

# 東京大田区の中小零細企業における取引態様

## 都市型産業集積における口座保有企業の位置

吉 田 誠

### 1 はじめに

本稿では大田区の町工場における取引の態様に着目して、都市型の産業集積<sup>1</sup>における企業活動の在り方を分析していく。企業活動の分析を行うにあたっては、さまざまな観点からの類型化を行うことができ、事実大田区の中小零細企業に対する研究にも多くの類型化が行われてきた。

古くは板倉らの「零細機械工業、金属雑貨工業、そして機械工業の底辺部門」(板倉他, 1973, p.103) という業種に着目した3類型にはじまり、加工機能に着目した類型化(関・加藤, 1989)、また生産のタイプに着目した類型(柴山, 1998)などを挙げることができよう。本稿では取引関係、とりわけ大田区の中小零細がどのように大企業との取引関係を結んでいるかを類型化の基軸におき、集積内部での企業活動の特徴を捉える<sup>2</sup>。最初に、あえて受注先との取引の態様に合わせて類型化を行う、その眼目を述べておきたい。

大田区の中小企業の取引関係は、一般的な下請関係には解消できない独特の取引関係を有してきたことが常々指摘されてきた。日本の社会的分業構造の特徴とされてきた大企業との関係でピラミッド型を構成してきた系列型の分業構造(および取引関係)とは、異なるというのである。

一般的な大企業と中小企業の取引関係をめぐっては二重構造論とサプライヤー論という相対立する見解を両極点として、さまざまな議論がなされてきたことは周知の通りである<sup>3</sup>。それを中小企業の発展の可能性という点からみると、前者ではその関係性が経済的な搾取関係を構成しているため中小企業の発展は難しいということになるし（中央大学経済研究所編, 1976、山本, 2000など）、後者ではいやむしろ大企業との長期安定的な取引関係の形成と、それに基づく大企業による指導の下でこそ発展の契機およびその可能性が存在することが主張されてきた（浅沼, 1990、酒向, 1998、西口, 2000など）。但し、両者に共通しているのは大企業のイニシアチブによって組織化された中小企業群という見方である。

これに対して、本稿で対象とする大田区の中小零細企業における取引の在り方は、こうした典型的な企業間取引・関係とは異質なものとして取り上げられてきた。すなわちピラミッド型ではなくネットワークとして、垂直的な関係に対する「水平的」な取引として、また系列的な取引関係に対しては「仲間回し」として特徴づけられてきた（京浜工業調査会, 1994、Whittaker, 1997など）。

しかし、「仲間回し」の過度の強調は、二つの問題を置き去りにすることになっている。一つは都市型産業地域が大企業からあたかも自立的に存在しているかのような印象を与えてしまうことになりかねないということである。第二に水平的に形成されるという集積内での分業がいかに形成されているのか、その内実が明らかになっていないということである。

後者の点から論じてみよう。大田区において、産業コミュニティーに埋め込まれた水平的取引関係が多く形成されているということ自体に異を唱えるつもりはないし、むしろこの点が今後の集積の発展において重要な意義を持っていることを示すことが本稿の意図である。ただ既存の研究では、その内実が看過されてきた。ここで内実とは分業関係の形成を指し、相対

的に水平的、すなわち対等の関係にありながらも、誰がイニシアチブをとって必要となる作業・加工の間での分業を組織し、統括するののかという視点が抜け落ちているということである。

本稿では当事者たちのなかで使われている「口座」という言葉に着目し、それが含意していることに基づき取引先との関係に焦点を当てるを試みる。それはこれまで「仲間回し」としてのみ把握されてきた都市型産業集積地における地域内分業および取引関係の内実を豊富化することとなり、またそれをもって先の一般的な大企業・中小企業関係との異同をも明らかにすることになろうと考えるからである。

次にもう一つの問題点である大企業との関係に帰ってみよう。大企業との関わりに着目するということは、集積内部と外部との関係を意識することにある。集積内部に仕事を持ってくる企業、すなわち伊丹の言うところの「需要搬入企業」<sup>4</sup>をどのような企業が担っているかということにかかわってくる。地域経済とはいえ集積内部やそのコミュニティだけで自足できない以上、地域外の需要を地域やコミュニティの中に引き入れてくる企業の存在が必要となることはいうまでもない。むしろ、地域内でそうした需要を作り出す「完成品メーカー」あるいは「製品メーカー」の存在は無視することはできないが、従来の議論はこの層の育成・発展の可能性のみに過度の力点が置かれてきた感がなくもない<sup>5</sup>。大都市圏の工業集積地が抱えてきた問題というもの、まさにこの役割を担ってきた最終完成品メーカーの国内外への流出であったことを踏まえると、都市にそれに類似するような産業を呼び戻すということは非常に困難であろうし、またそれをゼロから育成していくというのはさらに難しいことなのは想像に難くない。都市型産業集積の存続のために、新市場の開拓や、新製品の開発に従事する企業が地域にあることが望ましいとする認識自体は共有できても、そうした企業は都市でなければ存立できないという必然性がない限り、絵に描い

た餅となるのではないか<sup>6</sup>。地域経済の再活性化においては、いかなる企業が誰から地域やコミュニティに仕事を持ち込み、それがどのように集積内部でこなされ、そのメリットはどこにあったのかという現実の把握を踏まえた上での処方箋が必要となろう。

先に述べたように、本稿では「仲間回し」とは異なる質を有した大田区の中小零細企業の取引関係を、「口座」という大田区の町工場のコミュニティの中で用いられている言葉に見出し、それが地域の産業コミュニティに参加している企業にとっても重要性を帯びたものとして認識されていることを明らかにする。そして、「口座」を保有している企業が都市型産業集積地の将来を占う上で担っているその意義について論じることとしたい。

本稿で用いるデータは二つある。一つは、K会およびKS会の協力を得て1999年の8月から9月にかけて行ったアンケート調査をもとにしている。K会とは大田区矢口・下丸子地区の製造業を中心とした地域の工業団体であり、KS会はその青年部的組織である。調査票の配布はK会・KS会に依頼し、会員企業に配布して頂き、同年の9月6日から10日の5日間をかけて筆者を含む4名の研究者<sup>7</sup>が各会員企業を訪問し、直接回収するという形をとった。

対象企業181社中、回答企業は135社で、回収率は74.6%であった。回答企業の概要を見ておくと、従業者規模では、1~3人企業と4~9人の企業がそれぞれ33.3%と31.8%で、従業者10人未満零細企業で過半を占めている。逆に100人以上の企業は4社しかなく、小零細企業が圧倒的部分を占めている。また業種を、「機械・金属系製造業」、「その他の製造業」、「非製造業」の三つに分類すると、ほぼ7割の企業が機械・金属系製造業であり、残りの3割をその他の製造業と非製造業で二分している。

もう一つは筆者が単独または数名の共同研究者や学生たちとで1994年から行ってきた聴き取り調査の結果である。聴き取り調査の対象は主として、

K会、KS会の会員企業であるが、そうでない大田区所在の企業も含まれている。

なお企業名はK会・KS会の会員企業の場合は、先述のアンケート調査のコードを用いて匿名化することとし、その他の企業はイニシャル等で匿名化することとする。また企業についての基本的データ等は初出の際に脚注等において記しておくことにしよう。

## 2 口座保有企業の概要

### 2.1 口座とは

大田区の町工場において、大手企業と直接の取引関係にあることは特別な意味性をもっていることとして認識されており、それは「うちはXX社の口座を持っている」といった言葉で表現されている。ここで言われる「口座」とは、銀行の口座ではなく、大企業に正式の取引先として登録・認定されているということである。大企業の側では協力企業、認定企業等の名称で直接取引を行う下請企業を登録している<sup>8</sup>。これを当の下請の側では口座として表現しているのである。

口座を持つことになると、多くの場合、取引先番号を割り振られ、注文書や納品書など各種の帳票の発行に際してその番号が使われることになる。そのため口座という言い方以外に、「番号を持っている」などと言われることもある。ここで注意しておかなければいけないのは、こうした取引関係のことを「口座取引」とは言わないことだ。口座取引といった場合には、これは口座を開設した銀行との金銭的な取引関係を指していることになる。したがって、以下ではこのような大企業との取引関係を形成している企業

のことを本稿では口座保有企業と表現する。

町工場では時として、それが二次、三次の下請の仕事であっても、その大本の発注先の仕事をしていると表現することがある。例えば最終的にはSONYに納められる部品の加工をしている場合には、それが直接SONYとの取引でなくとも「SONYの仕事をしている」と言うのである。したがって「SONYの仕事をしている」と言った場合、そこで加工した部品なり製品が最終的にSONYに納入されているということしか意味していないのであり、それだけでは当の町工場がSONYと直接取引を行っているのか、それとも間接的な取引関係でしかないのかの判断はつかない。したがって「口座」という言葉を使うことによって、町工場が大企業との直接的取引をおこなっていることを紛うことなく言い表わすことになるのである。

大企業と中小零細企業が取引関係に入る際、それが初めての場合には、大手企業は直接取引を避け、間に商社や別の口座保有企業を入れて間接的な取引で替える場合が多い。むろん、初回から直接取引という場合もあるが、その場合でも口座番号は与えられなかったり、仮の口座番号で対応されたりと、明確に口座を保有してからの取引とは区別されて行われている<sup>9</sup>。間接取引や番号なしの取引が何回か繰り返され、継続するのに問題がないと判断されて、初めて口座をもらえることになるという。したがって口座とは、大手企業とのスポット的取引とは異なる取引の関係性を表明しているのであり、その保有は制度によってその取引関係が裏付けられていることを他者に対して示す言葉なのである。

そして大企業から「口座をもらう」ためには、企業によって異なるが事前の審査やチェックがある<sup>10</sup>。例えば、S2-37<sup>11</sup>ではモーター製造で知られるM社から口座の作成を申し入れられたとき、2枚ほどの書類が送られて記載を求められたという<sup>12</sup>。また大手電機メーカーのP社に口座を作成したときには、こうした書類の作成こそなかったが、そのときは埼玉にある相

手方の工場に出向いて面接を受け、自社の概要等の説明を行っている。

口座は多くの場合、企業単位ではなく事業所（工場）単位でしか有効でないことが多い。このため事業所の閉鎖・集約や下請関係の再編が続く昨今、どこの事業所の口座を保有しているのかが町工場の生死を分けることもある。例えば大手ベアリングメーカーMSK社の専属下請のS4-8<sup>13</sup>は、主要な取引事業所であった同社の多摩川工場の閉鎖という憂き目にあった。多くの下請企業が取引停止となり、廃業する企業も相次いだ中で、S4-8はその生産を移管した藤沢工場とも過去に取引関係があり、口座が残っていたために、存続の危機から免れることができたという<sup>14</sup>。

この例に見られるように、町工場が保有している口座の多くが特定の事業所（工場）のみ有効で、その工場の口座を持っているからといって他の工場と直接の取引関係に入れるわけではない。しかし、企業によっては全事業所で有効な場合もあり、こうした口座を持っている町工場は他事業所（工場）へも営業活動を行えるという強みを持つことになる。

## 2.2 口座保有企業の特性

では中小零細企業が大手の口座を保有していることによる特性にはどのようなことがあるのであろうか。それは具体的には非保有の町工場とどのような違いがあると考えられるのであろうか。以下ではその特性について確認しておこう。

まずは大手企業との直接的取り引きができることにより仕事が広がることである。ここで鍵となるのは大手企業の側での購買や資材担当者である。というのも、大手企業の購買担当者は、自社の製造部門や開発部門と下請企業とのパイプ役になっているからである。製造部門や開発部門などでこれまで行ったことのない加工や試作的な加工ができた場合には、それに

ついて購買部門の担当者に相談することになる。購買担当者は付き合いのある口座保有企業の中から適切と思われるところを紹介・斡旋する。

つまり、新しい仕事が発生した場合には、購買担当者を介してまずは口座保有企業に対して投げかけることになる。このため口座保有企業の側には何か仕事があれば声をかけてもらえるという期待が存在している。この関係をS2-2<sup>15</sup>は「親企業と口座を持っている企業の関係は、家の子郎党。小作の中から用途用途に応じて、優秀なのを引き抜いていく感じ」と述べている。口座保有企業の中でも購買担当者によって選抜されるために、この関係性を少しでも強固にしておきたいという思惑が働くのである<sup>16</sup>。

また逆に、大手から声を掛けられるのを待つだけではなく、大手に対して「仕事の話を持っていけるという」(S2-37) メリットもある。むしろ、ここで「仕事の話を持っていく」と言っても、町工場の側から発注を行うという意味ではなく、「どうですか。最近仕事が出ないんですけど」(S2-37)などと自社の売り込みをはかり、営業活動を行うことができるという意味である。口座を保有していれば当該事業所(工場)内への出入りが容易となり、購買や資材部門の人間との接触も取りやすい。そして購買だけに限らず、購買の紹介を経て、直接、研究・試作部門などさまざまな部門へ出入りして営業活動を行うことも可能である。逆に口座を保有していない企業は大企業の門をくぐることさえ難しく<sup>17</sup>、大企業へのアクセス度という点からも口座保有企業は大きなメリットを有しているのである。

さらに地域の他の中小零細企業から得られる信頼である。大手の口座を持っているということは、その町工場自体が大企業から信頼されていることを表しているものであり、取引関係において他の町工場に対して信頼感を生むことになる。特に、手形での決済が行われる場合に、支払側が口座保有企業であると、大手がバックについていることを意味しているので支払先に安心感をもたらすことになる<sup>18</sup>。その結果、「うちはS社(大手家電メー



カー) やY社(大手エンジニアリング企業)の口座を持っているので信用がある」(S3-13)<sup>19</sup>という発言に見られるように、町工場のステータスを表すものとして語られることになる。

最後に、口座保有企業の特徴として品質管理を始めとする種々の管理手法への習熟が挙げられる。「大企業は受け入れ検査を減らす目的」、つまり「手抜き」する目的で、下請企業に品質保証を押しつけてきたと見るむきもあるが(S3-7)<sup>20</sup>、しかしそれは結果として、他の大手製造業との直接取引も担えるような企業の品質管理体制の確立を促すことになっているともいえるのである。とりわけ「重要保安部品」と言われる品質に「うるさい」物を取り扱える町工場は、相当の品質管理能力を獲得していることになる。

また、取引にあたっては様々な管理のための書類作成が必要となる。量産部品の加工を請け負ったときには、管理プロセスを文書化した標準作業書、工程表、QC工程表、検査基準書、検査成績書といった書類を作成し、取引先に渡す必要がある。とりわけ大手企業を中心としたISO取得が定着して以降、厳しくなったといわれる文書管理に口座保有企業は応えることができなければならない。

後でも触れるが、小零細企業はえてしてこうした文書作成・管理がネックになる場合がある。少ない人手で煩雑な書類を作成する余裕がなかったり、その作成のノウハウがないなどということが多い。こうした場合には、商社等に書類作成を代行してもらわなければ、大企業と取引できないことになる。逆に小零細企業といえども、こうした管理能力を身に付けておけば、他の取引先との媒介役になることができるのである。

### 3 口座保有企業における取引関係について

#### 3.1 口座保有企業の取引関係

渡辺幸男（1997）は東京都城南地区における小零細企業を取引関係の側面から、機械メーカーや部品メーカーと直接的な取引を行う「中核型」、多数の零細企業から専門的な加工の受注を受ける「専門特化型」、そして前二者の量的なバッファーを構成している「不安定型」に分類している。我々がこれまで見てきた口座保有企業とは渡辺の言うところの「中核型」にあると見てよい。この中核型には「いくつかの業種と関連する複数の受注先から受注し、その中の1つを主受注先とする経営のほかに、中堅企業の専属的下請となっている経営、中堅企業の窓口的存在となり自ら数件の外注先を常時確保して組織している経営もある」（渡辺、1997、338頁）として、中核型企業がさらにさまざまなタイプに類型化可能なことを示唆しているが、しかし残念なことに、その違いがどのような意味を持っているのか、また産業集積においてそれぞれのタイプが持っている意味・意義というものへと分析を深めているわけではない<sup>21</sup>。

そこで1999年に行ったアンケートを最大取引先企業とその依存度という観点から考察し、口座保有企業を類型化し、各類型の特徴を示しておきたい<sup>22</sup>。口座保有企業という観点からすると、大手製造業を最大取引先とする企業以外にも大手製造業の口座を保有している企業は存在しているが、しかし、本稿ではデータの制約から大手製造業を最大取引先とする企業に口座保有企業を代表させ、その特質を確認していくこととしたい。

以下では口座保有企業と考えられる大手製造業を最大取引先とする企業のうち、最大取引先の依存度の高い企業（70～100％）を大手企業の専属下請的な性格が強いことから専属型としておこう。また、40％以上70％未

満の企業は専属とはいえないが、しかしメインとなる取引先を1社確保しているという意味でメイン型、そして依存度が40%未満の企業は主要取引先が分散しているということから分散型と呼ぶことにしよう。大手製造業を最大取引先とすると答えた52社<sup>23</sup>のそれへの依存度の分布は、受注依存度が70～100%の専属型企業が17社(32.7%)、40～70%未満のメイン型企業が11社(21.2%)、0～40%未満の分散型企業が24社(46.2%)という結果になった<sup>24</sup>。

### 3.2 口座保有企業の各類型の動向

「フルセット型」(関1993)あるいは「山脈構造型」(渡辺1997)と言われたこれまでの日本の分業構造が変容し、東アジアを含めた国内外の分業構成の再編が進み、製造業の空洞化という事態が進行しつつある。こうした状況は口座保有企業にどのような影響を与えているのであろうか。そして専属型、メイン型、分散型の経営者はその状況をいかに認識し、どのように対応しようとしているのであろうか。大きな違いが見られるのであろうか。これを確認しておこう(表1)。

表 1: 口座保有企業各類型の今後の見通し

仕事量の見込み	分散型	メイン型	専属型
新たな市場の発生によって増えるだろう	8 (33.3%)	1 (9.1%)	0
同業者の転・廃業によって増えるだろう	3 (12.5%)	2 (18.2%)	4 (23.5%)
地方への生産移管で減るだろう	1 (4.2%)	1 (9.1%)	1 (5.9%)
海外への生産移管で減るだろう	4 (16.7%)	2 (18.2%)	5 (29.4%)
わからない	7(29.2%)	4 (36.4%)	6 (35.3%)
その他	1(4.2%)	1 (9.1%)	1 (5.9%)
総計	24 (100.0%)	11 (100.0%)	17 (100.0%)

カッコ内は各類型に占める比率

市場の動向に対して明るい見通しを抱いている企業は分散型に多く、メイン型や専属型では少ない。今後の仕事量の見通しについて、今後「増える」と考えているのは、専属型で4社(23.5%)、メイン型で3社(27.3%)、分散型で11社(45.8%)という結果になった。専属型に低く分散型に高く出ており、取引先を大手製造業1社に集中していない企業のほうが明るい展望を持った企業が多いことになる。

そして「増える」とする理由についても各類型ごとに差が出ている。分散型の経営者の1/3にあたる8社が「新たな市場の発生」をその理由としているのに対して、メイン型では1社、専属型では皆無という結果になっている。専属型で仕事量が増えると見ている企業は、いずれも「同業者の転・廃業」をその理由として選んでいる。需要の増加ではなく、供給者の減少に商機を見出しているという特徴があり、この点は「親企業」による下請の合理化・選別政策の見通しと密接に関連しているのかもしれない。

では「減る」と見ている企業ではどうか。専属型で6社(35.3%)、メイン型で3社(27.3%)、分散型で5社(20.8%)となっている。「減る」理由としては「海外への生産移管」がほとんどであり、「地方への生産移管」を挙げたものは各類型に1社ずつという結果となっている。量産型の製品の生産が中国を中心とする東アジア諸国に移管されるだけでなく、またアジア諸国の技術的なキャッチアップも着実に進んでおり、これまで日本のお家芸でもあった高度な熟練を要する金型加工などの分野においても韓国などの台頭が著しいと言われている<sup>25</sup>。こうした状況を受け、高い技能を誇ると言われてきた大田区の町工場の経営者にも悲観的な見通しに立つものが出てきているのである。フライス加工を営むO-11<sup>26</sup>は、こうした行き詰まり感を次のように話している。

100円ショップなど激安商品が出てきたころから、製造業は変わっ

てきた。安く作れる物は全部外国に出ていってしまった。世界水準を超えるという物は少なく、これを追いかけていっても儲からない。

この先、この産業が立ち直るかと言ったら無理だということになる。空洞化が進み、少量多品種や付加価値の高い物を作らなければならぬが、今の設備では無理。3次元、4次元の工作機械は高いうえに、自動プロ（引用者註：自動プログラミング装置）が3000～4000万円かかり、1億円の設備投資をしなければならないということになるが、それでペイできるのだろうか。（O-11）

国内外での分業関係再編を脅威として強く実感しているのが、専属型やメイン型に多いということは注目しておくべきであろう。加えて、「わからない」と答えた企業は専属型で35.3%、メイン型36.4%、分散型29.2%となり、やはり専属型、メイン型に先行きの不透明感を感じている企業が多いということになる。

以上から今後の市場の見通しについては、専属型やメイン型の企業では不透明感や先細り感が強く出ていることが明らかになった。また、仕事量が「増えるだろう」と答えた先行きの見通しが明るい企業でも専属型の場合には、ライバル企業の減少がその理由となるのであり、業界全体としての先細り感や不透明感を前提としているという点では、他の答えを選んだ企業と似たような認知をしているとみてもよい。

では各企業の事業展開の方針はどうであろうか。上記のような市場の見通しは、どのように事業展開の方針とかわかってくるのであろうか。それについて以下で見よう（表2）。

各類型でどのような分布を取っているのかを見ると、分散型は「現在の事業分野の拡大」（25.0%）、「新たな事業分野を拡大」（33.3%）、「現状維

表 2: 口座保有企業各類型の今後の経営方針

経営戦略	分散型	メイン型	専属型
現在の事業分野を拡大していく	6 (25.0 %)	1 (9.1 %)	0
現在の事業分野を継続しながら新たな事業分野を拡大していく	8 (33.3 %)	7 (63.6 %)	6 (35.3 %)
現在の状況を維持していく	9 (37.5 %)	2 (18.2 %)	10 (58.8 %)
経営分野や事業規模を縮小しても経営を続けていく	1 (4.2 %)	1 (9.1 %)	1 (5.9 %)
転業・廃業を考えている	0	0	0
わからない	0	0	0
総計	24 (100.0 %)	11 (100.0 %)	17 (100.0 %)

カッコ内は各類型に対する比率

持」(37.5%)に三分されている。これに対して、メイン型では「新たな事業分野を拡大」(63.6%)に回答が集中し、専属型では「新たな事業分野を拡大」(35.3%)と「現状維持」(58.8%)とに二分されていることが見て取れよう。

こうした分布は具体的にはどのような意味を持っているのであろうか。聴き取り調査の結果をも踏まえながら、以下で確認しておこう。分散型では「新たな市場の発生」による仕事量の拡大を考えている層が多かったことから、それに対応して現在の事業分野で拡大していくと考えている企業が多いということになる。また、「新たな事業分野を拡大」と答えた層はこれまで以上に顧客を増やしていこうという企業であろう。

分散型においては積極的に事業拡大を考えている企業が多いとみてよいが、その場合の積極性はいかなる形であられるのであろうか。最大取引先への依存度が30%程度のS4-5<sup>27</sup>は次のように語っている。

専門・専業で名人ぶっている企業では仕事はとれない。例えば、住

宅を作る場合、設計、大工、塗装屋、タイル等々の仕事からなっており、「俺はタイルしかできない」と言っただけで、客にはわからない。一軒の住宅として仕事を取らねばならない。これと同じで、注文が来た仕事は全て取らねばならない。表面処理なども含めて全てとして仕事を取らなければならない。そのためには広く勉強しておくことが必要。大手と取引するためには勉強を怠ってはならない。(S4-5)

大田区の中小零細企業の多くは個々の専門加工機能に特化し、その技術力をもって大企業と取引関係を結んでいるのであるが、しかし単に自己の保有する加工機能や技術に限ることなく、顧客の要望や求めるものをトータルに解決していくという形で、その積極性を展開しようとしているのが見て取れる。後述するように、この背景には地域の産業集積というインフラストラクチャーが存在しており、そのつながりの中で、個々の企業が丸抱えする形で大企業からの需要に応えることが可能となっている。「外注先のレベルはピンキリ。A 工機や B 製作所は簡単な物しかできないが、溶接や板金でぴか一の企業もある。特に、K 研磨はぴか一の仕事で、他の研磨屋だと 500 円の物がここだと 1000 円かかる。それだけ高い技術を持っているということだ。客のレベルにあわせて、それぞれの腕の企業を組み合わせる」(S4-5)。この言葉に示されているように、多様な加工技術だけでなく、多様な技術レベル（これは単価に跳ね返ってくるが）の集積が顧客のニーズに即した分業の形成（加工業者の組み合わせ）を可能にしているのである<sup>28</sup>。

メイン型では市場の不透明感を背景に、新規事業での拡大を考えている企業が最も多い(63.6%)。これまで依存してきたメインの親会社との関係を見直し、新たな取引先を拡大する方針である企業が多いということが考

えられる。事実、メイン型や分散型の企業には、過去には専属型であったが、時間をかけてその受注比率を落とし、1社に対する依存度を低めている企業が多く見られる。例えば、S3-7は第一次オイルショック時に、当時かなりの受注比率を占めていた大手家電メーカーM社からいっさい仕事がなくなり、危うく倒産しかけたという苦い経験を踏まえて、それ以降1社に対する依存度を1/3以上にしないという方針に切り替えたという。

またS2-52<sup>29</sup>はかつて工作機械メーカーMS社の専属下請であったが、やはりオイルショックを契機にその依存度を下げようとしてきた。当時、大幅な単価カットを強いられたためである。調査時点では50%程度までMS社への依存度を落としていたことではあったが、それは単価決定で相手の言いなりにならないようにし、カットされるのであればその仕事を断わることができるようにしておくためである<sup>30</sup>。実際、調査時点においてもMS社の側から工賃の「一律5%カット」が提示され、それについて交渉中であるとのことであった。依存度を分散化させる理由には、突然の取引関係の終了に備えたりリスク分散や取引先に対するバーゲンニング・パワーの確保の意図が働いており、それは市場動向の不透明感への一つの対処法となっているのである。

専属型の中でも「新規の事業分野を拡大」と答えた企業も、メイン型の企業の多くと同じく、取引先の分散化を図っていると考えるべきである。取引先企業の製造拠点の集約や海外移管などによって仕事量が減少するため、新規顧客の開拓が必要になっているということであろう。例えば、大手電機メーカーMECの協力会<sup>31</sup>にも加盟していたSI-6<sup>32</sup>は、アンケートでこのシナリオを選んでいたとともに、聴き取り調査においては、協力会を通して知り合った企業との関係で営業活動を進めているとのことであった。

他方で、専属型で現状を維持とすると答えた企業はその根底に「親会社」に対する信頼関係を維持・強化していく中での生き残りを目指している。



例えば計測機器メーカーI社の専属下請で、計測装置の設計から組立までを請け負っているY3-19<sup>33</sup>は、次のように話している。

うちはI社メインでやってきて、お客もそれをわかってくれているから極力うちに出してくれている。ここに至るまではさんざん苦労して信用<sup>34</sup>を築き上げた。

M社の社長<sup>35</sup>からはよその仕事もやらなければならないというアドバイスを受けたけれど、今のような景気の悪い時期になると、どこからも仕事がとれなくなるので大変みたい。うちは逆に、(取引先を:引用者補足) I社に絞っているから、ここ10年でI社からの仕事が増えており、昨年工場部分を増設した。(Y3-19)

これまで築き上げてきた「親企業」との信頼関係が不景気の中で強さとしていかされ、そこに競争の優位性を見い出しているのである。不況期だからこそ、逆に強い信頼関係をバネにより依存を高めていくという方向を目指していることが確認できるのである。こうした戦略はサプライヤー論が提示しているような「信頼」に基づく発注企業とサプライヤーの関係と解することもできる<sup>36</sup>。

以上をまとめておこう。専属型と分散型は対極をなしており、分散型が外部の多様な需要に積極的に応える形で事業の拡大を考えている企業が多いのに対して、専属型の多くはI社メインとしている企業との信頼関係をより強化する方向で現状維持を考えている企業が多いのである。

また、専属型、メイン型、分散型のどのタイプにも新たな事業分野へ展開する必要性を感じている企業が一定程度存在していたが、その必要性を強く感じているのはメイン型であり、I社に対する依存のウェイトを少しでも落とし、交渉力を高めようとしている。下請構造の再編が進むなかで、メインとする企業との関係の見直しを迫られていると感じているのかもしれない。

れないし、また大企業が下請企業に対して投げかけられている遠心力と求心力の狭間で暗中模索しながらも、離脱の方向へと向かっているのであろう。

## 4 口座保有企業と地域集積

### 4.1 口座保有企業の各類型と外注量

前節では口座保有企業の各類型と取引先との関係について見てきたが、本節では外注先との関係、すなわち地域の中に仕事をもたらすという観点から各類型でどのような特徴があるのかを確認しておこう。先のアンケートにおいて外注に出している工数の比率を聞いており、ここではその数値を使い、各企業が受注してきた仕事量を、どの程度外に出しているのかを推計するために、外注部分とは社内の人員ではまかなえない仕事の量だと考え、従業者数を外注比率に乘じ、外に出している仕事量（外注仕事量）を算出してみた。

ここでは規模100人以上の企業および外注率100%である商社を除いて算出し<sup>37</sup>、各類型ごとに1社あたりの平均を取ってみた。まずわかるのは、大手を最大取引先とする企業と、中小等を最大取引先にする企業では、外注量に大きな差がでているということである。前者では5.007となり、1社あたりほぼ5人分の仕事を外注に出しているのに対して、後者では1社あたり0.675となり1人分にも満たないことになる。大手製造業と長期的取引関係に立つ企業、すなわち口座保有企業は、その太いパイプをもとに伊丹の言う「需要搬入企業」の役目を果たしているということが確認できよう。

次に、大手製造業を最大取引先とする企業の各類型間においては、外注仕事量に差はあるのだろうか。それぞれ算出してみると、専属型3.81、メ

イン型5.87、分散型5.59となる(表3)。すなわち、1社あたり外の企業に出す仕事量は多い順にメイン型、分散型と続き、最も少ないのが専属型ということになった。また、過去5年間で外注先が増えたかどうか問うた質問において「増えた」と答えた企業は、回答企業113社中12社であったが、そのうち8社が大手製造業を最大取引先とする分散型であり、専属型は1社のみ、メイン型は皆無という結果になっている。

表 3: 1社あたりの外注仕事量 (=外注率×従業員数)

分散型 (19社)	メイン型 (8社)	専属型 (15社)
5.59 (0.22)	5.87 (0.24)	3.81 (0.15)

カッコ内は従業員1人あたりの外注仕事量

総じて専属型の企業は、地域に仕事を持ち込むという観点からすると、他の口座保有企業の類型よりも貢献度が少ないということになる。その理由に関して、二点ほどここでは指摘しておこう。

一つに専属型企业は、外注状況や財務状況に至るまで親企業に把握されていることに基づく。従って、外注に出す量が多くなると、その企業へ能力以上の仕事を出しすぎているということになるため、取引量を減らさなければならないという判断が下されるということがある。

既に取り上げたS4-8がその一つの事例にあたる。S4-8は専属的取引先であるMSK社に対して、外注先を使ったことを報告する義務を負っている。「外注を使う位だったら、仕事が多く行きすぎているということで、減らすと言われるので・・・」、「10年ほど前、多摩川工場の課長から『4人の規模にしては売り上げ額が多すぎるので、取引額を見直す』と言われた」(S4-8) こともあり、外注に出すことにはセンシティブにならなければならないのである。

もう一つの理由は、品質保証体制や機密保持の問題である。「抜き取り検

査や小箱管理の仕方」を大企業との付き合いの中で徹底して「たたき込まれた」(S4-8) 目からすると、他の町工場の品質管理のずさんさが問題だといっているのである。大企業との継続的取引に従事してきた企業は体系的な品質保証の枠組みを修得しているが、大企業と直接付き合いのない工場は品質保証体制が確立されていないし、また必要な測定器材も所有していないということである。

むろん、自分たちでそれを指導・教育したり、補完するような余力があれば問題はない<sup>38</sup>。しかし、小零細企業にそうした余裕はない場合には、品質管理が「ずさんな」周りの普通の町工場には外注に出しづらいということになる。また、出さざるをえない場合には自社で品質管理を行わなければならない余計な手間と時間がかかる<sup>39</sup>ため、どうしても外注に出すことは忌避するということになるという。

また大企業と取引関係にある商社 SI-4<sup>40</sup>も同じ認識を示している。この商社では加工までを含めた形で材料（金属）を大手製造業に納入しているが、加工はお膝元の大田区の企業に頼むのではなく、関東周辺に立地する地方の工場に依頼してきた。地方の大規模工場では一貫生産の下、品質保証体制がしっかり出来ているが、大田区近辺の町工場ではそれができていないためである。「3チャン企業では、加工品を新聞も敷かず、地べたに置くような企業がある。そういうところを入れないように心がけている」(SI-4)<sup>41</sup>。

総じて専属型の口座保有企業、とりわけそれが零細企業の場合には、過去の実績を踏まえ、親企業が期待する役割が固定化された安定的な取引関係であることが多く、下請側の所有する加工機能や加工能力を超えた取引は行われにくい。また下請企業の側でも、その期待に応えるかたちで外注先もなるだけ少なくしようという力学が働き、外注量が抑えられている。そのため専属型企業では、「仲間回し」のような地域コミュニティに依存し

たような取引行為に対して消極的である。少なくとも「仲間回し」といわれる取引慣行とは異なるスタイルをとっていると考えられる。

## 4.2 非専属型口座保有企業の機能

専属型とは異なり分散型やメイン型の口座保有企業は、絶えず新たな需要や顧客を積極的に獲得していく必要性に駆られている。口座を保有しているとはいえ、絶えずその口座を持った企業から仕事が回ってきているというわけではない<sup>42</sup>。いわば大企業とは半浮動的な関係であり、そのために積極的に売り込みを行い、どんな仕事でも食い付いていく姿勢が大切となる<sup>43</sup>。そして、この「どんな仕事でも食い付いていく」という言葉において分散型・メイン型と、専属型では大きく意味合いが異なってくるのである。

専属型の企業も「どんな仕事にでも食い付いていく」必要性を語っている。専属型におけるそれは相互に熟知しているというコンテキストがあり、期待されている役割が明確である。「親企業」が持ちかけてくる仕事は自社の加工機能に関連した難易度の高い仕事ということである。「仕事は一気にくるのではなく、千分台ができるなら、これもできないかという感じである」(S4-8)。すなわち、専門能力を見込まれて、そこでの解決を前提とした仕事が来るのであり、専門型にとってはそれを自社の技術や技能でどうこなすかが重要となる。

これに対して分散型やメイン型では「どんな仕事でも食らいついていく」とは、上で引用したS4-5の言葉からもわかるように自分の狭い専門の枠組みに留まっていたは解決できないような仕事ということになる。これには二つの意味合いが含まれていることに留意しておきたい。一つは、大企業からトータルな形で仕事を請け負うということである。小さな部品においても旋盤、フライス、研磨、鍍金等々、様々な加工が施されなければなら

ないことが多い。この加工の一部を請け負うというのではなく、一括して引き受け、その必要な加工機能を組み合わせ、分業を統括する役目を引き受けるということである。

つまりこの場合、単に地域に需要をもたらすというだけでなく、地域における分業を統括するという役目をも口座保有企業は引き受けている。集積内部に存在する様々な加工機能を担う町工場の中から、どこを選び、どのような工程の流れを編成するのかという役割を担うことで仕事が取れるということである。さらに品質管理などの役割も積極的に担うということも意味している。

請け負った仕事は自社だけではできないことを前提として、地域の中で分業を構成し、そのプロセスを統括しなければならない仕事であるということである。実はこれが「仲間回し」と呼ばれる取引関係なのである。口座保有企業には、その加工機能を頼って他の口座保有企業からの仕事が回ってくることも多い。ある一つの仕事の流れを見れば、その仕事に対して口座保有企業を核（頂点）とした分業が構成されている。しかし、別の仕事になれば他の口座保有企業が仕事の核を担い、当の口座保有企業はその下で組織されているということになる。時には非口座保有企業が統括する場合もあり、このように役割が転変するということに、取引関係における水平性が存在しているのである。とするならば、水平的関係と垂直的關係の結節点に位置し、水平的分業関係の形成にイニシアチブを持っているのが非專業型の口座保有企業ということになる。

他方、「自分の狭い専門の枠組みに留まっていたでは解決できない仕事」には、もう一つの意味合いがある。それは、大企業から新しい解決法が要求される仕事を取ってくるという意味である。時として、相手もどのように解決すればよいのか検討のつかない仕事などが含まれている。これは単に仕事をトータルに請け負うということではなく、コンサルティング的な意

味合いが含まれる。例えば、これまでコッターというエンジン部品の切削加工を中心に行ってきた S2-2 という企業がある。S2-2 は大手バルブ製造メーカー2社の口座を保有し、コッターを中心に量産部品の受注をしてきた。「コッターは量産だけれど、小ロットという性格の部品である」というように、様々な形状や大きさのものがあり、中には加工難度がきわめて高いものもある。例えば自動車レース用のバルブのコッターの内径の公差は8/1000ミリ、テーパーが2/100ミリの幅だったという。こうした難加工に取り組み顧客からの信頼を得てきたが、しかし、近年ではコッターやアジャスト・スクリーといった定番の部品加工にとどまらない、積極的な受注を取ろうと試みてきている。

これまではできない仕事があれば、「どこそこならできるんじゃない」という形でよそを紹介してきた。だが、仕事がなくなってきて、積極的に来た話には乗るようにしている。… 仕事はないかと取引先の研究所に出向き、課長に事情を話し、最初は5~6万円の簡単な仕事を取ることから始まった。そのうち、できないと思うような難しい仕事を頼まれるようになった。そこで、相手のニーズをつかんで、仕様変更や設計変更を行いながら、どうにかこうにか仕事を進めている。いわばコーディネーターの仕事で、そのために外注先は20社以上持っており、その人たちに相談して、無理を可能にしようとしている。(S2-2)

このケースでは、コッターで培ってきた大企業との信頼関係を基盤にすえて、新しい受注を近隣の仲間と相談できることを前提として仕事を請け負っているのである。具体例を挙げてみよう。先の研究所から鉄を薄くキャップ状に削りだせないかという相談が舞い込んできた。薄さを聞くとコンマ15mmの厚さだという。切削で削りだす場合、コンマ3mmまでが限界

で、それでも歪みが相当出て到底相手の要望には応えられない。

そこで、どのような用途で、どういうスペックが必要なのかという話を詳しく聞いてみた。すると相手が求めているのは、エンジンのアルミ製タペットに被せる冷却用鉄製カバーであった。眼目は削り出すことではなく、薄くキャップ状に加工することだということが分かったので、ヘラ絞りなら加工することができるかもしれないと考え、「(値段が) 高いけれど」ということでヘラ絞りで加工することを提案してみた。S2-2には、ヘラ絞りで高い技術を有している中間の企業があり、そこに話を持ち掛けて加工を行い、うまく相手の望む物ができたという。

S2-2には、ヘラ絞りに限らず、研磨屋やフライス屋など高い専門技術を有した仲間たち<sup>44</sup>を有しており、彼らと相談をしながら、取引先の研究所から出てくる新しい需要や難題に応えようとしているのである。いわば仲間関係を問題解決策を生み出すための重要な資源としているのであり、S2-2はこのことを「ドラエモンのポケット」と比喻している。

非専属型の口座保有企業は、一方では、これまで大企業との取引関係を通じて形成してきた信頼関係や、受注先の分散化で培ってきた機動力(=営業力)を生かしながら、大手企業にとって解決の窓口(=「ドラエモンのポケット」)となり、加工コンサルティング的な意味合いを有するようになっていく。他方で、集積によって形成された地域の産業コミュニティの中で協力して問題解決を図っていく、その旗頭として地域の中で構成される分業をコーディネートする役割を引き受けているのである<sup>45</sup>。

産業コミュニティを基盤として、分散型受注=半浮動的性格を有した小零細企業を柔軟な分業体制の下での主役にしているという構図を看取できよう。このことを傍証する数値を一つ挙げておこう。それは専属型の口座保有企業は、地域の産業コミュニティに対してとる態度が、他の類型の企業と大きく異なっているということである。例えば地域の工業団体である



K会・KS会の活動に必ずしも積極的ではない。分散型の口座保有企業の半数近く（45.9%）がK会・KS会の活動への積極性を有しているのに対して、専属型企業では3割程度（29.4%）に留まっている（表4）。地域コミュニティに対して分散型では積極的にかかわろうとする企業が多く、専属型では消極性を見て取ることができる。分散型は自らの企業の存続基盤が地域の産業コミュニティにあることを意識しているからこそ、地域の工業団体への取り組みへも熱心な企業が多いと考えられるのである。他方、専属型企業にとってのコミュニティの基盤は地域ではなく、大企業が組織した協力会などにあり、地域的な取り組みへの必要性はさほど感じていない企業が多くなっていると考えられるのである。

表 4: K 会・KS 会の行事に対する積極性

	分散型	メイン型	専属型
積極的	11 (45.9 %)	6 (54.5 %)	5 (29.4 %)
消極的	13 (54.1 %)	5 (45.5 %)	12 (70.6 %)
合計	24 (100.0 %)	11 (100.0 %)	17 (100.0 %)

K会・KS会の出席したい行事を問うた設問で、各企業ごとに行事数をカウントし、全体平均（1.38）よりも多い企業を「積極的」、少なく回答した企業を「消極的」に分類した。カッコ内は各類型に占める比率。

## 5 終わりに：変化の中の口座保有企業

インターネットを活用した入札制度や、世界最適地調達などと言われる受発注形態の合理化が、大手製造業の側で積極的に進められている。これを受ける形で、いささか錯綜した動きが口座保有企業を襲っている。一つには取引関係の合理化に伴う下請企業の選別・切り捨てが進んでおり、口

座保有企業とはいえ安閑としておれなくなっている。これまでの取り引き実績如何に関わらず、「一律何%カット」とする単価切り下げの要請に応えられない企業との取り引きを打ち切っている大手企業もあるという。また生産集約によって口座を保有していた事業所・工場が閉鎖されたり、他地域へ移転していったなどの事例も見られる。90年代後半以降を取ってみても、キャノン、三菱自動車、三井精機、日本精工などの大企業の製造拠点が太田区から撤退している。

さらに小口の下請については、業務の簡素化を狙って直接取引から、間接管理へと変える動きが出ている。例えばMSK社では発注を一元化し、小口の取引額の企業に対しては子会社の商社を間に入れ、そこを介した間接取引に切り替えるという方針が出されているという (S4-8)。取引関係・下請関係の合理化が進む中で、口座保有企業の地位が脅かされているのである。

しかし、逆に、同じ合理化が口座保有企業の価値を高めているという現象も生み出している。例えば、大企業が間接費の削減や合理化の影響で、発注先を減らし、新規の発注先を極力抑え、管理コストを節減しようという動きもある。これによって口座を保有している企業は持っていない企業に対して、実質的に優位な立場に立つことさえある。例えば、新規の取引関係を増やしたくないため、実際には他社が全て行う加工に関しても口座を持っている企業が受けたことにして、そこから丸投げの形にすることさえあるという (S2-52、O-11)。S2-53の場合は「紹介料」として、O-11の場合は「管理費」という名目で、受注額の何割かを口座を有した企業が受け取っているという。

さらに、間接人員のスリム化を狙ったリストラによって、大企業から中高年社員が去っている。これは購買部門・資材部門からもベテラン社員がいなくなることを意味している。これまでは取引先を熟知していたベテラン社員を介して各部署から出てくる新しい加工の委託先が決められていた

のだが、今では経験の少ない若手の社員しか残っていない。若手ではそれぞれの加工に適した企業を選別・仲介することができず、仕方なく顔見知りの口座保有企業に頼み込み、それを丸投げするということが起こっている（S2-53）。大手製造業から出てくる仕事に対していかに分業を編成するかというイニシアチブが、大手企業の購買部門から、口座保有企業に移ってきているとも見るのできるのである。

これが一時的な現象なのかどうかは判断の難しいところだが、しかし、今後の地域集積における口座保有企業の積極的役割を暗示しているかのようである。すなわち口座保有企業は問題解決型へと変わっていく可能性である。

かつては「この街では設計図を紙飛行機にして飛ばせば、製品になって返ってくる」<sup>46</sup>とも比喩されてきたが、しかし「設計図を紙飛行機」にして運んでくれる企業が無くなっている。顧客の側でスペックが決まり、実現可能であることがわかっているならば、それは QCD（品質、コスト、納期）で選別されることになり、そうした仕事の多くが海外や地方に出てしまっている。

このため現在大田区の中小零細企業は顧客の懐に入っていくことが求められている。顧客が実現したいと考えているものや、抱えている問題を聞き出し、それを加工・技術上の問題に翻訳し、集積のメリットを生かす形で具現化したり、解決することが必要となっているということである。大田区の中小企業で見た場合、そうした問題解決能力は多様な専門的な加工機能を包蔵している集積を熟知し、それを束ねる役を担っている非専属型の口座保有企業に期待されるということになる。

まとめてみよう。口座保有企業においても、専属型においては大企業が「見える手」となり、個々の分業編成の統括を行う役割を担っていた。専属型企業はその企業内で解決できるであるという与えられた課題に、受け身

で応えていくことが大事になる。課題とは技術（精度・品質）、価格、納期などである。

他方、非専属型の口座保有企業は大企業に対して、半浮動的な立場をとってきたことにより、新しく生まれてくる需要における分業の新たな統括者およびコンサルティングという役割を担っているのである。この意味で、非専属型の口座保有企業は、大田区という機械金属の産業集積地における「インパナトーレ (impanatore)」<sup>47</sup>としての役割を担いつつあるのかもしれないし、またそうなる可能性を有しているといえよう<sup>48</sup>。

(本稿は平成14年度横浜市立大学研究奨励交付金の助成を得て執筆された)

<sup>1</sup> 都市型の産業集積の研究レビューおよびその特性については植田編 (2000)、植田 (2002) を参照せよ。

<sup>2</sup> 以下でも指摘するが取引関係に着目したものとしては、渡辺 (1997) の「付論」や、Whittaker (1997) などが挙げられる。また関・加藤 (1989) においては加工機能による類型化を基軸とした上で、取引関係および外注関係の観点から重畳的な類型化がなされている。

<sup>3</sup> こうした議論の適切な整理としては三井 (1991)、渡辺 (1997) が挙げられよう。

<sup>4</sup> 伊丹敬之は産業集積地において集積が継続し続ける理由について「外部市場と直接に接触をもっている企業(群)を通して需要が流れ込み続ける」ことと、「分業集積群が群として柔軟性を保ち続けられる」という二点を取り上げ、前者のような企業を「需要搬入企業」と呼んだ (伊丹, 1998, p.8)。

<sup>5</sup> 例えば、大田区の1989年の長期計画では中小零細企業は「高付加価値生産をめざして、研究・開発試作型企業」へと「質的転換」をはかる必要性が説かれている (大田区, 1989, p. 118)。また柴山は大企業のR & D部門などから派生してきた需要に応えるという業態は過去のものとなっており、「製品開発とマーケティングによって新たな市場を創造する中小企業群」が「革新的中核企業」となって産業集積を牽引し、そうした企業の成立の可能性を探っている (柴山, 1998, p. 216)。

<sup>6</sup> むろん、筆者は都市型産業集積地における開発型ベンチャー企業登場の可能性を否定するものではないが、それへの過度の期待や政策的傾斜に偏重は、既存の集積基盤の「マニファクチャリング・ミニマム」の線を越えた衰退を看過することになり、逆に「製品開発型企業」や「ファブレス」なベンチャー企業の簇生・存立条件さえ掘り崩すことになりかねないとする。

<sup>7</sup> 回収およびコーディングについては筆者以外に、赤堀正成(労働科学研究所)、上原慎一(鹿児島国際大学)、松川誠一(東京学芸大学)が参加した(所属は本稿執筆時点)。

<sup>8</sup> 筆者がかつて調査した首都圏に所在する大手電機メーカーT社N工場では認定工場制度と呼ばれていた。T社の場合、認定工場は二種類に分かれ、設備や技術の関係であらかじめ外注することが決めてある部品を担当する下請と、内製を予定している部品に関して仕事量などの関係で外注に頼む下請とである。前者を二次外注、後者を三次外注と呼んで区別しているとのことであった。しかし、こうした大企業内部における下請企業の序列付けに対応する言葉は町工場の側にはないようである。

<sup>9</sup> O-15の営業担当者によれば、初回の場合には「仮口座」で対応されるとのことであった(2002年9月5日)。

<sup>10</sup> 先のI社では、重要部品の場合には取引に先だって試験を行うこともあるとのことであった。

<sup>11</sup> S2-37は従業者数5名の精密研磨の専門加工業者(2002年3月5日)。

<sup>12</sup> 記載事項は所在地、電話・Fax番号、代表者名、資本金、創立年、取引先企業、銀行、社員数、保有設備などであった。

<sup>13</sup> S4-8は高い精度を要する軸受部品の旋盤加工を行っている。従業者は6名。2000年8月29日インタビュー。

<sup>14</sup> 「藤沢工場にはたまたま15年前から口座が残っていて、そのまま取り引きを続けることになった。ある部長からは『おまえはついてるよ』と言われた。」(S4-8)

<sup>15</sup> S2-2の業種については後述。従業者4名。インタビュー実施は2000年6月30日、2002年2月12日。

<sup>16</sup> このため、かつては「10年購買に居れば家が建つ」と言われるほどに、大手企業の購買担当者に対する過剰な接待も見られたという(S2-2)。

<sup>17</sup> これまでの調査において、この難しさを象徴するとともに、それを突破しようとす

る零細企業のゲリラ的な営業活動の手法を2度ほど聞いた。それは、工場の門のところにいる守衛に「購買の鈴木さん会いにきたのだけれど、呼び出してもらえますか」と告げる。名前は「鈴木」でも、「田中」でも、「吉田」でもよい。ありふれた名前の人を使う。すると「購買には鈴木さんはいないが、製造にはいるよ」などと言われることがあるから、その時には「その人だ、その人だ」ということで面会させてもらう。その人に営業活動をして当然断られる。しかし、それでもあきらめないで何度も通い、相手を根負けさせ簡単な仕事から試して使ってもらうようになり、購買まで紹介してもらったという話である(E精工95年11月17日、KM製作所96年6月7日)。

<sup>18</sup> 口座保有企業が大手からの仕事を他の町工場に「回す」ときに、額が小さな場合は現金(=小切手)決済の場合が多く、大きくなると「手形」での決済となる。後者の場合、口座保有企業は時として大手の手形をそのまま回すことがあるため、支払能力の点での信頼が高くなるということになる。

<sup>19</sup> S3-13は切削加工業者で、従業者は5名。かつては従業者が20名以上いたがMC(マシンニングセンター)を導入する中で、徐々に従業員を減らし、現在では家族のみで経営している。インタビューは2000年6月7日。

<sup>20</sup> S3-7は自動車部品等の機械加工業者。大田区以外に会津にも工場を持つ。詳細については吉田(1997)を参照のこと。

<sup>21</sup> Whittaker(1997)もまた「垂直的」関係と「水平的」関係を峻別して取り上げているものの、前者の概念で一般的な下請関係を代替させており、垂直的關係における大田区の零細企業独特の關係性を表象している「口座」にまで踏み込めていない。

<sup>22</sup> 今回のアンケート調査において、最大取引先について「大手製造業」と答えた企業は55社(41.4%)であり、「中小製造業」と回答した企業と同数であった。それ以外に、「商社等非製造業」が1割強(11.3%)、「その他」が6.0%となった。これまで大田区の企業においては「仲間取引」的側面が強調されてきたが、半数近い企業が大手製造業を最大取引先としているのであり、必ずしも同規模の中小零細企業同士の取引が主流を占めるとは言い難いということを確認しておく必要がある。

<sup>23</sup> 大手製造業を最大取引先とする企業55社から依存度不明の3社を除いた数である。

<sup>24</sup> 全体では受注が専属型企業は二割強(21.0%)に留まっており、逆に最大取引先の受注量が30%以下の企業は44.5%と、半数近くに及んでいる。したがって、全体と比べ

て、大手製造業を最大取引先とする企業のほうが専属的な取引関係にある比率が若干高くなっていることに留意しておく必要がある。

<sup>25</sup> 例えば大田区産業振興協会が発行している「テクノプラザPIO」第178号(2001年11月号)では、大田区の経営者が中心となって行った韓国産業視察ミッションの報告の概要を紹介している。韓国の金型工場等もきわめて技術水準が高くなっていることを伝え、「日本もうかうかしてはいられない」との感想を掲載している。同視察に参加した同協会の山田伸顕専務理事によると、高度な金型加工においても日本と遜色はなく、価格も日本の70～60%程度であるという(2001年11月30日聴き取り)。

また岡田(1999)も、大都市における高付加価値のR&D、東アジアの諸国に量産品、地方で中間的なものという「三極構造」の分業体制へと変化を唱えた「棲み分け論」の行き詰まりを指摘している。

<sup>26</sup> 従業者6名で、最大取引先への依存度60%。インタビューは2000年8月30日。

<sup>27</sup> 従業員4名の切削加工業者で、調査時点(2000年7月17日)では大手3社と直接取り引きしている。

<sup>28</sup> 「回しをやっていると他の地域には移れなくなる。特殊な仕事とかを頼むことが他所ではできない。」と言うS2-52は、同時に量産品(数物)の加工を頼んでいた近所の町工場が廃業し、「無理が利いていたところだけに困っている」とも述べ、単に高度な特殊技術を持った企業だけで集積が維持されてきたわけではないことを語っている。

<sup>29</sup> 従業者3名の切削(フライス)加工業者。2000年6月28日にインタビュー実施。

<sup>30</sup> 静電気除去装置メーカーの専属下請であるO-11も、「親会社」に原価割れとなっている単価の見直しを迫ったが応じてもらえないでいる事例の後に次のように言っている。「公取(公正取引委員会:引用者註)に刺してやろうかと思ったよ。でも、公取に言ったということは、どうしてか親会社にばれる。その会社と取り引きが売上の20%以下なら、(もう取り引きは諦めて:引用者註)公取に刺してもよい。しかし、その会社に99%依存しているとなると、そうはいかない。公取はばらしてないと言っているが、どこの場合も見ても不思議とばれている」。

<sup>31</sup> MECの協力は2000年に廃止された。既存の下請協力会社の選別・再編を象徴する出来事であるが、しかし高速道路の通行券を共同購入する協同組合やゴルフ会は存続させているという。したがって、ただちにこれまでの協力的関係が崩れる訳で

もないと S1-6 はみている。

<sup>32</sup> S1-6 は板金などの部品加工を行う大手電機メーカー MEC の協力工場。従業者は 25 名 (2000 年 4 月 26 日調査)。

<sup>33</sup> 従業者 16 名 (うち茨城工場に 3 名)。調査日時は 2001 年 10 月 12 日。

<sup>34</sup> Y3-19 が述べるところによると「信用」とは、納期と品質に関する信用である。

<sup>35</sup> K 会の先輩。取引関係はない。

<sup>36</sup> 例えば酒向真里が言うところ「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」（酒向, 1998, p. 95）を「親企業」に対して置き、「非限定的なコミットメント」で親企業に対して応えようとしていると解釈することも可能である。

<sup>37</sup> 因みに規模 100 人以上の企業は大手専属タイプに 1 社、大手依存度分散タイプに 2 社あった。また、外注率 100% の商社はメイン型に 2 社、中小製造業を最大取引先とする企業に 1 社存在していた。なおこれらを除いた従業者の平均規模は専属型 16.8 人、メイン型 24.1 人、分散型 25.1 人となる。

100 人以上の企業を除いた理由は、1) 仕事量が格段に大きくなり小零細の経営行動の分析を不適切に歪める恐れがあるため、2) 大規模であれば必ずしも近隣の工場に外注する可能性が低くなると考えられるためである。また商社の場合には本来の仕事量が設定できないため、分析からは省いた。

<sup>38</sup> 例えば、関・加藤 (1990) は一定規模の加工業者が零細企業の取りまとめをして製品開発型企業の需要に役立っているとして、牧野フライスの専属下請 SM 社ケースを取り上げている (p.p.230-232) が、こうしたケースがこの場合に当てはまるであろう。

<sup>39</sup> S2-37 では大手家電メーカー S 社の仕事を Y3-7 経由で行っている。Y3-7 からの回しで受けているのであるが、最近「工賃 1 割アップするから全数精度表をつけてくれ」と言われたという。これまでは S2-37 では独自に全数チェックし、メモを取っていたのだが、Y3-7 も独自に検査を行い、S 社のフォーマットに則った全数精度表 (検査成績表) を付けていた。それを S2-37 が S 社の全数精度表に書き込み、検査印は Y3-7 が押すことにしたのである。これは Y3-7 にとっては「1 割アップしても社内で書くこと考えれば安い」(S2-37) ということを意味しているものであり、小零細企業における品質管理の負担感がいかほどのものか理解できよう。

<sup>40</sup> 全従業者 11 人の金属商社。顧客には単に素材を納入するのではなく、加工した上で



納品するという形をとっている(1996年5月21日第1回聴き取り、2000年8月26日第2回聴き取り)。

<sup>41</sup> 但し、地域との共存という立場から、最近では近隣の工場で見込みのありそうな町工場には「教育」しながら意図的に仕事を出すように心がけていると言う(2000年8月26日)。

<sup>42</sup> 分散型の企業24社中5社が最大取引先からの仕事は「非定期的」であると答えている。これに対して専属型は17社中2社、メイン型は11社中1社である。

<sup>43</sup> 例えばS2-52はMS社からの受注比率を下げるために、他の工場からである仕事について「その仕事ちょうだいよ」というスタンスで営業を行ってきたという。「こういうスタンスでやっていると、紹介などで得意先が増える。…普段付き合っているところでは、大きいところでも(「仕事はないか」と：引用者註)こちらから頼みにいくことがある。」。一点だけ付け加えておくことがあるとするならば、口座保有企業は、大手から来る仕事と仲間内から来る仕事とを峻別しているということである。「仲間から来る仕事は价格的にあわないけれど、『まあ、いいや』ということになる。互いに無理をきいてもらっているから、受けざるを得ない」(S2-52)。仲間うちに営業を行うことがないとはいえないが、しかし基本的には仲間内の仕事は儲からない仕事であると認識している。またこの点に関して、S4-5は「仲間内の仕事をやってはダメ。暴利がとれない。会社が多少損しても関係ないというサラリーマン相手に仕事をしなければ儲からない」と話している。

<sup>44</sup> この仲間関係は単に取引関係というだけではない。友人関係という意味での仲間であり、日常的に飲みに行ったり、一緒に旅行に行くなど様々な付き合い関係が形成されている。こうした普段の付き合いや仲間の評判の中で、自分が必要とする加工機能に優れた企業を知ることになり、絶えずこうしたデータを収集し、ストックしておくとともに、相談できるような関係性ができているのである。K会・KS会の種々の行事もこうした仲間関係の形成に寄与していると考えられる。

<sup>45</sup> むろん、コンサルティングとコーディネートという二つの機能はきっちりと分けられるわけではない。但し、後者の機能を純化したのが商社(ブローカー)であるとする、前者の機能の特化した形としては例えばS2-38のような設計・開発型の企業ということになろう。

S2-38 (従業者6名) は特定および不特定の企業や大学から「こうしたものはできないか」という相談が持ち込まれ、その設計・製作にあっている。かつて大手電機メーカーから、原子力発電所のパイプの中に残されている破裂したインペラを取り出す装置を1週間できないかという相談が持ち込まれ、リモコン・ロボットのような物を設計・製作し、それに対応したこともあるという。むろん、製造・加工においては地域の町工場に多くを依存し、同社のホームページには「そのような恵まれた地域(高い技能を持った町工場が集積していること:引用者註)において、50社以上の協力会社とネットワークを組みながら、各種材料の加工や試験装置の試作開発を行ってまいりました」と記載されている。

<sup>46</sup> 朝日新聞 1994年8月27日夕刊

<sup>47</sup> イタリア・プラトのインパナトーレと言われる商人は、ファッションの流行を察知し、新たなデザインを作るクリエイターの役割を担うと同時に、地域の職人たちを組織して分業を統括している(Piore and Sable, 1984 = 1993, 280~281頁)。つまり、「生産と市場をつなぎ生産全体を管理する機能」(岡本, 1994年, 113~114頁)を担った商人として知られている。需要を地域に搬入するだけでなく、分業を編成するイニシアチブをも担っているのである。

<sup>48</sup> 本稿執筆後に田中精密機械製作所の田中稔人社長の訃報に接することになった。本稿執筆に当っては氏より多大な御協力を頂いただけに残念である。心より御冥福をお祈りしたい。

## 文献表

浅沼万里(1990)「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」『経済論叢』(京都大学)第145巻1・2号

中央大学経済研究所編(1976)『中小企業の階層構造』中央大学出版部

板倉勝高・井出策夫・竹内淳彦(1973)『大都市零細工業の構造』新評論

伊丹敬之(1998)「産業集積の意義と論理」所収 伊丹敬之ほか編『産業集積の本質』有斐閣

- 京浜工業調査会(1994)「大田区の機械金属工業調査報告」『大田区立郷土博物館紀要』  
第4号
- 三井逸友(1991)『現代経済と中小企業』青木書店
- 西口敏宏(2000)『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会
- 岡田浩一(1999)「中小企業を巡る環境変化とその対応」前田重朗・石崎忠司編著『中小  
企業の現状とこれからの経営』中央大学出版部
- 岡本義行(1994)『イタリアの中小企業戦略』三田出版会
- 大田区(1989)『大田区長期基本計画』(第1次改訂)東京都大田区
- Piore, M. J. and C. F. Sable, (1984) *The Second Industrial Divide*. New York, Basic Books.  
(=1993 山之内靖 ほか訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房)
- 酒向真理(1998)「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」所収 藤本隆宏ほか  
編『リーディングス サプライヤー・システム』有斐閣
- 関満博(1993)『フルセット型産業構造を超えて』中央公論社関満博・加藤秀雄(1990)『現  
代日本の中小機械工業』新評論
- 柴山清彦(1998)「大都市産業集積のゆくえ」伊丹敬之ほか編『産業集積の本質』有斐閣
- 植田浩史編(2000)『産業集積と中小企業』創風社
- 植田浩史(2002)「不況下の産業集積」『商工金融』2002年2月号
- 渡辺幸男(1997)『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣
- Whittaker, D. H. (1997) *Small Firms in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.
- 山本潔(2000)『論文集「労使関係・生産構造」』ノンブル社
- 吉田誠(1997)「中小企業の労働組織における分業と技能訓練」斉藤毅憲編『組織と人的  
資源の経営学』税務経理協会