

2012年11月19日発行 [毎週月曜日発行] 第1667号 1969年10月9日第三種郵便物認可

NIKKEI
BUSINESS

日経ビジネス

2012.11.19

「希望の再生」に挑む米国

オバマは“Job”を生み出せるのか

工場閉鎖、撤退、雇用減を越えて
自立へ動く「企業城下町」

時事深層 中国主要12都市で独自調査
「愛国不買」に強いブランド



大企業依存からの脱却

地域の頭脳を生かす

空洞化に直面し、初めて気づいた、地域経済の舵取り役の不在。
長年にわたる大企業への依存が、地域経済の自立を阻害していた。
全国の企業城下町では、危機感に駆られたキーパーソンが動き始めている。

大分県杵築市

変化確信した地元企業 独立し地域の先導役に

くにさき 国東半島南部に位置する大分県杵築市。豊後路の小京都とも呼ばれるこの静かな町に、東芝の下請け会社の立場からシステムLSI(大規模集積回路)の組み立て・検査市場で世界大手の一角に上り詰めつつある半導体メーカー、ジェイデバイスの工場がある。

主力拠点である杵築工場の応接間には1984年の竣工を記念し、「盡心」としたためられた書が飾られている。揮毫したのは東芝の社長・会長を務めた佐波正一氏。ここがもともと、杵築東芝エレクトロニクスという、東芝傘下の子会社だったことを示すものだ。

ジェイデバイスの前身である仲谷マイクロデバイスが東芝と戦略的提携したのは2009年。半導体組み立て・検査の大手、米アムコー・テクノロジー

から30%、東芝から10%の出資を受け入れるとともに、東芝グループが大分県や福岡県に保有していた組み立て・検査の工場と生産設備、人員を丸ごと引き継いだ。

東芝の下請けから世界大手へ

8月には富士通セミコンダクターからシステムLSIの組み立て・検査拠点を譲り受けることも発表。2008年度まで60億円前後だったジェイデバイスの売上高は手続きの完了後、年間800億円に達する見通し。システムLSIの組み立て・検査市場で世界6位の規模になる。

ジェイデバイスのオーナーである仲谷家と東芝とのつながりは1970年から。もともと大阪府泉佐野市で紡績会社を営んでいた仲谷家が、東芝グループの大分進出に合わせて半導体の組み立て工程を請け負う仲谷電子製作所を県内に設立したのが始まりだ。

仲谷善文社長は大学卒業後、住友商事を経て1995年に32歳で社長に就任。直後から大分県内の同業大手を買収するなど事業拡大に意欲的に取り組んだが、東芝グループの協力工場という立場に疑問を持つことはなかった。

仲谷社長の意識が大きく変化したのは、99年に台湾にある同業大手の工場



東芝や富士通系の工場を引き継ぎ、半導体の組み立て・検査工程で急成長するジェイデバイスの仲谷善文社長



を視察したのがきっかけだ。高雄市内にあるその工場では、それまで目にしたことのない規模で半導体の組み立てと検査が行われていたことに強い衝撃を受けた。

1つのメーカーが半導体を一貫生産する垂直統合型のビジネスモデルが主流の日本ではそれまで、半導体の組み立て・検査工程は付加価値の低い「コストセンター」と見られがちだった。ところが台湾の経営者らは顧客企業とあくまで対等な立場で交渉し、貪欲に規模と利益を追求していた。

「小が大をのむ」買収を実行

この台湾訪問を契機に「日本の半導体業界にもいずれ水平分業の時代が来る」と確信した仲谷社長は2001年、東芝子会社だった同業大手、竹田東芝エレクトロニクス(大分県竹田市)の買収を東芝に提案する。外部委託の拡大を模索していた東芝はこの提案を受け入れ、2002年に両社は買収契約に合意。IT(情報技術)バブル崩壊で国内電機業界が揺れる中、「小が大をのみ込む買収」として注目を集めた。

竹田東芝買収の実績はその後、東芝グループからシステムLSIの組み立て・検査事業を丸ごと譲り受けることにもつながった。同時に資本提携したアムコーの調達網や生産ノウハウを生かし、既存工場のコストを2~3割削減。2009年度以降は黒字経営を続け、国内でも半導体工場が存続可能であることを示しつつある。

国内の半導体大手が総崩れとなる中、従来のビジネスモデルにとどまっていれば、杵築市周辺も工場閉鎖の憂き目に遭っていたかもしれない。「脱・下請け」の信念を持ったジェイデバイス経営陣の存在が、地域経済の明暗を分けたと言えそうだ。



群馬県太田市内にある段ボールメーカー、永徳の現場改善を指導する富士重工業OBの飯島日出夫氏



群馬県太田市

現場改善のプロを派遣 中小企業の多角化促す

北米での「スバル」ブランド車の好調な販売に支えられ、2013年3月期に過去最高益を達成する見通しの富士重工業。下請け企業が集中する群馬県太田市も2010年の製造品出荷額が2年ぶりに2兆円の大台を突破するなど、好況に沸いている。

富士重では「レガシィ」や「インプレッサ」「BRZ」などの人気車種が数カ月もの受注残を抱え、太田市の好況も当面は続く見通し。ただし、富士重に大きく依存する地域経済に死角がないわけではない。太田市商工会議所の金子俊樹・工業支援部長は、それが露見したのが、「2008年秋のリーマンショックだった」と話す。

リーマン直後は太田市においても自動車関連企業の受注が急減し、2009

年の製造品出荷額は前年比で2割以上落ち込んだ。自動車用金型の名門、オギハラが2009年春にタイ企業の傘下に入り、群馬県館林市内の金型工場が中国企業に売却されるなど、地域経済はかつてない変化に巻き込まれた。

頼みの綱である富士重も2011年以降、中国現地メーカーとの合併による海外生産比率の引き上げに動き始めた。合併計画は現在、中国当局の認可を得られず休止状態となっているが、富士重の中国進出に追随するだけの体力がない中小の下請け企業の間では空洞化の懸念が一気に高まった。

富士重OBが異分野開拓を支援

こうした問題に対応するため、太田商工会議所では2008年末に中小企業を対象とする現場改善活動を開始。商工会議所が雇ったコンサルタントを中小企業に無料で派遣し、経営の多角化などを支援し始めた。

太田市郊外に約1.9ヘクタールの工場を持つ段ボールメーカー、永徳も支援を受ける企業の1つ。ここで2008年末から4年間、整理・整頓・清掃・清潔・しつけの「5S活動」を指導しているのが、富士重OBの飯島日出夫氏。自動車生産の現場で約30年のキャリアを

持つ、現場改善のプロだ。

飯島氏の指導を受けるまでの永徳では、必要な材料を倉庫から運び出すのにフォークリフトが何往復もしなければならぬほどだった。飯島氏は永井正雄社長らとともに、従業員の意識改革から着手。今では約65人の従業員が毎朝始業前に出勤し、自主的に工場内を清掃するようになった。

整理整頓が徹底された工場は、永徳を見学に来る顧客企業からも高い評価を得るようになってきた。永井社長は「黙っていても工場がセールスしてくれる」と言い、現在は衛生面での要求が高い食品メーカーからの受注が拡大しているという。

飯島氏の現場改善指導を受けた市内の中小企業数は4年間で70社を超え、企業訪問の回数は延べ約800回に達した。2011年3月の東日本大震災後、市内の自動車関連産業は大幅な減産に追い込まれたが、目立った倒産はなかったという。転ばぬ先の杖とも言うべき、地道な現場改善の取り組みが、特定産業への過度な依存を解消することにつながっている。

福岡県飯塚市

昔は筑豊炭田の中心地「IT立市」に挑み続ける

かつて筑豊炭田の中心地として栄えた福岡県飯塚市——。この街の戦後の歩みは、石炭産業からの脱却の歴史と言っても過言ではない。

地元の主な炭鉱が閉山された1960年代以降は、地元選出の有力国会議員らの働きかけによって市内に3つの大学・短大のキャンパスを誘致。ITをはじめとする理工系人材が集まる学園都市として再生を図ってきた。

IT人材の集積を地域の産業育成につなげようと、2002年には米シリコンバレーに倣った「e-ZUKA トライバレー構想」を策定。「日本一起業しやすい街」を掲げ、国の特区制度などを活用してベンチャー企業の支援策を拡充してきた。

経済産業省の調査で大学発ベンチャー

の数が全国トップ水準になったこともあるが、2008年のリーマンショックが流れを変えた。資金繰りに苦勞する先輩研究者らの姿を目の当たりにした学生らの起業意欲は一気に低下。今では新たなベンチャーほとんど生まれなくなっている。

それでも近畿大学と九州工業大学の教職員・学生を合わせると、3000人前後のIT人材が存在する点は、「飯塚市の大きな財産」(飯塚市の春口浩子・産学連携室長)。地元の経済界では、こうした人材の交流を促して、起業よりも緩やかな形で新規ビジネスを呼び込もうという試みが始まっている。

情報発信力の強化から再出発

10月下旬。飯塚市内のダーツバーには大型のスクリーンが設置され、30人近い大学生らが1回り年上のIT技術者らのプレゼンテーションに耳を傾けていた。

2011年12月の初開催から数えて今回で6回目となるこのイベントの名称は「e-ZUKA Tech Night」。毎回、国内外のIT技術者を招き、最新のIT業界の動向を紹介してもらっている。仕掛けたのは地元のITベンチャー、ハウインターナショナルの

正田英樹会長。飯塚市でIT産業の育成に取り組んできた人物の1人だ。

九州工業大学出身の正田会長が高橋剛社長とともにハウインターナショナルの前身「ハート・アット・ワーク」という会社を設立したのは1999年のこと。英語で「自立支援」を意味する社名をつけたのは、「学生時代を過ごした地域社会に恩返ししたいという思い

IT技術者同士の交流を促し、新たなビジネスチャンスの創出を狙うハウインターナショナルの正田英樹会長



馬場 弘融 日野市長に聞く

工場閉鎖を変革のチャンスに

日野自動車は33ヘクタールに及ぶ日野・本社工場を2020年に閉鎖し、茨城県内の新工場に移管する方針を打ち出している東京都日野市。馬場弘融市長に立地自治体としての思いと、これからの行政の方策を聞いた。

日野自動車の日野・本社工場の閉鎖を知ったのは、2011年1月20日付の新聞報道だ。朝、出張先のホテルで起床し、部屋に届いていた新聞に手に取ると、「日野自、本社工場を閉鎖」という1面トップの見出しが目に飛び込んできた。慌てて市役所の職員と連絡を取

り合った後、出張に同行していた近隣自治体の首長と1階のロビーで落ち合い、工場閉鎖の影響を話し合った。

この日の夕方には予定を変更して市役所に戻り、「身体の一部をもぎとられるような寂しさを感じる」というコメントを発表した。「日野」という名前を持つ会社の主要工場が日野市からなくなるわけで、1つの工場がなくなるということを超えた影響が出てくると思ったためだ。

日野自が日野市に進出したのは戦前のこと。もともとは旧陸軍の指導によって多摩地域に集められた軍需工場の1つだった。それがディーゼル技術を生かして大型トレーラーなどの開発に乗り出し、戦後、有力な商用車メーカーの1つに育っていった。

一方、日野市の戦後の歩みは、工業化とは正反対のものだった。1966年には国の首都圏整備の計画に沿って工場



誘致条例を廃止し、工業都市から良好な住宅地へと街づくりの方針を転換。交通の便や自然に恵まれた首都圏のベッドタウンとして発展を遂げてきた。

この頃から、もともと日野自の社員らが住んでいた工場周辺にも、次第に同社と関係のない住民が増え、日野市には夜間の騒音に関する苦情が申し立てられるようになった。

良好な住宅地をうたう手前、行政の役割は住民の要望を日野自側に伝えることが中心になる。後からやってきた住民が、もともとあった工場をいづら

くしたという側面があったことは否めない。

日野市では来年、市制50周年を迎える。日野自の撤退表明後、市では有識者を集めて、次の50年に向けた新たなビジョンの策定に着手した。この議論の中では、徒歩圏内あるいは自転車圏内に住まいや勤務先があり、医療、介護などの充実したサービスも受けられるというコンパクトな街づくりの方向性を打ち出している。

今後、日野自の工場跡地に同じような大規模製造業が立地するとは思えない。ただし、日野市内には米系の大手医療機器メーカーが立地するなど、研究開発型企業を誘致する潜在力は高いと自負している。教育水準の高い住民も多く、彼らの雇用の受け皿を用意するためにも、引き続き企業誘致には真剣に取り組む。今回の工場閉鎖を変革のチャンスに変えていきたい。(談)

があったため」(正田会長)だ。2001年には米IT大手の協力を得て、飯塚市内でプログラミング言語「Java」の技術者を育成する活動を開始。ここでの実績が、後のトライバレー構想につながった。

正田会長は自ら会社で資金繰りに苦労した経験から、「今の学生に起業を期待するのはあまりにハードルが高い」と指摘する。現在はイベント活動を通じてIT人材のコミュニティを育て、地域の情報発信力を高めていくのが地域振興の近道だと見る。イベン

トに参加する学生には「ここで実際のビジネスに携わるきっかけを見つけてほしい」と話す。

飯塚市のような「炭鉱の街」の経済を議論する際、しばしば批判の対象となるのが、国が旧産炭地振興策として定めた「石炭六法」だ。この法律に基づき、2000年代に入るまで公共事業などの面で国費が優先的に振り向けられたことで、旧産炭地の経済的な自立が遅れたと言われる。

エネルギーが石炭から石油に転換したように、長い時間軸で考えれば、特

定の企業や産業に依存する経済には、いずれ限界が来る。政府の支援で産業構造を延命させたとしても、それは問題を先送りさせるだけ。むしろ本当の意味での地域経済の再生を阻害する恐れもある。

秋田県にかほ市など、企業撤退に揺れる企業城下町は、製造業の空洞化が進むモノ作りニッポンの縮図でもある。各地域のキーパーソンらのそれぞれの挑戦は、長い低迷から抜け出せない日本経済全体にも、今後の針路を指し示しているようだ。 ■