

## 平成28年度 第2回八尾市産業振興会議 議事概要

日 時	平成28年9月30日（水）午後1時30分～3時30分
場 所	八尾商工会議所会館 3階 大ホール
出席者	<p>&lt;委員&gt; 文能座長、滝本副座長、乾委員、今井委員、樫本委員、勝浦委員、加藤委員、川江委員、高橋委員、長尾委員、藤原委員、細川委員、村本委員、森嶋委員、山田委員、山本委員 計16名</p> <p>&lt;事務局&gt; 植島部長、福井課長、津田参事兼室長、徳光課長補佐、主井課長補佐、倉橋係長、後藤係長、藤原係長、中西副主査 計9名</p> <p>&lt;オブザーバー&gt; 八尾商工会議所 中小企業相談所 川野所長代理 計1名</p> <p style="text-align: right;">総計26名</p>

－事務局による司会で次第に沿って進行－

### 1. 開 会

産業振興会議委員19名のうち、欠席2名であり、八尾市産業振興会議規則第3条に規定する過半数の委員の出席により、本日の会議が成立している旨を報告。

配布資料を事務局より確認。

### 2. 経済環境部長あいさつ

### 3. 議 事

－文能座長による議事進行－

#### (1) 八尾市の産業を取り巻く課題について

事務局より、資料1について説明。

座 長：事務局からの説明で、八尾を取り巻く環境が厳しくなっている。この説明に対して質問・意見があるか。

（質問・意見無し）危機感を共有して事業に取り組んだ他都市の事例について、委員よりご説明をお願いしたい。

委 員：長野県飯田市の事例。飯田市は製造業を主な産業としている地域。様々な分野の精密加工業を得意とする事業所が多くあった。10年ほど前から国内産業が空洞化。大手企業の海外展開が進む中、各事業所受注量が減少していた。そうして将来への「危機感」が高まり、各事業所・市役所・商工会議所・産業支援機関・地域金融機関等の多くの関係者でその「危機感」を共有した。余力のあるうちに手を打ちたいという意識はあるものの、1社ではこの構造の解決は難しい。会議を開いて話し合った結果、夢のある方向性を目指そうということになり、経産省が成長産業としていた航空宇宙産業へ挑戦することになった。地域内に1社だけ、航空機の部品加工をしている事業所があった。その事業所が中心となってセミナーを開催。セミナーに参加した中で、より強い関心を持つ参加者が集まって、マーケットや人材育成をテーマに勉強会を重ねて10年になる。飯田市には大学がないため、他地域にある大学と産学連携の取り組みもしている。資金は国や県の補助金を利用。その結果、航空宇宙産業の分業ネットワークがエリア内にできあがっている。

このネットワークから航空会社（主に海外）に働きかけたり、部品加工のPRで展示会に出展したりしている。各種の許認可や認証の取得が必要になる分野だが、みんなで協力し合って実現している。そうして少しずつ受注が増えている。この取り組みのベースにあるのは「危機感」。「製造業をどうにかしないといけない」という思いが共有されたことが出発点。飯田市の製造業が衰退してしまうと、事業所数が減少してしまっ、地域経済も同時に衰退してしまう。商業への影響も大きい。そのため航空宇宙産業に取り組んだわけだが、業態を絞ったことが非常にわかりやすく、良いと評価している。八尾にも参考になる事例なのではないだろうか。分析をする中で興味深い点がある。施策の方向が外へ向いていることだ。産業振興施策のベクトルが外に向いている。その結果、域外の大学や事業所との交流が促進されている。他の自治体では施策が内に向きがちである。

座長：貴重なお話をご紹介いただいた。八尾の産業集積の維持や今後の発展を考える上で求められることは何か。事業承継や設備買い替え等の実態も含めて金融機関の立場から委員より発言をお願いしたい。

委員：先ほどの事務局の報告で気になったのは、経営者の平均年齢。事業承継の場合、10年くらいのスパンが通常。八尾は平均が約60歳なのでまったなしの状態。事業承継には3つの方法がある。①親族内承継、②従業員への承継、③M&Aの3つ。5年前は①が7割だったが、最近は4割に減っている。ということは3割の事業所の存続が難しくなっているということ。八尾市が事業所数を維持するためには、まず事業規模の維持が大事。それから資料にある第4次産業革命におけるビッグデータやIoTを活用していかに付加価値を上げていくかがポイント。我々の金融機関が八尾市の事業所に融資しているのは全体の25%。八尾市内の事業者の融資など、八尾商工会議所との関わりが大きい。普段からこまめに会員企業を訪問して、経営指導を継続している。そして事業所をよく知っている。商工会議所と会員企業を巻き込んだスモールビジネス支援を行うことで、事業所数の減少が多少は抑えられるのではないだろうか。取り組みが1年遅れる度に経営者の継承が1年遅れる。八尾は産業集積内で処理できる地域だから、ネットワークを維持できたらマーケットはまだある。

座長：これからの産業振興施策を考える上で示唆のある発言だった。それでは、今度は産業集積の構造変化に関する研究をされている立場から委員よりご発言をお願いしたい。

委員：東京の大田区や墨田区の産業の研究をしてきた。墨田区は地域振興条例発祥の地。しかし墨田区にはスカイツリーができ、観光業でチャンスを得たので、観光業に軸を換えて取り組んでいる。八尾は墨田区のような「ひょうたんから駒」の機会はないので、昔からある産業をどのように維持発展していくか。今年の『中小企業白書』では「稼ぐ力」がキーワードとして取り上げられている。

無借金企業が良いと思われがちで、そのような企業は内部留保だけで会社を回しており、健全経営であるとこれまでは言われてきた。しかし、ある程度借金している企業のほうが、無借金の企業よりも経常利益率が高いことがわかった。設備投資を行う「攻め」の経営のために資金調達をしているということかもしれない。「守り」も大事だが、ある程度の「攻め」の姿勢があれば衰退を免れることができるかもしれない。先ほどの飯田市の事例で言う「夢」もキーワードになる。八尾は機械金属が中心。AIやIoTを活用していきたい。「攻められる夢」を持ちたい。市内企業を訪問すると経営者から「先が見通せない」と言われる。80～90年代までは先が予想できたので、設備投資のタイミングも判断できた。わからない今だからこそ「夢」を持ちたい。連携をしてみんなで夢を叶える仕組みを作りたい。後継者問題は、「集積の縮小」とリンクする。事業者の委員の皆様にはこれらをどのように克服されてきたのか伺いたい。その解決策が施策づくりに

役に立ちそう。黒字企業が多いのは聞こえが良いが、内部留保を貯めてやりくりする「守り」の経営では挑戦する心は生まれない。八尾市中小企業地域経済振興条例にある「にぎわいのあるまちづくり」が実現できる土壌がつかれない。

座長：3人の委員から貴重なご意見をいただいた。これから5年先の産業振興のあり方を考えるに当たり、「守り」と「攻め」をバランス良く取り組むことが大事であろう。続いて、中小企業の戦略的な事業経営のためには、事業者にどのような動きが必要なのか等、副座長よりご発言を願いたい。

副座長：アカデミックな視点から説明。ローゼンワイク氏の研究によると、差別化すればするほど利益が上がるという説は学者の誇張であり、ハロー効果（特定の要因を過大評価してしまう認知バイアス）がかかっていると考えられている。戦略と業績には相関があるのか。ミンツバーグ氏の研究によると10%と低い数値になっており、相関は無い。中小企業は段階を踏んで成長するということがいわれている。

人気のお好み焼き店が店舗を増やす場合を例にとると、カリスマ社長のおかげで順調に7店舗くらいまで増えた後、それ以上はうまくいかなることが多い。組織の規模が変われば管理方法を変えなくてはいけない。方法を変えることでまた店は増える。そしてまた今度は12~20店舗あたりでまた行き詰る、というように段階がいくつかある。経済学の視点から考えると、事業者が成長するタイミングは、未利用の資源が発見されてそれを利用したとき。資源は蓄積されるのではなく、ある日突然発見される。たとえば、ある塗料の卸会社では、大手企業から契約を切られてしまったのを契機に、これまで自社は単にペンキを卸していたのではなくて、無意識に商品の使用方法のアドバイスをしていたことに気がついた、という「未利用の資源」の発見があった。それをこれまではペンキの卸売の付帯サービスとして行っていた。そのため契約を切った大手企業は業務がスムーズにいかず困ってしまい、卸会社の存在のありがたさに気がついた。変化が起きる時に「未利用の資源」が発見される。往々にして貯まっている資源には気がつかないものだ。これまでの関係が継続していると気づきようがなく、取引関係に変化がある時に気がつくことが多い。

座長：「資源の棚卸」により発見につながる。これから他の委員の方からも意見を伺いたいのだが、八尾には地域としての資源もあるが、各社が持っている資源もある。これらの資源を考慮して5年後のあるべき姿はどういうものか。各社の取り組みを教えていただきたい。

委員：当社のピークは30年前。オイルショックを契機に日本経済とともに当社も右肩下がりになった。現在の売上はピークの半分以下。私は2代目で、28年間社長をして3年前に息子に代替わりした。父の代から規模拡大はしない戦略をとってきた。ニッチな産業だからこれで持ちこたえられたのだと思う。売上は右肩下がりながら、従業員は自然減で乗り切れた。ある時大手企業の下請けをした時期もあったが、どんどん厳しい値段に下げられてしまったため、当社から「これでは採算に合わない」と断ったことがある。やればやるほど赤字になることが分かったので、余裕あるうちに断って違う方向を目指した。当社の場合は、内部留保が無いと持ちこたえられない。

座長：3代目まで引き継ぐ中で、技術の蓄積や向上、人の教育はどのように取り組んでこられたか。

委員：OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）でやってきた。中小企業なので余裕が無いので仕事をしながら教育するスタイル。

委員：当社はものづくり補助金を利用して取り組みを進めている。昨年度は歯科医向けの医療器具製作のための設備投資と技術開発を行った。今年度は歯ブラシの植毛加工機に最新の機械を導入して生産と新商品の開発を5年間かけて行う。海外への輸出を見据えて、外国人留学生の雇用を検討している。

座長：歯科医との連携（医工連携）は、異業種との連携。どのようなきっかけで始まったのか？

委員：一つは展示会への出展。メーカーも来るが歯科医も多く訪れる。そこでの話で、こんなものが作れないかとの依頼をいただくことがきっかけになる。また八尾市の歯科医(医師会)の皆様とも交流している。

委員：当社は金属部品の熱処理加工や表面加工処理などの賃加工を行っている。扱っている製品は自動車や自転車などの輸出対応型の生産部品。リーマン・ショック以降、環境は大きく変化している。飯田市の事例で夢のある取り組みを教えていただいた。八尾市ではそのような視点ではなかなかできていないと感じる。当社はタイの熱処理会社とM&Aによる合弁会社で熱処理事業を行っている。3年目にしてやっと単月黒字になる見込み。当社の持ち出しがあるので回収できるまでには5年はおそらくそうで、予定より時間がかかっている。差別化が利益に結び付くかと言うと必ずしも相関は無いとお話について。熱処理業界の中クラスの当社は、ニッチな業界ながらも集積している八尾と東大阪にて、数百人規模の大手企業とわたりあってきた。当社は「少量・多品種・短納期」を掲げてサービス面で差別化を図ってきた。それでリーマン・ショックまでは利益も出て、お客様からもこの便利さから評価をいただいていた。最初は小ロットの注文が、次第に中→大ロットへと注文が増えていた。しかしリーマン・ショック以降のエネルギー問題に端を発したコスト上昇の時代の中で、小ロットの受注では利益が取れなくなってきたのを実感している。「選択と集中」の必要性を感じて仕事内容の見直しをしている。その中で設備をどう変えていくかを考えるのだが、それには億単位のお金がかかるので悩む。先ほど座長のお話にあったように先が見えない状態。戦略を立ててもうまくいかない。

座長：熱処理加工という事業の中で、多くの事業者と関わることが多いと思われる。それらのコーディネート取り組みも大事かと思うがその視点でご意見をいただきたい。

委員：熱処理や塗装、表面処理も行っているが、加工を行う業界では珍しいと思う。熱処理の利益率が下がってきていて状況は厳しい。1社が外注する仕事をどれだけ当社がワンストップで受注できるかを目指している。集積地に立地する強みである、横のネットワークを強化したい。熱処理だけではなくて他にも困っていることがある事業所には、当社のネットワークを活かした提案に取り組んでいる。機械や装置の技術開発というよりは、コーディネート料をいただけるような営業ができたらと思う。機械ができる仕事は海外に行ってしまう。人間だからこそできることを強みとして、サービス業的な仕事に取り組みたい。しかしその方面での人材育成は難しい。

座長：委員の会社では、5年先はこの仕事なくなるかもしれないと、先を見越して日々新しい取り組みに挑戦されている。

委員：会社を興して23年になる。この業界の中でどのような位置に置かれているか等を分析しながら常に考えてきた。そこで気がついたのは、業界全体が不満に思い困っていることは当社も同じくそう思っているということ。そのことを解決することが糸口だと気がついた。人間や企業の成長は段階を踏むのではなくて、何か発見した際に急激に成長するものだと実感している。そのためには原因を調べる分析能力が必要。日本経済において、我々がどういう位置にいるのか、今後どのように進んでいくのかの環境分析が必要になる。当社は成長をきっかけにして、当時4人だった従業員が現在は20名になった。私はまだ成長段階にいると思っている。技術開発によって多くのお客様から信頼を得られたことで仕事量は増えているが、当事者としては成長したという実感は無い。それはお客様から仕事をもらう「下請けの関係」がまだあるからだ。メーカーになりきれしていない。当社から売っていく形を目指したい。当社では2年前に『自社の5年計画』をまとめた。私の経営理念を盛り込んでいるのだが、当社社員が定年退職した際に「この会社で働き甲斐を持って過ごすことができた」と感じてもらえる会社をつくりたい。そのためには働く社員たちの労働環境が良いのはもちろんのこと、生活の安定と、苦労しないでも良だけの賃金も必

要。年収200万円以下の社員が5年後には300万円になるようにしたい。経営者がいくら頑張ってもだめで、主力となるこの末端の層に力を発揮してもらわないといけない。人材育成のために座学の勉強会を実施しているがなかなか頭に入らない。OJTにおいて体で覚ええないといけない。勉強会と日報を書くことで教育している。これらを通じて5年後にはIoTやビッグデータに対応できるような技術を身に付けたい。

委員：機械工具の卸売業を営んでいる。リーマン・ショックの半年前に従業員の立場から事業を継承した。資金が不足し、従業員の生活が危ぶまれた中、内部留保を貯める必要性を感じた。お客様の中には後継者がいなくて困っている企業もたくさんあるので、当社が業種に関わらずM&Aするというビジョンを2年前から社内でも共有しており、その資金に内部留保を使いたい。また先ほどのお話にあったIoTの事業で関われる可能性があるならば営業・製造両面から参画できたらと思う。

委員：飲食業。10年前にエリアの集客が減ったことで、当店の商店街では売上が半減した店もある。そのため違う地域に移転した店もある。この場に残った我々は今後どうしていくかが課題であった。当店はこれまでとは違うことをしないとイケないという「危機感」からメニュー構成を見直した。このままでは店主も客も高齢化して先は明るくないことに気がついたので当時の普通の喫茶店メニューから、たまたま雑誌で見た「ハンバーガー」に特化した。そこまで人気になるとは予想していなかったが、若年層にヒットして、売り上げが回復してきた。その代わりに、それまでの高齢者の顧客はいなくなってしまった。

座長：ハンバーガーというと大手チェーン店が人気だが、それに対抗してなぜハンバーガー販売に取り組んだのか。また、人の流れが変わった後の集客をどうしたか。

委員：大手チェーンにはない、いわゆる単価の高い「グルメバーガー」に着目し、挑戦した。集客の工夫としては、商店街でここ2、3年、SNSでの情報発信に力を入れている。店頭で設置する黒板での告知というアナログ発信とSNSのデジタル発信の両方に取り組み、実施している店舗は効果が出ている。

委員：15年前に他人からガーデンショップを継承。当初は普通の花を販売していたが大型のホームセンターとの差別化のために、大型店が置いてないような花の販売に力を入れて、プラスチックの鉢は扱わないなどの工夫を行った。当初はお客様から「花の種類が減った。色味が少ない」などの批判を受けて売り上げが減少したが、従業員1名を雇用して店舗にいてもらい、自分は外部営業を行うなど改善を行った。お客様のお宅へ伺い植え込みをする、もしくはお客様が持参する鉢に店頭で植え込みをするなどのサービスを展開した。5年ほど前にネットショップを開始した。これらの動きが評価され始めて少しずつ売り上げが上昇している。好みがわかるジャンルだけに、経営者の自分がこうだと思いを地道に続けることで、支持してくれるお客様が少しずつ増えている。

委員：インターネット通販にて塗装用品の販売を行っている。現在7期目だがマイナスからのスタートだったので常に「危機感」を持っている。ITの分野は攻めていかねばいけない。インターネット通販の例を挙げると、現在国内最大手のアマゾンが1995年にスタートして2008年にやっと黒字化した。最初は本屋だったが、今では様々な商品を扱っている。変化をしなければいけない。日々、ニッチな分野を探している。今後は八尾市の企業様の良い製品があれば販売していきたい。ゆくゆくは自分たちで製造したものを販売できたらと思っている。

委員：海外産や国産のバイク等を販売している。後継者育成に重きをおいてきた。当社は「楽しみを売っている会社」。先月9月19日に交通安全のイベントを実施。1500人の来場者を迎えた。運営スタッフは80人。「バイクの乗り方講座」など老若男女誰でも楽しめる内容にして、その結果、

バイクもたくさん（5～6台）売れた。社内に国際A級ライセンスを持つスタッフがいる。先頃、M&Aで店を新たに手に入れた。元々いたスタッフ3名を引き続き雇用しているが、販売力が無いので教育したところ、すぐに吸収してくれて採算が取れる店になった。リーマン・ショック時、各メーカーで部品不足を起こしたために販売ができず売上が落ちた。その状況を、中古バイク販売という粗利を増やす方法で挽回した。それからは非常に好調。

座長：様々な立場の事業者の皆様のご取り組みを紹介いただいた。続いて消費者の立場の委員お2人に、事業者への要望をお聞きしたい。

委員：この大変な時勢の中、事業者の皆様のご取り組みの大変さを感じた。アベノミクスの恩恵はまだ商業や消費者には届いていない。工業・商業の各事業者は個々に取り組みを進めているが、八尾全体を巻き込んだ1つのイベントのようなものがないか。そういう場で事業者の取り組みを消費者にアピールして欲しい。皆様の頑張りや消費者に伝わっていない。消費者に見えるのは西武の撤退や商店街の衰退等という将来への不安ばかり。

委員：私は八尾に住んでいるが、私だけでなく生まれ育った会員の中でも、八尾の名物・特産品を知らない人が多い。事業者の活動がもっと情報発信されたらと思う。情報発信の必要性を実感している。また当団体でも会員を増やすことが課題になっている。

座長：それぞれの委員の皆さまから丁寧にお話をいただいた。これから決めていかないといけないのは「八尾のあるべき姿」。そのためには何を解決しないといけないのか。先ほど副座長の話にもあったが、これをやればすぐ解決という方法はすぐには見つからない。常にアンテナを張っておく必要がある。八尾の産業を考える上でこれが必要なのではないかとのご意見がある方がいればどうぞ。

委員：八尾の産業振興について提案したい。先ほどの委員の皆様のお話と統計データから考えるに、「規模」よりも「価値」を追い求めたい。八尾市として、高付加価値のある成長産業への挑戦を政策として取り組んでいただきたい。例えば、長野県飯田市は10年前に航空宇宙産業に参入した。なかなか事業化には時間が掛かるが、メリットがあった。航空機関係の認証取得のために非常に苦労したおかげで参加企業の加工技術レベルが上がった。その結果、本業に生かしている。本業の受注単価が上がり、企画提案力も向上するなど本業に活用できている。そのように角度を変えながら見ていただきたい。また、八尾が抱える産業課題は大阪東部全体が抱える課題でもある。近隣地区からも注目されている。大阪東部全体の活性化につながるものと考えている。

座長：今後のテーマ設定に役に立つお話であった。これまでの議論を事務局で板書しているので振り返る。

事務局：板書内容の中から、各委員の発言のキーワードを整理して説明。

## （2）検討部会について

座長：本日のまとめの中には、とても有益な情報が集約されている。ここにこれからの八尾を考えるヒントがある。これらを検討するに当たって、部会をつくり、議論の深掘りを行いたい。ついては、文能座長、滝本副座長、そして事業者である委員として、乾委員、今井委員、勝浦委員、加藤委員、川江委員、藤原委員、村本委員、森嶋委員、山田委員、研究の立場から高橋委員、本日は欠席だが、寺西委員に部会メンバーとして参加頂き、具体的な議論を深めたい。開催時間は平日夜になる見込み。その他の委員の方につきましても、随時オブザーバー参加を頂きたい。

## （3）その他報告事項

・次回の部会開催スケジュール 10月25日（火）19：00～

・配布資料「Yaomania 2016 年秋号」 昨年度の創業スクール修了生が店舗を開業した記事を掲載

4. 産業政策課長あいさつ

5. 閉 会

以上