

## 書 評

高崎経済大学地域科学研究所編  
『地方製造業の展開－高崎ものづくり再発見』  
(日本経済評論社, 2017年)

吉田 敬一\*

## はじめに

日本経済のグローバル化に伴い地域経済の存立構造が激変する中で、高崎経済大学の産業研究所と地域政策研究センターが統合・再編され、2年前に地域科学研究所が設置された。その目的は群馬県を研究フィールドの中心に据えた形で21世紀の持続可能な地域経済のあり方を追求することに置かれ、最初の研究テーマとして「現代の地方都市における製造業の存立基盤に関する研究－群馬県を事例として－」であり、その中間的総括の成果が本書である。ちなみに本書は研究対象となる地域と企業を高崎に絞り込み(本書の副題は「高崎ものづくり再発見」である)、具体的には地域産業振興の施策の企画・実施主体となる基礎自治体である高崎市と産官学連携の更なる発展の糸口となることを企図していると推察される。

## I 本書の構成

本書の構成は以下にみるように総論編が4章、企業編が6章の10章が主要な内容であり、とくに企業編が本書の中心部分を形成している。その後、高大連携の観点から附属高校教諭の黒田圭一氏の「寄稿 地域の製造業に学んで」が配置され、最後に高崎市を代表す

る地域中堅企業の概略紹介からなる資料編が加えられている。

## 総論編

- 第1章 群馬県と県内都市における製造業の動向(西野寿章・村山元展)
- 第2章 アンケートにみる群馬県製造業の動向(米本清)
- 第3章 高崎市における製造業の動向と振興策(天羽正継)
- 第4章 高崎市製造業の諸相(西野寿章)

## 企業編

- 第5章 絶えざる創業の軌跡:共和産業(井上真由美)
- 第6章 燃焼科学システムの創造:キンセイ産業(西野寿章)
- 第7章 「高崎発のものづくり」と産学官連携:山崎製作所(佐藤英人)
- 第8章 中小プレスメーカーの環境と戦略:斉藤プレス工業とシミズプレス(藤井孝宗)
- 第9章 経営指針と従業員育成:山岸製作所(永田瞬)
- 第10章 プレス加工・金型メーカーの海外戦略と地域貢献:サイトウティーエム(矢野修一)

寄稿 地域の製造業に学んで(黒田圭一)

## 資料編

## II 各章の概要

## (1)総論編の概要と特徴

総論編の4つの章は、本書の力点が置かれている企業編の理解の前提となる群馬県全体の製造業の歩みと課題および高崎市製造業の基本的発展動向と自治体による振興策の内容ならびに高崎市製造業を構成する地域中核的企業の多様性が紹介されている。以上の観点

\* 駒澤大学経済学部現代応用経済学科・教授

から総論編で明らかにされた特徴をみると、次の点が注目される。

まず第1章では群馬県製造業が歴史的に考察され、戦前の製糸・織物業から戦後の自動車・電機への産業構造の転換が述べられる中で、群馬県製造業の強みとして機械金属加工の基盤技術のレベルの高さが戦前の中島飛行機の存在によって示唆されている点があげられる。今日の富士重工・スバルやダイハツの母工場機能の根が据えられていたことにより、高度成長期に量産工場を誘致した地方の工業団地のその後の誘致企業撤退後の苦悩とは異なった形で、地域中小企業が中心となった自律的な地域経済の発展動向を群馬県製造業が辿っていることが示唆されている。

第2章では、研究所が独自に行なった群馬県製造業の多数派を占める製造業の実態に関するアンケート調査分析（特に第2章）を踏まえて、県経済の強みと課題が示されており、県全体あるいは高崎市の政策立案の手がかりが示されている。例えば、従業者の年齢構成では他地域と異なり若い層の比重が高いことや首都圏内では相対的に賃金コストが低いこと、中核企業では量産加工型よりも非規格品・特注品あるいは試作対応型加工の比重が高いこと、他方でグローバル化への対応での二極分化の進展や生産連関のネットワーク維持の現状の優位性の維持可能性などの指摘は、今後の産官学連携による政策課題の考察の手がかりになるであろう。

第3章では、基礎自治体である高崎市の財政分析により、商工業施策の比重の相対的な高さや独自施策の試みが示されており、国の施策の単なる応用に留まらず、地域特性を踏まえた形での行政施策の自律性の一端が紹介されている。先進国における地域再生の課題は安定した地域経済を有しているドイツ・イタリアなどの中部ヨーロッパ諸国の事例が示

すように、地域の資源と歴史を前提にした「記憶を重ねる地域づくり」である。その意味で今後はますます地方自治体の役割の重要性は増していく。その際の基本は地域“深耕”であり、地域に内在する可能性を深く掘り下げ、現代的に再生させる試みの有無が要点となる。その際、地域深耕の前提は独自の観点からの実態調査である。21世紀に入り、自治体が主役になる中小企業振興基本条例制定の出発点の実態調査に置かれており理由はここにある。ちなみに条例運動の嚆矢となった東京都墨田区（1979年制定）では全事業所の悉皆調査が行なわれた。

総論編の最後の第4章では高崎市に立地する製造業関連中小企業の業種別・経営態別・製品分野別にみた多様性が紹介されており、他の地方工業集積地域と比較した場合の特質と支援施策の多様性への対応という課題が示唆されている。

## (2)企業編の概要と特徴

第5章の共和産業の考察では、工具商社から量産部品加工へという極めて稀な脱本業の転機を経て、開発試作支援機能へのレベルアップから専用工作機械メーカーへ（優れたサポーティング企業から開発型企業への業態転換）の経緯が簡明に示されている。とくに女性経営者である3代目の現社長の役割が大きいことが生々しく語られており、各地で見られる製造業における女性経営者の位置づけの変化が高崎でも現実の問題として顕在化していることは特筆に値することであろう。他の企業編に登場する企業に共通することであるが、高度成長期の量産加工受託という典型的な下請業務で営業が順調に推移している時期に、あえて第二の井戸の発掘のために得意分野の絞り込みによる量産から特注品・試作対応という困難な業態革新を行なえるか否かの分か

れ道におけるリーダーとしての社長の役割 (企業理念に基づいた使命感・先見性・決断力による戦略的経営) が再確認される。とくに 21 世紀のグローバル化の今日では、20 世紀のように国内完結型の系列型生産システムは崩壊しており、加工技術のレベルアップを迫られていけば仕事は回ってくるという「待ち工場」的発想 (この場合の経営努力の中心はマーケットニーズではなく取引先企業の要求に対応した品質・価格・納期での「いかに造ればよいのか」という) 品質・コスト・納期面での QCD 対応力向上を見据えたプロセス・イノベーション能力の向上) では経営は維持できない。当社の受注先開拓のためのアメリカ進出もこうした待ち工場からの脱却という経営方針に基づく選択であることが注目される。この点もまた他の企業と共通する基本テーマである。

燃焼科学システムの創造という表題の第 6 章のキンセイ産業の分析でも、電気工事を軸にした“万屋”的業態から出発したのち、公害・大気汚染問題という社会的課題への対応に踏み切り、社内の基盤技術の質的レベルアップによる焼却装置製造という形で劇的な業態転換に成功し、その後も外部経営環境に対応した研究開発に注力し、さらに一步進んだ特許戦略を土台とするプロダクト・イノベーション (誰のために何を、なぜ作るのかという中小企業にとってはハードルの高い市場志向型イノベーション) 指向の経営スタイルを確立した。なお本章ではサラリと新製品開発の流れが書かれているが、それを実現した現場対応力の高さは注目に値する。こうした課題へのチャレンジを可能にした前提として、社員を大切にし共に会社を育て上げるという社風の重要性が示されており、こうした社風が人材不足も克服可能という一つのモデルとなる企業でもある。当社が歩んだ業態転換を可能ならしめた背景として社長の異人種交流能力の高さ

(異なった分野・異なった価値観の人々との交流能力) の必要性が看過できない。この点もまた他の企業とも共通するテーマであり、本研究所の活動はこうした交流の場の提供という点でも評価されねばならない。

第 7 章の山崎製作所の考察では、日本経済の構造転換が進む中で、良い仕事をしていけば仕事は来るという「待ち工場」タイプの新規顧客の開拓に消極的な姿勢からの脱却に直面したのが三代目の現社長であり、自動車プレス加工での典型的な下請受注特化型の経営スタイルを試作品対応、小ロット・多品種対応へと、徹本業による固有技術の先鋭化により新たな活路を切り開いた経緯が整理されている。その際、当社では地域特性・立地メリットがフルに活用されており、地域的工業集積の維持・拡充の意義が示唆されている。具体的にみると、一つには県内での受発注拡大の可能性の活用であり、とくに発注先 (外注先) の存在の意義は重要である。東京都大田区を始めとして既存の工業集積地では小規模工場の閉鎖が相次ぎ、地域内での外注先の確保が大きな問題になっているからである。二つには、利用目的を明確にしたうえで大学のラボ・社労士などの地域の産業支援インフラの活用である。三つ目として従業員が働き続けやすい立地メリット (短時間通勤圏で便利な生活・居住空間) の活用があげられる。四番目にあげられるのは産学官連携への積極的取り組みである。詳細は本文に譲るが、とりわけ革新的企業家の集まりであり、日本のモノづくりの弱点であるデザイン力向上をめざした高崎 ART 製造プロジェクト QUALOE については更なる研究が進められるべきであろう。将来的に高崎市が群馬県内を軸にした広域ネットワークの中核地への飛躍に際してのコア組織の一環を形成する可能性が伺える。

第 8 章では、斉藤プレス工業とシミズプレ

スを事例として中小プレスメーカーの営業環境と経営戦略が考察されている。プレス業界は日本型系列下請構造の典型的分野であり、下請企業が抱える問題点および経営自立化・自律化の課題が本書では明快に抉り出されている。斉藤プレス工業の場合、固有技術の先鋭化の道筋として専用機の内製能力・複数加工能力・金型内製能力の獲得・向上が基本的に据えられており、モノづくり特性として機械・物的技術と属人的技能・熟練の二本柱のレベルアップによる強固な存立基盤の確立過程が注目される。他方でシミズプレスの考察をみると、特殊加工能力の保全・強化すなわち汎用プレス機による全せん断技術とパイプのスケーリング加工面での固有技術による強固な参入阻止障壁の実現過程が示唆に富んでいる。両企業に共通するのは周辺企業のネットワーク化に対する積極的姿勢である。ネットワーク化が有効性を発揮する前提条件は参加企業のベクトル合わせ（何を目的として連携するのか）とレベル合わせ（参加企業が相互に活用しあえる関係を作るための本業の加工能力のレベルを向上させる仕組みづくり）がポイントとなり、両社はその際のリーダー役としての資質を有していることが社歴の推移の中に見受けられる。こうした企業・経営者の存在が地域政策実現の担い手の要となる。

第9章では、山岸製作所を事例として「経営指針と従業員育成」という表題で持続可能で強固な存立基盤を維持・拡充する際の経営スタイルに焦点を当てた考察が行なわれている。当社は中規模企業の部品サプライヤーとして存続するための課題克服と中小企業共通の難問である人材確保・育成のフロンティア企業としての展開の典型的事例として位置づけられる。部品サプライヤーは現在では国内外の競合企業と厳しい価格競争の渦中に巻き込まれている。企業の存続のためには、一定

の安定した売り上げ確保のための量産モノの受注が必要となるが、量産特化型経営では大手企業による部品の逆輸入・海外調達が一般化している今日では国際的レベルでの過酷な価格競争に巻き込まれてしまう。量産モノの受注を高コスト構造の先進国で得るためには、発注先の手企業の商品開発に不可欠な試作対応能力を持つ必要がある。すなわち量産対応と試作対応能力の二本足の経営戦略である。その際、前者は定常状態を継続的に維持できる技術体系のレベルアップが必要となり、後者の場合には新たな図面に基づき一品加工を行なうのでワークの材質や形状・大きさ、工作機械が備える条件、加工方法や用具、所要時間などといった工程の検討から、段取り、製品加工までを作業者が一貫して行う技術体系であり、全く異なった能力が求められる。そこでは人材の多様性と挑戦能力の高さが前提となるので従業員教育のシステム化に当社は取り組んできた。加えてコア部品（当社の場合はベアリング）の受注先について、自動車工業から工作機械、半導体製造装置へと拡大し、現在は航空機業界への参入が試みられているように受注先・市場面での拡本業戦略が追求されている。また当社は中小企業家同友会と出会うことにより経営指針（経営理念、経営方針・戦略・経営計画に基づく共育型経営による社員と共に会社が育つ仕組みづくり）を活かした経営を実現しており、その成果が山岸テクニカルセンター（企業内職業訓練制度）の設立に結実化している。人づくり・会社づくり・地域づくりにおける中小企業の地域貢献のモデル企業と云う存在である。

企業編最後の第10章ではサイトウティーエムを事例にプレス加工・金型メーカーの海外戦略と地域貢献の考察が行なわれている。当社の特徴は高度成長が一段落した70年代以降のオイル・ショックに始まる不況局面に

対して、とりわけリーマン・ショック危機に際して地域に根付いたグローバル(Think Globally, Act Locally)という観点から本業の溶接加工技術の先鋭化に取り組んできた。その成果の一端は2002年の群馬県の「1社1技術」認定や中小企業基盤整備機構にも高く評価される技術力などの形で実を結んでいる。その際、経営戦略の重点は先端技術への前向きな取り組み・対応による加工能力の差別化と、ネットワーク化・連携化による受注内容の幅の拡大と多様な顧客ニーズへの対応力強化であった。経済グローバル化の進展に際して、当社がリーダーシップを取った形で地域内中小企業連携を土台にした受注のグローバル化対応は持続可能な地域づくりを雇用と所得面で支えている。こうした活動の基本は本業面での固有技術の差別化が前提となっており、一貫したQCD対応力向上への全社一丸となった取り組みを忘れてはならない。また当社の歩みは、中小企業にとって重要な経営課題である下請から企画開発型企業への挑戦(群馬大学のベンチャー企業であるリアライズ社の社長への就任など)による業態転換と本業を通じた地域貢献のあり方は貴重な先進的事例でもある。当社の危機克服の経緯を振り返ると、本業のコア技術を軸に時代を先取りする形での業態転換が遂行されており、グローバル化時代の中小企業に求められる企業家精神の必須要件が読み取れる。また固有技術を有する中小企業間でのネットワーク化による受注範囲の拡大・受注のワンストップ化対応力は多様な加工機能からなる地域的工業集積を前提としている。それゆえ地域中核企業に対する個別企業支援策と連動した形で、地域集積の量と質の拡充を目指す地域産業政策の一体化はますます重要な課題となることが示唆されている。加えてモノづくり力における機械体系・技術(物的生産力)の持

続的な向上とともにこれらを自由に操り使いこなすための技能・熟練(属人的生産力)の育成課題の意義が示されているが、これらの諸点は既述の調査対象企業でも共通してみられる傾向である。

### III 今後の研究課題

本書の基底を貫く主題は、持続可能な先進国型の国民経済づくりの基本は「地域になくてはならない企業」「なくなったらユーザーが困る企業」の厚みと多様性を持った中小企業の地域的集積と言い換えることができる。そのための会社づくりの具体的な経営努力の課題と方向性が調査対象において具体的に解明されている。そこで最後に以下、本書の到達点を踏まえて、今後いっそう深めていただきたい課題を要望という形で整理することにしてしよう。

本書は改組・転換後の地域政策研究所における最初の研究成果である。そこでは7社のヒアリング調査を踏まえてグローバル化時代に持続可能なモノづくり関連中小企業の課題と展望が示されている。しかし本文の具体的な叙述が示すように多様で高度なニーズに対応するためには中小企業にとってネットワーク化・企業間連携が必要不可欠になる。すなわち調査対象企業のような地域の未来を切り開いていくフロンティア・カンパニーの着実な発展の前提は、これらの企業を生産連関面で支え連携している企業群の幅と厚みの拡充が課題となる。そのために少なくとも今回の調査対象企業のように海外を含めて受注内容の高度化・広域化・多様化の中で、調査対象企業の生産ネットワークを構成する中小零細企業がどこに所在しているのか、これらの企業・業種の存立上・技術上の課題は何か、へと分析が進められることにより、地域産業政策の

具体的課題が明確になるであろう。

その際、地域中小企業の存立形態別の調査研究が求められる。例えば、広域的に受注し生産連関ネットワークを通じて地域内に仕事を回すタイプの地域中核的中小企業（今回の調査対象企業）と、その受け皿となっている熱処理・鋳鍛造・メッキなどの一定の敷地と騒音・公害防止など立地上制限・規制のある業種および切削・研磨・板金加工などの要素的加工を担当する相対的に規模の小さな基盤技術対応型企業とを区分した調査・研究である。また前者は製品開発特化型企業、試作・単品受注など大手企業の母工場機能支援型中小企業および量産加工に力点を置いた中堅企業に大別されよう。

本書では地域産業の担い手となる地域中核企業（点の分析）の抽出が行なわれており、今後はこれらの中核企業の生産連関分析（線

の分析）が行なわれることにより、政策的には個別企業支援課題から一歩進んで地域的集積の具体的な強み・課題の抽出が可能になるであろう。そして最終的には点・線の複合的な重なりからなる地域的産業集積（面の分析）の特徴および振興課題の解明へと進んでいくことが期待される。なお本書は、研究メンバーの専門分野を活かした形で、また相互の分析に齟齬がなく論文の寄せ集めでない形で、点の分析が多様な視角から行われているのは大きな成果である。

以上のような研究を客観的な立場から持続的に推進できるのは、地域に根差した研究所を目指す高崎経済大学地域科学研究所だからこそ可能である。先進的な経営方針と高い志を持つ中小企業家が集い、ともに考える場として本研究所の存在意義があろう。今後の研究の継続的発展と深化が期待される。