2000年代以降における両毛地域の産業集積の変容 -SUBARUの業績拡大の影響に着目して-

字 山 翠

〈抄 録〉-

近年, SUBARU の業績拡大が著しい。売上高が急拡大し、営業利益率も他の自動車メーカーの中で際立って高い。SUBARU の国内工場は群馬県太田市と大泉町にあり、太田市、足利市、桐生市を中心とする両毛地域には多数の自動車関連企業が集積している。本稿の課題は、2000 年代以降の産業集積の量的変化を踏まえた上で、2010 年頃からの SUBARU の業績拡大が両毛地域の産業集積に与えた影響を明らかにすることである。

はじめに

近年、SUBARU¹⁾の業績拡大が著しい。2012年度以降、SUBARUの売上高が急拡大し、2015年度には3兆2323億円を記録した。同年度の営業利益率は17.5%と自動車メーカーの中でも際立って高く、大きな注目を集めている²⁾。SUBARUは北米市場を主なターゲットに定め、海外生産だけでなく国内生産も大幅に拡大している。SUBARUの国内工場は群馬県太田市と大泉町にあり、太田市、足利市、桐生市を中心とする両毛地域³⁾には多数の自動車関連企業が集積している。そのため、SUBARUの業績拡大は

両毛地域の産業集積⁴⁾ にも大きな影響を与えている可能性が高い。

筆者はこれまで両毛地域における産業集積の再編過程に関心を持ち、集積内の企業が織物から航空機、家電・自動車へと生産品目を転換することによって産業集積が長期にわたって存続してきたことを明らかにしてきた⁵⁾。しかし、そこで主として対象としたのは戦前期から機械金属産業の集積への再編がほぼ完了する1980年代までであり、1990年代以降、特に2000年代以降の変化については十分な検討がなされていない。一般に、1990年代以降、国内から海外

宇山 翠 (うやま みどり), 岐阜大学地域科学部助教

¹⁾ 富士重工業は2017年4月1日に社名をSUBARU (スバル) に変更した。

²⁾ 例えば,次のような経済各誌の記事を参照されたい。『日経ビジネス』 2014 年 11 月 10 日号,2014 年 11 月 17 日号,2014 年 11 月 24 日号,2014 年 12 月 1 日号,『日経 Automotive』 2017 年 1 月号,2017 年 10 月号,『PRESIDENT』 2015 年 6 月 29 日号,『週刊ダイヤモンド』 2014 年 2 月 8 日号。

³⁾ 両毛地域とは1992年に発足した「両毛広域都市圏総合整備推進協議会」の構成自治体(栃木県足利市, 佐野市, 群馬県太田市, 桐生市, 館林市, みどり市, 邑楽郡板倉町, 明和町, 千代田町, 大泉町, 邑楽町の11市町)を指す。主要な地域である3市について一言すれば, 桐生市, 足利市が絹織物業の産地としてスタートし, 戦時期軍需産業への転換を経て戦後機械金属産業が発展した地域であるのに対し, 太田市は戦時期の軍需産業を基盤に戦後機械金属産業が展開した地域である。

⁴⁾ 産業集積とは特定の地域に相互に関連性の深い業種の企業が集中して立地している状態のことである。

⁵⁾ 宇山翠(2014) 『産業集積のダイナミズム―両毛地域における織物から機械への再編―』博士学位論文。

に生産をシフトする動きが加速し、国内の産業 集積は量的縮小を余儀なくされている。しかし、 そのことで中小企業にとっての産業集積の意味 がどのように変化したのか、という点について は議論が分かれており、産業集積地域に即して その変化の実態を具体的に検討することが求め られている ⁶ 。

本稿ではこうした産業集積論の課題を念頭に置きながら、2000年代以降の産業集積の量的変化を踏まえた上で、2010年頃からのSUBARUの業績拡大が両毛地域の産業集積にどのような影響を与えたのかを明らかにするで。以下では、まず第1節で『工業統計調査』のデータをもとに2000年から2015年にかけて太田市、足利市、桐生市の産業がどのように変化したのか、量的に把握する。機械金属産業全体が落ち込む中で、輸送機器製造業が例外的にその規模を維持・拡大していることが示される。第2節では両毛地域の輸送機器製造業が堅調さを維持している要因としてSUBARUの業績拡大に着目し、SUBARUが地域経済に与えた影響を推察する。その上で、第3節ではSUBARUが地域に与え

た影響を具体的に検討するため、ヒアリング調 査の記録をもとに地域内の中小企業の事業展開 を考察する。

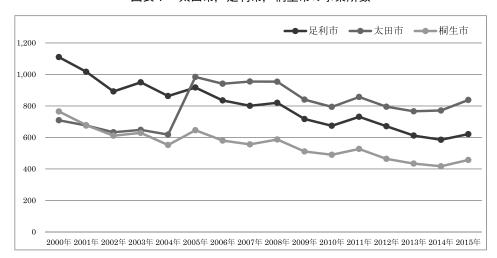
1. 「工業統計調査」にみる産業の変化 8)

本節では、経済産業省「工業統計調査」のデータ(2000年~2015年)を用いて、太田市、足利市、桐生市における産業の変化を考察する。まず事業所数、従業者数、製造品出荷額の推移(総数)を把握した上で、太田市、足利市、桐生市の主要な産業である繊維産業と機械金属産業(電気機器、輸送機器、金属製品、プラスチック、一般機械)の推移を詳細に検討し、それぞれの市の特徴を明らかにする。なお、2005年に旧太田市、新田郡尾島町、新田町、薮塚本町の1市3町が合併したため、2005年を境に太田市の事業所数、従業所数、製造品出荷額が増加している。データの連続性という観点から、太田市については2005年から2015年の10年間の変化を考察することにする。

⁶⁾ 植田浩史(2004)「産業集積の『縮小』と産業集積研究」植田浩史編『「縮小」時代の産業集積』創風社,33-34 頁。また、田中幹大(2014)は「これまで産業集積は中小企業にとって存立・競争条件となると考えられてき たが、経済環境の変化のなかで、もはや中小企業にとって集積の意味は失われているのではないか」という問 題意識から、大阪のねじ産業を事例に中小企業と産業集積の関係を明らかにした(田中幹大(2014)「経済環 境の変化と大阪機械金属工業の中小企業・集積一ねじ産業を事例として一」『企業家研究』第11号)。

⁷⁾ 近年、太田市の産業集積のもつ優位性に着目した研究として、河藤佳彦・井上真由美 (2016a)「群馬県太田市における産業集積の特色と優位性に関する考察」『地域政策研究』第19巻第1号、河藤佳彦・井上真由美(2016b)「太田市域における機械産業集積の発展要因に関する分析―自動車産業の下請関係の役割を踏まえて―」『日本中小企業学会論集』第35巻がある。また、桐生市の繊維産業に関する研究として、加藤秀雄(2016)「繊維産業都市桐生市の構造変化と今後の発展に向けての分析視角」『社会科学論集』第148号がある。これらの研究は両毛地域内の一自治体に限定した議論であるが、太田市、足利市、桐生市はそれぞれ独立した地域でありながら両毛地域というより広域の産業集積の要素として相互に密接に関わり合いながら発展を遂げたため、筆者は両毛地域をひとつの産業集積として取り扱うべきだと考える。

⁸⁾ 経済センサス - 活動調査の創設に伴い,2010年より従業者3人以下の事業所は調査対象から除外されたため、本稿では2010年以前についても従業者4人以上の事業所を対象としたデータを用いて15年間の推移を把握する。足利市、桐生市については、従業者3人以下の事業所が全事業所に占める割合が高いため、実際の事業所数、従業者数、製造品出荷額は本稿が示す数値よりも大きい点に留意されたい。



図表 1 太田市, 足利市, 桐生市の事業所数

出所)経済産業省「工業統計調査」より作成。

(1) 事業所数, 従業者数, 製造品出荷額の総数 から見る太田市, 足利市, 桐生市

①事業所数の比較

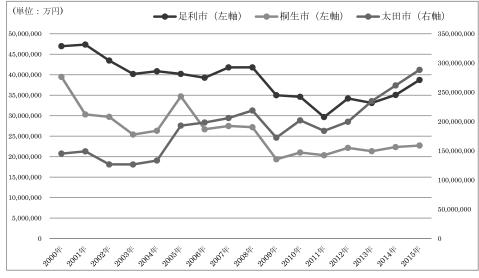
まず図表1で太田市の事業所数の推移をみる と、2005年の984事業所からリーマンショック 後の2009年には840事業所、2010年には794 事業所に減少し、その後も全体として減少傾向 にあるとはいえ 2015 年においても 2005 年比の 15%減にとどまっており、相対的に事業所数が 維持されている。一方、足利市、桐生市の事業 所数の推移からは太田市と異なる特徴が見られ る。まず、足利市の場合、2008年まで2000年 比で約70% (820事業所)を維持していたが. リーマンショック後の2010年には674事業所. 2015年には621事業所まで減少した。また、桐 生市では 2000 年の 765 事業所から 2008 年には 587 事業所. 2010 年には 490 事業所. 2015 年に は457事業所に落ち込んだ。すなわち、足利市、 桐生市では2000年から2015年の15年間で約4 割の事業所が減少したのである。

②従業者数の比較

事業所数の推移と同様、従業者数の推移にお いても太田市、足利市、桐生市の間で相違が見 られる(図表2)。太田市では2005年の3万5851 人から 2008 年には 3万 7772 人に増加したが、 リーマンショックの影響で2009年には3万 2109 人まで一気に減少した。しかし、2011年. 2012年にはリーマンショック前の水準に回復 し. 2015年には4万2077人とリーマンショッ ク前を大きく上回った。太田市の場合、リーマ ンショックによって従業者数の一時的な減少が 見られたものの、全体として増加傾向にあると 解される。一方、足利市、桐生市は2000年から 現在までほぼ一貫して減少傾向にある。足利市 では2000年の1万9835人から2008年には1万 7454人, 2015年には1万6219人, 桐生市では 2000年の1万4177人から2008年には1万1379 人. 2015年には9538人に減少した。

図表2 太田市、足利市、桐生市の従業者数

出所)経済産業省「工業統計調査」より作成。



図表3 太田市,足利市,桐生市の製造品出荷額

出所)経済産業省「工業統計調査」より作成。

③製造品出荷額の比較

製造品出荷額においても3市の違いは顕著である(図表3)。太田市の場合,リーマンショック後の2009年には2008年の2兆1885億円から1兆7250億円まで減少したものの,2010年には2兆206億円に回復し,2015年には過去最大の

2兆8837億円に達した。足利市は2000年の4697 億円から2008年には4179億円,2011年には2966億円にまで減少した。その後若干増加傾向にあるものの,2015年も3872億円にとどまり、リーマンショック前の水準には届いていないのが現状である。桐生市は2000年時点で3947億 円を数えたが、リーマンショックを契機に大き く減退し、現在も停滞から脱しきれない状況に ある。

(2) 業種別推移からみる特徴:太田市

前項で見たように太田市では2009年に機械金属産業の全業種の事業所数,従業者数,製造品出荷額が一律に減少したものの,2010年以降それぞれ増加傾向にある。本項ではその変化の詳細を明らかにするために,事業所数,従業者数,製造品出荷額の推移(図表4,5,6)を業種別に分析していくこととする。図表4,5,6から読み取れる特徴は次の3点である。

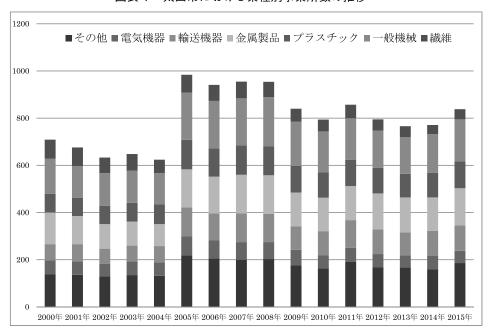
第1に、電気機器、一般機械ではリーマン ショック後も事業所数、従業者数、製造品出荷 額の回復が見られないことである。電気機器の 事業所数は2008年の72事業所から2009年には 65 事業所に減少し、その後も 2015 年まで減少 傾向にある。従業者数も 2008 年の 3782 人から 2009年には3696人に減少し、2011年、2012年 に若干の増加が見られたものの、2013年以降再 び減少に転じた。製造品出荷額もほぼ同様の推 移を辿っている。一般機械の事業所数も全体と して縮小傾向にあり、2015年は179事業所 (2008年比:85%) に留まっている。2015年の 従業者数は3725人(2008年比:76%). 製造品 出荷額は1041億7968万円(2008年比:69%) であり、リーマンショック前の水準に達してい ない。

第2に、リーマンショック後、輸送機器、金属製品、プラスチックは事業所数、従業者数、製造品出荷額が伸びていることである。輸送機器、金属製品、プラスチックの事業所数は2008年から2009年にかけて大きく減少したが、2010年以降緩やかに増加し、2015年にはリーマン

ショック前の水準に迫っている。この傾向は従業者数の推移からも読み取ることができる。金属製品の従業者数は2008年の3182人から2009年に3053人に減少したが、2015年には3699人に増加した。プラスチックも2008年の3897人から2009年には3363人に減少したものの、2015年には4620人まで伸びている。輸送機器は2009年の1万908人から2015年には2万201人に拡大した。さらに、製造品出荷額の推移を見るとその傾向はより顕著であり、2015年におけるプラスチックの製造品出荷額は1482億8754万円(2008年比:126%)、金属製品は1066億円5616万円(2008年比:127%)、輸送機器は2兆1533億3225万円(2008年比:154%)まで伸びた。

第3に、輸送機器の従業者数、製造品出荷額の伸びが著しいことである。輸送機器、金属製品、プラスチックの3業種の伸びを確認したが、ここで着目したいのは輸送機器が太田市の産業構造全体に占める位置である。2015年の輸送機器の従業者数は全体の約50%、製造品出荷額は実に全体の約70%を占めており、その割合は年々増加傾向にある。すなわち、太田市では輸送機器が2010年以降の機械金属産業の成長を牽引する存在であったのである。

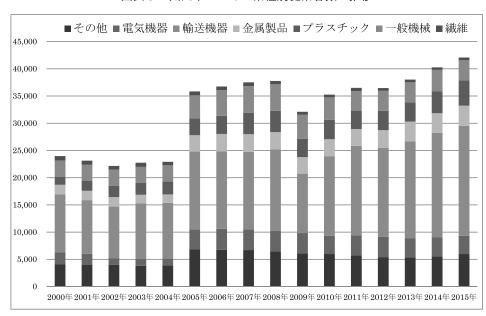
図表4 太田市における業種別事業所数の推移



注) 繊維とは、繊維工業(2008年), 繊維工業, 衣服・その他の繊維製品製造業(~2005年), 一般機械とは、はん用機械器具製造業, 生産用機械器具製造業, 業務用機械器具製造業(2008年), 一般機械器具製造業, 精密機械器具製造業(~2005年), プラスチックとは、プラスチック製品製造業, 金属製品とは金属製品製造業, 輸送機器とは輸送用機械器具製造業, 電気機器とは、電子部品・デバイス・電子回路製造業, 電気機械器具製造業, 情報通信機械器具製造業(2005, 2008年), 電気機械器具製造業(~2005, 2008年), 電気機械器具製造業(~2005, 2008年), 電気機械器具製造業(~2005, 2008年), 電気機械器具製造業(~2005, 2008年), 電気機械器具製造業(~2005, 2008年), 電気機械器具製造業(~2005, 2008年), 電気機器を除いた製造業を指す。

出所)経済産業省「工業統計調査」より作成。

図表5 太田市における業種別従業者数の推移



注)図表4の注と同じ。

出所)経済産業省「工業統計調査」より作成。

(単位:万円)
350,000,000

■その他 ■電気機器 ■輸送機器 ■金属製品 ■プラスチック ■一般機械 ■繊維
250,000,000
250,000,000
150,000,000
100,000,000
0
2000年2001年2002年2003年2004年2005年2006年2007年2008年2009年2010年2011年2012年2013年2014年2015年

図表6 太田市における業種別製造品出荷額の推移

注) 図表4の注と同じ。 出所) 経済産業省「工業統計調査」より作成。

(3) 業種別推移からみる特徴:足利市

太田市とは異なり、足利市は2000年から2015年の15年間で約4割の事業所が減少し、従業者数、製造品出荷額ともに減少傾向にある。その内訳を業種別事業所数、従業者数、製造品出荷額の推移から分析すると、次のような特徴が確認できる(図表7、8、9)。

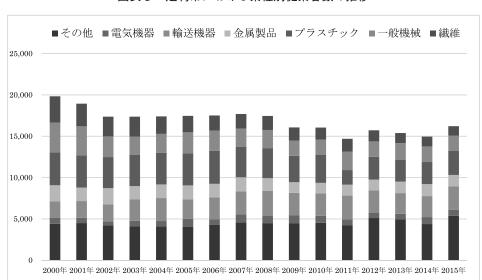
第1に、繊維の事業所数、従業者数、製造品出荷額が大幅に減少したことである。繊維の事業所数は2000年当時全体の30%(325事業所)を占めていたが、2010年には20%(133事業所)、2015年には18%(114事業所)に減少した。従業者数、製造品出荷額について元々繊維の割合が必ずしも高くないものの、それぞれ15年間で半減しており、地域経済に少なからぬ影響を与えていることと思われる。

第2に、一般機械、プラスチックの2業種が ほぽ一貫して減少していることである。2000年 時点で一般機械の事業所数は全体の15%(167 事業所),プラスチックの事業所数は全体の16% (180事業所)を占めるなど,足利市の機械金属産業の中で重要な位置を占める存在であったが,2015年にはそれぞれ約6割 (2000年比)の水準にまで落ち込んだ。従業者数,製造品出荷額も同様に減少傾向にある。2000年代前半から徐々に縮小する中で,2008年のリーマンショックがさらに減少に拍車をかけたと考えられる。

第3に、輸送機器の堅調さである。機械金属 産業全体が縮小する中で、輸送機器の従業者数、 製造品出荷額は順調に拡大している。輸送機器 の従業者数はリーマンショックの影響で 2009 年に一時的な減少が見られたものの、2000 年の 1985 人から 2005 年には 2345 人、2015 年には 2841 人に増加した。また、製造品出荷額も従業 者数と同様、2009 年に一時的な減少が見られた ものの、全体として増加傾向にあり、2015 年に は約 781 億円 (2000 年比:158 %) に達した。輸 送機器が機械金属産業全体に占める割合も 10% (2000年)から20% (2015年)に高まっ ている。これらの事実は、足利市においても輸 送機器が機械金属産業の発展を支えていること を示している。

図表7 足利市における業種別事業所数の推移

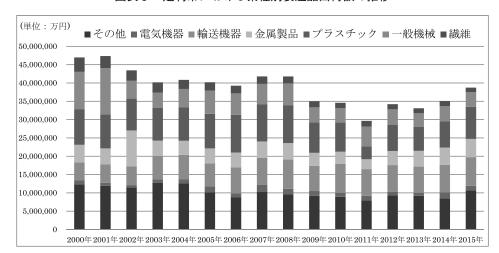
注) 図表4の注と同じ。 出所) 経済産業省「工業統計調査」より作成。



図表8 足利市における業種別従業者数の推移

注)図表4の注と同じ。

出所)経済産業省「工業統計調査」より作成。



図表9 足利市における業種別製造品出荷額の推移

注) 図表4の注と同じ。 出所) 経済産業省「工業統計調査」より作成。

(4) 業種別推移からみる特徴:桐生市

桐生市も足利市と同様,2000年から2015年の15年間で約4割の事業所が減少し,従業者数,製造品出荷額ともに減少傾向にある。桐生市の特徴として次の3点が挙げられる(図表10,11,12)。

第1に、繊維の事業所数、従業者数、製造品出荷額が大幅に減少したことである。繊維の事業所数は2000年当時全体の48%(371事業所)を占めていたが、徐々に減少し、2010年には36%(176事業所)、2015年には34%(155事業所)にまで落ち込んだ。従業者数は2000年の3471人から2010年には1880人、2015年には1531人にまで減少し、製造品出荷額も2000年453億5319万円から2015年には183億5339万円に激減した。このように事業所数、従業者数、製造品出荷額が減少しているとはいえ、現在も桐生市では事業所全体の3割以上を繊維産業が占めており、繊維産業が依然として重要な位置にあることが認められる。

第2に、一般機械、電機機器の大幅な落ち込

みである。一般機械の事業所数は2000年の107 事業所から2008年には79事業所,2015年には71事業所まで減少し,従業者数,製造品出荷額も大きく落ち込んだ。その中で特筆すべきは、一般機械の製造品出荷額が2000年当時全体の52%(2066億7926万円)を占めていたにもかかわらず,2015年には16%(365億88万円)にまで減少したことである。これは桐生市全体の製造品出荷額の減少に大きな影響を与えたと思われる。また、電気機器は事業所数、従業者数、製造品出荷額全体に占める割合が決して高くないが、いずれも減少が顕著といえる。一般機械、電機機器の2業種は2000年代前半から一貫して減少しており、リーマンショック以降も縮小に歯止めがかかっていない。

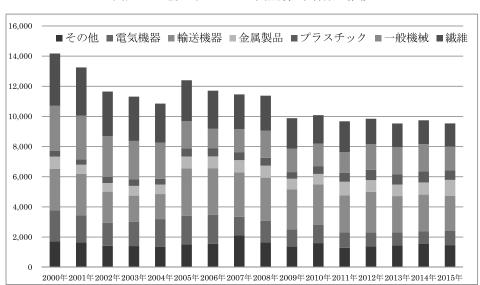
第3に,輸送機器の相対的な堅調さである。 足利市では輸送機器の従業者数,製造品出荷額 の伸びが確認されたが,桐生市ではいずれも減 少傾向にある。しかし,機械金属産業全体が縮 小する中で輸送機器の減少幅は相対的に小さく, 産業構造全体に輸送機器の占める割合は年々高 まっている。輸送機器の従業者数は2000年当時 全体の19% (2754人)と繊維,一般機械に次 ぐ位置にあったが,2015年には24% (2319人) に高まり、繊維,一般機械を抜き1位となった。 これは従業者数が減少しているものの、全体が 縮小する中で輸送機器の相対的な地位が上昇し ていること、すなわち輸送機器が相対的に堅調 であることを示すものである。

■その他 ■電気機器 ■輸送機器 ■金属製品 ■プラスチック ■一般機械 ■繊維
800
600
400
300
200
100
0
2000年 2001年 2002年 2003年 2004年 2005年 2006年 2007年 2008年 2009年 2010年 2011年 2012年 2013年 2014年 2015年

図表 10 桐生市における業種別事業所数の推移

注) 図表4の注と同じ。

出所)経済産業省「工業統計調査」より作成。

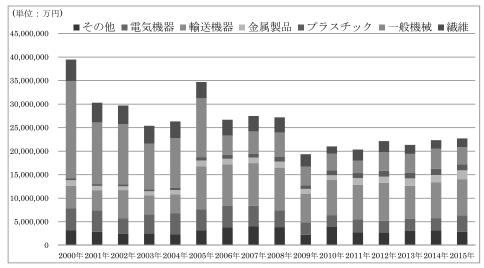


図表 11 桐生市における業種別従業者数の推移

注) 図表4の注と同じ。

出所)経済産業省「工業統計調査」より作成。

図表 12 桐生市における業種別製造品出荷額の推移



注) 図表4の注と同じ。 出所) 経済産業省「工業統計調査」より作成。

(5) 小括

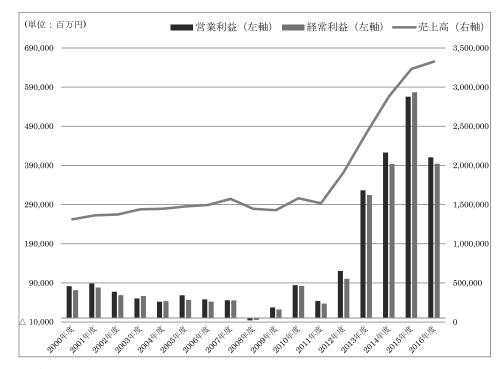
かつて両毛地域の産業発展を主導した繊維産 業は衰退し、それに代わる機械金属産業もグ ローバリゼーションの中で縮小の一途を辿って いる。しかし、2000年から2015年の15年間に おける業種別推移の分析から明らかになったの は、機械金属産業が一様に衰退しているわけで ないということである。一般機械、電機機器の 事業所数、従業者数、製造品出荷額が総じて低 迷する一方で、輸送機器は例外的に増加傾向に あり、3市ともに輸送機器の産業構造全体に占 める割合が高まっている。特に太田市では輸送 機器が製造品出荷額の約7割を占めるなど、輸 送機器を中心とする産業構造が形成されている。 このように機械金属産業全体が落ち込む中で. なぜ輸送機器製造業は堅調さを維持しているの か。次節でその要因を検討していく。

2. 輸送機器製造業の成長要因: SUBARU の業 績拡大

両毛地域において輸送機器製造業が成長した 要因として、2010年度以降のSUBARUの業績 拡大が挙げられる⁹。以下ではSUBARUの売上 高や生産・販売状況などのデータを元に SUBARUが地域経済に与えた影響を考察する。

まず、SUBARUの売上高、営業利益、経常利益の推移から2012年度以降、SUBARUの売上高、経常利益、営業利益が急拡大していることを読み取ることができる(図表13)。2000年度の売上高は1兆3118億円であり、2009年度までほぼ同水準で推移していたが、2012年度は1兆9129億円、2014年度は2兆8779億円、2015年度は3兆円を突破し、3兆2322億円を記録した。2010年度から2015年度にかけて実に2倍以上拡大したことになる。売上高が増加したこ

⁹⁾ 太田市に SUBARU 群馬製作所の工場が立地している関係で、太田市を中心とした両毛地域には SUBARU の下請企業が多数存在する。ただし、SUBARU に限らず日産や本田の下請企業も多く、必ずしも輸送機器製造業が SUBARU に限定されない点に留意されたい。



図表 13 SUBARU の売上高、営業利益、経常利益

出所) SUBARU の HP より作成。

とによって、2015年度の営業利益は5655億円 (2010年比:約5倍)になり、経常利益も同様 の伸びを見せた。

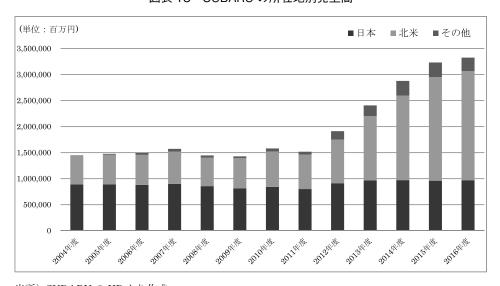
こうした SUBARU の業績拡大は北米における販売の増加によるものである。図表 14 から SUBARU の販売状況を見ると,国内販売台数は 2005 年度の 25 万 8217 台から少しずつ減り,2016 年度には 15 万 5780 台まで減少したことがわかる。その一方で,輸出は 2005 年度時点では 21 万 5825 台と国内販売を下回っていたものの,その後ほぼ一貫して増加傾向にあり,特に 2011

年度以降急速な伸びを示している。2016年度には58万2708台(2011年度比:約2倍)を記録した。このような輸出の拡大によって、国内の生産台数自体も増加傾向にあり、2011年度の41万8545台から2016年度には72万7741台に増加した。海外生産台数も2011年度以降急増し、16万1716台(2011年度)から29万6863台(2016年度)まで伸びた。このように国内販売台数が減少しているにもかかわらず、国内生産、海外生産が拡大しているのは海外での自動車販売の好調さが影響している100。図表15で

¹⁰⁾ 背景には、円安効果に加えて世界でスバルのブランド価値が向上したことがある。車種ラインナップを満遍なくそろえる大手に対し、規模の勝負では勝ち目がないため、SUBARU は車種とエリアを得意分野に集中した。4輪駆動車や SUV に商品を絞り、北米地域に焦点を合わせて戦ってきた。アウトドアシーンでの使い勝手のよさや安全性を前面に打ち出すマーケティングが受け入れられ、米国シェアは 2007 年の 1% から 3.3 %に伸長した(『週刊東洋経済』 2016 年 6 月 25 日号)。

図表 14 SUBARU の生産・販売・輸出状況

出所) SUBARU の HP より作成。



図表 15 SUBARU の所在地別売上高

出所)SUBARUのHPより作成。

SUBARU の所在地別売上高を見ると,2011年度まで日本での売上高が全体の約50%を占めていたが,2012年度には約40%,2015年度には約30%まで縮小した。一方,北米での売上高

は 2011 年度まで全体の約 40 %に満たなかったが、2013 年度には約 50 %、2015 年度には約 60 %まで上昇した¹¹⁾。北米の売上高は 2011 年度の 6612 億円から 2016 年度にはその約 3 倍.2

¹¹⁾ マツダの世界販売台数は年約155万台とSUBARUと近いが、販売先は北米や欧州などそれぞれ15~30%で分散しており、対照的である。「分散のマツダに対して集中のスバル。現段階ではこの戦略があたっている」という指摘もある(『日経産業新聞』2017年3月7日)。

兆946億円まで上昇したのである。

以上のように. 北米市場における自動車の販 売増は国内生産、海外生産を拡大し、SUBARU 全体の売上高を押し上げたと言える。国内の自 動車メーカー各社が国内生産を縮小し、海外生 産を急速に拡大させる中で、SUBARU は全体の 7割以上を群馬製作所(本工場, 矢島工場, 大 泉工場)で生産し、その多くを北米に輸出して いる 12)。また、群馬製作所では生産だけでなく 研究開発も行われていることもあり、地元サプ ライヤーとの関係性が一層重視されている¹³⁾。 このように、SUBARUの国内生産の拡大は群馬 製作所(本工場、矢島工場、大泉工場)におけ る生産拡大を意味し、太田市を中心とした両毛 地域における産業集積の維持・拡大に貢献して いると同時に 両毛地域の産業集積が SUBARU の好調さを支えていると考えられる。

3. 両毛地域の中小企業からみる産業集積:株式会社吉田製作所の事例

本節では、SUBARUの業績拡大が集積内の中小企業の事業展開に与えた影響について、株式会社吉田製作所の事例を元に検証する。吉田製作所を取り上げる理由は、2010年以降自動車が売上高に占める割合が高まっており、SUBARUの生産拡大が与えた影響について検討できるからである。以下の記述は、株式会社吉田製作所

代表取締役への2回のヒアリング調査に基づく (2010年9月16日、2017年9月12日)。

(1) 創業から代替わりまで

吉田製作所は資本金5000万円. 従業員数135 名, 売上高 42 億 6359 万円の企業である。車輛 用および家電部品の射出成形や空気清浄機、加 湿器の製造を手掛けている。創業は1959年で M 電機が太田市に進出するのに伴い, 名古屋市 から太田市に移転した。創業当初はM電機のコ タツの電源コードの組立を行っており、取引先 は M 電機 1 社であった。1980 年頃、創業者で ある父が射出成形機を導入し、電子レンジや掃 除機などの部品ユニットに用いる成型品を製造 するようになった。現社長の羽柴孝之氏が吉田 製作所に入社したのは 1992 年である。 1989 年 に大学を卒業し、愛知県あま市に本社のある株 式会社 K 社に入社した 14)。 K 社に 3 年間勤務し た後, 吉田製作所に入社し, M 電機群馬製作所 の生産技術部に1年間出向した 15)。羽柴氏が入 社した当時、吉田製作所は30人規模の企業で組 立の仕事がメインであり、取引先は創業当時と 変わらず M 電機 1 社であった。

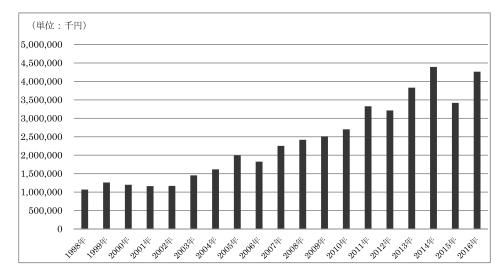
しかし、2006年に吉田製作所の経営方針が大きく転換することとなる。父親が亡くなったことを機に羽柴氏が代表取締役に就任し、M電機依存からの脱却を決めたのである。売上が1社に依存している状態では常に言いなりで仕事を

¹²⁾ 国内大手自動車8社の国内生産比率は2014年で34.9%、海外生産が国内生産を上回ったのは2007年である。

^{13) 『}PRESIDENT』2015年6月29日。SUBARU 群馬製作所所長大河原正喜氏によると、2016年度から2次、3次サプライヤーにも焦点を当てる活動を始めたという。末端では家内工業のようなところに行き着くが、彼らを外してスバル車の品質や安全性は語れないため、経営課題などを聞く企業点検を実施している(『日本経済新聞』2017年1月5日)。

¹⁴⁾ K社は掃除機の付け替え用ブラシを OEM 生産する企業である。羽柴社長は K 社の化粧品事業部に所属し、営業を担当した。 K 社は、バブル期に貴金属など手広く事業を展開した結果バブル崩壊後事業が低迷したが、その後再びブラシの生産に特化するようになった。

¹⁵⁾ この経験が後に吉田製作所の生産管理を進める上で非常に重要だったという。テーブルの高さやラインの線の引き方などいわゆる「カイゼン」を社内で実践できるようになった。



図表 16 吉田製作所の売上高の推移

出所) 吉田製作所の提供資料より作成。

せざるを得ないため、他分野にも進出していった。

(2) 家電から3本の柱をもった経営へ

まず、図表16を見ると吉田製作所の売上高が1998年の10億6991万円から2006年には18億2663万円、2009年には25億951万円とほぼ一貫して伸びていることがわかる。2010年代に入ってもその勢いは衰えず、2011年には33億2734万円、2016年には42億6359万円まで拡大した。2006年から2016年の10年間で売上高が2倍以上になったのである。このように吉田製作所の売上高が伸びた要因として次の3点が考えられる。

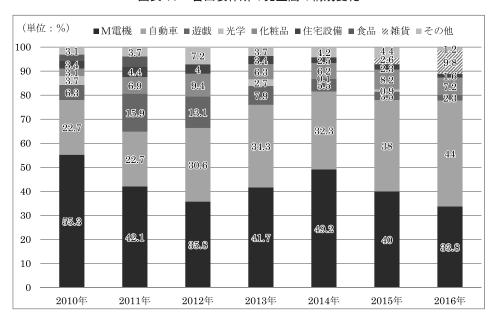
第1に、M電機の売上高に占める比率を意図的に下げたことである。2000年頃まで売上高の90%をM電機が占めていたが、2008年に60%、2009年に50%まで減少した¹⁶⁾。2010年以降も

M電機が売上高に占める比率は全体として減少傾向にあり、2010年の55.3%から2013年には41.7%、2016年には33.8%に低下した(図表17)。ここで重要な点は、吉田製作所がM電機の仕事を減らすのではなく、他分野の売上を伸ばすことによって結果としてM電機の比率を低めたことにある。

第2に、自動車が1つの柱になったことである。自動車に進出したのは、SUBARU(当時:富士重工業)のTierlから「近場で大型成型が必要」と言われたことがきっかけである。家電と自動車では家電は1年、自動車は5年でモデルが変わるなど生産の構造が大きく異なるため、自動車への進出は決して容易ではなかったと思われる¹⁷⁾。しかし、2010年以降自動車が売上高全体に占める割合は徐々に増加し、2010年の22.7%から2013年には34.3%、2016年には44%まで上昇した。第2節で詳述したように、

¹⁶⁾ この時期の減少は M 電機の海外移管で受注量が減ったことも影響している。

¹⁷⁾ 羽柴社長も「転換期の2009年が一番大変な時期だった」と述べている。



図表 17 吉田製作所の売上高の構成変化

出所) 吉田製作所の提供資料より作成。

現在 SUBARU は北米での需要増によって国内 生産を拡大しているため、Tier2の吉田製作所は 仕事が増えている状況にあるという。2010年9 月の聞き取り調査で羽柴社長が語っていたこと (= 「M 電機が売上高に占める割合をもっと下 げ、自動車の比率をもっと高めたい」) が実現 し、自動車は経営の大きな柱となったのである。 第3に、雑貨関係の売上高が急拡大している ことである。これは次の製品の生産が開始され たことによる。1つは、衣装ケースである。T 社オリジナルの衣装ケースや家具小売業や大手 スーパーの衣装ケース (PB) を T 社から受注 し、OEM 生産している。衣装ケースは海外生 産のメリットがなくほとんど国内生産であり. 引っ越しの時期(春と秋)に受注が増加する。2 つ目は、化粧品の容器やキャップなどである。 化粧品や薬品の容器を生産するメーカーから受 注し、化粧品の容器やキャップなどを生産して

いる。雑貨関係は収益性が高く,売上高に大きく貢献していると言える。

以上のように、自動車や雑貨関係の売上が伸びた結果、M電機が売上高全体に占める割合が低下し、家電、自動車、雑貨関係の3つを柱にした経営が確立したのである。ここで注目したいのは、2010年以降におけるSUBARUの生産拡大と軌を一にして自動車の売上高が伸びた点である。これは、吉田製作所が太田市を中心とした両毛地域における産業集積のメリットを享受したことを意味する。2006年における吉田製作所の経営方針の変更や産業集積の構成変化(輸送機器へのシフト)が相まって、吉田製作所の売上高に占める自動車の比率が高まったと考えられる。

おわりに

本稿では、統計データから2000年以降における両毛地域の産業構造の変化を把握した上で、その変化を主導したSUBARU および産業集積内の中小企業の展開を考察した。まず統計データの分析から明らかになったのは、機械金属産業全体が落ち込む中で太田市、足利市、桐生市における輸送機器製造業の産業構造全体に占める割合が上昇し、特に太田市の輸送機器製造業の従業者数、製造品出荷額が急拡大したことである。そして、両毛地域において輸送機器が堅調さを維持できた背景には、SUBARU が北米市場においてシェアを拡大したことが大きく関わっていることが示された。SUBARU は北米市場に対し、主に国内生産+輸出で対応したからである。

このような SUBARU の国内生産の拡大は両毛地域内の中小企業の事業展開にも影響を与えることとなった。本稿の事例で取り上げた吉田製作所は、M電機が売上高の90%以上を占める企業であったが、現社長の社長就任を契機に経営の多角化を推し進めた。2010年代以降SUBARUの国内生産の拡大により、自動車関係の売上高が伸び、経営の大きな柱の1つになったのである。このケースは、産業集積の存在が集積内の中小企業の多様な展開を可能にしたことを示唆するものであり、産業集積の優位性は必ずしも失われていないと考えられる¹⁸⁾。

一方で、両毛地域の産業集積が「企業城下町」

としての性格が強まっていることも看過が出来ない事実である 190。太田市域は北関東の電機産業の低迷の影響も受けているが、それを上回る自動車産業の好調さが事業所数の縮小を乗り越えるべく地域産業集積を維持してきた 200。しかし、SUBARU 自身も売上高の 60 %を北米に依存しており、北米市場の低迷は SUBARU の低迷に直結する。SUBARUの仕事をしている企業にとっては、現在の状況は「安定」しているように見えるが、産業集積という視点で見るとSUBARU 1 社に依存することによるリスクも計り知れず、必ずしも「安定」とは言えないのも事実である。

本稿の事例で取り上げた吉田製作所は、自動車をあくまでも柱の1つと位置づけ、衣装ケースや化粧品の容器などの雑貨関係も積極的に手掛けていた。これらは国内生産の比率が高く、収益性も高いことから今後経営の大きな柱になる可能性も高い。こうした中小企業の展開と産業集積との関連性について検討し、より広い視点から産業集積のもつ意味を明らかにすることが今後の課題である。

¹⁸⁾ 河藤佳彦・井上真由美 (2016a) は、太田市の産業集積が「優位性」をもつ要因として自動車産業における下 請取引やそれをベースとした連携が重層的に存在することを挙げている。

¹⁹⁾ 上述したように、両毛地域には日産や本田の下請企業も多く、必ずしも SUBARU の「企業城下町」一色ではない。しかし、日産や本田の海外生産比率が上昇する中で本田の Tier1 であっても SUBARU の売上高が 30~50 %まで上昇した企業も存在するなど、SUBARU が地域経済に与える影響は強まっていると思われる。

²⁰⁾ 加藤秀雄 (2016)「繊維産業都市桐生市の構造変化と今後の発展に向けての分析視角」『社会科学論集』第 148 号, 91 頁。