

講演と鼎談

産業都市“あまがさき”は
生まれ変わるか

…再生のための視点と戦略…

平成16年2月10日
中小企業センター

神戸商科大学商経学部教授
(現兵庫県立大学)
講師 加藤 恵 正

パ
ネ
ー
リ

音羽電機工業株式会社取締役社長 吉 田 修
扇町インキュベーションプラザ所長 堂 野 智 史

講演 尼崎の産業イノベーション再構築に向けて

古い産業地域の問題を抱えているのは、尼崎あるいは日本の産業都市だけではありません。1980年代から先発的な工業諸国の中で産業地域、工業地域の再生というのは大変重要な課題になってきました。

旧阪神工業地帯、大阪湾ベイエリアで事業をされている企業に、アンケートを継続的にしてきました。この中で、技術革新に対して事業者が、どういう姿勢を持っておられるかを聞いています。おおざっぱに言えば、5割から6割の事業所は技術革新に大変積極的であるというご回答を得ています。古い工業地域がすべてなくなってしまって、ゼロからあるいはマイナスからどう出発しようかという状況ではなく、今、現にやっておられる、かなりの所は大きな意欲を持って、積極的に技術革新にも挑戦されようとしている。そうした意欲的な企業を今後どういう形で、この地域の中に顕在化させるのかが大きな課題なのではないかという気がしております。

●変わる技術革新のあり方●●●●●●●●●●

技術革新というのも随分あり方が変わってきました。かつては研究開発というのは基本的には、その企業の中で行なう、あるいは親会社、関連企業とその関連で行なうという事が通例であったと思います。しかし90年代に入って、新しいものに取り組んでいく活動が企業の中だけでは対応できなくなっている。イノベーションそのものが、もはや大企業と

言えども、クローズして情報を洩らさない形でできるものではなくて、極端に言えば世界中にいかにもうまくネットワークを広げていくのか、そこから新しいものを生み出していくという発想に変わって来ている。あるいは中堅・中小企業の研究開発、技術革新も、地域の中の機能と結びつきながら新しいものを生み出していくという方向に変わり始めているわけです。

それでは具体的にどういう動きがあるのか。皆さんがよくご存知のところではシリコンバレーがあります。あるいはサードイタリー、テロの前のニューヨークのシリコンアレーとか、いくつもの新しい産業空間が、次々に生まれて来ています。

シリコンバレーはスタンフォード大学の知的なネットワークと非常に安価な労働力がうまくコンビネーションを組みながら次々と新しいものを生み出していく構図を作り出していますし、北イタリアはファミリービジネスと呼ばれる独特のビジネスのあり方をベースにしながら、非常に付加価値の高いビジネス群が集中しています。すべて違う産業組織、産業のあり方が地域と密接に関わりながら小さいけれども実は世界を支えるという構図を生み出して来たわけです。これから尼崎が目指すべきところは、そうした独特の構図をいかにここで作り上げられるのかということに尽きるのではないかと思います。

もう一つの重要なポイントを、人あるいは人づくり

という観点から少しお話しをします。現在では、新しい産業空間、ビジネス空間にもっとも重要なポイントは、人がどのようにその地域を魅力的に感じるか。極論すれば、そこに尽きるのではないかと考えています。

神戸の某外資系企業は地域に対して大変多くの投資をしているのです。それは、その地域がよくなって、良好なコミュニティがある事で、従業員に快適に働いてもらう環境をつくれる。あるいは、場合によっては将来的には良好なコミュニティがマーケティングの舞台になっていくという事も考えられる、というような事をおっしゃっておられます。

●人をどのように育てるか●●●●●●●●●●

これから企業が、あるいはその地域が人をどのように見ていくのかというのは大きなポイントだと思います。おおざっぱに言うと二つの考え方がある。一つは魅力的な地域づくりをして外部からどのような人に来てもらうのか、これまでこの地域になかった能力とか才覚、アイデアを持った人たちを尼崎に呼び込んでいくのかというのが一つです。もう一つは、尼崎で、どのように人を育てて行くのかという事。この二つをうまく連携連動させるという事がこれからの新しい産業空間をつかっていく上で大変重要なポイントになっていくと考えております。

私は今大学で勤務しておりますけれども率直に言って大学の教育と、そこから次の社会との関係というのは特に学生の目から見れば基本的に「無い」と言っても過言ではないですね。大学を出ても特に展望があるわけではない。それはそれで仕方がない。まあ日本のそういう教育システムだと思うのですが、しかし実際には教育と社会というのは当然のことながら連携している部分を持っていないかならないと思うのです。私は大阪湾ベイエリア、あるいは尼崎の主要な企業が出資しながら会社組織のそういう学校をつくるという事もあっていいのではないかと気がしています。企業の第一線の皆さんが、そこで教えるという事を前提にしていく。地域が共同して企業が出資して学校をつかっていく。しかもその学校の入学の基準は企業がその人たちを育てたあと完全にその企業で就職することが出来るというようなことをある程度前提にしながら募集をするということもあっていいのではないかと考えるのです。

先般、オランダで大変興味深い体験を致しました。「面白い大学が出来たので見てみないか」と友人

に誘われまして、立ち寄りました。アムステルダム郊外にある研究開発ビルの中にその大学があるのです。我々は大学というと学生を4年間なり教育して、そしてその教育の成果を持って学生は産業界に巣立っていくというふうに思っている。しかしその大学は、そういう事はしていない。さまざまな市場化されないシーズが大企業、中小企業を含めてその地域の中に存在している。そしてそのシーズをビジネス化するという課程を、大学の教育として位置づけているのだと言っておりました。実際もう数百に及ぶベンチャービジネスが立ち上がって我々の所から巣立っていったと。

尼崎で例えばそういう産業と人づくりという事を発想するという事であれば、そういう機関があってもいいのではないかと。尼崎あるいは大阪湾のベイエリアの中小企業も含めて、そうした所へ参加し、そこで教育を受けた人たちは出資した会社で、基本的には就職することが出来るという構図をつくる事で安心して学生もその学校でトレーニングを受けることができる。更にそこでは、高等学校卒業生から博士号くらいのレベルまでのトレーニングを行なうことが可能であれば、企業の技術も社会の技術も変わっていくわけです。

●産業空間とライフスタイル●●●●●●●●●●

あと、最近の産業空間がライフスタイルと大きく関わっているという事。ニューヨークのシリコンアレーは、もともと、さまざまなアーティストが暮らしていたり、アトリエを持っていた所なのだそうですが、そういう人たちがマルチメディアの技術、ITの技術をうまく駆使しながら新しいビジネスを興していった。調査に行きました時にも、非常にラフな格好で仕事をされている。ライフスタイルが非常に個性的なビジネスを生み出している。彼らが今のニューヨークを支えているのだと、向こうの大学の研究者が言っていたのは大変印象的でした。

先程、私が提案しました若い人たちを育てていく、あるいはさまざまな形で仕事が無くなった人たちを再びトレーニングしていく。そういう機能をこの地域の中に埋め込むことによって尼崎型のライフスタイルのようなものが出て来るのではないかと、かつて日本を支えた産業空間である尼崎の新しい芽と言いますか、転換点をここで是非ともみなさんと提案したいという気がするわけです。

吉田 先生が講演の中で「変化する」という事、それから人の問題、この二つを言われておりました。私自身が事業をしている中で、この二つを自分自身が出来るか出来ないかという事で、とにかくその辺に尽きるのではないかなあと思っています。中小企業で一番問題なのはやっぱり社長自身ではないか。まず、社員がどれだけ社長を信用しているか、社員と社長は一体になる事が中小企業では一番大事じゃないか。それからもう一つは事業をやっている、みんなでこの会社で生きているという情熱が、どれだけ社員に伝わるか、それが一番大事じゃないかなあ。

音羽電機に今230名います。会社を変えるという手法の一つで、いろんな企業からいろんなエキスパートの人に入社していただいて、組織化を図りました。そういう人たちが「社長の思いが末端まで行っていない。このままでは社長と社員、若手とは分離してしまいますよ」と。それをどうするかという事で、我が社は60年間で社是とかいうものを作った事がないんです。「良い製品を作れば必ず売れる」という事でやってまいりました。ところが良い製品を作ってもやっぱりネームバリューがないと売れないわけで、ブランドというのを大事にしようという事で、「キラリと光る」という社是をつくりました。これは日本の売りで光る、社員も社内で光る、会社も製品で光る。そういう願いを込めて作りました。もう一つは「ブランド」という事です。音羽ブランドというのはとにかく日本国内。私共の会社は、ロゴがカタカナであったのです。カタカナというのは海外では読めませんのでローマ字に変えて、いつでも海外に出せるようにという事でやってまいりました。

そうした中で、「少しは変化してるのかなあ」と思いますが、なかなか変化していない。やっぱり日本は今、景気は良くない。それでこの3年間、残念ながら売り上げは、毎年数パーセントずつ下がって来ています。この業績が下がって来たというのは、世の中が不景気とか、そういうものじゃないのじゃあないかなあ、これはやはり「マインドの問題やなあ」と。勿論、社長のマインドもそうですし、社員のマインドも、それからもう一つは社員と経営者の心が通じ合っている、そういうものが欠けていたんやないかなあ、ということで私は今年から社内ではマインドを変えようと今進めております。

もう一つは、大阪の会社の創業者から聞いた話で、私の座右の銘にしております。「企業は蛇の脱皮と一緒にや」こう言われたんです。蛇は脱皮する為に自分の体の皮を剥ぐわけですから「生きるか死ぬかでやってるんや。それをやった蛇だけが翌年生きれるんや」と。企業も脱皮をすることはやっぱり怖がるという事があるのですが、「その気になってやる」というのが一番大事やないかなあということで私自身は一生懸命、旗振ってやっております。

堂野 私、実は尼崎のことは今まで仕事でも1回くらいしか関わって来なくて、はっきり申しまして第三者的な立場からみていくと、いわゆる阪神工業地帯としてのイメージしか伝わって来ない。東大阪は中小企業の街と言われますし、尼崎も中小企業の街という、そういう共通性があるのですが、そこで東大阪から伝わって来る何というかフツフツと沸く元気さと、尼崎の方から伝わって来るものは、大分、質的に違うような。これは多分、情報発信の仕方とかですね、50万人の人口があって2,600社の企業がある集積地域なので、絶対に元気な企業がたくさんあると思うんです。ところが、放っておくと全然伝わって来ない。

吉田 尼崎というのは東京からお客さんが来られますが、「お宅の会社は釜ヶ崎でしたかね、尼崎でしたかね」と、わざとからかわれるのです。もう一つ、仙台でゴルフの会がありまして、そこでキャディバッグを宅急便に預けまして尼崎市と書いたんです。その女性が「尼崎というのは神奈川県ですか」と言われて、ガックリと来ましてね。やっぱり尼崎というのは情報発信をもっとするべきやないか、そういう意味での広報は下手やと思いますね。

加藤 私も若い頃、尼崎の中小企業を500社近く歩いて、本当にエネルギーで、技術という観点から見ても重要な仕事をしている所が随分あったと記憶しているのですが、残念ながら東大阪市のロケットに負けてしまっている。このあたりは何なんだと。もの作りと言えどもやはりブランディング、これは、きちっと皆さんに情報を知っていただくという意味でもあろうかと思うのですが、このあたりはもし



吉田 修氏

かすると行政とのパートナーシップという事も重要であるかも知れないという気がします。

堂野 尼崎の可能性というのは非常に効果が大きいと思っています。これだけ集積のある地域で企業を生み出すという事は、田舎でどうしてもない所で生み出すよりも多分簡単じゃないかなあという気がします。私は、実は大阪市が昨年度の5月にオープンさせた新しいインキュベーション施設に前のシンクタンクを辞めて1年契約で転職したのですが、そこは、周りが、ホームページのデザインをやったりシステム開発をやったり、またコンピューターグラフィックの製作をやったりするクリエイターたちがたくさん居る地域に出来たものですから、そういうクリエイターさんとかデザイナーの相乗支援をやる施設という位置づけで作られています。

私もシンクタンク時代は、地域産業政策の担当で、どちらかと言うともものづくり系の担当だったもので、この柔らかい人たちとの付き合いが無かったものですから最初、行った時はやはりびっくりしました。というのはまずネクタイをしている奴とつきあいたくないという感覚。皆さん場合によってはピアスをしていますしね。最初、これでベンチャー支援とか産業政策やるのかなあと、かなり引いていました。でも時間が経って、いろいろと関わりができるのと彼等はまともなものです。本気な人が多いんです。自分らで「良いものを作ろう」という躍動感というか生き生きとしたのが打ち立っているんです。だから、自分自身も、もっと自由な発想でクリエイティブに生きなあかんと違うのかなあ、それは自分の生きてる生活を豊かにするために、創意工夫して変えられるところは変えて生きていくという事が自分にとって大事と違うんかなあという事に最近、気づき始めたというかプラス感覚なんです。多分、変化というのは誰が変化するかというと、自分が変化する事です。もし尼崎を変えようとするならば、今ここにいらっしゃる皆さんが、変わらない限り地域は絶対に変わらないという事だけは私はすごく感じているのです。

クリエイターさんとかデザイナーさんを相手にしていると、デザインをさせたらすごいけど、「領収書をどうやって整理するかわからん」という人たちが山ほど居るんです。この人たちも、そういう事をちゃんとしていけば一つのニュービジネスとして街の活性化に寄与する役割りを十分担える筈なんです。

加藤 私もライフスタイルというのが、これから

の新しいビジネスと強い関係を持っているということをお願いしたけれども、大阪で堂野さんがまさしく最前線のお仕事をされていると伺ったわけです。それで地域の中に死蔵されていたり忘れられたような資源が、もっとつながった時にそれが市場の中に出て来て、新しい産業になって行ったらいいのですけど。尼崎は、それがなかなか行えてないということなんですね。

堂野 尼崎の実体がよくわからないんですけど、我々が大阪で、例えば、物づくりとデザイナーを入れた後のマッチングをいろんな団体とやっています。そこへ尼崎の人が来られるケースが私の記憶では非



堂野智史氏

常に少ない。滋賀とか京都とか和歌山とか奈良ですとか、兵庫では神戸が来られています。

吉田 尼崎というのは阪神工業地帯という中で、一つは大手の下請け、それから機械加工、いろんな技術を職人芸的にやっている所、そういう形があるのではないかなあと。職人芸の方ほど「私はたいした技術を持っていません」と控え目な方が多い。そういう「職人氣質」にあるんやないかなあ。これから、我々はこんな技術を持っているけれども、もっと知ってもらおうという努力をしないと。役所の方もいろんな形の応援をしてもらわんと、とそう思います。

加藤 行政が産業と何故関わるか、これは要するに市場がうまく機能していないところに行政がサポートして、言ってみれば企業同士がうまく行くようにするという事だと思うのですが、今のお二人のお話はまさにその部分だと思うのです。

堂野さんは自分たちはマッチングで仕事をしている。つまり従来の工業化社会の中でつくられて来た関係性というのはうまく機能しなくなって来た。で、どの部分で関係を持てば良いのか、企業自身が今、見失っているところがある。そこに堂野さんの所の仕事がある。それに対して吉田さんのおっしゃったのは実はもっと良い物を持っているんだけど、それをうまく情報伝達出来ていない。それをやはりみんなに知ってもらおう。それが私は産業政策の大きな役目だと思うのです。ですからマッチングと情報の共有、その仕組みを行政と産業界がうまくパートナーシップを組んで行く必要があるのではないかと、というのが今のお二人の話しであったような気がします。