

# 町工場が活きる ビジネスエコシステムを 再構築する

ローカルを突き詰めることで、  
グローバルにつながる

TOKYO町工場HUB 代表 古川 拓 氏

お家芸だったはずの「ものづくり」の領域でも、このところ日本は精彩を欠いている。とりわけ2017年以降に相次ぎ露呈した大手企業の品質不正の連鎖は収束する気配がない。この問題は一企業の問題では済まされず、グローバル市場におけるJapanブランドの信用失墜につながっている。

その大きな要因のひとつが現場力の低下である。日本のものづくりを支え、経済発展に寄与してきた中小零細企業は大きく減少し、熟練技能者の数も減り、これまで培ってきた技術・技能が伝承されないまま消失している。

東京都の統計によると、従業員数5名以上の製造に関わる事業所は、1990年には都内に4万社以上あったが、2020年には1万社を割り込んでいる。30年間で1/4以下に激減したことになる。

大手の発注元と中小の下請けというピラミッド構造は崩壊し、産業構造は大きく変化している。

かつての下請け企業は町工場ならぬ「待ち工場」として、発注元と言われるがまま「良い品物を、安く、早く」つくって納めれば成り立つ側面もあった。しかし、現在の工場経営はそれだけでは立ち行かない。培ってきた技術・技能と限られた資源を活用し、新たな企業価値を創造する必要に迫られている。

そんな中、「TOKYO町工場HUB」代表の古川拓氏は、各分野の専門家や企業をつなぐ仲介役として、町工場の技術力を生かした新たな事業展開による価値創造、ビジネスモデルの転換に挑戦している。足立区や葛飾区などの城東地区を中心に、業種・業態もさまざまな中小零細企業100社以上とネットワークをつくり、「ものづくりのエコシステム」の構築に取り組んでいる。また、「ものづくり」「まちづくり」「ひとづくり」の相乗効果による地域活性化にもチャレンジしている。

古川代表に中小零細企業の価値創造と付加価値の連鎖について話を聞いた。

## ■ 銀行勤めから起業家へ—— 「技術によって社会の諸課題を解決したい」

——古川様の経歴を簡単にご紹介ください。

古川拓代表（以下、姓のみ） 出身は千葉県です。京都

大学法学部を卒業後、15年ほどメガバンクに勤め、バンカーとして仕事をしました。2004年に退社する前の10年間は米国で仕事をしていました。銀行退社後は、画像認識の研究開発を行うベンチャーを起業すると同時に、米国の投資ファ

ンドの役員や財団の理事などを兼任し、国内外の幅広い事業のプロデュースに関わりました。

私が一貫して追求しているのは、「技術によって社会の諸課題を解決すること」です。新しい技術やビジネスモデルの社会実装に挑戦し、その現場に身を置いて模索を続けています。最先端のAI技術の開発に取り組みながら、南アジアやアフリカの国々の医療や教育、通信などの社会インフラのビジネス開発に力を注いできました。

## ■ 「小さいもの」が世界を変える時代へ

——「TOKYO町工場HUB」をスタートするに至るお考えの変遷を教えてください。

古川 社会課題の解決に取り組む過程で、技術革新が世界のビジネスのあり方を大きく変えていることを肌で感じました。また、世界中で画期的なイノベーションを起こす人々に出会い、先進的な事業開発のアプローチを間近で見ることができました。「小さいもの」が大きな力を持って世界を変えていく時代への変化です。社会を変える新しい価値創造のあり方に希望を見いだすようになりました。

翻って日本を見てみると、新しい社会やビジネス環境の変化に対応できていないように思います。海外にいと日本のものづくりの影響力が大きく下落していることを実感します。グローバル化の進展と過酷な国際競争の結果、東京の工場数も激減しました。

しかし、悪いことばかりではないと思っています。これまでメーカーの下で縛られていた制約が弱くなり、町工場は自由に動けるようになってきました。激しい淘汰を生き抜いてきた町工場には価値があります。その価値を新しいグローバル社会の文脈で再評価し、価値創造の新しいエコシステムを構築しようと考え、2017年に「TOKYO町工場HUB」を始めました。

## ■ 自由にイメージをカタチにできる社会を実現したい

——「TOKYO町工場HUB」のコンセプトをお聞かせください。

古川 「TOKYO町工場HUB」は、創造力を持つクリエイティブな人たちが自由自在に活躍できる社会を理想としています。人間の創造力こそが、社会のさまざまな課題を解決し、地球環境を守り、私たちの生活を豊かにし、幸せにするものだと思っています。この創造力を解き放ち、自由にイメージやアイデアをカタチにできる社会を実現したいと考えています。

新しい時代は、小さくとも戦える「個」の時代です。「個」

の時代には、大量生産・大量消費時代の組織的な垂直型の協働に加え、水平的でダイナミックな協働が生まれてきます。

その主役の一翼を担うのが、スタートアップだと考えています。革新的なアイデアやイノベーションの実現を目指すスタートアップを成長させることは、そこに関わる人や企業を成長させることにもつながります。このようなスタートアップの成長のサイクルに町工場が組み込まれることは、日本のものづくりを再起動させる良い契機になると考えています。

——「TOKYO町工場HUB」のテーマに掲げている「スタートアップのエコシステム」とはどのようなものでしょうか。

古川 「スタートアップのエコシステム」は図(8ページ)のような概念です。東京のイーストサイド(足立区・葛飾区・荒川区・墨田区など)において、エコシステムのコアとなる「ものづくり」「まちづくり」「ひとづくり」に力を注いでいます。

このコア部分にファイナンスや各種支援をつなげ、グローバルなネットワークをリンクすることで市場への出口を切り開き、スタートアップが必要なリソースが世界から集まってくるビジョンを描いています。

事業開始以来、ベースとなる関係者との信頼関係をコツコツとつくり上げてきました。現在、小さな努力の結果が積み重なり、徐々に相乗効果を上げつつあります。

## ■ 「ものづくりのエコシステム」を再構築する

——昨年、本欄にご登場いただいた(株)小川製作所の小川真由取締役(小誌2022年11月号掲載)ともコラボされていますね。

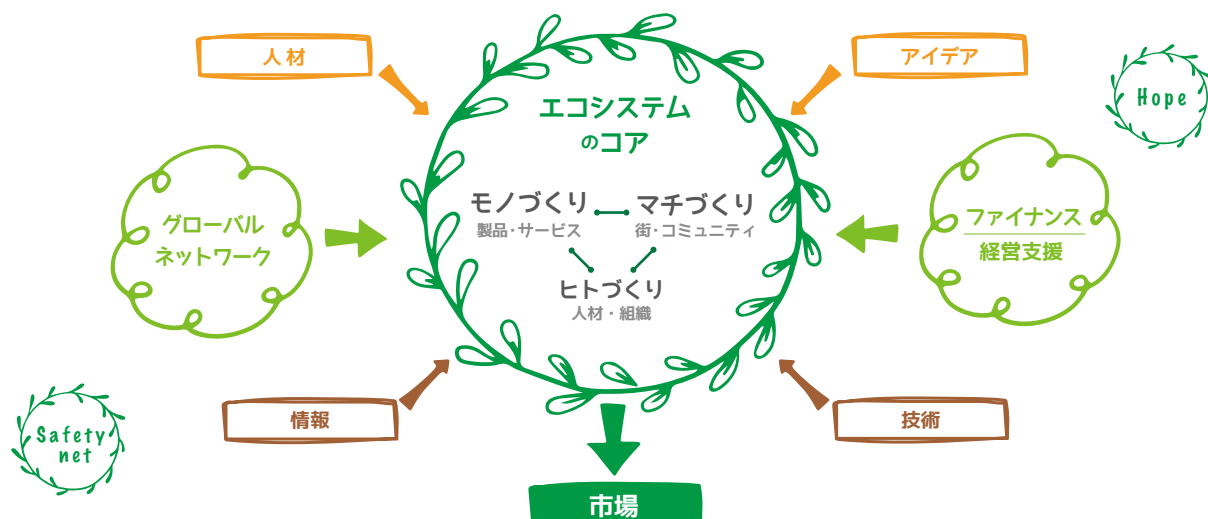
古川 スタートアップのエコシステムを構築する第1ステージは、「ものづくりのエコシステム」をつくることでした。製造部門を担う町工場のネットワークを整え、相互のつながりを補完し、新しいビジネスモデルに対応できる体制やシステムをつくることを目指しています。小川さんには、その最初の一步から一緒に歩んでいただいています。

東京の町工場は、従業員が5人未満の小規模なところが多く、特定の分野での技術力が非常に高い一方、1社で製品を完結させるのではなく、相互に協力しながら、発注者

### 会社情報

事業名	TOKYO町工場HUB
会社名	有限会社 KITE イメージ・テクノロジーズ
代表取締役	古川 拓
所在地	東京都葛飾区白鳥 4-22-21-305
URL	<a href="https://tokyo-fabhub.com/">https://tokyo-fabhub.com/</a>

●「TOKYO町工場HUB」が掲げる「スタートアップのエコシステム」の概念



のニーズに応じています。しかし、町工場の数が激減する中、このような協力体制は至る所で寸断されており、ものづくりのエコシステムは機能性を失いつつあります。

そこで、分野ごとに「町工場のHUB」を形成することで、新しい時代のものづくりのエコシステムを構築しています。たとえば、機械関係の設計・開発部門の町工場を中心に、プレス・板金・金属切削・溶接・金属研磨などの金属加工、射出成形・樹脂切削・樹脂研磨などの樹脂加工、それに電子制御系、組立など、多種多様な機械生産のニーズに応えるHUBを形成してきました。

各分野のカギとなる町工場との戦略的な事業提携をベースに、そこから有機的につながる町工場との連携を広げています。この連携は相互の信頼をベースにしています。

小川製作所は機械設計・開発、板金加工を含む金属加工全般をカバーする多様なネットワークをお持ちで、すでにこの分野のHUBとしての役割と機能を果たしてくれています。ものづくり全般に対する豊富な知識と経験をもち、「TOKYO町工場HUB」の基幹となるクラスターをリードする重要なパートナーです。

現在は、金属加工に加え、印刷、パッケージ、アクセサリ、アパレル、皮革など幅広い分野のネットワークの構築ができています。日々、新しい製品開発や事業開発のご相談を受けています。伝統工芸の分野でも、多くの職人たちとのつながりが広がり、今までにない新しいビジネスが生まれてきています。

——企業のネットワークをつくり、機能させるのは簡単なことではないと思います。ポイントはあるのでしょうか。

古川 こうしたネットワークの構築において大事なことは、会

員組織や組合といった枠組みではなく、具体的なビジネスで相互につながっていることです。継続的に案件を取り込むことで培われ、強化されていく信頼関係です。内輪の仲間意識というよりは、実際の仕事のフローによって関係性が維持されています。

ネットワークを構築することに加え、新しい市場やニーズに応える方法論とともに開発することも「TOKYO町工場HUB」の重要な役割です。新しいアイデアや実験的な取り組みにどう対応して、成果をあげていくか——具体的な案件をこなす中で、日々、仲間たちと研究しています。こうした取り組みを継続することで相互の信頼が生まれ、相互に成長することで有機的な関係性が強化されます。

■「ひとづくり」が最優先のミッション

——「ひとづくり」にも関わっておられますね。

古川 「TOKYO町工場HUB」では、「ひとづくり」が最優先のミッションです。人々の創造力を生かすための環境づくりに、人材育成は欠かせません。

これまで自社で主催するほか、東京大学、一橋大学、東京理科大学などと連携し、多くの学びのプログラムを実行してきました。主な対象は学生・若者と外国の人々です。日本の社会を変えていくには、若いエネルギーが躍動し、多様な見方や考え方が受け入れられる環境が必要です。その出発点は「ひとづくり」だと考えています。

教育機関ではない「TOKYO町工場HUB」がひとづくりに取り組む意義には、「人を育てる」という側面と同時に、「人が育つ環境を耕す」という側面があります。こうした学びのプログラムに、多様な企業や団体、町工場の経営者や

職人たちを巻き込んでいくことで、相互に成長し、進化できることを大切にしています。

——**ひとつづくりを通して「スタートアップのエコシステム」が形づくられていくイメージですね。**

古川 スタートアップを支援する仕事は、それ自体がひとつづくりにコミットすることです。投資家から資金を集めるのも大事ですが、そこから始まる険しく困難な事業化への道のりに寄り添い、山や谷を乗り越えていくための知識や経験を共有し、成長をサポートする必要があります。

「スタートアップのエコシステム」をつくることは、「人と事業を育てる環境」をつくることに他なりません。特定の機関やサービスの仕事というよりは、社会にその環境を組み込んでいくことが大事です。

現在、足立区とともに、スタートアップを対象としたものづくりのアクセラレータープログラムを開発していますが、それも上記のようなコンセプトで取り組んでいます。

## ■ 町工場の経営者に自信を持ってほしい

——**日本の中小製造業の経営者についてはどんな印象をお持ちですか。**

古川 町工場の減少や業者同士の連携の断絶など、町工場を取り巻く危機は東京の町工場だけの問題ではなく、日本の縮図だと思います。工場の中に膨大な加工ノウハウや優れた技術が蓄積されていても、それをうまく生かせない。お付き合いしている経営者の中には、自分たちの技術やノウハウに自信を持ってない人も見受けられます。自分たちの価値を認めることに躊躇しているように感じられました。

しかし、「自信を持って」と言葉をかけたところで変わるわけではありません。具体的なビジネスの中で、きちんと評価してくれる顧客と出会い、そのことを通じて自覚するほかはないように思います。「TOKYO町工場HUB」としては、そのような機会をできるだけ多くつくっていきたいと思います。

中小企業・町工場の抱える課題は簡単に解決できることではありませんが、だからこそ、そこにはビジネスチャンスがあるとも言えます。従来の方法では解決が難しいと心から実感した時、人は新しい道を探ることになります。新しい市場を開拓する取り組みは、今まで気づかなかったこと、否定してきたことや避けてきたことに向き合うことでもあります。「TOKYO町工場HUB」の役割は、そこにチャンスが眠っていることを発見すべく一緒に歩むことです。

## ■ ローカルを突き詰めることで、グローバルにつながる

——**町工場の強みを水平連携によってますます強くしてい**

**こうとされているわけですね。**

古川 町工場には、それぞれに強みとなる技術や経験があります。しかし、現代の新しいビジネス環境に照らしてみると、その強さや魅力を十分に発揮できるポジションに組み込まれていないように見えます。

かつては大企業が頂点のヒエラルキーに頼ったビジネススタイルでした。しかし、今はサイズを問わず、大小あらゆるプレイヤーが水平的かつダイナミックに価値を生み出す環境に変わってきています。もっと直接的に、もっと柔軟に、そしてスピード感をもってビジネスが生まれています。

それはまさに日本の町工場が活躍できる舞台なのです。グローバルなビジネスアリーナにあって、非常にユニークなポジションを占めることができます。

しかし、そこで力を発揮できる方法論を身につけなくては成功の果実は手にできません。「グローバル」という言葉を聞くとき「海外進出」というイメージを思い浮かべるかもしれませんが、「TOKYO町工場HUB」の考えていることはまったく逆です。この時代にあっては、ローカルであることはすでにグローバルなのです。町工場が海外に進出するのではなく、ローカルを突き詰めていくことで、グローバルなポジションを打ち立てられます。

スタートアップのエコシステムづくりは、グローバルな立ち位置を構築するための、ローカルな環境づくりなのです。東京なら東京で、新しいアイデアやイノベーションのタネが生まれた時に、それを育て実現する環境が整っているのであれば、それはグローバルに価値を持ち、人々は争って東京に頼ってくるでしょう。今の時代、グローバルに展開するということは、ローカルの価値を高めることなのです。

「下請け」などと呼ばれるのではなく、ビジネスと製造が対等な立場でものづくりを追究し、価値を創造できること。事業の成功は、相互にとっての成長であると信じられること。価値を共創できるパートナーであると相互にリスペクトできること。年齢や性別、学歴や国籍などで判断するのではなく、偏見のない目で評価し、受け入れること。これらが成り立った時、ローカルはグローバルであると言え、町工場の強みはグローバルに生かされるでしょう。

昨年は小川製作所とともに、ケニアで走る電動バイクを開発する仕事に関わりました。グリーンビジネスを展開したい現地の企業が、ロンドンのプロダクトデザイナーに開発を委託し、その筐体部分の開発を請け負いました。東京を一步も出ずに、日常的にこのような仕事ができる時代になったのです。

大変困難な時代ではありますが、ひなたの道は前に広がっている。そんな希望を持っています。