

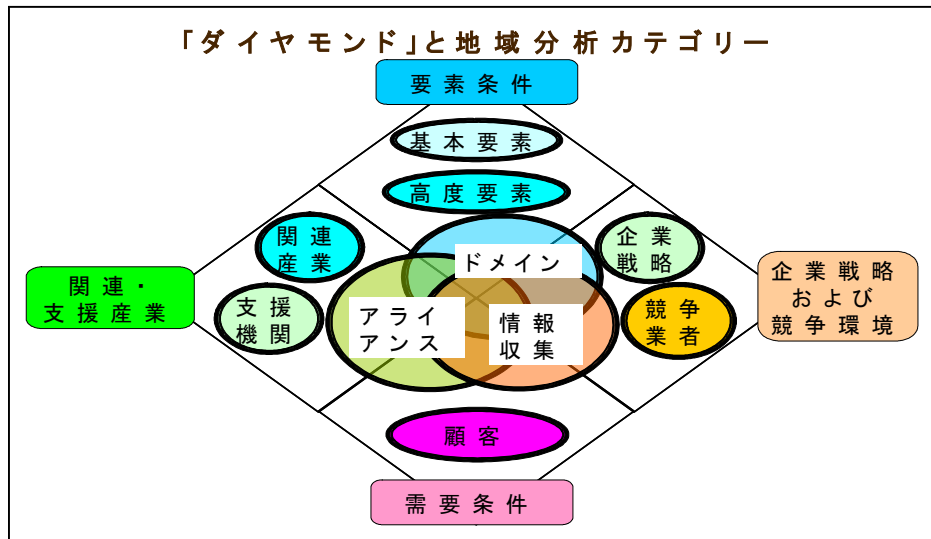
## 第6回モノづくり・創業部会 発言要旨

(平成19年11月15日(木) 市役所10階第5会議室B)

欠席 委員 4名

※ アドバイザーより

マイケル・ポーターのクラスター論は、その分析として4つの条件を基本に「ダイヤモンド」を形成する。この「ダイヤモンド」に当てはめながら話を進めるので毎回この資料を持参して欲しい。(H19.10.22 配付資料)



○

産業クラスターについて、具体的事例として、先ず、アドバイザーのお話からお願いいたします。

アドバイザー)

モノづくりという観点から既存企業が経営革新を促し、起業化、新規参入をどう増やすかが大きな趣旨であると思う。

今、国の施策は、「地域の資源をどう活かすか」、「地域にあるものをどのように活用するのか」が主になっているが、自分としては、そこを見直すべきと考える。

この「ダイヤモンド」は1990年代にマイケル・ポーターが色々な国の包括的調査を行い導き出したものである。まず、1「要素条件」は、地域の資源や人材のことで、2「関連・支援産業」は大学や産業支援機関のこと。3「企業戦略及び競争環境」は、企業間の競争があることで、4「顧客」は、地域の需要をしっかりと見つめ、どういう優位性があるのかを把握するものである。

クラスターは、産業にどう効果を示すのかといえば、「他地域より、どう生産性を伸ばす

のか。既存企業の経営革新により、どう優位性を活かすのか。」とすることである。

産業がブレイクするためには、顧客・ニーズをどう把握し、企業間が競争することで新たな産業がどう形成されるのかということである。

「イタリア企業の経営方針に見られる共通項」(H19.11.15 配付)では、スピニアウトにより新しい産業が生まれ、独立する人は、前とは同じことをしない。創業活動が盛んになるとバラエティに富み(多様性)、産業として効果が生まれる。

このことは「ダイヤモンド」の考え方に当てはめるとクラスターになる。

(実際の事例として、(アドバイザー配付資料P 1、2)を順に説明。)

北海道は、フィンランドを参考としたクラスターであるが、これをダイヤモンドのどこに傾注しているかを見てみるのが重要である。

次にワインクラスター(アドバイザー配付資料P 13~16)をダイヤモンドに当てはめながらみると、要素条件として第一段階にぶどう園とワイナリーがある。競争力をみると生産または輸出の部分で支配的という評価にあたる。

ワインクラスターは、要素から生まれたぶどう園とワイナリーが進化することによってワインの需要条件と一致したものである。

北海道にとってのクラスターは何なのか。みなさんの身近なもので示すと(資料P 11)製菓産業クラスターとして見た場合、まずは、①そこにある資源のみに依存せず技術(美味しいものを開発したい)の集約や商品の競争力が存在する。そして、②地場に安定した顧客層をもち、③供給面(サプライヤー)は、農業の農畜産物であり、観光としての産業もあり、結果として関連支援産業となっている。④各企業の得意分野の棲み分けがあり企業間の競争が存在している。そして、どこが強く、どこが弱いのかを議論するとビジョンが見えてくる。

○

「産業クラスターとは何か?」ということからはじめると、帯広市の産業クラスター政策が、アドバイザーの定義について進められているのか?また、この部会で進める産業クラスターはこの定義で進めるべきか?

まずは、市の産業クラスターについて事務局より説明をお願いしたい。

事務局)

産業クラスターについて、本日の配布資料の個別事業より、当初は異業種交流を進める中で取組むテーマが次々と湧き出てくる状況にあり、これを第1ステージとすると、近年はモノづくりに向かう企業の専門性やスピードが重視されてきて第1ステージの状況から脱却する時期にある。そして、活動自体を今までとは違うものにする必要があると考える。

産業クラスターは国の政策として根付かせようとしたものだが、既に帯広ではある意味でクラスターが存在していたのではないかと考える。

この部会で、クラスター形成をしなければならないということではなく、地域の活性化の1つの仕組みや仕掛けとして考えてもらいたい。

次に、地場産業振興補助金についてですが、この制度は、新製品や新技術の開発に対する支援制度で、課題として、商品化のフォロー体制が十分にできていなかったことがあげられる。

また、製品開発を支援する十勝産業振興センターについても、昨年実施した製造業実態調査の中で周知不足が指摘された。

○

アドバイザーの事例から、時間をかけて産業クラスターが形成されてきたようだが、計画をして形成されていくものか？また、計画どおりに進めることができるものか？

アドバイザー)

何もないところからはできない。しかし、変遷期があり転換する時期がある。新潟県の燕市の例でみると金属の食器製造からゴルフクラブのヘッド等製造へ転換している。金属という視点で転換することを考えると、既存の産業があって、顧客の焦点を誰にするのかということになり、方向転換というものが重要になる。

○

計画を作る必要はないのか？

アドバイザー)

必要ない。この地域で発展している農業機械製造も、農業機械の技術しかないわけではないので、どこの時点で、革新（転換）をおこすかということ。

○

産業クラスターとはダイヤモンドのように型にはまったものでなければいけないのか？例えば、農業なら、小麦のグループがあり、カボチャのグループがあり、トウモロコシのグループ等がある。これらを集約して支援し、枝葉を付け加えていくということではないか。

アドバイザー)

M・ポーターのダイヤモンドは、型にはめるような堅苦しいものではない。要素となる顧客は、誰なのかということ。

○

M・ポーターのダイヤモンドに帯広産業クラスター研究会の状況を当てはめるとどうなのか？

オブザーバー)

平成7年に戸田一夫氏が来帯したときの製造業育成ということが背景にある。私はクラスター発足の前提となる調査をしていたメンバーと北欧視察に参加し、スウェーデンの人口僅か6千人の小さな村グノーショー市を訪問した。この村は1600年頃に軍事産業が盛んであったが、国の政策により軍が移転してしまった。その後、そこで培われた軍事用の技術が、地域の中を流れる川の水車の動力を利用した加工施設で、針金を軸とした加工が始まり、安全ピン・ねずみ取り・ハンガー等に応用されることになり、その技術がブラッシュアップされ、自動車部品(ボルボ、BMW等へ部品供給)・電機製品の加工が立地し、現在では他の地域から通勤してくる人を入れて1万2千人、300社の中小企業立地の村となって今日に至っている。

十勝の論議としては、何かを造らなければならないという政策の意思から始まり、クラスター研究会が立ち上がったが、「自分の会社の製品を開発するという補完目的から、他の会社に会員がアドバイスし助言をする」というようになって、本来の自企業の製品作りを連携して造ると言った状況から少し離れた研究会となった。このままではいけないと自覚し、商品開発として意識的に生み出したのが会員の一人中田食品の社長が取り掛かった「とうふくん」であると思う。これは、本来の本業から生まれてきたものである。その以前にも食品加工技術センターと(株)江戸屋が取り組んだ「鮭節」等の実用化の事例がある。

平成9年に十勝でクラスター推進機構が立ち上がったが、管内の連携組織をつくるころまでは至らなかったが、これからの産業クラスター研究会は、先ほどの事務局説明の様にステージを変えなければいけないと考える。

○

ダイヤモンドは、分析方法としてわかりやすい。

思いつきで創業するのか、一定の条件を整えてから創業するのか、何れにおいても、生産の条件が必要なので、要素(資源)条件が必須なのは当然のこと。

十勝の農産物は優位性があるのだろうか。その場合、高度な加工技術をどうするのか。地元で買ってもらう需要条件抜きには語れない。

仕掛けは難しいが目指す方向は産業クラスターが形成されるようになることである。また、創業する知恵として、このダイヤモンドの4つの条件は活用すべき。

○

産業クラスターについてはイメージされてきた。しかし、自分に置き換えてクラスターを考えると自分の技術を他のどの分野に結ぶつけることができるものだろうか？

○

建設関係は、全国どこにでもあるものなので、地域の優位性をどう結び付けるかが難しい。

アドバイザー)

北海道という地域からみれば、住宅建築は産業クラスターでもある。北方型住宅建築は、寒い地域での需要があるから技術が生まれ、企業間の競争が存在するのだと思う。

○

帯広市の産業クラスターの核は農業であるが、その中でも具体的に何であるのか、何を活用して何を造るのかを明確にしないと、只、モノだけを造ることで捉えると一村一品になってしまうと思う。具体的に造るモノをより踏み込まないと駄目だと思う。

○

アドバイザーにお聞きしたいのですが、帯広では「豚丼」が有名で、これも一つのクラスターかと思いますが、食堂のメニューとして競争すると考えた場合はクラスターとなるのか？

アドバイザー)

飲食業がクラスター化することの難しさはあるが、豚丼がワインクラスターのように産業として成立するかどうかということ。九州の焼酎はクラスター化しているが、豚丼も産業化されればクラスターとなる。

○

アドバイザーの資料P12の北海道の製菓クラスターの道内製菓分布図をみるとニッチ(隙間)の部分がよく見え、進出の可能性が見えてくる。どの部分に進出の可能性あるのかということを知ることが必要だと思うので、どの産業を焦点とするのかが重要である。

アドバイザー)

あるポジション(業種)を決めれば顧客が見えてくる。

○

十勝管内には、新得、鹿追、芽室等、美味しいソバがあり、各地でソバまつりがある。それを観光に結びつけることはできないものか。地鶏も美味しいので、「十勝に来れば美味しい地鶏ソバが食べられる。」というように結びつけることはできないものか。素材の条件が存在するので、入口論はいらないと思う。

○

自分にあてはめて考えると、オーガニックという視点で、自分自身がやっていることを地域で協力しながらやっていくというようになり、そこで生産者と販売者が結びついていくことも1つのクラスターかなと思う。

アドバイザー)

「産業が成長し、雇用が生まれ、振興がはかれる」という流れになるので、目標値がないと弱い。例えば「ここに行けば技術を得ることができる。」というように何らかの中心があり、そのためにはどのような企業がなければならぬのかを考えること。この地域のジャガイモを中心に考えれば、カルビーポテト(株)のように。

オブザーバー)

十勝の農業を見た場合、日本の農業研究の基本は稲作で、おいしい米を如何に広く作るかが課題となって、寒冷の北海道まで北上した。しかし、北海道特に十勝地方は寒冷地用の作物(芋、ビート等)が主でそれらの技術は欧米から入り、その農業機械もまた欧米のものであった。

昭和30年代一戸あたり9.2haであった農地面積は、現在では一戸38haまで大規模化したことは農業機械の発展がなければここまでには至らなかったであろう。

そもそも、十勝の土壌は欧米とは違う火山灰土壌で有機質がたまりにくく化学肥料を加えなければならず、そのことから肥料や飼料工場が集積し、欧米の農業機械では対応ができなかったために農業機械技術の育つ要素が生まれた。そして、農業機械産業は部品製造である鋳物工場や木型工場の立地へと波及した。

こうしたことを考えると、畑は、元々あった地域の資源と考えるより、持続的に再生産される作物用の「工場」であり、ここから生まれる作物(生産された原料)をどう産業として結びつけるかである。川下の産業は、系統または大手のメーカーで占められているため民間に広がらなかった。

農業を軸にした産業クラスターは、農業を製造業に考えれば、以前、北海道開発局が示したクラスターモデルに沿ったかたちがよかったのかな?と考える。

○

ワインクラスター（アドバイザー資料P 13～16）の資料をみていて、食肉クラスターで考えれば、豚丼は房の1つで、豚肉をみてもホエー豚とかの素材があり、集荷は畜産公社で全国一のと畜があるが、ハム・ソーセージの加工が不足している。チーズ工房が多くあるにも関わらず、ハム・ソーセージ工房は少ない。

豚肉で資料P 13～16の左側の条件にあてはめ評価をしてみたい。

ダイヤモンドの4つの条件は、分かりやすく、中小企業施策として共通認識がもてるものだ。

アドバイザー)

この部会では、何を主力産業に決めたらいいのか、こだわりのある3つから5つくらいを絞って決めるべきである。

○

主力産業となると昨年実施した製造業実態調査での各企業の主力というものが不足していると思うが、一つ資料に落とし込んで議論したい。

今回は、12月3日（月）13時30分～15時30分で再度事務局より案内する。

以上