

第5章 所沢市の製造業振興の課題と今後の方向性等の検討

以上の各種調査結果を総括し、所沢市の製造業の実態や特性、各事業所の抱えている課題や施策ニーズ、さらには県内水準、全国水準との比較分析から所沢市の製造業の操業特性やポジショニング、ポテンシャル等を踏まえた上で、所沢市の製造業振興に向けた方向性や今後の事業所のニーズに応じた支援策を企画・検討するための視点を整理すると、主に以下の8点が挙げられる。

なお、個々の視点や方向性は、それぞれが独立したものではなく相互に関連しているものであることを付言しておく。

1. 自社独自の技術や「強み」を活かした小規模でも競争力ある事業所づくり

市内製造業事業所の半数以上は従業員4人以下の小規模事業所であり、また大半の事業所が製造品出荷額、売上高、営業利益ではいずれも減少していることなどを踏まえると、経済不況や景気低迷の影響をより強く受けやすい小規模事業所が特に厳しい経営環境におかれており、これが所沢市の製造業全体の低迷につながっていると推察される。

しかし、そのような中でも、比較的堅調な業績を維持している事業所も存在している。市内の製造業事業所の中には、国内トップのシェアを誇る光学機器製造企業や、自社特許、共同特許などの知的財産を開発・所有している企業など、国内でも有数の高い技術力、あるいはオンリーワンの技術力を誇る事業所も多数みられる。

アンケート調査でも、独自の技術やノウハウなどを有する事業所の方が、売上高や営業利益も増加しており、業績が比較的堅調であることが確認されている。また、業績が上向いている(売上高が増加している)事業所では、「短納期」や「小ロット生産」、「品質管理」など多くの面で「自社の強み」を認識しており、逆に、業績が低迷している事業所の多くは、「自社の強みはない」としていることも明らかとなった。現状において業績が比較的安定している事業所へのヒアリングからも、特に自社製品の差別化や優位性の確立が今後ますます重要になるとの認識が示されている。

これらを踏まえると、製造業を取り巻く経済環境が厳しい中で中小事業所が存続・発展していくためには、製品製造における独自技術やノウハウの蓄積、あるいは高い企画力や充実したトータルサービス体制など、何らかの面で自社の「強み」を見出し、かつ最大限それを活かしていくことがカギとなるといえる。

また、経営資源が不足している中小製造業にとって競争優位を確固たるものにしていくためには、自社の技術(コア技術)と市場動向や競合環境を見据えた技術戦略をもつと同時に、技術者の育成や生産技術、生産工程の改良、知的財産等の出願・取得など日常的な技術マネジメントの不断の蓄積が重要であり、それによって企業の「強み」が形成されていくものと考えられる。

このため、市としても、こうした自社の「強み」の獲得に積極的に取り組む事業所に対する支援を充実させる必要がある。具体的には、新製品や新技術の開発を経費面でサポートしたり、産学連携の斡旋や仲介する、あるいは特許等の産業財産権の出願、取得申請や必要となる経費を支援するなど、企業が生産技術を高めつつ蓄積していくための側面的な支援が求められている。

2. 恵まれた立地環境を活かした企業間連携等の促進

埼玉県は、首都圏にあって圏央道や関越自動車道等の広域交通網が発達しており、また生産年齢人口の集積もみられるなど、産業振興を図る上で多くの強みを持っている。

この恵まれた立地特性を活かせば、幅広い分野で産学官連携や農商工連携を図ることも可能であり、また川上産業(素材・部品製造)と川下産業(加工・製品化)が近接して操業を展開し、販路拡大や共同研究開発による高度化を図ることも可能である。このように、製造業が有する事業展開性のポテンシャルは必ずしも低くない。実際に、本調査においても、産学連携に対して積極的な姿勢を示す事業所の方が総じて経営状況は良く、業績に好影響をもたらしている傾向がみられている。

しかし、多くの地域と取引を展開している事業所においては、企業間交流や産学連携に対して積極的な姿勢が示されている一方で、取引先の地域が限定的な事業所や小規模事業所の過半数はそれらに関心を示していないという現状もアンケートから明らかとなった。

市内製造業の取引構造を明らかにするためにはさらに詳細な調査が必要ではあるが、我が国において中小企業の「メッシュ化」が進んでおり、近年では国内から海外(特にアジア経済圏)に展開されていることを鑑みれば、今後は自社の技術力の強化を図るだけでなく、販路の拡大やそのための出口を見据えた技術開発がより一層重要になるとみられる。したがって、企業間連携や産学連携の必要性は今後ますます高くなることが予想される。

特に中小事業所が多くを占める所沢市において製造業の振興を図るためには、前項のようにそれぞれが「自社の強み」を獲得し発揮してだけでなく、異なる分野の複数の中小企業者が、それぞれが持つ独自技術やノウハウなどの「強み」を有効に組み合わせ、付加価値の高い製品やサービスを創出する取組を支援することも重要である。

このため、今後は、商工会議所と連携して企業間の交流・連携を促進するための条件整備を図り、小規模事業所の孤立経営の解消と産業競争力を強化・支援していく仕組みを構築するとともに、農商工連携も含め、市が主体となって市内事業所・企業の交流促進やマッチングの機会を創出、あるいは支援していくことにより、製造業全体の高度化を図っていくことが重要である。

具体的には、産学連携や技術交流、経営力強化を目的とした交流、研修等を行う企業や企業グループ、団体等の取組に対して補助したり、商工会議所と共同で金融機関や高等教育機関も含めた連携交流拠点(例えば「連携交流センター」など)を整備し、製造業振興に向けた情報交換や企業間連携の総合的な調整をしていくことなどが求められる。

3. 蓄積した技術力の継承と安定的な人材の確保への支援

各事業所が自社で蓄積してきた技術力を維持していくためには、技術者など安定した労働力の確保も必要である。アンケート調査においても、事業活動を支えている技術者・技能者の後継者が決まっている事業所は4分の1にとどまっており、今後の市内製造業の振興を図るためには、これからの製造業を担う若手技術者を確保・育成し、熟練した技術やノウハウを継承していくことが極めて重要といえる。

所沢市では、技術者のさらなる資質向上に対する支援や従業員の技術力強化に向けた支援などは行われていないが、営業上あるいは経営上の問題で後継者の採用や育成ができない中小事業所も少なくないと思われることから、今後は内部での技術者等の人材育成に係る助成制度の創設や高等教育機関との連携の促進などにより、各事業所が安定的に技術者・技能者を確保・育成できるよう、積極的に支援策の充実を図る必要がある。

また、新卒者の就職状況が厳しさを増す中、中小事業所は、その知名度の低さや雇用の安定性への不安感などから優れた人材を確保することが難しく、「採用難」の状況が続いている。アンケート調査においても、経営に大きな影響を与えている内部環境上の問題点として、従業員の高齢化や人材不足が挙げられていることから、安定的な労働力の確保が重要な課題であることがうかがえる。

所沢市では、この雇用促進に係る支援も現状では実施されていないが、例えばトライアル雇用やインターンシップ制などの国の雇用促進事業を活用した場合にその経費を一部補助するなど、各事業所がより人材を確保しやすくするための支援が求められる。また、市内の中小製造業事業所の中にも、業績が堅調な事業所や高い技術力を誇る事業所が少なくないことを積極的に情報発信していくことにより、人材確保の改善につなげることも必要である。

さらに、経営者の高齢化が進むなか、後継問題も深刻である。アンケート調査によれば、従業員の高齢化が最も大きな経営上の内部要因となっているが、そのような中で代表者が60代以上の事業所では経営者の後継者が決まっている事業所は3割に過ぎず、継がせない(当代限り)と回答している事業所が4社に1社ある(24.6%)など、事業の継続や承継(引継ぎ)等が市内製造業の存続と発展に向けて大きな課題となっていることが明らかとなった。

所沢市では、これまでも若手経営者グループを育成するための補助事業等を行っているが、このような既存の人材育成支援のみならず、中小基盤人材確保助成金などの国の制度の活用を図るための所沢市独自の上乗せ助成を行うなど、支援メニューの充実を図る必要がある。

4. 関係機関との連携強化や競争的資金の活用を促す独自の底上げ支援の充実

小規模事業所が半数以上を占める市内製造業の現状を鑑みれば、今後は、国はもとより、埼玉県創業・ベンチャー支援センター、埼玉県中小企業振興公社などの県関係機関の制度の活用も含め、中小事業所の経営革新に関する情報提供体制や相談体制を強化し、経営体質の強化を支援することも重要である。

特に、平成23年12月に発表された国の中小企業政策審議会企業力強化部会の中間とりまとめ(案)にも述べられているように、今後の中小企業支援の基本的な方向性として、従来の商工会等に加え、中小企業の新たなニーズに対応した高度かつ専門的な経営支援の必要性や、起業・創業、成長段階における経営支援ネットワークの構築等が提唱されており、今後、企業力強化の観点から製造業振興を図るためには、自治体の役割もますます大きくなることが予想される。

また、技術開発についても埼玉県産業技術総合センターは、試験機能や技術アドバイス機能など、技術的な側面で各種の専門的機能を有しており、このような県の試験研究機関の活用促進を図るとともに、小規模事業者でも活用しやすい環境(例えば情報提供や助成金など)を整備していくことも有効と考えられる。

なお、支援施策の検討にあたっては、一般的な運転資金や設備投資に係る資金の貸付・融資だけでなく、国や県等の融資制度や技術開発、販路拡大に向けた競争的資金の一層の活用を図るとともに、それらに対し所沢市独自の上乗せ融資や補助金の加算などの新たな制度を創設するなど、支援を底上げして活用を促すといった配慮なども必要である。

さらに、所沢市は後背に豊かな田園地帯を抱える立地特性を有しており、食料品が製造業では基幹的な業種となりつつあることをふまえば、国や関係機関の支援制度や競争的資金を活用しながら農商工連携の推進を図ることは、新たなビジネスチャンスの開拓にも繋がるものと考えられる。

5. 製造業事業所をサポートするための行政組織の体制強化と職員の資質向上

上記のような多岐にわたる支援メニューは、産業振興担当課(従来の商工労政課)のみで所管・運用できるものばかりではなく、都市計画や道路政策など関係する他の所管課の事業との連携・協調を図ることにより、一層の施策効果が期待できるものである。

一方、所沢市の産業支援体制の弱さは、アンケート調査やヒアリング調査でも指摘されており、特に堅実に成長を遂げてきた事業所へのヒアリング調査では、国・県等の助成金や補助事業を活用した事業展開について相談しても市役所で十分な対応が得られなかったという声や、新たに開発した新技術・新製品の販路拡大にも積極的な協力が得られなかったという声も聞かれている。

このため、行政内で産業振興を総合的に推進するための新たな体制を組織し、国や県の最新の動きや関連する事業分野の動きを的確に把握しながら、事業所への支援をより丁寧かつきめ細かく行うよう、支援体制を強化していくことが必要であり、外部専門家との連携も含めて事業者に対して必要かつ有効な情報を提供できる仕組みを構築することも重要である。

また、このような産業支援体制の強化とあわせて、行政内部においても、産業振興政策や都市計画など基盤整備に精通した行政職員の適切な配置・増員を図り、職員の資質向上を図るための研修や人事交流といった人材育成措置を積極的に講じていくなど、将来に向けた地域経営の観点から総合的な産業振興に資する人材を育成していく必要がある。

6. 中小事業所に対する行政の直接的なサポート窓口の充実

経営基盤が脆弱な小規模事業所にとっては、中長期的なビジョンを描いて経営改善に取り組むことは難しく、目先の資金繰りと受注の確保が最大の課題となっている。短期的な経営に追われ、市場の競争が激化する中で、無理をして安価・短納期の仕事を受注しては資金調達に行き詰まるという悪循環にひとたび陥ると、なかなか打開策は見出しにくい。こうした事業所に対しては、運転資金や設備投資に係る資金の貸付・融資はもちろん必要な支援策であるが、ぎりぎりまで人員を削減している小規模事業所にとっては、煩雑な申請手続きは大きな負担であり障害となる。

製造業全体を見渡しても、急激な円高やデフレなどの厳しい経営環境にあつてなかなか好機に転ずる目は見出しにくい。そのため、中小事業所の経営・金融・財務面でのサポートは今後より一層重要性を増すとみられるが、単に補助金や助成金のメニューを増やしただけでは支援を充実したことにはならない。

支援施策の充実を図る際には、その周知と浸透を図り、制度の活用に向けた相談機能を充実させるなど、活用促進策を並行して講じることが重要である。

また、商工会議所や企業組合を通じた補助の仕組みだけでは、企業間のネットワークや情報交換の機会も少ない小規模事業所には支援の手が届きにくいことも事実である。このため、前項5. に示したように、個々の事業所の目に触れるよう、きめ細かい情報提供体制を整備して支援施策の周知を図ることはもちろんのこと、必要に応じて経営基盤強化のための外部専門家や事業承継に向けた窓口や支援機関（例えば産業活力再生特別措置法に基づく「事業引継ぎ支援センター」など）を紹介・斡旋するなど、ワンストップの相談窓口を市役所内で確立し、行政の直接的なサポート体制の充実・強化を図る必要がある。

7. 産業振興の観点からの道路整備等の基盤整備の推進

所沢市の都市構造は、所沢駅周辺の旧宿場町の形成に歴史的な端を發し、大正時代の西武線の開通による都市核の成長、高度成長期以降の郊外に向けた住宅開発や商業施設の立地拡大など、漸次スプロール化して形成されてきた経緯がある。都市計画上も、周辺都市の入間市、狭山市等と比べると、工場地や流通業務地が市内の各地区に分散しており、集積性に乏しいという特徴がある。

とりわけ市内製造業の7割を占める小規模事業所については、宅地開発や沿線駅周辺の市街地開発事業とともに立地・創業が進み市内の住宅地や郊外に散在している。

このような背景から今回のアンケート調査でも、事業所の操業環境について、設備や建物の老朽化とともに周辺に住宅が増えたことが問題として指摘されており、立地上の評価においても鉄道やバス等の公共交通機関の利便性について評価が低いことが示された。

また、市に期待する産業振興施策や基盤整備としては、道路網の整備や公共交通の整備について特に要望が高く、ヒアリング調査においても住工混在問題や物流基盤としての道路整備の遅れ、従業員の通勤環境としての公共交通の充実の必要性が指摘されたところである。

特に公共交通については、西武線やJR武蔵野線の各駅より路線バスが運行しているが、前述した中心部の駅周辺や郊外部においては、路線である道路、交差点改良等の遅れから、朝夕の通勤時間帯には恒常的な渋滞が発生しており、事業者の評価が低い一因となっているものと考えられる。

将来に向けて所沢市の製造業を振興・発展させていくためには、既に整備が進みつつある広域交通網に加えて、都市内交通等の社会資本の整備・充実を図ることは重要である。

とりわけ圏央道が将来的に全線開通すれば、東北・北陸地方はもとより、中部地方、近畿地方(西日本)が結ばれることになり、所沢市は物流アクセスの優位性が一層高まると予想される。このため、東西軸として所沢、入間の両 IC を結節する国道463号をはじめ、東村山市、狭山市、川越市など県都を跨ぐ南北方向やさいたま市に連絡する広域幹線網の整備を推進するとともに、これらの諸幹線が集中する市内中心部の渋滞防止や物流機能を向上していくためのバイパス道路についてもあわせて整備を進める必要がある。

8. 企業誘致の促進並びに立地企業へのフォローアップ

周辺自治体をはじめとする製造業の支援施策の動向整理でも明らかなように、所沢市では、周辺都市や類似都市で行われているような企業の誘致や立地促進に係る支援施策は現在行われていない。また、三ヶ島工業団地などでは市街化調整区域に指定されていることから、将来にわたって安定的な操業や企業誘致を図る上で制約・不安も少なくない。

一方、前述したように、所沢市は首都圏中枢部に近接して広域交通基盤も発達していることから、製造業の立地条件としては優位にあり、土地利用計画の見直しとともに開発余力のある適地が確保されれば、必ずしも域内外の事業所の立地ニーズは低くないと考えられる。現状でも、市役所に毎月1件程度は企業からの事業用地に関する問合せがあることから、今後は対応窓口機能を充実して市内への立地ニーズを的確にキャッチしていくとともに、企業誘致に係る支援施策を積極的に検討し、市内製造業の振興を図ることも必要であろう。

具体的には、戦略的に誘致を図る産業分野や誘導エリア、推進体制、助成制度、誘致活動計画等について検討し、産業集積の状況など近隣自治体の動向もふまえながら企業誘致指針を策定していく必要があるが、現在の土地利用状況や基盤整備状況等を勘案すれば、東端の所沢 IC 付近(柳瀬地区)や西端入間 IC 近郊の三ヶ島地区は、既存工業団地の拡張も含めひとつの有力な候補エリアとして考えられるであろう。ただし、このような市街化調整区域等での開発に際しては、関連計画との整合性をはじめ農業振興施策や周辺自然環境との調和、さらなる市街化の促進に繋がらないよう配慮する必要がある。

また、平成22年の工業立地動向調査によれば、県外企業の立地は約3割に過ぎず、約7割の企業が県内からの立地であり、この傾向は近年も大きく変化していない。このことを勘案すれば、外部からの新たな企業誘致のみならず、市内や隣接地域内など近郊の企業の定着を促すなど、内発的な発展を図ることも重要であろう。

小規模事業所はその集積性のメリットも存立基盤のひとつであることに鑑みれば、住工混在のさらなる解消に向け、小規模団地等の事業用地の確保や廃業による工場跡地の有効利用など新たな事業用地の確保についても積極的に取り組む必要がある。アンケート調査でも移転を検討している事業所は36事業所(5.3%)あり、廃業や売却・合併を検討している事業所も24事業所(3.5%)みられており、ヒアリング調査でも複数の事業所が事業拡張に伴い市内で適地を探していると回答している。今後、より詳細な調査が必要ではあるが、このような移転ニーズに応じて事業所用地の情報を収集し、市が関係団体と協力して提供または斡旋していくことは、秩序ある土地利用を進める上でも極めて有効と考えられる。

今日まで所沢市の工業発展に貢献してきた既存事業所の成長、発展を支えるため適切な事業用地の確保や斡旋、あるいは立地や移転に対する奨励金、助成金制度を創設するなどの支援メニューを準備し、将来に向けた安定的な企業活動の定着と成長を支えていくことも今後検討する必要がある。

