調査

日立、ひたちなか地域の製造業の構造変化とこれからの方向性

〈要旨〉

日立、ひたちなか地域の中小製造業は、リーマン・ショック後の大幅な需要減少と世界経済における新興国の台頭、社会インフラや環境・エネルギー産業など新たな成長分野の顕現化、グローバル展開を加速する日立製作所の経営戦略など、これまでにない変化に直面している。本稿では、これらの点に着目し、日立、ひたちなか地域の製造業の構造変化とこれからの方向性について調査を行った。

当地域の企業の収益水準はリーマン・ショック前と比較して、売上が8割程度、営業利益が7割程度にとどまっており、その他の地域と比較しても低位にとどまる。また、日立製作所への期待値が低下するもとで、日立製作所と中小製造業との関係は希薄化している。一方で、成長地域や成長分野を取り込もうとする姿勢や、従来型のものづくりプラスαの領域で付加価値を創出する意欲が弱い。こうした点をクリアし成長機会を取り込むには、当地域の企業にみられる現状維持指向や変化への消極性を打破し、企業家精神やアニマルスピリットを発揮することが必要である。政策支援はそれらをフォローし、企業のイノベーションを促進することが求められる。

1　データでみる日立、ひたちなか地域の製造業の推移

全国比で20ポイント、茨城県比で10ポイント以上高い日立市、ひたちなか市の第二次産業比率

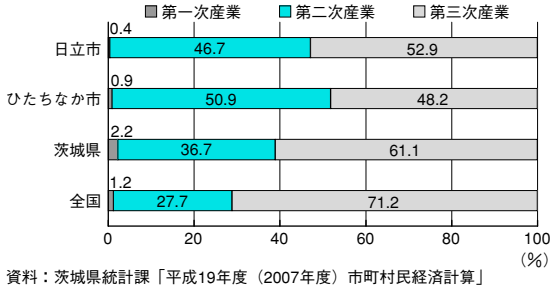
はじめに、日立市とひたちなか市の産業の特徴を市町村民経済計算から確認する（図表１－１－１）。

まず、茨城県と全国について、第二次産業比率を比較すると、全国の27.7%に対して茨城県は36.7%と９ポイント高く、その分第三次産業比率が低い。

さらに、日立市、ひたちなか市の第二次産業比率は茨城県をさらに10ポイント以上上回っている。

このように、日立市、ひたちなか市は、第二次産業のウェイトが全国平均を上回る茨城県全体よりもさらに大きい。

図表1-1-1　日立市、ひたちなか市の産業構造



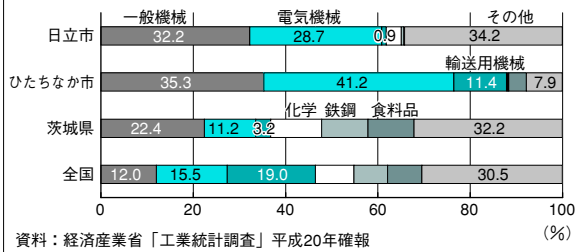
資料：茨城県統計課「平成19年度（2007年度）市町村民経済計算」

一般機械、電気機械のウェイトが大きい日立市、ひたちなか市

工業統計調査から、製造品出荷額等の業種別の内訳をみると（図表１－１－２）、日立市、ひたちなか市は、一般機械（はん用＋生産用＋業務用機械）と電気機械（電気機械＋電子部品・デバイス＋情報通信機械）などの加工系業種のウェイトが大きい。

輸送用機械まで含めた機械工業ベースでみると、全国が５割弱、茨城県が４割弱であるのに対して、日立市は６割超、ひたちなか市は９割弱とウェイトが極めて大きいことが特徴と言える。

図表1-1-2　日立市、ひたちなか市の製造業の内訳



資料：経済産業省「工業統計調査」平成20年確報
※製造品出荷額等の構成比
※一般機械＝はん用＋生産用＋業務用機械
※電気機械＝電気機械＋電子部品・デバイス＋情報通信機械

製造品出荷額等に比して付加価値生産性が低位にある日立、ひたちなかの工業

工業統計調査（工業地区編）のデータを用いて、日立、ひたちなか地域の工業の規模と生産性について、全国の工業地区のなかでの相対位置を確認する。ここでは、製造品出荷額等、付加価値額、付加価値生産性について98年と08年の工業地区順位を算出すると（図表１－２）、日立は３項目ともに大きな変動はないものの、製造品出荷額等と付加価値額の順位と比較して、付加価値生産性が劣後している。

ひたちなか（統計上の集計単位は「水戸」であるが、ひたちなか市が６割以上を占める）は、98年から08年の10年間で付加価値額と付加価値生産性の順位が上昇しているものの、日立と同様に、製造品出荷額等と付加価値額の順位と比較して、付加価値生産性が劣後している。

両市ともに製造品出荷額等という量的要素に比して生産性の点で劣っていることがわかる。

図表1-2　日立、ひたちなか地域の集積規模（全国233工業地区中の順位）

	製造品出荷額等順位		付加価値額順位		付加価値生産性	
年	1998	2008	1998	2008	1998	2008
日立	42位	43位	46位	45位	62位	60位
水戸	55位	53位	65位	53位	141位	80位

※日立＝日立市、常陸太田市、高萩市、北茨城市、常陸大宮市、大子町
※水戸＝水戸市、笠間市、ひたちなか市、茨城町、城里町、大洗町、東海村、那珂市
資料：経済産業省「工業統計調査」（工業地区編）

機械工業の事業所数は1980年比で日立市が4割減少、ひたちなか市は1割減少

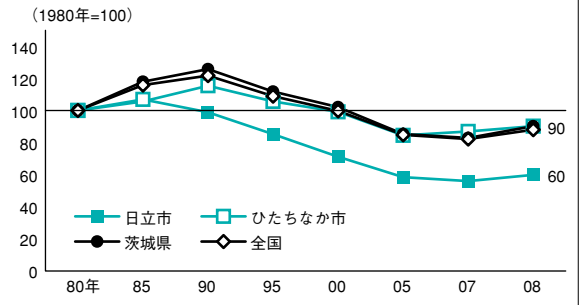
一般機械、電気機械、輸送用機械を合算した機械工業全体の事業所数をみると（図表１－３－１，２）、85～90年をピークに05年にかけて減少傾向が続いたあとは下げ止まっている。水準（1980年＝100）をみると、ひたちなか市は08年が90と、全国、茨城県とほぼ同様の推移を辿っている。一方、日立市は85年から05年までの減少率が大きく、08年は60の水準にとどまっている。

図表1-3-1　事業所数（実数）

	日立市				ひたちなか市			
年	合計	一般機械	電気機械	輸送用機械	合計	一般機械	電気機械	輸送用機械
80	462	77	267	118	123	48	52	23
85	494	87	290	117	130	50	57	23
90	457	95	278	84	142	60	63	19
95	394	86	250	58	130	51	67	12
00	329	91	184	54	122	49	60	13
05	270	82	138	50	104	40	51	13
07	259	84	140	35	107	43	50	14
08	277	94	152	31	111	50	48	13

資料：経済産業省「工業統計調査」

図表1-3-2　一般機械＋電気機械＋輸送用機械の事業所数



資料：経済産業省「工業統計調査」

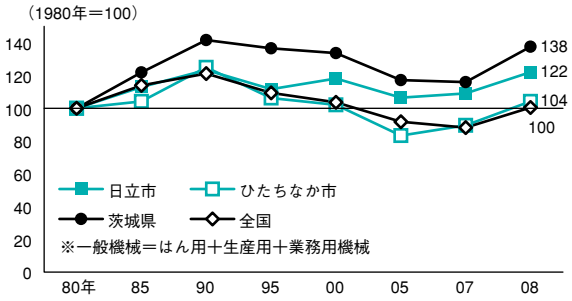
業種別（図表１－４－１，２，３）にみると、一般機械（はん用＋生産用＋業務用機械）が05年以降増加傾向にあるものの、電気機械と輸送用機械は長期的に減少基調が続いている。水準は、一般機械が80年の水準を維持あるいは上回っているのに対して、電気機械と輸送用機械は80年の水準を割り込んでいる。

より詳しくみると、一般機械は、日立市、ひたちなか市ともに05年以降は増加傾向にある。水準をみると、日立市が全国より上振れて推移しているものの、ひたちなか市は全国と同水準である。

電気機械は、日立市が90年から05年にかけて５割程度減少したあとはやや持ち直しているものの、08年は57と水準は低い。ひたちなか市は95年以降減少傾向にあるものの、水準は全国、茨城県よりも高い。

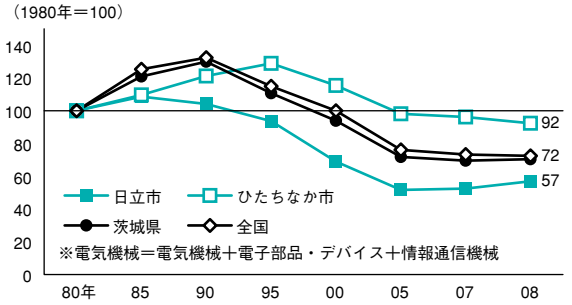
輸送用機械は、日立市が85年以来の減少傾向に歯止めがかからず、80年比で26%、00年比で50%の水準まで減少している。一方、ひたちなか市は95年まで減少したものの、それ以降は下げ止まっている。ともに08年の水準は全国、茨城県よりも低い。

図表1-4-1　一般機械の事業所数



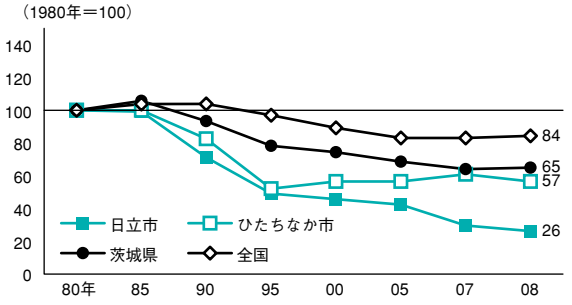
資料：経済産業省「工業統計調査」

図表1-4-2　電気機械の事業所数



資料：経済産業省「工業統計調査」

図表1-4-3　輸送用機械の事業所数



資料：経済産業省「工業統計調査」

08年の製造品出荷額等は、日立市が95年を下回る水準、ひたちなか市は過去最高

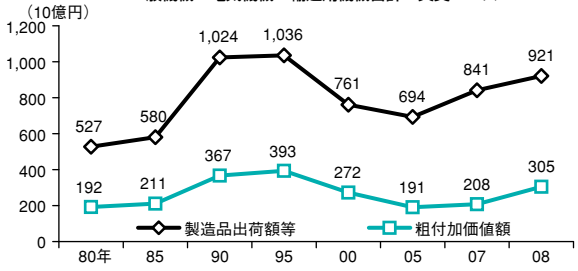
日立製作所の動向により大きな影響を受ける機械工業（一般機械＋電気機械＋輸送用機械）の製造品出荷額等の推移（物価変動の影響を調整した実質ベース、企業物価指数でデフレート）をみると（図表１－５－１，２）、日立市は、90～95年をピークに05年まで３割強減少したあと08年まで増加基調にあるものの、90年代の水準には達していない。

一方、ひたちなか市は、90年代から05年にかけて横這いで推移したあと、08年にかけて約４割増加し過去最高を更新している。

全国および茨城県との比較でみると（図表１－６）、80年＝100としたときの08年の水準は、日立市、ひたちなか市ともに低位にとどまっている。

図表1-5-1　製造品出荷額等および粗付加価値額推移（日立市）

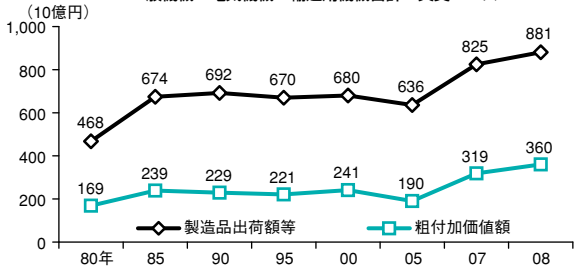
一般機械＋電気機械＋輸送用機械合計・実質ベース



資料：経済産業省「工業統計調査」

図表1-5-2　製造品出荷額等および粗付加価値額推移（ひたちなか市）

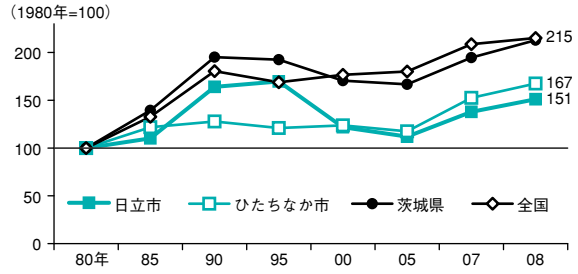
一般機械＋電気機械＋輸送用機械合計・実質ベース



資料：経済産業省「工業統計調査」

図表1-6　製造品出荷額等の推移

一般機械＋電気機械＋輸送用機械合計・実質ベース



資料：経済産業省「工業統計調査」

従業員数は製造品出荷額等と比較して伸びが小さい

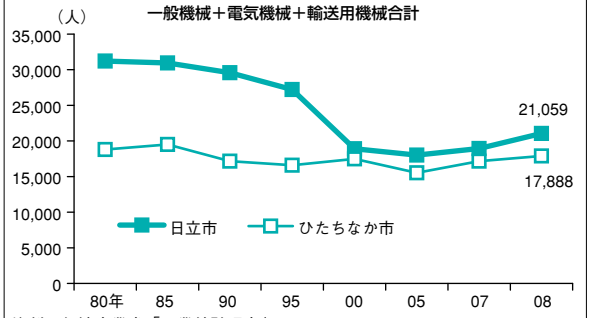
機械工業の従業員数の推移をみると（図表１－７－１）、日立市が90年代から00年にかけて大きく減少したあと、08年にかけて約５％増加している。ひたちなか市は90年以降15～17千人台の間で安定的に推移している。

特に05年以降の動きに注目すると、この間の製造

品出荷額等が約３～４割増加しているのと比較すると従業員数の伸びが鈍いことが目立つ。

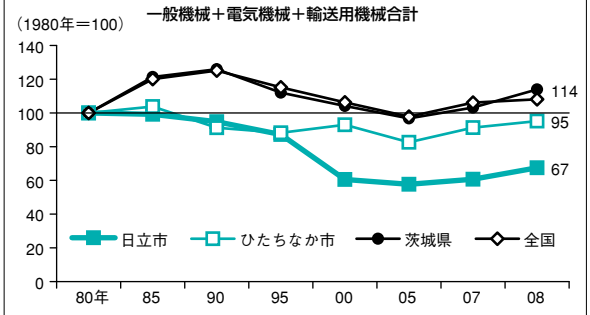
また、80年比でみると（図表１－７－２）、全国、茨城県の従業員数が増加している一方で、日立市、ひたちなか市では減少している。特に日立市の減少幅が大きい。

図表1-7-1　従業者数実数の推移
一般機械＋電気機械＋輸送用機械合計



資料：経済産業省「工業統計調査」

図表1-7-2　従業者数の推移
一般機械＋電気機械＋輸送用機械合計



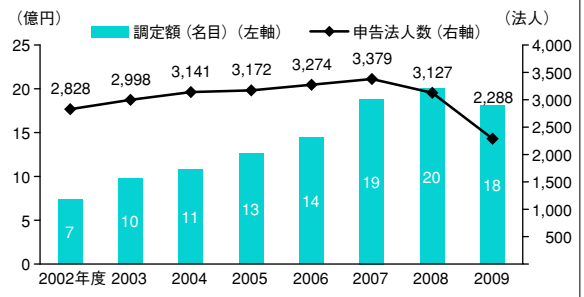
資料：経済産業省「工業統計調査」

リーマン・ショック後、法人所得は大幅に減少

ここまでみてきた工業統計調査は最新データが08年であることから08年秋のリーマン・ショックの影響が反映されていない。そこで税務統計から09年の動きをみる。中小企業・製造業（ここでは資本金１億円以下とした）の利益に着目して法人県民税法人税割申告法人数と法人税割調定額の推移をみると（図表１－８－１，２，３）、09年は茨城県全体の調定額が前年比１割減、申告法人数が同３割減と世界同時不況の影響が確認できる。

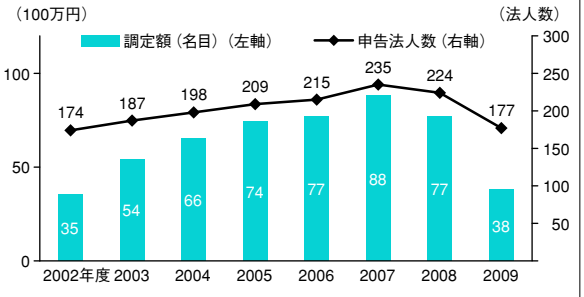
日立市は、09年の調定額が同５割減、申告法人数が同２割減と、利益の減少幅が茨城県平均より大きい。一方、ひたちなか市は、07年から08年にかけて減少幅が大きい。09年を07年比でみると、調定額が４割減、申告法人数が３割減と日立市と同様の傾向を示している。

図表1-8-1　資本金1億円以下製造業法人税割（茨城県）



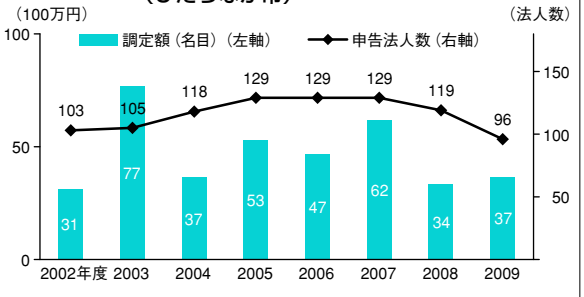
資料：茨城県税務課

図表1-8-2　資本金1億円以下製造業法人税割（日立市）



資料：茨城県税務課

図表1-8-3　資本金1億円以下製造業法人税割（ひたちなか市）



資料：茨城県税務課

一方、給与所得者の総所得金額（物価変動の影響を調整した実質ベース、消費者物価指数でデフレート）は（図表１－９）、前年の所得を反映するため、最新データの09年でも負の影響は確認できない。

図表1-9　日立市・ひたちなか市の総所得金額（給与所得者・実質）

（単位：百万円）	90年	95	00	05	06	07	08	09
日立市	229	273	243	212	211	213	214	220
ひたちなか市	147	187	184	173	174	178	178	182

資料：茨城県市町村課「市町村民税の所得種類別所得割額等に関する調」

2　経営動向調査からみる足もとの業績水準と中長期的な経営戦略

現時点で公表されている統計指標は、最新でも09年のデータであることから、足もとの経営環境を捕捉することは難しい。

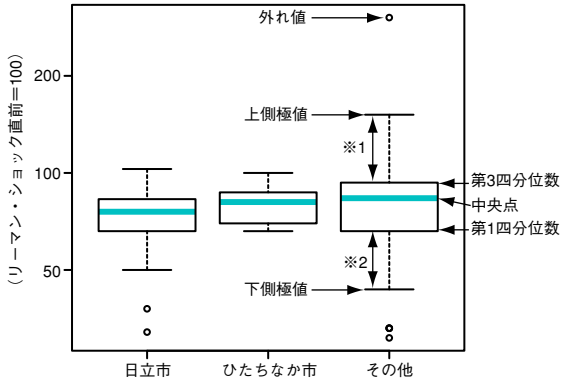
そこで、常陽アークが四半期ごとに実施している経営動向調査の付帯調査として、リーマン・ショック後の業績水準と、09年の経済危機を経た上での今後の経営戦略について聞いた（実施時期2010年６月）。本章ではその集計結果をもとに、日立、ひたちなか地域の特徴を探る。

日立市の企業は売上の回復が鈍い

リーマン・ショック直前の水準を100としたときの現在の売上を平均値で比較すると（図表２－１－１，２）、茨城県全体が83.0％、日立市が76.3％、ひたちなか市が83.8％、その他の地域が83.7％と、ひたちなか市の企業は全体の水準まで回復している一方で、日立市の企業は回復の度合いが低くなっている。中央値で比較しても同様の傾向がみられる。

また、日立市とひたちなか市の分布を比較すると、日立市の下ヒゲが長く、下方に外れ値があることから、売上が低迷している企業も多いと窺える。

図表2-1-1　地域別の企業の分布（箱ひげ図）
（リーマン・ショック直前＝100としたときの現在の売上水準）



※1　実際に存在するデータで「第3四分位数＋1.5×IQR」より小さいデータ点の範囲。※2 実際に存在するデータで「第1四分位数－1.5×IQR」より大きなデータ点の範囲。
IQR（四分位数範囲）＝第3四分位数－第1四分位数

図表2-1-2　地域別の現在の売上（集計）
リーマン・ショック前＝100としたときの現在の水準

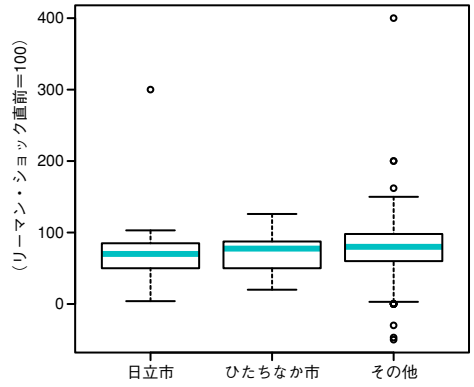
	中央値	平均値	標準偏差
日立市（n=27）	80.0	76.3	19.3
ひたちなか市（n=9）	85.0	83.8	10.9
その他（n=243）	87.0	83.7	19.1
全体（n=279）	85.0	83.0	19.0

営業利益は日立市、ひたちなか市ともにその他の地域をやや下回る水準

営業利益を平均値でみると（図表２－２－１，２）、茨城県全体が74.8％、日立市が71.5％、ひたちなか市が72.0％、その他の地域が75.3％と、日立市、ひたちなか市ともにその他の地域を下回っている。さらに中央値をみると、ひたちなか市とその他の地域が近接している一方で日立市だけが低いことから、平均値（≒中央値）を下回る企業が日立市には相対的に多く存在すると考えられる。

売上と営業利益の標準偏差を比較すると、全体的に営業利益の回復の度合いの企業間格差が大きい。両者の差は日立市がもっとも大きくなっている。

図表2-2-1　地域別の企業の分布（箱ひげ図）
（リーマン・ショック直前＝100としたときの現在の営業利益水準）



図表2-2-2　地域別の現在の営業利益（集計）
リーマン・ショック前＝100としたときの現在の水準

	中央値	平均値	標準偏差
日立市（n=25）	70.0	71.5	55.4
ひたちなか市（n=8）	77.5	72.0	33.9
その他（n=223）	80.0	75.3	43.3
全体（n=256）	80.0	74.8	44.2

日立市、ひたちなか市の企業は先行き不透明感が大

売上、営業利益がリーマン・ショック以前の水準に回復する時期（図表２－３）について、日立市、ひたちなか市の企業とその他を比較すると、前者の「分からない」の比率が10ポイント以上高く、業績の先行き不透明感が大きいことが見て取れる。

図表2-3　売上がいつリーマン・ショック前の水準に戻るか

単位（%）	2010年	2011年	2012年以降	分からない	戻らない
日立市、ひたちなか市	2.7	8.1	13.5	56.8	18.9
その他	7.3	12.8	14.6	40.6	24.7
全体	6.6	12.1	14.5	43.0	23.8

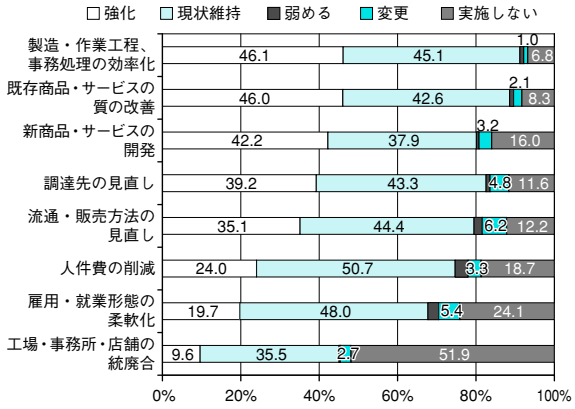
営業利益がいつリーマン・ショック前の水準に戻るか

単位（%）	2010年	2011年	2012年以降	分からない	戻らない
日立市、ひたちなか市	2.9	11.8	11.8	61.8	11.8
その他	7.1	12.3	15.2	45.5	19.9
全体	6.5	12.2	14.7	47.8	18.8

現状維持指向が強い日立市、ひたちなか市の企業

８項目の経営戦略に対する今後３～５年間の取り組み姿勢について日立市、ひたちなか市とその他を比較すると（図表２－４，５）、新製品開発や既存商品の改善などの「攻め」の項目と、効率化や経費削減に関する「守り」の項目双方において、日立市・ひたちなか市の企業は「現状維持」や「実施しない」の比率が高く「強化する」が低いのが目立つ。全体的に、日立市・ひたちなか市の企業に現状維持指向や変化に対する消極的な姿勢、イノベーションへの意識の低さが感じられる。

図表2-4　中長期的に何を重視していくのか（全企業・全地域）



図表2-5 中長期的に何を重視していくのか（日立市・ひたちなか市とその他の地域によるクロス集計）

上段の単位は企業数	製造・作業工程、事務処理の効率化					
	強化	現状維持	弱める	変更	実施しない	合計
日立市・ひたちなか市	14	23	1	0	1	39
%	35.9	59.0	2.6	0.0	2.6	100.0
その他	121	109	2	3	19	254
%	47.6	42.9	0.8	1.2	7.5	100.0
合計	135	132	3	3	20	293
%	46.1	45.1	1.0	1.0	6.8	100.0

	流通・販売方法の見直し					
	強化	現状維持	弱める	変更	実施しない	合計
日立市・ひたちなか市	10	19	1	2	7	39
%	25.6	48.7	2.6	5.1	17.9	100.0
その他	91	109	5	16	28	249
%	36.5	43.8	2.0	6.4	11.2	100.0
合計	101	128	6	18	35	288
%	35.1	44.4	2.1	6.2	12.2	100.0

	既存商品・サービスの質の改善					
	強化	現状維持	弱める	変更	実施しない	合計
日立市・ひたちなか市	14	19	0	0	5	38
%	36.8	50.0	0.0	0.0	13.2	100.0
その他	119	104	3	6	19	251
%	47.4	41.4	1.2	2.4	7.6	100.0
合計	133	123	3	6	24	289
%	46.0	42.6	1.0	2.1	8.3	100.0

	人件費の削減					
	強化	現状維持	弱める	変更	実施しない	合計
日立市・ひたちなか市	9	20	0	1	10	40
%	22.5	50.0	0.0	2.5	25.0	100.0
その他	63	132	10	9	46	260
%	24.2	50.8	3.8	3.5	17.7	100.0
合計	72	152	10	10	56	300
%	24.0	50.7	3.3	3.3	18.7	100.0

	新商品・サービスの開発					
	強化	現状維持	弱める	変更	実施しない	合計
日立市・ひたちなか市	10	19	0	0	8	37
%	27.0	51.4	0.0	0.0	21.6	100.0
その他	109	88	2	9	37	245
%	44.5	35.9	0.8	3.7	15.1	100.0
合計	119	107	2	9	45	282
%	42.2	37.9	0.7	3.2	16.0	100.0

	雇用・就業形態の柔軟化					
	強化	現状維持	弱める	変更	実施しない	合計
日立市・ひたちなか市	5	18	1	1	14	39
%	12.8	46.2	2.6	2.6	35.9	100.0
その他	53	123	7	15	57	255
%	20.8	48.2	2.7	5.9	22.4	100.0
合計	58	141	8	16	71	294
%	19.7	48.0	2.7	5.4	24.1	100.0

	調達先の見直し					
	強化	現状維持	弱める	変更	実施しない	合計
日立市・ひたちなか市	12	20	0	2	5	39
%	30.8	51.3	0.0	5.1	12.8	100.0
その他	103	107	3	12	29	254
%	40.6	42.1	1.2	4.7	11.4	100.0
合計	115	127	3	14	34	293
%	39.2	43.3	1.0	4.8	11.6	100.0

	工場・事務所・店舗の統廃合					
	強化	現状維持	弱める	変更	実施しない	合計
日立市・ひたちなか市	3	12	0	1	23	39
%	7.7	30.8	0.0	2.6	59.0	100.0
その他	25	92	1	7	129	254
%	9.8	36.2	0.4	2.8	50.8	100.0
合計	28	104	1	8	152	293
%	9.6	35.5	0.3	2.7	51.9	100.0

網掛けは地域間で差があり回答率の高い項目

3　既存調査のレビュー　～何が課題とされてきたのか～

日立、ひたちなか地域の製造業についての調査は過去にも行われてきた。本章では、日本政策投資銀行（2001.8）と常陽アーク（2004.8）が行った調査をレビューし、当時何が課題とされていたのかを確認する。さらに、当地より10数年以上も前に地域中核企業から自立を促され、各種調査でも先行事例として取り上げられてきた長野県諏訪地域の現状について紹介する。

レビュー１：日本政策投資銀行（2001.8）『企業城下町の挑戦　技術集積地日立地区における変化の胎動』

構造変化と自立的発展への課題

護送船団方式（＝域内完結型の取引構造）の崩壊
中核企業：維持管理コストの増大
協力企業：設備・技術の画一化、脆弱な営業基盤

＋

外部環境の変化
日本の高コスト構造（地価、人件費、租税負担等）
グローバル化の進展（アジア市場の拡大、現地生産環境の充実）
消費者ニーズの多様化→プロダクトサイクル、リードタイムの短縮化

↓

中核企業の対応：国際競争力強化＋自立化要請

↓

協力企業の課題：主体的な経営基盤の確立
要素技術の一層の高度化、設備差別化の工夫、
技術営業体制の一層の強化（セールス・エンジニアの充実、デザイン・イン対応の定着）、コスト削減・生産性向上等の一層の追求、
戦略的な企業間連携

次第に高コスト構造が顕在化

日立地区は、日立製作所を頂点に協力企業が集積する典型的な企業城下町として、中核企業の業容拡大とともに発展してきた。「護送船団方式」による堅固な取引構造は、高度成長期には安定的な生産体制の維持、納期の即応性確保、経営の安定化等に貢献してきた。

しかし、安定成長下では企業経営の主体性が弱まり、自発的な経営改善意欲の減退、消極的な設備投資対応、保有技術の画一化、新規受注開拓に対する意欲の減退等、高コスト構造が顕在化するに至った。この結果、中核企業は国際競争力を、協力企業はコスト競争力を低下させ、日立地区全体としても産業競争力の低下を余儀なくされてきた。

求められるコスト競争力と主体的経営

我が国の全般的な高コスト構造、グローバル化の進展、消費者ニーズの多様化等、我が国製造業を取り巻く外部環境は一層厳しさを増している。こうした外部環境の激しい変化に対処すべく、中核企業は国際競争力の再強化を図るため、生産拠点の海外移転、グローバル調達の推進、同業者等との事業部門統合を通じ、抜本的なコスト削減に注力する等、対応を矢継ぎ早に進めている。

この結果、協力企業は厳しさを増すコストダウン、納期短縮化要請に対処を迫られる等、中核企業の取組の影響を受ける中で、コスト競争力の向上と自立的な経営基盤の確立を本格的に求められている。

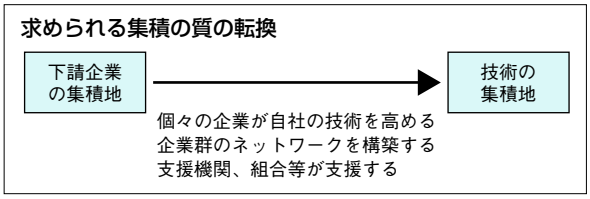
自助と連携による協力企業の自立化

協力企業の自立化への動きは過渡期的な状況にあるが、要素技術の高度化、技術営業体制の強化、企業間連携を通じた自立化の取組等、主体的な経営基盤の確立に向けた取組が少なからず存在する。こうした取組を行っている企業の多くは、中核企業への依存度を着実に低下させてきており、自立化に向けた変化の胎動が確認される。

自己変革の胎動をより確固たるものとするには、一層の自助努力を進める必要がある。また同時に、同一地域内に企業が立地する近接性のメリットを改めて認識し、集積による規模や範囲の外部効果を相互に活用することも重要となる。

あくまでも自助が前提であるが、現在のように経営環境が激変する状況の下では協力企業の主体的な経営基盤の確立をより早く達成させることが重要であり、こうした観点から、中核企業、公的支援機関等地域を挙げて、協力企業の早期自立を支援する取組が開始されたところである。

レビュー２：常陽アーク（2004.8）『地域製造業の再構築（日立・ひたちなか地域）』



下請企業の集積地から技術の集積地へ

日立地区の企業群が持つ集積を今後も活かしていくためには、“集積の新しい意味”を見いだしていく必要があるだろう。それぞれの企業が持つ要素技術を個々の企業の枠組みを越えて組み合わせることによって、様々なニーズに応える可能性が飛躍的に高まる。日立地区の企業群がもつ豊富な経験と技術そして企業群のネットワークを活かすことに、各企業、支援機関は連携して取組まねばならない。

しかし、最も重要なのは、個々の企業が自社の技術を磨くこと、その技術を活かして誰のために何が出来るかを探し続けることであり、新しい取引先もその努力の先にしかいないのである。こうした試みを続けることにより、日立地区は下請企業の集積地としてではなく、新たな価値を生み出す技術の集積地として認められることになるだろう。

活発な企業間の共同研究（長野県諏訪地域）

日立、ひたちなか地域との共通点

日立、ひたちなか地域と諏訪地域は、加工組立型製造業を地域の主業とし、中核企業から自立を要請された経緯も類似する。また、両地域とも自動車用部品を製造する企業が多く、昨今のリーマン・ショックの影響を大きく受けた点も共通する。

活発な企業間の共同研究

諏訪地域は精密機械工業の集積地で、製品・技術開発を経営戦略の要とする開発志向型の中小企業が多数存在する。現在諏訪地域では、自主的または支援機関が関与するグループ活動、研究会等が15ある。企業は、自助努力に加え、これらの活動への参加を通じた学習により、技術向上、技術開発に取組んでいる。また、これらの活動は地域内外への情報受発信の起点としての役割も果たし、販路開拓に役立っている。今年からは、成長が見込まれる医療分野に進出すべく、医療・ヘルスケア機器研究会が発足した。諏訪地域の微細加工技術を、軽量化・小型化が求められる医療機器に応用していく。

DTF（デスクトップファクトリー）研究会

DTF研究会は、その後発足した様々な研究会のモデル的な動きをしてきた。DTFとは、小さな部品は小さな機械や工場で合理的に生産する、という概念だ。多品種少量生産・短納期・低コストに適した機械とシステムにより、省エネルギー・省スペース・省資源なものづくりを可能とする。DTF研究会は、微細な加工技術や高付加価値製品の製造企業を多数有する諏訪地域の強みを活かし、新しい生産様式を諏訪地域から提案、発展させるために2000年に発足した。現在では、DTF製品は国内に止まらず、欧州の研究機関等まで販路を拡げている。

研究会成功のポイント

研究開発をする際、企業単体ではコスト・人材・情報等リスクが大きくなるため、支援機関等を含めた共同研究が有効な手段となる。成功の秘訣は、先に支援機関等が場を提供し、後から企業に参加を促すのではなく、企業の主体的な活動が先にあり、それに対して支援機関等がサポートをする仕組みとすることだ。また、共同研究は成功例のDTF研究会を見ても、立ち上げ（５年）から成長段階（５年）、自立化（５年）に至るまで長期間を要することが分かる。短期間で成果を上げることは難しく、地道な努力の積み重ねが必要だ。さらに、研究会参加者は自身で意思決定の出来る経営者の参加が望ましい。

4　日立製作所の経営戦略と地域に与える影響

日立製作所（以下、本章では日立という）と協力企業との関係が80年代、90年代と比較して希薄化しているといっても、日立、ひたちなか地域の中小製造業の今後の方向性を考えるとき、日立の動向を軽視することはできない。

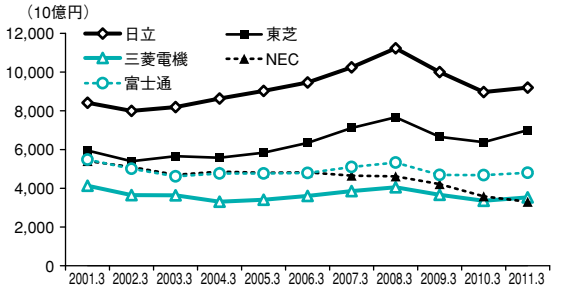
そこで、本章では主に開示資料にもとづき日立の経営戦略の内容を整理し、それが茨城県内に立地する主要事業所を通じて地域に与える影響を考える。

低収益体質の総合電機メーカー

はじめに、日立をはじめとする国内総合電機メーカー５社の2000年代の業績推移をみると（図表４－１－１，２，３）、02～07年の世界的な景気拡大局面では売上、営業利益ともに総じて回復傾向にあったものの、世界同時不況の影響を受けた09年３月期はピークであった08年３月期と比較して、５社平均で売上11％減、営業利益が97％減と大きく減益となり、２社が営業赤字に転落した。一方、景気回復局面にあった10年３月期は、前年比で売上18％減となったものの、営業利益は全社が黒字に転換した。売上の回復が十分に期待できない環境のもとで、コスト削減などによって収益を確保する姿勢が一層強まっている。さらに最終損益をみると09年３月期は４社が、10年３月期は２社が最終赤字となっていることから、不採算部門のリストラなど構造改革の動きが進展していることも窺える。

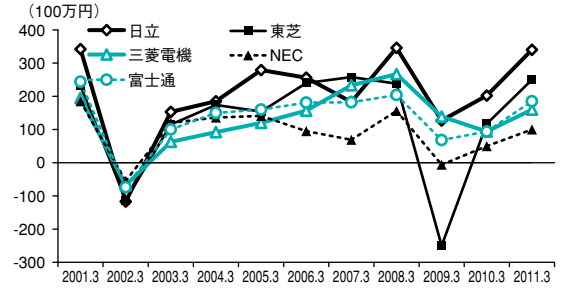
もっとも国内総合電機メーカーの低収益体質はリーマン・ショック以前からの構造上の課題となっている。01年３月期以降の累積EPS（１株当たりの当期利益）は１社を除きほぼ赤字の状態が続いている。特に、日立は事業構造改革の費用計上などの要因により09年３月期以降は５社中最低の水準である。

図表4-1-1　国内総合電機5社の売上



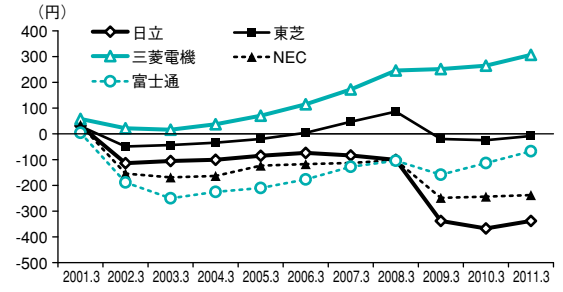
（資料：各社IR資料より作成、11年３月通期は７月30日時点で開示されている数値、連結ベース）

図表4-1-2　国内総合電機5社の営業利益



（資料：各社IR資料より作成、11年３月通期は７月30日時点で開示されている数値、連結ベース）

図表4-1-3　2001年以降の累積1株当たり当期利益（EPS）



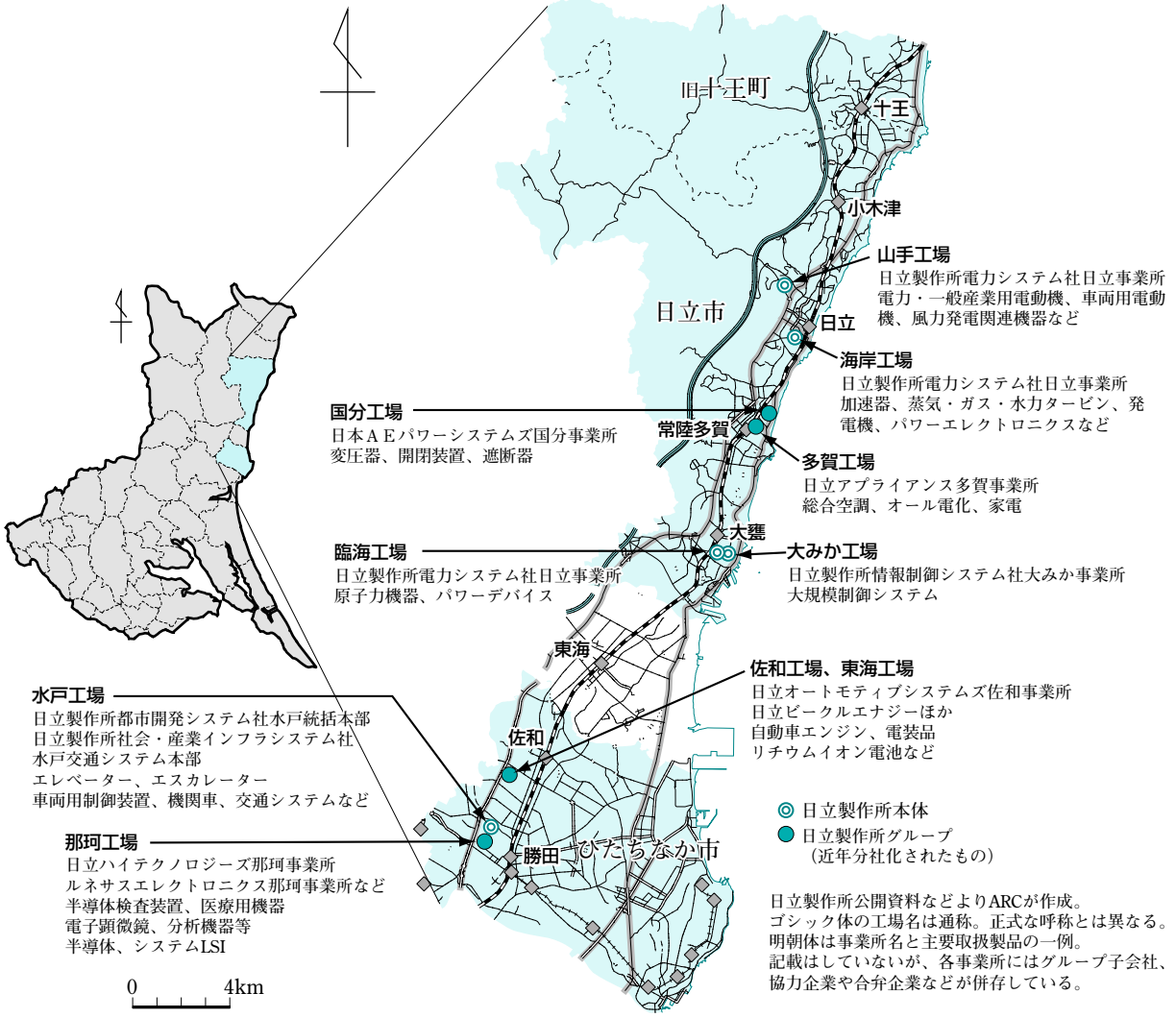
（資料：各社IR資料より作成、11年３月通期は７月30日時点で開示されている数値、連結ベース）

茨城県内の事業所にも事業構造改革の動き

日立は、リーマン・ショックを契機とした経営環境の急激な変化に対応するための事業構造改革の一環として、09年７月にオートモティブシステム事業を分社化、同年10月からは経営の効率化や意思決定の迅速化などを狙いとしてカンパニー制を導入した。

これら一連の組織改革を反映した上で、日立市、ひたちなか市に立地する日立の事業所を、カンパニーごとに区分すると（図表４－２）、(1) 電力システム社（海岸、山手、臨海、国分工場）、(2) 情報制御システム社（大みか工場）、(3) 都市開発システム社（水戸工場）、(4) 社会・産業インフラシステム社（水戸工場）、(5) 電池システム社（旧東海工場：日立ビークルエナジー）の５つに、また、分社化したグループ企業を有価証券報告書記載の事業セグメントごとに区分すると、(1) デジタルメディア・民生機器（多賀工場：日立アプライアンス）、(2) オートモティブシステム（佐和工場：日立オートモティブシステムズほか）、(3) 電子装置・システム（那珂工場：日立ハイテクノロジーズ、ルネサスエレクトロニクス）の３つに、それぞれ整理できる（ここでは従来からのグループ企業である日立化成や日立建機などは考えない）。

カンパニー制導入による地域の企業への影響は、「独立採算的性格が強まったことから取引企業へのコスト圧縮の要請が一段と高まっている」という声がヒアリング調査から聞かれるように、少なくとも本調査時点ではマイナスの効果が先行していると考えられる。



図表4-2　日立・ひたちなか地域の日立製作所の立地（抜粋）

社会イノベーション事業を中核としたグローバル成長戦略を加速させる日立

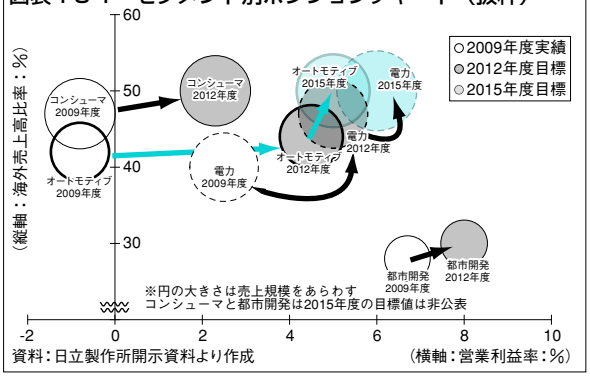
日立は、2012年度を最終年度とする中期経営計画において、「産業・交通・都市開発システム」「情報・通信システム」「電力システム」に「材料・キーデバイス」を融合させた社会イノベーション事業をグローバルに展開する成長戦略を加速させる。

主要事業ごとの数値目標と施策の特徴をみると（図表４－３－１，２）、第一に、中国、アジアなど新興国を中心に海外売上高比率を拡大させていくこと。第二に、原材料費の圧縮、海外調達の拡大、集中購買などコスト削減の姿勢を強化することがあげられる。

これらを日立と取引する地域の中小製造業の視点から評価すると、プラス面は、成長するグローバル需要を間接的に取り込む機会を得られること。一方で、マイナス面は、品質やコスト面で劣る企業には淘汰の圧力がさらに強まっていくこと。加えて、為替レート、生産要素の価格差、国内の労働力人口などの制約から最終需要地での生産の流れが強まるもとで、現在有力といわれる中小企業さえも既存の生産・供給体制に変更が迫られることなどがあげられるだろう。

本調査の取材活動のなかでは、日立が有望視する社会インフラや都市開発の分野でさえも、図表４－２で示した工場単位でみると、一部には業績が厳しく先行きが不透明であるという声が聞かれた。

図表4-3-1　セグメント別ポジションチャート（抜粋）



資料：日立製作所開示資料より作成

図表4-3-2　日立製作所の主要事業の数値目標と施策

	売上高	営業利益率	施策・内容（抜粋）
情報・通信システム	18,500 23,000 （17,055）	7 8 （5.5）	15年度に海外売上高比率35%（22%）、サービス売上高比率65%（10年度58%） ストレージソリューション、コンサルティング、統合ITサービスによる成長 新興国市場での事業拡大、原材料費の圧縮幅約30%
電力システム	9,000 12,000 （8,821）	5 6 （2.5）	15年度売上：火力6,500億（5,000億）、原子力3,800億（2,100億） 30年度までに原子力38基以上（米10、アジア10、日本10、欧5） GEと原発の営業拠点を世界5都市に共同開設、原材料費の圧縮幅約30%
社会・産業システム	8,000 11,500 （7,275）	3.5 6 （2.3）	社会システムは15年度2,100億（1,206億）。 水事業の海外売上比率を35%（8%） 鉄道システムは15年度に3,200億（1,502億）、原材料費の圧縮幅33～34%
情報制御システム	2,500 3,500 （2,329）	- - （-）	次世代スマートグリッドソリューションの開発 新興国都市開発プロジェクトへの参画
都市開発システム	4,100 - （3,938）	8 - （6.7）	国内は昇降機を含めた「ビルまるごとFM事業」の強化・拡大 海外は中国などアジアベルト地帯での昇降機事業強化 12年度中国内陸部に工場新設
オートモティブシステム	7,500 10,000 （6,388）	4.5 5以上 （-0.8）	15年度の海外売上高比率50%超（42%） 中国・アジアで売上倍増 可変動弁事業でグローバルシェアNo.1奪取、原材料費の圧縮幅30%超。
コンシューマ	9,300 - （9,292）	2.3 - （-0.8）	薄型テレビ→映像・コンポーネント事業シフトによる事業構造転換 12年度に環境新分野・海外白物で40%（31%） グローバル空調事業拡大12年度1,500億円（1,000億円）
各事業部門共通	グローバル展開強化の50主力品目について原材料費を今後3年間で3～4割圧縮 15年度までに原材料の海外調達比率を約50%（10年度30%強）、中国内陸部・印・南米などからの調達強化 12年度に日立グループ各社による集中購買比率35%（10年度25%）		

（注）売上高：億円、利益率：%。上段は2013年3月期目標、中段は2016年3月期目標。カッコ内は2010年3月期実績。
「－」は未公表。日立製作所開示資料、報道資料などをもとに作成（2010年6月現在）。

5　ヒアリングから探る中小製造業の経営戦略

それでは、日立、ひたちなか地域の中小製造業は、現在の状況をどのように捉えているのだろうか。また、どのような経営戦略をもって構造変化に対応しようとしているのだろうか。当地域に存在する日立製作所各事業所と関係の深い業種を中心に13企業を選び、今後の経営戦略、事業展開の方向性について、経営者等にヒアリング調査を行った。

ヒアリング総括表

企業	主要需要分野（最終的な成形品）	従業員数	景況感			経営戦略												
			現在の売上水準（リーマン前売上＝100）	短期的な景況感	中長期的な見通し（事業拡大への期待）	売上に占める域内日製からの受注割合		需要拡大の方向性 ○＝拡大 △＝検討			重点項目 ○＝すでに強みになっている △＝現在強化している					外部との連携 ○＝実施 △＝検討		技術の源泉（設備集約ｏｒ労働集約）
						高いｏｒ低い（※）	受注割合が低下してきた時期	既存事業分野の拡大	新事業分野への取組み	新たな海外需要への取組み意識（海外進出含む）	要素技術の高度化	製造工程追加（ユニット化）	販路開拓の取組み	コストダウンの工夫	ソリューション	企業間連携	大学・研究機関との連携	
A	民生用機器	100～299人	影響なし	→	↓	高			○				△			○	○	設
B	自動車	100～299人	90	↑	→	高		○		△		○		○	○			設
C	重電	30～99人	60	↓	↓	高			△				△					
D	自動車	30～99人		→	↑	低	90年代	○	○	○			○			○		設
E	自動車	100～299人	80	↑	→	高		○	○	△	○	○			○			設
F	鉄道	30～99人	50	↓	↓	低			△			△	△			△		
G	自動車	100～299人	100	↑	↑	低	90年代以前	○	○		○							設
H	情報通信機器他	100～299人	90	→	↑	低	90年代以前		○			○	○			○	○	設
I	半導体製造装置	30～99人	100	↑	↑	低	90年代以前		○		○		○					労
J	重電・鉄道	30人未満	影響なし	→	→	高		○					△		○			労
K	自動車	30～99人	70	↓	↓	高		△			△							設
L	半導体製造装置	30人未満	100	↑	→	低	2000年代		○		○					△		設
M	中国企業との連携支援	30人未満		→	↑					○					○	○		

※売上に占める域内日製からの受注割合が50％より高いか低いか。

A社　　主要取扱品目：民生用機器向け部品　　従業員数：100～299人

景況感

・リーマン・ショックの影響は自動車関連が中心で、当社の製品にはあまり影響がなかった。

・自動車関連の景気が回復してくれば、逆に当社の景気は悪くなっていくだろう。

日立製作所との関係

・日立製作所からの受注は80％程度、若干だが減少傾向にある。

・これまで築いてきた関係があり、急に他社にシフトすることは出来ない。徐々に他社からの受注を増やしていきたい。

・グローバル調達拡大やコスト削減要請の影響は大きい。

需要拡大の方向性

・協力企業は、所謂部品の単品屋のままでは生き残ることは出来ない。既存事業は大事だが、長期的な視点も必要だと考えている。

・当社は、現在新製品の開発に取組んでいる。今後は、開発部門を充実させていきたい。

重点項目

・取引先の多角化を進めていきたい。
・新製品の販路開拓を検討している。例えば、既存製品の営業時、合せて新製品の営業をすることを検討している。

外部との連携

・大学、支援機関との連携を図り、広く知識や技術の習得に努める必要がある。
・新製品は他社の技術者と連携して開発した。

B社　主要取扱品目：自動車用部品　従業員数：100～299人

景況感

・リーマン・ショック以前は、過去最高の売上を記録した。
・リーマン・ショック後、売上は最悪期で前年比50％まで落ちたが、現在の売上は90％程度まで回復している。
・先行きは分からない。エコカー減税終了、ギリシア危機等が懸念材料になっている。

日立製作所との関係

・日立製作所からの受注割合にほとんど変化はない。当社の一番の取引先になっている。
・コスト削減要請は強まっている。
・これまで域内で調達していた部品が、海外調達にシフトする可能性はあるだろう。

需要拡大の方向性

・今後次世代自動車分野へ対応していく必要があるが、現状は既存事業分野に注力していく。
・経済がこれだけグローバル化している現在、海外進出について検討する必要はある。何度か現地視察をしている。

重点項目

・機械設備投資により自動化を進めることでコストを引下げ、価格競争力を高めている。
・試作段階から提案型の技術営業を行い、新規受注につなげている。

C社　主要取扱品目：一般産業用モーター　従業員数：30～99人

景況感

・リーマン・ショックの影響は、09年４月から受け始めた。売上は最悪期で70％程度まで落ちた。
・現在、売上はさらに下がっている。回復時期は分からない。

日立製作所との関係

・日立製作所からの受注が80～90％を占める。景気変動の影響よりも、日立製作所との関係の変化が売上を左右する。
・ピーク時と比べ、日立製作所からの発注量は落ちている。海外生産へのシフト、内製化、国内の価格優位な企業への発注等が要因だろう。

需要拡大の方向性

・ここ数年始めた風力発電関係の部品は、主力製品になりつつある。

重点項目

・設計部門を持たない企業は、大幅な原価低減をすることが出来ない。
・設計部門や自社製品を持ちたいが、現実的には人材、コスト面を考慮すると難しい。
・営業力強化に注力している。一定以上の役職者総動員で、日立グループ企業へ働きかけている。

D社　主要取扱品目：自動車用部品　従業員数：30～99人

景況感

・リーマン・ショックの影響は当然あるが、前向きに捉えている。受注が減少している期間を生産体制見直しのチャンスと捉え、生産性の向上に取組んだ。需要が戻れば、今まで以上に利益を確保出来るだろう。

日立製作所との関係

・以前は100％日立製作所に依存していたが、90年代半ばから受注、売上とも減少していき、一社依存のリスクを感じた。以降、取引先の多角化に努めてきた。
・日立製作所も取引先の一つと考えている。

需要拡大の方向性

・これから先進国では、次世代自動車の需要が増していくだろう。現在は次世代自動車向けの部品に力を入れている。
・成長産業への進出は、メーカーと連携し、初期段階から事業に参入することが重要だ。
・海外に駐在所を設けている。市場動向等の調査や現地情報を提供する等して、取引先との関係を深め、受注につなげている。
・今年、外国人技術者を採用する。海外から優秀な人材を採用し、将来的には外国人を管理者にしたい。

重点項目

・積極的に域内外へ販路を開拓している。新規取引先をトップセールスで開拓してきた。
・域外では日立のネームバリューを感じる。

外部との連携

・企業間ネットワークサービスを活用し、製造と営業両面で連携を図っている。
・中小企業こそ合併して、スケールメリットを享受すべきと考えている。

E社　主要取扱品目：自動車用部品　従業員数：100～299人

景況感

・リーマン・ショック後、売上は最悪期で45％程度まで落ち、月曜金曜帰休、ボーナスなしの状態だった。
・現在は80％程度まで回復しており、繁忙を極めているが、10月以降はエコカー減税廃止、日立製作所の一部海外生産シフトの影響を受けるだろう。70％程度でも利益が出せる体制にしていきたい。

日立製作所との関係

・90年代半ば以降、取引先の多角化に努め、日立製作所からの受注は70％以下まで落ちたが、現在は80％程度になっている。
・日立製作所内で製造しなくなった製品を受注することが出来た。同製品の売上が好調だ。

需要拡大の方向性

・今後は機械式の部品から電気式の部品にシフトしていきたい。
・次世代自動車用製品製造のために、大規模な設備投資をした。
・海外進出について、検討はしなければならない。中国に合弁会社を設立しており、進出の足掛かりは出来ている。

重点項目

・鋳造から切削加工、組立までの一貫した生産体制が整っている。
・新製品の開発段階から事業に参入することで、受注を獲得している。

F社　主要取扱品目：鉄道車両用部品　従業員数：30～99人

景況感

・社会インフラ分野は、短期的な景気変動とともに、車両更新時期等の長期的な需要の波の影響を受ける。
・発注抑制等リーマン・ショックの影響は現在が最も大きく、売上はピークの半分程度になっている。

日立製作所との関係

・日立製作所からの受注は30％程度、リスク分散の観点から、取引先の多角化に努めている。
・同様に日立製作所も発注先を分散させている。また、海外生産、内製化へとシフトしている。
・発注先はコスト面が重視され、担当者とのつながりは希薄になっている。今まで培ってきた協力関係は軽視されていると感じる。

需要拡大の方向性

・新事業分野に進出したい、また、自社製品を持ちたいと考えている。

重点項目

・ユニット化して納品しているが、箱物のため付加価値の高い製品ではない。
・取引先の多角化と同様に、製品も鉄道分野に偏ることなく、バランスのとれた受注をしている。

外部との連携

・例えば、電装品を扱う企業と連携して製品の付加価値を上げる、設計部門を持つ企業と連携して設計から製造までを手掛ける等、企業間連携の方法を模索したい。

G社　主要取扱品目：自動車用部品　従業員数：100～299人

景況感

・リーマン・ショック後、売上は最悪期で30％程度まで落ちたが、現在はリーマン・ショック前と同水準まで回復している。
・今後一年間は、繁忙が続くと予想している。

日立製作所との関係

・昇降機用部品で、水戸工場とわずかに取引があるが、当社の主力である自動車用部品で日立製作所との取引はない。

需要拡大の方向性

・不採算部門の事業規模を縮小し、自動車部門に注力している。
・当社の製品は、海外生産から国内回帰の方向に向かっている。理由は、品質のバラツキと加工精度の低さ。
・下請体質からの脱却という目的と自動車部品事業の将来性への不安から、新商品の開発に取組んだ。まだまだ販路の開拓や製造コスト等、課題は多い。本業が順調だからこそ、新事業分野に取組むことが出来た。

重点項目

・当社の強みは、加工技術の高さだ。工程ごとに様々な機械設備が必要になる。当社では毎年数千万円規模の設備投資をして、要素技術の高度化に努めている。
・ただし、機械設備を揃えれば製造出来る訳ではない。緻密なカスタマイズが必要になる。ノウハウが求められる。

H社　主要取扱品目：情報通信機械器具　従業員数：100人～299人

景況感

・売上を年間ベースでみると、09年は過去の年間平均売上の７割程度まで落ちたが、10年は平均程度まで回復する見込みだ。

日立製作所との関係

・国分工場との取引から事業が始まったが、何十年も前に事業改革がなされ、現在、域内日立製作所との取引は数％程度しかない。

需要拡大の方向性

・今後は医療機器等の成長分野に進出していく。今回の不況を受け、業績を牽引していた既存事業の売上が激減したため、多角的に経営することで、全体の売上を安定させたい。

重点項目

・加工だけでなく、前工程である設計から後工程である組立による商品化まで事業範囲を拡げることで、自社製品の付加価値を高めている。同時に、顧客側にも調達先が絞れるメリットがある。
・設計組立の需要は増えており、大手企業での設計経験者を採用し、設計部門の充実を図った。
・域内外に販路を開拓し、取引先の多角化に努めている。

外部との連携

・大学との共同研究を何度か実施している。製造ラインの改善等の成果を上げている。
・最近は他社と共同で設計する取組みを開始した。

I社　主要取扱品目：半導体関連部品　従業員数：30～99人

景況感

・リーマン・ショック後、売上は最悪期で50％程度まで落ちたが、現在はリーマン・ショック前と同水準まで回復している。
・不況期は時間に余裕が生まれるため、今後の経営戦略や新商品の開発等に取組んでいる。不況期こそ経営者の手腕が試される。

日立製作所との関係

・創業以来、日立製作所をはじめ大手電機メーカーとの取引を拡大していったが、70年代のオイルショック、80年代の円高不況の影響を受け、経営は悪化していった。以降、取引先の多角化や新事業への進出等経営立て直しに取組んだ。

需要拡大の方向性

・新商品開発のための情報収集に努めている。顧客からの要望やアイデアが参考になる。
・現在は開発した新商品の販売戦略を練っている。
・海外との取引は、手間がかかるため積極的ではない。

重点項目

・当社の製品は、製造が難しい割に市場規模が小さいのが特徴だ。大企業からすると設備投資する程でもなく、小企業が容易に参入出来る分野でもない。
・製品は顧客ごとにカスタマイズするため、顧客の難しい要望に対応出来る技術力が求められる。
・インターネット広告を有効に活用し、低コストで新規受注を増加させている。

技術の源泉

・職人技と言える細かい手作業が求められるため、海外生産には向いていないだろう。

J社　主要取扱品目：重電・鉄道用部品　従業員数：30人未満

景況感

・リーマン・ショックの影響は、あまり受けていない。
・重電事業は長期的な工程のため、不況期でも急激に受注が減少することはない。

日立製作所との関係

・日立製作所からの受注がほぼ100%を占める。
・日立製作所の業務量は多岐にわたるため、下請への発注量も膨大になる。当社の規模には十分な受注を確保出来ている。
・日立製作所はリスク分散のため、取引先を拡げている。受注出来るかは、価格で決まる。

需要拡大の方向性

・新商品の開発は考えていない。現在ある仕事に注力している。
・生産能力の向上や設計部門を持つことは強みになるが、有能な人材や設備を整えることは当社規模では難しい。

重点項目

・日本全国を探せば、安価な企業は数多くある。当社も対抗するため、ぎりぎりまで努力するが限界がある。しかし、価格より重要なことは納期と品質だ。
・重電分野はトラブル発生等の緊急時、迅速な対応が求められる。当社は日立製作所との近接性のメリットを活かした迅速な対応で、他社との差別化を図っている。
・こまめに日立製作所に足を運んで、情報収集、人脈作りに努めている。

技術の源泉

・当社の事業は労働集約型だ。手作業が多く、熟練の技術が必要となる。

K社　主要取扱品目：自動車用部品　従業員数：30～99人

景況感

・リーマン・ショック後、売上は最悪期で40%程度まで落ちたが、現在は70%程度まで回復している。
・エコカー減税が終われば、また悪化するだろう。

日立製作所との関係

・日立製作所は当社の主要な取引先だが、先行きは不透明なため、販路開拓に努める必要がある。
・日立製作所をはじめとする大手企業の海外生産へのシフトは、受注減少につながる。当社にとって最大の懸念材料になっている。

需要拡大の方向性

・新事業分野への進出は、企業体力がないと出来ず、現在の当社では難しい。既存事業に注力していく。
・次世代自動車分野への対応が求められるが、普及はまだまだこれからと考えている。
・商慣習等の違いが大きいため、海外展開は今のところ考えていない。リスクヘッジ・信用補完等の仕組みが必要。

重点項目

・量産品は小型化、軽量化で他社と差別化を図っている。金型は大型化することで、売上を伸ばしたい。
・金型は受注に波があるため、安定している量産品で金型の不安定さをカバーしていきたい。

L社　主要取扱品目：半導体関連部品　従業員数：30人未満

景況感

・リーマン・ショック後、売上は最悪期で40%程度まで落ちたが、現在はリーマン・ショック前と同水準まで回復している。
・半導体関連の急激な回復に伴い、現在は繁忙を極めるが、来年以降の先行きは分からない。

日立製作所との関係

・2000年代に日立製作所及び関連企業からの受注が減少傾向となり、他社への販路開拓に努めた。

需要拡大の方向性

・企業が生き残るためには、成長分野への進出が必要と考えている。当社では今後、医療・介護分野へ注力していく。

重点項目

・当社が取引先を拡大出来ているのは、これまで対応できなかった加工分野に参入し、付加価値の高い非量産品に取組んでいるためだ。
・今後もより一層高度な加工技術の開発に努めていく。

外部との連携

・当社の生産能力を超えた注文を受けた際、技術力の高い外注先を探すのに苦慮している。信頼出来る協力企業が必要と考えている。

M社　主要事業：中国企業との連携支援　従業員数：30人未満

事業概況

・当社は昨年創業し、地域の中小企業と中国企業との連携を支援している。日本企業と中国企業の資本提携、技術提携、工場進出のサポートをし、双方ウィンウィンの関係を築きたいと考えている。

日立、ひたちなか地域の現況

・大手企業は量産品の生産を海外へシフトさせており、中小企業は量産品の受注が減少している。
・中小企業は高い技術力を有するが、経営・営業力に乏しい。
・中小企業経営者は海外進出に対して、抵抗がある、情報が不足していると感じる。

今後の経営戦略

・大手企業の海外生産シフトの影響を受け、今のままでは受注はじり貧のため、中小企業も需要の旺盛な中国市場に進出していくべきだ。そのためには現地企業との連携が必要になる。当社は両者を結びつける橋渡しをしていきたい。
・例えば、ある企業は中国企業と連携し、国内では試作･小ロットの生産と品質管理を行い、中国では量産品を製造している。
・中小企業にとっては、販路の開拓をすることが出来、現地企業にとっても、技術提携等により技術力向上につながる。当社の現地協力企業は自動車部品事業に進出出来ていないため、今後はそこに進出させていきたい。
・日立、ひたちなか地域は経営・営業力に乏しいため、当社がその部分をサポートしていきたい。

6　日立、ひたちなか地域の製造業の構造変化とこれからの方向性

前章まで、経済データ、企業アンケート、企業ヒアリングによって中小製造業が置かれている環境と現状を整理してきた。また、日立製作所の経営戦略と地域への影響について概観した。これらをもとに日立、ひたちなか地域の製造業の構造変化とこれからの方向性について考える。

構造変化1：売上・利益がもとの水準に戻らないことを前提にした事業展開が必要

02～07年にかけての景気拡張期には、売上と営業利益の代理変数である製造品出荷額等や法人県民税法人税割調定額もおおむね改善傾向がみられた。

しかし、6月上旬時点では、リーマン･ショック前を100としたときの売上が8割程度、営業利益が7割程度にとどまっている。さらに、先行きは7割を超える企業が「分からない、戻らない」としている。

足もとの景気は、08年末から09年前半の大きな需要ショックのあとのリバウンド局面が終わり、巡航速度に収束する減速プロセスにある。また、先の景気拡張が米国の信用バブルと過剰消費によってもたらされたことを考えると、過去1年間にみられた売上の戻りは、今後、期待しにくい。収益が現状の水準でも持続可能な事業展開が必要だ。

構造変化2：日立製作所との関係は「自立化」から「希薄化」・「諦観」へ

グローバル化の進展や国内の高コスト構造などを背景に、90年代の日立製作所は生産拠点の海外移転、事業の統廃合などを進めた。

その結果、90年代後半以降、協力企業はコスト競争力の向上と日立製作所に過度に依存しない自立的な経営を求められた。その一方で、選択と集中の結果、日立製作所との強固な関係を維持できた協力企業が存在したのも事実であった。

自立化の必要性が叫ばれてから10年以上が経過した本調査では、こうした企業でさえも日立製作所への期待値は低下しており、全体としては「諦め」の感情もみられた。長期的な関係をベースとする信頼関係は薄れ、人対人のレベルでも両者の関係は変容しているように窺われた。

構造変化3：リーマン・ショック、世界同時不況による企業体質の強化

世界同時不況を契機として、コスト構造改革が進み、労働生産性が向上した企業もみられる。こうした企業は、足もとの繁忙期は期間従業員の増員で対応しているものの、正社員の採用意欲は強くはない。また、現在でも雇用調整助成金を受給している企業があるなど、全体としての人員過剰感が払拭したとは言い難い。

産業構造が設備集約型にシフトするもとで、生産水準対比でみた雇用への波及効果は小さくなっている。今般のコスト構造改革の動きはそれを促進するだろう。

さらに本調査では、将来の基幹社員としてベトナム人の採用を検討している企業が複数みられた。地域の労働市場も着実にグローバル化しているようだ。工業高校などの教育の現場でも、産業界のニーズを的確に反映した人材養成が必要になっている。

構造変化4：需要構造、ものづくりの潮流の変化への対応

日米欧の経済が停滞する一方で、「市場」としての新興国のプレゼンスが高まっている。

また、6月に政府が公表した「産業構造ビジョン2010」では、戦略5分野（インフラ関連/システム輸出、環境･エネルギー課題解決産業、医療･介護･健康･子育てサービス、文化産業立国、先端分野（ロボット、宇宙等））の強化と、高品質・単品売り・高度擦り合わせ指向から国際標準化、モジュール化

分業といったビジネスモデルの転換が課題として示されている。このような市場構造やものづくりの潮流の変化を強く意識しているのは、一部の経営者にとどまっている。

既存調査で提示された課題はクリアされたのか

これらの点について、2000年代前半の既存調査で提示された課題に即してみると、要素技術の高度化、設備差別化の工夫、コスト削減、生産性の向上は全体的に前進しているものの、セールスエンジニアの充実、デザインイン対応、規模や範囲の外部効果の活用、戦略的企業間連携といった従来型の技術指向のものづくりプラスαの部分で付加価値の創出が不十分な印象を受けた。

政策サイドはどうあるべきか　～諏訪地域からのインプリケーション

「このままではジリ貧だから、何かしなくてはならないが、何をしていいのか確信が持てない」というのが現在の経営者の共通の意識だろう。特に自動車エンジン部品メーカーでは、次世代自動車の普及を控え、危機感が強い。

また、日立製作所との長期的関係が崩れつつあるなかで、中小企業が蓄積したノウハウや暗黙知を生かす産業政策が不在であるという不満も根強い。

従って、いばらき成長産業振興協議会などの場を通じて市場や技術の動向をフォローし、どの領域に中小製造業の食い込む余地があるのかを探ることには一定の意義があるだろう。

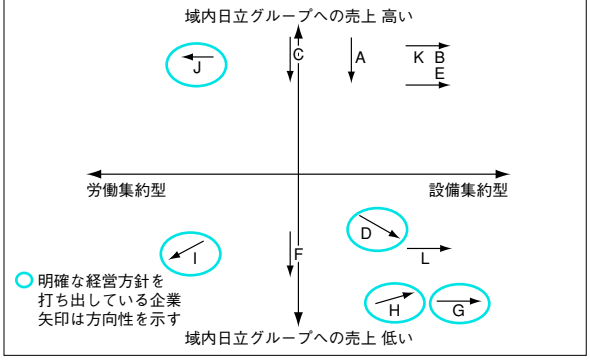
ここで重要なのは、行政や支援機関がイニシアティブをとるのではなく、企業が主体であることだ。諏訪地域では、中小企業単独ではリスクが高くて取り組めない研究開発投資に対して、行政や支援機関は資金面からサポートする役目に徹している。行政が将来の成長分野のターゲティングを間違えない保証はないのだから、経営資源の配分を歪めることがあってはならない。

現状の企業数や生産工程の維持を前提とするのではなく、むしろ、当地域にみられる現状維持指向や変化に対する消極的な姿勢を打破し、イノベーションを加速させる政策対応が求められる。

ヒアリング企業の経営戦略が示唆するもの

ヒアリング企業の経営戦略や方向性は（図表６－１）、企業規模、最終需要分野、現在の日立製作所との取引の度合いなどによってバリエーションがあり、一つの方向性を見出すことはできないし、それぞれの要素ごとに一対一に決まるわけでもない。

図表 6-1　ヒアリング企業の戦略ポジション



一方、比較的業績が安定している企業に共通しているのは、第一に、短期の景気変動に捉われることなく、長期的な視野を持って着実に布石を打っていること、第二に、明確な経営方針を打ち出し、自社のポジションをはっきりと際立たせ付加価値を創出していること、第三に、それらを明快に語れることにあった。

日立、ひたちなか地域をマクロ的にみると、全体の需要量の減少に加えて、生産要素価格の国際間での均衡が進むことで、90年代後半にこの地域で起こった企業淘汰の波が再び到来する可能性も否定できない。

グローバル競争のなかで、いかに成長機会を見出し取り込んでいくか、そのためには受身ではない能動的な姿勢が必要になる。先行する諏訪地域でも共同研究開発が一定の果実を生むまでに10年以上の時間を必要としている。

トライアンドエラーを許容しながら、企業家に本来備わっているアニマルスピリットとイノベーションの精神を発揮することがその第一歩となるだろう。　（粕田、日向寺）