

松山圏の製造業実態調査

～地域の産業集積を活かした製造業の活性化に向けて～

報告書

要旨

1．現在地域経済を取り巻く環境は日増し厳しくなっている。国内製造業は「選択と集中」の観点に立った事業再構築（リストラクチャリング）が急速に進行しており、地域企業も海外との競争に直面している。

そのような中で、今回松山圏の製造業の実態把握を通じて、既存の産業集積を活かした活性化の方向性を検討すべく「松山圏の製造業実態調査」を実施した。

2．アンケート調査等に先立ち、既存データ等で松山圏の製造業の概要を捉えることとした。業種構成の特徴や最近の動向は以下の通り。

- 松山圏においては一般機械器具製造業（以下一般機械）と食料品製造業（以下食料品）に内発的で特徴的な集積が見られる
- 最近事業所数、従業員数、製造品出荷額、粗付加価値額が減少傾向にある
これらの分析を踏まえ、以下のアンケート調査、ヒアリング調査においては
松山圏に立地する製造業の属性を明らかにする
松山圏の立地上のメリット・デメリットを明らかにする
松山圏の製造業がどのように事業再構築を行っているのか明らかにする
といった視角を設定する。

3．アンケート調査、ヒアリング調査から以下のことが明らかになった。

属性

一般機械、食料品といった国内広域マーケットと特徴的な中堅企業を有する業種、下請的な金属製品、都市型製造業の出版・印刷・同関連（以下出版印刷）が集積していることに特徴を有する。

立地

松山圏の立地要因は、過去から引き継いだ生産、販売関係のネットワークの蓄積や人材確保を重視したものが多い。一方で販売先エリアが松山圏を超える企業の場合は、物流コストの点等で立地上のデメリットも感じている。

また、長期間松山圏に立地することで形成されたネットワークを重視する姿勢を見せながらも、一方で実際的な地域内での連携は緩く、集積のメリットは実現されていない。公的機関との関係においても、利用状況は活発とはいえない。

事業再構築

事業環境が悪化する中、松山圏の製造業企業においても事業再構築(新分野進出、事業縮小、人員整理、移転等)の必要性が認識されているが、実際の事業再構築を実施した企業は4割に止まっている。

今後については新分野進出を中心的な課題と考えている企業が多い。ただ、生産機能等の他地域への移転に関しては現状では慎重な見方が多数を占める。またITについては活用されているものの部分的な利用に止まっている企業が多い。

4. これまでの分析から、松山圏の製造業企業を生産や販売面における「独立性/依存性」とマーケットエリアの「広域性/地域密着性」という2つの軸を設定して類型化を試みた。その結果は以下の通りである。

「中核企業型」;

松山圏を代表する業種を牽引してきた企業で、元請企業 = 下請企業関係を有する業種としては農業機械や環境関係が代表的

「下請企業型」;

「中核企業型」企業と比較的緩い下請関係を有している機械製造、金属製品加工の企業群
他方で水平的な分業関係は薄い

「下請企業自立型」;

元請企業 = 下請企業関係からスタートしてその後業態転換を果たし、独自のマーケット確保するに至った企業群

農機の下請企業から業態転換したケースが目立つ

「独立型 = 広域型」;

下請関係が見られない企業群のうち、対象としているマーケットが首都圏や全国であるような類型

誘致型の化学・化学繊維企業と地場から全国にマーケットを広げた食料品(削り節、珍味類)の2つのタイプがある

「独立型 = 地域密着型」

地域のマーケットに営業の重点を置く企業群

都市型産業としての出版印刷や菓子類といった食料品がこの類型となる

5. アンケートを分析すると、松山圏の製造業企業には、環境変化への対応に関し現状維持的な回答を行う傾向が窺えた。これは松山圏の「中核企業」と「下請企業型」、「下請自立型」企業が、需要が安定しているか、あるいは需要が長年にわたって減少し、最近では大きく落ち込まない業種に属してきたことや、「独立型 = 広域型」、「独立型 = 地域密着型」企業が、これまで比較優位性のある地域需要や特徴的な製品マーケットを対象としてきたことによるものであろう。

しかし、地域経済の厳しい状況を鑑みるに、このような状態が今後も続くと考えるべきでなく、早急に事業再構築に向けて取り組んでいくことが必要と思われる。

そのためには新分野への進出や新たなマーケットの開拓が必要となる。その意味では「下請型」企業においては「下請企業自立型」が今後の在り方のモデルとなろう。一方「独立型＝広域型」、「独立型＝地域密着型」の企業においてはマーケットの情報収集能力や販売力の一層の強化が必要とされよう。そのようなモデルを目指すためには、以下のような方策が必要であろう。

成長分野の確保

成長性のある事業分野を確保するにあたっては、既存経営資源を発展させるケース、既存の経営資源とは断絶した経営資源を基に進出するケース、既存の事業分野の中で成長の見込める分野に集中していくケース等に戦略は分かれるが、いずれにせよ企業側は戦略を明確化し、経営技術の獲得・強化を図る必要がある。また、自社に単独で出来ない場合は他企業、公的機関等との連携も必要であろう。

また、行政等支援者側も支援制度の周知や見直し等の対応が必要となろう。

マーケットアクセスの確保

松山圏の製造業企業は自社独自の販売網を持たない企業が多いが、今後新分野進出を考える場合従来のチャンネルを超えたマーケットアクセスの工夫が必要とされる。その際IT技術を活用することも重要であろう。

一方支援者側も販路面での支援ニーズに応えるべくコーディネート力の強化が要請される。

積極的な企業間連携の試み

企業同士の連携は技術面、マーケティング面、ファイナンス面等で個別企業を上回るパフォーマンスを得る可能性がある。しかし、松山圏ではこれまで積極的な企業間連携の動きは少ない。

企業間連携を推し進めるためには、企業側は企業間連携をしっかりと戦略に位置付け、技術レベルを向上させることが必要であろう。インターネット上の連携の試みも考え得る。

また、支援者側はコーディネート力のレベルアップや新たな支援方法の検討が必要とされよう。

人材の確保・育成

松山圏の立地要因で人材の確保が重要な位置を占めているが、優秀な人材が継続的に確保できる仕組みがないといけない。一方事業再構築に伴い人員削減等行われているが、失業問題に加え、技術伝承も問題化している。

人材を確保するためには、地域内で人材の教育、養成を推し進める必要がある。その他高齢者やU・J・Iターン人材の雇用を促進、エリア内の人材情報の提供とマッチングも必要であろう。

6. 松山圏との比較の意味で長野県諏訪地区を見ると、同地区は微細加工技術をコアとした、電気機械、精密機械の集積地であり、自立した中堅・中小企業が多数存在し、人材も域内で流動化

している。現在でも当地域は地域の強みである要素技術＝微細加工技術を活かし、内外企業と連携を行いつつ精密機械、電気電子機械分野の基幹部品加工に集中する戦略を採っており、地域マーケティング機能強化や企業間連携による生産性向上に努めている。松山圏もこのような連携を意識的に推進すべきであろう。

また、愛媛県の歴史を見てもマーケットインの発想を先取りした事例も見られるので、もっと着目してもよいだろう。

7. 以上採り上げてきた課題や方向性については企業活動の基本的な事柄であるが、環境が激しく変化している現在、基本的な部分へ立ち返っていく必要性は高まっている。また、支援者側の課題についても既に政策化されているものも少なくないが政策効果を顕在化させる方向で見直す余地はあろう。

以上