

# 産業構造変容下における都市型産業集積

—— 地域工業団体と口座保有企業 ——

吉 田 誠

## はじめに

東京都大田区における機械・金属加工系の中小企業の集積とその特性については、これまで多くのところで論じられてきた。同地に所在する多くの中小製造業が、大企業を頂点に置いてピラミッド型に連なる「系列」型下請け関係とは異なる「水平的 (horizontal)」ネットワークを形成している点が注目されてきた。<sup>(1)</sup>すなわち、様々な加工機能に特化した中小企業が集積しており、その高い技術力や技能に対する評判を背景に、試作品などの一品物や小ロットを主体とした仕事を受注し、さらに自社では行えない加工については、それに秀いでた近隣の企業に外注に出すという「仕事回し」とか「回し」と呼ばれる「水平的」なネットワークが形成されている点が注目されたのである。<sup>(2)</sup>

筆者は、この一見すると「水平的」に見えるネットワークにも、実は核となる企業が存在していることを明らかにした。すなわち、ネットワークの核となる企業は大企業との直接取引関係を有した企業であり、これを「口座保有企業」と名付け、そのなかでもとりわけ非専属型が産業集積内で重要な役割を担ってきた。口座保有企業が、大企業から新しい仕事を受注する需要搬入的な側面を有しているとともに、受注した仕事における分業を集積内部で編成・統制する役割を担っているとしたのである (吉田, 2003)。幸いなことに、「口座保有企

(1) 主要な文献として、稲上毅 (1989)、関満博・加藤秀雄 (1990)、伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編 (1998)、Whittaker (1997) などが挙げられる。

(2) 京浜工業調査会 (1994) は「回し」の具体的な事例を挙げて、その実相に迫ったユニークな論文である。

業」を重要であるとする筆者の見解を一定評価する研究も出てきている（稲水他，2007 ab）。

では、こうした企業が産業集積内部で分業の編成を迅速に行いえる条件というのはいったい何であろうか。市場を介して分業を編成するにあたっては、発注先の候補となる企業が有している技能の種類、技能度、および単価などを把握しておき、求められる製品や加工に応じて、発注先の企業を決定していかなければならないという問題が存している。こうした技能の編成は組織内であれば意識的、計画的に統括できることになるが、独立した個々の企業が市場を介して取り引きするなかでは簡単に実現できるわけではない。発注先の需要の変化や新規の受注にあわせて、加工の精度や単価が変わり、その変化に応じて柔軟に編成を組みかえていかなければならない。見積りを求められた段階で、他の町工場に依存しなければならない加工の難度やその工賃などの観点から、最適の外注先の組み合わせを想定し、それに基づく価格や納期を提示できなければ、需要を逃してしまうことになる。このため分業編成の役割を担う企業は、必要とする集積内部の技能の所在や需給動向に関する情報に通じておかなければならないのである。

個々の企業が集積内の情報に通暁することになる1つの基盤として、集積内部の共同体的な組織や集団に着目したい。既に産業集積地における中小企業のネットワークの苗床としての各種の地域集団やグループの存在の重要性が指摘されてきた。それらは産業コミュニティーの重要な形成要素であり、企業間取引や労使関係における「信頼」を醸成する機能を持つものとして把握されている。例えば、サード・イタリアーにおける服飾産業については、労働組合や地方政府の果たした役割を無視できないとする議論はつとに有名である。<sup>(3)</sup>

(3) これらの議論の簡便な紹介としては千葉隆之（1997）が挙げられる。千葉はこうした経済外的組織の産業集積地において果たしている機能を「信頼」の側面から理論的な整理を行い、次のように述べている。「経済外的結合によって生み出される共同体的意識は情緒的な側面で相手への信頼を促し、相手との接触の頻度を高めることで、相手の行為の予期への確信を強め評判情報を流通させて、信頼できる相手の選択を容易にし、さらにサンクションを可能にすることで裏切りの可能性を軽減する」（千葉，1997，p.327）。

本稿では、大田区に所在する地域工業団体に着目し、この団体が産業集積地において担っている役割を吟味し、その会が地域の企業にどのような機能や意義を有しているのか、またその構成員たちは自己の所属する組織に対して何を期待し、どのような態度をとっているのかを明らかにしたい。そして、この10数年における産業構造の変化が、その機能や成員の期待にどのような影響を与えているのかについて考察しよう。

具体的に取り上げるのは、主として大田区のA地区・B地区の中小製造業を組織している工業団体であるK会・KS会である。K会の前身は戦前にまでさかのぼるとも言われているが、正式な発足は戦後を待った1948年である。その5年後にはK会を母体にして、K協同組合が設立されている。終戦直後の物不足に対応するために、資材の共同購入や組合での手形割引を行った時期もあったが、会員企業の倒産被害に巻き込まれて中座するなど、活動としては低迷している時期もあった<sup>(4)</sup>という。

K会の活動が勢いを得るのは1970年代の用途地域の変更問題をめぐってである。大田区では高度成長期以降、都心のベッドタウンとして宅地化がすすみ、従来からある工場と住宅が混在する住工混在の状況が生じていた。美濃部都政の下で公害防止対策として、準工業地域から第二種特別工業地域あるいは住居地域への用途地域の見直しが進められる。とりわけ騒音や粉塵など問題を引き起こす業種については、住工混在を解消し、羽田沖の京浜島、昭和島、城南島といった埋立地や、地方への移転を促そうという「住工分離」の政策が出されてくる。これにたいしてK会は1972年から73年にかけて「用途地域の見直し反対」を掲げた署名活動を行い、区に陳情を行うなどの活動に着手した。これを契機に会としての凝集性が高まり、その活動が活発になったという。要するに「用途地域の見直し反対」というスローガンを旗印として、K会は工業者の地域的コミュニティーを守る1つの結節点となったのである。

さらに1980年代後半のバブル期には、宅地化の既成事実化を阻止する活動

(4) K会幹部に対する聞き取りより(1995年7月10日)。

に取り組んでいる。大規模工場跡地に大型マンション建設を計画したディベロッパーと話し合うために「A・B地区再開発協議会」を結成し、マンションの一面を工業団地とさせるなどの成果をあげてきた。また1980年代の後半からは、毎年夏に地域住民や会員企業の従業員などを集めて1,000~2,000人規模での「ビア・パーティー」を行うなど、大田区の工業会のなかでも最も活発な活動を実施してきたことで知られている。

KS会に関しては、K会の青年部的な位置付けで1970年頃に作られた会であるものの、その成立当初からK会とは別組織であったことを強調しておかなければならない。K会会員企業の次世代を担う若手（二代目）経営者と、K会の中心であった当時の経営者たちとの間に生じた世代間ギャップを解消するという趣旨でKS会が出発したからである<sup>(5)</sup>。K会が法人加盟であるのに対して、KS会は個人加盟となっているとともに、会員資格は50歳までという規定がおかれている。

K会とKS会は別組織なのであるが、K会とKS会は各種の催しものや行事を共催で行い、その活動はほぼ共通するものであるから、本報告においては特にK会とKS会とをあえて区別することなく、K会・KS会という一括りの形で考察しておくことにする。本稿で用いるデータは、筆者が1994年以降実施してきた聞き取り調査と、K会およびKS会の協力を得て1999年の8月から9月にかけて行われたアンケート調査の結果からなる。なお2005年から2007年については科学研究費補助金（研究課題番号17530202「中小企業における労働者の技能形成と労働組合に関する実証的研究」研究代表者：上原慎一北海道大学准教授）の支援を得て実施された。

## 第1節 会員企業の属性

K会・KS会の会員企業の属性をまず考察しておこう。アンケート調査回答

(5) K会幹部に対する聞き取りより（1995年7月10日）。

(6) このアンケート調査では対象企業181社中、135社から回答を得ることができ、回収率は74.6%となっている。調査の概要については吉田（2003）を参照のこと。

企業から規模をまず確認すると、従業員1～9人の企業が86社で65.1%を占め、10～29人で23社17.4%、30～99人19社12.4%、100人以上12社9.1%となっている。会員企業の2/3が従業員数1桁の零細企業からなる組織である。また資本金では1,000万円未満の企業が55社で42.0%、1,000万円以上2,000万円未満の企業が56社42.7%、残りが2,000万円以上の企業である。

業種については、機械金属の加工関連の企業が最も多く、有効回答数134社中、96社で71.6%を占めており、食品や紙器などその他製造業が15社11.2%、商社等の非製造業が23社17.2%となっている。

取引先について確認すると、最大取引先が大手製造業であるとした会員企業は133社中55社(41.4%)、中小の製造業が55社(41.1%)、商社等非製造業15社(11.3%)、その他8社(6.0%)となっている。また最大取引先への依存度は表1のとおりである。

表1 最大取引先とその依存度の分布 (有効回答数118)

	大手製造業	中小製造業	商社等非製造業およびその他
0～40%未満	24	17	12
40～70%未満	11	17	5
70～100%	17	14	1

会員企業の所在地域をみると、主として大田区のA地区とB地区に所在する企業でほとんどを占め、この2地区に所在する企業で124社91.8%となっている。A地区とB地区ではA地区が圧倒的に多く、90社66.7%となっている。地区内では、特にA地区2丁目に集中的に立地しており、47社34.8%を占めており、地域の中での偏りがみられる。

まとめておこう。K会・KS会を構成している会員企業の属性からすると、中小零細、とりわけ従業員規模が1桁の零細企業が大多数を占め、その多くが機械金属系の工業からなっている。取引先の関係からみると、大手製造業との直接的取引関係を主とする企業が4割、中小企業との取引関係を主とする企業も4割からなっている。若干の誤解を恐れずにこの点について敷衍すれば、筆者の命名した口座保有企業はほぼ4割にあたる。このうち3割強が最大取引先

に70%以上依存する専属型となっている。地域的にはA地区2丁目を中心に、A地区B地区に集中していることになる。

以上のようにK会・KS会は、地域性と同業者性という2つの性質を持った中小零細企業を中心とした集団であるとみることができ、この二重の性格はどのようなバランスの中にあるのかを確認しておこう。K会・KS会の場合、同業者団体とはいえ、狭い意味の同業者団体（例えば金型工業組合等々の加工機能別に形成された同業者団体）でない。むしろ、K会・KS会への加盟の理由のトップが「近所の経営者の紹介」で約6割（59.2%）を占めており、「取引先の紹介」の5.4%を圧倒していることからわかるように、仕事や業種の類似性・近接性であることよりも地域性に密着して組織されている。「工業関係者でなくても入会できることをアピールし、若い人々を積極的に入れるべき」<sup>(7)</sup>（Y3-21）という声が出るほどであり、広く工業従事者だけでなく、「準工地区を守ろうという趣旨に賛同できるものなら誰でも歓迎」<sup>(8)</sup>という形で組織してきた。これは結果的に、地域の中で広く「異業種交流」の機能を促進していることになると考えられる。次節ではこうした点と会に対する態度との関係について考察してみよう。

## 第2節 業界団体的特性と地域性

K会・KS会は機械・金属加工に携わる企業や人々を中心に構成されている。しかし、既に述べたようにA地区、B地区近辺に所在する、機械・金属以外の工業従事者やサービス業者も組織しており、必ずしも純粋な機械・金属加工の業界団体であるわけではない。そこで会員の業種の点から見ると満足度や積極性はどうなっているのか確認しておこう。ここでは機械・金属系製造業、その他の業種に分類した。

(7) 記号は企業名の匿名化で、1999年アンケートにおける自由記述欄に記載されていた内容。以下、特に断りのない限り、会員企業名はコーディングに用いた記号を使って匿名化し、日付けの付されていない発言の引用は1999年アンケートの自由記述欄に書かれていた記述、および調査票回収時における回収員の聞き取りメモからの引用とする。

(8) K会幹部に対する聞き取りより（1995年7月10日）。

表2 業種別積極層と消極層

	積極的	消極的
機械・金属系	26	55
その他の業種	14	15

積極的かどうかについては、K会・KS会で参加したい行事を尋ねた設問で、各会員の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とし、少ない企業を消極的とした。機械・金属系の会員は約2/3が消極的であるのに対して、その他の業種では半分に留まり、前者の方に消極的な会員が多いということになる。しかし、統計的には有意とはいえず、業種の違いにより積極性に差があるとはいえない。

またK会・KS会の活動に満足しているかどうかについて、業種で違いがあるかどうかを確認してみよう。「大変満足している」、「満足している」と答えた会員を満足としてまとめ、「あまり満足していない」、「満足していない」、「興味がないので何ともいえない」、「その他」と答えた会員を非満足として分類したのが次の表である。表記を不満とせずに非満足としたのは、満足していない状態に不満と無関心があると考えからである。ここでは機械・金属系の会員ではほぼ半数の企業が満足していると答えているのに対して、その他の業種では満足しているのはほぼ1/3に留まっている。しかし、この場合も統計的に有意とはいえず、業種の違いにより満足と非満足の比率に差があるとは言えないということになる。

表3 業種別満足層と非満足層

	満足	非満足
機械・金属系	40	41
その他の業種	10	19

しかし、非機械・金属系の製造業、とりわけ機械・金属系の製造業と仕事上の関連性が薄い業種では、「(K会・KS会の会員には)機械屋さんが多いので、(自分は)お門違いという感じである」(S4-20)、「業種が違うのでメリットがあまりない」(Y3-6)などの声もだされている。近所づき合いの一環としてK

会・KS会に加盟したという会員が目につき、統計的には有意とはいえなかったものの非機械・金属系の業種には特有の不満が存在しているのかもしれない。

他方、その他の業種のなかでも商社や工業機器等の販売などは機械・金属系の会員と仕事上でのつき合いからK会・KS会に加盟しているとも考えられ、積極的に参加している会員が見うけられた。会の活動自体には満足いかないものの、仕事を広げるチャンスとして会の活動をとらえており、積極的な態度を取っている可能性が考えられる。

次に、会員企業が所在する地区から見ると、A地区2丁目に会員が集中しており、A地区2丁目ではほぼ隣近所が会員企業ということになる。しかしそれ以外の地域では、会員企業の多くが分散して立地しており、隣の町工場も会員企業という状況ではない。

会員の所在地区と会への積極性や満足度を検討しておこう。積極的な会員はA地区2丁目に所在する会員の中に比較的多く存在している。半数近くの会員が積極的であるのに対して、他の地区では1/3に留まっている。統計的にも有意の結果になっており、両者における差を認めることができる。回収時の聞き取りの中で、K会とは「もともと親父たちの世代に、A地区2丁目の遊び仲間が中心となってできた団体」(S2-40)であったという話が出てきた。2丁目の会員のなかには、会費は「町会費だと思って払っている」(S2-24)と表現する会員や、「地区にいる限りやめないと思う。祖父の代には会費ばかりとっていたが、最近は頑張っている」(S2-19)とする会員など、地域性を意識した会員が見られた。それだけにA地区2丁目の会員は、K会に愛着を感じる積極的に参加している会員が相対的に多くなっているのであろう。

表4 地区別積極層と消極層

	積極	消極
A地区2丁目	22	25
その他の地区	26	62

( $\chi^2$  検定 5%水準で有意)

他方、満足している会員の比率はA地区2丁目とその他の地区で有意とは



ならない。つまり、A地区2丁目であろうと他地区であろうと特に差があるとはいえないということである。

表5 地区別満足層と非満足層

	満足	非満足
A地区2丁目	15	24
その他の地区	35	42

この結果はK会・KS会が、地区に偏らない活動やサービスが行いえていることの証となろう。ただ1つ留意しておきたいのは積極性と満足との関係である。積極的な会員と消極的な会員とで、会の活動に対する満足、非満足がいかん分布しているかを確認しておく次のようになる。

表6 積極・消極層と満足・非満足層

	積極	消極
満足	24	26
非満足	17	44

( $\chi^2$  検定 5%水準で有意)

積極的な会員の方が満足している比率が高く、消極的な企業の方が非満足の比率が高いという結果が出ており、これは統計的にも有意である。満足しているから積極的に参加したいと考えるということを想定すると、きわめて当り前の結果であろう。ところが、A地区2丁目に所在する会員は、積極的な会員が多いにもかかわらず、しかし満足している会員の比率が他地域より高いとはいえないという結果になっているのである。このパラドックスを理解するためには、より具体的に非満足の理由を確認する必要がある。

表7 地域別の不満足の理由（複数回答可，回答会員数31）

	A地区2丁目	A地区2丁目以外
情報が入ってこないから	5	5
仲間内ばかりでやっているようだから	3	9
実際の経営や生活に関係のないことばかりやっているから	2	6
会の運営方針に不満があるから	4	1
その他	5	4

不満の理由として「会の運営方針」を挙げた者のほとんどがA地区2丁目の会員であり、会に対して一言持っているということになる。不満があるにせよ、無関心ではいられないという態度をとる会員が多いのである。また不満も「情報が入ってこない」、「会の方針に不満があるから」など組織そのものの運営の仕方に対するものが比較的多くなっており、「満足していない」理由を「もっとより良い会にしたい」(S2-2) ためだと述べた会員もいる。

他地区ではどうであろうか。A地区2丁目以外の地域においては、各地区にK会・KS会の組織化に尽力してきた献身的な会員（地区のリーダー的な会員）がいることをまず指摘しておかなければならない。彼らが地域的な広がりを支えたとともに、K会・KS会の日常的な活動を支えている。調査票回収時点にもそうした会員の声を聞くことができた。「X法人会でK会の人と一緒にになり、それをきっかけにしてK会に入り、ビア・パーティーの券を売ってくれと言うことでこの地域を回った。ビア・パーティーには10人くらい連れていった。そういうことがあって、長らくこの近所の世話役のような感じだった。」(Y3-10) や、「KS会で組織化を行い、名簿づくりに奔走した」(Y3-11) などである。彼らはK会の活動に概ね満足しているか、あるいは不満があった場合にもそれを積極的に会の中で声を出して行こうという態度を取っており、積極的な態度を会に対して取っている層が存在しているのである。

他方、それとは対極的に消極層の比率が高くなるのもA地区2丁目以外の特徴である。調査票回収時に「近所の××さんの紹介でK会に入ったのだけれど、××さんが亡くなられてからはK会さんとはお付き合いしていない」などの理由で、調査票の回収を拒否した会員も複数存在した。時に、彼らは紹介者などとの関係を失うと、K会との接点が希薄になり、「K会は何もしてくれない」(S4-1) という諦念を抱き、無関心な態度をとるようになっていくと考えられる。さらにA地区2丁目以外の地域における不満足な理由として「仲間内ばかりでやっているようだから」を挙げる回答が多くなっていることを鑑みると、会が形成している人間関係からの疎外感に不満を感じていることになる。

こうしたことを含み合わせながら調査結果を見ると、A地区2丁目の会員は地域的紐帯に埋め込まれているので、不満を持ったとしても積極的に参加するという態度を形成しているが、A地区2丁目以外の地区の会員には、「面白い会なのだから積極的に参加していこう」という層と、会の中での人間関係が希薄で、もはやK会の活動には無関心という層に分かれており、その違いが地区による積極性の有意な差となって顕現したと考えることができよう。

最後に口座保有企業の視点から確認しておこう。筆者は以前の論文（吉田，2003）で、最大取引先企業が大手製造業で、その取引が全取引のうち70%以上を占めている企業を専属型の口座保有企業とし、70%未満40%以上をメイン型、40%未満を分散型と類型化した。そのうえでメイン型と分散型からなる非専属型の口座保有企業が地域内の集積に対して重要な役割を担っていることを指摘した。ここではこの枠組みに基づき、非専属型口座保有企業とそれ以外の企業で、会に対するビヘイビアや満足が異なるかどうかを中心に確認しておきたい。

表8 非専属型企业と積極性（カッコ内は専属型口座保有企業）

	積極	消極
非専属型口座保有企業	17	18
それ以外	30 (5)	64 (12)

( $\chi^2$  検定 10%水準で有意)

非専属型の口座保有企業においては、K会・KS会の行事に積極的に参加している会員の比率が、他の会員よりも高いということが看取できる。他方、満足については、満足している会員が非専属型口座保有企業と、それ以外の会員とではほぼ同程度とみてよいであろう。

表9 口座保有企業の類型と満足  
(カッコ内は専属型口座保有企業)

	満足	非満足
非専属型口座保有企業	15	14
それ以外	31 (7)	36 (8)

会に対する満足については、非専属型の口座保有企業は他の種類の企業とは異なるとはいえないが、積極性については高く出ているのである。では、この積極性の理由には何が考えられるのであろうか。非専属型口座保有企業は、集積外部からの需要搬入と、集積内部での分業の統括、すなわち技能編成の役割を担ってきたことは既に述べた。このなかでも、とりわけ分業を統括していくためには、集積内部における他の企業についての情報を熟知する必要がある。集積内部における技能の種類、その技能の程度、また単価等の情報に通じておかなければならない。

情報の大切さについて、非専属型の口座企業である S4-5 は次のように述べている。「全部に目を光らせなければだめだね。研磨屋も X 社というのがあるでしょう。あれは研磨はうまいじゃない。同じ研磨屋でも下手な研磨屋もいるわけだよ。下手な研磨屋に頼めば、500 円でできるわけだ。X 社に頼むと、1,000 円位してしまうんだよ。」「外注先の技術のレベルがピンキリだもん。ピンキリだから、その中でいい物を作ろうとしたら、いいところへ頼まなければならない<sup>(9)</sup>」。求められる加工の質に応じて、発注先を適切に選択していくためには、集積内部の企業の情報が欠かせないのである。

非専属型の口座保有企業は、こうした情報を収集する場として会の活動を捉え、積極的に会に参加していると考えられる。ただし、露骨な形や手段主義的な態度で、情報収集していると考えるべきではない。また K 会としても会員間のビジネスに直結した活動を行っているわけではない。これには歴史的な経緯がある。上述のように、戦後 K 会が結成された頃、資材の共同購入や手形割引を手掛けていたが、倒産する企業が出て大きな被害を被った経験がある。だから工業団体として存続していくためには直接的なビジネスからは距離をとることが、組織存続のための知恵のようなものとして暗黙の合意になってきたのではないかと考えられる。

「K 会は同業者の集まりであるがゆえにまとめることが難しい」、つまり「K

(9) 2000 年 7 月 17 日聞き取り。

会の中で直接、商売の話となると、どうして俺は外されたんだなどの問題が起きるから、おっぴらには商売がしづらい」(S1-4)という指摘もなされている。会の基底にあるコミユナルな性格が、会の中でのあからさまなビジネスの展開を制約してきたのである。

このように理解すると、会員間のビジネスの話はK会にとってはインフォーマルな活動である。この意味で、会を通して他の企業の情報に通暁し、取引関係が生まれるといったことは、会にとって、あくまでも潜在的な機能なのである。会員間の人間関係の広がりや深まりが主であり、その広がりや深まりの中で自然と情報が入ってくるようになり、取引上の関係が生まれてくると考えられるのである。非専属型口座保有企業に積極的な企業の割合が高いというのは、何よりも集積内の企業の情報が非専属型には重要な意味をもつため、こうした潜在的な機能を認知している割合が高いという風に理解しておくべきであろう。

### 第3節 K会・KS会に望む活動から見た変化の方向性

地域の工業団体に対して、各企業はどのようなあり方を望み、どのような役割を期待しているのであろうか。そして積極・消極、満足・非満足の各層がどのような会のあり方を期待しているのか。アンケート調査の中で、K会・KS会が「最も力をいれるべき活動領域」に関する設問にどのような回答が返ってきているのか、またインタビュー調査の中で出てきたあるべきK会・KS会像はいかなるものなのかを検討することによって、求められている変化の方向性を考察しておこう。

表10、11を見て、まず目につくのが「会員間の情報交換」を選んだ会員が満足と非満足において大きく割れていることである。会の活動に満足している人の多くが「会員間の情報交換」に最も力を入れていくべきだと考えているのである。インタビューにおいても、満足層からは会員間の横のつながりを促進するような活動を求める声があがっている。ある会員は「仕事のやりとりを増やしていく」(O-11, 満足・積極)ために会員間の情報交換に力を入れなけれ

表 10 積極層・消極層と「最も力をいれるべき活動領域」

	積極	消極
会員間の情報交換	15	14
互助会的機能	6	3
地域問題への取り組み	8	13
従業員の福利厚生支援	0	3
経営サポート機能	1	6
地域 PR	1	1
陳情などの対行政活動	1	4
その他	2	2

表 11 満足層・非満足層と「最も力をいれるべき活動領域」

	満足	非満足
会員間の情報交換	23	6
互助会的機能	7	2
地域問題への取り組み	8	13
従業員の福利厚生支援	1	2
経営サポート機能	0	7
地域 PR	0	2
陳情などの対行政活動	2	3
その他	2	2

ばならないとしているし、「役員はいつも出席するが、それ以外の会員の人は何事にも出てこない。もっと会の人たちが一緒に行動できるような催し物をして、会をおもしろくやってほしい」(S1-16, 満足・消極)という声もでており、会の中での人間関係のいっそうの広がりをも求めている。特に会員間の情報交換に最も力をいれるべきだという会員が満足層の半数以上を占めており、特筆されよう。

満足層は、K会・KS会が人的ネットワークを広げる場であり、その中で自然と仕事にも結びついてくるようなつながりができてくることを肌で感じ、経験しているといつてよかろう。満足・積極層に属す会員(S2-52)の「K会は地域的なつながりが強いが、参加する中で違う年齢の人たちと知り合うことが

できた。K会を通して仕事のつながりができたし、K会会員どうしの仕事のやりとりもある」という意見に端的に表れているように、ネットワーク形成の苗床としての会の意義を認識しており、それを更に強化する、すなわち幅広く会員の参加を促す方向での活動の展開を望んでいるのである。人間関係の広がりが最終的にはビジネスにも繋っていくという意味で、会のコミユナルな性格の強化が長期的にもたらすメリットというものを認識している層などであると理解することができる。

これに対して、非満足層は経営により直接的にかかわってくる活動を望む声強い。例えば、「積極的ではないが」と注釈をつけて複数の行事に参加していると答えたある会員(S1-8)は、「あまり満足していない」理由として、「経営上・取引上のメリットが少ない」と述べた上で、「参加していない会員が出てくる工夫、メリットを出せば」と問題提起をしている。参加することが直接、新しいビジネスの展開へと結びつかないことを不満と感じている。

また「現在、区行政に対しK会は非常に大きい発言力を持っている」ことを生かして「会員になることによる直接、間接の仕事上のメリットがあるようにすることを、第一目的とすべきである」(O-9)と提言している会員もいる。会に対して仕事上のメリットをどのように構築し、それを会員に認識できるように提示するかを問うていると言ってもよからう。これまでに形成されてきた会員間の信頼の基盤の上にたって、K会・KS会のイニシアチブによる積極的な活動を求めていると言える。

しかし先に触れたようにK会は会員間のビジネスに直結した活動を行ってこなかった。非満足層、とりわけ積極的にK会・KS会に参加してきた会員はこうした制約をもどかしく感じているのである。インタビュー調査や調査票の自由記述欄において出てきた声を拾ってみると次のようなものがある。

「KS会長は取りあえず遊びに徹しようみたいなことをずっと一時うたっていたことがあったんです。ただ、遊んでいたって食っていけないじゃないかと。やっぱり仕事に結び付かなきゃ、ある程度。それからやっぱり何か勉強させてくれなきゃという声はずいぶんあったんです」(O-6)。(10)

「(K会では：引用者補足)仕事の話をするのは、いけないと。ライオンズ(クラブ：引用者補足)とかそういうのもそうでしょう。…中略… 社会貢献が目的の会だから。でも、K会というのは別に社会貢献を目的とした会じゃなくて、地域社会で、工業者の権利を守るための会だということだと、もっと仕事の話をしてもいいんじゃないかと思う」(S1-4)<sup>(10)</sup>。

「K会の力不足を感じる。現在立ち上がりつつあるが、インターネットなどによる各企業の紹介、他地域及び企業との事業の受注など従来の組合、会の活動とは違ったアクションを起こして欲しい」(S4-4)。

こうした見解の背景には、1990年代後半以降の産業の空洞化や下請け再編が進んできたという集積をめぐる時代状況であろう。集積を取り巻く環境の変化が、K会・KS会のコミユナルな性格に揺さ振りをかけていると解釈できるのである。

つまり、間接的あるいは潜在的な受発注形成機能では不十分であると考える会員たちが出てきたのであり、この不満の背景には、世紀をまたぐ時期になって口座保有企業の位置が不安定になってきたこととかかわっていると考えられるのである。実は、筆者も参加した1990年代半ばの調査においては、「日頃の受注・発注において役立つ人間関係」として「K会」を挙げた会員は19%に留まっており、「大手企業の協力会」(34%)、「家族親戚」(22%)、「昔の従業員」(21%)などよりも低い数値となっていた(地域政策研究会・産業班, 1997, p. 18)<sup>(12)</sup>。したがって、協力会の解散・再編を伴った2000年前後の大手製造業の下請け再編は、需要搬入機能を担う口座保有企業を不安定な状況へと追い込んでいったとみて間違いない。協力会における人間関係に代わる新た

(10) 2000年6月15日聞き取り。

(11) 2000年8月26日聞き取り。

(12) 周知のように2000年前後においては大手製造業の協力会の解散がトレンドとなっていた。インタビューをした大田区の中小町工場でも、S1-6, S2-52などで、最大取引先の企業で協力会が解散したと答えている。また専属型口座企業であるS4-8は当時、親会社から「下請けさんは当時1/3に減らす」とか「1/3を減らすと言われてね」、「確かに何社か減らしました」と、厳しい選別が行われたことを回顧的に語っている(2006年1月25日聞き取り)。



な受注・発注において役立つ人間関係を K 会・KS 会に求める声が出てきたと解釈できるのである。

さらに集積内部において「歯槽膿漏的崩壊」(関, 1995, p. 85) が本格的に進んでしまったなかで、口座保有企業が分業の統括者としての地位を保つことも難しくなっている。もはや集積内部のみをあてにするわけにはいなくなるからである。インタビューにおいても、いざという時に頼りにしていた近隣の企業が高齢化を理由に廃業してしまい困っているという声があがっていた。

例えば、S3-13 は特殊なネジを切る加工を頼んでいた企業が廃業になり、「さすがにその機械を持っているところが少ない」ので、加工を受けてくれるところを探すのに困ったという<sup>(13)</sup>。また S2-52 は「量産品」の加工を頼んでいた近所の町工場が高齢化を理由に廃業して「頼めなくなっちゃって」困っているという。技能度的には高いレベルを必要とするのではなく、他にも受けてくれるところもあるのだが、「ちょっと朝行って昼までに切ってくれ」などといった急な仕事にも「あそこだと急いでやってくれ」ていて重宝していたのだと<sup>(14)</sup>のことである。これまで集積内部でバラエティのある技能や技能度の企業があり、口座保有企業は其中で価格、品質、納期の観点から、最適の発注先を選び、仕事を出していたのであるが、「歯槽膿漏的崩壊」は集積内部で、必要とされる技能度に応じた迅速な分業を編成していくことを難しくしているのである。

口座保有企業における外部需要の呼び込み機能の低下への対応策として、非専属型口座保有企業には「問題解決型」企業としての生き残り戦略が出てきていることを筆者はかつて論じたが(吉田, 2003)、同じ問題認識は、K 会・KS 会に対して新たな機能を求める会員を生みだしているのである。すなわち、会が単に集積内部での人間関係を広げるというネットワークの苗床に留まっているのではなく、より直接的に個々の会員のビジネスを束ねていけるような役割へと踏み出すことを求めていたと見ることができるであろう。具体的には、共同開発や受発注のコーディネーター的役割、あるいは集積外部からの需要の呼

(13) 2000年6月7日聞き取り。

(14) 2000年6月28日聞き取り。

び込みを会に期待するということであろう。

#### 第4節 新たな関係性を模索する動き

2000年代の前半には、新たな展開へと動き出した会員が出てきた。K会・KS会の会員として培ってきた相互信頼関係を拠り所としながら、受注ネットワークの構築や、プロジェクトの開発に取り組む人たちが現れた。口座保有企業の役割が揺らいでくるなかで、それを支えてきた社会的ネットワークのあり方も見直そうという動きと理解すべきであり、前節で見た会に対する不満を克服していこうとする動きである。その1つにONというプロジェクト（匿名化している）をあげることができる。ONとはK会・KS会の会員が自主的に集まって始めたプロジェクトであり、2003年頃から活動を開始している。当初は大田区が小学校跡地に開設した創業支援施設にて活動を行っていたが、創業支援施設の利用期間は3年以内に限られているため、契約期間満了後に支援施設を出て、プロジェクト参加者の工場を使い活動を継続している。

活動の柱は2本からなっている。1つは「競合受注グループ」、もう1つは「商品開発グループ」である。前者の活動はONが窓口となり、企業からきた注文や相談を、ONに参加している複数のコンサルタント会社に紹介する。コンサルタント企業は自らの有するネットワークを利用して見積りを出し、品質・納期・コストの点から競うというシステムであり、企業に大田区の企業との「出会い」機能を果たそうという試みである。大田区の製造業というブランドを活用して集積外部から積極的に需要を呼び込むために、インターネット上にサイトを設けたり、各地の展示会へ出展するなどの活動を実施してきた。また、週1回「ものづくり無料面談コーナー」を開催し、発注者の開拓をしていた時期もある。注文はONが直接受けるわけではなく、最終的に受注した会社<sup>(15)</sup>が、ONにいくらかペイバックするという形で運営されてきた。政府系研究所から障害者用の福祉器具の改良を受注するなどの実績がある<sup>(16)</sup>。

(15) ONプロジェクトのホームページ（2008年3月閲覧）によれば、参加コンサルタント企業は3社となっている。

もうひとつの「商品開発グループ」は、週1回、本業の仕事を終えた18時頃より集まって、新製品の開発に取り組む活動である。当初は、大田区創業支援施設の一角でスタートし、その後、ONのメンバーの工場に場を移し活動を続けている。商品開発グループでは、プロジェクト参加者が持ちよったニーズやアイデアを、具体的な商品にしていこうという試みである。これまでに病院から出る空のアンプルを砕き、医療用ゴミを減量化する器具や、介護用おむつ交換時の匂いを吸収し外へ排出する装置などの製品を開発してきた。両者ともプロジェクト参加者が医者との会話から気がついたり、医者から頼まれたりして具体化した製品である。単に、加工という観点から物作りに携わるのではなく、自らの着想や発想によって新しい製品を作り出していきたいということから始まった活動である。

このONの試みの特徴としては以下の3点をあげることができよう。1つは、既に地域の工業会活動のなかで形成されてきた人間関係、信頼関係のなかから生まれてきたプロジェクトである点だ。この点、行政主導の異業種交流グループとは大きく異なる。行政主導の異業種交流会では、まったく信頼関係や付き合いのなかった人達が、「我が社にとってちょっとでも利益となるような話があるかもしれない」という機会主義的動機に基づいて行政の呼びかけに応じて集まるのである。おそらく誰も商売のネタをもって集まろうとはしないであろうし、あっても積極的に出そうとはしないであろう。既にあるのならば、自社でそれを実現する方途を探すからだ。

これに対し、ONは、既存の仲間関係（単なる仲良しグループ）だけではものたりないという人達が集まって生まれたプロジェクトである。これまで町工場部品加工に携わってきた人たちが、ただそれだけでは「面白くない」、「自分たちで何かやりたい」ということで集まり、それに図面の書ける技術系の会員や、営業能力の高い商社系の会員も協力するという形で始まった。<sup>(17)</sup>それだけ

(16) ONプロジェクトに参加しているS2-38からの聞き取りによる（2005年7月22日）。

(17) S2-38からの聞き取りによる（2005年7月22日）。S2-38は「なんかやるんだったら図面書いたり私手伝いますよ」というスタンスで参加したとのことである。

に、その根底には、これまでK会・KS会の活動を一緒にやってきた仲間という信頼関係が存在している。この信頼関係という土台がある故に機会主義的行動が抑制されているとともに、各メンバーの積極的な貢献が引き出されている<sup>(18)</sup>のである。

もちろん、逆に、こうしたプロジェクトが更に人間関係を強め、仕事上でのつきあいを強化するという機能もある。これまでK会、KS会を通しては相互親睦的な活動に限られていた人間関係が、このプロジェクトに参加することでより深いものとなっていくということである。ONプロジェクトを始めてからの人間関係の変化についてS2-38は、「より親密になれたのは、仲間と。仕事とかもしやすくなる。無理言ってやってもらったりとか。逆に、タップだとか、ダイスだとか、ゲージだとかね、うちはいろいろ昔からやっているんで、持っているんで、それを貸してあげたりとか」と、親密性が増し、それが仕事にはねかえてきているとしている<sup>(19)</sup>。こうしたプロジェクトは、従来からある人間関係という資源を利用したところに成立し、好循環となった場合には、逆にそれを強化することになり、本業における新たな仕事のやりとりの関係へとつながっていつているのである。

他方、手弁当でボランティアに行っている活動を本格的に事業化するためには、本業との兼ね合いをどのようにするのかという主体の側での課題が存在している。インタビュー当時、本業では専務であったS2-38は、設計作業を中心にONプロジェクトに携わってきたが、本業との両立の難しさを次のように語っている。

(18) この点について、筆者はかつて興味深い経験をしたことがある。横浜市のある異業種交流会が、ONプロジェクトの商品開発グループのメンバーたちと交流する機会に立ちあったのである。その時、異業種交流会のメンバーはなぜONの参加者たちが、熱心にこのプロジェクトにかかわっているかが理解できなかったようである。本業そっちのけでとまではいかないにしても、仕事が終わった後に集まり、夜遅くまでああでもない、こうでもない議論や試作に熱中している姿は、彼らには思いもよらないものであったのだ。このため筆者は異業種交流会の人たちに、その前提となっている大田区の町工場の人的つながりの深さを説明せざるを得なかった。

(19) 2005年7月22日聞き取り。

「見積りするにはある程度設計しなけりゃならないじゃないですか。そういうのがこっちにかかってくる。なかなかね。社長もまあ賛成はしてくれているんですけど、こういう ON の活動にね。しかし昼間から ON にかかっている、こっちの仕事がおろそかになっちゃうと、なかなか…。そもそも ON がやろうとしたことは、うちがやっていることと似ているところがあるんで。」(2005年7月22日聞き取り)

本業をもちながら、仲間同士でのプロジェクトに積極的に参加することは「なかなか」大変である。この発言は仲間同士のプロジェクトとして始めた活動の事業化が抱える苦勞を示している。これをどう克服していくのが今後の課題であろう。

第2の特徴は、「競合受注グループ」の試みが示しているように既存の集積・ネットワークの強みを活かした活動となっている点である。ON プロジェクトが「コンサルタント企業」としている企業は、これまで集積内部では発注側に立ち、分業の統括役を担ってきた企業（商社や製品企画企業など）である。集積内での分業の統轄を意識し、需要の確保につとめている。この意味で、口座保有企業の後継者的役割を担っているともいえるかもしれない。需要の搬入という点では、かつての口座保有企業ほどの力を有しているわけではないが、それでも技術の大田区というブランドをうまく活用し、積極的に売り込みをはかっている。マスメディアにも積極的に露出し、全国的な注目を集めることに成功している。更に2005年には大田区内の他の自主的グループ2つと連携し、新たなプロジェクトをたちあげ、大田区ブランドとしての相乗効果を模索しており、今後の展開が期待される。

第3の特徴としてあげておくべきこととしては、このプロジェクトにおいては積極的に商品開発等を手がけられ、加工機能に特化してきた町工場の枠組みを超えようとしていることである。この点での可能性はまだ未知数であるが、1つ強みがあるとすれば大都市で行われていることであろう。先にも述べたように、ON プロジェクトのなかで開発されたアンブル破碎器具や匂い排出装置は、参加者の1人がかかりつけの医者との会話の中でニーズを知り、アイ

デアを立て、それを具体化したものである。様々なニーズがうごめく大都市に近いという優位性をどこまで活かせるかが、その成功にかかっているし、またどれだけ商品企画でプロになれるかということにかかっている。

それは、加工のプロというだけでなく、商品企画の経験を会として蓄積し、その能力を高度化していく必要性を意味している。大都市近郊の集積地という利点を活かし、ニーズやシーズをどう発掘できるかが鍵を握ることにもなる。製品化が福祉医療関係の分野で行われていることを鑑みると、今後、この分野での展開が有望であるかもしれない。ただ、従来製造中心の発想となってきた町工場に、顧客ニーズを見きわめた商品企画力を高めていくことや、販路の開拓など、この点で克服しなければならない課題は多々ある。

以上、ON プロジェクトの特徴およびそれに関連する課題について列挙してみた。本業との両立や製品企画力の育成など、克服されなければならない課題が多いように思えるかもしれない。しかし、だからといって、今性急にこのプロジェクトの成否を問うことは適切ではない。従来の口座保有企業を中心とした集積は確実に疲弊してきている。確かに2000年前後のような下請け企業の整理や系列の解消といった動きは過去のものとなったものの、国際的な分業の再編後もコストダウンへの圧力は止むことを知らず、従来型の口座保有企業はその圧力に直面している。2005年頃に20%のコストダウンを求められたS4-8はコストダウンを受け入れられないと「転注」として注文を他企業に振り分けられてしまうので、その要求にどうしても応えざるをえず、その結果「黒字の部分がコストダウンの金額」として「全部もっていかれちゃった<sup>(20)</sup>」という。コストダウン要求の圧力に対して「もらい仕事をやっているところ」、つまり「孫受けどうのうこうのになると、これじゃやっていけないよ、ダメだよなんて、

(20) S4-8は近年のコストダウン要請の実態を次のように述べている。

「20%を目標に、少しずつ、少しずつ来るわけ。今回は3%にしましょうとね。3%ということはね、月にX十万円とかY十万円という値段になってくるわけ。そうするともう、にっちもさっちもいかないですよ。最初のころはよかった。いろいろと加工の条件を変えてスピードアップしようとか、無駄をなくそうとかね、いろんなことをやったわけ。ところがね、回を重ねるごとにそれが効かないんだ」(2006年1月25日聞き取り)

でっかい声で話もできるけどさ、我々はそんなことできないもん」と口座保有企業ならではの苦しさを語っている。

このように、従来大企業と集積とを結ぶパイプ役となり需要搬入機能を担ってきた口座保有企業は苦境に置かれ、それを中心として編成されてきた分業構造も疲弊している。したがってONプロジェクトのような活動は、既存の集積の弱体化を克服して新たな関係性を模索する動きであると認識したうえで、個々の活動の成否を超えて、こうした試みの活動総体が、既存の集積の再編をどのように進めていくことになるのかという観点から注視していく必要がある。

### 終わりに

本稿において、K会・KS会と会員の積極層や満足層を検討していく中で、この会の特性とは、地域性を核としながら、狭い工業的機能の同業者集団としてではなく、機械・金属工業の関係者を広く集め様々な業種の企業を集めていることを明らかにした。と同時に、会がこうした地域と同業者団体という2つの関係の凝集点となることによって人間関係の広がりを生み出し、この人間関係に基づいて新たな受発注関係が生じ、この意味でK会・KS会は中小企業のネットワーク的つながりを促進する苗床としての機能を担った会であることが確認できた。

会が受発注関係のまとめ役やビジネスに直接かかわっているのではなく、あくまでも会の活動を通じて交友関係が広がり、結果としてその交友関係の中で仕事の融通が行われるようになるという意味での苗床機能なのである。「会の中におおっぴらに商売を持ち込むことは難しい」(S1-4)という会員の言葉に表れているように、会の活動の中で人と人とのつながりができることによって、間接的あるいは潜在的な機能として受発注関係を生み出すというものであった。満足層はこうした機能を肌で感じている会員であると考えられ、ゆえに会員間のつながりを増やすような活動を会に対して要望する声が多くなっている。

しかし、産業構造の変化の中で、よりダイレクトに経営にかかわるような会の活動を望む声も挙がってきている。たんなる苗床的な機能に飽きたらず、「共同受注事業」や「大学・研究機関との交流事業」のような仕事やビジネスに直接結びついた活動を望む声が、積極層を中心に出てきたことは注目する必要がある。それは口座保有企業の「暗黙知」を醸成してきたネットワークのあり方に変化を求めているのである。

それまで設計・試作機能から量産機能までを一国内の分業体制でまかなってきた「フルセット型構造」（関，1993）や「山脈構造型社会的分業構造」（渡辺，1999）と言われてきた日本の産業構造は、1990年代以降、円高、バブルの崩壊、中国などアジアの製造業の隆盛などによって大きな変化を迫られてきた。これに対応する形で、大企業は量産品の生産を中心としてアジア全域に広がる分業体制を構築するとともに、「失われた10年」が叫ばれた2000年前後の時期にもなると、低成長・不況の長期化のなかで、大企業のリストラと単価引き下げ・下請再編などの合理化が常態化し、多くの中小企業が選別・淘汰の波にさらされていた。

K会・KS会に対して変化を求める声は、こうした産業構造の変化の中で、これまであまり顕現しているわけではなかったK会・KS会における受発注関係形成機能を強化・顕在化させ、多くの会員にとってその機能を感じてもらえるようにすることが重要であるとするものであった。そのためには、ネットワークの苗床という潜在的な機能をより顕在的な活動へと変え、ネットワークの形成を会の課題にすることが必要だということになろう。この意味では、会の活動を苗床的な機能からオルガナイザーやコーディネーターの役割に転軸していくことで会としての活路を切り開いて行かなければならないという会員が出てきたのである。かつての用途地域変更問題では空間の意味での工業コミュニティの危機に対してK会が結集の拠点となったように、今度はビジネス環境の変化に伴う工業コミュニティの危機に対して会として何か対応することが求められているとも解釈できよう。

ONプロジェクトの事例が示しているように、会員のなかにはK会・KS会



で構築した人間関係を資源にして、積極的にビジネスへと展開させようという動きが出てきた。他方、K会・KS会自体はどのように会員たちの要望に対応しているのだろうか。産業構造の変化に伴う会員の要望がどのように会の活動を変化させることになり、またこの活動の変化が翻って会の苗床的な機能をどのように変性していくことになるのか。この検討については、今後の課題としておきたい。

### 参 考 文 献

- 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編（1998）『産業集積の本質』有斐閣
- 稲上毅（1989）『転換期の労働世界』有信堂
- 稲水伸行・若林隆久・高橋伸夫（2007 a）「産業集積論と〈日本の産業集積〉論」『赤門マネジメント・レビュー』6巻9号
- 稲水伸行・若林隆久・高橋伸夫（2007 b）「〈日本の産業集積〉論と発注側の商慣行」東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC ディスカッションペーパー No. 180
- 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
- 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（1995）『地域経済と中小企業』筑摩書房
- 関満博・加藤秀雄（1990）『現代日本の中小機械工業』新評論
- 地域政策研究会・産業班（1997）『大田区中小製造業経営者と地域社会との関わりについての報告書』（研究代表者：似田貝香門）
- 千葉隆之（1997）「市場と信頼：企業間取引を中心に」『社会学評論』48巻3号
- 吉田誠（2003）「東京大田区の中小零細企業における取引態様」『横浜市立大学論叢』第54巻社会科学系列第2・3合併号
- 吉田誠（2005）「都市型産業集積におけるネットワークの再編」『横浜の都市型産業と市民コミュニティの両立に関する研究』（平成14年度～16年度横浜市立大学研究奨励交付金研究報告書）
- 渡辺幸男（1999）「日本中小製造業の21世紀」所収：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
- Whittaker, D. H. (1997) *Small Firms in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.