

- 中国地域ものづくりシリーズ -

『ボトムアップ型の成長を目指して』：
宇部地域の現状と課題

2007年4月

日本政策投資銀行 中国支店



DBJ

日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

- 中国地域ものづくりシリーズ -

『ボトムアップ型の成長を目指して』：
宇部地域の現状と課題

要 旨

宇部市は山口県第 3 位の人口を有する都市である。製造品出荷額・小売販売額は共に県内第 3 位で、県内他市と比較して製造業と商業のバランスが良い。宇部市を含む宇部地域は、交通インフラや教育インフラが充実していることを強みとする。

宇部地域は、石炭産業によって明治期以降急速に発展した。大正期以降、宇部興産(株)の前身である石炭会社が機械・セメント・化学といった石炭産業と関連する工業分野に進出したことを契機として、宇部地域は工業都市へと変容していった。戦後、宇部地域はコンビナート中心の工業都市としての姿を確立させて、石炭産業斜陽化にもかかわらず発展を続けた。その後、オイルショック等による停滞、テクノポリス認定に基づく企業進出、隣接する厚狭郡楠町合併などの動きが見られたものの、コンビナートを中心とした宇部地域の産業構造は現在に至るまで大きく変わってはいない。

宇部市の製造品出荷額構成比の推移を見ると、市町村合併に伴う統計上の変化を除外すればその構成比は大きく変化しておらず、コンビナート中心の産業構造が長期的に変わっていないことがわかる。主要産業の動向を総合すると、製造業活性化を通じた地域活性化のためには、地域製造業の土台となっている機械製造・金属加工に従事する中小製造業の競争力向上が特に期待される。

調査にあたり実施したインタビューからは、大手・中堅製造業は独自に競争力を確保し中長期的な戦略を策定できている一方、中小製造業はいくつかの構造的要因によってそれほどの業況回復を見ず中長期的な戦略構築も進んでいない状況が観察された。

以上を総合し、本稿では MOT 研修プログラムの開催 地域企業クラスターの設立 進出企業に対するアフターフォローの重視という三つの提言を行った。これらの提言は、地域の人々が主体的に取り組むことを要請する点に特徴がある。地域の活性化は、他の誰かではなく自分たちの手によって挑戦されることが望ましく、今回の提言等をベースに地域内部において議論や取組が行われることを期待したい。

以 上

(執筆担当:中国支店企画調査課 村尾 洵一(jumurao@dbj.go.jp))

目 次

はじめに・・・ 1

1. 宇部地域の概要・・・2

2. 宇部地域の製造業・・・13

3. インタビューによる検証・・・24

4. まとめ(SWOT分析による特徴整理、及び若干の提言)・・・33

おわりに・・・42

はじめに

中国地域は全国屈指の「ものづくり地域」といわれる。伝統型産業からハイテク産業まで多種多様な業種が集積し個性的な地場企業も数多く存在する備後・井笠地域、旧工場の有する軍用施設の転換を起源として重厚長大産業を中心に発展を遂げた呉地域、その他にも数多くの産業集積が存在し、それぞれ固有の歴史的背景を持っている。

日本政策投資銀行中国支店はこの製造業の集積を地域の強みの一つと捉え、地域の製造業を応援するため投融资や調査活動等を行っている。ここ2回の調査では呉地域の分析を行い、呉地域の課題と方向性について、産業構造と技術経営力という二つの角度から提言を行った。今回は宇部地域に着目し、景気回復期にあって活力を取り戻しているように思われる当地域の課題と方向性を分析し、何らかの提言を加えることとしたい。

本稿では、まず宇部市の概要について整理する。次に、工業統計表をもとに宇部地域の製造業について分析を行う。三番目に、インタビューで得られた情報によって補足・検討を行う。最後に、考察・提言を行う。

本調査では、宇部地域の多くの企業や学術機関に対してインタビューを行うことができた。その結果、宇部地域の方々の考え方・気質のような、机上分析だけでは知り得なかった特質をも探ることができた。インタビューに協力頂いた各位には、この場を借りて御礼申し上げたい。また、数ヶ月に渡りインタビューをコーディネートして頂いた宇部市役所及び宇部商工会議所の担当各位には、特に御礼申し上げたい。

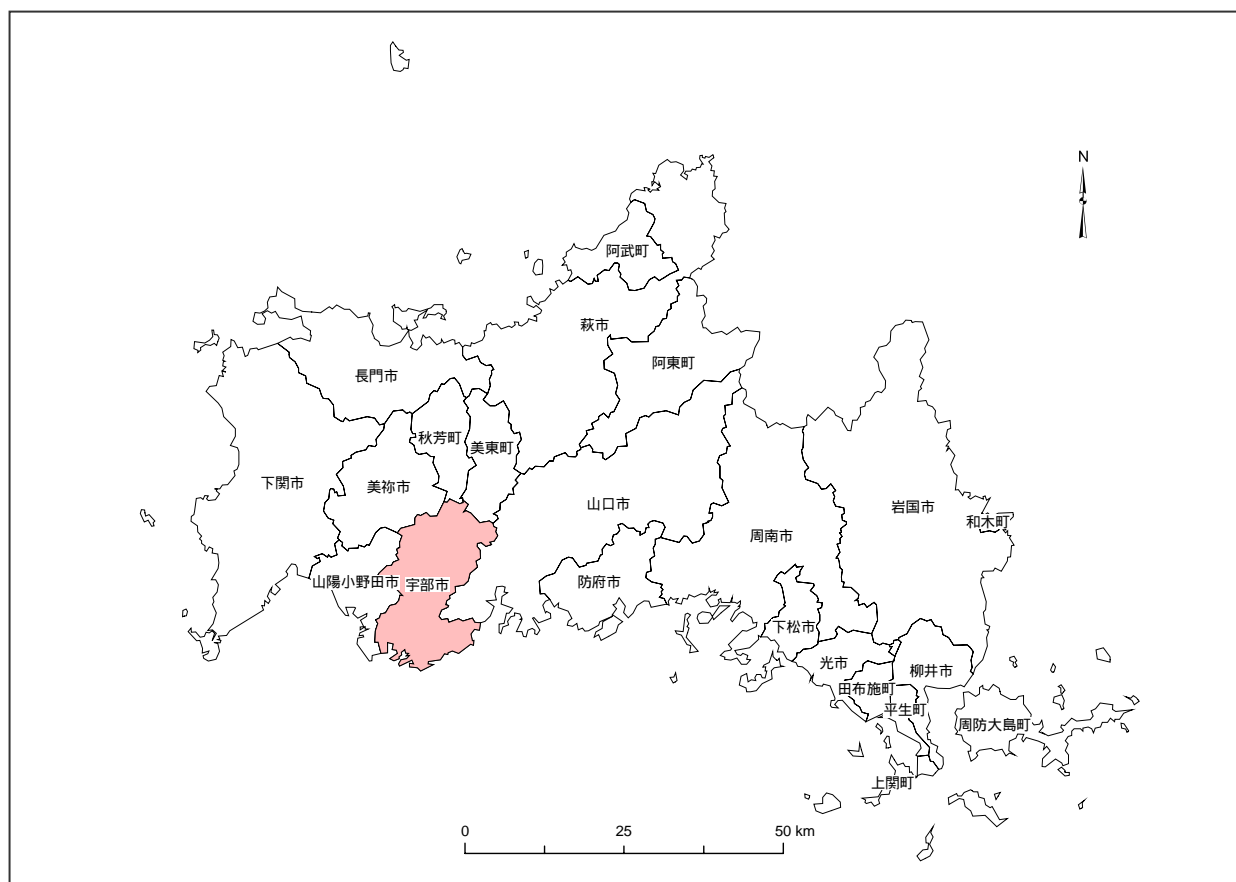
本レポートは宇部地域活性化に対する解そのものではないかもしれないが、少なくとも地域の人々が地域活性化について考えるための叩き台にはなると考える。本レポートを媒介として、地域活性化への取組が一層進めば幸いである。

1. 宇部地域の概要

1-1. 宇部地域¹の現状

図表 1-1 に示す通り、宇部市は山口県南西部に位置する都市であり、その南部は瀬戸内海に面している。面積は 288km²であり、県の面積の約 5%を占める。

図表 1-1 山口県における宇部市



(DBJ 作成)

図表 1-2 は、山口県各市の基礎データを比較したものである。宇部市は、面積こそ県内第 7 位と広い方ではないが、人口・製造品出荷額・小売販売額いずれも第 3 位と高い水準を示している。県内他市を見ると、製造業出荷額と小売販売額が共に宇部市を上回る市は存在せず、いずれの市も製造品出荷額・小売販売額どちらかは宇部市を下回る。このことから、宇部市は県内他都市と比較して製造業と商業のバランスが良いとすることができる。

¹ 本稿では、以下のように「宇部市」と「宇部地域」の用語を使い分ける。まず、「宇部市と山口市の人口を比較する」など、市境線により厳密に宇部市と宇部市以外を分けるべき文脈においては「宇部市」と記述する。一方、市境線による厳密な区分を必要としない文脈においては「宇部地域」と記述することとする。

図表 1-2 山口県内各市の基礎データ

	人口 H18.4.1 (人)	順位	面積 H17.10.1 (km ²)	順位	製造品 出荷額 H16 (百万円)	順位	小売 販売額 H16 (百万円)	順位
山口県全体	1,484,493		6,112		5,529,427		1,538,389	
下関市	289,531	1	716	3	489,459	4	310,208	1
山口市	191,029	2	730	2	124,284	9	223,972	2
宇部市	178,047	3	288	7	501,422	3	185,577	3
周南市	151,666	4	656	5	1,281,239	1	152,234	4
岩国市	148,570	5	872	1	290,677	7	142,466	5
防府市	115,831	6	189	9	1,002,144	2	115,515	6
山陽小野田市	66,047	7	133	11	483,226	5	58,832	8
萩市	57,398	8	699	4	21,898	13	53,353	9
光市	53,674	9	92	12	420,199	6	43,619	11
下松市	53,517	10	89	13	248,224	8	85,838	7
長門市	40,725	11	358	6	47,184	11	39,709	12
柳井市	35,802	12	140	10	29,119	12	49,155	10
美祿市	17,617	13	228	8	67,514	10	14,262	13

(参照:山口県「人口移動統計調査 H18.4.1」)

国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調 2005」

経済産業省「工業統計表 2004」

「商業統計表 2004」)

次に、図表 1-3 に、宇部地域に立地する主な学術機関を示す。

地域の製造業にとって、地元学術機関、特に理系の学術機関があることは強みになる。学術機関の知見を活用することができたり、地元の学生の採用は比較的容易であったりするからだ。

当地域の学術機関は、地域連携を目的に掲げるなど地域との連携姿勢に特徴が見出せる。また、産学官連携の実際の枠組みとして、文部科学省の知的クラスター制度による「やまぐち・うべ・メディカル・イノベーション・クラスター」が推進されており、学術機関の知見を企業が事業化する仕組みが構築されつつあることも地域製造業にとっては利点と言える。

図表 1-3 宇部地域に立地する主要学術機関

名称	所在	設立年月
山口大学 工学部	宇部市	1949 年(昭和 24 年)
山口大学 医学部	宇部市	1974 年(昭和 49 年)
山口東京理科大学	山陽小野田市	1995 年(平成 7 年)
宇部工業高等専門学校	宇部市	1961 年(昭和 36 年)

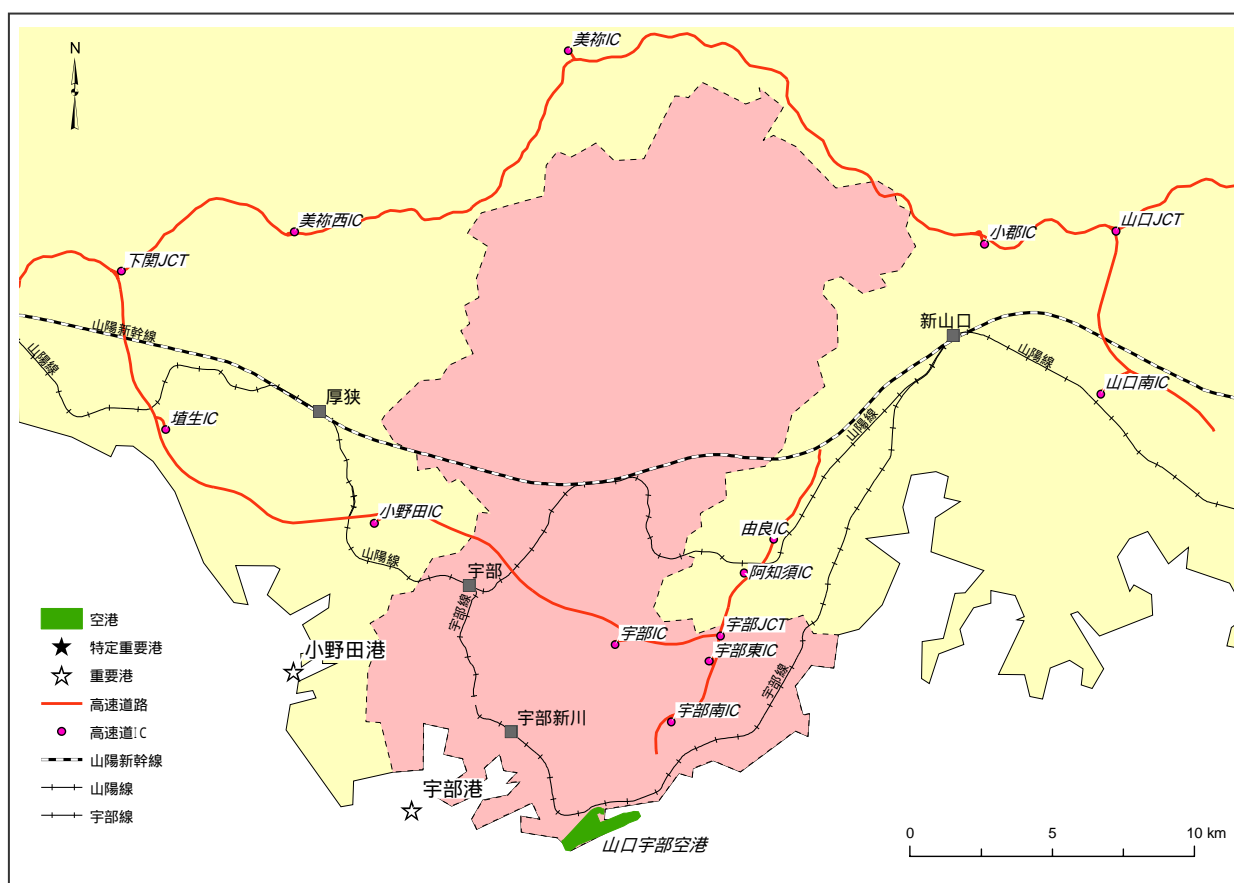
(参照:各校HP)²

² 山口東京理科大学の前身は 1981 年(昭和 56 年)に東京理科大学山口短期大学。1995 年に改組により四年制大学となった。

次に、図表 1-4 に宇部地域の交通網を示す。

宇部地域には山口宇部空港や山陽自動車道のICなどが存在し、東京や九州等他地域への移動が比較的容易である。例えば、山口宇部空港は市中心部にある宇部新川駅から約 15 分³で行くことができ、山口宇部空港からは羽田空港まで約 85 分で行くことができる。また、山陽道宇部ICから、九州の福岡ICまでは約 90 分で行くことができる。このような交通網は単に地域住民の移動を容易にするにとどまらず、宇部地域に立地する企業の移動を伴う事業活動をより容易にする可能性があり、地域製造業にとっても強みとなりうるものであろう。

図表 1-4 宇部地域の交通アクセス



(DBJ 作成)

³ 市バス時刻表による

1 - 2 . 宇部地域の歴史

まず、図表 1-5 に、宇部地域の歴史の概要を示し、以下にその詳細について述べる⁴。

図表 1-5 宇部地域の歴史

宇部地域の歴史		地域主要企業の動向
		(幕末期より炭鉱開発が始まる)
1886(M19)	宇部共同義会設立	
1888(M21)	達聯会設立	
1897(M30)		匿名組合沖の山炭鉱組合設立
1914(T3)		匿名組合宇部新川鉄工所設立
1918(T7)		(日本曹達工業(株)(現・トクヤマ(株))設立)
1921(T10)	村から一躍市に昇格	
1923(T12)		宇部セメント製造(株)設立
1928(S3)		沖の山炭鉱、(株)に改組
1931(S6)	厚狭郡藤山村を編入	
1933(S8)		宇部窒素工業(株)設立(硫安製造)
1935(S10)		(東洋曹達(株)(現・東ソー(株))設立)
1936(S11)		宇部曹達工業(株)(現・セントラル硝子(株))設立
1941(S16)	厚狭郡厚南村を編入	
1942(S17)		宇部興産(株)設立
1943(S18)	吉敷郡西岐波村を編入	
1944(S19)	宇部高等工業学校(現・山口大学工学部)設立	
1951(S26)	「宇部方式」に基づく公害対策の開始	
1953(S28)	宇部共同義会解散	
1954(S29)	厚狭郡厚東村、小野村、二俣瀬村、吉敷郡東岐波村を編入	
1958(S33)		協和醗酵工業(株)が山陽化学(株)を合併 これに伴い協和醗酵工業宇部工場操業
1959(S34)	国税当局により宇部式匿名組合が(株)に改組	
1961(S36)	宇部工業短期大学(現・宇部工業高等専門学校)設立	
1966(S41)	県営宇部空港(現・山口宇部空港)開港	
1967(S42)		宇部興産が宇部市の炭鉱を閉鎖
1974(S49)	第一次オイルショック	宇部興産が豪州からの石炭輸入を開始
1975(S50)	小郡駅に新幹線が停車するようになる	
1979(S54)	第二次オイルショック	
1980(S55)	県営宇部空港が山口宇部空港に改称、ジェット機就航開始	
1983(S58)		山口日本電気(株)設立(旧楠町への立地) この頃から宇部への企業進出が進む
1984(S59)	宇部地域が国からテクノポリス指定を受ける	
1997(H9)	「宇部方式」について、宇部市がグローバル500賞受賞	
1999(H11)	厚狭駅が新幹線停車駅に	宇部興産機械部門が宇部興産機械(株)として分社化 宇部興産、プラント事業から撤退
2001(H13)	山陽道宇部下関線開通	
2003(H15)	小郡駅が新山口駅と改称し、のぞみ停車駅となる	
2004(H16)	厚狭郡楠町を編入 宇部地域が知的クラスター対象地域に選定される	

(各種資料をもとに DBJ 作成)

⁴ 本稿では複数箇所に渡り企業名が掲載されるが、(株)などの表記については、初掲載時のみ表記し、以後省略することとする。

江戸時代

石炭産業が興る前の宇部地域は、一漁村に過ぎなかったと言われている。

関が原の合戦終結に伴い、宇部地域は毛利家門下にあった福原家の領地となった。

宇部地域はそれまで開発が進んでいなかったようだが、福原家の統治下において開発が進んだ。例えば、宇部市民の憩いの場となっている常盤湖は、この時期に治水を目的として開発された。

石炭は従前から「石ずみ(燃える石)」としてその存在を住民に知られていたようである。しかし、石炭が産業用に利用されその経済的価値が見出されるようになったのは、江戸時代後期に塩田燃料として利用されるようになってからのようである。幕末期には、石炭は塩田燃料としてだけでなく船舶燃料としても注目されるようになり、需要が拡大した。それに伴い、宇部地域の炭鉱は石炭局を設置した長州藩によって経営されることとなった。

幕末～明治期

幕末の動乱下、長州藩は尊皇攘夷を掲げ、京都において薩摩・会津両藩と衝突した(禁門の変:1864年)。このとき前線に立った福原家当主の福原越後は、事態収拾⁵を図る長州藩の命により引責自害を迫られた。その結果、福原家は朝敵と見なされて家門断絶となり、福原家統治下にあった宇部地域は藩内で冷遇された。

1871年に廃藩置県が実施されるまで宇部地域の炭鉱は長州藩石炭局によって経営されたが、廃藩置県に伴い石炭局が廃止され、炭鉱権益が地域に還元されることが期待された。しかし、藩石炭局主任であった小野田地域出身の福井忠次郎が炭鉱権益を独占取得したため、宇部村民は石炭局が廃止されたにもかかわらず炭鉱を自由にできなかった。

この状況を解決すべく努力したのが、福原家の末裔である福原芳山であった。福原芳山は留学経験に基づく法知識を駆使し、また私財を投じ、福井のもとから権益を取り戻した。福原芳山の努力の結果、宇部炭鉱の権益がようやく宇部地域の人々に還元されることとなった。

福原芳山の死後1886年(明治19年)に、炭鉱の権益を共同で管理するために宇部共同義会⁶が設立された。福原芳山が取り戻した権益等を宇部共同義会が一括して管理することで、炭鉱権益が地域に還元される仕組みが整備された。1939年(昭和14年)に宇部高等工業学校(現・山口大学工学部)が当地に設置されたが、これは炭鉱の利益で購入した土地を宇部共同義会が国に贈与して誘致を行った成果であり、炭鉱の利益が地域に還元された実例と言える。

1888年(明治21年)には、地域内の世論統一や自治円滑を図るため、達聰会が組織された。達聰会設立の背景には、石炭産業発展に伴い地域が急速に成長し、地方政府任せではインフラ整備が追いつかないという事情があった。そのため、民間議会である達聰会が組織され、炭鉱の利益の配分方法などが調整された。

炭鉱経営の規模拡大に伴い、個人の資金による経営に限界が生じ、宇部式匿名組合という独自の企業体が自然発生的に組織されるようになった。宇部式匿名組合は図表 1-6 に示すような特徴を有し、「宇部人の、宇部人による、宇部人のための」組織と言えるものであった。宇部式匿名組合

⁵ 禁門の変の後、長州藩は幕府により朝敵と見なされ、(第一次)長州征伐が実施された。このとき藩内において保守派が実権を握り、事態収拾を図った。

⁶ 「議会」ではなく「義会」である。

は石炭産業発展を支え、炭鉱の利益を原動力に宇部地域は発展を遂げた。

図表 1-6 宇部式匿名組合の特徴

<u>頭取が絶対的権限をもつ</u>	…仲間内から選ばれた頭取が、ワンマン経営を行った。
<u>頭取は無限責任を負う</u>	…頭取は、事業に失敗した際には私財を投げ打ってでも出資金を還元した ⁷ 。
<u>家族的連帯感</u>	…幹部社員は、三食とも一同に会して食事をした。給与は頭取も新入社員も同額であり、出資金額に応じたボーナス部分で差がつけられた。
<u>出資は宇部村民に限定される</u>	…宇部地域外部の人間は組合への参加が不可能だった。ゆえに、利益が宇部地域から流出しなかった。
<u>法的制約からの自由</u>	…対外的にはいかなる法規制・徴税等からも自由であり、内部の「掟」だけに制約された。

(DBJ 作成)

明治～昭和期

石炭業の発展に伴い宇部地域は急速に発展した。その発展の速さは、宇部村が1921年(大正10年)に村から市に一躍移行したことから窺える⁸。このように炭鉱に支えられて発展した宇部地域であったが、渡邊祐策⁹を初代社長とする宇部興産(株)により、工業都市へと変容していった。

渡邊祐策は、宇部式匿名組合の一つである沖ノ山炭鉱の頭取であった。1897年(明治30年)に沖ノ山炭鉱を設立して石炭の採掘を行っていた渡邊であったが、石炭産業に依存する宇部地域の将来に危機意識を抱き、「いずれは掘り尽くす有限の石炭を、無限の工業の価値に展開し、地域に長く繁栄をもたらそう」¹⁰という理念を掲げその実現に取り組んだ。

そうした取組の結果、1914年(大正3年)¹¹には、炭鉱機械の製作修繕を目的に匿名組合宇部新川鉄工所(現・宇部興産機械(株))が設立された。1923年(大正12年)には、山口県下で産出する石灰石を利用するために宇部セメント製造(株)(現・宇部興産宇部セメント工場)が設立された。1933年(昭和8年)には、沖の山炭鉱(株)¹²から産出された石炭を低温乾留して硫安を製造することを目的に宇部窒素工業(株)(現・宇部興産宇部ケミカル工場)が設立された。並行して、石炭採掘によって出るボタや浚渫廃土などを利用して遠浅の海を埋め立てることで、土地の造成と港湾の整備が推進された。そして、渡邊の死後の1942年(昭和17年)、各企業が集約されて宇部興産が成立

⁷後に宇部興産の始祖となる渡邊祐策も、宇部興産の前身である沖ノ山炭鉱が成功する以前に一度炭鉱経営に失敗しており、困窮を経験している。

⁸ 山口県においては下関市に続く二番目の市制移行となった。

⁹ 1864 - 1934。

¹⁰ 宇部興産HPより

¹¹ 同年には沖ノ山炭鉱が従業員のために診療所を開設しており、その診療所はやがて地域住民に開放された。これが山口大学医学部附属病院の前身である。

¹² 宇部式匿名組合だった沖の山炭鉱は、規模拡大に伴い宇部内部で資金調達が間に合わなくなったので、1928年(昭和3年)に株式会社化し、既に外部資金を取り入れていた。

した¹³。

こうした宇部興産の成立過程に重なり、宇部地域は炭鉱業から工業へと産業の中核を変えていくこととなった。地域発展の立役者である渡邊は、現在もなお「渡邊翁」と呼ばれ市民から敬慕されている¹⁴。

当時宇部に見られた特徴的な動きに、地域独特の公害対策である「宇部方式」がある。工業化に伴い、工場から出る煤塵の量が増大し、公害問題が深刻化した。これに対して、1951年(昭和26年)に企業、行政、市民(学識者を含む)の共同による煤塵対策委員会が設置され、以降、煤塵を始めとする公害問題への取組が産学官民の連携のもと行われるようになった。このような、産学官民の連携のもと行われた宇部独特の公害対策は「宇部方式」と呼ばれるようになり、1997年(平成9年)には「宇部方式」が評価されて宇部市はUNEP(国連環境計画)から「グローバル500賞」¹⁵を受賞した。

その後、石炭産業はその勢いを弱め、宇部興産も1967年(昭和42年)に保有する炭鉱を閉鎖した。しかし、工業化が一定程度進展しており、炭鉱閉鎖は一時的な人口減少こそ招いたが地域経済を沈滞させることはなかった。

なお、宇部興産と並んで宇部のコンビナートを形成するのはセントラル硝子(株)と協和醗酵工業(株)である。セントラル硝子の前身となる宇部曹達工業(株)は、1936年(昭和11年)、宇部興産同様宇部式匿名組合が改組される形で設立された。協和醗酵工業は、1954年(昭和29年)に前身企業である山陽化学(株)を買収することで宇部に進出した。その後、1958年(昭和33年)に山陽化学を合併し、同社を協和醗酵工業宇部工場とすることで現在に至っている。

¹³宇部興産は1949年(昭和24年)に上場している。

¹⁴宇部市には渡邊翁記念会館という市民会館が存在する。これは、渡邊が利益を地域還元すべく市民会館を建設していたものが、渡邊の死に伴いその功績を記念してこのような名称がつけられたものである。

¹⁵日本では16番目に表彰された。その他には、北九州市やトヨタ自動車(株)などが同賞を受賞している。

昭和期～現在

工業への産業構造転換により、宇部地域は石炭産業の衰退により致命的な打撃を被ることもなく、工業都市として発展を続けた。宇部興産等中核企業がプラントや機械を製造するにあたり、製缶・部品加工など様々な受注が地域企業にもたらされるなど、宇部興産等のコンビナート構成企業に牽引される形で金属・一般機械等の集積が進んだ。その結果、宇部地域は宇部興産の企業城下町としての性格を帯び、「(市民の)5人に1人が宇部興産と何らかの関係を有し、全従業員の6割近い五千人弱が市内の各工場で働き、子会社・関連会社は110社で約八千人が同社とかかわりをもつ」¹⁶と報道されるようになった。

しかし、重厚長大産業に偏った主要産業・地元中小製造業の宇部興産等の中核企業に対する依存などを背景として、1974年(昭和49年)及び1979年(昭和54年)頃生じたオイルショックは宇部地域に打撃を与え、経済を停滞させた。

こうした状況下、停滞打破などを図るべく当地域においてテクノポリス構想がおこり、宇部地域は1984年(昭和59年)にテクノポリスとして認定された。それに伴い工業団地の造成など企業誘致が推進されたが、1980年(昭和55年)に山口宇部空港がジェット化¹⁷されたことや宇部興産が「地域の利益は宇部興産の利益」¹⁸として企業誘致に協力的であった¹⁹ことから、1980年代には企業進出が進んだ²⁰。

図表 1-7 は宇部地域への主な進出企業を示したものであるが、山口日本電気(株)等、従来の宇部地域の主要産業とは異なる企業が少なからず進出していることが読み取れる。また、地元企業が進出企業の協力企業となったり、進出企業の協力企業となるべく他地域から別の企業が進出したりと、雇用創出効果の他にも一定の波及効果が確認されている。

¹⁶ 1987/5/20 日経 比率等は記事掲載当時のものであると思われる。

¹⁷ このとき、「県営宇部空港」から「山口宇部空港」への改称が同時に行われた。県営宇部空港は1966年に開港。

¹⁸ 1985/7/9 日経

¹⁹ 協力の具体例としては、1985年に進出した(株)ティー・ユー・エレクトロニクス(以下、TU社と略記)が挙げられる。TU社は、自動券売機大手の高見沢サイバネティックス(本社東京)から工場進出の相談を受けた宇部興産が共同出資で設立した企業であり、共同出資の形をとることで進出を手助けしたと言える。但し、TU社は現在宇部興産単独出資となっている(参考:1988/4/9 日経)。

²⁰ 企業のみならず、山口東京理科大学もこの時期に進出している(1987年(昭和62年))。但し、p4の脚注2の通り、設立当初は短大であり、四年制大学となったのは1995年(平成7年)のことであった。

図表 1-7 主な宇部地域への進出企業

進出(表明)年度	企業名	親会社所在地	事業内容
1958	協和醗酵工業(株)	東京	医薬品等
1969	明石被服工業(株)	岡山	学生服等
1978	和興産業(株)	静岡県	プラスチック成型品・金型等
1982	山口日本電気(株)	東京都	半導体
1983	三笠産業(株)	山口県(山口市)	カラートナー・農薬等
1984	理想科学工業(株)	東京都	印刷機器
1985	(株)ティー・ユー・エレクトロニクス	東京都・宇部市(合併)	プリント基板
1988	ト部(株)	広島県	半導体テストハウス
1988	リード(株)	山口県(美祿市)	プリント基板実装
1990	ナイルス(株)	東京都	自動車部品(電装品)
1994	富士レビオ(株)	東京都	医薬品
1997	モルテンアスコ(株)	広島県	自動車部品など樹脂製品

(各種資料から DBJ 作成)

ただし、企業進出の動きにもかかわらずコンビナート中心の産業構造は変わっておらず、その波及効果が十分であるかどうかは議論が残る。また、80年代以降に工業団地の造成が進んだが、一部工業団地は景気後退期に入ってから完工したことなどを背景に分譲が遅れている。

なお、近年では、学術機関の集積という利点を活かすべく、産学官連携を活用した競争力強化が志向されている。学術機関の項で述べた知的クラスター構想「やまぐち・うべ・メディカル・イノベーション・クラスター」はこうした背景から起こったものであり、その成果が期待される。

また、宇部市は2004年に、山口日本電気等が立地する厚狭郡楠町を編入し、その規模を拡大させている。

図表 1-8 に、宇部市の人口推移を示す。

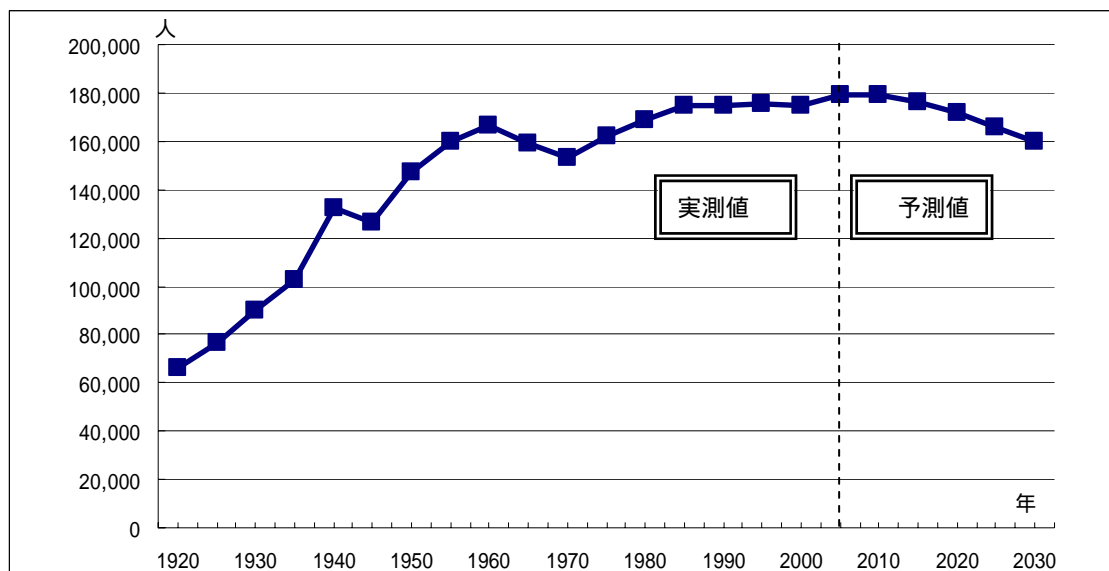
これによると、戦時中の1945年(昭和20年)を例外として、1960年代後半まで宇部市の人口は増加を続けた。この時期は、石炭産業と工業が並行して栄えていた時期であり、経済発展と人口増加が結びついてきたと考えられる。

1960年代後半、短期的に人口が減少したものの、その後再び増加に転じている。これは、1960年代に石炭産業の縮小により一時的に経済が縮小したものの、工業化の地歩ができていたことにより地域経済が大きくは衰退せず、再び成長軌道に乗ったことが背景にあると考えられる。

1980年代まで人口は増加基調を続けたが、それ以降伸び悩み、近年では減少に転じている。これは、オイルショック以後において中核産業が伸び悩んだことなどを背景にしていると思われる。

また、少子化等を背景としてか、国立社会保障・人口問題研究所によれば、宇部市の人口は今後減少傾向を辿ると予測されている。

図表 1-8 宇部市の人口推移(1920～2030 予想値)

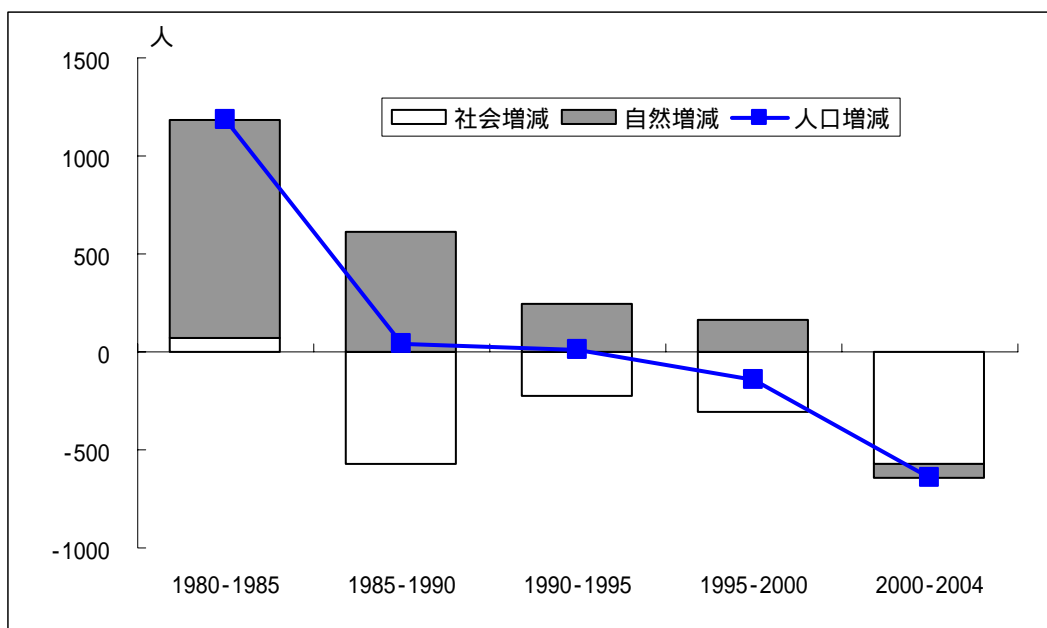


(参照: 1920年から2005年については国勢調査。それ以降は国立社会保障・人口問題研究所による予測値。

旧楠町は、2005年国勢調査より加算。)

次に、人口推移を自然増減(出生と死亡の差異)と社会増減(転入と転出の差異)に整理した図表 1-9 を示す。これによると、1980 年代後半以降社会減が続いていたが、自然増が保たれていたことから人口は 1985 年以降大きく増減しなかった。しかし、社会減の拡大及び自然減への転落を要因として 2000 年から 2004 年にかけて人口は大きく減少した。これは、主要産業などにおける人員減などが影響しているものと思われ、従業員減少によって出生数も減少した結果が反映されているものと考えられる。

図表 1-9 宇部市人口推移



(2000 年までは DBJ 作成、2000-2004 については宇部市統計書参照)

2. 宇部地域の製造業

2-1. 県内他市部との比較

まず、図表 2-1 に宇部市と県内他市部との比較表を示す。図表 1-2 でも示したとおり、宇部市の製造品出荷額は周南市、防府市に次ぐ第 3 位の水準となっている。また、有形固定資産年末現在高が出荷額 2 位の防府市を上回っている点に、宇部市製造業の装置産業的性格が窺える。

図表 2-1 県内他市部との比較

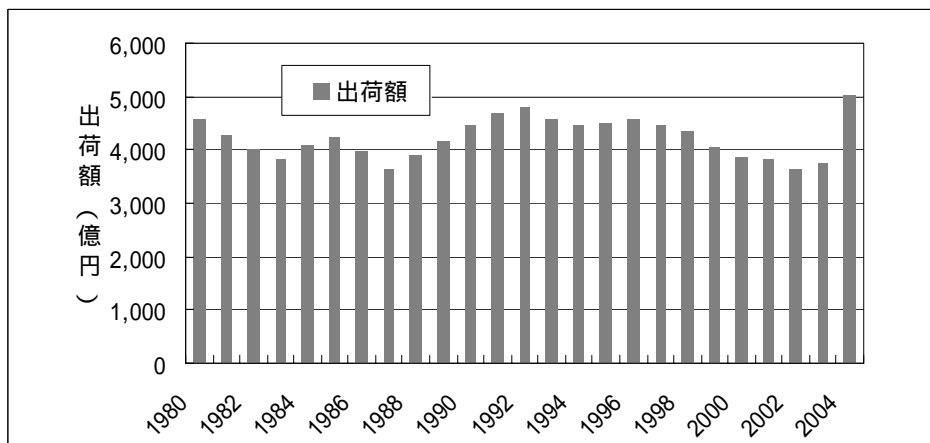
	事業所数	従業者数 (人)	製造品 出荷額等 (億円)	粗付加価値額 (億円)	有形固定資産 年末現在高 (億円)	主な企業(工場)
周南市	219	11,202	12,812	4,144	3,645	東ソー、トクヤマ、出光興産
防府市	162	11,340	10,021	3,090	1,612	マツダ、ブリヂストン、協和醗酵工業
宇部市	218	10,073	5,014	2,133	2,008	宇部興産、セントラル硝子、NEC
下関市	389	15,171	4,468	1,902	1,238	三菱重工業、ブリヂストン、神戸製鋼所

(2004 年工業統計表等からDBJ作成)¹

2-2. 工業統計データの時系列分析

図表 2-2 に、宇部市の製造業全体の出荷額推移を示す。

図表 2-2 製造品出荷額推移(宇部市製造業全体、1980 - 2004)



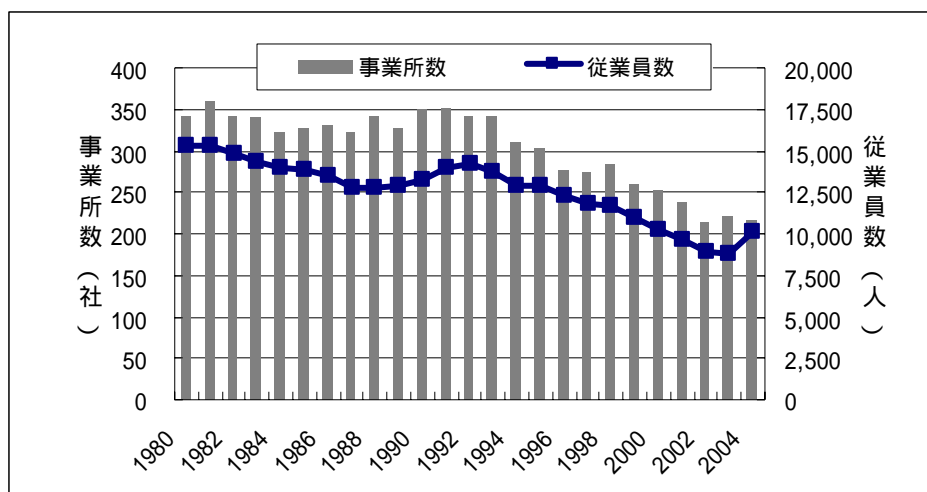
ここ 25 年、宇部市の製造品出荷額は概ね 3,500 億円～5,000 億円の範囲で増減を繰り返した²。近年では、1992 年の 4,799 億円を頂点として低落傾向を辿っていたが、2002 年の 3,635 億円を底として回復しており、2004 年には合併に伴い急増して 5,014 億円となっている。

¹ 本章では、以下、工業統計表に基づきDBJが作成した図表についてはその出典記載を省略する。

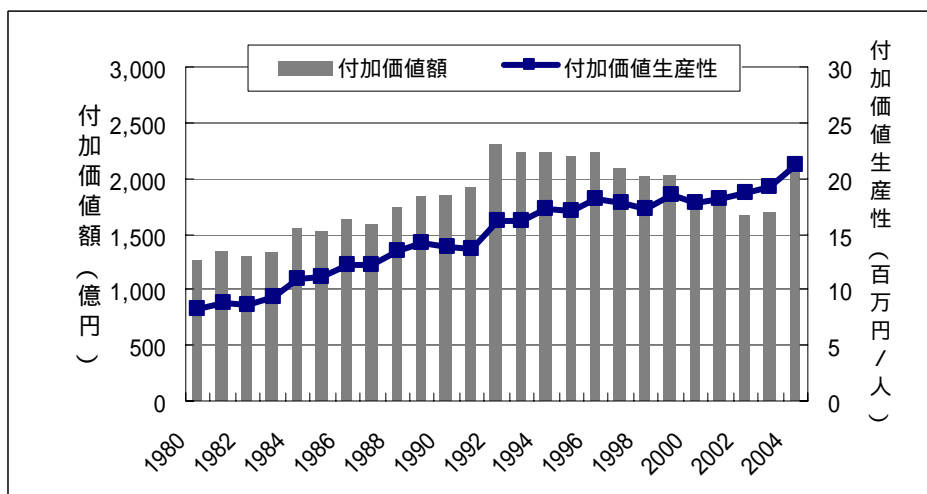
² 時系列データは、物価調整等を行わない名目値。

次に、図表 2-3 に製造業の事業所及び従業員数の推移を、図表 2-4 に付加価値額及び付加価値生産性の推移を示す。

図表 2-3 事業所数・従業員数の推移(宇部市製造業全体)



図表 2-4 付加価値額・付加価値生産性の推移(同上)



事業所及び従業員数は減少傾向を辿っており、ここ 25 年で事業所が 123 箇所、従業員が 5,222 人減少した³。

付加価値額は、出荷額変動にほぼ連動する形で変動している⁴。従業員が減少している一方で付加価値額が増加していることから、付加価値生産性(一人当たり付加価値額)は増加している⁵。

³ 事業所数は、1980年:341社→2004年:218社。従業員数は、1980年:15,295人→2004年:10,073人。

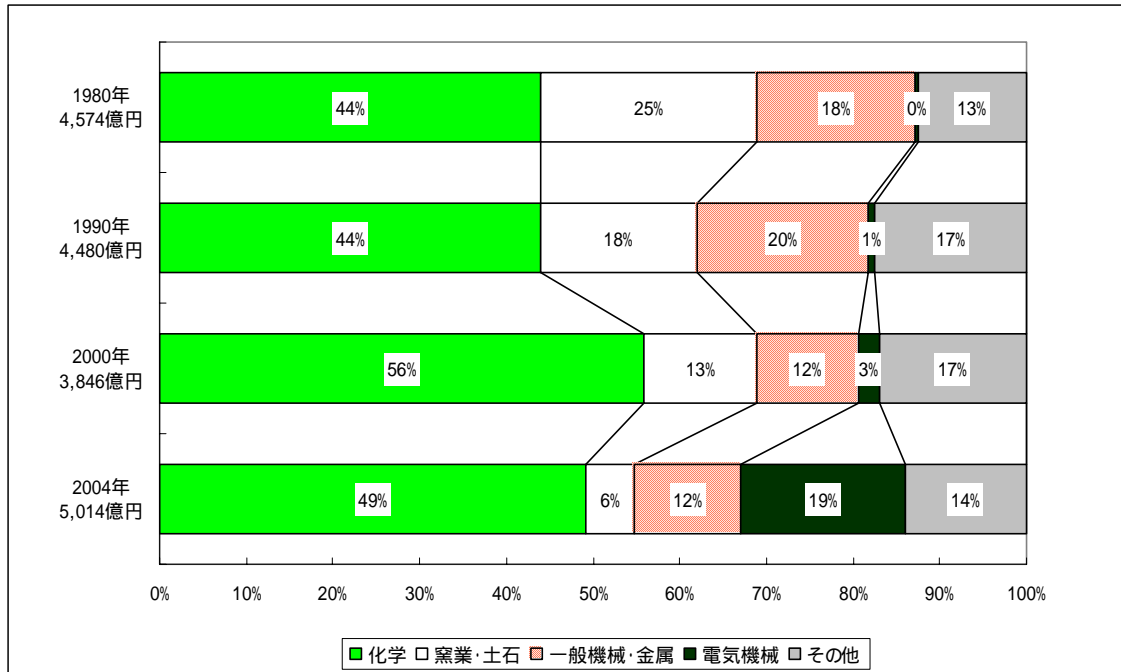
⁴ 1980年:4,574億円→2004年:5,014億円。

⁵ 1980年:8百万円/人→2004年:21百万円/人

2 - 3 . 産業別分析

出荷額構成比の推移

図表 2-5 宇部市製造業の出荷額構成比推移⁶



図表 2-5 は、製造品出荷額の推移を示したものであり、以下のことが読み取れる。

化学、窯業・土石、一般機械・金属の 3 業種を合計すると、2000 年までは全体の 8 割強を占め、2004 年においても全体の 6 割を超えている。この 3 業種は、いずれもコンビナート関連業種である⁷。

2004 年には出荷額が急増し、あわせて電気機械の構成比が 3% 19%と急増している。なお、これは、隣接する楠町との合併によって山口日本電気の出荷額が加算されるようになったことを背景としていると考えられる。

以上から、宇部地域の産業構造は、コンビナート関連産業と山口日本電気の比重が高い構造になっていると考えられる。以下では業種別にその推移を観察し、地域の産業構造をより深く考察する。

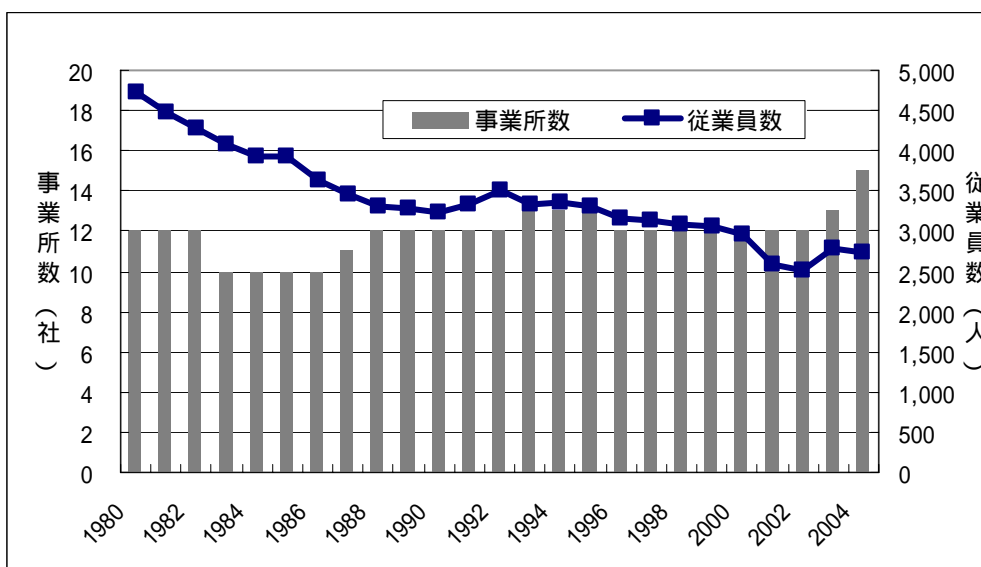
⁶本稿では、一般機械と金属を合算している。電気機械は 2002 年の工業統計調査より「電気機械器具」「情報通信機器」「電子部品・デバイス」と細分化されているが、本稿では 2002 年以前のデータとの整合性のため、細分化された 3 業種を合計し「電気機械」とする。

⁷ 但し、一般機械及び金属については、コンビナートとは独立的に事業展開する中堅製造業なども含まれていることから、化学や窯業・土石と比較するとコンビナート関連として説明しきれない部分も少なくない。

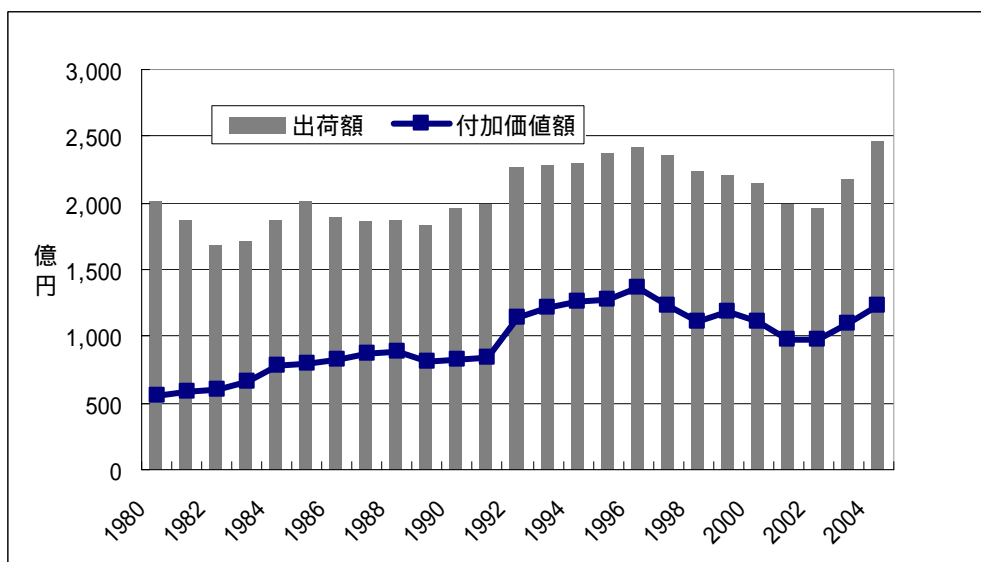
化学産業

当地域の基幹産業と言える化学産業について、工業統計データの推移を図表 2-6 及び 2-7 に示す。なお、当地域における化学産業は、宇部興産・セントラル硝子・協和醗酵工業等、コンビナートに立地する大手企業が主要な構成要素であると考えられる。

図表 2-6 企業数・従業員数(化学)



図表 2-7 出荷額・付加価値額(化学)



事業所数は、あまり増減しておらず、ここ 25 年で 3 社増加するにとどまっている⁸。従業員数は、1990 年代初頭に持ち直しの動きが見られるが、長期的には減少傾向を辿っておりここ 25 年で 1,972 人減少している⁹。これは、業況不振時に人員削減が行われたことと生産増大が、労働投入増加ではなく設備高度化によって実現されたことが原因であると考えられる。

出荷額は、変動しつつも増加し、ここ 25 年で 451 億円増加している¹⁰。こうした従業員数と出荷額の逆相関関係から、従業員の減少は単なる人員削減の結果というよりもむしろ設備高度化に伴う必要工数の減少によって生じたものであることが推察される。付加価値額は、出荷額にほぼ連動して変動しており、ここ 25 年では 679 億円の増加となった¹¹。

以上から、地域製造業の根幹である化学産業はわずか十数社によって構成されており、出荷額が増大しているにもかかわらず従業員が減少していることがわかる。基幹産業が高い出荷額を維持していることは、地域経済にとって税収などの観点から見て当然望ましいことであろう。しかし、化学産業は装置産業であり出荷額の増大と雇用の増大が必ずしも相関しないことは上の分析が示唆している。また、当地域の化学産業は少数の大手によって構成されており、独力で業況改善を図る能力は比較的高いと考えられる。このような化学産業の特徴を考慮すると、化学産業の好調と地域経済の活性化の相関は比較的高くない懸念が指摘される。よって、化学産業が相応の業況を維持しているうちに地域経済への寄与度が比較的高いと考えられる産業の底上げをしておくことが、製造業活性化を通じた地域経済活性化の観点からは望ましい戦略であると思われる。

⁸ 1980 年:12 社→2004 年:15 社。

⁹ 1980 年:4,717 人→2004 年:2,745 人。

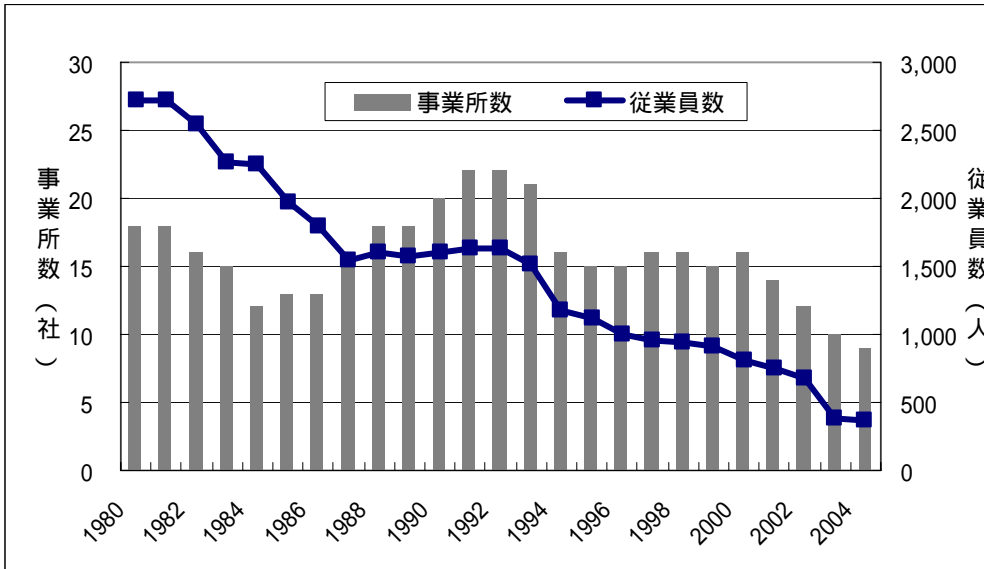
¹⁰ 1980 年:2,011 億円→2004 年:2,462 億円。

¹¹ 1980 年:551 億円→2004 年:1,230 億円。

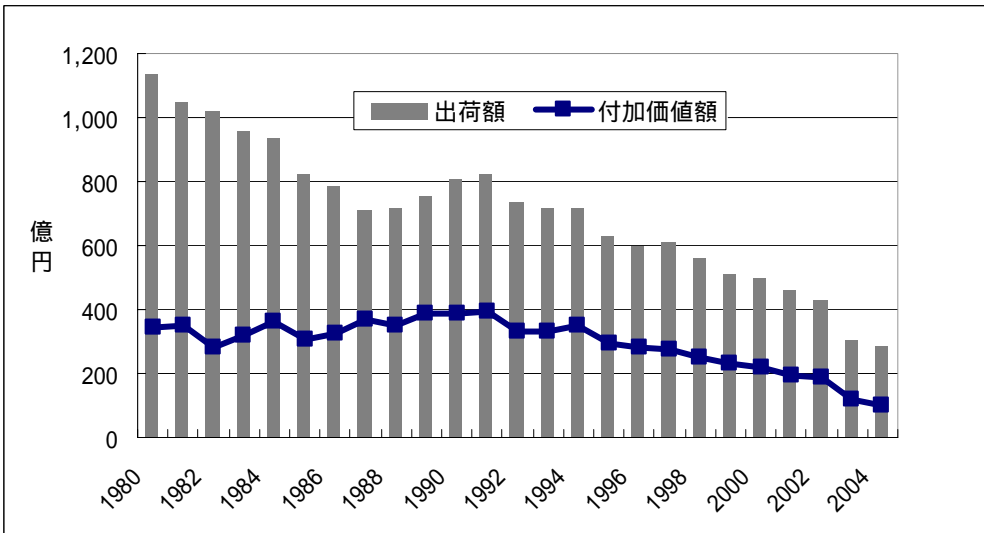
窯業・土石産業

次に、化学と並び当地域において高いウエイトを占めてきた窯業・土石産業について、工業統計データの推移を図表 2-8 及び 2-9 に示す。なお、当地域における窯業・土石産業とは、セメント等宇部興産グループ各社が主な構成要素であると考えられる。

図表 2-8 企業数・従業員数(窯業・土石)



図表 2-9 出荷額・付加価値額(窯業・土石)



事業所数は、もともと多くなかったが、長期的には減少しており、ここ 25 年で 9 社減少した¹²。従業員数は、1990 年前後に持ち直しの動きが見られるが、長期的には大きく減少しており、ここ 25 年で 2,357 人減少した¹³。これは、業績悪化時に伴う人員削減が原因として考えられる。しかし、後述する通り出荷額は減少している。このことから、従業員減少は「増産が設備高度化によって実施され、必要工数が減少した結果従業員数が減少した」という装置産業に固有の事情というよりも、生産縮小に伴う人員削減という直接的な事情が主因であると推察される。この点において、化学産業と窯業・土石産業では従業員減少の様子が異なることが考察される。

出荷額は、主要企業の減産等を背景として大幅に減少している¹⁴。また、出荷額の減少に引きずられる格好で、付加価値額も減少している¹⁵。

化学産業に次いで大きな割合を占めていた窯業・土石産業であるが、ここ四半世紀において規模が大きく縮小しており、特にその雇用吸収力の低下は著しい。近年は景気回復やセメントが環境型製品として認知されるようになるなど明るい材料もあるが、今後も従業員数・出荷額ともに伸び悩むことが予想される。こうした主要産業の衰退は、代替的な産業発展がなければ地域経済を不安定にする懸念があり、他産業を育成することによって底上げを図る必要性があると考察される。

なお、ここ 25 年において従業員数の減少幅が最大である業種がこの窯業・土石産業であり、その次が化学産業である。企業が地域経済にもたらすメリットは雇用だけではないことは明らかではあるが、従業員減少が主要 2 業種において特に大きく発生しているという事実は地域経済の観点から製造業を分析するにあたっては留意すべき点であろう。

¹² 1980 年:18 社→2004 年:9 社。

¹³ 1980 年:2,726 人→2004 年:369 人。ここ 25 年において、全産業の中で最大の減少。

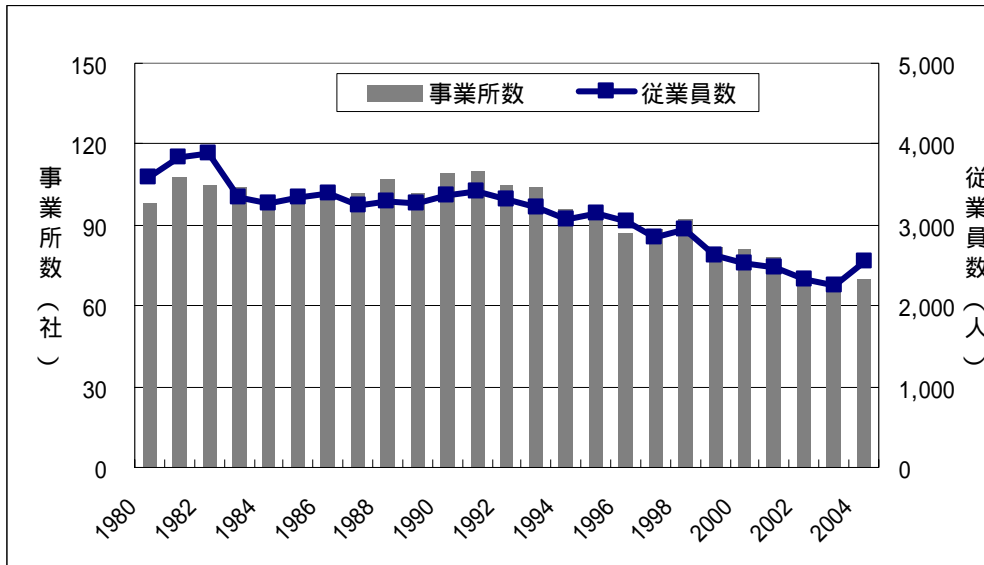
¹⁴ 1980 年:1,139 億円→2004 年:285 億円。

¹⁵ 1980 年:347 億円→2004 年:98 億円。

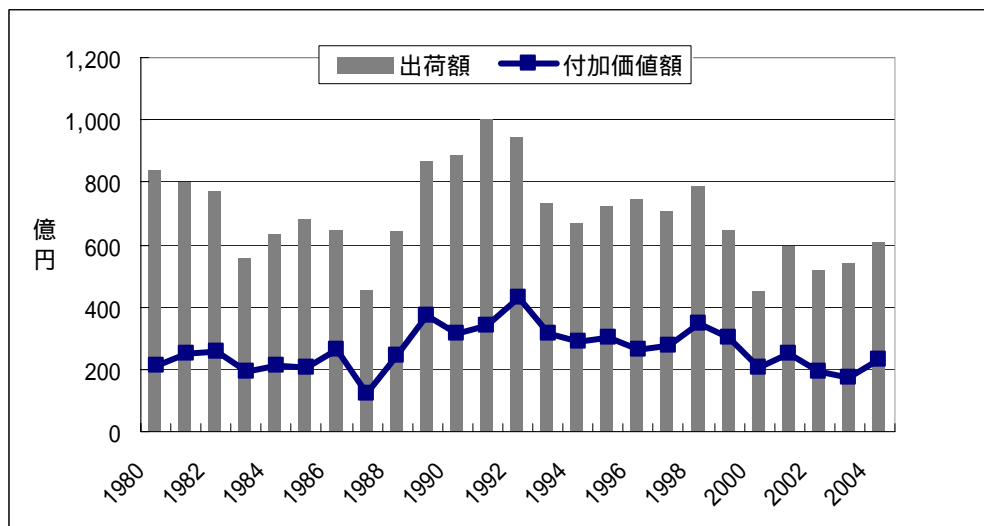
一般機械・金属産業

三番目に、当地域の「土台」として多くの産業を支えている一般機械・金属産業について、その推移を図表 2-10、2-11 に示す。なお、当地域における一般機械・金属産業とは、宇部興産機械・複数の中堅企業・中小製造業が主な構成要素であると考えられるが、中堅企業には宇部興産とは独立的に事業展開している企業が少なくない。

図表 2-10 企業数・従業員数(一般機械・金属)



図表 2-11 出荷額・付加価値額(一般機械・金属)



事業所数は、中小製造業が集積しており相応の水準ではあるが、減少傾向を辿っておりここ 25 年で 28 社減少している¹⁶。従業員数は、1990 年代から減少傾向を辿っておりここ 25 年で 1,040 人減少している¹⁷。出荷額は中期的な変動を繰り返しつつも、やや減少傾向にあることが観察されており、ここ 25 年で 229 億円減少している¹⁸。付加価値額は、出荷額にほぼ連動して変動している。しかし、生産性改善によるものか、長期的には微増しており、ここ 25 年で 19 億円増加している¹⁹。

化学のような大手主導の産業は、大手の回復と全体の回復がほぼ同義である。しかし、当該産業のように複数の中小企業が基盤にある産業においては、いったん土台が弱体化してしまうと全体の回復も遅れる懸念がある。当該産業においては、中核企業の不調に引きずられて地元中小製造業の集積が縮小し、それによって回復が遅れている懸念がある。また、当該産業に限らず、こうした地域製造業の土台が弱まることは地域製造業の競争力が弱まることと同義であると考えられる。製造業を通じた地域活性化を模索するならば、こうした「地域製造業の土台」の弱体化回避は当地域における重要な課題であることが考察される。

地元中小企業がこのまま規模を縮小させることのないよううまく回復軌道に乗るような仕組みを構築することは、地域製造業の再活性化のための鍵になると思料される。

¹⁶ 1980 年：98 社→2004 年：70 社。

¹⁷ 1980 年：3,582 人→2004 年：2,542 人。

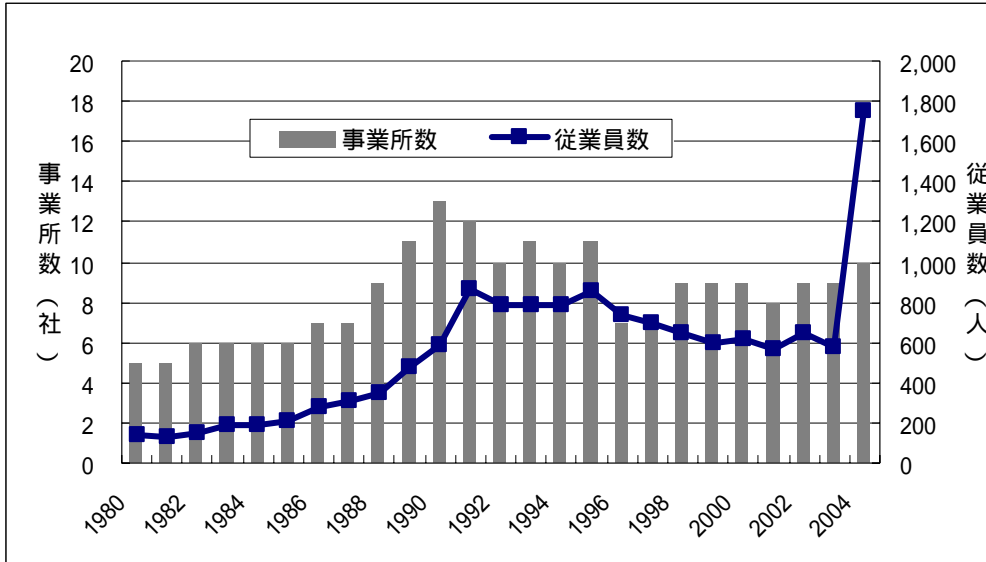
¹⁸ 1980 年：840 億円→2004 年：611 億円。

¹⁹ 1980 年：213 億円→2004 年：232 億円。

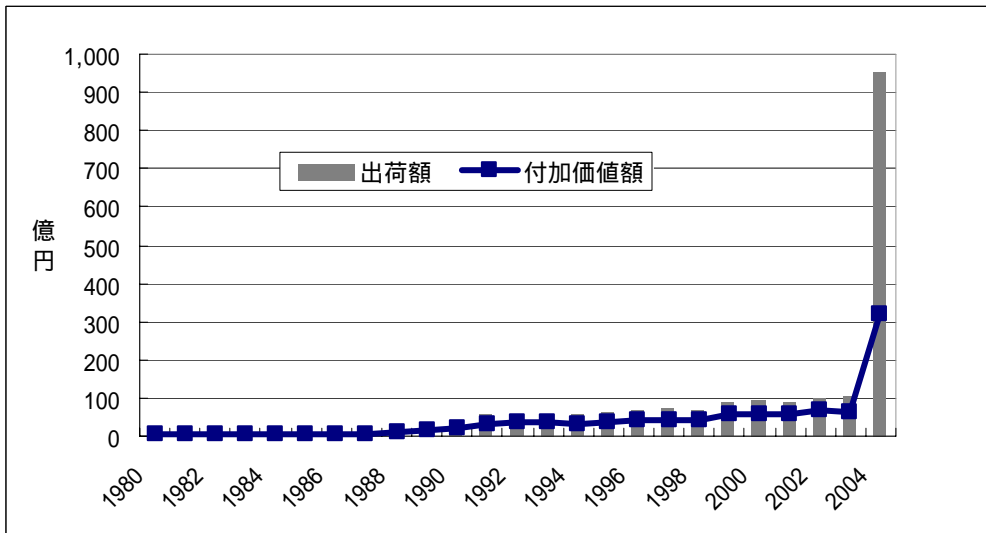
電気機械産業

最後に、山口日本電気の進出を主要因として成長の萌芽が見られる電気機械産業について、その推移を図表 2-12 と 2-13 に示す。

図表 2-12 企業数・従業員数(電気機械)



図表 2-13 出荷額・付加価値額(電気機械)



事業所数は1980年代に増加したが、その後は増減しつつ一定の範囲内にある。ここ25年ではその増加は5社であった²⁰。

従業員数は、1980年代に増加し、その後伸び悩み、2004年の楠町合併により急増した²¹。ここ25年では従業員数は1,617名増加しているが、2004年の急増を差し引いても従業員数は446人増加しており、長期的に従業員規模が拡大していることがわかる。

出荷額は、2004年の急増以前においても増加傾向を辿っているが、微増程度であった²²。具体的には、ここ25年において出荷額は941億円増加しているが、2003年までの24年間では93億円の増加にとどまっている。

付加価値額は、出荷額にほぼ連動して変動している²³。すなわち、ここ25年では314億円増加しており、2003年までの24年間では55億円の増加となっている。

以上から、1980年代以降、合併による急増を控除しても少しずつ当該産業が拡大してきていることが読み取れる。こうした背景には、電気機械産業の宇部市への進出に加え、山口日本電気進出に伴って当地域に進出した企業や山口日本電気の仕事を引き受けるようになった企業などが当地域に現れたことがあると考えられる。しかし、もともと電気機械産業は当地域に産業基盤がなかった分野であり、2003年までの山口日本電気のデータが加算される以前の統計を見ると、指摘した波及効果は決して大きくはないことがわかる。今後宇部地域において当該産業が成長する可能性は低くはない。しかし、地域経済に対するそのインパクトは山口日本電気を除けば小さいことが推察される。ゆえに、やはり一般機械・金属の中小製造業という「地域産業の土台」の底上げが地域製造業活性化への有効な手段であるということが改めて考察される。

²⁰ 1980年:5社→2003年:9社→2004年:10社。

²¹ 1980年:136人→2003年:582人→2004年:1,753人。

²² 1980年:11億円→2003年:103億円→2004年:952億円。

²³ 1980年:5億円→2003年:61億円→2004年:319億円。

3. インタビューによる検証

本章では、インタビューをもとに、宇部地域についての定性的な検証を行う。

インタビューは図表 3-1 の質問状に対する回答を聞き取る形式で実施した。ここでは回答を類別し、分類毎にその抽象化を試みる。なお、インタビューは 2006 年 9 月から 12 月にかけて行い、延べ 29 社・2 学術機関に対して、主として経営者などトップ層から聞き取りを実施した。

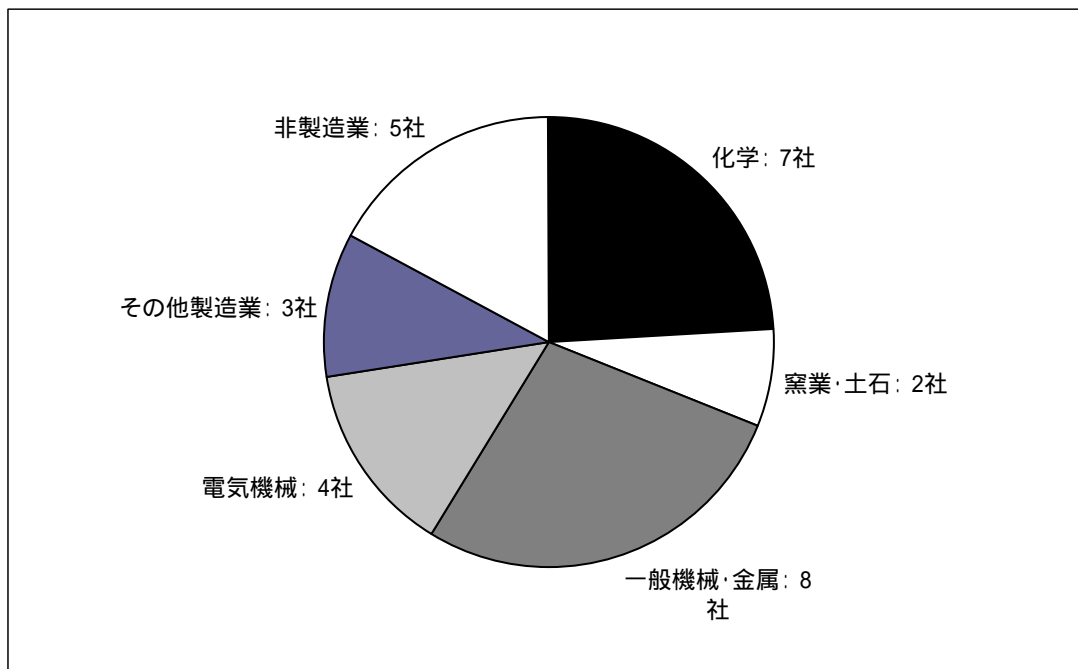
図表 3-1 インタビューに際し企業等に事前送付した質問状

1. 貴社について、取扱品目 主な納入先・販売先 技術上の優位点等について、簡単にご教示下さい。
2. 貴社の発展経緯について、ご教示下さい。
3. 宇部地域に対する貴社のスタンスをご教示下さい。(例：地域密着を掲げ、積極的に企業間交流などを行っている / 単に当地に立地しているだけで、特にスタンスと言えるようなものはない等)
4. 宇部市は宇部興産の影響が大きいことが一つの特徴となっておりますが、貴社と宇部興産の関わりについて、歴史的な経緯および現在の関係についてご教示下さい。(例：無関係 / 歴史的に取引が在る / 元来は別会社であったが、現在は資本関係がある等)。また、宇部興産の企業業績が市全体の景況に影響を及ぼすと思われるますが、実感としては、どの程度の影響度合いに感じられますか。
5. 当地域では、産学官連携の取組が行われていると伺っておりますが、そういった取組みに対する貴社のスタンスをご教示下さい。(例：地域活性化に必須と考え、積極的に取組んでいる / 無関係 / 関心はあるが今ひとつ使い方がわからない等)
6. 地元におられる方の感覚として、宇部市民の気質はどういったものでしょうか。(例：保守的 / 堅実 / 先進的 / 危機意識持っている / 宇部興産に依存的等)
7. 宇部地域の今後の展望についてお聞かせ下さい。また、今後当地域で課題となるのはどのようなことであるとお考えになりますか。
8. 空港・港湾・高速道路が充実しておりますが、貴社はどの程度利用されておられますか。これらに対するご意見もございましたらお聞かせ下さい。
9. 地域振興策のひとつとして企業誘致が掲げられておりますが、企業誘致について何かご意見がございましたらご教示下さい。(例：地域経済のカンフル剤になり是非実現したい / 自社には関係がないだろう等)
10. 宇部地域には、大学や高専など多くの学術機関がありますが、貴社はそれをどのように利用されておられますか。また、地元の学校からどの程度雇用されておられますか。学校に対するご意見がございましたらご教示下さい。
11. 行政あるいは商工会議所に対して、何かご意見がございましたらご教示下さい。
12. 金融機関全般、あるいは私ども日本政策投資銀行について何かご意見がございましたらご教示下さい。(今回調査に限らず、今後の参考にさせて頂きたいと存じます)

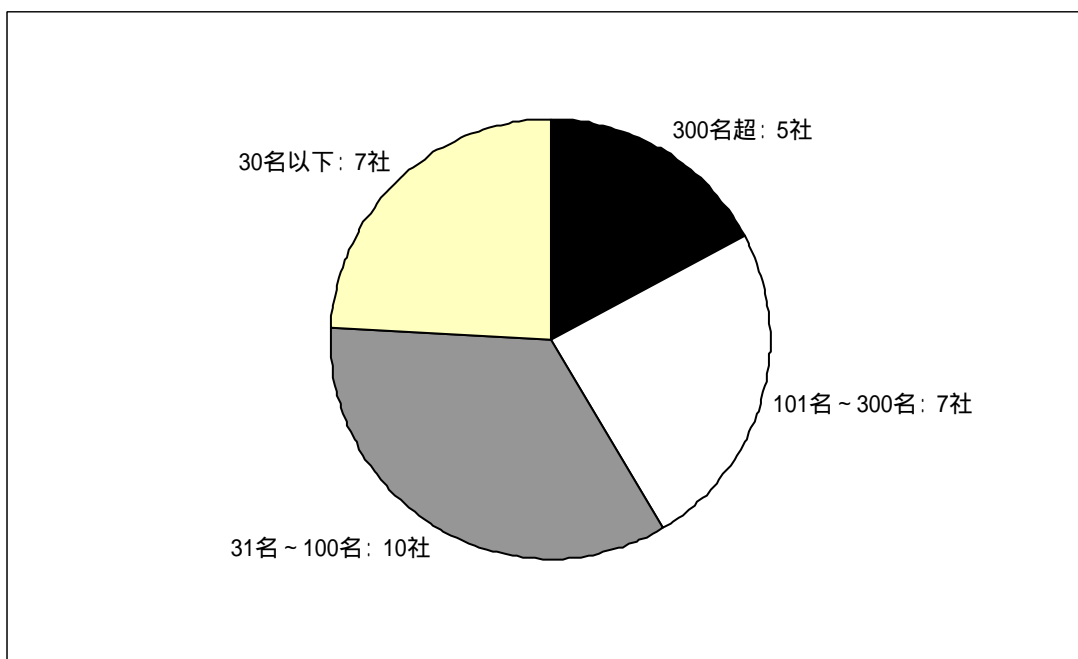
(宇部商工会議所及び DBJ 作成)

以下に、インタビュー実施先の業種別分類¹(図表 3-2)・従業員別分類(図表 3-3)を示す。

図表 3-2 インタビュー実施企業の業種別分類



図表 3-3 インタビュー実施企業の従業員別分類



(3-2、3-3とも、有価証券報告書・東京商工リサーチ・帝国データバンク及びインタビュー結果から DBJ 作成)

¹複数事業を営む企業については、その主要事業により振り分けを行っている。

3 - 1. 歴史について

インタビューにおいては、質問 2(企業の発展経緯)・質問 4(宇部興産との関係・経緯)に対する回答を中心に、歴史に関するコメントを得た。それを図表 3-4 に示す。

図表 3-4 コメント抜粋(歴史について)

- ▶ 石炭産業への依存を改め工業への転換を図ったタイミングの良さが、宇部地域が相応の経済規模を維持できている要因だと思う。
- ▶ 達聡会等により、宇部地域で生み出された利益が宇部地域に還元される文化が定着した。一方、この文化は過剰になると「宇部モンロー主義」と揶揄されるような排他性をはらむ懸念があった。
- ▶ 宇部興産に限らず、炭鉱経営(宇部式匿名組合)を起源とする企業は複数残っている。
- ▶ 宇部地域は歴史的には交通の便が悪く「陸の孤島」などと言われたこともあった。一方、その閉鎖性のおかげで、限定された地域内できめ細かい事業展開ができたという利点もあった。
- ▶ 地理的・交通的な閉鎖性や、産業の核が宇部興産一つであり競争的でないことを背景に、宇部地域が若干保守的になっているように感じられる。
- ▶ 宇部式匿名組合は頭取が絶対的権限をもち経営を行った。その企業文化は宇部式匿名組合を起源とする企業に引き継がれている。
- ▶ 現在の宇部地域は、空港・道路・学校などインフラが充実している。これらは全て宇部地域の先人が整備してくれたものである。しかし、こうした先人の影響で、宇部市民はリーダーに依存しがちになっているように思われる。
- ▶ 大手企業が地元企業に仕事を発注することと利益を地域に還元するという考え方には親和性がある。ゆえに、地元中小企業は優先的に受注を得ることができていたようだ。
- ▶ 宇部興産は、社会資本を地域に寄贈するなど、昔は宇部地域に根ざした会社であった。しかし、地域との関係性がかつてと比較して薄れている印象がある。
- ▶ 宇部興産は、炭鉱経営や機械製造までは宇部式匿名組合による経営で対応できていたが、セメントや化学といった装置産業に進出するにあたり宇部地域の資本だけでは対応しきれなくなったことから外部資本を導入した。
- ▶ 宇部興産は拡大に伴い地域性を薄めていると思う。人員は東京で全国から採用し、資金調達も全国から行うようになった。
- ▶ かつて、宇部興産の株主総会は地域の人々にとって「自分たちが育て上げた会社の発表会」であり、配布される紅白菓子を持ち帰ることが宇部市民にとっての一大行事であった。宇部興産は宇部地域そのものであり、地域の人間によって作られ、地域の間人が育て、利益は地域の人間に還元されていた。しかし、現在、宇部興産の事業内容を熟知している市民は少ないのではないかと。今の宇部市民にとって、宇部興産は敷居の高い存在となっている懸念がある。

(インタビューをもとに DBJ 作成)

地域発展の系譜

インタビューでは、(1)宇部式匿名組合や達聴会といった独自の仕組が地域発展の原動力となったこと(2)宇部興産を中心とした脱石炭に向けた取組により、石炭産業の衰退にも関わらず宇部地域が発展を続けたことが確認された。歴史について言及した殆どの回答者は上記(1)(2)を指摘した。回答者の不偏性には議論の余地が残るものの、地域の発展系譜が殆どの回答者に共有されているという事実それ自体が宇部地域の特徴を示唆していると言えよう。

歴史的に形成された気質

歴史的に形成された気質として「連帯感」というポジティブな気質が指摘された一方、「閉鎖性」「非競争的な風土」「保守的な気質」及び「受動性」といったネガティブな気質が指摘された。仮にこうした気質が宇部地域に根付いているならば、特に受動性は企業の主体的な戦略策定等を妨げる懸念があることから、地域製造業にマイナスに作用しうる。

宇部興産のプレゼンス

質問 6 に盛り込んでいたこともあり、宇部興産のプレゼンスの高さに関する指摘が多かった。しかし、宇部地域と宇部興産の関係が変化しているという主旨の指摘も少なくなかった。

勿論、現在も宇部興産の本社は宇部市にあり、宇部地域出身の宇部興産従業員は少なくない。しかし、宇部興産と宇部地域との関係は、かつてのような両者不可分のものではなく、近接性や CSR といった概念で説明できてしまうようなドライな関係へと変質している可能性がある。この変化は、宇部興産が株主利益を重視して合理的な経営を行う限り、またグローバル企業として全世界から従業員を採用し続ける限り、少なくとも逆行することはないだろう。

ゆえに、宇部興産への依存が高い企業があるとすれば、そうした企業は宇部興産が「元に戻る」ことを期待することなく、適正な関係構築を検討することを迫られよう。

3 - 2 . インフラについて

質問 5(産学官連携について)・質問 8(交通インフラについて)・質問 10(学術機関について)など、インフラに関するコメントも得られた。図表 3-5 にそれを示す。

図表 3-5 コメント抜粋(インフラについて)

<交通インフラについて>

- ▶ 交通網が便利になった(回答多数)
- ▶ 出張は日帰りが多い。情報は東京で取れるので、「地方ゆえ情報が不足している」など思わない。ゆえに、「陸の孤島」という表現は死語だと思う。
- ▶ 営業のための移動という観点から、宇部地域の交通網は非常に便利だ。

<産学官連携について>

- ▶ 技術者の「駆け込み寺」として重宝している。勉強会等の開催を通じ、予想外の出会いがあり、新たな研究が開始されているという事例もある。
- ▶ 「何か生まれれば」という先行投資型ではなく、利益追求型の共同研究を志向している。
- ▶ 学校との連絡担当者を配置し、日々情報交換を行っている。既存事業の先行きが必ずしも明るくないことから、新規事業の種を学校に期待している。
- ▶ 学術機関と連携して技術事業化に挑戦している。しかし、先端技術が乏しいため、先端技術分野は地域外企業に任せざるを得ない。

<雇用について>

- ▶ 宇部地域の学生は地域に対する愛着が強すぎて少し困っている。転勤を望まない者も少なくない。
- ▶ 人材の流動性は低くないが、職安等さまざまなルートを通じて人材確保はできている。
- ▶ とにかく人手が足りない。各種手を打ってはいるが、なかなか難しい。
- ▶ 2007年問題は当然あるが、再雇用などの対応をすることでひとまずは大丈夫だ。
- ▶ 近隣の工業高校とのネットワークがあり、安定的に人材確保ができている。(回答多数)
- ▶ 計画的に新卒採用をするような余裕はなく、欠員が出るたびにハローワークで人材調達をしている。
- ▶ 地元の就職口が少なく、学生が一度宇部から出てしまうことが残念だ。(学術機関)
- ▶ 学生は概して地元意識が強く、できれば地元で働きたいという学生が多い。(学術機関)

(インタビューをもとに DBJ 作成)

交通インフラ

多くの回答者が宇部地域のアクセスは優れていると回答したことから、交通網が充実しているという意識は地域に共有されていることが確認された。しかし、企業活動において交通網を活用しているかどうかについては回答が割れた。

中堅以上の企業では、営業や情報収集など交通網の充実を企業活動に活用できている企業が多かった。地元中小企業では、交通網の活用事例を指摘するコメントをあまり聞くことができなかった。この背景には、事業範囲が限定的であり交通網を活用するほどの事業展開を行っていないという背景があると考えられる。

以上から、確かに宇部地域の交通網は充実しているが、それが必ずしも企業活動の助けになっているわけではないことがわかった。交通網の充実を企業が活用できるか否かがポイントであり、いかに交通網を活用するかという視点が求められよう。

産学官連携

次に、産学官連携に関するコメントを概観する。宇部地域に学術機関が多いことは各社共当然把握していた。また、学術機関の活用を意識している企業も少なくなかった。しかし、実際に学術機関を活用できているか否かは、交通インフラに対する質問同様回答が割れた。

中堅以上の製造業では、学術機関の活用の具体例を回答する企業が多く、「技術の駆け込み寺」「新事業の種が眠る宝庫」など多様な活用事例が指摘された。学術機関を活用する企業には研究開発部門を有する企業や学術機関とのリレーションを担当する部署を有する企業があり、学術機関活用のための体制が整備されている企業が多かった。

一方、中小企業では学術機関の活用を回答する企業が相対的に少なかった。その背景として、技術的な問題や繁忙などが背景にあることが確認された。

以上から、交通インフラ同様、宇部地域の学術機関の充実が必ずしも企業活動の助けになっているわけではないことがわかった。交通インフラの議論同様、いかに学術機関を活用するかという視点が求められよう。

雇用

最後に、学術機関についてのコメントのうち、雇用に関するコメントを概観する。雇用については、理系大学・高専・工業高校の存在を背景として、比較的良好な状態であることがわかった。新卒採用が難しいというコメントがあった一方、UターンやIターンで人材確保がうまくいっているという指摘があった。このように労働者確保が比較的うまくいっている背景には、歴史的に連帯感が形成されたことが関係していると推察される。地元出身の学生が転勤を嫌がるという指摘はその一つの表れであろう。

今後は、人口構造の変化により中長期的に安定した雇用が確保できるかどうかは不透明であるが、少なくとも現時点では比較的安定した雇用状況が維持されていると考えられる。

3 - 3 . 製造業について

図表 3-6 に、宇部地域の製造業に関連したコメントを示す。なお、ここで示すコメントは、質問 1 (企業のプロフィール)・質問 2 (企業の沿革) など、多くの質問の回答に含まれていたものである。

図表 3-6 コメント抜粋(製造業について)

< コンビナート立地大手企業 >

- ▶ 近時、景気回復や高付加価値戦略によって業績は回復傾向にある。
- ▶ 不景気の時期に方向転換して営業に力点を入れた結果、宇部興産への依存を弱めつつ業績を回復させることに成功しつつある。
- ▶ 近時の好況により需要が旺盛で、足下業績は悪くない。
- ▶ 高付加価値戦略遂行のためには研究開発が重要であり、今後強化していきたいところ。
- ▶ 自分は宇部のことが好きであり、宇部に人々が戻ってきてくれることを嬉しく思う。人々が帰れるよう、宇部興産には元気を取り戻してもらいたいと思っている。

< 外部からの進出企業 >

- ▶ 当社は、宇部地域にもともと立地していた企業に関連で進出した。現在に至るまでその企業との関連はあるが他社との接点はない。
- ▶ 当社は、宇部地域に進出した企業の協力企業となるべく宇部地域に進出した。今もまだ業務の 100% はその企業からの受注。ゆえに、その企業との近接性以外、宇部地域に立地するメリットは特に感じていない。
- ▶ 地元企業との取引を目的として当地域に進出した。しかし、その地元企業が当社製品関連製品から撤退してしまった。その結果、現在は他地域の企業と安定的な取引を行っている。
- ▶ 重厚長大産業は多いが、先端産業や最終製品メーカーが少ないのではないかと。オリジナル商品を作っている企業が少ない印象がある。
- ▶ 中小企業に受動的な企業が多い印象がある。受け身ゆえ、知的クラスターのようなものが興ると皆飛びつくのではないだろうか。
- ▶ 「仕事はもらうもの」という思考回路になっている懸念がある。
- ▶ 地域の企業とは可能な限り協力していきたいと考えている。しかし、交流に乏しく、当社の業務内容を理解している地元中小企業は殆どいないと思われる。
- ▶ 地域の企業と協働していきたいとは思っている。しかし、当社取扱製品が最終製品ではないこともあり、異業種交流会で面白い話を聞いても当社にできることが多くない。
- ▶ 宇部興産 OB が入ることであまりいい外部からの進出企業もあると聞いている。

< 地元中堅製造業 >

- ▶ 地域内に技術を有する企業がない特殊なものを除き、地元中心の協力企業体制を構築し、可能な限り地元企業に仕事を依頼している。
- ▶ 事業規模は相応に拡大しており、宇部地域をメインマーケットとしているわけではない。宇部地域に立地しているのは宇部に愛着があるからに他ならない。
- ▶ 宇部興産とは取引こそ殆どないが、人材を派遣してもらうなど恩恵を享受している。
- ▶ 宇部興産との取引がないわけではないが、それほど多くなく、少なくとも依存はしていない。

< 地元中小製造業 >

- ▶ 正直、それほど技術力を有しているとは思っていない。
- ▶ 来た仕事を確実にこなすことが当社にとっては最大の営業である。
- ▶ 独自技術といえるものはないが、QCD を売りにして営業を行っている。
- ▶ 人材確保が事業存続の鍵だ。
- ▶ 景況はいいが、繁忙で他のことに取り組む余裕がない。

(インタビューをもとに DBJ 作成)

コンビナート地区に立地する大手企業のコメント

コンビナート地区に立地する大手企業は、歴史的な浮沈を経験しているものの、近年の景気回復や高付加価値戦略の成功などから相応の業績を維持できていることがわかった。しかし、地域との連携を積極的に掲げる企業は多くなく、どちらかと言えばドライなコメントが多かった。

今回、宇部地域出身の回答者が少なくなく、個人的な地域に愛着がある旨の回答が多かった。しかし、地域への愛着と実際の経営判断はやはり独立的であり、経営者が宇部出身者であるからといって大手企業がやみくもに地域貢献の取組を強化するとは考えづらい。

これを地元中小企業からの視点で考えると、地元大手企業に「頼る」ことが今後一層困難になることが予想される。しかし、相手にもメリットがあるような仕組を用意することができれば、地元大手企業を「活用する」ことは不可能ではない。今後は、自社のためにいかに大手企業を活用するかという視点が求められよう。

他地域から宇部地域に進出してきた企業のコメント

宇部地域に進出してきた企業には、特定企業との取引を目的として進出してきた企業が複数見られた。これは、既存企業の存在が企業進出を促したことを示しており、既存企業の存在が地域産業活性化に貢献しうるものであることを示唆している。

こうした進出企業には、当初目的としていた企業との取引を継続している企業もあれば、当初目的としていた企業との取引が終了したことから他地域の企業を主要顧客としている企業もあった。しかし、当初目的としていた企業との取引継続の有無にかかわらず、進出企業が地元中小製造業を活用しているというコメントは皆無だった。この背景には、進出企業と地元企業との情報流通の乏しさ・技術的関連性の乏しさなどがあるものと推察される。インタビューから、地元企業と進出企業の連携が十分でない可能性が推察される。

なお、宇部興産の人材が進出企業に移り、その事業に貢献しているというコメントは示唆的である。宇部興産等大手企業には、全国レベルで、あるいは様々な事業分野において経験を積んでいる人材が少なくないと思われる。こうした人材は、宇部興産だけでなく地域企業にとっても有益な存在である(あるいは有益な存在となりうる)ことがコメントから考察される。

地元中堅企業のコメント

当地域には機械・金属加工などの分野で、コンビナート企業とは別に相応の規模を有する企業が複数存在する。インタビューではそういった地元中堅企業からも話を聞くことができた。

このような中堅企業はそれぞれ独自の事業展開を行っており、全体に占める宇部興産との取引の比率が高い企業は少なかった。

また、地元企業を協力企業として積極的に活用するなど、地域への愛着が企業活動に影響を与えている側面も見られた。

こうした地元中堅企業の存在は地元中小製造業にとっても有益な存在である。しかし、地元大企業と比較するとこうした地元中堅企業のインパクトはさほど大きくないことが懸念される。地元中堅企業に頼ることは地元中小製造業にとっては有益ではあるが、それだけでは不十分である可能性がある。

地元中小製造業のコメント

最後に、当地域の中小製造業から得られたコメントについて概観する。

インタビューでは、地元中小製造業に対して宇部興産が少なからず影響を及ぼしていることが確認された。ここから、宇部地域が宇部興産の企業城下町的性格を有していることが確認された。逆に言えば、こうした地元中小製造業が宇部地域を土台として支えているということであり、この土台が揺らぐようであれば地域製造業の活性化は困難になるだろう。

また、宇部興産と地元中小製造業との距離は開きつつあり、宇部興産に依存していると回答した企業は少なかった。また、各社共、宇部興産依存からの脱却を検討していることが確認された。

しかし、こうした新たな事業展開にあたり、目下の繁忙や人的・資金的余裕の欠乏という指摘があったことは考慮すべきであろう。少なからず変化が期待される当地域の中小製造業であるが、上記のような構造的要因によって変化のための取組に経営資源を投入することができず、中長期的な競争力の観点において懸念がある。

4.まとめ(SWOT分析による特徴整理、及び若干の提言)

4-1. SWOT分析¹⁾による特徴整理

ここまでの分析を踏まえ、最後に、宇部地域の製造業について総括を行いたい。ここでは、地域経済の活性化を目的²⁾として前章までに提示した特徴をSWOT分析し、製造業の視点からみた地域活性化の方策について提言を行うこととする。

前章までに提示した特徴を地域経済の活性化という目的のもとにSWOT分析すると、図表4-1のように整理できる。

図表4-1 SWOT分析(宇部地域の製造業について)

S(強み)	W(弱み)
宇部興産の存在 「土台」たる中小企業群の存在 外部からの進出企業の存在 歴史的に形成された連帯感 交通インフラの充実 学術機関が多く存在 危機意識の醸成	地場中小企業の宇部興産への依存、受動性 進出企業と地域企業との連携不足 歴史的に形成された排他性 装置産業的性格が強い基幹産業
O(機会)	T(脅威)
宇部興産等の好調を後押しする景気回復 隣接地域における自動車産業の好調 クラスタ構想認定	地域間競争の一層の激化 危機感を縮小させうる近時の景気回復

(DBJ作成)

Strength: 宇部地域製造業に関する強み

宇部興産の存在は当地域の製造業にとって強みである。宇部地域がいわゆる「旧産炭地域」として衰退せず経済規模を維持しているのは、宇部興産(旧・沖ノ山炭鉱)がいち早く「脱石炭」化に取り組んだことによる。宇部興産の先達の挑戦がなければ、現在の宇部の姿はなかっただろう。また、化学など宇部興産の事業は、現在に至るまで地域の基幹産業と重なっている。また、金属加工や一般機械等、地域製造業の土台とも言える産業の集積は、宇部興産の各部門に関係する部分が大い。以上のような点から、宇部興産は地域にとって強みと言えよう。

地域外からの進出企業の存在もまた強みと言えよう。進出企業にあわせて業態転換を進める地元企業が現れたり、進出企業の協力企業として当地域に進出してくる企業が現れたりするなど、一定の効果が現れている。但し、地元に関連産業の集積が乏しいことや波及効果の大きくない業種の

¹⁾ 例えば、山口大学大学院技術経営研究科のHPによると、SWOT分析とは以下のようなものである。
 「自社の強み(Strength)と弱み(Weakness)という内部環境分析と、市場や他社といった自社を取り巻く環境の機会(Opportunity)と脅威(Threat)という外部環境分析の4つのキーワードによって分類される4つの状況を分析する手法。SWOT分析は、外部環境分析(機会/脅威の分析)と内部環境分析(強み/弱みの分析)に分けることができる。」

²⁾ 強みと弱み、機会と脅威は表裏一体的なものであることが少なくない。よって、SWOT分析にあたっては、まず目的を明確化し、その目的に基づき何が強みで何が弱みかという検討をする必要がある。

進出が多いことから、波及効果の程度は十分であるとは言い難い。

歴史的に形成された連帯感も、地域企業が連携して何かに取り組もうという状況において強みとなる。当地域の炭鉱業が急速な発展を遂げた背景には、こうした連帯性を背景とする宇部式匿名組合による独特の経営があったことは特筆すべき点である。

また、交通インフラの充実や学術機関の充実は、当然、当地域に貢献しうる存在であろう。

インタビューで確認された「もはや宇部興産に依存していても生き残れない」という危機意識の拡がりも、それが存在するのであれば、宇部地域の強みであろう。

Weakness: 宇部地域製造業に関する弱み

宇部興産という「頼れる企業」の存在が当地域にとって強みである一方、地元中小企業が宇部興産に依存していることは当地域の弱みとも言える。金属・機械産業が縮小傾向にあるのは、地元中小製造業に「仕事はもらうもの」という受動性が根付いており、その受動性ゆえに宇部興産の不調やその後のリストラに対して対応できなかったことの表れである懸念がある。また、進出企業の「地元企業と連携したい気持ちはあっても意思疎通ができていない」という指摘が示唆する通り、外部からの企業進出があるものの、それを活用する地元企業の土台が堅固でない懸念がある。

地元製造業の集積を土壌に例えれば、種があっても「土壌」が弱っていても、花は思ったように咲かない懸念がある。ゆえに、例えばクラスター構想のような、産業基盤という「土壌」が一定程度豊かであることを前提としてその「土壌」に特定の種をまくというような「種まき」的施策は、想定した成果を残せない可能性がある。製造業の「土壌」に将来的な不安を抱える当地域では、「種まき」だけでなく「土壌活性化」が必要となるのではないだろうか。

また、連帯性と表裏一体に形成された排他性は、それが存在するようであれば弱みと言えよう。新興企業が育たなかったり、新分野への挑戦が歓迎されない風土が嫌われて新興企業が他地域に流出したりしてしまう懸念があるからである。

また、化学産業において出荷額が伸びているにもかかわらず従業員が減少しているという事実が示すように、主力産業が装置産業的性格を有しているという特徴は、より労働集約的な産業を主力産業とする地域と比較して弱みと言いうる。

Opportunity: 宇部地域製造業を巡る機会

当地域にとって、近年の景気回復に伴う各企業の業況好転は機会と捉えられる。また、隣接地域である広島や九州においては自動車産業が好調であり、製造業の「土台」を有する当地域は、こうした隣接地域の好調を活用しうると考えられる。また、「うべ・メディカル・イノベーション・クラスター」構想は、当地域の強みである学術機関を活用して地域経済を振興しようとする構想である。この構想が文部科学省から認定を受け推進されていることは、活用次第では地域製造業に貢献するものであると言え、成果が待たれる。

このように、当地域及びその周辺においては、活用次第では果実を獲得することができる機会が複数存在している。

Threat: 宇部地域製造業における将来的な脅威

地域振興の手段として全国の自治体で企業誘致が推進されており、かつ海外からの誘致攻勢も強まるなど、企業誘致の地域間競争は一層激化している。地域間競争が激化すれば、企業を誘致するために必要となるコストが増大する。しかし、誘致のためのコストが増大しても、企業進出に伴い地域にもたらされるメリットは増大しない。ゆえに、企業誘致は今後一層困難となるだけでなく、「割に合わなく」と考えられる。当地域においても山口県や宇部市が企業誘致活動を展開しているが、他地域の攻勢強化は脅威である。

なお、機会の項で景気回復を挙げたが、その一方で、インタビューを通じて、足許の景気回復に伴う業況回復が危機意識を殺いでいる懸念があった。そこで、念のため、「景気回復」を脅威の項目にも併記しておくこととしたい。業況が良くとも、足許の供給責任を果たすことに追われていると、中長期的な競争力保持のための戦略策定がおろそかになり、数年後再び景気が後退した際に同様の打撃を被ってしまう可能性がある。

4 - 2 . SWOT 分析をもとにした3つの提言

整理したSWOTフレームワークをもとに、以下、製造業を通じた地域活性化のための提言を行う。図表 4-2 に、SWOT 分析をもとにした提言を記す。

図表 4-2 SWOT 分析をもとにした地域活性化のための提言

SO戦略(強みを活かし、機会を活用するための戦略)	WO戦略(機会を活用し、弱みを克服する戦略)
A: 学術機関・宇部興産・進出企業などを活用した「地元型」MOT研修プログラムの開催	B: 需要家を戦略的に取り込むために「地域企業クラスター」の設立
ST戦略(強みで脅威を最小化する戦略)	WT戦略(弱みを最小化し、脅威を減らすための戦略)
C: 進出企業に対するアフターフォローの重視	A: 進出企業の人材を活用したMOT研修プログラム開催

(DBJ 作成)

SO戦略(強みを活かし、機会を活用するための戦略) = A. 「地元型」MOT研修プログラムの開催

WT戦略(弱みを最小化し、脅威を減らすための戦略) = A'. MOT研修プログラムの開催(Aに同じ)

SWOT分析により、当地域に地域製造業底上げのための強み・機会が共に存在することが整理された。しかし、強みがあれば自動的に機会が活用されて成果が出るわけではない。そこで、本稿では、強みと機会を繋ぐ接続装置として、学術機関・宇部興産等地元立地の有力企業による技術経営(MOT)³プログラムの開催を提言したい。なお、この提言は宇部興産や進出企業の存在とい

³ 技術経営(MOT: Management Of Technology)とは、技術を経営上の成果に繋げるための方法論が体系化されたものであり、製造業版の経営学と言えるものである。一般的な経営学と比較すると、経営学は技術を要素の一つとしか捉えず、場合によっては技術を放棄する戦略も取りうる一方で、MOTは技術を戦略策定の前提とする点に相違がある。また、一般的な工学と比較すると、工学は技術そのものを研究対象としている一方で、技術経営が

う強みを活用するという点においてSO戦略として導出された一方、進出企業と地元企業との連携不十分という弱みを克服するための方案としてWT戦略としても導出されたものであり、SWOT分析を行った結果、SO戦略とWT戦略が結果的に同一になったものである。

地域製造業が強みを活用するためには、強みの把握、存在する強みと自社との関係整理、自社技術及びその方向性の整理、目標到達のためのマーケティングや R&D 戦略の策定等、経営に関する情報整理が有効であると考えられる。こうした情報整理に、MOTのアプローチは有効である。もちろん、個別の経験に基づいた各経営者の判断力は過去においても未来においても重要であり、本稿は経験を否定して理屈を肯定するものではない。しかしながら、めまぐるしく変化する経営環境や、経営者の世代交代により経験や技術などが十全に継承されない懸念等を考慮すると、経営判断における理論的土台たりうる MOT は重要であろう。ゆえに、MOT を習得した人材を育成する必要性は、各企業において、今後一層高まると考えられる。

また、MOT には、事象分析能力を養成する役割だけでなく、分析結果を基に意思決定に指針を提供する役割も期待される。なぜなら、MOT 学習者の最終目的はビジネスケースを分析することだけでなく、むしろケースから学び取ったものを実際の経営に活用して企画立案や意思決定をすることでもあるからだ。ゆえに、学術機関により提供される諸理論に加え、実際にビジネスに従事する人々を招き、その人々の所属企業についてのケーススタディ等を土台にディスカッションを行うと、プログラムはより有益なものになる。

以上に、地域製造業が強みを活用するための接続装置としてMOTが有効であることを述べ、そのプログラムには理論・実践の両分野が盛り込まれることが望ましいということを述べた。ここで、宇部地域におけるプログラムの実施可能性を検討すると、理論面・実践面の両面において可能性はあると考えられる。すなわち、理論面においては、山口大学工学部が大学院技術経営研究科において実際にMOT研修プログラムを提供しており、その活用が期待される⁴。実践面においては、宇部興産を始め宇部地域の枠を超えて活動する企業が複数存在し、そうした企業に所属する経営者等の経験及び知見はMOTの題材として十分魅力的であると思われるので、彼らの協力が得られれば実現は可能だろう。

プログラム例としては、経営者の下に属する「次世代の経営を担う層」を対象として、前半でMOTの基礎理論を提供し、後半で地元企業についてのケーススタディを実施するというプログラムはどうだろうか。こうしたプログラムは、理論と実践の両立を可能とするだけでなく、参加者に深い(ビジネスの領域における)意見交換の機会を提供しうる。理論と実践の両立は、参加者のMOTに関する知見を高め、定着度を深めよう。また、「次世代の経営を担う層」がビジネスの領域で議論を交わすことは参加者の刺激になることが期待され、将来必要に応じて連携・協力する際には、そ

研究対象とするものはあくまで経営であり、その土台に技術があるという相違がある。

⁴ 山口大学は、1997年(平成9年)に大学院理工学研究科等により「ベンチャービジネス特論」が開始されたことを端緒として取組を重ね、2004年(平成16年)には工学部にMOT教育推進本部を設置して大学院理工学研究科でMOT専門職プログラムを開始(履修後に修了証を授与)、翌2005年(平成17年)には専門職大学院技術経営研究科を開設している。

ここで培われた相互理解が協力の潤滑剤となることが期待される。

意見交換の機会が商工会議所等により一定程度提供されているとは思われるが、ビジネスの領域において同世代の人間が深く議論を交わす機会となると、それほど多くはないのではないか。特に、経営者と比較すると、「次世代の経営を担う層」の人々においてはその機会は限定的ではないだろうか。

以上のような MOT 研修プログラムにより、地元製造業が強みと機会を繋げる接続装置を獲得し、その競争力が底上げされることを期待したい。また、このプログラムの成功はプログラム提供者である学術機関にとっては MOT 教育ノウハウ蓄積の観点から有用であると思われ、また有力企業にとっては地元企業と相互に理解を深める機会として有用であると思われる。

WO戦略(機会を活用し、弱みを克服するための戦略) = B.「地域企業クラスター」の設立

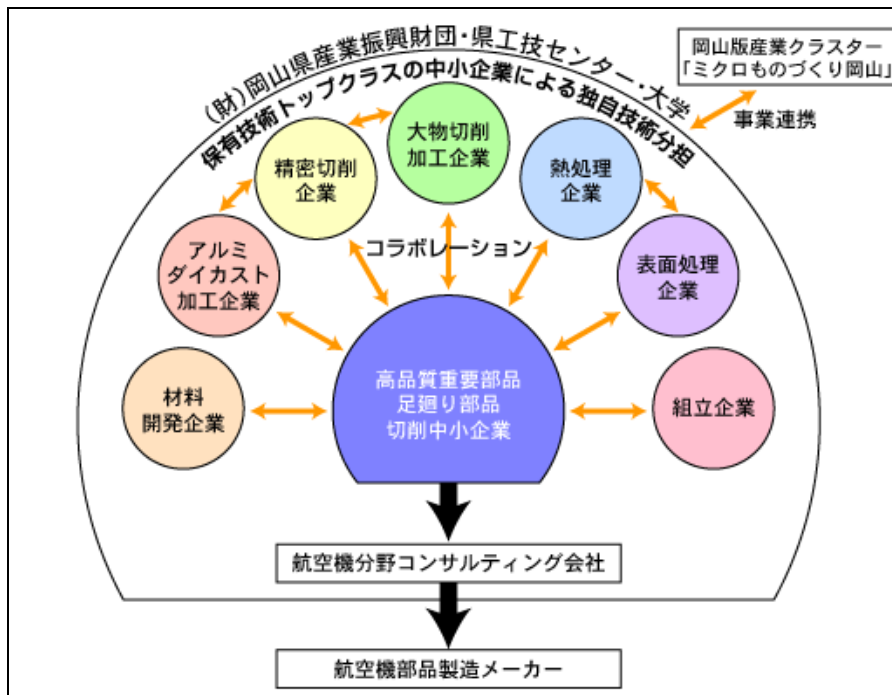
上において、強みと機会が自動的に繋がらないことを指摘して、SO 戦略及び WT 戦略として MOT 研修プログラムの開催を提言した。同様に、弱みを克服すれば自動的に機会が成就するということも考えづらいことから、ここでは「弱みの克服」と機会を繋ぐための WO 戦略について検討する。

SWOT 分析により、当地域には複数の活用可能な機会が存在する一方で、克服すべき弱みが存在することが整理された。特に、宇部興産への依存や進出企業との連携不十分など、地域製造業の土台と言える地元中小製造業に関する特徴が複数指摘された。その一方で、繁忙や経営資源不足等から、指摘したような問題が「各企業の努力で改善可能であり、また個別努力により解決すべきものである」と切り捨てることのできない構造的な問題である可能性が高いこともインタビューによって浮き彫りとなった。当地域の地元中小製造業が構造的な問題によって不可避免的に縮小し、地域製造業の「土台」が弱まってしまふことを回避すべく、本稿においては「地域企業クラスター」の設立を提言したい。

まず、具体的なイメージである「ウイングウィン岡山⁵」の事例を紹介して、次に事例から抽出しうるエッセンスについて考察を加える。図表 4-3 は、ウイングウインの概要図である。

⁵ 以下「ウイングウィン」と略記する。

図表 4-3 ウイングウィン岡山概要図



(ウイングウィンHPより引用)

ウイングウィンは、航空機関連部品の共同受注のための連携体で、財団法人岡山県産業振興財団の主催のもと⁶平成16年10月に発足した組織である。切削・表面加工・熱加工等複数の業種の企業により構成されており、本稿作成時点において参加企業は25社を数える。

ウイングウィンには、以下二点の利点があると考えられる。

受注獲得能力の向上: 1 社独力では、受注を獲得しようとしても、営業に投入できる経営資源の余裕が乏しかったり対応できる技術領域が限定的であったりすることで、相対的に受注を獲得しづらい状況にある。一方でウイングウィン会員企業においては、事務局が受注獲得を代行してくれたり自社に対応しきれない部分を他の会員企業が引き受けてくれたりすることで、受注獲得能力が相対的に向上していると考えられる。実際に共同受注の実例も見られるようになったという報道もあり⁷、中長期的には「ウイングウィンに発注すれば、複数工程を一括して受注してもらえる」というワンストップサービスの提供能力を競争力の源泉として、企業体力や技術力といった従来型の要素とは異なる競争力を発揮できるようになることが期待される。

共同研究・勉強会等の開催能力の向上: 中長期的な戦略に基づき研究開発や人材育成を推進したくとも、1 社独力では対応できる範囲が限定的であり、十分な水準のコンテンツを

⁶ 同財団の応募により2004年(平成16年)に中国経済産業局の「新連携対策対応事業」に採択された。

⁷ 2005/8/25 日経

用意できなかったり、そもそもコンテンツを用意する余裕すらなかったりと、相対的に能力が限定されている。一方でウイングウィン会員企業においては、共同で勉強会を開催することで、研修プログラム開催の余力ができたり大規模・上質なコンテンツを享受することができたりと、より自社の向上可能性が増大すると考えられる。

このように、ウイングウィンは、従来型の「特定の企業からの安定的な受注獲得を目的とした、ピラミッド状の協力企業集団」とは対称的な「不特定企業からより多量・良質な受注を獲得することを目的とした、同心円状の独立的な製造業集団」と位置づけることが可能である。設立からの経過年数が短いことからその成否を評価することはまだ難しく、また構造的要因とは別の個別的要因によって結果が良くも悪くもなりうることに留意が必要ではあるが、ウイングウィンは地域製造業群が自ら競争力を向上させるためのモデルとして参考にできると考えられる。

本稿は、宇部地域における同様の企業集団(クラスター)設立を提言する。地元中小製造業が協調することで営業能力等に余力が生じ、それにより中長期的な競争力向上のための投資として関連分野の勉強会等を実施することができるようになる。例えば、上で提言したような MOT 研修プログラムを実施することも本クラスターの設立により実現可能性(=余裕)が高まるのではないだろうか。各企業が抱えている危機意識が一定の緊張感を保っており、且つ景気回復により業況に余裕が見られる現在は、こうした取組に挑戦するには適した時期ではないだろうか。但し、本クラスターは外部からの受注を積極的に獲得するための集合体であり、進取の精神が必要であり排他性は極力抑制されるべきであろう。本クラスターが非加盟企業を排除するための集合体に矮小化されないことを期待したい。

ST戦略(強みで脅威を最小化するための戦略) = C. 進出企業に対するアフターフォローの重視

脅威を最小化するためには、脅威が顕在化しても損害を被らないような用意をしておくことが望ましい。ここでは、既に多くの企業が進出しているという強みを活用し、地域間競争激化に伴い地域にもたらされる脅威を減らすための方策を検討したい。

本項では、企業誘致に伴い地域が享受するメリットの総量を以下のように定義し、論を進める。

(地域が享受するメリットの総量)

$$= (\text{進出企業数}) \times (\text{進出企業 1 社が地域にもたらすメリット})$$

この式は、企業誘致によって進出してくる企業の数と進出企業から 1 社あたりどれだけのメリットを享受することができるかという 2 つの変数の積により地域が享受するメリットの総量を定義するものである。この数式を見ると、企業が増加しなくても、進出企業からより多くのメリットを引き出すことができればメリットの総量は増加することがわかる。すなわちこの式は、「地域間競争の激化によって企業誘致が一層困難になるのであれば、進出企業 1 社あたりのメリットを増大させるよう努めることが望ましい」ということを示唆している。

企業誘致の成否は、誘致に要するコスト及び誘致により得られるメリットを総合して評価されること

が望ましい。例えば、「A 県は 50 億円かけて工場団地造成やプロモーションなどを行い、その甲斐あって大手企業の誘致に成功した。しかし、進出企業がもたらしたメリットは雇用創出や技術波及など 40 億円にとどまった。一方、B 県は誘致に失敗し、それまで投じていた 5 億円は無駄になった」という状況を想定する。この事例を見ると、企業誘致に成功した A 県は、誘致活動をトータルで見ると少なくとも経済的には成功していないことが明らかであろう。

企業誘致には成功したが、進出企業が地域に多くをもち、公共体の財政悪化ばかりが顕在化してしまうこともありうる。「企業誘致は無益である」という主張は正確性を欠くが、「とにかく企業を誘致すれば良い」という主張もまた正確ではない。誘致にかかるコストの増大を仮定すると、企業誘致のための取組だけでなく、誘致してからのアフターフォローにも投入資源のウェイトを置くことが望ましい。

宇部地域には既に複数の企業が進出している。進出企業に対するアフターフォローを重視し、誘致のハードルが高くなっても一定のメリットを確保できるような方策をとるべきではないだろうか。本稿では、アフターフォロー強化のための具体策として 進出効果の正確な把握 進出企業及び地元企業に対するコーディネート⁸の二つを提言したい。

メリットと一口に言っても、雇用創出効果、技術波及効果、進出企業から地元企業への発注拡大など、企業進出によってもたらされる効果は多岐に渡る。こうしたメリットを合理的に見積もり、中長期的にモニタリングすることが必要であろう。企業誘致は「誘致により何のメリットがどの程度得られるか予め見積もり、誘致に成功した後は何のメリットをどの程度得られたか把握するよう努め、想定したメリットと現実のメリット⁸の乖離の原因を分析し、その結果に基づき今後の戦略を練る」企業誘致への取組が行われることが望ましい。「何社誘致できたか」という尺度は要因に過ぎず成果ではないが、実際の企業誘致において誘致企業数ばかりが過度に重視されて地域にもたらされるメリットが軽視されている懸念がある。メリットの測定を誘致活動の主体である自治体あるいはその代理人等が可能な限り正確に実施することで、初めて誘致の是非が正確に評価されよう。

上記の式が示す通り、進出企業から地域にメリットを引き出すための取組は企業誘致と同様に重要である。しかし、進出企業からメリットを引き出すには、進出企業にもメリットを与えるような仕組みが必要となる。例えば、進出企業が地元への発注を促されても、求める技術水準に達する企業を見つけれなければ発注の実現可能性は低い。一方、進出企業が特定の技術者等を必要としており、自治体等がその技術を有する人材を紹介するというのであれば、win - winの関係が成立することから実現可能性は低くないだろう。

つまり、進出企業からメリットを引き出すには、進出企業のニーズを把握してそのニーズを満たすような「ビジネス的な」仕掛けが求められる。本来、こうした仕掛けは個別企業がそれぞれの企業努力の一環として取り組むものであるが、企業同士を繋ぐコーディネーターがそういった仕掛けを手助けすることで進出企業と地域経済とのマッチングがより円滑に行われるようになる可能性がある。

⁸ もちろん、企業誘致によりもたらされるメリットは単時的なものではなく、分析時点よりも将来において生じるメリットも存在しうる(例:分析時点の将来において進出企業から地元労働者に支払われる賃金等)。しかし、こうした「将来見込まれるメリット」も、測定方法次第では一定の妥当性をもって現時点において盛り込むことが可能である。

地元企業が規模の小ささや足下の繁忙により将来のための仕掛けをする余裕がないという構造的な問題がある状況においては、自治体や商工会議所のコーディネーターが企業を支援することは有益な取組であろう。

また、上述したような「ビジネス的な」仕掛けをするには、自社の経営環境や技術の適正な把握・進出企業の技術や戦略の把握・進出企業をいかに活用するかといった戦略感など、技術経営(MOT)の知見が求められる。コーディネーターがMOTの知見を有していれば、単に人に人を紹介するにとどまらない、より有効な支援が可能となるのではないだろうか。

また、提言Aとして挙げたMOT研修プログラムは、企業間の出会いの場を提供し、かつ上述したような知見を提供しうるものである。現在企業誘致にかかわっている県や市に限らず、商工会議所等の公的団体も含め、「進出企業へのアフターフォローを通じた地域製造業振興」の一つとして開催を検討しては如何だろうか。

おわりに

本稿はまず、各論分析において宇部地域の製造業に関連する特徴を抽出した。そして、抽出された特徴をSWOT分析により整理し、整理された特徴をもとに MOT研修プログラムの開催 地域企業クラスターの設立 進出企業に対するアフターフォローの重視という3つの提言を行った。

ここで挙げた3つの提言に共通した特徴は、その取組が「種まき」的なものではなく、「土壌活性化」的取組である点にある。「土壌活性化」的施策の困難な点は、その苦労を地域の人々が自ら背負う必要があるという点にある。「種まき」的施策は地域外の誰か(たとえば国)がやってくれるものである。ゆえに、地域の人々にとっては、花が咲いたら「良かった」、咲かなかったら「まいた人が悪い」となり、当事者意識が醸成されづらい。一方で、「土壌活性化」的取組は、3つの提言のように、地域の人々が主体的に取り組むことを要請する。

インタビューにおいて抽出された「受動的な姿勢」が当地域における主流であるとするれば、3つの提言のような主体的な取組は難しいのかもしれない。しかし、同じくインタビューにおいて、「誰かに何とかしてもらいたい」ではなく「何とかせねば」という危機意識を聞くことができたことから、こうした取組は宇部地域において実現可能であると期待したい。また、何より、宇部地域には、炭鉱権益を取り戻しその利益を地域に還元させることで地域を発展させたという実績がある。

自地域の活性化は、他の誰かではなく、自分たちの手によって挑戦されるべきものではないか。それが本稿におけるメッセージであり、3つの提言等をベースに地域内部において議論や取組が行われることを期待したい。

(参考文献)

- 梶返 昭二編(2005)「山口大学工学部創立65周年記念 常盤台今昔」
- (財)中国産業活性化センター(2006)「山口県宇部地域振興計画調査報告書(化学コンビナートにおける国際競争力強化方策調査)」
- 関満博・岡本博貴公編(2001)「挑戦する企業城下町 造船の岡山県玉野」
- DBJ 中国支店(2006)「『歴史とともに歩んだ街』:産業転換期を迎えた呉地域の課題と方向性」
- DBJ 北陸支店(2006)「小松ものづくりクラスター競争力調査」
- DBJ 技術経営研究チーム(2006)「技術評価で生きるモノづくり経営の勘どころ」
- 新聞記事については、それぞれ引用箇所に出典を記載している。

(参考ウェブサイト)

- 宇部市 (<http://www.city.ube.yamaguchi.jp/>)
- 山口大学 (http://www.yamaguchi-u.ac.jp/ya_intro.html)
- 山口県 (<http://www.pref.yamaguchi.jp/>)
- やまぐち・うべ・メディカル・イノベーション・クラスター
(<http://www.pref.yamaguchi.jp/gyosei/s-sangyo/cluster/index.html>)
- ウイングウィン岡山(<http://www.wing-win.jp/>)
- グローバル500賞(www.global500.org)
- 国土交通省国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」
(<http://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/title.htm>)
- 経済産業省「工業統計表」(<http://www.meti.go.jp/statistics/index.html>)
- 山口宇部空港 (<http://www.yamaguchiube-airport.jp/>)

その他、各企業 HP 等

日本政策投資銀行中国支店
中国地域ものづくりシリーズ 既刊目録

- Vol.1 「産業集積マップ」から考える中国地方製造業の産業構造 (平成 16 年 12 月)
- Vol.2 『ものづくりの玉手箱』:
備後・井笠地域における産業発展モデル (平成 17 年 4 月)
- Vol.3 株式上場企業分布から考える中国地方製造業の姿 (平成 18 年 2 月)
- Vol.4 『歴史とともに歩んだ街』:
産業転換期を迎えた呉地域の課題と方向性 (平成 18 年 3 月)
- Vol.5 『優位性を生かす道』:
呉地域製造業の技術経営力 (平成 19 年 3 月)

- 中国地域ものづくりシリーズ -

『ボトムアップ型の成長を目指して』:

宇部地域の現状と課題

発行 2007 年 4 月

お問い合わせ先

日本政策投資銀行 中国支店 企画調査課

730-0036 広島県広島市中区袋町 5-25 広島袋町ビルディング

電話 (082)247-4970

©2007 Development Bank of Japan Chugoku Branch