

検証テーマ『中小企業・地場産業の活性化』

検証担当委員 佐竹 隆幸

兵庫県立大学教授

(要 約)

本報告書は、兵庫県内の中小製造業と地場産業を中心に、阪神・淡路大震災がもたらした影響を、それらの地位と動向から概観するだけでなく、いくつかの事例の観察を通じて、中小製造業と地場産業が存立維持を図るために行ってきた実際の取組を明らかにするとともに、阪神・淡路大震災以後の中小企業政策について検証するものである。

(1) 阪神・淡路大震災と兵庫県経済・企業

第1章では、阪神・淡路大震災以降における兵庫県経済と兵庫県企業の動向を概観した。兵庫県経済は阪神・淡路大震災以降、事業所数・従業員数ともに減少傾向がみられ、非常に厳しい状態が続いている。阪神・淡路大震災は特に中小製造業において深刻な打撃を与えた。

兵庫県における企業の開業率・廃業率をみると、開業率は全国平均よりも高い数値を保っているが、一方で、廃業率に関しても兵庫県は高い数値を示しており、「多産多死型構造」を成している。これは創業間もない企業の倒産とともに、既存中小企業の倒産も含まれていると考えられる。今後、いかに兵庫県経済の活性化を図りつつ、新規企業・既存中小企業における廃業のリスクをいかにして減少させていくのか、ということが課題となっているといえる。

一方で中小製造業・地場産業それぞれの実際の取組をみると、上でみた深刻な状況とは裏腹に、既存の経営資源を活かした、ベンチャー的経営戦略によって経営基盤の強化を図り、企業の存立維持を志向する中小製造業・地場産業が存在している。ただ闇雲な戦略転換ではなく、あくまで自企業の強みと弱みを認識した上で、必要であれば外部とのネットワークを通じて弱みを補いつつ、戦略を策定しながら、一定の成果を挙げている中小製造業・地場産業が兵庫県内に数多く存在しているのである。

(2) 中小製造業

第2章では、中小製造業に焦点を当て、阪神・淡路大震災が中小製造業にもたらした影響を概観しながら、さらに注目すべき事例として、中小企業3社と2つのネットワーク組織、さらに3つの産業クラスター形成の事例をみた。

まず、中小企業3社の事例からは、特に自社ブランド力の構築と従業員教育、そして経営指針の作成が経営革新行動たる第二創業を実現していくことが示唆された。また、2つのネットワーク組織の事例からは、中小企業において企業規模に起因する経営資源の不足を補填するには、ネットワークを活用することが有効であることが示唆された。従来のネットワークにおいては、参加企業間における利害の対立等の問題から多くの困難性が存在していたが、2つの事例においては、販売地域の明確な分割や別企業の設立による利益の明確化によって、利害の対立が生じない仕組みを整備していた点が特に注目される。最後に、すでにネットワークを形成している3事例からは、社会的貢献も視野に入れたテーマのもとに、高度な専門性を有した企業同士が結びつき、産官学連携を通じた産業クラスターの形成が志向されることが示唆された。

企業と企業だけの関係だけではなく、地域経済・社会との長期的な繋がりを前提とした

産業クラスターの形成が将来的な成長・発展には不可欠となる。

(3) 地場産業

第3章では、地場産業に焦点を当て、阪神・淡路大震災が地場産業にもたらした影響を概観しながら、さらに淡路瓦、長田のケミカルシューズ、灘五郷の清酒といった地場産業各々について組合ならびに地場企業の取組をみた。

地場産業においては、中小製造業と同様に、地場産業に従事する事業所数・従業員数は減少傾向にあり、厳しい状況にある。中小製造業と異なるのは、こうした事業所数・従業員数の減少は、阪神・淡路大震災によって直接的にもたらされたのみならず、それ以前からの長期的な傾向であったといえる。しかしいずれにせよ、地場産業が非常に厳しい状況であることは変わらない。

一方でこうした厳しい状況下においても、個々の企業や組合組織などのネットワークによる積極的な経営革新によって、新製品開発・独自ブランドの構築・コスト削減・新規取引先の開拓等に成功している企業や産業は数多く存在している。このことは、中小企業経営革新支援法に基づく経営革新計画の承認状況や新産業創造プログラムの認定状況をみても、その承認企業数が決して少なくないことから明らかである。また産地に蓄積された技術力をベースとして、地場産業内の企業同士のネットワークを活用し、自身の存立基盤を強化する企業も存在する。このように、地場企業のなかには、経営革新を進め、ネットワークを活用し地域経済との密な繋がりを志向する企業も存在し、存立基盤の強化を模索している。こうした活力ある企業の新たな成長・発展は、さらに地域経済の活性化という観点からも非常に効果的であり、こうした取組が新たな産業の苗床となり、持続的に新たな創業を誘発するという相乗効果も期待される。

しかしながら地場産業は、中小製造業でみた産官学連携の実現には至っていないが、近年ファッション産業クラスターの視点から産学連携による産業クラスターの形成を模索し、新たな発展段階にある。

(4) 中小企業政策

1999年に36年ぶりに改正された「中小企業基本法」は「創業化」と「競争条件の整備」を柱とした中小企業創業・起業化を目指したものであった。このような視点から、第4章においては、「経済的合理性」と「公共の利益」という2つの観点から、創業だけでなく、経営革新行動たる第二創業を実現しうる既存中小企業に対する政策的支援の理論的根拠を示し、創業・第二創業を支援する政策としては如何なるものが有効であるのかをみた。ベンチャー型中小企業の弱点として資金調達と人材確保があげられる。創業・第二創業を実現していくにあたって資金調達方法が課題となるが、兵庫県が阪神・淡路大震災以降に実施してきた一連の中小企業政策は、中小製造業と地場産業が震災後にスムーズに操業可能としたり、そのための資金を調達する際に非常に有効であったと評価することができよう。

他方、資金調達だけでなく経営資源の確保もベンチャー型中小企業にとって大きな課題となっており、コア・コンピタンス形成のための経営資源の確保と経営資源獲得のためのネットワーク化の推進が必要となる。震災から10年が経過する段階においては、単に資金面での支援に留まらず、経営資源の確保やネットワーク化を推進するような中小企業政策を実施していくことが求められよう。中小企業基本法改正によって中小企業政策は新時代を迎えようとしているのである。

(5) 今後への提案

阪神・淡路大震災から10年を経て、具体的に様々な方策が採られた。2004年度で「阪神・淡路震災復興計画」で定めた10か年が終了することから、震災特例は一区切りをつけるべきではと考えるが、今後、行政が取組むべき方策として具体的なものを留意点としてあげると次の項目が考えられる。つまり、①緊急時の総合相談所の開設マニュアル化、相談結果の市町など関係先へのフィードバックなど協力連携体制の構築、②未再開事業者への支援メニューの早期提示、③非常時の土地利用における産業用地確保、④喪失した販路・受

注の回復のための支援、⑤支援機関に係るネットワークの活用、⑥構造的な環境変化に対応した地場産業支援、⑦技術の高度化支援、⑧復興基金終了後の継続的な取組、⑨緊急災害復旧資金の円滑な償還対策といった対策である。

そこで、兵庫県内における中小製造業と地場産業の現状をふまえ、中小製造業・地場産業の発展経路を、経営革新（第二創業）、ネットワーク化、産業クラスター、という3つの視点から再考し、阪神・淡路大震災以後の復興過程における兵庫県中小製造業・地場産業存立維持のための処方箋を提言する。

第1に、経営革新（第二創業）である。低経済成長の長期不況の下では各中小企業の体力は弱体化していく可能性が高く、さらには構造改革を背景とした金融情勢が不安定化する経営環境が形成されている。したがって、戦略なき中小企業は駆逐され、倒産・廃業を余儀なくされることになる。従来型の受身の経営では、存立維持は極めて難しい。そこで、地域経済に密着し日本経済にも多大な影響をもつ既存中小企業が、保有する技術・ノウハウといった経営資源を活用し、新たな経営革新行動たる「第二創業」を進めていくことが必要となる。その支援のためには、補助・融資制度等施策の充実が求められるほか、行政や関係機関による経営面・資金面・技術面の支援強化や大企業や大学などの技術移転や知的財産活用への取組みが求められる。さらに、近年、知的財産を活用した経営戦略の重要性が高まっていることから、中小企業における知的財産戦略策定の支援や知的財産実務に携わる人材養成等の総合的な支援が必要であろう。

第2に、ネットワーク化である。中小企業においては、企業規模に起因する種々の経営資源の不足をいかにして補填していくのか、ということが重要な経営課題となる。そこで、「ネットワーク化」が大きな効果を持つのである。しかしここで留意しておくべきことは、ただ闇雲に他の企業と連携すれば良いというわけではなく、あくまでも第二創業への足がかりとして参加中小企業が主体的にネットワークの構築に取り組む必要がある。また、行政や大学、関係機関などによる経営面・資金面・技術面での効果的な支援が求められる。

第3に、産業クラスターの形成である。ネットワークをより円滑に構築していくには、参加者の自助努力と相互の切磋琢磨を前提とする協力関係作りが課題となる。政府の産業クラスター政策といった行政主導の組織化と違い、「民」主導で形成するネットワークとは、中小企業自らが主体となって取り組む、いわば「民」発クラスターであると位置づけられ、行政を含む多くの人々の共感を得られるネットワーク活動である。また一方で、産業界と行政が連携して成長性が高く高付加価値の新しい産業クラスターの形成の推進を図るべきである。兵庫県では、重厚長大産業を始めとする基幹産業とそれを支える機械金属・加工関連などの産業集積が大きく、優れた技術力が蓄積されてきており、新しい成長産業分野の動きが始まっているなかで極めて大きなポテンシャルを有している。被災地が今後さらに大きく復興を成し遂げようとするためには、従来の産業集積の量的な増加という視点ではなく、質への転換を図り、新しい産業の育成を図ることが重要である。

阪神・淡路大震災以後の兵庫県における中小製造業と地場産業は極めて深刻な状況にある。しかし見方を変えれば、阪神・淡路大震災は、兵庫県内における中小製造業と地場産業は従来から有していた構造的な問題を顕著にし、さまざまな環境変化への迅速な適応を要請する契機となった。一部の中小製造業と地場産業はこうした環境変化に積極的かつ迅速に対応すべく、注目すべき取組を展開している。この取組が経営革新（第二創業）、ネットワーク化、産業クラスターの形成、という3つの発展段階として位置づけることができる。

兵庫県内の中小製造業と地場産業は、それぞれが有する地域的・風土的な多様性と地理的近接性を基盤として、中小規模経営であることに起因する経営資源の不足等の諸問題を、周辺企業との密なるネットワークを構築することによって、各中小製造業が経営革新（第二創業）を果たし、さらに、そうした企業と地域経済との相互作用によって産業クラスターを形成していくことが、今後中小製造業と地場産業のとりうる戦略としての1つの指針とな

っている。

このように、兵庫県内の中小製造業と地場産業は、今後はこうした「地の利」を活かした展開が期待されており、行政や関係機関も中小製造業と地場産業が上述のような展開を行うにあたっての障害を補填する支援施策を実施すべきである。

(本 文)

第 1 章 阪神・淡路大震災以降の兵庫県経済と企業行動

(1) 阪神・淡路大震災以降の兵庫県経済と企業行動

兵庫県は阪神・播磨・但馬・丹波・淡路の 5 つの地域から構成される。震災後の兵庫県経済と中小企業・地場産業を検討するに当たっては、まず兵庫県の地域的な特性を鑑みる必要がある。すなわち、「日本の縮図」と表されるほど、兵庫県は地勢・気候・風土ともに種々の多様性を有しており、そうした地理的特性を強く反映している兵庫県地場産業の存立は、全国的にみても非常に興味深い。また、そうした地理的な特性とともに、近年の兵庫県経済を検討するにあたっては、1995 年に発生した阪神・淡路大震災による社会的・経済的な影響も当然考慮しなければならないであろう。阪神・淡路大震災によって、兵庫県経済は大きな打撃を受けた。その後、県政や兵庫県下の企業努力によって回復の兆しをみせつつあるものの、後に詳しくみていくよう、やはり事業所数・従業員数で比較してみると、阪神・淡路大震災前の水準とは大きな開きがみられることは否めない。かつては、製造業を中心として大きな躍進を遂げてきた兵庫県であるが、近年は第 2 次産業から第 3 次産業への移行が急速に進み、いわゆる「経済のサービス化」が進んでいる¹。また、製造業は中国特需や国内における設備投資の回復基調を受けて、一部で明るい材料が見受けられる一方で、円高の影響が懸念される等、不安材料もある。

こうした兵庫の経済環境下において、震災後、個々の企業は如何なる取組を行っているのであろうか。兵庫県における個々の企業という視点からみれば、上述のような多様性に富んだ地域的特性は、様々な地場産業を生む存立基盤を提供し、さらに、そうした地場産業は伝統的に受け継がれてきた高い技術力を有した中小企業によって支えられてきた。

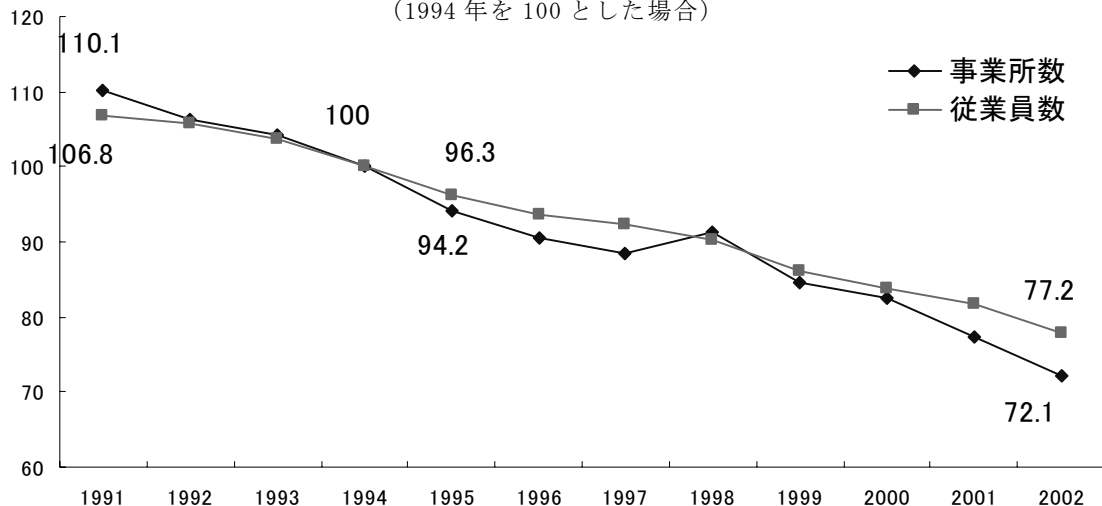
以下では、幾つかの統計データを用いて、阪神・淡路大震災後の兵庫県経済状況下における復興という視点から、特に製造業に関する兵庫県経済の動向を検討する。次に企業行動という視点から、兵庫県経済の主軸となる企業の新たな取組を検討する。

(2) 近年の兵庫県経済の動向

ここでは震災前後の兵庫県内の製造業における、①事業所数・従業員数からみた近年の動向、及び、②兵庫県内の地域別にみた事業所数・従業員数をあげる。以下の表 1-1 は、事業所数・従業員数に関して、阪神・淡路大震災後の影響を考慮するために 1994 年の数値を 100 として、時系列でその推移を示したものである。

¹ 現在の第 3 次産業比率は約 65%。

表 1-1 兵庫県製造業の推移 (4人以上の事業所)
(1994年を100とした場合)



出所：<http://web.pref.hyogo.jp/toukei/index.htm> (閲覧日 2004年7月)

2002年度調査によれば、兵庫県製造業における、従業員数4人以上の事業所は約1万2,195、そうした事業所に勤務する従業員数は37万2,859人となっている。また、この数値を各都道府県のそれとそれぞれ比較してみると、兵庫県は全国の総事業所数の4.2%を占め第6位、従業員数は4.5%を占め第7位という位置にあり、兵庫県において製造業が果たす役割の大きさを示唆しうる結果となっている。

次に兵庫県製造業の事業所数を地域別にみると、数値が高い方から、神戸地域2,382、阪神地域2,120、中播磨地域1,620、北播磨地域1,463、西播磨地域1,326、東播磨地域1,264と続く。また同様に従業員数では、阪神地域83,659人、神戸地域69,918人、東播磨地域59,859人、中播磨地域51,570人、北播磨地域35,130人、西播磨地域30,633人と続いている。

では、次に景況調査の結果から、震災後10年目を迎えようとする2004年の兵庫県工業の景気実態をみってみる。兵庫県が行った最近の調査結果²によると、2004年6月の兵庫DI値は、先行指数57.1%、一致指数88.9%、遅行指数25.0%となっている。6月の兵庫DI値では、先行指数は2004年5月以来2か月連続で50%を上回った。一致指数は2002年10月以来21か月連続で50%を上回った。遅行指数は2004年3月以来3か月ぶりに50%を下回った。一致指数は、有効求人倍率、所定外労働時間指数、輸入通関実績、企業収益率、鉱工業生産指数、大口電力消費量、着工建築物床面積、機械工業生産指数が引き続きプラスとなったため、50%を上回る水準となっている。

(3) 企業行動

ここまでは、マクロ的な視点から、震災前から現在までの兵庫県における経済を検討してきたが、以下では、兵庫県における個々の企業が如何なる取組を行っているのかについてみていく。

ア 兵庫県における開・廃業率

兵庫県における震災前からこれまでの開業率・廃業率をみてみよう。表1-2は兵庫県における開業率と全国のそれとを比較したものであるが、阪神・淡路大震災の影響が強い1995～1996年の期間を除けば、兵庫県は常に全国平均よりも高い数値を保っている。近年になって兵庫県における開業率にも低下傾向はみられるものの、開業意欲が停滞している地域にとって、兵庫県における開業への取組は何らかのヒントになるのではないだろうか。近年、国内においても米国における経済の再生を再現しようと創業（起業）

² 兵庫県企画管理部管理局統計課 (<http://web.pref.hyogo.jp/toukei/keiki-di/keitop.html>)

に対する取組も模索されている。しかし、日本国内の開業率はむしろ低下傾向にあり、ついには1990年代前半において廃業率が開業率を上回るに至った。開業率の向上は、大きな課題として政策的な種々の取組が進められている。兵庫経済の発展にとって、多様性に富んだ地域特性によって創出される幅広いビジネスチャンス、そして豊富な起業機会が強いインセンティブとなって喚起される高い起業意欲は、大きな強みとなるであろう。

表 1-2 全国と兵庫県との開業率の比較

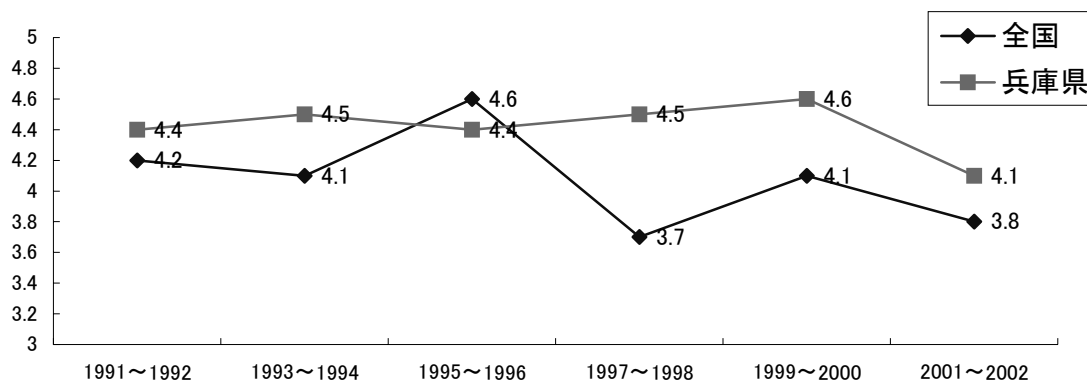
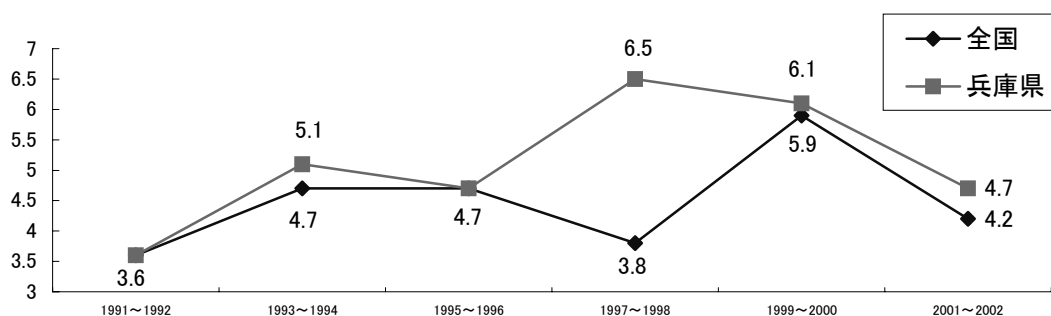


表 1-3 兵庫県の廃業率



出所：<http://web.pref.hyogo.jp/zaisei/15irsiryousu5.pdf> (閲覧日 2004年7月)

続いて、表 1-3 は上と同様、兵庫県における廃業率を示したものである。兵庫県においては、先程みたように開業率が全国平均と比較しても高い数値を維持している一方で、廃業率も高くなっており、いわゆる「多産多死型構造」が見受けられる。兵庫県の廃業率の高さに関して、ここでは詳しい検討は行うことはしない。しかし、今後兵庫経済に課せられた課題をあげるとすれば、兵庫県内に内在するビジネスチャンスと高い創業(起業)意欲をいかに継続可能な事業として存立させていくか、そのために創業間もない新規企業への有効なサポート体制の整備を進めていくことに加えて、既存中小企業に対しても経営基盤強化を目的とした支援を進めていく必要がある。

イ 「第二創業」への取組

上の①においては、兵庫県の開・廃業率に関するデータから、「多産多死型構造」の問題点を指摘した。このことは被災地における中小企業の復興と振興に向けてのひとつの示唆を与えており、それに対するひとつの解として、既存中小企業による「第二創業」が考えられる。「第二創業」とは、中小企業が保有する既存の経営資源を活用して新規事業の開拓を行うベンチャー的戦略行動である。兵庫経済の発展にとって、多様性に富んだ地域特性によって創出されるビジネスチャンス、それを背景として喚起される高い起業意欲とともに、そもそも地域経済を特徴づける多様な地場産業を形成し、これまでの

発展を支えてきた既存中小企業の役割を無視することはできない。しかし、国内における他の産地同様、兵庫県における中小企業を取り巻く経営環境は厳しく、従来型の経営では多くの課題が浮き彫りになっている。昨今、注目されるのが既存中小企業による「第二創業」である。「第二創業」における具体的な取組事例は後の章において詳しく触れるが、既存中小企業が新たな存立基盤を模索していく上で、重要な選択肢の1つとなろう。

(4) 兵庫経済の展望

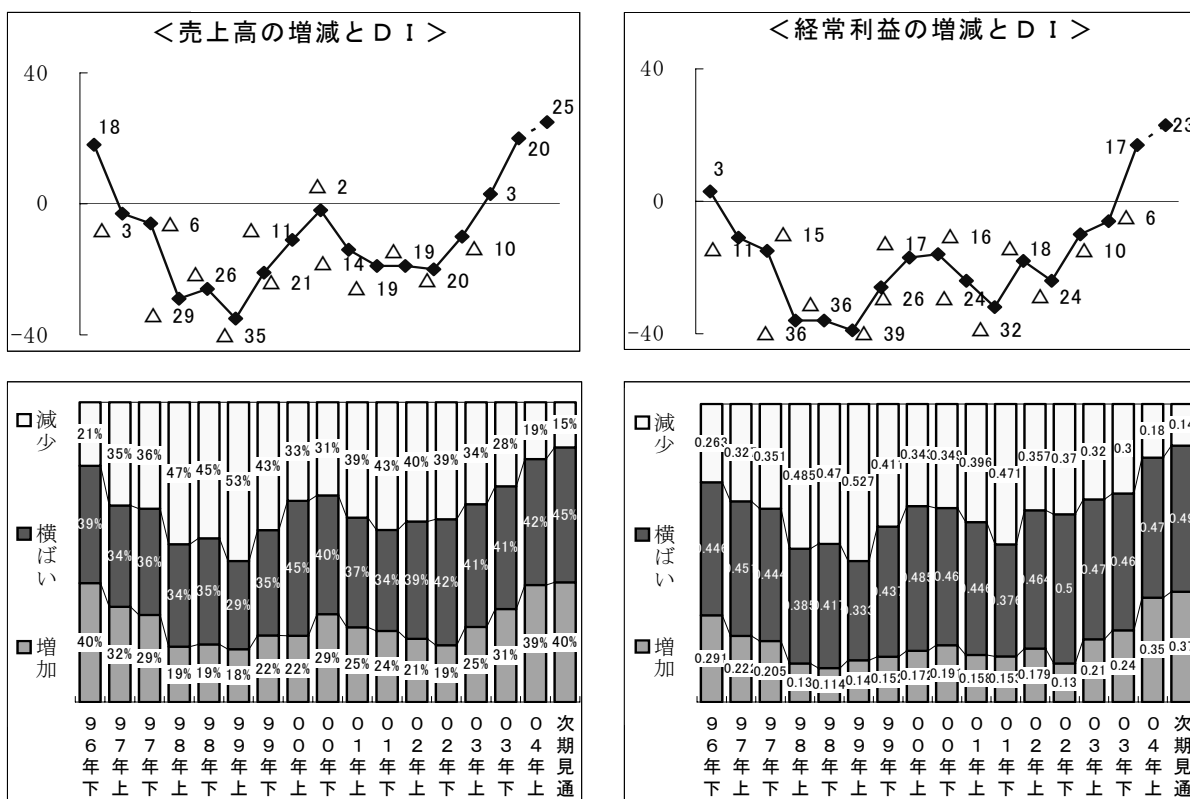
ここまでみてきたように、兵庫県においては阪神・淡路大震災による経済的な影響は決して小さくはないものの、多様な地域的特性によって生み出されてきた製造業への期待、そして全国的にみても高水準にある起業意欲は、今後兵庫経済が活性化を進めていく上で、貴重な資源となるであろう。以下では、第1章のまとめとして兵庫県中小企業家同友会が年2回実施しているNTレポート³の2004年7月号(第16号)をもとに震災以降現在の兵庫企業がおかれている現状について総括していく。

ア DIの推移

図1-1に見られるように、最近では、2002年下期調査を底に、DI値は3期続けて改善し、2003年下期には売上高DIがはじめてプラスになり、今回調査では売上高とともに経常利益DIもプラスになった。図1-1下段に見られるように、売上高では、約4割の企業が前期比で今期の売上高が増加、2割が減少、約4割が変わらずとなっている。こうした凹凸を持ちながらも、売上高増加企業が増え、全体として景気の回復を示している。経常利益についても同じである。また、社員数10人以上、10人未満のいずれも、売上高・経常利益ともにDIはプラスであり、回復傾向に規模による違いは現れていない。こうした回復傾向は次期も続くと対象企業の多くが見ており、次期予測DIは売上高・経常利益ともに今期より大きなプラスになっている。

³ NTレポートは、1996年より年2回兵庫県中小企業家同友会が実施している景況調査である。本調査は二場邦彦先生(立命館大学名誉教授・京都創成大学学長)と私佐竹が中心となり、兵庫県中小企業家同友会経営環境改善委員会が分析検討している調査である。2004年6月に兵庫県下の中小企業600社(被災地所在企業約8割)を対象にした調査で、うち273社から回答を得た。回答企業の業種別割合は建設業20.1%(55社)、消費財製造業7.3%(20社)、生産財製造業17.9%(49社)、商業17.9%(49社)、対個人サービス16.1%(44社)、対企業サービス19.8%(54社)、となっている。回答企業の平均従業員企業規模は正規従業者で20.4人となっている。

図 1-1 売上高・経常利益の推移（前期比）

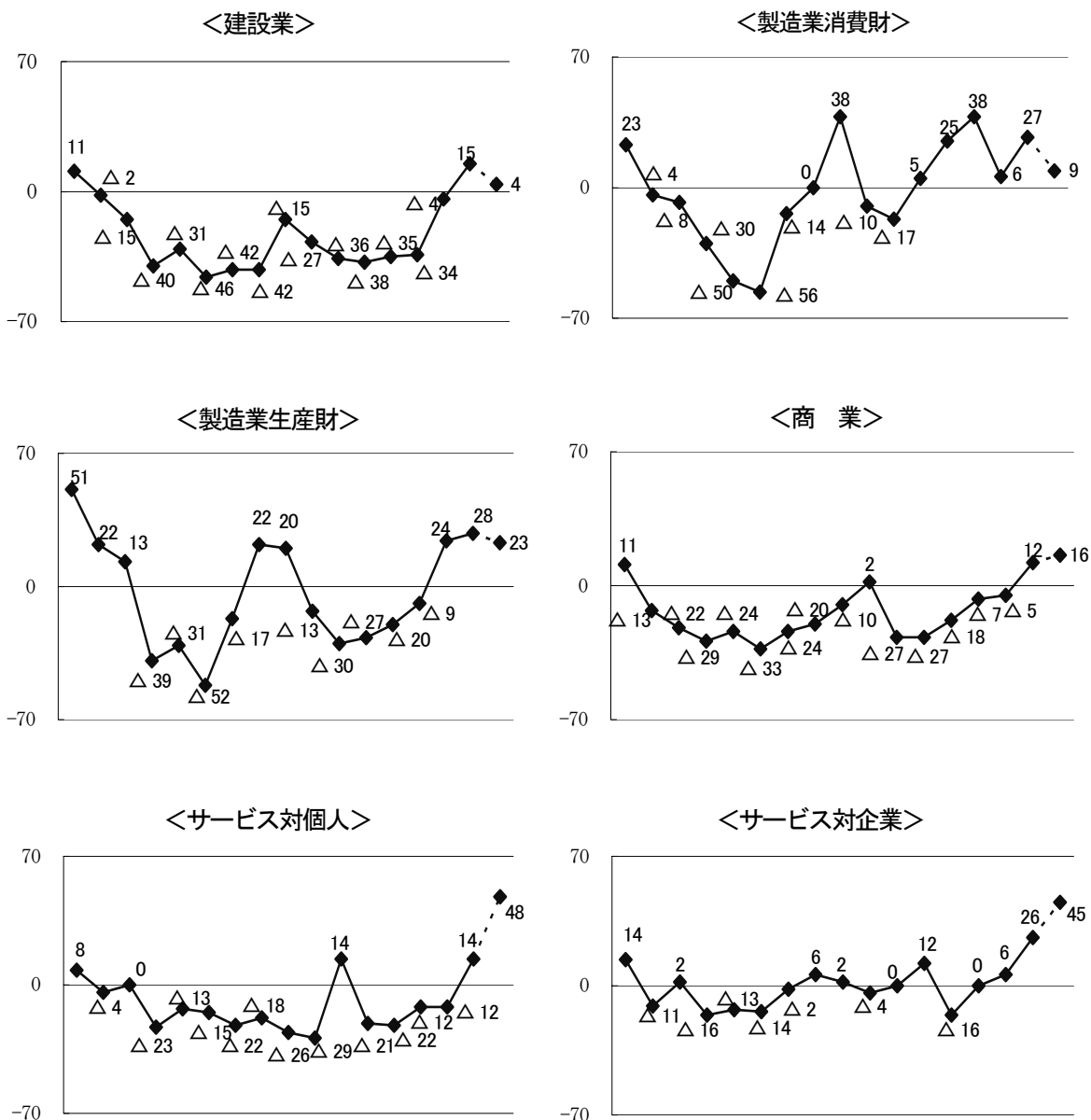


イ 業種別の動向

図 1-2 には売上高 DI しか示していないが、今回調査では、すべての業種で売上高・経常利益の両方の DI がプラスになっている。次期見通しも、全業種で売上高・経常利益ともにプラスになっており、景況の回復が続くと見ていることが分かる。

同調査では、売上高が前期より増加した理由の第 1 位は売上数量・客数の増加であるが、これに得意先の業況変化、売上単価・客単価の上昇が続いている。すなわち、中国及びアメリカへの輸出（東南アジア経由を含む）の伸びに先導された製造業の好調が他に波及し、価格低下から価格上昇に転じた部分も現れていることが分かる。他方、売上減少の理由も、1 位は売上数量・客数の減少であり、これに売上単価・客単価の低下、得意先の業況変化が続く。すなわち、景気の好転している部分と停滞している部分とが同居しながら、全体としては好転部分が拡大しているわけである。

図 1-2 業種別売上高 DI の推移(1996 年下期→2004 年下期見通し)



ウ 総括

最近、各種調査や政府発表などを通じて、景況の着実な改善が報道されている。それは、各企業での経営革新の実行を基本にしながら、具体的には中国及びアメリカへの輸出の好調から始まり、その分野での設備投資を呼び、さらに関連分野の需要に波及し、それらが部分的ではあるが雇用の改善にも結びつき、一部では高額消費が回復するなどの経路をたどって日本経済を押し上げているのである。被災地である兵庫県下の状況を示すものとなる本調査でも、こうした動向と一致した結果が出ているわけで、2002 年下期を底に 3 期続けて DI 値が改善し、今回調査では売上高と経常利益の両方の DI がプラスになっているので、こうした経過は景気が底ばいの状況を脱し浮上しつつあることを示しているといえるであろう。

しかし、どこまで景気が良くなったかという点、前期比で売上高減少企業が 2 割、停滞企業が約 4 割もある状況がまだあり、大きな凹凸を抱えているのも依然として事実である。また、値下げの要請や官民の需要の停滞、競争者の増加などの市場状況は解消しておらず、震災後の厳しい基調のなかでの回復になっている。

その要因をいかに求めることができるであろうか。それは、震災の影響というよりも、経済のグローバル化に象徴されるように、企業を取り巻く競争環境が激変し、経済の構

造変化が起こっているからである。この経営環境変化に対応できる事業の仕組を作り上げないと、景気が回復してもその波及は少なく、景気回復に取り残されることになる。すなわち、景気が回復しても自動的に解決しない経営上の問題があり、それに対応するには経営指針の策定と実践を通じて「第二創業」を成し遂げる必要があるのである。経済の構造変化と結びついて注意すべきもう一つの点は、景気が本格的に回復するには消費需要の回復が必要であるが、その条件が整っていないことである。経済の構造変化のなかで、雇用や所得の条件が不安定化し、将来への不安が高まり、これが消費の回復を妨げている。これに加えて、企業の側でも、得意先の信用度に対する不安や金融機関の資金提供の安定度への不安などがあり、経営姿勢は慎重にならざるを得ない。こうした事情から、かつてのような全面的で高揚した景気の回復は、現状ではまだ期待できないのである。

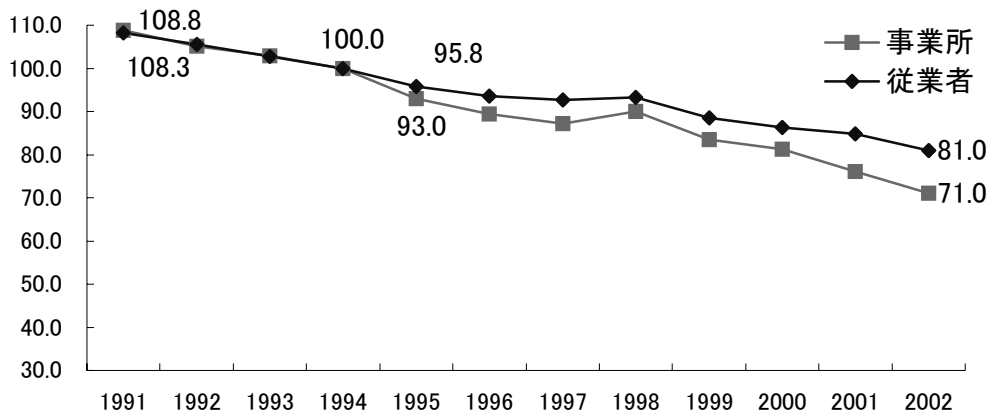
さらに、阪神・淡路大震災後の平成不況下からの景況の回復に対しては、アメリカと中国の経済動向への不安や、テロ、石油価格の影響などの不安材料があると指摘されている。特に、中国経済の沿岸部での過熱への不安は大きく、これがうまく安定軌道に向かうかが懸念されているが、中国政府による対応が進みつつある。こうしたリスクを含みながら、震災後10年目を迎えようとする2004年内は現在くらいのテンポで景況は動いていくと考えるのが妥当だと考えられる。

第2章 阪神・淡路大震災による中小製造業への影響

(1) 兵庫県内中小製造業の実態

阪神・播磨・但馬・丹波・淡路の5つの地域からなる兵庫県においては、特に阪神・播磨の2大工業地帯における重厚長大産業の発展によるところが大きい。しかしながら兵庫県は、独自の地域多様性をも有しており、これが産業・経済・企業のあり方にも影響し、特徴的な中小企業集積を生み出してきた。

表2-1 兵庫県内中小製造業の推移（従業員300人未満）
（1994年を100とした場合）



出所：<http://web.pref.hyogo.jp/toukei/index.htm>（閲覧日 2004年7月）

中小企業の主な震災被害状況について述べる。商工部門全体の推計被害総額が2兆5,400億円にのぼるなか、被災地内の生産がほぼ全面停止した影響を受けて、1995年における兵庫県の鉱工業生産指数は前年比1.7%減となった。被災地の中小企業としては、下請企業組合（3組合）の組合企業250社のうち全壊・半壊の企業が5%、一部損壊の企業が40%、被害額推計約58億円以上といった被害が出た。神戸市の（社）神戸市機械金属工業会では、加盟407社（当時）のうち72社の建物が全壊・全焼したほか、約

90%が何らかの被害を受け、被害総額は約400億円以上となった。また、団地企業組合(14組合)では、郊外立地が多く比較的被害は多くなかったものの、神戸鉄工団地協同組合で全壊が1社、半壊が4社で、機械・設備損壊などの被害を受けた企業が多数あった。周辺地域に目を向けると、尼崎市内の工場団地では地盤沈下・機械設備の損傷などの被害があったものの、西宮市内・伊丹市内の工場団地では大きな被害はなかった。団地企業組合関係の被害総額は約48億円以上にのぼっている。このほか、自らの被災に加え、大企業を始めとする取引先の被災や操業停止などにより、これら企業との取引・下請関係にある被災地内外の中小企業は少なからぬ影響を被ることとなった。

震災後には、神戸・阪神間の大企業工場の閉鎖がみられた。多くは、震災の影響というよりは震災前からの経済環境への対応によるものであったが、そのうち大手製鉄関連2事業所、大手ゴム関連1事業所については、被災が閉鎖・移転を加速している。これらの閉鎖による下請中小企業への影響は、大きなものとはならなかったとされるが、それは、計画的な閉鎖・移転により関係企業との調整が進んでいたこと、閉鎖事業所の業態から下請企業の依存度が低かったこと、などによる。なお、製鉄関連1事業所については震災による高炉の一時停止があったが、県内他事業所への機能の一時移転や高炉の短期間修復、さらに在庫の活用等により、下請企業への影響は最小限にとどまった。

ここで、兵庫県下工業の実態についてみていくことにしよう。1995年1月17日に生じた阪神・淡路大震災による影響を明らかにするために、1994年の数値を100として事業所数・従業員数の推移をみたものが⁴、上の表2-1である。2002年度調査に関して詳しくみると、兵庫県下における事業所数(従業員数4人以上)は、12,195(前年比93.3%)であり、従業員数は372,859人(前年比95.3%)である。また、製造品出荷額をみると、約12兆4,588億円(前年比95.0%)となっている。上の表2-1をみると、事業所数・従業員数いずれも減少しており、また既述のように製造品出荷額をみても減少傾向が明らかである。特に事業所数の減少傾向は著しく、阪神・淡路大震災直前の1994年と比較して大きく後退している⁵。

2002年調査における企業規模別構成比をみると、従業員数300人未満の中小企業が全体の98.8%を占めるが、従業員数4~9人の事業所が最も多く50.5%を占め、以下、従業員数10~19人の事業所が22.5%、従業員数20~29人の事業所が10.2%と続いている。また、従業員数300人未満の中小企業による雇用従業員数は全体の69.1%となっており、被災地兵庫県における中小企業の存在の大きさが伺われる。

(2) 兵庫県内中小製造業の課題と動向

上でみたような兵庫県内における中小製造業の実態のなかで、被災地の中小企業は復旧・復興に取り組んできたわけであるが、以下では兵庫県内における中小製造業の課題と存立基盤強化のための取組についてみていこう。

ア 兵庫県内中小製造業の課題

まず、兵庫県中小企業家同友会が年2回実施しているNTレポートの2004年7月号(第16号)を基に、震災後から現在に至るまでの兵庫県内の中小製造業の課題についてみていくことにしよう。

(7) 現在の経営上の問題

被災地兵庫県における中小企業の現在の経営上の問題を前期比の売上動向別および業種別に見たものが表2-2である。表2-2をみてもわかるように、経営上の問題点

⁴ 同調査は、毎年12月31日現在のデータを用いている。そのため、1994年12月31日のデータが阪神・淡路大震災直前のデータとなる。ここでは震災後の影響を明らかにするために、1994年の調査において得られた数値を100として比較を行った。

⁵ ただし、従業員4人以上の事業所を対象としたものであるため、この統計資料には含まれない零細企業が存在することを考慮しなければならない。

として、販売先からの値下げ要請、民間需要の停滞、官公需の停滞、新規参入者の増加が上位に並んでいる。この状況はどの業種にも共通し、また前期比売上高増加企業にも当てはまる。DI 値がプラスになり、景況が改善しているとはいえ、経営の基調は依然として厳しいことがわかる。

同時に、景況の改善と結びついて、多くの業種で、熟練技術者の確保難、仕入れ単価上昇が問題として意識されていることが注目される。

表 2-2 現在の経営上の問題点

	(%)									
	1 位		2 位		3 位		4 位		5 位	
全 体	販売先から値下げ要請	36.3	民間需要の停滞	34.4	熟練技術者の確保難	21.2	官公需の停滞	19.0	人件費の増加	18.3
売上高前期比増加企業	販売先からの値下要請	37.1	熟練技術者の確保難	29.5	人件費の増加	27.6	民間需要の停滞	20.0	新規参入増加仕入単価上昇	17.1
売上高前期比減少企業	販売先から値下げ要請	46.2	民間需要の停滞	42.3	官公需の停滞	25.0	新規参入者の増加	25.0	取引先の減少	25.0
建設業	販売先からの値下要請	56.4	民間需要の停滞	54.5	官公需の停滞	49.1	大企業進出で競争激化	16.4	新規参入増加熟練者確保難	14.5
製造業(消費財)	民間需要の停滞	45.5	販売先から値下げ要請	36.4	官公需の停滞	18.2	熟練技術者の確保難	18.2	人件費の増加	18.2
製造業(生産財)	販売先からの値下要請	42.9	熟練技術者の確保難	34.7	仕入単価の上昇	30.6	民間需要の停滞	26.5	官公需の停滞	16.3
商業	民間需要の停滞	26.5	仕入単価の上昇	26.5	顧客ニーズ対応の遅れ	24.5	取引先の減少	24.5	新規参入増加販売値下要請人件費の増加	22.4
サービス業(対個人)	新規参入者の増加	31.8	民間需要の停滞	31.8	人件費の増加	27.3	熟練技術者の確保難	22.7	従業員不足販売値下要請	20.5
サービス業(対企業)	販売先から値下げ要請	35.2	民間需要の停滞	25.9	熟練技術者の確保難	25.9	人件費の増加	25.9	従業員不足	20.4

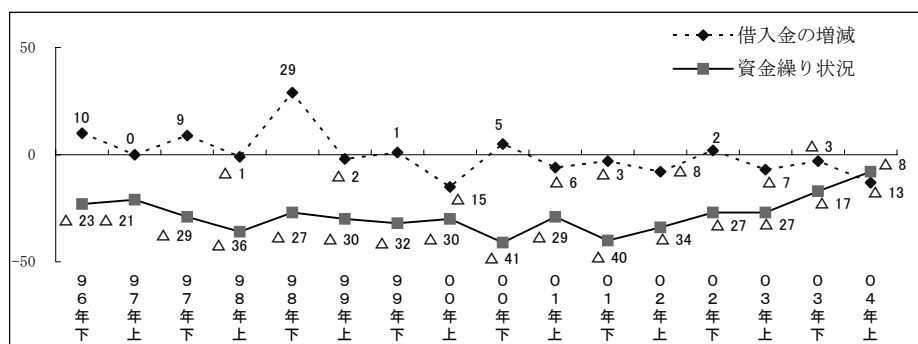
注、5位の項目の表現には簡略化しているものがある。

(イ) 資金繰りの状況

図 2-1 に見られるように、資金繰り DI (「余裕・やや余裕」－「窮屈・やや窮屈」) はまだマイナスで、資金繰りの窮屈な企業のほうが多い状況が続いている。しかし、資金繰りの DI がこのところ調査の都度改善されていることも図 2-1 からわかる。

特に、今回の調査では、製造業生産財 (8.1) と社員 10 人以上企業 (11.8) で DI がプラスになり資金繰りに余裕のある企業のほうが多くなっており、景気の改善が反映したものと見られる。

図 2-1 資金繰りの状況の推移



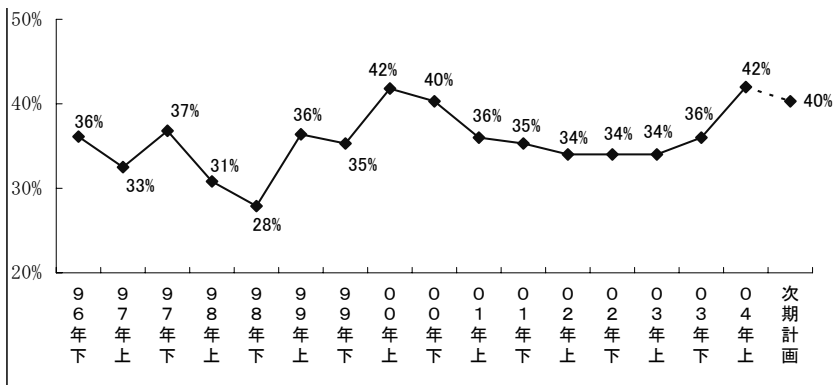
(ウ) 設備投資の実施状況

図 2-2 に見られるように、設備投資企業も増え、42%の企業が実施している。特に、業種で見ると、製造業生産財 53%、製造業消費財 46%、商業 46%、サービス対企業 45%などで実施企業の比率が高くなっている。また、社員 10 人以上企業 48%、前期比売上高増加企業 61%なども高い実施率になっている。

また、設備投資の内容を見ると、実施企業の 52%が機器設備に投資していることが注目される。製造業の生産財・消費財ではこの比率が特に高く、約 7 割に達している。

次期についても、今期と同じくらいの企業（40%）が設備投資を計画しており、この投資状況が続くと見られる。

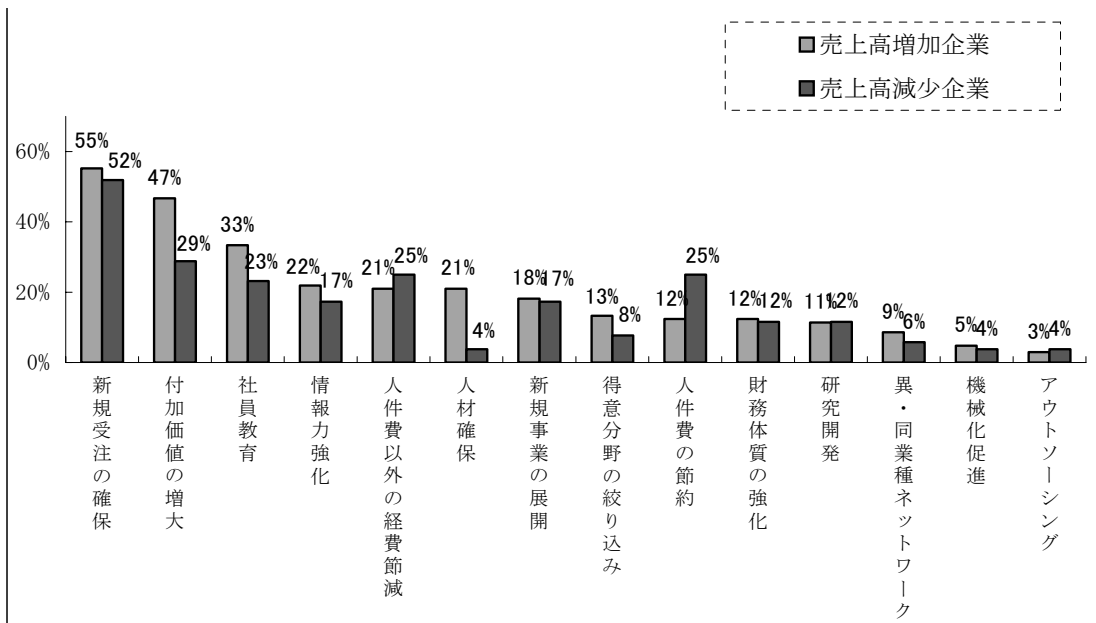
図 2-2 設備投資実施企業の割合



(I) 現在実施中の経営上の力点

図 2-3 は「現在実施中の経営上の力点」を見たものである。多くの企業が新規受注の確保、付加価値の増大、社員教育などに力点を置いていることがわかる。なかでも前期比売上高減少企業と比べて売上高増加企業のほうが力点を置く企業の比率が高く、より積極的に取り組んでいることがわかる。

図 2-3 「現在実施中の経営上の力点」の比較



(カ) 今後の経営上の力点

今後の経営上の力点をどこに置くかを見たものが表2-3である。これまでと同様に、新規受注の確保、付加価値の増大、新規事業展開、社員教育などが上位に並んでいる。

注目されるのは、「現在の経営上の力点」と「今後の経営上の力点」とを比べると、新規事業展開が「現在」の第7位から「今後」の第2位に上がり、ほとんどの業種でこれが今後の力点として重視されていることであろう。これは、経営環境の大きな変化に対応できる事業モデルを新たに構築しようとする努力と見ることができ、同様のことは得意分野の絞り込み（建設業、製造業消費財、サービス対企業）、研究開発（商業）、異・同業種ネットワークの形成（製造業消費財）などに今後の力点を置く企業が多いことにも現れている。

表2-3 「今後の経営上の力点」の比較

(%)

	1位		2位		3位		4位		5位	
全 体	新規受注の確保	35.5	新規事業の展開	31.1	付加価値の増大	30.8	社員教育	25.3	人材確保	22.7
売上高前期比増加企業	新規受注の確保	34.3	付加価値の増大	32.4	新規事業の展開	30.5	社員教育	25.7	財務体質強化 情報力強化	24.8
売上高前期比減少企業	新規受注の確保	34.6	新規事業の展開	28.8	付加価値の増大	26.9	財務体質の強化	23.1	人材確保	21.2
建設業	新規受注の確保	34.5	付加価値の増大	27.3	新規事業の展開	27.3	社員教育	25.5	分野絞り込み 情報力強化	23.6
製造業 (消費財)	付加価値の増大	40.9	新規受注の確保	36.4	社員教育	27.3	得意分野の絞り込み	18.2	情報力強化 ネットワーク	18.2
製造業 (生産財)	付加価値の増大	40.8	新規受注の確保	32.7	新規事業の展開	32.7	社員教育	26.5	財務体質の強化	24.5
商業	新規事業の展開	44.9	新規受注の確保	42.9	付加価値の増大	26.5	社員教育	24.5	研究開発	20.4
サービス業 (対個人)	付加価値の増大	38.6	新規受注の確保	34.1	人材確保	31.8	新規事業の展開	31.8	社員教育	25.0
サービス業 (対企業)	新規受注の確保	33.3	新規事業の展開	27.8	得意分野の絞り込み	25.9	人材確保	25.9	社員教育	24.1

注、5位の項目の表現には簡略化しているものがある。

イ 中小製造業の動向

次に、中小製造業の動向についてみていく。ここでは、平成不況のなか震災からの復旧・復興を進めてきた中小製造業の存立基盤強化のための取組として、中小製造業による、経営革新（第二創業）、ネットワーク化、産業クラスター、という3つの視点から、ヒアリング調査を基に兵庫県中小製造業の取組をみていくことにする。

(7) 経営革新（第二創業）

中小製造業が、復旧・復興のなかで社会経済環境の変化や競争激化に対応し、より一層の存立維持を図っていくためには、「第二創業」、すなわち保有する技術・ノウハウといった経営資源を活用し、新たな経営革新行動を進めていくことが求められる。経営革新行動に基づく第二創業の必要性に関して、以下の3社の事例が有効であると考えられる。以下の事例において、強調すべき事項は、大きくいえば次の2点にある。1点目は、事業戦略・目標・ビジョンの明示たる自社の重要課題の明確化である。従業員に対し、企業としての方向性を明確に提示することや、従業員個人に対しても目標を与えることによって、既存の経営資源を有効に活用することが可能となる。2点

目としては、外部組織とのネットワークを形成することによって、自社の境界線を引き直し、自社内に新たなプロセスと価値基準を形成するという方法である。企業外部との効果的なネットワークは、中小企業の経営資源の不足を補う上で不可欠となる。こうした点に着目し事例を紹介していく。

表 2-4 ヒアリング企業の概要

	業種	創業年	所在地	従業員数
企業 A	機械用生産財製造業	1957 年	兵庫区	74 名
企業 B	歯科医療用品製造業	1974 年	灘区	33 名
企業 C	金属加工・試作部品・専用機製造業	1984 年	姫路市	22 名

※従業員数はヒアリングした時点での情報である。

【企業 A の事例】

同社は、神戸市兵庫区に存立し、建物・設備の損傷に加えて操業・取引が一時停止するなど震災で大きな影響を受けることとなったが、業種の特性を生かした第二創業を指向している。経営の中心は、ジャバラの製造・販売である。同社は、自社ブランドと顧客からの様々な要請に対応しうる製品開発力を強みとしている。ブランド力と製品開発力に基づく第二創業の実現によって、同社は自社製品に対する取引先の信用創造を獲得し、今日においても高収益を獲得可能としている。

同社は、自社のブランド力と製品開発力を高める従業員教育を重要視している。つまり、旧製品の販売にばかり目を向けていた従業員を新製品に目を向けさせる意識改革や新製品開発・販売に対するモチベーション向上を積極的に図っている。これらの具体的な取組としては、自社工場取引先企業の関係者を招待したり、経営者と従業員が共に ISO9001 取得のための勉強会を開いたりすることがあげられる。特に ISO9001 の取得は同業他社間で初であり、これが同社の名声を高めている。また新規採用者には特に力をいれるだけでなく、ときにはリストラや定年のため一度は退社した元従業員を再雇用している。また営業に従事する従業員の教育に力点をおき、クレーム時や故障時でも対応しうる営業体制を構築しようと努めている。営業体制を構築していくためには、営業職と技術職との垣根を廃絶する必要があり、同社では、営業職と技術職との間の情報交換の円滑化を図っている。

【企業 B の事例】

同社は、神戸市灘区に存立し、建物・設備の損傷や取引の停滞などの被害を受けた。震災で転機を迎えた経営者が指向したのが、新分野進出であった。つまり、永らく歯科技工事業を営んできたが、近年では、高齢者の介護と歯科医療を組み合わせたサービス事業として「口腔介護」を立ち上げた。この新規事業の立ち上げを同社の第二創業として位置づけることができる。経営者は、数年ほど前から介護学校に通い介護についての勉強に取り組んでおり、今後は医療だけではなく、福祉の領域への関連が求められる時代になると見越した決断であった。高齢者介護といえは身体の不自由な状態に目を奪われるものであるが、歯や口内の問題も重要な介護の対象であるという認識に立ち、歯科医師や技工士、福祉士などをチームとして編成し、口腔ケアを行う訪問サービスを提供している。また同社は、訪問サービスを可能にする移動用の往診機材や車両の開発も手掛けるなど、積極的に新事業を展開している。

同社が第二創業を実現できた要素として、経営指針の作成があげられる。経営のトップが経営理念を掲げ、企業の進むべき方向性を示さずには組織をまとめることはできない。逆にトップが明確な経営指針を示し、経営計画を組織全体に浸透させること

ができれば、従業員はなすべき仕事を自ずと理解する。同社が第二創業を実現できたのは、経営者が明確な経営指針に基づいて人材教育を行ってきたためである。これによって同社は、経営者がいなくとも経営を行える体制を構築するに至っている。この条件を整えることによって経営者は第二創業に専念することができたという。現在のようによに不況が深まる厳しい状況では、無駄な投資を控えることが重要である。そのためにも同社は、経営指針の作成を行い、従業員に対して十分なインセンティブと教育を施すことを目指している。

【企業Cの事例】

同社は、姫路市に立地し直接に被災したわけではないが、主な取引先が被災地の企業であったため、震災による被害は大きかった。そのため、震災による神戸・阪神地域を中心とした取引企業の連鎖的打撃を最小限に抑えるための戦略として第二創業を指向した。特徴的な第二創業戦略として分社化があげられる。相対的に規模の小さい中小企業が分社化を実施することは困難であるが、以下の2つの取組を通じて、従業員に責任を認識させて分社化と同様の機能を享受している事例である。1つは、後に従業員が独立開業できるようなスキルを身につけさせることを目的に、生産に携わっている従業員1人に1台ずつマシニングセンターと呼ばれる工作機械を専有させ、自己責任制をとっていることである。顧客企業からの個別生産が可能であり、従業員のノウハウが活かされた新製品開発を可能としている。

もう1つは、従業員3～4名の小グループ制をとっていることである。グループのリーダーに個々の予定や作業の進行状況などを管理させることで従業員自身に独自の目標を設定させ、目標到達者には報奨を与えるなどのモチベーションを与えている。また従業員に個別の売上を自己評価させている点も取りあげることができる。これは従業員に対して売上に関する意識を高めることができる一方で、個人別の売上を集計することで一括して個別従業員の状況を把握することができる。

(イ) ネットワーク化

上でみたように、震災の影響から脱却し、新たな展開を求める被災地企業の取組が見られており、経営革新行動たる第二創業によって新たな事業展開を実現している既存の中小製造業は多数存在している。その第二創業を実現していくための処方箋として、不足する経営資源の補填のための他社との戦略的連携という視点からネットワーク化があげられる。ここでのネットワーク化は、「信頼」を基盤とし既存の企業・人間関係を利用したネットワークの構築である。以下では、ネットワーク化に取り組んでいる中小製造業の事例2つを取りあげる。

表 2-5 ネットワーク組織の概要

	業種	参加企業数	設立年度
トップネット(企業D)	卸売	5社	—
日本トラストファンド	製造業	—	1999年設立

【ネットワークの事例①：トップネット(企業D)】

塗料製品の卸売業を営み神戸市灘区に存立する企業Dの経営者が、震災による建物損傷や取引先被災による取引関係の停滞や減少が見られるなか、ネットワーク組織を構築した。震災とその後の不況をいかにして乗り越えるかを指向する過程で、ネットワークの重要性を認識し、以上の総合商社的機能を自社単独で果たすのではなく、日本全国の各地域にトップとして存立する同業社とのネットワークを自ら中心となって形成することで、総合商社的機能をさらに強化したことに始まる。同ネットワーク組織は、各地域、すなわち企業Dが存立している関西に加えて、北海道、東北、関東、

九州の「トップ」のシェアを達成している同業種の企業間で構成されることから「トップネット」と呼ばれる。「トップネット」を構成する参加企業5社の売上高を合わせると、同業種全体の売上高の10%を占めている。

「トップネット」が形成された目的は、参加企業5社の経営戦略や取引先メーカーとの取引条件など、同業種に関する全ての情報を互いに公開・提供し合い、同業他社との競争力を高めることに求められる。具体的には、参加企業5社の販売力及び各地域から即座に送られてくる取引情報を活かし、対メーカーの交渉力を高めたり、さらに年に一度各社の持ち回りによって社員の交流会を開いたりしている。社員の交流会の際には、訪問企業内の情報を全て公開し、社員の意識改革ならびに各企業の社員との競争意識に寄与している。

「トップネット」の成功要因は、参加企業の事業展開地域がバッティングしていないため、企業の強みとなる重要事項についても互いに包み隠さず公開し合えたことと、参加企業間の信頼関係の2点に求めることができる。企業Dの観点からすれば、「トップネット」の発展を目指して、自社単独の経営形態から共生へと転換を図り、第二創業を遂げたということができよう。したがって、企業Dの第二創業のポイントは、関西地域トップの地位を確立すべく、同業種で異なる地域に存立するトップの企業とネットワークを構成し、「トップネット」参加企業間で対メーカーとの取引条件を開示し合うことで連携し、対メーカーとの交渉力を強固たるものとするに加え、従業員のモチベーションを高め、自社の存立基盤をより強固している、ということである。企業Dは、自社の経営計画書もさることながら、企業Dの経営者が「トップネット」の代表であることから、「トップネット」のビジョンを明確化するために「トップネット」の年間スケジュールを早期の段階で策定している。これが「トップネット」の展開すべき方向性と、「トップネット」を構成する企業Dのアイデンティティを確固たるものとしているといえる。

【ネットワークの事例②：日本トラストファンド株式会社】

同社は、震災からの復興途上である1999年5月、被災地である兵庫県内の地元企業の活性化と既存企業の再生を目指し、「会社のための会社」をコンセプトとし地域企業によるプライベート・ファイナンス(PF)の構築をするプロジェクト・ファイナンス・カンパニーとして被災地神戸に設立された。中小企業による共同出資会社という意味で企業間ネットワークの事例として取りあげることができる。同社は、(1)神戸駅前大学を通じて直接金融の資本政策を共に学ぶ教育事業、(2)会員企業への投資・保証事業を柱としている。また、出資者・金融機関・投資育成会社等と共同で、成長性・収益性はあるが株式公開するにはまだ十分育成されていない優良企業を発見し、同組織の支援によって出資や保証を与えることで、より早く成長を可能にし地域社会に広く貢献できるように支援していくことも行っている。

企業を取り巻く経営環境は、昨今の金融情勢や経済動向の急変による銀行の貸し渋り等により悪化していくなか、「都市型バブルの崩壊」と言われたように、神戸には地方銀行が最初に無くなった。さらに、阪神・淡路大震災による地元産業や地場産業の衰退によって、神戸は危機的な状況に陥った。こうした中で、同じ志を持った異業種の経営者7名が、何度となく集まり会合を重ねるなかで、直接金融というテーマの下で意見が一致した。資本政策が重要であるという時代背景も重なり、中小企業がこれからの時代を乗り切る上で、金融というテーマが共通の課題であり、取組みやすいということでトラストファンドが設立されるに至った。そして、「地域の自立的な発展」を目的に、日本政策投資銀行が開発している地域企業等のための新たな金融手法である「コミュニティ・クレジット」を用いたファンディング事業を中心として、種々の取組を進めている。「コミュニティ・クレジット」とは、「地域社会において、つながりのある企業やお互いに信頼関係にある企業が、相互協力を目的に(信託に)資金を拠

出しお互いに連携することで、構成企業個々の信用よりも高い信用を得て、金融機関からの資金調達を円滑化するとともに、「地域の資金を地域に環流させる金融手法」である。トラストファンドの主な活動は、a. 会員企業による増資発行する社債への信用供与、また公開希望企業への投資等、資本製作導入計画のアドバイスを行うファンディング事業、b. 現代に求められる新しいコンサルタントを養成する「企業再生士講座」をはじめ、多様化する資金調達の方法を学ぶ「神戸駅前大学」、情報交換の場である「雑学の会」といった数々の交流の場を提供する異業種交流事業、c. 売上・仕入や受発注や在庫の管理業務を、インターネットを用いて効率的に行う基幹業務対応 ASP の「コミュニティ・ウェブ」の仕組みを提供する等、主に IT に対する取組の支援を行うデジタルネットワーク事業、d. 企業とその核である経営者をサポートし、ビジネスプロセスのアドバイス、悩み相談等も行い、会員のネットワークを最大限に活かし、「経営 110 番」として機能することを目指すマッチングビジネス、である。そして、トラストファンドにおける最も重要な活動は、会員企業に対して「場」を提供することであるという。トラストファンドにおいては、交流の「場」を活発に開くことによって、一社では実現が難しい事業プランに対しても、この「場」を活用することによって可能性を高めることを志向している。

トラストファンドでは、会員間において事業展開・投融資・情報提供など相互サポートが活発に行われることを目指し、その中核機関となって起業や新規事業展開を支援する事で、広く地域の発展に貢献することを志向している。そして、地元企業の活性化と既存企業の再生を目指し、地元産業の業態変換の支援や、新しい地場産業の創出にも関わっていくという。

(ウ) 産業クラスターの形成

被災地には、震災や不況の影響で低迷する企業が多くみられたものの、様々な分野の多様で独自のノウハウ・技術を有する企業が数多く存在している。これら被災地の中小企業の復興と振興を目指して、上でみたようなネットワーク化を円滑に進めるためには、ネットワークに参加する企業間における信用創造や責任の所在の明確化など、多くの困難な問題があろう。しかし、こうした諸問題の多くは、「信頼」を通じて構築された既存のネットワークを利用し、さらに、これまでに蓄積された種々の企業間連携におけるノウハウを活用することにより回避することが可能であろう。そこで、重要となるネットワークが「民」主導で形成する産業クラスターである。

これは、中小企業自らが主体となって取組む、いわば「民」発クラスターであると位置づけられ、行政を含む多くの人々の共感を得られるネットワーク活動である。以下では、被災地域の復興過程における「民」発クラスターの事例として、「ワット神戸」、「アドック神戸」、「チーム IT プロ」の 3 つをとりあげる。

表 2-6 産業クラスターの事例の概要

事 例	業 種	参加企業数	設立年度
アドック神戸	製造業	約 40 社	1999 年
ワット神戸	製造業	30 社	2001 年
チーム IT プロ	情報・ソフト開発	26 社	2002 年

【アドック神戸】

中小企業であることからくる事業活動に際しての内部に保有する経営資源の不足を補いながら、必要な経営ノウハウ・技術等を外部から確保するためにネットワーク化を図ることによって共同受注・開発を行っていくことを指向して、被災地神戸に存立する

兵庫県中小企業家同友会会員中小企業 41 社で復興途上の 1999 年 12 月に設立されたのが「アドック神戸」である。また、はりまセンターの新商品開発研究会とリサイクルエコビジネス研究会の会員が中心となって姫路・播磨地域に存立する兵庫県中小企業家同友会会員中小企業 19 社で 2001 年 10 月設立されたのが「アドックはりま」である。

「アドックはりま」参加企業はほとんどが下請中小企業であるが、目標として売上の 30% は自社で価格設定のできる製品や技術を確認すべきであるとし、経営革新のためには各企業がコアコンピタンスを確認し、市場のニーズに対応できる技術・技能を高めることが理想であるとの目的から共同開発・共同受注を行なう上で共同体の中での責任を明確にすることで、信頼確立を目指すとしている。中でも最初に設立され、一定の成果をあげている「アドック神戸」について見てみると、もともと 1995 年の阪神・淡路大震災を契機とし、被害にあった企業間で自主的にネットワークを設立し、企業が経営資源を共有しあうことによって事業の建て直しを図ったことが組織設立のきっかけとなった。すなわち脱下請を前提とし、参加企業が技術・資金等経営資源を補完することを目的に亜業種連携を志向し、兵庫県中小企業家同友会内で製造部会を組織することになり、震災復興という段階からさらなる企業存立基盤強化を求めて次の段階へステップアップすることを希求するようになった。そこで兵庫県中小企業家同友会内製造部会が雇用・能力開発機構の「人材高度化支援事業」へ申請し、認可され、社員の技術高度化教育を推進し、ISO9000 研究会の立ち上げ、さらには（財）新産業創造研究機構（NIRO）⁶より廃食用油回収装置の委託・開発を請け負うこととなり、「アドック神戸」として正式に機構を改革し設立されたわけである。ここでは、震災と不況のもとでの産業構造の転換期にあたり、対応に遅れが目立つ兵庫県経済という地場において、新市場の創造と地域経済の振興を目的とし、各参加中小企業の中でも主に 10 社程度の会社を中心となって共同受注、共同開発を中心として個別契約を連携先である参加企業に割り振る経営行動を実現している。商談開始から 1 週間で見積書を完成させるといった実績から信用力が向上している。参加企業が受注し、「アドック神戸」内で生産開発した製品が融雪装置、簡易型铸造用注湯装置、光触媒式オゾン脱臭機、排熱回収装置の 4 種類を「アドック神戸」が受注し、参加企業が契約または交渉中の製品がクッキングオイル回収装置製作、工業用電気炉設計、薬分封機加工組立、半導体既設工場設備撤去工事、いかなごふるい機改造、ごぼう切断機開発、半導体新工場総合メンテナンス業務、赤外線調査用車両開発、健康履物開発、歯列矯正ワイヤの 10 種類となっており、「アドック神戸」で開発し商標使用許諾契約をした製品が油圧バルブの 1 種類となっている。参加企業のコーポレート・アイデンティティを重視しているため手数料として事業開始半年間のみ売上の 1% を「アドック神戸」に支払うが、半年以降は利益はすべて受注・開発を担当した参加企業が占有することになる。さらに開発商品を「アドック神戸」ブランドで契約、開発、販売するため、さらには発注企業からの継続的安定取引の実現要請もあり「有限会社アドック神戸」を設立した。「有限会社アドック神戸」の経営は、「ローリスク・ローリターン」を原則に、製造委託契約、販売委託契約、機密保持契約を交わし、亜業種交流組織としての技術的有機的連関関係を前提としたネットワークを通じて生産・販売している。今後の課題として、受注審査機能の充実強化、参加企業間の技術レベルの平準化、インキュベーション・マネージャーの育成・確保、産業連関上の「アドック神戸」では対応できない分野企業との組織形成、開発プロジェクト及び共同受注プロジェクトの設置による「アドック神戸」ブランドの強化、つなぎ融資システムの確立等資金繰りシステムの整備、共同加工組立

⁶ 阪神・淡路大震災を契機に関西の民間企業、兵庫県、神戸市が中心となり産業復興と新時代の産業構造と体質づくりによる地域振興を目的に設立された組織で研究所と技術移転センター等からなり、職員は約 30 名である。

空間の確保といった問題点もあるが、震災からの復興過程にある被災地において、産業種化によるノウハウの蓄積と相互依存・信頼関係の形成を通じて産業種交流組織として高度化を遂げつつある。

【ワット神戸】

被災地兵庫県における中小企業経営者団体として、環境問題で行動を起こそうという問題意識から、兵庫県中小企業家同友会有志企業が企業グループ「環境ビジネス研究会」を組織し、「環境ビジネス研究会」を発展的に産業種化し、将来的には「ESCO事業(エネルギー・サービス・カンパニー)」、も視野に入れた自然エネルギー推進グループとして、兵庫県中小企業家同友会会員中小企業 34 社で 2001 年 3 月に設立されたのが「ワット神戸」である。

「ワット神戸」は、地域と共に歩む活動を中心に、環境保全と企業経営を両立させ、地域の雇用の維持と創出、新しいビジネスの創造を図る事を目的としている。兵庫県中小企業家同友会では、「市民発電所研究会」へ参加し、環境ビジネス研究会において、太陽光や風力など再生可能な自然エネルギーを利用した「市民発電所」を、市民や企業・団体が中心となった市民参画型で建設する構想について議論を重ねてきたという経緯から、たくさんの環境テーマの中で、まず自然エネルギーをとりあげて立ち上げる事となり、「少しでも環境に優しく、美しい地球にもどして、子々孫々にバトンタッチ」することを目指し、自然エネルギー推進グループ「ワット神戸」の設立に至った。

「ワット神戸」では太陽光共同発電所の建設、中小企業向け省エネルギー機器開発、太陽エネルギーによる分散処理用リサイクル機器開発を中心事業として手掛け、低コスト発電所建設による雇用創出を志向したビジネスモデルを構築している。現在、神戸市が神戸市ものづくり復興工場内で運営する産学連携研究工房「神戸リエゾン・ラボ」に研究開発拠点を設置している。

「ワット神戸」では、「再生・省エネ・創造」というキーワードに沿って、地域の活性化・新産業の振興にも役立つ事業を求めて自然エネルギーの創出・活用を核とした様々な開発・研究にも取り組んでいる。具体的にみると「再生」としては、よりクリーンな自然エネルギーを再生させ、地域の新産業振興にも大いに役立つ事業として、太陽光市民発電所の設立を推進し、2002 年には神戸市東灘区の処理環境センターに設置された「市民くるくる発電所」の完成に至った。「ワット神戸」に参加する 30 社の民間企業と NPO(非営利法人)の CS 神戸が手を組んで、多くのパートナーや地域の積極的な関わりを得て、同事業は完成した。「省エネ」に関する事業としては、「効率のよい省エネ技術で太陽光発電の導入を促進する事業」に取り組んでおり、自然エネルギーの活用と並んで、無駄なエネルギーを削減していくことは「ワット神戸」における大きな課題の一つであるという。「創造」としては、「太陽光を活用した循環再生型省エネルギーシステムの開発事業」を進めており、太陽光を核としたエネルギーの循環利用、再生利用の効率の良いエネルギー利用のコンサルティングと教育、災害時の支援機器にも転用可能な機能を持つ利用機器の開発を行っている。

【チーム IT プロ】

「チーム IT プロ」とは、被災地兵庫県の中小企業の経営者団体である兵庫県中小企業家同友会を母体とする、IT 業種関連企業による専門企業間ネットワーク組織である。2004 年 6 月時点で構成企業は 26 社である。「チーム IT プロ」の設立目的は、①顧客満足度の飽くなき追求、②ワンストップサービスの実践、③適正なサービスと健全な「お役立ち」精神の共有、の 3 つである。①の顧客満足の追求は、「チーム IT プロ」が他の異業種交流組織とは異なる点である。兵庫県中小企業家同友会には異業種交流組織として「チーム IT プロ」の他に、「アドック神戸」や「ワット神戸」がある。「アドック神戸」は共同受注をしているがどちらかといえば受身の経営であるし、また「ワット神戸」は補助金に依存した経営であるという。「チーム IT プロ」はエンドユーザー

しか取引相手にしないと、顧客満足を徹底的に追求することでソリューション・ビジネスを行おうとしているのである。②のワンストップサービスの実践は、あらゆる相談を一箇所で処理することができるために、顧客にとって無駄な時間を省くだけでなく、専門家のスキルを必要とときに必要なだけ利用することができるため、安価かつ安全でしかも即座に最高品質のサービスを受けることができる。③の「お役立ち」精神の共有は、「チーム IT プロ」の運営において決定的に重要な点である。「チーム IT プロ」では設立までにまずは互いに知り合うことから始めた。「チーム IT プロ」は、はじめは兵庫県中小企業家同友会の枠を超えたネットワーク化を模索していた。これは、兵庫県中小企業家同友会にこだわらない自由な経営活動を行いたかったこと、また同友会会員企業にソフトウェア業種企業が少なかったこと⁷、が理由としてあげられる。しかし兵庫県中小企業家同友会の代表理事が同友会内でのネットワーク化にこだわったこともあり、最終的には「チーム IT プロ」は兵庫県中小企業家同友会内の会員企業同士で結成されることになった。しかし、「チーム IT プロ」の会員企業間での信頼醸成が同友会活動を通じてもともと形成されていたこともあり、今ではむしろよかったと経営者は評価している。

「チーム IT プロ」では幹事企業を中心に事業計画が策定され、事業が運営される組織体制になっている。「チーム IT プロ」の最終的な意思決定機関は、幹事企業間で行われる主要な会議の1つである幹事会である。ここで議論される案件は、月に一度の頻度で開催される運営会議での決定事項を受け、これを総会にかけて最終的に出された議案である。運営会議には「チーム IT プロ」の会員企業の社員も参加する。このように「チーム IT プロ」の運営は主として幹事企業に委ねられているが、経営者が指摘するように、幹事企業だからといって得をすることは決してないという。そこで経営者は、「チーム IT プロ」を効果的に運営していくためには、「チーム IT プロ」の会員企業間で損を互いに分かち合うことが重要であるという。「チーム IT プロ」として事業を進めていくにあたり、上で指摘した会員企業間での信頼醸成が互いに損を分かち合うという理念の共有を可能にしたのである。

「チーム IT プロ」は、兵庫県中小企業団体中央会より2004年度の補助金事業を受けることができた。これは、「チーム IT プロ」のこれまで行ってきた経営活動がどちらかといえば精神面の共有に力を入れすぎたこと、また会議が会議をするための会議になってしまっていたこと、これらの反省から、儲けるためのビジネス・システムの構築を図ろうとする意図に基づいている。このコンセプトが補助金の対象に選定されることになったのである。具体的には、幹事会を廃止し、これを推進会議に変える。そして推進会議を中心にして、共同受注・共同開発を行っていくという。

(3) 兵庫県内中小製造業活性化への戦略

阪神・淡路大震災後の復旧・復興期における兵庫県内中小製造業における課題と動向を上記のとおりみてくると、①経営革新（第二創業）、②ネットワーク化、③産業クラスターの形成、という3つの要素が、震災と不況による低迷からの兵庫県内中小製造業の活性化を志向した戦略の方向性であると位置づけることができる。すなわち、震災や不況という逆境の中で中小規模経営であることに起因する経営資源の不足等の諸問題を、周辺企業との密なるネットワークを構築することによって、各中小製造業が経営革新（第二創業）を果たし、さらに、そうした企業と地域経済との相互作用によって産業クラスターを形成していくことが、今後震災と不況による諸問題の克服と発展を目指す中小製造業の採りうる戦略としての1つの指針となるといえる。

⁷兵庫県下のソフトウェア業種企業の10分の1も兵庫県中小企業家同友会に入会していないと言われている。

第3章 阪神・淡路大震災による地場産業への影響

(1) 兵庫県内地場産業の実態

ここでは、兵庫県内地場産業の実態を概説的に把握することにしたい。特に、阪神・淡路大震災が兵庫県内地場産業に与えた影響を明らかにしていく。

まず、兵庫県内地場産業の実態を概説的に把握していこう。兵庫県内の地場産業の実態を示したものが図表3-1である。図表3-1をみてもわかるように、兵庫県内の様々な地域に様々な業種にわたる地場産業が存立していることがわかる。それゆえ兵庫県下産業の振興を図る上では、先立ってとりあげた中小製造業のみならず、地場産業の復興と振興もまた重要な課題となっている。

図表3-1 兵庫県内の地場産業の概要

地場産業名	企業数	従業員数 (人)	生産数量 (単位)	生産金額 (百万円)	輸出		主産地
					率 (%)	額 (百万円)	
食料品	手延素麺(播州)	560	2,834	23,664 t			龍野市周辺
	手延素麺(淡路)	26	83	16,670 箱			南淡町、三原町
	乾麺	12	600	10,532 t	3.2	183	姫路市周辺
	清酒(灘五郷)	41	2,816	165,835k1	1.4	4,305	西宮市、神戸市
	醤油	15	845	69,672k1	1.0	715	龍野市周辺
	凍豆腐	2	15	12 千箱			多可郡
	姫路の菓子	65	2,101	1,997 万箱			姫路市
	小計	721	9,294				
繊維	播州織	462	1,746	132,638 千㎡	31.6	13,731	西脇市周辺
	繊維染色	14	517	58,599 千ホソ	32.2	3,772	西脇市周辺
	縫製	40	381	ト			西脇市周辺
	但馬ちりめん	121	151				出石郡
	靴下	172	2,385	302 千㎡	1.1	200	加古川市周辺
	作業手袋	15	100	8,922 千テカ			姫路市、加古川市
	擦糸	122	475	2,000 千ダ-			西脇市周辺
	アパレル	25	4,938	ス			神戸市
小計	971	10,693	4,340 t				
化学・雑貨	皮革(一次製品)	439	2,772				姫路市、龍野市、川西市
	工業用皮手袋	100	107	10,306 千双			龍野市
	毛皮製衣服	5	375	43,311 着			氷上郡
	にかわ	25	373	6,795t			姫路市
	ゴム製品	132	5,200	9,000t	10.0	3,010	神戸市周辺
	ケミカルシューズ	177	3,689	2,096 万足			神戸市
	マッチ	23	556	39,701 マッチ t	28.1	1,687	姫路市、明石市
	線香	19	468	3,520t			一宮町、北淡町
	神戸家具	12	69				神戸市
	西播磨の家具	30	270				姫路市
	竹田の家具	11	75	1,800 個			朝来郡
	国包建具	24	87				加古川市
そろばん	55	69	265 千丁			小野市	

	木工芸品	70	680	3,950 千個	9,700			小野市
	杞柳製品	19	84	435 千個	444			豊岡市周辺
	豊岡かばん	151	1,179	5,886 千個	13,306			豊岡市周辺
	クリスマス用品	13	110		1,800			神戸市周辺
	故繊維加工	20	489	18 千 t	1,619	25.0	405	高砂市
	ポリプロピレン 樹脂紐	44	88	891t	468			青垣町
	真珠核	13	100	13,100 kg	670			洲本市周辺
	真珠加工	114	3,500	7,372 千匁	46,755			神戸市
	製畳	6	62	352 千畳	1,069			日高町
	鯉のぼり	4	26	330 千匹	290			東条町、吉川町
	小計	1,506	20,428					
蜜 業 ・ 土 石	出石焼	6	24	51,000 個	75			出石町
	丹波立杭焼	63	260	720 千個	950			今田町
	粘土瓦	191	1,248	150 百万枚	15,912			三原郡、津名郡、明 石市
	竜山石	11	45	7,000 m ³	390			高砂市
	小計	271	1,577		17,327			
機 械 ・ 金 属	鎖	35	437	32,500t	5,270	20.0	1,054	姫路市
	ボルト・ナット	15	480	72,800t	15,200	7.9	1,200	神戸市、姫路市
	利器工匠具	463	3,358		46,595	9.1	4,235	三木市周辺
	家庭刃物	98	476	572 万丁	8,076			小野市周辺
	鎌	65	70	39 万丁	186			小野市周辺
	ばね	11	186	2,772t	3,776			朝来郡
	ゴルフ用具	38	196		5,257			姫路市
	釣具	20	150		3,087			山南町、氷上郡
	釣針	97	787	3,522 百万本	15,074	15.6	2,348	加東郡、西脇市周辺
	小計	842	6,140		102,521			
	総計	4,311	48,132		1,367,152			

※線香、粘土瓦の生産金額は、工業統計より推計。

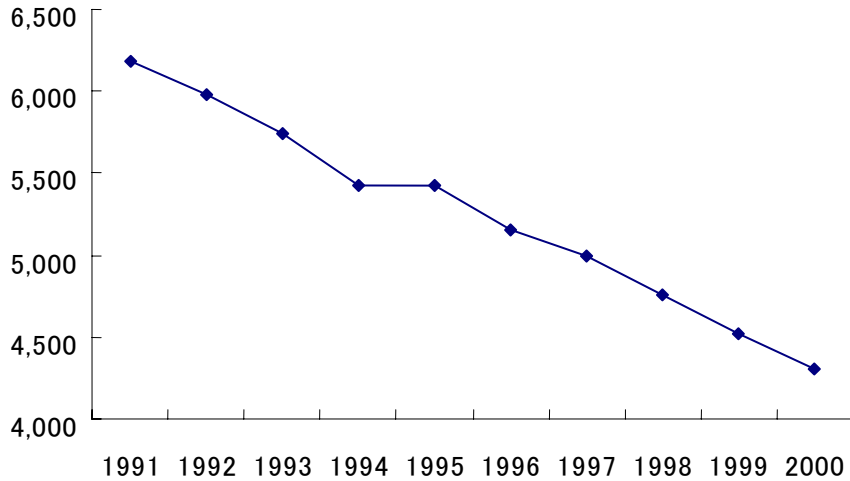
※1997年より凍豆腐は、凍豆腐のみの数字を表示し、組合員企業の数字のみとした。

※1998年より神戸アパレルの生産金額は全国出荷額に変更している。

出所：兵庫県中小企業振興公社・兵庫県産業情報センター(2002)、pp.6-8。

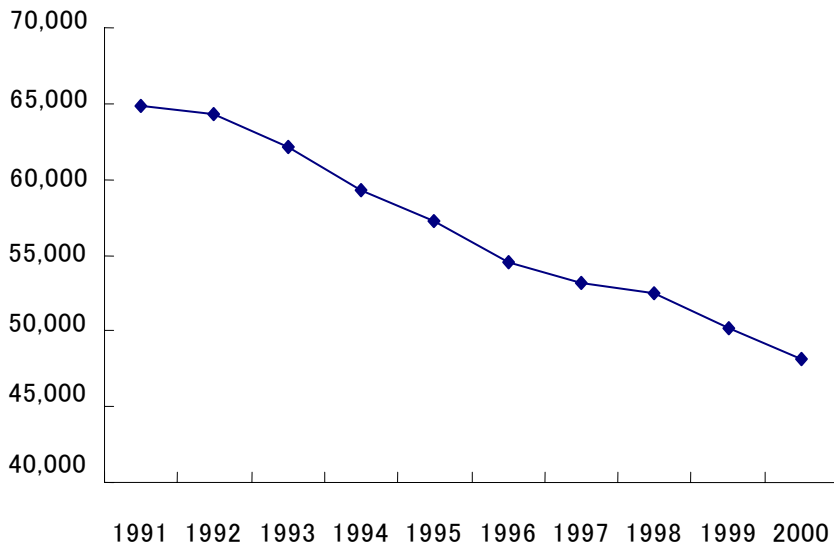
次に、1995年1月に生じた阪神・淡路大震災が兵庫県内地場産業に与えた影響を明らかにしていこう。1991年から2000年の約10年間にわたって、地場産業に従事する企業数と従業員数の推移をみたものが図表3-2及び図表3-3である。図表3-2及び図表3-3をみてもわかるように、地場産業に従事する企業ならびに従業員の数は年々減少傾向にあるが、これは趨勢的な傾向であり、必ずしも阪神・淡路大震災によるものとはいえない。

図表 3-2 地場産業における企業数の推移



	企業数	従業員数(人)
1991	6181	64794
1992	5982	64288
1993	5745	62144
1994	5429	59289
1995	5422	57272
1996	5154	54497
1997	4992	53105
1998	4759	52427
1999	4523	50150
2000	4311	48132

図表 3-3 地場産業における従業員数の推移



(2) 兵庫県内各地場産業産地の地位と動向

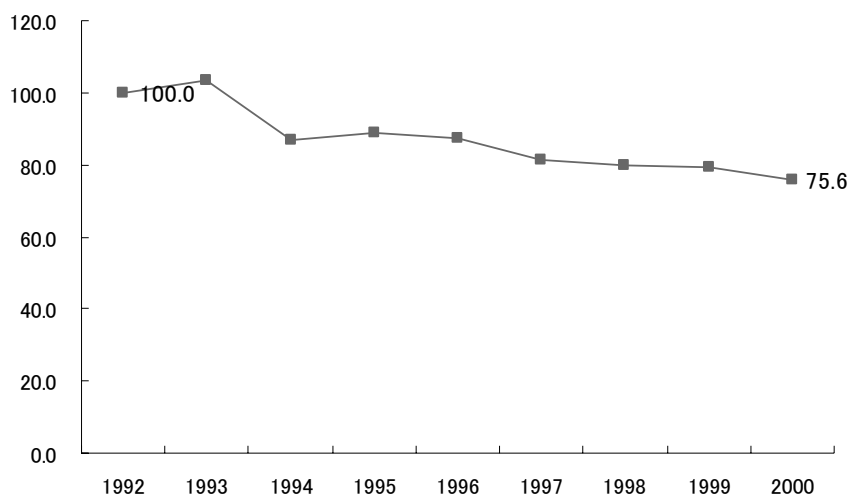
ア 灘五郷（神戸市灘区・東灘区、西宮市）

(7) 灘五郷の地位と動向

灘の酒造りの始まりは古く、室町時代にはすでに酒造が始まっていたとの記録がある。江戸時代初期には、水と交通の便に恵まれた池田・伊丹地域が江戸向けの酒造地

域として繁栄していたが、灘地域は、水車を使った精米や寒仕込みなど独創的な技術を駆使して優良酒造りに励み、その名声を高めていった⁸。このように灘五郷で生産される清酒は全国的なブランドとして広く知られており、全国的な市場シェアも今日に至るまで約30%と高く維持されている。

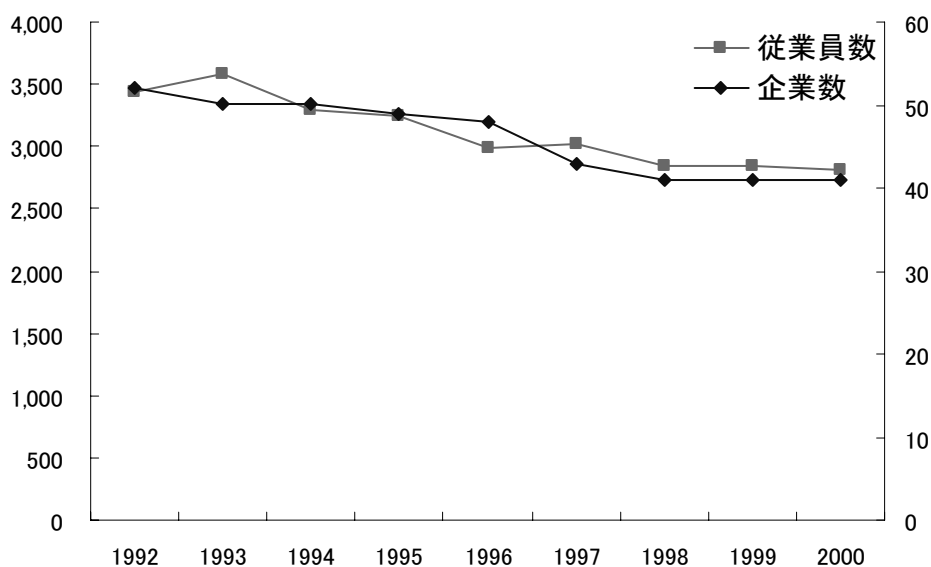
図表 3-4 灘五郷における課税出荷額の推移



	課税出荷額(百万円)	指数
1992	390,225	100.0
1993	403,621	103.4
1994	337,978	86.6
1995	346,726	88.9
1996	340,277	87.2
1997	317,887	81.5
1998	311,653	79.9
1999	309,138	79.2
2000	295,079	75.6

	企業数	従業員数
1992	52	3,444
1993	50	3,580
1994	50	3,298
1995	49	3,243
1996	48	2,993
1997	43	3,017
1998	41	2,848
1999	41	2,837
2000	41	2,816

図表 3-5 灘五郷における企業数・従業員数の推移



⁸ <http://www.nadagogo.ne.jp/siryo/siryo.html> を参照にした（閲覧日：2004年7月）。

日本酒の主産地である灘五郷は阪神・淡路大震災により、全ての酒蔵（51社）が甚大な被害を受けたが、中でも木造蔵など古い設備を使用してきた中小メーカーの被害は甚大で、江戸末期から明治時代に建設された酒蔵のほとんどが崩壊した。また、震災直後、水道・ガス・電気が途絶したため、製造・出荷がほぼ不可能な状態となった。被害総額は1,123億円にのぼった。

灘五郷の課税出荷額の推移を1992年から2000年の期間にわたって見たものが図表3-4である。図表3-4によれば、阪神・淡路大震災が生じた1995年に課税出荷額が急落して以降、課税出荷額は右肩下がり傾向にあることがわかる。また灘五郷における企業数ならびに従業員数の推移を1992年から2000年の期間にわたって見たものが図表3-5である。図表3-5によれば、企業数並びに従業員数は、震災前から減少傾向にあることがわかる。

(4) 事例紹介

【組合の取組事例：灘五郷酒造組合】

被災地域の中心部に位置した灘五郷は甚大な被害を受け、震災後には、各酒蔵は設備等生産体制の復旧に取組んだが、資金的な手当ができず転廃業を余儀なくされた酒蔵もあり、現在37社（震災前比△14社）となっている。

酒造組合として、国に対しては、酒税の納期限の延長や酒蔵にある中間製品等を他所に移動する際の課税関係の取扱について酒税法の弾力的な運用を求めるとともに、日本酒造組合中央会には、建物及び機械設備の復旧に係る借入金の利子補給等を求めた。1996年酒造年度（1996年7月～1997年6月）には、生産量は震災前の94.6%となり、生産体制がほぼ回復した。

さらに、復興基金の支援を受け、横浜市・名古屋市・大阪市・福岡市などでの灘の酒の試飲・即売会の全国展開を図るとともに、「灘の酒薪能」や「灘の酒レディースデー」などのイメージアップや販路開拓事業を実施するなど、積極的に復旧・復興の情報発信に努めている。

国民の生活様式の変化や消費者ニーズの多様化などに伴い、酒類の消費に種類間シフトが見られ、清酒の消費量は1973年をピークとして、漸減傾向にあり、現在ではピーク時の約半分にまで落ち込んでいるため、清酒の需要振興が最大の課題となっている。日本酒業界では、全国の酒造メーカーが一丸となり、女性層をターゲットとして、美容にも健康にも効果がある日本酒の楽しみ方などを戦略に新規顧客の開拓に努めている。また、お祝いの酒、乾杯の酒としてわが国の酒宴文化の継承、日本の伝統文化継承という観点から、日本酒の復権を図るべく業界一丸となり、「日本酒で乾杯」運動を推進している。他には、清酒の製造原価に占める原料米代金の割合は60%を占め、他の酒類との競争条件が極めて不利な条件にあることから、主食用米とは別個の加工用原料米の供給制度の確立を求めている。

灘酒の名声を博してきたのは、宮水（灘五郷地域での酒造用地下水の総称）によるところが大きく、地域内約300ヶ所の観測井戸で定期的に一斉採水し、水質分析を実施、保全に努めている。先の震災以降、多くの高層建築・ライフラインの地下工事に伴う過剰揚水あるいは、帯水層を傷つけるような工事が行なわれようとしたが、組合では、行政の協力を得ながら工事業者と交渉し、施主、工事業者の理解と協力を得て、宮水（地下水）の現状保全に日常努めている⁹。

組合として今後取組むべき新たな取組としては、2つの方向性があるという。1つは、

⁹ 大規模開発や地下工事などで地下水の流れが変わったことが危惧されているが、行政指導等のお陰で宮水への影響は少ないことがわかっている。たとえば公共工事については、宮水への理解があり工事上に配慮がなされている。年2回ほど井戸全てに対して水質の分析を行っているが異常はないことが明らかとなっている。

灘五郎酒造組合には、白鶴など高いブランド力を有した蔵元もあるが、同組合としても「灘の酒」というネームバリューにこだわっており、今後は「灘の酒は高級酒である」というイメージアップを実現する取組を実施していくという。一般的には大手企業が製造する清酒は価格が安く、これとは対照的に地方の地酒の方が高級イメージがある。このように定着化しつつあるイメージを変えていくための取組が求められているのである。実際に灘に存立する大手企業が製造する清酒のなかには大量生産品もあるが手作り品もあるという。昔ながらの清酒も良いものと一般的なものがあり、区分する必要がある。嗜好品だが、芸術品もあっていい。使い分けをして消費者へアピールする必要がある。もう1つは、昔ながらの清酒づくりにこだわりたいという一方で、消費者の求めるものやアルコール以外の飲料にも取組んでいる。灘に存立している大手企業のなかには清涼飲料にこだわりのある方もいるという。

【企業の取組事例①：企業E】

同社は、震災により工場が全壊した旧企業E1と旧企業E2が、企業合同により新工場を設置したもので、米は旧企業E1、蔵人は旧企業E2のものを活用し、2種類の清酒づくりを行っている。

震災前から、焼酎の需要が急増する一方で清酒の需要は伸び悩み、同社としても何らかの対応を余儀なくされている。

こうした状況の下、阪神・淡路大震災が生じた。阪神・淡路大震災による影響は大きく、震災によって全ての家や蔵が焼失したという。しかしながら、同社は震災が第二創業の契機となったという。というのも1号の蔵は建設してから約150～200年ほど経過しており、修理だけでも毎年で莫大な経費がかかっていたためである。震災が無ければ先細りになっていたかもしれない。同社は、震災を契機に蔵に来てもらい清酒づくりを印象づける発想が出てきたという。

同社によれば、震災後に組織を再編しただけでなく酒づくりの方法も変更したという。さらに同社は新しい試みとして、毎週金曜日には女性社員にカクテルを作らせて、提供している。また同社によれば、幸い後継者には恵まれているという。単なる再建を目指すのではなく、異業種を含めて一日中散策できるような場所を提供したいという。

【企業の取組事例②：企業F】

現在の社長は16代目である。現在、清酒の需要はワインや焼酎に押されつつあり、非常に厳しい状況にある。こうした状況の下、長期的な不況も重なり、さらに阪神・淡路大震災が生じた。震災の影響により大幅に需要が冷え込んだという。企業Fの酒づくりは昔からの伝統があり、かつては木造蔵が18蔵、そして蔵人が400名いたが、現在では蔵人は26人であるという。震災の2年ほど前から木造蔵と四季醸造の2本立てで清酒づくりを行ってきたが、木造蔵に依存していたら全壊であったため、結果的に助かったのは幸運であるという。

今後、同社は、基本は高級志向であるとしながらも、手作りという従来の製造方法を守りながら同時に大衆志向の清酒づくりも考えるという。他品種で規模の拡大を望まないやり方を模索している。さらに同社は質の高い文化的な清酒づくりを目指していくという。醸造所ではなく文化蔵のイメージである。現在、木造蔵はミュージアムとなっており、顧客は楽しめるだけでなく文化性も感じられるようにし、地域に「賑わい」を創出したいという。こうした方向性には、灘の清酒は宮水仕込みのコシの強い清酒であるという本来的な側面を見直し、リブランディングし、文化力、技術力を商品に追加したいという「想い」がある。

イ ケミカルシューズ（神戸市長田区）

(7) ケミカルシューズの地位と動向

長田のケミカルシューズ産業のルーツは1917～18年頃から始まった。これはそれま

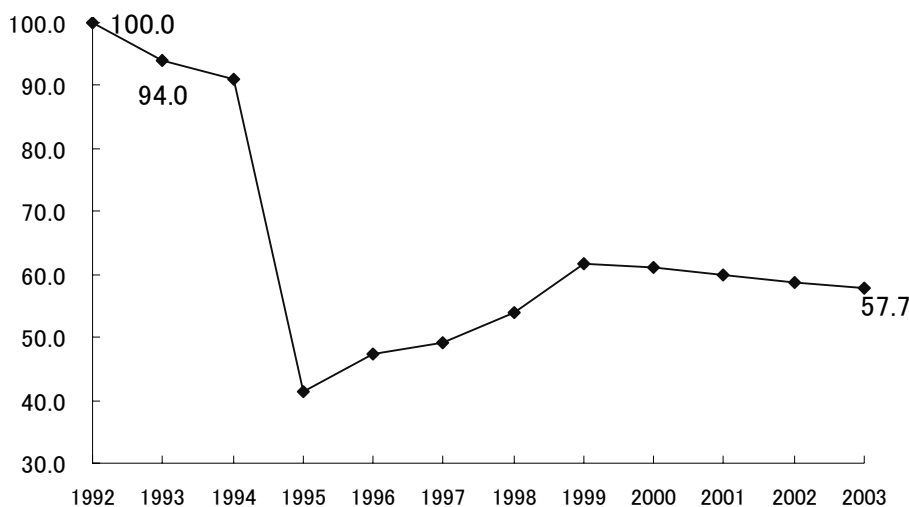
で主流であったマッチ産業に代わる産業であった。神戸脇浜のゴム産業が発展し、その流れの中で大手ゴム関連企業が勃興し、ゴム産業がマッチ産業にとって代わったのである。マッチもゴムも共に薬品を使う点が共通しており、1950年後半にビニールシートや接着剤が進歩し、そしてケミカルシューズ産業が誕生した。長田のケミカルシューズはミシンや裁断など地域内で一貫した分業体制が確立している点に特徴がある。これは韓国や台湾など東アジア諸国が一貫体制である点と大きく異なっている。

阪神・淡路大震災により、長田区・須磨区に集積していた約500社のうち、全壊・全焼が70%、半壊が20%、一部損壊が10%となり、被害総額は2,000~3,000億円にのぼるなど極めて大きな被害となった。

ケミカルシューズ産業の生産量の推移についてみていこう。これを1992年から2003年までの約10年間の期間にわたって示したものが図表3-6である。図表3-6によれば、1995年の阪神・淡路大震災により、生産量が大幅に減少している。1999年までケミカルシューズの生産量は回復基調にあったものの、生産量は震災前の水準に戻ることはなく、転じて1999年以降からは生産量は減少傾向にあり、深刻な状況にあることがわかる。

ケミカルシューズ産業の組合員数ならびに従業員数を1992年から2003年までの約10年間の期間にわたって見たものが図表3-7である。従業員数については、生産量の動向とほぼ同じ傾向を辿っている。組合員数についても年々減少傾向にあることがわかる。

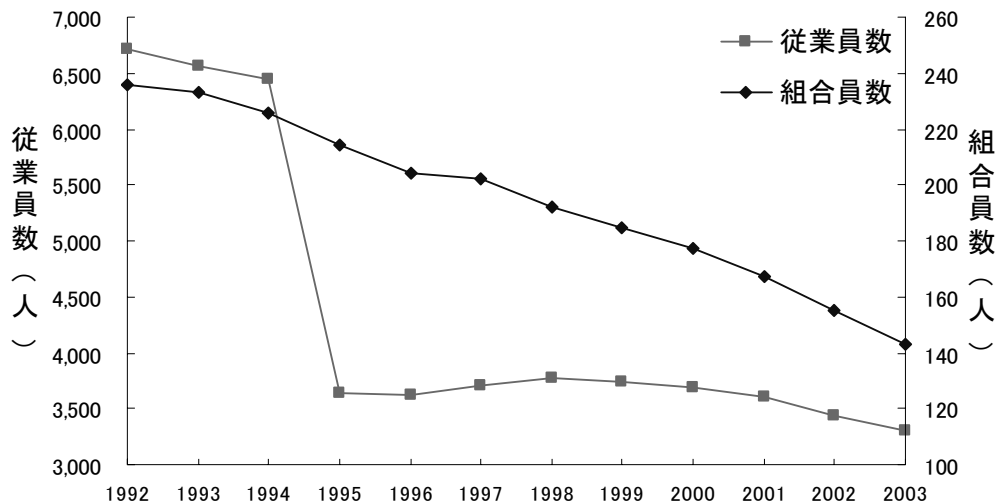
図表3-6 ケミカルシューズの生産数量の推移



	生産数量(万足)	指数
1992	3,435	100.0
1993	3,228	94.0
1994	3,131	91.1
1995	1,416	41.2
1996	1,626	47.3
1997	1,687	49.1
1998	1,851	53.9
1999	2,118	61.7
2000	2,096	61.0
2001	2,060	60.0
2002	2,020	58.8
2003	1,981	57.7

	組合員数	従業員数
1992	236	6,709
1993	233	6,567
1994	226	6,444
1995	214	3,640
1996	204	3,621
1997	202	3,703
1998	192	3,778
1999	185	3,739
2000	177	3,689
2001	167	3,610
2002	155	3,431
2003	143	3,296

図表 3-7 ケミカルシューズ産業における従業員数・組合員数の推移



(4) 事例紹介

【組合の取組事例：日本ケミカルシューズ工業組合¹⁰】

長期的な景気低迷に伴い売上は低下傾向にあった。こうした状況の下、さらに阪神・淡路大震災が追い打ちをかけることとなった。さらに中国など生産コストの低い東アジア諸国から安価な製品が大量に流入しており、年々厳しさが増している。1994年には組合企業は226社であったが、2004年現在では141社までに、また全国の市場シェアも全盛期は8割占めていたが、今は6~7割まで落ち込んでいるという。

阪神・淡路大震災後、1995年6月に神戸市の働きかけでケミカルシューズ産業復興研究会を産学官で立ち上げ、ケミカルシューズ産業の活性化の検討が行われた。このような状況のなかで、日本ケミカルシューズ工業組合は、大きく分けて二つの事業を営んでいる。

一つは、販路開拓事業であり、もう一つは、人材育成事業である。販路開拓事業では、年3回開催される日本グランドシューズ・コレクション(見本市)を組合の最重要事業と位置付け、震災のあった1995年度より復興基金などを活用して開催している。また、異業種業界との積極的な交流を深めて実をあげている。また、人材育成事業に至っては、ケミカルシューズ業界の後継者育成の一環として、これも兵庫県の支援によって1998年度より6年間イタリアの靴学校“アルス靴学院”へ毎年1名の派遣をしている。さらには、人材発掘のためのファッションシューズコンテストを開催するなど積極的な事業展開が窺える。

また、阪神・淡路大震災後のケミカル産業の復興と地域の活性化を目的に、国の外郭団体である旧地域振興整備財団や神戸市などの支援で立ち上げた施設が「シューズプラザ」である。「くつのまちながた」の中核施設として2000年にオープンされた。組合傘下の組合員も多数出店し、立地条件から集客力の課題はあるものの情報の受発信基地としての役割を果たしている。

今後の取り組みとしては、従来の流通経路が弱体化し、本来持つべき機能も低下しつつある中で、今までの問屋を通すだけでない新しい流通チャネルを構築することが求められる。具体的には、イタリアでの国際見本市の出展や香港への出展等である。今後の課題としては、ケミカルシューズ産業をファッション産業として捉え直し、アパレル企業を始めとした異業種間交流(コラボレーション)による新分野への販売ルー

¹⁰ <http://www.csia.or.jp/> による (閲覧日 2004年7月)。

トを新規に開拓したりすることである。メーカーが独自性を発揮して、自社ブランドを育成することも必要である。

さらに、神戸の地場産業である洋菓子とケミカルシューズを直接東京で販売、PRすることにより地域の生活文化産業の情報発信と需要拡大を図るため、神戸市等の支援で、1999年4月、東京都青山にアンテナショップ「神戸ブランドプラザ」を開設した。2002年4月には東京都渋谷区代官山に移設され、その後所期の目的を達成したとして2004年3月に閉鎖されている。

【企業の取組事例① 企業G（及び協同組合マックス）】

同社の創業は1959年である。1968年に法人化した。創業時はケミカルシューズの製造に営んでいたが、今から20年ほど前の1980年くらいに婦人用の皮靴へ進出した。

阪神・淡路大震災に直面し、細田町の工場・事務所は多大な被害を受けることとなった。仲間の同業者5名で6億の高度化資金を活用し、近代的なスペースが確保した。スペースの広さも以前の80㎡から150㎡と広くなり、バイヤーや出入り業者の評判だけでなく、従業員からも高い評価を得ている。

現在、同社の取引先は増加傾向にある。大手通販企業とは5年以上の取引があり、さらに近年大手ファッション関連企業とも取引を開拓してきた。また大手アパレル企業との取引の話もあるという。今後は売上の全体の30%はアパレルとの関係を構築したいとしている。今後は、量販店などとの直接取引が一層拡大するとみている。同社は取引先の開拓以外にも品質の良い製品の開発を目指すという。

さらに同社は、マックスという協同組合を設立している。この協同組合の機能は、集配の運送屋を指定し、接着財や箱など組合企業で共通に購入できるものを共同仕入することによって運営経費を削減するというものである。協同組合による共同仕入により、集配の30kg 50足が1500円から1100円にまで削減することに成功している。

【企業の取組事例②：企業H】

同社の創業は1977年である。創業以来、デザイン企画を問屋に売り込むという事業を展開してきたが、阪神・淡路大震災後、問屋が倒産することになり不渡りが生じた。また電気が復旧せず、10日間ほど休業を余儀なくされた。こうした状況のなかで同社はブランドプラザの設立に取組んだ。この設立を契機に「作る」と「小売りの営業部隊」を切り離し、小売部門を独自ブランド名で立ち上げた。OEMから自社ブランドの直販へ方向転換を試みたのである。現在では、最終的な組立以外の部分は全て外注している。このような生産体制・販売体制の再構築によって、同社の売上は、震災前から現在までで約15%増であるという。大手百貨店との取引を行っている際にももうひとつの自社ブランドを新規に立ち上げている。足数は減少しているけれども、自社ブランドを構築しているため単価が高く、これが売上アップに大きく貢献している。

同社によれば、時代の流れに沿ったデザインづくりが重要であるとし、同社の企画部門には27～28歳の正社員を配置し、自社ブランド構築可能な組織づくりを行っている。同社は、今後はケミカルシューズ産業をファッション産業としてアピールしていきたいという。

ウ 淡路瓦（淡路地域）

(7) 淡路瓦の地位と動向

淡路瓦は淡路島の基幹産業である。約1300年前の飛鳥・白鳳時代に端を発し、約400年前の慶長年間に西淡町津井を中心に発展し、1725年には淡路島で46人の瓦師が16村で瓦を生産していたとされている。良質な原土資源の賦存と、京阪神という大消費地に近接している立地条件、海上輸送という大量輸送手段の存在などが大きな生産地を形成したといえる。先人から子々孫々へ受け継がれながら400年の歴史を刻んで

きた。現在では、西淡町を中心にほぼ全島に製造業者が存在している¹¹。

兵庫県粘土瓦協同組合連合会によると¹²、淡路瓦の形状は千数百種類にも及んでいるといわれ、実にさまざまであるが、主として3種類に類型することができる¹³。1つ目は、「いぶし瓦」である。焼成時、瓦表面に炭素膜をつくる「燻化(くんか)」を施すのが特徴で、いぶし瓦の美観と性能に結びついている。この「いぶし瓦」は淡路瓦が全国最大の産地となっており、その市場シェアは約45%を占めている¹⁴。2つ目は、「陶器瓦」である。成形乾燥したのち、釉薬をかけて焼きあげる。色彩が豊富で、色つやが良く、変色・退色の少ないのが特長である。最後は、「窯変(ようへん)瓦」である。文字通り、窯で色味に変化をつけて焼きあげる瓦。化学的な手法を使わずに、原料となる土の微妙な味わいを炎で再現する淡路独特の製法である。

阪神・淡路大震災では、全半壊5社、一部損壊70社、設備の損壊や在庫等の被害などを含めると約90%の企業に被害があり、被害総額は約18億円にのぼった。

以下では、震災をはさんで淡路瓦の生産量が以下に変化しているかについて、「いぶし瓦」・「陶器瓦」・「窯変瓦」のうち、特に「いぶし瓦」・「陶器瓦」に特に焦点を当て、生産量の推移についてみていこう。図表3-8は、1992年から2003年までの約10年間の「いぶし瓦」・「陶器瓦」の生産量の推移を示したものである。図表3-8をみると、阪神・淡路大震災が生じた1995年には「陶器瓦」の生産量は大幅に減少していることがわかる。「陶器瓦」については、それほど生産量そのものが多いとはいえないため、1996年以降から若干の減少傾向にとどまっている。「いぶし瓦」については、1998年まで生産量は大幅に減少しており、1999年にかけて若干盛り返したものの、1999年以降今日に至るまで減少傾向にある。こうした淡路瓦の生産量の減少は、淡路瓦の生産に従事する事業所数並びに従業員数の減少を引き起こしている。図表3-9は、1992年から2003年7月までの12年間の事業所数並びに従業員数の推移を示したものであり、上記と同様の傾向を表している。

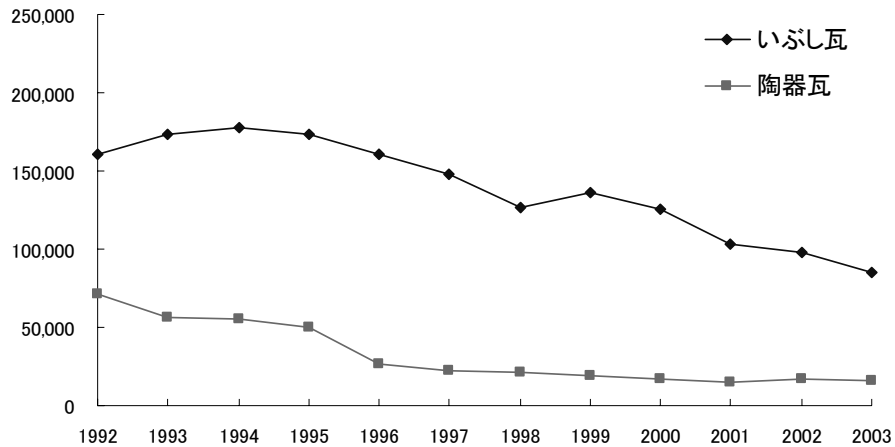
¹¹ <http://www.ne.jp/asahi/daiwa/kawara/sanchi.html#awaji> (閲覧日 2004年7月)。

¹² http://www.a-kawara.jp/02_info/index.html (閲覧日 2004年7月)。

¹³ http://www.a-kawara.jp/02_info/index.html (閲覧日 2004年7月)。なお淡路瓦の形状はさまざまであるが、もっとも標準的な瓦である「和形瓦」、直線的なラインでシンプルな「平板瓦」、さらに凹凸が大きい「S形瓦」に類型化することができる。

¹⁴ 『工業統計表(2000年度版)』によれば、粘土瓦の出荷量は、三州瓦(愛知)、石州瓦(島根)、淡路瓦の3大産地で全体の85.5%を占めており、種類別にみて「いぶし瓦」は淡路瓦と三州瓦の2大産地で72.5%と集約化傾向にある。しかしながら、淡路の「いぶし瓦」が日本最大の市場シェアを占めているといっても、これは、阪神・淡路大震災後、三州が時代を先読みし、「いぶし瓦」の生産ラインを増産のために陶器の平板に変更し、これによって「いぶし瓦」を減産したことが大きく影響しているとみるのが適当であり、淡路瓦産地の自助努力によるものではないことに留意すべきであるという見解もある。新規の設備投資もできないといたり、あるいは販路開拓の意欲もあまり感じられなかったりする産地企業も多いという。

図表 3-8 「いぶし瓦」・「陶器瓦」の生産量の推移
(単位：千枚)

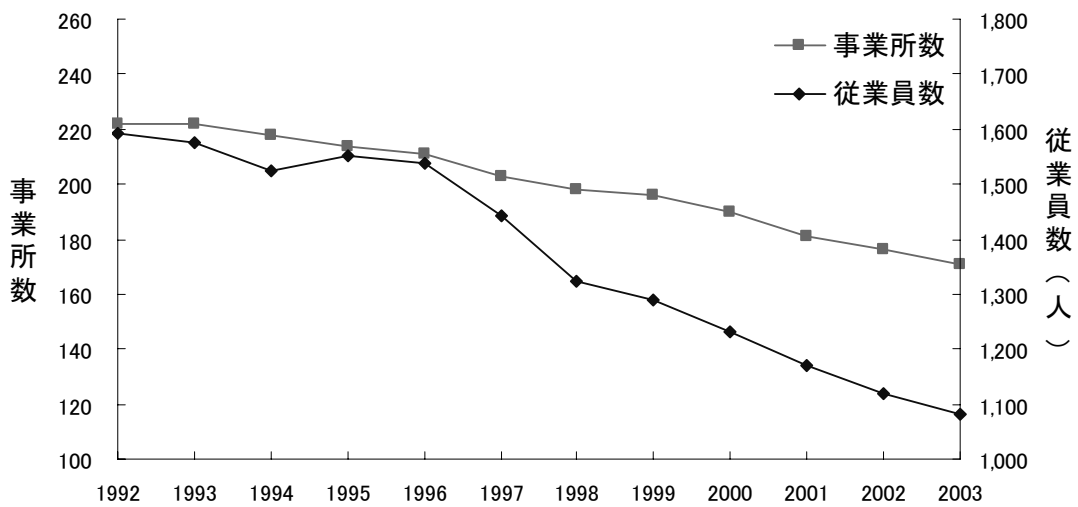


	陶器瓦	いぶし瓦
1992	71,319	160,227
1993	56,028	173,109
1994	55,757	177,179
1995	49,543	173,550
1996	26,131	160,515
1997	22,745	148,098
1998	20,793	127,058
1999	19,365	136,627
2000	17,342	125,663
2001	14,632	103,721
2002	16,524	97,400
2003	15,938	85,006

(単位：千枚)

	事業所数	従業員数
1992	222	1,593
1993	222	1,574
1994	218	1,524
1995	214	1,550
1996	211	1,538
1997	203	1,444
1998	198	1,323
1999	196	1,290
2000	190	1,232
2001	181	1,169
2002	176	1,120
2003	171	1,081

図表 3-9 淡路瓦における事業所数・従業員数の推移



(4) 事例紹介

【組合の取組事例：兵庫県粘土瓦協同組合連合会】

兵庫県粘土瓦協同組合連合会の設立は、1987(昭和62)年4月である。同連合会は、兵庫県陶器瓦工業組合、津井瓦工業協同組合、淡路いぶし瓦協同組合、松帆瓦工業協

同組合、阿万瓦工業協同組合の4協同組合と、1賛助会員で構成されている。

同連合会としてみた阪神・淡路大震災による被災状況は、総計で約18億円であるという（内訳は、建物1億円、設備機器2億4千万円、半製品1億円、製品在庫4億5千万円、コンテナや棚板など7億7千万円）。ただし工場などの立地場所や建築物の向きなどにより、被害状況が大きく異なっている。震災以降、事業所数や出荷額などが大きく減少傾向にあるが¹⁵、瓦を使った古い家屋の震災時の倒壊が多く見られたための瓦イメージ悪化による風評被害を被ったことや、不況による影響が大きく関係している。

主たる組合の事業内容は、a. 広報、宣伝事業、b. 指導及び教育事業、c. 資料収集及び情報の発信、d. 技術研究、新商品開発事業などであるが、阪神・淡路大震災以後、国・県・町¹⁶からの補助により、新製品・新技術開発や販路開拓などに係る様々な取組を主に行ってきた。なかでも震災が生じた1995年には、従来の瓦のイメージを一新する地震などの自然災害に強くかつ軽量の「一体棟瓦」を開発した。しかし、風評被害の克服PRなどの対策に努めたにもかかわらず¹⁷、「一体棟瓦」の販売は予想ほど増加しなかった。

近年では、県からの助成を受け、2001年度から新規に取組んできた「耐寒瓦」の開発がほぼ完成に近づいており、丹波の県立陶芸館の屋根材に採用されることが決まった。長年の懸案であった凍てに弱い「いぶし瓦」の弱点が克服され、今後は、寒冷地への販路開拓による需要も見込めることから大いに期待できる。また、新窯業や園芸分野製品などの新製品開発への取組も行われたが、商品化にはまだ様々な課題があり、なお今少しの期間が必要である。しかしながら、新製品開発などへの取組には、産地全体として足並みがそろそろ必要がある。今後とも取組がより効果を発揮するよう組合のリーダーシップや組合員間の協力が求められる。

なお、厳しい状況が続く淡路瓦産地では、淡路瓦の存続維持のため、兵庫県陶器瓦工業組合以下4組合が一致団結して、2004年9月に「淡路瓦工業組合」を設立し、産地の活性化を目指すこととなった。兵庫県粘土瓦協同組合連合会及び兵庫県陶器瓦工業組合以下4組合は、当分の間存続することとなっている。

(3) 兵庫県内地場産業活性化への戦略

ここでは、震災からの復旧・復興期を経て産地における組合が取組むべき方向性と、産地における企業の具体的な取組との整合性について検討し、産地企業の活性化や産地の復興と振興を図っていくうえで求められる組合の役割・機能を明らかにすることにしたい。

(2) でみてきたように、震災後の復旧・復興の10年間、震災と不況による影響のみならず消費者ニーズの変化や海外との競争激化などの経済・社会環境の変化のなかで、兵庫県内地場産業は存立維持という観点から極めて深刻な状況に直面してきた。このため産地企業並びに産地全体が震災と不況を乗り越えて活性化を実現していくためには、上の事例紹介による示唆と第2章の中小製造業活性化の戦略にもみられるように、以下の3つの方策を段階的に進めていくことが求められている。すなわち、第1に、産地企業による経営革新、第2に、産地企業同士によるネットワークを活用した共同製品開発・共同販売、第3に、産業クラスターの形成、である。

¹⁵ 西淡町商工会によれば、阪神・淡路大震災前後でみて、総会員数は792社から703社に、製造業に限定すれば、335社から290社にまで減少しているという。瓦産業の設備機械などの被害は災害融資により復旧されたとし、災害融資件数は1995年1～3月で118件、1995年度で181件、1996年度で6件、2000年度で8件、2001年度で8件、2002年度で5件である。

¹⁶ 阪神・淡路大震災以降における西淡町の取組としては、職業訓練や倒壊など瓦礫の撤去のための処分場の整備（1996年2月）などがある。

¹⁷ 瓦の代わりにカラーベストなど軽量の屋根材が多用されたが、その品質は瓦とは比較にならないといわれる。

ア 産地企業による経営革新

第1に、地場産業に従事する中小・零細企業が新製品・新技術開発、販路開拓、生産工程革新など経営革新を実現していくことである。経営革新を実現していくための具体的な取組の事例としては、たとえば中小企業経営革新支援法の承認や新産業創造プログラム¹⁸による助成があげられる。

1999年度から2003年度までの5年間にわたる中小企業経営革新支援法に基づく経営革新計画の承認状況をみると、いわゆる兵庫県下の地場産業と呼ばれるケミカルシューズ、淡路瓦、三木金物、皮革、播州織などで、実に中小企業経営革新支援法の承認を受けた企業は20数社にのぼる。また新産業創造プログラムの認定状況をみると、清酒に関するデータがないが、ケミカルシューズと淡路瓦の認定企業数は、ケミカルシューズが2件と淡路瓦が2件で合計4件であり、他の地場産業を加えると新産業創造プログラムに認定された企業は実に13社にのぼる。このほか、2002年度に産地の意欲ある企業や企業グループが行う新製品開発や新分野進出等への取組を支援するための「地場産業新分野進出支援事業」の助成制度が創設されたが、ケミカルシューズの2社が採択された。この事業は2003年度には「地場産業新分野進出・新製品開発支援事業」として補助対象を拡大したが、灘五郷から1社、淡路瓦から1グループが事業認定を受けている。このように経営革新を独自に進めていこうとする産地企業は少なからず存在している。

イ ネットワークの活用

第2に、地場産業全体がネットワークを活用し共同製品開発・共同販売などに取組んでいく必要がある。一般的に産地企業は資本金力が相対的に乏しい零細企業が過半数であり、それゆえ単独で経営革新を行っていくことは必ずしも容易ではない。そこで同業関連業種の企業が互いに自主的に連携し合うことを通じて、共同製品開発・共同販売事業を展開していくことが求められている。自主的な連携という点で旧来の組合組織とは明確に区別される。このような産地企業同士による連携の先駆的な事例としては、(2)でとりあげて紹介したケミカルシューズ産業におけるマックス協同組合がある。マックス協同組合は、集配の運送屋を指定し、接着財や箱など組合企業で共通に購入できるものを共同仕入することによって運営経費を削減することに成功した事例である。このような産地企業同士による連携はあくまで自主的であることが重要であるが、産地企業同士が互いに知り合うまでには組合並びに商工会など支援団体によるコーディネートが求められよう。つまり組合並びに商工会など支援団体は、会員企業のコーディネート機能を果たすとともに、組合企業同士による連携を推進していくことが重要となるのである。(2)でみてきたように、組合や商工会などの組合員・会員企業のなかには保守的な企業が多い。こうした保守性が会員企業同士の連携を阻害しうるとすれば、会員企業の意識改革や入れ替わりも必要となりうる。

ウ 産業クラスターの形成

第3に、組合として組合企業の体質改善を図るとともに、他の産業等への波及効果という視点から産業クラスターの形成を図っていくことが求められる。産業クラスターという視角は、核となる産業を軸にその関連企業並びに支援団体をも構成メンバーとして捉えながら産業振興を図っていくという点に最大の特徴があり、構成メンバー間での

¹⁸新産業創造プログラムは1994年に兵庫県が初めて考えた制度であり、兵庫県の取組をみた国が、兵庫県の制度を参考にして創造的中小企業技術開発費補助を1995年から実施するようになった。このため、新産業創造プログラムには県単（兵庫県単独事業）と国庫（県1/2、国1/2）がある。なお、同事業は2004年度に再編され、①産学連携による事業化支援に力点を置く産学連携新産業創出支援事業、②第二創業、新分野進出への支援に力点を置く第二創業・新分野進出支援事業、③生活産業への新展開等に対する支援に重点を置く生活・サービス産業創出支援事業の3事業に拡充されている。）

連携による生産性の向上並びにイノベーションの実現に基づく競争力の強化が中心的課題となる。(2)でとりあげた3つの産地は産業集積という視点からすればそれぞれ別個にとりあげられ、またそれぞれが独自の振興策を展開してきたわけであるが、産業クラスターという視点からすれば、それぞれ個別的にみるのではなく、それらを全て包括し、そのなかで構成メンバー間の連携ならびに産業振興を図ることが求められている。

こうした視点から注目すべき事例として、神戸ファッション協会が行った「神戸ファッション産業規模調査」による調査結果があげられる。ここではあくまで神戸地域に限定しているためか、業種がアパレル・清酒・真珠・洋菓子・ケミカルシューズの5業種であるという制約もあるが、これらを包括的に「神戸ファッション産業」として捉え直している点で重要である。この調査結果によれば、表2-10でも示されているように売上高・企業数・従業員数ともに減少傾向にあるけれども、「神戸の都市イメージを向上させ、コンベンション・観光都市づくりと相俟って、都市の集客力に貢献してきた」という一定の評価をしている¹⁹。このような包括的な視点が地場産業の振興に不可欠であろう。

こうしたなかで組合や商工会など支援団体は、会員企業による連携を推進するだけでなく、支援団体それ自体が支援団体間で地域・業種などにわたって広域的な連携を構築していくことが求められる。

表3-10 ファッション産業クラスターでみた売上高・企業数・従業員数の推移
[単位：売上高(百万円)、企業数(社)、従業員数(人)]

	1992年			1995年			1998年			2001年		
	売上高	企業数	従業員数	売上高	企業数	従業員数	売上高	企業数	従業員数	売上高	企業数	従業員数
アパレル	6,022	174	14,808	5,933	163	12,019	5,944	193	11,412	5,313	170	10,077
清酒	3,902	52	3,444	3,467	49	3,243	3,206	41	2,848	2,951	41	2,816
真珠	1,669	127	4,198	1,462	118	4,150	1,422	127	3,600	1,054	130	2,924
洋菓子	1,678	16	6,367	1,661	16	6,003	1,556	16	4,848	1,583	18	4,139
ケミカルシューズ	715	236	6,709	285	214	3,640	459	194	3,778	514	167	3,160

第4章 中小企業・地場産業の復興・振興に向けた中小企業政策

(1) 既存中小企業に対する政策的支援の理論的根拠

バブル経済の崩壊後の1990年代に入り、日本経済が低迷を続けるなか、阪神・淡路大震災が発生したが、それ以前より企業を取り巻く経営環境は大きく変容の途にあり、特に中小企業の中でもベンチャー・ビジネスとされる企業が経済活性化の担い手としての役割を果たすことが期待されている。すなわち、企業の独自の技術革新が、大企業のみならず中小企業においても新製品・新サービス・新生産方法・新市場開拓等の開発機能が重視されるようになっていたが、最近ではそれだけでなく、原材料の調達から顧客との関係の維持・構築に至る事業活動の全過程での新規性と競争優位性、新ビジネスモデルの構築と展開が求められるようになってきている。したがって、中小企業は、自助努力を既存の事業ないし製品・サービスに依存するのではなく、経営活動そのものを新しい革新的な方向へ向けていくことが必要とされているため、潜在的な顧客ニーズを把握することにより、それまでになかった新製品・新サービスを開発し、開発された新しい商品に対する顧客ニーズを創り出していかなければならない。このような状況の中で、ベンチャー的経営戦略の意義と役割への社会的関心が高まっている。

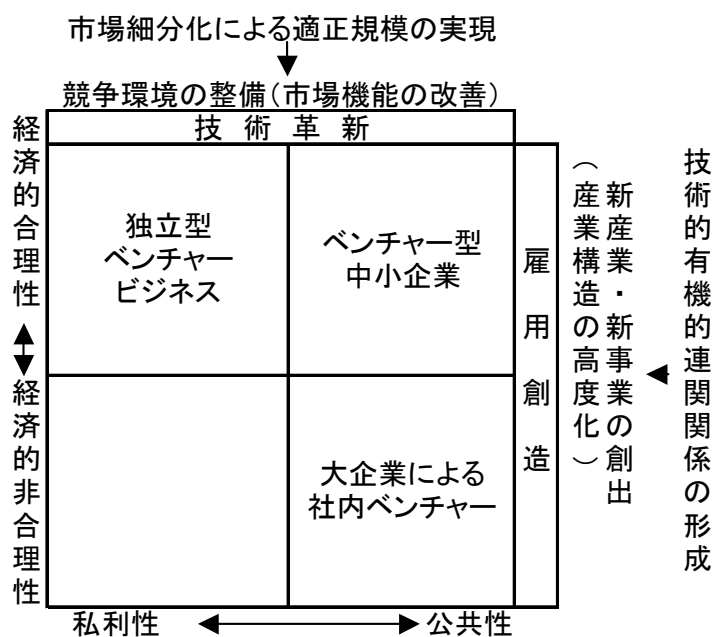
ベンチャー的戦略行動をとる企業としては、①アメリカ経済においてその傾向が見られる起業型の独立型ベンチャー・ビジネス(形態①)、②既存中小企業の経営革新による第二

¹⁹神戸ファッション協会が実施した検証による記述からの引用である。

創業型のベンチャー型中小企業（形態②）、③既存大企業等の社内組織における企業革新型の社内ベンチャー（形態③）、である。現代日本における中小企業存立の有効性・限界性を「経済的合理性」と「公共の利益」の観点から検討することができる。この2つの要素は、企業間競争を重視した競争環境整備を前提とした産業組織の経済的合理性の観点と産業連関を重視した産業政策を前提とした産業構造の公共の利益の観点である。各観点から検討した内容を図示したものが図4-1である。

現代中小企業の存立は「経済的合理性」と「公共の利益」という要素により市場機能の充実による競争環境の整備と新産業・新事業の創造による産業構造の高度化を進めていく中で図られていく必要があるだろう。現代中小企業が潜在的に保有する存立可能性が市場の細分化による中小企業規模での「適正規模」と大企業との系列関係が進化した「技術的有機的連関関係」の効力を発揮することにより存立基盤が強化されることになる。存立基盤強化のためには、不公正な競争環境とは異なる反独占の競争環境の下で中小企業が保有する経営資源を有効に利用することによる技術革新行動と、国民経済の下での国民的福祉を極大化していくためのセイフティネット整備を視野に入れた既存中小企業の存立維持を活用した雇用創出を達成し得る中小企業政策の整備・充実とが必要となるであろう。両者の要素を併せ持つ可能性が高いのが既存中小企業の経営革新による第二創業型のベンチャー型中小企業（形態②）となる。

図4-1 現代中小企業の存立概念



ベンチャー的戦略行動は、当該企業が行う事業において何らかの新規性をもつとともに、市場への参入後のある段階で急成長が見込まれるような経営のことと考えられるが、そのためか多分にベンチャー的であるため、経営者個人の経験や勘に基づいて行う場合は成功の確率は低く、また市場が成熟化しグローバル化した状況下にあっては著しく困難でもあり危険性も高いといわなければならない。そのためベンチャー的戦略行動をとる場合において日本という文化的・社会的風土の中で企業を存立維持させていくためにはなんらかの企業存立条件を成立させていく必要がある。そのために考えられるのが必要条件としての中小企業政策の整備・確立であり、十分条件としての中小企業自身の自助努力による経営資源の充実である。前者は中小企業基本法改正前後の中小企業政策の革新的改編によって条件整備がなされると考えられるが、これは現代中小企業の1つの側面を対象とした政策に過ぎず、全ての既存の中小企業あるいは全ての今後創業するであろう中小企業に当てはま

るものとは言い難い。今後の汎用的政策運用が望まれるところである。後者は産業連関と官公民連携による産業種交流によって前進しうる展望があると指摘できる。

中小企業にとって必要な企業の自立的存立のために政策的措置を講じることとはあくまで別次元の問題であり、経営戦略を画定し、経営形態を形成し、さらに経営資源を補填していくための方策として新時代の中小企業政策は模索されなければならない。1999年の中小企業基本法の改正は、本質的には単に旧中小企業基本法を否定するものであってはならない。また、21世紀の日本経済下にあつて存立維持しうる中小企業は、旧中小企業基本法における中小企業問題を認めながらも産業連関上は不可欠な中小企業として存立維持していくことが必要であろう。最近になって既存中小企業の経営革新による第二創業が注目され始めつつあり、中小企業政策にも経営革新による第二創業の方向性が示されつつあるのが現実的な政策的措置であるといえる。今後、被災地の中小企業や地場産業の活性化と創造的復興を図るにあつてもこの視点は重要である。

(2) 阪神・淡路大震災と中小企業政策

以上、既存中小企業に対する政策的支援の理論的根拠について述べたが、以下では、被災地において1995年1月の阪神・淡路大震災以降に展開された中小製造業・地場産業に対する中小企業政策、とりわけ①中小企業総合相談所の開設と支援機関の連携、②金融支援、③信用保証協会の対応、④事業場の確保、⑤補助制度等による支援、⑥取引斡旋など下請中小企業対策の展開、⑦ネットワーク支援策の展開、⑧第二創業支援策の展開、⑨(財)阪神・淡路大震災復興推進機構の設立、⑩県立工業センターによる技術支援と高度化に焦点を当て、それぞれの中小企業政策の概要についてみていくことにしよう。

ア 中小企業総合相談所の開設と支援機関の連携

阪神・淡路大震災による営業施設などの被害状況が大きく、金融・税務・経営・法律・雇用問題等多岐にわたる経営課題を有することから、被災中小企業者が一カ所で総合的に相談指導が受けられる総合窓口の設置が求められ、県が中心となつて、(ア)国縣市町の連携体制、(イ)諸機関・団体の参画体制、(ウ)会場の確保、(エ)開設費用の負担、(オ)問題解決の行政施策などの調整、整理を行い、震災から1週間後の1995年1月25日から被災地域の神戸市(市中小企業指導センター)、西宮市(商工会議所)、津名郡津名町(商工会)の3カ所に開設し、常時45名の相談体制で、休日なしで対応されている。

開設から2ヶ月余りで14,405件(神戸9,367件、西宮4,575件、淡路463件)と多くの相談に対応され、震災初動期における対応としては、中小企業者の被災状況の把握と行政への要望等を把握し、国への要望等震災復興対策を講じる上で有効に働いている。

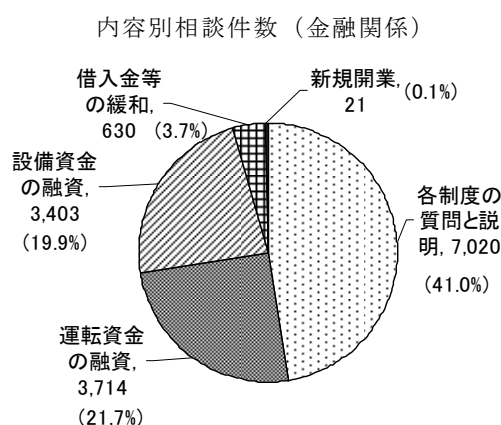
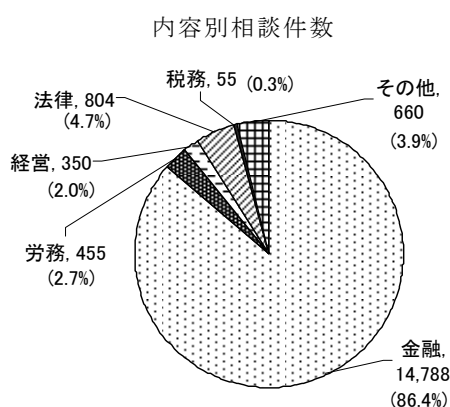
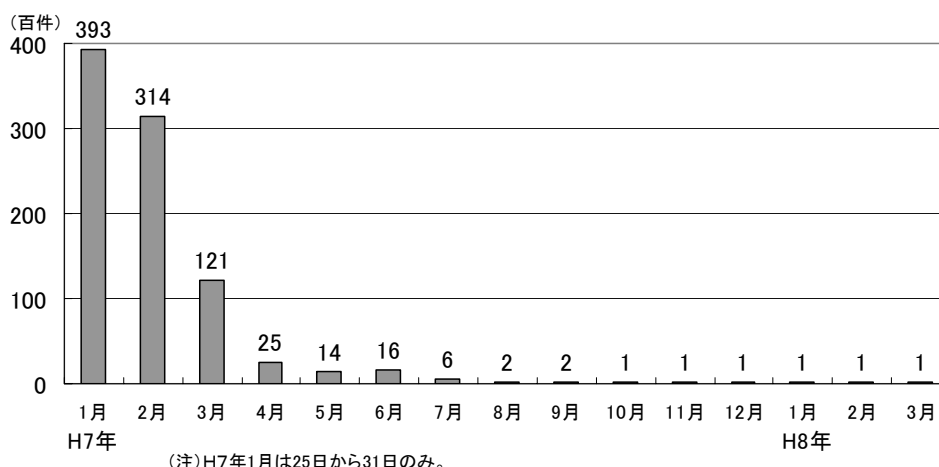
ただ、神戸市においては、市中小企業指導センターも存在していた関係で、人員体制も整っており、十分な対応が行われたが、震災対応に追われる人員体制の少ない市町においては十分な対応が行われたとは言い難い。

また、2000年度から2001年度にかけて指導所体制が官から民へ移行した結果、震災当時相談対応の中心となつた県立中小企業総合指導所が廃止されており、今後の震災等による総合相談所体制の確立は、県や(財)ひょうご中小企業活性化センターが中心となつて組織されるべきと思われるが、その体制マニュアルの整備は行われていない現況にある。

なお、(財)ひょうご中小企業活性化センターにおいては、2003年度から民間経営者出身の総括コーディネイターや支援ネット推進戦略会議の設置等により、「中小企業支援ネットひょうご」を構成する27支援機関の連携を強化するとともに、第二創業・新分野進出などの経営革新等に前向きに取り組む企業の発掘・育成機能の強化を図り、元気な中小企業の輩出に努めている。

表 4-1 相談件数と相談内容 (1995. 1. 25~1996. 3. 31)

1 日平均相談件数推移



「阪神・淡路大震災中小企業総合相談所 相談内容分析結果報告(1996. 4)」より

イ 金融支援

(7) 金融支援の概要

被災事業者の早期事業再開などへの資金供給のための貸付制度の創設、貸付が利用できるように信用保証制度の充実、これらにより利用した借入の返済の負担軽減、さらには倒産回避のための特別措置等、様々な金融支援を行ってきている。

目的	制度	期間	実績	備考
資金の供給	緊急災害復旧資金の創設(県・神戸市)	1995年2月15日 ～1995年7月31日	33,551件 4,222億円	事業所建物の「り災証明」を受けた者が対象
	政府系金融機関の災害貸付の適用(国)	1995年1月20日 ～現在	約27,000件 約5,300億円 (全国)	災害により影響を受けている者が対象
	緊急特別資金の融資対象者の拡大(県・神戸市)	1995年2月15日～ 1995年7月31日	5,813件 707億円	震災の影響による売上げ減少(見込み)者も対象

	事業再開等支援事業の創設（県・神戸市）	1997年11月～現在	2004年3月末の融資45件、292百万円	相談＋融資＋利子補給制度
	新分野進出支援資金等県中小企業融資制度の活用（県）一般施策	～現在	1995～2003年度 約202,000件 2兆450億円	
信用保証の特例措置	激甚災害の別枠保証の適用（国）	1995年1月17日～2001年7月31日	28,300件 3,945億円	「り災証明」を受けた者を対象/資金使途は災害復旧に限定
	阪神・淡路大震災関連保証（特別保証）の創設（国）	1995年1月17日～2001年7月31日	11,425件 684億円	「り災証明」を受けた者を対象/資金使途は災害復旧に限定
返済の負担軽減	復興基金による緊急災害復旧資金等に対する利子補給制度の創設（県等）	1995年度～現在	2003年度末 333億円	事業所が全壊・半壊の中小企業者に利子補給（当初3年間）
	中小企業設備近代化資金等の新規借入に係る償還期間の延長（県）	1995年度～1999年度	100件 852百万円	償還期間を2年間延長
	県中小企業融資制度の償還期間の延長（県）	1995年2月15日～1995年7月31日	137件 270百万円	返済困難なものに1年間の返済猶予
	緊急災害復旧資金の据置期間・融資期間の延長（県・神戸市）	1997年度から7回延長	現在も据置期間中 ＝約3,000件（9%）	据置 当初3年→10年 融資 当初10年→17年
	復興基金による緊急災害復旧資金等に対する利子補給期間の延長（県等）	赤字を要件に1997年度から7回延長	約100億円	当初3年間→10年間
倒産の回避	手形交換の特別措置（国）	1995年1月17日～1995年8月2日	県下倒産企業 の大幅な減少	半年間に2回不渡りを出しても銀行取引停止としない特例

(イ) 緊急災害復旧資金及び復興基金による利子補給

被災中小企業者の仮営業の経費、施設・設備等補修費、人件費、運転資金などの緊急の資金需要が発生したので、兵庫県と神戸市が国との協調融資で、これまでに例をみない低利で、長期間の緊急災害復旧資金を創設することとなった。この資金の利用者のうち、事業所が全壊・半壊の中小企業者に対しては、財団法人阪神・淡路大震災復興基金が2,000万円迄の融資に利子補給を行い、当初3年間は実質無利子（その後、赤字を要件に利子補給期間を延長）となった。

〔緊急災害復旧資金の融資条件〕

融資対象者：事業所の建物について「り災証明」を受けた中小事業者等

融資限度額：5,000万円（組合1億円）

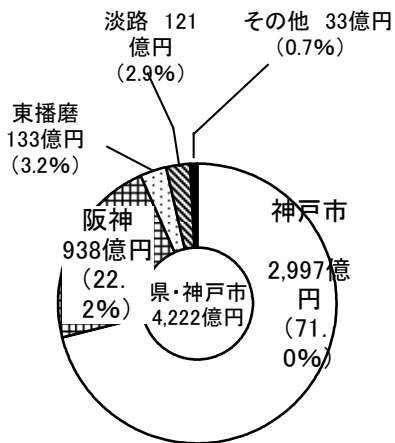
融資期間：10年以内（うち据置期間3年以内）

利率：2.5%

この制度は、1995年2月15日に創設され、1995年7月31日で融資を終了したが、この間に、兵庫県・神戸市あわせて、33,551件、4,222億円の融資が行われた。当初、融資期間は10年以内（うち据置期間3年以内）であったが、それぞれ1年ずつ7回延長され、融資期間17年以内（うち据置期間10年以内）となった。2003年12月末において据置期間を8年から9年に延長した件数は3,087件であり、現在、据置期間を9年から10年に延長する申請を受け付けている。この資金は2004年3月末で7割強の額の返済がある。表4-3からもわかるように支払いができなくて信用保証協会が代位弁済したものは1割弱であり、残高も2割を切っている。

図表4-2 緊急災害復旧資金の項目別状況

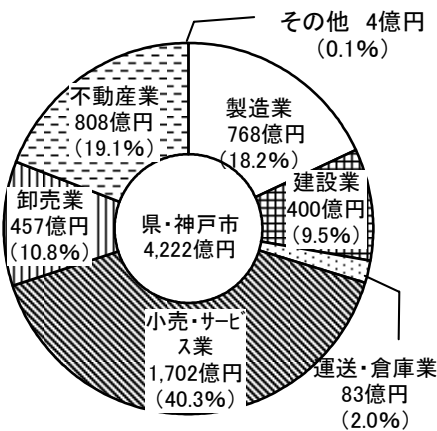
【地域別】



単位：億円

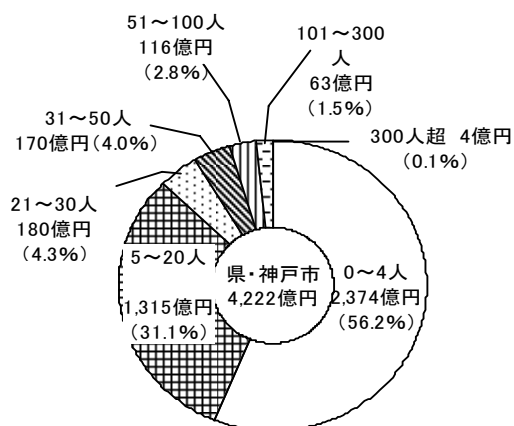
	地域	件数	金額
□	神戸市	24,645	2,997
▨	阪神	6,758	938
▤	東播磨	1,069	133
▧	淡路	855	121
■	その他	224	33
	計	33,551	4,222

【業種別】



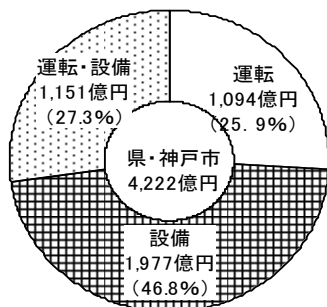
	業種	件数	金額
□	製造業	5,654	768
▨	建設業	3,228	400
▤	運送・倉庫業	490	83
▧	小売サービス	16,108	1,702
▩	卸売業	3,175	457
▪	不動産業	4,841	808
■	その他	55	4
	計	33,551	4,222

【従業員規模】



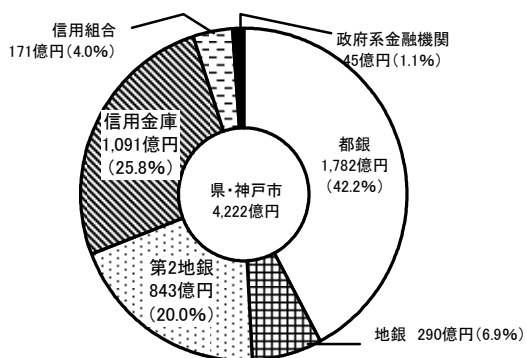
	従業員	件数	金額
	0~4人	22,953	2,374
	5~20人	8,233	1,315
	21~30人	851	180
	31~50人	786	170
	51~100人	487	116
	101~300人	229	63
	300人超	12	4
	計	33,551	4,222

【資金使途別】



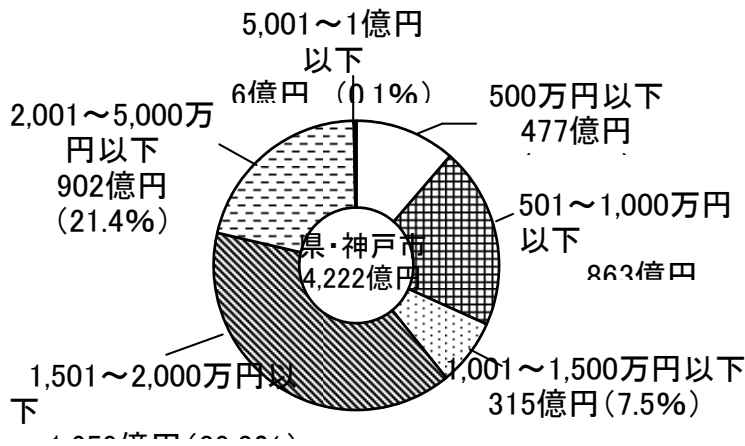
	使途	件数	金額
	運 転	9,470	1,094
	設 備	14,901	1,977
	運転・設備	9,180	1,151
	計	33,551	4,222

【金融機関別】



	業態	件数	金額
	都 銀	11,676	1,782
	地 銀	2,147	290
	第2地銀	8,064	843
	信 金	10,000	1,091
	信 組	1,450	171
	政府系	214	45
	計	33,551	4,222

【金額別】



	金額	件数	金額
□	500万円以下	11,304	477
▨	501～1,000	9,357	863
▩	1,001～1,500	2,221	315
▪	1,501～2,000	8,346	1,659
▫	2,001～5,000	2,316	902
■	5,001～1億円	7	6
	計	33,551	4,222

表 4-3 緊急災害復旧資金の償還状況

2004年3月末現在		
残高	代弁	償還
16,510件 (49.2%) 790億円 (18.7%)	3,743件 (11.2%) 331億円 (7.8%)	13,298件 (39.6%) 3,101億円 (73.5%)

(ウ) 政府系金融機関の災害復旧貸付

緊急災害復旧資金融資が終了した後は、政府系金融機関の災害復旧貸付を活用してもらうこととし、その取扱期間の延長を国に要望し続け、2005年3月末まで利用できることとなっている。なお、この資金についても、緊急災害復旧資金と同様に、復興基金の利子補給（利率が2.5%を超える時は財団法人兵庫県中小企業振興公社（現（財）ひょうご中小企業活性化センター）が2.5%まで利子補給）が利用できることとなっている。

(イ) 信用保証の特例措置

震災前に信用保証協会の保証枠を利用してしまっている企業が震災復旧のための資金を保証してもらえるよう、1995年1月17日から激甚災害の別枠保証（一般枠と同額の限度額＝一般2億円、無担保2,000万円、無担保・無保証人500万円）が利用でき、さらに阪神・淡路大震災関連保証（特別保証。無担保無保証人で1,000万円の限度額）が創設され、緊急災害復旧資金等の利用が促進された。（ともに2001年7月31日で終了）

特に、阪神・淡路大震災関連保証は、通常は70%又は80%の中小企業保険公庫（現：中小企業金融公庫）の保険の引き受け（代位弁済になった場合に中小企業保険公庫が保険で支払う額）が、90%に嵩上げされ、信用保証協会の負担軽減により信用保証促進の大きな要因になった。

ウ 信用保証協会の対応

(7) 保証協会²⁰の緊急事務処置

阪神・淡路大震災以後、兵庫県信用保証協会（以下、保証協会）は、ホストマシンなどは大きな損傷を免れたが、搬出に手間取ったため大阪市信用保証協会のコンピュ

²⁰保証協会は、中小企業者が事業に必要な資金を借り入れる際、その公的な保証人となり事業の健全な発展を支援することを目的とした「信用保証協会法」に基づく法人である。

一タ、大阪府中小企業信用保証協会のコンピュータシステムを借用しながら、1995年1月30日にオンライン業務を再開した²¹。震災後に実施した緊急事務処理は以下のとおりである。

- a. 震災の被害を受けたことにより、約定返済に困難をきたした中小企業者に対して金融機関が認めた場合は返済の条件変更手続きを経ずして元金の返済を1995年7月末まで猶予した。
 - b. 部長、支所長の決裁権限を超えるものでも緊急を要するものは部長、支所長で代理決裁し、後日、専決者が後覧した。
 - c. 被災中小企業者の負担軽減のため、保証料率を特別に軽減した。
 - d. 膨大な量の災害復旧資金融資の保証申し込みを迅速に処理するため、職員の配置を見直し、申込が集中している部署に配属する一方、人材派遣会社のパンチャーの増員・女子職員の配置を行った（臨時体制は1995年9月1日で終了）。
- また、1995年4～7月までは土曜日も休日出勤し、申込を処理した。

(イ) 精力的かつ弾力的な保証承諾事務

1995年2～8月までの7ヶ月間に震災関係の特例措置で保証承諾された件数は約4万件（震災関係の保証全体では4万7千件）であり、震災とは関係のない1993年度の約5万6千件の約7割（震災関係全体では約8割）分が上乘せされ、1995年度の全保証件数は約8万4千件と1993年度の1.5倍の件数となった。

保証承諾だけでなく、条件変更なども行われたため、保証協会職員は残業・休日出勤で精力的に処理するとともに、弾力的な審査を行ったため、これだけの保証承諾が可能となった。

(ウ) 保証協会に対する財政等の支援措置

震災の被害が甚大なことから、兵庫県下被災中小企業の事業復旧のため、災害復旧資金融資制度が実施されることになり、保証協会の定款に定める信用保証の限度である基本財産の60倍相当額の債務保証残高を超えることが見込まれたため、緊急に基本財産の造成の必要が生じた。

県、市町、金融機関に対し、基金の拠出を要請し、1994年度から1998年度にかけ、兵庫県の約51億円を始め、合計で約100億円の拠出があった。これにより、保証協会の経営基盤は強化され、弾力的な保証が可能となった。

エ 事業場の確保

震災時、被災した企業では、建物や設備機材が損傷を受けたことに加え、電気・水道・ガスの供給の停止、交通・輸送網の寸断などの混乱のなかで操業再開ができる環境にはなかった。事業所・従業員の安定した環境を回復し、復旧を進めるために一刻も早い事業所における操業再開が喫緊の課題であった。このため、現地での操業再開の困難な事業所のために、新たな事業場が速やかに確保される必要があったが、初動期には入居希望企業に対応できず、十分な事業場の確保ができたとはいえない状況もみられた。また郊外での仮設事業場の提供にあたっては元の事業所の近くを希望する被災事業者とのミスマッチも発生した。

²¹ 阪神・淡路大震災により保証協会本所事務所も被害を受けた。当時、旧事務所が老朽化で建て替え中のため仮入居していたテナントビルは倒壊まで至らなかったが、隣接ビルが傾き二次災害の発生が懸念されるため入居ビルでの再開を断念した。新事務所が決定するまで、業務は姫路支所で行い、神戸市内に金融機関、県、市町等との連絡窓口を開設した。2月中旬になって2箇所に分かれ、ビルの1部を事務所として開設した。狭いため一部は尼崎支所にも分散した。本所以外の6支所は震災当日から業務を行う。なお、保証協会本所事務所は1995年9月に完成した本所ビルへ移転した。

(7) 仮設賃貸工場建設²²

以下では、阪神・淡路大震災直後、神戸市と兵庫県との協力により実現することとなった仮設賃貸工場の建設について述べる。

○建設完成に至るプロセス

はじめに、建設完成に至るプロセスについてみていこう。

まず建設資金についてである。1995年1月に阪神・淡路大震災に直面したため、同年1月下旬に神戸市は国の現地被災地災害対策本部を通じて通産省（現経済産業省）に仮設工場建設費補助金制度の創設を要望した。神戸市による調査の結果、1995年2月はじめには中小企業事業団の「災害復旧高度化資金融資制度」を仮設工場の建設事業に適用できるように特例措置を講じてもらうこととなった。高度化資金の窓口は兵庫県であるため、以後、神戸市とともに関係省庁との協議を行うこととなった。

次に、建設用地の募集についてである。a. 応急的な仮設工場とはいえ、住居地域などに建設すると将来的に問題が多いので、工業系の用途地域であること、b. 入居期間は一応3年から5年程度を考えるが、退去時のトラブルも予想されるため、神戸市などの公共用地であることが基本とされている。1995年1月20日以降に用地の選定作業に入り、緊急の用地確保は困難であったが関係部署の協力を得ながら同年2月20日には仮設工場6団地分の用地が確保された。

募集についてである。1995年2月24日には、国・県・市で同時に記者発表を行い、6団地のうち3団地（神戸市長田区）について第一次分として入居者の募集を行った。2月25日から3月5日まで申込を受けつけたが、震災から1ヶ月後の募集であったため、52戸の仮設工場に対し661企業からの応募があり、12.7倍という非常に高い倍率を記録した。第1次募集ではすべての応募企業の要望には応えることはできなかったが、入居場所が郊外（神戸市西区）となる第2次募集では応募倍率は1～2倍程度となった。

建設工事についてである。建設工事は、1995年3月1日に着工し、インナー第4団地（長田区・16戸）、苅藻島団地（長田区・5戸）については同年3月末に完成し、同年4月1日に最初の鍵渡しを行った。第2次募集分（同年3月21日から27日まで募集）の3団地については、最後の高塚台団地（西神）の入居が同年6月27日であった。

このように、本来ならば、何年もの時間をかけて行う事業を、国・県・市が協力することによって、日本ではじめて地震による被災企業用仮設賃貸工場を建設し、阪神・淡路大震災から74日目に鍵渡しができたという点で、中小企業の早期復旧の一躍に大きく貢献した。

なお、その後、1998年1月には神戸市による被災企業の民間賃貸工場移転のための賃料補助制度が設けられ、結果から見ると、この仮設賃貸工場入居募集と同時に被災企業に提示できていれば、より効果的であったと考えられる。

○制度の概要・申込要領・募集

次に、仮設賃貸工場建設の制度概要・申込要領・募集の概要についてみていこう。

仮設賃貸工場建設の制度概要についてみたものが表4-4である。表4-4をみてもわかるように、同制度は、阪神・淡路大震災で被害を受けた中小企業に賃貸するため、地方公共団体が拠出している公益法人等が貸工場（仮設工場も含む）を設置することを目的としており、支援対象がものづくりという視点から製造業に、また入居期間が5年に、といくつかの制約があるものの、無利子（5年以内の据置）で貸付を行っている点に特徴がある。

²² 以下の内容は、2004年3月17日付の神戸市による「仮設賃貸工場建設の経緯」によっている。

表 4-4 仮設賃貸工場建設の制度概要

目的	地方公共団体が拠出している公益法人等が、阪神・淡路大震災で被害を受けた中小企業に賃貸するため、貸工場(仮設工場を含む)を設置する。	
貸付の対象 (事業主体)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方公共団体 ・ 地方公共団体が出資している株式会社 ・ 地方公共団体が出損している公益法人 	
要件	<ol style="list-style-type: none"> ① 激甚災害特別財政援助法の指定地域内で実施すること ② 地方公共団体が作成する復興計画等に即して実施される事業 ③ 当該事業が被災地域域の中小企業の復興を支援するための建物等を設置するものであること ④ 被災中小企業が5名以上入居すること ⑤ 原則として製造業が入居すること ⑥ 入居期間は概ね5年 	
貸付条件	利率	無利子
	償還	20年以内(据置期間含む)
	据置	5年以内
	助成割合	90%以内
貸付対象	建設費、土地取得費(造成費含む)、借地に係る費用(敷金除く)	

次に、仮設賃貸工場建設の申込要領についてみていこう。仮設賃貸工場建設の申込要領についてみたものが表 4-5 である。

さらに仮設賃貸工場建設の募集の概要についてみたものが表 4-6 である。表 4-6 をみてもわかるように、仮設賃貸工場建設の募集は2度にわたって実施された。第一次募集は、1995年2月25日から同年3月5日までに受付が行われ、結果、機械金属等ならびにケミカルシューズ関連業種で平均して約12倍の倍率で申込が行われた。

また神戸市被災企業用仮設賃貸工場並びにそれらの入居企業の一覧をみたものが表 4-7 である。

表 4-5 申込要領

申込資格	<ol style="list-style-type: none"> (1) 被災時に神戸市内で製造業を営んでいた企業 (2) 工場が消失又は倒壊等により製造業を営むことができなくなった者(要り災証明書) (3) 仮設工場において自ら製造業を営み、かつ製造を行う者(製造業の規定は日本標準産業分類による) (4) 集団化・共同化を図る等、将来的に自立する意欲のある企業 (5) 神戸市内に本社又は主たる事業所を有する企業であること (6) 6年度市民税を滞納していない者 (7) 入居決定後、神戸市の指定する入居時期にすみやかに入居し操業開始できる者
利用期間	入居日から3年間(ただし、その後2年間を限度に更新が可能)
費用負担	家賃：月額 500 円 / m ² 公益費：月額 10 円 / m ² (興亜池月額 25 円 / m ²) 消費税は別途 敷金・保証金不要 その他電気・水道・光熱水費実費負担

表 4-6 募集の概要

第 1 次募集

①受付期間	1995年2月25日から1995年3月5日
②申込み件数	機械金属等 : 183件(倍率11.4倍) ケミカルシューズ関連 : 478件(倍率13.3倍) 合計 : 661件(倍率12.7倍)

第 2 次募集

①受付期間	1995年3月21日から1995年3月27日
②申込み件数	神戸ハイテクパーク : 86件(倍率1.6倍) 興亜池公園 : 31件(倍率1.0倍) 高塚台 : 74件(倍率2.1倍) 合計 : 191件(倍率1.6倍)

表 4-7 神戸市被災企業用仮設賃貸工場入居企業数

名称	工場規模	戸数	契約企業	共同利用	合計	操業企業	従業員数
神戸インナー第4工業団地	75 m ²	7戸	7社	2社	9社		
	80 m ²	5戸	5社	2社	7社		
	85 m ²	2戸	2社	0社	2社		
	90 m ²	2戸	2社	1社	3社		
計		16戸	16社	5社	21社	21社	83人
苅藻島	215 m ²	5戸	5社	6社	11社	11社	63人
南駒栄	200 m ²	25戸	25社	26社	51社		
	100 m ²	6戸	6社	2社	8社		
計		31戸	31社	28社	59社	58社	275人
長田小計		52戸	52社	39社	91社	90社	421社
神戸ハイテクパーク	240 m ²	3戸	3社	0社	3社		
	120 m ²	26戸	26社	5社	31社		
	60 m ²	24戸	24社	1社	25社		
計		53戸	53社	6社	59社	54社	152人
興亜池公園	214 m ²	13戸	11社	15社	26社		
	58 m ²	17戸	17社	0社	17社		
計		30戸	28社	15社	43社	34社	108人
高塚台	240 m ²	9戸	8社	16社	24社		
	120 m ²	5戸	5社	0社	5社		
	48 m ²	21戸	21社	1社	22社		
計		35戸	34社	17社	51社	35社	125人
西神小計		118戸	115社	38社	153社	123社	385人
仮設工場合計		170戸	167社	77社	244社	213社	806人

(イ) 神戸市ものづくり復興工場(旧称神戸市復興支援工場)

1995年1月の阪神・淡路大震災によって被災した神戸市内における中小製造業に対して、良好な操業環境を確保・提供することにより、神戸経済の本格的な復興を目指すことを目的として、上でみた仮設賃貸工場の建設着工に引き続き、復興支援工場の建設を図るべく、1996年7月に復興支援工場の建設のための用地を取得し、翌年の1997

年3月に復興支援工場の工事に着工した。そして1998年5月にはA棟・B棟の、1999年4月にはC棟の、さらに2000年4月にはD棟の供用を開始した。2004年1月に復興支援工場を「神戸市ものづくり復興工場」に改正した。したがって以下では復興支援工場のことを「神戸市ものづくり復興工場」と呼ぶ。なお神戸市ものづくり復興工場の管理主体は（財）神戸市産業振興財団である。

神戸市ものづくり復興工場は、a.復興工場として、日本最大の規模であること、b.運搬車両の導線確保、荷物用エレベーター・外部供用クレーン(B棟)が設置されていること、c.機械設備等の設置が可能なように床荷重等に対応に配慮していること、d.ユニットの組み合わせにより、多様な規模に対応していること、e.緑地スペースを確保していること、f.兵庫運河に隣接することから、遊歩道を整備するとともに、運河側からの景観にも配慮していること、といった特徴がある。神戸市ものづくり復興工場の施設の概要を表にしたものが表4-8である。また神戸市ものづくり復興工場の施設の使用料を表にしたものが表4-9である。神戸市ものづくり復興工場は5年間ほど入居することができ、さらに更新も2回まですることができる。したがって最長15年入居可能である。

表4-8 神戸市ものづくり復興工場の施設の概要

敷地面積	18,570.38 m ²	工業専用地域 臨港地区(工業港区)
延床面積	25,990 m ²	
工場棟	4棟(5,300 m ² ×3棟、10,000 m ²) 鉄骨鉄筋コンクリート造 5階建 242ユニット(72 m ² ・70 m ² /ユニット)	
その他の施設	駐車場	機械式2段駐車場 入居企業用 : 242台 来客用 : 42台 身体障害者用 : 5台
	駐輪場	250台

表4-9 神戸市ものづくり復興工場の施設使用料

○工場使用料(単位:円・m²)

A棟 及び C棟		B棟		D棟	
1F	1,500	1F	1,800	1F	1,900
2~5F	1,200	2F	1,500	2~5F	1,200
		3~5F	1,200		

○駐車場使用料(単位:円・月)

上段	15,000	下段	18,000
----	--------	----	--------

○共益費 300円/m²・月

○電気代 実費

2004年2月1日現在における神戸市ものづくり復興工場の入居状況を表にしたものが表4-10である。また神戸市ものづくり復興工場の入居社数の推移をみたものが表4-11である。表4-11をみてもわかるように、1999年度から2000年度にかけて入居者数が急増したものの、2001年から2002年度にかけては入居者数が減少している。

表 4-10 神戸市ものづくり復興工場の入居状況

(2004年2月1日現在)

区分	A棟	B棟	C棟	D棟	計
機械金属関連		14社	1社	21社	36社
		19ユニット	2ユニット	25ユニット	46ユニット
ケミカル他	14社	13社	21社	26社	74社
	31ユニット	26ユニット	33ユニット	46ユニット	136ユニット
計	14社	27社	22社	47社	110社
	31ユニット	45ユニット	35ユニット	71ユニット	182ユニット
建設ユニット数	46ユニット	49ユニット	49ユニット	98ユニット	242ユニット

* 182ユニット+4ユニット(リエゾンラボ)=186ユニット(77%)

表 4-11 神戸市ものづくり復興工場入居社数の推移

1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
48社	53社	109社	122社	113社

神戸市ものづくり復興工場への入居資格は、次のとおりである。

- 資本の額もしくは、出資の総額が3億円以下の会社または常時使用する従業員数が300人以下の会社もしくは個人であって、製造業を営むものであること。
- 次のア又はイに掲げる者であること。
 - ア：震災によって事業を営んでいた工場等が滅失し、または損壊した者
 - イ：おおむね常時使用する従業員数が20人以下の小規模企業者
- 使用料の支払能力があること。
- 市民税を納付している者であること。

オ 補助制度等による支援

被災中小企業が事業を再開し、復興に向けて新たな取組を行うためには、何よりも資金が必要であった。不況期と相俟って十分な資金確保が難しいなかで、行政による金融支援と並んで、補助制度等による資金確保とそれに基づく新製品開発や販路開拓などへの新たな取組への支援は、被災中小企業・地場産業にとって有効な方策であったといえる。

以下は、復旧・復興期において行われた補助制度等による支援の概要を示したものである。

(7) 地域産業活性化支援事業補助制度の創設（復興基金事業）（1995～2004年度）

被災地域の地場産業等中小企業を主たる構成員とする業種団体及び公益法人が実施する販路開拓、イメージアップ等の共同事業を支援することにより、被災した地場産業の復興を図った。

この支援により、灘五郷酒造組合では、灘の酒サマーフェアーの開催やパンフレットの作成、日本ケミカルシューズ工業組合では、グランドシューズコレクション見本市の開催による受注・販路開を行なった。また、兵庫県粘土瓦連合会では建築誌・新聞ラジオ等への広告や住宅フェア等展示会への参加を行うとともに、パソコン講習会・技術講習会等の開催を行なった。

また、特認事業として、灘五郷酒造組合では横浜や名古屋等の大消費地でPRや需要喚起を行い、日本ケミカルシューズ工業組合では、くつつ子まつりの開催や神戸シューズプラザでの情報収集活動等を行っている。

○補助対象者

- ・業種団体：日本ケミカルシューズ工業組合、兵庫県印刷工業組合、兵庫県粘土瓦協同組合連合会、灘五郷酒造組合
- ・公益法人：(財)神戸ファッション協会、(社)神戸市機会金属工業会

○補助対象事業

- ・受注の確保・拡大を図るために共同で行う見本市等の販路開拓事業
- ・研修会等の人材養成事業
- ・共同PR等のイメージアップ事業

○補助率：補助対象経費の1/2

○補助額：業種団体：10,000千円を限度

- ・公益法人：20,000千円を限度

【特認事業（補助額の増額）】（1997年）

○補助対象者

上記の補助対象者のうち、構成員の被害が著しく、生産高の回復が大幅に遅れている（構成員の概ね40%以上が全半壊（焼）の被害を受けて、生産高などが震災前対比で概ね10%以上減少）と認められる業種団体

業種団体：日本ケミカルシューズ工業組合、灘五郷酒造組合

○補助対象事業

団体が実施する集中的販路開拓事業等で、業界の本格復興と地域経済の活性化に効果が期待できるもの

○補助率：補助対象経費の2/3以内

○補助額：20,000千円を限度

(イ) 小規模製造企業復興推進事業の実施（復興基金事業）

- ・被災を受けた小規模製造企業が今後の復興方策を模索するために共同で取り組む自立復興事業を支援することにより、小規模製造企業の震災からの早期復興を図った。

○補助金額 500万円／団体

○補助率 1／2以内

○支援対象

- ・対象者：a. 被災小規模製造企業（従業員20人以下）
4社以上で構成する任意グループ
- b. 被災小規模製造企業を主たる構成員とする
事業協同組合、商工組合等の団体など
- ・対象事業：a. 先進的事例や新商品・市場等に共同調査研究事業
- b. 共同展示会、共同カタログ作成等の実験的共同事業

(ウ) 地域産業集積活性化法による支援

○ケミカルシューズへの支援

ケミカルシューズ産地の活性化を図るため、1996年、県が「神戸地域特定中小企業集積活性化計画」策定し、それに基づき、産地組合や企業グループ等が取り組む新製品・新技術開発や販路開拓等への助成を行った。

これにより、1996年から2000年まで、日本ケミカルシューズ工業組合は足にやさしい健康シューズの開発やインターネット活用等による情報収集・提供事業さらには経営戦略講座等人材育成事業を行った。

○淡路瓦への支援

淡路瓦産地の活性化を図るため、2000年、県が「淡路地域特定中小企業集積活性化計画」策定し、それに基づき、産地組合や企業グループ等が取り組む新製品・新技術開発や販路開拓等への助成を行った。

これにより、兵庫県陶器瓦工業組合では、2000年及び2002～2004年に瓦焼成技術等を活用した大型平板タイル等の開発や新商品の販路開拓事業を行った。また、産地

の企業グループは、2002～2003年に、瓦焼成技術等を活用した園芸用品・景観資材の開発や新商品の販路開拓を行った。

(イ) 災害復旧高度化事業（高度化資金の活用）

ケミカルシューズの被災企業5社が協同組合マックスを設立し、高度化資金を活用して、用地の取得とともに、1996年に鉄骨5階建ての近代的な作業スペースを確保した。協同のメリットとして、集配の運送屋の指定や接着剤や箱などの共同仕入れによる経費の削減を図っている。

また、東灘区の中小酒造メーカーである2社の木造の醸造場が全壊したが、1996年4月に中小企業近代化促進法の共同出資計画の承認を受け、5月に新会社を設立した。1997年、高度化資金を活用して、免震構造の共同工場のほか、イベントホール、飲食店や物販施設等を備えたテーマ施設を設立した。

このほか、被災中小製造業22社により設立された協同組合産団協では、災害復旧高度化資金を活用して、神戸複合産業団地内（神戸市西区）に工場集団化による産業団地を整備した。

(ロ) 地場産業新分野進出・新製品開発支援事業の創設

2002年、産地の意欲ある企業が、国内外市場での競争力を高めるために行う、製品の企画立案から新製品・新技術開発・販路開拓に至るまでの取組みを支援し、リーディング企業などの育成を図ることにより、産地の厚みを加え、産地全体の活性化を図るための地場産業新分野進出・新製品開発支援事業を創設し、助成を行った。

2002年度はケミカルシューズ2件、ゴム1件、2003年度は灘五郷で1件、淡路瓦で1件が採択された。

- 対象者：・創業5年以上の産地中小企業：補助額：5,000千円（2年間）
- ・創業5年以上の産地中核企業グループ（従業員20人超の企業を含む4社以上のグループ）：補助額：10,000千円（2年間）

(ハ) 「地場産品流通ルート開拓事業」補助制度の創設

2003年、優れた技術を備えた意欲ある産地企業と大手小売業とのマッチングを図り、新たな販路開拓に資するため「地場産品流通ルート開拓事業」補助制度を創設した。

2回商談会を開催し、県内地場産業31社が参加した。ケミカルシューズ関係では3社が大手小売業者とのマッチングが成立した。

- 補助対象者：(財)神戸ファッション協会

- 補助額：1,500千円

(ニ) ひょうご地場産品マーケット開拓事業の創設

2003年、需要の低迷や流通構造の変化、取引先の倒産等の影響により、新たな販路開拓が課題となっているため、日本ケミカルシューズ工業組合が取り組む販売促進事業に助成を行った。

専門学校との連携によるファッションショー、著名なファッションデザイナーを招いてのトークショーや一般消費者への即売会を実施した。

カ 取引あっせんなど下請中小企業対策の展開

震災後の被災地域では、被災事業所の操業停止による取引継続の不能とともに、発注先・取引先である大企業などの被災のほか、運輸・交通網の混乱も相俟って従来培ってきた取引の停止や休止などが行われた。受発注の取引関係の確保は、下請中小企業などの被災事業所にとって、操業再開とともに企業の存立に関わる重要な課題となった。

被災中小企業の事業再建を進めていくには、金融面などの措置と併せ、仕事の確保を図ることが極めて重要であるとの認識のもと取引斡旋などの支援策がとられた。1995年2月13日には、国及び特殊法人の物件、工事などの発注にあたり、被災地域の中小企業者に対する官公需の受注機会の増大について特段の配慮を行うよう、各省庁等に要請が行われた。それに先立つ1995年1月26日にも被災地で被害にあった親企業と直接取引

のある下請企業及び当該下請企業と取引のある二次下請企業への優先的なあっせんを行うよう各都道府県の下請企業振興協会に指示が出された。また、被災地における中小企業の受注確保のため、(財)中小企業振興公社(現(財)中小企業活性化センター)による現地商談会が開催されるなど、震災により販路が縮小した被災企業への販路確保支援や取引あっせんも行われた。商談会の規模・回数などは大きくはなかったものの、受注を求める被災地中小企業の取引拡大に寄与した。

なお、開催された現地商談会は以下の通りである。

【現地商談会】

1998.10.2	開催場所：神戸ハイテクパーク仮設工場	参加企業数(発注企業) 5社、(受注企業) 14社	商談件数 25件
1998.11.27	開催場所：連棟工場管理組合集会所	参加企業数(発注企業) 4社、(受注企業) 8社	商談件数 22件
1999.7.28	開催場所：神戸市復興支援工場	参加企業数(発注企業) 5社、(受注企業) 31社	商談件数 44件
1999.9.22	開催場所：西神工業会館	参加企業数(発注企業) 5社、(受注企業) 27社	商談件数 45件
2000.9.26	開催場所：神戸市復興支援工場	参加企業数(発注企業) 8社、(受注企業) 27社	商談件数 45件

※2001年度からは「ひょうご商談会」として神戸・尼崎・姫路で各1回ずつ開催している。

キ ネットワーク支援策の展開

震災を契機に産業復興と新産業の創造を目指して1997年に設立された(財)新産業創造研究機構においては、先端技術に関する研究テーマについて、産学官による研究チームを形成し、国の大型研究開発資金等を獲得した共同研究に取り組むとともに、兵庫県産学官連携イノベーションセンター(2002年4月、NIROに設置)においては、大学等の知恵を活用したビジネスの立ち上げを支援するため、大学や研究機関のシーズ・アイデアと産業界のニーズをコーディネートし、産学官が連携したコンソーシアムの形成を支援することにより、新産業の創造を促進してきた。

また、(社)兵庫工業会においては、効果的な新製品開発を促進するため、技術シーズを有する研究者や各分野技術のニーズを具体化できる企業技術者との産と産、産と学などの情報交流の場を提供する「ものづくり産産学連携事業」を実施することにより、効率的な研究プロジェクトの組成を促進するとともに、中小企業が異分野の経営資源を組み合わせ、技術開発・業態開発・需要開発を行うため、兵庫県異業種交流連絡協議会が行う情報の収集・提供等の活動を支援している。

県立工業技術センターにおいては、地域の意欲ある民間企業などからなる17の研究會(企業730社参加)を兵庫県工業技術振興協議会の中に設置し、技術開発・新製品開発を行うためのネットワーク形成を進めている。また、県立工業技術センターでは、企業の新製品開発を支援するため、大学や(財)新産業創造研究機構などと産学官での共同研究の取組を進めることにより被災地の製造業の活性化に取り組んできた。

また、このほか、(財)ひょうご中小企業活性化センターなど県下の27支援機関で構築された「中小企業支援ネットひょうご」でも中小企業への総合的な支援を行うなど中小企業のネットワーク化推進に寄与している。

ク 第二創業支援策の展開

(財)新産業創造研究機構の技術移転センターでは、大企業等が保有する特許等を中小企業に移転するとともに、TLOひょうごにおいては、大学などの研究成果を特許化し、中小企業に移転しており、これら大企業や大学から中小企業への技術移転を通じて、既存企業の活性化を図り、第二創業を支援してきた。

また、同機構の兵庫県産学官連携イノベーションセンターにおいては、大学等のシーズを産業界のニーズにマッチングするとともに、可能性試験を実施するほか、有望なテーマについては研究開発企画、事業化企画、必要な資金獲得等を支援し、既存企業の第二創業等を企画から事業化まで一貫して支援している。

さらに、県立工業技術センターにおいては、技術相談総合窓口(ハローテクノ)を開設して、企業からの技術相談・指導を年間約9,000件行っている。これらの技術相談や企業との共同研究の中から新製品開発や第二創業の可能性が高い技術テーマを抽出し、機動的・戦略的支援に重点的に取り組むR&Dスパイラルアップシステムを開始して、第二創業や新分野進出に向けた共同研究などの技術支援を強化に努めてきた。

21世紀に向けて新たな産業構造の構築を実現し、本格的な産業復興を図るために、今後成長が期待される有望産業分野への積極的投資を促進し、被災地において発展することができるよう、産業関連基盤施設の整備などの環境支援施策等の整備が行われた。例えば、ベンチャー企業の事業準備段階から事業化に至るまでの総合的な支援を行うため、事業規模全国トップの「新産業創造プログラム」や、震災後創設した「新産業創造キャピタル」、被災地の基幹産業や業界団体、県・神戸市など自治体により設立された(財)阪神・淡路産業復興推進機構(HERO)などによる「起業家育成システム」や「ベンチャーマーケット事業」等の展開、(財)新産業創造研究機構(NIRO)事業など新事業創出のための様々な支援施策も行われた。また、(財)ひょうご中小企業活性化センターなど新事業支援機関をネットワーク化した中小企業支援ネットひょうごによる新事業創出のための総合支援も行われている。このような新産業創造への支援の効果もあり、被災地の開業率は、1996年から1999年において被災地5.46に対して、全国4.14となっており、全国水準を上回った。

開業率の高さは兵庫地域のひとつの特性ともなっており、今後も第二創業支援策が効果的となるよう関係機関の取組が一層望まれる。

ケ (財) 阪神・淡路大震災復興推進機構の設立

産業復興プロジェクトの実現に向けた調査及び研究並びに各種セミナー・イベントなどの企画及び運営などを行うことにより、阪神・淡路大震災により疲弊した被災地域の産業復興の早期実現を図ることを目的に、財団法人 阪神・淡路産業復興推進機構が1995年12月に設立された。(ア)産業復興プロジェクトの早期実現、(イ)新産業創造の支援、(ウ)既存産業の復興・高度化の促進、(エ)集客の促進、(オ)企業誘致の促進、(カ)被災地からの復興に関する情報発信などについて、相談、調査、企画立案、セミナー等の開催、情報誌の発行などがあげられ、中小企業や地場産業の復興について支援してきた。

同財団は、復興に向けたきめの細かい産業振興施策を実施する財団として1995年度から復旧・復興期の10年間活動を繰り広げてきた。同財団の行ってきた復興事業については地域振興事業としても効果的なものとなっており、今後も継承していく必要がある。

コ 県立工業技術センターによる技術支援と高度化

県立工業技術センターは、震災直後から被災地及びその周辺の個別企業を対象に、実態調査を兼ねた巡回技術指導を実施し、事業再開に向けての技術的課題等の技術指導を行うとともに、被災地企業の技術問題への取組やケミカルシューズや瓦の産地との新製品開発に繋がる共同研究に取組、さらに、神戸市・(財)新産業創造研究機構などと共同で、神戸市ものづくり復興支援工場への技術支援活動を行った。具体的には、技術相談会やゴムプラスチック・CAD/CAMなどの技術講演会を実施した。

また、被災地を含む兵庫県産業の技術力向上と元気回復を図るため、技術の高度化と第二創業・新分野進出の支援機能を強化するとともに、大学や(財)新産業創造研究機構など技術支援機関との連携を強化して、県下中小企業との共同研究の産・学・官の橋渡し役を行って、創造的・先端的技術開発の支援を推進することとしている。

これらの取組は、中小企業に対する直接的かつ着実な支援として本格復興の推進に貢献したものと評価されるべきであり、引き続き、技術の高度化を通じた復興支援において、工業技術センターの役割が一層期待される。

(3) 中小企業基本法の改正と中小企業政策

被災地が震災からの復興に取り組むなか、1999年「中小企業基本法」が36年ぶりに改正された。改正の趣旨は従来型の「近代化」と「不利是正」を柱とした中小企業の育成振興策から「創業化」と「競争条件の整備」を柱とした中小企業創業・起業化政策への転換を目指したもので、この改正は、震災からの復興を目指す被災地域における諸施策の展開に少なからぬ影響を与えたと考えている。日本の中小企業政策は大企業との格差解消を大きな柱として「中小企業基本法」制定以後運用されてきた。しかし、1990年代に入り、その理念・目標は事実上乖離したものとなっている。従来型の「中小企業問題」に対応するための中小企業政策では中小企業を保護することになり、競争が実質的に制限されればノベーション創出のインセンティブは失われる。すなわち、従来型の中小企業に存在していた「中小企業問題」は一部では変貌しており、現代中小企業に「市場競争の苗床」、「イノベーションの担い手」、「雇用機会創出の担い手」、「地域経済発展の担い手」としての役割を求めると共に、大企業の動向に対応することだけを念頭においた経営行動をしていない中小企業、すなわち独立した中小企業がこうした企業としての受け皿になるとしたのである。したがって、こうした現代中小企業観に基づいて現代中小企業を「多様で活力ある」主体であると位置づけられうるし、また育成・成長させることが必要であり、その前提として「市場メカニズムの尊重と整備」を希求し、「中小企業の経営の革新や創業などの新たな創造的価値の拡大に向けた自主的な努力を助長し」、そのための諸条件を整備していくことが中小企業政策の目標となった²³。こうした中小企業観から中小企業政策が策定されることになり、改正された中小企業基本法に則った制度的整備に基づいて、旧中小企業基本法による中小企業近代化政策を中心に進めてきた中小企業近代化促進法が、中小企業の新業種への進出や新製品開発を支援する中小企業新分野進出等円滑化法と融合して、成立した中小企業経営革新支援法を始めとして、都道府県レベルでの認可・申請が可能な諸施策、さらには人材高度化支援事業等の諸施策が整備されるに至った。

1999年の中小企業基本法改正当初は、新規創業や経営革新に政策の中心がおかれていたが、ここ数年になって既存中小企業の経営革新による第二創業が注目され始めつつあり、中小企業政策にも経営革新による第二創業の方向性が示されつつあるのが現実的な政策的措置である。元来、技術革新型中小企業と位置づけられてきたベンチャー・ビジネスの弱点として3Mがよく指摘される。すなわち、manpower、money、marketingである。むろん同様の弱点が第二創業を志向するベンチャー型中小企業にも見られる。中でも、資金調達と人材確保に問題が多いとする中小企業は多い。資金調達の面で見ると、財務基盤が弱く、担保力もない。このため必要な資金は、公的援助ないしベンチャー・キャピタルに依存する場合もある。また創業時は、企業ないし事業規模が小さい故に、経営者の資質が備わっていても、研究費が続かなかつたり、新製品を開発はしたけれども資金不足で設備ができないといった状況も起こりうる。したがって、創業・第二創業を実現していくにあたって何らかの事業支援策としての資金調達方法が課題となってくる。このような観点からすれば、行政機関などが阪神・淡路大震災以降に実施してきた金融支援、兵庫県信用保証協会による信用保証、事業場の確保並びに各種補助制度の創設などの支援策は、中小製造業並びに地場産業が震災後にスムーズに操業を再開することを可能としたり、そのための資金を調達する際に非常に有効であったと評価することができよう。

一方で、人材確保の面で見ると、日本的経営と呼ばれる終身雇用制やメインバンク制、リスク回避の雇用行動等により、経営革新に必要な優秀な人材がベンチャー型中小企業に

²³ 中小企業庁編(2000)『2000年版中小企業白書』大蔵省印刷局、pp.413～424を参照のこと。

確保できない状況が存在する。経営資源の確保はベンチャー型中小企業にとって大きな課題なのである。新しい時代の中小企業政策の方向性はコア・コンピタンス形成のための経営資源の確保²⁴と経営資源獲得のためのネットワーク化の推進が必要となる²⁵。震災直後の初動対応期ならびに復旧期・復興初期の段階においては、上のような資金面での中小企業政策が中小製造業・地場産業の操業に有効であったが、震災から10年が経過する段階においては、単に資金面での支援に留まらず、経営資源の確保やネットワーク化を推進するような中小企業政策を実施していくことが求められよう。

(4) 新時代における中小企業政策

被災地が復興に取り組むなかで行われた中小企業基本法改正によって中小企業政策は新時代を迎えようとしている。従来の中小企業政策の中心であった中小企業近代化政策は、中小企業経営革新支援法による中小企業の経営革新へと転換された。こうした動向は日本において、ベンチャー・ビジネス関連の政策が整備され、経営環境が大きく変容の途にある中で、今後経済活性化の担い手として、活躍させていくことを可能とするために中小企業の自主努力を新しい革新的な方向へ向けていかななくてはならないといった政策原理に基づくものである。しかし、本来育成すべきは日本において存立している企業の大多数を占める中小企業に対する振興策であろう。既存中小企業が経営革新により第二創業していくことが国民経済的視点において公共の利益の観点からも必要である²⁶。以上のような視点から策定・実施される中小企業政策である事業創造・事業支援策が、既存中小企業を第二創業させ、ベンチャー型中小企業に変貌させるには有効な政策であると推察され、単なる中小企業基本法改正による起業・創業策だけではない従来の近代化と不利是正の政策原理を内包しうる政策が新しい中小企業問題に対処するための産業政策としての中小企業政策として、市場の失敗を補填しうる経済政策であると規定することができる。このためには多方面にわたって経営資源を補填していく方法を模索していく必要がある。したがって、事業創造・事業支援策を中心としたイノベーション創出支援策に市場機構を意識した中小企業の育成・成長策を融合していく中小企業政策を模索していかなければならない。事業創造・事業支援策を中心としたイノベーション創出支援策に、市場機構を意識した中小企業の育成・成長策を融合していくことが可能となる中小企業政策とはどのようなものであり、この結果として中小企業が経営環境となる国民経済機構においていかなる役割を果たしていくことになるであろうか。市場機構を前提に考えた上で、中小企業の存立は各中小企業の属する歴史的・制度的な与件とともに、需要や技術といった有機的要素を分析することによって自助努力と事業創造・事業支援策の融合による中小企業の存立の方向性を明確化することができる。創業だけでなく、第二創業環境をも整備し、産業振興・産業構造転換を実現していくことは、地域振興・雇用確保・経済成長が達成される可能性が高く、被災地における中小企業・地場産業の復興・振興を考える上でひとつの方向性を示すものといえる。

²⁴ G.Hamel and C.K.Prahalad(1994)pp.5～15.

²⁵ P.Dubini and H.Aldrich(1991)p.306.

²⁶ 佐竹隆幸(2003)を参照のこと。

第5章 兵庫県中小企業・地場産業復興10ヶ年の総括と今後への提案

(1) 本報告書のまとめ

本報告書は、兵庫県内の中小製造業ならびに地場産業を中心に、阪神・淡路大震災がもたらした影響を、それらの地位と動向から概観するだけでなく、いくつかの事例の観察を通じて、中小製造業ならびに地場産業が存立維持を図るために行ってきた実際の取組を明らかにするとともに、阪神・淡路大震災以後の中小企業政策について検証してきた。以下では、ここまでの検証内容を総括することとしたい。

ア 阪神・淡路大震災と兵庫県経済・企業

第1章では、阪神・淡路大震災以降における兵庫県経済と兵庫県企業の動向を概観した。兵庫県経済は阪神・淡路大震災以降、事業所数・従業員数ともに減少傾向がみられ、非常に厳しい状態が続いている。阪神・淡路大震災は特に中小製造業において深刻な打撃を与えた。

兵庫県における企業の開業率・廃業率をみると、開業率は全国平均よりも高い数値を保っているが、一方で、廃業率に関しても兵庫県は高い数値を示しており、「多産多死型構造」を成している。これは創業間もない企業の倒産とともに、既存中小企業の倒産も含まれていると考えられる。今後、いかに兵庫県経済の活性化を図りつつ、新規企業・既存中小企業における廃業のリスクをいかにして減少させていくのか、ということが課題となっているといえる。

一方で中小製造業・地場産業それぞれの実際の取組をみると、上でみた深刻な状況とは裏腹に、既存の経営資源を活かした、ベンチャー的経営戦略によって経営基盤の強化を図り、企業の存立維持を志向する中小製造業・地場産業が存在している。ただ闇雲な戦略転換ではなく、あくまで自企業の強みと弱みを認識した上で、必要であれば外部とのネットワークを通じて弱みを補いつつ、戦略を策定しながら、一定の成果を挙げている中小製造業・地場産業が兵庫県内に数多く存在しているのである。

イ 中小製造業

第2章では、中小製造業に焦点を当て、阪神・淡路大震災が中小製造業にもたらした影響を概観するだけでなく、注目すべき事例として、中小企業3社と2つのネットワーク組織、さらに3つの産業クラスター形成の事例をみた。

まず、中小企業3社の事例からは、特に自社ブランド力の構築と従業員教育、そして経営指針の作成が経営革新行動たる第二創業を実現していくことが示唆された。また、2つのネットワーク組織の事例からは、中小企業において企業規模に起因する経営資源の不足を補填するには、ネットワークを活用することが有効であることが示唆された。従来のネットワークにおいては、参加企業間における利害の対立等の問題から多くの困難性が存在していたが、2つの事例においては、販売地域の明確な分割や別企業の設立による利益の明確化によって、利害の対立が生じない仕組を整備していた点が特に注目される。

最後に、「ワット神戸」・「アドック神戸」・「チームITプロ」の3事例からは、社会的貢献も視野に入れたテーマのもとに、高度な専門性を有した企業同士が結びつき、産官学連携を通じた産業クラスターの形成が志向されることが示唆された。企業と企業だけの関係だけではなく、地域経済・社会との長期的な繋がりを前提とした産業クラスターの形成が将来的な成長・発展には不可欠となるといえる。

ウ 地場産業

第3章では、地場産業に焦点を当て、阪神・淡路大震災が地場産業にもたらした影響を概観するだけでなく、淡路瓦、長田のケミカルシューズ、灘五郷の清酒といった地場産業各々について組合並びに地場企業の取組をみた。

地場産業においては、中小製造業と同様に、地場産業に従事する事業所数・従業員数は減少傾向にあり、非常に厳しい状況にある。中小製造業と異なっているのは、こうし

た事業所数・従業員数の減少は、阪神・淡路大震災によって直接的にもたらされただけでなく、それ以前からの長期的な傾向であったといえる。しかしいずれにせよ、地場産業が非常に厳しい状況であることは変わらない。

一方で厳しい状況下においても、個々の企業や組合組織等のネットワークによる積極的な経営革新によって、新製品開発・独自ブランドの構築・コスト削減・新規取引先の開拓等に成功している企業や産業は数多く存在している。このことは、中小企業経営革新支援法に基づく経営革新計画の承認状況や新産業創造プログラムの認定状況をみても、その認定企業数が決して少なくないことから明らかである。また産地に蓄積された技術力をベースとして、地場産業内の企業同士のネットワークを活用し、自身の存立基盤を強化する企業も存在する。このように、地場企業のなかには、経営革新を進め、ネットワークを活用し地域経済との密な繋がりを志向する企業も存在し、存立基盤の強化を模索している。このような活力ある企業の新たな成長・発展は、さらに地域経済の活性化という観点からも非常に効果的であり、こうした取組が新たな産業の苗床となり、持続的に新たな創業を誘発するという相乗効果も期待される。

しかしながら地場産業は、中小製造業でみた諸事例のように産官学連携の実現には至っていない。しかし近年ファッション産業クラスターの視点から産学連携による産業クラスターの形成を模索し、新たな発展段階にある。

エ 中小企業政策

1999年に36年ぶりに改正された「中小企業基本法」は「創業化」と「競争条件の整備」を柱とした中小企業創業・起業化を目指したものであった。このような視点から、第4章においては、「経済的合理性」と「公共の利益」という2つの観点から、創業だけでなく、経営革新行動たる第二創業を実現しうる既存中小企業に対する政策的支援の理論的根拠を示し、創業・第二創業を支援する政策としては如何なるものが有効であるのかをみた。ベンチャー型中小企業の弱点として資金調達と人材確保があげられる。創業・第二創業を実現していくにあたって資金調達方法が課題となるが、兵庫県が阪神・淡路大震災以降に実施してきた一連の中小企業政策は、中小製造業並びに地場産業が震災後にスムーズに操業可能としたり、そのための資金を調達する際に非常に有効であったと評価することができよう。

他方、資金調達だけでなく経営資源の確保もベンチャー型中小企業にとって大きな課題となっており、コア・コンピタンス形成のための経営資源の確保と経営資源獲得のためのネットワーク化の推進が必要となる。震災から10年が経過する段階においては、単に資金面での支援に留まらず、経営資源の確保やネットワーク化を推進するような中小企業政策を実施していくことが求められよう。中小企業基本法改正によって中小企業政策は新時代を迎えようとしているのである。

(2) 行政が取組むべき今後の方策

阪神・淡路大震災から10年を経るなかで、初動対応期、復旧期、復興初期、本格復興期という各段階に応じて、行政及び関係機関では、様々な具体的な方策が採られた。

2004年度で「阪神・淡路震災復興計画」で定めた10か年が終了することから、復興基金事業や緊急災害復旧資金の据置期間延長などの震災特例は一区切りをつけるべきではと考えるが、以下では、これら過去10年間の取組を踏まえて、今後、行政が取組むべき方策として具体的なものを留意点としてあげる。

ア 緊急時の総合相談所の開設マニュアル化、相談結果の市町等関係先へのフィードバックなど協力連携体制の構築

災害による被害が拡大されるほど、初動期における中小企業者への対応としては、総合的に相談対応できる「総合相談所」の開設が被害状況の把握、被災者の要望、復興への施策普及、対応がスムーズに行える。阪神・淡路大震災においても、わずか2ヶ月足らずで、14,405件にのぼる相談者が訪れ、金融・税務・労務・経営・法律などの相談をワ

ンストップ体制で対応されている。

災害による対策は、国・県・市町など復興対策が講じられるが、中小企業者の立場にたつて、このたびの震災では、県(中小企業総合指導所)がイニシアティブを発揮して、震災1週間目にして県下3カ所に開設され、多大の効果を果たしているが、その後、指導所体制も官から民へ移行し、今は存在しない。したがって、県や(財)ひょうご中小企業活性化センターが中心となって開設されることが望ましいとされるが、今後の「総合相談所」の開設については、これらの経験を元に緊急対応マニュアルとして整備し、それを国、市町など関係機関へ現況をフィードバックするシステム整備が求められる。

イ 未再開事業者への支援メニューの早期提示

被災後の地域産業の速やかな回復のためには、被災事業者の状況の正確かつ速やかな把握に努め、それに基づき、事業再開が可能となる支援を図る必要がある。そのため、災害時には、速やかに地域産業の被災状況とニーズを把握すると同時に、未再開事業者への金融・助成措置、民間賃貸工場などの事業場のあっせんのほか、必要がある場合には仮設工場の提供等の支援メニューを早期に提示することによって、被災企業が適切な支援を選択・利用できるようにする必要がある。

ウ 非常時の土地利用における産業用地確保

震災後の操業再開のための仮設賃貸工場用地の設置にあたっては、用地の選定・確保に困難を伴い、希望に対して十分な仮設工場の供給は行えなかった。また、仮設工場立地場所と被災企業の入居希望場所との間のミスマッチも生じた。

そのために、災害発生後、公共用地、空地等の利用計画を立てるに際しては、被災地周辺での仮設工場等の適地確保に配慮すべきである。

なお、②で述べたとおり、仮設工場と補完的關係にある民間賃貸工場の賃料補助などの施策は、仮設工場の必要な規模を軽減する上からも、災害時、早期に提示されることが望ましい。

エ 喪失した販路・受注の回復のための支援

被災企業にとって、製品の販路確保は、操業再開とともに企業存立のための重大な課題である。行政から関係機関に対し取引ルート確保や下請取引振興などの依頼通知が出されたほか、商談会の開催などの取組が行われた。それらの取組が喪失した販路・受注の回復に十分であったとはいえないが、取引あっせんを求める被災中小企業や商談会参加企業の取引拡大に着実に貢献したものと評価できる。

このため、災害発生後には、金融・助成制度も整えながら、取引振興体制や商談会等の施策の充実、大企業や域外企業等との取引の拡大と多角化について迅速かつ相応規模の取組が求められる。

オ 支援機関に係るネットワークの活用

2003年度より中小企業の多様な経営課題に的確に対応した支援を行うため、(財)ひょうご中小企業活性化センターを中核的支援機関として位置付け、技術・金融・雇用など各分野における専門能力の高い27支援機関により「中小企業支援ネットひょうご」が構築されている。今後、中小企業の第二創業等を応援するため、支援ネットが大学の経営研究等と中小企業経営の連携を支援したり、新たな支援ツールを充実する必要があるが、災害時においては、こうした支援機関によるネットワークが早い段階から、機動的に、かつ有効に機能することが望まれる。

カ 構造的な環境変化に対応した地場産業支援

消費者ニーズが個性化・多様化・高度化し、流通経路が変化するなど構造的な環境変化が進み、従来のように産地組合が各種共同事業を主導し、産地全体の活性化を図ることが難しくなっている。他方で、優れた技術を持つオンリーワン企業やブランド力のある企業等が活躍できる領域も着実に広がっており、新分野進出や新製品開発への積極的な取組に意欲のある中小企業のビジネスチャンスは拡大しつつある。このため、産地の

活性化の方向としては、従来の産地組合補助(ボトムアップ型)だけでなく、産地の停滞感の打破や活性化の牽引となりうるような先進的な取組の意欲のある個々の企業・グループへの支援を広げ、(ア)新分野進出等多様な取組、(イ)新製品開発の強化とデザイン開発・独自ブランドの構築、(ウ)国内外の新需要・新販路開拓、(エ)生産体制の再構築支援などにより産地企業の基盤強化を図る必要がある。

キ 技術の高度化支援

中小企業や地場産業が、復旧・復興期において、売れる製品としての高付加価値製品や新技術の開発が大きな課題となった。

震災からの中小企業や地場産業が被害を克服し、さらに復興へと進めるためには、従来の技術力・製品の維持・回復だけでなく、市場性のある新技術・新製品の開発に向けた取り組みは欠くことができない。このため、県立工業技術センターなどの公設試験研究機関や大学などとの産学官のネットワーク化を進め、技術の一層の高度化による新技術・新製品の開発や課題解決などに取組む必要がある。

ク 復興基金終了後の継続的な取組

被災した中小企業・地場産業の復旧・復興において、復興基金を活用した助成などの諸施策は大きな効果をあげたと考えられる。復興基金による支援は1995年度から2004年度までの震災後10年間で原則として終了するが、被災地における中小企業・地場産業にとってイメージアップや販路の開拓と多角化、新製品開発等への一定の支援策は今後も必要であると考えられるので、一般施策としての継続的な取組が望まれる。

ケ 緊急災害復旧資金の円滑な償還対策

震災後10年となり、緊急災害復旧資金の据置期間の延長を始めとする震災特例が一区切りとなっても、緊急災害復旧資金の償還の残っている者、特に据置期間を延長してきた者に対しては、個々の中小企業の経営実態を踏まえ、資金繰りに支障をきたさないように、従来にも増してきめ細かい条件変更等の弾力的運用や月々の返済額の軽減が図れる借換融資の活用などにより円滑に償還が進むよう配慮することが望まれる。

(3) 今後への提案

以下では、被災地の中小製造業・地場産業の現状をふまえ、今後、将来に向けていかに一層の地域の活性化と本格復興へと進めていくかについて述べることにしたい。

中小製造業・地場産業の発展経路を、今まで述べてきた、①経営革新(第二創業)、②ネットワーク化、③産業クラスター、という3つの視点で捉え、兵庫県中小製造業・地場産業存立維持のための処方箋を提言する。

ア 経営革新(第二創業)

低経済成長の長期不況の下では各中小企業の体力は弱体化していく可能性が高く、さらには構造改革を背景とした金融情勢が不安定化する経営環境が形成されている。したがって、阪神・淡路大震災後の復興過程においては特に、各中小企業はその経営体質を根本的に改革することなしには企業間競争の激化により淘汰されてしまう。つまり、戦略なき中小企業は駆逐されてしまうということであり、倒産・廃業を余儀なくされることになる。従来型の受身の経営では、存立維持は極めて難しいのである。ここで提案したいことは、既存中小企業による「第二創業」である。すなわち、地域経済に密着し日本経済にも多大な影響をもつ既存中小企業が、保有する技術・ノウハウといった経営資源を活用し、新たな経営革新行動を進めていくことである。

その支援のためには、補助・融資制度等施策の充実が求められるほか、(財)ひょうご中小企業活性化センターや県立工業技術センターによる経営面・資金面・技術面の支援を強化する必要がある。また、(財)新産業創造研究機構による大企業や大学などの技術移転や知的財産活用への取組みが求められるほか、近年、知的財産を活用した経営戦略の重要性が高まっていることから、中小企業における知的財産戦略策定や知的財産実務に携わる人材養成等の総合的支援が必要であろう。

イ ネットワーク化

中小企業においては、企業規模に起因する種々の経営資源の不足をいかにして補填していくのか、ということが重要な経営課題となる。そこで、「ネットワーク化」が大きな効果を持つのである。しかしここで留意しておくべきことは、ただ闇雲に他の企業と連携すれば良いというわけではなく、あくまでも第二創業への足がかりとして参加各中小企業が主体的にネットワークの構築に取り組む必要がある。また、(財)新産業創造研究機構・大学・県立工業技術センター・(財)ひょうご中小企業活性化センターなどの支援機関による経営面・資金面・技術面での効果的な支援が求められる。

ウ 産業クラスターの形成

ネットワークをさらに円滑に構築していくためには、参加者の自助努力と相互の切磋琢磨を前提とする協力関係作りが課題となるであろう。政府の産業クラスター政策といった行政主導の組織化と違い、「民」主導で形成するネットワークとは、中小企業自らが主体となって取り組む、いわば「民」発クラスターであると位置づけられ、行政を含む多くの人々の共感を得られるネットワーク活動である。「民」発クラスターは、①地域密着型で経営資源を活用する、②企業間信用をベースに活動できる、③「学」や「官」が主導するのではなく、あくまで「産」に含まれる「民」を主体とした活動であること、④自らの実力で社会的信用を確立すること、等の特徴がある。今後の被災地においても「民」発クラスターの成長と活性化が一層期待される場所である。

また一方で、産業界と行政が連携して成長性が高く高付加価値の新しい産業クラスターの形成の推進を図るべきである。

兵庫県では、重厚長大産業を始めとする基幹産業とそれを支える機械金属・加工関連などの産業集積が大きく、優れた技術力が蓄積されてきた。近年、被災地神戸の医療産業都市構想をはじめ、尼崎や姫路での環境・リサイクル産業への取組、大型放射光を活用したナノテクノロジー技術の研究開発などの動きが始まっているが、兵庫県はこれらの新分野においても極めて大きなポテンシャルを有している。

被災地が今後さらに大きく復興と成長を成し遂げようとするためには、従来の産業集積の量的な増加という視点ではなく、質への転換を図り、新しい産業の育成を図ることが重要である。

エ 結論

以下では、兵庫県内の中小製造業並びに地場産業による活性化を志向した戦略の模索として、①経営革新（第二創業）、②ネットワーク化、③産業クラスターの形成、という3つの発展段階から結論を述べる。

阪神・淡路大震災以後の兵庫県における中小製造業ならびに地場産業は復興過程とはいえ、極めて深刻な状況にある。しかし見方を変えれば、阪神・淡路大震災は、兵庫県内における中小製造業並びに地場産業は従来から有していた構造的な問題を顕著にし、国際分業の進展、消費構造の変化、情報化の進展、経済の低成長化等の環境変化への迅速な適応を要請するきっかけとなった。一部の中小製造業並びに地場産業はこうした環境変化に積極的にかつ迅速に変化に対応すべく、注目すべき取組を展開している。この取組が上でみた①経営革新（第二創業）、②ネットワーク化、③産業クラスターの形成、という3つの発展段階のいずれかの段階として位置づけることができる。

兵庫県は日本の縮図とも呼ばれるほど地域的・風土的に多様性を持つ地域である。そこで兵庫県内の中小製造業並びに地場産業が有するそうした多様性と地理的近接性を基盤として、経営革新行動たる第二創業、ネットワーク、さらには「民」発の産業クラスター化への取組を実施していくことが希求されている。つまり、中小規模経営であることに起因する経営資源の不足等の諸問題を、周辺企業との密なるネットワークを構築することによって、各中小製造業が経営革新（第二創業）を果たし、さらに、そうした企業と地域経済との相互作用によって産業クラスターを形成していくことが、今後兵庫県

内の中小製造業ならびに地場産業のとりうる戦略としての1つの指針となっている。さらに、兵庫県内の中小製造業並びに地場産業は、こうした取組を実施し、存立基盤を強化していくことが可能である。

このように、兵庫県内の中小製造業並びに地場産業は、今後はこうした「地の利」を活かした展開が期待されており、兵庫県を始めとする行政や関係機関も、中小製造業並びに地場産業が上述のような展開を行うにあたっての障害を補填する支援施策を実施すべきである。

(4) 今後の災害対策に向けて

2004年10月20日、先の台風第16、18、21号に続いて、台風第23号が兵庫県をはじめ全国の各地域で風水害による大きな被害を与えた。兵庫県の但馬地域や北播磨地域、淡路地域などでは、多くの中小製造業が水害による被害を受け、洲本市、豊岡市、西脇市、城崎町、日高町、出石町の3市3町が中小企業関係の局地激甚災害地域に指定された(2004年11月)。地場産業では、豊岡の鞆、西脇の播州織、淡路の淡路瓦や線香などの産地が大きな被害を受け、とりわけ豊岡鞆、播州織産地では、産地全体の生産供給体制に支障を生じるに至った。

このため、阪神・淡路大震災における対応を参考として、直ちに兵庫県等による被害状況調査が行われ、北播磨、但馬、丹波、淡路及び神戸に金融等特別相談窓口が開設されたほか、現地での課題解決を図るための被災中小企業総合支援チームの派遣が行われた。また、①経営円滑化貸付(災害復旧枠)の拡充、②県制度融資等の2000万円までの融資に対して3年間実質無利子化する利子補給制度の創設、③地場産業等振興資金を拡充しての事業者向け及び産地組合向けの災害復旧貸付制度の創設、④被災地場産業のための政府系金融機関からの借入金に対する利子補給及び商工組合中央金庫と連携した融資促進のための損失補償、を実施することとした。さらに、産地の復旧をアピールするため、見本市出展等を支援する被災地場産業イメージアップ対策事業などの支援策が講じられた。これらの対策は、風水害対策としては前例を見ないもので、地域で大きなウエートを占める地場産業の復旧を図るため、震災時を上回る損失補償等の対策も思い切って講じられ、今後、業界の自助努力と相俟って被災産地の回復に寄与するものと期待できる。

一方、台風第23号被害のわずか3日後の2004年10月23日には、阪神・淡路大震災以来の震度7を観測した新潟県中越地震が発生し、大きな被害の爪痕を残した。阪神・淡路大震災の都市型災害とは異なり、中山間地域での地震災害であったが、酒造や絹織物といった地場産業や中小製造業の被害も見られた。

この震災に対して、兵庫県からは、震災直後の10月末から11月にかけて、新潟県庁等に数次にわたる支援チームが派遣され、早期の被災地での情報収集と支援ニーズの把握の必要性、低金利融資等による経営安定のための資金の供給、仮設店舗・仮設工場の検討、風評被害の可能性と対応の必要性、復興支援イベントへの助成などについてのアドバイスや意見交換が行われた。今後、これらを踏まえた効果的な施策展開がなされることを期待したい。

阪神・淡路大震災の教訓と検証の内容が、これからも発生するであろう大規模災害からの復旧・復興への取組に大きく役立つものと信じ、この検証テーマ「中小企業・地場産業の活性化」報告を終えたい。

第6章 参考文献

- Acs, Z. J. and D. B. Audretsch (1990) *Innovation and Small Firms*, MIT Press.
- Acs, Z. J. and D. B. Audretsch eds. (1991) *The Economics of Small Firms*, Kluwer, .
- Acs, Z. J. and D. B. Audretsch eds. (1993) *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, CUP,
- Acs, Z. J. and B. Yeung (1999) *Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy*, University of Michigan Press.
- Acs, Z. J. and S. Gifford (1996) "Innovation of Entrepreneurial Firms", *Small Business Economics*, Vol 8.
- Asanuma, B. (1987) "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the concept of Relation-Specific Skill" *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol. 2, No. 4.
- Broadbent, J., M. Dietrich and J. Roberts eds. (1997) *The End of the Professions?*, Routledge.
- Burch, J. G. (1986), *Entrepreneurship*, John Wiley & Sons.
- Dubini, P. and H. Aldrich (1991) "Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- 伊吹六嗣・坂本光司編 (2001) 『現代企業の成長戦略』 同友館.
- 鹿住倫世 (2001) 「中小企業基本法改正における中小企業観の拡張と政策理念の転換」 日本中小企業学会編 『中小企業政策の「大転換」』 同友館、pp. 17～33.
- 清成忠男 (1972) 『現代中小企業の新展開』 日本経済新聞社.
- 黒瀬直宏 (1997) 『中小企業政策の総括と提言』 同友館.
- 黒瀬直宏 (2001) 「戦後日本の中小企業政策の変遷」 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 『21世紀中小企業論—多様性と可能性を探る—』 有斐閣アルマ、pp. 279～303.
- Leighton, P. and A. Felstead (1992) *The New Entrepreneur*, London.
- 三井逸友 (1996) 「グローバルに見た中小企業の新パラダイム」 佐藤芳雄編 『21世紀、中小企業はどうなるか～中小企業研究の新しいパラダイム～』 慶応義塾大学出版会、pp. 23～49.
- 三井逸友 (2001a) 「中小企業の創業と革新—99年中小企業基本法改定と中小企業経営の課題—」 三井逸友編 『現代中小企業の創業と革新』 同友館、pp. 1～12.
- 三井逸友 (2001b) 「起業文化から市場「開発」へ—中小企業の創業と発展への視点—」 三井逸友編 『現代中小企業の創業と革新』 同友館、pp. 13～52.
- 中村秀一郎 (1964) 『中堅企業論』 東洋経済新報社.
- 太田一郎 (1996) 『企業家精神の生成—中小企業創出のダイナミクス—』 多賀出版.
- Rothwell, R. and W. Zegveld (1982) *Innovation and the Small and Medium Sized Firm*, Pinter.
- 佐竹隆幸 (2000a) 「中小企業存立論の再検討—新中小企業像と新中小企業論像の創造に関する試論—」 『商大論集(神戸商科大学)』 神戸商科大学創立七十周年記念論文集、pp. 163～177.
- 佐竹隆幸 (2000b) 「ベンチャー型中小企業の存立と中小企業政策」 『商大論集(神戸商科大学)』 第51巻第5号、pp. 301～351.
- 佐竹隆幸 (2000c) 「中小企業存立論の変遷と今後の展開」 日本中小企業学会編 『新中小企業像の構築』 同友館、pp. 3～28.
- 佐竹隆幸 (2000d) 「中小企業論の現代的意義」 田中充・佐竹隆幸編 『中小企業論の新展開—共生社会の産業展開—』 八千代出版、pp. 17～44.
- 佐竹隆幸 (2000e) 「中小企業問題の再検討」 田中充・佐竹隆幸編 『中小企業論の新展開—共生社会の産業展開—』 八千代出版、pp. 45～69.
- 佐竹隆幸 (2001) 「中小企業の経営革新行動」 中橋國蔵・當間克雄編 『経営戦略のフロンティア』、東京経済情報出版、pp. 179～220.
- 佐竹隆幸編 (2002) 『中小企業のベンチャー・インベーション』、ミネルヴァ書房.
- 佐竹隆幸 (2003) 「ベンチャー企業の存立と経営行動—事業創造と事業支援の視点からの再検討

一」太田進一編著『企業と政策—理論と実践のパラダイム転換—』ミネルヴァ書房、pp. 136～160.

佐竹隆幸 (2004) 「中小企業の問題と政策」日本経営診断学会関西支部編『中小企業経営の諸問題』八千代出版、pp. 1～46.

Schumpeter, J. A. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy* (3. ed), G. Allen & Unwin.

Scherer, F. M. (1975) *The Economics of Multi-Plant Operation*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Storey, D. J., and A. Strange (1992) "New Players in the 'Enterprise Culture'?" K. Caley and others *Small Enterprise Development*, London.

Sylos-Labini (1962) *Oligopoly and Technical Progress*, Harvard University Press.

高橋毅夫 (1982) 「日本経済 新二重構造論」『エコノミスト 1982年5月18日号』毎日新聞社.

寺岡寛 (2001a) 「中小企業政策の日本的構図をめぐって」日本中小企業学会編『中小企業政策の「大転換」』同友館、pp. 3～16.

寺岡寛 (2001b) 『中小企業と政策構想—日本の政策論理をめぐって—』信山社.

上田達三 (1992) 『産業構造の転換と中小企業—大阪における先駆的展開—』関西大学出版会.

安喜博彦 (1995) 『現代日本のビッグビジネス—企業行動と産業組織—』日本評論社