

第2章

苦境を脱し新たなステージに向かう川崎の産業

第2章 苦境を脱し新たなステージに向かう川崎の産業

第1節 川崎中小企業の競争力・収益力・成長力

経済学部教授 宮本光晴

目次

1. なぜ川崎中小企業か
2. 川崎中小企業の概況
3. 交渉力・自社製品
4. 技術力・競争力
5. 開発型中小企業
6. 技術力と収益力
7. まとめ 経営力の重要性

1. なぜ川崎中小企業か

本稿は、「川崎イノベーション・クラスター形成に向けての提言」の一環として、川崎中小企業の現状を把握することを目的とする。ただし直ちに向けられる疑問は、「なぜ川崎中小企業か」、であろう。イノベーションやハイテク・クラスターと中小企業は無関係、というのが第一印象かもしれない。果たして川崎中小企業はイノベーション・クラスターの形成にどのようにかかわるのか。

言うまでもなく川崎は日本の最も典型的な工業都市であった。いや今もなお日本の最大の工業都市の一つと言ってよい。臨海部の鉄鋼・化学の大工場、内陸部の電機の大工場、それらを取り囲む中小の企業群が川崎の巨大な産業集積を形成してきた。しかしこのことは、川崎が製造業の衰退に直撃されることを意味している。事実、内陸部の電機の大工場は、国内あるいは海外への移転によってほぼ消滅の状況にある。電機だけではなく川崎の大工場は今後とも縮小することは予想されても、拡大することは期待できない。ゆえに川崎の産業再生を図る必要がある、そのためには既存の産業集積(industrial district)をイノベティブな活動を基盤とした産業クラスター(industrial cluster)に転換させる必要がある、これによって川崎は「イノベーション・クラスター(innovation-based cluster)」としての再生の途が開かれる、ということを基本的な認識として本プロジェクトは始まった。

では、川崎イノベーション・クラスターの形成

のための条件は何か。それはどのように実現できるのか。もちろん今の段階で明確な回答が提示できるわけではないとしても、イノベティブな活動の担い手、すなわちハイテク大企業とハイテク・ベンチャー、インキュベーターと大学および各種の研究機関、さらにこれらの活動をコーディネートする自治体および各種の非営利組織の存在が不可欠であることは間違いない。しかしそれだけではない。これらのイノベティブな活動をその基盤あるいは周辺において支える活動が必要となる。これが川崎中小企業の役割となる。たとえばイノベティブな研究開発のためには高精度の測定装置が必要とされる。それを新たに開発するのがハイテク・ベンチャーであるとする、ハイテク・ベンチャーの製品開発を支える高精度の試作や部品が必要とされる。これを供給するのが中小企業の役割となる。要するにイノベティブな技術開発や製品開発のためには、それを最終的にモノの次元で支える基盤技術がなければならない。この意味でイノベーション・クラスターの形成のためには、高度な技術力を備えた中小企業が不可欠となる。

これは中小企業の存在意義そのものであると言ってよい。一般に中小企業は、既存の産業集積に対して「サポーティング・インダストリー」と呼ばれてきた。すると、新たな産業集積としてのイノベーション・クラスターに対して、新たな「サポーティング・インダストリー」としての中小企業群が求められる。これが川崎中小企業の新たな役割であるとする、そのためにはイノベーションやハイテクの活動を支えるだけ

の技術力がなければならない。果たして川崎中小企業にはその能力が備わるのか。なぜなら川崎中小企業は、これまでのサポーター・インダストリーとしての技術力を大企業工場との緊密な関係の中で形成してきたからであり、しかし大企業工場は急速に衰退し、既存の関係は解体しつつある。するとこれにともない川崎中小企業の技術力も衰退に直面しているかもしれない。川崎イノベーション・クラスターの形成を考えるためにもまずはこの点の検証が重要となる。

さらに川崎中小企業の技術力を問う理由は、イノベーション・クラスターの視点からだけではない。端的に言えば、川崎の産業再生はイノベーション・クラスターの形成だけを条件とするわけではない。イノベーション・クラスターの形成の鍵を握るのがハイテク・ベンチャーの創出であるとしても、それだけが川崎産業再生の条件ではない。むしろ現実の可能性としては、既存の中小企業の活性化や高度化こそが重要、ということもできる。現実の雇用の面からも、製造出荷額の面からも、川崎の産業活性化のためには何よりも既存の中小企業の活性化や高度化が必要とされている。

むしろ指摘すべきは、川崎イノベーション・クラスターの形成は予想以上に困難、ということかもしれない。工業都市川崎は衰退の一途をたどるとしても、今もなお川崎は工業都市であり続けている。現に臨海部の素材産業は活況を呈し、工業都市川崎の復活の様相さえ見せている。要するに工業都市川崎のレガシーは想像以上に大きくかつ根強い。他方、内陸部の大工場は情報通信システムの研究所となり、あるいは商業施設や住宅地となり、これらは工業都市川崎から切り離されている。そしてこれらの狭間に川崎中小企業が存在する。

もしイノベーション・クラスターの形成を後者の方向に求め、脱工業都市を目指すのであれば、それは工業都市川崎のレガシーによって阻まれるかもしれない。たとえば情報通信の研究所の夥しい数の技術者は、個々の企業の壁に閉ざされているだけでなく、川崎の産業集積からも切り離されている。あるいは工場跡地の商業施設や住宅地は、東京と横浜に挟まれた二流の大型店の集積や二流のベクトタウンを生み出すだけかもしれない。この意味ではむしろ、川崎の産業再生は、工業都市川崎のレガシーの上に築くべきかもしれない。もちろんレガシーはそのままでは衰退の運命にある。このレガシーの最も基底部での担い手が川崎中小企業であると

すると、工業都市川崎のレガシーが活力を取り戻すことができるかどうかは、川崎中小企業の活力にかかっている。果たして川崎中小企業は工業都市川崎の復活の担い手となりえるのか。

このように川崎イノベーション・クラスターの形成の観点からも、あるいは川崎産業活性化の観点からも、まずは川崎中小企業の技術力を検証する必要がある。それだけではなく、その競争力、そして収益力を捉える必要がある。中小企業にとって技術力が重要であることは言うまでもない。しかし成長するためには、そして技術力をより高度化するためには、収益力を高める必要がある。中小企業の目標として常に指摘されてきた、研究開発型中小企業や高付加価値型中小企業、あるいは「元気ある中小企業」といった存在を、果たして川崎中小企業の中に見出すことができるのか。

以上のような観点から、本プロジェクトは川崎中小企業に対して包括的なアンケート調査を行った。本稿はその結果を以下の点に絞って報告する。まず第2節では川崎中小企業を概観し、第3節では中小企業の固有の問題とされる取引交渉力の弱さを川崎中小企業はどのように克服しているのかを見る。第4節では川崎中小企業の技術力を検討し、第5節では開発型中小企業の存在について見る。そして第6節では以上の論点に基づき川崎中小企業の技術力と収益力の関係について検討し、最後に第7節をまとめとする。

2. 川崎中小企業の概況

まず調査の概要を簡単に示すと、調査対象は帝国データバンクが把握する川崎市内の製造業と情報・事業所サービス業（情報サービス・専門サービス・事業所サービス）とした。2005年8月～9月にかけて調査票を発送し、最終的な母集団は2852社、有効回答数は570社（製造業422社、情報・サービス業148社）、有効回答率は20.0%であった。従業員は正社員とし、調査対象の300人以下の企業は508社（製造業381社、情報・サービス127社）で、50人未満企業が約7割以上を占めている（図表2.1-1）。詳しい表示は省略せざるを得ないが、回答企業の業種別の分布はほぼ母集団に見合っている。とりわけ今回の調査の最も重要な対象である基盤・機械系部門（鉄鋼・非鉄金属製品、金属製品、一般機械、電機機械、輸送用機械、精密機械）は製造業全体の約75%を占め、サンプル数も確保されている^{注1}。

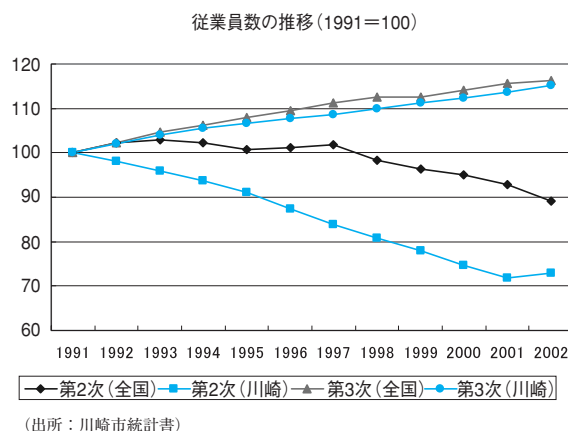
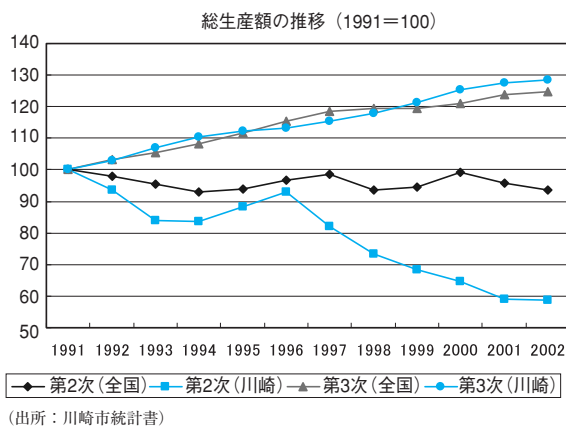
注1 詳細は宮本（2006）を参照されたい。

図表 2.1-1 従業員規模別構成比

正社員数	社数	構成比
1~9	226	39.6
10~49	191	33.5
50~299	91	16.0
300~	35	6.1
不明	27	4.7
合計	570	100.0

今回の調査結果を分析する前に、90年代以降の川崎産業の状況を示そう。最初に指摘したように、製造業の衰退とともに、川崎産業はどのような経路をたどっているのか。図表2.1-2に示されるように、1991年と比較して、川崎市内の第2次産業の総生産額は約60%のレベル、従業員数は約70%のレベルにまで低下し、その落ち込みは全国レベルをはるかに上回る。他方、第3次産業は全国レベルと同等の推移を示している。換言すれば、第3次産業の成長が全国レベルを上回るのではない以上、全国レベルを上回る第2次産業の落ち込み分だけ、川崎産業は低迷することになる。

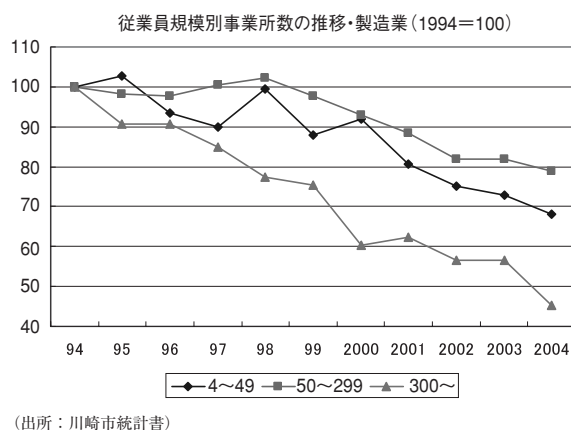
図表 2.1-2 川崎産業の推移



では川崎産業の再生は第2次産業の復活に求めるべきか。既存の製造業を前提とする限り、おそらくこれは不可能である。すると第3次産業の成長に求めるべきか。最初に指摘したように、これもまた容易ではない。これに対して、工業都市川崎のレガシーの上に川崎経済の再生を図るのであれば、それはおそらく2・5次産業の方向での成長にかかっている。すなわち製造業をベースとして、その知識集約型あるいは研究開発型への転換を図るということであり、現に臨海部の素材産業はこの方向に急速に転換しつつある^{注2}。

言うまでもなく、これは川崎中小企業の方角でもある。図表2.1-3に示されるように、この10年間、川崎製造業の事業所数は減少の一途をたどり、300人以下の中小企業も90年代後半の金融危機以降、急激な減少を見ている。こうして見ると、今回の調査に登場する中小企業は、90年代以降の製造業の不況と移転の中で生き延びた中小企業であるということもできる。その上で、現状の中小企業の存続とともに成長があるとすれば、それが最初に指摘した開発型中小企業の方角となる。そのためには、中小企業の基盤である産業集積の存続が前提となる。果たしてそれはどのような状態にあるのか。製造業大工場の衰退あるいは縮小の結果、既存の産業集積は解体を余儀なくされているのか、それとも今なお存続しているのか。まずはこの点を確かめる必要がある。

図表 2.1-3 従業員規模別事業所数の推移 (製造業)



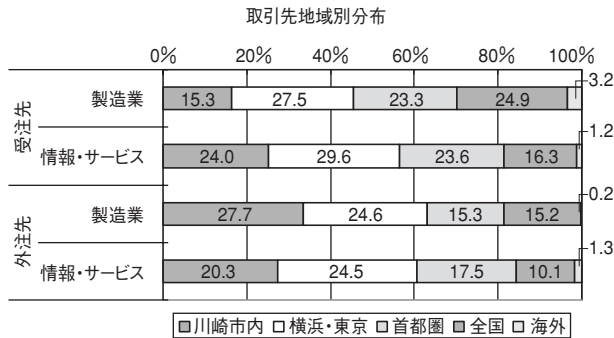
川崎産業集積の現状を見るために、回答企業における受注先および外注先企業の地域別の分布を求めると、図2.3の結果が得られる^{注3}。受注に関しては、製造業では全売上の約15%、情報・サービスでは約25%が川崎市内の企業からにすぎない。外

注2 臨海部の素材産業の変貌に関しては平尾(2006)参照。同じく電機産業の方向に関しては角(2006)参照。また本書に収録の平尾論文、角論文を参照されたい。

注3 以下では煩雑を避けるため、基本的に業種別の値は省略してある。

注先に関しても、川崎市内企業に対する比率は、製造業では30%弱、情報・サービスでは約20%にすぎない。この限りにおいて川崎市内の中小企業にとって、川崎の産業集積は事業活動の一部を構成するだけとなっている。

図表 2.1-4 受注先・外注先企業の地域別分布

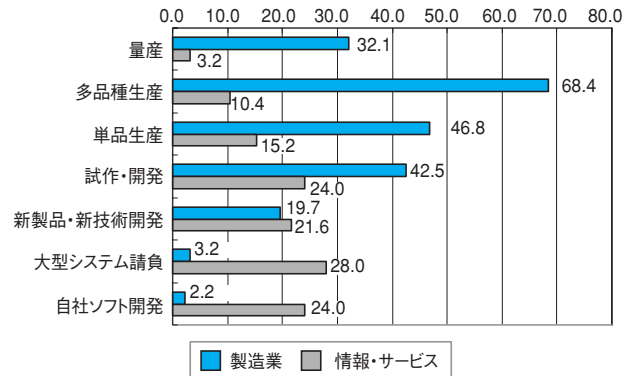


ただし受注先が川崎市内を超えて広がることは当然であり、そうでなければ川崎中小企業の成長の可能性はない。むしろ外注先としての川崎市内企業への依存が30%であることは、受注して生産するための基盤として川崎市内の集積が依然重要な役割を果たしていることを意味している。むしろ指摘すべきは、たとえ地域の観点を重視するとしても、集積の範囲を川崎市内に限定することに意味があるわけではないということであろう。多摩川を越えた東京城南地区、多摩川沿いの東京都下、そして横浜北部地区は地理的に一体化している。そこで川崎市内、横浜(北部)、東京(城南・都下)にまたがる地域を「グレーター川崎」と呼ぶと、受注に関しては、製造業では約45%、情報・サービスでは約55%の取引は「グレーター川崎」で生まれている。同じく外注に関しては、製造業では約50%、情報・サービスでは約45%の取引が「グレーター川崎」でのものとなる。つまり川崎中小企業は自らの事業活動の約半数を「グレーター川崎」としての産業集積に依存する。この意味で川崎の産業集積は今もなお存続しているといえる注4。

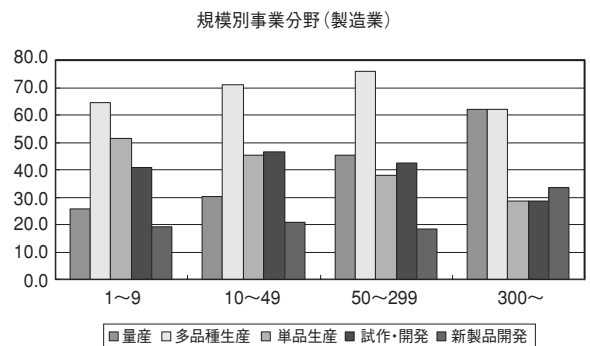
では川崎中小企業は、サポーティング・インダストリーとしての機能をどのように担っているのか。そこで回答企業の事業内容を見ると、図表2.1-5の結

果が得られる。製造業に関しては、6割以上の企業は多品種生産を、約4割の企業は単品生産を事業内容としている。これらを既存の意味での部品製造とすると、さらに約4割の企業は試作品の開発・製造を、そして約2割の企業は新製品開発を事業内容としている。業種別の数値は省略してあるが、いわゆる機械系4業種（一般機械、電機機械、輸送用機械、精密機械）に関しては、試作・開発を手がける企業は5割前後に達する。他方、情報・サービスに関しては、約4分の1の企業は大型システムの請負や自社のソフトの開発に従事している。さらに企業規模別に見ると（図表2.1-6）、試作品の製造・開発に従事する企業の比率は、10人未満の零細、10～50人の小規模においても4割を占めることが確認できる。これに対して300人以上の大企業では量産の比率が高くなる。

図表 2.1-5 事業分野（複数回答）



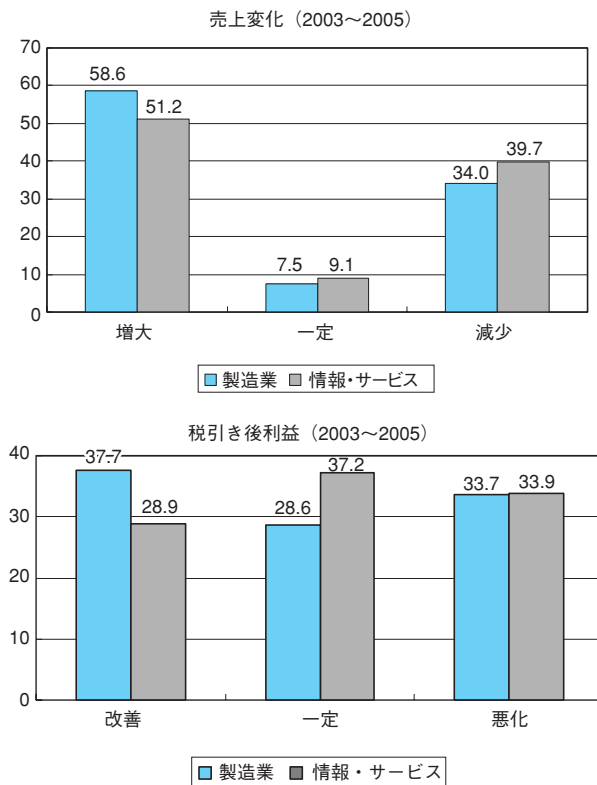
図表 2.1-6 従業員規模別事業分野（製造業）



注4 ここに示されるのはポーター（1998）のダイヤモンドのうち、「関連産業・支援産業」だけであり、「グレーター川崎」が産業クラスターとして存在するためには、「需要条件」「要素条件」そして「企業戦略・競争環境」の要素を獲得する必要がある。「需要条件」に関しては、首都東京を背後に控え、かつ国際空港としての機能強化が約束されている羽田空港に隣接するという川崎の立地の優位性が指摘できる。同じく「要素条件」に関しては、電機の研究所を中心とした川崎中部地区（情報通信）に加えて、神奈川県を単位とすれば、理研横浜を中心とした横浜鶴見地区（バイオ）慶応湘南を中心とした藤沢地区（IT・メディア）というように、川崎の優位性が指摘できる。この意味でもまた川崎を単位とすることに意味はない。しかしクラスターの形成にとって最も重要な条件が、個々の活動主体をつなぐコーディネーションあるいはネットワークの活動であるとする、それが個々の行政の範囲に閉じ込められている点に最大の問題があるのかもしれない。ネットワーク論の観点からは（西口2007）、企業を単位とした研究所間の「構造的な溝(structural hole)」、行政間の「構造的な溝」をいかに埋めるのかが問われている。

さらに、川崎中小企業の概観として、近年の売上と収益の状況を見ると、図2.6のようになる。データは帝国データバンク所有の2003年度と2005年度の財務データを利用した^{注5}。収益は税引き後利益であり、2003年と2005年の差がプラスを改善、マイナスを悪化とした。売上に関しては、川崎中小企業は増大と減少のグループに二分化し、同じく収益に関しても、改善と悪化のグループに二分化、あるいは一定を含めると三グループに分化している。要するに川崎中小企業は成長と停滞に分化している。企業業績におけるこのような顕著な違いは何に基づくのか。これが以下での課題となる。

図表 2.1-7 企業業績



以上をまとめると、1) 川崎中小企業にとって産業集積は「グレーター川崎」のレベルで今もなお存続している。2) 「サポーター・インダストリー」としての機能に関しては、多品種・単品の部品製造だけではなく、試作や開発に従事する川崎中小企業は4割以上に達する。3) その上で川崎中小企業は成長と停滞に分化している。最初に指摘したように、川崎の産業活性化のためには成長

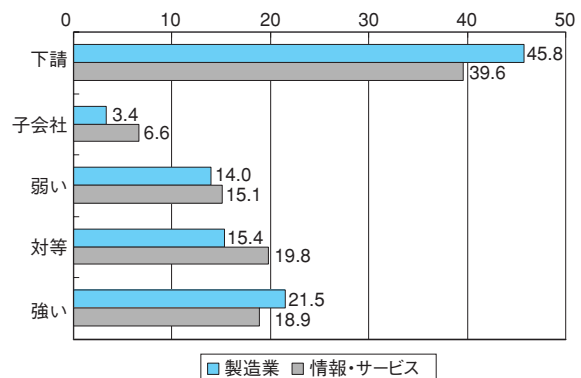
する中小企業の存在が不可欠であるとする、その条件は何であるのか。これは川崎中小企業だけの問題ではない。一般に成長する企業の条件は何かということであり、これを川崎中小企業の調査を通じて検討することが以下での課題となる。

3. 交渉力・自社製品

中小企業の代名詞は下請けであり、取引交渉力の弱さであった。ゆえにこの不利をどのように克服するのが中小企業の課題とされてきた。それに成功した企業が成長し、競争力のある「元気な中小企業」と呼ばれることになる。では川崎中小企業はどのように自らの競争力を形成しているのか。

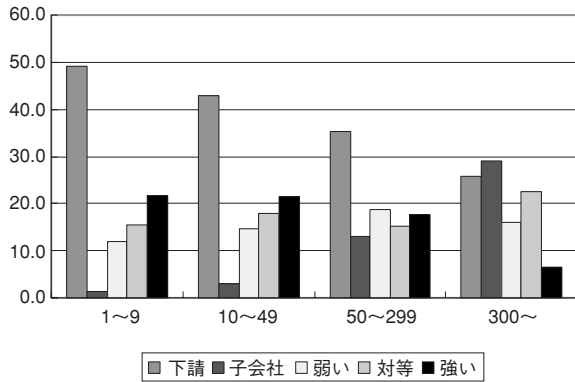
まず交渉力の状態を見よう。そこで最大取引相手との関係として、「下請で交渉力は弱い」、「子会社で交渉力はない」、「パートナーであるが交渉力は弱い」、「パートナーであり交渉力は対等」、「パートナーとして交渉力は強い」を区別し、回答企業の比率を見ると図3.1のようになる。製造業において、約半数の企業は下請および子会社としての取引関係であるが、同時に約2割の企業は自らの交渉力を「強い」と回答している。「強い」と「対等」を合わせると、3~4割の企業は交渉力を保有しているという結果が得られる。従業員規模別に見ると(図表2.1-9)、零細・小規模企業において下請け企業の比率が40~50%であることは予想できるとしても、交渉力が「強い」と回答する企業の比率も約2割に達する。中規模や大規模企業と比較すると、交渉力において小規模であることの不利はないということもできる。むしろ規模の拡大とともに子会社の比率が増大するこ

図表 2.1-8 取引関係・交渉力



注5 企業業績としては営業利益を見るのが妥当であるが、中小企業に関して営業利益のデータを得るのは困難であり、地方、回答企業からは、営業利益に関して黒字、収支均衡、赤字の答えが得られる。ただし単年度の回答だけであり、また売上のデータとの整合性から、3年間にわたる税引き後利益のデータを利用することにした。しかし税引き後利益は税負担を逃れるために操作されている可能性がある。事実、単年度ごとの税引き後利益を見ると、約半数はゼロという数値を示している。同じく営業利益に関する回答企業の答えは、製造業では回答企業の25%、情報サービスでは40%は「収支均衡」の回答となる。ただし税引き後利益が黒字の企業の比率、営業利益が黒字の企業の比率は40%前後で大まかに対応する。そこで少なくとも黒字に関しては財務データを信頼できる数値とした。

図表 2.1-9 交渉力（従業員規模別・全産業）

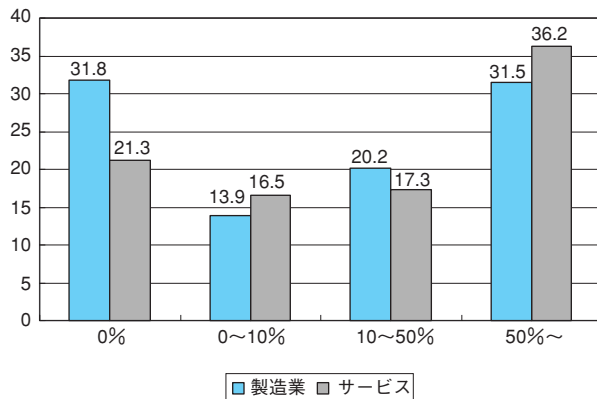


とから、交渉力を強いと回答する企業の比率は減少することが指摘できる。

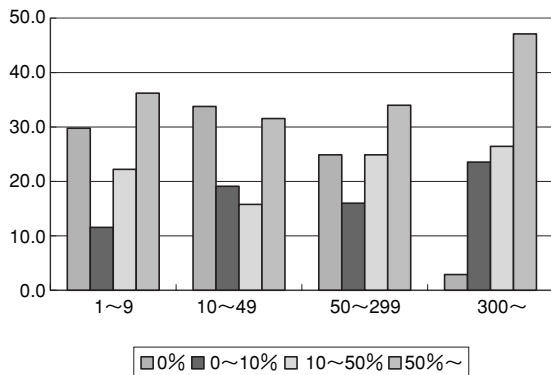
では交渉力をもたらす要因は何か。中小企業が下請の地位を脱して交渉力を獲得するためには、自社製品や独自製品を持つ必要がある。そのためには自社開発を行うだけの技術力を備える必要がある。では自社製品と技術力に関して川崎中小企業はどのような状態にあるのか。

まず全売上げに占める自社製品比率の分布を見ると、図表2.1-10のようになる。製造業において、

図表 2.1-10 自社製品比率



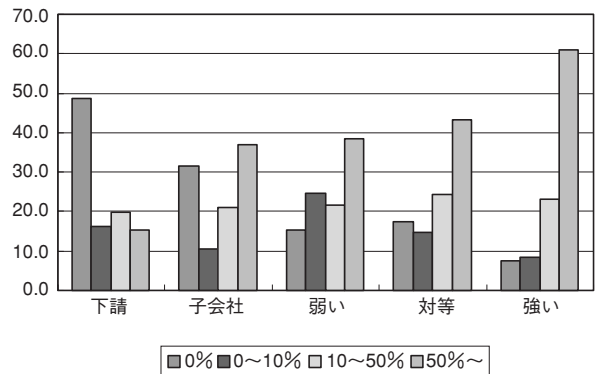
図表 2.1-11 自社製品比率（従業員規模別・全産業）



約3割の企業は自社製品比率がゼロであると同時に、約3割の企業は自社製品比率が50%を超える。従業員規模別に見ると、10人未満の零細企業においても小規模・中規模企業と同等の自社製品比率が実現されている（図表2.1-11）。ただし自社製品の中には相手先企業のOEMとしての供給も含まれていると思われる。いずれにせよ川崎中小企業において自社製品の比率は予想以上に高いといえる。

では自社製品と交渉力の関係はどうか。取引関係ごとの自社製品比率の分布を見ると（図表2.1-12）、予想通り、自社の取引が下請けと回答する企業の約半数において、自社製品比率はゼロである。他方、交渉力が「対等」と回答する企業の約4割、「強い」と回答する企業の6割以上において、自社製品比率は50%を超える。つまり交渉力を高めるためには自社製品が不可欠であることが確認できる。言うまでもなく、自社製品の開発、製造のためには技術力が備わらなければならない。では川崎中小企業の技術力、そして競争力はどのような状態にあるのか。

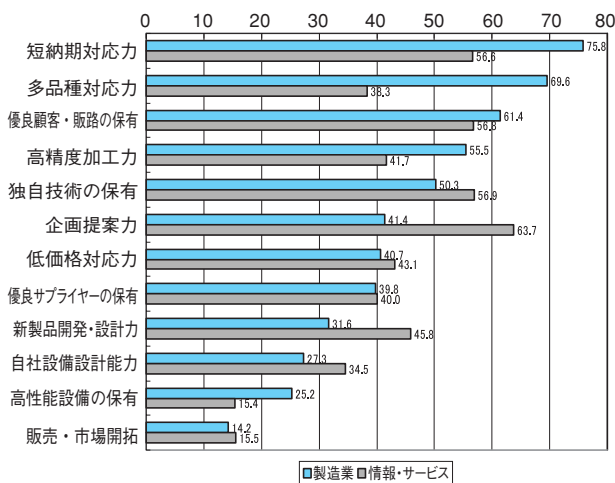
図表 2.1-12 交渉力と自社製品比率（全産業）



4. 技術力・競争力

川崎中小企業の技術力や競争力を調べるために、「自社の強み」として12の質問項目を設けた。回答の形式はそれぞれの項目に対して5段階形式で、非常に強い=5、やや強い=4、どちらでもない=3、やや弱い=2、非常に弱い=1とし、図表2.1-13には、「非常に強い」と「やや強い」と回答した企業の比率が示されている。製造業に関しては、半数以上の企業は「短納期対応力」や「多品種対応力」、「優良顧客の保有」、そして「高精度加工力」や「独自技術の保有」を自社の強みとして回答するのに対して、「自社設備設計能力」や「三次元CAD/CAM・高性能設備の保有」、そして「販売・市場開拓力」を強みと回答する企業は4分の1以下となる。

図表 2.1-13 競争力



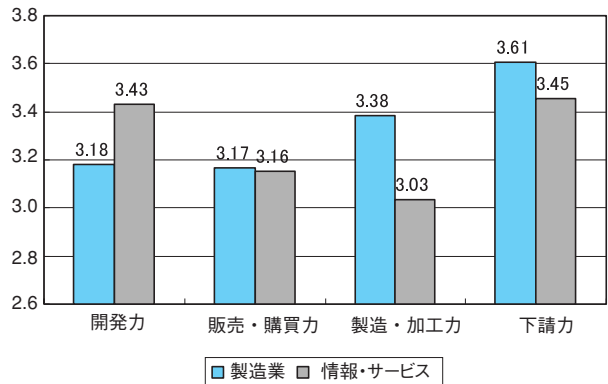
さらに上記の12の項目を因子分析を通じてカテゴリ分けすると、図表2.1-14のように4つのグループにまとめることができる。カッコ内は因子負荷を表す。4つのグループをそれぞれ「開発力」「販売・購買力」「製造・加工力」「下請力」と表現しよう。この4つの競争力の観点から、これまでに概観してきた川崎中小企業の状態をより詳しく検討することが可能となる。

図表 2.1-14 競争力のカテゴリー

開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力
新製品開発・設計力 (0.803)	優良顧客・販路の保有 (0.696)	高精度加工力 (0.569)	短納期対応力 (0.884)
企画・提案力 (0.627)	販売・市場開拓力 (0.596)	CAD・CAM保有 (0.552)	低価格対応力 (0.369)
独自技術保有 (0.604)	優良サプライヤーの保有 (0.590)	多品種対応力 (0.355)	
自社設備設計能力 (0.546)			

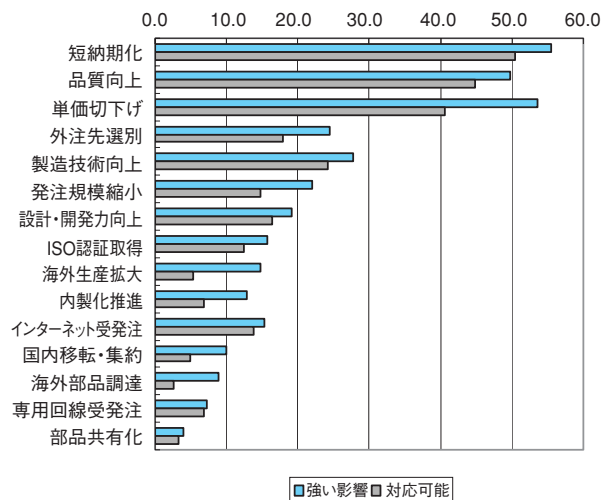
まず4つに類型化された競争力のスコアを見ると、図表2.1-15のようになる。製造業と情報サービスはともに、「下請力」において高いスコアを示している。さらに製造業では、「製造・加工力」のスコアを高くする。つまり製造業では、下請け企業かどうかは別にして、少なくとも「多品種対応力」や「高精度加工力」などの「製造・加工力」と、「短納期対応力」や「低価格対応力」などの「下請力」を保持することが、存続の条件となる。これに対して情報・サービスでは、「企画提案力」や「独自技術の保有」などの「開発力」のスコアを相対的に高くする^{注6}。

図表 2.1-15 競争力のスコア



本稿の目的は、川崎中小企業の成長の可能性に焦点を置き、それを技術力、自社製品、交渉力の観点から検討するのであるが、その前に、中小企業が存続するためには、顧客企業の要求に応えるだけの能力がなければならない。これを見るために、取引先企業の行動や要求について設問を設けた。その結果が図4.3に示されている。取引先企業の要求の各項目の上段は、それによって強い影響を受けた企業の比率、下段はそれに対応できた企業の比率を表している。約半数の企業は「短納期化」「品質向上」「単価切り下げ」の要求を受け、そしてこれらに対してはほぼ同じ比率で対応できていることが示されている。

図表 2.1-16 受注先企業からの影響



もう少し詳しく見るために、図4.3の上段の比率に対する下段の比率を、それぞれの項目に対応できた企業の比率とすると、その値が次の図表2.1-17の第1列に示されている。これを対応力とすると、短納期化や品質向上など、下請中小企業ある

注6 ここでは業種ごとのスコアは省略するが、「開発力」に関しては電機と精密機械が、「販売・購買力」に関しては輸送用機械が相対的に高いスコアとなる。おそらく輸送用機械はその緊密な企業間関係を反映してのことだと思われる。

いはサポーター・インダストリーとしての対応力において、川崎中小企業は非常に高いレベルにあることが確認できる。ただし単価切り下げや外注先選別に対しては、4社に1社は対応できないという結果となっている。さらに、受注先企業の海外生産拡大や内製化促進や国内移転や海外部品調達拡大に対しては、対応できる企業の比率は大きく低下する。これらの項目に対して強い影響を受けたとする企業自体が僅かであるとしても、それらが中小企業にとっては対応困難であることが改めて確認できる。

図表 2.1-17 対応力とその要因

	対応力	開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力	cons
短納期化	90.8	0.067	0.148	0.359*	-0.093	-1.500*
品質向上	90.1	0.169	0.146	0.257 [†]	0.207	-2.739***
単価切り下げ	75.7	-0.220 [†]	0.126	0.305*	0.019	-1.109
外注先選別	73.4	-0.002	-0.037	0.253	0.072	-2.572**
製造技術向上	87.2	0.520**	0.115	0.319 [†]	-0.112	-3.919***
発注規模縮小	67.0	-0.315 [†]	-0.005	-0.112	-0.035	-0.147
設計・開発力向上	85.6	1.383***	-0.257	-0.099	-0.190	-4.557***
ISO認証取得	78.8	0.236	-0.096	0.205	0.157	-3.552***
海外生産拡大	36.0	0.506	0.628 [†]	0.121	0.021	-7.085***
内製化促進	53.8	-0.157	-0.283	0.157	0.123	-2.242 [†]
インターネット受発注	89.7	0.251	-0.072	-0.189	0.309	-2.716**
国内移転・集約	49.0	-0.258	-0.133	0.693*	0.390	-5.549**
海外部品調達	28.9	-0.243	0.682	0.121	0.797 [†]	-8.277***
専用回線受発注	94.6	0.006	0.399	0.423	-0.162	-4.835***
部品共通化	85.0	0.317	0.139	0.309	-0.483	-4.223*

***;p<0.001 **;p<0.01 *;p<0.05 †;p<0.1

さらに図表2.1-17には、対応の可能性と技術力との関係を見るために、開発力、販売・購買力、製造・加工力、下請力を説明変数とし、対応の可能性（対応できた企業=1、それ以外=0）を非説明変数としたロジット分析の結果が示されている。予想されることであるが、「製造技術向上」や「設計・開発力向上」の要求に対しては、開発力を高めることが非常に強く対応可能性を高めるように作用する。他方、「短納期化」や「品質向上」や「単価切り下げ」の要求に対しては、製造・加工力を高めることが有効に作用し、「製造技術向上」や「国内移転」に対しても、製造・加工力を高めることがその対応においてプラスに作用する。つまり製造・加工力を高めることが、中小企業の存続にとってまずは不可欠の条件となることが確認できる。これに対して「単価切り下げ」や「発注規模縮小」に対しては、開発力はマイナスに作用する。単価切り下げと発注規模縮小の二つが中小企業を圧迫する要因であるとする、開発力を高める企業は、必ずしも有効に対応できないということになる。後で触れるように、この点において中小企業の成長が制約されるのかもしれない。

では、中小企業の成長が、自社製品と交渉力に

かかっているとすると、この二つに対して競争力はどのように作用するのか。開発力が自社製品を高め、交渉力を高めるという関係が観察できるのか。まず図表2.1-18には、5つの取引関係ごとにそれぞれの競争力のスコアを求め、それと全体平均との差が示されている。非常に重要な結果として、交渉力に関して「強い」と「対等」を回答する企業は、開発力と販売・購買力において明確に高いスコアを示している。これに対して予想通りであるが、下請や子会社において開発力と販売・購買力のスコアは大きく低下する。

図表 2.1-18 交渉力と競争力（全産業）

	開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力
下請	-0.35	-0.21	-0.05	0.05
子会社	-0.26	-0.14	-0.19	-0.30
弱い	-0.03	-0.08	-0.04	-0.07
対等	0.38	0.22	0.06	-0.01
強い	0.48	0.35	0.15	0.01
合計	3.25	3.16	3.33	3.58

r=0.000 r=0.000 r=0.245 r=0.329

では、自社製品比率と競争力の関係はどうか。図表2.1-19には、同じく自社製品比率ごとに競争力のスコアと全体平均との差が示されている。予想通り、自社製品比率が50%を超える企業において、さらに10~50%の企業において、開発力のスコアは明確に高くなることが確認できる。販売・購買力と下請力に関しては、自社製品比率がゼロの企業において販売・購買力が明確に低い水準であること、自社製品比率が50%を超える企業において下請力が明確に低い水準であることが指摘できるとしても、それ以上の明確な関係は見られない。

図表 2.1-19 自社製品比率と競争力（全産業）

全産業	開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力
0%	-0.53	-0.20	-0.06	0.01
0-10%	-0.12	0.04	0.15	0.23
10-50%	0.22	0.13	-0.03	0.04
50%-	0.37	0.08	0.01	-0.14
合計	3.26	3.17	3.31	3.57

r=0.000 r=0.004 r=0.368 r=0.005

さらに従業員規模と競争力の関係を見ると、図表2.1-20のようになる。同じく従業員規模ごとに競争力の平均スコアと全体との差が示されている。統計的に有意な結果は販売・購買力であり、つまり規模の拡大とともに販売・購買力が高まる。先に見たように（図表2.1-13）、「市場開拓力」を強みとする企業はわずかである。この意味で「優良顧客・販路の保有」を反映してのことだと

思われる。ただしことことは大企業の依存を一層強くしてのことかもしれない。これに対して開発力、製造・加工力、下請力において規模の差は観察されない。これまで零細・小規模企業においても予想以上に試作や開発の事業に従事していることや、予想以上に交渉力があることを見た。ここでの結果はこれを裏付けるものとなる。

図表 2.1-20 競争力（従業員規模別、全産業）

全産業	開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力
1~9	0.01	-0.14	0.08	0.02
10~49	-0.02	0.02	0.10	0.04
50~299	0.01	0.28	-0.01	-0.12
合計	3.24	3.17	3.31	3.57

r=0.949 r=0.000 r=0.105 r=0.223

そこで、過去5年間における新製品の開発の有無、開発人員の有無、開発予算の有無、特許出願の有無、特許取得の有無、産学連携の有無、営業人員の有無について見ると、図表2.1-21のようになる。まず零細・小規模企業においても約半数は新製品の開発を行い、設計・開発に従事する独自の人員を有している。また零細企業の約2割、小規模企業の約3割、そして中規模企業の約半数で、特許の出願がなされている。さらに零細・小規模企業においても約半数は、独自の営業人員を保有する。ただし、同じく図表2.1-21に示されるように、開発や営業にかかわ

図表 2.1-21 新製品開発・開発人員・営業人員

全産業	新製品開発 (有)	開発人数 (有)	開発予算 (有)
1~9	44.3	47.3	6.7
10~49	43.9	47.3	11.2
50~299	65.2	64.0	41.6
300~	91.4	79.4	77.1

全産業	特許出願 (有)	特許取得 (有)	産学連携 (有)
1~9	19.3	9.7	5.9
10~49	43.9	47.3	11.2
50~299	65.2	64.0	41.6
300~	91.4	79.4	77.1

全産業	営業人数 (有)	出願件数	取得件数
1~9	41.5	4.7	3.0
10~49	59.3	9.5	4.1
50~299	74.2	30.7	20.3
300~	74.3	113.9	28.3

全産業	開発人数	営業人数
1~9	2.2	1.8
10~49	4.2	2.8
50~299	14.7	16.0
300~	185.8	62.2

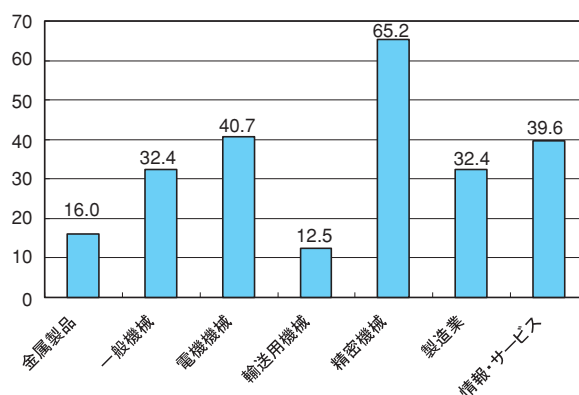
る人数や、特許の出願と取得の件数は、当然のことであるが、規模に大きく依存する。

一般に中小企業、とりわけ零細・小規模企業に関しては、人員の制約から、独自の開発人員や営業人員を保有することの困難が指摘される。反対に言えば、独自の開発人員や営業人員を保有していることは、技術力や販売力の弱点を克服するだけの力のある中小企業の第一歩とみなすことができる。この点で、川崎の零細中小企業の約半数は、競争力のある中小企業の資格を備えているといえる。では以上のことから、川崎中小企業はどのような成長の可能性を見出しているのか。

5. 開発型中小企業

第2節で概観したように、川崎中小企業は成長と停滞に二分化している。そこで成長のための条件として、下請の地位から脱すること、そのためには自社製品を保有し、交渉力を高める必要があるという観点から、その基盤となる技術力を検討した。このように自社製品を開発し、そのための技術力を備える中小企業が、「製品開発型中小企業」と呼ばれる。では川崎中小企業において、開発型中小企業はどの程度存在するのか。そこで開発型中小企業の定義として、自社製品比率が10%以上、開発力のスコアが3.5以上とした上で、業種ごとの比率と従業員規模別の比率を示すと、図表2.1-22,23のようになる^{注7}。

図表 2.1-22 開発型中小企業（業種別）



図表 2.1-23 開発型中小企業（従業員規模別）

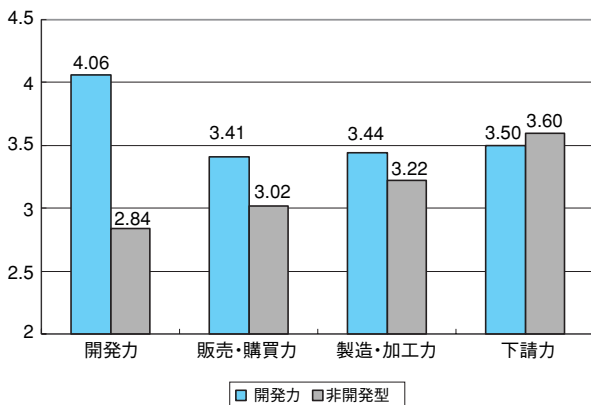
	製造業	情報・サービス
1~9	32.2	50.5
10~49	29.7	48.4
50~299	38.7	44.9

注7 開発型企業の定義として、自社製品比率が10%以上で、かつ製品開発力があることが指摘されるが、しかし開発力自体の定義や評価は必ずしも明確ではない。たとえばTAMA中小企業に関しては、164社のうち65.2%が製品開発型という結果が得られている（児玉2003）。ただし開発力の定義が明確に与えられているわけではない。またここでは加盟企業自体がはじめから限定されている。これに対してここでは開発力の定義を与え、かつ表4.4に示されるように、自社製比率が10~50%の企業の開発力のスコアが3.48であることもまた明示できる。この意味で開発力のスコアが3.5以上を開発型企業とすることは根拠を得るものとなる。

開発型中小企業は製造業で約3割、情報サービス業で約4割を占めている。製造業では精密機械においてその比率は顕著に高くなり、電機機械においても相対的に高くなること示される。さらに従業員規模に関しては、規模の差は観察されない。先に零細・小規模企業においても新製品開発が活発になされていることを見たのであるが、このことが改めて確認できる。

では競争力に関してはどうか。開発力において開発型中小企業が優位を示すことは当然であるとして、その他の競争力に関してはどうかであるのか。そこで、開発型中小企業とその他の非開発型企業を区別し、それぞれの競争力のスコアを示すと、図表2.1-24のようなになる。開発力において非常に明確に高いスコアを示すだけでなく、販売・購買力と製造・加工力においてもまた、開発型中小企業が優位にあることが確認できる。

図表 2.1 - 24 開発型中小企業の競争力



では開発型中小企業はどのような企業業績を達成するのか。開発力に基づき自社製品の比率を高め、交渉力を高める結果、開発型中小企業は売上と収益の面でより高い成果を達成すると言えるのか。そこで先に見た2003年と2005年の財務データから、この3年間に売上が増大した企業の比率、収益が改善した企業の比率、2005年度の税引き後利益が黒字の企業の比率、そして交渉力が強いと回答する企業の比率を開発型と非開発型に区別して求めると、図表2.1-25のようなになる。

図表 2.1 - 25 開発型中小企業のパフォーマンス

製造業	売上増大	収益改善	黒字	交渉力
開発型	65.5	50.0	59.1	39.3
非開発型	56.0	33.6	43.1	12.1
(t-test)	9.4**	16.4**	16.0**	27.2***
情報サービス				
開発型	67.5	30.0	40.0	27.9
非開発型	42.4	28.8	47.0	12.9
(t-test)	25.1*	1.2	-7.0	15.0#

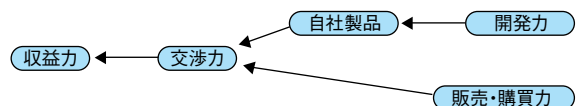
製造業と情報サービスのいずれにおいても、開発型中小企業は交渉力の面で優位を示す。ただし、製造業において開発型中小企業は収益の面で優位を示すとしても、売上の面での優位はわずかである。これに対して情報・サービスでは、開発型中小企業は売上の面で優位を示すとしても、収益の面での優位は観察されない。

以上、川崎中小企業調査に基づき、その技術力、競争力、そして収益力を見てきた。そして少なくとも製造業に関しては、開発型中小企業がより高い収益を実現することが確認できる。ただし以上の結果は川崎中小企業をあくまでも平均として見たものである。そこで最後に、以上の結果を個々の企業に即して検証しよう。

6. 技術力と収益力

今回の川崎中小企業調査の目的は、川崎イノベーション・クラスターの形成を支えるだけの技術力を備えた中小企業が川崎に存在するのか、また川崎の産業再生を担うだけの成長力を備えた中小企業が存在するのかを見ることにあった。これまでの記述から、イエスと答えることは可能である。そしてこのことを4つにカテゴライズした競争力を中心として検討した。この関係が図表2.1-26に示されている。すなわち、開発力に基づいて自社製品を開発し、交渉力を高めるという経路、そして販売意・購買力に基づいて交渉力を高めるという経路を見出すことができた。その上で、交渉力に基づいて企業収益を高め、成長する、という経路を見出すことができるかどうか問われている。成長するためには収益を高める必要がある。このことはとりわけ中小企業において重要となる。中小企業が低収益である限り、その成長は望めない。ゆえにこの弱点を克服できるだけの条件が川崎中小企業に備わるのかを検証する必要がある。そこでこれまでの推論を回帰分析を通じて検証しよう。

図表 2.1 - 26 競争力・交渉力・収益力



そこでまず、自社製品比率についてみよう。それはどのような要因に基づくのか。そこで7段階にスコア化された自社製品比率 (0% = 1、0~10% = 2、10~20% = 3、20~30% = 4、30~

40%=5、40～50%=6、50%以上=7)を被説明変数とし、製造業と情報・サービスを区別した上で、順位ロジット分析を行うと、表6.1の結果が得られる。説明変数としては、まず「開発力」「販売・購買力」「製造・加工力」「下請力」がある。これまでの記述から、開発力が重要であることが予想できる。さらに、過去5年間における新製品開発の有無(あり=1、なし=0)と開発人員の有無(あり=1、なし=0)を説明変数としよう。自社製品の比率を高めるためには新製品の開発が前提となり、そして新製品の開発は開発人員を備えることによって促進されると考えることができる。これに規模の効果として従業員規模を加えることにした(1～4人=1、5～9人=2、10～19人=3、20～29人=4、30～49人=5、50～99人=6、100～299人=7)。これまでの記述から規模の効果は働かないことが予想される。

図表 2.1-27 自社製品比率の要因

自社製品比率(0%=1～50%超=7) 順次ロジット分析	製造業		情報・サービス	
	製造業	情報・サービス	製造業	情報・サービス
c1(開発力)	0.764***	1.208**		
c2(販売・購買力)	0.434*	0.853*		
c3(製造・加工力)	-0.418*	0.546#		
c4(下請力)	-0.252	0.353		
新製品開発	1.460***	1.735**		
開発人員	0.957***	-0.398		
従業員規模	-0.055	-0.305#		
疑似 R2	0.166	0.156		

***:p<0.001 **:p<0.01 *:p<0.05 #:p<0.1

予想通り、製造業と情報サービスのそれぞれにおいて、開発力が非常に強く自社製品比率を高める要因として作用する。さらにそれよりも強く、過去5年間における新製品の開発が自社製品比率を高めるように作用する。さらに製造業においては、開発人員を備えることが非常に強く自社製品比率を高めるように作用する。これに対して販売・購買力と製造・加工力の作用は、製造業と情報サービスでは反対となる。製造業において販売・購買力が自社製品比率にプラスに作用し、製造・加工力がマイナスに作用することは理解できるとしても、情報・サービスにおいて反対に作用することの解釈は容易でない。そして規模の効果に関しては、予想通り作用しないことが確認できる。むしろ情報サービスでは従業員規模はマイナスに作用する。

このように開発力および開発人員の存在が新製品開発の可能性を高め、これによって自社製品比率を高めることが確認できる。では交渉力に関しては

どうか。自社製品の開発が交渉力を高め、企業収益を高め、成長の可能性を高めるといった経路はどこまで確かであるのか。そこで、交渉力を被説明変数(強い=1、その他=0)とするロジット分析を行うと、図表2.1-28の結果が得られる。説明変数としては、自社製品比率に加えて、「開発力」「販売・購買力」「製造・加工力」「下請力」とし、これに従業員規模を加えた。開発力は自社製品比率を高めることを通じて交渉力を強めるように作用するのに対して、販売・購買力はそれ独自の作用として交渉力を高めると考えることができる。

図表 2.1-28 交渉力の要因

交渉力(強い=1、その他=0) ロジット分析	製造業		情報・サービス	
	製造業	情報・サービス	製造業	情報・サービス
c1(開発力)	0.607*	0.915		
c2(販売・購買力)	0.736**	0.084		
c3(製造・加工力)	-0.123	0.902#		
c4(下請力)	0.161	-1.025*		
自社製品比率	0.281***	0.259		
従業員規模	-0.092	0.029		
cons	-7.066***	-5.865*		
疑似 R2	0.190	0.247		

製造業に関しては、予想通り、交渉力を高める要因として、自社製品比率と開発力、そして販売・購買力がある。そして規模の効果は働かない。つまり零細・小規模であることが交渉力を低めるわけではない。これに対して情報・サービスでは、自社製品比率は交渉力を高めるようには作用しない。これは自社製品、あるいは図表2.1-5で見た「自在ソフト開発」の内実を検討する必要があることを意味しているのかもしれない。さらに情報・サービスでは開発力と販売・購買力が交渉力に有意に作用することはなく、むしろ下請力がマイナスに作用し、製造・加工力がプラスに作用する。先と同様、これらの点の解釈は困難である。

では、以上の結果は企業収益にどのように結びつくのか。新製品の開発を通じて自社製品比率を高め、交渉力を高めることは、果たして企業収益を高めるのか。そこで2003年と2005年の税引き後利益の差として、収益の改善を1、その他を0としたロジット分析を行うと、図表2.1-29の結果が得られる。説明変数は、自社製品比率と交渉力に加えて、2003年と

図表 2.1-29 企業収益の要因(1)

最終収益(2003～2005:改善=1、その他=0) ロジット分析	製造業		情報・サービス	
	製造業	情報・サービス	製造業	情報・サービス
交渉力	0.028	0.027		
自社製品比率	0.091#	-0.023		
売上変化率	2.282*	3.485#		
従業員規模	0.359***	0.450**		
部門別付加価値変化率	1.057	1.672		
cons	-1.670***	-2.174**		
疑似 R2	0.064	0.098		

2005年の間の売上高平均変化率、従業員規模、そして産業全体のトレンドとして2003年と2005年の間の部門別付加価値変化率とした。^{注8}

製造業に関しては10%レベルの有意性で自社製品比率を高めることが収益の改善につながることを示される。しかしこれ以外には、製造業と情報・サービスともに、交渉力と自社製品比率が企業収益の改善に有意に作用することはない。これに対して企業収益の改善に有意に作用するのは、売上の増大と従業員規模である。つまり規模が大きくなるにつれて、売上の増大が大きくなるにつれて、収益の改善の可能性が強まる。

ただし、交渉力を高めることが収益の改善につながらないことは予想を裏切るものである。そこで、交渉力と自社製品比率に代えて開発型企業かどうか（開発型=1、非開発型=0）を説明変数とすると、図表2.1-30の結果が得られる。先の図表2.1-25の結果から予想されることであるが、製造業に関しては、開発型企業であることが収益の改善につながることを非常に明確に示される。ただし情報・サービスに関しては、そのような作用は観察されない。情報・サービスでは売上と規模の効果がすべてのようなものである。

図表 2.1-30 企業収益の要因 (2)

最終収益 (2003~2005:改善=1、その他=0)	ロジット分析	
	製造業	情報・サービス
売上変化率	2.054#	3.901#
従業員規模	0.369***	0.469**
部門別付加価値変化率	0.934	1.384
開発型	0.699**	0.136
cons	-1.555***	-2.313**
疑似 R2	0.071	0.106

では売上の増大をもたらす要因は何か。そこで2003年と2005年の間の平均売上高変化率を被説明変とした回帰分析の結果が図表2.1-31に示されている。これまでと同様、製造業と情報・サービスを区別し、さらにそれぞれに関して二つの回帰分析の結果が示されている。最初の(1)と記した結果は、説明変数として交渉力と自社製品比率をとり、さらに営業人員の有無（あり=1、なし=0）、規模の効果として2005年度の売上高（対数変換）、そして部門ごとの総生産変化率を加えたものである。すると売上の増大につながる要因としては、製造業では売上規模であり、情報・サービスではトレンドとしての産業自体の産出額の増大である。これに対して、製造業と情報サービスともに、

交渉力を高めることや自社製品比率を高めることが売上の増大につながることはない。そこで、先と同様、開発型企業の効果を見るために、交渉力と自社製品比率に代えて開発型企業であるのかどうかを説明変数とすると、(2)と記した結果が得られる。ここでは製造業に関しても、開発型企業であることが売上増大につながることは観察されない。

図表 2.1-31 売上増大の要因

売上変化率 (2003~2005)	ロジット分析			
	製造業 (1)	製造業 (2)	情報・サービス (1)	情報・サービス (2)
交渉力	0.012		-0.022	
自社製品比率	-0.002		0.004	
営業人員	-0.014	-0.013	0.040	0.035
売上規模	0.019**	0.019**	-0.002	0.000
部門別総生産変化率	-0.031	0.027	0.512*	0.537**
開発型		-0.003		0.030
cons	-0.006*	-0.072*	-0.033	-0.038
調整済 R2	0.019	0.020	0.070	0.093

最後に従業員数の変化について見よう。川崎の産業活性化の観点からは、この点の評価が最も重要ということもできる。ただし従業員数の変化は客観的データとしては与えられない。利用可能なデータは、過去5年間の従業員の変化を問うものであり、その回答（増大=1、一定・減少=0）を被説明変数とし、売上と収益を説明変数としたロジット分析を行うと、図表2.1-32の結果が得られる。これまでと同様、売上は2003年と2005年の間の変化率、収益はその改善とした。

図表 2.1-32 従業員数の変化

従業員増大 (改善=1、その他=0)	ロジット分析	
	製造業	情報・サービス
売上変化率	3.337*	6.442*
収益改善	0.552*	0.163
cons	-0.838***	-0.154
疑似 R2	0.037	0.055

当然の結果であるが、製造業と情報・サービスではともに、従業員数の増大は非常に強く売上の増大に依存する。これに加えて製造業では、従業員数の増大は収益の改善に依存する。ただしこれは売上の増大が収益の改善をもたらすことの結果かもしれない。と同時に、先に見たように、少なくとも製造業に関しては、収益の改善は開発型中小企業において顕著に高まる。つまり、売上の増大と開発型中小企業であることが収益を高め、従業員の増大につながるという経路が想定できる。これに対して情報・サービスでは、このような作

注8 ただし先に注5で指摘したように、税引後利益に関しては信頼性の面でデータに制約がある。

用は示されない。先に見たように、情報・サービスにおいて、売上の増大は当該部門の成長に基づいてのことであった。要するに情報・サービスでは産業のトレンドがその成長を支えている。これはまた、先に図2.1で見たように、川崎の第3次産業の成長は全国レベルの成長に重なることに対応する。つまり情報・サービスの川崎中小企業は、その周囲に情報通信の大規模研究所が存在するとしても、産業全体のトレンドを上回るだけの成長力や競争力の形成にはなっていない。

7. まとめ 経営力の重要性

以上、川崎中小企業に関して、新製品開発、自社製品比率、交渉力、企業収益、そして売上増大と従業員数増大に作用する要因を見てきたのであるが、これらの関連が最終的に活力ある中小企業の条件となる。そこでそれぞれの関係を図式的に表現すれば、図7.1のように描くことができよう。先に図6.1で示したように、「開発力」「販売・購買力」「製造・加工力」「下請力」として定義された競争力を起点にして考えると、開発力が新製品開発を可能とし、このことが自社製品比率を高めるように作用する。そして自社製品比率を高めることが交渉力を高めるように作用する。他方、競争力のうち、開発力と並んで、それ以上に販売・購買力が交渉力を高めるように作用する。このように、競争力を起点として、新製品開発と自社製品、そして交渉力の間の連関が成立する。

他方、企業成果としての売上と収益に関しては、売上の増大が収益の改善に作用し、そして収益の改善と売上の増大が従業員数の増大につながる。しかし、製造業において自社製品比率を高めることが収益の改善につながるものが非

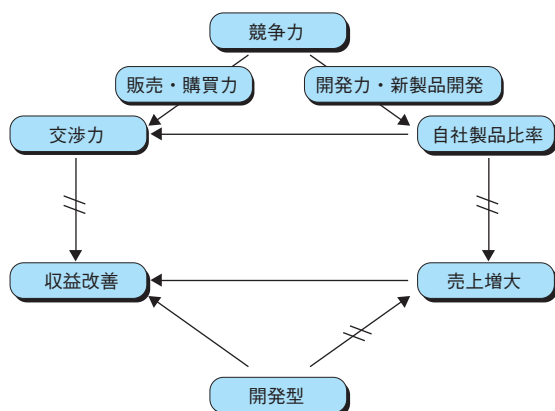
常に弱い作用として観察されることを除いては、自社製品比率を高め、交渉力を高めることが、売上と収益を高めることには必ずしもつながらない。売上の増大は売上規模（製造業）と産業全体の成長（情報サービス）に依存する。つまり、自らの技術に基づき自社製品を開発し交渉力を高めることと、企業収益を高め雇用を拡大し成長することが、必ずしも直結しない。前者の経路は下請の地位からの脱出を意味している。しかしこのことが自動的に収益と成長をもたらすわけではない。前者が技術力に基づくとすると、それはしかし後者の収益力にそのままつながるわけではない。

これまでの分析から得られる最も重要な結論は、このような結果に対して、少なくとも製造業に関しては、開発型企業であることが企業収益の改善につながるということであろう。つまり、収益を高め雇用を拡大し成長するためには、自社製品を開発し交渉力を高めるだけではなく、開発型企業であることが必要とされる。確かに開発型企業自体は、開発力と自社製品によって定義される。しかし、開発型企業であるためには技術力に加えてもうひとつ、おそらく経営力が必要とされる。これによって開発型企業が収益改善につながるのであれば、技術力と収益力をつなぐのは、経営力だということができる。

これはいくつかの企業のヒアリングを通じて補う以外にないのであるが、たとえば中小企業経営者は現場の製造技術や製品開発には熱心であるとしても、原材料の納入から最終製品の販売にいたるプロセス全体のコスト管理に対する関心は低い、ということが指摘される。そのため在庫管理や売上管理が手薄となり、結果としてコストの増大と収益の低下となることが考えられる。あるいは単価引き下げの要求に対しては、収益の減少で対応する、そしてこのことが低価格対応力として表現されるのかもしれない。

これに対して、高業績の企業に関しては、顧客企業に対する提案力や問題解決力に優れていることが指摘される。これによって当該の受注部分だけではなく、その前後の工程の受注を獲得することも可能となる。そして受注の領域を広げることが単価引き下げの圧力をはねつけることを可能とする。さらに交渉力は、自社製品の技術力に基づくだけではなく、自らの技術力をアピールする経営者の能力に依存することも

図表 2.1 - 33 川崎中小企業の構造



指摘される。そして技術力のアピールは、顧客企業に対して自らの提案力や問題解決力をアピールすることでもある。これらは最終的に中小企業経営者の能力にかかっている。

要するにこれらの点を含めて中小企業経営者の経営力を高めることが必要とされている。川崎中小企業は予想以上に高い技術力を備え、予想以上に自社製品を開発していることが確認された。しかし技術力プラス経営力が開発型中小企業の条件とすると、調査対象企業のうち製造業で30%、情報・サービスで40%が開発型中小企業に相当した。ゆえに、川崎中小企業の高度化のためには、技術力を高めるだけでなく、経営力を高めるための支援が必要とされている。大企業であれば組織的に経営力を強化することも可能であるとしても、中小企業の経営力は経営者個人の能力にかかっている。この意味で中小企業にこそ経営者人材の育成機関が求められている。

参考文献

- ポーター.M (1998)『競争戦略論』竹内弘高訳、ダイヤモンド社
- 児玉俊洋 (2003)「TAMA企業の技術革新力とクラスター形成状況」RIETI Policy Discussion Paper Series, 03.P-004
- 角忠夫 (2006)「多摩川流域『シリコンリバー』コンセプトとその期待」都市政策研究センター年報、第2号
- 西口敏宏 (2007)『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版
- 平尾光司(2006)「臨海部再生シンポジウム 産業・都市構造の高度化と臨海部再生」都市政策研究センター年報、第2号
- 宮本光晴 (2006)「川崎中小企業はイノベーション・クラスターの担い手となりうるか」都市政策研究センター論文集、第2号

第2節 「多摩シリコンリバーの可能性」 －「多摩川流域シリコンリバー」コンセプトの提案とその期待－

都市政策研究センター 客員研究員、松蔭大学大学院 教授

北陸先端科学技術大学院大学 芝浦工業大学大学院 各客員教授 角 忠 夫

目 次

1. はじめに
2. 20世紀と21世紀の日本製造業の姿
3. 「多摩川流域シリコンリバー」コンセプトとその期待
4. おわりに

1. はじめに

東京都下南西部の奥多摩を源流とする多摩川両岸の青梅から神奈川県川崎に至るまでの約40Kmは日本の主要電機、エレクトロニクス産業が集中し20Cの日本産業の復興に大きく貢献してきた。しかし1980年代をピークとしてバブル崩壊とともに中国を始めとするアジア諸国の台頭により量産機種種の海外生産シフトを加速し、21Cの日本の製造業の役割とその期待像はソリューションビジネスとサービスに変貌を遂げつつある。他方世界第2位のGDPにまで成長した日本経済は世界3大金融の中心都市として東京への情報やビジネスの集中とともに異常なまでに拡大を続けている。

戦後50年を擁して民間の活力により成長してきた多摩川流域両岸の電機、エレクトロニクス産業地域一体は今なお各々グローバル企業の中心的な開発エンジニアリングセンターならびに国内外に展開する製造拠点のマザー工場としてのミッションは増大の一途にある。この地域には大学群も枚挙に暇が無い。

米国西海岸のシリコンバレー構想は今や世界に50拠点以上に展開されているし、国内においても日本列島にテクノサイエンスパークの開発がなされている。しかし世界の代表的ビジネス、金融センター東京の中心から1時間の指呼に位置しすでに日本のリーディング研究センターや工場群を有するこの地域一体のポテンシャルを再認識し、「多摩川流域シリコンリバー」と命名し今こそ産官学連携により新しい息ぶきを与え21世紀の日本製造業復権の狼煙をあげることが期待されている。

本文では変貌を遂げる21Cの日本製造業の期待像を明らかにし「多摩川流域シリコンリバー」コンセプトとそのポテンシャルを詳述しこれからの産官学協業の期待を述べる。

2. 21世紀と21世紀の日本製造業の姿¹⁾

(1) 20世紀の製造業—Japan as No. 1 への道

戦後の荒廃の中から懸命に産業を立ち上げた製造業は、すべてが不足していた状態からの出発であったため財(Goods)を大量に供給することが優先する時代であった。憲法で戦争を放棄した国として、国の防衛軍事力に研究費や優秀な技術者を振り向ける必要が無く全てが産業に向けられ産業技術の長足な進歩をとげることとなった。

一国の工学系技術者の第一線級がどの産業に就職するかがその国の技術力や競争力を大いに左右することとなる。冷戦構造下の米ソの技術者の第一線級がこぞって月に有人の人工衛星を送るプロジェクトを通じ軍事競争を繰り返しているうちに日本は電力、鉄鋼、化学さらに電機、自動車の産業分野に競って優秀な技術者たちが参入した。

日本人固有の現場作業員の勤勉性と農耕民族の特性である互助チームワークはボトムアップのQCサークル活動の成功をもたらし、欧米各国やいまだ発展途上国であったアジアの各国に比し圧倒的な品質と生産性の優位性をもたらし遂に1980年代には“Japan as No. 1”といわれるまでに発展をとげた。

図表 2.2-1 製造業の20Cから21Cへの変革の姿

Ages	20C	21C
Concepts	Energy & Electronics Computer & Communication Systems & Software	e (internet) & Environment Solution & Services
Approach	Products Out Seeds oriented	Market In Needs / Objects oriented
Outputs	Products, Technology	Concepts, Solution

図表2.2-1に見られるごとく大手電機メーカー各社のコーポレートスローガンC&C（NEC）、E&E（東芝）、S&S（富士通）などはいずれも各社の象徴的な技術または製品群であり、いかに自分たちの製品や技術を市場に売り込むかをイメージする象徴となっている。

この間にアジアとりわけ中国の台頭は品質と生産性から、安価と大量の局面に移り先進国の市場はたちまち飽和状態をもたらし”失われた10年“の1990年代に突入することとなった。

（2）21世紀の製造業の姿

世紀末から21世紀にかけての10年以上にも及ぶ“死の谷”を潜り抜けている間に新しい潮流が胎動していた。

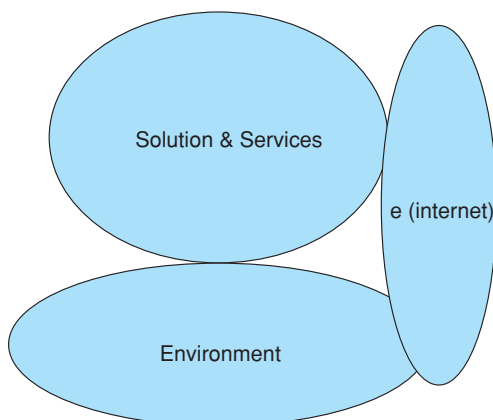
一つはインターネットのグローバルな普及で直ちに世界の人々を個と個で接続すること、ならびに安価で大量の情報を一気にばら撒くことを可能にした。通信技術の進歩もさることながら重厚なルールを確立しトップダウン方式で展開するのではなくデファクトと試行錯誤による横展開方式で瞬く間に世界的コミュニケーションネットワークを確立したことは驚異的な出来事であった。

他の一つは先進国の成熟した社会が消費する大量なエネルギーと急進する開発途上国の未熟な環境対策により直ちに地球温暖化や公害を各所にもたらし2005年2月より実施に入った京都議定書の世界的公約も各国の利害の狭間で揺れ動いている。

したがって21世紀の製造業の生存しうるファンダメンタルズとして地球環境保護の条件下で、インターネット環境を駆使することが必須である。

探偵小説家レイモンドチャドラーの有名な台詞に「強くなければ生きられない。やさしくなければ生きる資格は無い」がある。著者は「e（インターネット）化しなければ生きられない。E（環境）化しなければ生きる資格はない」とe&Eの時代の到来を主張している。

図表 2.2-2 21Cの製造業



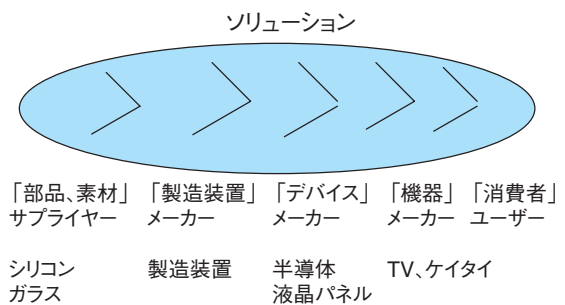
もう一つの側面は芳醇な商品の質的にも量的にも満ち足りた社会環境で、20世紀の供給者主導型から主導権を取り戻した使用者、消費者の欲求（Wants）、問題解決〔Solution〕、サービスにどのように応えられるかが供給者たる製造業に今求められている時代が到来したということであろう。e & Eのファンダメンタルズに立脚しS & S（Solution and Services）の大輪を咲かせることが21世紀の製造業の目指すべき道だと思える。

（3）ソリューションビジネス

「ソリューションとは解であり、もともと与えられた方程式を満足する数または関数を言い、数または関数の組が解のこともあるし、解は常に存在するとは限らないし数多く存在することも有りうる。」（世界百科事典 平凡社、1072）

ソリューションビジネスは顧客が求める問題解決手段、方法、システムをITベンダーが自社のハードウェアやパッケージソフトを販売する手段として、SE（システム技術者）をベースにさらなる高付加価値サービスを商売とすべくビジネスモデル化し多用されだした。従ってソリューションビジネスは必ずコンピュータシステムや通信ネットワークを包含したものと思われがちであるが、コンピュータやネットワークはあくまで問題解決の有力なツールにすぎない。目的はあくまで問題解決であり、その手法やシステムを考案し、提案し、実証し、評価することである。²⁾

図表 2.2-3 製造装置産業におけるソリューションビジネス



また顧客の問題認識も明快で手段方法論まで所有しサプライヤーにそのツールのみ提供を求める段階から、単なる漠とした願望（Wants）のレベルで、それを原点としてサプライヤーとの何回もの討議により問題を明らかになって提案されたソリューションにより始めて「実はそんな

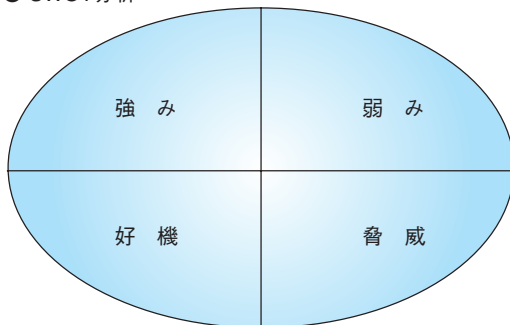
なもの求めていたのだ」と言わしめる段階までソリューションビジネスは千差万別で全てが異なると考えなければなるまい。

図表2.2-3にエレクトロニクス産業における製造装置メーカーから最終の消費者に至る間のサプライチェーンフローを示す。半導体や液晶パネルを製造するデバイスメーカーはクリーンルームの建設提案から操業指導にいたるまでのソリューションに対し何をどこまで提案し、自社で提供しうるものはどこまでかを明確にしなければならない。当然のことながらユーザー側のポテンシャルとサプライヤー側のそれとの「擦り合わせ」がビジネスのキーであり、またその協調がソリューションの出来栄となりユーザーの競争力を最も左右することになる。

ユーザーのニーズは同業他社との差別化であり「オンリーワン」を求め基本的には全て異なる解である。他方サプライヤーは全てを提案できるものでもないし、当然の事ながら自社のSWOT分析を行い提供しうるものとし得ないものをユーザーにはっきり示し、自社で対応しえないものに対する代替案を示す必要がある。

図表2.2-4 ソリューションビジネスで何をやるか？

● SWOT分析



また自社で提供するもの又はユーザーと共同で解決する物（またはサービス）で、全てそのつど対応の新規設計では価値、時間、品質などで採算が合わない。同種ビジネスを多く手がけ実績も多くシェアが高くなると既存ノウハウやソフトが充実し新しくユーザーに開発して提供する範囲が限定されてくる。これはデータや情報やソフトの蓄積と共に熟達したSEをどれだけ有しているかにも依存する。ここがソリューションビジネスの成否の分れ目があり、これがサプライヤーの寡占化を進めることとなる。

(4) サービスサイエンスの胎動³⁾

図表2.2-5は世界の50%以上の労働力を占める

10ヶ国の産業セクター別従事比率を示している。農業〔第1次〕、製造業（第2次）、サービス〔第3次〕産業と置換すると発展途上国中国、インド、インドネシア、ナイジェリア、バングラデシュなどはいまだ農業に過半の人口が従事しているが、先進国米国、日本、ドイツなどはサービス従事者が60~70%を占めている。^{4) 5)}

日本のGDPに占める各産業セクターの貢献度は今世紀に入り第1次産業7.0兆円1.4%、第2次140兆円27.5%、第3次330兆円64%になっている。(2003年度GDP534兆円、東洋統計年鑑)

図表2.2-5 世界の産業セクター別就労比率

労働人口世界トップ10

出典 文献 6

国名	% WW人口	% 農業	% 製造業	% サービス
中国	21.0	50	15	35
インド	17.0	60	17	23
米国	4.8	3	27	70
インドネシア	3.9	45	16	39
ブラジル	3.0	23	24	53
ロシア	2.5	12	23	65
日本	2.4	5	25	60
ナイジェリア	2.2	70	10	20
バングラデッシュ	2.2	63	11	26
ドイツ	1.4	3	33	64

このような世界的市場動向に対応した製造業の代表格であるIBM社はHDDを日立に、PCを中国レノボにいち早く売却し現在の売上比率はサービス48%、ハードウェア32%、ソフト16%〔2004年度〕でかつてのコンピュータ会社はサービス会社に華麗な変身を遂げている。IBM社のサービスセグメントのカバー領域はシステム構築、コンサルティング、システムインテグレーション、アウトソーシング、メンテナンス、サポートサービスなどを包含している。⁶⁾

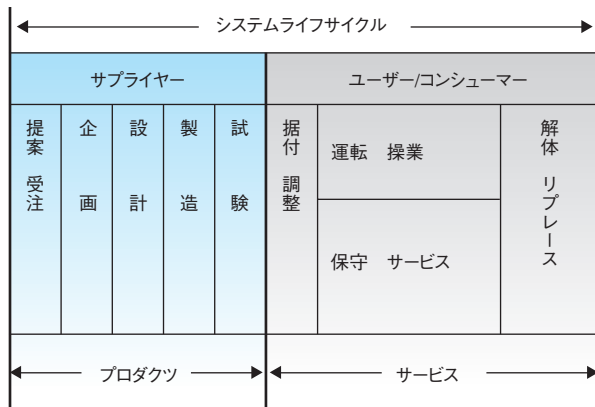
富士通においても売上構成はソフトサービス43%（サービス24%、ソフト19%）、プラットフォーム〔ハード〕35%、電子デバイス15%であり、営業利益では全社の70%をソフトサービスがカバーするまでに企業体質の転換を図っている。(同社2004年度年次報告書)

また製造業において図表2.2-6に示すごとくサプライヤーの工場にとどまっている期間よりユ

ユーザーサイトでの操業、リニューアル、解体、ならびにリプレースと製品やシステムのライフが尽きるまでの期間のほうがはるかに長く、またサービスの付加価値も物造りより増加しているのである。システムのソフト化は、ハードをそのままにしてソフトだけ更新することにより設備の延命化を可能とし更なるサービスの付加価値増大に向かわせている。

商品のデファクト化やコスト低減の圧力が強まっているに比し、サービスは顧客価値の増大につながる。商品のコスト低減や先進国の直接作業員の減少が、生産拠点の開発途上国へのシフトを加速しているのに比し、サービスは消費地に付加価値をもたらす知的で熟練を要する作業を求めている。⁷⁾

図表 2.2-6 システムライフサイクルとサービスの範囲

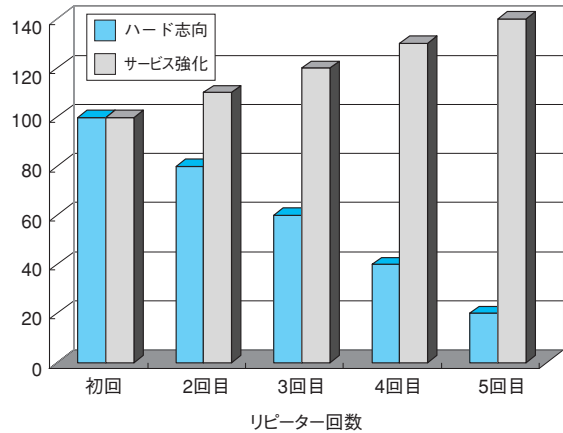


(5) サービスサイエンスによる産業セクター間の協業促進

① 製造業からサービス産業への貢献

20Cに製造業で築いた品質管理やマネジメント手法を第3次産業の前進に今までも寄与してきた。たとえば旅館の従業員やゴルフ場のキャディー、病院の看護師の集団に製造現場で築き上げたQCサークル活動は大変効果的で最近のQCサークル大会での活躍は第3次産業集団と海外の製造業のグループが大変目立っている。ファーストフードチェーン店やコンビニの経営に製造業の経営論理をもちこむことによりサービス界のイノベータとして成功した例も沢山ある。ノーハウの伝授に時間がかかるなら2007年度問題でこれから大量に出現するであろう筋金入りの管理者や技能のリーダーをこの新分野で活躍してもらえば一石三鳥ぐらいの効果がある。第3次産業に限定することは無く1次産業の農業、林業、漁業などでも十分適応可能である。

図表 2.2-7 リゾートホテル客の満足度



② サービス産業から製造業への貢献

倒産した旅館やリゾートの企業再生に名をはせる軽井沢温泉の老舗の二世経営者星野リゾートの星野佳路社長によるとリピーターの客を増やすには旅館の畳や露天風呂などハード面での価値は図表2.2-7に見られるごとく一回目が最高でリピートの回数ごとに低下しこれを持ち上げる為には更にロビーの改装やカーテンを交換するなどの投資が必要だという。これに比し旅館に客が到着したときには「角さんお待ち申しました」と名前呼びかけ、すでに暖めている部屋に案内する。子供が熱を出したりすると親身で面倒を見る。オムツの準備も怠り無いなどのソフト面の充実がリピートの回数毎にバリューが増え客をとりこにするということであろう。ソリューションやサービスとなれば人が主役であることから顧客対応やソフト面での第3次産業からの製造業の学ぶ分野は多いはずである。⁸⁾

(6) サービスサイエンスへの道

a サービスビジネスモデルの模索

21Cがサービスの時代であり、製造業の2.5次産業化への大きな胎動の中で機器、システムとサービスの分離、連携、水平、垂直展開に段階的かつ現実的にどのようなソリューションが開けるか。とりわけ機器やシステムがデファクト化してゆく過程ならびにジャンルにおいて継続と分断でのバリューチェーンを生み出す知恵が求められている。

b サービスに適切な価値評価の確立が必須である。

サービス産業は時代の黎明期から価格競争に突入している。自分の主治医を価格で選び1年

毎に更新している人がいるだろうか？

c サービスコンテンツの「見える化」

高度なサービスには適切な対価が必要であること。サービスのコンテンツの「見える化」の努力がなされること。サービスの価値評価と対価との関係がデファクト化されること。この3点にサプライヤー、ユーザーならびにアカデミアの確かな協業の期待がありサービスの産業からサイエンスへのルビコン川であろう。

(7) サービスサイエンスへの期待

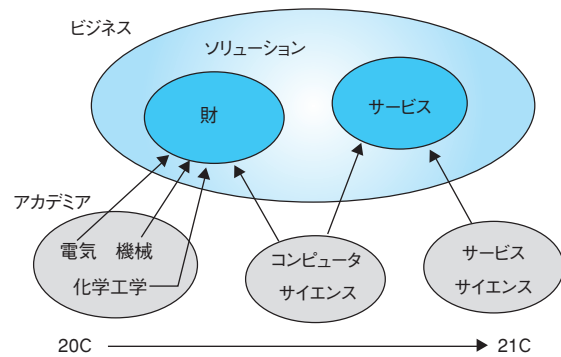
産業界にとってサービスサイエンスは夢である。20Cの製造業におけるサービスは絶えず最下層にランクされ必死にユーザーとサプライヤーとの狭間で献身的に支えてきたにもかかわらず日が当たり報われることはほとんど無かったといっても過言ではなからう。21Cのサービスの時代の到来とサービスサイエンスの胎動によりサービスに脚光が当たり、新しいテクノロジーの開発に伴う作業環境の変革、新しい価値観の確立にもとづく確かな経済的評価や社会的地位の実現がなされるなら産業界にとってそれこそ世紀を越える夢の実現であろう。

(8) アカデミアと産業界の協業

現在はサービスサイエンスの用語と概念がグローバルによく胎動を始めた揺籃期であることからアカデミア先行型で企業として具体的に何からどの様に手をつけてゆくのか手探りの状態である。また現実のサービスの実体は従事しているスタッフへの評価やサービスの価値に対する認知度はおよそサイエンスというコンセプトからほど遠い。

しかしインターネットの普及と経済のグローバル化はサービスサイエンスの概念により整理されファンダメンタルズな技術や手法を促進させることにより製造業のイノベーションのみならず産業セクターの壁を打ち破り相互に貢献することも大いに期待される場所である。高邁な概念と現実の実践現場から遊離することなく産学連携の実りあるフルーツの獲得が実現することを期待されている。

図表2.2-8 アカデミアと産業界との確かな協業



3. 「多摩川流域シリコンリバー」コンセプトとその期待

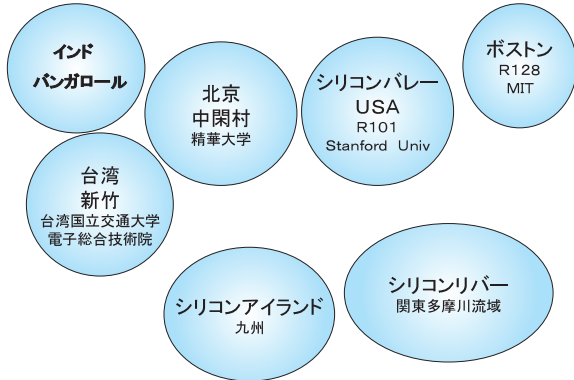
米国西海岸のシリコンバレーはエレクトロニクスと情報技術の世界のシンクタンクとしての役割を果たし20世紀から21世紀への世界の産業の転換に貢献してきた。ソリューションとサービスの製造業は技術と商品の製造業よりも知的で市場や顧客との協業により更なる深化したものを求めている。この21世紀の新しい製造業を支える地域領域として世界の中心都市東京の近郊に位置する多摩川流域に2000社に上る多彩なハイテク企業群が密集しているゾーンを「シリコンリバー」コンセプトとしての提案しその期待を明らかにする。

(1) シリコンバレーの誕生とグローバル展開¹⁰⁾

「シリコンバレー」の名前は1971年半導体産業業界紙マイクロエレクトロニクスニュースの編集者ドンC.ヘフラーが命名したことに起因している。サンフランシスコとサンノゼ間のR101の両側に延長30マイルを中心として広がり、折からの半導体マイクロエレクトロニクス産業の飛躍と共に、70年代のIC、80年代のパソコン、90年代のインターネットといずれの年代もその半ば頃よりシリコンバレーから世界的な技術革新を巻き起こした。米国西海岸の成功に刺激され東海岸ボストン近郊の「ルート128」に飛び火し、この20数年の間に世界的規模で拡大されている。日本においては九州に半導体製造工場が1980年以降集中的に建設され「シリコンアイランド」と称されたが技術センターはほとんど関東、関西地区に残したままであったため頭脳なき「シリコンアイランド」と揶揄されたこともあった。インドバンガロール、台湾新竹、中国北京の中関村などに見られるごとくいずれも

その国を象徴する質的規模的な拡大を果たし、今やグローバルにシリコンバレー的拠点が51ヶ所を数えるまでに発展をしている。

図表 2.2-9 世界のシリコンバレー群



シリコンバレー成功の主要因としてこれら拠点の中心に少なくとも1つ以上のトップ級の大学を有していることである。シリコンバレーのスタンフォード大、R128にMIT、台湾新竹には国立交通大学のほか国策としての電子総合技術院の役割が大きい。中国中関村は清華大学が君臨している。いずれもこれら大学のもつ強力な工学部教授連がスピノフしてベンチャー企業を起し20世紀を代表するヒューレットパッカード、インテル、マイクロソフト、DECなどの巨大企業にまで発展させた。またスタンフォードインダストリーパークに代表されるがごとくいずれの工学系大学地区に企業の誘致およびベンチャー企業のインキュベーションセンターを設立し技術と産業発展に貢献した。

大学を中心とした新興企業群が地域的に集まりクラスターが形成されたが、これは工業化時代の鉄のピッツバーグ、自動車のデトロイトで代表される工業集積とは著しく異なる特徴を有している。

図表 2.2-10 知的集積と工業集積の対比

	知的集積	工業集積
社会	知的社会	工業社会
経済機能	知的創造活動 研究開発、ソフト開発、 コンテンツ開発	生産活動 地場産業、組立産業、 素材産業
中核組織	大学、研究所	企業(工場)
人材	知的人材	生産技術者、技能工
構造	内外のネットワーク 知的企業のネットワーク化	自己完結 収縮的専門化
企業家文化	企業家のタイプ	ホワイトカラー型
	資金調達	ベンチャーキャピタル エンジェル
	株式公開	公開志向
地域のタイプ	知力都市(City of Intellect)	工業都市
支援体制	意図的形成	自然発生的

(2) 日本の知的クラスター創生計画

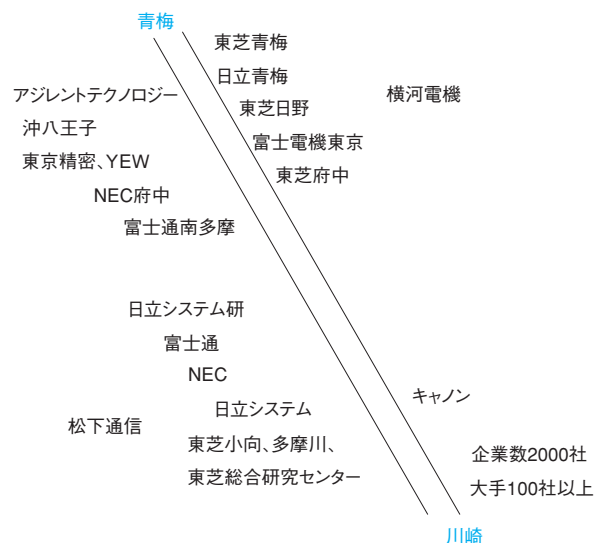
わが国においても知的集積を意図的に形成しようとする試みが2002年度から始まっている。目的は「地方自治体の主体性を重視し知的創造の拠点たる大学、公的研究機関などを核とした関連研究機関、研究開発型企業などによる国際的な競争力のある技術革新のための集積(知的クラスター)の創造を目指す。」というものであり文部科学省が実施地域を選定し、1地域当たり年間5億円程度の補助金を5年間投入される計画である。2004年度まですでに18地区がスタートしている。これらの試みは全て地方に新しくこれから創生してゆくものである。¹²⁾しかしすでに出来ているクラスターのリニューアルと新規ミッションを付加することもより即効性があり重要である。

(3) シリコンリバーコンセプト

a シリコンリバーコンセプトとその命名

東京都西部30kmの地域に青梅から川崎までのこれもほぼ40kmにわたり多摩川が流れているが、この兩岸地域一体に主として電機、通信、エレクトロニクスの開発、製造会社が企業数で2000社、大手企業の100工場以上が集中し日本最大のハイテク企業地域を形成している。この地域は東京に本社を置く日本の電機通信企業が1~2時間以内の通勤距離内の利便性もあり戦後の日本経済復興と呼応し1960年代から飛躍的に拠点の拡大を進めこの40年間に三多摩(西多摩、北多摩、南多摩)から川崎地区まで多摩川流域兩岸に渡り埋め尽くした。

図表 2.2-11 日本の電機、通信、エレクトロニクスの最大拠点

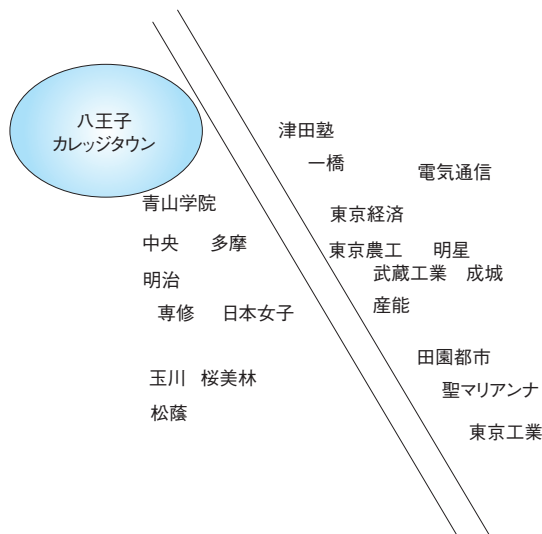


著者がこの地域の中心地区に所在する東芝府中工場に入社時点の設計担当者時代から工場長に就任するまではほぼ一貫して勤務し、“Japan as No.1”とまでいわれた日本の製造業全盛期にはシリコンバレーと対比し「シリコンリバー」と命名し当時欧米や韓国、国交回復直後の中国などからの日本詣で連日つめかけて来た視察団の面々に日本の製造業の強さの源泉がこのシリコンリバーにありと力説していた。

b 林立する大學群

歴史ある国立系では技術の東京工大（大岡山）、ビジネスの一橋大（国立）エレクトロニクス実学の電気通信大（調布）をはじめとし津田塾（国立）、八王子カレッジタウンに40数校、川崎多摩地区の専修、明治、日本女子大などに至るまで100校近くも存在し、実業を旨とする大学が揃っており企業への供給面でも極めて恵まれた環境である。

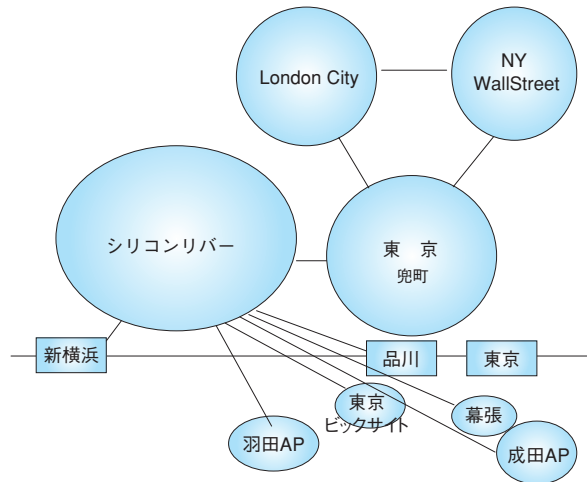
図表 2.2 - 12 シリコンリバー地域の大學群



c 世界3大ビジネスセンター東京に至近のロケーション

ニューヨーク、ロンドン、東京が世界3大証券取引センターでファンドと情報とビジネスのグローバルな拠点に1時間の至近距離に位置する。丸の内、幕張や東京ビッグサイトでは年中国際展示会やビジネスショーが開催されているし、成田、羽田各空港や新幹線への便もいい。日本に来る海外からのビジネスパーソン達が半日の行動で気軽に立ち寄れるロケーションがシリコンリバーでありこの価値を再認識することが重要である。

図表 2.2 - 13 シリコンリバーのロケーション



d 企業間連携は垂直で、水平連携はほとんど見られない。

戦後の日本経済発展を支えたのは大企業を中心とした企業城下町であり大工場と系列取引業者との強力な協力会が形成されていたが、バブル崩壊と海外への生産シフトの加速に伴い今や協力会も解散しているところも多い。また工場技術者の目は本社と東京に向いており連日の多忙な残業に明け暮れ驚くべき程に地域連携意識は希薄である。

e 産学連携は中小企業が中心

国公立大学の独立行政法人化に伴い各大学とも産業界への門戸開放が進みつつあるが、独自の開発力を持たない中小企業やベンチャー企業との連携が中心で、大企業傘下の工場や研究所は学生のリクルート活動以外関心が乏しく本格的な動きになっていない。

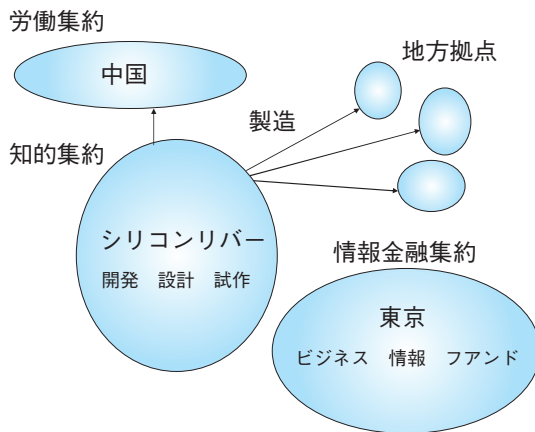
f シリコンリバーの役割

上述の立地条件からシリコンリバーは日本製造業の将来像であるソリューションとサービスサイエンスを志向する条件を全て具備している。世界のシリコンバレー群のごとくエレクトロニクスとITに特化しているのではなく、半導体、ソフトセンターは勿論のこと電機、通信、エレベーター、計装、製造装置などに関する研究開発、技術、試作から量産の全てをカバーし1万人に近い大企業技術センターから製造、ソフトを支える中小企業群、ベンチャーが共存している。欧米や中国を始めとするアジア地区への製造の海外シフトに対するマザー工場としての支援機能や海外研修生のトレーニングセンターとしての

役割も大きい。

ソリューションとサービスビジネスのKFSはサプライヤーとユーザーの連携である。大手ユーザーの本社機能は東京に集中しているし日本国内の製造拠点にはほぼ全て1~2時間のフライトで可能である。海外へも韓国、台湾、北京、上海までは午後のミーティングを終え日帰りができるほどネットワークが恵まれている。ナノやバイオなど特化した開発センターなら新興の知的クラスターで政策的に進めることも可能であろうが、歴史と幅とビジネスカルチャーの奥深いソリューションビジネスとサービスへの対応はシリコンリバーの骨太の知的クラスターが新しい時代に向けての変身と変貌を遂げてゆくことが唯一の道であろう。¹¹⁾

図表 2.2 - 14 シリコンリバーの役割



g 産学連携の熱い動き¹³⁾

親工場詣でを続けておれば仕事が保証された時代から企業城下町の解体に伴い一転独自路線を歩むことに余儀なくされた傘下の中小企業経営者ならびにその二世達の経営塾の開設が今求められている。著者が工場長時代から親交のあったこれら社長連に要請され2004年度から「むさし野経営塾」を始めたが、2005年からは電気通信大学と協賛で企業経営者、系列企業の部課長に大学院学生たちも加わり産学連携の「技術経営実践スクール」へと拡大して開講している。毎月1回土曜日8時間を電通大キャンパスにて経営総論、IT、ベンチャー金融、管理会計、アイデア創出法、産学連携論、マーケティング、人材開発、シンポジウムなどのカリキュラムで12単元1年コースである。講師陣は企業経営者、大学教授、信用金庫理事長、コンサルタントな

ど実践的で多彩なメンバーにより構成されている。最も危惧されたのは中小企業の経営者から大学院の学生まで受講生の幅と経験に開きがあり講義や討議の焦点が合わせられるかであったがそれは危惧に終わった。学生の中にはすでにベンチャー企業を起し2足草鞋で睡眠時間を切り詰めて企業意欲を燃やしている猛者もおり社長連がオピニオンリーダーとなりクラスをリードしてくれているが他方学生陣からはフレッシュでユニークな意見が飛び出し双方に刺激されながら活気あるクラスが続いている。毎回アフター5は学生が地の利を活かしてアレンジし雰囲気を変えての昼間の講義の補講や参加企業間のビジネスの話題も加わってホットな産学連携が続いており、地域に視線を合わせた経営塾の有用性と、世代を超えての交流の確かな手ごたえを実感している。

4. おわりに

シリコンリバー地域の鉄道や道路は東京に向かって放射状に集中し、トラバースは貧弱である。この地域のビジネス形態や中の住人たちの志向も全てが“Look East”である。サイエンス部門のノーベル賞受賞に京都大学出身者が続いた折東京との対比で学部や研究室を越えての自由な議論の雰囲気とその機会を持ち易い京都の「学生はん」を大事にする大学町のインフラの充実が指摘された。シリコンバレー繁栄の要因の1つにランチや夜のパーティーを通じて企業を超越した討議や情報の交換やビジネスチャンスの獲得などの刺激がユニークな発想や熾烈な競争意識を盛り立てているという。

東京や横浜にあれだけ多くのホテルが密集しているにもかかわらずこの地域にはビジネスホテルはあっても本格的なシティーホテルの建設計画は聞かない。人の交流を促進するインフラの充実、警察、消防、ハローワークの連携の域を超えた企業間交流を許す企業マネジメントのマインドの変革、中小企業、ベンチャーと共に大企業工場や研究所も参加した産学連携、日常の業務に忙殺されるライフスタイルからこの地域の持つポテンシャルを再認識して企業の枠を超えた交流を通じて自分の可能性を拡大しようとする若き住人たちの意識改革、これらの活動を促進する地域行政のポイントをついた支援政策などにより20世紀に構築されたシリコンリバ

ークラスタを21世紀型にリクリエートし再び日本の製造業復権の発信基地になることを切望している。

参考文献

1. 角忠夫「日本製造業の将来像」(戦略経営研究 Vol.30 No1 2005年)
2. 内山力、ソリューションビジネスのセオリー 同友館、2004年6月
3. 角忠夫「サービスサイエンスのグローバルな胎動」(戦略経営研究 Vol31 No.1 2006年)
4. Jim Spohrer、"Emergence of Service Science" IBM Reserch、July 23,2005
5. 北條格太郎ほか著、IBMお客様の成功に全力を尽くす経営、ダイヤモンド社、2006年
6. 中村元一、日本PCメーカーは大河の「中洲」で生き残れるか —IBM+LENOVOショックに想う— 国際経済研究、2005年2月
7. 寺本義也他、サービス経営、同友館、1992年12月
8. 星野佳路、得意客を逃がさぬためにはどうすべきか PRESIDENT、2005年1月
9. 角忠夫「多摩川流域シリコンリバーコンセプトとその期待」(戦略経営研究 Vol.30 No2 2005年)
10. エベレット ロジャース、ジュディス・K・ラーセン著、安田寿明訳「シリコンリバーフイーバー」講談社、1984年
11. 堺屋太一「世界工程大分業の時代に」(「日本経済新聞」2005年5月25日付)
12. 清成忠男「ベンチャー企業総論」(「一橋ビジネスレビュー」SUM、2005年)
13. 角忠夫「産学連携むさし野地域経営塾の実践」戦略経営研究 Vol.31 No2 200

第3節 「川崎市の産業—新動向と課題— 製造業における 内陸部中小企業及び臨海部中小企業のヒアリング結果をもとに」

都市政策研究センター客員研究員 松田 順

目次

1. はじめに
2. 地域の概要
3. ヒアリング対象企業及び団体、調査期間
4. 中小企業のヒアリング調査に先立って
5. 中小企業の動向—調査結果をふまえて—現況と概括
6. 川崎の中小企業の問題と今後の展開

1. はじめに

川崎の中堅・中小企業特に内陸部（高津区、中原区、幸区）及び臨海部（川崎区）に立地する製造業を主体とした中小企業のヒアリング結果から新動向と課題を見てみることにする。なお今回丘陵部（多摩区、麻生区、宮前区）は、既存産業を支える基盤型中小企業が比較的小ないため対象外とした。

職住接近や近隣中小企業並びに大企業との業務上のつながり（サプライチェーンという）がどのように存在しているのかも含め、都市の機能としての「まとまり」（集積）についても見ることにした。

また、ものづくり都市の新たな再生・発展としての仕組みとして、クラスター（産業、企業が有機的に集積し、新たなイノベティブな活動が見られ且つ、起こる地域）が形成されているか、さらに各企業とそれらを支援する研究機関・大学や（財）川崎市産業振興財団等の各種サポート機関や金融機関等（これらをプレイヤーという）がどのような役割をはたしているかについてもその特徴も含めて見てみた。

2. 地域の概要

川崎の内陸部及び臨海部を地理的に眺めると、細長い川崎市は、丘陵部では北では東京都の多摩地区の稲城市、多摩市、町田市そして多摩川を挟み調布市、狛江市と接し、内陸部では横浜市青葉区、都筑区、港北区そして同じく多摩川に接し世田谷区と、さらには臨海部では、多摩

川を境に大田区、一方鶴見川を挟んで横浜市鶴見区と接している。なお東京湾横断道路により千葉県木更津市とも接しているといえる。また東京湾岸道路により東京都の城東地区や浦安市とも近い関係にある。

川崎市の製造業は、①コンビナートを形成する基礎産業である鉄鋼・金属業や石油・石油化学産業、それらの支援サービス業としての電力・ガス製造等大企業及び②部品から最終製品まで一環製造する重機械・組み立て産業（重電機、造船、自動車）の大企業や食品産業そして③多くの中堅・中小企業を抱え裾野の広い組み立て型産業（電気・エレクトロニクス等の組立産業の3つから成り立ってきた。

これらのいずれの産業も近隣地域との関連が深く、重化学工業主体のグレーター川崎（臨海工業地帯）と多摩川を軸とする電子・電気・通信関連の中核として多摩川沿いに東京の青梅市まで伸びているシリコン・リバー（最近では、イノベーション・バレーとの言い方もある）と呼ばれる二重の大クラスターが形成されてきている。

近年、JFEを中心とする鉄鋼業の事業拠点の移転や縮小、いすゞ自動車をはじめとする自動車産業の移転、石油・化学コンビナートの機能変化（石油製品、汎用石油化学製品からファインケミカル・スペシャリティケミカルの製造や研究拠点への変革）、東芝や日本電気、富士通をはじめとする通信・コンピュータ、電気・エレクトロニクス産業の製造拠点の国内、海外移転の促進とそれに伴うソフトウェア拠点への変革等大きな変化を遂げてきている。これに伴い、

これらの各産業を支えてきた地域に根ざした中小企業にもその影響は大きく及んできている。この結果中小企業の変革と淘汰は激しく、中小企業の事業所数の大幅な減少と雇用機会の喪失が著しくなった。

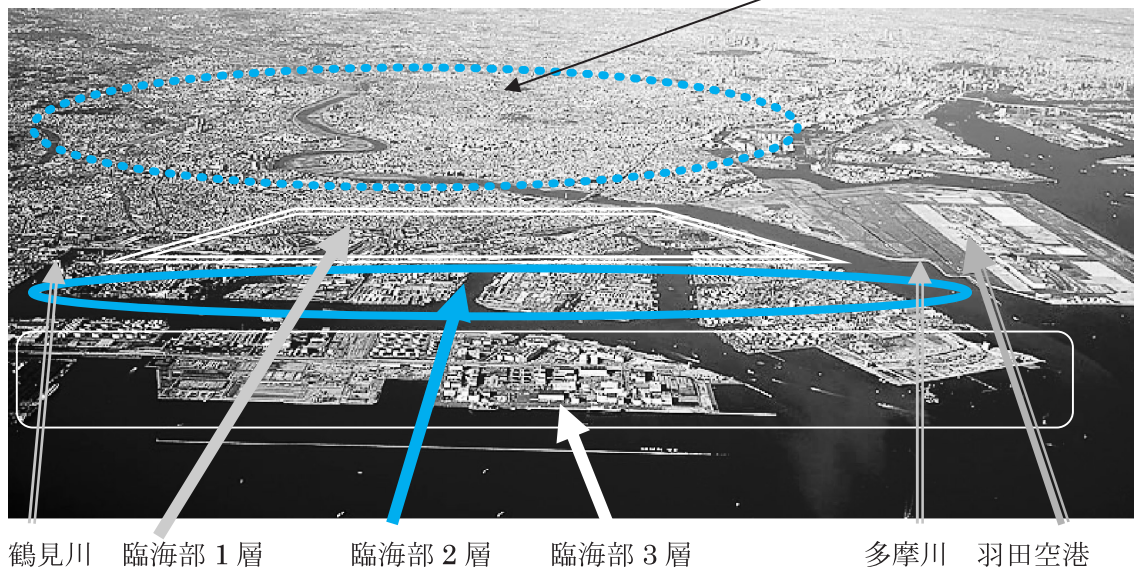
(一方で、研究機能や事業所機能の拡充・強化により第3次産業を含めた従業者数そのものおよび住民数は増加傾向をたどっている。) 川崎の地理的概要を、川崎を中心とする東京湾の臨海部の関係を地図や写真で見てみる。

図表 2.3-1

<川崎臨海部と近隣の都、県、空港の関係> (出典：京浜臨海部再編整備協議会の地図)



<京浜臨海部と多摩川、鶴見川沿いに北西に延びる川崎内陸部> 内陸部 大田区



2) グレーター川崎の現状 (2つの軸)

グレーター川崎である重化学工業の産業集積として川崎臨海部(川崎区),横浜市神奈川区,鶴見区及び東京都大田区との関連軸、もう一方、シリコン・リバーとも呼ばれる電気・エレクトロニクス産業の集積としての内陸部(幸区、中原区、高津区)、横浜港北区、都筑区、<一部は

東京都多摩市、府中市、青梅市まで延びている地域>の軸での比較を行ってみる。

①川崎区は、数値で見ると、石油、石油化学、鉄鋼業、電力・ガス等の大企業があるため、1社あたりの製造業出荷額では24億37百万円/社と跳びぬけて大きく、従業員規模でも25.4人/

社となっている。

川崎区は、上記写真で見るとおり、i) 川崎駅の海側の既成市街地として商業地区・官庁地区を中心に、娯楽・スポーツ施設（体育施設、競馬場、競輪場等）、川崎大師を中核とする宗教施設、渡田や小田地区の準工業地域の中小企業、そして多摩川沿いの工場地域もある既存地域とii) 産業道路（上を首都高速神奈川1号横羽線が通る）を挟んだ海寄りの臨海部からなり、臨海部はさらに臨海部1層（JFE、日本冶金、富士電機、日本ゼオン、大同特殊鋼、日本石油化学、第一セメント及び塩浜の中小企業団地、浅野町工業団地そして民間インキュベーション施設としてのTHINK等や一部物流施設がある）、及び臨海部2層（石油・石油化学産業のコンビナートの中核や東京電力、JFEの加工工場、等）の埋め立て部、そして臨海部3層（JFEの東日本製鉄所川崎地区の中核高炉や貯炭場、東京電力の火力発電所、LNG基地その他石油会社のオイルターミナル等の工業港、国際・国内物流の流通センターや物流施設＜冷凍倉庫を含む＞、モータープールそしてそのための商業港からなっている）にわかれその特徴を異にしている。

都市再生・臨海部再生の動きは、これらの1,2,3層の各地域の活用と市民と海との接近や利用をどのように考えるか、そのための交通基盤等はどのようにあるべきかによる。

なお、臨海部1層に位置する旧いすゞ自動車の殿町の再開発は、神奈川口として、羽田空港の第4滑走路使用開始とあいまって大きな意味を持つといえる。

②参考までに大田区は巨大な工業都市である一方、製造事業所数から見ると一社あたりの製造業出荷額は、1億57百万円/社程度であり、また一社あたりの従業員数は、4人未満の事業所を除いても7.9人/社と小規模企業が多い。同様に横浜市鶴見区で見ると、出荷額では、6億49百万円/社、従業員数で見ると21.7人/社とやはり大田区の約3倍の規模である。

③グレーター川崎のもう一面である内陸部の高津区を見ると出荷額では大田区の約3倍の4億25.7百万円、従業員数で見ると24人/社とやはり3倍にあたる。（高津区と大田区を比較すると、大田区の方がより中小企業が多く集積している特長が出ている。）

同様に港北区で比較すると出荷額では1社当たり2億65百万円と大田区の2倍弱となり、従業員数で見ると19.3人/社と2倍強となる。これらから港北区は、中小企業が主力を占めるが規模から見ると大田区と高津区の間程度の規模の企業が集積しているといえる。

同様に中原区は、17億2百万円/社となり、規模でも30.48人/社と大企業・事業所があるため大きくなっている。横浜市都筑区は、製造業出荷額では1社当たり2億83百万円/社、従業員規模では、14.8人/社であり、高津区や中原区よりは小さいが、大田区よりは大きく港北区と同様の規模である。総じてやや規模の大きい企業が多いといえる。港北区は業種的には金属、機械が多い特徴が見られる。（グレーター川崎比較一覧<図表2.3-2、図表2.3-3>

図表2.3-2 グレーター川崎比較一覧（臨海部）（平成13年：人口平均17年10月1日）

	横浜市		川崎市	東京都	大田区平成13年
	神奈川区	鶴見区	川崎区	大田区	
人口	221,199	263,665	203,777	659,671	
事業所数	9,152	10,205	12,509	35,368	
従業者数	101,138	107,450	162,457		
製造業・事業所数	342	1,035	1,142	7,097	大田区平成13年
従業者3人以下を除く					
製造業事業所数			638	5,040	*大田区03年
製造業従業者数	9,034	22,523	29,034	39,976	*大田区03年
製造業出荷額（百万円）	216,230	671,693	2,783,384	793,588	*大田区03年

図表2.3-3 グレーター川崎比較一覧（臨海部）（平成13年：人口平均17年10月1日）

	横浜市		川崎市		
	神奈川区	鶴見区	幸区	中原区	高津区
人口	174,186	308,123	144,513	210,493	201,766
事業所数	5,594	10,585	5,253	7,147	6,154
従業者数	80,886	121,772	60,235	91,785	66,975
製造業・事業所数	1,595	1,158			
従業者3人以下を除く					
製造業事業所数			222	369	491
製造業従業者数	23,614	22,325	10,166	11,247	11,794
製造業出荷額（百万円）	450,991	306,946	158,059	628,152	209,056

3. ヒアリング対象企業及び団体、調査期間

内陸部と臨海部（一部川崎既成市街地に立地する中小企業2社を含む）の具体的な中小企業の事例をみてる。

1) 川崎市の中小企業の現状・最新動向として、第1ステージは内陸部7社、第2ステージは臨海部7社のヒアリングをもとに概括してみる。このほか、内陸部の中堅企業1社も訪問してみた結果も参考までに付記する。

なお臨海部においては、浅野町工業団地、大川町工業団地ならびにゼロエミッション工業団地の3工業団地について対象とした。

また関連調査として、東京都大田区の(財)大田区産業振興協会に対し、同区の中小企業や産学連携の状況等をヒアリングした。この点については、6項において比較事例として述べる。

*大田区では(財)中小企業研究センターの調査研究報告No118「東京都大田区に見る日本産業の近未来」も参考にした。

**川崎市内陸部の中小企業の選択に当たり、高津区、中原区、幸区にある企業で、以下の3つの異業種交流会及び組織の参加企業から選んだ。i) ハイテクリバー、ii) ものづくり共和国、iii) 中小企業家同友会(特記)「川崎市イノベーション白書(平成15年3月)」を参照

***川崎臨海部の中小企業の選択は、財団法人川崎市産業振興財団の「データベース・BOOK(2006年3月)」等より任意に選択した。主に、浅野町工業団地、大川町工業団地、ゼロエミッション工業団地、ならびに既存市街地内の企業2社

2) 調査対象期間にては 第1ステージは2004年9月より2005年7月の期間、第2ステージは、2006年6月より2006年7月の期間。なお、内陸部中堅企業は、2005年11月、同じく臨海部の東京都側の大田区は2006年8月実施した。

4. 中小企業のヒアリング調査に先立って

調査に当たり内陸部及び臨海部の中小企業の状況は大きく以下の7項目と予測した。

さらにクラスター形成の要因であるイノベーションやそれを促進または支援する組織、機関、行政機関、金融機関等と中小企業との関わりも多少はあると予想してみた。

- 1) 川崎市内陸部と臨海部では中小企業であっても、産業分野、対象顧客は大きく異なる。
- 2) 産業分野は、その地域特性により内陸部は、電気・エレクトロ産業をサポートする基盤型中小企業が中心を占めていたが電気・エレクトロニクス産業の主力企業(日本電気、富士通、東芝等)の主力事業所が国内遠隔地(東北、九州等)や海外に移転しているためその影響を受け、また中堅企業もこれらの大企業の行動に追従し移転または取引関係を変更し、この結果多くの中小企業は、かなりの不振そして廃業や業種転換に陥っていっ

た。

- 3) 臨海部は、JFE(旧日本鋼管)及びその関連企業、金属/製鋼関連企業、自動車産業の不振と事業転換を受け低調である。さらに石油・石油化学、化学関連産業も主力の汎用樹脂製造プラントや大規模工場が地方中核工業地域に主力を移転したため、従来のような関連業務<化学工場向け化学機械の製造や小工事、メンテナンス業務>も大幅に減少(廃業もしくは転業)し、残った企業は細々と事業経営を行っている。但し、存続した企業は結果として売上を維持したり収益を回復した。
- 4) 支援や促進のための行政やその他の支援組織として、川崎市や(財)川崎市産業振興財団の各種の支援策がある程度中小企業にも理解され、利用・活用されている。
- 5) 個別企業は、生き残りのため、産学連携やインキュベーション施設等と何らかのコンタクトが図られている。
- 6) 生き残る体力と変革能力を有する中小企業は行政の支援やその仲立ちで、金融面において地元信用金庫の支援を受けられている。この点で地元密着の信用金庫等の金融機関の果たす役割もある。
- 7) 商工会議所及び商工会(商店街を中心)との協調、工業会の支援等がある程度あり、これをある程度活用できてきている。

5. 中小企業の動向—調査結果をふまえて— 現況と概括

1) 内陸部中小企業の現況(第1ステージ)

内陸部の企業(中小企業8社及び中堅企業1社)の概要をもとに現状を分析してみると、「失われた10年」のなかで、廃業が大幅に増加した中で、生き残ってきた企業の特徴として経営規模は一時縮小したが、近年漸く回復し、増加傾向をとり始めてきている企業である。

これら企業の特徴は、基盤型製造業にあつては、従来の電気・エレクトロニクス産業向けに事業を展開してきたところが、以下の様に変容してきている。

- ①自動車部品や精密機器部品、また一部は食品機械部品の製造といった、新たな対象産業を探し、かつ製品改良を行ってきている。
- ②製品を単一の工程の製品から、複数工程の製品にまで、ユニット化やより完成品に近い部材、部品にまで広げてきている。

③自社技術のみでなく、顧客との連携（1,2次の下請との協力を含め）や異業種交流会での連携、そして大学を含めた産学連携により新たな製品開発を行ってきている。

④規模拡大より収益を確保し、又は収益率を向上させる努力を行ってきた。

この間、不採算事業からの撤退や大幅な事業転換による黒字化努力があげられる。

収益率向上として、②による業務範囲の拡大と量より質での利益率向上のための選別受注と、このための技量・技術の向上による差別化による利益確保を追及してきた。

⑤2-3の企業では、顧客の地方移転や製品品種の変更に対応し、客先の地方拠点近くに第2工場の設置等を行い、事業所ごとの対応へと変化させている企業もある。

この場合は、経営システムの高度化、変化を伴うものであり、従来の町工場からの脱皮でもある。（さらに進出先の自治体との協力や地域金融機関との連携を伴うものであった。）

⑥中堅企業は、大企業の戦略変換にあつて、顧客との取引関係をより強固とすべく、製品設計、製品開発段階からより積極的な協力体制をとり、自社設計、開発といった機能を拡大してきている。いわゆる図面を支給され、製造する（小口の特注品のみ）のみの関係の製造から一歩も二歩も踏み出している。

またこれらの企業は、特に海外、中国やマレーシアに製造拠点を持つにいたっている企業もある。＜海外工場での売上や雇用従業員数は国内を大幅に上回っている企業も出てきている。＞

この場合は、単なる基盤型製造業から加工・組み立て型へと業態を変容してきている。

⑦取引先（顧客及び仕入先）の関係から見ると、いずれも川崎市内の顧客向けは、10%以下が多く、また仕入先（外注委託も含め）比率も20%以下が多い。このことは、サプライチェーンとして、また従来の下請け関係による地理的な迅速性の要求が減少して来ていることと、また物流・情報において地理的な制約が減少して来ている。（宅配便をはじめとする物流の迅速化）また製品ロットの小口化がこれを可能としてきている。いわゆる大量生産の協力会社であればすでに客先拠点工場近くにいないと量産型でない製品用であればこの問題もない。むしろ誰でもが製造できない特殊、精密な製品の加工が得意な企業だけが残ってきているといえる。

⑧販売、マーケティングにおいて、従来は主要顧客から黙っていても引き合いがあり、又は注文があったものが、顧客が遠方に移転してしまった現在、営業の役割は増しているはずであり、この陣容を確保できない中小企業は困難な状況になるが、今日生き残っている企業は、IT技術を活用し、特にインターネットを活用し、各種のリンクを活用しながらホームページを開設し、維持している。電子化の流れに乗っていることも営業活動の支えとなっている。この中には、行政や川崎市産業振興財団のホームページそして、各種の工業会のホームページ等にリンクしたり、企業独自で立ち上げたホームページ等の活用があげられる。

⑨経営者の世代交代をスムーズにできた企業は、後継者の真摯な経営努力と新規な、革新的な経営ができ企業の存続と利益向上が図られてきているが、一方後継者の育成やバトンタッチができない企業は、結果として廃業の方向に進んだといえる。（将来を見越して廃業又は業種転換を行う。ただしこのことが準工業地帯内にマンションや住宅地、社会福祉施設の立地となり、健全な工場地域の維持発展に逆の作用を果たしていることも注視しなければならない。）今回の対象企業において、まだ創業者が経営を行っている企業においても、次期経営者のめどが立っている企業が大半である。一方、問題と考えている企業は、後継者の探索（取引先や金融機関に打診する等）を急いでいる。

⑩資金面において、地元の信用金庫や近隣の信用金庫との関係が深く、また商工中金等と複数金融機関との関係を保ち、比較的友好な関係にある。中堅企業1社は、地方銀行との連携を深め、人材交流までおこなうところまで来ている。

いわゆる都市銀行は、地域の中小企業への融資を含めた関係は構築してきていないといえる。

⑪いわゆる系列(2次、3次下請け企業等)や協力会参加企業は10年以上まえに中核企業(系列の親企業)から独立して経営できるよう宣言され、そのための支援を受けてきており、その準備ができたところは、現在でも持続的な経営ができているところといえる。一方、その対応や、新たな事業展開、顧客先の開拓ができなかったところは、廃業もしくは、倒産しているといえる。

ただし、近年では、系列や協力会を解散した企業系列において、再度優良協力会社のみ再結集しようとする動きも見られる。国際間競争において、コストだけの関係ではなく、技術力、スピード、機密保持等の観点から新たな方向が出されてお

り、従来のぬるま湯的協力会ではなく、切磋琢磨できる協力会となって行くであろう。

以上概括を含め調査対象企業の概要を図表2.3-4にまとめてみる。

図表2.3-4 内陸部中小企業の概要

企業概要（9社：川崎市中小企業調査）（2004年9月-10月、2005年3月）（2005年4月）（2005年10月）

05.10.15

業種	企業名	所在地		加入団体 (異業種会)	設立 年月日	資本金 百万円	特 徴	従業員	主要製品	売上高 円					顧客数	取 引 業者数
		本 社	事業所							1993年	2001年	2002年	2003年	2004年		
1 金属加工 へら絞り	A工業(株)	高津	同左	もの 同友会	1967.06	10	3代目 家族経営	8	へら絞り 金属加工	不詳(1億円前後か)					180	30
2 金属加工 切削	B工業(株)	高津	同左	もの 同友会	1960.01	10	2代目 家族経営	5	金属加工	1億 数千万	6千万	6千万	7千万	8千万	40	80
3 プレス 板金	C工業(株)	幸	川崎区 山形県	ハイテック	1942.04	40	3代目(女)	62	板金加工 (グループ)	22億	16億	12億	14億	15	50	
4 検査機器	D(株)	中原	尾張一ノ宮 同左	ハイテック	1958.09	16	創業者	30	精密機器 検査電子装置	7-8億	3億	3億	3億	100	40	
5 検査装置	E工業(株)	高津	同左	ハイテック	1957.07	30	2代目	20	半導体検査装置	3億	4億	4.5億	5億	7億	5	20
6 通信機器	F工業(株)	高津	同左 第2工場近隣	同友会	1976.01	12	創業者 家族経営	56	通信機器 天文台データ処理、防災システム	5億	7億	6億	6億	7億	8	50
7 板金	Gスチール(株)	高津 久地	同左 新潟県	北工業会	1970.12	10	創業者	30	精密板金加工 プレス加工	8億		4億	4億	4億	10	20
8 金属加工 金属プレス	Hメタル(株)	高津 宇奈根	同左	北工業会	1960.01	43	創業者	37	弱電部品用プレ スプリングフッシャー	7億				7億	250	50
9 中堅企業 電機部品 (精密機器用)	I電機(株)	中原	中原区 茨城県、栃木県 中国(江蘇省蘇州市)	同友会	1964.02	88	2代目 同族経営	日本 170 中国 1550人	ワイヤハーネス プリント基板	63億	—	65億	70億	79億	200	数10社
異業種等名称		ものづくり共和国		県中小企業家同友会		ハイテックリバー		川崎北工業会								

2) 臨海部中小企業（第2ステージ）

臨海部の中小企業のうち、市の支援により工業団地に入居した3工業団地内の企業と、独立に川崎区内に立地している企業の違いも含め考察する。

臨海部の企業（中小企業7社）の概要をもとに現状を分析してみると、都市の職住混在を解消し、事業連携が取り易い環境を確保するため、臨海部埋立地や川崎臨海部1層の中で、旧第一セメントが所有していた敷地を市が譲り受け工業団地とした浅野工業団地、(複数の同業種の中小企業の集積)及び富士電機の川崎工場の南の埋立地である大川町の工業団地(旧東京ガス所有地)、そしてエコタウンとして、水江町内のJFEの倉庫跡地を開発し工業団地として21世紀の循環型社会の企業集約をめざしているゼロエミッション工業団地の中小企業で企業間の事業関連はないが、新たな出発を目指した企業であり、ここにおいては従来の重電機や一部機械、建築資材の製品加工を行う企業であり、やはり何らかの変容を行ってきている企業は、存続をしているがやはり変容をしてきている。

ならびに川崎市街地内にある中小企業2社は、既存市街地内の工場として従来の取引先との関

係から新たな取引先を開拓したり、従来からの特定取引先との関係をより強固にし、他府県に第2、第3の事業所を設ける等の革新と対応をとってきている企業である。

これら企業の特徴は、重工業向けや化学工業、食品工業向けの製品製造型および基盤型・サービス型製造業として以下の様に変容してきている。

- ①浅野町工業団地に立地し、メッキ工場のイメージが向上し、またアクセスのよさもあり、事業規模拡大に進み、さらに新たな顧客獲得と製品群の拡大に向かった、成功企業もある。利益率の向上を果たし、優良企業としての準備を整え、後継者問題を解消して進んできている。
- ②また、取引先との技術協力や共同開発により独自製品開発し、事業拡大が図られてきている。建築用金属構造物等に特化し、独自性を発揮してきている。
- ③従来の顧客との関係を解消する中、材料支給(材料費の占める部分が多い中、その変動が大きい等のリスクが大きいためこれに対処する)で加工賃のみの売り上げに特化し、その一方で特殊加工技術を売り物にでき、企業として利益を

確保してきている。また特殊専用機による加工から汎用機の組み合わせとその利用法を改善することにより、大幅な設備投資コストの引き下げを可能として、利益を生み出す等の努力を行ってきている。

④人材育成に努力し、若手を育てる、未経験者にもものづくりの面白さを伝えることに成功している企業もある。

⑤企業経営として、営業力強化に努める一方、技術・技能者を請負社員として自立させ、匠やマイスターとして推奨し、後継者を育成することに成功している企業もある。

⑥市場開拓として、従来の産業用、工業用部材、製品の供給から、住宅・都市環境部材（レンガ道路や美観的舗装）としての利用活用そしてデザインの取り込みといった多角化を指向し、成果が生まれている企業もある。

⑦売上金額は少ないものの、特定製品用に硬質メッキによる処理と金属加工の組み合わせで優位点を引き出し、さらにメッキ処理のクロズド化を達成し、生産技術の改良を果たした企業もある。従来中小企業は、特殊、単品製品開発が時で、生産技術や製造技術はどちらかといえば大企業が得意といわれて来たがこの点でも革新を生み出したりできる企業がある。

⑧特定大手企業向けに対応してきたがそこで培

った技能により、OEM製品の開発や、特殊分野向け（サンタリー分野）技術により顧客層を拡大し、製造能力ではなく、製造・品質管理能力を主眼として、利益率を向上させた企業もある。

製品製造能力は、外注や協力会社の設備と技能者によるが、それらを機動的に活用する技能能力も重要である。

⑨従来、横浜、川崎の電気系大手に特殊品を納入していた企業も、電気・エレクトロニクス産業低迷のため、他産業に転換せざるを得なくなり、自動車部品向け特殊部品の加工に転換した等の事例もある。この企業の特徴は、設計に3次元CADを取り入れたことにあり、この導入に当たって川崎市産業振興財団等の教育訓練プログラムの活用もある。

⑩人材育成や後継者育成において、既存技術の範囲でとまる場合（この技術で十分な顧客・産業）と新たな技術を必要とし、これらへの対応が不可欠な場合（顧客・産業）があり同一企業においても、設備、技能の両率が重要となる。これらの対応ができる企業とできない企業が事業継続と廃業の分かれ目となる。

臨海部の中小企業調査概要を下記図表2.3-5に概括する。

図表 2.3-5 臨海部企業概要

企業概要(7社:川崎市臨海部中小企業調査06.06-07月)

ORC 松田 順

業種	企業名	所在地		加入団体 (県業種交流会等)	設立年月日	資本金 百万円	特徴	従業員	主要製品	売上高(100万円)					顧客数	取引 業者数
		本社	事業所							1993年	2001年	2002年	2003年	2004年		
1 建材 金属製品 金属製品	WF-A	川崎区	同左	浅野町工業団地 川崎南工場協会	1956年	21	3代目(同族でない) 新日鉄の技術 昔NKK協力会社	15名	建築土木関連鉄鋼製品			200		250	40	100
2 メッキ (表面処理)	WF-B	川崎区 横浜	同左、第2工場	浅野町工業団地 川崎南工場協会	1955年	20	硬質クロムメッキ 大型処理、精密処理	70名	半導体設備向けメッキ 高精度無鉛ニッケルメッキ 電動ノコ用エンジンメッキ		1,000		1,400	40	20	
3 金属加工 及びメッキ (表面処理)	WF-C	川崎区	同左	ゼロエミッション 工業団地	1971年	10	創業者社長 循環式クロスシステム	9名	硬質クロムメッキ 精密研削加工 超精密仕上げ加工				90	40	20	
4 炉材	WF-D	川崎区	同左	大川町工業団地	1961年	40	同族会社 耐火レンガ製造・レンガ工事 レンガ・木材デッキ	10名及び 工事下請	工業炉材の製作、建設 炉材販売 環境用木材等ブロック工事	1,300	(94年)		1,200	120	10数社	
5 金属加工	WF-E	川崎区	同左	大川町工業団地	1960年	48	エンジンバルブ 機械要素部品加工		自動車、船舶、農耕用 エンジンバルブ 特殊・難材料加工	250	(94年)		300	10数社	10数社	
6 金属加工	WF-F	川崎区	同左	川崎南工場協会 二水会	1934年	20	富士電機より独立 自動車部品、精密部品 製作受託	30名	機械加工、設計製作	600	(94年)	310	340	30	40	
7 製缶	WF-G	川崎区	川崎、佐賀 四日市、他	川崎南工場協会 二水会	1868年	70	化学機械(製缶品)製作 建築、機械器具設置工事等 機器メンテナンス (味の素株の両性鉄や)		化学、食品系機器の 製作依頼 プラントメンテナンス		3,000		2,000	30	80	

(注：川崎臨海部は通常産業道路の南側から内奥運河までを臨海部第1層、JFEの鉄鋼加工工場群や石油・石油化学コンビナートを中心とする埋立地を臨海部第2層、そして京浜運河の海側の新しい埋立地で、物流基地、ガス、電力のターミナル、FFEの京浜製鉄所の高炉や原料受け入れ基地がある臨海部第3層と呼んでいる。)

3) 臨海部調査で確認された問題点

今回の臨海部の調査で以下の問題点が浮かび上がった。

i) 都市政策の一環として、既存市街地内の職住混在解消のため、既存企業を臨海部1層に集約することにした。一例の浅野工業団地では、既存市街地には不向きな、メッキ工場や木型工場、金属加工工場等各産業・業種ごとの集積による効率化も目指している。ここは、産業道路からのアクセスがよく、他の企業との連携も取り易い利点がある。工業団地内に複数の組合があり、これら企業内・組合をまたがった協力も取れつつある。(第一セメントの敷地を市が買い取り利用)

ii) 水江町のゼロエミッション工業団地は、循環型社会に対応するリサイクル、リユース型の中小企業が立地し、また古紙のリサイクルとして、都市型循環に適した産業も立地している。ユーティリティ等は隣接のJFEから安価に提供を受けている。

コンセプトを共有する企業の集合ではあるが、団地内の協業にまではまだ至っていない。(JFEの倉庫群跡地を利用)

iii) 大川町工業団地は、川崎市としては一番新しい工業団地であるが、埋立地の先の埋立地であり、外部への騒音等操業上の問題はないが、一方アクセスはけして良くなく、また道路や駐車スペースも少ないため通勤に不便との欠点が指摘されている。特にこの工業団地は、異業種での入居が多数を占めているため、産業間の連携、企業間の連携がなく、ただ集約している既存市街地の整理のため移転してきただけとの印象である。産業上のサプライチェーンでの特徴が出せず、また同業者間の連携や切磋琢磨の機会や意識がまだ生まれていないとの印象である。

(東京ガスの工場跡地の利用)

iv) 浅野町および大川町に共通する問題は、市の支援、入居費用助成等の完済後の問題が出てきている点である。

行政による支援と入居企業の事業上の問題から、企業が撤退(倒産、廃業を含む)した後、新たに同工業団地に入居する企業が、協同組合を構成する業種と異なり、企業間連携がとりにくい企業が近年入居してきている。(特に廃棄物処理、資源回収・処理事業者)このため、従来の何らかの製造を事業とする企

業の工業団地と異質の状況が生まれてきており連携がとり難くなっている。私有権の保護との関連もあるが市としての指導等が必要となる。

v) 既存市街地における事業展開の問題は、準工業地帯ということもあり、近隣に福祉施設(老人施設等)やマンションが建設され、事業継続環境が極端に制約を受ける状況になってきている。市として、職住混在を防ぐ方針がなく、なし崩し的に放棄されて来つつある。早急な対応が望まれる。(「市は、当該地域に中小企業に存続してほしいことの表れか」との疑念を持つ企業も出てきている。)

特に大師線に近い準工業地帯は、中心市街地にも近いため、大型商業施設やそのバックオフィスとしての配送施設等が立地し、ここもまた製造業の事業継続を危うくさせる状況となってきている。市街地に近く、アクセスも良い地点では、工場建て替えやその他のユーティリティ的土地利用が考えられるが、そのようなニーズとのマッチング機能がないため、なし崩し的な土地利用となってきている。ご多分にもれずこの地域でもマンションの建設ラッシュが起きている。

4) 中堅企業及び大田区の概要

川崎市の中堅企業1社(内陸部)と隣接の臨海工業地帯を構成する大田区の状況について触れてみる。

① 川崎市内陸部の中堅企業の事例

i) 内陸部の中堅企業として、特定大企業とのかかわりが大きいのが、製造のみでなく設計までも自社範囲とし、特に設計については取引先に出向して、その設計の手伝いを行うのみならず、自社の製造設備や能力を勘案し、新たな設備投資が最小限となるような、設計協力を提案する等の用意周到な協力で、後の発注準備等がなされていることが判明した。

(企業にとって、取引先の発注に対して大きな設備投資を行うことは、経営的に大問題となり、特に設備投資額を最小限でとどめることができれば、利益の向上又は、他社との競争において有利となる。<電機・精密機器大手では、通常製品は1社独占で作らせることはなく、数社に製造させることが行われる。価格のみならず製造における量の確保と安全の意味もある。>)

- ii) さらに製造においては、国内の客先主力事業毎の工場向け対応としての工場建設を行うが、これは海外展開においても、当該相手先企業のみならず将来展望を勘案し、同業他社向け部品製造を睨んだ投資を行う等積極的な対応を行っている。
 - iii) 設計・製造といった直接業務にとどまらず、間接業務としての経理・人事等の業務においても革新を取り入れ、特に特定地銀とは、同社にて地銀の行員の教育訓練受け入れを通じて、融資やその他での連携をとり事業基盤と連携の強化を行っている。
 - iv) 資本政策において、中小企業の特典を享受すべく、資本金を1億円（財務省等の特典を享受する。）以下に据えおいている。
- 注）中小企業法における資本金3億円以下ではない点に注意する。

②大田区の中小企業の状況について

ここでは関連調査として（財）大田区産業振興協会より、東京都大田区の状況を同区の中小企業や産学連携の状況等をヒアリングした。

1) 大田区も一時9,000社とも10,000社とも言われた事業所が、5,000社へと急激に減少している。いわゆる革新力や後継者育成（賃金的に後継者に魅力のない賃金しか払えない事業では息子が後継者にならない）ができない企業は淘汰され、また都市機能としてマンションが多く立地してきていることは明らかな都市変容であり、ある意味で避けられない状況となってきている。

2) このため大田区の基盤型企業が得意としてきた「仲間回し」ができなくなりつつあることが区に、産業全体を機能不全に陥らせるとの危機感がある。

このための施策として、2-3興味ある施策をとってきているので紹介しておく。

- i) 産学連携としては、東京工業大学との連携が有名であるが、2006年8月同区の小学校跡をインキュベーション施設として活用しているが、このなかに山形大学が入居し、具体的な活動を開始している。
- ・地方の大学との連携により大田区の資源を活用してもらうだけでなく、東京都内に連携の拠点を置くことは、大田区の事業戦略と山形大学の戦略が一致を見た点であり、首都圏のものづくり機能の活用の点で、広く国内の大学との連携を情報連携にとどま

らず物理的な連携で行う点で新規性があると感じられる。

- ii) 中小企業向け高層の工場団地<職住接近型>を設置し、事業展開を図っている。（低利だけでなく、工場団地のブランドを利用し且つアクセスが便利である）大規模な2箇所と、これ以外に貸し工場として、より小規模での貸しスペース（ただし重量機器が搬入できる高さを確保した工場）も準備して活用させている。
- iii) 大田区内の事業所にとらわれず、他府県での事業継承・展開にも協力体制をとっているが、今般東南アジアのタイに大田区として金型の中小企業の進出を促すための施設（貸し工場）を設立し、支援を行っている。

日本の自動車関連企業や工作機械企業が進出するにおいて、そのメンテナンスや改造するための技術が必要となり、これらのため大田区の企業の進出が求められており、またタイ国産業関連省庁からの依頼があったことも裏にはあるが、区レベルとして企業存続もあわせ支援する姿勢は大きい。

- iv) 京浜島等の再開発（廃棄物処理業者の進出）にあわせ、埋もれる資源（電子部品の廃棄物に含まれる貴金属の回収）にも積極的に取り組んでいる。
- v) 人材開発、育成において東京都の技術センターとの連携や区の教育プログラムの活用を図っている。特に六郷工科高校等の連携も行っている。

（財）中小企業研究センターの調査研究報告N o 118「東京都大田区に見る日本産業の近未来」も参考にした。

6. 川崎の中小企業の問題と今後の展開

川崎市の内陸部及び臨海部の中小企業を調査した中で、①事業環境（内部環境—顧客・仕入先・協力先との関係）、②都市政策における土地利用や法令の規制・緩和関連、③市の中小企業に対する具体的な支援及び大企業との連携支援、④ビジネス支援策（含む金融支援等）及び大企業との連携支援、⑤雇用ならびに後継者問題、⑥クラスター形成での研究機関・大学等の役割の6項目について問題点を述べてみる。

今回の川崎市の中小企業に関する内陸部、臨海部の2つの地域の比較及び大田区の実情も踏まえ、浮かび上がった共通点及び異なる問題点

を整理し、現時点での解決指針の方向及び展開について述べてみる。

1) 事業環境（内部環境—顧客・仕入先・協力先との関係）

既存の電気・エレクトロニクス関連大手企業及び関連企業は製造拠点を地方及び海外に移転しており、今後も川崎市に戻ることはない。（国内回帰で一部国内に帰る事業部もあるが）

大手の研究所向けの試作用部品等の製造を川崎地区の中小企業に単に製造発注することはない。この中で、どのような付加価値を取引先に与えられるかを再度見つめなおす必要がある、これができる場所が生き残れる。継続的な改良・イノベーションの必要性とそのため仕掛けの開発、利用が必要である。

産学連携や、異業種交流や企業間連携もその手段の一つであり、製造協力だけでなく、アイデア協力が重要となり今まで以上の企業間、経営者間の信頼が重要となる。

2) 土地利用や法令の規制・緩和関連（用途規制の厳格化または指導）に関する点

①準工業地域におけるマンション立地や新興住宅地化による職住混在化の新たな始まり。職住接近と職住分離と事業活動のやりやすさについて。

②既存臨海部工業団地内での廃業会社跡地への産業廃棄物処理業者の進出は、既存工業団地内の連携や関係を壊していく恐れがある。

むしろ産業廃棄物専用の企業立地の指導、誘致を行う必要がある。

特に、臨海部埋立地内の大企業の敷地を借り上げ活用する等の試みをする。

③既存中小企業の工場立替の代替地、都市型マンション工場（職住接近）の試み、これに関しては、大田区はマンション工場をすでに2箇所設置し、工場建て替え用の貸し工場も準備している。

サプライチェーンを重視した、立地・産業政策の推進が望まれる。

④既存中小企業支援において、工業団地の歯抜けの場所に対する支援及び市の支援終了後の指導または誘導策について（産業廃棄物処理業者が立地として狙っているが、工業団地の特徴が壊れる。）、特に臨海部の工業団地の掘入れが再度必要となる。

⑤内陸部の主要商業集積（武蔵小杉、武蔵溝口、登戸・向丘/新百合丘地区）

i) 従来の商業集積地の川崎駅東口に加え、川崎駅西口の再開発（ラゾーナ川崎を中心に）に加え、武蔵小杉駅への横須賀線新駅計画や武蔵溝ノ口の開発、新百合ヶ丘開発そして、登戸の再開発は、高津区、中原区、多摩区の中小企業ならびに商業地域の活性化となり、ひいては住居環境の向上は、住宅地の再生と産業集積のインフラとなる。

3) 市の中小企業に対する具体的な支援及び大企業との連携支援

国、県、市の各種の産業振興支援策が十分に伝達できているかの情報発信と利用のための便利さ・支援機能の確認が重要である。

中小企業であればあるほど、経営者は一人で何でもこなさなければならない。時間的に対応できないことが多いため、支援策を受けたくても、取り組めないことも多々ある、このような部分の支援や、協力者を柔軟に投入できる仕組みがあればよい。（コンサルタントやアドバイザーでなく、一部手作業や力作業<事務手続等>を協力できる人<仕事を良くわかっているシニア>であれば、より適切な対応ができそうである。）

4) ビジネス支援策（含む金融支援等）

①マイスター制度の有効活用を考えたい。所属・勤務している企業にとって、マイスターは称号として、また企業の信用としてよいが、この技術が当該企業以外に、特に若手の育成に活用できる制度や支援があれば、市として地域としてより有効なものとなる。クラスター形成のためには、このような人材の活用と次世代への伝承・育成が市や地域としてできることが望ましい。（人材の宝庫となりまたそれを求めて人が集まるような町が究極の町の活性化に繋がる。）

伝統的な職人的業務、近代工業を支える技能職そして、現代的なソフトウェアや各種サービス業の手法を持った人の育成において、その業種の広がりや深さ、厚みが重要となる。②支援のための施設だけでなく、人を紹介できる、集まれる「場」をいかに、気楽に設定できるか。区単位や学区単位での、また高校や同窓会やクラス会のような気楽さでの場の

設定が必要であり、組織の名前で集めるのではなく、人のネットワークで集まれるような仕組みづくりが重要である。(夕刻や夜間のほんの1時間や2時間の集まりが重要である。)

K S Pや産業振興会館の会議室だけでなく、いわゆる公民館、地区センター的な場所の選定も重要となる。もちろん金融機関の会議室でも何でも良い。

③中小企業の知的財産の保護、利用協力の支援も欠かせない。

大企業と開発を行う場合、中小企業が知的財産の保護に対して、あまり知見がないことを良いことに、大企業は不当な契約や場合により財産を盗用するケースもありうるため、適正な権利が守られ、適正な対価が得られるような支援を行う必要がある。

このことを中小企業に周知させ活用する等の前向きな行動を行う必要がある。

5) 雇用ならびに後継者問題

・人材育成(企業レベル、単位技術レベル、業界レベル、地域・工業団体レベル)のための仕組みとして、現在行われている「かわさき科学塾(ものづくり教室)」のような教育に現場で活躍している経営者の話を聞く機会を増やす必要がある。

対象として、現在中小企業に勤務している若手のみならず、手に職を付けたいと感じている若手なら高校生でも、専門学校生でも企業で事務職やサービス職で仕事をしている現役でも誰でも良い。外国人労働者が増加している現状で、これらの人にも日本の労働や働きの意味を知ってもらうことも重要である。

単純労働で過ごさせるのではなく、少しでも技能を持った人を育成する必要がある。

6) クラスタ形成での研究機関・大学等の役割

①産学連携として、

i) 大企業との関連でも、その技術のレベルに合わせて中小企業との連携を進めるような仕組み、機会を持つことが重要である。

従来の中央研究所的なところとの連携ではなく、現場事業部門の開発部門や生産部門との連携も個別には行われているが、まだ少ないため活性化させる必要がある。

ii) 県内の理工系大学との連携(明治大学と

の連携が具体的に始まったが)の推進において県内、東京圏のみならず国内の他府県の大学との連携も大田区の事例のようにありうる。

iii) 県、市のレベルの中堅技術の利用、活用、相談の推進として、神奈川県産業技術総合研究所やその他の工業試験機関への相談や知的財産の利用を支援する。

②インキュベーション施設(K S P, T H I N K, K2等)、インキュベーションルーム等(川崎市産業振興会館内を含む)の活用と、卒業後(退去後)の支援策に関する点で、既存の中小企業が、これら施設、設備等の利用がしにくい理由として、利用時間等も上げている。中小企業の業務時間として、日中の利用は非常に困難であり休日・夜間の利用等も考慮願いたい等の要望も出ていた。

市外の企業との共同利用も含め柔軟な対応が必要である。

7) イノベーションクラスターとして知的クラスターの創生に関して、中小企業と大企業の関わりが、現状ほとんどないが基盤技術と応用技術、商品化技術等の各面での連携を推進していく必要がある。特に、中小企業が開発した技術を適切に保護し、新たな技術の発展に繋がる信頼感を作り出す必要がある。

大企業との提携で、技術を盗まれたと感じた、中小企業はその後、大企業との協同開発や連携に、否定的でありまた消極的になる。これは大企業側に特に研究担当者側に保身と成果の独り占めを狙う気持ちを醸成する雰囲気があるためであり、企業の特徴に左右される。この点を解決するような全般的な関係構築が重要である。

8) 崩壊したといわれる大手—中堅—中小の協力会や企業グループによる開発・製造の協力関係は再度復活する必然性が見られる。ただし従来の単なる製造のための下請け関係から、対等な契約による製品開発の協力(コスト、スピード、知的財産権保護の3点)を重視し、能力のある協力会社の再編(ただし従来の1社専属から複数社に対する協力:製品毎、要素技術毎、事業毎当その組み合わせはいろいろある。)による中核・主力会社によるトータル競争力の確保がある。

これは、国の、企業の地域の競争力を高めるためにも、必要なことであり、知的財産の確保が大企業の成果だけでなく、中小企業にも重要な点であることを相互に理解し納得する必要がある。

- 9) 今回の調査では、触れていないが、ソフトウェア開発とハードウェアの連携が取れる立地や企業配置を考慮に入れた政策が必要である。

先日2006年9月12日、川崎市は神奈川県と企業との連携で「かわさき・神奈川ロボットビジネス協議会」が設立されたが、ソフト企業とハードウェア企業との連携の更なる具体的な推進が重要となる。

ここでは特定非営利活動法人国際レスキューシステム研究機構（NPO法人）、や⑭東芝そして明治大学理工学部が参画し、プロジェクトチームを組織し、新たなビジネス創出に向けシーズとニーズのマッチングを図り、2010年までに30以上のプロジェクトを立ち上げることを目指している。

なお、今回の調査と平行して、都市比較研究として取り上げた福岡市では、やはり同様のロボットプロジェクトをすでに推進し、地域での実証試験等を進めてきていることを特記しておく。

なお、福岡市のソフト・リサーチ・パーク（SRP）では、川崎に拠点を置く電子・半導体・ソフトウェアの主要企業＜日立、NEC、富士通、IBM、松下、ソニー等＞が開発拠点を設置し、また近くに東芝や韓国のサムソンが開発拠点を設置しソフトウェア開発の中核となっている。この点で、SRP的な集約的施設はもたないものの同様の集積がある川崎のポテンシャルは高いので、これらの活用（ソフトウェア産業における中堅・中小企業の集積と連携）をより積極化する必要がある。これらの集積に関しては、横浜の新横浜近辺が有名であり、これらとのタイアップも望まれる。

第4節 「川崎市商業の最新動向と課題」

商学部教授 関 根 孝

目 次

1. はじめに
2. 商業統計表にみる川崎市小売業の変化
3. 川崎市の大型店
4. 川崎市の繁華街
5. 川崎市の商店街
6. 川崎の商業まちづくりの課題

1 はじめに

川崎駅西口に直結する約11万平方 という広大な東芝工場跡地に、2006年9月28日、「屋根のある街」というコンセプトのもと、約8万㎡の商業施設「ラゾーナ川崎プラザ」がオープンした。また翌2007年3月には総戸数667戸の都市型住宅も竣工し、新しいまち「L A Z O N A 川崎」が誕生した。当施設は「都市部の利便性・ファッション性」と「郊外のゆとりある日常」を融合させた、多様なニーズに対応する商業施設になること目指している。また、地域・立地特性に基づいた魅力溢れるテナントや施設により、顧客にとって単に「モノ」を手に入れるだけではなく、新たなライフスタイルの発見や、コミュニティ活動の場になることを狙っている（三井不動産HP）。テナントとしては様々なアパレル専門店、ビックカメラ、首都圏最大級の食品売場「川崎大食品館」（食品スーパー三和が核）、丸善、ロフト、ユニリビング、コナミスポーツ、HMV、島村楽器店などが入居し、約5000坪の食関連の店舗、スポーツクラブ、シネコン、ナムコ・ワンダーパーク、そして多目的ホール「プラザソル」などが併設されている。この施設の特徴は、キーテナントは従来のように百貨店や総合スーパーではなく家電量販店のビックカメラが担当していること、中心市街地立地にも拘わらず、アパレル・ブランドを含めて全体的構成が20-30代の客層にターゲットを絞っていることである。百貨店の主軸は40-50代であり、依然として川崎都心では、都市型の高級百貨店が空白になっている。

図表2.4-1 川崎市中心市街地の新しい動き

2002年	・「ラ・チッタデッラ」開業。16スクリーンをもつシネマコンプレックスの映画館を中心に、中世イタリアの町並みを再現。
2003年	・川崎西武百貨店が撤退。ブランド33店はさいか屋へ移転。 ・「DICEビル」が開業。さくらや、東宝コンプレックス、東急ハンズ、ユニクロ大型書店などが入居。 ・三井住友銀行跡には「TSUTAYA」が開店。
2003年	・川崎駅前に大型商業施設「ビバーチュ」が開業
2004年	・ヨドバシカメラが川崎西武百貨店跡に開店。
2004年	・川崎駅西口再開発ビル「ミューザ川崎」のシンフォニー・ホールが、こけら落とし。
2006年	・「ラゾーナ川崎プラザ」9月28日オープン。

「ラゾーナ川崎」のオープン、規模、立地、コンセプトからみて、中心市街地である川崎駅周辺地区の中心地性を高め、工業都市としての印象が強かった川崎市のイメージを確実に変えるだろう。この他にも川崎駅周辺地区では、近年大型商業施設が続々と登場している。東口駅前にあったぼろビルは取り壊され、周辺は近代的ビルに生まれ変わっている。近年これほど都市の姿が変貌を遂げた都市も少ないのではないだろうか。川崎市の三大問題といわれた「ホームレス、放置自転車、ゴミ」も、まちがきれいになるにつれて徐々に解決に向かいつつある。

こうした新たな商業施設の出現は既存業態にどのような影響を及ぼしているのだろうか。小売市場の特徴は新業態と商店街や百貨店などの既存業態との間の異業態間競争に特徴があるが、こうした視点と共に商業街づくりの立場から、中心市街地だけでなく川崎市全体の商業の現状と、直面する課題を見てみよう。

2 商業統計表にみる川崎市小売業の変化

まず経済産業省の「商業統計表」を用いて、1972年から2002年まで30年間の川崎市小売業の動向をみてみよう。

(1) 「店舗減少時代」と商業中心地の分散

日本の小売業は1982年がターニング・ポイントであった。戦後一貫して成長してきた小売業は、この年を境に商店数は減少に転じ、日本の流通構造を特徴付けていた「零細性」や「過多性」は解消に向かうようになった。

1972-2002年の30年間でみると、川崎市小売業も全国と同様の傾向を見せている。1982年までは小売店舗数は増加し、この年を転換点に店舗数は減少傾向にある。現在は「小売店舗数減少の時代」の真っ最中であると言える。年間(商品)販売額は90年代初めまでは、名目ではかなりの率で増加したが、91年にはいると漸減するようになったが、2002年はやや持ち直している。

図表 2.4-2 川崎市小売業の全体動向

	商店数	従業者数(人)	年間販売額 (百万円)	売場面積(m ²)
1972	9,997 (100.0)	39,269 (100.0)	270,606 (100.0)	437,808 (100.0)
1982	11,122 (111.3)	44,546 (113.4)	736,801 (272.3)	577,485 (131.9)
1991	10,467 (104.7)	50,792 (129.3)	1,142,234 (480.1)	721,219 (164.7)
2002	8,458 (84.6)	64,992 (165.5)	1,140,187 (421.3)	862,719 (197.1)

注) 経済産業省「商業統計表 第三巻 市区町村表」各年、から作成

2002年の商店数は30年前の1972年水準を下回っており、近年いかに店舗数の減少が急であることがわかる。1982-2002年までの20年間でみると、商店数は2,664店舗、比率で約24%も減少したのが分かる。これとは反対に、30年間で、従業者数は25,723人、約66%増加している。従って、1店舗当たりの従業者数、すなわち従業者規模は一貫してが拡大している。年間販売額も30年間で約321%増加しているが、1991-2002年の11年間の年間商品販売額はやや減少している。従業者1人当たりの年間商品販売額、すなわち労働生産性は低下しているが、1店舗当たりの年間販売額は30年間ずっと増加している。すなわ

ち、従業者規模でも販売額規模でも店舗の大型化が進んでいる。

また、売場面積は30年間で約97%増加しているので、店舗規模からみても小売業の大型化は進んでいる。しかしながら、1991-2002年の11年間で、売場面積当たりの年間商品販売額、すなわち売場効率は、売場面積が増加しているにも関わらず年間販売額が減っているので、かなり(約16%)低下している。

(2) 業種別動向

川崎市の小売業は非常に厳しい状況にあるが、業種別動向はどうであろうか。

図表 2.4-3 川崎市小売業の業種別商店数動向 (中分類: 2ケタ分類)

	1972	1982	1992	2002
各種商品小売業	12 (0.1)	26 (0.2)	25 (0.2)	23 (0.3)
織物・衣類・身の回り品小売業	1,419 (14.3)	1,584 (0.2)	1,627 (15.5)	1,198 (14.2)
飲料食品小売業	5,008 (50.1)	5,025 (45.1)	4,454 (42.6)	3,336 (39.4)
自動車・自転車小売業	252 (2.5)	422 (3.8)	508 (4.8)	480 (5.7)
家具・じゅう器・家庭用機械器具小売業	932 (9.3)	1,123 (10.1)	949 (9.1)	762 (9.0)
その他の小売業	2,374 (23.8)	2,942 (26.5)	2,904 (27.8)	2,658 (31.4)
総 数	9,997 (100.0)	11,122 (100.0)	10,467 (100.0)	8,457 (100.0)

注) 表1に同じ。括弧内の数値は各年の構成比である

業種動向を中分類でみると、1972-2002年の30年間で、各種商品小売業を除く全ての業種で減少している。飲食料品小売業は実数および構成比とともに減少が顕著であり、実数では1672店、3割以上も減少している。

全体が減少しているなかで「その他の飲食料品小売業」がかなり増えているのは、コンビニエンス・ストアが成長が急であったこと、および2002年統計から「コンビニエンスストア(飲食料品を中心とするものに限る)が細分類(4桁分類)として新設され、1997年まで3桁の「各種食料品小売業」に分類されていた商店が移行したためと考えられる。「その他の飲食料品小売業」以外の増加業種は、婦人・子供服小売業、自動車小売業、医薬品・化粧品小売業などであり、所得水準の向上や女性の社会進出に伴って市場が拡大する業種と関連があると思われる。

小分類でも減少数が多いのは、中分類「飲食料品小売業」に属する「菓子・パン小売業」、「野菜・果実小売業」、「食肉小売業」、「鮮魚小売業」などの減少が多い。川崎市でも、まちの近隣型商店街の重要な構成要素である「生鮮3品」を商う店舗が急速に衰退している。まちから「八百屋さん」、「肉屋さん」、「魚屋さん」が

どんどん消えていることがみてとれる。ところで、最も減少している「菓子・パン小売業」を、もう少し詳しくみてみよう。

図表 2.4-4 川崎市小売業の業種別商店数動向 (中分類：2ケタ分類)

	1972	1982	1991	2002	1972-2002年増減	
百貨店、総合スーパー	7	16	14	11	+4	+0.57%
その他の各種商品小売業	5	10	11	12	+7	+1.4%
呉服・服地・寝具小売業	150	249	249	162	+12	+0.08%
男子服小売業	309	321	263	159	-150	-48.9%
婦人・子供服小売業	178	361	641	535	+357	+201%
靴・履物小売業	307	237	198	102	-205	-66.8%
その他の織物・衣服・身の回り品小売業	319	333	276	240	-79	-24.8%
各種食料品小売業	256	266	276	147	-109	-42.6%
酒小売業	544	601	597	355	-189	-37.4%
食肉小売業	408	388	276	144	-264	-64.7%
鮮魚小売業	343	308	232	115	-228	-66.5%
乾物小売業	141	98	59	-	-	-
野菜・果実小売業	691	603	445	265	-422	-61.1%
菓子・パン小売業	1422	1364	897	539	-883	-62.1%
米穀類小売業	282	300	266	186	-96	-34.0%
その他の飲食物品小売業	921	1100	1406	1595	+674	+73.2%
自動車小売業	106	233	300	394	+288	+271.7%
自転車小売業	146	189	208	86	-60	-41.1%
家具・建具・畳小売業	251	355	309	246	-5	-2.0%
金物・荒物小売業	271	271	183	-	-	-
陶磁器・ガラス器小売業	44	46	43	-	-	-
機械器具小売業	363	448	411	342	-21	-5.8%
その他のじゅう器小売業	3	2	3	174	+171	+5700%
医薬品・化粧品小売業	523	618	641	605	+82	+15.7%
農耕用品小売業	29	31	28	18	-11	-37.9%
燃料小売業	337	408	358	274	-63	-18.7%
書籍・文房具小売業	480	641	599	469	-11	-2.3%
スポーツ用品・玩具・娯楽用品・楽器小売業	-	-	272	206	-	-
写真機・写真材料小売業	-	-	87	36	-	-
時計・眼鏡・光学機器小売業	-	-	140	149	-	-
中古品小売業	17	18	35	-	-	-
他に分類できない小売業	988	1,228	744	901	-87	-8.8%

注) 表1に同じ。

図表 2.4-5 「菓子・パン小売業」の動向 (細分類：4桁分類)

単位:百万円

	菓子小売業(製造)		菓子小売業(非製造)		パン小売業(製造)		パン小売業(非製造)	
	1972	2002	1972	2002	1972	2002	1972	2002
店舗数	214	194	903	219	59	92	246	34
年間商品販売額	2,506	5,972	6,970	6,083	600	3,381	1,373	732

注) 表1に同じ。

「菓子・パン小売業」は細分類では、「菓子小売業(製造)」、「菓子小売業(非製造)」、「パン小売業(製造)」、および「パン小売業(非製造)」の4業種に分かれる。その内「パン小売業(製造)」以外の3業種は1972-2002年の30年間で、店舗数が減少しているが、「パン小売業(製造)」は、店舗数が30年間で40店舗増加、売上も2781百万円増加している。「菓子小売業(製造)」は、

1972-2002まで店舗数は20店舗減少したが、年間商品販売額は、30年間で3,466百万円増加し、約238%増加した。製造の「菓子小売業」と「パン小売業」は、非製造のそれらより年間商品販売額は大きく伸びている。すなわち、職人技の役割の再評価や消費欲求の高級化を反映して、和・洋菓子の製造販売やベーカリー・オーショップなどの支持が高まっていると推測される。

(3) 川崎市小売販売額の市外流出

川崎市の小売業にとって最大の問題のひとつは、南北に細長い地形を京浜急行、JR東海道線、JR横須賀線、東横線、東急田園都市線、小田急線などの鉄道が横断していることと、魅力ある商業集積・店舗の不足が相俟って、小売販売額の市外流出が続いていることである。

川崎市小売販売額の市外流出額は、

$$(\text{国民1人に対する平均小売販売額}) \times (\text{川崎市人口} - \text{購買力人口})$$

ただし、

$$\begin{aligned} \text{国民1人に対する平均小売販売額} &= \text{全国小売販売額} \div \text{全国総人口} \\ \text{購買力人口} &= \text{川崎市小売販売額} \div \text{国民1人に対する平均小売販売額} \end{aligned}$$

で計算される。これによると川崎市は、1994年2,177億円、97年は3,226億円、そして2002年2,161億円(1日に換算するとおよそ7億円)と、かなりの小売販売額が隣接する他地域に流出していることになる。

(4) 低迷する卸売業

川崎市の卸売業は、1972-1991年までに、事業者数、従業者数、年間商品販売額の全てが伸びたが、1991年をピークに全てが反対に低落傾向にある。これも小売業と同様、全国と同じような傾向を示している。

図表 2.4-6 川崎市卸売業の全体動向

	事業所数	従業者数(人)	年間販売額(百万円)
1972	1,017 (100)	9,404 (100)	189,052 (100)
1982	1,937 (190)	15,221 (162)	739,871 (391)
1991	2,324 (229)	21,490 (229)	1,776,530 (940)
2002	1,866 (183)	19,396 (206)	1,687,491 (893)

注) 表1に同じ。()は%で構成比。

図表 2.4-7 川崎市商業中心地性 (W/R比率)

	1972	1982	1992	2002
川崎市	0.79	1.00	1.56	1.48
政令指定都市平均	-	10.65	9.39	7.39

注) 表1に同じ。

卸売・小売販売額比率 (W/R比率) は、卸売業の年間商品販売額を小売業のそれで除した値であり、一般に流通の多段階性を示す指標として用いられるが、商業の中心地性、すなわち卸売活動が活発かどうかを見る指標としても使われる。川崎市の商業中心地性は、依然として政令指定都市の平均を大きく下回り低迷しているが、長期的にみると近年漸増傾向にある事がみてとれる。

3 川崎市的大型店

川崎市的大型店の動向と地理的分散はどうなっているのでしょうか。

(1) 全体動向

神奈川県では、売場面積1000㎡以上の大型小売店を対象として、その販売動向等の営業実態を把握して、景況判断や各種施策に反映させるため、『神奈川県大型小売店統計調査』を実施しており、毎月速報 (月報) として定期的に公表するとともに、1年分取りまとめ年報として公表している。2005年の川崎市内の大型小売店の動向は、前年に比べ店舗数は80から86、従業者数は7560人から7960人、売場面積30.8万㎡から31.9万㎡に増加しているが、年間商品販売額はほぼ横這いのおよそ2792億円である。区別にみると、宮前区が店舗数で3、従業者数と売場面積も大幅に増加させているのが目立つ。一方幸区は、年間商品販売額を前年比で6.7%も減少させている。

川崎市の大型店の定義が2000年から改訂されたので、正確な中期的分析はできないが、大型店からみても川崎区の商業中心地としての相対的な地位低下がうかがえる。すなわち、1972年には約4割の大型店が川崎区にあったが、05年には約2割強 (86店舗中19店舗) に低下し、各区に分散するようになっている。さらに2000年以降でみると、全市的に大型店は増加傾向にあり、伝統的商業集積へ大きな影響を及ぼしている。

(2) 川崎市の大型店特性

業態別にみると、2005年では、大型店の殆どがスーパー (総合スーパーと食品スーパーなどが86店舗中69店) であり、百貨店 (2店) と高級専門店が少ない。大型専門店 (15店) は家電製品や家具専門店が大部分を占めている。川崎市内に三越、大丸、高島屋、および伊勢丹といった老舗の都市百貨店がひとつもなく、また高級な大型専門店の出店が殆どない。特に川崎区のJ R川崎駅周辺でも、03年8月に川崎西武百貨店が撤退し、いわゆる百貨店は地方百貨店の「さいか屋」本店1店だけである (本店の他に横須賀と藤沢に2店舗あり、2005年度の売上高は前年比横這いの768億円)。流行の最先端を行くファッションやプレミアム・ブランドを商う店舗がみられないことが、川崎市における中心商業地として広域から顧客を吸引するだけの魅力を形成していない原因のひとつといえる。

2000年から2005年までの5年間で大型店特性の変化をみると、次の点が指摘される。

- ①売場面積10,000㎡以上の大型店が少なく、それらは川崎区に集中している。業態でみると老舗の都市百貨店がなく、地方百貨店が1店舗あるのみである。
- ②川崎区で専門店が2店舗増加しているが、いずれも家電専門店である。ひとつは「DICEビル」のサクラヤである。もうひとつのヨドバシカメラは、2003年3月、西武百貨店跡に開店したもので、既存の「マルティメディア京急川崎」はアウトレット店に業態転換し、展示処分品などを格安で販売している。さらに、J R川崎駅北口の東芝工場跡地にビックカメラを核とする「ラゾーナ川崎プラザ」が06年秋に開店し、駅周辺に大型家電専門店が3店舗になった。
- ③麻生区の商業集積は、総合スーパーや食品スーパーを中心に1990年代の比較的早い時期に形成された。
- ④2000年代になると、宮前区と多摩区にスーパーの出店が増えている。因みに宮前区にはいなげや、東急ストア、マルエツ、ライフ、そうてつローゼン、富士シティオ (横浜に本社をおく1952年創業の食品スーパーで、現在神奈川県内に49店舗ある。コンビニエンス・ストアのスリーエフの親会社) などがある。
- ⑤全市的に大型店の分布をみると、商業中心地の階層性は後退しつつあり、川崎駅周辺の

1極から3極化ないし多極化傾向がうかがえる。

大都市・東京と横浜に挟まれた細長い果たして立地条件、都市文化の象徴である華やかな百貨店がなく、そもそも緩やかだった川崎市の商業中心地の階層性は、近年さらに崩れる傾向にあったが、「ミュージア川崎」や「ラゾーナ川崎プラザ」などのオープンで、文化や音楽をキーワードにして、果たしてどの程度中心地性を高めることができるであろうか。

4 川崎市の繁華街

小売店は立地はいつの時代どこの国をとっても集積する傾向がある。こうした集積は我が国では商店街と呼ばれることが多いが、欧米では集積(agglomeration)という概念でとらえられる。その規模は広域型から近隣型まで多様であり、異なる業態が集積することもあるし、類似した業態が集積することがある。

(1) 繁華街の分散化

「平成14年 川崎市の繁華街」は、商業統計調査の副産物ともいうべきもので、平成2002年6月1日現在で実施された商業統計調査結果のうち、小売店舗が特に密集している地域を「繁華街」として設定し（おおむね60店舗以上の小売店が連続して街区を形成している小売機能中心の集積）、独自に集計したもの。今回設定した繁華街の数は32地域で、前回調査（1997年）と比べて中原区で1地域（武蔵中原）増加している。区別にみると、最も多いのは川崎区の12地域で、最も少ないのは高津区と宮前区の1地域である。小売業全体に占める繁華街の割合（占有率）は、店舗数36%、従業者数37%、年間商品販売額41%、売場面積48%であり、前回調査と比べて、店舗数は0.1ポイント上昇したのに対し、従業者数は1.3ポイント、年間商品販売額は2.5ポイント、売場面積は4.0ポイント低下している。

区別の傾向としては、川崎区では、どの項目も占有率が50%を超えており、商業活動が繁華街に集中している様子がみられる。一方、宮前区は店舗数、従業者数及び年間商品販売額は1桁台と低い占有率にとどまり、繁華街の果たす役割が比較的小さくなっている。すなわち、宮前区では繁華街から離れた立地に、食品スーパーなど大型店の新設が増えていて、各区内の分散

化も進捗しているひとつの証拠である。

川崎市の繁華街の動向を1882-2002年の20年間でみると、次のような特徴が分かる。

①1982年の時点では、川崎駅周辺に繁華街（東田町／駅前本町／川崎駅ビル／小川町）が集中していて、他は武蔵新城駅前と溝の口駅前が目立つ程度であった。

②2002年になると、武蔵溝の口と新百合ヶ丘が発展し、また中原区の武蔵小杉や「ブレイメン通り商店」がある元住吉などにも繁華街が形成され、分極化の傾向がみられる。

③新たな繁華街は、交通網の整備され人口が増加した宮前区や麻生区などで形成される一方で、川崎駅周辺の位置づけは低下傾向にある。

④専修大学がある向ヶ丘遊園は、この20年間、繁華街の区分方法が異なり正確な比較はできないが、登戸・遊園地区でみると、年間販売額は増加しているが繁華街としての規模は不十分のままであり、地域の中心地になり得ていない。

繁華街の区別動向を、1997-2002年の5年間でみると、武蔵溝ノ口のある高津区と新百合ヶ丘のある麻生区は、小売業をめぐる厳しい状況の中で、商店街、従業者数、年間商品販売額、および売場面積のいずれも増加させている。近年武蔵溝ノ口には、JR南武線「武蔵溝ノ口駅」と東急田園都市線「溝ノ口駅」を結ぶペDESTリアン・デッキが完成し、駅前が再開発され、丸井百貨店や複合商業施設「ノクティプラザ」ができ、まちは大きく変貌している。また新百合ヶ丘には、イトーヨーカ堂、小田急OX、専門店、およびレストランが入居する複合商業施設「エルミロード」などの大型店が、小田急線「新百合ヶ丘駅」周辺に集積している。川崎市では、武蔵溝ノ口を「新都心」、新百合ヶ丘を「副都心」として位置づけており、こうした新都心や副都心での新たな商業集積の形成が、「都心」である川崎駅中心の相対的地位を低下させている。

個別に繁華街の動向を1997-2002年でみると、区別動向とほぼ同じようなことがいえる。伸びているのは武蔵溝ノ口と新百合ヶ丘だけであり、川崎市を代表する近隣型商店街「小田銀座商店街」が含まれる繁華街「浅田・小田」にしても、従業者数を除いて店舗数、年間商品販売額、および売場面積を減少させている。

5 川崎市の商店街

川崎市の商店街は繁華街と重複するが、繁華街の主要な構成要素である個別の商店街（商店会組織）の現状をみてみよう。

（1）伝統的商業集積の現状

商業集積には、鈴木（[2001]）によれば、3つの側面がある。第1に、商業集積は小売業とサービス業の経営の場である。その集積の状態が個店の経営成果に影響するとともに、個店の経営が集積全体のあり方に影響する。第2に、広域から近隣から消費者が買い物に集まる中心地であり、さらには買い物を含んだ地域住民の多面的な生活の中心地である。第3に商業集積は都市にとって不可欠な施設であり、他の都市施設と並んで都市の一部を占有する。言い換えれば、商業集積は経営の場、買い物の場、生活の場、そして「まちの顔」ということになる。ただし商業集積には、伝統的商業集積である商店街と郊外や都心再開発による近代的商業集積である計画的ショッピング・センターがある。

近代的ショッピング・センターに比べて、近年伝統的商店街は劣勢の地位にある。経営の場、買い物の場、生活の場、そしてまちの顔としての機能を十分遂行できなくなった商店街が増えている。川崎市の商店街の現状はどうなっているであろうか。

川崎市には、2005年11月現在、265の商店街組織があるが、そのうち振興組合や協同組合に法人化されているのは約14%の37団体である。各種イベントや共同売出しなどを行っているのは、これら法人団体を中心に60～70団体くらいであり、殆ど活動らしい活動を行っていない団体もかなりあると推定される。

神奈川県商店街連合会の2004年調査によれば、川崎市の商店街の景況は、「繁栄している」が僅か3.1%で、「停滞している」と「衰退している」商店街は90.6%に達する。これは全国商店街実態調査でもほぼ同じ傾向であり、ちなみにその数値はそれぞれ2.2%と91.4%である。商店街活性化の見通しは、景況よりはやや明るい。やり方次第によっては活性化すると考えている商店街が5分の1以上あることがわかる。

商店街が共同で、各種イベントやソフト事業を行ったり、ハード面の整備したりする場合に

資金が必要となる。その際、基本となるのが会費や組合費などの賦課金である。市や国などの政府から助成を受けるにも、その殆どは必要資金の過半以上が商店街の自己負担、すなわち賦課金でまかなうのが原則である。しかし、川崎市商店街の賦課金の年間総額は7割以上が300万円以下である。

川崎市を含んだ神奈川県全体でみると、商店街活動の方向としては「イベントや祭り等を通して地域住民との交流を促進する」、「魅力ある個店の集合体として商店街全体の集客力を高める」、および「商店街全体の個性を明確化して、アピール力を強化する」をとりあげる商店街が多い。近年深刻な空き店舗問題に関しては、不足業種の補充、チャレンジ・ショップ（開業支援）、高齢者ふれあい施設、リサイクル・ショップ、イベント・スペース、文化教室などの活用方法が実施に移されつつある。空き店舗の後継店が決まらない理由としては、「家主に賃貸・売買の意思がない」、「来街者の減少」、「家賃・売値が合わない」、「業種や使用条件が合わない」、「住居や倉庫、車庫として利用」、「立地が悪い」、「周辺に駐車場がない」、「面積が狭い」、「住宅併用で使いにくい」など条件面で折り合わない理由が目立つ。

6 川崎の商業まちづくりの課題

まちづくりには計画性、商業振興には競争性が求められるが、ここでは川崎市におけるまちづくりと商業振興を連動させた商業街づくりを現実化させるために、直面する課題と、総合性、計画性、競争力、現実性の視点から政策提案行いたい（関根 [2002]）。

（1）「ラ・チッタデッラ」と「ミューザ川崎」

まちづくりには総合的なものの見方、考え方、価値基準、ルールが適用が必要である。今までは経済合理的な考え方が中心であったが、これからは文化的価値が重視されなければならない。

川崎市の都心も工業都市から文化のまちへと舵を切った。2002年「ラ・チッタデッラ」が開業した（ラ・チッタデッラとはイタリア語で城塞に取り囲まれたまちの意味）。16スクリーンをもつシネマコンプレックスを中心に、中世イタリアの街並み「チネチッタ街」を再現している。「娯楽と文化の発信拠点」をコンセプトに、ライ

ブ・ハウスや個性的なテナントを誘致した。また、本プロジェクトは中心市街地活性化法に基づくTMO計画の承認を受け、石畳によるカラー舗装を実施された。

2004年7月、川崎駅西口再開発ビル「ミューザ川崎」のシンフォニー・ホール（2,000席、東京交響楽団が常任）がオープンした。音楽という文化の香りを漂わせながら、地域密着の地に着いた商売を目指し、駅西口開発の先導役が期待されている。これに先立って、商業施設のキーテナント「フーデックス川崎」（24時間営業の食品スーパー）やノスタルジックな飲食街「40番地」などは2003年末から順次オープンしている。

近年、消費者の買い物行動は、単一目的出向から多目的出向（multi-purpose shopping trip）に変化してきており、文化施設、飲食業、各種サービスなどの充実はこうした変化に応じるとも言える。2006年秋に「ラゾーナ川崎」がオープンして街のイメージも大きく変わり、確実に川崎駅周辺地区の魅力をアップさせている。問題は文化的価値をどのように経済的価値に結びつけるのか、商業集積としての競争力を高めていくのかということにある。たとえば、「ミューザ川崎」のシンフォニー・ホールとテナント構成とのミスマッチが指摘されているが、こうしたことが起こらないような仕組み、あるいは起こった場合の解決の仕組みづくりが必要となる。

経済合理性、文化的価値とともに、住みやすいかどうかと言う価値基準も十分尊重されなければならない。ジェコブス（J.Jacobs）によれば、まちづくりの目的は住みやすく生活しやすいまちにすることであり、住みやすいまちは「活気があること」を第1条件と考える。まちに活気をもたせ、生き生きとさせるためには、多様性をもたせる必要がある。多様性をもった都市とは「経済的にも、互いに支えあう、非常に入り組んだ、木目の細かい用途の多様性をもっている」（J.ジェコブス [1977]）。近代的な大型ビルを建設すれば、機能的かつ効率的になるかもしれないが、必ずしも住みやすくなるとは限らないと言うのが彼女の立場である。

（2）計画的まちづくり

川崎市では、近年、宮前区と麻生区は人口の増加が目立つ地域であり、それにつれて商業施設も増えている。特に、麻生区の発展は目覚ま

しくその中心である新百合ヶ丘は一大商業集積を形成している。東京と横浜に挟まれた立地条件の中で、川崎市最上位の商業中心地である川崎区の地位は、商店数、従業者数、年間販売額などからみて低下傾向にあり、商業中心地は分散化してきた。大型店の分布をみても、商業中心地の階層性は後退しつつあり、川崎駅周辺の1極から3極化ないし多極化傾向にあった。

川崎市の繁華街の動向からみると、1982年の時点では、川崎駅周辺に繁華街が集中していて、他は武蔵新城駅前と溝の口駅前が目立つ程度であった。2002年になると、武蔵溝の口と新百合ヶ丘が発展し、また中原区の武蔵小杉や「プレーメン通り商店街」がある元住吉などにも繁華街が形成され、繁華街も分極化の傾向がみられる。新たな繁華街は、交通網の整備され人口が増加した宮前区や麻生区などで形成される一方で、川崎駅周辺の位置づけは低下傾向にあった。

こうした商業中心地の分散化、階層性の喪失とともに、川崎市の伝統的商業集積である商店街も、全体的に経営の場、買い物の場、生活の場、そしてまちの顔としての機能を十分遂行できなくなっている。大店法を廃止し、「まちづくり3法」による計画的街づくりを行うという政策目的が実現しなかったことは明白である。こうした経過の中でわれわれは、郊外のショッピング・センターの増殖を放置したまま中心市街を活性化したり、あるいは存在意義を失った商店街までも活性化することは不可能であるということ認識しなければならない。2006年中心市街地活性化法と都市計画法の改正され、郊外における大型店の出店規制が強化されることになったが、果たして今度は政策目的が達成されるであろうか。計画的まちづくりの実効性なしに、中心市街地と商店街の活性化はありえないと言うことを銘記すべきである。

（3）商業集積の競争力

市場経済は公正な競争を基本とする。競争公正性とは小売市場においては、都市間、集積間、個店間で公正かつ自由な競争が行われるかどうかを意味する。市場経済は創意工夫による企業間の自由な競争が基本であり、それとともに公正であることも必要であって、取引上の優越的地位の乱用により、取引相手に不利な条件を強制したり、競争企業を不利に陥れるようなことがあってはならない（久保村他 [1982]）。

小売段階の競争は生産段階の競争と異なり、異業態間競争が活発であること、寡占的メーカーや大手問屋の垂直的影響がみられること、立地の影響が大きいことなどに特徴がある。特に、立地は小売業にとって最も重要な財産であり、街づくりに密接な関係があるにもかかわらず、競争構造との関係は現在までところあまり解明されていない。

いずれにしても商業まちづくりからみると、集積間競争で優位に立つために商業集積の競争力を強化しなければならない。そのために必要なことは「変化する顧客欲求に答えるための適切な集積マネジメント」、「継続して起こる内発的小売革新」、および「立地優位性の確保」などである（関根 [2005]）。特に伝統的な商業集積は自然発生的であり、集積マネジメントを適切に行うための人や組織など多くの資源を欠落させている。しかしながら競争力を強化するためには、魅力的な個店を増やすことを基本であり、地権者と営業者の分離が進むなかで、家賃を引き下げて必要な業種や業態を誘致し、集積内の店舗ミックスを望ましいものにする仕組みづくりが必要となる。

川崎市内でも、まちから生鮮3品のお店、すなわち「八百屋さん」、「肉屋さん」、「魚屋さん」がどんどん減っていることは、近隣型商店街の競争力を大きく削ぐ結果になっている。

（４）現実性

現実性とは、その政策が商業まちづくりのあるべき姿に対して有効かどうか、また実行可能かどうかということである。まちづくり3法はこれらの点で問題があったと思われる。政策転換は、全国各地で郊外どころか農地だった地域に大型商業施設が次々に出店、中心市街地活性化法を骨抜きにして中心地の分極化を促進する結果となった。商業まちづくりは非可逆的であり、住みやすいまち、生活しやすいまちが破壊されてからは、まちの再生は難しく、まちづくりが手遅れになる可能性が高いことを認識すべきである。

われわれは商業まちづくりを論じ、そして中心地理論を用いるとき、中心市街地ないし中心地の存在を当然のことと考えていた。しかしな

がら、郊外地域の開発と人口増加、自動車社会の進展、情報ネットワークの整備などが進むなか、中心地に種々の施設が集積することによりもたらされてきた「規模の利益」や「範囲の利益」がどう変容しているのか。現在、中心市街地の存在理由を真剣に検討すべき時期である。

（５）川崎市のまちづくりマーケティング

以上のことを踏まえて、川崎市のまちづくりマーケティング、すなわち解決すべき課題は、次の3つの集約することができる。第1は、ラ・チッタデッラ、DICEビル、ミューザ川崎、ラゾーナなど魅力的な複合型商業施設が開発され、3カ所のシネコンのスクリーン総数は32にも達し、間違いなく集客力は高まったが、果たして来街者の回遊性が高まり街全体への波及効果がどのくらいになるのかということである。

第2は、いままでの川崎市のイメージは「工業のまち、ごみ・ホームレス・放置自転車のまち」というイメージが強かったが、文化都市「音楽のまち、清潔なまち」を軸として、どのようなイメージのまちへと転換していくのか。新しいイメージのキーコンセプトは「ハイブリッド・フィーリング」（異種混交の感覚）であり、その構築には伝統的なモノづくりの要素に加えて、「ミューザ川崎やラゾーナなどの都市機能のイノベーションによる新しい姿を、自然資源の多摩川と結びつけることが必要となる」^{注1}と考えられる。

第3は、事業・取組の継続性に関するもので、単発的なものが多く、いい企画が育たないという意見が聞かれる。そのなかで「連連つなごう川崎」は市民と商業者と行政が協力し「川崎を誇りの持てるまちにしたい」というコンセプトで始まった地元発意型の共同イベントで、商業・農業・工業・福祉・防災・文化サークルなどが連携し、様々な催し物やPR活動を行っている^{注2}。皆で知恵を絞って商業まちづくりに関するいい企画を創出し、市民、企業（商店）、行政が一体になって育てていく状況を醸成することが求められる。

注1 平尾光司・専修大学経済学部教授の国際シンポジウム（2006年11月26日、専修大学都市政策研究センター主催「ラゾーナ川崎のオープンと中心市街地の活性化」）における発言。

注2 「連連つなごう川崎」のホームページ。

参考文献

- 神奈川県 [1997] 「平成9年 神奈川県の繁華街」。
- 神奈川県『神奈川県大型小売店統計調査』各年。
- (財) 神奈川県商店街連合会 [2004] [2005] 「商店街実態報告書」。
- 川崎市 [1999] 「川崎駅周辺市街地活性化基本計画」。
- 川崎市 [2001] 「川崎都心の商業まちづくり－川崎駅周辺市街地タウンマネジメント構想」。
- 川崎市経済局産業振興部商業観光課資料 [2001] [2005] 「川崎市商店街名簿」。
- 川崎市 [1999] [2004] 「川崎市の繁華街」。
- 川崎市経済局産業振興部商業観光課資料[2005] 「川崎市内大規模小売店舗一覧」。
- 経済産業省／通商産業省 [各年] 「商業統計表 第3巻 市区町村表」。
- 久保村隆祐／田島義博／森 宏 [1982] 『流通政策』中央経済社。
- ジェコブス [1977] 『アメリカ大都市の死と生』黒川紀章訳 (J.Jacobs, The Death and Life of Great American Cities, 1961) 鹿島出版会。
- 鈴木安昭 [2001] 『日本の商業問題』有斐閣。
- 関根 孝 [2002] 『小売競争の視点』同文館。
- 関根 孝 [2005] 「韓国在来市場の活性化のシナリオ－ソウル市・首都圏のケース」 専修大学大学院社会知性開発センター論文集 第1号『イノベーション・クラスターに向けた川崎都市政策への提言』。
- 関根 孝 [2006] 「街づくり－商業集積の未来を考える」『中小企業と組合』2006年2月号、全国中小企業団体中央会。
- 関根 孝 [2006] 「川崎市商業集積の政策的課題－1970年代以降の時系列分析から」 専修大学大学院社会知性開発センター論文集 第2号『イノベーション・クラスターに向けた川崎都市政策への提言』。
- 三井不動産ホームページ。
- 流通政策研究所 [2000] 「商店街実態調査報告書－商店街実態調査表作成に関する調査研究」。
- S.Brown [1992] Retail Location: A Micro-Scale Perspective, Avebury。

本研究は、平成18年度文部科学省「私立大学学術研究高度化推進事業（オープン・リサーチ・センター整備事業）の研究プロジェクト「イノベーション・クラスター形成に向けた川崎都市政策への提言」（代表者 平尾光司）、による研究成果の一部である。