

企業城下町日立における中核企業の外注政策の変化と下請企業・協同組合 —1990～2000年代を中心として—

Changes in Outsourcing Policies by the Regional Core Company and Subcontractors and Cooperative Associations in the Company Town Hitachi, Japan from the 1990s to the 2000s

平沢 照雄（Teruo HIRASAWA）¹

要旨

本論文は、グローバル競争下における企業城下町日立地域の構造変化について、3つの系統に属する調査（[1]日立市が地域中核企業および中小製造企業を対象として実施した調査、[2]日立製作所の下請協同組合連合会が加盟企業に対して実施した調査、[3]下請協同組合の1つである久慈鉄工協同組合が自身の活路を開拓する目的で行った調査）を利活用することにより検討することを課題とする。まず2節では、[1]の資料に依拠しつつ地域中核企業の外注政策の変化について検討する。さらに3節では、[1]と[2]の資料を利活用する形で、そうした中核企業の変化により下請企業が直面するに至った経営課題について、この時期における下請取引の実態とともに明らかにする。そのうえで4節では、[3]に依拠しながら協同組合による生き残りに向けた新たな取り組みについて検討している。

キーワード：企業城下町、日立市、グローバル競争、下請企業、協同組合

Abstract

This article examines changes in the regional economic structure in the company town Hitachi, Japan under global competition. We utilize the results of the following materials: [1] the surveys of the regional core company and the small- and medium-sized manufacturing companies conducted by the Hitachi City Office, [2] the surveys of the member companies conducted by the Federations of Subcontract Cooperatives of Hitachi in Ibaraki prefecture, and [3] the surveys that were aimed for revival conducted by the Subcontract Cooperative Association, Kuji Tekko Kyodo Kumiai (KTKK). First, based on [1], we clarify the changes of outsourcing policies by the regional core company. Second, utilizing [1] and [2], we examine the subcontractor's issues faced by the core company's policy changes and the actual condition of subcontracting transactions. Third, basing our analysis on [3], we focus on new efforts toward survival by KTKK.

Keywords: Company town, Hitachi City, Global competition, Subcontractors, Cooperative associations

1. はじめに

本論文は、グローバル競争下における企業城下町日立地域の構造変化を歴史実証的に明らかにする研究の一環として、これまで同地域で実施されてきた様々な現地調査資料を利活用することによって、①中核企業の外注政策の変化と、②それにより下請企業ならびに

¹ 筑波大学人文社会系 教授。

© 2023 筑波大学大学院人文社会ビジネス科学学術院人文社会科学研究群国際日本研究学位プログラム紀要『国際日本研究』

下請協同組合が直面するに至った経営課題、③およびそれに対する新たな取り組みについて検討することを課題とする。

なお本論文が取り上げる日立地域は日立製作所を中核企業とし、その傘下に多くの中小企業を組織化する形で発展してきたことはよく知られている。特に第2次世界大戦後は、地域内の有力な下請企業が協同組合や協業組合を設立し、日立製作所の各工場と密接な関係を形成しつつ発展してきた(中央大学経済研究所1976; 平沢2018; 平沢2020)。

これに対して世界経済がグローバル競争の時代へと移行する1990~2000年代には、企業城下町型経済の発展を担ってきた地域中核企業も、そうした世界的な趨勢に適応するために自身の行動様式を転換するに至っている。それにともない中核企業と共存共栄的な関係を構築しつつ発展してきた下請企業およびそれらによって組織された協同組合もまた新たな対応を迫られることとなった。

こうした状況を背景として、日立地域では日立市をはじめとして様々な組織・機関が市内あるいは周辺地域の製造企業を広く対象とした実態調査を行ってきた。しかしながら、それらは元来アカデミックな研究を目的として実施されたものではなかったこともあり、同地域を対象とした先行研究においてほとんど取り上げられることがなかったのが現状といえる²。

例えば遠山(2002)、中村・神谷・大谷・鈴木・福井・山下(2012)、平沢(2017a)および菅田(2022)は、いずれも日立地域における下請企業の自立化を分析した事例研究として注目しうが、1990年代以降における日立地域企業の全般的な動向については、工業統計表を用いた事業所数、製造品出荷額、従業者数の推移といった分析以外には立ち入って論じられてはいない³。また日立地域における中核企業の行動変化との関連で産業集積構造について論じた調査研究として森嶋(2018)をあげることができるが、焦点の1つとなる「中核企業の経営戦略と地域産業集積構造変化」について論じた箇所(森嶋2018, 156-157)は、実際のデータを用いた分析が行われるには至っていない⁴。

以上のように、グローバル競争下における日立地域に関しては、現地個別調査や社史・工場史に基づく分析が蓄積されつつあるが、そうした分析とともに地域内の中核企業ならびに中小企業を広く対象とした調査に基づく定量分析も、日立地域の構造変化に関する歴史研究の進展に寄与する意義をもつといえよう。

² 特に茨城県電気機械工業協同組合連合会や久慈鉄工協同組合による調査に関しては、管見のかぎりではこれまで学術研究で取り上げられ分析されるに至っていない。

³ ただしここに示した先行研究が、これらの調査に全く言及していないというわけではない。例えば遠山論文では、本論文でも利用する日立市(2000)調査の存在に言及する形で、この時期の市内中小企業が“「技術の専門化」よりも「技術の多様化」について、より高い対応力を身につけようとしている傾向が示されていた”とする指摘がみられる(遠山2002, 140)。

⁴ なお菅田(2022)は、中核企業による外注政策の歴史的展開についても、主に日立製作所の工場史を利用しつつ分析を試みている。ただし同研究は、依拠する工場史のほとんどが1990年代以前という資料的な制約もあり、グローバル競争下の外注政策に関しては断片的な指摘にとどまっている。この限界は菅田氏自身も認識されており、例えば久慈鉄工協同組合の主要取引先である日立製作所佐和工場の外注政策に関しては1990年代以降の工場史が存在しないこともあり、その分析は今後の課題とされている(菅田2022, 68)。

特にグローバル競争への対応をめぐって、日立地域内では、中核企業への依存関係を見直す必要を認識しながら実際には中核企業に依存せざるを得ない企業と、中核企業と新たな関係を構築するかあるいは脱下請・自立化を試みる革新的企業とに分化しつつあるが、そうした点に着目する場合には、なおさら地域内の中核企業ならびに中小企業を広く対象とした実態分析は重要な意味をもつといえる。

そこで本論文では、日立およびその周辺地域に関するアンケート調査として、主に以下の3つの系統に属する資料を取り上げる。すなわち、[1]日立市が市内あるいは茨城県北部地域に拠点をもつ中核企業および中小製造企業を対象として実施した調査（日立市産業経済部商工課 1995；日立市 2000；日立市 2002；日立市 2003）、[2]日立製作所の下請企業により組織化された協同組合の連合組織である茨城県電気機械工業協同組合連合会が加盟企業に対して実施した調査（茨城県電気機械工業協同組合連合会 2002）、[3]下請協同組合の1つである久慈鉄工協同組合が自身の活路を開拓する目的で行った一連の調査（久慈鉄工協同組合 1994a；久慈鉄工協同組合 1994b；久慈鉄工協同組合 1994c；久慈鉄工協同組合 1998a）である。

以下では、まず2節で[1]の資料に依拠しつつグローバル競争への移行期における地域中核企業の外注政策の変化について明らかにする。続いて3節では、[1]と[2]の資料を活用する形で、そうした中核企業の変化により下請企業がいかなる経営課題を抱えるに至ったかについて、この時期における下請取引の実態とともに検討する。そのうえで4節では、[3]に依拠しながらグローバル競争下における協同組合加盟企業の実態と組合の取り組みについて、1つの組合内部に踏み込んだ形で明らかにすることによって、冒頭で掲げた課題にアプローチすることにした。

2. グローバル競争下における地域中核企業の外注政策と生産活動の変化

2.1 1990年代以降における外注政策の変化

2.1では1990年代以降の日立およびその周辺地域における中核企業である日立製作所および同グループ企業（以下では中核企業と総称）における外注政策について検討する。

そのため以下では日立市が2001年9月から2002年2月にかけて実施した「第2次日立市工業振興計画準備調査」を取り上げる（日立市 2002）。同調査はグローバル化の進展による“ものづくりの空洞化”が問題視されるなかで、日立地域を含む茨城県北部に拠点をもち中核企業の事業所ならびに日立市内の中小製造企業を対象として実施されたものであり、これら地域企業群の経営スタンスならびに動向を把握するうえで参考になる⁵。

まずは同調査のうち、この時期の中核企業による外注方針についてみると表1のようになる。その場合、第1に注目されるのが、「部品の外製化」を進めると回答した事業所が6%に満たなかったのとは対照的に、約30%にのぼる事業所がこれまで外注していた「部品の内製化」を進める意向をもっていた点である。

⁵ 中核企業の事業所に関して調査対象地域とされた茨城県北部とは、日立市、北茨城市、高萩市、十王町、東海村、那珂町、ひたちなか市をさす（以上、当時の市町村名）。またここでの中核企業（日立製作所および同グループ企業）とは、日立製作所、日立電線、日立化成工業、日立工機ならびにこれらの企業が出資する系列・関連会社をさしている（以上、当時の企業名）。

方針(1)	内製化を進める	外製化を進める	現状維持	その他
比率(%)	29.4	5.9	52.9	11.8
方針(2)	特定下請企業への集中発注	新規外注先の開拓	分散発注を進める	その他
比率(%)	52.9	41.2	11.8	5.9

(出所) 日立市(2002)『日立市工業振興計画(第2次)準備調査報告書』より筆者作成。

- (注) 1) 回答企業：茨城県北部地域主要発注17事業所。
 2) 調査期間：2002年1月15-25日。
 3) 外注方針に関する2つの質問事項への回答結果を方針(1)、同(2)として表示。方針(2)は複数回答。

表1：中核企業よる今後の外注方針

ここで調達部品の内製化とは、既存事業からの撤退あるいは海外への事業移転にともない中核企業内で生じた国内生産の減少ならびに余剰人員の解消をはかる施策の1つである。例えば1990年代に入り業績不振に陥った日立製作所の家電事業部門では、VTR生産を海外工場(マレーシア)に移転するとともに、そこで生じた自社の生産減および余剰人員解消策の一環としてモータの外注を打ち切り、子会社を設立して内製化する方針に転換した(中小企業総合事業団2000, 62)。こうした転換は、「自社の最大のライバルは顧客の工場における内作化である」(森嶋2018, 159)という証言にあるように、下請企業にとって大きな脅威となったといえる⁶。

第2に、それと並行する形で、約4割の事業所が「新規外注先の開拓」を進めていく意向を持っていた。すなわち、中核企業としては、グローバル競争下に自身の競争優位を確保するうえでは、安価で品質の良い部品購入が可能ならば、これまでの地域内取引関係に必ずしもこだわらない取引を指向していたことがわかる。

そしてこの点は、森嶋(2018)が「外注先について地理的分布をみた場合、各企業は、外注先が域内か域外かという点にあまり意味を見出していないということが、聞き取り調査からはうかがえた」(森嶋2018, 163)とする指摘とも整合する特徴といえよう。

その一方で、第3として、従来の取引相手に関しては過半数の事業所が特定の下請企業を選別し、そこに発注を集中化する意向を持っていた点が注目される。さらにそうした下請企業への選別発注に関連して、中核企業が今後重視する外注形態についてみたのが表2である。そこにみられるように、中核企業としては、今後、設計図面(貸与図)にもとづき工程別に発注する「貸加工」ではなく、複数の工程をまとめた「完成外注」、「部品外注」、「ユニット発注」を重視する方向にあった。

⁶ 実際、スターエンジニアリングの事例にみられるように、日立製作所による内製化が下請企業の経営に大きな打撃を与えることとなった(平沢2017a)。

形態	完成外注	部品外注	ユニット部 品外注	設計図面に基 づく賃加工	その他
比率(%)	62.5	56.3	37.5	6.3	0.0

（出所）日立市（2002）『日立市工業振興計画（第2次）準備調査報告書』より筆者作成。

（注）1) 回答企業：茨城県北部地域主要発注17事業所。

2) 調査期間：2002年1月15-25日。

表2：中核企業が今後重視する外注形態（複数回答）

また表3から明らかなように、こうした方針に能動的に対応する際に必要な下請側の能力として、QCD（品質・コスト・納期）への対応力だけでなく「発注企業への提案力」、「設計製作能力」および「一括受注能力」を重視していたことがわかる。言い換えれば、中核企業としては提案力や開発・設計力あるいは受注能力の面で優位を有する日立地域内の下請企業に関しては今後も取引を継続してゆくスタンスに立っていたといえよう。

要求事項	コスト引き 下げに対応 できる	納期に柔軟に 対応できる	発注企業に 提案できる	設計製作 ができる	一括して受 注ができる	専門的技術 を有する	その他
比率(%)	82.4	52.9	47.1	47.1	35.3	17.6	0.0

（出所）日立市（2002）『日立市工業振興計画（第2次）準備調査報告書』より筆者作成。

（注）1) 回答企業：茨城県北部地域主要発注17事業所。

2) 調査期間：2002年1月15-25日、3つまで回答（複数回答）。

表3：中核企業が下請企業に対して今後求める能力

以上のように、日立地域の中核企業は、（a）これまで外注に出していた部品の内製化を進めるとともに、（b）海外からの調達も含めて新規取引の開拓を積極化し、価格競争力の面で優位があるならば従来の下請系列関係にこだわらない取引関係を構築する方向へと外注方針を転換しつつあった。その一方で、（c）“護送船団方式”からの脱却を掲げて、それまで取引関係のあった下請企業の選別を行うとともに、（d）発注に関しても下請窓口を一本化しつつ完成発注あるいはユニット発注方式を重視する方向へとスタンスをシフトしつつあったと捉えることができる。

2.2 中核企業による生産の海外移転と生産活動の実態

それでは、こうした外注方針の変化とともに、この時期の中核企業の生産活動はどのように変化したのであろうか。2.2では、海外への生産移転とともに、この点についてみることにしたい。

まず海外への生産移管についてであるが、これに関しては日立市が2002年7月に同市内に拠点を置く日立グループ関係の事業所を対象として行った調査（日立市2003）から、

その一端を知ることができる⁷。同調査により、どの事業所が、どのような製品を、どの地域に、いつ頃移管したかについて示すと表4のようになる。そこにみられるように、日立地域の事業所においては、1990年代中頃と2000年代初頭の2つの時期を中心として、中国および東南アジア地域さらには欧州へと、生産の一部あるいは全部が相次いで移管されたことがうかがえる。

事業所	生産移管品目	移管先	1995	1996	1998	1999	2000	2001	2002
日立ホーム・アンド・ライフ・ソリューション	二層式洗濯機	タイ		▲			●		
	ファンモートル	タイ				▲			
	全自動洗濯機	上海、タイ					▲	▲	▲
	食器洗い乾燥機	タイ							▲
日立化成工業 山崎事業所	電気絶縁ワニス	マレーシア	▲	▲					
	感光性フィルム	マレーシア	▲	▲					
	銀ペースト	マレーシア	▲	▲					
日立電線 豊浦工場	電極線	マレーシア						▲	
	ワイヤーハーネス	中国		▲					
	フラットケーブル	中国		▲				▲	
日立電線 高砂工場	MOVPE エピタキシャルウェハ (半導体基盤)	台湾							▲
日立電線 日高工場	MCX(電極)	中国						▲	
	ULフック(電極)	中国						▲	
	ULフック(電極)	タイ			▲				
日立電線 電線工場	半田メッキ線	シンガポール					●		
	LOC(リードフレーム)	シンガポール		▲					
	IC(リードフレーム)	マレーシア						▲	
	自動車部品(ブレーキホース)	イギリス							▲

(出所) 日立市(2003)『日立市工業振興計画』より筆者作成。

(注) 1) 2002年7月実施調査。

2) ▲一部移管、●全部移管。

表4: 中核企業による海外への生産移管(日立市内事業所)

ただし、以上は中核企業が日立市内に拠点を置く事業所に関してのみである。後述の久慈鉄工協同組合加盟企業も含め日立地域の下請企業との間で主に自動車部品の取引がある日立製作所自動車機器事業部に関しては、主要生産拠点がひたちなか市にあるため調査対象外となっている。そこでこの点を補うために、同事業部関係の海外事業展開についてみたのが表5である。

表中、1985年の米国現地子会社(HAP-USA)は、この時期に深刻化した日米自動車摩擦を契機として設立されたものであった(日立製作所佐和工場1988)。ただし、そうした先駆的な進出があったとはいえ、現地化が本格的に進展するのは1994年以降であったことがうかがえる。すなわち1990年代中頃以降は、1980年代における貿易摩擦対策としての現地化というのとどまらず、グローバル経営の観点から、米国のみならず、中国、

⁷ この調査は、先に取り上げた「第2次日立市工業振興計画準備調査」の追加調査として行われたものである。

東南アジア地域および欧州へと次々と生産拠点を拡大させる形で海外展開を積極化していったと捉えることができる。

1985年	米国ケンタッキー州に自動車部品会社 日立オートモティブプロダクツ (HAP-USA) を設立
1986年	米国ミシガン州に日立ファーマントンヒルズテクニカルセンターを設立
1994年	タイにサイアム・オートパーツと合併で自動車部品生産会社 サイアム日立オートモティブプロダクツを設立
1995年	中国湖南省長沙市に自動車部品製造会社 長沙日立汽車電器を設立
1997年	米国ジョージア州にユニシアオブジョージアを設立
	英国ポルトン市に自動車部品製造会社 日立オートモティブプロダクツヨーロッパを設立
2002年	中国江蘇省蘇州市に日立汽車部件(蘇州)有限公司を設立
2003年	ドイツバイエルン州にメカトロニクス製品を扱う日立オートモティブシステムズヨーロッパ GmbHを設立
	ドイツザクセン州に日立オートモティブシステムズヨーロッパ GmbHザクセン工場を設立
	中国上海市に日立海立汽車部件(上海)有限公司を設立
2004年	広州日立優喜雅汽車配件有限公司の操業開始
2006年	ユニシアノースアメリカ Incを日立オートモティブプロダクツ (USA), Incに吸収統合
	トキコ (USA) Incの営業部門(デトロイト事務所)および補修品部門(ロサンゼルス事務所)を、日立オートモティブプロダクツ (USA), Incに統合
2011年	中国における自動車機器およびシステム事業の統括会社として、日立汽車系統(中国)有限公司を設立
	日立オートモティブシステムズアメリカズが、ケンタッキー州ペレアにハイブリッド自動車用モーターを製造するペレアモーター工場を設立
	米州、欧州、中国、アジアの海外4極に地域統括機能を設置

(出所) 日立 Astemo web site「日立オートモティブシステムズ・沿革」
<https://www.hitachiastemo.com/jp/corporate/history/automotive/>
 (2022. 3. 20 最終閲覧)より筆者作成。

表5：日立製作所自動車機器事業分野における海外展開(1985～2011年)

以上のように海外への事業展開が相次いで進められるなか、以下では中核企業の生産活動が実際どのように推移したかについてみることにしたい。この点に関しては、日上市が市内に立地する日立製作所および同グループ企業の事業所を主な対象として、1995年と2000年の2度にわたって実施した調査「日上市内工業振興計画策定実態調査」(日上市産業経済部商工課1995)および「日上市製造事業所実態調査」(日上市2000)が、データの連続性などの観点からも参考となる⁸。

いまその結果をもとに、1990年代における中核企業の生産活動の推移を5年ごとに示すと表6のようになる。このうち、まず第1に、生産能力の推移に関しては、先にみた海外への生産移管および現地生産の拡大を反映する形で、海外のそれは2.4倍へと著増するに至った点が注目される。また、こうした変化のもとで生産実績に関しても、海外のそれが2.6倍へと増大するに至っており、中核企業としてはこの時期に海外生産指向を強めていたことがうかがえる。

⁸ この2つの調査は調査対象である事業所が同一であり、5年ごとの推移をほぼ連続的に把握することができる。また表6に示した各数値は、1990年を100とした場合の各事業所の生産活動実績を調査したうえで、その平均値を算出したものである。

	1990年	1995年	1999年
生産能力	100.0	107.7	110.6
国内生産能力	100.0	105.6	106.9
海外生産能力	100.0	209.0	236.7
生産実績	100.0	99.2	80.7
海外生産実績	100.0	215.0	260.6
部品・資材購買量	100.0	84.2	69.8
国内調達	100.0	83.8	68.1
海外調達	100.0	109.0	118.5
下請取引全体量	100.0	84.1	69.3
日立市内	100.0	88.5	73.0
県内	100.0	76.0	63.9
県外	100.0	69.3	47.0

(出所) 日立市産業経済部商工課『日立市内工業振興計画策定実態調査報告書』1995年、日立市『日立市製造事業所実態調査報告書』2000年より筆者作成。

- (注) 1) 1995年8-9月調査、1999年12月調査。
 2) 回答企業：日立市内立地10事業所。
 3) 1990年を100とした各事業所生産活動状況の平均を示す。

表6：中核企業による生産活動の推移（平均指数）

ただし、第2として、中核企業自身の国内生産能力に関しては、この間微増する形で1990年代初頭の水準を維持していたこと、また生産実績もこの間に約2割減少したとはいえ、すぐ後でみる下請取引の減少幅と比べ相対的に低位にとどまった点に留意する必要がある。

以上の点は、2.1でみたように、中核企業が海外生産シフトの穴埋め策として外注製品の内製化を重視していたことともに、「国内工場はマザー工場として位置づけている。『モノ』は実際に作ってみなければどのようにできるかわからないため、将来的に、研究部門のみならず、生産部門についても日立に残ると予測される。ただしどの程度の量になるかはまた話は別」（森嶋 2018, 157）とする中核企業の意向を反映したものとみることができる。

さらに第3として、中核企業自身による国内生産実績の減少と比べ、それ以上に大きく減少したのが国内部品・資材調達ならびに下請取引であった。具体的には、上述のように生産実績が2割減少したのに対して、部品・資材調達の減少は3割に達した。また下請取引に関しては、日立市内>県内>県外と、日立地域から離れるにしたがって減少が著しかったことがわかる。

このことは、先にみたように中核企業が新規取引先を日立地域外に拡げる意向をもっていたとはいえ、いまだ日立地域内に技術力、開発・設計力あるいは受注能力などの面で競争優位を保持した下請企業が一定数存在し、この時期においても取引関係を継続していた

ことをうかがわせる⁹。とはいえ、そうした優良企業の選別が進むなかで、市内全体としての取引は、1990年代初頭の時期と比べて約3割の減少となったのである。

以上のように、グローバル競争の時代へと移行する過程で、中核企業は、(1)研究開発部門のみならず生産部門の一部を日立地域に残しつつも、海外生産活動の比重を高める方向へと転換をはかってきた。それとともに、2.1でみた外注スタンスにたち、(2)競争優位が認められる下請企業を優良企業として選別して取引関係を継続しつつも、(3)全体としては国内における部品調達および下請取引を縮小してきたと捉えることができる。

3. 地域中小企業への影響と下請取引の実態

3.1 中核企業の行動変化にともなう地域中小企業への影響

以上、2節ではグローバル競争下における変化を中核企業側からみてきた。これに対して3節では、そうした変化により地域中小企業はどのような影響を受け、それに対してどのような経営方針で臨もうとしていたのかについて検討する。

はじめに、1995年に日立市産業経済部が行った「日立市内工業振興計画策定実態調査」(日立市産業経済部1995)¹⁰に依拠しつつ、1990年代前半期における中小企業への影響についてみることにしたい。表7は中核企業の海外進出がもたらした影響を示したものであるが、それによればこの時点で「取引停止」にまで追い込まれた企業は1%に満たなかったものの、「ほとんど影響なし」と答えた企業は3分の1にとどまったことがわかる。

影響内容	生産品目の変更	受注単価の引き下げ	受注量の減少	受注量の増加	取引停止	ほとんど影響なし
比率(%)	78.4	60.1	56.1	1.4	0.7	33.1

(出所) 日立市産業経済部商工課(1995)『日立市内工業振興計画策定実態調査報告書』より筆者作成。

(注) 1)1995年8-9月調査。

2)有効回答企業：日立市内立地中小企業有効回答事業所数148。

表7：中核企業の海外進出による影響(1995年時点)

一方、中核企業による影響としては、約8割の企業が「生産品目の変更」を余儀なくされたと答えている。さらに約6割の企業が「受注単価の引き下げ」と「受注量の減少」に直面するに至っていたことがわかる。なお厳密な把握はできないが、上述のように「ほとんど影響なし」と答えた企業を除いたそれが3分の2に達していたことを考慮するならば、そのほとんどの企業が1990年代前半期の時点で、以上の3点に関して既に何らかの影響

⁹ この点に関連して森嶋(2018)では、中核企業側の証言として、「現在に至るまで取引を続けている日立地域の中小企業は納期・コスト・品質とも突出している」と認識していることを紹介している(森嶋2018, 157)。

¹⁰ 周知のように日本経済は、バブル景気の崩壊に加えて1993-1995年には1ドル=80円を超える円高に直面し、それを契機として日系企業の海外事業展開が積極化するなかで、いわゆる“産業の空洞化”懸念が高まっていた。ここで取り上げる1995年の調査は、こうした時代状況を受けて実施されたものであった。

を受けていたと推測することができよう¹¹。

続いて以下では、2000年代初頭の時点において地域中小企業が直面した問題について、茨城県電気機械工業協同組合連合会（以下、茨城機工連と略記）が2002年に実施した「組合アンケート調査」（茨城県電気機械工業協同組合連合会2002）に依拠しつつ検討することにしたい。

なお茨城機工連は、中核企業との協調体制の強化を目的として、1960年11月に日立製作所下請企業で組織する8つの工業協同組合（当時の加盟企業数約200社、従業員総数約20,000人）によって設立された上部団体である（常陽地域研究センター2004, 21）。その後、いくつかの組合の設立加入および脱退を経て、上記調査が実施された時点では6組合（この時点の加盟企業数はのべ119社、同従業員総数は5,549人）で構成され、定例会、講習会および研修会などの事業活動を行っていた¹²。

ここで取り上げる調査は、調査対象が、(a)日立市内に限定されない茨城県内全域に及んでいる点、(b)下請企業のうちで工業協同組合に加盟する企業に限定されている点で、先に取り上げた日立市による調査（日立市産業経済部1995）とはカバリッジが異なるが、日立周辺地域における日立製作所と関係が深い下請企業に特化した形でその実態を知ることができる貴重な調査資料といえる¹³。

そこでまず加盟企業が直面した経営上の問題点についてまとめると、表8のようになる。それによれば、中核企業からの「受注単価の引き下げ」とともに「受注高の減少」が回答企業の7割以上に達しており、2000年代初頭の時点においても下請企業にとってそれらが経営上の主要問題であったことがわかる。

問題点	受注単価の引き下げ	受注高の減少	資金繰り	営業力の不足	設備の老朽化	技術者の確保
回答比率(%)	76.8	72.6	28.4	18.9	17.9	15.8
問題点	経費の増大	後継者問題	情報不足	その他	無回答	
回答比率(%)	13.7	1.1	1.1	3.2	3.2	

（出所）茨城県電気機械工業協同組合連合会（2002）『組合アンケート調査結果』より筆者作成。

（注）1) 調査時期：2002年8-9月。複数回答。

2) 調査対象：機工連に加盟している協同組合の組合員企業。有効回答数95社。

表8：茨城機工連加盟企業における経営上の問題点（2002年時点）

¹¹ なお、ここで依拠した日立市産業経済部（1995）による調査は、調査対象が日立の下請企業に限定されていない。そのため「ほとんど影響なし」と答えた企業の多くは非下請かあるいは日立との下請比率がきわめて低い企業であり、これに対して残りの3分の2は日立と密接な取引関係にあった下請企業であると推測できなくはない。しかし同資料からそれを確定することは難しく、あくまで推測の域にとどまる。

¹² 2002年時点での茨城機工連傘下組合は、日立製作所工業協同組合、日立鉄工協同組合、久慈鉄工協同組合、日製国分協同組合、水戸工業協同組合、日製水戸工業協同組合であった。

¹³ 1995年以降に関して、日立市（2000）および日立市（2002）では、日立市産業経済部（1995）と同様な調査が実施されていないため、ここでは茨城機工連（2002）調査を活用しつつ検討するものである。

3.2 地域下請企業の取引・経営方針

そこで、さらに3.2では、以上の問題（受注単価の引き下げ、受注量の減少）に直面するなかで、下請企業は中核企業との今後の取引関係に関してどのような意向を持っていたのかみてみよう。この点に関して、引き続き茨城機工連（2002）による調査結果を示すと表9のようであった。

項目	全体	創業年数1	創業年数2
今後とも日立製作所との協力関係を維持していきたい	11.6	6.1	18.6
日立製作所との協力関係を維持しながらもそれ以外の取引先を開拓していきたい	84.2	91.8	74.4
業種転換	1.1	0.0	2.3
その他	3.2	2.0	4.7

(出所) 茨城県電気機械工業協同組合連合会（2002）『組合アンケート調査結果』より筆者作成。

(注) 1) 調査時期：2002年8-9月。
2) 調査対象：機工連に加盟している協同組合の組合員企業。有効回答数95社。
3) 創業年数1：創業30-50年(回答企業の51.6%)、創業年数2：創業50年以上(同上45.3%)。

表9：茨城機工連加盟企業における今後の取引に関する意向

それによれば、(1) 業種転換を考えているとした企業はわずか1.1%にすぎず、ほとんどの企業が中核企業との取引を通じて形成してきた既存事業からの転換に消極的であったことがうかがえる。しかし同時に、(2) 日立製作所との専属的な協力関係の維持を重視し、新規取引先の開拓にはネガティブな下請企業の比率は、創業50年以上の企業で相対的に高い比率(18.6%)がみられたものの、全体で11.6%ときわめて低かった。これに対して、(3) 中核企業との協力関係の維持を希望しながらも、その一方で中核企業からの受注量減少への対応方針として、「それ以外の取引先を開拓していきたい」とする下請企業が全体で84.2%と圧倒的に多かったことがわかる。

以上のように、下請企業の意向としては、これまで培ってきた既存事業を今後も基盤としつつ、中核企業との取引の減少をそれ以外の取引先の開拓・拡大により克服しようとしていたとみることができる。

さらに表10は、機工連加盟企業における今後の経営方針についてみたものである。それによれば、中核企業以外との取引の多角化に向けて、「取引先の開拓」ならびに「営業力の強化」が、今後の方針として最も重視されていた。

また中核企業からの受注単価の引き下げ要求への対応あるいは新規取引先開拓の観点からも、約半数の企業が「コストの引き下げ」による価格競争力の強化を重視していたことがわかる。それとともに、約2割と未だ少数派ではあるが、「新製品の開発」および「設計部門の充実・強化」を経営方針に掲げる企業が存在したことも、下請企業による新たな動きとして注目されよう。

経営方針	取引先の 開拓	営業力の 強化	コストの 引き下げ	新製品の 開発	設計部門 の充実・ 強化	新規設備 導入	バランス の取れた 事業縮小	現状維持	その他
比率(%)	78.9	60.0	49.5	24.2	22.1	20.0	9.5	1.1	2.1

(出所) 茨城県電気機械工業協同組合連合会(2002)『組合アンケート調査結果』より筆者作成。

(注) 1) 調査時期：2002年8-9月。複数回答。

2) 調査対象：機工連に加盟している協同組合の組合員企業。有効回答数95社。

表10：茨城機工連加盟企業における今後の営業方針

以上のように、3.2では、[1]中核企業の行動変化にともない下請企業側もこれまでの取引条件を見直さざるを得なくなっていたこと、[2]その場合、中核企業との協力関係の維持を希望しながらも、新たな取引先を開拓したり、新製品の開発に取り組むことで日立グループへの依存率を下げていくことが経営方針とされた点についてみてきた。ただし以上は、あくまで今後の意向あるいは方針についてみたものであり、この時期の下請取引の実態については改めて検討する必要がある。そこで3.3では、中核企業への取引依存状況について、茨城機工連と日立市による2つの調査からみることにしたい。

3.3 下請取引（依存率）の実態

はじめに、3.2で取り上げた茨城機工連による調査結果（茨城機工連2002）から、その実態を明らかにする。表11は、2002年時点における加盟企業の取引状況を、相手先別の売上比率によって示したものである。なお同表に示した数値は、取引相手先を4つに分類したうえで、それぞれの取引比率（計100%）について各企業が回答したものを集計し、その平均値を算出したものである。その意味で加盟下請企業による取引実態の“平均像”を示すものといえる。

取引相手先	日立製作所	日立製作所 系列会社	左記以外で 日立製品を 扱う企業	その他 (非日立)	合計
依存割合(%)	43.3	30.9	5.6	22.2	100.0

(出所) 茨城県電気機械工業協同組合連合会(2002)『組合アンケート調査結果』より筆者作成。

(注) 1) 調査時期：2002年8-9月。

2) 調査対象：茨城県電気機械工業協同組合連合会に加盟している協同組合の組合員企業。有効回答数95社。

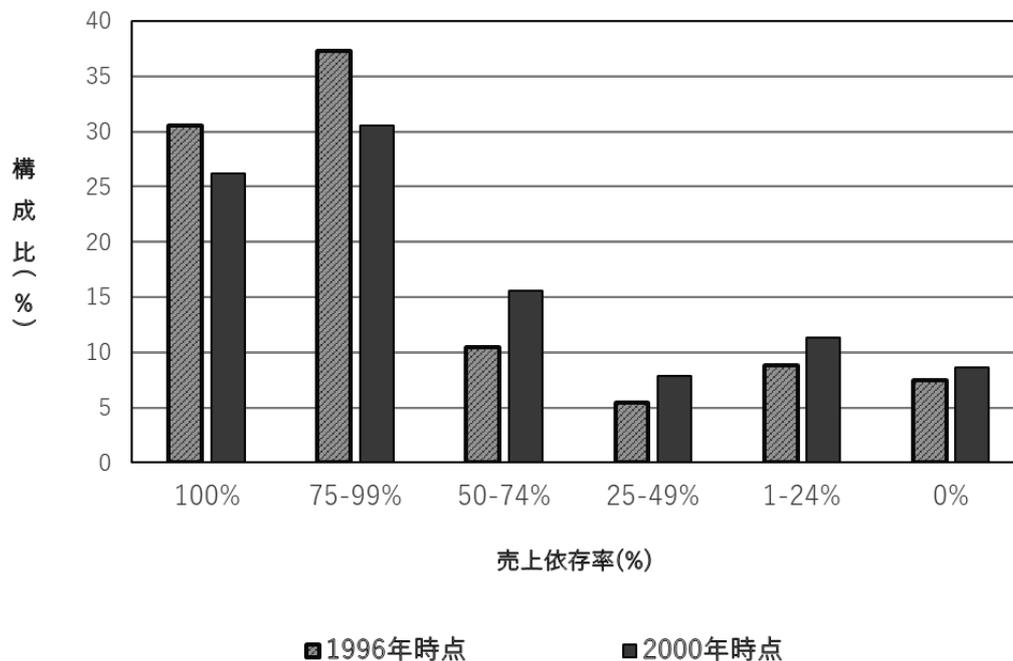
3) 全体の取引を100とした場合の各取引相手先の比率について各社から回答を得たうえで、それらの平均を算出した数値。

表11：茨城機工連加盟企業における売上依存率（取引先別）

それによれば、この時点において、「日立製作所」および「同系列会社」への平均依存率は74.2%に達していた。これに資本関係はないものの「日立製品を扱う企業との取引」を加えると、その比率は約80%にのぼる。なお、茨城機工連加盟企業に関しては、その多くが中核企業以外との取引を拡大する必要性を認識していた点は3.2で指摘した。しかしながらその実態は、依然として中核企業との取引に7~8割を依存する状況にあり、取

引の多角化は容易ではない状況にあったことがうかがえる。

続いて日上市による調査（日上市 2002）にもとづき、1996年と2000年時点における日立グループ企業への取引依存の実態とその推移をみたのが図1である。



- (出所) 日上市(2002)『日上市工業振興計画(第2次)準備調査報告書』より筆者作成。
 (注) 1) 調査期間: 2002年1月15-25日。
 2) 回答企業: 日上市内中小製造業339社。
 3) 日立グループ: 日立製作所、日立電線、日立化成工業、日立工機およびこれら4社が出資する系列・関連会社。
 4) 各構成比は当該依存率を有する企業の回答企業総数に占める割合を示す(単位: %)。

図1: 中核企業に対する売上依存率の推移(日上市内中小製造企業)

それによれば、市内中小企業のうち、日立グループ企業との取引比率が75%以上と回答した企業数は、68%(1996年)から57%(2000年)へと低下した。これとは対照的に、それ以下の取引比率(74%以下)にある企業の構成比はいずれも増加しており、この期間に日立グループ企業への依存度は傾向的に低下したことがうかがえる。

とはいえその一方で、売上げの全てを日立に依存する企業(依存率100%)は2000年時点でみても4社に1社の割合で存在しており、それらを含め依存率75%以上の中小企業が両時期ともに圧倒的に多かった点にも着目する必要がある。さらに日立グループ企業との取引をメインとする企業(依存率50%以上の総計)の比率は78%から72%へと微減にとどまっており、この間に中核企業以外との取引が大きく進展したとは必ずしもいえないのが実態であった。

なお遠山(2002)では、同氏が取り上げた6社の事例から読み取れる日立地域中小企業の特質の1つとして、「個別企業経営者の意識は、これまでの経営スタイルからの脱却が認識されているが、事業展開がそれに対応しきれていない」とし、「当地域で有力視されている中小企業のほとんどが、依然として日立製作所との取引関係に大きく依存する形で

存立している」(遠山 2002, 138)と指摘しているが、本節で得られた知見は、まさにそうした特質を裏付けるものといえよう。

4. 下請協同組合による新たな取り組みの展開—久慈鉄工協同組合の事例分析—

4.1 グローバル競争下の久慈鉄工協同組合

以上、3節では、日立地域の下請企業が、グローバル競争下に中核企業からの受注単価の引き下げとともに受注量の減少に直面するなかで、[a]新たな取引先の開拓や新製品の開発といった対応の必要性を認識していたこと、[b]しかしそうした取り組みは必ずしも容易ではなく、依然として中核企業との取引に多くを依存せざるを得ない状況にあった点についてみてきた。

これに対して4節では、以上のような厳しい状況を下請協同組合が組織的に打開しようとした事例に着目する。具体的には、日立製作所の下請企業によって組織された協同組合の1つであり、茨城機工連傘下の組合でもある久慈鉄工協同組合(以下、久慈鉄工組合と略記)を取り上げ、そこに加盟する企業が中核企業からの受注量の減少に直面するなかで、(1)それを克服するためどのようなビジョンを新たに構想したのか、(2)またその下で実際にどのような取り組みを展開したのかについて立ち入って検討することにしたい。

なお、それに先立ち同組合の概要を示すと表12のようになる。そこに示したように、久慈鉄工組合は、日立製作所多賀工場(後には佐和工場)と取引関係にあった下請企業が、同工場への部品の安定的供給を目的として1957年に設立した組合である。

所在地	日立市石名坂町
組合設立	1957年4月
団地設立	1966年5月
敷地総面積	76,728㎡(構内56,613㎡、構外17,115㎡)
加盟企業数	12社
主要事業 (構成比：%)	自動車部品(35.5%)、家電部品(22.8%)、計測器部品(8.6%)、 その他(33.0%)
主な取引先	日立製作所自動車機器事業部、同電化機器事業部、同計測器 事業部、日立多賀エンジニアリング

(出所) 久慈鉄工協同組合提供資料より筆者作成。

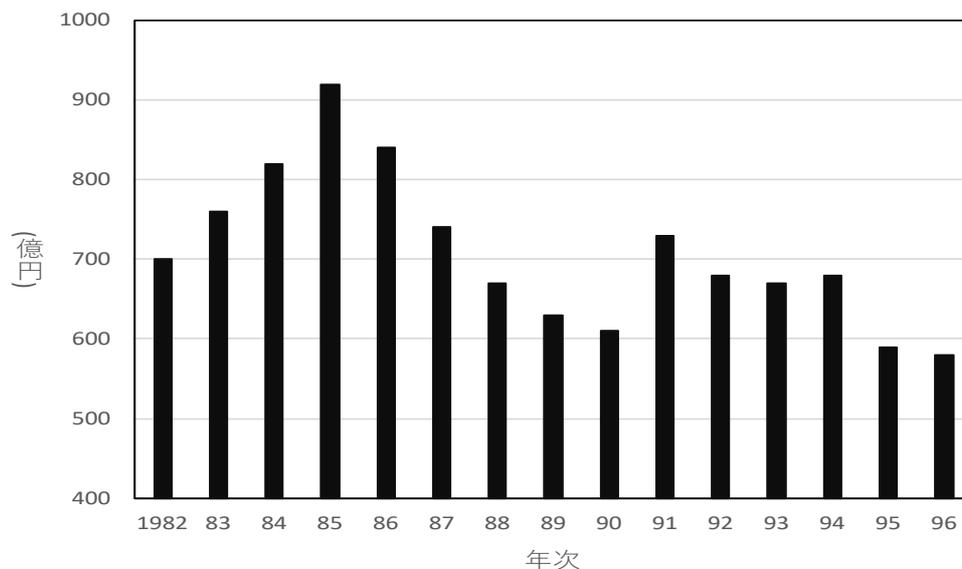
(注) 主要事業：1994年時点、加盟数：2002年時点。

表12：久慈鉄工協同組合の概要

特に同組合は、多賀工場の支援により、1966年に工場団地への集団移転を行うことで集積効果を高めるとともに、団地内に部品の一貫生産を請け負う共同出資会社を新たに創設するなど他の組合と比べ一歩踏み込んだ取り組みを積極的に展開し、親工場と共存共栄の関係を形成してきた¹⁴。その結果、同組合の総生産額は、親工場からの受注増大に連動する形で1980年代前半期まで、ほぼ右肩上がりでも拡大した。

¹⁴ 第2次世界大戦後に日立および周辺地域に設立された日立製作所下請協同組合との比較からみた久慈鉄工組合の特徴ならびに1950～1980年代における久慈鉄工組合の組織的活動に関して、詳しくは平(2020)を参照されたい。

ところが図2に示したように、組合の総生産額は、(1)1985年をピークとして1990年にかけて急激に減少した後、(2)1991年にいったんは増加したもののそれ以降再び縮小傾向に転じることになった。この時期の自動車および家電関連産業の国内生産は、プラザ合意以降の急激な円高→バブル崩壊→さらなる円高と続くなかで非常に厳しい競争条件の下におかれており、自動車部品と家電部品の生産をメインとする久慈鉄工組合加盟各社は、親工場（日立製作所自動車機器事業部、同電化機器事業部）からの受注減に直面することとなったのである。



(出所) 久慈鉄工協同組合提供資料より筆者作成。

図2：久慈鉄工協同組合の総生産高の推移

実際、1993年に組合が行った実態調査（久慈鉄工協同組合1994a）によれば、加盟12社のうち1991年と比較して親工場からの受注増により売上げが増加したとする企業はゼロで、横ばいないしは微減と答えた企業がそれぞれ1、3社にとどまり、残り8社は大きく減ったと回答している。

4.2 活路開拓ビジョンの策定—久慈鉄工協同組合による取り組み(1)

久慈鉄工組合は、以上のような現状（親工場からの受注減による生産高の低下）を、景気変動にともなう一時的な現象であり、やがて以前の水準へと回復するものとは捉えなかった。むしろ、「従来と違い、バブル崩壊や1ドル100円近い円高の昂進によって日本経済が構造的な変革を迫られ、大手企業の海外移転による国内空洞化も現実化しつつある現在」における構造的な変化として認識した（久慈鉄工協同組合1994a）。

そして、「これらの要因をそのままにしては、組合員のような中小製造業の生き残りには非常な困難が伴うと予想される」（久慈鉄工協同組合1994a）との認識をもとに、1994年に組合および加盟企業の活路開拓のための「活路開拓ビジョン」（以下、ビジョンと略記）を策定したのである。

そこで4.2では、このビジョン策定にあたって実施された「活路開拓ビジョン調査」（久慈鉄工協同組合1994a）を改めて取り上げ、グローバル競争の時代へと移行するなか

で、下請協同組合がどのような活路の開拓を構想するに至ったのかについてみることにしたい。

はじめに、加盟企業がこれまで重視してきた経営課題と今後の課題について調査した結果を示すと、表13のようになる。それによれば、これまでは中核企業・親工場の発展を支え、安定的な供給体制を維持・継続する目的から、主に生産能力の強化、技術力強化、コスト削減を重視してきた。これに対して今後は、(1)取引先の拡大、(2)事業の多角化、(3)人材の育成強化を、より重視すべき課題として認識していたことがわかる。しかもこれら3つは密接に関連しており、(3)の人材の育成強化は、(1)の取引先の拡大および(2)の事業の多角化を進めるに際しても必要な課題であった。

これまで重視			今後重視		
項目	件数	比率	項目	件数	比率
生産能力の強化	9	75.0	取引先の拡大	10	83.3
技術力強化	8	66.7	事業の多角化	8	66.7
コスト削減	8	66.7	人材育成強化	6	50.0
財務基盤強化	4	33.3	技術力強化	3	25.0
人材育成強化	4	33.3	コスト削減	3	25.0

(出所) 久慈鉄工協同組合(1994)『活路開拓ビジョン調査』より筆者作成。

(注) 1) 組合員企業実態調査：1993年10月実施(加盟企業総数12)。

2) 上位5番目までの項目をピックアップした。

表13：組合企業が重視する経営課題

しかしながら、上記の調査と並行して組合が実施した加盟企業の従業員に関する調査によれば、表14のように、売上高の減少を背景として約4割の企業で余剰人員が発生している一方で、熟練技術者および営業要員の不足が問題となっていた。つまり、取引先の拡大や事業の多角化を進める必要があるにもかかわらず、その販路を拡大する営業スタッフや高度な技術を持った人材が充足できていないというのが実態であった。

(1)1993年時点での従業員の状況			(2)不足している職種(複数回答)		
項目	件数	比率	項目	件数	比率
余っている	5	41.7	熟練技術者	6	50.0
ちょうど良い	5	41.7	営業要員	5	41.7
繁忙期に不足する	2	16.7	中間管理職	3	25.0
常時不足気味である	0	0.0	現場要員	3	25.0
			一般要員	0	0.0
			無回答	2	16.7

(出所) 久慈鉄工協同組合(1994)『活路開拓ビジョン調査』より筆者作成。

(注) 組合員企業実態調査：1993年10月実施(加盟企業総数12)。

表14：組合企業における従業員の状況

さらに事業の多角化および取引先の拡大を進めるうえでは、それを可能とする新技術・新製品の開発も重要となる。この点に関して、同じく組合が行った新製品・新技術の開発状況に関する調査結果を示したのが表15である。そこに明らかのように、これまでに「開発経験あり」とする組合企業は全体の3分の1にすぎず、逆に現時点ではそのような「開発を考えていない」と回答した企業は半数に達していた。

(1)開発経験と今後の意向			(2)開発手法		
項目	件数	比率	項目	件数	比率
開発経験あり	4	33.3	経営者自身による開発	3	25.0
現在開発中	1	8.3	自社研究員による開発	3	25.0
開発を検討中	1	8.3	公的機関を利用	1	8.3
開発を考えていない	6	50.0	外部専門業者に委託	1	8.3
開発能力がない	3	25.0	他社との共同開発	0	0.0
			特になし	7	58.3

(出所) 久慈鉄工協同組合(1994)『活路開拓ビジョン調査』より筆者作成。

(注) 1) 組合員企業実態調査：1993年10月実施(加盟企業総数12)。

2) いずれも複数回答。

表15：新技術・新製品の開発と開発手法

これに対して、「現在開発中」あるいは「開発を検討中」という企業はそれぞれ1社にとどまり、新製品・新技術開発に積極的な企業はきわめて少数であったことがうかがえる。また開発手法に関しては、自社内での人員によるものにとどまり、公的機関あるいは外部専門業者といった外部資源を利活用した開発はごくわずかであり、他社との共同開発を展開する企業に至ってはゼロというのが実態であった。

およそ以上のような問題および実態を踏まえ、久慈鉄工組合は、1994年に「サンヒルズ久慈の将来方向」という構想を発表し、組合主導による活路開拓に取り組むことになった。具体的には、その出発点として、“ヒューマン夢工場をめざして”をスローガンとする新たな方針を掲げ、組合の名称を久慈鉄工協同組合から「サンヒルズ久慈」へと変更するとともに新たなロゴマークを作成して、日立製作所専属の下請組合としてのイメージの刷新をはかったのである(久慈鉄工協同組合1994b)。

そのうえで、同組合が活路を見出すために取り組むべき施策の柱としたのが、[1]若い人材の確保と、[2]新規事業分野の開拓であった。これは先にみた実態調査において、有能な人材の確保・育成と、新規取引先あるいは事業分野の拡大を今後の主要課題としていたことを踏まえた施策の提示であったとみることができる。このうち特に[2]の新規事業分野の開拓は、組合が新製品の共同開発を主導し、独自ブランドの製品として販路を開拓することで、中核企業への過度な依存から脱却することを意図したものであった¹⁵。

¹⁵ ちなみに[1]の人材確保事業は、従業員の活性化を図るため、職場イメージや職場環境の改善をはかりながら若い労働力の確保を目指す取り組みであった(久慈鉄工協同組合1994c)。

4.3 新製品の共同開発—久慈鉄工協同組合による取り組み（2）

そこで4.3では、久慈鉄工組合による新規事業分野開拓への取り組みについて検討する。その場合、組合が実際に主要施策として選んだのが、“電磁波活用メロン省力化保温育成装置”（以下、電磁波メロン装置と略称）の自主開発である。ここで電磁波メロン装置とは、具体的には（1）露地栽培の限界を克服するために、それに代わる養液栽培方法をベースとし、（2）植物の成育を促すとされる電磁波を照射することでメロンを促成栽培するシステムを構築するとともに、（3）保温用ビニールの自動開閉装置もあわせて開発するというものであった¹⁶。

なお、久慈鉄工組合がメロン栽培に着目した理由は、茨城県が日本有数の農業県であり、なかでもメロンは出荷額において北海道に次ぐ生産地であったことによる。また従来の露地栽培の場合は、繁忙期が偏っているうえに、自然環境の変化に合わせたビニールハウスの開閉作業などから長時間労働が常態化していた。そこで、農作業改善の観点から養液栽培に着目し、さらに電磁波の活用により栽培期間を短縮するとともに、ビニールハウスの自動開閉による農作業時間の短縮・省力化を意図して取り組まれたのが上記の製品開発であった。

その意味でこの取り組みは、組合加盟企業が有する既存の電機関連技術を基盤とし、農工連携を強く意識した地域密着型の共同開発であったといえる。そしてそれは、計画発表後、“受注型企業からの脱皮”（中小企業総合研究機構 1996）あるいは“協同組合の新活路”（宮崎 1997）として注目されることとなったのである。

実際の開発は、1995年4月に施行された中小企業創造活動促進法にもとづく認定と補助金の支給を受け、組合内に新設された融合化委員会に6社が参加する形で1996年7月から開始された¹⁷。

開発にあたりまず着手したのは、電磁波メロン装置のニーズを探るための2つの調査であった。このうち1つは日本有数のメロン産地北海道でメロンの自動選別ラインなど先進的な装置を導入していた農協（発足農業協同組合）でのヒアリング調査であり、もう1つは茨城県内メロン農家に対するアンケート調査およびヒアリング調査である。

一方、それと並行する形で、養液栽培装置、電磁波発生装置、ビニールハウス保温システム、作業台ユニット、自動開閉装置の共同開発・試作が行われ、その結果、「サンヒルズ・メロンメーカー」と命名される一連の装置が完成するに至った。さらにその後は、販売促進のために同装置のビデオならびにパンフレットを作成するとともに、組合構内で展示会および懇談会を開催して、茨城メロン農家に向けた普及宣伝活動を展開したのである（久慈鉄工協同組合 1998a）。

以上のように、久慈鉄工組合は、日立製作所との取引とは異なる新たな自主製品の開発に取り組んだが、結果として、この新製品は茨城のメロン農家に普及・定着するには至らなかった。

¹⁶ 以下、電磁波メロン装置の開発に関しては久慈鉄工協同組合（1998a）に依拠する。

¹⁷ 開発費用は、自己負担分と合わせ総額2,200万円が計上された。

その要因として、まず第1に、上記装置を農家が導入した際の費用対効果が必ずしも明確ではなかった点をあげることができる。ちなみに、同装置の試作品が完成した時点で組合が設定した販売予定価格は、基本システム（ベースアングル＋発泡スチロール製苗床ベッド＋養液タンク循環装置）10万円、電磁波発生装置（1式）100万円、総合自動給水システム（1式60坪、180株相当）250万円、トンネル昇降装置（苗床ベッド用ガイドスチール枠＋保温カバー）15万円であった（久慈鉄工協同組合1998b）。

これに対して表16に示したように、茨城県内メロン農家に対して行われたアンケート調査（久慈鉄工協同組合1998a）によれば、水耕栽培装置（基本システム）の問題点として、「価格が高くコスト的に見合わない」とする回答が最も多く、全体の3分の2に達した。同様に、電磁波発生装置および保温装置に関しても、「価格が高くコスト的に見合わない」、「効果がはっきりしない」、「特に魅力を感じない」とする回答がほとんどであった。またメロンメーカー全体の価格設定に関しても、「高い」、「やや高い」とする回答が大半を占めており、その結果として9割の農家が「今すぐ購入したいとは思わない」という意向を持っていたのである。

	回答内容	件数	比率(%)
水耕栽培装置 (基本システム)	価格が高くコスト的に見合わない	20	66.7
電磁波発生装置	価格が高くコスト的に見合わない	19	63.3
	効果がはっきりしない	28	93.3
	特に魅力を感じない	17	56.7
保温装置 (トンネル昇降装置)	必要ない	29	96.7
	特に魅力を感じない	29	96.7
メロン装置全体の 価格設定	高い	21	70.0
	やや高い	8	26.7
購入意向	今すぐ購入したいとは思わない	27	90.0

(出所) 久慈鉄工協同組合(1998)『電磁波活用メロン省力化保温育成装置に関する需要開拓事業報告書』より筆者作成。

(注) 調査対象：茨城県内のメロン栽培農家(総数30名)。

表16: メロンメーカーに対する栽培農家の意向調査結果

それとともに第2として、より根本的には、久慈鉄工組合が意図したメロンの露地栽培から溶液栽培への切り替えが、地元農家によって支持されるに至らなかった点をあげることができる。特にその背景として、久慈鉄工組合が開発に着手したほぼ同時期に、外国人技能実習制度の導入が本格的に開始された点に着目する必要がある。同制度は1993年に国によって制度化されるが、それを契機として茨城県有数のメロン栽培産地である鉾田市(旧旭村地区を含む)でも実習生の受け入れ体制を整備し、1996年から受け入れを開始するに至る。そしてそれ以降、同地域では、中国や東南アジア出身の外国人技能実習生が、農業就業者人口の減少と高齢化に伴う農業労働力の不足を補完するうえで大きな役割を果たすことになっていったのである¹⁸。

¹⁸ 鉾田市におけるメロン栽培および農家の経営形態と外国人技能実習生に関しては、羽田・児玉・安村・富田・舒・志村・市川・田林(2016)を参照。

それゆえ、こうした労働力補完制度が路地栽培に積極的に採用され普及・定着してゆく状況下においては、メロン栽培農家にとって、久慈鉄工組合が開発した水耕栽培で省力化をはかる製品は魅力の乏しい製品と認識され、採用されるに至らなかったとみることができる。そしてその結果として組合主導による新製品の開発事業には終止符が打たれ、上記促進法にもとづく補助事業の終了とともに、久慈鉄工組合ではそれ以降同様な取り組みが再開されることはなかった。

このことは、高度成長期に下請取引の発展を共通の目的として形成された組織を土台としながら、今度はその目的とは逆に下請取引の見直しあるいは中核企業からの自立を組合が一体となって実現することの難しさを示唆している。

しかし、そうした旧来の組織による活路開拓が不調に終わる一方で、個別企業レベルでは、少数ながら独自の取り組みが展開されている点にも着目する必要がある。例えば久慈鉄工組合の加盟企業でもある三友製作所では、中核企業による事業縮小あるいは撤退の影響を受けて、1980年後半から1990年代初頭に2度にわたる経営危機に直面した。しかしその後、独自の活路開拓ビジョン（中期経営計画）を策定し、①中核企業との間に新たな部品の供給による新たな取引関係を形成するとともに、②従来の下請協同組合の枠にとられない連携として産学官連携を利活用しつつ自社製品開発を積極的に展開することで活路を見だし、新たな企業成長を実現したのである（平沢2022a）。

以上の点は、グローバル競争下の構造変化として、日立地域あるいは協同組合内において、下請企業の中に二極分化が生じていることを示唆している。すなわち、（1）外部環境の変化に対応できずに停滞する企業が多く存在する一方で、（2）従来の下請協同組合の枠にとられずに新たな活路を開拓し生き残りをはかる革新的企業が少数ながら存在するということである¹⁹。

5. おわりに

以上、本論文では、日立および周辺地域を対象として、グローバル競争への移行にともない変化しつつある中核企業ならびに下請企業、下請協同組合について、3つの系統に属する調査資料を利活用する形で明らかにしてきた。最後に、本論文で得られた知見について、その要点をまとめると以下のようになる。

はじめに、企業城下町における変化として重要な意味をもったのが中核企業による外注政策の変化であった。2節でみたように、グローバル競争に適応するため、地域中核企業は、海外からの調達も含めて新規取引の開拓を積極化し、従来の下請系列関係にこだわらない取引関係の構築へと外注スタンスをシフトしていった。また実際にも、海外事業活動を漸次拡大する一方で、そうしたスタンスの変化にそった形で、国内における部品調達および下請取引を見直す方向にあったと捉えることができる。

その結果として、地域内の下請企業の多くは、1990年代を通じて受注単価の引き下げとともに受注量の減少に直面するに至った。これに対してそれらの企業は、中核企業以外との取引の必要性を認識し、そのために自社製品開発や取引先の開拓ならびに営業力の強

¹⁹ 遠山（2002）、中村他（2012）、平沢（2017a）および菅田（2022）が明らかにした日立地域の中小企業による自立化の事例も、こうした視点から位置づけ評価できるものと考えられる。

化を今後の経営方針に掲げ重視していた点は3節でみたとおりである。しかしながら、その実態は依然として中核企業との取引に多くを依存せざるを得ない状況にあり、新規取引の開拓による多角化は容易ではない状況にあったといえる。

地域中小企業が置かれたこうした状況に対して、4節では、そうした状況を打開しようとした下請協同組合が、親工場以外と取引を拡大させる独自の活路開拓ビジョンを策定したこと、さらにそれを実現させる新たな取り組みとしての新製品開発についてみてきた。この取り組みは、加盟企業が有する基盤技術を持ち寄るとともに、農工連携を強く意識した地域密着型の共同開発を特徴としており、組合主導による自立化戦略として注目された。しかしながら、結果として地域内の農工連携には至らず、またそれ以降は同様な開発が試みられることもなく、組合による共同開発事業には終止符が打たれることとなったのである。

以上のように、日立および周辺地域の下請企業および協同組合は、グローバル競争への移行にともなう外部環境の変化に十分に適応できず、総じて停滞ないしは縮小傾向に直面するに至っている²⁰。ただし、全体としてはそうした事態が進展しつつも、4節で指摘した三友製作所のように、中核企業との取引を再構築するとともに、既存の下請協同組合の枠を超えた連携を利活用しながら新たな自社製品開発にも積極的に取り組むことで生き残りをはかる動きがみられる点も看過することはできない。

このように、グローバル競争下における企業城下町日立の地域経済および企業経営を捉える場合には、外部環境の変化のなかで事業の縮小を余儀なくされ、劣勢に立たされる中小企業経営が基調となるなかで、自らの経営改革により新たな企業成長を実現しつつある企業の展開にも着目する必要がある。その意味で、本論文で試みた地域全体の実態把握とともに、ミクロレベルの視点からそうした革新的中小企業における生き残り戦略と事業展開に関する詳細な事例分析の蓄積が重要な意味をもつといえよう²¹。

参考文献

- 茨城県電気機械工業協同組合連合会(2002)『組合アンケート調査結果』
 久慈鉄工協同組合(1994a)『活路開拓ビジョン調査：業界を取り巻く新しい環境への対応と将来のあり方を探る』
 久慈鉄工協同組合(1994b)『久慈鉄工団地のイメージアップをめざして』
 久慈鉄工協同組合(1994c)『夢のある職場づくりに向けての人材確保・育成のあり方』
 久慈鉄工協同組合(1998a)『電磁波活用メロン省力化保温育成装置に関する需要開拓事業報告書』
 久慈鉄工協同組合(1998b)『サンヒルズ・メロンメーカー』(パンフレット)。
 常陽地域研究センター(2004)「地域製造業の再構築」『JOYO ARC』2004年8月号
 菅田浩一郎(2022)『中小企業の国際化と自立化』文眞堂
 中央大学経済研究所(1976)『中小企業の階層構造』中央大学出版部

²⁰ そうした状況を反映する形で、同地域においては製造品出荷額、事業所および従業者数は、いずれもグローバル競争が本格化する以前と比べて大幅に減少するに至っている。特に従業者および事業所数に関しては、1990年代以降、両者ともほぼ一貫して減少傾向が続いた結果、2018年時点では1992年と比べて前者で約5割、後者は4割の水準にまで低下するに至っているのが現状といえる(平沢2022b, 125-126)。

²¹ そうした日立および周辺地域における革新的中小企業の事例研究としては、平沢(2017a)、平沢(2017b)、平沢(2022a)、平沢(2022b)を参照されたい。本研究はそうした個別事例研究と相互補完関係にあるものと位置づけることができる。

- 中小企業総合研究機構(1996)「(特別レポート)受注型企业からの脱皮」『月刊中小企業』1996年12月号
- 中小企業総合事業団(2000)『海外展開中小企業実態調査』2000年版
- 遠山恭司(2002)「<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』33号
- 中村文宣・神谷隆太・大谷万里絵・鈴木将也・福井一喜・山下清海(2012)「日立市の機械金属工業における中小企業の自立化」『地域研究年報』34号
- 羽田司・児玉恵理・安村健亮・富田厚志・舒梦雨・志村衛・市川康夫・田林明(2016)「大規模メロン生産地域における施設園芸の多角化」『地域研究年報』38号
- 日立市(2000)『日立市製造事業所実態調査報告書』
- 日立市(2002)『日立市工業振興計画(第2次)準備調査報告書』
- 日立市(2003)『日立市工業振興計画』
- 日立市産業経済部商工課(1995)『日立市内工業振興計画策定実態調査報告書』
- 日立製作所佐和工場(1988)『佐和工場二十年の歩み』
- 平沢照雄(2017a)「企業城下町日立における自立指向型中小企業の産学官連携と海外事業展開」『国際日本研究』9号
- 平沢照雄(2017b)「企業城下町日立における独立系中小企業の製品開発と事業展開」筑波大学『経済学論集』69号
- 平沢照雄(2018)「企業城下町日立における協業組合の形成と展開」筑波大学『経済学論集』70号
- 平沢照雄(2020)「企業城下町日立における下請協同組合の集団化と事業展開」筑波大学『経済学論集』72号
- 平沢照雄(2022a)「企業城下町日立における地域中小企業の<第二創業>と生き残り戦略」『国際日本研究』14号
- 平沢照雄(2022b)「グローバル競争下の革新的地域中小企業」篠塚友一・高橋秀直・平沢照雄・平山朝治・福住多一・箕輪真理『経済学の最前線』丸善プラネット所収
- 宮崎洋一(1997)「久慈鉄工(協):新製品の開発により自立を目指す」『商エジャーナル』1997年2月号
- 森嶋俊行(2018)「企業城下町型集積:茨城県日立地域」松原宏編『産業集積地域の構造変化と立地政策』東京大学出版会所収

[付記] 本論文の作成にあたり資料提供にご協力いただいた日立市市役所、茨城県電気機械工業協同組合連合会およびサンヒルズ久慈(久慈鉄工協同組合)に対して記して感謝の意を表したい。また本誌査読担当者(ブラインドレフェリー)からは貴重なコメントを賜った。なお本研究は、日本学術振興会(JSPS)科研費(18K01718)の助成を受けた研究成果の一部である。