

筑波銀行

# 調査情報

2012年7月号 No.35

1. 茨城県内企業経営動向調査

調査実施時点 2012年6月

調査対象期間 2012年4~6月

2012年7~9月、2012年10~12月見直し

調査の方法 郵送による記名式アンケート

調査対象 弊社取引先茨城県内企業 1,059先

回答企業数 432先

2. 茨城県の経済概況

3. 産業レポート

日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性

4. インタビュー

「プロが認める企業・グローバルニッチトップ企業をめざして」

(株)野上技研 代表取締役 野上良太氏

5. 現地調査レポート

東日本大震災被災地における新たな「まちづくり」の息吹き  
一宮城県南三陸町の事例を中心に—

# 目次

## 茨城県内企業経営動向調査（2012年6月）

1. 概況	1
2. 項目別総括表	2
3. 業種別景況天気図	3
4. 業種別動向と見通し	
(1) 自社業況判断D I	5
(2) 売上・生産D I、受注D I	5
(3) 販売価格D I、仕入価格D I	6
(4) 取引条件（受取(回収)D I、支払D I）	7
(5) 金融（資金繰りD I、長期・短期借入難易D I）	8
(6) 在庫D I	10
(7) 経常利益D I	10
(8) 雇用D I	11
(9) 設備投資	11
(10) 経営上の問題点	13
5. 地域別の状況	
(1) 茨城県内地域別景況天気図	14
(2) 茨城県内地域別自社業況判断D I	15
(3) 茨城県内地域別設備投資	15

茨城県の経済概況（2012年6月中）	16
--------------------	----

## 茨城県の経済金融動向（2012年6月中）

概要	17
個人消費・住宅建築	18
公共工事・生産活動	19
雇用情勢・企業倒産	20

## 産業レポート

日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性	21
---------------------------------------	----

## インタビュー

「プロが認める企業・グローバルニッチトップ企業をめざして」 株式会社 野上技研 代表取締役 野上 良太 氏	31
--	----

## 現地調査レポート

東日本大震災被災地における新たな「まちづくり」の息吹 —宮城県南三陸町の事例を中心に—	35
--	----

# 茨城県内企業経営動向調査 (2012年6月)

## 1. 概況

### (1) 2012年4～6月期実績

**景況天気図** (売上・生産 DI、経常利益 DI、資金繰り DI の平均値で表した茨城県内企業の全産業の景況感) は、前回調査 (2012年1～3月) 「曇り」から「薄曇り」に転じた。景況天気図平均値は△4で前回調査実績より5ポイント上昇した。製造業は、前回調査と同じ「曇り」となり、平均値は△6で前回調査実績より6ポイント上昇した。非製造業は、前回調査「曇り」から「薄曇り」に転じ、平均値は△3で前回調査実績より4ポイント上昇した。

**茨城県内地域別の景況天気図**は、県南地域は引続き「曇り」となり、県西地域と鹿行地域は「曇り」から「薄曇り」に転じ、県央地域と県北地域は引続き「薄曇り」となった。

**自社業況判断DI**は、全産業で△1.2となり前回調査実績に比べ4.4ポイント「悪化」超幅が縮小した。製造業は△11.2となり0.6ポイント「悪化」超幅が縮小し、非製造業は3.1となり同5.8ポイント「悪化」超幅が縮小し、「好転」超に転じた。

**設備投資**を実施した企業の割合は、全産業で25.9%と前回調査実績より0.4ポイント減少した。

設備投資の目的は前回調査実績同様「現有設備の維持更新」が最多となった。

**経営上の問題点**の第1位は引続き「売上・生産の停滞、減少」となった。

### (2) 2012年7～9月、2012年10～12月期見通し

**景況天気図**は、全産業と非製造業は、「曇り」に転じ、更に期が進むにつれ「薄曇り」となる見通しである。製造業は、引続き「曇り」となり、更に期が進むにつれ「薄曇り」に転ずる見通しである。

**自社業況判断DI**は、全産業製造、製造業は引続き「悪化」超となり「悪化」超幅が拡大する見通しで、非製造業は「好転」から「悪化」超に転じる見通しである。更に期が進むにつれ全産業、製造業は「悪化」超幅が縮小し、非製造業は「悪化」超と「好転」超が同率になる見通しである。

**設備投資**を実施する企業の割合は、2012年7～9月は24.1%となり1.8ポイント減少し、2012年10～12月期は18.3%となり更に5.8ポイント減少する見通しである。

### (3) 調査企業 調査企業数は1,059先、うち回答企業は432先

製造業 130 30.9%	非製造業 302 69.1%		
県南地域 140	県西地域 140	鹿行地域 48	県北地域 59 県央地域 45

県南地域	32.4%
県西地域	32.4%
鹿行地域	11.1%
県央地域	10.4%
県北地域	13.7%

### (4) DI (ディフュージョン・インデックス) の算出について

前年同期に比較して「好転」・「増加」・「上昇」した (もしくはする見通し) と回答した企業の割合から、「悪化」・「減少」・「低下」した (もしくはする見通し) と回答した企業の割合を差し引いて算出する。

## 2. 項目別総括表

	前回調査実績 2011/10～12	前回調査実績 2012/1～3	今回調査実績 2012/4～6	見通し 2012/7～9	見通し 2012/10～12
1 自社業況判断	△ 19.9	△ 5.6	<b>△ 1.2</b>	△ 5.4	△ 0.2
2 売上・生産	△ 11.5	△ 3.2	<b>0.3</b>	△ 7.4	2.6
受注	1.6	5.8	<b>△ 4.7</b>	△ 2.5	△ 3.0
3 販売価格	△ 12.8	△ 10.8	<b>△ 9.8</b>	△ 10.8	△ 7.1
仕入価格	18.7	28.4	<b>16.6</b>	11.2	13.8
4 受取(回収)条件	△ 6.7	△ 4.6	<b>△ 4.7</b>	△ 2.5	△ 3.0
支払条件	0.7	0.0	<b>0.5</b>	△ 0.7	0.0
5 資金繰り	△ 11.8	△ 9.2	<b>△ 6.1</b>	△ 10.7	△ 8.2
長期借入難易	△ 7.0	△ 7.5	<b>△ 5.4</b>	△ 8.2	△ 6.7
短期借入難易	△ 6.3	△ 6.8	<b>△ 4.1</b>	△ 7.2	△ 5.3
6 在庫	△ 9.5	△ 12.8	<b>△ 6.5</b>	△ 2.4	△ 2.8
7 経常利益	△ 18.3	△ 13.6	<b>△ 5.7</b>	△ 11.3	△ 5.1
8 雇用	△ 7.3	△ 11.3	<b>△ 3.3</b>	△ 1.0	△ 3.4
※前年同期比較によるDI					
9 設備投資	26.6%	26.3%	<b>25.9%</b>	24.1%	18.3%
10 経営上の問題点	売上・生産の停滞・減少				

※ 設備投資の2012年7～9月、2012年10～12月は計画

- **自社業況判断DI**は△1.2と前回調査実績に比べ4.4ポイント「悪化」超幅が縮小した。
- **売上・生産DI**は0.3と「減少」超幅が3.5ポイント縮小し「増加」超に転じた。
- **受注DI**は△4.7と「減少」超幅が10.5拡大し、「減少」超に転じた。
- **販売価格DI**は△9.8と前回調査実績に比べ1.0ポイント「低下」超幅が縮小した。
- **仕入価格DI**は16.6と前回調査実績に比べ11.8ポイント「上昇」超幅が縮小した。
- **受取(回収)条件DI**は△4.7と前回調査に比べ0.1ポイント「悪化」超幅が拡大した。
- **支払条件DI**は0.5と前回調査に比べ0.5ポイント「好転」超幅が拡大した。
- **資金繰りDI**は△6.1と前回調査実績に比べ3.1ポイント「悪化」超幅が縮小した。
- **長期借入難易DI**は△5.4となり、前回調査実績に比べ2.1ポイント「困難」超幅が縮小した。
- **短期借入難易DI**は△4.1となり前回調査実績に比べ2.7ポイント「困難」超幅が縮小した。
- **在庫DI**は△6.5と前回調査実績に比べ6.3ポイント「過剰」超幅が縮小した。
- **経常利益DI**は△5.7と前回調査実績に比べ7.9ポイント「減少」超幅が縮小した。
- **雇用DI**は△3.3と前回調査実績に比べ8.0ポイント「不足」超幅が縮小した。
- **設備投資を実施した企業の割合**は25.9%と前回調査実績に比べ0.4ポイント減少した。
- **経営上の問題点**は、第1位「売上・生産の停滞・減少」、第2位「原材料・仕入高」、第3位「人件費等の経費増加」となった。

### 3. 業種別景況天気図

(1) 業種別景況天気図 [ 「売上・生産」・「経常利益」・「資金繰り」 D I の平均値 ]

	全産業	製造業	製造業						その他製造業	非製造業	非製造業					
			食料品	繊維	木製材	金属製品	機械	建設業			卸売業	小売業	運輸業	情報通信業	サービス業 飲食業	
2011年 4～6月 実績																
	△ 24	△ 17	△ 30	△ 33	17	△ 24	10	△ 27	△ 27	△ 21	△ 26	△ 23	△ 32	8	△ 35	
2011年 7～9月 実績																
	△ 16	△ 17	△ 47	0	△ 27	△ 2	4	△ 19	△ 16	△ 5	△ 11	△ 27	△ 21	11	△ 18	
2011年 10～12月 実績																
	△ 14	△ 10	△ 49	△ 67	13	7	1	△ 3	△ 16	△ 9	△ 4	△ 29	△ 19	33	△ 16	
2012年 1～3月 実績																
	△ 9	△ 12	△ 20	0	50	△ 18	△ 7	△ 14	△ 7	7	△ 17	△ 18	△ 19	44	△ 4	
2012年 4～6月 実績																
	△ 4	△ 6	△ 2	△ 17	19	△ 18	△ 8	△ 1	△ 3	9	0	△ 17	△ 20	22	3	
2012年 7～9月 見通し																
	△ 10	△ 17	△ 11	0	△ 39	△ 32	△ 13	△ 12	△ 7	△ 4	△ 4	△ 13	△ 10	11	△ 6	
2012年 10～12月 見通し																
	△ 4	△ 3	4	0	17	△ 14	△ 10	2	△ 4	△ 3	△ 7	△ 3	△ 8	33	△ 4	

※小数点第1位を四捨五入

	快晴	……	100～	30
	晴れ	……	29～	10
	薄曇り	……	9～	△5
	曇り	……	△6～	△30
	雨	……	△31～	△100

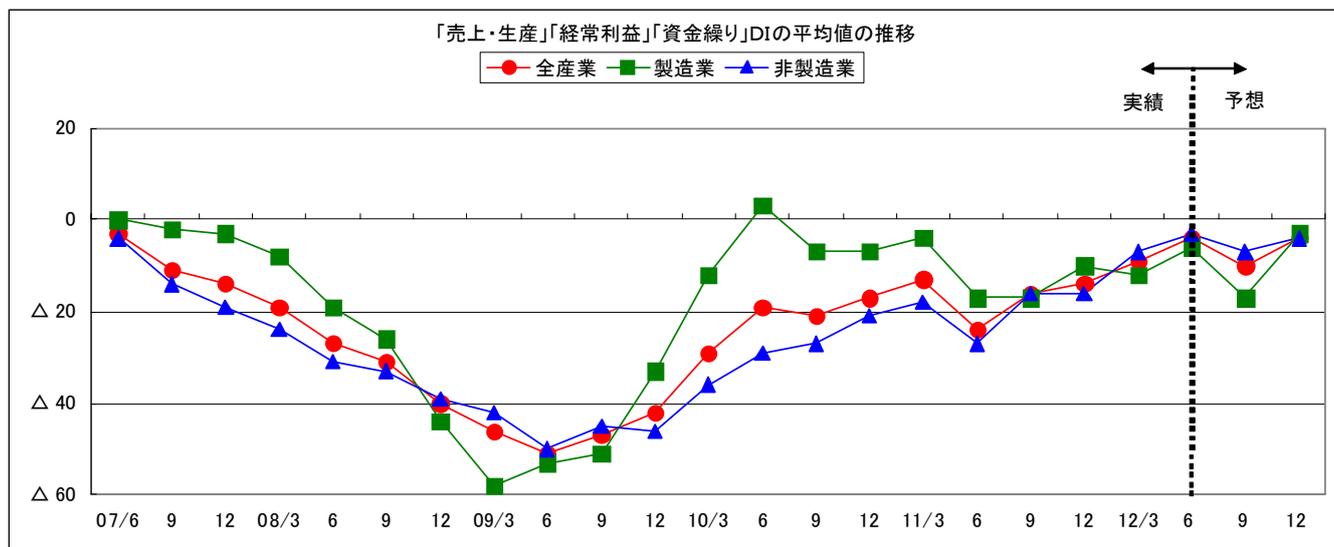
(2) 「売上・生産」・「経常利益」・「資金繰り」DIの平均値  
(天気図に表すための平均値)

	前々回調査実績 2011/10~12	前回調査実績 2012/1~3	今回調査実績 2012/4~6	見通し 2012/7~9	見通し 2012/10~12
全産業	△ 14	△ 9	<b>△ 4</b>	△ 10	△ 4
製造業	△ 10	△ 12	<b>△ 6</b>	△ 17	△ 3
食料品	△ 49	△ 20	<b>△ 2</b>	△ 11	4
繊維	△ 67	0	<b>△ 17</b>	0	0
木材・木製品	13	50	<b>19</b>	△ 39	17
金属製品	7	△ 18	<b>△ 18</b>	△ 32	△ 14
機械	1	△ 7	<b>△ 8</b>	△ 13	△ 10
その他製造業	△ 3	△ 14	<b>△ 1</b>	△ 12	2
非製造業	△ 16	△ 7	<b>△ 3</b>	△ 7	△ 4
建設業	△ 9	7	<b>9</b>	△ 4	△ 3
卸売業	△ 4	△ 17	<b>0</b>	△ 4	△ 7
小売業	△ 29	△ 18	<b>△ 17</b>	△ 13	△ 3
運輸業	△ 19	△ 19	<b>△ 20</b>	△ 10	△ 8
情報通信業	33	44	<b>22</b>	11	33
サービス業・飲食業	△ 16	△ 4	<b>3</b>	△ 6	△ 4

※小数点第1位四捨五入

(3) 業種別景況天気図の前回調査との比較

	前回調査実績 2012/1~3	今回調査実績 2012/4~6	前回調査との比較
全産業	△ 9 	△ 4 	5
製造業	△ 12 	△ 6 	6
非製造業	△ 7 	△ 3 	4



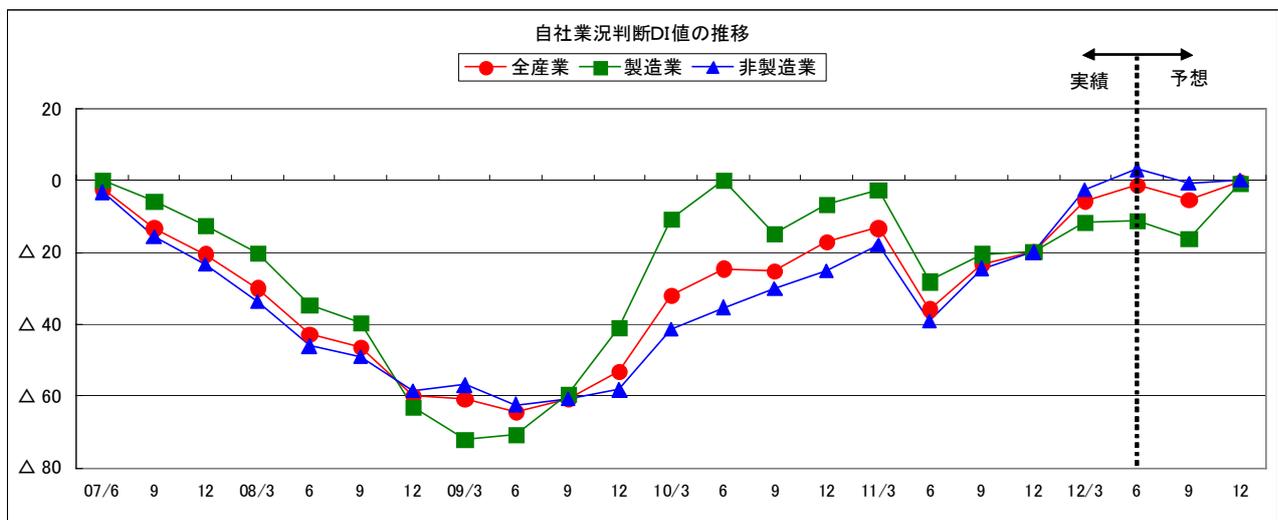
#### 4. 業種別動向と見通し

##### (1) 自社業況判断D I

		2011/10~12	2012/1~3	2012/4~6		2012/7~9		2012/10~12
		前々回 調査実績	前回 調査実績	今回 調査実績	前回 見通し	今回 見通し	前回 見通し	今回 見通し
全産業	製造業	△ 19.9	△ 5.6	△ 1.2	△ 2.2	△ 5.4	3.6	△ 0.2
	食料品	△ 19.7	△ 11.8	△ 11.2	0.0	△ 16.1	6.9	△ 0.8
	繊維	△ 56.0	△ 20.7	△ 7.4	3.6	△ 11.5	14.3	3.8
	木材・木製品	△ 66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	金属製品	0.0	50.0	25.0	△ 33.3	△ 33.3	0.0	0.0
	機械	0.0	△ 17.4	△ 24.0	△ 13.6	△ 32.0	9.1	△ 4.2
	その他製造業	7.1	0.0	△ 10.0	0.0	△ 14.3	△ 4.2	△ 10.0
	非製造業	△ 24.0	△ 14.8	△ 10.6	5.7	△ 10.6	7.4	2.1
非製造業	建設業	△ 19.9	△ 2.7	3.1	△ 3.1	△ 0.7	2.1	0.0
	卸売業	4.0	14.9	7.2	△ 1.4	△ 1.2	△ 6.8	△ 1.3
	小売業	△ 14.7	△ 3.4	11.8	17.2	5.9	17.9	0.0
	運輸業	△ 38.3	△ 25.8	△ 20.0	△ 16.4	△ 8.5	△ 8.2	5.1
	情報通信業	△ 30.0	△ 13.2	△ 9.4	△ 15.8	△ 3.1	5.4	△ 6.3
	サービス業・飲食業	0.0	50.0	33.3	16.7	33.3	33.3	66.7
		△ 27.3	0.0	17.1	2.5	2.6	8.9	△ 2.7

※自社業況判断D I = 「好転」企業割合 - 「悪化」企業割合

- ①. **自社業況判断DI**全産業は、△1.2 と前回調査実績に比べ4.4 ポイント「悪化」超幅が縮小した。製造業は△11.2 と前回調査実績に比べ0.6 ポイント「悪化」超幅が縮小し、非製造業は3.1 と同5.8 ポイント「悪化」超幅が縮小し「好転」超に転じた。
- ②. **今後、自社業況判断DI**全産業、製造業、非製造業は、「悪化」超幅が拡大し、期が進むにつれ「悪化」超幅が縮小し、非製造業は「悪化」超と「好転」超が同率になる見通しである。



##### (2) 売上・生産D I、受注D I

		2012/10~12	2012/1~3	2012/4~6		2012/7~9		2012/10~12
		前々回 調査実績	前回 調査実績	今回 調査実績	前回 見通し	今回 見通し	前回 見通し	今回 見通し
売上生産DI	全産業	△ 11.5	△ 3.2	0.3	2.9	△ 7.4	4.5	2.6
	製造業	△ 4.5	△ 9.0	△ 3.2	3.1	△ 19.7	6.3	3.3
	非製造業	△ 14.9	△ 0.4	1.8	2.9	△ 1.9	3.6	2.2
受注D I	製造業	△ 7.6	△ 8.5	△ 7.8	△ 1.8	△ 20.5	0.9	0.9
受注D I	建設業	16.0	29.2	19.5	11.1	1.2	△ 8.3	△ 1.3

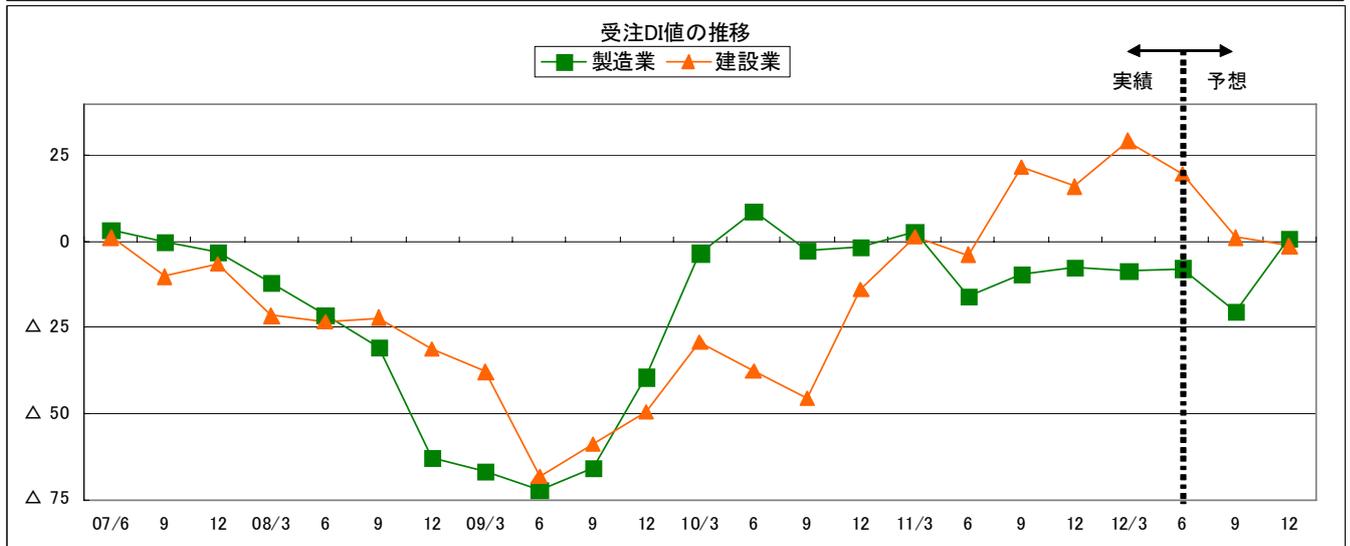
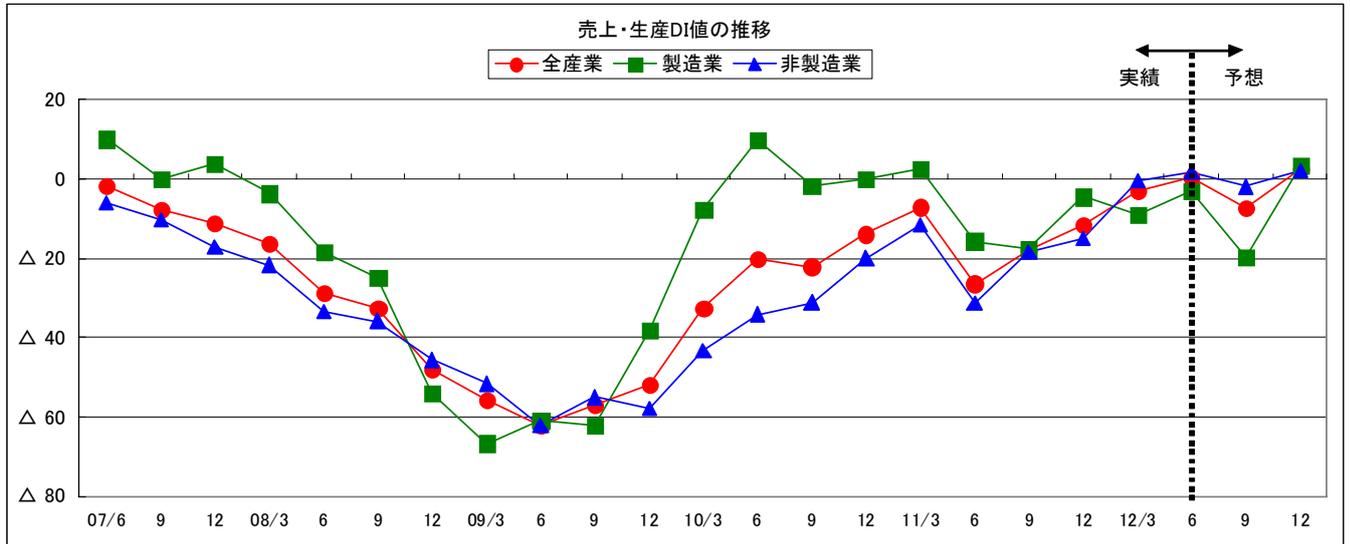
※売上・生産D I = 「増加」企業割合 - 「減少」企業割合

※受注D I = 「増加」企業割合 - 「減少」企業割合

- ①. **売上・生産DI**全産業は、0.3 と前回調査実績に比べ3.5 ポイント「減少」超幅が縮小し「増加」超に転じ、製

造業は△3.2と前回調査実績に比べ5.8ポイント「減少」超幅が縮小し、非製造業は1.8と前回調査実績に比べ2.2ポイント「減少」超幅が縮小し「増加」超に転じた。

- ②. **受注DI**製造業は、△7.8と前回調査実績に比べ0.7ポイント「減少」超幅が縮小し、建設業は19.5と前回調査実績に比べ9.7ポイント「増加」超幅が縮小した。
- ③. **今後、売上・生産DI**全産業、製造行、非製造業は、「減少」超幅が拡大し「減少」超となり、期が進むにつれ「減少」超幅が縮小し「増加」超に転ずる見通しである。
- ④. **今後、受注DI**製造業は、「減少」超幅が拡大し、期が進むにつれ「減少」超が縮小し「増加」超に転ずる見通しである。建設業は、「増加」超幅が縮小し、期が進むにつれ「減少」超に転ずる見通しである。



(3) 販売価格DI、仕入価格DI

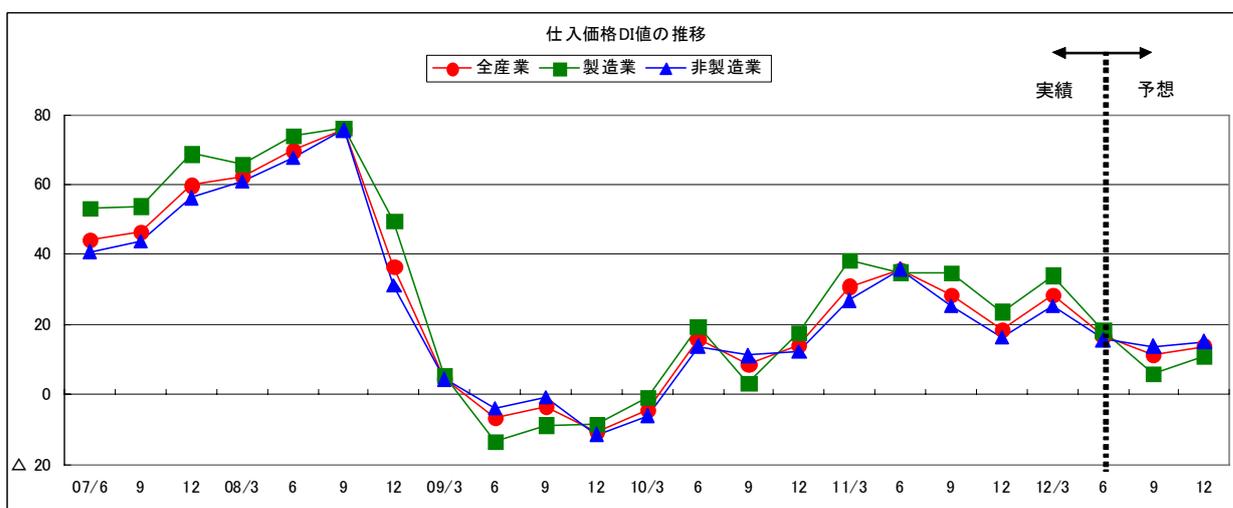
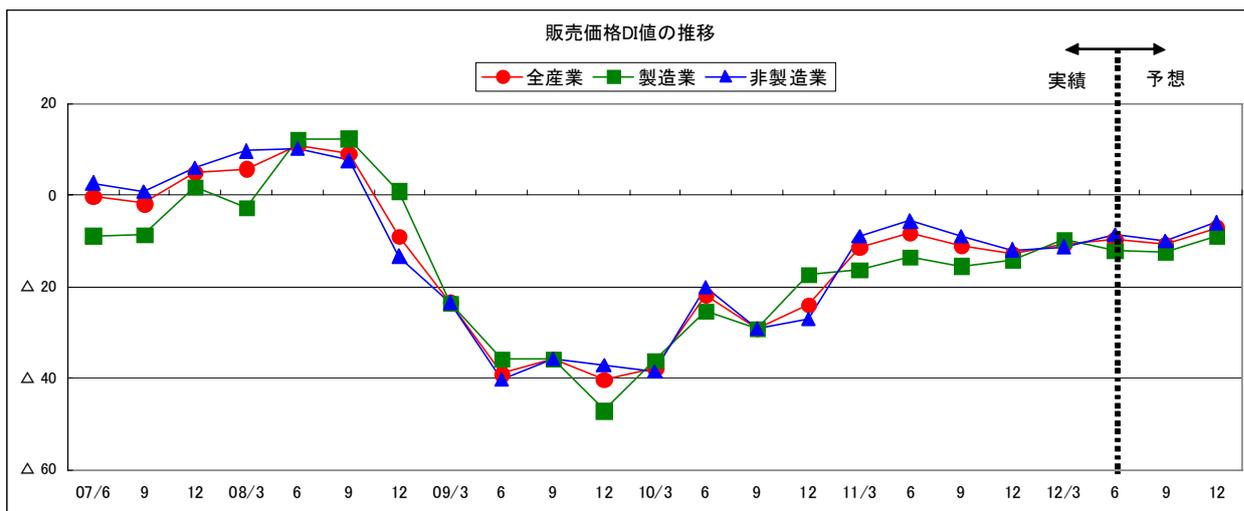
	2012/10~12	2012/1~3	2012/4~6		2012/7~9		2012/10~12
	前々回 調査実績	前回 調査実績	今回 調査実績	前回 見通し	今回 見通し	前回 見通し	今回 見通し
販売価格DI・全産業	△ 12.8	△ 10.8	△ 9.8	△ 7.8	△ 10.8	△ 8.4	△ 7.1
製造業	△ 14.3	△ 9.8	△ 12.1	△ 8.6	△ 12.4	△ 9.4	△ 9.2
非製造業	△ 12.0	△ 11.3	△ 8.7	△ 7.3	△ 10.0	△ 7.9	△ 6.0
うち卸・小売業	△ 15.5	△ 2.1	△ 18.6	3.2	△ 16.7	2.2	△ 8.4
仕入価格DI・全産業	18.7	28.4	16.6	27.8	11.2	24.1	13.8
製造業	23.7	34.1	18.3	27.6	5.8	23.6	10.8
非製造業	16.2	25.4	15.7	27.9	13.8	24.3	15.2
うち卸・小売業	12.0	17.4	△ 1.1	18.5	2.1	14.6	4.3

※ 販売・仕入価格DI = 「上昇」企業割合 - 「低下」企業割合

- ①. **販売価格DI**全産業は、△9.8と前回調査実績に比べ1.0ポイント「低下」超幅が縮小した。

製造業は△12.1と同2.3ポイント「低下」超幅が拡大し、非製造業は△8.7と同2.6ポイント「低下」超幅が縮小した。非製造業のうち卸・小売業は△18.6と同16.5ポイント「低下」超幅が拡大した。

- ②. **仕入価格DI**全産業は、16.6と前回調査実績に比べ11.8ポイント「上昇」超幅が縮小した。製造業は18.3と同15.8ポイント「上昇」超幅が縮小し、非製造業は15.7と同9.7ポイント「上昇」超幅が縮小した。うち卸・小売業は△1.1と同18.5ポイント「上昇」超幅が縮小し「低下」超に転じた。
- ③. **今後、販売価格DI**全産業、製造業、非製造業は、「低下」超幅が拡大し、期が進むにつれ「低下」超幅は縮小する見通しである。ち卸・小売業は「低下」超幅が縮小し、期が進むにつれ更に「低下」超幅が縮小する見通しである。
- ④. **今後、仕入価格DI**全産業、製造業、非製造業は、「上昇」超幅が縮小し、期が進むにつれ「上昇」超幅が拡大する見通しである。卸・小売業は、「上昇」超幅が拡大し「上昇」超に転じ、期が進むにつれ「上昇」超幅が拡大する見通しである。



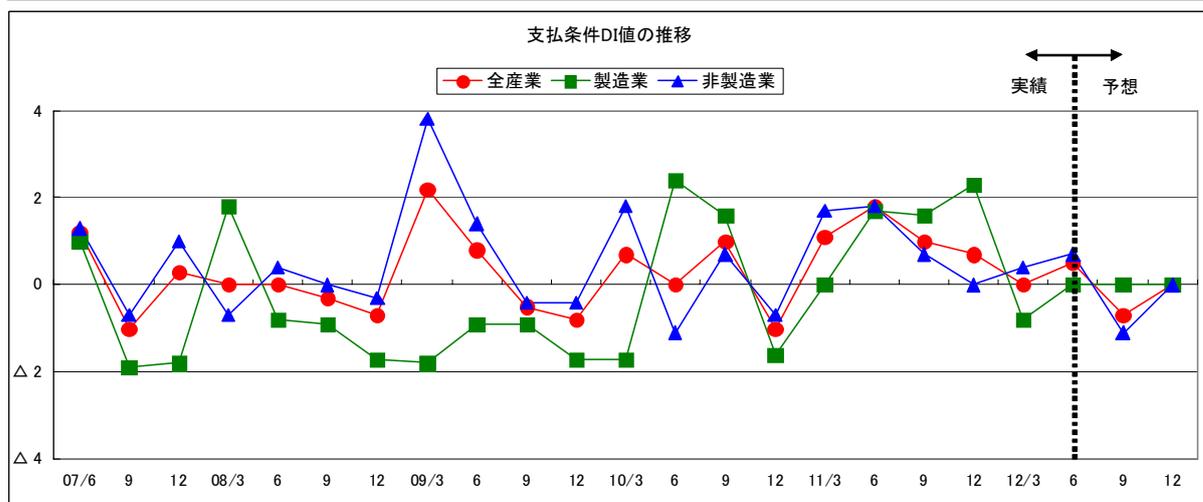
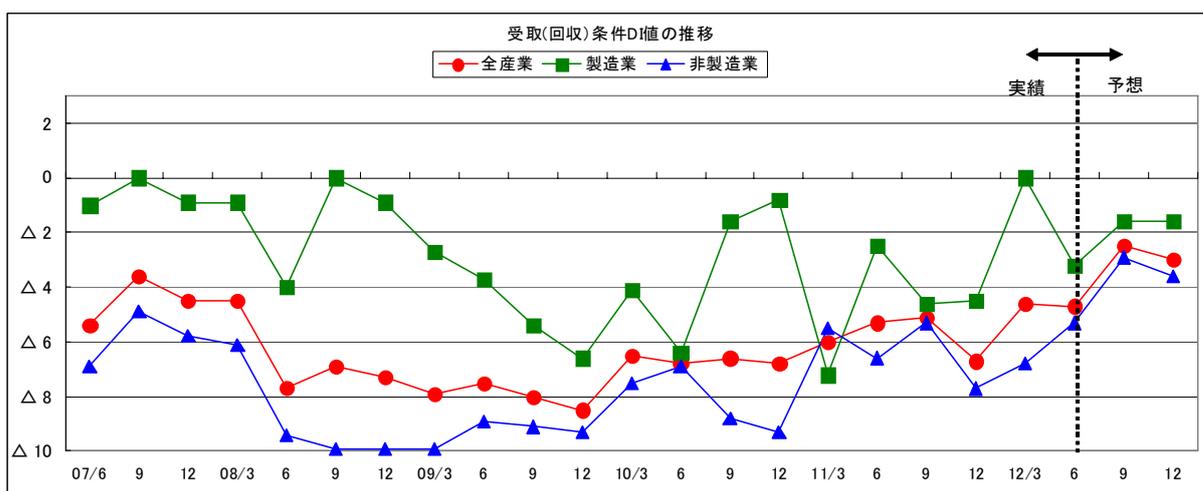
(4) 取引条件 (受取(回収)DI、支払条件DI)

	2012/10~12	2012/1~3	2012/4~6		2012/7~9		2012/10~12
	前々回調査実績	前回調査実績	今回調査実績	前回見通し	今回見通し	前回見通し	今回見通し
<b>受取(回収)条件DI</b>							
全産業	△ 6.7	△ 4.6	<b>△ 4.7</b>	△ 3.2	△ 2.5	△ 2.7	△ 3.0
製造業	△ 4.5	0.0	<b>△ 3.2</b>	0.0	△ 1.6	0.8	△ 1.6
非製造業	△ 7.7	△ 6.8	<b>△ 5.3</b>	△ 4.7	△ 2.9	△ 4.3	△ 3.6
<b>支払条件DI</b>							
全産業	0.7	0.0	<b>0.5</b>	△ 1.2	△ 0.7	△ 1.0	0.0
製造業	2.3	△ 0.8	<b>0.0</b>	△ 1.6	0.0	△ 3.1	0.0
非製造業	0.0	0.4	<b>0.7</b>	△ 1.1	△ 1.1	0.0	0.0

※受取(回収)条件DI=「好転(短くなった)」企業割合-「悪化(長くなった)」企業割合

※支払条件DI=「好転(長くなった)」企業割合-「悪化(短くなった)」企業割合

- ①. **受取(回収)条件DI**全産業は△4.7と前回調査実績に比べ0.1ポイント「悪化」超幅が拡大した。製造業は△3.2と同3.2ポイント「悪化」超幅が拡大した。非製造業は△5.3と同1.5ポイント「悪化」超幅が縮小した。
- ②. **支払条件DI**全産業は、0.5と前回調査実績に比べ0.5ポイント「好転」超幅が拡大した。製造業は0.0と同0.8ポイント「悪化」超幅が縮小し「悪化」超と「好転」超が同率となった。非製造業は0.7と同0.3ポイント「好転」超幅が拡大した。
- ③. **今後、受取(回収)条件DI**は、全産業、製造業、非製造業は「悪化」超幅が縮小し、期が進むにつれ全産業と非製造業は「悪化」超幅が拡大する見通しである。期が進むにつれ製造業は横ばいとなる見通しである。
- ④. **今後、支払い条件DI**全産業と非製造業は「好転」超幅が縮小し「悪化」超に転じ、期が進むにつれ「悪化」超と「好転」超が同率となる見通しである。製造業は「悪化」超と「好転」超が同率となる見通しで、期が進むにつれ横ばいとなる見通しである。

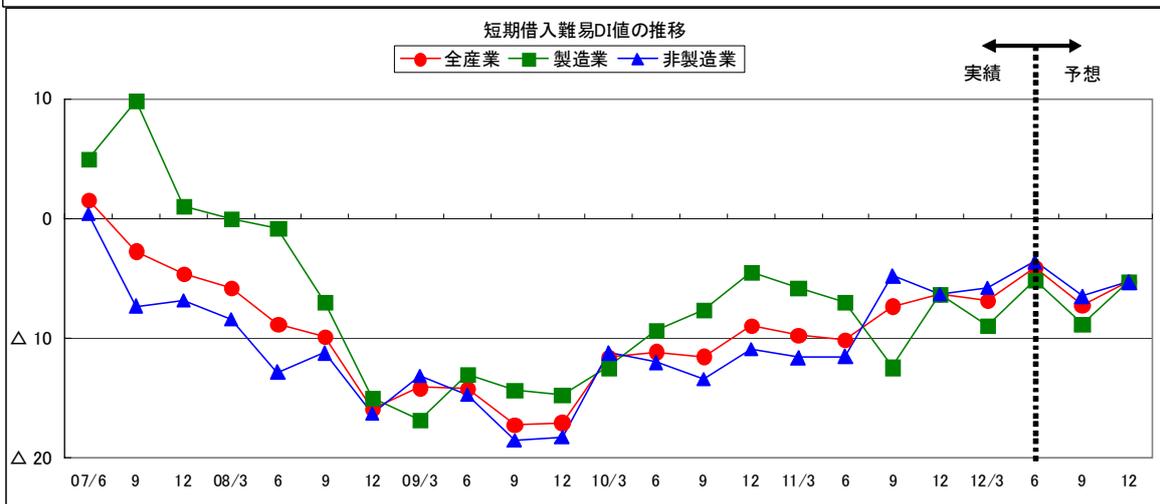
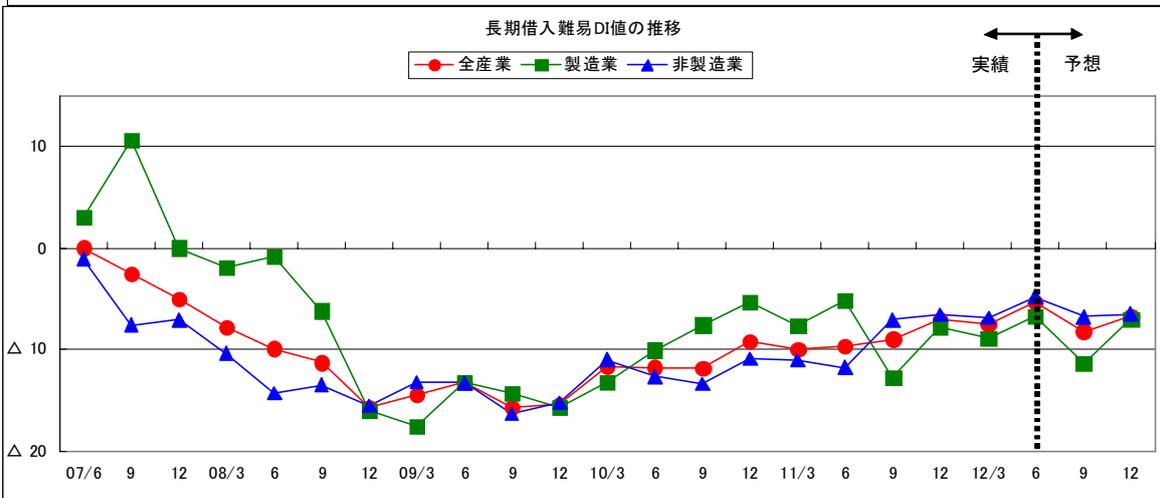
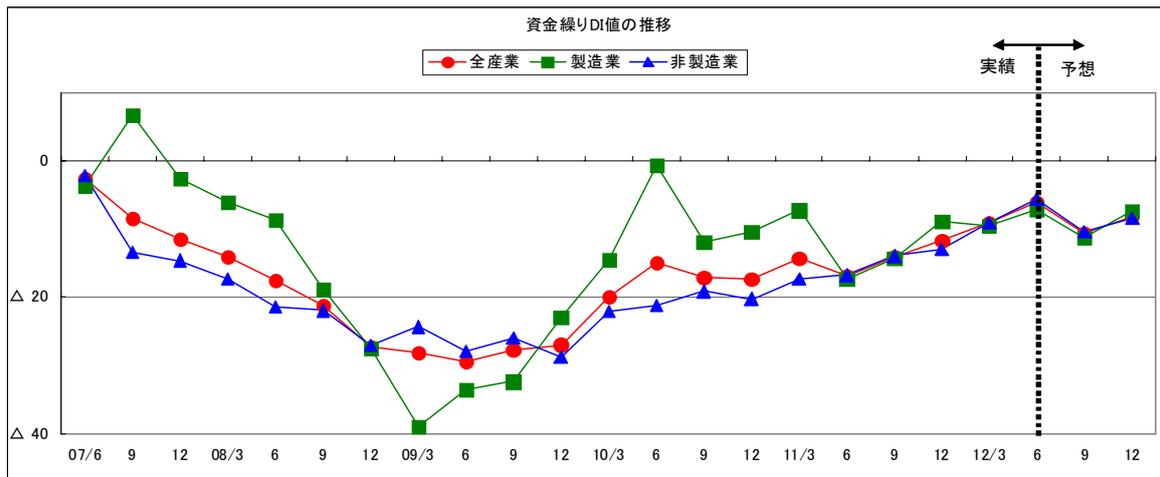


(5) 金融 (資金繰りDI、長期・短期借入難易DI)

	2012/10~12	2012/1~3	2012/4~6		2012/7~9		2012/10~12
	前々回 調査実績	前回 調査実績	今回 調査実績	前回 見通し	今回 見通し	前回 見通し	今回 見通し
<b>資金繰りDI</b>							
全産業	△11.8	△9.2	<b>△6.1</b>	△10.5	△10.7	△9.7	△8.2
製造業	△9.0	△9.6	<b>△7.1</b>	△7.9	△11.4	△6.2	△7.4
非製造業	△13.1	△9.1	<b>△5.7</b>	△11.7	△10.5	△11.3	△8.5
<b>長期借入難易DI</b>							
全産業	△7.0	△7.5	<b>△5.4</b>	△6.1	△8.2	△5.9	△6.7
製造業	△7.8	△8.9	<b>△6.8</b>	△5.9	△11.4	△5.9	△7.1
非製造業	△6.6	△6.9	<b>△4.8</b>	△6.2	△6.8	△5.8	△6.5
<b>短期借入難易DI</b>							
全産業	△6.3	△6.8	<b>△4.1</b>	△6.9	△7.2	△5.9	△5.3
製造業	△6.3	△8.9	<b>△5.1</b>	△7.6	△8.8	△6.7	△5.3
非製造業	△6.3	△5.8	<b>△3.6</b>	△6.6	△6.5	△5.5	△5.3

※ 資金繰りDI=「好転」企業割合-「悪化」企業割合 ※借入難易DI=「容易」企業割合-「困難」企業割合

- ①. **資金繰りDI** 全産業は、 $\Delta 6.1$  と前回調査実績に比べ 3.1 ポイント「悪化」超幅が縮小した。製造業は $\Delta 7.1$  と同 2.5 ポイント「悪化」超幅が縮小し、非製造業は $\Delta 5.7$  と同 3.4 ポイント「悪化」超幅が縮小した。
- ②. **長期借入難易DI** 全産業は、 $\Delta 5.4$  と前回調査実績に比べ 2.1 ポイント「困難」超幅が縮小し。製造業は $\Delta 6.8$  と同 2.1 ポイント「困難」超幅が縮小し、非製造業は $\Delta 4.8$  と同 2.1 ポイント「困難」超幅が縮小した。
- ③. **短期借入難易DI** 全産業は、 $\Delta 4.1$  と前回調査実績に比べ 2.7 ポイント「困難」超幅が縮小し、製造業は $\Delta 5.1$  と同 3.8 ポイント「困難」超幅が縮小し、非製造業は $\Delta 3.6$  と同 2.2 ポイント「困難」超幅が縮小した。
- ④. **今後、資金繰りDI** 全産業、製造業、非製造業は、「悪化」超幅が拡大し、期が進むにつれ「悪化」超幅が縮小する見通しである。
- ⑤. **今後、長期借入難易DI** 全産業、製造業、非製造業は、「悪化」超幅が拡大し、期が進むにつれ「悪化」超幅が縮小する見通しである。
- ⑥. **今後、短期借入難易DI** 全産業、製造業、非製造業は、「悪化」超幅が拡大し、期が進むにつれ「悪化」超幅が縮小する見通しである。

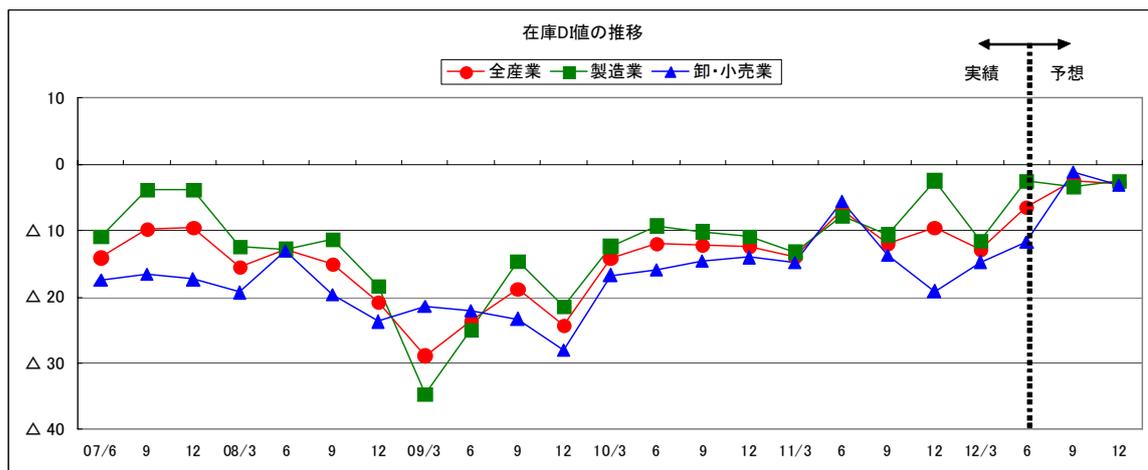


(6) 在庫D I

	2012/10~12	2012/1~3	2012/4~6		2012/7~9		2012/10~12
	前々回 調査実績	前回 調査実績	今回 調査実績	前回 見通し	今回 見通し	前回 見通し	今回 見通し
全 産 業	△ 9.5	△ 12.8	△ 6.5	△ 4.5	△ 2.4	△ 1.4	△ 2.8
製 造 業	△ 2.4	△ 11.5	△ 2.5	△ 4.7	△ 3.4	0.0	△ 2.5
卸・小 売	△ 19.1	△ 14.7	△ 11.7	△ 4.2	△ 1.1	△ 3.2	△ 3.2

※ 在庫D I = 「不足」企業割合 - 「過剰」企業割合

- ①. **在庫DI**全産業は、△6.5 と前回調査実績に比べ 6.3 ポイント「過剰」超幅が縮小した。製造業は△2.5 と同 9.0 ポイント「過剰」超幅が縮小し、卸・小売業は△11.7 と同 3.0 ポイント「過剰」超幅が縮小した。
- ②. **今後、在庫DI**は、全産業と卸・小売業は「過剰」超が縮小し、期が進むにつれ「過剰」超幅が拡大する見通しである。製造業は、「過剰」超幅が拡大し、期が進むにつれ「過剰」超幅が縮小する見通しである。

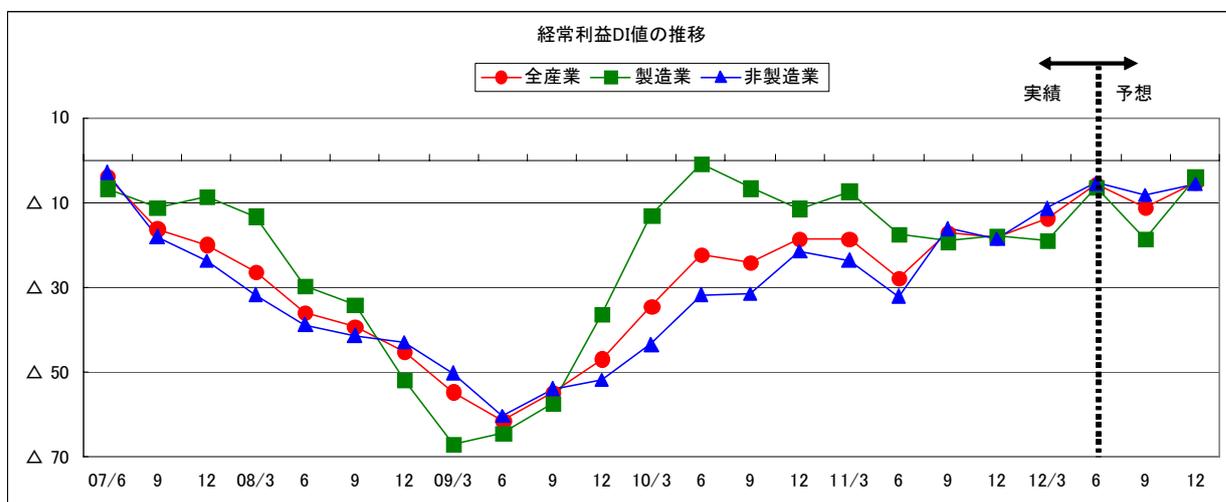


(7) 経常利益D I

	2012/10~12	2012/1~3	2012/4~6		2012/7~9		2012/10~12
	前々回 調査実績	前回 調査実績	今回 調査実績	前回 見通し	今回 見通し	前回 見通し	今回 見通し
全 産 業	△ 18.3	△ 13.6	△ 5.7	△ 11.7	△ 11.3	△ 4.1	△ 5.1
製 造 業	△ 17.9	△ 18.8	△ 6.4	△ 7.7	△ 18.5	△ 1.5	△ 4.0
非 製 造 業	△ 18.5	△ 11.3	△ 5.4	△ 13.5	△ 8.2	△ 5.2	△ 5.5

※ 経常利益D I = 「増加」企業割合 - 「減少」企業割合

- ①. **経常利益DI** 全産業は、△5.7 と前回調査実績に比べ 7.9 ポイント「減少」超幅が縮小した。製造業は△6.4 と同 12.4 ポイント「減少」超幅が縮小し、非製造業は△5.4 と同 5.9 ポイント「減少」超幅が縮小した。
- ②. **今後、経常利益DI** 全産業、製造業、非製造業は「減少」超幅が拡大し、期が進むにつれ「減少」超幅が縮小する見通しである。

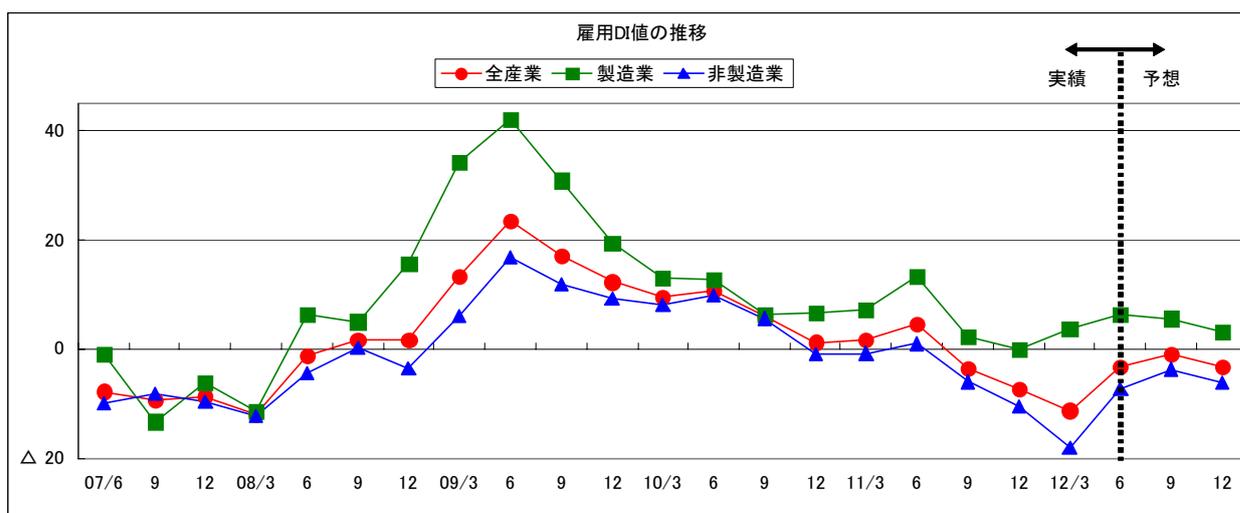


(8) 雇用DI

	2012/10~12	2012/1~3	2012/4~6		2012/7~9		2012/10~12
	前々回 調査実績	前回 調査実績	今回 調査実績	前回 見通し	今回 見通し	前回 見通し	今回 見通し
全産業	△ 7.3	△ 11.3	<b>△ 3.3</b>	△ 5.9	△ 1.0	△ 4.3	△ 3.4
製造業	0.0	3.7	<b>6.3</b>	△ 2.4	5.6	0.6	3.2
非製造業	△ 10.6	△ 18.1	<b>△ 7.3</b>	△ 7.4	△ 3.7	△ 6.5	△ 6.2

※ 雇用DI = 「過剰」企業割合 - 「不足」企業割合

- ① **雇用DI** 全産業は△3.3で前回調査実績に比べ8.0ポイント「不足」超幅が縮小した。製造業は6.3で同2.6ポイント「過剰」超幅が拡大し、非製造業は△7.3で同10.8ポイント「不足」超幅が縮小した。
- ② **今後、雇用DI** 全産業と非製造業は、「不足」超幅が縮小し、期が進むにつれ「不足」超幅が拡大する見通しで、製造業は「過剰」超幅が縮小し、期が進むにつれ更に「過剰」超幅が縮小する見通しである。



(9) 設備投資

◇ 設備投資実績・計画の比率

単位：%

	実施企業割合 (合計)	10百万円以上の 設備投資割合	10百万円未満の 設備投資割合
実績 (1~3月) 全産業	26.3	11.9	14.4
製造業	28.7	9.6	19.1
非製造業	25.2	13.0	12.3
<b>実績 (4~6月) 全産業</b>	<b>25.9</b>	<b>9.5</b>	<b>16.4</b>
製造業	36.4	11.6	24.8
非製造業	21.5	8.6	12.9
計画 (7~9月) 全産業	24.1	11.1	13.0
製造業	27.1	11.6	15.5
非製造業	22.8	10.9	11.9
計画 (10~12月) 全産業	18.3	8.1	10.2
製造業	23.3	7.8	15.5
非製造業	16.2	8.3	7.9

※ 設備投資実績・計画で10百万円以上の設備投資と10百万円未満の設備投資の両方があった場合は、10百万円以上の件数にカウントした

※

- ① **設備投資実施した企業の割合** 全産業は、25.9%と前回調査実績に比べ0.4ポイント減少した。製造業は36.4%で同7.7ポイント増加し、非製造業は21.5%で同3.7ポイント減少した。
- ② **今後の設備投資予定している企業の割合** 全産業と製造業は減少する見通しで、期が進むにつれ更に減少する見通しである。製造業は増加する見通しで、期が進むにつれ減少する見通しである。

## ◇ 設備投資の目的

(単位:%)

	設備投資の目的								
	売上増加・能力拡充	合理化・省力化	品質の向上	現有設備の維持更新	新製品・新分野進出	福利厚生	公害防止	研究開発	その他
実績(4~6月) 全産業	33.0	17.9	19.6	67.0	9.8	2.7	1.8	0.9	5.4
製造業	23.4	27.7	31.9	63.8	12.8	0.0	4.3	2.1	4.3
非製造業	40.0	10.8	10.8	69.2	7.7	4.6	0.0	0.0	6.2
計画(7~9月) 全産業	39.4	19.2	18.3	59.6	8.7	3.8	2.9	1.0	6.7
製造業	28.6	31.4	37.1	54.3	14.3	0.0	5.7	2.9	5.7
非製造業	44.9	13.0	8.7	62.3	5.8	5.8	1.4	0.0	7.2
計画(10~12月) 全産業	38.0	19.0	19.0	54.4	11.4	3.8	2.5	2.5	3.8
製造業	23.3	33.3	33.3	50.0	20.0	3.3	6.7	6.7	3.3
非製造業	46.9	10.2	10.2	57.1	6.1	4.1	0.0	0.0	4.1

※ 実績・計画の比率:実績・計画ありの企業数÷回答企業数×100

※ 設備投資目的別の比率:項目別回答数÷実績・計画ありの企業数×100

※ 複数回答のため合計は100%を超える。網かけの数字は上位3項目

## ①. 設備投資目的

	1位	2位	3位
全産業	現有設備の維持更新	売上増加・能力拡充	品質の向上
製造業	現有設備の維持更新	品質の向上	売上増加・能力拡充
非製造業	現有設備の維持更新	売上増加・能力拡充	売上増加・能力拡充 品質の向上

## ②. 設備投資目的の前回調査実績との比較 (単位:増減ポイント)

	増加した投資目的	減少した投資目的
全産業	「品質の向上」 11.8、「現有設備の維持更新」 6.1	「新製品・新分野進出」 △2.4、「公害防止」 △1.7、「合理化・省力化」 △1.2
製造業	「品質の向上」 21.6、「研究開発」 2.1、「公害防止」 1.7	「現有設備の維持更新」 △5.4、「合理化・省力化」 △3.1、「新製品・新分野進出」 △2.6、「売上増加・能力拡充」 △2.2
非製造業	「現有設備の維持更新」 12.6、「品質の向上」 4.3、「売上増加・能力拡充」 3.2、「福利厚生」 0.7	「公害防止」 △3.9、「新製品・新分野進出」 △2.8、「合理化・省力化」 △2.4、「研究開発」 △1.3

## ③. 設備投資目的「その他」の内容

- ・ 震災で被災した建物等の復旧修繕(3件)
- ・ 省エネ
- ・ 新規出店
- ・ 取引先の要請
- ・ 採取権の取得

## (10) 経営上の問題点

(単位：%)

	売上・生産の 停滞・減少	人件費等 経費増加	原材料・仕 入高	製品・商品 安	資金不足・調 達困難	資金繰り悪 化	生産能力・設 備不足	合理化・省 力化不足	人手不足・求 人難	その他
全産業	51.9	21.5	25.0	15.5	5.6	12.3	6.7	13.9	15.3	6.3
製造業	48.1	17.8	24.0	23.3	6.2	14.0	8.5	17.8	10.1	8.5
素材業種	45.0	25.0	15.0	25.0	10.0	10.0	5.0	25.0	10.0	0.0
加工業種	60.4	6.3	20.8	16.7	6.3	10.4	8.3	18.8	8.3	8.3
その他業種	39.3	24.6	29.5	27.9	4.9	18.0	9.8	14.8	11.5	11.5
非製造業	53.5	23.1	25.4	12.2	5.3	11.6	5.9	12.2	17.5	5.3
建設業	44.2	23.3	34.9	8.1	4.7	7.0	10.5	12.8	29.1	1.2
卸売業	61.8	11.8	26.5	20.6	8.8	14.7	5.9	8.8	5.9	2.9
小売業	71.2	18.2	18.2	24.2	3.0	16.7	4.5	9.1	9.1	9.1
運輸業	38.2	29.4	47.1	2.9	5.9	14.7	0.0	5.9	5.9	5.9
情報通信業	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0
飲食店・サービス	51.3	30.0	12.5	7.5	6.3	10.0	5.0	18.8	21.3	7.5

※ 比率：項目別回答数÷回答企業数×100(複数回答のため合計は100%を超える)

※ **素材業種**：繊維、パルプ・紙、化学、鉄鋼、非鉄金属、**加工業種**：金属製品、一般機械、電気機械、輸送用機械、精密機械、**その他業種**：食料品、木材・木製品、窯業・土石、その他製造業

※ 網かけは上位3項目

## ①. 経営上の問題点

	1位	2位	3位
全産業	売上・生産の停滞、減少	原材料・仕入高	人件費等経費増加
製造業	売上・生産の停滞、減少	原材料・仕入高	製品・商品安
非製造業	売上・生産の停滞、減少	製品・商品安 人件費等経費増加 合理化・省力化不足	原材料・仕入高

## ②. 経営上の問題点 前回調査実績との比較 (単位：増減ポイント)

	増加した経営上の問題点	減少した経営上の問題点
全産業	「売上・生産の停滞、減少」 2.9、「人件費等経費増加」 2.7、「資金不足・調達困難」 0.6	「原材料・仕入高」 △7.3、「人手不足・求人難」 △2.1、「製品・商品安」 △1.2、「生産能力・設備不足」 △1.1
製造業	「人件費等経費増加」 2.4、「資金繰り悪化」 2.2、「資金不足・調達困難」 1.8	「製品・商品安」 △7.6、「原材料・仕入高」 △6.9、「生産能力・設備不足」 △4.0、「合理化・省力化不足」 △3.5
非製造業	「売上・生産の停滞、減少」 4.7、「人件費等経費増加」 2.8、「製品・商品安」 1.9	「売上・生産の停滞、減少」 △7.5、「人手不足・求人難」 △2.8、「資金繰り悪化」 △2.0

## ③. 経営上の問題点「その他」の内容

- ・ 原子力発電所事故による風評被害 (4件) ・ 売上代金回収の長期化 (2件) ・ 社員教育 (2件)
- ・ 原油高による燃料費の高騰 (2件) 人材難 ・ 求人難 ・ 中間管理職不足 ・ 放射能被害による出荷制限 ・ 円高の影響による国内生産減少の影響 ・ 輸入品の増加による価格破壊 ・ 節電による影響 ・ 消費税率引上げによる売上減少 ・ エコカー補助金の予算切れ ・ 機材価格が不安定 ・ 借入金の返済負担 ・ 債務超過

## 5. 地域別の状況

(1) 茨城県内地域別景況天気図（売上・生産D I、経常利益D I、資金繰りD Iの平均値）

### 県南地域

	前々回調査実績	前回調査実績	今回調査実績	見通し	
	2011/10~12	2012/1~3	2012/4~6	2012/7~9	2012/10~12
景況天気図 (平均値)	△ 14	△ 11	△ 13	△ 14	△ 7
売上・生産D I	△ 12.4	△ 2.8	△ 4.6	△ 10.9	2.3
経常利益D I	△ 18.8	△ 14.5	△ 19.1	△ 17.8	△ 9.6
資金繰りD I	△ 9.6	△ 15.3	△ 15.2	△ 12.6	△ 12.8

### 県西地域

	前々回調査実績	前回調査実績	今回調査実績	見通し	
	2011/10~12	2012/1~3	2012/4~6	2012/7~9	2012/10~12
景況天気図 (平均値)	△ 18	△ 13	△ 4	△ 11	△ 6
売上・生産D I	△ 14.6	△ 10.8	△ 3.8	△ 11.6	△ 3.9
経常利益D I	△ 21.5	△ 18.5	△ 2.9	△ 9.0	△ 6.8
資金繰りD I	△ 17.4	△ 11.0	△ 6.6	△ 11.1	△ 6.8

### 鹿行地域

	前々回調査実績	前回調査実績	今回調査実績	見通し	
	2011/10~12	2012/1~3	2012/4~6	2012/7~9	2012/10~12
景況天気図 (平均値)	△ 19	△ 9	3	△ 3	2
売上・生産D I	△ 13.3	△ 8.3	14.6	6.7	10.9
経常利益D I	△ 24.4	△ 11.8	2.2	△ 6.5	0.0
資金繰りD I	△ 17.8	△ 5.9	△ 8.5	△ 8.7	△ 6.5

### 県央地域

	前々回調査実績	前回調査実績	今回調査実績	見通し	
	2011/10~12	2012/1~3	2012/4~6	2012/7~9	2012/10~12
景況天気図 (平均値)	△ 8	△ 4	9	1	11
売上・生産D I	△ 13.5	6.7	2.8	5.6	19.4
経常利益D I	△ 7.7	△ 17.0	13.6	7.0	19.0
資金繰りD I	△ 2.5	△ 2.3	11.6	△ 9.1	△ 4.5

### 県北地域

	前々回調査実績	前回調査実績	今回調査実績	見通し	
	2011/10~12	2012/1~3	2012/4~6	2012/7~9	2012/10~12
景況天気図 (平均値)	△ 6	2	2	△ 15	△ 8
売上・生産D I	0.0	7.0	4.0	△ 14.0	△ 4.3
経常利益D I	△ 11.9	△ 1.8	△ 3.5	△ 21.1	△ 14.0
資金繰りD I	△ 6.6	0.0	5.2	△ 8.8	△ 5.3

#### ①. 茨城県内地域別景況天気図

県西地域、鹿行地域は「曇り」から「薄曇り」となり、県央地域と県北地域は引き続き「薄曇り」となり、県南地域は引き続き「曇り」となった。

景況天気図平均値、県西地域は9ポイント、鹿行地域は12ポイント、県央地域は13ポイントそれぞれ改善し、県北地域は横ばいとなり、県南地域は2ポイント悪化した。

#### ②. 今後、茨城県内地域別景況天気図

今後の景況天気図は、県南地域は引き続き「曇り」となり、期が進無につれ引き続き「曇り」となる見込みである。県西地域は「薄曇り」から「曇り」となり、期が進むにつれ引き続き「曇り」となる見込みである。鹿行地域は引き続き「薄曇り」となり、期が進むにつれ更に「薄曇り」が続く見込みである。県央地域は引き続き「薄曇り」となり、期が進むにつれ「晴れ」となる見込みである。県北地域は「薄曇り」から「曇り」となり、期が進むにつれ引き続き「曇り」となる見込みである。

(2) 茨城県内地域別自社業況判断D I

	前々回調査実績	前回調査実績	今回調査実績	見通し	見通し
	2011/10~12	2012/1~3	2012/4~6	2012/7~9	2012/10~12
県南地域	△ 27.4	△ 8.8	<b>△ 4.5</b>	△ 3.8	0.0
県西地域	△ 24.3	△ 12.9	<b>△ 5.3</b>	△ 10.1	△ 0.8
鹿行地域	△ 13.6	0.0	<b>2.2</b>	2.2	6.7
県央地域	△ 42.1	4.3	<b>20.9</b>	11.4	9.1
県北地域	△ 1.7	3.3	<b>△ 5.3</b>	△ 17.5	△ 13.0

※自社業況判断D I = 「好転」企業割合 - 「悪化」企業割合

①. 各地域別の自社業況判断DI

県南地域は前回調査実績に対し4.3ポイント「悪化」超幅が縮小し△4.5となった。

県西地域は同7.6ポイント「悪化」超幅が縮小し△5.3となった。

鹿行地域は同2.2ポイント「好転」超幅が拡大し2.2となった。

県央地域は同16.6ポイント「好転」超幅が拡大し20.9となった。

県北地域は同8.6ポイント「好転」超幅が縮小し「悪化」超に転じ△5.3となった。

②. 今後、各地域別の自社業況判断DI

県南地域は「悪化」超幅が縮小する見通しで、期が進むにつれ「悪化」超と「好転」超が同率となる見通しである。

県西地域は「悪化」超幅が拡大する見通しで、期が進むにつれ「悪化」超幅が更に縮小する見通しである。

鹿行地域は「好転」超が横ばいで続く見通しで、期が進むにつれ「好転」超幅が拡大する見通しである。

県央地域は「好転」超超幅が縮小する見通しで、期が進むにつれ「好転」超幅が更に縮小する見通しである。

県北地域は「悪化」超幅が拡大する見通しで、期が進むにつれ「悪化」超幅は縮小する見通しである。

(3) 茨城県内地域別設備投資実績

(単位:%)

今回調査実績 2012/4~6	県南地域	県西地域	鹿行地域	県央地域	県北地域
全産業	23.7	23.6	31.3	24.4	32.8
製造業	24.4	40.0	35.3	37.5	58.8
非製造業	23.5	15.8	29.0	21.6	22.0

設備投資実績地域別順位

	1位	2位	3位
全産業	県北地域 32.8%	鹿行地域 31.3%	県央地域 24.4%
製造業	県北地域 58.8%	県西地域 40.0%	県央地域 37.5%
非製造業	鹿行地域 29.0%	県南地域 23.5%	県北地域 22.0%

# 茨城県の経済概況(2012年6月中)

**現在の景気** : 持ち直しの動きが続いている。

**3カ月程度の見通し** : ゆるやかな持ち直しの動きが続く。

**個人消費** : 持ち直しの動き。4月の大型小売店販売額は前年同月比0.4%減少した。百貨店は同1.3%増加、スーパーは同0.4%減少した。(※)6月の乗用車販売(軽乗用車含む)は前年同月比53.7%増加した。小型乗用車は同51.3%増加し、普通乗用車は38.8%増加した。

(※)22年6月より県内の百貨店の店舗数が3から2となったことに伴い、百貨店・スーパーの数値が秘匿対象となったため、大型店合計のみ県内データ、百貨店、スーパーは管内データを記載

**住宅建築** : 横ばい。5月の住宅着工戸数は前年同月比12.7%増加した。持家は同16.7%増加、貸家は同11.4%減少、分譲住宅は同115.7%増加した。

**設備投資** : 横ばい。4月～6月に実施した「茨城県内企業経営動向調査」では、設備投資を実施した企業の割合は全産業で25.9%と1月～3月調査実績比0.4ポイント減少した。製造業は36.4%で同7.7ポイント増加、非製造業は21.5%で同3.7ポイント減少した。

**公共工事** 回復傾向。5月の公共工事請負金額は13,489百万円で前年同月比51.3%増加した。国、地方公社は減少し、独立行政法人等、県、市町村は増加した。

**輸出** : 回復傾向。5月の輸出は前年同月比167.7%増加した。鹿島港は同182.0%増加、日立港は同373.5%増加、つくばインランドデポは同46.4%減少した。

**生産活動** : 上昇傾向。4月の鉱工業生産指数(季調済)は100.5で前月比0.9%の上昇と2カ月ぶりに上昇した。業種別では、化学工業、精密機械工業、情報通信機械工業等が上昇し、食料品・たばこ工業、金属製品工業、鉄鋼業等が低下した。

**観光** : 低調。3月の旅券発行数は、7,108通で、前年同月比9.1%増加した。

**雇用情勢** : 緩やかに持ち直し。5月の有効求人倍率は0.83倍となり、前月を0.03ポイント上回った。新規求人数は前年同月比22.6%増加した。新規求職者数は同10.7%減と2カ月連続の減少となった。雇用保険受給者数は同14.1%減と12カ月連続の減少となった。

## トピックス

### ○ つくば好きな人集合 市が無料ファンクラブ 観光案内や農業体験

茨城県つくば市は「つくばファンクラブ」を設置した。つくばに興味がある人は誰でも無料で会員になれば、抽選による特産品のプレゼントなどの特典を受けられる。観光客数の増加やつくばの特産品の販売増につなげるのが狙い。会員はホームページ、ツイッターなどで募る。(資料: 日経新聞)

### ○ 7社自慢の県産しょうゆ 味比べて楽しんで 卓上サイズ ギフト用セット販売

県産しょうゆを身近に感じてもらい消費拡大につなげようと、県醤油工業協働組合は、加盟する7社の製品を詰め合わせたギフト用商品「茨城利き醤油撰」の販売を始めた。各社のしょうゆやしょうゆ加工品を通常より小ぶりに詰め、7本セットで販売。しょうゆ業者が連携し商品化するのは全国でも珍しく、同組合は「特徴ある各社のしょうゆを一度に味わえる」とアピールしている。

詰め合わせたのは、立川醤油店(常陸太田市)の「梅っこしょうゆ」、黒沢醤油店(ひたちなか市)の「仁右衛門」、芝沼醤油醸造(土浦市)の「紫峰」、沼屋本店(つくば市)の「匠しょうゆ」、清原醤油醸造店(龍ヶ崎市)の「筑波」、鈴木醸造(桜川市)の「丸大豆醤油真壁」、大橋醤油店(古河市)の「昔しょうゆ」の7商品。(資料: 茨城新聞)

# 茨城県の経済金融動向(2012年6月中)

項目	変化方向			評価				
	好転	不変	悪化	晴	晴一部曇	曇	曇一部雨	雨
現在の景気	○						○	
3か月程度の見通し		○						
個人消費		○					○	
住宅建築		○					○	
設備投資		○				○		
公共工事		○					○	
輸出		○					○	
生産活動		○					○	
観光			○				○	
雇用情勢		○					○	
企業収益			○					
企業倒産			○					
資金需要			○					

【個人消費】				
大型小売店販売額(店舗調整済み=既存店)ー前年同月比				
			百貨店	スーパー
24年 2月	3.8%	▲2.3%		2.5%
24年 3月	18.8%	23.8%		1.2%
24年 4月	▲0.4%	1.3%		▲0.4%
※22年6月より県内の百貨店の店舗数が3から2となったことに伴い、百貨店・スーパーの数値が秘匿対象となったため、大型店合計のみ県内データ、百貨店、スーパーは管内データを記載				
乗用車登録・届出台数ー前年同月比				
	乗用車登録台数	普通乗用車	小型乗用車	軽自動車届出台数(除く二輪車)
24年 4月	117.8%	148.9%	96.6%	125.4%
24年 5月	75.3%	88.7%	65.8%	108.0%
24年 6月	45.4%	38.8%	51.3%	73.5%
【設備投資】				
普通・小型貨物車登録台数ー前年同月比				
24年 4月	58.1%			
24年 5月	78.0%			
24年 6月	69.4%			
【輸出】				
通関輸出額ー前年同月比			⇒(鹿島)税関(支署)管内・港	
24年 3月	95.0%			
24年 4月	194.0%			
24年 5月	167.7%			
【生産活動】				
鉱工業生産指数(平成17年=100)				
	指数(季節調整済み)	原指数前年同月比		
24年 2月	100.3	7.2%		
24年 3月	100.7	62.9%		
24年 4月	100.5	55.4%		
【雇用情勢】				
現金給与総額(名目賃金指数)ー前年同月比		所定外労働時間(5人以上)ー前年同月比		
24年 2月	0.3%	24年 2月	3.2%	
24年 3月	2.5%	24年 3月	16.4%	
24年 4月	2.8%	24年 4月	14.3%	

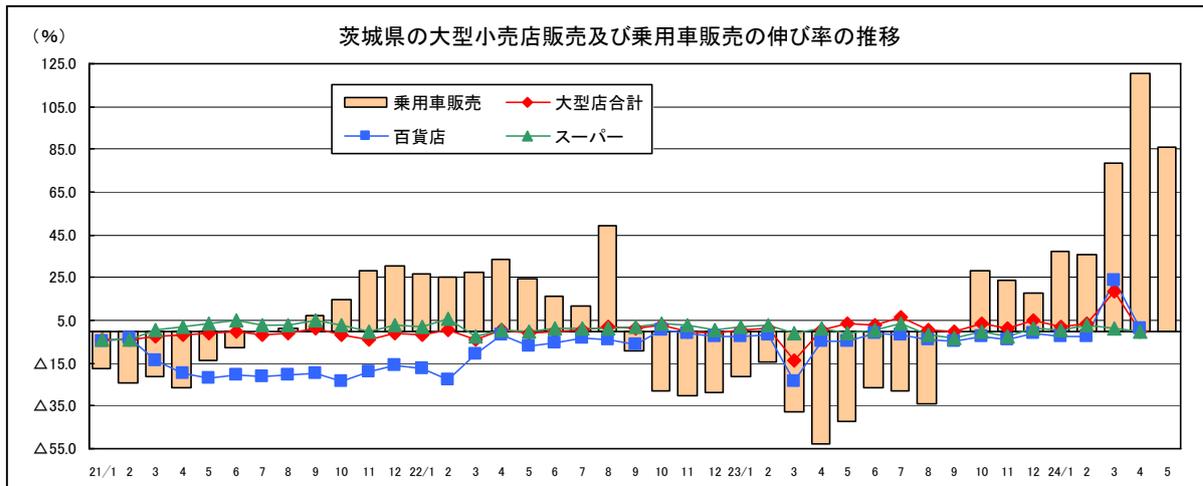
## 個人消費

4月の**大型小売店販売額**は25,004百万円で前年同月比0.4%減少した。**百貨店**は252,538百万円で同1.3%増加した。**スーパー**は425,526百万円で同0.4%減少した。(※)

6月の**乗用車販売台数**(軽乗用車を含む)は11,413台で前年同月比53.7%増加し9カ月連続増加した。**小型乗用車**は4,161台で同51.3%増加、**普通乗用車**は3,421台で同38.8%増加した。**軽乗用車**3,831台で同73.5%増加した。

(※)22年6月より県内の百貨店の店舗数が3から2となったことに伴い、百貨店・スーパーの数値が秘匿対象となった為、大型店合計のみ県内データ、百貨店、スーパーは管内データを記載

平成24年4月	大型店全体	百貨店	スーパー
販売高(百万円)	25,004	252,538	425,526
前年同月比(%)	△0.4	1.3	△0.4

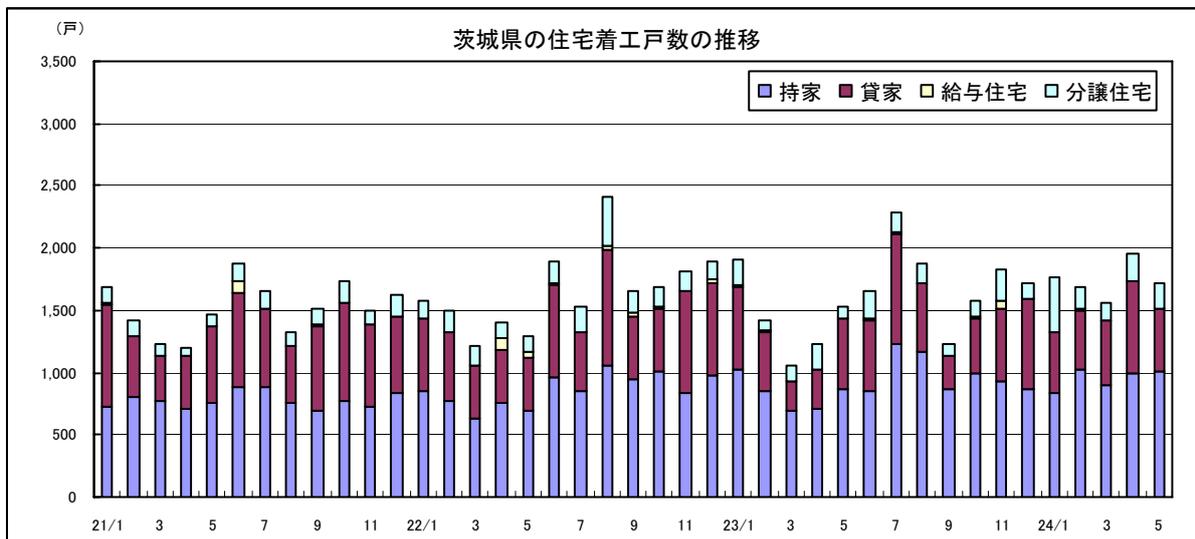


(資料: 大型小売店販売…経済産業省、乗用車販売…茨城県自動車販売店協会)

## 住宅建築

5月の**新設住宅着工戸数**は1,717戸で前年同月比12.7%増加した。**持家**は1,006戸で同16.7%増加、**貸家**は501戸で同11.4%減少、**分譲住宅**は205戸で同115.7%増加した。

平成24年5月	合計	持家	貸家	給与住宅	分譲住宅
着工戸数(戸)	1,717	1,006	501	5	205
前年同月比(%)	12.7	16.7	△11.4	-	115.7



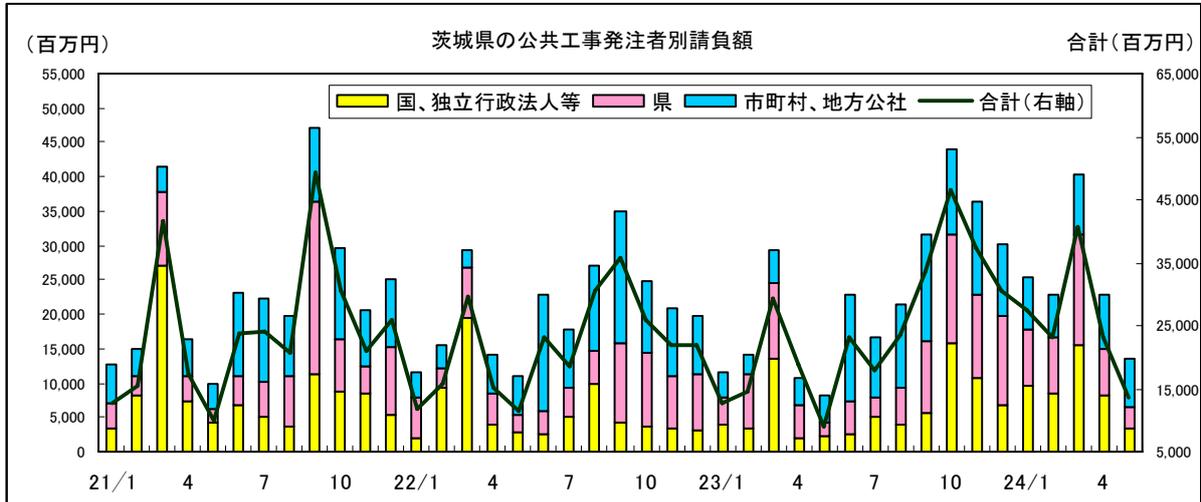
(資料: 国土交通省)

## 公共工事

5月の**公共工事請負金額**は13,489百万円で前年同月比51.3%増加した。国、地方公社は減少し、独立行政法人等、県、市町村は増加した。

※公共工事請負金額は、該当月に東日本建設業保証㈱が保証を取扱った金額

平成 24 年 5 月	合計	国	独立行政法人等	県	市町村	地方公社	その他
公共工事請負金額(百万円)	13,489	1,398	1,987	3,067	6,969	0	67
前年同月比(%)	51.3	△33.4	5768.2	55.9	68.8	-	△90.2

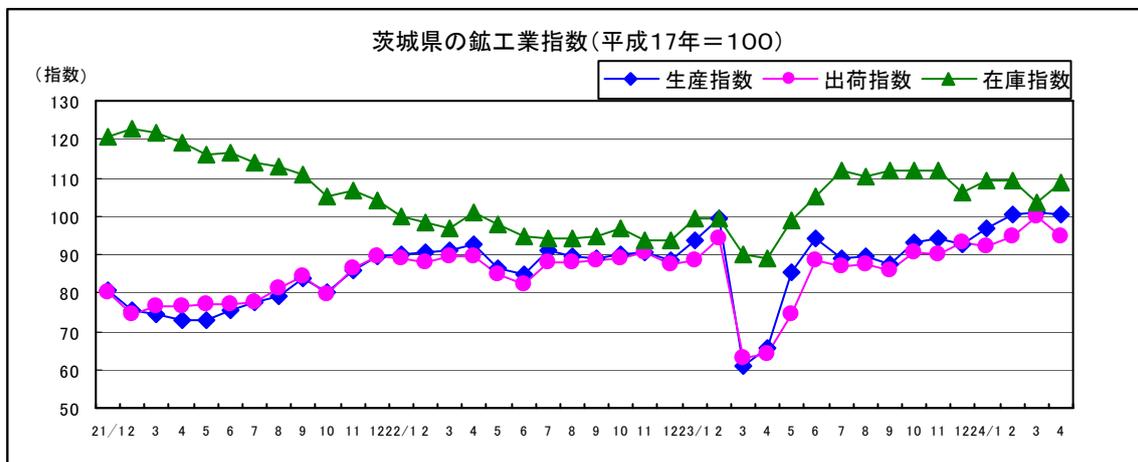


(資料: 東日本建設業保証㈱)

## 生産活動

4月の鉱工業指数は、**生産**指数は100.5で前月比0.9%と、2カ月ぶりに上昇した。業種別では、化学工業、精密機械工業、情報通信機械工業等が上昇し、食料品・たばこ工業、金属製品工業、鉄鋼業等が低下した。**出荷**指数は94.9で同△3.6%と5カ月ぶりに低下した。業種別では、化学工業、精密機械工業等が上昇し、一般機械工業、鉄鋼業、食料品・たばこ工業等が低下した。**在庫**指数は108.8で前月比3.8%の上昇と、2カ月ぶりに上昇した。業種別では、一般機械工業、鉄鋼業、非鉄金属工業等が上昇し、食料品・たばこ工業、化学工業等が低下した。

平成 24 年 4 月 (平成 17 年=100)	生産指数	出荷指数	在庫指数
季節調整済しすう	100.5	94.9	108.8
対前月増減率(季節調整済)(%)	0.9	△3.6	3.8
対前年同月増減率[原指数](%)	55.4	50.2	22.2



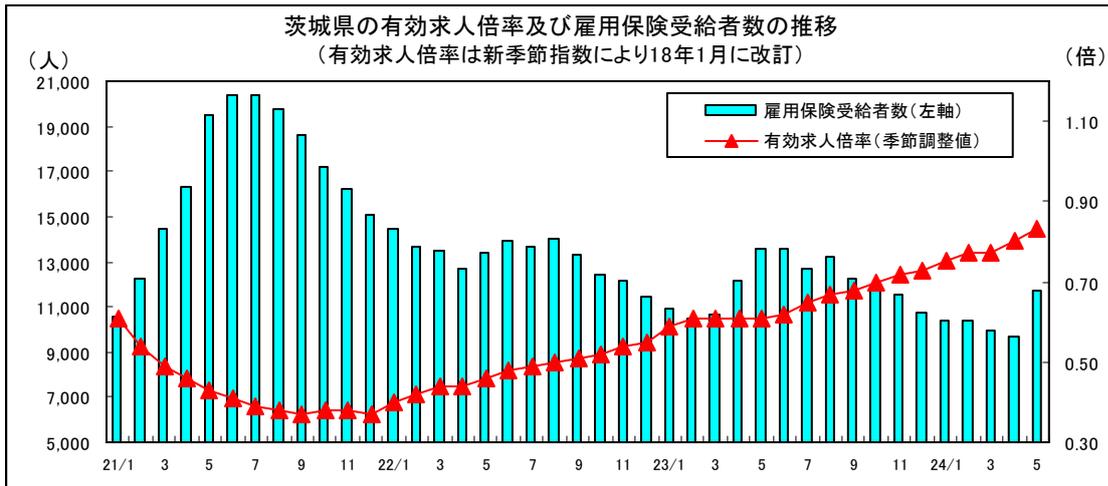
(資料: 茨城県企画部統計課)

## 雇用情勢

5月の**新規求人数**は15,121人となり、前年同月比22.6%増加した。産業別では、生活関連サービス業・娯楽業、運輸業、郵便業、建設業、卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、サービス業、製造業などで増加した。**新規求職者数**は13,149人と、前年同月比10.7%減と2カ月連続の減少となった。新規求職者数のうち60才以上の高年齢求職者数の占める割合は13.8%と、前年同月を1.4ポイント上回った。**有効求人倍率**(季節調整値)は0.83倍と前月を0.03ポイント上回った。失業の動きを**雇用保険受給者実人員**で見ると、11,682人と前年同月比14.1%減と12カ月連続の減少となった。

平成24年5月

有効求人倍率(倍)	0.83	前月を0.03ポイント上回った。
有効求職者数(前年同月比%)	▲7.0	25カ月連続の減少。

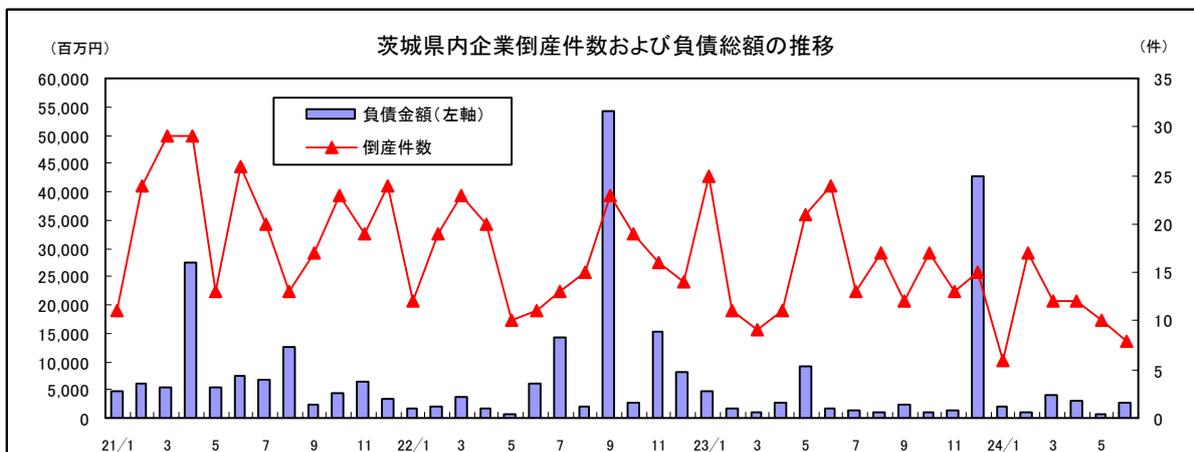


(資料:茨城労働局)

## 企業倒産

6月の県内**企業倒産**(負債総額10百万円以上、廃業、解散除く)は8件、前年同月比では16件の減少となった。**負債総額**は2,612百万円で、前年同月比979百万円の減少となった。原因別では「販売不振」が7件、「放漫経営」が1件であった。従業員数別では5人未満が5件、5人以上・10人未満が2件、50人以上・300人未満が1件であった。

	平成24年6月	前月比	前年同月比
倒産件数(件)	8	△2	△16
負債総額合計(百万円)	2,612	1807	979



(資料:株東京商工リサーチ水戸支店)

## 【産業レポート】

### 日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性

#### はじめに

わが国の「ものづくり」企業は、長期に亘る傾向的な「円高」、バブル経済が崩壊してから20年以上に及ぶ「デフレ」、国内市場の縮小化、新興国市場の拡大といった環境変化の中で、国際的な価格競争力を失い、収益力を低下させている。このため、大企業は国内の下請中小企業に対して「コストダウン」を迫ると同時に、安価な労働力・材料部品、より大きな市場を求めて「海外進出」を図っている。今後、「ものづくり」大企業の「多国籍企業化」は止まりそうもなく、わが国はグローバル時代に相応しい新たな「産業構造ビジョン」を求められているところである。こうした中で、「ものづくり」企業が集積した地域では、「空洞化」が進み、「ものづくり」中小企業のサバイバル戦略が不可欠となっている。

茨城県は、全国第8位の製造品出荷額を誇る工業県であり、県北地区には日立製作所とそのグループ企業を中心としたわが国屈指の「企業城下町」が形成され、太平洋側の鹿島地区には石油化学コンビナートが集積し、さらに、県西地区には自動車部品産業等が集積しつつある。

本稿は、茨城県の県北地区、日立ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業を対象とし、その特徴を整理したうえで、上記のような激動の時期をどのように乗り越えようとしているのか、サバイバル戦略の方向性を探るものである。また、サバイバルのために地域内での連携や関係機関の支援体制などについても概観し、今後の課題を整理したい。

改めていうまでもなく、茨城県の「ものづくり」中小企業の業界は、あまりにも広範囲であり、かつ、奥行きも深い。したがって、本稿の位置付けは、茨城県の「ものづくり」中小企業の実態を調査するためのいわば「予備調査」レポートであり、今後、調査を通じて関係者の方々と議論をする際の「たたき台」としてのレポートである。本稿は、主要な関係機関・関係者及び数名の企業経営者からのヒヤリング結果を中心にとりまとめたが、情報をご提供いただき、工場をご案内いただいた企業経営者の皆さまや関係機関の方々に、まずは御礼申し上げ、併せて、お伺いしたお話の極一部しか記述できていないこととお詫び申し上げたい。

#### 茨城県の工業の特徴と現況

茨城県の製造品出荷額は、平成22年(2010)、10兆8,458億円で、全国第8位である。出荷額は、傾向的に増加し、リーマンショック前の平成19年(2007)がピークで12兆7,440億円となったが、平成20(2008)、21(2009)年にはリーマンショックの影響で落込み、平成22年にはピーク時の85%水準となった。製造又は加工を行っている事業所数は、同年、5,934所あり、全国第10位の規模である。事業所数は、平成2年(1990)をピークに、バブル崩壊後、不況と円高などが反映されて年々低下し、平成22年には、ピーク時の60%水準となってしまった。従業者数は、同年、267,549人で、全国第8位であり、ピーク時平成2年(1990)の84%水準となった。(表1)

(表1) 茨城県の製造業の推移 (従業者4人以上の事業所)

年次	事業所数 従業員数 出荷額等			
	(西暦)	(所)	(人)	(億円)
昭和55	1980	8,613	263,399	63,208
昭和60	1985	9,429	299,422	83,860
平成2	1990	9,883	319,421	107,834
平成7	1995	9,152	302,418	109,828
平成12	2000	8,302	286,532	107,359
平成17	2005	6,888	267,608	107,981
平成22	2010	5,934	267,549	108,457

(資料)茨城県「茨城の工業統計表」

製造品出荷額が多い業種(平成22年)は、①化学(比率12.0%、全国の構成比からみた特化指数1.3)、②食料品(同10.4%、同1.3)、③生産用機械(同9.8%、同2.1)、④電気機械(同8.2%、同1.6)、⑤鉄鋼(同8.0%、同1.2)という順である。

茨城県工業の地域別の特徴は、表2のとおりである。県北、県央、鹿行、県南、県西の5地区に分けてみると、それぞれが異なる特徴を有している。本稿の対象となる県北地区は、出荷額で県全体の27%、事業所数で23%を占めるが、日立製作所とそれを支える企業群が集積した「企業城下町」と特徴付けられる。出荷額の上位業種は、電気機械(比率24.2%、全国の構成比からみた特化指数4.6)、非鉄金属(同17.8%、同5.7)、はん用機械(同14.9%、同4.3)の3業種で約6割を占めている。

(表2) 茨城県工業の地域別特徴

地域	出荷額 (億円)	事業所数 (所)	出荷額上位業種	特化係数	特徴
県北	29,073	1,358	①電気機械 ②非鉄金属 ③はん用機械 ④生産用機械	4.6 5.7 4.3 1.8	・日立製作所とそれを支える企業群が集積 ・企業城下町
県央	5,447	726	①食料品 ②業務用機械 ③金属製品 ④プラスチック製品	3.4 5.2 1.5 1.7	・商業が中心の地域
鹿行	21,987	530	①化学 ②鉄鋼 ③食料品 ④飲料・たばこ・飼料	4.5 4.9 1 1.4	・鹿島コンビナート
県南	28,803	1,324	①生産用機械 ②飲料・たばこ・飼料 ③食料品 ④業務用機械	4.4 3.4 1.2 3.5	・東京近郊からの疎開企業が多い
県西	23,148	1,996	①食料品 ②プラスチック製品 ③金属製品 ④生産用機械	2.2 4.1 2.7 1.5	・自動車部品など栃木・群馬の企業との取引 ・プラスチック産業の集積

(資料)茨城県

(注)特化係数は、各地域の出荷額構成比を全国の出荷額構成比で割ったもの。

茨城県の製造業企業の特徴は、茨城県商工労働部の資料によれば、①中堅企業が少ないこと、②本社が少ないこと、③企画・設計部門を持たない企業が多いこと、④自社製品を持つ企業が少ないこと等があげられている。

茨城県中小企業振興公社が毎年度実施している「受注企業実態調査」(平成23年度)により(調査対象1,509社、有効回答401社)、最近の「経営上の問題点」をみると、①受注量の確保(77.8%)、②受注単価の低下(49.1%)、③発注企業の海外生産(30.7%)、④人材不足(25.7%)、⑤設備投資(23.9%)、⑥取引先の一社集中による経営不安定(15.5%)、⑦資金繰りの悪化(14.5%)、⑧人件費の上昇(13.7%)、⑨発注企業の海外からの部品調達(13.5%)、⑩技術力が弱い(11.7%)などがあげられている。前述のような環境変化を反映して、受注の減少と受注単価の低下が最大の問題となっている。次いで、親企業の海外生産、海外部品の調達等の問題が浮上してきている。

## 日立・ひたちなか地域の工業の特徴

### (1) 日立・ひたちなか地域の工業の特徴

日立・ひたちなか地域は、日立製作所を中核とした日立グループ企業の「企業城下町」である。中小企業白書(2006)による産業集積の形態4分類の「企業城下町型集積」、「産地型集積」、「都市型複合集積」、「誘致型複合集積」のうち、当地域は愛知県豊田市と同様に、典型的な「企業城下町型集積」と見

(表3) 主要工業地域比較表

地域名	類型	業種	主要立地企業
日立ひたちなか 太田(群馬)	企業城下町 都市型	電気機械 機械加工	日立製作所 富士重工業
大田区(東京)	都市型	機械部品	セイコー スズキ、ヤマハ、カワイ トヨタ自動車
諏訪(長野)	都市型	精密機械	
浜松(静岡)	都市型	二輪車・楽器	
豊田(愛知)	企業城下町	自動車	
東大阪(大阪)	都市型	機械部品	

られる(表3)。

平成22年の同地域の工業の規模は、表4のとおり、日立市とひたちなか市を合わせた事業所数は699、従業者数は49千人、出荷額等は23,221億円である。

(表4) 日立・ひたちなか地域の工業規模(平成22年)

	事業所数 (所)	従業者数 (人)	出荷額等 (億円)
日立市	461	28,136	13,970
ひたちなか市	238	20,928	9,251
合計	699	49,064	23,221

(資料)茨城県「茨城の工業統計表」

日立ひたちなか地区の工業集積の特徴は、表3に示したような他の工業地域と比較してどのようなか、関係者へのヒヤリングであげられたものを列挙すると表5のようになる。

(表5) 日立・ひたちなか地区の工業集積の特徴

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ものづくりの伝統(日立製作所)</li> <li>・品質重視の風土(日立製作所の要求水準の高さ)</li> <li>・マーケティング力、販売力が弱い</li> <li>・産業分野、製品分野、要素技術が多様</li> <li>・金属加工、金型製造、試作品製造業者が多い</li> <li>・非量産型企業が多い</li> <li>・企業規模は小さい(10-50人規模が多い)</li> <li>・自社製品メーカー。完成品メーカーが少ない</li> <li>・親企業依存度が高い(人事・技術)</li> <li>・地域内の受発注が中心</li> <li>・地域内の分業構造が微弱</li> <li>・ピラミッド構造がフラット(トヨタなどとの比較上)</li> </ul>
--

(注)ヒヤリングによる。順不同

当地区の産業風土は、日立製作所の特徴が色濃く反映されて、「ものづくりの伝統」や「品質重視の風土」があげられる。日本の「技能五輪」を支えているのは、トヨタ自動車と日立製作所の2社であるといわれるが、地域全体の技術レベルの高さの面でも当地区と西三河地区・豊田は似ているようだ。しかしながら、当地区は自動車産業や家電産業等の消費財とちがって、重電や社会インフラ等の生産財が中心であり、非量産型の企業が多いことが豊田や他の地区と違っている。企業規模は、自動車や家電産

業よりも小さく、10~50人規模が多いと言われ、自社製品メーカー、完成品メーカーが少ない。親企業と下請企業との距離が短く、ピラミッド構造はフラットであるともいわれる。ちなみに、「トヨタピラミッド」は、1次下請400社、2次下請3,000社、3次下請20,000社とも言われ、巨大である。また、当地区は、「技術・品質重視」の一方で、「マーケティング力」や「販売力」は中部や関西地域よりも弱いといわれることが多い。

## (2) 日立とひたちなかの違い

日立とひたちなかの工業は、日立製作所の工場展開の歴史や製造品目、それに基づく中小企業の集積やその製造品目によって、業種や企業の構成等が少し異なっている。簡単にいうと、日立地区は日立製作所100年の歴史の中で重電・電力関連事業中心に産業が形成されてきたが、ひたちなか地区は、戦後、日立製作所の非電力部門の工場の展開や日立工機が東京から移転してきた際に一緒についてきた下請企業が集積したことから始まっており、半導体や医療機器など多様なメーカーが集積している。産地・企業の歴史も日立に比べると新しく、経営者も、ひたちなか地区の方が一世代若いといわれている。

ここで、ひたちなか地区の工業集積の歴史に詳しい(株)高木製作所の代表取締役H&C社社長・高木章三氏のお話を紹介しよう。

「勝田(現ひたちなか市)には第2次大戦前に、軍需工場として、日立製作所水戸工場と日立兵器(日立製作所が吸収合併した東京瓦斯電気の兵器部門が母体)の2つがあった。終戦後、退職金代わりに土

地や機械を受け取って創業した企業もあった。昭和 23 年（1948）に日立兵器が日立工機として再出発したときに、東京から来ていた熟練工が相次いで当地で独立し、自らの工場をつくった。それらの企業は、その後、朝鮮特需を経て成長軌道に乗った。昭和 30 年（1955）に勝田鉄工組合が設立され（会員 10 社）、当地にもものづくり中小工業の産地が形成された。昭和 30 年代の高度成長期に入ると、各企業の躍進が目覚しかった。昭和 36 年（1961）に日立製作所・那珂工場が操業開始、同社・水戸工場と同社・勝田工場が分離して市内の日立製作所の工場は 3 つになった。それにともなって、数社が勝田に工場を移転させた。事業部門と客先を拡大し、企業規模を拡大した企業もあった。昭和 40 年代は、黄金期とも呼ぶべき時期で、当地の中小企業も急成長した。中には、日立製作所以外の大手企業と取引を拡大する企業、既存の製造技術を革新させて新製品にチャレンジする企業、自社製品の開発に取り組んだ企業等が多く出た。昭和 49 年（1974）のオイルショックを経て、昭和 50 年代は転換期となり、戦後最大の危機を迎えた。そうした中で、日立製作所・佐和工場の自動車部品が開花期を迎え、その下請企業が躍進した。昭和 60 年（1985）のプラザ合意以降、大幅な円高に見舞われ、当地区の企業の打撃も大きかった。企業数も、ピーク時の 300 社から、200 社程度へ減少してしまった」ということである。

### 日立・ひたちなか地区における下請構造の変化と新たな課題(問題の所在)

日立製作所を中核とした日立グループ企業（以下「日立グループ企業」と呼ぶ）は、当地区の下請中小企業に支えられて発展した。昭和 20～30 年代には工業協同組合が結成され、親企業との間で下請取引関係が結ばれた。高度成長期には、その関係は一社専属の関係に深められ、協同歩調をとった。その後、日立グループ企業の合理化・効率化が進むと下請の再編成が進んだ。プラザ合意後の昭和 60 年代には、輸出主導型から内需主導型へ政策転換がなされ、下請企業は相対的自立化の道を進んだ（日立市史編さん委員会編「新修日立市史（下）」より）。

現在の日立グループ企業の主要生産拠点と主要生産品目は、表 6 のとおりである。当地区の大方の中小企業はそうした日立グループ企業と少なからず取引関係を有している。特に、昭和 20～30 年代に設立された歴史を持つ日立グループ企業の関連する工業協同組合は、現在 6 組合あり、上部組織として茨城県電機機械工業協同組合連合会（略称「機工連」）を結成している（表 7）。

(表6) 茨城県内の日立製作所の主要生産拠点

組織	事業所(工場)	主要生産品目
電カシステム社	日立事業所 (海岸・山手・臨海・埠頭)	タービン、発電機、モーター
情報・制御システム社	大みか事業所	制御システム
都市開発システム社	水戸事業所	昇降機
日立アプライアンス	多賀事業所 土浦事業所	洗濯乾燥機、掃除機、調理家電 大型冷凍機
日立オートモティブシステムズ	佐和事業所	自動車用機器 ハイブリッド車関連部品
日立ピークルエナジー	東海事業部	自動車用リチウムイオン電池

(資料)「図解 日立製作所」日刊工業新聞社

(表7) 日立地区の工業組合・茨城県電機機械工業協同組合連合会(略称「機工連」)一覧

組合名	所在地	設立年	組合員数	従業員数	平均従業員数	主要取引先
日立製作所工業協同組合	日立市	1949	37	1815	49	日立製作所、日立建機 日立エンジニアリングアンドサービス
日立鉄工協同組合	日立市	1951	18	1092	61	日立オートモティブシステムズ、日立アプライアンス 日立ハイテクノロジーズ、日立カーエンジニアリング
国分協同組合	日立市	1968	17	536	32	日立製作所(電力、インフラ)
久慈鉄工協同組合	日立市	1957	10	425	42	日立製作所(オートモティブ) 日立ハイテクノロジーズ
日製水戸工業協同組合	ひたちなか市	1964	17	539	32	日立製作所(都市開発、交通)
水戸工業協同組合	茨城町	1958	5	353	71	日立オートモティブシステムズ 日立ハイテクノロジーズ

(資料)茨城県電機機械工業協同組合連合会

そうした組合に加盟している下請中小企業と日立グループ企業との関係は、以下のように極めて密接であった。「認定工場」になると、工程ごとに認定があり、作業者もペーパーテストと実技試験があり、3年ごとにチェックを受ける。数年ごとに、品質管理部の人が工場に来て半日以上技術監査も受ける。また、親会社と共同でQCも実施している。こうしたことが、下請企業の「高品質」につながっているようだ。昭和50～60年代には、親会社から技術者の人材派遣があり、その人件費の一部を親会社が負担する場合もあったという。親会社のOBが役員として送られることもある。日立グループ企業は、下請企業に資本参加することもあるが、必ずしも資本参加には拘らなかったようである。日立グループ企業の1次下請企業の規模は30～40人規模の小さな企業が多いが、企業規模には関係なく技術力のある企業には確実に仕事を割り振っていったようだ。こうして日立グループ企業とその下請企業の間には、長年の信頼関係が構築され、「護送船団」体制が作られていた。

こうした関係が大きく変わったのは、1985年のプラザ合意以降の円高局面からであった。その後、特に1995年以降の円高局面で、外注方針が大きく変わった。1次下請企業との取引においても、2社以上の相見積りがとられ始め、他方、他社の仕事を請けることも可能となるなど、「護送船団」体制から「自主性」重視へ大きく方針が変更された。この頃から日立グループ企業の海外展開も本格化し、「受注3割減、コストダウン3割、売上げ5割減」というような厳しい時代となり、当地区の中小企業の倒産や廃業も増加した。2000年代前半以降も、外注先を半分にするなどの大リストラが行われ、リーマンショックの影響もあって受注減、コスト削減要求など、環境の悪化が続いている。

茨城県中小企業団体中央会が平成23年9月1日に実施した「円高に伴う県内中小製造業影響アンケート調査」（調査対象165社、回答数47社）によれば、円高の悪影響として以下のような回答状況が得られた。①取引先の生産品目の海外シフトにより受注量が減少18社、②円高を理由とした発注先からのコストダウン要請17社、③取引先の輸出数量減少により受注量が減少13社、④海外との価格競争の激化7社となっている（「海外市場対策調査研究事業報告書」平成24年3月）。こうした調査結果にも上記の厳しい現実が反映されている。

ところで、日立グループ企業の当地区における海外移転は、製造品目の特性を反映して、半導体、家電、自動車等の企業・産地に比べるとまだ深刻ではなく、むしろ今後の問題として捉えられている。しかも、日立製作所の経営陣は、海外展開が進んでも、当地域の工場は「マザー工場」として残るので、取引関係が大きく変わることはないコメントしている。

当地区の中小企業を支援サポートしておられる、ひたちなかテクノセンターの森茂常務によれば、「工場の海外進出は、製品のライフサイクルと係わっている。製品のライフサイクルで、性能競争の段階にある製品は、製品の付加価値が認められ国内で作っても採算に合うため国内に残る。それが、製品の成熟段階に入ると価格競争が激化し、海外からの安価な部品調達を活用することになり、国内調達部品は少なくなる。次に、販路を求め工場が海外に移転し、設計も海外で行い地産地消が拡大する。地産地消が進んでもマザー工場の存在意義は、生産技術の確立、新機能開発などにあり、工場が海外に進出する場合でも技術レベルが高く、ハイテク性の生産ラインはマザー工場として国内に残る。また、次の製品を速いスピードで開発しようとする場合は、多少コストが高くてもスピードが勝負なので、長年の信頼関係のある地域内の企業が選ばれる」という話である。親工場が海外に進出してしまう場合、「マザー工場」



ひたちなかテクノセンター・森茂常務

と一体で仕事ができる下請企業は一部に限定されると思われるが、それでも、取組みいかんで様々なニーズとチャンスがありそうである。

いずれにしても、当地域においても、グローバル化時代にあつて、親企業の海外戦略、すなわち海外進出や海外からの部品調達などに対応して、「サバイバル戦略」を構築する必要があるだろう。茨城県中小企業振興公社の奥川洋治参与は、「これからはますます言われたものを作っているだけの企業は生き残れない。生き残れる企業は、出された図面に対して提案（コストや部材の変更など）ができること、設計力があること、原価低減ができること、高い技術力があること、試作品や少量もの・単品ものに強いことなどが必要である」と言われている。

### 日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業に見るサバイバル戦略パターン(方向性)

「中小企業白書（平成 6 年度版）」は、下請中小企業の対応策・今後の方向性として、次の 3 点をあげている。第 1 は、独自の提案能力を高めながらも、従来の親企業との関係を従来以上に緊密にしていこうことである。第 2 は、従来の親企業以外にも取引先を分散化させていく方向である。第 3 は、自社製品を開発すること等により、積極的に新分野に進出し、下請取引依存度を低下させていく方向である。

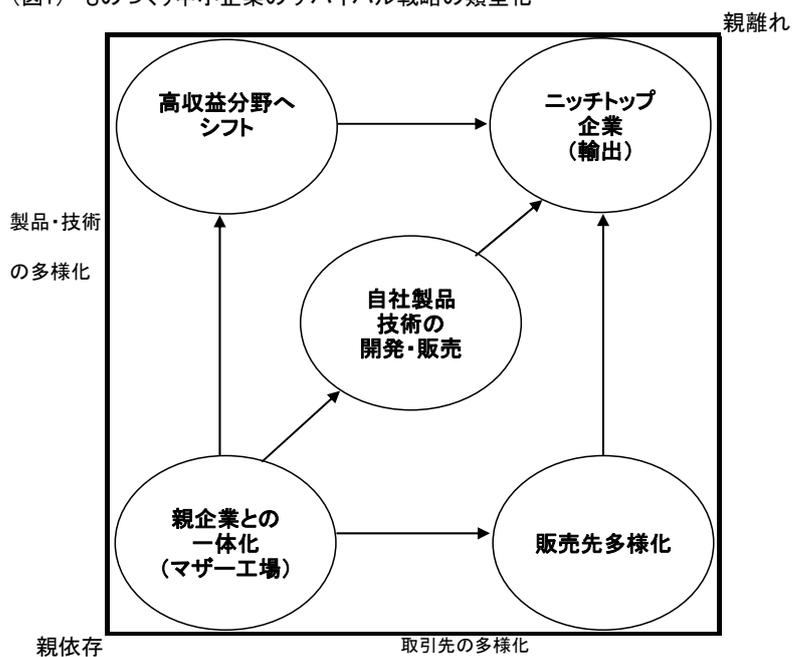
また、先に取上げた茨城県中小企業振興公社の「受注企業実態調査」（平成 23 年度）では、「今後の経営方針」として以下のようなことがあげられている。①取引先の拡大(59.9%)、②技術の向上(50.7%)、③品質の向上(49.8%)、④原価低減(低コストへの対応)(39.9%)、⑤堅実経営・経費の削減(36.9%)、⑥納期の遵守(30.4%)、⑦新製品の開発(18.8%)、⑧小ロット生産への対応(14.9%)、⑧省力化・無人化(14.9%)となっている。当地区の中小企業の現実の対応にも、上記の「中小企業白書」で示された方向性が反映している。

さて、今回ヒヤリングをさせていただいた 8 社の「サバイバル戦略」を類型化してみると、次の 5 点に整理される。そして、それらの各項目を関連付けた図が図 1 である。

第 1 は、「親企業（マザー工場）との一体化」である。従来以上に Q(品質)、C(コスト)、D(納期)を向上させ、親企業との関係を緊密化させる方向である。すなわち、「親依存」を従来同様高めに維持し、あるいはさらに特化させる戦略である。(図1) ものづくり中小企業のサバイバル戦略の類型化

重電系でモーターメーカーの A 社（日立グループ企業依存度 80%）、変圧器メーカーの B 社（同 100%）、医療機器・理化学機器・電子計測器メーカーの C 社（同 80%）等がこうした方向を目指している。将来的には、この地域でマザー工場と一体化して存続しようとする方向である。しかし、この方向がとれる企業はすでに淘汰過程で勝ち残った A 社、B 社、C 社のような一部優良企業のみ限定されよう。

第 2 は、「販売先の多角化（分散化、他社グループ取引の拡大）」である。金



属加工メーカーの D 社は、ピーク時 50%あった日立グループ企業依存度を現在 10%まで低下させ、販売先を多様化して 10%台の取引先 5 社をベース化させて、その上で年間 400 社程度と取引をしている。そのためには、当社しかできない製品加工技術を身につけたこと、製品分野も拡大していったことなど、長年に亘る企業努力があった。試作品メーカーの E 社は、1 次下請企業だが、親企業のシェアは 25%である。当社は QCD の中でも D（納期）に注力し、「短納期」で勝負している。注文が入れば基本的に断らずなんでも受け、即検討をして製造し、すぐに納める。自社製品開発は行わず、部品加工に徹している。こうして、確保した取引先は数多く、販売先の多様化が進められている。さらに、当社は、今後 1 社 5%程度までの分散化を図りたいとしている。

第 3 は、「製品・技術の多様化（高収益分野・成長分野へのシフト）」である。D 社は、創業時はネジメーカーであったが、その後、半導体パッケージを手掛け、現在は銅加工メーカーと製品・技術を多様化しながら成長し、かつ、取引先も拡大してきた。A 社は、親企業との関係は大事にしながらも、高収益分野へのシフトも検討している。いわゆる「スマイルカーブ」（事業プロセスの川上に位置する商品開発や部品製造の段階と、川下に位置するメンテナンスやアフターサービスの分野は収益性が高いが、それらの中間に位置する組立て・製造はあまり儲からない傾向があること）に従って、メンテナンス部門の強化や製品開発部門の強化を志向している。

第 4 は、「自社製品の開発・販売（他社ではやれない卓越した技術も含む）」である。「自社製品の開発・販売」は、大方の下請中小企業の悲願であるとも言われている。しかしながら、体力のない企業にとって、設計・開発部門に資源を投入することは難しい。C 社は、親企業との取引比率は 80%と高いが、サバイバル戦略の一つとして自社ブランドの確立を目標にして、いい人材を採用し、設計・開発力、技術力を高めてきた。そして、親企業取引の維持と自社製品開発とのバランスをとりながら、「両にらみの経営」を志向してきた。自社製品を開発・販売することはエンドユーザーを持つことであるが、エンドユーザーの声は製品開発上大変重要なことであるという。親企業から見ても下請企業が製品開発力を持ち、エンドユーザーを持っていることは魅力的に見えるようだ。D 社の自社製品開発への取組みもユニークだ。大手企業の下請け業務と自社製品部門を二つの会社（事業部）に分け、社長もそれぞれ別人が就任している。自社製品開発の極意を聞くと、「何を作るか、ニーズはあるが他社で作っていないものを見つけることが重要である。顧客と話をしているとそれが見つかることが多い。同じものが 2~3 社から引合いがあったら製品化する。それが 8 割方当たる」ということである。当地は、工業集積地の中で、浜松にも似ているという指摘もあるが、産業風土としては地味であり、浜松の「やらまいか」精神とは対照的で、ベンチャー企業の集積も浜松に比べれば少ない。そうした中で、当地の数少ないベンチャー企業である F 社は、コア技術である放射線計測技術をベースに受託開発企業から自社製品開発型企業へ転換を図っている。そして、東日本大震災後の特需もあって、自社製品の放射能測定器が大ヒットしている。さらに、G 社のように現在の従業員は 10 人程度の零細企業だが、親企業との長年の取引で磨き上げられた熟練労働者の技能を活用し、かつ、特殊な材料や削りにくい材料の加工を引き受け、他社ではできない卓越した技術力でサバイバルを図っている企業もある。

第 5 は、「ニッチトップ企業・輸出企業」を目指すことである。ニッチ市場でも強い製品や技術があれば勝ち残ることができる。これは、究極の「サバイバル戦略」であるといえよう。すなわち、「親依存」から脱却して自力でサバイバル戦略を進める場合、既述のように、販売先を多様化する、高収益分野にシフトする、それらを合わせて行いながら自社製品を開発・販売するといった「親離れ」への接近があった。「ニッチトップ企業」になることは、それらの延長上にあつて、各社ともに究極の目標とす

るところである。H社は、精密研削加工をコア技術とするメーカーであるが、平行直角精度が10,000分の5（髪の毛の1,000分の2）という比類のないもので、こうした技術を生かして自社製品である超精密金型などを製造・販売している。内外の展示会で注目を浴び、フランスやドイツなどからも引き合いがある。ニッチトップ企業は、わざわざ海外に進出しなくても、先方から買い付けにやってくる「輸出企業」でもあり、地域の雇用も守れる「地域産業」といえよう。こうした中小企業は、茨城県内でも増えつつあるようだ。たとえば、業務用厨房器フライヤー用ヒーターで国内シェア70%のI社、油圧機器用部品の世界シェアが40%のJ社、携帯電話用半導体材料の研磨で世界シェア30%のK社、国内の人工衛星システム試験の大半を受注しているL社などが注目されている。地域の振興をはかる上でも、このような企業を育てていく必要がある。

### 日立・ひたちなか地区における中小企業支援策と今後の課題

以上見てきたような中小企業の「サバイバル戦略」を遂行するに際して、必要となる支援や新たな取組みについて、当地区で見られるいくつかの実例を紹介したい。

第1は、茨城県の中小企業の成長分野への進出を促進する取組みである。平成22年（2010）6月に、「いばらき成長産業振興協議会」を設立し、その下に成長分野ごとに、①次世代自動車研究会（185社）、②環境・新エネルギー研究会（235社）、③健康・医療機器研究会（174社）、④食品研究会（133社）の4つの研究会が設置され、369社（延べ727社）が参加し、工業技術センター、大学、研究機関との連携した取組みが進められている。

第2は、茨城県中小企業振興公社の中小企業向けの総合的な支援メニューである。ビジネスコーディネーターによる受発注取引の紹介（7人のコーディネーターが栃木、福島、埼玉、東京、神奈川等の発注先企業のファインディングを実施）、経営相談、国際展開相談、新製品・新技術開発や販路拡大の取組み支援などを行っている。

第3は、ひたちなかテクノセンター（第三セクター）による産学官連携による研究・製品開発等のコーディネート、人材育成、IT対応等の支援である。同センターの森常務によれば、「当センターは、市、商工会議所、地元大学等と地域内連携を進め、従来は各企業がそれぞれに行っていたことを地域のために一緒にやれることはないかどうか検討し、出会いと連携を仕掛けてきた。この結果、成功の連鎖が見られるようになった。（財）日立地区産業支援センターとも連携している」とのことである。また、当センターには、茨城県デザインセンターが入居している。県下の産業デザインの拠点として中小企業の製品開発から生産・販売にいたるデザイン活動を支援しており、工業デザイン面でも数社の開発事例がある。茨城県の産業イメージやブランド力向上策の一環としての「いばらきデザインセレクション」の事務局も兼ねている。

第4は、（財）日立地区産業支援センターによる新製品・新技術開発支援事業、経営・販売支援事業等である。同センターは、国の特定産業集積の活性化に関する臨時措置法の指定に基づき1998年に設立された。同センターの小山修事務局長補佐（事業統括）によれば、「設立当初5年程度はあまり動きがなかったが、当センターから若手経営者へ働きかけを行った結果、地域内での連携や横請けなどの動き、さらに、他地域との連携も見られるようになった」とのことである。また、同センターは、中国等への進出企業向けのサポートも行っている（「筑波銀行 調査情報」2011年1月号 No.29「茨城県内企業の中国進出の現状と課題」参照）。

第5は、ひたちなか市の「ひたちなか市産業活性化コーディネーター制度である。ものづくりへの関

心が高い本間源基市長の重要政策として10年間も行われているもので、5人のコーディネーターが日立テクノセンター内に配置され、モノづくり企業を中心に「御用聞き」を行って、企業の課題を吸い上げて茨城県中小企業振興公社のアドバイザー等に繋ぐなど、産学官連携の橋渡し役として活動している。昨年度は、企業訪問件数1,322件、相談件数1,156件で、技術開発、経営向上、販路開拓、人材確保などで成果をあげている。

第6は、ひたちなか商工会議所も、海外市場の調査団を派遣したり、海外で見本市を企画するなど、積極的に中小企業を支援している。工業振興課の小泉力夫課長は、「がんばっぺ！茨城」プロジェクトの仕掛け人などとしても著名な人であるが、「ひたちなか商工会議所の最近の活動で成果があったものは、埼玉とタイアップして海外に進出している日系企業の悩みを調査したことである。中国やタイに向いて調査したところ、現地企業には頼めないものが意外に多くあって、日本の中小企業に輸出のチャンスがあることがわかった」という話を教えてくれた。

第7は、日立市とひたちなか市の中小企業の若手経営者と後継者の集まりである「ひたち立志塾」のユニークな取り組みである。この塾の創設者は、既述の日立地区産業支援センターの小山修氏とひたちなか商工会議所の小泉力夫氏の二人である。お二人の話を総合すると、「15年前に、小山氏が「産業の町ネットワーク」という会議で関満博先生と出会い、当時ひたちなかテクノセンターに向向中の小泉氏と二人で関先生の指導を仰ぎながら、6



日立地区産業支援センター・小山修氏



ひたちなか商工会議所・小泉力夫氏

6年前に私的塾である「立志塾」を作った。毎年10名の若手企業経営者を集め、経営者の志を高め、他の企業や地域産業の牽引役となるような人材への成長をめざして始められた。活動内容は、毎月の例会、全国の塾への訪問交流、海外研修、それに毎回の会議終了後の懇親会などである。その後、茨城県から活動資金の支援を受け、日立地区産業支援センターの事業としても組み込まれることになった。今年度からは、OBを含めて50人で活動することになった他、先端技術、市場動向分析、黒字経営、変化への対応、新事業展開、最強のNo.2のテーマ毎にグループを編成して分科会方式に変更すること、対象者を県外からも受け入れることにした」ということである。この「ひたち立志塾」が最近注目を集めたのは、東日本大震災後の行動とその成果である。塾生がミニブログのツイッターで、「茨城県製造業の復旧に精密水準器が多数必要です。貸してくれませんか」と全国に呼びかけた。これが、小泉氏を通じて全国に拡がり、数日で約30台の精密水準器等が集まった。この呼びかけに、東京墨田区の「フロンティアすみだ塾」、八王子市の「はちおうじ未来塾」、岡山県津山市の「関塾津山」、宮崎県延岡市・日向市の「こころざし塾」をはじめとして26の団体・企業から機械が届けられ、当地区の中小企業は一気に事業再開に踏み出すことができた。まさに、平時からのネットワークが非常時に活かされたわけである。本年3月23日には、お礼を兼ねた全国的なイベントを実施した。(関満博「東日本大震災と地域産業復興I」新評論)。

以上見てきたように、当地区においては「ものづくり」中小企業のサバイバル戦略を後押ししてくれる様々な関係機関の様々なメニューがあり、取り組みがある。今後、各企業においては、地域内のそうし

た関係機関との連携をさらに深め、それら機関のヒト、モノ、カネ、情報を活用してサバイバル戦略の成果を出していくことが重要となろう。

## むすびにかえて

最後に、「ものづくり」中小企業のサバイバル戦略の遂行にあたって、地元金融機関の果たすべき役割について関係者からヒヤリングを通じて得られたコメントを記してむすびにかえたい。

「ものづくり」中小企業のサバイバル戦略、すなわち、販売先の多様化、製品・技術の多様化、自社製品の開発・販売などを展開するに際して、金融機関は設備資金や運転資金の供給のみでなく、販売先や技術提携先の情報の提供や調査情報の提供など、多面的な取引展開を期待されている。当行を含めて県内の地域金融機関は、それぞれ「ビジネスマッチング会」、「商談会」、「講演会」などを行って、地元の中小企業の発展と成長を支援してきた。

今回のヒヤリングで、数名の識者の方から、「銀行員は、財務諸表のみで企業を判断する傾向があるが、もっと製造現場、工場、機械を見て、知って欲しい。どのような機械で物を作り、物の流れはどうなっているのか等、現場で経営者と同じ目線で語り合えるようになれば見えないものももっと見えてくるのではなかろうか」、「ものづくりの中小企業は、広範であり、奥行きがあって、いい企業やいい技術を銀行員に発見してもらうのは大変かもしれない。財務諸表だけでは見えない、分からないのが技術力や製品力である。他方、茨城県中小企業振興公社には、ものづくりの現場に明るく、技術や製品の見極めができる「目利き」（コーディネーター等）や定期的にリニューアルされた生きた情報がある。そこで、両者が連携を深めれば中小企業支援がさらに活性化できる可能性がある」、「銀行のビジネスマッチング会は、企業にはないネットワークがあるので有効である。今後、銀行主催の若手経営者の会（二世塾）のアレンジ、産学連携による製品・技術開発支援、ベンチャー企業支援などにも積極的に取り組んでほしい」等、参考になるコメントを頂戴した。

「ものづくり」中小企業の発展は、地域の雇用や地域社会・コミュニティの活性化など、地域社会経済の発展に直結している。引き続き茨城県の「ものづくり」中小企業の調査を継続しながら地域経済の発展に貢献したい。

(熊坂敏彦)

### (参考文献)

- ・ 弘中史子「中小企業の技術マネジメント 競争力を生み出すモノづくり」中央経済社（2007）
- ・ 関満博「東日本大震災と地域産業復興Ⅰ」新評論（2011）
- ・ 明豊「図解 日立製作所」日刊工業新聞社（2011）
- ・ 日本政策投資銀行「地域レポート 企業城下町の挑戦 技術集積地域日立地区における変化の胎動」（2001）
- ・ 遠山恭司「「企業城下町・日立地域」における中小企業の自立化と地域工業集積」中央大学経済研究所年報 第33号（2002）
- ・ 茨城県中小企業振興公社「茨城県ものづくり企業ガイドブック」
- ・ 茨城県中小企業振興公社「受注企業実態調査結果報告書（平成23年度）」
- ・ 茨城県中小企業団体中央会「海外市場対策調査研究事業 報告書」（平成24年3月）
- ・ 日立商工会議所「日立市の経済動向」
- ・ 日立市「日立市工業振興計画」（平成20年3月）
- ・ 日立市史編さん委員会編「新修日立市史（下）」（平成8年3月）

## 【インタビュー】

### 「プロが認める企業・グローバルニッチトップ企業をめざして」

(株) 野上技研 代表取締役 野上良太氏

御社は、東京の目黒区に本社を有しておられますが、生産拠点はすべて茨城県常陸大宮市にあって、茨城の優良モノづくり企業の一社として存じ上げております。モノづくりの中でも精度を決める重要な技術である研削加工技術を極められ、精密刃物・超精密治具・ユニット治具・金型等の製作とプレス加工を行っておられます。平成 21 年 4 月には、経済産業省の「元気なモノ作り中小企業 300 社」に選定され（茨城県からは 2 社）、平成 23 年 11 月には日刊工業新聞とモノづくり日本会議の「2011 年 超モノづくり部品大賞」の機械部品賞を受賞されています。まず、御社の沿革からお教えてください。

当社の創業者であり、私の父である野上眞良（現会長）は、茨城県常陸大宮市の農家出身であり、太田一高の農業科卒である。母も同郷・同級生である。父は、高校卒業後、祖父に「東京で遊んで来い」と言われ、東京目黒の 20 人ほどの規模の金型屋に就職した。そこで眠っていた研削盤を与えられ、研鑽を重ねているうちに、自分で治具を作るまでになり、「研削の名人」と称されるまでになった。その会社が火災にあって、相模原に移転することになった際に、母の一声で、研削盤 1 台買い、目黒で昭和 45 年に独立・創業した。その後、親企業から順調に受注を受けて、20 人規模の企業となり、工場も 3 か所に拡張したが、手狭になったため、昭和 62 年、故郷の茨城県常陸大宮市に工場を設立した。常磐高速道ができてアクセスが良くなったこと、宅急便が普及したこと、従業員の 3 分の 2 が茨城出身者で工場移転に抵抗がなかったことが幸いした。その後、平成 11 年に ISO9002 の認証を取得する際に、生産拠点を茨城に統合し、生産機能、営業機能を全て茨城に移転している。



野上良太社長



当社茨城工場の一部

野上社長は、どのような経緯で、いつから当社の経営に参加されたのですか。

私は、1968 年生まれ。高校は東海大学高輪台高校で工業系だったが、大学は東海大学文学部に入り、サーフィンに没頭した。しかし、大学 3～4 年は、金型屋でアルバイトもしていた。大学卒業後、当社に入社し、専務になった。新しい金型づくり、汎用機から NC 工作機械の立ち上げなどが任務だった。経営者としてのスタートに際して、関満博先生（明星大学経済学部教授、一橋大学名誉教授）に教えていただいたことが役に立った。私は、「りそな総研」のマネジメントスクールに参加し、1 年間、全国から集まった 70～80 人の後継者とマーケティングなど経営全般を学んだ。その後、卒業生を対象にした 10 人限定、土曜日、ゼミナール形式のマネジメントスクール「戦略経営マスターコース」（塾頭：関満

博氏)に参加し、関満博先生と出会ったのであった。関先生のおかげで、世界を目指し、やる気のある全国の経営者と出会い、大いに刺激を受け、仲間づくりが出来た。さらに、2004年に中国広東省への視察旅行で得たものは大きかった。中国の経営者と会い、刺激を受けた。帰国して、社長(現会長)に「いつまで社長をやるつもりか」尋ねたら、「2年後に65歳で辞めようと思っていた」という話だった。自分も40歳ぐらいで社長になるイメージであったが、少し早まり、父と合意の上で、1年半前に社内で交代を発表、2006年に38歳で社長に就任した。

関先生のコースには1年留年して2年間参加したが、先生のご指導は、こうしろああしろ、こうあるべきなどとは仰らず、「君ら次第だ」、というスタンスであった。ただし、「会社の経営だけで精一杯ではだめで、地域に顔を出して地域貢献をし、ひいては日本を引っ張っていけ」という教えを受けた。我々の背中を押す教育のされ方であった。

関先生と出会われて、経営者として視野を広げられ、内外に多くのネットワークを築かれたことはラッキーでした。ところで、御社のコア技術について、簡単にお教えてください。

当社のコア技術は、創業以来40年余に亘り研究してきた超精密研削加工技術で、現存する最新鋭のマシンを用いても出し切れない精度を出すものである。その精度は、「平行直角精度10,000分の5mm」で、髪の毛0.08~0.1mmを約200等分した程度の比類のない精度である。このような当社の精密研削加工技術は、自動車部品のような板圧が厚いものでは差別化できないが、精度が必要な薄い板では抜群の競争力がある。たとえば、50 $\mu$ 以下、0.05mm以下のフィルム、金属箔などを打ち抜くための超精密金型の製作などができる。バリが無く、凝着も抑えられるなどメリットが多い。

そのような技術はどのように伝承されているのですか。

50人規模の金型屋には、普通、研削盤は2~5台程度あるが、当社には、45台もあって、従業員1人1人が研削盤による心臓部の難しい仕上げをこなしている。当社では、入社5年ぐらいの若手にも「多能工」になってもらうために、こうした技術を習得してもらっている。当社の熟練工は、音を聞き、色を見、手触りで感じながら、感覚で1000分の1mmの調整ができる。技術職全員が研削盤での研磨を経験している。



当社の工場内部・研削盤の作業

御社は、そのようなコア技術をベースに製品や事業の多様化を図られていますが、どのように展開されてきたのでしょうか。

当初、当社の製品は部品加工、刃物が中心で、販売先は親企業95%と、一社依存が高かった。その後、親企業との売上を維持しながら、プレス部品やユニット業務を増やしてきた。自分が専務の時代に、プラスチック金型にも参入した。CAD/CAMやMCを導入し、三次元形状のプログラムを学んだ。ところが、1991年に業界主催の視察ツアーでヨーロッパ6カ国のプレス業界を2週間にわたって見聞した時に、「これだ。こっちのほうコア技術である刃物の技術を活かせる。」と「気づき」があり、帰国後、方向を転換した。

現在、当社は、精密研削加工をコアとして、事業を拡大し、3つの事業部門を有している。すなわち、①コア事業：精密部品(売上シェア60%)、②精密プレス(同20%。平成2年~。量産事業)、③ユニ

ット金型（同 20%。平成 13 年～。金型設計製作を通じたソリューション型事業。オーダー品）である。それらは、相互に関連性がある。そして、本年 4 月より、3 つの事業の事業部制を導入した。

**御社は新製品の開発等に際して、「産学官連携」や「ネットワーク」を上手に活用されておられますがいかがでしょうか。**

茨城県内の関係機関との連携を大切にしており、研究開発事業などで大変お世話になっている。「いばらき成長産業振興協議会 次世代自動車研究会」では、茨城県、ひたちなかテクノセンターにお世話になり、販路開拓では茨城県中小企業振興公社にご支援を戴いている。また、経済産業省の補助事業である「平成 22 年度サポーティングインダストリー」では、日立地区産業支援センターをはじめとして、産総研、茨城大学、茨城県工業技術センター等の支援を受けて、「ガラスエポキシ基板成形の高効率・低コスト化に資する革新的な打抜き加工技術の開発」を行った。関先生とご縁が深いひたちなか商工会議所の小泉力夫氏や日立産業支援センターの小山修氏には、「ひたち立志塾」をはじめ、多面的にご支援をさせていただいており、ひたちなかテクノセンターの森茂常務にもご助言をいただいているなど、数え切れないほど多くの人たちに支えられている。

**社長になられてから特に注力されたことはどのようなことでしょうか。**

自分の仕事は、理念づくり（ビジネスモデル、方向性）、営業・販売、ブランディング、産学官連携（開発、補助金）、新規開拓、輸出、コンサルタントとの付き合い等である。実弟・野上哲也が、研究開発や社内人事等を担当している。弟は、関先生が塾頭をされている「ひたち立志塾」のメンバーでもある。

私が社長として大事にしていることは「経営理念」である。入社後、「経営理念」を作りたいと思い、本を買って、世界中の企業の理念、行動指針、ミッションを勉強したが、腹に落ちなかった。現会長も「思い」はあって、ポリシーは社員にも伝わっていたが、当時は、明文化しないで過ぎていた。そこで、私は、日本で唯一の「経営理念塾」に入り、6 ヶ月間、松下やトヨタなど他社の事例やドラッカーや本田宗一郎、松下幸之助等を徹底的に勉強した。

「経営理念」とは、深いもので、己を良く知り、どういう形で会社を永続していくか、「経営者の決心」を記述するものである。「経営者の思い」が詰まったものであって、それがベースとなって、「経営戦略」や「経営戦術」や「経営目標」が策定される。「経営理念」は、経営者の「思い」、どうしていこうという「決意」であり、念じる思いであって、いかなるステークホルダーがみても納得できるものである。自分はこれを「念い（おもい）」と称している。日経ビジネス誌に、「経営理念」を持つ企業と持たない企業では 20 年後の経常利益の伸び率が 2 倍も違う（理念ある企業 7.8 倍：理念なしの企業 3.6 倍）という記事が載っていた。

こうして作られた当社の「経営理念」は、「こだわりと誠意あるモノづくりで価値ある製品とサービスを創造し社会に貢献する」というものである。「こだわり」とは、顧客のために誠意をもって考え抜くこと、何に対してこだわるかは、精密加工にこだわることである。

**そのような理念の下で社長が考えておられる具体的な御社の目指す方向、サバイバル戦略はどのようなものでしょうか。そして、夢もお聞かせください。**

第 1 は、自社製品開発・販売を目指すことである。7 年前に、液晶デバイス関連の自社製品がヒット

した。営業利益が 35%もあるような高収益事業で、値決めも当社がやれた。しかし、液晶関連の事業は一過性に終わり、今は低調である。今後、オーダー品、一品料理ものでも儲けがでる製品を開発していきたい。そのために、営業 3 人、設計 5 人を配置している（現在の従業員は、55 名で、現場 38 名）。

たとえば、リチウムイオン二次電池生産ライン用の超精密打抜き冶具・金型は有望である。また、世界最小クラス、超精密金型「ハンドパンチ」も、液晶業界、電池業界、自動車業界など向けに人気がある。

第 2 は、その延長上で輸出を検討したい。海外の展示会で当社の製品を見に来たフランス政府機関からも注文が入った。世界一の製品であれば、距離に関係なくどこからでも買うという感じだった。日系の大企業は価値を認めてくれず、毎年「値下げ」要請一辺倒であるが、海外企業のほうが価値を認めてくれるので、勝負出来る可能性がありそうだ。JETRO の支援で輸出も仕掛けており、国内向けの 3 割増しで売れる。JETRO が 2 カ年支援してくれ、海外展示や海外商談同行などをしてくれる。4 月には、ドイツの政府機関とも契約できた。

第 3 は、差別化戦略により、「グローバルニッチ企業」を目指すことである。当社の差別化戦略は、①超精密研削加工技術、②こまわり：開発設計、③1 μ 精度の組み立て加工、④生産技術力などである。打抜きの中で「グローバルニッチトップ企業」をめざしたい。

第 4 は、ブランディング戦略である。金型は、従来一定ショットに達すると再研磨・メンテナンスが必要であった。ところが、当社の超長寿命打抜き金型を導入すれば大きなコストダウンが図れ、利益を生み出すツールとなる。従来金型は大事なものでありながら、地位は低く、「ブランド力」もなかった。これからは、中小企業の製品でも、「ブランド力」をつけることが重要で、それをやるのは経営者である。そのためにもまず「経営理念」が必要だ。深く考え抜いて、自社の技術がどこに生かせるか、どこで差別化するかが重要である。総じて、日本の「ブランド力」は弱く、ドイツやスイスは「ブランド力」ある企業が多い。「こだわり」や「経営理念」のある企業が多く、それが顧客の満足度につながっている。数人規模のころから志を持った企業が多い。品質・技術力とマーケティング力の両方がある、「ブランド力」は形成される。つくることと売るとは 5 : 5 であり、どちらも技術が必要である。そのような欧米の企業に見習いたい。

今後の夢は、①金型で名実ともに世界一の企業になること、②自社製品をつくること、③消費財またはプロが認める生産財で、世界でこれがないとだめという価値あるものを作ること等である。常日頃から「プロが認める企業」になりたいと、社員と夢を語り合っている。

長時間にわたりどうもありがとうございました。茨城発の超先端モノづくり製品が世界を席捲し、日本の中小企業の実力がグローバルに評価されることを期待しております。

（平成 24 年 6 月 19 日）

（聞き手・文責：筑波銀行総合企画部経済調査室長 熊坂敏彦）

## 【現地調査レポート】

### 東日本大震災被災地における新たな「まちづくり」の息吹き —宮城県南三陸町の事例を中心に—

#### はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災から1年3ヶ月が経過した。この間、被災地の復興に向けて、震災対策関連の法律制定、補正予算の編成、被災市町村における復興計画の策定等が進められてきたが、被災地においては、がれきの処理は遅れており、被災者の皆さんは仮設住宅で不自由な生活を続けておられる等、復興への道のりはまだ遠いという状況である。さらに、福島第一原発事故に絡む事後処理に関しては、次元が異なる遠大な課題を抱えたままの状態である。

そうした中で、今回の大震災で大きな被害を受けた宮城県の南三陸町では、震災前からの「まちづくり」への取組みや全国に張り巡らされたネットワークが功を奏して、新たな「まちづくり」の息吹きが感じられる。

本稿は、本年6月7日・8日の両日、現地調査を行った際に得られた情報をもとに、今後の被災地の復興や「まちづくり」の参考に供するために、南三陸町の復興に向けた取組みについて報告するものである。現地調査に関しては、6年前から「南三陸町ブランド塾」の塾長として同町と係わりを持ち、ネットワークの形成や観光事業の企画推進に尽力してきた（株）東北地域環境研究室（本社・仙台市）の志賀秀一代表（元北海道東北開発公庫）にアレンジ・同行いただき、かつ、南三陸町長の佐藤仁氏、「福興市」実行委員長の山内正文氏、南三陸ホテル観洋の女将・阿部憲子氏はじめ多くの南三陸町の関係者の皆様方との面談をさせていただいた。同氏及びご面談いただいた関係者の皆様方に、まずは、心から御礼申し上げたい。

#### 南三陸町の被害状況と現況

南三陸町は、宮城県北東部に位置し、太平洋に面する町である。北は気仙沼市、南は石巻市に接している。2005年に旧志津川町と旧歌津町の合併によって誕生した人口約18千人の町であり、ギンザケ、カキ、ホヤ、ワカメなどの海面養殖業が盛んな、漁業と観光の町であった。

南三陸町における東日本大震災の被害状況は、以下の通りである。地震は震度6弱であったが、津波による被害が甚大で、15m級の波が八幡川を河口から約5kmも溯上し、山間地にまで被害を与えた。平成24年6月8日現在の死者・行方不明者は857名（死者610名、行方不明者247名）で、人口の約5%に達した。町内での避難者は2,697名、町外への避難者は1,832名に達している。被災家屋は3,299軒と世帯数



の 62%に及んだ。津波により、海岸沿いの低地にあった市街地や集落、農地の殆どが浸水し、公共施設、住宅、建物、漁業施設などが流失、漁船の 9 割以上にあたる 2,000 隻が流失した。幹線道路や鉄道、水道が損壊した。宮城県内の沿岸自治体の被災状況の中で、南三陸町は、人口に占める死者・行方不明者の割合が 4.92%と女川町に次いで高く、また、建物用地の浸水割合も 50%と東松島市に次ぐ規模となっている（表 1）。

（表 1）東日本大震災宮城県内沿岸自治体の被災状況

	死者・行方不明者 (人)	人口 (人)	割合 (%)	建物用地面積 (km <sup>2</sup> )	建物用地浸水面積 (km <sup>2</sup> )	割合 (%)
仙台市	884	1,045,986	0.08	45	7	15.6
石巻市	3,927	160,826	2.44	46	21	45.7
塩釜市	46	56,490	0.08	11	4	36.4
気仙沼市	1,465	73,489	1.99	15	6	40.0
名取市	995	73,134	1.36	14	3	21.4
多賀城市	213	63,060	0.34	9	3	33.3
岩沼市	186	44,187	0.42	10	4	40.0
東松島市	1,158	42,903	2.70	12	8	66.7
亘理市	274	34,845	0.79	10	4	40.0
山元町	715	16,704	4.28	6	3	50.0
松島町	7	15,085	0.05	4	1	25.0
七ヶ浜町	77	20,416	0.38	4	1	25.0
利府町	11	33,994	0.03	6	0.4	6.7
女川町	922	10,051	9.17	3	1	33.3
南三陸町	857	17,429	4.92	6	3	50.0

（注）人口は平成22年10月1日国勢調査。死者・行方不明者は平成24年6月8日宮城県発表資料。

（資料）仙台市

津波で町は一変した（写真 1）。町の中心部にあった本庁舎は壊滅し、その隣にあった防災対策庁舎も屋上まで津波に襲われて鉄骨だけが無残な姿で残った（写真 2）。後世に津波の恐ろしさを伝えるためにモニュメントとして残すかどうか議論されたが、取り壊される予定である。この地で、町役場の職員も 280 人中 40 人が犠牲となった。防災対策庁舎には、現在も献花と祈りを捧げる人たちが絶えない。近くにある公立志津川病院でも 72 人の患者が犠牲となった。建物の 2 階には、現在も漁船が乗り上げたままになっていた（写真 3）。南三陸警察署も被災した（写真 4）。町内には依然としてがれきが山のように積み重なっていた（写真 5）。八幡川に沿った道沿いの森林の一部は、津波による塩害で枯れていた（写真 6）。



（写真 1）震災後 1 年 3 ヶ月の南三陸町



（写真 2）防災対策庁舎



(写真 3) 公立志津川病院



(写真 4) 南三陸警察署



(写真 5) がれきの山



(写真 6) 塩害で枯れた木々

## 南三陸町における新たな「まちづくり」への取組み

### (1) 町役場の取組み

町役場は 1.5km 離れた丘陵地域にある町立総合体育館の敷地内のプレハブに移転した(写真 7)。ここには、同じくプレハブ作りの診療所や震災後延べ約 7 万人のボランティアを受け入れた災害ボランティアセンターも設置されている。

南三陸町は、平成 23 年度から 32 年度までを期間とした「南三陸町震災復興基本方針」を策定した。その基本理念は、『自然・ひと・なりわいが紡ぐ安らぎと賑わいのあるまち』への創造的復興」と定めた。

佐藤仁町長(写真 8)は、全国、全世界から寄せられた激励や支援に対して感謝されるとともに、次のような話を聞かせてくれた。「震災後痛感したのは、常日頃からの人とのつきあいの大切さである。全国から応援に駆けつけてくれたボランティアの若者たちに助けられた。天皇陛下にお会いした際にも改めて日本の若者たちの素晴らしさを知ったことを申し上げた。公務員の範疇を越えて仕事をしていただいた自衛隊の隊員の皆さんは地域のスーパーヒーローだった。引揚げのときには、子供たちから年寄りまで涙ながらに見送った。八千草薫さん、EXILE の皆さん、アグネスチャンさん等、町に来ていただいた芸能人の皆さんにも励まされた。中学校の卒業式では EXILE の「道」を歌い、成人式では渡辺謙さんからビデオメッセージが届いて新成人を感動させた。南三陸町宛の義援金は、6 億 5,000 万



(写真 7) 南三陸町役場の仮庁舎



(写真 8) 南三陸町・佐藤仁町長

円にものぼり、平成 23 年度のふるさと納税は件数、金額共に宮城県内で断トツのトップとなった。日本の大企業の CSR 活動の支援も受けた。さらに、サウジアラビア、イスラエル、チリ、オーストラリア、ベルギー、アメリカなど世界中から支援があり、最近、サウジアラビアからは津波体験を教えて欲しいと招待され、関係者が出向いてきた。「復興にあたっては、何よりも前向きに生きようとする人間力が大切だ。町の職員の中には、家族 7 人を失ったが、明るく前向きに公務に取り組んでいる人もいる」佐藤町長ご自身も、庁舎で津波に襲われ、九死に一生を得たが、同氏はかつて甲子園球児であり、前向きで明るいスポーツマンでもある。1969 年の夏の大会で奈良県の御所工業と戦って敗れたが、そのときの対戦相手からも励ましの手紙が届いたという。

南三陸町は、佐藤町長のリーダーシップのもとに、震災前から「まちおこし」「まちづくり」に取り組んできたが、官民一体となったそうした取り組みが復興に大きく寄与したようである。南三陸町の特産品と観光の「ブランド化」を推進するために、佐藤町長は平成 18 年に「南三陸町ブランド塾」(志賀秀一塾長)を立上げ、震災前から様々な取り組みを行い、成果をあげていた。そして、震災後の官民一体となった「まちおこし」の取り組みは後述の通りである。こうした成果が評価されて、南三陸町は、平成 23 年度「地域づくり総務大臣表彰」大賞を受賞している。

## (2) 商店街の取り組み

商店街の復興への取り組みは早かった。「おさかな通り商店街」には、「商店街がリーダー役になって地域づくりや防災を行うべき」という共通の認識が形成されており、震災前の平成 15 年に「全国ぼうさい朝市ネットワーク」に加盟していた。これは、全国の NPO 法人や商店街等が災害時の相互協力を目的に設立された、23 団体が加盟する全国組織である。この組織が震災直後から迅速に対応し、交通ネットワークの混乱を避けて、山形県酒田市に全国から支援物資が集められ、そこから南三陸町にピストン輸送された。そうした支援を背景に、商店街のリーダー役である山内正文氏(写真 10)を中心に商店街のメンバーは、震災発生から 50 日目の 4 月 29 日に「福興市」開催にこぎつけた(写真 9)。「市を興して地域を幸福にし、元気にして、人口流出を食い止めたい」という思いで始められた。南三陸福興市実行委員会(山内正文委員長)が主催し、北海道から鹿児島まで、全国の商店 20 店の連携・協力を得て、毎月最終日曜日に開催される。町も共催し、職員を実行委員会に



(写真9) 福興市



(写真10) 山内正文氏

派遣して支援している。当初は4店だった地元企業の参加も9月には67店中33店に増え、1万人以上の人出で賑わうようになって、売上げも順調に増加した。実行委員長の山内正文氏は、「震災前から培ってきたネットワーク、人と人のつながりに助けられている。昔から真剣に、仲良く付き合ってきた全国の仲間たちの支援に心から感謝したい。この市で、町の元気を発信し、笑顔の輪を広げたい」と明るく話された。

山内氏は、町の中心部で経営していた「山内鮮魚店」・(株)ヤマウチの2代目社長でもある。津波で家も店も工場も無くなったが、高台の商業団地に仮設店舗を作り、後述する仮設商店街にも出店している。山内氏は、もともと事業意欲も旺盛で、地元水産物の燻製加工など多数の商品開発を行い注目されていたが、インターネット通販にも注力して全国に10万人以上の顧客を有している。さらに、今回の復興資金の調達については、アーティスト向けのファンドをはじめとする特徴ある小口ファンドの組成を手がけてきたミュージックセキュリティーズ(株)(本社・東京都)による「セキュリテ被災地応援ファンド」から、5,000万円の調達を行った。当社のファンドの申込者は1,454名に及んでいる。なお、同ファンドからは、南三陸町の企業が他に5社調達している。

本年2月に、志津川御前下に仮設商店街「南三陸志津川福興名店街(南三陸さんさん商店街)」がオープンした(写真11)。中小企業基盤整備機構の事業を活用し、5,500㎡の敷地にユニットタイプの建物が建てられた。食堂5軒、鮮魚店4軒、青果店、精肉店、菓子店、電気店2軒、理髪店、美容室、酒店、花屋、衣料品店、クリーニング店、お茶・喫茶店など30店が並んだ(写真12)。志津川名物「マダコ」をはじめとして南三陸町の名産品



(写真11) 仮設商店街入口



(写真12) 仮設商店街の一部

の数々も並べられ、フードコートでは平日にもイベントが行われ、お店の中に明るい笑顔が戻りつつあるようだ（写真13）。商店街の中でも国際交流が行われており、われわれが視察した日には、ウガンダから子供たちが訪れて「希望のコンサート」が行われていた（写真14）。



（写真13） 商店内部



（写真14） ウガンダの子供たち

### （3） ものづくりへの取組み

町内の入谷地区には、廃校になってしまった中学校をリニューアルしたモノづくりの拠点「入谷 Yes 工房」があり、震災で失業した被災者が 25 人働いている（写真15・16）。この工房の運営主体は、「南三陸復興ダコの会」（高橋修会長）で、昨年 6 月、雇用促進と地域振興を目的に設立された任意団体である。ここでは、震災からの復興のシンボルとして、地元特産のタコをモチーフにした鉄製の文鎮「オクトパス君」（置くとパス、合格祈願品で「ゆめ多幸鎮」ともいう）を製造販売している（写真17）。この「オクトパス君」は、震災前、2009年に観光協会のまちおこし事業としてスタートしたものの、津波で建物も金型も流され、この地で再興されたものである。高橋会長は、地元の料理店の経営者で津波の被災者であるが、「復興ダコが売れて、働き手が明るく元気になり、産業が活性化して、新しいコミュニティができることが夢である」と語っておられる。「オクトパス君」は、1個 1,200 円で売られているが、今年 5 月までに 3 万個販売された。6 月には、売上げの一部から南三陸町、岩手県、宮城県、福島県に各 27 万円が寄付された。

「入谷 Yes 工房」では、この他、地元の特産品である繭を使った「まゆ人形」やダメー



（写真15） 廃校利用の入谷 Yes 工房



（写真16） 入谷 Yes 工房の看板

ジド・ツリー（震災被害木）を使った「木製ノベルティ」等の製造販売も行っている（写真 18）。木製ノベルティの製造は、東京都江東区に本社があるフロンティアジャパン（株）（額賀泰尾社長）がデザイン、設計、レーザー加工機による製造等で協力している。この 4 月には、同社の社長自らが南三陸町に移住した。販売も好調で、プジョーや三菱商事などから大量の注文が入るようになったという。

この事業のもう 1 人の仕掛け人は、高橋会長の同級生で町役場の職員で現在、入谷公民館長の阿部忠義氏である（写真 19）。同氏は、「震災が呼び水になった事業である。事業の展開を通じて、こういう楽しみ方もあるということを知った。地元の人たちだけではなく、東京からも事業に参画してくれる人がいて、助けられている」また、「この地域では、ボランティアがきっかけとなって、大正大学を中心とした 25 の大学が、国の助成を受けて、学生研修センターを建設中である。当地と都市との交流がますます進むことを期待している」とのことである。さらに、阿部氏の片腕として、東京三田の寿司屋さんのお嬢さんである村井香月さんがマネージャーとして大活躍している（写真 19）。村井さんは、昨年 9 月にボランティアとして南三陸町に入り、当地に住み、この事業を支援している。彼女は、「この仕事を通じて全国にご縁ができた。復興のシンボル事業として、支援を続けてゆきたい。今の東北には、日本の未来を創るヒントが沢山詰まっている」と抱負を語ってくれた。この事業が、当地の新しい地場産業になることを期待したい。



(写真 17) 「オクトパス君」



(写真 18) 震災被害木の木製ノベルティ



(写真 19) 村井香月さんと阿部忠義氏



(写真 20) 工房内部

#### (4) 観光への取組み

南三陸町の観光は、基幹産業であった。平成21年の年間観光入込客数は103万人、内宿泊客数は25万人であった。同町は、平成20年の「仙台・宮城デスティネーションキャンペーン」をきっかけに、それまでの観光振興策を地域全体で見直し、観光を「地域づくりの手段」、「生きがいづくりの一環」と位置付けて、地域の観光振興に取り組んできた。南三陸町商工観光振興課の宮川舞主査(写真21)によれば、「通過型の観光客をターゲットにしたり、イベント頼みでは



(写真21) 商工観光振興係 宮川舞主査

なく、南三陸町を目的地としてお客さんに訪れていただく着地型観光を目指して、仕掛けづくりにあたった」ということである。その結果、震災前からいろいろな成果が出ていた。①地元住民にふるさとを知ってもらうことから始めた「ふるさと観光講座」をきっかけに「地域ガイド」約30人が生まれ、「ガイドサークル汐風」が生まれた。②観光協会が法人化された。③旬の料理を町ぐるみで提供するために「キラキラ丼」も生まれた。宮川主査は、震災後、「復興市」に合わせて、被災地の現状や震災体験を被災者が自らの言葉で伝えることが町の復興の第一歩と考え、新しい観光の企画として、「学びの旅(プログラム)」を作った。「語り部」・「ふるさと案内人」は、半年で約8千人を案内したそうである。宮川主査は、「町がどう生まれ変わるか、どう示せるかが、亡くなった人たちに報いることです」と前向きに語ってくださった。

南三陸町の宿泊客の8割が泊まるのが、南三陸ホテル観洋である。同ホテルは、客室244、定員1,300人の宮城県内屈指のリゾートホテルである。同ホテルのオーナーである阿部泰児氏(78歳)は、南三陸町出身であり、チリ地震津波で全財産を失って、その後トラックで魚の行商をしながら一代で年商160億円を超える水産観光企業グループを築き上げた人である。今回の震災でも9つの水産加工場を失ったが、3つのホテルは全て高台に建てられたため、被害が少なかった。その中の一つである南三陸ホテル観洋は、長女の阿部憲子さん(写真22)が女将を務めている。



(写真22) 南三陸ホテル観洋・阿部憲子氏

震災直後に、阿部女将は、「ふるさとの危機、人口流出の危機を感じた」という。その後、女将が取組んだ地域支援活動の数々は特筆すべきものがある。第1は、震災直後は宿泊客や地元住民の350名を収容し、災害ボランティアの活動拠点、支援物資の供給基地として機能した。その後、5~8月には、町民600名の2次避難所として開放した。子供のいる家庭や町の復興に大事な商工業者を優先したようだ。第2は、大学生のボランティアの協力を得て、子供たちの学業を支援する「寺子屋TERACO」を始めた。今春全員志望校に合格

したという。そして何よりも、生きる望みを失いかけていたおじいちゃんやおばあちゃんたちが孫たちの合格を大いに喜んだそうである。第3は、パソコン塾、そろばん塾、書道塾、ピアノ教室、英会話教室など、「コミュニティ・ラーニング・センター」を開設した。特に、海外からのボランティアや観光客が増えたこの機を利用して次世代を担う子供たちの「国際化」を図ろうと開かれた英会話塾は注目される。第4は、高齢者の孤独死対策のために、外出のきっかけをつくろうと、仮設住宅を巡る無料バスの運行を始めた。第5は、宿泊客に女将自らが「語り部」となり、体験を伝える講義をしたり、被災現場にバスを出して「語り部」に話をさせたり「被災地・学びの旅」を実践している。本業の客室稼働率も7割を超えているとのことだ。

### むすび:南三陸町に学ぶこと

以上見てきたように、宮城県の被災地の中でも被害の度合いが大きかった南三陸町であるが、海面養殖事業の再開、商店街の商人たちによる「復興市」や仮設商店街の賑わい、復興グッズの製作を通じたモノづくり事業の推進、官民一体となった着地型観光「学びの旅」の推進、国際交流の動きなど、復興に向けた息吹が大いに感じられた。

今回の実地調査は短時間であったが、それでも、関係各位から教えていただいたことや実地で感じたことをまとめると、南三陸町から学ぶべき点として以下のような点があげられよう。第1は、南三陸町が厳しい状況の中にあって復興への前向きな取組みが見られ、新たな「まちづくり」の息吹きが感じられるのは、地域やコミュニティに対して強い思いを持った人々やリーダーが存在することである。第2は、震災前から外部とのネットワークが縦横に構築されていたことである。しかも、そこでの人と人との絆は、熱心に強固に築かれていたことである。当地の復興は、日本全国各地とのネットワークや交流と深く関わっている。第3は、震災前から地域ブランドの構築に官民一体で取り組んでいたことである。第4は、逆境に負けずに前向きに生きようとする「人間力」のある人たちが多く、「ピンチをチャンスに」「守りから攻めへ」、切替が早くできる土壌ができていたことである。

今回の調査をアレンジしていただいた東北地域環境研究室の志賀秀一代表は、「今回の震災のような非常時には、官民ともにトップの力量、人間力がものをいう。そして、それらの人たちの平常時からのネットワークの構築が、震災復興に際して大きな力となっている。これからの被災地の支援は、現地に行って話を聞いてあげることが何よりも重要に思われる」と語ってくれた。多くの人たちが、震災体験が「風化」する前に、現地に赴き現地に学ぶことを期待したい。

南三陸町の一日も早い復興を願い、関係各位にあらためて謝辞を申し上げて結びとしたい。

(熊坂敏彦)

(参考文献)

- ・ 三浦英之「南三陸日記」朝日新聞出版(2012)
- ・ 関 満博編「震災復興と地域産業1—東日本大震災の「現場」から立ち上がる」新評論(2012)

ご参考

調査情報に掲載されている「産業レポート」のバックナンバー

調査情報誌	産業レポート
関東つくば銀行 調査情報 2009年10月号No.24	茨城県における「農商工連携」の可能性について 和郷園にみる革新的農業経営
関東つくば銀行 調査情報 2010年1月号No.25	茨城マグネシウムプロジェクトの成果と今後の課題 新たな地場産業の生成:ひたちなか地区のほしいも産業
筑波銀行 調査情報 2010年4月号No.26	茨城らしい観光振興への取組み -笠間市の地域密着型ニューツーリズム- ローカルエネルギーシステム再考
筑波銀行 調査情報 2010年6月号No.27	つくば発ベンチャー企業の現状と課題 茨城県内の元気な商店街とその成功要因 —つくば市北条商店街と常陸太田市鯨ヶ丘商店街の事例—
筑波銀行 調査情報 2010年9月号No.28	茨城県の石材地場産業の現状と課題 山形カロッツェリア研究会にみる地場産業産地の革新
筑波銀行 調査情報 2011年1月号No.29	関東二大陶磁器産地の特性比較 —笠間焼産地と益子焼産地— 茨城県内企業の中国進出の現状と課題 —上海進出企業向けアンケート調査を中心に—
筑波銀行 調査情報 2011年3月号No.30	結城紬産地の現状と課題
筑波銀行 調査情報 2011年7月号No.31	東日本大震災の特徴と復興に向けて —茨城県との係りを中心に— つくば発グリーンイノベーション —微細藻類エネルギー革命—
筑波銀行 調査情報 2011年10月号No.32	茨城農業の特徴と革新への取組
筑波銀行 調査情報 2012年1月号No.33	茨城・栃木における地域ブランド方向上に向けた取組み
筑波銀行 調査情報 2012年4月号No.34	清酒製造業の現況と老舗企業の革新への取組み—茨城・栃木両県を中心に—
筑波銀行 調査情報 2012年7月号No.35	日立・ひたちなか地域の「ものづくり」中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性

筑波銀行 調査情報 No.35

筑波銀行 総合企画部 広報CSR室  
〒305-0032 つくば市竹園1丁目7番  
TEL029-859-8111 FAX029-858-6199