

【論文】

大都市の製造業における異業種連携の取組みに関する研究 —東京都墨田区の「ものづくりコラボレーション事業」を事例に—

石上 和

I はじめに

日本の製造業は大都市に集積しており、その規模は依然として大きい¹⁾。しかし、グローバル化の進展を受けて空洞化の懸念が示されてきた。従来、大都市の製造業はメーカー企業からの受注により製品を生産する中小規模の下請け企業が多いことを一つの特徴としてきた。そうした生産体制は、メーカー企業が海外に生産機能を移転させる中で成り立たなくなってきた。企業向け製品の生産に依存する体制から脱却し、新たな生産体制を構築することが、大都市における中小製造業企業の課題となっている。

その対策の一つとして企業間のネットワーク形成や産学官連携の強化といったソフト面の支援が重視されてきた(小田 1999)。背景には、大都市の製造業は工場数が減少し、厳しい環境に置かれているものの、集積内において強い結びつきを維持しており、それを強化する支援策が有望視されること(竹内ほか 1997)、さらに大都市には多くの人口と多種多様な産業が集積しており、それらが組み合わせられることでイノベーションを期待できること(杉山 2013)がある。その中で注目されてきた取組みの一つに異業種連携・異業種交流(以下、「異業種連携」に統一)がある。

異業種連携は、異なる業種²⁾が参加している集団や経営者間の交流を指す。大都市の製造業における異業種連携に関しては、経済地理学における実証研究から次のことが明らかにされてきた。杉山(2011)は、大阪市生野区と東成区の異業種交流会を事例に取り上げ、異業種集団における学習から、知識や地域アイデンティティの共有が進められ、参加した各企業がイノベーションを継起できたとした。大澤(2005)は、東大阪市の流通機能に着目し、多様な販路を持つ企業が存在することで、異業種連携が経営者にとって市場開拓のための営業活動に関する情報を得たり、自社の危機管理意識を高めるための役割を果たしたりするような意義深いものであるとした。さらに、山本(2005)は、東京都台東区における靴の生産システムに着目し、業種の枠組みを越えた協力体制の

構築が、新たな産業集積のメリットを生み出す機能を果たしているとした。

以上の研究は、異業種連携が企業にイノベーションのきっかけを与え、産業集積の維持に寄与するという重要な知見を提供している。今後もその効果を検証するために事例研究の蓄積が必要である。

そこで本稿では、東京の製造業集積地である東京都墨田区において取り組まれている異業種連携事業の「ものづくりコラボレーション事業」を事例に取り上げ、それへの参加が地域の中小製造業企業に与えた影響を明らかにすることを目的とした。その際、これまで主に下請けの地位にあつたため技術力はあるものの企画力や販売経路に乏しい中小製造業企業が、異業種連携を通して主体的に自社製品を開発し、消費者向けの商品として販売する過程を明らかにすることで、異業種との連携が与える新たな企業活動に注目する。

本稿の構成を研究方法とともに示す。IIでは統計データを用いて墨田区の製造業を概観する。IIIでは墨田区産業観光部産業経済課内の「すみだ地域ブランド推進協議会」への聞き取り調査の結果から、墨田区における製造業振興の流れを明らかにし、その中に「ものづくりコラボレーション事業」を位置づける。IVでは「ものづくりコラボレーション事業」に参加した企業13社、コラボレーター2名、墨田区職員1名に対する聞き取り調査の結果に基づいて、企業が異業種と連携し、製品を開発、製造、販売していく過程を明らかにする。最後にVでそのような新たな企業活動がもたらす効果と課題を考える。

II 墨田区における製造業集積の特徴と課題

2011年の工業統計調査によると、東京都の製造業事業所数は約16.6万であり、大阪府、愛知県に次いで全国で3番目に多い。都内では城南地域と城東地域に製造業事業所が集積している(図1)。城南地域に位置する大田区の1,841事業所が最多であり、本研究の対象地域である墨田区は1,122事業所と、同じく城東地域に位置する足立区の1,251事業所に次いで3番目に製造業事業所が多い。

業種に注目すると墨田区の製造業事業所は、繊維・皮

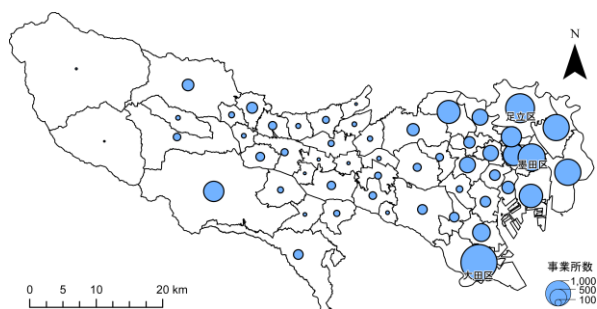


図1 東京都における区市町村別製造業事業所数 (2011年)
(自治体名は上位3位まで表示した。工業統計調査に基づき筆者作成)

表1 墨田区と大田区の業種別製造業事業所数 (2010年)

業種	墨田区	大田区
食料品	49 (4.7%)	62 (3.6%)
繊維	85 (8.2%)	19 (1.1%)
木材・家具	26 (2.5%)	16 (0.9%)
パルプ・印刷	248 (24.0%)	113 (6.6%)
化学・石油石炭	19 (1.8%)	23 (1.3%)
プラスチック	57 (5.5%)	126 (7.3%)
ゴム・皮革	145 (14.1%)	18 (1.0%)
金属・鉄鋼	200 (19.4%)	432 (25.1%)
機械器具	128 (12.4%)	873 (50.6%)
その他	75 (7.3%)	42 (2.4%)

(工業統計調査に基づき筆者作成)

革・印刷などの雑貨部門を営む事業所の割合が大きい(表1)。また、もう一つの製造業集積地である城南地域の大田区(機械器具と金属・鉄鋼業の事業所が多い)と比べると、墨田区の製造業事業所は業種の幅が比較的広いことを特徴とする。これらのことは、城南地域の事業所が昭和初期から戦時中に戦車や機関銃などの軍需品を生産することで発展したのに対して、城東地域では靴や鞆、メリヤス、マッチなどの軽装備な軍需品生産の拠点として製造業が発展したことに由来する。

製造業のまちとして発展してきた墨田区だが、現在は厳しい状況におかれている。第二次産業全体で見ると、高度経済成長期の1969年に墨田区の当該事業所数は最多の12万強を記録したが、2012年には4,707事業所まで減少した。その理由には、グローバル化により、海外の低価格で大量生産を行う工場との競争や、不況による従来の取引先の経営不振が挙げられる。墨田区の製造業企業では、大都市のその典型として下請け生産を行ってきた企業が多い。取引先企業が生産拠点を海外へ移したり、不況による倒産の影響を受けたりして中小製造業企業は業績を悪化させており、新たな取引先の確保という課題に直面している。現在、直接消費者に販売できる商品の開発が有望視されているが、企業向けの製品を生産する技術には長けていても、消費者向けの商品の製造や販売技術を持たない企業がほとんどである。また、墨田区内の製造業には、後継者がいない企業が多い。2009年度の

墨田区製造業実態調査によると、跡継ぎがいると答えた事業所は全体の約30%であった。同時に同調査からは、経営者が40歳未満の事業所は全体の2%であることも明らかになった。

以上のことから墨田区の製造業が抱えている課題として、新たな取引先の確保と後継者不足解消のための人材育成が指摘される。

III 墨田区における製造業振興の取組み

1. 製造業振興の取組み

IIで墨田区における製造業の課題を示したが、区は主産業である製造業の振興に早くから取り組んできた。まず、1979年に全国に先駆けて中小企業振興基本条例を制定した。これは、墨田区における中小企業の重要性に鑑み、その健全な発展を区民福祉の向上に寄与するものとして位置づけた条例である³⁾。その上に産業支援のための施設を整備してきた。1983年にはすみだ産業会館、1986年にはすみだ中小企業センター、2000年には国際ファッションセンターを開設し、区内中小企業の勤労者と経営者が技術向上を図るための設備や、展示会や会議を開催する場所を提供してきた。

1985年からは「3M運動」と呼ばれるイメージアップ運動が展開されている。これは、「小さな博物館(Museum)運動」、「マイスター(Meister)運動」、「工房ショップ(Manufacturing Shop)運動」を総称したものである。「小さな博物館運動」は、墨田区を象徴する産業と文化に関わる「もの」のコレクションを工場・作業場・民家の一部に展示するものである。現在26館がオープンし、全国から年齢職業を問わず、多くの見学者が訪れている。「マイスター運動」は、墨田区の産業を支え、付加価値の高い製品づくりの技術を体得した技術者をマイスターとして認定する取組みである。マイスターが製造技術を広め、継承する活動の経費を一部補助するなどの支援を行っている。「工房ショップ運動」では、区内の製造業者を対象に、製造と販売を一体化させた工房ショップを創出するための支援を行っている。これらは、墨田区の産業や製造品の評価を高めるための取組みであり、ものづくりの大切さのアピール手段にもなっている。

以上のように墨田区では、製造業企業への支援と同時にものづくりのPRにも力を入れてきた。その流れを汲む事業として2009年から新たにはじまったものが、「地域ブランド戦略事業」である。この事業は、「すみだの知名度を総合的に高め、その付加価値を向上させ、広く内外に認知させることによって、地域のブランド価値を高める」ことを目的としており⁴⁾、東京スカイツリーの開発

開始にともない墨田区への注目が高まったことをきっかけにはじまった。

その一環として「すみだブランド認証」が2010年度から行われている。この事業は商品と飲食店メニューの二つの部門からなり、墨田区の地域ブランドにふさわしい、「すみだ」の想いを伝えられる商品や飲食店メニューを基準に基づき認証し、ロゴマークを与えてPRする取組みである。これにより「すみだ」の名が多くの人目に触れ、区の知名度向上につながることを期待されている。

また、ものづくり技術のPR事業として、「ものづくりコラボレーション事業」と「実はすみだが支えてる」が行われている。前者は、ものづくりの高い技術力を持った墨田区の企業と日本を代表するクリエイターのコラボレーションにより、「すみだ」らしい消費者向け自社製品の開発を行う事業である。後者は、あまり知られていないが、著名な他社ブランドの商品やその部品を生産することで、日本や世界の産業と暮らしを支えている区内企業を紹介する取組みである。

人材育成策に関しては、2004年から「フロンティアすみだ塾」というビジネススクールを開講している。区内中小企業の後継者や若手経営者（45歳程度）を対象に、これまでに100名の卒業生を輩出している。講座での学習を通して異業種の後継者を含む多くの人と関係を構築できることに特長がある。

2. 「ものづくりコラボレーション事業」の概要

前節でも少し触れたが、2009年度に開始された「ものづくりコラボレーション事業」は、コラボレーターと区内の製造業企業が協力して消費者向け製品の開発・販売を行う事業である。この事業には2012年度までに延べで256の企業が参加を申込み、実際に試作品を製作した企業は90を数え、その成果として114の商品が完成している（表2）。参加したコラボレーターは延べで22名におよぶ。

この事業におけるコラボレーターは、商品のデザインやプロデュースを行う専門家のことである。はじめた当初、この事業は製品開発を目的としており、その販売については十分に考えられていなかった。ゆえに、初年度に参加したコラボレーターには、デザイン力や企画力はあるものの販路を持たない者が多かった。しかし、販売を見据えた取組みの必要性が指摘されるようになったため、翌年度からは販路も持っているコラボレーターを必ず参加させている。これにより製造業企業が製品を商品化して販売するまでの条件を整備したのである⁵⁾。

企業側の参加要件としては、墨田区内に主たる事業所を有すること、または企業グループで構成企業の2分の

表2 「ものづくりコラボレーション事業」の実施状況

年度	申込企業数	試作品製作企業数	試作品製作数	コラボレーター人数
2009	92	31	48	5
2010	93	31	30	7
2011	34	16	16	6
2012	37	12	20	4
計(延べ)	256	90	114	22

(試作品が全て商品化に至っていないわけではない。墨田区産業経済課の資料に基づき筆者作成)

表3 業種別に見た「ものづくりコラボレーション事業」の参加企業（2009年度～2012年度）

業種	参加企業数	本研究の調査企業数
食料品	6	2
繊維	7	2
木材・家具	1	0
パルプ・印刷	8	2
化学・石油石炭	1	0
プラスチック	2	1
ゴム・皮革	10	2
金属・鉄鋼	5	3
機械器具	3	0
その他	9	1

(「すみだ地域ブランド戦略」ホームページ URL <http://sumida-brand.jp/>に基づき筆者作成)

1以上が同区内に事業所を有すること、墨田区内で引き続き1年以上事業を営んでいること、特別区民税・都民税を滞納していないことなどが課されている。表3は、2012年度までに参加要件を満たし、事業に参加して新商品の試作品を開発した企業を業種別に示したものである。これを見ると、参加企業の業種は幅広いことがわかる。このことは、墨田区の製造業企業の業種が多様であることと関係している。業種の多様性は商品開発の利点になる。なぜなら、業種が多岐にわたる分、それぞれの企業の強みをいかした特色ある製品の開発を期待できるからである。実際にコラボレーターのAW氏は、多様な業種の企業とパートナーを組むほうが、商品開発の幅が広がるので望ましいという。また、後段で述べるように参加企業は区が選定することになっているが、その際にコラボレーターが同業他社と別の年度で組まないように配慮することもある。その点でも、参加企業の業種の幅が広いことはメリットになっている。

IV 「ものづくりコラボレーション事業」における商品の開発・販売過程

IVでは、「ものづくりコラボレーション事業」に参加した企業が自社製品を開発、製作し、商品として販売するまでの過程を、企業に対する聞き取り調査の結果に基づいて明らかにする。調査対象の企業は、業種分類、事業

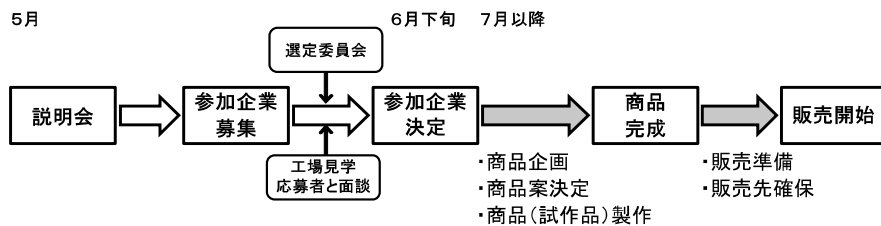


図2 「ものづくりコラボレーション事業」への企業参加から商品販売開始までの流れ
(網掛け部分の過程は図3と図4で詳しく説明した。聞き取り調査ならびに「ものづくりコラボレーション事業概要」に基づき筆者作成)

参加年度や回数、連携したコラボレーターなどに偏りが生じないように選定し、結果として13の企業から調査許可を得ることができた。表3に示した11の業種分類に基づくと、調査企業はそのうちの7業種に分類される。また、事業参加回数は3回の企業が4社、2回が4社、1回が5社であり、事業参加年度については2009年度が6社、2010年度が7社、2011年度が8社である(重複あり)。参加コラボレーター10名のうち調査企業13社が連携した者は6名である。以上のことから調査企業に大きな偏りはないと考えられる。

以下の説明では、最初に13社への調査から得られた情報を整理して一般化した商品の開発・販売過程を説明し、次に二つの事例企業を取り上げてより具体的に説明する。

1. 商品の開発から販売までの過程

1) 参加企業の決定まで

「ものづくりコラボレーション事業」における参加企業の決定から商品開発、そして販売開始までの流れを、年度中の時期とともに図2に示した。この事業に参加を希望する企業は、まず区の説明会に出席した上で、企業の強みや連携したいコラボレーター、開発したい商品のイメージなどを記載した応募書類を提出する。この書類に基づいて区の担当者とコラボレーターで構成する選定委員会で、参加企業ならびにコラボレーターとの組み合わせが決定される。ただし、書類審査のみで参加企業を決定するのではなく、企業の積極性や経営者の人柄なども確認するため、コラボレーターや区の担当者による企業面談と工場見学も行われる。その背景には、事業に参加し、商品を開発することが企業にとって簡単なことではないという実情がある。本業と並行して商品開発に取り組む上に、試作品開発に必要な費用は企業の自己負担である。大きな負担に対して途中で諦めずに商品開発ができるかどうかを面談や工場見学の際に判断するのである。以上から、企業がこの事業に参加するには、区とコラボレーターに選ばれる必要があることがわかる。

2) 試作品開発から商品の完成まで

参加が決定した企業は、コラボレーターとともに販売を目指して商品を開発する。図3は、図2の参加企業の決定から商品の販売開始までの過程を、関係者間の係わりとともに詳しく示したものである。この図の左側には、13社がはじめて事業に参加したときの状況を一般化したものを、右側には、後段で紹介するC社の2011年度の状況を示した。ここでは、図3左側の内容に基づいて、また適宜事例企業を紹介しながら、商品開発の過程を説明する。

商品の開発は、商品企画(①)の段階でコラボレーターが相手企業の保有技術や歴史を理解することからはじまる。これにより、企業が持つ技術的な強みを十分にいかすことができる商品のコンセプトをつくった上で、商品案が決定される(②)。例えば印刷関連業のZ社では、その製本技術に着目したコラボレーターが裁断技術をいかした商品としてメモ帳の製作を提案した。コラボレーターは、Z社で製品加工の際に出る余りの紙をメモ帳として配ると喜ばれることを聞き、それこそがZ社の文化なのだと認識したので提案したという。

コンセプトづくりは、販売にも影響するため大変重要である。企業はデザイナー⁶⁾のデザインに基づき商品を少量生産するため、費用そして価格は概して高くなる。そこで、高くても商品を買ってもらうために、消費者に理解してもらえる商品コンセプトや製造にあたってのストーリーが必要になるのである。これまで受注生産に依存してきた企業にとって自社製品の開発は不慣れであり、この段階でコラボレーターが果たす役割は大きい。

商品案が決定すると、コラボレーターやデザイナーのデザインに基づいて試作品を製作しながら、最終的な商品のかたちを決めていく(③)。この段階で特筆すべきことは、先述のように試作品製作は本業と並行して行うことと、それに必要とされる費用は企業が負担することである。もちろんコラボレーターも企業の負担がなるべく

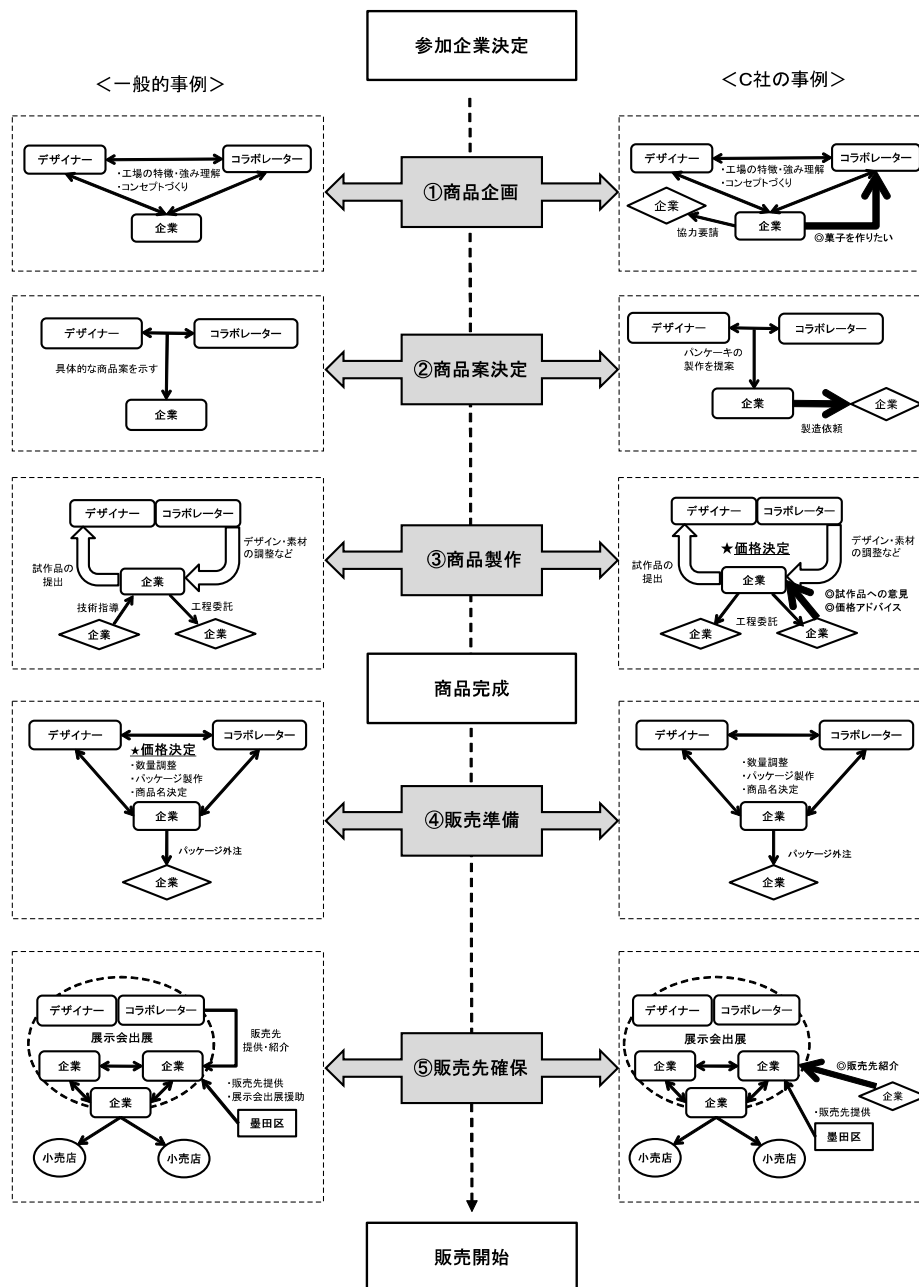


図3 「ものづくりコラボレーション事業」における商品企画から販売までの過程
(聞き取り調査の結果に基づき筆者作成)

小さくなるデザインを提案するように心がけているが、企業の時間的・身体的・金銭的負担は小さくない。

ただし、企業の負担は業種によって程度が異なる。例えば、製造に金型が必要とされる金属製品製造業では、他の業種と比べて負担が大きくなる傾向にあった。特に試作品製作の段階で何度も金型を作り直すと企業の負担は大きくなる。他方、前掲のZ社のような印刷関連業においては、試作品製作の段階で新たに必要とされる道具や技術は少ない。特にZ社では、メモ帳の台紙に端材を利用しており、材料費の負担も小さい。これらの特性が企業の負担を左右しているのである。

3) 商品の販売に向けて

自社製品の販売には、販売先の確保や商品の在庫管理など、従来の下請け生産では必要とならなかった業務が重要となる。その中でも商品の価格設定は、卸値や掛け値、売値などを考えて設定しなくてはならず、生産個数や費用などを事前に取り先と決定してから製造する下請け生産とは大きく異なる。「ものづくりコラボレーション事業」に参加した企業の多くでは価格設定を、数量設定とともに商品名の決定やパッケージ製作が行われる販売準備(④)の段階で行っていた。つまり、最終的な価格をあまり考慮せずに、商品の開発から製作までの作業が進められたのである。特に初めて事業に参加したとき



写真1 「ものづくりコラボレーション事業」における開発商品例：C社の「東京パンケーキ」

(東京パンケーキホームページ URL <http://tokyo-pancake.jp/item/> に掲載の写真をC社の許可を得て転載した)

には経験も余裕もないため、適正な価格を判断できなかった企業が多い。営業をはじめてから、適正な原価や売値がわかってきたという企業や、価格の上昇を押さえるために製造工程を簡素化した企業、価格を高くせざるを得なくなり販売することすらできなかった企業もあった。

上記の販売準備が終わってから販売先の確保(⑤)を行う。ほとんどの企業が採っていた方法は展示会への出展であり、販路の獲得に一番有効な方法と考えられていた。しかし、商品を継続的に取り扱ってくれる小売店を実際にみつけることは難しい。各企業の商品はまだ種類が少ないため、小売店に取り扱いを敬遠されるという。また、販売先の確保においては購買層の特定や販売方法の選択も重要である。例えば、この事業を通して「てのひらトング」、「てのひらサラダトング」というコラボレーション商品を開発した金属製造業のP社は、最初は生活雑貨を扱う大型店などを通して商品を販売していたが、営業活動でギフト商品としての販売が有望と思われたため、カタログギフトでの販売に取り組んだ。他にも古典的な文様を取り入れた「MONYOU handkerchief」というコラボレーション商品を開発した繊維業のK社のように、観光客や外国人客の関心を引きそうな商品を開発した企業では、観光施設や美術館の売店で商品を扱ってもらうように働きかけていた。

2. 事例企業に見る商品の開発・販売の実態

ここでは、2009年度から2011年度に「ものづくりコラボレーション事業」に参加し、3種類の商品の販売実績を持つC社と、2010年度と2011年度の事業に参加し、2010年度は途中で断念したが、次年度には商品販売を実現したS社を事例に、商品開発から販売までの過程を説明する。

1) 食品製造業C社の事例

C社は、仕出し弁当やケータリングサービスを提供する食品製造業の企業であり、日本の人口が減少し、もの

づくり産業が衰えていく中で企業を発展させるために、「ものづくりコラボレーション事業」への参加を決めた。以下では、3種類の商品の中から、2011年度に開発・販売を開始した「東京パンケーキ」(写真1)を事例に取り上げて、その開発から販売までの過程を具体的に説明する(図3右側を参照)。

C社は、もともと他社と協力して新しい土産用菓子を開発する計画を持っていた。その背景には、東京スカイツリーの開業にともなう観光客増加への期待があった。そのような状況において3回目の事業への参加が決まった際に、商品企画(①)において土産用菓子の開発を提案した。具体的にはベビーカステラの製造を提案したという。コラボレーターも土産用菓子の開発に賛成したものの、当時の流行を考慮に入れてパンケーキの製造を提案し、両者の間でパンケーキを商品化することが決定した(商品案決定②)。

C社では、商品製作(③)の段階までに、実際の製造を協力企業に外注することを決め、その企業から味付けなどの助言を受けながら、コラボレーターならびにデザイナーと一緒に試作品製作に取り組んだ。また、この事例では、商品製作の段階で商品の価格を決定していたことが特筆される。既述のように多くの企業では、販売準備の段階で価格が決定されるのに対して、この事例では早い段階で価格が決定されていたのである。それは、協力企業からの助言もあったが、自社製品開発が3度目になるというC社の経験もいかされた結果と考えられる。特に2009年度の商品に関して販売準備段階で設定した価格に問題があったため、早い時期の適切な段階で価格を設定する意向を持っていた。

C社では、多くの企業と同様に、販売先確保(④)の段階で展示会への商品出展と営業活動を行った。東京の土産品という商品コンセプトから、当初は東京都内を販売先として営業したが、成果は芳しくなかった。その後も営業活動を続けると、東京の土産品は地方圏の消費者を直接対象にした方が売れ行きは良いことに気づいた。販売先を拡大した結果、北海道や東北での催事販売では売り切れが続いた。

2) 金属製品製造業S社の事例

金属製品製造業のS社は、門戸や階段、手すりなどの建築金物を製造している。この企業は、元請けとの関係が成り立たなくなったことをきっかけに、下請けからの脱却を目指して、「ものづくりコラボレーション事業」に2010年度と2011年度の2回参加した。図4に、S社の2年分の商品開発過程を示した。花器の開発に取り組んだ

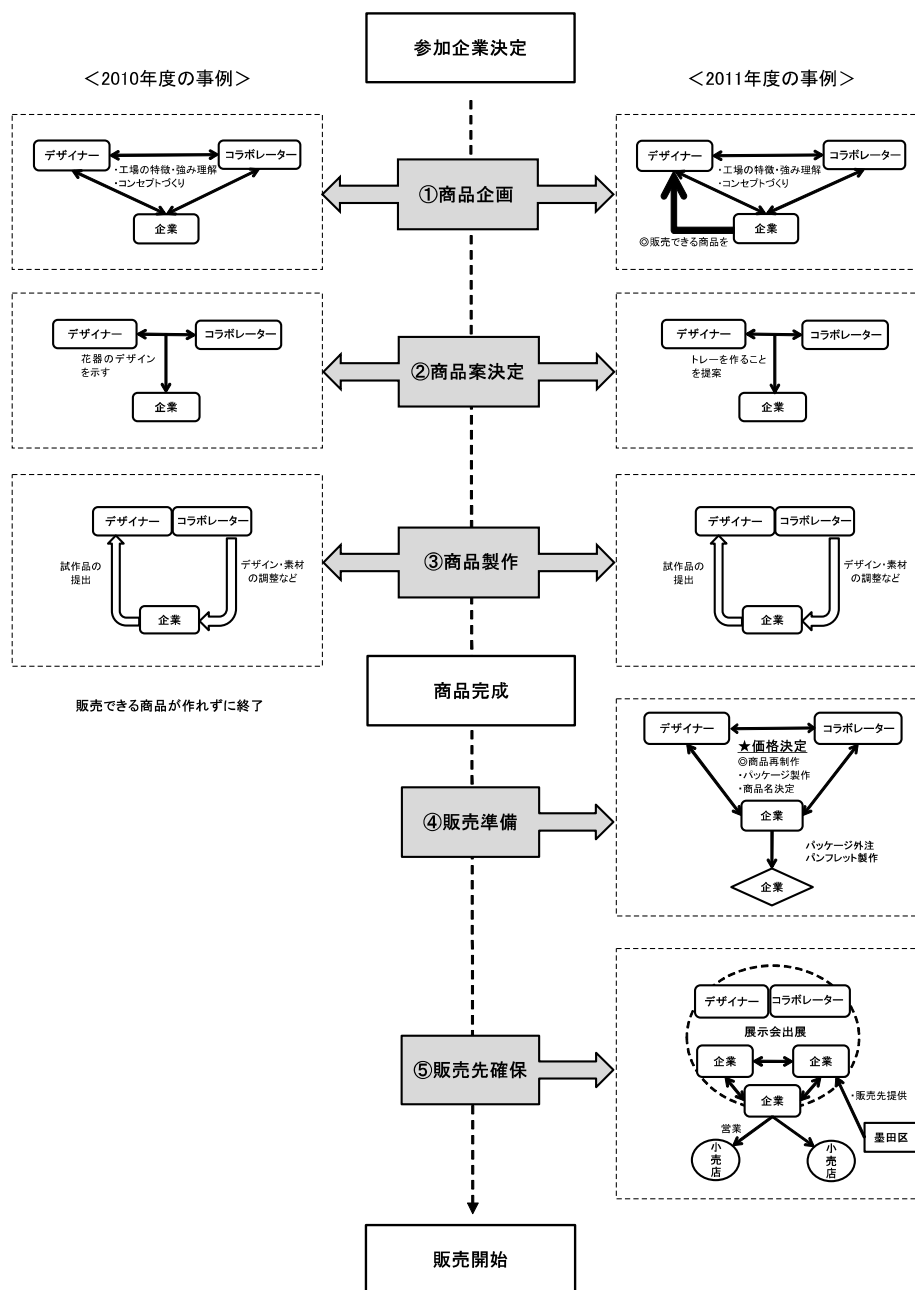


図4 「ものづくりコラボレーション事業」におけるS社の商品企画から販売までの過程
(聞き取り調査の結果に基づき筆者作成)

2010年度は販売にまで至らなかった(図4の左側)が、次年度は卓上トレーの「Gate tray」を商品化できた(同右側、写真2)。

両年度で異なる点は、特に製作までの段階において販売のことを考慮に入れたかどうかである。2010年度は、デザイナーから提案されたデザインに基づいて製作した。その結果、材料の費用が高くなったり、量産には向かない素材を採用してしまったり、製造に時間がかかるデザインになってしまった。商品開発の経験があれば、製造上の問題点をコラボレーターに提案できたが、当時のS社ははじめての取組みに精一杯で、販売のことまでは考えがおよばなかったという。2011年度には、前年度の反

省から商品企画(①)の段階で、S社から加工方法や材料を提案した。さらにデザイナーとの打合せ回数も、2010年度の3回程度から2011年度には大幅に増え、意見交換を何度も行いながら商品製作(③)が進められた。

また、2010年度の失敗には、もう一つの原因としてS社の技術不足があった。S社の専門は大型の建築金物の製造であり、2010年度の商品開発においてはじめて小物の製作に取り組んだ。そのときには小物の細かな部分まで見栄え良く加工する技術が不足していたという。その結果、デザイナーから商品化できる水準に達していないとの指摘を受けたため、開発を中止した。

以上の経験を踏まえて2011年度は、S社の保有技術で



写真2 「ものづくりコラボレーション事業」における開発商品例：S社の「Gate tray」

(パンフレットに掲載の写真をS社の許可を得て転載し

も加工可能なデザインをデザイナーと一緒に検討した。さらに量産体制に関する課題も解決し、「Gate tray」の販売を実現した。しかし、それでも価格設定に関しては問題があったという。S社は試作品の製作段階で、価格の上昇を押さえる意識を持っていたが、具体的な売値までは想定していなかった。その結果、S社の希望価格と市場での販売価格とのあいだに差が生じてしまい、営業活動に支障が出た。そこで、サイズを小さくし、価格をより下げた商品も製造することで、販路の獲得に努めることになった。

V 「ものづくりコラボレーション事業」の効果と課題

本研究で調査した企業の中で、「ものづくりコラボレーション事業」で開発した商品の売り上げが、十分に利益をもたらしている企業はみられなかった。自社製品販売の利益率は下請けの受注生産よりも高いが、それが企業を支えるまでの存在にはなっていないのが現状であり、むしろ負担が小さくはない。しかし、この事業への参加が無駄であったかといえばそうではない。調査結果に基づくと、「ものづくりコラボレーション事業」は、墨田区の製造業企業に次の好影響を与えていると考えられる。

第一に、自社の名前が明記された商品を製造し、販売できたことである。従来、下請け企業は、自社の名前が製品に記載されることはほとんどなかった。しかし、「ものづくりコラボレーション事業」に参加し、自社製品を製造したことで、企業の名前が商品に明記されるようになった。調査した複数の企業では、その効果として商品をみた人が仕事の依頼に訪れたという。それも従来から取引経験があった業種の企業ではなく、小売店であったり、異業種のメーカーであったりした。つまり、自社製品の販売は、自社の名前や技術をアピールする手段にもなり、消費者に加えて、他企業との新たな取引関係の構築にも効果があると考えられる。少しずつでも企業の知

名度が高まることは重要であり、企業に利益をもたらしてくれる可能性が期待できる。

第二に、「ものづくりコラボレーション事業」を通して、企業の事業分野が広がったことである。この事業に参加した企業は、商品の企画から販売までの過程を一通り経験することによって、新たな事業分野に進出するきっかけを得たといえる。調査企業の中で、すぐにでも企業向けの事業から消費者向けの事業に転換しようと考えている企業はみられなかったが、徐々に後者の事業を充実させ、将来的にはそこから主要事業に見合うくらいの利益を得たいと考えている企業は多かった。企業が新たな事業分野に進出する可能性を感じられたという点で、その効果も評価されるだろう。

第三に、異なる立場の人・企業と交流ができたことである。調査した企業では、特にコラボレーターという存在に興味を持っていた。なぜなら、製造業企業とコラボレーターは、「ものをつくる」ことに関してまったく異なる考えを持っているからである。企業は、取引先からの依頼に対して、いかに効率良く、短時間で製品を製造できるか考える傾向にある。しかし、コラボレーターやデザイナーは、時間がかかっても商品に対するコンセプトやストーリーづくりにしっかりと取り組む。比較的価格が高くても、しっかりとした商品コンセプトがあれば購入してもらえるとすることは、企業にとって新たな発見であったという。

しかし、「ものづくりコラボレーション事業」には課題もある。まず、業種によって必要とされる支援が異なることである。調査から明らかになったように、試作品製作時の負担などは、業種によって異なる。そのような違いに配慮した支援も必要であろう。また、事業への参加が直ぐに企業の利益になるわけではない。その点にも配慮した支援が可能な範囲で求められるであろう。

VI おわりに

本稿では、墨田区の「ものづくりコラボレーション事業」を事例に取り上げ、技術力はあるが企画力や販売経路に乏しい中小製造業の企業が、この事業において主体的に自社製品を開発する過程に注目することで、異業種との連携が企業に与える影響について明らかにした。

この事業では、多様な業種の中にも日用品などの小物を製造する企業の集積を特徴とする墨田区の産業集積を基盤に、コラボレーターならびにデザイナーとの異業種連携を通して、地域の製造業企業が様々な自社製品を開発し、消費者向けに商品化していた。事業に参加した企業は、それまで自社の商品を製造した経験がなかったた

め、最初は商品のデザインやプロデュースを行うコラボレーターとの関係や価格設定などの販売を見据えた取組みにおいて問題を抱えることになったが、経験を重ねることでそれを改善し、商品の販売を実現していた。

「ものづくりコラボレーション事業」への参加は、製造業企業にとって直ちに金銭的利益を与えるものではないことも明らかになったが、それは企業にとって新たな事業分野へ進出するためのきっかけや学習となり、さらには異業種との人的なつながりを獲得する機会になっていた。それらは、今後企業が新たな事業を展開するきっかけや資源になると考えられる。

以上の結果から、墨田区の「ものづくりコラボレーション事業」において取り組まれているような異業種連携は、大都市の製造業企業を支援し、製造業集積を今後も維持していくための手段として効果があるものと評価できる。

付記 調査の実施にあたり、墨田区の製造業企業と墨田区産業観光部産業経済課内「すみだブランド推進協議会」の皆様から多大なご協力をいただきました。末筆ながら心よりお礼申し上げます。また、本稿の作成に際してご指導いただいた宮澤仁先生ならびにゼミの先輩に感謝いたします。本稿は、2013年度にお茶の水女子大学文教育学部人文科学科地理学コースに提出した卒業論文を加筆・修正したものである。

注

- 1) 2011年の工業統計調査によると全国の製造業事業所の約4分の1は東京都、大阪府、愛知県に立地しており、大都市に集積していることがわかる。
- 2) 異業種連携は、製造業や卸売・小売業、サービス業などの異なる分類に属する企業（経営者）の連携・交流だけでなく、同じ産業に属する企業でも事業内容が異なる場合、異業種としてその連携・交流が図られている（大澤 2005; 杉山 2011）。

本稿でも産業分類が異なる場合はもちろん、同じ産業分類であっても事業内容が異なる場合には異業種とみなした。

- 3) 墨田区中小企業振興基本条例より引用。
- 4) 「すみだ産業振興ガイド2013」より引用。
- 5) 例えば、2010年度からコラボレーターとして事業に参加したB0氏は、デザインコンサルタント業を営む株式会社の代表である。この企業は自社が企画した商品を販売する小売店を運営している。その販路を利用してコラボレーション事業で開発された商品の販売を行うことが可能である。
- 6) ここでいうデザイナーとは、具体的な商品の図面やデザインを考える人のことである。コラボレーターがデザイナーである場合や、コラボレーターの経営するデザイン会社に属するデザイナーなどが、この役割を果たしている。

文献

- 大澤勝文 2005. 流通機能からみた東大阪産業集積の革新性. 経済地理学年報 51: 312-328.
- 小田宏信 1999. グローバル化時代における日本の産業集積—近年の研究展望を通じて. 経済地理学年報 45: 291-306.
- 杉山武志 2011. 集団学習におけるリテラシーの実践と地域アイデンティティの徹底化—大阪市生野・東成区異業種交流会「フォーラム・アイ」を事例に. 経済地理学年報 57: 105-125.
- 杉山武志 2013. 都市集積研究における集団学習の意義とコミュニティ論の復活. 人文地理 65: 129-147.
- 竹内淳彦・森 秀雄・八久保厚志 1997. 東京城東外周部における工業集団の変動—葛飾区を中心として. 経済地理学年報 43: 100-113.
- 山本俊一郎 2005. 東京都台東区靴産地における高付加価値生産システムの構築. 地理学評論 78: 179-201.

いしがみ・のどか（62期卒）

神戸市役所

Cross-Sector Cooperation in Metropolitan Manufacturing: A Case Study of the Collaborative *Monozukuri* Project of Sumida Ward, Tokyo

ISHIGAMI Nodoka (Kobe City Government Office)