

研究ノート

産業集積と地域企業の今後を考える — 企業城下町型集積と産地型集積にみる考察 —

遠山 浩

中小企業白書 2006年版第4章第1節では、地理的に近接した特定の地域内に多数の企業が立地するとともに連携等の企業間関係を生じている状態を産業集積と定義したうえで、産業集積はその形成の歴史的背景や特徴によって（1）企業城下町型集積（例：広島地域、北九州地域）、（2）産地型集積（例：鯖江地域、燕・三条地域）、（3）都市型複合集積（例：京浜地域、東大阪地域）（4）誘致型複合集積¹（例：北上地域、甲府地域）の4類型に分類している。

筆者は、勤務校が立地する川崎市を軸とする京浜地域の産業集積、上記区分でいう（3）を主な研究対象としている。中でも、都市型産業集積の広域化²という立場から、地方の産業集積との協業を含めた考察を行っている。

静岡県富士市は、戦前より複数の大手企業が生産拠点を構えている。豊富な水資源を求めて大手製紙・パルプ企業が多数進出し長年事業を展開している。また、日産自動車航空機部吉原工場が戦時中に設置され、これが今日のジャトコになっている。このようにみると、特定企業の城下町ではないものの、大手製紙・パルプ企業、自動車業界 TIER I 企業を中核に仰ぐ地方都市で、上記分類でいえば（1）の企業城下町型集積にあたる。そして、こうした大手企業のプラント修理等に必要だからであろう。金属・機械関連企業が中小規模でも多数立地しており、彼らの中から自動車業界 TIER I 企業向け協力企業として活動している企業も出現している。ここに富士市中小製造業の今後の成長を探るヒントがある。すなわち、企業城下町の親分にあたる大手製紙・パルプ企業、自動車業界 TIER I 企業のみをユーザーと考えるのではなく、自社技術力の強みがどこにあるかを考え、ユーザー、パートナーとなる企業を域外を含めて探索する姿勢が極めて重要となろう。都市型産業集積に立地する企業は広域化の中でパートナー企業を地方に求めており、富士市の中小製造業は十分そのような地位を獲得し成長できると期待される。

富山県高岡市は、仏具製造が中小企業間の分業関係の下で成り立ってきたと言われる。上記分類でいえば（2）の産地型集積にあたるが、2019年夏に訪問した(株)能作は、産地型産業集積

¹ この分類でいうと、小職が複数回調査実績のあり（4）に近い地域として、炭鉱の町から産業構造転換を果たし、今日ではクリーンエネルギー関連産業の振興を図っている福島県いわき市がある（遠山 [2017] 参照）。

² 渡辺 [2011] 参照。

の中で新たなビジネスモデルを構築し地元高岡市の観光産業にもインパクトを与えている。以下では高岡市という産地型集積地の中で、機能作がどのようにして今日のビジネスモデルを構築してきたかを検討し、今後の姿を考察する。

1. 富士市の産業構造変遷

富士市は1966年11月に吉原市、富士市、鷹岡町の2市1町が合併してできた、なお、2008年11月には富士川町を合併し今日の富士市となっている。図表1は富士市製造業の事業所数、粗付加価値額の推移をみたものである。当地の紙産業の歴史は江戸時代に遡る³が、当地に立

図表1 富士市主要製造業の事業所数・粗付加価値額推移（1966～2014年）

事業所数	単位:社						
	1966	1975	1985	1990	1995	2005	2014
食料品・飲料	60 (6.9)	74 (7.1)	98 (8.1)	83 (6.3)	81 (6.2)	75 (7.2)	54 (6.5)
木材、木製品、家具等	87 (10.0)	69 (6.6)	70 (5.8)	70 (5.3)	82 (6.3)	31 (3.0)	22 (2.6)
パルプ・紙・紙加工品	339 (38.8)	309 (29.7)	314 (26.1)	326 (24.9)	319 (24.5)	266 (25.5)	220 (26.4)
化学	13 (1.5)	17 (1.6)	17 (1.4)	23 (1.8)	22 (1.7)	26 (2.5)	32 (3.8)
プラスチック			74 (6.2)	106 (8.1)	103 (7.9)	85 (8.1)	62 (7.4)
金属製品	65 (7.4)	98 (9.4)	123 (10.2)	147 (11.2)	150 (11.5)	109 (10.4)	77 (9.2)
一般機器	129 (14.8)	187 (17.9)	225 (18.7)	244 (18.6)	259 (19.9)	225 (21.5)	
はん用機器							46 (5.5)
生産用機器							130 (15.6)
業務用機械器具製造業							6 (0.7)
電子部品・デバイス・電子回路						4 (0.4)	9 (1.1)
電気機器	19 (2.2)	42 (4.0)	65 (5.4)	76 (5.8)	80 (6.1)	36 (3.4)	27 (3.2)
情報通信機器						2 (0.2)	2 (0.2)
輸送用機器	21 (2.4)	55 (5.3)	67 (5.6)	68 (5.2)	70 (5.4)	48 (4.6)	41 (4.9)
精密機器		3 (0.3)	8 (0.7)	9 (0.7)	5 (0.4)	4 (0.4)	
その他	140 (16.0)	188 (18.0)	142 (11.8)	159 (12.1)	132 (10.1)	165 (15.8)	105 (12.6)
合計	873 (100.0)	1,042 (100.0)	1,203 (100.0)	1,311 (100.0)	1,303 (100.0)	1,045 (100.0)	833 (100.0)

粗付加価値額	単位:百万円						
	1966	1975	1985	1990	1995	2005	2014
食料品・飲料	1,658 (2.3)	7,182 (2.2)	24,359 (5.0)	28,736 (4.2)	34,078 (4.7)	21,098 (4.3)	27,330 (5.6)
木材、木製品、家具等	821 (1.2)	2,194 (0.7)	2,991 (0.6)	4,723 (0.7)	3,227 (0.4)	1,652 (0.3)	6,181 (1.3)
パルプ・紙・紙加工品	28,854 (40.8)	96,609 (29.5)	141,481 (29.0)	195,903 (28.8)	213,739 (29.4)	164,291 (33.7)	124,788 (25.4)
化学	18,412 (26.0)	34,042 (10.4)	92,912 (19.1)	115,168 (16.9)	140,978 (19.4)	78,337 (16.1)	77,815 (15.9)
プラスチック			16,756 (3.4)	23,475 (3.4)	22,955 (3.2)	21,062 (4.3)	15,092 (3.1)
金属製品	1,268 (1.8)	16,212 (4.9)	21,225 (4.4)	28,971 (4.3)	29,961 (4.1)	19,817 (4.1)	23,187 (4.7)
一般機器	4,876 (6.9)	96,089 (29.3)	32,281 (6.6)	46,660 (6.9)	37,970 (5.2)	47,592 (9.8)	
はん用機器							5,200 (1.1)
生産用機器							27,910 (5.7)
業務用機械器具製造業							3,715 (0.8)
電子部品・デバイス・電子回路						150 (0.0)	2,321 (0.5)
電気機器	3,852 (5.4)	2,336 (0.7)	65,840 (13.5)	115,056 (16.9)	104,632 (14.4)	41,102 (8.4)	58,726 (12.0)
情報通信機器						X	X
輸送用機器	8,563 (12.1)	64,597 (19.7)	69,372 (14.2)	87,944 (12.9)	105,011 (14.5)	69,335 (14.2)	102,010 (20.8)
精密機器		389 (0.1)	685 (0.1)	941 (0.1)	1,365 (0.2)	959 (0.2)	
その他	2,496 (3.5)	8,190 (2.5)	19,223 (3.9)	33,298 (4.9)	32,027 (4.4)	23,637 (4.8)	16,115 (3.3)
合計	70,800 (100.0)	327,841 (100.0)	487,125 (100.0)	680,876 (100.0)	725,942 (100.0)	487,380 (100.0)	490,391 (100.0)

出所：工業統計各年版

³ <https://www.city.fuji.shizuoka.jp/sp/sangyo/c0304/fmervo0000084q7.html> 参照。

地する大手製紙・パルプ企業である日本製紙の当地工場設立は1938年、王子製紙のそれは1908年⁴、今日のジャトコの前進である日産自動車航空機部吉原工場の設置が1943年⁵と、企業城下町としての輪郭が出来た歴史は古い。その後各社の業容拡大に伴い、彼らのプラント工場や自動車業界 TIER I 企業向け部品供給を支えるべく金属・機械関連産業の事業者も順調に拡大したのかもしれない⁶。金属・機械関連産業は1990年代半ばまで増加、これが、化学産業や自動車関連産業の拡大にもつながっている可能性がある。なお、近年、自動車関連の創出する粗付加価値額は好調だが、紙・パルプや化学は、国内需要の減少、海外への生産拠点移転の影響で、富士市製造業全体としては減少傾向にある。

2. 成熟社会における企業城下町型産業集積の未来

以上の考察を確認するために現地調査を深める必要があるが、昨今の新型コロナ・ウイルス感染予防を最優先すべき環境下でできていない。このため机上での議論になるが、大都市である京浜地域に近接するという特性を活かして、以下のような産業振興を図っていくことが望ましいと考えられる。

広域化する都市型産業集積とのリンケージ強化

成熟社会の需要は高度化し多様化しかつ迅速に変化する。こうした需要が形成されるのは、人口が集中している大都市圏市場であることが多い。人口が集中している市場であるがゆえに迅速な変化を感じることができる。一方、大都市圏では多様な機能が集中しているため製造機能だけが集中することは非効率となっており、かつての製造機能を大都市圏だけで抱えることは困難になっている。そこで、都市型産業集積の広域化が不可欠であると筆者は考えているわけだが、地方の産業集積地からみると、大都市圏とのリンケージを深めることが極めて重要である。そして、高度化する需要に対しては地方の企業城下町型産業集積が、多様化する需要に対しては地方の産地型産業集積が大きな役割を果たすと考えている。

富士市の属する企業城下町型産業集積は、中核企業である大手製紙業や自動車業界 TIER I 企

⁴ <https://www.ojimateria.co.jp/corporate/network/fuji/index.html> 参照。

⁵ <https://www.jatco.co.jp/company/history.html> 参照。なお、今日の主力製造品である自動車関連部品・AT 生産開始は1967年である

⁶ このあたりを企業ヒアリングで確認したかったが、新型コロナ・ウイルス感染予防を最優先すべき環境下で果たせなかった。特に自動車関連は大手企業が内製化を進めた結果かもしれない。今後の研究課題である。

業を顧客とする産業集積が形成されてきた。しかし、今日の中核企業は、地元の協力企業が十分に潤う需要を地元を持ち込んでくれるとは限らない。このことは、地元の周辺産業、例えば第3次産業にも影響する。地元の製造業の付加価値創出への貢献が減少すると、飲食等に供する機会は減少することになり、周辺産業の事業機会も縮小することになる。すなわち、地元の中核企業だけを顧客としていればよい時代は終焉を迎えている。

富士市は都市型産業集積を形成している京浜地域と近接している。京浜地域の中核をなす川崎市では、知財交流事業と呼ぶ中小企業への大企業技術の移転促進事業に10年強注力しており、大企業が開発したものの活用できていない特許の事業化を図っている。川崎に所在する企業間の技術マッチングを念頭においてこの事業は始められたが、近時は川崎だけにこだわらないマッチングを目指すようになっており、マッチング対象を広げるべく全国で多くの都市と提携関係にある。富士市の北部に隣接する富士宮市とも提携関係にあるが、富士市で技術マッチングが生まれるポテンシャルはより高いように思える。

こうしたマッチングの可能性を探るためにも、富士市という企業城下町に存在する技術力は何かを洗い出すことが重要となる。

3. 高岡市の産業構造変遷

図表2は高岡市製造業の事業所数、粗付加価値額の推移をみたものである。高度成長期が終了し安定成長期に入り都市部での生産がコスト面であわなくなったタイミングで製造業の生産拠点が日本海側に位置する高岡市にも立地していった様子がうかがえる。日本の製造業が元気がだった最後のタイミングである1990年頃には、化学プラントが建設されて、多くの付加価値創出に貢献したようである。

本稿でみる仏具製造・鋳造にかかわる中小製造業は金属製品製造に該当するが、1970年代後半から事業所数、粗付加価値額ともに増加が顕著になり、図表にはないがバブル経済期の1985年から1990年頃に最盛期を迎え、当時は前述の化学工業と並んで当地の製造業を牽引していた。その後は残念ながら地元への付加価値創出額の貢献度は低迷し、データが入手できた2014年の工業統計によると、製造業に占める金属製品製造のシェアは、事業所数では27%あるものの、粗付加価値額では15%にすぎない。この時期は付加価値の低い産業は、海外との厳しい競争にさらされてきたタイミングにあたる。

訪問した佛能作は1916（大正5）年に創業した鋳物メーカーであるが、現社長の能作克治氏が入社したのは1984年と聞く。能作克治氏の奮闘は旧来のやり方で愚直な技術力向上が求め

図表2 高岡市主要製造業の事業所数・粗付加価値額推移（1966～2014年）

事業所数	単位:社					
	1966	1975	1985	1995	2005	2014
食料品	92 (10.6)	83 (7.9)	70 (6.7)	65 (7.5)	54 (7.8)	37 (7.2)
繊維・衣服	93 (10.8)	97 (9.2)	95 (9.1)	77 (8.9)	40 (5.8)	21 (4.1)
木材・木製品・家具・装備品	119 (13.8)	133 (12.6)	105 (10.0)	71 (8.2)	55 (7.9)	22 (4.3)
パルプ・紙・紙加工	45 (5.2)	55 (5.2)	52 (5.0)	35 (4.1)	33 (4.7)	29 (5.6)
化学	16 (1.8)	24 (2.3)	10 (1.0)	13 (1.5)	16 (2.3)	14 (2.7)
プラスチック			31 (3.0)	29 (3.4)	30 (4.3)	33 (6.4)
鉄鋼業	41 (4.7)	41 (3.9)	35 (3.3)	22 (2.5)	19 (2.7)	17 (3.3)
非鉄金属	118 (13.6)	159 (15.1)	137 (13.1)	109 (12.6)	81 (11.7)	53 (10.3)
金属製品	127 (14.7)	197 (18.7)	232 (22.1)	211 (24.4)	168 (24.2)	138 (26.8)
一般機械器具	75 (8.7)	116 (11.0)	109 (10.4)	82 (9.5)	79 (11.4)	
はん用機械器具						10 (1.9)
生産用機械器具						60 (11.7)
電子部品・デバイス・電子回路					6 (0.9)	2 (0.4)
電気機械器具	9 (1.0)	5 (0.5)	19 (1.8)	20 (2.3)	3 (0.4)	7 (1.4)
情報通信機械器具					6 (0.9)	2 (0.4)
輸送用機械器具	8 (0.9)	12 (1.1)	12 (1.1)	10 (1.2)	9 (1.3)	3 (0.6)
精密機械器具	4 (0.5)	2 (0.2)	2 (0.2)	3 (0.3)	1 (0.1)	67 (13.0)
その他	118 (13.6)	129 (12.3)	140 (13.3)	117 (13.5)	95 (13.7)	
合計	865 (100.0)	1,053 (100.0)	1,049 (100.0)	864 (100.0)	695 (100.0)	515 (100.0)

粗付加価値額	単位:百万円					
	1966	1975	1985	1995	2005	2014
食料品	1,668 (5.1)	7,039 (5.2)	7,751 (2.6)	65 (0.0)	4,650 (1.6)	3,208 (1.9)
繊維・衣服	3,608 (11.1)	10,619 (7.9)	16,198 (5.4)	9,511 (2.4)	5,017 (1.7)	2,134 (1.3)
木材・木製品・家具・装備品	1,313 (4.0)	3,790 (2.8)	8,396 (2.8)	8,730 (2.2)	1,798 (0.6)	3,156 (1.9)
パルプ・紙・紙加工	6,593 (20.3)	13,004 (9.6)	26,838 (8.9)	43,735 (11.2)	39,542 (13.8)	21,059 (12.7)
化学	5,121 (15.8)	17,246 (12.8)	39,000 (12.9)	117,840 (30.0)	122,105 (42.6)	35,007 (21.1)
プラスチック			4,328 (1.4)	7,364 (1.9)	X X	19,955 (12.1)
鉄鋼業	3,014 (9.3)	2,204 (1.6)	14,122 (4.7)	9,253 (2.4)	8,009 (2.8)	10,553 (6.4)
非鉄金属	4,142 (12.8)	39,789 (29.4)	15,051 (5.0)	16,891 (4.3)	16,720 (5.8)	10,615 (6.4)
金属製品	3,478 (10.7)	19,238 (14.2)	135,695 (45.1)	133,337 (34.0)	43,242 (15.1)	25,346 (15.3)
一般機械器具	1,523 (4.7)	12,904 (9.5)	21,259 (7.1)	9,296 (2.4)	11,760 (4.1)	
はん用機械器具						2,330 (1.4)
生産用機械器具						18,219 (11.0)
電子部品・デバイス・電子回路					349 (0.1)	X X
電気機械器具	89 (0.3)	53 (0.0)	1,081 (0.4)	8,192 (2.1)	770 (0.3)	1,413 (0.9)
情報通信機械器具					1,372 (0.5)	X X
輸送用機械器具	166 (0.5)	179 (0.1)	274 (0.1)	3,959 (1.0)	3,980 (1.4)	1,370 (0.8)
精密機械器具	75 (0.2)	X X	X X	398 (0.1)	X X	
その他	1,717 (5.3)	9,055 (6.7)	11,171 (3.7)	23,986 (6.1)	27,459 (9.6)	11,207 (6.8)
合計	32,432 (100.0)	135,120 (100.0)	301,164 (100.0)	392,161 (100.0)	286,772 (100.0)	165,572 (100.0)

出所：『工業統計』各年版

られた時代にはじまり、旧来のやり方が通じない厳しい国際競争の下で取り組まれてきたのである。

4. 能作の挑戦

現社長の能作克治氏は福井県出身。大阪で写真とデザインを学んだ後に、大手新聞社の報道カメラマンとして3年間勤務し結婚。婿養子となり義父が代表を務める(有)ノーサクに1984年に入社する。鋳物づくりは全くの素人であったが、先輩職人に教わりながら技術力を向上させていく。2002年に社長に就任し、時代環境にあった経営を貫徹し地場産業をリードするとともに

に、錫 100%の鋳物製品を世に出すとか、地域の新たな観光資源としてふるまうなど新たな需要を開拓し、売上高をはじめ業容は順調に拡大している⁷。中小企業でよく問題となる後継者育成も、専務を務める長女の能作千春氏⁸が活躍しており、十分対応できている。

技術力向上への挑戦

先に述べたように能作克治社長は根っからの鋳造職人ではない。一般的な鋳造分野は、職人のカンで理解している工程が多く、「俺の背中を見て覚えろ」といった教育が中心と言われる。能作克治氏が入社したころはこうした特徴が顕著な時代であったが、競合他社を含めた先輩職人にもまねながら技術力を身に付けてこられる。そして将来能作をこう変えたいという事項をノーサクプランとしてまとめ、入社10年たったころには、能作は高岡で1、2を争う鋳物屋である、能作につくれないものはない、能作に頼むと安心できる、と多くの問屋から評価されるまでに成長した⁹。

今日の能作の生産現場を見学すると、若い職人、女性職人が目立つのがわかる。「俺の背中を見て覚えろ」だけではなく、工程の「見える化」がある程度達成されており、職人の創意工夫を喚起するシステムが構築されているからこそ、こうした世代交代もうまくいっているようである。

こうした技術力に支えられた創意工夫への取り組みが、新製品を開発し新市場の開拓につながっている。

新市場開拓への挑戦

能作克治社長の原点は、鋳物職人ではなく、写真とデザインにある。苦勞されて鋳物製造技術を身につけられた結果、鋳物技術とデザインがわかるという稀有な存在になられている。しかし、決して自分の思い込みで製品開発に突っ走るようなことはされていない。風鈴はもともとハンドベルとしてとりくんだが、日本市場ではなかなか受け入れられなかった。そこで、販売員の意見を取り入れ、日本の慣習にあわせるべく風鈴として売り出したところヒットしたという。錫 100%の鋳物製品を世に出し、ニューヨークをはじめ海外で評価されるだけでなく、日本市場でも、三越などの高級百貨店や今般訪問した直営店などで、多様な商品を手に取り購入することができるのは、こうしたスタンスに裏付けられている。

⁷ 能作 [2019] によると、社長就任時の2002年度売上高1億円強、従業員数10人、年間見学者数人だったが、2019年度には売上高15億5000万円、従業員数160人、年間見学者数12万人へと拡大している(p.33)。

⁸ 能作 [2019] p.186以降に紹介されている。

⁹ 当時の奮闘は能作 [2019] p.8~12に回顧されている。

産業集積という分業取引の中で独自のポジション確保を目指す中小企業は少なくない。それに向けて自社製品を持ち、旧来からの分業取引であるB2B型のビジネスモデルからB2C型のビジネスモデルへの転換を図ろうと試みるが、なかなかうまくいかない。筆者はそうした中小企業を多数みているが、成功企業に共通しているのは、デザインを重視するスタンスである。

デザインへの取り組みは、日本の中小製造業が苦手とする分野である。右肩上がりの経済成長を遂げた時代で、集積地に次から次へと需要が持ち込まれた時代を、戦後日本は経験してきた。このため、製造技術力を高めることが、集積地内での評価を向上させ、受注増加につながってきた。指示通り製造できる技術が求められてきたのである。

今日の軽工業品を取り巻く環境をみると、生産技術力は海外企業でも著しく向上してきている。このため、ある程度の技術をもった企業はグローバルに存在しており、ある程度の製品であれば、価格競争がないと受け入れてもらえなくなっている。この結果、特に軽工業品分野では日本の国際競争力が低迷しているように思われるが、デザイン力を高めることで、この価格競争から脱することが可能となる。

モノが市場にあふれている成熟社会でB2C型企业が価格競争とは異なる分野で生き残るには、消費者を振り返らせる提案力、いいかえれば需要創出力が求められており、そのカギになるのはデザイン力である。能作は能作克治社長がいたからこうした取り組みがスムーズにいつている。とはいえ、全ての製品企画を社長1人で決めているのではない。社長が周辺にデザイナー諸氏をうまく集め束ねている。これが能作の強みと考えられる。

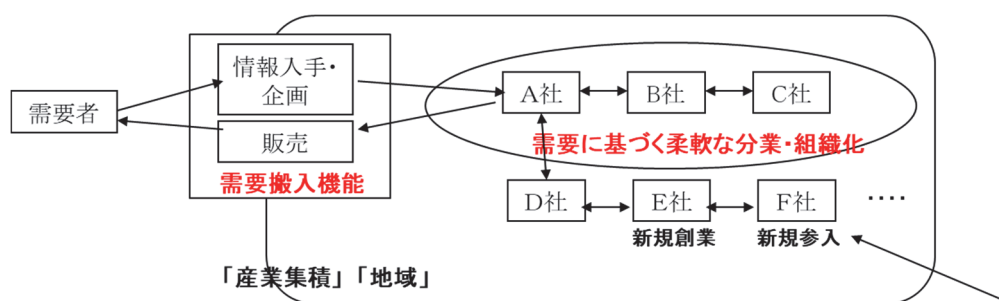
地域との共生

能作は自社製品を製造し海外を含めた新たな市場で独自に販売しているが、旧来から地元で扱ってきた仏具関連の販路をないがしろにすることは考えていない。後者のキープレイヤーである産地問屋は、都市部の需要を産地に持ち込んで企業間の分業取引を組織化してきた。この産地問屋の役割が当地で明確であるからであろう。産地問屋を中抜きして生産者の利益率をあげるようなことは考えていないという。地元の関連企業の仕事がなくなり彼らが廃業するような事態になると、能作で修得できていない関連技術が社会から喪失することになり、能作も不利益を被るという考え方である。各社が自社の得意な技術領域を持ち寄る分業取引を通して、需要に応じた製品が製造される。

先にみたデザイナーとの協業は、かつては問屋が担っていた需要範搬入機能ともいえる。能作は社長のキャリアもありこの機能を自社でうまく取り込むことができたと言えるが、こうした取り込みが苦手な企業は少なくないのが現実である。そこで、こうした苦手な企業を対象に、地域でまとまって取り込みを図ることも有効である。

特に高岡のように技術力に長けた中小製造業が集積している産地であれば、設計・デザインがあれば何でも製造可能なわけであり、極めて有効なアプローチと言える。かつてであれば産地問屋がこうした集積地への需要搬入機能を担ってきた。需要搬入機能の担い手と集積地との関係を図示すると図表3のようになるが、この需要搬入機能の担い手は時代に応じて変化するのが適当と考えている。成長期などにおける産地問屋が持ち込む企画は機能面向上といった観点を中心であった。これに対して成熟社会を迎えている今日では新たな需要を如何に創出するかが重要であり、その担い手に、市場をきちんと把握したデザイナーは有効なパートナーであると考えられる。

図表3 産業集積の基本構造



出所：伊丹他 [1998]などを参照して筆者作成

東京都墨田区では2012年度からすみだモダン・ブランド認証事業に取り組んでいる。この事業はすみだブランド戦略の中核と位置づけられているが¹⁰、そもそもは1985年から取り組みがはじまった墨田区の産業PRとイメージアップ・地域活性化を図る「すみだ3M（スリーエム）運動」（「小さな博物館」（Museum）、工房と店舗の機能を備え製造と販売が一体化した「工房ショップ」（Manufacturing shop）、付加価値の高い製品を創る技術者である「マイスター」（Meister）の3つの頭文字をとっている）の延長に取り組まれている¹¹。すなわち長年続いている事業なわけであるが、そのキーには、江戸時代からの伝統産業の奮闘がある。彼らは江戸時代から続いているという点で高い技術力を継承しているが、生活様式が変わった今日において、江戸時代同様の需要はあまり存在せず、時代に応じて新たな需要に対応してきた。こうした奮闘を身近にみてきた企業は、伝統産業でなくとも、自然に新たな需要を開拓しようとする。その際にデザインの重要性に気付くわけだが、こうした取り組みを行政が支援する構造ができており一定の成

¹⁰ 墨田区ホームページ (<http://sumida-brand.jp/about/about01>) を参照のこと。

¹¹ 遠山 [2013] にて解説している。

果をあげている。

高岡でも能作の活動を行政が支援しているようである。こうした伝統技術を今日の需要にうまくつなげる動きを他社にも広げることで、地域企業の活性化につながり、地域の共生が達成される。能作には自社だけがよくなればよいという考えはない。今後の高岡市の取り組みに期待したい。

後継者候補育成

社研の夏季調査で訪問した際の説明は、能作克治社長の長女にあたる能作千春専務にお願いした。かつての千春専務は鋳物工場への関心はなく、大学卒業後に神戸で出版関係の仕事に就いていたが、そこで能作への評価が高いことを耳にし、能作および鋳物工場への関心を高めることになる。2010年に入社し、上述の地域との共生を図る拠点の本社工場を見学者・来訪者や企業外部にPRする新規事業である産業観光部を束ねる役職にある。もともと能作にも地元にもなかった発想で事業を創出することで新たな市場を開拓しており、そのチャレンジ精神には敬服する。社員からの信頼も厚く、克治社長の評価も高いようである。後継者不在を嘆く中小企業経営者が多い中で、すばらしい後継者候補が生まれている。

今後の課題は、今日の製品開発のベースになっている克治社長が苦勞して身につけられた技術力や地域とのコミュニケーションをどのように維持、発展させていくかであろう。時代も違うし、克治社長と同じことはできない。また、同じ経歴を歩むことはない。技術力の向上については、女性を含む若い職人の創意工夫を活かす楽しい職場から、技術力を切磋琢磨して向上させるシステムが構築されてきているようである。産業観光の取り組みについては、地域とのコミュニケーションの契機という点では、取り組んでおられる新規事業と同じである。これらは先にあげた課題解決に資する取り組みである。こうした課題解決を進めるためには、社内はもちろんのこと地域に仲間、理解者をどれだけ作れるかが、今後の展開におけるキーと言えよう。

5. 成熟社会における産地型産業集積の未来

成熟社会の需要は、高度化し多様化し迅速に変化する。こうした需要に機敏に対応するためには、市場の近くに製造現場は必要である。日本海側の高岡市は京浜地域から近くない印象があるかもしれないが、交通網が発達した今日では日帰り圏内である。また、通常のコミュニケーションは、電話、FAXはもちろんEメール、SNSと、多種多様なツールが今日では存在してい

る。当然ながら日本国内であり、同じ日本語・日本文化を共有しているわけで、外国企業との間で生じ得るコミュニケーションギャップは少ないと言える。

成熟社会の消費者はコストダウンを求めているだけではない。彼らは、より便利な商品、よりスマートでクールな商品を求めている。日本の産地型集積で鍛えられた技術力をベースにデザイン力に長けた製品・商品に対する需要は、言葉の壁も越えてグローバルに存在している。

楽しくないとヒトは集まらない。能作の生産現場はまさに楽しげで、この現場を観光施設化しているわけだが、こうした効果は能作の取引企業にも波及するだろう。楽し気に働く職人が協業している地域は、よその地域のヒトからみて魅力的にうつろいと思われる。そうなることが、高岡というまちも価値を創出する豊かな地域として存続することにもなる。

地域おこしといった社会的活動は、楽しく取り組む仕組みが出来ないと長続きしない。これは、筆者が所属するグループで川崎市高津区の町工場と地域住民との共生を図るために、オープン・ファクトリーなどのプロジェクトを推進する際に実感した。我々のメンバーに川崎フロンターレが入り、ふろん太くんが毎回イベントに参加して、町工場、地域住民を和ませてくれるのが、2012年から今日まで続いている大きな要因である。また、オープン・ファクトリーという町工場のイベントに、地域の飲食店が参加してくれることが、これまた和みを創出している。社会的意義を強調することは行政の支持をとりつけるには有効だが、住民など一般参加者に訴求するためには、楽しみというか遊びが重要である。

能作はこうした我々が試行錯誤の末取り組んできた活動と同じ取り組みを一企業で行っている。あえて一つ課題を言えば、地域の周辺企業がこうした点を理解していない可能性があることであろう。ここでカギになるのは能作が確かな鑄造技術を持っている点ではなかろうか。同じ職人目線で、能作は周辺企業に働きかけることができる。したがって、鑄造技術を活かした高岡ならではの製品を共に造り上げる、例えば高岡市の象徴的なオブジェを造り上げるなどがよいかもしれない。

6. 地方産業集積と行政への期待

成熟社会で需要が形成される市場は人口が集中している大都市圏市場であることが多いこともあり、都市部の産業集積とのリンケージを強化することは、地方の産業集積地にとって極めて重要である。企業城下町型産業集積の場合、当地で構築されてきた技術の転用を検討すべく大都市圏とのリンケージ機能強化は腑に落ちやすいかもしてない。これに対して産地型産業集積の場合、評価を受けるのに適した市場は日本に留まらないため日本市場は無視できるように

も思えるが、大都市圏には海外市場とアクセス可能な機能（例：商社、クリエイター）が少ない。したがって、産地型産業集積からみても大都市圏とのリンケージ機能強化は重要である。

他地域とリンケージしていても、それを事業化へと深化させていくのは企業である。このため、向かう事業が企業のドメインや関心事と離れていると企業間の有効なネットワークに発展しないことになり、事業化がある程度明確に見込まれないとリンケージ機能を強化するインセンティブは民間企業には少なくなる。しかしながら、他地域とのリンケージ機能が強化されることで、地域の事業が発展する可能性は小さくない。一方、「官」は目先の採算ではなく地域の長期的発展を考えて行動できる。そこで、ネットワーク構築の初期段階では、両地域の結節点として「官」が重要な役割をはたせると筆者は考えている¹²。

地域の「民」の指示が得られる活動である限り、「官」はこうした地域の産業振興における先行投資的な活動が可能である。企業城下町型にせよ産地型にせよ、既存の産業集積を活かした地域振興を考えるのが妥当である。各地域の将来を考え、地域の強みを発展させる「官」の存在が、各地域に求められている。

参考文献

- 中小企業庁 [2006] 『中小企業白書 2006 年版』
- 伊丹敬之、橘川武郎、松島茂 [1998] 『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』有斐閣
- 能作克治 [2019] 『踊る町工場』ダイヤモンド社
- 関満博 [2019] 『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
- 遠山浩 [2017] 「新たな産業構造転換に挑むいわき市と中小製造業」専修大学人文科学研究月報 290 号 (pp.1-26)
- [2013] 「スモール・メーカーズショー in すみだ 大盛況の本質 元気な地域を全国各地に広げるための示唆-」日経研月報 vol.425 (pp.30-36)
- [2012] 「競争と連携が育てる元気な中小企業（田中隆之編著『日本経済 その構造変化をとらえる』 pp.25-63)
- 渡辺幸男 [2011] 『現代日本の産業集積研究 実態調査研究と論理的含意』慶応義塾大学出版会
- 山口周 [2017] 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？経営における「アート」と「サイエンス』』光文社新書

¹² 遠山 [2012] pp.55-pp.57 を参照のこと。