

## 三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶ ～地域産業振興に向けてのケーススタディ～

### 【要 旨】

1. 三条・燕地域は、金属製品製造の地場産業地域として広く知られている。三条市では、ガス機器・石油機器、ペンチ・ドライバー等の作業工具、鍋・フライパン等の金属プレス製品、包丁・はさみ・のみ等の利器工器具・手道具、屋根材等の建築用金属製品、その他の金物が主要製品となっている。一方、燕市では、金属プレス製品、ナイフ・フォーク・スプーン等の洋食器が主要製品となっている。これらの品目は、比較的国内の市場規模が小さく、両市とも、ニッチな分野で高い全国シェアを有している。燕市の洋食器の場合、国内の競合産地は特に見あたらず、全国シェアの6～8割を占めていると推察される。

平成3年、13年の金属製品の製造品出荷額等を比較すると、三条市（3→13年：▲27.3%）に比べ燕市（同上：▲44.1%）は大きく減少している。内訳をみると、三条市はあまり産業構造の変化が無いのに対し、燕市は洋食器が急減し、軽家電・ゴルフ用具・医療器具等の金属製品が急増する等、構造変化がみられる。
2. 平成2年、12年の金属製品の事業所関連データを比較すると、三条市では、金属プレス製品の事業所数は全国以上に減ったが平均従業者数・製造品出荷額等は全国以上に増加する等、同一業種内で大規模化（事業再編）の動きがみられる。一方、燕市では、大規模化の動きは特に認められないが、軽家電・ゴルフ用具・医療器具等の金属製品で、事業所数と平均従業者数が全国では減少する中、増加している。

従業員規模別の製造品出荷額等（金属製品）をみると、三条市に比べ燕市は、小規模事業所のウエイトが高い。平成3年、13年の従業員規模別の同金額を比較すると、三条市では大規模事業所のウエイトが増しているが、燕市では余り変化がない。

ただし、従業員規模別の卸売販売額をみると、円高進行等を受け海外生産が進んだ平成3年から9年にかけて、燕市の卸売業（金属製品関連）の大規模化が認められる。
3. 三条・燕地域の金属製品関連企業の海外現地法人設立の時期をみると、円高が進んだ平成元年および7年頃がピークとなっている。

また、平成12年の輸出比率をみると、燕市の主要製品である洋食器（47.0%）、金属プレス製品（29.2%）で高い。ちなみに同年の輸入比率は、各々、20.5%、9.1%となっている。

平成2年から13年にかけて代表的な輸出品である洋食器の動向をみると、国内市場、輸出額、輸入額、製造品出荷額等はいずれも平成3年がピークとなっており、平成13年は3年の水準の各々、4割、3割、2倍、3割程度となっている。輸出額の減少は、主力の欧米市場で安価な中国製品等との競争が激化したため、輸入額の著増は、単価

の高い業務用向けに中国製品が急増したためと推察される。

今後、洋食器の製造品出荷額等の回復を図るには、①先進国で売上げの5%程度はあると言われている高級品市場への輸出を強化すること、②10年前と比べ4割に激減した国内市場を、新規ニーズの発掘等によりテコ入れすること等が考えられよう。

4. モノづくりの分野で重要性が指摘されている基盤技術（金属製品関連）の集積状況（就業者数ほか）を分析すると、特に集積が高いのは、三条市は鍛造と金属プレス（鉄、鋼、アルミ）、燕市は研磨と金属プレス（ステンレス、非鉄）となった。また集積が高いのは、三条市は圧延や金属溶接・溶断（鉄、鋼、アルミ）、燕市は金属彫刻、金型、めっき、金属溶接・溶断（ステンレス、非鉄）となった。

集積をみる限り両市の得意分野は異なっており、相互補完できうる関係となっている。また、これらの集積は、三条・燕地域の競争力の源泉となっている。例えば、燕市で集積の高い研磨は、近年、生産が活発化しているゴルフクラブのヘッド、ステンレスミラー、各種家電製品等に広範に使われている。

他方、同地域においては、電気やIT関連の集積が低く、これらを踏まえた金属製品の開発等を行ううえでの制約要因となっている。ただし、電気やITを除くと、ひと通り基盤技術（金属製品関連）は集積している。こうした広範な産業集積は、一括発注（ユニット発注）や短納期への対応を可能にする等、競争力の源泉となっている。

なお、ヒアリング等によれば、同地域の金属加工の精度は家庭向としては十分であるが、産業向としては対応できないケースもあるとの指摘があった。

また、他の金属製品産地と比べると、卸売機能が発達しているのも同地域の特色である。同地域の卸売業は、外部環境が変わる中で変革を迫られており、物流や販売に重点を置く産地問屋から、市場調査や企画・開発等の川上部門、あるいは販売・アフターサービス・営業・広報の川下部門に注力するファブレス企業へ転身を図っている。

こうしたファブレス企業の中には、長年培ってきたマーケティング力等を活かし、コーディネーター（仲介役）として、地場の製造業、他地域の協力企業、デザイナー、小売店等と連携して、商品の企画・開発を手掛けているところがある。

5. 三条・燕地域に立地する（財）新潟県県央地域地場産業振興センターは、全国41カ所の同センターの中で最も充実した機関のひとつで、技術開発・デザイン・販路開拓等を支援する部署があるほか、大規模な展示場を有している。

新潟県内の研究支援機能（工学系）としては、同センターの他に、新潟大学（新潟市）、長岡技術科学大学（長岡市）、新潟工科大学（柏崎市）、新潟県工業技術総合研究所（新潟市ほか）等がある。こうした多種多様な機能は、他県に比べ充実したものと評価されている。

三条・燕地域で、（財）新潟県県央地域地場産業振興センターは研究支援機能と民間企業のコーディネーターをつとめている。例えば、マグネシウム合金の開発の場合、長岡技術科学大学や新潟県工業技術総合研究所が行った分析・評価結果を分かり易く

民間企業に伝え、開発に意欲と能力がある地場企業等を加えコンソーシアムを形成し、新潟県の戦略事業のひとつとして開発を進めている。

(財)新潟県県央地域地場産業振興センターは、研究開発のほかにも、デザインや販路開拓の支援を行っている。

このように、同地域の研究開発をはじめとする産業支援機能は、(財)新潟県県央地域地場産業振興センターを中心に充実している。ただし、ヒアリング等によれば、電気やIT関連の設計・開発の専門家が少ないとの指摘があった。

6. 三条・燕地域は、古くからデザインに対する関心が高く、現在も様々なデザインに関する研究会がある。Gマークの取得状況を見ると、大都市圏や大手メーカーが多い地域と並び上位を占めている。このように同地域は、デザインに関する相当程度の実績・実力を持っている。

ただしデザイン力に比して、一部の企業を除くと、ブランド力は総じて弱い。同地域が一層の発展を目指すには、玄人のみならず、素人(一般)にも訴求するブランド力の強化が課題であろう。

7. 地場産業(製造業)の競争力の源泉は、以前は、「価格」、「品質」、「技術」、「販路」等が主であった。しかし外部環境が変化する中で、他の要素も重要になってきた。

素早く市場ニーズを把握し企画・開発したり、発注を受け短い期間で納品する等の「スピード」、中国等が一朝一夕ではキャッチアップしにくい競争力の源泉で、後継者難が続く中で残存者利益も見られ始めている「技能」、市場ニーズを的確に把握し新商品を企画・開発したり、最適サプライ・チェーン・マネジメントを構築する際に不可欠な「マーケティング」、販売に係わる付加価値やアフター・サービス等の「関連サービス」、経営ビジョンや経営マネジメント力等の「経営力」が、これに当たる。

これらの要素は、密接化し融合する傾向にある。例えば、金型等では、「技術」と「技能」が融合する形で生産が普及したり、以前は「低価格」で「高品質」の製品ならある程度売れたが、「販路」「マーケティング」「関連サービス」等のサービス機能(3次産業)を無視しては売れなくなっている。

また、これらの要素は融合化し、「ブランド力」として消費者等に訴える機会も多い。

8. 三条市と燕市は、一色単に論じられる機会が多い。しかしながら、金属製品製造の始まりが和釘生産(江戸時代)に遡ることこそ共通するが、生産品目、競合産地、事業所規模、産業構造の変化、海外との関係、基盤技術の集積等において相違点が多い。

こうした相違点は、各々の得意分野を活かした形での両市の連携・補完の可能性を示唆する。例えば、両市のほか、各種研究機関が関与し行っているマグネシウム合金の製品開発は、鍛造を得意とする三条市、金属プレスを得意とする燕市の特色を活かしたものである。

9. 三条・燕地域の金属製品製造業の強みとしては、①基盤技術(金属製品関連)のうち集積が高いものがあること(研磨、鍛造、金属プレスほか)、②基盤技術(同上)が、

電気やITを除くと、ひと通り集積していること、③生産・流通においては一部の卸売業、研究開発においては（財）新潟県県央地域地場産業振興センターというコーディネーター（仲介役）が存在すること、④（財）新潟県県央地域地場産業振興センターを中心に、研究支援機能の集積が高いこと、⑤デザイン力が強いこと等を指摘できる。

一方、弱みとしては、①電気やIT関連の集積が低いこと、②金属加工の精度が、産業向としては若干低いこと、③電気やIT関連の設計・開発の専門家が少ないこと④総じてブランド力が弱いこと等を指摘できる。

なお、燕市で顕著な分業体制、卸売機能の集積は、強み・弱みの双方になりうる可能性がある。

#### 10. 三条・燕地域の金属製品製造業の発展に向け、5つの方向性が考えられる。

第一に「企業間の連携強化」である。この点について6つの提言をしたい。

##### （1）目的と基本ルール（役割分担、利益配分・損失負担等）の明文化

参加企業の目的意識やレベルをそろえ、リスクを背負いながらも利潤を追求する連携を目指す際には重要である。

##### （2）域内の産業集積の十分な活用

他地域に負けない企業間連携を構築するには、こうした取り組みは不可欠である。

##### （3）域外との連携強化

同地域の「強み」の強化、「弱み」の補完のために重要である。

##### （4）コーディネート機能の十分な活用

企業間連携の成果の有無の分かれ目は、コーディネート機能にあると言われている。同地域の「強み」を十分活かしきるべきである。

##### （5）公的機関と民間の適切な役割分担

公的機関（「信用」ほか）、民間（「創意工夫」）が、各々得意とする役割を果たすことが必要である。

##### （6）ITの活用

ITによる連携、フェース・トゥ・フェースによる連携の双方を使いこなすことが重要である。

第二に「ITの活用」である。この点について4つの提言をしたい。

##### （1）IT活用の普及啓蒙

公的機関や経済団体等の関与のもと、IT活用についての基礎知識を広く普及啓蒙すべきである。

##### （2）企業間連携を踏まえた地域でのIT活用

卸売業をコーディネーターに、企業間連携により地域競争力を強化していくには、広く地域でITを活用する必要がある。

##### （3）製造現場へのITの導入促進

納品スピードや品質面等での競争力強化、ITを活用した技能継承等のために、製造現場でのIT導入は重要である。

(4) 製造現場とITの双方が分かる人材育成

大学や関係機関の協力のもと、地域の戦略として、こうした人材の育成していくことは重要と思われる。

第三に「人材の育成・活用」である。この点について4つの提言をしたい。

(1) 対象となる人材の明確化

まず、公的機関・民間企業・地域住民等が良く協議したうえで、対象を明確にする必要がある。

(2) 地域社会と連携した人材育成・活用

地域の街づくり、観光、構造改革特区、地域再生計画といった点も考慮しながら、地域社会の総意として人材育成・活用を進める必要がある。

(3) 大学等とも連携した人材育成・活用

中小企業のモノづくり現場で大学生が実地体験する機会が増えてきており、大学等との連携も視野に入れる必要がある。

(4) 生産現場への近代的経営の導入の検討

技能継承を進めていくうえでも、新しい世代に対応した近代的経営の導入を検討すべきである。

第四に「地域ブランドの育成」である。この点について4つの提言をしたい。

(1) 地域ブランド育成目的やコンセプト等の明確化

地域ブランド育成の先進事例と言われている青森県や愛知県の事例も参考に、関係者との十分な協議や実態調査を行い、こうした基本事項を明確にする必要がある。

(2) 商品間の一貫性

ブランド商品間の一貫性を保つには、愛知県や長野県の事例も参考に、地域ブランドの付与の条件を明快にする必要がある。

(3) 地域ブランドを認知させる仕組みづくり

地域ブランドの認知度向上のためには、様々な関係者の協力に基づく取り組みが必要である。

(4) 地域ブランド管理の徹底

ブランド展開のスケジュール、公的機関と民間企業の役割分担等を整理したうえで、適切な管理を徹底する必要がある。

第五に「販路の確保」である。この点について2つの提言をしたい。

(1) まず自助努力が必要

大手企業の購入スタンスがオープン化傾向にある中、域内連携等も活かしながら、まず自らが積極的に販路拡大を図るべきである。

(2) 公的機関による販路拡大等の支援

朱鷺メッセでの自主企画展の開催、首都圏等でPRする場の提供、海外での情報拠点開設、JETROの支援を受けての海外見本市への参加等が考えられる。

11. なお特に、三条・燕地域の金属製品製造業の事業化計画に係わる支援機能の充実が求められる。

(財)にいがた産業創造機構、(財)新潟県県央地域地場産業振興センターをはじめとする産業支援機関、地域金融機関が日本政策投資銀行の「技術事業化支援センター」(日本政策投資銀行内に平成16年2月設立)等も活用し、連携を図っていくことも考えられる。

担当：企画調査課 吉澤 宏隆 (e-mail: hiyoshi@dbj.go.jp)  
企画調査課 佐藤 祐介 (e-mail: yusatou@dbj.go.jp)