

Discussion Paper Series, No.013  
Research Center for Innovation Management,  
Ritsumeikan University

# IT の野洲

- MMCC の挑戦 -

野洲市政策調整部地域振興室  
立命館大学社系研究機構  
吉川武克

2010年12月



立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター  
Research Center for Innovation Management, Ritsumeikan Univ.

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1  
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan  
<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/ssrc/innovation/dp/index.htm>

本ディスカッションペーパー中、意見にかかる部分は著者によるものであり、立命館大学イノベーション・マネジメント研究センターの見解を示すものではない。  
引用・複写の際には著者の了解を得ること。

## 1. はじめに

本稿は、2010年4月に開設した「野洲市ものづくり経営交流センター（Manufacturing Management Communication Center）」（以下「MMCC」という。）開設に至った経緯についての記録であり、また野洲市の新たな地域産業支援策への取り組みを報告することを目的としている。

JR野洲駅を琵琶湖側へ降りると、こじんまりした2階建ての建物がある（写真 および を参照されたい）。この建物に「MMCC」がある。看板には『立命館大学経営学部ものづくりソリューションラボ』の名称が併記されている。

このセンターは、「東京大学経営教育研究センター（Management Education and Research Center）」（以下、「MERC」という）および「東京大学ものづくり経営研究センター（Manufacturing Management Research Center）」（以下「MMRC」という。）並びに立命館大学の支援により、ものづくり企業の経営改善を支援する拠点として創設した施設である。野洲市は、ここを拠点として地域の現場から新たな地域産業支援策を提案する。

MMCC（2010年4月）写真



JR野洲駅前写真



## 2. 地方財政の仕組みと企業誘致の意義

地方自治体の使命は、地域の暮らしの安全と安心を守ることであり、その活動の財源は主に市税である。潤沢な市税を確保する地方自治体は地域の暮らしも豊かになる、一方、税収が少ない自治体は独自の施策展開が難しく儉約しなければならない仕組みになっている。当然ながら自治体間の税収の不均衡を調整するための仕組みもある。国から地方に交付される地方交付税がそれで、一旦国税として徴収された所得税等の一部を各自治体が行なう基本的な行政サービスに必要な財源として再配分しているのだ。教育、産業、治安、道路等のインフラといった環境が国内で一定のレベルを維持しているのはこうした財源が確保されているからなのである。

ところが、地方分権が進展していく近年、各自治体の主体的・自立的な行政サービスの運営を図るために、自治体はその財源確保が重要な課題となっている。つまり、地方交付

税の仕組みが見直され、権限と財源を地方に委譲する代わりにその財源確保も地方自治体が主体的に行なう。

権限委譲は、地域の特色を活かした行政サービスが期待できる一方、その財源確保も地方自治体に委ねられることになる。地方自治体にとって地方分権は諸刃の剣といえる。今、各地方自治体はどのように財源を確保するかという問題に直面している。有効な手段の1つに企業誘致があげられる。地方自治体にとって優良な企業の誘致は雇用の促進につながると共に、税収による財源確保が優位になる。また、地域の活性化にも大きな効果が期待できる。長期展望に立ってまちづくりを考えると、企業誘致は積極的に取り組まなければならない施策の1つと考えられている。

しかし、こうした事情は各自治体にとって同じであることから、単なる企業誘致として都市間競争へ進めるべきではないと筆者は考えている。企業の立地を争奪するのではなく、新しい事業の創出や既存企業の生産性の向上を目指す環境づくりが重要だと考えているのが、その理由である。企業の立地は地理的な観点や教育・研究機関との連携などの視点で国内、国外のどこを拠点にするべきか、どのエリアで生産すれば効率が良いのか、リスク分散をどうするのか、人材の確保はどこが有利なのか、さらに企業と自治体の連携・協力においてどこがスピーディかつ適切な事務手続きができるのかといった総合的な視点で判断されるものであろう。

### 3. 野洲市の企業誘致政策

国では2007年6月、企業立地促進等による地域における産業集積の計形成及び活性化に関する法律（以下「企業立地促進法」という。）が施行された。この法律の目的は、地域の特性を踏まえた産業集積を形成することによって、地域経済の自立的発展の基盤を強化するというものである。野洲市は、この法律に基づいて2007年10月29日、IT産業の集積地として国（経済産業省・厚生労働省）に認められている。これは、1971年、日本IBM(株)を誘致して以来、コンピュータを製造する町として発展してきたことや、IBMが2001年頃からハード事業からソフト事業（ソリューションビジネス）へと事業転換する際、製造部門を京セラ、オムロンに事業譲渡された経緯を考えるとIT産業が継承されている地域といえるからだ。この事業継承の背景には、高度な知識・技能をもった人材の確保が企業にとって最も魅力的な戦略だったことを物語っている。日本IBM(株)野洲事業所（敷地面積約24ha）がコンピュータ製造から撤退したとき、その知的財産をめぐって各企業がしたたかに動いた局面であった。また、市内には電子部品の研究・開発・製造拠点として(株)村田製作所野洲事業所（敷地面積約28ha）が操業している。これは、前述した企業立地の環境が野洲にあったといえるだろう。

過去を振り返ると、この法律が施行された当時、国内には企業誘致活動を支援し地域の更なる発展を目指す勢いがあった。しかし、2008年のリーマンショックに端を発する世界的な景気後退で状況は一変する。日本経済はマイナス成長に落ち込み、法人税収はもとよ

り雇用においても非常に厳しい情勢が続いている。企業の投資計画は大きく見直され、工場の統合や生産拠点の海外移転など国内の立地件数は減少傾向にあり、グローバルな経営再編が加速する状況となった。こうした経済情勢から、自治体の税収は過去に例を見ない減収となり、厳しい財政状況となっている。

そこで、本市はこうした社会情勢の変動を踏まえIT産業集積地として進めてきた企業誘致活動の軌道修正を行うこととした。開発を伴う企業誘致といったハード事業から、各企業の生産力や収益率の向上といった経営改善の支援を行なうソフト事業への転換を図ろうというもので、中長期的な効果を発揮させるための施策転換である。これを実現させるためには産学官連携を強化し、ものづくり企業の創造・研究・開発・生産といったソリューションの分野で事業展開する必要がある。

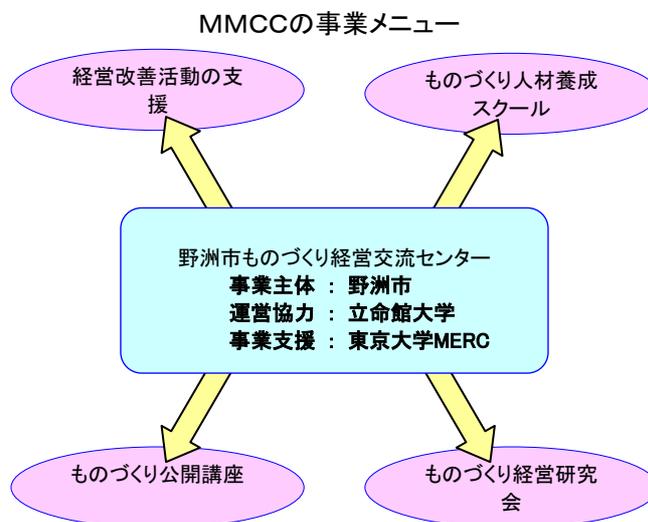
しかし、人口5万人程度の地方自治体に企業が抱える課題を解決する知識やノウハウは無い。本市がこうした事業転換をした背景にはMERCおよびMMRCのセンター長である藤本隆宏教授との出会いが大きく関わっている。

MMRCでは、日本企業がもつ世界トップレベルの高度な知識や技能を社会の財産として捉え、これを活かした企業の経営改善や人材育成を実践することにより、企業の生産力・収益力の底上げを目指す研究に取り組んでいる。本市はこの研究活動に共感し、MERCの支援を受けてMMCCを開設した。MMCCは、藤本教授が提唱する“ものづくり経営学”を実証実験する地方拠点として開設した全国初の施設で、東日本の群馬県と共にこの実践に取り組んでいる。群馬県では、MERCの知的財産を基にスクール事業を中心とした人材育成に着手している。一方、MMCCはMERCで養成された“ものづくりインストラクター”の支援により経営改善の実践から着手している。MERCの支援のもとで経営改善や人材の育成により地域産業の活性化はもとより、国力の強化・発展に寄与するため地方が動き出したのである。

#### 4 . MMCCの事業概要

ここで、MMCCの事業を紹介しよう。事業は以下のように、大きく分けて4つある。

第一は、経営改善活動の支援である。東京大学で養成されたものづくりインストラクターの協力を得て、ものづくりに係る知識、技能、経営ノウハウを活用し、中小企業等が取り組む経営改善活動の支援を行なう。これにより、リードタイムの短縮やコストの削減など生産性の向上を図ることにより企業



の競争力を強化するというもの。具体的には、ものづくりインストラクター3名が現場に向かい、問題点の把握と改善方法を企業側と検討する。ものづくりインストラクターが訪問する期間は1週間を目処に行う。また、この活動の効果の発現を研究するのも目的の一つである。

この事業は東京大学の知的財産の提供を土台としている。その結果、注目度は大きく支援を要望する企業や問い合わせがあって、2010年5月の開所後、早々に支援活動を実践している。活動については後述で事例として紹介する。

第二は、ものづくり人材養成スクールの開設である。MERC Cの支援を受けて地域版の経営改善指導者を養成する。ものづくりにおける経営論、戦略論、産業論等MMRCがものづくりインストラクター養成スクールで使用するカリキュラムを地域の特性にあったカリキュラムに再編し人材を育成する。経営改善活動支援を要請された企業等を対象に人材養成スクールを実践する。また、このスクールは県内外の大学のゼミ学生のカリキュラムとしての採用も検討され、ものづくりに関わる若年層の関心を高める効果もねらう。

第三は、ものづくり公開講座の実施である。MMCCが支援を受けるMERCや立命館大学の教員や有識者等による公開講座を実施するもので、ものづくり経営に興味をもつ現役世代だけでなく、現役を引退されたものづくり経営の専門家にも積極的な参加を求め、受講をきっかけとして埋もれた人材の発掘をねらう。

第四は、ものづくり経営研究会の開催である。MMRC及びMMRCと緊密な連携をもつ立命館大学のものづくりソリューション研究ラボとの連携のもとで、地域研究会を発足させる。これにより、新たな産官学の情報ネットワークを構築し、ものづくりにおける研究活動の活性化を図る。

以上のような事業メニューは2009年からMMCC準備委員会で検討してきたところで、今後の着実な実践でその効果を検証していくこととなる。また、準備委員会は2010年か

(表1)

野洲市ものづくり経営交流センター運営委員		
	氏名	所属及び職名
委員長	藤本 隆宏	東京大学大学院経済学研究科教授
副委員長	新宅 純二郎	〃 准教授
副委員長	善本 哲夫	立命館大学経営学部准教授
委員	徳田 昭雄	〃 准教授
委員	高梨 千賀子	立命館大学MOT大学院准教授
委員	藤岡 章子	龍谷大学経営学部准教授
委員	立本 博文	兵庫県立大学経営学部准教授
委員	安田 雪	関西大学社会学部教授
委員	吉川 良三	日韓IT経営協会会長
委員	飛田 甲次郎	オムロン(株)執行役員常務

ら運営委員会へと進展し、事業の検証結果を踏まえて更なる進化を目指そうと考えている。

次に示すのは、MMCC運営委員会のメンバー（表1：所属および職名は2010年5月現在のものである）及びMMCCの活動を研究および支援している研究支援者のメンバー（表2）で、月例会や日常的な情報交換による連携で事業の方向性や課題等について検討を重ねている。

（表2）

野洲市ものづくり経営交流センターに関する研究支援者		
	氏名	所属及び職名
	秦 俊道	立命館大学社系研究機構・研究支援者（東京大学ものづくりインストラクター）
	谷田 妙子	立命館大学社系研究機構・研究支援者

## 5. MMCCの運営

MMCCは立命館大学が研究委託によって運営している。同大学のものづくりとソリューション研究会は関西を拠点にしたグローバル企業と共に新市場の開拓や組織の改革等について研究している。高度な知識や情報を社会に還元し、進化する経済社会の実現を目指している。この研究会はMMCCの流れを汲むメンバーで組織され、リーダーである善本准教授は藤本教授とのパイプも太い。つまり、MMCCが目指すベクトルと一致していることが立命館大学との連携を強くしている理由である。



写真 MMCCのフロント

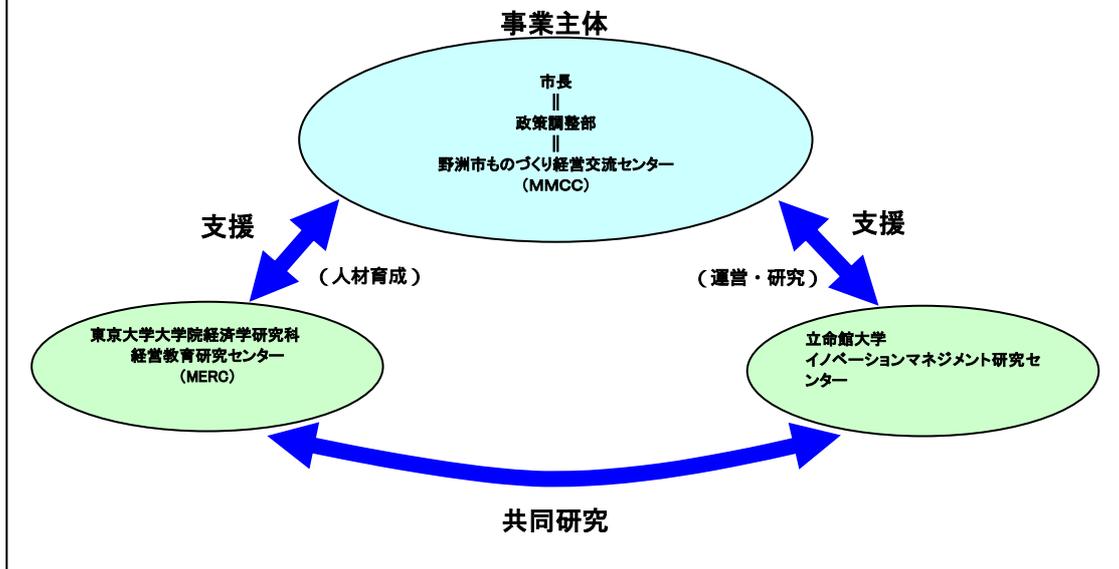
MMCCの運営には、連携する大学やグローバル企業との調整が極めて重要であることから、センター設置の目的を理解し情報処理能力をもった専門職員の雇用が大きな鍵となる。市は、立命館大学に協力を求め、準備委員会でその運営方法を検討してきた。

結果、ものづくりインストラクターの資格を持つ秦氏、産学官連携事業に経験をもつ谷田氏を研究支援者として迎え、2010年5月6日日本格稼働を開始したのである。MMCCの特徴はセンター職員も含めて豊富な人材のネットワークにあるといえるだろう。

一方、市は運営に係る財源の確保や立命館大学の研究会に参加する企業との連携、国や県、さらに工業会とのネットワーク構築に取り組み、産学官連携の屋台骨づくりに努めている。後述するが、MMCCの事業活動は経済産業省も強い興味と関心を持っている。藤本教授が提唱するものづくり経営研究が実証実験へと進展し、その拠点として野洲市がこれを実践することは極めて大きな意味をもっているといえるだろう。残念ながら現時点では同省の支援メニューがない。しかし、MERCの支援を受けながら地域産業から始める知的財産の継承戦略は、将来の国策へも影響を与えるとんでも過言ではないだろう。

## 野洲市ものづくり経営交流センター（MMCC）の連携概要

平成 22 年（2010 年）4 月 1 日設置 : 5 月 6



野洲市と立命館大学の連携

右から 山仲市長 飯田副学長 善本准教授

## 6 . 経営改善支援事業の実践開始

2010 年 5 月 10 日、MMCC は開所すると直ちに経営改善活動支援を開始した。改善要望があったのはプリント基板製造企業である。従来から生産力・収益率向上に意欲的な企業であるが、課題解決の糸口に思い悩んでいる状況だという。この企業は、MMCC の開設を前に工業会総会の場で目的と概要を PR したとき、最も興味を持った企業で、年商約 250 億円（連結）の中堅企業である。



改善活動支援説明の風景

アジア諸国のIT産業新興により、コストダウンは年々厳しい状況に追い込まれている。生産力の向上でこれに立ち向かうには、高品質な製品を安定して製造するための取り組みが不可欠と考えられていた。製造工程を見直し、不良品による歩留まりの改善を図ろうとするものである。

経営改善支援にあたったのは、MERCで養成されたものづくりインストラクターで、秦氏（生産管理）、大高氏（品質管理）、吉野氏（MMCCセンター長）の3名で、5月10日から14日までの5日間製造現場を点検し、製造過程の問題点を洗い出し、企業側の意見を聞きながら経営改善のポイントをまとめ上げた。不良品の発生における原因の究明は、先入観を持たず化学的分析によって結果を的確に数値化する“見える化”であるという。この企業の場合、不良品の発生における原因をものづくりインストラクターが的確に指摘している。特に、根拠となる知識・経験を“見える化”することで強い信頼が生まれていったことは今後の改善手法の型が見えたと言える。

また、MMRC特任研究員であり、MMCCの運営委員でもある吉川良三氏の協力を得て『危機の経営 日本企業復活のキーワード ~韓国に学ぶ新時代の経営戦略~』と題して講演会を開催した。制約された時間の中で、経営戦略のヒントが多くあった。

経営改善に取り組む企業にとってもっとも大切なことは、社員の意識改革であり、特に経営陣の危機意識である。MMCCは今後これを検証しながら地域産業の活性化を目指すのである。

## 7. 人材という埋蔵金

地産地消と言えば食材だと思われる方が多いだろう。MMCCでは人材の地産地消を目指している。1971年に日本IBM(株)野洲事業所が操業して以来、当地にはIT産業における高度な知識や技術力をもった人材が多く在住している。残念ながら日本IBM(株)野洲事業所は2005年にその幕を閉じたが、この間34年操業していた実績は知的財産のたまり場となっていた。IBMがコンピュータ製造で業績を伸ばしているこの時期は、日本が世界に類を見ないスピードで経済成長を遂げている時期と重なる。資源のない国が生き延びる

ためには、ものづくり技術を高度なレベルに磨き上げ、高い付加価値を製品等に作り込むことで活路を見出してきたのである。日本IBM(株)はその最先端を走っていた企業の1つである。団塊世代の退職と共にこの企業は撤退したことになるが、退職後も野洲に在住する人材は多く、埋蔵金とも言うべきこうした人材を発掘することはMMCCが果たす役割だと考えている。

2009年のある日、カジュアルな服装の50代後半の男性が市役所を訪れた。元IBMの社員だったというこの男性は、台湾の企業にその技術を乞われて海外勤務している。しかし、日本人でありながら他国の企業にその技術を提供することに何かしら違和感をおぼえていたという。まもなく退社を迎える。ふと新聞を見ると聞き覚えのある“野洲”の文字が目にとまり、MMCCの計画に大変興味を持った。自分の知識、情報、技能などを日本の発展のために役立てたい。報酬は無くてもいいから関わっていきたいと言い残していった。この他にもMMCCの活動に興味を持った市外在住のシニアが来庁されている。市内在住者だけではなく、野洲を中心に埋蔵金の発掘エリアは広がっていくことだろう。切磋琢磨して磨き上げた技術やノウハウを伝承する意識は点で存在している。これを線にし、面にしていくことが大切である。

MMCCは、こうした人材を巻き込み、ものづくりの本質である消費者に届くまでのプロセスについて学び、企業固有の財産に止めるのではなく社会の財産として捉えるため、MERCの支援を受けて人材発掘、人材育成を実践していく予定である。

## 8. おわりに

本市がMMCCを開所し、ものづくり企業の支援施策へと事業転換を図ることができた大きな要因は人脈形成である。今まで経験したことのない事業への発展は、新たな出会いによってブレークスルーできたと言える。このことは、企業が取り組む経営改善においても同様で、新たな改善環境づくりがなければ発展はないだろう。MERCで養成されたものづくりインストラクターと経営改善に取り組む企業とのマッチングは新たな経営環境への入口となった。企業と企業、企業と人材、人材と人材などのマッチング事業と、これらのネットワーク形成がMMCCの財産形成であり、地域産業発展のキーワードとなると考えている。

グローバル化した経済社会の中で社会の動向を的確に捉え、未来に向かって今何をすべきか、産学官が一体となって取り組まなければその効果も発揮されないだろう。既に、経済産業省では藤本教授が提唱する人材育成(ものづくりインストラクター養成)や、育成された人材を活用した企業の経営戦略支援、国力の強化につなげる生産力の底上げ等を推進するための事業を検討されている。MERCの研究を実証実験するための条件は整いつつある。ドッグイヤーと言われる時代の移り変わりの速い社会で、レスポンスタイムを短縮することは行政にとっても重要な課題である。行政手続きや産業支援策などの実現におけるレスポンスタイムの短縮もまた国力として考えるべきである。

全国に先駆けて開設したMMCCは、産学官の連携のもとで地域産業活性化の拠点として進化していかなければならない。

以上、本稿はMMCC開設の経緯や野洲市の産業活性化策の方向性の一部を紹介した。

(2010年4月1日 現在)

**野洲市ものづくり経営交流センター (MMCC)**

所在地：〒520 - 2361 滋賀県野洲市北野一丁目10番2号

T E L : 077 - 587-4170 (良い流れ)

F A X : 077 - 587-4171

センター長：吉野 弘一 (yoshino-hirokazu@city.yasu.lg.jp)

### 参考文献

- ・藤本隆宏〔2006〕「ものづくりインストラクターの養成について」『精密工学会誌』、72(1)。
- ・吉川武克〔2009〕「ITの野洲」『映像情報メディア学会技術報告』33(48)。