

『地域中小企業の現状と展望』シリーズ 第8編

大都市に立地する 中小企業の事業展開

- ・ 東京及び大阪の経済環境・業種構造の特徴
- ・ 大都市における中小企業の地域資源を活用した事業展開
- ・ 大都市における中小企業の地域資源活用戦略

要 旨

第1章 東京及び大阪の経済環境・業種構造の特徴

国内経済活動における東京・大阪の位置付けと近年の推移をみると、次の点が指摘される。

- (1) 産業別総生産をみると、いずれもサービス業、卸・小売業、金融・保険業、不動産業等の県内総生産に占める割合が高いが、東京都ではかかる業種が大きく伸びているのに対し、大阪府では、卸・小売業、金融・保険業の伸び悩みがみられる。
- (2) 上場企業の本社機能の所在地をみると、東京都本社企業の割合は48.3%を占めている。
- (3) 情報受発信容量をみると、東京への集中度が高いことがわかる。
- (4) 金融機関の預金残高をみると、東京都・大阪府とも2桁増となっており、東京都のシェアは28.5%を占めている(2005年9月末)。
- (5) 2003年の製造業の事業所数をみると、対1985年比で東京都が▲53%、大阪府が▲41%といずれも落ち込んでいるが、全国平均(▲33%)を勘案すると、大阪府の健闘が窺われる。また2004年の小売業の商店数をみると、対1999年比で東京都が▲11%にとどまっているのに対し、大阪府は▲15%と全国平均(▲12%)に比べて減少幅が大きい。
- (6) 事業所の集積度が高い業種をみると、東京都ではメディア関連産業(出版・印刷業、映像・音声情報制作業等)、情報通信関連産業(ソフトウェア業、インターネット付随サービス業等)、専門サービス業(弁護士、弁理士、公認会計士、デザイン業等)など、大阪府では金属製品(金属線製品、ボルト・ナット・リベット等)、電球・電気照明器具、繊維製品・身の回り品関連の製造業及び卸売業、専門サービス業などとなっている。

第2章 大都市における中小企業の地域資源を活用した事業展開

東京23区または大阪市及び隣接市に本社工場・営業所が所在する中小企業で、「大都市における対全国シェアが極めて高い業種」「大都市において近年の開業数が突出している業種」等を営む企業のうち、大都市ならではの地域資源を活用して新たな事業展開やビジネスモデルの構築等に取り組み、高付加価値化や基盤強化を実現している中小企業を下表のとおり抽出して、具体的な取組みを分析した。

会社名	業種	取扱製品・サービス
ニッチで特殊な分野ながらヒットや企業等の集積に伴い一定の需要が形成されている製品・サービスを取り扱っている企業		
① ㈱金森製作所	精密板金加工業	試作品・小ロット特注品の精密板金・プレス加工
② サンハヤト(株)	プリント回路製造業	電子部品の開発・試作向け基板関連製品・電子機器等
③ ㈱都島製作所	その他金属製品製造業等	金属材料試験片、試験用装置等
④ エタニ電機(株)	電気計測器製造業	音響分析・検査装置
⑤ 国際技術開発(株)	画像検査装置等	半導体メーカー向け画像検査装置、消防・防災機器
⑥ 関西ロール(株)	特殊産業用機械器具製造業	ゴム製品・樹脂製品製造機械
⑦ ㈱ティーティーコーポレーション	ダイカスト製品製造業	アルミ・アルミ合金ダイカスト製品
⑧ ㈱ノダ	工業用トムソン製抜型製造業	ゴム・樹脂用精密打抜型
⑨ 三美印刷(株)	印刷業	理工学・医学関連論文集、書籍、オンラインシステム等
⑩ ㈱東京シルヴァー商会	アイスクリーム製造業	ホテル・レストラン等業務用アイスクリーム
⑪ ㈱白組	映画・ビデオ制作業	各種アニメーション、特撮等の映像の企画製作
⑫ 吉村美術包装(株)	包装資材企画販売業	果物用包装資材(化粧箱、籠、リボン等)
⑬ ㈱技研設計・㈱コモドスペース	建築設計業等	リモデル事業
⑭ ㈱インデックスコンサルティング	建設コンサルタント業	コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業等
⑮ ㈱ネットワークインフォメーションセンター	コンサルタント業等	コンタクトセンター事業、システム受託開発・保守、Webサイト構築・運営、エンジニア派遣
⑯ ㈱データプレイス	情報サービス業	企業情報等の提供サービス、XMLデータベース構築等
⑰ ㈱ビットアイル	データセンター事業	データセンター事業
⑱ ㈱凶羅	デザイン業	各種広告物の企画製作、Webサイト制作・管理・運営、ASP管理・運営、アプリケーションの開発等
ライフサイクルが非常に短く販売リスクが高い「ファッション性の強い製品・サービス」を取り扱っている企業		
⑲ ㈱ブライト	ニットアウターシャツ製造業	ヤングカジュアル衣料(Tシャツ・カットソー等)
⑳ ㈱シャミオール	革靴製造業	自社ブランドの婦人靴(エレガンス・カジュアルシューズ)
㉑ ㈱井野屋	かばん製造業	自社ブランドのファッションバッグ等
㉒ ジェイオーコスメティックス(株)	化粧品製造業	化粧品の研究開発先導型OEM

第3章 大都市における中小企業の地域資源活用戦略

事例企業各社の取組みの分析に基づき、「大都市立地型中小企業」における事業展開と活用する外部資源の特徴についてまとめると、次のように示すことができる。

	大都市立地型中小企業の事業展開の特徴	活用する外部資源	
顧客及び取扱製品・サービス	①顧客の研究開発・試作、生産・販売、業務効率化の支援に係るニッチで特殊な分野ながらヒトや企業等の集積に伴い一定の需要規模が形成されている製品・サービスを取り扱っている	特定業務・機能の集積	市場・顧客としてのヒトや企業等の集積
	②ライフサイクルが非常に短く販売リスクが高い「ファッション性の強い製品・サービス」を取り扱っている	消費者・関連業者の集積	
製品・サービスの供給体制	③高度な専門能力を有する人材や感性豊かな人材を確保し、能力や感性等の育成を図りつつ、こうした人材を活用して企画・研究開発・デザイン・設計や高精度・高品質の加工といった高付加価値な業務プロセスを中心に取り組んでいる	高度な専門能力の・豊かな感性等を有する人材の集積	事業展開をサポートする外部資源としてのヒトや企業等の集積
	④近隣に集積する専門能力の高い企業との間に連携関係・ネットワークを構築し、協会社として活用している	サポーティングインダストリーの集積	

上記の特徴的な事業展開において活用される4つの集積は、「市場・顧客としてのヒトや企業等の集積」並びに「事業展開をサポートする外部資源としてのヒトや企業等の集積」と言い換えられるが、大都市立地型中小企業においては、こうした集積するヒトや企業等を通して、「潜在的なニーズ・課題・消費性向・趣味・嗜好」「属人的な知識・ノウハウ・経験・アイデア・技能や企画・構成・設計・提案能力」といった「暗黙知・潜在情報」の集積を活用していると言うことができる。

すなわち、「大都市には集積するヒトや企業等に付随して『暗黙知・潜在情報』の集積が存在しており、大都市立地型中小企業では、こうした『暗黙知・潜在情報』を独自の事業展開に活用している」と指摘される。

交通インフラの整備やIT化の進展等に伴って、「形式知・顕在情報」については、今や大都市でなければ入手・活用できないという状況ではないが、「暗黙知・潜在情報」については、ヒトや企業等に付随しているため、ヒトや企業等が集積するところに集積することとなり、普及・広域化や一般化することはなく、特に企画・研究開発・デザイン・設計や高精度・高品質の加工といった高付加価値な事業展開において重要かつ有効な『地域資源』と評価される。

また、「企業・事業や製品・サービスのライフサイクル」と「活用される知識・情報」「製品・サービスの性質・形態」との関連性等を考え合わせてみると、大都市立地型中小企業においては、次に掲げるようなビジネススタイルが有効であると考えられる。

- ① 新たなビジネスモデルの構築（再構築）
- ② 研究開発型、特注品特化型の事業展開
- ③ ファッション性の強い製品・サービスの取扱い

以上のビジネススタイルは、いずれも暗黙知・潜在情報の集積を最大限に活用する業態であるが、同時に、取扱製品・サービスは、市場規模が小さく、個別性・特殊性が強く、価格・コストよりも品質・機能が重視されることから、高コストの大都市においても十分競争力が確保され、他地域企業との差別化が図られると評価できる

なお、本レポートは、財団法人中小企業総合研究機構への委託調査の成果をもとに当公庫総合研究所において編集並びに第3章の執筆（担当：総合研究所 鋸屋 弘）を行った。

また、本レポート作成にあたり、慶応義塾大学大学院教授 鞍谷 雅敏 氏のアドバイスを受けている。
(総合研究所 鋸屋 弘)

目 次

第1章 東京及び大阪の経済環境・業種構造の特徴	1
1 国内経済活動における東京・大阪の位置付けと近年の推移	1
2 東京・大阪に集積する業種、開業数の多い業種からみた特徴	9
第2章 大都市における中小企業の地域資源を活用した事業展開	13
第3章 大都市における中小企業の地域資源活用戦略	60
1 大都市立地型中小企業の事業展開の特徴	60
2 大都市立地型中小企業が求める地域資源	76
3 大都市での中小企業の事業展開における今後の課題	83

第1章 東京及び大阪の経済環境・業種構造の特徴

本章では、国内の経済活動を先導している東京・大阪の2大都市の現状と近年の動向を分析し、2大都市における経済環境・業種構造の特徴についてみていくこととする。

1 国内経済活動における東京・大阪の位置付けと近年の推移

(1) 産業別総生産からみた東京・大阪の位置付けと業種構造

1990年度から2002年度の県内総生産(名目値)の推移をみると、東京都は2000年度までは増加し、その後2002年度にかけてわずかに減少。大阪府は東京より早く1995年度以降減少傾向を辿っている(図表1-1)。

その結果、対全国シェアは、東京都が1990年度には17.1%だったが2002年度には16.6%とやや低下し、大阪府も同期間に8.4%から7.8%とシェアを落としている。

しかしながら、産業別の推移をみると、東京都では、県内総生産に占める割合が高く、かつ対全国シェアの高いサービス業や卸売・小売業、金融・保険業、不動産業などが大きく総生産を伸ばしている。大阪府でもサービス業の伸びは大きいですが、金融・保険業の割合が東京に比べて低いことと、卸売・小売業の総生産が1990年度水準を割り込んでいることが、総生産全体の伸びに影響している。

図表1-1 東京都と大阪府の産業別総生産の推移

産業	産業別総生産(百万円)				指数(1990年度=100)			対全国シェア		構成比		特化係数	
	1990年度	1995年度	2000年度	2002年度	1995年度	2000年度	2002年度	1990年度	2002年度	2002年度	2002年度	2002年度	2002年度
産業	76,429,032	80,305,230	85,688,686	83,874,644	105	112	110	17.9%	18.1%	92.5%	1.04		
農林水産業	74,925	56,314	47,585	47,202	75	64	63	0.8%	0.8%	0.1%	0.04		
鉱業	51,529	36,312	36,997	32,898	70	72	64	4.9%	4.7%	0.0%	0.27		
製造業	12,369,657	11,164,328	10,100,613	8,993,026	90	82	73	10.5%	8.8%	9.9%	0.50		
建設業	5,931,770	5,510,633	5,131,224	4,718,708	93	87	80	14.0%	15.4%	5.2%	0.88		
電気・ガス・水道業	1,128,982	1,319,772	1,362,447	1,369,274	117	121	121	9.4%	9.7%	1.5%	0.56		
卸売・小売業	15,159,378	17,303,720	17,848,707	17,397,302	114	118	115	22.0%	24.6%	19.2%	1.41		
金融・保険業	9,479,657	9,970,784	11,207,611	11,112,403	105	118	117	38.0%	32.2%	12.3%	1.84		
不動産業	8,849,403	9,570,205	10,599,178	10,906,341	108	120	123	19.7%	16.6%	12.0%	0.95		
運輸・通信業	4,930,628	6,070,860	6,114,667	6,014,282	123	124	122	16.7%	18.3%	6.6%	1.05		
サービス業	18,453,103	19,302,302	23,239,657	23,143,208	105	126	125	24.3%	22.0%	25.5%	1.26		
政府サービス	4,307,967	5,014,833	5,208,195	5,309,187	116	121	123	12.5%	11.4%	5.9%	0.65		
対家計民間非営利サービス	1,235,648	1,591,453	1,573,571	1,668,199	129	127	135	18.6%	16.7%	1.8%	0.96		
小計	81,972,647	86,911,516	92,470,452	90,712,030	106	113	111	17.5%	17.5%	100.0%			
控除分(注)	△ 4,467,070	△ 6,190,923	△ 8,330,737	△ 8,869,145	-	-	-	-	-				
県内総生産	77,505,577	80,720,593	84,139,715	81,842,885	104	109	106	17.1%	16.6%				

産業	産業別総生産(百万円)				指数(1990年度=100)			対全国シェア		構成比		特化係数	
	1990年度	1995年度	2000年度	2002年度	1995年度	2000年度	2002年度	1990年度	2002年度	2002年度	2002年度	2002年度	2002年度
産業	36,802,394	39,199,742	38,294,056	36,748,608	107	104	100	8.6%	7.9%	91.4%	1.03		
農林水産業	49,670	42,571	31,994	30,567	86	64	62	0.5%	0.5%	0.1%	0.06		
鉱業	7,130	5,761	3,849	3,449	81	54	48	0.7%	0.5%	0.0%	0.06		
製造業	9,291,366	8,302,366	7,022,966	6,633,168	89	76	71	7.9%	6.5%	16.5%	0.84		
建設業	2,464,457	2,194,566	1,800,765	1,578,171	89	73	64	5.8%	5.1%	3.9%	0.67		
電気・ガス・水道業	902,756	1,073,360	1,057,426	974,180	119	117	108	7.6%	6.9%	2.4%	0.89		
卸売・小売業	8,384,686	8,730,287	8,385,091	7,663,244	104	100	91	12.2%	10.8%	19.1%	1.40		
金融・保険業	2,440,486	2,855,558	2,677,708	2,781,201	117	110	114	9.8%	8.1%	6.9%	1.04		
不動産業	3,904,366	4,925,485	5,285,322	5,321,722	126	135	136	8.7%	8.1%	13.2%	1.05		
運輸・通信業	2,513,508	2,977,631	2,790,016	2,659,963	118	111	106	8.5%	8.1%	6.6%	1.05		
サービス業	6,843,969	8,092,158	9,238,919	9,102,943	118	135	133	9.0%	8.7%	22.6%	1.12		
政府サービス	2,125,134	2,560,009	2,775,384	2,760,124	120	131	130	6.2%	5.9%	6.9%	0.76		
対家計民間非営利サービス	463,820	624,891	657,491	709,820	135	142	153	7.0%	7.1%	1.8%	0.92		
小計	39,391,348	42,384,642	41,726,931	40,218,552	108	106	102	8.4%	7.7%	100.0%			
控除分(注)	△ 1,406,207	△ 2,067,873	△ 1,742,078	△ 1,922,251	-	-	-	-	-				
県内総生産	37,985,141	40,316,769	39,984,853	38,296,301	106	105	101	8.4%	7.8%				

資料：総務省「県民経済計算年報」

注：各年度とも名目値。控除分は、輸入品に課される税・関税、総資本形成に係る消費税、帰属利子の合計

(2) 国内の大手・有力企業の本社機能の所在地からみた東京・大阪の位置付け

大都市における中小企業の事業活動を左右する要因の一つに、彼らが取引相手とする大手企業の意志決定・営業窓口機能の所在地がどこにあるか、という点が想定される。情報通信手段の発達により、定型化された業務関連情報のやりとりにおける地域的ハンディは縮小しているとはいえ、現実のビジネスを進める際の重要局面において、人と人との接触が重要な役割を果たしていることは否めないからである。

ここでは、意志決定・営業窓口機能の所在を、国内の上場企業の本社所在地別分布からみることにする。

図表 1-2 に、2004 年秋時点で国内の証券取引所、新興 3 市場に上場している企業数と、その中で東京都、大阪府に本社を置く企業数を示す。上場企業 3,780 社に占める東京都本社企業の割合は 48.3%(1,827 社)を占め、大阪府本社企業の 12.9%(488 社)を大きく引き離している。市場別にみると、新興 3 市場における東京都本社企業の実数・割合が高く、新規ビジネスを大きくするチャンス、投資家獲得の機会を東京に求める企業が多いことがうかがえる。

図表 1-2 上場企業数の割合からみた東京・大阪の位置付け

	企業数			割合	
	全国	東京本社	大阪本社	東京本社	大阪本社
上場企業全体	3,780	1,827	488	48.3%	12.9%
東証	1,661	911	223	54.8%	13.4%
東証2部	506	260	35	51.4%	6.9%
大証	262	7	146	2.7%	55.7%
名証	102	10		9.8%	0.0%
札証	14	-	-	-	-
福証	37	-	-	-	-
ジャスダック	946	462	60	48.8%	6.3%
ヘラクレス	118	79	17	66.9%	14.4%
東証マザーズ	134	98	7	73.1%	5.2%

資料：会社四季報2005年秋号より中総研作成

(3) 情報受発信容量からみた東京・大阪の位置付け

本社機能の集中と共に、大都市の特徴として「情報量の多さ」があげられる。ただ、企業やヒトの「能動的な情報受発信」に伴う情報流通量を定量的に比較するのはなかなか難しい。

一方で、この 10 年で国内のインターネット利用者は企業、個人を問わず飛躍的に増加している。特に、ネットワーク接続が可能な携帯電話・携帯端末の普及や、ブロードバンド常時接続環境の普及などの利用環境向上により、企業の日常業務、ヒトの日常生活の上で、情報受発信の手段としてインターネット利用は一般的になっている。

無論、大都市の人的接触頻度の大きさや、それに伴う情報のやりとりは無視できないものであるが、ここでは量的把握ができるものに限定して、情報受発信からみた東京、大阪の位置付けをみる。

総務省がとりまとめた「平成 17 年情報通信白書」の中では、2004 年 2 月に、国内大手 ISP(インターネット・サービスプロバイダー)の協力を得て、主要 ISP がインターネット経由で情報交換する

ために用意している回線接続容量(トラフィック)を都道府県別に計測した結果を紹介している(図表1-3)。

これによると、IX(インターネット・エクスチェンジ)経由で接続されている回線容量の79.0%、IXを経由しない回線容量の実に88.8%が東京に集中していることがわかる。IX経由の場合の大阪の割合は海外と合わせて21.0%、IXを経由しない場合は5.3%となっている。国内インターネット網のハブであるIXが東京にあることを考慮しても、IXを経由しないプライベート・ピアリングでも、東京経由の情報交換が突出している。

ただし、インターネットはまさに蜘蛛の巣であり、実際は海外経由でやりとりされる情報もあるため、流れている情報量(トラフィック)を厳密に計測するのは困難である。あくまでも、インフラ(用意されている回線容量)が利用実態(実際に流れる情報量)を反映しているものであると仮定したものとして参照されたい。

図表 1-3 回線接続容量からみた東京・大阪の位置付け

	合計(Gbps)	東京	大阪		
国内主要ISP14社のIX接続回線容量 (平成16年2月) (構成比)	230.4	182.0	48.4		
	100.0%	79.0%	21.0%		

	合計(Gbps)	東京	大阪	不明	米国
主要ISP14社のプライベート・ピアリング接続回線容量(平成16年2月) (構成比)	278.2	247.1	14.7	11.0	5.4
	100.0%	88.8%	5.3%	4.0%	1.9%

資料：総務省「平成17年情報通信白書」p124より図表④及び⑤の数字を抜粋

さらに、別の視点から情報流通における東京と大阪の位置付けをみてみよう。2004年の事業所・企業統計調査に基づき、東京と大阪における情報関連サービスの事業所数と従業者数の全国に占める位置をみると、情報サービス業全体では事業所数の37.2%、従業者数の47.3%、インターネット付随サービス業では事業所数の43.4%、従業者数の69.6%が東京都で占められている(図表1-4)。

これに対し、大阪府の割合は、情報サービス業全体に関して、事業所数で10.1%、従業者数で9.6%となっており、情報流通ビジネスに携わる産業も東京への一極集中が顕著であることがわかる。

図表 1-4 情報関連サービス業の東京・大阪の位置付け

(単位:件、人)

業種	事業所数 (2004年)			対全国シェア		従業者数 (2004年)			対全国シェア	
	東京	大阪	全国	東京	大阪	東京	大阪	全国	東京	大阪
39 情報サービス業	9,845	2,678	26,452	37.2%	10.1%	412,349	83,274	871,594	47.3%	9.6%
391 ソフトウェア業	6,839	1,832	18,378	37.2%	10.0%	277,823	53,565	590,818	47.0%	9.1%
392 情報処理・提供サービス業	3,006	846	8,074	37.2%	10.5%	134,526	29,709	280,776	47.9%	10.6%
39A 情報処理サービス業	1,424	438	4,560	31.2%	9.6%	78,758	15,873	181,289	43.4%	8.8%
39B 情報提供サービス業	657	180	1,791	36.7%	10.1%	21,932	6,547	44,392	49.4%	14.7%
39C その他の情報処理・提供サービス業	925	228	1,723	53.7%	13.2%	33,836	7,289	55,095	61.4%	13.2%
40 インターネット付随サービス業	741	140	1,708	43.4%	8.2%	16,365	908	23,523	69.6%	3.9%

資料:事業所・企業統計調査

注:民営事業所のみの数値

(4) 資金量の地域別分布からみた東京・大阪の位置付け

ヒトが多数集まり、ビジネスチャンスがある場所には、情報とともに資金も集まってくる。そこで、金融機関の預金残高・貸出金残高から東京・大阪の位置付けをみることにする。

日本銀行が毎月末時点で公表している「量的金融指標」から、2000年以降各年末時点(2005年のみ9月末)の東京・大阪における預金残高と貸出金残高の推移を図表1-5に示す。

預金残高は、2000年以降、東京都、大阪府とも毎年増加している。2005年9月時点の対2000年末比は、東京都が24%増、大阪府が13%増であり、全国平均を上回っている。ただ、この間の対全国シェアをみると、大阪府のシェアは殆ど変化がないのに対して、東京都は25.4%から28.5%に上昇しており、東京への資金流入が進んでいることが窺える。

一方、企業活動の活発さを反映していると考えられる貸出金残高は、2000年以降一貫して減少している。全国に占めるシェアも、東京都、大阪府ともに低下傾向にある。この背景には、近年の金融機関の不良債権処理や企業の新規投資手控え等の影響が想定されるが、減少の度合いは東京都よりも大阪府の方がやや大きい。ただし、2004年末から2005年にかけては下げ止まりの兆しがみられる。

図表1-5 金融機関の預金残高、貸出金残高からみた東京・大阪の位置付け

	2000年末	2001年末	2002年末	2003年末	2004年末	2005.9
全国	475,842	482,787	498,124	508,164	514,591	524,893
指数	100	101	105	107	108	110
東京都	120,842	123,221	130,463	137,460	139,243	149,417
指数	100	102	108	114	115	124
全国比	25.4%	25.5%	26.2%	27.1%	27.1%	28.5%
大阪府	45,839	46,823	49,180	49,691	50,543	51,751
指数	100	102	107	108	110	113
全国比	9.6%	9.7%	9.9%	9.8%	9.8%	9.9%

	2000年末	2001年末	2002年末	2003年末	2004年末	2005.9
全国	458,351	441,896	422,190	401,848	391,766	389,040
指数	100	96	92	88	85	85
東京都	186,836	179,536	170,848	157,363	149,928	148,247
指数	100	96	91	84	80	79
全国比	40.8%	40.6%	40.5%	39.2%	38.3%	38.1%
大阪府	53,904	49,931	46,975	43,383	41,623	40,869
指数	100	93	87	80	77	76
全国比	11.8%	11.3%	11.1%	10.8%	10.6%	10.5%

資料: 日本銀行「量的金融指標(市場規模・残高等)/預金・貸出残高」より中総研作成

(5) 製造業、商業における東京・大阪の位置付け

①製造業

プラザ合意がなされた1985年以降における東京・大阪の製造業の推移を図表1-6に示すが、一見して、東京都、大阪府とも製造業の規模がこの20年近くの間大きく縮小してきたことがわかる。特に、東京都の2003年の事業所数、従業者数は1985年の半分以下の規模に縮小しており、結果として、大阪府が東京都を上回る規模になっている⁽¹⁾。

なお、2000年から2003年にかけて、東京都の出荷額、付加価値額が大きく落ち込んでいるのは、工業統計から「新聞業」「出版業」が外れたことによるものであるが、その影響を差し引いても、大阪府のものづくりは比較的健闘していることが窺える。

さらに、業種中分類別の推移をみると、東京都、大阪府とも各業種で大きく事業所数が減少しており、ものづくりの機能が急速に失われつつある。その中にある中でも、出荷額の増減でみる限り、大阪府の食料品製造業、化学工業、石油製品製造業は比較的健闘している。一方で、全国的には出荷額が伸びている輸送用機械器具製造業については、東京都、大阪府とも4割近く減少している(図表1-7)。

大都市のものづくり機能が縮小していく中で、ものづくりに携わる地域中小企業の地域資源活用、とりわけ生産面での地域資源活用がどのようにになっているかに注目していく必要がある。

図表1-6 東京・大阪の製造業の推移と全国に占める地位

		1985年	1990年	1995年	2000年	2003年
事業所数	全国	438,518	435,997	387,726	341,421	293,911
	指数	100	99	88	78	67
	東京都	49,897	42,804	34,321	30,096	23,521
	指数	100	86	69	60	47
	全国比	11.4%	9.8%	8.9%	8.8%	8.0%
	大阪府	45,814	44,585	38,406	32,557	27,227
指数	100	97	84	71	59	
全国比	10.4%	10.2%	9.9%	9.5%	9.3%	
従業者数	全国	10,889,949	11,172,829	10,320,583	9,183,833	8,228,150
	指数	100	103	95	84	76
	東京都	871,919	784,862	647,691	555,633	414,015
	指数	100	90	74	64	47
	全国比	8.0%	7.0%	6.3%	6.1%	5.0%
	大阪府	898,144	862,840	768,648	636,743	544,686
指数	100	96	86	71	61	
全国比	8.2%	7.7%	7.4%	6.9%	6.6%	
出荷額 (百万円)	全国	265,320,551	323,372,603	306,029,559	300,477,604	273,734,436
	指数	100	122	115	113	103
	東京都	18,977,888	22,846,260	19,679,155	17,959,034	11,306,363
	指数	100	120	104	95	60
	全国比	7.2%	7.1%	6.4%	6.0%	4.1%
	大阪府	22,042,197	24,552,693	20,888,664	18,019,711	15,544,946
指数	100	111	95	82	71	
全国比	8.3%	7.6%	6.8%	6.0%	5.7%	
付加価値額 (百万円)	全国	90,522,732	119,028,251	117,204,266	110,242,635	98,657,777
	指数	100	131	129	122	109
	東京都	7,682,967	9,549,931	8,374,827	7,590,947	4,610,003
	指数	100	124	109	99	60
	全国比	8.5%	8.0%	7.1%	6.9%	4.7%
	大阪府	8,099,027	9,727,144	8,457,801	7,326,870	6,417,059
指数	100	120	104	90	79	
全国比	8.9%	8.2%	7.2%	6.6%	6.5%	

資料：工業統計表産業編(従業者数4人以上の事業所)

注：1. 2002年の日本標準産業分類の改訂により、2003年は「新聞業」「出版業」を含まず

2. 指数は1985年を100として算出

3. 表には掲載していないが、出荷額、付加価値額のピークは1991年である(全国、東京、大阪に共通)

(1) 東京都、大阪府の場合、従業員3人以下の零細事業所が数多くあるため、厳密には全数調査結果で比較すべきであるが、ここでは4人以上の統計表で比較している。

図表 1-7 東京・大阪の製造業の業種中分類別の推移

《事業所数》

	東京都			大阪府			全国(参考)		
	1990年	2003年	指数	1990年	2003年	指数	1990年	2003年	指数
食料品	1,869	1,256	67	1,737	1,258	72	45,091	36,150	80
飲料・たばこ・飼料	104	82	79	136	98	72	5,685	5,075	89
繊維・衣服(注1)	2,958	1,225	41	6,681	2,622	39	62,501	26,777	43
木材・木製品	526	189	36	769	369	48	20,319	10,554	52
家具・装備品	1,227	625	51	1,251	774	62	17,093	10,466	61
パルプ・紙・紙加工品	1,520	979	64	1,675	1,108	66	11,405	8,394	74
出版・印刷(注2)	9,034	4,785	53	3,644	2,222	61	29,642	19,621	66
化学	470	325	69	802	651	81	5,352	5,028	94
石油製品・石炭製品	34	25	74	65	57	88	1,074	1,048	98
プラスチック製品	2,118	1,297	61	2,872	2,170	76	20,078	17,214	86
ゴム製品	671	411	61	730	432	59	5,816	3,682	63
なめし革・同製品・毛皮	1,512	738	49	743	340	46	5,795	2,808	48
窯業・土石製品	571	359	63	708	500	71	20,753	15,151	73
鉄鋼	383	221	58	1,114	669	60	6,477	4,660	72
非鉄金属	391	229	59	599	393	66	4,283	3,210	75
金属製品	5,865	3,128	53	8,199	5,495	67	51,901	37,606	72
一般機械器具(注3)	4,824	2,832	59	6,607	4,277	65	46,672	35,460	76
電気機械器具(注4)	4,086	2,128	52	2,977	1,735	58	36,116	22,141	61
輸送用機械器具	863	566	66	1,114	693	62	15,539	12,721	82
精密機械器具	1,492	865	58	442	330	75	7,193	4,707	65
その他(注3)	2,286	1,256	55	1,720	1,034	60	17,212	11,438	66
製造業計	42,804	23,521	55	44,585	27,227	61	435,997	293,911	67
製造業計(出版・印刷除く)	33,770	18,736	55	40,941	25,005	61	406,355	274,290	68

《出荷額(百万円)》

	東京			大阪			全国(参考)		
	1990年	2003年	指数	1990年	2003年	指数	1990年	2003年	指数
食料品	1,132,988	807,946	71	1,115,527	1,024,178	92	22,748,440	22,761,509	100
飲料・たばこ・飼料	317,158	185,873	59	422,738	268,619	64	10,325,532	10,306,226	100
繊維・衣服(注1)	348,943	122,487	35	1,450,124	473,473	33	12,370,009	4,836,647	39
木材・木製品	126,707	33,987	27	223,235	113,539	51	4,622,164	2,613,633	57
家具・装備品	236,213	104,832	44	440,531	193,860	44	4,064,040	2,246,608	55
パルプ・紙・紙加工品	361,681	197,077	54	735,630	403,560	55	8,811,742	7,088,671	80
出版・印刷(注2)	5,560,499	1,818,830	33	1,558,061	798,133	51	12,600,117	7,227,559	57
化学	1,081,424	660,609	61	2,497,207	2,195,883	88	23,502,971	23,327,082	99
石油製品・石炭製品	35,480	27,904	79	615,478	818,445	133	8,297,522	9,917,023	120
プラスチック製品	545,803	221,818	41	1,084,623	704,031	65	10,465,519	10,079,127	96
ゴム製品	191,120	122,014	64	204,702	121,397	59	3,655,559	2,898,193	79
なめし革・同製品・毛皮	366,372	142,444	39	129,227	48,476	38	1,265,812	515,561	41
窯業・土石製品	319,783	192,708	60	374,002	225,226	60	10,723,718	7,414,686	69
鉄鋼	499,978	179,212	36	2,142,578	963,496	45	18,268,744	11,902,988	65
非鉄金属	270,666	77,528	29	711,940	322,041	45	7,821,699	5,632,129	72
金属製品	1,010,897	445,978	44	2,507,618	1,445,596	58	18,573,563	13,242,962	71
一般機械器具(注3)	1,718,299	856,511	50	3,275,240	1,930,939	59	33,638,920	26,068,300	77
電気機械器具(注4)	5,031,796	3,003,995	60	3,270,568	2,454,960	75	54,528,557	48,013,719	88
輸送用機械器具	2,194,495	1,348,721	61	1,150,541	710,173	62	46,858,189	49,886,937	106
精密機械器具	983,260	483,125	49	199,446	107,994	54	5,132,203	3,587,538	70
その他(注3)	512,699	272,466	53	443,678	220,928	50	5,097,582	4,167,338	82
製造業計	22,846,260	11,306,063	49	24,552,693	15,544,946	63	323,372,603	273,734,436	85
製造業計(出版・印刷除く)	17,285,761	9,487,233	55	22,994,632	14,746,813	64	310,772,486	266,506,877	86

資料：工業統計表産業編(従業者数4人以上の事業所)

注1. 1994年の日本標準産業分類の改訂時に「繊維工業」と「衣服・その他の繊維製品製造業」間で業種移動があったため、2業種の数値を合算した。

注2. 2002年の日本標準産業分類の改訂時に「新聞業」「出版業」が「製造業」から「情報通信業」に移動。このため、製造業計では、出版・印刷を除いた数値を併記した。

注3. 1990年の統計では「武器製造業」が「一般機械器具製造業」に合算され、2003年は「その他の製造業」に移動したが、本表では元の統計表の数値をそのまま採用した。

注4. 2002年の日本標準産業分類の改訂時に、「電気機械器具製造業」「情報通信機械器具製造業」「電子部品・デバイス製造業」に分割されたが、比較のため2003年は3業種を合算した。

②商業

最近5年間(1999～2004年)の東京・大阪の卸売業、小売業の推移と対全国比を図表1-8に示す。近年の消費低迷の影響や、大規模小売店の出店などの影響により、小売業の売場面積は増加しているものの、商店数、従業者数、年間販売額は全国的に減少しており、東京都、大阪府の2大都市もその例外ではない。ただ、減少率は東京都よりも大阪府の方が大きく、規模や対全国比の格差は広がっている。また、小売業は東京都がほぼ横ばいなし微減に止まっているが、大阪府は商店数が15%、年間販売額が9%減少している。

これを業種中分類別にみたものが図表1-9であるが、商品販売額の推移をみると、東京都は飲食料品卸が販売額を伸ばしているほか、小売業も自動車・自転車小売業を除き微減に止まっている。一方、大阪府は、飲食料品卸売業の減少が大きいものの、建設材料、鉱物・金属材料等卸売業、機械器具卸売業などものづくりと関わりのある業種では東京都に比べて落ち込みが小さく、小売業では織物・衣服・身の回り品の販売額が増加している。

このような消費市場の特性の違いが、地域中小企業の事業展開において、特に企画・販売面での行動の違いを生み出す一因となっていることが予想される。

図表1-8 東京・大阪の商業の推移と全国に占める位置

		卸売業			小売業		
		1999年	2004年	指数	1999年	2004年	指数
商店数	全国	425,850	375,378	88	1,406,884	1,238,296	88
	東京都	64,770	56,961	88	128,510	114,245	89
	全国比	15.2%	15.2%		9.1%	9.2%	
	大阪府	45,434	38,047	84	96,946	82,310	85
	全国比	10.7%	10.1%		6.9%	6.6%	
従業者数	全国	4,496,210	3,805,283	85	8,028,558	7,766,797	97
	東京都	994,251	864,244	87	813,885	804,895	99
	全国比	22.1%	22.7%		10.1%	10.4%	
	大阪府	550,003	451,726	82	558,579	525,231	94
	全国比	12.2%	11.9%		7.0%	6.8%	
年間販売額 (百万円)	全国	495,452,580	405,646,439	82	143,832,551	133,285,144	93
	東京都	185,708,638	160,122,925	86	17,410,377	16,798,725	96
	全国比	37.5%	39.5%		12.1%	12.6%	
	大阪府	66,183,718	50,528,626	76	10,418,589	9,468,896	91
	全国比	13.4%	12.5%		7.2%	7.1%	
売場面積 (㎡)	全国				133,869,296	144,190,054	108
	東京都				10,385,209	11,159,325	107
	全国比				7.8%	7.7%	
	大阪府				7,492,457	8,323,089	111
	全国比	5.6%	5.8%				

資料:商業統計表

図表 1-9 東京・大阪の商業の業種中分類別の推移

《事業所数》

	東京都			大阪府			全国(参考)		
	1999年	2004年	指数	1999年	2004年	指数	1999年	2004年	指数
卸売業	64,770	56,961	88	45,434	38,047	84	425,850	375,378	88
各種商品卸売業	218	142	65	158	128	81	1,641	1,245	76
繊維・衣服等卸売業	8,859	7,791	88	7,479	5,842	78	36,593	30,322	83
飲食料品卸売業	10,884	9,991	92	6,873	5,955	87	94,376	84,589	90
建設材料、鉱物・金属材料等卸売業	12,857	10,957	85	9,688	8,244	85	94,941	84,063	89
機械器具卸売業	15,709	13,759	88	10,606	8,828	83	100,260	89,913	90
その他の卸売業	16,243	14,321	88	10,630	9,050	85	98,039	85,246	87
小売業	128,510	114,245	89	96,946	82,310	85	1,406,884	1,238,296	88
各種商品小売業	391	406	104	342	304	89	6,687	5,555	83
織物・衣服・身の回り品小売業	22,609	20,737	92	16,749	13,962	83	201,762	177,891	88
飲食料品小売業	44,321	39,742	90	32,586	28,500	87	488,304	444,693	91
自動車・自転車小売業	5,888	5,444	92	5,241	4,805	92	92,031	87,009	95
家具・じゅう器・機械器具小売業	11,619	10,022	86	9,247	7,607	82	133,890	115,135	86
その他的小売業	43,682	37,894	87	32,781	27,132	83	484,210	408,023	84

《年間商品販売額(百万円)》

	東京都			大阪府			全国(参考)		
	1999年	2004年	指数	1999年	2004年	指数	1999年	2004年	指数
卸売業	185,708,638	160,122,925	86	66,183,718	50,528,626	76	495,452,580	405,646,439	82
各種商品卸売業	48,121,154	42,624,790	89	9,570,411	3,397,054	35	63,977,110	49,030,571	77
繊維・衣服等卸売業	8,547,089	7,269,742	85	7,133,119	5,303,657	74	25,526,278	18,897,922	74
飲食料品卸売業	21,390,799	23,355,408	109	10,358,553	7,423,986	72	99,731,705	86,447,487	87
建設材料、鉱物・金属材料等卸売業	35,866,032	30,061,172	84	14,448,056	12,834,354	89	99,887,355	87,386,856	87
機械器具卸売業	50,281,342	36,868,935	73	14,827,537	12,669,048	85	133,506,524	98,795,132	74
その他の卸売業	21,502,221	19,942,878	93	9,846,042	8,900,527	90	72,823,608	65,088,472	89
小売業	17,410,377	16,798,725	96	10,418,589	9,468,896	91	143,832,551	133,285,144	93
各種商品小売業	3,297,361	3,076,114	93	2,021,721	1,352,074	67	19,223,508	16,896,872	88
織物・衣服・身の回り品小売業	1,933,265	1,868,836	97	1,092,001	1,190,016	109	13,001,898	11,009,114	85
飲食料品小売業	4,703,364	4,603,043	98	2,963,040	2,833,413	96	43,687,350	41,434,456	95
自動車・自転車小売業	1,516,004	1,374,914	91	1,042,354	1,009,904	97	17,502,295	16,188,725	92
家具・じゅう器・機械器具小売業	1,897,447	1,865,932	98	989,764	889,254	90	13,045,222	11,371,288	87
その他的小売業	4,062,935	4,009,886	99	2,309,709	2,194,233	95	37,372,278	36,384,690	97

資料:商業統計表

以上の各指標からみると、国内主要企業の意志決定機能や資金、情報は東京に集中しており、その傾向は今後とも進むものとみられるが、大阪では、今も踏みとどまっているものづくり機能や、特有の消費市場の存在が窺える。

これら2大都市に特有の地域資源(地域中小企業にとっての外部経営資源)の存在が、大都市で業績を伸ばしている中小企業の意志決定や業務遂行に少なからず影響を与えていることが考えられる。

2 東京・大阪に集積する業種、開業数の多い業種からみた特徴

(1) 事業所数の業種別構成からみた東京・大阪の特徴

東京・大阪の2大都市に特徴的な業種を捉える一つの方法として、「事業所・企業統計調査」に基づく業種別事業所数構成の特化係数⁽²⁾、各業種の事業所数の対全国比を業種小分類別に算出し、それらの中から、特化係数が高い(1.5以上)を抽出した。その結果を図表 1-10 に示す。特化係数が高く、かつ対全国比の高い業種は「大都市に特徴的かつ集積の大きい業種」とみることができる。

東京・大阪において特化係数が突出している業種(特化係数が 3.0 以上の業種)に注目すると、次のような特徴がみられる。

東京都において特に突出している業種は、出版・印刷業、映像・音声情報制作業などのメディア関連産業やソフトウェア業、インターネット付随サービス業などの情報通信関連産業、弁護士、弁理士、公認会計士、デザイン業等の専門サービスの他、既存の産業集積の大きい繊維製品や身の回り品、精密・測定機器関連の産業があげられる。

一方、大阪府において特に突出している業種は、製造関連の産業集積の大きい金属部品加工関連産業や繊維製品、身の回り品、並びに、これらに関連する卸売業などのほか、東京都と同様に弁護士、弁理士、公認会計士等の専門サービス業があげられる。

これら突出している業種の対全国比をあわせてみると、東京都において特化係数 3.0 以上の業種は、総じて対全国シェアが 30%を超えており、特定の産業における東京集中の一端が見て取れる。

大阪府の場合は、特化係数 3.0 以上で対全国シェアの高い業種は、金属線製品、ボルト・ナット・リベット、電球・電気照明器具など製造業関連と、衣服・身の回り品卸売業があげられる。前節での分析結果もあわせてみると、これらは、大阪が現在も強みを持っている業種、あるいは大阪の産業に特徴的な業種とみることができよう。

(2) ここでは、ある業種の東京・大阪の構成比を、同じ業種の全国の構成比で除した数値である。例えば東京の構成比が 20%、全国の構成比が 10%の場合、特化係数は $20/10=2.0$ となる。

図表 1-10 東京・大阪における事業所数特化係数の高い業種と対全国比

	事業所数				特化係数				対全国比				
	全国	東京都	東京23区	大阪府	大阪市	東京都	東京23区	大阪府	大阪市	東京都	東京23区	大阪府	大阪市
全産業 All	5,921,514	702,162	570,998	456,178	219,775	1.00	1.00	1.00	1.00	11.9%	9.6%	7.7%	3.7%
A～Q 全産業	5,729,209	664,781	538,805	428,364	203,254	0.98	0.98	0.97	0.96	11.6%	9.4%	7.5%	3.5%
121 織物製外衣・シャツ製造業	16,934	1,972	1,868	1,779	1,105	0.98	1.14	1.36	1.76	11.6%	11.0%	10.5%	6.5%
122 ニット製外衣・シャツ製造業	6,056	1,080	1,048	1,044	462	1.50	1.79	2.24	2.06	17.8%	17.3%	17.2%	7.6%
125 その他の衣服等製造業	3,676	561	527	438	266	1.29	1.49	1.55	1.95	15.3%	14.3%	11.9%	7.2%
129 その他の繊維製品製造業	10,787	844	755	1,567	450	0.66	0.73	1.89	1.12	7.8%	7.0%	14.5%	4.2%
154 紙製品製造業	1,748	421	400	321	167	2.03	2.37	2.38	2.57	24.1%	22.9%	18.4%	9.6%
155 紙製容器製造業	7,464	1,164	1,081	1,041	499	1.32	1.50	1.81	1.80	15.6%	14.5%	13.9%	6.7%
159 その他のバルブ等製造業	2,244	371	358	375	194	1.39	1.65	2.17	2.33	16.5%	16.0%	16.7%	8.6%
161 印刷業	35,286	8,378	7,778	4,246	2,779	2.00	2.29	1.56	2.12	23.7%	22.0%	12.0%	7.9%
162 製版業	3,930	1,531	1,470	520	423	3.29	3.88	1.72	2.90	39.0%	37.4%	13.2%	10.8%
163 製本業、印刷物加工業	5,099	2,251	2,186	700	525	3.72	4.45	1.78	2.77	44.1%	42.9%	13.7%	10.3%
169 印刷関連サービス業	448	196	187	79	61	3.69	4.33	2.29	3.67	43.8%	41.7%	17.6%	13.6%
176 医薬品製造業	1,757	294	254	221	125	1.41	1.50	1.63	1.92	16.7%	14.5%	12.6%	7.1%
177 化粧品・歯磨等化粧品製造業	791	178	160	137	75	1.90	2.10	2.25	2.55	22.5%	20.2%	17.3%	9.5%
199 その他のプラスチック製品製造業	7,881	1,024	934	1,517	531	1.10	1.23	2.50	1.82	13.0%	11.9%	19.2%	6.7%
213 革製履物用材料・同附属品製造業	1,142	580	578	100	97	4.28	5.25	1.14	2.29	50.8%	50.6%	8.8%	8.5%
214 革製履物製造業	1,318	485	473	145	133	3.10	3.72	1.43	2.72	36.8%	35.9%	11.0%	10.1%
216 かばん製造業	1,438	468	461	233	161	2.74	3.32	2.10	3.02	32.5%	32.1%	16.2%	11.2%
217 袋物製造業	2,803	1,081	1,070	457	302	3.25	3.96	2.12	2.90	38.6%	38.2%	16.3%	10.8%
245 非鉄金属成形製造業	2,672	242	217	324	107	0.76	0.84	1.57	1.08	9.1%	8.1%	12.1%	4.0%
252 洋食器・刀物・手道具・金物類製造業	6,073	684	661	933	409	0.95	1.13	1.99	1.81	11.3%	10.9%	15.4%	6.7%
253 暖房装置・配管工事用附属品製造業	2,232	249	226	511	192	0.94	1.05	2.97	2.32	11.2%	10.1%	22.9%	8.6%
255 金属成形材料製造業	11,003	1,953	1,773	1,358	577	1.50	1.67	1.60	1.41	17.7%	16.1%	12.3%	5.2%
256 金属被覆・彫刻業、熱処理業	13,087	2,004	1,784	1,942	756	1.29	1.41	1.93	1.56	15.3%	13.6%	14.8%	5.8%
257 金属線製品製造業（ねじ類を除く）	1,845	194	187	544	146	0.89	1.05	3.83	2.13	10.5%	10.1%	29.5%	7.9%
258 ボルト・ナット・リベット等製造業	4,984	786	741	1,506	800	1.33	1.54	3.92	4.32	15.8%	14.9%	30.2%	16.1%
259 その他の金属製品製造業	5,346	930	834	999	443	1.47	1.62	2.43	2.23	17.4%	15.6%	18.7%	8.3%
267 一般産業用機械・装置製造業	15,177	1,685	1,464	2,339	957	0.94	1.00	2.00	1.70	11.1%	9.6%	15.4%	6.3%
269 その他の機械・同部品製造業	23,720	2,866	2,456	3,809	1,184	1.02	1.07	2.08	1.34	12.1%	10.4%	16.1%	5.0%
273 電球・電気照明器具製造業	1,700	355	316	409	153	1.76	1.93	3.12	2.42	20.9%	18.6%	24.1%	9.0%
274 電子応用装置製造業	1,533	328	165	122	44	1.80	1.12	1.03	0.77	21.4%	10.8%	8.0%	2.9%
275 電気計測器製造業	1,324	387	188	116	55	2.47	1.47	1.14	1.12	29.2%	14.2%	8.8%	4.2%
309 その他の輸送用機械器具製造業	1,097	85	72	339	52	0.65	0.68	4.01	1.28	7.7%	6.6%	30.9%	4.7%
311 計量器・測定器・分析機器等製造業	3,046	794	571	298	123	2.20	1.94	1.27	1.09	26.1%	18.7%	9.8%	4.0%
313 医療用機械器具・医療用品製造業	2,834	736	618	241	102	2.19	2.26	1.10	0.97	26.0%	21.8%	8.5%	3.6%
315 光学機械器具・レンズ製造業	2,934	658	524	128	39	1.89	1.85	0.57	0.36	22.4%	17.9%	4.4%	1.3%
321 貴金属・宝石製品製造業	2,806	909	854	151	124	2.73	3.16	0.70	1.19	32.4%	30.4%	5.4%	4.4%
324 がん具製造業	2,490	438	412	139	68	1.48	1.72	0.72	0.74	17.6%	16.5%	5.6%	2.7%
325 装身具・装飾品等製造業	2,165	825	799	416	179	3.21	3.83	2.49	2.23	38.1%	36.9%	19.2%	8.3%
391 ソフトウェア業	18,378	6,839	6,194	1,832	1,539	3.14	3.50	1.29	2.26	37.2%	33.7%	10.0%	8.4%
39A 情報処理サービス業	4,560	1,424	1,255	438	333	2.63	2.85	1.25	1.97	31.2%	27.5%	9.6%	7.3%
39B 情報提供サービス業	1,791	657	619	180	152	3.09	3.58	1.30	2.29	36.7%	34.6%	10.1%	8.5%
39C その他の情報処理・提供サービス業	1,723	925	890	228	208	4.53	5.36	1.72	3.25	53.7%	51.7%	13.2%	12.1%
400 インターネット付随サービス業	1,708	741	707	140	106	3.66	4.29	1.06	1.67	43.4%	41.4%	8.2%	6.2%
411 映像情報制作・配給業	3,460	1,878	1,765	313	281	4.58	5.29	1.17	2.19	54.3%	51.0%	9.0%	8.1%
412 音声情報制作業	239	167	163	13	9	5.89	7.07	0.71	1.01	69.9%	68.2%	5.4%	3.8%
413 新聞業	1,689	465	443	203	179	2.32	2.72	1.56	2.86	27.5%	26.2%	12.0%	10.6%
414 出版業	5,420	3,081	2,981	386	338	4.79	5.70	0.92	1.68	56.8%	55.0%	7.1%	6.2%
41B その他情報等に付帯するサービス業	1,091	722	656	81	62	5.58	6.24	0.96	1.53	66.2%	60.1%	7.4%	5.7%
501 繊維品卸売業	5,849	1,171	1,144	1,384	1,199	1.69	2.03	3.07	5.52	20.0%	19.6%	23.7%	20.5%
502 衣服・身の回り品卸売業	24,879	6,692	6,466	4,543	3,676	2.27	2.70	2.37	3.98	26.9%	26.0%	18.3%	14.8%
522 化学製品卸売業	15,421	2,908	2,708	2,196	1,636	1.59	1.82	1.85	2.86	18.9%	17.6%	14.2%	10.6%
523 鉱物・金属材料卸売業	17,833	2,774	2,560	2,290	1,617	1.31	1.49	1.67	2.44	15.6%	14.4%	12.8%	9.1%
533 電気機械器具卸売業	24,792	4,873	4,291	2,406	1,703	1.66	1.79	1.26	1.85	19.7%	17.3%	9.7%	6.9%
539 その他の機械器具卸売業	14,524	3,001	2,722	1,716	1,192	1.74	1.94	1.53	2.21	20.7%	18.7%	11.8%	8.2%
70G ハンパナー店	5,013	884	659	370	135	1.49	1.36	0.96	0.73	17.6%	13.1%	7.4%	2.7%
70H お好み焼店	19,598	1,388	1,176	3,629	1,641	0.60	0.62	2.40	2.26	7.1%	6.0%	18.5%	8.4%
70J 他に分類されない一般飲食店	7,172	1,047	872	976	515	1.23	1.26	1.77	1.93	14.6%	12.2%	13.6%	7.2%
801 法律事務所、特許事務所	12,091	5,574	5,424	1,433	1,380	3.89	4.65	1.54	3.08	46.1%	44.9%	11.9%	11.4%
80A 法律事務所	10,535	4,567	4,443	1,222	1,187	3.66	4.37	1.51	3.04	43.4%	42.2%	11.6%	11.3%
80B 特許事務所	1,556	1,007	981	211	193	5.46	6.54	1.76	3.34	64.7%	63.0%	13.6%	12.4%
803 公認会計士事務所、税理士事務所	31,858	7,066	6,196	3,303	2,350	1.87	2.02	1.35	1.99	22.2%	19.4%	10.4%	7.4%
80C 公認会計士事務所	2,806	1,052	981	451	375	3.16	3.63	2.09	3.60	37.5%	35.0%	16.1%	13.4%
80D 税理士事務所	29,052	6,014	5,215	2,852	1,975	1.75	1.86	1.27	1.83	20.7%	18.0%	9.8%	6.8%
80H デザイン業	9,420	3,750	3,586	1,540	1,405	3.36	3.95	2.12	4.02	39.8%	38.1%	16.3%	14.9%
811 自然科学研究所	2,577	520	416	159	72	1.70	1.67	0.80	0.75	20.2%	16.1%	6.2%	2.8%
842 興行場（別掲を除く）、興行団	2,261	1,228	1,136	137	113	4.58	5.21	0.79	1.35	54.3%	50.2%	6.1%	5.0%
891 広告代理業	8,597	3,198	3,071	964	872	3.14	3.70	1.46	2.73	37.2%	35.7%	11.2%	10.1%
899 その他の広告業	2,357	708	640	226	152	2.53	2.82	1.24	1.74	30.0%	27.2%	9.6%	6.4%
901 速記・ワープロ入力・複写業	2,868	692	634	297	209	2.03	2.29	1.34	1.96	24.1%	22.1%	10.4%	7.3%
90A 労働者派遣業	6,144	1,228	1,107	598	471	1.69	1.87	1.26	2.07	20.0%	18.0%	9.7%	7.7%
90B 分類されない事業サービス業	31,364	7,079	6,510	2,364	1,459	1.90	2.15	0.98	1.25	22.6%	20.8%	7.5%	4.7%
913 学術・文化団体	1,053	544	528	67	42	4.36	5.20	0.83	1.07	51.7%	50.1%	6.4%	4.0%

資料: 事業所・企業統計調査

注 1. 特化係数が1.50以上の業種 ○ は特化係数が3.0以上の業種を示す
 2. 対全国比の網がけは平均全国シェアの2倍超の業種（東京は24%以上、大阪は15%以上）

(2) 開業数の多い業種からみた特徴

本節(1)では、最新の一時点の比較であるので、次に「事業所・企業統計調査」による最近の開業数(2001～2004年)に基づき、東京・大阪で創業の動きが活発な業種をみることにする。

最近3年間の開業数上位の業種を図表1-11に示す。東京都は開業数500件以上、大阪府は300件以上を対象とし、製造業のみ100件以上の業種も含めた。

これをみると、東京都の場合、開業数上位業種の中には、図表1-10にあげた特化係数の高い業種(特化係数1.5以上)との重複が多数みられる。開業数が多い業種は、同時に廃業数も多く、特に製造業関連の業種は差し引き純減になっているものが殆どであるが、集積の高い業種、つまり東京が強みを持つ業種においては開業も活発であるということが言えよう。見方を変えれば、東京で特化しており、かつ開業が活発な業種には、そこに東京特有のビジネスチャンスの存在や、それを実現するための地域資源活用のヒントがあることが考えられる。

一方、大阪府の場合は、開業率上位業種と、特化係数の高い業種との重複は東京都ほど多くはないが、製造業の開業数上位には特化係数の高い業種との重複が半数を占めている。また、大阪府では、東京都の開業数上位には登場しない業種(例えば、お好み焼店、駐車場業など)が見受けられる。

図表1-11 東京都・大阪府における「開業数」上位業種(2001～2004年)

①東京都(開業数500以上又は製造業の開業数100以上)

東京都			
全産業 All	1)	115,185	
A～Q全産業		99,777	
701 食堂, レストラン		5,938	80H デザイン業 914
713 酒場, ビヤホール		3,928	70A 一般食堂 908
712 バー, キャバレー, ナイトクラブ		3,551	576 菓子・パン小売業 859
579 その他の食料品小売業		3,238	512 食料・飲料卸売業 848
809 その他の専門サービス業		3,190	919 他に分類されない非営利的団体 798
80L 他に分類されない専門サービス業		3,172	773 学習塾 788
391 ソフトウェア業		2,396	604 書籍・文房具小売業 780
909 他に分類されない事業サービス業		2,385	80D 税理士事務所 751
563 婦人・子供服小売業		2,333	904 建物サービス業 749
609 他に分類されない小売業		2,312	709 その他の一般飲食店 731
57B 他に分類されない飲食料品小売業		2,047	161 印刷業 713
432 一般乗用旅客自動車運送業		1,987	77N その他の教養・技能教授業 713
735 療術業		1,816	681 建物売買業, 土地売買業 706
823 美容業		1,803	70F その他の食堂, レストラン 664
90B 分類されない事業サービス業*		1,764	759 その他の社会保険等事業* 653
70D 中華料理店		1,695	702 そば・うどん店 633
774 教養・技能教授業		1,498	90A 労働者派遣業 621
682 不動産代理業・仲介業		1,380	414 出版業 620
601 医薬品・化粧品小売業		1,343	531 一般機械器具卸売業 611
502 衣服・身の回り品卸売業		1,325	839 他に分類されない生活関連サービス業 605
60F 他に分類されないその他の小売業		1,325	829 その他の洗濯・理容・美容・浴場業 599
549 他に分類されない卸売業		1,321	592 機械器具小売業 573
801 法律事務所, 特許事務所		1,309	605 スポーツ用品・がん具等小売業* 566
54B 他に分類されないその他の卸売業		1,308	75H 訪問介護事業業 562
805 土木建築サービス業		1,288	60E 中古品小売業* 558
732 一般診療所		1,241	821 洗濯業 558
704 喫茶店		1,227	581 自動車小売業 554
57A 料理品小売業		1,191	539 その他の機械器具卸売業 548
569 その他の織物等小売業*		1,175	612 銀行(中央銀行を除く) 548
70B 日本料理店		1,126	078 床・内装工事業 528
806 デザイン・機械設計業		1,121	82A 普通洗濯業 528
80E 建築設計業		1,117	562 男子服小売業 523
80A 法律事務所		1,115	411 映像情報制作・配給業 520
70C 西洋料理店		1,074	674 保険媒介代理業 518
392 情報処理・提供サービス業		1,045	07B 内装工事業 511
692 貸家業, 貸間業		1,043	401 インターネット附随サービス業 502
533 電気機械器具卸売業		1,024	
691 不動産賃貸業*		1,003	
803 公認会計士事務所, 税理士事務所		957	329 他に分類されない製造業 198
891 広告代理業		946	121 織物製外衣・シャツ製造業* 180
694 不動産管理業		928	291 電子部品・デバイス製造業 171
733 歯科診療所		914	269 その他の機械・同部分品製造業 146
			162 製本業, 印刷物加工業 130
			163 製本業, 印刷物加工業 115
			099 その他の食料品製造業 113
			254 建設用・建築用金属製品製造業* 113

②大阪府(開業数 300 以上又は製造業の開業数 100 以上)

		大阪府	
全	産 業 All	67,287	
A~Q	全 産 業	60,583	
701	食 堂 , レ ス ト ラ ン	3,043	
713	酒 場 , ビ ヤ ホ ー ル	2,752	
712	バ ー , キ ャ バ レ ー , ナ イ ト ク ラ ブ	2,687	
579	そ の 他 の 飲 食 料 品 小 売 業	2,240	
704	喫 茶 店	1,630	
563	婦 人 ・ 子 供 服 小 売 業	1,473	
609	他 に 分 類 さ れ な い 小 売 業	1,473	
57B	他 に 分 類 さ れ な い 飲 食 料 品 小 売 業	1,401	
735	療 術 業	1,234	
823	美 容 業	1,223	
774	教 養 ・ 技 能 教 授 業	1,085	
809	そ の 他 の 専 門 サ ー ビ ス 業	1,035	
709	そ の 他 の 一 般 飲 食 店	1,028	
80L	他 に 分 類 さ れ な い 専 門 サ ー ビ ス 業	1,020	
60F	他 に 分 類 さ れ な い そ の 他 の 小 売 業	908	
601	医 薬 品 ・ 化 粧 品 小 売 業	890	
909	他 に 分 類 さ れ な い 事 業 サ ー ビ ス 業	849	
57A	料 理 品 小 売 業	839	
502	衣 服 ・ 身 の 回 り 品 卸 売 業	837	
732	一 般 診 療 所	821	
549	他 に 分 類 さ れ な い 卸 売 業	759	
54B	他 に 分 類 さ れ な い そ の 他 の 卸 売 業	758	
773	学 習 塾	696	
569	そ の 他 の 織 物 等 小 売 業 *	681	
805	土 木 建 築 サ ー ビ ス 業	680	
682	不 動 産 代 理 業 ・ 仲 介 業	676	
70A	一 般 食 堂	670	
70D	中 華 料 理 店	666	
391	ソ フ ト ウ ェ ア 業	623	
576	菓 子 ・ パ ン 小 売 業	616	
70B	日 本 料 理 店	614	
759	そ の 他 の 社 会 保 険 等 事 業 *	585	
692	貸 家 業 , 貸 間 業	562	
806	デ ザ イン ・ 機 械 設 計 業	551	
90B	分 類 さ れ な い 事 業 サ ー ビ ス 業 *	550	
80E	建 築 設 計 業	540	
70H	お 好 み 焼 店	536	
581	自 動 車 小 売 業	532	
441	一 般 貨 物 自 動 車 運 送 業	492	
839	他 に 分 類 さ れ な い 生 活 関 連 サ ー ビ ス 業	490	
604	書 籍 ・ 文 房 具 小 売 業	489	
691	不 動 産 賃 貸 業 *	485	
75H	訪 問 介 護 事 業	477	
821	洗 濯 業	470	
533	電 気 機 械 器 具 卸 売 業	467	
77N	そ の 他 の 教 養 ・ 技 能 教 授 業	465	
694	不 動 産 管 理 業	460	
829	そ の 他 の 洗 濯 ・ 理 容 ・ 美 容 ・ 浴 場 業	448	
82A	普 通 洗 濯 業	447	
803	公 認 会 計 士 事 務 所 , 税 理 士 事 務 所	441	
70J	他 に 分 類 さ れ な い 一 般 飲 食 店	438	
681	建 物 売 買 業 , 土 地 売 買 業	427	
80H	デ ザ イン 業	424	
512	食 料 ・ 飲 料 卸 売 業	415	
861	自 動 車 整 備 業	413	
70C	西 洋 料 理 店	410	
064	建 築 工 事 業 *	406	
605	ス ポ ー ツ 用 品 ・ が ん 具 等 小 売 業 *	402	
693	駐 車 場	392	
702	そ ば ・ う ど ん 店	391	
592	機 械 器 具 小 売 業	388	
733	歯 科 診 療 所	383	
083	管 工 事 業 (さ く 井 工 事 業 を 除 く)	377	
754	老 人 福 祉 ・ 介 護 事 業 *	367	
70F	そ の 他 の 食 堂 , レ ス ト ラ ン	365	
83E	分 類 さ れ な い 生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 *	361	
531	一 般 機 械 器 具 卸 売 業	353	
80D	税 理 士 事 務 所	352	
161	印 刷 業	350	
432	一 般 乗 用 旅 客 自 動 車 運 送 業	325	
562	男 子 服 小 売 業	325	
822	理 容 業	323	
70E	焼 肉 店 (東 洋 料 理 の も の)	318	
674	保 険 媒 介 代 理 業	316	
539	そ の 他 の 機 械 器 具 卸 売 業	315	
065	木 造 建 築 工 事 業	313	
891	広 告 代 理 業	302	
269	そ の 他 の 機 械 ・ 同 部 分 品 製 造 業	266	
254	建 設 用 ・ 建 築 用 金 属 製 品 製 造 業 *	253	
267	一 般 産 業 用 機 械 ・ 装 置 製 造 業	160	
329	他 に 分 類 さ れ な い 製 造 業	158	
32D	他 に 分 類 さ れ な い そ の 他 の 製 造 業	151	
199	そ の 他 の プ ラ ス チ ッ ク 製 品 製 造 業	142	
121	織 物 製 外 衣 ・ シ ャ ツ 製 造 業 *	131	
259	そ の 他 の 金 属 製 品 製 造 業	123	
256	金 属 被 覆 ・ 彫 刻 業 , 熱 処 理 業 *	111	
264	金 属 加 工 機 械 製 造 業	101	

資料：事業所・企業統計調査

注：薄い網がけは製造業(開業数 100 件以上)を示す

以上のように、特化係数の高い業種と近年開業数の多い業種に注目して東京と大阪の特性をみると、大都市で突出しており(特化係数が高い)、開業数も多い業種を手掛かりにすることによって、大都市特有の地域中小企業の事業展開や、地域資源活用の特性を端的に把握できるものと期待される。

第2章 大都市における中小企業の地域資源を活用した事業展開

前章では、東京及び大阪について、経済状況や産業構造、特徴的な地域資源の現状と近年の動向についてみてきた。その結果、他地域以上に第2次産業から第3次産業へのシフトが進展し、それに伴って産業集積の状況も大きく変化しており、地域資源の変化も含め、大都市に立地する中小企業を取り巻く経営環境は大きく変化していることがわかった。

こうした分析結果を踏まえ、本章では、東京及び大阪に立地し、大都市特有の地域資源を活用することによって経営革新等高付加価値化に向けた取組みを実施し、成果を収めている「大都市立地型中小企業」にスポットを当て、こうした中小企業が地域資源の活用によって具体的にどのような事業展開を図り成果を収めているのかを、成功事例の分析を通じて、明らかにすることとする。

成功事例の抽出に当たっては、第1章2節で検討した「大都市特化型・開業数上位の業種」を対象として、図表2-1に示す手順で調査対象企業の絞り込みを行った。

その際の業種・業態の着眼点は次のように設定した。

a. 大都市における対全国シェアが極めて高い業種

ーサービス業の中の特定の業種、例えば映像制作などのコンテンツ関連、ソフトウェア、デザイン業、広告代理業に関連する業種など

b. 大都市において近年の「開業数」が突出している業種

ー開業数が上位にある業種は、廃業数でも上位に位置するものが多く、差し引きでは事業所数が減少しているものが殆どであるが、本調査では、構造変化により減少している業種でも、近年新規創業した企業や、新たなビジネスモデルの構築等により生き残りを図っている企業に注目した。

c. 大都市に限らず地方圏にも存在はするが、大都市では地方圏と異なる事業展開がみられる業種

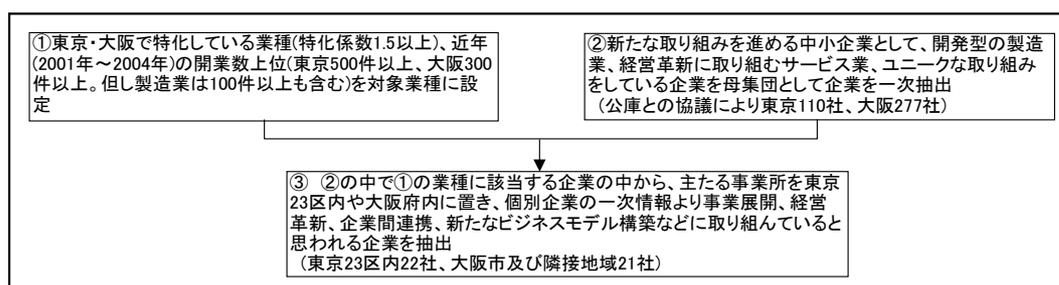
ー製造業の中でも大都市に極めて多く見られる印刷関連、市場との近接性が大きな意味を持つ衣料、計測・測定装置、機械金属の中でも設計・試作に特化した企業群、など

企業の所在地は、大都市特有の事業展開や地域資源活用の状況が端的に把握できる都心部とその隣接地域に絞り、東京都は特別区部(23区内)、大阪府は大阪市及び隣接市とした。

対象の抽出にあたっては、本社営業所や本社工場などが都心にあることを原則とした。また、調査の主眼が地域資源を活用した事業展開であることから、取引先地域は広域展開していても問わないこととした。

以上により、東京23区内で22社、大阪市及び隣接地域で21社を調査候補として選定した。この中から、東京23区内で14社、大阪市及び隣接地域で8社に対してヒアリング調査を実施した。

図表2-1 調査対象企業の選定手順



抽出された 22 社は、図表 2-2 に示すとおりであるが、取扱製品・サービスの特徴をみると、次のように分類することができる。

- ①1)顧客の研究開発・試作、2)生産・販売、3)業務効率化の支援に係る「ニッチで特殊な分野ながらヒットや企業等の集積に伴い一定の需要規模が形成されている製品・サービス」を取り扱っている企業
- ②ライフサイクルが非常に短く販売リスクが高い「ファッション性の強い製品・サービス」を取り扱っている企業

本章では、以上の分類に基づいて事例企業の取組みを紹介していくが、各事例企業について、①「創業・転換などをもたらした地域環境等」を明らかにし、②創業・転換などの取組みのきっかけ・契機となった「着想」がそこからどのようにして生じ、③「企画・開発→ビジネスモデルの構築→生産・製作→受注・販売・提供」という事業プロセスへどのようにつながり、④各プロセスが大都市特有の地域資源を活用して具体的にどのように展開されたかをみていくこととする。

図表 2-2 事例企業 22 社の概要

会社名	業種	取扱製品・サービス
ニッチで特殊な分野ながらヒットや企業等の集積に伴い一定の需要が形成されている製品・サービスを取り扱っている企業		
1) 顧客の研究開発・試作を支援		
① 株式会社金森製作所	精密板金加工業	試作品・小ロット特注品の精密板金・プレス加工
② サンハヤト(株)	プリント回路製造業	電子部品の開発・試作向け基板関連製品・電子機器等
③ 株式会社島製作所	その他金属製品製造業等	金属材料試験片、試験用装置等
2) 顧客の生産・販売を支援		
④ エタニ電機(株)	電気計測器製造業	音響分析・検査装置
⑤ 国際技術開発(株)	画像検査装置等	半導体メーカー向け画像検査装置、消防・防災機器
⑥ 関西ロール(株)	特殊産業用機械器具製造業	ゴム製品・樹脂製品製造機械
⑦ 株式会社ティーティーコーポレーション	ダイカスト製品製造業	アルミ・アルミ合金ダイカスト製品
⑧ 株式会社ノダ	工業用トムソン製抜型製造業	ゴム・樹脂用精密打抜型
⑨ 三美印刷(株)	印刷業	理工学・医学関連論文集、書籍、オンラインシステム等
⑩ 株式会社東京シルヴァー商会	アイスクリーム製造業	ホテル・レストラン等業務用アイスクリーム
⑪ 株式会社白組	映画・ビデオ制作業	各種アニメーション、特撮等の映像の企画製作
⑫ 吉村美術包装(株)	包装資材企画販売業	果物用包装資材（化粧箱、籠、リボン等）
⑬ 株式会社技研設計・株式会社コモドスペース	建築設計業等	リモデル事業
⑭ 株式会社インデックスコンサルティング	建設コンサルタント業	コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業等
3) 顧客の業務効率化を支援		
⑮ 株式会社ネットワークインフォメーションセンター	コンサルタント業等	コンタクトセンター事業、システム受託開発・保守、Webサイト構築・運営、エンジニア派遣
⑯ 株式会社データプレイス	情報サービス業	企業情報等の提供サービス、XMLデータベース構築等
⑰ 株式会社ビットアイル	データセンター事業	データセンター事業
⑱ 株式会社函羅	デザイン業	各種広告物等の企画製作、Webサイト制作・管理・運営、ASP管理・運営、アプリケーションの開発等
ライフサイクルが非常に短く販売リスクが高い「ファッション性の強い製品・サービス」を取り扱っている企業		
⑲ 株式会社ブライト	ニットアウターシャツ製造業	ヤングカジュアル衣料（Tシャツ・カットソー等）
⑳ 株式会社シャミオール	革靴製造業	自社ブランドの婦人靴（エレガンス・カジュアルシューズ）
㉑ 株式会社井野屋	かばん製造業	自社ブランドのファッションバッグ等
㉒ 株式会社ジェイオーコスメティックス	化粧品製造業	化粧品の研究開発先導型OEM

①

会社名	株金森製作所	住所	東京都大田区	資本金	10百万円
業種	精密板金加工業			従業員数	30名
事業内容	・各種機器部品の試作品及び小ロット物の加工（精密板金加工、プレス加工）		事業所・設備等	○本社工場 ●レーザー加工機、ターレットパンチプレス、レーザータレパン複合機、NCベンダー、三次元測定器、CAD等	

株金森製作所は、現社長が1973年に創業した精密板金・プレス加工業者で、電機・精密機器部品の試作品や小ロット物の加工を手掛けている。

社内にレーザー加工機、ターレットパンチプレス、レーザータレパン複合機、NCベンダー、三次元測定器、CAD等の精密加工・設計・計測に係る高性能機器を多数揃え、本来は金型を使用して成型するような製品を、レーザー加工と精密板金加工を駆使して、高品質(1/100ミリ単位の精度)の加工を迅速かつ低コストで行える点が強みとなっている。

こうした点が評価され、大田区及び周辺に立地している大手電機メーカーや精密機器メーカーの製品開発部門等から安定した受注を得ている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) プレス加工の内職からのスタート、町工場の集積地で技術研鑽

社長は、金森製作所を創業する前、トラック運転手として建設会社に勤務していた。当時はまだ30歳前後で、バイタリティに溢れており、夕方勤務が終わった後にアルバイトをしたいと考え、夜遅くまで忙しそうに仕事をしている近くの金属プレス工場で、1日3時間程度働くこととなった。担当作業は、ボール盤を使った穴あけ加工で、単純な作業であったが、かなりのアルバイト料を手にすることができ、これに専念したら儲かるのではないかと考え、プレス機2台を取得して独立することとなった。ある程度技術を身に付けてから独立するのがこの業界の常道であるが、同社の創業はかなり思い切った取組みと言えるものであった。

ところが、いざ創業してみると、技術が未熟で営業ノウハウやコネもないため、なかなか受注を獲得できず、創業前の目論見がはずれてしまった。特に、4次・5次の下請仕事が大半のため、採算的にも厳しく、技術力を高めること、できるだけ川上に近いところへの受注ルートを構築することが、喫緊の課題となっていた。

こうした状況下、金森製作所では、大田区に立地するメリットを最大限活用して、事業基盤の強化を図った。すなわち、技術力の向上については、親しい近隣の同業者を中心に加工作業の見学を積極的に行い、社内で試行錯誤的に仕事をこなしながら技術の修得・研鑽を積み重ね、板金加工の分野への進出も図り、対応の幅を拡げることに努めた。

「最初は普通の職人さんが1日でできる仕事を、失敗を繰り返しながら3、4日かかってやってい

た」「生活がかかり、本当に自分でやらなければならないとなると、必死だから短時間で覚えることができる。自分で失敗したことは絶対に忘れない」「人から教わると新しいものは生まれにくい。自己流でやると、たくさん失敗する一方で、新しいものを見つけることができる」と社長は当時を振り返る（出所：関晴夫「大森蒲田の元気工場」）。周囲に技術力の高い町工場が多数存在し、その中で、他社に負けない技術を身に付け向上させるべく、同業者の技術力を肌で実感し、試行錯誤・自己研鑽を積んで今日の基盤を築き上げてきたのである。

（2）周辺の大手メーカー開発部門から試作品・小ロット特注品の受注を確保

金森製作所では、事業が軌道に乗り始めた当初から、近隣に立地する大手電機メーカー・精密機器メーカー等の製品開発部門向けの試作品や小ロットの特注品の加工を手掛けている。

ただし、前記のとおり、当初は4次・5次の下請であったため、不採算受注を余儀なくされていたことから、何とかエンドユーザーと直接取引できないかと、精力的に営業を行った。最初は、取引口座を開設してもらえなかったが、細かい仕事を丹念にこなしていくことによって、徐々に評価されるようになり、大手メーカーからの直接受注が実現されるようになってきた。

同社では、工場が狭く社員・設備も少なかったため、大物加工や量産物ではなく小ロット短納期の仕事に特化していた。しかし、試作品の仕事は「早くできる」「技術がある」だけでは受注できない。すなわち、最新鋭の加工設備とともにCAD/CAM等を導入し、電子媒体で渡される図面・加工データに基づいて迅速かつ精緻な試作品設計・加工ができる環境を整備すること、三次元測定器等を導入して1/100ミリレベルの精度を保証できること、などが求められる。同社では、こうした最新鋭設備の導入、並びに、試作品製作に係る技術・ノウハウと設備操作に精通した人材の確保・育成を推進し、社内体制の強化を着実に図ってきた。

IT化の進展に伴い、顧客との間のFace to Faceのやり取りは減ったが、それでも試作品という取扱製品の性格上、緊密なコミュニケーションと柔軟性・機動性のある対応が不可欠である。「新たにこういう仕事を立ち上げるので協力してほしい」という要請があることもしばしばあり、製品開発のスピードアップやブラックボックス化が進展する中、顧客の製品開発部門に近接し、迅速かつきめ細かな対応ができることが試作品メーカーに求められている。

金森製作所が試作品加工に特化できる要因の一つとして、こうした立地環境下で操業していることがあげられよう。

現状でも、国内メーカーにおける製品開発の90%は国内で行われていると言われるが、製品開発部門は大都市近郊に集中しているとみられ、依然として試作品需要が多いこと、新製品発表会向けのモデル製品の試作など需要が多様化していることから、同社では、引き続き、都内で事業を展開するメリットは大きいと考えている。

②

会社名	サンハヤト(株)	住所	東京都豊島区	資本金	50 百万円
業種	プリント回路製造業			従業員数	67 名
事業内容	・基板関連製品、電子機器、化学製品、オーディオ関連製品の開発・製造 <取扱製品> 基板関連製品：ユニバーサル基板、基板アクセサリ・製作用品・製作用治工具 電子機器：変換アダプタ、マイコンボード・関連ツール、教育実習ツール、電子治工具 化学製品：接点復活剤、コーティング剤等 オーディオ関連製品：管球式アンプ、オーディオ関連パーツ			事業所・設備等	○本社、志村工場・技術センター(板橋区)、大阪営業所

サンハヤト(株)は、1962年に創業したプリント配線基板等の製造業者である。当初は、接点復活剤等の電子化学製品の製造を手掛けていたが、その後、次のとおり、基板関連製品、変換アダプタやマイコンボード関連等の電子機器、オーディオ関連製品等へと取扱製品を拡大している。

- ①基板関連製品：電子部品の開発・試作や電子工作に使用される各種ユニバーサル基板⁽¹⁾や、試作・評価用の基板製作用品やパーツ・アクセサリ、製作用治工具を開発・製造する
- ②電子機器：マイコン開発メーカーと緊密に協力し合い、各種変換アダプタ、マイコンボード・関連ツール、教育実習ツール、電子治工具を開発・製造し、学校教育用から企業の研究開発用まで幅広く対応する
- ③化学製品：接点復活剤をはじめ、コーティング剤、各種洗浄剤、潤滑剤など基板製作用の化学製品を開発・製造する
- ④オーディオ関連製品：電子部品に関するノウハウに基づき、管球式アンプの製作キットやオーディオ関連パーツ等を開発・製造する

研究開発部門に12名のスタッフを配し、「電子部品の設計開発者の開発用ツール」を中心に自社で企画・開発を行い、生産は協力工場に委託して、社内でパーツの組立・検査・梱包を行っている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 積極的に外部資源を活用して豊富な商品群を形成

「サンハヤトのユニバーサル基板」と言えば、電子部品の設計開発者や電子工作を手掛ける人の間では広く知られている。ユニバーサル基板は、1975年に電子機器メーカーの開発部門の技術者の声をヒントに開発されたもので、以降、毎年のように新製品を出している。以前は、サンハヤト以外にも何社か手掛けていたが、他社では多品種少量の対応ができず品揃えが不足していたこと、サンハヤトのユニバーサル基板が利用者の中でブランド化したことから、現在では殆ど同社の独占になっている。

(1) プリント基板の試作用等に使われる基板で、当初から決められた間隔で孔が開けられ、各孔に所定のランド(銅箔)が施されたもの

同社では、製品の企画・開発、機能設計、回路設計、ソフトウェア開発は社内で行っているが、多品種少ロットのニーズに対応するため、創業当初から、生産は全面的に外部の協力工場に委託している。協力企業は、部品購入先を含めると約 500 社にのぼるが、多くが都内を中心とする関東近辺に存在している。

協力工場を活用している理由は、取扱製品が多品種少量で、かつ、ライフサイクルが比較的短く、頻繁な仕様変更等を余儀なくされることから、専用の生産設備を保有するリスクが高いことによる。協力工場は同社の近くに存在するため、短納期の顧客のオーダーにも迅速かつ円滑に対応できる体制が構築されている。

また、接点復活剤をきっかけに繋がりができた電子機器メーカーの開発部門等のニーズを丹念に汲み取り、製品開発に活用してきたが、こうした電子機器メーカーの開発部門や教育機関、電子部品・キットの流通業者（問屋・小売店）等が都内に集積し、エンドユーザー等との緊密な接点に恵まれたことが、同社の事業展開と基盤構築を支えていると言える。

(2) 出版社の付録企画をきっかけに新事業に取り組む

2004 年にエレクトロニクス関連の出版社から「月刊誌の付録として IC チップの基板を付ける」という企画が持ち込まれた。サンハヤトでは、ポケコン用インターフェイスの製造も手掛けていたため、これに着目した出版社から話があったものであるが、同社では基板の提供とパターン図作成、チップ実装を分担し、半導体メーカー等との共同製作として出したところ、大きな反響を得ることができた。

この取組みによって、共同製作を手掛けた半導体メーカー等との取引が新たに開始されることとなったが、同時にマイコンボードによる新たな事業展開に取り組むことにも繋がっている。

現在「マイコン事業部」を立ち上げ、大手半導体メーカーとの共同開発により、マイコンチップの機能を学習する教材用基板の製品化に取り組んでいるが、このように、都内に拠点を有する電子機器・部品関連の様々な企業とのつながりが新たに形成され、新たな事業展開へと発展している。

③

会社名	㈱都島製作所	住所	大阪市東淀川区	資本金	30百万円
業種	その他の金属製品製造業、試験機製造業			従業員数	85名
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・金属及びプラスチック材料試験片の製作・加工（本社事業部） ・金属材料試験用装置、産業用研究開発装置、食品製造用機械等の開発・設計・製作（摂津事業部） 		事業所・設備等	<ul style="list-style-type: none"> ○本社事業部、摂津事業部 ●電子ビーム溶接機、ワイヤ放電加工機、NCフライス盤、NC旋盤、倣い旋盤、平面研削盤、鏡面研磨加工ロボット、万能試験機、シャルピー衝撃試験機、電磁共振型疲労試験機 等 	

㈱都島製作所は、1949年に先代社長が創業した金属材料試験片・試験機等の製造業者である。

取扱製品は、試験・実験用の試験片（テストピース）、金属材料試験用装置、産業用研究開発装置、食品製造用機械等である。

試験片は、各種規格適合試験片、製品出荷・確定立会用試験片、各種引張・疲労試験片、脆性破壊関連試験片、マイクロ観察用試料、特殊オーダー試験片等で、利用分野は原子力関連、海洋・宇宙開発まで多岐に渡り、あらゆる分野のデータ解析に利用されている。また、機械装置は、アンジュレータ駆動装置、圧延装置、レーザー実験用装置等各種試験用装置・研究開発用装置を製作するほか、チューニングガム製造装置等の産業用機械の製作を手掛けている。

いずれも、開発から製作まで一貫して行っているが、①大阪市及び摂津市に工場を擁し、電子ビーム溶接機、ワイヤ放電加工機、NCフライス盤、NC旋盤、万能試験機、シャルピー衝撃試験機、電磁共振型疲労試験機等を多数備えており、金属加工や試験に係る高水準の技術・能力を有すること、②試験片の製作方法や試験装置等について特許を取得しているなど研究開発能力が高いこと等が評価され、関西圏を中心に大学・試験研究機関・大手メーカー（金属・鉄鋼・機械等）の研究部門に受注ルートを構築している。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 大学研究者との交流から試験片加工への取組みを企図

先代社長は技術畑の人物で、もともとは機械加工を専門としていたが、仕事の傍ら、大阪大学で学生と一緒に講義を受けながら基礎理論の習得に励み、それがきっかけとなって阪大の研究者と親しくなった。そして、研究者との親交を深める中で、金属加工技術を活かせる分野として、試験・実験用の試験片の加工にビジネスチャンスを見出した。

そこで、先代社長は、大学に足繁く通い研究者のニーズを的確に把握し、試行錯誤を重ねて試験片の製作方法を確立。1978年に「板状体の厚さ方向引張り試験片の製作方法」で特許を取得するに至り、試験片加工分野を確立した先駆けとなっている。

試験片の製造については、材料無償支給の加工賃仕事であるが、受注単位は10～20個から多くても200～300個程度で、極小ロットの特注品が多い。加工した試験片は大半が受注先において材料試験に

利用されるが、都島製作所にも各種試験装置が備えられており、同社内で試験・分析・測定を行うケースもある。

試験片の製造を手掛ける業者は、同社のほかに3～4社しかなく、高品質・低コスト・短納期の対応が可能なところが全国的にみても少ないため、同社の受注先は、関西圏を中心としながらも東京から福岡まで広域にわたっている。

(2) 近隣の協力会社との連携で広範な分野の取引先に対応

試験機や食品製造用機械については、開発・設計から製作まで一貫して手掛けている。殆どが一品物のオーダーメイドでリピート受注は少ないが、顧客のニーズを丹念に汲み取り、蓄積された知識・技術・ノウハウと高精度の加工機械を駆使して、低コストで高品質・高性能の試験機・産業用機械の設計・製作を実現しており、こうした点が評価されて、多様な製品の受注がコンスタントにある。

試験機等の製造は摂津事業所で行っているが、長尺物の加工や放電加工・溶接の一部、電気配線等機械加工以外の工程については、大阪・摂津間に立地する協力会社を活用している。取扱製品は、いずれも高精度・高性能を要求されるもので、部品の一点一点、加工の一工程一工程において品質・精度を高めることが不可欠となる。都島製作所では、こうした高度な要求に応えられる多分野の協力会社との間で緊密な連携関係を構築しており、これが、同社の強さの源泉の一つとなっている。

このように、都島製作所では、試験片・試験機等に係る高度な知識・技術・ノウハウ、機械加工を中心とした多様な加工設備・試験装置、高度かつ専門的な能力を備えた地元協力会社とのネットワークを強みに、企業・大学・試験研究機関におけるR&Dをサポートする分野において、独自のビジネスモデルを構築し、他社との差別化を図っている。

④

会社名	エタニ電機(株)	住所	東京都大田区	資本金	12百万円
業種	電気計測器製造業			従業員数	13名
事業内容	・音響計測器、スピーカー検査装置、デジタル残響装置等の開発・製作		事業所・設備等	○本社	

エタニ電機(株)は、1973年、現社長によって設立された音響分析装置、スピーカー検査装置、オーディオ・サラウンド・アナライザー、サウンド・デザイン・システム等の開発・製作者で、音響機器・スピーカーメーカーの生産ラインや音響測定室で使われるスピーカーの検査・評価機器を得意としている。

それまで人間の聴覚に頼っていたスピーカーの「びびり音」の測定・評価方法を、独学で習得した音響測定の原理をベースに、異常音の測定・評価をデジタル化・システム化することに成功し、これが同社の発展の基礎となった。

こうして開発された独自の音響分析装置等が評価され、国内の主要オーディオ・スピーカーメーカーや海外の携帯電話メーカー等を受注先としている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 交通の利便性・協力工場との近接性を活かした顧客ニーズへの迅速な対応

前記のとおり、受注先はオーディオ・スピーカーメーカー等であるが、相手先とのやり取りは購買部門・技術部門よりも実際に音響分析装置等が使われる工場や研究開発セクションとの間で行われることが多い。

エタニ電機は、大田区大森本町に本社があり、羽田空港や新幹線品川駅に近く地方からのアクセスにも便利であるが、大手メーカーの殆どが都内に拠点を有しており、月1、2回程度地方の工場等から技術者が上京してくる際に同社に立ち寄ることも多く、受注先との緊密なコミュニケーションを実現する上で立地条件は非常によいと言える。

製品の納期は、以前は3ヶ月程度であったが、最近では、生産計画や生産ラインの頻繁な見直しに伴い、納期厳守が求められる生産ライン向け検査装置の受注が増えており、開発・設計を含めて2週間というような短納期の仕事も出てきている。

こうした受注の短納期化に対応するため、航空便の活用を図ったり、内製化の比率を高めているが、同時に、近隣の基板設計業者や板金加工・メッキ業者等との連携を強化している。

また、デジタル信号処理に移行した12、3年前からは少なくなったが、今でも秋葉原に出掛けて電子部品等を調達することがあり、そういう意味でも特注品や特急品等の製作には都内での事業展開の方が都合がよいと言える。

(2) 産業展等を活用した情報収集や異分野展開

さらに、情報収集の面でも都内の優位性を感じている。例えば、産業展など各種展示会の開催は東京に集中しているが、エタニ電機では、出展するだけでなく展示会をまめに見て回り積極的に情報収集を行っている。これは、細かな仕様等について実際に展示物を見て確認できるということに加え、展示会等を通じて多様な分野の企業や技術者・研究者との接点や出会いが生まれることが期待できるため、気軽にこうした情報収集や交流を行うことは、異分野での用途開発や新規技術の導入を行う上で重要と考えている。

これまでは、主に国内の音響機器メーカー等からの受注が主体であったが、国内メーカーの生産拠点の海外シフトや海外メーカーへの同社製品の普及・浸透に伴い、海外からの受注が増加している。そうした中で、エタニ電機では「東京発で世界に役立つ仕事」を目指し、受注ルートの広域化を図るとともに、顧客の多様かつ高度なニーズに的確に応えるため他社との連携・共同開発を積極的に進めていく方針である。

⑤

会社名	国際技術開発㈱	住所	東京都杉並区	資本金	42百万円
業種	画像検査装置等製造業			従業員数	30名
事業内容	・画像検査装置、消防・防災機器（消防車用流量計、炎感知器）等の開発・製造		事業所・設備等	○本社	

国際技術開発㈱は、1971年に先代社長が創業した画像検査装置等の製造業者である。

創業当初は、電子機器の受託開発・製造を手掛けていたが、1975年に主力製品のひとつである消防自動車用電磁流量計、赤外線炎感知器を独自開発し、消防・防災機器事業の基盤を確立した。

また、1991年に高速画像検査装置を開発したのを皮切りに画像検査装置事業が確立・強化され、現在は、この2事業が同社の柱となっている。

①画像検査装置事業：半導体パッケージメーカー等向けの画像検査装置の開発・製造を手掛ける。独自の画像処理ソフトウェア技術、高精度カメラ・照明技術、高速画像処理技術、搬送メカ技術等をベースに、次のような製品を開発し製作している。

- ・パターン検査装置：画像分解能 $2.1\mu\text{m}$ の高精度カメラを搭載。28mm/秒の高速でテープを搬送し、3連～10連のマルチCCDカメラでパターン幅 $10\mu\text{m}$ のファインパターン⁽¹⁾検査を行う
- ・TABインナーリード検査装置： $1\mu\text{m}$ 精度でインナーリード⁽²⁾の曲がりを検査する
- ・ビアホール検査装置：CSP⁽³⁾テープ裏面のボールパッド⁽⁴⁾を検査する
- ・テープベリファイ装置：欠陥箇所の拡大画像を見て、真の欠陥か否かをオペレーターが確認し、マーキングする
- ・最終外観検査装置：COF/CSP/BGA⁽⁵⁾のリジッド・サブストレート⁽⁶⁾を検査する
- ・PBGA検査装置：PBGA⁽⁷⁾ボードのレジスト⁽⁸⁾面・メッキ面等を検査する
- ・広幅ボード検査装置：610×610の広幅ボードを検査する
- ・ベリファイ装置：自動的に欠陥箇所を拡大表示して再確認を行う

②消防・防災機器事業：

- ・炎感知器：赤外線を3波長パターン確認するタイプの炎感知器。屋内外を問わず、24時間無人監視を実現している
- ・消防ポンプ自動車用電磁流量計・流量積算計：ホースの状態に関わらず、適正推量の確保が可能。流量積算計との連動により正確な使用水量を把握できる

(1) 高精細な回路パターン

(2) テープキャリアの内側に導出されたICチップのバンプ電極に接続するリード

(3) Chip Size Package。ベアチップとほぼ同じ外形寸法のLSIパッケージ。小型軽量化を必要とするあらゆる電子機器の半導体用のパッケージとして使用される。

(4) ハンダボールのパッド

(5) COF：Chip on Film。フレキシブル基板に直接ベアチップを実装する方法

BGA：Ball Grid Array。表面実装型パッケージの一種。プリント配線基板の裏面に球形のハンダをアレイ状に並べ、リードの代わりにする。

(6) リジッド基板

(7) Plastic Ball Grid Array。プラスチック製のBGA。

(8) ほこり・熱・湿気から回路を保護するとともに電気的なトラブルを防ぐ絶縁体

出所) 日経BP社「日経エレクトロニクス最新略語小辞典2005」ほか

社員の殆どが技術者・開発スタッフで、機器の製作は全面的にアウトソーシングしている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 顧客や協力メーカーとの近接性を求めて都内に立地

国際技術開発は、福島県の電機メーカーに勤務していた5名の技術者が、研究開発型企業を興して技術力・開発力を強みに事業展開しようと設立された。杉並区に本社を構えたのは、ターゲットとする大学や研究所に近接するとともに都心への交通の便がよかったからである。

また、当初から開発・設計・試作等に特化したファブレス企業であったが、近隣には機器製造を委託できる電機・電子関連のメーカーが集積しており、ものづくりの面でも有利であった。

(2) 自社開発製品への移行後、顧客・協力先が広域化

国際技術開発では、創業当初、受託開発が主であったが、1990年頃を境にメーカーからの開発委託の仕事が減少してきた。同社では、以前から消防・防災機器を中心に自社開発を推進してきたが、こうした受注環境の変化に対して、自社開発製品へのシフトを加速することとなった。

具体的には、現社長が画像処理技術に造詣が深かったことから、その技術を活かして、画像検査装置に係る技術・知識・ノウハウの蓄積・強化を図りつつ、前記の半導体メーカー向けテープ検査装置、ボード検査装置等を次々に開発した。

飛躍の契機となったのは、1996年頃に、半導体シリコンウエハー上にパッケージを実装するメーカーからの依頼に基づき、同メーカーと画像検査装置を共同開発したことである。開発当初は手応えはあまりなかったが、当該検査装置に対する理解が進むと、半導体需要の急増も追い風となって、受注は大幅に拡大した。

半導体メーカー向け画像検査装置は、今は大手メーカーの地方拠点や海外への納入が増えてきている。また、製造を委託する協力メーカーも、交通インフラの整備や情報通信の発達等に伴って、南東北や東海へと広域化しつつある。

したがって、受託開発を主としていた頃に比べれば、都内に立地する必要性は弱まってきていると言えるが、有能な技術者・開発スタッフの確保、新規受注先の開拓、新分野の技術開発といった面では、やはり都内に立地するメリットは大きいと感じている。

⑥

会社名	関西ロール(株)	住所	大阪市大正区	資本金	30百万円
業種	特殊産業用機械器具製造業			従業員数	50名
事業内容	・ゴム製品・樹脂製品製造機械（量産用、テスト用）の設計・製作 <取扱製品> ロール機、カレンダーロール機、プレス機、押出機、加硫缶、カッター、バッチオフマシン 等		事業所・設備等	○本社工場 ●NC旋盤・フライス盤・ボール盤、CAD等	

関西ロール(株)は、先々代が1907年に創業した鉄工所を前身とするゴム製品・樹脂製品の製造機械メーカーである。

各種工作機械のほかCADを6台有しており、顧客のニーズに応じてオーダーメイド機の製作を開発・設計から部品加工・組立まで一貫して手掛けている。技術力・開発力には定評があり、国内では数少ない専門メーカーとして、自動車部品メーカー等ゴム製品・プラスチック製品の有力メーカー約300社から、ロール機（ゴムを混練する装置）、カレンダーロール機（所定の厚さに圧延する機械）、プレス機（打ち抜き機）、押出機、加硫缶（圧力容器）、カッター等の受注を得ている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 近隣の企業集積を活用した基盤構築

法人成した1949年当時、阪神地域にはゴム製品メーカーが多数立地し、こうしたメーカー向けに、電線被覆、ゴム製長靴・運動靴、各種パッキン、ホース、ベルト等の製造装置の製作を手掛けてきた。

交通インフラの整備と顧客の工場立地の広域化に伴って、北は山形から南は九州まで国内の受注先・納入先が広域化するとともに、近年は国内メーカーの海外工場や海外企業からの受注も増えてきており、相対的には阪神地域からの受注ウエイトは下がってきている。

しかしながら、顧客側の直接の窓口は大阪や東京のケースが多く、納入先が西日本の場合には東京のメーカーよりも円滑に対応できることから、受注や開発・設計に係るコミュニケーションは円滑に行われている。また、他の製品同様、ゴム製品・樹脂製品についても海外製品との競合が激しく、国内生産は新規開発製品や高性能製品等にシフトしつつあるが、こうした顧客における生産の転換にあわせて、製造装置へのニーズも多様化・高度化しており、このようなニーズに的確に対応できる関西ロールへの相談や引合いは増えつつある。

同社では、開発・設計から部品加工・組立まで一貫して手掛けているが、開発や機械設計・電気設計、機械加工の一部並びに溶接を含む機器の組立は社内で行い、部品の鋳造や歯切り、メッキ、板金加工等は近隣の協力会社に委託している。高品質・高性能のオーダーメイド機を低コスト・短納期で納品し、納品後のメンテナンス対応も円滑に行う上で、近隣の協力会社との連携は不可欠であり、こうしたネットワークは同社の強さを支える一翼を担っている。

(2) 地元メーカーと新製品を共同開発

関西ロールでは、様々な業界を対象に一品生産を行っているため、受注が不安定な上に長期戦略もたてにくいという状況にあることから、こうした状態を打開し受注の安定化を実現するため、自社製品の開発に積極的に取り組んでいる。

その一環として、2003年、ロール機用安全装置「MKブレーキ」が開発された。MKブレーキの開発は、同社の得意先である近畿圏の大手メーカーA社から、「ロールの間に作業員の手が入らないようにできないだろうか」という要望が出されたのがきっかけとなって、A社との共同開発という形で取り組み、特許も共同出願したが、A社では機械装置を販売する意向はなかったため、関西ロールが独占的な製造・販売権を取得することとなった。

A社との取り決めでは、最低年20台を販売することが条件となっていたが、労働環境の改善や安全衛生の向上に対する意識の向上などを背景に、実際にはその倍以上売れており、取扱いが簡便で比較的安いと好評を博している。この安全装置は、ゴム製品・樹脂製品以外の製造装置にも応用可能で、用途開発により水平展開を図れば新たな需要開拓も期待できることから、大阪で開催された異業種の見本市に出展する等PRを推進している。

近年は、海外工場・海外企業向けの受注が増えているが、性能や品質よりも価格を重視する傾向がみられる。ケースによっては、低価格での受注も行うが、関西ロールでは、高難度・高品質の製造加工が可能な高性能機器の製作を重視しつつ、顧客ニーズに基づいた自社開発製品の製作やゴム・樹脂以外の分野への展開を推進することによって、ビジネスチャンスの獲得・受注基盤の再編強化を図っていく方針である。そのためには、引き続き外部の企業・機関との連携を強化し、製造加工能力の拡充、新製品・新技術の開発、販路の開拓・深耕を図っていくことが重要と考えている。

⑦

会社名	(株)ティーティーコーポレーション	住所	堺市	資本金	35百万円
業種	ダイカスト製品製造業			従業員数	80名
事業内容	・アルミ・アルミ合金ダイカストによる各種部品の製造 (各種ダイカスト製品の開発・設計・製造加工、ダイカスト用金型の設計・製作)			事業所・設備等	○本社工場、鑄造工場(堺) ●ダイカストマシン: コールドチャンバー11台、ホットチャンバー9台、溶解炉、反射炉、保温炉、マシニングセンター、CNC旋盤、研磨ロボット等

(株)ティーティーコーポレーションは、現社長が1964年に創業したアルミ・アルミ合金のダイカスト製品製造業者である。

各種ダイカスト製品の開発・設計、金型の設計・製作からダイカスト鑄造、機械加工、仕上加工まで一貫して手掛けており、産業機械・家電部品、建築金物、園芸用品など幅広い分野に対応できることを強みとしており、近畿圏を中心に安定した受注基盤を構築している。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1)ものづくりへの好奇心を喚起する周辺環境

社長がものづくりに携わろうと思いついたのは、堺市立工業高校に通っていた学生時代に、先生から「これからは、軽くて強いものがもてはやされる」というアドバイスを受けたことによる。今から思えば、この一言は、自動車等における軽量化への動きを先読みするものだった。

また、近所に鑄物工場があり、昔から鑄造に慣れ親しんできたが、量産ができ、失敗しても金属屑を再利用できるダイカストに出会い、感動した。

社長がダイカストの世界に入ったのは、こうした子供の頃からの体験が大きく影響しているとのことである。

社長は、卒業後、ダイカスト部品メーカーA社に入社し、自動車のキャブレターや電装品、家電製品の部品の製造、金型修理を経験した後、設計部門に配属されることとなった。当時は高度成長期で、ダイカスト製品に対する需要は急速に拡大していたが、製品のモデルチェンジ等に伴い在庫を熔解して材料に戻しているのをしばしば目にして、ムダの排除がもっとできるのではないかと感じていた。

こうした中で、独立して自ら事業を営むことを思いついた。ありがたいことに、当時の常務からは「ダイカストは難しいが、3年間は支援するからやってみなさい」と言われ、A社の支援を受けて独立・創業し、徐々に事業基盤を構築していった。

(2)周辺の企業集積を活用した基盤構築・強化

ところが、自社で金型製作ができず外注に依存していたことから、工程管理や品質管理等の面で支障を来すようになる。そこで、1980年に会社設立10周年を迎えたのを機に、新鋭設備の導入・工

場再整備計画を実施し、その一環としてCAD、自動プログラミングシステム、NCフライス盤、NC放電加工機、マシニングセンター等を次々に導入し、金型の設計・製作の内製化を進めてきた。また、鋳造後の機械加工・仕上加工の内製化も進め、さらには、治工具の製作も開始した。

こうして、金型の設計・製作から鋳造、機械加工、仕上加工まで一貫して行える体制が順次整備され、生産の合理化・効率化が図られ、高品質化とともにコストダウンやリードタイム短縮が実現されてきた。さらに、1997年から3ヵ所に分かれていた拠点の集約化が段階的に進められ、2004年に堺市毛穴の鋳造工場に集約化されて、一層の効率化が図られた。

このような能力の拡充と合理化・効率化の推進により、受注先から「ここに任せておけば大丈夫」と評価されるようになってきた。また、ダイカストのみならず金型製作や機械加工・仕上加工に係る技術・ノウハウの蓄積が図られ、それに基づいて顧客に対して加工方法やコスト低減等に係る提案ができるようになり、受注の確保と高付加価値化が実現されるようになってきた。

現在、主要受注先の多くが近畿圏のメーカーであるが、受注先において新製品の開発や製法の改良等を行う際、品質・コスト・納期等の面で支障を来し、同社に対し相談が持ちかけられることがある。例えば、「従前、他の外注先に機械加工させていた部品を、同社のダイカストに置き換えられないか」というようなもので、同社では、ダイカスト化によるコストダウンと機械加工・仕上加工による高精度・高品質化（2/1000の面精度）を実現できることから、こうしたニーズにも的確に対応している。

また、内製化を進めつつも、オーバーフロー分や表面処理加工については周辺の協力工場に加工を委託しており、ティーティーコーポレーションにおける高品質・低コスト・短納期のものづくりをこうした協力工場がサポートしている点も見逃せない。

このように、近隣の顧客のニーズにきめ細かく対応し、信頼関係の醸成・受注の拡大を図るとともに、機械金属関連のサポーターズインダストリーとの連携を強化し、顧客対応力を強化することによって、事業基盤の構築・強化が図られてきたと言えよう。

⑧

会社名	(株)ノダ	住所	大阪市生野区	資本金	10百万円
業種	工業用トムソン製抜型(木型)製造業			従業員数	35名
事業内容	・トムソン打抜木型の製造 <用途> 弱電・携帯電話・パソコン・OA機器・自動車部品等)		事業所・設備等	○本社工場、名古屋工場 ●レーザー加工機、ベンダー、連続型抜機、 自動寸法測定装置、CAD/CAM 他	

(株)ノダは、1985年に先代社長が創業したトムソン打抜木型の製造業者である。

同社では、トムソン型の主要ユーザーである紙器向けではなく、弱電部品や携帯電話部品、パソコン・OA機器部品、自動車部品向けの高精度が要求される精密打抜型分野へいち早く進出した。

CAD/CAM、レーザー加工機等の最新鋭設備を備え、高精度・多品種少量・超短納期（最短で注文を受けた翌日出荷が可能）の対応ができることを強みとし、精密機器メーカー・家電メーカー等からゴム抜き型、樹脂抜き型の受注を得ている。

また、最近では自動車部品向けの需要が拡大しており、名古屋に工場を新設するなど拠点の形成と加工能力の強化を図っている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 地元経済人等とのつながりの中から事業転換のヒントを得る

ノダは、もともと紙器向けの抜型を手掛けていたが、現社長に代替わりした際、紙器分野の将来性に不安を抱き、このままでは先細りになると考えて、事業転換を模索していた。

そんな折、地元機械装置メーカーの経営者や経営コンサルタント、経済同友会のミーティングで知り合った地元経済界の有力者などから、いろいろなアドバイスやヒント情報をもらい、従来金型を起こして成型していたゴム製や樹脂製の部品製作を、打抜木型に置き換えることで同等の品質・精度の部品を迅速に製造できるということに着目した。

同社では、成型部品の中でもさほど精度を要求されない部品をターゲットとし、「金型を起こせば300万円、木型なら5万円」「最短で受注の当日に発送」と低コストと超短納期の対応を前面に押し出して、メーカーに対し精力的に営業開拓を行った。

精密機器メーカーや家電メーカーにおいては、製品開発や製造のリードタイムの短縮化とコストダウンが課題となっていたので、渡りに船で、受注を着実に獲得することができた。

(2) メーカーや材料調達先の集積を活用して事業が発展

ノダの高精度・超短納期対応を支えるのは、最新鋭の高性能加工設備と材料調達の利便性である。近隣に材料・資材問屋が多数あり、木型作りに必要な材料等を迅速に調達できる。特に、抜型の刃物

については、日本製の特殊な刃物を用いているが、この特殊刃物の輸入元が国内では大阪に2社あるだけで、抜型用刃物の調達の利便性は極めて高い。

また、近畿圏には精密打抜型のユーザーである精密機器メーカーや家電メーカーの集積があり、こうしたメーカーの多様かつ高度なニーズに対応することによって、受注が確保できるという点も大阪で事業展開を図る大きな理由である。当初は、精度をさほど要求されない部品から始めたが、顧客の多様かつ高度なニーズに対応する中で、技術力が磨かれ、ノウハウの蓄積も図られた。短納期だけが売りではなく高精度の打抜型製作ができるようになり、こうした点が評価され、次の受注に結び付く。さらに精密機器や家電向けだけでなく自動車部品向けへと分野が多様化してくる。

ノダにおいては、最先端メーカーの集積の中で技術力と受注基盤の強化が図られ、それがさらに高度な受注へとつながり、発展を遂げるといった好循環が形づくられていると言えよう。

⑨

会社名	三美印刷(株)	住所	東京都荒川区	資本金	80 百万円
業種	印刷業			従業員数	270 名(グループ会社含む)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定期刊行物、学会誌、論文誌等の編集・組版・制作 ・ 理工学書、医学書、学習参考書、絵本、一般書籍の編修・組版・制作 ・ 情報処理、データベースを活用した事典、辞典、名簿、年史、図書目録等の組版・制作 ・ パンフレット、カタログ、マニュアル等商業印刷物の企画・デザイン・制作 ・ CD-ROM、Webコンテンツ、オンラインシステムの企画・制作 			事業所・設備等 ○ブリプレス部・サンビアーツセンター(製版) ○情報システム室、サンビプロダクトセンター(編集・デザイン・デジタルコンテンツ制作) ○総合工場(刷版・印刷、サンビバインディングセンター(製本)) ●各種組版システム(ホストスクリプト、Windows 等対応) CTP出力機 2台、フィルム刷版機、ダイレクト刷版機、菊全8色機 1台、菊全4色機 3台、菊全4色両面兼用機 1台、菊全2色両面兼用機 3台、菊全単色機、菊半裁5色機、菊半裁4色機 コンピュータ・カラー・マッチング(特色作成機) 1台、スキャナー、RIP、イメージセッター、校正機 ●DTP エキスパート 29 名、1級印刷技能士 4名、2級印刷技能士 7名、DTP 検定 I 種 6名 ●協力会社 70 社	

三美印刷(株)は、1895年東京・京橋にて現社長の曾祖父が創業。第二次大戦中は休業していたが、先代社長が復員してきたことに伴い、1948年、神田で「三美印刷所」として事業を再興し、翌1949年に法人成して同社が設立された。

その後、1962年に現在の荒川区に本社を移転し、同区内で順次拠点の増設を図るとともに、1970年に電算写植システムを導入する等同業者在先駆けて最新鋭のシステムや印刷設備の導入を推進し、事業基盤の強化を進めてきた。

現在では、企画・デザインから編集・製版(組版・刷版)・印刷・製本まで、印刷物の制作を一貫して手掛けられる体制・設備を整備し、理工系学会・大学・出版社・官公庁・一般企業等東京所在の顧客を中心に、次の事業を行っている。

- ① 定期刊行物・学会誌・論文誌・理工学書・医学書・学習参考書・絵本・一般書籍等の編修・組版・制作
- ② 情報処理、データベースを活用した事典・辞典・名簿・年史・図書目録等の組版・制作
- ③ パンフレット・カタログ・マニュアル等商業印刷物の企画・デザイン・制作
- ④ CD-ROM、Webコンテンツ、オンラインシステムの企画・制作

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 理工系学会等の短納期・煩雑なニーズにきめ細かく対応、口コミで顧客を拡大

理工学・医学関連の論文集や書籍の場合、特殊な数式・記号・用語等が多用され、活字づくりと組版に独自のノウハウが必要であった。また、締切りギリギリの校正や差替えがあるなど印刷物の中でも非常に手間がかかる分野で、こうした独自の技術・ノウハウを有し、かつ、理工系学会事務局や理工系出版社の近隣に立地している印刷業者でないと対応が困難であった。

そうした中、三美印刷では、まだ活字印刷が一般的だった1960年頃からすでに数式の組版ができ、また、都内に一貫体制を構築して短納期で手間のかかる注文にもきめ細かく対応できたことから、某国立大学の研究所等から重宝にされ、電気学会等を通じて口コミで同社が紹介されて、理工系学会・大学・出版社等取引先を拡大することができた。

このように、同社独自の受注基盤の構築において、組版等に独自の技術・ノウハウを有していたことに加え、近隣にターゲットとする顧客・市場が存在したことが非常に大きかったと言える。

(2) 同業者との連携による基盤の強化

都内には、印刷業者が多数存在し、しかも、各プロセスの市場規模が大きいため製版・印刷・製本・印刷物加工において専門の業者が存在することから、三美印刷では、こうした同業者を協力会社として活用している。すなわち、同社は元請として印刷物制作の注文を受け、オーバーフロー分や中綴じを除く製本については都内及び近郊の協力会社にアウトソーシングしており、社内に一貫体制を構築すると同時に、専門業者を活用して、投資負担・固定費の軽減や柔軟かつ多様な対応を実現している。

また、印刷業界において活版印刷から電算写植への移行が始まったのは1970年頃であったが、三美印刷では、こうした流れにいち早く対応するため、問題意識を共有する同業4社との間で協同組合東京コンピュータを設立し、投資負担の軽減を図りながら写植用の大型コンピュータを導入した。その後も、業界内の電算化・デジタル化が進展したが、協同組合等を活用しながら、システム対応を円滑に行い、フルデジタル化への早期移行を実現した。

(3) 異業種との連携による多様化の推進

印刷業界では、メディアの多様化・広告宣伝費等の削減などを背景に商業印刷物・書籍を中心に印刷需要が減少しつつあることに加え、日進月歩の技術革新により最新鋭の印刷機器・システムが次々に登場し既往機器・システムの陳腐化が加速されるなど、経営環境は厳しさを増している。

こうした中で、三美印刷では、異業種の業者との連携を積極的に進め、印刷関連事業の高度化・高付加価値化や新分野への進出を進め、基盤の強化を図っている。

例えば、関連会社(株)サンビアーツセンターを設立し、CTP⁽¹⁾出力用のデータ作成やイメージセッター⁽²⁾でのフィルム出力など高品質な製版・色校正等を手掛けているが、大手フィルムメーカーが開発した「高精細製版」のシステムを導入し、製版・印刷品質の向上を図っている。

また、学会・大学等の出版物制作及び電子化対応の多様なニーズに総合的に応えるため、Macintosh、TeX⁽³⁾、Widows等の多様なソフトに対応した組版・データ加工が可能な体制を整備し、学会誌・論文誌等の編集・組版・制作を強化するほか、次のようなサポート業務を展開している。こうした顧客支援は、顧客や投稿者・査読者の負担軽減とともに、同社における学会誌・論文誌等の制作の効率化にも繋がっている。

①「編集管理支援システム(データベース)」の構築・提供:

学会・協会の便覧・ハンドブック等大量ページの刊行物の執筆者・編集委員・目次等をデータベース化し、執筆依頼状の作成、宛名ラベルの出力、入出稿やスケジュール管理を行うシステムを開発し、提供する。

②「論文投稿査読システム」の開発・提供:

インターネットを通して論文投稿から査読依頼、査読結果の入力、査読進捗状況の閲覧、論文誌への掲載可否の総合判断までを一貫して行うシステムを開発し、提供する。

③「オンライン論文公開・検索システム」の開発、サーバー管理:

インターネットを活用した論文公開、外部からの検索・閲覧を可能にしたシステムを開発し、サーバー管理を行う。

④CD-ROM/DVD-ROMの制作、eジャーナルの制作:

過去の論文誌や資料、大会予稿集をPDF化し、動画や音声まで収録したCDやDVDを制作する。また、冊子体なしでインターネット上に論文を公開するeジャーナルの制作を行う。

⑤「シラバスデータベース」の構築、Web公開:

シラバス(授業計画)のデータベース化・Web公開により、学生等の情報閲覧、教員の原稿作成・更新、大学事務局の進捗管理を円滑に行うシステムを開発し、提供する。

(1) Computer to Plate。作成したページレイアウトデータをフィルムに刷版せず直接PS版に焼き付けること

(2) 文字と図形・画像を製版フィルム等に同時出力できるハイエンド出力装置

(3) スタンフォード大・クヌース教授が複雑な数式等を含んだ文書を整形・清書するために開発したシステム

⑩

会社名	㈱東京シルヴァー商会	住所	東京都新宿区	資本金	10百万円
業種	アイスクリーム製造業			従業員数	30名
事業内容	・アイスクリームの企画開発・製造（ホテル、結婚式場、 イタリアン・フレンチレストラン、カフェ等向け） <主要製品> アイスクリーム、シャーベット、ジェラート		事業所・設備等	○本社工場、ジェラートラボ ●冷凍庫 50㎡（パル 524,000 本貯蔵可能） アイスクリームフリーザー 4台（製造能力 700ℓ/時）	

㈱東京シルヴァー商会は、1951年に先代社長が創業した業務用アイスクリームの製造業者である。当初は、千代田区神田に本社、工場を品川区に構え、各種アイスクリーム及びソフトクリームミックスの製造を手掛けていたが、工場狭隘化に伴い1960年に新宿区に本社工場を開設し、移転・集約化した。

同社は、ホテル、結婚式場、レストラン、カフェ等向け業務用アイスクリーム・シャーベット・ジェラートの製造を専門としており、顧客のオーダーに基づいて製品の企画開発を行い、顧客ごとに多様な製品提供を行っている。

厨房等での作業性に優れたワンポーションタイプをはじめ、5ℓ・2ℓのバルクアイスクリーム、ポンプ型・テリーヌ型・リング型・マンケ型・ベイクドアラスカ型等多様な形態での提供が可能で、顧客レシピでのオーダーメイド品の製造も手掛けており、業務用のあらゆるニーズに応えられる体制を整えている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 小売店向けから業務用への転換

東京シルヴァー商会では、現在地に本社工場を移転する前は小売店向けのアイスクリームバーやカップアイスを製造していたが、小売店向けの直接販売はリスクが大きかった。すなわち、少品種大量生産のため商品が一つヒットすれば大きな利益を得られるが、外れたり商品の切り替えを行う際に包装材料等の処分費用が多額にかかってしまう。そこで、当時、都内でも増加しつつあった喫茶店向けへの転換を図ることとなった。

喫茶店向けのアイスクリームは、業務用のため小分けして一品一品包装する必要がなく、しかも当時は商品種類も極わずかであったため、低コストで効率的に生産でき、喫茶店の増加による需要の拡大もあって、成功を収めた。

ところが1980年代になると、喫茶店業界が下り坂に転じ、需要の大幅減少を余儀なくされる。こうした事態を受けて、同社では、再び受注ルートを再構築する必要に迫られ、そこで着目したのがホテルや結婚式場での披露宴向けウエディング需要である。

(2) ホテルやレストラン等向け特注アイスクリームの分野への展開

東京シルヴァー商会がウエディング需要に着目したのは、景気変動の影響をあまり受けないこともあったが、都内にはホテル・結婚式場・レストランが多数存在していたからである。

少子化に伴い長期的にはウエディング市場は縮小傾向にあるが、地味婚が増える一方、ホテル等における豪華な披露宴の需要も根強く、国内消費全体が低迷する中で、ウエディング市場はさほど落ちなかった。

また、披露宴以外にもホテルやレストランにおいて、手間のかかる特注アイスクリームの外部委託ニーズも高まりつつある。以前、イタリア・フィレンツェを訪れた際、評判のレストランでデザート

に出たジェラートがおいしく、店員に尋ねたところ「近くのジェラートショップで作っているんだ」と教えられた。食事の後、そのジェラートショップに行ってみると、行列ができており、「イタリアではレストランで出るデザートは専門店から買うのか。いずれ日本でもそういう時が来るかもしれない」と感じたが、実際、都内のホテルやレストランからのデザート用の手の込んだアイスクリームの注文が増えてきている。

都内の消費者は、良質で高い満足の得られるものには多少高価でも購入・消費する。こうした特注のアイスクリームは高価であるが量産できないため大手メーカーでは手を出さない「すきま市場」であり、差別化を図ることができる。

東京シルヴァー商会では、ホテルやレストランのシェフやパティシエが持つ商品のイメージを聞き出し、それをわかりやすい形に素早く仕上げて提案できるのをセールスポイントとしている。試作品に必要な材料は、都内の食材問屋に朝注文すれば翌日には手に入る。顧客は都内・神奈川県内が殆どであるので、打ち合わせや生産・納品も迅速に対応できる。こうした小回りの利く対応が、顧客からの信頼につながっている。

また、同社が独自に商品開発を行うこともある。例えば、社長や開発スタッフなどから「蓬や胡麻を使った製品がよいのではないか」「枝豆をアイスクリームに使えないか」といったアイデアを出し、実際に試作品を作って顧客に提案する。ボツになることも多いが、こうした積極的に提案する姿勢も評価されている一因であろう。

(3) ジェラートラボの開設

東京シルヴァー商会では、2004年に高田馬場駅近くに「ジェラートラボ」を開設した。これは、ジェラートのアンテナショップで、①作業場をガラス張りにしてジェラート作りを見せるように演出し、同社のPRを行うとともに、②小売を通じて消費者の多様なニーズや商品評価を把握することを予定したものである。

これによって、小売店における必要設備、店舗立地、アイスクリーム・ジェラートの取り扱い方（冷凍方法、ショーケースの置く場所、保存容器内のジェラートの取り出し方等）などのノウハウが蓄積されるようになる。同社では、ジェラートショップの企画・商品供給・店舗設備等のアドバイス、サポートを手掛けているが、これには、こうしたジェラートショップの運営経験が大いに役立っている。

(4) 顧客・シェフ・消費者・食材問屋等の集積を活用して東京発の特注アイスクリームの全国発信

京都の老舗店でも、京都ブランドを東京に売り込もうと、築地に卸している。築地には、全国の料亭の料理人が集まり「東京では何を扱っているのか、何が売れているのか」をみて、食材の仕入を行うという。すなわち、この老舗店は「東京で売れば全国で売れる」と睨んで東京に進出したもので、同社の販売戦略・商品戦略にも通じるものがある。

また、ホテル・レストラン等のシェフ、パティシエが独立して地方に活動拠点を求めるケースも多くなっているが、今後は、同社のアイスクリームを評価するこうした地方のシェフ、パティシエからの注文が増えるともみており、東京以外からの受注が増加すると考えている。

同社では、こうした地方からの注文に対しても、都内の顧客と同様の仕事のやり方を貫徹していく意向にあるが、ホテル・レストランといった顧客、シェフ・パティシエ、あるいは、良質で高い満足の得られるものには多少高価でも購入する消費者、迅速な対応を支えてくれる食材問屋が集積する都内において事業展開を行う意義は極めて高いと考えている。無論、プロのシェフやパティシエの高度な要望に応えられる社内の営業・企画・開発・製造を担うスタッフがあつてこそということも言うまでもない。

⑪

会社名	(株)白組	住所	東京都渋谷区	資本金	378 百万円
業種	映画・ビデオ制作業			従業員数	109 名
事業内容	・テレビCM、劇場用・テレビ用・ビデオ用アニメーション、劇場用映画等の制作		事業所・設備等	○本社、杉並スタジオ、調布スタジオ、SHS（白組ヒューマンスタジオ。高田馬場）、新里スタジオ（群馬県、屋外ロケ等に活用）	

(株)白組は、1974年に現社長が創業した映画・ビデオ制作業者である。

主要事業は、①テレビCMのアニメーション及びスペシャルエフェクト部門の企画製作、②劇場用長編アニメーション映画、テレビ用・ビデオ用アニメーションの企画製作、③劇場用映画のスペシャルエフェクト部門及びタイトル等の製作、④見本市・博覧会等の大型特殊映像の製作、⑤CG（コンピュータ・グラフィックス）を使用した映像の企画製作である。中でも、デジタルアニメーションとCG・ミニチュア・実写を駆使した特撮（VFX：ビジュアル・エフェクト）の分野では草分けであり、今も先導役を担っている。

青山本社では多様なアニメーション・CGの企画製作、CG室・ミニチュア工作室・特撮スタジオを有する調布スタジオではモーションコントロールシステムカメラ・ミニチュア等を活用した特撮、実写合成・エフェクト合成等2D合成、3DCG製作等を行っており、そのほか杉並スタジオ、新里スタジオ等を有し、CG製作・屋外ロケ等を行っている。

また、ヒューマンアカデミーと連携し、同社スタッフや選抜された学生の養成を行うSHS（白組ヒューマンスタジオ）を開設している。

アニメーション・CGについては、3DCG（3次元CG。映画・ゲーム・テレビCM・展示映像・電子出版・携帯電話等向け）、2Dアニメーション（セルアニメーション）、3Dモデルアニメーション（立体モデルを少しずつ動かしながらコマ撮りする技法）を手掛け、3DCGでわが国の草分け的存在であるほか、油絵・水彩画・パステル画等のタッチを活かした多彩な表現スタイルの2Dアニメーション製作でもわが国トップクラスの実績を有している。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) CMプロダクション・TV局、音楽プロダクション・クリエイター等との近接性

白組は、1974年に創業した際、渋谷区青山に本社事務所を構えたが、①CMアニメーションの顧客であったTV局・CMプロダクション・広告代理店に近接していること、②クリエイター・イラストレーター・音楽プロダクション等協力業者も近隣に集積していることが、その理由である。

CMの仕事をしていると、多忙なクライアントや協力業者、出演者等がすぐに集まることが不可欠であり、こうした関係者が集積している都心近くから離れることはできないという事情があり、現在もそれは変わらない。

(2)映像製作を支える関連企業・人材との連携

創業当時は、米国で「スターウォーズ」が封切られ、新しい映像表現の幕開けが訪れようとしていた。現社長は、独立前に手掛けていたセルアニメーション・映像作品もハイテクを駆使したものになると予見し、1977年、杉並区の自宅兼事務所に小さなスタジオを開設して、コンピュータ制御のカメラを導入した。

同時にハンドメイドのセル画をコンピュータで作る試みも始めた。当時、誰もそうした取組みをしていなかったため、コンピュータアニメーションを研究している大学やNHK放送技術研究所のアドバイスを受けながら試行錯誤を重ねた。

CGによるアニメーション製作は時期尚早であったが、コンピュータによる実写カメラの制御は実用化の可能性が高かったため、大型の設備投資の実施に踏み切った。ただ、杉並スタジオでは手狭だったことから、1986年、映画会社の撮影スタジオが集まっている調布市に土地を取得し、特撮スタジオ・ミニチュア工作室・CG室を備えた調布スタジオを開設した。

都内には映像製作関連の専門学校が集積しているが、この調布スタジオ開設を機に、特撮・ミニチュア大好き人間やスターウォーズ世代の若者が同社に入社し、人材の充実が図られた。また、都内や調布周辺に集積する映画製作会社やアニメーター、エンジニア、カメラマン、照明、大道具、小道具など協力先・スタッフとのネットワークも強化されている。

このように、都内西部を中心に集積する映像製作関連の人材や会社の存在は、白組の事業展開において不可欠であり、同社が都内に立地する最大の理由である。

(3)有能な人材の輩出、受託製作からコンテンツホルダーへの飛躍

新興の映像製作会社は、TV局の放送枠や映画の配給ルートの確保が難しいために、今まではなかなか自主作品を持つことができなかったが、1990年代半ば以降、映画製作において「製作委員会」方式が定着し始め、出資者を募ることによって限られた資金で映画製作ができるようになってきた。

こうした流れの中で、白組スタッフの中から頭角を現したのが山崎貴氏である。山崎氏は調布スタジオ開設時に、特撮の道に進むため同社に入社し、以来、調布スタジオをホームグラウンドとして縦横無尽に活動してきた。そして、2000年に、自ら原作・脚本・監督を務めた初回作「ジュブナイル」でいきなりメジャーデビューを果たした。こうしたことが可能になったのは、映像製作に携わる人々への社長の人脈を通じて、山崎氏のシナリオに共感した映像製作会社や出版社、TV局、映画配給会社等の協力が得られ、製作委員会を立ち上げることができたことによるものである。

山崎氏の監督作品は、2002年の2作目「リターナー」を経て、2005年秋に3作目「ALWAYS 三丁目の夕日」が封切られた。この作品は映画関係者等から高い評価を受け、第29回日本アカデミー賞(2006年3月)において、最優秀作品賞・最優秀監督賞をはじめ12部門で最優秀賞を受賞している。

また、2006年からはTVアニメーションシリーズの放映も決まっており、「コンテンツホルダー」へと飛躍する段階を迎えている。

⑫

会社名	吉村美術包装(株)	住所	大阪市福島区	資本金	15.8 百万円
業種	包装資材企画販売業			従業員数	40 名
事業内容	・果物用包装資材（化粧箱、籠、リボン等）の企画デザイン販売		事業所・設備等	○本社、北部店、高槻全農店、神戸店	

吉村美術包装(株)は、1952年に創業し、大阪中央市場の正門前に本社事務所を構え、主として果物の贈答用包装資材と、花用資材の企画・デザイン・販売業務に携わっている。製造は協力会社に委託しており、販売先は全国の代理店や果物専門店、スーパー、百貨店等約3,000社に及んでいる。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 大阪の売れっ子デザイナーとの連携による「売れるパッケージ」づくり

吉村美術包装の特徴は、中身の果物のよさを引き立て、購買意欲を高めるよう、デザインやイラスト、色彩にこだわったパッケージ作りを行っている点である。

同社のオリジナルパッケージに描かれているデザインは、著名陶芸家やデザイナーに直接依頼の上描いてもらっている。デザイナーの発掘は、専門雑誌、各種展覧会、口コミ情報等に基づいてリストアップし、直接交渉・契約している。

また、大阪及び近郊の芸術系大学を訪ねて若手の才能ある面白いデザイナーを発掘して依頼することもあり、こうした発掘により多数の外部デザイナーを擁するに至っている。

加えて、宝塚造形大学などの先生にデザインのコーディネーター、ディレクターを依頼しており、これらを積極的に活用して、「こだわりのパッケージ作り」を推進している。

(2) 市場の果物卸、生産農家との連携による新たなビジネスへの展開

社長は、多くの消費者の手元に本当においしい果物を届けたいと願っている。例えば、最高級のおいしいメロンを贈答用だけでなく広く一般消費者にも食して欲しいと願っている。

こうした考えに基づき、大阪の果実組合・卸売業の中核的メンバーと一緒に、果物のおいしい食べ方の提案や、おいしい果物を妥当な価格で提供していく新たな流通体制づくりの検討などに取り組んでいる。例えば、「どのように切ったらおいしそうに見えるか」「どのように食べたらおいしか」といったことを研究・提案したり、全国の意欲ある果物農家の組織化・法人化を図ることを検討している。

こうした取組みにより、果物の消費を促し、生産農家、卸売業者、小売業者、包装資材を供給する業者いずれにとっても事業の拡大に結び付くことを期待している。

大阪中央市場の前に立地することは、販売先である市場内の卸売業者・小売業者との密接な連携関係の形成のみならず、市場周辺の包装資材業者との連携強化にもメリットがある。また、同社の「こだわりのパッケージ」作りは大阪近郊に在住の多彩なデザイナーが支えていることもあり、今後も、大阪を拠点に事業展開を図っていく方針である。

⑬

会社名	(株)技建設計	住所	大阪市西区	資本金	10百万円
業種	建築設計業			従業員数	20名
事業内容	・ 建築設計・ 監理・ 調査業務、不動産コンサルティング		事業所・設備等	○本社 ● 1級建築士 8名、2級建築士 5名	
会社名	(株)コモドスペース	住所	大阪市西区	資本金	30百万円
業種	賃貸物件の空室解消事業（リモデル事業）			従業員数	6名
事業内容	・ リモデル事業（既存の賃貸マンションやオフィスの空室を借り手の要望に基づき改装して賃貸する賃貸マンション事業）		事業所・設備等	○本社	

(株)技建設計は、1981年に創業した建築設計事務所で、建築設計・監理・調査業務や不動産コンサルティングを手掛ける。

事業の多角化を図るため、2000年より既存の賃貸マンションを新たな借り手の要望に基づいて改装（リノベーション）したうえで賃貸する「リモデル事業」を開始した。

同事業が軌道に乗り始めたことから、さらなる事業の拡大を目指して、2005年に同社のリモデル事業部を分離・独立し、(株)コモドスペースを設立している。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 大阪の賃貸マンション事情に着目して新たなビジネスモデルを構築

技建設計が主力としてきた建築設計業務は、大阪府内の新規建築需要の低迷により受注は減少傾向にあった。こうした事態を打開すべく、新たな分野への事業展開を模索していたところ、ある女性社員から「新婚世帯向けにオーダーメイドの部屋を提供する事業」の提案があった。

この提案事業の妥当性・実現可能性を検討する中で、大阪市内のオフィスビルや賃貸マンションの空室が目立ってきていることに着目し、「現状の空室を解消したい」というビル・マンションオーナーのニーズと、「自分の好みやライフスタイルに合った都心のマンションに住みたい」という借り手のニーズをマッチングできれば、ビジネスが成り立つと考えた。

そこで、オーダーメイド型賃貸マンションを希望するユーザーを大阪でメンバー登録する仕掛けを作る一方、大阪市内のビル・マンションオーナーに、有効な空室解消対策として、入居者のオーダーメイドによるリノベーションの実施のメリットを説いて回った。

こうした取組みの成果が徐々に現れ、借り手とオーナーとのマッチングが成立するようになり、技建設計が両者の間に立ってリノベーションの設計・施工を請負うことにより、借り手・オーナー・技建設計の「三方よし」が実現するビジネスモデルが構築されることとなった。

(2) マスメディアを活用した借り手・オーナーの開拓、異業種との連携による事業拡大

このリモデル事業を円滑に実施していくためには、マッチング予備軍として常に借り手とオーナーを確保しておく必要がある。そのためには、リモデル事業の取組みを広く知ってもらうことが必要と考え、マッチングが成立する度に、大阪のTV局や新聞社にプレスリリースして、採り上げてもらうように積極的に働きかけた。

また、借り手開拓のため、大手通販事業者との連携や、新たな住まい探しの需要が生まれるブライダル産業との連携も進めつつある。

技建設計・コモドスペースの取組みは、本業の受注減少に対処するための事業展開であるが、本業の建築設計とは少し離れた視点から、大都市内の賃貸マンションに係る潜在需要を見つけ出すことができ、借り手・オーナーの新たな関係を作り出すビジネスモデルの構築に結び付いた。

こうした取組みには、賃貸マンションと借り手の集積が不可欠であり、リモデル事業は大都市ならではのビジネスと言えよう。

⑭

会社名	(株)インデックスコンサルティング	住所	東京都港区	資本金	30 百万円
業種	建設コンサルタント業			従業員数	43 名
事業内容	・コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業、 リアル・エステイト・ソリューションズ事業、ビジネス・ サポート・リエンジニアリング事業		事業所・設備等	○本社	

(株)インデックスコンサルティングは、1994年に現社長が創業した建築・不動産分野の総合コンサルタント業者である。

主要業務は次のとおりで、施主・建物オーナーと設計事務所・建設業者との間に立って、不動産の利用価値・投資効果が最大になるよう、中立的な立場からコンサルティングとプロジェクト・マネジメントを実施している。

① C P M 事業 (コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業) :

施主やオーナーの代行者として、建設プロジェクトの企画(計画立案、調査、設計事務所選定等)、基本設計・実施設計監修、業者選定、工事監修、竣工検査等のサービスを提供し、建設プロジェクトの収益率・採算性の最大化を図る

② R E S 事業 (リアル・エステイト・ソリューションズ事業) :

総合不動産コンサルタントとして、不動産開発プロジェクトにおけるコンセプト開発、遊休地の有効活用、不採算事業施設の再構築、既存建物の管理コスト削減、不動産取得・証券化の際のデュー・ディリジェンス(適正評価調査)などを行う

③ B S R 事業 (ビジネス・サポート・リエンジニアリング事業) :

顧客のコア部門を支える総務・庶務等のサポート部門の効率化に関するコンサルティングを行う
社員の多くは、1級建築士、設備士、弁護士、中小企業診断士等の有資格者で、建築士と診断士の資格を併せ持つなど経営と建築を結び付けた総合的なコンサルティングができるスタッフが多い。

また、弁護士、会計士、人事コンサルタントなどと世界的なネットワークを構築しているほか、各分野の著名な専門家約10名を外部顧問としており、多方面における専門的かつ高度なコンサルティングを実現している。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

○多方面の専門家との連携で新しいビジネスモデルを構築

社長は、1980年代後半に米国に留学している際、「労働生産性の向上やスペースの有効活用を考慮に入れて建物の設計・デザインを行う」手法が盛んに実施されているのを目の当たりにし、この手法は日本でも受け入れられると睨んで、インデックスコンサルティングを設立した。

ところが、米国と日本では、建築に対する考え方が異なっていた。例えば、米国では、オフィスビルはスケルトンの状態で建築し、テナントが設計デザイン事務所のコンサルを受けて内装工事を行い、独自のオフィス作りを行う。これに対し日本では、建物の利用価値や収益還元性をあまり考慮せず、最初から間仕切りや内装をしっかりと行ってテナントに提供しており、「スペースの有効活用を考慮に入れて建物の設計・デザインを行う」という発想はなかなか受け入れられなかった。

そこで、旧建設省に話を持ちかけ、省内に小委員会を設置してもらい、委員会での報告書を受けて数年後に漸く「仮使用」の制度が認められ、一部建物についてスケルトンでも建設可能となった。

インデックスコンサルティングの飛躍のきっかけは、5年前に大手鉄道会社が、沿線外で初めて大規模開発を行うに当たってのプロジェクトマネージャーとして採用され、当該開発プロジェクトにわが国で初めてプロジェクト・マネジメントの手法が導入されたことである。

具体的には、顧客と建設業者との間に立って、マーケット調査に基づく計画立案・収益性・採算性の検討から基本設計・実施設計の監修による建物仕様の決定までを手掛けた。プロジェクト・マネジメントの実施にあたっては社内外の専門家を動員し、多方面からの調査・分析・検討を行い、結果的には予定よりも安い工事費で建築することができ、テナントの確保も円滑に行なわれて、プロジェクトは成功を収めた。

これによって「顧客がプロジェクト・マネジメントにコンサル・フィーを払って満足度の高い物件を造る」というビジネスモデルを打ち出すことができ、以後の受注拡大に結び付いている。

C PMサービスが事業として成り立つためには、不動産の有効活用や投資効率性についての意識が高い顧客の存在、多方面から専門的なサポートができるスタッフや外部資源の存在が不可欠である。また、C PMの実施にあたっては顧客や設計事務所・建設業者等との緊密なコミュニケーションが必要となる。

⑮

会社名	(株)ネットワークインフォメーションセンター	住所	東京都渋谷区	資本金	40百万円
業種	コンサルタント業、コールセンター業等			従業員数	40名
事業内容	・コンタクトセンター事業、システム受託開発・保守事業、Webサイト構築・運営事業、エンジニア派遣事業		事業所・設備等	○本社、コールセンター ●コールセンタースタッフ、派遣SE等 上記を全て合計して約300名	

(株)ネットワークインフォメーションセンター（以下、NICという）は、1997年、当時学生だった現CEO、現営業本部長ら6名の有志が設立した企業で、コンタクトセンター事業を主力に次の事業を営んでいる。

- ① コンタクトセンター事業：電話対応のコールセンター事業とともに、Web・メール・FAX等も含めて複合的に対応するマルチチャネル・コンタクトセンターの構築・運営を実施。対応は、インバウンド(消費者・顧客等からの問合せ対応)・アウトバウンド(消費者・顧客等への問合せ・連絡)双方。コンタクトセンターに係るシステム開発、スタッフの派遣・管理・教育等のコンタクトセンター運営のサポート、コールセンター施設の提供等を行う。
- ② システム受託開発・保守事業：顧客のニーズに合わせてソフトウェアを開発し、ハードウェア環境を整備するとともに、システムの保守・メンテナンスを行う。Web系を得意としていることが特徴(オープン系の開発も可能)。
- ③ Webサイト構築・運営事業：Webサイトの開設に係るコンテンツ内容・構造・デザイン等の企画、制作、運営を行う。CRM(Customer Relationship Management。顧客の情報や対応履歴等を全部門で共有・管理し、顧客対応の最適化を図る方法)的な視点から、ソリューション提供を行うのが特徴。
- ④ エンジニア派遣事業：システム開発・構築や保守に必要なSEを派遣する。100社を超えるパートナー企業と人材・案件に係る情報交換を行うとともに、独自の教育カリキュラムに基づいて派遣エンジニアの育成を精力的に実施しているのが特徴。

同社の特徴は、まず、コンサルティングから入り、顧客のニーズや顧客の抱える課題を解決するソリューションビジネスの一環として、コンタクトセンター事業、システム受託開発・保守、Webサイト構築・運営、エンジニア派遣を組み合わせ、総合的にサポートしていることである。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 有能な人材が集まってアウトソーシング受託ビジネスを立ち上げ

現CEOは、大学在学時の様々なサークル活動やアルバイトを通じて、幅広い見識と人脈を培い、そうした中で、インターネットを活用してコンテンツとマーケットを橋渡しするビジネスモデルの事業化を考えた。

そして、現CEOの人脈をベースに、同人を含む学生3名とコンサルタント2名、大手電機メーカーOB1名の計6名が集って、コンサルティングを軸にしたアウトソーシング受託業務を手掛ける同社を設立した。

最初の受託業務は、プロバイダーやコールセンターの管理業務であるが、創業メンバーであるコンサルタントの指導のもと、顧客に対するコンサルティングやソリューション提案を前面に出してプレゼンしたところ、都内の大手企業からコールセンターの運営を受託することができた。

当時は、アウトソーシング受託事業の例がまだ少なく、しかも、学生起業家ゆえ当該ビジネスに係るノウハウや経営ノウハウが乏しい中で、順調に事業が立ち上がったのは、コンサルや経営の専門家がサポートしたことに因るところが大きいと言え、まさに、こうした人材が集積している大都市ならではの創業モデルと言えよう。

(2) 都内に集積する大手企業のアウトソーシングニーズに的確に対応

N I Cの業務の特徴は、顧客の現状・特徴・課題を把握した上で、業務の合理化・効率化や課題解決を提案し、その一環としてコンタクトセンター事業やWebサイト構築・運営といったサービスを提供することに求められる。

また、例えばコールセンターの管理業務の受託であっても、オペレーターの派遣やスペースの提供だけではなく、Web・メール・FAX等も含めて複合的に対応するマルチチャネル・コンタクトセンターの構築・運営を提案したり、独自のカリキュラムによるスタッフの育成まで手掛けており、「顧客と消費者等とのコミュニケーションの円滑化」を戦略的かつ総合的にサポートするものとなっている。

こうした点を考えると、同社の取組みは、単なる業務受託・外注請負ではなく、ソリューションビジネスとしてのアウトソーシング受託業務と評価できる。

こうしたアウトソーシング受託ビジネスは、もともと米国で先進的に行われ、わが国においても、1990年代半ば以降、情報システム関連以外にも分野が拡がり、本格的に取り組まれるようになってきた。ただし、アウトソーシング市場は急成長を遂げているとは言え、現状では、やはり需要は本社機能が集中する大都市に偏っており、アウトソーシング受託ビジネスを円滑に実施していく上では、顧客との緊密なコミュニケーションが図られる都内で事業を行うメリットは大きいと言えよう。

⑩

会社名	(株)データプレイス	住所	東京都港区	資本金	410百万円
業種	情報サービス業			従業員数	9名
事業内容	・企業情報の付加価値サービス、XMLデータベース構築、 コンシューマーサービス、システム開発事業			事業所・設備等	○本社

(株)データプレイスは、1998年に現社長が創業した情報提供・情報流通サービス業者(データベース・プロバイダー)で、主な事業は次のとおりである。

- ① 企業情報等の提供サービス：コンテンツホルダーと提携し、企業情報・企業提携情報・与信格付情報・中国情報等をXML化し、利用者のニーズに応じた情報をWebを活用して提供するサービス
- ② XMLデータベース構築：PDFからXMLへの自動変換ツールを活用したXMLデータベース構築、企業財務情報のXML化(XBRL変換)等に係るアプリケーションサービス
- ③ コンシューマーサービス：学習塾との連携による学力診断履歴データベース構築、携帯電話を利用したデータ収集サービス等
- ④ システム開発事業：上記サービスのインフラ構築としてアプリケーションソフトの開発を行う

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) データベース白書編纂で培われた経験とネットワークを活用して事業化

データプレイスは、現社長が1989年以来執筆・編纂に携わっている「データベース白書((財)データベース振興センター編)」での経験から、「国内でのデータベース流通が進まないのは、データの利用者と提供者を仲立ちする事業者がいないためだ」と気付き、自らデータベース流通の仲介者となるべく設立された企業である。

社長は、データベース流通を促進するためには、利用者にとって安価で利用しやすく、しかも入手後にデータを加工しやすいようにシステムを構築することが必要と考えた。そこで、①Webを通じて利用件数に応じた料金での情報提供を行うこと、②最も利用・加工ニーズが高い企業情報の提供から始めること、③データをXML化して提供すること、を決めた。

提供する情報コンテンツについては、データベース白書の編纂に伴って形成されたネットワークを活用して、大手信用調査機関や企業提携情報・与信格付情報・中国情報等を有する企業といったコンテンツホルダーから情報提供を受けることになり、現在もこうした情報提供者が拡大している。

(2) XML変換サービスの展開とデータベース構築を支えるパートナー

また、データのXML化については、米国の技術者が開発した技術を導入して「PDF2XML変換サービス」を手掛けている。

XMLは、特定のソフトウェアやハードウェアに依存せず文書を電子化するという目的で標準化されたマークアップ言語の一つで、同類のSGMLやHTMLに比べて、①Webを活用して異なる企業間での情報のやり取りに適している、②データの属性やフォーマット等が改編しやすい（拡張性が高い）、③データの検索性が高い、④表示・見栄えに関する情報が確保される、といった特徴を有している。

こうしたXML文書への変換により、企業内の膨大な紙情報をXML化・データベース化すれば、データの有効活用と業務の合理化・効率化がもたらされることから、同社では、このサービスの有効性・将来性に着目し、都内のVC、協力関係会社や大手商社の出資を受けて、PDF 2 XML変換ツールの総販売権を取得した。

また、データベースの構築やデータ加工には膨大な工数が必要となるが、社長のネットワークを通じて協力会社に入力・編集作業を委託している。

現在、利用先企業や提携先企業の開拓を推進しているが、個々の顧客のニーズや業務の流れ、データパターンやフォーマットに合わせてデータ変換のロジックを構築し、顧客に合った検索方法・ツールを提供していくために、パートナー企業との連携関係の強化を図っている。

データベース流通事業は、コンテンツの蓄積と流通の仕組みを構築するのに時間がかかり、また、情報・データのセキュリティを確保する上で企業間の信頼関係の構築が不可欠である。そういう意味では、コンテンツホルダー、利用者、システム開発会社等パートナー企業の集積があり、緊密なコミュニケーションが図られる大都市でこそ成立し得るビジネスと言えよう。

⑰

会社名	(株)ビットアイル	住所	東京都港区	資本金	1,067 百万円
業種	データセンター事業			従業員数	43 名
事業内容	・データセンター事業（コロケーションサービス、ネットワークサービス、運用サービス、セキュリティサービス、ストレージサービス、レンタルサービス、システムインテグレーションサービス、ASPサービス）			事業所・設備等	○本社、データセンター

(株)ビットアイルは、2000年に設立されたデータセンター運営会社である。寺田倉庫(株)が天王洲に所有する倉庫を改装・活用して、主にホスティング会社、音楽・映像配信会社、ポータルサイト運営会社等向けに、次のサービスを提供している。

- ①コロケーションサービス：顧客のサーバやネットワーク機器に高セキュリティの設置環境を提供するサービス。レンタルラックサービス（顧客のサーバ・通信機器等を設置するラックの賃貸）、ケージスペースサービス（リーススペースをケージで囲いセキュリティを高めた専用スペースの提供）、レンタルオフィスサービス（専用オフィスの提供）等
- ②ネットワークサービス：インターネット環境への接続、複数プロバイダや通信業者への接続を提供するサービス。インターネット接続サービス（帯域共用型・固定帯域専用型・帯域従量課金専用型）、ドメインネームサーバ提供サービス（Web・メール等のサーバ運用の際に必要なドメインネームサーバ提供、IPアドレスの逆引き設定）、IPアドレスサービス（グローバルIPアドレスの割当て）等
- ③運用サービス：顧客のサーバやネットワーク機器の円滑な運用をサポートするサービス。オンサイトサービス、リモートアイサービス（顧客のITシステムの24時間365日リモート運用監視、運用に係るランプ監視・機器操作等の代行）、リモートハンドサービス（顧客のITシステムによる業務処理、システム・機器の定期保守、障害時対応等）、マネージドサービス等
- ④セキュリティサービス：顧客のセキュリティ全般に対するトータル・セキュリティ対策を提供するサービス。ウイルス対策サービス（ウイルスチェック、ウイルスの駆逐・削除・通知等）等
- ⑤ストレージサービス：顧客のデータ量・コスト負担等の現状に応じた最適なストレージを提供するサービス。
- ⑥レンタルサービス：サーバや通信機器を顧客企業にレンタルの方法で提供するサービス。
- ⑦システムインテグレーションサービス：顧客企業のニーズに合ったシステムやネットワークをコンサルティング・提案・構築するサービス。
- ⑧ASPサービス：顧客企業と提携し、ASPサービスの開発・運用に必要なインフラストラクチャーを提供、もしくはアプリケーションを共同開発するサービス。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 地区再開発を契機に既存倉庫を活用した新事業進出

寺田倉庫(株)が施設を所有していた倉庫街・天王洲地区の再開発が大手商社グループを中心に進められることになった際、電力会社や通信事業者等が同地区内に光ケーブルを敷設することになり、その拠点として寺田倉庫(株)の施設に白羽の矢が立った。

しかし、データセンター事業は寺田倉庫(株)の事業運営にかかる知識・ノウハウ・人材を始め企業文化までが大きく異なることから、外部人材・外部資本を取り込み協業先とのジョイント・ベンチャーとして(株)ビットアイルを設立し新事業に進出した。

(2) 専門の外部資源を活用して都心部に集積する需要を開拓

新事業である(株)ビットアイルのデータセンター事業は、従来の倉庫業とは全く別のビジネスであるため、外部の専門スタッフを活用した。また、顧客開拓についても社外の情報システムや通信業務を専門とする企業・スタッフと連携しながら行っており、事業の立ち上げや軌道に乗せるのにあたって、都内に集積する専門の外部資源を活用した。

都心に集積するデータセンター事業者は、大半が多数のサーバを擁する大口の利用者を顧客としているが、これに対しビットアイルでは、柔軟なスペース提供と同時に、ラック単位からのスペース提供、機器レンタルサービスなど他社にはないサービス提供を行い、都内に集積するコンテンツ提供事業者など比較的小規模な利用者の取り込みに成功している。

データセンター事業は、情報やデータのセキュリティ確保と情報システムの効率的な運用をサポートする事業であるが、事業として成り立つには、膨大な情報・データの集積、情報システム活用企業の集積が不可欠であり、まさに大都市型の産業と位置づけられよう。

⑱

会社名	㈱図羅	住所	大阪府中央区	資本金	10百万円
業種	デザイン業			従業員数	38名
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・各種広告印刷物、パンフレット、雑誌等の企画・制作 ・企業広告映画・VTR・スライド、HP等の企画・制作 ・上記業務に伴うデザイン・イラスト・コピー・シナリオ等の制作 ・パソコンソフトの開発 ・Webサイトの制作・管理・運営 ・ASPの管理・運営、アプリケーションの開発 			事業所・設備等	<ul style="list-style-type: none"> ○大阪本社、東京事務所、トラ工房(兵庫県) ●企画営業 2名、コピーライター 4名、ディレクター 7名、デザイナー 15名、イラストレーター 3名、カメラマン 1名、システムエンジニア 6名

㈱図羅は、個人で事業を営んでいたデザイナー達が集まり、1970年にデザイン事務所としてスタート。広告印刷物の企画・制作並びにこれに付帯するデザイン・イラスト・コピー・写真等の制作を幅広く手掛け、近年ではホームページの企画・制作にもそのノウハウを発揮している。

1989年にはシステム開発部門を設置し、各種ソフトウェアの開発にも乗り出した。さらに、2002年にはデータセンターにインターネット用サーバーを設置し、ASPの開発・管理・運營業務およびインターネット・データベース・システム業務を開始。企業や行政機関のブレイク集団として業務の多角化を進めてきた。

現在の主力取引先は、在阪大手企業、行政機関等で、印刷物・VTR・DVD・CD-ROM・HPの企画制作からシステム構築・管理・運営まで顧客ニーズを幅広くサポートしている。

近年、企業合併や発注窓口の移転により顧客の東京シフトが広がったため、2004年に東京事務所を開設している。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 関西の元気企業との密接な関係作り

広告印刷物の企画・制作においては、顧客との綿密な打ち合わせを行い、商品コンセプトや販売方針、販売ターゲットを的確に把握して提案することが不可欠である。図羅では創業以来、この点を踏まえ、顧客とのコミュニケーションを緊密にすることによって顧客満足度の向上をめざし、同業他社との差別化を図ってきた。こうした姿勢が顧客に高く評価され、強い信頼関係が醸成され、受注基盤の構築がはかられてきたといえる。

こうした姿勢を貫くと共に、①少数ながら優秀なディレクター、デザイナー、コピーライター、イラストレーター、SE、プログラマー等の専門職を揃え、②短納期の修正・変更などが多い注文にもきめ細かく対応し、さらに、③印刷物の進行管理、一括受注、関連付帯業務の受注を行ってきたことが評価され、取引先から信頼を得ている。

印刷物については、印刷業者を協力会社と位置づけた上で外注している。図羅は企画・編集・デザインに特化し、製版・印刷・製本等については専門業者に任せることによって業者と「共存共栄」の関係を維持し、受注に対して円滑に対応することを狙った取り組みである。

(2) 「カナルス」事業と企画・制作事業との融合

印刷物の企画・制作事業のほか、「ASP」(Application Service Provider) や「インターネット・

データベース・システム」が図羅の「WEB・データベース・ホスティング」事業として主力になりつつある。「カナルス」と名づけられたこのホスティングサービス⁽¹⁾は、現在着実に成長し続けている。

「ASP」は、自社のサーバーに汎用性のあるアプリケーションソフトを開発・運営・管理し、多くの顧客に利用してもらうサービス。顧客からは利用頻度や利用期間に応じて毎月利用料を受け取る仕組みになっている。顧客は、インターネットに繋がる環境さえあれば、その日からシステムを使用することができるし、アプリケーションとサーバーを多くの顧客が共用することによってシステムを安く使用できる。独自にサーバーを持つ必要がないので、ソフト開発費、サーバー設置費、維持管理費等の膨大な費用負担が省ける。また、ウェブ上にサーバーを置くことによって、インターネット回線を通じていつでも、どこでもシステムを使用できるというメリットもある。

「ASP」事業は、あるシステム開発を手がけている中で事業化を思い立ったもので、特定の事業や業務に汎用性のあるシステム開発ができれば、簡単なカスタマイズを行うだけで多くの顧客に利用してもらえる。セキュリティを高めるためサーバーをデータセンターへ移設し、サーバー監視は専門の会社に委託し、24時間365日の監視体制をとっている。現在、派遣会社向けの業務システム、インターネットショッピングシステム、POSレジシステム等が稼働中で、順調な滑り出しをみせている。

一方、「WEB・データベース・ホスティング」事業のもう一つの柱である「インターネット・データベース・システム」とは、顧客がシステム開発とサーバーの設置・維持・管理を一括でアウトソーシングすることである。サーバー環境については「ASP」と同様であるが、システムについては顧客のさまざまな要望に応じて独自のシステム構築をしており、いわゆるオーダーソフトである。

データベース検索、会員認証、カード決済、携帯電話システム、FAX-OCR、FLASHを使ったコンテンツ、ホームページ自動生成プログラム、POSレジシステム、メール配信等すでに開発済みのプログラムを組み合わせる顧客の要望を満たすシステム構築をしている。当然、開発期間が短く、費用も安く提供できるのが最大の特長である。

こうして開発・運営したシステムの中に、カタログに使用した画像をサーバーにデータベース化して格納し、ID・パスワードでいつでもどこからでもログインし必要なデータを検索・ダウンロードすることによって画像の2次使用を安易にした画像検索システムもある。これは同社が長年にわたって構築してきた企画・制作部門におけるノウハウと、新しいシステム部門とのノウハウを融合したことによってはじめて実現できたシステムといえるだろう。

(3) 首都圏における受注基盤の再構築

近年、同社の主要顧客の発注窓口が、合併や機能移転に伴って大阪から東京へとシフトする動きが目立ってきた。同社では担当者の「出張」という形でこれに対応してきたが、顧客との緊密なコミュニケーションを重視する従来からのビジネススタイルを貫くためには、これだけでは満足のいく活動が展開し難い。

そのため2004年に東京事務所を開設。今後は東京でのデザイナー等を採用して育成を図り、東京事務所の強化を図っていく方針である。情報通信技術がいかに発達しても、やはり膝詰めの擦り合わせにより顧客のニーズを的確に把握し企画提案するという、これまで関西圏で培ってきたビジネススタイルを首都圏においても展開し、新たな受注基盤の構築を図っていこうとしている。

(1) インターネットに情報を発信するコンピュータサーバの容量の一部を間貸しするサービス

①9

会社名	(株)ブライト	住所	東京都目黒区	資本金	10百万円
業種	ニットアウターシャツ製造業			従業員数	45名
事業内容	・紳士・婦人向けTシャツ、カットソー等ヤングカジュアル衣料の製造販売		事業所・設備等	○本社、アンテナショップ3カ所(4店舗) : Ring My Bell (代官山、レディス(UP TIGHT)) トレモロ(青葉台、メンズ(SLICK)) 等	

(株)ブライトは、1979年創業の紳士・婦人向けTシャツ、カットソー等ヤングカジュアル衣料の製造販売業者で、当初は中野区に本社を構えていたが、2000年に本社を目黒区青葉台に移転している。

20代前半向けのヤングカジュアル衣料を得意とし、全量自社で企画・デザインして商社経由で中国等の縫製会社等に発注しているが、2003年以降、代官山・青葉台界隈に3カ所(4店舗)のアンテナショップを開設し、自社ブランド商品(UP TIGHT、CHOC HOLIC:レディース、SLICK、Dovetail:メンズ)の展開を図っている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) カジュアルファッションの情報発信地での飛躍

ブライトの商品ラインナップは、Tシャツ・カットソーなどトップスが中心であるが、これは、会社設立当時、ジーンズショップという新業態が勃興しつつあったことと無縁ではない。当時、ジーンズ自体はよく売れていたが、ジーンズと組み合わせるトップスもパンツメーカーが作っており、デザイン性もとぼしく、いずれ廃れてくると考えていた。そこで、ジーンズショップ等に精力的に自社企画品を提案したが、最初の5年間は知名度・ブランド力がなく、売り込みが大変であった。その後も、ヒット商品を生み出すことができたが、商品寿命は長くて5年、今は3年もつかどうかであり、小売店に対し常に売れ筋商品を提案していかなければならない。

同社では、こうした独自の売れ筋商品を安定的に供給していくため、レディース向けのブランド「UP TIGHT」を立ち上げたのを皮切りに、「CHOC HOLIC(レディース向け)」、「SLICK」「Dovetail」(いずれもメンズ向け)の4ブランドを立ち上げた。ターゲットとする消費者は「20代前半中心」と絞り込んでいるが、消費者の趣味・嗜好は極めて多様であり、こうした需要に対応するためには、商品コンセプトが異なる多様なラインナップを用意する必要があった。

また、他社製品との差別化が不可欠であり、同社では、敢えて奇をてらったデザインやプリントのあるTシャツ等ではなく、「無地のもの」「良質な生地と縫製」にこだわったベーシックな商品ラインナップとしている。同社では、「最初に企画ありき」ではなく、マーケティング・マーチャンダイジングを重視し、消費者のニーズや小売店の売り場・棚割等から発想して「こういう消費者をターゲットとして、こういう商品展開をしていったら売れるのではないか」という形で商品コンセプトを固め、

企画・デザインを行うことが多い。

こうした自社ブランドの構築やマーケティング・マーチャンダイジングに基づく商品作りは、全国の小売店とのコミュニケーションの中で行われるとともに、カジュアルファッションの情報発信地において、多様な消費者やバイヤー・デザイナー等のファッション関係者と日常的に接している中から生み出されてくるものと考えられる。

(2) 「代官山のブライト」の全国発信

ブライトの販売は、紆余曲折がありながらも概ね順調に伸びてきたが、1996～1997年頃、大幅な減少を余儀なくされた。これは衣料品に係る流通の再編の影響であるが、これを機に、百貨店・専門店・量販店の販路を絞り込み、地方カジュアル専門店の「地域一番店」に販売先を特化していくこととした。こうした販売先は、大手量販店や大手SPA⁽¹⁾との間で激しい競争を強いられているが、競合店では扱っていない独自の売れ筋商品を揃えることによって差別化を図ることが不可欠となっている。

同社の営業活動の核は、春・夏物、秋・冬物の年2回の展示会で、ここでバイヤーと商談することによって販売を確保するとともに、消費者ニーズやファッション動向等についての情報交換がなされる。2000年に中野から青葉台に本社を移し、展示会場・ショールーム・倉庫・デリバリースペースを集約化したのは、近接する「代官山」というブランド力に魅かれた面もあるが、ファッション関係者が多数存在し、地方から上京してくるバイヤーが効率的に情報収集や商品調達ができるように配慮したという面もある。

「代官山のブライト」「代官山のUP TIGHT等」という企業イメージ・ブランドイメージは、取扱商品の販売力を向上させるとともに、有能な若い人材の確保に圧倒的な効果をもたらしている。同社のスタッフは、20代の女性が多いが、服飾関係の専門学校生等にとってレディースカジュアル等のアパレルや専門店が集積する代官山は非常に魅力的とのことである。また、常に最新のファッション動向に触れ肌で感じる仕事が仕事に不可欠なため、当地で事業を展開することによってスタッフの能力や感性が磨かれることにもつながっている。

商品企画のヒントは地方の有力店から着想することも多く、また、一部ブランドについて国内の有力縫製会社を活用しており、連携先は広く全国にわたっているが、ブライトでは、カジュアル関連企業の集積がありバイヤーや消費者に対し強力な情報発信力をもつ「代官山」の立地条件を活かし、独自の商品群・ブランドを生み出してきている。

(1) specialty store retailer of private label apparel。 自社企画ブランドを擁した衣料品専門店チェーン

⑳

会社名	(株)シャミオール	住所	東京都台東区	資本金	90百万円
業種	革靴製造業			従業員数	106名
事業内容	・ 婦人靴等の製造販売 (エレガンスシューズ、カジュアルシューズ 等)		事業所・設備等	○本社工場、開発総合センター、第一工場、 奥戸工場 等 ●自社ブランド：シャミオールゴルフ、サム シング、エドウィン	

(株)シャミオールは、1969年、当時30歳代前半の若手が経営する靴メーカー等3社が合併して設立された婦人靴の製造販売業者である。

主要製品は、高級婦人靴（エレガンス、カジュアル）で、有名ブランドのOEM生産を手掛けるほか、企画開発部門に30名強を配置し積極的に自社製品開発に取り組み、自社ブランド品（シャミオールゴルフ、サムシング等）を構築して生産している。

生産拠点は、台東区内に本社工場を含む4カ所、福島県いわき市に関連会社の工場、区内で8～9割、いわき市で1～2割を製造。近年は、婦人靴卸の子会社化、高齢者向けコンフォートシューズ・ミニオーダーシューズのテストショップ（直営店）の出店など、より消費者に近い川下分野への展開も進めている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 同じ問屋に出入りしていた靴職人が意気投合して創業

地方から上京してきて浅草の靴業界に入り、1960年代前半に独立創業した当時30歳代前半の3人の若手経営者が、同じ靴問屋に製品を納めていた縁で意気投合し、レストランを借りて「三社展」と銘打った新製品展示会を開催した。こうした取組みは他になかったことから、展示会は業界内で話題となり、靴作りの一つの方向性を示すものとなった。

当時、3社は、経済の国際化・自由化への対応、有能な人材の確保といった共通の課題を抱えていたが、家族経営から脱皮し、3人の異なった持ち味（営業、技術、企画・商品開発）を結集したら良いものが作れると考え、合併してシャミオールを設立した。

「三位一体経営」の狙いは当り、時代・ファッション・経営の変化に対応しながら、オイルショック・プラザ合意に伴う不況時にも売上を伸ばし、着実に事業基盤を拡大してきた。

(2) 都内での出会いをきっかけにしたブランドの確立

当初は、下請が主体であったが、このままでは事業に主体性がないと考え、自社ブランドを立ち上げようと考えた。自社ブランドの確立は容易なことではないが、同社では、都内のブランド力のある企業との連携によって、高級婦人靴のブランドを確立していった。

最初に立ち上げたブランド「シャミオールゴルフ」は、大手カーディーラーから「車の購入者に靴一足をプレゼントしたい」との相談が持ちかけられたのがきっかけである。多様な車の購入者に対応するのが困難なため、結局プレゼントの話は実現しなかったが、商標の使用許諾は取り付けることができた。この「シャミオールゴルフ」は、履きやすいことに加え、外車やスポーツの好イメージとマッチして、成功を収めることができた。

また、「サムシング」は、テレビ東京の対談番組で一緒になった大手ジーンズメーカーの社長と懇意になり、「御社のブランドを貸してもらえないだろうか」と持ちかけたところ、最終的に使用許諾を取り付けることができたものである。

(3)取引先との近接性を活かした企画提案型のものづくり

顧客が10社あれば、10社それぞれの客層、コンセプト、社風等に合った商品を望むので、商品の企画段階において、ひざ話で顧客の求めるものと同社が企画提案するものを擦り合わせる事が重要である。銀座に出店している顧客、青山に出店している顧客、渋谷に出店している顧客は、それぞれ客層や店舗のコンセプトが異なり、それぞれの個性に合わせた商品の企画提案を行う。ただあまり先端を行き過ぎていてもだめで、流行の潮流に合わせた提案が重要であり、顧客と打ち合わせを重ねながら、売れ筋商品を仕立て上げていく。OEM生産であっても、相手先のブランドイメージに合った商品を企画提案していく。

いずれにしても、顧客である婦人靴専門店や有力ブランドをもつ問屋との近接性が、顧客のニーズに合った製品作りを行う上で、非常に重要な要素となっている。

また、浅草界隈は靴関連企業の集積地なので、材料や梱包材料の調達、職人の手配が迅速かつ円滑にできる。オーバーフロー分について近隣の協力工場に材料支給で製造を委託することもあり、ものづくりを行う面でも当地に立地するメリットが大きい。さらに地方の販売先にとっても、上京した際に同社だけでなく効率的に他の専門店や問屋、製靴業者に回ることができるという利便性がある。

創業メンバー3人の出会いや、ブランド名を利用させてもらっている企業との出会い、顧客である専門店や有力ブランドをもつ問屋、材料問屋や協力工場等の存在など、いずれをとっても浅草周辺の靴産業の集積を抜きに語ることはできない。

多様な人材が集まっている大都市内の産業集積と多種多様なニーズの存在をうまく組み合わせながら、時代の変化に対応してきているのが、シャミオールの特徴と言えよう。

会社名	㈱井野屋	住所	大阪市中央区	資本金	37.5百万円
業種	かばん製造業			従業員数	110名
事業内容	・ファッションバッグ等の製造販売 自社ブランド：マスターピース（メンズ向け）、 アンチフォルムデザイン、シェドゥーブル、プレイアード、ラプレイアード、アードディレクト（以上レディース向け）		事業所・設備等	○本社、東大阪物流センター、箕面物流センター、瀬田物流センター、東京営業所、代官山店、原宿店、新宿ルミネパートⅡ、南堀江店（大阪）、HEP FIVE shop（大阪）等	

㈱井野屋は、1963年、現社長が創業したファッションバッグ等の製造卸である。社内に6名のデザイナーを有し、オリジナル製品を企画・デザインして、国内外の協力工場（中国の現地法人、並びに大阪市・近郊の協力工場（試作から製造まで委託））に製造を委託している。

自社ブランドとしては、メンズ向けの「マスターピース」、レディース向けの「アンチフォルムデザイン」「シェドゥーブル」「プレイアード」「ラプレイアード」「アードディレクト」等があり、若者の感性にあった製品作りを特徴としている。

販売先は、百貨店・専門店・雑貨店・ディスカウンター等で、そのほか、代官山店、南堀江店等直営店4店舗や通信販売を通じた小売も行っている。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

（1）若い人材を抜擢して卸からメーカーに転換

井野屋では、1980年頃まで、総合スーパー等量販店に対し販売ノウハウをコンサルティングしながら商品を販売して事業を拡大してきたが、プラザ合意以降、総合スーパーから一方的に取引を打ち切られたのを契機に、卸売業に見切りをつけ、自社企画製品の製造販売へと転換を図った。

まず、1988年に近畿圏の大学を隈なく訪ねて6名の新卒者を採用し、彼らの若い感性に商品戦略の立案から営業企画・製品デザインを委ねた。

この6名の中から頭角を現したのが、業界のカリスマ若手プロデューサーとして期待されている富士松氏である。ある時、富士松氏のデザインした鞆をイタリア・ピッティオモの展示会に出展したところ高い評価を得、それをきっかけに海外の一流ショップに商品を置くこととなった。その後、日本の著名人がその商品を使い始め、それが発端となって富士松氏デザインの商品が国内で人気を呼ぶようになった。

現在は、富士松氏を含む6名を中心に、商品群別に8事業部体制で展開しており、販売先は約400社に及んでいる。

（2）大阪の若者の感性を活かした商品企画・デザインを売りにして全国展開

「ユーザーが若者なら商品企画も若者が行うべき」という社長の持論に基づき、井野屋では、「大阪

の若者の感性やよさを活かした商品作り」に徹している。具体的には、富士松氏をはじめとした社内
のプロデューサーがコンセプトを立案し、それを地元のバッグクリエイターがアレンジして、社内の
若手デザイナーが商品デザイン・設計を行っている。

また、エンドユーザーとの接点を持つため、大阪市内に3カ所、東京・代官山、原宿、新宿ルミネ
に3店舗の直営店を開設し、大阪や東京の若者の感性を肌で感じるとともに、同社の商品を発信して
いる。

井野屋の特徴は、大阪の若者の感覚・感性を活かして、企画・デザインから製造・販売に至るまで
の一气通貫ビジネスを展開していることで、業界の中でも異色の存在として注目を集めている。商品
企画の土俵を大阪に置き、ものづくりの面でも大阪の協力工場との密接な連携を保っており、地域と
の深い関わり合いの中で事業展開を進めていると言える。

会社名	ジェイオーコスメティックス(株)	住所	東京都大田区	資本金	60百万円
業種	化粧品製造業	従業員数	240名(グループ会社含む)		
事業内容	事業所・設備等				
・化粧品・医薬部外品の商品企画、研究開発、生産 (主要製品) 口紅、ファンデーション、アイシャドウ、クリーム、 美容液、乳液、化粧水、洗顔料、パック、サンスクリー ン剤、制汗剤、リップクリーム、ハンドクリーム、 ボディケア製品、ヘアケア製品 等		○本社研究所、工場：大森、品川、羽生(埼玉)、 横浜 ●技術者 約110名			

ジェイオーコスメティックス(株) (以下、JOCという) は、化粧品メーカーに勤務していた現社長が1987年に独立創業した化粧品等製造業者で、メイキャップ化粧品(口紅、ファンデーション、アイシャドウ、リップクリーム等)を中心に扱うほか、サンスクリーン剤等UVカット製品なども得意としている。

1993年に本社研究所を開設し、研究開発機能の強化を図ってきた結果、現在は社内に100名を超える技術者を擁するまでになっており、独自技術をベースに化粧品及び医薬部外品(相手先ブランド)の企画・開発から製造まで一貫して手掛けている。さらに、1995年に羽生工場を開設し、スペースを必要とするボトル入り化粧水等の生産は羽生工場、口紅等の小物の生産は都内工場と分業体制を構築。

このように、化粧品等に係る独自の技術・ノウハウを有し、多様な製品の企画・開発・製造を柔軟に行うことができる点が評価され、国内外の大手化粧品メーカー100社以上を取引先としており、研究開発先導型OEMメーカーとして安定した基盤を構築している。

◎ 大都市での事業展開の経緯と地域資源との関わり

(1) 化粧品メーカー・協力会社との近接性を活かした小回りの利く製品開発

JOCの主要取引先である大手化粧品メーカーの本社、研究所や外資系企業の拠点は都内に数多く存在する。口紅やファンデーション等のメイキャップ化粧品は、春・夏の流行に対応した企画・開発が求められるため、同社では、新製品の企画・開発を行い、各化粧品メーカー向けにサンプルを作って持ち込んで提案し、打ち合わせを重ねながら新製品を仕上げていくが、取引先によって、商品コンセプトや色数が異なることもあり、頻繁なコミュニケーションが不可欠である。したがって、本社研究所や工場の立地に際しては、取引先との近接性を重視して、立地場所の選定を行った。現在地は、品川駅や羽田空港にも近いこと、大阪など遠隔地の取引先との打ち合わせにも便利である。

また、100社を超える取引先の個別ニーズに応じた製品を企画・開発・提案するためには、約3,000種類にも及ぶ化粧品原材料の中から最適のものを選定し調合することが必要であるが、本社研究所周辺には数多くの原料・資材のメーカー・卸が存在しており、こうした仕入先・協力会社との緊密な関係が同社の研究開発型OEMを支えている。「こんな新材料があるけど試してみない?」と情報提供を受けることも多く、こうした仕入先・協力会社との情報交換を円滑に行うには、やはり都内での立地

が重要となっている。

本社研究所の応接室は、化粧品メーカーや仕入先・協力会社との打ち合わせのため、いつも満室の状況で、新製品の企画・開発を行う上で都内での立地は不可欠と言える。

(2) 有能かつ感性豊かな人材の確保・育成

化粧品の開発は、新素材、生体・細胞活性物質の探求と応用、新規物質の安全性・安定性の評価、乳化・可溶化・対微生物技術の開発、感応評価、処方・量産化技術の確立、薬事法への対応、特許申請、容器の企画・デザインなど多岐にわたる。それゆえ、化学だけではなく物理学、薬学、生物学、機械工学、電気・電子工学等あらゆる分野の専門能力・知識が要求される。

また、社長はいつもこう話している「化粧品産業にとって必要なもの、それは日頃から『五感を磨くこと』と考えている。化粧品は肌に触れ、色や香りを楽しみ、自らが美しくなることに喜びと自信を見出す商品である。技術者自らが五感に敏感になることで、これまでの枠にとらわれない、自由で新しい発想が生まれ、それが豊かな心を育て、そして新しい技術を生む原動力となる」。その言葉通り、技術者を中心に社員一人一人の感性を常に磨くことが、化粧品の開発には不可欠である。

JOCのコア・コンピタンスは、化粧品に係る技術・知識・ノウハウと企画・開発・製造能力であり、それらを支えるのは有能かつ感性豊かな人材であるが、こうした人材を確保・育成するためには、都内での立地・操業が重要である。

社員に対しては、常日頃、「センスを磨き、流行に敏感になれ」と指導している。化粧品の開発にあたっては、メーカーの開発コンセプトやマーケティングの結果を踏まえつつ、実際の利用者の声やファッション全体の流行を敏感に捉え、それを企画・開発・提案に反映させていくことが重要であり、『五感が磨かれる』流行の最先端の地で事業を展開することの意義は非常に大きいと言える。

第3章 大都市における中小企業の地域資源活用戦略

1 大都市立地型中小企業の事業展開の特徴

本調査では、「首都として、行政・経済・文化等多様な面で機能が集積している『東京』と「わが国第2の都市、近畿あるいは西日本の中核都市として経済・文化等多様な面で東京とは異なる機能が集積している『大阪』」をわが国の大都市の代表として採り上げ、それぞれの大都市に根差して事業を展開する「大都市立地型中小企業」を調査・分析してきた。

事例企業各社の地域資源を活用した具体的な事業展開の概略は、前章の事例に示すとおりであるが、これをみると、「顧客及び取扱製品・サービス」並びに「製品・サービスの供給体制」について、次のような「大都市立地型中小企業」の特徴が浮き彫りになってくる。

(1) 顧客及び取扱製品・サービスの特徴

①顧客の研究開発・試作、生産・販売、業務効率化の支援に係るニッチで特殊な分野ながらヒットや企業等の集積に伴い一定の需要規模が形成されている製品・サービスを取り扱っている【特定業務・機能の集積の活用】

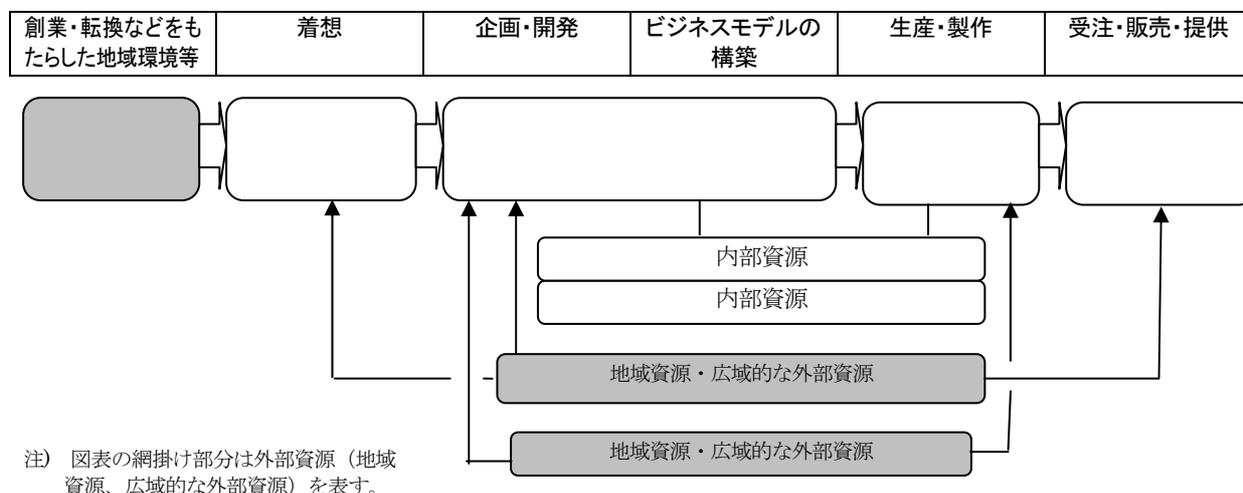
②ライフサイクルが非常に短く販売リスクが高い「ファッション性の強い製品・サービス」を取り扱っている【消費者・関連業者の集積の活用】

(2) 製品・サービスの供給体制の特徴

①高度な専門能力を有する人材や感性豊かな人材を確保し、能力や感性等の育成を図りつつ、こうした人材を活用して企画・研究開発・デザイン・設計や高精度・高品質の加工といった高付加価値な業務プロセスを中心に取り組んでいる【高度な専門能力・豊かな感性等を有する人材の集積の活用】

②近隣に集積する専門能力の高い企業との間に連携関係・ネットワークを構築し、協力会社として活用している【サポーティングインダストリーの集積の活用】

本章では、こうした「大都市立地型中小企業」の特徴を踏まえつつ、下図に示す分析モデルを用いて、各事例企業において大都市特有の地域資源や広域的な外部資源がどのように活用され、創業や経営革新、新事業展開等が実現されてきたかを図示し、分析・考察を行うこととする。



(1) 顧客及び取扱製品・サービスの特徴

①顧客の研究開発・試作、生産・販売、業務効率化の支援に係るニッチで特殊な分野ながらヒトや企業等の集積に伴い一定の需要規模が形成されている製品・サービスを取り扱っている【特定業務・機能の集積の活用】

事例企業をみると、ニッチで特殊な分野ながらヒトや企業等の集積に伴い一定の需要規模が形成されている製品・サービスを取り扱っている企業が多い。すなわち、大都市に集積する企業の本社機能や企画・研究開発部門、行政機関、大学や試験研究機関等を顧客とし、アウトソーシング受託業者やサポーティング企業として、それら特定顧客の研究開発・試作、生産・販売、業務効率化をサポートする企業が多くみられる（図表 3-1）。

図表 3-1 事例企業におけるターゲットとする取扱製品・サービス

		取扱製品・サービス		顧客
ニッチで特殊な分野ながら需要規模がある製品・サービス	顧客の研究開発・試作を支援	①株金森製作所	試作品・小ロット特注品の精密板金・プレス加工	メーカーの開発部門、大学、研究機関等
		②サンハヤト株	電子部品の開発・試作向け基板関連製品・電子機器等	
		③株都島製作所	金属材料試験片、試験用装置等	
	顧客の生産・販売を支援	④エタニ電機株	音響分析・検査装置	メーカーの開発部門・生産部門
		⑤国際技術開発株	半導体メーカー向け画像検査装置、消防・防災機器	
		⑥関西ロール株	ゴム製品・樹脂製品製造機械	
		⑦株ティーティーコーポレーション	アルミ・アルミ合金ダイカスト製品	
		⑧株ノダ	ゴム・樹脂用精密打抜型	学会・協会・団体・大学等
		⑨三美印刷株	理工学・医学関連論文集、書籍、オンラインシステム等	
		⑩株東京シルヴァー商会	ホテル・レストラン等業務用アイスクリーム	
		⑪株白組	各種アニメーション、特撮等の映像の企画製作	
		⑫吉村美術包装株	果物用包装資材（化粧箱、籠、リボン等）	
		⑬株技研設計・株コモドスペース	リモデル事業	
	顧客の業務効率化を支援	⑭株インデックスコンサルティング	コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業等	効果的な資産運用を考える不動産所有者・施主
		⑮株ネットワークインフォメーションセンター	コンタクトセンター事業、システム受託開発・保守、Webサイト構築・運営、エンジニア派遣	企業の本社、行政機関等
		⑯株データプレイス	企業情報等の提供サービス、XMLデータベース構築等	
		⑰株ビットアイル	データセンター事業	
	⑱株凶羅	各種広告物等の企画製作、Webサイト制作・管理・運営、ASP管理・運営、アプリケーションの開発等		
ファッション性が強くライフサイクルの短い製品・サービス	⑲株ブライト	ヤングカジュアル衣料（Tシャツ・カットソー等）	専門店・百貨店等	
	⑳株シャミオール	自社ブランドの婦人靴（エレガンス・カジュアルシューズ）		
	㉑株井野屋	自社ブランドのファッションバッグ等		
	㉒株ジェイオーコスメティックス株	化粧品の研究開発先導型OEM	化粧品メーカー企画・研究開発部門	

具体的には、1)顧客の研究開発・試作の支援をメインとしている事例企業としては、大都市に集積するメーカーの開発部門や大学・研究機関等を顧客とする金森製作所、サンハヤト、都島製作所があげられる（図表 3-2-1、3-2-2）。

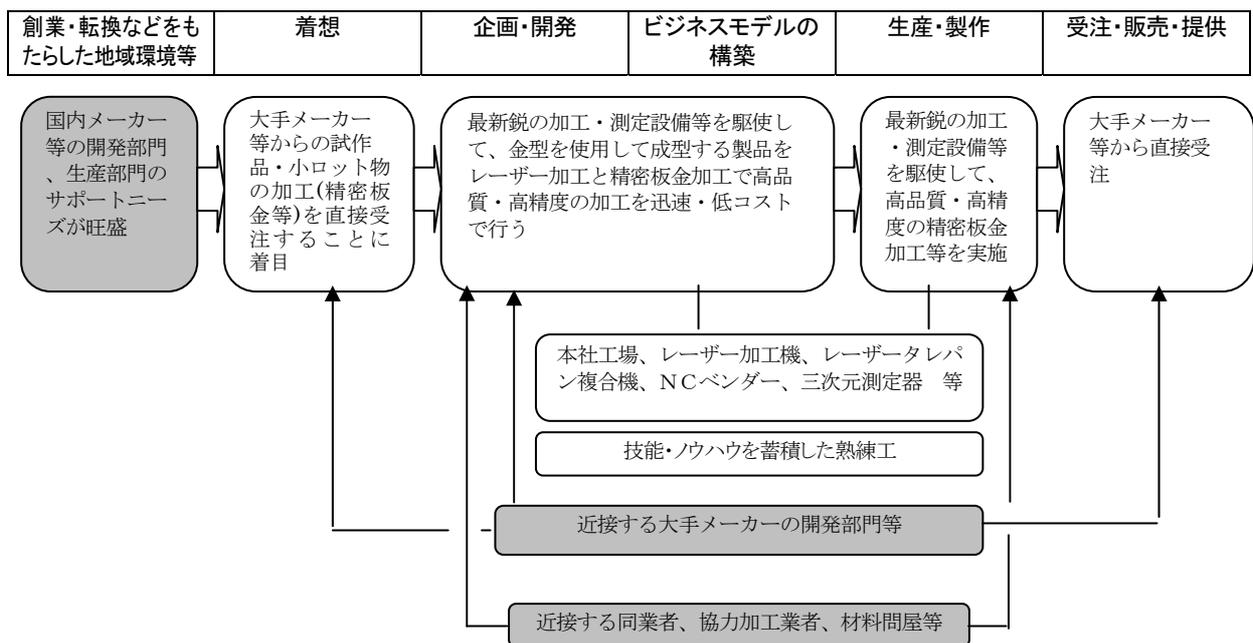
2)顧客の生産・販売活動の支援をメインとしている企業としては、エタニ電機、国際技術開発、関西ロール、ティーティーコーポレーション、ノダ、吉村美術包装等があげられる。中でも、三美印刷（理工学・医学関連の学会、協会、団体、大学等）、東京シルヴァー商会（ホテル、レストラン等のシェフ・パティシエ）、白組（TV局、CMプロダクション、広告代理店等）、技研設計・コモドスペース

ス（マンションオーナー、都心マンションに住みたい借り手）、インデックスコンサルティング（効果的な不動産運用を考える不動産所有者・施主）の顧客は、いずれも大都市特有の集積産業や需要家等である（図表 3-2-3～3-2-7）。

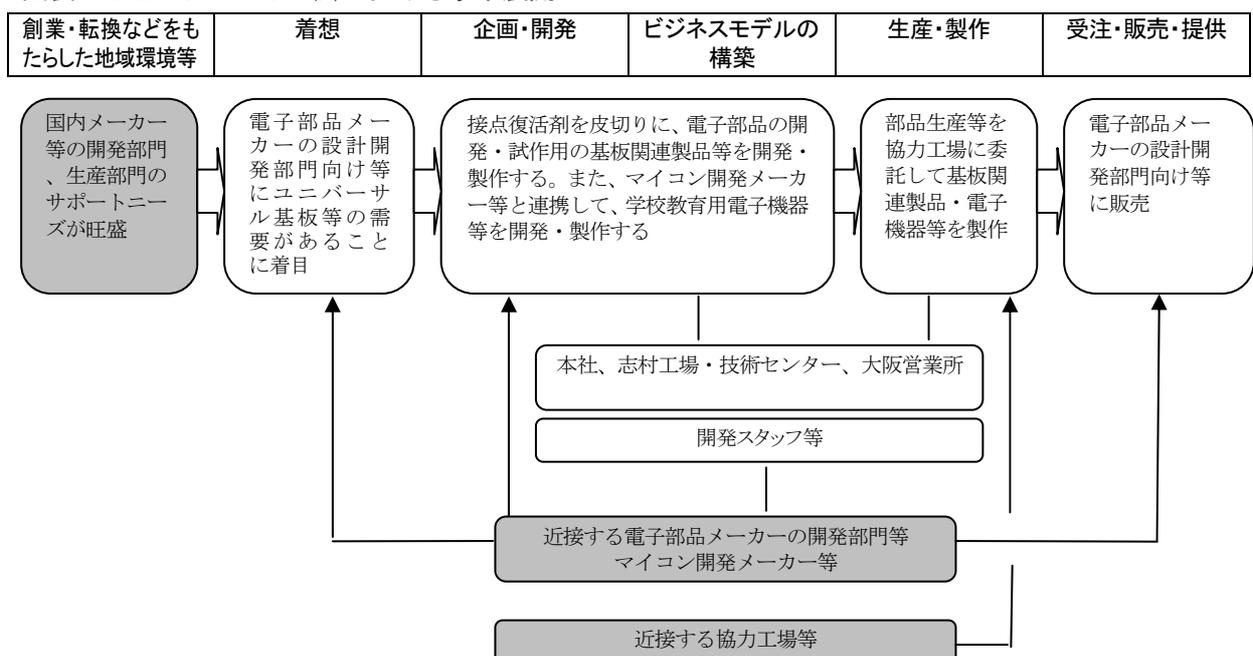
また、3)顧客の業務効率化の支援をメインとする企業としては、ネットワークインフォメーションサービス、データプレイス、ビットアイル、図羅があげられ、いずれも大都市に集積する企業の本社、行政機関等を対象に、IT技術等を活用して顧客の業務効率化をサポートしている（図表 3-2-8～3-2-10）。

1) 顧客の研究開発・試作のサポート

図表 3-2-1 (株)金森製作所における事業展開

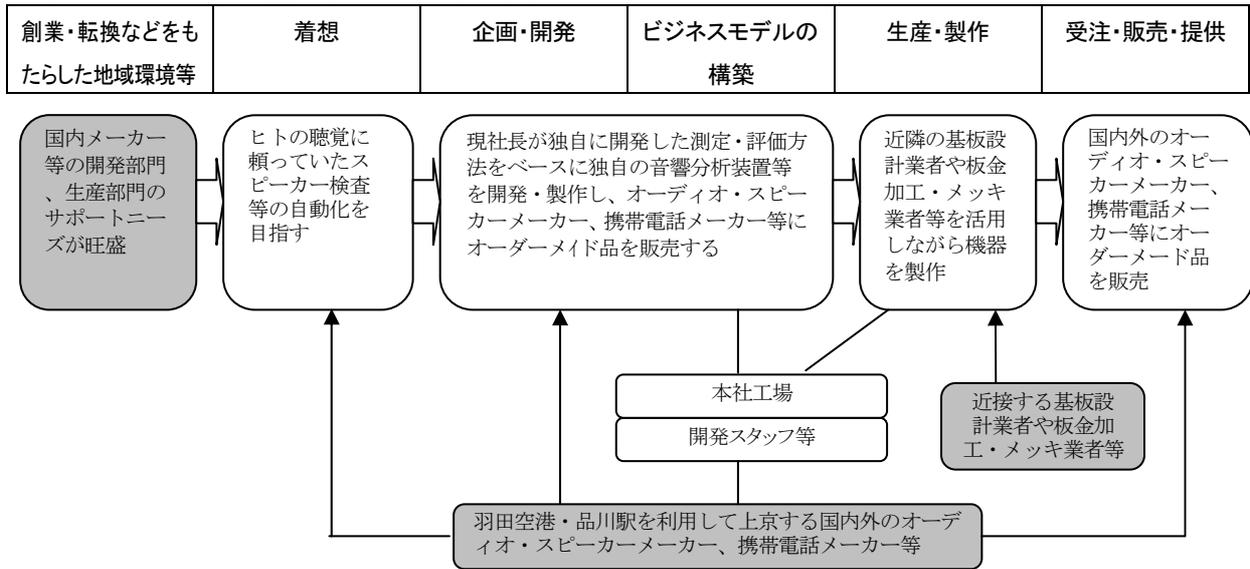


図表 3-2-2 サンハヤト(株)における事業展開

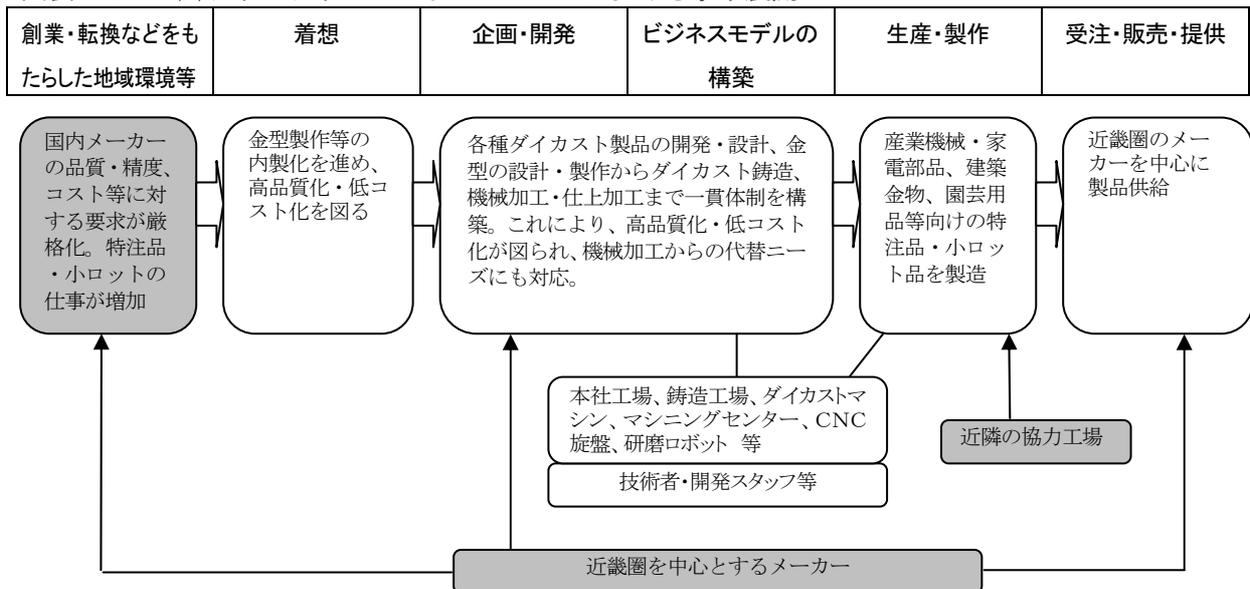


2) 顧客の生産・販売のサポート

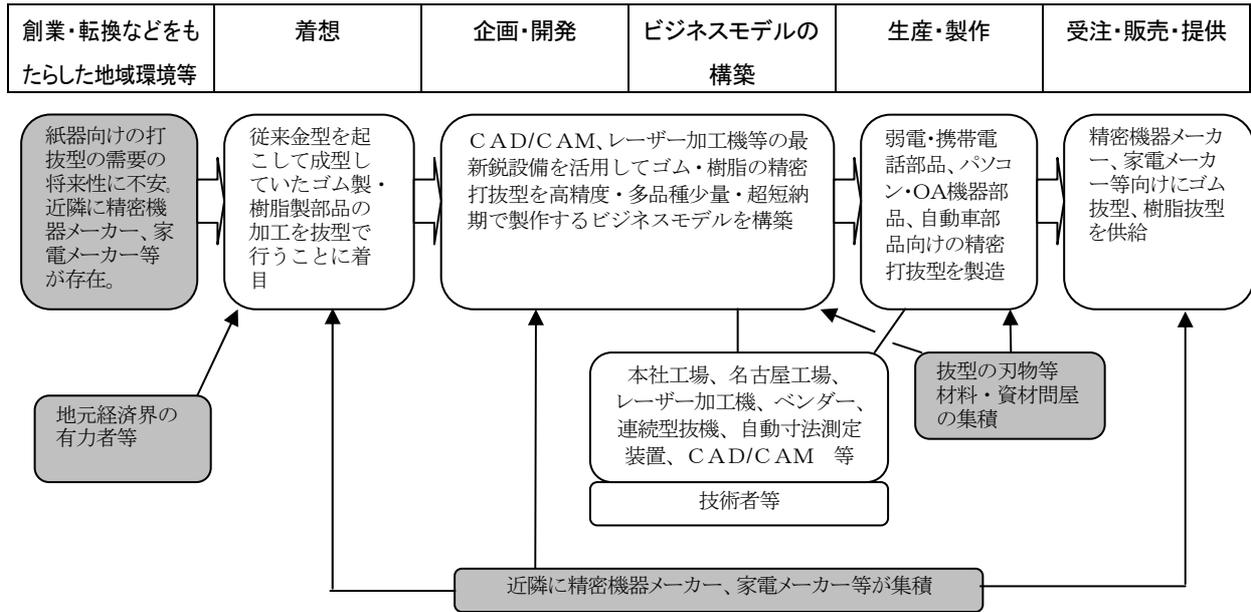
図表 3-2-3 エタニ電機(株)における事業展開



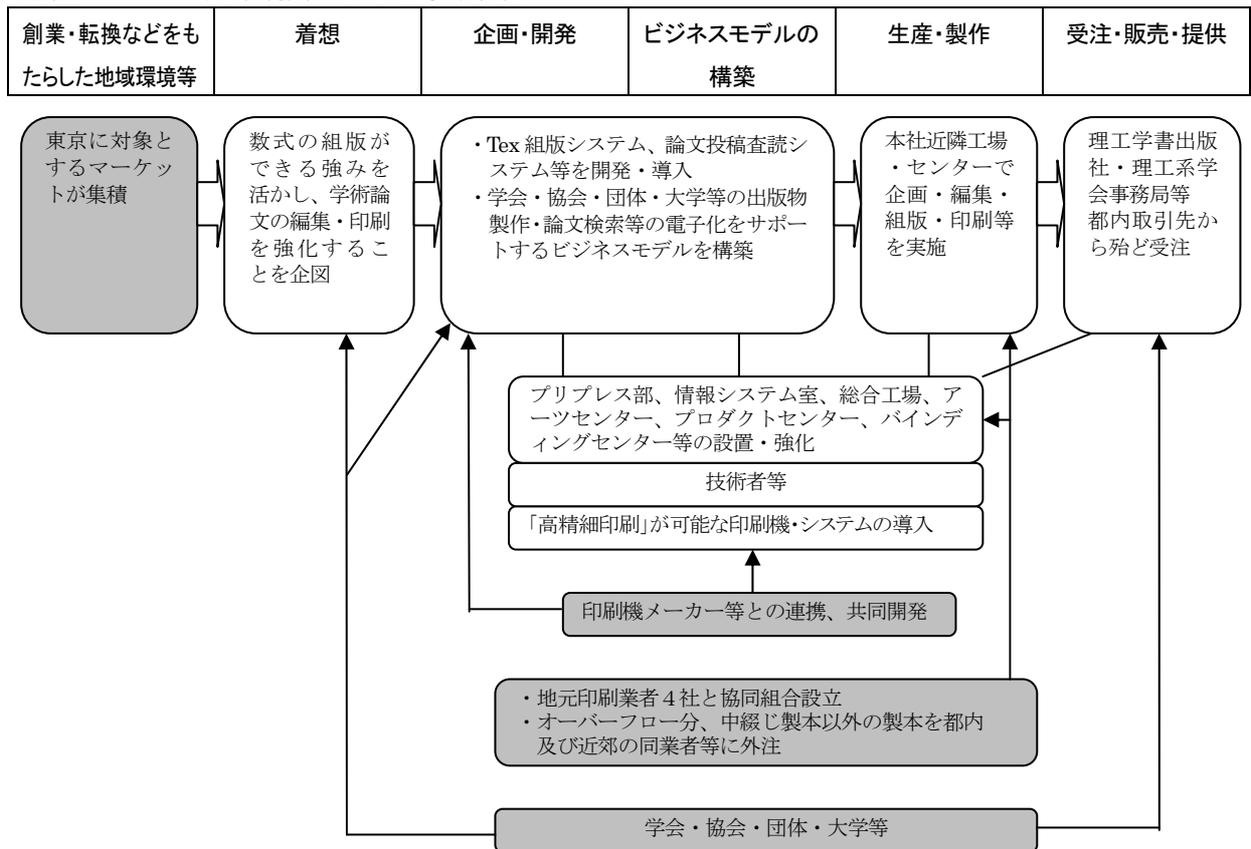
図表 3-2-4 (株)ティーティーコーポレーションにおける事業展開



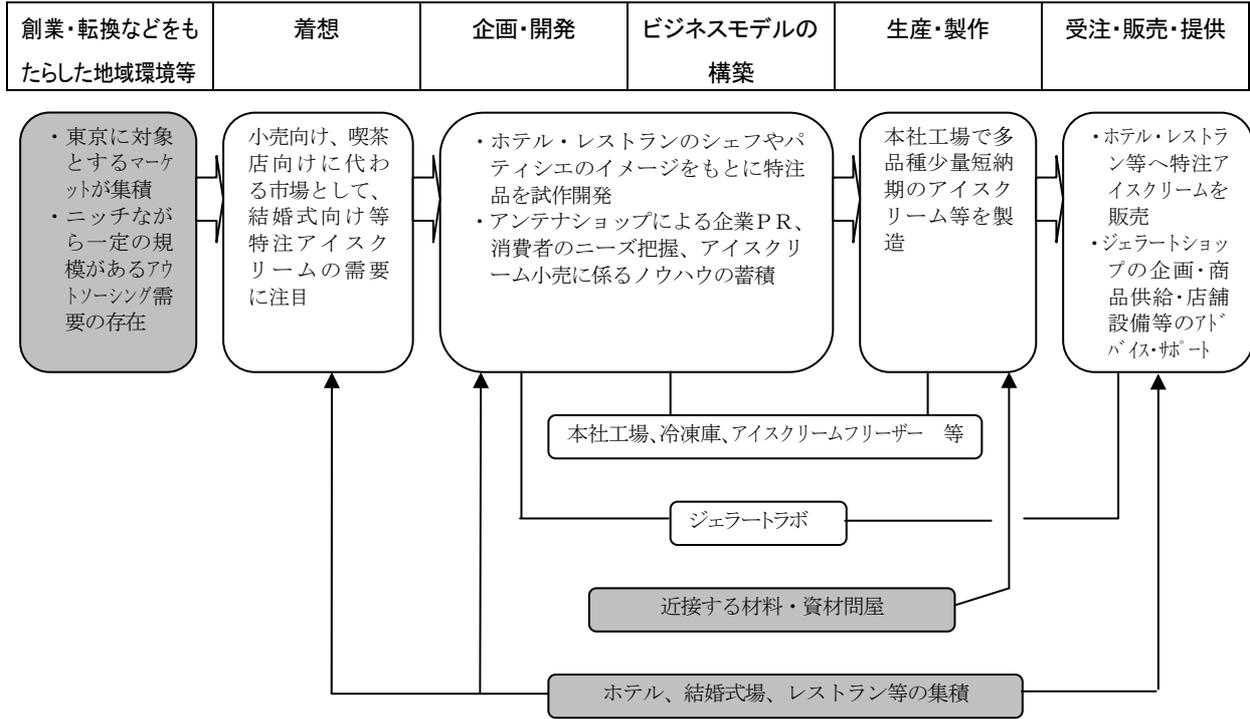
図表 3-2-5 (株)ノダにおける事業展開



図表 3-2-6 三美印刷(株)における事業展開

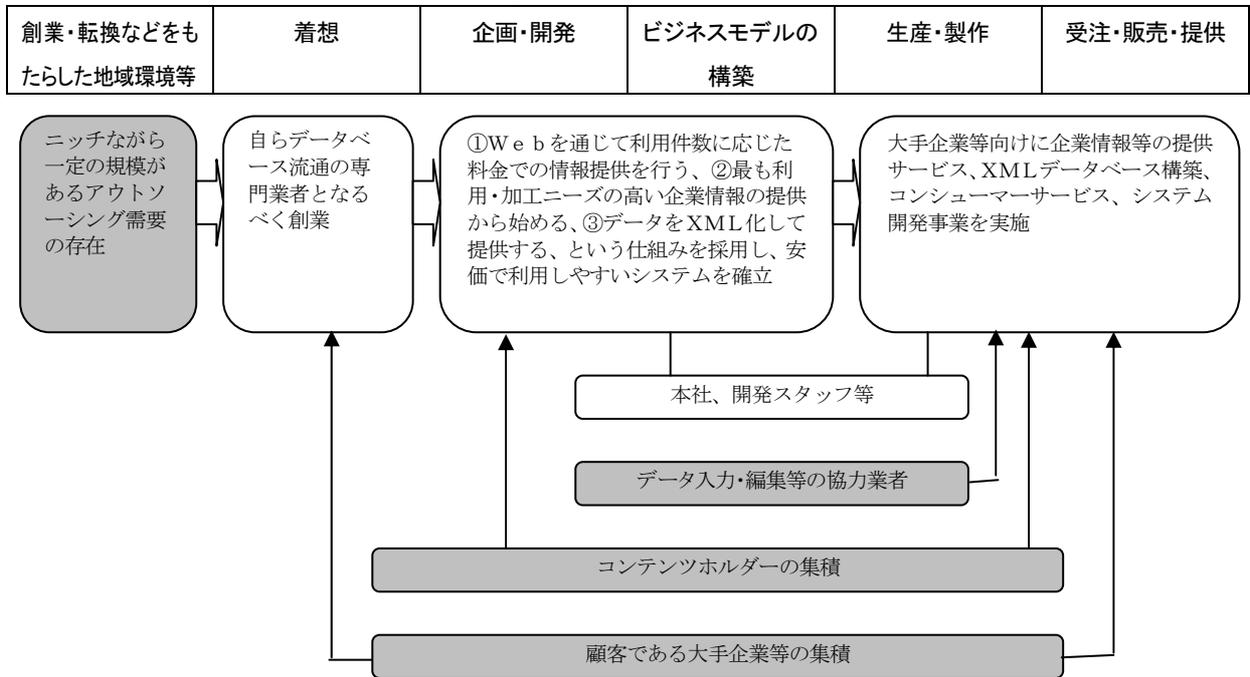


図表 3-2-7 (株)東京シルヴァー商会における事業展開

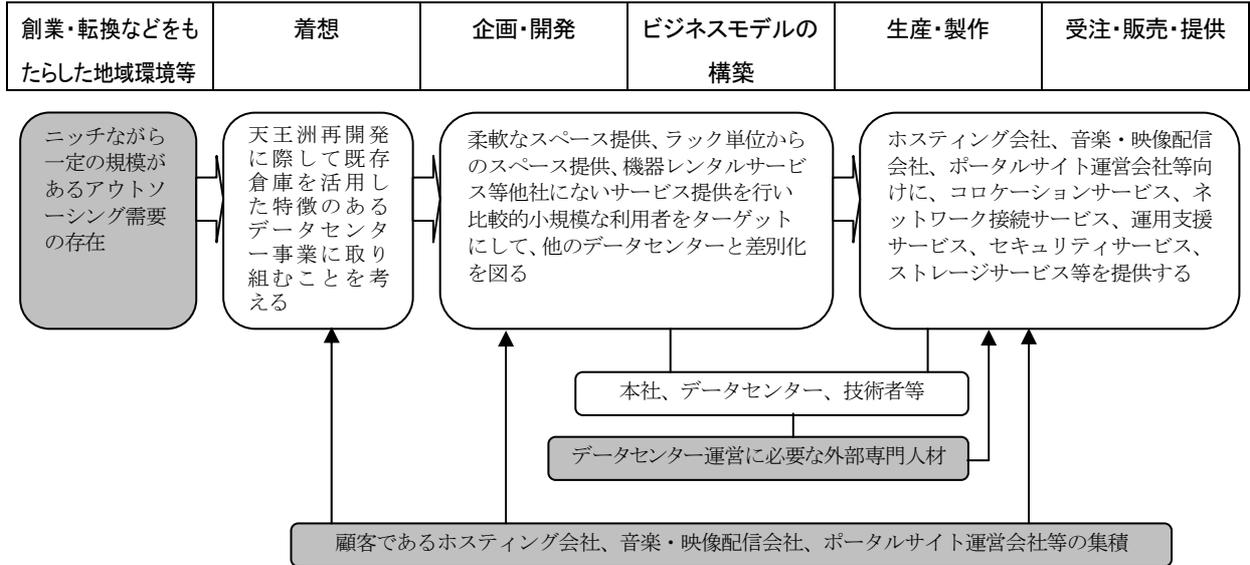


3) 顧客の業務効率化のサポート

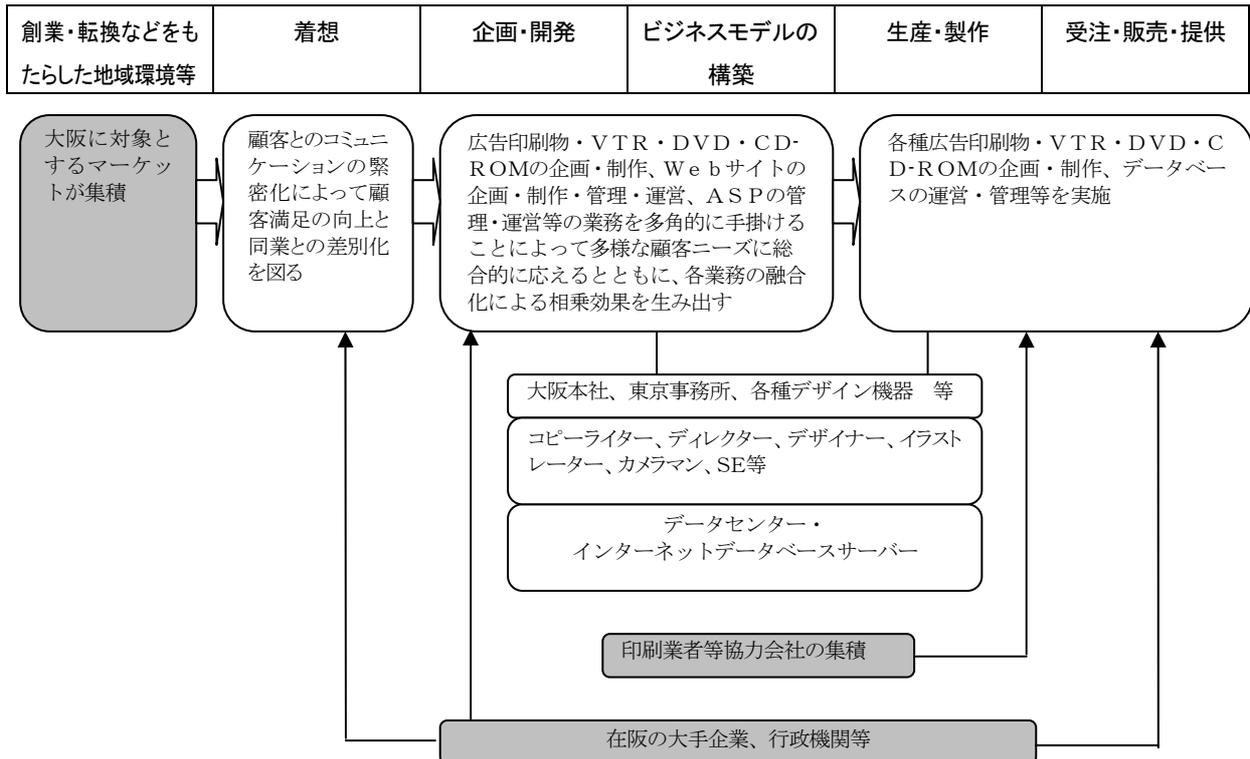
図表 3-2-8 (株)データプレイスにおける事業展開



図表 3-2-9 (株)ビットアイルにおける事業展開

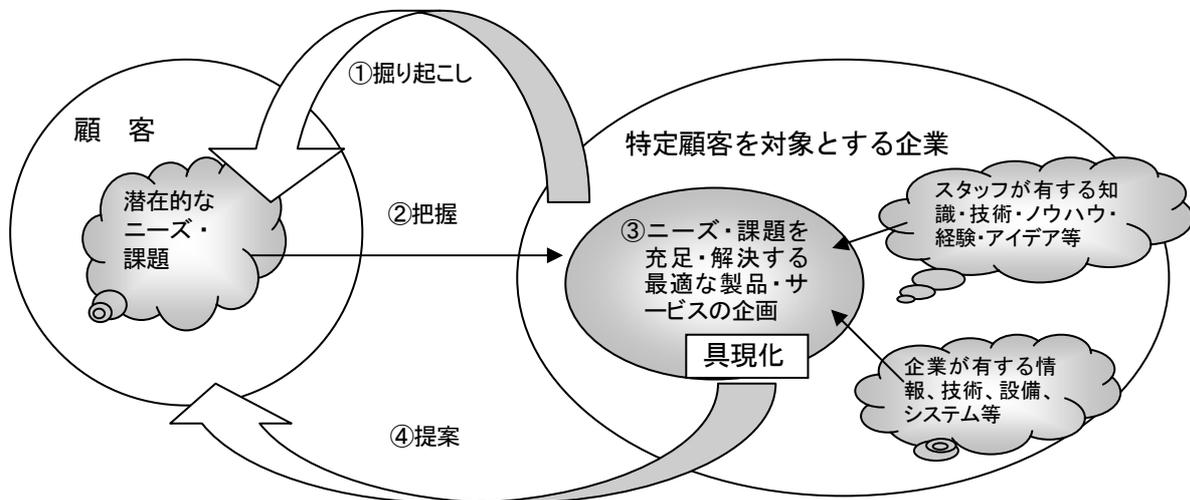


図表 3-2-10 (株)図羅における事業展開



こうした事例企業では、①特定顧客の有する潜在的なニーズ・課題を掘り起こして、②対応すべきニーズ・課題を的確に把握し、③社内に有する知識・ノウハウ・経験等も活用しながら最適の製品・サービスのモデルを個別にオーダーメイドで企画・設計して、④特定顧客に提案している(図表 3-3)。

図表 3-3 特定顧客の業務支援ビジネスのイメージ



資料：中小企業金融公庫総合研究所が作成

近年、イノベーションの進展や事業環境の変化が著しくなる中、特定顧客における製品・サービスの見直し、生産・販売方法の見直し、業務効率化対策、新製品・新技術の研究開発・試作が頻繁に行われるようになり、こうした取組みに対するサポートの需要が急速に拡大している。

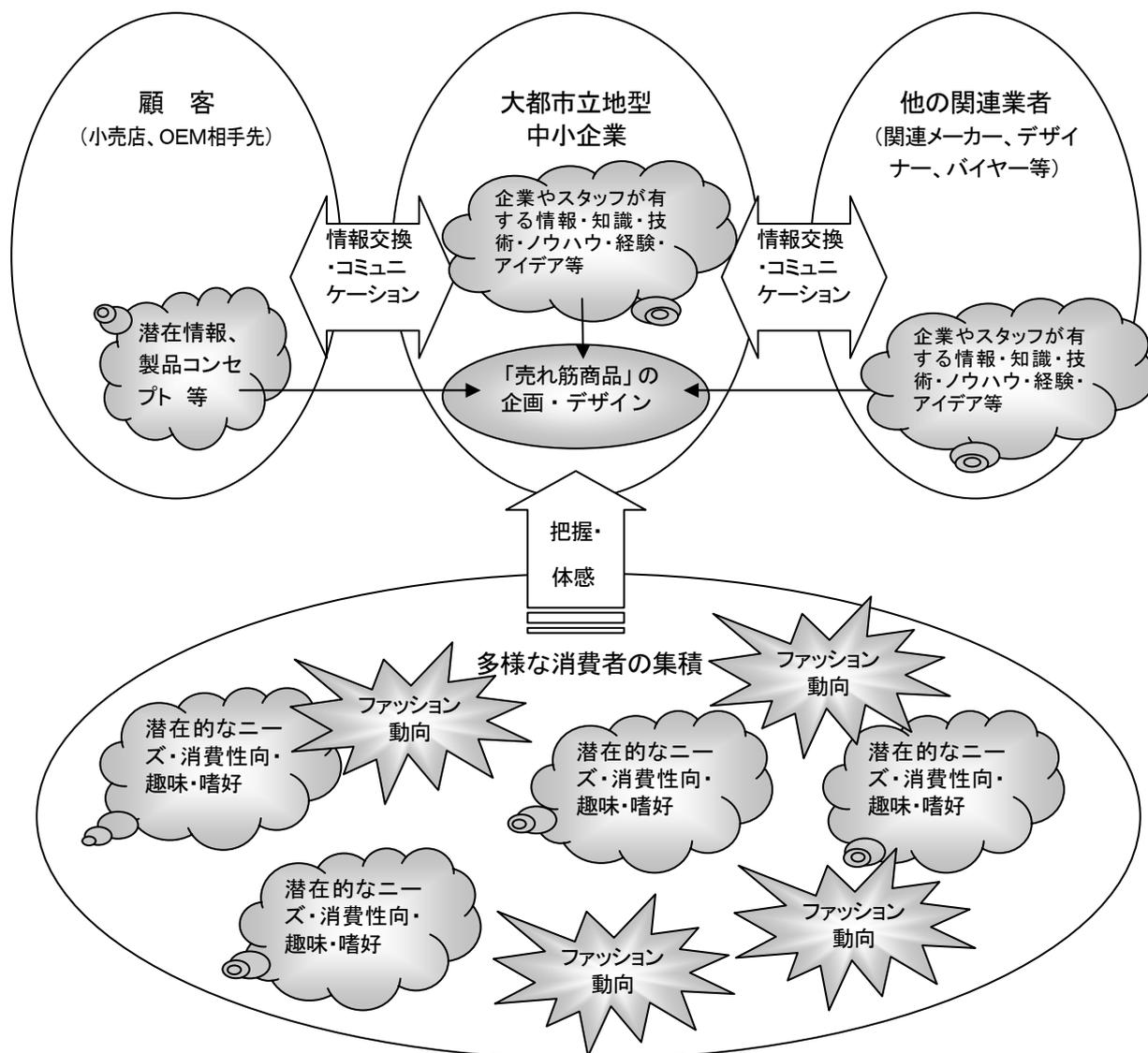
このような動きに対し、事例企業では、「潜在的なニーズ・課題の掘り起こし、把握→最適のモデルの企画・設計」という対応を頻繁に行う必要性が高まってきており、そうした対応を迅速かつ的確に行うためには、特定顧客の近隣に立地し、Face to Faceの情報交換・コミュニケーションを行うことが不可欠である。金森製作所等においては、潜在的なニーズ・課題を抱える特定顧客に対しきめ細かな対応を行い、大都市に立地する優位性をフルに活用して事業の拡大・高付加価値化を図っていると言える。

②ライフサイクルが非常に短く販売リスクが高い「ファッション性の強い製品・サービス」を取り扱っている【消費者・関連業者の集積の活用】

また、自社ブランドを有し不特定の消費者を見据えたビジネスを展開する事例企業もみられる。ブライト（ヤングカジュアル衣料）、シャミオール（婦人靴（エレガンス・カジュアルシューズ））、井野屋（ファッションバッグ等）、ジェイオーコスメティックス（化粧品）が該当するが、こうした企業では、東京・大阪が有するブランド力・訴求力を活用しつつ、多様な消費者の集積に接し、顕在化したファッション動向を把握するとともに潜在的なニーズや消費性向、趣味・嗜好を五感で体感して、製品作りに結び付けている。

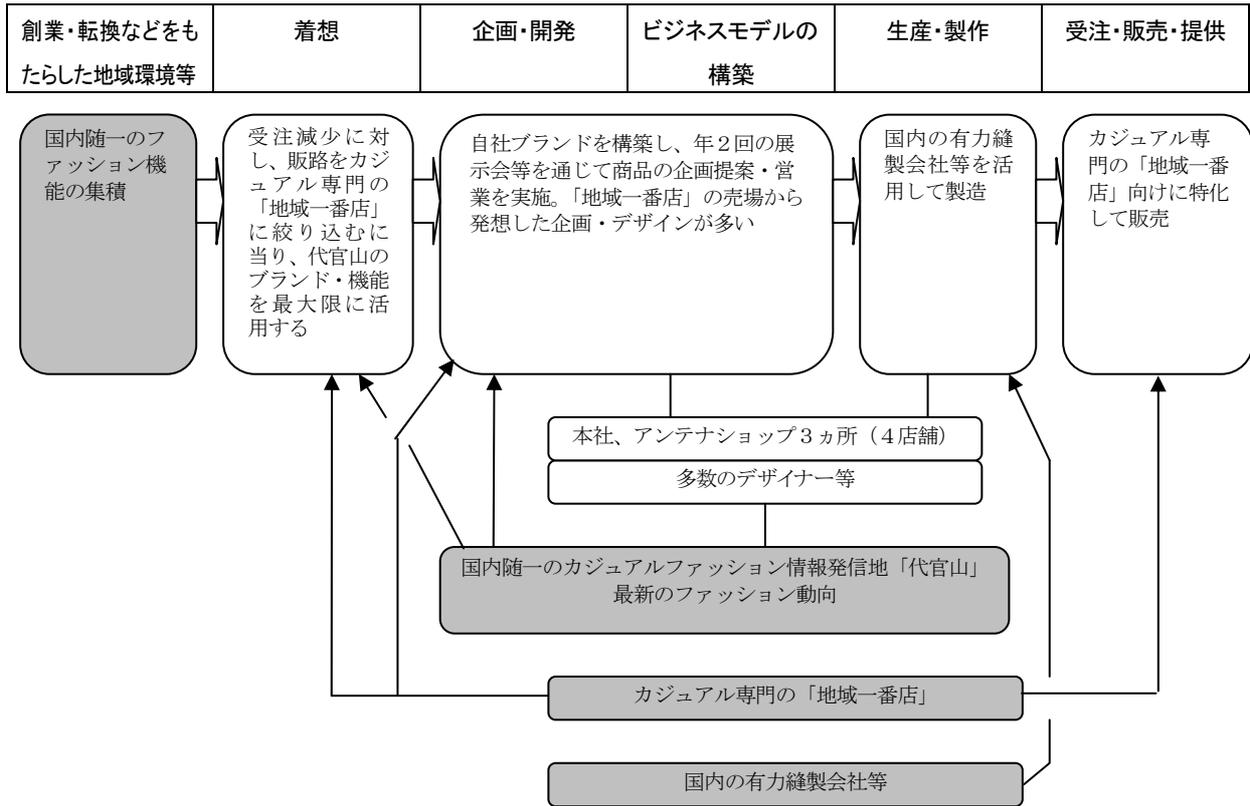
具体的には、アンテナショップの設置等により消費者の潜在的なニーズ等を捉えるとともに、関連メーカー、デザイナー、バイヤー等との緊密な情報交換・コミュニケーションを常に行い、ファッション動向や消費者の潜在的なニーズ・消費性向等を踏まえた「売れ筋商品」の企画・デザイン、作り込みを行っている（図表 3-4、3-5-1、3-5-2）。

図表 3-4 ファッション性の強い製品・サービスに係るビジネスのイメージ

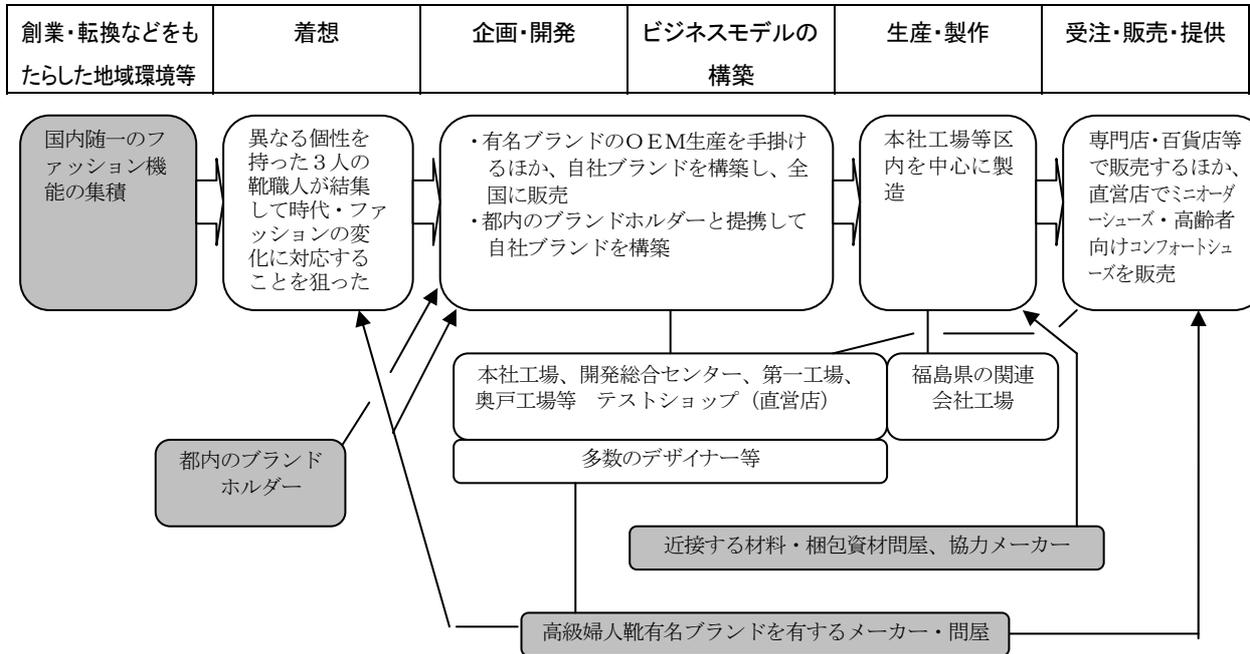


資料：中小企業金融公庫総合研究所が作成

図表 3-5-1 (株)ブライトにおける事業展開



図表 3-5-2 (株)シャミオールにおける事業展開



こうした取組みによって、「売れ筋商品」の確度が高まり販売リスクの低減が図られるが、ファッションや消費者の潜在的なニーズ・消費性向等は賞味期限が短く、日常的にその変化を的確にキャッチすることが不可欠である。したがって、多様な消費者及び関連業者の集積の中に常に身を置き、ファッション動向や潜在的な消費性向等を把握・体感しつつ、関連業者等との間で Face to Face の緊密な情報交換・コミュニケーションを図り、頻繁に企画・デザインを行っていくことが重要であると考えられる。

(2) 製品・サービスの供給体制の特徴

①高度な専門能力を有する人材や感性豊かな人材を確保し、能力や感性等の育成を図りつつ、こうした人材を活用して企画・研究開発・デザイン・設計や高精度・高品質の加工といった高付加価値な業務プロセスを中心に取り組んでいる【高度な専門能力・豊かな感性等を有する人材の集積の活用】

「高度な専門能力を有する人材」「感性豊かな人材」の集積は、企業の本社機能・企画開発機能等の集積、大学・学術研究機関等の集積、独自性・多様性のある文化の集積、多様かつ高度な連携・ネットワークの存在などと並んで、大都市における最大の地域資源の一つとしてあげられる。

大都市立地型中小企業においては、高コスト下にあっても収益を確保すべく、企画・研究開発・デザイン・設計といった高付加価値な業務プロセスや高性能・高精度・高品質な分野等に特化して高付加価値化を図っているが、「高度な専門能力を有する人材」「感性豊かな人材」を確保し、こうした事業展開に最大限活用している。

企画・研究開発・デザイン・設計といった業務プロセスについては、専用機器や社内の作業マニュアル等形式知化された情報・データ、オープンになっている情報・データ等も活用されるが、基幹となるのは、やはり「顧客等の有する潜在的なニーズやクローズの情報・データ」「スタッフの有する知識・ノウハウ・経験・アイデアといった暗黙知」である。すなわち、「顧客等の潜在的なニーズを掘り起こし的確に捉え、それに応え得る最適の製品・サービスを企画・デザインし、具現化すべく研究開発・設計・試作・試行を重ねて、ビジネスモデルを作り上げていく」という過程においては、担当するスタッフの知識・ノウハウ・経験・アイデアや企画能力・構成能力・設計能力・提案能力が非常に重要と言える。

また、高精度・高品質な生産加工を行う場合、生産加工設備を効率的かつ効果的に駆使して最大限の性能・精度を引き出すことが求められるが、それには熟練工の技能・ノウハウ・経験といった暗黙知が不可欠である。

こうした属人的な知識・ノウハウ・経験・アイデア・技能といったものについては、データ化・標準化し組織に帰属する形式知へと変換できるものも一部あるが、大半の暗黙知については形式知化は困難と考えられる。さらに、特注品や仕様変更が頻繁にある受注などにおいては、前例を参考にしつつもあらためて企画・デザイン・設計することが必要となる。

このように、大都市立地型中小企業においては、「高度な専門能力を有する人材」「感性豊かな人材」が不可欠であり、言い換えれば、有能な人材の有する知識・ノウハウ・経験・アイデア・技能といった暗黙知の活用が非常に重要であると言えよう。

さらに、こうして確保した有能な人材の能力や感性を磨き上げ、事業展開の中核に登用して能力や感性を最大限に引き出す仕組み・仕掛けを構築することも重要である。

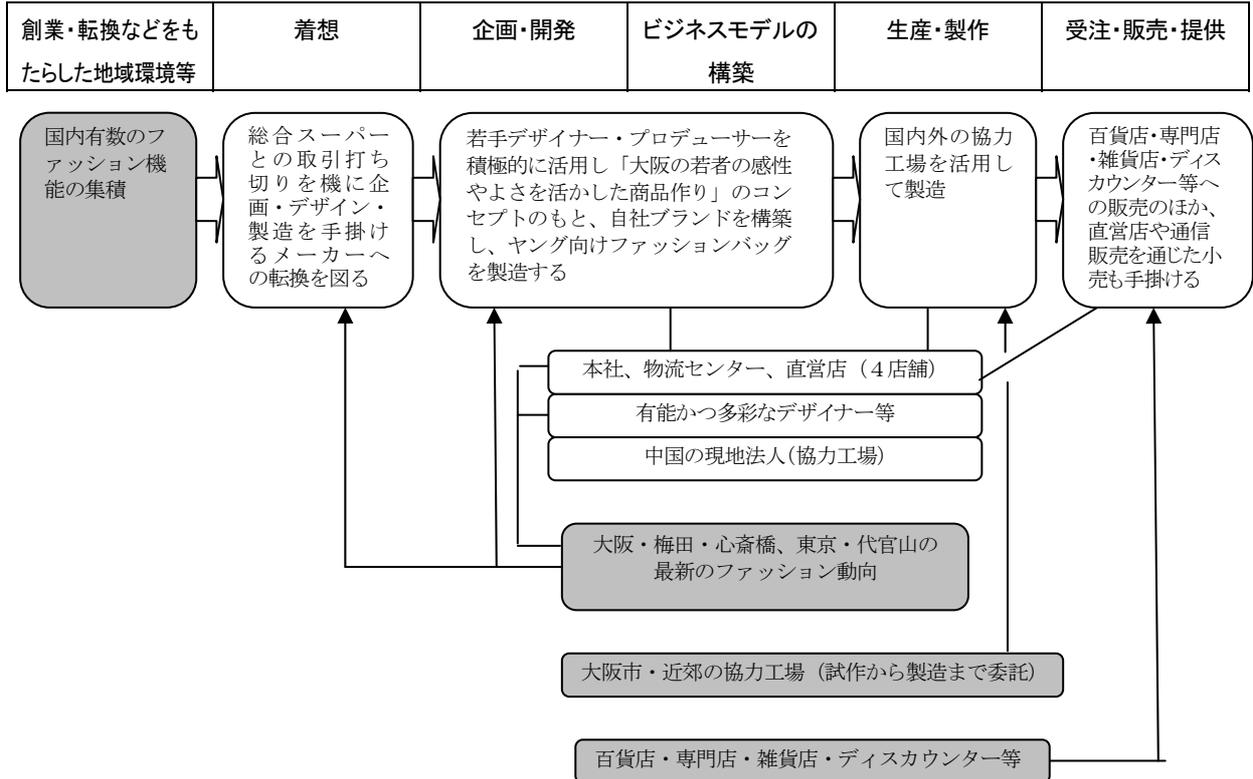
例えば、井野屋においては、自社ブランド品を扱うメーカーへの転換を図るに当たって、近畿圏の大学を隈なく訪ねて6名の新卒者を採用、企画・デザイン部門に登用して、彼らの若い感性に商品戦略の立案から営業企画・製品デザインを委ねた。その結果、新規事業展開が軌道に乗り、業態転換が成功を収めることになったことにとどまらず、この6名の中から、業界のカリスマ若手プロデューサーとして期待される逸材が出現することとなった（図表3-6-1）。

また、白組では、調布スタジオの開設を契機に特撮・ミニチュア大好き人間やスターウォーズ世代

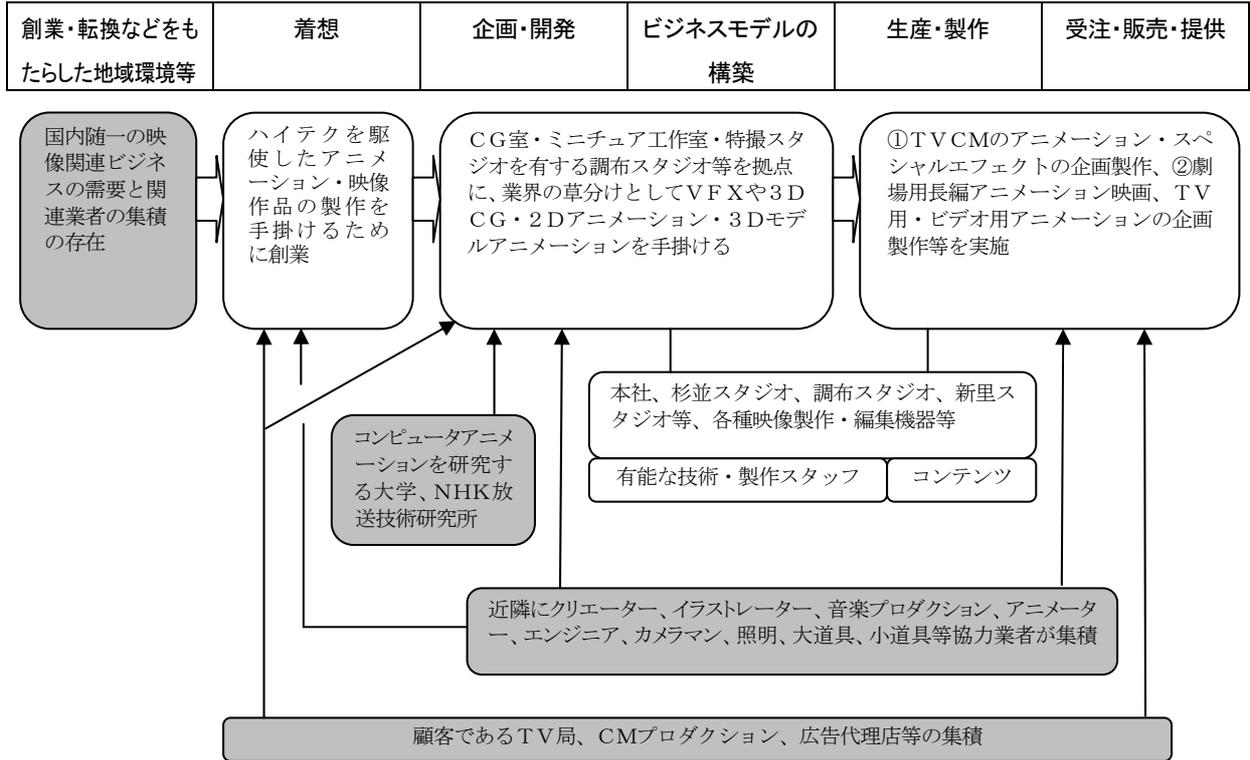
の若者が入社し、人材の充実が図られたが、その中から、日本アカデミー賞の最優秀作品賞・最優秀監督賞等を受賞する逸材が現れている。同人は、入社以来、調布スタジオをホームグラウンドとして縦横無尽に活動し、磨き上げられた才能が一気に開花し、わが国映画界を代表する人材になっている(図表 3-6-2)。

このように、才能のある若手人材を積極的に登用し、業界を代表するような人材へと成長を遂げている点は特筆され、大都市立地型中小企業が、いわば「有能な人材のインキュベーター」としての役割も担っていることは、注目に価すると言えよう。

図表 3-6-1 (株)井野屋における事業展開



図表 3-6-2 (株)白組における事業展開



②近隣に集積する専門能力の高い企業との間に連携関係・ネットワークを構築し、協力会社として活用している【サポーティングインダストリーの集積の活用】

大都市立地型中小企業がターゲットとする顧客は多様なニーズを有しており、それゆえ取扱製品・サービスは多品種少量であり、さらに特注品・特急品のオーダーも頻繁にあることから、こうした多様かつ高度な要求に対応できる体制を確立することが求められる。

しかしながら、自社単独であらゆる機能を社内に確立することは不可能であり、「選択と集中」によって限られた経営資源をコア事業に集中投入するとともに、不足する部分・強化が必要な部分については積極的に「専門の外部資源を活用」することが不可欠である。

事例企業においては、顧客の多様かつ専門的なニーズに総合的に応えたり、特注品・特急品の受注に応じていることから、近隣に集積する専門能力の高い企業や人材との間に連携関係・ネットワークを構築し、協力会社等として活用し、顧客への対応力を高めている（図表 3-7）。

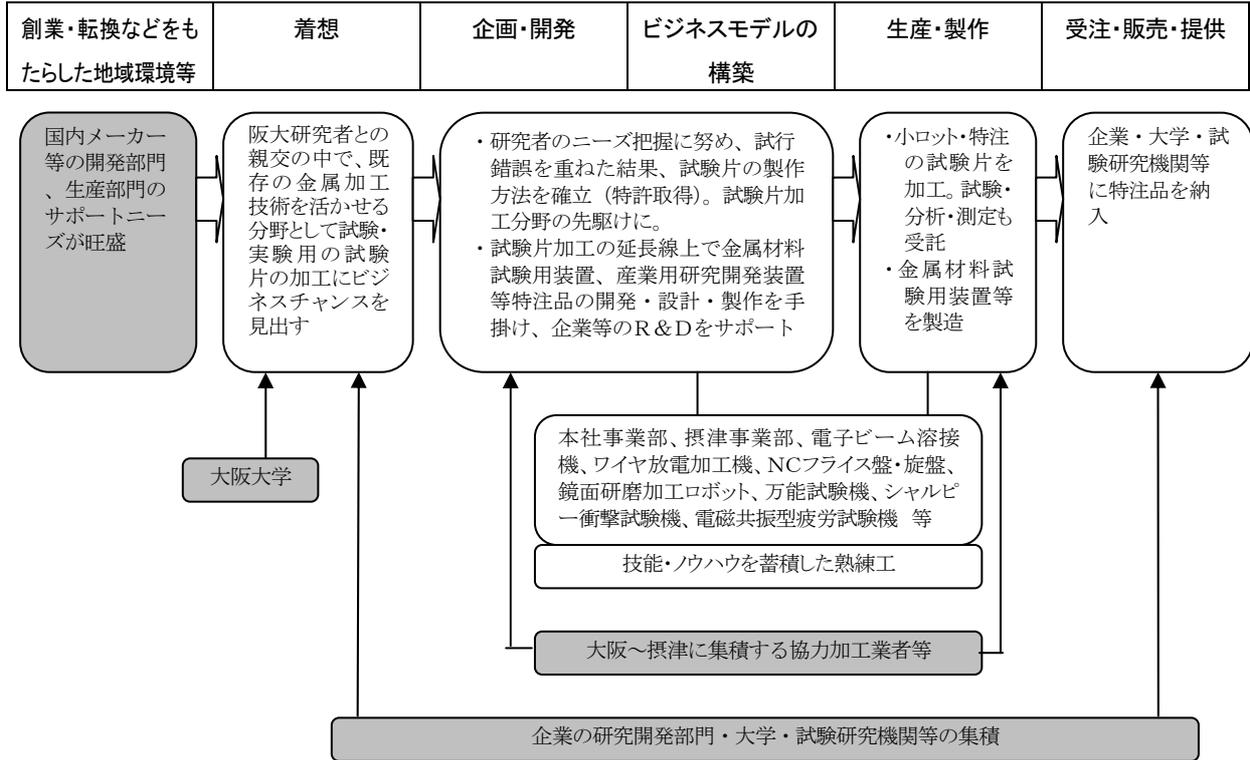
図表 3-7 事例企業における外部資源の活用

事例企業名	活用している協力会社等外部資源
金森製作所	近接する同業者、協力加工業者、材料問屋等
サンハヤト	近接する協力工場等
都島製作所	大阪～攝津に集積する協力加工業者等
エタニ電機	近接する基板設計業者や板金加工・メッキ業者等
国際技術開発	電機・電子関連メーカー等協力工場
関西ロール	近隣に集積する協力加工業者、大手メーカーA社（共同開発）、大阪で開催される異業種見本市
ティーティーコーポレーション	近隣の協力工場
ノダ	抜型の刃物等材料・資材問屋の集積
三美印刷	都内・近郊の同業者（外注先）、印刷機メーカー等（共同開発）、地元印刷業者（協同組合）
東京シルヴァー商会	近接する材料・資材問屋
白組	近隣のクリエイター、イラストレーター、音楽プロダクション、アニメーター、エンジニア、カメラマン、照明、大道具、小道具等協力業者、コンピュータアニメーションを研究する大学、NHK放送技術研究所
吉村美術包装	大阪近郊在住のデザイナー、近隣の包装資材業者・協力会社、大阪の果実組合・卸売業の中核的メンバー等
技研設計・コムスペース	協力工事業者、大阪のTV局・新聞社、大手通販業者、ブライダル産業
インデックスコンサルティング	弁護士・会計士・コンサルタント等外部専門家
ネットワークソリューションセンター	コールセンタースタッフ・派遣SE（登録人材）、コンサル、経営の専門家
データプレイス	データ入力・編集等の協力業者、コンテンツホルダーの集積
ビットアイル	データセンター運営に必要な外部専門人材
図羅	印刷業者等協力会社の集積
ブライト	国内隋位置のカジュアルファッション情報発信地「代官山」、最新のファッション動向、国内の有力縫製会社等
シャミオール	近接する材料・梱包資材問屋、協力メーカー、都内のブランドホルダー
井野屋	大阪・梅田・心斎橋、東京・代官山の最新のファッション動向、大阪市・近郊の協力工場等
ジェイオーコスメティックス	最新のファッション・化粧品利用者の動向、近接する原材料・資材・容器のメーカー・問屋

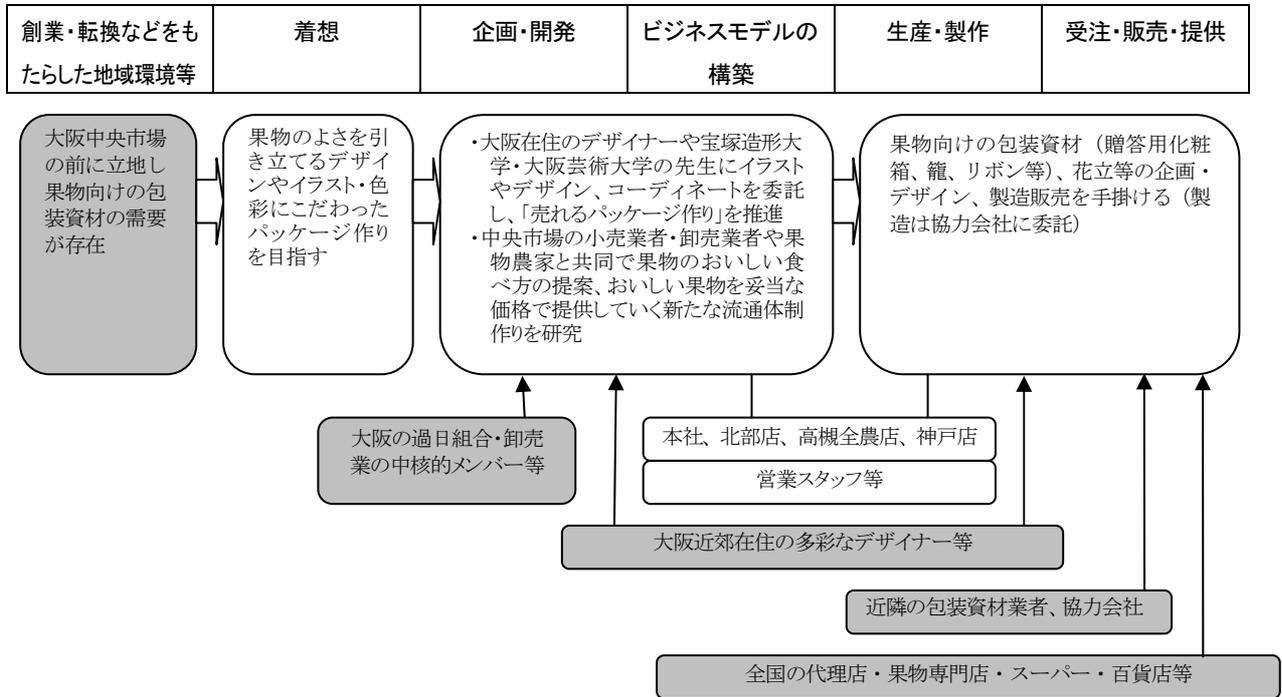
例えば、都島製作所では、取扱製品がいずれも高精度・高性能を要求されるもので、部品の一点一点、加工の一工程一工程において品質・精度を高めることが不可欠なことから、こうした高度な要求に応えられる多分野の協力会社との間で緊密な連携関係を構築しており、これが、同社の強さの源泉の一つとなっている（図表 3-8-1）。

吉村美術包装では、中身の果物のよさを引き立て、購買意欲を高めるよう、デザインやイラスト、色彩にこだわったパッケージ作りを行っており、同社のオリジナルパッケージに描かれているデザインは、著名陶芸家やデザイナーに直接依頼の上、描いてもらっている。そのほか、宝塚造形大学等の先生にデザインのコーディネーター、ディレクターを依頼しており、大阪近郊に存在する多彩なデザイナー等を積極的に活用して、「こだわりのパッケージ作り」を推進している（図表 3-8-2）。

図表 3-8-1 (株)都島製作所における事業展開

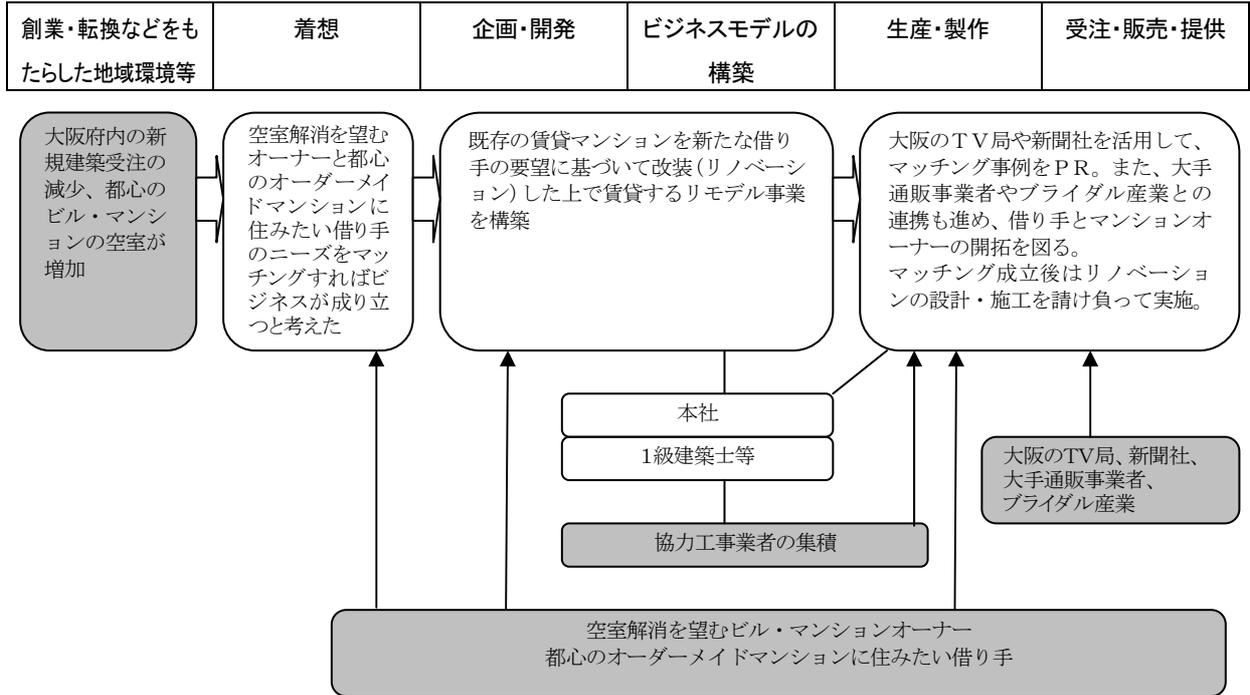


図表 3-8-2 吉村美術包装(株)における事業展開



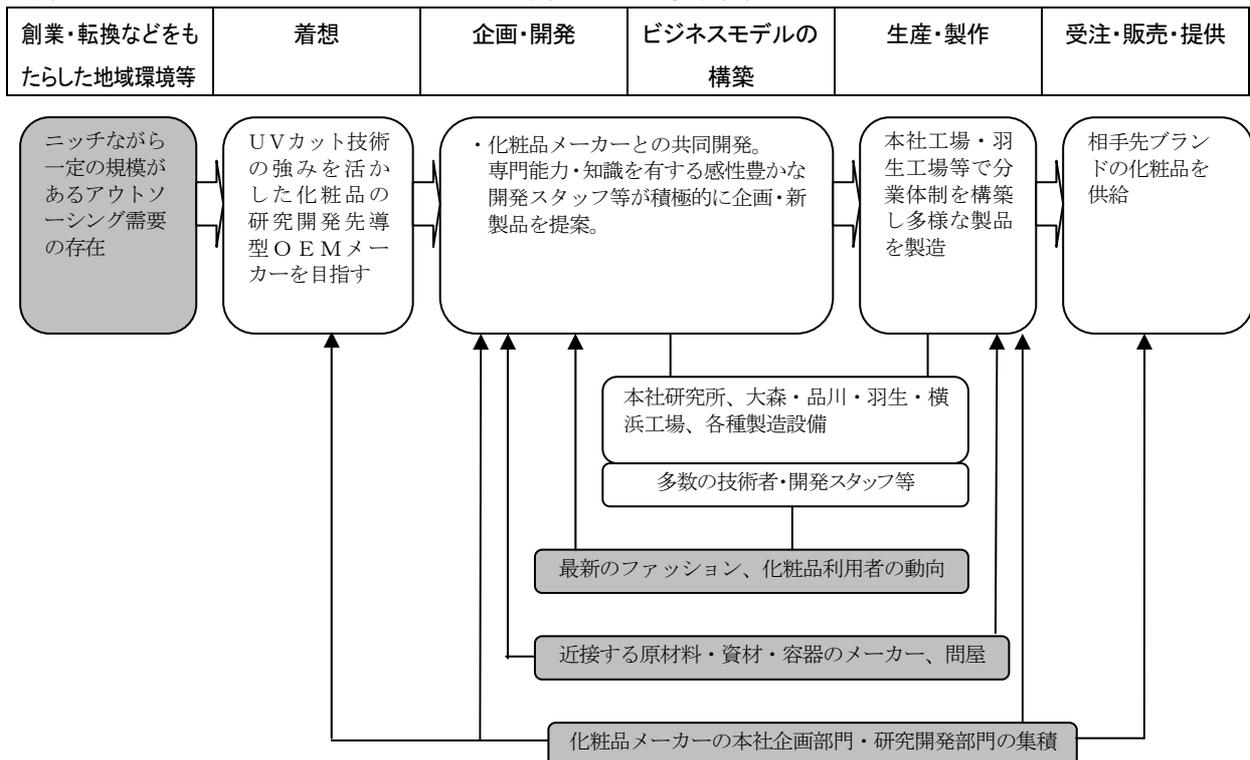
技研設計・コモドスペースでは、リモデル事業の取組みを広く知ってもらうことが必要と考え、マッチングが成立する度に、大阪のTV局や新聞社にプレスリリースして、採り上げてもらうように積極的に働きかけたり、借り手開拓のため、大手通販事業者との連携や、新たな住まい探しの需要が生まれるブライダル産業との連携も進めつつある（図表 3-8-3）。

図表 3-8-3 (株)技研設計・(株)コモドスペースにおける事業展開



また、ジェイオーコスメティックスでは、100社を超える取引先の個別ニーズに応じた製品を企画・開発・提案するためには、約3,000種類にも及ぶ化粧品原材料の中から最適のものを選定し調査することが必要であるが、本社研究所周辺には数多くの原材料・資材・容器のメーカー・卸が存在しており、こうした仕入先・協力会社との緊密な関係が同社の研究開発型OEMを支えている。「こんな新材料があるけど試してみない？」と情報提供を受けることもあり、こうした仕入先・協力会社との情報交換や受発注を円滑に行うには、やはり都内での立地が重要となっている(図表3-8-4)。

図表 3-8-4 ジェイオーコスメティックス(株)における事業展開



2 大都市立地型中小企業が求める地域資源

(1) 大都市立地型中小企業における「暗黙知・潜在情報」の集積の重要性

前節では、大都市立地型中小企業の事業展開の特徴として、次の4点をあげ、こうした取組みが、それぞれ大都市に存在する①特定業務・機能の集積、②消費者・関連業者の集積、③高度な専門能力・豊かな感性等を有する人材の集積、④サポーティングインダストリーの集積、という4つの集積を活用した取組みである点を指摘した。

	大都市立地型中小企業の事業展開の特徴	活用する外部資源	
顧客及び取扱製品・サービス	①顧客の研究開発・試作、生産・販売、業務効率化の支援に係るニッチで特殊な分野ながらヒトや企業等の集積に伴い一定の需要規模が形成されている製品・サービスを取り扱っている	特定業務・機能の集積	市場・顧客としてのヒトや企業等の集積
	②ライフサイクルが非常に短く販売リスクが高い「ファッション性の強い製品・サービス」を取り扱っている	消費者・関連業者の集積	
製品・サービスの供給体制	③高度な専門能力を有する人材や感性豊かな人材を確保し、能力や感性等の育成を図りつつ、こうした人材を活用して企画・研究開発・デザイン・設計や高精度・高品質の加工といった高付加価値な業務プロセスを中心に取り組んでいる	高度な専門能力の・豊かな感性等を有する人材の集積	事業展開をサポートする外部資源としてのヒトや企業等の集積
	④近隣に集積する専門能力の高い企業との間に連携関係・ネットワークを構築し、協力会社として活用している	サポーティングインダストリーの集積	

これら4つの集積は、「市場・顧客としてのヒトや企業等の集積」並びに「事業展開をサポートする外部資源としてのヒトや企業等の集積」と言い換えることができるが、大都市立地型中小企業においては、こうした集積するヒトや企業等を通して、以下に示すような「潜在的なニーズ・課題・消費性向・趣味・嗜好」といった「暗黙知・潜在情報」の集積を活用していると言うことができよう。

【活用する集積(外部資源)】	【活用する暗黙知・潜在情報】
① 市場・顧客としての企業等の集積	→ 「潜在的なニーズ・課題」の集積
② 市場・顧客としてのヒトの集積	→ 「潜在的なニーズ、消費性向、趣味・嗜好等」の集積
③ 事業展開をサポートする外部資源としてのヒトの集積	→ 「属人的な知識・ノウハウ・経験・アイデア・技能や企画能力・構成能力・設計能力・提案能力」の集積
④ 事業展開をサポートする外部資源としての企業等の集積	→ 企業等に属する人材が有する「属人的な知識・ノウハウ・経験・アイデア・技能や企画能力・構成能力・設計能力・提案能力」の集積 企業等が有する「クローズな情報・データ」の集積

すなわち、「大都市には集積するヒトや企業等に付随して『暗黙知・潜在情報』の集積が存在しており、大都市立地型中小企業では、こうした『暗黙知・潜在情報』を独自の事業展開に活用していると指摘できよう。

交通インフラの整備やIT化の進展等に伴って、形式知や顕在情報については、各種メディア（TV、ラジオ、新聞・書籍・印刷物・出版物、CD・DVD、Web等）を通じて普及・広域化しており、今や大都市でなければ入手・活用できないという状況ではない。

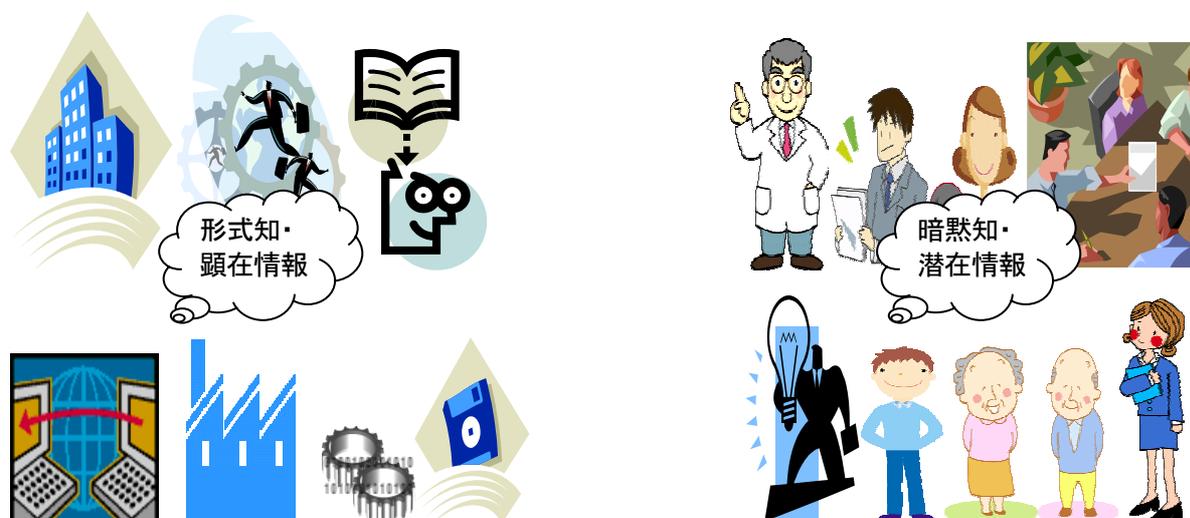
これに対し、暗黙知・潜在情報については、ヒトや企業等に付随しているため、ヒトや企業等が集積するところに集積することとなり、普及・広域化や一般化することはない。また形式知や顕在情報のように普及・広域化・一般化することによって陳腐化することもなく、適応化や改善・向上によって常に鮮度が保たれる。

このように、暗黙知・潜在情報は、「市場・顧客」「事業展開をサポートする外部資源」として、特に企画・研究開発・デザイン・設計や高精度・高品質の加工といった高付加価値な事業展開において重要かつ有効な『地域資源（なぜなら、暗黙知・潜在情報は地域特有の外部資源！）』と評価される（図表3-9）。

図表 3-9 「形式知・顕在情報」と「暗黙知・潜在情報」の概念整理

		形式知・顕在情報	暗黙知・潜在情報
特徴・性質	（形式知・暗黙知）	言葉や文章で表現できる知識・ノウハウ。標準化された知識・ノウハウ	勘や直観、個人的洞察、経験に基づく知識・ノウハウ。言葉や文章で表現できず、標準化されていない知識・ノウハウ
	（顕在情報・潜在情報）	公表されている情報。外部に現れている情報	公表されていない情報。外部に現れず内部に潜んでいる情報
知識・情報の保有者	（形式知・暗黙知）	官庁、企業、学校等各種組織・機関	個人（消費者、就業者）
	（顕在情報・潜在情報）	官庁、企業、学校等各種組織・機関、個人（消費者、就業者）	
知識・情報の認知・入手方法		各種メディア（TV、ラジオ、新聞・書籍・印刷物・出版物、CD・DVD、Web等）を通じて認知・入手可能	Face to Face、五感で直接体験することによって認知・入手可能
知識・情報の集積地		特になし（知識・情報は分散・広域化する）	人や組織・機関が集積するところに知識・情報が集積

資料：中小企業金融公庫総合研究所が作成



(2) 大都市における有効なビジネススタイル ～ 暗黙知・潜在情報の最大限活用が重要 ～

図表 3-10 は、「企業・事業や製品・サービスのライフサイクル上のポジショニング」と「市場・競合先の特徴」「活用される知識・情報」「製品・サービスの性質・形態」の関連性について概念整理を試みたものである。

図表 3-10 「企業・事業や製品・サービスのライフサイクル上のポジショニング」と「市場・競合先の特徴」「活用される知識・情報」「製品・サービスの性質・形態」の関連性に係る概念整理

ライフサイクル上のポジション	市場・競合先の特徴	活用される知識・情報	製品・サービスの性質・形態
ビジネスモデルの構築	市場は創造されず、他社との競合はない	暗黙知、潜在情報を活用して製品・サービスや生産・販売方式等を開発・構築。知識・技術・ノウハウ・情報等が未確立、あるいは完全にオープンになっていない	製品・サービス等が確立されていない。類似製品等とのコスト競争力もあるが、まずは品質・機能・性能等の確立が不可欠
勃興期	市場規模は小さいが、競合先は殆どない	製品・サービスや生産・販売方式等が独自で、模倣や同業者の出現が殆どなく、知識・技術・ノウハウ・情報等が殆どオープンになっていない	製品・サービス等の独自性・特殊性が高く、受注・販売は小規模。コストよりも品質・機能が重視される
成長期	市場規模は拡大を続け、競合先も増加する	暗黙知・潜在情報に基づき製品・サービスや生産・販売方式等の改良が進められるが、他社の参入が進み、競合が出てくるとともに知識・技術・ノウハウ・情報等が徐々にオープンになってくる	製品・サービス等が普及してくるのに伴い、生産・販売の規模・ロットが拡大。品質・機能の向上とともに価格・コストに対する要求が厳しくなってくる
成熟・衰退期	市場規模は拡大が止まり、あるいは縮小し、他社との競合が激化する	製品・サービスや生産・販売方式等の改良の余地が殆どなくなり、知識・技術・ノウハウ・情報等が完全にオープンになっている	製品・サービス等が標準的・一般的になり、量産・量販が定着。品質・機能の向上が限界に達し、価格・コスト競争が激化する

資料：中小企業金融公庫総合研究所が作成

この概念整理に基づいて、ライフサイクル上の各ポジションにおける特徴をみると、まず、「ビジネスモデルの構築」時においては、市場はまだ創造されず、他社との競合はない状況である。すなわち、暗黙知、潜在情報を活用して製品・サービスや生産・販売方式等を開発・構築している段階で、知識・技術・ノウハウ・情報等が未確立、あるいはオープンになっていない状況である。

続く「勃興期」においては、市場規模は小さいが、製品・サービスや生産・販売方式等が独自性・特殊性が堅持され、模倣や競合先の出現が殆どなく、製品等に係る知識・技術・ノウハウ・情報等が殆どオープンになっていない状況のため、製品・サービスに対してはコストよりも品質・機能が重視される。

「成長期」においては、市場規模は拡大を続け、競合先も増加してくる。すなわち、暗黙知・潜在情報に基づき製品・サービスや生産・販売方式等の改良が進められる一方、市場規模拡大に伴って他社の参入が進み、競合が出てくるとともに知識・技術・ノウハウ・情報等が徐々にオープンになってくる。そして、製品・サービス等の普及、生産・販売の規模・ロットの拡大に伴って、品質・機能の向上と同時に価格・コストに対する要求が厳しくなってくる。

さらに「成熟・衰退期」になると、市場規模は拡大が止まり、あるいは縮小してくるが、反面、他社との競合が激化してくる。今や、知識・技術・ノウハウ・情報等が完全にオープンになっており、

製品・サービス等が標準的・一般的になり生産・販売方式等の改良の余地も殆どなくなっている。量産・量販が定着しているが、品質・機能の向上が限界に達しているため、価格・コスト競争が激化するという状況である。

そして、こうした状況を打開するため、新事業の実施や経営革新を狙って、ビジネスモデルの再構築に向かうこととなる。中には、研究開発型企业やオーダーメイドの受注がメインの企業のように、現在のビジネスが勃興期・成長期にある段階で、次の製品・サービスの新規のモデル構築を行う企業もある。

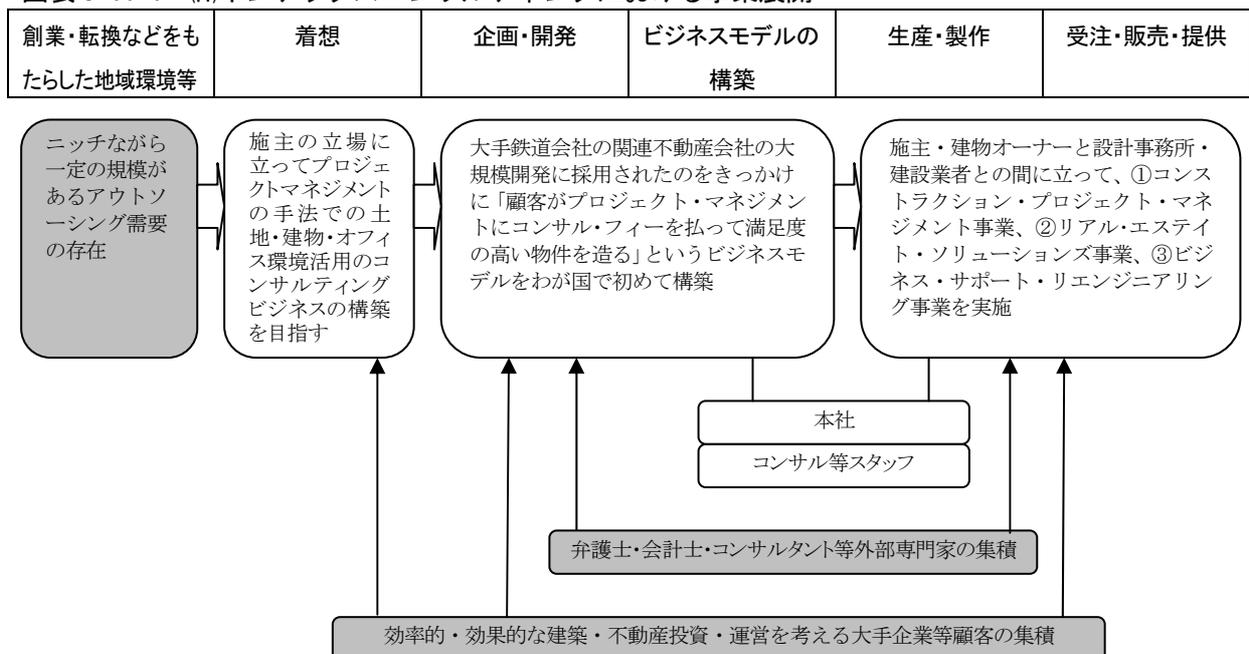
本項では、「大都市における有効なビジネススタイル」について考察を試みようとしているが、このような「ビジネスのライフサイクル」と「活用される知識・情報」「製品・サービスの性質・形態」との関連性と、前項でみた「大都市における暗黙知・潜在情報集積の活用の重要性」を考え合わせると、大都市立地型中小企業においては、次に掲げるような形態が有効であると考えられる。

① 新たなビジネスモデルの構築（再構築）

新たなビジネスモデルの構築（あるいは再構築）に当たっては、市場・顧客の潜在的なニーズ等を掘り起こし、的確にニーズ・課題を捉え、それに応え得る最適の製品・サービスを企画・デザインし、研究開発・設計・試作試行を重ねて、ビジネスモデルを具現化し、顧客等に提案することになる。この一連のプロセスにおいては、市場・顧客並びに社内スタッフ・外部専門家等有する暗黙知・潜在情報の活用がポイントとなる。

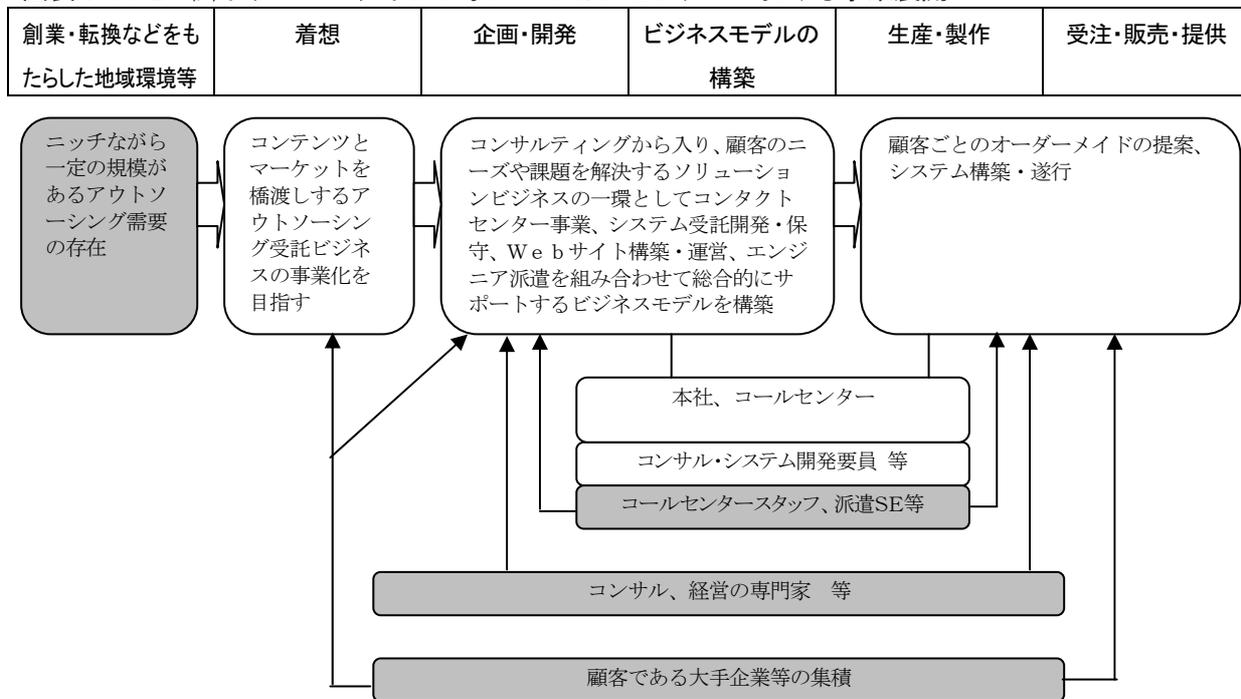
例えば、コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業のビジネスモデルを構築したインデックスコンサルティングでは、行政機関等に働きかけ制度の改善を促しつつ、顧客の「効率的・効果的に不動産投資・運用を行いたい」という潜在的なニーズに的確に応え得るビジネスモデルを、専門の外部資源を活用しながら構築し、独自の分野を切り拓いている（図表 3-11-1）。

図表 3-11-1 (株)インデックスコンサルティングにおける事業展開



また、ネットワークインフォメーションセンターにおいては、「販売促進を図りたい」「業務効率化を図りたい」といった顧客の潜在ニーズを捉え、コンサルティングや経営の専門家等外部資源を活用しつつ、「コンサルティングから入り、顧客のニーズや課題を解決するソリューションビジネスの一環としてコンタクトセンター事業、システム受託開発・保守、Webサイト構築・運営、エンジニア派遣を組み合わせる」というビジネスモデルを構築している（図表 3-11-2）

図表 3-11-2 (株)ネットワークインフォメーションセンターにおける事業展開

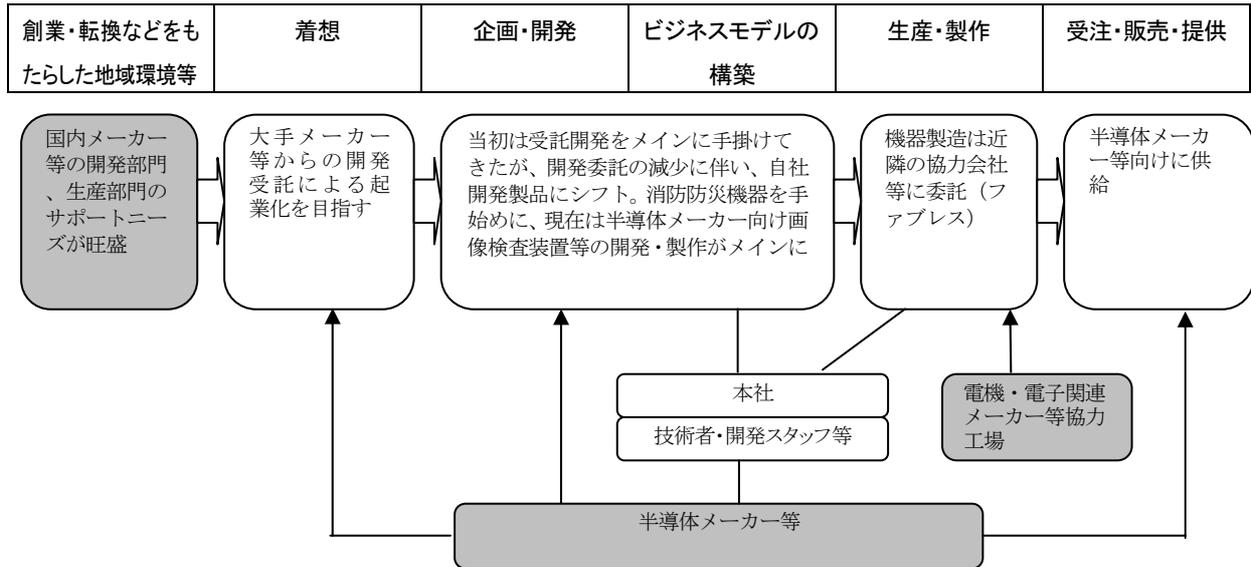


② 研究開発型、特注品特化型の事業展開

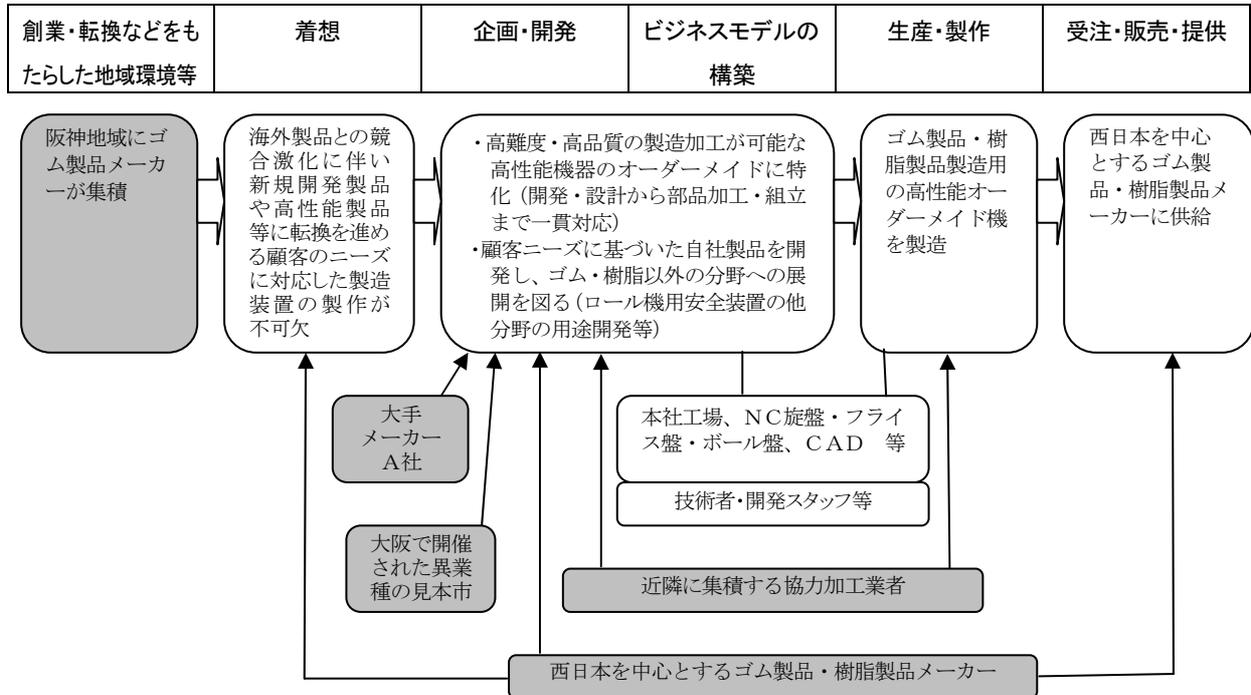
研究開発型企業や特注品対応に特化した企業の取組みは、取扱製品・サービスが成熟・衰退期に移行する前に、次の新しい製品・サービスの具現化に取り組むことになる。したがって、新たなビジネスモデルの構築と同様、市場・顧客並びに社内スタッフ・外部専門家等が有する暗黙知・潜在情報の活用がポイントとなる。

例えば、国際技術開発、関西ロールは、研究開発型・特注品特化型の企業と評価されるが、特定の顧客（半導体メーカー等、ゴム製品・樹脂製品メーカー）の潜在的なニーズを的確に把握し、オーダーメイドで開発・設計、あるいは、ベース製品の改良・カスタマイズ化によって、個別性・特殊性が強いニーズに対応している。また、ニーズが多様かつ高度なため、暗黙知を豊富に有する専門の協力会社との連携を構築・強化し、活用を図っている（図表 3-12-1、3-12-2）。

図表 3-12-1 国際技術開発(株)における事業展開



図表 3-12-2 関西ロール(株)における事業展開



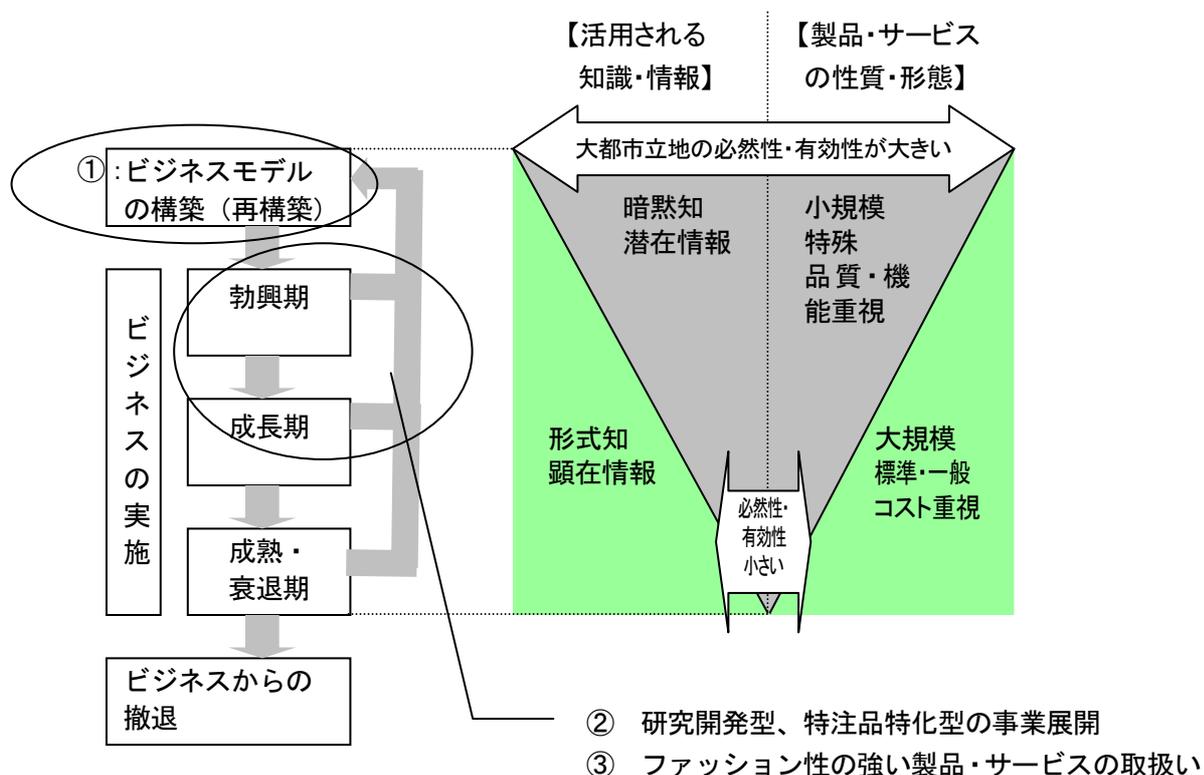
③ ファッション性の強い製品・サービスの取扱い

前節でも述べたとおり、ファッション性の強い製品・サービスを取り扱うに当たっては、大都市が有するブランド力・訴求力を活用しつつ、多様な消費者の集積に接し、顕在化したファッション動向を把握するとともに潜在的なニーズや消費性向、趣味・嗜好を五感で体感して、製品作りに結び付ける。また、関連メーカー、デザイナー、バイヤー等との緊密な情報交換・コミュニケーションを常に行い、ファッション動向や消費者の潜在的なニーズ・消費性向等を踏まえた「売れ筋商品」の企画・デザイン、作り込みを行うことが必要である。

このように、ファッション性の強いビジネスには、多様な消費者や関連業者等の集積の存在が不可欠であり、大都市においてこうした集積と効率的に接することが有効と言える。

以上のビジネススタイルは、いずれも暗黙知・潜在情報の集積を最大限に活用する業態であるが、同時に、取扱製品・サービスは、市場規模が小さく、個別性・特殊性が強く、価格・コストよりも品質・機能が重視されることから、高コストの大都市においても十分競争力が確保され、他地域企業との差別化が図られると評価できる（図表 3-13）。

図表 3-13 大都市における中小企業の望ましいビジネススタイル



資料：中小企業金融公庫総合研究所が作成

3 大都市での中小企業の事業展開における今後の課題

最後に、大都市での中小企業の事業展開における今後の課題について、2点採り上げてみたい。

① 東京一極集中の動き

本調査で採り上げた大阪府所在の中小企業、あるいは、本調査には掲載していないがインタビューを実施した大阪府の中小企業において、従前の顧客の本社機能等の東京移転が相次ぎ、大阪で事業展開している意義・必然性が失われつつあるとの声が聞かれた。

第1章でも触れたように、上場企業の約半分が東京に本社を置いており、拠点統合・集約化による業務効率化を推進する動きが強まる中で、東京以外の大都市・地方都市の事業拠点が再編・統合され、本社機能や企画・開発機能が東京近郊に集中する傾向が見受けられる。

こうした流れの中で、東京以外の大都市・地方都市においては、都市機能の見直しを迫られていると言える。従前の特定機能の集積が再編され、大都市・地方都市の特徴・独自性が変化してきている。したがって、各都市においては、都市機能の現状を的確に把握した上で、将来に向けて独自の都市機能を再構築し、東京を含む他都市との間で差別化を図っていくことが重要と考えられる。

各都市には、東京に比べて規模的には小さいものの、多彩なヒトや企業等が集積し、多様な暗黙知・潜在情報の集積がある。こうしたヒトや企業等にとって魅力あふれる都市基盤を整備し、消費活動や事業展開が円滑に行われ、多様な暗黙知・潜在情報が活用されて新たなビジネスの創出や事業の高度化・高付加価値化が促進されるような環境づくりが、各都市に求められていると言えよう。

② 高齢化の後発組としての大都市の課題

1) 製造業を中心とするベテラン人材の暗黙知の継承問題

熟練工の技能承継が円滑に行われていない点については、多方面で問題視され、早急な対策を講じる必要性が叫ばれているが、この点に加え、ホワイトカラーを含めた人材の暗黙知や暗黙知に基づく企画能力・構成能力・設計能力・提案能力、コミュニケーション能力等が、若手人材を中心に形成が遅れているという点も見逃せない。

本レポートの事例企業の中には見受けられなかったが、しばしば、企業経営者から指摘されていることであり、これが多くの企業で課題になっているとすると、個別企業の問題にとどまらず、大都市全体における「暗黙知の集積の劣化」につながりかねない問題と捉えられる。専門能力の養成とともに、ヒューマンスキルを含めた暗黙知の継承・形成が促されるような対策を、個別企業のみならず地域コミュニティ、自治体レベルでも講じていくことが重要と考えられる。

2) 今後の本格的な高齢化に向けたベテラン人材の活用

高齢化の進展は、現状、地方が先行しているが、今後は、むしろ大都市において本格化する。

これまでみてきたように、ベテラン人材は大都市においても非常に重要な位置を占めており、暗黙知の円滑な承継のためにも、今後、高齢者が働きやすい環境を整備していくことが、これまで以上に必要となる。

したがって、高齢者が蓄積している暗黙知・潜在情報等を活用すべく、個別企業・地域コミュニティ・自治体等が一体となって、大都市における「高齢化社会に対応した生活環境・事業環境の再構築」を推進し、ベテラン人材の活用による活力維持を図っていくことが肝要と言えよう。

参考文献

- 1 中小企業金融公庫総合研究所(2005)『『地域中小企業の現状と展望』シリーズ第5編 地域資源を活用した地域中小企業の取り組みの現状と展望(北関東・京滋地域編)』
- 2 総務省統計局「事業所・企業統計調査」
- 3 総務省「県民経済計算年報」
- 4 東洋経済新報社「会社四季報 2005 年秋号」
- 5 総務省「平成 17 年情報通信白書」
- 6 日本銀行「量的金融指標(市場規模・残高等)/預金・貸出残高」(日本銀行 Web サイトより <http://www2.boj.or.jp/dlong/stat/listat33c.htm>)
- 7 経済産業省「工業統計表産業編」
- 8 経済産業省「商業統計表」
- 9 事例企業などの Web サイト

本調査は、中小企業金融公庫から委託を受けた財団法人中小企業総合研究機構が2005年度に実施したものである。

なお、本レポートは中小企業金融公庫総合研究所において一部編集及び執筆を行った。

中小公庫レポート No.2006 - 4

発行日 2006年4月28日

発行者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1 - 8 - 2

電話 (03) 3270 - 1269

(禁 無断転載)