

タイトル	企業誘致型地域経済振興策の勘所：九州・東北地方における自動車産業育成策の課題
著者	越後，修
引用	開発論集，85：143-196
発行日	2010-03-01

企業誘致型地域経済振興策の勘所*

——九州・東北地方における自動車産業育成策の課題——

越 後 修**

I. はじめに

1. 混迷きわめる日本経済

バブル景気崩壊後、日本経済は長らく低迷が続いたが、2002年2月以降、回復基調に入ってしまった。この好景気は、1965年11月から1970年7月までの57ヵ月間続いた「いざなぎ景気」を上回る戦後最長のもので、「2007年10月を景気の山として、以降後退局面へと入った」とする内閣府（2009, p.5）の見解からすれば、69ヵ月もの間続いたことになる。

この超大型景気には、研究者によってさまざまな名称が付されたが、その中には「所得増なき景気」「賃金停滞景気」といったネガティブなものもみられた。事実、実生活面でそれを実感できなかった国民は多く、「成長の伸びが小さかったこと」「物価の下落基調が続き、その影響が大きかったこと」、そして「外需に支えられた景気であり、グローバルにビジネスを展開する

* 本論文を含めた一連の研究を進める過程で、下記の企業・官公庁・財団法人など（敬称略、順不同）の方々には、対面式のインタビュー調査（セントラル自動車㈱のみ e-mail によるアンケート調査）、および資料提供への多大なるご協力を頂きました。ここに改めて謝意を表したいと思います。なお、本稿にありうる誤謬は、いうまでもなくすべて筆者に帰するものであります。

岩手県	関東自動車㈱生産本部岩手工場管理部工場管理室、岩手県商工労働観光部科学・ものづくり振興課、(勸)いて産業振興センター育成支援グループ、岩手県工業技術集積支援センター、北上川流域ものづくりネットワーク事務局
宮城県	東北経済産業局地域経済部産業クラスター計画推進室、宮城県経済商工観光部産業立地推進課、宮城県経済商工観光部新産業振興課自動車産業振興班、宮城県産業技術総合センター企画・事業推進部基盤技術高度化支援班、(勸)みやぎ産業振興機構取引支援課、(協)中小企業基盤整備機構東北支部産業用地部
東京都	日本自動車輸入組合
神奈川県	日産車体㈱総務部総務グループ、セントラル自動車㈱総務部人材開発室
愛知県	トヨタ自動車㈱企業 PR 部第 1 グループ
福岡県	トヨタ自動車九州㈱経営管理部、日産自動車㈱九州工場総務部総務課、九州経済産業局地域経済部地域経済課、福岡県商工部自動車産業振興室、福岡県商工部企業立地課、(勸)福岡県中小企業振興センター、北九州市産業経済局自動車産業振興課、(勸)北九州産業学術推進機構中小企業支援センター中小企業支援部経営支援課、(勸)北九州産業学術推進機構カー・エレクトロニクスセンター、福岡市経済振興局産業政策部科学技術振興課、福岡ものづくり産業振興会議事務局
大分県	ダイハツ九州㈱総務・人事部総務・広報室、大分県商工労働部産業集積推進室、大分県商工労働部工業振興課工業支援班、(勸)大分県産業創造機構産学官連携推進課、大分県産業科学技術センター、中津市役所商工観光部工業振興課

(追記) 本研究は、北海学園大学学術研究助成金（2009年度）を受けて実施したものです。

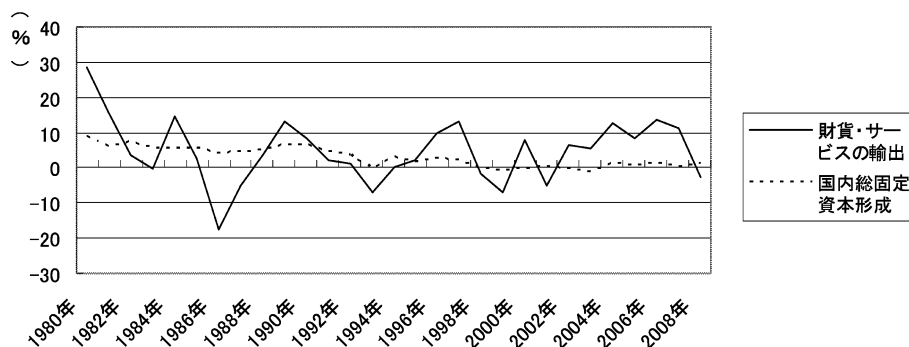
** (えちご おさむ) 開発研究所研究員、北海学園大学経済学部准教授

企業以外は、その恩恵に与れなかったこと」が、その要因となったようだ。

〔第1図〕は、「財貨・サービスの輸出」と「国内総固定資本形成(Gross Domestic Fixed Capital Formation)」それぞれの伸び率の変化を示している。これによると、バブル期には輸出の伸び率に比べ、国内総固定資本形成の伸びのほうが大きかったが、それ以降では両者の関係が逆転していることがわかる。とりわけ大きな輸出の伸びが続いた2002～07年では、両者間の差が顕著になっている。バブル崩壊後の過剰設備の処理が一段落したものの、過去の失敗に対する反省から投資を抑える傾向にあり、その結果、いわゆる「投資が投資を呼ぶ」という循環効果が弱く、輸出の増大による国内経済への正の影響が限定的なものにとどまってしまったと推測される。

この今世紀最初の好況の後、日本経済を襲った不況の原因として、サブプライム・ローン問題から端を発したリーマン・ブラザーズの破綻(2008年9月15日)、そしてこれが広域に波及した100年に一度の規模ともいわれる世界的金融危機のあおりを受けたことが、大きな部分を占めている。世界的な消費意欲の減退により、輸出に強く依存してきた産業、とりわけ自動車(輸送用機械)産業が信用収縮の拡大も重なり、失速する結果となった。

世界景気の先行きが不透明感を増すと、企業の投資マインドは以前にも増して冷え込んでゆく。財務省が発表した2009年7～9月期の『四半期別法人企業統計調査』によれば、製造業の設備投資額は30,890億円と、前年同期比マイナス40.7%を記録した。とりわけ輸送用機械産業の59.7%減が目立っている。こうして輸出収益が目減りし、国内投資がセーブされる結果、さらに内需が縮小する状況になっているのである。ただでさえデフレ・スパイラルに飲み込まれ、相次ぐ賃金カットや人員整理(いわゆる「リストラ」)、非正規労働者の増加で内需が縮小していたところに、好調だった外需依存型産業の低迷が重なり、まさに火に油を注がれた形となっている。五里霧中の日本経済は、何に光明を求めてゆくべきだろうか。



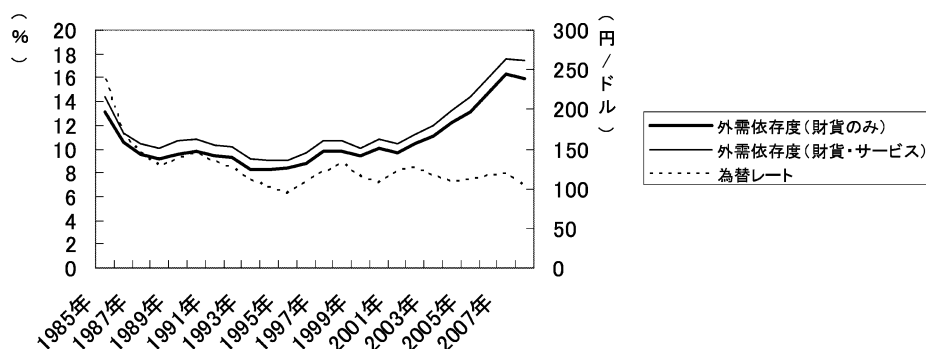
〔第1図〕 輸出と国内総固定資本形成の伸び率

(出所) 内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部(1994, 2004, 2009)のデータをもとに、筆者作成。

2. 国内経済活性化のための条件と政策方針

周知の通り、わが国は戦後一貫して輸出産業が経済を支える「貿易立国」といわれてきたが、国内経済の海外需要への依存度はどの程度のものであり、どう推移してきたのだろうか。輸出額を国内総生産（GDP）で除することで算出される「外需依存度」の変化に着目してみると、1985年のプラザ合意を境とした内需拡大策、および円高の続伸によって低下傾向にあったが、円高基調にありながらも2002年以降では、同値は上昇傾向にあり、2007・08年では約16%（財貨輸出のみの場合。サービス輸出を含めると約17%）となっている（〔第2図〕参照）。先進諸外国の同値（2007年、財貨輸出のみ）を概算してみると、米国が8.5%、英国が15.7%、フランスが21.0%、ドイツが39.9%、イタリアが23.8%となり、域内関税の廃止、非関税障壁の削減が実行されているEU域内諸国と比較して、日本の値は高くはないといえる水準にあることがわかる。こうした現状を鑑み、「内需と外需、どちらを成長のエンジンに据えるべきか」という二者択一論を展開しながら、「内需中心で行くべきである」との結論を導出する憶説も散見されている。

かつては、「米国がくしゃみをすれば、日本が風邪をひく」といわれてきた。前述のように、今回の不況は米国経済の悪化による輸出産業の不振によるところが大きいわけだが、日本を含む世界の経済に大きな影響力をもつ国の数や顔ぶれ、いわば「世界経済の勢力図」には、近年大きな変化がみられる。中国やインドに代表される新興国は、いまや世界を代表する巨大マーケットになりつつあり、2008年には経済成長が鈍化したとはいえ、中国で前年比9.0%、インドで同6.7%のGDP成長を達成した。両国は世界屈指の人口規模を誇っていることから、近い将来、「中間所得層の人口爆発」による一層の市場拡大が予想されている。他の周辺国の経済成長率（2008年値）にも目を向けてみると、マレーシアとフィリピンで4.6%、インドネシアで6.1%と、東南アジア諸国の相対的好調さが目立っている。アジア全体（16カ国・地域）では、同年のGDPが約9兆6,000億ドルに達し、日本のおよそ2倍の規模を誇るまでになってい



〔第2図〕 日本の外需依存度と為替レートの変化

（注）為替レートは、各年平均値。

（出所）内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部（1994，2004，2009），および日本関税協会（1980-2009），IMF（1986-2009）のデータをもとに，筆者作成。

る¹。アジア経済の規模は、今後も右片上がりの傾向が続くことが予想され、IMF は世界の GDP に占めるアジア新興国のそれは、2014 年に 26% (1980 年の同値は、わずか 7%) になると推計している²。わが国は 2005 年から人口自然減の時代に突入し、国内市場の大きな拡大が期待できない状況にあるため、成長著しい海外市場が日本経済を「曳航」することに期待するのは、当然の成り行きといえる。

ただし、外需を取り込むことで景気浮揚に繋げてゆくという青写真を描くにしても、海外市場の広がり、日本経済の成長を約束してくれるわけではない。前節でみたように、日本経済の低迷要因のひとつが外需の冷え込みにあるにせよ、それがすべてではない。生産能力を極力抑えようとする企業の経営方針を大きな根源とする、この度の不況以前から続く内需の弱化による影響は、決して無視できない。仮にアジアの新興国などを中心とした海外マーケットの旺盛さをビジネス・チャンスとすることができたにせよ、これが内需拡大に結びつけられなければ、十分な経済浮揚効果は期待できない。

上で述べたように、現在の国内経済低迷の最大要因は、生産活動の縮小に伴う雇用情勢の悪化にあるといつてよい。「内需の規模」と「国内の生産規模」との間にある相互規定関係の成立が、負の循環構造の根幹となっている現在、日本経済の大きな課題は、「ものづくり産業の復権」にあるということができよう。海外市場に向けた製品の生産拡大により、国内労働市場が状況改善に向かい、沈静化している内需が喚起され、さらなる生産増大を生むというダイナミズムが、日本経済再生へのひとつのシナリオと考えられる。

とはいえ、これを現実のものにすることは、決して容易ではない。日本経済新聞社が実施したアンケート集計・分析 (2009 年 3 月期対象) の結果によれば、上場企業が得た営業利益総額のうち、アジア地域で得た額の割合は、過去最高の 36% を記録したという。こうした状況をふまえて、現地生産に切り替えるべく、企業は同地域へ経営資源を傾斜配分する傾向を強めているようだ³。また、最近の日本経済を大きく揺り動かしている原因のひとつは、為替の動きにある。バブル期以後、日本経済の動きと逆行して円高基調が続き、1995 年 4 月 19 日に過去最高の 79 円 75 銭を記録したことは強く印象に残っているが、2009 年 1 月 26 日には、その時期 (1995 年 7 月) 以来 14 年 4 カ月ぶりの水準にまで円高が進んだ (86 円 29 銭)。今後も円の独歩高が続くことが予想されており、海外需要量が一定水準を超えれば、「国内生産・輸出」から「現地生産・供給」というビジネス・モデルに修正してゆく企業が増えてゆくであろう。

以上から、「国内生産拠点の存在意義をいかに高められるか」、さらに一段掘り下げていえば、「企業の漸進・急進的イノベーション能力の向上もさることながら、それを支える政府の政策立案・実行能力」が、日本経済回復のカギを握っているといえるだろう。この場合の政府とは、

¹ 『日本経済新聞』2009 年 4 月 9 日付、夕刊、第 1 面、2009 年 8 月 8 日付、朝刊、第 1 面。

² また IMF は、世界の新興国全体の GDP が占める割合が、2014 年には 50% を超えるとの推計も発表している (『日本経済新聞』2009 年 11 月 29 日付、朝刊、第 1 面)。

³ 『日本経済新聞』2009 年 6 月 4 日付、朝刊、第 1 面。

中央政府だけではなく、地方の自治体・各行政機関をも含んでいる。戦後日本の経済発展パターンを振り返ってみると、後進地域の発展によって国内需要が喚起されてきたことがわかる。国の経済発展を安定化させるには、大都市圏だけではなく、地方における購買意欲の高揚、およびそれを促すに足る雇用環境の安定化が不可欠である。よって、「地域の産業支援策が、技術立国を形成する」という構図に基づいた施策が、強力に推進されてゆくことが重要である。

各地域は、疲弊した経済の活性化に効果が大きいと判断される、重点育成産業を選定することになる。この経済効果の大きさは、産業連関（地域内の各ステークホルダーとの交流密度）の大きさという「幅」「深さ」だけではなく、ニーズや開発・生産力の持続性という「長さ」によっても規定される。したがって、資源の賦存状況などによって規定される地域優位性を考慮して育成産業を選定すること、あるいは逆に、育成産業を決定した後、他地域に追随を許さない事業環境を創り上げてゆくことが、地域の産業政策の課題となる。

3. 課題の設定

そこでわれわれは、日本経済の未来を支える地域のモノづくり産業振興策のあり方を、検討課題とする。研究手法としては、特定地域を対象としたフィールドワークを採用するが、単なる現状描写にとどまるのではなく、「他の地域で現在展開されている、あるいは将来において展開される支援施策においても活かすことのできる教訓を得ること」に、目標を定める。

研究対象地域を選定するにつき、前節での議論を踏まえながら、下記の条件を満たす産業に期待を寄せている地域が望ましいと考えた。

- (1) 海外でのニーズが今後も期待される有望製品を生産する産業
- (2) その産業自体、新興のものではなく、古い歴史を刻んできた産業

(1)については、これまでの文脈から、これ以上の説明は要しないだろう。(2)の条件の設定理由は、以下の通りである。いわゆる「日本のお家芸」といわれてきた産業でも、現在の開発・生産拠点をとり巻く立地環境の不十分さから、競争力を失い始めているケースが散見される。このような場合、国内産業空洞化の回避、国内事業の再生の成否は、関東・関西・中京の三大工業地帯以外の地域がカギとなる。これまで地方で新産業が容易に創造されてこなかったことも併考すれば、地方への事業拠点移転は、日本の均等的な経済発展への有効な一経路といえそうである⁴。地域発展を牽引する基幹産業を確立するためのアプローチとして、「外部からの企業誘致（外来型開発）」よりも「地場企業を中心にした産業振興（自生的産業発展）」のほうが望ましいとの声もある。これは域外支配を行う外様企業には、いわゆる「落下傘」的性格がみられ、環境が変化すると転出されてしまい、誘致努力が水の泡になる危険性が高いという理由に

⁴ 地域の産業発展を目指したテクノポリス計画（詳細は後述）は、本来「地場企業の育成（内発）」と「企業誘致（外発）」の両面から進められることになっていたが、結局は後者中心で行われた（田中，1996，pp.7-8）。この例からもわかるように、地方産業の内発的発展を実現することは、容易ではない。

基づくものである。しかし、いかなる渡り鳥企業にも産声を上げた創業地があることを考えれば、「地場企業は、いつまでも当該地域で操業を続けてくれるはずだ」をいう希望的観測が、いかに安易なものかは明らかである。L. C. サロー (1996, 邦訳, p.153) が論じるように、企業にとって「愛国心や感傷などで、地球のどこかの場所にしがみついている必要」は今や無くなっており、理に適う土地を求め、地域固着性を弱化させる一方である。本質的に重要なことは、「地場資本か外部資本か」「内発的発展か外発的発展か」ではなく、「いかに企業（産業）を地域に根付かせるか、そしてそのために、よりよい経営環境をいかに提供するか」という政策手腕にこそあるといえるだろう。

したがって、地域が目指してゆかなければならない方向性についてのヒントを得るためには、経営環境の変化に対してアジリティが求められている産業、およびそうした産業の振興に力を入れている地域を被写体とすることが有意義となるのである。変化の激しい時代を生きる企業を支えるために、地域は時代・ニーズに応じて、提供する資源をリニューアルさせてゆくことが欠かせない。そうだとすれば、時間軸をベースに、提供資源の刷新はどのような方向で試みられているのか。これから新たに産業振興を目指す地域へのインプリケーションを獲得するにつき、この点を分析することの意義は、決して小さくはないはずである。

上記諸点を理由として、われわれは自動車関連産業の集積化にとくに力を入れている九州・東北地域での取り組みを研究対象とする。紙幅の制約上、一度に満足のゆく議論を展開することは不可能である。そこで本稿では、以下の2点に課題を絞ることとする。1点目は、各完成車メーカーの新拠点設置の背景を探り、進出先の決定ポイントを明らかにする。2点目は、企業の事業活動による恩恵を受け続けるために、地域がとるべき施策の方向性を提示する。

九州・東北地方での完成車工場の展開にかんする学術的研究は、藤川 (2002)、居城 (2007a)、城戸 (2006)、西岡 (2006)、小川 (1994) などによって精力的に進められてきたが、それらの研究の多くは、完成車メーカーとサプライヤーとの関係に焦点が当てられたものであった。浅沼 (1997) や門田 (2006) などに代表されるわが国の自動車産業研究が、そうした取引関係の意義・深度・拡散度や、取引当事者間を結ぶ情報システムなどにおもな関心が置かれてきたという伝統が、地域別の研究においても受け継がれているといつてよい。日本的経営の中核（強み）が、メーカーとサプライヤーとの取引管理技術にあり、それを先進的に実施し、他産業へ多大なる影響を与えてきたのが自動車産業に他ならないことを想起すれば、こうした研究志向は当然なのかもしれない。この伝統的研究視角に対し、完成車メーカーと、サプライヤーのみならず地方自治体を含む地域アクターとの関係を包括的に分析するという本稿の視角は、今後の自動車産業研究のフレームワーク構築にも資するものといえよう。

II. 九州・東北地方における自動車産業の勃興

はじめに、九州・東北地方へ新拠点を設けるまでの経緯、および事業開始後、今日までの大

まかな動きについて、企業ごとにみてゆくことにする。

1. 日産自動車九州工場

戦後の焼け野原の状態から、日本が復興を遂げるまでには、それほど長い時間を要しなかった。1950年代半ばから高度経済成長期に入り、その約10年後(1964年)には、「経済大国への階段を一步踏み出した象徴」であるオリンピックが開催された。このあたりから広く普及し始め、生活必需品化し始めたのが自動車であった。1960年代における急速な普及は、当時家庭に普及した代表的耐久消費財として、自動車がクーラーとカラーテレビともに“3C”と呼ばれたエピソードによって、今日まで語り継がれている。

この1960年代は、日本経済にとって国際化の黎明期でもあった。1963年にはGATT 11条国への移行、1964年にはIMF 8条国への移行とOECDへの加盟があり、これらによって貿易自由化が進められた。国際社会の一員として果たすべき更なる責務として、そして先進国の一員となるに足る国際競争力を獲得するため、1967年7月1日以降、資本自由化も順次進められた。自動車については、1965年10月に貿易自由化が、1971年4月に資本自由化がそれぞれ実施された⁵。こうして、一大産業へと成長してゆく離陸段階に入ったのも束の間、日本の自動車メーカーは市場防衛のために、頭を悩ませることとなった。

右肩上がりの需要増と国際競争力強化に対応する手立てとして、日産は1970年に既存工場を増産・合理化を進めたものの、その限界を感じていた。さらには週休2日制の実施や労働時間短縮に関する社会的要請の高まり、生産能力不足や排出ガス規制の厳格化などが、近い将来に起こると予想され、それらへの早期対応のためにも、生産拠点の新設が必要不可欠と判断した⁶。福岡県京都郡苅田町を進出候補地とし、1973年7月17日に福岡県ならびに苅田町と工場進出にかんする基本事項についての覚書に調印した。同年8月には「九州工場開設準備室」を開設するなど、1975年4月の操業開始を目指して準備を着々と進めていった。1973年10月に勃発した第4次中東戦争に端を発する石油危機の到来により、着工が半年ほど遅れたが、操業開始

⁵ 自動車産業の資本自由化(自動車工業、同部品工業、同販売企業の50%自由化)は、第3次資本自由化(1970年9月1日)と第4次資本自由化(1971年8月4日)との間の時期に、別枠扱いで実施された。国内企業が大きな打撃を受ける状況にあるか否かが、資本自由化の許可対象を決めるポイントとされていたが、自動車産業は日本の重要産業であるがゆえに、別枠扱いで慎重に自由化が進められたのであった。1969年10月に「1971年10月から実施する」ことで一度は決定していたが、1971年3月24日開催の外資審議会の総会において、8月に前倒しで実施することが確認された。

⁶ 国際競争力の確立と乗用車ブームへの対応として、日産は1966年にプリンス自動車工業を吸収合併することで生産力増強を図ったほか、1970年には追浜工場に業界初の溶接ロボットを導入した(一方トヨタは、こうした時代背景の下で、1966年に日野自動車工業、1967年にダイハツ工業と業務提携をそれぞれ結び、グループ化による生産能力強化を進めた(大島, 1984, p.35; 関東自動車工業社史編纂委員会, 1997, p.50))。それにもかかわらず、当時はサニーやダットサントラックへの需要が著しく伸びており、これらを担当する座間工場の生産不足が問題となっていた。そこでこの問題を軽減するために、ダットサントラックの新生産拠点が求められたのであった(日産自動車(株)創立50周年事業実行委員会社史編纂部会, 1985, pp.79-80)。

は予定時期に間に合った。

しかし、この情勢悪化がもたらす日産自動車九州工場（以下、「日産九州」と略記）への影響は、生産品目の見直しという面に現れた。最初に携わる生産品目として、ダットサントラック（620 型）と、それに組み込まれるエンジンが計画されていた。現地にサプライヤーが十分に揃っていない状況で、合理的生産を行うためには、乗用車に比して使用部品点数が少ないトラックの生産を担当させるのが適当であるとの判断によるものであった。しかし、上記のように計画通りの操業を許す状況にはなく、とりあえず排出ガス規制への対策のために急務となっていたエンジン生産（月産 2 万基）からスタートするという方針へ転換せざるをえなくなった⁷。

住民の大量雇用による経済効果が期待されていたが、波及規模の面で限定的な生産にとどまったことでそれが裏切られ、地域には落胆が広がった。しかし間もなく、そうしたショックを払拭する明るい兆しがみえ始めた。当初予定されていたダットサントラックの生産に、ようやく着手できる運びとなったのである。第 1 号車がラインオフしたのは、工場の操業開始から 1 年 8 カ月遅れの 1976 年 12 月 23 日のことであった（月産 2 万 2,000 台）⁸。

そして、より大きな経済効果が期待できる乗用車生産が、1982 年 8 月からスタートすることになった。激しさを増す日米自動車摩擦への対応として、輸出自主規制（VER：Voluntary Export Restraint）と生産の現地化を講じることに伴い、日産九州で生じる余力を、国内向け普通車の生産に利用することになったのである。これにより、それまで座間工場が生産していたシルビアの生産を担当することが決定されたのである（最初は北米向け 2,200 cc 仕様の生産。同工場への生産移管完了、および全量生産開始は、1983 年 8 月）⁹。それ以降、テラノ（1986 年）、サニー（1990 年）と、生産担当車種を少しずつ増やしてきた。

国内需要の拡大をも追い風として、日産九州は成長のチャンスを手に入れた。第 2 工場を増

⁷ 日産自動車(株)創立 50 周年事業実行委員会社史編纂部会（1985）p.81。

⁸ 1978 年 6 月に車軸工場、1979 年 11 月に第 2 組立工場、1981 年 6 月に特装工場がそれぞれ稼働開始となり、1983 年 11 月には形成工場が完成した。

⁹ 高木（1991）p.6。米国での現地生産は、1983 年 6 月のテネシー工場での小型トラック生産から始められた。

1980 年 12 月、日産とフォルクスワーゲン（以下、“VW”と略記）は包括提携の締結で合意した（正式調印は 1981 年 9 月）。この提携事業の第 1 弾が座間工場でのサンタナのライセンス生産（本格的な生産開始は 1983 年 11 月、販売開始は 1984 年 2 月。販売店は日産サニー系列販売店と VW の日本代理店であるヤナセ）であったが、これは日産九州へのシルビアとガゼールの生産移管（生産移管完了は 1983 年 8 月）によって、生産体制に余裕ができたために実現できた（日産自動車(株)調査部、1983、p.222）。ちなみに、サンタナは「座席が硬い」などの理由で日本では販売が伸びず、その後生産ラインは南アフリカへ移されたものの、やはり大きなセールスには結びつかなかった。しかし 1984 年 10 月、VW と上海汽車工業公司などが合併で設立した上海 VW で生産され、中国で販売されると、大ヒットを記録した（関、1997、p.206）。

その後日産は、①輸出の削減、②現地生産の拡大、③輸入の拡大を基本骨子とした「国際協調プログラム」（1989 年 9 月発表）に基づき、サンタナの後継車であるパサートを引き続き生産する予定であった。しかし、それに先立って実施した同車の輸入販売の不振から、1990 年 12 月にこの計画を中止することを決めた。

設し、第1工場と合わせて約60万台（実際には53万台）へ生産能力を増強する計画が立てられたのである¹⁰。日米両国の自動車市場の低迷により、予定されていた1991年秋からは遅れたものの、1992年4月に第2工場は完成し、これに先駆けて1991年11月から稼働していた新エンジン工場も合わせ、生産体制の整備・充実が図られた。

光の部分もあれば、当然ながら影の部分もある。日産九州は生産規模の面で、今日まで拡大基調一辺倒できたわけではない。ちょうど新世紀への転換期頃に、工場そして従業員の将来を揺るがす激震に見舞われた。バブル崩壊以降、経営難に苦しむ日産は、1999年10月に再建計画「日産リバイバル・プラン」（2000年度スタート）を発表した。同計画では、①2001年3月31日までに、連結当期利益の黒字化を達成、②2003年3月31日までに、連結売上高営業利益率4.5%以上を達成、③2003年3月31日までに、自動車事業の連結実質有利子負債1兆4,000億円を7,000億円に削減という3大目標が掲げられ、それらを実現するための大リストラ策として、①2003年3月末までに、総労働力の14%に当たる2万1,000人を削減、②2002年3月末までに、購買コストの20%を削減し、サプライヤー数を現行の1,145社から600社以下に削減、③車両プラットフォーム数を24から15に削減、④2002年3月末までに、車両組立工場3ヵ所とパワートレイン工場2ヵ所を閉鎖し、国内余剰生産能力の30%を削減・国内の年間生産能力を240万台から165万台へ縮小することが示された。これにより、日産九州にかんしては車軸工場のほかに、エンジン工場が2002年6月末をもって閉鎖（横浜工場へ移管）に追い込まれた¹¹。とはいえ、日産九州は2004年12月には生産累計台数1,000万台を突破するなど、今や日産グループの量産拠点内で押しも押されぬ存在となっている¹²。

¹⁰ 第2工場は、年産24万台計画でスタートした。バブル期にもかかわらず、厳しい経営状況に立たされていたのが富士重工であった。1989年2月の「道路運送車両法施行規則」の改正により、軽自動車は排気量が550ccから660ccへ、全長が3,200mmから3,300mmにそれぞれ引き上げられる（規格改訂は1990年1月。1976年1月に排気量を360ccから550ccへ変更して以来の規格改正）こともあり、消費者の買い控えが生じたこと、1989年4月の消費税導入に伴い物品税が廃止されたものの、軽自動車は税制上の恩恵が少なく、消費者の購入動機とはなりにくかったこと、そして車種のラインアップ上、国内の高級車ブームに乗れなかったことなど、厳しい向かい風に晒されていた。1990年3月期の営業損益がマイナス230億円に達するほど経営状況が悪化する富士重工は、再建策のひとつとして、1990年11月、日産との生産協力を柱とする提携強化で合意をした。この時期において、日産は生産能力不足が目立つほどの活況を呈していたが、この提携により、生産能力の不足問題を低減することができた。日産は富士重工から完成車（パルサー）やバンパーなどの部品の供給を受けることになったが、両社の生産提携はこれが初めてではなく、サニーやパルサーを対象として1969～86年に実施されていたことがあった。

¹¹ 九州エンジン工場の閉鎖は2002年3月に予定されていたが、同工場のエンジン（ダットサントラックなどに搭載される排気量2,400cc級4気筒ガソリンエンジン）を搭載する小型トラックの輸出が好調なことから、閉鎖時期を延ばすことになった。なおこのときのリストラ対象は、パワートレイン工場では九州エンジン工場の他に久里浜工場（計2ヵ所）、車両組立工場では日産車体京都工場、村山工場、愛知機械工業港工場（計3ヵ所）。

¹² ちなみに、累計生産台数が各ラインを突破した時期は、以下の通りである。100万台：1980年4月、200万台：1984年3月、300万台：1987年5月、400万台：1990年5月、500万台：1992年11月、600万台：1995年9月、700万台：1997年11月、800万台：2000年6月、900万台：2003年1月。

2. トヨタ自動車九州

日産同様トヨタも、1970年代初頭のマイカーブームによる需要増加への対応、および生産能力増強を支える労働力の不足を理由として、本拠地以外で新しい生産拠点を展開する計画を立てていた。立地先として白羽の矢が立ったのが福岡県鞍手郡宮田町（現・宮若市）であり、工場敷地の造成にまで着手していたものの、石油危機以後の不況により、計画は凍結された。そのような状況下でも、トヨタは北部九州への進出可能性を捨てたわけではなく、1978年に宮田町の土地をさらに取得するなど、将来に備えていた。

業界に強いフォロー・ウィンドが吹いていた1989年、トヨタは「1990年代半ばに、国内生産台数を600万台（国内・海外市場向け各300万台）にまで増産する」という、壮大な経営ビジョンを発表している。この目標値は1990年の国内生産台数実績（421万台）のおよそ1.5倍という、きわめて大きなものであった。この目標をクリアしうる生産体制づくりには、年産24万台規模の新工場の建設が必要と判断したトヨタは、進出先の選定に入った。バブル景気の中で労働者の製造業離れが生じていること、そして少子高齢化が進むことで将来的にも労働力不足は大問題となること、生産ラインの完全ストップというリスクを回避する策を考える必要性が高まっていることなどを勘案し、トヨタは福岡県、宮城県、北海道などを候補地として検討した¹³。その結果、過去の経緯から宮田町での操業計画が持ち上がり、1990年2月の正式発表、同年7月の立地協定の締結を経て、1991年2月にトヨタの100%出資による独立会社（トヨタの生産子会社（生産受託会社））という位置づけで、トヨタ自動車九州㈱（以下、「トヨタ九州」と略記）が創設された¹⁴。

1992年12月、トヨタ九州はマークII 1車種のための生産、年産10万台の生産能力で操業を開始した。生産能力は次第に拡大され、1993年10月に20万台体制へ、その後も23万台体制へと増強されていったが、この能力を十分に活かすだけの生産実績を上げられず、苦しい時代が続いた。マークIIがトヨタの元町工場でもブリッジ生産されていたことが一つの要因だったが、1993年10月のトヨタ九州への全面移管、および1994年4月の姉妹車チェイサーの生産開始（関東自動車工業の東富士工場との並行生産）後も、生産実績は思うように向上しなかった。この点から、トヨタ九州の初期における生産量の伸び悩みは、国内のセダン市場の冷え込みに大きな要因があったと判断される。

トヨタ九州の一大転機は、1997年頃に現れた。トヨタ本隊がトヨタ九州のグループ内での位置づけを、海外市場向け工場へと修正し始めたのである。このチャンスは、単に与えられたも

¹³ これについては、たとえば内田（2006, p.76）。

¹⁴ トヨタの当初の計画では、1990年代半ばをメドに新生産工場を建設することとなっていたようだ。

別会社という形態をとることにより、以下のようなメリットが期待される。①利益に対して課税される法人県民税、法人市町村民税の法人税割の部分は、単独で黒字となるまで課税対象とはならない、②迅速な経営判断ができる、③分権化されることで生産コストの管理が徹底できる、④賃金体系などについて本社のペースに合わせる必要性がない、⑤地元密着型企業になれる（猿渡，2000，p.53；松橋，1988，p.8；筆者のトヨタ九州およびダイハツ九州に対するインタビュー調査）。

のではなく、トヨタ九州がそれまでの努力によって勝ち取ったものであった。トヨタ九州は、日本経済新聞社主催の「'93 年優秀先端事業所賞」を受賞し、それ以降も数多くの栄誉に輝くなど、高度な技術を蓄積してきた。その実力が評価され、高い精度が求められる海外専用(当時)高級車ブランド“LEXUS”の車づくりにかかわることができたのである（[第1表] 参照）。

こうしてトヨタ九州で生産される自動車は、約 90%が海外向け、同約 60%強が米国市場向けという構成比となった。米国の好景気にも支えられながら生産は軌道に乗り出し、2005 年 9 月には第 2 工場を竣工し、生産能力を年産 23 万台から 43 万台へと大幅にアップさせることができた¹⁵。しかし、北米偏重傾向は、諸刃の剣である。米国景気の低迷の煽りを受け、2009 年 3 月期に 15 期ぶりの営業赤字に転落するとの予測のもと、2008 年に実施予定であった生産能力増強計画（43 → 46 万台）は、延期を余儀なくされた¹⁶。

とはいえ、トヨタ九州は域内だけで自動車生産に幅広くかかわれるだけの力を徐々に蓄えており、着実に質的成長を遂げている。2006 年 1 月、日産が生産拠点を構える苅田町に、レクサス車用 V 型 6 気筒エンジンを生産する工場（生産能力：年産 22 万基）を稼働させた。これは、

〔第 1 表〕 トヨタ九州の生産担当車種一覧

生産開始時期	生 産 車 種
1992 年 12 月	マーク II (X90)
1994 年 4 月	チェイサー (X90)
1996 年 9 月	マーク II, チェイサー (X100)
1997 年 5 月	ウィンダム (MCV20：海外名「LEXUS ES300」)
1997 年 12 月	ハリアー (SXU/ACU/MCU10：海外名「LEXUS RX300」)
2000 年 11 月	クルーガー (ACU/MCU20：海外名「Highlander」)
2001 年 8 月	ウィンダム (MCV30：海外名「LEXUS ES300」)
2003 年 2 月	ハリアー (ACU/MCU/GSU30：海外名「LEXUS RX300」)
2005 年 3 月	ハリアーハイブリッド (MHU38：海外名「LEXUS RX400h」), クルーガーハイブリッド (MHU28：海外名「Highlander Hybrid」)
2005 年 9 月	LEXUS IS (GSE20)
2006 年 3 月	LEXUS ES (GSV40)
2007 年 5 月	Highlander (GSU40), Highlander Hybrid (MHU48) ¹⁷
2009 年 6 月	LEXUS HS250h (ANF10)
2009 年 11 月	SAI (AZK10)

(注) カッコ内のアルファベットと数字は、モデル型式記号。

(出所) 各種報道をもとに、筆者作成。

¹⁵ 累計生産台数が各ラインを突破した時期は、以下の通りである。50 万台：1997 年 3 月、100 万台：2000 年 3 月、200 万台：2004 年 3 月、300 万台：2007 年 3 月。

¹⁶ トヨタ九州は 2009 年 4 月以降、生産ラインを 1 直体制から 2 直体制へ戻すなど、復調の兆しがみられる。

¹⁷ 国内専用車種であるクルーガーの生産が 2007 年 4 月に終了したため、新モデルは存在しないが、海外専用車種であるハイランダーについては、生産継続中である。

トヨタ・グループとしては愛知県外初の国内エンジン生産拠点である。2年後の2008年4月には、第2工場の操業が開始されており、これにより生産能力を約44万基へと倍増させた。いうまでもなく、完成車の生産台数が伸びるほど、近隣で部品を生産することによるコストの削減効果は大きくなる。つまり、エンジン工場の大きな設置理由は、新規にエンジン工場を立ち上げることが合理的となるレベルまでに、トヨタ九州における完成車の生産規模が達したことにありとみることができよう。このパワートレイン工場の建設・拡張には、この他にも有事に備えた対応という理由もあるようだ。エンジン生産が愛知に一極集中する状況にあり、生産活動に障害を与える問題が生じた場合のリスクを軽減するために、分散立地（マルチ・ロケーション）が必要との判断が下されたのである¹⁸。2006年2月に「苅田北九州空港インターチェンジ」の供用が開始され、東九州自動車道一本で若宮市と結ばれたことにより、トヨタ九州が苅田町にエンジン工場を建設した合理性は、さらに高まっている。

さらに2008年8月には、福岡県北九州市小倉南区にハイブリッドの基幹部品（トランクアクスル）の生産工場（生産能力：年産8万4,000基）を稼働させている。ハイブリッド車用部品専門工場という役割を担う小倉工場は、宮田工場での新型ハイブリッド車のラインオフに合わせ、翌年7月には早くも第2ラインを稼働させ、生産能力を同16万8,000基へとアップさせている。

3. ダイハツ九州

1907年、内燃機関の製作・販売を目的として「発動機製造㈱」が創立されたことから、ダイハツ工業（以下、「ダイハツ」と略記）の歴史は始まった。戦後、三輪車を中心に生産・販売を伸ばし、池田工場（1939年5月操業開始）は軽三輪車ミゼットの生産能力の拡大を求められた。1952年12月、関東・東北地区向け三輪車の組立・サービスを担う池田工場の分工場として、東京工場を設置していたものの、すでに拡張の余地が無くなっていた¹⁹。そこで前橋市にあった遊休工場（国有財産。1938年に中島飛行機（現・富士重工）の脚部組立部品工場として設立され、戦後は一時、駐留軍に接收）を買収し、それに補修を施して新工場（敷地面積約9万7,000m²）とすることとした²⁰。このような経緯で、1960年6月にダイハツの関係会社（100%出資子会社）として、「ダイハツ前橋製作所」、後の「ダイハツ車体㈱」が誕生した（商号変更は1977年10月）。

¹⁸ 生産規模を拡大したのも束の間、大型車向けエンジンへの需要低下により、生産体制の見直しを迫られた。2009年8月、保守費用などの抑制を目的に、2つのラインを1直体制でそれぞれ動かすことをやめ、1つのラインに生産を集約して2直体制とした。

¹⁹ ダイハツ工業㈱60周年社史編集委員会（1967）p.81。その後、東京工場は1962年9月の組織替えで発足した東京サービス部の工場として転用される一方、三輪自動車の生産はダイハツ前橋製作所へ移管された。

²⁰ 当時の前橋市は、首都圏整備計画の一環として、都市開発を進めていた。従来の第1次産業を中心とした産業構造から、第2・3次産業に重心を置く産業構造への転換を図るために、県・市をあげて工場誘致を行っていたのであった（ダイハツ工業㈱60周年社史編集委員会、1967、pp.151-152）。

ダイハツ車体は、ハイゼット・シリーズを中心に生産を行い(同シリーズの一貫生産工場となったのは1980年6月)、ダイハツの重要生産拠点として、グループを支えてきた。

[第3図]から読みとれるように、軽自動車はバブル景気初期においては、高価格商品に対する購買意欲の高揚(登録車への需要増)もあり、販売台数を落としたものの、同後期ではそれを取り返すに余りあるほどの伸びを記録した。このような状況を背景に、生産能力のさらなる拡大を目指して、ダイハツは1991年12月に既存工場を移転する形で、大分県中津市に新生産拠点を設けることを正式表明した。

こうしてダイハツ・グループの新たな1ページへ向け前進しようとした丁度その時、ふたつの大きな壁にぶつかった。ひとつ目の壁は、1992～93年の軽自動車市場全体の縮小であった。バブル崩壊による購買意欲の低下もさることながら、「東京23区内と大阪市内では軽自動車も車庫の所在地を警察署に届け出る」との規定が盛り込まれた「改正車庫法(自動車の保管場所の確保等に関する法律)」の施行(1991年7月1月)が大きく響いた²¹。ふたつ目の壁は、土地の買収がスムーズに行えないという問題であった。

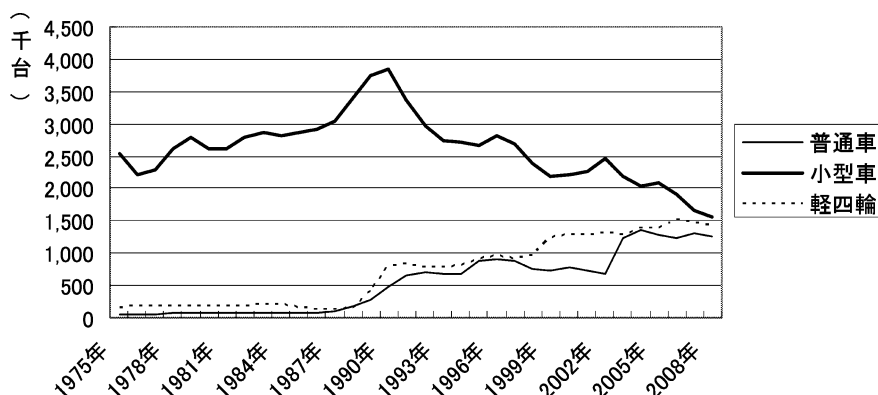
これらの諸問題により、計画の実施が心配される時期もあったが、立地協定書への調印(1996年7月)、土地売買契約の締結(1998年3月)を経ながら、着実に歩を進めた。この計画に本腰を入れて取り組み始めた1990年代後半、軽自動車マーケットには追い風が吹いていた。1998年10月以降の新型車に対して、衝突安全面を見直した新基準が採用されたのを機に、商品力をアップさせた新車を各メーカーがリリースしたことで、軽自動車市場が勢いづいたのである([第3図]参照)²²。このような外生的成長要因にも恵まれ、中津工場は2004年12月に操業を開始するに至ったのである(前橋工場の閉鎖は2004年11月)。

計画の初期段階では、「池田」「竜王」「京都」「前橋」のいずれの工場を移転対象とするかは不確定であった。しかしこれらの中で、①工場の老朽化、②周辺の住宅地化による「拡張困難」「環境問題に対する一層の配慮の必要性」、③人材獲得の難化といった諸問題に直面し、その後の生産継続・拡大に限界を抱えていた前橋工場が、中津市の新工場にとって代わられることとなった(2001年5月決定)²³。ちなみに、現在の社名「ダイハツ九州(株)」(以下、「ダイハツ九州」と略記)が用いられるようになったのは、2006年6月22日からである。「九州に根ざした社名へと変更することで、地元との共生を目指す姿勢を示したい」という社内の想いによる名称変

²¹ 青空駐車の一掃と、駐車違反の取り締まり強化を狙った法改正であったといわれている。この法改正を逆に追い風としたのは、立体駐車場メーカーなどであったようだ。

²² 規格の見直しにより、全長を3,300 mmから3,400 mmへ、全幅を1,400 mmから1,480 mmへそれぞれ拡大された。また正面衝突規制を時速40 kmから50 kmに変更し、適用対象を軽乗用車だけではなく軽トラックなどへも広げた。同時に側面衝突・追突規制(時速50 km)も新たに導入された。

²³ 需要拡大期につき、生産能力を高める方策として、工場のレイアウトの見直しや合理化を検討したが、その余地も乏しかった。工場が老朽化していることもあり、同地に新工場を建設することも考えられたが、周辺にほとんど何もなかった進出時とは異なり、さらなる工場の拡張を目指そうにも、手狭な状態を解消できる見込みはなかった。



【第3図】 国内の新車販売実績動向

(注) 小型車の定義：全長4,700 mm 以下、全幅1,700 mm 以下、全高2,000 mm 以下、排気量2,000 cc 以下（ディーゼル車を除く）。

(出所) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所（1992，1996，2009），および日本自動車販売協会連合会のデータをもとに，筆者作成。

更であった。

ダイハツ九州は、量的・質的に成長し続けている。従業員数は1,000人、生産車種は商用車系軽自動車（ハイゼット）、生産能力は前橋工場（年産13万台）とほぼ同レベルの年産15万台という体制でスタートし、その後間もなく生産車種にアトレーが追加され、2005年5月にはラインを改修し、生産能力を年産18万台へ引き上げるなど、次第に規模を拡大してきた²⁴。さらに、ダイハツ・グループ全体としても、これ以上の生産力増強が不可能との判断から、ダイハツ九州は「シンプル、スリム、コンパクト」を特徴とする軽四自動車専用の第2工場（生産能力23万台）を建設した（2007年12月操業）。これにより、ダイハツ九州の生産能力は、46万台へと倍増した。「ダイハツ全体で2007年に国内販売60万台を目指す」という目標のもと、ダイハツ九州は設置された。この目標値からすれば、ダイハツ九州は完成車生産拠点として、グループ内の中心的役割を果たすに十分な存在へ、順調に成長してきたといえる。

ダイハツ九州のグループ内での存在感は、他の点でも高まっている。自動車でも最も重要な心臓部品であるエンジンの生産（軽自動車用、年産20.6万基）にも、2008年8月から乗り出している。エンジン工場の新設の第1の理由は、生産規模の拡大とリスク分散にある。以前は滋賀工場で一極集中生産がなされていたが、それに伴う供給能力拡大の限界や諸リスクの回避という課題の解決策であった。第2の理由は、ダイハツ九州の完成車生産台数が伸びる中、エンジンを近隣で生産することで物流コストの節約を目指すことにある。これらは、前出のトヨタ九州によるエンジン工場建設の事例と共通している。

エンジン工場の立地をめぐり、ダイハツ九州は佐賀県鳥栖市などをも候補に挙げていたが、

²⁴ 2005年5月のライン改修は、販売好調な商用車の増産と新型車の投入への対応として行われた。

最終的に久留米市を選んだ。選定理由としては、完成車工場との地理的關係によるところが大きかったようだ。すでに述べたように、エンジン工場を九州に持つことの最大の意義が関西圏からの輸送費用を節約することにあるため、いうまでもなく、中津市に近いところに立地させることが合理的となる。けれども、近隣地に配置すれば、地価や人件費が高騰し、共倒れしかねないため、完成車工場から「近くて遠い」という絶妙なところを探ることになる。パーツの適時供給を実現するためには、サプライヤーは完成車工場へ1時間以内でゆける範囲に立地していることが望ましいとされている。かつてはその距離が50 km程度だったが、近年では高速道路網の発達により、約100 kmまで延びており²⁵、中津市から100 km弱の久留米市を選択したことは、その点で適切な判断であったといえる。

ダイハツ系メーカーもCVT (Continuously Variable Transmission：無段変速機)の生産工場を福岡県朝倉市に完成させており(2009年7月)、ダイハツ・グループの一大拠点が、九州に形成されつつある²⁶。

4. 日産車体九州

1937年5月、兵庫県武庫郡鳴尾村(現・西宮市の一部)の川西航空機(株)の坂東舜一らの手によって、「日本航空工業(株)」(大阪市)が設立された。また同時期の1939年11月に、鐘淵紡績も航空機産業へ進出し、「国際工業(株)」を設立した。その後1941年7月に両社が対等合併することより、「日本国際航空工業(株)」が誕生した²⁷。

戦後、日本の軍需産業が活動停止となり、航空業界への需要は無くなってしまった。そこで日本国際航空工業は、新社長のもと、車両・内燃機関・電気器具などの修理・販売、製材・木材加工品の製造・販売などを中心事業とする新会社「日国工業(株)」として出直すこととなった(1946年2月)²⁸。それらのうち、車両生産については、京都製作所(1947年5月、「大久保製作所」へ改称)でのトラック・バスのボディ生産計画に対してGHQから許可が下された1946年9月、日野工業から大型ディーゼルエンジンバスのボディ生産を早速受託するなど、好調な滑り出しをみせた(第1号車の完成は、1946年11月)。1948年2月、同社は「過度経済力集中排除法」の指定企業となったため、1949年4月に自動車車体の生産、および鉄道車両の製造・修理を業務とする第二会社として「新日国工業(株)」を立ち上げることで、それに対応した。し

²⁵ 高木(1991) pp.11-12；城戸(1996) pp.24-25。

²⁶ 2009年10月に操業開始となった同CVT工場(定時生産能力・月1万8,000基)は、ダイハツが過半数出資(68.4%)する変速機メーカー・明石機械工業(兵庫県稲美町)が九州工場として建設・運営している。軽自動車生産の積極的拡大策は、スズキによっても採られている。四輪車エンジンの組立、エンジン主要部品の鍛造及び機械加工などを行う相良工場(静岡県牧之原市、1994年11月操業)の敷地内に、四輪完成車組立を行う第2工場を2008年7月に稼働させた。

²⁷ 日産車体(株)社史編纂委員会(1982) pp.3-12。

²⁸ 新社長による新体制への移行の背景には、1945年12月に日本国際航空工業の社長・津田信吾が戦争犯罪容疑で連行されたこともあった(日産車体(株)社史編纂委員会、1982, pp.36-37)。

かし、ドッジラインによる超均衡予算の実施により、国鉄の車両受注量が大幅に減少したことを受け、新日国工業は結局、自動車車体の生産を中心とする企業になった（1949年5月）²⁹。

経済復興期につき、需要拡大が期待されたが、新日国工業の経営は、次第に悪化して行った。同社の株式の引受先が模索され始め、母体企業の日国工業が一度は引き受けることを決断したが、メインバンクであった日本興業銀行は、日国工業や新日国工業と旧知の関係であった日産に、引き受け協力を要請した。こうして1951年5月、残余株式の99.4%（174万3,600株）が日産へ譲渡された³⁰。

日産の「提携企業」となってからの最初の業務として、ニッサンパトロール（4W60型）の車体製造、架装、および関連部品の機械加工を任されることとなった（1951年9月、平塚工場）。これ以降、日産から受託する加工工程が次第に増加し、中小型車（特殊車両）の一環組立にまでかわるようになった。こうして日産との分業関係が深化していった新日国工業は、1962年1月に「日産車体工機㈱」、そして1971年6月には「日産車体㈱」（以下、「日産車体」と略記）へと社名変更し、おもにRV（Recreational Vehicle）車とCV（Commercial Vehicle）車の生産を担当する日産グループの主力企業として、その存在感を高めてきた³¹。

さて、カルロス・ゴーンの指導の下で実施された再建プログラムで、組織再構築が目指されたことは前述の通りであるが、その対象は、日産本隊だけではなく関連会社にも及び、2001年3月末、日産車体も京都工場（宇治市）を閉鎖することとなった³²。こうして実施されたグループ工場全体の生産適正化を目指したリストラ策が目標の1年前倒しで達成されたため、日産は2002年4月から新プロジェクト「日産180」を実施することとした。そこでは、2004年度末を達成期日とし、①連結売上高営業利益率（連結ベース）8%の達成、②自動車事業実質有利子負債ゼロの実現、③購買コストの15%削減、④世界販売台数を3年間で100万台増やす（市場別内訳は、日本30万台、米国30万台、欧州10万台、その他30万台）という目標が設定された。

このようにグループ全体の方針が定まると、日産車体は湘南工場の一部（第1地区部分）を福岡県京都郡苅田町の日産九州の敷地内に移転し、そこで車両生産を行うことを決めた。湘南工場は「建屋・設備の老朽化が進んでいること」や、「工場周辺の宅地化（住工混在）により、

²⁹ 日産車体㈱社史編纂委員会（1982）pp.43-44, 59-60。なお、新日国工業と日産との間に、正式に提携関係が結ばれたのは、1951年6月のことである。

³⁰ 新日国工業と日産との関係は、1948～49年に日産から間接的にバスボディの生産を受注したことから始まった。翌1950年には、ダンプカーやカーゴトラックのボディ架装などを直接的に生産受託し、両社の関係は深まっていった（日産車体㈱社史編纂委員会、1982, pp.62-63）。

³¹ 日産車体㈱社史編纂委員会（1982）pp.143, 451。日国工業は1962年7月、日産車体工機に吸収合併された。

³² 湘南工場一拠点に集約されるのを機に、「フレキシブル生産システム」「スリムで筋肉質なコスト構造」の構築が目指された（西口、2004, p.27）。京都工場は閉鎖後、2001年4月に「オートワークス京都」として新たに発足し、2005年にオーテックジャパンから商用車の特装事業の移管を受け、湘南事業所を設立している。現在も日産の特装車の生産を行う工場として、事業を続けている。

騒音や臭気などの環境問題や安全問題が、大きな課題となってきたこと³³」「敷地が狭いため、コスト競争で勝利するために必要な新設備の設置が困難なこと³⁴」「道路（国道129号）によって工場の敷地が分断されているために、ラインの拡張余地がないこと」「労働者の確保が困難になっていること」「港湾までの距離が遠く、輸出拠点として適当ではないこと」「工場周辺の道路は道幅が狭く、かつ渋滞が激しいため、完成車や部品の運搬効率が悪いこと」など、数多くの問題を抱えており、リロケーションの必要があると判断されたのである³⁵。これら生産環境の悪化に対し、何らかの手を打たねばならないと日産車体が強く認識し始めたのは、2003～04年頃のことだった。2006年から本格的に計画を詰め始め、2007年2月に移転プランが正式発表され、同年5月、日産車体の100%出資子会社という形で、「日産車体九州㈱」（以下、「日産車体九州」と略記）が設立されるに至った³⁶。

本格的な生産開始時期として2009年1月が設定されていたが、世界的な景気後退の波を受け、2009年4月の完成、2009年12月の本格稼働へと後ろ倒しになった。新工場では、年産12万台を計画している。湘南工場の現行生産能力は、第1地区と第2地区それぞれで15万台、合計30万台である。第1地区が日産車体九州にとって代わられることにより、日産車体全体の生産能力としては27万台へダウンすることになる³⁷。しかし、①湘南工場に比べて3分の2程度の工程数となっている、②溶接工程では98%という高水準の自動化を達成している、③乗用車・トラックにかかわらず生産を可能とする「多品種混流生産ライン」を採用しているなど最新鋭の設備を武器に、ミニマムコストでの供給を目指す効率的事業を展開してゆくという。

北米市場の縮小をはじめとした世界の市場動向の変化は、生産担当車種の計画にも修正を迫った。米キャントン工場（ミシシッピ州）からミニバン「QUEST」、湘南工場から高級ミニバン「エルブランド」がそれぞれ生産移管される予定であったが、大きな成長が期待される中東産油国を主要輸出先とするSUV（Sport Utility Vehicle：多目的スポーツ車）「Patrol」の製造から始めることになった（2009年度、約5,000台を生産予定）。ただし2010年4月以降、

³³ 騒音や臭気などの環境問題への取り組みとして、周辺自治会のメンバーを招き、「地域コミュニケーションミーティング」を毎年開催している（日産車体㈱，2009，p.15）。

³⁴ 湘南工場は、平塚市の中心部に位置するために敷地の余裕が無い。そうした問題を解消するため、組立工場を2階建てとするなどの工夫に、これまでも取り組んできた。また湘南工場では、2002年5月に実施したエルブランドのフルモデル・チェンジを機に、モジュール生産の導入を本格化させた。その際に別施設を設け、そこでモジュール組立を行う方式を採用したが、これも同工場の狭小さゆえになされた工夫であった（野口，2002，p.57-58）。

³⁵ その他、車体開発にかかわる機密が守りにくくなっていることも、湘南工場の大きな懸案事項であった。周辺のマンションの上階からは、発表・発売を前に生産される自動車をはっきりと確認でき、そこから情報が漏洩するというリスクは大きいという（筆者の日産車体に対するインタビュー調査による）。

³⁶ 子会社の設立という形を選択した理由として、①地域の一員として根づいてゆきたいこと、②意思決定のスピードを高められることなどがあったという。

³⁷ 日産車体九州の操業に合わせて第1地区を閉鎖する予定であったが、平塚市の街づくり構想などとの絡みから、未だに実行されていない。やがて遊休地となる土地については、売却も含めて検討中である（筆者の日産車体に対するインタビュー調査による）。

需要動向をみながら、当初予定されていたクエストとエルグランドのほか、高級車“INFINITI”ブランドの大型 SUV「QX56」の生産にも着手し、徐々に車種を増やしてゆくことになっている³⁸。

5. 関東自動車工業岩手工場

中島飛行機の取締役・武蔵製作所所長であった佐久間一郎は、軍需工廠官制公布（1945 年 4 月）により、第一軍需工廠となっていた同社が終戦後に解体された後、地元横須賀の産業再建のために、自動車工業を興そうと思い立った。1942 年 1 月、百貨店を営む「さいか屋」を中心として軍装品の製造企業「海雄会」が設立されていたが、佐久間はこれを買収し、「乗合自動車の車体製造・修理」「電気自動車の製造・修理」「ガソリン自動車・代燃自動車の電氣的改装」「直流発電機・電動機・二次電池の研究・製造・修理」を事業目的とする「日本電気自動車製造(株)」を誕生させた(1946 年 4 月)。ところが、同名企業が川崎に存在することが判明したため、間もなく「関東電気自動車製造(株)」へ改称し、1950 年 5 月には現在の「関東自動車工業(株)」(以下、「関自工」と略記)へ商号変更を行った。

1946 年 5 月、武蔵野乗合自動車の「中島式 SKS 電気バス」の分解・修理を請け負うことから事業をスタートさせた。起業当時は、横浜市磯子区（現・金沢区）六浦にあった馬淵建設(株)の工場の一角を借工場として事業を行っていたが、横須賀米軍基地司令官 B. W. デッカーによる田浦の旧水雷学校地区の使用許可（1946 年 8 月）、および「旧軍港市転換法」による払い下げの認可（1950 年 6 月）を経て、1950 年 9 月から田浦地区での操業を開始するに至った。

まだ創業間もない 1947 年 7 月に、社長の交代が発表された。新社長に就任したのは、トヨタ自動車工業の販売部渉外顧問という立場にあった奥田秀次郎であった。こうした奥田の経歴もあって、タクシー向け車両「トヨベット SBP 型セダン」のボディ生産を受託する（1948 年 12 月に受託、1949 年 3 月に生産開始）など、トヨタと関自工との関係は次第に深まっていった³⁹。

1961 年 3 月に横須賀市（深浦地区⁴⁰）、1967 年 5 月と翌年 9 月に静岡県裾野市に工場を次々と竣工し、生産規模を拡大してきた。そしてバブル期に入り、さらなる生産能力の拡大を目指すことになった。「作れば売れる」という状況の下で 1989 年にトヨタが発した「国内生産台数 600 万台ビジョン」に合った生産能力の拡大が、関連メーカーにも求められたためである。関自工として設定した目標は、年産 60 万台（トヨタ車の国内生産台数の 10%）であったが、その実現のためには、既存工場だけでは不十分との判断を下した。1985 年 3 月以降、横須賀工場の全面的な設備更新計画が進められていったが、同工場は A、B、C の 3 地区を合わせても 7 万 1,000 m² 程の敷地面積しかないために、その効果にも限界があった。また東富士 F 301 工場も約 26 万

³⁸ 一方、米キャントン工場は生産車種を減らし、ピックアップトラックに力を入れてゆく方針である。

³⁹ 関東自動車工業四十年史編集委員会（1986）pp.5-30。関自工が 1952 年 8 月に実施した増資の際、トヨタ自販が 575 万円を出資し、1954 年 6 月にはトヨタ自工が 1 億円の資本参加を行っている。

⁴⁰ 深浦工場は 2000 年 7 月、国内需要の大幅な回復が見込めないことを理由に閉鎖となった。

6,000 m²と狭小であり、さらに設備の老朽化が著しく進んでいた。そこで同工場の北東部の土地に新工場を建設する構想を立てたが、同地を所有するトヨタが利用計画を進めたために、白紙にせざるをえなくなった。そうした状況の下、1989年頃から、地方に新たな工場を建設する方向で検討し始めた（関東自動車工業社史編纂委員会、1997、pp.90-100）。

そこで選ばれた進出先は、岩手県胆沢郡金ヶ崎町であった。1990年2月末、岩手中部工業団地（金ヶ崎工業団地）を選定し、同年3月、岩手県庁で立地協定書に署名した（96万3,000 m²を取得）。同年4月には「NK委員会（東北進出委員会）」を早速発足させ、半年後の10月にこれを「岩手工場開設本部」へと発展的に改組しながら、岩手工場（以下、「関自工岩手」と略記）の開設に向けた準備は着々と進められ、1991年6月の着工を経て、1993年4月の完成をみた。当初の予定では、1992年7月の生産開始を見込んでいたが、国内市場の冷え込みによって延期となり、本格操業は結局翌年9月まで待つこととなった（厳密に言えば、1993年5月の一部操業、秋からの全面操業という予定が、実際には同年秋からの一部操業へ変更された）。このように波乱含みのスタートを切ったわけだが、さらなる波乱が待っていた。国内市場の狭小化に配慮しながら、「年産5万台（日産200台・月産4,000台、昼間1シフト制）からスタートし、1996年をメドに昼夜2シフト制へ変更することで年産10万台体制を確立する」という控えめに設定した計画にすら、沿うことができなかったのである⁴¹。1996年に超えることができたのは、「累計生産台数10万台」というラインであり、年産実績10万台も2000年によりやく突破するなど、稼働率の低迷に苦しんだ。

関自工岩手が手がけた最初の車種が、計画されていた小型車ではなく、中型セダン「コロナ EXiV」となったことも、不運であった。消費の冷え込みという日本経済全体の問題に加え、消費者のセダン離れによる需給のミスマッチが、稼働率低迷の原因となった。1994年7月に、トヨタの田原工場から姉妹車である「カリナ ED」の一部生産移管を受ける（1996年1月から全量生産）ものの、このセグメントへの需要が回復しなかったために、状況が好転することはなかった。

「工場存続のために、35%と低位にとどまっている稼働率を2倍以上に向上させたい。それには、とにかく生産台数が稼げる車種を生産させてもらいたい」。この想いをトヨタ本隊へ直訴するなど、多くの努力を重ねた結果、1997年1月発売のカローラスパシオを生産するチャンスを得た。折からのミニバン・ブームに乗ったということもあるが、「150～170万円という手ごろな価格設定」「全長を短くする一方で車高を高くすることで、運転しやすいコンパクトボディながら広々キャビンを実現するという新しい発想」「回転対座シートや三列シート、折り畳み・着脱可能な二列目シートを備え、自由なシートアレンジを可能とすることで様々な用途に対応」

⁴¹ 元々の計画では、年産6万台の生産能力から始めることになっていたが、市場の活況により、1990年12月に年産10万台へと上方修正された。ところがバブル崩壊により、再度見直しが迫られ、年産5万台でスタートすることになったのである。

といった点が、ターゲットとして設定した「小さな子供を持つヤング・ファミリー」から高く評価された。

発売1ヵ月間の受注台数は、なんと約1万4,000台を数え、順風満帆の滑り出しではあったが、その勢いが長く続くことはなかった。1997年4月に実施された消費税率引き上げによる負の影響もさることながら、「小型車にしては価格が高い」「このボディー・サイズで7人乗車は無理」「装備の詰め込み過ぎが、逆に使いやすさを犠牲にしている」というユーザーからの声が、次第に大きくなってきたのであった⁴²。1998年4月にはコロナ EXiV とカーリーナ ED の生産打ち切りもあり、工場稼働率は50%程度にまで再度落ち込み、生産体制もやむなく一直体制へ変更することとなった。

このように苦境に立たされた関自工岩手であるが、待望の担当生産車種の大幅見直しが行われた。1998年10月からアルテッツァ（海外名「LEXUS IS200」）の生産を請け負うこととなり、これにより生産体制が二直体制へ回復することができた。その後も新車種の生産依頼が続き、トヨタの元町工場とのブリッジ生産という形ではあったが、2000年秋からマークII（X100型）の生産を開始した⁴³。さらに2003年1月からは、ウィングダム（LEXUS ES）の生産を手がけた。

こうして関自工岩手の生産はやっと軌道に乗り始め、生産能力を持て余していた状況が改善され、2000年9月に10万台から15万台へ、そして2004年10月には30万台への生産能力増強計画をそれぞれ決定・公表した⁴⁴。後者の数値目標を実現するアプローチとして、第2ラインを設置することが選択され、2006年1月にこの新ラインでの本格生産が開始された（フル稼働は2006年2月）。

関自工岩手もトヨタ九州同様、海外市場向け高級車の生産にかかわることで、浮上のきっかけを掴むことができた。しかし、海外市場向けの完成車生産に重心を置くものの、後に高級車ではなく、比較的コンパクトな車種の生産に注力する工場へと性格を変えてゆくことで、トヨタ九州とは別の道を歩むこととなった⁴⁵。新設された第2ラインは小型車専用ラインであり、前

⁴² 小型RV「ラウム」との「家庭内競合」が生じたことも、低迷の一要因になったようだ。低価格でありながら、最高級車「セルシオ」並みの車内空間を実現したニュー・コンセプト・カーにパイを奪われた形となった（『日経産業新聞』1997年8月28日付、第24面）。

⁴³ マークIIは元町工場でも生産されていたが、同工場での「プレビス」の生産開始に伴い、2001年5月上旬から関自工岩手へ全面生産移管された。

⁴⁴ 当初の予定では、15万台への生産能力増強は、2000年5月に実現されることになっていた。年産実績が15万台、累計生産台数が100万台をそれぞれ突破したのは、2004年および2005年のことであった。

⁴⁵ 日本国内でレクサス・ブランドを展開し、その第1弾として新型「IS」が投入されることに伴い、アルテッツァ（旧型IS）の生産を2005年3月で終了した（これにより、ISの生産は、トヨタの田原工場へ移管）。ウィングダムは以後、海外専用車種「ES」となるのを機に、2006年2月をもって関自工岩手のラインアップから外され、新型ESはトヨタ九州で生産されることとなった。これにより、レクサス車の生産工場は、トヨタ九州とトヨタの田原工場のみとなった。マークXについては、2009年10月の「GRX120型」から「GRX130型」へのモデルチェンジを機に、関自工岩手での生産を終了した。

年 11 月に発売されたベルタなどを生産主力車種としている。2006 年 10 月に「オーリス」、同年 12 月に「ブレイド」、翌年 10 月にカローラスパシオの後継車種「カローラルミオン（米国名「Scion xB」）」を生産車種に加え、トヨタ・グループのコンパクト車、および輸出車の重要生産拠点としての役割を担い、存在意義を高めている⁴⁶。

文脈上余談となるが、トヨタ本隊が環境経営の今後のあり方を模索する上で、「人と環境にやさしい車づくり」を目指す関自工岩手は、きわめて重要な存在となっている。たとえば、「LPG（Liquefied Petroleum Gas：液化石油ガス）の代わりに LNG（Liquefied Natural Gas：液化天然ガス）を利用する」「敷地のコンパクト化を図る」など省エネに配慮したつくりとなっている第 2 工場は、新世代の生産拠点を設計するうえでの、適当なベンチマークとなっている。

また、三河地区から関自工岩手への部品輸送手段として、トヨタは JR 貨物や日本通運との提携により、2006 年 10 月 30 日から専用貨物列車“TOYOTA LONGPASS EXPRESS”の利用を開始した（11 月 15 日から本格運転）⁴⁷。それまでは名古屋港から仙台港まで海送し、そこからトラックで輸送するという手段をとってきたが、部品の一部（20～30%程度）を列車輸送に切り替えた（名古屋南貨物駅と盛岡貨物ターミナル駅の間 800 km。コンテナは盛岡貨物ターミナル駅で専用トレーラーに積み替えられ、国道 4 号経由で岩手工場までの 70 km を陸送）。これにより、輸送時間を 3 日から 2.5 日に短縮でき⁴⁸、かつ二酸化炭素（CO₂）の排出を抑制することができた。船から鉄道に切り替えることによる CO₂ 排出抑制効果は年間 3,000 トンで、この量はトヨタが国内輸送で排出する CO₂ の 1～2 % に相当する⁴⁹。

今後は地域と一体になって、さらなる温暖化ガスの排出削減に取り組むことになる。貨物駅から工場までの運搬距離を縮め、一層の輸送効率化を目指すために、より工場に近い北上市相去町の東北本線沿い（中小企業基盤整備機構が所有する産業用地）に JR 貨物駅を新設する構想が浮上している。この新駅構想については、2005 年から岩手県と JR 貨物との間で話し合いが持たれているが、建設費や採算性など、解決すべき課題が残されている⁵⁰。

⁴⁶ カローラスパシオは、1998 年 5 月から海外（シンガポールや香港）へ輸出された。

⁴⁷ 運転開始時では、土休日（発駅基準）を除き、1 日 1 往復の運行となっていたが、2007 年 10 月下旬（22 日）から、土休日を除き 1 日 2 往復へ増便した。2009 年 3 月から 1 日 1 往復に減便されたが、2010 年 1 月から再度 2 往復となった。現在この JR を利用して輸送される部品の量は、関自工岩手へ輸送される総部品量の約 80% に相当するといわれている。それ以前も、三河地区との間には、戻り便をうまく利用しながら部品と完成車をムダなく運搬する“LONG PASS（陸海複合一貫輸送）”システムを導入するなどの工夫がなされていた（関東自動車工業社史編纂委員会、1997, pp. 112-113）。

⁴⁸ 名古屋港と仙台港との間の船輸送では約 21 時間を要するのに対し、名古屋南貨物駅と盛岡貨物ターミナル駅との間の鉄道輸送では、約 16 時間（復路は 17 時間）で済む。

⁴⁹ 全行程をトラックで運ぶ場合に比べて、CO₂ 排出量を年 7,000 トン削減できるとみている。当然ではあるが、2 往復にすることで同削減効果は 1 万 4,000 トンとなる。一方、鉄道輸送の場合、振動で部品にキズがつくなどの問題がある。2007 年 12 月から生産をスタートさせたロシアのサンクトペテルブルク郊外の工場へは、そうした理由から部品を海路輸送している（伊藤、2007, p.103）。

⁵⁰ 2008 年 10 月 6 日、「きたかみ新貨物駅設置促進協議会」が設立された。

もっとも、この「モーダルシフト」への着手は、これまで多くを委ねてきた海運輸送力が、諸情勢の変化によって飽和し始めていたことへの対応という意味合いが強かったが、工場からの温暖化ガス排出削減をはじめとした環境問題へ積極的に取り組む同社にとっては、環境負荷の小さい輸送方法への転換は、今後も戦略的に進められてゆくに違いない。

6. セントラル自動車

進駐軍の払い下げ車両の修理・再生を事業目的として、トヨタは1946年12月に蒲田工場を設立した。ところが、程なくトヨタは経営危機に陥り、リストラ策のひとつとして、蒲田工場を整理することを決めた。これにより、計画通りに閉鎖となると思われたが、有志が出資する形で、同工場は存続されることとなった。こうして1950年9月に再生・設立されたのが、セントラル自動車(株) (以下、「セントラル自動車」と略記)である。同社は特殊ボディ架装、トヨタ純正部品の販売、および車両修理などを中心に事業をスタートさせた⁵¹。中でもボディ架装を主要事業とし、1956年4月からトヨタ車のボディ製作にかかわり始めた。

1960年3月に相模原市へ本社と工場を移転し、トヨタ・ブランドの完成車生産に本格的に携わってきたが、次第に関東圏での新規人材獲得が困難となってきたこと、工場の老朽化により生産性が思うように向上しないこと、周辺の住宅地・商業地化により、これ以上の拡張・再整備が困難であること、そして国道16号線の交通渋滞が慢性化していること(それに伴う輸送効率の低下)などを理由に、2004年頃から移転の可能性を模索し始めた⁵²。2007年10月23日に宮城県黒川郡大衡村へ移転することを最終決定し、翌年2月にセントラル自動車と宮城県などとの間で、立地協定の調印式が開催された。今回の宮城県移転は、生産活動の効率・安定化を図るための事業環境を求める動きであったが、そこにはトヨタ・グループとして災害リスクを分散できる事業環境を求めるという大義もあった。

最初の計画案では、新工場での完成車生産は2010年末に始められる見込みであったが、2009年12月に本社家屋が完成し、2010年中の製造設備導入・試験生産を経て、2011年初めにスタートする予定へと変更された⁵³。新工場では小型車を中心に、年間約12万台を生産し、将来的には20万台規模にまで生産を拡大するともいわれている。

セントラル自動車の宮城県進出の大きな特徴は、本社工場と宮下工場(相模原市)の単なる移転ではなく、ダイハツ九州のケースと同様、本社の移転であるという点にある。それゆえ、セントラル自動車の中核機能が移ってくることに伴う諸効果に、地元は大きな関心と期待を寄せている。

⁵¹ トヨタ自動車(株)社史編集委員会(1967) p.734。

⁵² 筆者のセントラル自動車に対するアンケート調査による。

⁵³ ただし、大衡村に本社・工場を全面移管する時期は前倒しするようだ。当初計画では、新工場の年産12万台体制は2011年末ごろに整えられるはずであったが、これを同年半ばまでに整える目標に修正した。早期に二拠点生産のムダを排除し、生産効率を高めることを目指すためである。

III. 完成車メーカーの立地決定要因

前章では、各完成車メーカーが地方へ新拠点を求めるに至った経緯について粗描した。本章では、なぜ九州・東北各県を進出先として選定したのか、事例ごとに観察することにして。

1. 日産九州工場のケース

日本の自動車産業は、東京銀座の自転車販売店「双輪商会」の技師・内山駒之助が、1902年に米国製エンジンを利用して2台の自動車を造ったことから始まったとされている⁵⁴。純国産車の生産としては、蒸気式では1904年4月に岡山市の山羽虎夫が開発したバス（2気筒・25馬力、10人乗り）、ガソリン車（乗用車）では前出の内山（当時は、双輪商会を前身とする東京自動車製作所に従事）が1907年4月に完成させた「タクリー車」がそれぞれ最初の事例であるようだが⁵⁵、それから間もない1916年2月には、国産車としては4番目に登場し、現存するものとしては最古のものである「アロー号」が、矢野倅一の手によって世に送り出された。矢野は1920年にシボレーのシャシーをベースとした「バーチカルホイスト式ダンプ車」を完成させるなど、特装車の製造・販売に力を入れ、1922年11月には福岡市中央区春吉に「矢野オート工場」を創業した⁵⁶。同社は、現在の㈱矢野特殊自動車（福岡県粕屋郡新宮町）の前身にあたる。

同じく20世紀初頭の1910年、外務卿、農商務大臣など明治政府の要職を歴任した井上馨の支援のもと、鮎川義介が福岡県戸畑町（現・北九州市）に可鍛鉄工場である「戸畑鋳物（現・日立金属）」を設立した。この戸畑鋳物は、1920年代後半に米自動車メーカー向け部品の生産を開始し、1933年には社内に自動車部を設立した。これが、翌年6月の「日産自動車」の誕生に繋がった（[第2表] 参照）。このように自動車産業、とりわけ日産にとって、北部九州は歴史的に縁深い地域である。

【第2表】 日産および関係会社の成立小史

1889年1月	「銚石川島造船所」が創立（1893年9月、「銚石川島造船所」に改称）
1910年6月	鮎川義介が「戸畑鋳物㈱」を設立

⁵⁴ 1台は同社の経営者である吉田真太郎が米国から持ち帰った横型2気筒・12馬力のガソリンエンジンをベースに、内山がシャシーをつくり、ボディを架装したもの、もう1台は12人乗りのバス（18馬力のエンジンは米国製、シャシーは内山の自作、木製ボディは名古屋の鉄道車両会社が製作したもの）であった（日本自動車工業会、1988、p.3）。

⁵⁵ 日本初の自動車製造工場である東京自動車製作所は、1904年に双輪商会から独立した吉田真太郎が設立した（日本自動車工業会、1988、pp.3-4）。

⁵⁶ 矢野倅一は1928年に、シボレーをベースとした超小型トラクターも完成させている（日本自動車工業会、1988、pp.314-316）。矢野オート工場は、1942年11月に「矢野特殊自動車製作所」へ改称された後、1980年10月に現在の「㈱矢野特殊自動車」となった。その他、1908年ごろに炭鉱王・伊藤伝右衛門が福岡市内でフォード車を走らせたという、九州の自動車産業の発展に寄与する史実も残っている（居城、2007b、p.6）。

1910 年 8 月	「東京瓦斯工業㈱」が創立（1913 年 6 月、「東京瓦斯電気工業㈱」に改称）
1911 年 4 月	橋本増治郎が「快進社自動車工場」（東京都渋谷区広尾）を開業（日本で初めての継続的自動車製造事業）
1914 年 3 月	快進社自動車工場が大正博覧会に「ダット 1 号」を展示
1918 年 3 月	戦時自動車保有対策と自動車工業の育成を目的に「軍事自動車補助法」が制定
1923 年 9 月	関東大震災の発生（復興資材などの大量輸入によって生じた輸入超過の改善のため、国内諸産業の振興が求められる）
1924 年 10 月	快進社のダット 41 型トラックが軍用保護自動車に指定される
1925 年 7 月	快進社を解散し、「獨ダット自動車商会」に改組
1926 年 9 月	関東大震災による打撃で苦境に立たされていたダット自動車商会と実用自動車製造㈱が合併し、「ダット自動車製造㈱」を設立
1928 年ごろ	戸畑鋳物がフォードや GM などへ部品供給を開始
1928 年 12 月	鮎川義介が久原鋳業を改組し、「日本産業」を設立
1929 年 5 月	東京石川島造船所が自動車工場を独立させ、「㈱石川島自動車製作所」を創設
1931 年 6 月	米国製自動車が日本市場を占拠していることを背景に、商工省が「自動車工業確立調査委員会」を設置し、商工省標準型式自動車の製作を決定 ⁵⁷
1931 年 8 月	戸畑鋳物がダット自動車製造を 60 万円で買収
1931 年 9 月	東京瓦斯電気工業、石川島自動車製作所、ダット自動車製造が商工省標準型式自動車（トラック）の分担製作に着手
1932 年 3 月	商工省標準型式自動車が完成（1934 年、同車の正式名称を「いすゞ」に決定）
1932 年 6 月	東京瓦斯電気工業、石川島自動車製作所、ダット自動車製造が商工省の製造奨励補助金の受入機関として、「国産自動車組合」を設立
1933 年 2 月	石川島自動車製作所と戸畑鋳物が合併契約を締結
1933 年 3 月	戸畑鋳物が自動車部を創設（ダット自動車製造から買収した同社大阪工場を戸畑鋳物自動車部大阪工場とする）
1933 年 9 月	自動車工業がダットサンおよび同部品の製造権・営業にかんする全権利を戸畑鋳物へ無償譲渡
1933 年 12 月	戸畑鋳物と日本産業が「自動車製造㈱」を設立 戸畑鋳物自動車部と同大阪工場に属する営業権・資産すべてが自動車製造㈱へ譲渡
1934 年 6 月	自動車製造が「日産自動車㈱」に改称
1935 年 3 月	石川島自動車製作所とダット自動車製造が合併して、「自動車工業㈱」を設立
1937 年 4 月	東京瓦斯電気工業自動車部と自動車工業との合併準備のため、「東京自動車工業㈱」を設立
1941 年 4 月	東京自動車工業が「ゲーゼル自動車工業㈱」に改称
1942 年 5 月	ゲーゼル自動車工業から日野製造所が分離独立し、「日野重工業㈱」を設立
1946 年 3 月	日野重工業が「日野産業㈱」へ改称
1948 年 12 月	日野産業が「日野ゲーゼル工業㈱」へ改称
1949 年 7 月	ゲーゼル自動車工業が「いすゞ自動車㈱」へ改称
1959 年 6 月	日野ゲーゼル工業が「日野自動車工業㈱」へ改称

（出所）いすゞ自動車㈱社史編集委員会（1988）、国立国会図書館調査立法考査局（1978）、日本自動車工業会（1988）、日産自動車㈱調査部（1983）、トヨタ自動車㈱社史編集委員会（1967）などをもとに、筆者作成。

⁵⁷ フォードが日本進出を果たしたのは 1924 年 12 月、日本フォード㈱を創設したのは 1925 年 2 月のことであった。他方、GM が日本へ進出したのは 1926 年末、日本ゼネラル・モータース㈱を設立したのは 1927 年末のことであった（トヨタ自動車㈱社史編集委員会、1967、pp.24-25）。

通産省主導の下、1972年に「移転促進地域」（過度に工業が集積している地域）から「誘導地域」（工業集積の程度が低い地域）へと、税制や金融上の優遇措置を適用しながら政策的に工業を再配置することを目指し、「工業再配置促進法」が制定された⁵⁸。日産が九州工場を計画・操業したのは、このように工業の再配置によって産業・人口の分散を進め、過密・過疎の解消と均衡のとれた発展が目指された時代であった。では、なぜ九州が立地先として選択されたのだろうか。上記のような歴史的経緯から、九州地方は日産にとって特別の思い入れのある地域といえる。とはいえ、同社がゴーイング・コンサーンである以上、経済的合理性があるとの判断がなければ、北部九州への進出は選択されるはずはない。

前述の通り、1970年代に工場新設を計画した背景として、手狭となっていた主力の座間工場では、右肩上がりの需要に対応しきれないという問題があった。そこで新拠点の立地条件として、広大な敷地面積のみならず、大規模な工場を操業させるに足る豊かな投入要素の賦存量や、そこで大量生産される自動車を効率的に輸送できる環境が求められた。そうした条件をチェック・ポイントとした日産は、「労働力が豊富である」「電力・工業用水が豊富である」「陸海一貫輸送のターミナルとしての機能が期待できる」「輸出基地として優れた地理的条件を備えている」「地元からの協力体制が期待できる」といった利点を有する苅田町を高く評価したのである⁵⁹。行政やサプライヤーとの円滑なコミュニケーションに必要な高速道路が整備されていること、小波瀬臨海工業団地は苅田港に面しているため、フェリーで部品を集中移入できたり、完成車の移出を効率的に行えたりすることなど、自動車メーカーにとっての魅力に溢れていた。そして、操業開始後30年以上が経過した現在も含め、福岡県の対応の良さに大きな満足感を得ているようだ。日産本社がある関東では考えられないほど、行政・企業間の連携はスムーズであるという⁶⁰。

2. トヨタ自動車九州のケース

福岡県行政の熱心な誘致活動やきめ細かな対応を指摘・評価しているのは、日産だけではなく、トヨタも同様の好感触を得、福岡県に大きく心が魅かれた。しかしそれだけではなく、宮田町にも、立地合理性を期待させるメリットが、十二分に備わっていた。

産炭地域における鉱工業等の急速かつ計画的な発展と、石炭需要の安定的拡大を目指し、1961年11月13日に「産炭地域振興臨時措置法」が施行された。またその10年後の1971年には、農村地域への工業等（工業、道路貨物運送業、倉庫業、こん包業および卸売業）の導入を積極的・計画的に推進するとともに、農業から工業への労働力移動を促進するために、「農村地域工

⁵⁸ 同法は、雇用機会を確保し、人々の生活を成立させるための場を創るために、大規模な生産工場の地方分散が求められたことを背景として成立した。しかし、あまり効果がなかったために次に提案されたのが、テクノポリス構想であった（相澤，1994，p.31）。

⁵⁹ 日産自動車㈱創立50周年事業実行委員会社史編纂部会（1985，pp.80-81），および筆者の日産九州に対するインタビュー調査による。

⁶⁰ 筆者の日産九州に対するインタビュー調査による。

業等導入促進法」が施行された（6月21日）。これらの法では、対象地域に進出した企業に対し、事業税、不動産取得税、固定資産税などの減免措置が実施されることが定められたわけだが、その一指定地域である宮田団地（有木地区）は、これらの恩典を享受できるという点で、進出を検討する企業にとって魅力的な立地先であった⁶¹。

これら二法に基づき、国および地方公共団体は、実施計画で定められたように、工場用地、共同流通業務施設、道路、工業用水道及び通信運搬施設などの整備に注力した。これにより、土地の広さだけでなく、円滑な生産活動を支えるさまざまな産業・社会インフラの整備・充実という魅力が加わったことも、宮田団地の経済的価値を高めた。

トヨタは宮田地区に対して、生産活動に直接かかわる環境だけではなく、それを下支える労働者にとって住みよい環境づくりがなされている点にも、高い評価を下したようである。良質な居住地の確保は、労働力の安定的確保のみならず、仕事のパフォーマンス向上のための前提条件であると考えたわけである。ここから、トヨタが進出先選択に際し、単なる「人材」ではなく「人財」の獲得という点にウェートを置いたことが読みとれる。九州出身の労働者が愛知県で活躍している点を九州展開の理由のひとつに挙げていたこと⁶²、大学の理工系学部や工業高校から輩出される工業系人材の豊富さを高く評価していることから、人財重視の進出意図が推察される。

とはいえ、工業系の教育機関が充実しているにせよ、それらへ進学し、卒業後にメーカーへ就業するという一連の流れが文化として地域に根づいていなければ、人財獲得には繋がらない。その点、工業地帯として重工長大産業が発展してきたという歴史的経緯から、北部九州の家庭は、わが子が製造業で働くことに対する理解が深いといわれている。こうした意識面での供給障害の低さが、優れたマンパワー獲得の容易さに結びついているようだ⁶³。製鉄業や機械産業などの集積は、自動車産業に対して原材料や資本財の供給のみならず、人財供給の面でも正の効果をもたらしているのである。

3. ダイハツ九州のケース

ダイハツ系の工場が関門地域で生産活動を行うのは、2004年が初めてではない。1957年3月、生産・サービス能力を増強するための西の拠点として、下関市に工場を置いたことがあった（1959年11月からミゼットの生産を開始し、1968年11月に閉鎖）。したがって、今回は同地

⁶¹ たとえば「農村地域工業等導入法」の適用を受けることで、①法人税の初年度特別償却、②事業税の3ヵ年免除、③不動産所得税の免除、④固定資産税の3ヵ年免除、⑤特別土地保有税の非課税といった税制上の優遇をトヨタ九州は受けた（猿渡、2000、pp.52-53）。

⁶² 渡辺（2005）p.96。三河地区の自動車関連メーカーにおいて、九州の労働力への依存度が伝統的に高いことは、九州地域産業活性化センター（1993、p.127）でも述べられている。

⁶³ 筆者のトヨタ九州に対するインタビュー調査による。「元4大工業地帯のひとつということもあり、モノづくりに対する理解が住民にはある（農家の家庭では、製造業への従事は好まれない傾向がある）」ことは、自動車産業を集積させるうえでの九州が有する強みであると、福岡県商工部自動車産業振興室も述べている。

域での2回目の展開ということになるわけだが、中津市に立地することを決定づけたのは、先述の農村地域工業等導入促進法による、さまざまな減免措置を得られることのほかに、「広大な敷地を確保できる」「優秀で豊富な人材が確保できる」「部品メーカーが集積している」「中津港を利用した物流合理化が期待できる」といった諸点であった⁶⁴。

工場が手狭となり、レイアウトの見直しや合理化の余地が乏しかったことや、人手が不足していたことにより、前橋工場の生産能力拡大が困難となったことに端を発する移転であるから、工場用地の広さや人材獲得の容易さを重要視したのは、当然の成り行きといえる。また、組立産業ゆえに重要となる部品サプライヤーについても、日産九州やトヨタ九州の関連で、大分県内での集積が少しずつ進んでおり、この点でも好都合であった。

ダイハツが進出先選定の際にとくに重んじたのは、港への接近容易性であった。ダイハツ・グループの工場には港に面したものがそれまで1つも無く、さらなる物流の効率化を推進するうえでは、これを譲れないポイントと考えていた。したがって、専用道路の利用による港へのアクセシビリティの高さ（約2 km）を誇る中津市は、まさにうってつけの地だったのである。立地交渉の詰めの際には、中津港が重要港湾に指定されることを条件として提示したようだが、それは1999年6月に実現され、2004年9月には多目的国際ターミナル（水深11 m 岸壁）、複合一貫輸送ターミナル（水深8 m 岸壁）などの供用が開始された⁶⁵。

ダイハツ九州の設置は、いわゆる「クスラップ・アンド・ビルド」という形によるものであったわけだが、このような場合、旧工場の社員が転居しやすい生活環境があることも、進出先には求められる。新工場への転勤を希望した前橋工場の従業員は、5割強の約400人にものぼったという。もっともダイハツ車体には工場がひとつしかなく、「転勤するか退社するか」の二者択一で、選択の余地がほとんどなかったという面もあるが（ただし、農家の長男など「転勤がない企業」ということを前提に勤務していた者は、群馬県から出ること躊躇したようだ⁶⁶）、工場移転計画が明らかとなった後、住宅・教育環境を確認するために中津市を訪れ、最終的に転勤を決意した社員も少なくなかったようである。とりわけ新工場の立ち上げ時において、重要な役割を担うベテラン従業員に「心理的距離の近さ」を感じさせる生活環境があることも、中津市を積極的に評価する理由のひとつとなったようだ⁶⁷。

⁶⁴ 近藤（2007）p.20。

⁶⁵ 麻生・河野・柴田（2006）p.33。

⁶⁶ 筆者のダイハツ九州に対するインタビュー調査による。

⁶⁷ 古株社員やダイハツからの出向・転籍者は、現場監督者などとして大きな役割を担っている。ただし、近年の社員構成比（2009年9月初旬現在）をみると、現地採用者の割合が多くなっている。

前橋からの社員	223人（9.6%）
ダイハツからの出向・転籍	274人（11.8%）
九州で採用した社員	1,820人（78.5%）
合計	2,317人

（注）四捨五入の関係で、合計が100%とならない。

（出所）筆者のダイハツ九州に対するインタビュー調査で得たデータ。

4. 日産車体九州のケース

日産車体の移転の場合、ゼロから進出先を検討するというのではなく、基本路線は最初からほぼ固まっていたようだ。日産は建屋を建設し、それを日産車体ヘレントルするという契約形態で、新拠点を設置することを選んだが、その際にクルマづくりに最低限必要な設備のみを新設し、ムダを極力省くことを目指した。それゆえ、「車体工場」「塗装工場」「組立工場」および「事務棟」のみを設置しさえすれば、「プレス工程」や「樹脂工程」が無くとも、部品の供給を受けて、完成車を生産できる日産九州の近隣が、立地先としては適当と判断したのである。

こうして北部九州への進出を前提とした計画が立てられてゆくことになり、選択問題は、「日産九州の敷地内に拠点を置くか否か」という1点に絞られた。しかし、日産九州との分業関係を基礎とした生産工場であることを考えれば、調達・供給に要する輸送費用面で、両工場間の距離が短いほど有利となることは明らかである。また、事業の継続を妨げる問題が既存工場にあるからこそ、移転が検討されるわけだが、日産車体の移転においても、先に挙げたの湘南工場がかかえる「先天的」および「後天的」問題点がクリアできることが、当然ながら判断基準に据えられた。①広大な敷地があること、②近隣に住宅地がなく周辺住民との関係にナーバスにならずに済むこと、③労働力の確保がしやすいこと、④専用埠頭が利用できることなど、日産九州の近隣には、湘南工場での生産活動を妨げる難点を克服するに十分な魅力が備わっていた。

高速道路の整備が進んでいるために、サプライヤーとの適時取引が行いやすいことに加え、2006年3月に北九州市小倉南区空港北町と京都郡苅田町空港南町に跨る位置に、新しい北九州空港が開港したことで、ヒトの行き来がしやすくなっている。こうして「陸」「海」「空」のすべての面で、交通インフラの充実度が向上したことは、モノづくり地域としての苅田町の価値を高めることとなった。日産九州同様、本社移転を伴わないケースでは、本社－工場間のヒトの往来が頻繁となるため、空港へのアクセスは、大きな評価ポイントとなったようだ⁶⁸。

新工場は約300人で操業を開始し、2010年4月までに日産九州からの応援要員70人と、湘南工場から異動する80人を受け入れて増産に対応し、1,000人規模の従業員が必要となるフル操業時には、半数以上は湘南工場の既存従業員を異動させることで人材を確保する予定であるという。したがって、日産車体九州の設立においても、既存従業員とその家族に、高い「タウン・ロイヤリティ」を持ってもらえる環境の存在が、進出先には必要不可欠との判断がなされた。進出予定地周辺の情報提供は、これまで企業側から行われてきたが、現在ではすでに移住した従業員から届く「生活者満足の声」が、大きな情報発信元となっている。

日産九州の進出を大きな契機として形成されてきた集積・インフラが「新たな引力」を創造

⁶⁸ 日産は2005年、北九州・羽田路線を運航しているスターフライヤーへ1億5,000万円の出資を行った。このことから、本社機能と生産工場（分工場）が離れている場合には、とくに空港を重要視する傾向があることがわかる（筆者の日産車体に対するインタビュー調査による）。

し、日産車体の進出を促したという側面は大きい。しかし、それに限らず広い意味で、日産車体が生産活動の効率・効果向上のために求めていた条件が備わっていたことが、当該地への移転を決定づけたといえる。そのひとつとして、インタビューイーが、日産九州やトヨタ九州と同様に、「福岡県の手厚い進出サポート」を強調していたことは、とても印象深い。

5. 関東自動車工業岩手工場のケース

関自工岩手が立地する岩手中部工業団地は、「北上中部産業団地建設計画」の一環として造成されたものである(1972年に計画、翌年着工)。1987年9月24日にはエレクトロニクス、メカトロニクス、バイオ産業、新素材を開発分野とする「北上川流域テクノポリス計画」が承認され、その対象地域のひとつとして、金ヶ崎町が選定された⁶⁹。こうして1970年代以降、インフラ整備が着々と進められ、モノづくり拠点としての適性を高めていたことが、関自工の進出を決定的なものとした。そのほかにも、「高速道路、新幹線、空港などが整備され、交通網が発達していること」「東北地方の中で、降雪量が比較的少ないこと」など、完成車や中間財の移出入を効率的に行える環境が整っていることや、優遇制度などの行政支援を含めた地元の積極的な協力が得られることも、プラスの判断材料になったという。

しかしながら、より大きな決め手となったのは、「良質な人材を確保・活用できる」点であった。ここでいう「良質な」とは、「モノづくりに精通した」と「真面目な」という形容詞で置換しうる、ふたつの意味合いをもった表現のようだ。「モノづくりに精通した」人材の確保・活用をしやすい理由のひとつとして、工場周辺の住環境と交通インフラの整備・充実があるという。熟練社員の社内異動をスムーズにするという意味で、生活のしやすさが重要であることについては、ダイハツ車体や日産車体の九州移転の事例で触れた通りである。関自工では金ヶ崎町に

⁶⁹ 北上川流域テクノポリスの対象は、ほかに北上市(1991年4月の合併による新生北上市のうち旧和賀町は除く)、和賀町(新生北上市に吸収)、花巻市、水沢市、江刺市。

戦後の食糧増産政策のもと、北上市は開田計画対象地となった。そこで1960年に開田計画を東北農政局に提出し、許可が下りようとしていたが、通産省が「工業立地の調査等に関する法律」に基づき、その前年に実施した調査の結果から、当該地が工場適地と判断したため、北上市は1960年8月に工業団地を開発することを決定した。以降、モノづくりのための基盤づくりと、多様な業種・規模の企業の誘致、そしてさまざまな工業化促進政策(たとえば低開発地域工業開発促進法(1961年)、農村地域工業導入促進法(1971年)、工業再配置促進法(1972年)、工業立地法(1973年)、高度技術工業集積地域開発促進法(1983年)、地方拠点法(1992年))の地域指定を受けることで、北上地域の工業化は進展してきたのである(吉田, 1994, pp.52, 60-61)。

「高度技術工業集積地域開発促進法(テクノポリス法)」は1983年7月15日に施行(成立は1983年4月27日、公布は同年5月16日)された後、同年10月15日、同法第4条に基づき開発指針が公表され、実施に移された。テクノポリス構想は、米国のシリコンバレーをモデルとして、1980年3月に「通産政策ビジョン」が公表されたことが原点となった。同ビジョンでは、地域の文化・伝統と豊かな自然に先端技術産業の活力を導入し、「産(電子・機械などの技術先端部門を中心とした産業部門)」「学」「住(潤いのある快適な生活環境)」が調和した街づくりを実現することで、「産業構造の知的集約化」と「高付加価値化の目標(創造的技術立国)」「21世紀へ向けての地域開発の目標(定住圏構想)」を同時に達成するものとして、テクノポリスは位置づけられた(青木, 1994, p.78; 田中, 1996, pp.i, 1-2)。

進出する際に、幼稚園、学校、病院、銀行など、重要生活基盤にかんする情報を収集し、提供した結果、横須賀工場から約 400 人を迎え入れることができた⁷⁰。

そして「真面目な」人材を獲得しやすいというのは、東北地方の文化的要因によるところが大きいようである。自動車産業の労働者として、何にもまして問われる資質といえる「反復作業に集中して取り組む根気強さ」や「勤勉さ」を備えた人材の宝庫となっている地域特殊性は、関自工の岩手進出の大きなプル要因となった。

6. セントラル自動車のケース

宮城県のほぼ中央に位置し、総面積 60.19 km²、人口およそ 5,600 人（2005 年）の黒川郡大衡村は、大きく以下の 4 つの優位点でセントラル自動車に腹を決めさせた。

1 点目は、宮城県が用意した土地が、すぐに利用可能となっていたことである。先端技術産業や学術研究機能の集積を図ることを目指し、1986 年 12 月にテクノポリス法の承認を受けた「仙台北部中核テクノポリス開発計画」（圏域：仙台市および黒川郡大和町・大郷町・富谷町・大衡村）の生産拠点として、仙台北部中核工業団地は造成されてきた。セントラル自動車は追加開発された第二仙台北部中核工業団地に生産拠点を置くこととなったが、2008 年 11 月末に 1 期エリアの完成をみており（2001 年 10 月から公募開始）、進出決定後の早期着工・工期短縮が可能となっていたのである。

2 点目は、関連工場との近接性を活かした事業効率化の可能性である。同じトヨタ系の完成車工場である関自工岩手が隣県にあるため、サプライヤーを含めた産業基盤が域内に一定レベルで整っており、さらに今後、共同調達などを進めることで、物流費の圧縮をはじめとしたシナジー効果が期待できるとセントラル自動車は見込んだのである。

もっともセントラル自動車にとって、宮城県は未知な地ではなかった。1995 年 3 月、栗原郡若柳町（現・栗原市⁷¹）に自動車組立用機械装置（プレス型、治工具、産業用ロボットなど）の工場を創設している。同社は、事業活動を存続させてゆくうえでコスト構造の改革が不可欠とし、そのために拠点間の距離を短縮することで効率化を図る戦術を重んじている⁷²。その点で、既存の自社工場と同一県内に立地することは、有意義だったようである。2009 年 4 月には中津工場（神奈川県愛甲郡愛川町）を閉鎖し、栗原工場の隣接地に生産設備事業を移転・集約した点にも、同社のこの一貫した戦術思考が明確に表れている⁷³。これに加え、トヨタ自動車東北㈱が同じ仙台北部中核工業団地（宮城県大和町）に電子制御部品の生産工場を構えていることも、

⁷⁰ 「庭付き一戸建ての家を持てる」「通勤時間が短く、ゆったりとした生活を送れる」といった理由により、予想を上回る数の転勤希望者が出た。

⁷¹ 2005 年 4 月、栗原郡の全 10 町が合併し、栗原市が誕生した。

⁷² 筆者のセントラル自動車に対するアンケート調査による。

⁷³ この中津工場の集約移転は、当初計画では新本社・工場の稼働後の 2011 年に予定されていたが、世界的な不況による生産量激減により、コスト削減策を早急に実行する必要性が生じたため、前倒しで実施された。

立地先選定に少なからず影響を与えたものと思われる⁷⁴。

3点目は、交通インフラが十分に整備されていることである⁷⁵。仙台北部中核工業団地から最寄りの東北縦貫自動車道大和インターチェンジまでは5 km・5分、仙台港までは25 km・40分、仙台空港までは36 km・60分と、陸・海・空すべての物流結節点へのアクセス距離・時間がきわめて短く、完成車や部品・資材の輸送が円滑に行える環境に恵まれている。こうした産業支援基盤の成熟は、2点目で挙げたシナジー効果の向上へも寄与する。

4点目は、人材確保の容易さである。これは災いが福に転じたことによる、当地の立地優位性である。かつて県内で事業を行ってきた弱電メーカーや縫製工場などが中国をはじめとした海外へ拠点を移した結果、人材供給過剰となっていたことが、逆に地域経済の発展のチャンスをもたらしたのである⁷⁶。セントラル自動車は、関東での求人が難しくなる中、日本人を大量に雇用できるところを探していたようだ。というのは、外国人を使うことで生じうる品質低下を避けたいと考えていたためである⁷⁷。このように、労働力の「量」の面だけではなく「質」の面でも、要求を満たせるとの判断が、大衡村への歩を進めさせたのである。労働の質へのこだわりは、同社の石井完治社長の「ものづくりに取り組む東北の人の姿勢が、わたしどもの企業に大きな力になると判断した」という言葉にも表れている。

労働力確保の問題は、現地での新規雇用だけに限ったものではない。現本社・工場のリプレイスという形態による進出につき、相模原市からの移転社員約1,500人、その家族を合わせると計約4,000人が移住するとみられている。宮城県への進出を検討する際、この移転が社員やその家族のためになるものか否かを、決断の重要な基準としたという。企業を支える彼（女）が満足する快適な住生活環境も、移転先を決めるうえでの大きな要素としたのである⁷⁸。それに付け、進出予定地の近郊には学校や大型ショッピングセンターなどがある点、富谷町や大和町といった「仙台市のベッドタウン」として位置づけられる住宅地に近い点、そして普通道路利用時でも仙台市まで40分（24 km）程度と近く、通勤圏となっている点は、移住を促すに十分足るものと判断された⁷⁹。

⁷⁴ トヨタは1990年2月に宮城県への進出を決定し、同年7月に立地先を仙台北部中核工業団地とすること、および1993年秋から稼働することを含む計画概要を発表した。ところが、工場用地（仙台北部中核工業団地）の造成が遅れ、用地取得契約が先送りとなることを理由として、稼働時期が当初予定よりも1年前後遅れる見通しを1991年11月に公表した。さらにバブル崩壊後の業界低迷（および、それに伴ってトヨタの既存工場に生産能力余剰が生じたこと）などを理由として、1995年11月には無期限延期とした。このように計画の実現自体が危ぶまれたが、1998年10月に完工式が行われ、本格的な操業がスタートした。

⁷⁵ 「物流コストを考えると、車両生産を行うには遠すぎる」との判断から、北海道への進出は見送られた。

⁷⁶ 筆者の宮城県産業立地推進課に対するインタビュー調査による。

⁷⁷ 筆者の宮城県経済商工観光部産業立地推進課に対するインタビュー調査による。

⁷⁸ 「東北ジャーナル」編集部（2008）p.143。

⁷⁹ 2009年9月、宮城交通グループのミヤコーバスは、翌月からJR仙台駅などと大衡村などの工業団地とを結ぶバスの運行を始めると発表した。工業団地付近に公共交通機関が乗り入れるようになることで、工業団地周辺の「生活の場」としての利便性は、さらに高まることになる。

IV. 求められる機動的産業支援

1. 誘致競争における「鉄則3カ条」

地方自治体が企業誘致に力を入れるのは、それに成功することで、「地元雇用の発生(人材の県外流出の阻止)」「税収の増加」といった直接的経済効果と、「工場などの建設需要の発生」「地元企業の設備投資や生産活動の活発化」といった副次的経済効果が得られるからである。したがって、とりわけ工場規模が大きく、裾野が広い産業は、どこの自治体にとっても喉から手が出るほど誘致したい対象である。それだけ魅力が大きいがゆえに、誘致合戦は熾烈化を極め、勝利するためには、強烈なアピールをしなければならない。

家電大手のシャープは、世界初となる最新鋭の液晶テレビ一貫生産工場を新たに建設する計画を立てていた。この巨大新工場を地域経済活性化の牽引役にしようと、国内各県のみならず、シンガポール、韓国、中国など諸外国からも、多くの熱烈なラブコールが発せられた。そうした中、シャープの心を射止めたのは三重県であった(誘致決定は2002年2月、立地協定調印は同年4月)⁸⁰。同県は、フラットパネルディスプレイの組み立て工場、およびその要素技術を有する企業・研究機関を誘致することを核とする「クリスタルバレー構想⁸¹」を2000年からスタートさせていた。その実現のために、何が何でもこのチャンスをものにしたいという熱い気持ちで、「亀山・関テクノヒルズ」(亀山市⁸²)にシャープを呼び込んだのであった。

1995年10月から多気郡多気町で液晶工場を稼働していたこともあり⁸³、県の担当部局は頻繁な接触の中で、シャープ側のニーズを把握していたことや、県職員とシャープ社員による勉強会も定期的に開催されたことなど、三重県には有利な材料が揃っていたことは否めない。しかし、三重県の勝因としてしばしば指摘されているのは、以下の3つである⁸⁴。

- (1) 資金面での手厚いサポート
- (2) 広大な土地(33万m²)の提供
- (3) 北川正恭知事(当時。元衆議院議員)の熱心なトップ・セールス活動

とくに世間の目を引いたのは、金銭的インセンティブの大きさであった。年間4,000億円の工場出荷と12,000人の雇用創出を期待し⁸⁵、提示された交付金の額は、三重県による補助金90億円と、亀山市による奨励金45億円を合わせた超破格の135億円(15年分割)であった(当時の

⁸⁰ 第1工場と第2工場の稼働開始時期は、それぞれ2004年1月、および2006年8月であった。

⁸¹ 三重県は、「クリスタル」「メディカル」「パール」「シリコン」の4つのバレー構想をもっていた。

⁸² 2005年1月、旧亀山市と関町とが合併し、新生亀山市が発足した。

⁸³ 多気工場については、1990年2月に立地協定が結ばれ、1995年10月に第1工場の操業が開始された。以降の動きについては、柴田(2004, p.56)に詳しい。

⁸⁴ その他にも、①本社(大阪市阿倍野区)や天理総合開発センター(液晶技術の開発拠点)、葛城工場(太陽電池工場)へのアクセスがよいこと(統括・開発・生産の各拠点の密な連携が可能となること)、②電気やガスなどの供給拠点や、空港や港湾などの各種インフラが整備されていること、③三重県内に関連メーカーが集積していたことなども、大きく評価されたようだ。

⁸⁵ 福島(2004) pp.70-71。

企業誘致の補助金相場は、10 億円以下)⁸⁶。

シャープは続く 2007 年 7 月にも、液晶パネル工場の建設計画を正式発表した。立地先は大阪府堺市堺浜地区（大阪湾岸「パネルベイ」）であるが、なぜ同地が選定されたのだろうか⁸⁷。それは前回、三重県に敗れた際の反省を生かした戦略的施策を採ったからに他ならない。2002 年からシャープに対して、大阪府が

(1) シャープに対して 150 億円、関連企業に対して 180 億円、合計 330 億円を補助（10 年分割）、並びに堺市が固定資産税などを最大 5 分の 4 減免（10 年間で 240 億円相当の補助）を実施⁸⁸

(2) 新日本製鉄堺製鉄所の広大な遊休地（127 万 m²）を準備⁸⁹

(3) 太田房江大阪府知事（当時。元通産官僚）による積極的なシャープ詣という三重県の「勝利の方程式」を踏襲する形で売り込み続けてきた努力が、実ったのであった。

2. 「亀山『誘致』モデル」の限界

「補助金（奨励金、助成金など）、減税、融資といった金銭的サポート」「広大な土地の準備」「首長の機動力」という 3 つをセールスポイントとすることは、外発的地域経済成長の実現可能性を高めることになろうが、それだけでは十分とはいえないようだ⁹⁰。

テレビ向け液晶パネルの覇権争いにおいて、日本勢は劣勢に立たされており、液晶のパイオ

⁸⁶ 西澤（2009）p.34。当時の三重県の補助金ルールは、①投資額 600 億円以上、②従業員 600 人以上、③新規購入の土地面積 15 万 m² 以上という条件を満たす企業に対して、最大 90 億円の枠内で、投資額の 15% を 15 年分割で支給するというものであった。他方、亀山市の同ルールは、①投資額 600 億円以上、②新規雇用 300 人以上という条件を満たす企業に対して、最大 45 億円の枠内で固定資産税相当額の 90% を 15 年間支給するというものであった。ちなみに三重県は、この巨額の補助金を 10 年程度で回収できると見込んでいたようだ。

⁸⁷ 誘致先が確定したのは、厳密にいうと 2007 年 5 月のことである。またこのケースの候補地としては、他にも北九州市、岡山県、宮城県などが挙げられていたようだ。

⁸⁸ 西澤（2009）p.37。大阪府は 2007 年 4 月に「企業立地促進条例」を導入することで、先端産業補助金の上限を 30 億円から 150 億円へと引き上げた。

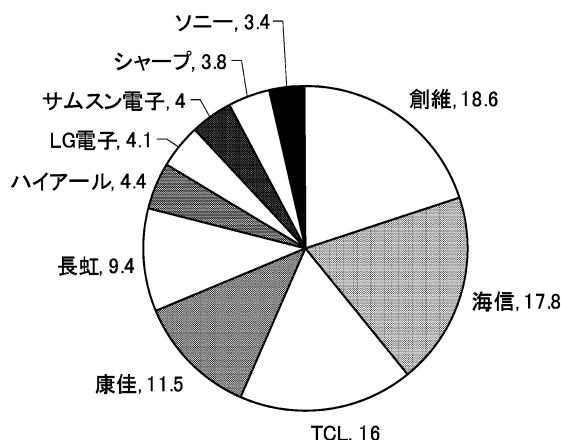
⁸⁹ 前回の誘致活動の際は、この新日本製鉄堺製鉄所の遊休地をめぐり、価格の折り合いがつかず、また大阪府が考えていた貝塚市の二色の浜産業用地への誘致構想も実らなかった。

⁹⁰ このようなトップ・セールスを行う場合、知事のもつ人脈が、大きくモノをいうケースが多いようだ。福岡県の麻生渡知事（1995 年～）、および大分県の平松守彦知事（1979～2003 年）は、ともに元通産官僚であった。また岩手県の中村直知事（1979～91 年）は元衆議院議員、宮城県の村井嘉浩知事（2005 年～）は元宮城県議会議員であった。

平松知事は、通産官僚時代に日本のコンピュータ産業の発展に貢献したことや、①地域に若者が定住し、活性化するための特産品づくり、②世界的名声を得る産品を創り出す技術の練磨、③新しい世界的な技術に挑戦するような、チャレンジ精神を持った人材を育成することを狙いとした「一村一品運動」を展開したことも知られている。さらに、①広域点在、②農工併存、③人材育成を原則とした「第 1 期テクノポリス計画」、①ポリスづくり（相互に連携し合う圏域づくり）、②人材確保、③国際化を原則とした「第 2 期テクノポリス計画」も推進した（田中、1996、pp.216-218）。こうした平松知事の産業政策の思想は、大分県の自動車産業育成策にも一脈通じるものがある。

ニアであるシャープも例外ではない。現在の世界シェア（2009年7～9月，出荷額ベース）をみると，サムスン電子が29.7%，LG ディスプレーが22.8%，奇美電子が16.1%，友達光電が15.8%と，韓国・台湾勢が圧倒的地位を確立しており，シャープはわずか9.5%にとどまっている⁹¹。この争いは今後，中国を主要舞台として展開されることは間違いない。同国は高度経済成長期に入っていることに加え，2007年12月から実施してきた家電購入補助制度「家電下郷（家電製品を農村に）」の対象地域を全国規模に拡大したこともあり，農村部でのテレビの普及にも火が付き始めたためである⁹²。現在の中国の液晶テレビ市場では，地場企業が圧倒的シェアを握っている（[第4図] 参照）。これまで中国メーカーは，液晶パネルを海外メーカーに依存してきたが，今後は内製化を目指してゆくようだ。そうすると，世界の液晶パネル市場も中国勢に席巻されてしまうことから，これを危惧する韓国勢は，中国での生産に力を入れてゆく方針を明らかにしている。LG ディスプレーは，第8世代液晶パネルの生産拠点を広州に設けることを決めた⁹³。

「中国を制する者は，世界を制する」という業界の流れの中で，シャープは2009年8月末，中国の電子・情報通信企業グループ中国電子信息产业集团公司（CEC）の系列会社である南京



〔第4図〕 中国液晶テレビ市場のメーカー別シェア（2009年1～9月，出荷台数ベース）

（原典）米ディスプレイサーチ調べ。

（出所）『日本経済新聞』2009年12月30日付，朝刊，第9面。

⁹¹ 『日経産業新聞』2009年11月18日付，第20面。

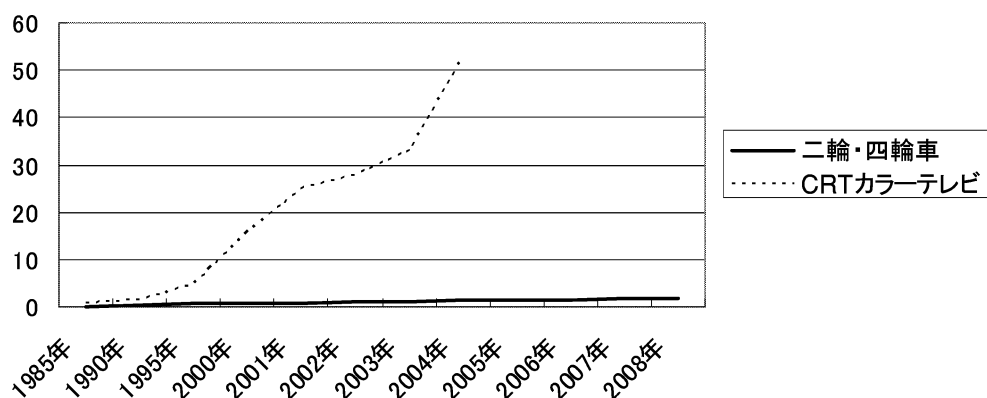
⁹² 2007年12月から山東，河南，四川，青島の4地区で先行実施し，2008年12月にはその対象を内モンゴル，遼寧，大連，黒龍江，安徽，湖北，湖南，広西，重慶，陝西を加えた計14地区へ拡大した。そして2009年2月には，対象を全国にまで広げた。当初は冷蔵庫，カラーテレビ，携帯電話を補助対象製品としていたが，後に洗濯機が加えられ，2009年2月以降はオートバイ，パソコン，温水器，エアコンも追加された。補助金額も，小売価格の13%から購入額の13%へと改められている（2009年2月以降）。

⁹³ サムスン電子は2009年12月，韓国国内で第8世代パネルの生産能力増強を進めることを発表した。一方，第7.5世代パネルについては，蘇州に工場を新設するという。

中電熊猫液晶顯示科技公司へ第6世代パネルを生産する亀山第1工場を売却することを発表した。そして現在、亀山第2工場で生産している第8世代パネルについても、CECと提携し、江蘇省南京市での生産に乗り出すことを検討している。

国産テレビ（モノクロ）第1号は、シャープが1953年1月に発売した「TV3-14T」（14インチ、175,000円）であった。その7年半後の1960年7月には、東京芝浦電気（現・東芝）によって、カラーテレビ時代の幕が上げられた（商品名「D-21E」, 17インチ、420,000円）。その後、ブラウン管カラーテレビへのニーズは高まり、メーカー各社も増産体制をとってきた。しかし需要が一巡し始めると、プロダクトサイクル仮説が示すように、価格競争が展開され始め、その対応として、海外へ生産移管するメーカーが次第に増えてきた。[第5図]は国内生産に対する海外生産の比（台数ベース）を示している。これによれば、1980年代半ばまでは国産が主流だったが、1990年代に入って海外生産を一気に進めていったことがわかる。2000年度には日立、日本ビクター、東芝が、そして2002年夏には三洋が、ブラウン管テレビの国内生産からそれぞれ完全撤退しており、その影響で同時期以降の海外生産比は、著しく上昇した⁹⁴。

このように、ブラウン管テレビの生産では、本格的な海外シフトが進むまで、発売開始後およそ30～40年を要したわけだが、この上位品目として位置づけられる薄型テレビにかんしては、その時間はきわめて短い。シャープが液晶テレビ「ウィンドウ」シリーズを発売したのは1995年であったが、それから程ない2002年には、スペイン（バルセロナ市）と中国（南京市）での生産（ノックダウン方式）を開始した⁹⁵。



〔第5図〕 海外生産への転換度

（注）海外生産台数を国内生産台数で除して算出。CRT カラーテレビの国内生産台数には、PDP テレビのそれが一部含まれている。

（出所）日本自動車工業会（2009）、および家電ハンドブック編集専門委員会（2003、2008）のデータをもとに、筆者作成。

⁹⁴ 松下電器（現・パナソニック）は、2000年春に丸型ブラウン管テレビの国内生産を終了し、2005年4月に平面ブラウン管を含め、完全撤退した。

⁹⁵ シャープが海外向けに液晶テレビの発売を始めたのは、2000年秋（対欧州）である。

ブラウン管テレビのアジアへの生産移管は、国内市場での価格競争力を強化することの他に、需要が根強いアジア市場での販売増を目的とされていた。しかし、新興市場における薄型テレビへのニーズは近年高まるばかりであり、商機をモノにするには新興市場への供給を前提とした生産拠点の現地シフトを進めざるをえない状況になっている。

こうした流れの中で、大きな打撃を受けたのは、いうまでもなく三重県と亀山市であった。せっかく巨額の資金を投じて歩み出したシャープとの共栄の道が、断絶してしまう可能性が高まったのである。

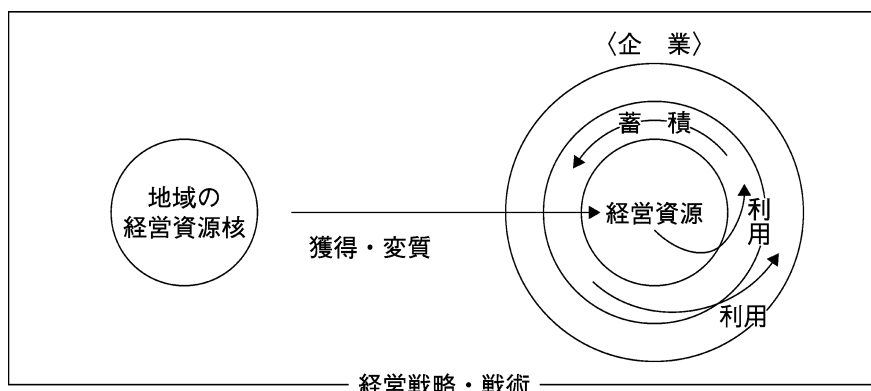
3. 外発的地域発展策立案の要諦

必要な情報をすべて収集し、それらを考慮したうえで最適な行動を決定することなど、人間の成せる業ではない。限られた情報の中で、満足できる選択を行わなければならないのである。こうした「限定合理性 (unbounded rationality)」に依拠した選択行動をとるがゆえに、「創業にかかわる土地であること」「地方行政が熱心に働きかけてきたこと」などが、立地選定の際の大きな決定材料となることがあるが(中村, 1990, p.162),「継続企業」が求める「立地先の満足解」とは、「目的の達成に向けた行動を妨げることなく、効率的にそれを実現可能とする地」といってよいだろう。

企業の行動は、それが立案する戦略・戦術に基づくものであるが、それらは「顧客 (Customer)」「競争度合い (Competition)」「企業 (Company)」「協力者 (Collaborators)」「環境 (Circumstance, あるいは Context)」のいわゆる「5 C」で規定されるといわれている⁹⁶。これら5つのうち、「顧客」すなわち「顧客の存在場所やニーズ」と「競争度合い」が、企業の行動および戦略・戦術の「方向性」を、「企業」すなわち「企業が所有する経営資源」と「協力者」が、それらの「実現・円滑化の可能性」を、そして「環境」が「それら両方」をそれぞれ左右する変数であると分類することもできる。これに従えば、「企業の経営資源」「協力者」「環境」の充実・整備の程度により、進出候補地は評価されることになる。

地域経済を活性化するには、企業を「移住」させるだけではなく、「定住」させなければならない。企業を「ヒト、モノ、カネ、情報など一連の経営資源のかたまり」と定義すれば、企業成長を[第6図]のような経営資源の増殖とみなすことができる。この増殖運動には、「顧客」と「競争度合い」の変化に伴って修正される戦略・戦術に応じ、地域に賦存する諸資源を企業独自に運用することで、独自の経営資源を蓄積してゆくという一連の循環的プロセスがみとめられる。したがって、企業を「定住」させるには、企業の経営資源の増殖につながる「種」である地域資源(以下、「地域特殊的経営資源核」と呼ぶ)を量的のみならず、質的にも維持・向上させ、それらの利用を易化しうる環境を整備することが不可欠となる。長期的ビジョンに基

⁹⁶ グロービス (2002) pp.82-94, Kotler (1984, 邦訳, pp.91-126)などを参考にした。「3 C」という場合には、「Customer」「Company」「Competition」の3つを指す。



〔第6図〕 企業成長のモデル
(出所) 筆者作成。

づいたそのための継続的努力が、地域の諸アクターには求められるのである。

これをふまえ、「亀山『誘致』モデル」の問題の所在について、推論してみることにしよう。1点目は、同モデルのポイントである「金銭的インセンティブ付与」の効果の限界である。誘致の際には大きなアピール・ポイントとなっても、実際に事業活動を開始して時間が経過すると、そこから恩恵を得ることができなくなってしまうという点である。

2点目は、当該地において、市場環境や競合関係の変化に応じて拠点の役割を修正できる環境を、企業に提供できなかったことである。このケースでいえば、たとえばブラウン管テレビの国内生産からの撤退と同時に、次世代型製品である薄型テレビの国内生産を強化したかつてのように、(現行の)薄型テレビに代わる製品の生産に携わることができていれば、さらにいえば、シャープが「世界の亀山モデル」と謳い、大きなウリとしてきた「国内生産ゆえに実現できる高品質製品」のイメージを継承し、発展させる製品づくりに資する支援ができていれば、状況も少しは変わっていたのかもしれない。国内生産でも採算の合う、競争力をもった製品を生産可能とする地域特殊の経営資源核を提供できなかったことが、シャープの退出の一要因といえよう。産業の一大拠点としての方向性に対する明確なビジョンをもち、将来に亘って事業活動をどのようにサポートしてゆくかについて、具体的なプランをもつことが、地方自治体には求められるのである⁹⁷。

V. 地域優位度の不定性と求められる維持・向上努力

シャープの液晶工場の誘致活動を積極的に展開したものの、2連敗を喫したのが宮城県であった。同県にとって、シャープに匹敵する、あるいはそれ以上の経済効果を地元にもたらす企業の誘致は悲願であった。2007年のはじめ、宮城県の企業誘致担当者が「セントラル自動車

⁹⁷「亀山『誘致』モデル」に対する佐賀(2006, p.83)の指摘は、大変示唆に富んでいる。

が移転を計画している」との情報をキャッチするや否や、村井嘉浩知事はセントラル自動車を訪問し、誘致の意志をいち早く表明した⁹⁸。その後、トヨタ本社への訪問も積極的に行い、その回数は半年間で10回を超えたという。

宮城県はこうした「首長の直接出馬」とともに、シャープ誘致の成否を分けた「広大な土地」と「金銭的インセンティブ」の提供を、セントラル自動車誘致の目玉とした⁹⁹。それまで同県の奨励金には10億円の上限設定があったが、これを広げるための原資を確保する県独自の超過課税「みやぎ発展税」（法人事業税の5%上乗せ。2007年10月12日条例成立）を導入した。これによって捻出された企業立地奨励金の支給のほか、不動産取得税の免除、3年間の法人事業税の全額免除といった、さまざまな恩典を付与することで魅了する戦法を採った。

前章では、シャープの液晶パネル事業を事例としながら、誘致企業を定着させられなかった要因について、一家言を示した。視点を逆転させれば、「誘致企業を定着させるために、地方自治体は何をすべきか」についての仮説を、ここから得ることができる。

- (a) 企業進出の大きな決め手となる魅力は、持続性のあるものでなければならない、あるいは、その魅力を持続させる努力をしなければならない
- (b) 企業は時代の変化に応じて戦略・戦術の修正を迫られるが、それを円滑に実現することを可能とする地域特殊的経営資源核を継続的に創造・提供できなければならない

以下、これらの仮説を分析視角として、現在の地域産業政策が完成車メーカーの退出障壁を構築するに十分なものであるのか、不十分であるとすればどのような原則のもとに、政策を立案してゆくべきかを検討する。「亀山『誘致』モデル」に倣う形でセントラル自動車を誘致した宮城県のみならず、福岡県、大分県、岩手県、およびこれらを含む九州・東北地方が今後採ってゆくべき政策綱領を探る。

ひとつ目の検討視角は、「進出の大きな決め手となった魅力の持続性」である。

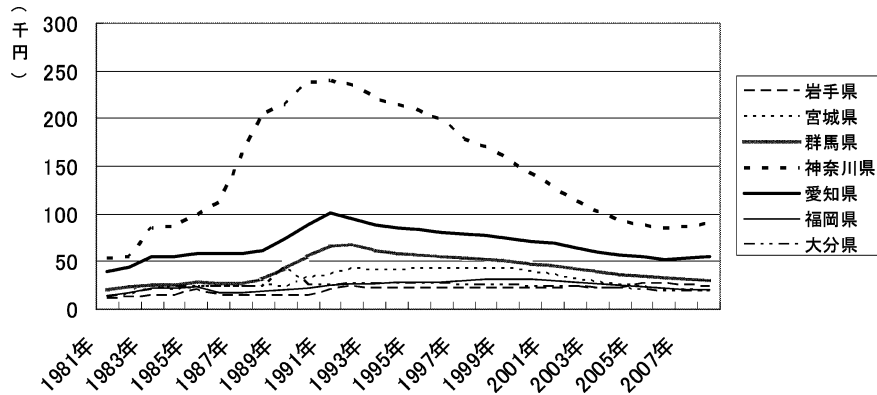
1. 工業用地供給力への評価

自動車企業の誘致競争において、九州・東北地方のもつ最大のアドバンテージは、安価で安定的な土地と労働者の供給力にあった。最初に土地の供給力について、みてゆくことにしよう。

[第7図]では、1981年以降の工業用地の価格変動を示している。これによれば、バブル期に関東圏と中京圏の地価が大きく上昇したことがわかる。とりわけ神奈川県では、1991年に1981年比4.4倍にまで上昇した。一方、九州・東北各県の地価は大幅に高騰することはなく、安価な土地を求める企業にとっては、それが進出決定の大きな誘因となった。

⁹⁸ 村井知事が最初にセントラル自動車を訪問したのは、2007年4月。

⁹⁹ 「東北ジャーナル」編集部（2008）p.142。



〔第7図〕 各県の工業用地価格（1㎡あたり）の変化

（原典）国土交通省土地・水資源局地価調査課『都道府県地価調査』

（出所）総務省統計研修所（1982-2009）のデータをもとに，筆者作成。

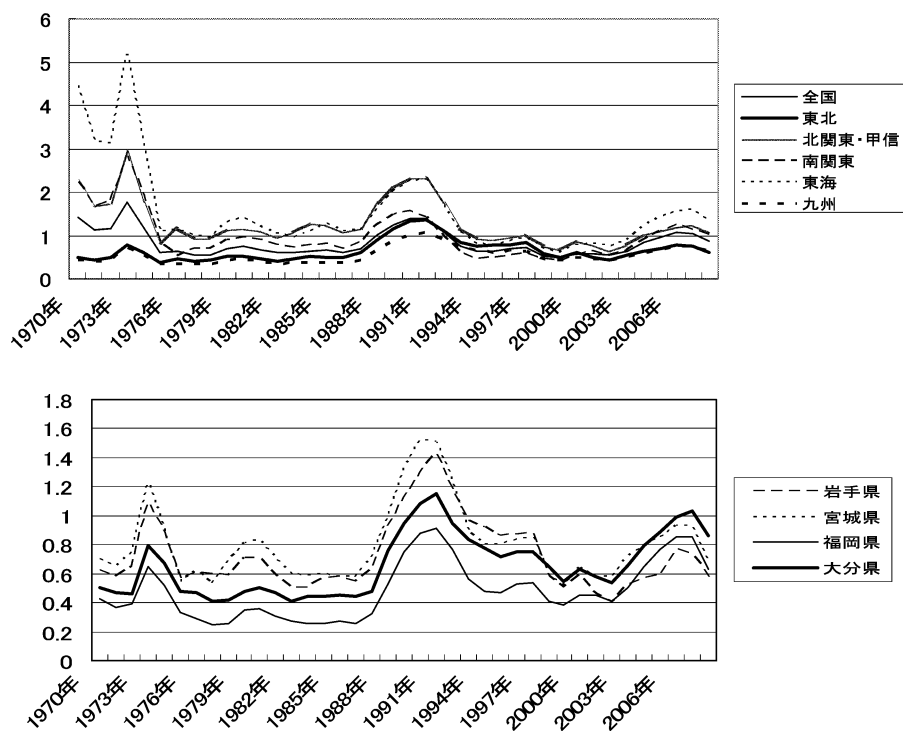
けれども，地価は全国的に下落している。岩手，宮城，福岡の各県に比べ，神奈川県の地価は最高でそれぞれ約16倍（1990年），9倍（1989年），11倍（1990年）が示されていたが，2008年では同約3.7倍，4.6倍，4.3倍となっている。同様に，福岡県と比べた愛知県の地価，および大分県と比べた群馬県の地価も，最も格差の大きかった時期にはそれぞれ約4.0（1990年）倍，2.6倍（1991年）だったが，2008年では同約2.6倍，1.6倍にまで低下している。用地難となっている関東地方などに対し，九州・東北各県は土地供給の「量」面での優位性を維持しているとはいえ，このように「価格」面でのアドバンテージは弱まっているのが現状である。

2. 人材供給力への評価

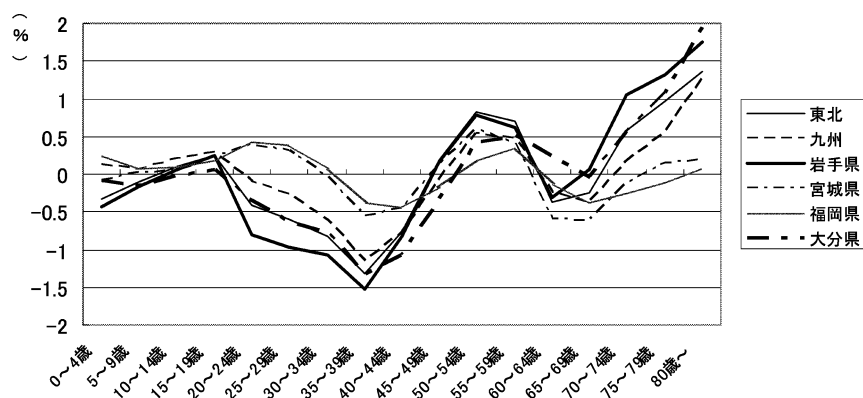
作業が労働集約的であるとともに，関連企業に対して引力が強くはたらく産業ゆえに，労働力を奪い合う状況が生じうるため，潜在的マンパワーの賦存度の高さは，自動車産業にとって何にも勝る魅力である。

低廉な労働力の確保についての可能性を計る場合，「賃金水準」や「完全失業率」「有効求人倍率」などの指標が一般的に利用される。ここでは本研究にかかわる各地方・県の有効求人倍率，およびその全国平均値の変化に注目することにしよう。〔第8図〕によると，1970年代前半および1980年代後半～90年代前半における関東・甲信と東海の値の大きさが目に付く。データの制約上限定的ではあるものの，ここから高度成長期とバブル期，そして新世紀において，人材確保の面から，東北・九州地方への進出選択は理に適っていたと評価できる。

九州・東北地方の労働供給は，「量」的な面だけではなく，若者の人口比率が相対的に高いという「質」的な面においても魅力は大きい。九州・東北地方，および各県の年齢層別人口構成割合を時系列で算出し，全国平均のそれと比べてみると，50歳以上の割合が相対的に高く，高齢化が目立っている一方，20歳以下の割合も若干高いという傾向が，とくに九州地方にみと

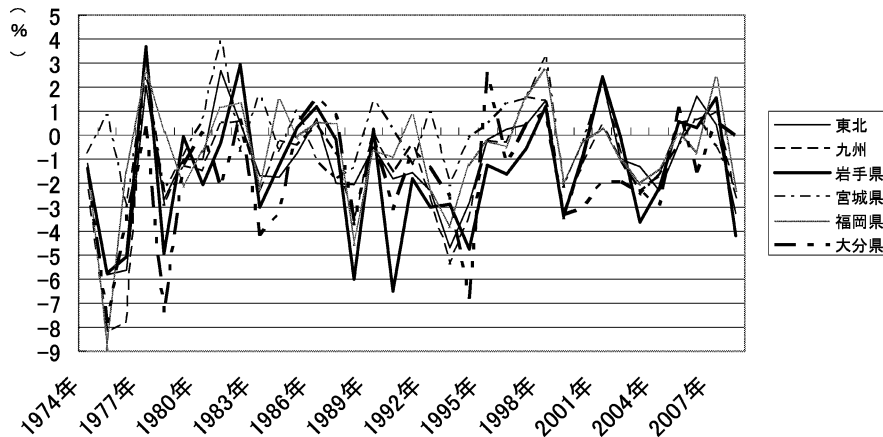


〔第8図〕 有効求人倍率（原数値）
（出所）厚生労働省のデータをもとに，筆者作成。



〔第9図〕 年齢層別人口分布の特徴（地方・県別）
（注）各地域・県の年齢層別人口割合から全国のそれを減じて算出。
（出所）国土地理協会（2009）のデータをもとに，筆者作成。

められる（〔第9図〕参照）。合計特殊出生率に着目し，全国平均1.34を基準にみれば，青森県1.28，岩手県1.39，宮城県1.27，秋田県1.31，山形県1.42，福島県1.49と，東北地方では高低のばらつきがあるものの，福岡県1.34，佐賀県1.51，長崎県1.48，熊本県1.54，大分県1.47，



〔第10図〕 地元定着度の変化（地方・県別，全国比）

（注）各地域・県の他都道府県への転出人口の伸び（％）から全国の移動人口の伸び（％）を減じて算出。

（出所）総務省統計局（1975-2009b）のデータをもとに，筆者作成。

宮崎県 1.59, 鹿児島県 1.54 と、九州各県の値はすべて全国平均値以上となっている。この点からも、将来における若年労働者の獲得の可能性は、とくに九州地方で高いといえる¹⁰⁰。

けれども、この状況を楽観的にばかりみてはいられない。県内の労働力人口（生産年齢人口）の将来的な伸びは、若年者の地元定着度合いによって左右されるためである。そこで「各県の県外転出者数の増減比と全国と同値との差」を、その度合いを測るバロメーターとして用いることにしよう（もちろん県外転出には、就業先の判断に依存する場合（転勤）も含まれ、すべてが自主的行動とはいえないという問題点は残る）。〔第10図〕に示された地方・県別の時系列データからは明確な傾向を把握できないものの、過去と比べ、地元志向の強さがあまり感じられなくなりつつあるとはいえそうだ。

地元定着傾向の低下という現象には、さまざまな解釈を付すことができる。たとえば、それを「Uターン・Jターン希望者（潜在的な地元就職希望者）の採用可能性の高まり」ともみなすことができるが、いずれにしても九州・東北各県にとっては、地元で就業することへの若者意識の向上を図るため施策が必要となっていることに違いはない。

VI. 粘着性の高い経営資源核の創造

ふたつ目の検討視角は、「企業の戦略・戦術の円滑な修正を実現する地域特殊的経営資源核の継続的創造・提供」である。

¹⁰⁰ 厚生労働省大臣官房統計情報部（2009）のデータによる。

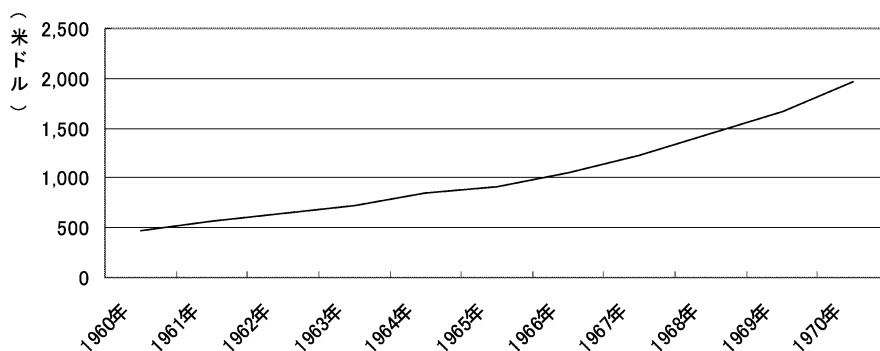
1. 生産拠点の役割の変化

1960年12月、当時の池田勇人内閣は、翌1961年から向こう10年間で国民総生産（GNP）を26兆円に倍増させることを目標とする「所得倍増計画」を閣議決定した。1960年代は経済大国へ向けてテイクオフし、急角度で上昇していった時代であり、GNPはタイムリミットを待たずして目標ラインをあっさりとクリアしたのであった。また1人あたりGDPもこの時期に大幅に増え、1960年代の10年間で、およそ3.5倍となった（[第11図] 参照）。

ところで、「80点主義」を標榜し、ユーザーが総合的に高い満足度を得られる大衆車を目指して開発されたカローラは、今日に至るまで大ベストセラー車の地位を守り続け、「日本の国民車」とも称されてきた。それゆえ、カローラの初代モデル（E10型）の登場は、日本自動車市場の離陸の象徴とみなされ、発売された1966年は「マイカー元年」と呼ばれている。

モータリゼーションは、国民の豊かさに応じて段階的に発達する。一般的には、1人あたりGDPが1,000ドルを超えたあたりから、自動車が普及し始めるという経験則がある（[第3表] 参照）。日本における同値が1,000ドルを上回ったのは、1966年のことである。また、「大衆車の価格が1人あたりGDPに近づくと、自動車需要が爆発的に増加する¹⁰¹」ともいわれているが、初代カローラに設定されたグレード別小売価格は、スタンダードが432,000円、スペシャルが472,000円、デラックスが495,000円で、1ドル=360円で換算すると、1,200~1,300ドル程度であった。2代目カローラ（E20型）へモデルチェンジしたのが1970年5月であるから、[第11図]の値を参考にすれば、大衆車の価格と1人あたりGDPが一致したのは、初代カローラが新車市場で日の出の勢いを見せていた時期であることがわかる。したがって、カローラの登場年は、名実ともに「マイカー元年」と呼ぶにふさわしいといえよう。

かつてE. M. ロジャースは消費者（採用者）を5つのカテゴリに分類し、革新者（innovators）：



〔第11図〕 日本の1人あたりGDPの変化

（注）暦年値。

（出所）内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部（1979）、総務省統計局（1966-1976a）などのデータをもとに、筆者作成。

¹⁰¹ 平田・上村（2004）p.22。

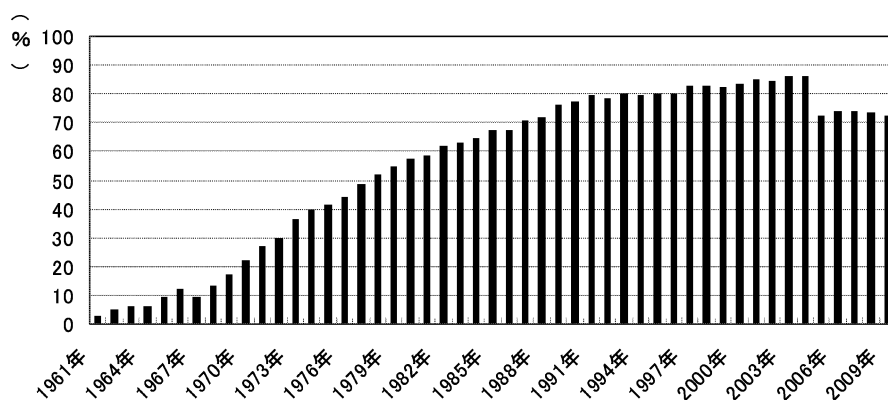
2.4%)と初期少数採用者 (early adopters : 13.6%) の比率を合わせた値である 16%のラインを普及率が超えると、製品普及が本格化すると述べた¹⁰²。これに従うとすれば、自動車産業の一大ターニング・ポイントとなったのは、1969 年であったことがわかる ([第 12 図] 参照)。同年には割賦販売法が制定され、「人生の中で、家の次に大きな買い物」をしやすくする消費環境が整い始めたことも作用し、1960 年代末以降、日本の自動車市場は本格的拡大期を迎えたのである。

戦後、日本の自動車生産が再開されたのは 1947 年のことであったが¹⁰³、同年 8 月には輸出も再開されている。1955 年には、トヨタがクラウン、日産がダットサンを輸出することで、米国市場へのチャレンジを始めた。対米輸出が本格化したのは 1957 年からであったが (「トヨタ・モーター・セールス・USA 社」を設立し、クラウンを本格的に輸出)、自動車先進国メーカーとの技術差を目の当たりにし、トヨタは撤退を余儀なくされることとなった¹⁰⁴。

〔第 3 表〕 自動車産業の「発芽・開花」時期

1 人あたり GDP の大きさ	大衆化に向けた動き
1,000 ドル～	二輪車の急速な普及 四輪車市場のテイクオフ
3,000 ドル～	四輪車の急速な普及
5,000 ドル前後～	四輪車市場の成長が加速

(出所) 筆者作成。



〔第 12 図〕 日本国内の乗用車普及率

(注) 1977 年までは 2 月、78 年以降は 3 月の値。2004 年までは「全世帯」、05 年以降は「総世帯」をそれぞれ対象とした普及率値。

(出所) 内閣府経済社会総合研究所景気統計部 (1992-2009) のデータをもとに、筆者作成。

¹⁰² Rogers (1982) 邦訳, pp.351-363。初期少数採用者は、オピニオン・リーダーとしての役割を担うため、その後の製品普及のキー・パーソンと考えられている。

¹⁰³ わが国の自動車輸出の歴史は、日産が 1936 年にダットサンを輸出したことに始まる。

¹⁰⁴ クラウンの見本車を米国へ輸出した際、ビバリーヒルズの丘の上にある展示場に続く坂道を上りき

トヨタの対米輸出が再開されたのは1964年であったが、その後の日本車に対する世界からの評価は、以前と大きく変わった。石油危機を契機とした低燃費、排ガス規制による低公害への関心の高まりもあり、「安く、良い」というユーザー・イメージが定着した¹⁰⁵。その結果、日本の自動車産業は1974年に輸出台数で、1980年に生産台数でそれぞれ世界一の座についた。

こうして1970年代には、経済成長期を迎えて拡大する内需と同時に、外需への対応をも射程に入れた生産体制の構築が求められたのであった。メーカー別の輸出台数、および輸出比率の変化をみると、日産は1974年と1973年にそれぞれでトヨタを逆転し、後者の値については、トヨタを上回る時期がそれ以降も続いた（[第14, 15図] 参照）。これは、サイズや性能の面で、国際水準に達する車種をトヨタよりも日産がより多くラインアップしていた結果であるともいわれている。この点からは、1970年代における海外市場の戦略的重要性が、トヨタよりも日産において高かったと読みとることができる。

韓国、タイ、インドというアジア諸国向けから戦後の輸出をスタートしていることからわかるように¹⁰⁶、アジアは日産にとって重要な市場であった。1970年代には輸出台数が伸び（[第16図] 参照）、かつ東南アジア諸国で自動車の国産化（ノックダウン生産）が進められたことから、この時期にアジア市場への地理的近接性という点から九州に完成車工場を置いたことも、合理的な判断であった（九州工場からの輸出開始は、1977年3月）¹⁰⁷。

「出る杭は打たれる」のが、万物共通の理である。海外ユーザーから大きな支持を集め、オーバー・プレゼンスとなった日本車は、次第に世界から槍玉に挙げられるようになった。自動車をめぐる対立は、とくに米国との間で1980年前後から深まり始め、米国から自動車部品を積極的に輸入するために努力すること（輸入関税の撤廃、輸入目標金額の設定など）、および完成車の対米輸出を自主的に規制することで、1980年5月に一時的な決着がついた。輸出自主規制枠は、1981～83年度が168万台、1984年度が185万台、1985～91年度が230万台へと次第に拡大されたが、1992～93年度には165万台と過去最小の枠が設定された。こうして対米輸出を意識的に抑制したことに加え、円高の進展や韓国メーカーのキャッチアップなどもあって、日本の合計輸出台数は1986年から減少傾向へと転じた¹⁰⁸。

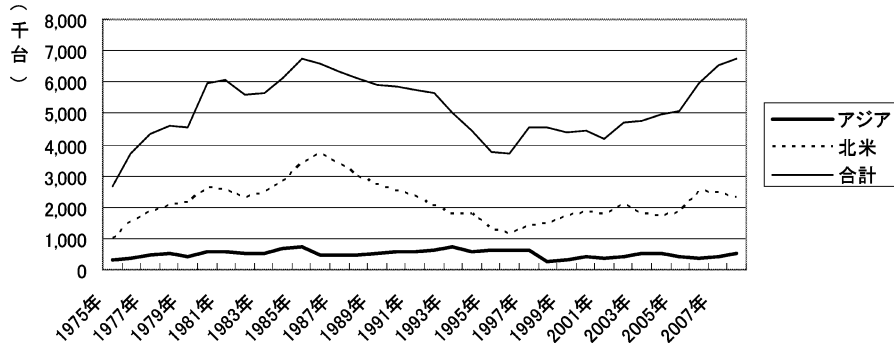
ることができなかつたり、時速100 kmでオーバーヒートしたりなど、多くのトラブルが発生した。当時、トヨタは小型車のブランド名として“Toyopet”を用いていたが、こうした性能の低さから、米国では“Toy-o (f) -pet”，つまり「ペットのおもちゃ」と揶揄されていた。

¹⁰⁵ トヨタが対米輸出を再開したときの車種は「コロナ」であった。

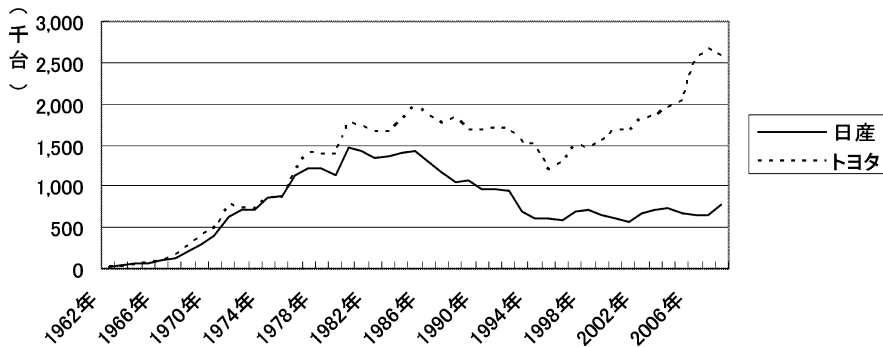
¹⁰⁶ 一方、トヨタは沖縄とエジプトへの輸出から始めた。

¹⁰⁷ ちなみに東洋工業（現・マツダ）も海外市場を意識しながら、この時期に新拠点設置の動きをみせていた。生産体制に余裕を持たせるとともに、設備を新鋭化させることで国際競争力を強化することが狙いであった。1973年に東洋工業と防府市との間で、用地売買契約が成立し、翌年に操業開始が予定されていたが、日産九州と同様にオイルショックによる経済の減速で、計画は延期となった（操業開始は1982年9月）。

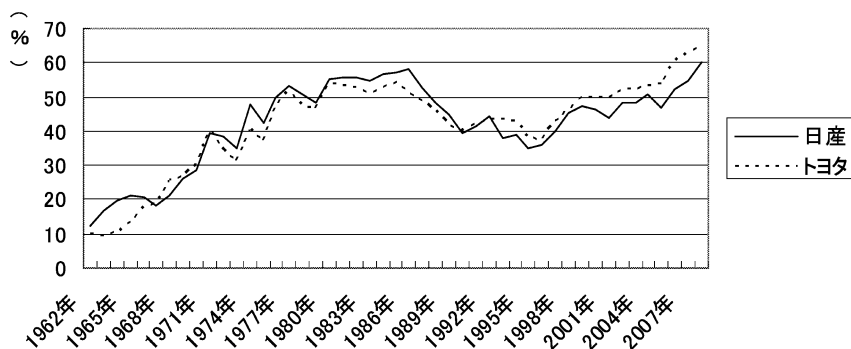
¹⁰⁸ 1991年5月、米ビッグスリーが日本製ミニバンをダニピング提訴し、米商務省は同年12月、これにクロの仮決定を下した。1992年6月に米国貿易委員会がシロの最終決定を下し、日本メーカーは事なきを得たが、トヨタとマツダは販促を控えることとした。そうした動きもあり、日本製ミニバ



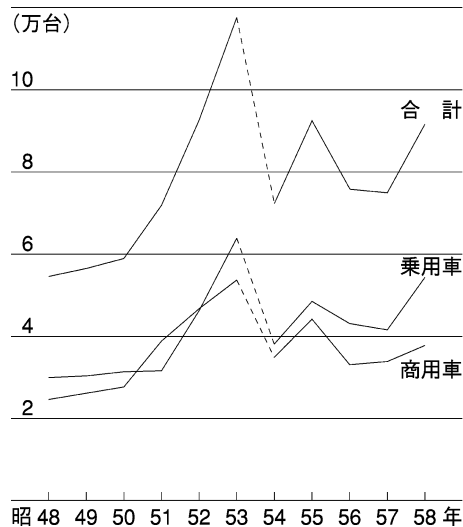
〔第13図〕 日本の自動車輸出台数（対世界、アジア、北米）
（出所）日本自動車工業会のデータをもとに，筆者作成。



〔第14図〕 日産とトヨタの輸出台数（乗用車・トラック・バス合計）
（出所）日産自動車㈱調査部（1975，1978，1984），および日刊自動車新聞社・日本自動車会議所（1996，2005，2009）のデータをもとに，筆者作成。



〔第15図〕 日産とトヨタの輸出比率（乗用車・トラック・バス合計）
（注）「輸出台数」を「国内生産台数」で除して算出。
（出所）日産自動車㈱調査部（1975，1978，1984），および日刊自動車新聞社・日本自動車会議所（1996，2005，2009）のデータをもとに，筆者作成。



【第16図】 日産の東南アジア向け輸出台数

(注) 昭和54年以降は「ノックダウン・セット」を除いた値。

(出所) 日産自動車株式会社創立50周年事業実行委員会社史編集部会（1985）p.59。

日本の自動車メーカーとしては、対外供給の減少分を埋め合わせるために、国内市場の需要拡大、とりわけ「利幅が稼げる高級・高付加価値車の需要拡大」を期待した。そうした折、願ってもない好機がタイムリーに訪れた。

「大型・高級車といえども、もはや高嶺の花ではなくなりつつあった」という時代背景と、「日米自動車摩擦が拡大の様相を呈する中で、市場開放要求を呑まざるを得ない状況にあり、大柄の米国車が日本市場で受け入れられやすくする環境づくりが求められる」状況下で、普通車（3ナンバー車）の購入費・維持費を軽減する方向での税制の見直しが行われたのであった¹⁰⁹。国民の収入増に伴う贅沢志向の高まりを、こうした金銭的負担の軽減が後押しする形となり、国内の自動車市場は活況を呈した。

こうした順風に帆を揚げるが如く生産能力を増強しようとする試みが、各登録車メーカーでなされたが（[第4表]参照）、この好景気による需要牽引効果が遅れて表れた軽自動車メーカーも、同様の行動で追随することとなった。われわれが事例として挙げたトヨタやダイハツ、関自工の地方展開も、国内市場の購買意欲がさらに高まってゆくだらうという見込みのもとで行

ンの米国市場シェアは、この時期に低下した。

¹⁰⁹ 国産品と外国製品との差別を禁じる GATT 3 条 4 項に抵触することを懸念し、1988 年 7 月 1 日から車両保険が改正された。「国産車」「外国車」、かつ「5 ナンバー」「3 ナンバー」によって 4 区分してきたそれまで料率体系を見直し、「国産」と「外国車」の区分を廃し、新車価格と車両の損害率によって 6 区分する料率体系へと変更した。また、1989 年 4 月からの消費税導入に伴い、工場出荷段階で 23% 相当分を課していた物品税を廃止する一方、6% の消費税を課することとした（1992 年からは 3% へ修正）。

〔第4表〕 1980年代末～90年代前半における新工場の稼働

	企業名	工場名
1989年	ダイハツ	竜王第2工場
1990年	ホンダ	高根沢工場（NSX専用工場）
1992年	トヨタ	田原第4工場（高級車生産ライン）
〃	マツダ	防府第2工場
1993年	ホンダ	芳賀工場 ¹¹⁰
〃	トヨタ車体	いなべ工場

（出所）各種報道をもとに、筆者作成。

われたのであった。

2. 潮目の変化に応じた地域の企業支援

バブル経済の崩壊による国内市場の縮小により、完成車メーカーは海外マーケット偏重への戦略シフトを余儀なくされた。対米輸出自主規制が終了した後、1997年から日本の自動車輸出台数は増加基調に入ったが、これを大きく支えたのは、トヨタの積極的な海外市場拡大策であった（〔第14, 15図〕参照）。他方、日産はこの時期に輸出台数を伸ばすことはできなかったが、輸出比率は高まった。国内販売の不振からくる業績低迷に苦しむ日産にとっても、海外市場の重要性は高まっていったのである。

海外市場を重視する戦略の意義は、国内需要の低迷に加え、新興国市場の勃興により、今日でも喪失されることはない。否、その意義は大きくなるばかりである。自動車産業が置かれる必然的外向化の流れの中で、国内市場への供給基地として元来設置された地方の完成車工場が事業活動を継続していることから、グループ内における新しい役割が付与されるにふさわしい、地域特殊の経営資源核の提供があったと推察される。

日産九州は1991年5月、工場が隣接する苅田港に専用埠頭を建設した。しかし、水深が浅い（7.5 m）ために3,000トン級の国内輸送船しか出入りできないという制約からの開放を望み、10,000トン級の大型船が入港可能な水深10 mの専用外航埠頭を長らく求めていた¹¹¹。この希望は2000年4月に叶えられ、海外市場供給基地としての日産九州の存在感はさらに高まったが、これは企業経営が置かれている状況、業界の潮目の変化に応じ、苅田港・南港の浚渫^{しゅんせつ}工事を進めた福岡県の機動力によるところが大きかった¹¹²。こうした努力が、海外市場向け車種を数多く扱う日産車体の誘致成功、およびそれに伴う一層の産業集積の進展という面でも、実を結んだ。

¹¹⁰ 1992年に真岡工場、高根沢工場、芳賀工場が統合し、栃木製作所となった。

¹¹¹ 欧米向けの完成車は、苅田港の本港に一度輸送し、大型船に積み替えなければならなかった。

¹¹² 「政経往来」編集部（2003）p.31；千葉（2005）p.7。

[第13図]に表れている1990年代前半の対亜輸出台数の伸びは、大部分が中国への輸出増加によって説明される。その後、タイを震源地としたアジア通貨危機(1997年7月)以降、アジア経済は一時大きくダウンしたが、1999年ごろから回復ムードが広がり始め、日本からの対亜輸出台数も再度増え始めた。ここでも牽引役となったのは、中国市場の旺盛な需要であった。トヨタ九州は、「アジアに近いところにたまたま立地することになっただけであり、アジアに近いというメリットはないと考えている」との見解を現在でも示している¹¹³。けれども、トヨタ本社はトヨタ九州に対し、アジア市場向け生産拠点として大きな期待を抱いている¹¹⁴。実際、トヨタと福岡市は2005年6月、中国向け完成車全量の輸出拠点として博多港(香椎パークポート)を利用することに合意し、翌年1月から実行に移されている¹¹⁵。新興国市場の重要性が高まる時代の流れの中で、立地企業の生産拠点としてのプレゼンスを高めるには、東アジア市場、とりわけ中国市場へのアクセスを易化する諸整備が欠かせない。博多港は2003年に上海港および大連港と相互交流港提携、2004年に上海港と友好港提携、2005年に天津港と相互交流港提携を相次いで締結するなど、中国の重要性を認識した取り組みを先進的に進めてきた¹¹⁶。こうした地域力向上のための努力が、トヨタ九州の今日のポジション・アップを支えてきたのである。

中津港の充実度の進展も目覚ましく、港湾の物流・人流・産業・観光などの各活動面、および話題面で優れた港を選定する「2006年ポート・オブ・ザ・イヤー」を受賞するまでになっており、今後も多目的国際ターミナルの岸壁に合わせ、水深を11mにする航路整備を進めてゆく方針である(現在は、暫定水深9mでの航路使用)。こうした地域の取り組みは、ダイハツ九州の今後の可能性を広げてゆくことになる。

国内工場に対して、海外市場向け供給基地としての役割を期待する部分は、これからも大きくなる一方であろう。したがって、これから本格的操業に入る完成車工場を抱える地域においても、このトレンドの推移を汲みとった支援策の立案・実施が求められる。

セントラル自動車と関自工とは、古くから密な関係にあり、およそ半世紀前の1960年に資本提携(関自工の資本参加)が結ばれていた。また、研究開発能力の強化を目的に、両社の開発部門は2000年4月1日付で統合された。さらには、テストコースの共同利用も両社間で行われている。現在、相模原工場で生産されている車両の試験は、裾野市にある関自工のテストコースで行われており、宮城県の新工場で生産される車両の試験についても、関自工岩手内のテストコースを供用する予定である¹¹⁷。

¹¹³ 筆者のトヨタ九州に対するインタビュー調査による。

¹¹⁴ 筆者のトヨタ本社に対するインタビュー調査でも、そうした話を聞くことができた。

¹¹⁵ 角原(2007) p.54。トヨタ九州で生産された車が北米などへ輸出される場合は、一度名古屋へ送られ、混載して運ばれる(名古屋への輸送は、当初、博多港波小崎埠頭が使われていたが、1994年からは香椎ポート、2004年からは北九州港のマリナクロス新門司が使われている(「荷主と輸送」編集部, 2005, p.45))。これは、一定台数を毎日コンスタントに輸送することが効率的であるとの判断によるものである(筆者のトヨタ九州に対するインタビュー調査による)。

¹¹⁶ 中国における主要自動車輸入港は、大連、天津、上海、広州、深圳の5港である。

¹¹⁷ これは、新工場の設備投資額を490億円から450億円へ抑えるためのひとつの策とみられている。

こうした協力関係は、今後他の面へも広げられてゆくと言われる。今現在、セントラル自動車は、カローラ（国内向けセダンの全量生産）とラウム、輸出用ベルタ（ヤリスセダン）の生産を請け負っており、一方の関自工でもカローラ（東富士工場で輸出用セダン、およびカローラフィールダー）とベルタ（岩手工場）が生産されている¹¹⁸。セントラル自動車の生産車種は、宮城県への工場移転後も、とりあえずは変更しない予定であるとのことだが、こうした重複関係がみられることから、将来的には東北を中心に、両社の完成車生産は戦略的に再編されることになるだろう。

トヨタは、中部と九州につぐ第3の生産拠点として東北を育てることで「国内三極体制」を構築し、その中で東北を小型車生産・輸出拠点と位置づける計画である。したがって、その生産受託車種の見直しは、海外市場への供給を視野に入れながら行われることになるだろう。トヨタの張富士夫会長は2008年9月、仙台市内で開催された講演の中で、東北の生産拠点について、「ロシア、中国を見据えた（輸出）戦略を練っていかなければならない」と強調している。トヨタはそれまで車両生産子会社としていたセントラル自動車を、2008年10月1日付で完全子会社とした。その狙いのひとつは、セントラル自動車の生産活動をよりフレキシブルなものにすることにあるといわれている¹¹⁹。経済動向を読むことが難しくなっている状況下、経営に求められている国内外の需要変動への機敏かつ柔軟な対応を実現させるための重要拠点として、セントラル自動車は期待されているのである。同社の石井社長も、「国内需要が縮小する一方、新興国を中心に海外での需要が旺盛なことから、輸出用車両の生産を増やしたい」と強い意欲をみせている。

セントラル自動車の移転決定後間もない2007年12月、宮城県はそれへの対応事業として、東北自動車道に「大衡インターチェンジ」を新たに建設することを決定した（2010年度開業予定）。仙台北部道路の延長工事が現在行われており、2009年度中に予定されている「利府しらかし台～富谷JCT」、および2012年に予定されている「富谷JCT～高谷」がそれぞれ開通すると、三陸縦貫自動車道と東北縦貫自動車道が結ばれることになる。これに大衡インターチェンジを完成させることで、高速道路による仙台港へのアクセスを可能とする計画である。さらに、仙台港から積み出し可能な完成車台数を、2020年頃までに年間70万台とするプランも立てている。仙台港の積み出し量はすでに限界近くに達しており、宮城県はその対応として、完成車置き場の面積を現在（7ha）の2倍に拡大することで、それを実現しようとしている。

国内向け中心の製品ラインアップのために、セントラル自動車の輸出比率は、およそ40%にとどまってはいるが、上記のようなシナリオの実現味が強いことから、港湾整備をはじめとした行政の積極的な諸支援は、同社の将来的な活躍のフィールドを広げることになるだろう。

¹¹⁸ カローラ・セダンについては、トヨタの高岡工場でも生産されている。

¹¹⁹ 1959年からトヨタ（およびトヨタ車体）は、セントラル自動車に資本参加していた。

3. 次稿に向けた研究指針の提示

誘致した企業を転出させないための条件として、われわれは三重県の失敗事例から、「進出の大きな決め手となった魅力の維持」と「企業の戦略・戦術の円滑な修正を実現する地域特殊的経営資源核の継続的創造・提供」という2点を導出し、これらの点から九州・東北地方の現状を検討した。その結果、後者については、マーケットの変化に合った策が施されてきたことがわかった。

[第5図]から判断すると、わが国の自動車産業にかんしては、国内生産中心という傾向に大きな変動が現れていないようだ。仮にこのトレンドのもとで供給先の海外偏重が強まるとすれば、九州・東北地方は、生産拠点としての役割を十分に担ってゆくことができるだろう。しかし、液晶テレビのケースと同様、海外市場の攻略の重要性が増し、競争力維持のために現地生産が不可避という状況（「地産地消」の常軌化）になれば、九州・東北地方の完成車工場の存在は、危うくなってしまう。

日本の自動車メーカーは新興市場の需要増に伴い、将来的に海外生産比率を高めてゆくことは間違いない。インドのタタ自動車は2009年4月、2,500ドルという超低価格車「ナノ」を発売したが、この価格設定は「四輪車は二輪車の代替品である」という考え方にに基づいたものといわれている。四輪車を普及させるにつき、多くの国民が現在使用している二輪車からの買い替えがポイントとなることは、インドに限らず、新興国で共通している。こうした事情から、低価格小型車の開発・生産を目指して、インド、中国、タイなどの拠点強化を進める動きが、日本メーカーのみならず、VWや現代自動車など海外勢でも多くみられている。

九州・東北地方各県でみられる移転障壁の状況、およびその形成のための施策は、誘致した工場が生産拠点としてのポジションを堅持してゆくためには必要なものである。けれども、海外生産の重点化が戦略上不可欠となった場合、液晶テレビ・パネルのケースと同様に、国内外の生産拠点の機能が代替的（海外拠点に容易にとって代わられる）関係にあり、海外の姉妹生産拠点に対して劣後しているという状況下では、それらは無力となってしまう。つまり、九州・東北各県の施策は、移転障壁を形成するための必要条件を満たしているに過ぎないのである。

シャープのケースで論じたことからすれば、移転障壁を形成するために求められることは、「当該地域でしか造れない製品を開発・生産することを可能とする地域特殊的資源核の継続的創造・提供が可能であること」といえるだろう。他では実現が困難な新しい付加価値の創造が、当該地で実現できるかが問われるのである。

E. フォン・ヒッペル (1994, p.429) は、局所的に生成される情報を発信地から動かす際に生じるコスト（情報を入手し、移転し、利用する困難さ）の高さを「情報の粘着性 (stickiness of information)」という言葉で表現した。そして、「動かしにくいものは、当事者自身が現地へ出向いて獲得しなければならない」という自明の理を基礎として、イノベーションに必要とされる情報の粘着性が高いとき、企業はその入手のために、当該地でイノベーションに従事することになると説いている。

このように、フォン・ヒッペルは情報の移転費用の大きさが、イノベーション拠点の立地先を決するとしているが、理論の定式化のためには修正が必要であると思われる。研究開発活動では情報だけではなく、従業員（ヒト）、設備（モノ）、カネなど、さまざまな経営資源が用いられ、それらを既存の研究開発拠点から移動する際にもコストを要するからである。したがって、情報の移転コスト（粘着度）と、他の諸資源の移転コストとの比較考量という論理構成を採るべきである。

企業が携わる事業活動は、研究開発にとどまらない。したがって、フォン・ヒッペルの所説を敲き台として、より包括的な仮説

- (A) 企業を誘致するには、既存拠点で行われている事業で用いられている経営資源の粘着性を弱める努力が求められる
- (B) 誘致した企業を転出させないためには、当地でのみ創造しうるモノの開発・生産に要する資源、換言すれば「企業の地域固着性」を高める資源を提供し続けられる努力が求められる

を導出することができる。

(A)については、これまでの議論でふれたものとしては、生活環境の整備がそれに該当する。事業活動を支える従業員は、住み慣れた土地からなかなか離れることはできないが、この「ヒトの粘着性」を低下させるに足る住空間の提供が、完成車工場を九州・東北地方へと誘ったのであった。

九州・東北地方の今後の課題は(B)の方である。[第6図]のように地域特殊の経営資源核を用いて、企業は成長してゆく。逆に、そうした資源が提供されなければ、企業の成長は止まり、当地から離れてゆくことになる。ここでいう資源には、中間財などの「モノ」や、開発・生産活動に要する「知識や情報」などが含まれる。これらの提供は、地方自治体の力だけで行えるものではなく、地域の諸アクターとの協力が欠かせない。この点を念頭に置きながら、未来を見据えた施策の方向性を案出することが求められる。諸要素や諸単位を孤立分離的にみるのではなく、それらの間に存在する「相互作用」や「関係性」をとらえることで全体性を明らかにするのが、構造分析である¹²⁰。われわれがトライすべきは、企業を含むさまざまな社会諸関係集団・組織のネットワーク（相互関連性）である「地域社会構造¹²¹」の分析であり、その構造をいかにデザインしてゆくべきかという指針の提示である。諸成員をうまく有機的に結びつけて組織を構成し、運営することを「経営（management）」と呼称していることに準じれば、こ

¹²⁰ 「特定の要素や単位は、他の要素・単位と結合し、それらの間の相互作用や関係性が変わると、性質に変化が生じる」という認識に基づいて、構造分析は行われる（加藤，1987，pp.17-18）。

¹²¹ 加藤（1987）pp.18-19。

れはまさに「地域経営」の問題であるといえるだろう。

よって次稿では、持続的な自動車産業振興を目指すにつき、企業が「ここでしかできない何か」を継続的に創造してゆける環境を提供するための地域経営のあり方について検討する予定である。

参考文献

- 相澤 徹 (1994)「北上川流域テクノポリス構想の概要」関 満博・加藤秀雄編『テクノポリスと地域産業振興』新評論, 所収, pp.13-30.
- 青木俊昭 (1994)「北上川流域テクノポリスの位置的ポテンシャル——交通体系と環境問題——」関 満博・加藤秀雄編『テクノポリスと地域産業振興』新評論, 所収, pp.77-100.
- 浅沼万里 (1997)『日本の企業組織：革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社.
- 麻生祐司・河野拓郎・柴田むつみ (2006)「産業会・全国自治体に巣食う自動車依存シンドローム」『週刊ダイヤモンド』第 94 巻第 8 号, pp.29-51.
- 千葉幸治 (2005)「自動車産業の設備投資動向と九州地域の位置づけ」『九州経済調査月報』(九州経済調査協会) 第 59 巻第 10 号, pp.3-14.
- ダイハツ工業(株) 60 周年社史編集委員会 (1967)『60 年史』ダイハツ工業.
- 藤川昇悟 (2002)「九州の自動車産業の現状と展望——トヨタ自動車九州と日産自動車九州工場の 1 次サプライヤーを中心に——」『九州経済調査月報』(九州経済調査協会) 第 56 巻第 1 号, pp.17-27.
- 福島義和 (2004)「シャープ(株)亀山工場の立地と地方自治体の思惑」『専修大学社会科学研究所月報』(専修大学) 第 495・496 号, pp.68-74.
- グロービス (2002)『MBA マーケティング (第 16 版)』ダイヤモンド社.
- 平田紀之・上村幸治 (2004)「早くも始まるメーカー生き残り競争」『エコノミスト』第 82 巻第 53 号, pp.20-23.
- IMF (1986-2009) International Financial Statistics, IMF.
- 居城克治 (2007a)「自動車産業におけるサプライチェーンと地域産業集積に関する一考察——自動車産業における開発・部品調達・組立生産機能のリンケージから——」『商学論叢』(福岡大学) 第 51 巻第 4 号, pp.305-332.
- _____ (2007b)「九州の実力, 九州発の車づくりを目指して」『フォーラム福岡』第 13 巻, pp.4-7.
- いすゞ自動車(株)社史編集委員会 (1988)『いすゞ自動車 50 年史』いすゞ自動車.
- 伊藤暢人 (2007)「先んずべしトヨタ, 「世界最強」への格闘：第 7 回 脱常識」『日経ビジネス』第 1386 号, pp.100-103.
- 家電ハンドブック編集専門委員会 (2003, 2008)『家電産業ハンドブック』家電製品協会.
- 関東自動車工業社史編集委員会 (1997)『関東自動車工業五十年史』関東自動車工業.
- 関東自動車工業四十年史編集委員会 (1986)『関東自動車工業四十年史』関東自動車工業.
- 加藤秀俊 (1987)『地域社会学』日本放送出版協会.
- 城戸宏史 (1996)「日韓海峡自動車産業圏形成の可能性」『産業学会研究年報』(産業学会) 第 12 号, pp.23-35.
- _____ (2006)「新興自動車産業地域の集積プロセスの変容——縮小する産業集積に対する一考察——」『産業学会研究年報』(産業学会) 第 22 号, pp.43-56.
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2009)『人口動態統計 (上巻)』厚生統計協会.
- 国土地理協会 (2009)『住民基本台帳人口要覧』国土地理協会.
- 国立国会図書館調査立法考査局 (1978)『わが国自動車工業の史的展開』国立国会図書館調査立法考査

- 局。
- 近藤益弘 (2007) 「なぜ、九州は自動車産業の一大拠点になったのか」『フォーラム福岡』第 13 巻, pp. 16-21.
- Kotler, P. (1984) *Marketing Essentials*, Prentice-Hall (宮澤永光・十合 暁・浦郷義郎訳『マーケティング・エッセンシャルズ』東海大学出版会, 1986.)
- 九州地域産業活性化センター (1993) 『九州地域における自動車産業の拡大・発展と地域の対応～国際化のなかのカーアイランド・九州の課題と展望～調査報告書』九州地域産業活性化センター。
- 松橋公治 (1988) 「円高下における成長産業の再編成と地方工業——成長産業をめぐる地域経済の動向——」『経済地理学年報』(経済地理学会) 第 34 巻第 4 号, pp.1-20.
- 門田安弘 (2006) 『トヨタ プロダクション システム——その理論と体系』ダイヤモンド社。
- 内閣府 (2009) 『経済財政白書』日経印刷。
- 内閣府経済社会総合研究所景気統計部 (1992-2009) 『家計消費の動向——消費動向調査年報——』トーコー印刷。
- 内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部 (1979, 1994, 2004, 2009) 『国民経済計算年報』メディアランド。
- 中村剛治郎 (1990) 「地域経済学の潮流」宮本憲一・横田 茂・中村剛治郎編『地域経済学』有斐閣, 所収, pp.141-194.
- 日本自動車工業会 (1988) 『日本自動車産業史』日本自動車工業会。
- _____ (2009) 『日本の自動車工業』日本自動車工業会。
- 日本関税協会 (1980-2009) 『外国貿易概況』日本関税協会。
- 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所 (1992, 1996, 2005, 2009) 『自動車年鑑』日刊自動車新聞社。
- 西口功一 (2004) 「日産車体㈱における品質経営——方針管理を軸とした経営品質向上への取り組み——」『クオリティマネジメント』(日本科学技術連盟) 第 55 巻第 1 号, pp.24-33.
- 西岡 正 (2006) 「グローバル時代の新たな国内産業集積の形成と課題——九州地域の自動車部品産業を事例として——」『調査研究報告』(熊本学園大学) 第 96 巻, pp.1-36.
- 「荷主と輸送」編集部 (2005) 「工場立地は九州, その自動車物流基地」『荷主と輸送』(日本荷主協会) 第 32 巻第 7 号, pp.42-45.
- 西澤佑介 (2009) 「シャープ退出で騒然: 亀山市の「宴の後」」『週刊東洋経済』第 6233 号, pp.34-37.
- 日産自動車㈱調査部 (1975, 1978, 1984) 『自動車工業ハンドブック』日産自動車。
- _____ (1983) 『21 世紀への道: 日産自動車 50 年史』日産自動車。
- 日産自動車㈱創立 50 周年事業実行委員会社史編纂部 (1985) 『日産自動車社史 1974~1983』日産自動車。
- 日産車体㈱ (2009) 『会社概要』日産車体。
- 日産車体㈱社史編纂委員会 (1982) 『日産車体三十年史』日産車体。
- 野口 恒 (2002) 「モジュール生産工場: メーカーとサプライヤー 設計開発と生産が一体となって展開~日産車体/カルソニックカンセイの取り組み~」『工場管理』第 48 巻第 14 号, pp.56-64.
- 小川佳子 (1994) 「新興自動車工業地域における自動車 1 次部品メーカーの生産展開——九州・山口地域を事例として——」『経済地理学年報』(経済地理学会) 第 40 巻第 2 号, pp.105-125.
- 大島 卓 (1984) 「日本自動車部品工業の技術戦略」『季刊経済研究』(大阪市立大学) 第 7 巻第 2 号, pp.31-48.
- Rogers, E.M (1982) *Diffusion of Innovations*, 3ed. ed., The Free Press (青池慎一・宇野善康訳『イノベーション普及学』産能大学出版部, 1990.)
- 佐賀 浩 (2006) 「企業を呼ぶ「亀山モデル」追いかけ誘致加熱」『エコノミスト』第 84 巻第 28 号,

- pp.82-83.
- 猿渡潔枝 (2000) 「地方中枢・中核都市圏を利用した工場進出 —— トヨタ自動車九州(株)を事例に ——」『経済論究』(九州大学) 第 106 号, pp.47-60.
- 「政経往来」編集部 (2003) 「日産自動車九州工場が累計生産台数 900 万台突破」『政経往来』第 57 巻第 6 号, pp.30-32.
- 関 満博 (1997) 『空洞化を超えて —— 技術と地域の再構築』日本経済新聞社.
- 柴田弘捷 (2004) 「企業進出と地域変容 —— SHARP 亀山工場の建設・稼働と三重県亀山市 ——」『専修大学社会科学研究所月報』(専修大学) 第 495・496 号, pp.53-67.
- 総務省統計研修所 (1982-2009) 『日本統計年鑑』総務省統計局.
- 総務省統計局 (1966-1976a) 『人口推計資料』総務省統計局.
- _____ (1975-2009b) 『住民基本台帳人口移動報告年報』総務省統計局.
- 高木直人 (1991) 「新增設にわく九州・山口の自動車産業 —— 東海, 関東に次ぐ第 3 の生産拠点へ ——」『九州経済調査月報』(九州経済調査協会) 第 45 巻第 10 号, pp.3-13.
- 田中利彦 (1996) 『テクノポリスと地域経済』晃洋書房.
- Thurow, L. C. (1996) *The Future of Capitalism*, LEIGHCO (山岡洋一・仁平和夫訳『資本主義の未来』TBS プリタニカ, 1996.)
- 「東北ジャーナル」編集部 (2008) 「自動車産業の集積進む東北: 真価問われる地域力向上への姿勢」『東北ジャーナル』第 26 巻第 5 号, pp.142-144.
- トヨタ自動車(株)社史編集委員会 (1967) 『トヨタ自動車 30 年史』トヨタ自動車.
- 角原 孝 (2007) 「東アジアのマルチ・クロス・ポートを目指して」『フォーラム福岡』第 13 巻, pp.54-55.
- 内田俊宏 (2006) 「自動車産業が集積 北部九州の「強さ」」『エコノミスト』第 84 巻第 28 号, pp.76-81.
- von Hippel, E. (1994) "'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation", *Management Science*, Vol.40, No.4, pp.429-439.
- 渡辺顯好 (2005) 「高まる九州のニーズ —— 九州人の技と心意気がみなぎる, 対東アジア市場の拠点 ——」『海路』第 2 号, pp.94-97.
- 吉田敬一 (1994) 「北上川流域における工業化の特質 —— 北上川の工業振興政策を中心に ——」関 満博・加藤秀雄編『テクノポリスと地域産業振興』新評論, 所収, pp.52-76.