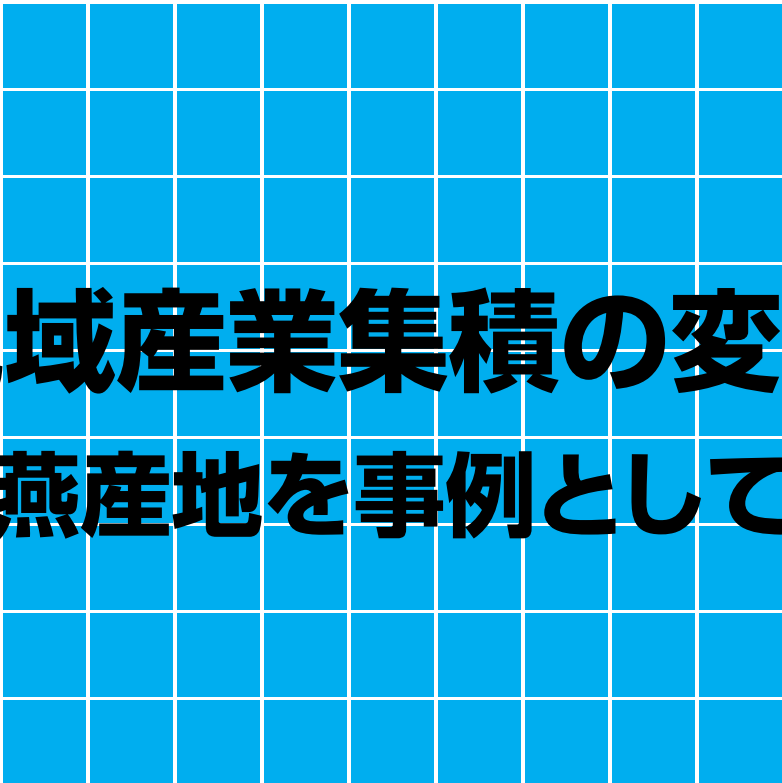




地域産業集積の変容 ～燕産地を事例として～

- I. 歴史からみた燕産地の変容
- II. 統計資料からみた燕産地の変容
- III. インタビュー結果からみた燕産地の
変容
- IV. おわりに～燕産地発展の方向性に関
する若干の検討～

地 域 産 業 集 積 の 変 容

～ 燕 産 地 を 事 例 と し て ～

【 要 旨 】

地域産業集積の多くは、出荷の伸び悩み等、厳しい状況に直面している。こうしたなか、産業集積を構成する企業は、状況を打開すべく、さまざまな試みを行っている。

この調査では、地域産業集積に所在する企業の実情把握を通じて、地域産業集積の変容をつかみ、その発展の方向性を検討する。各地域産業集積はいくつかの類型に分類されるが、今回はそのなかから産地型集積に位置付けられる新潟県燕市^(注)を調査対象とした。

第 1 章では、歴史からみた燕産地の変容をまとめた。同産地は時代の変化に応じて事業転換を図り、1950 年代には洋食器等の世界的な供給地になった。そのころまでは、産地企業の多くが、概ね同じ産業分野に向かって事業転換を図っていた。しかし、激しく外部環境が変化するなかで、産地企業は、それぞれの主体的な経営戦略にしたがって行動し、多様な産業分野に向かって事業転換を図ってきている。これに伴い、現在の同産地は、多様な産業分野にわたって金属製品を生み出す産地に変容している。

第 2 章では、統計資料からみた燕産地の変容をまとめた。同産地の事業所数・製造品出荷額等は、プラザ合意以降の円高、バブル経済崩壊後の長期の景気停滞、世界の工場としての中国の台頭等の影響を受けるなかで、近年、大幅に減少している。しかし、それらの構成比の推移をみると、同産地で培われた金属加工技術の適用分野に広がりが見られ、多様な産業分野にわたって金属製品を生み出す産地に変容してきている様子が観察される。

第 3 章では、燕産地に所在する企業等へのインタビュー結果からみた同産地の変容をまとめた。その結果からは、同産地内部において、生産の面等での変化がうかがわれる一方、企業再編・新たな販路開拓・生産機能強化といった構造改革の動きとともに、国内外に向けた組織構造の拡大がみられた。そのような産地企業それぞれの経営戦略による事業展開が相互に作用し合うことで、同産地は、多品種・少量・短納期・厳格な品質管理といったきめ細かな対応力や製品開発力に特色を有するようになってきた。

最後に、第 4 章では、燕産地発展の方向性に関して、若干の検討を行った。

まず、洋食器・金属ハウスウェア分野においても発展の方向性がある。すなわち、①多品種・少量・短納期・厳格な品質管理・きめ細かな対応が求められる分野は、産地企業の特性が活かせる分野であること、②いま取り組まれているユーザーへの直接販売にともなう小売価格低下と、折からのステンレス鋼材価格の国際的高騰により、中国製品とのすみわけを変えられる可能性があること、③同産地発の輸出もあながち不可能でないこと等が挙げられる。

次に、洋食器・金属ハウスウェア以外の多様な産業分野にわたって金属製品を生み出す取り組みは、今後も主たる発展の方向性となりうる。また、洋食器・金属ハウスウェア分野と同様、現在ステンレス鋼材の価格が国際的に高騰し、中国製品と国産品の価格差が縮小しているなか、既定されていた中国とのすみわけを変化させることにより、活躍の幅を広げられる可能性もある。大都市圏と比較して燕産地の低廉な生産コストは、依然、十分な競争力の源泉となり、同産地の今後の発展の可能性を高めるものとなっている。

（総合研究所 古永義尚）

（注）産地型集積の名称は、中小企業白書 2006 年版の 135 ページより引用した。また、同書の 135 ページにおいて、新潟県燕市は、産地型集積に位置付けられている。

目 次

はじめに	1
第 1 章 歴史からみた燕産地の変容	2
1. 工業の歴史概観	2
2. 歴史からみた変容	4
第 2 章 統計資料からみた燕産地の変容	5
1. 事業所数の推移	5
2. 製造品出荷額等の推移	6
3. 統計資料からみた変容	10
第 3 章 インタビュー結果からみた燕産地の変容	12
1. 調査方法の概要	12
2. インタビュー調査のポイント	12
3. インタビュー企業の概要	13
4. インタビュー結果からみた変容の状況	15
5. インタビュー結果からみた変容（まとめ）	31
第 4 章 おわりに～燕産地発展の方向性に関する若干の検討～	32
【インタビュー結果】	35
【参考文献等リスト】	64

はじめに

地域産業集積の多くは、製造品出荷額の伸び悩み等、厳しい状況に直面している。

しかしながら、製造品出荷額が低調に推移する地域産業集積においても、個々の企業のなかには、それぞれ発展のビジョンを実現するために、主体的な経営戦略にしたがって事業展開を図っているケースも少なくない。他方、製造品出荷額が順調に推移する地域産業集積においても、個々の企業では、さまざまな課題に直面し、これを克服するための事業展開を図るケースもある。地域産業集積それ自体は、こうした企業それぞれの事業展開が相互に作用し合うことで、新たな方向に向かって発展し、変容しているとも考えられる。

この調査では、地域産業集積内に所在する各企業がどのような経営戦略のもとで事業展開を図っているのか、その実情を把握したうえで、① 地域産業集積がどのように変容しているのか、② 地域産業集積が今後どのような方向で発展していくのか、を検討する。

中小企業白書 2006 年版では、地域産業集積は、企業城下町型集積、産地型集積、都市型複合集積、誘致型複合集積の 4 類型に分類されている^(注 1)。この調査では、そのうち、産地型集積を取り上げることとし、その代表的存在の一つとして新潟県燕市を調査対象とした^(注 2)。

周知の通り、燕産地は、産地内で閉じられた独特の組織構造を基盤に、洋食器と金属ハウスウェアの世界的な供給地にまでなった。しかし、その洋食器と金属ハウスウェアの製造品出荷額は、近年の大きな外的環境変化のなかで、大幅に減少している。

このレポートの以下では、次のような順で検討を進めている。

第 1 章においては、燕産地の古くからの変容の様子を再確認するために、いま一度歴史を振り返る。

第 2 章においては、燕産地の近年の変容の様子を確認するために、統計資料の分析を行う。

第 3 章においては、燕産地の近年の機能や組織構造の変容の様子を確認するために、同産地に所在する企業等へのインタビュー結果を分析する。

最後に、第 4 章においては、以上を踏まえ、若干ではあるが、今後の燕産地発展の方向性について検討を行う。

(注 1) 産業集積の類型の名称は、中小企業白書 2006 年版の 135 ページより引用した。

(注 2) 中小企業白書 2006 年版の 135 ページにおいて、新潟県燕市は、産地型集積に位置付けられている。

第1章 歴史からみた燕産地の変容

変容を続ける燕産地の姿を探るにあたり、まずは、その歴史を簡単にレビューする。

燕産地の歴史は、事業転換の歴史と言われている。それほど、同産地の主力製品は、それぞれの時代の変化に応じて、外部資源や地域資源を有効活用しながら、転換されてきた。

1. 工業の歴史概観

燕産地の工業は、江戸時代の農民救済のための和釘生産から始まったと言われている。その後、外部資源や地域資源を活用して金属加工技術を磨き、ヤスリ・銅器・煙管・矢立へ多角化・転換を図った。しかし、代替品の出現等の外部環境の変化により、それらは衰退した。他方、そうした厳しい時期に巡ってきた、輸出用洋食器の製作依頼という希少なチャンスをものにしたことを契機に、同産地は、1950年代には洋食器と金属ハウスウェアの世界的な供給地になるに至った。そして、現在、産地企業は、洋食器と金属ハウスウェアに限らない多様な産業分野への転換や多角化を図っている。

なお、燕市産業史料館のホームページには、『燕市産業の軌跡』という資料が掲載されている。これは、燕産地の工業の歴史を、簡潔にまとめたものである。ここでは、参考資料として、その内容を掲載することにする。

燕市産業の軌跡

燕市の産業は江戸時代のはじめより和釘・やすり・銅器・煙管などを中心として発達してきました。

この地方では近世に至るまで和釘（舟釘）は野鍛冶がその必要な需要を充たす程度でしたが、徳川幕府・元和から元禄（1615～1704）に至るまでの直轄時代に江戸市中を見舞った幾多の地震や火災などの災害復旧のため、当時の代官は毎年繰り返される大川の洪水で疲弊する農民の救済を目的に大いに和釘生産を奨励しました。それ以降、和釘（家釘）の需要が増大し、近郷を合わせて「釘鍛冶千人」とまで言われるほどに繁盛をきわめ、燕は東日本の和釘生産の本場となりました。1700年頃には自家用鋸の目立て道具としてヤスリの製造も始まりました。さらに、元禄年間に開かれた間瀬銅山の銅を用いて燕では銅器の生産が行われるようになり明和年間（1764～）には、会津地方から鋳起の技術を用いた新しい製造法が導入され、併せて煙管なども製造されるようになりました。これら燕の金属加工技術は、飾り物などの彫金技術と一体化、家内工業生産の支柱として農村との密接な関連性を保持しながら発展してきました。

しかし明治維新以降、和釘は洋釘に、煙管は紙巻タバコに、矢立は万年筆に、銅器はアルミニウムの普及に加え1914年の第一次世界大戦勃発により鋼が高騰するなど、これらの産業は衰退の一途をたどります。幸いにして大戦さなか、外国からスプーン・フォークの見本が持ち込まれ、試作に成功、このことは長い間つちかった金属加工技術をもとに金属洋食器の製造という活路を開くこととなりました。当初は手造りという工程も新しい機械技術やステンレス鋼などの導入により生産量の増大・品質の向上などを図り、燕の金属洋食器は輸出が急速に発展しま

した。

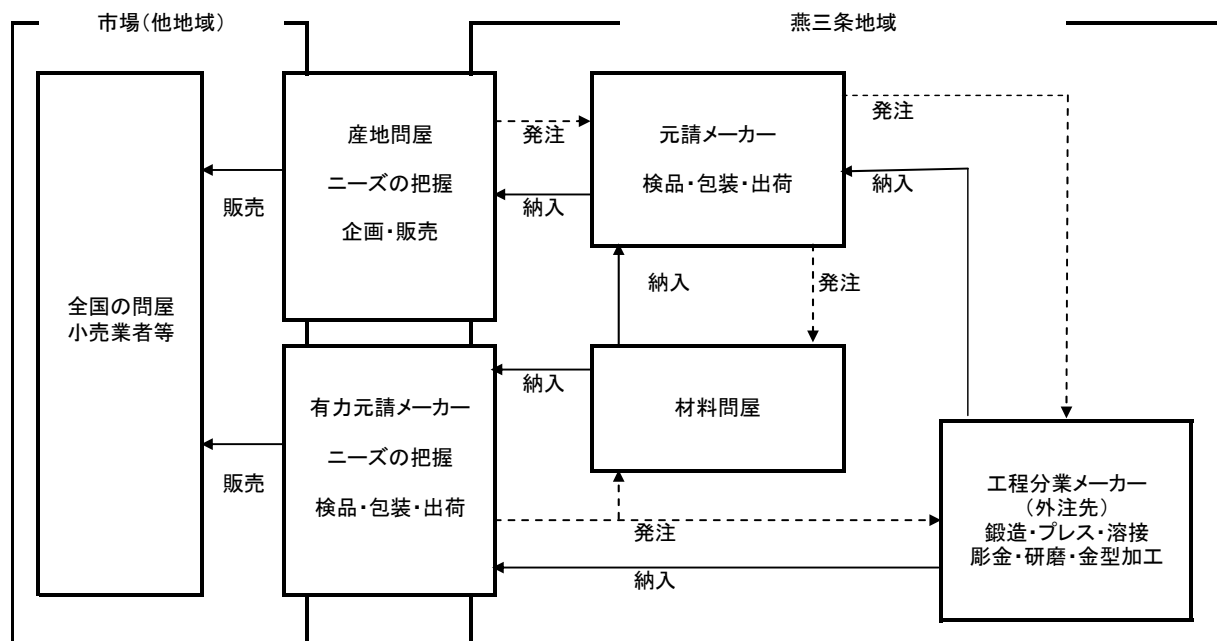
第二次世界大戦後は、ステンレス加工技術を活かした金属ハウスウェア製品の生産も活発化し、金属洋食器と共に国内はもちろん世界百数十ヶ国に輸出されています。現在では、これらの伝統産業を大切に保存しながらも画期的な創造力で、先端の加工技術を取入れ、新分野への業種転換及び多角化が行われています。

〔資料〕 燕市産業史料館ホームページの『燕市産業の軌跡』より引用した。

〔備考〕 文中の鎚起とは、一枚の銅板を金づちで打ち延ばし、継ぎ目のない銅器を作る技法である。
また、矢立とは、筆と墨を携帯するための道具である。墨つぼに柄がつき、その柄の中に筆が入られるようになっている。

燕産地が洋食器と金属ハウスウェアの世界的な供給地になる過程で、その内部では細分化された工程間分業が産地内で完結するという独特の組織構造が形成された。

図表 1 燕産地の組織構造



〔資料〕 平成 9 年版中小企業白書の 195 ページに掲載の第 2-2-50 図「燕・三条地域製造業集積の構造」を転載した。

図表 1 は、その燕産地の独特な組織構造を模式的に示したものである。平成 9 年版中小企業白書には、この組織構造について、「燕・三条地域においては産地問屋が市場に結合し、マーケティングを担ってきた。産地問屋は、元請メーカーに対して生産・製造を発注する。元請メーカーは集積内の材料問屋や、実際に生産・製造機能を担う金型・試作品製作やメッキなどの工程分業企業をコーディネートしている。」と記述されている^(注 3)。

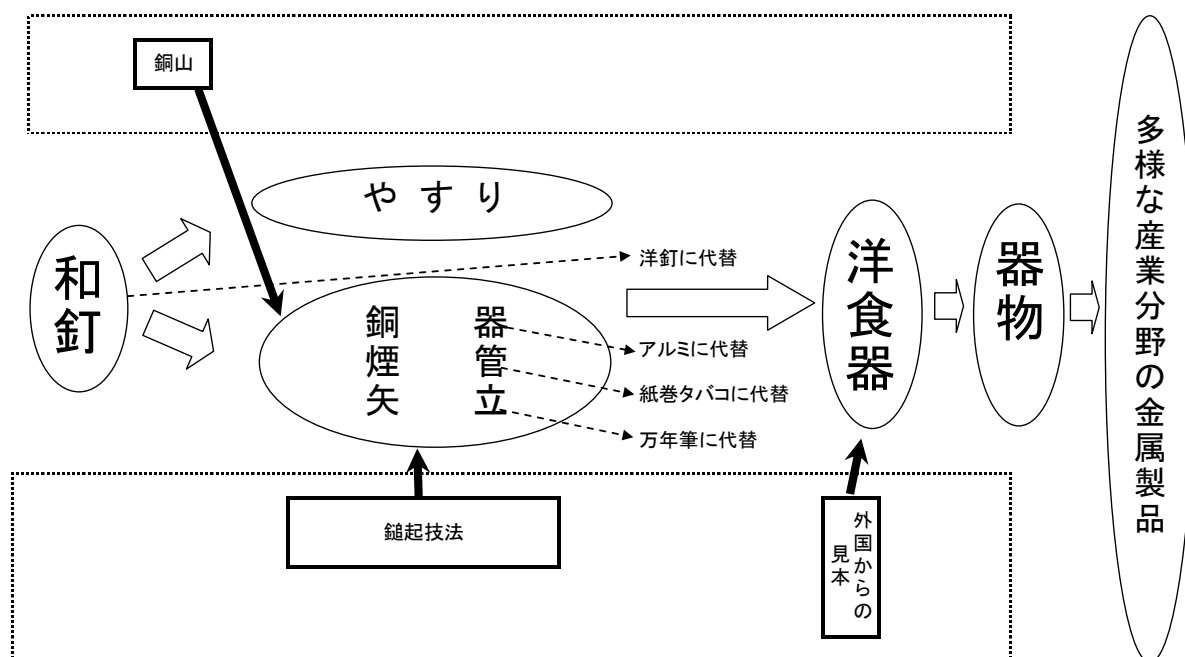
また、近年の多様な産業分野への事業転換に関して、同書には、「円高と外国製品の台頭などで従来からの製品の生産が停滞する中、製品の高付加価値化や新分野進出の動きが見られる。新分野製品の主なものは、ゴルフクラブ、魔法瓶、消火器、温水器、建築金

物、家庭用工具などである。」と記述されている（注4）。

2. 歴史からみた変容

図表2は、概観した燕産地の歴史を模式的に示したものである。

図表2 燕産地の事業転換



[資料]燕市産業史料館のホームページ等を参考に中小企業金融公庫総合研究所が作成した。

今日の中小企業の事業活動において、外部資源や地域資源の活用は重要な課題である。燕産地では、それらが古くから実践されてきたことは興味深い。

当地においては、従前も生産品目の拡大がみられた（和釘からやすり・銅器・煙管・矢立への広がりや、洋食器から金属ハウスウェアへの広がり）。しかし、近年の生産品目の拡大は、それと比べものにならず、かなり幅広い産業分野に及んでいる。よく言われるように、燕産地は、洋食器と金属ハウスウェアの産地から、多様な産業分野にわたって金属製品を生み出す産地へ変容している。

このことを、個々の産地企業の視点から見直してみると、洋食器と金属ハウスウェアの世界的な供給地になったところまでの燕産地では、産地企業の多くが概ね同じ産業分野に向かって事業転換を図るという姿がみられた。これに対して、現在では、各産地企業が主体的な経営戦略にしたがって行動し、それぞれが多様な産業分野に向かって事業転換を図る姿がみられる。同産地は、これまでとは異なる新たなフェーズに入っているとも考えられる。

（注3）平成9年版中小企業白書の195ページより引用した。

（注4）平成9年版中小企業白書の195ページより引用した。

第2章 統計資料からみた燕産地の変容

ここでは、燕市作成の統計資料『燕市の工業』をもとに、燕産地の変容をみていく。比較参照するデータは、プラザ合意以降製造品出荷額等が最も大きい平成3年のデータと平成15年のデータである。

総じて言うと、燕産地の事業所数と製造品出荷額等は、プラザ合意以降の円高等大きな外部環境の変化のなかで、大幅に減少している。洋食器を中心に輸出依存度が高かったことが背景の一つと言える。これら実数値の推移だけをみると、極めて厳しい状況にあると言わざるを得ない^(注5)。

しかし、それらの構成比の推移に目を向ければ、これまで燕産地において培われた金属加工技術の適用分野に広がりが見られ、洋食器と金属ハウスウェアの産地から、多様な産業分野にわたって金属製品を生み出す産地に変容してきている様子がうかがわれる。

1. 事業所数の推移

図表3は、燕市の業種別事業所数と事業所数の業種別構成比の推移を示している。

図表3 燕市の業種別事業所数の推移・事業所数の業種別構成比の推移

業種別事業所数の推移

	平成3年	平成15年	増減率 (※1)	同左 寄与率
合計	2,875	1,908	▲ 33.6%	
紙加工品・印刷	43	42	▲ 2.3%	▲ 0.0%
プラスチック	129	74	▲ 42.6%	▲ 1.9%
鉄鋼・非鉄金属	48	36	▲ 25.0%	▲ 0.4%
金属製品	2,213	1,421	▲ 35.8%	▲ 27.5%
一般機械器具	309	241	▲ 22.0%	▲ 2.4%
輸送用機械器具・精密機械器具	23	17	▲ 26.1%	▲ 0.2%
その他(※2)	110	77	▲ 30.0%	▲ 1.1%

事業所数の業種別構成比の推移

	平成3年	平成15年	増減 (※3)
紙加工品・印刷	1.5%	2.2%	0.7%
プラスチック	4.5%	3.9%	▲ 0.6%
鉄鋼・非鉄金属	1.7%	1.9%	0.2%
金属製品	77.0%	74.5%	▲ 2.5%
一般機械器具	10.7%	12.6%	1.9%
輸送用機械器具・精密機械器具	0.8%	0.9%	0.1%
その他(※2)	3.8%	4.0%	0.2%

[資料] 燕市の工業（燕市）より中小企業金融公庫総合研究所が作成した。

[備考] (※1) 増減率(%) = { (平成15年の値 ÷ 平成3年の値) - 1 } × 100%

(※2) 「その他」とは、貴金属製品、運動用具、看板、道路標識ほか。

(※3) 増減(%) = 平成15年の構成比(%) - 平成3年の構成比(%)

これによれば、平成 15 年の事業所数の全体は、平成 3 年と比べ▲33.6%と大幅な減少となっている。

その業種別内訳をみると、全業種にわたり減少しているが、寄与率では洋食器や金属ハウスウェアが含まれる金属製品の減少が圧倒的で、▲27.5%となっている。すなわち、燕市における事業所の減少は、ほとんど金属製品の事業所の減少によるものである。

事業所数の業種別構成比の推移においても、金属製品事業所の構成比の低下幅が最も大きく▲2.5%、次いでプラスチックが▲0.6%となっている。一方、その他の業種の事業所は構成比が上昇しており、一般機械器具で 1.9%、紙加工品・印刷で 0.7%の上昇となっている。

図表 4 は、燕市の従業者規模別事業所数の推移を示している。

図表 4 燕市の従業者規模別事業所数の推移

従業者数区分	平成3年	平成15年	増減率(*)	同左 寄与率
全 体	2,875	1,908	▲33.6%	
1～3人	1,914	1,292	▲32.5%	▲21.6%
4～9人	656	393	▲40.1%	▲9.1%
10～19人	174	121	▲30.5%	▲1.8%
20～29人	68	57	▲16.2%	▲0.4%
30～49人	35	20	▲42.9%	▲0.5%
50～99人	17	19	11.8%	0.1%
100人以上	11	6	▲45.5%	▲0.2%

〔資料〕燕市の工業（燕市）より中小企業金融公庫総合研究所が作成した。

〔備考〕(*)増減率(%)＝{(平成15年の値÷平成3年の値)－1}×100%

これによれば、従業者数区分 50～99 人の事業所を除き、全ての従業者数区分において事業所が減少している。寄与率でみると全体の▲33.6%に対して、従業者数区分 1～9 名の事業所の減少が顕著で▲30.7%となっている。したがって、燕市における事業所の減少は、ほとんど従業者数区分 10 人未満の事業所の減少によるものである。

燕産地には、家族経営を含め小規模な事業所が多く、近年、そうした事業所において、作業者の高齢化や事業承継の問題から廃業が相次いでいると言われている。従業者数区分 10 人未満の事業所減少の背景には、そのような事情があると推察される。

2. 製造品出荷額等の推移

図表 5 は、燕市の業種別製造品出荷額等と製造品出荷額等の業種別構成比の推移を示している。

これによれば、平成 15 年の製造品出荷額等の総額は、平成 3 年と比べ▲32.7%と大幅な減少となっている。

その業種別内訳をみると、寄与率では事業所数と同様に、洋食器や金属ハウスウェアが含まれる金属製品の減少が顕著で▲25.8%となっている。すなわち、燕市における製造

品出荷額等の減少は、ほとんど金属製品の製造品出荷額等の減少によるものである。一方、貴金属製品、運動用具、看板、道路標識等が含まれる「その他」については、増減率で44.7%、寄与率で3.3%の増加となっており、唯一の増加をみせている。

製造品出荷額等の業種別構成比の推移において、金属製品は唯一構成比を低下させている業種であり、低下幅は▲12.2%となっている。その他の業種については、構成比を増加させているが、製造品出荷額等の伸び同様、「その他」の増加幅が8.4%と大きくなっている。

図表 5 燕市の業種別製造品出荷額等の推移・製造品出荷額等の業種別構成比の推移
業種別製造品出荷額等の推移（単位：億円）

	平成3年	平成15年	増減率 (*1)	同左 寄与率
合計	2,373	1,597	▲ 32.7%	
紙加工品・印刷	63	44	▲ 29.6%	▲ 0.8%
プラスチック	103	77	▲ 25.2%	▲ 1.1%
鉄鋼・非鉄金属	428	328	▲ 23.4%	▲ 4.2%
金属製品	1,274	663	▲ 48.0%	▲ 25.8%
一般機械器具	303	215	▲ 29.1%	▲ 3.7%
輸送用機械器具・精密機械器具	29	20	▲ 30.0%	▲ 0.4%
その他(*2)	173	250	44.7%	3.3%

製造品出荷額等の業種別構成比の推移

	平成3年	平成15年	増減 (*3)
紙加工品・印刷	2.6%	2.8%	0.1%
プラスチック	4.3%	4.8%	0.5%
鉄鋼・非鉄金属	18.0%	20.5%	2.5%
金属製品	53.7%	41.5%	▲ 12.2%
一般機械器具	12.8%	13.5%	0.7%
輸送用機械器具・精密機械器具	1.2%	1.3%	0.0%
その他(*2)	7.3%	15.7%	8.4%

[資料] 燕市の工業（燕市）より中小企業金融公庫総合研究所が作成した。

[備考] (*1) 増減率(%) = { (平成15年の値 ÷ 平成3年の値) - 1 } × 100%

(*2) 「その他」とは、貴金属製品、運動用具、看板、道路標識ほか。

(*3) 増減(%) = 平成15年の構成比(%) - 平成3年の構成比(%)

『燕市の工業』では、上の図表5の金属製品の製造品出荷額等が、さらに細かな業種に分けられている。

そのデータをまとめたものが、次の図表6である。金属製品が、金属洋食器、利器・工匠具・手道具、作業工具、やすり、製かん板金、金属器物・打抜プレス製品、金属彫刻、電気めっき、金属研磨・その他金属表面処理、ボルト・ナット等、その他金属製品に分けられている。その他金属製品は他に分類できないものであるが、具体的には、土木建設用金属製品、暖房機器関係、厨房用調理装置等が含まれている。

これをみると、平成15年の金属製品の製造品等出荷額全体は平成3年と比べ▲48.0%

の大幅な減少となっている。

その業種別内訳をみると、寄与率では金属器物・打抜プレス製品が▲23.8%、金属洋食器▲20.7%となっている。すなわち、燕市における金属製品の製造品出荷額等の減少は、金属器物・打抜プレス製品、金属洋食器の製造品出荷額等の減少が主因となっている。また、金属研磨・その他金属表面処理が、それらに次いで▲4.4%と減少幅が大きくなっている。一方、「その他金属製品」が1.7%、製かん板金が1.4%の増加となっている。洋食器と金属ハウスウェアが含まれる金属洋食器、金属器物・打抜プレス製品が大きく減少し、他に分類されないような「その他金属製品」が増加している点が特徴である。

構成比の推移においても、金属洋食器と金属器物・打抜プレス製品の低下幅が大きくなっており、それぞれ▲12.4%、▲4.9%となっており、次いで金属研磨・その他金属表面処理が▲1.6%となっている。一方、「その他金属製品」が12.6%、製かん板金が4.7%の増加となっている。構成比でみても、金属洋食器と金属器物・打抜プレス製品が大きく減少し、他に分類されないような「その他金属製品」が増加している点が特徴である。

図表 6 燕市の金属製品製造業の製造品出荷額等の推移・金属製品製造業の製造品出荷額等の構成比の推移

金属製品製造業の製造品出荷額等の推移（単位：億円）

	平成3年	平成15年	増減率 (*1)	同左 寄与率
合計	1,274	663	▲ 48.0%	
金属洋食器	378	114	▲ 69.7%	▲ 20.7%
利器・工匠具・手道具	19	18	▲ 3.5%	▲ 0.1%
作業工具	18	14	▲ 21.3%	▲ 0.3%
やすり	5	3	▲ 46.2%	▲ 0.2%
製かん板金	28	46	62.1%	1.4%
金属器物・打抜プレス製品	563	260	▲ 53.8%	▲ 23.8%
金属彫刻	5	3	▲ 46.7%	▲ 0.2%
電気めっき	29	12	▲ 58.9%	▲ 1.3%
金属研磨・その他金属表面処理	93	38	▲ 59.7%	▲ 4.4%
ボルト・ナット等	8	5	▲ 40.4%	▲ 0.3%
その他金属製品(*2)	128	150	17.4%	1.7%

金属製品製造業の製造品出荷額等の構成比の推移

	平成3年	平成15年	増減 (*3)
金属洋食器	29.6%	17.2%	▲ 12.4%
利器・工匠具・手道具	1.5%	2.8%	1.3%
作業工具	1.4%	2.2%	0.7%
やすり	0.4%	0.4%	0.0%
製かん板金	2.2%	6.9%	4.7%
金属器物・打抜プレス製品	44.2%	39.3%	▲ 4.9%
金属彫刻	0.4%	0.4%	0.0%
電気めっき	2.3%	1.8%	▲ 0.5%
金属研磨・その他金属表面処理	7.3%	5.7%	▲ 1.6%
ボルト・ナット等	0.6%	0.7%	0.1%
その他金属製品(*2)	10.0%	22.7%	12.6%

[資料] 燕市の工業（燕市）より中小企業金融公庫総合研究所が作成した。

[備考] (*1) 増減率(%) = { (平成15年の値 ÷ 平成3年の値) - 1 } × 100%

(*2) 「その他金属製品」とは、土木建設用金属製品、暖房機器関係、厨房用調理装置ほか。

(*3) 増減(%) = 平成15年の構成比(%) - 平成3年の構成比(%)

3. 統計資料からみた変容

ここまでみてきた通り、平成 15 年の燕産地の事業所数、製造品出荷額等は、平成 3 年と比較して、30%超の減少となっている。特徴的な統計数字の推移としては、同産地の主力製品であった洋食器の製造品出荷額等が約 70%の減少、金属ハウスウェアを含む金属器物・打抜プレス製品の製造品出荷額等も 50%超減少している。また、従業者数 10 人未満の事業所数（これらの小規模事業所は、同産地の独特の組織構造を下支えしてきたものと推察される。）が 30%超減少している。

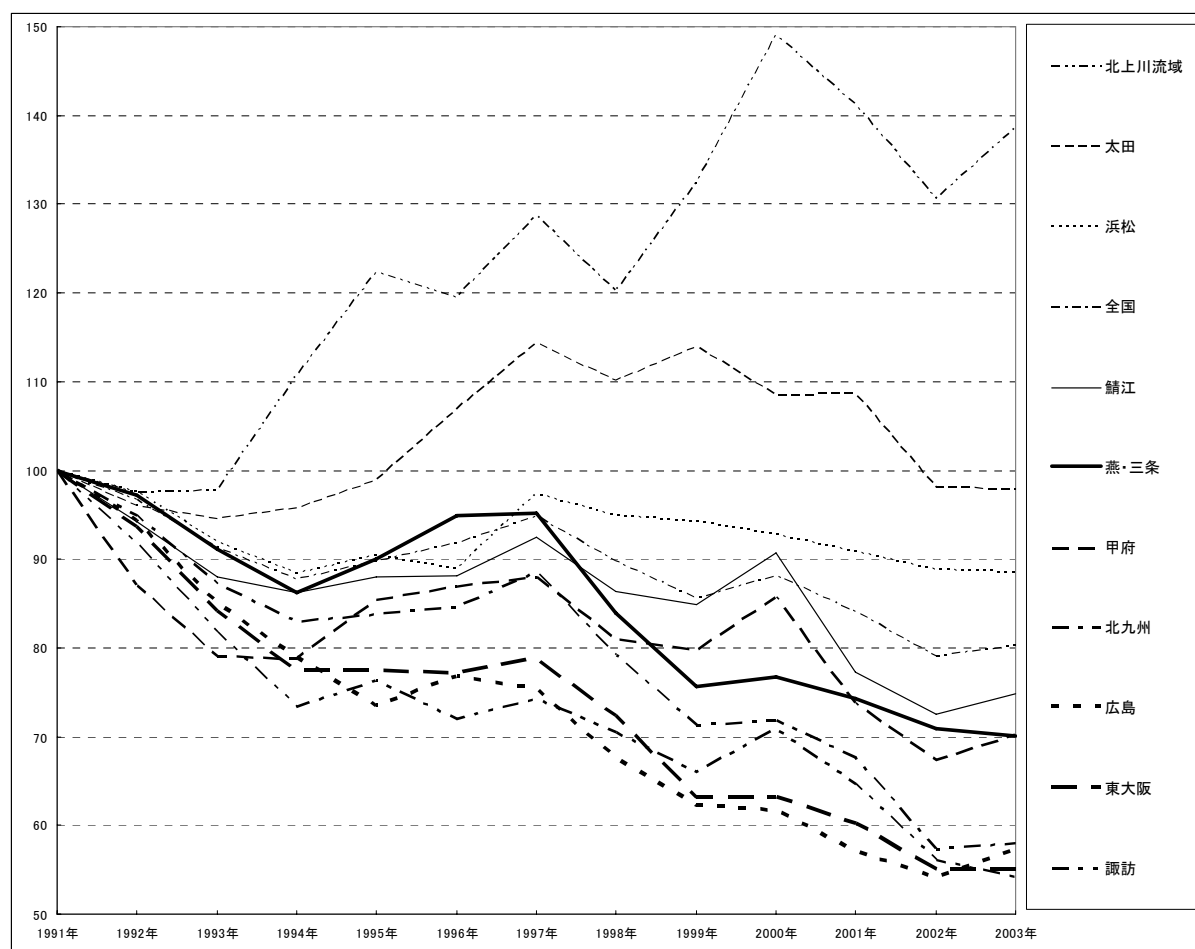
燕産地に影響を与えた近年の外部環境変化としては、プラザ合意以降の円高、バブル経済崩壊後の長期の景気停滞、世界の工場としての中国の台頭、わが国メーカーの生産拠点の海外移転等が挙げられる。同産地は、こうした外部環境変化により、大きな打撃を受け、その風景を変えたと考えられる。

しかし、こうした急激な変動を示す統計数値にも、見方を変えれば、新たな発展に向けての変容を見出すことができる。

すなわち、事業所数や製造品出荷額等において、これまで主力の金属製品の構成比が低下する一方で、その他の分野の構成比が高まる動きが観察される。加えて、金属製品の内訳を細かくみても、製造品出荷額等における金属洋食器、金属器物・打抜プレス製品の構成比が低下する一方で、他に分類されない「その他金属製品」の構成比が高まる動きも観察される。^{（注 6）}

これらの動きは、各産地企業が、それぞれ、多様な産業分野に向かって事業転換を図るなかで、燕産地が、洋食器と金属ハウスウェアの産地から、多様な産業分野にわたって金属製品を生み出す産地に変容していることを示している

(注 5) 以下のグラフは、中小企業白書 2006 年版の 136 ページに掲載されている第 2-4-1 図「地域別製品出荷額の動向」を転載したものである。燕産地の製造品出荷額等は大幅に減少しているが、これによれば、他の多くの地域産業集積でも製造品出荷額の伸び悩みがみられる。



[資料] 中小企業白書 2006 年版の 136 ページに掲載の第 2-4-1 図「地域別製品出荷額の動向」を転載した。

[備考] このグラフの作成にあたって、同書 345 ページに掲載の付注 2-4-1「製造品出荷額実数」(経済産業省「工業統計表」再編加工)を用いた。

(注 6) 日本政策投資銀行[2004]は、平成 3 年と平成 13 年の『燕市の工業』を用いて、金属製品製造業の業種別製造品出荷額等の比較分析を行っている。そして、「その他の金属製品」のシェアが高まってきているという分析結果等から、「燕市においては「産業構造の変化の胎動」を感じる結果となっている」(同書 7 ページより引用)と考察している。また、平成 2 年と平成 12 年の経済産業省『工業統計表・産業編』と『燕市の工業』を用いて、金属製品製造事業所の業種別の事業所数と事業所平均従業者数の動向を分析している。そして、「その他の金属製品」に関する事業所数と事業所平均従業者数が、全国では減少するなか、燕市では増加していることをとらえ、「「産業構造の変化の胎動」が認められる」(同書 8 ページより引用)と考察している。日本政策投資銀行新潟支店企画調査課[2002]も、同趣旨の考察を行っている。

第3章 インタビュー結果からみた燕産地の変容

前章までで、燕産地の歴史のレビューや統計資料の分析により、同産地が多様な産業分野にわたって金属製品を生み出す産地に変容しつつあること等をみてきた。

その点を踏まえ、燕産地に所在する企業等へインタビュー調査を実施し、その結果から、これまでとは別の観点、同産地の機能や組織構造（図表1を参照）がどのように変容しているのかを明らかにする。

インタビュー結果からは、燕産地内部への需要搬入^{（注7）}と生産の面での変化がうかがわれる一方、企業再編・新たな販路開拓・生産機能強化といった構造改革の動きとともに、国内外に向けた組織構造の拡大がみられた。

燕産地は、産地企業それぞれの経営戦略による事業展開が相互に作用し合うことによって、多品種・少量・短納期・厳格な品質管理といったきめ細かな対応力や製品開発力に特色を有する地域産業集積に変容してきている。

（注7）需要搬入や需要搬入企業については、伊丹・松島・橘川編[1998]に詳述されている。これによれば、需要搬入企業は、「最終製品のための生産活動への需要をその地域に持ち込む企業」（同書8ページより引用）である。そして、そうした企業が持ち込む需要に応じて、集積の大きさと継続性が決まるとしている（同書7～8ページを参照）。

1. 調査方法の概要

調査方法の概要は、以下に記した通りである。

調 査 方 法	インタビュー調査
実 施 時 期	平成18年7月25日から平成18年10月2日まで
調 査 対 象 企 業	燕産地に所在する企業、団体
調 査 実 施 数	11企業、1団体

2. インタビュー調査のポイント

インタビュー調査のポイントは、以下に記した通りである。燕産地に所在する企業が、どのような経営戦略にしたがって、これまで培った経営資源を、どのように活用しているか、活用しようとしているかを把握することを目的としている。

- ・事業概要
- ・販売先
- ・仕入先／外注先
- ・事業所配置
- ・燕産地の評価
- ・今後の事業展開

3. インタビュー企業の概要

図表 7 は、インタビュー調査を実施した企業の概要を示したものである。インタビュー先は、ここまでみてきた燕産地の歴史や統計資料を勘案し、次のなかから選定した。

【 厨 房 関 連 分 野 】	現在の主な取扱製品が厨房関連製品の企業
【厨房関連以外の金属製品分野】	現在の主な取扱製品が厨房関連製品以外の金属製品の企業
【 材 料 分 野 】	材料等を取り扱う企業

また、【厨房関連分野】の企業は、さらに細分化し、以下のなかから選定した。

【 問 屋 ・ ファ ブ レ ス 企 業 】	生産設備を持たない問屋あるいはファブレス企業
【 厨 房 関 連 メ ー カ ー 】	組織構造上は工程分業メーカー（図表 1 を参照。以下、同じ。）には該当しないメーカー
【 エ 程 分 業 メ ー カ ー 】	組織構造上の工程分業メーカー

なお、工程分業メーカーは、個別企業ではなく、全国的に知名度の高い共同受注組織『磨き屋シンジケート』とした。インタビュー先は、その事務局を務める燕商工会議所である。同商工会議所には、近年の燕産地の状況とそれに対する同商工会議所の取り組みをインタビューしたが、その際に、具体的な取り組みの一つとして工程分業メーカーである金属研磨業者の共同受注組織である『磨き屋シンジケート』の現況をインタビューできたものである。このレポートでは、このインタビュー結果をもって、工程分業メーカーへのインタビュー結果としている。

図表 7 インタビュー企業の概要

分野 (* 1)	グループ名 (* 2)	企業名 (* 3)	業種	【参考】 図表1上の位置付け (* 4)
厨房関連分野	a. 問屋・ファブ企業	A 社	家庭用台所用品、ギフト用品の企画・販売	『産地問屋』
	b. 厨房関連メーカー	B 社	洋食器の製造	『元 請 メーカー』
		C 社	業務用厨房機器・用品ほか各種金属製品の製造	
		D 社	業務用厨房用品、家庭用台所用品、キャンプ用品、ステンレス加工品の製造	
		E 社	ホテル・レストラン向け宴会用卓上器物、業務用厨房用品の製造	
	c. 工程分業メーカー	磨き屋シンジケート インテュ先：燕商工会議所	金属研磨	『工程分業 メーカー』
厨房関連分野 金属製品以外の	d. 金属製品メーカー	F 社	ステンレス製各種容器の製造	『有力元請 メーカー』
		G 社	荷役機器、金属用切断機、給電機器、破砕機の製造	
		H 社	各種金属製品の製造	
材料分野	e. 材料等	I 社	ステンレス鋼材の加工・販売	『材料問屋』
		J 社	紙器の製造	
		K 社	段ボールシート、段ボール箱の製造	

- (* 1) 各分野の名称は、分類のために便宜的に命名したもので、一般的に定義されているものではない。
- (* 2) 各グループの名称は、分類のために便宜的に命名したもので、一般的に定義されているものではない。
- (* 3) インタビュー企業各社のグループへの配置は、中小企業金融公庫総合研究所の判断によるものである。
- (* 4) インタビュー企業の燕産地における位置付けをイメージし易くするために、参考までに図表 1 にしたがって分類したものである。

4. インタビュー結果からみた変容の状況

以下では、今回のインタビュー結果の要点を、図表 8 の観点により抽出したうえで、燕産地の機能や組織構造に関わる変容の状況について整理している。

なお、インタビュー結果の詳細は、このレポートの 35 ページ以降に掲載されている。

図表 8 インタビュー結果を整理する観点

(1) 燕産地が有する各種の機能について	
	①産地内への需要搬入
	②生産機能
	③材料供給機能
	④情報獲得機能
(2) 燕産地内部の構造改革について	
	①企業再編動向
	②新たな販路の開拓動向
	《単独企業》
	《複数企業連携》
	《公的機関・複数企業連携》
	③生産機能の維持・強化
(3) 燕産地の組織構造の地理的拡大について	
	①燕産地以外の国内他地域との関係（今後の関係を含む）
	②中国との関係（今後の関係を含む）
	③中国製品や中国メーカーとのすみわけ

(1) 燕産地が有する各種の機能について

①産地内への需要搬入

燕産地への需要搬入を担ってきた企業群は、現在では、需要搬入先を広く選択するようになっている。

現在でも、産地問屋・ファブレス企業は、厨房関連メーカーへの需要搬入に対して重要な役割を担っている。

しかし、いまでは、産地問屋・ファブレス企業が中国から製品を調達する、又は金属製品メーカーや厨房関連メーカーが中国の工場で生産を行う、という動きもみられる。

これらの企業群は、過去には、獲得した需要の多くを燕産地内に搬入していたとみられるが、現在では、必ずしも同産地内にこだわらず、搬入先を広く選択するようになっており、低価格品や量産品の需要を中国に向けて搬入しているようである。

なお、適当なステンレス加工業者の紹介を求める問合せが全国から入る等のインタビュー結果があった。これは、燕産地の知名度が需要を呼び込んでいるケースと解される。

参照したインタビュー結果

厨房関連メーカー

- (B社) 燕産地およびその近隣には洋食器を取り扱う問屋が多数ある。同産地は、洋食器製造業者にとって、営業活動や情報収集の面からも、最適な立地場所である。
- (C社) 燕産地は、有力な業務用厨房用品問屋があること（中略）等から、当社にとって、優れた立地場所である。
- (E社) * 燕産地には、国内有数の業務用器物・厨房用品の問屋が集積している。
* 燕産地の問屋は、大規模な物流倉庫に潤沢な在庫をもち、業務用厨房用品を何でもそろえているうえ、即納できる体制を整備している。それに比べて、それ以外の問屋は品ぞろえの幅が狭く、大規模な物流倉庫を手当てできないため十分な在庫を持ってない。そのようななかで、同産地の問屋の地位が高まっている。

《対照的なコメント》

問屋・ファブレス企業

- (A社) ホームセンター等は上代（販売価格）1万円程度までの商材を扱っている。これと比較して、燕市や三条市のメーカーの製品価格は高すぎる。価格が高いため仕事が減り、仕事が減るので設備投資ができず、設備投資ができないため生産性が上がらず、生産性が上がらないため価格が下がらない。中国のメーカーは、欧米の最新鋭の機械を導入し、生産性を高めている。

工程分業メーカー

産地問屋と言われる企業は、盛んに中国から買い付けを行っている。一部のメーカーは、燕の本社で企画を行い、中国で量産を行っている。このような動きのなかで、従前よく言われた燕産地特有の工程間分業体制は崩れてきており、同産地から仕事と雇用が失われている。

金属製品メーカー

- (H社) 量産品を生産するには国内のコストが高すぎる

材料等

- (J社) * 販売先等を広げてきた背景には、燕産地の洋食器や金属ハウスウェアの生産低迷がある。地場向けの仕事が、過去、全体の70%を占めていたが、足元では、30%程度にまで低下している。特に、ここ2、3年、減少が著しい。
* 燕産地は、洋食器や金属ハウスウェアという最終製品の産地であり、紙器メーカーの当社にとって、極めて良質なマーケットであった。現在、洋食器や金属ハウスウェアの出荷額が大幅に減少しているため、そうした意味合いは薄れた。

(K社) *当社において、燕産地向けの売上の動向は鈍っており、同産地以外への売上がそれをカバーしている。

〔補足〕燕産地の知名度が需要を呼び込んでいる。

厨房関連メーカー

(C社) ステンレス加工に関して燕産地の知名度は高い。同産地に立地していることは、営業上有利に働く場合がある。

(E社) 全国から「適当なステンレス加工業者を紹介して欲しい」という問合せが、(燕地域の) 商工会議所等に入るようである。ステンレス加工業者が多数いるため、適当な加工業者を見つけやすい。

②生産機能

燕産地の生産を担ってきた企業群は、現在では、生産拠点を広く選択するようになっている。

金属製品メーカーや厨房関連メーカー等は、燕産地の生産機能を担う企業群である。同産地には、生産に必要な人材・知識・経験・協力工場がそろっており、この企業群にとって適切な立地場所となっている。加えて、同産地の地価や労働コストは、国内の大都市圏と比較して低廉であり、生産地としての競争力の源泉になっている。

しかし、競合相手である中国メーカーの生産コストは、燕産地と比較してさらに低廉である。これに対抗するため、現在では、こうした企業群においても、低価格品・価格競争の激しい製品・量産品の生産拠点として、中国を選択するようになってきている。

なお、インタビュー企業の中に、「総合力が評価されている」という企業が数例ある。「燕産地の企業＝工程分業企業」というイメージがある。しかし、いまでは、同産地の企業の中には、一貫生産体制に強みを持つ企業が現れている。

参照したインタビュー結果

厨房関連メーカー

- (B社) 燕産地では、洋食器の生産に必要な分業体制が確立されているが、他の地域には、そのような分業体制はない。
- (C社) 燕産地は、(中略)分業体制が確立されていること(中略)等から、当社にとって、優れた立地場所である。
- (D社) 燕産地には、製品開発に必要な情報が集まってくる。そして、さまざまな分野の金属加工業者が集積し、製品開発に必要な形式化されていない知識・経験が豊富に蓄積されている。このため、製品開発をしようとする企業は、必要な連携先を容易に見つけられる。また、連携先を見つけてから2日後には、試作品を入手できる。さらに、連携先に近接しているため、ユーザーのニーズに合わせて、連携先ときめ細かくすり合わせを行うことができる。
- (E社) 職人や協力工場が集積している点も、良い点である。
- (B社、C社、D社、E社) 燕産地の事業所数減少や従業者数減少の影響はない。

金属製品メーカー

- (F社) 燕産地は、依然として、ステンレス加工を行うにあたり、①協力工場を得やすい、②勤勉・安価な労働力を得やすい、③地価を含めインフラコストが安い、④物流がよい等の点から優れている。太平洋側では、とてもコストが合わないと思う。
- (H社) 燕産地は、依然として、金属加工を行うには優れている。同産地以外では、協力工場に限りがあり、研究開発・生産体制の構築には限界がある。
- (F社、H社) 燕産地の事業所数減少や従業者数減少の影響はない。

材料等

- (J社) * 燕産地の金属加工メーカーのうち、優れた金属加工技術と低廉なコストを活かして、自動車向けの部品(重要保安部品ではない部品)や長岡に集積する機械メーカー向けの部品を受注している企業が、最近、好調である。同産地が、完成品生産の場から、部品生産の場が変わってきているように思われる。
- * 燕産地に生産拠点を持っていることは、首都圏で営業するうえで、有利である。すなわち、同産地に立地しているからこそ、十分な設備と在庫を持つことができ、低廉な労働コストを背景に価格競争を優位に展開できる。

《対照的なコメント》

問屋・ファブレス企業

- (A社) * 燕市や三条市のメーカーから調達する商品のなかには、メーカー自身が中国から輸入したものが含まれている。
- * 素材をステンレス等金属に限定すると問口が狭くなる。実際、東京で企画し、中

国で生産した陶器の製品がヒットしている。当社は、素材にとらわれることなく、消費者のニーズに対応した製品開発を行っていく。素材にとらわれないということは、燕産地からの調達にとらわれないということにもなる。

厨房関連メーカー

（E社）当社は、3年前から、一部の製品を、中国のメーカーに生産委託し、輸入している。外食産業向けや量販店向けの製品の価格競争は激化しており、そのため、おたま・角バット・丸キッチンポット・調味料入れ等の定番品の最多販売サイズ帯製品は、中国の委託先で生産し、当社で検品・手直しを行っている。

金属製品メーカー

（H社）量産品を生産するには国内のコストが高すぎる

〔補足〕市場から総合力が評価されている。

厨房関連メーカー

（C社）同社は、設計、生産、組立、品質管理まで一貫して対応可能である。（中略）これらの点が同社の強みの一つと言える。

金属製品メーカー

（F社）市場では、技術力は当然のこと、総合力が求められるようになっている。

（H社）同社は、このような優れた技術力とともに、顧客ニーズの把握と分析、提案、製造（金型製作・プレス・表面処理・板金加工・組立）、品質管理まで一貫して対応できる総合力を強みとしている。

③材料供給機能

燕産地のステンレス鋼材供給を担う企業群は、従前と変わらず、その機能を果たしている。

燕産地のステンレス鋼材の加工・販売業者は、従前と変わらず、同産地の生産機能を支える材料供給機能を果たしている。

なお、燕産地のステンレス鋼材の加工・販売業者は、比較的古くから収益確保のために関東方面まで事業エリアを拡大している。その結果、現在では、同産地が、関東方面へのステンレス切板の供給地になっている。

参照したインタビュー結果

厨房関連メーカー

(C社) デリバリー、ニーズにあったサイズ、価格水準等、総合的にみて、燕産地の鋼材問屋が、ステンレス鋼材の仕入先として優れている。

(E社) ステンレス鋼材は、100%燕産地の鋼材問屋から調達している。同産地の鋼材問屋は、これまでの経験から当社のニーズを十分に把握している。価格、対応の早さ、物流コストを考えると、その他から調達するメリットはない。

金属製品メーカー

(F社) ステンレス鋼材は、燕産地の鋼材問屋から仕入している。デリバリー、ニーズにあったサイズ、価格水準等総合的にみて、同産地の鋼材問屋がよい。

[補足] 燕産地のステンレス鋼材問屋は、関東方面へも機能を果たしている。

材料等

(I社) * 燕産地向けの販売だけでは収益確保が難しかったため、関東に販売エリアを拡大した。

* 現在、関東方面向けの販売は、当社の売上の約半分を占めている。また、需要家向けの販売は、売上の2割程度で、その他は、需要家のニーズに合わせた切板を求める同業者向けである。燕産地の同業者も、需要家向けの販売は少ない。その意味では、同産地は、ステンレス切板の供給基地となっている。

* 東京営業所は、関東方面での営業拠点となっている。

④情報獲得機能

燕産地には、現在でも、多様な産業分野にわたる金属製品関連情報が集まってきている。

現在でも、燕産地には、全国から多様な産業分野にわたる金属製品に関する情報が、同産地への需要搬入を担う企業群等を通じて、集まってきている。

また、燕産地の高い知名度が、同産地に多くの情報を呼び込んでいるようである。

参照したインタビュー結果

厨房関連メーカー

- (B社) 燕産地およびその近隣には洋食器を取り扱う問屋が多数ある。同産地は、洋食器製造業者にとって、営業活動や情報収集の面からも、最適な立地場所である。
- (C社) 燕産地は、有力な業務用厨房用品問屋があること、そのため必要な情報が得やすいこと（中略）ステンレス製品の生産地として知名度があること等から、当社にとって、優れた立地場所である。
- (D社) 東京のショールームは情報収集拠点として期待していたが、結局必要な情報は燕産地で収集している。
- (E社) *燕産地には、国内有数の業務用器物・厨房用品の問屋が集積しているため、①必要な情報が得やすい、②企画のすり合わせが容易である、③物流の負担が小さい、というメリットがある。
*燕産地はステンレス加工に関して高い知名度を有するため、さまざまなステンレス加工に関する情報がここに集まってくる。
*全国から「適当なステンレス加工業者を紹介して欲しい」という問合せが、（燕地域の）商工会議所等に入るようである。ステンレス加工業者が多数いるため、適当な加工業者を見つけやすい。

《対照的なコメント》

厨房関連メーカー

- (D社) 家庭用台所用品について、過去、問屋が消費者や小売店のニーズを収集していたため、メーカーは、生産に専念すればよかった。しかし、近年、流通ルートから、必要な情報を入手しづらくなっている。

(2) 燕産地内部の構造改革について

① 企業再編動向

企業再編により、燕産地の有する経営資源が有効活用されている。

燕産地内において、企業再編の動きがみられる。

企業再編には、他社の営業権を取得するケースと、自社のグループ傘下に収めるケースがみられた。後者のケースでは、再編後、従前のコア技術を活かしつつ、製品・販路の大幅な転換を図っている。

両ケースとも徐々に具体的な成果があがりつつあり、企業再編の動きが燕産地の経営資源の有効活用につながり得ることを示している。

参照したインタビュー結果

問屋・ファブレス企業

(A社) 当社は、平成 17 年に近隣の同業者から営業権を取得した。同業者といっても、細かくみると得意分野・販売先・仕入先が異なっていたため、当初計画以上の効果が見込める状況である。当社としては、燕産地にとっても良い合併であったと考えている。

材料等

(I 社) *平成 13 年、当社は、この企業の事業引継ぎについての相談を受けた。当時、この企業は、事業承継問題、海外製品との競争激化による業績低迷に悩んでいた。当社は、鋼材販売先の育成と優れた技術の継承という観点から、この企業の事業を引継ぐことにした。

*当社は、これまでの事業内容（素材・製品・販売先）を継続しては、厳しい状況を打開できないと考えた。現在、この企業は、コア技術である金属成形技術と真空技術を活かし、素材としては新たにチタンに挑戦し、魔法瓶以外の新製品開発にも挑戦しながら、燕産地外の新規販売先開拓を行っている。徐々にその成果が現れつつある。

②新たな販路の開拓動向

従前、産地問屋等がもたらす需要等に依存することの多かった厨房関連メーカーや工程分業メーカーの一部が、これまでの販路とは競合しない新たな販路を作ろうとしている。

新たな市場の創造や、ユーザーの多様なニーズにきめ細かく対応するビジネスモデルを確立することを目的に、単独企業、複数企業連携体あるいは公的機関と複数企業連携体が、直接ユーザーと接触し、受注活動を展開している。

また、今回のインタビューでは、燕産地で生産されている包丁が海外でブームになっていること、一部で厨房用品の輸出が検討されていること等が示された。

参照したインタビュー結果

《単独企業》

厨房関連メーカー

(C社) 当社は、創業来初めて、営業部隊を編成した。その部隊が、各方面に出向いて、営業活動を行っている。

材料等

(I社) この企業(＝平成13年に当社が、事業を引継いだステンレス製魔法瓶容器・器物の製造業者)は、従前、燕産地内の問屋と取引していた。しかし、現在、東京中心に新規販売先開拓を行い、販売先の転換を図っている。

《複数企業連携》

厨房関連メーカー

(D社) *家庭用台所用品について、過去、問屋が消費者や小売店のニーズを収集していたため、メーカーは、生産に専念すればよかった。しかし、近年、流通ルートから、必要な情報を入手しづらくなっている。そのため、当社は、メーカーが消費者や小売店へ直接販売するとともに、必要な情報を入手できる仕組みを構築しようと考えている。しかし、多くのメーカーは直接販売の経験を持たないため、現在、当社は、地ならしとして、生協向けの共同企画・販売に取り組んでいる。

*燕「食」道具開発シンジケートは、前者(＝業務用厨房用品は、道具であり、そのため日々進化してきた。その進化の背景には、問屋が現場のニーズを吸い上げ、メーカーがそれに対応する、という明確な役割分担があった。)に着目し、問屋やメーカーが共同で業務用厨房機器・用品をユーザーから直接受注する、という取り組みである。

《公的機関・複数企業連携》

工程分業メーカー

* (燕産地の問屋が中国から買い付けし、同産地の一部のメーカーが中国で量産する。このため、同産地から仕事と雇用が失われている。)このような現状への対応策として、同業者間の結束を強め、地場に需要を搬入しようとする試みが、燕商工会議所をとりまとめ役として行われている。IT技術を活用した共同受注システム『磨き屋シンジケート』、『つばめプロシアンネット』である。

* 事務局は、会員企業の工場に頻繁に足を運び、会員企業の強みや問題点を把握する努力を続けている。そうしたことの積み重ねにより、研磨に関する知識を相当程度蓄積してきている。

* 会員企業が、燕における研磨技術継承のために真摯に活動に取り組んでいる。燕商工会議所は、これまでの事業幹旋とは全く異なり、踏み込んで活動を支援している。このような要因により、活動が順調に推移している。

* 研磨だけの注文は、ほとんどないという点である。注文にはプレス加工や溶接が含まれているため、『磨き屋シンジケート』の賛助会員が研磨前の加工を行い、その後の研磨工程を会員企業が行っている。すなわち、燕の金属加工に関する地域資源が活用されている。

〔補足〕再び輸出の動きがある。

厨房関連メーカー

（Ｄ社）近年、日本の包丁が、世界でブームになっている。大手卸売業者が日本の包丁を大量に輸出したり、ドイツの伝統ある有名ナイフメーカーが岐阜県関市の包丁工場を買収したりしている。ちなみに、このようなブームに火をつけたのは、燕産地の包丁メーカーである。また、日本では、キッチンツールの専門店がみられなくなったが、欧米では、いまでも充実した品ぞろえの専門店が多数ある。さらに、欧米では、用途があるにも関わらず、金網のザルが存在しない。このような点を踏まえて、当社は、ザルの輸出を検討している。

③生産機能の維持・強化

燕産地の生産機能の維持・強化に資する取り組みがみられる。

燕産地では事業所数が大幅に減少しているものの、製造品出荷額等が減少しているため、洋食器、金属ハウスウェア、その他の多様な産業分野にわたる金属製品の生産機能に大きな支障はみられない。ただし、同産地の生産機能継承のためには、何らかの取り組みが必要とされている。その観点からみて、今回のインタビュー結果から、個別企業が独自に協力工場の育成・強化に取り組んでいること、関係諸機関等が連携し減少著しい研磨職人の養成を図ろうとしていることが明らかになった。これらは、将来に向けて、同産地の生産機能の維持・強化を図る取り組みと言える。

また、今回のインタビューでは、JIT(Just in Time)導入への取り組みも示された。現在、JIT は、燕産地における一般的な取引形態ではない。したがって、この取り組みが、同産地に、新たに管理技術の蓄積を進める端緒になる可能性がある。

参照したインタビュー結果

厨房関連メーカー

(E社) ここ数年の取り組みとして、当社は、将来性があり、後継者が決まっている外注先に工場や場合によっては機械を賃貸し、協力工場の確保・養成を図っている。

工程分業メーカー

燕商工会議所、燕研磨工業会は研磨職人養成支援センターの設立を熱望していた。先日、今年度中(平成 18 年度中)に施設等が確保されること、来年度(平成 19 年度)から研磨職人の養成が始まることが決まった。地場の優れた技能を持つ研磨職人(マイスター)が、OJTにより若手の研磨職人を養成しようとするものである。

金属製品メーカー

(G社) 当社は、協力工場との間で、JIT の体制を構築すべく準備を進めている。改善できる慣習・風土があることが、国内で生産を行うことのメリットの一つである。

(3) 燕産地の組織構造の地理的拡大について

① 燕産地以外の国内他地域との関係（今後の関係を含む）

産地企業が、燕産地外の国内他地域において、ユーザーに近接して営業活動や情報収集活動等を展開している。

産地企業が、燕産地外の国内他地域において、営業活動、情報収集活動、人材開発活動を展開している様子がうかがわれる。なかには、産地外に本格的な拠点を設け、その拠点を中心に営業活動等が行われているケースもある。

営業活動について、産地への需要搬入を担う企業群の一部は、東京その他の国内他地域に拠点を設け、ユーザーに近接して独自に営業活動を展開している。また、新たに営業部隊を編成し、燕産地外の国内他地域での営業活動を強化しようとする動きもある。

情報収集活動について、同じく、産地への需要搬入を担う企業群の一部は、大消費地かつ本社機能の集中する東京に拠点を設け、ユーザーに近接して独自に情報収集活動を展開している。

人材開発活動について、燕産地では難しい営業担当者の採用・育成は、東京の拠点で行っているとのインタビュー結果があった。

また、今後の製品開発について、燕産地内に限らず国内外のさまざまな組織と幅広く連携を図る可能性があるとの声も聞かれた。

参照したインタビュー結果（燕産地以外の国内他地域との関係）

問屋・ファブレス企業

（A社）＊燕産地外の営業所は、拡販・顧客支援サービス強化等の戦略拠点として、有力顧客に近接して立地している。

＊売れ筋製品の開発には、大消費地である東京での情報収集が重要であり、そのため、当社は東京に拠点を置いている。デザイナーは、東京に6名、燕産地に4名いる。同産地のデザイナーは、都会の集合住宅に住む消費者や、夫婦2人の家庭のニーズをなかなか実感できない。なぜなら、同産地では、いまでも、一戸建て住宅に、複数世代住むという家庭が少なくないからである。その意味でも東京の拠点が重要である。

厨房関連メーカー

（C社）当社は、創業来初めて、営業部隊を編成した。その部隊が、各方面に出向いて、営業活動を行っている。

（D社）人材確保のためには、東京の拠点が必要と考えている。経験上、燕産地では、新事業進出や新規取引先開拓に必要な営業担当者の採用・育成は、難しい。

金属製品メーカー

（F社）＊事業転換を成し遂げた要因の一つとして、独自の市場調査を踏まえ、本社機能が集積し、情報が集まる東京に営業拠点を設け、腰を据えて営業活動を展開したことが挙げられる。

＊近年、大手メーカーは商社を「中抜き」しており、そのため、東京支店の営業部隊が直接大手メーカーに対して営業や交渉をおこなっている。その意味で、東京支店の役割は重要である。

＊現在、燕産地の本社には、営業部隊はない。

（G社）＊部品の仕入先は、燕産地に止まらず、広範な地域に広がっている。

＊各営業所は、国内の顧客に対する営業活動の拠点となっている。

（H社）＊当社は、顧客のニーズに対して技術提案を行うという営業活動を行っている。

*超々深絞り魔法瓶容器、チタン製カメラボディー等は、ユーザーへの技術提案が受け入れられ、製品化されたものである。

材料等

(J社) 東京営業所での売上増加が、地場向け売上の顕著な減少を補っている。

(K社) 当社において、燕産地向けの売上の動向は鈍っており、同産地以外への売上がそれをカバーしている。

参照したインタビュー結果（燕産地以外の国内他地域との今後の関係）

金属製品メーカー

(F社) 製品開発において、当社は、国内外のさまざまな組織と連携する可能性がある。必ずしも、燕産地という地理的な範囲にはこだわっていない。

(H社) 当社は、国内外のさまざまな組織と連携し、多様な産業分野での製品開発に、今後とも注力していく。

材料等

(J社) *燕産地で受注を増やすよう、営業担当者に指示しても、その実現は困難である。したがって、当社は、仕事の多い東京における営業活動を強化する。

*燕産地に生産拠点を持っていることは、首都圏で営業するうえで、有利である。すなわち、同産地に立地しているからこそ、十分な設備と在庫を持つことができ、低廉な労働コストを背景に価格競争を優位に展開できる。

②中国との関係（今後の関係を含む）

中国が、産地企業の生産拠点等になっている。

中国に生産拠点を置いている産地企業のケースでは、低価格品、価格競争が激しい製品、量産品の生産等を中国で行い、それらの生産を担う企業には、委託加工先の地場企業のほか、産地企業が出資している現地法人も含まれている。生産委託にあたっては、産地企業から中国のメーカーに対して、企画の提示、図面の提供、専用加工機の貸与、金型の貸与が行われている。ただし、産地企業から中核的技術・ノウハウまで提供されているケースはなく、どちらかというと量産に関する技術・ノウハウのみ提供されている。

参照したインタビュー結果（中国との関係）

問屋・ファブレス企業

- （A社）＊ホームセンター等のルートに家庭用台所用品を拡販する過程で、価格競争力強化のため、平成 3 年から輸入品の取り扱いを始めた。はじめは韓国から、現在は中国から輸入している。
- ＊燕市や三条市のメーカーから調達する商品のなかには、メーカー自身が中国から輸入したものが含まれている。
- ＊上海事務所は、現地メーカーとの調整や品質管理を行っている。

厨房関連メーカー

- （D社）シリコン、キャンプ用品のテントとイスは、中国から調達している。キャンプ用品のテントとイスは、図面を提供した中国の委託先で生産し、当社で検品している。
- （E社）当社は、3 年前から、一部の製品を、中国のメーカーに生産委託し、輸入している。外食産業向けや量販店向けの製品の価格競争は激化しており、そのため、おたま・角バット・丸キッチンポット・調味料入れ等の定番品の最多販売サイズ帯製品は、中国の委託先で生産し、当社で検品・手直しを行っている。当社は、中国の委託先に、特殊な専用加工機と中国の金型メーカーに作らせた金型を貸与している。また、毎月、当社の社員が、委託先を訪問し、管理・技術指導を行っている。

金属製品メーカー

- （G社）アルミ製部品は、2～3 年前から、危険回避のため調達先を複数もつという趣旨から、一部中国のメーカーより調達している。
- （H社）＊当社は、平成 17 年に、中国に現地法人を設立し、プレス工場と表面処理工場を開設した。
- ＊取引先の要請、量産品を生産するには国内のコストが高すぎることを踏まえて、中国進出を決断した。
- ＊中国の工場で使用する生産設備、金型等は、主として燕産地内の工場から搬送している。

材料等

- （K社）＊中国に現地法人等を設立した。進出先は、既存取引先の生産拠点が近くにあること、近隣に日系の自動車、家電メーカーがあること等を勘案し、決定した。
- ＊中国での業務内容は、日系の電気関係メーカー向けに、①外装箱と段ボール製緩衝材の設計、②サンプル提供、③中国の段ボール箱製造業者への生産委託、④生産委託先の監督・管理、を行うことである。
- ＊中国の段ボール箱製造業者と日系メーカーの間には、不良や色合わせに関して感覚のずれ違いがある。このような点に着目し、現地の段ボール箱製造業者と日系メーカーの仲介を行っている。
- ＊こうした業務には、段ボール箱に関する企画・設計・開発・生産管理のノウハウが必要になる。当社は、歴史の浅い中国の段ボール箱製造業者には真似のできないノウハウを有している。

参照したインタビュー結果（中国との今後の関係）

金属製品メーカー

（F社）今後顧客から進出を求められれば、当社も進出を検討せざるを得ない。また、中国は魅力的な市場でもあることから、情報収集等は必要と考えている。

（H社）今後、中国の工場が拡充される可能性はある。

《対照的なコメント》

厨房関連メーカー

（D社）中国からの輸入は、いまのところ、数量的に増える傾向にはない。

③中国製品や中国メーカーとのすみわけ

産地企業は、中国製品や中国のメーカーとのすみわけを図っている。

産地企業は、中国製品や中国のメーカーとのすみわけを図っている。その結果、燕産地内では、「多品種」「少量」「短納期」「厳格な品質管理」「ユーザーとのすり合わせ」「特注」「複雑」「職人の手作業」「研究開発」「高付加価値品」等のキーワードに該当する製品が生産されている。一方、中国では、既述の通り、「低価格」「価格競争が激しい」「量産品」等のキーワードに該当する製品が生産されている。

参照したインタビュー結果

問屋・ファブレス企業

(A社) ホームセンター等は上代(販売価格)1万円程度までの商材を扱っている。これと比較して、燕市や三条市のメーカーの製品価格は高すぎる。

厨房関連メーカー

(B社) 中国メーカーが、多品種・少量・短納期・厳格な品質管理という国内洋食器市場の特性に対応できない、ということが明らかになったためである。

(C社) 同社は、設計、生産、組立、品質管理まで一貫して対応可能である。また、業務用厨房用品に求められる数個単位の多品種・少量・短納期の生産にも対応できる体制になっている。これらの点が同社の強みの一つと言える。

(E社) *品ぞろえは、業務用器物については何でもそろそろ、年間1個しか販売しないものでも在庫しており即納できるというレベルである。

*新規オープンのホテルへの納品物は全て特注品といってよい。相当量の特注品を顧客とすり合わせながら、一手に生産するには、相当のノウハウと体制が必要であり、そのような体制は一朝一夕に構築できるものではない。

*宴会用卓上器物等は修理しながら使われるが、競合先のイタリアや中国のメーカーは修理に対応できない。現状、当社は、自社製品以外の修理まで請負っている。

*この3年間で、複雑なもの、小ロットのもの、職人の手作業で生産するもの、ホテル等のオープン時に受注する特注品は、燕産地で生産する必要があるということが明らかになった。中国とのすみわけはみえてきた。

金属製品メーカー

(F社) 現在の主力製品は、①量産品ではない、②仕様変更が頻繁で、ユーザーとのすり合わせが必要である、③高い技術レベルが求められる、といった特性を有している。したがって、中国に生産拠点を設けるメリットはない。

(G社) 以下の観点から、現時点では、国内での生産が最適である。

- ・主力製品は、多品種・少量で、市場規模の小さい製品であること
- ・当社は、主力製品を、世界30カ国に、少量ずつ供給していること
- ・新しいニーズのほとんどが、国内で生まれていること
- ・自ら工夫する慣習や風土がない地域で、生産に関わることを一から教えるには、相当、時間とコストがかかること
- ・調達コストが安くなってきていること
- ・当社の給電機器は、商談成立後、わずか3日間で、顧客のニーズに合ったものに仕上げられていること
- ・ユーザーとの信頼関係を構築し、長く維持するために、トラブルシューティングは、短時間に、真摯に行う必要があること

(H社) * (燕産地の工場の役割) 今後の役割は、研究開発、付加価値の高い製品の生産、中国の工場に対する支援である。

*量産体制の整った製品を、中国の工場で生産する方針である。

材料等

(K社) 中国の段ボール箱製造業者と日系メーカーの間には、不良や色合わせに関して感覚のずれ違いがある。このような点に着目し、現地の段ボール箱製造業者と日系メーカーの仲介を行っている。

5. インタビュー結果からみた変容（まとめ）

以上、燕産地の機能や組織構造に関わる変容の状況について整理したものを、総括すると次の通りとなる。

【燕産地が有する各種の機能について】

○燕産地への需要搬入を担う企業群や、生産機能を担う企業群は、それぞれが主体的な経営戦略にしたがって行動し、需要搬入先や生産拠点を広く選択するようになっている。

【燕産地内部の構造改革について】

○産地企業それぞれが主体的な経営戦略に従って取り組む事業展開のなかには、
・ 燕産地が有する経営資源の有効活用を図る企業再編
・ 新たな需要搬入ルートを形成するため、個別企業あるいは連携企業体が試みる販路開拓
・ 燕産地の生産機能強化に資する個別企業による取り組み
等がみられる。

○生産機能強化を図るため、公的機関等が連携した取り組みもみられる。

これらは、いずれも、燕産地の内部の構造改革を進める取り組みとも言える。

【燕産地の組織構造の地理的拡大について】

○産地企業の一部には、燕産地外の国内他地域に本格的な拠点を設け、営業活動や情報収集活動等を展開している。

○産地企業は、低価格品、価格競争の激しい製品、量産品の生産拠点として中国を選択し、それらに係る経営資源を中国に移転している。

これらは、燕産地の組織構造が、従来の地域内に止まらず、地理的に大きく拡大していることを示していると言える。

このようななかで、燕産地では、「多品種」「少量」「短納期」「厳格な品質管理」「ユーザーとのすり合わせ」「特注」「複雑」「職人の手作業」「研究開発」「高付加価値品」等のキーワードに該当する製品が生産されるようになっている。



燕産地自体は、産地企業それぞれが主体的な経営戦略による事業展開を図り、それらが相互に作用し合うことによって、多品種・少量・短納期・厳格な品質管理といったきめ細かな対応力や製品開発力を特色とする産地に変容してきている。

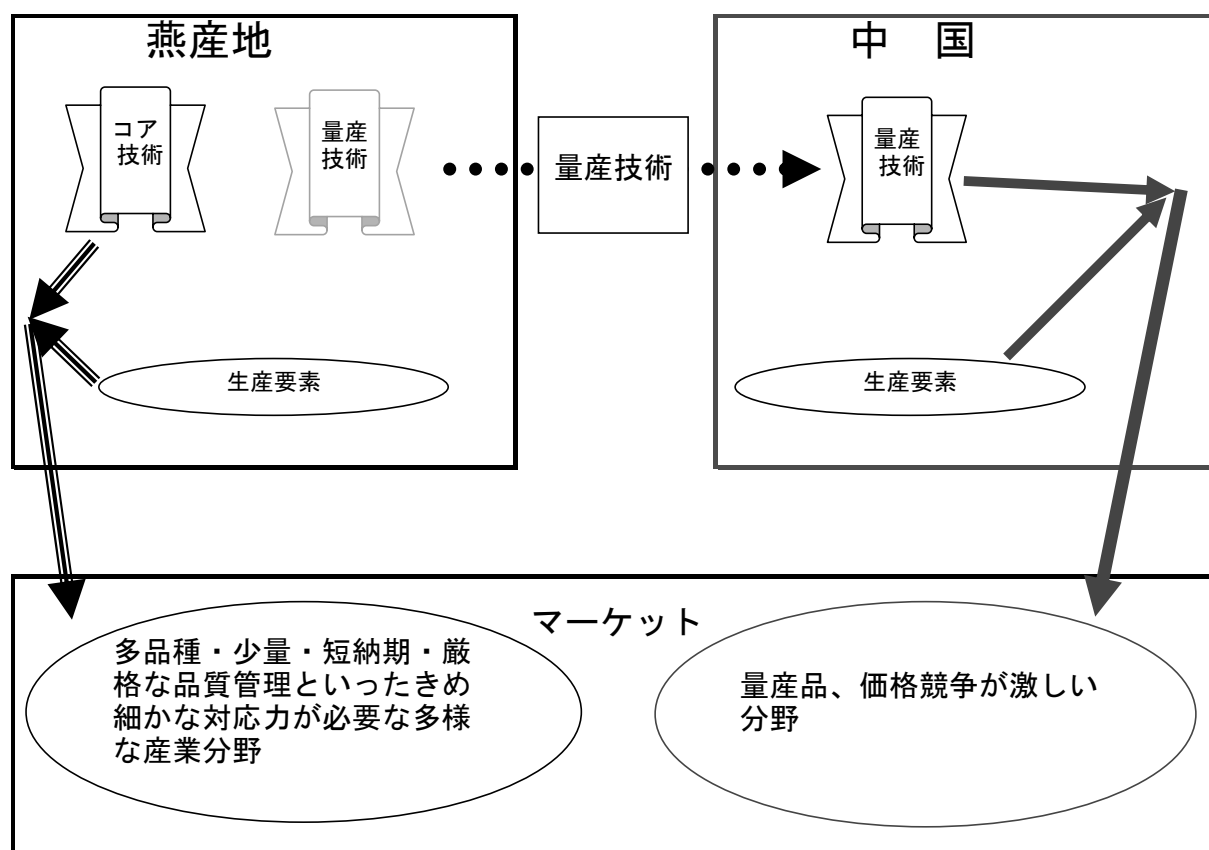
第4章 おわりに～燕産地発展の方向性に関する若干の検討～

最後に、第1章での歴史のレビュー、第2章での統計資料の分析、第3章でのインタビュー結果を踏まえて、燕産地発展の方向性に関して若干検討してみたい。

まずは、燕産地発展の概括的な方向性として何が言えるのか。前各章のそれぞれ最後に述べている点をまとめると、次の通りとなる。

燕産地は、従来の生産機能を拡大し、洋食器、金属ハウスウェア、その他の多様な産業分野にわたる金属製品を生み出す産地へ、また、「多品種・少量・短納期・厳格な品質管理」といったきめ細かな対応力や製品開発力を特色とする産地へ変容している。したがって、同産地は、そうした特色が活きるあらゆる金属製品分野において、今後の発展の可能性を有している。

図表9 燕産地の変容のイメージ



[資料] 中小企業金融公庫総合研究所が作成した。

今後の発展の可能性について、より具体的な製品分野を示し、検討を試みると、以下の2点が挙げられる。

1点目は、洋食器と金属ハウスウェア分野である。

燕産地が、当該分野において、再び世界的な供給地となる方向性はやや見出し難い。

だからといって、成熟度の高い製品分野であることを理由に、同産地がこの分野において今後の発展は見込めないとまで考えてしまう必要はない。

当該分野の国内市場は、引き続き縮小するかもしれない。しかし、今後の国内市場が「多品種・少量・短納期・厳格な品質管理・きめ細かな対応」をより一層求めるのならば、それは、燕産地の特色を活かせる分野と言える。

一方、低価格品、量産品等の分野では、中国に優位性があるという現状について、それは必ずしも固定的ではない。たとえば、現在、燕産地の一部の企業が取り組んでいるユーザーへの直接販売等は、小売価格を引下げる副次的な効果を有している。こうした取り組みを通じて、同産地は価格競争力を取りもどす可能性がある。さらに、最近、ステンレス鋼材の価格が国際的に高騰しており、中国製品と国産品の価格差が縮小しつつある。このことも価格競争力を取りもどす追い風の要因である。価格優位性の有無を背景にした中国とのすみわけが変われば、産地企業の活躍の場は広がる。

そして、『地域活性化戦略』^(注8)では、「繊維、木製品、食品、陶磁器、紙製品等の生活関連製造業が主たる集積となっている地域の場合、これまであまり重要視されてこなかったきらいがあるが、今後、海外市場を視野に入れ、これらの産業を域外市場産業として活性化していくことが重要である。」^(注9)とされている。今回のインタビュー結果のなかには、燕産地から世界に向けて輸出されているものがある、今後輸出が検討されているものがあるとの内容がみられる。以前ほどではないにしても、当該分野において、同産地発の輸出はあながち不可能ではないと考えられる。

このように、洋食器等は、成熟度が高い製品分野ではあるが、まだまだ発展の方向性を持つ分野と考えられる。

2点目は、洋食器と金属ハウスウェア以外の多様な産業分野である。

燕産地が、自動車や電気製品を生産する産業集積に発展するということは、これまでの発展過程からして、現時点では、少々イメージしづらい。

むしろ、近年の燕産地は、一つ一つのロットは小さいにしても、多様な産業分野にわたる金属製品に取り組むことにより、自らの特色を活かし発展してきている。この方向性は、今後も引き続き維持されると考えられ、そのことは、産地企業のこれまでの実績、商工会議所を事務局とした共同受注活動の現況、同産地の知名度を活かした営業活動の展開等により明らかであろう。

また、燕産地の地価や労働コストは大都市圏と比較して低廉であり、同産地に立地すれば、同じコストでも生産設備を充実させられるというメリットがある。さらに、同産地では、適切な協力工場を得やすいというメリットもある。これらは時にユーザーから求められる「総合力」への対応を容易にする。これらは、同産地が多様な産業分野にわたる金属製品を生み出す基盤となっている。それが今後も活かされる可能性は高い。

そして、ステンレス鋼材価格の国際的高騰にともない、中国製品との比較で一定の価格優位性を取りもどす可能性については、洋食器・金属ハウスウェア分野と同様である。

このように、燕産地は、引続き多様な産業分野の需要を取込みながら、発展する可能性がある。

他方、ここまで述べてきた燕産地発展の方向性に関して、二つの課題が考えられる。

まず、複数企業等で連携した販路開拓に関する課題である。

これらの取り組みは、燕産地および産地企業にとって、新たな需要が創出されるという点から、有効であると考えられる。

しかし、創出された需要の分配の問題は、ルールや調整役がない限り、連携企業相互の有効な関係を維持するうえで、制約となりかねない。この点に注目すると、需要創出のためにどのように協力するかを考えることは重要であるが、その一方で分配の仕組みや合意を用意しておくことも重要と考えられる。

『磨き屋シンジケート』における燕商工会議所の存在は大変興味深い。できれば、あらゆる連携において、こうした役割を担う存在がいることが望ましい。もしできないとすれば、それに変わる何らかの仕組みや合意を検討する必要性が高い。

次に、中国製品とのすみわけに関する課題である。

現下の中国製品の価格優位性については、燕産地による新たな販路開拓への取り組みやステンレス鋼材の国際価格の動向によっては、必ずしも固定的なものとは言えないと述べた。

現在、産地企業は、生産拠点として中国を選択した場合、次の段階として、現地法人を設立するか否か、生産委託先に何を提供するのかという選択を行っている。どのような選択を行うかは、個々の企業の経営戦略によっており、インタビュー結果においては、産地企業が現地法人を設立して当該法人に必要な生産設備を送っているケースから、産地企業が中国の生産委託先に図面だけ提供しているケースまでみられた。

たとえば、中国の経営資源との濃密な関係が選択された場合には（たとえば、産地企業が現地法人を設立し、当該法人に必要な生産設備を送るというケースでは）、環境変化に応じてすみわけを柔軟に変えることは一般的には難しい。他方、その逆の場合には（たとえば、産地企業が中国の生産委託先に図面だけ提供しているケースでは）、環境変化に応じてすみわけを柔軟に変えることができる。しかし、生産委託先との関係が希薄な分、収益機会を逸するリスクがある。

このような観点からみて、中国を生産拠点として利用する際に、どの程度の関係を選択するかが、一つの重要な課題となろう。

（注 8）『地域活性化戦略』は、経済産業省地域経済産業審議官の私的研究会である少子高齢化時代の地域活性化検討委員会によって、「日本経済全体の成長に資するとともに、地域間格差が過度のものとならないよう、地域資源の十分な活用による地域産業の活性化及び地域経済の自立に向けた意欲ある取組の支援」（経済産業省のホームページに掲載されている『地域活性化戦略（概要）～未来に希望が持てる地域として発展するために～』の「1.本戦略の目的」より引用）を目的にとりまとめられ、平成 18 年 5 月 16 日に公表された。

（注 9）『地域活性化戦略－少子高齢化時代の地域活性化検討委員会 報告書－』の 8 ページより引用した。

【インタビュー結果】

厨房関連分野

a. 問屋・ファブレス企業

A 社（家庭用台所用品、ギフト用品の企画・販売）・・・・・・・・・・ 36

厨房関連分野

b. 厨房関連メーカー

B 社（洋食器の製造）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 39

C 社（業務用厨房機器・用品ほか各種金属製品の製造）・・・・・・・・ 41

D 社（業務用厨房用品、家庭用台所用品、キャンプ用品、ステンレス加工品の製造）・ 43

E 社（ホテル・レストラン向け宴会用卓上器物、業務用厨房用品の製造）・・・・・・ 45

厨房関連分野

c. 工程分業メーカー

共同受注組織『磨き屋シンジケート』（金属研磨）インタビュー先：燕商工会議所・・ 48

厨房関連以外の金属製品分野

d. 金属製品メーカー

F 社（ステンレス製各種容器の製造）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 51

G 社（荷役機器、金属用切断機、給電機器、破砕機の製造）・・・・・・ 53

H 社（各種金属製品の製造）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 55

材料分野

e. 材料等

I 社（ステンレス鋼材の加工・販売）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 57

J 社（紙器の製造）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 60

K 社（段ボールシート、段ボール箱の製造）・・・・・・・・・・・・・・・・ 62

厨房関連分野 a. 問屋・ファブレス企業の1事例（A社）

分野	厨房関連分野
グループ名	a. 問屋・ファブレス企業
企業名（業種）	A社（家庭用台所用品、ギフト用品の企画・販売）
事業概要 ・ A社は、昭和 26 年創業で、燕市や三条市で生産される業務用厨房用品、家庭用台所用品、ギフト用品を取り扱う産地問屋としてスタートした。昭和 58 年ごろから競争力強化を目的に製品の企画開発力を強化し、ファブレス化した。 ・ 同社は、第一次ベビーブーム層が結婚適齢期を迎え、ブライダルマーケットが急成長した時期に、百貨店ルートのギフト用品販売に傾斜した。しかし、平成元年以降、百貨店ルートのギフト市場の成長に限界を感じたこと等から、家庭用台所用品の企画・販売に注力する方向に転換するとともに、競争力のなかった業務用厨房用品から撤退した。 ・ 現在、同社は、家庭用台所用品やギフト用品をホームセンターや大手量販店向け中心に企画・販売しており、新製品から販売促進策まで幅広く企画提案でき、きめ細かく販売促進支援できることを強みとしている。	

販売先

家庭用台所用品については、専門店向けの消費地問屋を主力販売先としていたが、平成元年以降ホームセンターや大手量販店向けのルート開拓に注力し、現在このルートを主力としている。

ギフト用品については、百貨店向けの消費地問屋を主力としていたが、現在、大手量販店やチョイスカタログギフト向けのルートを主力としている。

仕入先・外注先

当社は、創業以来、燕市や三条市のメーカーからの仕入を基本としてきた。しかし、ホームセンター等のルートに家庭用台所用品を拡販する過程で、価格競争力強化のため、平成3年から輸入品の取り扱いを始めた。はじめは韓国から、現在は中国から輸入している。

仕入のうち、自社で直接輸入しているものが 30%、燕市や三条市のメーカーからの調達が 70%である。しかし、燕市や三条市のメーカーから調達する商品のなかには、メーカー自身が中国から輸入したものが含まれている。そのため、概略、仕入の 60%が輸入品、40%が国産品という構成になっている。

なお、取引のある燕市や三条市のメーカーは、過去 200 社を超えていた時期もあるが、最近では 70～80 社程度になっている。

事業所配置

本社および物流センターが、燕産地内にある。

営業所は、東京（平成元年に開設）・名古屋（平成 2 年に開設）・大阪（平成 3 年に開

設）・福岡（平成 7 年に開設）・仙台（平成 8 年に開設）・札幌（平成 17 年に合併先の事業所を継承）にある。また、平成 7 年に韓国事務所を開設し、平成 13 年に同事務所を上海に移転した。

〔営業拠点の役割〕

燕産地外の営業所は、拡販・顧客支援サービス強化等の戦略拠点として、有力顧客に近接して立地している。

〔東京営業所の役割〕

売れ筋製品の開発には、大消費地である東京での情報収集が重要であり、そのため、当社は東京に拠点を置いている。デザイナーは、東京に 6 名、燕産地に 4 名いる。同産地のデザイナーは、都会の集合住宅に住む消費者や、夫婦 2 人の家庭のニーズをなかなか実感できない。なぜなら、同産地では、いまでも、一戸建て住宅に、複数世代住むという家庭が少なくないからである。その意味でも東京の拠点が重要である。

〔海外拠点の役割〕

上海事務所は、現地メーカーとの調整や品質管理を行っている。

燕産地の評価

仕入のほとんどを燕市や三条市のメーカーに依存していた時期には、物流・企画のすり合わせ・クレーム対応等の面から、メーカーに近接した燕産地に立地することに意味があった。しかし、輸入品がこれだけ多くなると、このような意味合いは薄れている。強いて言うなら、同産地は、高速道路のインターチェンジに近いため、中国製品を陸揚げする新潟港、中国便のある新潟空港までのアクセスに優れている。

ターゲットにしているホームセンター等は上代（販売価格）1 万円程度までの商材を扱っている。これと比較して、燕市や三条市のメーカーの製品価格は高すぎる。価格が高いため仕事が減り、仕事が減るので設備投資ができず、設備投資ができないため生産性が上がり、生産性が上がらないため価格が下がらない。中国のメーカーは、欧米の最新鋭の機械を導入し、生産性を高めている。現状、当社は、中国からの輸入をやめるわけにはいかない。

今後の事業展開

ホームセンター等が ISO 水準の品質管理を求めており、上海事務所での品質管理が重要性を増している。したがって、当社は、同事務所の品質管理体制をさらに強化する。また、上海事務所と国内物流センターの連携を中心に物流体制を見直し、合理化を図る予定である。

製品開発は、引き続き、『食文化を創造する』という大きなコンセプトのもと行っていく。素材をステンレス等金属に限定すると間口が狭くなる。実際、東京で企画し、中国で生産した陶器の製品がヒットしている。当社は、素材にとらわれることなく、消費者のニーズに対応した製品開発を行っていく。素材にとらわれないということは、燕産地からの調達にとらわれないということにもなる。

その他

当社は、平成 17 年に近隣の同業者から営業権を取得した。同業者といっても、細かくみると得意分野・販売先・仕入先が異なっていたため、当初計画以上の効果が見込める状況である。当社としては、燕産地にとっても良い合併であったと考えている。

厨房関連分野 b. 厨房関連メーカーの4事例（B社、C社、D社、E社）

分野	厨房関連分野
グループ名	b. 厨房関連メーカー
企業名（業種）	B社（洋食器の製造）
事業概要 ・ B社は、昭和28年創業で、洋食器製造の工程分業メーカー（原型抜き）としてスタートし、30年ほど前に完成品メーカーに転換した。 ・ 同社は、創業以来、輸出向けやギフト向けの製品を取り扱わず、専ら内需向けで、業務用、百貨店・専門店・量販店向けの製品を取り扱っている。最近では、100円均一向けの製品も一部手掛けている。 ・ 同社は、OEM製品を多く取り扱っているものの、自社製品開発にも積極的である。そして、同社の豊富な品ぞろえ、優れた企画・提案力、そして多品種・少量・短納期・厳格な品質管理へのきめ細かな対応は、取引先から高く評価されている。	

販売先

従前から、燕産地および近隣に集積している問屋向けの売上が、当社の売上の太宗を占めている。

仕入先・外注先

原型抜き（5～6社）、コバ（側面）磨き（20～30社）、焼屯、電解研磨、メッキの工程は、燕産地の協力工場で行っている。

なお、同産地の洋食器業者で、コバ（側面）磨きを内製化しているところはない。

事業所配置

本社および工場が、燕産地内にある。

燕産地の評価

洋食器は、単独企業では作れない。燕産地では、洋食器の生産に必要な分業体制が確立されているが、他の地域には、そのような分業体制はない。

いまのところ、近年の同産地の事業所数減少や従業者数減少の影響はない。小規模の洋食器関連メーカーは減ったが、元々数が多かったのも、いまでもそれなりの数が残っている。協力工場の高齢化問題はあるが、昔と違い高齢者の労働意欲は高く、また、若年労働者も買手市場の状況であり、深刻な問題は発生していない。

また、同産地およびその近隣には洋食器を取り扱う問屋が多数ある。同産地は、洋食器製造業者にとって、営業活動や情報収集の面からも、最適な立地場所である。

今後の事業展開

当社は、多品種・少量・短納期・厳格な品質管理という洋食器における国内市場の特性や

同市場が縮小していることを踏まえ、販売先への企画・提案をはじめ、一層きめ細かな対応を行っていく方針である。また、OEM 生産は、重要であるが、価格を決められてしまうため、十分な利幅をとれない。したがって、当社は、自社製品の企画・提案に、今後一層力を入れていく。

その他

燕産地の洋食器不振の主因は、中国製品流入増にあるとよく言われるが、当社は、そのようには考えていない。

中国製品が輸入されていること、商社筋が一時的に中国メーカーとの取引に動いたことは事実である。しかし、洋食器の国内市場全体が中国製品に席卷されているのであれば、当社は、問屋筋や洋食器メーカーとの日常的な接触のなかで、もっと危機的な状況を肌で感じるはずである。

実際には、中国メーカーとの取引に動いた商社筋が、取引を国内に回帰させている。中国メーカーが、多品種・少量・短納期・厳格な品質管理という国内洋食器市場の特性に対応できない、ということが明らかになったためである。

それでは主因は何か。近年、引出物の主流が百貨店のギフト用品からチョイスカタログギフトに変わったため、百貨店向けの洋食器販売が激減している。すなわち、消費者の嗜好が変わり、洋食器の国内市場が縮小してしまったことが、不振の主因である。

分野	厨房関連分野
グループ名	b. 厨房関連メーカー
企業名（業種）	C社（業務用厨房機器・用品ほか各種金属製品の製造）
事業概要 ・ C社は、昭和 14 年創業で、将来競争激化が予想された洋食器分野には参入せず、当時潤沢な需要があった自転車部品の分野で事業を開始した。 ・ 以降、同社は、分野を問わず、板金・溶接・研磨等で作れそうなさまざまな金属製品の生産にチャレンジしてきた。そして、自転車部品以外にも、搾乳機部品、一輪車、風呂釜等がヒットした。 ・ 現在、同社は、昭和 43 年に取り組みを開始した業務用厨房機器・用品を主力製品としているが、そのほか、家庭用台所用品、インテリア用品、大型ゴミ箱等の環境関連用品も手掛けており、幅広い分野で事業展開を図っている。 ・ 同社の取扱製品の 90%は OEM であるものの、同社は、設計、生産、組立、品質管理まで一貫して対応可能である。また、業務用厨房用品に求められる数個単位の多品種・少量・短納期の生産にも対応できる体制になっている。これらの点が同社の強みの一つと言える。	

販売先

当社の業務用厨房機器・用品は、燕産地の有力な業務用厨房用品問屋の定番品である。そのため、これに関する売上は、安定しており、常時全体の 30～40%を占めている。これが、販売面での当社の強みである。

OEM 製品は、その多くを商社経由で受注している。しかし、なかには、厨房用品雑誌に掲載されている製品について「当社でも製造可能」と電話でセールスし、受注するケースもある。

仕入先・外注先

デリバリー、ニーズにあったサイズ、価格水準等、総合的にみて、燕産地の鋼材問屋が、ステンレス鋼材の仕入先として優れている。

比較的取引のある外注先は、同産地に 25 社ほどある。当社は、基本的に、自社生産では納期に間に合わない場合に、外注先から部品を調達している。

事業所配置

本社および工場が、燕産地内にある。

燕産地の評価

燕産地は、有力な業務用厨房用品問屋があること、そのため必要な情報が得やすいこと、分業体制が確立されていること、ステンレス製品の生産地として知名度があること等から、当社にとって、優れた立地場所である。

なお、自社生産では納期に間に合わない場合だけ外注しているため、同産地の事業所数減

少や従業者数減少の影響はない。

今後の事業展開

当社は、燕産地以外の国内他地域での営業活動を強化しようと考えている。

当社は、創業来初めて、営業部隊を編成した。その部隊が、各方面に出向いて、営業活動を行っている。ステンレス加工に関して燕産地の知名度は高い。同産地に立地していることは、営業上有利に働く場合がある。

また、現在 10%程度の自社製品を 30%に高め、自己資本の充実に努めていきたい。

分野	厨房関連分野
グループ名	b. 厨房関連メーカー
企業名（業種）	D 社（業務用厨房用品、家庭用台所用品、キャンプ用品、ステンレス加工品の製造）
事業概要 ・ D 社は、昭和 38 年創業で、燕産地では比較的后発であったため、生産割当てのあった洋食器分野には参入せず、創業者が金網メーカーで勤務してきた経験を活かし、業務用金網製品の分野で事業を開始した。 ・ 同社は、その後、徐々に取扱製品の幅を広げ、現在では、業務用厨房用品（金網製品・線材製品）、家庭用台所用品（金網製品・線材製品）、キャンプ用品、ステンレス加工品（産業分野を問わない特注製品）を取扱製品の四本柱としている。これらの製品のうち、キャンプ用品の一部とステンレス加工品以外は、自社製品である。 ・ 同社は、創業当時から製品の企画・設計・デザインに注力しており、これにより培った製品開発力を強みとしている。	

販売先

業務用厨房用品は、主に燕産地の問屋に販売している。

家庭用台所用品は、生協に販売しているほか、通販（紙上・テレビ）用途のものもある。

キャンプ用品は、ほとんどを小売店に販売しているが、一部 OEM 製品を含んでいる。

ステンレス加工品は、多方面からの特注によるものである。

仕入先・外注先

当社は、製品開発を、極力、燕産地で行いたいと考えている。そのため、当社の仕入先と外注先は、基本的に、近隣の企業である。

しかし、金網、セラミック、アルミ、木工品等は、同産地では調達できないため、国内他地域から調達している。

同じく、シリコン、キャンプ用品のテントとイスは、中国から調達している。キャンプ用品のテントとイスは、図面を提供した中国の委託先で生産し、当社で検品している。中国からの輸入は、いまのところ、数量的に増える傾向にはない。

事業所配置

本社および工場が、燕産地内にある。

また、東京にショールームがある。

〔東京のショールームの役割〕

東京のショールームは情報収集拠点として期待していたが、結局必要な情報は燕産地で収集している。したがって、現在、同ショールームは、当社の新製品に対する消費者の反応を観察するだけの場になっている。

他方、人材確保のためには、東京の拠点が必要と考えている。経験上、同産地では、新事業進出や新規取引先開拓に必要な営業担当者の採用・育成は、難しい。

燕産地の評価

燕産地には、製品開発に必要な情報が集まってくる。そして、さまざまな分野の金属加工業者が集積し、製品開発に必要な形式化されていない知識・経験が豊富に蓄積されている。このため、製品開発をしようとする企業は、必要な連携先を容易に見つけられる。また、連携先を見つけてから2日後には、試作品を入手できる。さらに、連携先に近接しているため、ユーザーのニーズに合わせて、連携先ときめ細かくすり合わせを行うことができる。なお、当社において、同産地の事業所数減少や従業者数減少の影響はない。

今後の事業展開

〔家庭用台所用品における直接販売の取り組み〕

当社は、家庭用台所用品を、できるだけ消費者や小売店に直接販売したいと考えている。家庭用台所用品について、過去、問屋が消費者や小売店のニーズを収集していたため、メーカーは、生産に専念すればよかった。しかし、近年、流通ルートから、必要な情報を入手しづらくなっている。そのため、当社は、メーカーが消費者や小売店へ直接販売するとともに、必要な情報を入手できる仕組みを構築しようと考えている。しかし、多くのメーカーは直接販売の経験を持たないため、現在、当社は、地ならしとして、生協向けの共同企画・販売に取り組んでいる。どのような製品を、どのような広告宣伝で販売していくのかを、メンバー一同が会して検討している。直接販売は、小売価格を安くできる副次的な効果を持ち合わせている。

〔業務用厨房用品における共同受注の取り組み〕

業務用厨房用品は、道具であり、そのため日々進化してきた。その進化の背景には、問屋が現場のニーズを吸い上げ、メーカーがそれに対応する、という明確な役割分担があった。他方、業務用厨房機器・用品において、近年、ユーザーが問屋から配布されたカタログをみて、必要なものを発注・購入する、というビジネスモデルが定着している。カタログに掲載される製品は、仕様が確定しているため、中国での量産に馴染みやすい。

燕「食」道具開発シンジケートは、前者に着目し、問屋やメーカーが共同で業務用厨房機器・用品をユーザーから直接受注する、という取り組みである。この取り組みを通じて、当社は、個々のユーザーのニーズにきめ細かく対応した製品開発を目指している。

〔輸出に向けた取り組み〕

近年、日本の包丁が、世界でブームになっている。大手卸売業者が日本の包丁を大量に輸出したり、ドイツの伝統ある有名ナイフメーカーが岐阜県関市の包丁工場を買収したりしている。ちなみに、このようなブームに火をつけたのは、燕産地の包丁メーカーである。また、日本では、キッチンツールの専門店がみられなくなったが、欧米では、いまでも充実した品ぞろえの専門店が多数ある。さらに、欧米では、用途があるにも関わらず、金網のザルが存在しない。このような点を踏まえて、当社は、ザルの輸出を検討している。今年（平成 18 年）フランクフルトの家庭用キッチン用品の展示会にザルを出展したが、それなりの手ごたえを感じた。

分野	厨房関連分野
グループ名	b. 厨房関連メーカー
企業名（業種）	E 社（ホテル・レストラン向け宴会用卓上器物、業務用厨房用品の製造）
事業概要 ・ E 社は、大正 6 年創業で、創業社長の時代に和釘を作り始め、2 代目社長の時代に煙管に転換、3 代目の現社長の時代、昭和 36 年に現在主力となっているホテル・レストラン向けのステンレス製宴会用卓上器物、業務用厨房用品の分野に参入した。昭和 39 年の東京オリンピック開催に向けたホテル建設ブームのなか、同分野に大きな需要を見込めたことが参入の契機である。 ・ 同社は、斯業界のトップメーカーとして、十分な品ぞろえと特注品への優れた対応力に加え、修理といったきめ細かな対応までできることを強みとしている。	

競合先

当社の競合先は、燕産地に 2 社あり、海外ではイタリアにある。生産力の点からは、中国メーカーが競合先と言える。次のような当社の強みをみていけば、競合先が少ない理由は、自ずと明らかになる。当社の強みとして、品ぞろえ、特注への対応力、修理への対応が挙げられる。

品ぞろえは、業務用器物については何でもそろそろ、年間 1 個しか販売しないものでも在庫しており即納できるというレベルである。エンドユーザーは、職人であり、指名買いをする。そのため、まれな発注にも対応できるように、準備しておく必要がある。新製品は、何十種類ものサイズを、10 年分程度在庫するイメージで生産する。廃版になる心配がなく、ステンレスは腐食しにくいいため、そのようなことができるわけであるが、相当の在庫負担能力が必要である。

また、たとえば、新規オープンのホテルへの納品物は全て特注品といってよい。相当量の特注品を顧客とすり合わせながら、一手に生産するには、相当のノウハウと体制が必要であり、そのような体制は一朝一夕に構築できるものではない。

さらに、宴会用卓上器物等は修理しながら使われるが、競合先のイタリアや中国のメーカーは修理に対応できない。現状、当社は、自社製品以外の修理まで請負っている。

販売先

当社の売上の 70% は、燕産地の問屋向けとなっている。ここ 10 年程度の傾向として、同産地以外の問屋が低調になってきている。

同産地の問屋は、大規模な物流倉庫に潤沢な在庫をもち、業務用厨房用品を何でもそろえているうえ、即納できる体制を整備している。それに比べて、それ以外の問屋は品ぞろえの幅が狭く、大規模な物流倉庫を手当てできないため十分な在庫を持ってない。そのようななかで、同産地の問屋の地位が高まっている。

なお、当社は、世間一般に言われる販売促進のための営業活動を行っておらず、問屋への企画提案だけを行っている。

仕入先・外注先

ステンレス鋼材は、100%燕産地の鋼材問屋から調達している。同産地の鋼材問屋は、これまでの経験から当社のニーズを十分に把握している。価格、対応の早さ、物流コストを考えると、その他から調達するメリットはない。

外注先は、同産地に研磨 50 社程度、プレス 3 社程度、溶接 5 社程度（手直しのための溶接以外は全て外注）、化学処理・メッキ数社を擁しているが、近年、当社の外注依存度は低下している。過去と比較して仕事量が減少しているうえ、3 年前から一部輸入を行っており、工場の稼動を維持するために、当社は内製化を進めている。

なお、ここ数年の取り組みとして、当社は、将来性があり、後継者が決まっている外注先に工場や場合によっては機械を賃貸し、協力工場の確保・養成を図っている。環境問題から、燕市街地では、工場の操業が難しくなっている。若い世代に事業承継しようにも、燕市街地に工場があると、それが難しい。この取り組みは、このような問題への解決策として考えたものである。外注先がそばにきたことにより、物流面が効率化したという副次的な効果もみられる。

輸入に関して、当社は、3 年前から、一部の製品を、中国のメーカーに生産委託し、輸入している。外食産業向けや量販店向けの製品の価格競争は激化しており、そのため、おたま・角バット・丸キッチンポット・調味料入れ等の定番品の最多販売サイズ帯製品は、中国の委託先で生産し、当社で検品・手直しを行っている。当社は、中国の委託先に、特殊な専用加工機と中国の金型メーカーに作らせた金型を貸与している。また、毎月、当社の社員が、委託先を訪問し、管理・技術指導を行っている。この 3 年間で、複雑なもの、小ロットのもの、職人の手作業で生産するもの、ホテル等のオープン時に受注する特注品は、燕産地で生産する必要があるということが明らかになった。中国とのすみわけは見えてきた。

事業所配置

本社および工場が、燕産地にある。

燕産地の評価

燕産地には、国内有数の業務用器物・厨房用品の問屋が集積しているため、①必要な情報が得やすい、②企画のすり合わせが容易である、③物流の負担が小さい、というメリットがある。職人や協力工場が集積している点も、良い点である。

現状程度の生産水準であれば、同産地の事業所数減少や従業者数減少の影響はない。

また、同産地はステンレス加工に関して高い知名度を有するため、さまざまなステンレス加工に関する情報がここに集まってくる。全国から「適当なステンレス加工業者を紹介して欲しい」という問合せが、商工会議所等に入るようである。ステンレス加工業者が多数いるため、適当な加工業者を見つけやすい。

今後の事業展開

宴会用卓上器物、業務用厨房用品の市場規模はピーク時より確実に縮小しており、当社が成長するには、他分野への展開が必要になる。そのため、当社は、まだ僅かではあるが、

ステンレス製部品に関する下請仕事に取り組んでいる。製品分野は、ブライダル、介護、産業用機械、葬祭と幅広い。これまで蓄積したステンレス加工への高度な対応力を活用したいと考えている。

厨房関連分野 c. 工程分業メーカーの事例
共同受注組織『磨き屋シンジケート』 インタビュー先：燕商工会議所

分野	厨房関連分野
グループ名	c. 工程分業メーカー
企業名（業種）	共同受注組織『磨き屋シンジケート』（金属研磨） インタビュー先：燕商工会議所
事業概要 『磨き屋シンジケート』は、金属研磨加工に関する共同受注組織で、平成 15 年より活動を行っている。 - 同組織の設立者は、燕研磨工業会（燕産地の研磨加工業者によって組織されている業界団体）と燕商工会議所であり、燕商工会議所は、いまでも事務局を務めている。 - 現在、同組織は、燕産地の企業を中心に、幹事企業 8 社、参加企業 21 社（以上、金属研磨加工専業者）、賛助企業 15 社（以上、金属製品製造業者、樹脂製品製造業者、表面処理加工業者等）、計 44 社で構成されている。 - なお、中小企業金融公庫総合研究所『「強い下請企業」の戦略』中小公庫レポート No. 2005-7 の 53 ページにも、同組織へのインタビュー結果が掲載されている。	

現状認識について

産地企業が、海外との繋がりを深めている。産地問屋と言われる企業は、盛んに中国から買い付けを行っている。一部のメーカーは、燕の本社で企画を行い、中国で量産を行っている。このような動きのなかで、従前よく言われた燕産地特有の工程間分業体制は崩れてきており、同産地から仕事と雇用が失われている。

燕商工会議所の取り組みについて

このような現状への対応策として、同業者間の結束を強め、地場に需要を搬入しようとする試みが、燕商工会議所をとりまとめ役として行われている。IT 技術を活用した共同受注システム『磨き屋シンジケート』、『つばめプロシウムネット』である。ホームページへの最近のアクセス件数は、『磨き屋シンジケート』について約 1,500 件／日、『つばめプロシウムネット』について約 700 件／日にのぼっている。

もう一つ“enn”ブランドの取り組みもある。いまさかんに行われている『地域ブランド』は地域産品ありきになっているが、いかに地域産品の差別化を図るかが重要な課題である。燕の“enn”ブランドでは、消費者に差別的な優位性を認識させるコンセプトを作成し、それに沿った製品作りを行っている。世界に向けて「燕ブランド」の販路開拓を目指している。

磨き屋シンジケートについて

『つばめプロシウムネット』は、金属加工等の分野では相応の規模になっている地場企業を中心に組織されており、燕商工会議所は、受注窓口業務とホームページ改善（検索エンジン最適化とアクセスログ解析）を行う程度である。

しかし、『磨き屋シンジケート』は、燕産地の工程間分業の担い手である小規模研磨業専業者で組織されているため、燕商工会議所は、受注窓口業務とホームページ改善のほか、受注業者の選定プロセスへの関与、幅広いPR活動等、『つばめプロシウムネット』より踏み込んで対応している。事務局は、会員企業の工場に頻繁に足を運び、会員企業の強みや問題点を把握する努力を続けている。そうしたことの積み重ねにより、研磨に関する知識を相当程度蓄積してきている。これらが、踏み込んだ対応を可能にしている要因である。

『磨き屋シンジケート』の活動は4年目に入っている。当該活動による加工賃収入は年を追って増え、昨年（平成17年）1年間では35百万円程度になっている。また、今年（平成18年）に入り、活動に広がりが見られるようになった。会員企業により新製品が開発され、販売されている。現在、販売されているものは、ステンレス製マグカップである。これは、表面が鏡面仕上げされ、内面が半導体製造装置に使われる方法で研磨されている。量産を目的にしたものではなく、実際日に数個しか作れないという事情もあり、生産が注文に追いついていない。

『磨き屋シンジケート』の活動が順調に推移しているため、燕商工会議所には、これに関わる問合せや講演依頼がたくさん寄せられている。会員企業が、燕における研磨技術継承のために真摯に活動に取り組んでいる。燕商工会議所は、これまでの事業斡旋とは全く異なり、踏み込んで活動を支援している。このような要因により、活動が順調に推移していると考えている。

しかし、もう一つ見逃すことができない重要な点がある。研磨だけの注文は、ほとんどないという点である。注文にはプレス加工や溶接が含まれているため、『磨き屋シンジケート』の賛助会員が研磨前の加工を行い、その後の研磨工程を会員企業が行っている。すなわち、燕の金属加工に関する地域資源が活用されている。全国で『磨き屋シンジケート』の活動を参考にしていただくのは結構であるが、表面的な仕組みだけではうまくいかないことには留意していただきたい。

研磨業をめぐる新たな動向等について

今年（平成18年）、燕の研磨業をめぐる、新たな動きがあった。現在でも、燕には研磨業事業所が600以上集積しているが、最も多かった昭和52年の約1,700から大幅に減少している。また、従事者の多くが高齢となっている。誰もが、このままでは燕から研磨業事業所がなくなってしまうという危機感を持っていた。

そのようななかで、燕商工会議所、燕研磨工業会は研磨職人養成支援センターの設立を熱望していた。先日、今年度中（平成18年度中）に施設等が確保されること、来年度（平

成 19 年度) から研磨職人の養成が始まることが決まった。地場の優れた技能を持つ研磨職人(マイスター)が、OJT により若手の研磨職人を養成しようとするものである。マイスターは、何とか研磨技術を後世に継承しなければならないと使命感を持っており、今後の活動が楽しみである。

最近、全国の商工会議所は、各地域の活性化のための取り組みに力を入れている。全国の商工会議所が同じような活動を行う時代から、各地の商工会議所が地域の特性に合わせ多様な活動を行う時代へ変わってきている。燕商工会議所においても、『磨き屋シンジケート』をはじめ、この地域の特性にあった地域活性化の取り組みを展開したいと考えている。

厨房関連以外の金属製品分野
d. 金属製品メーカーの3事例（F社、G社、H社）

分野	厨房関連以外の金属製品分野
グループ名	d. 金属製品メーカー
企業名（業種）	F社（ステンレス製各種容器の製造）
事業概要 ・ F社は、昭和6年創業で、燕産地変革の歴史を象徴する企業として著名である。 ・ 同社は、ナイフの製造から洋食器全般の製造を行うようになり、ステンレス製器物（昭和49年～）、ステンレス製魔法瓶容器（昭和55年～）と主力製品を転換し、昭和60年から現在主力のステンレス製各種容器の製造を始めた。 ・ また、同社は、ステンレス製各種容器に関して、工業用薬液容器、業務用ビール樽、医薬品容器と幅広い産業分野に向けて用途開発を行っている。 ・ 以上のような、同社の変革や事業展開の基盤には、燕産地で長年培った優れた技術がある。同社は、燕産地でも数少ない、プレス（深絞り）、溶接、金属表面処理等幅広い分野に優れた技術を有する企業である。	

事業転換のための取り組み

事業転換を成し遂げた背景には優れた技術があるとよく言われるが、ステンレス製魔法瓶容器に転換したところから、当社は、技術以外の面にも力を入れている。具体的には、

- ・ 自社の技術を活かせ、大手が参入しづらい市場を独自に調査していること
- ・ 東京に営業拠点を置き、独自の調査結果を踏まえて営業活動を行っていること
- ・ 全量受託請負生産ながら、仕様書や図面の提案、試作品製作、生産、組立、品質管理まで一貫して対応できる体制を整備したこと

等が挙げられる。

また、最近では、クリーンルームを設置し、ステンレス製各種容器の特殊洗浄、メンテナンスにも対応する等、当社は、ニッチな分野でのサービスの深堀に努めている。

なお、市場では、技術力は当然のこと、総合力が求められるようになっている。

販売先

洋食器、ステンレス製器物、ステンレス製魔法瓶容器は、主に燕産地向けに生産していた。しかし、数年前にステンレス製魔法瓶容器から撤退して以降、同産地向けの仕事はほとんどなくなった。

ステンレス製各種容器は、当初、商社経由で受注していたが、大手メーカーが商社を「中抜き」する動きのなかで、現在では、大手メーカーから直接受注している。

仕入先・外注先

ステンレス鋼材は、燕産地の鋼材問屋から仕入している。デリバリー、ニーズにあったサイズ、価格水準等総合的にみて、同産地の鋼材問屋がよい。

外注先として比較的取引のある先が、同産地に 20～30 社ある。当社の基本スタンスは、自社でできることは自社で行い、当社が保有していない設備や当社に不足する技術を持っている外注先と連携する、というものである。

そのため、同産地の事業所数減少や従業者数減少の影響はない。

事業所配置

本社および工場が、燕産地内にある。

また、東京に支店がある。

〔東京支店の役割〕

事業転換を成し遂げた要因の一つとして、独自の市場調査を踏まえ、本社機能が集積し、情報が集まる東京に営業拠点を設け、腰を据えて営業活動を展開したことが挙げられる。近年、大手メーカーは商社を「中抜き」しており、そのため、東京支店の営業部隊が直接大手メーカーに対して営業や交渉をおこなっている。その意味で、東京支店の役割は重要である。

なお、現在、燕産地の本社には、営業部隊はない。

燕産地の評価

燕産地は、依然として、ステンレス加工を行うにあたり、①協力工場を得やすい、②勤勉・安価な労働力を得やすい、③地価を含めインフラコストが安い、④物流がよい等の点から優れている。太平洋側では、とてもコストが合わないと思う。

今後の事業展開

技術や品質管理のレベルは、常に向上させなければならない。たとえば、医薬品容器は、内面にキズ一つ許されない。

他方、燃料電池の容器、バイオ分野、ナノテク分野等、今後成長が見込まれる分野において、ステンレス製容器が必要とみられる。そのため、当社は、一層、用途開発に注力していく。

製品開発において、当社は、国内外のさまざまな組織と連携する可能性がある。必ずしも、燕産地という地理的な範囲にはこだわっていない。

その他

海外拠点は、いまのところない。現在の主力製品は、①量産品ではない、②仕様変更が頻繁で、ユーザーとのすり合わせが必要である、③高い技術レベルが求められる、といった特性を有している。したがって、中国に生産拠点を設けるメリットはない。ただし、今後顧客から進出を求められれば、当社も進出を検討せざるを得ない。また、中国は魅力的な市場でもあることから、情報収集等は必要と考えている。

分野	厨房関連以外の金属製品分野
グループ名	d. 金属製品メーカー
企業名（業種）	G 社（荷役機器、金属用切断機、給電機器、破碎機の製造）
事業概要 ・ G 社は、昭和 10 年設立の荷役機器、金属用切断機、給電機器、破碎機の製造業者である。 ・ 同社は、当初、輸出用洋食器を製造していたが、欧州諸国が日本からの洋食器の輸入を禁止した時期に、産業用機械の製造に展開した。戦後、一時期、米軍管理下の工場となったため、洋食器等を生産できなかったが、間もなくそれらの生産を再開し、その後、荷役機器、給電機器、破碎機を製造するようになった。そして、平成 4 年に、洋食器分野から撤退した。 ・ 当社の現在の主力製品は、『スプリングバランサー』（工具を吊るための機器で、ゼンマイを利用して工具を任意の高さに安定して吊ることができる）、『エアホイスト』（工場内での荷役機器で、空圧等を利用して重量物でも容易に吊り上げ、運搬することができる）と呼ばれている荷役機器である。いずれも、作業現場での安全と省力化に資する機器であるとともに、機器自体の動力として電気等を使わないため省エネにも資する機器である。 ・ 荷役機器、金属用切断機、給電機器の市場規模は、大手メーカーが参入するには小さい。同社は、そのようなニッチ市場で自社製品を有していることを強みとしている。	

主力製品（『スプリングバランサー』、『エアホイスト』）の販売先

『スプリングバランサー』や『エアホイスト』は、国内では、当社の営業所を通じて、主に自動車、電気関係の組立工場向けに出荷されている。国内シェアは、略 100%である。海外では、代理店を通じて、アジア諸国を中心にアメリカ、欧州も含め約 30 カ国に出荷されている。

主力製品（『スプリングバランサー』、『エアホイスト』）の仕入先・外注先

中核部品のゼンマイは他県のメーカーから、アルミ製部品は他県及び隣接する三条市のメーカーから、その他の部品は新潟県内から調達している。

また、アルミ製部品は、2～3 年前から、危険回避のため調達先を複数もつという趣旨から、一部中国のメーカーより調達している。

以上のとおり、部品の仕入先は、燕産地に止まらず、広範な地域に広がっている。

事業所配置

本社および板金、組立工場が、燕産地内にある。

営業所が、東京（昭和 27 年に設置）、大阪（昭和 54 年に設置）、九州（平成 4 年に設置）にある。

海外には、自社の拠点は無いが、代理店がある。代理店には、状況把握、ニーズ・改善要望の聴取等のために、年間 15 回程度、燕産地の本社から出張している。

〔営業所の役割〕

各営業所は、国内の顧客に対する営業活動の拠点となっている。

なお、当社の給電機器に関して、各営業所には標準品の図面を備え付けている。その図面は、顧客の要望によって手直しされ、商談成立後、工場に送られる。このような営業所と工場の連携により、3日で、顧客のニーズに合った給電機器ができあがる。

燕産地の評価

以下の観点から、現時点では、国内での生産が最適である。

- ・主力製品は、多品種・少量で、市場規模の小さい製品であること
- ・当社は、主力製品を、世界30カ国に、少量ずつ供給していること
- ・新しいニーズのほとんどが、国内で生まれていること
- ・自ら工夫する慣習や風土がない地域で、生産に関わることを一から教えるには、相当、時間とコストがかかること
- ・調達コストが安くなってきていること
- ・当社の給電機器は、商談成立後、わずか3日間で、顧客のニーズに合ったものに仕上げられていること
- ・ユーザーとの信頼関係を構築し、長く維持するために、トラブルシューティングは、短時間に、真摯に行う必要があること

いまのところ、生産拠点の海外移転は考えていない。

今後の事業展開

ゼンマイを利用してバランスを保つことが、当社のコア技術である。この技術の応用先は、まだまだある。したがって、当社は、この技術の用途開発に、一層注力する。

また、当社は、協力工場との間で、JITの体制を構築すべく準備を進めている。改善できる慣習・風土があることが、国内で生産を行うことのメリットの一つである。

分野	厨房関連以外の金属製品分野
グループ名	d. 金属製品メーカー
企業名（業種）	H 社（各種金属製品の製造）
事業概要 ・ H 社は、昭和 25 年創業で、当初、ステンレス電解研磨業でスタートした。 ・ ステンレス電解研磨は、同社の創業者が洋食器の生産効率を高めるために開発した表面処理技術である。同社は、この技術に関する特許を取得したものの、産地企業に対して無償で、その技術内容を開示した。このため、ステンレス電解研磨は、燕産地内に急速に普及した。 ・ 同社は、その後、金属表面処理技術について用途開発を行うとともに、現社長を中心に金属加工分野への進出にも取り組んだ。そして、燕産地の金属加工業者のプレス加工、溶接、金型製作等のノウハウを活かし、昭和 54 年ごろから本格的に同分野での事業を開始した。 ・ 受託請負生産中心であるが、主な製品としては、魔法瓶容器、カメラボディー、パソコン筐体等が挙げられる。 ・ また、同社は、そのような製品を生み出す過程で、超々深絞り技術、液圧成型技術、3 次元レーザー加工技術といった高度な金属加工技術を独自に開発した。 ・ さらに、同社は、ステンレスにはじまり、チタン、アルミ、マグネシウムといった素材の加工にも成功し、製品化を実現している（たとえば、チタン製カメラボディーはシェア 100%）。 ・ 同社は、このような優れた技術力とともに、顧客ニーズの把握と分析、提案、製造（金型製作・プレス・表面処理・板金加工・組立）、品質管理まで一貫して対応できる総合力を強みとしている。	

販売先

洋食器の電解研磨や金属製容器の一部は、燕産地の企業向けの仕事であった。その他の製品は、同産地外の企業向けの仕事である。

当社は、顧客のニーズに対して技術提案を行うという営業活動を行っている。

超々深絞り魔法瓶容器、チタン製カメラボディー等は、ユーザーへの技術提案が受け入れられ、製品化されたものである。

パソコン筐体等は、当社のこれまでの実績を何らかの方法で知ったユーザーから直接相談を受け、それに対して当社が行った技術提案が採用され、製品化されたものである。

仕入先・外注先

燕産地の工場で使用する材料は、従前、同産地の材料問屋から調達していたが、現在では、同産地外の商社からも調達している。比較的取引を行っている外注先は、同産地に 70～80 社ある。

中国の工場で使用する材料は、主に日本国内で調達し、送っている。

事業所配置

本社および工場が、燕産地内にある。

工場は、中国にもある。中国の工場は、当社が一部出資する現地法人により運営されている。

〔燕産地の工場の役割〕

燕産地の工場は、これまでは、研究開発拠点であるとともに、生産拠点であった。しかし、中国での工場開設を機に、同産地の工場の役割が変わった。すなわち、今後の役割は、研究開発、付加価値の高い製品の生産、中国の工場に対する支援である。

〔中国の工場の概要と役割〕

当社は、平成 17 年に、中国に現地法人を設立し、プレス工場と表面処理工場を開設した。取引先の要請、量産品を生産するには国内のコストが高すぎることを踏まえて、中国進出を決断した。基本的には、量産体制の整った製品を、中国の工場で生産する方針である。中国の工場で使用する生産設備、金型等は、主として燕産地内の工場から搬送している。

燕産地の評価

燕産地は、依然として、金属加工を行うには優れている。同産地以外では、協力工場に限りがあり、研究開発・生産体制の構築には限界がある。

同産地の事業所数減少や従業者数減少の影響はない。

今後の事業展開

当社は、国内外のさまざまな組織と連携し、多様な産業分野での製品開発に、今後とも注力していく。

また、今後、中国の工場が拡充される可能性はある。

材料分野 e. 材料等の 3 事例（I 社、J 社、K 社）

分野	材料分野
グループ名	e. 材料等
企業名（業種）	I 社（ステンレス鋼材の加工・販売）
事業概要 ・ I 社は、昭和 9 年創業で、非鉄金属のスクラップ事業でスタートし、その後、ステンレス鋼材の加工・販売、ステンレス製品の製造分野に進出した。そして、平成 13 年には鋼材販売先のステンレス製器物メーカーを傘下に収めている。 ・ 同社の現在の主力事業は、ステンレス鋼材の加工・販売である。	

スクラップ事業

事業概要

この事業は、創業以来継続している。現在、ステンレスのスクラップを集荷し、鉄鋼メーカーに販売している。

販売先

創業したころ、当社は、燕産地内で、非鉄金属のスクラップを集荷していた。そのうち、同産地でステンレス鋼材が使用されるようになったため、ステンレスのスクラップを取り扱うようになった。

当社は、元々、集荷したスクラップを、鉄鋼メーカーに、商社経由で納入していたが、その後、品質の高さや供給面での安定性を評価され、直接納入できるようになった。また、海路での搬送を提案したこと等により、鉄鋼メーカーからの信頼を高めた。

仕入先・外注先

スクラップ事業の成否をわけるポイントは、販売面で価格交渉力を発揮しうる物量を確保できるかどうか、というところにある。当時、燕産地内のステンレス加工メーカーは、鋼材の仕入先にスクラップを引渡していた。そのため、当社は、後発ながら昭和 30 年代後半に、ステンレス鋼材販売に進出した。しかし、それでも価格交渉力を持つほどスクラップを集荷できず、集荷エリアを競合先の少ない山形県、宮城県、岩手県、秋田県に広げた。長野県、群馬県は、競合先の多さから、進出しなかった（現在、長野県では収集を行っている）。

事業所配置

燕産地の本社隣接地にスクラップヤードがある。

ステンレス鋼材の加工・販売

事業概要

ステンレス鋼材の加工・販売は、現在、当社の主力事業である。当社は、昭和 51 年にコイルセンターを設置して以降、販売だけでなく、加工機能強化にも努めている。

販売先

当社は、洋食器向けの厚板を扱わず、燕産地の業務用厨房用品メーカー向けにステンレス薄板を販売した。しかし、同産地向けの販売だけでは収益確保が難しかったため、関東に販売エリアを拡大した。関東の同業者は大板を取り扱っていたため、当社は、需要家のニーズに合ったサイズに鋼材を切断できることを強みに、営業活動を行った。現在、関東方面向けの販売は、当社の売上の約半分を占めている。また、需要家向けの販売は、売上の 2 割程度で、その他は、需要家のニーズに合わせた切板を求める同業者向けである。同産地の同業者も、需要家向けの販売は少ない。その意味では、同産地は、ステンレス切板の供給基地となっている。

事業所配置

燕産地の本社隣接地にコイルセンターがある。

また、昭和 54 年には東京に営業所を設置した。

〔東京営業所の役割〕

東京営業所は、関東方面での営業拠点となっている。

関連会社によるステンレス製品の製造

事業概要

当社は、昭和 60 年ごろから、ステンレス製品の製造分野に進出した。従前、当社の一事業部門がステンレス製品の製造を行っていたが、現在、その事業部門は当社の関連会社として独立している。主な製品は、自動車のマフラー、業務用厨房用品、建築関連の製品（外構、フェンス、車止め等）である。

販売先

産地問屋への販売もあるが、特に燕産地内にとらわれているわけではない。幅広い新規取引先の開拓が、今後の課題である。

仕入先・外注先

ステンレス鋼材は当社から供給している。外注先は燕産地内のメーカーである。

事業所配置

燕産地の当社本社隣接地に、工場がある。

関連会社による金属製器物の製造

事業概要

金属製器物を製造している、もう一つの関連会社は、当社のステンレス鋼材の販売先で、業歴の長いステンレス製魔法瓶容器・器物の製造業者だった。平成 13 年、当社は、この企業の事業引継ぎについての相談を受けた。当時、この企業は、事業承継問題、海外製品との競争激化による業績低迷に悩んでいた。当社は、鋼材販売先の育成と優れた技術の継承という観点から、この企業の事業を引継ぐことにした。

しかし、当社は、これまでの事業内容（素材・製品・販売先）を継続しては、厳しい状況を打開できないと考えた。現在、この企業は、コア技術である金属成形技術と真空技術を活かし、素材としては新たにチタンに挑戦し、魔法瓶以外の新製品開発にも挑戦しながら、燕産地外の新規販売先開拓を行っている。徐々にその成果が現れつつある。

販売先

この企業は、従前、燕産地内の問屋と取引していた。しかし、現在、東京中心に新規販売先開拓を行い、販売先の転換を図っている。チタン製の自社製品を提案し、顧客を増やしつつある。

仕入先・外注先

材料は当社から供給している。外注先は燕産地内のメーカーである。

事業所配置

燕産地の当社本社の近隣に、工場がある。

分野	材料分野
グループ名	e. 材料等
企業名（業種）	J 社（紙器の製造）
事業概要 ・ J 社は、昭和 32 年創業のオフセット印刷による紙器製造業者である。 ・ 同社は、設備投資には積極的で、多色刷り印刷機を多数保有している。このような充実した設備は、同社の強みとなっている。 ・ 斯業界においても、企画・提案力が重要になっており、単に作るだけでは厳しい競争のなか、受注獲得は難しくなっている。さらに、包むだけの企画・提案では、不十分になっている。顧客の紙器に対する考え方は、パッケージから POP（Point of Purchase）広告へ、包むためのものから販売促進のためのツールへ変わってきている。 ・ このようななか、同社は、昭和 52 年にデザイン部門、平成 4 年にクリエイティブセンター（企画部門）を創設した。そして、それらの部署が生み出す優れた企画・提案にもとづき、新規顧客開拓に注力している。	

販売先

当社は、元々、燕・三条地域の洋食器メーカーや金属ハウスウェアメーカーを主な取引先としていた。そして、12、3 年前から、近隣の食品メーカー（正月用鏡餅の化粧箱ほか）、関東方面のギフト用品問屋（チョイス・カタログ）、ゲームソフトメーカー（ゲームソフトの箱）等取引先を拡大した。

また、新潟県は、斯業界の激戦地区である。そのため、当社は、競合先の少ない山形県や宮城県において、販売先の拡大を図った。いまでも、両県においては、物流コストを含めても優位である。さらに、昭和 63 年に、東京営業所を設置し、首都圏での営業を強化した。最近（平成 18 年）、事務所を大崎から四谷に移転するとともに、営業担当者を増員し（現在 2 名を近々 1 名、平成 19 年からさらに 2 名増員予定）、営業活動を一層強化する方針である。

このように販売先等を広げてきた背景には、燕産地の洋食器や金属ハウスウェアの生産低迷がある。地場向けの仕事が、過去、全体の 70%を占めていたが、足元では、30%程度にまで低下している。特に、ここ 2、3 年、減少が著しい。いまのところ、東京営業所での売上増加が、地場向け売上の顕著な減少を補っている。

仕入先・外注先

当社が企画とデザインを行った後、近隣の外注先が印刷前までの工程を行っている。そして、印刷は、当社で行っている。

近年、DTP の普及により、当社においても、内製化が進んでいる。

事業所配置

本社および工場が、燕産地内にある。
昭和 63 年に、東京に営業所を開設した。

燕産地の評価

燕産地は、洋食器や金属ハウスウェアという最終製品の産地であり、紙器メーカーの当社にとって、極めて良質なマーケットであった。現在、洋食器や金属ハウスウェアの出荷額が大幅に減少しているため、そうした意味合いは薄れた。

また、同産地の金属加工メーカーのうち、優れた金属加工技術と低廉なコストを活かして、自動車向けの部品（重要保安部品ではない部品）や長岡に集積する機械メーカー向けの部品を受注している企業が、最近、好調である。同産地が、完成品生産の場から、部品生産の場に変わってきているように思われる。

完成品生産が減ると、紙器メーカーの活躍の場が減ってしまう。こうした面からも、当社からみた同産地のマーケットとしての魅力は薄れている。

しかし、同産地に生産拠点を持っていることは、首都圏で営業するうえで、有利である。すなわち、同産地に立地しているからこそ、十分な設備と在庫を持つことができ、低廉な労働コストを背景に価格競争を優位に展開できる。当社は、首都圏で仕事をとり、地方でものづくりをすることが望ましいと考えている。

地の利だと思うが、首都圏に事務所を設置する新潟県の同業者は多い。

今後の事業展開

当社は、今後の事業展開の重点を、東京での受注獲得活動に置いている。燕産地で受注を増やすよう、営業担当者に指示しても、その実現は困難である。したがって、当社は、仕事の多い東京における営業活動を強化する。信用調査は難しいが、積極的に営業活動を行う方針である。

分野	材料分野
グループ名	e. 材料等
企業名（業種）	K社（段ボールシート、段ボール箱の製造）
事業概要 ・ K社は、大正8年創業の段ボールシート、段ボール箱の製造業者である。 ・ 同社は、紙器製造でスタートし、段ボール箱製造に業容を拡大した。現在では、段ボール箱や段ボール製緩衝材の企画・設計、段ボールシートから段ボール箱までの生産、物流まで、一貫して手掛けている。 ・ 同社は、顧客のニーズに総合的に対応できることに加え、小口から量産品まできめ細かく対応できることを強みとしている。 ・ また、効率的な生産体制と厳格な品質管理体制を確立しており、同業他社と比べて低いロス率を実現している。	

販売先

当社は、元々、燕・三条地域の洋食器メーカーや金属ハウスウェアメーカーに、紙器や段ボール箱を製造・販売していた。

その後、当社は、事業拡大を企図して、食品関係（米菓メーカー、酒造メーカー等）、農産物関係、家電関係に取引先を広げた。また、山形県内の2箇所（山形エリア・鶴岡エリア）に営業所を設置して販売エリアを広げた。関東地方は、斯業界の激戦地区で、供給過剰であった。一方、新潟以北の地域は、季節的には供給不足になっていた。そして、当社は、同県の段ボール箱製造業者に、段ボールシートや段ボール箱を販売していた。こうした理由から、同県に進出したものである。さらに、最近では、中国に現地法人を設立して、現地の日系メーカーと取引を行っている。

当社において、燕産地向けの売上の動向は鈍っており、同産地以外への売上がそれをカバーしている。

仕入先・外注先

当社は、段ボール製緩衝材の製造等で、近隣の外注先と取引しているものの、相当程度内製化を進めている。

事業所配置

本社および工場が、燕産地内にある。

国内事業所は、新潟市（昭和58年に設置）と山形県（昭和60年、平成13年に設置）にある。

海外現地法人が、中国（平成14年、平成18年に設立）にある。

燕産地の評価

燕産地は、地方の小さな地域でありながら、多様な産業が集積し、人の往来が多く、海外とのつながりも深く、ビジネスに対して敏感な地域である。このような意味では、事業所

を立地するには、よいところである。

今後の事業展開

当社は、新たな設備投資を機に、効率的な生産と厳格な品質管理に、一層磨きをかけ、競争力を高める方針である。

また、中長期的課題として、斯業界における合従連衡の動きへの対応が挙げられる。県内同業者が、隣県の同業者を傘下に入れようとしている。

その他

数年前から、メーカーの中国進出が、目立つようになってきた。燕産地の企業や当社取引先のなかにも、中国へ進出する企業があらわれた。

そのようななか、当社は、中国に進出した企業から、段ボール箱に関する相談を受けるようになった。中国進出企業は、中国製の段ボール箱に対して、①設計やデザイン、段ボールシートや印刷の色が悪い、②総じて不良による返品が多い、③箱の中に収めた製品の破損率が高い、という不満を持っていた。他方、当社は、同業者が中国の段ボール箱製造業者を指導して成果を挙げているという情報もつかんでいた。

そして、当社は、1年間調査し、投資負担を要するものの、相応の仕事を期待できると判断し、中国に現地法人等を設立した。進出先は、既存取引先の生産拠点が近くにあること、近隣に日系の自動車、家電メーカーがあること等を勘案し、決定した。

中国での業務内容は、日系の電気関係メーカー向けに、①外装箱と段ボール製緩衝材の設計、②サンプル提供、③中国の段ボール箱製造業者への生産委託、④生産委託先の監督・管理、を行うことである。

中国の段ボール箱製造業者と日系メーカーの間には、不良や色合わせに関して感覚のずれ違いがある。このような点に着目し、現地の段ボール箱製造業者と日系メーカーの仲介を行っている。

こうした業務には、段ボール箱に関する企画・設計・開発・生産管理のノウハウが必要になる。当社は、歴史の浅い中国の段ボール箱製造業者には真似のできないノウハウを有している。

【参考文献等リスト】

- 経済産業省 Web サイト
- 燕市 Web サイト
- 燕市産業史料館 Web サイト
- 中小企業庁 平成 9 年版 中小企業白書
- 中小企業庁編 中小企業白書 2006 年版 株式会社ぎょうせい
- 少子高齢化時代の地域活性化検討委員会「地域活性化戦略 ー少子高齢化時代の地域活性化検討委員会 報告書ー」平成 18 年 5 月 16 日
- 燕市の工業 平成 3 年、平成 15 年（燕市）
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編[1998]「産業集積の本質 柔軟な分業・集積の条件」株式会社有斐閣
- 渡辺幸男[2002]「国内産業集積の展望 ー燕の産業集積の発展可能性を例にー」商工金融 2002 年 1 月号
- 日本政策投資銀行新潟支店企画調査課[2002]「産地のモノづくりに求められるもの ～三条・燕地域の金属加工業の現状と取り組みから～」
- 日本政策投資銀行新潟支店 [2004]「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～」
- 中小企業金融公庫調査部、寺沢清二編著[1994]「挑戦する中小企業 空洞化を乗り越える企業家たち」株式会社中央経済社
- 柴山清彦[2006]「工場立地再考：技能の特性と工場立地」中小企業総合研究 第 5 号
- 柴山清彦[2007]「企業間連携：ルールの生成」中小企業総合研究 第 7 号
- 中小企業金融公庫総合研究所「生産拠点の国際的な機能配置」中小公庫レポート No. 2005-8
- 中小企業金融公庫総合研究所「「強い下請企業」の戦略」中小公庫レポート No. 2005-7
- 中小企業金融公庫総合研究所 シンポジウム報告書「地域社会の活性化に果たす中小企業の役割と課題」2007 年 3 月

中小公庫レポート No.2007-5

発 行 日 2007年 9 月13日

発 行 者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1 - 8 - 2

電話 (0 3) 3 2 7 0 - 1 2 6 9

(禁 無断転載)