

2024 年度 第 27 期生卒論 B 班 卒論共同研究

企業城下町における中小製造業の 経営課題の克服に資する研究

～財務体質強化による経営安定化と持続的発展のために～



明治大学 政治経済学部

森下正 中小企業論演習室

はしがき

明治大学政治経済学部 森下正 中小企業論演習室では、毎年、論文執筆班に分かれて、共通のテーマによる共同執筆を行ってきた。しかし、2021 年度入学の第 27 期生は、同年度は依然として新型コロナウイルス（SARS-CoV-2）の世界的な感染拡大と蔓延の影響を受けていたが、対面授業が復活し、通常の授業形態にほぼ戻った状況で学園生活がスタートした。23 年度の夏季休業中に実施した豊田地域産業ヒアリング調査では、通常通りの対面での調査を再開した。また、秋の文化祭休業中も、無事に東濃地域ヒアリング調査も実施できる運びとなった。そして、この 2 年間で調査・研究活動のノウハウを平常化し、さらにバージョンアップした運営を実現することが求められたが、台風の影響等もあって、困難を極めた。とはいえ、アンケート調査を含め、ヒアリング調査、視察会なども、滞りなく実施することができたことは、第 27 期生にとって、かけがえのない経験を積む機会となったものと確信している。

さて、詳細な論集の構成と内容は、本文に譲ることとするが、各班の論文テーマをあげていくと、卒論 A 班はテーマ『中小住宅建設業の持続的発展について～東京都日の出町を事例として～』とし、卒論 B 班はテーマ『企業城下町における中小製造業の経営課題の克服に資する研究～財務体質強化による経営安定化と持続的発展のために～』として執筆した。

上記のように卒論 A 班、及び卒論 B 班の研究は、ともに、従来から地域（産業集積）と人的資源、ロジスティクスを論理の軸においた研究が行ってきたことを継承しつつ、業種を絞り込み、あるいは産業集積の特徴を絞り込んだテーマ設定となった。なお、建設業に焦点を当てた研究は、初の試みであった。

私どもの演習室は、学生は自分たちで決めたテーマに基づく調査・研究に関わる準備をすべて行うことが特徴であるアクション・ラーニング主体の学習の場である。また理工系・技能系学部と類似した点として、演習室が定めるライフワークである持続的経営戦略、トヨタ生産方式、産業集積研究、並びにロジスティクス、マーケティング、ブランド研究を軸として、夏、春の長期の休み中も研究活動が続くが、その過程では、文献研究、ヒアリング調査、アンケート調査にも取り組む。こうした経験を十分に積むことができた貴重な 2 年間であったといえる。

大学での学びは、高等学校までの知識の習得中心ではなく、調査・研究活動を通じて自ら知的創造活動を行うことを通じて、世に出た時、どんなにきつい仕事に直面しても耐える体を張った訓練を通じた人格の形成と創造力の習得、そして同期生との間はもとより、先輩後輩、教員との間に形成される人的ネットワークの構築こそが、大学に課された本来の使命である。

しかし、今日、小中高等学校で「好きなことをやりなさい」と教えられてきた彼らに、「世のため人のために何ができるようになりたいのか」という目的意識を植え付けることは、至難の技であるが、限られたチャンスと新しいテクノロジーを活用しての視察会、ヒアリング調査、OBOG 会（対面開催）などを通じて、企業の経営活動の現場を観察する取組を繰り返してきた。実際、大学での研究活動に加え、燕三条地域で開催される「工場の祭典」、秩父地域地場産業振興センター・Find Chichibu 秩父ビジネススクール分科会主催の秩父ビジネススクールへの参加、夏と冬に開催の工場視察会あるいは現地視察会など、体験に基づく学びを積んできた。加えて、前年度に引き続き、秩父おもてなし公社主催の秩父アンバサダーの取組に挑戦し、地域おこしの体験も積んだ。その成果を日頃、お世話になった多くの企業経営者の皆様に、少しでも恩返しができることを目指した卒業論文を、3、4 年次の 2 年間ににおける学生生活の集大成としてまとめたものが本書である。

第 27 期生は、各班によるチームを通じて考察した研究活動に、挑戦し続けてきた。社会に出てからも、ゼミでの 2 年間の経験を忘れずに、貪欲な挑戦心と自他共に厳しく、心を律していくことのできる強い精神力を発揮して、活躍をされることを心から願っている。

最後に、本論文のために実施してきた数々の調査、研究活動に対して、日常的な活動が困難な中、ご指導とご助力を賜った多くの皆様に、心から深く感謝申し上げると同時に、今後も彼らを陰となり日向となって、ご指導ご鞭撻をいただけますこと、深くお願い申し上げます次第である。

2025 年 3 月吉日

明治大学 評議員

明治大学 政治経済学部 専任教授

博士（経済学） 森下 正

序 章

本稿では、企業城下町における中小企業と取り巻く業者・機関を取り上げる。

製造業の現状

現在の製造業には経営課題が山積している。中でも、人材不足とそれに関連する課題が多い。例として、後継者不足、継承されてきた技能技術の断絶、地域内ネットワークの崩壊がある。また、他の要因として、技術の発展による国際化や IT・DX 化への適応、規制強化などがある。

ライフスタイルの変化に伴い、求められる商品も変化している。需要が低下し、従来の商品、市場では十分な収益を得ることができないことが目下の課題である業界も多い。これらの業界の製造業において、いかにして問題部分を治療し、活力を取り戻すのかについて検討する必要がある。

製造業を研究対象とした理由

製造業は 2021 年の従業員 4 人以上の事業は、国内に 176,858 社、従業者数 7,465,556 人を有する国力の源泉である⁽¹⁾。

製造業においても特に、国内全体で見た時産業全体の衰退が激しい一方で、波佐見焼など一部の地方では現在好況である製陶業について考察する。

テーマの選択理由

テーマ『企業城下町における中小製造業の経営課題の克服に資する研究』を選定した理由は、企業城下町における中小製造業が中核企業に依存する傾向があり、財務体質の脆弱性に直面している企業が多いという点に着目したからである。

また、企業城下町の中小製造業が経済的重要性を保持し、かつこれらの企業が直面する財務的な脆弱性を克服し、持続的な発展を達成することで、地域経済に及ぼす影響が大きいと考えたからである。

執筆目的

中小製造業者とそれを取り巻く取引業者が持続的発展を遂げるためには、人材不足や長時間労働、原材料の高騰などの現状の課題に対し、高付加価値経営、生産性向上などの実現が必要である。本稿では、中小製造業とそれを取り巻く取引業者が生き残るために取るべき戦略、活路開拓について明らかにするために、歴史や法制度、先行事例、成功事例なども交えながら考察していくこととする。特に、事例地域として日立市の企業城下町にある中小製造業を取り上げ、今後も下請を続けるか、脱下請を目指すのか、あるいは両利き

の経営など、その他の道を目指すのかについて、各企業が最適な方法を採用できるような提案ができることを目指す。

中小製造業者とそれを取り巻く取引業者が持続的発展を遂げるためには、人材不足や長時間労働、原材料の高騰などの現状の課題に対し、高付加価値経営、生産性向上などの実現が必要である。論文では、中小製造業とそれを取り巻く取引業者が生き残るために取るべき戦略、活路開拓について明らかにするために、歴史や法制度、先行事例、成功事例なども交えながら考察していくこととする。特に、事例地域として日立市の企業城下町にある中小製造業を取り上げ、今後も下請を続けるか、脱下請を目指すのか、あるいは両利きの経営など、その他の道を目指すのかについて、各企業が最適な方法を採用できるような提案ができることを目指す。

明治大学 政治経済学部 経済学科 4年

森下正 中小企業論演習室

第27期生 B班 一同

(注)

-
- 1) 総務省・経済産業省『令和3年経済センサス-活動調査 産業別集計（製造業）に関する集計』経済省統計局、2022年、1頁
(<https://www.meti.go.jp/press/2022/09/202209300003/202209300003-1-2.pdf>、2023年11月13日所収)参照。

『企業城下町における中小製造業の経営課題の克服に資する研究
～財務体質強化による経営安定化と持続的発展のために～』

はしがき	I
序章	III
目次	V

第1部 企業城下町の中小製造業の変遷と課題

第1章 企業城下町における中小製造業の定義と構造及び特徴

(田中志覇、野池惇平)

第1節 中小製造業の定義と特徴	2
第2節 企業城下町の定義と成立過程にみる特徴	3
第3節 下請企業の定義と特徴	6

第2章 企業城下町における中小製造業の史的展開に見る成長の軌跡

(安達由愛生、小林万紘、サンジェーエフ・ガルマ)

第1節 企業城下町の歴史	10
第2節 典型的な企業城下町集積の変遷	10
第3節 企業城下町の包括的研究の歴史	11
第4節 企業城下町の個別研究史	12
第5節 企業城下町の語史	12
第6節 宮本憲一による提唱以前の研究	13
第7節 企業城下町という用語の登場	13
第8節 企業城下町という用語の定着	14
第9節 下請け制度の歴史	14
第10節 企業城下町を取り巻く経営環境の変化(技術の歴史)	17

第3章 企業城下町における中小製造業の課題

(野池惇平)

第1節 集積を構成する中小企業の課題	31
第2節 企業城下町における中小製造業の課題	34
第3節 経営安定化に資する財務体質強化の必要性	35

第4章 企業城下町の中小製造業の活性化・課題解決に資する諸理論

(田中志覇、安達由愛生)

第1節 財務体質強化とは	37
第2節 会計について	37
第3節 高付加価値化による財務体質強化の諸理論	38
第4節 コスト削減による財務体質強化	44
第5節 資金調達方法の見直しによる財務体質強化	50

第2部 企業城下町「豊田市」のケース

第5章 企業城下町「豊田市」の地域産業と中小製造業の特徴

(小林万紘)

第1節 豊田地域の概要	65
第2節 豊田地域の史的展開とトヨタの関係	65
第3節 トヨタの産業面からみた史的展開	65
第4節 トヨタの社会貢献活動から見る地域との関係性	68
第5節 トヨタの協力企業における雇用管理状況	73
第6節 豊田地域の企業城下町における分類	73
第7節 豊田地域の産業都市としての分析	75

第6章 企業城下町「豊田市」における中小製造業の経営課題

(小林万紘)

第1節 自動車産業における典型的な取引構造	79
第2節 企業の社会的責任	81

第3部 企業城下町「日立市」のケース

第7章 企業城下町「日立市」の地域産業と中小製造業の特徴

(サンジェーエフガルマ)

第1節	日立地域の概要	84
第2節	日立市の産業面からみた史的展開	84
第3節	日立市の山脈型の企業城下町の形成	87
第4節	企業城下町日立市の下請け構造の変化	88
第5節	日立製作所の海外展開	89

第8章 企業城下町「日立市」における中小製造業の経営課題

(サンジェーエフガルマ)

第1節	日立市における中小製造業の現状	92
第2節	日立市における中小製造業の課題	92

第4部 まとめ

第9章	アンケート調査の結果	97
-----	------------	----

(安達由愛生)

第10章 企業城下町の中小製造業の今後の展望と持続的発展に向けた提唱

(田中志覇)

第1節	豊田市における中小製造業の今後の展望	128
第2節	日立市における中小製造業の今後の展望	128
第3節	アンケート結果の考察	129
第4節	企業城下町の中小製造業の持続的発展に向けた提唱	131

第5部 資料編

アンケート調査概要	135
アンケート単純集計結果	143
編集後記	183

執筆者一覧

編集長：サンジェーエフガルマ

編集長代理：田中志覇

資料・文献管理：小林万紘

アンケート調査責任者：安達由愛生

ヒアリング調査責任者：野池惇平

第1部

企業城下町の中小製造業の変遷と課題

田中 志覇・野池 惇平・安達 由愛生・小林万紘・サンジェーエフ ガルマ

第1章 企業城下町における中小製造業の定義と構造及び特徴

(田中志覇、野池惇平)

第1節 中小製造業の定義と特徴

製造業における中小企業の定義は、中小企業基本法によれば、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人のことであるとされている⁽¹⁾。

また、製造業の業務内容における定義としては、主に次の業務を行う事業所をいう⁽²⁾。

- 1 新たな製品の製造加工を行う事業所
- 2 新たな製品を主として卸売する事業所

さらに、製造業は総務省による日本標準産業分類上の大分類にあたり、さらに中分類として24種類に分類されている⁽³⁾。

一方、経済産業省による工業統計調査では製造業を「基礎素材型産業」「加工組立型産業」「生活関連型産業」の以下の3種類に分類している⁽⁴⁾。

- 基礎素材型産業とは、産業の基礎素材となる製品を製造する産業である
- 加工組立型産業とは、加工製品を製造する産業である
- 生活関連産業とは、衣食住に関連する製品等を製造する産業である

なお、中小製造業の専門のあり方について類型化すると、完成品生産、部品・材料生産、部品工程への専門化の3つに分類できる⁽⁵⁾。

第1に、完成品生産に専門化した企業は、非耐久の消費財、耐久の消費財、資本財の製品の完成品を生産することに専門化した企業のことである。完成品生産に専門化した企業のほとんどは、自社製品保有の中小企業であり、研究開発型の中小企業の多くが完成品生産に専門化した企業である⁽⁶⁾。

第2に、部品・材料生産に専門化した企業は、製品の一部の生産に特化している企業のことである。例えば、自動車部品、金具、菓子材料の生産などに専門化した企業が含まれる⁽⁷⁾。

第3に、部品工程へ専門化した企業とは、一部の加工段階のみ、あるいは一部の組み立て加工のみを専門とする企業である。この分野は、多くの中小企業によって占められている。このような企業は、自社製品が最終的に何に使われているか分からずに、部品加工を行っていることも多い⁽⁸⁾。

他にも、中小製造業の経営方法で分類すると、下請型経営、製品保有型経営、ベンチャー型経営、老舗型経営に分類できる⁽⁹⁾。

第1に、下請型経営は自らが製品の企画を行わずに、図面、仕様書で顧客企業から具体的に指示された部品や製品を受注して生産する経営方法である。下請型経営の特徴は、自社ブランドを保有していないことである。ここでのブランドとは、自社企画での製造のことである。下請企業の中には、多数の企業と取引する自律性の高い企業、特定企業との取引に依存する専属的な企業などがある。また、長期的、固定的な取引関係があるとき、製品発注企業は親企業と呼ばれ、下請企業は親企業に従属的な関係となる。特定企業と取引する企業において、親企業の安定性や成長性と下請企業の収益との相関が高いため、親企業の選択が重要となる。多数の顧客企業と取引する企業においても特定企業と取引する企業においても、技術ノウハウの高さが重要である。技術ノウハウが高いと経営が安定する、親企業が行う部品の仕様決定に参画できるなどのメリットがあり、収益も高くなる傾向にある。また、下請企業には、個人で下請を行う下職や内職も含まれる⁽¹⁰⁾。

第2に、製品保有型経営は、最も一般的にイメージされる企業経営である。製品を企画開発して製造し、自社のブランドで販売する。この形態では、製品の企画開発、設計、製造、販売など企業の業務の幅が広くなり、必要な資源の範囲と量が増える。また、売れ残った製品は、問屋や小売から製造企業に返品される商慣習があるため、製品保有型経営の企業は在庫リスクを抱えているといえる。このタイプの中小製造業は経営資源が脆弱であり、幅広い業務やリスクに対応しにくいいため、製品保有型経営は少数派である。なお、中小製造業における製品保有型経営は、顧客の注文に応じて生産する受注生産方式を行う企業が多い。そのため、販売の確実性が高まり、運転資金も少なく済むというメリットもある⁽¹¹⁾。

第3に、ベンチャー型経営は、リスクを冒してでも、新事業に挑戦する経営方法である。新事業には、革新的な技術、製品、ビジネスモデルなどがある。ベンチャービジネスの特徴は、先進的で有望な分野ほど世界中からの新規参入が相次ぐため、短期間で企業を成長させる必要があることである⁽¹²⁾。

第4に、老舗型経営は、小規模で家族労働中心の同族経営のことである。老舗型経営は暖簾、加盟などを守ることが重要であり、顧客もそれらの伝統を価値として求めている。多店舗化、新製品の開発などにより、事業的経営に発展する老舗企業もあるが、その多くは生業的である。下請企業も生業的である企業が多いが、生業的な企業は経営革新に遅れて環境に対応できない、後継者難によって廃業するというリスクが大きい⁽¹³⁾。

第2節 企業城下町の定義と成立過程にみる特徴

(1) 産業集積の類型

一般的に定義されている産業集積を整理した中小企業庁『中小企業白書 2006 年版』によれば、次の 4 つの形態に分類されている（図表 1-2-1①参照）⁽¹⁴⁾。

- 1 特定大企業の量産工場を中心に、下請企業群が多数立地する企業城下町型集積
（トヨタ自動車を中心とする愛知県豊田市周辺地域、新日本製鐵を中心とする福岡県北九州地域など）
- 2 消費財など特定業種に属する企業が集積する産地型集積
（金属洋食器、刃物の新潟県燕・三条地域、めがね産業の福井県鯖江地域など）
- 3 戦前からの産地や軍需関連企業、戦中の疎開工場などを中心に、関連企業が都市圏に集中立地することで形成された都市型複合集積
（東京都城南地域、群馬県太田地域、長野県諏訪地域、静岡県浜松地域、大阪府東大阪地域など）
- 4 自治体の誘致活動や工業再配置計画の推進によって形成された誘致型複合集積
（岩手県北上川流域地域、山梨県甲府地域、熊本県熊本地域など）

図表 1-2-1① 産業集積の類型

産業集積の類型	特徴
企業城下町型集積	特定大企業の量産工場を中心に、下請企業群が多数立地
産地型集積	消費財など特定業種に属する企業が集積
都市型複合集積	戦前からの産地や軍需関連企業、戦中の疎開工場などを中心に、関連企業が都市圏に集中立地
誘致型複合集積	自治体の誘致活動や工業再配置計画の推進によって形成

出典：中小企業庁編『中小企業白書 2006 年版』ぎょうせい、2006 年、135 頁参照。

これに対して疊（2014）は、産業集積を①同一業種もしくは異業種の企業（事業所）がある地域の中の特定の場所（地理的に一か所の範囲）に多数集まっている企業の集団、②単に集まっているだけでなく企業間の関係が社会的分業化された状態、③経済合理性（労働市場・生産物市場の外部経済性とその立地）が働いている状態の 3 つに分類している（図表 1-2-2①参照）⁽¹⁵⁾。

図表 1-2-2② 産業集積の類型

産業集積の類型	特徴
---------	----

特定の場所を起点とした企業集団	同一業種もしくは異業種の企業（事業所）がある地域の特定の場所に多数立地
企業間の関係が社会的分業化された状態	企業同士が特定の業務や機能を専門的に担う集積
経済合理性が働いている状態	地域内での外部分業と言う工程上の分業組織

出典：豊 昭吉「地域中小企業の「産業集積」研究—集積要因からの類型化とその特性—」、実践女子大学・実践女子大学人間社会学部『実践女子大学人間社会学部紀要 第10集』実践女子大学人間社会学部、2014年、56頁

（<https://core.ac.uk/download/235276015.pdf>、2023年12月10日所収）。

このように産業集積の類型は、研究・分析対象としての捉え方によって異なるが、本論でも企業城下町を「特定の大企業の量産工場を中心に、下請企業群が多数立地する集積」として定義することとする。

（2）企業城下町の定義

企業城下町とは、メディアでも頻繁に耳にする言葉ではあるが、正確に定義された特定の概念を表す言葉というわけではない。

ただし、一般的な解釈として、企業城下町とは、特定大企業による一元的な生産組織形態を形成し、親企業と下請中小企業との垂直的な取引関係を中心とする地域を示す言葉であり、前述の産業集積の形態において、企業城下町型産業集積に分類される。

なお、企業城下町の中でも、中核企業の属する産業によって、①基礎素材型企业城下町と②加工組立型企业城下町に二分できる（図表1-2-3参照）。基礎素材型企业城下町が主に構内下請や設備メンテナンスなどを担う企業を中心とした単層型の下請中小企業群を擁するのに対し、加工組立型企业城下町は部品や半製品の生産を担う中小企業群が重層的な分業構造をなす⁽¹⁶⁾。

図表 1-2-3 企業城下町の類型

企業城下町の類型	特徴
基礎素材型企业城下町	構内下請や設備メンテナンス等を担う企業を中心とした単層型の下請中小企業群を擁する
加工組立型企业城下町	部品や半製品の生産を担う中小企業群が重層的な分業構造をなす。

出典：米田 真理子「企業城下町型集積を構成する中小製造業の経営持続戦略—中核企業の事業再構築への対応策—」、明治大学大学院『政治経済学研究論集』、明治大学大学院、2023年、121頁（<https://core.ac.uk/download/235276015.pdf>、2023年12月10日所収）。

(3) 企業城下町の特徴

企業城下町型集積の大きな性質として、注文者から請け負った仕事の全部、または一部を下請企業に依頼し、その企業が仕事の全部、または一部をさらに下請させる下請重層構造があげられる。このような企業城下町型集積には、以下のような特徴を有する⁽¹⁷⁾。

1 製品の納品先が近いこと

地域内での受注により、物流コストの削減や配送時間の短縮に直結している。さらに、近年は、中核企業によって、品質(Quality)、コスト(Cost)、納期(Delivery)が厳しく管理されていることで、生産効率の向上や、より迅速な市場対応が可能になっている。例として、代表的な企業城下町として知られている豊田市でいえば、トヨタ生産方式の1つである「JIT(ジャスト・イン・タイム)生産方式」が下請企業に徹底されており、顧客に注文された自動車を、より早く届けるために、最も短い時間で効率的に製造している。

2 質の高い情報の入手・交換

企業間の情報共有は、リスクの低減や、共同での問題解決の機会を生み出し、革新的な製品やサービスの開発促進にも寄与している。また、距離的近接性により、企業間の情報が密に素早く流れ、発注側の要請に下請側が機敏に応えることが可能である。

3 大学や試験研究機関利用の容易さ

大学や研究機関との連携が容易であることで、最新の研究成果や技術をビジネスに応用する機会が増え、製品開発の質や市場での競争力を向上させることにつながる。さらに、大学や研究機関からの卒業生や研究者が企業に加わることで、人材流動性の向上にも寄与している。

第3節 下請企業の定義と特徴

(1) 下請企業の定義

下請とは、親企業からの委託を受けて特定の製品、部品、付属品、原材料などを製造するか、または製品製造のために使用する設備、器具、工具などを製造または修理する企業のことを指す。この関係は、請負関係、販売関係、製造修理の委託契約などさまざまな形態をとり得る。特に、下請企業と親企業との間の法的関係は、その業務の性質に応じて多様である。下請の特徴として、親企業が下請企業に直接注文し、製品の企画、品質、性能、形状、デザイン等を指定することが必要である。この点が、一般市販品を通常の流通チャネルを通じて購入する場合と異なる。下請は、親企業との間に特定の依存関係を持ち、その企業の発注に応じて製作、加工、組立、修理などを行う⁽¹⁸⁾。

また、中小企業庁は、「下請中小企業」とは、「自社よりも資本金又は従業員数の 大きい他の法人から、製品・部品等の製造・加工や、発注企業が他社に提供する役務等を受託している中小企業」としている⁽¹⁹⁾。

この定義によると、下請企業はその規模が比較的小さく、親企業に依存する傾向がある。日本経済において下請企業は大きな割合を占めており、製造業における下請中小企業の比率は約 18.6%（約 4 万 9 千社、平成 22 年時点）にのぼる。これは、日本の産業構造における下請企業の重要性を示している。結論として、下請は特定の親企業に依存する程度が高く、その企業の発注に応じて物品の全部または一部について製作、加工、組立、修理などを行う企業群を指す言葉である。この関係は日本の産業構造において重要な位置を占め、経済活動の効率性と柔軟性に大きく寄与している⁽²⁰⁾。

(2) 下請企業のメリット

日本の下請生産構造のメリットは大きく分けて、親企業側のメリット、下請企業側のメリット、そして社会全体へのメリットの 3 つの観点がある。親企業側のメリット、下請企業側のメリットに関しては、中小企業庁(1969)『昭和 44 年版 中小企業白書』は、次のように整理している⁽²¹⁾。

まず親企業側には 5 つのメリットがある。第 1 に、賃金格差を利用した低賃金労働力の活用によりコストを削減できることである。第 2 に、景気変動時には発注量の増減や支払い条件の変更を通じてリスクを分散するバッファとしての機能を保持していることである。第 3 に、重要でない生産工程を下請けに回して資本不足をカバーができることである。第 4 に労働環境が良くない部門を切り離すことで内部の労務管理を軽減できることである。第 5 に、採算の悪いまたは技術水準が高くない工程を下請けに回すことで設備の効率を向上できることである⁽²²⁾。

一方、下請企業側にも 3 つのメリットがある。第 1 に、親企業に依存することでマーケティング能力（販売、商品企画、設計など）の強化と受注量を確保し、対外信用力を向上させることである。第 2 に、親企業からの経営・技術指導や資金援助を受けることで、経営の改善、技術水準の向上、設備の近代化を図ることができる。第 3 に、特定の部品生産や加工工程に従事することで、小規模資本による経営の実現が可能である⁽²³⁾。

(3) 社会全体へのメリット

社会全体へのメリットについて小野（1990）は、以下の 4 つにまとめている⁽²⁴⁾。

第 1 に、日本の産業構造の効率性と競争力の支えとなる下請生産構造の役割である。第 2 に、資本の原始蓄積が不十分な時代に広く散在する小資本を有機的かつ効率的に組み入れることができる。第 3 に、土地なし農民や不況期の工場失業者に雇用機会を提供し、景

気変動のショックアブソーバーとして機能することである。第4に、新規組立メーカーの市場参入を容易にし、競争社会を支え、商品化技術力を高めることに貢献したことである⁽²⁵⁾。

これらのメリットは、親企業と下請企業が相互に労働力、資本、技術を補完し合う関係にあることから生まれている。また、最近の状況では、技術面での補完の重要性が高まっていることも指摘されている。

(注)

1) 中小企業庁「中小企業・小規模企業者の定義」

(<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>、2024年1月17日閲覧)。

2) e-Start 政府統計の総合窓口統計で見る日本「大分類 E—製造業」(<https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/80/03/E>、2024年1月17日閲覧)。

3) 総務省「日本標準産業分類（平成25年10月改定）（平成26年4月1日施行）一分類項目名」

(https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000044.html、2024年1月17日閲覧)。

4) 経済産業省「平成8年工業統計速報」経済産業省『工業統計調査』、

(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/result-2/h08/sokuho/h2i5000j.html>、2023年11月9日閲覧)。

5) 渡辺幸男稿「ものづくりと中小企業」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀中小企業論』有斐閣、2009年、154頁参照。

6) 前出書「ものづくりと中小企業」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀中小企業論』154、155頁参照。

7) 前出書「ものづくりと中小企業」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀中小企業論』155頁参照。

8) 前出書「ものづくりと中小企業」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀中小企業論』155頁参照。

9) 小川正博稿「中小製造業の経営」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀中小企業論』有斐閣、2009年、186～191頁参照。

10) 前出書「中小製造業の経営」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀中小企業論』189頁参照。

11) 前出書「中小製造業の経営」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀中小企業論』186～188頁参照。

12) 前出書「中小製造業の経営」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀中小企業論』190、191頁参照。

13) 前出書「中小製造業の経営」、渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫著『21世紀

中小企業論』190頁参照。

14) 中小企業庁編「中小企業白書 2006年版」、ぎょうせい、2006年、
(https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11551249/www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusyo/h18/index.html、2023年12月10日閲覧)。

15) 豊 昭吉「地域中小企業の「産業集積」研究—集積要因からの類型化とその特性—」、実践女子大学・実践女子大学人間社会学部『実践女子大学人間社会学部紀要 第10集』、実践女子大学、2014年、56頁 (<https://core.ac.uk/download/235276015.pdf>、2023年12月10日所収)。

16) 米田 真理子「企業城下町型集積を構成する中小製造業の経営持続戦略—中核企業の事業再構築への対応策—」、明治大学大学院『政治経済学研究論集』、明治大学大学院、2023年、121頁 (<https://core.ac.uk/download/235276015.pdf>、2023年12月10日所収)。

17) 中小企業庁編『中小企業白書 2015年版』ぎょうせい、2015年、Ⅲ-489頁
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/chusho/09Hakusyo_part3-2_web.pdf、2023年12月10日所収)。

18) 中小企業庁：『下請中小企業振興制度について』、
(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/miraibukai/2012/download/1010Haifu-3.pdf>、2023年12月11日所収)。

19) 前出『下請中小企業振興制度について』、
(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/miraibukai/2012/download/1010Haifu-3.pdf>、2023年12月11日所収)。

20) 前出『下請中小企業振興制度について』、
(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/miraibukai/2012/download/1010Haifu-3.pdf>、2023年12月11日所収)。

21) 中小企業庁：『3 下請企業の存立基盤とその変動』、
(<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11551249/www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/S44/02-02-03.html>、2023年12月11日閲覧)。

22) 前出『3 下請企業の存立基盤とその変動』、
(<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11551249/www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/S44/02-02-03.html>、2023年12月11日閲覧)。

23) 前出書『3 下請企業の存立基盤とその変動』、
(<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11551249/www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/S44/02-02-03.html>、2023年12月11日閲覧)。

24) 小野五郎編「補論 日本における下請生産構造の変遷」アジア経済研究所『機械産業の国際化と部品調達』、アジア経済研究所、1990年、199頁参照。

25) 前出書「補論 日本における下請生産構造の変遷」アジア経済研究所『機械産業の国際化と部品調達』199頁参照。

第2章 企業城下町における中小製造業の史的展開

(安達由愛生、小林万紘、サンジェーエフ・ガルマ)

第1節 企業城下町の歴史

(1) 第二次世界大戦前

企業城下町の成立時期とその業種を比較すると、業種毎に成立時期の偏りが一部見られる。需要に加えて技術力や人件費を含むコストが企業城下町における親企業の登場に大きく関わり、時代が要請した業種の企業城下町が多い⁽¹⁾。

第一次世界大戦以前の産業資本の確立から独占資本の成立期には、輸出産業の紡績部門と官営事業を中心に出発した製鉄・造船に代表される国資本主義を象徴する重工業部門が多く成立した⁽²⁾。

鉄鋼業には、岩手県釜石や八幡製鉄所がある北九州市が該当する。特に釜石は、日本で最初の近代製鉄所が創業を開始した地である⁽³⁾。

その後、第二次世界大戦までに企業都市の典型が成立した。当時は施設の単一性が高く、局地的かつ小規模なものの、公共投資による工業化・都市化基盤の整備が次第に進んだ⁽⁴⁾。

この時期の企業城下町では、旧財閥に加えて、新興財閥に育成された化学・電気機器・機械工業が、電力産業の発展と電動機の普及を契機に躍進したところに特色をみせたのである⁽⁵⁾。

(2) 第二次世界大戦後

戦後、地域開発が着目された時期には、国家・地方自治体と独占資本の強い結びつきをもとにした企業城下町の増加が見られる。地域開発の名において、工業に対し、かつてない大規模な投資、すなわち産業基盤の拡充・整備を実施する時代になった。この時期の企業城下町には、公共投資を背景にした巨大な工場とその付属・関連施設の発生による第一次産業の著しい衰退と、公害の広域化による生活環境の悪化が共通して見られる。公害問題は、住宅団地を中心にした激しい宅地化と住宅混在により影響が拡大した⁽⁶⁾。

主として第一次産業に従事する既存の集落の近隣を、企業が一括購入し整然と並ぶ工場が建設される。一方、城主企業の従業員は、工場と既存の集落から離れた場所で、区画化された地域に居住するためこの2者間の関連性は少ない。工場と従業員の住宅が建設された後、両者の間を補填する形で、中小不動産業者や個人経営の分譲地、小さな建売住宅・貸家・アパートなどが既存の集落の周縁部に成立する⁽⁷⁾。

戦後の企業城下町の特徴にはさらに、GHQの占領下にあり米国資本主義の影響を強く受けたことがある。生産を許可された業種や商品、経済の決定権に制限がかかる体制的従属関係におちいったこともこの期を特徴づける。これにより工業生産の地域的配置、地域開発・国土開発の方式が大きく条件づけられた⁽⁸⁾。

第2節 典型的な企業城下町集積の変遷

企業城下町型集積は、地域の自立的な経済発展の基盤である中小特定業種企業の集積である。域内の特定親企業の影響を強く受ける産業集積の形であり、典型的な企業城下町の型がある。企業城下町型の集積構造の変遷には、ある程度類似した史的展開が見られる⁽⁹⁾。

企業城下町型集積の典型的な歴史は、大まかに地域発展、地域外との取引開始、地域の出荷額減少、外部化による仕組み崩壊の4段階に分類される⁽¹⁰⁾。

企業城下町ごとに業種や対応、環境が異なることから、第1～4のどの段階にあるのかは同時代であっても各地域で異なる。しかし、現在第3、4段階にあると分類される地域の多くは第1～3段階を経由しており、第3段階から第1段階へ逆行するというのは非常に大きな努力と環境が必要である⁽¹¹⁾。

(1) 第1段階

第1段階では、地域特定親企業の出荷額が増加し地域全体の出荷が拡大する。親企業の出荷額が増加すると、連動して協力企業の生産量も増加する。親企業が生産拡大によって、tier 1の拡大、tier 2以下の拡大と利潤が滴り落ちる正の循環が機能し、地域全体が活性化する⁽¹²⁾。

企業城下町の第1段階での特徴は、親企業生産拠点の出荷額の増加、効率的な生産体制、特定

の親企業に取引を依存、階層的な下請構造、製造図受注による生産などである⁽¹³⁾。

(2) 第2段階

親企業の生産拡大と連動した協力企業・地域の拡大という第1段階の正の循環が切れ成長がマイナスに転じると、第2段階へと移行する。第2段階では城主の地域における生産の減少に連動して地域企業への発注も減少し、対応できない企業の倒産・廃業、失業者が出現し始める。産業空洞化が第2段階で一般に見られる特徴である⁽¹⁴⁾。

第2段階で見られる特徴は、親企業生産拠点の出荷額減少(国内生産拠点の集約化)、地域企業の出荷額の減少、対応できない企業の倒産・廃業(新たな取引先開拓の必要性)、下請企業の共同による取引先開拓などである⁽¹⁵⁾。

(3) 第3段階

第3段階は、特定親企業の海外進出の加速などで地域産業の出荷額が減少し、取引体制が崩壊する第2段階の状況がさらに進行する段階である。一方、地域企業の共同による取引先開拓など、地域内でのヨコのつながりも出現し始める⁽¹⁶⁾。

第3段階で見られる特徴は、親企業生産拠点の出荷額大幅減少(海外進出の加速など)、地域企業の出荷額の大幅減少(新たな取引先開拓の必要性)、地域企業の共同による取引先開拓(地域外大企業との取引も実現)などである⁽¹⁷⁾。

(4) 第4段階

第4段階は、親企業の生産拠点の完全撤退が該当する。この段階では、地域企業は海外を含めた地域外からの受注を獲得するか、自らの力で市場を開拓する必要がある。特に、親企業への協力を経営の柱にしていた企業にとって厳しい状況である。いずれにしても地域企業にとって、かなりの市場価値が求められ、その手段として地域内での多様なネットワークを構築、単なるモノの加工ではなく、そのモノにアイデアを付加させた提案型企業への脱皮が求められる。これにより親企業の有無に係わることのない、自立的に取引を行なうネットワーク型取引構造に変化していく。ネットワーク型取引構造は、企業城下町が厳しい環境に適応しようと試みた1つの姿である⁽¹⁸⁾。

第4段階で見られる特徴は、親企業生産拠点の撤退(海外進出の加速など)、地域企業の提案型企業への脱皮(仕様書受注へ)、地域内の多様な取引ネットワーク構築、地域外との多様な取引ネットワークなどである⁽¹⁹⁾。

第3節 企業城下町の包括的研究の歴史

英語の company town は、会社町、企業城下町、一企業依存都市などと、日本語訳されることが一般的である⁽²⁰⁾。そのため、日本の企業城下町概念は、company town と対応していると一般に考えられる。一方、「企業城下町」という言葉には、適当な英語訳がないと考える研究者も存在する⁽²¹⁾。日本独自の企業城下町概念を理解するため、複数の研究者や機関によって分類がされてきたのである。

企業城下町に対する、系統だった研究は少ない⁽²²⁾。地域、企業城下町別の個別研究、2、3地域をまとめた形式が主である。日立地域の研究としては2023年時点で、中央大学経済研究所(1976)の『中小企業の階層構造：日立製作所下請け企業構造の実態分析』、関満博(2023)の『メイド・イン・ヒタチ：企業城下町日立地区と中小企業の未来』が該当するが、実数としては多くない⁽²³⁾。

企業城下町型産業集は、集積経済現象と地理的環境の関係を検討する経済地理学における、工業地域の研究をする手段として研究題材に多く選ばれている⁽²⁴⁾。

太田勇(1970)は、工業化の史的展開における磁気的差異が工業都市の都市化の諸層を規定すると考え、工業化と都市化の関係を検討した。この研究は、工業地域論の代表的な研究成果といえる。この論では、工業化の段階を時代別に3期に分け、第Ⅰ期(産業資本の確立から独占資本の成立期まで)では、岡谷、四日市、八幡、室蘭、第Ⅱ期(独占資本の確立から戦時経済の崩壊期まで)では、川崎、日立、延岡、新居浜など、第Ⅲ期(日本資本主義の再建から「地域開発」期まで)では、相模原、東海、市原が取り上げた。第Ⅰ～Ⅲ期までに企業城下町を多く含む諸都市が取り上げ、工場や社宅、市街地分布図をもとに、詳しい記述をしている⁽²⁵⁾。

企業城下町を題材にした、工業集積論の比較研究には他に岩間(1993、2009)がある。岩間(1993、2009)では企業城下町である日立、宇部、釜石、室蘭、八幡、尼崎、川崎・鶴見の工業的社会的形成と内部構造に関する分析を行った⁽²⁶⁾。

第4節 企業城下町の個別研究史

個別・具体的事例については、多くの研究者が調査を行っている。北九州市圏八幡製鉄所における企業城下町の設立について檜垣(1958)が研究を行った⁽²⁷⁾。竹内淳彦(1966)は、工場の分布と形成過程を明らかにした⁽²⁸⁾。高度経済成長の企業城下町については、地域社会学の研究者による集団的な研究成果がある。千葉県君津市の新日本製鐵について館(1981)があり、住民の生活と福祉の動きを的確に把握することを目的に、総括班責任館の館らが研究を行った⁽²⁹⁾。広島県福山市の日本鋼管について、似田貝・蓮見(1993)が研究を行い、中核企業の成立から、1980年代末の依存からの脱却を目指す地域との関係の変遷を明らかにした⁽³⁰⁾。

戦後の企業城下町には、電気機械や自動車、造船など、機械工業労働集約的な業種が多い。そのため、分析視点も親企業と下請企業との関係や資本労働関係に力点が置かれるようになる。その中でも造船業の企業城下町に関する研究が多く、藤森(1960)は岡山県玉野市の三井造船の生産構造と従業員の実態に関する研究を行った⁽³¹⁾。山本茂(1968)は静岡県の清水市日本鋼管の下請利用について明らかにした⁽³²⁾。また、村上(1973)は兵庫県相生市の石川県播磨工業と同じく造船業が盛んな広島県因島地域との比較から、造船工業の地域的展開過程と労働力の性格の変化を明らかにした⁽³³⁾。

自動車組立工業の分布形態については、渡辺利得(1970)が新たな研究部門として提唱する空間経営あるいは立地管理論をもとに研究を行った⁽³⁴⁾。また、宮川(1977)によるトヨタの研究がある⁽³⁵⁾。加えて、豊田市については、都丸ほか(1987)による調査がある⁽³⁶⁾。松橋(1982a、1982b)は両毛地域について研究を行った⁽³⁷⁾。広島県についての研究には、藤井(1992)がある⁽³⁸⁾。さらに、新興自動車産業地域集積地域である九州・山口については、藤川(2001)がある⁽³⁹⁾。同様に、日本経済空洞化論を出発点として藤原(2007)が、国内生産拠点の空洞化の代表例である自動車産業を研究し、産業集積を愛知型集積、大都市圏型集積、広域圏型集積、広域圏型集積を細分化した広域圏Ⅰ型、広域圏Ⅰ'型、広域圏Ⅱ型に類型化に分類した⁽⁴⁰⁾。

こうした従来からの企業城下町研究に新たな観点を積極的に導入した研究成果として、外柙保(2007、2009、2012)の研究がある⁽⁴¹⁾。また外柙保(2007)は旭化成の企業城下町として知られる宮崎県の延岡市を取り上げ、都市政治や産業政策、企業文化の観点を研究した⁽⁴²⁾。外柙保(2009)は地元発祥の化学企業・宇部興産の企業城下町である山口市宇部市と鉄鋼や化学、窯業、半導体、ロボット製造における複数の城主からなる企業城下町である福岡県北九州地域を取り上げ、産業集積地域である新潟県燕・三条地域、長岡地域との比較を通じて下請関係から産学官連携による主体間関係の変化の観点をとりあげた⁽⁴³⁾。さらに外柙保(2012)は、富士フィルムの企業城下町・神奈川県南足柄市を取り上げ、中核企業の事業再構築による自治体や下請企業への影響の変化の観点を加味した分析を行った⁽⁴⁴⁾。

この他、松石(2010)は、岩手県釜山市を対象地域に、労使協調を特徴とする日本的経営と地域社会との関係を明らかにした⁽⁴⁵⁾。中野(2009)は、野田、倉敷、日立を取り上げ、工場や道路、社宅などの建設における企業の戦略を読み解きながら、企業城下町の都市計画の歴史を明らかにしている⁽⁴⁶⁾。また、産業集積研究を踏まえた新しい研究成果としては、愛媛県今治市における造船業集積を、船用工業など関連部門の集積や地域社会特有な制度に着目して明らかにした内波(2013)の研究がある⁽⁴⁷⁾。

第5節 企業城下町の語史

「企業城下町」とは、メディアなどでも頻繁に耳にする言葉ではあるが、必ずしも学問用語として正確に定義された特定の概念を表す言葉ではない⁽⁴⁸⁾。地理的なまとまりと、その空間での企業による地域への影響力の大きさ、これらによって地方産業都市が城下町になぞらえられる。一方、地方に多く点在する工業地域全般を企業城下町とすることも多く、その影響力や依存度に特定の線引きがされているわけでもない⁽⁴⁹⁾。

企業城下町という語は、1969年には、すでに書籍への記述が見られる。自治研中央推進委員会(1969)には、資料として全国集会提出レポートの一覧の掲載がある。社会について協議する分

科会別に多様なテーマがあるが、その中の1つに富士公害対策市民協議会の『企業城下町の体制内における市民運動の諸問題(富士市公害闘争の場合)』がある⁽⁵⁰⁾。

公害対策について論じる公的な性格を持つ団体において、テーマに企業城下町という語を使用していたことから、語の一定程度の浸透がみられる。また、中野道雄、中根芳一(1969)によれば、公害問題をテーマにした8名の座談会で、司会を務めた宮本憲一によって企業城下町の発言が見られたとする⁽⁵¹⁾。

第6節 宮本憲一による提唱以前の研究

都市類型は、企業城下町という語の登場以前から行われている⁽⁵²⁾。新明正道、田野崎昭夫、鈴木賈、小山陽一、吉田裕(1959)は、AB軸に都市集落の成立時期、 $\alpha\beta$ 軸に都市の経済過程における企業の位置づけを置き都市の類型化を行った⁽⁵³⁾。また、明治維新以降に都市的形態を示した地域をA、幕制期には既に成立した地域をB、1つの巨大企業があり都市の経済過程を掌握している地域を α 、複数の工場群が併存・競合的に経済過程を構成している地域を β と分類され、釜石はA α に属する⁽⁵⁴⁾。そして、この分類におけるA α 地域とは、いわゆる企業城下町のことである⁽⁵⁵⁾。

企業城下町とほぼ同義として扱われる用語に、企業都市、大企業都市がある⁽⁵⁶⁾。

しかし、企業都市が行うのは地域の独占であり、企業城下町は地域の支配であることから、概念的には区別されるべき用語である⁽⁵⁷⁾。企業都市では、土地や水などの地域資源を大企業が取得するが、企業城下町ではそれに加えて、政治的、社会的、文化的にも掌握する⁽⁵⁸⁾。現長崎県長崎市の香焼地域のように企業都市には該当しても企業城下町には該当しない地域も存在する⁽⁵⁹⁾。

E. キーフォーヴァー(1966)は、企業集中が社会にどのような効果をもたらすかの検討を行い、大企業都市と中小企業都市の用語を使用して大企業都市における問題点の多さを指摘した⁽⁶⁰⁾。1966年に出版されているという事実から、企業都市という用語は企業城下町の出現以前より、語義に当てはまる形で使用されていたとわかる。

第7節 企業城下町という用語の登場

企業城下町という言葉は、宮本憲一による造語である⁽⁶¹⁾。

宮本(1989)は、企業城下町という用語の誕生経緯と、この用語が流行し政府の法案の解説語にさえたことを述べる⁽⁶²⁾。

企業城下町という用語の誕生には、昭和30年代において地域で絶大な支配力を持つ企業の専横な態度を表す2つの出来事が大きく関わっている。第1に、福岡県経営者協会が鉱工業の発展を優先するため福岡県の公害防止条例において反対の声明を出し続け、1955年の制定後以降も「ことばの脅迫」を超える要望書を提出したことである⁽⁶³⁾。第2に、61年に九州大学が県の委嘱で大気汚染の観測を始めたところ、一夜で全ての観測機器が破壊されたため、その原因が八幡製鉄にあるとみた役所のK係長が八幡製鉄を追求したものの、引き下がる他なかったという話を宮本が聞いたことである⁽⁶⁴⁾。

自分達のやり方が気に食わないなら出でいけと述べる明治以来の企業に対し、地域住民は食べさせてもらっているという意識を持ち、企業を訴えることは難しい。宮本はこの不平等な関係を城主である企業と、その家臣や町人である地域住民に例えた⁽⁶⁵⁾。

1969年は、企業による公害問題によって環境保護へ関心が向けられるようになり、解決に向けて国が動き始めた時代であった。50年代から60年代の工場による汚染によって四大公害病を始めとする健康被害が起こり、地域住民と企業活動の対立が発生した。公害の代表的なものに水俣病があり、また水俣病を厚生省が公害病として認めたのが前年の68年である。加えてイタイイタイ病においても、68年に患者28名が訴訟を起こし、同年に厚生省がイタイイタイ病は公害であるとの見解を出している⁽⁶⁶⁾。

水俣地域には現チッソ株式会社の企業城下町があり、宮本憲一は企業城下町と公害の関係についての指摘している⁽⁶⁷⁾。また、宮本は公害を3区分に分け、最も企業の影響力が強く住民を顧みずに生産を行う地域を企業城下町型公害と呼び批判する⁽⁶⁸⁾。

1969年には、甲田寿彦を会長とした富士市公害対策市民協議会による市民運動が盛んに行われていた。富士市市長と富士市に拠点を置く大昭和製紙の経営者は兄弟であり、同社は市政において絶大な影響力があった⁽⁶⁹⁾。経営と自治体の支配を城下町に例えて、企業城下町と呼び、これに

対抗して住民が声を届けることを目的に活動を行った⁽⁷⁰⁾。富士市の市民運動は公害対策のモデルケースとして政府に着目された⁽⁷¹⁾。

企業城下町という語が使用され始めた1969年においては、企業城下町は環境問題と紐づけられていることが多い。69年に出版された刊行物の内、企業城下町について述べる書籍は8冊ある。その内7冊が宮本憲一と富士市公害対策市民協議会の活動について述べたものである。宮本は、地方財政学、公害、都市論を専攻し、環境問題に積極的に取り組む経済学者である⁽⁷²⁾。

また宮本は、住民が公害にさらされながらも非難をほとんど行わない八幡市の様子を、文字通りの企業城下町と称して批判した⁽⁷³⁾。

企業城下町という言葉が刊行物に現れるようになった1969年前後は、企業城下町が地域に与える影響を批判的に見た意見が多い。国民教育研究所(1970)は企業城下町について、企業を首領とする都市の支配体制・社会構造が作り出されると、必ず暴力と犯罪の巣窟となると述べている⁽⁷⁴⁾。

第8節 企業城下町という用語の定着

企業城下町が示す意味は、その用語の流行とともに拡大し、企業が引き起こす公害だけではなく、素材系や加工組立系の大手企業に地域経済が依存している都市に当てはめられるようになった⁽⁷⁵⁾。

企業城下町について述べた文章の中で、企業城下町による公害を批判した文献は1969年と比較し相対的に減少している。企業城下町という用語が現れた5年後の74年とは55年前後から始まった工場誘致ブームが収束し、宅地への関心が高まると転換点を迎え、市政における企業の影響力が低下した時期である⁽⁷⁶⁾。

1970年代半ばは、企業、労使、利益団体に代わって地域社会が議員の母体になる動きが全国的にあり、企業城下町においても同様であった⁽⁷⁷⁾。企業と住民の力関係が変化し、環境への関心が高まり廃棄物に対する規制が進んだ⁽⁷⁸⁾。74年における企業城下町という語は、企業の専横を批判するだけでなく、変化に対するきざしを捉えて関心を表す際にも使用されているのである⁽⁷⁹⁾。

意味の変化や拡大が行われた結果、1993年の辞書には企業城下町について、単一ないしは少数の独占企業がその立地する地域経済に圧倒的な影響力を持ち、政治的、社会的、文化的に支配力をもつような地方都市である、と立項している⁽⁸⁰⁾。

また、①都市経済や自治体財政が企業に大きく依存すること、②企業の社宅や寮を始めとする福利厚生施設を介して市民生活をも管理しうること、③大企業と下請企業を始めとする中小企業との間の階層的格差があること、④自治体の首長や議員構成に企業が強い影響力を持つこと、⑤市民の意識も企業へ依存することの5つの特徴があると述べる⁽⁸¹⁾。

この説明において公害や環境への言及はなく、また企業を直接批判する文言も見られない。このことから、企業に責任のある公害問題を受けて宮本の考案した企業城下町という用語は、1990年代には純粋にその在り方を表す現在の用法へ変遷が完了したといえる。

第9節 下請制度の歴史

(1) 第一次世界大戦から戦時統制下以前の展開

第一次世界大戦期と戦後ブーム期の重化学工業部門の生産拡大によって、1920年代初めには日本で重化学工業比率が高まった。しかし、20年代前半で、国際的な軍縮による軍需関連部門の停滞と、戦災から回復しつつある先進国の輸出圧力とによって、重化学工業化率は停滞をみせた。その後、20年代後半に電力化が進み、生産基盤の拡充と需要の拡大によって再び重化学工業比率が上昇したが、今度は昭和恐慌に直面した。生産水準は全産業的に沈滞するなか、重化学工業化は進行し、さらに30年代の低為替と輸入品に対する関税が国内市場での国産品の価格競争力を強め、国内需要は増大し、国内企業の生産は拡大した。37年7月の盧溝橋事件以降、日中戦争が本格化するに伴い軍事費が増大するまで、日本経済は昭和恐慌からの回復による国内市場の拡大、設備投資が設備投資を呼び込むという好循環をみせた。国内製造業は民間需要と国内市場に依拠して成長し、その中で重化学工業化が進展した⁽⁸²⁾。

このような状況のなかで、急速な生産拡大に伴い、下請工場数は増大していった。また、下請工場の多くは中小から小規模の工場であり、今日みられるような階層的な分業構造ではなく、中小工場が直接大工場の下請となる文鎮型の構造であった。なお、中小工場には熟練工が相対的に

少なく、そのことが中小工場の労働コストの低さを実現させていた。生産設備の量的な少なさや偏りは技術的な困難や生産性の低さに結び付いたが、それを補ったのが労働コストの低さであり、大工場と比較して全体として低コストであったことが下請工場の利用につながった⁽⁸³⁾。

こうした下請工場の利用に対して、日中戦争期には民間大工場も方針を持って対応しようとしていたが、それは専属下請工場と非専属下請工場の併用であり、全てを同じように一律的に活用しようというわけではなかった⁽⁸⁴⁾。

(2) 戦時統制下の展開 (1937～45 年)

重工業化が進む中で生まれた多様な製品を供給する中小工場の多くは、分業的關係には組み込まれていたものの、下請組合には所属せず、専属的で安定的な下請関係のもとにはなかった。しかし、1937 年の盧溝橋事件以降進展する戦時統制経済は、原材料不足など中小工業に大きな影響を与えていくことになった。従来の生産品目の需要は制限され、市場からの原材料調達も困難になるなかで、下請化の道を選択する以外に生き残る道は存在しなかったのである。重工業化の過程で増大した中小工場の多くはこうして下請工場化していった⁽⁸⁵⁾。

しかし、戦時生産の増強という課題に対して下請工場を動員していく上で、大都市の下請工場はいくつかの問題を持っていた。第 1 に、現実には展開している下請関係は複雑であり、多層的であった。第 2 に、統制のルートの 1 つとしての工業組合の組織化が進むのは 38 年以降であり、しかも現実には下請工場と発注工場の直接的関係のほうが中小工場にとっては重要であった。第 3 に、発注工場と下請工場の間に繰り返しの関係はあったものの、発注側が下請工場に技術、設備、金融などでの支援を積極的に行っているとはいえない状態であったし、下請単価の決定方法も多様であった⁽⁸⁶⁾。

国の政策が都市部の下請工業を対象に包摂するのは、1938 年の資材配給統制以降であり、それまでは地方の下請工業化が中心的な課題であった⁽⁸⁷⁾。

(3) 戦後復興期の展開 (1940 年代後半～50 年代)

戦災により、日本の工場は激しい爆撃に遭遇した。中小工場は戦災が大きかったにも関わらず、戦後の転換や立ち直りが早かった。低位な生産水準、戦時の抑圧された消費の戦後膨張、軍人の復員、あるいは軍属・居留民の海外からの引き上げによる需要の急激な拡大などを原因とした戦後の極度な供給不足を補ったのは、中小企業であった⁽⁸⁸⁾。

戦時期において、下請中小工業の親企業であった大工場は、戦後の生産再開に手間取っていた。その原因は、①石炭、コークスの入手難、②主要資材獲得難、③副資材の入手難、④行員確保難及び生産意欲の低下、⑤資金難、⑥企業家側の怠業の 6 つであった⁽⁸⁹⁾。

親企業の多くは、戦時下の軍需産業として多くの中小企業を下請に利用していた。それら中小企業の多くは、戦後軍需産業の終焉とともに下請受注を喪失した。しかし、親企業の生産の再開・転換が上記の理由で遅れていたことから、近い将来に下請受注の復活を期待することはできないため、独自の生産再開を進めていた⁽⁹⁰⁾。

生産品目についてみると、多くの中小工業が民需産業的性格から戦時に軍需産業に転換し、戦後本来の品目に復帰している「逆変」であることがわかる⁽⁹¹⁾。

以上のことから、3 つのことがわかる。第 1 に戦時の軍需下請生産に中小企業が動員されていたのであるが、敗戦後そのような下請制における大企業と中小企業との企業間関係は、戦災により断ち切られたということである。また、敗戦直後の中小企業の民需部門への復帰や転換も、大企業との関係が断絶した状態で果たされたのであった。第 2 に、中小工場の生産再開の先行状況は、下請生産としてではなく、闇経済を含む自主生産を意味している。それは、戦時下における戦時統制と企業整備による中小工業の転廃業・軍需転換の矛盾の結果でもあるということである。すなわち、民需部門の中小・零細工業が整備の対象として犠牲になりながら、終戦時においても、なお戦力化されなかったそれらの膨大な数の存在があったのであり、皮肉にもそれらが戦後いち早く生産を開始したと推測されるからである。第 3 に、中小工業の復興も決して容易ではなかったことである⁽⁹²⁾。

戦時統制経済の敗戦後の崩壊の中で事実上「自由経済」が展開されたが、まもなくその「自由経済」の終焉と「統制経済」の再開がはかられていった。1946 年春より、従来の価格等統制令にかわって物価統制令、物価庁の発足、貿易等臨時措置令の交付、戦時保証打切り、企業再建整備

法等の一連の経済統制法の執行、復興金融公庫の発足、経済安定本部の発足、物価統制令にかわる臨時物資需給調整法の公布が進められ、翌47年には、配炭公団はじめ、配給中枢機関としての公団が登場した。こうした過程を経て「傾斜生産方式」が登場した⁽⁹³⁾。

傾斜生産方式とは、資金、資材、およびあらゆるサービスを、石炭や鉄鋼などの基幹産業に惜しみなく与えるという方式である。そのため、基幹産業に属さない諸産業、とくに中小企業は「傾斜生産方式」による政策支援から排除された。また、この時期に設立され資金融資の中心となっていた復興金融公庫も、基幹産業への優先的な融資を設立目的としていたため、中小企業は融資を受けられなかった。また、戦前から中小工業金融を行ってきた興業銀行も、戦後は融資への消極的姿勢を示し、政府の補給金政策による中小企業に対する寄与もきわめて限定的であった⁽⁹⁴⁾。

このような状況下で、下請生産に携わる中小企業は少数であった。そのため、販売方法においても、親会社や百貨店への納入は少なく、直売や卸売が多かった。この時期、終戦後の「繁栄期」から次第に経営困難が増加してきていたから、中小工業は、独立性を維持するなかで、経営不安が増加してきていたといえることができる⁽⁹⁵⁾。

(4) 高度経済成長期の展開（1950年代～70年代）

高度経済成長により、下請中小企業の生産は急激に拡大した。その過程で技術の変化は激しく、新分野の形成も多少生じた。それらの多くは海外からの技術導入に依存していたが、この海外からの技術導入を手動していたのが親企業である巨大独占資本であった。高度経済成長期における日本の下請中小企業と親企業の外注取引関係は、この状況のもとで形成されていた⁽⁹⁶⁾。

戦後から高度経済成長期までの間、日本の機械・金属工業の水準は、巨大独占資本完成品メーカーも含めて、欧米諸国の機械・金属工業に比べて格段に低い水準にあった。そのため、日本の機械・金属工業は、海外技術に依存しながら急速に欧米企業に追いつく努力をしなければならなかった。下請中小企業の低技術水準は、親企業完成品メーカー自身の技術水準向上、他の完成品メーカーとの競争への対応、そして対外競争力の獲得のために克服されるべき課題であり、親企業にとってこのことは必要不可欠なことであった。その方法として、経営者が向上意欲を持ち、相対的に水準の高い既存の下請中小企業を個別に選別し、指導育成を行う場合もあれば、その親企業にとって中心的な下請中小企業群に協力会をつくらせ、そこを通じて指導育成する方法もとられた。いずれにしても、親企業にとってネックを生み出さないために、下請中小企業の技術水準の向上が必要とされ、そのために必要な技術を巨大独占完成品メーカーたる親企業が独占的に掌握している状況が存在したのである。それゆえ、特定親企業と密接にむすびつくことにより、特定親企業にとって必要な下請中小企業となり、新技術などに関する指導をうけ、下請中小企業として育成対象になりうるかどうか、下請中小企業にとっては決定的に重要なこととなった。この意味で、親企業による技術独占は、日本工業の後進性や技術変化の激しさを背景として、決定的な重要性をもった。親企業による技術独占が、強固に維持される限り、たとえ他の下請中小企業に比べて相対的に優れた下請中小企業であっても、特定の既存親企業とのつながりを何よりも大事にせざるをえなくなる⁽⁹⁷⁾。

以上の技術独占の問題とともに重要な点は、高度経済成長期の主導産業の1つが機械・金属工業であったことである。下請中小企業にとって市場を意味する親企業からの需要は、各業種や親企業ごとに多少の差はあったが、概して急速に成長しており、総体としてみると急成長そのものであった。そのため、既存の特定親企業からの発注拡大に対応し、なおかつ上述のように技術水準の上昇に対応していくだけで、下請中小企業にとって精一杯であるような状況が多く産業で生じていた。既存親企業が急成長しており、その下請発注も急拡大しているとき、しかも下請中小企業がそれに対応するのに精一杯なときに、他の受注先を開拓する余裕も必要も下請中小企業にはないといえる。親企業からの需要の急拡大が続く限り、その下請中小企業は潜在的には高い退出能力を持ちはじめていたとしても、それを顕在化させ他の親企業と既存親企業とを実際に競争させる必要はほとんどない。その結果として、高い専属性が、技術独占が弱化した部門でも強く残ることになる⁽⁹⁸⁾。

以上のことからいえることは、戦後日本の高度経済成長期には、下請中小企業が親企業の競争を利用して、他の下請中小企業に対して多少なりとも有利な立場を獲得しようというような経営戦略をとる余地はごく小さかった。それよりも、特定親企業にできるだけ密着し追随することにより、他の下請中小企業を上回る技術水準の向上を実現し、急拡大する既存の親企業からの下請

発注を少しでも多く自らの受注の拡大にむすびつけるという経営戦略をとることが、下請中小企業にとって最も合理的な選択であったのである⁽⁹⁹⁾。

(5) 安定経済成長からプラザ合意までの展開（1970年代～80年代前半）

高度経済成長期のこのような状況は、1970年代に入ってから大きくかわりつつある。まず何よりも、各業種がそろって急拡大するということは、機械・金属工業でもなくなっており、特定親企業の急拡大のみによる受注拡大を、多くの下請中小企業は必ずしも期待しえなくなっている。需要者としての特定親企業に、積極的に追従する意味が薄らいだといえる。また同時に、親企業側にも量的拡大に対応するために、下請中小企業を量的に確保する必要性が弱くなっており、専属的に囲い込む必要はこの面からも薄らいでいる。さらに、70年代は海外技術依存による技術水準向上の時期でもなくなっていた。それゆえ、その限りで親企業の技術独占も弱まり、既存の技術をもとに、いかに自生的に技術水準の苦情を図るかが、親企業、下請中小企業両者共通の課題となってきた。同時に、下請中小企業間の中にも独自の技術を蓄積した企業も生まれてきており、親企業の育成指導に全面的に依存するという状況ではなくなりつつある⁽¹⁰⁰⁾。

1970年代のこのような変化は、親企業が技術独占者としての、急拡大する発注者としての優位性を発揮しえないようにしてきている。このことは同時に、下請中小企業間の競争の激化、優劣の明確化、親企業の流動化をも意味する。すなわち、今まで特定親企業に専属化し、下請中小企業としての能力を培ってきた企業が、それを活かし、自らの下請としての事業を拡大することを目指し、他の親企業の受注をも獲得しようとする。高度成長期に下請としての能力向上に遅れをとった企業は、これまでは専属であったため、あるいは親企業が他の親企業の優秀な下請中小企業を利用しにくかったために存立が容易であった。しかし、そのような企業にとって、その存立基盤はくずれつつある。具体的には、下請中小企業間での売り込み競争が、既存の下請関係をこえて激化することになる。その結果、親企業主導とは必ずしもいえないような下請中小企業の再編成も、生じてきているのである⁽¹⁰¹⁾。

一方、1980年代前半は下請構造の合理化が進んだときでもあった。構造不況に突入し、大企業も中小企業も生き残りをかけて戦った。輸出に活路をもとめても、プラザ合意による円高不況に苦しんだ。そこで徹底されたのはコストダウンである。トヨタ生産方式の導入が盛んとなり、「だらり（むだ、むら、むりの短縮語）排除運動」は、多くの類似業種で導入が検討された⁽¹⁰²⁾。

(6) バブル経済期の展開（1980年代後半以降）

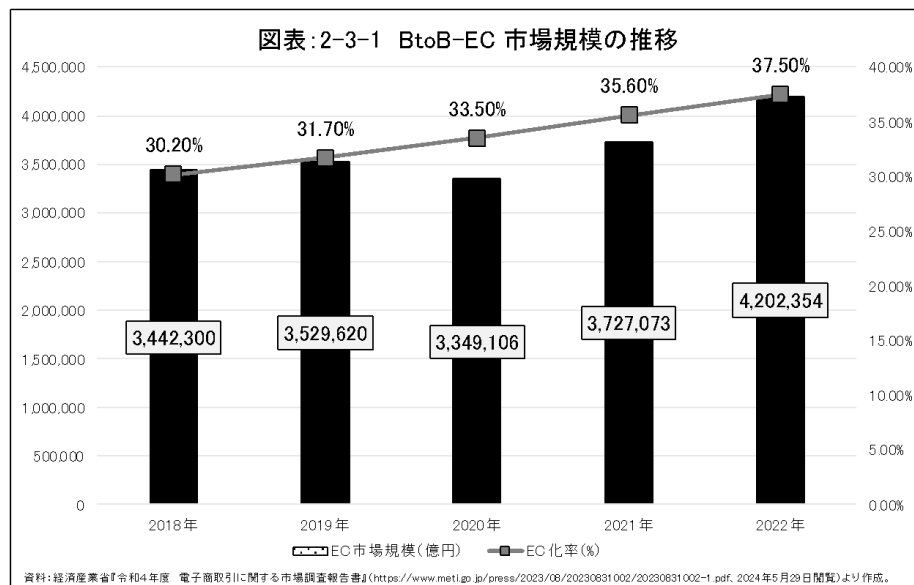
プラザ合意後に起こったバブル経済期では、景気後退から景気上昇へと変化した。下請受注量判断指数からみると、1984年頃から低迷し、86年には底を打ち、87年からは上昇に転じた。労働力不足も著しく、受注単価の従来への厳しさが薄れてきている。このような傾向は、親企業の海外進出に伴う国内下請企業の受注減を著しいものとはしなかった。しかし、技術変化もあって下請組織の安定取引には変化が起こりつつあることが明らかである。下請企業の選定は、時の経過につれて、系列企業のみならず国内外の企業まで含めて考えられるようになった⁽¹⁰³⁾。

従来のように座して受注が得られるという状況はなくなり、下請企業も営業を戦略的に展開する必要が生じた。技術水準を高め、売れる製品・売れる生産技術を獲得し、さらに営業力も身につけた下請企業の中から脱下請化する企業が現れた。これらの下請企業は、価値実現力を高めたため従来のメリットより自立のメリットを高くみたのである。これらの中小企業は、自らが親企業となって新たに下請関係を形成することになる。脱下請化しなくても、親企業を多角化する下請企業、また親企業から一方的に指示を受けて生産するのではなく、親企業へ提案する能力を持つ下請企業が現れた。これらにより、従来のピラミッド型の下請分業構造に変化が現れた⁽¹⁰⁴⁾。

第10節 企業城下町を取り巻く経営環境の変化（技術の歴史）

(1) 情報技術の発展による経営環境の変化

IT革命とは、インターネットを通じた情報技術の進展とその利用の拡大に伴う経済・社会の変化である。その変化は、企業経営や営業活動に大きな変革をもたらし、ひいては個人の生活や社会にも大きな影響を与えつつあり、今後も持続・拡大すると予測されている。企業への影響は、企業を取り巻く情報通信環境が変化するだけでなく、調達活動、生産活動、販売活動などの企業活動に携わる経済主体が変化することによってもたらされる⁽¹⁰⁵⁾。



ちなみに、B to B - EC 市場規模の推移についてみていくと（図表 2-3-1 参照）、この市場規模は年々増加しており、それに伴い EC 化率も上昇している。特に、2020 年をボトムに 22 年にかけて市場規模の増加は顕著であり、同年には約 400 兆円を超えた。

まず、B to B - EC 市場規模の拡大に伴う企業経営への影響として調達活動がある。IT を利用した調達で可能になったことは、第 1 に企業単体や事業部などのみの最適在庫ではなく、川上から川下までのサプライチェーン全体で在庫水準を最適にできることである。第 2 に、とりわけインターネットを利用した調達環境を利用することによって、低コストで新規調達先を開拓できることである。第 3 に、調達先を増やすことで調達コストの低減や付加価値の向上を可能にすることがあげられる⁽¹⁰⁶⁾。

また、IT を利用した調達活動として「ネット調達」があげられる。「ネット調達」により、受発注情報に限らず所用情報、生産計画、在庫情報、さらに仕様情報・図面、見積り・契約関係、電子カタログなどへの展開・連携が容易になることがある。従来の調達システムは、受発注を中心とするものであったが、「ネット調達」では、所用計画や生産計画、開発・設計、量産段階の調達業務など一連の各種システムを統合し、データ連携（情報の共有）を図ることが容易になる。その結果、サプライチェーン全体について最適業務プロセス追求をにらんだ調達活動が可能になってきたのである。こうした全体最適を「ネット調達」の範囲は、当然ながら企業内に限らず企業間へと広がり、それも大企業のみならず広く中小企業までを対象とするようになった⁽¹⁰⁷⁾。

次に、企業への影響として生産活動がある。製造業における情報化の特徴を機械産業中心にみると、1990 年代までは、FA 機器など生産材単体の NC 化や搭載コンピュータの行動化に伴い生産の高速化・高精度化・高品質・柔軟性が追求され、FA 機器の活用による生産の自動化、無人化の進展がみられた⁽¹⁰⁸⁾。

IT の進展がもたらした生産活動の変化は、第 1 に設備材やシステムなど生産の場・プロセスそのもので生じる変化である。モノ作りで最も基本的な部分であり、普段の技術開発の積み重ねによる設備材・材料・工法の開発の他に、それらに利用されるコンピュータ技術の高度化がもたらす生産活動の変化である。日本は加工・組立に必要な産業基盤が厚く、技能やノウハウを含めて優れた力を発揮してきた。しかし、設備財の情報制御が高度化するにつれ、またコンピュータ技術の革新につれて、そうした技能やノウハウが次第にデータ化されて設備財に体化された。また、ソフトウェアや各種のツールとして技術化され利用されるようになった。それは、同じ設備財やツールを利用すれば、基本的に誰がやっても一定の範囲までほぼ同じ成果を出せることを意味し、それは技術の平準化をもたらす。日本しかできないとされたモノ作りが、次第に設備、ソフトウェア、システムなどの移転を通じてグローバルに実現されている背景の 1 つである。また、遠隔制御による生産や稼働状況の把握、機会の故障診断も可能となった⁽¹⁰⁹⁾。

第 2 に、生産の場のみならず開発から生産までのモノ作りに関わるプロセスのデジタル化に伴う生産活動への影響である。3 次元・デジタル技術をベースとするデジタル・エンジニアリング系の局面といえる。デジタル・エンジニアリングが生産活動に与えた影響の 1 つは、設計情報・デ

ータを生産活動に不可欠な CAM (Computer Aided Manufacturing) データへの転換を容易にしたことである。2 つには、従来日本では関係部門同士、またはサプライヤとの密接な関係・情報交換などによって実現してきたコンカレントエンジニアリング (関連部門の同時並行開発) をコンピュータ・ベースに変化させたことである。その結果、早い段階で生産技術部門や製造部門の関係者が製品開発内容を確認でき、製造プロセスで起こり得る問題点を早期に前倒的に発見し、対処することが可能となった。それは製品開発期間の短縮、コスト削減に寄与した。3 つには、開発情報・データがコンピュータ・ベースのデジタル情報に変化したことによって、その授受は飛躍的に容易になり、従来の組織や業務のあり方・形態に大きく影響していることである。その結果、開発と生産の場が必ずしも従来のように国内や近くである必然性はなく、それが開発や生産の一部を外部に移管すること、アウトソーシングを容易にした面がある⁽¹¹⁰⁾。

生産活動にもたらした変化の第3は、事業プロセスの見直し、全体最適化の追求の試みである。従来実施されてきた垂直統合型モデルは、開発・部品製造・組立生産・物流・販売という事業を全て自社で行うことを基本とするものである。競争環境の変化により、生産活動自体から付加価値の大きな部分を確保することが次第に難しくなり、生産プロセスの見直し、あるいは販売、開発、調達、生産、出荷、在庫などの一連の事業プロセス全体の最適化から付加価値を確保しようとする変化が生じた。それが SCP (Supply Chain Management) であり、生産活動も巻き込んで影響を及ぼしている。SCM を生産という側面からみると、精度の高い需要予測を前提に、所要計画から生産計画・調達計画を立ててそれに基づいて生産を実施するため、需要の変動による生産への影響は最小化され、生産を平準化して行うことができる。また、変動が生じた時には、部品と組立部門間・企業間で情報共有により同期化して調整が行われるため、リードタイムの短縮、柔軟な生産、在庫の削減を実現する⁽¹¹¹⁾。

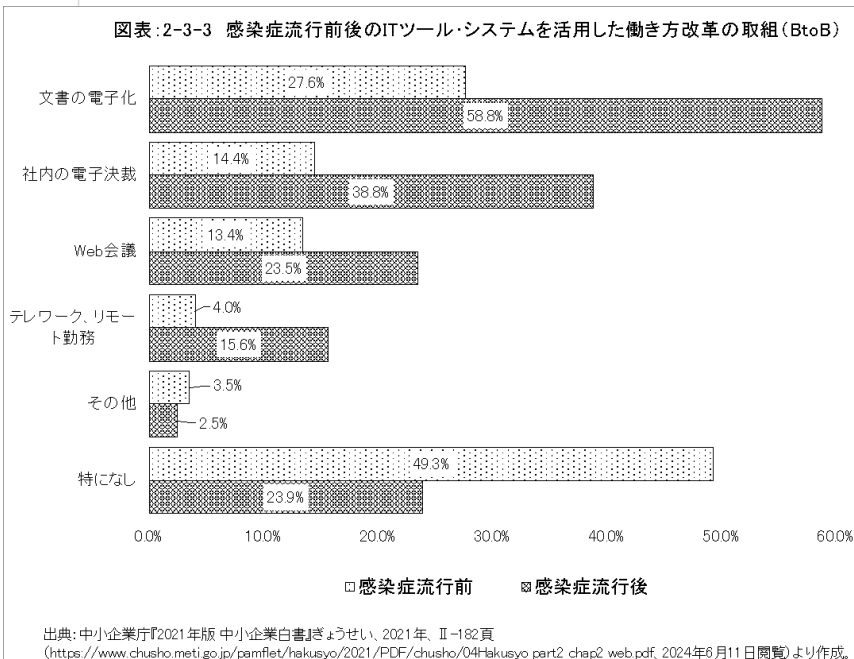
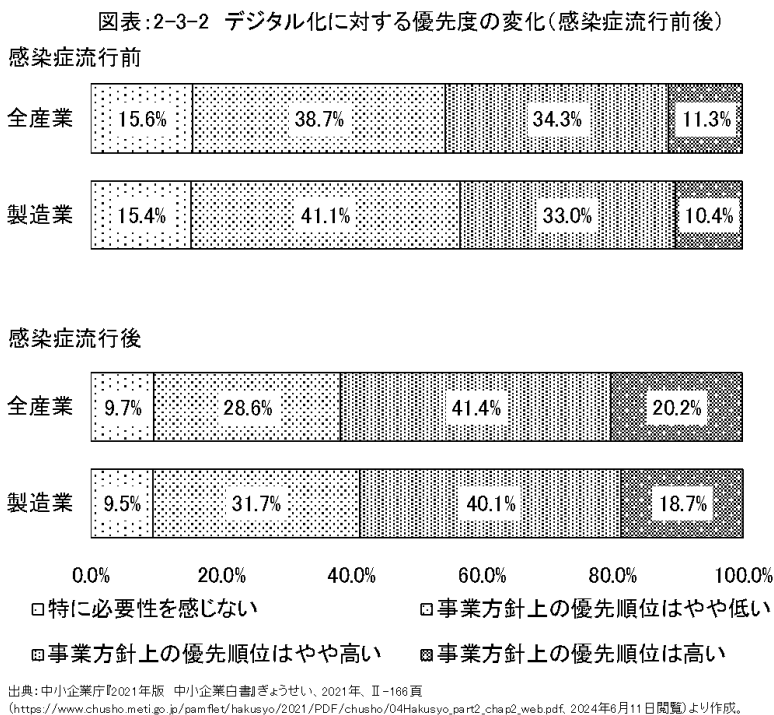
最後に、企業への影響として販売活動がある。EC 市場の (B to B) の拡大は、従来の販売システムを変えている。しかしあくまでも、販売機能の手段の代替であり、販売機能そのものを変化させることにはなりえない。従来型との比較及びその優位性を考えると異なる特徴は大きく3点ある。第1に、時間と距離を克服し、ホームページを通じて売り手と買い手が直接結びつくことができる点である。これにより無店舗経営が可能になり、販売コスト削減と同時に豊富な品揃えを扱うことができる。第2に、双方向 (インタラクティブ) 性により、売り手と買い手の対話ができる点である。第3に、記録やデータの管理が容易な点である。消費者の購買動向を記録、分析、管理し、1人ひとりのニーズにあった商品を提案し、消費者の望むようにオーダーメイドする販売方法が可能になり、個顧客対応 (ワン・トゥー・ワン・マーケティング) ができる⁽¹¹²⁾。

こうしたことを含めて、販売面での IT 導入には供給側のメリット・デメリットがある。メリットとしては、コスト削減 (店舗費、在庫費、運営費、人件費、広告費など)、生産性向上 (商品回転率、一人当たり売上高など)、顧客サービス向上 (納期、商品数など) などがある。デメリットとしては、コスト上昇 (システム管理費、メンテナンス費など)、製品特性ごとの相違、業種ごとの相違と系列構造の変化、非効率状況などがある⁽¹¹³⁾。

ところで、新型コロナウイルス感染症の流行は、企業にとって事業継続の危機を引き起こすと同時に、デジタル化の重要性を再認識させた⁽¹¹⁴⁾。

そこで、感染症流行前後におけるデジタル化に対する優先度の変化についてみていくと (図表 2-3-2 参照)、全産業において、感染症流行後には「事業方針上の優先順位は高い」と「事業方針上の優先順位はやや高い」と答えた割合が約6割を超えている。製造業も同様に、感染症流行後、デジタル化の事業方針における優先順位が流行前と比べて高くなった。感染症の流行がデジタル化の重要性を再確認させる契機となったのである⁽¹¹⁵⁾。

加えて、取引先属性別に感染症流行前後の IT ツール・システムを活用した働き方改革の取組 (B to B) についてみていくと (図表 2-3-3 参照)、「感染症流行後に Web 会議」をあげる割合が最も高く、また「テレワーク、リモート勤務」も増加した。つまり、感染症流行を受けて急速に IT 活用による働き方改革の取組の拡大と柔軟な勤務形態の整備の進展が見られる⁽¹¹⁶⁾。



ポストコロナで中小製造業が目指すデジタル化の姿として、第1にスマートプロダクトである。これは、強みを持つ中核技術とデジタル技術を融合させた製品であり、付加価値と開発力が向上し、海外を含む市場での競争力が強化される。具体的には、収集した各種データを基に顧客価値を向上やデータ分析による機能強化・新製品開発があげられる。第2のスマートサービスとは、モノ売りから顧客体験を優先するコトづくりで対価を得るモデルであり、サービスビジネス、サブスクリプションモデル、コンサルビジネスがあげられる。最後に、スマートファクトリーは、あらゆる生産工程の見える化と、データ活用により生産の全体プロセスの最適化を行うことで、ペーパーレスの生産、職人に依存しない生産、場所に依存しない生産、顧客要求への柔軟な対応、短納期・高品質を実現することである。これらの目指す姿を参考に、自社のビジネスに当てはめ、目指す姿を明確化した上でDXに取り組む必要があるとしている⁽¹¹⁷⁾。

(2) グローバル経済化の影響

1980年代後半のバブル期まで、日本の大企業は、多くの中小企業を下請として抱える独特の重層的な下請構造を形成していた。このような構造の中で、一部の優れた中小部品メーカーや下請企業は、トヨタの豊会や日産の宝会などの協力会に組織化され、親企業から技術や管理の指導を受けていた。これにより、これらの企業はレベルアップを図り、親企業との結束力を強化していた。この重層的な下請構造により、日本は高品質で低価格な工業製品を生産・輸出し、国内生産拠点配置・輸出指向型の経済構造を発展させた。この構造は中小企業にとっても、存立基盤の拡大と雇用の増加につながった⁽¹¹⁸⁾。

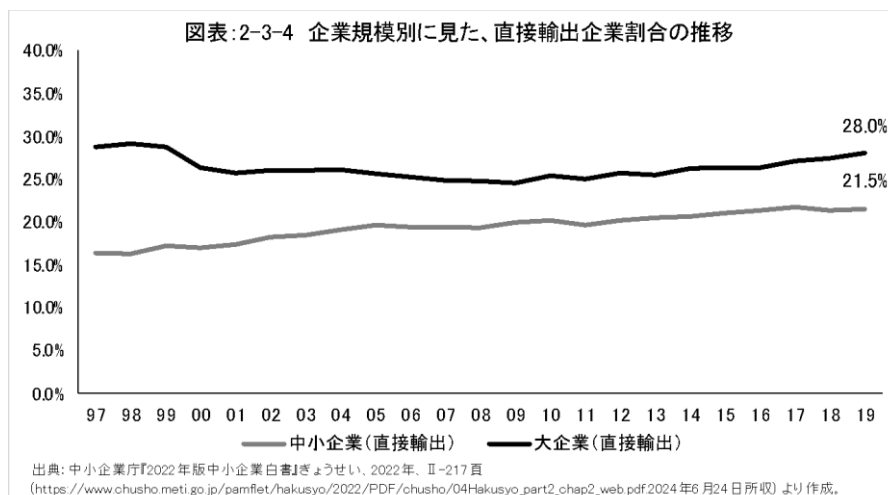
1980年代前半、第二次石油危機の影響で世界経済が停滞し、先進諸国で旧産業の保護と雇用確保のために保護貿易主義が起こった。日米間で、鉄鋼、電気製品、自動車へと貿易摩擦は広がり、日本とEU間でも自動車、電子機器、工作機械などをめぐる貿易摩擦が起こった。最大の基幹産業であった自動車を巡り日米間では、その対策として1981年から年ベースで輸出枠を決めて日本側の自主規制が行われた。81年には168万台で、その後、枠は変わったものの自主規制は94年まで13年間続いた。日本とEU間では、EU各国別の数量規制が92年まで続けられ、93年から5年間は監視制度がとられた。これらの規制と並行して、貿易摩擦の回避のために日本企業は輸出に代替する形で国内生産を現地生産にシフトしてゆくのである⁽¹¹⁹⁾。

加えて、下請企業の海外進出も始まった。親会社の要請に基づいて中小下請企業が進出し、部品生産の拠点づくりを目指した。自動車を中心として、電機、化学などの業種にも及んだ。しかしこの段階では、国内の生産基盤を放棄して海外進出するものではなかった。あくまで国内に生産基地を維持した上での進出であった。1985年9月の「プラザ合意」によって大幅な円高が始まった。85年の最低相場1ドル=260円が86年には154円にまで上がった。日本企業の海外投資はブームを迎えた。企業が対米貿易摩擦の回避とEUの市場統合の進展に対処して生産拠点を先進国向けに増加したことが、その背景にあった⁽¹²⁰⁾。

特徴的であったことは、自動車メーカーの対米進出と関連して、中小下請企業の対外進出（進出先はアメリカ、アジア）が顕著になったことである。これは第三国輸出拠点、部品生産拠点づくりを目指したもので、多くの場合、親会社からの要請によっていた。例として、三菱自工は1989年、親会社の要請により新会社を設立してアメリカに進出した。三菱のアメリカ工場の部品供給に一役買うとともに、88年にはタイのバンコクに進出して、タイでの三菱自動車の部品供給や現地企業への技術移転を担当した。トヨタの場合は、アメリカとカナダに工場の建設を決定すると同時に、主要なパーツメーカーである日本電装（現デンソー）がミシガン州に新工場を建設している⁽¹²¹⁾。

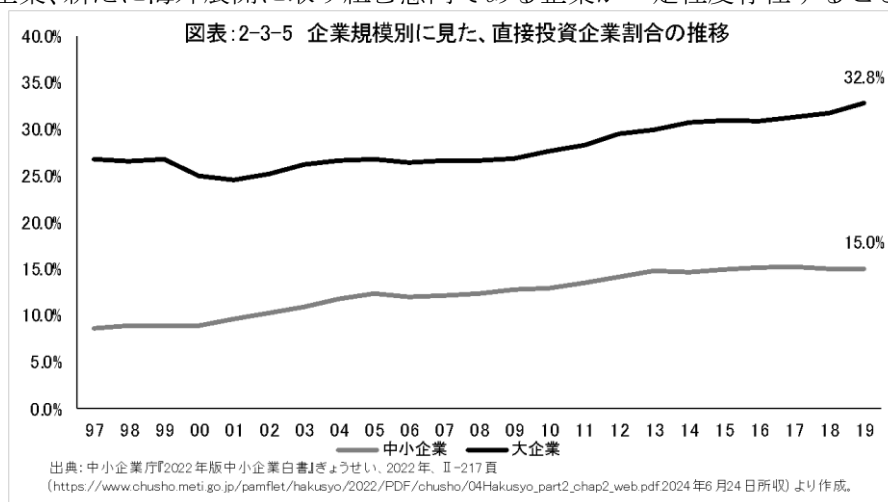
そして1990年代に入ると、バブル崩壊後の不況の下でコスト競争力強化を旗印に、生産の海外移転先は新たな生産・輸出基地としての東アジアに重点が置かれた。さらなる円高の進展の下で、改革・開放に転じた中国を核とした東アジアへの資本輸出が大企業の生き残りの切り札となった。その際、東アジアに高級品分野でも国際競争力を有する生産拠点を確立するため、大企業は協力会加盟の中小部品メーカーやユニット受注対応能力を持つ中堅下請企業に対して、海外進出要請を本格的に要請した。つまり、生産分業系列の骨格のワンセット型海外進出を推進した。こうした経緯により、経済産業省が毎年実施している「海外事業活動基本調査」によると、85年度の海外生産比率はわずか約3%であったが、96年度には10%を越え、2002年度には17.1%にまで上昇した。また、海外進出企業だけに絞れば1985年度は8.7%だったが、96年度には27.8%、2002年度には41.5%まで増加している⁽¹²²⁾。

日本経済グローバル化の到達点を踏まえて、2003年に経団連は25年を見据えた新しいビジョンである「活力と魅力溢れる日本をめざして」を発表した。ここでは「MADE “BY” JAPAN」戦略の推進を提示しており、日本企業の生産・販売力強化を目指している⁽¹²³⁾。

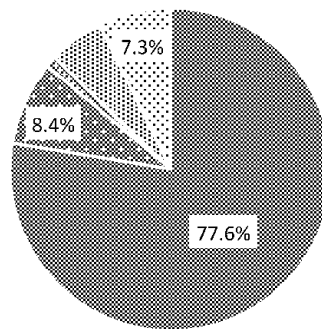


人口が減少する中で、成長を目指していく企業にとって海外需要の獲得は重要である。こうした状況を踏まえ、続いて輸出や海外直接投資といった海外展開の現状について確認する。企業規模別直接輸出企業割合の推移についてみていくと（図表 2-3-4 参照）、中小企業における輸出企業の割合は、長期的には増加傾向にあったものの、足元ではおおむね横ばいで推移している。また、直接投資企業の割合も（図表 2-3-5 参照）、中小企業では、長期的には増加傾向であったものの、足元ではおおむね横ばいで推移している⁽¹²⁴⁾。

また、中小企業の海外展開の実施状況、および今後の意向についてみていくと（図表 2-3-6 参照）、多くの企業において、海外展開の意向を持っていない一方、海外展開について今後、さらに拡大を図る企業、新たに海外展開に取り組む意向である企業が一定程度存在することがわかる⁽¹²⁵⁾。



図表:2-3-6 海外展開の実施状況及び今後の意向



- ※ 海外展開は行っており、今後は更に拡大を図る
- ※ 海外展開は行っていないが、今後は新たに取り組みたい
- ※ 海外展開を行っていないが、今後は縮小・撤退を検討する
- ・ 海外展開を行っており、今後は現状を維持する
- ・ 海外展開を行っており、今後は更に拡大を図る

出典：中小企業庁『2022年版中小企業白書』ぎょうせい、2022年、Ⅱ-218頁
 (https://www.chusho.meti.go.jp/pamphlet/hakusyo/2022/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf 2024年6月24日所収) より作

(3) 高速交通ネットワークの影響

戦後、1960年代の高度経済成長期に、モータリゼーションが進展した。これにより、陸上貨物輸送の主役が鉄道からトラックへと変わり、輸送構造が大きく変化した。70年代には、新たに宅配便が登場した。宅配便は、国鉄の手小荷物や郵便局の小包市場を奪い、多様なニーズに対応する形で急速に市場を拡大した。同時に、日本経済は「高度経済成長」から「低成長」へと移行した。輸出主導の「重厚長大」型の構造から「軽薄短小」型の構造に変化し、これに伴い貨物輸送の構造も大きく変わった。80年代以降も、プラザ合意後の円高の急速な進行とグローバル化の進展、「バブル経済」の発生とその崩壊、そして「規制緩和」の進展といった経済の大変動によって、物流業の経営環境は現在まで変化し続けている⁽¹²⁶⁾。

高速ネットワークは、ITによる仮想空間の移動だけでなく、現実空間での移動が可能になって初めて、経済活動に大きな影響を及ぼす。日本企業の海外展開は大企業だけでなく、中小企業にとっても日常的なものとなった。これにより、国内外の競争が激化するとともに、新たなビジネスチャンスを生み出すインフラとなっている⁽¹²⁷⁾。

従来、地域の産地や都市型産業集積では、特定地域内の社会的分業や横請ネットワークのみで製品が完成していた。地域完結型の産業構造を維持することが、地域産業としての国際競争力を生んでいた。しかし、国際的な人と商品の自由な移動と、それを支える情報網の整備により、必要な物資や技術を求めて地域の枠を越えた広域的な分業体制や取引構造が可能になった。これにより、物流の利便性が高い地域への生産拠点の移転が促進されている⁽¹²⁸⁾。

運輸産業の現代的な特徴の1つは、多頻度小口輸送やジャストインタイム（JIT）配送の増加である。企業物流では、JIT方式が普及し、資材調達と製品供給の両面で在庫管理や受発注業務の一元化など、ロジスティクス戦略の一環として重要な役割を担っている。また、消費者物流においても宅配便輸送が大幅に増加し、宅配回数が増加している⁽¹²⁹⁾。

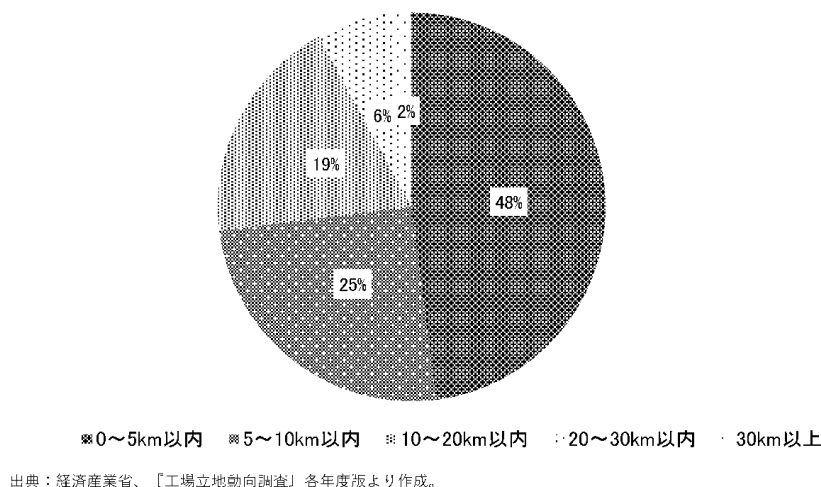
JIT方式は、元々はトヨタが1960～70年代に在庫削減を目的として導入した生産方式である。企業はJITの導入で在庫削減により保管料を節約し、資本回転率を高めることができる。JIT方式は、商品の情報が記したカンバンを情報伝達手段として使用するため「カンバン方式」とも呼ばれる。この方式を実現するためには、生産の流れを定常状態に保つ必要がある⁽¹³⁰⁾。

しかし、自動車産業は多くの部品を外部の特に中小企業に依存しているため、工場内部の工程間だけでなく、自動車組立工場と部品納入企業との間でも部品の流れを一定に保つ必要がある。これを実現するためには、組立工場周辺への部品企業の集積と、トラックによる部品の小口多頻度・定時輸送が求められる。このJIT方式による配送は、現在では自動車産業に限らず、化粧品メーカーやコンビニエンスストアの商品配送にも広く採用されている⁽¹³¹⁾。

高速ICと工場立地場所との距離別立地件数割合（図表2-3-7参照）から、立地件数の約半数が

高速 IC から 5 キロメートル以内の立地とわかる。国内外における JIT による部品納入を実現するために、工場立地は高速インターチェンジ（高速 IC）と近接して行われる傾向がある。

図表：2-3-7 高速ICと工場立地場所との距離別 立地件数割合[2023年]



(注)

- 1) 太田勇、高橋伸夫、山本茂著「日本の工業化段階と工業都市形成（上）」、経済地理学会編『経済地理学年報』16巻1号、経済地理学会、1970年、3頁参照
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaeg/16/1/16_KJ00003740576/_pdf/-char/ja、2024年3月17日所収)。
- 2) 前出書「日本の工業化段階と工業都市形成（上）」『経済地理学年報』16巻1号、3頁参照。
- 3) 松井泰彦著『企業城下町の形成と日本的経営』同成社、2010年、23頁参照。
- 4) 前掲書「日本の工業化段階と工業都市形成（上）」『経済地理学年報』16巻1号、3頁参照。
- 5) 前出書「日本の工業化段階と工業都市形成（上）」『経済地理学年報』16巻1号、3頁参照。
- 6) 太田勇、高橋伸夫、山本茂著「日本の工業化段階と工業都市形成（下）」、経済地理学会『経済地理学年報』16巻2号、経済地理学会、1970年、15頁参照
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaeg/16/2/16_KJ00003762280/_pdf/-char/ja、2024年3月17日所収)。
- 7) 前出書「日本の工業化段階と工業都市形成（下）」『経済地理学年報』16巻2号、15頁参照。
- 8) 前掲書「日本の工業化段階と工業都市形成（上）」『経済地理学年報』16巻1号、3頁参照。
- 9) 富士総合研究所「今後の産業集積のあり方と課題」、機械振興協会経済研究所編『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』機械振興協会経済研究所、2002年、199頁参照。
- 10) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199頁参照。
- 11) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199頁参照。
- 12) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199頁参照。
- 13) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』200頁参照。
- 14) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199頁参照。
- 15) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199頁参照。

- 16) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199 頁参照。
- 17) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199 頁参照。
- 18) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199 頁参照。
- 19) 前出書「今後の産業集積のあり方と課題」『ものづくり基盤産業を支える産業集積の実態調査研究』199 頁参照。
- 20) 関満博著『メイド・イン・ヒタチ：企業城下町日立地区と中小企業の未来』新評論、2023 年、1 頁参照。
- 21) 小学館ランダムハウス英和大辞典二版編集委員会著『小学館ランダムハウス英和大辞典』小学館、1933 年 (<https://japanknowledge.com/lib/display/?lid=40010RH037106000>、2024 年 3 月 15 日閲覧)。
- 22) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ：企業城下町日立地区と中小企業の未来』3 頁参照。
- 23) 前出書『メイド・イン・ヒタチ：企業城下町日立地区と中小企業の未来』3 頁参照。
- 24) 松井泰彦著「集積論の系譜と新産業集積」、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、2018 年、33 頁参照。
- 25) 前掲書「日本の工業化段階と工業都市形成（上）」『経済地理学年報』16 巻 1 号、1～29 頁、および前掲書「日本の工業化段階と工業都市形成（下）」『経済地理学年報』16 巻 2 号、1～23 頁参照。
- 26) 前掲書「集積論の系譜と新産業集積」『産業集積地域の構造変化と立地政策』33 頁参照。
- 27) 檜垣松夫著「北九州工業地帯における工業圏の形態と地域的条件の類型」、日本地理学会編『地理学評論』31 巻 12 号、日本地理学会、1958 年、702～717 頁参照。
- 28) 竹内淳彦著「北九州工業地域の停滞とその要因」、日本地理学会編『地理学評論』39 巻 10 号、日本地理学会、1966 年、665～679 頁参照。
- 29) 羽田新著「要約と総括」、館逸雄著『巨大企業の進出と住民生活—君津市における地域開発の展開—』、東京大学出版会、1981 年、395～412 頁参照。
- 30) 町村敬志著「巨大鉄鋼企業とその地域政策」、似田貝香門、蓮見音彦編著『都市政策と市民生活—福山市を対象に』東京大学出版会、1993 年、47～55 頁参照。
- 31) 藤森勉著「造船独占資本の立地と地域構造—岡山県玉野市三井造船の場合」、人文地理学会編『人文地理』12 巻 4 号、人文地理、1960 年、302～325 頁参照 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjhg1948/12/4/12_4_302/_pdf/-char/en、2024 年 4 月 28 日所収)。
- 32) 山本茂著「清水地区における造船業の下請け利用—造船独占企業からみた場合」、日本地理学会編『地理学評論』41 巻 5 号、日本地理学会、1968 年、310～321 頁参照（埼玉大学紀要 17 教育学部編、埼玉大学教育学部、1969 年、39～53 頁も同様）。
- 33) 村上雅康著『造船工業地域の研究—相生・因島両地区の場合—』大明堂、1973 年、131～132 頁参照。
- 34) 渡辺利得著『産業立地の基礎—空間経営と経済地理政策論』ミネルヴァ書房、1970 年、116～133 頁参照。
- 35) 宮川泰夫著「単一企業都市豊田の工業配置—独占資本の地域的運動形態—」、経済地理学会編『経済地理学年報』23 巻 3 号、地理学評論、1977 年、17～43 頁参照。
- 36) 都丸泰介「自動車産業と地域経済」、都丸泰介、遠藤宏一、窪田暁子著『トヨタと地域社会—現代企業都市生活論—』大月書店、1987 年、42～48 頁参照。
- 37) 松橋公治著「両毛地区における自動車関連下請け少零細工業の存立構造」、日本地理学会編『地理学評論』55 巻 6 号、日本地理学会、1982 年、403～420 頁、および松橋公治著「両毛地区自動車関連下請工業の存立構造—日産系二次下請企業層を中心に」地理学評論編『経済地理学年報』28 巻 2 号、地理学評論、1982 年、137～156 頁参照。
- 38) 藤井佳子著「広島県を中心とする自動車 1 次部品メーカーの立地展開と存立構造」、人文地理学会編『人文地理』55 巻 5 号、人文地理学会、1992 年、607～619 頁参照。
- 39) 藤川昇悟著「地域的集積におけるリンケージと分工場—九州・山口の自動車産業集積を事例

- として」、人文地理学会編『経済地理学年報』47巻2号、人文地理学会、2001年、83～100頁参照。
- 40) 藤原貞雄著『日本自動車産業の地域集積』東洋経済新報社、2007年、63～77頁参照。
- 41) 外戸保大介著「延岡市における企業城下町体質の変容—地方自治体の産業政策の天気を事例として」、経済地理学会編『経済地理学年報』53巻3号、経済地理学会、2007年、265～281頁参照、および外戸保大介著「中長期視点からみた産業集積地域の地域イノベーション政策に関する調査研究」、科学技術政策研究所第3調査研究グループ研究官編『Discussion Paper』74巻、科学技術政策研究所、2011年、68頁参照、および外戸保大介著「企業城下町中核企業の事業再構築と地方自治体・下請企業の対応—神奈川県南足柄村市を事例として」、経済地理学会編『経済地理学年報』58巻1号、経済地理学会、2012年、1～16頁参照。
- 42) 前出書「延岡市における企業城下町体質の変容—地方自治体の産業政策の天気を事例として」『経済地理学年報』53巻3号、265～281頁参照。
- 43) 前掲書「中長期視点からみた産業集積地域の地域イノベーション政策に関する調査研究」『Discussion Paper』74巻、7～59頁参照。
- 44) 前掲書「企業城下町中核企業の事業再構築と地方自治体・下請企業の対応—神奈川県南足柄村市を事例として」『経済地理学年報』58巻1号、1～16頁参照。
- 45) 前掲書『企業城下町の形成と日本的経営』33頁参照。
- 46) 中野茂夫著『企業城下町の都市計画—野田・倉敷・日立の企業戦略』筑波大学出版会、2009年、1～312頁。
- 47) 内波聖弥著「グローバル競争下における造船業の立地調整と産業集積—愛媛県今治市を中心として」、経済地理学会編『経済地理学年報』59巻3号、経済地理学会、2013年、
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaeg/59/3/59_KJ00008957282/_pdf/-char/ja、2024年4月28日所収) 269～290頁参照。
- 48) 前掲書『企業城下町の形成と日本的経営』33頁参照。
- 49) 前掲書「集積論の系譜と新産業集積」『産業集積地域の構造変化と立地政策』33頁参照。
- 50) 自治研中央推進委員会著「全国集会提出レポート一覧表」、自治研中央推進委員会編『地方自治体』12集、自治労、1969年、291頁参照
(<https://dl.ndl.go.jp/ja/pid/11943464/1/146>、2024年4月14日閲覧)。
- 51) 中野道雄、中根芳一著「公害問題をえぐる—解決を迫られる公害問題—」、日本建築協会編『建築と社会』50巻8号、日本建築協会、1969年、73頁参照
(<https://dl.ndl.go.jp/ja/pid/6056475/1/75>、2024年4月14日参照)。
- 52) 高木俊之著「岩手県釜石市における企業城下町の成立——普通選挙制度の普及と労務管理の再編成——」、地域社会学会編『地域社会学会年報』16巻、地域社会学会、2004年、92～117頁参照 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/jarcs/16/0/16_92/_pdf/-char/ja、2024年6月19日所収)。
- 53) 新明正道、田野崎昭夫、鈴木賢、小山陽一、吉田裕著「産業都市の構造分析—釜石市を手がかりとして」、東北社会学会研究会編『社曾事研究』17巻、東北社会学会研究会、1959年、9～13頁参照 (<https://dl.ndl.go.jp/pid/2715119/1/1>、2024年6月19日参照)。
- 54) 前出書「産業都市の構造分析—釜石市を手がかりとして」『社曾事研究』17巻、9～13頁参照。
- 55) 前掲書「岩手県釜石市における企業城下町の成立——普通選挙制度の普及と労務管理の再編成——」『地域社会学会年報』16巻、112～113頁参照。
- 56) 都丸泰助編『トヨタと地域社会：現代企業都市生活論』大月書店、1987年、20～22頁参照。
- 57) 前出書『トヨタと地域社会：現代企業都市生活論』20～21頁参照。
- 58) 前出書『トヨタと地域社会：現代企業都市生活論』20～21頁参照。
- 59) 前出書『トヨタと地域社会：現代企業都市生活論』21～22頁参照。
- 60) E. キーフオーヴァー著『少数者の手に：独占との戦いの記録』竹内書店、1966年、208～218頁参照。
- 61) 前出書「岩手県釜石市における企業城下町の成立——普通選挙制度の普及と労務管理の再編成——」『地域社会学会年報』16巻、112～113頁参照。
- 62) 前出書『昭和の歴史 第10巻』115頁参照。

- 63) 前出書『昭和の歴史 第10巻』114～115頁参照。
- 64) 前出書『昭和の歴史 第10巻』114～115頁参照。
- 65) 前出書『昭和の歴史 第10巻』115頁参照。
- 66) 神通川流域カドミウム被害団体連絡協議会編著『甦った豊かな水と大地』富山県、2023年、28頁参照 (https://www.pref.toyama.jp/documents/10661/cyuugakusei-hukudokuhonn_2022.pdf、2024年4月29日所収)。
- 67) 前出書「公害問題をえぐる一解決を迫られる公害問題―」『建築と社会』50巻8号、73頁参照。
- 68) 宮本憲一著「公害を生み出す地域開発」、朝日出版社編『朝日ジャーナル』11巻27号、朝日出版社、1969年、543頁参照。
- 69) 鈴木玲「企業別組合の公害問題への対応と住民運動との関係―富士市の公害問題を事例として―」、日本労働社会学会編『日本労働社会学会年報』30号、日本労働社会学会、2019年、30頁参照 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/arls/30/0/30_arls030.026/_pdf/-char/ja、2024年4月29日所収)。
- 70) 前出書「企業別組合の公害問題への対応と住民運動との関係―富士市の公害問題を事例として―」『日本労働社会学会年報』30号、30頁参照。
- 71) 毎日新聞経済部著『病める企業王国』毎日新聞社、1971年、154頁参照 (<https://dl.ndl.go.jp/pid/11951014/1/84>、2024年4月29日閲覧)。
- 72) 日外アソシエーツ株式会社著『日本人物レファレンス事典』紀伊國屋書店、2013年 (https://web.nichigai.jp/nos/static_link/who/174462/?lang=0&user_id=MLB、2024年5月17日閲覧)。
- 73) 宮本憲一著「都市経済論―共同生活条件の政治経済学―」、宮本憲一編著『経済学全集』21巻、筑摩書房、1990年、198頁 (<https://dl.ndl.go.jp/pid/11938242/1/108>、2024年5月17日閲覧)。
- 74) 国民教育研究所著「公害と教育」、国民教育研究所編『全書国民教育』6巻、明治図書出版、1970年、25頁参照 (<https://dl.ndl.go.jp/pid/3033553/1/16>、2024年4月29日閲覧)。
- 75) 前掲書「岩手県釜石市における企業城下町の成立―普通選挙制度の普及と労務管理の再編成―」『地域社会学会年報』16巻、93頁参照。
- 76) 酒井安隆「地域経済と中小企業」、大阪市立大学経済研究所編『研究と資料』21巻、大阪市立大学経済研究所、1964年、4頁 (<https://dl.ndl.go.jp/pid/2203698/1/4>、2024年4月30日閲覧)、および蒲池紀生「不動産業の成立とその変遷」、日本不動産学会編『日本不動産学会誌』8巻1号、日本不動産学会、1992年、110頁参照 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/jares1985/8/1/8_1_110/_pdf/-char/ja、2024年4月30日所収)。
- 77) 朝日新聞内政部著『地方政治新時代』勁草書房、1973年、101頁参照 (<https://dl.ndl.go.jp/pid/11943747/1/58>、2024年4月30日閲覧)。
- 78) 八木美雄「いま歴史と文化を考える―ごみ文化研究部会特集―戦後の廃棄物行政の変遷について」、廃棄物資源循環学会編『廃棄物学会誌』17巻6号、廃棄物資源循環学会、2006年、34～35頁参照 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/wmr1990/17/6/17_6_349/_pdf/-char/ja、2024年4月30日所収)。
- 79) 前掲書『地方政治新時代』101頁参照。
- 80) 森岡清美著『新社会学辞典』有斐閣、1993年、242頁参照。
- 81) 前出書『新社会学辞典』242頁参照。
- 82) 植田浩史著『戦時期日本の下請工業―中小企業と「下請＝協力工業政策」―』ミネルヴァ書房、2004年、18頁参照。
- 83) 前出書『戦時期日本の下請工業―中小企業と「下請＝協力工業政策」―』ミネルヴァ書房、2004年、18頁参照。
- 84) 前出書『戦時期日本の下請工業―中小企業と「下請＝協力工業政策」―』ミネルヴァ書房、2004年、39頁参照。
- 85) 前出書『戦時期日本の下請工業―中小企業と「下請＝協力工業政策」―』ミネルヴァ書房、2004年、69頁参照。

- 86) 前出書『戦時期日本の下請工業—中小企業と「下請＝協力工業政策」—』ミネルヴァ書房、2004年、69頁参照。
- 87) 前出書『戦時期日本の下請工業—中小企業と「下請＝協力工業政策」—』ミネルヴァ書房、2004年、69頁参照。
- 88) 大林弘道著「戦後復興期における中小企業の再編[1]—戦後再編の前提＝敗戦からドッジ・ラインまで—」、神奈川大学編『商経論叢』30巻3号、1995年、376頁参照
(file:///C:/Users/dream/Downloads/30-3P315-384%20(1).pdf、2024年4月24日所収)。
- 89) 前出書「戦後復興期における中小企業の再編[1]—戦後再編の前提＝敗戦からドッジ・ラインまで—」、神奈川大学編『商経論叢』30巻3号、1995年、374頁参照
(file:///C:/Users/dream/Downloads/30-3P315-384%20(1).pdf、2024年4月24日所収)。
- 90) 前出書「戦後復興期における中小企業の再編[1]—戦後再編の前提＝敗戦からドッジ・ラインまで—」、神奈川大学編『商経論叢』30巻3号、1995年、363頁参照
(file:///C:/Users/dream/Downloads/30-3P315-384%20(1).pdf、2024年4月24日所収)。
- 91) 前出書「戦後復興期における中小企業の再編[1]—戦後再編の前提＝敗戦からドッジ・ラインまで—」、神奈川大学編『商経論叢』30巻3号、1995年、363頁参照
(file:///C:/Users/dream/Downloads/30-3P315-384%20(1).pdf、2024年4月24日所収)。
- 92) 前出書「戦後復興期における中小企業の再編[1]—戦後再編の前提＝敗戦からドッジ・ラインまで—」、神奈川大学編『商経論叢』30巻3号、1995年、352頁参照
(file:///C:/Users/dream/Downloads/30-3P315-384%20(1).pdf、2024年4月24日所収)。
- 93) 前出書「戦後復興期における中小企業の再編[1]—戦後再編の前提＝敗戦からドッジ・ラインまで—」、神奈川大学編『商経論叢』30巻3号、1995年、345頁参照
(file:///C:/Users/dream/Downloads/30-3P315-384%20(1).pdf、2024年4月24日所収)。
- 94) 前出書「戦後復興期における中小企業の再編[1]—戦後再編の前提＝敗戦からドッジ・ラインまで—」、神奈川大学編『商経論叢』30巻3号、1995年、352頁参照
(file:///C:/Users/dream/Downloads/30-3P315-384%20(1).pdf、2024年4月24日所収)。
- 95) 前出書「戦後復興期における中小企業の再編[1]—戦後再編の前提＝敗戦からドッジ・ラインまで—」、神奈川大学編『商経論叢』30巻3号、1995年、339頁参照
(file:///C:/Users/dream/Downloads/30-3P315-384%20(1).pdf、2024年4月24日所収)。
- 96) 渡辺幸男著「下請企業の競争と存立携帯（下）「自立」的下請関係の形成をめぐる」、『三田学会雑誌』77巻3号、1984年、325頁参照 (file:///C:/Users/dream/Downloads/AN00234610-19840801-0009.pdf、2024年5月8日所収)。
- 97) 前出書「下請企業の競争と存立携帯（下）「自立」的下請関係の形成をめぐる」『三田学会雑誌』77巻3号、1984年、327頁参照 (file:///C:/Users/dream/Downloads/AN00234610-19840801-0009.pdf、2024年5月8日所収)。
- 98) 前出書「下請企業の競争と存立携帯（下）「自立」的下請関係の形成をめぐる」『三田学会雑誌』77巻3号、1984年、328頁参照 (file:///C:/Users/dream/Downloads/AN00234610-19840801-0009.pdf、2024年5月8日所収)。
- 99) 前出書「下請企業の競争と存立携帯（下）「自立」的下請関係の形成をめぐる」『三田学会雑誌』77巻3号、1984年、328頁参照 (file:///C:/Users/dream/Downloads/AN00234610-19840801-0009.pdf、2024年5月8日所収)。
- 100) 前出書「下請企業の競争と存立携帯（下）「自立」的下請関係の形成をめぐる」『三田学会雑誌』77巻3号、1984年、329頁参照 (file:///C:/Users/dream/Downloads/AN00234610-19840801-0009.pdf、2024年5月8日所収)。
- 101) 前出書「下請企業の競争と存立携帯（下）「自立」的下請関係の形成をめぐる」『三田学会雑誌』77巻3号、1984年、330頁参照 (file:///C:/Users/dream/Downloads/AN00234610-19840801-0009.pdf、2024年5月8日所収)。
- 102) 小川英次著「日本の下請組織—その現実と展望—」、組織学会編『組織化学=Organizational science : 社会科学の総合理論雑誌』24巻3号、白桃書房、1991年、30頁参照
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/24/3/24_20220630-17/_pdf、2024年5月8日所収)。
- 103) 前出書「日本の下請組織—その現実と展望—」『組織化学=Organizational science : 社会

科学の総合理論雑誌』24巻3号、31頁参照

(https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/24/3/24_20220630-17/_pdf、2024年5月8日所収)。

104) 黒瀬直宏著「日本の下請制の変化に関する予備的考察」、白鷗大学編『白鷗大学論集』9巻2号、白鷗大学経営学部、1995年、37頁参照

(file:///C:/Users/dream/Downloads/KJ00002448582%20(2).pdf、2024年5月8日所収)。

105) 機械振興協会経済研究所編『機械工業経済研究報告書 IT革命の実像』機械振興協会経済研究所、2002年、1頁参照。

106) 前出書『機械工業経済研究報告書 IT革命の実像』14頁参照。

107) 機械振興協会経済研究所編『機械工業経済研究報告書 「ネット調達」がモノ作りに与える影響』機械振興協会経済研究所、2002年、72頁参照。

108) 前掲書『機械工業経済研究報告書 IT革命の実像』19頁参照。

109) 前出書『機械工業経済研究報告書 IT革命の実像』22頁参照。

110) 前出書『機械工業経済研究報告書 IT革命の実像』23頁参照。

111) 前出書『機械工業経済研究報告書 IT革命の実像』24頁参照。

112) 日本経済新聞社編『eリテールに挑む！-商慣行を変えるビジネスモデル-』日本経済新聞社、2000年、7頁参照。

113) 前掲書『機械工業経済研究報告書 IT革命の実像』35頁参照。

114) 中小企業庁編『中小企業白書 2021年版』ぎょうせい、2021年、Ⅱ-165頁

(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf、2024年6月11日所収)。

115) 前出書『中小企業白書 2021年版』ぎょうせい、2021年、Ⅱ-165頁

(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf、2024年6月11日所収)。

116) 前出書『中小企業白書 2021年版』ぎょうせい、2021年、Ⅱ-182頁

(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf、2024年6月11日所収)。

117) 情報処理推進機構 社会基盤センター編『製造分野DX推進ステップ例（製造分野DXで3つの目指す姿を実現するための秘策）』情報処理推進機構、2022年、12頁

(<https://www.ipa.go.jp/digital/dx/mfg-dx/ug65p90000001kqv-att/000093473.pdf>、2024年6月11日所収)。

118) 吉田敬一編著『グローバル化のなかの中小企業問題』新日本出版社、2005年、19頁参照。

119) 内田勝敏著『グローバル経済と中小企業』世界思想社、2002年、8頁参照。

120) 前出書『グローバル経済と中小企業』9頁参照。

121) 小林英夫著『戦後アジアと日本企業』岩波新書、2001年、92頁参照。

122) 前出書『グローバル化のなかの中小企業問題』20頁参照。

123) 前出書『グローバル化のなかの中小企業問題』23頁参照。

124) 前出書『中小企業白書 2022年版』ぎょうせい、2022年、Ⅱ-217頁

(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf、2024年6月24日所収)。

125) 前出書『中小企業白書 2022年版』ぎょうせい、2022年、Ⅱ-218頁

(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf、2024年6月24日所収)。

126) 青木俊昭著「トラック運送業の経営戦略と財務収益構造」、桜井徹、小出修三、青木俊昭、飴野仁子、田中茂富著『日本のビッグ・インダストリー⑦ 交通運輸』大月書店、2001年、84頁参照。

127) 森下正著『空洞化する都市型産業集積に未来はあるか』同友館、2008年、30頁参照。

128) 前出書『空洞化する都市型産業集積に未来はあるか』30頁参照。

129) 前掲書「世界と日本の運輸産業」『日本のビッグ・インダストリー⑦ 交通運輸』13頁参照。

130) 前出書『日本のビッグ・インダストリー⑦ 交通運輸』13頁参照。

131) 前出書『日本のビッグ・インダストリー⑦ 交通運輸』13 頁参照。

第3章 企業城下町における中小製造業の課題

(野池惇平)

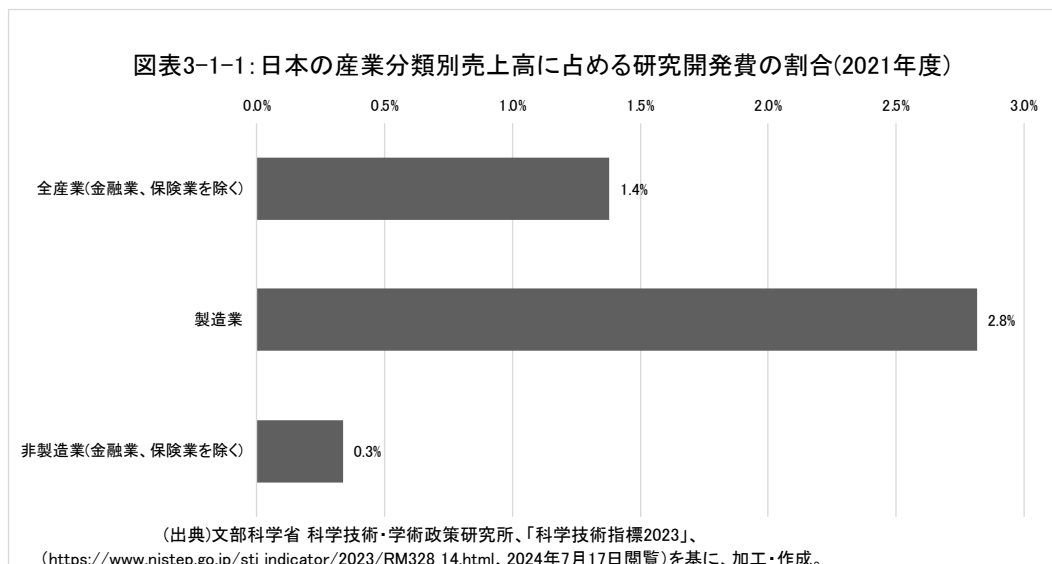
第1節 集積を構成する中小企業の課題

情報技術の発展、グローバル経済化、高速交通ネットワーク化などの経営環境変化に加え、少子高齢化の進展、SDGs やサステナビリティ経営の推進といった社会的変化のなかで、中小企業集積の多くが停滞している。その要因の1つとして、情報、製品企画・開発力、技術力が重要な経営要素となっているなかで、集積を構成する特徴が阻害要因となることが指摘されている⁽¹⁾。

中小企業総合研究機構（1993）は、集積を構成する中小企業の課題について、次の4点をあげている。

第1に、製品開発力の強化である。需要の成熟化およびその中で進行する消費者ニーズの高級化・多様化といった消費構造の変化に伴い、生産第一主義からマーケット重視の経営へと転換を迫られている。そのため、情報収集に基づいてアイデアを生み出す過程や、そのアイデアを具体的な製品に変換する過程において、素材、デザイン、生産方法などの観点から製品開発に参画する必要がある⁽²⁾。

2021年度における日本の産業別売上高に占める研究開発費の割合についてみると（図表3-1-1 参照）、非製造業は0.3%であるのに対し、製造業は2.8%となっており、製造業の研究開発費は非製造業の約10倍に達している。また、全産業の平均が1.4%であるのに対し、製造業は2倍の2.8%となっている。この結果から、製造業では他の業種に比べて製品開発力の強化が重視されていることがわかる。⁽³⁾



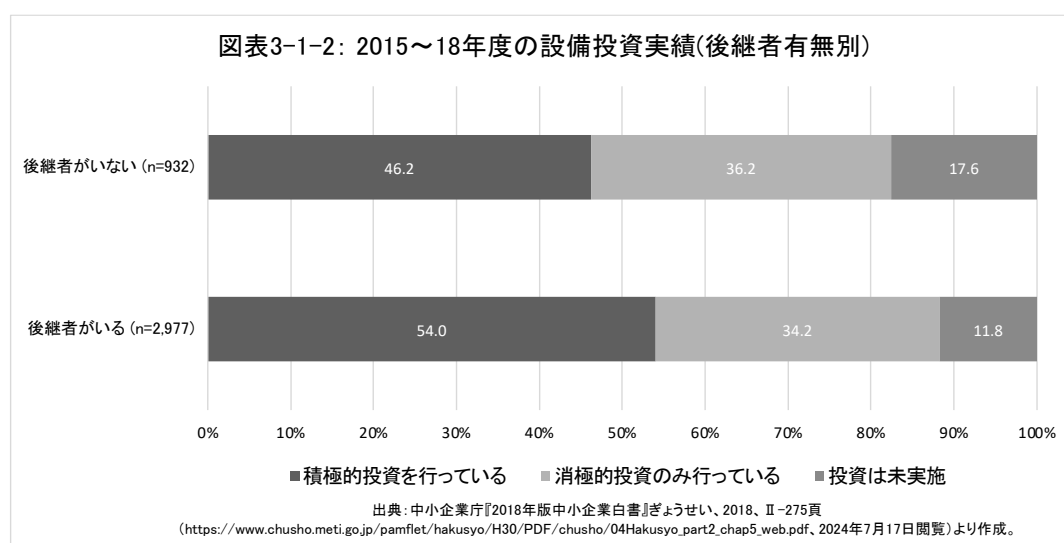
第2に、多品種少量生産体制の構築である。需要が多様化し、製品のライフサイクルが短くなる中で、迅速に注文に対応し、効率的に多品種少量生産を行う体制が求められている。しかし、分業体制のため生産管理が難しく、工程ごとのバランスが悪いため、多品種少量生産が進むとコストが高くなり、利益が少なくなるという指摘もある⁽⁴⁾。

さらに、村上（2015）は、多品種少量生産体制の構築において、単純に自動化することは困難であり、作業者の能力を活用するセル生産システムの適用が求められていると述べ、多品種少量生産体制の構築が容易ではないことを示唆している⁽⁵⁾。

また、企業の後継者難から設備機器の更新が行われず、老朽化が進んでいることも、事態を一層深刻にしている⁽⁶⁾。

そこで、後継者有無別の設備投資実績についてみると（図表 3-1-2 参照）、後継者が決定している企業の方が決定していない企業に比べて、8%近く積極的な設備投資を行う傾向があることが確認できる⁽⁷⁾。

以上の点から、多品種少量生産体制の構築には設備投資や人的投資など経営環境に投資する必要がある。



第3に、高齢化と後継者難である。この主な原因として、需要の停滞ないし縮小と低収益に基づく労働条件の悪さ、および他産業の発展と企業進出に伴う労働力の流出の2点があげられる。これは中小企業全般の問題であるが、特に産地の場合、社会的分業体制を基盤として生産活動が行われているため、工程の欠落やシステムの崩壊が地域全体の経済活動の存続に重大な影響を与えている⁽⁸⁾。

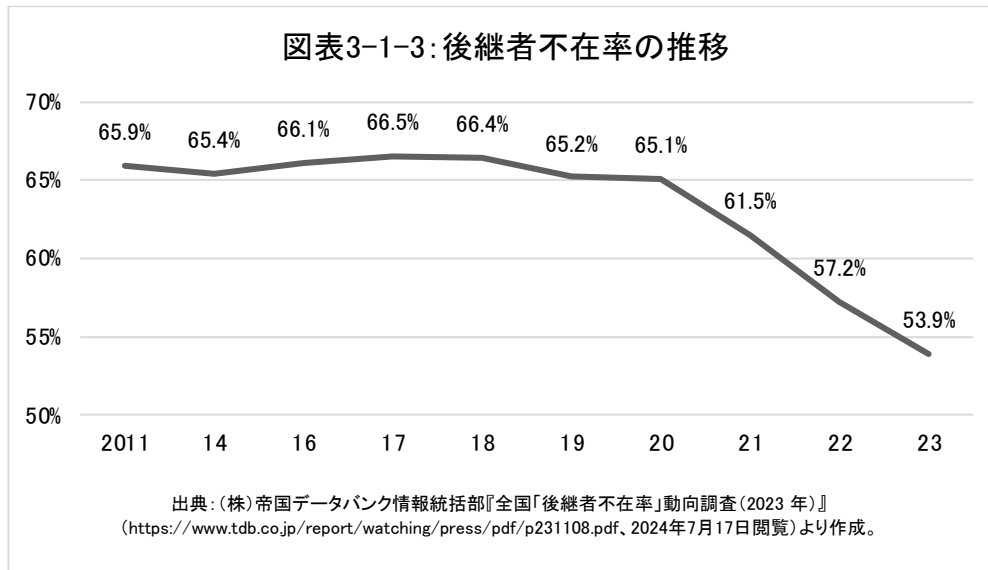
そこで、後継者不在率の推移をみると（図表 3-1-3 参照）、2017年以降、各自治体や地域金融機関をはじめ事業承継の相談窓口が全国に普及した⁽⁹⁾。また、第三者へのM&Aや事業譲渡などプル・プッシュ型の支援体制が整備・告知された結果、後継者不在率は改善傾向にあることがわかる⁽¹⁰⁾。

しかし、いまだに後継者不在率が53.9%と高い数値であることに変わりはない。

さらに、飛田（2006）は、高度経済成長期までに開業した企業の経営者が高齢化していることを問題視しており、その理由の1つとして、中小企業の経営者には定年制度がないことを指摘している⁽¹¹⁾。

以上の点から、高齢化と後継者難に対処するためには、早期の後継者育成や適切な支援

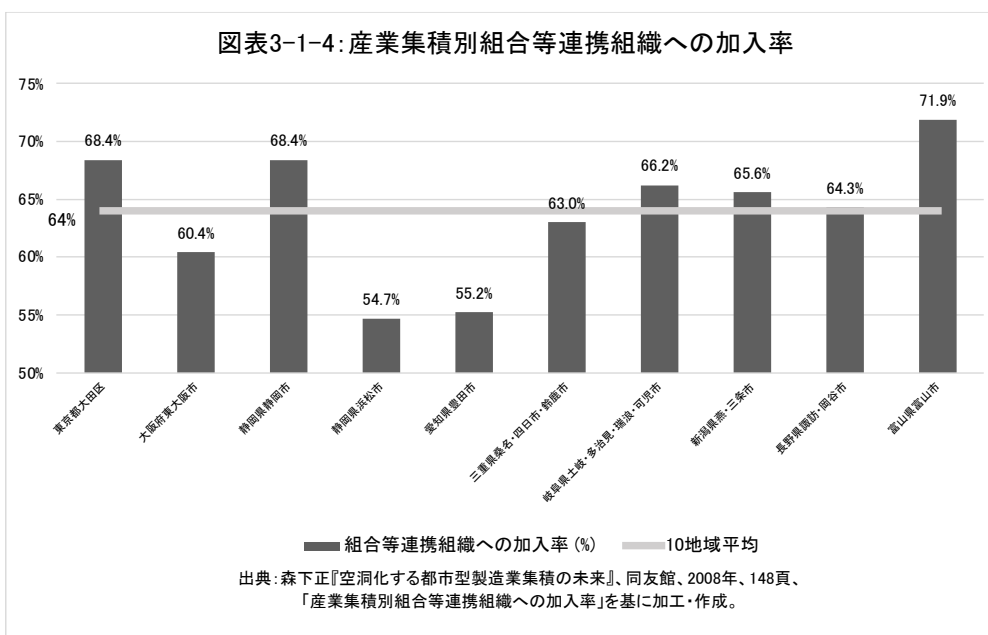
体制の構築などが求められている。



第4に公的機関などの支援である。中核企業の育成、中核企業を中心とするグループによる製品開発、その成果の地域内への波及、このようなシステムの確立が集積活性化のために必要である。この意味で、集積運営のためのマネジメントが今後の需要であり、個々の企業活動を支援するために、公的機関や産地組合の活用が重要であるとしている⁽¹²⁾。

そこで、組合等連携組織への加入率について産業集積別にみていくと(図表3-1-4参照)、浜松市や豊田市のような企業城下町の組合等連携組織への加入率は、10地域の平均値である64%に比べて、10%近く低いことがわかる⁽¹³⁾。

このような実態を踏まえ、近年は企業城下町特有の産業集積構造に起因する問題を克服するべく、企業が産学連携に取り組み、中核企業依存から脱却しようという動きも現れている⁽¹⁴⁾。

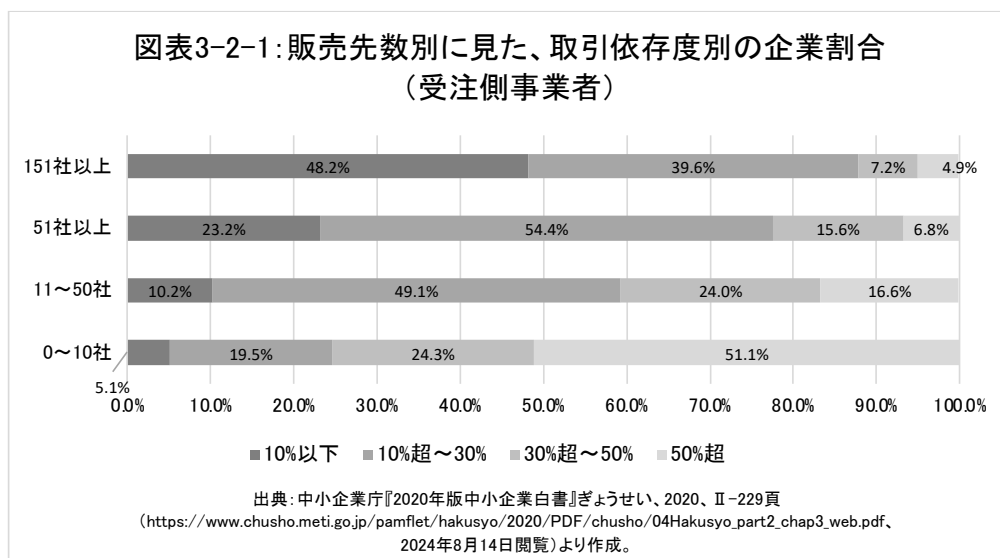


第2節 企業城下町における中小製造業の課題

企業城下町における中小製造業の課題として、新日本製鉄株式会社と株式会社日本製鋼所の城下町である室蘭市、および日立製作所の城下町である日立市の工業集積を対象とした青山（2003）の先行研究がある。青山は両者に共通する課題として、次の2点を指摘している⁽¹⁵⁾。

第1に、独自型企業への成長に向けた開発力や営業力の強化である。企業城下町の多くは、長年にわたり特定の大企業に全面的に依存しているため、自立した企業としての事業展開を放棄する傾向にある⁽¹⁶⁾。

この実態を示すものとして、常時取引をしている販売先への依存度を販売先数別にみると（図表3-2-1 参照）、販売先数が少ない企業ほど特定の企業に対する取引依存度が高くなることが分かる⁽¹⁷⁾。したがって、特定大企業を主とした受注生産を担う企業城下町の中小製造業は取引依存度が高い傾向にあることは自明である。また、近年は取引依存度が高いことで親企業の海外進出や倒産に伴い、担当部品受注量の減少や生産品目の変更に直面する企業も多く存在している⁽¹⁸⁾。そのため、企業城下町の中小製造業においても、親企業依存から脱却し、取引先の多角化や新規顧客の開拓を通じて企業の自立性を回復することが求められる⁽¹⁹⁾。



第2に、加工機能の拡大があげられる。下請企業は、大きく従事する事業によって「素材型」と「加工組立型」に2分される。そして「素材型」と「加工組立型」の構造の違いを下請企業と中核企業の関係において捉えると、「素材型」の下請企業は構内下請が多くみられるように、中核企業の生産工程に直接関わり、その機能を支援または分担している。対して「加工組立型」の下請企業は、中核企業が必要とする部品や加工技術を下請企業が自立して生産している点が特徴的である。そのため、一般的に「素材型」の方が「加工組立型」よりも中核企業との一体性や支配性が強いとされている⁽²⁰⁾。

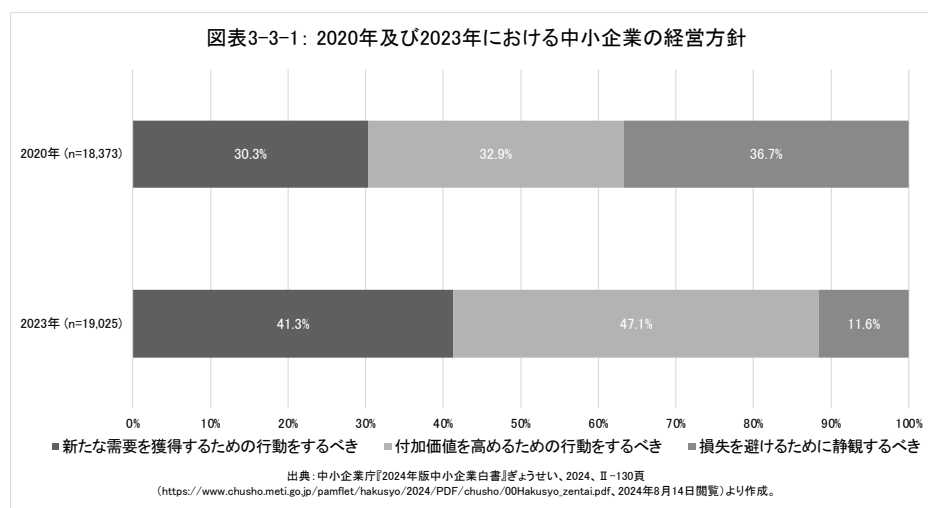
この特徴から、企業城下町における素材型中小製造業は、研究・開発を単独で行うこと

が少なく、特定大企業の持つ生産工程に係わる技術に特化せざるを得ないため、非常に限定された加工分野しか集積していない。そのため、素材型中小製造業が親企業から脱却するには、新しい加工分野への挑戦やそれに伴う技術の蓄積が必要となる⁽²¹⁾。

以上の点から、企業城下町における中小製造業が今後事業を安定的に継続させるために、親企業の動向に左右されない独自の競争戦略を持たなければならないことを示唆している。

第3節 経営安定化に資する財務体質強化の必要性

前節では、企業城下町における中小製造業を取り巻く経営環境の変化および経営課題について分析した。その上で、現在の中小企業がどのような方針を掲げて対応しているかをみると（図表3-3-1 参照）、「新たな需要を獲得するための行動を取るべき」「付加価値を高めるための行動を取るべき」と回答した企業の割合は合計で約9割に達しており、2020（令和2）年と比較して増加していることがわかる。この結果から、刻々と変化する外部環境や経営課題に対応するために中小企業が、販路拡大や技術力向上への投資意欲を高めていることが明らかである⁽²²⁾。



しかし、中小企業は創業後長期間を経過した大企業とは異なり、企業規模が小さいことや、収益性や成長性において企業間の多様性が極めて大きいことから、資金や人材の調達において多くの困難に直面する可能性が高い。また、金融・資本市場において中小企業が必要とする資金のロットは相対的に小さいため、金融機関や投資家が中小企業や新規企業の収益性や成長性を事前に評価することは難しい。結果として、中小企業は十分な資金調達ができない場合が多い⁽²³⁾。この問題は、企業城下町における中小製造業にも共通している。そのため、企業城下町における中小企業製造業は財務体質を強化し、成長に向けた積極的投資が可能な状態を整える必要がある。

(注)

- 1) 中小企業総合研究機構『全国中小企業集積の現状と課題』中小企業総合研究機構、2011年、20頁参照。
- 2) 前出書『全国中小企業集積の現状と課題』20～21頁参照。
- 3) 文部科学省科学技術・学術政策研究所『科学技術指標 2023』調査資料-328、2023年 (https://www.nistep.go.jp/sti_indicator/2023/RM328_14.html、2024年7月17日所収)。
- 4) 前掲書『全国中小企業集積の現状と課題』21頁参照。
- 5) 村上弘記「自動化システムの最近の動向と今後の展開」、計測自動制御学会編『計測と制御』54巻12号、計測自動制御学会、2015年、889頁参照 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/sicejl/54/12/54_889/_pdf/-char/ja、2024年7月17日所収)。
- 6) 前掲書『全国中小企業集積の現状と課題』21頁参照。
- 7) 中小企業庁編『中小企業白書 2018年版』ぎょうせい、2018年、Ⅱ-275頁 (https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap5_web.pdf、2024年7月17日所収)。
- 8) 前掲書『全国中小企業集積の現状と課題』22頁参照。
- 9) 帝国データバンク『特別企画:全国「後継者不在率」動向調査 (2023年)』2023年、1～2頁参照 (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p231108.pdf>、2024年7月17日所収)。
- 10) 前出書『特別企画:全国「後継者不在率」動向調査 (2023年)』1～2頁参照。
- 11) 飛田京子「中小企業における事業承継対策の一考察—M&Aは事業承継対策として有効か—」、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科編『立教ビジネスデザイン研究』3巻、2006年、254～256頁参照 (<https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I8692221>、2024年7月17日所収)。
- 12) 前掲書『全国中小企業集積の現状と課題』22頁参照。
- 13) 前掲書『空洞化する都市型産業集積に未来はあるか』148頁参照。
- 14) 外戸保大介「企業城下町における産学官連携と主体間関係の変容—山口県宇部市を事例として—」、日本地理学会編『地理学評論』82巻1号、日本地理学会、2009年、32～41頁参照 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/grj/82/1/82_1_26/_pdf/-char/ja、2024年7月17日所収)。
- 15) 青山和正著『解明中小企業論』同友館、2001年、161頁参照。
- 16) 前出書『解明中小企業論』161頁参照。
- 17) 中小企業庁編『中小企業白書 2020年版』ぎょうせい、2020年、Ⅱ-229頁 (https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap3_web.pdf、2024年8月14日所収)。
- 18) 福島久一編著『現代中小企業の存立構造と動態』新評論、2006年、265～266頁参照。
- 19) 前掲書『解明中小企業論』161頁参照。
- 20) 河藤佳彦「企業城下町の産業再生と発展に関する考察—北海道室蘭市における取り組み」、高崎経済大学地域政策学会『地域政策研究』13巻4号、高崎経済大学地域政策学会、2011年、71～91頁参照 (http://www1.tcue.ac.jp/home1/c-gakkai/img_kiyou/ronbun/ronbun13-4/05kawato.pdf、2024年8月14日所収)。
- 21) 前掲書『解明中小企業論』162頁参照。
- 22) 中小企業庁編『中小企業白書 2024年版』ぎょうせい、2024年、Ⅱ-130頁 (https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf、2024年8月14日所収)。
- 23) 越智信仁『中小企業決算の透明性と信頼性—改善に向けた実証・理論・実務研究—』同文館、2024年、62～63頁参照。

第4章 企業城下町の中小製造業の活性化・課題解決に資する諸理論

(田中志覇、安達由愛生)

第1節 財務体質強化とは

財務体質強化とは、経営分析を行って会社の課題を把握し、その課題を改善することである。

経営分析を行うために、分析の対象となる会計の活用が必要となる。一般に経営分析とは、一定期間における経営活動の成果並びに財務状態を財務諸表分析によって判定しようとするものである⁽¹⁾。

自社の財務諸表を正確に作成するために、会計の活用が必要である。また、財務体質を強化するための要素を以下の3点に分類し、分析する。

- ① 高付加価値化による財務体質強化の諸理論
- ② コスト削減による財務体質強化
- ③ 資金調達方法の見直しによる財務体質強化

第2節 会計について

会計情報は、財務体質強化のための経営分析に必要な資料となる。具体的には会計情報の分析により、以下の3点を行うことができる。

第1に、資金の出入りの管理ができる。このことは利益を計算する上での重要な要素となる。また会計によって、資金の動きを明確化させ、将来の資金の出入りを予測することで、早期から対策することができる⁽²⁾。

第2に、会社の実態の把握ができる。会計から企業の実情を読み解き、数字の裏に隠れている問題を見つけることで、改善すべき課題を見つけられる⁽³⁾。

第3に、数字に即した目標設定ができる。会計を利用することで、数字を基にした具体的な目標や基準を作ることができる⁽⁴⁾。

さらに、会計の活用は、以下の3つの利点により、財務体質強化に直接影響を与える。

1 点目は数字を基にした目標や基準から、従業員のモチベーション維持に繋がる点である⁽⁵⁾。

2 点目、信用を得られる点である。信頼性のある決算書を作成し、決算書の内容から会社の方針、将来の事業計画について説明することで、取引先や金融機関から信用を得ることができる⁽⁶⁾。

3 点目は、金融・税制上のメリットである。信頼のある決算書を作成することで、金利の優遇や補助金審査における加点評価、固定資産税の軽減などのメリットを得ることがで

きる⁽⁷⁾。

以上のように、会計の活用は、経営分析に必要な資料となるほか、財務体質の強化の要因となるため、企業の積極的な利用が重要となる。

現在の会計ルールとして、日本基準の会計ルール、「中小指針」、「中小企業の会計に関する基本要領（中小会計要領）」の3つの会計ルールがあげられる⁽⁸⁾。

日本基準の会計ルールは上場企業向けに作られた会計ルールである。一方で非上場企業である中小企業が利用するにあたっては、上場企業向けの会計ルールには不必要な部分があるため、より簡単に利用できる会計ルールとして、中小指針、中小会計要領が作られた⁽⁹⁾。

中小指針とは、会計専門家が役員に入っている会計参与設置会社が拠ることが適当とされているように、一定の水準を保った会計処理を示したものである⁽¹⁰⁾。

一方、中小会計要領とは、中小指針に比べて簡便な会計処理をすることが適当と考えられる中小企業が利用することを想定して策定されたものである⁽¹¹⁾。

したがって、現状会計を十分に利用できていない企業が会計をこれから活用するにあたり、まずは中小会計要領を利用することを財務体質強化の第一段階とする。

第3節 高付加価値化による財務体質強化の諸理論

高付加価値化を達成させるための方法として、イノベーションの創造、人的資源のマネジメント、ブランド力の強化があげられる。

イノベーションについて、まず定義すると、1956年の『経済白書』では、イノベーションを技術革新と訳して使用されている。しかし、イノベーションにとって、技術は重要ではあるが構成要素の1つである。技術的には成功したが、売れずに赤字を出した場合、それはイノベーションではなく、売れなかった「新製品」という扱いとなる。よって、イノベーションの定義は利益をもたらす革新である⁽¹²⁾。

次にイノベーションによる高付加価値化について考えるにあたって、イノベーションの概念を提唱したシュンペーターの理論を考える。

シュンペーターがイノベーションの概念を提唱するまでは、経営者の役割は労働と資本の管理者であった。しかし、収益は同レベルの労働力と資本の企業であっても、企業ごとに生産量は異なり、何を生産するか、どのような組織で生産するかによって企業の収益は変化すると考えた。この差が生産量や売上高を上げるための企業のアイデアや工夫であり、イノベーションであると定義した⁽¹³⁾。

また、イノベーションとは新たな市場を作るための新結合である⁽¹⁴⁾。この新結合の遂行のパターンについて、シュンペーターは「新しい製品・サービスの開発」「新しい生産方法の導入」「新しい市場の創造」「原料や半製品の新しい供給源の獲得」「新しい企業組織の実

現」の5つに分類している⁽¹⁵⁾。

このうち「原料や半製品の新しい供給源の獲得」は、高付加価値化のためのイノベーションではないため、割愛する。

このシュンペーターの分類から、企業が高付加価値化を達成させるための要素を、以下の通り、分類する。

- ① 新製品・新サービス開発による高付加価値化
- ② 生産方法の効率化による高付加価値化
- ③ マーケティング戦略の改良による高付加価値化
- ④ 企業組織の改良による高付加価値化
- ⑤ 人的資源マネジメントによる高付加価値化
- ⑥ ブランド戦略による高付加価値化

とする。

(1) 新製品・新サービス開発による高付加価値化

シュンペーターの新結合の遂行の5パターンの中の「新しい製品・サービスの開発」に当たる。これは新製品・サービスの開発・改良、代替品の開発が含まれる。このイノベーションにおいては製品の機能の高度化のほか、消費者の価値観の多様性への対応も要求される⁽¹⁶⁾。

イノベーションを興す主体は企業である。しかし、具体的に企業内のどのような組織が興すのか、これについてシュンペーターは、彼のイノベーション研究の前期と後期で2種類のイノベーションに分類している⁽¹⁷⁾。

両者はシュンペーター・マークⅠ、シュンペーター・マークⅡと呼ばれている。マークⅠは、外生的な科学的発見や発明を起点として、アントレプレナーシップがイノベーションを引き起こすとしている。アントレプレナーシップは、安定を求めて既存の大企業に就職するのではなく、自らリスクを取って自分の会社を興し、自分の力で新たな事業を創り上げようとする考え方やそうした人のことである⁽¹⁸⁾。

このシュンペーター・マークⅠにおけるイノベーションにおいては、既存の大企業ではなく、ベンチャー企業などの新興企業がその担い手であるとしている。なぜなら、マークⅠで想定されるイノベーションは、これまでにない全く新しいアイデアや製品、生産方式、組織形態などであり、従来のを破壊して生み出されるものであり、過去にとらわれていないベンチャー企業や新興企業のほうが、非連続なイノベーションを興しやすいと考えられるからである⁽¹⁹⁾。

シュンペーター・マークⅠにおいては、アントレプレナーシップが外生的な科学的発見

や発明をきっかけとして、新たな技術やビジネスのために投資を行い、イノベーションが興る。イノベーションによって得た利益で新たな投資を生み、次のイノベーションを興すことができるという循環が想定できる⁽²⁰⁾。

非連続的なイノベーションであるマークⅠに対してマークⅡは連続的なイノベーションであり、大企業に有利なものとなる。マークⅡにおけるイノベーションとは、これまでの製品やサービスを改良し、より良いものとして世の中に送り出す、改良型のイノベーションである⁽²¹⁾。

マークⅡにおけるイノベーションでは、前段階でのイノベーションから得た利益が R&D (研究開発) 活動に投資され、さらに技術や経験が強化され、それがさらにイノベーションを生み出すという循環を想定している。このマークⅡのイノベーションにおいては、経験が豊富な企業が有利であるため、一般に大企業が有利なイノベーションとなるが、中小企業であっても継続的な R&D 活動によって高付加価値化を目指すことができる⁽²²⁾。

マークⅠ、マークⅡのイノベーションは、新興企業・イノベーション企業と老舗企業・大企業のどちらに適しているかという点で異なるほか、IT 産業などの技術や市場の変化が激しい産業ではマークⅠが興りやすく、自動車や日用品のような連続的なイノベーションが主体の産業ではマークⅡが興りやすいという違いがある⁽²³⁾。

(2) 生産方法の効率化による高付加価値化

シュンペーターの新結合の遂行の5パターンのうちの「新しい生産方法の導入」に当たる。これは研究開発、製造、物流の過程を改善・改良することによって、より高品質かつ低廉な製品を生み出す新しい生産方法の導入である。この「プロセス・イノベーション」は科学的に新しい発見に基づく必要はないが、商品の商業的取扱いに関する新しい方法は含まれている。例としてカスタマーズ・リレーションシップ・マネジメントがある。この手法は顧客との長期的関係維持をはかり、そのデータ・マイニングを用いて需要予測することで、顧客が求める製品を効率的かつタイムリーに生産する仕組みである⁽²⁴⁾。

今日では、POS (販売時点情報管理) システムや GIS (地理情報システム) の普及、その後の IC タグ (電子荷札) の開発と合わせて、サプライチェーン・マネジメント (SCM ; 供給連鎖管理)、すなわち主に製造業や流通業において、原材料や部品の調達から製造、販売という生産から消費に至る商品供給の流れを「供給の鎖」ととらえ、それに参加する部門・企業の間で情報を相互に共有・管理することで、ビジネスプロセスの最適化を目指すことができる⁽²⁵⁾。

このように、生産過程の効率化により、より高品質な製品製造や顧客にとってより利便性の高い製品・サービス提供を行うことができ、高付加価値化を図ることができるのである。

(3) マーケティング戦略の改良による高付加価値化

シュンペーターの新結合の遂行の5パターンの中の「新しい市場の創造」に当たる。なぜなら、重商主義時代のような新しい販路の開拓は姿を消しており、既存商品を新しい販売方法での市場開拓、あるいはブルー・オーシャン戦略のような競争のない道の市場空間の創造がこれに当たるが、これは「マーケティング・イノベーション」そのものであるといつてよいからである⁽²⁶⁾。

(4) 企業組織の改良による高付加価値化

シュンペーターの新結合の遂行の5パターンの中の「新しい企業組織の実現」に当たる。現代における高付加価値化に資する企業組織を考えるうえで、今日の企業は、取引の速さや、企業の合併・買収(M&A)を含めた多様かつ柔軟な企業関係を求められる。企業は変化する市場を取り巻く環境に合わせ、速度の経済をかなえるためのコラボレーション型のエンタープライズ・リソース・プランニング(企業の経営資源である人事、財務、生産、物流、販売、情報の有効な活用によって企業の効率を高める計画)を実行できるような新たな形態が高付加価値化に資する企業組織であるといえる⁽²⁷⁾。

(5) 人的資源マネジメントによる高付加価値化

人的資源マネジメント論とは「市場経済の中で最大利潤の獲得を目的にした企業が、従業員を合理的に活用し、彼らのやる気を高めるためには何が必要か」ということを研究する学問である⁽²⁸⁾。

また人的資源とは、従業員を単に「雇って使う」存在ではなく、企業が育成した自社の競争力を高めるうえで必要欠くべからざる「資源」であるとする考え方である。従業員を「コスト」という観点で捉える考え方の対極の考え方であるといえる⁽²⁹⁾。

人的資源のマネジメントを行う主体は、トップ・マネジメント、人事部門、ライン管理職である。トップ・マネジメントは、人的資源マネジメントの基本方針の策定という最も川上の部分を担っている。人事部門は、人的資源管理に関する計画立案・制度づくりと専門的サービス提供を担当している。具体的には、企画・立案、調整、オペレーション、労使関係の窓口などを行っている。ライン管理職は、人的資源マネジメントの最も川下に位置する「実行」を行い、職場で実際に部下を管理する⁽³⁰⁾。

また、人的資源マネジメントの領域は、募集・採用、配置・異動・昇進、人事考課、退職、賃金・労働時間、教育訓練、福利厚生・コミュニケーション・労使関係となる⁽³¹⁾。

これらの領域を人材の確保・選択、教育、配置・役割の決定、モチベーション維持の4点に大別し、分析すると以下の通りとなる。

人材の確保・選択について、高付加価値化の観点でのみで捉える場合、優秀な従業員の採用、優秀な従業員の流出の防止、高付加価値を目指す上で障害となる従業員の解雇とい

う3つの方法に分けられる。現在の中小企業の人材について、中核人材については7割超、業務人材については6割超の企業が不足していると回答している⁽³²⁾。

このような人材不足の状況では、人材の数が適正な状態と比較して、生産性が低く、付加価値を高められないため、人材不足の緩和・解消により高付加価値化を目指すことができる。

採用については、2024年8月の有効求人倍率は1.23倍であり、求職者より求人数が多い状態となっている⁽³³⁾。

求人媒体としては、公共職業安定所（ハローワーク）、民営職業紹介機関、求人メディア、学校などがあげられる⁽³⁴⁾。

公共職業安定所の最大の長所は費用がかからないことである。また、公共職業安定所の関係機関であり管理的・専門的職業を対象に職業を行う人材銀行という機関もある⁽³⁵⁾。

民営職業紹介機関は、登録型、サーチ型、再就職支援型の3つの職業紹介方法がある。登録型は、転職希望者＝登録者という母集団と求人企業とをマッチングさせるものであり、サーチ型はこのような母集団を持たずにピンポイントで人材を獲得する、ヘッド・ハンティングとも呼ばれる方法である。再就職支援型は、自社での活躍の余地が乏しい社員に対して、企業が再就職支援の会社と契約を結び、再就職の支援を行う方法である⁽³⁶⁾。

求人メディアは求人広告や求人情報誌があるが、近年成長が著しいのは、インターネット上の就職・転職サイトである。このような就職・転職サイトは、リアルタイムの情報収集が可能であり、同時に複数企業の条件を比較できるというメリットがある。一方で、個人情報漏洩する危険性があるという点がデメリットとしてあげられる⁽³⁷⁾。

学校も求人媒体として重要となる。ただし、高卒生の求人は、公共職業安定所を通す必要がある⁽³⁸⁾。

採用が難化している現在、人材の流出はより大きな痛手となる。第1に早期離職について、新規学卒者の入社3年以内の離職率は中卒約7割、高卒約5割、大卒約3割となっており、「7・5・3」減少と呼ばれる。こうした早期離職に対して、企業はさまざまな対策を講じている。賃金、労働時間、キャリアカウンセリング、メンター制度などがこれにあたる⁽³⁹⁾。

日本の全企業のうち、9割以上の企業が定年制であり、6割以上の企業が60歳を定年としている⁽⁴⁰⁾。

定年制とは「一定年齢で従業員を強制的に企業から退職させる制度」である。60歳を超えても、就業意欲がある従業員をその後も雇用することで、経験豊富な従業員を企業に残すことができる。この雇用延長の方法について、定年延長、再雇用・勤務延長制度、エージェンシー社会の構築の3つの選択肢がある⁽⁴¹⁾。

解雇については、企業の利益にならない従業員については、懲戒解雇や合意退職が必要である。しかし、懲戒解雇は条件や手続きで難しさがあり、採用・教育コストの観点から

も採用の時点からそのような従業員の採用を防止できることが望ましい。また、早期退職に対するインセンティブを付ける、早期待遇者優遇制度という制度がある。この制度は「本人の選択」によって雇用調整を行うことができるが、本人の選択にゆだねた結果、「退職してほしい従業員が企業にとどまり、退職してほしくない従業員が退職してしまう」「予定の人員よりもはるかに多くの従業員がこの制度に手をあげてしまう」などの逆選択と呼ばれるパラドックスがしばしば生じる⁽⁴²⁾。

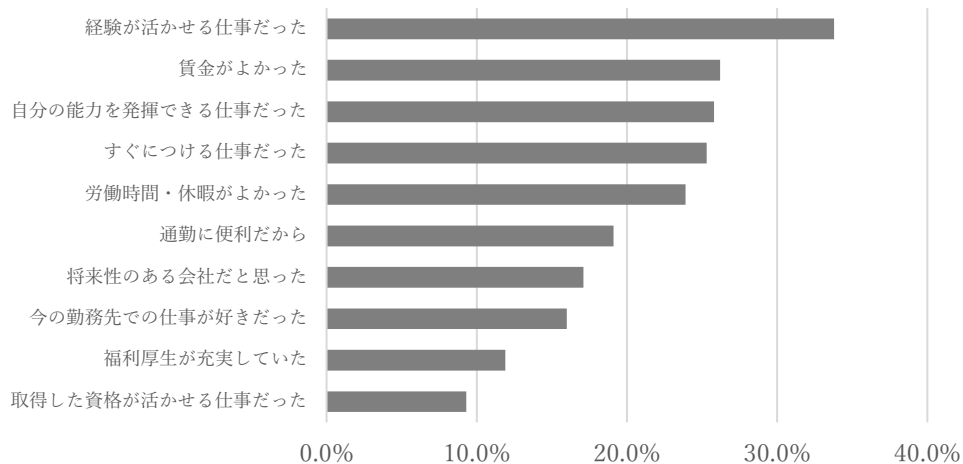
企業は従業員に対して教育訓練を行うことで、従業員の価値を高め、それを利潤に結びつけることができる。企業が従業員の人的資本形成のために自ら費用を負担して行う教育訓練は、仕事を離れた訓練である OFF-JT、仕事に就きながらの訓練である OJT という2つの側面に分けられる。前者は、教育訓練部門によって行われる新人社員教育などの集合教育、資格取得援助、企業外教育機関（ビジネススクールなど）への派遣などがあげられる。後者は、企業が訓練を意図して従業員に仕事をさせること、具体的には職場の中で上司が部下を指導することや職場や部門、あるいは人事、経理といった職能を超えて従業員を移動させることを意味している⁽⁴³⁾。

配置・役割の決定について、募集・採用が企業外から労働力を調達ことであるとすれば、企業内で労働力を調達するのが配置・異動、昇進である。企業が従業員を雇用するのはそれ自体が目的ではなく、「利潤極大化」という究極の企業目標に関して、何らかの役割を担わせたいからである。こうした役割の最小単位が職務であり、配置とは採用した従業員を企業内に配分することである。異動とは、所与の条件の下でいったん決められた職務を見直し、新しく職務に配置し直すことである。こうした異動が、より高いレベル（あるいは責任の重い）の職務に行われることを昇進という。配置・異動、昇進は、企業主導で行われるものと、従業員主導で行われるものがある。前者は特定の時期に集中して行われ、これを定期異動という。一方後者は社内公募や社内ドラフトなどの個人選択型人事制度による異動である⁽⁴⁴⁾。

従業員のモチベーションを左右する要素として、賃金、労働時間、評価、昇進、職場環境、福利厚生など多様である。企業が人的資源管理を通じて最大利潤の獲得を目指すためには、単に従業員を合理的に活用するだけでなく、従業員のモチベーションをいかに高めるかが重要であり、この点については社会学や心理学に依拠することが不可欠である⁽⁴⁵⁾。

従業員のモチベーション向上において重要な要素を「今の勤務先（転職先）で働こうと思った理由」から分析する（図表 4-3-1 参照）。人的資源マネジメントに主に関わる部分として、賃金、労働時間、勤務地、福利厚生などが重視されることがわかる⁽⁴⁶⁾。

図表4-3-1：今の勤務先（転職先）で働こうと思った理由



資料：独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT 調査シリーズ No.215『ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成～転職者アンケート調査結果～』」（2021年11月）

（注）1.現在の勤務先に、転職して入社した人に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

出典：中小企業庁『2024年版 中小企業白書』日経印刷、2024年、II-34頁

（https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf、2024年11月27日所収）より作成。

第4節 コスト削減による財務体質強化

財務体質の強化のためには、付加価値の向上だけでなく、コスト削減も重要である。生産、技術開発、物流・在庫、経理、人事などのあらゆる部門でのコスト削減が実行されている。リストラによる人員削減、賃金カット、企業の再編を通じてコストを削減する企業もみられる。グループ全体でのコスト削減を徹底することによって、製品価格の下落分、および減益部分を吸収し、売上高が増加しなくても利益の確保や増加が可能になる企業体質をつくろうとする企業もある⁽⁴⁷⁾。

ここでは、企業城下町の中小製造業が財務体質強化の溜めに取り組むべきコスト削減のための要素を、以下の通りに分類する⁽⁴⁸⁾。

- ① 開発部門のコスト削減
- ② 調達部門のコスト削減
- ③ 製造部門のコスト削減
- ④ 物流部門のコスト削減
- ⑤ 在庫部門のコスト削減
- ⑥ 間接部門のコスト削減

（1） 開発部門のコスト削減

開発部門でコスト削減を実現するための方法は、以下の3つである⁽⁴⁹⁾。

第1に、「開発期間短縮によるコスト削減」である。市場ニーズを的確につかんだ製品を

開発するためには、開発のスピードを上げる効率的な仕組みを構築することが重要である。開発期間を短縮することは、他社とは異なり、かつ顧客がより満足する製品開発に成功するうえで重要であるのみならず、製品の開発に要するコストを削減するうえでも重要である。開発期間短縮によるコスト削減の方法の一例としてキヤノンがあげられる。キヤノンは、日米欧などの主要市場別に消費者が好む色を分析しながら、各種製品の色再現性を開発段階から全社で統一する手法（カラーマネジメント手法）を導入する。それによって、プリンターや複写機などの画像機器の開発過程での色決めと調整に関する工程の開発作業時間が大幅に短縮され、開発費の削減が実現できる⁽⁵⁰⁾。

第2に、「共同開発によるコスト削減」である。共同開発は開発費を分担するため、コストを削減することができる⁽⁵¹⁾。

企業の研究開発活動において、近年オープンイノベーションが注目を集めている。オープンイノベーションとは、自社開発技術だけでなく、他企業や大学などの外部資源を活用することで新たなイノベーションの可能性を希求するモデルを指す。オープンイノベーションの広がりとは、中小企業にとって大企業や大学との連携の可能性を高め、新たな収益を獲得する機会となり得る。特に、ユニークな技術を保有する企業が多い日本の中小企業においては、提携のメリットは双方にあるといえる。自社で研究開発の全てを実施すべきなのか、あるいは大企業や大学、公的研究機関と連携すべきなのか、連携する場合にはどの程度すべきなのかを、効率性・生産性の観点から改めて戦略的に検討する必要がある中小企業にもある。仮に中小企業が共同研究を行う場合、問題となりうるのは連携相手との研究成果の取り扱いである。資金力や取引における力関係、知的財産活動の経験などに差がある場合、大企業と中小企業の共同研究の成果が共有されず、大企業単独の特許として権利化されるケースが生じうる。また、特許法第73条の規定によって、共同出願相手の同意なしに特許権の譲渡やライセンスができない日本の現状では、共同出願であっても製造や販売に関わる補完的資産が十分ではない中小企業にとって望ましい権利配分とは言えない可能性がある。このような中小企業における共同研究の有用性や成果の扱い時に生じる問題は、重要な研究課題であるにも関わらず、現在まで十分に研究されていないのが現状である⁽⁵²⁾。

イノベーション活動には高いリスクが伴う。つまり、中小企業においては、失敗によって企業の存続自体を危ぶませてしまう可能性もある。また、仮に画期的な発明をしたとしても、製品化に必要な補完的資産が十分でない中小企業では、最終的に事業化できない可能性もある⁽⁵³⁾。

大企業を含めた全サンプルで、概ね特許出願件数が多い企業ほど生存率や成長率が高くなる傾向にあるが、企業規模の小さい企業に限ってみると、特許出願は成長率と正の相関が見られる一方、生存確率とは負の相関を持つことを示唆する結果を得ている⁽⁵⁴⁾。

この結果は、研究開発活動が持つハイリスク・ハイリターンを示しているといえる。この場合、中小企業における大企業・大学などの他組織との連携は、研究開発に伴うリスク

の軽減効果を期待できるかもしれない。外部資源を利用することで、効率的に研究開発を進めることができるだけでなく、プロジェクトの経費を共有することで失敗のリスクを軽減できる。しかし、デメリットも考えられる。外部組織との連携では、その調整に少なからず時間が取られると考えられるが、人員の少ない中小企業にとっては、そのような調整コストは経営の負担となり得る。また、中小企業側が十分に資金や技術を供出できない場合には、研究成果が連携相手に属することになり、成果からの利益を十分に享受できない可能性がある⁽⁵⁵⁾。

第3に、「部品共通化によるコスト削減」である。この点について自動車業界を例にとると、自動車完成品メーカーでは、新型車の開発によって車台・エンジン・その他の部品を共通化し、コストを削減する。そのコスト削減のメカニズムは次のように考えられる。開発を通じての車台・部品の共通化の結果、部品1点当りの発注数量が増え、部品メーカーに部品のスケールメリットが生まれる。部品メーカーのスケールメリットとは、同一部品を大量生産することによる規模の経済性、すなわち部品の製造コスト、在庫コスト、開発コストの低下を意味する。部品メーカーの同一部品の大量生産によるコスト低減の結果、完成品メーカーは、低価格での部品調達が容易になり、部品調達コストの削減が可能となる。また、完成品メーカーは、部品の共通化によって部品の種類が減少するため、部品の在庫が削減でき、部品の管理コスト、在庫コストを削減できる。さらに、部品共通化によって、新車開発時の設計・試作費や設計変更の負担も軽くなる。共通部品を用いた製品開発によってコストが下がり、製品の価格競争力が向上し、売上が拡大し、その結果、単位当りの製造コストが下がるといった好循環も生まれやすいのである⁽⁵⁶⁾。

(2) 調達部門のコスト削減

調達部門でコスト削減を実現するための方法は、以下の4つである⁽⁵⁷⁾。

第1に、「大量購入によるコスト削減」である。完成品メーカーは材料の品目ごと取引先を集約し、以前より大量の素材・部品を調達先から購入することによって、材料調達コストの削減を考案している。部品メーカーには、同一部品の大量受注による大量生産・大量販売によってスケールメリットが生まれ、コスト低減が可能となり、完成品メーカーへの部品売却価格の引き下げが可能になる。グローバル化している企業がグループ内で複数の拠点（製造拠点、グループ会社など）で消費する材料を共同購買し、購買の効率を高め、調達コストを削減するには、グループ内で材料別に取引価格・品質・納期・取引先企業の生産能力・技術力などの情報をデータベース化し、共有する必要がある、情報のネットワーク・システムを構築しなければならない。その際、全グループ企業が調達している部品や素材の呼称を統一することが調達コストの管理費を削減するうえで不可欠になる。共同購入による同一部品などの大量発注によって材料調達費の削減を図る企業もある。かつて日産自動車は仏ルノーと協力し、部品の購買・情報戦略、情報技術（IT）システムを共通

化し、共同購入し、材料調達コストを削減した。ライバル企業同士の提携による材料調達費の削減もみられる。建設機械分野では2002（平成12）年に、国内市場が低迷して内需が急減し、業績が悪化したため、利益回復を目的として、コマツと日立建機は、国内の1位、2位のライバル企業にもかかわらず、提携を発表した。製品の特色は維持しながら、国内外での主要部品の共同購買のみならず、相互供給にも取り組み、部品の調達コストの削減を図った⁽⁵⁸⁾。

第2に、「海外調達によるコスト削減」である。製品を生産する場合、部品の調達は国内か現地か、あるいは海外から調達するのかを価格、品質、コスト面などから決めなければならないのである。しかし、近年では製品の生産コスト削減の効果を高めるため、部品の現地調達が増えてつつある。また、系列を超え世界で最も競争力ある海外からの低コスト部品を調達することによって材料調達費を削減する企業もある⁽⁵⁹⁾。

第3に、「ネットワークによるコスト削減」である。本体と関連会社、製造・開発現場から調達先までをネットで結び、インターネットを通じての世界レベルでの電子調達によって、過剰な材料調達ないしは不要な材料調達を回避し、材料在庫を圧縮することができる。それによって、材料在庫・管理コストを削減し、材料調達コストの削減が図られる。日立製作所では、日立本体と一部の関連会社とをネットワークで結ぶことによって、製品の受注から出荷までの期間を短縮し、生産、販売などの情報を一元管理する日次計算システムの導入を通じて、受注や在庫などの経営情報の集計を週単位から日単位に変え、日次需要の変動に対応して、事業部門の生産、販売計画を調整する。その結果、過剰な材料の調達が回避でき、材料在庫・管理コスト、材料調達コストが削減できる。富士通、富士ゼロックスにおいても、開発、製造現場とサプライヤーとをインターネットで結び、材料を国内外の企業へリアルタイムで発注する世界レベルの電子調達システムによって、開発から製品投入までの期間を短縮し、生産分だけの材料を補充するジャスト・イン・タイム生産に近づき、材料在庫の削減、材料調達費の削減が可能になる⁽⁶⁰⁾。

第4に、「直接材料以外の資材のコスト削減」である。資材調達コストを削減するうえで、1社だけでは量的な面から不十分である場合に、企業グループないしはグループの垣根を超えたネットによる直接材料以外の資材の共同一括調達が資材調達コスト削減のために利用されている。工場燃料、空調機器、文具といった汎用性が高い資材を低価格で購入するため、例えば共同購買サービス会社の商いビズスクエアに入会する。商いビズスクエアは、入会各社の購入希望量を品目別にとりまとめ、電子入札を行って、最も有利な条件を回答した信頼できる調達先から購入する。この結果として、低価格での資材調達が可能になる。日立製作所は、文具、工具などの直接材料以外の副資材をグループで一括購入してコスト削減を実現しているが、さらに量をまとめて購入して、コスト削減効果をより高めるため、グループ外企業の参加も呼びかけていたこともあった⁽⁶¹⁾。

(3) 製造部門のコスト削減

製造部門のコスト削減としては、主に以下の2つの方法がある⁽⁶²⁾。

第1に、「改善活動を通じてのコスト削減」である。製造現場では、周知のようにTQC（全社的品質管理）などが現場従業員の自主的管理と組み合わせて実施され、生産性の向上・原価改善がもたらされる。各部門内の各小集団のなかで、工場の現場作業者が協議し、提案し、原価目標の達成のために様々な作業上の工夫・創意をこらして、自主的に動作や作業の改善活動を通じてムダをとり、能率を改善し、原価を削減する。製造工程、技術システムの改善、各工場の稼働率の平準化、生産ラインの再配置、部品配置の工夫、作業方法の改善、品質管理による不良品発生率の低減などによって生産効率を高め、結果として、材料費の節減、加工費の節減を実現し、製造コストの削減を図る。生産工程の技術改良によるコスト削減の例としては、タイヤの成形工程を効率化する新しい製法技術の導入によってタイヤの生産コストを削減するトヨタ自動車の一例を、あげることができる⁽⁶³⁾。

第2に、「原価管理によるコスト削減」である。原価管理は科学的原理、技法を導入し、工程作業について標準原価を設定し、それを達成するようコントロールするといった方法や、予算原価を設定し、それを達成するようコントロールするといった方法によって行われる。材料消費量、価格、作業時間、賃率、操業度になどについて標準値ないしは予定値を設定し、それを基礎として設定される標準原価ないし予算原価を目標値として原価のコントロールが行われている。経営活動実施後には、原価の目標値（標準原価、予算原価）と実績値（実際原価）との比較に基づく差異分析を通じて、差異の原因、責任の所在、管理上の問題点を明確にし、現場のメンバーを評価し、改善措置を講じ、原価維持、原価の改善、削減が実施される。製造現場での標準原価に基づく原価低減の効果については疑問視する見解も見られるが、トヨタ自動車では、月次ベースでかつ工程別、部品別に把握し、差異を分析することによる原価低減の効果が明らかにされている。トヨタ自動車では、従来、新型車の製造開始後3ヶ月間のデータを基に、実際原価と予定原価とを比較し、差異を把握していたが、差異がどの工程、どの部品で発生したかは把握していなかった。これを改め、予定原価と実際原価との差異を月次ベースでの把握に変更し、材料費や労務費の差異を工程別に、部品単位で把握し、改善により、材料などのムダを省き、これを導入した工場では、従来比で3倍の原価低減効果があがった。このように、製造現場での原価管理によるコスト削減もその効果を喪失しているわけではない⁽⁶⁴⁾。

(4) 物流部門のコスト削減

物流部門のコスト削減の方法は、以下の3つがある⁽⁶⁵⁾。

第1に、「共同物流によるコスト削減」である。共同輸送・配送、共同子会社による配送などによって、材料調達、製品保管、仕分け、梱包、卸・小売りへの配送などの物流・加工業務を共同化し、コスト削減が実行されている。大塚製薬株式会社の飲料と宝酒造株式

会社の酒類は同じ取引先が多く、繁忙期が異なっている。そこで、物流網を共有し、商圈ごとに業務を分担し、共同配送することによって、運送業務の効率を向上させ、物流コストを削減した⁽⁶⁶⁾。

第2に「梱包の改善によるコスト削減」である。日本IBMとリコーは、共同配送だけでなく、簡易な梱包で廃材引き取りをなくした。これにより、従来は配送と梱包廃材引き取りでトラック運行をそれぞれ2往復していたが、1回で済むようになり、トラックの運行が4分の1に減少した。その結果、日本IBMのトラック輸送費とリコーの配送コストが削減された⁽⁶⁷⁾。

第3に、「輸送ルート再編によるコスト削減」である。トヨタ自動車は販売店への車両運搬の船便ルートを再編して物流費を削減する。トヨタは、船のルートを集中管理し、船の配送ルートの距離を延ばすことによって1便当りの積載効率を高め、これまで1日81便あった国内の船便輸送を52便に削減し、輸送コストと燃料費の削減を図った⁽⁶⁸⁾。

(5) 在庫部門のコスト削減

企業は、いつ、どこで、どの製品が、どのような価格で、どれくらい売れ、製品・材料の在庫はどれだけあるのかを、材料別、製品別にリアルタイムないしは日次ベースで把握し、この把握した情報に基づいて材料の調達、製品の生産、販売活動を行う必要がある。それによって、企業は納期を短縮し、材料の在庫を減らし、また製品の品切れや売れ残りを減少させることができる。そして、収益の増加だけでなく製品在庫も削減し、材料・製品の在庫管理コストを含む在庫コストを削減することが可能になる。特に、新製品の導入が激しい業界（AV機器・情報機器などの業界）では、製品在庫・材料在庫が過剰になりやすいため、コスト削減のためには在庫の削減は不可欠である。パイオニアは日次ベースで国内外のグループ企業全体の収益、在庫状況などを部品別・製品別に一元管理し、データを各工場・部署に送り、この情報に基づいて、月単位から週単位に生産・材料調達などの計画を変更する。これによって市場により迅速に対応できる生産・販売活動が可能になり、過剰生産や材料の過剰注文を防ぎ、連結ベースで棚卸資産（製品、材料在庫）を削減し、在庫コストの削減が可能になる。日本電気株式会社（NEC）は、日次ベースで製品別の受注、および在庫を集計し、市場の状況により一層迅速に対応する製品の生産・販売計画や部品調達計画を立て、部品の納入から製品の完成までの期間を短縮し、過剰在庫を減らし、在庫コストを削減している⁽⁶⁹⁾。

(6) 間接部門のコスト削減

間接部門のコスト削減のための方法は、以下の6つである⁽⁷⁰⁾。

第1に、「福利厚生業務のコスト削減」である。成長分野について分社化する場合も多いが、コスト削減を目的として分社化する場合も多い。トヨタ自動車は福利厚生部門を分社・

子会社化し、トヨタ本体や国内関係会社の給与計算などの事務処理を代行させ、福利厚生業務を請け負わせることによって、グループ全体の間接部門の業務を集中管理・効率化させ、福利厚生コストの削減を図った。キリンビールは、アウトソーシングによってコストの削減を行った。すなわち、社宅や保養所などの福利厚生業務を自社管理から代行会社に外部委託することによってコストを削減した⁽⁷¹⁾。

第2に、「本社ビルコストの削減」である。本社を都心から郊外の工場などへ移転し、複数のビルに分散したオフィスを1つの本社ビルに集約することによって、オフィスの利用効率を高め、賃料などの本社ビルに要するコストの削減を図る⁽⁷²⁾。

第3に、「子会社管理コストの削減」である。出光興産では、本社の経理事務センターのシステムを增強し、子会社の経理などの間接業務を本社が代行し、販売子会社の削減・集約を通じてアルバイトやパートの人員を減らした。子会社では、簡単な入力作業だけで各種のデータの仕分け、集計ができるようになった。その結果、本社は販売子会社の管理コストを削減することができた⁽⁷³⁾。

第4に、「資金コストの削減」である。借入枠の設定など資金の調達手法を多様化し、あるいは資産を売却し有利子負債を返済することによって、支払利息などの金融コスト（を削減する企業も増えている。日立製作所は、銀行と借入枠を設定し、予備的預金で短期借入金を返済し、資金コストの削減を図った⁽⁷⁴⁾。

第5に、「特許の出願コストや維持コストの削減」である。知的財産権専門の管理職を新設し、広範な研究成果を特許にする従来の戦略を転換し、使う見込みのない特許の出願コストや維持コストを削減する企業が多々みられる。日本電気は、事業への貢献度を基準に研究成果を格付けし、クロスライセンスや特許料収入が見込まれる上位案件を優先的に特許出願し、使う見込みのない特許、つまり他社の事業参入を牽制するだけでコストの割には効果が見られない特許の出願をやめ、特許出願コストを削減した。また、取得済み特許も、価値が薄れたものは他社に売却などをし、特許維持コストを削減した⁽⁷⁵⁾。

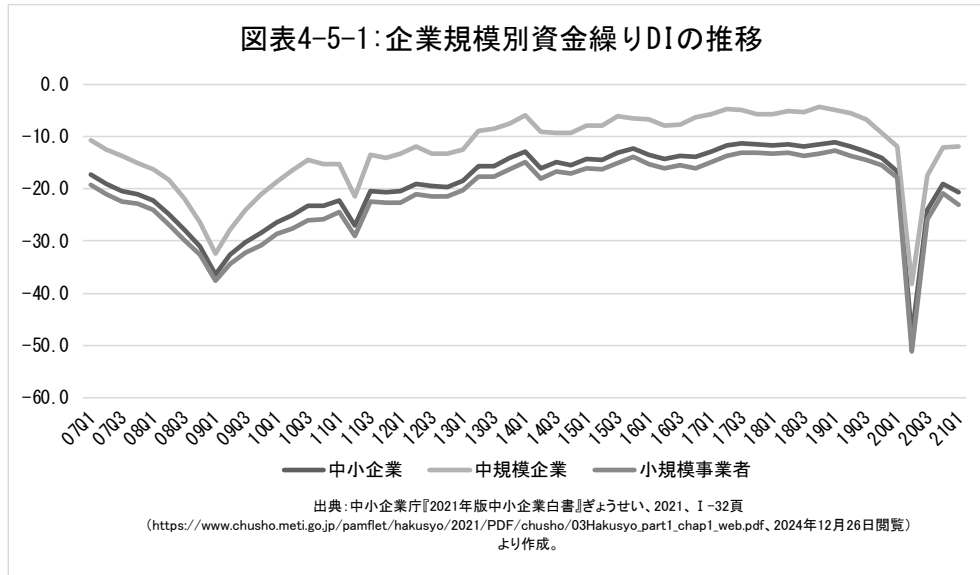
第6に、「IT（情報技術）化促進によるコスト削減」である。ITのシステム化を通じ業務を削減し、決算を迅速化し、グループの情報を共有化することによって。これらに関連するコストを削減する。イオン株式会社はITを活用し、店舗運営、人事、会計などの全社業務を統括する業務システムを導入し、店舗運営業務のペーパーレス化や日次の売上実績の自動記録などといった店舗運営業務の削減を目指した。また、単体・連結決算の迅速化やグループの情報共有化を行いコストの削減を図った。IT化することによって、情報の伝達がスピード化され、書類の決裁・意思決定がスピード化し、組織のフラット化が可能になり、間接部門の人員が削減でき、人件費の削減が可能になる場合が多い⁽⁷⁶⁾。

第5節 資金調達方法の見直しによる財務体質強化

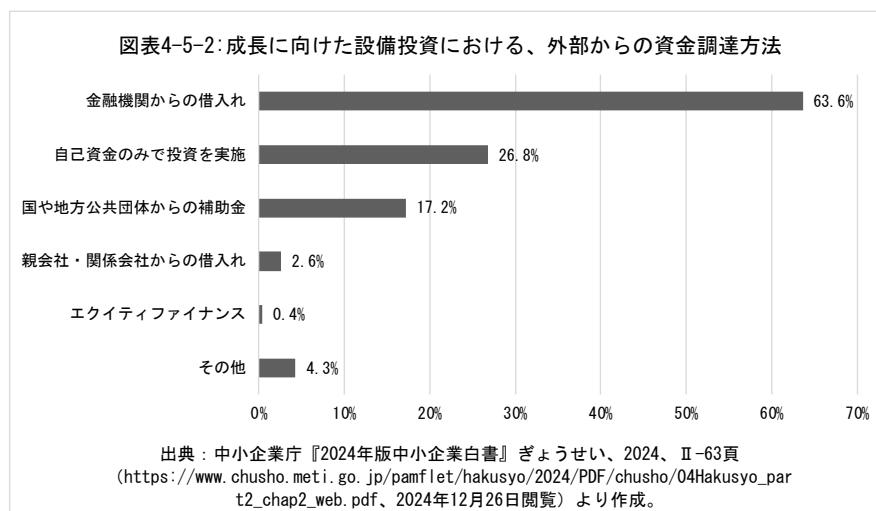
企業の高付加価値化・コストダウンを実現するためには十分な資金が必要である。しか

し、すべての企業で資金繰りがうまくいっているとは限らず、特に中小企業の資金繰りは大企業に比べて厳しいのが実情である⁽⁷⁷⁾。

企業規模別の資金繰り判断 DI についてみると(図表 4-5-1 参照)、中規模企業に比べて、資金繰りが厳しいと答える中小企業及び小規模事業者の方が多いことがわかる⁽⁷⁸⁾。



次に、中小企業の設備投資における主な資金調達方法をみると(図表 4-5-2 参照)、「金融機関からの借入れ」をあげた企業が最も多く、これに自己資金、補助金が続いている。このことから、設備投資における外部資金調達は間接金融が主体となっていることがうかがえる⁽⁷⁹⁾。



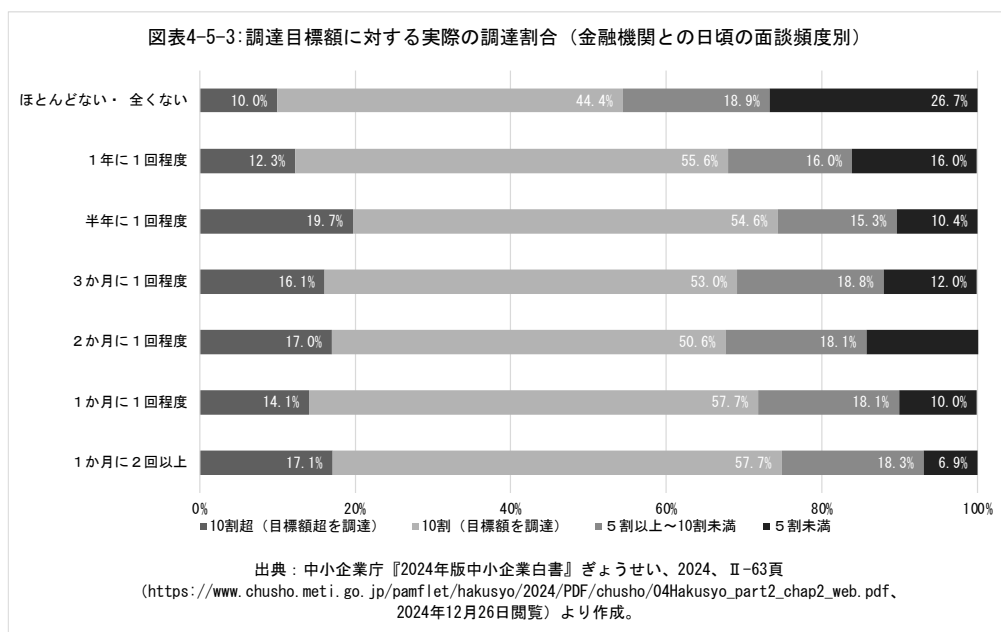
以上のことから、中小企業は間接金融から十分な資金を確保できていないと推測できる。この主な原因として、上原(2007)は次の3点を取りあげている⁽⁸⁰⁾。

第1に、「貸し手における規模の経済」が働くためである。一般に、銀行融資においては、融資金額が大きくなるほど、融資を実行するために必要な審査費用などの単位当たり貸出コストが低下する傾向にある。例えば、貸し手が10億円を貸し出すために必要な審査費用は、1,000万円を貸し出すために必要な審査費用の100倍にはならないと考えられる。そ

のため、貸し手は1件当たりの融資金額が大きな借り手、すなわち大企業を優先する傾向がある⁽⁸¹⁾。

第2に、「情報の非対称性」である。これは貸し手（金融機関）が借り手（中小企業）の情報を借り手と同レベルに把握することが難しいということである。大企業の場合、企業情報を広く開示していることが多く、金融機関が融資判断を行う際に必要な情報を容易に入手できる。また、会計監査が会社法によって義務付けられているため、財務状況を把握することが比較的容易である。一方で、中小企業の場合、企業情報の開示が十分でない場合が多く、さらに財務データの整備が不十分な企業も存在する。このため、企業の実態が不透明であり、貸し手にとってリスクが高いと判断されることが多い⁽⁸²⁾。

そこで、金融機関からの借入れにおける調達目標額に対する実際の調達割合を、金融機関との面談頻度別に比較すると（図表4-5-3 参照）、定期的に面談を実施している企業のほうが、「ほとんどない・全くない」と回答した企業に比べて、「10割超（目標額超を調達）」および「10割（目標額を調達）」と回答した割合が高いことがわかる。このことから、金融機関から必要額の資金調達を行うに際しては、定期的な面談を通じて自社の情報を開示することが一定程度重要であるといえる⁽⁸³⁾。



第3に、担保の問題があげられる。金融機関は情報の非対称性が強く、借り手に関する情報が十分に入手できない場合や、将来的な事業動向が不透明であるとみなす場合、そのリスクを補填するために担保の提供を求めることが一般的である。そのため、中小企業が金融機関から融資を受ける際には、不動産を担保とするケースが多い。しかしながら、中小企業の中には不動産を十分に保有していない企業も少なくない。また、担保とする不動産を保有している場合でも、地方圏を中心に地価が低迷している現状では、必要な資金を十分に調達することが難しい状況にある⁽⁸⁴⁾。

さらに、間接金融からの資金調達に限らず、自己資本による資金調達でも課題がある。損益計算書上では利益がプラスであっても、その利益が手元のキャッシュとして残らず、結果として資金繰りに失敗し、黒字倒産に陥るケースも少なくない⁽⁸⁵⁾。

このような現状を踏まえると、中小製造業においては資金調達方法を抜本的に見直し、高い収益力と財務の安定性を兼ね備えた、持続可能な資金調達体制を構築することが不可欠である。具体的には、次に示す資金調達方法の見直しを実行することが求められる⁽⁸⁶⁾。

- ①資金計画の策定
- ②信用力の強化
- ③適切な調達手段の選択
- ④会計の自動化
- ⑤経理人材の育成

(1) 投資・調達計画の策定

キャッシュフロー計画書は、会社法において作成が義務付けられている計算書類ではないため、多くの中小企業においては作成されていない。しかし、利益と資金の計上タイミングが異なるため、この差異に気付かぬうちに資金繰りが逼迫し、経営が困難に陥る可能性がある⁽⁸⁷⁾。

そこで、資金繰り表やキャッシュフロー計画書といった、資金の流れを把握するための資料を積極的に作成し、これをもとに将来の投資計画や資金調達計画を策定することが極めて重要である。これによって、常に先を見据えた資金計画を立てることが可能になり、突発的な資金不足を未然に防ぐことができる。さらに、金融機関に融資を申請する際に、計画書類を速やかに提出することが可能となり、企業の財務経営力や資金調達力が高いと評価されることにつながる⁽⁸⁸⁾。

(2) 信用力の強化

上場している大企業では新株や社債の発行により、資本市場から資金を調達することができるが、未上場の中小企業は金融機関からの融資による資金調達が主である。そのため、中小企業にとっては、経営者や企業、決算書などを金融機関に信頼してもらえるかが資金調達を円滑にする鍵となる⁽⁸⁹⁾。

金融機関からの信用度を上げる方法は大きく2つある。

第1に、公正妥当と認められる会計基準や会計慣行に基づいて決算書を作成することである。中小企業では従来、税法基準に基づいた決算書を作成することが一般的であった。しかし、税法基準では引当金の計上が認められないなど、会計基準との乖離が指摘されており、これが決算書の適正性を損なう要因となっている⁽⁹⁰⁾。したがって、現在では企業会

計基準、中小会計指針、中小会計要領のいずれかに準拠した決算書を作成することが求められている。これにより、決算書がより正確かつ透明性の高い企業の財務状況を示す資料となり、金融機関の信頼を得ることができる⁽⁹¹⁾。

第2に、会計専門家による決算書の信頼性の保証を受けることである。中小企業の多くが直面している課題のひとつに、経理人材の不足がある。この問題を解決するためには、税理士や税理士法人といった会計の専門家に関与してもらい、決算書の作成プロセスにおける専門性を補完することが効果的である⁽⁹²⁾。

さらに、近年注目されている企業の信頼力強化手法として、リレーションシップ・バンキング（以下、リレバン）がある。リレバンとは、金融機関が顧客と親密な関係を長期にわたって維持し、顧客に関する情報を蓄積したうえで、これをもとに貸出などの金融サービスを提供するビジネスモデルを指す。2002（平成14）年以降、政府は、中小企業と地域金融機関とのリレーションシップを活用した融資の重要性を強調し、リレバンの機能強化を推進してきた⁽⁹³⁾。

リレバンのメリットは、貸し手が借り手の経営能力や事業の成長性といった定量化が難しいソフト情報を長期的に蓄積できる点にある。この情報の蓄積により、貸し手は借り手企業の実態をより深く把握することが可能となり、中小企業金融における課題である「情報の非対称性」を効果的に克服できる。また、借り手にとっても、親密な信頼関係を有する金融機関に対しては、通常は開示しづらい情報を提供しやすくなるため、より適切な融資判断を受けることが可能となる⁽⁹⁴⁾。

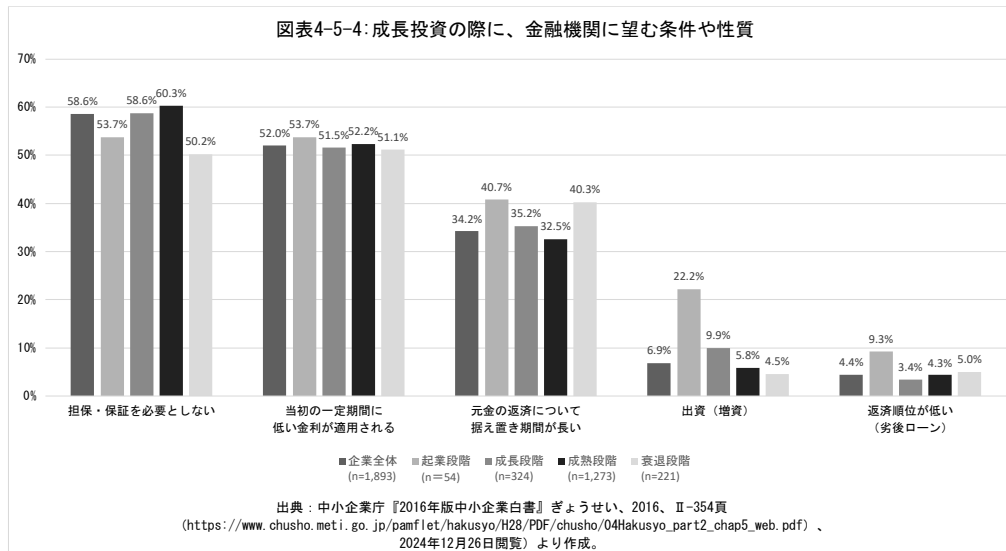
（3） 適切な調達手段の選択

企業の資金調達方法は大きく内部金融と外部金融に分けられる。内部金融では、主に利益剰余金を蓄積する内部留保や、減価償却といった非現金支出費用を活用する方法が含まれる。一方、外部金融には、直接投資家から資金を調達する直接金融と、金融機関を介して資金を調達する間接金融、さらに買掛金や支払手形による企業間信用がある。直接金融では株式や社債の発行が典型であり、間接金融では金融機関からの借入金がその例である。企業間信用は、支払期日を先延ばしすることで資金調達効果を得る手段である⁽⁹⁵⁾。

ここで、中小企業が成長投資を行う際に、金融機関に望む条件や性質についてみると（図表4-5-4参照）、「担保・保証を必要としない」や「当初の一定期間に低い金利が適用される」といった項目が全ての段階で50%を超える割合を示している。また、「元金返済について据置期間が長い」という条件も30～40%程度の企業が重視している。この結果から、中小企業は、成長投資が収益に結びつくまでの期間において、調達コストを抑えるための低金利や、資金繰り負担を軽減するための元金返済の猶予期間を特に重要視していることがわかる。しかし、一般的には、こうした成長投資資金は金融機関にとってリスク性が高いとされていることから、成長資金の全てを民間金融機関が提供することは難しいと考え

られている⁽⁹⁶⁾。

以上のことから、企業は自社が望む資金の性質に応じて、金融機関以外からの資金の調達も考慮し、資金調達の多様化・複線化を進めていくことも重要である⁽⁹⁷⁾。



次に、金融機関の借り入れとは異なる4つの資金調達について、みることにする。

① エクイティファイナンス

エクイティファイナンスとは、自社株を売却することで資金を調達する方法である。非上場企業の経営者の間では、エクイティファイナンスが難しいとされることが多いが、日本の非上場中小企業において、この方法の必要性は高まりつつある。日本経済が長期的なデフレに直面する中で、中小企業を含む多くの企業が利益率の低下に直面している。このような状況において、投資利益率が借入金利を大幅に上回る場合、借入は自己資本利益率を向上させる効果を持つ。この効果は「てこ効果」と呼ばれ、借入比率が高いほどその効果は増大する。しかし、投資利益率が借入金利を下回る場合には、逆に自己資本利益率を低下させることになる。また、投資利益率がプラスであっても、その水準が低い場合には自己資本利益率がマイナスとなる可能性もある。さらに、投資利益率は将来的に変動する可能性があり、現時点で高い利益率を示していても、それが将来にわたって安定するとは限らない。こうした状況下では、自己資本比率を高めることが重要となる⁽⁹⁸⁾。

また、資金供給の側面からみても、エクイティファイナンスの重要性は増している。不必要な余剰資金を保有する富裕層は、低金利が続く中で銀行預金に魅力を感じなくなり、高い利回りを期待できる投資機会を求めている。彼らにとって、一定のリスクを伴うものの、高い利回りが期待されるエクイティ投資は魅力的な選択肢となり得る。以上の観点から、非上場企業におけるエクイティファイナンスは、資金調達の手段として評価されつつある⁽⁹⁹⁾。

② ABL

資金調達手段の一環として、動産・売掛金担保融資（以下、ABL）の活用があげられる。ABLは「Asset Based Lending」の略称であり、企業が保有する在庫、売掛債権、機械設備などを担保として資金を調達する融資手法を指す。従来の金融機関における融資は主に不動産担保に依存していたが、不動産価値の下落により担保価値が低下したことを背景に、不動産依存型の融資からの脱却が求められるようになった。このような状況の中、近年 ABL の活用が推進されている⁽¹⁰⁰⁾。

ABL の利点として、企業の事業規模の拡大や縮小に応じた柔軟な資金調達が可能である点があげられる。具体的には、企業は自社の必要運転資金額に応じて借入額を調整することが可能となる。たとえば、売上が増加した場合には在庫や売掛債権が増加するため、その分に見合った運転資金を調達することができる。この仕組みにより、企業は収益拡大の機会を逃さずに必要な資金を確保し、効率的な資金運用を実現することが可能となる⁽¹⁰¹⁾。

③ クラウドファンディング

近年、金融機関以外からの新たな資金調達手段としてクラウドファンディングが注目されている。クラウドファンディングとは、IT を活用し、インターネットを通じて不特定多数の人々から資金を調達する方法である。具体的には、資金を必要とする者がインターネット上の資金調達サイトを利用して資金募集を行い、その募集ページを見た人々から出資を受けることで資金調達を実現する仕組みである⁽¹⁰²⁾。

クラウドファンディングを中小企業が利用するメリットとして、次の 2 点があげられる。第 1 に、金融機関からの資金調達が難しい事業者に対する新たな資金調達手段を提供する点である。たとえば、事業評価が困難である場合や、設立から間もない企業、あるいは必要資金が少額である企業にとって、資金調達サイトを通じて自社のプロジェクトをアピールすることで資金調達が可能となる。第 2 に、資金調達そのものに加え、広告およびマーケティング活動としての活用が可能である点である。具体的には、クラウドファンディングサイトに掲載されたプロジェクトを通じて、自社の取組を広く周知する機会を得ることができる。これにより、ブランド認知度の向上や顧客基盤の拡大につながる可能性がある⁽¹⁰³⁾。

中小企業におけるクラウドファンディングの認知度はまだ低いものの、この方法を通じて製品開発や事業拡大に成功した事例も少なからず存在する。こうした成功事例は、クラウドファンディングが単なる資金調達手段にとどまらず、中小企業の成長を後押しする効果を持つことを示している⁽¹⁰⁴⁾。

④ 公的支援制度

中小企業にとって主要な資金調達手段は金融機関からの借入であるが、情報の非対称性や経済状況の悪化により、不況期には金融機関からの借入が一層困難になる。このような状況において、中小企業の資金制約を緩和するために政府が貸出市場に介入する必要性が高まる。政府の支援策の中で特に注目されるのが、補助金と助成金である⁽¹⁰⁵⁾。

補助金と助成金の共通点は、いずれも国や地方公共団体から支給される返済不要の支援金であるが、その仕組みには大きな違いがある。補助金は、採択件数や予算があらかじめ定められており、審査を通過しなければ受給することができない。一方、助成金は審査が不要で、一定の要件を満たしていれば受給が可能である。具体的には、コロナ禍で実施された持続化給付金・雇用調整助成金・家賃支援給付金は助成金に該当する。一方、令和2年度に創立された事業再構築補助金は補助金に該当する⁽¹⁰⁶⁾。

なお、多くの補助金は申請時に事業計画書の提出を求められるため、事前に綿密な計画を策定する必要がある。また、補助金は後払いで支給されるケースが一般的であるため、必要な資金をあらかじめ自社で準備しておくことが求められる。このため、補助金を効果的に活用するためには、資金繰りや計画策定における慎重な対応が不可欠である⁽¹⁰⁷⁾。

(4) 会計の自動化

会計情報を把握し、適切な資金計画を立てる際には自社の経営状況を「見える化」することが重要である。さらに、企業の生産性向上にはIT利活用が不可欠であり、資金調達においても重要な視点の一つになっている⁽¹⁰⁸⁾。

会計自動化で資金調達力が向上する理由として次の2点があげられる。

第1に、会計情報を迅速かつ正確に把握できる点である。社会環境が急速に変化し、その速度が増している現代において、会計情報の更新頻度を高め、適時に提供することの重要性は高まっている。これにより、金融機関などの資金調達先に対し、融資実行に必要な情報を速やかに提供する体制を構築することが可能となる。適時の情報開示は調達先からの信頼を向上させ、結果として資金調達のスピードと成功率を高める要因となる⁽¹⁰⁹⁾。

第2に、ITの活用による生産性向上への取組が資金調達先から評価される点である。たとえば、ローカルベンチマーク（非財務情報）では、「ITに関する投資や活用状況」や「1時間あたりの付加価値向上に向けた取り組み」を記載する欄が設けられている。これにより、資金調達先は企業のIT投資の意義や取組成果を評価し、結果として融資や支援の判断においてプラスの影響をもたらす⁽¹¹⁰⁾。

なお、会計自動化を進める前には、その目的を明確にすることが重要である。会計とは、企業の入出金や資産の増減を貨幣単位で記録・計算し、経営活動の結果を測定する手段である。そして、これを経営成績や財政状態を示す決算書にまとめることで、企業の意思決定や外部への情報提供に活用されるものである。したがって、会計自動化は資金調達力の強化や経営の効率化を達成するための手段にすぎず、それ自体を目的化してはならない⁽¹¹¹⁾。

(5) 経理人材の育成

企業を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症、AI 技術の進展、地球環境問題などの多様な要因により、刻一刻と変化している。このような変化に対応するためには、企業の長期的な競争力を支える戦略的経営力が不可欠である。その中で、経営の中核を担う経理部門の役割が重要視されており、特に戦略的経営力を向上させるスキルを持つ「戦略的経理人材」の育成が求められている⁽¹¹²⁾。

戦略的経理人材とは、単なる会計業務にとどまらず、経営に対して積極的に価値を提供できる人材を指し、以下の6つの特徴が求められる⁽¹¹³⁾。

- ①管理会計や財務分析の基礎知識がある
- ②自ら考えて実行することができる
- ③財務状況をわかりやすく説明できる
- ④重要な会計情報がわかる
- ⑤数字という共通言語を正しく使える
- ⑥経営者が自社の状況を語れるようにサポートできる

さらに、会計データの入力や作成作業が自動化されつつある現代では、従来の「作成する力」から、データを正確に「読み込む力」へ、さらには情報を分析し、そこから問題や課題を「発見する力」へと重心が移りつつある。この変化は、経理業務が単なる事務的役割から、経営戦略に直結する分析・提案型の業務へと進化していることを示している⁽¹¹⁴⁾。

(注)

1) 水谷勝「中小企業のための実践的経営分析」同文館、1986年、11頁参照。

2) 中小企業庁『「経営力向上」のヒント～中小企業のための「会計」活用の手引き～』2016年、3頁

(<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/2016/160510kaikei.pdf>、2024年11

- 月 13 日所収) 参照。
- 3) 前出書『「経営力向上」のヒント～中小企業のための「会計」活用の手引き～』1 および 3 頁参照。
 - 4) 前出書『「経営力向上」のヒント～中小企業のための「会計」活用の手引き～』3 頁参照。
 - 5) 前出書『「経営力向上」のヒント～中小企業のための「会計」活用の手引き～』3 頁参照。
 - 6) 前出書『「経営力向上」のヒント～中小企業のための「会計」活用の手引き～』3 頁参照。
 - 7) 前出書『「経営力向上」のヒント～中小企業のための「会計」活用の手引き～』3 頁参照。
 - 8) 中小企業庁『「中小会計要領」ができました！！』2012 年、3 頁
(<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/pamphlet/2012/kihon/download/0420KaikiYouryou.pdf>、2024 年 11 月 13 日所収) 参照。
 - 9) 前出書『「中小会計要領」ができました！！』2 頁参照。
 - 10) 前出書『「中小会計要領」ができました！！』2 頁参照。
 - 11) 前出書『「中小会計要領」ができました！！』2 頁参照。
 - 12) 菊地均『シュンペーターの資本主義論』日本経済評論社、2015 年、129 頁参照。
 - 13) 長内厚「イノベーションの源泉」、長内厚、水野由香里、中本龍市、鈴木信貴『イノベーション・マネジメント』中央経済社、2021 年、44～45 頁参照。
 - 14) 前出書「イノベーションの源泉」『イノベーション・マネジメント』48 頁参照。
 - 15) 前掲書『シュンペーターの資本主義論』125 頁参照。
 - 16) 前出書『シュンペーターの資本主義論』125～126 頁参照。
 - 17) 前出書「イノベーションの源泉」『イノベーション・マネジメント』45 頁参照。
 - 18) 前出書「イノベーションの源泉」『イノベーション・マネジメント』45～47 頁参照。
 - 19) 前出書「イノベーションの源泉」『イノベーション・マネジメント』47 頁参照。
 - 20) 前出書「イノベーションの源泉」『イノベーション・マネジメント』47～48 頁参照。
 - 21) 前出書「イノベーションの源泉」『イノベーション・マネジメント』48～49 頁参照。
 - 22) 前出書「イノベーションの源泉」『イノベーション・マネジメント』48～49 頁参照。
 - 23) 前出書「イノベーションの源泉」『イノベーション・マネジメント』50 頁参照。
 - 24) 前掲書『シュンペーターの資本主義論』126 頁参照。
 - 25) 前出書『シュンペーターの資本主義論』126～127 頁参照。
 - 26) 前出書『シュンペーターの資本主義論』126 頁参照。
 - 27) 前出書『シュンペーターの資本主義論』127 頁参照。
 - 28) 八代充史『人的資源管理論【理論と制度】』中央経済社、2019 年、2 頁参照。
 - 29) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』3 頁参照。
 - 30) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』10～14 頁参照。
 - 31) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』10～14 頁参照。
 - 32) 中小企業庁『2024 年版 中小企業白書』日経印刷、2024 年
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamphlet/hakusyo/2024/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf、2024 年 11 月 20 日所収) II-4 頁参照。
 - 33) 厚生労働省『一般職業紹介状況（令和 6 年 8 月分）』2024 年、1 頁
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/001307814.pdf>、2024 年 11 月 20 日所収) 参照
 - 34) 前掲書『人的資源管理論【理論と制度】』86～87 頁参照。
 - 35) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』86 頁参照。
 - 36) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』87 および 134 頁参照。
 - 37) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』87 頁参照。
 - 38) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』87 頁参照。
 - 39) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』94～96 頁参照。
 - 40) 厚生労働省『令和 5 年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果を公表します』2024

- 年、3 頁 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/001191169.pdf>、2024 年 11 月 20 日所収) 参照。
- 41) 前掲書『人的資源管理論【理論と制度】』126 頁参照。
- 42) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』131～132 頁参照。
- 43) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』13 頁参照。
- 44) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』11 頁参照。
- 45) 前出書『人的資源管理論【理論と制度】』6 頁参照。
- 46) 中小企業庁『2024 年版 中小企業白書』日経印刷、2024 年
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf、2024 年 11 月 27 日所収) II-34 頁参照。
- 47) 伊藤進著「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第 3 号、京都産業大学マネジメント研究会、2003 年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2024 年 11 月 27 日所収) 13～14 頁参照。
- 48) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第 3 号、京都産業大学マネジメント研究会、2003 年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2024 年 12 月 18 日所収) 14 頁参照。
- 49) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第 3 号、京都産業大学マネジメント研究会、2003 年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2024 年 12 月 18 日所収) 14～17 頁参照。
- 50) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第 3 号、京都産業大学マネジメント研究会、2003 年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2024 年 12 月 18 日所収) 14 頁参照。
- 51) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第 3 号、京都産業大学マネジメント研究会、2003 年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2024 年 12 月 18 日所収) 15 頁参照。
- 52) 大西宏一郎、枝村一磨、山内勇著「中小企業における共同研究の有効性と成果の権利帰属に関する実証分析：特許の共同発明・共同出願の観点から」、日本政策金融公庫総合研究所編『日本政策金融公庫論集』第 23 号、日本政策金融公庫総合研究所、2014 年、
(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1405_03.pdf、2024 年 12 月 18 日所収) 44 頁参照。
- 53) 前出書「中小企業における共同研究の有効性と成果の権利帰属に関する実証分析：特許の共同発明・共同出願の観点から」、日本政策金融公庫総合研究所編『日本政策金融公庫論集』第 23 号、日本政策金融公庫総合研究所、2014 年、
(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1405_03.pdf、2024 年 12 月 18 日所収) 46 頁参照。
- 54) 元橋一之著「事業所・企業統計と特許データベースの接続データを用いたイノベーションと企業ダイナミクスの実証研究」、『経済統計研究』第 38 巻第 3 号、経済産業統計協会、2010 年、(<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j009.pdf>、2024 年 12 月 18 日所収) 12～27 頁参照。
- 55) 前掲書「中小企業における共同研究の有効性と成果の権利帰属に関する実証分析：特許の共同発明・共同出願の観点から」、日本政策金融公庫総合研究所編『日本政策金融公庫論集』第 23 号、日本政策金融公庫総合研究所、2014 年、
(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1405_03.pdf、2024 年 12 月 18 日所収) 46 頁参照。
- 56) 前掲書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第 3 号、京都産業大学マネジメント研究会、2003 年、

- (file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2024年12月18日所収) 16頁参照。
- 57) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2024年12月18日所収) 17～20頁参照。
- 58) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 18頁参照。
- 59) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 19頁参照。
- 60) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 19頁参照。
- 61) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 19頁参照。
- 62) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 23頁参照。
- 63) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 23頁参照。
- 64) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 23頁参照。
- 65) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 24頁参照。
- 66) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 24頁参照。
- 67) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 25頁参照。
- 68) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 25頁参照。
- 69) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2024年11月27日所収) 25頁参照。
- 70) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 26～27頁参照。
- 71) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 26頁参照。
- 72) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジ

- メント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 26～27頁参照。
- 73) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 27頁参照。
- 74) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 27頁参照。
- 75) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 27頁参照。
- 76) 前出書「日本企業のコスト削減」、京都産業大学マネジメント研究会編『京都マネジメント・レビュー』第3号、京都産業大学マネジメント研究会、2003年、
(file:///C:/Users/dream/Downloads/KMR_3_13.pdf、2025年1月8日所収) 27頁参照。
- 77) 上原啓一「中小企業における資金調達の課題～売掛債権担保及び動産担保の活用に向けて～」、参議院事務局企画調整室編『経済のプリズム』(38)、参議院事務局企画調整室、2007年、(<https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I026956953>、2024年12月26日所収) 1頁参照。
- 78) 中小企業庁『2021年版 中小企業白書』日経印刷、2021年、
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap1_web.pdf、2024年12月26日所収)、I-32頁参照。
- 79) 前掲書『中小企業白書 2024年版』、II-63頁参照。
- 80) 前掲書「中小企業における資金調達の課題～売掛債権担保及び動産担保の活用に向けて～」、『経済のプリズム』(38)、2～5頁参照。
- 81) 前出書「中小企業における資金調達の課題～売掛債権担保及び動産担保の活用に向けて～」、『経済のプリズム』(38)、3頁参照。
- 82) 前出書「中小企業における資金調達の課題～売掛債権担保及び動産担保の活用に向けて～」、『経済のプリズム』(38)、3～4頁参照。
- 83) 前掲書『中小企業白書 2024年版』、II-63頁参照。
- 84) 前掲書「中小企業における資金調達の課題～売掛債権担保及び動産担保の活用に向けて～」、『経済のプリズム』(38)、4頁参照。
- 85) 我妻芳徳「中小製造企業におけるキャッシュ・フロー会計情報のあり方を考える」、『中小企業会計研究』2023巻9号、中小企業会計学会、2023年、
(https://doi.org/10.34576/jarsmes.2023.9_4、2024年12月26日所収) 5～7頁参照。
- 86) 赤岩茂、木信二、倉澤芳弥、小山淳一、茂田雄介著『資金調達力の強化書』、あさ出版、2022年、14～230頁参照。
- 87) 前出書『資金調達力の強化書』224頁参照。
- 88) 前出書『資金調達力の強化書』226頁参照。
- 89) 前出書『資金調達力の強化書』102頁参照。
- 90) 前出書『資金調達力の強化書』103頁参照。
- 91) 前出書『資金調達力の強化書』104頁参照。
- 92) 前出書『資金調達力の強化書』103頁参照。
- 93) 長山宗広「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングの機能」、中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター編『企業環境研究年報』第27号、中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター、2007年、
(https://policy.doyu.jp/2022site/wp-content/uploads/2023/03/029-044_m.nagayama.pdf、2024年12月26日所収) 30～31頁参照。
- 94) 前出書「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングの機能」、『企業環境研究年報』第27号、32頁参照。

- 95) 衆議院調査局中小企業金融政策研究会「中小企業金融をめぐる現状及びポストコロナに向けた今後の在り方」、衆議院調査局『RESEARCH BUREAU 論究』第19号、衆議院調査局、2022年、
([https://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_rchome.nsf/html/rchome/shiryo/2022ron19-14.pdf/\\$File/2022ron19-14.pdf](https://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_rchome.nsf/html/rchome/shiryo/2022ron19-14.pdf/$File/2022ron19-14.pdf)、2024年12月26日所収) 213頁参照。
- 96) 中小企業庁『2016年版 中小企業白書』ぎょうせい、2016年、
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf、2024年12月26日所収)、II-354頁参照。
- 97) 前出書『中小企業白書 2016年版』、II-354頁参照。
- 98) 加護野忠男「非上場中小企業のエクイティファイナンス」、一般財団法人商工総合研究所『商工金融』12月号、一般財団法人商工総合研究所、2019年、
(https://shokosoken.or.jp/shokokinyuu/2019/12/201912_1.pdf、2024年12月27日所収) 1～2頁参照。
- 99) 前出書「非上場中小企業のエクイティファイナンス」『商工金融』12月号、1～2頁参照。
- 100) 前掲書『中小企業白書 2016年版』、
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap5_web.pdf、2024年12月28日所収)、357頁参照。
- 101) 前出書『中小企業白書 2016年版』357頁参照。
- 102) 前出書『中小企業白書 2016年版』360頁参照。
- 103) 前出書『中小企業白書 2016年版』360頁参照。
- 104) 前出書『中小企業白書 2016年版』360頁参照。
- 105) 前掲書「中小企業金融をめぐる現状及びポストコロナに向けた今後の在り方」、
『RESEARCH BUREAU 論究』第19号、218頁参照。
- 106) 前掲書『資金調達力の強化書』96頁参照。
- 107) 前出書『資金調達力の強化書』96～97頁参照。
- 108) 前出書『資金調達力の強化書』192頁参照。
- 109) 前出書『資金調達力の強化書』192頁参照。
- 110) 前出書『資金調達力の強化書』192～193頁参照。
- 111) 前出書『資金調達力の強化書』193～194頁参照。
- 112) 前出書『資金調達力の強化書』212頁参照。
- 113) 前出書『資金調達力の強化書』213～216頁参照。
- 114) 前出書『資金調達力の強化書』216頁参照。

第2部

企業城下町「豊田市」のケース

小林万紘

第5章 企業城下町「豊田市」の地域産業と中小製造業の特徴

(小林万紘)

第1節 豊田地域の概要

豊田市は、面積 918.322 平方キロメートルに対し、人口 415,453 人が居住する愛知県の中核市である⁽¹⁾。トヨタ自動車株式会社を中心とする企業城下町を築き、輸送用機械器具製造業において事業所数は 1,123 事業所、製造品出荷額等は 234,706 百万円、粗付加価値額は 104,001 百万円で全国 1 位である⁽²⁾。また、自動車や自動車部品を生産する工場の生産ラインの製作に関わると考えられる生産用機械器具製造業においても、事業所数は 2,300 事業所、製造品出荷額等は 356,133 百万円、粗付加価値額は 172,310 百万円で全国 1 位である⁽³⁾。

第2節 豊田地域の史的展開とトヨタの関係

豊田市は 1925（昭和 40）年～2005（平成 17）年の間に人口を 32.5 倍、面積を 23.8 倍とし、愛知県で広大な面積を有する市の 1 つである。豊田市は工業化により、急速に発展した歴史を持つ。65（昭和 40）年に人口増減率が 129.5%で人口が 60633 人であり、70（昭和 45）年には人口増減率 83.51%で 89738 人が増加した。

豊田市が巨大化した背景にはトヨタ自動車の意向や影響がある。トヨタは上郷町と高岡町への工場の進出に、用地取得や都市基盤設備に多額の投資を必要とするため豊田市への合併を要求した背景がある⁽⁴⁾。

豊田市は平成の大合併でも 2005（平成 17）年に藤岡町、小原村、足助町、下山村、旭町、稲府町の 6 町村と合併する。ここにも、トヨタ首脳から豊田市長への合併の必要性への示唆があった。その背景には、グローバル化の発展の中でトヨタの研究開発機能の本社近在への確保と、そのために必要となる用地買収の面倒な手続きを一切愛知県と関係自治体に委ねて事業を推進させることができるというトヨタ側の思惑や狙いがあった⁽⁵⁾。

第3節 トヨタの産業面からみた史的展開

トヨタ自動車の史的展開を中小企業との関係から区分すると、トヨタ自動車の萌芽期であり工場の囲い込みを行なった戦前・戦時中、多くの機械を導入し人力から転換した戦後、増産に対応するため統制力を向上させるトヨタ生産方式が普及した高度成長時代、1980 年代以降のグローバル化が進む時代に区分することができる。

(1) 戦前・戦時中

豊田自動車における自動車事業は豊田利三郎による承諾を得た 1933（昭和 8）年と、自動車製造事業法の成立した 37（昭和 12）年が転機である。国産自動車の保護と振興を目的

とした自動車製造事業法によって日本フォードと日本 GM が市場撤退し、国は自動車製造に信念を持つトヨタを生産許可する3社のうちの1社に指名した⁽⁶⁾。当時のトヨタの強みは紡績機で使用する鋳物の内製化で培った、エンジン製作に不可欠な鋳造技術の技術的優位性である。加えて、エンジンの設計や研究が豊田佐吉の存命中に既に行われていた⁽⁷⁾。一方で、自動車産業は裾野の広い産業でありエンジン以外の生産技術が不足していたため、専門化した部品工場から部品を外部調達し、トヨタは重要な加工と組み立てに専念することで安価に量産する体制を整えることを試みた⁽⁸⁾。この際、部品の発注は一定にすることで部品業者との関係を緊密にしている。この方針は自動車の国産化を進めたいと考えていた国の思惑と合致し、トヨタは積極的に部品工場に外注する方針をとった⁽⁹⁾。しかし、中小企業が主体となって生産を行う愛知は、自動車産業が要求するレベルに達しておらず、形だけのイミテーションをつくる企業も多く存在した⁽¹⁰⁾。加えて、愛知は三菱重工業を代表とする航空機拠点の一大拠点であり、労働力が軍工廠に吸収されているため自動車産業には片手間仕事で高価格かつ低品質であった⁽¹¹⁾。そのため、トヨタがサプライヤーとして採用した工場は、異業種から参入する工場や戦時期の資材不足により経営破綻寸前の工場もみられた。トヨタはこれらの工場に対し、生産や経営支援に加えて材料や資材の現物支給、疎開の斡旋をおこなった⁽¹²⁾。1939年には、部品在庫量の多さを解消するため、以前の方針を改め、部品の内製化を進めた⁽¹³⁾。

(2) 終戦直後

トヨタは戦時中にサプライヤーとして組み込んだ工場と戦後も長期的な取引関係を保ち、これらの工場は一次サプライヤーとなった⁽¹⁴⁾。

当時のトヨタでは最新鋭の機械を数多く導入し、生産性を大きく向上させた。これらの最新設備は、職人気質の強い熟練工を代替した。創業時には設備投資を行うだけの資金がなく、作業方法を改善させることでしか生産性の向上を期待できなかった一方で、50年代になると人手を増やす前に機械を増やすといった表現に代表されるように生産設備に巨額の投資が行われるようになる⁽¹⁵⁾。1951（昭和26）年に策定された生産設備近代化5ヵ年計画は、この転換を象徴する。

生産設備近代化5ヵ年計画によって、工場内にある不良な機械やベルト掛け駆動の旧式な旋盤、フライス盤などを廃却した。そして、性能の近代化を積極的に取り入れ、平ベルト伝動のVベルト伝動化や歯車伝動化、必要機能の自動化ないし半自動化、遊休パワーユニットを利用した自動専用機化などを実施した。また、超硬合金工具を安定的に入手・使用できるようになり、工作機械の加工速度が飛躍的に高まると同時に、能率の大幅な向上が実現した。このような工具・工作機械の高性能化と並行して、自動化を目指した工作機械の配列方法も大きく変化し、トランスファーマシンが登場した⁽¹⁶⁾。これらは、生産力の源泉を個人の技術力から設備に移譲した。

トヨタは協力企業に対し十分な設備を持っているかどうかのヒアリングを行い、設備が不十分な場合は貸与や余剰設備の移管、資金援助を行った⁽¹⁷⁾。また、一部のサプライヤーはトヨタ役員と合同海外視察やトヨタへの出向を通してトヨタのノウハウを吸収した⁽¹⁸⁾。

(3) 高度経済成長時代

1960（昭和 35）年、トヨタは貿易自由化に備えて競争力を高めるため、月産 5 万台を目標とした長期生産計画を策定した。トヨタの上郷工業には広範囲にトランスファーマシンが導入され、各トランスファーマシン間は自動コンベアにより運ばれ、連続的に加工が行われるような機械化が進んだ。

年間 200 万台の生産体制構築においては、トヨタの生産能力だけでは不十分であった。また生産委託は供給能力増加のみならず、原価低減効果も目的としていた。トヨタは業務提携を行っていた日野自動車やダイハツ工業などに生産を委託した⁽¹⁹⁾。

工場や機械設備のために費消される現価は製品原価に転嫁されるため、トヨタにとって逓減させるべき対象である。そのため、部品以外の仕入先にも協豊会との同様の組織を運用して工場建設や機械設置などに関与する各社が連携し、これらの原価低減に取り組むことが期待された。そのため、62（昭和 37）年に、型や治具などの各社が集まり、精豊会が組織された。また工場を短期間で建設するため、工事に関わる土木、建設、機械、設備各社の連携を密にしようと、かつて結成した豊援会が永豊会と改称した⁽²⁰⁾。設備に依存した生産方法は、品質が向上しない、中間在庫が増大するという形で生産現場の中で問題を表出させた。

豊田喜一郎氏はかんばん方式についての厚さ 10 センチメートル以上のマニュアルを提示した。一方で、1 次サプライヤーに対しかんばん方式と TQC の導入を進んだのは、1970（昭和 45）年にはトヨタ生産調査室の組織化以降である⁽²¹⁾。サプライヤーは実習生をトヨタに派遣し、トヨタ幹部や外部コンサルタントから指導を受けた。加えて、情報共有のための協豊会や自主研のような半企業的組織をととして各サプライヤーを組織し強固な階層構造を形成した。また、1 次サプライヤーも類似の組織をつくることでかんばん方式と TQC を 2 次サプライヤー以降にも浸透させていった⁽²²⁾。

(4) グローバル時代

日本の自動車輸出は 1980 年代にはアメリカを超えて 1,000 万台を突破し、世界一になった。また、トヨタも乗用車の生産台数が 100 万台を超え、その輸出比率は 54% となった。一方で、第二次オイルショックはアメリカのビックスリーである GM、フォード、クライスラーの経営を悪化させた。これらの要因により日米の貿易摩擦が問題となり、現地生産を行う親工場制度化を加速させた。

トヨタは海外工場を立ち上げる際に親工場制度を採用した。親工場制度は新拠点と類似

の機能を持つ既存の工場を親工場に指定し、設備や生産方法を移転する。トヨタの役員であり、北米事業の立ち上げを担当した楠氏は新工場の設備について、最新鋭かつ初歩的な故障が出尽くし改善したラインを採用した⁽²³⁾。

協力企業においては、海外進出を検討している企業と海外進出をしない企業の間で今後の展望に差が見られる。海外進出を検討する企業は、多くが取引先に追従して海外進出をしようとする企業である。事例には、国内で付き合いの深い取引先から直接的に要請された事例や、取引先の要請はないが国内で失ったマーケットを海外で取り戻すために進出した間接的な取引先追従型がある⁽²⁴⁾。取引先の要望による仕方がない海外進出と海外で新たなマーケットを狙う前向きな海外進出に分類できる。前向きな海外進出においては、海外進出の準備として雇用面において海外から優秀な外国人エンジニアの採用と外国人技能実習生の受け入れに取り組むことも多い。

海外進出をしない企業は、なんらかの強みを持ちかつ国内に残る自信がある。例として、熟練職人の存在、海外委託加工企業との業務連携などにより製品のコストダウンに成功したこと、労務コスト削減などの雇用対策がある。トヨタの単価切り下げに耐えることができ、国内事業で勝負すると決断した企業が多い。

第4節 トヨタの社会貢献活動から見る地域との関係性

(1) トヨタの社会貢献活動における史的展開

トヨタが豊田地域に与える影響は1960年代以降から強くなる。50年代末にトヨタ出身の市会議員が3分の1を占有するようになり、市行政へ浸透した。1959（昭和34）年に挙母市から豊田市へ市名を変更したことは、その影響力の高さを示す。市職員は北海道や九州を訪問し、人材確保に協力した。

1970年代前後では、労働者の主力となった地方からの単身若年男子が地域に定着し始めた時期である。1973（昭和48）年は経済同友会や経団連が相次いで企業の社会的責任についての提言を行い、社会の要請が特に強い時期であった。この時代には住民としてのトヨタ従業員の生活を包括する組織化を進め、企業の意向を地域に反映するゆたか会の結成や行政主導のコミュニティ政策の重視が見られた。

1980年代にトヨタは巨大独占の地域支配を完了した。自治体、住民それぞれが所属した地域社会においてトヨタ社会ともいえるべき側面が登場し、社会の鑄型にはめ込まれた。独自性を奪われ画一化した都市の元で、地方自治や住民の育成が重視されるようになり、トヨタも住民社会を重視する姿勢を見せた。80年代は交通安全教室などの自動車に関連した分野から拡張し、社会貢献活動が本格的になる時期である。社会や文化に対する貢献に力を入れるようになり、社会に貢献する企業としての姿勢を打ち出し始めた。81（昭和56）年には社会貢献支援の一貫として豊田工業大学を設立し、現在でも財政的支援を続けている。この支援によって、豊田工業大学は私立大学でありながら年間授業料が60万と国立大

学並に抑えられているほか、2023 年度実績において学生 1 人あたりの大学支出額は 612 万円／年であり、産業界とのパイプの強さなどの強みをもつ⁽²⁵⁾。

トヨタおよびグループ企業において一企業を超えて自動車産業の社会的重要性が高まった 1980 年代前後において、豊田地域にはすでに多数のトヨタやその関連企業の従業員が暮らしていた。そのため、企業内福利的な意味からも生活インフラの整備や地域貢献の必要性が年々増してきたことを意味する。また、自動車のもつ負の外部経済が問題視されるようになったこともそのきっかけである⁽²⁶⁾。1974（昭和 49）年に設立したトヨタ財団は社会貢献活動の土台を形成した初期段階である。

トヨタの社会貢献活動体制は 1990 年代を通じて拡大し続けた。これは、90 年代に入り欧米との自動車摩問題などもあり、利益優先の印象を避けるために加速していった影響もある。バブル崩壊したこの年代の社会貢献活動において特徴的な活動が、全社を挙げた環境問題への取組である。90 年代以降は来住したトヨタの従業員が次々に退職期を迎え、子供世代が世帯を形成して独立し、一部はトヨタや関連企業に入社し、退職者の登場と世代更新が行われた。

社会貢献活動のピークは豊田章一郎が会長を務めた 2005（平成 17）年に開催された愛知万博の頃である。06（平成 18）年 1 月には、トヨタが生産台数世界一になることを見越して既存の社会貢献窓口を統合した社会貢献推進部を設置した。この組織改編では、企業利益を社会に還元する姿勢を明確にし、効率的で迅速な支援活動を目的としている。

トヨタの社会貢献活動プログラムにおいて、プログラム対象地域は豊田市とその周辺地域、豊田以外の日本、世界の 3 種類に分類することができる。社会・文化面における支援においては、目的を地域とのコミュニケーション、地域社会との共生においている。この分野における支援においては、主に寄付や寄贈を行う。その中でも、特に施設の寄贈においては、豊田市やその周辺地域の支援が多い⁽²⁷⁾。

2024 年（令和 6）年の活動では、トヨタは活動を「ハイライト」、「共生社会・環境」、「MFA・交通安全」、「人財育成」、「地域共創・ボランティア支援」、「文化・展示施設」、「財団」に分類している。その中でも主に福祉関連の活動を含む「地域共創・ボランティア支援」の活動は、5 項目が立項されている。主体が国内の活動に限定すると、以下の活動がある⁽²⁸⁾。

- ①従業員のボランティア参加のきっかけづくりとなる「トヨタボランティアセンター
- ②アフリカ諸国給食活動「TABLE FOR TWO」プログラムへの参加
- ③豊田市の人工林での森林整備（間伐）ボランティア
- ④聾学校児童のトヨタ見学会
- ⑤東日本大震災被災地復興支援活動
- ⑥トヨタコミュニティコンサート
- ⑦トヨタロビーコンサート

これらの活動において、①、②、⑤は従業員がトヨタの従業員が参加する活動である。また、⑥は日本各地のホールでの公演、⑦はトヨタ自動車東京本社で公演するという違いがある。この一覧から、福祉活動における社会貢献活動プログラムの主体は地元である豊田に集中していることがわかる。

トヨタにおける豊田市内を中心とした活動は、従業員が地域住民でもあるという視点が重要である。自社や関連企業の従業員達が住民の多くを占める地域の生活基盤をと整え企業のイメージを良好に保つことは、従業員の士気を引き出すために重要である。また、トヨタの発展に伴い市の人口が急速に増加したため、行政の公共施設の設置が追いついていないという歴史的経緯がある。このような状況が、従業員の生活課題に対する懸念や配慮につながり、行政とトヨタの連携による地域インフラの設備拡充へと結びついたという経緯がある。そのため、トヨタの社会貢献活動に「箱物」が多くなるのにはこのような理由がある。

(2) トヨタ従業員を中心とした豊田地域における地域連携とその変化

コミュニティの密接さは企業が繁栄するにあたり重要な指標であり、地域のコミュニティの密接さと企業の発展は関連している。

豊田地域におけるコミュニティは近年に大きく変化している。ここでは豊田地域における都市研究において、2009（平成 21）年・11（平成 23）年に行われた調査から得られた結果を前提として 15（平成 27）年・16（平成 28）年までにどのような変化があったのか述べる。

(1) 2009（平成 21）年・11（平成 23）年における調査

同調査の結果は、主に構造面と意識面からまとめることができる。これは 2009（平成 21）年の研究においては定説である、トヨタの従業員は地域社会に貢献しないという説に合致しない。その理由として、以下の構造面・意識面における理由がある。

構造面

- ・生産性と余剰が大きく、余剰が中流社会に多く分配される
- ・豊田市で勤務する人約 75%と多く職住の接近性が高い
- ・近隣との紐帯が強いという促成要因を持つ女性が、自分の子の成長とともに、子供や老人のケアを担うという性別役割線路上にある活動を中心に強く参加するようになる
- ・夫の所得が相対的に高く、夜勤が多いため

意識面

- ・集団主義や企業アイデンティティの強さ
- ・市内居住男性の居住年数が全体で 25 年を超えるといた予想を超える定住化による地域アイデンティティの強化

全体として、近代的家族的特徴をもつ家族をとりまく状況、職住近接によって形成され

る職縁を通じた近所づきあいといった点が、豊田の地域社会を特徴づけていたことが判明した⁽²⁹⁾。また、所得や夜勤という働き方の特徴では夫が稼ぎ、妻が夫の就労を支援する近代的な家族をつくることにつながった⁽³⁰⁾。

(2) 2015（平成 27）年・16（平成 28）年における調査

前回調査から 6 年が経過した同調査では、豊田の地域的特徴の特異な点が緩やかに薄れつつあることが判明した。豊田地域においても、今日の社会的構造に影響を受けていることが示される。以下は、人口学的、社会的に変化した点である。

- ・配偶者のいない割合の増加
- ・学齢期の子供を持つ割合の減少
- ・専業主婦の割合の減少
- ・近所づきあいの停滞
- ・居住地域の職縁の希薄化
- ・自治区やコミュニティ会議へ参加する地域秩序からの撤退

同調査において、まちづくり活動に参加する因果関係のパターン自体に大きな変化はない。しかし、人口動態における変化は、社会貢献活動の参加を抑止する作用を持ち、まちづくり活動の停滞を引き起こした。この変化はすなわち個人のネットワーク規模の縮小やネットワークからの撤退を意味する。また、これらが結果としてもたらす地域的紐帯の弱まりも、ネットワークの弱体化である。他者との関係性や協力関係から外れることは生産性や活力の低下をもたらす。

今後は経済のグローバル化によって、若年層において更に雇用流動化が進行することが考えられる。これは、居住長期化にブレーキがかかり、地域的紐帯がさらに希薄化することをもたらすと推測される。加えて少子高齢化などと合わさることで、総合的作用としてまちづくり活動への参加は更に抑制されることが考えられる⁽³¹⁾。

(3) 愛知県の教育とトヨタの関係

愛知県では序列化された高校の中で、一般的に上位校は比較的自由な教育が行われ、中堅校では徹底した管理教育が行われてきた。下位校は教育困難校と呼ばれたりしている。トヨタ系へはトヨタの階層序列に従って中堅校の優秀者が採用されている。反学校文化が表面化することは少ない。トヨタ工業高等学園やトヨタは教育訓練によって、人づくりを行っていることが特徴である⁽³²⁾。

第 5 節 豊田地域の企業城下町における集積の史的展開

愛知県の機械工業は、名古屋市と西三河地域を中心に幅広く分布する。豊田の工場には、戦前に名古屋市で勃興し名古屋市全体に広がりその後一部の企業は豊田地域に移転したも

のと、トヨタが挙母工場で生産を開始したことに合わせて出現したものがある。

名古屋市の工業は日露戦争前後の時期に勃興した。その背景には、当時の名古屋経済が持つ2つの特徴がある。第1に、江戸時代から続く工業・商業・雑業などを含む手工業を中心とした、家内工業が多く存在していたことである。これらの雑多な家内工業が、後に機械工業に携わる町工場を根付かせるきっかけとなった。第2に、名古屋市が江戸時代から続く木材の集散地であったことである。鉄道や自動車の創業期において、車両や航空機の機体などには木材が使用された。日本における初めての鉄道車両は、1872（明治5）年に開業した新橋～横浜間であり、木造車である。そして、木造では事故のリスクが大きいため1923（大正12）年木造車両に普通鋼車体へと変える検討が始まり、27（昭和2）年に鋼製車両が製造された。その後も木造車両の撤廃を続け、57（昭和32）年には木造車両を完全撤廃した⁽³³⁾。愛知県が木材の集積地であり、木曽川と江戸時代に物流のため掘削された堀川を使い木材を運搬することが可能なことは、機械の製造において利点であった。

以上2点の特徴は、資本家による鉄道車両や兵器を生産する工場の誘致を促進させる要因となった。これらの工場の近くには、西洋カジヤと呼ばれる弾丸や信管の製造に関わる鉄工所が集積していた。西洋カジヤで成長した機械職人が独立開業することで、名古屋市で機械工業が盛んになった。このことは、堀川沿いと軍工廠が誘致された熱田地域に製材工場と機械工場が混ざり合いながら分布していることからわかる⁽³⁴⁾。

工場の拡張は、関連工場や協力企業の新設・増設を促し、もともと存在していた異業種の工場や職人が軍需部門へ転向することを促した。さらに、日米開戦以降には航空機関連の工場が増加し、名古屋市の航空機生産は全国生産の約70%を占める、日本の工業の中心地となった。戦時中航空機生産に動員されたこれらの町工場は、戦後に紡績業や機械工業の下請化していく。

名古屋でトヨタの1次サプライヤーを担っていた企業は、1960年代後半に生産拠点を名古屋市から西三河地域に移動させた工場が多い。その理由として住宅の増加により近隣住民とのトラブルになりやすく工場用地を確保することが難しかったことがある。さらに、59（昭和34）年の伊勢湾台風の影響で工場を新設する必要があった。

伊勢湾台風は巨大な暴風域と猛烈な風により、北海道から四国に影響をもたらした特に愛知県と三重県に被害があった台風である。また、高潮によって名古屋市近郊が浸水し、堤防が無ければ満潮時には水没する海拔ゼロメートル地帯の全域で水が引かない状態になった。また名古屋港に連立していた貯木場から木材を流出したことは、死傷者の増加や建物の倒壊につながり被害を甚大にした。工場においても浸水などの影響により、建物の破損や主要設備の冠水があり甚大な被害をもたらした⁽³⁵⁾。

生産拠点を名古屋地域から移したいという需要が高まる中で、60年代以降のかんばん方式の確立は、一次サプライヤーを中心に生産拠点を名古屋市から西三河地域に移す工場を増加させた。一方で、家族経営で開廃業が多く柔軟性の高い中小規模の工場は、名古屋市

内に留まりその比率を高めた。

豊田地域を含む西三河地域は、戦前は農業や伝統工業に立脚した地域であり、工業化したのは、トヨタの挙母工場が完成してからである。戦後直後は刈谷市に1次サプライヤーが点在する程度であったが、トヨタの生産量の増加に合わせて1次サプライヤーの拡大と2次サプライヤーの出現がみられた。また、行政も名古屋市から移転する工場を誘致するために、誘致条例を制定し工場の敷地を確保したことで工業地域化が進んだ。60年代後半には、3次・4次サプライヤーの出現が多くみられた。これらの工場は、従業員数が1〜3人を中心の9人以下の家族経営の工場の割合が多く、その階層に留まる土着企業が多い。

第5節 トヨタの協力企業における雇用管理状況

近年は雇用形態の多様化が進んでおり、パート、嘱託社員、派遣社員、外国人技能実習生といった雇用形態も多様である。また、国籍も中国人、ベトナム人、日系ブラジル人、カナダ人などさまざまである。日本人以外にも、日本人配偶者の身分である中国人、ベトナム人、フィリピン人、日系ブラジル人など従業員が多数に在籍している。こうした雇用形態・労働者属性の多様化は、特に従業員が100人前後から300人以内の中規模企業で顕著に見られる⁽³⁶⁾。企業は多様な雇用形態や属性の従業員を採用し、それぞれの特徴を生かした自社の雇用ポートフォリオを形成する。例として、正社員と主に定年退職し再雇用された者が担う嘱託社員が中核部分、パートと外国人技能実習が相対的に安定な中核部分に、派遣社員を流動的部分に配属するなどである。

嘱託社員は、多くが定年後の元従業員で殆どが男性であり、正社員とともに技術継承・生産管理の重要な役割を果たす。正社員を支える会社のコアとなる人材である。

パートは中高年者が多く、女性パートの多くは家庭との両立のため、短時間勤務で配偶者扶養控除に配慮しながら働くものが多い。男性パートは、高齢の定年退職者が殆どである。また、一般的に間接部門では女性パートの比率が多く、直接部門では製造内容によって異なる。また、契約期間は1年以内の短期間で、賃金も比較的高くない。

外国人研修生・技能実習生は、3年間は確実に労働力の確保ができることが最大の魅力である。人手不足に悩む中小企業にとって、新しい選択肢となっている。

派遣社員は景気や生産量に合わせ雇用を柔軟に変更できることが魅力であり、調整弁の役割を果たす。派遣社員は間接雇用であり、解雇が非常に容易である。また、一般的に日本人より日系外国人の方が解雇のリスクが低いと認識されている。

第6節 豊田地域の企業城下町における分類

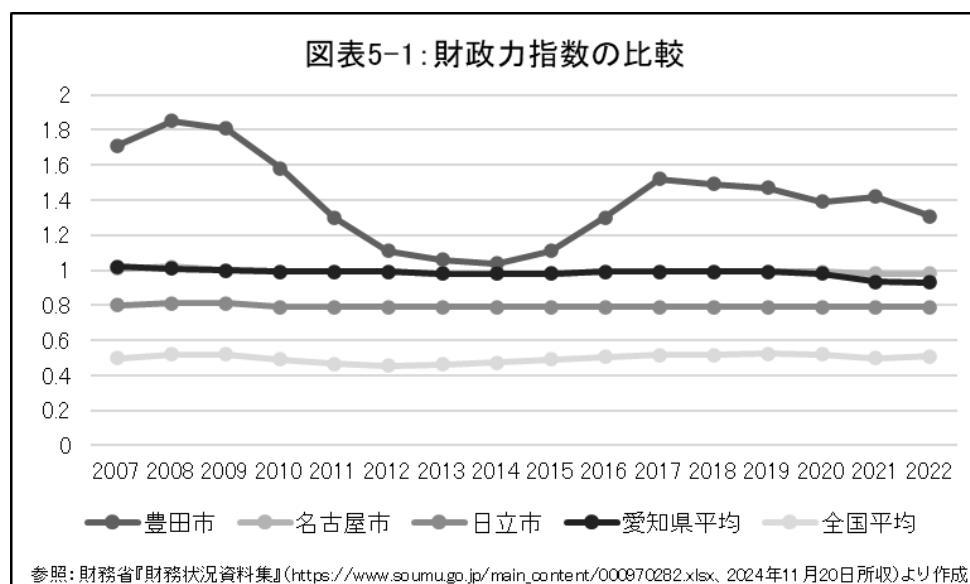
通常国際競争とプロダクトライフサイクルに左右されやすい製造業は、地下や人件費が高い先進国の都市部では長期的に繁栄するのは難しい。一方で、豊田地域は先進的な産業でありながら、生産機能が分厚く集積し長期間繁栄してきたという、都市社会学的に特異

な点を持っている。

グローバル化が進んだ 1980 年代以降における、トヨタの地域コミュニティをめぐる社会的条件の特徴として、大きく 4 点がある。

第 1 に、市内でのトヨタ自動車・関連企業の工場新設がほぼ終わり、続いて自動車産業のグローバル化と競争の激化、成長が続いたことである。開発が一段落したことで、地域社会は落ち着きを見せ、企業は外に視点を向けるようになり地域内での競争が減少した。そのため、日本経済が 90 年代以降長期的に停滞し、多くの製造業、地場産業が衰退する中で、豊田地域はその強みを活かし、豊田地域は業績を地域外に求めるグローバル化によって相対的に安定した成長を続けてきた⁽³⁷⁾。

第 2 に、豊田市は他地域に比べ財源が豊かであり、まちづくり施策に予算を多く振り分けられた点である。2007（平成 19）年はリーマンショック前の好況期であったが、豊田市の当初予算額は 1,672 億円に登り、財政力指数は 1.71 で全国自治体平均 0.55 に比べ、愛知県自治体の平均 1.10 に比べてもはるかに大きい。財政力指数は地方公共団体の財政力を示す指数であり、1.0 を超える豊田市は地方交付税交付金に頼らない経済的に自立した地域である。一方で、リーマンショック後の景気低迷にともない、2010（平成 22）年の財政力指数は 1.57、11（平成 23）年の指数は 1.30 と落ち込んだ。その後は、一時 1.5 まで上昇し、現在は 1.3 前後で相対的には高い数値で推移している。法人税率は 2014（平成 26）年 9 月 30 日までの 12.3% から、同 10 月 1 日からの 9.7%、19（令和元）年の 6.0% と減少しているため、直接比較することはできないが、現在の財政力指数は約 1.3（ず h 用 5-1 参照）で安定しているといえる⁽³⁸⁾。



豊田市は潤沢な資金を使用して工業都市として発展するため、安価な土地提供と生産基盤整備にもとづく工場誘致と立地、工場労働者の増加に対応した低密度分散型の市街地形成、工場が立地する周辺町村の合併という都市形成の合併を行ってきた。低密度分散型のまちづくりは、交通の便や医療施設に対する不足とニーズを恒常化させ、伝統的な寿明社

会と合理的な企業社会の対立を明確にする。

第3に、高度経済成長以降に自動車産業で働くために来住した住民が退職後も定着し、定住化の度合いを強めてきた点である。親子でトヨタ関連の企業に就業するケースがよくみられ、定住意識の高まりや地域への愛着を高める結果を生んでいる⁽³⁹⁾。

第4に、柔軟で多様な労働力が必要となるなかで、日系ブラジル人をはじめとする外国籍移民が来住したことである。異なる背景を持つ住民の存在は、大きな刺激や多様な課題に直面することをもたらす。

第7節 豊田地域の産業都市としての分析

都市の成立における類型と分類において、2つの軸から分析することが可能である⁽⁴⁰⁾。第1に、資本主義発展における蓄積である。この軸からは、産業の発展度合いを測ることを目的とする。第2に、都市化の度合いを動的密度から測ることである。この分析は都市社会学におけるシカゴ派の発想に近い。村落共同体からの変遷において、シカゴ派においては各都市の動的密度の度合いを比較し、その中でもワース的な研究においては農村から近代都市の変化が重視された。

縦軸に産業、横軸に都市度をおいた2軸からなるマトリックスにおいて都市研究では、第3象限に村落共同体、第1象限にシカゴ派の考える都市や世界都市、第4象限に産業衰退都市や前近代的な都市が分類された。産業が発達しつつも、都市度が高くない第2象限に位置する都市群はシカゴ派の研究において殆ど研究を行っていなかった。

都市化の類型において第2象限に位置するのは、人口密度が比較的低く、産業が発達している都市空間である。すなわち、農村的・郊外的な環境に製造業が立地して形成される工業都市郡が該当する。豊田地域はこの第2象限に位置しているといえる。この分類に属する地域に対する従来の見解として、企業や国家が地域を開発する歳に地域資源を占有・支配したり、あるいは公害や環境破壊を引き起こしたりする原因として、第4象限の都市と類似であるという批判があった。そして、第2象限の地域は矛盾を抱えているため長期間は繁栄しないという見解が主流であり、実際に競争圧力のもとで脱産業化が進む20世紀後半以降の先進諸国においては、恵まれた社会条件の元でしか成立しなくなった。

通常第2象限に属する地域は長期的に繁栄しないとされる一方で、豊田地域は製造業としては長期間に渡る繁栄をしている。豊田地域は雇用とキャリアの安定性、異動の少なさなど、郊外に分散物的資源と人材の安定性の点で、他地域の郡を抜いている。また、地域が長期的な繁栄をした理由として、安定して地域秩序が再生産されていることがある。豊田は堅実にしつらえられた都市であり、通常訪問客を引き付けるとされる繁華街や歓楽街は少なく、ショッピングやレジャーで豊田市周辺を訪れることは少ない。これは、非通年で多様な下位文化・市民活動・社会運動が発達しにくいという第2象限の特徴と一致している⁽⁴¹⁾。一方で、豊田のコミュニティは相対的な安定しておいて、長期的信頼をめぐる

競争・評価の力、地域的紐帯、地域的愛着の強さに富んでいる。

第2象限の地域は高い付加価値やイノベーションを維持するため、人材を広く外部から集める。製造業が繁栄することで、技能系ブルーカラーと技術職ホワイトカラーを中心とした安定した定住層である中間層と中流社会の形成が地域にもたらされる。一方で、周辺の労働力は景気の調整弁として出入りを繰り返す。第2象限の地域は郊外的な環境が広く都市全体を多い、都市地域の構造や機能が不明瞭な都市地域を形成する。

豊田地域の住民における定住層は、大きく分けて元々豊田地域に先住していた人々、トヨタ社の創業当時において新規採用されることで来住した人、往来した従業員の子供の3種類である。また周辺の労働力には、パート労働者、期間工、派遣・機関労働者、そして外国人住民が存在する。これらの集団の多くは市民としてのステータスを持たない。これらの集団は地域の流動性を確保する。

(注)

- 1) 豊田市著『町別面積・人口・世帯数』豊田市 総務部 庶務課、2024年
(https://www.city.toyota.aichi.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/060/635/m305.xlsx、2024年9月27日所収)。
- 2) 総務省統計局著『2023年経済構造実態調査 製造業事業所調査 「地域別」統計表データ』(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kkj/xls/2023-k4-data.xlsx>、2024年10月22日所収)。
- 3) 前出書『2023年経済構造実態調査 製造業事業所調査 「地域別」統計表データ』経済産業省。
- 4) 村山貴俊著『中京経済圏モノづくり中小企業の生き残り戦略：自動車部品・金型メーカーに学ぶ』中央経済社、2023年、31頁参照。
- 5) 前出書『京経済圏モノづくり中小企業の生き残り戦略：自動車部品・金型メーカーに学ぶ』31頁参照。
- 6) 加藤英明著『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』2024年、春風社、37頁参照。
- 7) 和田一夫著『豊田喜一郎文書集成』、1999年、名古屋大学出版会、6頁参照。
- 8) 前田陽著「創業期におけるトヨタ自動車の生産体制と原価管理意識」メルコ学術振興財団編、『メルコ管理会計研究』1巻1号、メルコ学術振興財団、2008年、23頁参照
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/mjmar/1/1/1_21/_pdf/-char/en、2024年10月23日所収)。
- 9) 前掲書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』39頁参照。
- 10) 前出書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』40頁参照。
- 11) 前掲書『豊田喜一郎文書集成』、1999年、名古屋大学出版会、21頁。
- 12) 前掲書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』40頁参照。
- 13) 前掲書『豊田喜一郎文書集成』、1999年、名古屋大学出版会、23頁。
- 14) 前掲書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』40頁参照。
- 15) 前田陽著「トヨタ自動車における設備投資方針と原価改善」明治大学商学研究所『明大商学論叢』102巻2号、2021年、77頁参照。

- 16) トヨタ自動車 75 年史著『自動車事業への挑戦』トヨタ自動車株式会社
(https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item3.html、2024 年 12 月 10 日閲覧)。
- 17) 前掲書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』51～52 頁参照。
- 18) 前出書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』51 頁参照。
- 19) 前田陽著「トヨタ自動車における原価管理体系と設備投資」明治大学社会科学研究所『明治大学社会科学研究所紀要』55 巻 2 号、53 頁
(file:///C:/Users/mahir/Downloads/CV_20241209_shakaikagakukiyo_55_2_47.pdf、2024 年 12 月 10 日所収)。
- 20) 前出書「トヨタ自動車における原価管理体系と設備投資」明治大学社会科学研究所紀要』55 巻 2 号、53 頁
(file:///C:/Users/mahir/Downloads/CV_20241209_shakaikagakukiyo_55_2_47.pdf、2024 年 12 月 10 日所収)。
- 21) 前掲書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』57 頁参照。
- 22) 前出書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』57 頁参照。
- 23) 楠兼敬著『挑戦飛躍：トヨタ北米事業立ち上げの「現場」』中部経済新聞社、2004 年、55 頁。
- 24) 猿田正機著『逆流する日本資本主義とトヨタ』税務経理協会、2014 年、140 頁参照。
- 25) 豊田工科大学著『豊田工業大学 12 の魅力と 2 つの未来』豊田工科大学
(<https://www.toyota-ti.ac.jp/index.html>、2024 年 12 月 4 日閲覧)。
- 26) 丹辺宣彦、岡村徹也、山口博史著『豊田とトヨタ 産業グローバル化先進地域の現在』、2014 年、49 頁参照。
- 27) トヨタ自動車 75 年史著『社会貢献活動 社会・文化』トヨタ自動車株式会社
(https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company_information/social_contribution/social_contribution/culture.html、2024 年 12 月 4 日閲覧)。
- 28) トヨタ自動車株式会社著『トヨタの社会貢献活動』トヨタ自動車株式会社
(https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/esg/social-contribution/social_cont_all_jp.pdf、2024 年 12 月 4 日所収)。
- 29) 丹辺宣彦、中村麻理、山口博史著『変貌する豊田 グローバル化と社会の変化に直面するクルマのまち』2020 年、26 頁参照。
- 30) 中筋直哉、五十嵐泰正著『よくわかる都市社会学』2013 年、ミネルヴァ書房、91 頁参照。
- 31) 前掲書『変貌する豊田 グローバル化と社会の変化に直面するクルマのまち』49 頁参照。
- 32) 前掲書『逆流する日本資本主義とトヨタ』215 頁参照。
- 33) 森久史、辻村太郎著「車両用材料技術の変遷」、公益財団法人鉄道総合技術研究所編『RRR』67 巻 3 号、公益財団法人鉄道総合技術研究所、2010 年、8 頁参照
(<https://bunken.rtri.or.jp/doc/fileDown.jsp?RairacID=0004005211>、2024 年 10 月 31 日所収)。
- 34) 前掲書『ひとつとして同じモノがない：トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』79 頁参照。
- 35) 三村和男著「伊勢湾台風による被害と事後の対策について」安全工学会編『安全工学』31 巻 4 号、安全工学会、1992 年、261～262 頁参照
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/safety/31/4/31_255/_pdf/-char/ja、2024 年 12 月 9 日所収)。
- 36) 前掲書『逆流する日本資本主義とトヨタ』137 頁参照。
- 37) 前掲書『豊田とトヨタ 産業グローバル化先進地域の現在』、2014 年、5 頁参照。

38) 豊田市『法人市民税の概要』

(<https://www.city.toyota.aichi.jp/jigyousha/zeikin/1004293.html>、2024年11月20日閲覧)

39) 前掲書『豊田とトヨタ 産業グローバル化先進地域の現在』、2014年、6頁参照。

40) 前出書『豊田とトヨタ 産業グローバル化先進地域の現在』、2014年、8頁参照。

41) 前掲書『変貌する豊田 グローバル化と社会の変化に直面するクルマのまち』2020年、49頁参照。

第6章 企業城下町「豊田市」における中小製造業の経営課題

(小林万紘)

第1節 自動車産業における典型的な取引構造

(1) 取引の持続性と単価の決定

協力企業が受注した量産部品は一定期間に渡り取引が継続されることになる。フルモデルチェンジで変わる部品は4年間、マイナーモデルチェンジで変わる部品は2年間とされ、期間内において協力企業の地域は確保される⁽¹⁾。他の協力企業への乗り換えや内製への切り替えは減多にない。そのため、モデルチェンジが事業の継続において節目となる。交渉に失敗すると仕事を失う可能性がある一方で、新たな協力企業が部品を新規で受注するタイミングでもある。

単価については、先行開発期間内に徐々に固められていき、量産試作の期間に『単価決定通知書』などの名称をもつ文書によって確定する。ここで決められた価格を基準に、6ヶ月ごとに価格改定の交渉機械が設けられ、諸条件を考慮しながら単価の見直しが行われる。

生産数量は、協力企業側のリードタイムを考慮し、まず翌月から向こう3ヶ月間部品要求量の情報が伝えられ、そのうち翌月分だけが注文確定の意味を持ち、契約として拘束力を持つ。かんばんによって日々流される納入指示情報は、月間数量契約の内容からの部分的な変更を含み、数量の微調整が行われる。微調整の結果として、実数値が予定と異なる場合は、翌月の発注の仕方で埋め合わせることが通常である⁽²⁾。

自動車部品の取引では、価格調整は相対的に長いインターバル、数量調整は相対的に短いインターバルで実施される。

(2) 単価決定と価格改定

実質支払単価には、材料費、購入部品費、外注加工費、加工費、粗マージン、型費、改善提案報酬が計上される。粗マージンは販売費、一般管理費、利益を合わせたものである。型費は部品が変更されるまでの期間の予定生産個数で金型代金を割った額の計上が認められる。仮に売れ行き不審で予定個数に達しなかった場合は、発注側の完成メーカーが未償却分を補償するというルールがある。完成車メーカーが協力企業のリスクと損失を負担する。逆に予定よりも売行きが良くモデルチェンジ前に予定生産個数に達した場合はそれ以降の期間に関して単価から型費分を引き下げるルールがある。

6ヶ月ごとの価格改定時に、人件費やエネルギー単価の変化は、基本的に価格改定に反映されない。このため、人件費やエネルギー単価の上昇が起こった場合、協力企業は合理化や省エネの努力で値上がり分を九州する必要がある。エネルギー費用の高さが、日本の自動車産業の製造コスト競争力を低下させる一因である⁽³⁾。日本のものづくり企業は、省

エネと合理化の努力でエネルギー費用の上昇分を吸収してきた。

材料単価の上昇は、必要と認められれば単価に反映できる。設計変更に伴う材料単価などの上昇は、完成車メーカーの都合によるものであれば、上昇分を部品単価に反映できる。加工費は工数にレートを乗じて計算され、例として協力企業側が合理化投資を行えば工数、すなわち部品1個あたりの生産にかかる時間が短くなる。一方、新規導入した設備によってレートの数値が上昇することがある。両者の積である加工費が査定された加工費を下回れば、合理化投資によって協力企業側が得る余剰になる。これらの余剰は、人件費やエネルギー投資の上昇を吸収するために用いられることがある。

完成車メーカーは、部品単価の値下げによる自社の短期的な利益、および協力企業の合理化投資への刺激や体力の向上という長期的利益を見極め、値下げ要求の適当な線を決めることになる。完成車メーカーは共存共栄の哲学に基づき、部品協力企業にも成長の追求を可能にすることを念頭に決定することが求められる。

(3) 改善提案への評価と報酬

改善提案では、価格設定後に協力企業の設計改善提案によって単価の引き下げが可能になった場合、単価を一定期間そのままに据え置くことで報酬を与える。その改善提案が全面的に協力企業の創意工夫に基づく場合は1年、中核企業と協力企業の創意工夫に基づく場合は半年据え置くことが一般的である。また別の完成車メーカーにおいては、改善に対して表彰状と気持ち程度の金一封を授与するのみであり、特に成果還元ルールを定めていない⁽⁴⁾。

先行開発期間での設計改善提案の場合は企業ごとに異なる。実際支払単価と現価の差額で報酬とする場合もあるが、一方で先行開発では協力企業間の受注競争があるため、低い価格を提示しないとそもそも受注できない。しかし、開発段階での協力企業の単価の引き下げの努力が記録に残され、前回の類似品との比較から差額を報酬として与える、完成車メーカーが定期的に求める単価の引き下げ時に考慮されて要求が緩和されることなどがある。

また、開発時に単価値下げの提案を積み重ねて完成車メーカーの信頼を勝ち取り、次回の部品発注時の発注シェアの割り当てで優先順位の繰り上げを狙う協力企業もいる。

(4) 協力企業の成長と進化

協力企業は長期継続取引の中で、単純な賃加工の受注から、複雑な部品の貸与図での受注、承認図の受注、競争の少ない高度な開発力が求められる承認図への挑戦へと、成長と進化が促される。成長意欲の高い協力企業は改善や合理化から得た余剰を設備投資に積極的に振り分ける。一方で完成車メーカーは、発注の優先順位の入れ替えや付加価値の高い仕事の受注によって、協力企業の上昇志向を高める。

協力工場は組み込まれる階層によってリスクの負担と利潤マージンにトレードオフが発生する。親企業への依存度が高く、製品が簡素、単純であるほど厚い保護を受ける傾向にある⁽⁵⁾。親企業にリスクを吸収してもらう協力企業は、加工費が安くなり享受するマージンは相対的に低くなる傾向にある。逆に高度な開発能力と製造能力を持ち、かつ競争者の少ない部品を納入する企業になればなるほど、多様な形で利益を確保できる。一方で自立が求められるため、自社の製品を売り込む営業機能を持ちリスクに対処する必要がある。

第2節 企業の社会的責任

(1) 下請の単価切り下げ

通貨の価格変動に対応するため、親企業が協力企業に単価切り下げを求める場合がある。かつて、トヨタは円高に対し、危機を乗り切るために部品の単価切り下げを末端の企業まで徹底した⁽⁶⁾。しかし、切り下げが末端まで徹底されるのに対し、値上げが末端まで届くとは限らない。

(2) 社会的責任を配慮しないジャストインタイム

トヨタ生産方式におけるジャストインタイムは、協力企業の責任で発注品を在庫として持たす。完成車輛のラインの生産現場に部品の必要な数量だけ、輸送させる仕組みである。そのためトヨタ本体では、在庫管理の倉庫は必要がない。

一方で、協力企業は受注された部品を輸送するために、トヨタ近くに部品の在庫保管倉庫を設置することもある。渋滞で納品が間に合わないと、協力企業はペナルティを受ける。またトヨタ自動車本体の生産計画に合わせて、部品をトラックで納入するが、しかし決まった時間以外には工場の中に入ることができない。そのため、早く工場についた場合には工場周辺では道路脇に脳瘤トラックが駐停車して渋滞を引き起こす。これは、地域社会にも影響をもたらす。

(3) 従業員への責任

日本の企業社会のシステムは重層的な格差構造に基づいている。また、従業員間でも雇用形態によって分断がある。この分断において、特に川下に位置する小規模・零細企業や派遣労働者などにおいて、労働CSRが機能していない場合が多い。労働CSRが機能していない企業は、ブラック化していることが多い。親企業はリーダーシップを発揮して、是正していく努力が求められるが限度があるため、自己改善や共助が求められる。

(注)

-
- 1) 浅沼万里著『日本の企業組織革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社、1997年、174頁参照。
 - 2) 前出書『日本の企業組織革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』174頁参照。
 - 3) 藤本隆宏著『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社、2003年、173頁参照。
 - 4) 前掲書『日本の企業組織革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』183頁参照。
 - 5) 前出書『日本の企業組織革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』190頁参照。
 - 6) 前掲書『逆流する日本資本主義とトヨタ』160頁参照。

第3部

企業城下町「日立市」のケース

サンジェーエフガルマ

第7章 企業城下町「日立市」の地域産業と中小製造業の特徴

(サンジェーエフガルマ)

第1節 日立地域の概要

日立市は、面積 225.73 平方キロメートルである⁽¹⁾。また、人口は 162,186 人である⁽²⁾。日立市は、日本を代表する総合電機メーカーの日立製作所の企業城下町として知られている。元々は 1905（明治 38）年に設立された日立鉱山の修理工場としてスタートした⁽³⁾。

当初から技術の国産化路線を意識し、電動機、発電機、家電製品、エレベータ、電動工具、建設機械、工作機械、自動車部品、原子力、半導体関連等と幅広く展開、日本の電気産業を大きくリードしてきた⁽⁴⁾。

第2節 日立市の産業面からみた史的展開

(1) 日立鉱山の成立と発展

江戸時代から宮田の赤沢鉱床は銅の埋蔵が期待され、何度か試掘が行われたものの、鉱毒水（悪水）が田畑を損なうことから本格的な採掘には至らなかった。しかし、山口県萩出身の久原房之助は、秋田県鹿角郡の小坂鉱山の経営再建を経て、1905（明治 38）年に赤沢鉱床の鉱業権を買収し、日立鉱山としての操業を開始した⁽⁵⁾。

その後、採鉱から製錬までの一貫生産体制を整え、06（明治 39）年から 12（大正元）年にかけて、日立鉱山の採掘粗鉱量は 2 万トンから 14 万 7,000 トンへと 7 倍に拡大し、産銅量も 260 トンから 7,800 トンへと 30 倍の成長を遂げた。これにより、日立鉱山はわずか 10 年足らずで日本を代表する銅鉱山の一つへと発展した⁽⁶⁾。

この間、煙害問題が深刻化したが、14（大正 3）年には対策として、逆転層の上に達する当時世界一の高さを誇る大煙突（高さ 155.7m、標高 328m 地点）を独自技術で建設し、一定の効果を上げた⁽⁷⁾。

当時、日本の産業は重化学工業化が進められており、さらに 31（昭和 6）年の満州事変を契機に戦時体制へと移行する中で、銅の需要が高まり、生産拡大が続いた。しかし、戦争末期には爆撃を受け、日立鉱山の地上施設は壊滅的な被害を受け、終戦を迎えることとなった⁽⁸⁾。

戦後は、朝鮮戦争による特需や高度経済成長の波に乗り復興を果たしたものの、資源量の減少や外国産銅とのコスト競争の影響で次第に規模を縮小し、81（昭和 56）年に日立鉱山は閉山した⁽⁹⁾。

(2) 日立製作所の成立と発展

小平浪平（以下、小平氏）は、久原鉱業所日立鉱山に工作課長として入社し、1910（明治 43）年に日立製作所を設立。日立鉱山付修理工場としてスタートした。当時、既存の電

機メーカーは外国企業と資本提携し、積極的に海外技術を導入していたが、小平氏は「外国技術に頼らず、自力でやる」という方針を掲げ、独自の技術開発を推進。5馬力の誘導電動機の国産化に成功した⁽¹⁰⁾。

同年、日立鉾山近くの日立村宮田字芝内に事務所や試験室をはじめ、仕上げ、鋳物、木型、鍛冶、製缶などの工場を備えた最初の拠点完成させた。その後、関東大震災を経験した小平氏は、日立製作所の工場を日立周辺に集積させる方針を固め、協力工場を加えながら日立地区に巨大な産業集積を築いていった⁽¹¹⁾。

当初、日立製作所は久原鉾業所の日立鉾山向けに電気機械を製造していたが、外部からの注文はほとんどなかった。鉾山に納めた電動機や変圧器も、製品ごとに失敗を繰り返し、故障や事故が頻発し、信頼を得るには至らなかった。しかし、第一次世界大戦の影響で外部からの注文が増加する中、品質の向上に注力。試験係の強化を図り、研究部門を設立して新技術や新製品の開発を推進した。さらに、優秀な人材の確保と従業員教育に力を入れ、営業体制の整備にも尽力した⁽¹²⁾。

こうした努力の積み重ねにより、日立製作所の信用は徐々に向上し、事業も大きく成長した。18（大正7）年には久原鉾業所・佃島製作所を亀戸工場として統合し、電気機械の総合生産体制を確立。19（大正8）年には日立工場が大震災の影響で事業停止の危機に直面するが、不屈の精神でこれを乗り越え、20（大正9）年には株式会社として独立を果たした⁽¹³⁾。

（3）戦時体制と戦災

1931（昭和6）年9月の満州事変、37（昭和12）年7月の日華事変、そして41（昭和16）年12月の日本軍による真珠湾攻撃と続き、日本は戦時体制を深めていく。民生用電気機械を生産していた日立製作所も次第に軍事産業的要素を強めていき、軍需製品の電気系統に関わるものを一通り製造した⁽¹⁴⁾。

日本を代表する重電関連の企業となっていた日立製作所の本拠である日立地区（日立市、ひたちなか市、水戸市）は、終戦直前に米軍による3次にわたる苛烈な攻撃を受けている。45（昭和20）年8月15日の終戦を迎え、日立地区は工場も市街地も完全に壊滅していた⁽¹⁵⁾。

（4）日立の再建

戦後の日立市の復興は、市内にある主要企業である日立鉾山および日立製作所の各工場の再建が不可欠であった。日立鉾山では、1945年（昭和20年）7月17日の艦砲射撃と19日の焼夷弾攻撃により、電鍍工場が破壊・焼失し、従業員社宅も約半数が被災した。しかし、戦後すぐに電鍍工場の復旧に着手し、並行して社宅の再建も進めた。また、戦時中の肥料不足で荒廃した農地の回復にも取り組み、戦後の緊急課題であった食糧増産に貢献す

るため、本業の銅生産に加え、生石灰や消石灰の生産にも力を注いだ⁽¹⁶⁾。

一方、日立製作所日立工場は、1945年（昭和20年）6月10日の大空襲によって生産施設が壊滅し、その後の艦砲射撃や焼夷弾攻撃でさらに深刻な被害を受けた。復興のため、廃墟の中から使える機械や資材を掘り出し、鍋、釜、フライパンといった生活用品のほか、脱穀機、製粉機、製氷機などを製造・販売した。また、小型の水力発電機を修理して電気がない山村に供給したり、埃まみれのモーターを修理して農村の灌漑用に提供し、その代わりに食料を得るなど、復興の足掛かりを築いていった⁽¹⁷⁾。

こうした厳しい状況の中、戦後間もない時期に昭和電工から大量の水電解槽の注文が入り、3年間で1850台を納品。この受注は、戦災と敗戦によって深刻な疲弊に直面していた日立工場だけでなく、国分工場や電線工場など他の工場にも活力をもたらし、日立製作所の再建に向けた大きな転機となった⁽¹⁸⁾。

（5）戦後からバブル経済崩壊まで

復興に向かう素材提供の日立鉱山、機材提供の日立製作所は戦後すぐに立ち上がっていた。さらに、1950（昭和25）年6月からの朝鮮戦争が一つの大きなキッカケとなり、朝鮮特需が国内産業界を刺激した⁽¹⁹⁾。

日立製作所は、業績の好転とともに経営組織の整備を急ぎ、経営の近代化をはかった。また研究設備や生産設備、そして技術革新に応ずる新設備に巨費を投じた。日立工場においては、電源開発関係機器のほか、産業界の合理化の進展に伴う各種機器の受注が増大し、生産長は創業以来の記録を樹立した。また、事業規模の拡大とともに生産設備の近代化をはかり、生産力をいちだんと増強させた⁽²⁰⁾。

55（昭和30）年には、日立工場で原子力課を発足させた。日本原子力研究所に設置された原子炉の組み立て、配管工事を担当し、日本最初の「原子の火」を灯す一翼を担った。一方、新製品も続々と開発され、生産は活況を呈した。多賀工場は、消費ブームの主演となった家庭電気製品、自動車機器、そして、設備投資の対象になった産業用電気機器や計量器を生産して躍進した⁽²¹⁾。

その後は経済の高度成長期に入り、64（昭和39）年の東京オリンピック以後、日本経済は一気に新たなステージに向かっていく。その流れは、1970年代のニクソンショック、2度にわたるオイルショック、そして円高等による構造不況はあったものの、概ね1990年前後までは拡大基調にあった。そして、1990年代初頭のバブル経済崩壊に至る。このような中で、日立鉱山は81（昭和56）年に閉山となり、日立製作所は高度成長期を象徴する企業となり、世界的な企業に発展、先の日本経済の戦後の軌跡を辿るように急速な発展を重ねる。日立地区は日立製作所1社による企業城下町の様相を深めていった⁽²²⁾。

（6）バブル経済崩壊以降

バブル経済崩壊以降、日本産業は地区、業種一様に停滞を痛感させてきた。当初は一過性のものかと思える向きもあったが、次第に構造化していることが認識されていった。国内的には人口減少、少子高齢化、出生率の低下が認識されていく。また、国際的には新興・途上国の躍進が顕著なものなり、グローバルにみた経済力の重心が次第に変わりつつある。先の国内問題に加え対外的にも大きな構造変化が予感される⁽²³⁾。

世界経済に戦後最大の衝撃を与えたとされるリーマンショックは2008（平成20）年9月15日。その衝撃が残る2011（平成23）年3月11日、東日本大震災が勃発した。当初語られていた「失われた10年」は「20年」になり、さらに「30年」を重ねようとしている⁽²⁴⁾。

バブル経済崩壊から東日本大震災の2011年までの20年間、世界的な総合電機メーカーの日立製作所も苦しみ、試行錯誤を重ねてきたのであった⁽²⁵⁾。

第3節 日立市の山脈型の企業城下町の形成

(1) 十数棟の巨大工場を展開した企業城下町

1910（明治43）年に日立鉱山の修理工場として創業した日立製作所は、戦前の段階で日立工場や多賀工場といった大規模工場を設立し、日立市は企業城下町としての発展を遂げてきた。日立製作所が重電を基盤としながら総合電機メーカーへと成長したことは、同地域に特異な産業集積を形成する要因となった。重電をはじめ、電動工具、建設機械、家電、エレベーター、車両、音響機器、自動車部品、原子力、半導体など多岐にわたる分野へと事業を拡大し、それに伴い大規模工場を次々に建設した。特に、それらの工場が日立市やひたちなか市といった比較的狭い地域に集中している点が特徴的である⁽²⁶⁾。

日立市には、電線工場、山手工場、日立工場、国分工場、大みか事業所、多賀工場が立地し、ひたちなか市には、水戸工場、東海工場、勝田工場、佐和工場、那珂工場、建機工場が展開されている。さらに、2021（令和3）年3月には、ひたちなか市の常陸那珂工業団地に日立ハイテクが半導体検査用電子顕微鏡を生産するマリンサイトを建設した。これにより、日立市に6工場、ひたちなか市に7工場、合わせて13もの大規模工場が集中することとなった。このように、特定の大企業による大規模工場の集積に限られた地域内でこれほど密集している例は、全国的にも極めて珍しい⁽²⁷⁾。

巨大製鉄所の場合、鉄鋼プラント全体や複数の高炉を中心とする大規模な単一工場の形態をとり、造船業では単独の造船所や複数の造船所の集積が一般的である。しかし、日立市～ひたちなか市のように、特定企業が複数の巨大工場を同一地域内に展開しているケースは非常に稀であり、日立地区における日立製作所の工場集積は他に類を見ないものである⁽²⁸⁾。

(2) 「山脈型」と「垂直統合型」の展開

鉄鋼や造船などの企業城下町では、特定の品目に収束する「富士山型」の産業集積が一

般的である。しかし、日立製作所が日立市～ひたちなか市に展開した工場群は、重電、電動工具、建設機械、家電、エレベーター、車両、音響機器、自動車部品、原子力、半導体関連といった多様な分野の大規模工場が集積しており、その構造は「アルプス型」あるいは「山脈型」とも形容できる。この点は、日立市～ひたちなか市の産業集積の際立った特徴といえる⁽²⁹⁾。

さらに、もう一つの特徴として、重電、家電、建設機械、自動車部品といった特定の品目を「頂」とし、それぞれに関連する要素技術を統合する垂直統合型の仕組みが採られていたことが挙げられる。協力企業の多くは、特定の品目（例：重電や家電）に特化し、垂直的な関係の中で事業や設備を拡大していった。工場ごとに異なる規格が採用され、いくつかの工場では協力中小企業を統合する協力会が組織されるなど、独自の発展を遂げていった⁽³⁰⁾。

こうした背景から、日立製作所の各工場は、垂直統合型の協力工場体制を形成し、統合された協力工場はその枠組みに適応しながら技術力を向上させ、独自の発展を遂げた。例えば、日立市に多く見られる大物溶接・製缶や大物機械加工を行う中小企業の存在は、日立工場における火力発電設備やタービンといった特定品目の発展と密接に結びついている。鉄鋼や造船など、単一品目の企業城下町に見られる垂直統合型の構造が、日立市～ひたちなか市では重層的に組み合わさっているといえる⁽³¹⁾。

しかし、このような産業構造には課題も存在する。基盤技術の幅は一定の広がりを持つものの、多くの技術は特定の品目に依存しており、他の製品分野への応用が難しいことが指摘されている。さらに、特定の要素技術分野における過剰生産能力の問題もあり、市場が縮小した場合、協力企業が他の分野へ転換するには大きな調整が必要となる。このように、「山脈型」の産業集積でありながら、特定品目に依存した垂直統合型の構造が強みとなる一方で、将来的な課題を抱えているといえる⁽³²⁾。

第4節 企業城下町日立市の下請構造の変化

(1) 協調拡大期・専属強化 1960年～（1975～77年）

この時期は高度経済成長期にあたり、家電や自動車を中心に大量生産方式が急速に発展し、生産量が大幅に増加した。親企業だけでなく、下請企業も成長を遂げた点が特徴的である。特に、下請企業は親企業との専属的な関係を強め、両者が協力しながら発展していった⁽³³⁾。

(2) 下請再編成期・選別強化 （1975～77年）～（1985～87年）

第1次オイルショックを契機に高度経済成長が終焉を迎え、経済政策の転換が進められた。生産方式は、大量生産型から多品種少量生産型へと移行し、エレクトロニクス化が主流となった。親企業も従来の製品からエレクトロニクス製品やOA機器などの先端技術製品

へとシフトし、同時にロボットの導入を進めることで生産の合理化・効率化を図った。また、重電工場では原子力の比重が高まるなど、親企業は重電・家電を中心に成熟製品からの転換を模索していた⁽³⁴⁾。

一方、下請企業にとっても、エレクトロニクスや原子力といった分野に対応できる技術力がなければ成長が難しくなり、親企業も従来のように全面的に下請企業の面倒を見るのではなく、関係を選別する方針を取るようになった。こうした流れの中で、下請再編が進められ、親企業は自社の構造転換を加速させた。特に、この時期の前半から後半にかけて、下請企業の選別が一層強化されたとみられる⁽³⁵⁾。

(3) 受注多元化・相対的自立化への途 (1985～87年以降)

この時期、日本は海外との貿易摩擦が激化し、その対応策として円高を受け入れざるを得なくなった。結果として、1985年（昭和60年）には急激な円高が発生した。この影響を受け、経済政策は輸出主導型から内需拡大へと転換し、産業構造の変革が重要な課題となった。親企業も構造調整を進めるとともに、海外での現地生産に力を入れるようになった⁽³⁶⁾。

こうした環境の中で、下請企業も生き残りをかけて対応を図った。メカトロ機器を導入し生産の合理化を進める一方で、技術力の向上に努め、受注機会の拡大を目指した。これは、下請企業にとって受注の多元化と相対的な自立化を模索する動きであった⁽³⁷⁾。

第5節 日立製作所の海外展開

1970年代後半から、日立製作所は貿易摩擦の影響を考慮しながら、輸出と海外生産の両軸で成長を目指してきた。1980年時点では、海外での生産を担う系列会社が22社にのぼり、カラーテレビをはじめ、オーディオ機器、冷蔵庫、扇風機など、多岐にわたる製品を製造していた⁽³⁸⁾。

1970年代の海外生産は、貿易摩擦に対応する自主規制的な側面もあったが、1985年の円高以降は、経営戦略の一環として海外生産が本格的に強化された。1986（昭和61）年には、アメリカでVTRや自動車部品、台湾でCDプレイヤーやパソコン用モニターディスプレイ、メキシコでカラーテレビを生産するなど、国際分業体制が急速に進められた⁽³⁹⁾。

さらに、1990年代に入ると、国内では情報エレクトロニクス部門の強化が図られる一方、成熟製品の生産は海外へとシフトする動きが加速した。台湾のカラーテレビ、マレーシアのVTRやエアコン、シンガポールのミニコンポなどの生産拡大がその一例である。日立製作所は、海外生産工場の拡充を進め、1988（昭和63）年度から1994（平成6）年度までの間に、海外生産比率を2倍の50%に引き上げる計画を掲げていた⁽⁴⁰⁾。

こうした日立製作所の①製品転換、②FA化・ME化の推進、③海外生産との棲み分けという構造転換策は、下請企業との関係にも大きな影響を及ぼした。1970年代後半の下請再

編期は、まだ親企業に一定の余裕があったが、今回の再編は、親企業自身が生き残りをかけた厳しい環境下で進められた点が特徴的である⁽⁴¹⁾。

その結果、親企業から下請企業への受注は厳選されるようになり、親企業は下請企業に対して技術力や経営管理能力を基準により厳しい選別を行うようになった。この変化により、従来の「家族的関係」に基づいていた親企業と下請企業の関係は、「企業的關係」へと質的に変化せざるを得なくなった⁽⁴²⁾。

(注)

-
- 1) 国土地理院著『全国都道府県市区町村別面積調』国土地理院、2024 年
(<https://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/backnumber/GSI-menseki20241001.pdf>、2025 年 2 月 15 日所収)。
 - 2) 日立市著『町別世帯数・人口』日立市市民生活部市民課、2024 年
(https://www.city.hitachi.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/003/584/r70201.xlsx、2025 年 2 月 15 日所収)。
 - 3) 関満博著『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』新評論、2023 年、1 頁参照。
 - 4) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』1 頁参照。
 - 5) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』117 頁参照。
 - 6) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』117 頁参照。
 - 7) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』117 頁参照。
 - 8) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』118 頁参照。
 - 9) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』120 頁参照。
 - 10) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』120 頁参照。
 - 11) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』121 頁参照。
 - 12) 安藤歳秋著『開拓者たちの挑戦～日立 100 年の歩み～』日立製作所発行、2010 年、24 頁参照。
 - 13) 前出書『開拓者たちの挑戦～日立 100 年の歩み～』24 頁参照。
 - 14) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』122 頁参照。
 - 15) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』125 頁参照。
 - 16) 日立市史編さん委員会編『新修 日立市史 下巻』精興社、1996 年、571 頁参照。
 - 17) 前出書『新修 日立市史 下巻』572 頁参照。
 - 18) 前出書『新修 日立市史 下巻』573 頁参照。
 - 19) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』130 頁参照。
 - 20) 前出書『新修 日立市史 下巻』598 頁参照。
 - 21) 前出書『新修 日立市史 下巻』598・599 頁参照。

-
- 22) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』130 頁参照。
 - 23) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』156 頁参照。
 - 24) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』162 頁参照。
 - 25) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』156 頁参照。
 - 26) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』146 頁参照。
 - 27) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』147 頁参照。
 - 28) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』147 頁参照。
 - 29) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』147 頁参照。
 - 30) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』148 頁参照。
 - 31) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』148 頁参照。
 - 32) 前掲書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』148 頁参照。
 - 33) 帯刀治編『企業城下町日立の「リストラ」』東信堂、1993 年、84 頁参照。
 - 34) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』84 頁参照。
 - 35) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』84・85 頁参照。
 - 36) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』86 頁参照。
 - 37) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』86 頁参照。
 - 38) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』95 頁参照。
 - 39) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』96 頁参照。
 - 40) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』96・97 頁参照。
 - 41) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』97 頁参照。
 - 42) 前出書『企業城下町日立の「リストラ」』97 頁参照。

第8章 企業城下町「日立市」における中小製造業の経営課題

(サンジェーエフガルマ)

第1節 日立市における中小製造業の現状

日立市を中心とする日立地域の産業集積は、かつてない大きな転換期を迎えている。1997年度以降の戦後最大の不況と、日立製作所（日製）の大規模なリストラの影響により、地域の下請け中小企業は厳しい経営環境に直面している。特に、日製による外注削減や取引先の選別が進む中で、下請け企業の廃業・倒産が相次いでいる⁽¹⁾。

こうした状況を受け、地域の中小企業は日製への依存度を下げるために、①他企業への受注先の多角化、②自社製品の開発という二つの方向で自立を模索している。しかし、国や自治体からの支援も含め、これらの取り組みは十分な成果を上げられていないのが現状である。日本全体で進行する産業のリストラクチャリング（事業再構築）に適応できなければ、日立地域の中小企業群が取り残されるリスクが高まっている⁽²⁾。

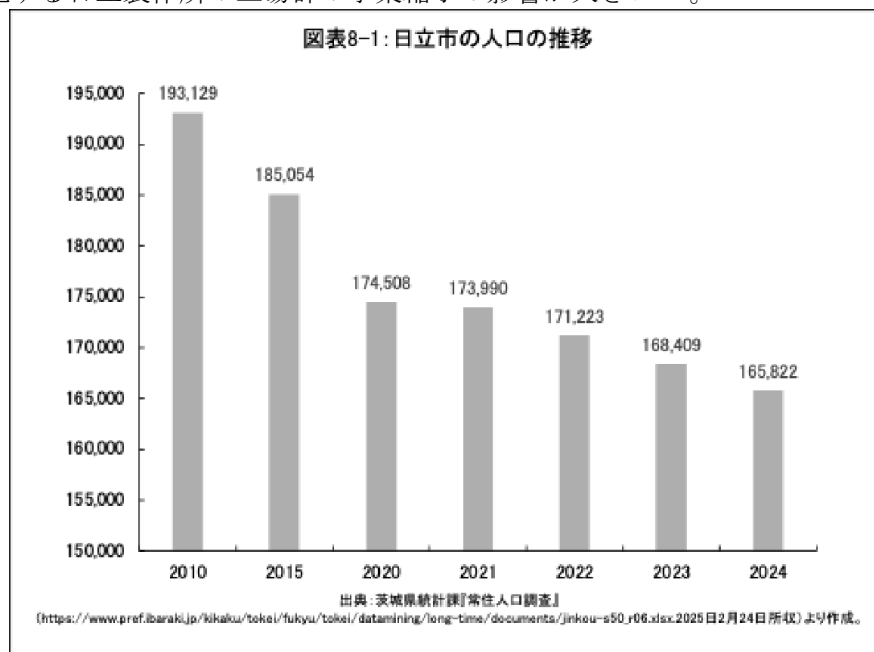
現在の産業構造の変化は、単に生産量の減少や生産品目の移り変わりととどまらず、企業間の関係や産業組織そのものの大規模な変革を伴っている。日立地域の産業集積は、日製を頂点とするピラミッド型の垂直統合（タテ型）構造が特徴であったが、このモデルはもはや維持できず、崩れ始めている。しかし、過去に強固な体制を築き、大きな成功を収めてきたことから、経営者や従業員、地域社会全体の意識の変革が難しく、新たな産業組織の形成に対する障害となっている⁽³⁾。

1999年後半以降、日本経済に回復の兆しが見え、設備投資も動き出している。今後、IT（情報技術）産業がリードする可能性が高く、生産・流通の構造もタテ型からヨコのネットワーク型へ移行すると考えられる。この流れに対応することが、日立地域の産業集積の大きな課題の一つとなる⁽⁴⁾。

第2節 日立市における中小製造業の課題

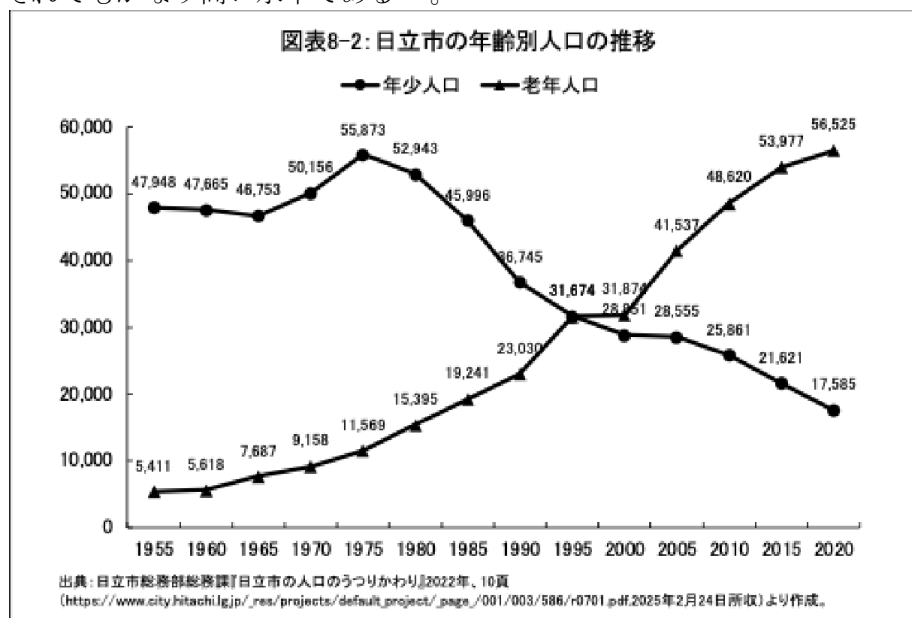
(1) 日立地域の人口減少、少子化、高齢化、働き手の減少

2010（平成22）年以降の人口減少は加速度的であり、15（平成27）年の185,054人から直近の24（令和6）年は165,822人へと19,232人の減少を示し、大きな減少幅となった（図表8-1参照）。日立市に立地する日立製作所の工場群の事業縮小の影響が大きい⁽⁵⁾。



少子化、高齢化もかなり厳しい構図になっているように見える（図表8-2参照）。将来の日立市の人口の基底を成す「年少人口（14歳以下）」は1975（昭和50）年55,873人をピークに一貫して減少し、2020（令和2）年には17,585人と45年で約3分の1となった。その結果、全人口に占め

る割合は1975年の27.6%から、2020年には10.1%に低下した。この世代が20年後には働き手、担い手になるのだが、その状況を想像するのは苦しい。これに対し、「老年人口（65歳以上）」は1975（昭和50）年の1,156人から継続的に増加を重ね、2020（令和2）年には56,525人と45年で5倍近い増加となった。全人口に占める割合（高齢化率）は、1975年の5.7%から、1985年9.3%、そして2020年には32.4%へと急増している。現在は全国平均の26.3%を6.1ポイント上回る水準となっている。日立市の場合、就業者が相対的に多く、彼らが年齢構成を押し下げているのだが、それでもかなり高い水準である⁽⁶⁾。



(2) 日立地域の下請企業の廃業・倒産の増加とその影響

1998（平成10）年春頃から、日立地域の下請企業の経営環境が急激に悪化し、99（平成11）年にかけて「老舗」や「有力」とされていた企業の自主廃業や自己破産が相次いだのであった。日立製作所の自動車機器事業部（佐和工場）の下請企業である海正社（日立市鮎川町）は、債務超過に陥り98（平成10）年3月に自主廃業した。かつて年商30億円、従業員300人規模の1次下請けの有力企業であったため、地元経済に大きな衝撃を与えた。従業員60人の解雇により、日立職業安定所管内の4月の会社都合離職者数は前年同月の3倍以上に膨れ上がった⁽⁷⁾。

同じく98（平成10）年8月には、同事業部の下請企業である富士工業所（日立市桜川町）が自己破産を申請した。アルミダイカスト自動車部品を製造していたが、受注量の減少に加え、取引先企業の倒産による未回収債権が経営破綻の引き金となった。同社は日立製作所以外の企業とも取引を拡大し、売上の60%を日立製作所以外の企業からの受注で賄っていたが、市場全体の低迷もあり経営が行き詰まった⁽⁸⁾。

99（平成11）年に入ると、日立製作所の中核分野である重電事業の下請企業にも倒産や廃業が広がった。日立工場（現・日立事業所）の1次下請けで、メッキ加工などを手がける企業が自己破産した。これまで重電分野の1次下請企業の倒産はほとんどなかったため、関係者に大きな衝撃を与えた。企業は日立製作所以外の受注拡大を目指して設備投資を行ったが、期待した成果が得られず経営が行き詰まったとみられる。また、製缶加工を行う1次下請の有力企業も、将来の厳しさを見越して自主廃業を決断した。他の事業へ転換するための戦略的な決定だったとみられるが、業界関係者にとっては大きな驚きとなった⁽⁹⁾。

これらの事例は特に目立ったものだが、規模の小さい企業を含めると、さらに多くの企業が倒産・廃業している。また、金融機関の不渡りによる取引停止処分や自己破産、和議申請などの倒産に加え、経営悪化による事実上の倒産といえる廃業も増加している。経営が行き詰まって廃業する企業だけでなく、将来の事業環境を見越して自主的に廃業・転業を選択する企業も増えている⁽¹⁰⁾。

(3) 日立地域の「護送船団方式」の限界

日立地域の下請企業は、かつて「護送船団方式」と呼ばれる仕組みのもとで発展してきた。日立製作所と密接な関係を持つことで、企業が経営難に陥った場合でも、親会社が負債整理を支援し、自主廃業という形で影響を最小限に抑える仕組みが確立されていたのである。下請企業は、日立製作所以外の企業との取引が制限される代わりに、安定した受注量や技術・財務面での支援を受けることができ、高度成長期にはこの方式が大きな力を発揮していた⁽¹¹⁾。

しかし、平成不況の影響や国際競争の激化により、この「護送船団」方式は維持できなくなった。1998（平成10）年度下期には、日立製作所が「護送船団方式からの脱却」を掲げ、下請企業に自立を促す動きが見られた。受注量の減少に加え、価格引き下げの圧力も強まり、特に自動車機器関係では納入価格の大幅な削減が求められるなど、下請企業にとって厳しい状況が続いている。また、環境対応技術の要求が高まり、それに適応できない企業は淘汰される可能性が高まっている⁽¹²⁾。

日立製作所自身も99（平成11）年3月期に大幅な赤字を計上し、リストラを進めたことで業績は回復に向かったが、下請企業の経営環境は依然として厳しいのであった。従来のように不況期を乗り越えれば仕事が戻るという考えは通用せず、日立製作所はよりコスト競争力のある県外・海外の企業からの調達を強化する方向へシフトしている。さらに、99（平成11）年秋以降、日製は工場・事業部ごとに組織されていた「協力会」の解散を進め、電力・電機関係の協力会が解散するなど、「護送船団」の解体が本格化している。取引自体は継続しているものの、今後は下請け企業の選別が一段と強まると予測される⁽¹³⁾。

こうした状況の中で、日立地域の下請け企業は従来の保護された関係から脱却し、自立した経営戦略を模索することが求められている。コスト競争力の向上や技術革新が不可欠となり、従来の依存型の経営から脱皮できるかが、今後の生き残りの鍵となるのである⁽¹⁴⁾。

（注）

-
- 1) 古山幹雄著「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」、茨城大学地域総合研究所編『日立地域の現状と未来』ワタヒキ印刷、2000年、13頁参照。
 - 2) 前出書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」13頁参照。
 - 3) 前出書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」13頁参照。
 - 4) 前出書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」13頁参照。
 - 5) 関満博著『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』新評論、2023年、180頁参照。
 - 6) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』183頁参照。
 - 7) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」14頁参照。
 - 8) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」14頁参照。
 - 9) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」15頁参照。
 - 10) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」15頁参照。
 - 11) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」15頁参照。
 - 12) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」15頁参照。
 - 13) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」16頁参照。
 - 14) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」16

頁参照。

第4部

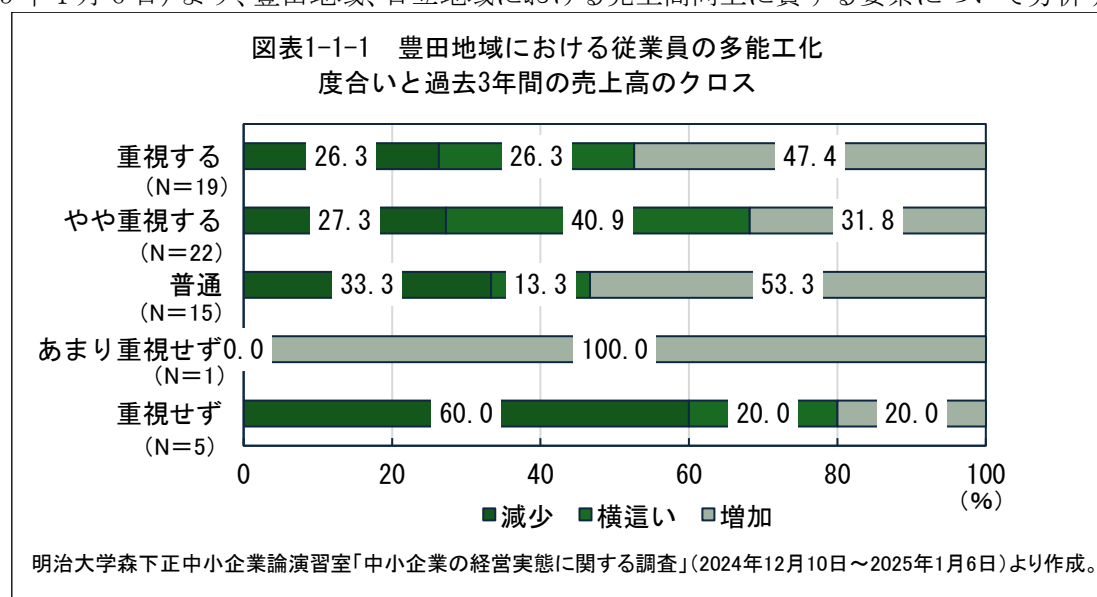
まとめ

安達由愛生・田中志覇

第9章 アンケート調査の結果

(安達由愛生)

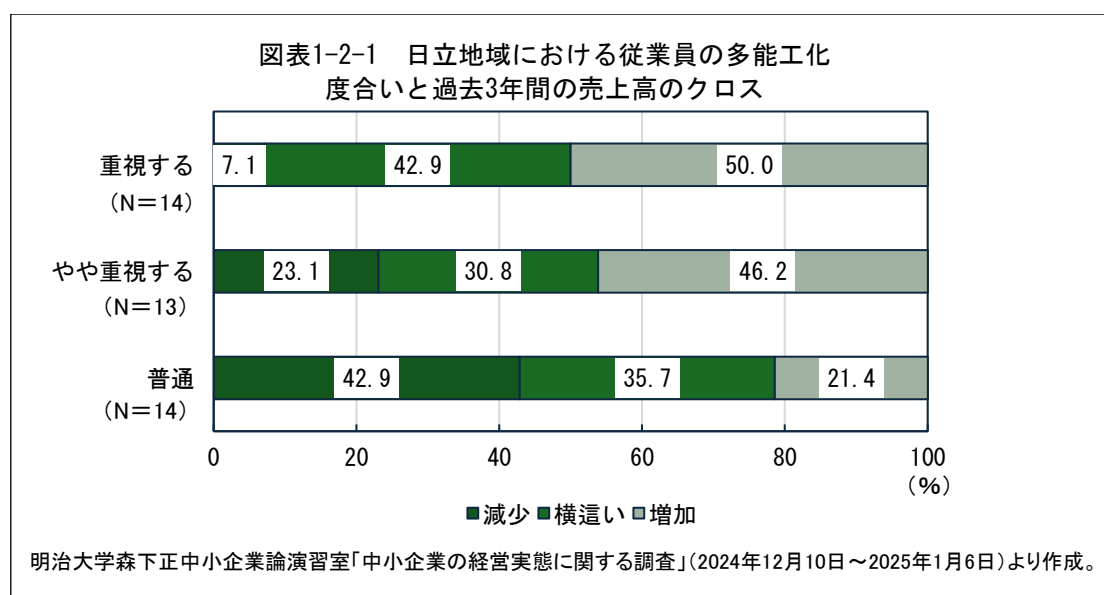
明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より、豊田地域、日立地域における売上高向上に資する要素について分析する。



豊田地域における従業員の多能工化度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみていくと(図表1-1-1参照)、従業員の多能工化を重視する、また、やや重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ47.4%、31.8%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、それぞれ26.3%、27.3%である。

一方、従業員の多能工化を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、20.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、60.0%である。

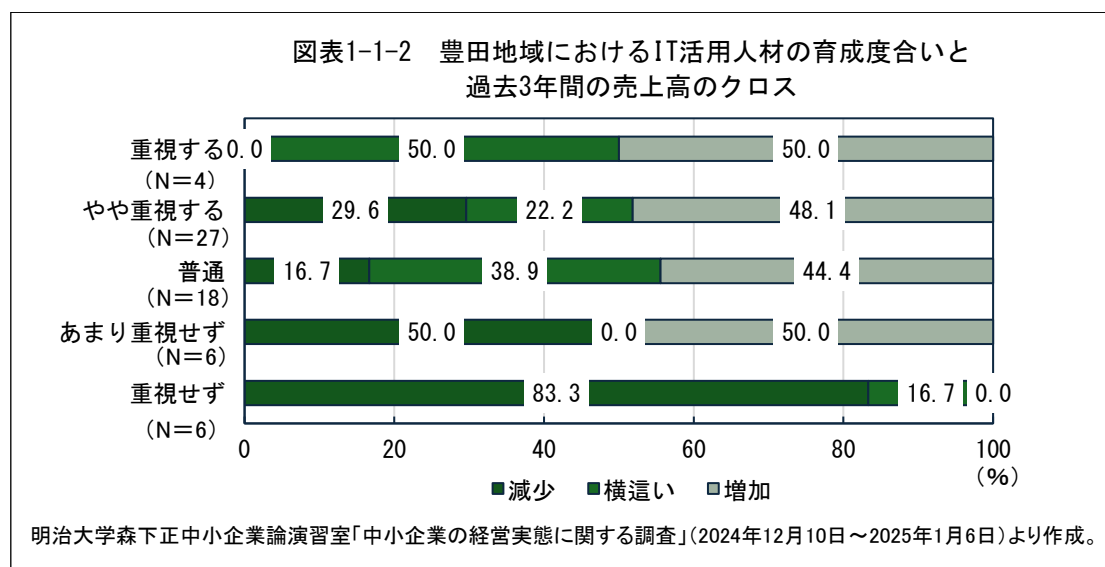
従って、豊田地域において従業員の多能工化を重視していると回答した企業ほど、売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における従業員の多能工化度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 1-2-1 参照）、従業員の多能工化を重視する、やや重視する、普通と回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ 50.0%、46.2%、21.4%である。

従業員の多能工化を重視する、やや重視する、普通と回答した企業のうち、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、それぞれ 7.1%、23.1%、42.9%である。

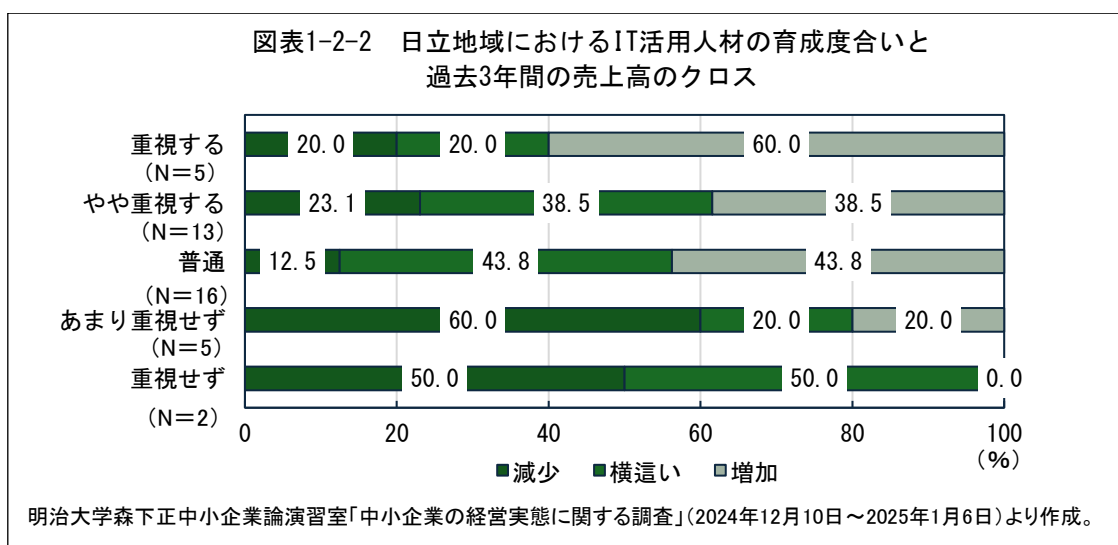
従って、日立地域において従業員の多能工化を重視する企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



豊田地域における IT 活用人材の育成度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 1-1-2 参照）、IT 活用人材の育成を重視する、また、やや重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業はそれぞれ 50.0%、48.1%である。

一方、IT 活用人材の育成を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、0.0%である。

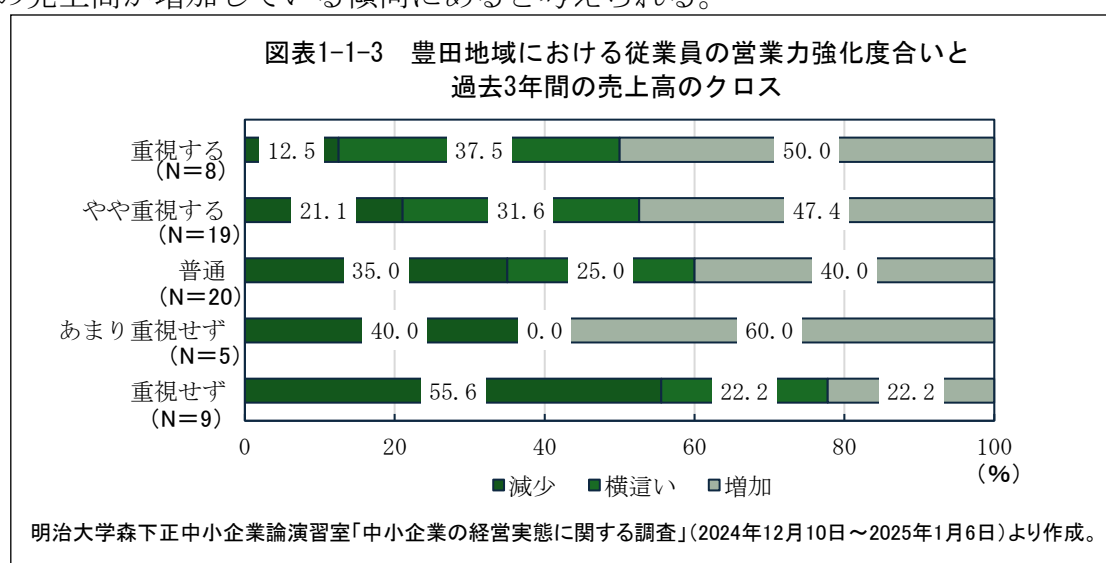
従って、豊田地域において IT 活用人材の育成を重視していると回答した企業ほど、売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における IT 活用人材の育成度合いと過去 3 年間の売上高の関連性をみると (図表 1-2-2 参照)、IT 活用人材の育成を重視すると回答した企業のうち、過去 3 年間の売上高が増加していると回答した企業は 60.0%であり、過去 3 年間の売上高が減少していると回答した企業は 20.0%である。

一方、IT 活用人材の育成を重視せずと回答した企業のうち、過去 3 年間の売上高が増加していると回答した企業は、0.0%であり、過去 3 年間の売上高が減少していると回答した企業は、50.0%である。

従って、日立地域において IT 活用人材の育成を重視している企業ほど、過去 3 年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。

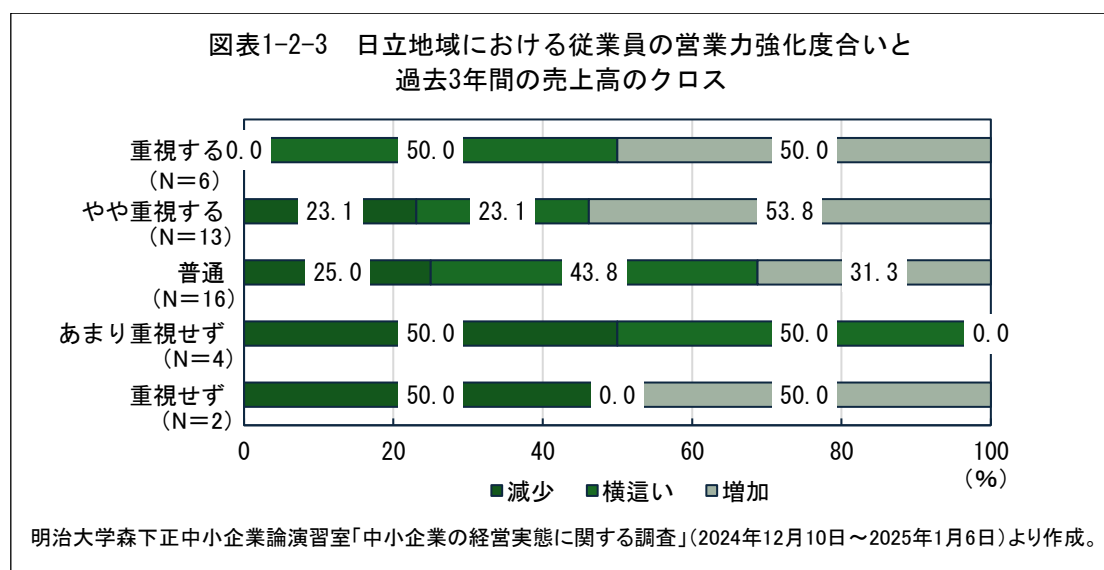


豊田地域における従業員の営業力強化度合いと過去 3 年間の売上高の関連性についてみてみると (図表 1-1-3 参照)、従業員の営業力強化を重視する、また、やや重視すると回答した企業のうち、過去 3 年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ 50.0%、47.4%であり、過去 3 年間の売上高が減少していると回答した企業は、それぞれ 12.5%、21.1%である。

一方、従業員の営業力強化を重視せずと回答した企業のうち、過去 3 年間の売上高が増加していると回答した企業は、22.2%であり、過去 3 年間の売上高が減少していると回答した企業は 55.6%である。

従って、豊田地域において従業員の営業力強化を重視していると回答した企業ほど、

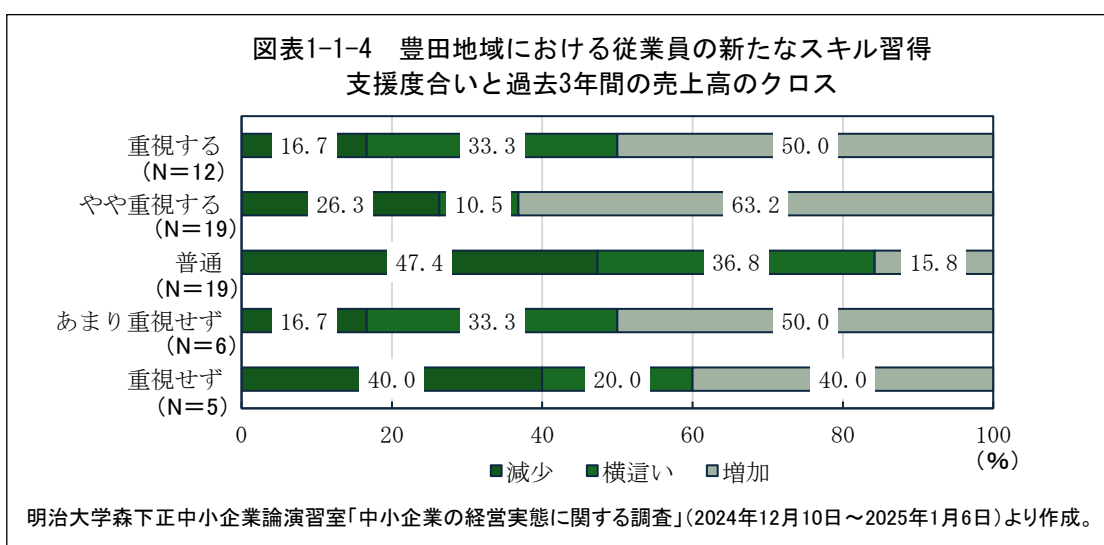
過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における従業員の営業力強化度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 1-2-3 参照）、従業員の営業力強化を重視する、また、やや重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ 50.0%、53.8%であり。過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、それぞれ、0%、23.1%である。

一方、従業員の営業力強化をあまり重視せず、また、重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ 0%、50.0%である。

従って、日立地域において従業員の営業力強化を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあるといえる。しかし、重視していないと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業が半分を占めていることから、一概には言えないことがわかる。

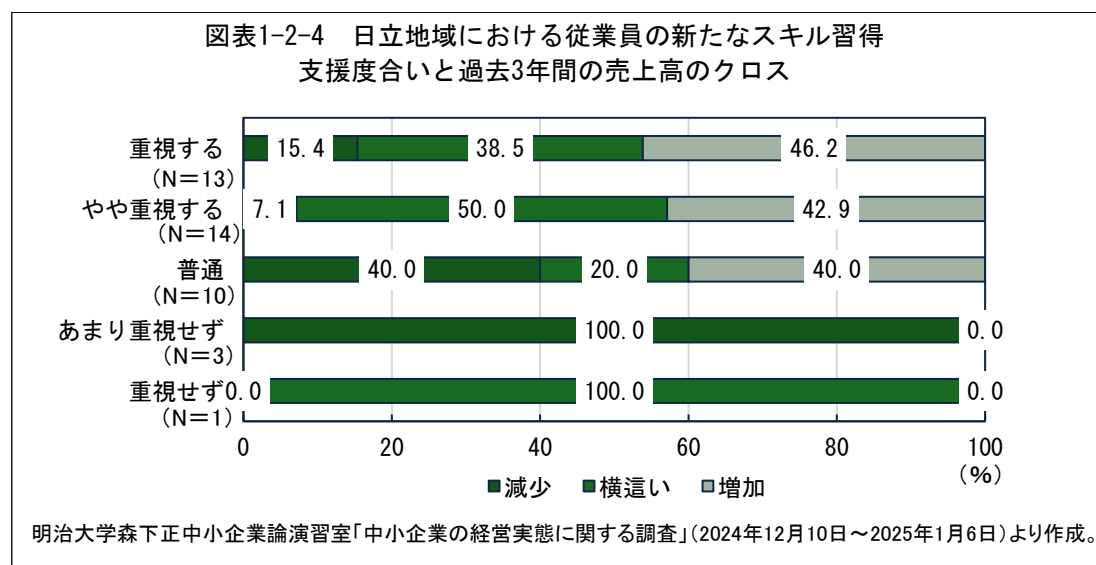


豊田地域における従業員の新たなスキル習得支援度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 1-1-4 参照）、従業員の新たなスキル習得支援を重

視する、また、やや重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ50.0%、63.2%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、それぞれ16.7%、26.3%である。

一方、従業員の新たなスキル習得支援をあまり重視せず、または、重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ50.0%、40.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、それぞれ16.7%、40.0%である。

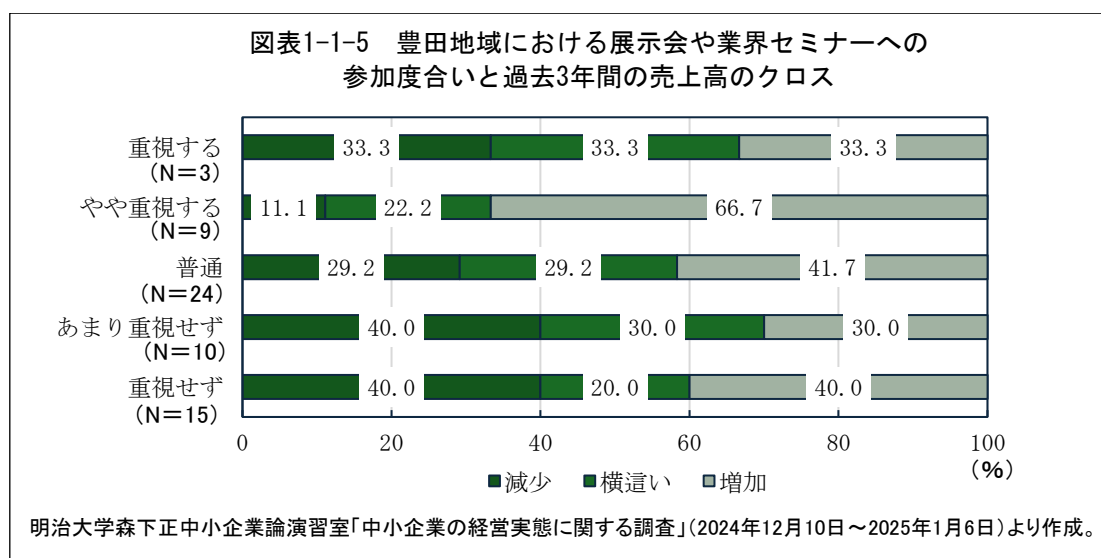
従って、豊田地域において従業員の新たなスキル習得支援を重視していることと、過去3年間の売上高の増減には、関連性があるとはいえないと考えられる。



日立地域における従業員の新たなスキル習得支援度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表1-2-4参照）、従業員の新たなスキル習得を重視する、また、やや重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ46.2%、42.9%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、それぞれ15.4%、7.1%である。

一方、従業員の新たなスキル習得をあまり重視せず、また、重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は0.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、100.0%である。

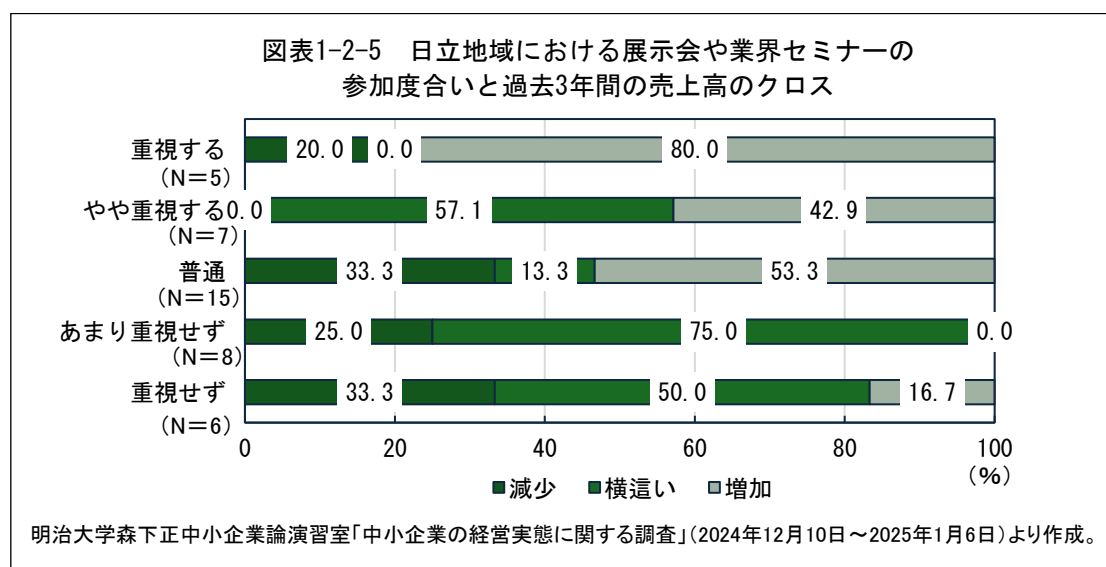
従って、日立地域において、従業員の新たなスキル習得を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



豊田地域における展示会や業界セミナーへの参加度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表1-1-5参照）、展示会や業界セミナーへの参加を重視する、また、やや重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ33.3%、66.7%である。

一方、展示会や業界セミナーへの参加をあまり重視せず、また、重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ30.0%、40.0%である。

従って、豊田地域において展示会や業界セミナーへの参加を重視していることと、過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

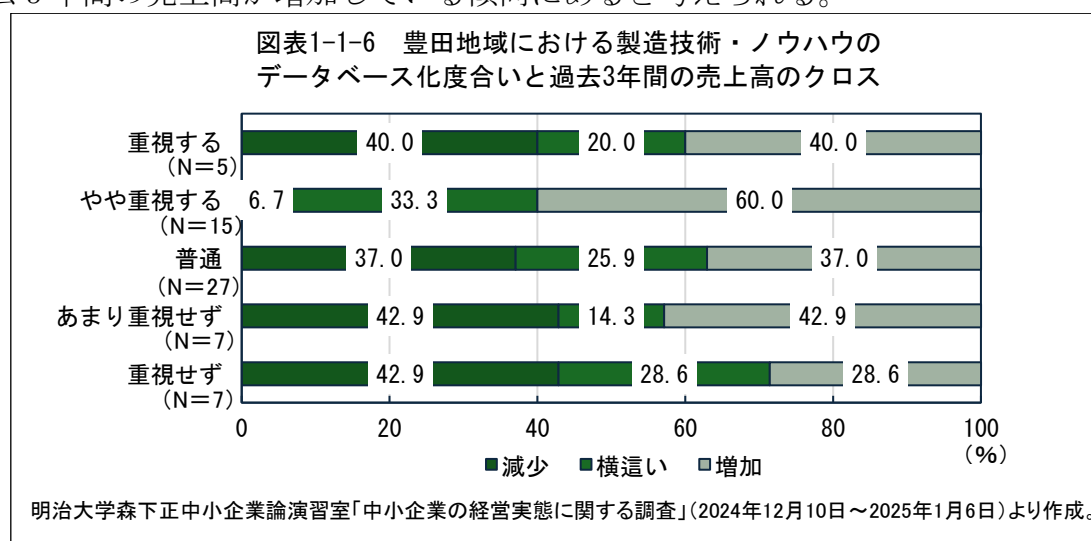


日立地域における展示会や業界セミナーの参加度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表1-2-5参照）、展示会や業界セミナーの参加を重視する、また、やや重視する回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ80.0%、42.9%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、20.0%、0.0%である。

一方、展示会や業界セミナーの参加をあまり重視せず、また、重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、それぞれ0.0%、

16.7%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、それぞれ25.0%、33.3%である。

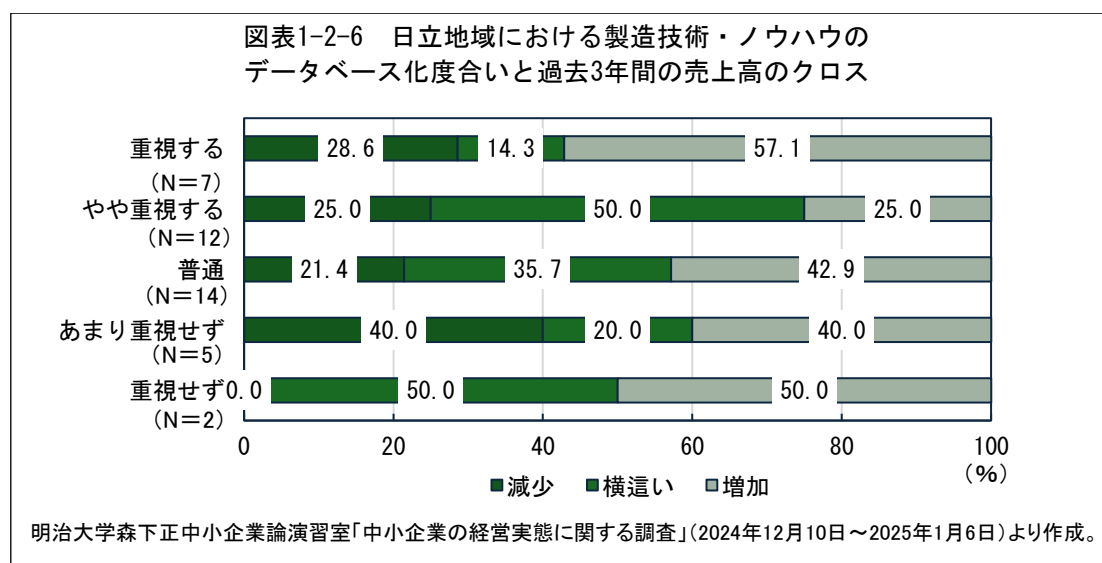
従って、日立地域において、展示会や業界セミナーの参加を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



豊田地域における製造技術・ノウハウのデータベース化度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 1-1-6 参照）、製造技術・ノウハウのデータベース化を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は40.0%である。

一方、製造技術・ノウハウのデータベース化を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、28.6%である。

従って、豊田地域において製造技術・ノウハウのデータベース化を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。しかし、製造技術・ノウハウのデータベース化をあまり重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業の割合が42.9%と多いことから、多様な要素が相互に関連するものであると考えられる。

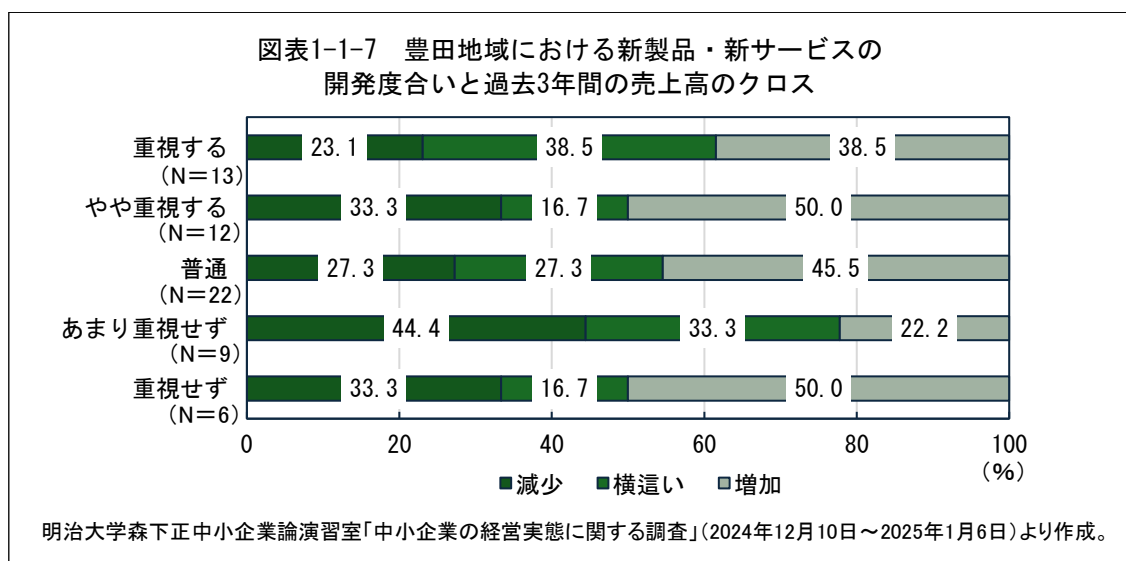


日立地域における製造技術・ノウハウのデータベース化度合いと過去3年間の売上

高の関連性についてしてみると（図表 1-2-6 参照）、製造技術・ノウハウのデータベース化を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、57.1%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、28.6%である。

一方、製造技術・ノウハウのデータベース化を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、0.0%である。

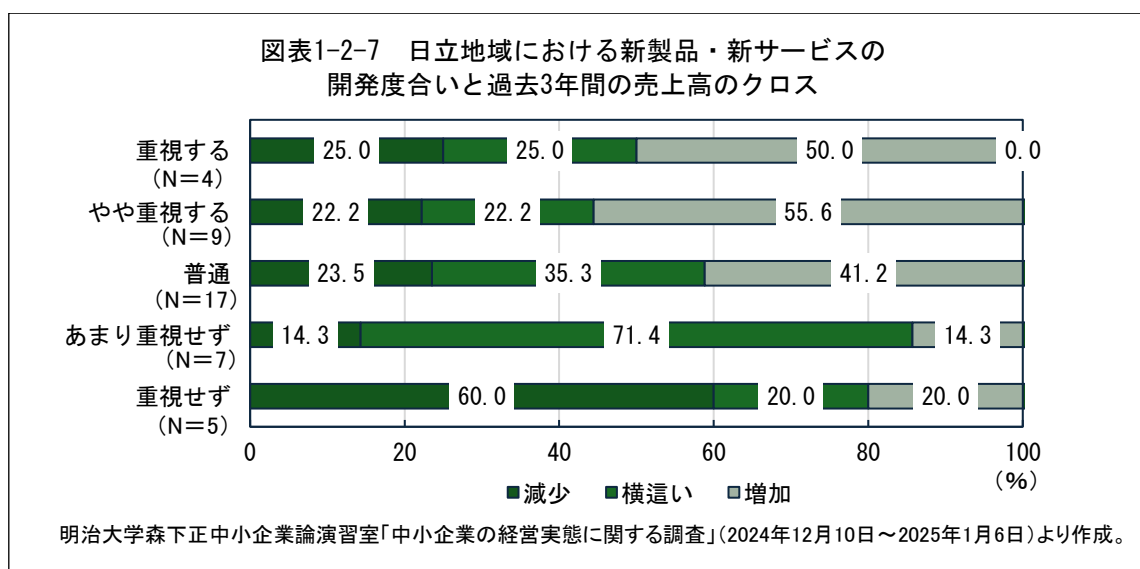
従って、日立地域において、製造技術・ノウハウのデータベース化を重視していることと過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。



豊田地域における新製品・新サービスの開発度合いと過去3年間の売上高の関連性についてしてみると（図表 1-1-7 参照）、新製品・新サービスの開発を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は 38.5%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は 23.1%である。

一方、新製品・新サービスの開発を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は 50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は 33.3%である。

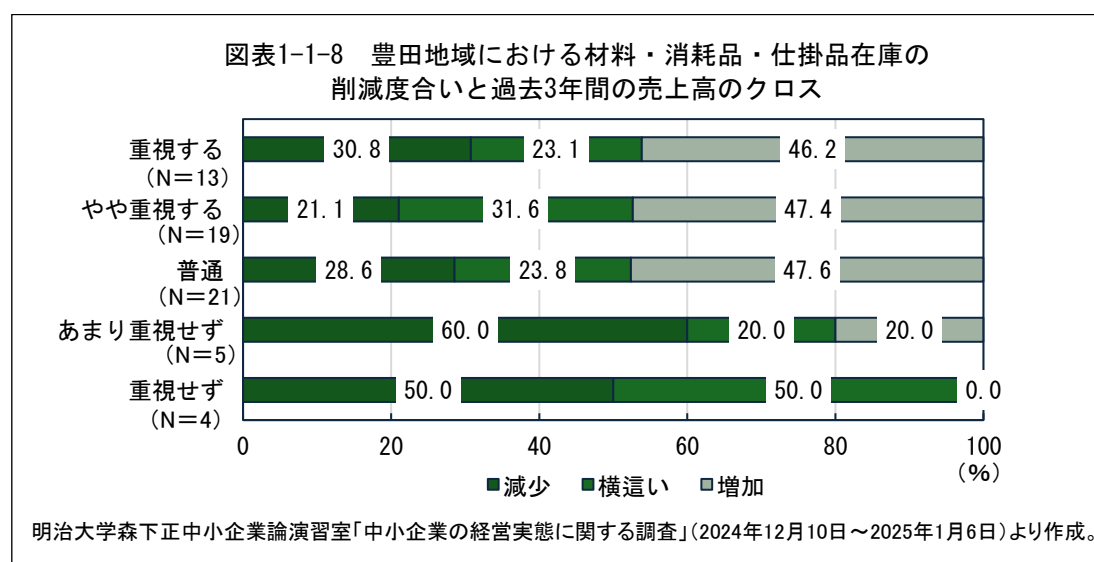
従って、豊田地域において新製品・新サービスの開発を重要視していることと過去3年間の売上高の増減に関連性があるとはいえないと考えられる。



日立地域における新製品・新サービスの開発度合いと過去3年間の売上高の関連性についてしてみると（図表 1-2-7 参照）、新製品・新サービスの開発を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、25.0%である。

一方、新製品・新サービスの開発を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、20.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、60.0%である。

従って、日立地域において、新製品・新サービスの開発を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。

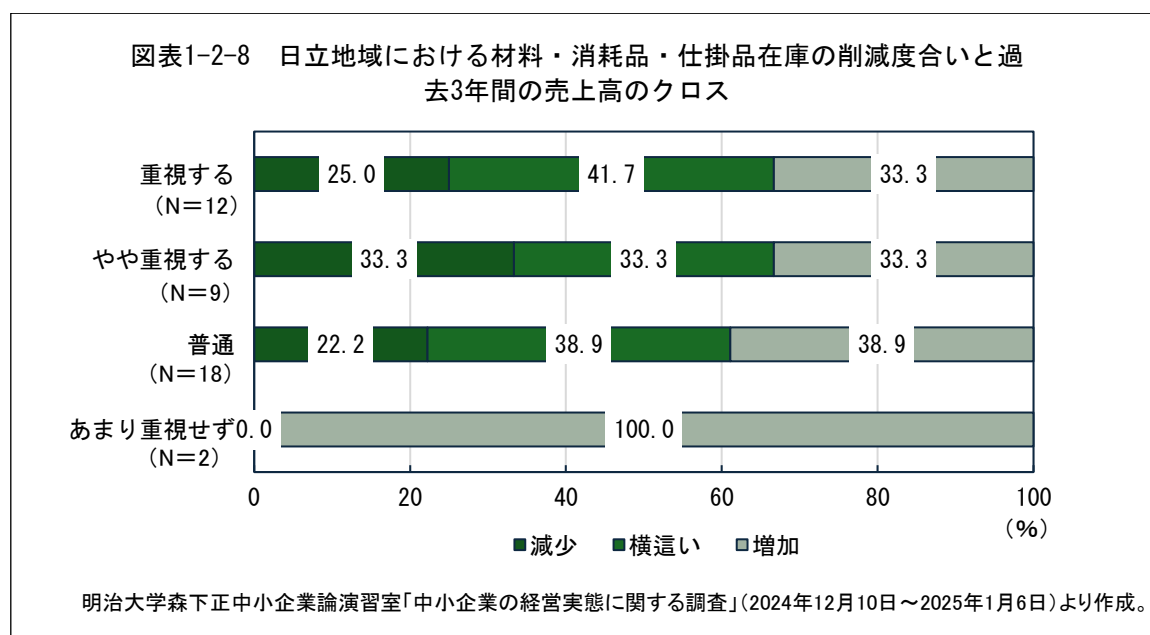


豊田地域における材料・消耗品・仕掛品在庫の削減度合いと過去3年間の売上高の関連性についてしてみると（図表 1-1-8 参照）、材料・消耗品・仕掛品在庫の削減を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、46.2%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、30.8%である。

一方、材料・消耗品・仕掛品在庫の削減を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は0.0%であり、過去3年間の売上高が

減少していると回答した企業は、50.0%である。

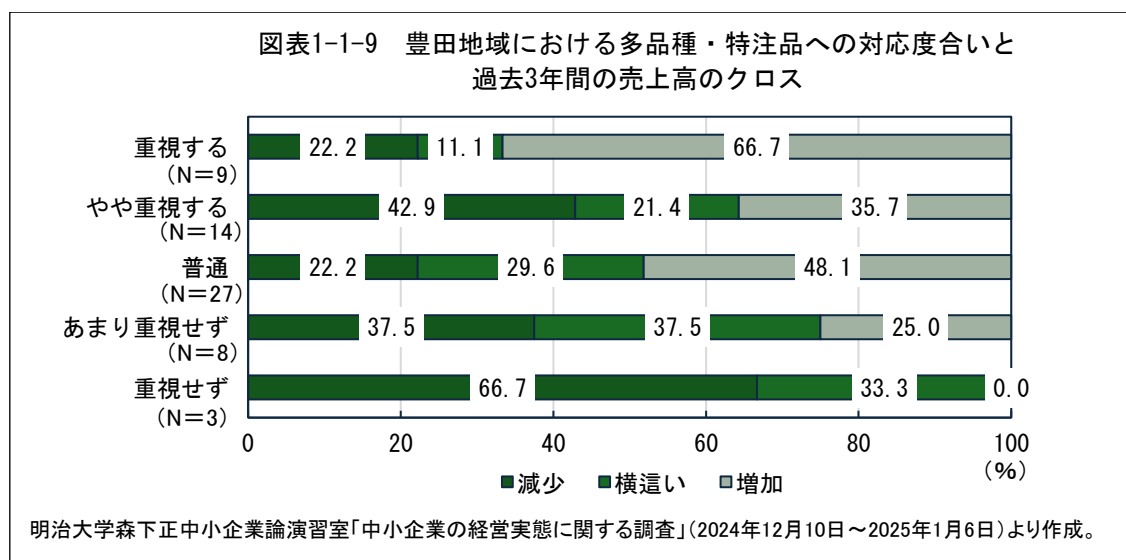
従って、豊田地域において材料・消耗品・仕掛品在庫の削減を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における材料・消耗品・仕掛品在庫の削減度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-2-8参照)、材料・消耗品・仕掛品在庫の削減を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、33.3%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、25.0%である。

一方、材料・消耗品・仕掛品在庫の削減をあまり重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は100.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は0.0%である。

従って、日立地域において材料・消耗品・仕掛品在庫の削減を重視していない企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。

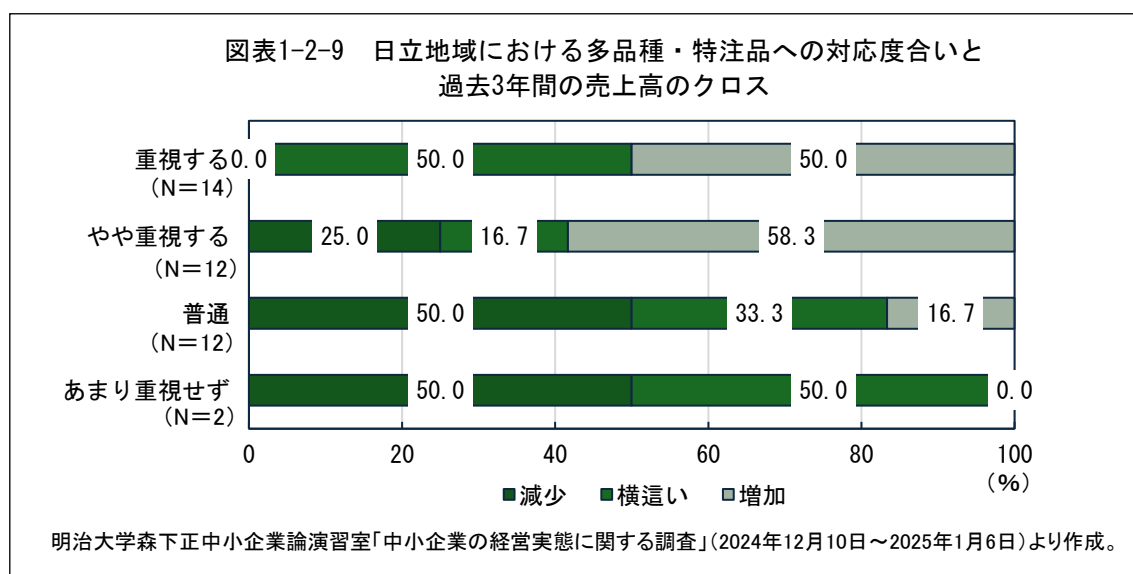


豊田地域における多品種・特注品への対応度合いと過去3年間の売上高の関連性に

ついてみてみると（図表 1-1-9 参照）、多品種・特注品への対応を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は66.7%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、22.2%である。

一方、多品種・特注品への対応を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は0.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は66.7%である。

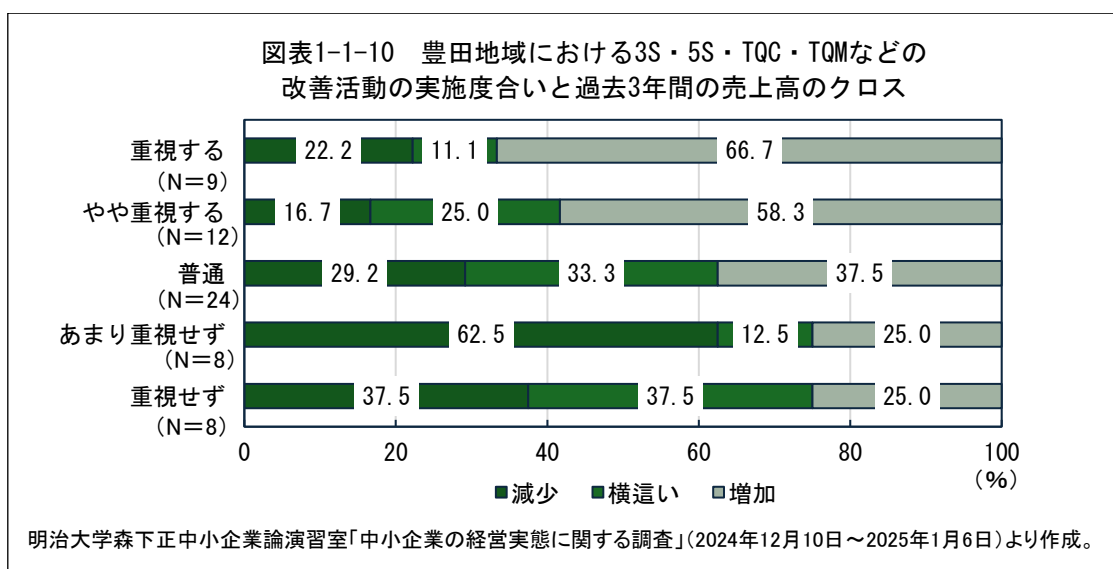
従って、豊田地域において多品種・特注品への対応を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における多品種・特注品への対応度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみてみると（図表 1-2-9 参照）、多品種・特注品への対応を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は0.0%である。

一方、多品種・特注品への対応をあまり重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は0.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は50.0%である。

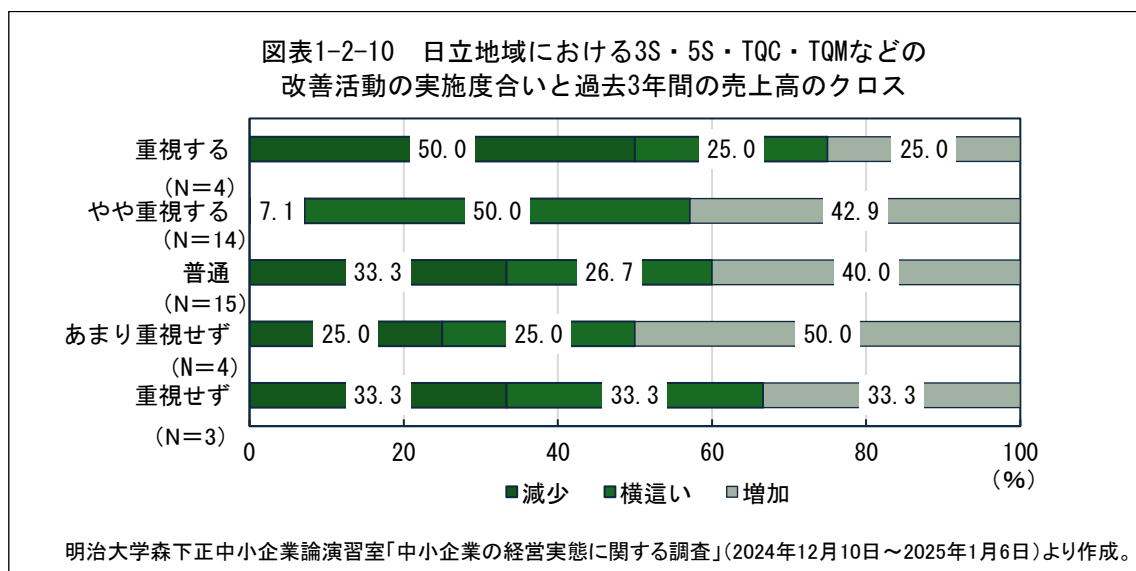
従って、日立地域において多品種・特注品への対応を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



豊田地域における 3S・5S・TQC・TQM などの改善活動の実施度合いと過去 3 年間の売上高の関連性についてみると (図表 1-1-10 参照)、改善活動の実施を重視すると回答した企業のうち、過去 3 年間の売上高が増加していると回答した企業は、66.7% であり、過去 3 年間の売上高が減少していると回答した企業は 22.2% である。

一方、改善活動の実施を重視せずと回答した企業のうち、過去 3 年間の売上高が増加していると回答した企業は 25.0% であり、過去 3 年間の売上高が減少していると回答した企業は 37.5% である。

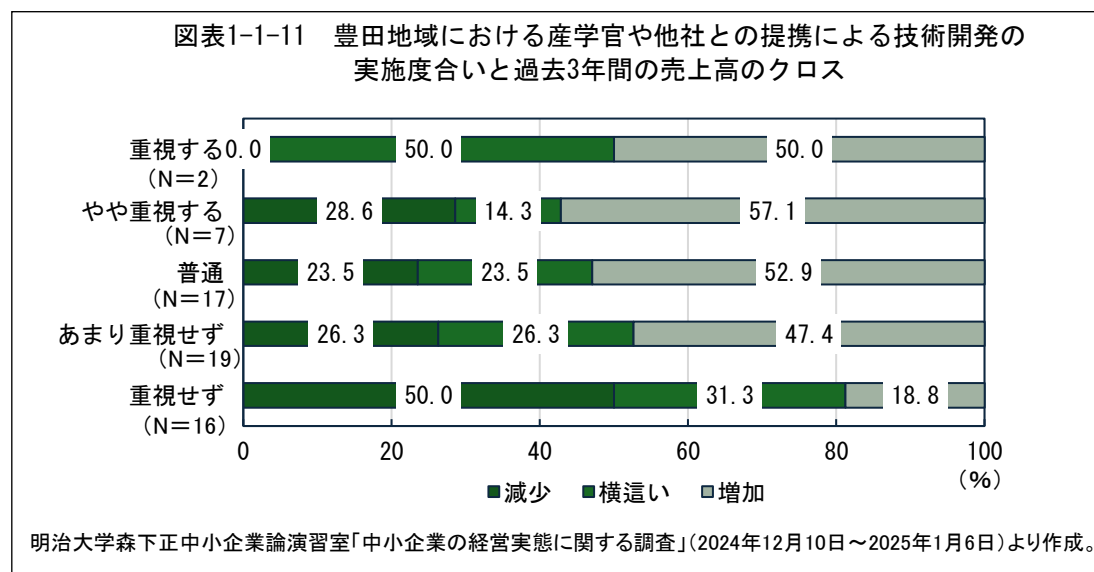
従って、豊田地域において 3S・5S・TQC・TQM などの改善活動の実施を重視している企業ほど、過去 3 年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における 3S・5S・TQC・TQM などの改善活動の実施度合いと過去 3 年間の売上高の関連性についてみると (図表 1-2-10 参照)、改善活動を重視すると回答した企業のうち、過去 3 年間の売上高が増加していると回答した企業は 25.0% であり、過去 3 年間の売上高が減少していると回答した企業は 33.3% である。

一方、改善活動を重視せずと回答した企業のうち、過去 3 年間の売上高が増加していると回答した企業は 33.3% であり、過去 3 年間の売上高が減少していると回答した企業は 33.3% である。

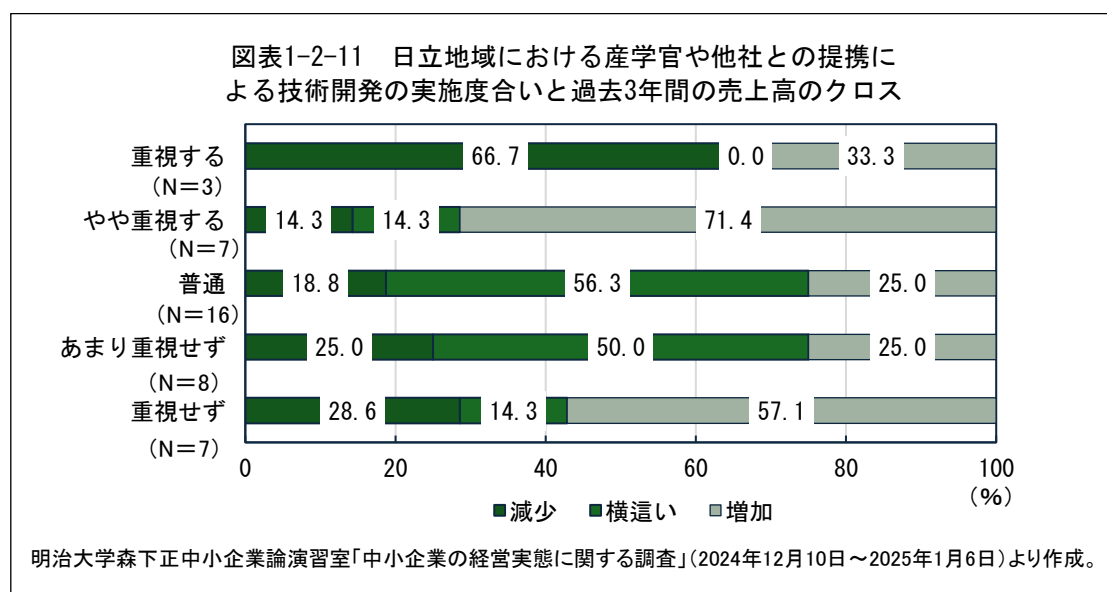
従って、日立地域において改善活動の実施を重要視していることと過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。



豊田地域における産学官や他社との提携による技術開発の実施度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-1-11参照)、産学官や他社との提携による技術開発を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は0.0%である。

一方、産学官や他社との提携による技術開発を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は18.8%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は50.0%である。

従って、豊田地域において産学官や他社との提携による技術開発の実施を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。

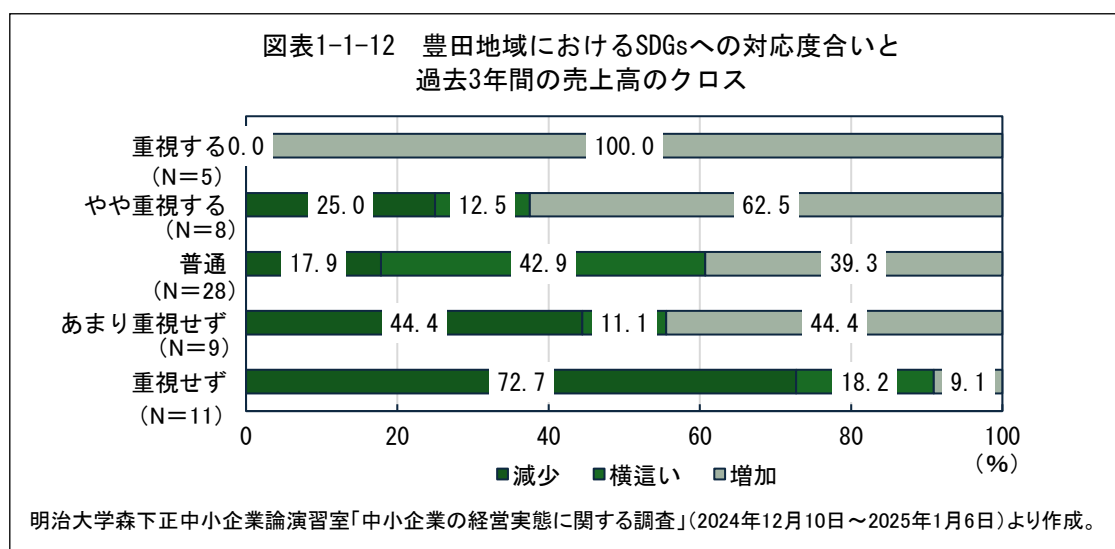


日立地域における産学官や他社との提携による技術開発の実施度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-2-11参照)、産学官や他社との提携

による技術開発を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は33.3%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は66.7%である。

一方、産学官や他社との提携による技術開発を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、57.1%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は28.6%である。

従って、日立地域において産学官や他社との提携による技術開発を重視していることと、過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

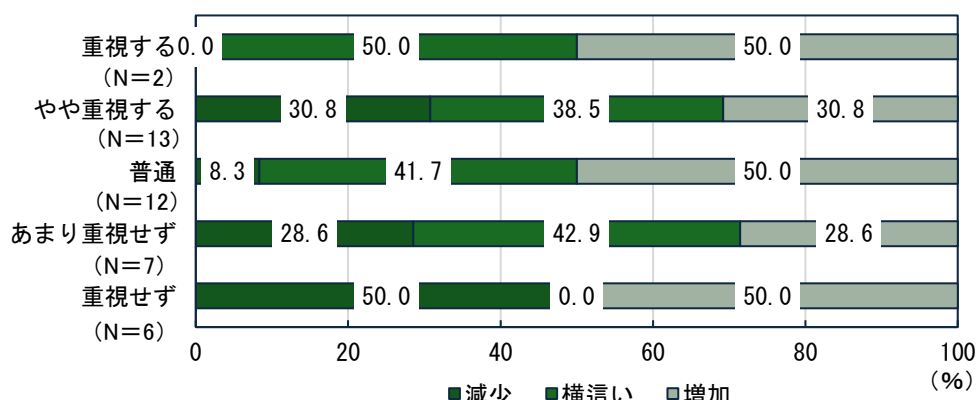


豊田地域におけるSDGsへの対応度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-1-12参照)、SDGsへの対応を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、100.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は0.0%である。

一方、SDGsへの対応を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は9.1%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、72.7%である。

従って、豊田地域においてSDGsへの対応を重視している企業ほど過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。

図表1-2-12 日立地域におけるSDGsへの対応度合いと過去3年間の売上高のクロス



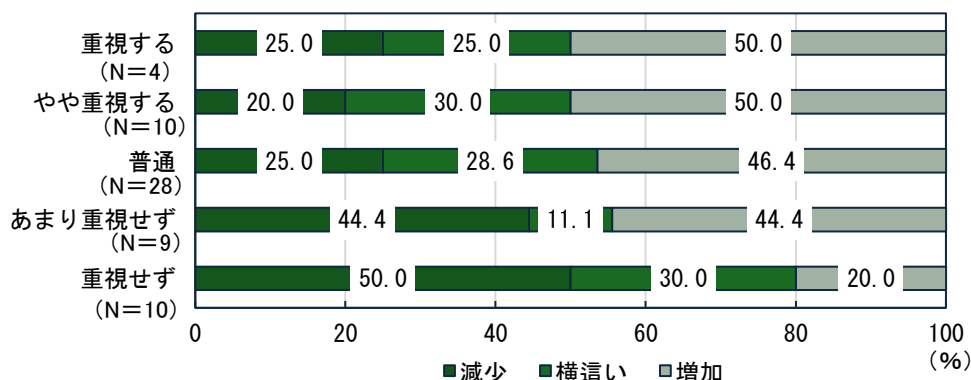
明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より作成。

日立地域における日立地域におけるSDGsへの対応度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表1-2-12参照）、SDGsへの対応を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は0.0%である。

一方、SDGsへの対応を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業も50.0%である。

従って、日立地域においてSDGsへの対応を重視していることと、過去3年間の売上高の増減は関連性があるとはいえないと考えられる。

図表1-1-13 豊田地域におけるビフォー・アフターサービスの対応度合いと過去3年間の売上高のクロス

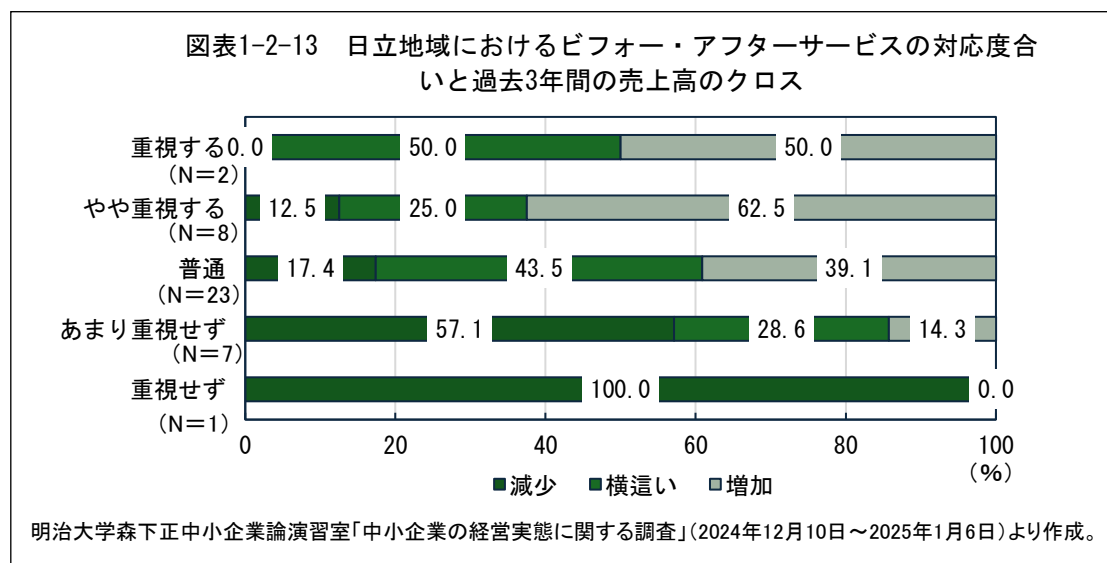


明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より作成。

豊田地域におけるビフォー・アフターサービスの対応度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表1-1-13参照）、ビフォー・アフターサービスの対応を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は25.0%である。

一方、ビフォー・アフターサービスの対応を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、20.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、50.0%である。

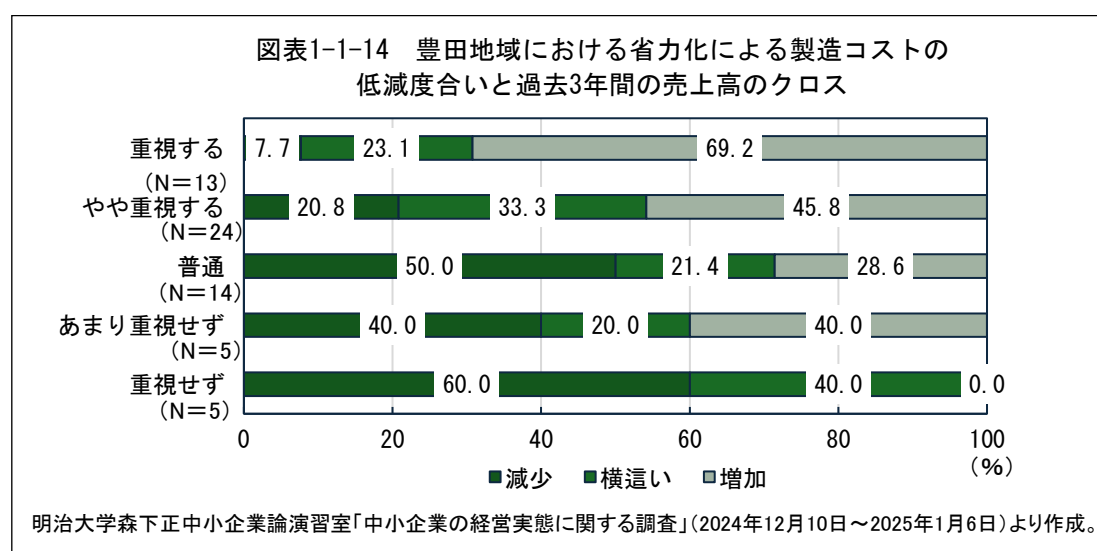
従って、豊田地域においてビフォー・アフターサービスの対応を重視している企業ほど過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域におけるビフォー・アフターサービスの対応度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 1-2-13 参照）、ビフォー・アフターサービスの対応を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は0.0%である。

一方、ビフォー・アフターサービスの対応を重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、0.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、100.0%である。

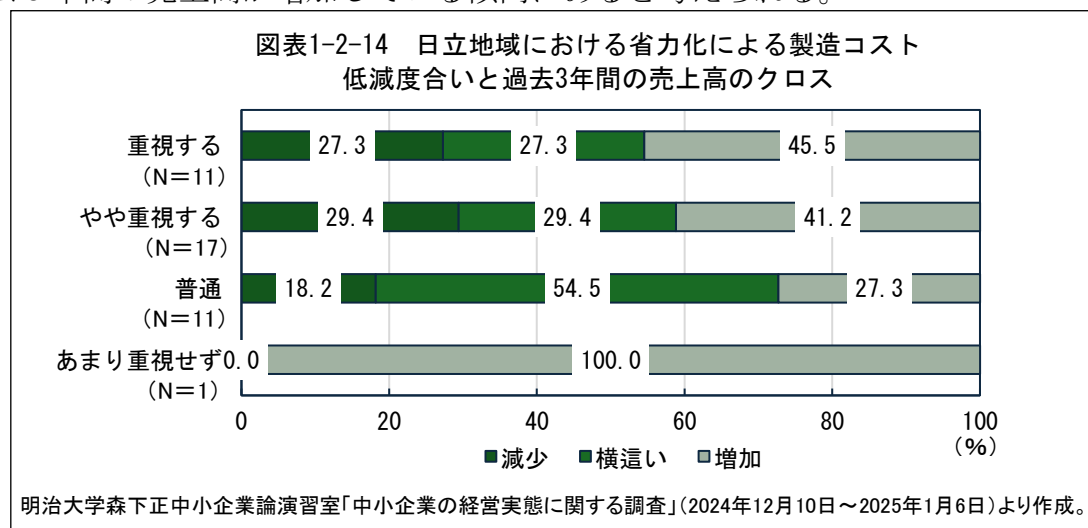
従って、日立地域においてビフォー・アフターサービスの対応を重視している企業ほど過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



豊田地域における省力化による製造コストの低減度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 1-1-14 参照）、省力化による製造コストの低減を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は69.2%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は7.7%である。

一方、省力化による製造コストの低減を重視せずと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は0.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は60.0%である。

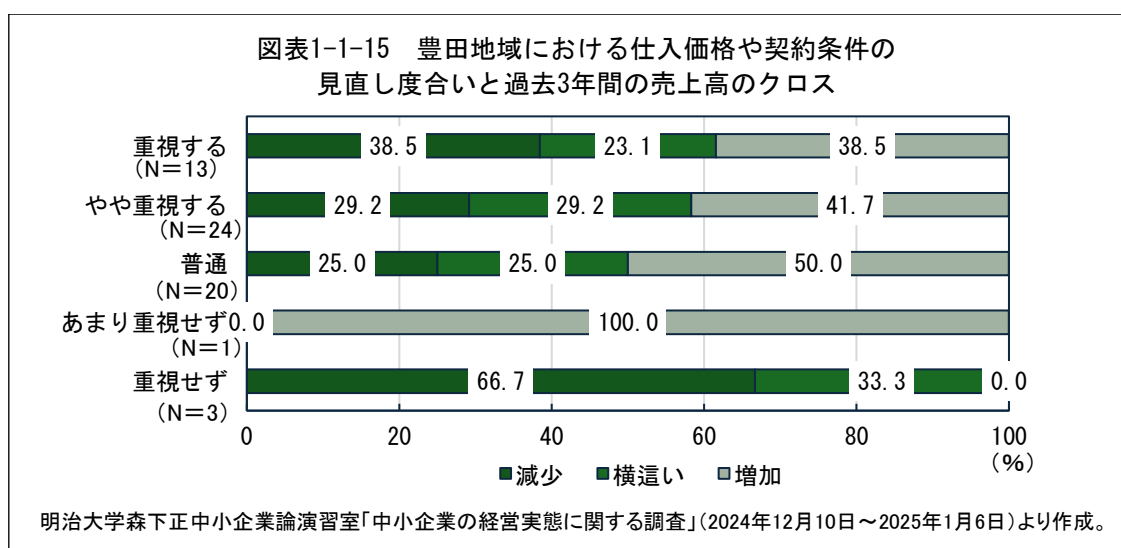
従って、豊田地域において省力化による製造コストの低減を重視している企業ほど過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における省力化による製造コストの低減度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-2-14参照)、省力化による製造コストの低減を重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は45.5%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は27.3%である。

一方、省力化による製造コストの低減を重視せずと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は100.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は0.0%である。

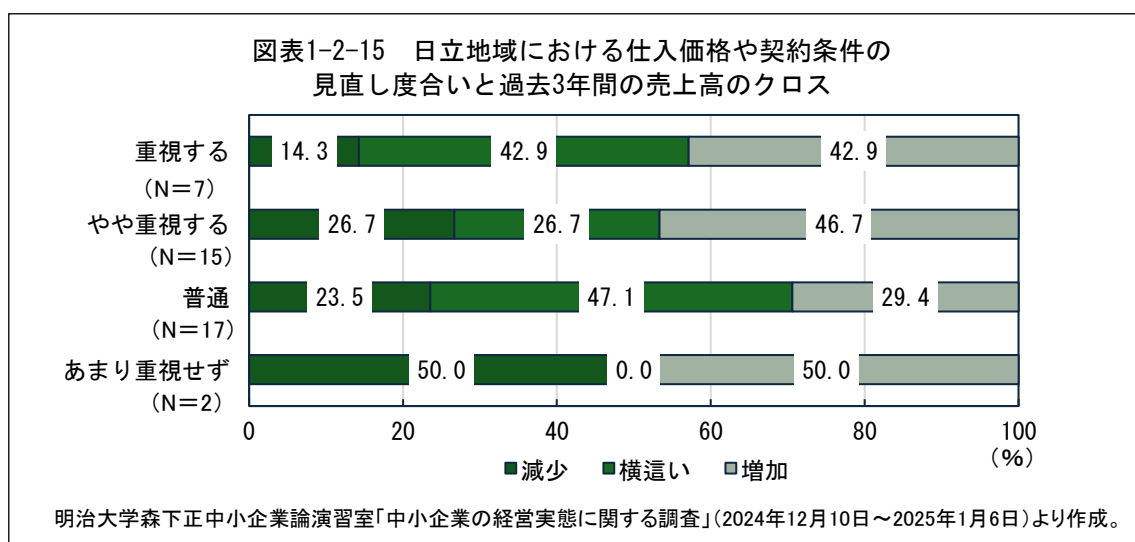
従って、日立地域において省力化による製造コストの低減を重視していることと、過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。



豊田地域における仕入価格や契約条件の見直し度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-1-15参照)、仕入価格や契約条件の見直しを重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、38.5%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、38.5%である。

一方、仕入価格や契約条件の見直しを重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は0.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は66.7%である。

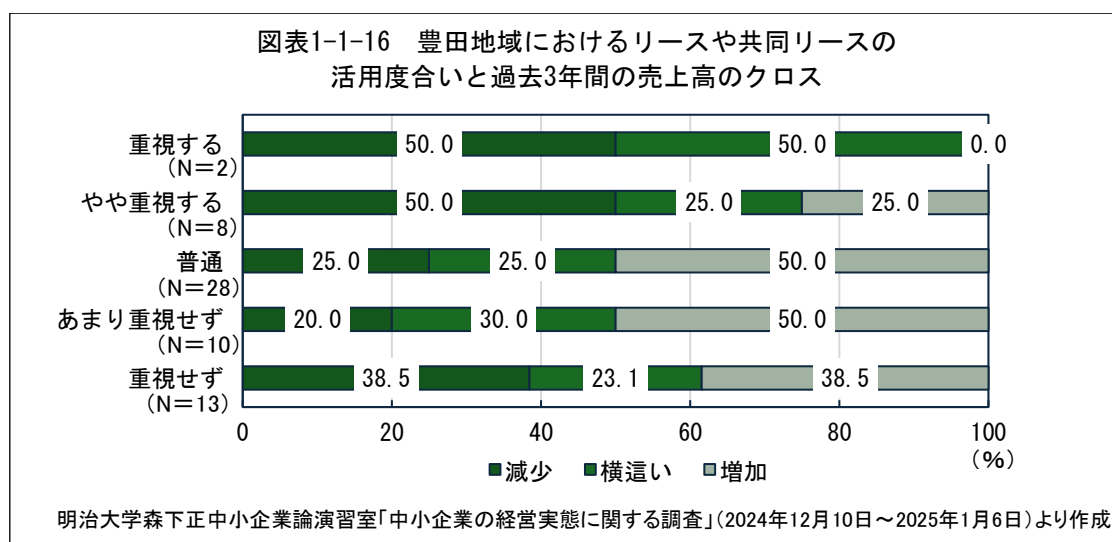
従って、豊田地域において仕入価格や契約条件の見直しを重視している企業ほど過去3年間が増加している傾向にあるといえる。ただし、仕入価格や契約条件の見直しをあまり重視せずと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は100.0%を占めており、多様な要素が相互に関連するものであると考えられる。



日立地域における仕入価格や契約条件の見直し度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-2-15参照)、仕入価格や契約条件の見直しを重視すると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、42.9%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は、14.3%である。

一方、仕入価格や契約条件の見直しを重視せずと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は50.0%であり、過去3年間の売上高が減少していると回答した企業は55.0%である。

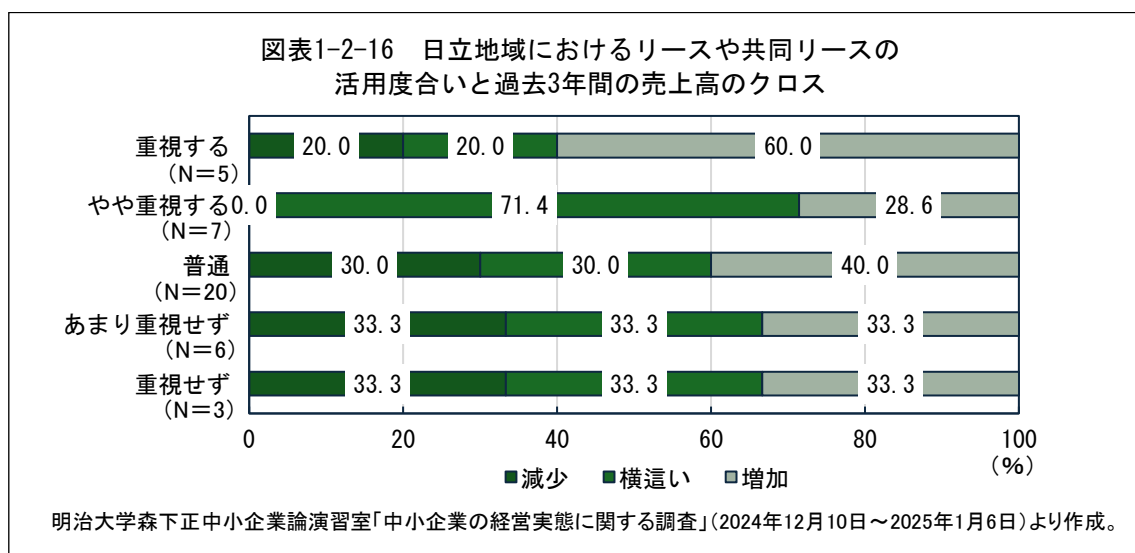
従って、日立地域において仕入価格や契約条件の見直しを重視していることと、過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。



豊田地域におけるリースや共同リースの活用度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表1-1-16参照）、リースや共同リースの活用を重視すると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は0.0%であり、減少していると回答した企業は50.0%である。

一方、リースや共同リースの活用を重視せずと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は38.5%であり、減少していると回答した企業は38.5%である。

従って、豊田地域においてリースや共同リースの活用度合いと過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

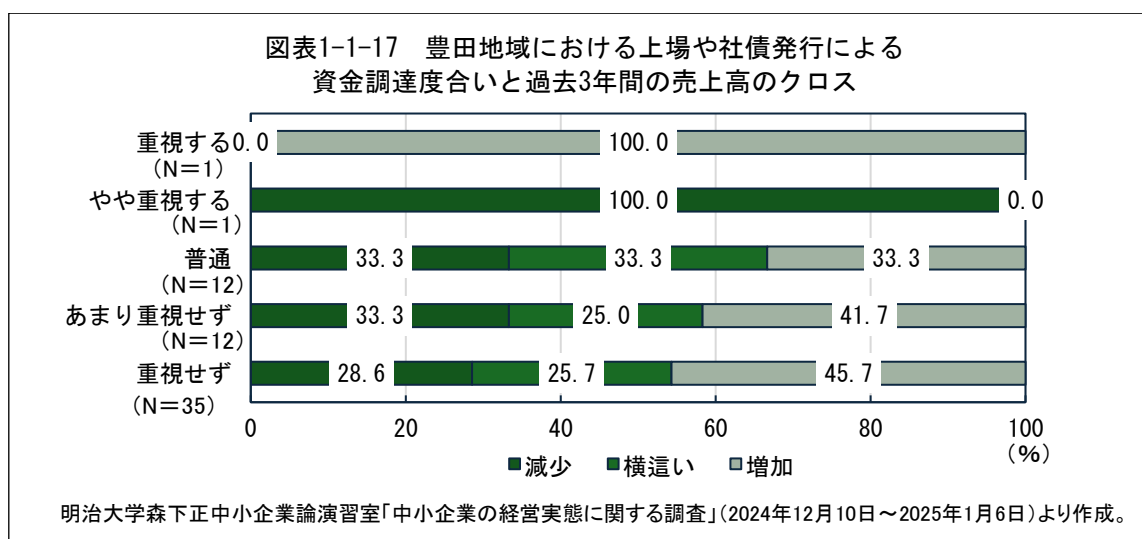


日立地域におけるリースや共同リースの活用度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表1-2-16参照）、リースや共同リースの活用を重視すると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は60.0%であり、減少していると回答した企業は20.0%である。

一方、リースや共同リースの活用を重視せずと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は33.3%であり、減少していると回答した企業は33.3%である。

従って、日立地域においてリースや共同リースの活用している企業ほど過去3年間

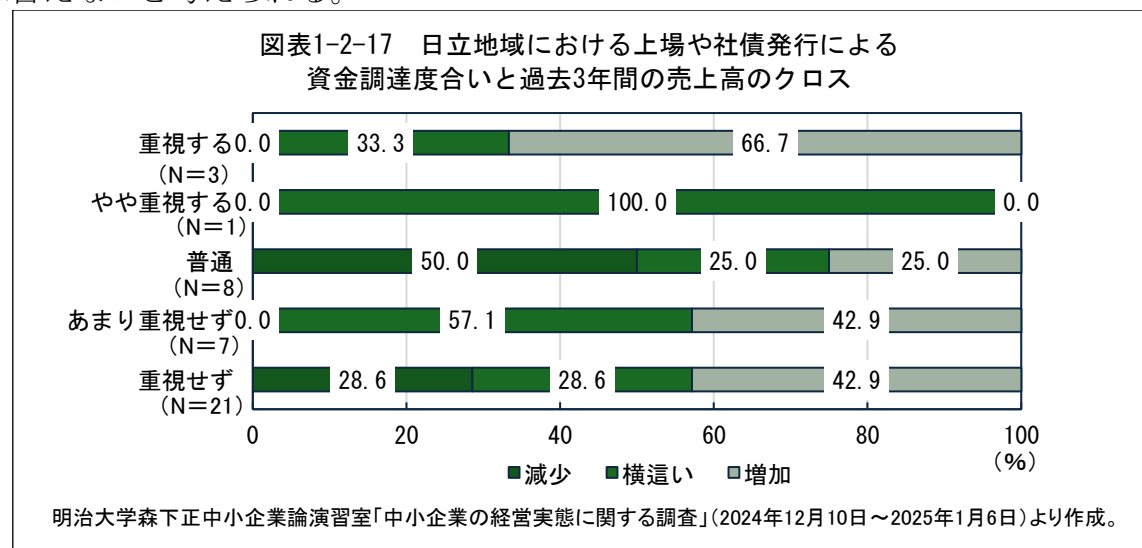
の売上高の増加している傾向にあると考えられる。



豊田地域における上場や社債発行による資金調達度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-1-17参照)、上場や社債発行による資金調達を重視すると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は100.0%である。

一方、上場や社債発行による資金調達を重視せずと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は45.7%であり、減少している企業は28.6%である。

従って、豊田地域において上場や社債発行による資金調達を重視している企業ほど過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。ただし、上場や社債発行による資金調達をやや重視すると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は0.0%であり、減少している企業が100.0%であることから、一概には言えないと考えられる。

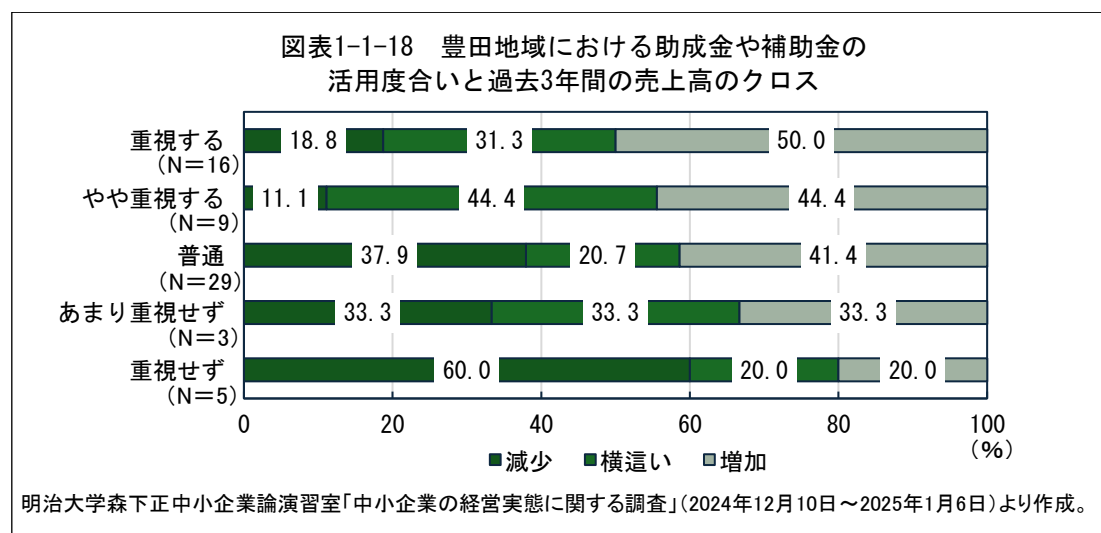


日立地域における上場や社債発行による資金調達度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-2-17参照)、上場や社債発行による資金調達を重視すると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は66.7%であり、減少している企業は0.0%である。

一方、上場や社債発行による資金調達を重視せずと回答した企業のうち過去3年間の

の売上高が増加している企業は42.9%であり、減少している企業は28.6%である。

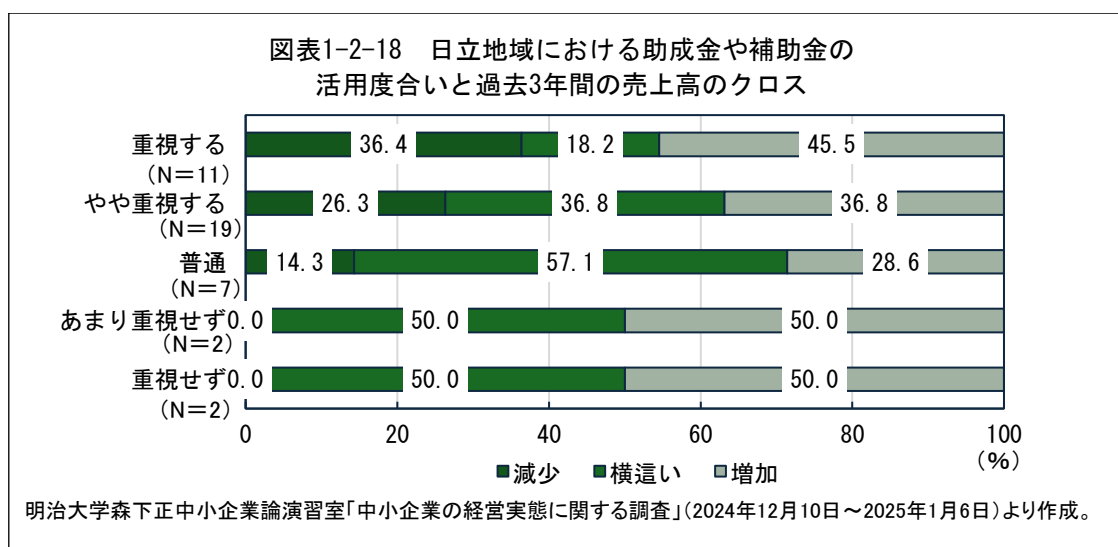
従って、日立地域において上場や社債発行による資金調達を重視している企業ほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。ただし、上場や社債発行による資金調達をやや重視すると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業が0.0%であることから、一概には言えないと考えられる。



豊田地域における助成金や補助金の活用度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-1-18参照)、助成金や補助金の活用を重視すると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は50.0%であり、減少している企業は18.8%である。

一方、助成金や補助金の活用を重視せずと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は20.0%であり、減少している企業は60.0%である。

従って、豊田地域において助成金や補助金の活用を重視している企業ほど過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。

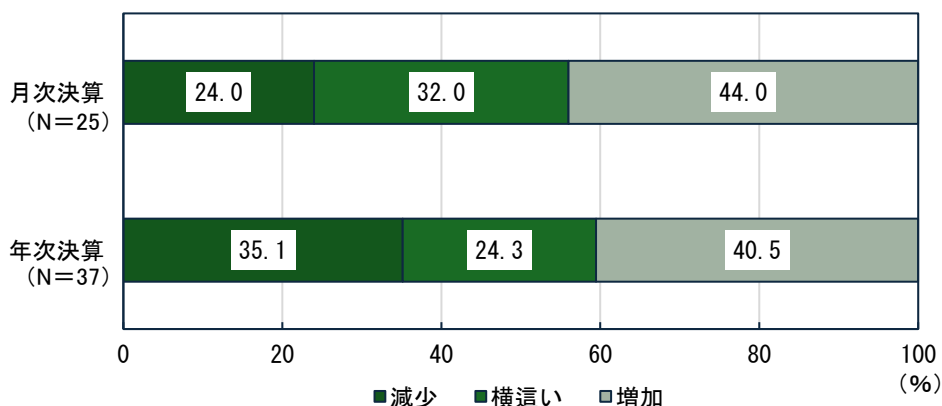


日立地域における助成金や補助金の活用度合いと過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表1-2-18参照)、助成金や補助金の活用を重視すると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は45.5%であり、減少している企業は36.4%である。

一方、助成金や補助金の活用を重視せずと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は50.0%であり、減少している企業は0.0%である。

従って、日立地域において助成金や補助金の活用を重視していることと、過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

図表2-1-1 豊田地域における決算頻度と過去3年間の売上高のクロス



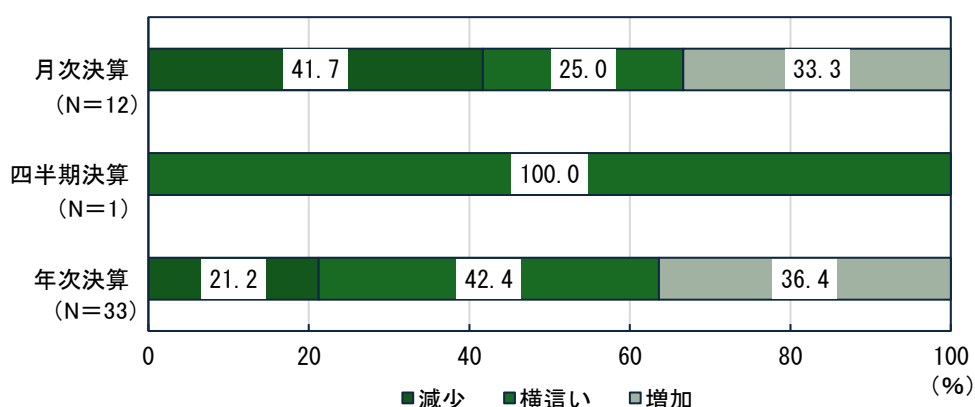
明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より作成。

豊田地域における決算頻度と過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表2-1-1参照)、月次決算を行っている企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は44.0%であり、過去3年間の売上高が減少している企業は24.0%である。

一方、年次決算を行っている企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は40.5%であり、過去3年間の売上高が減少している企業は35.1%である。

従って、豊田地域において決算頻度が多い企業ほど過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。

図表2-2-1 日立地域における決算頻度と過去3年間の売上高のクロス



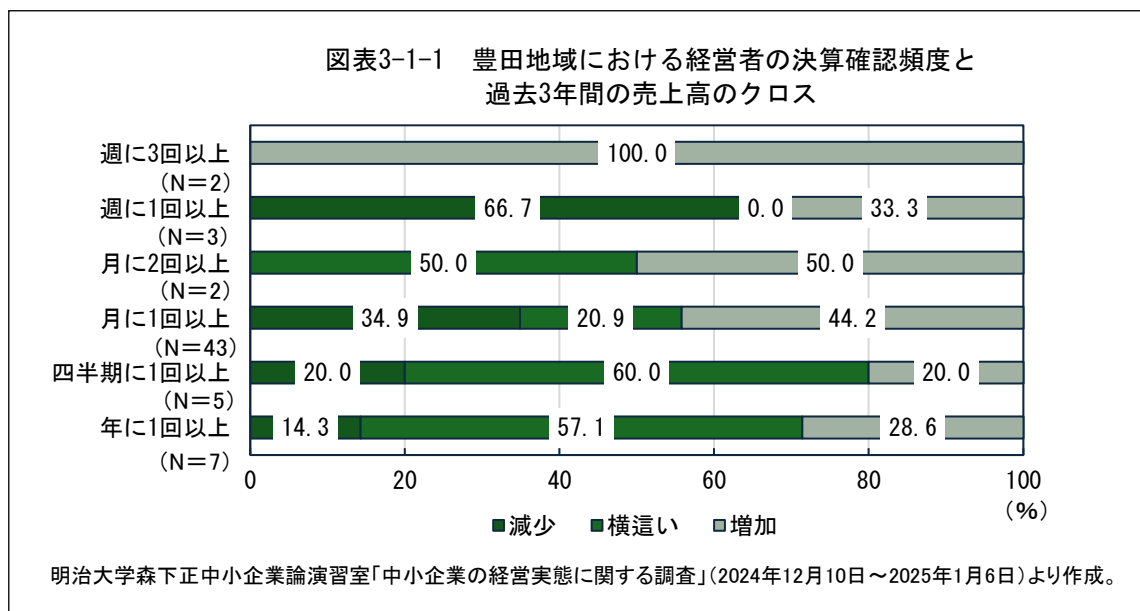
明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より作成。

日立地域における決算頻度と過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表2-2-1参照)、月次決算を行っている企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は33.3%であり、過去3年間の売上高が減少している企業は41.7%である。

一方、年次決算を行っている企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は36.4%であり、過去3年間の売上高が減少している企業は21.1%である。

また、四半期決算を行っている企業は、過去3年間の売上高が横這いの企業が100.0%である。

従って、日立地域において決算頻度の高さと過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

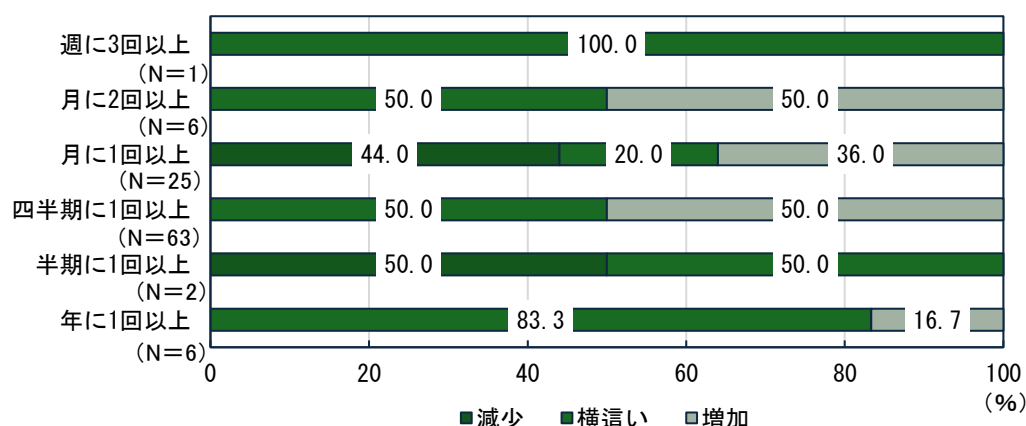


豊田地域における経営者の決算確認頻度と過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表3-1-1参照)、経営者の決算確認頻度が週に3回以上の企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は100.0%である。

一方、経営者の決算確認頻度が年に1回以上の企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は28.6%であり、過去3年間の売上高が減少している企業は14.3%である。

従って、豊田地域において、経営者の決算確認頻度が高いほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。ただし、経営者の決算確認頻度が週に1回以上の企業のうち、過去3年間の売上高が減少している企業が66.7%と高いことから、多様な要素が相互に関連するものであると考えられる。

図表3-2-1 日立地域における経営者の決算確認頻度と過去3年間の売上高のクロス



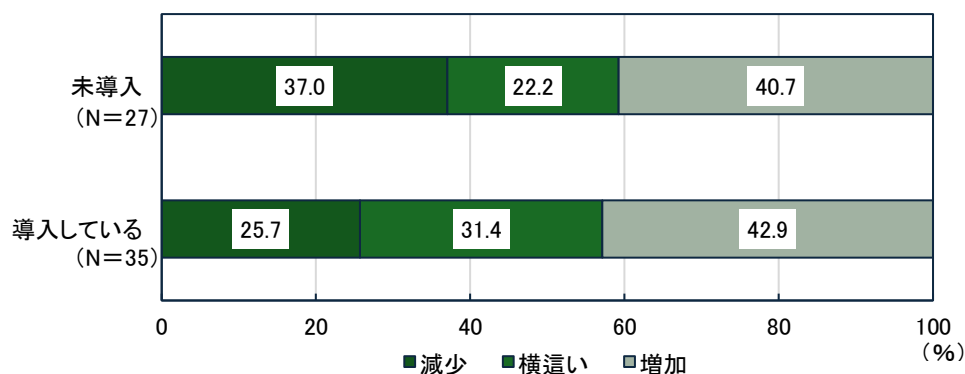
明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より作成。

日立地域における経営者の決算確認頻度と過去3年間の売上高の関連性についてみると(図表3-2-1参照)、経営者の決算確認頻度が週に3回以上の企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は0.0%であり、横這いの企業が100.0%である。

一方、経営者の決算確認頻度が年に1回以上の企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は16.7%であり、過去3年間の売上高が横這いの企業は83.3%である。

従って、日立地域において、経営者の決算確認頻度が高さと過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

図表5-1-1 豊田地域における財務・会計システム導入の有無と過去3年間の売上高のクロス

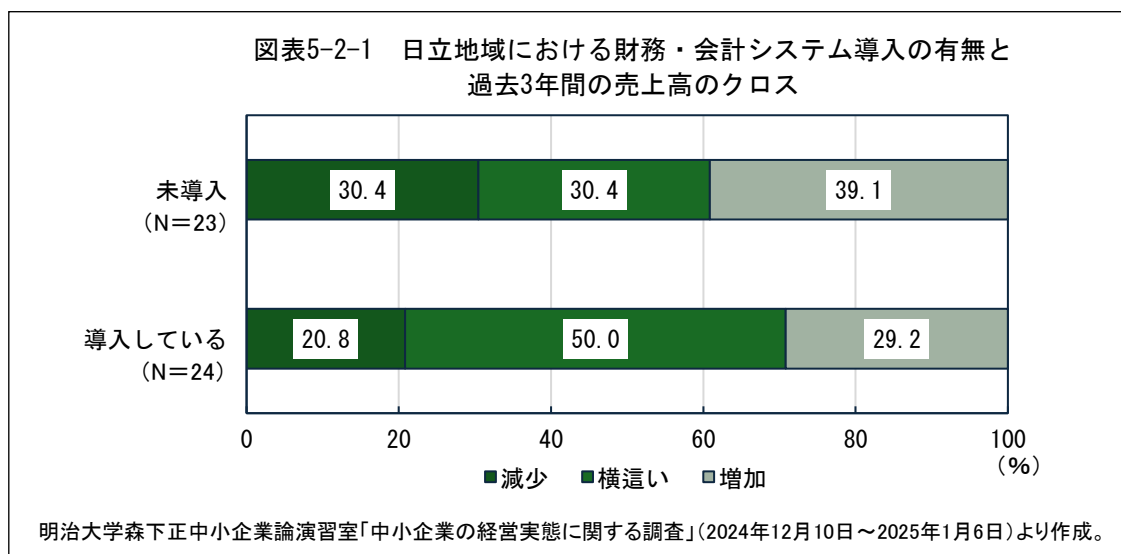


明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より作成。

豊田地域における財務・会計システム導入の有無と過去3年間の売上高が関連性についてみると(図表5-1-1参照)、財務・会計システムを未だ導入していないと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、40.7%であり、減少していると回答した企業は、37.0%である。

一方、財務・会計システムを導入していると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は42.9%であり、減少していると回答した企業は25.7%である。

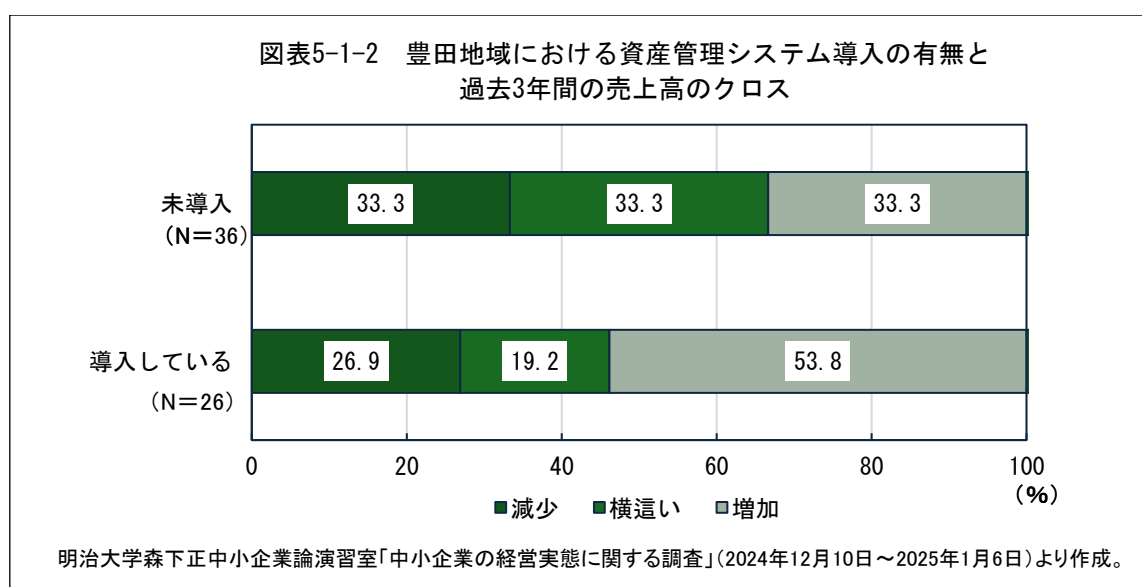
従って、豊田地域において財務・会計システムを導入している企業のほうが、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における財務・会計システム導入の有無と過去3年間の売上高が関連性についてみると（図表 5-2-1 参照）、財務・会計システムを未だ導入していないと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は、39.1%であり、減少していると回答した企業は、30.4%である。

一方、財務・会計システムを導入していると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は 29.2%であり、減少していると回答した企業は 20.8%である。

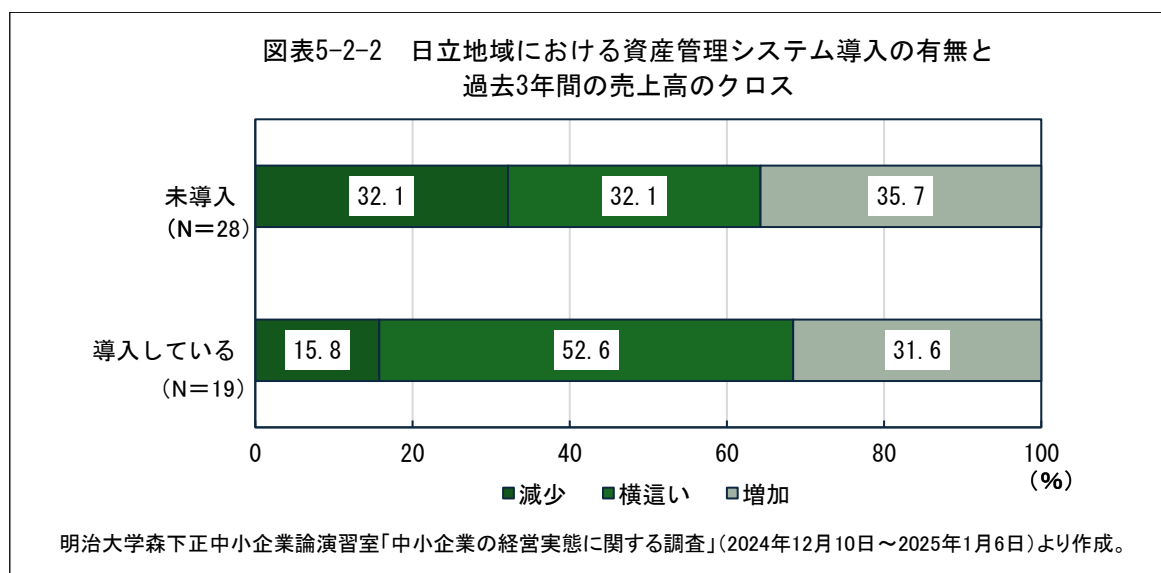
従って、日立地域において財務・会計システムの導入の有無と過去3年間の売上高の増減は関連性があるとはいえないと考えられる。



豊田地域における資産管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 5-1-2 参照）、資産管理システムを未だ導入していないと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は 33.3%であり、減少していると回答した企業も 33.3%である。

一方、資産管理システムを導入していると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は53.8%であり、減少している企業と回答した企業は26.9%である。

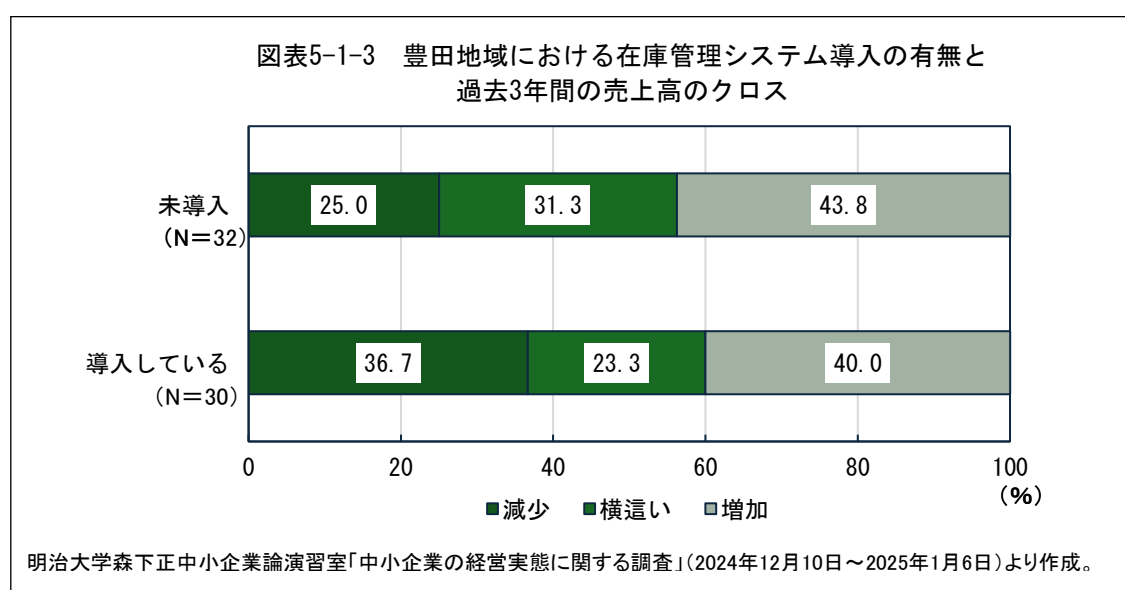
従って、豊田地域において資産管理システムを導入している企業のほうが、導入していない企業よりも、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



日立地域における資産管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表5-2-2参照）、資産管理システムを未だ導入していないと回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は35.7%であり、減少していると回答した企業も32.1%である。

一方、資産管理システムを導入していると回答した企業のうち過去3年間の売上高が増加していると回答した企業は31.6%であり、減少している企業と回答した企業は15.8%である。

従って、日立地域において資産管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

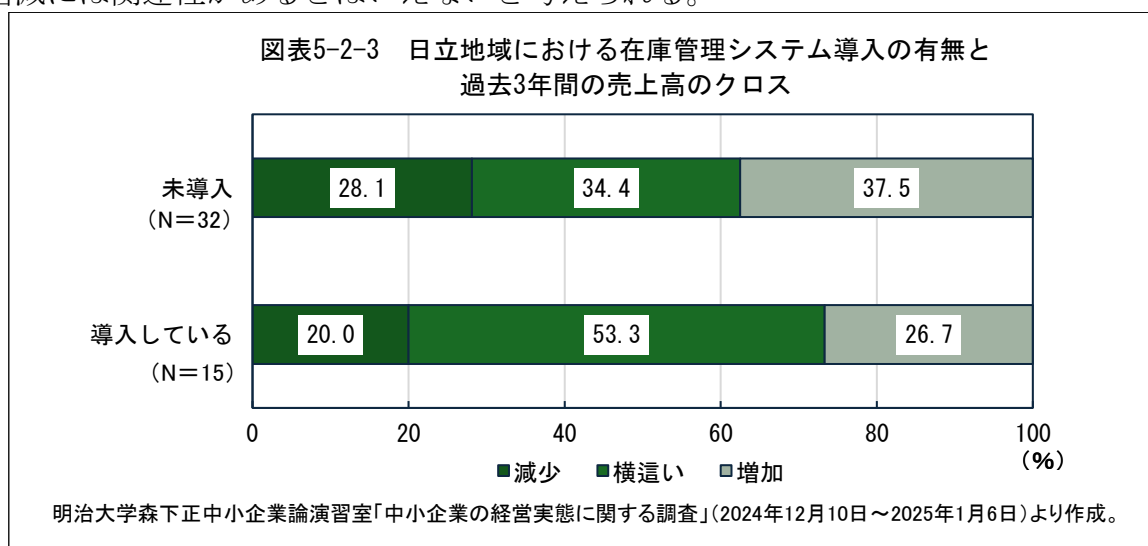


豊田地域における在庫管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の関連性

についてしてみると（図表 5-1-3 参照）、在庫管理システムを未だ導入していない企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は43.8%であり、減少している企業は25.0%である。

一方、在庫管理システムを導入している企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は40.0%であり、過去3年間の売上高が減少している企業は36.7%である。

従って、豊田地域において在庫管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

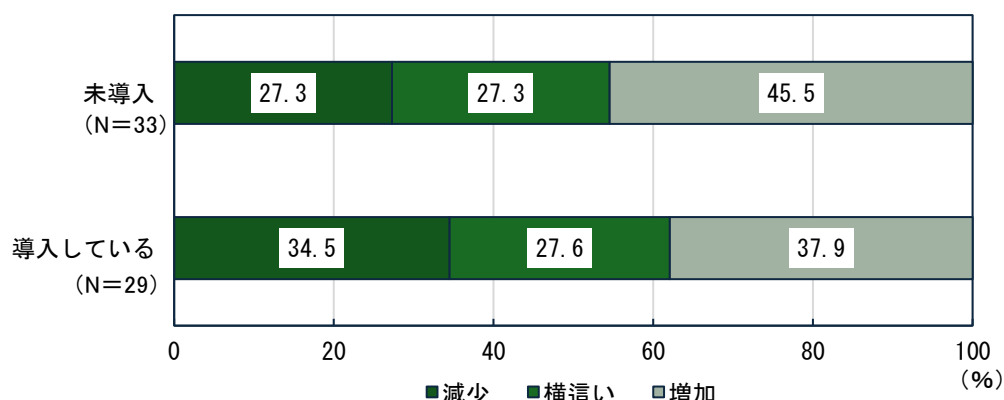


日立地域における在庫管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてしてみると（図表 5-2-3 参照）、在庫管理システムを未だ導入していない企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は37.5%であり、減少している企業は28.1%である。

一方、在庫管理システムを導入している企業のうち、過去3年間の売上高が増加している企業は26.7%であり、過去3年間の売上高が減少している企業は20.0%である。

従って、日立地域において在庫管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

図表5-1-4 豊田地域における販売・顧客管理システム導入の有無と過去3年間の売上高のクロス



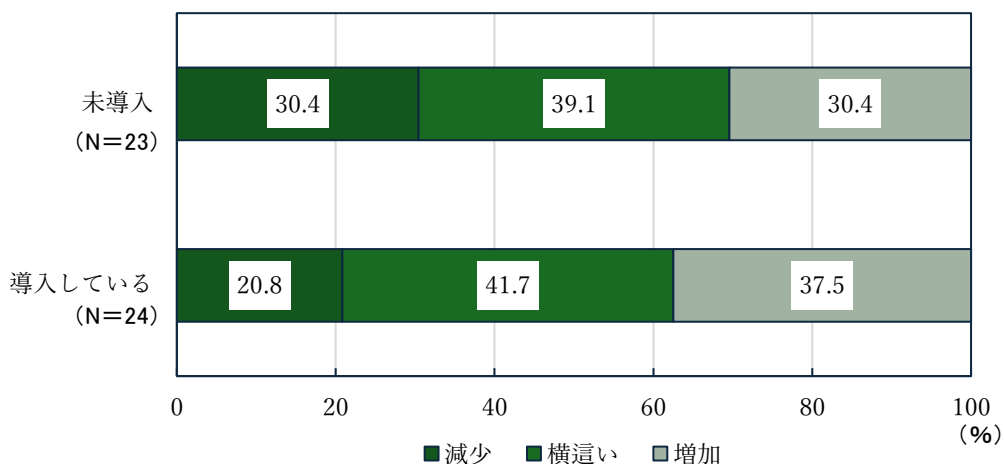
明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より作成。

豊田地域における販売・顧客管理システム導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 5-1-4 参照）、販売・顧客管理システムを未だ導入していない企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は45.5%であり、減少している企業は27.3%である。

一方、販売・顧客管理システムを導入している企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は37.9%であり、減少している企業は34.5%である。

従って、豊田地域において販売・顧客管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

図表5-2-4 日立地域における販売・顧客管理システム導入の有無と過去3年間の売上高のクロス



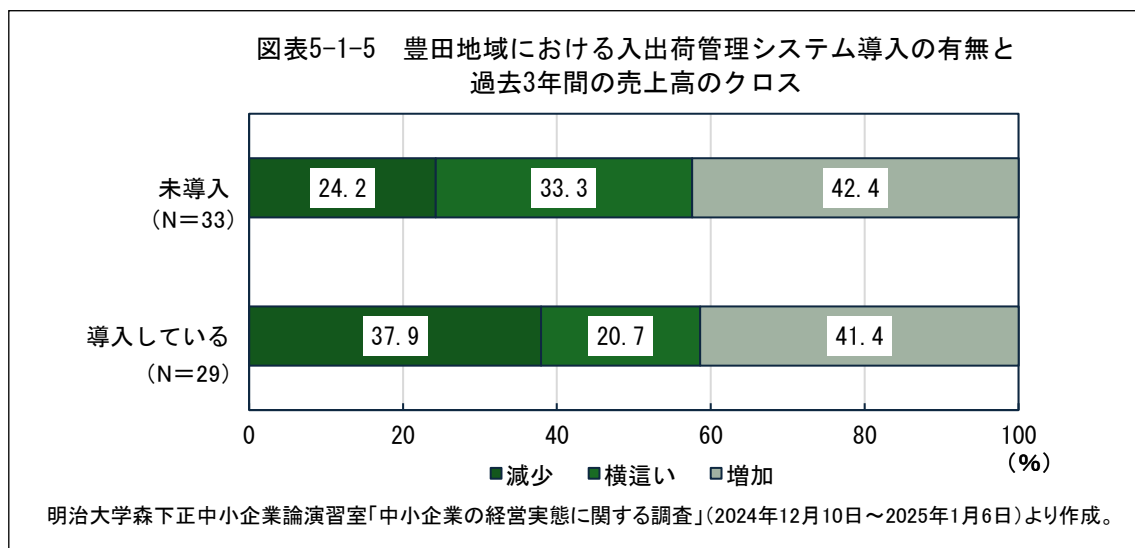
明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」(2024年12月10日～2025年1月6日)より作成。

日立地域における販売・顧客管理システム導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 5-2-4 参照）、販売・顧客管理システムを未だ導入していない企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は30.4%であり、減少している企業も30.4%である。

一方、販売・顧客管理システムを導入している企業のうち過去3年間の売上高が増

加している企業は37.5%であり、減少している企業は20.8%である。

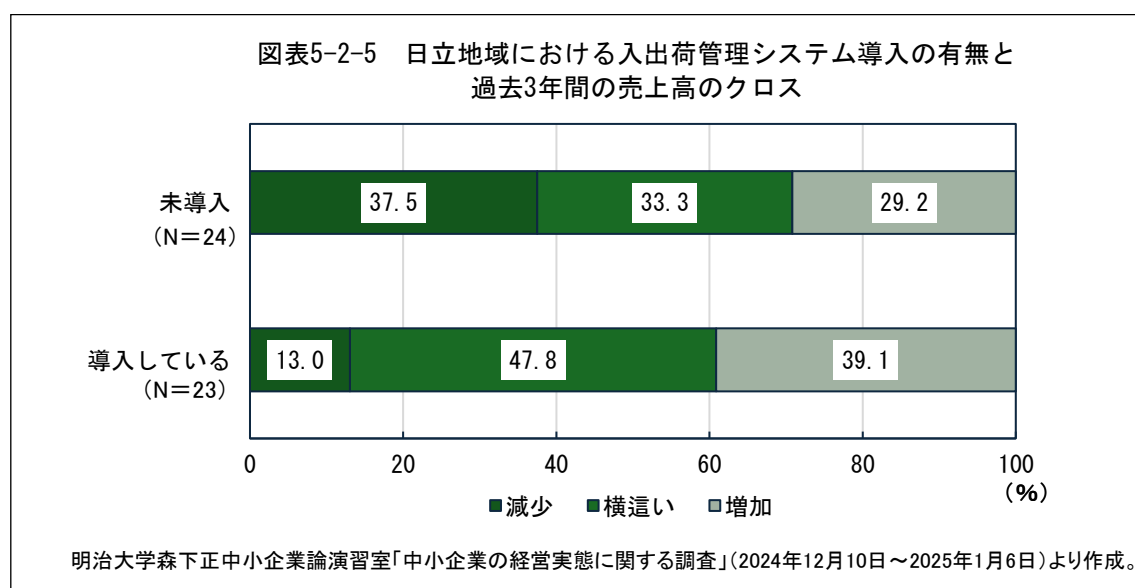
従って、日立地域において販売・顧客管理システムを導入している企業のほうが、導入していない企業よりも、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



豊田地域における入出荷管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表5-1-5参照）、入出荷管理システムを未だ導入していない企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は42.4%であり、減少している企業は24.2%である。

一方、入出荷管理システムを導入している企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は41.4%であり、減少している企業は37.9%である。

従って、豊田地域において入出荷管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。

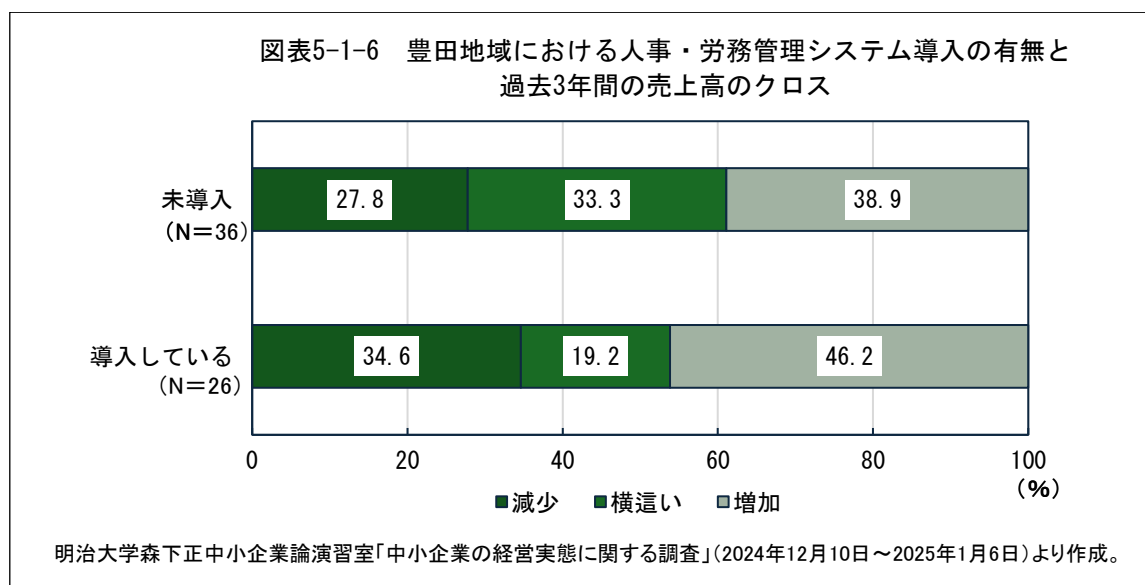


日立地域における入出荷管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表5-2-5参照）、入出荷管理システムを未だ導入していない企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は29.2%であり、減少してい

る企業は 37.5%である。

一方、入出荷管理システムを導入している企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は 39.1%であり、減少している企業は 13.0%である。

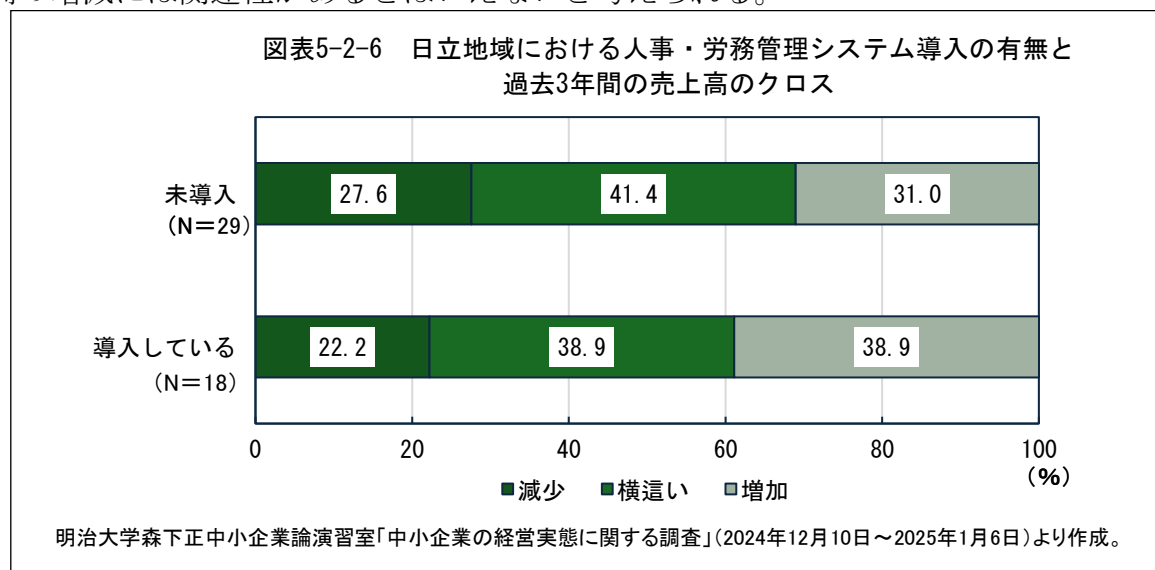
従って、日立地域において入出荷管理システムを導入している企業のほうが、導入していない企業よりも、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



豊田地域における人事・労務管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 5-1-6 参照）、人事・労務管理システムを未だ導入していない企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は 38.9%であり、減少している企業は 27.8%である。

一方、人事・労務管理システムを導入している企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は 46.2%であり、減少している企業は 34.6%である。

従って、豊田地域において人事・労務管理システム導入の有無と過去3年間の売上高の増減には関連性があるとはいえないと考えられる。



日立地域における人事・労務管理システムの導入の有無と過去3年間の売上高の関連性についてみると（図表 5-2-6 参照）、人事・労務管理システムを未だ導入していない企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は 31.0%であり、減少

している企業は27.6%である。

一方、人事・労務管理システムを導入している企業のうち過去3年間の売上高が増加している企業は38.9%であり、減少している企業は22.2%である。

従って、日立地域において人事・労務管理システムを導入している企業のほうが、導入していない企業よりも、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。

第10章 企業城下町の中小製造業の今後の展望と持続的発展に向けた提唱

(田中志覇)

第1節 豊田市における中小製造業の今後の展望

豊田市は愛知県中部に位置する中核市で、面積 918.3 km²・人口約 41 万人を抱える広域都市である⁽¹⁾。その発展の中心にはトヨタ自動車があり、同社の本社・主要工場群を擁する「企業城下町」として、輸送用機械器具製造業や生産用機械器具製造業において全国首位の事業所数・出荷額・付加価値額を誇る⁽²⁾。1930 年代のトヨタ創業期から現在に至るまで、地域の発展はトヨタとその関連企業の動向と密接に連動しており、市のインフラ整備・合併拡大・住民構成もまた、トヨタの意向や経営戦略に影響されてきた⁽³⁾。

豊田市の今後の展望として、第一に雇用形態の多様化があげられる。パート、嘱託社員、派遣社員、外国人技能実習生といった雇用形態の多様化が進んでいる。また、国籍も中国人、ベトナム人、日系ブラジル人、カナダ人などさまざまである。こうした雇用形態・労働者属性の多様化は、特に従業員が 100 人前後から 300 人以内の中規模企業で顕著に見られる⁽⁴⁾。

第二に、地域コミュニティと人口構成の変化である。高齢化や若年層の転出、外国人技能実習生など多様な人材の受け入れが進む中で、地域の紐帯や住民同士の連携はやや希薄化している。 今後は経済のグローバル化によって、若年層において更に雇用流動化が進行することが考えられる。これは、居住長期化にブレーキがかかり、地域的紐帯がさらに希薄化することをもたらすと推測される。加えて少子高齢化などと合わさることで、総合的作用としてまちづくり活動への参加は更に抑制されると考えられる⁽⁵⁾。

第2節 日立市における中小製造業の今後の展望

日立市は、面積 225.73 平方キロメートルである⁽⁶⁾。また、人口は 162,186 人である⁽⁷⁾。日立市は、日本を代表する総合電機メーカーの日立製作所の企業城下町として知られている。元々は 1905（明治 38）年に設立された日立鉱山の修理工場としてスタートした⁽⁸⁾。

当初から技術の国産化路線を意識し、電動機、発電機、家電製品、エレベータ、電動工具、建設機械、工作機械、自動車部品、原子力、半導体関連等と幅広く展開、日本の電気産業を大きくリードしてきた⁽⁹⁾。

しかし、1997 年度以降の戦後最大の不況と、日立製作所の大規模なリストラの影響により、地域の下請け中小企業は厳しい経営環境に直面した。特に、日立製作所による外注削減や取引先の選別が進む中で、下請け企業の廃業・倒産が相次いだ⁽¹⁰⁾。

日立市の中小製造業の課題として以下があげられる。

まず日立地域の人口減少、少子化、高齢化、働き手の減少である。2010（平成 22）年以降の人口減少は加速度的であり、15（平成 27）年の 185,054 人から直近の 20（令和 2）年

の174,508人へと5年で10,546人の減少がみられる⁽¹¹⁾。

また、日立製作所との結びつきの希薄化への対応も重要となる。日立地域の下請け企業は護送船団方式のもと日立製作所との密接な関係を背景に発展してきた⁽¹²⁾。しかし、不況や国際競争の激化により、日立製作所は「護送船団方式からの脱却」を掲げ、下請け企業の自立を促した⁽¹³⁾。

こうした状況の中で、日立地域の下請け企業は従来の保護された関係から脱却し、自立した経営戦略を模索することが求められている。コスト競争力の向上や技術革新が不可欠となり、従来の依存型の経営から脱皮できるかが、今後の生き残りの鍵となるのである⁽¹⁴⁾。

第3節 アンケート結果の考察

アンケート調査の結果から、豊田市、日立市の両方の企業城下町において、過去3年間の売上高の増減と明確に関連性があつた項目は以下の4点である。

- ① 従業員の多能工化
- ② IT活用人材の育成
- ③ 多品種・特注品への対応
- ④ ビフォー・アフターサービスの充実

この4点について、アンケートを取った2つの企業城下町で売上高との関連性があつたことから、企業城下町の中小製造業の持続的発展に特に重要な要素である。

①従業員の多能工化

従業員の多能工化・兼任化によって得られる効果としては、「従業員の能力向上」、「全体の業務平準化による、従業員の負担の軽減」、「繁忙期・繁忙部署における業務処理能力向上」などがあげられる⁽¹⁵⁾。

また人手不足感が強い企業ほど、多能工化・兼任化の取組を積極化する方針の割合が高い。人手不足の状況に対応するため、従業員の多能工化・兼任化により、業務効率化等を図っているものと推察される⁽¹⁶⁾。

一方、多能工化における課題としては、「多能工化を進めるための時間的余裕がない」、「多能工化を主導できる人材が社内にはいない」、「業務負担増加を懸念する従業員からの反発」等、複数の課題が存在していることが分かる⁽¹⁷⁾。

従業員の多能工化・兼任化を進めるにあたって併せて行った取組として「業務マニュアルの作成・整備」、「従業員のスキルの見える化」を行う企業が多い。業務マニュアルの作成・整備については、現在取り組んでいない業務を従業員に新たに担当させる上で、学習環境の整備としての役割を担っているものと考えられる。また、「従業員のスキルの見え

る化」は、各従業員が現状で有しているスキルを見える化して把握することにより、従業員が有している能力の確認や、今後習得させるべき能力を定めるために必要なものと推察される⁽¹⁸⁾。

②IT 活用人材の育成

日本では少子高齢化・人口減少が既に始まっており、中小企業においても急速に人手不足・人材不足感が高まってきている。中小企業がこうした構造的な課題の解決を図っていくための有力な一手段として、近年発達・普及が著しい IT の活用があげられる⁽¹⁹⁾。

しかし、中小企業の IT 活用は総じて遅れ気味である。IT が特定の部門、一部の業務にのみ適用するものではなく、あらゆる部門、全ての業務に適用可能であること。そのことが IT 企業を導入すべき部分について悩む原因となり、企業の IT 活用の遅れにつながっていることも考えられる⁽²⁰⁾。また、IT 投資実施企業の今後 IT 投資を行う上での課題として、最も大きな課題が「情報セキュリティ等のリスク対応が必要」であったが、次いで「社員の IT 活用能力が不足している」、「IT 人材が不足している」の順になっており、IT 活用人材の育成が今後重要となることがわかる⁽²¹⁾。

また、IT 業界において、情報工学系の卒業生と文系や情報工学系以外の理系学科の IT 技術者の能力には大きな差が見られず、日本の IT 技術者の育成が企業内教育や現場経験に依存している⁽²²⁾。このことから、IT に疎い従業員であっても、IT 活用人材として企業内で育成することで、十分な IT 技術を培うことが可能であることがわかる。

IT 人材の育成について、実際のソフトウェアやシステム開発への参画を通じ、成功、失敗の経験を重ねることで、人材は大きく成長する。したがって、IT の活用に挑戦できる環境と OJT 教育を行うことが重要となる。一方で、それと同時に体系的な教育や知識獲得を反復的に重ねることで自らが得た知識が汎化され、未知の事態への適応が可能になる⁽²³⁾。

体系的教育について、企業内や外部の研修コースの受講を推奨する企業が多い。しかし、短期的な研修ではどうしても知識やスキルの行面的な習得にとどまりがちである。体系的教育において、背景にある理論やさまざまな考え方を踏まえ、ケーススタディやプロジェクト演習を行うことが望ましい⁽²⁴⁾。

体系的教育において、指導員の個人差があり、IT の世界が変化が速いことが教育の質の維持における課題である⁽²⁵⁾。中小企業における教育では、外部組織への委託や産学官連携、組合での集団研修が重要となる。

③多品種・特注品への対応

多品種・特注品への対応について、特定顧客向けの製品・サービスの開発を行う製造業のうち、57.7%の企業が販売単価・数量に対してよい影響を与えている⁽²⁶⁾。

また、中小企業の競争戦略を優位性と対象とする市場という2つの観点から4種類に分

類すると、業界全体を対象に低価格で優位性を構築する、コストリーダーシップ戦略、業界全体を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する差別化戦略、特定の狭い市場を対象とし、低価格で優位性を構築するコスト集中戦略、特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する差別化集中戦略に分類できる⁽²⁷⁾。多品種・特注品への対応はこのうち差別化集中戦略にあたるが、製造業の59.7%が差別化集中戦略を採っている⁽²⁸⁾。

多品種生産へ移行した事例として有限会社高木商店の事例があげられる。同社は量産品の空気入りビニール製品を手掛けていたが、安価な海外製品の流通の結果、1983年には同社の受注金額が最盛期の約半分まで減少した⁽²⁹⁾。

その後、同社は量産品からの脱却を図り、多品種小ロットで受雷よりも複雑な製品の受注を増やした。その結果として、製品の種類や販売先数を増やし、特定顧客への依存度が低下した。また、品質や独自性をもとに適正な価格での受注を行うことができるようになった。さらに、特注品や一品ものを請け負う中で、多様な形状への溶着・印刷・再現技術が蓄積されたことで、難易度の高い製品開発を可能にした⁽³⁰⁾。

同社の事例から、多品種・特注品への対応を行うことで、特定顧客への依存度の低下、技術力の向上、高付加価値化による高単価化などのメリットが得られることがわかる。

④ビフォー・アフターサービスの充実

ビフォー・アフターサービスに限らず、製造業におけるサービス事業は製品事業の付随的役割を超えて展開されている。製造業のサービス・イノベーションが求められている背景として、事業者において、外部資源を活用して内生サービスを外生化させ、効率的・効果的なビジネスプロセスを構築しようとするアウトソーシングの需要が高まっていることがあげられる。また、新興国の工業化の進行により、低コストかつ大量生産ができるようになったことで、多くの製造業が製品事業だけでは十分な利益を上げられなくなったことも原因である。さらに、製品の多機能化・複雑化に伴い、サービス供給の必要性が増しているという側面もあげられる⁽³¹⁾。

これらの背景から、ビフォー・アフターサービスを始めとするサービスの製造業における重要性は増している。

サービス事業を実施している企業の実施理由について、「製品の製造に必要欠」とした企業が多く、機械製造業者や自社製品の製造業者において特に多く見られた一方、サービス事業を製品事業の中に戦略的に活用する回答として、「販売時だけでなく、継続的な顧客との接点を増やすため」「競合他社との差別化するため」があった。また顧客ニーズへの対応として「顧客のニーズ多様化に対応するため」という理由が多い⁽³²⁾。

第4節 企業城下町の中小製造業の持続的発展に向けた提唱

企業城下町における中小製造業が今後も地域経済の中核を担い、持続的な発展を遂げるためには、単に親企業に依存した従来型の取引構造から脱却し、自立的・戦略的な経営姿勢へと転換することが不可欠である。その中で企業城下町の持続的発展のために積極的に取り組むべき施策について、アンケート調査の結果から以下の4つを提唱する。

第1に、従業員の多能工化である。多能工化の推進は、単なる人手不足への対応にとどまらず、企業の組織的な柔軟性を高め、突発的な需要変動や生産トラブルにも迅速に対応できる体制を整える上で有効である。

第2に、IT活用人材の育成である。IT活用人材の育成とデジタル化の推進は、業務効率の改善にとどまらず、製品開発や顧客対応といった付加価値の高い分野にも波及しうる。教育においては、OJTを含む現場経験と背景にある理論を踏まえた体系的な教育を合わせて行うことが重要である。

第3に、多品種・特注品への対応である。多品種・特注品への対応力は、大企業がカバーしきれないニッチ市場や個別ニーズに応える強みであり、顧客との関係性を強化する上でも有効である。また、こうした対応を通じて技術の蓄積や製品の高付加価値化が可能となり、価格競争からの脱却にもつながる。

第4に、ビフォー・アフターサービスの充実である。ビフォー・アフターサービスを通じて長期的な顧客関係の構築、競合他社との差別化、顧客ニーズへの対応をはかることができる。

以上4点の施策はもちろんすべての企業に当てはまるものではない。各企業の実態に合わせて各施策を取り入れることで、多くの企業城下町の中小製造業において持続的発展に寄与する。

(注)

-
- 1) 『町別面積・人口・世帯数』豊田市 総務部 庶務課、2024年
(https://www.city.toyota.aichi.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/060/635/m305.xlsx、2025年5月29日所収)。
 - 2) 総務省統計局著『2023年経済構造実態調査 製造業事業所調査 「地域別」統計表データ』(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kkj/xls/2023-k4-data.xlsx>、2024年2025年5月29日所収)。
 - 3) 村山貴俊著『中京経済圏モノづくり中小企業の生き残り戦略：自動車部品・金型メーカーに学ぶ』中央経済社、2023年、31頁参照。
 - 4) 猿田正機著『逆流する日本資本主義とトヨタ』税務経理協会、2014年、137頁参照。
 - 5) 丹辺宜彦、中村麻理、山口博史著『変貌する豊田 グローバル化と社会の変化に直面するクルマのまち』東信堂、2020年、49頁参照。
 - 6) 国土地理院著『全国都道府県市区町村別面積調』国土地理院、2024年
(<https://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/backnumber/GSI-menseki20241001.pdf>、2025年5月29日所収)。
 - 7) 日立市著『町別世帯数・人口』日立市市民生活部市民課、2024年
(https://www.city.hitachi.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/003/58

-
- 4/r70201.xlsx、2025年5月29日所収)。
- 8) 関満博著『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』新評論、2023年、1頁参照。
- 9) 前出書『メイド・イン・ヒタチ 企業城下町日立地区と中小企業の未来』1頁参照。
- 10) 古山幹雄著「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」茨城大学地域総合研究所編『日立地域の現状と未来』ワタヒキ印刷、2000年、13頁参照。
- 11) 『市町村のデータ（日立市）』茨城県庁、2025年
(<https://www.pref.ibaraki.jp/kikaku/tokei/fukyu/tokei/sugata/local/hitachi.html>、2025年5月29日閲覧)
- 12) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」15頁参照。
- 13) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」15頁参照。
- 14) 前掲書「日立地域下請け企業群の現状と展望-タテ型からヨコ型のネットワーク組織へ」16頁参照。
- 15) 中小企業庁『2018年版 中小企業白書』日経印刷、2018年
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_c_hap3_web.pdf、2025年5月29日所収) 175頁参照。
- 16) 前出書『2018年版 中小企業白書』178頁参照。
- 17) 前出書『2018年版 中小企業白書』177頁参照。
- 18) 前出書『2018年版 中小企業白書』175頁参照。
- 19) 赤松健治、筒井徹、藤野洋、江口政宏著『いま中小企業ができる生産性向上』、一般財団法人 商工総合研究所、2019年、124頁参照。
- 20) 前出書『いま中小企業ができる生産性向上』125頁参照。
- 21) 中小企業庁『2016年版 中小企業白書』日経印刷、2016年
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_c_hap2_web.pdf、2025年5月29日所収) 137頁参照
- 22) 山下徹『高度IT人材育成への提言』NHK出版、2007年、45頁参照。
- 23) 前出書『高度IT人材育成への提言』236頁参照。
- 24) 前出書『高度IT人材育成への提言』236、237頁参照。
- 25) 前出書『高度IT人材育成への提言』237、238頁参照。
- 26) 中小企業庁『2020年 中小企業白書』日経印刷、2020年
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf、2025年5月29日所収) II-57頁参照。
- 27) 『2020年 中小企業白書』II-5頁参照。
- 28) 『2020年 中小企業白書』II-6頁参照。
- 29) 『2020年 中小企業白書』II-13頁参照。
- 30) 『2020年 中小企業白書』II-13頁参照。
- 31) 奥山雅之著『地域中小製造業のサービス・イノベーション』26～28頁参照。
- 32) 前出書『地域中小製造業のサービス・イノベーション』105頁参照。

第 5 部

資料編

アンケート調査概要

調査概要

(1) 調査実施期間

■2024年12月10日（火）～12月25日（水）

(2) 調査対象業種

■日本標準産業分類における中小企業（製造業、卸売業、建設業）

(3) 調査対象地域

■全国の企業城下町産業集積地および産地型集積地

（茨城県日立地域、埼玉県秩父地域、新潟県三条・燕地域、静岡県浜松地域、愛知県豊田地域、東京都西多摩地域）

(4) 調査地域の選定理由

日本経済を担う中小企業の経営基盤や持続的発展に向けた取組に関する実態把握、そして、地域ごとの経営特性の違いを導き出すために、全国の産業集積地を選定した。

(5) 調査対象企業抽出数（調査票返却数）

地域名	エリア	送付数	変数実数	返答率
茨城県日立地域	日立市、ひたちなか市、常陸太田市、常陸太田市、東海村	400	52	13%
埼玉県秩父地域	春日部市、川越市、秩父市、秩父郡、飯能市、本庄市	400	62	17%
新潟県三条・燕地域	加茂市、三条市、燕市、長岡市、西蒲原郡	400	75	17%
静岡県浜松地域	磐田市、浜松市、	400	69	13%
愛知県豊田地域	岡崎市、知立市、豊田市、みよし市	400	67	17%
東京都西多摩地域	青梅市、羽村市、日の出町、あきる野市、福生市、檜原村、奥多摩町、瑞穂町	400	42	15%
地域名無回答			3	
合計		2,400	370	15%

(6) 企業抽出データ

主に対象地域の市役所、商工会議所等の中小企業支援機関や組合等連携組織などのHP上のデータベースから作成したリストを用いて、中小製造業・卸売業、建設業の企業を抽出した。また、明治大学政治経済学部 森下正 中小企業論演習室における過去のヒアリング調査のデータも参照した。



2024 年 11 月吉日

「中小企業の経営実態に関する調査」へのご協力をお願い

Meiii

拝啓

晩秋の候、貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、過日、内閣府が発表した月例経済報告によると、雇用・所得環境の改善を背景として、「一部に足踏みが残るものの、景気が緩やかに回復している」と判断されました。しかし、欧米の高い金利水準の継続や、中東情勢などにより、日本経済の先行きは不透明です。このような情勢に加え、日本企業の多くが人口減少の影響を受け、後継者不足に悩まされており、人材確保及び若年層の定着率等の解決が大きな課題となっております。このような状況下で、企業の経営者の皆様は、事業を継続、発展させていくために、並々ならぬご尽力をされていることと存じます。

そこで、明治大学政治経済学部 森下 正 中小企業論演習室では、『中小企業の経営実態に関する調査』を実施することとなりました。本調査は、全国の産業集積（日立、秩父、三条・燕、浜松、豊田、西多摩地域）の地方自治体、商工会議所、地場産センター等の中小企業支援機関によって開示されているホームページ上のデータベースを元に、産業大分類における製造業、卸売業、建設業を主な対象とし、各地域 400 社、合計 2,400 社を抽出して、アンケート調査票を送付させていただきました。西多摩地域につきましては、奥多摩町・檜原村・青梅市・日の出町・あきる野市・瑞穂町・羽村市・福生市の企業様に送付させて頂いております。

本調査結果に基づき、地域ごとの経営環境や経営特性の違いを導き出し、今後の中小企業が持続的発展を遂げるための政策ならびに戦略を検証したいと考えております。

従いまして、このアンケート調査の質問は、企業の経営者向けに作成されております。できるだけ多くの質問にご回答くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

なお、本調査によって収集された情報は、学術的な研究目的と産業振興の支援策の策定のために利用されますので、個人情報として公開される心配はございません。

ご多忙のところ、誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨のご理解を賜り、何卒、貴殿のご協力とご指導のほどを、重ねてお願い申し上げます。

敬具

本調査について

1. 回答方法は、選択肢を選ぶものと記述していただくものがございます。選択肢を選ぶものは該当する選択肢のわきに有る □の中に印✓をお付けください。

2. 回答される方は、経営者の方、あるいはその代理の方が、ご回答くださいますようお願い、ご協力、お願い申し上げます。
3. 本調査票に記載された情報は門外不出で、本調査の目的以外に使用することはございません。
4. 特に指定がない場合、2024 年 11 月 1 日時点での現状をお教えてください。

本調査の返信期日と方法

1. ご返信の際には、同封の返信用封筒をご利用ください。
2. 本調査の締め切り期日は、2024 年 12 月 25 日（水）の消印までとさせていただきます。

本調査にかかわるお問い合わせ先

明治大学 政治経済学部

専任教授 森下 正

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1

明治大学駿河台校舎研究棟 719 号室

TEL 03-3296-2105（直通）

e-mail morisita@meiji.ac.jp

明治大学 森下正 中小企業論ゼミナール

アンケート責任者 土橋 悠平

〒362-0021 埼玉県上尾市原市 957-10

TEL 090-9812-3344

e-Mail yuhee10304@gmail.com

中小企業の経営実態に関する調査

※本アンケートは日立地域、秩父地域、燕・三条地域、浜松地域、豊田地域、西多摩地域の中小企業経営者の方にお送りしております。
※これより設問にお答えいただきます。特に指定がない場合は、2024年11月1日時点での現状をお教えてください。

<Section A> 貴社の概要および経営者などについて

A1 貴社の本社所在地の該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1□ 茨城県日立地域 2□ 埼玉県秩父地域 3□ 新潟県三条・燕地域
4□ 静岡県浜松地域 5□ 愛知県豊田地域 6□ 東京都西多摩地域

A2 創業(事業開始)年をお教えてください。

 年

A3 全社員数(パート・アルバイト、家族従業員を含む)をお教えてください。

 名(内女性 名)

A4 社員の平均年齢について、最も適切な該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1□ 20～24歳 2□ 25～29歳 3□ 30～34歳 4□ 35～39歳 5□ 40～44歳
6□ 45～49歳 7□ 50～54歳 8□ 55～59歳 9□ 60～64歳 10□ 65歳以上

A5 代表者の性別と年齢をお教えてください。

1□ 男性

2□ 女性

 歳

A6 貴社の主要業種について、最も適切な該当業種1つに☑をお付けください。

- 1□ 製造業 2□ 製造卸売業 3□ 製造小売業 4□ 建設業 5□ 卸売業

A7 現代表者は何代目ですか。該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1□ 創業者 2□ 二代目経営者 3□ 三代目経営者 4□ 四代目以降(代目)

A8 現代表者について説明した場合、最も適切な該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1□ 創業者 2□ 創業者親族 3□ 社内昇進者(親族外) 4□ 招聘経営者
5□ 分社・のれん分の経営者 6□ 親会社などからの出向・転籍経営者 7□ その他

A9 後継者の有無について、最も適切な該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1□ 事業継承したばかり(過去5年以内) 2□ 後継者は決まっている 3□ 後継候補者が複数いる
4□ 後継候補者がいないため、現在探している 5□ 後継候補者がいないため、売却先を模索中
6□ 後継候補者がいないため、自主廃業を予定 7□ その他

A10 過去3年間の各項目の推移について、該当箇所1つに☑をお付けください。

- 社員数 1□ 減少 2□ 横這い 3□ 増加 営業利益 1□ 減少 2□ 横這い 3□ 増加
売上高 1□ 減少 2□ 横這い 3□ 増加 経常利益 1□ 減少 2□ 横這い 3□ 増加

A11 今後3年間の貴社の成長目標について、該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1□ 事業縮小 2□ 事業維持 3□ 適度な成長 4□ 大いに成長

A12 経営理念の有無について、該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1□ 明文化されたものがある 2□ 明文化されていないがある 3□ 特になし

A13 貴社の売上高に占める研究開発費について、該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1□ 0% 2□ 1～2%未満 3□ 2～3%未満 4□ 3～4%未満 5□ 4%以上

<Section B> 社員の採用・育成について

B1 貴社の雰囲気・社員像に関して、1～10の達成度の各項目の該当箇所1つに☑をお付けください。

会社の雰囲気・社員像	達成度			会社の雰囲気・社員像	達成度		
	低い	普通	高い		低い	普通	高い
能動的に仕事ができる社員	☐	☐	☐	多様な仕事に挑戦できる環境がある	☐	☐	☐
社員の改善提案が活発	☐	☐	☐	社員間で顧客情報などを蓄積・共有・活用	☐	☐	☐
社員のIT活用が一般化	☐	☐	☐	社員が経営理念に基づく行動ができる	☐	☐	☐
社員間のコミュニケーションが盛ん	☐	☐	☐	社員が清掃や祭事などの地域貢献に参加	☐	☐	☐
社外との人材交流を実施	☐	☐	☐	社員が新しい知識やノウハウの取得に熱心	☐	☐	☐

B2 貴社の人材採用の方針に関して、該当箇所全てに☑をお付けください。

- 1□ 経営計画に沿った新卒・中途採用 2□ 退職者が生じた際に採用
3□ 人柄・性格を重視した採用 4□ 事業を拡大する前に採用
5□ 入社資格基準(能力や資格など)を定義した採用 6□ 事業が拡大した後で採用

B3 貴社が人材採用を行う理由について、該当箇所全てに☐をお付けください。

- 1□ 離職・退職者の補充 2□ 既存事業維持のため 3□ 既存事業拡大のため
4□ 新規事業展開のため 5□ 業務改革・改善のため 6□ 新技術・ノウハウ導入のため

B4 人材育成・定着率向上の取組による成果について、各項目の該当箇所1つに☐をお付けください。

人材育成についての取組内容	未 実施	成果			定着率向上のための 取組内容	未 実施	成果		
		低い	普通	高い			低い	普通	高い
新入社員向け研修	☐	☐	☐	☐	給与のベースアップ	☐	☐	☐	☐
入社年次別・階層別研修	☐	☐	☐	☐	公正な評価制度と報酬体系の整備	☐	☐	☐	☐
職種別研修	☐	☐	☐	☐	従業員への賞与での還元	☐	☐	☐	☐
管理者及びリーダー候補者向け研修	☐	☐	☐	☐	従業員の有給休暇取得促進	☐	☐	☐	☐
後継者及び後継候補者向け研修	☐	☐	☐	☐	社員食堂の設置	☐	☐	☐	☐
各種専門資格取得への助成	☐	☐	☐	☐	空調設備による労働環境の改善	☐	☐	☐	☐
社外研修への派遣及び助成	☐	☐	☐	☐	安全衛生管理・活動の推進	☐	☐	☐	☐
業務相談者(メンター)の設定	☐	☐	☐	☐	社内コミュニケーションの活性化	☐	☐	☐	☐
上司と部下とのパートナーの設定	☐	☐	☐	☐	定期的な社長面談の実施	☐	☐	☐	☐
目標管理制度の導入	☐	☐	☐	☐	人事部の設置	☐	☐	☐	☐

B5 貴社の人材採用の方法について、該当箇所全てに☐をお付けください。

- 1□ 経営陣自らによる採用 2□ 採用担当による採用 3□ 仕入れ・販売先の紹介
4□ 社員からの紹介 5□ 同業者や知人の紹介 6□ 人材紹介・スカウト会社の活用
7□ 自社ホームページで募集 8□ 求人情報専門誌の活用 9□ 人材採用・斡旋事業者へ委託
10□ 学校からの推薦 11□ ハローワークの活用 12□ 中核人材確保支援センターの活用

<Section C> 連携活動と支援政策の活用について

C1 貴社が加入している組合など連携組織について、該当箇所全てに☐をお付けください。

- 1□ 事業協同組合 2□ 商工組合 3□ 企業組合 4□ 協業組合 5□ 共済組合
6□ 生活衛生同業組合 7□ 異業種交流などの任意団体 8□ 有限責任事業組合(LLP)
9□ 合同会社 10□ 未加入

※「C4」で、10の「未加入」に☐をお付けいただいた方は、SectionDへお進みください。

C2 貴社の連携組織における参画状態について、最も適切な該当箇所1つに☐をお付けください。

- 1□ 中核企業(役員など)として運営に携わっている 2□ 中核企業ではないが、会合などには積極的に参加
3□ 自社の経営に支障のない範囲で参加 4□ あまり参加していない

C3 貴社が組合などの連携組織に加入する目的、現在の成果状況、並びに今後期待する点について、各項目の該当箇所全てに☐をお付けください。

事業の内容	加入 目的	現在 成果	今後 期待	側面	事業の内容	加入 目的	現在 成果	今後 期待	側面
経営者の資質向上	☐	☐	☐	ヒ ト	業務遂行上の環境負荷低減	☐	☐	☐	品 ・ 製
社員教育・研修	☐	☐	☐		地域資源の活用	☐	☐	☐	
インターンシップや見学会の実施	☐	☐	☐		組合金融(転貸借)	☐	☐	☐	
地元の学校での出前授業	☐	☐	☐		補助金・助成金の獲得	☐	☐	☐	
共同健康診断の充実	☐	☐	☐	コ ス ト	共同税務・経理	☐	☐	☐	金 融 ・ 信 用
共同受注・販売	☐	☐	☐		共済・保険事業	☐	☐	☐	
共同仕入・購入	☐	☐	☐		事業継続計画(BCP)の策定	☐	☐	☐	
共同生産・加工	☐	☐	☐		SDGsセミナー・講習会の開催	☐	☐	☐	
共同配送・保管	☐	☐	☐	製 品 ・ サ ー ビ ス	取引条件の向上	☐	☐	☐	情 報
共同施設利用	☐	☐	☐		他企業・他組合との交流	☐	☐	☐	
製品・サービスの品質向上	☐	☐	☐		共同ホームページ・宣伝・広報	☐	☐	☐	
新製品・サービスの開発	☐	☐	☐		共同情報システム事業・DX化	☐	☐	☐	
新規販路開拓(国内)	☐	☐	☐	他	産学官金の連携	☐	☐	☐	他
地域・組合ブランドの創出	☐	☐	☐		環境保全・再生活動	☐	☐	☐	

C4 貴社が開業時に活用した支援機関(認定支援機関含む)について、該当箇所全てに☑をお付けください。

- | | | |
|---------------|-----------------|--------------------|
| 1□ 市役所(町村役場) | 2□ 中小企業団体中央会 | 3□ 商工会議所・商工会 |
| 4□ 地場産業振興センター | 5□ 信用保証協会 | 6□ 中小企業基盤整備機構 |
| 7□ 政府系金融機関 | 8□ 地方経済産業局 | 9□ 中小企業投資育成株式会社 |
| 10□ 地方銀行 | 11□ 都道府県よろず支援拠点 | 12□ 都道府県産業技術開発センター |
| 14□ 信用金庫・組合 | 13□ 税理士・会計事務所など | 15□ 大学など研究機関 |

C5 貴社が現在利用している支援機関(認定支援機関含む)について、該当箇所全てに☑をお付けください。

- | | | |
|---------------|-----------------|--------------------|
| 1□ 市役所(町村役場) | 2□ 中小企業団体中央会 | 3□ 商工会議所・商工会 |
| 4□ 地場産業振興センター | 5□ 信用保証協会 | 6□ 中小企業基盤整備機構 |
| 7□ 政府系金融機関 | 8□ 地方経済産業局 | 9□ 中小企業投資育成株式会社 |
| 10□ 地方銀行 | 11□ 都道府県よろず支援拠点 | 12□ 都道府県産業技術開発センター |
| 14□ 信用金庫・組合 | 13□ 税理士・会計事務所など | 15□ 大学など研究機関 |

C6 貴社の支援政策の利用状況と今後について、各項目の該当箇所全てに☑をお付けください。

支援政策の項目	過去活用	現在活用	現在検討	今後検討	今後也不要	側面
1 人材の採用・育成に関する支援	☐	☐	☐	☐	☐	ヒ
2 技能実習生の受入体制の構築支援	☐	☐	☐	☐	☐	ト
3 運転資金に関する資金援助	☐	☐	☐	☐	☐	カ
4 設備投資に関する資金援助	☐	☐	☐	☐	☐	ネ
5 生産性向上・業務改善に関する支援	☐	☐	☐	☐	☐	モ
6 新規事業・新サービス開発に関する支援	☐	☐	☐	☐	☐	ノ
7 国内外での展示会などへの出展助成	☐	☐	☐	☐	☐	販
8 パンフレットやホームページ作成への支援	☐	☐	☐	☐	☐	路
9 企業間・産学官連携・交流の活性化に関する支援	☐	☐	☐	☐	☐	情
10 IT・AI・IoT導入(DX関連)に関する支援	☐	☐	☐	☐	☐	報
11 ビジョン・経営計画の策定支援	☐	☐	☐	☐	☐	体
12 事業承継・継承の相談・支援	☐	☐	☐	☐	☐	制
13 事業再構築・経営革新のための支援	☐	☐	☐	☐	☐	整
14 脱炭素経営を実施するための取組支援	☐	☐	☐	☐	☐	備
15 SDGs達成のための取組支援	☐	☐	☐	☐	☐	環

<Section D> 付加価値の向上策と財務戦略について

D1 貴社では付加価値向上のために、どの程度力を入れているか、各項目の該当箇所1つに☑をお付けください。

取組内容	(取組として)	重視 せず	← 普通 →	重視	側面
1 従業員の多能工化		☐	☐	☐	ヒ ト
2 IT活用人材の育成		☐	☐	☐	
3 従業員の営業力強化		☐	☐	☐	
4 従業員の新たなスキル習得支援		☐	☐	☐	
5 展示会や業界セミナーへの参加		☐	☐	☐	
6 製造技術・ノウハウのデータベース化		☐	☐	☐	
7 新製品・新サービスの開発		☐	☐	☐	モ ノ
8 材料・消耗品・仕掛品在庫の削減		☐	☐	☐	
9 多品種・特注品への対応		☐	☐	☐	
10 3S・5S・TQC・TQMなどの改善活動		☐	☐	☐	
11 産学官や他社との提携による技術開発		☐	☐	☐	
12 SDGsへの対応		☐	☐	☐	
13 ビフォー・アフターサービスの拡充		☐	☐	☐	カ ネ
14 省力化による製造コストの低減		☐	☐	☐	
15 仕入価格や契約条件の見直し		☐	☐	☐	
16 リースや共同リースの活用		☐	☐	☐	
17 上場や社債発行による資金調達		☐	☐	☐	
18 助成金や補助金の活用		☐	☐	☐	

D2 貴社が行っている決算の頻度について、該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1☐ 日次決算 2☐ 月次決算 3☐ 四半期決算
4☐ 半期(中間)決算 5☐ 年次決算

D3 貴社の経営者の決算の確認頻度について、該当箇所1つに☑をお付けください。

- 1☐ 週に3回以上 2☐ 週に1回以上 3☐ 月に2回以上
4☐ 月に1回以上 5☐ 四半期に1回以上 6☐ 半期に1回以上
7☐ 年に1回以上

D4 決算情報が共有される頻度と範囲について該当箇所全てに☑をお付けください。

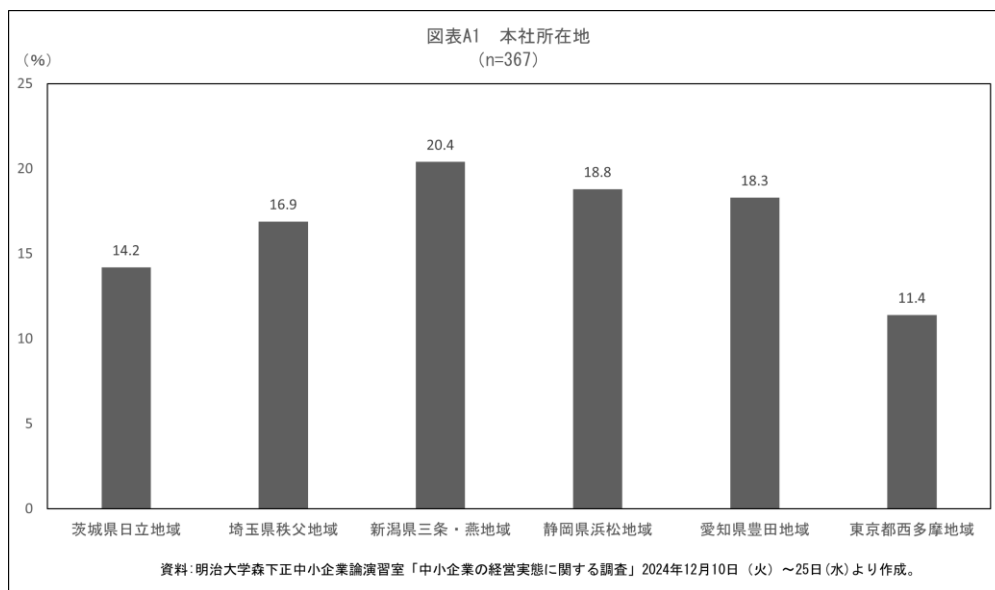
	決算の共有頻度	社長のみ	役員・取締役まで	部課長まで	全従業員
1	週に3回以上	☐	☐	☐	☐
2	週に1回以上	☐	☐	☐	☐
3	月に2回以上	☐	☐	☐	☐
4	月に1回以上	☐	☐	☐	☐
5	四半期に1回	☐	☐	☐	☐
6	半期に1回	☐	☐	☐	☐
7	年に1回	☐	☐	☐	☐

D5 貴社における財務管理方法等について、各項目の該当箇所1つに☑をお付けください。

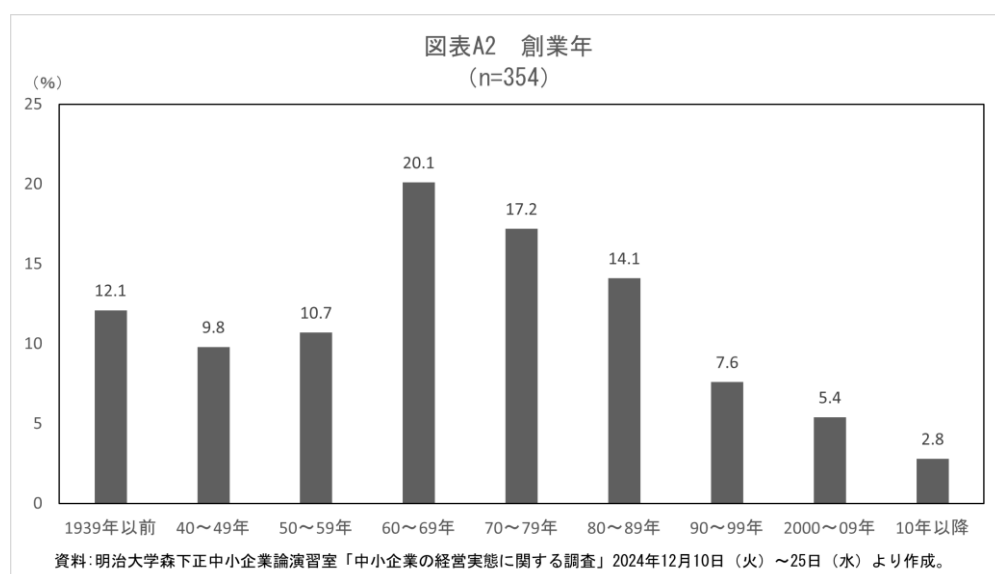
	取組内容	専用システム	汎用ソフト	紙帳簿	外部委託	管理せず	未導入
1	財務・会計システムの導入	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	資産管理システムの導入	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	在庫管理システムの導入	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	販売・顧客管理システムの導入	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	入出荷(物流)管理システムの導入	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	人事・労務管理システムの導入	☐	☐	☐	☐	☐	☐

質問は以上で終了となります。ご多用のところ、最後までご協力賜り、誠に有難うございました。

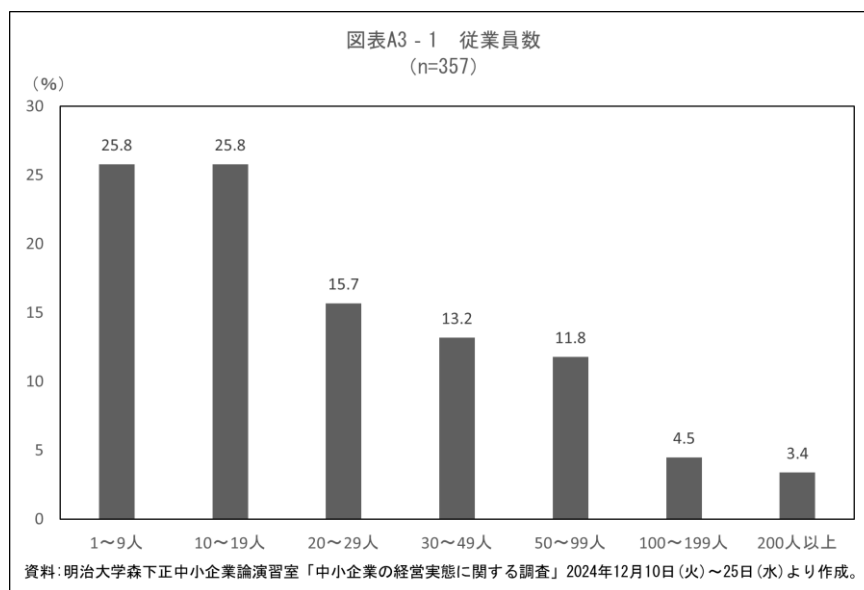
アンケート単純集計結果



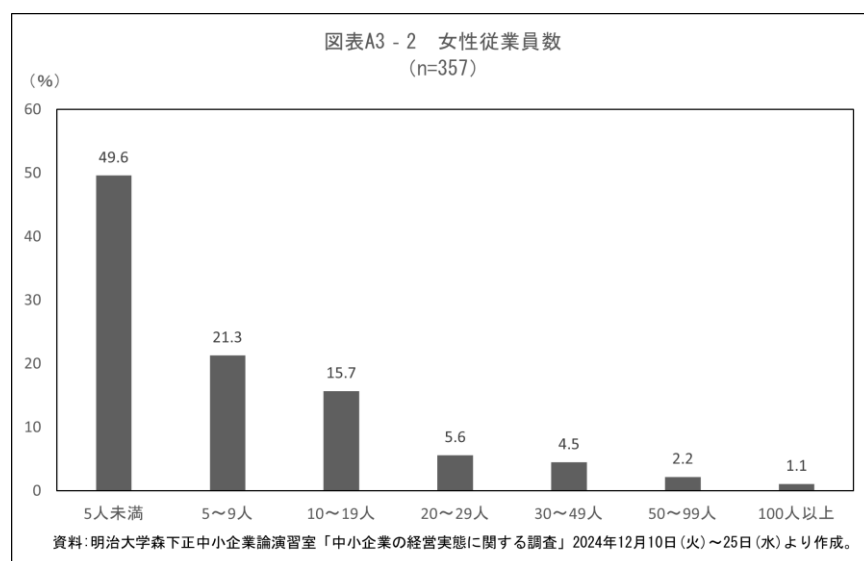
回答企業の本社所在地についてみていくと（図表 A1 参照）、「新潟県三条・燕地域」と回答した企業が最も多く 20.4%であり、次いで「静岡県浜松地域」が 18.8%であった。「愛知県豊田地域」「埼玉県秩父地域」「茨城県日立地域」「東京都西多摩地域」はそれぞれ 18.3%、16.9%、14.2%、11.4%であった。



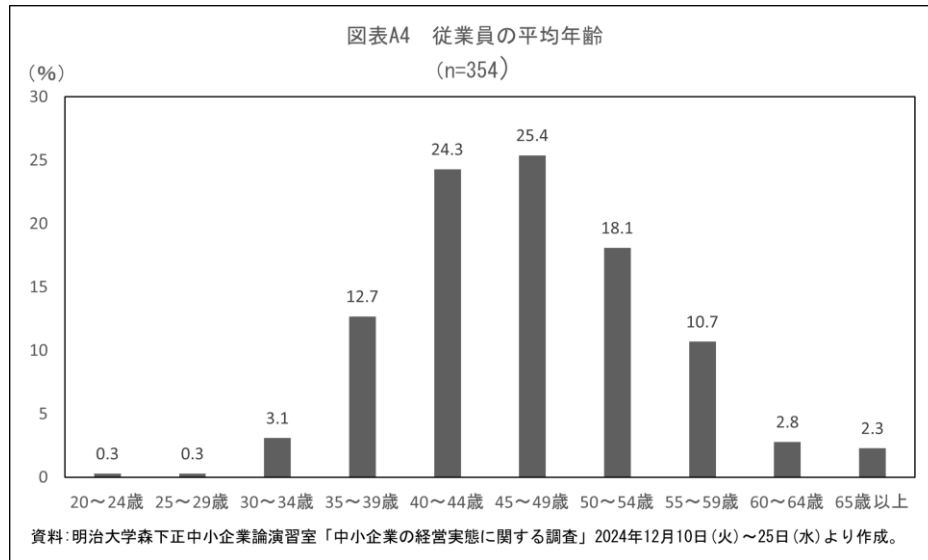
回答企業の創業年についてみていくと（図表 A2 参照）、1960～69年に創業したと回答した企業が最も多く、20.1%である。次いで70～79年に創業した企業が17.2%、80～89年に創業した企業が14.1%と多くなっている。対照的に、90年以降に創業したと回答した企業の割合は小さいことがわかる。また、1939年以前に創業したと回答した企業は、12.1%であり、80～89年に創業した企業に次いで高い割合を占めている。



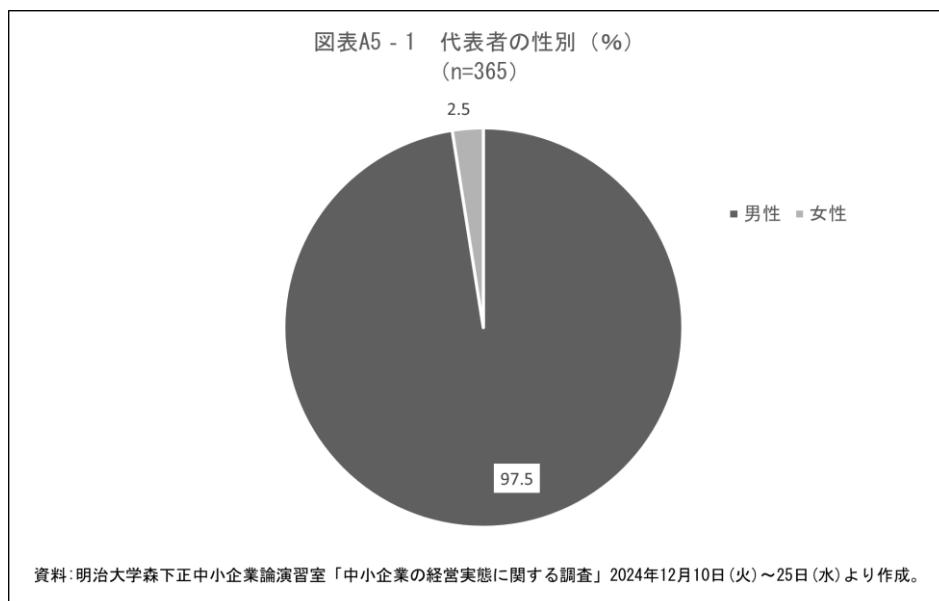
回答企業の従業員数についてみていくと（図表 A3-1 参照）、従業員数 19 人以下の企業が 51.6%を占めている一方で、従業員数 100 人以上の企業は 7.9%と少なくなっている。



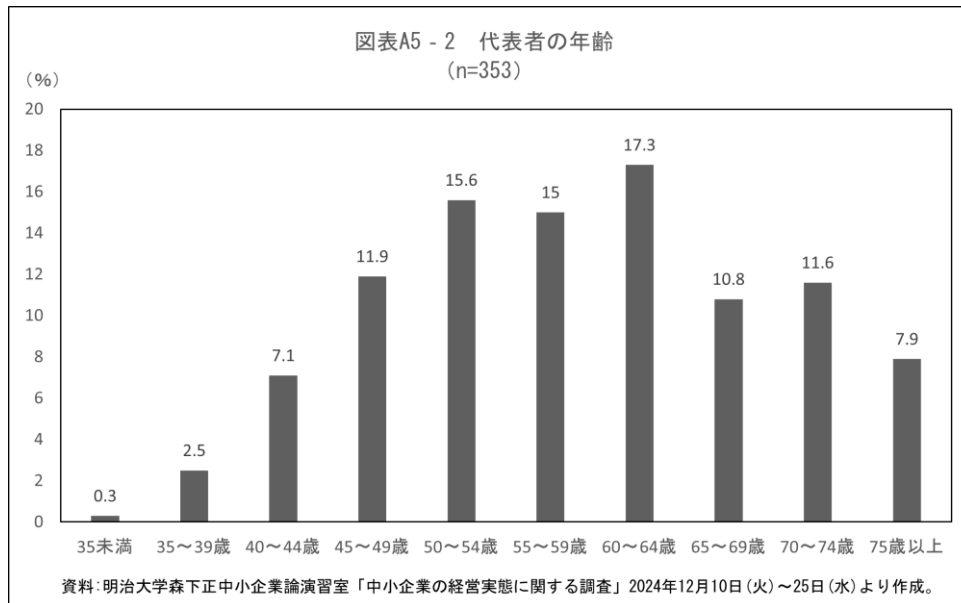
回答企業の女性従業員数についてみていくと（図表 A3-2 参照）、女性従業員数 5 人未満の企業が 49.6%を占めている一方で、女性従業員数 50 人以上の企業は 3.3%と少なくなっている。



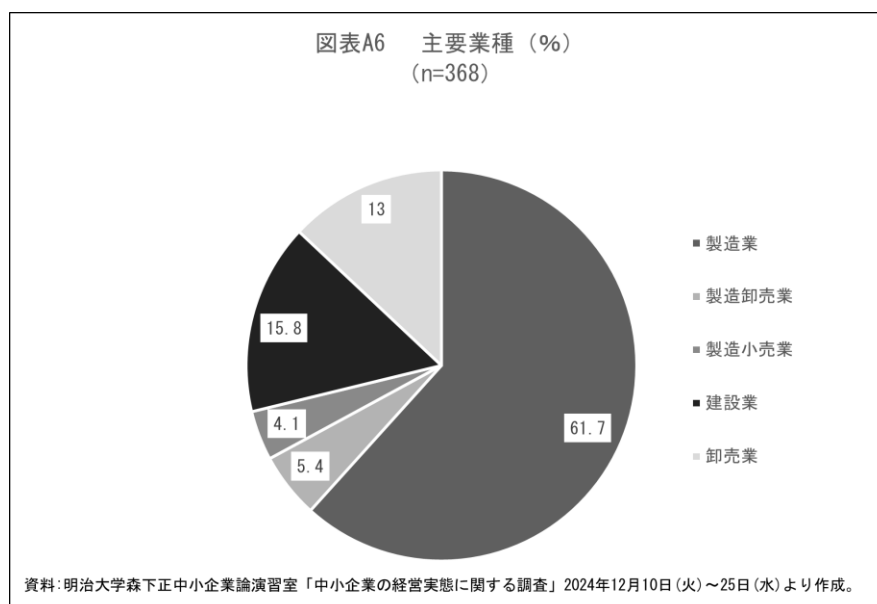
回答企業の従業員の平均年齢についてみていくと（図表 A4 参照）、40～54 歳と回答した企業の割合が合計 67.8%と大部分を占めている。一方、20～34 歳と回答した企業の割合は合計 3.7%にとどまっており、高齢化の進展が大きく見受けられる。



回答企業の経営者の性別についてみていくと（図表 A5-1 参照）、男性と回答した企業の割合が 97.5%を占めており、ほとんどの企業において経営者は男性であることがわかる。

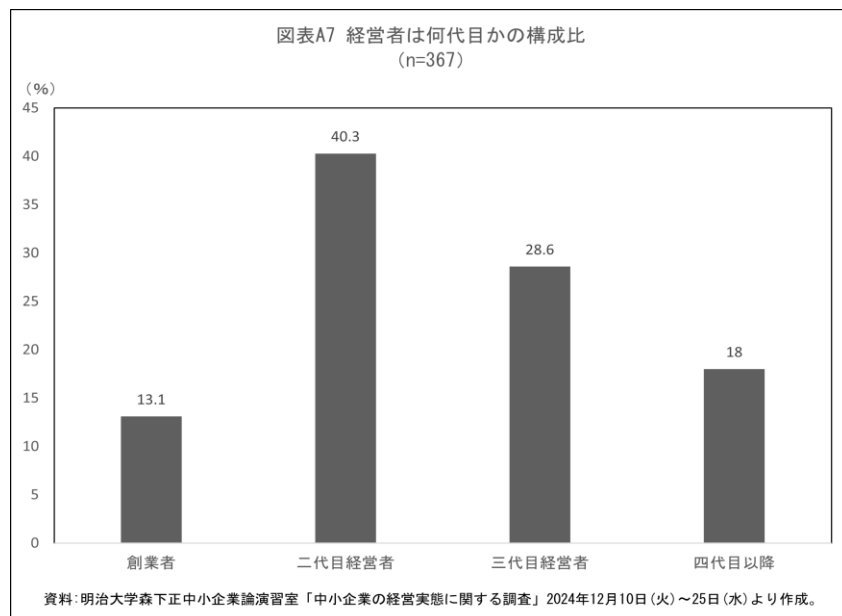


回答企業の代表者の年齢についてみていくと（図表 A5-2 参照）、60～64 歳と回答した企業の割合が 17.3%と最も高く、次いで 50～54 歳が 15.6%、55～59 歳が 15.0%となっている。このことから、代表者の年齢は 50 代～60 代前半に多く偏っているといえる。一方、最も少ない年齢層は 35 歳未満であり、35～39 歳の割合と足してもわずか 2.8%にとどまる。

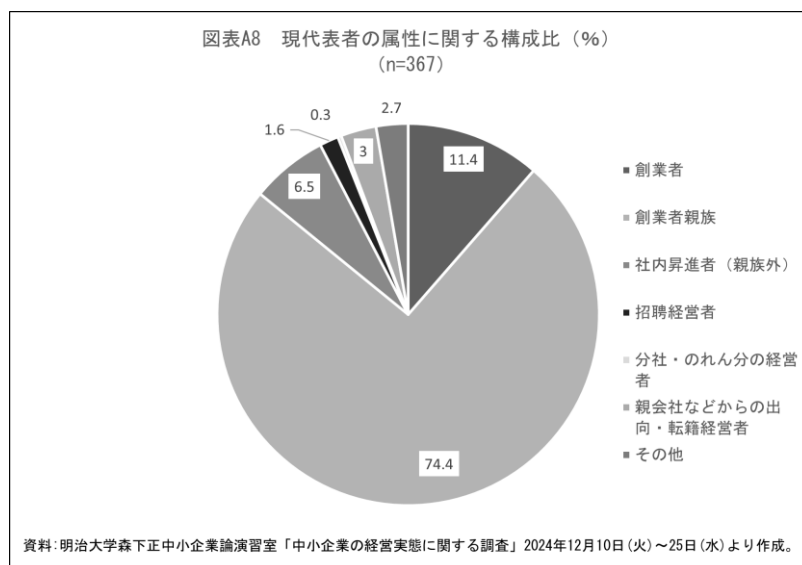


回答企業の主要業種についてみていくと（図表 A6 参照）、製造業を専門に営むと回答した企業の割合は、61.7%であり、次いで建設業と回答した企業が 15.8%、卸売業と回答した企業が 13.0%となっている。一方、製造小売業と製造卸売業と回答した企業の割合は、

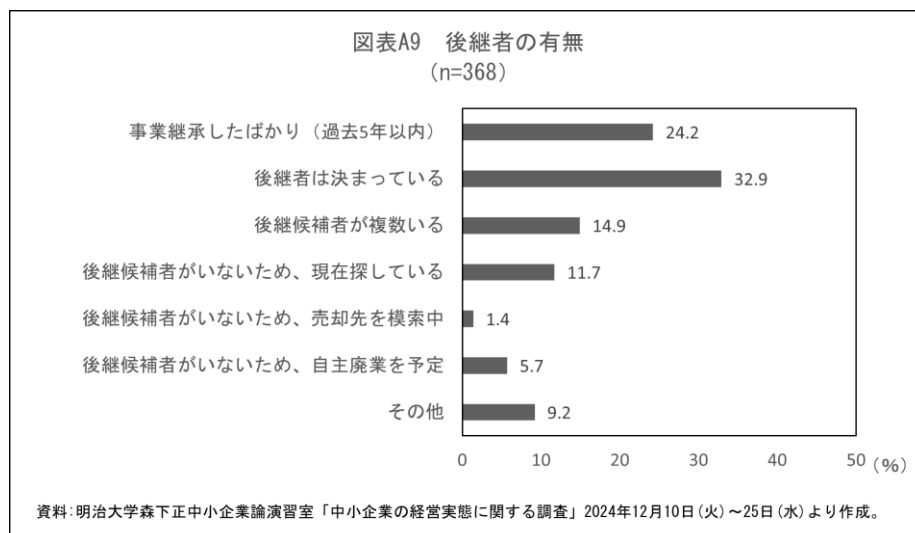
合計しても 9.5%にとどまっている。



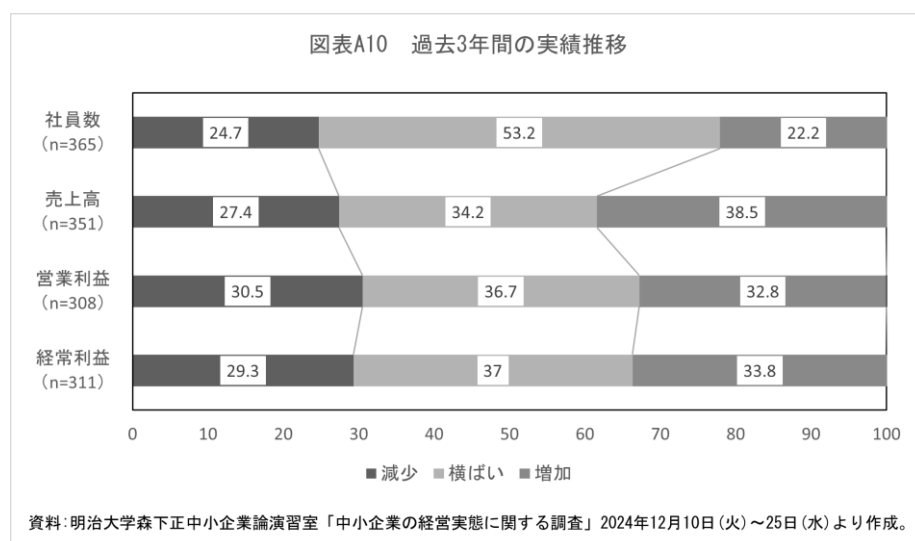
回答企業の経営者は何代目かの構成比についてみていくと（図表 A7 参照）、二代目と回答した企業の割合が 40.3%と最も高くなっており、三代目と四代目以降の割合がそれぞれ 28.6%、18.0%と続いている。一方、創業者の割合は 13.1%であり、最も少ない。



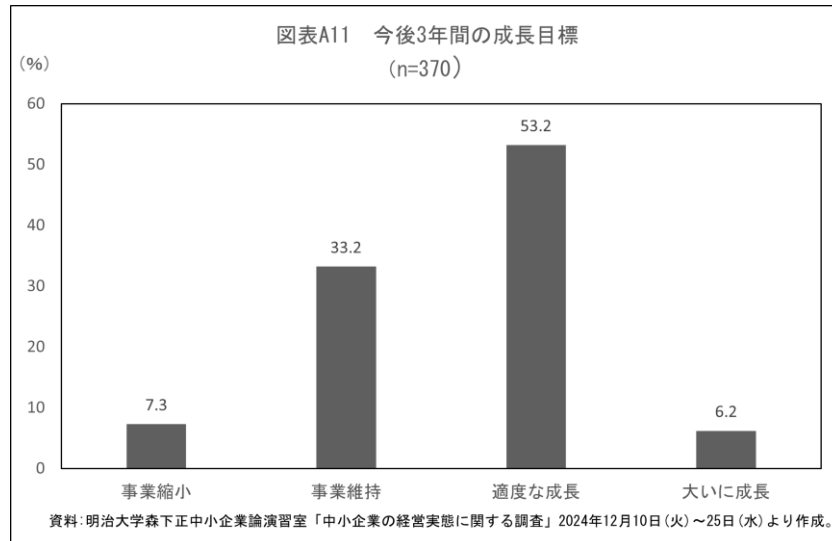
回答企業の現代表者の属性に関する構成比についてみていくと（図表 A8 参照）、「創業者親族」と回答した企業の割合が最も高く、74.4%を占めている。次いで「創業者」「社内昇進者（親族外）」と回答した企業の割合が 11.4%、6.5%と続いている。



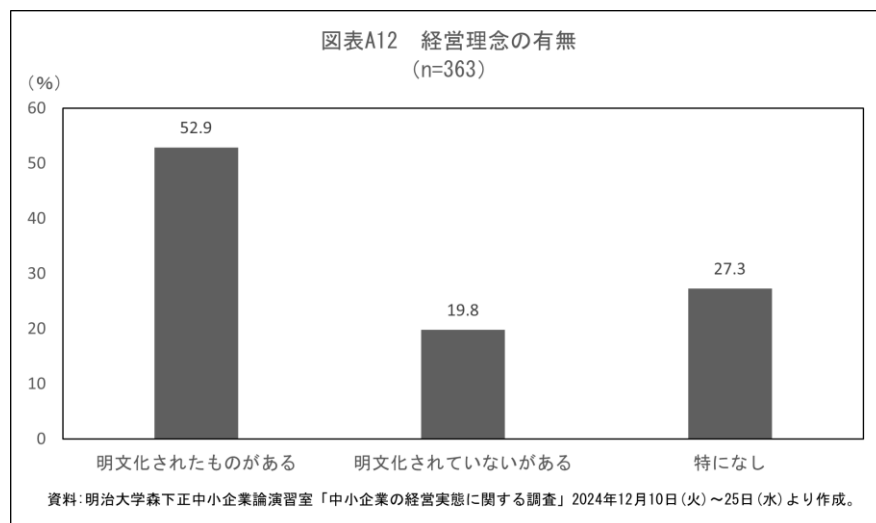
回答企業の後継者の有無についてみていくと（図表 A9 参照）、「後継者は決まっている」と回答した企業の割合が 32.9%と最も高く、次いで「事業承継したばかり（過去 5 年以内）」と回答した企業の割合が 24.2%となっている。一方、「後継者候補者がいないため、売却先を模索中」と回答した企業の割合が最も小さく、1.4%となっている。また、「後継者候補者がいないため、自主廃業を予定」と回答した企業も 5.7%となっている。



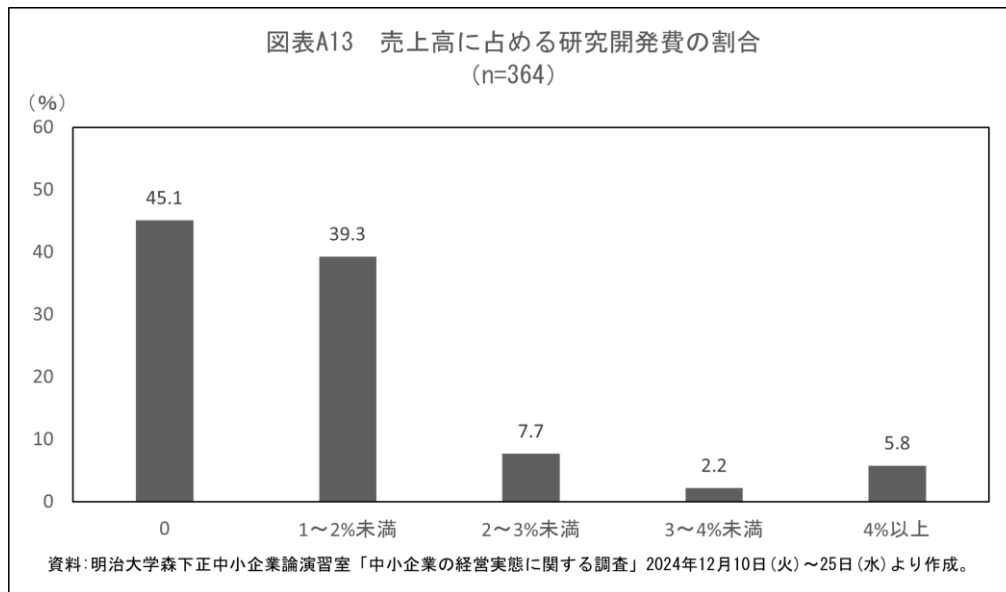
回答企業の過去 3 年間の実績推移についてみていくと（図表 A10 参照）、社員数について現状維持以上を保っていると回答した企業の割合は 75.4%と大きいことがわかる。次いで、経常利益について現状維持以上を保っていると回答した企業の割合は 70.8%となっており、営業利益について現状維持以上を保っていると回答した企業の割合は 69.5%となっている。



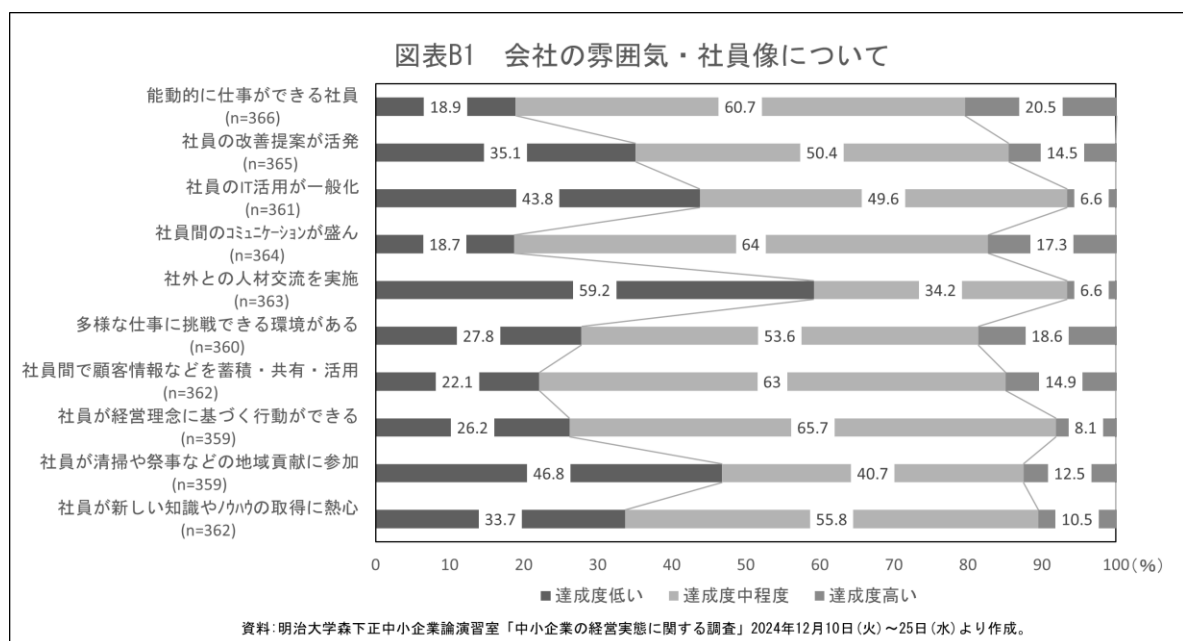
回答企業の今後3年間の成長目標についてみていくと(図表A11参照)、「適度な成長」と回答した企業の割合が53.2%と最も大きくなっている。「大いに成長」と回答した6.2%の企業と合わせた59.4%の企業が、今よりも成長することを目標として掲げている。一方、「事業維持」、「事業縮小」と回答した企業も合計で40.5%存在する。



回答企業の経営理念の有無についてみていくと(図表A12参照)、「明文化されたものがある」と回答した企業の割合は52.9%、「明文化されていないがある」と回答した企業の割合は19.8%である。全体の72.7%の企業が経営理念を持って活動をしていることがわかる。

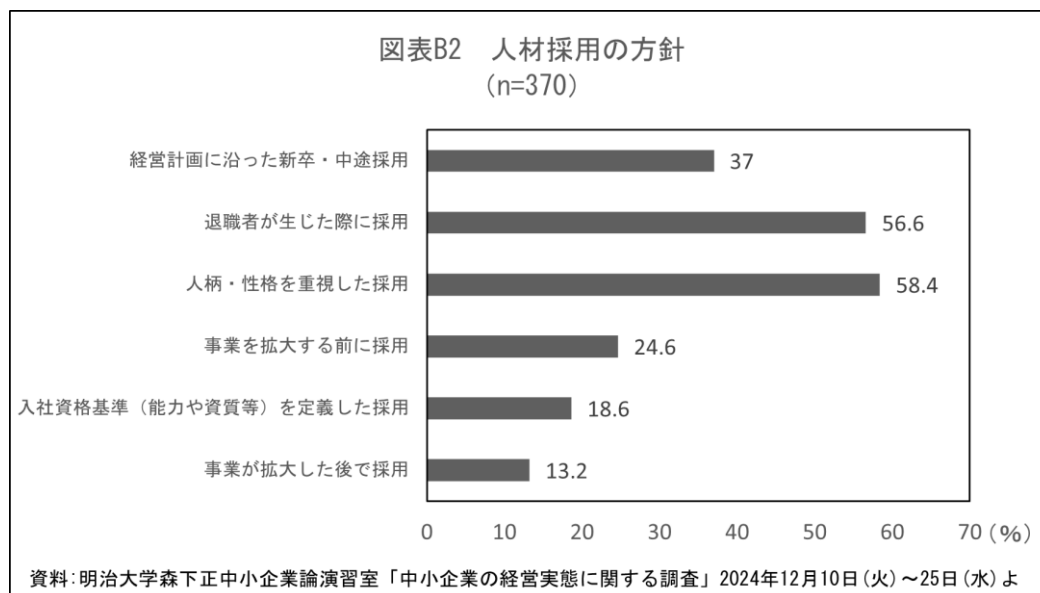


回答企業の売上高に占める研究開発費の割合についてみていくと（図表 A13 参照）、0%と回答した企業の割合が最も大きく 45.1%であり、1~2%未満と回答した 39.3%の企業と合わせると合計 84.4%にのぼる。一方で、4%以上と回答した企業も 5.8%存在する。

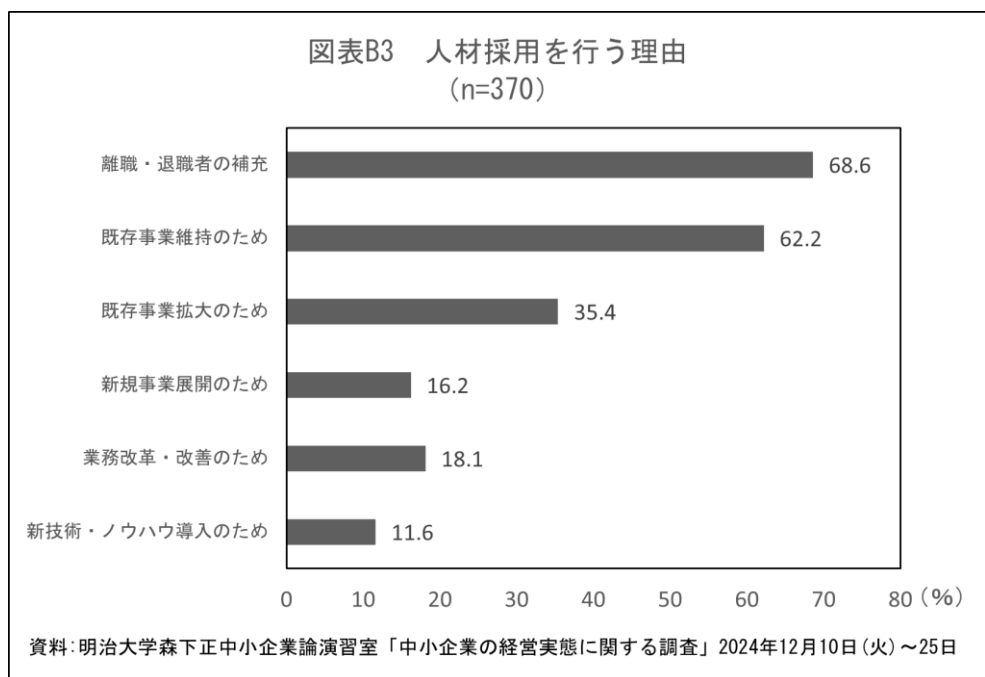


回答企業の会社の雰囲気・社員像についてみていくと（図表 B1 参照）、「達成度高い」の回答が最も多い項目は、「能動的に仕事ができる社員」であり、割合は 20.5%である。次いで多い項目は、「多様な仕事に挑戦できる環境がある」「社員間のコミュニケーションが盛ん」「社員間で顧客情報などを蓄積・共有・活用」であり、割合はそれぞれ 18.6%、17.3%、14.9%となっている。「達成度中程度」の回答が多い項目は、「社員が経営理念に

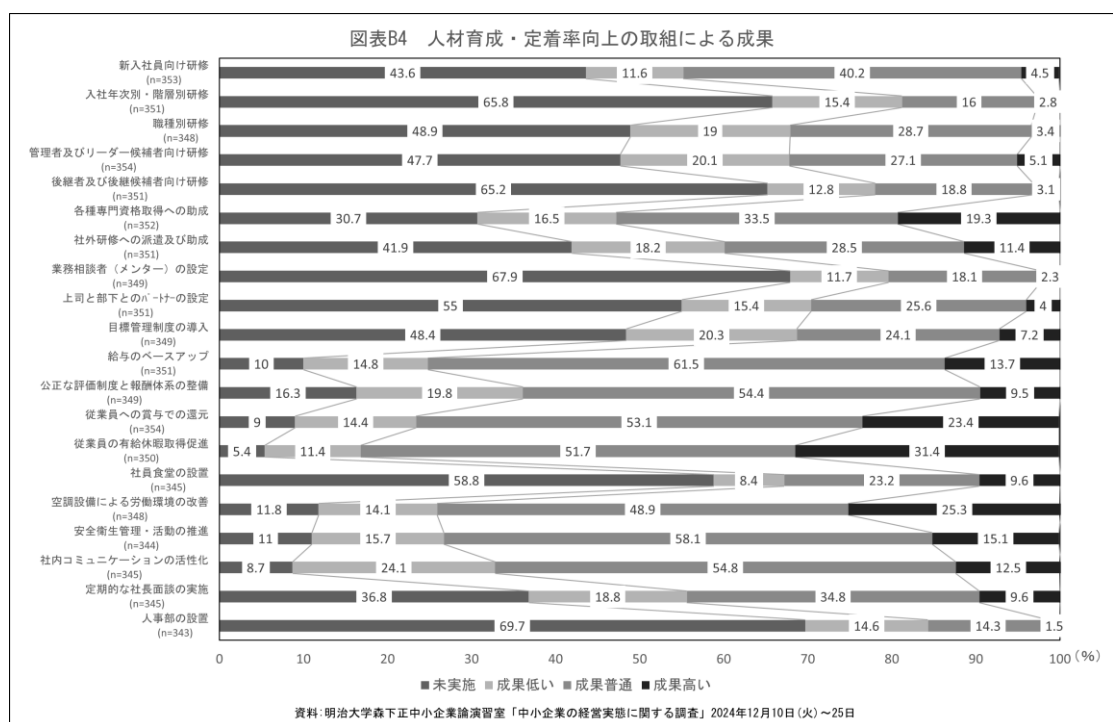
基づく行動ができる」「社員間のコミュニケーションが盛ん」「社員間で顧客情報などを蓄積・共有・活用」であり、割合はそれぞれ 65.7%、64.0%、63.0%である。一方で、「達成度低い」で回答が最も多い項目は「社外との人材交流を実施」であり、割合は 59.2%となっている。



回答企業の人材採用の方針についてみていくと（図表 B2 参照）、「人柄・性格を重視した採用」と回答した企業の割合が 58.4%と最も大きく、続いて「退職者が生じた際に採用」、「経営計画に沿った新卒・中途採用」と回答した企業の割合がそれぞれ 56.6%、37.0%である。一方、「入社資格基準（能力や資質等）を定義した採用」、「事業が拡大した後で採用」と回答した企業の割合はそれぞれ 18.6%、13.2%にとどまっている。

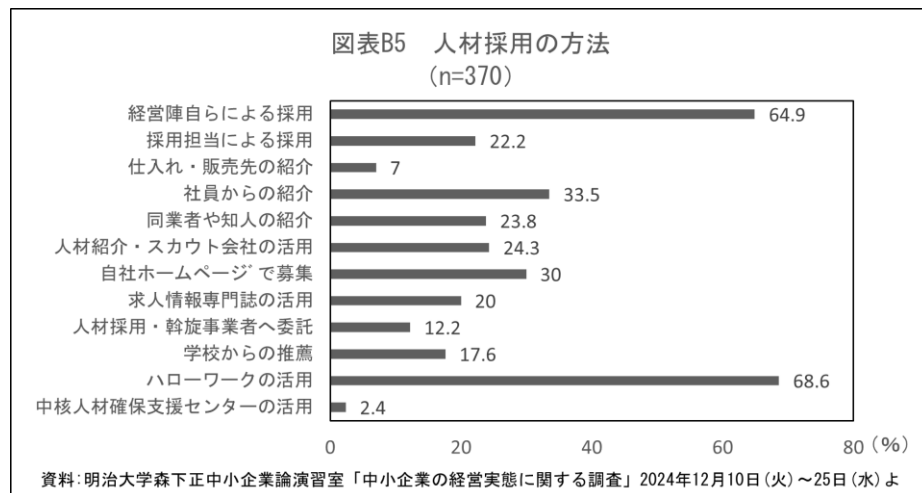


回答企業の人材採用を行う理由についてみていくと(図表 B3 参照)、「離職・退職者の補充」と回答した企業の割合が 68.6%と最も大きく、次いで「既存事業維持のため」と回答した企業の割合が 62.2%である。一方で、「新規事業展開のため」、「新技術・ノウハウ導入のため」と回答した企業の割合は 16.2%、11.6%にとどまっている。

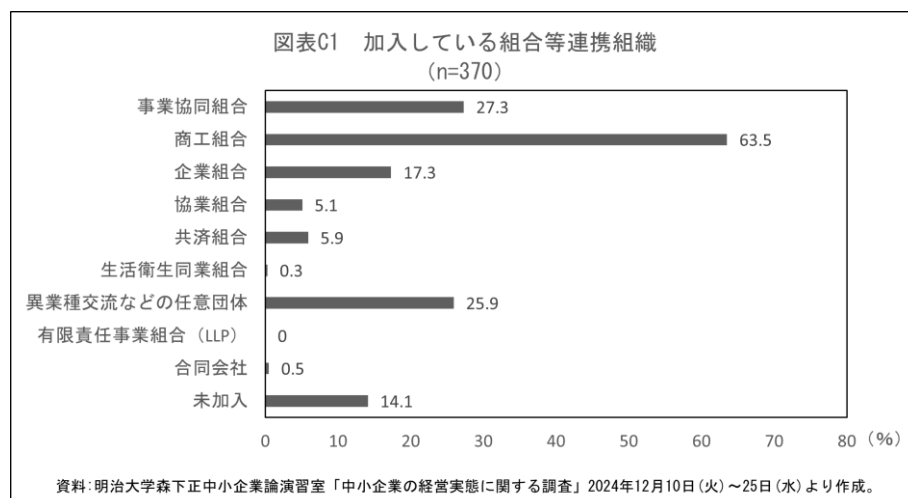


回答企業の人材育成・定着率向上の取組による成果についてみていくと(図表 B4 参照)、

「成果高い」の回答が最も多かった項目は、「従業員の有給休暇取得促進」であり、割合は 31.4%である。次いで、「空調設備による労働環境の改善」「従業員への賞与での還元」と回答した企業が多く、割合はそれぞれ 25.3%、23.4%である。「成果普通」の回答が最も多かった項目は、「給与のベースアップ」であり、割合は 61.5%となっている。一方で、「未実施」への回答が多かった項目は、「人事部の設置」であり、69.7%と高い割合になっている。

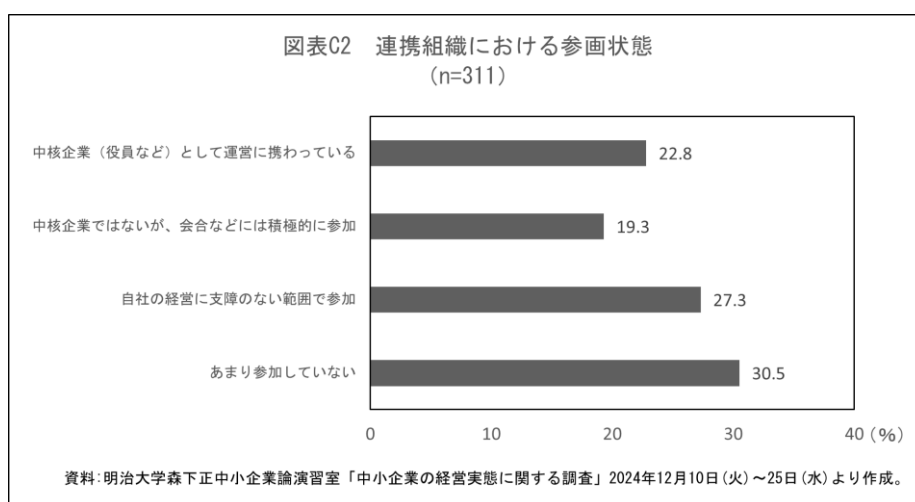


回答企業の人材採用の方法についてみていくと（図表 B4 参照）、「ハローワークの活用」と回答した企業が多く、割合は 68.6%を占めている。次いで、「経営陣自らによる採用」が多く、割合は 64.9%となっている。その後は「社員からの紹介」「自社ホームページで募集」と続き、割合はそれぞれ 33.5%、30.0%である。

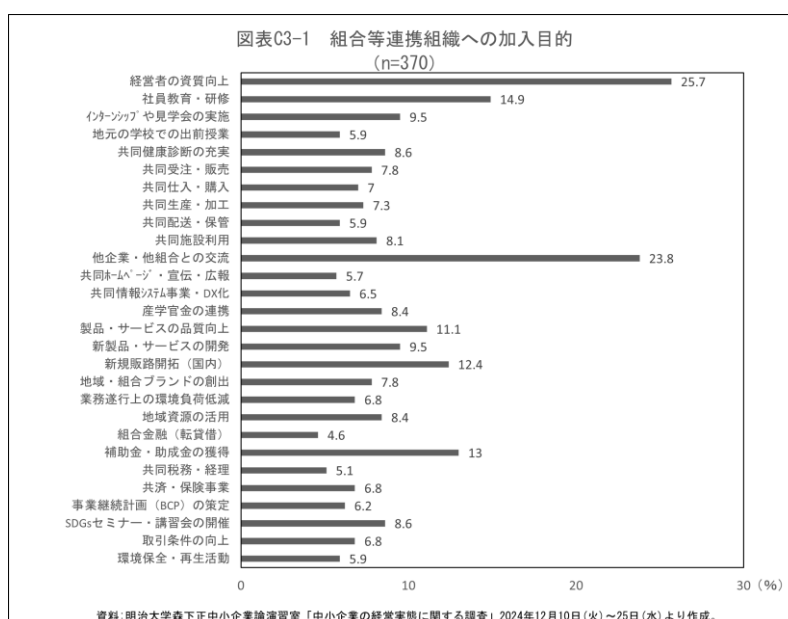


回答企業の加入している組合等連携組織についてみていくと（図表 C1 参照）、商工組

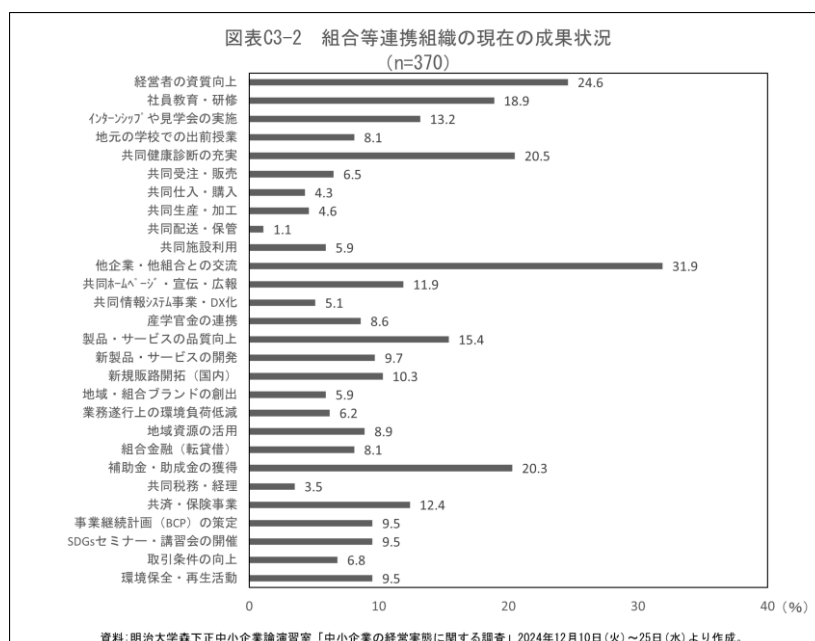
合に加入していると回答した企業の割合は 63.5%と最も大きく、次いで事業協同組合、異業種交流などの任意団体に加入していると回答した企業の割合は、それぞれ 27.3%と 25.9%であった。一方、生活衛生同業組合、有限責任事業組合（LLP）、合同会社に加入していると回答した企業の割合はいずれも 5%を下回っており、また未加入と回答した企業の割合は 14.1%であった。



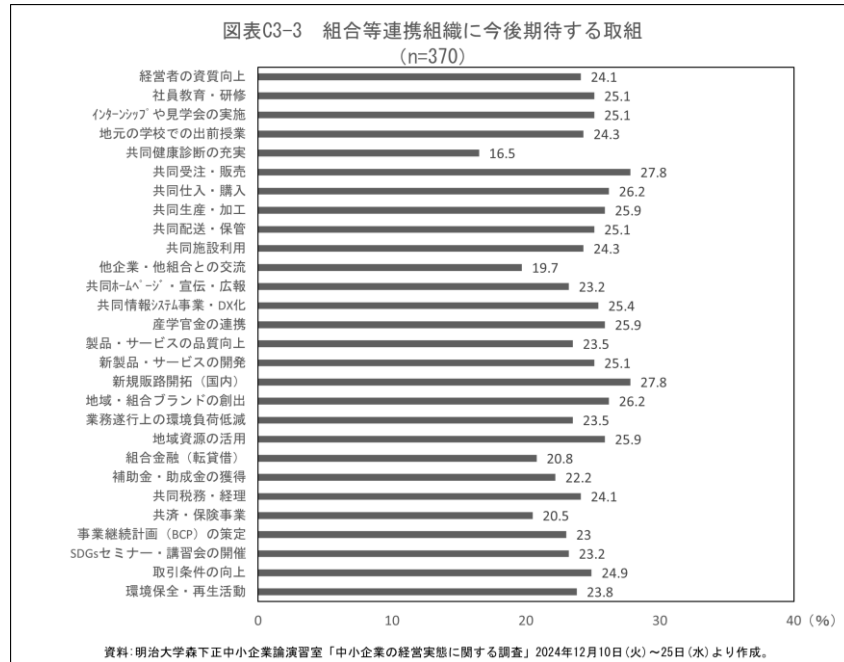
回答企業の連携組織における参画状態についてみていくと（図表 C2 参照）、「あまり参加していない」と回答した企業の割合は 30.5%と最も多く、次いで、「自社の経営に支障のない範囲で参加」、「中核企業（役員など）として運営に携わっている」と回答した企業が多くなっている。それぞれの割合は、27.3%、22.8%となっている。



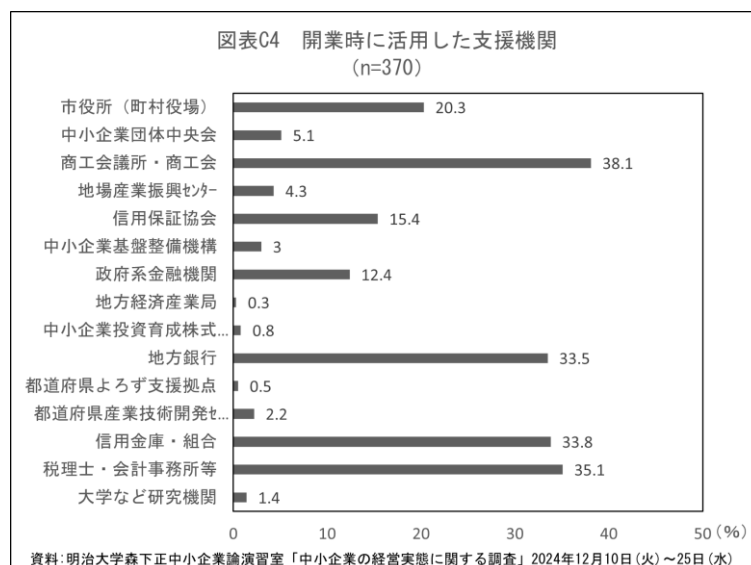
回答企業の組合等連携組織への加入目的についてみていくと（図表 C3-1 参照）、回答割合が 20%を超えた項目は、「経営者の資質向上」、「他企業・他組合との交流」であり、それぞれ 25.7%、23.8%であった。次いで、「社員教育・研修」、「補助金・助成金の獲得」、「新規販路開拓（国内）」、「製品・サービスの開発」の回答割合が 10%を超えており、それぞれ 14.9%、13.0%、12.4%、11.1%である。一方、「組合金融（転貸借）」については、5%を下回る比較的低い水準に収まっている。



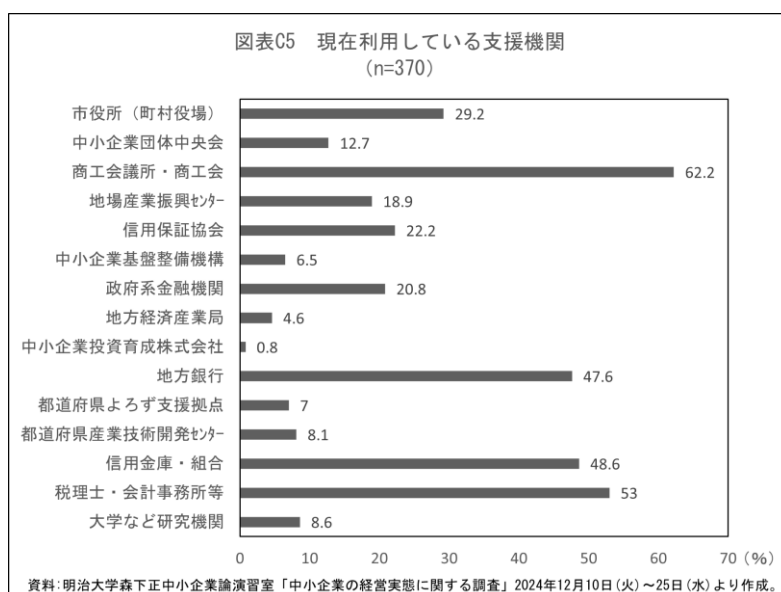
回答企業の組合等連携組織の現在の成果状況についてみていくと（図表 C3-2 参照）、回答割合が 25%を超えた項目は、「他企業・他組合との交流」であり、31.9%であった。次いで、「経営者の資質向上」、「共同健康診断の充実」、「補助金・助成金の獲得」の回答が多く、割合はそれぞれ 24.6%、20.5%、20.3%であった。一方、「共同仕入・購入」、「共同生産・加工」、「共同配送・保管」「共同税務・経理」の 4 項目については、いずれも 5%を下回る比較的低い水準に収まった。



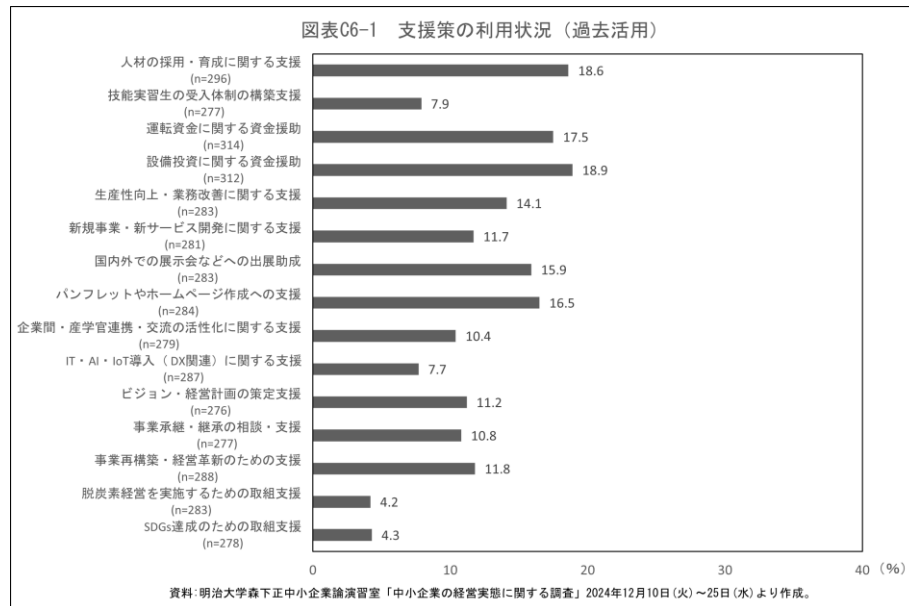
回答企業の組合等連携組織に今後期待する取組についてみていくと（図表 C3-3 参照）、「共同受注」、「新規販路開拓（国内）」と回答した企業の割合が最も大きく、27.8%であった。また、「共同仕入・購入」、「地域・組合ブランドの創出」、「共同生産・加工」、「産学官金の連携」、「地域資源の活用」、「共同情報システム事業・DX化」「社員教育・研修」、「インターンシップや見学会の実施」、「共同配送・保管」、「新製品・サービスの開発」の10項目は全て回答割合が25%を上回っている。一方、「共同健康診断の充実」、「他企業・他組合との交流」と回答した企業の割合はそれぞれ16.5%、19.7%と20%を下回っており、他項目と比べて低い水準に落ち着いている。



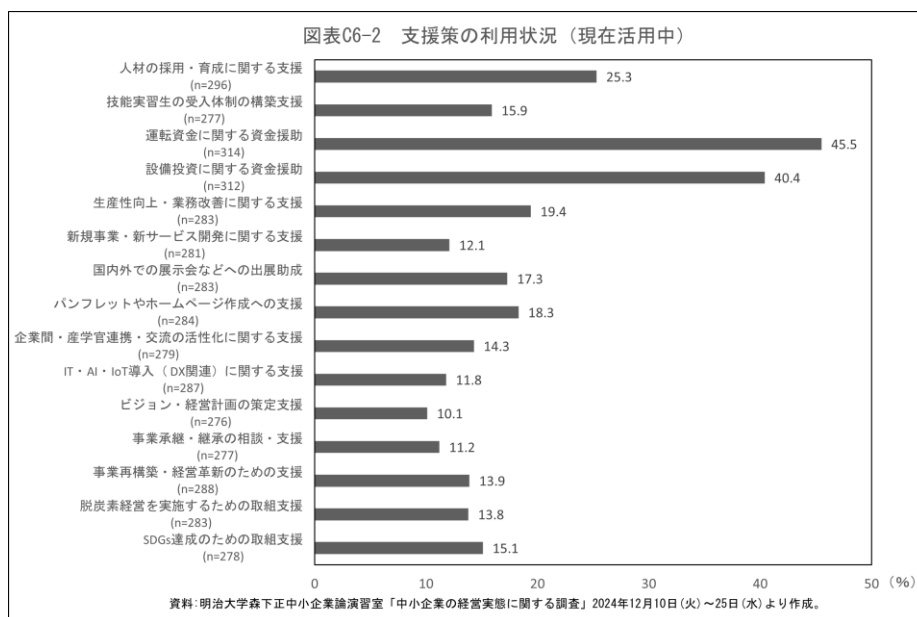
回答企業の開業時に活用した支援機関についてみていくと（図表 C4 参照）、「商工会議所・商工会」と回答した企業の割合が最も多く、割合が 38.1%となっており、それに次いで、「税理士・会計事務所等」、「信用金庫・組合」、「地方銀行」と回答した企業の割合は、それぞれ 35.1%、33.8%、33.5%である。一方、「地場産業振興センター」、「中小企業基盤整備機構」、「地方経済産業局」、「中小企業投資育成株式会社」、「都道府県よろず支援拠点」、「都道府県産業技術開発センター」、「大学など研究機関」、と回答した企業の割合は、いずれも 5%を下回る低い水準となっている。



回答企業の現在利用している支援機関についてみていくと（図表 C5 参照）、「商工会議所・商工会」と回答した企業の割合が最も多く、割合が 62.2%となっており、それに次いで、「税理士・会計事務所等」、「信用金庫・組合」、「地方銀行」と回答した企業の割合は、それぞれ 53.0%、48.6%、47.6%である。一方「中小企業基盤整備機構」、「地方経済産業局」、「中小企業投資育成株式会社」、「都道府県よろず支援拠点」、「都道府県産業技術開発センター」、「大学など研究機関」、と回答した企業の割合は、いずれも 10%を下回る低い水準となっている。

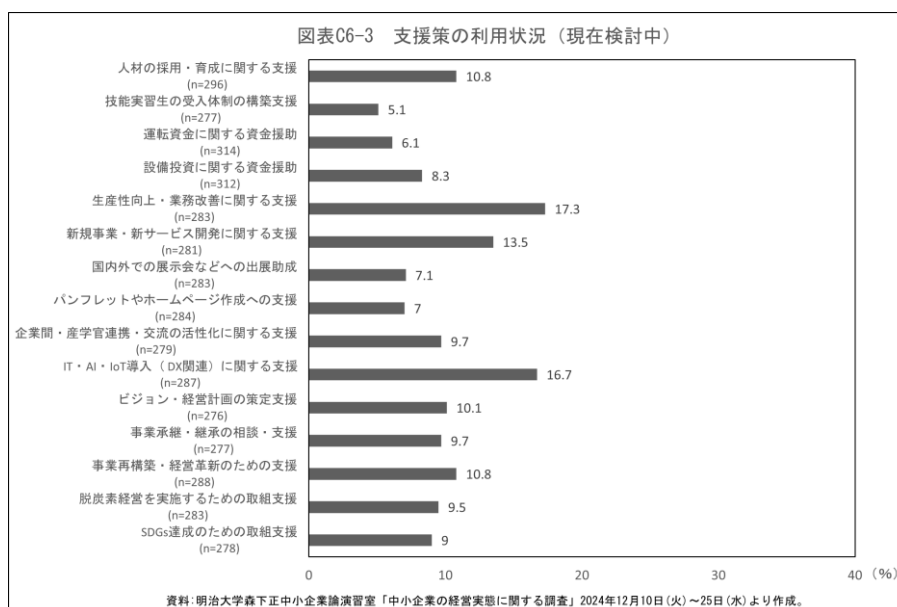


回答企業の支援策の利用状況（過去活用）についてみていくと（図表 C6-1 参照）、「人材の採用・育成に関する支援」、「運転資金に関する資金援助」、「設備投資に関する資金援助」、「国内外での展示会等への出展助成」、「パンフレットやホームページ作成への支援」と回答した企業の割合は、いずれも 15%を超えている。一方、「脱炭素経営を実施するための取組支援」、「SDGs 達成のための取組支援」と回答した企業の割合は、それぞれ 4.2%、4.3%と 5%を下回っている。

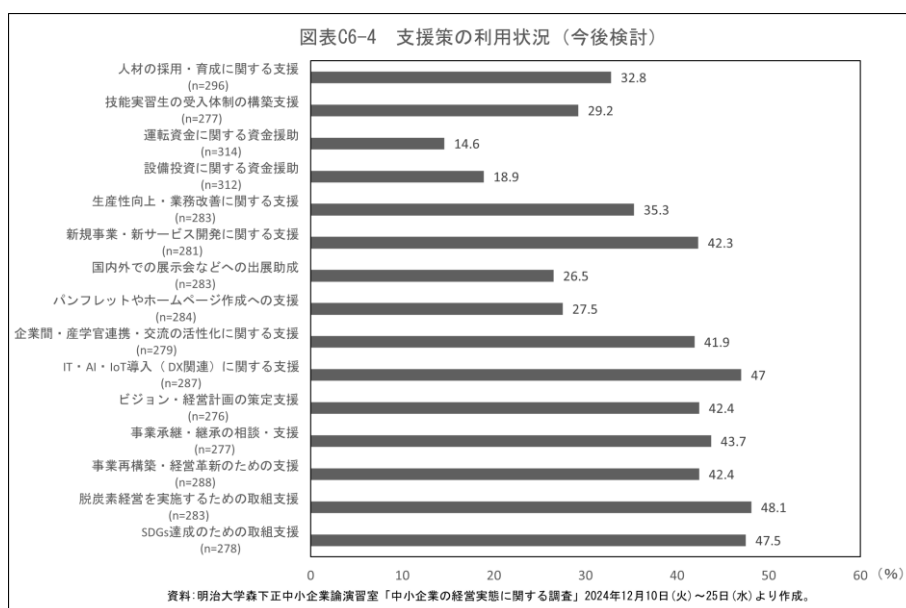


回答企業の支援策の利用状況（現在活用中）についてみていくと（図表 C6-2 参照）、「運転資金に関する資金援助」、「設備投資に関する資金援助」と回答した企業の割合が

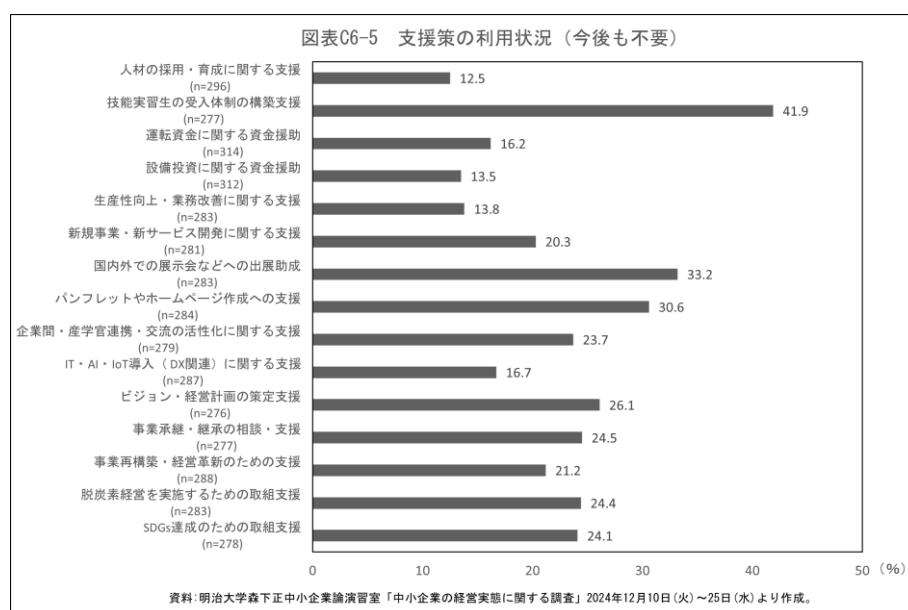
突出して大きく、それぞれ 45.5%、40.4%である。一方、「ビジョン・経営方針の策定支援」と回答した企業の割合は最も小さく、10.1%にとどまっている。



回答企業の支援策の利用状況（現在検討中）についてみていくと（図表 C6-3 参照）、「新生産性向上・業務改善に関する支援」と回答した企業の割合が最も大きく、17.3%であり、次いで「IT・AI・IoT 導入（DX 関連）に関する支援」が大きく、割合は 16.7%となっている。一方、「技能実習生の受入体制の構築支援」と回答した企業の割合は 5.1%と最も小さくなっている。

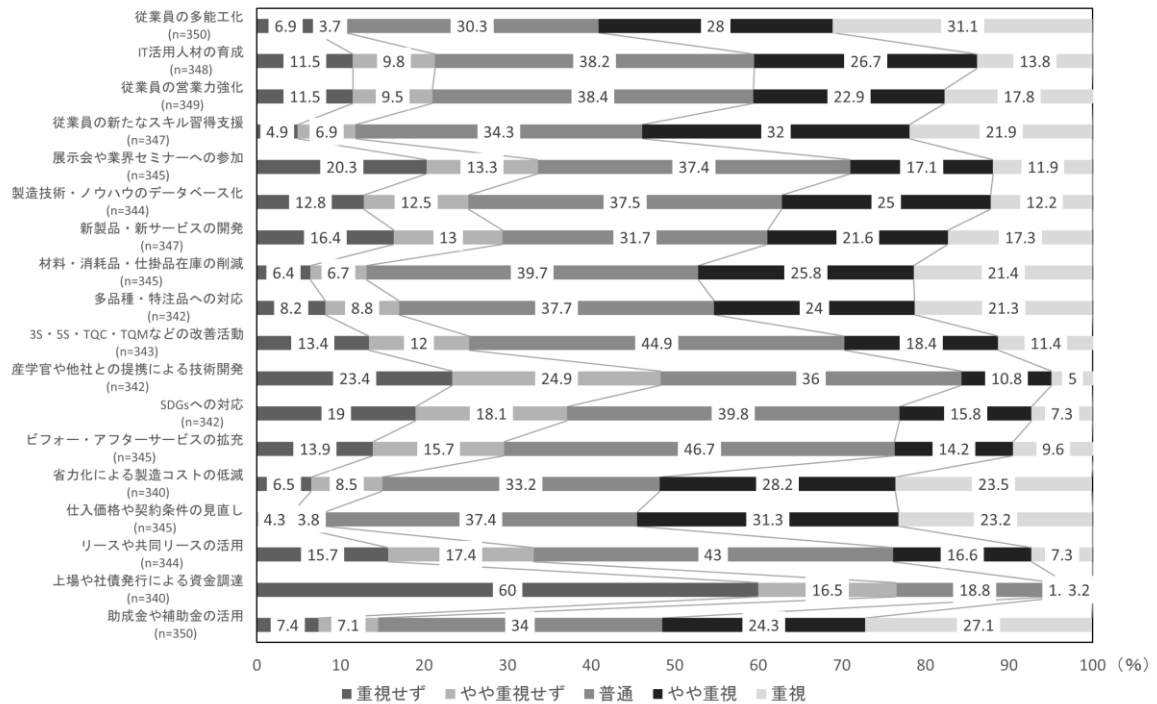


回答企業の支援策の利用状況（今後検討）についてみていくと（図表 C6-4 参照）、「脱炭素経営を実施するための取組支援」と回答した企業の割合が最も大きく、48.1%であり、次いで、「SDGs 達成のための取組支援」、「IT・AI・IoT 導入（DX 関連）に関する支援」が大きな割合を占めており、それぞれ 47.5%、47.0%となっている。一方、「運転資金に関する資金援助」と回答した企業の割合は 14.6%と最も小さい。



回答企業の支援策の利用状況（今後も不要）についてみていくと（図表 C6-5 参照）、「技能実習生の受入体制の構築支援」と回答した企業の割合が最も大きく、41.9%であった。一方、「人材の採用・育成に関する支援」と回答した企業の割合は 12.5%と最も小さくなっている。

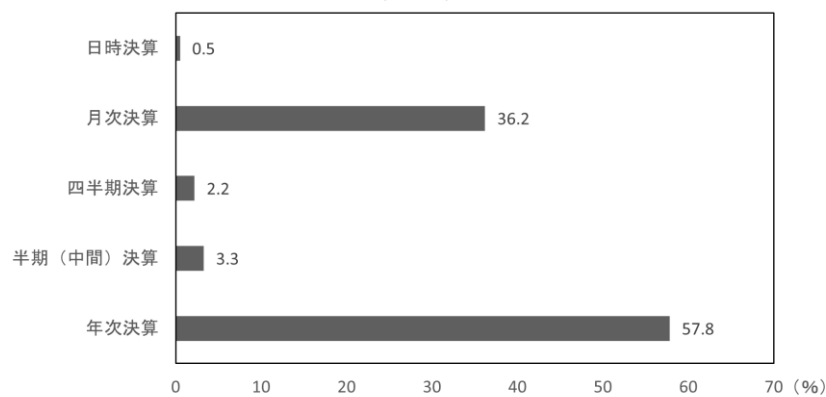
図表D1 付加価値向上の取組



資料: 明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」2024年12月10日(火)～25日(水)より作成。

回答企業の付加価値向上の取組についてみていくと（図表 D1 参照）、「高い」の割合が最も大きい項目は、「従業員の多能工化」であり、31.1%である。反対に、「低い」の割合が最も大きい項目は、「上場や社債発行による資金調達」であり、60.0%である。

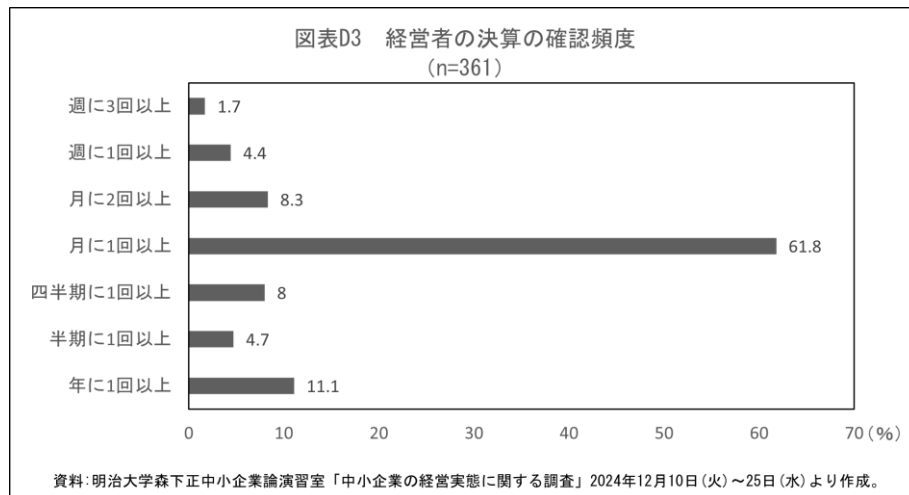
図表D2 決算の頻度
(n=365)



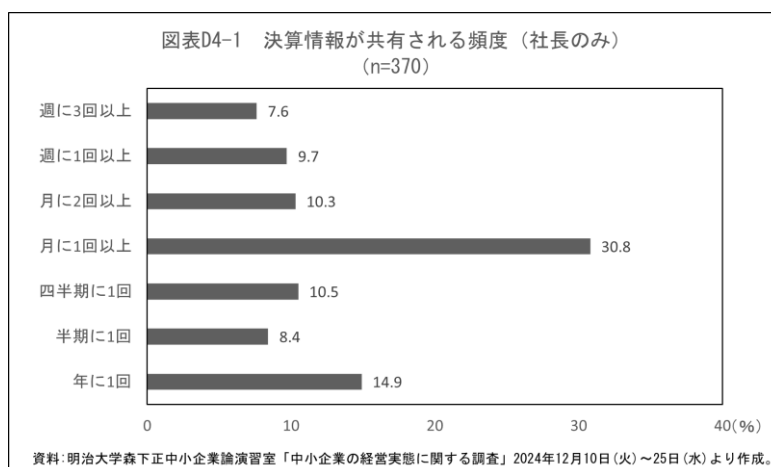
資料: 明治大学森下正中小企業論演習室「中小企業の経営実態に関する調査」2024年12月10日(火)～25日(水)より作成。

回答企業の決算の頻度についてみていくと（図表 D2 参照）、「年次決算」と回答した企業の割合が最も大きく、57.8%であり、次いで、「月次決算」と回答した企業の割合が大きく、36.2%である。一方で、「日時決算」と回答した企業の割合は最も小さく、0.5%

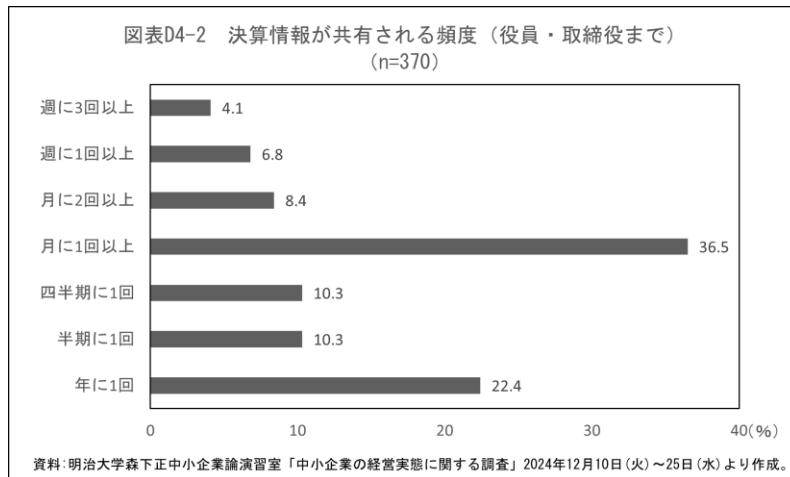
となっている。



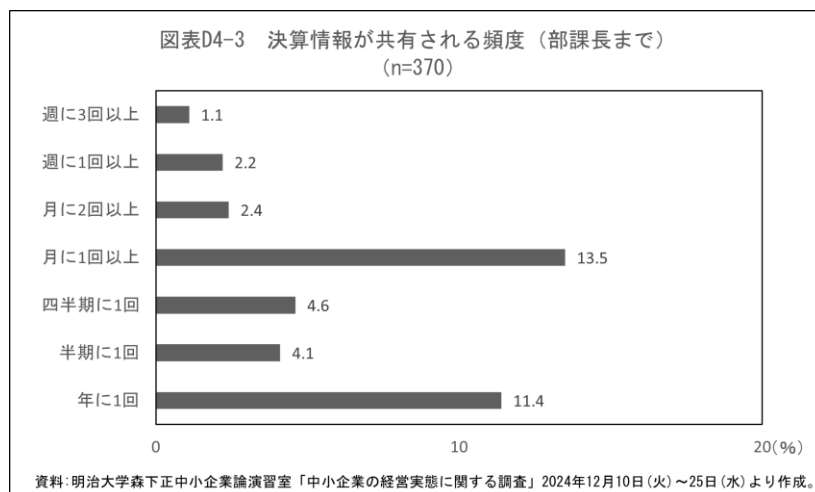
回答企業の経営者の決算の確認頻度についてみていくと(図表 D3 参照)、「月に1回以上」と回答した企業の割合が最も大きく、61.8%となっている。一方、「週に3回以上」と回答した企業の割合は1.7%となっており、最も小さい割合となっている。



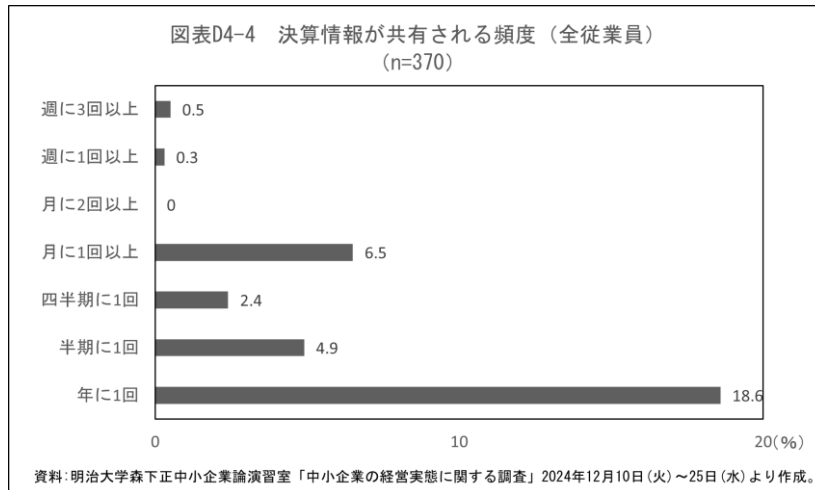
回答企業の決算情報が社長のみに共有される頻度についてみていくと(図表 D4-1 参照)、「月に1回以上」と回答した企業の割合が最も大きく、30.8%となっている。一方、「週に3回以上」と回答した企業の割合は7.6%となっており、最も小さい割合となっている。



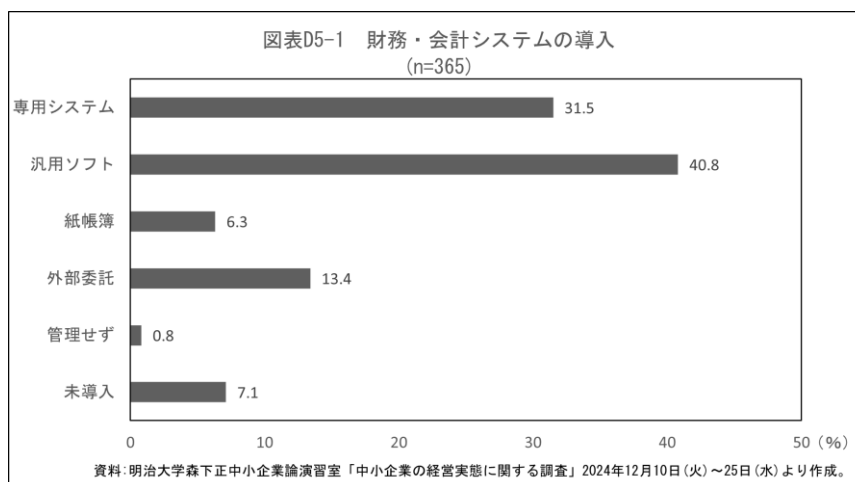
回答企業の決算情報が役員・取締役までに共有される頻度についてみていくと（図表 D4-2 参照）、「月に 1 回以上」と回答した企業の割合が最も大きく、30.8%となっている。一方、「週に 3 回以上」と回答した企業の割合は 7.6%となっており、最も小さい割合となっている。



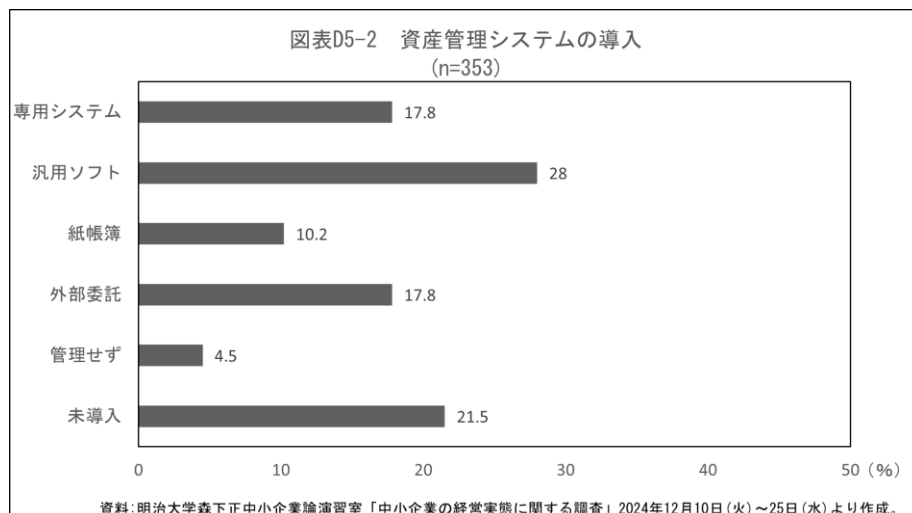
回答企業の決算情報が部課長までに共有される頻度についてみていくと（図表 D4-3 参照）、「月に 1 回以上」と回答した企業の割合が最も大きく、13.5%となっており、次いで、「年に 1 回」と回答した企業の割合は 11.4%である。一方、「週に 3 回以上」と回答した企業の割合は 1.1%となっており、最も小さい割合となっている。



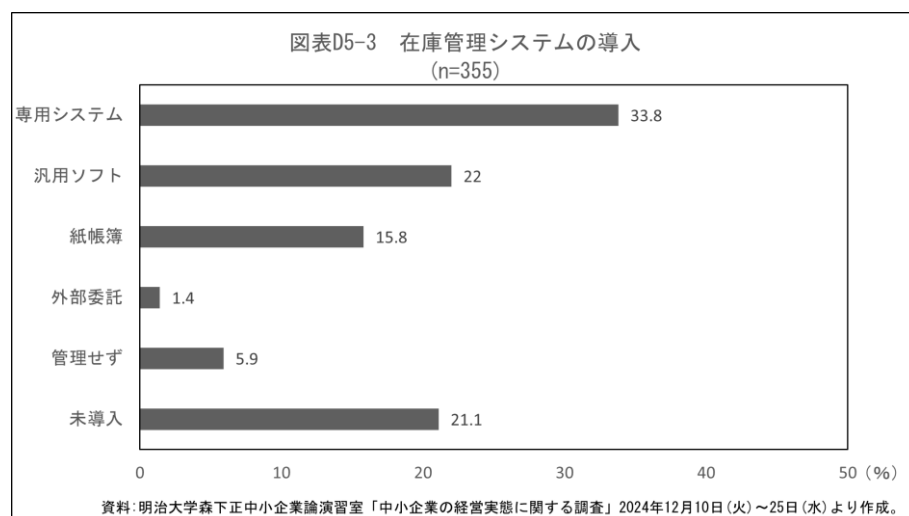
回答企業の決算情報が全従業員までに共有される頻度についてみていくと（図表 D4-4 参照）、「年に1回」と回答した企業の割合が最も大きく、18.6%となっており、次いで、「月に1回」と回答した企業の割合は6.5%である。一方、「週に3回以上」、「週に1回以上」、「月に2回以上」と回答した企業の割合はそれぞれ0.5%、0.3%、0%となっており、いずれも1%未満となっている。



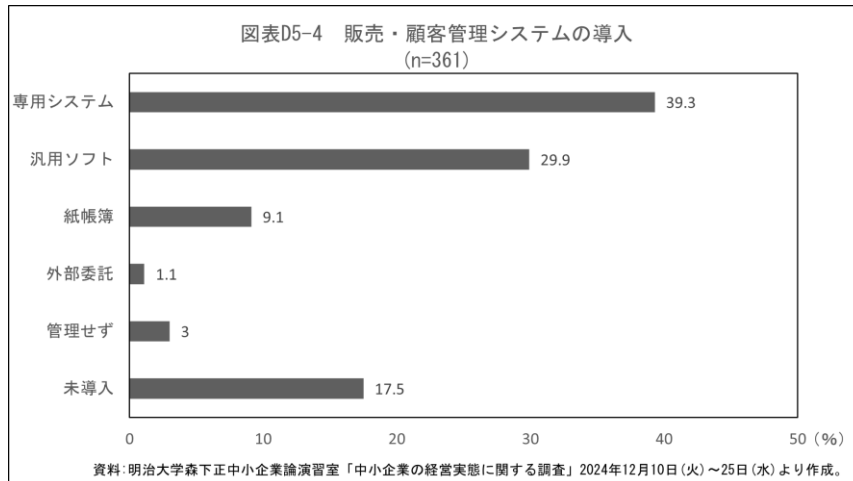
回答企業の財務・会計システムの導入状況についてみていくと（図表 D5-1 参照）、「汎用ソフト」と回答した企業の割合が最も大きく、40.8%となっており、次いで、「専用システム」と回答した企業の割合が大きく、31.5%となっている。一方、「管理せず」と回答した企業の割合は0.8%となっており、最小の割合となっている。



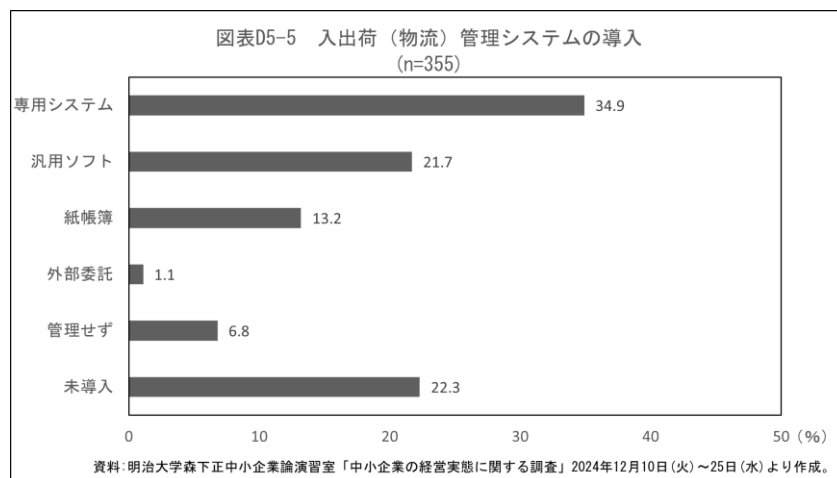
回答企業の資産管理システムの導入状況についてみていくと（図表 D5-2 参照）、「汎用ソフト」と回答した企業の割合が最も大きく、28.0%となっており、次いで、「未導入」と回答した企業の割合が大きく、21.5%となっている。一方、「管理せず」と回答した企業の割合は 4.5%となっており、最小の割合となっている。



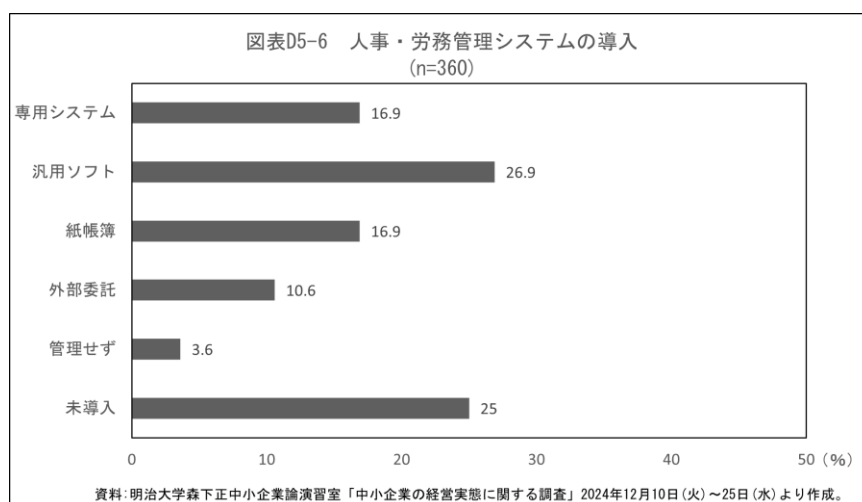
回答企業の在庫管理システムの導入状況についてみていくと（図表 D5-3 参照）、「専用システム」と回答した企業の割合が最も大きく、33.8%となっており、次いで、「汎用ソフト」と回答した企業の割合が大きく、22.0%となっている。一方、「外部委託」と回答した企業の割合は 1.4%となっており、最小の割合となっている。



回答企業の販売・顧客管理システムの導入状況についてみていくと（図表 D5-4 参照）、「専用システム」と回答した企業の割合が最も大きく、39.3%となっており、次いで、「汎用ソフト」と回答した企業の割合が大きく、29.9%となっている。一方、「外部委託」と回答した企業の割合は 1.1%となっており、最小の割合となっている。

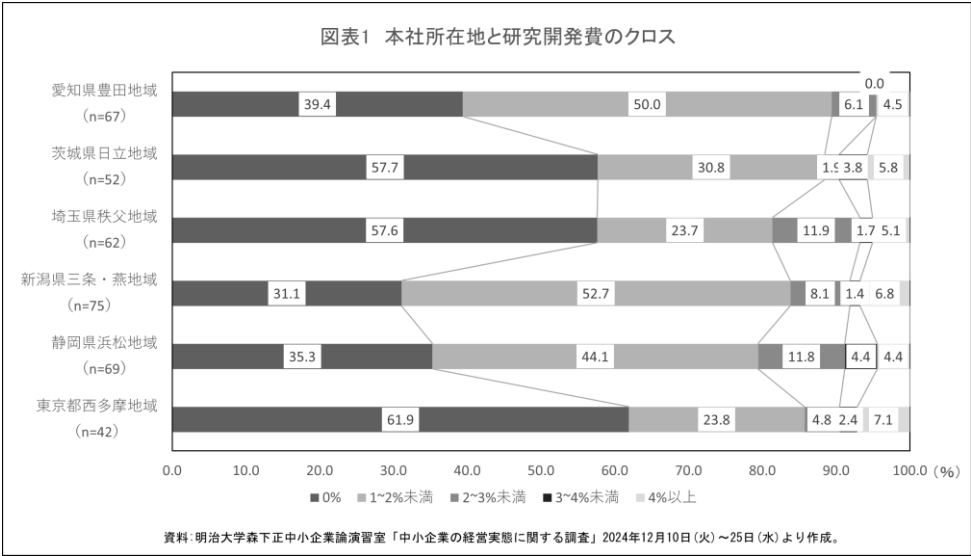


回答企業の入出荷（物流）管理システムの導入状況についてみていくと（図表 D5-5 参照）、「専用システム」と回答した企業の割合が最も大きく、34.9%となっており、次いで、「未導入」と回答した企業の割合が大きく、22.3%となっている。一方、「外部委託」と回答した企業の割合は 1.1%となっており、最小の割合となっている。



回答企業の人事・労務管理システムの導入状況についてみていくと（図表 D5-6 参照）、
「汎用ソフト」と回答した企業の割合が最も大きく、26.9%となっており、次いで、「未導入」と回答した企業の割合が大きく、25.0%となっている。一方、「管理せず」と回答した企業の割合は 3.6%となっており、最小の割合となっている。

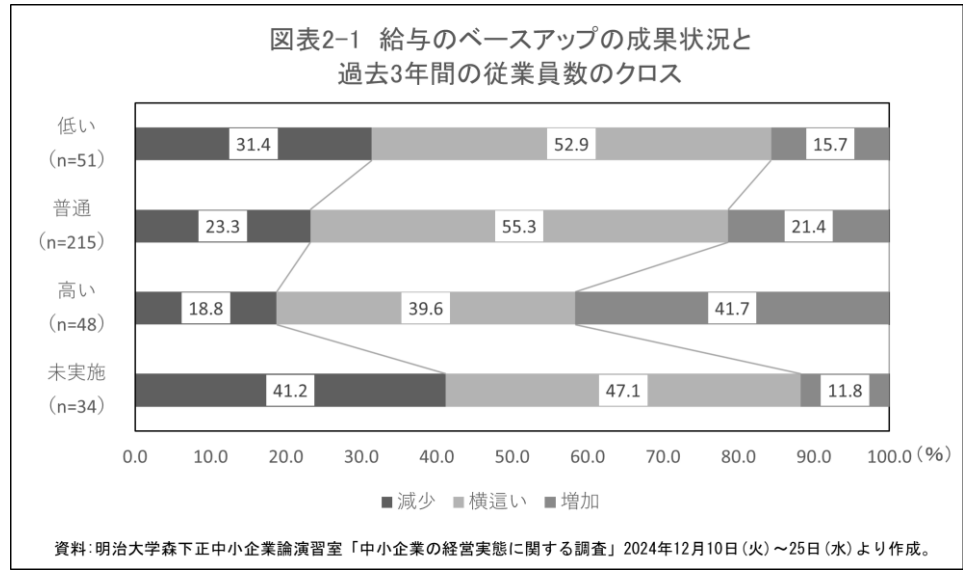
アンケートクロス集計結果



本社所在地と売上高に占める研究開発費の関連性についてみていくと（図表 1 参照）、まず、静岡県浜松地域では、売上高に占める研究開発費が 0%と回答した企業は 35.3%、1～2%未満と回答した企業は 44.1%となっている。かえって、3%以上と回答した企業は合計 20.6%となっている。

一方、東京都西多摩地域では、売上高に占める研究開発費が 0%と回答した企業が 61.9%となっており、他地域と比較して突出して高い割合となっている。また、3%以上と回答した企業は合計 14.3%となっている。

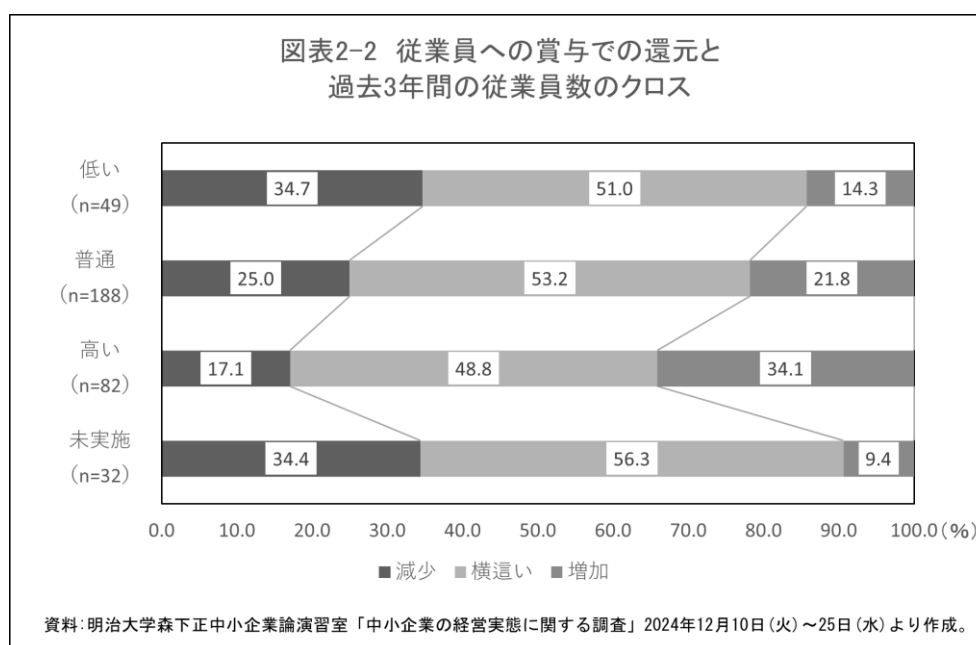
従って、新静岡県浜松地域は売上高に占める研究開発費の割合が高い企業が多い傾向にあり、対照的に、東京都西多摩地域は売上高に占める研究開発費の割合が低い企業が多い傾向にあると考えられる。



給与のベースアップと過去3年間の従業員数の関連性についてみていくと（図表2-1 参照）、給与のベースアップの成果状況が高いと回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は41.7%となっており、成果状況が普通と回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は21.4%となっている。

一方、給与のベースアップの成果状況が低いと回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は15.7%となっている。反対に、減少したと回答した企業は31.4%となっている。また、未実施と回答した企業のうち、従業員数が増加、減少したと回答した企業はそれぞれ11.8%、41.2%となっている。

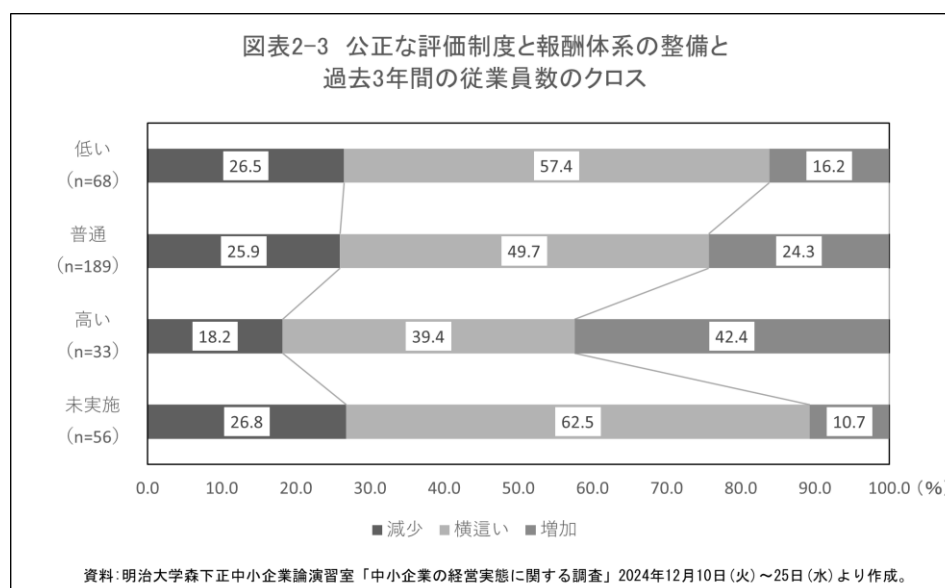
従って、給与のベースアップで成果を得られている企業ほど、過去3年間の従業員数が増加している傾向にあると考えられる。



従業員への賞与での還元と過去3年間の従業員数の関連性についてみていくと（図表2-2 参照）、従業員への賞与での還元の成果状況が高いと回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は34.1%となっており、成果状況が普通と回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は21.8%となっている。

一方、従業員への賞与での還元の成果状況が低いと回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は14.3%となっている。反対に、減少したと回答した企業は34.7%となっている。また、未実施と回答した企業のうち、従業員数が増加、減少したと回答した企業はそれぞれ9.4%、34.4%となっている。

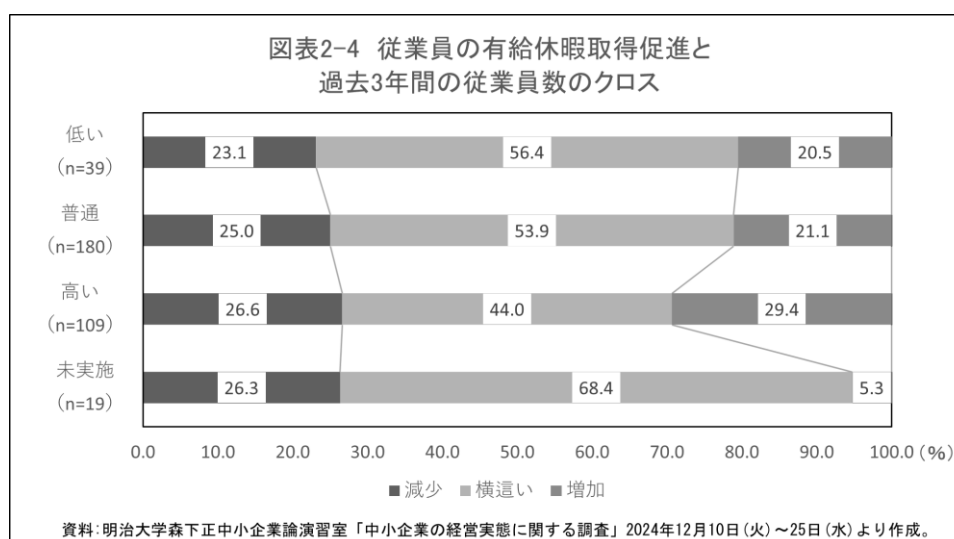
従って、従業員への賞与での還元で成果を得られている企業ほど、過去3年間の従業員数が増加している傾向にあると考えられる。



公正な評価制度と報酬体系の整備と過去3年間の従業員数の関連性についてみていくと（図表2-3参照）、従業員への賞与での還元の成果状況が高いと回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は42.4%となっており、成果状況が普通と回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は24.3%となっている。

一方、従業員への賞与での還元の成果状況が低いと回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は16.2%となっている。反対に、減少したと回答した企業は26.5%となっている。また、未実施と回答した企業のうち、従業員数が増加、減少したと回答した企業はそれぞれ10.7%、26.8%となっている。

従って、公正な評価制度と報酬体系の整備で成果を得られている企業ほど、過去3年間の従業員数が増加している傾向にあると考えられる。

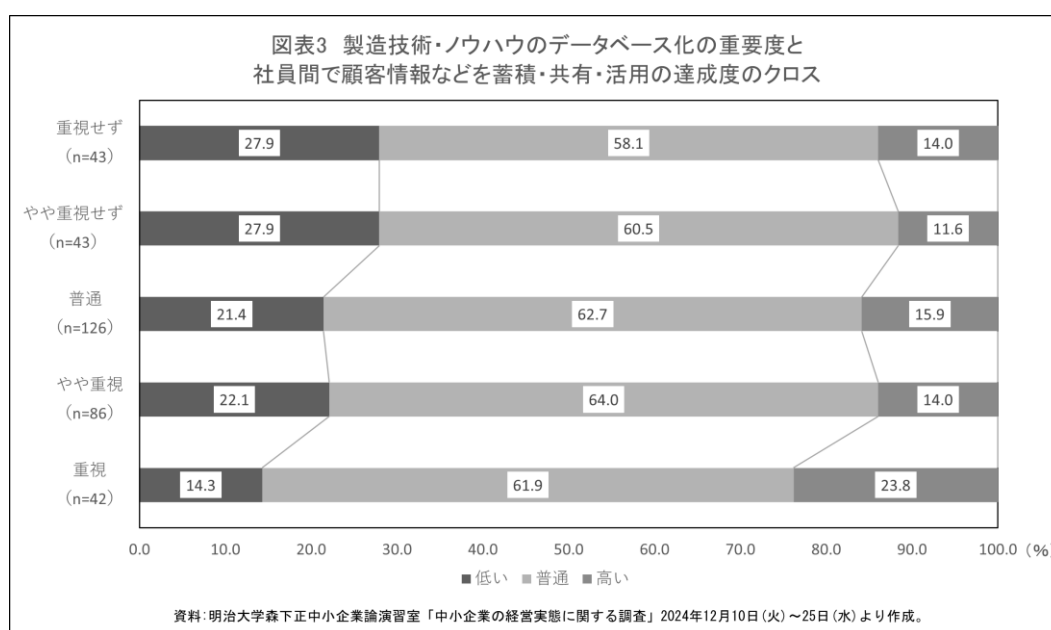


従業員の有給休暇取得促進と過去3年間の従業員数の関連性についてみていくと（図表2-4 参照）、従業員の有給休暇取得促進の成果状況が高いと回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は29.4%となっており、成果状況が普通と回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は21.1%となっている。

一方、従業員への賞与での還元の成果状況が低いと回答した企業のうち、従業員数が増加したと回答した企業は20.5%となっている。反対に、減少したと回答した企業は23.1%となっている。また、未実施と回答した企業のうち、従業員数が増加、減少したと回答した企業はそれぞれ5.3%、26.3%となっている。

従って、従業員の有給休暇取得促進で成果を得られている企業ほど、過去3年間の従業員数が増加している傾向にあると考えられる。

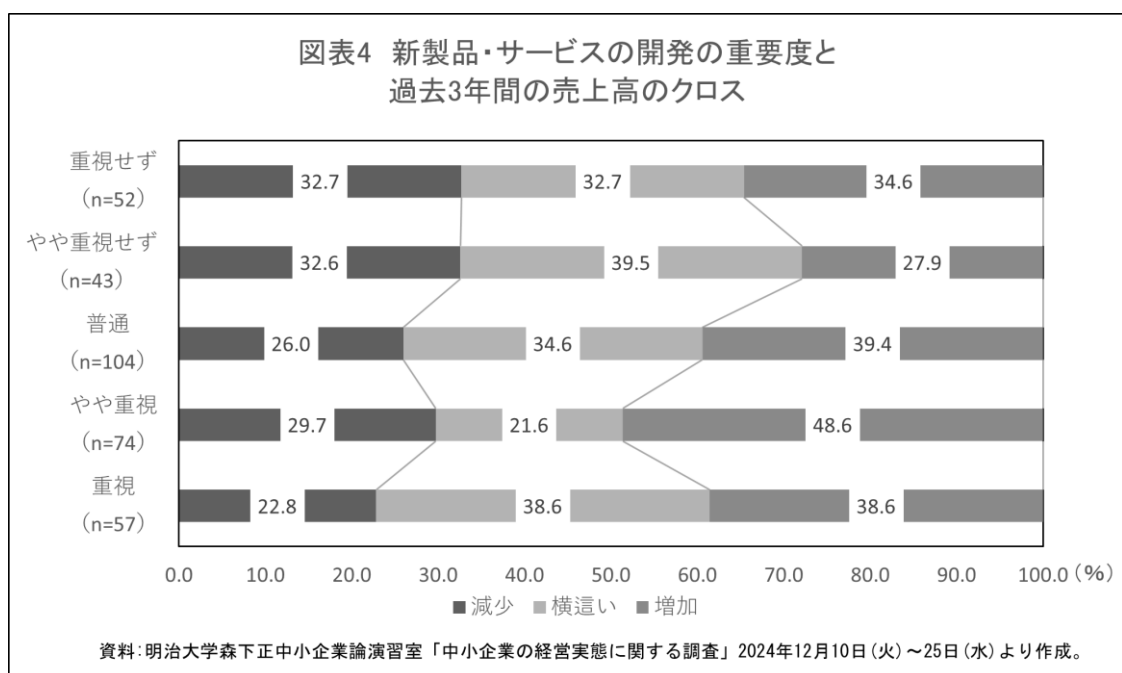
以上の4つの図表から、人材定着の取組として、給与のベースアップ、公正な評価制度と報酬体系の整備への取組状況が高ければ、従業員の増加に大きくつながると考えられる。一方で、従業員の有給休暇取得促進の取組は、従業員の増加にはつながるものの、成果状況での差は小さく、従業員の減少については、成果状況に関わらずあまり影響がないと考えられる。



製造技術・ノウハウのデータベース化の重要度と社員間で顧客情報などを蓄積・共有・活用の達成度の関連性についてみていくと（図表3 参照）、製造技術・ノウハウのデータベース化を重視していると回答した企業のうち、社員間で顧客情報などを蓄積・共有・活用することの成果状況について、高いと回答した企業は23.8%となっている。

一方、重視していない、やや重視していないと回答した企業のうち、社員間で顧客情報などを蓄積・共有・活用することの成果状況について、高いと回答した企業はそれぞれ14.0%、11.6%となっている。また、成果状況が低いと回答した企業は双方ともに27.9%となっている。

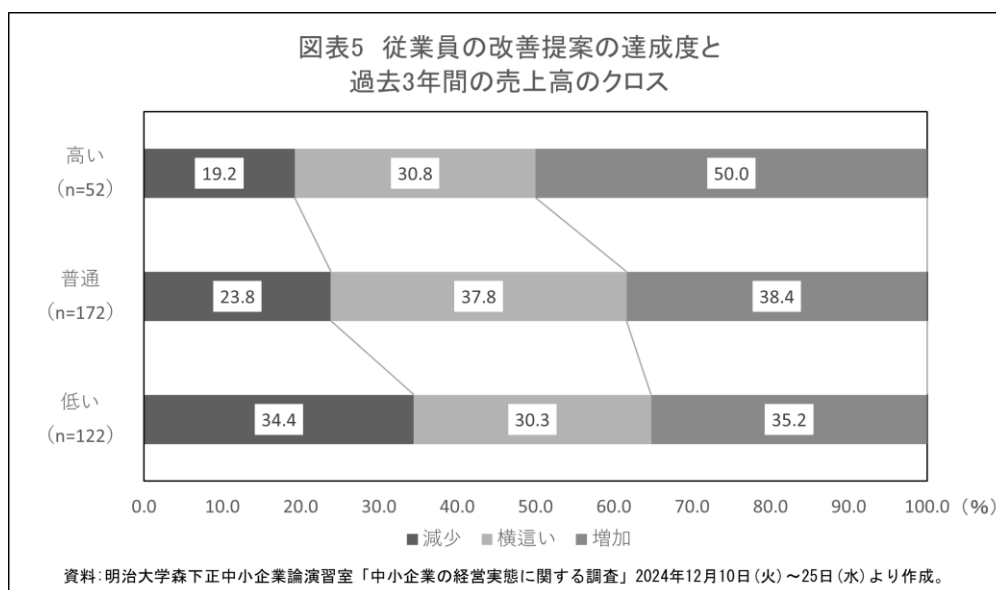
従って、製造技術・ノウハウのデータベース化を重視している企業ほど、社員間での顧客情報などの蓄積・共有・活用の達成度が高い傾向があると考えられる。しかし、製造技術・ノウハウのデータベース化を重視していない企業でも社員間での顧客情報などの蓄積・共有・活用の達成度が高い企業も存在し、様々な要素が関連しているものであると考えられる。



新製品・サービス化の開発の重要度と過去3年間の売上高の関連性についてみていくと（図表4参照）、新製品・サービス化の開発を重視、やや重視していると回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加したと回答した企業はそれぞれ38.6%、48.6%となっている。

一方、重視していない、やや重視していないと回答した企業のうち、3年間の売上高が増加したと回答した企業はそれぞれ34.6%、27.9%となっている。また、3年間の売上高が減少したと回答した企業はそれぞれ32.7%、32.6%となっている。

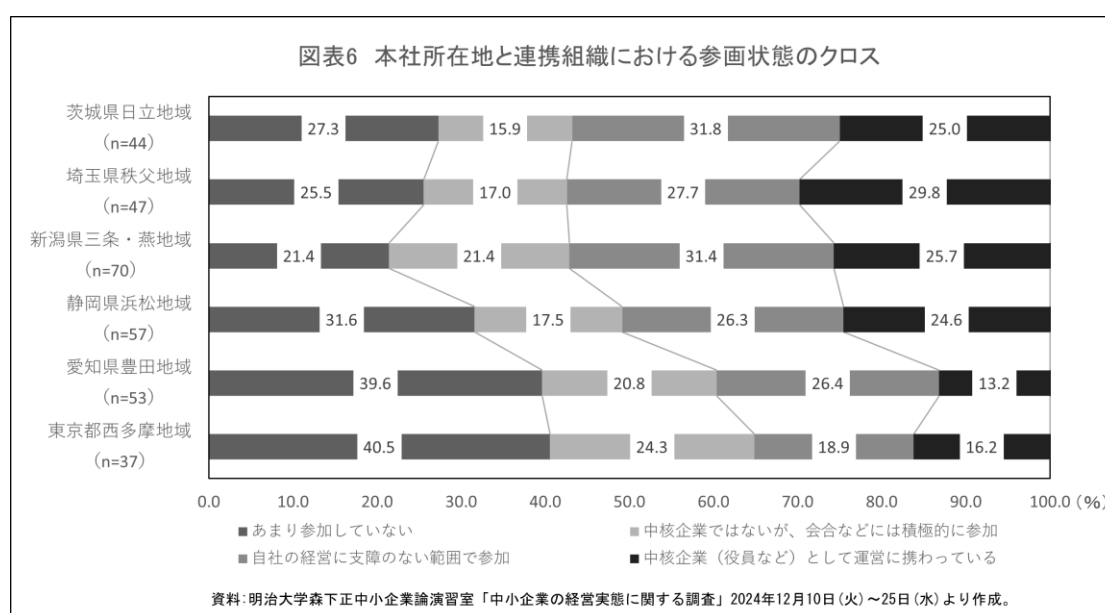
従って、新製品・サービス化の開発を重視していることと過去3年間の売上高には因果関係がないと考えられる。



従業員の改善提案の達成度と過去3年間の売上高の関連性についてみていくと（図表5参照）、従業員の改善提案の達成度が高いと回答した企業のうち、過去3年間の売上高が増加したと回答した企業は50.0%となっている。

一方、従業員の改善提案の達成度が低いと回答した企業のうち、3年間の売上高が増加したと回答した企業はそれぞれ35.2%となっている。また、3年間の売上高が減少したと回答した企業はそれぞれ34.4%となっている。

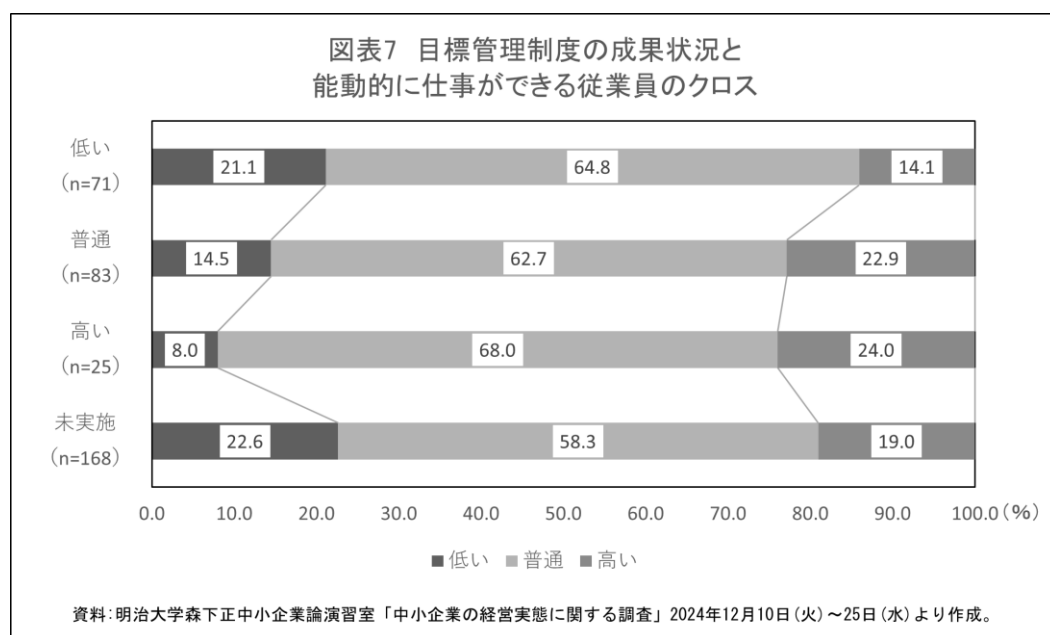
従って、従業員の改善提案の達成度が高いほど、過去3年間の売上高が増加している傾向にあると考えられる。



本拠地所在地域と連携組織における参画状態の関連性についてみていくと（図表 6 参照）、まず、東京都西多摩地域では、あまり参加していないと回答した企業は 40.5%となっている。かえって、中核企業（役員など）として運営に携わっていると回答した企業は 16.2%となっている。

一方、埼玉県秩父地域では、中核企業（役員など）として運営に携わっていると回答した企業は 29.8%となっており、他地域と比較して高い割合となっている。

従って、埼玉県秩父地域は連携組織に積極的に参画している企業が多い傾向にあり、対照的に、東京都西多摩地域は連携組織に参画していない企業が多い傾向にあると考えられる。

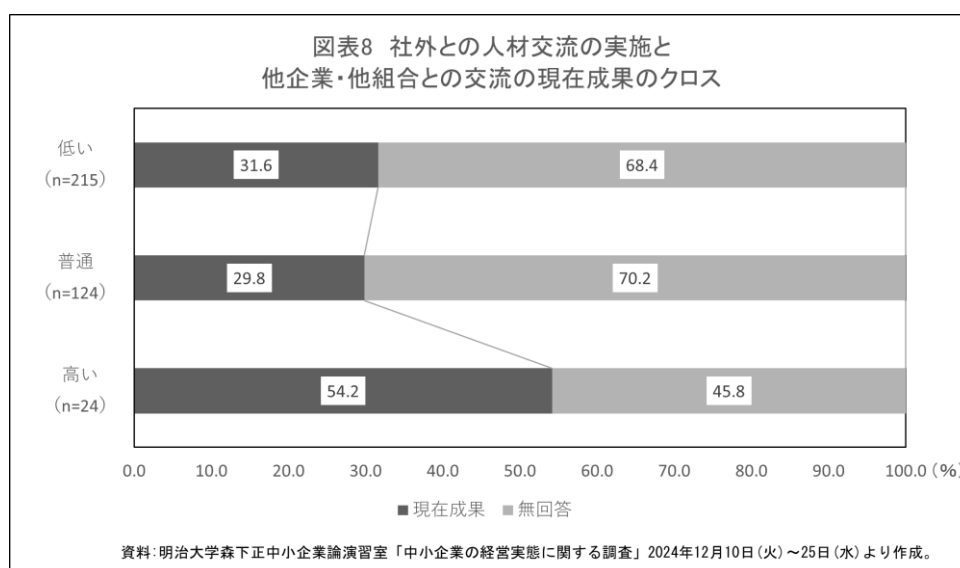


目標管理制度の取組成果と社員が能動的に仕事を行っているかの関連性についてみていくと（図表 7 参照）、目標管理制度の成果状況が高いと回答した企業のうち社員が能動的に仕事を行っているとは回答した企業は 24.0%であった。社員の働きは普通であると回答した 68.0%の企業と合計すると 92.0%となっている。

また、目標管理制度の成果状況が普通と回答した企業でも、社員が能動的に仕事を行っているとは回答した企業は 22.9%であり、社員の働きは普通であると回答した 62.7%の企業と合計すると、85.6%となっている。

一方、目標管理制度の成果状況が低いと回答した企業のうち、社員の働きが能動的であると回答した企業は 14.1%であり、社員の働きは普通であると回答した 64.8%の企業と合計すると、78.9%となっている。

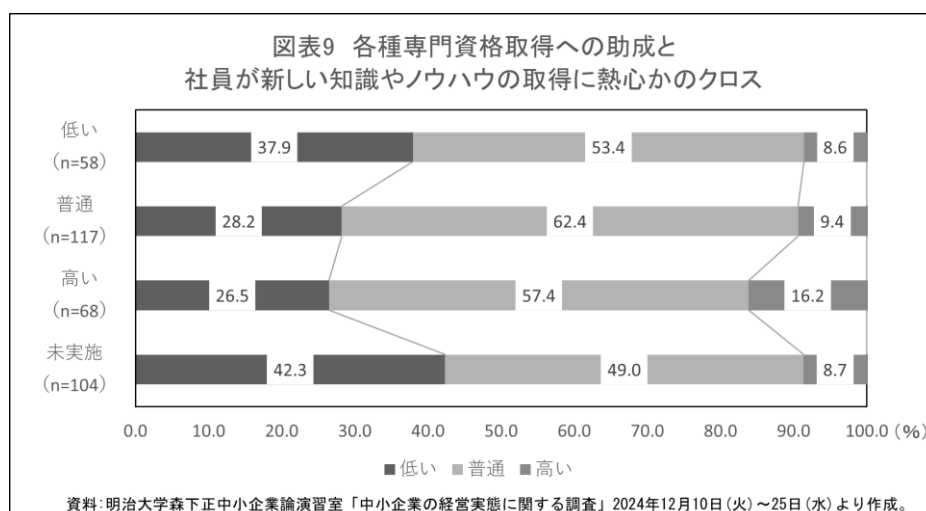
従って、目標管理制度の成果状況と社員の能動的な働きについては、一定の正の相関関係があると考えられる。



社外との人材交流の達成度と他企業・他組合との交流の現在成果の関連性についてみていくと（図表8参照）、社外との人材交流の達成度が高いと回答した企業のうち、他企業・他組合との交流について現在成果と回答した企業は54.2%となっている。また、社外との人材交流の達成度が普通と回答した企業のうち、他企業・他組合との交流について現在成果と回答した企業は29.8%となっている。

一方、社外との人材交流の達成度が低いと回答した企業のうち、他企業・他組合との交流について現在成果と回答した企業は31.6%である。

従って、他企業・他組合との交流の成果を得ている企業ほど、社外の人材交流の達成度が高い傾向にあると考えられる。しかし、社外の人材交流の達成度が低いと回答した企業の中にも、他企業・他組合との交流の成果を得ている企業も見受けられ、多様な要素が相互に関連するものであると考えられる。

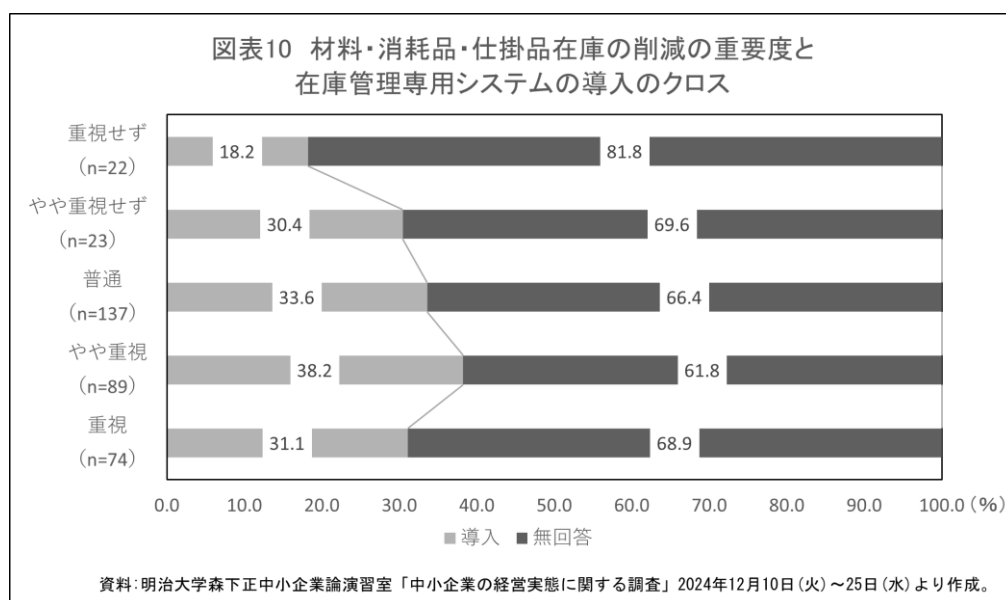


各種専門資格取得への助成の達成度と社員が新しい知識やノウハウの取得に熱心であるかの関連性についてみていくと（図表 9 参照）、各種専門資格取得への助成の成果度合が高いと回答した企業のうち、社員が新しい知識やノウハウの取得に熱心であると回答した企業は 16.2%となっている。

次に、各種専門資格取得への助成の成果度合が普通と回答した企業のうち、社員が新しい知識やノウハウの取得に熱心であると回答した企業は 9.4%となっている。

最後に、各種専門資格取得への助成の成果度合が低いと回答した企業のうち、社員が新しい知識やノウハウの取得に熱心であると回答した企業は 8.6%となっている。

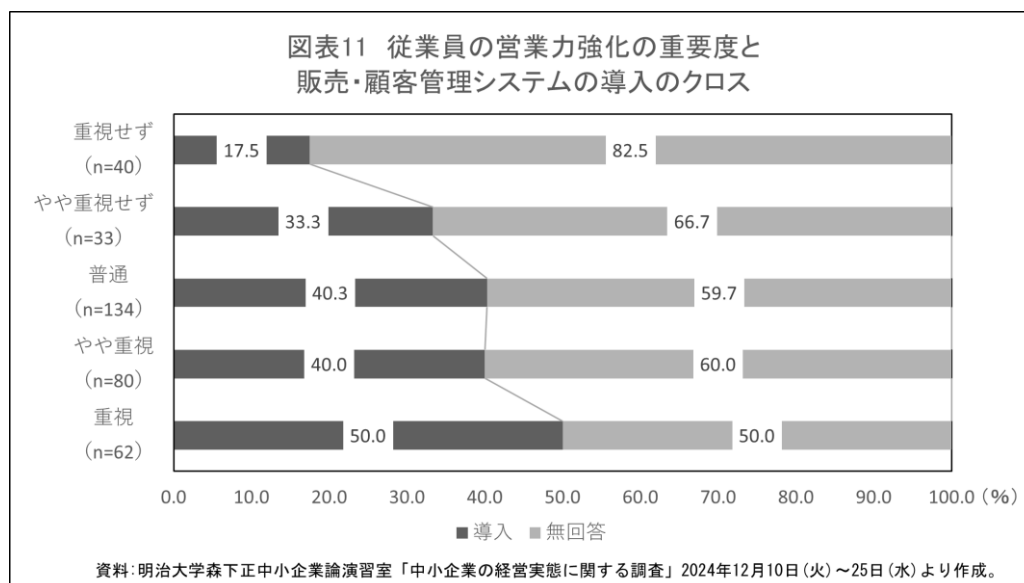
従って、各種専門資格取得への助成の成果度合が高いと企業ほど、社員が新しい知識やノウハウの取得に熱心である傾向にあると考えられる。



材料・消耗品・仕掛品の削減の重要度と在庫管理専用システムの導入の関連性についてみていくと（図表 10 参照）、材料・消耗品・仕掛品の削減を重視、やや重視していると回答した企業のうち、在庫管理専用システムを導入していると回答した企業はそれぞれ 31.1%、38.2%となっている。

一方、重視していない、やや重視していないと回答した企業のうち、在庫管理専用システムを導入していると回答した企業はそれぞれ 18.2%、30.4%となっている。

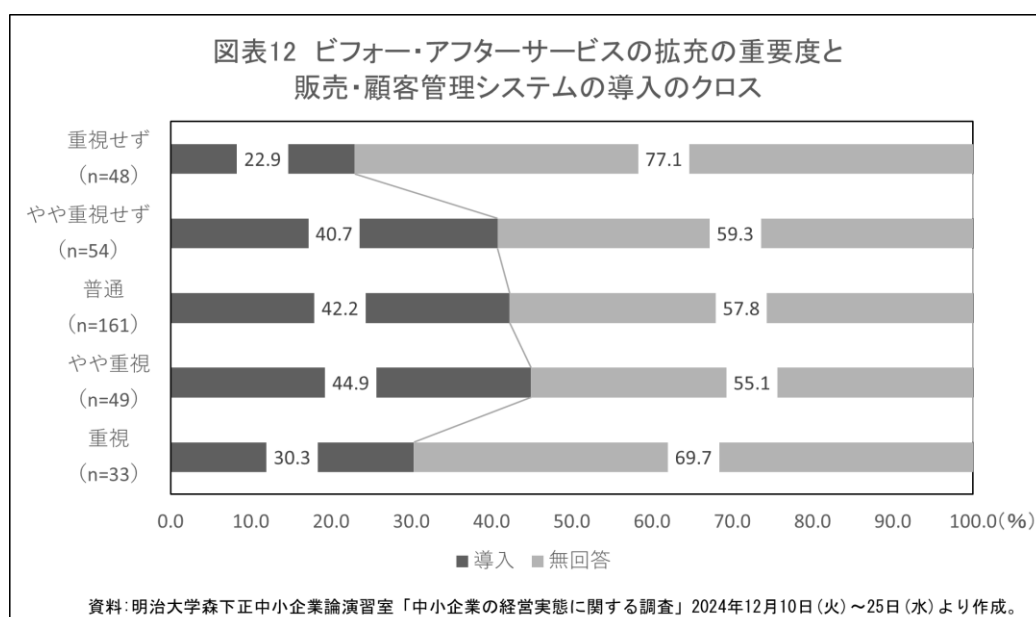
従って、材料・消耗品・仕掛品の削減を重視している企業ほど、在庫管理専用システムを導入している傾向にあると考えられる。



従業員の営業力強化の重要度と販売・顧客管理専用システムの導入の関連性についてみると(図表 11 参照)、従業員の営業力強化を重視、やや重視していると回答した企業のうち、販売・顧客管理専用システムを導入していると回答した企業はそれぞれ 50.0%、40.0%となっている。

一方、重視していない、やや重視していないと回答した企業のうち、販売・顧客管理専用システムを導入していると回答した企業はそれぞれ 17.5%、33.3%となっている。

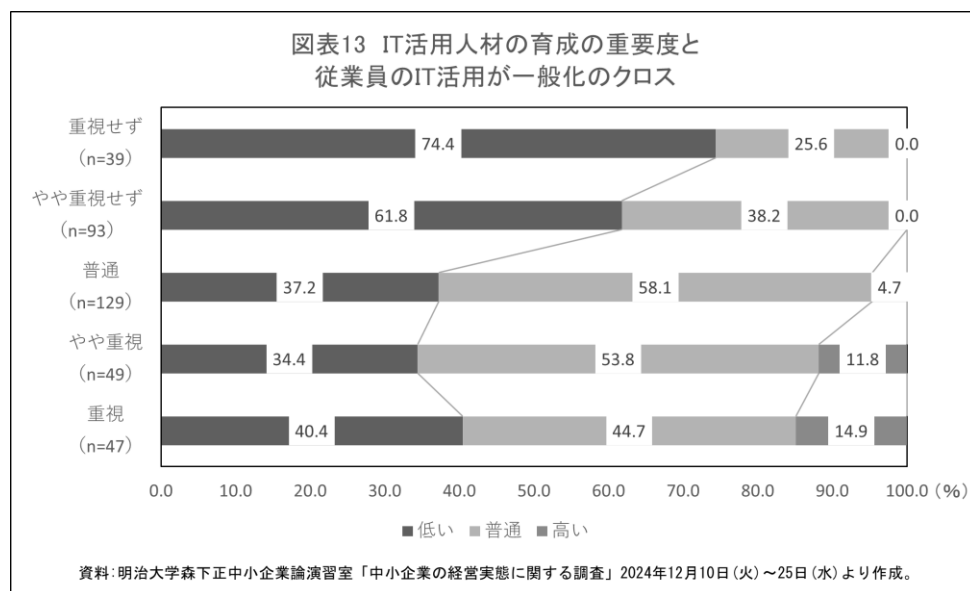
従って、従業員の営業力強化を重視している企業ほど、販売・顧客管理専用システムを導入している傾向にあると考えられる。



ビフォー・アフターサービスの拡充の重要度と販売・顧客管理専用システムの導入の関連性についてみていくと（図表 12 参照）、ビフォー・アフターサービスの拡充を重視、やや重視していると回答した企業のうち、販売・顧客管理専用システムを導入していると回答した企業はそれぞれ 30.3%、44.9%となっている。

一方、重視していない、やや重視していないと回答した企業のうち、販売・顧客管理専用システムを導入していると回答した企業はそれぞれ 22.9%、40.7%となっている。

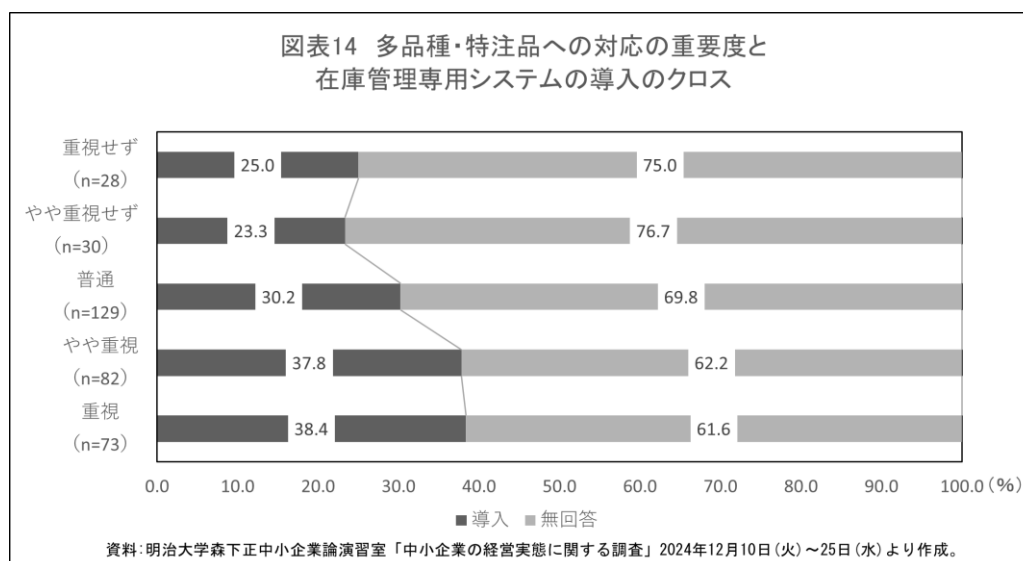
従って、ビフォー・アフターサービスの拡充を重視していることと販売・顧客管理専用システムを導入している傾ことは一定の正の相関関係があると考えられる。しかし、やや重視せず、普通、やや重視、重視と回答した企業の販売・顧客管理専用システムの導入度は大きな差はみられなかった。このことから、重要度が高まるにつれ、差が生まれにくくなるものである多考えられる。



IT 活用人材の育成の重要度と従業員の IT 活用が一般化しているかについての達成度の関連性についてみていくと（図表 13 参照）、IT 活用人材の育成を重視、やや重視していると回答した企業のうち、従業員の IT 活用が一般化の達成度が高いと回答した企業はそれぞれ 14.9%、11.8%となっている。

一方、重視していない、やや重視していないと回答した企業のうち、の IT 活用が一般化の達成度が高いと回答した企業は双方 0%となっている。また、従業員の IT 活用が一般化の達成度が低いと回答した企業はそれぞれ 74.4%、61.8%となっている。

従って、IT 活用人材の育成の重要度と従業員の IT 活用が一般化しているかについての達成度については、正の相関関係があると考えられる。



多品種・特注品への対応の重要度と在庫管理専用システムの導入の関連性についてみていくと（図表 14 参照）、多品種・特注品への対応を重視、やや重視していると回答した企業のうち、在庫管理専用システムを導入していると回答した企業はそれぞれ 38.4%、37.8%となっている。

一方、重視していない、やや重視していないと回答した企業のうち、在庫管理専用システムを導入していると回答した企業はそれぞれ 25.0%、23.3%となっている。

従って、多品種・特注品への対応を重視している企業ほど、在庫管理専用システムを導入している傾向にあると考えられる。

編集後記

27 期 サンジェーエフガルマ

この度、私たち森下ゼミナール 27 期生は、2 年間の活動の集大成である卒業論文を無事に完成させることができました。まずは、ここまでの道のりを支えてくださった森下先生、OB・OG の皆様、そして調査活動にご協力いただいた企業や支援機関の皆様に、心より御礼申し上げます。

私たちの卒業論文では、企業城下町における中小製造業の持続的発展をテーマに、約 1 年半にわたってヒアリング調査やアンケートを実施し、現場のリアルな声と真摯に向き合ってきました。経営者の方々の言葉や姿勢に触れる中で、三現主義の大切さを学び、企業活動が地域社会とどう共生しているのかを肌で実感することができました。

また、論文執筆を通して、自分自身の未熟さや限界にも何度も直面しました。しかし、そのたびに同期や先輩方に支えられながら、少しずつではありますが成長できたと感じています。編集長として至らぬ点も多く、迷惑をかけることもありましたが、最後までやりきれたのは仲間の支えがあったからです。

森下ゼミの 2 年間は、ただ知識を得るだけでなく、「人としてどうあるべきか」、「組織の中でどう動くべきか」を学ぶ貴重な時間でした。今後、社会人として歩んでいく中でも、ここで得た学びと感謝の気持ちを胸に、誠実に、謙虚に歩んでいきたいと思います。最後に、森下先生をはじめ、すべての関係者の皆様、そして何より共に活動してきた 27 期の仲間たちへ、心より感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

27 期 田中志覇

まず、ゼミ活動の締めくくりとなる卒業論文を無事に完成させることができ、非常にうれしく思っています。また同時に、2 年間の活動を振り返り、企業経営者の方々へのヒアリング調査や懇親会など密度の濃い、貴重な経験をさせていただいたことを改めて実感します。特にヒアリング調査においては非常に成長させていただいたと感じております。先日行った最後の調査では最初の調査では理解できなかったであろうお話を理解できるようになり、さらに深くお話を聞くことができました。先生、ゼミ生、そしてヒアリング調査を快諾し、未熟な私にわかりやすくお話をしてくださった企業経営者の方々の温かい協力があったからこそであると存じます。この場を借りて、深く御礼申し上げます。

また、ゼミ活動を行う上で、他のゼミ生の存在は私にとって非常に大きな支えとなっていました。困ったことがあればアドバイスをもらい、大変なことがあっても皆で笑い飛ばし、優秀な後輩の姿に駆り立てられるように活動に取り組んだ。そんな情景が思い起こされ、とても楽しかった記憶で胸がいっぱいです。特に同期には、私のわがままで迷惑をかけたことも多々記憶していますが、それでも 2 年間、温かく接してくれたこと、26、27、

28 期の皆様に感謝を申し上げます。

27 期 野池惇平

この2年間のゼミナール活動を通じて、多くの経営者の方々と直接関わる中で、経営の奥深さや厳しさを痛感しました。また、大きな責任や不安を抱えながらも、先頭に立ち続ける経営者の姿に純粋な尊敬の念を抱くとともに、その生き様に強く惹かれました。この経験を通じて、自身が専業農家の家系に生まれたこともあり、将来的には農業法人を設立し、経営を担いたいと考えるようになりました。そのため、まずは民間企業で経験を積み、一人前の社会人としての基盤を築きたいと思います。そして、何年後になるかは分かりませんが、これまでに世話になった方々の背中を追いながら、農業法人の夢を実現したいと思います。

本論文の執筆にあたっては、当初、文章の基本的な書き方すら分からず、何度も森下先生からご指導をいただきました。しかし、試行錯誤を重ね、失敗を繰り返すことで、次第に論理的な文章を書く力が身についたと実感しています。また、本論文は共同執筆ということもあり、班員との意見の相違や方向性の迷いなど、幾度となく壁にぶつかりました。それでも、森下先生をはじめ、OB・OGの皆様、さらにはヒアリング調査やアンケート調査にご協力くださった企業や支援機関の皆様から多様な視点を提供いただいたことで、最終的に納得のいく論文を完成させることができました。これまで調査活動に同行してくださった先輩・後輩・同期の皆様にも、この場を借りて心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

27 期 安達由愛生

森下ゼミナールで過ごした2年間は、とても貴重な体験ばかりでございました。ヒアリング調査では、実際の現場を自分の目で見ること、実際に直接伺うことで得られる知識の希少性を何度も痛感いたしました。しかし思い返せば、入室当初は、各分野の第一線で活躍なさっている経営者の皆様と何をお話してよいか分からず、ただ緊張し恐縮してばかりでございました。場数を踏むうちに会話自体に緊張することは少なくなりましたが、今度は自分自身が浅薄な知識しか持ち合わせていないという事実と直面し、言いようのない恥ずかしさを覚えたことを記憶しております。たかが大学生が、その道の第一人者である経営者の方々と同等の知識を得て語り合うことは不可能ですが、貴重な時間を割いていただく立場であるからこそ学びの姿勢を崩すべきではないと考え、経営者の方々の一言一句を聞き逃すまい、自分の気づきを忘れまいとノートに書き綴ったことを懐かしく思い出します。社会人になってからこそ、この学びの姿勢が真価を発揮するのではないかと考えております。森下先生がよく仰いますように「生涯学習」を目指し、今後とも研鑽に励んでまいります。

末筆ながら、森下ゼミの活動にご協力くださいました皆様、そして何より2年間ご指導くださいました森下先生に深く御礼申し上げます。ありがとうございました。

27 期 小林万紘

早いもので、この文章を書いているときには卒業まであと十数日の3月になってしまいました。森下ゼミナールに入室してから約2年、教養演習を含めると約3年間はあっという間に感じられます。

この度、ゼミナール活動の締めくくりである卒論が完成したことを、大変嬉しく感じております。この卒業論文を完成させたことができたのは、森下先生をはじめ、OB・OGの皆様、ヒアリング調査並びにアンケート調査を快諾してくださった企業や支援機関の皆様など、多くの関係者の方々にご協力いただいたおかげでございます。また、今までに調査活動に同行していただいた先輩・後輩・同期にもこの場を借りて、深く御礼申し上げます。

私共の代は新型コロナウイルスの影響が弱まり活動を本格的にしていく中で、悪天候や体調不良などの多くの困難がありました。特に大雨による新幹線での立ち往生では、帰宅が丸1日遅れてしまうなど皆様に非常に心配をおかけしました。それでも、最後まで森下ゼミナール生として皆と走り続けられたことを大変嬉しく思います。

この卒業論文を持って、私共は森下ゼミナールを卒業します。今後も森下ゼミナールへの今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

担当教員 森下 正 教授

ゼミ生

卒業論文B班編集長	サンジェーエフ	ガルマ
編集長代理	田中	志覇
資料・文献管理	小林	万紘
アンケート調査責任者	安達	由愛生
ヒアリング調査責任者	野池	惇平