

第2章 企業経営への行政支援

1. はじめに

板橋区の若木にある工場を訪問した。工場の前面は開放され、クレーンが吊るされている天井は高い。長尺ものを扱う大きな旋盤が3台設置されていて、切り子がうず高く積まれてあった。床はコンクリートで、昔ながらの工場の雰囲気だ。社長さんの話では、ここに工場を新設したとき、周囲は工場と野原で24時間周囲に気兼ねなく操業してきたらしい。住居が建つようになり、周囲から騒音と振動の苦情が寄せられるようになると、まるで邪魔者あつかいされたかのように感じながらも工場を続けてきたことを、続けて語った。この製品は東京で製造できる工場が無くなり、貴重な工場になっている。しかし、従業員の高齢化、周囲の宅地化による工場としての存続の難しさから、先行きは不透明以上に暗いものであるそうである。

この企業にとっては、行政は味方ではなく、行政への期待もあまり無いだろう。このように周囲の環境との軋轢の中で、工場を維持し、日本の高度経済成長の一翼を担った誇りを持っていたが、現状は先行きが見えなく、暗澹たる思いで、現在を凌いでいる小規模企業の方々と、会う機会が多い。

産業実態調査でも「行政には期待しない」という回答が多く寄せられた。この行政には期待しないという回答には、どのような意味があるのかについては、直接にお話を伺わないと分からない点が多い。ある年配の経営者にとっては、「公害工場は東京から出て行け」といわれ続けた時代を顧みて、現在の区の政策にもその気持ちを反映しているのかもしれない。また、行政の手続きの煩雑さ、時代にそぐわない政策から、期待しないのかもしれない。しかし、私たち行政に携わるものは、この「行政には期待しない」という多くの声を真摯に受け止めることが重要である。

2. 企業活動の実態と変化

産業政策を企画・立案していく上で、企業活動の実態や変化を的確に捉えておく必要がある。例えば、大企業が中国での生産活動にシフトし、中小企業が生産活動が圧迫され、深刻な事態を迎えたのがもう遠い過去のように、企業活動は新しいステージに踏み出している。現在、中国は「世界の工場」から「世界の重要なマーケット」に変わっている。

産業政策は、このような企業活動のダイナミックな展開に対応していかなければならない。以上の観点から、押さえておかなければならない企業の実態と変化について整理しておこう。

(1) 高付加価値な生産活動

米沢市内のアルマイト工場で、板橋区の工場で生産されている部品と全く同じものを生産していた。親会社もまったく同じ、生産していたのはカメラの部品であった。特にカメラは中国に生産をシフトしているが、まだ日本に残っている部品の加工であった。

人件費等のコスト面では地方には太刀打ちできない状況にあつて、この板橋区の企業がいつまでもこの部品加工に従事していくことはできない。やはり、高いコストを吸収できる企業活動への脱皮が急務である。

すべての企業が、下請け構造からの脱却はできない。また、開発や試作品への発展も現実的ではない。部品加工に従事していても、やはり高い付加価値を生み出すことができる経営体に革新していかなければならない。

(2) 産業集積から地域間ネットワーク

産業集積は、ある空間的な地域に多数の企業、特に中小企業が集合し、技術等の企業活動で一企業以上の力を形成していたが、今や大企業の世界的な生産活動によりその集積が崩れ、集積メリットも生みだせなくなっている。今や企業活動は国内の企業とのネットワークへと進展している。

また、宅配等の運送システムの普及や部品の軽量化も企業活動の広域化を促進している。

板橋区の企業は納期や品質の面で近接している地域にある企業への発注にこだわる必要がなくなっている。一方、印刷関連産業では区内での仕事のやり取りの比重が大きな割合を占めている。印刷業界特有な取引であり、中小企業の多様な活動を垣間見ることができる。

(3) 多様な企業活動

企業活動が高付加価値化への取り組みや広域ネットワークへと伸展していく中で、新しい経営への模索が行われている。企画や設計に特化して、自らの工場を所有しないファブレスという企業形態が出現している。板橋区の賃貸工場にも多くのファブレス型企業が入居していた。大都市東京は、人材や知識の宝庫であり、また大きな市場でもある。このメリットを最大限に有効に活用していくのがファブレス型企业である。

また、新しい産業活動の担い手として主婦や高齢者等の新しいプレイヤーが登場している。彼らは環境問題、高齢者問題等の地域課題をビジネスの手法で解決していき、これらはコミュニティ・ビジネスといわれ、板橋区でも主体的に取り組まれている。

3. 産業実態調査から

以上の企業活動の新しい展開とともに、平成16年9月から実施した産業実態調査でも企業の課題が明らかになってきた。今までも、検討されてきた課題もあるが、特徴的な事項について列挙する。

(1) 経営者の高齢化と後継ぎ

調査からは経営者の高齢化が明確になっている。経営者の高齢化は、スムーズな企業の継承を問うている。後継者の問題は以前から産業政策を考えるうえでの大きな課題になっていたが、依然

として現実的な問題になっている。このように長い間にわたって経営者の高齢化と後継者問題が検討の対象となっていること、そして明確な解決策が提示されないことは、明快な解決策がないことを暗示している。

また、この後継者の問題は、単純に経営者の子どもが経営を引き継がなくなっている事態の他に、税制上の問題も深く関わっている。

しかし、開業率が依然として増加しない状況にあつて、企業の廃業など撤退が相次ぐ中で、小規模企業の存続については更なる検討を重ねなければならない。

(2) 熾烈な競争

低価格・大量な生産部門が中国などに移管されていく中で、中小企業特に小規模な企業層にあつては、親会社からの厳しいコストダウンが要求されている。小規模企業層では、そのようなコストダウンに対しては家族従業員を中心とした労働によって乗り切ることができたが、それはもう我慢比べの様相を呈しており、先の高齢化とあいまって、企業の存続を危うくしている。

4. 米沢市の視察から

山形県米沢市の人口は、平成12年の国勢調査で95,392人であるが、産業活動は非常に活発な市である。その数字は日本のテクノポリスと言われ続けている大田区に匹敵するものになっている。

(1) 現況

米沢市は織物が基幹産業として発展してきた。現在の産業就業人口比でみると、第1次産業(4.9%)、第二次産業(41.9%)、第三次産業(53.2%)である。

米沢市は、市内にある優秀な技術の集積により、東北を代表する産業集積地である。製造品出荷額においては、平成2年より山形県内第1位で平成14年は7,670億円となり、東北でも第4位の工

業都市となっている。また、情報通信機械器具製造業（I T関連）の製造品出荷額等は、国内順位が平成13年の30位から平成14年には第2位となっている。

（2）ネットワーク

市内には、各種企業グループがあり系列の垣根を越えた交流が行われ、重層的なネットワークを形成している。

（ア）米沢電機工業会

昭和60年に、米沢市及び置賜地方に拠点を持つ電気機械器具製造業の大手6社を中心に、地元中堅企業が加わり30余社が地域の技術・品質の向上を目指して発足。

ヒアリングを行ったフジサワ電機が事務局である。

（イ）米沢市電子機器・機械工業振興協議会

昭和56年に、米沢市内の大手企業の第1次下請け企業を中核企業と位置づけ、垂直的な横の関係で連携を図ることを目的で発足。

市内には他の企業グループが活動し、横の連携が市工業の特徴になっている。

（3）共同研究

山形大学工学部が共同研究の中心的役割を担っている。昨今の共同研究の進展に先駆けた企業と大学との連携が試みられている。

企業と山形大学工学部との連携を進めるとともに、高度な試験、研究、開発機関の誘致を行い、その活用による技術及び企業支援を強化し、競争力のある企業群の育成に努めている。

（ア）財団法人山形産業研究所

地域における産官学の緊密かつ適正な連携を促進し、実践的な工業技術の開発を主眼とする研究の振興を図り、地域社会の科学技術・産業の発展に寄与することを目的としている。

（イ）山形大学地域共同研究センター

民間機関等との共同研究を更に推進していくことを大きな目的として共同研究、委託研究、学術情報等を実施。

（ウ）共同研究組織

山形大学の若手教官により結成、産学の共同による実践的な技術開発を目指して活動。

(4) 工場団地

(ア) 米沢八幡原中核工業団地

全国第1号の中核工業団地である。総面積は384haで、昭和53年から分譲開始で、現在55社が操業している。

(イ) 米沢オフィス・アルカディア

平成12年度より分譲を開始した米沢オフィス・アルカディアは、地域の産業と経済をより一層発展させるため、また、製造業の高付加価値化を促進し、今後成長が期待できる知的集約産業の受け皿づくり及び多様で魅力ある就業機会を創出する目的で、事業所、営業所、研究所等の誘致を積極的に進めている。

(ウ) 地域産業支援センター

産業振興の核となる集積基盤として、主に新規創業や新分野進出を図ろうとする商工業者を中心に、その経営体制の構築を図るための支援施設として設置した。

(5) 米沢ビジネスネットワークオフィス

米沢市工業の特徴を端的に表すことができる事例が「米沢ビジネスネットワークオフィス（BNO）」である。地域経済への鋭い危機意識を背景に、民間主導で人材育成から高度情報社会など総体的に産業振興に取り組んでいる事例は、他の地域でもあまり見ることができない。このBNO設立への歩みは、米沢に長い間に渡って培われてきた企業文化と風土、すなわち重層的といわれる企業間ネットワーク、山形大学との連携等の賜物であるように思われる。

顧みて、板橋区においてBNOのような任意団体が設立できるような可能性は余りないと思われる。企業が自主的に集まり、地域産業への危機意識から総体的な取り組みへ動き始める産業界の文化や風土がないのである。これからは、産業界が主体的に地域産業の活性化へと取り組むことができるような文化や風土の醸

成、更には新しいシステムへの構築についての模索を始めなければならない。

BNOは山形県、山形大学、米沢市の支援の下、地元民間企業(17社)が中心となり、「持続可能な地域社会の構築を目指して」平成13年11月に設立された。

事務局は2名でコア企業から派遣されている。コア企業はNEC山形である。スタートアップの2年間は県と市から500万円の補助を受けていたが、3年目から自主運営へ移行している。事務局の方もこのような組織がスタートする時は、やはり補助金の有効性について力説されていた。補助金が一律削減の方向の当区にあって、補助金の出し方、受け取り方といった相互の考え方が統一される必要性を痛感した。

現在、会員は3つに分かれている。一般会員(3万円/月)21企業/団体、特別会員(1万円/月)2企業/団体、賛助会員(会費なし)18企業/団体

(ア) 目的

目的は「でん《田・伝・電》縁ネットワーク」の構築である。電は化学技術や電子ネットワークに基づく価値と関係性を象徴する。伝は伝統価値(正義、殖産振興、ひとつづくり)、文化、風土的価値の尊重と未来への展望を象徴する。田は自然との共生、大地の恵み、循環型社会の価値と関係性の尊重を象徴する。

21世紀の都市づくり構想として下記の三つを実現することを通じて「豊かさの価値の転換」を進めていくこととしている。

- a. ITを戦略的に活用し、地域社会・コミュニティの豊かさを再構築することを試みる。
- b. 従来のエネルギー及び、交通基盤に加えて、情報・コミュニケーション・センサー基盤を加味した都市計画ビジョンの策定を推進する。
- c. ネットワークを介した他地域との戦略連携、情縁共同体、新経済圏の先駆的モデルの構築を試みる。

(イ) プロジェクト

多様なプロジェクトが実施されている。特に民間では取り組み

にくい地域ぐるみの人材育成について産官学で主体的に取り組んでいることが印象的であった。

- a. 「いつでも参観日」
- b. WEBカメラからのライブ画像配信（商品化）
- c. 携帯電話への動画・音声配信（実験中）
- d. IT関連教育プロジェクト

米沢工業高等学校専攻科（情報技術コース）のカリキュラム作成と運営支援を行う。地域企業から26名の講師を派遣している。企業の積極的な参加が素晴らしいことである。

インターンシップ研修で東京の企業にて5週間、地域企業にて5ヶ月の研修を行っている。

- e. 米沢産業育成事業

目的は次世代産業集積の促進、企業化の推進、新商品・新技術開発支援による米沢地域産業の活性化である。山形県、米沢市、地域中核企業、米沢商工会議所、大学が参加している米沢産業育成事業委員会を設立している。

事業としては

- ・コミュニティスクール（技術者養成スクール）

次世代産業の集積促進と企業ニーズに合った研究科目選定

- ・産業支援事業

地域産業支援センター入居者支援事業

起業化支援事業

SOHOネットワーク構築

- f. 健康福祉サービス産業創出支援事業

産官学金労医連携による住民参画事業で、基本理念は人々が生きがいを持ち、健康で安心して働き・学べる心豊かな地域づくりである。

事業としては、

- ・会員登録制による健康情報サービス

健康（介護）相談・HP等による情報提供

各種生活関連サービスの提供

- ・公益的ケアコミュニケーションサービス

インフルエンザサービス
骨密度・骨折サーベイランス

(6) 株式会社 好生

米沢BNO「医療福祉ネットワーク」の活動をさらに発展させ、米沢地域の新たな産業として、「健康サービス産業」を創出するための新事業会社として、米沢BNOの会員企業が主要な出資者となり、株式会社好生が4月に設立された。

株式会社好生では、登録会員制による健康サービスを事業の柱として、さらに公益的ケアコミュニケーションサービスや、民間活用・民間委託事業を展開していく予定である。

経済産業省の「健康サービス産業創出支援事業」に公募提案したが、承認されなかった。板橋区と北区のKICC事業は、承認されている。事業の目的や企業や大学との連携はKICC事業と似ているものとなっている。

目的は社会のコストが削減され、自立・持続できる地域社会の形成であり、具体的には①元気で安心して暮らせる一健康いきいきまちづくり、②コミュニティー再生による地域活性化、③高齢者一生きがい創出・「智恵袋・伝統・技術」の伝承、④健康サービス産業の創出となっている。

また、プロジェクトとしては、CATV 網ネットワークによる地域ワンストップサービスで、健康データ蓄積による個人・地域・職場の健康管理や医師会連携による健康増進・予防医療情報提供・指導等である。

5. 大田区産業振興協会 (PI0)

日本でも有数の工業集積を維持している大田区から学ぶ産業振興政策は貴重である。ここでも米沢市と同様に、独自の企業文化や風土があり、また区の外郭団体である大田区産業振興協会(PI0)の先導的な産業振興政策が、大田区の企業にとって貴重な役割を担っている。

大田区の産業組織は、区には産業経済部があり、職員数は25名である。PIOは職員数54名（平成17年1月1日現在）で、内訳は区派遣18名、固有15名、契約3名、人材3名、相談員（非常勤）15名である。区職員だけでなく、PIOが独自に採用している職員が勤務していることが特徴的である。

区とPIOの役割分担は、区は産業政策の立案・企画、PIOは事業の実施部隊としてシステム化されている。また、PIOの産業政策は主に工業振興に重点が置かれている。

（1）パートナーシップ

PIOを視察した後に訪問した企業からは、PIOの職員への信頼をベースに、共に大田区の産業の活性化に取り組む姿をみることができた。経営者は自分の情報を元に、PIOとの共同事業への可能性について熱く語ってくれた。ここには、大田区工業の活性化という一定の方向性のもとに集まる企業と行政の信頼関係があった。

（2）ブランドイメージ

大田区は日本でも有数の工業区であることは、周知の事実であるが、そのことに安住することなく、官民一体となって「大田区」を国内外に情報発信している。PIOでは、民間コンサルタント等に依頼することなく、独自に上海等の海外見本市へ大田区の企業と共に出展している。このノウハウはPIOの貴重な財産となっている。

このような地道な取り組みの結果、受発注相談会では断るのが大変になるくらい企業の応募が多くなっている。また、企業や大学、自治体から大田区へのプロポーザルが多数寄せられている。

（3）明確な産業政策

区営の貸し工場が運営されている。空き部屋が発生した場合、入居企業の募集を開始するが、応募企業の入居を承認することはない。賃貸収入のために入居を承認するのではなく、工業の活性化に資することができる企業の入居を待つ姿勢がある。このよう

な揺るぎの無い明確なポリシーは、行政に対する信頼だけでなく、賃貸工場に入居している企業に確固とした経営に向かう姿勢を生み出している。

6. 今後の板橋区の産業政策について

(1) 機動力ある産業政策が運営できる組織と人材

産業活動におけるグローバル化の進捗が著しい中で、地域における産業活動もその影響を大きく受けている。

中小企業が様々な活動を展開するようになり、また業種や業態によっても活動の様相が様変わりする中で、そのような活動に対応できる政策を展開しなければならない。特に板橋区は大田区や墨田区とは異なり、多様な業種が集積している。今回の産業実態調査でも、メーカー・加工業と印刷関連産業では、企業の活動範囲や課題などは大きく異なっている。したがって、それぞれの課題に対応する産業政策も変わらざるをえない。

(2) 板橋区の企業文化

地域の風土と言うか、地域産業や企業の考え方が企業風土を創っている。視察に行った浜松市や米沢市は、他の地域とははつきりと異なる企業風土があった。その風土によって新しい企業や産業も生まれている。大田区にもそのような独特な地域性があるときいている。板橋区にはそのような臭いも香もない。地域性は、一瞬にして生まれるわけではないが、他の地域とはまったく違った雰囲気が必要である。なければ、これから生まれるような産業政策を展開しなければならない。

(3) 新しいシステム

経済のグローバル化、規制緩和等を背景として、日本の経済成長を支えてきた下請け構造が崩れている。区内にも大企業を頂点とした協力会が存在していたが、その役割を終えている。下請け構造や協力会に組み込まれていた企業は、自由に独自の経営の舵

取りを任されるようになった。その自由の言葉の裏には、実態調査で明らかになっているように過酷な価格競争が待ち構えている。

制度に組み込まれてきた企業にとっては、それは現実に存在するシステムであり、仕事を受注し、技術や市場などの情報交換の場であったにちがいない。そのシステムが崩れ落ちた今、中小企業が独自の活動を十分に生かすことができるシステムを早急に立ち上げることが重要である。

(4) 高付加価値の生産

生産拠点の中国へのシフトは、日本の製造システムや技術のシフトを意味する。日本と全く同じ機械で、豊富な労働力を背景として同じ製品が生産されていく。この領域では区内中小企業が利益を見込むことはできない。

コンピューター制御による製造機械によって、日本が卓越していた技術は一定の水準に均一化されていく。技術、品質、コスト、そして納期までも均一化されていく。先にみたアルマイト加工の工場が、今のままでは工場を維持していくことは非常に困難であろう。

その技術の平準化の先にある「熟練」の領域に踏み出していくことで、区内中小企業の将来の展望が開けてくる。