

---

【研究論文】

産業集積域内に所在する中小企業の優位性について

—燕・三条産地における有機的連携の仕組みの解明—

Superiority of SME(s) that make up the industrial cluster

—Elucidation of the network system of Tsubame and Sanjo production areas—

渡 貫 正 治  
Shouzi WATANUKI

---

I 課題と分析視角

本稿では、産地型集積を構成している中小零細企業（以下、中小企業とする）の行動として産業集積が持つメリットをどう活かし、持続性を図っているのか、その特徴を抽出し、産業集積のネットワーク構造を明らかにする。また、本研究は地域活性化に向けて今後の調査分析の予備的な知見を得ることを目的とする。

対象としたのは、新潟県燕市と三条市両地域（以下、燕三条産地）に所在する中小零細企業分野である。全国のどこにでも存立している産業集積の中から燕三条産地に焦点を合わせたのか、その理由を挙げてみる。

理由としては、両地域とも、典型的な中小工業ないし零細家内工業が産地の大半を構成している点と両地域とも金属製造・加工の源流は和釘であり、低廉豊富な農村労働力が作用し現在複合金属加工製品の加工基地として存続しているからである<sup>1</sup>。このような歩みを遂げてきた産地はいくらでもあることから全国の産業集積が抱えている問題が鮮明に現れてくるのではないかと考え、燕三条産地を構成している中小企業の行動を議論する価値は大きいと判断した。

もう少し、対象とした理由を説明する。燕三条産地は、隣接しているにも関わらず、燕地域は職人気質、三条地域は商人气質が強いという互いの気質の違いや産業分野上でも大きく異なる点がある。燕地域は金属洋食器と金属ハウスウェアの二大産業に集約され、内外にその実績を挙げている。これに対して、三条産地は金属加工が多様化している。但し、両産地を構成している企業の多くは、いずれも規模は小零細規模であることから、資金面、ブランド力などの面においては弱みとなっているが、培ってきた一部行程に特化した技能や熟練性などから柔軟性や機動性といった強みをもっている。小零細規模の企業の弱みをもつ両産地であるが、産地としての特性として「ネットワーク構造」が存在している。

この燕三条両産地の生産構造は、両産地をまたがり工程別、機能別の形態としての水平的分業構造だけでなく階層的構造も持ち合わせ、元請けと下請けの関係が複雑に入り組んだ非公式なネットワーク構造が存在している。また、両地域に立地する中小企業を支援する各種機関が主導役となって形成されている公式的なネットワークも存在している。このように、行政区域で区分することが困難

になってきていることから研究対象を一方の産業集積だけに限定するのではなく、両地域をひとつに括り研究対象とした。

それでは、前述した問題意識に基づいて、次節以降の構成について説明する。Ⅱ節では産業集積論、ネットワーク論に関係する先行研究の理論的な思考を観点に整理を若干おこない議論する。ここでは、中小企業の視点から産業集積が持つメリットをどう活かし、永続性を図っているのかを明らかにする。よって、企業間相互のネットワーク形成を明確にするため、その特徴を抽出し中小企業の視点から考察する。Ⅲ節では、切り口としてフィールド調査で得たインタビューデータを基点として、ネットワークの分析を燕三条産地域内に所在する企業をケースとして取り上げ、実証的な分析、考察を試みる。考察を対象としたインタビュー先は、主として燕三条産地域内を構成する中小企業6社で、その抽出企業の特徴はハブ<sup>2</sup>となっている役割を果たしている中堅企業も含む。また、燕三条産地を支援する機関として公益財団法人三条鍛冶道場もインタビュー調査を実施し考察の対象とした。Ⅳ節では、本研究の目的は、今後の調査分析の予備的な知見を得ることからこれまで議論してきたことを整理し、中小企業の行動を観点に産地のネットワーク構造を明らかにする。

## Ⅱ 産業集積論とネットワーク論に関する理論的先行研究の考察

### 2-1 産業集積論に関する理論的先行研究の考察

産業集積とは、ある特定の地域に関連性の深い業種または多様な産業が集中し、独自の産業地域社会を形作っている状態や地域のことを指す。よって、一定の地理的な範囲内に多くの企業が集積することによって独自のネットワーク構造が形成される。産業集積におけるネットワーク構造とは、その集積を構成する企業間の受発注取引や情報の伝達などの構造のことである。このような構造は、産業集積を構成する企業の利潤の向上に繋がるだけでなく、産業構造の変化や需要の変化に対する中小企業の柔軟な対応を可能にし、産業集積を促進する効果を持つ。

さて、産業集積の基本概念を示した先駆的研究者として、アルフレッド・マーシャル (Marshall, Alfred) (1890: 249) が挙げられる。彼は『経済学原理Ⅱ』のなかで、多様性の利益が地域化された産業のもつ利益と結合される外部経済の効果に注目している<sup>3</sup>。その主な分析の焦点は産業集積が相乗的効果を可能にする外部経済としてのシステムであり、その解明しようとしている主題は産業集積継続のメカニズムである。

このように、彼は産業集積を多角的にそして、緻密な実証研究をもとに議論しており、実態に即した産業集積を描き出している。特に「ながくその地にとどまる」ことによって、域内で固有の技術や技能が形成され、様々な原材料や中間財の確保が安価で容易に入手可能となり、特殊技能労働者の持続的な労働市場が確保されるという集積の利益が示されている。このことは特にイノベーションや「産業的雰囲気」といった近年の研究でいわれているような点をこの早い段階で指摘している<sup>4</sup>。

続いて、集積そのものを議論したものではないが、マイケル・J・ピオーレとチャールズ・F・セーブル (1984) を挙げる。彼らは、『第二の産業分水嶺』の中で、「クラフトの生産は、大量生産体制に取って替わる技術発展のモデルでありうる」と指摘している。このことは「柔軟な専門化体制を可能な

らしめる環境として、技術の伝承を保証する濃厚な『地域産業コミュニティの培養』が強調されているのである」とも指摘している。これらの概念は我が国の工業集積地の計り知れない可能性を示唆している。

加えて、マーシャルの議論に言及する学者としてP・クルーグマン（1991）を挙げる。彼は、国際経済学の視点から産業集積のシステムを分析し、その主題として産業集積形成のメカニズムの解明に迫り、地域集積の原因を三つにまとめている。集積のモデルに規模の経済の条件を取り入れ、経済活動の地理的側面における最も大きな特徴は、「集中化」であると提示し、「第一に、同一産業の企業数社が一ヶ所に集中すると、産業の中心地に特殊技能労働者が集まって労働市場を形づくる。この特殊技能労働者の市場は、労働者にも企業にも利益をもたらす。第二に、産業の中心地が形成されると、近隣には補助産業が起こってきて、道具や原材料を供給し、流通を組織化し、いろいろな点で原材料の経済を助ける。第三に、産業が集中していれば情報の伝達も効率よくなるため、いわゆる技術の波及が促進される」と地域集中化の原因を三つにまとめている。

この節の最後に M.ポーター（1998）を取り上げる。彼のクラスター理論は集積を捉える際の視野の射程を明確に示しており、特にマーシャルの流れを継いだ実証研究に有効な示唆を与えている。彼は、「どの先進国経済を見ても、その根幹は高度な産業である。そこでは、最も重要な生産要素は熟練した人材や科学的な基盤である」と言及したうえで、「逆説的ではあるが、グローバル経済において持続的な競争優位を得るには、多くの場合非常にローカルな要素、つまり専門化の進んだスキルや知識、各種機関、競合企業、関連ビジネス、レベルの高い顧客などがひとつの国ないし地域に集中していなければならない」と主張している。簡素に述べるなら、「地理的、文化的、制度的な意味の近さによって特別なアクセスや関係、充実した情報、強いインセンティブなど、遠隔地においては太刀打ちしにくい生産性や生産性の成長という点での優位が得られる」との考えを示唆している。

以上から、「産業集積」の概念を整理した。地域経済の盛衰は産業集積を構成する中小企業間の濃厚な複雑な垂直的および水平的な連携が大きく関わっていることが明らかとなった。これまでの議論を振り返ると「立地は今も重要である」という点にたどり着くことになる。次に、産業集積内の連携機能を高めるための条件について、これまでの議論から提示された企業間の連携を「組織間ネットワーク」とみなし、このネットワーク特性を考察するため、ネットワーク論を観点に産業集積論に関わる先行研究の概念について検討し、ネットワークの有効性を探る。

## 2-2 ネットワーク論に関する理論的先行研究の考察

はじめに、ネットワーク組織の特性の解明に貢献している先行研究を議論する。次に、社会的ネットワーク論に関する代表的な先行研究を基にその特徴を整理し、特に社会関係資本としてのネットワーク閉鎖論と構造的隙間論を主張する。そして、これらの議論から得た知見を基に、組織間ネットワークに有効なネットワーク構造を導き出し提示する。

さて、中小企業は、大企業と比較して資金、人材、設備、情報などの経営資源に限りがあるため、単独で新製品や新技術開発・新分野への進出といったイノベーションを実現することは容易なこと

ではない。このことから、中小企業が企業間連携という手段を取ることで、自社に不足する経営資源を獲得することや新規取引ルート創出のためにも重要な戦略となっている点を「組織間ネットワーク」として見ていく。

### 1) 組織間ネットワークについて

まずは寺本（1990）を取り上げる。彼は、連携の理由として、「企業間のネットワーク化は、個々の企業では実現の不可能な、あるいは困難な複合技術、複合サービスを開発し、供給するために、外部の経済資源と自社の資源とを有効に結合する戦略である」と、新たな企業間結合の推進という経営戦略の展開を指摘している。そして、彼は、企業間の資源の結合・連携を「組織間ネットワーク」というコンセプトを用いて論じている。「組織間ネットワークとは、複数の企業や機関がなんらかの目的をもって、相互に結合・連携することを意味している」と特徴を述べ、6つのタイプをあげている<sup>5</sup>。

加えて、彼は興味ある見解を示している。それは「技術・事業開発について、組織間ネットワークを通じて実現しようとする場合、次の重要なデシジョン・ポイント（意思決定）はパートナーの選択である。特定の目的・目標に最も適したパートナーを選択できるかどうかは、ネットワーク戦略の成否を左右する最も重要な局面であるといつてよい」というものである。「この場合、重要な相手側が適切な技術・資源をもっているかどうかだけでなく、それらが自社の戦略、技術、組織などの経営資源の特性に合致・適合しているかどうかの判定である」という。このことを産業集積という観点から考察すると、産業集積域内に立地する企業間は地理的接近から凝集性を持ち合わせ、互いに素性は知っており、そこには信頼関係が既に構築されることから取引費用の低減という効果を生む可能性が多いにあり、ベストなパートナーを容易に見つけ出すことができる特質を産業集積は持ち合わせている。ということを明らかにしているといえよう。

以上から、寺本の議論から組織間のネットワークの特性について、興味深いいくつかの示唆が得られたのではないか。次いで、若林を取り上げ、ネットワーク組織についての特徴、効果、優位性について検討していく。

### 2) ネットワークとしての組織のあり方

若林（2009）は「ネットワーク構造の効果としての特徴は異なっていることが分かってきた。組織は、まったく新規なものを開発する場合には、弱いつながりだが幅広いネットワークを持った方が、広く多様なアイデアや情報を集めるのには有利である。それに対して、きめ細かい改善活動を行う上では、価値観や認識枠組みを強く共有するチームを形作るために、濃密に知識や情報を共有できる凝集的なネットワークが有効である」と、ネットワークの構造からの違いによって、まったく違う機能を持つということを指摘している。

### 3) 経営資源としてのネットワーク理論の展開

若林は、経営資源としてのネットワークを論じる際に、ネットワークの観点から組織を分析する理論、「社会ネットワーク分析」を踏まえて論じている。若林の議論に即してこの点を見ていこう。

社会ネットワーク理論は、組織のネットワークに関しても、それが組織にとって重要な経営資源であり、その活動を左右する重要なメカニズムであることを明らかにした。ネットワークの観点から組織を分析する理論的立場は、「社会ネットワーク分析」もしくは「社会ネットワーク理論」といわれる。ネットワーク分析が組織理論に与えた独自の分析視点は、情報や知識、人材、財務資源の交流するネットワーク構造のあり方が、企業経営にとって重要なネットワーク的な「経営資源」であること。すなわち、企業経営に対して社会関係からもたらされる資源である「ソーシャル・キャピタル」[(social capital)、社会関係資本)]であることを明らかにしたことである。つまり、ソーシャル・キャピタルの発達の程度が、ネットワーク組織には重要な要素となることを指摘しているのである。

以上から本節では、寺本と若林を取り上げ検討した。次では、社会的ネットワーク論それ自体についての先行研究を検討する。ここでは、グラノヴェター、コールマン、バートが特に多くの関心を集めていることから取り上げる価値はある。

### 4) 社会的ネットワーク論に関する先行研究

#### a ネットワークの構造的隙間と構造的閉鎖性

グラノヴェター (1973) は、個人間を結ぶ紐帯の「強さ (strength)」に焦点を当て、議論している。紐帯の強さとは、ともに過ごす時間量、情緒的強度、親密さ、助け合いの程度を組み合わせたものであるが、社会的凝集性・情報・組織化など組織間の統合には強い紐帯よりも、弱い紐帯の方が普及過程に、重要な役割を担っていることを明らかにした。

この主張に対して、コールマン(1988)はネットワークの閉鎖性を論じている。コールマンの閉鎖論は、密度の高いネットワークが効果的な制裁をもたらし、それが信頼と規範を促進するとする理論である。この理論に対し、金光 (2006) は、「閉鎖性のあるネットワーク、すなわち誰もが互いにつながっているのを何でもすぐ誰かに気づかれてしまうようなネットワークこそが社会関係資本の源泉であるという考え方である」とコールマンの見解を分析している。

このように、ネットワーク論としては隙間論の優位性を説く議論と閉鎖論のメリットを説く議論がある。次いで、バートの見解から両者の関係を検討しよう。

#### b 社会関係資本としてのネットワーク閉鎖論と構造的隙間論

バート (2001) は、ソーシャルキャピタル (社会関係資本) を作り出す上で、2種類のネットワークの構造を議論している。ひとつは「強い紐帯」によって結びついた閉鎖的なネットワークを重視するネットワーク閉鎖論と、分離している部分間を唯一自分だけが仲介 (broker) し、結合できるようなネットワークを重視する構造的隙間で、これらネットワークによって社会関係資本が創出されると論じている。

この点について、ネットワーク閉鎖論と構造的隙間論の矛盾に金子（2006）は、「構造的隙間を仲介することは新たな付加価値をもたらすが、構造的隙間の中に埋没されている価値を実現するためには閉鎖性が決定的に重要な役割を果たす」と矛盾を解消し、両者がともに重要であることを示した。こうした隙間と閉鎖性をつなげる理論についてはネットワーク論の中でも示されている。

さて、これまでの議論を整理する。産業集積内において観察される「企業間の柔軟なネットワーク構造」に着目し、議論を進めた。最初に産業集積の理論を検討し、産業集積の優位性についての論点を整理し、続いてネットワーク論の観点からこれをさらに検討した。その結論として、ネットワークが極めて企業行動に重要な経営戦略として有効な優位性の高い資源となっていることが明らかとなった。

次節では、中国など新興国の海外製品との競争や後継者不足の問題など、厳しい時代を生き抜こうと模索する燕三条産地に所在する企業が行動する際、集積が持つメリットをどう活用しているのか企業側から域内を観察することで、燕三条産地としての集積のメリットはもちろんネットワーク構造の優位性など、域内の「内部構造」を実証事例としてインタビュー調査を通して検討する。

### Ⅲ インタビュー調査の実施概要

インタビュー調査は、これまでの議論から見えてきた問題意識に立ち、燕三条産地の金属加工製造企業（ファブレス企業も含む）へ意見収集を行い、その傾向やニーズを分析し企業行動の視点から分析が可能となるよう注視し実施した。

#### 3-1 調査の手法・実施体制・調査対象企業などの特性

インタビュー調査を燕三条産地に所在する企業に限定し、他に公益財団法人三条鍛冶道場を対象としている。

なお、インタビューを受ける対象者については、経営概況を本人の判断で即応できる経営者とし、それぞれの企業の業態や経営状況、経緯などに応じて質問項目は多少異なるが、詳細を以下に示す。ところで、本研究は質問事項の・製品化されるまでの取引ネットワーク（具体的には産地内外の協力企業ネットワークの構造および域内外受発注などの取引数について）・燕地域に立地するメリット・燕三条産地の特徴に限定し検討する。

以上、調査の実施概要として、調査の手法・実施体制・調査対象企業などの特性などを表にまとめた。次に、企業毎へのインタビュー調査の結果から企業が域内の集積のメリットを活用し、その行動を通して質の高いネットワーク形成を示唆する点を議論していく。詳しくはインタビュー調査全体の流れの中で、ネットワークを形成する際の重要なポイントとなることが掴み取れたので概観していく。

図表3-1 インタビュー調査の研究方法

調査研究方法	調査方法	摘要
■産業集積を構成する中小企業の視点に立った産業集積の機能(メリット)	インタビュー調査	<p>■調査対象 2012(平成24)年~2020(令和2)年7月まで実施 ・新潟県燕・三条地域内事業所 7件</p> <p>■調査内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・貴社の現況について(コロナ禍の影響含む)</li> <li>・貴社の事業内容の強みについて</li> <li>・製品化されるまでの取引ネットワーク(具体的には産地内外の協力企業ネットワークの構造および燕域内外受発注等の取引数について)</li> <li>・燕三条地域に立地するメリット</li> <li>・燕三条産地の特徴(他の産地にはない強み)</li> <li>・雇用確保や後継者問題について</li> <li>・行政に対する支援体制(制度等、利用の有無と意向)</li> </ul> <p>以上の7点に絞り、事前に、インタビュー調査の依頼の際に質問事項を知らせておいた。また、質問順については、フリートークの中で、順番通りには質問せず、インタビューが進む中で、適宜順番を変え、現状の話しからぶれないようスムーズに次の質問に移れるように進行する。</p> <p>■調査方法 インタビューの手法は、半構造化インタビューを採用する。 ※この手法は、事前に大まかな質問事項を決めておき、回答者の答えによってさらに詳細に尋ねて行く質的調査法である。</p>

図表3-2 調査実施企業・支援機関一覧

調査対象地域	インタビュー調査企業(支援機関含む)・主要製品名または加工内容	調査実施日時	調査階数
燕・三条市(域内)	財団法人 三条鍛冶道場	2016年4月20日 14時30分 2020年6月30日 14時	2回
	A社 メガネフレーム・一部家具製造	2020年2月13日 14時	1回
	B社 ファブレス(洋食器・ハウスウェア等の開発・販売)	2012年6月19日 15時 2020年7月14日 14時	2回
	C社 プラスティック金型製造等・養鶏業	2020年1月23日 14時	1回
	D社 段ボール等の製造	2019年12月19日 13時	1回
	E社 印刷(パッケージ・POP・販促用什器の企画・製造)	2019年11月7日 14時	1回
	F社 最終消費財(金属洋食器・介護用品等の開発・製造・販売)	2019年10月17日 15時 2020年11月11日 11時	2回

図表3-3 インタビュー調査実施企業の概況

事業所(燕・三条市)	ホームページの有無	主要製品名または加工内容	資本金	年商規模	創業(操業開始時期)	従業者数	事業所数
A社	あり	メガネフレーム・サングラス製造/輸入/販売 家具製造/販売/卸売:釣具・アウトドア用品輸入卸売	500万円	/	2005年	9人	1
B社	あり	家庭日用品、家庭調理用品の企画・販売	5,000万円	122億円 (2020年7月現在)	1951年	340人(パート含む)	7(東京、大阪、名古屋、福岡、仙台、札幌)
C社	あり	プラスチック金型の製造、金型の修理、改造、養鶏業	1,000万円	9億円 (2017年度実績)	1986年	26人	2
D社	あり	レジャー用品	4,500万円	30億6,000万円 (2019年3月実績)	1919年	110人	4社(東京、山形)
E社	あり	POP・各種販促用什器の企画から製造まで社内一貫生産	3,000万円	26億500万円 (2019年4月)	1957年	105人	1
F社	あり	金属洋食器・金属雑貨類・キャラクター商品(手塚プロ)・介護介助用品	500万円	/	1970年	10人	1

※表の斜線で標記されている箇所は、不明

図表3-4 自社の強み、燕三条産地の特徴

自社の強み	A社	メガネフレームを最初から最後まで作る工場は日本に4件しかない。弊社はその中の一つであり、露付け等々までやっている。また、クリエイターとして、2名がスタッフとして加わり、開発力が上がった。さらに、国内でメガネケースまで作っているのは、弊社だけである。これらが強みとなる。
	B社	生産性の高い物流だったり開発力だったり何十年も長きにわたって培ってきたことは、他社はまねすることはできない自信がある。具体的にいえば、弊社は国内外を含め多くのメーカーとのバイパスを持っている。例えば、地場内の近所付き合い、磨きやシンジケート等と付き合いながら、海外にも作ってもらっているところが何カ所もある。だから安定している。我々の商品の90%は自社企画である。うちの名前を付けてメーカーになっている。ファブレスなので設備を遊ばせることはない。これも強みである。
	C社	弊社は、最後発なので職人もいないし職人ぶってもしょがないため、徹底的にお客様の立場に立って、出来ないことになるかもしれないが、一緒に挑戦するような会社にしようということからスタートした企業である。よって、有限会社時代は、社名の最後にサービスを付けた名前として御用聞きとして、やりたいこと、作りたいものを一緒にやっていきたいと思いますということからやってきた。職人集団というよりはサービス業的な感じでお客様の立場に立ち創業してから一生懸命やってきた。現在もその姿勢は変わらずにやっている。このような姿勢を貫き通すことで会社も徐々に大きくなった。今では、逆に周りの老舗の金型屋さんがうちの姿勢を参考にされるようになってきている。企業理念は、『私たちは造形の基本である金型を通して時代のニーズをとらえ創意と工夫により社会に貢献します』である。これからお客様目線でお客様と共にやっていく。これが弊社の強みである。
	D社	社員の見聞を広めるために国内外の研修旅行を3年に1度行っている。多くの社員が生まれてから地元を出ることなく地元企業に就職し、外を知っているようで知らないため、実際に色々なものに触れ、見るということは社会人としての幅を広げるために十分有効だと思う。また、コンプライアンス研修やハラスメント研修を行うことで、よりよい企業作りに努めている。
	E社	強みは、物が動く限り仕事が無くならないという点である。この企業が製造しているパッケージは、商品の衣装のようなものである。近年日本は観光産業に力を入れている。そして国内外からの観光客数が増加したため、お土産を購入するひが増え、包装紙などの需要が高まった。弊社の大きな強みである。
	F社	強みは、作った商品を直接消費者に販売しているという点である。自社のホームページや直接販売をすることで、金属の町でシリコン素材の製品作り、ヒット商品を生み出した。全国展開しているCoCo番屋やモスバーガーのスプーンやフォークを製造。
燕三条産地の特徴	A社	眼鏡フレームについての金型製造の事業所等の紹介は、三条工業組合が素早く対応してくれた。近くに多くの産業が集積している。『工場の祭典』の開催によりこの地域の知名度がUP。弊社バイヤー等も多くの方々が来場者があり、PRできた。この地域の大きな特徴は団結力の強さである。
	B社	強みは、この産地の技術力の高さや知名度である。燕市・三条市をホームベースとしていることで、ニトリが直接来たり、イオンが来てもお断りしたり、ここを通してください。との話が直にできた点である。そういうことができる。そういったことが活用されている。また、技術の広さも特徴である。
	C社	引き受けた仕事を地域内で分け合う体制ができている。仕事を出す側と受ける側で上下関係になるのではなく、対等な関係で仕事ができる。それができるのは、企業同士お互いに受けた仕事をあげたりもらったりと、どちらかだけが負担になることがなく、平等にやり取りができているからである。この関係は仕事をするうえでプラスとなる。このこともこの産地の大きな特徴である。
	D社	この産地は、突破力のあるエリアである。さらに、高い技術力も兼ね備えている。今はどんどん中国に移換されることが多く、変わりつつあるが世界を代表するような企業が求めるようなクオリティーをしっかりと再現できる技術力を持っている地域である。
	E社	同業者と仕事を分け合うことができる。印刷紙器業は殆どが県央地域に集結しており、1工程だけの作業をしている下請け会社は何社もある。全ての工程を行っている企業は県央地域に3社しかないため、仕事を多く持ってきて下請けの企業にオーバーフォローしている。これは全国でもあまりない例である。
	F社	下請け業者が多く立地しているため、作業が個々に分散化していることである。スプーン1つにしても、側面だけを磨くところや、磨いた側面を柔らかくするところ、そしてまた磨くところなど、それぞれの工場で作業が違う。このような小さな工場が燕三条には集まっているため、大手企業が参入しにくいという特徴がある。また、小さな工場が集まっている地域のため、企業同士の信頼関係が厚く、良いことも悪いこともすぐ分かるというのも特徴である。



図表3-5 燕三条産地に立地するメリット

燕 三 条 産 地 に 立 地 す る メ リ ッ ト	A社	メガネフレームの金型を作る際に材料が必要になることと金型加工等を全部綺麗に整頓して出す企業等色々ある。例えば、M金型屋さんに朝頼むと夕方にはできるとか。レーザー加工を依頼する際も手軽に頼める。そういう意味からもこの産地に立地する意味は大きい。
	B社	この産地は、多種多様の産業が集積しており、図面を産地にポイントと投げ入れると次の日には製品が完成しているといわれている地域である。よって、弊社の外注先のまとめ役が下請け、孫請けとプロデュース役を担当し生産してくれる。現在、大手で10から15社ぐらい。そこから枝葉に分かれている。弊社はその枝葉に分かれた先は知らなくても要望した通りの製品となってくる。このことがこの地域に立地する大きなメリットである。また、弊社のデザイナーが分からないことがあればいつでも短時間で行けるメーカーが多くある。メーカーは何でも教えてくれることもこの産地にいるメリットである。
	C社	燕三条が産業集積地域であること、この両産地の知名度は大きい。金型業界や金属加工業界では燕三条のクオリティーの高さは認識されている。また、地域全体で知名度を上げるような取り組みを行っている。そういったことから、若い人たちが製造業に興味を持つきっかけになり、実際に就業する人が増えている。
	D社	多くの企業の近くに立地していることにより、運賃など顧客や自社にとっても有益である。この燕三条は工業地域であり、物を外に出荷するためにダンボールがとても必要であることから、弊社の創業者はここで始めた理由となっている点からもこの産地に立地する意味は大きい。
	E社	印刷紙器業が新潟県の中でもほとんどが県央地域に所在しているため、同業者同士信頼関係があり、仕事をフォローし合うことができる。例えば、同業者には高校の後輩がいるという濃い人間関係もある点からも互いに協力体制が構築されている。
	F社	燕のメーカー同士が既に信頼関係が構築されており、お互い切磋琢磨しものづくりができる地域である点が立地するメリットである。 この点については、燕産地を象徴するような興味深い話を伺うことができた。「昔の話だが事業が傾いている企業に、燕の他の企業同士が協力してお金を貸して、借金なんて1カ月くらい俺が何とかするから、お前は働けと助けていた。燕は借金取りから逃げなくてもいい街だ」と笑い話のように話されていた点からも確認された。

### 3-2 インタビュー調査から明らかになったこと

B社は、海外に直接つながるバイパスをいくつも持ち、地元の「磨き屋シンジケート」やハブと位置付けられる協力企業を拠点としたネットワークを構築している。このネットワークが構築された要因は、インタビューから確認された。地元のネットワーク形成について、社長は地元産地の強みの一つとしてレスポンスの早さを挙げた。このことは、産業集積の強みの要因のひとつである“フェース・トゥ・フェース”を可能とするネットワークの形成が同社とスクラムを組む協力企業の発展要因となることを示唆している。現在は、工場を持たないファブレスメーカー企業として、域内の地縁といった濃厚な人的ネットワークを活かし、段取りや技術力など勘案し、最適なパートナーとがっちりスクラムを組み安定成長を続けている企業である。

また、インタビューから明らかになった点がある。「なぜ、ファブレスなのか」とう問いに対して、「ファブレス化が進むのは、何でもできるからだ」との返答であった。燕三条産地に立地している卸は、他の地域の卸と違い、自ら企画し、オリジナル商品を武器に展開しているところが多い。この展開ができるのは域内のネットワーク構造が要因である。域内には、隅から隅まで、企業の様子が見え、製品開発に必要な情報が十分すぎるくらい集まってくる。そして、この地域にはさまざまな分野の金属加工業者が集結し、製品開発に必要な知識や経験が豊富に蓄積されている。このため、製品開発を展開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、段取りも容易で、連携先を見つけてから2日後には、試作品を入手することができるといわれている<sup>6</sup>。企業同士互いに接

近しているため、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。中には、域外への触手を伸ばしたネットワークを築き上げている企業も多々あり、これらの企業が域内に仕事を搬入している点も大きい。

続いて、印刷業を営んでいるE社は「この地域は、全国でも珍しく同業者と仕事を分け合うことができるのが特徴だ」、「印刷紙器業は殆どが県央地域に集結しており、一工程だけの作業をしている下請け会社は何社もある。全ての工程を行っている企業は県央地域に3社しかないため、仕事を多く持ってきて下請けの企業にオーバーフォローしてあげることができる」、「印刷紙器業が新潟県の中でもほとんどが県央地域にあるため、同業者同士信頼関係があり、仕事をフォローし合うことができる。うちの同業者には高校の後輩がいるため、遠慮なく協業している」加えて、C社も「燕産地の特徴は、引き受けた仕事を地域内で分け合う体制ができています」と人的な連携関係を強調している。

この人的な連携関係の強さを明らかにする事例がある。2020年3月12日新型コロナ感染拡大を受け燕産地域内の中小製造業が製品の安定的な供給を確保することを目的として、支援機関である燕商工会議所、業界団体（日本金属洋食器工業組合、日本金属ハウスウェア工業組合、協同組合つばめ物流センター）が連携協定を結んだ。まさに金属加工業が集積する利点を活かし、従業員の感染者が発生しても肩代わりする企業があることを業界として対外的に周知するとともに、肩代わり先を探す機能も果たす協定である。日本金属ハウスウェア工業組合理事長の池田弘氏は「個々の企業のつながりはあるが全体として取り組むネットワークはない。これは絶対にいいこと」と本協定の意義を話されていた。このような協定にたどり着くことができたのは、今まで培ってきた企業間の信頼関係がなければ到底叶うものではない。マーシャルを援用すれば、域内に双方向の取引を行う小零細企業の「仲間」が存在していることが大きく作用したからである<sup>7</sup>。

続いてF社は、「燕三条産地は、ものづくりにふさわしい場所である」、「高品質な製品を作る裏付けとして、金属加工技術では世界有数の産業地域に立脚しているからこそこういうものができる」というストーリー付けがあるから高品質な製品を送り出すことができる」と産地の強みを述べている（A・B社も同意見）。F社は地元の金属加工技術を持った協力企業を自社の重要な経営資源と位置付けていると推測できる。つまり、域内に立地する小零細企業に即していえば、こうしたネットワークが形成されていることによって、小零細でありながら、一方的に少数の発注側企業から受注するだけでなく、外注利用も頻繁に行っている。このような行動を可能にしたのは、近隣に双方向の取引を行う小零細企業の「仲間」が存在していることが大きく作用しているといえる。

加えて、F社は廃業戦略の観点から雇用確保と後継者問題についての事例を紹介された。「燕も三条も後継ぎなく仕方なく廃業せざるを得ない状況の企業が多い。親戚の洋食器屋も、後継ぎが無く、廃業の選択をするしかない」との話である。この点について「実はその洋食器屋はヒット商品も数多く売り出している企業のため、このままやめてしまうのはもったいないから、やめるときは俺に相談してくれと伝えているが、たぶんうちが引き継ぐだろう」ということでM&Aによって譲り受けることを示唆する内容であった。これは域内の濃厚な人的ネットワークが構築されていることを

明らかにした事例といえる。

類似する事例としては、本調査対象の企業には該当しないが以前調査に入った企業となる〔調査実施日2012（平成24）年10月13日〕。この企業は、燕市で精密金型製作と高精度プレス加工を行い定評のある企業の事業を2017（平成29）年にM&Aによって譲受。同じく燕市でステンレス製容器などの製作を行なっている企業の事業2020（令和2）年にM&Aによって譲受しグループ企業としている。両社とも事業は好調だが、後継者の不在から取引のある協栄信用組合に「譲渡できる企業を探してほしい」と相談しM&Aが実現した事例である。この企業は、事業と全く畑違いのことをするつもりはないが、うちに関連する相乗効果があれば、積極的にM&Aをしていく考えであった。この企業は、工場見学（バイクのブレーキパーツや人気腕時計の裏蓋などの製品を製造）から技術力の高さに驚かされた。具体的にはプレス加工の技術に驚いたし、当社にはない金型設計ができることも魅力を感じた。長年培ってきた技術と経験と知識をぜひ受け継ぎたいと思い、M&Aを決断したのである。地域を視点に概観すると両社が持つ高い技術力と事業基盤を受け継ぐことが可能になり、地域の雇用を守ることはもちろん、地域経済の活性化にも結びつく事例となる。このM&Aの事例は、2016（平成28）年8月に発足した燕三条地区の中小・小規模事業者の事業承継をサポートする「しんくみ事業承継支援協議会（通称：ツグ・サポ）」の第一号案件となっている<sup>8</sup>。

余談となるがF社は上述した企業がM&Aを積極的に手掛けていることについて、本調査〔2019（平成31）年10月24日〕でも確認している。「溶接屋さんともM&Aを実現させた。溶接屋さんも後継者の不在から進んだようだ。この溶接屋さんは、あのグローバルっていう包丁ありますよね。あれの溶接をやっているところです。実を言うと、昨日両社が今度M&Aをしたので挨拶に突然来られた。まあ、これからこの街はどんどんこうなりますよ」と廃業戦略の観点からお話しされた。

最後に、燕三条産地が他の産地と較べて特徴的な性格があることがこの調査から明らかになった点をまとめておこう。

それは、細かく専門化した企業群それぞれが技術力を身に付けたり、内製化に努めることからコスト削減に努めることで、実現されている燕三条の低廉な生産コストが、依然、十分な競争力の源泉となり、同産地の今後の発展性を高めるものとなっている点が明らかになったのである。

以上から、燕三条産地を構成する企業についてアンケート調査の質問項目を絞り込み概観してきた。一言で喩えるなら、彼らの鬼気迫る語りから地元も含め、どの産地も縮小を余儀なくされている厳しい現状を知ることができた。しかし、彼らが構築したネットワークは、自社のコーディネート力、企画力、技術力などが下地となっているからこそ築くこととができるネットワークなのであるということを改めて確信した。また、このような企業が域内に存在する限り、地域に需要を搬入することはもちろん、外注先となる域内企業の技術力のアップを促すことで域内のボトムアップに繋がると推測できる。そして、M&Aによる企業統合の動きが少なからず存在することからも結果として、これら企業の頑張りによって魅力ある地域となり、後継者不足からも解消され、域内の分業構造であるネットワークも安定し、産地継続につながるのである。

最後に、調査から明らかになった点を抽出し、中小企業の行動を視点に産地のネットワーク構造

を明らかにしていこう。

#### Ⅳ 企業行動から見えてくる産業集積のネットワーク構造と本研究課題

本研究は、産業集積内を構成する中小企業の行動により観察される「企業間の柔軟なネットワーク構造」に着目した。続いて、この構造についてインタビュー調査を基にその特徴を検証し、燕三条産地のネットワーク構造を明らかにした。

さて、燕三条産地は、比較的狭い空間的範囲に企業が集積し、独特の産業地域社会を形成している。インタビュー調査から考察すると蓄積された工業技術と商品開発が盛んな地域であることが伺える。そして、それぞれの分野に特化したライバル企業が複雑に入り組んだ混然とした集積構造も概観できた。

結論として、域内の中小企業はネットワークを形成・参加する行動を活発にとることにより、戦略として、技術の向上、受発注の増加、加えて雇用など人脈面でも様々な効果を得ることが可能となる。例えば、本研究から明らかになったことは、これらの企業行動がM&Aによる事業継承に繋がり、産地内のネットワークの一部が欠落することなく集積のメリットである工程間分業が維持され競争力ある産業集積には欠かせない構造となるのである。

加えて、集積内には企業同士の複雑に入り組んだグループ（集団）化した組織間ネットワークがいくつも存在し、しかもそれらが緩やかに結びついた構造となっていることが重要である。こうした諸点も本研究から検証された。

以上から、互いに隣接する新潟県燕市と三条市の両産地域内に立地するこのような企業が存在する限り、企業間の分業工程など多様な要因が具体的に上手く解決することができる特質を兼ね備えている土壌を構築することになる。この土壌がこれら企業郡の活力の源となると期待でき、これからも継続可能な産業集積であると解き明かされたのである。

今後の研究課題については、産業集積域内に所在する中小企業の有機的連携の仕組みがどう産地の優位性に結びついていくのか、分析していくことが求められる。そのためにもインタビュー調査を重ねてことで解明していきたい。

なお、本研究をまとめるにあたり、ご多忙中、快くインタビュー調査にご協力いただいた企業及び支援機関様に心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- Alfred Marshall(1890)., Principles of Economics, Macmillan and Co.and New York.1st.ed.1890.  
Principles of Economics, 9th ed., with annotations by C.W.Guillebaud,Macmillan and  
Co.,Limited,1961. 馬場啓之助訳 『経済学原理Ⅱ』 東洋経済新報社,1966年, p.249.
- Krugman, Paul.(1991). “Geography and Trade” , Leuben University Press. P. クルーグマン  
北村行伸他 訳『脱「国境」の経済学—産業立地と貿易の新理論』 東洋経済新報社,1994年,  
pp.50-51.
- Granovetter,M.S.(1973). “The Strength of Weak Tties.” American Journal of Sociology, 78:1360-  
1380. マーク・S・グラノヴェター 大岡栄美訳 「弱い紐帯の強さ」野沢慎司 編・監訳『リー  
ディングスネットワーク論』 勁草書房,2006年, pp. 127-131.
- Coleman,James S.(1988).Social capital in the creation of human capital.American Journal of  
Sociology 94:S95-S120. ジェームス・コールマン 金光淳訳 「人的資本の形成における社会  
関係資本」野沢慎司 編・監訳『リーディングスネットワーク論』 勁草書房, 2006年, pp.205-  
209.
- 竹林庄太郎『中小工業経営の研究』 ミネルヴァ書房,1956年,p.1.
- 寺本義也『ネットワーク・パワー—解釈と構造—』 NTT出版,1990年, p.116, pp.134-135.
- Burt,Ronald S.(2001).” Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital.” in nan Lin,  
Karen Cook, & Ronald Burt(Eds.).Social Capital: Theory and Research(Pp.31-56).Aldine de  
Gruyter. ロナルド・S・バート. 金光淳訳 「—社会関係資本もたらずのは構造的隙間かネッ  
トワーク閉鎖性か—」野沢慎司 編・監訳『リーディングスネットワーク論』 勁草書房,2006年,  
pp.243-245, p.251, p.273.
- Piore、 Michael J. and Sabel、 Charies F.(1984). “The Second Industrial Divide、 Possibilities for  
Prosperity”、 Basic Books Inc. 山之内靖 他訳 (『第二の産業分水嶺』 筑摩書房,1993年, p.37.
- Michael E. Porter.(1998).On Competition、 Harvard Business School Press. 竹内弘高訳『競争戦  
略論』 (Ⅱ) ダイアモンド社,1999年, pp.14-15.
- 若林直樹『ネットワーク組織 —社会ネットワーク論から新たな組織像—』 有斐閣, 2009年,p.20.

- 
- 1 竹林は「燕洋食器工業は古い伝統産業の基盤の上に立つこと、我が国洋食器生産額の過半数の生産量を過去にあげていること、その市場は内地に薄く、ほとんど全世界に広がっていること、その生産組織が商業資本に支配されている典型的な中小工業ないし零細家内工業であることなどの特徴をもつこと」さらに「とくに洋食器工業発展の立地条件を具備せざる燕に同工業の発展した基盤は何か。低廉豊富なる農村労働力は燕地方の専有物ではなく、我が国いたるところで見られる現象である」と示唆している。竹林庄太郎 (1957)『中小工業経営の研究』 ミネルヴァ書房
  - 2 産業集積内の企業間との取引関係だけでなく、域外とも取引があり、集積内に需要を搬入する企業であり、これらの企業は産業集積域内外に多くの紐帯 (リンク) を持ち、多数の取引を可能としている企業である。これらの企業は、産業

集積内のネットワーク構造を構成している各企業の存続に多大な影響を与えている企業でもある。

- 3 外部経済とは、道路や鉄道網などのインフラストラクチャー整備も当然含まれるが、ここでは複数企業が互いに連携するなどの直接的な相互作用を及ぼしあうことによって得られる利益を指す。
- 4 「産業的雰囲気」についてマーシャルは『経済学原理』の中で、大別して2つの領域があると述べている。それは職人固有の技能やワザが家業として代々継承されるといういわばタテ軸の領域と、地域における他段階での交流や重層的なネットワークを通じて「産業コミュニティ」が形成されるという、いわばヨコ軸の領域で、本研究の対象地域である燕三条産地などでみられるように、わが国の産業集積地域では日常的に見られる関係でもある。
- 5 1) 提携（技術提携、販売提携、生産提携）、2) ライセンシング、3) 共同開発（新製品開発、市場開拓、新規事業開発、新システム開発など）、4) ジョイント・ベンチャー（合弁事業）、5) ボランタリー・チェーン（卸売、小売主宰の任意加盟のチェーン組織）、6) 下請け、系列化、グループ化である。と様々な組織間ネットワークのタイプをあげている。
- 6 本研究での調査対象企業、支援機関には該当していないが、公益財団法人燕商工会議所 [2012（平成24）年10月13日 13:00~16:00] および事業内容：金属業務用厨房用品、家庭日用品アウトドアレジャー用品の企画・販売（卸売）を事業としている企業 [2016（平成28）年2月26日10:30~12:00] へのインタビュー調査より確認。
- 7 ケンオー・ドットコム、kenoh.com -のページ [http://www.kenoh.com/2020/03/12\\_kyoutei.html](http://www.kenoh.com/2020/03/12_kyoutei.html)（最終更新日2020年11月3日）
- 8 三條しんくみ（三條信用組合）のホームページ <http://www.sanjyou.shinkumi.co.jp/succession.html>（最終更新日2020年11月5日）