

### 第3章

# アジア規模におけるモノづくりと中小製造業の活性化戦略 マレーシア展開企業の示唆

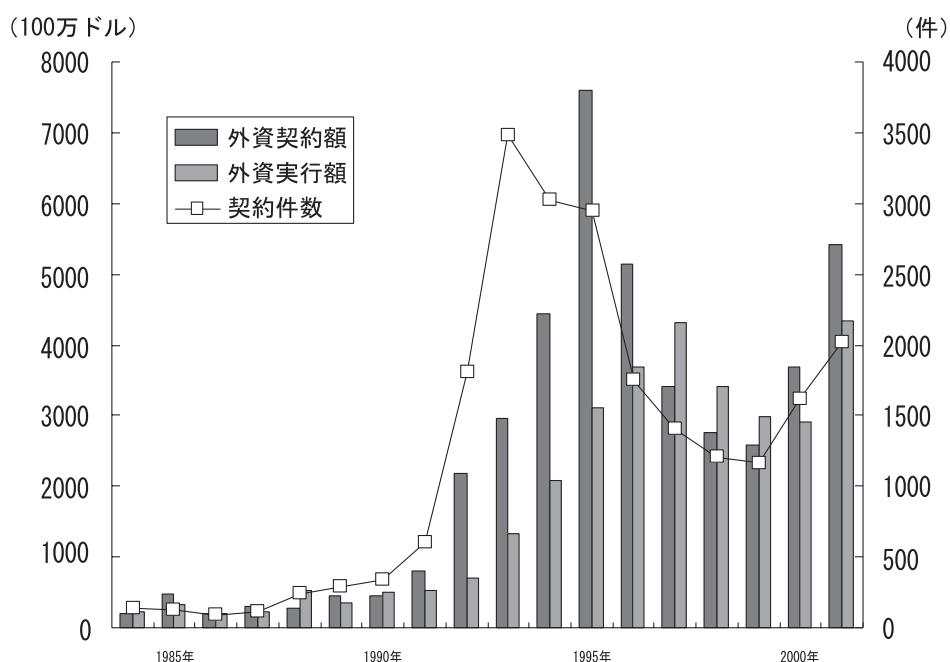
北嶋 守

## はじめに

90年代後半以降、日本の中小製造業を取り巻く環境は非常に厳しさを増している。その要因の1つに中国の工業化が加速化したことを指摘できる。特に、珠江

デルタ地域を中心とする労働集約型のモノづくりが急速に拡大することによって、これまで日本国内で何とか受注生産活動を行っていた中小零細企業のモノづくりが、その行き場を失ってしまうといった危機に直面している。さらに、近年では、珠江デルタ地域の経済発展に加えて、上海市及び南北に位置する江蘇省及び

図1 日本の対中投資の推移と投資ブーム (1984-2001)



(出所) 対外貿易経済合作部資料に基づいて作成

浙江省を含むグレーター上海地域も急速に産業集積地としての機能を拡大してきている。今回の日本からの対中投資は、第3次ブームとして位置づけることができるが、さらに今後は、華北地域への投資も増加して行く傾向を見せており、暫くは“世界の工業・中国”への投資ブームは続きそうである（対中投資の推移については図1を参照）。

では、こうした加熱する対中投資の中で、既に大手・中堅セットメーカーにおいては80年代半ばから、また中小製造業においても90年代初頭から直接投資が積極的に展開されてきた東南アジア地域（アセアン地域）における日系製造業はどのような現状にあるのだろうか。また、東南アジア地域及び東アジア地域にモノづくり環境が拡大する中で、日本国内の中小製造業は如何にして活性化戦略を再構築すれば良いのだろうか。

そこで本稿では、以上のような問題意識に基づいて、第一に、マレーシアを中心に実施した日系製造業調査に基づいて東南アジアにおける日系製造業の今後の戦略について中国の関係から考察を行い、第二に、それらの結果を踏まえて、日本国内の中小製造業の活性化に必要な条件及び戦略を提示する。

## 第1節 マレーシア日系製造業の現状

### 1. 加速する中国シフト

これまで東南アジア地域は日系製造業、特に電子・電気メーカーにとって重要な生産拠点として位置づけられてきたが、最近では中国と東南アジア地域の生産コストの格差が拡大しており、それに伴って日系企業の多くが東南アジア地域における生産拠点の撤退・縮小を検討し始めている。日本貿易振興会（ジェトロ）の調査によれば、シンガポールの単純労働者の給料は月平均421ドル（約49,300円）、マレーシアのクアラルンプールは198ドルで、中国・深圳の43～106ドルを大きく上回っている。そこで人件費に大きく左右される労

働集約型のモノづくりの部分の多くが、東南アジアから中国にその拠点を移動し始めている。日本経済新聞社の調査によれば、2001年以降、日系製造業では、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア及びフィリピンの5ヶ国で少なくとも22の生産拠点の撤退または縮小が決定したと言われる<sup>1</sup>。

### 2. 日系AV各社の対中国戦略

このように中国が「世界の工場」として注目される一方で、マレーシアの日系製造業では、対中国戦略を鮮明化する傾向も顕著である。特に、日系AVメーカー各社は、DVCやデジタルカメラ、D VHSビデオ等のデジタルAV製品の生産拠点としてマレーシアを位置づけ始めている。人件費では中国が優位であるが、マレーシアを中心にタイやインドネシア等を含めた部品調達のインフラを生かしたコスト削減及びリードタイムの短縮等による「総合力」で対中国戦略を図り、生産革新（productive innovation）に努めている<sup>2</sup>。

表1は、これまでマレーシアに進出した日系AVメーカーにおける生産品目、生産方式、設備投資、R&D、部品/メカの調達及び労働力確保の変遷を示したものである。この表が示すように、生産品目に関しては、2001年5月にDVDを中国に移管し、マレーシアの生産拠点との棲み分けが行われ、さらに2002年5月にはメカの内製化が始まっている。一方、生産方法に関してもライン生産とセル生産の複合生産方式へシフトしており、最適生産化により競争力の向上に努めていることがわかる。

また、この表の中で特に注目すべき点は、R&Dの状況である。1999年5月時点では、基本設計は日本で行われていたが、2002年5月には普及機に関しては基本設計もマレーシアで行うまでに「現地化」が進んでいる。このように、日系製造業では、企画・R&D・設計・製造・販売に至る一連のビジネスプロセスの段階及び各種生産品目ごとに日本からマレーシアそして中国にシフトしているが、マレーシアでどの部分をど

<sup>1</sup> 2002年7月25日付『日本経済新聞』掲載記事参照。

<sup>2</sup> 2002年5月8日『電波新聞』掲載記事参照。

表1 マレーシア進出日系AVメーカーにみる3年間の変遷

	1999年5月	2001年5月	2002年5月
生産品目	DVDなどデジタル製品開始	DVDは中国へ。DTVやSTBなど新たなデジタル製品の導入	DVC、デジタルカメラ、D VHSなど拡大。メカなど内製化も進む
生産方式	ライン生産	ラインとセルの複合生産方式	生産品目によるセルとラインの使い分けによる最適生産化
設備投資	高速の部品実装機	チップマウンターと中速部品実装機	1005対応高密度実装機、鉛フリー対応設備
R&D	基本設計は日本	基本設計は日本。量産品のモデルチェンジの現地化	普及機は基本設計も現地化。現地技術者の育成と増強
部品/ メカ調達	現地のインフラを活用	内製化によるコストダウン	内製化促進。中国並み価格による現地調達促進
労働力確保	マレーシア国内で余裕	東マレーシア、インドネシア。技術者の転職も増加	産業界全体が削減傾向。定着率上昇し、平均年齢高まる

(出所) 2002年5月8日『電波新聞』掲載記事より抜粋

のような方法で行うことが最適なのかを考えることは、そのまま日本国内ではどうするかといった問題と直結している。80年代後半から加速した東南アジア地域を中心とした日系製造業の国際分業構造が現在直面している課題は日本国内のモノづくり、中国でのモノづくりと相互に連動しながら発生している。故に、単に中国の急成長にのみ眼を奪われるのではなく、マレーシア等の東南アジア地域でねばり強くモノづくりを展開している日系製造業の実態を知ることは、アジア規模のモノづくりが今後どうなっていくのか、その中で日本国内の中小製造業にはどのような可能性(活路)があるのかを知る上での重要な手掛かりを提供するものと考えられる。

## 第2節 マレーシア日系中小製造業の実態 現地調査から

### 1. 調査の目的と概要

本調査研究の一環として、筆者は2002年9月にマレーシアの日系製造業を対象にした。以下では、その結果について、特に日系中小製造業の活動事例を中心に報告する。なお、本調査の目的は、第一に、中国の工業化が急速に進展し、直接投資もアセアンから中国へシフトする中でのマレーシア及びシンガポールの日系中小製造業の対応状況を把握すること。第二に、ア

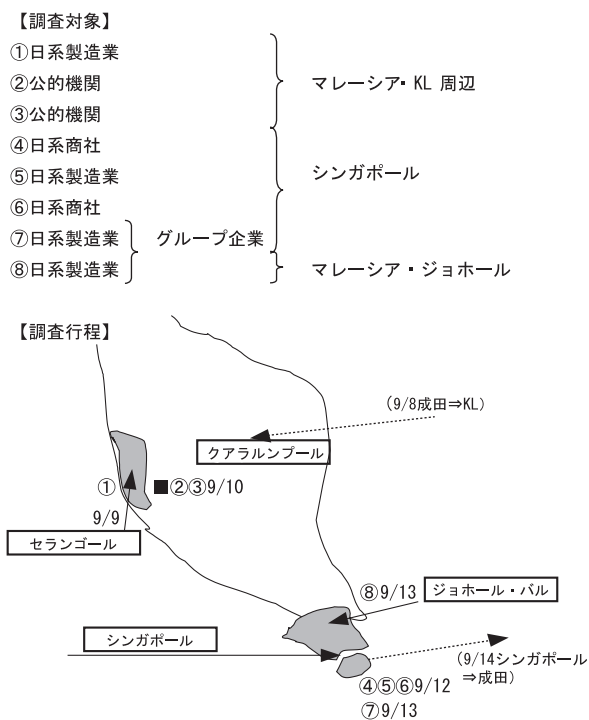
セアン日系企業の可能性と対中国戦略及び日本国内でのモノづくりとの関係から日本国内の地域産業・企業の可能性のヒントを掴むこと。以上の2つであった(調査対象及び調査行程については図2を参照)。

本調査の具体的な調査対象は、日系中堅企業、日系中小企業、日系商社及び公的機関と様々であったが、ヒアリング項目としては下記のような共通項目を設定し、できるだけ構造的インタビュー調査を目指した。また、本調査の最終的な目的は、日本国内の地域産業・企業の再活性化へのヒントを掴むことにあることから、各ヒアリングは、ケーススタディ的に企業活動を整理するというよりはむしろ、アセアン地域から見た中国の台頭及び日本国内のモノづくりの可能性に関する意見やアイデアを抽出することに重点を置いた。

### 調査項目

- (1)シンガポール及びマレーシア等の日系企業の現状と課題について
  - ・当該地域の製造業全般の動向
  - ・当該地域の日系中小製造業の動向
- (2)中国の台頭が東南アジア地域の日系中小製造業の活動に与える影響について
  - ・中国の台頭と日系製造業の動き
  - ・中国の台頭への対応状況
- (3)東アジア圏におけるモノづくりの方向性と日本国内のモノづくりの可能性について

図2 調査対象の所在地と調査行程



(出所) 筆者作成

- ・当該地域（アセアン地域）で活動するメリットとデメリット
- ・日本国内のモノづくりの課題及び可能性について

### 第3節 マレーシア日系中小製造業の活動事例

以下では、上記の調査項目に従って、主にマレーシアで現地生産を実施している日系中小製造業2社の事例に基づいて、中国とアセアン地域の関係及び日本国内でのモノづくりの方向性について検討する。

#### 1. 小野ゴム工業(株)のアジア展開

##### (1) アジア展開の経緯

小野ゴム工業（本社：長野県岡谷市）は、1993年にマレーシア工場を設立し現在に至っているが、進出の

4年前前から海外進出の検討を始めており、その間も韓国及び台湾へ部品の輸出を行っていた。なお、東南アジアでの営業活動の最初は1988年頃まで遡る。現在の主要品目は、マイクロモーター用のゴム磁石（ゴムマグネット）である。同社は主要取引先の海外展開に対応する形でマレーシア工場を設立した。進出にあたっては、主要取引先から現地工場に立ち上げ時のスタッフの獲得等で支援を受けた。また、同社の海外展開では、岡谷市中小製造業の若手経営者が組織するNIOM（ニオム：New Industrial Okaya Members）のメンバー企業が積極的に東南アジア展開を指向したことが大きな刺激となったという背景がある<sup>3</sup>。

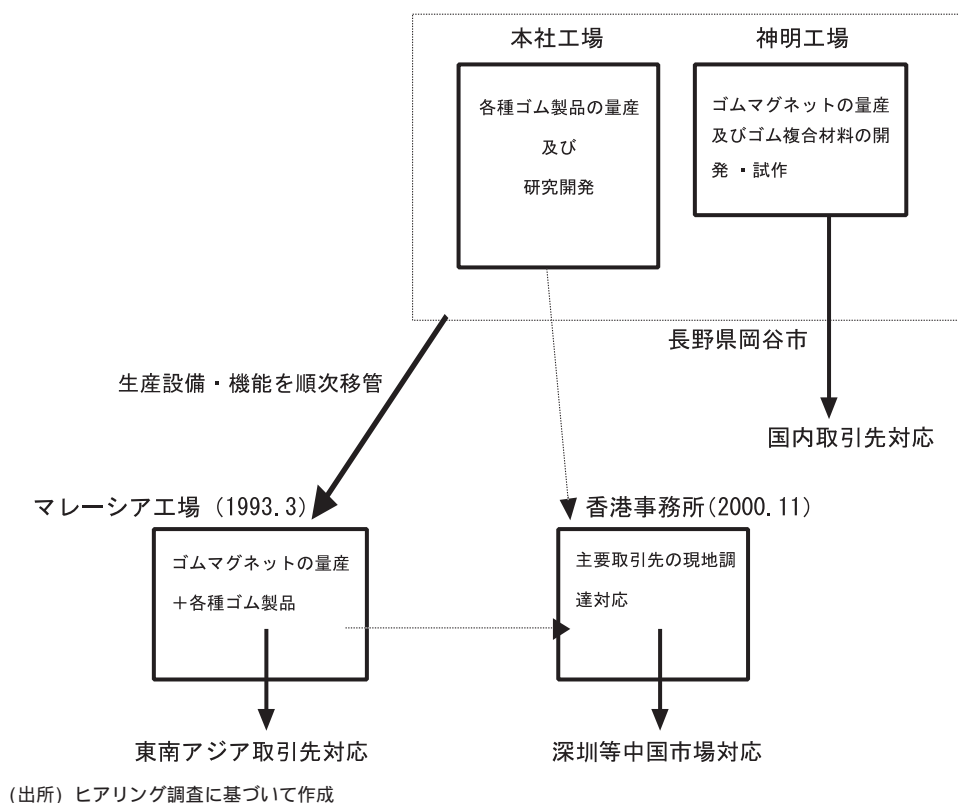
マレーシア工場の機械設備の80%は日本からの移設である。日本では、1980年からマイクロモーター用のゴムマグネットの開発を開始し1982年に製品化に成功している。1987年に日本本社工場の新築に伴い、旧設備をマレーシア工場に移設することにした。現在、同社の生産拠点は、長野県本社工場（岡谷市）、神明工場（岡谷市）及びマレーシア工場の3カ所である。各生産拠点では、本社工場：各種ゴム製品の量産＋開発、神明工場：ゴムマグネットの量産及びゴム複合材料の開発・試作、マレーシア工場：ゴムマグネットの量産といった分担になっているが、日本本社及び神明工場の生産機能を順次、マレーシア工場に移管する仕組みになっている（図3参照）。なお、2000年11月からは香港事務所を設置し、取引先の現地調達に対応した受け皿として機能している。

##### (2) 同社及びアセアン地域の日系中小製造業の現状

同社の最近の状況としては、受注量の量的な変化はさほど大きなものではないが、単価の引き下げ（コストダウン要請）が非常に厳しくなっている。同業他社では30%のコストダウン要請を受けたケースもある。この背景には、家電、電子・電気産業を中心とした日系企業の中国シフトに伴う「中国価格」の影響が大きい。大手家電メーカーでは、系列子会社の部品コストが高いため系列以外の中小製造業に発注するケースが

<sup>3</sup> NIOMの活動概要については、例えば、中沢 [1998]、関・辻田 [2001] 等を参照。

図3 小野ゴム工業の海外生産分業体制



増えている。同社の受注量が横這いである背景には、そうした家電メーカー等による系列外取引の「恩恵」がある。コスト削減要請への対応としては、マレーシア工場でも機械化・合理化を推進し、人件費の削減も行っている（3年前の150人体制から現在は100人以下に縮小、人件費：300リンギ～500リンギ/月）。

### (3)中国対応に向けた香港事務所の設置

同社の中心的な市場であるマイクロモーターに関しても中国シフトが活発化している。5割以上の企業が中国での生産機能を拡大しており、うち3社は新規の工場を設立している。そのため同社では、主要取引先への対応強化のため2000年1月から香港事務所を開設し、中国日系メーカーの現地調達対応への受け皿としているが、いずれは深圳に生産拠点を設置することが必要になるものと予想される（主要取引先からは中国進出をかなり強く希望されているのが現状）。現在、香港事務所は香港人2名で対応しており、マレーシア工場も含め、「ローカル・トゥ・ローカル（現地企業を対象にした営業は現地人従業員に委ねる形）」で営

業を任せている。同社社長は、1.5ヶ月に1回のペースでマレーシア工場及び香港事務所を巡回しており、日本 マレーシア 香港といった広範囲の中でアジア規模のモノづくりを実践している。

### (4)活動事例から得られたファインディングス

#### 中国とアセアン地域の関係

小野ゴム工業の活動事例から示唆されたアセアン地域で生産するメリットは、次の2点である。第一に、中国と比較し日系企業の進出が早かったことで裾野産業の基盤がある程度強化されてきたこと（プレス用金型はローカル企業に外注している）。第二に、それに伴って技術者等のローカルスタッフがモノづくりを自主的に工夫したりアイデアを出し合ったりする「現場の工夫」が可能になってきたこと（CD・JIT対応等）。以上である。

さらに、今後のアセアン地域の可能性としては、技術・技能の可能性と市場可能性の2点を指摘することができる。すなわち、フィリピン、ベトナムあるいは

ミャンマーを含めたアセアン地域に対してマレーシアを拠点（ハブ機能）に広域対応することの潜在的メリットは大きいこと。故に、中国にアセアンでのモノづくりが取り込まれてしまうと短絡的に考えるべきではないということである。しかしながら、中国日系製造業ではアセアン日系製造業とは異なるモノづくりの方式を採用しているケースも少なくない。例えば、中国日系企業では、これまで自動化（機械化）されていたラインを敢えて人海戦術方式に変更し、極めて労働集約的なモノづくりに戻すことによって、ハイテク部品製造に対応したフレキシブルな生産ライン（Factory Automation Human Automation?）を組んでいる。こうした“中国型モノづくり方式”とアセアン日系製造業はどう棲み分け（機能分化）できるかが今後の重要な鍵になるものと考えられる。

#### 日本国内のモノづくりの可能性

我々は、小野ゴム工業の事例から日本国内（本社工場）の重要性も窺い知ることができる。つまり、日本国内では、量産体制を維持しながら常に企画・開発・製品化機能を発揮することが重要であり、量産化可能な段階で順次海外移管する仕組みがないと海外生産拠点の意味はないということである。新しい何かを生み出す力は、数人でも可能であり、これは企業だけでなく行政や地域経済でも同様に言えることである。小野ゴム工業の場合は、常に「ゴム+」に注力した素材・部品の開発を心掛けており、これまでも長野県、東京都等の工業試験センターと新素材研究に取り組んできた経緯がある。こうした産学官連携的な活動への積極的な取り組みが、国内の中小製造業の生き残る方策の1つと考えられる。また、最近ではセット部品（複合部品）対応のモノづくりが必要になってきているが、小野ゴム工業では、自社のコアコンピタンスである「ゴム」を核にした新素材開発と量産化に注力して行きたいとしている。

以上から、これからの日本国内のモノづくりを考えるならば、日本のモノづくりの特徴であるスペック外のところでもモノづくりに挑戦する風土、すなわち、製造機械やライン等々の工夫、使いこなし、組み換え

といったこれまでのモノづくりの中で培われた「知恵」を、産学官連携によって如何にして次世代のモノづくりに繋げて行くかというところにヒントが隠されていると言える。

## 2. (株)ソーデナガノのアジア展開

### (1)アジア展開の経緯

ソーデナガノは、小野ゴム工業と同様に長野県岡谷市の若手経営者が組織するNIOMの中心的メンバー企業であり、同社社長はそのリーダー的存在である。同社の東南アジア展開は1987年まで遡るが、特に海外展開が本格化したのは、1994年にマレーシア・ジョホールに工場を設立した時期からである。現在、同社の海外生産拠点は、シンガポール工場（合弁）、マレーシア第1工場（部品加工）、第2工場（部品加工）、マレーシア第3工場（表面処理・メッキ等）、インドネシア工場（アSEMBリ）、タイ工場で、海外事務所を含むと8拠点にのぼる。同社の事業分野は、精密金型製作、精密プレス加工、精密鍛造、プレス金型、精密鍛造プレス加工、2次加工等で、主要生産品目は、HDDパーツ、カメラパーツ、ウォッチ・クロックパーツ、弱電関連パーツ、自動車車載パーツ、OA関連パーツ及びプリンターパーツと多岐にわたる。

### (2)同社及びアセアン日系中小製造業の現状

同社の経営スタンスは「仕事のあるところで仕事をする」にある。海外展開では常に人の問題はついてまわる。しかしながら、マレーシアでは、この10年間に基盤技術層を支える技術者が育ってきたことも事実である。以前は現地のコンペティターは日系企業であったが、現在はローカル企業の場合が多い。同社のマレーシア工場（第1及び第2）の工場長（年齢は30代前半）はシンガポール人が担当している。日本での教育経験があり英語、日本語、中国語（最近ではタイ語も勉強中）を駆使している。また、同社マネージング・ディレクターは今年で駐在12年目のベテランでマレー語、英語、中国語をマスターしている。

最近の日系企業における海外展開の特徴は、日本が

らのサポートを一気に行う「垂直立ち上げ」の傾向が強くなり、同社の投資規模（第2工場の場合）も拡大傾向にある。製造工程についてもプレス加工+研磨+二次加工といったように複数多岐にわたる工程への対応が必要になってきている。

同社の製品分野の多くは、HDD等のIT関連分野が多く、そのため商品のライフサイクルが短く、精度と価格が「反比例」する性質を持っている。そのため恒常的な設備投資が避けられない業種分野である（5年前の設備は使えない）。このように、アセアン地域で活動している日系中小製造業には、投資力：日本本社からの積極的な設備投資、人材力：日本本社からの技術サポート部隊の派遣、組織体制：海外拠点で発生している問題に即対応できる体制、以上のような条件を満たすことが活動上不可欠である。

(3)中国対応に向けたアセアン地域でのモノづくり

同社では、アセアン地域ではローカルの裾野産業が育ってきていることから、日本本社工場では、工程・加工技術の開発を行い、量産方法が確立されたものから速やかにマレーシアに生産移管する方式をとっている。また、タイやインドネシアの生産拠点とのネットワークも形成されてきている。中国対応としては、中国の製造業が作れないもの、水準が1つ上の分野を狙って行くことでアセアン地域でのモノづくりの意義がある。最近の傾向としては、「工程能力」が常に問われている。完成された製品（output）の精度だけでなく、工程ごとにキーになるパラメータに従ってデータチェックを行い、「工程（process）の精度」に関する資料を取引先に提出し信頼されなければ量産品を受注することはできない。

同社においても香港に事務所を設置する予定であり、中国展開を全く考えていないわけではない。しかし、あまり中国ブームに振り回されることなく、独自に情報収集を行いながら中国展開には慎重に対応している（単純労働者の人件費比較では、インドネシア、タイでも安い地域があるので、人件費のみで中国進出を考えてはいない）。

表2 ソーデナガノの生産拠点とスタッフ数（2002年9月の時点）

生産拠点	従業員数 (概数)	日本人スタッフ (常駐)
長野本社工場	100人	
シンガポール工場	40人	} 1人 } 常時、日本から 支援部隊が出張
マレーシア工場 (3工場)	360人	
インドネシア工場	450人	
タイ工場	50人	

(出所) ヒアリング調査に基づいて作成

(4)活動事例から得られたファインディングス

中国とアセアン地域の関係

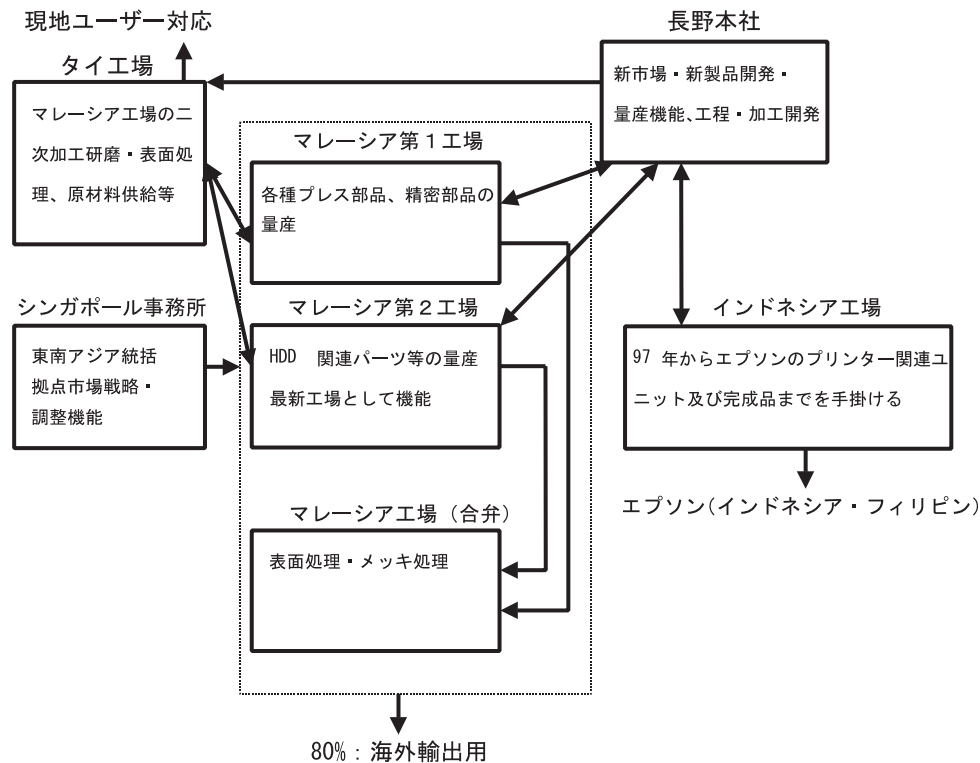
図4に示すようにソーデナガノでは、現在までにシンガポール、マレーシア、タイ、インドネシアのネットワーク体制が構築されてきている。これまで日本国内及び海外拠点の各所で蓄積されてきた資源（ネットワーク、人材、技術導入等々）を活用することで中国とは次元の異なるモノづくりが可能であると捉えている。また、その推進のためには、日本本社で常に新しい分野、新しい工程・加工技術を開発し、戦略的に海外生産拠点に移管する仕組みを強化して行くことが重要と考えている。

以上から、アジア展開する中小製造業にとっては、アジア規模のモノづくりをネットワーク化（点・線から面に）することで資源の有効は配置・配分を行うこと。また、日本国内では常にイノベーション（技術・経営等の革新）に取り組むこと。以上の2点が重要と言える。

日本国内のモノづくりの可能性

ソーデナガノのアジア展開を可能にしている重要な外部環境として、岡谷地域の産業集積がある。同社の本社周辺に集積している多種多様な機械金属系の中小製造業群が、同社の新しい製品への取り組みや工程・加工技術の開発、人材獲得などに非常にプラスになっている。こうした地域の産業集積のメリットを活用しながらアジア規模のモノづくりを実践して行くこと（アジアへの単なる生産移管ではなく生産連携）は、今後のモノづくりの方向性の1つと考えられる。

図4 ソーデナガノの海外生産拠点の生産分業体制



(出所) ヒアリング調査に基づいて作成

## 第4節 アジア規模におけるモノづくりと中小製造業の活性化戦略

### 1. 大量生産地域から学習地域へ

日本貿易振興会（ジェトロ）によれば、2001年のマレーシアの輸出品において構成比が6割以上を占める機械・輸送機器の輸出金額は、前年比で13.1%と大幅に減少し、202,728（百万リンギ）に留まった。一方、マレーシアの輸出の主要国・地域別の統計では、対中国輸出のみが前年比で26.2%と大幅に増加した。また、マレーシアの輸出用工業製品の多くが電子・電気部品であることから、中国の工業化、特に外国企業の直接投資が増加する中で、マレーシアにとって中国が機械・輸送機器の重要な輸出国となってきたことが分かる。

中小企業金融公庫が実施した「第6回アセアン進出企業の現地法人実態調査」（平成13年12月）の最終用途別動向では、中国の見方に関しては、冷蔵庫・エアコンなどのいわゆる「白物家電」の中国への生産シフ

トの進展、急速に進む華南・珠江デルタ地域における部品産業の集積、ならびにその技術力の向上等から、各国とも「電機・電子産業」では、中国を「脅威」と捉える割合が高い。一方、「自動車産業」でも「脅威」と見る企業割合は64%と高いが、「有望な販売先」とする企業も16%あり、中国の市場拡大に期待する声もある。以上のような状況を踏まえながら、マレーシア及びシンガポールにおけるヒアリング調査から得られたインプリケーションを挙げると以下ようになる。

- (1) アセアン地域における日系中小企業の淘汰と中国シフトが始まっていること。
- (2) 予想していたよりもアセアン地域のモノづくりの持続力及び潜在性が高いこと。
- (3) 中国の生産技術の向上、モノづくりの学習、制度・産業インフラの整備の速度が今後のアセアン地域の競争力に影響を与えること。
- (4) 単に競合するのではなく、アセアン地域と中国の連携の中に新たな市場の可能性が見られること。

ところで、産業集積論、クラスター論の中で最近注目されている概念として「学習地域（learning regi-

表3 大量生産地域から学習地域へ

	大量生産地域	学 習 地 域
競争力の基礎	比較優位	持続的優位
生産システム	大量生産	知識に基づいた生産
製造インフラ (企業間の関係)	独立したサプライヤー関係	イノベーション・ソースとしての企業ネットワークとサプライヤー・システム
人的インフラ	低熟練・低コスト労働 テラー主義(?)	知識ワーカー 人的資源の向上・教育
物的及び通信インフラ	国内指向(?)	グローバル指向(?)
産業ガバナンス・システム	当事者的関係・命令と管理による調整枠組み	相互依存関係・ネットワーク組織・フレキシブルな調整枠組み

(出所) Florida [1995] p. 533, 山崎明 [2002] p. 43から

on)」論がある(表3を参照)。この概念を使用すると1970年代以降、シンガポールを皮切りに日系製造業が進出したアセアン地域の産業集積が、これまでどの程度、「工業化」や「モノづくり」のノウハウを学習し成長してきたのかということが、今後の中国との競争力を知る鍵になるものと考えられる。

すなわち、表3に示された「大量生産地域」と「学習地域」という2つのカテゴリーは、アセアン地域と中国の対比であると同時に日本と東アジア、東南アジア地域との対比なのである。換言するならば、この表は、海外直接投資がアセアン地域から中国に大きくシフトする現状の中で、アセアン地域が如何にして戦略的に対応できるかは、アセアン地域がどの程度まで「学習地域」になれるかということの意味している。同時に、日本国内の産業集積地においても、対アセアン及び中国といった関係の中で、どの程度「学習地域」としての機能を高度化できるかということの意味している。

## 2. 産業空洞化への対応と「地域力」

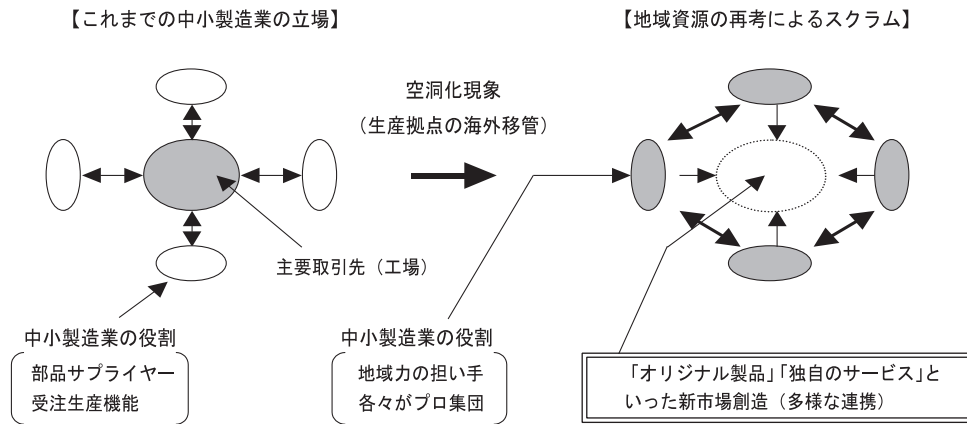
中小製造業を取り巻く環境変化、特に「空洞化」への対応方法には、少なくとも3つのタイプが考えられる。第一は、あくまでも国内だけで製造を継続するタイプ。第二は、国内と海外の棲み分けを行い、両サイドで事業を展開するタイプ。そして第三は、国内での事業継続をあきらめ全面的に海外に事業を移管するタイプ。以上である。産業・技術の空洞化、さらに雇用について地域経済の視点で考えるならば、中小製造業が第三のタイプを選択することは何としても回避しな

くてはならない。では、他の2つのタイプを実現するためにはどのような基本条件が必要となるのだろうか。第一のタイプは、国内でも海外企業(特にアジア企業)が追従できない強力な国際競争力(core-technologies and capabilities)を持った企業、すなわち、オンリーワン企業に限定される。一方、第二のタイプでは、国内事業と海外事業のすみ分けをいかに調整できるか、海外企業との連携をいかに円滑に進められるかといった国際的企業間取引のセンスが必要となる。いわゆる戦略的アライアンス(strategic alliance)の能力が不可欠となる。このように中小製造業の「空洞化」への対応方法には幾つかの選択肢がある。

一方、産業の空洞化は、製造業だけの問題ではない。地域社会の問題としても取り組む必要がある。市町村から主力工場が消えたことであっけなく「空洞化」してしまうような脆弱な地域ではいけない。一例として、製造業の場合、主力工場を中心(核)とした下請企業群による星形のクラスターが形成されてきた。その核が海外への生産移管等で消滅した場合、残された中小製造業はどうすれば良いのか。

ここで「地域力」という考え方が重要となる。「地域力」とは、その地域の産業のみならず文化・歴史、教育環境、自然環境等々の資源(resources)から構成される力である。ここ数年の経営戦略論は業界や企業間取引での「優位な位置の確保」に向けられてきた。しかし、最近では自社の経営資源をもう一度見直して再活性化に結びつける「資源に基礎を置いた見直し(RBV: Resource Based View)」といった考え方も登場してきている(RBVについては、Barney

図5 中小製造業のスクラムによる「地域力」の強化



(補足) 中小製造業がスクラムを組む手段として、産学官連携は有効な手段であるし、IT活用によるバーチャルなスクラムも考えられる。特に大学の役割では「人文・社会科学系」の資源も大いに活用すべきである。例えば、医療・福祉向けの製品化に向けては、その分野の専門家や利用者からのマーケティング・リサーチを大学と連携して行うような多様な「連携の場」が望まれる。

(出所) 北嶋 [2002]

[2001] を参照)。「空洞化」はまさに地域の資源を再考する「チャンス」でもある。

例えば中小製造業は地域に対してどのような貢献が可能なのかといった視点が重要である。中小製造業の多くは、材料・部品の加工や組立のプロフェッショナルである。様々な資源を持った中小製造業同士がスクラムを組むことで、国内需要に対応できる「オリジナル製品」や「独自のサービス」を生み出す能力を潜在的に持っている。それをどうやって形にするかが「地域力」である。各種機関や大学・高専等の役割も大きい。また、IT活用は大きな武器になる。しかし何よりも、地域に密着している中小製造業が資源を持ち寄りスクラムを組むことが地域産業再生にとって最も重要な戦略である(図5参照)。

## 第5節 地域産業再生に向けた方策

日本の中小企業は事業所数で全体の99%、従業員数でも全体の75%を占めている。故に、日本の地域産業

の再生にとって、地域密着型の中小製造業が果たす役割は極めて大きい。これまで、中小製造業の多くは主要取引先(親企業)とのタテの連携を維持することで受注生産に励んできた。しかし、日本国内の中小製造業を取り巻く現状は、親企業の多くがグローバル展開を強める中で、タテの連携だけでは企業活動が難しい状況にある。中小製造業が活性化するためには、経営の矛先をタテの連携からヨコの連携にシフトさせることが必要である。最後に中小製造業の視点から地域産業再生に向けた方策を示すと以下ようになる。

### 地域産業再生に向けた方策

- (1) 同業者、異業者とのコミュニケーションを密にする
  - ・経営者は殻に閉じこもらず、様々な同業者や異業者との交流を深める。
  - ・これまで交流の希薄だった「同業者(担当分野が異なる)」との交流からヒントを掴む。
- (2) 地域密着型のコーディネーター機能の強化
  - ・企業、大学、研究機関等々の連携を緩やかに調整する機能の強化。

・そのためには、地域に張り付いて活躍する人材の育成が必要。

(3)新規創造、新分野進出等の各種支援事業の活用

- ・中小企業経営者サイドは、各種支援事業にもっともっと目を向け貪欲に活用する。
- ・支援機関サイドは、各種支援事業の認知度を高め、活用し易いサービス体制を敷く。

(4)新製品・新サービスによる「小さな市場」の形成

- ・最初は「小さな市場」に的を絞って、地道に自社製品やサービスの信頼構築に努める。
- ・地域や対象市場の性向を分析する「誰でも参加できる勉強会」を産学官で推進する。

(最近の例)

価格よりも環境に配慮した製品指向  
洗剤がいない洗濯機の開発  
もっとモノを大切に使いたい  
部品・修理の長期的メンテナンス  
サービス  
高度な技能を持った高齢者の再活用  
工作機械・専用機のレトロフィット  
事業

(5)第一次産業（地場産業）と機械情報産業の融合による新市場創造

- ・地域の重要な資源である第一次産業（地場産業）と機械情報産業の融合から新しい市場を創造する。

(可能性) 農業、漁業等と機械情報産業の融合は「バイオ産業」の可能性を含んでいる。

(6)地域の雇用、地域特性を視野に入れたソフト・ハード関連産業の育成

- ・地域の雇用や地域特性に対応したソフト、ハード及びサービス産業の育成。

(最近の例) 北海道大学を起点とした札幌市のソフト産業集積「札幌バレー」

「自然の中でくつろぐこと」にこだわり成功した熊本県南小国町の黒川温泉

参考文献

- 中沢孝夫 [1998] 『中小企業新時代』 岩波書店、pp. 138-43.
- 関 満博・辻田素子編 [2001] 『飛躍する中小企業都市「岡谷モデル」の模索』 新評論、pp. 178-191.
- Florida, R. [1995], "Towards the learning region", *Futures* 27(5), 1995, pp. 527-536.
- 山崎 朗編 [2002] 『クラスター戦略』 有斐閣、p. 43.
- Barney Jay B [2001]、岡田正大監訳・久保恵美子訳「リソース・ベースト・ビュー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、pp. 78-87.
- 北嶋 守 [2002] 「東北の産業空洞化と地域産業再生に向けた戦略と課題」『東経連』 424、pp. 6-9 .