

地銀協月報

2012/3

特集 日本経済復活の処方箋(前編 製造業・農業)

◎地域のものづくりと金融機関 ～インストラクタースクールの取組み～

慶応義塾大学経済学研究科
教授 藤田 隆夫

◎強い農業の育成を

キヤノンロハス戦略研究所
研究主幹 山下 隆平

窓

日本は美人国か

横浜銀行 頭取 寺澤 辰彦

地方経済天気図

個人消費、雇用情勢が持ち直しているものの、
設備、生産が足踏みを続け、景気は横ばい

地銀協月報3

第621号

2012/

特集

日本経済復活の処方箋（前編 製造業・農業）

地域のものづくりと金融機関 ～インストラクタースクールの取組み～ 2

東京大学大学院経済学研究科

教授 藤本 隆宏

強い農業の育成を 12

キヤノングローバル戦略研究所

研究主幹 山下 一仁

窓

日本は美人国か 横浜銀行 頭取 寺澤 辰麿 1

地方経済天気図

個人消費、雇用情勢が持ち直しているものの、
輸出、生産が足踏みを続け、景気は横遣い 24

北から南から

37

連載

観光による地域活性化事例（第7回） 桜美林大学 教授 鈴木 勝 38

法務
ほーむページ

「FATCAT下での金融実務」

弁護士 長谷川 俊明 46

協会だより | 44
地方銀行研修所だより | 45
統計 | 47

平成23年度本誌主要記事一覧 | 56
最近の地方銀行・関係シンクタンク定期刊行物ご案内 | 60

地域のものづくりと金融機関 ～インストラクタースクールの取り組み～

東京大学大学院経済学研究科
教授 藤本 隆宏

はじめに —現場から見た地域産業振興—

本稿では、日本の諸地域における産業を超えた競争力向上の試みと、地方銀行など地域金融機関の役割について考えてみる。

産業と企業を支える基層単位は「現場」であり、現場理解の不足する組織は、本社であれ政府・自治体であれ、金融機関であれ、失敗しやすい。このことは、東日本大震災の復旧過程でも明白であった。被災地や原発事故現場の復旧において、本部と現場が遊離する場面の目立った政府や電力企業と、両者が久々に良い連携プレーを見せた製造業系が、復旧の迅速性や精度において、際立った対照を見せたことを、国民は目撃したのである。また、日本の強さは現場や共同体などの「草の根」にあることを、世界が再認識したとも言える。

そこで本稿では、地域の産業は現場の集合体であるという基本認識を踏まえ、現場改善を通じた地域産業振興のための産学官+金融の連携、とりわけ「地域インストラクタースクール」の取り組みを紹介し、そこにおいて

地方銀行や他の地域金融機関が果たす重要な役割について、筆者（技術管理・生産管理系の実証ものづくり経営学が専門）の見解を述べることにする^(注1)。

現場を支える「ものづくり技術」

2003年に発足した、筆者ら東京大学「ものづくり経営研究センター」（以下「MMRC」）は、全国の生産現場を支える知識体系を、以下の2系統に分けて考えている — ①プレス、鋳物、溶接、切削加工、化学、冶金、醸造などの「固有生産技術」。②設備などに体化したこれら固有技術を繋いで顧客へ向かう「設計情報の流れ」を作る「ものづくり技術」。生産現場を支える技術にこの2系統があることは、日本の優良製造企業では常識である。例えばトヨタ自動車では、①は「生産技術」、②は「製造技術」と呼ばれ、前者は生産技術部系統、後者は生産管理部系統が担当する。有名なトヨタ生産方式は後者の代表である。

大学において、固有技術の進歩は、主として工学部系の仕事であるが、東京大学MMRCは、主に後者の「ものづくり技術＝

(注1) 本論に関連する、より概念的な考察に関しては、善本・藤本〔2010〕も参照せよ。

流れづくり技術」の知識を現場間・企業間・産業間・地域間で共有することが、日本経済の発展にとって不可欠と考え、文理融合の産学連携活動（コンソーシアムや指導者養成スクール）を、過去十年ほど続けている。

現場において、「固有技術」と「ものづくり技術」、この2つの技術が車の両輪のように回れば、その現場を含む産業は比較優位を持ちやすく、その現場を所有する企業は業績を上げやすい。そして、そうした優良現場を産業横断的に多く持つ地域は、グローバルな産業競争や国内での地域間競争において、優位な地位を確保しうる。

ところが、政府のこれまでの産業政策・中小企業政策は、「固有技術」偏重のきらいがあった。先端固有技術の導入には補助金がつくので、日本の中小製造業の多くはその導入に熱心だが、「顧客に向かう良い流れ」をつくる「ものづくり技術」の普及に対する取り組みは十分でない。例えば、「ものづくり技術」は主に人材に体化するのだが、ものづくり人材育成予算は、経産省が白書などで強化をうたう一方、この流れを理解しないとみえる財務省は事実上ゼロ査定とするなど、省庁間の知識共有が不足するため、2011年度は全国で6,000万円しかついていない。

一方、日本を追って中小企業を育てたい韓国政府は、初年度いきなり3億円をこれに計上、少なくともこの点では、政府の連携力において韓国が日本を上回る事例となっている。「ものづくり技術」の向上は、箱ものや固有技術への助成に比べれば、10分の1、100分の1の支出規模で可能なだけに、この面でのわが政府の見識不足は残念である（このねじれ問題は、2013年度にはようやく改善に向かう兆しがあるが）。

この結果、日本の地方の生産現場、とくに中小企業現場の多くが、「固有生産技術の離れ小島」と化す傾向が否めない。良い固有技術は大企業のみならず中小企業の現場にも入り、その使いこなし能力、結果としての加工技術も優秀だが、これらを現場間、企業間、地域内、地域間でつなぐ「流れづくり」の技術が不足気味だ。その結果、高い技術力のわりに競争力・収益力が不足する中小企業が増える。「固有技術一辺倒でも仕事は来ているぞ」と豪語する中小企業も少なくないが、自ら「流れ」を掴みにいかぬ限り、固有技術で新興国に追いつかれ、「ある日突然仕事が来なくなる」という事態を招きかねない。

以上のような「もの（流れ）づくり」の知識は、特定の産業、現場を超えて、地域全体あるいは企業全体で共有すること可能だ。例えば、トヨタ生産方式のような「流れ重視」の生産思想が、自動車以外の製造業、中小企業はもちろん、スーパー、病院、郵便局、農場など、幅広く応用可能であることは、すでに各地で実証済みである（藤本他2007、西尾・藤本、他）。

とはいえ、優良な製造系大企業の生産・開発現場で長年の経験を持つベテラン人材が、中小企業を含む地域の現場改善において、先生（インストラクター）として有効に機能することは、実は簡単ではないことも、我々の東大 MMRC の試行錯誤の中で分かってきた。例えば、ある工場で長年の経験を積み、そこでは「現場の神様」と言われている人に限って、「自分の知識・技術は所属してきた現場でしか通用しない」と考える傾向が強い。その結果、会社を超えて他企業や他産業で指導するのをためらってしまう。

また、彼らは、自分の知識を人に教える教

授術（ティーチング）の訓練を受けていないことが多い。優秀なものづくりベテランの中には、職人氣質が強く、自分の技術・技能・知識を他人にうまく説明できない人も多い。自社固有の「現場の方言」で説明するため、他者にうまく伝わらないことも多い。中小企業の人々に対して、ついつい「上から目線」になる人も少なくなく、相手の拒否反応を招くことも実際にある。以前いた会社の中でのやり方を引きずり、頭ごなしに強引な指導をして失敗することもある。

要するに、地域には、ものづくり現場のベテランを中心に、改善教師として地域に多大な貢献ができる人が多数おり、彼らを活用することは、地域の産業活性化につながりうる。

しかし、そのためには、単に経験豊富な現場経験者を選抜し、「改善指導員」として自治体で登録するだけではだめである。必要なのは、①ものづくりベテランを「師範学校」で再教育しインストラクター（改善の先生）として再生させること、②インストラクターが活躍できるように改善希望の地元企業とのマッチングを自治体などが継続的に行うこと。①、②を怠ると、せっかくの改善指導者が登録のみで飼殺しになる。実際に、そういう事例は地方に多い。

今必要なことは、地方に「良い流れ」を作る「インストラクター」を地域として積極的に育て、彼らに活躍の場を提供していくことである。その主体は各地の自治体、大学、産業界であるが、実はそれに加え、地方銀行など地域金融機関が、極めて重要な役割を果たさう。このことは本稿の末尾で指摘したい。

広義のものづくりとは 「流れづくり」である

それでは、ものづくり技術が生み出す「顧客に向かう良い流れ」とは、そもそも何の流れか。それは「ものの流れだ」という答えが常識的であるが、より本質的には、それは付加価値を担う「設計情報の流れ」だとするのが、われわれの提唱する「広義のものづくり」論である。文系理系を問わず、こうした「流れ意識」を共有することが、地域ものづくり活性化の出発点である。

この意味で筆者は、「ものづくり」を、単に「ものを作る」ことではなく、むしろ「設計情報をもつ（媒体）につくり込む」ことだと考え、設計論の立場からものづくりを広義に再解釈する。製品設計情報を創造する活動が「開発」であり、その設計情報を媒体（直接材料）に転写する活動が「生産」であり、その媒体を購入する活動が「購買」、製品を通じ顧客に設計情報を発信する活動が「販売」である。一方、顧客は、製品に乗っている設計情報を受け取り、そこから顧客満足を得て対価を払う。つまり、付加価値の源泉は設計情報であり、現場から顧客へと向かう付加価値の流れとは「設計情報の流れ」だということになる。

広義のものづくり論が重視する「設計情報の良い流れ」とは、「淀みのない（リードタイムの短い）流れ」、「効率的（生産性の高い）流れ」、「正確な（品質の高い）流れ」であり、現場でQCT（Quality、Cost、Time）と呼ぶものである。この点、戦後日本の「統合型ものづくり」の特徴は、多能工のチームワーク（協働）により、まず「よい流れ」を作ることに集中することにあつたし、今後もそれ

は日本の産業競争力の源泉として残っていくだろう。例えば、トヨタ方式（TPS）、全社品質管理（TQM）、全社的生産保全（TPM）、整理整頓清掃清潔（4S）、品質工学（QE）などは、いずれも、「よい流れ」を作る汎用技術、すなわち「ものづくり技術」に属する。

「統合型ものづくり」の代表とも言えるトヨタ生産方式（TPS）の本質も、この「付加価値＝設計情報の良い流れ」を作る点にある^(注2)。すなわち、顧客満足を通じて付加価値を生み出す設計情報を創造し転写している時間、すなわち正味作業時間（付加価値作業時間）が実労働時間に占める比率の最大化、言い換えれば「設計情報が顧客に向かって流れていない時間」すなわち「ムダ」の最小化が、トヨタ方式の真髄である。

実際に日本の現場を回ってみると、上述の「正味作業時間比率」は、最高水準と言われるトヨタ系の組立現場では50%前後だが、通常の多品種生産の場合は優良現場でも5～10%ぐらいのことが多い。この比率が2倍になれば、現場の物的労働生産性は2倍になる。要するに、日本の生産現場の多くが、まだ生産性を2倍、3倍、あるいはそれ以上にする潜在力を残しているのだ。このことに気づかずに、性急に低賃金国への現場脱出を図る経営者は、かえって現地での賃金高騰や競争激化や為替変動に巻き込まれ、企業も産業も地域も、窮地に陥るリスクが高まるので要注意である。

前述のように、「固有技術」とは個々の人工物の構造と機能の間の因果関係に関する一般知識であり、それらは産業により異なり、

企業もこれを秘匿する傾向があるが、上記の意味での「ものづくり技術」は、企業や産業を超えて共有できる。トヨタ自動車などのベテラン人材が、自動車と全く異なる製造業（例えば繊維メーカーや化学メーカー）、あるいは非製造業（病院、スーパー、郵便局、金融機関、農場など）での現場改善指導を苦もなく行うのは、トヨタの「流れ作り技術」が汎用性を持つためである。他方で、これにより日本の現場の物的労働生産性が2倍、3倍以上になりうることも、理論的・実証的に示されている。

我々が、地域活性化のための「ものづくりインストラクタースクール」の運営や設立支援の取り組みを続ける根拠は以上の通りである。

地域でのものづくり能力構築

一言で言うなら、「ものづくりインストラクタースクール」とは、産業を超え、企業を超えて現場の診断や改善提案をチームで行うことのできる人材、つまり「現場改善の先生」を育てる師範学校である。これには「企業内スクール」と「地域スクール」がありうるが、例えば後者に関する具体的な運営手法は、以下の通りである。

- ①地域の自治体や大学が推進母体となり、特定の生産現場や開発現場での管理・改善経験を豊富に持つ、現役あるいは退職後の「ものづくりベテラン」を主な対象とした「地域スクール」の予算(多くても年間数百万)

(注2) こうした、設計論に立脚する「広義のものづくり」概念の詳細については、藤本〔2001、2003、2004〕、藤本他〔2007〕などを参照されたい。

を確保し、立ち上げ、地域にPRする。

- ②座学（講義）と現場改善実習を組み合わせた2か月（例えば週2日で約20日）程度のカリキュラムを組み、教室、講師陣、教材、スタッフ若干名を確保する。
- ③地域の実情に応じ、年に1回か2回、スクールの生徒（数名～20名程度）を募集、開講し、地域のものづくり現場改善に活躍できる人材を育成する。改善実習のための現場、例えば地元中小企業の工場を、1～数か所、願います。そこでは、いわば無料で改善活動を行うことになる。
- ④スクールの卒業生（ものづくりインストラクター）が、地域の現場競争力の改善に活躍できるように、自治体を中心となって、「ものづくり改善支援室」のような組織を確保し、そこが中心となって、インストラクターと改善希望企業のマッチングを行う。自治体でインストラクター登録はしたが、実際は仕事が無い、という状況は絶対に避ける。つまり「スクール」と「改善室」が、地域の現場力向上の二本柱として連携する。
- ⑤しかし、地域の中小企業主は、受注確保や資金繰りに奔走するあまり、現場改善が御留守のケースが多く、みすみす企業体質強化のチャンスを逃している残念なケースが多い。そこで、優良な地域金融機関にこうした活動に参加していただき、融資先を改善活動の主たる対象とすることで、中小企業の現場力と返済能力の同時向上をねらう。
- ⑥育成したインストラクターが、場数を踏むことで実力をつけ、自ら地域スクールの先生にもなれるようになる。こうした現場改善活動とスクールの相乗効果により、地域の現場力向上の好循環が生まれる。

以上のような産学官金の連携により、グローバル競争や地域間競争に勝ち残る、強靱な現場群を地域に残すことは、今からでも可能である。これは、一部大企業の現場に偏る傾向のあった、高度な「ものづくり技術」の知識を日本全国に開放し、学習機会に恵まれなかった中小企業や非製造業の現場とつなぎ、現場指導の能力と意思をもったベテラン人材との需給マッチングを実現する試みである。ベテラン人材の大量退職（2007年問題）は、ものづくり現場の危機ともいわれるが、「ものづくりインストラクタースクール」の取り組みは、この危機を地域活性化の「チャンス」に転換する試みでもある。

東大インストラクター スクールの実証実験

以上の構想を踏まえ、東京大学では2005年以来、毎年「ものづくりインストラクター養成スクール」（以下「東大スクール」）を開講し、ものづくりベテランのインストラクター化を目指す人材育成カリキュラムの開発と実証実験を行ってきた。修了生（ものづくりインストラクター）は、2011年度現在（7期終了）で、77人に達する。

開講は毎秋9～11月の約10週間で、企業の出費により派遣される受講者は、金曜・土曜の週2日間にかけて行われる「東大スクール」で、座学を通じて、どの現場でも理解してもらえる「共通言語」を使った生産管理・技術管理の基本を、もう一度学ぶ。また、現場実習を通じて、自分とは出身の違う他のインストラクターとも自在にチームを組んで集団指導ができるようになってもらう。筆者は経験的にいって、短期決戦の現場指導では、出身

の異なる3人ぐらいのチームで行くのが最も効果的と考えている。

「東大スクール」のカリキュラムは、座学(一般講義と特別講義)および現場での改善実習を二本柱としている。まず一般講義(50時間程度)では、原価管理・IE(経営工学)・品質管理・工程管理・在庫管理・人事労務管理・設備管理・購買管理・技術管理・開発管理などを中心とした「ものづくり経営学」の知識を体系的に身に付け、自分自身のものづくり現場での経験から得た暗黙知を形式知化する。

受講者の多くは仕事を通じてこれらの知識をすでに持っているが、体系的な理解、ムラのない知識、他社や他産業の人とのコミュニケーション力などを身につけるためには、こうした「学びなおし」が必要である。上記の領域について、「基礎編」では、基本概念の定義を確認し、測定方法、管理方法、改善方法につき、標準的な言語(社内の特異言語ではなく)で講師(筆者)が説明を行う。次に「指導編」では、改善指導者が直面する可能性のある兆候やそれに対する処方箋を、PDCAサイクルに沿って体系的に示し、現場改善の場面で繰り返し使える「定石」を考案する方法論を示す。

また、特別講義では、コンサルティングの基本動作、国際経営の課題、重要な改善手法の補足的学習、組織論や戦略論の基本、その他について専門家を講師に迎えて授業を行う。以上合計で、座学は100時間がひとつの目安である。

次に、3人ぐらいの受講者を1チームとして「現場改善実習」を行う。東大スクールは、あらかじめ近在の企業と交渉し、現場実習のフィールド(たとえば特定の組立ライン)を提供していただいている。各チームは、東大

スクールの指導講師に引率され、そのうち1か所の現場に行き、受け入れ側と打ち合わせを行い、延べ3日をめどに、現場での観察、インタビュー、現場力測定、作業のビデオ分析、問題発見、問題分析などを行う。例えば金曜日に現場確認(3回)を行い、土曜日はスクールに戻って改善案をチームで討議する。

実習先の企業の側は、すでに当該ラインについて問題意識を持っていることが多く、例えば「このラインの作業員数を6名から5名に減らせないか」など、具体的な「宿題」が示されることもある。チームは、このメインテーマに取り組み、さらに追加的な改善提案を20、30と行う。これらの提案は、発表スライドなどにまとめ、スクールの最終段階で、受け入れ企業の現場リーダーや生産幹部に対してプレゼンテーションを行う。

こうした座学と現場実習を経て、各受講者は、現場改善実習の成果報告(団体戦)および「定石」の作成(個人戦)、二つの最終口述試験を経て、めでたくコース修了となる。東大では、ライセンスナンバーを付けて、各受講者に修了証を発行している。

このような内容を持つ「東大スクール」は、地域内あるいは企業内で、産業や事業を超えて現場指導できる「ものづくりインストラクター」の育成が実際に可能かどうかを確認するための「実証実験」という性格を持つ。

受講者も、製造大企業のベテラン人材(40~50代)が大半であるが、彼らが企業内や地域内で、産業横断的な「ものづくりインストラクター」として機能しうるのは、ここ数年の取組みにより実証済みと言ってよい。実際、修了生の多くは、現役の企業内インストラクターあるいは企業内スクールの講師として自社で活動する人、現役引退後に地元地域

や他企業で現場改善コンサルタントとして活躍する人、そして「地域スクール」の講師・指導者となる人など、様々ではあるが、それぞれの役割を果たしている。

さらに「東大スクール」は、「企業内インストラクター」や「地域インストラクター」の有効性を確認する実証実験であると同時に、今後各地で展開される「地域スクール」の講師を養成する「ものづくり高等師範学校」としての役割も持っている。実際、2011年現在、滋賀県野洲市、群馬県太田市・高崎市、山形県米沢市（山形大学工学部）の三か所で開講している「地域スクール」の講師陣の多くは「東大スクール」の修了生である。

このように、ものづくりインストラクターは、企業や地域の現場力向上に貢献できるとの確信を筆者は持つが、その大前提として、なによりも、これら「東大スクール」や「地域スクール」を出た定年後のインストラクター一人一人が、楽しく充実した第二の人生を送れることが、スクールの大きな目標であり、この点でも今のところ、おおむね良い結果を出しているとの感想を筆者は持つ。とくに中小企業を含む地域での改善は、指導者にとっても受講者にとっても「楽しい改善」でなければ長続きしないと筆者は考える。

地域インストラクター スクールへの展開

こうした「東大スクール」を何回か開講し、有効性を確認した上で、2009年ごろから「地域スクール」への展開が始まった。具体的には、地域スクールの開設を希望する自治体や大学に対して、東大スクールが、指導者の養成、教材の有償提供、講師の紹介、スクール

の運営ノウハウの提供など、必要に応じて支援を行う。ここには知財の問題が絡むため、これら支援は有償とならざるをえないが、実際には東大スクールと地域スクールの臨機応変の連携により、前者の迅速かつ有効な立ち上げを目指す。主体はあくまでも地域の自治体や大学だが、実際には地域と東大の共同作業的な側面もある。

ここで重要なことは、主体となる地域の側に、長期的に地域スクール構想にコミットし、積極的に推進するキーパーソンが存在することである。野洲市役所のY氏、群馬県庁のS氏、山形大学のS教授など、こういう強力な推進者が1人いれば、地域スクールは動き始める、との実感を筆者は持っている。

東大スクールと地域スクールの連携の形は、各地の事情により様々である。例えば群馬県は、地域企業のものづくりベテランを選抜し、東大スクールに送り込み、この東大インストラクターが後に「群馬スクール」の校長となった。滋賀県野洲市は市職員であったY氏が自ら東大スクールを修了し、同市のスクール推進組織のリーダーとなった。山形県米沢市では、山形大学工学部がS教授を中心に主体的にカリキュラムを構築し、また東大MMRCのI特任研究員（米沢市出身）をスクール長に迎えている。

こうして2010年度には野洲市と群馬県、2011年度には米沢市で地域スクールが開校した。2012年度以降も、地域スクールの開校は続く見通しである。さらに、中小企業の育成を目標に掲げる韓国政府も、すでに2011年度から国家予算を計上し、韓国版のスクールを開講している。地域や中小企業の現場力底上げのための取組みは、もはや国際競争とも言える。

地域スクールのカリキュラムは、東大スクールの実証実験を参考にして、座学と現場実習の二本立てである。教材も、東大スクールのを参考にはしているが、中小企業の改善指導が多いことなども踏まえ、教材を適宜修正・簡素化するなど、あくまでも地域スクールが、地元の事情を考慮しつつ、主体的にカリキュラム開発に取り組んでいる。一方、講師陣に関しても、例えば野洲市や群馬のスクールの2011年度の講師5人は全員、東大スクールの修了者であるなど、ここでも連携の効果があるが、これも地域の事情により様々である。

地域金融機関の役割

最後に、こうした地域スクールと地域ものづくりインストラクターを通じた産業活性化において、地方銀行など地域金融機関が果たせる重要な役割について、筆者の経験と考えを簡単に示しておこう。

仮にある地域でスクールを開講し、地域インストラクターが地域の現場力のかさ上げ活動を始めたとしよう。地域の産業界は、一方でインストラクターの候補を輩出し、他方では改善活動を受け入れる企業群（中小企業や生産子会社）を抱える。自治体や大学は、地域スクールの運営やインストラクターの派遣、需給マッチングなどを主体的に行う。

しかしながら、こうした地域の現場改善活動の仕組みが整ったとしても、なお解決すべき課題は残る。我々はこれまでの経験を通じて、インストラクターの改善活動によって、たいていの現場は大幅な生産性向上・品質向上・納期短縮が可能になることを知っている。ところが、当事者である地域の中小企業主の

中には、当面の受注確保や資金繰りであまりにも忙しいために、現場の改善までには手が回らないと感じ、インストラクターの受け入れに消極的な人も少なくない。「今は技術力のみで仕事に来ているのだから改善などいらない」と考える中小企業主も多い。さらに、社長が改善積極派でも、肝心の現場が変化を嫌ってこれに抵抗するケースも多く見かける。工場の前責任者が、過去の仕事の否定になることを恐れ「改善は時期尚早」と主張することもある。これでは、グローバル競争や地域間競争に備えた現場の能力構築は進まないのだが、実際の現場改善は一筋縄ではいかない。

ところが、こうした地域の改善活動に、地方銀行、信金、信組などの地域金融機関が参加し、例えばその融資先を主たる対象として、現場改善活動の勧誘を始めてみると、事態が劇的に変わることがある。例えば、改善ターゲットの中小企業に行き、「御社は〇〇銀行さんの融資先とお聞きして伺いましたが、〇〇銀行さんも、改善を通じた企業体質の改善をご希望です。いかがです、現場の改善をやってみませんか」などと説得すれば、当初は消極的であった社長も態度が一変し、「ぜひ改善インストラクターを受け入れたい」となることが少なくない。

こうして、地域企業の現場のものづくり改善が進めば、結果として当該現場の生産性や品質は高まり、当該企業の返済能力も高まるので、金融機関がこうした地域の改善活動を支援することは、採算的にも理にかなう。例えば、野洲市のスクールに対しては、滋賀銀行が「野洲市ものづくりセンター」に対して一定の支援を行っており、滋賀銀行の融資先を含む形で、地元の中企業での改善活動が円滑に進んでいるという。

地域産業界における地域金融機関の影響力は、まさに絶大である。「産学官+金」による地域経済の活性化が、日本経済の再活性化にとってきわめて重要だと筆者が考える理由はここにある。

これに関して外野の感想を言うなら、筆者は、地域経済の分析力に優れる日本銀行の各支店と、地域の有力な地方銀行が知的に連携し、現場視点の地域活性化に関し認識・知識を共有していくことが、日本全体の産業競争力のかさ上げのためにも有効と考える。日銀と地域金融機関が本来業務では直接結びつかないことは承知しているが、知的な連携はまた別の話である。

鹿児島銀行とカイゼン・マイスター

外部の立場から率直に申しあげるなら、地域金融機関の経営力や組織能力には、かなりのばらつきがあるように見える。一方では経営難に陥るケースも残念ながらみられるが、他方では、バブル期における安易な担保貸付で銀行本来の融資先事業評価能力を劣化させた一部メガバンクよりも、その種の組織能力では勝るかに見える優良地方銀行も存在する。地方の現場改善において強力な支援力を発揮すべきは、こうした地方の優良金融機関であろう。

筆者の直接の経験の一つ申しあげよう。鹿児島銀行の永田文治前頭取は、地域の農林水産業の現場改善活動や、農業を起点としたアグリクラスター構想の推進においても主導的な役割を果たし、また「不動産担保ではなくビジネスモデル評価によるファイナンス」(銀行の本来あるべき姿)の実践でも全国でその名を知られていた。その永田頭取(当時)が、

先年、東京大学のMMRCを訪問され、筆者に対し、同行の改善活動強化に協力して欲しくないかとおっしゃった。具体的には、某優良製造企業出身者で、鹿児島での現場改善指導を強力に推進できるプロを同行に迎えたいので紹介してくれないか、とのご依頼であった。

筆者は一介の学者に過ぎないので、そうした再就職の斡旋に関しては無力だが、たまたま、トヨタ系セントラル自動車の元社長で、関東を中心に中小企業の現場改善で活躍される(株)カイゼン・マイスターの小森治社長と交流があったので、改善支援のパートナー候補としてご紹介した。カイゼン・マイスターは、小森社長以下、セントラル自動車を定年退職したものづくりのプロを中核とした改善支援組織で、トヨタ生産方式を核にしつつも、中小企業に合った独自の改善支援手法を持つ。

小森氏自身、地域の金融機関と連携して融資先の現場改善を行う改善モデルを既実践されていたこともあり、永田頭取と小森社長は意気投合されたようである。その後、カイゼン・マイスターは、鹿児島銀行から紹介された県内企業(機械製造、水産加工、販売、病院など)10数社の改善支援活動を、今日まで継続し、大きな成果を上げている。

地域産業活性化の推進者として、日ごろから尊敬する両氏のコラボレーションが実現したことは、筆者にとっても嬉しいことであったが、同時にこれは、地域における、現場重視かつビジネスモデル重視の能力構築あるいは産業競争力の強化において、産・金・学の地道な連携が、良い成果を生む可能性を示唆していると思われる。

日本の産業競争力向上に向けて

以上のように、グローバル競争に負けない、そして国内の地域間競争に負けない強靱なものづくり現場群を地域内に実現するためには、政府の資金的支援や、固有技術に対する助成を待っているだけでは不十分である。そこには、地域に良い設計を呼び込み、地域に良い流れを作り、ものづくり現場力を向上させるための、継続的な取り組みが不可欠である。今回紹介した「東大スクール」と「地域スクール」の連携は、その一例である。

そこで必要なのは、以下のようなプレイヤーの活躍であろう。①派手なビジョンだけでなく地道な現場発の産業政策が重要であることを理解する自治体トップや議会、②率先して「自分が動く」という信念で地域能力構築に長期的にコミットする県庁・役所内の中堅推進者、③地域社会や産業界から一目置かれる地域密着の大学・教育機関、④地域で尊敬されるビジネスリーダーたちを中心に、取引連携だけでなく知識連携で団結する仲の良い地域産業界、⑤そしてビジネスモデルを評価し、現場強化を支援するという、銀行の本来あるべき姿を実践する地方の優良金融機関。これらが揃い、地域の現場力強化を加速化できる地域は、地域間競争において、一歩も二歩も先を行くことができる。

むろん、具体的な推進経路は、地方の事情やタイミングにより異なる。本稿で紹介したケースでも、野洲は市役所主導、群馬は県庁主導、米沢は大学・産業界主導の傾向があった。一方、鹿児島は、金融機関が直接的に産業現場の改善に関与した例である。しかし、こうした仕組みが安定的な上昇軌道に乗るた

めには、結局、「産官学金」がビジョンを共有し、バランスの良い、そして仲の良い現場強化活動、およびビジネスモデル創出活動を推進していくことが不可欠だと筆者は考える。

一般には「産学連携」とか「産学官連携」という言葉を聞かない日はないが、持続的に機能している例が意外に少ないことも事実である。とりわけ、地域の産業協力強化においては、「産学官+金」の連携、とりわけ地域の現場の能力構築に通じた、地方銀行など地域金融機関の積極的な参加が、きわめて有効であると、近年の实地経験を踏まえ、筆者は考えている。

藤本 隆宏 (ふじもと たかひろ)

1979年3月 東京大学経済学部経済学科卒業

1979年4月 三菱総合研究所入社

1989年6月 ハーバード大学ビジネススクール経営学博士号取得

1990年7月 東京大学経済学部助教授

1997年9月 ハーバード大学上級研究員

1998年12月 東京大学大学院経済学研究科教授

2003年9月 東京大学ものづくり経営研究センター長

【参考文献】

藤本隆宏〔2001〕『生産マネジメント入門Ⅰ』日本経済新聞社。

藤本隆宏〔2003〕『能力構築競争』中央公論新社。

藤本隆宏〔2004〕『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。

藤本隆宏・ものづくり経営研究センター〔2007〕『ものづくり経営学：製造業を超える生産思想』光文社。

西尾久美子・藤本隆宏〔2009〕『「ものづくり」視角によるサービス現場の分析：花街と自動車工場の比較を通じて』『組織科学』Vol.42, No.4。

安田雪〔2005〕『ものづくりベテラン人材のインストラクター化による次世代教育の可能性—企業特殊熟練の他企業・他産業への応用展開—』東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No. 40。

善本哲夫・藤本隆宏〔2010〕『産業を超えたものづくり知識の共有：東大インストラクタースクールの取組み』東京大学 GCOE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No. 305。