

中小企業とオープンファクトリー

—墨田区の「スミファ」の事例からみる越境学習と地域交流¹—



許 伸 江
 (跡見学園女子大学)
 (マネジメント学部准教授)

< 要 旨 >

オープンファクトリーと呼ばれる地域の工場見学イベントが全国各地で行われている。台東区南部の「モノマチ (モノづくりのマチづくりイベント)」は、2011年に始まり2019年で11回目の開催となった。同じく台東区北部の浅草周辺では、2013年3月からA-ROUND (エーラウンド) が開催されている。

台東区とは隅田川を挟んで東隣に位置する墨田区では、2012年から「スミファ (すみだファクトリーめぐり)」が開催されている。また2019年には、新たに葛飾区で「かつしかライブファクトリー」が葛飾区から8社、近隣の三郷市から1社の合計9社が参加して開催された。このように東京都の東部では、次々とオープンファクトリーが開催され、地域の魅力発信、地域コミュニティの形成の動きがみられる。

このようなイベントが各地で開催されるようになった背景はどのようなものであろうか。また、規模が小さいモノづくり企業にとっては、オープンファクトリーの準備や当日の対応は負担がかかるが、どのような動機や目的をもって参加するのであろうか。その効果はいかなるものであろうか。

本稿では、東京都墨田区の「スミファ」の事例をとりあげ、これらの点について考察していく。事例の考察に際して、スミファ参加企業28社のうち10社および墨田区役所に対するヒアリングを行った。業種や企業規模は異なるが、中小企業がオープンファクトリーに参加することで得られる効果には、越境学習をはじめ、いくつかの共通点が見られた。また、オープンファクトリーがスムーズに運営されるためには、ベースとなる人間関係が重要であり、その人間関係の広がりや深みを持たせるのが、ゲートキーパーであることが確認できた。緩やかな人間関係の構築が進むことで、地域コミュニティが形成され、魅力的な地域へと発展していくと考えられる。

¹ 本稿は、許伸江 (2020a)「オープンファクトリーの意義と効果—墨田区の「スミファ」の事例—」『中小企業季報』No.4 (通巻192号), 大阪経済大学中小企業・経営研究所の論文を再構成して改稿したものである。

目次

1. はじめに
2. オープンファクトリーとは
 - (1) オープンファクトリーの定義
 - (2) オープンファクトリー開催の背景
 - (3) オープンファクトリーの意義
3. 墨田区の概要と地域産業政策
 - (1) 墨田区の概要
 - (2) 墨田区の地域産業政策の軌跡
4. スミファの事例
 - (1) スミファ開催の目的
 - (2) スミファ開催の経緯および実行委員会の概要
5. 参加企業へのヒアリングから得られた知見
 - (1) スミファに参加した目的
 - (2) スミファに参加して得られた効果
6. 考察
7. おわりに

1. はじめに

オープンファクトリーと呼ばれる地域の工場見学イベントが全国各地で行われている。たとえば、台東区南部の「モノマチ（モノづくりのマチづくりイベント）」は、2011年に始まり2019年で11回目の開催となった。この地域は、御徒町のジュエリー、小島の袋物、鳥越の帽子、浅草橋のアクセサリ副資材などの製造・卸が集積する地域であり、そうした特徴を生かして、モノマチエリアを回遊してオリジナルバッグを作るなどの企画も人気を集めている²。それ以外にも新潟県の「十日町きものGOTTAKU（2018～）³」、東北初の開催となった岩手県南地域の「オープンファクトリー五感市（2018～）」、こうしたイベントの先駆けとなった新潟県の「燕三条 工場の祭典（2013～）⁴」などがある。また2019年には、新たに「かつしかライブファクトリー」が葛飾区から8社、近隣の三郷市から1社の合計9社が参加して開

催された。

このようなイベントが各地で開催されるようになった背景はどのようなものであろうか。また、モノづくり企業にとっては、土日祝日に工場を開けることは負担がかかることであるが、どのような動機や目的をもって参加するのだろうか。その効果はいかなるものであろうか。

本稿では、東京都墨田区の「スミファ」の事例をとりあげ、これらの点について考察していく。事例の考察に際して、スミファ参加企業28社のうち10社および墨田区役所に対するヒアリングを行った。業種や企業規模は多岐にわたるが、中小企業がオープンファクトリーに参加することで得られる効果には、越境学習をはじめ、いくつかの共通点が見られた。また、オープンファクトリーがスムーズに運営されるためには、ベースとなる人間関係が重要であり、その人間関係に広がりや深みを持たせるのが、ゲートキーパーであることが確認できた。緩やかな人間関係の構築が進むことで、地域コミュニ

² モノマチについては、許（2013, 2014, 2020b）に詳しい。

³ 詳細は十日町きものGOTTAKUのウェブサイト参照。https://www.kimono-gottaku.jp/

⁴ 詳細はウェブサイト参照のこと。https://kouba-fes.jp/

ティが形成され、魅力的な地域へと発展していくと考えられる。

2. オープンファクトリーとは

(1) オープンファクトリーの定義

オープンファクトリーとは、「ある特定のエリアにおいて、期間限定で複数の工場を公開し、見学・体験プログラムやツアーを提供し、モノづくり及びモノづくりのまちを地域内外にアピールするイベントのこと（岡村ほか，2019，p.65）」である。『オープンファクトリー ガイドブック⁵⁾』（2015）では、「オープンファクトリーとは、つくり手が活動し、モノをつくりだしていく現場を公開し、来場者（お客様）に体験してもらう取り組み（p.1）」と説明している。すなわちオープンファクトリーは、地域でモノが生まれる現場を公開し、そのまちの魅力をPRする取り組みであり、その過程を経て、より良い地域コミュニティの醸成や地域活性化に貢献するものと考えられることができる。

オープンファクトリーの具体的なイベント企画の構成として「仕事現場の公開」、「ツアー（複数の見学先に案内すること）」、「ワークショップ」などがある。その中でも、施設公開、工場見学、一般向けツアー、プロフェッショナル向けツアー、まち歩きツアー、予約制・予約不要のワークショップ、ラリー型ワークショップ（いずれも有料・無料どちらのタイプもあり）などが挙げられている。オープンファクトリーを盛り上げるコンテンツとしては、商品展示・販売、セミナー・トークショー、音楽・食関連イベント、

交流の場などがある（pp.41-42）。

(2) オープンファクトリー開催の背景

オープンファクトリー開催の背景を考える際、町工場が抱える課題に注目する必要がある。町工場が集積する地域では、古くから住工混在問題が存在した。多くは工場側が近隣住民に与える負の影響、たとえば騒音、振動、臭気や埃などの公害の発生や、工場の大型車の積降作業に伴う交通渋滞などが問題とされた。1980年代以降は、比較的土地の安い工業集積地域への住宅建設の急増などにより、新住民が参入することで、新たな住工混在問題が顕在化することも指摘されている（関・立見，2008）。そのため、地域住民とのコミュニティ形成の必要性が指摘されてきている⁶⁾。

さらに、モノづくり産業の衰退も背景の1つとして考えられる。製造業では、ピーク時と比較して工場や労働者の数が減少し続けていることが問題視されている。しかしながら、誇るべき技術を持つ企業、OEM生産なので自社の仕事ぶりを公にできなかった企業などが地域には存在している。こうした企業は後継者不足や社員の採用難に直面していることが多い。こうした課題に対して、地域のモノづくり企業の魅力をPRすることで、来場者にその魅力を周知すること、それが後継者不足や社員不足への解決策につながることも期待されている。

本稿でとりあげる「スミファ」の事例は、産業振興および観光振興、地域活性化などを目的として、モノづくりのまちであることをアピ

5 このガイドブックは、台東区のモノマチの立役者である台東デザイナーズビレッジ村長の鈴木淳氏などが執筆した。台東デザイナーズビレッジは、ファッション関連ビジネス分野のクリエイターを支援する施設として、台東区が2004年4月に設立したインキュベーション施設である。

6 スミファ参加企業のMERIKOTIの小高集社長も、自身が子供の頃は通学路の途中に町工場がたくさんあり、ドアも開いていたため、社長や職人と毎日挨拶したものだが、今は中が見えないので、敢えてオープンにする意味があると指摘していた（2019年11月23日ヒアリング）。

ールし、そのことで町工場の価値を見直すという動きである。許（2013, 2014, 2020b）で取り上げた台東区南部の「モノマチ」の事例はその1つである。

したがって、オープンファクトリーを開催する目的やその背景の共通点として、自社の魅力、技術、ノウハウを知ってほしいという純粋な気持ちからスタートしていることが多いが、それがひいては、モノづくり産業の衰退からくる後継者不足や社員不足の解消、地域の魅力発信へとつながることも期待されているといえよう。これについては、以下の節で詳しくみていくことにする。

（3）オープンファクトリーの意義

オープンファクトリーを開催する意義は、大まかに以下の点に集約される。まず、参加する企業にとっての意義は、①地域対策事業（近隣住民の迷惑意識解消のため等）、②営業活動（社会貢献に熱心だという印象を与えるため）、③受注契約や製品開発のきっかけ（営業担当がいない中小工場にとっての受注の機会）、④社員教育（消費者と接する機会の少ない社員のホスピタリティ教育）、⑤地域プロモーション（地域のイメージや魅力発信）、⑥住工共生のまちづくり（新住民や騒音を気にして戸を閉め切らざるを得ない工場と近隣住民との関係性の改善）などがある（岡村ほか, 2013）。

『オープンファクトリー ガイドブック（2015）』においても、①見せる、伝えることが社員教育に役立つ、②子供たちや後継者にモ

ノづくりや地域の魅力を伝えられる、③自社が主役のファンづくりがビジネスにつながるきっかけになる、④自社の価値が評価される喜びが得られる、⑤加工のみの事業から、自社製品開発を行う製造卸・製造小売へと業務転換・多角化するきっかけになる、などのメリットを指摘している。どちらの場合も、普段は加工や製造の一部工程を担っているため、直接消費者と交流したり、地域の住民と触れ合う機会が少ない社員や経営者にとって、新たな気づきや学習の機会を得ることができる点が指摘されている。また、子供の頃にモノづくりに触れることで、モノづくりへの関心が高まることも期待される。そして後継者にも、自社の技術や製品などの魅力に気づくきっかけを与えている。

一方、地域にとってのメリットはどのようなものがあるだろうか。許（2020b）にもあるように、地域における近隣の住民や参加者同士が知り合いになることで、ソーシャル・キャピタル⁷が醸成され、地域コミュニティが形成されることが大きな意味を持つ。そして一般的には、同業者ばかりではなく、異業種の人たちと交流することになるため、会社という組織の枠を超えた仲間ができることになる。特に、ベテラン経営者と若手クリエイターなど、世代も業種も超えた仲間ができることで、多様性のあるコミュニティが形成されることもメリットの1つである。

最後に、オープンファクトリーの来場者も重要な参加者である。事前の予約が必要なツアーは、人気の地域ではすぐに埋まってしまうことが多い。このように、普段は外部からの来場者

⁷ ソーシャル・キャピタルとは、人々の協同行動を活発にすることによって社会の効率性を高めることのできる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会組織の特徴である（パットナム, 1993）。

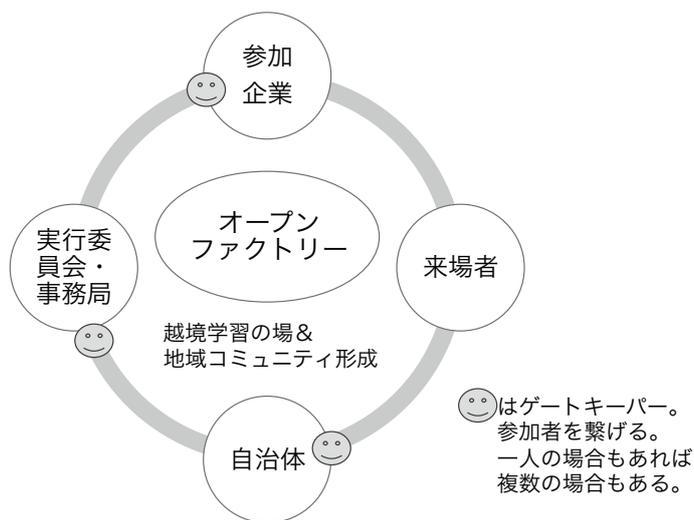
が多くない地域においても、オープンファクトリーを開催することで、知的好奇心を満たすモノづくりの魅力に引き込まれるというメリットがある。観光という面でも、こうしたイベントは注目されている。こうした点から、地域の自治体との連携や、自治体のサポートも重要になってくる。

これらの参加者は、自分が「日常的に所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関する内容について学習・内省する（中原, 2012, p.186）」という越境学習の機会を得ていると考えることができる。中原(2012)によれば、職場学習が上司、同僚、部下との相互作用による経験学習と内省サイクルで学びが深まるのに対して、越境学習は、「組織外において行われる学習」であって、多くの場合、組織の定める就業時間外において個人の自由意思によって生

起する (p.186)⁸。オープンファクトリーは、このような個人の越境学習の場にもなっていること、そしてそれが職場でのイノベーションをもたらす可能性があることも考えられるであろう。以上の点は、**図1**のように示すことができる。

オープンファクトリーには、多様な参加者をつなぎ合わせるキーパーソンの存在が重要である。**図1**にあるゲートキーパーとは、知識移転に関する研究における概念である（石山, 2018, p.107）。組織のイノベーションにとって、外部の情報や知識を取り入れることが重要であるが、そこで活躍するのがゲートキーパー（門番）である。ゲートキーパーは、参加企業、実行委員会（事務局）、または自治体といういずれかの組織に属しており、外部の情報や知識を組織に取り入れて、本来は困難な浸透というプロセスにも一役買う人物であるとされる⁹。オープ

図1：オープンファクトリーの参加者と地域への効果



出所：筆者作成

8 越境学習について、石山（2018）はより広範な行為を含めて「越境的学習」という言葉を用いてキャリア形成の視点から研究をしている。本書で石山は、実践共同体におけるアイデンティティの「調停」を支援するのがナレッジ・ブローカー（知識の仲介者）であるという位置づけで、キャリア理論と越境的学習を理論的に分析した。

9 この点について、ネットワーク理論ではナレッジ・ブローカーという概念が用いられている。ゲートキーパーがいずれかの組織の内部に存在しているのに対して、ナレッジ・ブローカーは複数の連結されていない実践コミュニティ間の知識と情報を仲介する役割を担う（Boari and Riboldazzi, 2014）。また、太田（2016）は、産地のコミュニティを変革するのは、その地域の住民である「内部者」たちではなく、「よそ者」である制度的「外部者」であることを、織維産地の事例をもって紹介した。その際、「外部者」は「内部者」と接触し、彼らの技術や文化資源を再評価し、自らの資源を提供しつつ、市場創造に取り組んでいることを指摘している。

ンファクトリーにおけるゲートキーパーは、地域外部の情報や知識を地域内に取り入れ、参加企業や自治体、実行委員会とのコミュニケーションを図り、よりスムーズな運営のためのアイデア出しや改善、モチベーション向上などに一役買う人物である。以下では、墨田区の概要と地域産業政策の系譜、そしてスミファの参加企業へのヒアリングをもとに、上記の点について考察していく。

3. 墨田区の概要と地域産業政策

(1) 墨田区の概要

東京都墨田区¹⁰は、大田区と並んで代表的な工業集積地として知られてきたが、製造業の事業所数は1970年の9,703社をピークに減少してきた。2016年の工業統計では、工場数は2,154社であり、東京23区では大田区に次ぎ第2位となっており、現在も「モノづくりのまち」とし

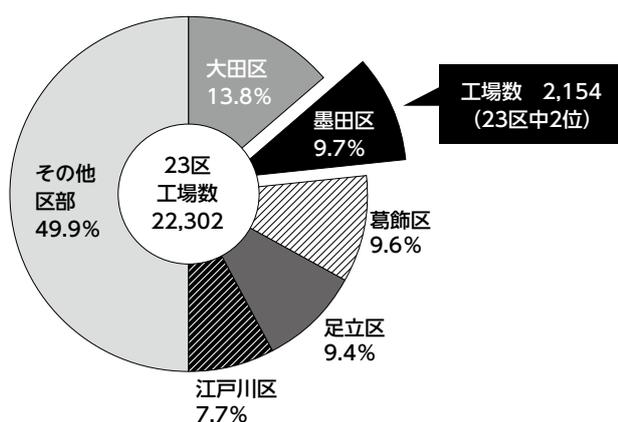
て存在している（図2）。

また、墨田区の工場の業種別構成比は図3のようになっている。墨田区では、多種多様な業種が集積していることが特徴である。企業同士の交流が盛んなこの地域で、産業集積のメリットを最大限に活かし、小規模企業の多彩なネットワークとスピード、技術対応力によって、ユーザー・消費者のニーズに応える都市型のモノづくりが展開されている¹¹。

(2) 墨田区の地域産業政策の軌跡¹²

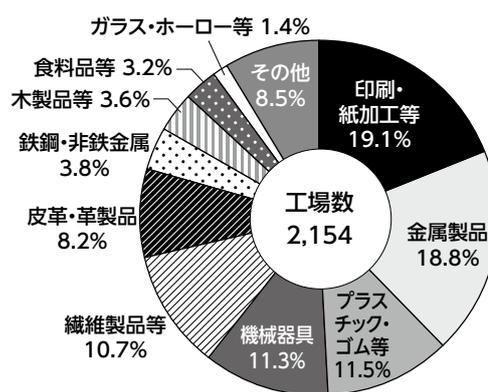
墨田区は「中小企業政策」の名の下に、全国の区市町村の中でも最も早く地域産業政策の立案と実行に踏み切った（関，2019b）。1977年の『墨田区中小製造業基本実態調査報告書』では、事業所数・工場数が極めて多く零細経営が圧倒的に多いことや、軽工業から重工業まで多様な業種構成で、とりわけ繊維・衣服と金

図2：東京都23区の工場数



出所：墨田区Webサイト「すみだの産業（特徴・歴史）」より
注：「平成28年経済センサス活動調査」より墨田区産業振興課が作成

図3：墨田区における工場数の業種別構成比



出所：墨田区Webサイト「すみだの産業（特徴・歴史）」より
注：「平成28年経済センサス活動調査」より墨田区産業振興課が作成

10 東京都の東部に位置し、人口は274,687人（2019年11月現在）、面積は23区で17位となっている。

11 墨田区Webサイト「すみだの産業（特徴・歴史）」より

12 この章については、関（2019b）を参照した。

属製品が多いこと、それらの業種での零細経営は「下職」が多く、「密集構造」が存立条件となっていることなどが指摘された。こうした調査結果を踏まえて、1979年3月に「墨田区中小企業振興基本条例」を全国の区市町村で初めて制定した。1980年からは「墨田区産業振興会議」が設置された。この会議で実現したものは、ソフト面では、すみだ3M運動¹³、若手後継者育成のフロンティアすみだ塾、地域ブランド戦略などがある。

スミファは、2009年にはじまった「地域ブランド戦略推進事業」の一環として位置付けられている。この事業では「すみだモダン¹⁴」や「モノづくりコラボレーション¹⁵」を軸にすみだブランドの推進がはかられている。モノづくり企業をつうじて、墨田区のイメージアップにもつ

ながり、さらにはスミファを開催することで参加企業の受注につながることも期待されている。

4. スミファの事例

(1) スミファ開催の目的

「スミファ（すみだファクトリーめぐり）」は、一般の人が墨田区の町工場を巡って、職人と話し、技術に触れ、ものが作られていく“現場”を肌で感じることでできるイベントであり、2019年で第8回を迎える。第1回は、2012年11月に約40社の参加により開催された。各回の参加企業数と来場者数は表1の通りである。なお、第1回と第2回は飲食店の参加も多くあったが、第3回からは飲食店は除き、モノづくり企業に特化したイベントへと体制を変化させた。

表1：第1回から第8回までのスミファのテーマ、参加企業数および来場者数

回数	テーマ	参加企業数	来場者数（約）
第1回（2012）	する、みる、ふれる、あらまと驚く3日間	40社（飲食店含む）	2,000人
第2回（2013）	すみだのモノづくりを体感しよう！	60社（飲食店含む）	3,000人
第3回（2014）	すみだは工場見学の名所なのだ	12社	1,500人
第4回（2015）	工場のワザにキュン♡（町工場すみ子）	15社	2,500人
第5回（2016）	する、みる、ふれる、あらまと驚く2日間	21社	4,500人
第6回（2017）	出会うをつくる、2日間	19社	4,500人
第7回（2018）	「素材×技術×人」つながる	22社	4,500人
第8回（2019）	モノづくりの町にいらっしゃいませ	28社（+珈琲6店）	4,000人

出所：スミファのチラシおよび墨田区産業振興課からのヒアリングをもとに筆者作成

13 1985年からスタートした取り組みであり、3つのMは①「小さな博物館（Museum）」、②「マイスター（Meister、職人の親方）」、③「工房ショップ（Manufacturing Shop）」を意味する。

14 すみだ地域ブランド価値規定（すみだモダン宣言）に合致するクオリティの高い商品や飲食店メニューを審査選考の上、認証するもの。すみだモダンについては、墨田区役所産業振興課の産業振興担当である主査（課長補佐）の植村聡氏からのヒアリングおよび「すみだ地域ブランド戦略2018」パンフレットを参照した。

15 世界で活躍するデザイナーやクリエイターと、すみだの事業者がチームを組んで商品開発、販路開拓にチャレンジする支援事業。当事業については、墨田区産業振興課の植村聡氏からのヒアリングおよび「モノづくりコラボレーション 2009-2017」パンフレットを参照した。

田区が注目を集める中、墨田区本来の魅力で人を惹き付けるための取組みとして、オープンファクトリーを開催することとなった。区役所が前に出て先導するのではなく、事業者の主体性を活かし、場の提供、活動や実績の「見える化」のサポートを区が行うことになった。区が既に活動をしていた「一般社団法人配財プロジェクト（以下、配財プロジェクト）」にイベント開催の話を持ち掛け、スミファの実行に至った。

②スミファ実行委員会の概要

墨田区がオープンファクトリーを開催する際に依頼をしたのが、配財プロジェクトである。配財プロジェクトは、2010年6月から始動した取り組みであり、墨田区内の中小モノづくり企業の若手後継者（30代～40代）を中心に活動している¹⁸。自社の工場から出る「廃材」を違った視点・異なる用途に用いることで「新しいもの」としてもう一度世の中に生み出す（＝「配財」）ことをコンセプトにした活動である。様々な産業の配財からつくる万華鏡のワークショップなどを中心に、工場見学やリ・プロダクトの規格販売などを行っている。

現在のスミファの運営組織は、墨田区役所の2名を入れた8名で構成されている。第1回から第7回までの実行委員長は、株式会社浜野製作所の浜野慶一社長が務めてきた。第8回からは株式会社マルサ斉藤ゴムの斉藤靖之社長が務めている。組織の内訳をみると、スミファ実行委員会（墨田区産業振興課、配財プロジェクト、地域の有志）のメンバーの中で、制作チーム

（印刷物、WEB）、企画チーム（取材学生サポート¹⁹、ワークショップ・ツアー企画、渉外、レセプション）、参加企業チームの3つに分かれて役割分担をして活動している。

③フロンティアすみだ塾のネットワーク

スミファの開催に大きな役割を果たしているのが、フロンティアすみだ塾である。中小企業の後継者不足は、墨田区も例外ではない。2003年に策定した「中小企業のまちすみだ新生プラン」の中で、「地域産業を牽引する『フロンティア人材』の育成」を掲げ、後継者を対象にした私塾形式のビジネススクールの実施が具体的な施策として挙げられた（関，2019a, 2019b）。フロンティアすみだ塾は2019年で第16期を迎える²⁰。その理念は「塾生が相互の全人的な付き合いにより、成功・失敗等の経験、発想、経営者としての覚悟、志、社会的使命感等を共有することで、直面する様々な課題を自ら考え克服する力を鍛錬・養成する」こととしている。

また、卒業生が塾の会長を2年間務め、現役生や塾の運営をサポートするという流れができている。2019年度のスミファの実行委員長である斉藤靖之氏は、第10、11期の会長を務めた。また、参加企業である有限会社チバプラスの千葉勇希氏は第12、13期、東日本金属の小林亮太氏は第14、15期の会長を務めている。このことで、塾を卒業後も、先輩と後輩の人脈が繋がっていくという流れが存在する。スミファの実行委員や参加企業は、半数程度がこのフロンティアすみだ塾の卒業生で構成されてい

18 配財プロジェクトに関しては、三田（2012）および配財プロジェクトwebサイト（<http://haizai.jp/>）を参考にした。

19 なお、2018年までは早稲田大学の学生が取材や参加企業との対談およびWEB発信を行っていたが、2019年からは跡見学園女子大学の学生が参加企業に取材をし、SNS発信を行っている。

20 募集人員は10人程度（選考あり）、受講料は10万円、カリキュラムは1年間である。

る。第5章でも触れるように、参加企業の若手社長たちは、塾の同期や先輩・後輩として共に時間を過ごしてきた仲である。これによりスミファの運営がスムーズにいく大前提として、人間関係のベースができていたことがわかる。

この塾は、墨田区のモノづくり企業にとっては大変大きな意義を持つものとなっている。第16期を迎え、塾のこれまでの卒業生は約190人に上っている。墨田区の中小企業の後継者の登

竜門としての役割を担っているともいえる。

5. 参加企業へのヒアリングから得られた知見

本章では、筆者が2019年スミファへの参加企業28社のうち10社にヒアリングをした内容について見ていく²¹。ヒアリング対象企業は表2の通りである。

表2：ヒアリング対象企業

	会社名（主な事業内容）	従業員数	参加回数	ヒアリング対応	フロンティアすみだ塾の在籍	スミファ参加のきっかけ
1	東日本金属（ casting・加工）	17人	第1回～	小林亮太専務	第6期生	斉藤靖之氏とフロンティアすみだ塾で同期だったので
2	大東工業印刷（印刷）	67人	第4回～	中島章裕課長	無し	チラシを見て
3	サトウ化成（ウレタン）	9人	第1回～	佐藤憲司社長	第6期生	自身が配財プロジェクトのメンバー
4	石宏製作所（はさみ製造）	1人	第3回～	石田明雄社長	無し	すみだモダン認証がきっかけ
5	ミヨシ（金型） *葛飾区から参加	16人	第6, 7回はスピナウト参加。第8回は正規参加	杉山耕治社長	無し	サトウ化成の佐藤社長と知り合い
6	東屋（革小物製造・卸・販売）	4人	第7回～	木戸麻貴社長	第12期生	フロンティアすみだ塾で知った
7	Crew（デザイン）	5人	第7回～（注3） （個人として実行委員は2014年～）	山崎信哉 プロダクト マネージャー	無し	Webサイトを見て実行委員の梶氏に特別ツアーを組んでもらい参加
8	d-color（塗装）	8人	第6回～	百目木正之社長	第13期生	斉藤靖之氏から
9	ヨシズミプレス（プレス加工）	18人	第1回～	吉住研専務	第6期生	斉藤靖之氏とフロンティアすみだ塾で同期だったので
10	中空工房（ソフビフィギュア成型）	7人	第7回～	今 清和マネージャー	無し	配財プロジェクトのメンバーと知り合いだったので

注1：会社名について、株式会社、有限会社などは省略した。

注2：従業員数は、パートやアルバイトを含む。

注3：第7回はツアーの振り返りの場の提供、企業としての参加は第8回から。

出所：筆者作成

²¹ 表2に記載のない企業も、筆者とは以前から面識があり、様々な対話の中から墨田区やスミファ、そして企業のことについてご教示いただいている。それも含めて、本稿の事例考察を行っている。

(1) スミファに参加した目的

スミファに参加しようと思った一番の理由は、「自社のことを知ってもらいたい」という想いをどの会社も持っていたからであった。東屋は、創業100年を超える革小物メーカーである。OEMが中心であるため、職人が減少する中、少しでも高い工賃を支払いたいと考えているが、状況を変えるのは容易ではない。当社が自社の2階にオープンした「袋物博物館」は、袋物の歴史や魅力を伝える場となっている。自社のことはもちろん、業界の事も含めて、地元の人にもっと知ってもらいたいという思いがあり、スミファに参加した。

写真1：東屋の木戸氏



出所：筆者撮影（2019年10月28日）

ソフビ工房としてフィギュアを作っている中空工房は、ケンエレファント社の一事業部として参加している。フィギュアというニッチマー

写真2：中空工房の今氏



出所：筆者撮影（2019年10月30日）

ケットであるが、「立体物を作りたいニーズ」は必ずあると思っているため、埋没ニーズの発見になれば、と参加している。

ヨシズミプレスも、プレス加工で部品を生産しているが、オリジナル商品がないと知ってもらえないのが町工場であると感じてきた。リーマンショックの後で景気も悪かったため、スミファに参加することは、自社のことを知ってもらえるチャンスだと思い、参加を決めた。

写真3：ヨシズミプレスの吉住氏（右）



出所：筆者撮影（2019年10月30日）

(2) スミファに参加して得られた効果

スミファに参加して得られた効果は多方面にわたるが、大まかに分けると、①社員への教育効果、②地域へのPRや交流、③受注につながる、④採用につながる、の4つがあることがわかった。

①社員への教育効果

1つ目は、社員の教育に役立ったという点である。モノづくり企業の場合、職人は普段、取引先以外の人と交流する機会ほとんどない。しかし、スミファを通して、一般の来場者が、普段当たり前だと思っていた自分の仕事を見て感動し、とても喜んでくれる。自分の仕事は、土日にわざわざ時間を作って見に来てもらえる

ものであることも驚きのようである。来場者の生の声を聞き、自分の仕事に誇りを持てたり、来場者の質問に、より分かりやすく自分の仕事を説明するために努力をするようになる。このことが、どの会社も挙げていた社員に対する効果である。すなわち、「一般の人からの直接的な評価」は、町工場の現場で働く社員にとっては大きな効果があることがわかる²²。

また、ワークショップを企画したり準備する段階で、社員を巻き込んでいくことも、効果が見られる。ワークショップを企画することで、自分の仕事の棚卸をすることができる。さらには、子どもや来場者にどのようにしたら喜んでもらえるだろうかと、アイデアを出す習慣がつく。また、安全に見てもらうために、工場や工房の整理整頓をするなど、周囲に気配りができるようになるという。これらはすべて、社内のコミュニケーションが豊かになることにつながっている。

②地域へのPRや交流

町工場は、普段は何をしている場所なのか分かりづらい。昔からある工場でも、実は中には入ったことがないということが多い。一方で、2章でも述べたように、住工共生の意味からも、新住民や騒音を気にして戸を閉め切らざるを得ない工場と地域住民の関係性の改善が望まれている。よって、オープンファクトリーを開催することで、地域の町工場に足を運ぶきっかけができる。

たとえば東日本金属では、第1回スミファの

際に、近所の女性がスミファのチラシを見てきてくれた。そこで、近所でこのような鋳物・加工の工場があることを知り、その後、自宅のタンスの取っ手が壊れてしまったので、何とか直せないかという話があった。社長と相談して「何とかしよう」ということになり、うまく使い込んだ風合いまで復元できた際には、とても喜んでくれたというエピソードがある。近所の人へのぞきに来てくれて、知ってもらうことで、理解を深めてくれるというのは複数の会社からの意見であった。また、d-colorの場合は、2014年設立で、社長がもともとこの地域の出身ではないため、地域での知名度を上げたいと考えている。古くからある塗装屋はあるため、将来的に顧客になる縁ができることを期待している。

写真4：東日本金属の小林氏



出所：筆者撮影（2019年10月24日）

写真5：d-colorの百目木氏



出所：スミファ2019インスタグラム

²² 大東印刷工業では、社員の家族にスミファの日に来てもらうことにしている。家族にも自分の仕事を見てもらう機会になっている。

③受注につながる

オープンファクトリー参加の最終的な目標として、受注につながる縁ができることを期待している企業も多い。知ってもらうことで、技術や会社の社員、そして会社そのものを信頼してもらい、そこから受注へとつながることが期待できる。

例えば、従業員数67名と、参加企業の中では規模の大きい大東印刷工業は、企画営業部の中島章裕課長が中心となりスミファ参加をしている。参加に際して、上司の理解を得るには「売上に効果があること」が求められたという。したがって、工場見学での有料ワークショップでは、普段展示会で使用している材料を使用したり、なるべくコストのかからない方法で参加するよう工夫している。スミファ参加の結果として、地元の大手企業とつながり、その後受注につながるなどの効果が出ている。

写真6：大東印刷工業の中島氏



出所：筆者撮影（2019年10月24日）

また石宏製作所は石田社長が一人ではさみの製造を行っているが、すみだモダンに認証された裁ちばさみは、スカイツリーのテープカットでも使用されたこともあり、スミファの来場

者にも好評である。サトウ化成では、ウレタンという多様な用途のある素材を扱っていることや、佐藤社長のアイデアや人脈などもあり、スミファ参加企業から商品の緩衝材として注文を受けることに繋がっている。また、他の会社とのコラボレーション企画にも取り組んでいる。ヨシズミプレスは、スミファの前から当社に関心があった企業の人がスミファの際に来社し、即取引へとつながった例もある。このように、オープンファクトリーは町工場に入るハードルが下がるという点で、参加者にとっても参加企業にとってもメリットがあることがわかる。

写真7：石宏製作所の石田氏



出所：筆者撮影（2019年10月28日）

④採用につながる

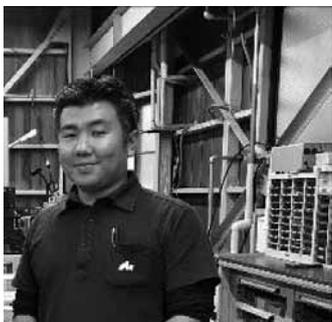
当初の期待より効果があったと参加企業が実感することの1つに、採用への効果がある。後継者不足、採用の難しさに直面する町工場が多い中、オープンファクトリーに参加する企業も例外ではない²³。大手企業の採用サイトへの登録は、負担の割には効果が望めないケースもある。まして町工場は、関心があっても気軽に見に行くことはできないと思われるため、オープンファクトリーは門をくぐる意味でのハ

²³「すみだの仕事」という墨田区限定の求人サイトも存在し、丁寧な取材とわかりやすい情報提供により、マッチングを進めている例もある。すみだの仕事Webサイト <http://sumidanoshigoto.com>を参照。

ードルを下げるという点でも意義深い。外から見えにくい職人の仕事であればあるほど、直接仕事ぶりを目にして会社の雰囲気を知ることが、採用後のミスマッチを防ぐことにもつながる。

実際に、ミヨシは、ハローワークに問い合わせてきた人には、普段から工場見学をするように伝えているが、オープンファクトリーの開催日に来てくれることもあるという。その場で社内の雰囲気を知り、面接の予約ができることや、社員に質問ができることはお互いにメリットがあるといえる。大東印刷工業も、美術大学での企業説明会に行く際に、スミファに参加していることがよいアピールになると感じている。実際にグラフィック面で優秀な学生を複数名採用することにつながった。

写真8：ミヨシの杉山氏



出所：筆者撮影（2019年10月28日）

いる。

また、先述のサトウ化成のように、他業種の企業と知り合うことで、自社の製品を使ってもらえる機会が増えたり、スミファの時期以外でも新たな用途と一緒に模索したりする動きがあり、越境学習の実践がみられる。crewの山崎氏は、デザイン会社は普段は裏方であることが美德のような感覚を持っているが、スミファを通して様々な会社と知り合い、自社のロジックの部分の強みを生かし、もっと多様なコラボを企画したいと考えるようになった。自社の強みを生かして、参加企業同士や地域の人と結びつくことの可能性を、参加企業も感じていることが分かる。なお、2019年のスミファでは、「ちいさな硝子の本の博物館」でリングの形をしたガラスのハンコを作り、サトウ化成でリングの

写真9：サトウ化成の佐藤氏



出所：筆者撮影（2019年10月24日）

6. 考察

以上の事例をもとに、オープンファクトリーが中小企業に与える効果について確認する。

東屋の木戸社長は、2018年からスミファに参加したところ、参加企業のほとんどを知らなかったという。自社の近くの印刷会社が2社参加しており、知り合いになれて良かったと思っている。今後は、他業種の参加企業とワークショップやツアーなどでコラボしたいと考えて

写真10：crewの山崎氏



出所：山崎氏より入手

形をしたウレタンのケースを購入し、東日本金属で真鍮の葉っぱを作るというコラボ企画も実施された。多様な業種の企業が参加するスマiffだからこそこの企画である。

以上のように、オープンファクトリーには様々な効果があることがわかる。そのことを可能にしているのが、ゲートキーパーである。スマiffの場合は、フロンティアすみだ塾の元会長で、スマiffの実行委員長でもある齊藤靖之氏の存在である。齊藤氏は明朗な人柄で信頼も厚く、様々な人を結び付けている。表2の「スマiff参加のきっかけ」を見ると分かるように、「齊藤さんがやっているなら」ということで参加を決めたり、実行委員として協力したりする人もおり、スムーズな運営にもつながっていると考えられる。ベースとなる人間関係がある程度できていて、さらに知らない人同士を結び付ける役割を果たすのがゲートキーパーである。

写真11：マルサ齊藤ゴムの齊藤氏



出所：齊藤氏より入手

スマiffの実行委員には、隅田川を挟んだ隣の台東区のまちづくりイベント「モノマチ」の事務局のメンバーも複数名いる。例えば、配財プロジェクト理事でもあり、スマiff実行委員

である榎尚美氏は、裏方としてきめ細やかな作業を行っている。本業もありつつ事務局の仕事をこなすには時間制約もある中で、参加企業同士の連携はもちろん、事務局としての業務を担っている。スマiff実行委員の中には、台東区のまちづくりイベント「モノマチ」の事務局を務めている樋口珠由子氏²⁴や前島昭美²⁵氏もいる。隣の台東区のモノマチの提案者でもある鈴木淳氏（台東デザイナーズビレッジ村長）やA-ROUNDの富田常一氏や川島武雄氏との関係も築けている。また、望月印刷は、本社が台東区で、印刷工場が墨田区にあるため、モノマチとスマiffの両方に参加している。地域を超えてオープンファクトリーの開催をサポートする人材も多く、協力と交流がみとれる。事務局にとっても、枠を超えた越境学習の場が存在するといえる。

A-ROUND（浅草地区）がオープンファクトリーを始める際には、モノマチ事務局やA-ROUNDのメンバーが協力をしているし、2019年に初回を迎えた「かつしかライブファクトリー」も、スマiffやA-ROUNDの実行委員会メンバーやモノマチ事務局のメンバーなどが様々なアドバイスやサポートをしている。「かつしかライブファクトリー」の発起人と実行委員長であるミヨシの杉山氏は、彼らのサポートに感謝していた。

このように、地域を超えた協力・交流関係が広がり、地域コミュニティの深化と広域化が可能になるのも、ゲートキーパーの存在がある。

24 樋口氏は、台東区に実家があり、もともと台東デザイナーズビレッジ卒業生の村上氏（エムビウ社長）と知り合いで、同じくデザビレ卒業生の林きょうこ氏（coquette社長）と知り合った。林氏が始めたSpeak Eastというイベントの手伝いをしたのが、その後のモノマチ参加のきっかけである。Speak Eastについては、許（2013）に詳しい。

25 前島氏は、学生担当として、2018年までは早稲田大学の学生とスマiff参加企業の対談とWebでのPRを手掛けたり、2019年からは跡見学園女子大学の学生がインスタグラム（SNS）でスマiff参加企業の情報を発信することをサポートしている。

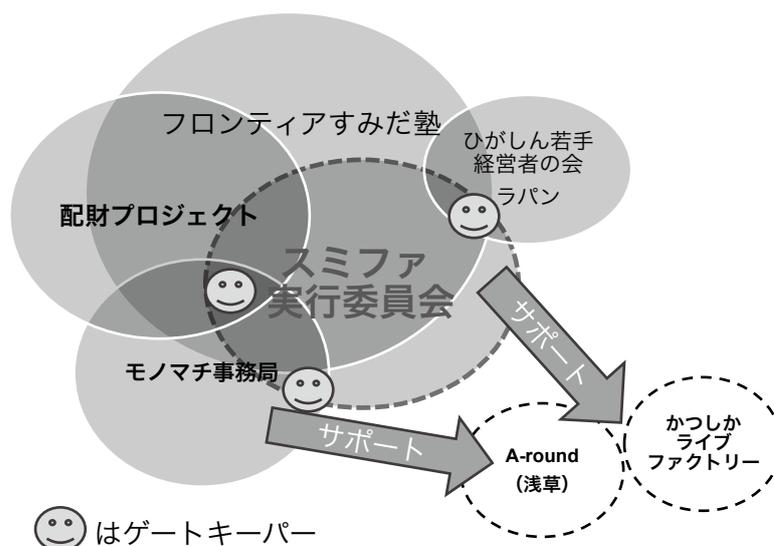
それはたとえば、モノマチの鈴木淳氏（台東デザイナーズビレッジ村長）であったり、浜野製作所の浜野慶一社長であったりする。こうした機会の広域化により、越境学習も地域を超えて実現しているということができる。実際に、スミファやかつしかライブファクトリーのレセプションパーティーには、これらのゲートキーパーが揃って参加していることから、地域コミュニティの形成と広域化が見て取れる。以上のことをイメージ図にしたのが、**図6**である。ゲートキーパーは、複数の組織に所属し、人脈が広い。そして他の組織や他のオープンファクトリーにも情報提供やサポートを行い、地域発展に貢献する人物である。

オープンファクトリーが各地で開催される中、もともとある地域の資源をうまく活用して、いかに地域コミュニティが形成されていくか。ベースとなる人間関係がもともとあることが、その開催をさらにスムーズにする。人間関係や

地域コミュニティが形成されていくためには、ゲートキーパーの存在が重要である。経験を共有して、よりよい地域にしていこうという想いが広がっていくプロセスが、事例から見えてくる。地元の住民、事業者たちがオープンファクトリーを通して自社や地域の魅力を再確認し、自分たちが楽しんで取組み、人々と交流することが、結果として「ここは面白い地域だ」というPRにもなり、地域の魅力向上へと繋がっている。

また、自治体はあくまでサポート役であり、地域の事業者や住民が主役になり、地域を引っ張っていくことが求められる。しかしながら、自治体がサポートを力の限り行っていること、それにより運営者である事業者たちと信頼関係を築けることが、オープンファクトリーの成功には重要な要素である。スミファの場合は、墨田区役所の職員の協力に感謝している声が多く聞かれた。

図6：スミファに関わる人脈の重なりとゲートキーパーの存在



注：ひがしん若手経営者の会ラパンは、東京東信用金庫の会員組織（2008年発会）。45歳以下の経営者・後継者で構成されている。

出所：筆者作成



出所：斉藤氏より入手（撮影：高橋 学氏）

7. おわりに

以上でスミファの事例を通してオープンファクトリーの意義や効果についてみてきた。

最後に、小規模事業者が中心のオープンファクトリーの課題についても触れておきたい。やはり、規模が小さくなるほど、土日に会社をオープンにして出勤することの負担、費用面での負担などがある。小規模企業であるほど、社長や社員がそれ以外の集まりや仕事などがあるため、参加したくてもできないケースもある。さらには、社員の協力を得る難しさという課題もある。そうした経営資源の制約ゆえに、ワークショップの企画を考えるのが難しいという声もきかれた。それでも喜んでくれる来場者のために、少しでも良いものを準備して来場者を迎えたい、もっと喜んでもらいたいと考えている経営者や担当者的心声が多く聞かれた。その点でも、他の参加企業とのコラボレーションや情報交換

などの交流が重要であり、そのための仕組みづくり（プレスミファなどの事前交流・勉強会など）も進められている。

各地域によって、抱える課題や地域資源の状況は多様であるが、本稿では、オープンファクトリーの効果について、越境学習や社員教育、採用面でのメリット、地域へのPRなどに注目して考察してきた。その際、ベースとなる人間関係の豊かさや重なりが重要であり、それをサポートするのがゲートキーパーであることを指摘した。

上記の考察を踏まえ、オープンファクトリーと越境学習のさらなる分析が求められる。以て、今後の課題としたい。

[謝辞] 本稿をまとめるにあたり、スミファ参加企業の皆様、スミファ実行委員長の斉藤様、スミファ実行委員の柁様、墨田区役所産業振興課をはじめ関係者の方々にご協力頂きました。厚く御礼申し上げます。

【参考文献】

- 石山恒貴 (2018)『越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像—』福村出版
- 太田康博 (2016)「地方繊維産地のコミュニティを改革する制度的「外部者」—「よそ者」の動機、資源、ネットワーク—」『中小企業季報』No.3, 大阪経済大学中小企業・経営研究所, p.1-14
- 岡村祐・野原卓・川原晋 (2019)「東京都大田区を対象としたクリエイティブタウンの取組み その1」『観光科学研究 (12)』首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域, pp.65-70
- 岡村祐・豊田純子・川原晋・野原卓 (2016.10)「我が国における工場—斉公開プログラム「オープンファクトリー」の開催同行と可能性」『都市計画論文集』Vol.51, No.3, 公益財団法人日本都市計画学会, pp.619-626
- 岡村祐・川原晋・野原卓 (2013)「東京都大田区を対象とした大田クリエイティブタウン研究会 (旧モノづくり観光研究会)の取組み その3」『観光科学研究 (6)』首都大学東京 大学院都市環境科学研究科 観光科学域, pp.177-182
- 許伸江 (2020a)「オープンファクトリーの意義と効果—墨田区の「スミファ」の事例—」『中小企業季報』No.4 (通巻192号), 大阪経済大学中小企業・経営研究所 (近刊)
- 許伸江 (2020b)「台東区のモノマチ—新たな地域コミュニティの形成による地域活性化—」長山宗広編著『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企業論』ミネルヴァ書房 (近刊)
- 許伸江 (2014)「デザインと起業による地域産業の活性化—徒蔵 (カチクラ) 地域のまちづくりイベントの事例」『日本中小企業学会論集③』日本中小企業学会, pp.121-133
- 許伸江 (2013)「東トーキョーエリアの地域活性化の現状と課題—モノづくりとまちづくりをつなぐ「徒蔵 (カチクラ)」地域の取組み」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第15号, 跡見学園女子大学マネジメント学部, pp.177-196
- 墨田区Webサイト
https://www.city.sumida.lg.jp/smph/sangyo_matidukuri/sangyo/tokutyo_rekisi.html
(最終閲覧日 2019年10月21日)
- 関智宏・立見淳哉 (2008)「住工混在問題と産業集積—大都市自治体における先駆的取組の事例分析を中心に—」『阪南論集 社会科学編』44 (1), 阪南大学学会, pp.19-35
- 関満博 (2019a)「【特集】事業を革新する後継者をつくる① 事業をつなぐ後継者を育てる—15期を重ねる「フロンティアすみだ塾」の未来」『商工ジャーナル』45 (5), 商工中金経済研究所, pp.22-25
- 関満博 (2019b)『メイド・イン・トーキョー—墨田区モノづくり中小企業の未来—』新評論
- 関満博編 (2012)「〈座談会〉これからの区内企業のあり方と区の間わり方—モノづくりコラボレーション事業を通じて見えたこと」『地域開発』vol.571, 一般社団法人日本地域開発センター, pp.50-54
- 株式会社ソーシャルデザイン研究所 (2015)『オープンファクトリー ガイドブック』経済産業省関東経済産業局 平成26年度地域新清聴産業創出促進事業費補助金 地域資源活用ネットワーク構築事業
- 中原淳 (2012)『経営学習論—人材育成を科学する—』東京大学出版会
- 配財プロジェクトwebサイト
<http://haizai.jp/> (最終閲覧日 2019年11月9日)
- 三田大介 (2012)「すみだに芽生え始めた新たなコミュニティビジネス」『地域開発』vol.571, 一般社団法人日本地域開発センター, pp.43-44
- ロバート・パットナム (1993)『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』NTT出版