

<高木グループ>

スミダにみる「持続的発展可能性をもつ経営」と 協同（コラボレーション）

安田 純・照井 秀和・古市 佑希・古戸 康平・
山田 裕介・荒川 修斗・東 雄太郎・宇恵野 拓実・
十河 亮太・谷口 準・鳥毛 勇紀・姫野 潤・
葛西 翼・近藤 史督・松崎 萌美・吉田 和真

はじめに

われわれは、2014年10月の7日から10日までの日程で東京都墨田区を訪ねた。「持続的発展可能性をもつ経営」に協同（コラボレーション）がいかなる寄与を行っているか、を主要な課題として調査を行った。そして新たな地域ブランド・製品・サービスをつくり出す上でこうしたコラボレーションが重要な役割を果たしているのでは、という仮説に基づいて現地調査を行った。そこには、この過程でつくられてくる成果や問題・課題を探るために、企業同士あるいは異種の企業間で行われるコラボレーションやデザイナーとの関係が、またそれらを生み出す自治体（墨田区役所）や経営者の組織がどのように関わり、いかなる作用を及ぼしているのか、などを明らかにすることにある。調査の方法は、ヒアリング調査を中心にしたものである。したがって、墨田区の中小企業を訪問し、経営者のレクチャー、経営者との質疑応答をし、工場などを見学することなどである。

調査を行って理解したことは、おもに3つの項目に分けられる。1つはそもそもこうした経営活動が行われるのはこの地域と結びつくこと、「スミダ」とはどのような地域特性をもつ街なのか、ということである。2つはこのような経営活動を推進していくうえでリーディングする要因がいくつかあげられることである。たとえば、「すみだモダン」があげられるだろう。そして3つ目は、第1のこととかかわるって培われてきた「人脈」があげられる、ことである。

さらにわれわれの関心はもう1つの課題をもつ。東京都墨田区は、2012年5月22日に、放送用建物として世界で1番高い「東京スカイツリー」が建てられた。それはいくつかの影響をスミダに与えた。観光客でにぎわいその観光客が手にして人気上昇しているものがある。これを生み出したのは「墨田モダン」といってもよいであろう。墨田モダンとは、墨田区の中小企業の職人技術に加え、デザイナーのアイデアを合わせもったブランドづく

りである。東京スカイツリーと墨田モダンの誕生により、墨田区は、観光客で賑わい、経営の安定に寄与するケースを生み出した。それは地域と地域にある企業経営の力をつくる、つまり将来の発展を生み出す推進力を設計する場合の示唆を与えてくれている、といっても過言ではないであろう。ちなみに、東京スカイツリーは、墨田区の職人さんたちのつくったものを多く目にする。春・夏・秋・冬のデザインデザインでつくられた4つのエレベーターの内装などである。墨田区の職人さんたちの技術を活かした新たな製品・サービスの展開が「地域の創生」に貢献している事例がそこに見てとれる、というになるであろう。

第1章 「スミダ」とは

1 墨田区のはじまり

墨田区の現勢は、人口約25万8000人、世帯数が約14万世帯である。

江戸時代には、隅田川や運河の水利を利用して、瓦・染色・木材・鋳物などの地場産業が発達した。松尾芭蕉・鼠小僧次郎吉・葛飾北斎・勝海舟・森鷗外・芥川龍之介など歴史上その名を聞く人たちを多く輩出している土地柄である。また、テレビでよく見かける芸能人にも墨田区の出身者がとても多い土地である。

墨田区は握り寿司のルーツ「与兵衛ずし」が店を構えたところ。握りずしの発祥の地である。

また、大相撲の発祥地でもある。



明治時代に入ると、本所地域を中心に、皮革・メリヤス・マッチ・レングなどの製造がはじまり、墨田区は近代軽工業発祥の地となった。また、鐘淵紡績がこの地で創業をし、精工舎が国産クロックの製造を開始したり、獅子印のライオン歯磨きもそうであり、長瀬商店（後の花王）などが立地している。様々な企業の工場移転もこの頃行われている。

2 ものづくりのまち墨田区

製造業事業所が激減しているなかで墨田区も例外ではない。だが、ものづくりのまちとして、技術・技能の継承が円滑に行われているとともに、さまざまな起業が盛んに行われ、国際競争力をもった新製品や新技術が次々と開発されるなど、新しい産業が生まれている。また、消費者ニーズを的確にとらえた商品・サービスを提供できる新たな商業空間では、時間をかけて買い物を楽しむ多くの人々でにぎわっている。そして、「誰もが地域のなかで自分の能力を十分に発揮し活躍する、活力にあふれた元気なまちになっています」ともいわれている。

区内産業は、全産業のうち、製造業の占める割合が多く、様々な業種の製造業が集積し、大都市東京における多種多様な需要に対する日常生活関連用品等の供給地となっている。

規模では、従業員数が9人以下の企業が8割を超える小規模ないし家内工業的な工場が主体となっている。

また、多種多様な業種の集積を活かした企業同士の交流が盛んな地域で、この「産業集積のメリット」を最大限活かし、小規模企業の多彩なネットワークとスピード、技術対応力によって、ユーザ・消費者のニーズ答える都市型のものづくりが展開されている。

墨田区的主要産業は次のとおりである。

・ニット（カットソー、横編み）、シャツ、布帛関連の縫製業、染色業等の繊維関連の製造業

特に両国地区は国内有数の繊維製品の産地となっています。

- ・機械金属加工、機械器具製造業
- ・プラスチック、ゴム製品製造業
- ・印刷・紙加工製造業
- ・なめし革、皮革関連

3 現状とこれまでの取り組み

墨田区は近代産業の発祥の地であり、現在も多種多様な業種の企業が集積するものづくりのまちである。区内でも有数の産業集積が維持されており、産業振興は区民生活の向上や地域の活性化に大きく関わる重要な課題の1つとなっている。

墨田区では、区内中小企業の健全な発展と区民福祉の向上のため、昭和54年3月に「墨田区中小企業振興基本条例」を制定した。この条例を具現化するために、産業振興会議を設け、学識経験者や事業者、区民からさまざまな意見を聴きながら、3M運動の展開やすみだ中小企業センター、国際ファッションセンターの開設など、多種多様な施策を行ってきた。また、平成14年12月には早稲田大学との間で包的な事業連携に関する協定を締結し、産学官連携による幅広い地域振興にも取り組んできている。しかし、こうした区民、地域、事業者、区の取り組みにもかかわらず、区内産業は、産業構造の転換、後継者難などから事業所数が減少し続けている。平成23年3月に発生した東日本大震災によって、世界に占める日本のものづくりの重要性が再確認されたが、区内の中小企業にとっては、技術力を高め付加価値の高い製品づくりに取り組んでいかなければ競争力が低下し、産業集積を維持することが困難となる恐れが出ている。

こうしたことへの戦略として区では、平成21年度から、すみだ地域ブランド戦略推進事業を進めている。区内企業の優れた商品等を区内外に広くPRするとともに、技術力や企画開発力の向上を図り、区内企業の自社商品開発の支援などに取り組んでいる。

ものづくりのまちとして発展してきた墨田区の製造業もその事業所数が大きく減少してきている。また、技術者の高齢化や後継者難により、これまで培われてきた技術や技能も失われつつある。区は、このような状況に歯止めをかけるため、先進的な施策として、

ものづくり企業の高度化や IT 化を積極的に推進してきた。しかし、区内全体の工場数、出荷額は減少傾向にある。

4 東京スカイツリー

東京都墨田区押上一丁目にある電波塔（送信所）である。観光・商業施設やオフィスビルが併設されており、ツリーを含め周辺施設は「東京スカイツリータウン」と呼ばれる。2012年5月に電波塔・観光施設として開業した。スカイツリー効果で、翌10年には観光意欲度206位、情報接触度は73位から28位、認知度も84位から61位に上昇した。実際、10年4月に開館し、ツリー周辺の情報を発信してきた「東京スカイツリーインフォプラザ」には、今月6日の閉館までに57万人が来場。さらにツリー最寄り駅の乗降客数も、03年と10年を比較すると、東武伊勢崎線・業平橋駅（現・とうきょうスカイツリー駅）は770万人から1500万人へ、半蔵門線・押上駅では1100万人から2200万人へと倍増した。

5 今後の課題

技術や技能を継承・発展させ、付加価値の高い製品を生み出し、経営革新を進めていくためには、個々の企業の努力はもちろん、行政の積極的な支援も欠かせない。IT化への対応支援や企業の技術者の育成支援および技術開発支援が重要となっている。また、大学との連携などにより新たな技術の導入や製品開発も大きな課題である。

墨田区には、多種多様なすぐれたものづくりの技術や技能が蓄積されている。これらを継承し、ニーズにあった製品や技術に発展させていくことが必要になっている。また、今後の地域経済を牽引する新しいスタイルのビジネスやベンチャー企業を創出・誘致し、育成することも重要である。東京スカイツリーの開業を契機に、区内の産業構造も大きく変化することが予測されるなかで、地域との結びつきが強い産業を創出するとともに、柔軟で実行力のある中小企業の人材の育成に取り組む必要がある。さらに、消費者向けの最終商品づくりに取り組んでいる中小企業に対しては、積極的に販路を確保するための支援が必要となっている。

第2章 すみだモダン—地域ブランド力を向上

墨田区では、あたらしくある。なつかしくある。というコンセプトにあう商品やメニューをすみだモダンとして毎年認証している。

すみだは江戸から続く製造業の集積地。墨田区ではものづくりのまち、すみだの技術力や商品力を高め、国内外に広く発信することで地域のブランド力を向上させる事業を進めている。

地域のブランド力向上の事業の一つとして、すみだモダン宣言(すみだ地域ブランド価

値規定)がある。クオリティの高い商品や飲食店メニューを審査選考の上、認証さすることで社会的に情報をつくっていくのである。

どのような認証基準が設けられているのであろうか。

すみだ地域ブランド価値規定(すみだモダン宣言)との合致度

すみだのブランド力向上への貢献度

独自性、信頼性、品質

理念、姿勢、背景

などである。

このような基準のもと「すみだモダン」は、「あたらしくある。なつかしくある。」を基本コンセプトに認証されるのである。より詳しく認証の内容を見て行こう。

この認証は、商品部門、飲食店メニュー部門の2つの部門からなっている。すみだ地域ブランドの価値規定にふさわしい、すみだの想いを伝えられる商品や飲食店メニューを認証基準に基づき、認証するわけである。その規程内容を見ておこう。

・認証された商品、飲食店メニューは、総称して「すみだモダン」とし、例えば、2014年度の「すみだモダン」は、「すみだモダン」2014と呼びます。

・「すみだモダン」は、すみだという地域をイメージでき、その魅力を高めることのできる商品です。

すみだを代表する地域ブランド商品として、優れた特徴やそこに込められた想い、こだわり等をお伝えし、幅広くPRすることで、すみだの知名度向上とイメージアップを図ります。

・「すみだモダン」は、すみだのものづくりをリードしていく存在となるものです。

区内事業者が新商品の開発や既存商品の改良などに取り組む意欲をさらに高めていただく目標となることを目指します。

認証の基準の判定にあたっては、すみだブランド価値規定(=すみだモダン宣言)との合致度が重要である。たとえば次のようである。

・すみだの産業の歴史や伝統、文化や技術を受け継いでいる。

・人々の生活への新しい提案や革新性がある。

また、すみだのブランド力向上への貢献度、独自性、信頼性・品質、理念・姿勢・背景が判定にとって重要視される。

1) 貢献度

・すみだブランドの知名度、イメージアップへの貢献が期待できる。

・消費者ニーズに合致しており、市場性が高い。

2) 独自性

・同業他社の商品より利便性、快適性、デザイン、味等の面で優位性がある。

3) 信頼性・品質

・高い信頼性を持った商品等である。

・質の高さを維持、向上するための取組や裏付けがある。

4) 理念・姿勢・背景

・すみだでものづくりをすることへの想いを持つ事業者である。

・すみだの地域活性化に意欲を持つ事業者である。

「すみだモダン」には次の 4 つのテーマが重要視される。

- ・粋に触れる
- ・日々を彩る
- ・味に出会う
- ・街と語らう

このように厳しい基準を満たした商品が「すみだモダン」として認証される。品質はとも高く海外の有名セレクトショップに販売されるまで成長した商品が生まれてきている。

第 3 章 「人脈」と経営者の「集団・組織」

墨田区の中小企業のそれぞれの社長さんにお話を聞くと人脈という言葉がたくさん出てきた。人脈とは、山脈・鉱脈などになぞらえた語である。集団・組織の中などで、主義・主張や利害などによって人と人とのつながりが生まれて、互いに影響を与える、ということである。私流に解釈すれば、人から人へと脈々と流れ続ける関係ということになり、人脈とは一方的に成り立つ関係ではないと思う。本当の意味での人脈とは、相手にアドバイスや援助を求めらるばかりではなく、自分も何かしらのお返しをしなくてはならない、または、お役に立てなければならぬ。そんなことを理解してないと「真の意味での人脈の関係にならない」と社長さん方の話を聞いて思った。自分の人脈が増えることは同時に、自分も相手の人脈の一人になることでもある。だからこそ「人脈」が増えた、その分だけ、自分の人間としての価値観も高めなくてはならない。人脈を増やすということは、自分自身を磨いていくことになっていくのである。

墨田区の中小企業の社長さん方は、人脈が広いと感じた。本能的に強力的な人脈を築いているからだろう。人脈が広いと仕事上でいえば、他の人よりも情報量が多く集まるし、仕事に対する幅や力量が備わってくる。一つの物事に対し、多面的な要素で分析することも出来るし、多く得た情報を自分なりに整理、工夫することで、創造性や独創性が生まれてくるからだ。

このような「人脈」づくりに大きな役割を果たしているのが「フロンティア墨田塾」という墨田の若手経営者が組織している経営塾である。

この塾は若手経営者や後継者を対象に私塾形式のビジネススクールを開催し、地域産業

をリードする人材を育成するために組織している。中小企業の経営者や従業員を対象に、企業の経営改善、技術・技能のレベルアップ、時代に対応しうる人材の育成を目的として、各種の講座が実施されている。次の社長さんもそうした塾の一員である。

社長さん方が困ったときに助けてくれる存在がいると仕事の際にどんな利点があったか話してくれた。

トングを作っていた企業の社長は「仕事がなくて困っていたが、デザイナーを紹介してもらって仕事が増えた」。「パリのセレクトショップに取扱いがあるまでに成長した」。

区役所の郡司さんは「技術はあるのに仕事につながらない企業にデザイナーなどを紹介する取組などを行った」、と言っている。

この事例から言えることは、日本の技術力が国内外問わず広がっていき、さらに人脈が広がりチャンスが増える、ということであろう。

このような話を聞いて人脈の大切さがわかる。中小企業が生き残っていくためには広い視野が必要である。人脈が広がり視野が広がることによって、新製品や販売のチャンス、技術力を認めてもらうチャンスが増える。そして経営は上向きになり、消費者も良い商品を知るチャンスが増える。

結論、人脈とは一方的に成り立つ関係ではない。本当の意味での人脈とは、相手にアドバイスや援助を求めるばかりではなく、自分も何かしらのお返しをしなければならない、または、お役に立てなければならない。このようなことを理解していないと真の意味での人脈の関係はつukれないのだろう。だが同時に、人脈は多ければ多いほど、いろいろなメリットもあるが、逆に多ければ多いほど、助ける側としての負担も大きくなるから、それぞれが自分の成長を意識し、前向きに上向指向のマインドをもち、何よりも地域にとってのアイデンティティをつねに確立してゆくことであろう。



まとめにかえて

：墨田区中小企業の強みと課題—「製品化スキル」の維持・強化—

これまで述べてきたことに加えて、墨田区中小企業の強みである「製品化スキル」の維持・強化が持続的発展の可能性をもつ経営の要素の1つとしてあげることができるであろう。今回調査を行った（資）笠原スプリング製作所、（株）ヨシズミプレス、吉田テクノワークス（株）、東日本金属（株）、深中メッキ工業（株）の各社に共通してみられるのが「基盤となる技術・技能」を発展させてつくられる「製品化スキル」である。

今回の調査で吉田テクノワークス株式会社社長は「製品化スキル」を生かしている。こ

の企業は携帯電話の LCD パネルを製造している企業である。メーカーからの発注を受けると、アール（曲面）の形状等細かな調整でメーカーとフェース・トゥ・フェースの打ち合わせを行ってから試作に入る。特に関わりの深いメーカーとの仕事では、プロダクト・デザインの段階から参画している。当社の生産技術は、業界内でもまだ確立していない先端的技术であるため、メーカーとの微細の打合せは欠かせず、逆に、フェース・トゥ・フェースの打ち合わせの必要のない仕事は中国に移転している、と言っている。

このように「製品化スキル」を武器に積極的な事業展開をしている動きがある反面で、その「製品化スキル」を裏づける生産現場において、技術・技能を継承する若い人材が確保できず高齢化が進んでいるという実態がある。これからの企業振興の方向性を定めるうえで、墨田区の最大の強みである「製品化スキル」をどう生かしていくかということが一番のテーマとなる。その前提として「製品化スキル」を支える生産現場をどう維持・強化していくかということが重要な課題となっている、と理解されるであろう。