

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

【要 旨】

1. はじめに

本調査は、グローバル化の進展や消費者ニーズの多様化など我が国製造業を取り巻く外部環境が激しく変化する局面下で、日立地区における協力企業群の自己変革の取組に焦点を当てながら、この変革の胎動をより大きな潮流に発展させるために地域を挙げてどう取組むべきか、という視点から当地域の進むべき方向性について検討を行ったものである。また、この検討を通じ、当地域と同様に地域の経済活動が特定の中核企業に大きく依存する所謂「企業城下町」の再活性化の方策についても、どのような示唆を得ることが出来るのか併せて整理することとした。

調査実施に際しては日立地区の製造業者へのインタビューに重点を置いたが、茨城県商工労働部、茨城県工業技術センター、財団法人日立地区産業支援センター及び日立製作所を始めとする各企業から多大な御協力を戴いた。

2. 日立地区の発展経緯と当地域特有の産業構造上の課題

日立地区は、我が国有数の総合電気メーカー日立製作所の発祥の地であり、同社の各事業所を頂点に縦割りで協力企業が集積する典型的な企業城下町として、中核企業の業容拡大とともに発展してきた。当社と協力企業群の「護送船団方式」による堅固な取引構造は、高度成長期には安定的な生産体制の維持、納期の即応性確保等に大きく貢献してきた。

しかしながら、安定成長下では負の側面が目立ち、特に中核企業との取引比率の高い協力企業においては、企業経営の主体性が弱まるというマイナスの影響が大きくなった。具体的にはコストダウン等自発的な経営改善意欲の減退、消極的な設備投資対応、新規受注開拓に対する意欲の減退などの現象であり、護送船団方式の内包する高コスト構造が顕在化するに至った。この結果、中核企業においては国際競争力が低下し、従来のような護送船団方式の庇護を受けられなくなった協力企業群の経営環境は一層厳しいものとなり、当地域全体の活力を低下させるという悪循環が生じることになった。

3. 外部環境の変化の影響と中核企業の取組

我が国の全般的な高コスト構造、アジア諸国の市場の拡大、及び現地生産環境の充実等によりグローバル化が進展し、適地生産化の波が急速に押し寄せる一方、目まぐるしく変わる消費者ニーズに応じプロダクトサイクルもリードタイムも一段と短縮化するなど、今日、我が国製造業を取り巻く外部環境は一層厳しさを増している。

日立地区でも、こうした外部環境の激しい変化に対処すべく、中核企業は、国際競争力の再強化を図るため、グローバル調達の推進や同業者等との事業部門統合を通じたコスト削減を進めるとともに、先端分野において共同研究開発を実施しリスク分散を図りつつ市場でのスタンダードの早期確立に努めるなど対応を矢継ぎ早に進めている。

この結果、協力企業は、厳しさを増すコストダウン・納期短縮化要請に対処を迫られることに加え、中核企業の事業統合等に伴う生産ラインの統廃合により従来通りの受注を確保することが困難になるなど、中核企業の国際競争力強化等の取組により経営面で大きな影響を受けることになる。

4. 外部環境変化に対する他地域の取組

グローバル化の進展等外部環境の激変に伴って地域産業の構造的な課題が顕在化しその対応に苦慮しつつある状況は、日立地区のみならず多くの企業城下町、地方産地に共通して見られる今日的な事象である。こうした状況に対する各地の取組は一様でないものの、自立的な発展に向かってチャレンジする日立地区にとって参考となる対応事例も各地に見られる。

例えば、当地より10数年以上も前に地域中核企業から自立を促された長野県諏訪地区では、保有技術の不断の見直しと技術営業等により域外と積極的に取引を行い、更にその取引を通じ技術の一層の高度化を図り主体的な経営基盤の確立に成功した中堅中小企業が多数存在する。積極的に海外展開する事業者も多いが、海外展開の有無に拘らず国内展開を基軸とする対応が顕著であり、内外の機能分担を明確にしつつ開放的な地域経済の運営に成功している。愛知県豊田地区でも、中核企業の国際競争力は改めて指摘するまでもないが、グローバルサプライヤーとしての地位を確立した協力企業が多数存在する。地理的な纏まりの中で初期設計から試作、量産に至るまで迅速に協調して行動することの経済合理性を相互に認め合い、地域に軸足を置きながら各企業が自由且つグローバルに展開する産業集積が形成され、地域全体としても高い競争力を持続している。

さらに、中核企業、自治体を始めとする関係者が地域を挙げて企業誘致や新規創業に努め、脱鉄鋼の産業構造転換に成功した岩手県釜石地区の取組、生産拠点の集約化等事業再構築を通じた抜本的なコスト削減や環境負荷低減に資する研究開発の実施等外部環境の変化に迅速に対応し好調を維持する群馬県太田・館林地区、及び広島湾地区における企業集約化によるコスト競争力再強化の取組なども、日立地区の自立的発展にとり参考になる事例である。

5. 日立地区における協力企業の自立化への動き

「護送船団方式」の意識から抜けきれずに、中核企業からの自立化要請に対し経営者の世代交代を待ってから対応という消極的姿勢や、中核企業への対応を優先するあまり自立化に必要な設備投資を躊躇する姿勢が見られるなど、当地協力企業の自立化への動きは過渡期的な状態にある。しかしながら、同時に、主体的な経営基盤の確立に向けた取組が少なからず存在することも事実である。

まず、個別企業の自立化への取組事例としては、保有する要素技術を高度化しその適用分野の拡大を図る一方、初期設計段階からコスト削減等を可能とする生産手法の改善提案（デザイン・イン）を行い、新規受注を開拓する試みが行われている。その技術基盤については、限られた分野ではあるが品質管理、試験評価、熱・電流・電圧制御などに相応の技術蓄積と比較優位が認められるとともに、医療、バイオ、環境関連、メンテナンスなど今後の成長分野への適用可能性がある。また、ユーザーの現場ニーズを的確に汲みとり、ローテクやミドルテクの範疇に属する技術を応用し、アイデア商品の開発に繋げ市場から相応の評価を得ている取組もある。

他方、企業間連携を通じた自立化の取組としても、その必要性を認識する企業が多く、脆弱な営業基盤の強化を図るため、合目的に企業間連携を通じて販路拡大や新分野進出を図る試みが広く見られる。また、企業間連携の課題に対する認識もしっかりしているなど、今後、こうした地に足のついた取組を通じ一層の自立を図ることが期待される。

こうした取組を行っている企業の多くは、中核企業への依存度を着実に低下させてきており、自立化に向けた変化の胎動の核として評価できる。

6. 日立地区における地域経済の自立的発展と今後の方向性

保有技術の高度化や営業体制の整備等の取組を通じた自己変革の胎動をより確固たるも

のとするには、各協力企業は、要素技術の一層の高度化、デザイン・イン対応の定着やセールス・エンジニアの充実等技術営業体制の一層の強化、設備差別化の工夫、及び IT 活用等による生産性向上など一層の自助努力を進める必要がある。

また同時に、厳しい時代環境下にあつて地域経済の持続的発展を図るためには、同一地域内に企業が立地する近接性のメリットを改めて認識し、集積による規模や範囲の外部効果を相互に活用することも重要なポイントとなる。豊田地区や諏訪地区でも地理的な纏まりの中で高次の協働関係を構築し地域全体の競争力の持続に繋げている。また、経営環境の変化が激しい状況下では、この変化に柔軟かつ的確に対処できるよう協力企業の自助努力に対し適切な支援を行い、以つて自立的な経営基盤の構築をより確実なものにしつつ、それに要する期間の短縮を図ることも重要である。あくまで自助が前提であるが、近接性のメリットを確実に活用しうよう、中核企業、公的支援機関、自治体等が一体となって地域の総合力を発揮し、協力企業の早期自立を支援することが望まれる。

一方、中核企業としても、協力企業群の技術水準の底上げは、試作から量産までの生産効率向上など当地における生産機能の高度化を図る上でメリットとなろう。「地域との共生」を社是とする中核企業は、このような観点からソフト・ハード両面の協力企業支援を現に開始している。インターネットによる受発注システム「IT Technopolis HITACHI」を通じ協力企業の新規受注拡大及び資材コスト削減を支援するとともに、遊休建屋・機械設備を活用し、相応の水準の技術を有しながらも設備投資の負担力のない協力企業に対して開放し支援する計画である。

また、つくば地区を始めとする県内の高等研究機関の大規模な集積を活かし、その試験研究機器等の試作ニーズへの積極的な対応や、近時交通インフラ整備の進捗等を背景に増加基調にある県内新規立地企業との連携も当地区の活性化に寄与するものとなろう。

7. 他地域への示唆

日立地区の協力企業は、保有技術の画一化や脆弱な営業基盤など構造調整局面において顕在化した諸課題に対応すべく要素技術の高度化・差別化や技術営業体制の強化を図るなど課題解決型の対応を展開しつつある。また、現在のように経営環境が激変する状況の下では協力企業の主体的な経営基盤の確立をより早く達成させることが重要であり、こうした観点から、当地では中核企業、公的支援機関等地域を挙げて、協力企業の早期自立を支援する取組が開始されたところである。以上のような取組は、当地と同じく自立的発展を模索する他の企業城下町にも示唆するところが大きいものと思われる。

日本政策投資銀行としても自立型地域創造を業務の柱とする政策金融機関として、今後とも関係機関と適切に連携しながら地域の自立的な発展に貢献して参りたい。

〔担当：地方開発部 鈴木章弘、新井貴〕