企業環境研究年報
No.7, Dec. 2002

中小企業経営から見た空洞化の現状と対応戦略
――同友会会員企業は空洞化をどう考え，行動しているのか――

瓜田　靖
（中小企業家同友会全国協議会）

はじめに

横河電機は国内15工場を閉鎖し，国内は４工場に集約させるという衝撃的な発表があった（日本経済新聞2002年10月12日付）。また，トヨタ自動車など企業収益のけん引役の電機・自動車８社の2002年９月中間連結決算では，海外での利益が5,100億円と全体の43％を占めた（日本経済新聞2002年11月５日付）。昨年に比べると倍増の勢いであり，日本を代表する大企業も，海外頼みの収益構造に急速に移りつつあると言えるだろう。

2002年度の中小企業家同友会全国協議会（以下，中同協と略）第34回総会議案書では，「90年代後半から明確になった空洞化の現局面は，中国を中心としたアジア各国の技術力向上のなかで，主力部門を含む海外移転が始まっていることです。日本経済が体力を消耗している時期に重なっただけに，その影響は一層深刻なかたちで現れています」（『中同協』誌・No.69，p.211）と特徴づけた。

さらに，「空洞化が最も進んだかたちは，設計・開発部門までも海外に移転してしまう場合ですが，設計・開発部門を維持していくためには，相当額の資金が必要で，それが確保できなければ，コストダウンのために海外移転されます。現在の海外移転は，基盤技術（ローテク）からハイテク，生産から開発までの全分野・全部門で生じており，なだれ的な状況とも言われます。『先端技術を日本国内に残し汎用技術を出して優位性を保持する』という戦略を一般的に唱えるだけでは，足元から崩れていくことになります」（同誌，同ページ）と警鐘を鳴らしている。

本稿では，2002年９月に実施した中同協「経営環境の変化と対応」特別調査アンケートの自由回答欄から，空洞化と海外展開に関する中小企業経営者の声を拾い出し，その実相を素描するとともに，空洞化問題に対する中小企業経営の基本戦略を提起する。また，全国各地の中小企業家同友会（以下，同友会と略）が取り組んでいる「新しい仕事づくり」や地域づくりの事例を分析し，グローバル化の流れの中でも地域に根付いて中小企業が存立・発展できることを同友会の実践を通して考えてみたい。

１　中小企業経営から見た産業空洞化の現状
―特別調査アンケートの意見から

(1)「日本の工業地域がそっくり中国に移転する？」

あまりにも早いスピードで日本の生産機能が中国を中心とするアジアへ移転する事態に各方面から懸念の声が上がっている。今回の全国アンケートでは，空洞化問題と海外展開について会員の生の声が筆記され，空洞化懸念の声も寄せられている。まず，悲鳴にも近い意見から見ていこう。

「高付加価値産業（商品）の進展・創出が最重要課題であることは認識しているものの，時代変化のスピードが速すぎて，開発力が追いつかない。情報の収集・集約に精一杯の状況下にあ

り，5年後10年後の経済産業構造が見えてこない」（宮城，精密機械製造業）。

「弊社は，大阪府寝屋川市に立地しております。隣接，門真市には松下電器，守口市には三洋電機の本社があり，工場も多数あります。関連する（下請）企業は無数にあり，その90％が今，受注滅，リストラ要請による売り上げ，利益の大幅な減少で青息吐息の状態です。廃業，倒産は『時間的差』（　体力差）という状態まできているようです」（大阪，金属熱処理受託加工）。

「国はこの日本をどのような国にしたいのか。それには今どうすべきかのビジョンを明確にする必要あり。製造業はこのハイコストの国では残らないだろう」（東京，ファッションアクセサリー企画・製造・卸）。

特に中国の存在感が急拡大していることの実感が多く語られている。

「上海（５月），大連（７月）を視察してきた。日本の工業地域がそっくり移転してしまっている感じ。日本に残っていてもことごとく仕事が中国に移ってしまうのではないかとの不安が残る。中国に移転した企業が６～７割のコストで作った品物，部品がどんどん日本に送られているし，これからもっと日本の顧客を増やすと言っている。日本の製造業はどうなるのか？」（東京，産業機械製造）。

「中国という国を無視して，日本は成り立たないことは，先日中国を視察して骨身にしみました。この時代を生きる者として中国と関わることを考えの中に入れないと視野が狭くなると考えます」（愛知，機械設備製造メンテナンス）。

「工作機器メーカーが中国に技術指導して中国の工場で生産するようになった。日本のモノ造り，そして日本は再び活況を呈することはないだろう」（香川，工作機械工具鋼材販売）。

(2) 急激な国内市場の縮小が顕在化

空洞化現象はマクロでは地域経済の衰退など深刻な問題として意識され始めているが，企業経営のミクロの場面では急激な国内市場の縮小が顕在化している。

「かつての得意先が海外に行く事によって，年間２億円位売上減。今年10月にタイに出る会社も現在ある。手の打ちようはない。建設業は多様な事情があり，競争は大小入り乱れて，やって行くことになる。我々下請業は低価格化戦略で生き残って行くことになる」（愛知，電気工事業）。

「取引先の海外生産を見込んで，下請けの再編・選別が進んでいる。コストダウン30％，ISO9001が取引の条件となっており，ますます経営が圧迫されている」（愛知，プラスチック成形・加工・自動車部品）。

取引先が海外に出ていくだけでなく，逆輸入なども急増している。

「中国からの輸入量が国内消費量の90％に達している模様。ここ２年間の急激な変化であり，国内生産基盤は崩壊しつつある」（東京，作業用手袋製造卸）。

「販売先が（特に大手が）海外からの輸入に切り替えている。パッケージはデザインだけ国内で，印刷，製版は全て海外でする為，その関係の仕事は２分の１以下になっています」（大阪，パッケージデザイン・販売）。

「中国等へ進出した日本の印刷業界が日本の市場を食い合いするようになってきた」（大阪，印刷用ゴムロール製造販売）。

「私共の業界で経営の環境変化の最たるものは，国内市場が無くなって来たことです。日本国内受注先メーカーが大半，輸入に重点を置き，国内物造り工場が激減して来たことです」（奈良，プリント加工・子供婦人服製造販売）。

「企画・デザインなど広告宣伝のソフト部分（上半身）はまだ国内対応だが，ハード（例えば，印刷や大量のCD-Rなど）は海外が増える傾向。近く業界でも視察の予定」（東京，企画，デザイン，印刷）。

「和装品仕立てについて，アジア特にベトナムの仕立が急増している様子です。当社の場合もプレタ品とオーダー品どちらも価格競争力から

今後も多くなると予想しています」(宮城，呉服販売)。

しかし，安全性や健康面から一部国内産に回帰する分野もある。

「我々の回りでは，輸入野菜・特に中国産のものの農薬の問題が多く，店頭で中国産は売れなくなりつつあります。国産商品の安全化がもっとクローズアップされれば，高くても安全なものをという風にお客様が向かれていた時期に国内の農薬等の問題，残念です。現在は，健康，安全に対してお金を出すことに不満を言う人はいません。むしろ積極的です。そこを国内の生産者は考えるべきです」(佐賀，食品スーパー)。

2　中小企業家は海外展開をどう考えるか

―「海外雄飛」か「国内にこだわる」か

(1)「中国対策は製造業にとって避けて通れない」

もちろん，中小企業でも海外へ雄飛する企業もある。

「海外進出といってもカントリーリスクはありますが，現在のようなグローバルな時代，特にこだわる必要はなく，本社機能が日本にあり，生産現場が中国を中心としたアジア，マーケットは全世界といった考え方で経営すればいいのではないですか？」(大阪，婦人衣料品の企画・生産・販売，中国から輸入)。

「21世紀の我が日本経済はアジアとの共生がなければ立ち行きません。特に隣の大国中国との関係を大企業に任せての大開拓は経済による植民地が懸念されます。我々中小企業の小規模な進出が最適と思う」(東京，冷凍空設設備業，保全サービス)。

「中国への進出は10年近く前です。価格競争については，中国対策は製造業にとって避けて通れない。近年は日本と中国との間で生産品の分業を明確化。中国の会社は100%独資であり，運営面も自主性の尊重を行なっている。経営環境の激変に対応力をつける為，国内子会社の合併，中国子会社との運営の一体化を計る」(奈良，カーテン縫製資材製造販売・ウインドカヴァリング商品製造販売)。

雄飛とはいかないが，対応は迫られる。経営者の気持ちも揺れる。

「得意先の海外展開が増加の傾向にあり，広告展開もまた，変化していくだろうことは予測できます。地域性第一としている自社の方向性も変わらざるをえない所に来ている感はあり」(神奈川，広告制作代理業)。

「弱電及自動車関連について，国内でのコストダウンも限界に近づき，海外生産もやむなしになった」(兵庫，食品製造)。

すでに，日本から消滅したものづくり分野も生まれている。

「海外調達に依存せざるを得ないが，品質にバラつきあり，結果的に検査費用を考えるとそんなに安くない。しかし，日本ではもう作る所がなくなったので中国に頼らざるを得ないのが現状だ」(奈良，筆記用具を主とするステーショナリーギフト)。

(2)「日本でなければできない，国内でがんばる」

国内立地への「こだわり派」も健在である。

「最重要なことは中小企業の自立化…海外展開より国内中小企業との連携を考えていますので環境機器製造分野で協力体制を築いていきたい」(茨城，プラント建設)。

「国内では新技術，技術革新によって新しい分野の産業や製品が芽生え始めています。こうした機械を構成する部品は最新設備，最新技術で対応しないと物作りができません。例えば，精度は100倍厳しい。これら日本の新しい物作りには，客先の身近で行うことが必要ですし，技術的にも日本人により日本国内で行わなければなりません。弊社はそうした分野に特化するという基本方針に向けて今全力で取り組んでいます。この１年間の設備投資額は平成11年の売上高を上まわる水準となっています」(岡山，大型精密

機械製造)。

「海外に仕事を求めて出て行くことは,空腹時に食糧がぶらさがっているようなものかもしれない。本当に自社がそれにとびついていいのか。将来を長い目で科学的に自社のあるべき姿を見つめて行かなければ，その場しのぎになると思う。当社は地域に密着し，国内立脚にこだわった経営をやっていきたい。地域に頼られる企業を目指して技術を磨き，いくら誘いがあってものらない」(岡山，機械部品の切材加工)。

「ユーザーの海外シフトの流れは益々進むと思われるが，国内に踏みとどまって頑張ってくれるユーザーと共同で『国際競争力をつける』との考え方が必要」(大阪,薄鋼鈑の剪断加工販売)。

「製造業の空洞化は深刻です。ニッチな市場で我社の得手の分野へと日々研究し情報入手に日々努力しています」(大阪，FA・ロボットシステム製造販売)。

「食品製造業で言えば,良い原材料でキチッとしたモノ造りをすれば，消費者は見ている」(香川，食品製造業)。

質はもちろんコスト面でも国内で競争力をもてる知恵が生まれる。

「国産大量の仕入れで,農家との直接取引は国の助成金がもらえないので，生産者，農協，経済連，全農，我社の五者会議で，指定した農家の大豆を国の助成金を受けて仕入れる仕組みに成功し，輸入大豆の２倍の仕入れ値から１割高まで下げることが出来た」(東京，豆腐の製造販売)。

(3) 棲み分け戦略と将来を見据えた対策

アジアとの棲み分けを意識した得意分野への絞り込みを模索している企業も増えている。

「親企業の海外生産拡大を止めようもありませんが，棲み分けを模索しています。海外工場のマザー工場化と，技術・設計業務の受注です。それには人材教育(確保)が最大の課題です」(宮城，半導体デバイス加工検査等)。

「私たちはアジアの歴史，経済，文化…等について学び，認識を深めなければならない。今後の東アジア経済をとらえたとき，各地域の役割分担，棲み分けることで意識しながら自社の得意分野の絞込みをおこなっていかなければならないと考えている」(神奈川,精密機械部品製造)。

「流通業(卸)でありますのでヨーロッパ,アメリカ，中国製品の輸入をしておりますが日本で生産している商品は原則として輸入しない。地場商品は大事にしている」(新潟，業務用厨房用品卸販売)。

「労働集約産業である縫製業は当地区では70～80%の企業が自社便か商社筋を通じて輸入または委託生産をしている。賃金は日本の20分の１のため仕方ない。ただし，大量生産，大量販売が崩れていっているので，トータルコスト，QRなどを考えればまだチャンスありと思う。この場合企画生産販売にかぎると思う」(広島，工業用ミシン糸缶)。

日本の中小企業の存立基盤・あり方を長期的視点から考えるべきとの重要な指摘もあった。

「成熟国型の中小企業像・あり方を同友会はもっと追求すべき。中小企業の‘タコ社長’層よりも，むしろ大企業の経営トップの方が鋭い危機意識と深い問題意識を持っているようではお話にならない」(東京，服飾加工業)。

「現在多くの企業は,国内及び地場産業の空洞化の心配と共に，自社においては価格競争力確保のための海外進出検討といった，相矛盾した２つの将来的方向性を見せられている。しかし今必要なのは，場当たり的な経営判断などではなく，長期的将来を見据えた対策が，政府においても自社においても必要である。まずは，独自技術商品開発により，販売訴求点を価格から商品上の機能的魅力に変える努力をすべきであると考える」(山梨，貴金属装身具用部品の企画製造販売)。

「安価な海外製品と国内で戦っています。日本のインフラ(道路，電気，税金等)が高いことも問題です。人件費のみの差なら，その他の部分で充分戦えます。もっと効率の良い公共投資を

し，税金の無駄使いをやめ，トータルで競争力のある日本にして欲しい。経済力が有れば夢も希望もわいてくるので人の心も明るくなると思います」（大阪，肌着メーカー）。

海外へ出るか否かは，その企業が置かれた業界の状況や経営戦略の位置取りで違う。しかし，海外展開するとしても，企業文化のオリジン（源泉）は日本にある。日本での質の高い消費者・市場を相手にした企業活動は，長い目で見ればアジア全体のレベルを高め，豊かなアジア経済圏づくりに貢献するはずである。実際に，「自主・平等・連帯の原則」を貫いて海外進出し，同友会で学びあった成果を生かして成長している会員企業の事例も出ている（『中同協』誌・No.69，p.114～p.123）。今，中小企業経営にとっても経済共生の戦略の具体化が求められているといえよう。

3　中小企業経営の空洞化対応の基本戦略

(1) 空洞化対策と求められる政策

中同協第34回総会議案書は，空洞化問題に求められる対応策と政策を以下の３つの視点から論じている。まず，グローバル経済の中では空洞化の流れが避けられないとするならば，それを逆手にとって空洞化対策を立てるという発想から論を起こしているのが注目される。

日本企業の強みは，生産技術の高さにありますが，これからの生産技術の高度化にあたっては，海外展開そのものを利用して効率的な開発を進めることが第一の柱です。例えば，中国の拠点を利用してコストダウンを図りながら，精密切削部門を国内に残すことで，さらなる高度技術の開発を目指す体制を可能にすることなども有効でしょう。

空洞化対策の重要な柱の第二には，新しい工法の開発です。例えば，「ポスト・モジュール」の開発。モジュール化（汎用複合部品化）は，部品の複合化による部品点数の削減やミスの回避，納期短縮を通じたコストダウンにとどまりますが，ポスト・モジュールは，機能やデザインなどの視点から，各モジュールの整合的な組み合わせ方を洗い直し，コストダウンと製品のグレードアップにつなげることができます。

第三には，経営活性化を支える人材の開発。技術を次世代に伝えるためには，定年退職者，シニアの活用を積極的に考えると同時に，技術大国となるための教育・技術政策に体系的に取り組む必要があります。

個々の企業が生き残るためには生産費の安い地域に移ることはやむを得ないことですが，アジア各国と共存するためにも，日本の特性を生かした魅力ある産業地域づくりを行うことが重要です。国は，物流，通関などインフラストラクチャー・コストの削減政策の推進，基礎産業における最新設備投資に対する国家補助，法人税の累進的引き下げ，ハイテク開発への支援，教育改革や産学連携など政策課題は山積みです。特に，新素材，新工法，新製品の開発に果たす大学の位置は今後一層高まるでしょう。（以上，『中同協』誌・No.69，p.211）

(2) 国内立地中小企業の空洞化対策

さらに，中同協第34回総会議案書は，国内立地でがんばる中小企業の基本戦略を以下の４つの戦略方向に定式化している。

第一に世界的な価格競争に巻き込まれない高付加価値化とアジア諸国との棲み分け戦略です。イメージとしては，オンリーワンの技術・技能を深め，地域の中で「世界と戦う中小企業」。例えば，①他国の追随を許さない独自の製品，②他国と競合するものであっても，レスポンス（応答）期間，価格，品質に優位性を有する製品，③日本の消費者の嗜好や気候特性などにマッチした製品，④これらの製

品の製造（開発・設計・生産）に不可欠な素材の生産・加工，ソフトウェアの開発，などに挑戦する中小企業です。

第二には,「世界から仕事を呼び込む中小企業」を目指すこと。日本には，困難と思われる試作品づくりや加工技術を持つ中小企業が集積する地域があり，共同受注グループやインターネットによる受発注システムなどモノづくりネットワークを地域にはる動きが活発化しています。崩壊の危機にある産業集積を維持･発展させ，世界に技術発信し，オーダーメードで製造，提案できる中小企業群づくりが期待されます。

第三に,「日本で鍛えられた技に磨きをかける中小企業」。例えば,①ニッチ分野への特化や，②特にアジアとの関係で，日本が先行的に経験し，開発してきた公害・環境技術や高齢化対応商品，医療・健康関連商品などの開発力を今後のアジア諸国の巨大市場化に活かすことです。

第四に，地域で生活の質を豊かにする商品やサービスを提供する「地域に溶け込む中小企業」です。

21世紀，日本はアジアとのリンケージ（連結）がさらに進むことは避けられません。中小企業は，国内にいてもアジアとの関連はさまざまな形で深まってくると考えられ，国内外のネットワーク構築が求められています。（以上,『中同協』誌・No.69，p.211～p.212）

以上のように「世界と戦う中小企業」「世界から仕事を呼び込む中小企業」「日本で鍛えられた技に磨きをかける中小企業」「地域に溶け込む中小企業」の４つの類型は,前章で意見を寄せた同友会会員企業の中にも散見される。このような中小企業のあり方を追求するうえで不可欠となっているのが，個々の企業の自助努力を前提として，企業間のネットワーク戦略や地域でのパートナーシップ，グループワーキング，産学官・金融・市民(NPO)の連携戦略である。その実践事例と生み出されている成果と教訓を次章で検討することにする。

4　同友会での実践事例から中小企業発展の方向を探る

(1) 事例研究の分析の枠組みと5つのテーマ

ここでは，全国の同友会会員企業の実践例のうち，表のように(A)から(F)の典型的な事例を抽出し，①概要，②背景(同友会の中から生れてきた理由を含む)，③注目点(特に地域との関わり)，④成果，⑤課題，⑥ヒント，の６つの視点から分析を試みている。

さらに，これらの事例を次のように５つのテーマのグループに分けて整理した。

① 民間発意・誘導の公共投資による地域づくり
② 地域循環システムづくりと地域のパートナーシップ
③ 産学官の共同研究・事業化
④ 共同受注ネットワーク
⑤ 地域の人材育成,「地域ぐるみ教育」の発想

これらの事例は，ここ数年に取り組まれた最新の事例である。同友会で取り組まれている「新しい仕事づくり」や地域づくりの実践事例を通して，これからの中小企業と地域が産業空洞化の流れの中でも発展できる可能性を考えてみたい。

なお，ここで言う「新しい仕事づくり」とは，新産業分野やハイテク分野に限られない。中小企業が個々又はネットワーク化・グループ化することによって，新分野・市場への進出や経営革新へ挑戦することを「新しい仕事づくり」と考えたい。中同協の赤石会長は,「新しい市場づくりの視点として，普通に商売をやっていれば社員１人分ぐらいの新しい仕事なら創れる，10人でやっていた仕事を９人でやって,1人を新しい仕事に回す」という発想を提唱している。これが多くの「普通の中小企業」で実行できれば，雇用

の受け皿としてのベンチャー育成政策よりもはるかに現実的で効果が期待できる。中同協第34回総会議案書は,「いまこそ『景気は自ら創る』という企業家精神を奮い起こし，新しい仕事づくりに挑戦しようではありませんか」と実践課題として呼びかけている(『中同協』誌・No.69, p.210)。

また,地域づくりと言えば,「箱もの行政」と批判されるように施設などハード面が連想されやすい。ここでは,「地域づくりとは，本来，その地域の住民が地域の資源や自然的・社会的な環境を自ら制御しつつ，人権の擁護，人間の発達,生活の質的向上などのために，これを管理・活用する行為である。それぞれの地域のさまざまな条件や，地域の持っている資源を人間生活に取り入れながら，管理し活用していく行為が地域づくりである」(保母武彦「地域づくり政策の再編」『自治体の構想３―政策』, 岩波書店, p.195～196)と考える。その目的は「人権の擁護,人間の発達，生活の質的向上など」に置かれる。

要するに，仕事づくりにしろ，地域づくりにしろ，人間が中心に据えられ，人間的能力の発達と人間同士の協力・協同によって，さまざまな資源が活用され，問題解決がはかられることにより，成果が得られることが大事であり，それが産業空洞化の流れの中でも中小企業と地域が発展できる重要な経路になりうることをここでは確認したい。

(2) 民間発意・誘導の公共投資による地域づくり

事例(A)は，**「北海道同友会しりべし・小樽支部」**の事例である。これまでは観光都市・小樽の実践が注目されてきたが，ここでは，後志(しりべし) 地域の倶知安町を中心とした地域づくりに着目する。キーパーソンは，北海道同友会しりべし・小樽支部支部長の武内一男氏 (横関建設工業㈱代表取締役会長)。概要にあるように,15年前から武内氏は若手経営者に働きかけ,「自分たちの街は自分たちで創ろう」という気概で行政を動かして地域づくりの提言を次々と実現していく。蝦夷富士といわれる羊蹄山のふもとで，河川敷地を利用した公園やスキー場の整備,倶知安町と姉妹都市であるスイスのサンモリッツの名を冠した豪雪地帯向けの団地づくりなど魅力ある地域をめざしている。

この事例のキーワードは,「人づくり」。武内氏は同友会で学んだ知恵を生かし,「ニセコ・羊蹄の明日を築く会」や「しりべし21世紀未来塾」,「夢クラブ21」など若手経営者・市民を巻き込んだフォーラムをつくり，地域に学び合いの輪を広げながら常に情報発信してきた。この活動の中で，地域の次世代を担う有為の人材を育ててきたのである。

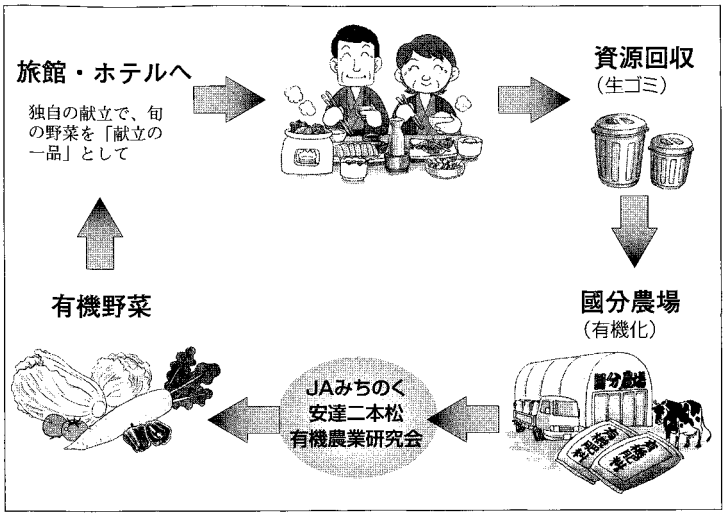
また,「メルヘン通り」の事業は,町の都市計画事業として，1,500メートルにわたって道路を拡幅し，沿道の家は全部セットバックして新築するもので，大掛かりな町づくり事業になっているが，民間の自由な発想で都市計画を描き，行政がプランを作り，実行するという民間主導型公共事業となっている。

(3) 地域循環システムづくりと地域のパートナーシップ

事例(B)の**「岳温泉での地域内資源循環」**は,福島同友会会員である岳温泉旅館協同組合理事長の鈴木泰二氏(扇屋旅館社長)と國分農場㈲社長の國分俊作氏が中心となって実現したリサイクルシステム(図１)である。このシステムが稼動する大きなポイントは，生ゴミの分別であった。当初,國分農場では生ゴミを無償で引き取ってきたが，良質の堆肥づくりのため徹底した分別を旅館に要求。音を上げそうになった旅館協同組合では，総会の場で激論の末，環境リサイクルに取り組む意義を再確認した。その結果,岳温泉は生ゴミを引き取ってもらうかわりに國分農場から堆肥を買い取り，その一部は有機生産農家へ無償提供され，そのかわり有機野菜の価格を少し安くしてもらうことで各旅館が有機野菜を購入しやすくする仕組みもつくった。「ようやく，モノだけでなく，経済も循環してきた」

同友会	（A）北海道同友会しりべし・小樽支部	（B）岳温泉での地域内資源循環（福島）
概要	15年前に「ニセコ・羊蹄の明日を築く会」を立ち上げ、若手経営者が論議の末に魅力ある地域の「青写真」を描き提言。民間から提言を発案し、行政と町民に働きかける中で現在、その８割以上が実現している。雪国の暮らしを徹底的に考えた「サンモリッツ団地」や「メルヘン通り」は１メートルセットバックして家並みをそろえ、門灯を設置する等「まちなみデザイン」を統一。条例もない中での個人財産にも関わる民間主導のまちづくりはユニーク。	・福島県二本松市の岳温泉旅館協同組合（15旅館加盟）では、旅館から出る生ゴミを畜産業の國分農場㈲が堆肥化し、それを利用して地元有機生産農家が有機野菜を栽培して旬の料理として観光客に提供していく地域内資源循環システムを確立した。 ・岳温泉では、旬の有機野菜を使った料理を最低一品は提供していこうと「一旬一品」運動を展開し、お客にも好評。有機野菜を販売する朝市も昨年からスタート。
背景	公共事業依存の強い北海道経済（全国の10％超のシェア）にあって、公共事業予算の削減は必至（武内氏は５年で30％落ち込むと予測）。少子高齢化も進み、地方都市の活力の衰退が危惧される中、地域と共に歩む姿勢を座標軸とした経営のあり方が問われている。	1998年から岳温泉旅館協同組合が事務組合に委託していた生ゴミの処理手数料が5,200円/トンから10,500円/トンへ値上げされることになり、組合全体で年間５百万円の費用負担増となることが判明。同組合の鈴木理事長は、同じ同友会員である國分農場㈲で生ゴミを堆肥化するリサイクルシステムを検討していることに注目し、連携することでリサイクルシステム構築に取り組んだ。
注目点	武内氏が地域づくりに参画し、行動するようになった原点は同友会。同友会の学び合いを通じ、中小企業が地域社会で大きな役割を担っており、経営責任の重さを自覚した。倶知安町（人口、１万6,000人）で年商50億円の仕事をしている横関建設工業㈱だが、武内氏は地域づくりのトップに立つ者として、自ら提案し実行が決まった物件は一切請けない。自社の仕事に直結させない姿勢が重要。「説得力を地域でもつ必要がある」ため。地域づくりでは、住民意識のあり方と地域リーダーの質が問われる。40歳台を中心とした異業種の人たちを組織し、「しりべし未来塾」を開講。小樽商科大学とも共催セミナー。	・行政主導の取り組み事例が多い中、観光地における民間主導の食品リサイクルシステムを構築しているのは先駆的。低迷する観光地産業にとって新たな観光地づくりのモデルとなる可能性を秘めている。 ・取り組み当初、生ゴミに割り箸やビニールなどが混入するなど分別が徹底されていなかったが、経営者・従業員ともに勉強会を進めることで、「生ゴミを分別すれば資源になる」という発想・意識の転換をはかった。また、今年５月から旅館組合と有機生産農家、國分農場の三者が、顔の見える関係づくりをしようと「あだたら環境農業研究会」を発足。「相手を知り、己を知る、そして信頼の輪を太くする」をテーマに、調理師やフロントの研修・交流で、旬の野菜を知ったり有機野菜のおいしさに驚くなど現場サイドの関係づくりが進んでいる。資源循環システムづくりの取り組みが、同友会的な教育運動に連動している。
成果	「青写真」の８割以上が実現し、180億円の仕事を生み出している。	生ゴミ処理のコスト削減という経済的なメリットが第一の成果。岳温泉の献立の内容についても、これまでの豪華さを競うことから、「一旬一品」運動のように観光客の食に対する「自然」「健康」「安全・安心」といったニーズに応えていくという「おもてなし」への転換がはかられ、観光地としての魅力や価値が創造され、集客力を高めている。
課題	「夢クラブ21」という若手経営者の会をつくり、環境と福祉をキーワードとした地域づくりを研究している。その中で、市町村合併問題も検討課題。	課題として、民間主導で立ち上げたため行政との連携が弱い点と地元市民（消費者）との結びつきも十分とは言えない。今後、地域資源を循環させるためには、行政も巻き込みながら「地産地消」による地域経済の循環を定着させ、消費者である市民の参画も模索していくことが重要となっている。
ヒント	・民間の自由な発想で都市計画を描き、行政がプランを作るという民間主導型公共事業づくり。PFI（公共事業に民間資金を入れる手法）や第三セクター（官民の共同出資で経営）とは少し違う。町行政の他の施策にも協力し、信頼関係を築く。しかし、迎合せず。 ・「地域づくりは人づくり」として地域リーダーを育ててきた武内氏は、「地域づくりは自分づくり」とも。同友会が生み出した、30年、50年の単位で地域を考えるリーダー。	岳温泉の地域内資源循環システムが構築できた要因を考えると、旅館協同組合、國分農場、有機生産農家、宿泊客の四者がいずれも利益を享受できるビジネス・パートナーシップに基づくシステム、「四方一両得」のシステムであったこと。福島同友会での信頼関係をベースにしたキーパーソンが、相互のコミュニケーションを図りながら、「食」を通して「お互いの顔が見える」関係づくりをめざしたことが資源循環システムの実現につながった。

図1　岳温泉の食品リサイクルの流れ



出所）『福島の進路』（財団法人　福島経済研究所）2002年8月号

（國分氏）との実感を持ち始めている。

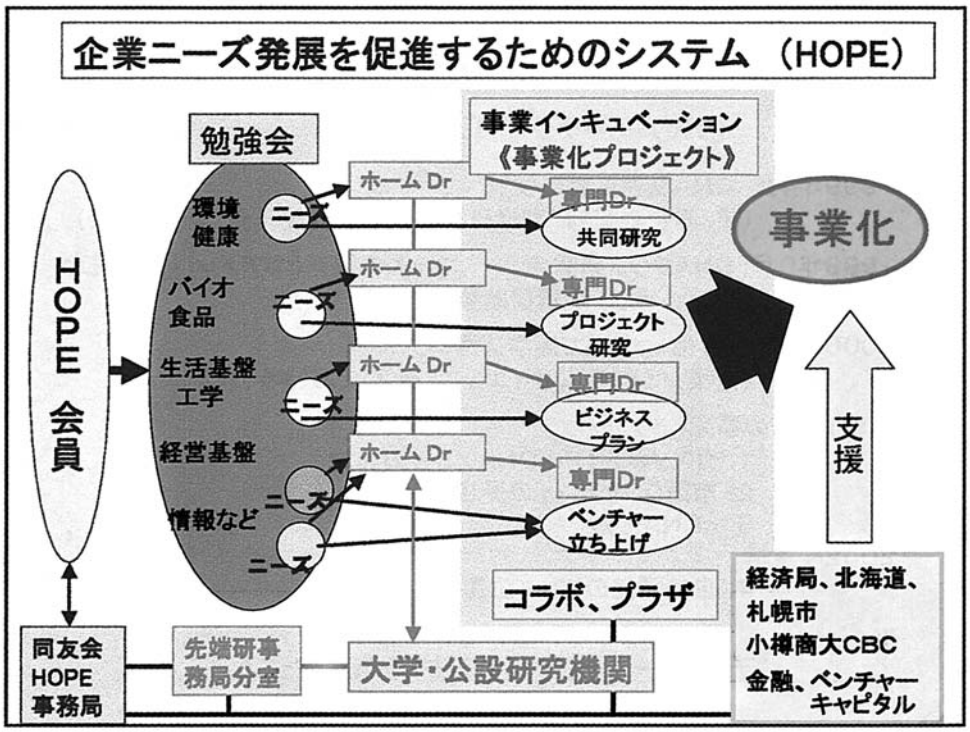
ここでのキーワードは,「顔の見える関係」。これは，地域の中でのパートナーシップに基づく「仕事づくり」の要となる視点である。この背景としては，福島同友会での信頼関係をベースにしたキーパーソンが,「食」を通して「お互いの顔が見える」関係づくりをめざしたことが実現につながったと考えられる。同じように國分氏は,福島県須賀川市の旅館飲料業者24社ともリサイクルシステムをつくっている。その**「須賀川料飲リサイクル倶楽部」**の代表,副代表も同友会会員。生ゴミからできた有機肥料「グリーンコンポスト」の提供を通じて地元の若手農家とも交流が始まっている。同倶楽部代表の関根照夫氏(㈲割烹石亭社長)は,この地域全体で元気になっていこうという取り組みで,「同友会で学んだことをすべて活用している」と述べるとともに,「環境でつながった元気の輪を商店街の活性化にもつなでいきたい」との抱負を語っている。このような地域の資源循環を据えたパートナーシップを発揮した同友会での類似事例として次の２つを紹介したい。

北海道同友会オホーツク支部のメンバーを中心に2002年６月，農家６軒と企業６社で**農業生産法人「イソップアグリシステム」**を設立。「オホーツクの食の安心・安全・健康・美味しい」をデザインし,「交流・連携・創造」をキーワードにし,「顔の見えるフードチェーンシステム」の構築に取り組んでいる。圃場から食卓まで，農業や食に関する地域企業群が情報技術を活用したクラスター（結合群）を形成し,「安心」（農業生産現場で，インターネットで結んだ日報によって生産プロセスを情報開示),「安全」（農薬や化学肥料を出来るかぎり押さえたクリーン農業を推進),「健康」（作物の成分を分析してミネラルや糖分などの情報をまとめて作物に添付する）をテーマに，農作物の生産から製品化，販売まで一貫して行う。高齢化や後継者難で未利用農地が増えている北海道農業を救う可能性を秘める，新たな農業ビジネスモデルの構築をめざしている。

北海道同友会函館支部は，地域産業の活性化に取り組む中でオフィス古紙リサイクルに着手し，その収益で苗木を買って植樹をするまでに運動が広がっている。「森が海を育てる」という発想から，かつてニシンが群れ来た豊穣な海を取り戻すという遠大な取り組み。また，昆布を使った新商品開発と地域おこしをめざし「函館

同友会	(C)北海道プラットホームエントランス(HoPE)	(D) アドック神戸、ワット神戸（兵庫）
概要	・北海道同友会は2001年６月、会員企業124社で北海道同友会“北海道プラットホームエントランス（HoPE）”を設立。北海道大学や公設研究機関の協力を得ながら、地域密着型産学官連携、企業ニーズ発展型産学官連携をめざす。 ・毎月１回、さまざまなテーマで講師を招きHoPE例会を開催し、ニーズの熟成をはかりつつ、“ホームドクター（全科医）”とよばれるアドバイザー的役割の研究者の協力で研究シーズとの引き合わせ、人と情報の仲介をしてもらう。そこから具体的な研究テーマが見えてくると、共同研究やビジネスプランの作成へ入り、事業化プロジェクトへ進んでいく仕組み。	・「新しい仕事づくり」に挑戦する以外に中小製造業の生き残る道はないとの危機感から、1996年に30社で製造部会を立ち上げ、東京同友会大田支部などを見学。1999年には共同開発・受注グループ「アドック神戸」（43社、http://www.adhoc.gr.jp/what.htm）、2001年には太陽光発電の普及促進をめざすグループ「ワット神戸」（30社）を立ち上げた。 ・受注案件は、窓口である事務局が受け、運営委員会にコーディネートを依頼するシステム。運営委員会は案件を引き受ける企業を選んだ後、取引窓口企業を発注依頼先に紹介する。
背景	北海道同友会の一水会（異業種交流グループ）に参加する中で知り合った先生方と交流してきたが、一人の先生と一企業のかかわりだけでは解決できない研究・開発テーマもあり、共同研究者で北大の産学連携を担当している荒磯先生との論議の中から、大学や公設試験研究機関等と協力した産官学連携ができないか、ということで、HoPEが始まった。	阪神大震災後、兵庫県の製造業が構造変化・長期不況への対応に立ち遅れつつある危機感から出発。「第二創業に貢献できる同友会づくり」をめざし、企業間ネットワーク、地域経済への貢献のための部会・研究会づくり、学び合える同友会づくりなどに取り組む。
注目点	・一般に産学連携というと大学主導が多く、大学のシーズを外へ移転するという形が強い。HoPEでは、企業側が「こういう技術がほしい」というニーズを持ち込み、それに大学や研究機関がこたえる「ニーズ熟成にこたえる産学連携」という新しい発想。 ・産学連携をすすめる上で重要な幅広い人脈を持っている荒磯先生に出会えたことが非常に大きい。荒磯氏は、既存の中小企業が新たな事業化を試み、そこから地域経済が活性化することを重視。停滞している北海道経済の活性化のために地域の大学・研究機関と企業が連携した事業化をすすめる。	・大震災の打撃と大企業城下町・神戸からの大企業の撤退により、地域経済が際立って落ち込んだが、打開の道が見出せない時期が続いた。重厚長大型産業構造、下請型中小企業から転換できない状況。産・官・学・市民が一体とならないかぎり展望が切り開けず。同友会がその形での地域活性化をリードできる力量をもつことで先鞭をつける。産・官・学・金融のネットワークとして兵庫県の初めての成功例として注目された。 ・ワット神戸がNPO法人「C.S.神戸」と共同で太陽光市民発電所を設置したことをきっかけに、「中小企業の屋根に太陽光パネルの導入を促進するNPO法人（案）」設置を呼びかける。産・官・学・金融・NPOのネットワークの模索へ。NPOと中小企業の連携の時代の先駆けとなるか。
成果	これまでに、凍結路面対策研究会やエコノミカル用品開発研究会、ものづくり研究会などが立ち上がっており、産学連携型補助金にも４件応募し、うち３件が採択された。10月23日には、「HoPEマッチング広場」（産学官連携交流会）を開催。そこにも中小企業総合事業団から新事業開拓支援助成金を受けた。	「アドック神戸」の成果・・・３つのプロジェクトチーム①「熱滅菌型空気清浄装置」開発（８社）②「脱臭技術を活用した都市型生ゴミゼロシステム構築」（11社）③「金属製ディーゼル微粒子減少装置」開発（９社）が活動。共同受注では、クッキングオイル回収装置や薬分封機などを手がけ、２億円ほどの実績。 「ワット神戸」の成果・・・①「太陽光市民発電所建設」（１号機「市民くるくる発電所」を完工）。②「効率のよい省エネ技術の開発で太陽光発電の導入を促進するプロジェクト」。③「太陽光を活用した商品開発プロジェクト」。
課題	アドバイザーの先生方は、約40名まで増えている。ほとんど謝礼もなく、むしろ例会の参加費を払ってまで参加してくれているが、今後のHoPEの発展の中で対応を考える必要がある。また、開発資金の調達、金融機関等との連携も課題となる。	「アドック神戸」の課題・・・アドック神戸に持ち込まれる案件は、他でできなかった加工や開発依頼が持ち込まれるケースが増え、アドックだけでは解決できない場合が少なくないため、最新技術を持った企業・グループ・他同友会との連携が課題。
ヒント	一般的にグループでの受注や事業化では、費用負担や取引ルールでトラブルを起こすことが多いが、HoPEでは、北海道同友会における一水会などの異業種交流の経験をふまえ、申し合わせ事項を取り決めているほか、共同研究・事業化における基本的考え方も文書化して理解を求めている。	兵庫同友会の中に総務室を設け、正副代表理事と「アドック神戸」「アドックはりま」「ワット神戸」の会長とで構成。有力な企業が同友会活動を側面的に支える一方、正副代表理事がグループの活動をフォローできる体制をつくっている。

図2



昆布研究会」も活躍。新商品は，函館市の推薦で，平成13年度全国地場産大賞の優秀賞（日本商工会議所会頭賞）を受賞した。さらに，だしを取ったあとの昆布の利用など，捨てられていたものを地域資源として見直していくゼロエミッション的な地域活性化を展望し，「環境経営研究会」に発展している。

(4) 産学官の共同研究・事業化

事例（C）の北海道同友会の**「北海道プラットホームエントランス（HoPE）」**は，まだ2年足らずの事例であるが，今後大いに注目される動きである。特に，この仕組みが機能する上では，“ホームドクター（全科医）”の存在がポイントになっている。そのキーパーソンとなっているのが荒磯恒久氏（北海道大学先端科学技術共同研究センター教授）である。荒磯氏は，「これまでの異業種交流から生まれた産学連携組織の中には，サロン・仲良しクラブ的なものが多く，具体的成果に結びつくことがなかなかなかった。この壁を突破するためには，組織の活動目標に『事業化』を据えなければ効果がない。HoPEは『事業化をめざす』ことをフレームワークとしている」と高く評価している。

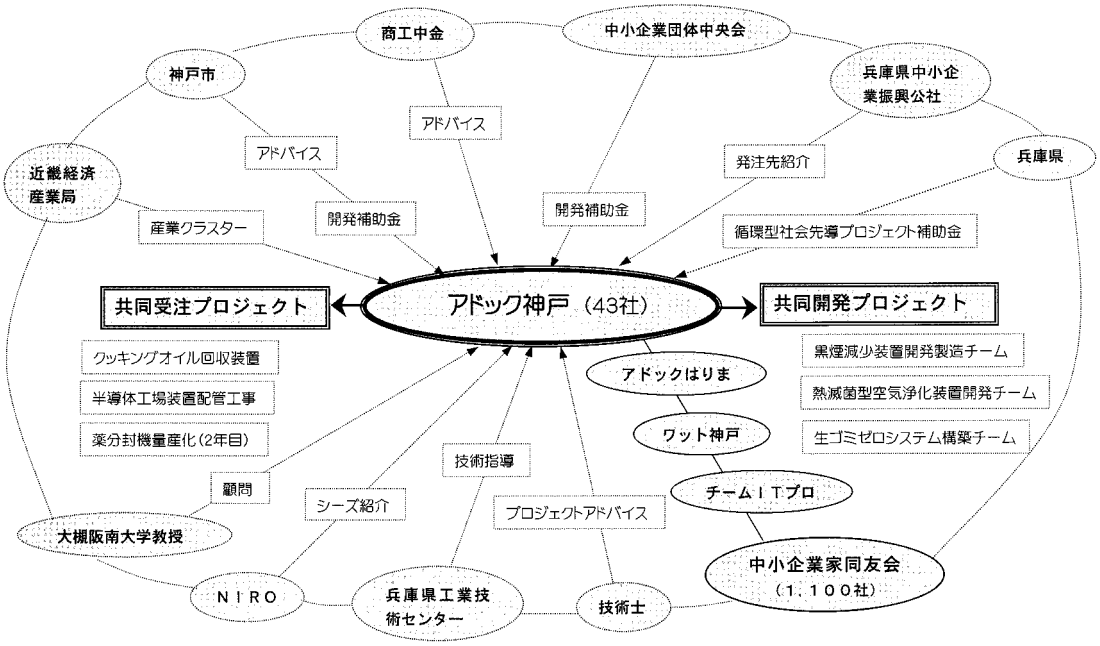
また，企業ニーズ発展型産学官連携（図2）をめざして月例会や共同研究を行っているHoPEであるが，個別の企業ニーズへの対応では，企業秘密の問題もあり，例会とは別に，運営委員会・事務局（マッチング検討ワーキンググループ）がその研究・開発テーマにふさわしい先生の紹介など，研究シーズと企業ニーズのマッチングを，個別に行っている。

同友会での産学連携の類似事例としては次の事例がある。

滋賀同友会製造業部会（協同組合HiP滋賀）は現在，太陽電池を活用した道路鋲を竜谷大と連携して開発。具体的に開発に着手する前に，まず売れるかどうかのマーケティング面でも竜谷大に協力いただいている。産業クラスターへの参加でも，竜谷大REC，HiPの連携で2003年4

同友会	（E）イーベックス（東京）	（F）北海道同友会帯広支部
概要	・東京同友会の情報産業部会や共同求人活動を通して交流が深まった会員を中心に、1998年６社で㈱イーベックス（http://www.evex-group.co.jp）を立ち上げる。 ・さまざまな分野のエキスパート企業が集まり、１社では受けられなかったようなＮＴＴコミュニケーションズなどの仕事が恒常的に入るようになった。受注元からダイレクトに仕事が入るため高い利益が確保でき、価格決定権が持てるようになった。	・北海道同友会帯広支部は570社の会員企業を擁し、帯広市を中心とする十勝地域（36万人）の地域経済を支えている。帯広支部では今年度、地域としての教育力を取り戻し、企業が採用したい人材（高校生）を育成しようと、「新高校生の求人と就職に関する中小企業家からの提言」をまとめ、マナーや基礎知識習得のセミナーなど高校生の人材育成事業に取り組んでいる。 ・また、同支部が先導役となり、学校、行政、商工会議所を巻き込んで、高校生のインターンシップ（職場体験実習）の受け入れ拡大や「受け入れマニュアル」づくりにも取り組んでいる。高校生の就職問題を機に社会教育運動の展開に発展している。
背景	情報産業部会では、ソフトウェア企業の経営戦略を検討する「財務チーム」と「経営戦略チーム」を立ち上げて研究。会員に財務状況のアンケートを実施したところ、自己資本比率は33.6%、経常利益率4.5%。しかし、従業員１人当たりの経常利益はIPA（情報処理振興事業協会）の調査（51～100名規模）の71万2,000円に比べ、56万7,000円と低くなった。従業員１人当たりの利益率を向上させる課題が焦点となり、「情報産業系企業の21世紀戦略―組織の効率化、利益率向上、専門化・ネットワーク化」を戦略のキーワードに認識を深めてきた。	帯広支部では、７年前から約100社の会員企業に協力登録してもらい、高校生のインターンシップを実施してきた。その実績のもと、2000年から２年にわたり、文部科学省の「キャリア体験等進路指導改善事業」の指定を受け、管内６高校と共同で実践研究。高校生の社会性や勤労観を養う上で非常に役に立ったと評価を受けた背景があり、今年から「地域の人材を育成する」という視点に立ち、具体的な高校生の教育問題まで踏み込んだ。
注目点	㈱イーベックスは、６社のうち仕事を受けた１社が幹事会社となり、自社に足りない技術などを他社から補充して仕事を進めるという方式。東京にはソフト開発会社が集中立地しており、中小情報産業企業は第一次受注先となれるかどうかで、利益が大きく違ってくる。ネットワークの総合力と参加企業の専門・特化を両立させ、従来は１社で受けられなかった大きな仕事も一括して受けられ、取引関係でも主体性を確保できるようになった。	高校生の就職環境が悪化し、中小企業も高学歴者採用にシフトしてきており、高卒者の半数が入社５年以内に退職するなど離職率も高まっている。背景には、高校生の常識の欠如や学力不足、目的意識の希薄さなどがある。同支部では、社会人としての役割や定職としての就職を嫌う世代の増大は、①社会保険料や税金の減収、②教育されない人間の増加、③良質の購買層の減少④治安の悪化、など地域の衰退を進める結果になると認識を深め、若者を教育して長期的な視点から地域を守る取り組みにつながっている。
成果	㈱イーベックスの2001年度の年商は４億3,000万円。社長同士の定期的な会議のほかに、中堅幹部のスタッフ会を持ち、新入社員研修も合同で行うことにより、社員間にも一体感が生れている。ただし、各企業は専門化した技術でそれぞれの分野で活躍しており、イーベックスに依存する経営体質になっていない。イーベックスでは、「次の市場」の足がかりを共同で築くことをめざす。	・これまで帯広支部では、生徒を指導する先生方に企業の実際を理解してもらう「起業見学ツアー」の実施、生徒が主体的に企業情報を入手する機会としての「高校生のための合同企業説明会」の開催、社会人になる意識高揚の援助としての「企業体験実習」の受け入れ、さらに「就職講話」講師派遣に取り組んできた。今年初めて、夏休み期間中に、「高校生のための就職セミナー」を３回実施（11校86名出席）した。 ・帯広市の費用負担で同友会帯広支部に４名の臨時採用職員が常駐し、同友会企業を中心としたインターンシップ事業等の推進にあたっている。
課題	現在、東京の印刷関連会員との協業化をめざして研究中。2003年３月まで経営者同士で方向性を検討し、４月から実務者レベルでの打ち合わせに入る。データベースなどのシステム提案、ASP（ソフトウェアを一定期間の契約で提供するビジネス）などを検討中。	同支部のインターンシップの実践研究の成果が評価され、今年度から全道の公立高校でインターンシップ実施が義務づけられ、原則的に進学予定者も企業で学ぶこととなった。
ヒント	グループでソフトの仕事を受ける際のポイントは品質管理。参加企業の信頼関係づくりとともに、安心して任せられる技術水準・サービス水準の確保が求められる。	帯広支部では、高校生自身が主体的・自主的に行動し、「自らつかみとる」就職活動・進路指導を支援する学校・行政・企業の合意に基づく“十勝方式”を提案。地域の全高校を対象に、インターンシップと「就職セミナー」の実施など壮大な社会教育運動を行政や教育界を巻き込んでスタートした。10年後、20年後の「教育による経済復興」をめざす。

図３①　共同受注・開発グループ「アドック神戸」の活動



月から委託研究が始まる。

(5) 共同受注ネットワーク（製造業の場合）

事例（D）の兵庫同友会の**「アドック神戸」「ワット神戸」**は現在，中小企業の自立化を課題としたネットワーク（図３①②）として各方面から注目されている。アドック神戸は参加企業の自立的な事業展開をどのように促すのか。「①アドック神戸内の企業とのネットワークによって，今まで受注が困難であった製品，業務をも受注でき，既存取引先への受注力が強化できること。②Web等への積極的な情報発信を通じて新規取引先の開拓が可能になること。③NIRO（新産業創造機構）等の産官学連携による開発案件，グループ内の交流から生れるシーズをもとにした共同開発の推進ができること。④グループ内の取引をより増やしていくこと。⑤定期的な集まりを持つことを通じて，同業種，異業種から質の高い情報の交換ができること」（植田浩史「産業集積地からの新しい取り組み」『中小公庫マンスリー』2002年11月号）を狙っており，成果を上げつつある。

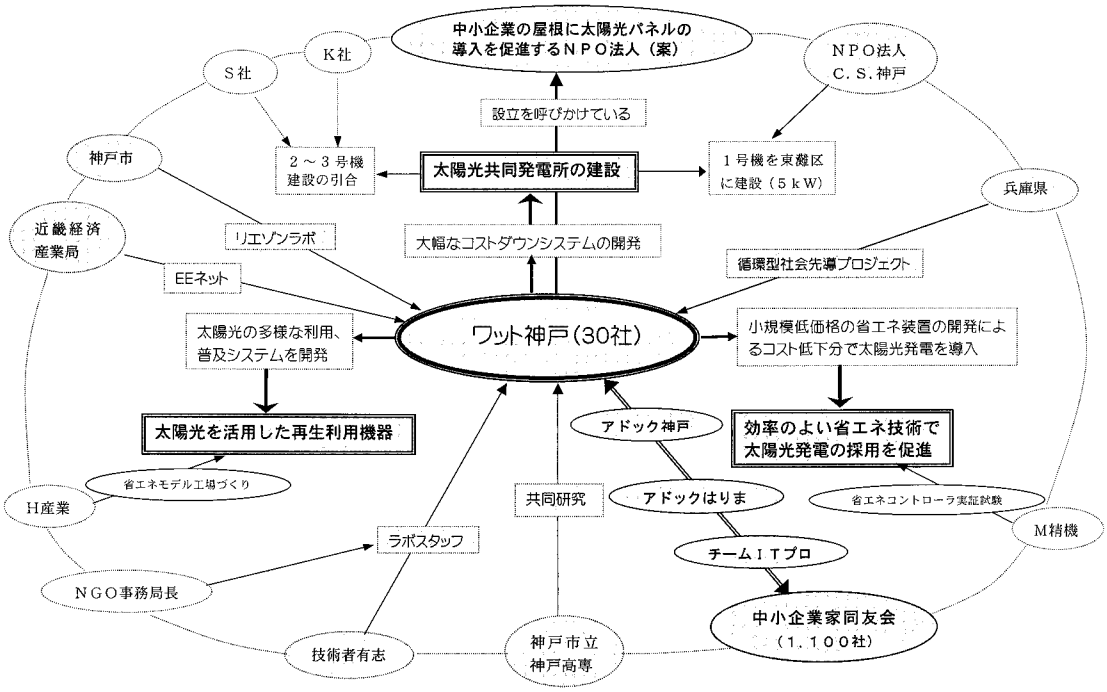
しかし，共同受注では，価格競争がシビアになってくると対応に限界があることが認識されるようになった。アドック神戸は共同開発に軸足を移し，事業を共同受注プロジェクトと共同開発プロジェクトに分けて取り組んでいる。

アドック神戸とワット神戸の最大の特徴は，兵庫同友会での信頼関係を基に技術レベルでも経営的にも一定のレベルにある企業がネットワークを組んでいることの強さである。発足前から兵庫同友会製造部会での研究と共同開発の実践を重ね，赤字受注など失敗の経験もしながらグループの絆を強め，お互いに技術や生産設備，経営者をリアルに知っている関係をつくってきた。

類似事例としては，同じ兵庫と愛知の事例がある。

兵庫同友会の「アドックはりま」（2001年11月設立，19社）は現在，7社でリサイクル促進のための粉砕機開発チームを設立（資金，200万円）。2002年10月には，IT関連会員の協業ネットワー

図３②　ワット神戸＜太陽光発電の普及促進と雇用創出プロジェクト＞



ク**「チームITプロ」**を立ち上げている。

1998年に立ち上げた**愛知同友会三河金属部会**は，下請け型から自立型企業による「横請け型」ネットワークによる共同受注をめざしている。最初の１年目は企業訪問を行い，どんな設備があり，どんな得意技をもっているのかなどを知り合うことで，お互いの仕事で協力しあう基盤をつくった。現在，中古機械の交換や，機械の貸し借りも行っている。営業では，自社だけでなく，三河金属部会メンバーの企業案内も一緒にもっていき，これだけの会社がバックにいるのだから，と量産化の仕事もとる経験も生まれている。ネットワークで仕事をするためには，なんと言っても信頼関係を常に高めていくこと。ツーカーで話が通じるようでないと，納期も短く，コストも安く，と迫られるような仕事のスピードには対応できない。信頼してもらえるためには，自社の技術力を磨くしかないとの姿勢で取り組んでいる。

(6) 共同受注ネットワーク（ソフトウェア企業の場合）

事例(E)の東京同友会の**「㈱イーベックス」**は，ソフト開発会社の「専門特化企業のネットワーク」をめざす。現在，東京の大手電機メーカーはソフト発注価格を10%削減する動きを見せており，中小のソフト受託開発会社にとって死活問題になっている。SE(システムエンジニア)の仕事も，これまで70万円(１人月)程度のものが，中国価格の25万円(１人月)程度まで徐々に引き下げられていく可能性がでてきている。都内では，1時間当たり2,000円という水準の仕事もでてきており，このような価格で受託開発や派遣という形態が今後成り立つのかとの議論も出始めている。

同じ情報産業でも，地方都市の場合はソフトを開発しながらハードも売る，保守メンテナンスもするという商社型になっているが，東京の場合は純粋なソフト開発会社が集中立地してお

り，第一次受注先となれるか否かで，利益が大きく違ってくる。技術力があっても営業先を定められなければ，企業の未来はない。専門特化したソフトハウスの受注ネットワークが求められる所以である。

情報産業部会では，イーベックスの他に有志が**東京ソフト事業協同組合**を立ち上げ，主に自治体の情報化，電子化などの仕事の受注をしている。

(7) 地域の人材育成，「地域ぐるみ教育」の発想

事例（F）の**「北海道同友会帯広支部」**は570社の会員企業を擁し，地域から頼りにされる同友会として，地産地消に取り組む農業経営部会など地域に根付いた総合的な活動を展開している。その中でも高校生のインターンシップ（職場体験実習）活動から発展してきた「地域ぐるみ教育」運動とも言える取り組みは，地域としての教育力を取り戻し，地域の人材育成による良質な雇用確保，経済復興をめざすユニークな運動といえよう。

同支部は地域・行政・学校からの信頼も厚く，ハローワークや各高校からの講師依頼が年間30回以上あるという。さらに，小中学校の校長会からの講師依頼で，小中学校の教員教育にも関わるようにもなり，中小企業の生きざまを通して学校の先生の認識を深める教育の場をつくっている。また，事務局長が帯広市役所の新入職員採用の面接官を引き受けたり，新入職員研修，中堅幹部職員研修を支部役員が交代で行うなど「教育，研修といえば同友会」という関係をつくり上げている。

帯広地域でも一昨年頃から毎年100名前後の就職できない高校生がでている。しかし，地元企業は質の良くない生徒を採用するほど余裕がない。しかも，フリーター志向など離職率も高まっている。同支部では，この傾向が続くと地域経済の将来に重大な問題をもたらすとの危機感を持ち，解決の一つの糸口を高校生の具体的な教育問題まで踏み込むことに求めた。地元企業からすれば，将来の従業員であり，消費者であるわけで，長期的な視点からの社会教育運動に取り組み始めたと言える。

(8) 小括―事例の教訓と取り組みの姿勢

以上，6つの事例を主に類似事例もまじえて，同友会の中での，又は同友会会員を中心にした「新しい仕事づくり」と地域づくりの事例を見てきた。先に，仕事づくり・地域づくりは，「人間が中心に据えられ，人間的能力の発達と人間同士の協力・協同によって，さまざまな資源が活用され，問題解決がはかられることにより，成果が得られること」と述べた。この視点には，同友会という自主的な中小企業の経営者団体としての組織と運動の特性も反映していると思われる。

同友会は21世紀型企業づくりを提唱し，実践を呼びかけている。21世紀型企業とは，「①お客様や地域社会の期待に応えられる存在価値のある企業，②労使の信頼関係が確立され，士気の高い企業」である。いずれの事例も，明確に意識されているか否かは別にして，この21世紀型企業を志向する中で，新しい仕事づくり・地域づくりに取り組み，貴重な教訓を生み出す結果となっている。それをまとめると以下のように整理できる。

① 第一の教訓・成果は，地域とともに歩む姿勢を座標軸とした経営のあり方を探求していることである。地域の繁栄なくして自社の存続はありえないという認識を深めていること。北海道同友会しりべし・小樽支部の武内氏が公共事業削減や少子高齢化の流れに危機感を深め，中小企業が地域社会で大きな役割を担っているという意味での経営責任を自覚して地域づくりに参画していることが典型である。兵庫同友会のアドック神戸，ワット神戸も，阪神大震災をきっかけとした地域経済の地盤沈下の中で，地域の産・学・官・市民が一体になって活

性化に取り組まないかぎり展望が開けないとして，自ら先導役となって活路を切り拓いている事例にも鮮やかに示されている。

② 二つ目の教訓・成果は，同友会の会員同士や地域の他の経済主体との連携・ネットワークによる新たなシステムづくり，仕事づくりに取り組み，地域の資源を活用しながら，地域の抱える問題・課題の解決に貢献していることである。この典型は，福島同友会の岳温泉での地域内資源循環システムづくりの事例。北海道同友会での農業法人「イソップアグリシステム」の「新たな農業ビジネスモデル」づくりや函館支部の地域でのゼロエミッションを模索する「環境経営研究会」も今後の展開が期待される。

③ 三つ目の教訓・成果は，地域づくり・仕事づくりに同友会の理念や経験・知恵を活かしていることである。民間主導で，行政，大学，市民（NPO）などの連携が有効に機能するポイントの一つは，同友会的な考え方やリーダーシップにある。これは，北海道のHoPEや帯広支部の取り組みの例などが参考になる。自主性を重んじ，組織の民主的な運営ルールを尊重し，心に響く連帯感の高揚をはかるという姿勢・考え方が重要である。

④ 第四の教訓・成果は，ネットワークの運営や新たなビジネスモデルづくり，地域開発モデルづくりのキーポイントは，参加主体の自助努力と切磋琢磨を前提とする信頼関係づくり,「顔の見える」関係づくりにあることである。ネットワークで問題になるのは,「もたれ合い」の関係では機能しないことである。アドック神戸やイーベックスに見られるように共同受注などのネットワークのメリットを活かしつつ，参加企業の専門性・技術力向上が同時にはかられるという緊張感が大切であろう。そのような努力は,「顔の見える」関係づくりでも成功のポイントになる。

⑤ 五つ目の教訓・成果は，同友会での「学び合い」の考え方を地域づくりに活かしていること。しりべし・小樽支部や帯広支部の経験のように「地域づくりは人づくり」の理念のもと，地域ぐるみの教育運動・学習運動に発展しつつあることが注目される。中同協第34回総会議案書では,「地域での学習プロセスを重視する『学習地域』ととらえるという発想」を紹介し，地域産業対策や金融対策，雇用対策，まちづくり，学校教育，生涯学習などをバラバラにとらえるのでなく，それらを総合的系統的に追求する知的ネットワークを地域に張りめぐらし，中小企業振興と雇用機会を拡大する条件を整備することが今後重要になることを指摘している（『中同協』誌・No.69，p.215）。

⑥ 最後の教訓として，同友会の中心役員と事務局の役割は決定的であること。役員・事務局に業務が集中して過重とならない配慮とともに，機敏な対応を保障する裁量権限と運営ルールを確立することが重要。また,「思いつき」や形だけのまねでは成功しない。地域の状況や資源，同友会の地域とのかかわりの深さ，同友会の戦略などによって違ってくる。今後の同友会の取り組みとしては，その地域に適合した創造的な取り組みが期待される。

このような教訓と成果を生み出す上で，同友会の組織の特性が発揮されていると考えられる。同友会は，会員が直面している「問題」を会員間のコミュニケーションの中で発見し，自覚し，方法を構築する民主主義的な場(プロセス)である。この中で一人ひとりの会員は問題に「気づき」「創造力を活性化させる」ことができるのであり，事例にもその成果が現れている。

別の角度から見ると，同友会は経営者の自己教育運動であるとも言える。同友会の日常の例会や同友会大学等での「学び合い」は，社員との「共育」活動や企業家精神の涵養という経営と人間の本質から学ぶことであり，単なる経営ノウ

ハウやビジネス教育・訓練とは違う経営者教育である。先の事例の中でも失敗の経験を逆に糧としつつ，このような切磋琢磨の「学び合い」による信頼関係が地域でのネットワークや仕組みづくりを支えているのである。

まとめ

本稿では，空洞化の現状を中小企業家の目を通して見ながら，主に日本国内での中小企業の空洞化対応戦略を同友会での仕事づくり・地域づくりの取り組みから考えてきた。本稿の特徴をまとめて整理すると，第一に，特別調査アンケートに見られるように，中小企業経営者は日本各地で進行する産業空洞化に対して強い危機意識をもっていることである。具体的には，取引先企業の海外移転や自社の所在する地域や業界での国内市場の縮小などであるが，特にその進展のスピードの速さに対する危機感が強い。

第二に，多くの中小企業経営者は，厳しい現状認識を持ちつつも，海外進出も選択肢の一つとして将来戦略を模索しており，経営の活路を切り拓こうと果敢に挑戦していることである。特に，アジア市場との棲み分け戦略とそれを見据えた得意分野への絞り込みを模索する中小企業が増えている。

第三には，国内立地中小企業の基本戦略として，「世界と戦う中小企業」「世界から仕事を呼び込む中小企業」「日本で鍛えられた技に磨きをかける中小企業」「地域に溶け込む中小企業」の４つの戦略方向に類型化したことである。日本での質の高い消費者・市場を相手にした企業活動は，アジア経済の発展の中でも，日本中小企業の新たな発展の基盤をつくる可能性が生れている。

第四には，同友会での「新しい仕事づくり」と地域づくりの実践事例を通して，企業間のネットワーク戦略や地域でのパートナーシップ，グループワーキング，産学官・金融・市民（NPO）の連携戦略によって，中小企業と地域が産業空洞化の流れの中でも発展できる可能性を示したことである。特に先進的事例では，連携戦略を進める中で，互いのアイデンティティを尊重し，地域のアイデンティティに危機をもたらすものに対して批判する目を養い，地域に深く根ざして考えかつ行動しつつ，アジア・世界という全体性を見失うことなく，地域の内発的発展に努力していることが印象深い。

第五には，事例のような地域でのネットワークづくりでは，同友会の理念や組織特性が土壌となって組織が有効に機能し，「創造力を活性化させる」組織づくりにつながっていることである。特に，経営と人間の本質から学び，「人間が中心に据えられ，人間的能力の発達と人間同士の協力・協同によって，成果が得られること」を重視していることが特徴である。

経営者は，常に現実に起こる経営内部と外部の「問題」に直面し，それを解決しながら経営を維持・発展させなければならない。急速に進む産業空洞化問題をはじめとして今日のように社会環境が激変する時代には，受動的に経営環境に適応するだけでは間に合わず，企業活動を社会環境のなかに組み込んでいく（ビルト・イン），環境を変えることができるような条件を創り出す，環境創造型の企業づくりへの挑戦が求められている。

これからも国際化，グローバル経済化は進展する。企業が国内に所在しようとも，そのさまざまな影響はますます大きくなるであろう。海外展開するか否かは，その企業が置かれた業界の状況や経営戦略の位置取りで違うが，国内にとどまるにしても，アジアとの経済共生を念頭において，新たな環境創造，市場創造に挑戦する企業づくりが求められることには変わりがない。日本の中小企業は，厳しい経営環境に対して活路を切り拓く中で，いよいよアジアや世界を舞台にしながら，アジア諸国の市場の成長を見据えて，日本の地域の魅力ある豊かな内発的発展にさまざまな形で貢献できる可能性を手に入れつつあるのではないだろうか。それは，21

世紀を中小企業の時代にする具体的な実現の道であるように思われる。その可能性を実現するうえで21世紀型企業づくり，環境創造型企業づくりに取り組む中小企業と同友会が大きな役割を担うことが期待されている。

※本稿の事例は『中小企業家しんぶん』（中同協発行）等を参照・引用した。
（本文中，意見にわたる部分は筆者の個人的見解である）

資料

「経営環境の変化と対応」アンケート

会員各位　　中小企業家同友会全国協議会
会長　赤石　義博

日頃、中同協の調査活動へのご協力に感謝申し上げます。今回の調査は、最近急速に進んでいる取引先をめぐる環境変化と空洞化の現状を調査することが目的です。そこから中小企業の経営課題を明らかにし、中小企業政策の充実に向けての活動強化に役立てて参ります。なお、調査結果は、DOR特別調査報告として発表するほか、2003年２月13～14日の全研（大分）の分科会で論議する計画です。趣旨をお汲み取りの上、調査へのご協力をお願い申し上げます。

会社名［　　］　都道府県名［　　］
常勤役員を含む正規従業者数……（　　）人　資本金……（　　）万円
派遣・契約社員を含む臨時・パート数……（　　）人
売上が最も多い事業……［1.建設業　2.製造業　3.流通・商業　4.サービス業　5.その他］
主な仕事の内容……［　　］

＜各問とも該当する番号に○を付してください。＞

【１】過去１年間で取引先企業の倒産・廃業はありましたか。……［1.ある　2.ない］

①a.ある場合、その主たる取引先企業の規模は：［1.中小企業　2.大企業］

b.その取引先企業と貴社の関係は：［1.仕入先　2.受注先　3.外注・委託先　4.販売先　5.販売委託先　6.その他（　　）］

②その直接の影響はどうでしたか（複数回答可）。

［1.債権回収が不能になった　2.現金取引に変ることになった　3.仕事量が急減した　4.新たな取引先を探した　5.支払い給与をカットした　6.取引先への支払いを延期した　7.その他（　　）　8.影響ない］

③その倒産・廃業の主たる原因は何であると推測されますか（複数回答可）。

［1.売上不振　2.貸渋り等よる資金繰りの行き詰まり　3.放漫経営　4.取引先の海外進出　5.連鎖倒産　6.後継者確保難　7.市場縮小　8.その他（　　）］

【２】経営環境変化に対する貴社の対応について（2000年秋以降、複数回答可）。

［1.新業務への全面転換　2.新規事業部門を新設　3.既存業務部門からの撤退　4.企業組織のスリム化　5.事業組織（部門）の分社化　6.事業所の増設、新設　7.事業所を縮小・集約化　8.持ち株会社化　9.系列や下請制から離脱　10.共同事業、協同組合への加入　11.海外生産への移行　12.低価格化戦略の推進　13.各種ネットワーク化の推進　14.財務体質の強化　15.得意分野の絞り込み　16.新規研究開発の促進　17.情報力の強化　18.専門分野の人材確保・教育　19.その他（　　）　20.特に対応なし］

【３】貴社の雇用・採用面での対応について（2000年秋以降、複数回答可）。

［1.新卒採用の拡大　2.新卒採用の縮小　3.障害者雇用の拡大　4.高齢者雇用の拡大　5.女性雇用の拡大　6.大企業からの中途採用　7.大企業以外からの中途採用　8.外国人の採用　9.期間限定雇用の利用　10.人員削減（リストラ）　11.アルバイト・パートの活用　12.早期定年制の導入　13.退職後の再雇用制の採用
14.その他（　　）　15.特に対応なし］

【４】企業の海外進出、生産委託または輸入増による地域産業の空洞化について。

①貴社の所在地域ではそうした意味での産業空洞化が進んでいますか。

［1.進んでいる　2.今後進みそう　3.空洞化の可能性はない　4.わからない］

②貴社の所在地域で空洞化によって今最も問題になっていることは何ですか。

［1.倒産・廃業の増加　2.雇用悪化　3.消費低迷による商店街の衰退　4.空き工場の増加等による産業集積の崩壊　5.税収の減少　6.その他（　　）］

③過去５年間に海外進出、生産委託した主要取引先はありますか……［1.ある　2.ない］

移転先は……［1.中国　2.アジア（中国以外）　3.北米等NAFTA　4.EU　5.その他　］

【５】貴社は海外展開（進出、生産委託等）していますか。

①海外へは［1.すでに進出している　2. すでに生産委託している　3.近く進出する予定　4.近く生産委託する予定　5.現在検討中　6.海外進出する予定 はない　7.生産委託する予定はない］

②a.海外展開している場合（検討中を含む）、その展開先はどこですか。（複数回答可）

［1.中国　2.アジア（中国以外）　3.北米等NAFTA　4.EU　5.その他（　　）］

b.海外展開する理由は何ですか。（複数回答可）

［1.国内より安価な調達が可能　2.安価な労働力（人件費コスト）　3.取引先の海外移転　4.進出先の市場の魅力　5.優秀な人材確保（人材不足）　6.事業機会の拡大　7.情報・技術の獲得　8.行政・業界の推奨　9.その他（　　）］

③海外展開していない場合、その理由は何ですか。（複数回答可）

［1.資金がない　2.人材がいない　3.リスクが大きい　4.適切な情報がない　5.進出先で同じ生産等の条件が確保できない　6.地域・顧客密着など国内立地でなければ成立しない　7.進出しなくても十分競争力がある　8.国内地域立脚にこだわりたい
9.その他（　　）］

（環境変化及びその対応について特筆すべきことがあればご記入下さい）

ご協力有難うございました。８月29日までに所属同友会までFAXにてご返送ください。