以下の小規模工場である。これら小規模工場の増加を支えたもう一つの要因は、農地を転用して建設された関西特有の一棟6～8軒の連棟式貸し工場の存在であった。連棟式貸し工場は、最盛期には市内に500棟あり、小規模工場の生産拠点となった<sup>(2)</sup>。

昭和50年代末をピークに、東大阪の事業所数は横這いに転ずる。地価の高騰、公害規制の強化、住工混在問題、流通問題など多くの問題から、工場の新たな立地や拡張が困難になり、工場の移転が増えたためである。事業規模の拡大を望む事業所は、地価の安い他の地域に移転し、公害発生企業は、大阪府が造成した柏原と富田林の工業団地に一挙に移転した。ただし、独立開業する事業所が急減したわけではなく、1980年代末までは事業所数に大きな変動はみられなかった。事業所数の減少が急速に進んだのは、平成2年のバブル経済崩壊後である。平成2年から7年までに市内から約1000近くの事業所が消えた。

## 2. 東大阪中小製造業の特色

東大阪は典型的な中小企業の町である。平成7年の工業統計により市内の製造事業所を従業員規模で見ると、従業員1～3人層が最も多く、次いで4～9人層、10～19人層となっており、従業員20人以下の事業所が全体の90%弱を占めている(表1)。

一方、業種別にみると、全業種にわたって多種多様な工場が集積しているものの、金属製品製造業と機械器具製造業が代表的な産業であり、この2業

表1 従業員規模別事業所数(1995年)

従業員規模	事業所数	従業員(人)	製品等出荷額(万円)
1～3人	4,018	8,303	3,619,087
4～9人	3,101	18,197	16,449,981
10～19人	960	13,130	19,753,959
20～49人	638	17,924	35,154,538
50～99人	151	10,251	27,385,306
100～299人	54	8,004	22,225,113
300人以上	11	7,042	19,166,307
総数	8,933	82,851	143,754,291

(出所) 通商産業省「工業統計表」。

種で全体の約半数を占めている。全体の25%強を占める金属製品のなかでも比較的多いのが、ボルト・ナット、釘、金網、作業工具、家庭建築用金物などの生産工場と、プレス加工、板金、旋盤加工、メッキ、塗装などの金属加工工場である。約22%を占める機械器具製造業は、一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具、精密機械器具の四つに分類される。この業種の他にも、市内にはプラスチック、繊維、金属、ガラス、化学製品、ゴムなどの素材供給業者や、都市型業種といわれる出版・印刷、紙、その他日用雑貨などの事業所も多く、発注側からみたこの地域の利便性を示している。

次いで市内の中小製造事業所の特色を、製造・加工の側面で見ると、事業所規模、業種を問わず、「多品種・少量生産」が55%と最も多く、次いで「特注品」25%、「少品種多量生産」19%、「試作品」1%となっており、典型的な町工場の集積地としての特色を備えている。ただし、多くの事業所は各々得意分野を守りながらも、発注に応じて仕事内容を適宜変化させる一方で事業所間の連携（横請け）によって、どんな注文にも柔軟に対応できる体制が構築されている。

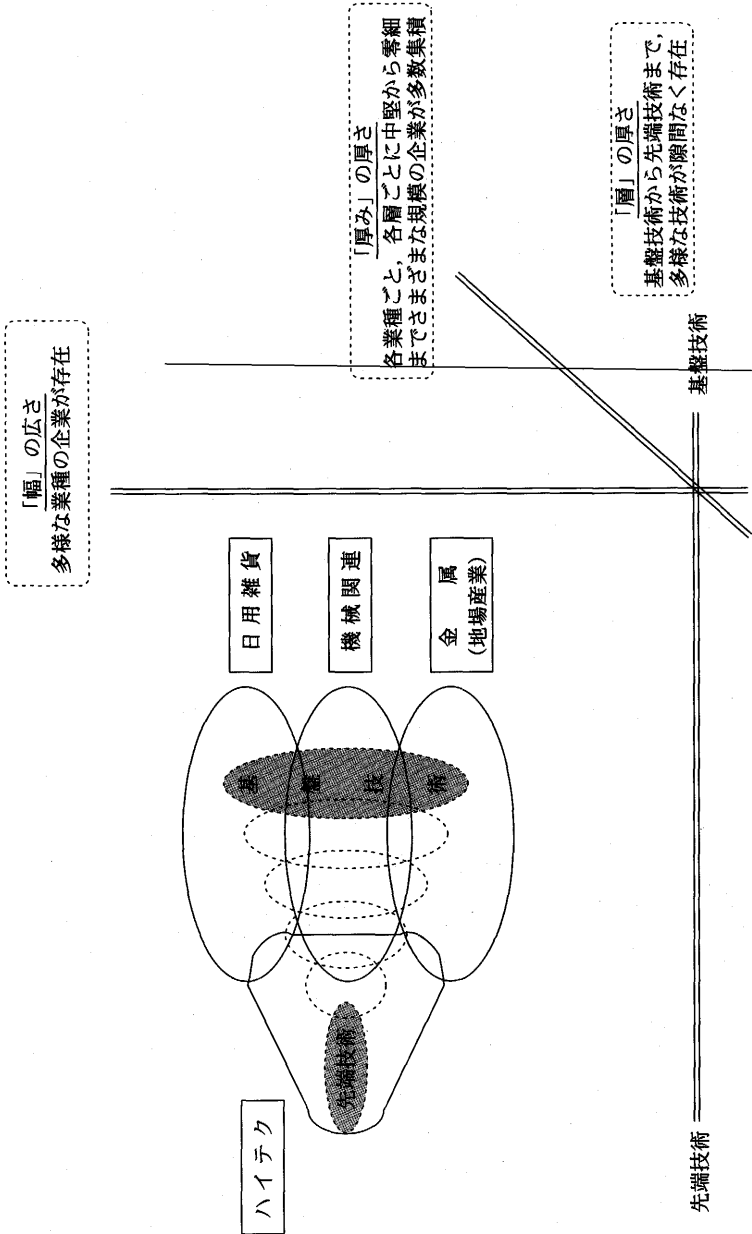
## II 東大阪市の中小企業の特色と問題点

### 1. 特色

すでにみたように、東大阪は製造業に関連する中小企業の日本一の集積地域である。平成8年の工業統計によると、製造業を営む事業所数（従業員4人以上）は4526、従業員数は7万0737人、製品出荷額は1兆5630億5649万円あり、それぞれ大阪府全体の12.6%、9.6%、7.5%を占めている。

業種構成をみると、事業所数では卸業、小売業、飲食店を合わせた商業が40.5%、製造業が30.0%とこれに次いでいるが、従業者数で見ると、製造業が38%と最もウエートが高い。また、平成8年時点の可住地面積1平方キロ

図1 東大阪の産業集積の特徴



(出所) 大西正曹「東大阪地域における中小企業集積の分析」(『国民金融公庫調査季報』1979年)。

表2 大阪府内の市町村の工業の比較 (1996年)

	事業所数		従業員数 (人)		製造業出荷額 (万円)	
1位	大阪市	14,210	大阪市	251,879	大阪市	661,857,167
2位	東大阪市	4,526	東大阪市	70,737	堺市	222,982,966
3位	八尾市	2,453	堺市	54,951	東大阪市	156,305,649
4位	豊中市	1,030	八尾市	43,918	八尾市	123,726,795
5位						

(出所) 表1に同じ。

メートル当たりの工場数でみると、東大阪市は大阪市、東京都(区部)を抜いて172.7と全国一であり、製造業に関連する中小企業の日本で最も大きな集積地といえることができる。

製造中小企業の町である東大阪市の特色は、集積の幅(多様な業種・業態の企業が集積している)、集積の層(基盤技術から要素技術、加工組立技術まで技術が隙間なく存在する)、集積の厚み(各業種、業態ごと、各層ごとに、中堅企業から零細企業まで多様な規模の企業が集積している)など、集積度の高さで他の多くの中小企業集積地を圧倒していることである。この結果、東大阪は、特定の業種が集積し産地を形成している地場産業地域と異なり、金属、機械および生活雑貨に関連するあらゆる業種(技術)の集積によって、あらゆる製品作りが可能な“モノ造り”の宝庫(図1)として、ロットが小さくかつ短納期の注文(特注品)が得意という地域的特色を誇ってきた<sup>(3)</sup>。

## 2. 東大阪市の中小企業の現状

バブル崩壊後の経済状況の悪化と国際競争の激化を背景に、中小企業は、受注不信、受注単価の引下げ、海外製品との競合、資金繰りの悪化などによって、厳しい経営環境に直面する一方、後継者難、従業員の高齢化、設備の老朽化といった中小企業独自の問題点を抱えかつてない苦境に直面している。また、中小企業の集積地では、開業率の低下と廃業・倒産の増加、失業増などの問題から、地域としてこれら問題に取り組む必要性が増している。

例えば、平成8年度の大阪府の事業所統計調査<sup>(4)</sup>では、大阪府下の事業所数が戦後初めて急激な減少傾向を示したことが明らかになった。これは、製造業の廃業率が年率3%台でほぼ横這いなのに対して、開業率が平成3年調査時点の半分の年率1.5%まで減少したためである。東大阪市域の現状も大阪府とほぼ同様の状況を示している。平成9年7月に東大阪で実施した調査<sup>(5)</sup>によれば、調査対象企業の60%近くの企業の収益状況は過去3年間減益・減収で推移しており、今後の経営方針として転業・廃業も考慮しているという企業が10%弱存在している。中小企業の経営状況と後継者難が今後さらに悪化すれば、企業数の減少に一挙に拍車がかかるものと予想される。

このようななかで、中小企業は、新たな取引先の開拓を最大の経営課題としている。横請け（仲間請け）を含めたこれまでの取引き関係に依存するだけでは、経営を維持できなくなっているのである。

### 3. 東大阪中小製造企業の取引き関係（ネットワーク）の現状と問題点

企業数の減少と個々の企業の経営悪化という状況の下で、東大阪の中小企業の取引き関係（ネットワーク）は、今大きな転換期をむかえている。

製造業関連の中小企業の取引き形態をみると、契約に基づく短期取引きも一部存在するものの、特定の取引き先と長期にわたって取引きを継続する長期継続取引きが一般的である。東大阪の取引き関係（生産ネットワーク）も、長期取引き関係が主でありその形態は複雑に入り組んでいるものの、大別すると次の三つに分類できる<sup>(6)</sup>。

(1)商機能ネットワーク型（商機能（材料問屋や商社など）をもつ企業に原材料の仕入れから販売まで依存している形態）、(2)メーカーとのネットワーク型（下請け関係をとらず、メーカーと受注、発注を行っている形態）、(3)親企業とのネットワーク型（親企業との下請け取引きを主体とする形態）である。平成6年の調査によれば、(1)の商機能ネットワーク型が26.6%、このうち材料問屋

主体型（Aタイプ）は19.4%，材料問屋から仕入れ最終製品を小売り，子会社に卸しているBタイプは7.2%であった。最も多いのが，(2)のメーカー・ネットワーク型であり34.6%，(3)の親企業とのネットワーク型は17.6%であった（図2）。

この調査結果から，東大阪中小企業の生産ネットワークの近年の特色は，下請けといった縦型の取引関係から，横請け，仲間請けと称されるメーカー相互の対等の取引や，ブローカーを中心とする企業同士の仕事のやりとりへと変化していることが読みとれる。このような取引関係の変化は，中小企業自身が東大阪という集積のメリットを積極的に活かしていることを示しているといつてよいであろう。

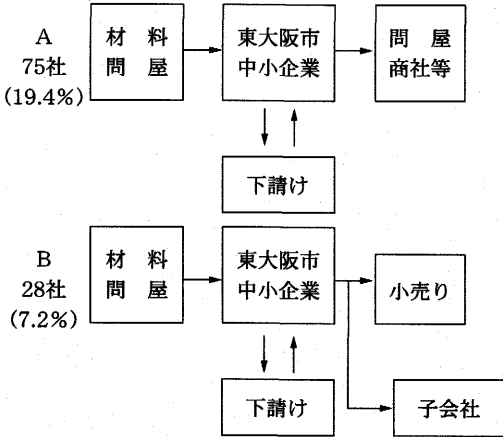
しかし，不況による発注量の減少，主要取引先による受注企業の選別，市場の収縮などから，長期継続取引の減少が中小企業の存続基盤を脅かしているのが現状であり，中小企業にとって，新たな取引先の開拓とそれに合わせた事業内容の変更が最大の経営課題となっている。中小企業が新たな取引先を開拓するためには，自社の製品および技術・技能を，新たな取引先や新たな市場と結びつけることのできる人材（コーディネーター）や，そのための機能（コーディネート機能）を構築する必要がある。

また，中小企業集積地も，地域一帯となってより広域的で多角的な営業情報を有する総合卸（バンダー）や小売り（リテーラー）などとの情報交換を活発化させることにより，中小企業間のネットワーク化をバックアップする体制を構築することが必要である。しかしながら，東大阪の大半の中小・零細企業は，自らがどのような技術，技能をもっているかを域外にアピールできる人材，機能に乏しいだけでなく，域内にいかなる能力をもつ企業がいるかも必ずしも十分に把握していないのが現状である。このため，東大阪市域は，域外の企業から「顔の見えない企業集積地」と見なされてきた。この表現は，東大阪市域の中小企業が，集積によるメリットを十分生かしてきていないことを示している。したがって上記したように，企業および地域双方の努力によって集積による絶対的優位性を広く宣伝することが必要となってくる<sup>(7)</sup>。

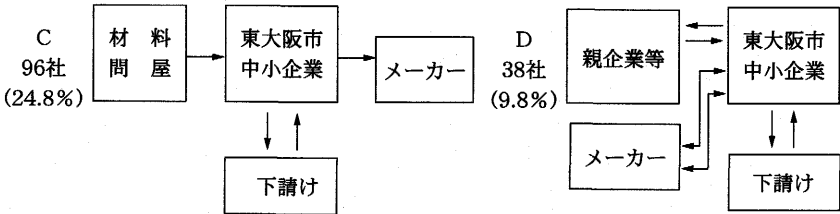


図2 東大阪中小企業の取引ネットワークの類型

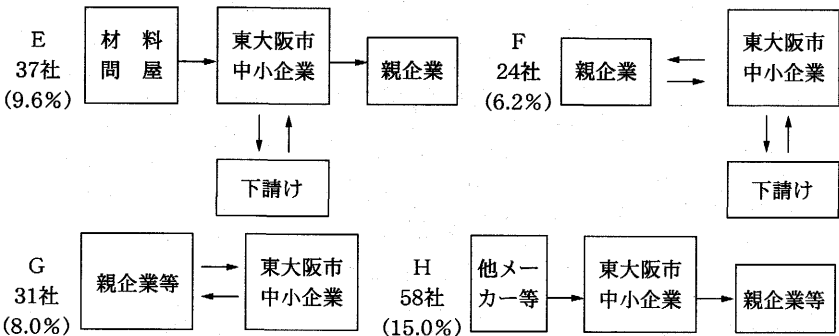
① 商機能ネットワーク型



② メーカー・ネットワーク型

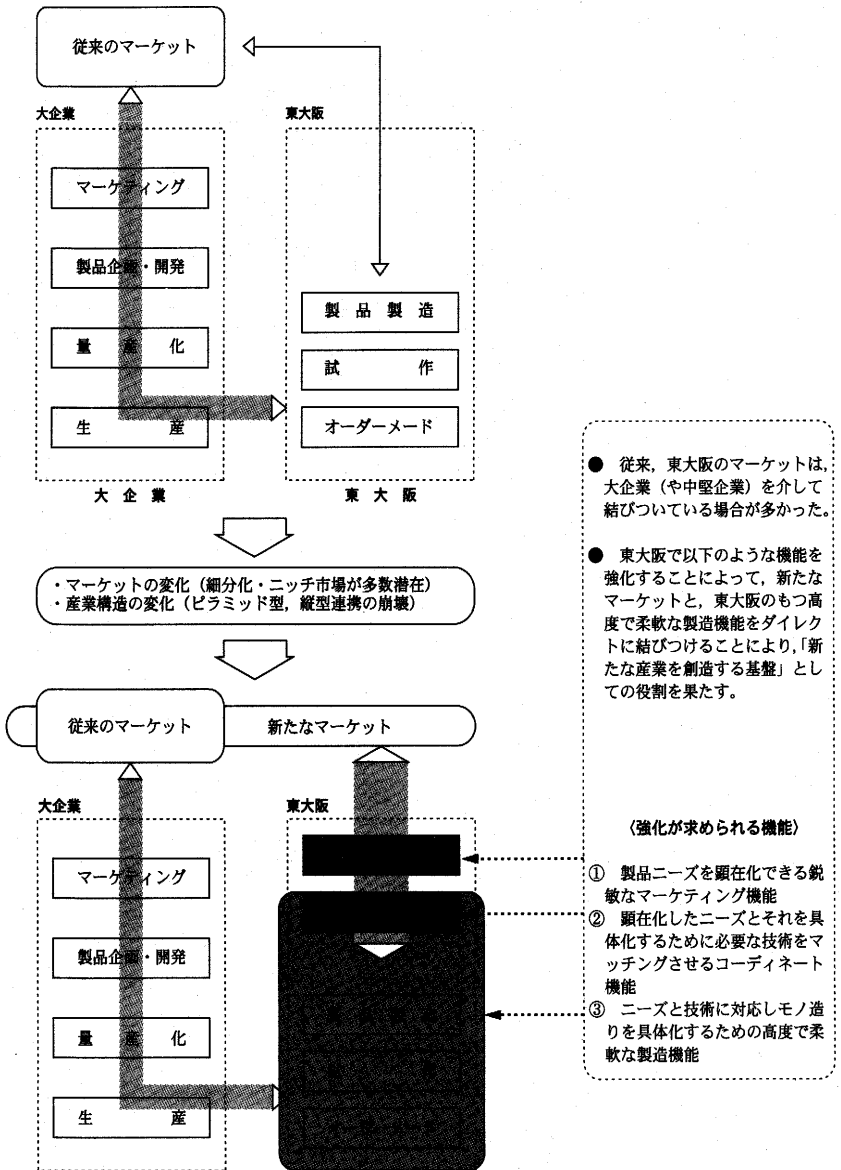


③ 親企業依存型



(出所) 東大阪市『住工混在地域における産業振興政策に関する調査報告書』1995年3月。

図3 東大阪中小企業の取引関係の発展方向



(出所) 図1と同じ。

いうまでもなく、市域内には企業として独自に市場調査機能、市場開拓機能を有し、厳しい経済環境をむしろ新たなビジネスチャンスととらえ、市場の動向を先取りして業績を伸ばしている企業や、最先端の技術力と設備を武器に、下請けから脱し企画・提案する企業へ、自立型企业へと変貌し成長している企業も少なくない。ただし、企業集積のメリットを総合的に高めるためには、いくつかの力のある中小企業の存在だけでは不十分である。

すでにみたように、東大阪市の中小企業は、これまでの歴史の過程で縦（下請け取引）や横（仲間取引）の網の目状に組織化されてきた。しかし、個々の企業情報の開示が遅れているため、この網の目状の組織がこの大きな変化のなかで十分活かされているとは言い難い。各企業が実力を発揮し集積のメリットを享受することができるようにするためには、個別企業が柔軟なモノ造りを探求すること、に加えて地域全体でモノ造り機能を高める必要がある。そのためには、製品ニーズを顕在化させるマーケティング機能や、顕在化したニーズと地域内の技術をマッチングさせるコーディネート機能、ニーズと技術に対応したモノ造りを具体化できる高度で柔軟な製造機能、などの新たな機能を蓄積する必要があり、これら機能をもつためには地域社会の変革も不可欠であろう（図3）。

### III 多様に変化する東大阪

#### 1. 業種・業態にみる変化

すでにみたように、中小企業やその集積地が生き残るためには、時代の変化に積極的に対応する必要がある。東大阪市域の中小企業も、次に示すように現在その姿を大きく変えつつあるところである。

第1の変化は業種の変化である。この地域の代表的な業種である金属製品製造業から、紙、印刷などといったより都市型産業へと変化を遂げつつある。

なかでもこの変化が激しいのは、東大阪市で古くから中小企業が集積している高井田地区である。高井田地区では、金属関連事業所が廃業した跡地を利用して、大阪の隣接地という立地上の優位性を活かした都市型産業の集積が進んでいる。すなわち、印刷・出版、紙関連の事業所が入居したのを皮切りに、製本業、製版業、紙の裁断業、紙用金型業、紙器製造業、印刷機械製造業等、関連する産業が少しずつ増えてきているのである。高井田地区では、事業所数で見ればまだ金属製品関連事業所が過半数を占めているが、1事業所当たりの企業規模の大きさを反映して、工場出荷額で見ると紙関連が急増している。紙関連事業所に次いで増えているのは、生活関連事業所である。金属製品関連事業所が、従来の工業関連部品から少しずつ生活関連製品（ホームセンター関連用品、日用雑貨、ガーデニング用品、アウトドア用品など）の生産にシフトしているのである。

第2の変化は取扱い製品の多角化と高度化である。専門技術を武器に、新たな応用分野に進出するだけでなく、より高度な分野に挑戦している事業所が多数見受けられる。

第3の変化は事業転換である。事業転換には製品の転換、製品の質的転換、製法や原材料の転換、加工形態の転換ないしは加工技術水準の向上、受注・販売先の転換、販売方法や流通経路の転換、存在形態（下請けから完成品メーカーへなど）の転換など、種々の転換がある<sup>(8)</sup>。いずれの転換にしる、転換に成功した経営者に共通しているのは、自社のもつ経営上の優位性を維持し、専門性の高い技術への挑戦と転換への強い意欲、市場動向や技術動向に対する強い関心などである。

第4の変化は業態の変化である。平成10年時点での東大阪の製造業の業態は、以下のとおりであった。自社製品をもつ製造メーカー18.3%、独立した加工専門業11.6%、自社製品製造兼下請け製造メーカー11.5%、一次下請け20.6%、二次・三次下請け11.8%、賃加工業26.0%であり、全体としてみた場合、下請け中心の地域であることがわかる。このようななかで、業態の変化として最も特徴的なのが、業態の複合化である。取扱い製品の多様化や小

ロット化に対応して、1事業所が多様な業態を兼業するのである<sup>(9)</sup>。次いで特徴的なのは、加工業の二極分化である。取引先から材料を支給される「賃加工業」と材料を自ら調達する「独立した加工専門業」とのいっそうの分化と、賃加工業のなかでの分化、すなわち旧来の機械、熟練を主体とした加工技術に依存する在来型と、新規に設備投資や技術者を確保し、加工技術を高めているグループとの分化である。

最後に業種の複合化がみられる。メーカーからメーカーベンダーへ、さらにベンダーがメーカーへと多様の機能を企業内に取り込んだり、外部依託を試みている。

以上みたように、東大阪の中小事業所は総体としては、時代変化に合わせた多様な転換を行うことで、事業を維持しようと努力しているといえる。

## 2. 生産ネットワークの変化

東大阪の製造事業所の多様な変化に伴って、生産ネットワークも急激に変化しようとしている。

その変化のなかで最も顕著な変化は、ネットワークの地域的広がりである。東大阪市域、大阪を越えて国内あるいは海外とのネットワークが拡大している。なかでも取引先の海外移転に伴うネットワークの国際化が、近年急速に拡大している。海外生産あるいは海外での委託生産や部品調達を行っている事業所は全体の7%あり、検討中と答えた事業所も含めると、近い将来1割以上の事業所が海外とのネットワーク関係をもつことになる。

変化の第2は、取引先数の変化である。下請け事業所の減少に伴い、取引先数が増える傾向にある。現在、1事業所当たりの製品の納付先企業数として最も多いのは、10社以上で全体の30.8%を占め、次いで6～9社が15.8%ある。これに対して、1社のみとする事業所は8.4%にすぎない。また、仲間取引（横請け）を行っている事業所も44.5%に上っており、これまでの縦型のネットワークに加えて、地域内で横型のネットワークの生産体制が構

築されつつあることを示している。

また、外注先の事業所数も変化している。外注企業数を「減った」とする企業は21%に上り、「増えた」とする企業10%の倍以上となっている。これらをふまえて、今後の経営上の課題として、「新規取引先の開拓」をあげた企業が43%あり、地域内での企業の選別が厳しくなっていることを示している。

変化の第3は、単品発注からユニット発注へという取引内容の変化である。ユニット発注の増加は、事業所間の水平的な生産ネットワークの拡大を促している。複数の企業が共同して、大手メーカーから機能部品を受注し、それぞれの得意技術、機能を活かして、ユニット部品を生産・納品するユニット請けが増えている。このようなユニット請けの場合、中小企業の取引きをまとめる繋ぎ役は、従来は仕事の目利きができるブローカーが一手に引き受けていた。彼らは、企業を回って仕事を見つけ、商社機能（手形割引、材料の支給など）を活かしてその仕事を中小企業に発注し、完成した製品を取引先に納入する役割を果たしてきた。しかし現在では、ブローカーに代わって、共同発注、共同受注に加えて共同製品開発など幅広い分野で企業間のネットワーク化を推進するコーディネーターの存在が目ざされている。

コーディネーターは、既存の事業所のなかから生まれることが多く、彼らは同業種のみならず異業種の事業所と協力し直面する課題を解決する他に、新製品の開発や新規市場の開拓など新たな分野を切り開くことで業績を伸ばしている<sup>(10)</sup>。

### 3. 集積の優位性の変化

東大阪での取引きの優位性は高い集積度にある。すでにみたように、東大阪市は膨大な中小企業を有するという量的優位性とどんな業種も揃うという質的優位性、零細企業から中堅・大企業まで存在するという幅的優位性を備えている。この結果、発注先からみれば品質、コスト、納期のいちばん優れ

た外注先や分業先を選択できることが、そして集積のなかにいる地場中小事業所にとっては、地域内で調達、生産、開発が短期間に安価にできることが、集積によるメリットとなる。また、集積地にとっても、(1)あらゆる分野、技術があることを期待して企業がさらに集まる、(2)多数の製造業の集積を前提に、機械メンテナンス業や設計事務所、小口配送業などの域内サービス業が発展する、(3)他の事業所との連携によって、自社の製造、加工機能を高度化することが可能となる、などの新たな集積メリットが生まれる。

なかでも、東大阪の集積のメリットを活かしているのが、仲間請け（横請け）取引市場の存在である。仲間請け取引とは、仲間の中心となる事業所が世話役となり、中堅・大企業から仕事を受注し、それを地域の仲間と水平的な分業を行うことによって、廉価なコストと短い納期で納品できる生産システムを指す<sup>(11)</sup>。平成9年の調査では、この仲間請け取引を「行っている」企業は45%、「行っていないが、行いたいと考えている」企業が6%、「行っていない」企業が49%であり、半数近い企業がなんらかの仲間請け取引を実施している。仲間請け取引の特徴は、その範囲が狭く各々の事業所は自転車でゆける距離にあること、構成メンバーの範囲がほぼ一定していること、発注者（世話役）もほぼ一定していることである。このため、仲間請け取引は、元請けシステムの変形とみることもできる。ただし、仲間請け取引のメンバーは、仕事によって随時変化するのが一般的であり、その意味で柔軟な分業体制が採られていることが特徴といえる。仲間請け取引に加わる事業所は、本業を維持しながら空いた時間に仲間仕事をこなしている。仲間請けは、個別事業所にとっては大きな商いとはいえないが、仲間請け仕事をこなすことで、自社機能の特化や経営に伴うリスクが回避できるというメリットがある。この仲間請け取引ネットワークは、東大阪にとっても、大企業、中堅企業の取引関係が急速に国際化するなかで、集積のメリットを維持する上で貴重な存在であり、今後増える可能性がある。

しかしながら近年、板金製缶業、メッキ業、鋳物業、鍛造業、溶接業、熱処理業などの金属加工業をはじめとして小規模、零細企業の減少が進んでい

ること、大企業、中堅企業の生産拠点の海外流出が進み受注が減少していること、などから、東大阪のモノ造りの優位性が低下するのではないかとの懸念が高まっている。すでにこのような変化によって、東大阪の集積の優位性の基盤となった各種の生産ネットワークに影響が出ている。すなわち、域内で不足する工程を他の地域や海外に発注するため、大企業や中堅企業のネットワークがますます域外に伸びていること、大手企業による外注工程の内製化や設計変更（工程変更や使用素材の変更）、または加工部分の一括外部委託生産などにより、既存の生産ネットワークが縮小していることなどである。

また、コスト削減や納期の短縮、リスク回避を目的とした単品発注からユニット発注への転換も、従来のような多くの階層にわたる受発注を必要としなくなっている。特定の企業に製品のかなりの部分までユニットで発注し、受注企業に納期・コスト・品質を守らせることにより、取引きのリスクを回避するようになってきたのである<sup>(12)</sup>。このようなユニット発注は、すでに記したように、異業種の事業所間の連携をより強化し新たなネットワークの形成を促進する一方で、受注量の減少を通じて既存のネットワークを崩壊させる要因ともなりうる。

一方、一般消費財、生活関連型産業の場合はどうであろうか。一般消費財、生活関連産業の場合、商品企画は必ずしも発注先メーカーだけにとどまらない。卸売業あるいは中小企業自らが新商品を企画開発する機会が多く、生産ネットワークも金属・機械関連産業のネットワークに比べて、卸売業や特定事業所を中核とした仲間請け取引が多い。ただしこの場合には、市場ニーズの調査能力や営業能力をもったコーディネーターの不足が新たな取引き関係形成のネックとなっている。

おわりに

これまでみてきたように、東大阪は、安価で高品質のモノ造りが可能な中



小企業の町として発展の端緒を掴み、その名声がさらに新たな集積を呼ぶという好循環のなかでさらなる発展をとげてきた。個々の事業所をみれば、下請けや賃加工への依存度の高さ、営業力の弱さ、後継者難や高齢化など、他の地域の中小企業と同様の問題点を抱えているものの、東大阪の強みは、他に例をみない集積度とそれに基づく隙間のない取引を通じた相互補完関係によって個々の中小企業の問題をカバーしてきたことである。しかし、グローバル化が進む一方、省資源・再生型の社会の構築を模索する時代へと大きく変化する現在、旧来型の零細、中小製造事業所の経営環境はかつてないほど悪化しており、集積の崩壊が懸念されるとともに、新たな時代に対応した取引関係の構築が求められている。

このため、柔軟な生産システムによる安価で高品質なモノ造りの町として、東大阪の優位性を21世紀に受け渡すためには、個々の企業が自らの存立基盤を強化することに加えて、東大阪が地域として時代に即した取引関係の構築を可能とする環境を整備する必要がある。企業の存立基盤の強化とは、これまでの下請けや賃加工専門業から自社製品をもつ企業へ脱皮することである。その鍵を握るのは、時代に即した機能をもつ企業との間で信頼に基づく緩やかなネットワークの形成を行うこと、さらに相互補完関係にある取引先企業と積極的に融合することである。そのためには営業力と、優秀な取引先手を確保するノウハウを身につけることが必要であることはいうまでもない。

一方、東大阪が時代に対応した産業創造の場となるためには、地域として以下のような機能を強化する必要がある。

その第1はマーケティング機能と新製品開発機能の強化である。このためには、民間の力で「モノ造り支援組織」を作る必要がある。

第2は人材の採用と育成である。これまで中堅・中小企業には優秀な人材が集まらないと言われてきた。しかし不況下で大手企業が採用を控えている現在は中小企業にとって、良い人材を受け入れる好機である。この機会を活かすため、経営内容の革新と外部に対する情報の発信が必要であろう。また、

中小企業の熟練技術者は日本の産業技術の高度化を推進してきた中核と位置づけられている。これを維持・強化するため、外部機関（中小企業大学校、各種技術支援センター、大学など）と連携しレベルアップをはかる必要がある。

他方、企業としては以下の点を強める必要がある。第1は、自社のセールスポイントの把握である。何が自社の売り、強みかを点検し、それを生かした上で新規分野へ積極的に挑戦することである。このためには、異業種交流や産・官・学提携ネットワークの活用が必要であろう。

第2は、この強みを生かし価格決定力をもつことである。多くの中小企業は取引先の要求に概ね応じているが、これを対等か、要求が通るレベルまで引き上げる必要がある。

第3は、新規事業を開拓する企業家精神の活性化である。不況期こそチャンスとみる経営姿勢が要求される。

第4は、インターネットを含むあらゆる情報化を推進し、国内外の取引先と新たな取引ネットワークを構築することである。

第5は、具体的かつ強い企業ビジョンをもつことである。不安の時代にこそこの経営者の先見性があり、チャレンジ精神が求められる。

第6は、状況に応じた経営変革が求められる。そのためにも第4の情報化は避けて通れない<sup>(13)</sup>。

注(1) 筆者が東大阪市より委託し、フォローアップ調査を継続して行っている。

調査結果は、東大阪市・関西大学社会学部産業社会学実習室『東大阪市中小企業再生の処方箋——東大阪市製造業実態調査』1998年3月。

(2) 大西正曹『東大阪の貸し工場』関西大学経済政治研究所、1989年。

(3) 大西正曹「東大阪地域における中小企業集積の分析」(『国民金融公庫調査季報』1979年)。

(4) 大阪市信用金庫『調査季報』No.123, 1998年4月。

(5) 平成9年7月から8月にかけて東大阪地区にある1500社に対して、面接調査を実施し、974の有効回答を分析したもの。報告書は注(1)に同じ。

(6) 東大阪市『住工混在地域における産業振興政策に関する調査報告書』1995年

(筆者は調査企画委員として参加)。

- (7) 注(1)のなかで、東大阪市中小企業活性化に対する提言として指摘した。
- (8) 大林弘文「事業転換のすすめ」(『地域金融』1980年, Vol.10, No.9)。
- (9) 取扱い製品に応じて絶えず事態を変化させている事業所がある。例えば小ロットの特注品の場合、自社製品として取引を行い、その一方で、単なる貸加工で仕事を受ける場合もある。
- (10) 大西正曹「国際競争力を高める重層的ネットワーク」(『商工ジャーナル』No.11, 1998年)。
- (11) 大手家電、自動車関連産業では、部品の発注を単品発注や特定企業へユニット発注し、発注企業が責任をもち単品部品を組み合わせユニット部品にして納品する。これにより発注企業は取引に伴うコストとリスクを回避している。
- (12) 大阪府下のN社(メッキ・塗装業)は、大手自動車メーカーから図面の提供を受け、自社の責任でユニット製品にして取引先に納品している。最終工程である仕上げの有利性を活かし、製品に付加価値を付けることに成功した。さらに塗装のノウハウを活かし、ロボットメーカーとタイアップし、自社ブランドの塗装ロボットを開発輸出している。
- (13) 大阪市信用金庫『調査季報』No.126, 1999年1月。