

平成19年度 ナレッジリサーチ事業  
産業集積における「内発的発展」に関する調査研究  
- 大田区の「柔軟な連結」の歴史的展開を事例として -

報告書要旨と補足

経営支援情報センター

リサーチャー 額田春華

地域の「内発的発展」とは、地域の参加者自らが主体となって、地域固有の資源蓄積の意味と活かし方を問い直しながら、地域が進んでいく未来展望と価値観を作り出していく発展のあり方のことである。大田区は、1960年代後半から1970年代にかけての環境の構造的変化に対応して、「柔軟な連結」のしくみを、地域の参加者が主体となった相互作用の中で、地域固有の資源蓄積の意味と活かし方を問い直しながら、新しい展開をしぶとくつくり出した地域である。本報告書は、大田区において、環境の構造的変化に負けず、「柔軟な連結」のしくみが、1970年代、1980年代にしぶとくつくり出された時代の過程と、1990年代に入って起きたさらなる環境の構造的変化の中で、「柔軟な連結」が自己疑問に葛藤している過程という2つの歴史の節目を題材に、「内発的発展」の持続の問題を考えようとした研究過程の途中段階の報告書であり、オーラル・ヒストリーの手法を活用してまとめられている。

本報告書の構成は、次の通りである。

第1章 イントロダクション

第2章 「柔軟な連結」のしくみとは

第3章 大田区産業集積の歴史の概観

第4章 ケースによる考察 : 「柔軟な連結」のしくみが育った時代過程

第5章 ケースによる考察 : 「柔軟な連結」、自己疑問の時代過程

第6章 本報告書のまとめ

本報告書のキーワードの1つである「柔軟な連結」とは、不確実性・多様性の大きな需

要条件・生産条件のもとでも、複数企業の結びつきの効果によって、適切な解決策を迅速につくりだし、かつ実行できることを指す。大田区がかつて環境の構造的変化に対応してつくりだしてきた「柔軟な連結」の特色は、非常に程度の高い偶発性の高い状況においても、「即興演奏」的に巧みに対応できることにある。すなわち、他の地域でなら、「そんな仕事にはとても対応できないよ」と断られるほどの非常に程度の高い偶発性を含む状況に対しても、周囲の企業と連携し、しかも連携メンバーを状況に応じて組み変えつつ、仕事の仕方の工夫を上手に生み出すことによって対応できてきた。このようなことが、地域の中の「突出した企業」だけでなく「ふつうの企業」の層でも実行できてきたことが、他地域ではなかなか観察できない驚かされる現象であった。第2章では、1990年代後半に実施された大田区の中小企業の綿密なフィールドワークを材料にして、額田（2004, 2005-a）<sup>1</sup>等をベースに、大田区産業集積のものづくりのしくみを理解するためのポイントがまとめられている。そこで抽出されているキーワードは、「知的熟練」「信頼のネットワーク」「場の情報」「ズラシ」「関係の共通基盤」「プロセス志向の資源蓄積スパイラル」である。

第3章では、大田区の第2次世界大戦後の産業集積の歴史を概観する。ここでは、大田区のインダストリアル・ベース（＝場所に参加する企業に対して、共通利用可能なチャンスが開かれている資源の集合体）の発展は、戦後、2つの大きな波を持ったものとして進んできたことが示される。インダストリアル・ベース形成の第1の波は、戦後復興期から1960年代前半まで、第2の波は、それ以後1980年代前半までの波である。大田区工業の事業所数、製造品出荷額、総従業者数の時系列での変化をとらえた表3-1（報告書p.34）は、このインダストリアル・ベース形成の第2の波が、歴史の中でも特異な、興味深い地域的变化が伴いながら進んできたことを示唆している。すなわち、地域の中で「10～29人規模」「30～299人規模」「300人以上規模」のすべての層で事業所数が急速に減少していく一方で、「1～3人規模」「4～9人規模」の事業所数が急速に増大し、結果として「全従業員規模合計」で見た事業所数が増大する。また、大・中規模の事業所が他地域へ出て行った厳しい状況にあったにもかかわらず、実質ベースの製造品出荷額の大きさを維持し続ける

---

<sup>1</sup> 額田春華, 2004. 「産業集積における『柔軟な連結』の達成プロセス」一橋大学大学院商学研究科博士学位修得論文.

額田春華, 2005-a, 「大田区町工場群による『柔軟な連結』の連続的達成プロセス」, 中小企業総合研究機構, 2005, 第1章に所収.

ことができた。このような特異な現象は、地域産業が「柔軟な連結」型に転換することによって可能になったのではないかととらえ、このインダストリアル・ベース形成の第2の波の時期を、本報告書では<「柔軟な連結」のしくみが育った時代>と呼んでいる。この時代過程については、報告書第4章で扱っている。

さらに、1990年代に入ってバブル経済崩壊を迎え、さらなる厳しい環境変動を経験する中で、大田区産業集積は、地域の中の事業所数で見ても、総従業者数で見ても、量的に確実に「縮小」しつつあり、また実質ベースの製造品出荷額も減少してきた。大田区は、日本産業の試作・開発を群として支援する「マニファクチャリング・ミニマム」を維持できないほどに、質的にも縮小しつつあるのか、それとも、単に量的に縮小しながら筋肉体質にスリム化しつつある現象なのか。この1990年代から現在にかけての時期を、<「柔軟な連結」のしくみ、自己疑問の時代>と呼び、その動向を観察し理解しようとする調査活動の部分的成果については、第5章で扱っている。

本報告書の第4章と第5章は、オーラル・ヒストリーの手法を利用して記述されている。オーラル・ヒストリーとは、できるだけ丸ごと、事象の流れを理解する態度で、1つの企業、あるいは1人の人物のヒストリーを、ヒアリングの中で確認していく手法のことである（松島，2006-a；松島，2006-b）<sup>2</sup>。大田区の歴史的変容の事例から、「内発的發展」のダイナミズムをとらえる理論的フレームワークづくりという面では、本調査研究はまだ探索段階である。したがって、今回の報告書の段階では、貴重な歴史の記録を、今後の調査研究の進展に資する公の財産となるべく、オーラル・ヒストリーとしてきちんと提供するということを、メインの目的とする。したがって、読者としては、大田区の上記2つの歴史の節目に着目し、産業集積理解を進めようとする研究者、及び、大田区の中小企業現場の生の声を自ら収集・整理・分析することに取り組もうとする地域経済・中小企業の支援関係者を想定する。

第4章では、「柔軟な連結」のしくみが育った時代過程のhowを、ものづくり企業の観点からとらえた3つのケース(表A参照)と、支援主体の観点からとらえた1つのケースを、

2 松島茂，2006-a.「オーラルヒストリーの活用法 - 機械工業振興臨時措置法に関する研究を中心に」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・ワーキングペーパー。  
松島茂，2006-b.「町工場から開発能力をもつ2次サプライヤーへの発展過程 - サンキ工業株式会社のケース - 」、『経済志林』，vol.73(4)，法政大学。

オーラル・ヒストリーとしてまとめている。1960年代後半から1970年代にかけての環境の根本的変動に直面する中で、大田区のものづくり企業が見せた新展開は、自社製品化を進めた第1のルートと、ME (= マイクロエレクトロニクス) 化を活かした「柔軟な連結」による高付加価値化を進めた第2のルートに分けられ、第2のルートはさらに2つのタイプに、すなわち、従業員10名に満たない小企業層では、熟練を核に、それをME機器の導入で補完するかたちで進められ、一方、もう一回り大きい従業員20名前後の層では、不足する熟練者を代替するものとして、積極的なME機器導入を進め、そのME機器を核に、社内外の熟練と組み合わせるものとして進んだと指摘されている(関・加藤, 1990)<sup>3</sup>が、本報告書は、これまで調査研究のスポットライトを浴びにくかった、第2のルートの中の、従業員10名に満たない小企業群層の、綿密なヒストリーを取り上げていることが、特徴である。

**表A 本報告書でオーラル・ヒストリーをとりあげた、ものづくり企業3社の概要**

	ケース1企業	ケース2企業	ケース3企業
立地	大田区南雪谷 大田区大森南	大田区羽田 大田区大森南	大田区東糀谷
創業年	実質は第2次世界大戦 後まもなく	1967年	1990年
現経営者	2代目、60代前半	1代目、60代前半	1代目、60代前半
従業員数	9名(1990年代後半) 9名(2000年代後半)	11名(1990年代後半) 5名(2000年代後半)	6名(1990年代後半) 5名(2000年代後半)
コア技術	精密ロータリー研磨、精 密サーフェイス研磨	ガラス金型及び精密機 械加工 ファブレスによ る、開発型の顧客支援	精密板金
顧客の市場	半導体製造装置等	産業機械、化学工業等	OA機器、医療用機械、 測定器等

従業員規模10名に満たない小企業群の層から、本報告書は、次の3つの「柔軟な連結」のしくみを育てたケース<sup>4</sup>のオーラル・ヒストリーをとりあげた。

- 「ケース1企業」: 親の代からの経営資源の蓄積の上で、第2創業的に変革することによって、「柔軟な連結」のしくみを育てていったものづくり企業
- 「ケース2企業」: 構造的変化の最中に、ものづくりと経営に関して未経験に近い状態で創業に挑戦し、「柔軟な連結」のしくみを育てていったものづくり企業

<sup>3</sup> 関満博・加藤秀雄, 1990. 『現代日本の中小機械工業 ナショナル・テクノポリスの形成』新評論.

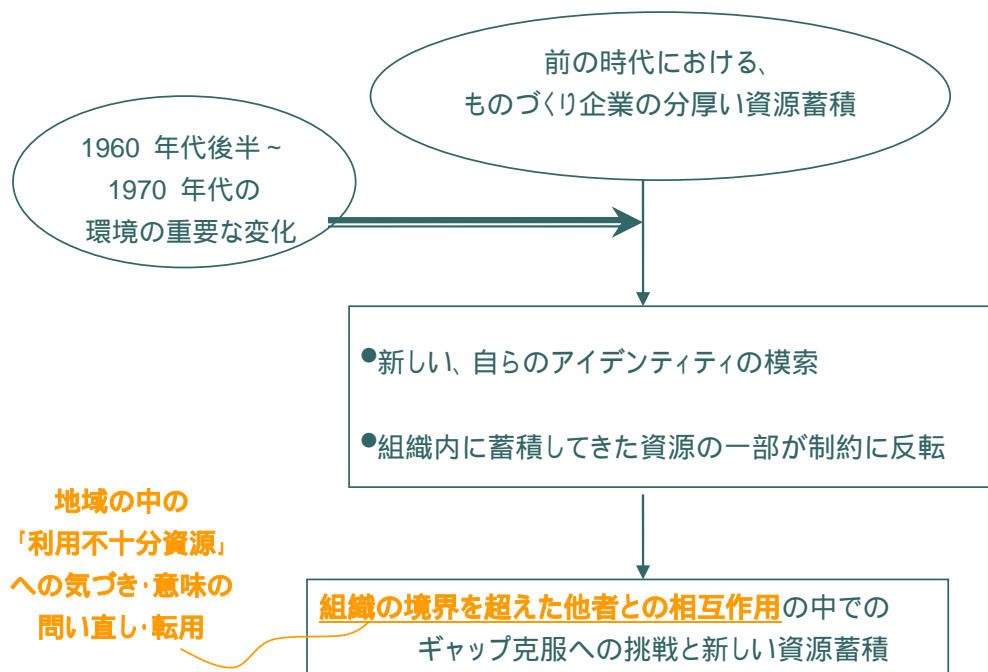
<sup>4</sup> 報告書本文p.126に、「ケース1、2、3」を「パターン1、2、3」と表記している部分があるが、両者を重要な差異を持って使い分けてはいない。「パターン=ケース」と読み直して、ご拝読いただきたい。

- 「ケース3企業」: 構造的変化を、勤務先の従業員として経験し、既に転換できていた勤務先の蓄積してきた資源の多くを承継するかたちで、「柔軟な連結」のしくみを育てたものづくり企業

一方、支援主体の観点からは、1970年代まで、地域や中小企業の振興の支援のための資源蓄積が大変小さかった大田区行政が、1980年代前半に、「住工調和」の新しい立地思想に基づいて、大森南工場アパート設立を実現する背景で、その後につながるいくつかの重要な資源を蓄積した過程について、その中核的人物となった山田伸顯氏（現大田区産業振興協会専務理事）のオーラル・ヒストリーを記述した。1980年代前半という、ものづくり企業が、「柔軟な連結」へギアチェンジしつつあった時代、大田区行政も、「イベント屋」的な役割程度しか担えていなかった存在から、地域産業の進んでいく方向性を、地元企業とともに考え、旗を振っていくような役割を担う存在へギアチェンジし始める重要な節目を経験していた。

第4章で扱った4つのオーラル・ヒストリーから、大田区が内発的に「柔軟な連結」のしくみを形成していった過程を理解する大きな流れをまとめたのが、図Aである。戦後復興期から1960年代前半にかけて、地域内にあった生活必需品から産業機械までありとあらゆる幅広い完成品メーカーからの下請け仕事を請けながら、地域内の中小企業群が、ものづくり企業としての基本的経営資源を蓄積し、分厚いインダストリアル・ベースが形成される。しかし、1960年代後半から1970年代前半にかけての環境の重要な変化の中で、地域内の中小企業群はこれまでのビジネス・モデルに行き詰まりを感じるようになり、新しい自らのアイデンティティの模索がなされ、組織内に蓄積されてきた資源の一部が制約に反転することが起き、地域の中で必要なニーズと蓄積できている資源の間のギャップが、あちらこちらで生じるようになる。これに対し、組織の境界を超えた他者との相互作用の中で、地域の中の「利用不十分資源」への気づき・意味の問い直し・転用を伴いながら、ギャップ克服のための挑戦と新しい資源蓄積が進んだ。ものづくり企業間の相互波及に、大田区行政を中核とした支援関係者の働きかけが加わる中で、「ナショナル・テクノポリス・大田」という、地域のアイデンティティをうまくとらえ、地域への参加者の多くに共有されるようになった「言葉」が育った。4つのオーラル・ヒストリーの具体的内容については、報告書を参照いただきたい。

図A インダストリアル・ベース形成の第2の波として、「柔軟な連結」のしくみが育った過程



第5章では、バブル経済後のさらなる環境の構造的変化を受けて、第4章でとりあげたものづくり企業3社が、1990年代から2000年代にかけてどのような変容を見せつつあるかを取りあげた。1990年代、2000年代の大田区産業集積の新展開の状況をとらえた最近の文献として、例えば中小企業研究センター（2006）<sup>5</sup>や、奥山睦（2005, 2006）<sup>6</sup>があるが、これらが主に扱ったのは、大田区の中小企業群の中でも特にまわりに抜きん出た行動で注目を浴びる企業、すなわち「突出した企業」である。大田区が進んでいく方向性を探るは、この「突出した企業」の動向を押さえることは大切であるが、本調査研究は、「突出した企業」と「ふつうの企業」の相互波及が玉突きのように次々と起きるとき、単に個々の企業の変革・成長にとどまらない、地域レベルの発展が起きる（図B参照）と考える視座を持

<sup>5</sup> 中小企業研究センター，2006．『東京都大田区に見る日本産業の近未来』，中小企業研究センター調査報告書，No.118．

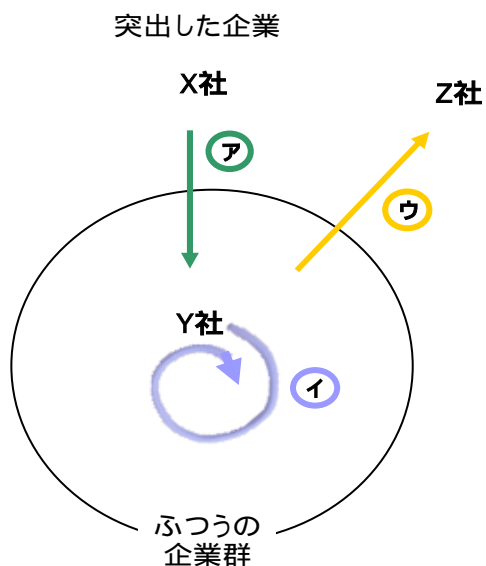
<sup>6</sup> 奥山睦，2005．『メイド・イン・大田区 - ものづくり、ITに出会う』，サイビズ．

奥山睦，2006．『大田区スタイル - 産官学連携×ITでものづくりの復活!』，アスキー．

また、報告書 p.197 の参考文献の項において、奥山睦氏を奥田睦氏と誤表記していることを、この場を借りて心よりお詫び申し上げます。

っている。但し、本報告書は、まだ図Bの相互波及をとらえる段階にいたっていない。しかし、そのような相互波及をとらえるための次の一步として、従来の文献に特に不足している「ふつうの企業」の視点側から見た、最近の展開を、前章のオーラル・ヒストリーの続きとして取り上げた。

図B 突出した企業とふつうの企業群の相互波及



図Bを少し、解説しておきたい。「突出した企業」(X社)の変化が、周囲の特定の「ふつうの企業」(Y<sub>1</sub>社)へと波及(矢印 )し、その「ふつうの企業」の変化が、さらに別の「ふつうの企業」(Y<sub>2</sub>社)へ波及(矢印 )する。そのようなことの繰り返しの中で「ふつうの企業」の群全体の変容が進み、そのことがさらに別の「突出した企業」(Z社)の変化を促す(矢印 )。このような「突出した企業」と「ふつうの企業群」の間の玉突きのような相互波及が進行する中で、地域経済の内発的発展は進んでいくと考えられる。第4章で扱った、「柔軟な連結が育った時代」には、このような相互波及が次々と進んだと考えられるが、バブル経済後の「柔軟な連結、自己疑問の時代」には、そのような相互波及がきちんと起きているのか。

中小企業研究センター(2006)は、「突出した企業」へのヒアリングの中から、顕在的また潜在的な発注先である周囲の「ふつうの企業」への評価も一部聞き取りしているが、それらに基づいた推察として、「本調査研究で把握した大田区の現状から観察できるのは、

『(マニュファクチャリング・)ミニマム』(関, 1995)<sup>7</sup>を提示し、地方や東アジア諸国との間にネットワークを構築して維持発展できる地力を大田区工業は保てていないのではないかと述べている。これに対して、本報告書第5章は、「ふつうの企業群」に属する3社の視点から、マニュファクチャリング・ミニマムとして生き残ろうとしての試行錯誤の実態と課題を描いた。

前章の「ケース1企業」は、外に発注してきた多様な関連工程の中の一部において、「信頼のネットワーク」を切られることを経験した。集積が縮小する過程で、互いに頼める発注先群が減少し、ものづくり企業間で優秀な発注先を互いに奪い合うことが起きている可能性が見られた。この「ケース1企業」は、代わりの発注先を地元で探そうとしたが、結局は価値観の整合性をとれる相手を見つけられず、量の変動の大きい不確実性の大きなニーズにも対応できる新発注先を、遠方まで(例えば、東北地方まで)足を運んで開拓してきた。「ケース1企業」が、不確実性の大きなニーズに対応するために、即座に柔軟に「信頼のネットワーク」を集積内で組みかえることの不自由さをはっきり感じ始めたのは、2000年代に入ってからである。「遠くてもセルはセル!」と、「柔軟な連結」のビジネス・モデルでの連携相手を、広域の中から見つけつつある。

前章の「ケース2企業」は、ガラス金型及び精密機械加工の自社の製造機能を2000年代前半に手放す苦渋の決断をし、ファブレス企業として、顧客の試作・開発過程を、これまでに蓄積してきた「信頼のネットワーク」を一部組み替えつつ活用しながら支援する業態に転換した。このケースの場合、最近10年間の変化として、顧客との関係では、「プロセス志向」(=相手が提示したリザルト、すなわち事前に想定し希望した結果を、いかに着実に効率的に実現するかで勝負するのではなく、相手と相互に接触するプロセスで、事前に想定された仕事のやり方を乗り越えて、より価値の高い新しい仕事のやり方を創り出すことで勝負しようとする行動特性)はむしろ強まってきた。しかし一方の発注先や周囲の企業や工具商との関係では、「場の情報」(=現場の生きた情報)のクローズ化の傾向を強め、「柔軟な連結」のしくみの1つの重要な特徴であった「プロセス志向」が弱まる変容が見られたことが注目される。そこでは、「場の情報」のやりとりを、これまでのようにオープン度の高いものにしていくことによって、頼りにしている発注先等が奪われること等が心配されていた。また、「ケース2企業」は、従来、不確実性・多様性の大きなニーズへ

---

<sup>7</sup> 関満博, 1995. 『地域経済と中小企業』, ちくま書房.



の対応が不可欠となってきたと考えられる、金型の領域についても、海外の業者や千葉の業者との競争の中で、かつての需要の3分の2を失った。従来、大田区の高付加価値の地場産業的扱いを受けた金型についても、「柔軟な連結」のビジネス・モデルを持たない他地域業者に、奪われる領域が出てきていることが、注目される。

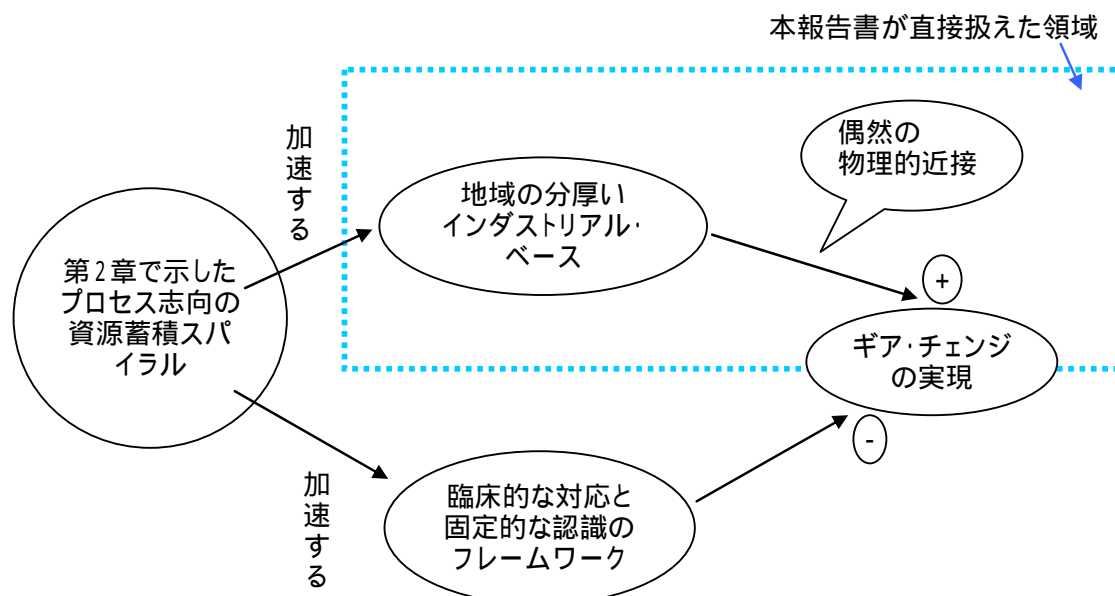
前章の「ケース3企業」は、本報告書が取り上げた3社の中で、最もこの10年間の変容が小さい企業である。この10年間で変わらず、顧客との間でも、発注先との間でも、「プロセス志向」の仕事のやり方が、継続されている。また、その実現のために必要とされる、不確実性・多様性の大きなニーズへ対応するために連携する仲間・発注先との関係についても、基本的に地元で見つけることが、現在も変わらずできている。但し、この10年間に、だれが顧客かはかなり入れ替わりがあり、また、だれに発注するかも一部入れ替わっている。このように、従来の「柔軟な連結」のビジネス・モデルを、3社の中で一番維持している「ケース3企業」であるが、経営者自身だけでなく、自社の従業員も、また「信頼のネットワーク」を組む仲間の企業も、高齢化が進み、かつ経営だけでなく技術を承継する相手をきちんと見出せていない問題を抱えていること、また、これまで自社の資金面を支えてきた「試作と量産の間のグレーゾンの仕事」が2000年代に入って急速に縮小しつつあることを、重要な課題として抱えている。大田区は、「試作・開発の大田」として名高い。しかし、大田区の「ふつうの企業群」は、従業者規模10名に満たない層でも、純粋な試作・開発の仕事だけで、経営を維持できるカネの流れをつくることが実は難しく、純粋な試作・開発の仕事と「試作と量産の間のグレーゾンの仕事」との2本立てで、経営を維持してきた。「試作と量産の間のグレーゾンの仕事」とは、板金屋を例にとって説明すると、2個、3個といった純粋な試作を板金加工を利用しながら実施する段階はすぎて、しかし、量産プレスのための本型ができあがるまでの数ヶ月の間、ある程度量はできるけれども、プレス加工ではなく板金加工でつくるという仕事である。以前は金型製造に3ヶ月ほど必要であったが、中国で1ヶ月でつくられるようになって、このようなグレーゾンの仕事が失われつつあるのだという。

「柔軟な連結」のしくみが育ち、さらに自己疑問に揺れ動いた歴史的変容を眺めたときに、歴史が流れていく時間軸を、(1)ステップが切り替わる<ギアチェンジの時期>と、(2)ギアが切り替わり、その新しい枠組みの中でしくみを育てていく<蓄積の時期>に分けてとらえることができる。国際政治経済学者のハーシュマンは、社会の中で散在して

いる「利用不十分資源」( = 今は利用されていないが潜在的に利用可能な資源や、条件付きで利用可能性をもっと引き出せる資源 ) の新しい結束をいかに作りだしていくかということこそが、産業発展過程の本質的問題であることを指摘しているが、大田区のケースでは、 < ギアチェンジの時期 > と < 蓄積の時期 > において、地域の中で散在している「利用不十分資源」の新しい結束がいかに作りだされていったか。また、このような新しい結束をダイナミックにつくっていく上で、「産業集積」という状況の上で活動していくことが、どのような影響を与えるのか。

このような問いのもとで、地域がダイナミックにギアチェンジしていく過程をとらえようとするときに、本調査研究が4つのオーラル・ヒストリーの材料から影響を受けつつ、仮説として持った視座は、図Cに示す内容である。但し、この図Cは、今回の報告書にはまだ明記していない。このような仮説を前面に押し出すために必要な観察サンプル数がまだ足りないと考えたからである。しかし、読者が本調査研究の趣旨・位置づけを理解するのに必要であった情報であったと判断して、この場で図Cを簡単に説明しておきたい。

図C 本報告書が扱えた領域の位置づけ



産業集積の上での「プロセス志向の資源蓄積スパイラル」(額田, 2007, または本報告

書第2章, pp26-30)は、インダストリアル・ベースが分厚く蓄積することを加速する。そのことが、ギアチェンジの実現に、プラスの影響を与える。例えば、新しく企業アイデンティティを組み替え、これまでの資源の組み合わせのままでは対応できないギャップが生じたときに、分厚いインダストリアル・ベースの上で活動していると、そのギャップ克服のために、新しい発注先を見つけ、相手に新ニーズを受容してもらい、連結する資源を部分的に組み替えることが、よりたやすくなる。このようなギアチェンジの実現のためのプラスの影響に加えて、大田区の歴史的展開の詳しい事例に垣間見られたのは、産業集積という状況の上での「プロセス志向の資源蓄積スパイラル」が、現場の人々が意図していなかったマイナスの副次的効果も生んでいる、もう1つの重要な因果の流れである。「プロセス志向」の仕事のやり方は、そこで活動する人々が非常に多忙にさせがちである。この多忙な日常活動の中でも、大田区の中小企業の人々は、ものづくりそのものについては、根本原理に立ち返りつつ、新鮮な知識と技をつくりだしてきたが、その彼らも、自社の将来の展開を構想していく経営的な面では、「臨床的な対応」<sup>8</sup>をとりがちになり、また、「固定的な認識のフレームワーク」<sup>9</sup>を持ちがちになってはいないだろうか。「プロセス志向」の仕事のやり方は、このような「臨床的な対応と、固定的な認識のフレームワーク形成」をむしろ加速し、ギアチェンジの実現に、重要なマイナスの影響を与えやすいのではないか。

但し、このような図Cの視座の中で、今回、報告書の考察の部分で明記しているのは、図Cの中の青の点線で囲んだ部分である。＜ギアチェンジの時期＞に、いったん何かしらの理由で新しい企業アイデンティティが構想され、決意されると、しばしば既存の資源が制約に反転するということが起きる。このときに、身近に分厚いインダストリアルベースがあるメリットを活かして、「偶然の物理的近接」状態にあった「利用不十分資源」を活用し、新しい資源の組み換えを機動的におこなうことができる。

しかし、産業集積の中での日々の業務活動は、ギアチェンジの実行のためのこのようなプラスの影響だけでなく、次の時代のビジネス・モデルを構想することの障害となる、また、周囲も含めてこれまで自分たちにとって暗黙に持っていた価値観を問い直すことの障

<sup>8</sup>大田区中小企業の一つである大橋製作所の大橋社長も、中小企業の現場が「臨床的対応」をとりがちになる問題点と、そうではなく「病理的対応」ととれるような経営の場の設定の重要性を指摘している（中小企業研究センター、2006、前掲、pp76-77）。本論において、「臨床的対応」とは、問題が発生したときに、その現場で従来から見えている既存の視点の範囲で、目の前の問題を回避できるよう対応する行動のことであり、これの対語となる「病理的対応」とは、問題の背後にある根本原理にまで遡って、既存の視点では見えなかった新しい問題領域の発見をともないながら、根本的な新しい展開を創り出していこうとする行動のことである。

<sup>9</sup>認識のフレームワークとは、人が環境の中で他者やモノと関わる時のものの見方のことを、ここでは指している。

害になるといった、マイナスの重要な影響の生じやすさを加速させるのではないかということ、本報告書のオーラル・ヒストリーの行間から、自身で感じ取られる読者もおられるかもしれない。価値観や暗黙の企業アイデンティティといった、人に体化された情報的資源の変容をどう本物として起こし、組織内や組織間でマネジメントしていくかということが、ギアチェンジの実行過程で、重要になってくるのではないか。大田区の次の時代の方向性をつかむキーワードは、既に提唱されつつある。例えば、「グローバル・テクノポリス大田」(大田区産業経済部産業振興課・大田区産業振興協会, 1999)<sup>10</sup>、「大田区産業の拡張戦略」(山田, 2006-b; 2006-c)<sup>11</sup>、「東アジア化の中でのオートナイゼーション」(渡辺, 1997; 渡辺, 2006)<sup>12</sup>等である。しかし、これらのキーワードは、1980年代に「ナショナル・テクノポリス大田」という言葉が、大田区の多くの中小企業の現場の人々を巻き込んで得たような共感・実感は、まだ得られていないように観察される。そのような、概念的に提唱された方向性と現場とのギャップをつないでいくための本質的問題を理解するために、図Cの青の点線で囲んでいない部分も含めた現象の理解が必要であると考えられる。このような図C全体を視野に入れた、大田区の変容についての調査研究は、今後の課題である。

オーラル・ヒストリーを活かした、大田区の「ふつうの企業群」の中の3社の最近10年余の変容を観察し、本報告書は次の3つの論点を提示する。

第1に、海外・国内他地域との広域連携の中で、「柔軟な連結」のしくみのさらなる発展形を、現実のものとして、どう作り出せる可能性があるのかということである。この広域連携の意味が、かつてのような、「<近く>プラス<遠く>」というのではなく、「<近く>の代替としての<遠く>」という意味、すなわち、かつて産業集積という状況でないと対応が難しいと考えられた、不確実性や多様性の大きな状況への対応を必要とする領域についても、ある部分<遠く>へ代替するという意味を持つものとしての、「柔軟な連結」の

<sup>10</sup> 大田区産業経済部産業振興課・大田区産業振興協会, 1999. 『大田区工業ガイド ナショナル・テクノポリスからグローバル・テクノポリスへ』.

<sup>11</sup> 山田伸顯, 2006-b. 「中小企業におけるグローバル分業体制の構築 - 東アジアの拠点形成」, 『地域開発』2006年7月号, 日本地域開発センター.

山田伸顯, 2006-c. 「中小企業における海外進出の新展開 直接投資拡大による大田区のアジアネットワークの形成」『ツールエンジニア』2006年10月号, 大河出版.

<sup>12</sup> 渡辺幸男, 1997. 『日本機械工業の社会的分業構造 階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣.

渡辺幸男, 2006. 「もの作りでの中小企業の可能性 東アジア化の下での国内立地製造業中小企業の存立展望」, 『商工金融』2006年12月号, 商工総合研究所.

ビジネス・モデルの自己疑問過程であることに、注意されたい。

第2に、なぜ、こういった条件が整ったために、不確実性や多様性の大きな状況へのフレキシブルな対応を必要とした領域（例えば、金型製造）においても、「細かな分業」をつないで対応困難な、地域のインダストリアル・ベースの薄い地域へも、移管が可能になり始めたのか、またその流れは本物かという点である。この点は、国際分業のさらなる進展の中でも、何が地元に残っていくのかをとらえるためにも、重要な論点であるが、それにとどまらず、日本産業のものづくりの国際競争力の維持・発展を可能にする国際分業パターンの未来展望を描くためにも重要である。

第3として、試作・開発と量産の間の「グレーゾン」の仕事が今後ますます縮小したときに、「柔軟な連結」の経営を中小企業が維持していけるための新しい需要を、どうつくりだしていける可能性があるのか。「柔軟な連結」の維持のためには、カネの安定的獲得の場と情動的資源の将来のための蓄積の場のミックスをうまくつくりだす事業構成を持つことが必要である。地元で新しい展開を見せつつある「突出した企業」から「ふつうの企業」への派生需要は、それを束にして集めると、「ふつうの企業」にとっての情動的資源の蓄積の場としての機能にとどまらず、事業継続を可能にするだけのカネの獲得の場としての機能を果たすことが可能となるのか。このような派生需要によって、「突出した企業」だけでなく、「ふつうの企業」の群が群として、廃業・創業の新陳代謝を経験しつつも存続していけるのだろうか。

以上のような論点に注意を払いながら、さらなる調査研究の蓄積が必要である。本報告書は、まだその調査研究の途上にある段階であるが、これまでの既存の文献でスポットライトを浴びにくかった、従業者10名以下の層（すなわち、大田区工業の8割という圧倒的多数を占める層であり、自社製品化や海外展開、産学官連携等の「突出した企業」の新しい展開を、土台で支えていくことが期待される層）の歴史的展開を、オーラル・ヒストリーの手法により、鮮明に描き出した貢献のある報告書である。