

Title	誘致工場と産業集積の形成：その可能性と限定性
Sub Title	The development of industrial agglomeration and the invitation of engineering companies
Author	渡辺, 幸男(Watanabe, Yukio)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2006
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.99, No.1 (2006. 4) ,p.29- 56
JaLC DOI	10.14991/001.20060401-0029
Abstract	<p>国内機械金属工業は、高度成長期の後半期以降、国内周辺地域へ誘致工場として分工場立地した。それらの誘致分工場の多くが、1990年代以降、日本製造業の東アジア化のもとで、国内周辺地域から東アジア地域へと転出した。他方で、誘致分工場立地ながら、立地条件の変化後も、国内周辺地域で依然発展している工場群も存在する。後者の工場群がその特徴として、工場責任者が経営上の裁量権を持っていたことを、岩手県の事例を通じて解明した。</p> <p>Since the second half of the high-growth period, domestic machinery and metal industries have shared factory locations at the invitation of attracting factories to adjacent domestic areas. As part of the localization of the Japan manufacturing industry in East Asia, numerous invited factories have moved from adjacent domestic areas to East Asian regions since the 1990s. On the other hand, even when considering invited shared factory locations, after changes in location conditions, a group of factories exists in adjacent domestic regions that indicate development.</p> <p>The latter group of factories has, as a feature, an individual responsible for managerial discretion, as is explained by the case study of Iwate Prefecture.</p>
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20060401-0029

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

誘致工場と産業集積の形成 —その可能性と限定性—

The Development of Industrial Agglomeration and the Invitation of Engineering Companies

渡辺 幸男(Yukio Watanabe)

国内機械金属工業は、高度成長期の後半期以降、国内周辺地域へ誘致工場として分工場立地した。それらの誘致分工場の多くが、1990年代以降、日本製造業の東アジア化のもとで、国内周辺地域から東アジア地域へと転出した。他方で、誘致分工場立地ながら、立地条件の変化後も、国内周辺地域で依然発展している工場群も存在する。後者の工場群がその特徴として、工場責任者が経営上の裁量権を持っていたことを、岩手県の事例を通じて説明した。

Abstract

Since the second half of the high-growth period, domestic machinery and metal industries have shared factory locations at the invitation of attracting factories to adjacent domestic areas. As part of the localization of the Japan manufacturing industry in East Asia, numerous invited factories have moved from adjacent domestic areas to East Asian regions since the 1990s. On the other hand, even when considering invited shared factory locations, after changes in location conditions, a group of factories exists in adjacent domestic regions that indicate development. The latter group of factories has, as a feature, an individual responsible for managerial discretion, as is explained by the case study of Iwate Prefecture.

誘致工場と産業集積の形成*

——その可能性と限定性——

渡 辺 幸 男

要 旨

国内機械金属工業は、高度成長期の後半期以降、国内周辺地域へ誘致工場として分工場立地した。それらの誘致分工場の多くが、1990 年代以降、日本製造業の東アジア化のもとで、国内周辺地域から東アジア地域へと転出した。他方で、誘致分工場立地ながら、立地条件の変化後も、国内周辺地域で依然発展している工場群も存在する。後者の工場群がその特徴として、工場責任者が経営上の裁量権を持っていたことを、岩手県の事例を通じて解明した。

キーワード

誘致工場、国内周辺地域、機械金属工業、東アジア化、経営裁量権

はじめに

日本の機械金属工業では、高度成長過程の後半にあたる 1960 年代半ば以降、既存の産業集積地域での生産機能の新規拡大立地が、相対的に困難なものとなった。そのため、京浜地域等の既存の産業集積地域から、多くの企業が国内周辺地域へと追加的生産機能を新規立地展開させ、あるいは生産機能を転出させていった。これに呼応するかたちで、既存の産業集積外の各地域が、既存の産業集積地域企業の新規工場立地に対し、積極的に誘致活動を展開してきた。

結果として、機械金属工業での国内生産機能の本格的な東アジア転出が開始される 1990 年代初頭までに、日本国内の高度成長期までの機械金属工業集積地域外に、既存産業集積地域からの転出・誘致工場を中心とした機械金属工業の工場群が形成された。実際に、1970 年代から 1980 年代にかけては、機械金属工業の生産額、従業者数、事業所数のいずれにおいても、既存の産業集積地域を多く含む大都市圏よりも、それ以外の地域での増加率が高かった。増加寄与度から見た場合、必ず

* 本稿は、筆者が研究代表者を務めた文部科学省の科学研究費補助金(基盤研究(A),研究番号 15203012)「新産業時代における集積の本質とその将来展望」の研究成果報告書の第 4 章「誘致工場と産業集積の形成 その可能性と限定性——岩手・山形両県の事例を通して——」を圧縮・修正・加筆したものである。
(1) 拙稿「地域別にみた中小製造業の変化」(中小企業事業団中小企業研究所編『'91 中小製造業の発展動向』(同友館 1992 年)所収の第 2 部第 2 章)を参照。

しも大都市圏以外が上回っているとはいえ、大都市圏内での拡大も一方で生じていたが、大都市圏外の従来機械金属工業の事業所立地が希薄な地域での拡大が目立っていたことは確かである。

しかしながら、1990年代に入り、国内経済の停滞と東アジア化との相乗作用により、機械金属工業の国内での生産額や従業者数が増大から減少に転換した。1990年代初頭においては、大都市圏での減少に対し、周辺地域、特に九州や東北では、依然としてある程度の増大傾向を示していた⁽²⁾が、1990年代後半には、上記のような周辺地域を含めた減少、工場群の縮小ということになった。具体的な状況については、本論の展開の中で、岩手県の状況を紹介するかたちで示すが、周辺地域の多く、特に東北地域では、依然として誘致等を通しての新規立地がありながら、他方で、これまでの誘致等を契機に新規立地した企業の工場群が、それら企業の中国を中心とした東アジア地域への生産機能・工場展開と同時進行するかたちで、国内周辺地域より撤退し始めたのである。結果として、誘致による立地が依然として存在しながらも、東北地域等の機械金属工業の絶対的規模は、縮小に転化した。

このような誘致を契機とした既存機械金属工業集積地域から、地域外の地域への生産機能の進出と、その東北地域等への「集積」の進展、1990年代に入って、特にその後半以降の誘致工場群の撤退の激化、このような激しい立地変化を経験し、機械金属工業を誘致することで、地域の産業振興を行い、経済活性化を目指すことについての疑問が提示されるようになった。その1つの典型的なものは、神野直彦氏の議論であろう。氏は、2004年に刊行され、氏が編集した著作の中で、「工場機能の誘致による外部依存型の地域経済発展は、現実をもって否定されている」「地域経済は新しい産業構造を創造すれば発展できる。そうした地域経済の発展は、そこに内在している個性と能力を解き放つしかない⁽³⁾」と述べ、誘致を契機とする地域産業の振興の意義を全面的に否定している。

筆者自身、誘致されて既存産業集積地域以外に進出した生産機能は、集積地域外にそれ自体として移転できる生産機能であるがゆえに、転出先での基本的な立地条件が大きく変われば、新たな立地先を求め、容易に他地域に転出しようものと考えていた。実際に、2000年代に入り、岩手県や山形県の機械金属工業企業の現地調査を行い、このような認識が、一面では依然として正しいものであるということを実感した。誘致に応じて立地した多くの工場が、立地環境の変化とともに撤退し、国外、特に中国等の東アジア地域に同様な生産機能を移転させていた。

しかし同時に実態調査を通して認識したことは、同じように誘致され移転してきた同様な生産機能を担う工場であったにも関わらず、立地条件の大きな変化の中で、依然として進出先にとどまり、新たな発展展開を示している、誘致を契機に進出した工場も、かなりの数で存在するというこ

(2) 八幡一秀「地域産業の変化と中小企業」(財団法人中小企業総合研究機構編『95 中小製造業の発展動向』(同友館 1996年)所収の第II章第3節)を参照。

(3) 神野直彦「地域おこしの新しいシナリオ」(神野直彦等編『新しい自治体の設計 4 自立した地域経済のデザイン 生産と生活の公共空間』(有斐閣, 2004年)第1章)の11ページ。

ある。

2003年夏の岩手県での調査，2004年夏の山形県での調査⁽⁴⁾，いずれにおいても聴取り調査先の企業は，両県の中小企業振興公社にあたる機関で機械金属工業企業を含めた中小企業振興の任に就いている，第一線の行政担当者から推薦を受けた企業である。その際，推薦対象の選択の基準として，我々の方から依頼した条件は，現在，それぞれの県内に生産機能を立地させ，その生産機能を軸に発展展望を持っている企業・工場を推薦して欲しいということであった。その推薦にもとづき，岩手県，山形県ともに2チームに分かれ，それぞれ20件弱の企業からの聴取りを，共に1週間をかけた。

当初の想定では，1990年代に誘致を契機に両県に進出した企業・工場が立地条件の変化の中で，撤退し，あるいは撤退しないまでも縮小し，当地での発展展望を失う中で，元来の誘致を契機として進出した企業・工場以外の企業が，新たな発展展望を開拓しているのではないかと考えていた。それゆえ，誘致を契機として進出した企業・工場が撤退ないしは縮小した後で，それらが地域に波及効果として残したものを把握し，それを通して，誘致を中心とした地域産業振興策の意義と限界を考えることを，現地聴取り調査の目的としていた。実際に聴取り対象となった企業の中には，当初は誘致された企業・工場との関連で創業し，その後の誘致企業・工場の当該地域からの撤退の中で，新たな発展展望を開拓している企業も存在していた。その意味では，当初の想定も一定程度妥当していた。

しかしながら，同時に，後ほど本論の中で具体的にみるように，誘致された企業・工場として立地しながら，当初の誘致された条件であった主要な立地条件が変化した後にも，我々の想定とは異なり，進出地域にとどまり，新たな立地条件を前提に，当該地域からの撤退でなく，当該地域での立地の継続の中で，発展展望を持つ誘致企業・工場も，両県の産業振興担当者から推薦された企業の中に，かなりの数存在していた。しかも，そのような工場は，単純にもともと非量産の多品種少量生産企業だから，といった基準で整理されるものでも無かった。豊富な相対的に低賃金な労働力の活用を目指し，量産の家電製品組立工場として誘致された工場であり，現在でも量的には量産ものを人手をかけ組み立てている企業もあった。その企業の親企業は中国を含めた東アジア一円に量産組立工場を展開しながら，同時に，岩手県の聴取り先企業も子会社として維持している。しかも，この岩手県の企業はある意味で量産の製品の人手をかけての組立を受託することで，岩手県に立地し発展展望を明確に持ちえていた。また，誘致された企業・工場として現在でも両県で発展展望を持っている企業・工場の規模も大小さまざまであった。特定の規模の特定のタイプの企業・工場が，その特定性ゆえに，両県でまだ発展展望を持てている，というわけではない。その意味で，神

(4) これらの調査はいずれも，文部科学省の科学研究費補助金（基盤研究（A），研究番号 15203012）の助成を得て行われた研究，「新産業時代における集積の本質とその将来展望」研究の一環として，実施されたものである。

野氏のように一方的に誘致による地域産業振興の可能性を否定することは誤った認識である可能性が示唆された。

同時に、先に紹介した神野氏が編集した著作の第2章で、関満博氏が「地域産業振興に「王道」はない。誘致型にしる、内発型にしる、いずれも地域の経営資源を的確に見定め、エネルギーを集中して取り組んでいくことが何よりである⁽⁵⁾」と、事実上、神野氏の第1章での主張と正反対に、地元の人々の地域に対する認識と熱意で、誘致による工場立地も地域産業振興へとつながると述べていることにも疑問を感じた。ここでは、問題は立地する企業の側ではなく、立地を誘導する地域の人々、特に政策担当者の認識と姿勢にこそ、誘致型の工場立地に基づくものを含め、地域産業振興の成否の鍵はあるとされている。我々も、このような地域の政策担当者の認識や姿勢が重要であることに異論はないが、それさえあれば誘致工場が地域に定着し、構造変化の中でも立地先で新たな発展展開を実現していくと考えることには、疑問を感じざるをえない。関氏が第2章の中で上記の意味で成功事例とも言えるものとして取り上げた岩手県の北上市や花巻市での誘致企業の中にも、のちに見るように、当然のことながら、立地環境の激変の下に、両市から撤退した企業も多く存在する。同時に、同じ立地地域で新たな展開を示し、地域に定着している誘致企業・工場も存在する。このような状況をふまえるならば、誘致を含めた産業振興の可能性を考える上では、誘致等で産業振興をはかる地域の政策担当者の側だけではなく、誘致により立地した企業そのものの性格についても分析することは不可欠といえよう。

しかし、残念ながら、上記の著作を含め、誘致による地域産業振興の有効性と限界性を、誘致された企業・工場のあり方に内在して検討した研究に、筆者はいまだ遭遇していない⁽⁶⁾。それゆえ、本稿

(5) 関満博「モノづくり復権への新たな戦略展開」(神野等編、同上、第2章)の42ページ。

(6) 「地域と産業の振興を支援」((財)日本立地センターのホームページ(<http://www.jilc.or.jp>)(2006年4月7日))すると巻頭に掲げる(財)日本立地センターの機関誌『産業立地』での工場誘致と地域振興にかかわる議論は、特集の形では、42巻2号(2003年2月)の「特集外資系企業誘致」以外では、ここ10年間で、44巻5号(2005年9月)の「特集企業誘致への新たな取り組み」、41巻8号(2002年8月)の「特集企業誘致と地域振興」と40巻7号(2001年7月)の「特集企業誘致の戦略」が、企業誘致を特集したものである。これらを見るかぎり、前述の関氏と同様の視点にあり、重要なのは「企業誘致担当者の熱意や誠意に基づいた、適切で迅速な対応」(同誌、44巻5号、8ページ)であり、企業誘致する側の視点で、企業誘致における自治体側の誘致戦略の重要性が専ら議論されている。どのような誘致企業が、その後の構造変化の中でも、地域に定着しているかといった視点での検討はなされていない。例えば、40巻7号の特集への前書きでは、「企業誘致は、地域振興を考える上では、地域産業の高度化につながらない、誘致してもいずれ出ていってしまう、といった理由から批判的な見方をする人もいる」とした上で、誘致が「大きなプラスの面を持っているのも事実である」とし、「企業誘致をどのように考え、成功に導いていくのか」(8ページ)という点を特集としている。41巻8号の特集の前書きでも「自治体独自の活動が重要である」(6ページ)としている。

他方で、例えば、上述した関満博氏は、日本政策投資銀行の機関誌で工作機械メーカーの誘致に言及し、誘致工場の技術的性格により地域の産業振興にとっての意味が異なることも指摘している(伊藤正昭・関満博・石井吉春「座談会転換期の地域産業政策を考える」『RPレビュー』(日本政策投資銀

では、まずは、誘致を契機として岩手県に新規立地した企業・工場で、現在でも立地条件が大きく変化した誘致立地先で、発展展望を持っている企業・工場を取り出し、その存立状況を紹介する。このような存立状況の紹介を通し、当初は特定の立地条件を求めて、誘致を契機に立地した企業・工場でありながら、何故、当初の立地条件が大きく変化している中で、依然として誘致先で発展展望を持ちえている理由を明らかにする。同時に、その理由を明らかにすることにより、誘致による機械金属工業企業・工場の立地に基づく、地域産業振興、地域経済振興の有効性と限界性に対する示唆も提示することにした。このことは、先に紹介した、神野氏の議論の誤りを示すと同時に、関氏の議論の一面性を示すものとする。

1. 岩手を例に見た、製造業の動向と、誘致工場の動向と意味・大きさ⁽⁷⁾

1) 工業統計での動向の確認

本節では、若干の統計を紹介し、岩手県の機械・金属工業で何が生じていると見ることができるか、ごく簡単に見ていく。1990年代、日本国内の機械・金属工業の工場数は、10年間で14%減と、かつてなく顕著な減少を示した。この減少は、中分類レベルで見れば、機械・金属関連の5中分類業種すべてに生じた。1990年からの10年間で、製造業全体では19.1%の工場減であるが、機械・金属産業5業種平均では、14.0%減と、製造業平均を下回る減少だが、電気機械器具製造業の工場は平均を上回る19.7%の減少となっている。従業者数も、製造業全体で、同時期に、17.7%の減少、機械・金属産業5業種平均では、15.5%減少である。中でも、精密機械器具製造業30.7%減、電気機械器具製造業18.7%減は、製造業平均を上回る大幅な減少となっている。⁽⁸⁾

この点、岩手県の工場の減少は、若干異なる様相を示した。電気機械器具製造業と精密機械器具製造業では全国の製造業平均を大きく上回る27・28%の高水準の工場数の減少が、同時期に見られた。それに対し、金属製品・一般機械器具製造業では、全国とは異なり、この時期工場数の増加が生じている。従業者数で見るとさらに様相は異なっている。電気機械器具製造業と精密機械器具製造業で全国平均や当該業種の全国の急激な減少を、さらに上回る激しい減少を示した。他方で、その他の3中分類業種では、従業者数の増加が見られた。⁽⁸⁾ 誘致工場の中心であった電気機械器具製造業

行、2000年 No.3, Vol.3)の7・8ページ)。しかし、これも、実際に誘致された工場の環境変化のなかでの企業行動の実態を踏まえたものではない。工作機械工業の生産上の特徴に注目し、そこからの可能性に言及したものに過ぎない。

(7) 山形県の状況についての同様な紹介は、新産業時代における集積の本質とその将来展望研究での研究協力者、堀潔氏による「中小製造業のマーケティング戦略国内で将来展望を持つ中小企業の特徴」(『商工金融』55巻11号2005年11月号)を参照。

(8) 以上の全国と岩手県の機械金属製品製造業の状況についての数字は、いずれも『工業統計表』各年版による。詳しくは、拙稿「岩手県機械・金属産業集積の変貌と中小企業の存立基盤」(企業環境研

と、金属製品・一般機械器具製造業とでは、かなり様相が異なる。一律に急激に工場数・従業者数とも減少させた全国の動向と、業種により大きなばらつきが存在する岩手県での状況との差異は、今、日本国内の機械・金属工業で生じていることを検討する際に、一定の示唆を与える。すなわち、日本国内周辺の機械・金属工業の立地地域であることが、東アジア化の中で、電気機械器具製造業や精密機械器具製造業と、その他の機械・金属関連の業種で、立地上で異なる意味を持つ可能性があることが示唆される。

2) 誘致工場の状況

岩手県が工業統計調査を利用して作成した岩手県による県外からの誘致工場についての統計を利用し、県による工場誘致が、どのように行われ、今の環境変化の中で、誘致工場が全体として、どのように動いているかを、確認しておく。

岩手県に県外から誘致され、岩手県に立地した誘致工場の存在は、極めて大きなものである。岩手県への誘致工場が閉鎖されたり再編されたりして、大きな変化を被っている過程の渦中にある2001年のデータでみても、岩手県に立地する従業者4人以上の工場のうち、誘致工場は、工場数でこそ12.7%を占めるに過ぎないが、従業者数では41.5%を占め、製造品出荷額等では過半を超え54.3%を占めている⁽⁹⁾。

誘致工場の従業者数推移を見ると、岩手県の製造業全体の従業者数が明確な減少傾向を示し始めた1992年以降においても、大きな減少を見せず、1992年を100とすると、2000年に製造業全体の従業者数の指数は87.7であるのに対し、誘致工場の従業者数の指数は96.1にとどまっている。しかし、2000年から2001年にかけては誘致工場の従業者数の減少率が全製造業の従業者数の減少率を上回っている。工場の誘致そのものは2000年代にも継続され、一定の誘致実績を上げていることと対比すれば、誘致工場の従業者数の急激な減少の開始は、既存の誘致工場の急激な縮小が生じたこと、それが新規誘致による雇用増大がもたらす減少緩和を大きく超えるものであったことを意味する。この時期毎年10件ほどの新規誘致工場がありながら、2000年から2001年にかけての1年間にネットで31件の誘致工場の減少が見られた。48年間の誘致実績が総計659件の中での1年間で31件の減少であり⁽⁹⁾、既存誘致工場の閉鎖や移転が急激に生じていることを示唆している。

以上の誘致工場の動向は、岩手県が1980年代後半を中心に、機械金属工業の誘致を軸に地域産業の振興、そして地域経済の振興に一定の成果を収めたこと、しかし、同時にその成功が、現在の急激な誘致工場の撤退をもたらし、地域経済として大きな困難に陥っていることを示している。マク

究年報第8号(2003年)の表1から表5(同論文, 3・4ページ)を参照。

(9) 岩手県の企業誘致状況にかかわる統計は、岩手県編『誘致企業の概況』(同所, 2003年3月)と、岩手県編「誘致企業概況表」(同所, 2003年8月)による。詳しくは拙稿「岩手県機械・金属産業集積の変貌と中小企業の存立基盤」(前掲)の表6表8(同論文, 5・6ページ)を参照。

口的に見れば、誘致に成功したがゆえに、現在の困難が生じていると見ることができよう。誘致による産業振興は、立地条件の変化の下での縮小の可能性という大きなリスクを伴うものでもあり、言うことができよう。

しかし、同時にこのように全体的には誘致企業・工場の縮小が存在する中で、聴取り先企業として推薦紹介された、現在当地で発展展望を持つとされる企業の中にも誘致企業・工場が存在する。一方的に撤退が生じているわけではない。どのような企業が誘致を出自とする企業・工場でありながら、現在当地で発展展望を持ち得ているのか、この点を次に検討していくことにする。

2. 岩手、山形の発展展望を持つ企業として紹介された企業群の規模別出自一覧

2003年夏の岩手県での聴取り調査、2004年夏の山形県での聴取り調査、この2回の調査で、両県の産業振興担当者から、当地で発展展望を持つ企業として紹介された企業について、出自を軸に整理したのが、表-1である。

推薦され、聴取りを行った企業・工場は、岩手県17企業・工場、山形県14企業・工場の合計31企業・工場である。そのうち、12企業・工場は、誘致活発化以前からの地元企業である。多様な出自の企業が存在し、完成品機械メーカーも存在するが、その多くは特定加工に専門化した企業である。特に山形県では、ハッピーマシン等からマシン部品の受託加工をしていた企業が6企業・工場中の5企業・工場と多く占めている。

誘致企業・工場の進出が活発化する中で、その需要の形成に誘発されて創業した企業が、7企業・工場存在する。その多くは、特定加工に専門化した受託加工を中心とする企業である。

誘致企業・工場の事例としては、中小企業規模のものが岩手県のみ3企業・工場ある。また中堅企業規模の誘致企業・工場がやはり岩手県のみで2企業・工場存在する。大企業関連の誘致企業・工場は、今回の事例では6企業であり、4事例は1970年代に進出し、2事例は1991年進出と2002年進出の企業・工場である。

これらの事例は、あくまでも機械金属工業に属す企業で、岩手県と山形県に立地し、立地地域で発展展望を持つ元気の良い企業として、県の産業振興担当者によって推薦された企業である。両県での元気の良い発展展望を持つ機械金属工業企業・工場の全体を代表するものとはいえない。その意味で、この31事例の出自から、特定の結論を導くことはできないが、いくつかの示唆を読み取ることは可能であろう。

その1つは、岩手県の場合、誘致された企業・工場の中に大企業以外の企業が多く含まれ、逆に山形県の場合には、そのような中堅・中小企業の誘致企業・工場の事例が1例も推薦されなかったことであろう。同時に、山形県で推薦された中小企業の中の、特定加工に専門化した企業のかなりの部分が、ハッピーマシンと戦後関連していた企業・工場であり、誘致活発化以前に創業した企業

表 1 調査 31 事例の出自別一覧

1 誘致活発化以前からの地元企業 12 事例（岩手県 6/17 企業・工場，山形県 6/14 企業・工場）

岩手事例 1 TA 電化	創業が 1959 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 120 名，年売上高は 17 億円余，主要製品・工程は金属表面処理，化成処理，機能性薄膜処理。
岩手事例 5 HN 製作所	創業が 1961 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 73 名，年売上高は 25 億円余，主要製品・工程は建設機械部品と自動車関連部品の機械加工。
岩手事例 10 IG 製作所	創業が 1957 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 40 名，主要製品・工程は機械製造・金属加工で，設計担当者が 4 名，設計支援，顧客の製品開発用試作部品製作，治具・装置の設計・製作を受注。
岩手事例 11 TY 工機	創業が戦後まもなくの誘致活発化以前地元企業，従業員は 46 名，年売上高は 8 億円，現在は借金ゼロ，特許を 15 件保有，主要製品・工程はプリーツマシン，印刷機，各種自動機等の開発設計。
岩手事例 12 YD 精機	創業が 1967 年で，地元大手企業の分工場として出発，誘致活発化以前地元企業，従業員は 201 名（ピークの 01 年頃の半分），年売上高は 345 億円，77 年ごろに親会社が倒産し，独自路線を模索，アルプス電気とワイヤードットプリンタを共同開発，海外特に中国販売をその後引き継ぐ。
岩手事例 14 WD 産業	創業が 1941 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 150 名，年売上高は 40～50 億円，主要製品・工程は除雪機中心で，あと農業機械と含油排水処理装置（95 年着手し製品化）の開発・設計・製造・販売。
岩手事例 15 IT 製鉄	創業が 1949 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 78 名（ピーク 150 名），年売上高は 11 億円（ピーク 91 年の 42 億円），主要製品・工程は鋳物素材 60%，鋳物部品（水道部品・防護柵部品）30%。
山形事例 1 SK ハイテック	創業が 1914 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は契約社員を含め 217 名，年売上高は 21 億円，主要製品・工程は表面処理加工で，自転車部品のメッキから，戦後はハッピーマシン関連，誘致工場の電機関連へとシフト。
山形事例 2 SM 工業	創業が 1950 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 28 名，年売上高は 29 千万円，今年が 4 億円以上へ，一昨年のみ赤字，ハッピーマシンのプレス下請でスタートし，主要製品・工程はステンレス等の機械加工，溶接，組立により，産業機器部品・装置を生産。
山形事例 3 KG 製作所	創業が 1947 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 192 名，年売上高は 31 億円，当初の主要工程は旋盤加工で，1949 年からハッピーマシンの部品を生産，現在の主要製品・工程は精密冷間鍛造加工と高精度切削二次加工，熱処理加工で自動車部品を生産。
山形事例 7 TS 工業	創業が 1948 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 150 名，年売上高は 50 億円，ハッピーマシンの部品製造業として 48 年創業し，主要製品・工程は FA 設備・ライン，自動化機械等の開発・設計・組立で，機器設備の開発協力，OEM 生産も。
山形事例 8 EM 社	創業が 1945 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 665 人，年売上高は 245 億円，47 年からマシン部品を生産，主要製品・工程は半導体製造装置・金型の開発・設計と製作・販売，自動車精密部品，全自動麻雀卓の製造販売等。
山形事例 12 YM 製作所	創業が 1918 年の誘致活発化以前地元企業，従業員は 350 名，年売上高は 115 億円，特許を 400 件保有し，赤字経験なし，主要製品・工程は農業用機器メーカーで，上海事務所等海外展開もし，農協等に販売，特約店は全国に 450 社。

2 誘致企業向け創業企業 7事例（岩手県 3/17 企業・工場，山形県 4/14 企業・工場）

岩手事例 4 AO 精密	創業は 1977 年の誘致企業向け創業企業，従業員 240 名，創業当初は，量産品の機械加工，ロット数千個から数万個，円高，親会社の海外進出を契機に，極端な多品種少量生産に切り替え，独自に顧客開拓へ，主要製品・工程は機械加工。
岩手事例 6 TS 工業	創業が 1979 年の誘致向け創業企業，従業員は 90 名，地元大手通信機器メーカーから独立，当初より地元外企業からの受注を目指す，主要製品・工程は機械加工。
岩手事例 9 KR 精工	創業が 1994 年の誘致工場向け創業企業，従業員は 39 名，年売上高が 43 千万円，花巻機械金属工業団地の内の 1 社が海外移転したことに伴い，組合員の数の不足を補うために組合員の共同出資で設立，主要製品・工程は機械加工，アルマイト加工，半導体製造装置等のユニットの組立。
山形事例 4 YH 加工	創業が 1972 年の誘致企業向け創業企業，従業員は 67 名，月商は 7,000 万円，主要製品・工程は精密金型部品，精密自動機部品等の放電加工中心の金属加工，プレス金型部品，エンブラ金型部品，自動機部品が 3 分の 1 ずつ。
山形事例 5 EK 社	創業が 1967 年の誘致企業向け創業企業，従業員は 120 名，うち設計は 9 名，年売上高が 28 億円，主要製品・工程は自動化専用機・産業機械の設計・製作，印刷機械ユニット・工作機械ユニット・自走式台車等の塗装・機械加工・組立・治工具・設計で，多品種少量生産。
山形事例 6 SC 工業	創業が 1970 年の誘致企業向け創業企業，従業員は 60 名，うち設計が 10 名，年売上高は 16 億円（グループ企業と一体で），板金・塗装業で創業，主要製品・工程は段ボール印刷用の製版機械製造・産業装置製造・機械加工受注。
山形事例 9 HM 社	創業が 1972 年の誘致企業向け創業企業，従業員は 110 名，うち営業が 10 名，開発が 30 名，特許関連が 15 名，80 年にタンタルコンデンサの製造装置を開発し，シェア 75 %，主要製品・工程はコンデンサ等の製造装置の設計・製造・販売。

3 誘致企業・工場

1) 中小企業 3事例（岩手県 3/17 企業・工場，山形県 0/14 企業・工場）

岩手事例 2 UD 工業北上工場	1985 年に当地に進出した誘致企業・工場，従業員は 75 名，年売上高は 7 億円弱（北上工場のみ）（ピークの 00 年には 120 名 12 億円），本社工場は川崎市にあり 1958 年創業，当工場は独自に営業展開している。主要製品・工程は表面処理で，納期対応の良さで，東北への進出工場から受注し，現在の取引先数は 250 社，うち主要取引先が 30～40 社，90 年代には全国を受注先にし，どのようなメッキにも対応している。当日入荷・当日出荷もよくあり，これを当たり前として受注。
岩手事例 3 DP 社	1987 年に当地に進出した誘致企業・工場，従業員は 90 名，年売上高は 165 千万円，主要製品・工程はプレス加工とプレス金型開発・設計・製作である。85 年川崎の倒産会社（従業員規模 5 名）を買収し創業，当地に本社機能を移転した。現在の取引先は東北進出大手企業中心に 12 社，うち最大企業に 3 割依存している。国内外で営業，九州にも売り込みに行く，中心は関東とその以北である。大量生産と合理化を推進し，設計図面を工夫し，金型の開発で独自性をだしている。金型生産部門や難しい加工部分は国内（岩手）に立地維持の方針で，人と現場が重要と考え，人の育成と設備投資に力を入れている。岩手は人の確保そして広い場所という意味で，神奈川等より優れた立地であると認識。

岩手事例 8 EE 社	1985年に当地に進出した誘致企業・工場で、従業員は59名、年売上高は5億円、東京の工作機械メーカーの分工場として創業し、バブル崩壊時に独立した。主要製品・工程は産業機器の板金、電装品組立で、取引先企業数は12・13社、高岳製作所(20%)東京エレクトロン(10%)野村精機(10%)ミヤノ(10%)等から受注している。受注開拓に東京方面へ営業に出向いている。当社のつよみは塗装・塗装前処理工程を内製、設計図を書ける能力にあり、設計から検査までの一貫生産体制である。LANによる部品工程管理を確立し、多品種小ロット生産に対応している。外注先企業数は16社で、当社が立地している北上市の外が多く、非専属的であり、発注量の変動は大きい。
----------------	--

2) 中堅企業 2事例(岩手県 2/17 企業・工場, 山形県 0/14 企業・工場)

岩手事例 7 TT 社	1972年に当地に進出した誘致企業・工場で、従業員は440名程度、年売上高は15億円(ピーク91年の42億円)、東京にあるT社の分工場として創業した。現在でも100%子会社であり、親会社は中国等にも進出している、量産組立の受託生産企業である。当初は親会社からの受託組立が大部分であったが、しかし、当初より受注開拓等は子会社独自に行い、今は、親会社からの受注は子会社受注のうちの10%のみにすぎない。主要製品・工程は、材料支給のもとで、量産・単品のいずれも含む、多様な電機製品や産業機器の組立、プリント基板の実装等である。受注先企業は、東北進出大手企業の工場が中心であり、受注先ごとの受注量はきわめて変動が大きい。外注先企業は、東北に19社ある。
岩手事例 13 TG 社北上工場	1984年に当地に進出した誘致企業・工場で、従業員はグループ全体で550名、主要製品・工程はアミューズメント、通信、金融端末、OA関連製品の受託生産である。金型設計から組立までの一貫生産体制をしいている。横浜に本社があるが、北上工場を含めいくつかある工場は、それぞれ独自に経営されている。取引先企業数は140社、うち上位10社で大半だが、第1位取引先でも20%を超えず取引は分散的である。プレス加工は小ロットものが中心で、月100~200個、板金加工は月50~100個といったサイズである。外注先企業は北上・花巻を中心に50社ほどあり、横浜にもある。

3) 大企業 6事例(岩手県 2/17 企業・工場, 山形県 4/14 企業・工場)

岩手事例 16 AG 精密	1970年に当地に進出した誘致企業・工場で、大手時計メーカーの100%子会社である。従業員は当工場が330名、AG精密全体での年売上高は57億円で、主要製品・工程は腕時計針生産で、部品加工、金型生産、メッキ等、社内一貫生産体制をしいている。当工場は、一貫して腕時計用針を生産している。企画を親会社である大手時計メーカーが行っているが、当社は設計から参加し、親会社の大手時計メーカー以外の大手時計メーカー向け、当社独自製品も保有している。現在では、親会社向けは生産量の3分の1にとどまる。同時に、徹底したコストダウンの追求で、国内生産の維持を可能にしている。受注ロットサイズは1000個で、100万種を月1万ロットといった水準で生産している。多様なものの総量として量産といえ、多種製品をまとめて生産する体制である。後工程を専属外注先企業に外注している。
岩手事例 17 RK 光学	1973年に当地に進出した誘致企業・工場で、大手光学メーカーの100%子会社である。従業員は513名、年売上高は200億円である。創業以来一貫して光学機器製造をしているが、主要製品・工程はカメラ量産から光学ユニット主体の企業へシフトした。カメラ関係からは2000年で完全撤退している。このような事情もあり、従業員数がかつての900人から500人に削減した。現在では、開発体制を社内にもつ完成部品メーカーである。主要製品は、レンズユニット、LSU レーザプリンタ用レーザスキャナユ

	<p>ニット等で、それらを開発・生産している。取引先は大手電気機器・電子機器メーカーであり、親会社グループへは13%依存に低下している。当社の工場内は、プラレンズ成形、蒸着、リメルト成形、ガラスレンズ研磨・蒸着、ハイブリッドレンズ製造、LSU組立、レンズユニットやPJU組立といった各生産部門で構成されている。また、外注先企業は120社であるが、精度等であつてより絞られ、外注先企業数はカメラ生産時に比べ3分の1へ減少した。外注先企業へは貸与図発注であり、当社への外注先企業の依存度は、最大でも25%以下である。人材に関しては、東北中心に集めており、優秀な人を集められている。技術人員は130人で、うち研究専門が20人である。</p>
山形事例 10 山形 KO	<p>1979年に当地に進出した誘致企業・工場で、大手精密機器メーカーの100%子会社である。現在、従業員は700名で、年売上高は800億円であり、販売額の80%が親会社である。創業当初は、電卓・時計の組立工場であった。現在の主要製品・工程は、時計とカメラ付き携帯のEMS(親会社向け)と、独自事業(部品、モジュール、FA)とからなっている。生産ラインは自動化されているので、土日もほとんど無人で稼働している。同時に、作業者は高い能力を求められることになる。また、大幅な省力化を実現し、中国の半分のサイクルでの生産が可能である。他方で、当社関連でも、10年位前に海外シフトが起こり、マレーシア工場を立ち上げたが、マレーシアでは、10年間、ほとんど進歩が見られない。外注先企業は5社あり、うち3社が県内、2社は県外である。当社内で、上流(金型生産)から下流(部品生産)まですべてを生産しているため、外注の必要性は低いといえる。</p>
山形事例 11 山形 CT	<p>2002年に当地に進出した誘致企業・工場で、大手電子機器メーカーの100%子会社である。従業員は20名で、生産のみの子会社である。主要製品・工程は、電子顕微鏡、電子プローブマイクロアナライザの組立である。従業員も幹部以外は地元採用で、ゼロから教育だが、順調に立ち上がっている。親会社は3000人規模の企業で、営業と開発を担当し、生産部門は山形にシフトしている。部材の調達・購買は全て、親会社の別の当該機能担当の専門子会社が一括しておこなっている。協力会社(部品加工)との取引は、15社で構成される「東北交流会」(県内13社、岩手、秋田各1社)が中心であり、そのうち数社は、当社創業以前の十数年前からすでに親会社と取引があった。心臓部のパーツはノウハウの蓄積が必要で、外部調達は難しく東京の本社内で作って調達し、ロットサイズは35台であり、1台5000万円程度の製品を、納品まで3ヶ月かけて生産している。組立てそのものは50~60時間である。</p>
山形事例 13 TB 工業	<p>1970年に当地に進出した誘致企業・工場で、大手自動車部品メーカーの100%子会社である。従業員は派遣を含め400人で、年売上高は100億円である。主要製品は自動車エンジン用のシリンダーライナーで、月230万本を生産している。国内では乾式ライナーについては独占状態であるが、国際競争は激しい。97年の47億円から生産額は倍増している。ガソリンエンジン用であることで、当社への需要が急増したためである。販売はすべて親会社経由であり、そのうちの輸出は10%である。海外生産は、それぞれ合併でおこなっており、中国工場は中国市場向けとなっている。中国等からの逆輸入をすることは考えていない。製品開発の90%はTB工業が行い、製造装置は機械メーカーと共同開発である。トヨタと画期的なライナーの共同開発に成功、機能向上とコスト削減を実現している。外注にはほとんど依存せず一貫生産方式体制をしいている。外注先企業としてはメッキ、熱処理という加工外注先が3社で、外注費比率は1%である。治工具関連の外注先企業も3社で外注費比率は2%であり、両者を合わせても外注費比率は3%である。</p>

山形事例 14 TK 山形工場	1991年に当地に進出した誘致企業・工場で、従業員は派遣を含め650名である。受注は全て本社経由で、全社の22%を担当している。主要製品・工程は、小型LMガイドと同アクチュエーター等製造である。当工場は、開発や販売はしていない。顧客は半導体製造装置メーカー等で、50%強が特注品であり、山形工場では低度のものを設計している。外注比率は製造コストの30%強に達している。外注先企業数は25~30社であり、外注先企業の70~80%は県内企業である。ほとんどの外注先企業は当工場の進出以前から存在している既存企業である。外注先企業の選別では本工場からの近接性を重視しているが、それは納期が極端に短くなっているためで、2時間ごとに発注・納品を行う体制をしいている。また、外注先企業の当工場への受注依存度は50%以内に抑制する方針である。
--------------------	--

であるという点である。これらのことは、岩手県と山形県が、両県とも機械金属工業の大手企業の誘致によって、地域の産業振興を図ってきたといえる中で、もともと機械金属工業の伝統がミシン生産ということで存在していた山形県と、そのような核となる機械金属工業の存在が希薄であった岩手県とで、誘致される企業の質に差があったということであろう。

今1つこの一覧表から示唆されることは、現在、両県で発展展望を持つ企業・工場の多くが、近年誘致立地した企業・工場を除けば、規模や出自に関係なく、創業当初の存立状況から、大きく存立状況を変えることで、両県での発展展望を保持することを可能としているということであろう。環境変化に適合し得る変化を遂げたからこそ、現在の発展展望を保持するに至ったといえる。

さらに、本稿の主題との関連で注目すべき点は、誘致企業・工場の出自で、現在発展展望を持って両県に立地している企業が見られることであろう。31事例中の5事例が中堅・中小企業・工場で発展展望を持つ誘致企業・工場である。これらの企業の多くは1980年代半ばに進出した企業・工場であり、立地後すでに20年前後の年月が経過している。また、大手の誘致企業・工場の事例も6事例あり、先にも見たようにそのうちの4事例が1970年と1970年代に進出した企業・工場であり、すでに四半世紀以上経過している。しかもこれらの企業・工場は、このような年月の経過により、進出当初と立地環境が大きく変化したにも関わらず、両県で依然として発展展望を持つ企業・工場である。このことは、誘致企業・工場であろうとも、立地環境が変化する下で、全ての企業・工場が新たな立地を求め、誘致先から撤退するのではないということを示唆している。

何故、誘致により立地した工場が、立地当初の存立環境が大きく変化する中で、進出先の地域に立地することを維持し、なおかつ当該地域で存立発展展望を持ち得ているのか、この点について、事例を通して、より詳しく見ていくことが必要となる。

3. 誘致工場出自で、進出先で発展展望を持っている企業の類型的整理と紹介

誘致企業・工場として両県に進出立地し、すでに20年前後以上を経過し、進出当初と立地環境が大きく変化したにも関わらず、進出先である両県で存立発展展望を持ち得ているのか、誘致により

進出した企業・工場の事例，9事例のうちのいくつかの事例をより詳しく紹介しながら見ていくことにする。

誘致された機械金属工業企業・工場を，その生産内容から類型化すれば，以下の3類型に整理されるであろう。1つは，完成品機械・完成品部品を生産する企業・工場である。これらの企業は大企業・工場と中堅企業・工場，5事例からなる。また，特定加工に専門化した誘致企業・工場は，岩手県の3事例からなり，組立の受託に専門化した企業・工場が1事例ある。これら3類型の事例について，順番に具体的に，どのような存立基盤を持つことにより，現在両県に存立し，発展展望をもち得ていることを見ていくことにする。

1) 完成品機械・完成品部品を生産する誘致企業・工場⁽¹⁰⁾の事例

岩手事例16 AG精密は1970年に岩手県に進出した誘致企業・工場である。当初より大手腕時計メーカーの100%子会社である。当社は国内では当工場以外に相馬工場を持ち，国内従業員数は，当社全体で派遣170名を含め590名であり，当工場だけで330名である。海外には深圳に腕時計用バンド生産の工場を持ち，1200名規模の工場である。AG精密全体での年売上高は57億円である。

当工場の主要製品・工程は腕時計用の針の生産であり，そのための部品加工，金型生産，メッキ等について，社内で一貫生産体制をしいている。当工場は，創業以来，一貫して腕時計用針を生産している。その際，親会社向けの製品については製品の企画・デザインに関し，親会社が行っているが，当社は設計段階から開発に参加している。単なる，親企業が企画開発設計した腕時計部品の受託加工生産企業ではなく，社内に腕時計用の針の製品開発能力を持っている企業・工場である。

当地への進出当初は，親会社用の部品のみを生産していたが，企画開発設計能力を持つことを活かし，現在では，親会社以外の国内大手他社向けの針も受託生産している。その中には，当社の独自製品もあり，国外他社へも販売している。現在，親会社向けは，当工場の腕時計針生産の3分の1にとどまる。さらに，販売経路として親会社経由で，親会社と共同で営業している部分が3分の1，当社独自で直接販売しているものが残りの3分の1で，その部分はスイスや香港のメーカー向けのものが中心である。

このような形で，特定の大手時計メーカーの100%子会社の腕時計用針専門メーカーでありながら，親企業の同業他社メーカーを含めた国内外の腕時計メーカー向けの生産を行っているのが，当社の大きな特徴である。このような親企業以外に対しての供給が可能になっている背景には，上記のように自社での腕時計用針の開発能力の保有とともに，生産工程での独自生産技術の開発能力の保有もある。自社内での生産技術開発により，国内同業他社メーカーにはない水準での生産技術を開発し，徹底したコストダウンの追求し，その結果として，同業他社の海外生産化の進展の下で，国

(10) 山形の事例についての詳しい紹介は，堀潔（前掲）を参照。

内生産の維持を可能にしている。

この独自に開発した生産技術の特徴は、腕時計の針の受注の特徴をふまえた小ロット多品種生産にある。当社の生産する針製品の特徴は、腕時計のデザインに応じた針のデザインの多様化に対応した生産体制の構築にある。針の軸との接合部分は規格化され、かつ1マイクロメートルレベルという極めて高い精度が要求されているが、それ以外の部分は極めて多様であり、針の1ロットのサイズは1000個であり、100万種の針が存在し、月に1万ロットを生産するという、きわめて多品種少量生産である。大きさ的には大きく異ならないが、デザイン的にはきわめて多様なものを、総量として大量に生産するという、多種製品をまとめて生産する生産体制を独自に構築したことが、当社の大きな競争力の源泉となっている。この部分については、基本的に社内で一貫生産し、後工程を専属外注に外注する生産体制となっている。特に、針のための金型生産については、きわめて高度な職人的技能も必要であり、この部分を内製化し、高い競争力を実現している。このような生産技術水準を維持するには、国内生産が最適であり、当社の他の製品については中国進出を行っているにも関わらず、針生産については中国等へ進出しないう選択を行った。

さらには、高精度の部品について、金型からプレスそして熱処理・メッキまで一貫して生産可能であるという工場特性を活かし、異分野からの金型や高精度部品の生産の受託も幅広く開拓し始め、一定の成果をすでに挙げている。国内向けの高精度金型・プレス部品受託生産も当工場の今後の経営の1つの柱になる見通しである。すでに金型の3割が親会社以外への販売となっている。

以上、簡単に紹介したように、当社は大手腕時計メーカーの部品専門の子会社の工場として、誘致され岩手に立地したのであるが、部品メーカーとしての製品開発力と生産技術開発力を身に付け、そのことを通して、専門部品メーカーそして高精度加工メーカーとなった企業・工場といえる。所有形態は、大手企業の100%子会社であるが、その企業としての行動は、一定の独自性を持つ専門部品メーカーとしての内容を持っている。あるいはそのような経営的な裁量権を持つことができたことを活かし、独自に技術開発を行い、誘致進出先での定着と、そこでの専門部品メーカー化を実現したと見ることができる。

岩手事例 17 RK 光学 当社は1973年に当地に進出した誘致企業・工場であり、大手光学機器メーカーが100%株式を所有する完全な子会社である。現在、従業員が160名の派遣を含めて、670名ほどである。年売上高は約200億円であり、光学機器製造を主たる事業内容としている。設立当初は、カメラ組立、レンズ加工、金属加工等の一貫生産工場で、量産カメラの製造工場であった。1995年に従業員をそれまでの900名から500名（派遣を除く）に減らすとともに、光学ユニットを主力製品とし、それを開発から行う生産体制に切り替え、2000年にはカメラの組立て生産から全面撤退した。

当社が開発から手がける光学機器は、レンズユニット、LSU レーザプリンタ用レーザスキャナユニット等である。取引先は、内外の大手電機電子メーカーであり、ソニー、日立製作所、セイコーエ

ブソン、東芝、ノーリツ鋼機、シャープ、松下電産、三星、LG、インフォカス等である。親会社および親会社グループへの取引上の依存度は、13%に低下している。また、特定の光学機器では、世界独占といえるものの開発にも成功し、それらについては親会社のライバル企業にも供給している。独自製品を当社として開発し、広く世界的に販売するという現在の姿は、当初の分工場とは大きく変わり、すでに分工場とは全く言えない自立した完成部品メーカーといえる存在となっている。

工場内には、プラレンズ成形、蒸着、リメルト成形、ガラスレンズ研磨・蒸着、ハイブリッドレンズ製造、LSU組立、レンズユニットやPJU組立といった各生産部門があり、製品開発面での独自性にとどまらず、生産技術面での高度化にも努めている。

外注先は120社ほどあるが、精度等で絞られ、外注先はカメラ生産時に比べ3分の1に減少している。基本的に貸与図での外注であり、外注先企業の当社への依存度は、最大でも25%以下である。

現在の従業員は、親会社からの出向は社長のみであり、それを除いた当社の人材は全て当社プロパーの人材である。東北に立地することにより、東北の学卒者を中心に優秀な人材を集めることができている。現在、技術人員は130人、うち研究専門者が20人であり、東北大や岩手大の修士卒クラスを研究専門のスタッフとして採用している。

このように当社もまた、親会社のカメラ量産のための分工場として設立されたのであるが、その後の展開の中で、光学機器を製品開発から行う完成部品メーカーへと転換した企業である。東北地域で人材を確保し、製品開発と生産技術開発との双方で高度化を実現することで、完成部品メーカーとして、自立化した企業といえることができる。

2) 特定加工に専門化した誘致企業・工場の事例

岩手事例2 UD工業北上工場 当工場は1985年に当地に進出した誘致工場であり、当工場の従業員は75名で、年売上高は7億円弱(北上工場のみ)である。なお、ピーク年は2000年であり、当時は従業員120名で、年売上高12億円であった。当工場の本社工場は川崎市にあり、1958年創業の企業である。ただし、当工場は独自に営業生産展開しており、本社工場との取引上の関係はない。また、従業員は、川崎の本社の創業者の子息の一人が当初当工場の工場長として赴任した以外は、当初から当地での採用であり、人材的にも本社工場からの赴任に依存するものではない。

当工場の主要製品・工程は表面処理で、納期対応の良さと同業他社に対し優位に立ち、東北への進出工場を中心に受注している。現在の受注取引先企業は250社におよび、主要受注先企業は30社から40社で、これらで売り上げの80%を占める。

当社が北上市に進出した契機は、川崎の本社工場の主要取引先である東芝の東北進出を契機に、川崎での受注減を考え、当社独自で、多くの表面処理ユーザー企業の展開が見込まれる東北地域に進出することを検討し、その際に北上市から基盤産業の1つとして誘致されたことにある。川崎での主要受注先の東北工場からの受注が見込まれての進出ではない。それゆえ、当初から、当地での

受注開拓を積極的に行い、受注した仕事内容に応じて、表面処理の種々の設備をそろえていく形で受注先を広げていった。

その際の基本は、新規に参入した企業として、積極的に納期の無いものに対応し、納期厳守を通して、東北進出大手企業の信頼を得るということであった。このことにより、進出後数年で東北一円の大手企業との取引が実現した。

1990年代には宅配便を活用することにより、全国を受注先にすることに成功した。また、どのようなメッキにも対応することで、受注先企業を広げていった。2000年頃からの東北進出メーカーの海外展開の本格化と、半導体不況とで、大きな影響を受け、ピーク時と比較して、数十名の人員減となった。

現在、当日入荷・当日出荷もよくあり、これを当たり前のこととすことを通して、2003年夏の調査時点では、再度売上高を増加傾向にのせ始めた。そのため、工場は年360日稼働であり、受注量に応じて1日の稼働時間を調整している。また、当社は中国上海の日系企業のメッキ工場の稼働に協力し、当工場を上海の協力先工場としてのメッキ加工における開発立ち上げ工場という位置づけにしている。すなわち、上海工場が新たなメッキ加工に着手する際に、北上工場で生産体制を確立し、その後それを上海工場に移管する形をとっている。その際、当社は上海工場に薬品等を販売する形で利益をあげている。

このように、当工場は、柔軟な生産体制を構築することで、きわめて迅速な納期対応を実現し、それを軸に東北を中心にしながら、より広域的なメッキ加工業としての受注開拓に成功している。その際、基本的に当工場は、企業の所有形式としては川崎の本社に所属する1工場に過ぎないが、経営的には完全に独自に営業生産体制を構築している。そのことを通して、東北のメッキ工場として、受注環境の変化に対応し、より柔軟な生産体制を構築し、国内受注先のより迅速な納期対応要求に応え、半導体不況を乗り越え、再度の発展を当地で実現しつつあるといえる。

岩手事例3 DP社 当社は、1985年に現代表が川崎市に立地し倒産した従業者5名のプレス工場を買収する形で創業している。当社は、現在でも本社は川崎市にあるが、金型設計・製造とプレス加工の生産の拠点は基本的に岩手県にある。フィリピンに子会社をもち、プレス加工を行っている。1985年の事実上の創業以来、当社は前期比増収・増益を維持している。当社の業績としては、関連会社を除いた単体で、前期の年売上高は16億5千万円で、償却前利益が1億6千万円ほどである。当社の従業員は正社員で見て90名であり、岩手県出身者が多い。

川崎の工場であった当社が、当地に進出したのは岩手県からの誘致に応じたことによる。当初は、川崎での取引先企業の東北に進出した関連会社からガス器具部品を受注したが、積極的に設備投資をし、受注開拓を行った。当時は小ロットの小物深絞り加工が中心であった。他の誘致工場の仕事を受注開拓し、加工能力と受注内容の幅を広げた。その中で、1993年に大手総合電機メーカーの青森の子会社のノートパソコンや光ディスクの部品の加工を受注するのに成功したことが、当社にとっ

での大きな転機となった。3ヶ月ごとに製品が変更され、品質や精度の点で難しい仕事であったが、それを半年ほどの努力で、十分こなせるようになった。当初、ライバルが6社あったが、当社の仕事が評価され、現在では、この仕事の9割は当社が受注している。これには当社が独自に金型や加工について工夫したことが生きている。また、大手医療器具メーカーからの月600万個で16工程を要する注射針用のかしめピン加工を受注し、金型を軌道に乗せるのに2年がかかったが、現在ではこの部品については当社がほとんどを受注している。

このように、当社の特徴は、金型からプレス加工の一貫生産を行うなかで、金型と加工において、難しい仕事に挑戦し、それを自社独自の工夫により克服し、他のプレス加工企業との競争に打ち勝ち、成長を遂げていることにある。その結果、仕事内容は情報通信機器関連、医療機器部品、自動車部品、ガス機器関連部品等と、幅広いものとなった。取引先も3割を占める大手総合電機メーカーを最大依存先とし、他に11社を加えるに至った。現在、さらに受注先を広げるべく、34名の営業担当を中心に、関東とその以北を中心としながら、他の地域や国外も含め、売り込みを積極的に行っている。

当社は、受注先企業の海外進出に伴って、フィリピンにも進出し、現地でプレス加工を行い、販売の拡大と利益の確保を実現している。当社は、金型生産部門・研究開発部門・医療部品等の難しいプレス加工は国内に今後も残すと同時に、量産は海外で行うという方針を明確にしている。国内での開発としては、例えば、大量生産と合理化を推進するために設計図面を工夫し、プレス加工の中で同時にねじ立てをできるようにし、歯車をつけられるようにする等のことを行っている。この例では、当初は2次加工のねじ立てや穴立てが必要であり、パート仕事を必要とする手間のかかる加工であった。それを多軸方向のプレス加工で加工を行うことの工夫で、プレス加工のみでの加工を可能にし、コストダウンを実現した。現在は、これまで不可能であったマグネシウムのプレスによる量産加工にも岩手大学の専門家と組んで取り組んでいる。

このようなプレス加工に関する試みをする場としては、国内以外無いというのが、当社の考えである。国内で人を育て、その人が工場の現場で現物に触れ工夫することにより、独自の物作りを開発できるとしている。難しいものを受注し、若い人にトライさせ、それを通して企業の水準を向上させる。すなわち、受注先から宿題をもらい、提案し、当社は育ってきた。この方向で展開するには、人がとれる岩手県は最適である。

今後の方向としては、受注先企業の中国展開をにらみ、量的に意味のある水準になれば、量産プレス加工については中国進出も考えている。

外注利用としては、手間かかる、単加工物を外注している。メッキ等の表面処理も外注しているが、その内製化も検討している。これはフィリピンや中国進出の際に、メッキ加工の水準を確保するために内製化することが必要であると考えることによる。

このように、当社は、後発のプレス金型・加工の加工企業であるが、厳しい仕事を積極的に受注

することで、社内の金型生産能力や加工技術水準を高めてきた。人材への投資を重視し、そのために新卒を多く採用し、それらの人々の教育を重視している。人材育成とともに積極的に設備投資を行い、発注側の要望に応えることのできる企業を実現している。受注先企業は関東や東北を中心としながらもそれ以上に広域化しており、全国の難しいプレス加工を必要とする大企業に営業を仕掛け、受注開拓先の多様化に努めている。その中で、岩手県に主力工場を立地させていることの第一の意味は、人材確保である。岩手でこそ大卒を含めた新卒の人を採用でき、育成できている。

既に海外進出をしている企業であり、中国進出も考えているが、高難度のプレス金型とプレス加工の開発と生産の拠点としての岩手の工場の存在そのものには変化が無いと見ることができる。両者の棲み分けを前提に、経営戦略を展開している企業である。

岩手事例 7 TT 社 当社は、盛岡市に隣接する町に本社工場が立地し、従業員は、岩手県内にある分工場を合わせ、派遣社員 124 名を含め 455 名である。1972 年創立で、創業以来、材料支給によるプリント基板の組立と製品や完成部品の組立の受注生産を行っている。製品分野的には、オーディオ機器が中心の 1 つだが、極めて多様な製品の組立を行っており、近年ではデジタルカメラの組立が増加している。

当社は、岩手県の誘致企業で、東京都に本社がある資本金 13 億円余で、オーディオ機器等の受注 OEM 生産を主としている企業の子会社として創立された。当初は、親会社の基板組立部門を担当する子会社であった。しかし、当社の独自性は、子会社としての創業当初より、親会社の組立部門として親会社の仕事のみを行うのではなく、他社の仕事も受注開拓することを親会社から要請されていたことである。創業数年後には、当社独自の受注開拓により、親会社以外の大手総合電機企業からの受注生産も始めている。

当社は、創業当初より、親企業だけに依存することなく受注開拓し、安定的に受注を確保することをめざした。結果、波はありながらも 1991 年までは受注を拡大してきた。当初の数億円の年売上高から、91 年には 40 億円を超えるに至っている。その後は、20 億円台となり、2002 年には 20 億円を大きく下回り赤字を計上したが、2003 年になり、20 億円を回復することが見込まれ、月次ベースでは黒字基調で推移している。

このように 1990 年代に入り売上げ的に厳しい状況に陥ったのは、1 つは親会社の生産拠点が、国内から 1974 年の台湾進出を皮切りに、1988 年にマレーシア、1993 年に中国華南へと、海外シフトしたことが大きい。とくにマレーシアには当社が親会社から受注していた中心部分であるカーオーディオの生産がシフトし、それを契機に当社への仕事が減ることになった。現在では当社の受注額の 10 % 以下を親会社からの受注が占めるに過ぎない。ただし、1980 年代においても当社の親会社への依存度は売上げの 50 % 程度であり、親会社の生産の海外シフトで、当社の売上げが全面的に失われたわけではない。いずれにしても、東京の電気機器の受注生産企業の誘致工場という性格を持っていた当社が、親会社の海外シフトで大きな打撃を受けたことでは、岩手県の組立型の誘致工

場のあり方と共有するものをもつ企業と見ることができる。

ただし、もともと単なる東京の企業の専用の組立子会社ではなかった当社の性格から、1990年代に入り当社の企業としての自立的な展開が本格的に始まることになる。従業者総数でみるかぎり、当社は1990年前後の売上げが現在の倍以上あった時点と現在とで、あまり変わらないという実績を実現している。この点に、親会社の海外シフトにより、国内生産拠点としての意義を喪失し、極端に生産を縮小させたり、岩手県から撤退した他の誘致工場との、決定的な差異を見ることができる。以下では、具体的に、電気機器等の機械製品と部品の組立を中心に存立している当社が、どのような需要を開拓することにより、現在存立展望を岩手の企業として持つに至ったかを見る。同時に、それを可能にしている要因についても、聴取りえた限りであるが、明らかにしたい。

当社の受注先企業は、聴取り時点での直近のデータである2003年6月では、12社である。そのうち最大の売上高の企業は、宮城県立地の大手精密機器メーカーの子会社である。6月時点で当社の売上げの35%を占めている。当社の6月の売上げの10%以上を占める受注先がその他に3社あり、いずれも電気機器や精密機器の大手企業ないしはその子会社である。当社の売上げの97%を上位8社で占め、9%を占める親会社以外もいずれも長野県から東に立地する大手企業ないしはその子会社・関連会社である。

組立てている製品の内容を見ても極めて多様である。6月時点では、チップ実装とデジタルカメラの組立がそれぞれ33%、30%であり、量産品の生産が主要部分を占めるが、月産1台2台といった放送局用の親時計の組立も行っている。同時に、受注先企業別に特定製品を受注しているわけでもなく、いくつかの受注製品の組み合わせで、先に指摘した企業別の売上高も実現している。

さらに注目すべきことは、各受注先企業からの受注量が極めて激しく変動していることである。6月時点で最大取引先であったデジタルカメラを中心とした製品の受注先の企業は、2003年当初では売上げの10%以下を占めるに過ぎなかった。6月に売上げの16%を占めていた受注先企業は、2002年前半には殆ど仕事ができず、後半には30%前後を占めるという形で、発注を激しく変動させている。主要取引先のほぼすべてが、このように激しく発注を変動させている。先の受注先別・製品別の売上げ分布は、あくまでも2003年6月についてのものにすぎない。このように個別製品ごとだけでなく、個別受注先企業別に見ても、極めて激しい受注量の変動があり、そのもとで後に指摘するような受注開拓努力をし、総量としての受注量を確保しているといえる。当社は安定的な取引先企業を確保できたから、組立受注生産企業でありながら、同業他社と異なり、岩手県で立地し続けていられるということでは無い。不安定な需要を積極的に開拓し、それにより存立展望を持っているのである。

このような個別受注先企業からの受注の激しい変動をもたらしているのは、上記の6月時点での主要受注先の1企業を例にすれば、当該企業が従来OEMで外部に委託していた製品を内製化したことで、その組立として当社の受注が急激に増えたといった事情である。同時に、この製品につい

ては生産が軌道に乗れば、受注先企業の中国工場で組立てることが想定されており、当社の受注は、この部分については近い将来急減することになる。当社はそのような状況を承知の上で、この仕事を受注している。しかも、このような仕事を前提としながら、昨年は別として、ほぼ一貫して利益をあげている。

量的な変動だけでなく、組立てる対象の変化も激しい中で、それらに極めて柔軟に対応する能力を、生産管理や納期管理のレベル、そして現場の生産者レベルで確保することにより、利益をあげている。そのために、セル方式や立ち作業を積極的に取り入れている。それとともに、派遣社員をかなりの規模で利用し、社内の生産量変動のバッファートするとともに、東北各県に20社程度、当社の社内と同様な設備を持つ組立企業を、仕事の繁閑に応じて双方向で外注利用しあう企業を含め、外注先企業として利用し対応している。それゆえ、当社の外注先企業については、専属的外注先企業は存在しない。

また、変化する受注状況に対応するために、積極的な受注の新規開拓が不可欠であるが、当社の場合、営業担当の社員は他との兼務者を含め2名にすぎない。しかし、工場長、実装部や製造部の部長をはじめ、社員全員が受注開拓に努力する体制を構築し、受注量の確保を実現している。岩手産業振興センターからも発注希望企業のリストを受け取り、新規受注開拓の対象としている。同業他社の組立委託先としての当社の評価を聞き、引き合いが来て、そこから長期にわたり受注が実現している例もある。

以上のように、当社は、東北を中心とした地域での組立需要が、かつての相対的に安定し量産的であったものから、量産立ち上げだけとか、小ロットの組立とか、変動と変化が激しく、単一の受注先企業から同一製品で量的にまとまり安定した受注が困難になる形へと変化したことを受け、それへの対応能力を身に付けることにより、組立という分野で受注総量としての必要量の確保を実現し、東北において存立展望を見いだしているといえる。

4. 現在、依然として進出先で発展展望を持つ誘致工場群共通の特徴

2で、今、岩手県と山形県で、地元での発展展望を持つ機械金属工業に属する企業・工場群を見つけた。特にその中でも誘致によって進出した企業が、進出先で依然として発展展望を持っている時、どのような経営内容の企業・工場となっているかに注目し、より詳しく3で事例を紹介した。このような紹介を通して確認される、現在、依然として進出先で発展展望を持つ誘致工場群にとって、共通する特徴は何か、について以下で整理し提示する。

1) 当初の生産内容からの大きな変化

まず注目すべきことは、これらの事例にほぼ共通して言える特徴として、「分工場」としての進出

当初の生産内容からの、その後の大きな変化であろう。まず第1に注目すべき変化の内容は、対応する需要の内容が大きく変化し、その結果として生産のあり方が大きく変化したことであろう。誘致で進出した企業・工場の多くが、当然のことながら、当初は親企業・工場の「分工場」としての存立形態にあった。そのため、対応すべき需要は親工場から割り当てられた需要であり、その多くは量産型の生産で対応する需要であった。

これは東北地域への進出動機が、大都市圏の工業集積地域における人手不足と拡張余地の無さから、大都市圏工業集積地域との企業内地域間分業の結果として、東北地域に人手の確保と工場用地を求めたことにあることから、当然の結果とも言える。特定加工に専門化している中小企業の誘致による進出の場合にも、同様に人手の確保や用地の確保とともに、東北地域に形成される量産型の完成品・完成部品生産のために必要とされる特定加工を受託することを目的としており、その意味で量産型の需要に対応する生産内容としての進出であることには変わりがない。

しかしながら、進出後数十年経過した現時点では、今、現地で発展展望を持っている誘致企業・工場にとっての需要は大きく変化している。「分工場」として親企業・工場からの需要のみに依存する企業は、多様なタイプのいずれにおいても全く存在しない。多様な多数の企業からの需要に対応しているか、あるいはかつての「分工場」が自ら開発した製品の生産にシフトしているかのいずれかとなっている。依然として「分工場」としての性格を一部のこし、親企業・工場の生産体制の一翼を担う部分を保持している企業・工場も存在するが、それらにしてもその生産内容の主要部分を占める需要は、「分工場」としての需要以外の部分である。

今1つの生産内容の変化は、需要の質の変化である。当初の「分工場」としてこれらの企業・工場が担った生産内容は、当然のことながら大都市圏の工業集積地域ではコスト的にあわなくなった安定的量産製品・完成部品の生産、それも主としてその組立であった。また、特定加工に専門化した企業・工場については、それらのために必要とされる特定加工の受託ということであった。しかし、現時点でのこれらの企業・工場が生産対応している需要は、量的には大変多様であり、大量に生産するものから単品生産までであるが、いずれにしても非常に不安定な需要内容のものに対する生産である。変化が激しい需要に対して柔軟な対応能力を持つ生産体制を構築し、かつてとは異なる需要への対応により存立しているということが出来る。それは、一方で常に新製品の生産を繰り返すということで変化が激しいということもあると同時に、多様な受注先から大小さまざまな変動の激しい量の受注を行うこと、あるいは質的に変化の激しい内容の受注を行うことから生じている。

単に特定親企業からの受注に依存する生産体制が消滅しただけではなく、受注する、あるいは生産する製品や完成部品あるいは特定加工のそれぞれの受注・生産内容が、変化の激しいものへと変わったのである。これが誘致進出企業・工場の需要の内容の変化であり、変化の内容の第1の面である。

変化の内容の第2の面は、第1の面と裏腹の関係にあるといえるのであるが、これらの誘致進出

企業・工場の持つ機能が大きく変わったということである。生産の内容の変化を支える、あるいはそれを可能にするものとして、これらの企業・工場が保有する機能が、組立や特定加工を主要内容としたものから、大きく変化した。すなわち、通常の「分工場」が求められる機能である特定の生産機能、量産組立工場であれば、量産の組立のみの生産機能が求められることになるのであるが、これらの企業・工場では、それにとどまらず関連する生産機能を幅広く保有するようになっている。組立量産を中心として出発した「分工場」の場合であれば、組立に必要なパーツの生産に必要な要素技術機能の幅広い保有が、まずは変化した機能の第一として述べることができるものである。先に紹介した RK 光学の事例で言えば、大都市圏の人手不足への対応を主眼として、カメラの量産組立工場として進出した「分工場」が、組立生産機能のみならず、部材の加工生産機能を持つようになり、親企業からの支給に基づく生産から、「分工場」内での一貫生産へと転化していくといった内容の変化をさしている。

事例でのかつての「分工場」の保有機能の変化はこれにとどまらない。さらには、生産のための「分工場」にとどまる限り全く必要がない機能である、受注開拓等の営業機能や製品販売先の新規開拓機能、生産技術のみならず製品技術をも含めた技術開発機能、これらの機能を誘致進出企業・工場は、現在保有している。「分工場」ではなく、事実上、1つの自立した企業としての機能を、完成品・完成部品生産企業・工場の場合も、特定加工専門化企業・工場の場合にも保有しているのが、今回の調査対象となった企業に共通する特徴である。ただし、それらの企業・工場が所有の形式として自立した企業に変化したということを、このことは意味しない。ほとんどの誘致進出企業・工場が、当初の所有の形式を、母体となった企業との関連で維持している。当初、母体企業にとっての100%保有の子会社として設立され、進出した企業は、現在でもそのような存立形態を維持している。また、当初、同一法人の分工場として進出した工場の場合は、現在もそのまま同一法人の1工場に、所有の形式としてはとどまっている。しかし、同時に、その実際の企業・工場としての機能は、大きく変化し、事実上、自立した企業と同様の一連の諸機能を、進出した企業・工場内に保有している。この点についても注意する必要がある。法人形態が当該企業・工場の保有機能を規定するのではなく、法人形態を変化させないまま、保有機能は大きく変化しうるといえる。

2) 当初の生産内容からの大きな変化を可能にした要因

次に、事例を通してみることができた限りではあるが、上記のような生産内容の大きな変化を可能にした要因について検討を加える。まずは、前項でも指摘したように、「分工場」がどのような所有形態で形成されたかどうかは、生産内容の大きな変化を可能にしたかどうかには、全く関係ないといえる。「分工場」とそれを設立した元の企業との関係は、所有関係の形式から見れば、多様である。文字通り「分工場」であり、同一法人の中の1工場として設立されたものもあれば、株式の100%を元の企業が保有する別法人、すなわち子会社として設立されたものもある。それゆえ、「分工

場」の責任者の肩書きは、工場長の場合もあれば代表取締役社長の場合もある。しかし、これらの違いが、現在の誘致進出企業・工場を見る限り、変化のあり方等に影響しているということは、全く把握されなかった。

他方できわめて重要な特徴として、今回の対象となった企業に共通していた点は、これらの企業がいずれも、当初から、あるいは創業後の早い時点から、存立形態の如何に関わらず、「分工場」として設立されながら、事実上の企業経営を行う裁量権を「分工場」の責任者が保有していたということである。その経営上の「分工場」の責任者の裁量権は、独自の営業活動の許容であり、あるいは独自製品の開発や独自生産技術の開発といったことである。TT 社の場合、親会社の発注量との関連で、当初より分工場としての業務にプラスして独自の受注開拓を行うことを求められていた。UD 工業北上工場の場合は 1 工場としての進出だが、受注先は本社の取引先とは別個に開拓することが前提での進出であった。完成品メーカーの場合も、RK 光学のように、当初こそ、本社の量産品の組立のための「分工場」であったが、その後の環境変化の過程で、当地から撤退ではなく、独自の経営展開を親会社から許容され、また求められ、結果として自立的な経営が展開されている。まさに、「分工場」での自立的な経営の実行こそが、これらの事例の企業の共通の特徴であるといえる。

同時に、このような自立的な経営それ自体を支え、そこでの独自の営業や開発の展開を支えている人材についても、共通の特徴が見られる。それは、基本的に経営トップを除けば、今回の対象事例のほとんどで、東北地方出身者といったような広い意味での地元の人材が、これらの自立的経営を支えていることである。DP 社が岩手県で得たものは、大都市圏の中小企業では確保できない、新卒の優秀な人材であり、それを活かし、教育し、当該分野では高い競争力水準を実現する特定加工専門化企業となったのである。完成品・完成部品メーカーの場合でも、地元で開発や営業を担当する人材を確保できたがゆえに、「自立的」な経営の下で新たな機能への展開が可能になったと見ることが出来る。通常、大企業といえども子会社では、直に地元の有力な大学等の学卒者を豊富に採用しがたい中で、事例の企業は、「自立的」経営体として、自社に必要な人材を、地元の大学等から採用することに成功し、それらの人材を活かすかたちで、新たな機能への展開を成功させている。

大企業が中小企業かどうかということに関わらず、それぞれなりに進出立地した地元で、それぞれの経営の自立的展開に必要な人材を確保、育成できたことも、これらの企業に共通した特徴である。中小企業においては、大都市圏に立地している本社においては全く採用不可能であった、地元工業高校やさらには大学工学部等の新卒者を採用することに成功し、それらの人材を社内で育成することで、新たな展開を実現している。

5. 誘致工場が進出先で新たに展開することを可能にした基盤

4 までで見てきたように、誘致により進出した企業の中にも、存立環境が変化したなかで、誘致

により設立された企業・工場が経営上の裁量権を持ち得たこと活かし、新たな展開を実現し、多くの誘致により設立された企業・工場が誘致進出先から撤退するなかで、誘致進出先での存立展望を保持している企業・工場が存在している。それらが存立展望を新たに保持するに至った際の基盤は何か、それを事例を通して確認される限りではあるが、以下で検討する。

上記の点に関連して、事例から読み取れる誘致により設立された企業・工場にとっての最大の環境変化は、安定的な量産の形で対応可能な需要が、国内で大きく減少したということである。逆に言えば、大量生産で対応することが必要な需要でも変動変化が激しいような需要は、依然として国内に存在し、場合によっては拡大傾向にあると見られることでもある。このような変化の激しい需要の意味は、完成品・完成部品の開発生産を行なう企業・工場と、特定加工に専門化し上記のような需要の変化に対応する企業・工場とは、異なることになる。以下では、両者を分け、どのような基盤をどのように活用することで存立展望を保持しているのか、見ていくことにする。

完成品大企業にとって、進出先での展開を可能にする基盤 変動変化の激しい需要へ対応することにより、完成品・完成部品メーカーの誘致先進出企業・工場が、進出先での新たな展望を獲得したことを見てきたが、その際、裁量権を持った誘致された企業・工場であっても、新たな環境下での存立の基盤が無ければ、進出先での新たな展開は不可能といえる。このような意味での存立の基盤として重要なのは、1つは、岩手県や山形県が、国内機械工業としては、広域関東機械工業⁽¹¹⁾圏に属しているということである。今1つは、この両県では、広域関東機械工業圏の中の他地域と比較して、新たな環境下での展開に必要な人材の確保を、誘致された企業・工場が独自に行うことが相対的に容易であったということである。

岩手県と山形県に立地した誘致により進出した企業・工場は、広域関東機械工業圏という日本国内で最も濃密かつ多様な機械工業関連企業・工場が集積する地域に立地していることになる。このことが、変動・変化の激しい需要、完成品・完成部品メーカーの場合は、新製品の開発を中心とした変化の激しい需要へ対応することを可能にしているといえる。内部に蓄積されているものだけで新製品開発を手がけることは難しいが、関連する種々の業務を必要に応じて調達可能な機械工業圏内に立地していることは、開発の中核になる部分を企業・工場内に保有すれば、残りの部分について、必要に応じて外部から調達することで、新たな製品や部品の開発が可能となる。その意味で、機械工業圏内、それも最も濃密な機械関連の諸企業が立地する広域関東機械工業圏内に立地していることは、重要な変動・変化する需要への対応基盤となる。

同時に、単なる分工場として既存の完成品や完成部品の製造を行うことで存立していた企業・工場が、研究開発に乗り出し、一定の成果を収めるためには、単に誘致され進出した企業や工場の責

(11) 広域機械工業圏については、拙稿「日本機械工業の地域間分業構造」(拙著『日本機械工業の社会的分業構造階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣 1997 年の第 11 章)を参照。

任者に、実質的な経営上の裁量権が存在するだけでは不十分である。研究開発に乗り出すための人材の確保、育成が不可欠である。しかも、本社や親企業レベルでの人材の確保ではなく、進出企業・工場の責任者が全面的に活用できる人材の確保・育成が必要である。多くの場合、進出企業・工場レベルで研究開発に向けての人材を確保することは困難が伴うが、岩手県・山形県では、地元大学を中心に新規学卒、そして修士卒の新卒者の開発に向けての採用が、可能であった。経営上の裁量権を持った進出企業・工場の責任者が決意をすれば、地元の人材を開発用に確保できた、このことは、完成品・完成部品メーカーの誘致企業・工場が、この地域で研究開発型の企業・工場へと展開でき、環境変化の中で当地で新たな展開の展望を持ち得た基盤として、重要な要素であったといえる。基本的にこれらの新たな展開展望を持ち得た企業・工場のスタッフは、開発担当のものを含め、東北を範囲とするといった広い意味では、人材の現地化の中で展望を持ち得ているのである。

特定加工専門化企業にとって、進出先での展開を可能にする基盤 同じ誘致され岩手県・山形県に進出した企業であっても、完成品や完成部品のメーカーの進出の場合と、特定加工に専門化した企業、多くは中小企業であるが、それらの進出とでは、新たな展開を可能にした基盤の持つ意味が異なっている。特定加工に専門化した中小企業の場合も、広域関東機械工業圏内に立地していることは非常に大きな意味を持っている。しかし、それは必要に応じて必要な機能を調達できるという意味が中心ではなく、受注開拓に関し、変動・変化の激しい特定加工に関する需要を、広域的に開拓可能であるということの意味においてである。しかも広域関東機械工業圏の工業圏としての集積の厚みは、日本国内でも最高の水準にあり、かつそこでの完成品や完成部品の生産が、基本的に新製品の開発とその立ち上がりや非常に高度な製品の生産といったものにシフトしており、変動・変化の激しい需要の量は、きわめて大量であり、かつ需要として拡大しているといえる。それゆえ、広域機械工業圏内に立地していることは、特定加工に専門化している中小企業にとって、新たな展開を変動・変化の需要に対応する方向で行うに、最も適切であるといえる。

同時に、そのような変動・変化の激しい需要に対応するためには、生産現場を担う、新たな柔軟な人材を確保し育成することが重要な意味を持つ。岩手県や山形県に立地している特定加工専門化中小企業にとって、この点で広域関東機械工業圏の他の地域に立地している企業より、より有利な地位にあるといえる。もともと多くの変動・変化する需要に対応する完成品・完成部品メーカーが存立している他の地域に対し、岩手県・山形県では、安定的な既存製品の量産を行う完成品・完成部品メーカーの工場の進出が多く、これらの多くが環境変化の中で国外へと立地転換を行った。そのため、相対的な状況として、当地で存立展望を持ち得ている特定加工専門化中小企業にとって、より容易に新規学卒の人材を確保し育成することが容易になっている。このことが、特定加工に専門化し、海外展開も行っている中小企業においても、国内での生産技術開発拠点、変動変化の激しい需要への対応するための生産拠点として、岩手県や山形県での生産拠点を維持し、新たな展開の拠点とすることにつながっている。

6. 小括

1) 本稿で明らかにしたことの地域経済の自立化への含意

a) 地域経済にとっての誘致工場の意義と誘致工場・企業の経営的自立の重要性

「はじめに」で紹介した神野氏の議論の様に、誘致工場・企業がもつ地域経済の自立にとっての意義を、ほぼ全面的に否定する見解に対し、本稿での分析結果は、誘致工場のあり方によって、進出企業・工場の地域経済の自立にとってもつ意義は異なりうることを示している。誘致された工場・企業が、単なる分工場としての進出ではなく、自立した経営主体を伴うものとしての進出、あるいは環境変化の中で自立的な経営を行う方向での転換が生じた場合には、誘致され進出した当時と存立環境が大きく変化しても、地域の中での存立維持の模索が行われることになる。そして、その地域での存立維持の模索が一定の成果を収めた企業・工場は、誘致により進出した工場であっても、地域経済に根を下ろし、地域経済の発展の担い手の1つとなりうることを、今回の調査結果は示唆している。

⁽¹²⁾ 別稿で紹介したように、誘致工場の進出は、単に誘致工場の立地のみではなく、周辺に新たな関連企業の創業の可能性を与える。しかも、それらの企業が環境変化の中で地域経済に根ざし、同時に自立的に発展する可能性も存在しているともいえそうである。これらの誘致による波及的創業をも含めて考えるならば、誘致による製造業企業・工場の立地も、立地環境の変化を超えた長期的な地域経済の自立発展の主体形成に対し、一定の意義を持ちうるものとなるということができよう。

その際、繰り返しになるが、少なくとも、決定的に重要なのは、誘致され進出して立地した工場・企業が、その形式的な存立形態に関係なく、実際に経営上の裁量権を持ち、単なる分工場にとどまらない存在であるかどうかという点である。さらに、誘致進出の際の立地条件が環境変化の中で消失した際に、進出先で、工場・企業が新たな模索を可能とする別途の立地継続可能性の条件があるかどうか、あるいは形成されているかどうか、これも誘致進出工場・企業が環境変化の中で進出地域での経営を維持していくことを模索可能にするかどうかで、きわめて重要な前提条件ということができよう。

本稿での分析は、白い猫でも黒い猫でも自立的経営を保持している猫は、地域経済の自立に役に立つ可能性を示唆している。と同時に、自立的経営を保持している猫が棲める環境がなければ、地域経済の自立へとつながらないともいえる。

b) 自立的経営保持が有効な基盤としての広域機械工業圏と人材確保の重要性

先に見たように、このような誘致進出工場の経営裁量権の保有による自立化のために、本稿の事

(12) 拙稿「岩手県機械・金属産業集積の変貌と中小企業の存立基盤」(前掲)を参照。

例にとって重要であった要素が2つある。1つはこれらの企業が、新たな企業・工場展開の道を模索し、それに成功した存立環境として、岩手や山形といった地域が、広域関東機械工業圏という国内最大の機械工業圏の一部を構成していたという事実である。いくら経営裁量権を持つ自立的経営であったとしても、模索を意味あるものとする存立基盤がなければ、新たな展開は不可能である。これらの企業は他企業との関連の中で、自らの存立可能性を維持するようなタイプの機械工業企業であることには、当初の分工場であろうと、現在の経営的に自立化した企業であろうと同様である。完成品や完成部品のメーカーの場合には、製品開発型の企業・工場として経営的自立が実現されるのだが、その際に開発に必要とされる関連産業企業の集積が必要であり、その場が広域関東機械工業圏ということになる。また特定加工専門化型の工場・企業の場合には、変動や変化の激しい需要を十分確保できる地域内に立地しなければ、新たな経営展開を誘致進出先で行うことは困難である。その意味でこれらの工場・企業にとっても広域関東機械工業圏内に立地していることは、決定的に重要である。

今1つの自立化のための重要要素として事例から示唆された点は、新たな展開を行うにあたり、地元で必要な人材を確保できるという条件であった。大企業の分工場や中小企業であっても、進出先においては、地元の就業先として評価され、大都市圏に立地していた場合に比して、新規学卒を中心として人材を採用することが、比較的容易であった。既存の熟練技能者や技術者を確保するという意味では、大都市圏と比較して不利な条件にあったといえるが、同時に地元の大学や工業高校の新卒者を採用し、それを育成していくことによる人材確保という意味では、岩手県も山形県も進出企業にとって恵まれた環境にあったといえる。この点が、経営的に自立した誘致進出工場・企業にとって、新たな展開を模索し地域での自立的経営主体となっていく上で、きわめて重要な意味を持ったといえる。

機械工業に属する誘致進出工場・企業が、進出先企業・工場が保有した経営裁量権を活かし、環境変化の中で、新たな環境条件の下で存立を維持し、展開発展していくための前提条件として、模索を意味あるものとする存立基盤としての広域機械工業圏と展開を支える人材の育成可能性が存在したと見ることができる。

2) 残された課題

今回の調査から示唆された誘致進出工場の地域経済自立化についての意義を、より一般的なものとして確認していくためには、いくつかの点の解明が残されている。もちろん、本稿での分析は岩手県と山形県という、誘致進出工場・企業が多かった地域とはいえ、特定に地域に限定された分析に過ぎない。それゆえ、今後明らかにすべきことの第一は、広域関東機械工業圏内の他地域や、他の広域機械工業圏での誘致進出工場の、環境変化の中での新たな展開の実態であろう。新卒人材の確保の可能性と広域機械工業圏内に立地することにより、誘致進出分工場が、経営的に自立するこ

とで、新たな環境変化の中で進出先地域で新たな展開をすることが可能となる。この点の一般化のために、まずはこの点の解明が必要である。さらに、広域機械工業圏内に属さない地域での誘致進出工場・環境変化の中での展開も、広域機械工業圏内での存立の意味を確認する意味で重要であろう。例えば、それは北海道へ進出した企業が、その後どのように展開し得ているかといったことと関わることになる。北海道内といえども、広域関東機械工業圏とのつながりを形成し得る地域であるかどうかで、この点が異なってくるならば、本稿で提示した仮説が一定程度裏付けられ得たことになる。

さらに地域経済の自立化との関連で重要なのは、誘致進出工場・企業のうち、どのような工場・企業が、どのような条件によって、経営的に自立化しえるのかという点である。この点については、環境変化の中で撤退した誘致進出工場・企業と本稿の事例との対比・検討を行い得なかったこともあり、ほとんど把握しえていない。工場誘致を1つの柱に地域経済振興を考えていく場合に、この点は非常に重要な意味を持つ検討課題といえよう。神野氏のように誘致による経済自立の可能性を全面的に否定する必要がないことが確認できたことにより、この点が地域経済との関連では最重要の残された課題といえるかもしれない。

(経済学部教授)