

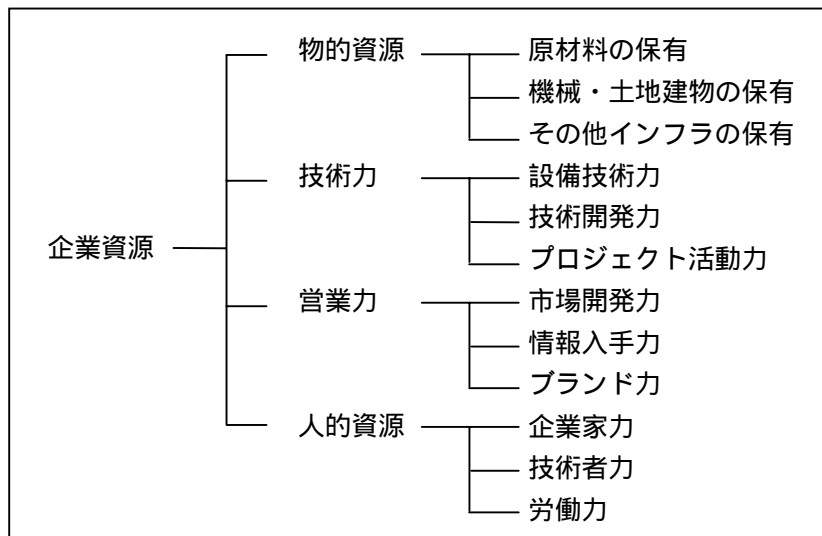
### 2.3 室蘭市工業の振興に向けた視点

#### 2.3.1 背景となる2つの視点

基幹企業の活動を地域としてさらに生かす

- 室蘭市工業の特性と課題をもとに工業振興に向けた視点を整理すると、まず基本的な大きな視点として2つが考えられる。その一つが、室蘭市工業の最大の資源という観点から、基幹企業の活動を地域として今後さらに生かすということである。
- ただし、ここでの「生かす」とは、従来の下請的な業務受注の継続や拡大をいうのではなく、取引関係において質的發展を図ることや、基幹企業自身の事業展開の変化を生かすといった、自立的な方向に転換した視点からの「生かす」である。
- 基幹企業及び関連企業には、世界をリードする鉄鋼技術を取り巻いて多くの高度な技術資源がある。それだけではなく、一般的にもいわれる大企業としての中小企業にはない経営資源も多く有している。
- 下請、労務提供などといった旧来の取り引きに加えて、こうした資源を外部から活用するような、より幅広い連携を進めることが必要である。

図表2.3-1 大企業が持つ企業資源の内容



資料：「企業資源を活用した地域開発に関する研究」（総合研究開発機構）

- また、基幹企業では、鉄鋼部門は特殊鋼に特化しつつ鉄鋼商品の2次加工の川下へと展開、さらに、システム技術・エンジニアリング技術等をもとに情報処理事業と機器製作事業の複合事業を分社化して展開してきた。これらの企業群は幅広い事業展開を目指している。こうした活動によって、既存事業の縮小の影響を極力抑えて地域に貢献してきた。
- 中小企業には、こうした流れを新たな事業機会の拡大と捉え、悪くいえば基幹企業をうまく利用するような意識に立った活動が求められる。

#### 企業家意識の高揚・地域風土の醸成

- また、大きな視点の2つめとしては、中小企業の課題という観点から、長期的な視点に立って地域の企業家意識・風土づくりを進めていくことが重要である。コスト意識や競争、域外への目などといった、基幹企業に経営を依存しない、中小企業のあるべき経営意識を次代に向けて醸成していくことが必要である。
- 急激な社会経済環境の変化の中で、企業活動においても多くの変化が求められている。いますぐに新しいモノを生み出せないにしても、将来に向けては意識面の向上が強く求められる。
- 室蘭市の企業においては、自社の技術水準、経営資源などを他の工業集積地と比較した上で、置かれた位置を明確にし、事業戦略を構築することが求められる。地域内だけでなく、外へのアンテナをさらに広げ、時代環境や産業技術の流れなどに俊敏に対応できる企業への転換を促すことが必要である。

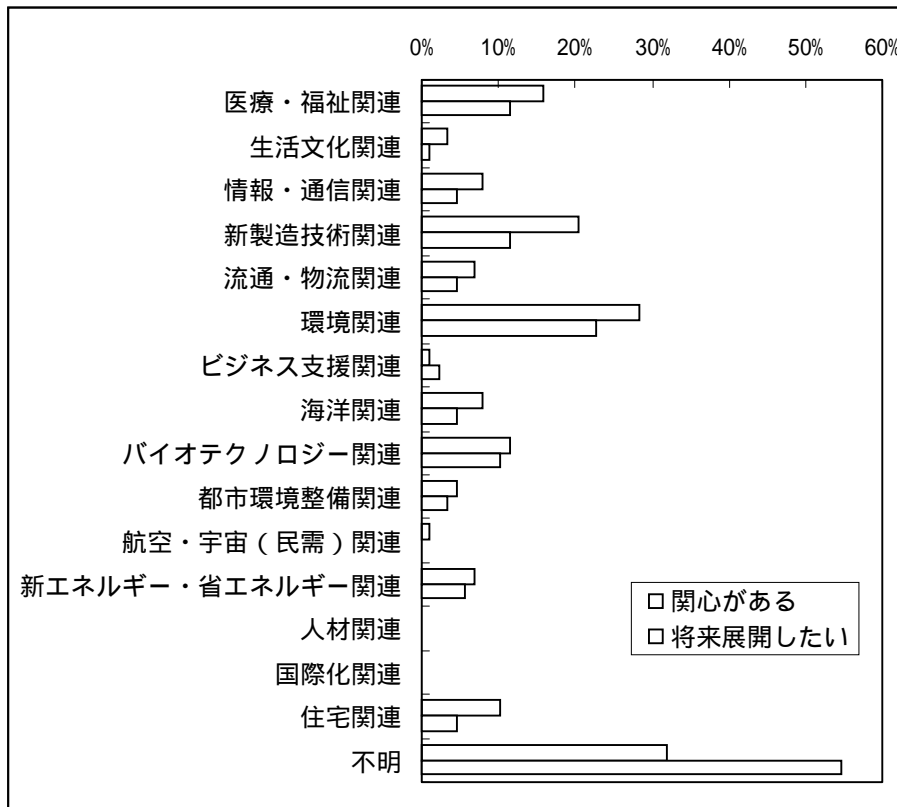
### 2.3.2 企業活動からみた5つの視点

- 前記の2点を大きな背景としながら、企業活動の状況からみた工業振興の視点としては以下の5つが考えられる。

#### 蓄積を生かした新分野への展開

- まず、室蘭市工業が新たな発展を目指すためには、鉄鋼のほかにも柱を形成する必要がある。このことに積極的な意欲を持つ企業は継続的に活動しており、支援機関の制度を活用しながら新製品・技術開発に取り組んでいる。
- アンケート調査の結果では、単独で開発を行っている事業所が多いが、企業間の共同開発もみられる。こうした動きをさらに活発化させ、これまで蓄積されてきた市内の資源を効果的に結び付けていくことが必要である。
- 一方、約3割の事業所が製品開発・技術開発に取り組んでおらず、これらも含めて開発を進める上での課題としては、「技術者等人員の不足」、「技術力の不足」とする事業所が多い。この点からも、市内の資源を結び付けることが重要といえる。
- また、今後成長が期待される市場分野については、「環境関連」、「新製造技術関連」に関心が高い。そのほかの分野にも関心は広がっているが、将来の展開となると前記の関心の高い2項目も含めて総じて低い回答率を示しており、新分野展開における企業の戸惑いがみてとれる。

図表 2.3-2 成長市場分野の中で、市内企業が「関心を持っている分野」と「将来展開したい分野」



注：3つまでの複数回答

資料：室蘭市アンケート調査（平成10年10月）

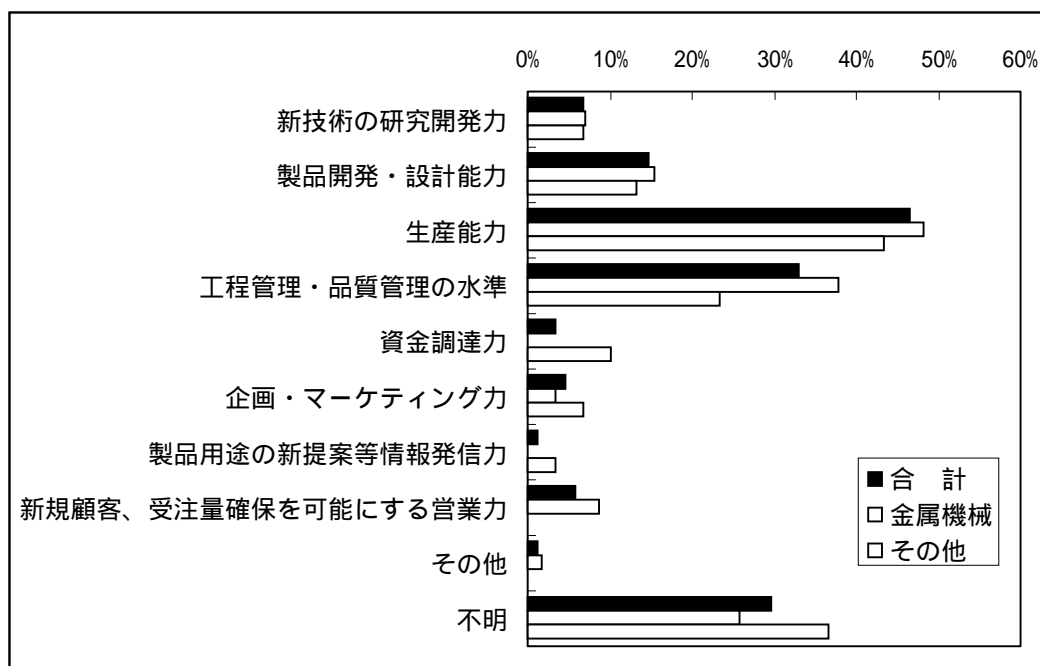
- 新分野への展開に積極的な企業群には、各種産業機器、環境関連、消費財など多様な開発・生産がみられるようになった。中でも、環境・エネルギー関連分野については、これまで蓄積してきた技術を生かせるものとして、基幹企業、中堅・中小企業を問わず参入意欲が高まっている。
- こうした企業活動を背景として、室蘭市では各種計画の中で新分野への展開促進をうたっている。
- 「室蘭市総合計画」では、農水産業や食品加工産業などの生産機械や管理システムに対する取り組み、新エネルギー機器の開発、エネルギー・環境関連産業等の育成と展開、情報・住宅・福祉関連産業等の新分野への展開を進めるとしている。また、「室蘭市新エネルギービジョン」においても、新エネルギー・環境関連産業の創出支援をうたい、その具体方策を提示している。
- 一方、北海道通商産業局がとりまとめた「道央圏新産業創造拠点形成調査」では、創出が期待される6つの産業群のうち、環境関連装置製造産業、製造システム技術提供産業、マルチメディア関連産業において、室蘭市の企業集積が位置付けられている。
- 北海道全体としては、「北海道新規成長分野産業振興ビジョン」(北海道)の中で、住宅・都市インフラ、環境・リサイクル、情報・通信、産業支援、健康・福祉、文化・レジャーの6つが取り組むべき分野とされており、現在の室蘭市産業の展開状況は包含されている。
- ただし、わが国の産業活動を俯瞰すると、どのような分野においても特徴的な活動を進め成長を持続する企業は存在する。分野というよりむしろ企業間の行動差によって「勝ち組み」と「負け組み」が顕著に表れることが現実として起こっている。こうした点を考えると、室蘭市企業の成長を促す上では、前記のような方向性を念頭に置きながらも地域として一極に

方向付ける必要性はなく、多様な取り組みに着目する必要がある。

#### 専門性・優位性の確保と市場開拓

- 新分野への展開を進める一方で、これまで経営の柱になってきた事業の強化を目指すことも一つの企業戦略としてある。特定の技術や製品の分野で差別化・競争力強化を図り、市場を広げていくことを目標とした事業展開である。
- 現状の活動の中から自社の優位性を見出し、それを有効に活用する事業戦略の構築が必要となる。このことは室蘭市の企業のみならず、わが国の中小企業が生き残るために課せられたテーマの一つといえる。
- わが国の大企業においても、「選択と集中」などといわれる不採算部門の切り捨てと採算部門の強化が顕著にみられる。大企業でさえも行動を始めていることから、企業体力が乏しい反面、柔軟な対応が可能な中小企業では、特化できる部分への経営資源の集中投下がより一層求められる。
- アンケート調査の結果では、鉄のまちという工業集積を反映して、自社の得意分野を「生産能力」、「工程管理・品質管理の水準」とする企業が多い。それに比べて少ないが、「新技術開発の研究開発力」、「製品開発・設計能力」とする企業も存在する。こうした中から自社の経営基盤となる技術、いわゆるコア技術を見出し、より専門性や優位性を確保する必要がある。

図表 2 . 3 - 3 市内企業の得意分野



注 : 2つまでの複数回答

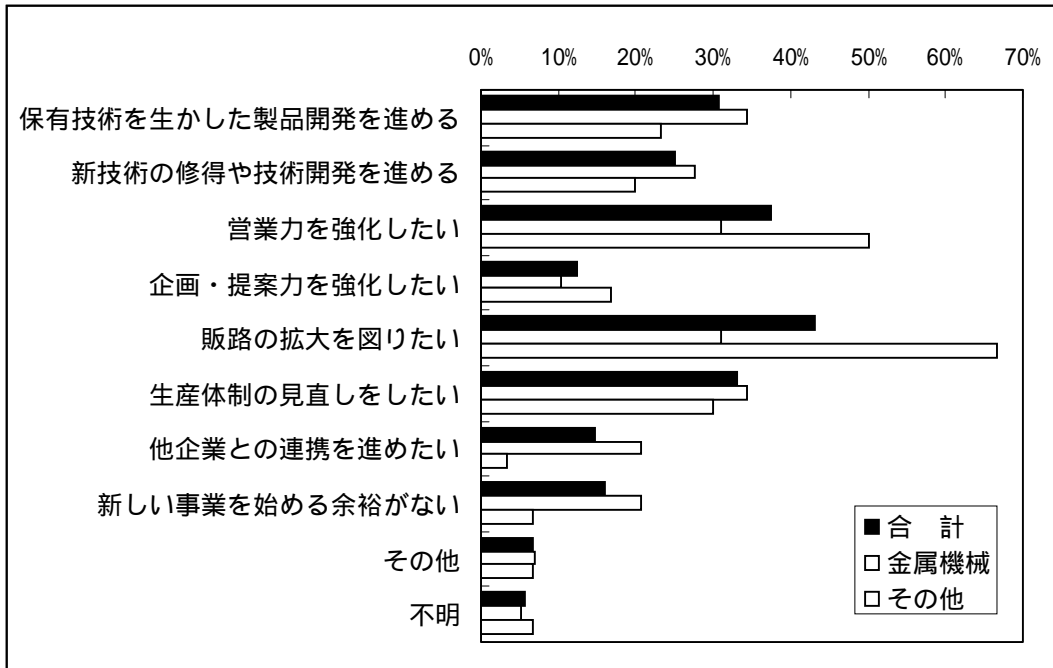
資料 : 室蘭市アンケート調査 (平成10年10月)

#### 企画・営業力の強化と市場開拓

- 前節でも述べたとおり、室蘭市工業の最も大きな課題は企画・営業力の強化である。アンケート調査の結果では、今後の事業展開について4割前後の事業所が「販路の拡大」、「営業力の強化」を重視しており、企画・営業力に対する認識の高まりを示している。
- しかし、企業活動の問題点については、5割の事業所が「新規顧客の開拓、受注量の確保を図る営業力の不足」としており、営業面の課題としての根の深さは相当なものとなっている。

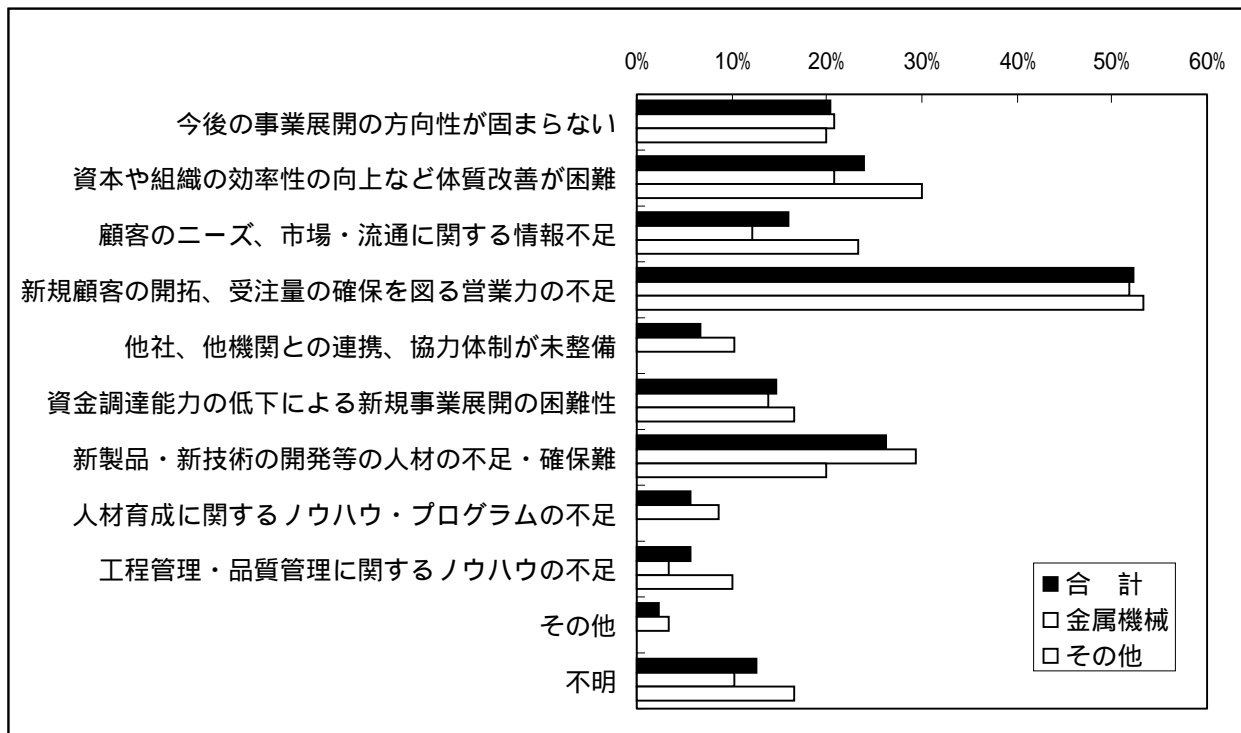
- 今後の企業活動においては、国全体だけではなく世界を視野に入れて、技術的な流れ、市場的な流れを捉えることのできる企画・営業力がこれまで以上に必要とされることから、室蘭市の中小企業には相当の努力を強いることとなる。企業体力からいっても限界があろう。
- そのため、個々の企業が強化していくことはもちろん必要であるが、地域の機能として、域外の情報受信、室蘭企業の情報発信に加えて、技術・生産以外の面で市場開拓を担うような新たな企業群を創出・育成していくことも一つの視点として考えられる。

図表 2 . 3 - 4 市内企業の今後の事業の進め方



注 : 3つまでの複数回答  
資料 : 室蘭市アンケート調査 (平成10年10月)

図表 2 . 3 - 5 市内企業が企業活動を展開していく上で抱えている問題点



注 : 3つまでの複数回答  
資料 : 室蘭市アンケート調査 (平成10年10月)

#### 系列など縦のつながりから横のつながりへ

- これまで基幹企業は協力を中心として関連会社、下請中小を広く編成してきた。当然、企業間交流もそのメンバーによる場面が多いものであった。しかし、最近ではそうした垣根を意識せず、フレキシブルな交流・連携活動を求める声もあり、それが活発になることによって地域資源がさらに有効に結び付く。
- これは、基幹企業の場合に限ったことではなく、多くの中小企業が多様な交流・連携を進めることによって、新たな展開への可能性を広げる。こうした意識は室蘭市企業の中で確実に広がっており、そのニーズに応えるためにも交流を促す環境づくりが必要である。こうしたネットワーク形成は、当然、市外にも広がっていくものでなければならない。
- また、金属機械工業の中だけではなく、総合計画の中でもうたわれているように、圏域の1次産業や食品加工業などとも交流・連携を進めることによって、生産機械や管理システム、検査装置など、身近にあるニーズから新たな分野・市場を開ける可能性が出てくる。
- このように、地域で活動する多くの事業体を結び付けることによって、これまで室蘭市内に形成されてきた硬直気味の取り引き構造から、より複雑なものへと変化する必要がある。

#### 工業の活動を支える支援産業との連携強化

- 前節の生かすべき特徴でも述べたとおり、室蘭市には工業の活動を側面から支える業態が多く集積している。専門商社、機械設計・メンテナンス、情報産業、試験分析などである。
- この中では基幹企業から分社した関連企業が中核となっており、内部組織であったところの取り引きの流れから中小企業とのつながりは強い。また、積極的に顧客や事業の拡大に取り組んでおり、中小企業としてはこうした点をさらに生かしていくという視点が重要である。
- 関連企業以外にも、地場の商社や設計会社などとの交流活動が行われてきており、いくつかの成果もみられている。こうした活動は今後も継続的に進めていくべきであり、さらに充実した連携体制を構築することが必要である。

## 室蘭市工業の特性と課題

### 〔室蘭市工業の現況と北海道内での位置〕

200事業所、従業者1万人、出荷額4,500億円  
鉄鋼、一般機械、金属製品、石油が主体  
昭和60年頃から復調したが、近年は停滞気味  
札幌市との差は広がったが、金属機械工業の道内での役割は高まっている

### 〔工業構造の特徴と活動の変化〕

大企業が7割の出荷額を占める  
域外との取引が増加  
基幹企業の位置付けは変わらず大きい  
が、活動・構造は変化  
開発活動、企業進出、分社化

### 〔生かすべき特徴〕

基幹企業を支える技術、常に基幹企業の資源に接触  
個別生産技術への高い評価、基礎がしっかりしたものづくりの技術  
支援サービス産業の活動と専門ノウハウの蓄積  
国の制度の活用をはじめとして活発な交流活動  
産業支援機関の活動

### 〔対応すべき課題〕

鉄鋼に加えた新たな柱が不足  
企画・営業力、異分野との接触が希薄  
競争環境が緩やか、コスト意識が不足  
域内の需要、系列など、広域的・開放的な活動が少ない  
大物・厚物・単品生産を得意とする金属加工技術  
進出企業と地場企業の活動・性格の違い

### 〔振興に向けた視点〕

- 背景となる2つの視点 -
  - 基幹企業の活動を地域としてさらに生かす
  - 企業家意識の高揚・地域風土の醸成
- 企業活動からみた5つの視点 -
  - 蓄積を生かした新分野への展開
  - 専門性・優位性の確保と市場開拓
  - 企画・営業力の強化と市場開拓
  - 系列など縦のつながりから横のつながりへ
  - 工業の活動を支える支援産業との連携強化