日本一の「ものづくり」地域を揺るがす「産業空洞化」と中小企業経営

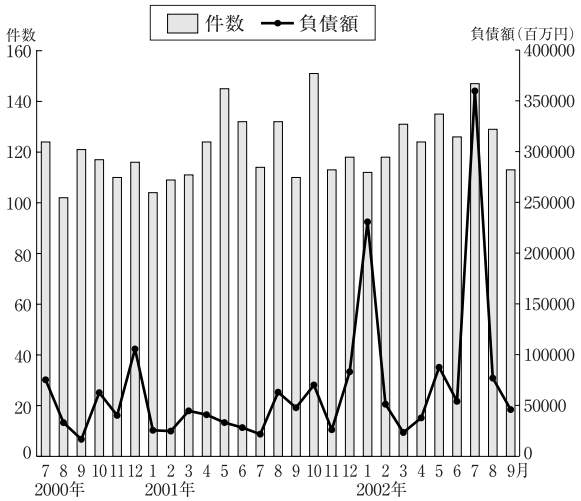
福島　敏司
（愛知中小企業家同友会）

1　はじめに

９月17日，愛知県に本社を置く中堅の工作機械メーカーが自己破産を申請して倒産した。ダイキャスト周辺自動化装置，プリント基板生産自動化機械等を製造していて，近年コンスタントに８～９億円を売り上げており，ピーク時の昨年３月期は11億8,900万円を計上していた。主力取引先の大手機械メーカーがプロジェクトを編成してIT関連の新規事業を立ち上げる準備を進めていたが，下請に当たる中堅のメーカーはこの仕事を当て込んで最近新工場を完成させていた。ところが大手メーカーは17日の数日前に新分野の立ち上げを断念してプロジェクトは突然解散された。情報を察知した主力銀行が突然融資を断ってきた。巷の噂によれば機械メーカーの社長は「一生懸命やってくれた社員やお客様には申し訳ないが，最近の経営努力の苦しさから解放されて正直言ってホッとしている」と伝えられている。多かれ，少なかれ，中小企業経営者なら誰しもホンネではないかと推察する。

愛知中小企業家同友会は毎月の理事会で入退会者の承認を行っている。従来は環境がかなり厳しい時期にも殆どなかった「会社整理（倒産・廃業）」による退会承認が９月・３件，10月・５件，11月・４件と立て続けに３ヶ月間続いている。入退会者の承認が事後であるため，実際は８月以降に県内企業が急速な環境悪化で厳しい局面に突入していることが考えられる。東京商工リサーチの「東海三県下企業倒産動向・2002年度上半期」（図１）[1]によれば，大日本土木㈱の超

図１　東海３県下（愛知・岐阜・三重）企業倒産動向（2002 年９月度）

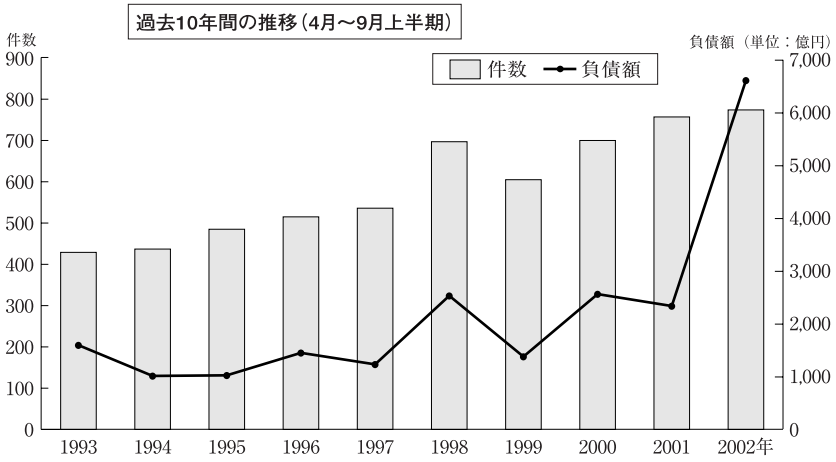


（負債額：単位百万円）

	2000年（平12年）		2001年（平13年）		2002年（平14年）	
	件数	負債額	件数	負債額	件数	負債額
１月	97	23,208	104	25,472	112	230,761
２月	119	21,425	109	24,668	118	51,169
３月	139	26,844	111	44,601	131	23,286
４月	138	35,742	124	40,795	124	37,714
５月	108	37,567	145	33,059	135	87,536
６月	107	58,758	132	28,102	126	53,994
７月	124	75,221	114	21,636	147	359,720
８月	102	33,019	132	63,007	129	76,888
９月	121	16,591	110	47,693	113	45,867
10月	117	62,546	151	70,090		
11月	110	40,137	113	26,049		
12月	116	105,580	118	83,114		
合計	1,398	536,638	1,463	508,286	1,135	966,935

典拠：東京商工リサーチ名古屋支社 10 月３日発表

図２　東海３県下（愛知・岐阜・三重）企業倒産動向（2002 年度上半期）



（負債額：単位百万円）

年	件数	負債額
1993	429	160,158
1994	437	101,875
1995	485	103,012
1996	515	145,591
1997	536	123,769
1998	697	253,738
1999	605	138,450
2000	700	256,898
2001	757	234,292
2002	774	661,719

典拠：東京商工リサーチ名古屋支社 10 月 4 日発表

大型倒産はあるものの倒産件数・負債総額ともに集計史上最悪を記録している。単月の倒産でも７月～９月は深刻な状況が続いており，9月の件数は集計史上第２位，負債総額は第４位という高位を示している。（図２）

2　過半数の企業で「産業空洞化」が影響している（名商調査）

名古屋商工会議所は「愛知県下中小製造業の経営革新に関する実態調査」の結果[2)]を発表した。

【回答企業 594 社の横顔】

「複数の取引先を持つ＜多角受注型＞」　57.7%

「特定の親企業・取引先を持たない＜独立受注型＞」　7.3%

「自社オリジナル製品の＜開発営業型＞」　25.0%

65.0%の企業が取引先の分散化を図っている。４社に１社が自社の技術開発を基礎にした経営に取り組んでいる。業種に関わりなく，90%の企業で自立型の企業づくりを模索している様子が分かる。また「一社の親企業を持つ＜系列受注型＞」は9.4%である。

【「産業空洞化」の影響】親企業・取引先が海外展開したことによる「産業空洞化」の影響では

「大きな影響がある」　22.9%

「ある程度影響がある」　30.4%

過半数（53.3%）の企業で何らかの影響があると回答しており，「影響はない」企業は33.3%である。報告書ではさらに，何らかの影響があると回答した企業の業種別について

非鉄金属　90.9%

繊維・紡績　81.3%

自動車部品　77.6%

の順に高水準であると述べている。

【「産業空洞化」の影響の具体的事例―複数回答―**】**「産業空洞化」について，何らかの影響があると回答した企業に聞いたところ，

「受注量が減少した」　84.7%

「受注単価が引下げられた」　63.8%

などが６割以上の回答を示しており，新事業分野進出やコスト低減を迫られる結果になっている。（図３）

【「産業空洞化」の日本・地域全体への影響―複数回答―**】**

「雇用の喪失」　81.3%

「地域経済の衰退」　66.7%

「産業構造の転換」　60.6%

「国力の低下」　48.9%

「技術力の劣化」　33.5%

図３　産業空洞化による影響の具体的事例（複数回答）

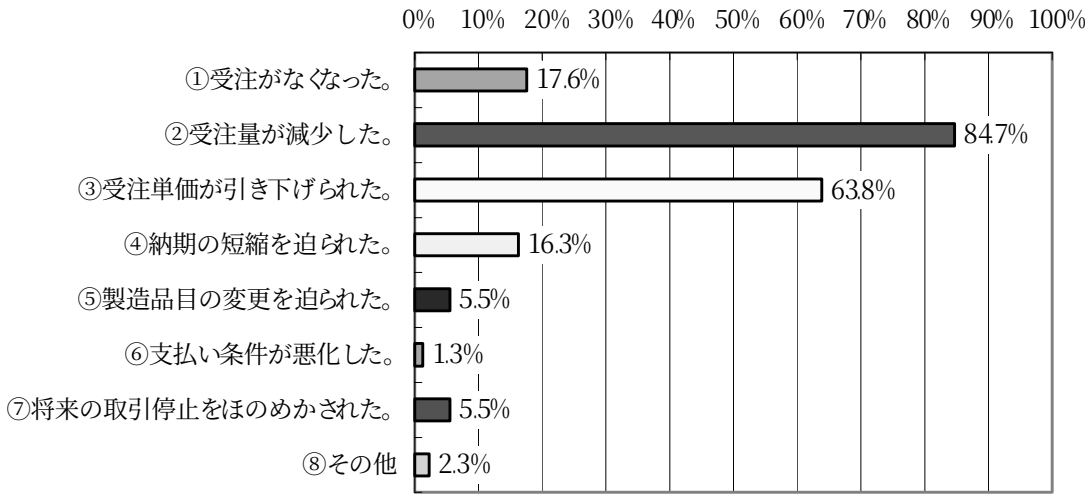


図４「産業空洞化」の日本・地域全体への影響（複数回答）

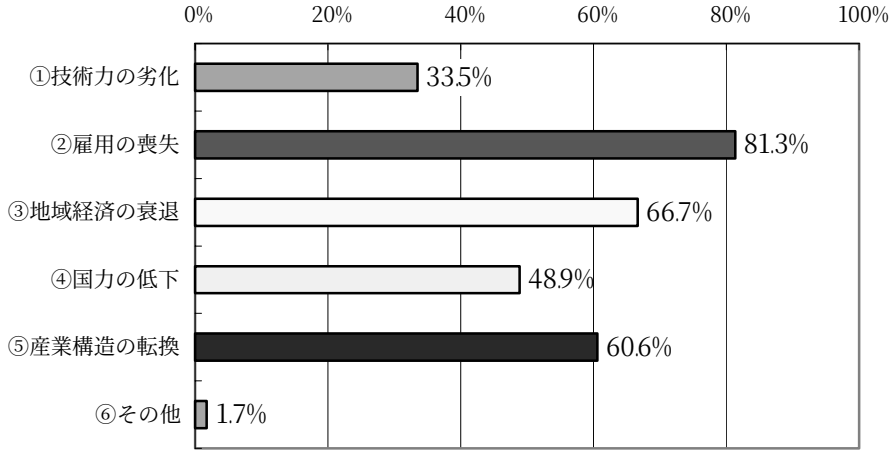


図５　競争力強化のための経営戦略（複数回答）

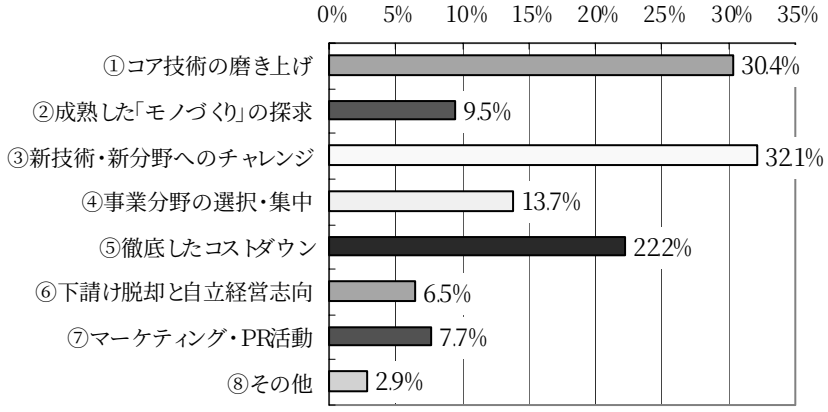
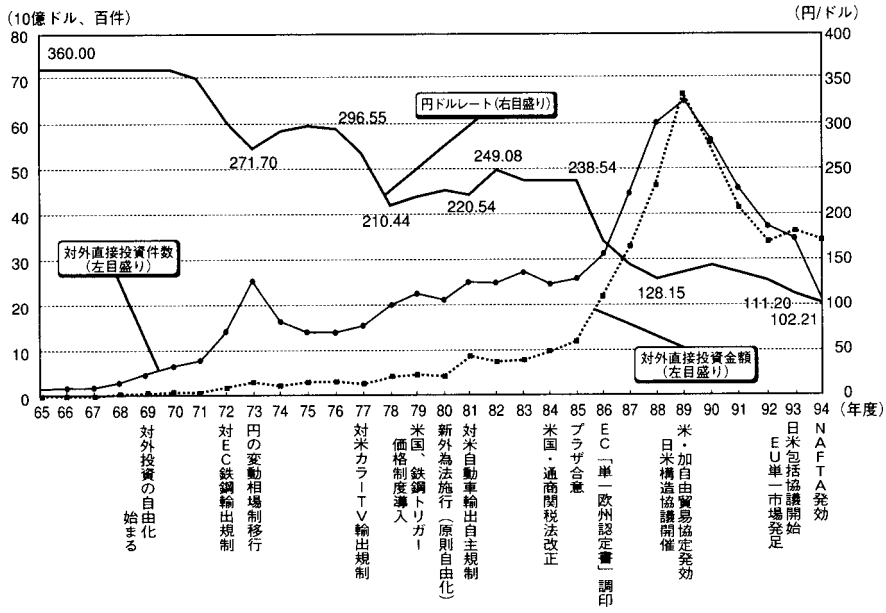


図６　わが国対外直接投資の金額，件数と円の対ドル為替レートの推移



(備考) 1．94年度の投資額、件数は上半期の数値を2倍したものを使用した。
2．為替レートは暦年ベース。
(資料) 大蔵省「国際金融局年報」、IMF「IFS」。
(出所) 『平成7年版　通商白書』149頁。
(典拠) 小林康助編著『現代経営学序説』同文館，1997年，145頁。

などになっている。(図４)

【競争力維持の可能性】

「競争力を維持できる」　30.3%
「競争力を維持するのは難しい」　31.8%

と，見方は二分している。

【競争力強化のための経営戦略―複数回答―**】**

「新技術・新分野へのチャレンジ」　32.1%
「マネできないコア技術の磨き上げ」　30.4%

など技術の高度化を重視するものが先行し，

「徹底したコストダウン」　22.2%
「事業分野の選択・集中」　13.7%

が続いている。(図５)

【経営戦略実現のための具体的な取り組み―複数回答―**】**

「製品の高付加価値化」　46.5%
「新規取引先の開拓」　44.8%
「多品種・小ロット製品のスピード供給」　40.3%

などに集中している。この中で，

【他社との提携】と回答した17.4%の企業の内容は

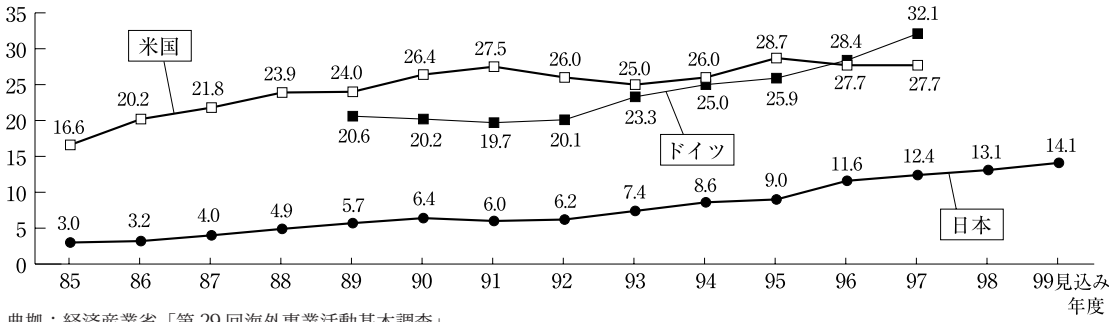
「業務提携」　56.0%
「共同開発」　42.0%
「技術提携」　39.0%
「共同受注ネットワーク」　23.0%

などの提携内容になっている。

３　全国一の地場産業地域がガタガタになる「海外移転」

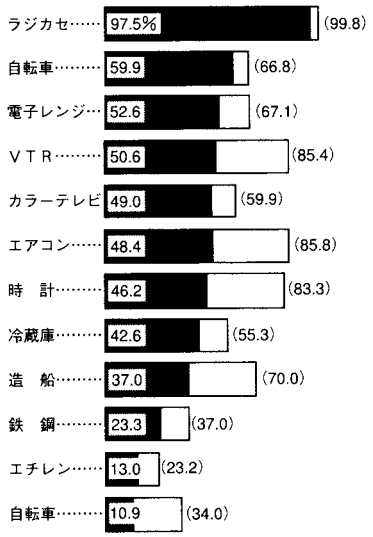
愛知県は肥沃な濃尾平野を背景に電照菊(26%)やシクラメン(13%)，洋ラン(22%)などの農産物，各種の野菜類。食酢(13%)，海老煎餅(65%)，和菓子(７%)，竹輪(12%)などの食品類。知多半島の綿スフ織物(32%)，一宮市の毛織物(62%)，作業手袋(25%)，繊維ロープ(35%)，魚網(24%)等の繊維関連。自動車部品(31%)，工作機械(28%)，繊維機械(21%)，木

図７　各国の海外生産比率



典拠：経済産業省「第 29 回海外事業活動基本調査」

図８　世界市場に占めるアジアの製品別生産シェア（93 年）



（注）数量ベース，カッコ内は日本を含んだシェア。
（出所）「日本経済新聞」（1994年10月1日）
（典拠）　小林康助編著『現代経営学序説』同文舘，1997年，163頁。

工機械(27%)，金型(16%)などの機械金属関連。三州瓦(52%)，木製家具(13%)，合板(10%)，プラスチック成形(９%)など実に様々な分野で全国一位の生産高[3]を誇り，地場産業が幅広く豊かに展開されてきた地域である。

円とドルの為替レートの推移を見ると，1973年の変動相場制への移行後１ドル＝200円台に進行する。その後，1985年「プラザ合意」からは１ドル＝100円台に進行するが，一方で海外投資の件数と金額は右上がりで進行する(図６)。特に1985年の「プラザ合意」以降は急上昇する海外進出が続いている。それは同時にアメリカにおける国内産業の空洞化が進んできたことでもある。アメリカやドイツの製造業における海外生産比率の推移を見ると96年に27～28%のところまで進行している。日本の海外生産は1998年のデータで13.1%，2001年の予測値は14.3%[4]と，今後も更に限りなく30%前後の線に近づいて進行し，海外生産が進行するものと予測する。(図７)

しかも世界市場に占めるアジア製品の生産シェアは，ラジカセ，自転車，電子レンジ，VTR，カラーテレビ，エアコン等でアジア製品の比率がどんどん上昇している。(図８)

愛知県の製造品出荷額は23年間(1999年現在)全国１位を続け，「ものづくり」の拠点とも呼ばれている。このような産業立地を背景にした愛知県の貿易状況[5]は，輸出額の39.8%を占める自動車が222万台(３兆3,944億円・全国シェア49.0%)になっており，アメリカ，中東，アジアNIES，ASEAN等に輸出している。輸出額の8.4%を占める自動車部品（7,160億円）はアメリカ，EU，アジアNIES，ASEAN等に輸出している。自動車輸出の状況は1989年の42.8%から減少傾向にあるが，自動車の海外生産が進んでいる影響と考えられている。一方，事務機器等一般機械や電気機械が増加して高付加価値の製品輸出が増加している。

また，輸入額の10.8%を占める自動車はEU（2,777億円），アメリカ（425億円）等が中心で，全国の自動車輸入額に対するシェアは48%にのぼる。次ぎに輸入額の7.2%を占める衣類及び同

付属品（2,446億円）が，その89.3%を中国（2,184億円）から輸入している。全体としては原材料等のシェアが減少し，製品輸入のシェアが増加しているが，海外生産の拡大によるものと考えられている。全国（61.1%）と比べると製品輸入の比率（71%）が特に高くなっている。

2000年で見ると，愛知県の貿易額は輸出額が前年比5.3%増の８兆5,212億円（全国シェア16.5%），輸入額も前年比10.1%増の３兆4,185億円（全国シェア8.4%）で，輸出・輸入ともに自動車関連に特化した貿易構造にある。名古屋港（輸出・自動車・アメリカ，輸入・衣類・中国），衣浦港（輸出・鉄鋼・アメリカ，輸入・とうもろこし・アメリカ），蒲郡・豊橋を含む三河港（輸出・自動車・アメリカ，輸入・自動車・ドイツ）と名古屋空港（輸出・半導体等電子部品・マレイシア，輸入・半導体等電子部品・アメリカ）等の輸出・輸入をめぐる特徴がある。輸出超過額は５兆1,027億円で（全国シェア47.6%）を占め，全国一を誇っている。

製造業の様子を中小企業家の声で拾ってみると，「海老煎餅」の製造業は，10年前には愛知県の一色町だけで100軒あったが，現在では知多半島と三河で52軒しかなくなっている。業者に言わせると「生き残りの条件は後継者がいることと，販路をもっているかどうか」という見解である。ある経営者は「７～８年前に量産をやめて，当時４人いた営業マンをやめ，高級海老煎餅に絞り込んで生き残っている。お客さんが来てくれる店づくりをしてきた」と話す。

スーパーに「漬け物」を納入する製造業の経営者は，「最近はスーパーが目玉商品で漬け物などの商品を協力商品に要請する。したがって，安全や健康をきちんと考えて作る従来の商品は，正規に作って扱うが，目玉商品に協力させられるものは単価が合うように，その部分だけ漬け物工場を中国に立ち上げて生産する」ということが起こっている。

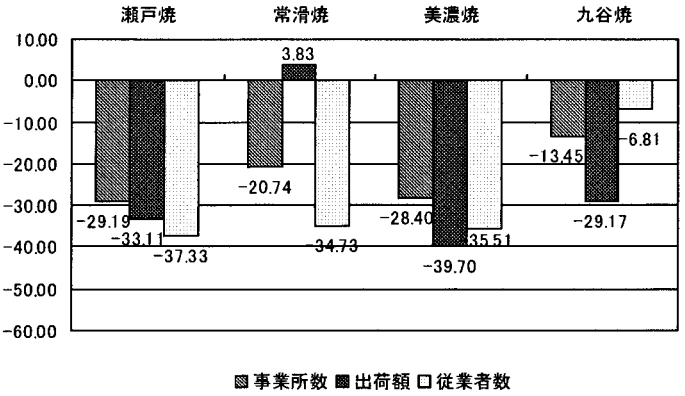
一方で「古漬けやラッキョウ，梅漬け等一定のものは海外・中国に出て，一部のスーパーにはメイドイン・チャイナの漬物が並ぶだろう。しかし浅漬けのフレッシュ感や，野菜原料の品質，食味，香りや，醤油味の付け方など日本人の味覚の鋭さがあるので，国内産の特徴を活かせば漬物業界ではやっていける」という漬物製造業者の声もある。

さらに「山菜加工品」の製造・卸売りを行う高山市の経営者は，国内で山菜・惣菜の中心は東北６県で生産している。国際的には1980年代，田中角栄氏が日中国交回復を行う２年前に中国での生産を開始。10年後から輸入を開始したが，当初の輸入は５万ケースで粗悪品に困った。現在の生産はほとんど中国に移り，35万ケース（99%）が輸入で国産は減ってしまった。70年代に１缶700円だったものが現在では120円になっており安くて良いものが輸入される。2002年７月には中国の輸入野菜に含まれた残留農薬が問題になり国産品が見直されたが，国産よりも４割安く輸入されたのでは国内価格は下がるだけ，利益には結びつかないとこぼしている。

これらの動向に関連して「豆菓子」の製造・販売をする経営者は，製造元表示の関係で近いうちに業界はガラリと変わるだろうと言う。山菜もそうだが落花生は製品輸入がどんどん進行する。バターピーナッツは中国産の豆を現在は野菜流通業者が輸入している。１袋に300グラム入れて日本で100円で売れるバターピーナッツとなれば，ますます価格破壊が進む。表示の関係で原材料を輸入し国内で加工するのも，製品で輸入するのも変わりなければ，製品輸入がどんどん増える。食物をこれだけ外国から入れれば，日本は食の安全を確保できるかという問題になると心配する。

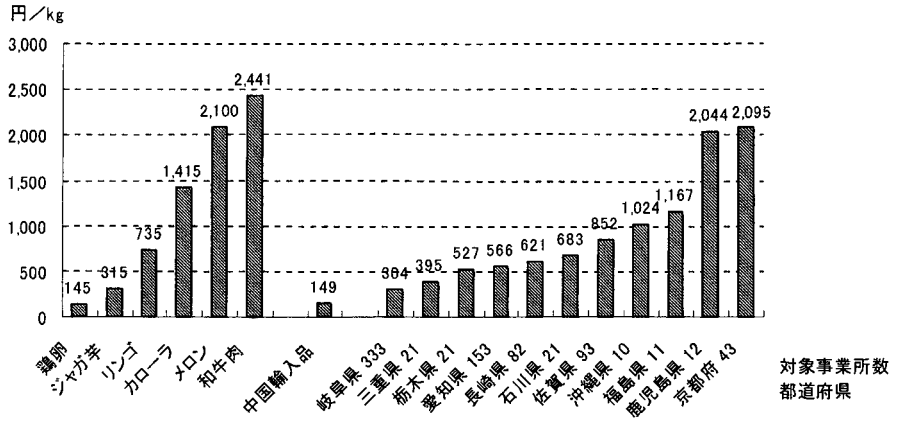
「木製家具」は江戸時代初期から390年の歴史を持って県下一円に広がり，約760社が関係していると考えられている。年間生産高2,050億円で全国シェア13%，全国１位の位置にある。大手家具メーカーの100パーセント下請で出発し，応接セットや家具を造る下請企業があるが，現在

図９　陶磁器産地の推移（90～99年増減率）



典拠：工業統計表

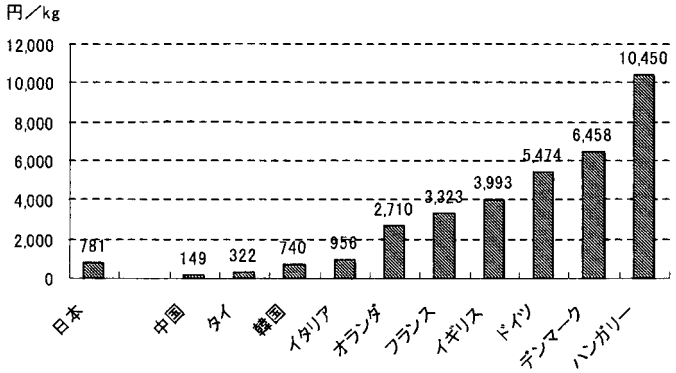
図 10　都道府県別の和飲食器の単価等



（注）1. 都道府県別の和飲食器の対象事業所数は、従業員５人以上の事業所。グラフには事業所数が10以上のものを採用。
2. 中国輸入品は、台所・食卓用品。
3. 和牛肉は５等級（一番高価）。メロンはアールス、リンゴはふじ、鶏卵はLL玉とした。いずれも（ジャガ芋も）高値を採用。
4. カローラはグレードG。標準車両本体価格を車両重量で除した。

典拠：都道府県別の和飲食器の数値は、生産動態統計調査（雑貨統計平成12年）。
中国輸入品は日本貿易月表（平成12年）。和牛肉、メロン、リンゴ、ジャガ芋は平成14年５月９日の日経新聞朝刊の卸売市場。鶏卵は、平成14年５月９日の日経新聞朝刊の荷受市場。

図 11　輸入各国の陶磁器製台所・食卓用品の単価



（注）日本は輸出のデータ。典拠：日本貿易月表（平成12年）

はメインが10社程で，全体としては30社ぐらいからの完全受注製品を造っている。売上は10年前の40%。応接セットの業界では，安くて良い仕事をする東アジアの輸入品が日本で幅をきかせていると言う。

「洋傘」業界は，製造拠点の90%が海外生産である。「現在でも国内で製造しているとすれば，よほど特殊な高級品しかないだろう」と言う。傘は元来貴重品として持ち歩くものという感覚であったが，今や消費者自身が消耗品と考えるほど変化をしてしまった。この経営者は「消費者の意識にあわせて，生産拠点を変化させてきた。そもそもは国産でやっていたが，台湾の生産に切り換え，現在は中国・深圳の12社と契約して自社の取扱商品の95%を輸入に頼っている」と言っている。

また愛知県では瀬戸や常滑に「陶磁器」の歴史がある。かつて愛知県の主力輸出製品であった陶磁器も1985年のプラザ合意以降は円高が進行して輸出の減少や，輸入品との競合に巻き込まれ，飲食器などの生活・日用品を中心にした瀬戸や岐阜県の美濃では，過去10年で30%超の出荷額が減少している。ここで紹介する３つの図表は中部経済産業局が2002年７月に発表した「中部地域経済産業の将来展望（中間取りまとめ）」の中から空洞化の現状の一部を引用したものだが，（図９）は瀬戸，常滑，美濃，九谷の産地を「事業所数」「出荷額」「従業者数」で比較している。全体的に落ち込みの度合いは厳しいが衛生陶器で住宅設備関連の大企業を有する常滑は出荷額で唯一プラスを記録している。また瀬戸や美濃と比較して小規模で伝統的産地として全国的な知名度も高く，技術的に輸入品との競合がないと考えられる九谷では瀬戸や美濃ほどの落ち込みにはなっていない。（図10）と（図11）は「全国都道府県別の単価比較」と「輸入各国の陶磁器製台所・食卓用品の単価比較」である。

「印刷関係」では，従来はネガのフィルムをもって海外に飛び，海外で印刷して，現物を輸入するやり方だったが，最近はIT化が進展するなかで，インターネットでデータを送ってしまう。読みとる技術力さえあれば仕事は海外に任せてしまう。現地からは色見本が送られてきて，それをチェックするだけということが起こる。しかも商品寿命が短くなって，最近ではネズミの寿命になぞらえてマウスイヤーといって２カ月とか３カ月でどんどん商品が変わる。そういうスピードに対応する商品開発や技術開発に必死に取り組んでいる状況である。

一方，印刷業といっても紙ではなく，プラスチックシートやフィルムに印刷する「特殊印刷」の経営者は，1985年頃から研究開発を手がけ1994年から事業化した。用途はタバコやジュースの自動販売機で商品見本のところに並べてある見本ケースを印刷する。ドイツ製の特殊な機械を設置（設備の差別化がポイント）して，独自の技術開発で耐光性（名古屋市工業研究所のテストで）は1,000時間の性能がある。印刷業は不況業種に指定されているが，その中でデジタル化への対応として先端産業がどう生き残るかを模索してきた。重厚長大ではなく知識集約産業をどう構築するか，政府の施策の中で新産業支援策をどう上手く当てはめていくかを考えてきた。プラスチック印刷の業界は，全国３万4,000～5,000社の印刷業界の中で20社程度。中でも高度な技術処理をできるのは３～４社である。これらの企業はレベルが高く，客先もディズニーランドやコカコーラといった企業で，印刷の前に色のチェックに来るので，とても海外には出られない。従って海外に出て行くことはあまり考えていない。他にもこの印刷会社では建材メーカーの見本帳をやっているが，表紙のスペックの高いところは自社で処理し，木材見本のチップを貼り付けたりする作業は中国に送って処理している。

名古屋で「コンタクトレンズ・ケア用品」の製造・販売（年商14億円）を行う経営者は「日本でコンタクトレンズを使用するユーザーは1,300万人。その半分が使い捨てレンズを使用している。使い捨てレンズの市場はアメリカメーカー

の独断場。輸入が開始された1995年から７年で完全に制覇された。国内に20社あったコンタクトレンズメーカーが現在ではケア用品も含めて14社，近いうちに４～５社に整理されるだろう」と言う。生き残りの戦略は「既製品に満足できないユーザーを世界規模で取り込むこと」。世界の工場として注目される中国を巨大市場と捉え「技術輸出はしない。日本で作った高付加価値なコンタクトレンズを販売する」ことを考えている。１枚60円の使い捨てレンズに対抗して一人ひとりの眼に合わせたカスタムメードで，価格は二枚・５万円前後の市場を想定して生き残りをめざしている。

４　自動車関連の状況

さて，各業界の「空洞化の状況」はこんな調子だが，愛知県下のものづくり企業として肝心の自動車業界はどうなのか。自動車関連企業の聞き取りで伺ったいくつかの事例を紹介する。

金属部品製造業のA社（社員数92名，パート20名）は「従来の取引関係がどんどん崩れてきている。一次メーカーもさまざまなアイテムをもって，他の全自動車メーカーに営業をかけ，さらに組立工場の海外移転に伴って，一次部品メーカーも海外に進出する。現地で販売される車の部品は，基本的には現地工場の周辺の一次メーカーから供給する。つまり現地生産が急速に進行している。このことにより従来は国内で製造していた輸出用の受注が海外に移転してしまう」二次以降の下請け企業に仕事がなくなる事態になっている。

B社（従業員50名，パート30名）は自動車部品の業界でATのバルブを製造している。切削，熱処理，研磨をして部品として完成させる仕事で，年間で2,000万個という大量生産である。３～４年前から愛知県中小企業振興公社の関係で広域商談会に参加して別の仕事も手掛け，そちらの分野も年間で3,000万円くらいの取引になっている。新規開拓の顧客は最近ベトナムに進出すると言っており，500人～600人の国内工場を閉鎖してベトナムに移転することを計画している。800人の７割を移す計画である。主要取引先の方は出るなら東アジアではなく，北米か欧州だと言う。B社長はそれにしても中国は考えざるを得ないと思っている。

プラスチック関係で試作品や量産金型を製作しているC社（社員数33名・パート10名）では，自動車を中心としてプラスチック製品の設計から，試作の製造，量産の金型製造，付随した量産部品の製造等，いわばすべての分野をこなせる展開をしている。この企業でも「今の設備や技術の蓄積では，大手の一次メーカーが本気で取り組みはじめたらすぐに盗まれてしまう。自動車業界だけに依存しないように，複数の柱を立てなければいけない」と言う。この企業は金型メーカーの３次・４次下請としてスタートしたが，プラスチック成形の一部だけを手がけていても駄目だということから，10年かけて全面的に展開できる企業にするために関連する仕事を加えてきた。今は，自動車50%，他にパチンコや家電，IT関連，健康・環境関係の分野に仕事を広げている。自動車の製造部門は，基本設計を元にして試作用の図面をCADで起こし，それを高速造形機にかけてデータを入力すれば一晩で模型ができあがるシステムをもっている。試作を元にして韓国の金型工場で量産用の金型を製造している。ところが「この金型分野もかつては外注委託して納品させ，何割か乗せた請求書を付けて製品を納めてきた。しかし最近は発注元が最終の依頼先を視察して製造単価を掴んでしまい，その価格で納品するように指示してくる。そのかわりに管理費を払うというので儲かるシステムではなくなってしまった」とはC社長である。

プラスチックの部品製造を行うD社（社員数72名，パート30名）は，「今はとにかくスピードの時代だ」と言う。「取引先の要望にいかに早く対応するか，それがカギになる。品質も納期もあるいは低価格も，それは当たり前のこと」で，自

社に金型の製造部門を設け，部品の設計変更が発生したときに素早く新しい部品が供給できる体制にし，「細かな要望に即座に対応できなければ，あてにされる企業にはならない」と言う。

自動車関連についてはこういう環境変化である。試作に携わる中小企業もかなり存在し，紹介したC社のように試作関連から部品製造に変化をさせたり，自動車以外の分野に新しい仕事を開発したりという展開をしている。試作関連の企業は，一見して今後の戦略をいろいろ考えていてすごいという印象を受けるが，それは試作の仕事がなくなってきている裏返しでもある。試作分野は少量生産なので従来は価格も通っていたが，コンピュータの発達に伴って画面上で仮想設計をしてしまうことで試作の仕事がなくなる。一年程前にマスコミは「お客様がテストドライバー」などというショッキングな採り上げ方をしていた。試作の回数も期間も短くなり，24カ月かかっていた新車開発を12カ月で売り出してしまう。

E社はタイに進出て６年，最近はタイの売上が名古屋の売上のほぼ半分（３億：８億）になってきた。仕事は自動車メーカーに関連して，主にエア・コンプレッサーの二次側（エア・ドライヤー）のメンテナンスを手がけているエンジニアリング企業である。E社長は「もともと紙と鉛筆と電話があれば，或いはパソコンと電話と人脈があれば商売できる業界」であると言う。タイで出入りしている企業はトヨタ自動車，デンソー，アイシン，マルヤス，東海理化，中央精機などの各社と，現地で知り合ったYKK，トステム，上野製薬など人脈もできてきた。見積書や契約書は英語，決済はバーツ，日常の会話は日本語といった世界になっている。

自動車メーカーは従来，内製化をさせてきた経過があったが，最近はどんどんアウトソーシング化していく傾向にある。しかも新車の開発など，試作についても大命題はコストダウンであって，現物をつくるのに必要な製品図面制作の段階から量産金型をつくり，下請にコストダウンを要請するところまで，一括してアウトソーシングする。代表的にはヨーロッパで進行している「モジュール化」の動きなどと類似する。

5　さらに進行する「空洞化」

中部経済産業局は，「中部経済産業の将来展望（中間取りまとめ）」[6)]を発表し，年末までに最終報告書をまとめる。

中間取りまとめによれば，東アジア諸国が産業競争力を急速に強めていることについて「東アジア地域への人材流出により技能・ノウハウが移転したり，各国における独自の経験の積み重ねにより，それぞれの分野においてキャッチアップが達成された後には，中部地域産業の国際競争力の急速な低下が予想されている。……これらの地域での技術・技能は加速度的なキャッチアップをしてきており，多様な産業集積が形成されつつある」（中間取りまとめ・39頁）と中部地域産業の国際競争力低下を懸念する。

そして「東アジア地域の産業技術基盤の整備や技術のキャッチアップの進展等に伴い，地域のものづくり産業の空洞化をはじめ様々な影響が顕在化してきている。特に，地域のものづくり技術の基盤を支えてきた中堅・中小企業の国際競争力の低下に伴う，倒産・廃業や国内生産機能の縮小などが増加傾向にあるなど，これら地域企業が長年にわたり培ってきた技能・ノウハウを含めた地域のものづくり産業技術集積基盤の脆弱化が懸念されている」（中間取りまとめ・41頁）と地域を支えてきた中小企業の倒産・廃業などによって地域のものづくり基盤そのものが弱体化することを心配する。

また「企業ヒアリングでは，ものづくりの競争力を支える技術・技能人材の高齢化及び若手技術・技能人材の確保難，厳しいコストダウン要請による適正な利益確保が困難という意見が多く，新技術開発のための再投資資金や時間，人材確保の面での制約の高まりによる中小ものづくり企業の経営基盤の脆弱化がみられる」（中間

取りまとめ･47頁）と技術を支える人の継承や厳しいコストダウン要請等，経営基盤が失われる危機感を示す。

加速する産業空洞化により，すでにアパレルや陶磁器などの分野では輸入品との競合で生産が大きく減少しており「中部地域の主要産業都市においては，産業活力の変化とともに都市の性格が変わりつつあるところもみられる。特に地場産業など，特定産業に依存した地域においては，産業の衰退が都市の活力低下に直結し，コミュニティの維持にも大きな影響を与えている。今後，グローバル競争がさらに激化する中で，地域が果たす役割は，益々大きくなるものと思われる。……地域は，地域社会に対する産業の果たす大きな役割を十分に認識し，積極的な産業振興をしていくことが必要である」（中間取りまとめ・65頁）と指摘する。

そして「今後とも，中部地域が，国際的な産業技術圏域としての求心力を高めていくためには，独創的な技術開発や経済社会の潮流変化に対応した新たな市場創造の絶え間ざるイノベーションへの果敢なチャレンジが不可欠……環境・エネルギー分野をはじめ情報技術，新素材，ナノテクノロジー等，次世代のものづくりを支える基盤技術分野での先駆的な技術開発を通じた革新的なプロセス・プロダクトイノベーションの促進が，地域産業の将来発展の必須条件」（中間取りまとめ・101頁）とも課題を整理する。

プレス金型の部品を販売・製造しているF社（従業員51名，パート１名）は，金型用の特殊バネや特殊ボルトを取り扱っている。既製のものを在庫に持つものと，特注で設計した図面をもらって加工し，出荷するものとがある。特にこの会社では図面をもらって加工して出荷するものを中心にしている。穴あけ用の文房具でパンチという器具があるが，このパンチとダイ（DIE）が主製品である。機械設備は３億円くらいになる。客先は1,000社程だが，毎月700社に請求書を発送している。2001年はそのうち４社が廃業した。業界は10年程前のバブル崩壊以後，忙しいところと暇なところで格差が出ている。一方で自動車業界はモジュール化が進行しており，金型も統一化（一体化）が思考されている。海外進出についてF社長は「客先の要望に応じて１個づくりを命にしており，注文を受けてから１週間で製造・納品する。仮に１万円のものが中国で作ったら2,000円でできたとしても今，無理に出ることはない」と語っていた。ところがF社長，10月末には「わが社もアメリカへ出ることを考えている。しかもかなりの確率で出ることになるだろう」と新展開を語る。

金型の仕事は今後どうなるか，金型生産額（プラスチック金型，ゴム金型を含む）は2000年に１兆5,000～6,000億円の市場である。食パンの１兆2,000億円より少し多いだけである。トヨタ，デンソー，マルヤスなどの企業のほかに，専業メーカーはバブル期に12,000社あったが現在は8,500社。国際的には（為替レート110円として）日本を100円とすれば欧米は110円と高いが，台湾60～70円，中国30～40円くらいの価格で，技術的に全世界の40%が日本で製造されている。業界はタイ，マレーシア，インドネシア，フィリピンなどへ出て行っているが，技術レベルの高いものは日本で作られている。トヨタ自動車はインドネシアに金型工場を持っているが，車種が多くないので設備は大きくできない。また，プレス金型は「たたく」ので金型の寿命が短くなる。中国で作っても補修（予備）部品が必要になる。F社は金型保全課から修理用の部品の仕事を受けているので，中国で安く造って日本に納めようということでは意味がないだろう。

また，先のB社長は「出るなら何のメリットで出るのか？　人件費が20分の１と言われるが，それだけで出れるだろうか？　そのメリットにより単価の安い部品ができると言われるが，うちでは大量生産を行うため１台が3,000万円～5,000万円の設備投資をし，また，その設備を稼動させるためには相当な技術・技能を要する。２次加工においては一人20台以上の掛け持ち作

業ができる省人化設備で生産している。ここまで設備投資をしてくると，現地で使いこなせる人の養成が本当にできるのか疑問がある」と言う。「部品単価に占める人件費も20分の１であれば良いのだが，実際には技術不足・生産性の低さもあり必ずしもそこまでは安くできないのでは」という不安である。しかし進出する目的を単に安く作るということだけでなく「お客さんの拡大に繋がらないか，という期待がある。ベトナム，タイ，インドネシアや中国は世界のカーメーカーが全部出てくるので，こういう世界中の企業と取引が始まるチャンスがある。また，必ずしも自動車部品にこだわらず進出日系企業との接触により，逆に日本国内の仕事受注に繋がることもあるのではないか」というものである。また「派遣として技術を日本国内で取得する名目で，現地の研修生を向こうの人件費で受け入れ，社員として仕事をしてもらうことで労務費対策になるかも知れないというのも魅力になる」。さらに「部品精度について言えば1,000分の２～３という精度の製品や短納期・小ロット品は国内で生産し，比較的ラフな100分代の製品については中国でできないかなど，それぞれのメリットに応じて区分すればという問題意識もある」と不安や期待を入り混じらせて考えている。

いずれにしても国内では儲からないから進出するというのではなく，まず国内において技術がしっかりしていて競争力がないと進出は無理なことで，現状においてはまだまだムダがあり更に合理化を推進することにより２割程度コスト削減ができると考えている。そんな中で最近（2002年９月）B社は愛知県の隣接県への工場進出を決めた。2004年１月からの稼動をめざして工場建設に取りかかる。「１万平方メートルの土地を取得したが，まず１千平方メートルの工場を立ち上げる。順次増築し，いつでも海外進出に対応できるようにする。要するに経営体質を強化して力をつけてから，進出する目的を明確にして環境を見極めてから意志決定を図りたい」という用心深さである。

プラスチックの表面処理加工業のG社（社員数17名）は，一次部品メーカーの海外移転に伴って，従来の受注量が半減してしまった。最近は，現地販売のみという車種も出てきて，これは現地の組立工場で生産される。現地調達，あるいは現地生産が定着してきて，まさに「安ければどこからでも買う」ということで一次メーカー自身が必死になっている。例えばビッツという車が出たが，この車は開発コンセプトの段階で30%のコストダウンが前提として指示された。余波で下請が泣いているというような状況が出ている。

C社長は，国内の仕事が薄くなってきたので海外の見方は「仕事がないか？」というのがホンネ。試作から量産へ変化しながら，量産を踏まえて海外（中国）展開を考えたい。単独では難しいので岐阜の金型メーカーと一緒に進出を考えている。板金やプレス関係はプラスチックに比べるとかなり良い物ができる。健康機器の仕事では2001年10月に出された34～35万円のマッサージ機のプラスチック試作を造っている。板金は100%中国生産。プラスチックは韓国で成型するが，現在は月産で8,000～9,000台を国内で組み立てる。半年後には組み立ても中国に移る。人件費の格差がそういう移動を起こす。アジアの工場は品質管理が良いと言われてきた。しかし自動車メーカーの幹部が現地視察に出かけて帰国後「まだ出せない」と言ったそうだ。視察したのは向こうではトップレベルの企業だが品質管理の考え方・観点がまるで違うと言う。

こういうことだから「進出したい」という気持ちの中でも「使い分けをすべき」と考えている。自動車部品，健康器具，美容器具などの生産においては材料コスト・加工コストではメリットがある部分もあると考えている。

ビッツが冒頭から30%のコストダウンを要求した。新車開発の話が出てきたときは，金型関係の経営者は「そろそろ新車開発がありそうだ」と待ち構えていた。ところが開発の仕事は来ずに，いきなり新車が発表された。金型部品を扱っ

ているので「外注で金型を造っても，内製化しても仕事は出てくる」と考えていたら，どちらからも来ない。つまり，ビッツの金型は愛知県の周辺ではつくられていなかった。他の地域（外国）で製造されたものを持ってきて使用するということが発生している。

そういうなかで結構しぶとく生きている例として，ビッツの部品を造っている部品加工の経営者は，3割削減という設定で発注があり，当初の発注量は１万5,000個，「１万5,000個の製造をしているうちは赤字だった。しかし増産に入って６万個になったら黒字に転化した」という。

マツダが駄目になって，広島周辺の部品の下請中小企業が東海地域の仕事確保に乗り込んできた。当時どんな状況だったのか，最近になって発注元企業に聞いてみると，乗り込んできた広島の企業は，仕事を取りたいということで見積もり段階で３割ぐらいのコスト削減をして攻勢をかけてきた。しかし，その段階でマツダの下請企業は愛知の下請企業よりまだ１割高かった。これではマツダの下請企業には仕事は流れないというのが実態だったようだ。

こういった状況を見てくると，「日本からものづくりがなくなるのではないか……」「愛知から自動車がなくなるのではないか……」という危機感すら感じる。かつては安かろう悪かろうと言われたアジア製品が，最近ではとてもそんなことは言えない，安くて良いものができる。これに攻勢をかけられたらとても単価では合わない。大局ではアメリカやドイツのように日本の海外生産比率も30％の線に向けて限りなく海外進出を展開することだろう。

そういった事態に対して，ここで紹介してきた愛知県下のものづくり企業の経営者は一様に慎重な対応を考えている。その最大の武器は自社の持っている得意技としての技術力や商品力であり，小ロット，難加工，短納期にシフトしようとしている。この傾向は今後ますますその傾向を強めると思われる。しかし，高品質・高価格は大衆商品ではなく，ごく一部のことである。個別企業のごく一部ではあっても，全部そういうことにはならない。自動車部品もまだまだ海外に進出していくと思われる。問題は内需対応の仕事をつくり出すことである。

6　愛知のモノづくりが生き残る条件

愛知県の中小企業家は1994年にサードイタリアを視察（※「21世紀型中小企業戦略へのヒント」[7]）に出かけ，1997年には東京・大田区の中小企業視察（※「空洞化を超える技術とネットワーク」[8]）を行って，経営努力や行政支援のあり方について現地に学び，こういう地域を創ろうという議論をした。

視察に参加した企業家が中心になって1998年には仕事受注や共同開発の中小企業ネットワークでもある「三河金属部会」や「エントロピー豊明」を創り，2001年には名古屋で「新市場創造研究会」を立ち上げた。愛知県の中小企業家同友会では，共同受注したり共同開発をしたりというお互いの得意技を交流しあいながら，共同の仕事受けや新しい仕事づくりのための研究会を推進している。

全国的には大阪の中小企業家が「オンリーワン研究会」を構成して龍谷大学のレンタルラボを借りて産学の共同研究に取り組んだり，阪神大震災を体験した兵庫の中小企業家が「アドック神戸」，「ワット神戸」などで行政や研究者とも連携しながら共同開発や市民発電に取り組んでいるのも同様の努力である。

ものづくり企業の海外進出につては，今後さらに厳しい展開が予想されるが，アメリカやヨーロッパの自動車業界は「現地で売るものは現地で造れ」と言うが，日本の自動車業界は「中国で造ったものを日本に持ってくるのはやめようね！」くらいで本気の議論にはなっていない。ルールさえあれば海外に出ても構わないのだろう。和装業界が韓国や中国に進出しているが，着物は平安の昔から京都の伝統と文化の上にあるもので，海外に生産移転してもそれらの国に

和装を身につける文化はない。また，別の視点で見れば21世紀は高齢化社会を迎えており，ハイブリッド，高齢対応，環境対応などの視点が意味を持つ。ところがアジアではまだまだマニュアル車・ガソリン車の対応である。地域には文化の問題が必ずあるはずだが，日本の企業は海外進出のときに文化の議論はしてこなかった。価格の論理だけで安ければどこでも良いということではないはずである。これは規制を掛けるべきである。

出るのか，出ないのか「自立型の企業づくり」についても，外に出ることで自立型企業づくりをしたいという考え方と，外に出ないことで自立型企業づくりをしたいという考え方がある。個別企業がスピードの時代にどうやって行くかという選択の仕方であろう。個別の企業は良くても悪くても生き残らなければならない。その時に考えなければならないのは，もう一つの方向付けとして「地域とともにどうするか？」という課題であろう。企業の海外進出が進めば空洞化が進んで雇用がなくなることにもつながり，個別企業は生き残るかも知れないが，地域が陥没して失業が増え，社会が抱える課題が新たに発生することになる。どうやって地域社会の環境破壊をさせずに生き残るかである。いずれにしても，これからは政策をつくり，発言していくことが並行しなければいけない。

結論的に，愛知のものづくりにとって何が生き残りの条件になるか，本論で紹介した中小企業家たちの苦闘を参考にしていくつかの課題をまとめてみたい。

まず第１の課題は，国際展開をするものづくりの状況やグローバル展開をする国内・国際の産業動向，海外移転の現状などを把握しておく必要がある。紹介した経営者たちはこの一年間に三回程度は東アジア，中国，アメリカ等に飛んで現地の動向を調査している。つまり業界がどんな展開をしても被害を受けないような自社をとりまく業界の世界展開をキャッチしておくことが重要である。

次に第２の課題は，今日の激しい変化の時代にこそ「経営指針（経営理念・方針・計画）」の存在が極めて重要である。愛知県の同友会では私が入局した27年前から，当時の経営指針づくり運動の中で，「一社依存は危険だ，数社分散なり柱を何本か設ける経営をやろう」と言いつづけている。今日の環境に合わせて，どういう経営指針で進めるかという判断の基準を持ち合わせていなければ，いざという時に対応できない。経済の変化や業界の動向，リーディング産業や大手企業の展開，どういう時にわが社は「出る」か「出ない」か，どちらの展開をするにしても自社の得意技や技術力を高め，どこに特化して生き残るかという戦略を持つことである。なかでもこれからは大量生産ではなく「小ロット，難加工」という世界をどう切り開くかという戦略が要求される。「経営指針」を確立していなければ乗り越えられる荒波ではないということを意識しておかなければならない。

第３の課題はネットワークづくりである。基本的に中小企業は地域密着である。地域の消費者が安全で安心して利用できる，さらに安定的に供給できる商品を提供していくことが地域社会の信頼のベースになり広がるネットワークの「中心の柱」を成す。信頼という社内のネットワーク，社外の取引先とのネットワーク，最終消費者・ユーザーとのネットワーク，異業種の企業家とのネットワークなど多様に広がる「人の輪」こそ，企業の生残りを左右する。ネットワークの根底を形成する信頼関係をどう形づくるかが重要である。

第４の課題は中小企業政策や施策の有効活用であり，政策について提言をできる力を養うことである。企業の海外移転による産業空洞化の状況は大変厳しく，国や地方自治体も各種の調査を行い中小企業支援の施策を展開している。必要な施策を有効に活用できる研究をしておくことが重要である。また，企業の海外進出が進めば空洞化が進んで雇用がなくなり失業が増え

る，市民が生活するまちを破壊し，文化的な問題を含む地域社会の環境破壊を起こすから，どんな魅力的なまちを創るかについての政策づくりは並行する重要課題と言える。

最後に第５の課題として，こういった様々な課題を捉えることができる「人づくり」が重要である。空洞化をめぐる環境変化を理解して行動できる人材の採用や育成について，現場の経営者に聞くと，特徴的に出てくるのは「特定の何かの分野に長けた社員よりも，オールマイティで全体を管理できる人。人間的にも自己管理できる技術力をもった職人，技術者を必要としている」と回答する。企業活動の現場ではそういう人材をどう育てるかが今後の企業の盛衰を分ける。さらに幹部や後継者育成ということになれば国際的な情勢展開を掴み，これからの戦略づくり，ネットワークの構築や政策の活用・提言の力量といった総合力をもった人材を育成することが重要である。

1）「東海三県下企業倒産動向・2002 年度上半期」東京商工リサーチ名古屋支社「TSR情報・中部版」2002 年 10 月 3 日発表。
2）「愛知県中小企業の経営革新に関する実態調査結果」～「産業空洞化」の影響を乗り越えて～名古屋商工会議所，2002 年 7 月 23 日発表。調査対象 2400 社（回答 594 社，回収率 24.8%）
3）「あいちの地場産業」（第 9 版）岡崎信用金庫
4）「第 31 回海外事業活動動向調査（2001 年調査－2000 年度実績）調査結果概要」経済産業省 1999 年 5 月 18 日公表
5）「平成 12 年における愛知県内貿易港の輸出入動向」愛知県産業労働部 2001 年 8 月発表
6）「中部地域経済産業の将来展望（中間取りまとめ）」中部経済産業局 2002 年 7 月 26 日発表
7）「21 世紀型中小企業戦略へのヒント」～ネットワークと地域づくりのサードイタリア＆スイス視察レポート～愛知県中小企業研究財団 1995 年 3 月発行
8）「空洞化を超える技術とネットワーク」～大田区の中小企業視察～愛知県中小企業研究財団 1998 年 4 月発行