

多様な企業支援や産業観光の推進で 進化し続ける“ものづくり”のまち

金属洋食器の産地、金属加工産業のまちとして全国的に知られる新潟県燕市は、県庁所在地の新潟市と長岡市の中間に位置し、上越新幹線の燕三条駅、北陸自動車道の三条燕インターチェンジがある。2006年に「平成の大合併」で旧・燕市とその西隣の吉田町、南隣の分水町が合併して新・燕市となった。面積は110.96km²、人口約8万人。合併後の2010年4月に燕市長に就任した鈴木力市長は、新潟県職員時代から燕市とその周辺地域の産業政策に深く関わってきた。市長就任後は全国の他の地場産業地域とはひと味違った産業支援策も取り入れながら、長期的視点でまちの未来を見据える。



新潟県燕市長
鈴木 力
(すずき つとむ)

1960年燕市（合併前の旧・燕市）生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。1983年4月、新潟県入庁。総務部人事課人材育成係長、産業労働部産業政策課副参事（にいがた産業創造機構派遣）、産業労働観光部産業振興課長補佐、知事政策局政策監を歴任し、2010年1月退職。同年4月、「平成の大合併」後の燕市長に就任。現在3期目。

産業施策も担当した 県職員から市長へ

——鈴木市長は燕市長になられる前は、新潟県職員として産業行政に関わっておられました。

〈鈴木〉 県に25年勤務しましたが、9年半ぐらいは産業関係でした。1986年4月から5年ほど工業振興課にいましたが、1985年9月に日本が円高を受け入れた「プラザ合意」があり、新潟県もそうですが、地方の輸出関連の産地の中小企業は大変な状況でした。その約半年後に私は工業振興課に異動になり、県内の中小企業が円高対策のために内需の振興、製品の転換、事業の転換、新しい分野への進出を行う施策を担当しました。

当時、円高に苦しんだ当市の輸出企業から「県庁の今度の円高対策担当者は燕の出身」ということで歓迎され、「ぜひ対策に携わってほしい」とも言われました。その頃、産業全体を振興するために「燕三条地場産業振興センター」を建設する計画をつくりましたが、課長からは「地元の企業の人たちとセンターの計画を考えてくれ」と言われるなど、県庁職員でありながら当市の産業にどっぷりつかって仕事をし

ていました。

各企業の努力の結果、市の金属加工産業はその後、円高による苦境を克服しました。内需向け製品を開発したり、洋食器やハウスウェアの技術を活かして建築金物やスポーツ用品などの分野へ業種転換して成功したり。そんな「民」の努力を緊急の無利子融資、商品開発の補助金などで支援したのが「官」でした。

——2010年4月に燕市長に初当選されましたが、市政を担おうと思われたきっかけは？

〈鈴木〉 旧燕市地域の出身で旧吉田町地域に住所があり、県庁で産業政策にかなり関わったということで、業界団体を中心に推されたのです。こうして合併4年後の市長選挙に、私は県庁をやめて立候補することになりました。

——市長就任後、どのような産業政策に取り組みましたか。

〈鈴木〉 就任時は2008年秋に「リーマンショック」が起り、当市だけでなく日本の産業全体が非常に落ち込んだ時期でした。当市の工業出荷額は約4,300億円から約3,300億円へと大きく落ち込み、どう回復させるかが課題だったのです。具体的には販路開拓

や、中国など海外にも負けないような付加価値の高い製品の開発や、かつて円高対策でも行ったように地元で新たな産業を起こすことでした。

「プラザ合意」による円高の時は各企業の製品転換が多かったのですが、リーマンショックから立ち直るには売り先を開拓し付加価値のある製品を開発するだけでなく、洋食器やハウスウェアへの依存から脱して別の分野で産業を起こし、企業群を形成する必要があると考えました。「医療・介護」あたりをこれから伸びる分野と想定し、新産業育成のための研究会を立ち上げたりしました。

海外での販路開拓にも取り組みました。販路で重視したのは北京五輪を成功させ、市長就任の年に上海万博を開催した中国。デパートのフロアを借り切って当市の各社の製品が揃う見本市を開いたりしました。また、企業経営者を集めてタイへ視察に行ったほか、タイで開かれた部品加工系の見本市に当市のブースを2年間、出展しています。

危機が起こるたびに乗り越えた フェニックス～不死鳥の燕

——地元企業とともに困難を乗り越えた中で、市の産業の強みは何だと思えますか。

〈鈴木〉 当市の経営者の皆さんは「変化こそチャンスだ」と考える方が多いということです。新たな取引先を探したり産地間連携を図ったりと対応の手をきちんと打っています。しっかりした技術、企業経営を持つ一定の層があり、それがリーダー的存在として全体を引っ張って、新しいことに挑戦する。代替わりした40代、50代にそんな若手経営者が現れてきたことが今、当市の産業の強みになっていると思います。

市内には1,800～2,000社の企業があり、約6割は従業員数1～3人の零細企業です。そこでは事業承継は大きな課題となっています。しかし、そこに加工を発注するような産地内元請け企業は、代替わりがうまく進み、新しいビジネスにチャレンジするような意欲的な若手経営者が出てきており、頼もしい限りです。

——困難にも立ち向かってピンチをチャンスに変えるような気風は以前からあったのですか。

〈鈴木〉 当市の金属産業の歴史は江戸時代の和釘の生産に始まり、銅器、矢立、キセル、洋食器、鍋や釜のハウスウェア、スポーツ用品、自動車部品など、

国民生活の変化に対応して主力製品を変えてきました。ある製品の市場が急に収縮する危機が訪れるたびに、「次に大きくなる市場は何か」を見定め、それまでの技術を活かして時代に合った新しい分野の製品を開発してきました。

これまで昭和のドルショック、二度のオイルショック、平成のバブル崩壊もありました。ショックが起きるたびにそれを乗り越えたことから、フェニックス、不死鳥の燕と呼ばれています。

「伴走型」企業支援と 徹底した効果測定

——市の産業政策の基本的なスタンスについて、お聞かせください。

〈鈴木〉 私は担当する市職員に「主役は企業、産業界」と言います。ショックが来た時、「わが社はどの方向に行くか」を最終決定するのは企業です。例えば洋食器なら高級品か、ボリュームゾーンか。あるいは洋食器だけでいくか、医療など他の分野に多角化するかといった選択です。それは企業戦略に基づいて判断すること。我々行政の役割は、企業がその選択を正しくできるように、また、選択した方向への取組みがうまくできるように、応援することだと思います。

企業の選択が正しくできるよう、例えば「これからこんな市場が成長しそうです」「IoT、AIとはこんなことです」といった様々な情報を提供し、セミナーや勉強会を開いて「学んでみませんか」と働きかけます。企業が選択した方向への取組みがうまくできるように、新分野の研究会の立ち上げ、試作や販路開拓の手助け、研究開発の資金支援、アドバイザーの派遣、見本市の出展、量産化に際し設備投資融資などを行っていきます。企業のビジネスの各フェーズに応じ、それを「応援」「支援」する際に様々な政策ツールを適切に提供できるよう、準備しておきたいと思っています。

——補助金や利子補給などファイナンス面だけでなく、企業活動全体への支援ですね。

〈鈴木〉 研究開発にもかなり踏み込んでいます。最近の例ではフィギュアスケートのブレードがあります。「有望な分野かもしれません」という情報提供で終わるのではなく、手を挙げて研究会に集まってもらい、



地場産業支援の拠点「燕三条地場産業振興センター」

専門のアドバイザーから詳しく話を聞いて各社で試作に取りかかれれば、補助金で資金援助します。はよりの言葉で言えば「ハンズオン型」というか、「伴走型」の支援です。

国や県の機関や施設、大学、研究所などとも連携しながら支援を進めています。県の工業技術総合研究所をはじめ、相談会の開催やマーケティングなどでお世話になっている、にいがた産業創造機構は、私が2003年から3年間、県からの派遣で勤務していました。工業技術総合研究所出身の新潟大学客員教授には当市のコーディネーターになっていただき、そのルートで新潟大学の先生方とのつながりもできました。当市の企業も、もともと新潟大学や長岡技術科学大学とパイプを持つところがありましたが、私が市長に就任してから当市と2大学の間で包括協定を締結し、正式な形でお互い協力し合う関係を築いています。大学も国立大学法人になって、国から予算を獲得するには地域との連携が求められていますから、当市の産業施策とうまく結びついたのでと思います。

——販路開拓については、どのような支援をしていますか。

〈鈴木〉 基本は見本市出展支援ですが、企業がそれに参加する際の補助金をかなり手厚くしているのが、他の自治体にはあまりない特徴でしょう。国内の見本市だけでなく海外出展にも補助を出しています。海外見本市は出展料以外に通訳や翻訳、その後のフォローに費用がかかりますが、それで、効果が上がればよいのです。

——効果と言えば、燕市の産業関連の施策では、政策の投資対効果を割り出す「効果測定」を細かく実施すると聞いています。

〈鈴木〉 最近3年間の数値として、商品開発の補助



金属加工は国内外に誇る燕市の地場産業

金は20企業に対して4,100万円を支出しました。それにより実際に開発された製品の販売額は合計約6億円でした。見本市の補助金は、海外も含め457件に約7,000万円を支出し、結果、商談の成約金額は合計19億9,000万円でした。投資に対する効果は非常にあったと思います。見本市の補助金を出した企業には、その場でどんな相談があり、1年後にどうなったか成果報告をお願いしています。

産業政策に予算をつけるということは市民の税金をあてるわけです。議会での納得を得るためにも効果測定は大事です。「ビジネスは自分の資金で、自分でリスクを負って行うもの。税金を投入するのはいかなものか」という考えもある。約7,000万円の補助金の効果で企業の売上が約20億円増加すれば、税収増となって戻ってきて十分な効果があるという説明ができれば、納得していただけるようになります。

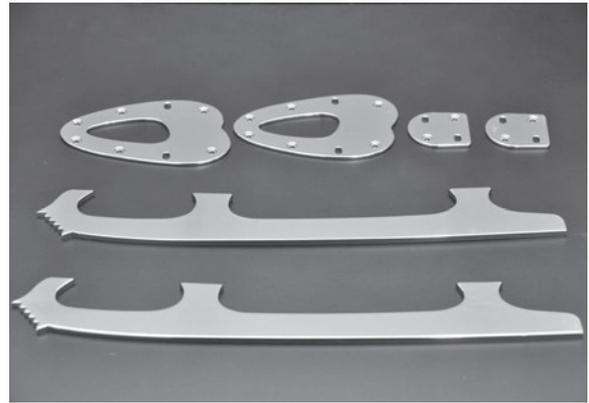
IoT化を推進し、長期的な視野で産業政策に取り組む

——燕市では有望な成長市場として、スポーツ用品、アウトドア用品、医療機器、IoTなどを挙げて産業化を推進していますね。

〈鈴木〉 特にIoTに関しては今年度、新規にIoT推進事業を予算化しています。全世界が「産業革命5.0」で、インターネットを利用してモノを生産する方向に向かっています。乗り遅れたら大変です。もう一つは人手不足。日本全体で人口が減少し、ましてや製造業は、産業構造が第三次産業へ転換し人材もそれにシフトする中、どうしても人手が足りなくなります。人を確保する努力はしますが、今までと同じ数が確保できるかと言えば、そうではありません。付加価値の



金属加工工場で食器を仕上げる従業員



フィギュアスケートのブレード

高い製品の生産を効率的に行って収益を上げ、その利幅を大きくするには経費削減が必要で、その経費の中で最も大きいものが人件費です。人手不足対策と人件費削減を考えた時、IoTや人工知能（AI）の技術を産業界に取り込んでいくのは、必然的な流れだと思います。

ただ、それは大手企業なら自力で当たり前のようにできますが、30～50人規模の中小企業には難しいでしょう。だから行政が企業に「今の世の中はこうなっている」と情報を提供して、実証実験への参加などを促して、当市の産業全体が大きな流れに乗れる、ついてこられるように取り組む必要があります。

——IoTやAIをうまく利用することで、燕市の産業はどのように変わっていきますか。

〈鈴木〉 金属製品の新しい製造方法や流通のしくみができることで新しい方向への変化も生まれると思います。当市は約1,800の企業がありますが、元請け的な中心企業、加工を行う協力企業があって全体がピラミッド状の構造をなし、全体で一つの工場のようになっています。その中で半加工状態の仕掛品がいろいろな企業を渡り歩き、最終的に完成品になります。IoTのセンサーをつければ、今どこに、どんな状態の仕掛品があるか、トレーサビリティのような形で把握できます。それにより発注のロスも在庫のロスもなくなります。

——そうなれば燕市全体の企業が結集して、たとえば「下町ロケット」や「下町ボブスレー」のようなプロジェクトもできそうですね。

〈鈴木〉 宇宙開発では実際にNASAやJAXAと取引がある企業はあります。そう遠くない時期に商品化できそうなフィギュアスケートのブレードのプロジェクトは下町ボブスレーに近いのではないのでしょうか。ブ

レードはほとんどが外国製で、修理の際は海外に送るなどメンテナンスにコストがかかるようで、指導者の皆さんは日本製に期待しています。ただしオリンピック出場選手を狙うのではなく、まずボリュームゾーンのジュニア層をしっかりつかんで、将来的に当市のプロジェクトでつくられたブレードに切り替えてもらえればと考えます。研究会でもその方向で新しい産業おこしを目指していきます。

このように10年単位の長期的視点に立ってものを見られるのは、自治体の産業政策ならではの特色と言えるでしょう。民間企業は「どうなるかわからない」ものになかなか手を出しにくいものです。体力がある企業ならともかく、当市にあるような中小・零細企業にそこまでの余裕はありません。アドバイザーを派遣したり、研究や試作を行ったりするのを公的資金で助けるのは、長期的なプロジェクトには最適だと思います。

起業支援、インターンシップ、外国人支援に力を入れる

——燕市の今年度の産業関連予算では、「起業支援」に力を入れていますね。

〈鈴木〉 かつては産地の工場の従業員だった人が技術を磨いて独立・起業するケースがそれなりにありました。今はそのウエイトは相当減っています。それでも既存の零細企業がどんどん減る中、新陳代謝は絶対必要です。新たに起業する人が出てこなければなりません。そうでなければ、事業所数が減る一方で産地としての力が衰えてしまいます。

起業希望者は産地の中だけでは足りませんから、ものづくりが好きで興味がある人、自分ではつけない



工場製品の展示会「燕三条ものづくりメッセ」



様々な工場を巡るものづくりの魅力を体感できる「燕三条工場の祭典」

が企画やデザインをやりたい人、当市の金属加工技術を使ってファブレスの会社を起こしたい人、産地の中と外とをうまくコラボレーションできる人、新しい時代に対応できる能力を持った人などを、外からも招く必要があります。よそから当市に来て新しいビジネスを起こすような流れをつくりたいのです。

起業支援は、自治体の産業政策の中でも大変難しく、成功する「打率」は1割にも満たないでしょう。しかし、1人でも2人でも成功者が出てくるのが大切です。起業の成功者が20年後、この地域の核となる人物になるかもしれません。

——起業志望者に限らず、人手不足の中で若い人たちが燕市に来て市内の企業で働き、住んでもらうには何が必要だと思いますか。

〈鈴木〉 製造業にはあまり良いイメージがない上に、若い人も大企業、有名企業志向が強いのが現状でしょう。それでも当市の個々の企業には、小さいが世界的に活躍するオンリーワン企業があり、若手一人で海外営業を担当して販路を開拓した、若手が企画した製品がすぐに形になって販売されたなど、大企業の歯車ではなく、自分の能力を活かして「主役になれる」話がたくさんあります。しかし残念ながら、学生の間ではあまり知られていません。知ってもらえれば就職する人もいるでしょう。そのための取組みに今、力を入れています。

企業を見てもらうために当市と三条市で連携して「工場の祭典」を開催したり、実際に企業で働くインターンシップには非常に力を入れています。それも、この企業はこんな課題があり、自分ならこんな解決をするという提案もしてもらいます。学生が「こんな面白い企業があるのか」と発見したり、解決提案が受け入れられて、それが入社につながった例もあります。

もし入社につながらず学生が大企業に就職しても、当市にはこんな企業があり、そこはこんな加工技術と製品を持っていると知ってくれば、その大企業からいずれ発注がくるかもしれません。その意味でもインターンシップは重要です。

企業にとっても、インターンシップに来た学生に自社について説明することで、強みは何かなどを改めて考え直し、自社を見つめ直すいい機会になっていると聞きます。学生に対応することで若手社員にはいい刺激になったそうで、中には「こんな製品、自分なら買わない」と、社長が学生から言われたところもあったようです。

——4月から外国人就労の制度が変わりました。外国の人材の登用もバックアップしますか。

〈鈴木〉 当市の企業では以前の制度の技能実習生も中国、ベトナムなどから受け入れていました。制度の改正で、外国の技術者が家族同伴で移住してくる流れも出始めています。日本人の技術系の学生の採用が難しいことから、外国人留学生や、外国の工業系大学を出た人材にそれなりの待遇を約束して採用しようという企業もあります。アパートを用意したり、地域に溶け込めるように社内で外国人社員が地元住民と交流する場を設けるなどの努力をされています。当市でも産業担当に教育担当、市民生活の担当も加えた庁内横断的なプロジェクトチームをつくって、外国人社員を採用する企業の支援策の検討を始めているところです。

外国人については単なる「助っ人」ではなく、将来の幹部候補生になれる、燕市の産業の将来を担う戦力として期待しています。そこで、燕市民として地域のコミュニティに溶け込もうという人をうまく受け入れられるしくみをつくるのも、当市のテーマです。



インターンシップ中の学生と若手社員

まずは市の広報紙を外国語で読めるアプリを提供しています。

産業観光やふるさと教育が 産業の振興に寄与する

——産業政策で、将来に向けて解決すべき課題についてお聞かせください。

〈鈴木〉 大きな課題は人口減少社会の中で、産業を維持するためにその担い手をどのように確保するか、また市場、製品の販路をどのように確保するかです。担い手確保には人間に代わりうるIoTの推進も人材確保のためのインターンシップも含まれます。販路確保は海外の市場にいかにか売っていかけるかで、世界で通用するよう「TSUBAME」のブランドの価値をいかに高められるかにかかっています。そのためにも、私は産業観光の振興をしっかりやる必要があると考えています。

「産業観光」では、例えば観光客に洋食器などの加工工場を見せるなどすれば、地域のブランド発信につながります。「工場の祭典」もそうですが、観光客が製品だけでなく、それをつくる過程を見て、つくる人の話を聞けば、「燕の製品は良い」と感じてもらえます。細部までこだわのを見てもらえば、品質の良さも、価格も納得していただけるでしょう。産業そのものを観光資源にして、多くの人に当市に来ていただきたいですね。

また、海外輸出を考えればインバウンド観光での産業観光も重要です。見本市はバイヤーが相手ですが、産業観光は海外の一般消費者に直接、当市の製品の品質の良さをアピールできるからです。百貨店などで製品を並べて展示するだけでは伝わらない、つ



ふるさと教育に活用されている「つばめっ子かるた」

くっている現場を見ていただくことができる。時間はかかりますが、最終的には大きな効果が出てくると思います。

私は、観光も産業政策という意識で取り組んでいます。世界遺産など地域で最も光り輝くものを見るのが観光だというなら、当市では“ものづくり産業”がそれにあたります。お土産を売るのではなく、燕の製品が良いとわかる人を増やすことがその目的です。当市では、通路改修、多言語の見学者用資料の作成、案内用備品の購入など、企業が通年で観光客を受け入れるための補助金制度を設けています。

——「ふるさと教育」にも力を入れていますね。

〈鈴木〉 市長就任以来、産業政策と同じように力を入れているのが「ふるさと教育」です。子どもたちに、君たちが生まれ育った燕市には、素晴らしい製品を生み出すすごい産業があり、それを誇りにしてほしいと伝えたい。ふるさと教育でそれを学んでもらいたいと、いろいろな場面で取り入れています。保育園児が言葉を覚えるかるたや、小学生対象のジュニア検定問題集でも市の産業を積極的に取り上げています。小学校の修学旅行でも東京で市の産業についてプレゼンテーションしました。市庁舎で開く小4～中3対象の英語教室では市の産業を英語で紹介し、英語のかるたもあります。英語のスピーチコンテストの成績優秀者は海外で研修しますが、その際、市の産業について英語でプレゼンテーションしました。

成人式の「二十歳の誓い」で、市の産業のすばらしさについて話した新成人もいました。進学や就職で離れたとしても、ふるさとの産業について誇りをもって人に話すことができれば、産業にとっていいPRになります。時間はかかりますが、ふるさと教育もまた広い意味での産業政策だと考えています。