

中小企業のまちすみだ

The Sumida City

深 田 稔
中 山 誠

要 旨

中小企業施策では日本の最先端を行く「東京都墨田区」。「墨田区」の中小企業への取り組みについて論じた。後継者を育成し、中小企業の廃業を減らそうと区が手掛けたビジネススクール「フロンティアすみだ塾」の誕生の経緯も併せて論じている。

私は、2012年春に高さ610mの東京スカイツリー（新東京タワー）が開業する予定の東京・墨田区でメッキ工場を経営している。文科系を専攻した大学を卒業後、大手製菓会社に就職したが、父が亡くなって以降、社長に就任した母のもと、全くの専門外であるメッキ工場に就いた。メッキについては素人だったので通信教育で人一倍勉強し、今では他の企業にはできない、あるいは他の企業はあきらめてしまうような技術を身に付けるまでに至った。

人付き合いに関しては、業界団体とその青年部に所属したので、同業者との付き合いは頻繁だったが、異業種の方との付き合いはあまりなかった。しかし、現在は、墨田区及び日本中の様々な企業の方や行政の方、大学の先生や学生と幅広くお付き合いさせていただいている。

地元の墨田区役所とは全く付き合いがなかったが、6年前にあるシンポジウムに参加して以降、産業振興会議の委員を引き受けたり、後継者育成塾「フロンティアすみだ塾」の運営をボランティアで行ったりしている。また、すみだ産学官連携クラブに参加し、早稲田大学との産学官連携にも取り組んでいる。

そうしているうちに、一橋大学や早稲田大学の学生の工場見学を受け入れるようになったのであるが、すみだ中小企業センターを通じて、札幌学院大学の高木教授が弊社を訪問されてから、札幌学院大学の学生が毎年弊社を訪れ、工場見学をしたり、弊社の社員と意見交換をしたりするようになった。さらにこれが契機となって、幸いにも同大学の客員教授のお誘いを受け、今では毎年春と秋に講義をさせ

ていただいている。

今回、私の活動を紹介させていただく機会を得たので、弊社が所在する墨田区の工業、墨田区の産業振興への取り組みとともに、私の活動を紹介したい。

墨田区とは

東京23区の1つである墨田区は、東京都心から東へわずか約5kmと、都心に近接するわりには、昔ながらのコミュニティが今なお色濃く残る下町である。東京の東の副都心錦糸町、相撲のまち両国、永井荷風作『墨東綺譚』の舞台の向島などがある。大相撲、隅田川七福神、墨堤の桜並木、隅田川花火大会には、全国から多くの人々が訪れる。染色や瓦葺きなど、江戸時代からの地場産業に加え、明治維新以降には、メリヤス、マッチ、セルロイド、石けん、靴、時計、自転車、ビールなどの製造業が区南部の本所地区を中心に発展したことから、墨田区はまさに朝起きてから夜寝るまで私たちが毎日お世話になる日用消費財の発祥の地の一つとなっている。

墨田区における産業振興施策のうち、特徴的なものをいくつか挙げるとすれば、市区町村レベルでは全国的に先駆けて設置したすみだ中小企業センター、3M運動、区内に大学が一つも立地していない自治体として早稲田大学と包括連携協定を締結した産学官連携、地場産業であるファッション関連産業振興の拠点施設である国際ファッションセンター、後継者育成塾であるフロンティアすみだ塾などを挙げることができる。

ここでは、墨田区が全国の市区町村よりも早い時期から産業振興施策を積極的に推進するに至った背

景とともに、札幌学院大学の高木教授及び学生が多数訪問されているすみだ中小企業センター及び産学官連携、さらには、江別市の後継者育成塾とも連携をしているフロンティアすみだ塾について紹介したい。

墨田区の地域特性

このような墨田区を語るときに欠かせないことは、何とんでも中小企業のまち、ものづくりのまちだということである。区内常住人口による従業者数のうち、就業先が墨田区内である人の割合は、1960年で82.4%、現在でも46.8%と高い(2005年国勢調査)。まさに職住近接のまち、区内産業と区民生活が密着したまちであり、区内産業の発展なくして区民生活の向上はあり得ないといっても過言ではない。

墨田区内の全事業所数のうち、製造業事業所数の占める割合は26.0%であり、これは東京都全体でみた場合と比較して約2.9倍の比率を示す(2006年事業所統計調査)。このことも、ものづくりのまちすみだを象徴しているといえる。

墨田区の面積は13.75 km²と決して広いものではないが、ここに3833工場(2005年工業統計調査)が集積している。1 km²当たりの工場数は279となり、おそらく全国でもトップクラスの密集度であろう。1工場当たりの平均従業者数は5.9人で、東京都平均(9.6人)、全国平均(18.2人)を下回っているほか、3人以下が60.3%、9人以下が89.0%を占めており、いかに小規模企業が多いかがわかる。

業種別に見ると、繊維製品、皮革製品、ガラス製品といったファッション関連産業、プレス、金型、塗装、メッキといった機械金属関連産業、印刷関連産業をはじめ、紙器、ゴム、プラスチック製品製造業等、まさに多種多様な業種が集積している。

このように、多くの企業が小規模でありながらも、取引の緊密なネットワークが地域内外で構築され、全国からの多種多様な需要に応えている。大消費地東京に立地し、ネットワークをフルに活用して、ユーザーや消費者の欲求に即応したものづくりを行えることが墨田区の工業の強みであるといえよう。

墨田区の中小企業振興への取り組み

生産拠点の海外移転、輸入品の増大による国内生産や雇用の減少、技術力の低下等、いわゆる産業の空洞化が1990年代頃から全国的に問題となっているが、墨田区においては、他の工業地域に比べ、工場数の減少がかなり早い時期から始まった。

高度経済成長期は工場数も上昇傾向を示したが、

昭和30年代後半以降に施行された工業等制限法等の規制立法の影響や工場公害問題の深刻化等により、工場の区外への転出が増加し、東京で第1位を誇った墨田区の工場数は1970年をピークに減少を続けている。

特に、1973年のオイルショック以降、長期にわたる不況から、経営不振、雇用停滞等の深刻な状況が続き、そうした打撃から区の産業を立ち直らせ、活性化させることが緊急の課題となっていた。そこで、1976年6月の地方自治法改正により特別区の区長の公選制が復活して以降初めての区長となった当時の山崎榮次郎区長は、墨田区のまちの活性化は産業振興にあるとの視点から、中小企業振興対策を区政の最重要課題のひとつと位置付けた。

そして、中小企業振興施策を推進していく上で、区内企業の経営実態や経営意向を十分に把握する必要があることから、1977年11月、区内に事業所を有する中小製造業の全事業所(1976年工業統計調査による9313社)を対象として、「墨田区中小製造業基本実態調査」を実施した。特筆すべきことは、調査票の送付は郵送により行ったが、区役所の経済課職員及び所属を問わず係長級以上の全職員約200人が直接各事業所を訪問し、聴き取りをしながら調査票の回収を行ったことである。これにより、回収率が90.3%と高率になっただけでなく、多くの区職員が区内中小企業の深刻な実態を直接把握することができ、これがその後の中小企業振興施策の出発点となった。

この調査及び翌1978年に実施した「墨田区商業関係実態調査」により得られた結果をふまえ、1979年3月、「墨田区における中小企業の重要性にかんがみ、中小企業の振興の基本となる事項を定めることにより、中小企業の健全な発展と区民福祉の向上に寄与することを目的」とし、「国その他の機関の協力を得ながら、企業、区民及び区が、自治と連帯のもとに一体となって推進すること」を中小企業振興の基本方針とした「墨田区中小企業振興基本条例」が制定・施行された。1990年代頃からこうした条例施行の動きが全国的に活発になっているが、今から30年前に条例を制定した墨田区においては、区がそれ以降実施する中小企業振興施策の柱となっている。

施策の具体化

「墨田区中小企業振興基本条例」を受け、区の中小企業振興施策の体系化と将来方向を考究し、その確立を図るため、学識経験者及び区職員が必要な事項を検討・審議し提言する場として、1977年7月、「墨

田区中小企業振興対策調査委員会」を設置した。ここで、各業界のヒアリング等を含め、14回に及ぶ検討を重ね、1980年1月、「産業会館の建設」や「中小企業指導センターの設置」を含むいくつかの提言を行った。

これらの提言を具体化するため、区が今後行おうとする中小企業振興施策について、中小企業者、学識経験者及び区が協議する場として、1980年6月、「墨田区産業振興会議」を設置した。そこでの5年間にわたる検討を経て、区内中小企業の意向を十分ふまえた、すみだ中小企業センターの機能、施設や運営等についての考え方が示された。

例えば、機能としては、技術士等、経営・技術面の知識と経験の豊かな技術相談員を多数配置し、中小企業の経営に必要な経営・技術・取引の相談・指導を行うとともに、最新鋭の工作機械や精密測定機器を設置した技術相談室、精密測定室を設置し、開放利用や講習等に実践的に活用し、情報・交流等も一体的に提供できる場とすることなどにより、区内中小企業の経営の改善、技術力の向上等、体質強化を支援するための機能とした。

また、経営・技術相談や機器の開放利用については、土曜日も含め午後7時まで、施設の貸出しについては、毎日午後9時まで利用できるようにしたほか、各種セミナーも夜間の時間帯の設定を多くしたり、中小企業者がスーツ姿ではなくふだん着のまま気軽に相談や開放機器利用できるようにした。こうした検討をふまえ、1986年3月竣工、4月に開設した。

すみだ中小企業センター

すみだ中小企業センターは、鉄骨鉄筋コンクリート造り（一部鉄骨造り）、地下1階、地上6階建て、敷地面積3234m²、延床面積9997m²である。

経営・技術問題に対する実践的な相談・指導や工作機械・精密測定機器の利用指導を行う経営・技術相談、仕事の受発注に関するあっ旋・紹介や相談を行う取引（下請）相談が、すみだ中小企業センターの代表的な事業であるが、特徴的なことが2点ある。

一つは、技術士、技能士等、経営・技術面の知識と経験が豊かで、中小企業の相談に親身になって対応できる企業相談員を多数配置していることである。相談員は、主に民間の第一線で活躍している人をすみだ中小企業センター（墨田区）の非常勤職員として採用しており、ローテーションを組み、毎日午前9時から午後7時まで（取引相談は月曜日から土曜日の午前9時から午後5時まで）、区内企業の相

談に対応できる体制となっているほか、巡回相談も行っている。

もう一つは、これらの相談は、すみだ中小企業センターの最大の財産である「墨田区製造業・卸売業台帳」をもとに、企業の実情に沿った対応を行っていることである。これは、墨田区内の製造業・卸売業の全事業所を対象に、1985年6月から11月にかけて調査を行い、所在地、代表者名、資本金、創業年、年商、従業員数、取扱品目、加工内容、主要機械設備、主要取引先、所属団体等のデータをコンピュータ化した、いわば企業カルテであり、必要に応じて相談員がすみだ中小企業センターの端末で検索できる仕組みになっている。また、現在では、公開についての承諾を得られた項目については、墨田区（すみだ中小企業センター）のホームページを通じて、誰でも検索することができるようになっている。企業台帳のデータは、当然のことながら定期的に更新をしなければ実態と乖離してしまうおそれがあるので、一斉又は年次計画的に更新を行っている。

大学が存在しない墨田区と早稲田大学との包括協定

墨田区には24万人もの人口がいながら、実は大学や短期大学など大学と名のつくものが一つも存在しない。そのような墨田区が地域の活性化を図ることを目的として、2002年12月に早稲田大学と包括的な事業連携協定を締結するに至ったことは画期的なことであった。包括的という点もポイントである。これまで大学と自治体との連携事例を全国的にみると、産業などの個別分野に限定されたものが多い。しかし、この協定の最大の特徴は、産業だけでなく、文化、教育、まちづくり、学術など、幅広い分野で協力して事業を推進するもので、こうしたケースは当時、全国でも初めてののものであった。

墨田区の連携の相手方が早稲田大学であることについては、2001年に、すみだ中小企業センターで開催した「すみだものづくり21世紀フェア」に、早稲田大学のTLO（大学が保有する技術等の特許を企業へ移転する機関）である早稲田大学産学官研究推進センターが参加したことがきっかけとなった。墨田区は早稲田大学が持つ「知」を、早稲田大学は墨田区が持つ地域のさまざまな資源を求め、相互に検討を重ねた結果、お互いの思いが合致し、協定締結に至ったわけである。

協定締結のきっかけが産業分野であったことから、当面は産業面での取組みが主体となるものの、包括協定であることから、産業以外の分野について

も今後順次連携を検討し、取り組んでいく予定とした。協定の期間は当面5年間とするものの、5年経過時にはそれまでの成果を検証しつつ、新たな視点で協定を更新することとした。そして本協定については、2007年12月、再度5年間継続することとなった。

すみだ産学官連携クラブの発足

2003年12月には、企業の持つ技術と大学の持つ特許等の知を結びつけ、企業の経営革新を図ることを目的として、早稲田大学との共同研究開発に意欲を持つ区内企業人27人により、産学官連携クラブが発足した。私もその1人である。

企業と大学の共同研究開発といっても、これまでの全国的な事例を見ると、必ずしもいきなり実を結ぶわけではないことから、初回の会合ではまず、心と心のふれあいで大学教授の顔が見える交流を進めよう、若い感性をものづくりに生かすため学生たちとの幅広い交流で発想の転換を図っていこう、お互いの企業訪問やメーリングリストで自由に意見交換をして仲間同士の心が通う交流を進めていこうなどの意見が出された。早速、会員企業の工場見学、理工学部を訪問するキャンパスツアーや、隅田川沿いでの花見など、企業同士や大学と企業の交流を深める機会が設定され、こうした関係をベースに、具体的な成果が一つひとつ生み出されることが期待されるようになった。

2004年度は風・光・熱力によるマルチマイクロ発電機の開発に着手し、2005年度は区役所庁舎前にある勝海舟像のライトアップや災害時の安全灯への活用などを行った。

現在は、東京スカイツリーの開業後に多くの観光客が墨田区を訪れることに対応するため、次世代モビリティシステムとして小型の電気自動車の開発に取り組んでいる。環境にやさしいまちとして世界にアピールするため、墨田区も力を入れているようである。

中小企業のまちすみだ新生プランの策定

区内産業を取り巻く環境が年々厳しさを増し、長期に渡る経済不況や生産拠点の区外・海外への移転、産業構造の転換、後継者難などから事業所数が減少の一途をたどるなど、歴史的な転換期を迎えていたことから、墨田区では2003年4月、新たな時代に対応した“中小企業のまちすみだ”の将来展望とそれを実現するための施策を示した『中小企業のまちすみだ新生プラン』を策定した。このプランでは、円

滑な事業継承による経営層の若返りも含め、新たな時代を切り拓く若手人材の育成など、3つの戦略により、「都市型新産業が集積するまちすみだ」を目指すこととした。

後継者育成塾の提言

『中小企業のまちすみだ新生プラン』では、1つ目の戦略「地域産業を牽引する“フロンティア人材”の育成」に向けた施策として、後継者を対象とした私塾形式のビジネススクールの実施を掲げた。これは、中小企業の事業を継承し、次代を担う若手の人材を育成するため、私塾形式のビジネススクールを実施するものである。

ヤル気があり、経営意欲を持つ後継者を集め、相互の全人格的な付き合いにより、成功・失敗等の経験、発想、経営者としての覚悟、志、社会的使命感等を共有する取組みを行い、参加者は、ここで学んだことを今後の企業経営に活かすとともに、新たな区内企業人のネットワークを構築することを目的とする。

これは、一般に行われている社会人向け大学院のような「経営学」を教える場や異業種交流グループとは異なり、実践的な「経営者学」を学ぶ場とするものである。墨田区産業に関わりの深い人の中からコーディネーターを選し、その人脈を通じて講師を選び、毎月1回、「テーマに基づく本音の議論」と「自由討議」を実施するとともに、国内外のダイナミックに動いている地域で視察・合宿することにより、外部のエネルギーを共有し、他の“フロンティア人材”との交流を図るといったものである。

すみだの次代を担う若手の経営者に広い視野、人脈、発想、意欲的に経営に取り組む姿勢を学んでもらうことで人材育成を図り、もって区の産業・企業の活性化に結びつけることと、事業継承を目指す人たちに先人や同じ立場の人の経験や悩みを学ぶ環境を提供することで、スムーズな代替わりを進めることを目指したものである。

ちょうどこのプランのお披露目の際に墨田区がシンポジウム「二代目の構造改革で、わが社を救え！」を開いたのであるが、当時業界の若手団体の会長を務めていた私にパネリストとして登壇してもらえないかと区役所の職員からお声がかかった。断るのも失礼なので、快く引き受けたのであるが、これが、墨田区役所及び一橋大学大学院関満博教授との出会いであり、その後の付き合いを深める契機となった。

フロンティアすみだ塾の役割

このような背景から、すみだ塾は誕生するに至った。そして、運営母体である「すみだ次世代経営研究協議会」の会長を務めることになり、講義の進め方、講師の選定などを区役所の担当職員と一緒にに行った。

実際の経営者である私と行政の役割分担をうまく分担し、塾を進めていった。例えば、課題図書感想文の遅延や毎回の講義の遅刻や服装など、行政マンとして区民でもある塾生に対し、注意しづらい部分もあるため、会長である私が注意を促す。また、行政しか知りえない講師など良いチームワークで塾を盛り上げていったのである。

そして毎年少しずつ講義の内容、講師も変えていくが、具体的な経営の手法の講義はあまりない。何故なら、中小企業の後継者は自ら足りないと思ったり、こうしたいと思ったことは自ら進んで取り組んでいくからだ。つまり、手法より、意図なのだ。

最初の講義で、一橋大 関満博教授を筆頭に10名の塾生全員が徹底的な自己紹介を15分行う。徹底的な自己紹介とは、自分の生い立ちから、恥をさらけ出し、素の自分になることである。その人と出会って二、三年経たないと聞けないような話を、初対面の時にお互いに話し合うことによって、全人格的に付き合う下地が十分に出来る。講義の後には必ず懇親会があり、そこで更に交流を雪だるま式に深めていくのである。

中小企業の後継者は孤独だ。また横の繋がりを持たないことが多く、誰もが持っている悩みを唯一自分だけが持ち合わせていると誤解しているケースが多い。この誤解を解くのは、塾生同志の交流、また講義の後にケーススタディをやることによって払拭される。例えば「あなたの父親である社長の右腕である営業部長が、最近身勝手な行動が多く、段々あなたの指示に従わなくなってきました。そのことを社長に告げると、辞められたら困るので何も言うな、と言われました。あなたならどうしますか？」このようにどの会社でもありそうな題材のケーススタディを実施することで、悩みを共有でき、解決策が自分なりに見えてくるのだ。また、悩んでいる時間を他の前向きなことの時間に費やすことが出来る。

後継者が最初に学ぶべきことは、どのような経営者が魅力的であるかだと思う。

2009年3月で5期生が卒業し、OBも51名となったが、基本的に講義にOBの参加は自由である。交流会から参加するOBも少なくない。すみだ塾の素

晴しいところは縦横斜めの交流を図れるところにもある。

一年間学んだ後、塾生の変わりようが周りから聞こえてくる。

ガソリンスタンドの業界の集まりで「あそこの会社は有能な営業マンを雇ったらしい。最近この辺の客が根こそぎあそこに取りられている。」と言う意見があったそうだ。実際はそのスタンドの専務がすみだ塾に入り、学び自らが変わり、仕事を取ってこれるようになったのだ。

また、ある機械金属の塾生の奥さんは「結婚して以来、あなたがこんなに真剣に仕事に取り組むようになったのを観るのは初めて。」と話したそうだ。

5年間赤字で何とかしようと思塾に入った板金業者の専務も、卒業後奮起し、翌年から黒字に変わり、現在第二工場を建設しようとしている。

更に「人生に青春と言うものが二度あるならば、二度目は間違いなくこのすみだ塾である。」と言ったプラスチック成型会社の専務は、本業の傍らレストランを開業し、グルメ雑誌の人気ナンバーワンのお店にしたのである。

このように中小企業の後継者に必要なのは、気づかせることだ。能力の差などさほど大きくは無い。気づいて、やるかやらないかであると思う。

現在51名のすみだ塾OBがすみだの中心になりつつある。

新たに出されたマスタープランにもそう書かれているのだ。OBの変化を目の当たりにした近所の後継者や経営者は、何で急に変わったかを調べ、すみだ塾で学んだことだとわかり、自分や自分の子息を入れようとするため、毎年定員の10名はすぐに集まってくるのだ。

一時期、異業種交流会なるものが流行り、どこでも行われていたが、やがて下火になった。なぜならば、仕事にならないとわかると徐々に参加しなくなるためだ。

しかしながら、この私塾形式のスタイルは、もともと自己啓発のために参加するので、直接仕事にならなくとも、何ら関係がなく、また異業種の集まりであるため、自然に仕事は回ってくる。

現在、全国の自治体で多くこの私塾が行われているが、「すみだ塾」は日本のスタンダードになっている。

終わりに

私も経営者の端くれであるが、人やものを動かす、

経営するために必要なこと。

それは、まず自分が魅力的な経営者になることだ
と思う。

経営の理念を学ぶと共にひととして大いに学んで
いただきたい。

(ふかだ みのる 中小企業経営論)

(なかやま まこと 地域産業振興論)