

## 共同研究

## 産業空洞化と地域産業の現状と課題

～山形県米沢市における事例を基礎にして～

山田克巳\*1 一言憲之\*2 関 満博\*3 品田 正\*4 青木俊昭\*5

21世紀を目前に控え、日本の国内産業は構造的に大きな変動の時代を迎えようとしている。従来のように、国内産業のあり方だけを注視するというのではなく、今後ますます強まるであろう経済の国際化の中で、国際分業関係の枠組みがドラスチックに変わろうとしているのである。したがって、以前にも増してよりグローバルな視野で国内の地域産業に生じつつある問題を見据えていく必要がある。こうした構造変化が地域産業に対して必然的にもたらすであろう問題状況を、東北地方の一つの事例的な存在といえる米沢市に焦点を当てて探る中で、それが単に一地域・地方都市だけの問題にとどまらない極めて普遍的なものとしてあるとの位置づけのもとに考察を加える。すなわち、産業の空洞化が一段と進展しつつある今日、これからの地域経済の方向性、地域産業の構造変化、地域労働市場の現状、個別企業の経営分析、地域産業の構造的特性などを具体的に明らかにする中で、その現状と課題を検証しようと試みているのが本稿である。

第一章では、日本とアジアとの間にある極めてホットで緊張度の高い国際分業関係の進展をにらみつつ、地域の中小企業の今後の方向性をいかに見極めるべきかに焦点を当て、予見される次の時代の基本的な構図とは何かを検証するとともに、そこでの基本的な発展の課題を明らかにしている。

第二章では、経営環境の変化が進む中で、日本の企業は事業展開を図る上での製品戦略の見直し、生産の海外シフト、部品の海外調達、新たな企業連携関係の構築、国内での部品調達方法の全体的見直し、完成品・部品の逆輸入などの経営戦略をとることが否応なく求められているわけであるが、その現状と課題を検証している。

第三章では、やや視点を変えて、地域に展開する電子・電機産業の中の一つの事例として、田村電機米沢事業所についての経営分析的な実証を行い、その検討を試みている。

第四章は、地域における産業構造の変化を、商業・工業それぞれについて地域の商店街にみられる変化や伝統産業である米沢織りの生産・流通システムなどを考察している。

## 1. 国際的分業と地域産業

90年代の半ばに差しかかった日本産業の最大の課題は、全ての産業を一国内に抱え込み、極めて効率的な産業システムに形成してきた求心力が失われ、次の拠り所がみえないところにある。むしろ、中国をはじめとする東アジア諸国のダイナミックな工業化の吸引力に取り込まれ、次の時代の構図がみえないまま振り回されている。各企業は東アジアの動向を前提として、

自らのあり方を構想していかざるをえない。ただし、こうした展開をできるのは、大企業や一部の中小企業にすぎず、大半の中小企業はアジア展開に踏みだす企業群を横目でみながら、頭を抱えているのが実情であろう。

そして、予見される次の時代の基本的な構図とは、これまでのように一国内にすべての産業を抱え込むといったものではなく、相当部分を中国を中心とする東アジアに依存しながら、日本産業の独自性をどこに求めていくかというも

\*1 東京情報大学教授（共同研究実施当時、現在聖学院大学教授、東京情報大学非常勤講師）

1995年6月25日受理

\*2・\*5 東京情報大学助教授 \*3 東京情報大学助教授（共同研究実施当時、現在専修大学助教授、東京情報大学非常勤講師）

\*4 東京情報大学講師

のになろう(注1)。仮に、独自性を追求していくための緊張感を失うならば、日本産業は東アジアの辺境として置き去りにされてしまう懸念も残る。事態は、それほどまでに厳しいところに来ている。

このような事態を踏まえ、ここでは東アジアのダイナミズムと日本企業の東アジア展開を意識しながら、日本の地域産業、中小企業の直面している問題の所在を明らかにし、さらに、基本的な発展課題を提示していくことにする。

### 1. アジアの登場と地域産業

93年の秋に、筆者は東北のある県から相談を受けた。県内のある町に立地する県内最有力の電子部品メーカーの様子がおかしいので、事情をみてくれというものであった。その町はその電子部品メーカーを中心とする企業城下町を編成しており、かねてより全国でも最も充実した企業城下町として注目されていた。

工場の責任者によると、「これまでわれわれは、ドルショック以来、海外に出ざるをえない部分は押し出し、国内の最後の拠り所として、この町に拠点を形成してきた。コスト低減の努力を重ね、ここで作る品物が世界で一番安くて良いものにしてきた。しかも、当社の製品は小さく、輸送費などは全く問題にならない。要請があれば地球の裏側に送っても知れている。まして、中国は至近距離だ。だから、ここから送ればよいと思っていた。だが、ユーザーのセットメーカーは駄目だという。ユーザーの進出は中国国内市場が対象であるため、『メード・イン・チャイナ』でなくてはならない。したがって、部品メーカーの当社にも中国へ進出しろという。来なければ取引停止といわれる。否応なく出ざるをえない」。そして、この電子部品メーカーはすでに中国に工場を展開し始めている。

こうした場合、企業城下町は深刻な事態を迎える。拠点工場の生産力は削減される。そして、協力工場へ貸与されていた設備は拠点工場に引き揚げられ、地域への発注は激減する。さらに、

拠点工場内の人員の自然減が図られる。縮小する拠点工場だけが残り、地域の経済循環は大幅に減退するであろう。鉄鋼や造船で経験した、企業城下町の一つの時代の終わりが、電気・電子メーカーを軸とする日本中の各地域にも忍び寄りつつある。

そして、苦悶する責任者の口からは、「これまでの地域との関わりは『共存共栄』であったが、これからは『自助努力』をお願いする」という言葉が吐かれ、「一緒に中国に進出するなら、仕事は出せる」とされている。中国についていくだけの力もないとする協力工場は、「行くも地獄、残るも地獄」に頭を抱えている。そして、地域の雇用調整は否応なく進んでいくであろう。

日本の電機・電子メーカーは、これまでの国際経済調整の中で海外生産と国内生産を厳しく調整し、国内では最後の拠り所ともいべき事業所を維持してきた。だが、現在では、その維持さえ難しい。圧倒的な吸引力を示す中国市場にセットメーカーが引き寄せられ、部品メーカーも吸い込まれつつある。それが「市場」としての中国の巨大性であろう。そして、巨大「市場」の登場を背景に外国企業を吸引する中国は、次第に世界の消費財の生産基地と化し、「メード・イン・チャイナ」が世界を席卷していくことになる。東南アジアに生産拠点を幅広く展開する音響機器のアイワが、電機メーカーの中でほとんど唯一、好業績を続けているという事実は、「消費財」生産の行く末を物語っている。「メード・イン・チャイナ」の足音が高まり、否応なく日本から中国への生産力の移管が進められていくであろう。

### 2. アジアの「熱気」と地域産業

東アジアの各国の存在感が急速に増している90年代以降、日本の各地域は域内の経営資源だけを視野に入れて振興策を考えていくならば、ドラスティックな構造調整を期待することなどできない。日本国内だけではなく、少なくとも東アジアの範囲を視野に入れ、域内企業に強烈

なインパクトを与えていくことが不可欠である。その場合、地域の側は外部の活いきした機能と呼び込むと同時に、自ら外の世界に飛び込んでいくことも必要であろう。特に、中国をはじめとする東アジアの諸国地域の「熱気」はすさまじいものであり、それに接することによって自らを奮い立たせていかなくてはならない。

ただし、外部の企業を呼び込むにしても、あるいは、東アジアの熱気に飛び込むにしても、個々の中小企業の力では限界がある。地域産業経営の牽引役である自治体、ないし、地域のプロデューサーが外部との橋渡し役として機能していかななくてはならない(注2)。彼ら自らが東アジアの熱気に打たれ、国内の閉塞された状況への突破口をどう切り拓いていけるのが課題とされよう。

一般に、地域中小企業は極めて狭い範囲の事業分野に従事し、また、特定受注先に対する下請の位置にあり、それ以外の視野を持ちえていない場合が多い。しかも、その特定受注先も大半は在来型事業分野に終始し、必ずしも明るい展望を抱いているわけではない。むしろ、全般的傾向として、成熟分野で長期停滞傾向を深めていることが多い。あるいは、生産部門の海外展開に踏みだし、国内は大幅な生産調整に取り組んでいる場合も少なくない。こうした枠の中にある限り、地域の中小企業は発展的な展望もドラスティックな構造調整も期待しにくく、むしろ、低迷感を深めていかざるをえない。

事態がこうしたサイクルの中にあるとすれば、地域産業の経営者の位置にある自治体、ないし、地域経営のプロデューサーは、それを突破することを最大の課題としていかなくてはならない。彼ら自身が幅の広いネットワークを形成し、地域中小企業に的確な情報を提供していくことが求められる。

この点に関して、まず、当面の地域産業の指導的な立場に立つはずの自治体の産業振興担当者自身が、東アジアの現場を訪問したこともないなどの事態を早急に改善していく必要がある。むしろ、地域の有力な中小企業は果敢に東

アジアとの可能性を模索し、一定の見識を身につけている場合が少なくない。そのため、自治体の担当者と企業の間には大きな認識のギャップが生じつつある。こうした点は何としてでも解消し、アジアの熱気を取り込みながら次の時代を構想していかななくてはならない。それが、東アジア新時代の地域産業を考える出発点となる。

そして、最近では、東アジアの各地で興味深い経験をすることがある。従来、東アジアに駐在する人々の多くは、早く帰国できることのみを願っていた。だが、現状は大きく異なってきている。当然、東アジアの各国の経済発展により、生活環境等が大幅に改善されていることにもよるが、現在の東アジアに駐在している人々の口からは、「当面、帰国したくない、歴史に参加している感動がある」との言葉がしばしば聞こえるものになってきた。こうした熱気と感動を地域と企業にどのように伝え、そして、共有していくのかは極めて重要であろう。

また、電機産業や自動車産業の中国をはじめとする東アジア諸国地域への進出が活発化する中で、下請中小企業の進出も求められている。そうした立場にある中小企業の口からは、進出を契機に特定受注先への依存の体質を転換し、専門の部品メーカーになりたいなどの意向も聞こえてくる。国内に閉塞されているままでは、メーカーへの転換や、新規事業分野への進出は極めて困難だが、海外という新たな舞台で自らの内面の高度化を達成しようとする意欲がみえてきたことは、日本産業、地域産業の将来に新たな可能性を付け加えることにもなる(注3)。

以上のように、東アジアの新時代は国内に閉塞され、大きな飛躍を期待しにくかった中小企業に新たな可能性を導いているようにもみえる。それは、日本という大きく固い殻に穴があき、新鮮な風が届き始めたことを意味しよう。その風に乗って新天地を求めていくのか、あるいは、その風を吸い込み、国内で新たな事業展開に踏み出すのか、いずれにしても、90年代は東アジ

アの動向を強く意識しながら、新たなステージを自ら見出す時代ということになりそうである。そして、こうした可能性を先導するものとして、地域産業政策が推進されていかななくてはならないのである。

## 2. 産業空洞化の進展と地域産業の現状および課題

### 1. 地域社会の動向と企業の取り組み

1985年秋のプラザ合意以降の短期の円高不況とその後の蟹気倣的好況、その反動としての平成不況、着地点の見えない円高基調、国内主要産業である自動車・電機関連の国内市場の飽和化、国内消費の低迷など日本産業を取り巻く厳しい内外の環境の下で、日本の企業は新たな展開を模索しているように思える。

このような経営環境の下、日本のメーカーは事業展開を図る上で、製品戦略の見直しや生産の海外シフト、部品の海外調達、新たな企業連携関係の構築、国内での部品調達方法の全体的見直し、完成品・部品の逆輸入などの経営戦略をとることが否応なく求められている。

この潮流は、これまで日本の製造業を牽引してきた電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、一般機械器具製造業（出荷額ベース）においてみられたくものづくりの機能分担構造を変えつつある。従来までの構造は、経営の中核機能・研究開発機能を担う頭脳部分は大都市圏に集中させ、生産・量産機能という肉体部分は地方圏に分散させるという構造が典型的であった。しかしながら、セットメーカーおよび一次部品メーカーを中心とする海外シフトの加速化、材料や部品の海外調達への切替えや増加は、これまで生産・量産機能を基本的に担ってきた地方工場や生産子会社、さらに、地方工場や生産子会社を頂点とする一次・二次下請という垂直的分業構造を抱え込んできた地域産業に対して根本的な課題と困難を課している。

このような視点から特定の地域における動向

と対応を調査したものが本研究である。特定地域としては山形県米沢市を選んだ。その理由は、戦前から繊維を中心とする工業都市であったことに加えて、戦時中における疎開企業の存在が戦後の地域経済の発展に一定の役割を演じたことおよび企業誘致（特に、1973年工業再配置法による全国第1号中核工業団地指定を受けた八幡原工業団地が受け皿として果たした役割は大きい）によって地域産業構造の特質が一層はっきりした形で形成されたという地方圏工業の典型的な事例の一つと考えられるからである。

当該地域工業の中で電機産業の占める比重はきわめて高く、地域産業の中で基幹的な地位にある。基幹的な地位にあることは、工業統計上における従業者数、製造品等出荷額の占める割合に端的にあらわれているが、反面、電機産業の動向がそのまま地域産業ひいては地域社会の盛衰を左右するくモノカルチャー型>の構造特性をもっていることを物語っている。

地域電機産業は、①一社および関連企業のみで生産ラインを維持している完結型企业、②部品加工、部品組立(ユニット組立)、完成品組立等の下請企業の存在が不可欠な加工組立型企业、③中堅企業等が中心的な役割を果たしている。

①の完結型企业には、日立、明電舎、三菱マテリアル、旭ガラス等の子会社や関連企業、②の加工組立型企业には、NECの子会社、かつての電タファミリーの一員であった田村電機製作所、シャープ系の広重グループ等がある。③の中堅企業には、高速高精度の各種自動機的设计製作を行うハイメカ、システム機器研究開発の吉喜工業、自社開発製品の製造・販売も手掛けるタカハタ電子等が存在している。

完結型企业は、主として雇用面で地域経済・地域社会と深いつながりを有するが、資本金、研究・開発力、技術力の面ではむしろ大都市圏にある本社や母工場に依存している。完結型企业は、総じて、歩留りの向上、24時間稼働（交代制勤務の導入）による早期の減価償却によってコスト削減を図る一方で、高付加価値製品の生産によって低価格競争時代に対応する措置を

講じている。例えば、水晶振動子、水晶発信器等の生産を行う明電通信工業では、大量生産方式による民生用汎用品はシンガポール（1979年）、マレーシア（1989年）の関連会社に生産を移管し、国内では自動車電話、携帯電話等の移動体通信に使われ、ダウンサイジングと高精度が要求される発信器や表面実装型の各種高付加価値製品の生産を行っている。そのために、最新鋭設備を駆使した自動化ラインを導入し、効率的な生産体制を構築している。また、シリコンウェハを生産する三菱マテリアル山形シリコンにおいては、ユーザーからの厳しい価格引下げ圧力が働き、遡及値引きも求められている状況の中で、高精度が求められる高付加価値の8インチウェハ生産への志向を強めつつある。

加工組立型企業は総じて、資本、技術力、雇用、下請関係等の関係で地域経済・地域社会と密接な関連を有するが、生産品目、ユーザー、研究開発型か生産委託型か等の要因により個別企業の対応はさまざまである。特に、海外シフトが進んでいる系列製品をこれまで生産してきた企業、例えば、カーステレオ、ビデオ機器、テレビ関連機器を生産してきた企業は、その影響が大きくリストラが恒常的に求められている。リストラの向かう方向は、高付加価値の生産部門へのシフト、自社製品開発、これまでの業務内容と全く異なるサービス関連部門への進出等ときわめて多様である。さらに、これまで地域経済の主導的な役割を演じ、下請関係にある地場中小企業を通じて地域経済への影響力が強かったパソコン、中小容量の電子交換機の米沢日本電気、多機能電話機、情報端末機器等の田村電機製作所米沢事業所の対応は、対照的でした。両社の対応は、自社内の技術開発力の強弱に大きく左右されてきたといえよう。

前者の米沢日本電気は、経営管理（Top Management、Middle Management）担当の人材養成、技術開発、生産、販売、営業という基本的な経営職能の拡充・強化を図るために、親会社であるNEC本社および各事業部とのリンクを強めながら応用研究・開発機能を地方

圏に取り込み、開発型生産企業へと発展してきた。さらに、効率的生産体制を構築する上でも親会社との連携を緊密に行い、商品競争力を強化してきた。その結果、開発型生産企業としての自立的な展開能力を徐々に内在化してきたが、ここに来て低価格時代への対応に腐心している状況にある。低価格化の浸透という経営環境の変化に即応するため、社内的にQCD（品質、コスト、デリバリー）の中でも特にコスト削減が最重要課題として浮上してきた。そのため、一次下請の地場中小企業への発注単価の引下げや下請再編、部材調達方法の見直し等の〈構造的〉改善が避けておれない経営課題となっている。これまで地域の生産ネットワークを強化し、ジャスト・イン・タイム方式による効率的生産体制を構築してきた米沢日本電気であるが、今後、親会社の経営・商品戦略によっては一次下請、二次下請などにあたる地場中小企業に与える影響が懸念される状況にある。

地場の一次下請、二次下請企業は基本的にアッセンブリー技術を向上させることによって発展を遂げてきたことから資本や生産技術面の社内的蓄積が少ない。また、アッセンブリー技術分野は人的コストの面から電機セットメーカーが海外にシフトしやすいことも手伝って、海外との直接的な競争に晒される分野であり、ますます下請企業の選別と淘汰が行われることになろう。将来の展望はいつそう描きにくく不透明な状況に置かれていると判断される所以である。

上記の問題は、米沢地区において観察される特殊な事例ではなく、日本の製造業全体がかかえている構造的な問題でもある。

構造的な問題であるとする理由は、以下の点にある。周知のようにこれまで日本産業のリーディング・インダストリーであった自動車・電機産業は、大手セットメーカーの傘下に一次・二次・三次などの下請企業を組織化し、ピラミッド型の生産システムをフルに利用しながら、そのメリットを享受し成長を遂げてきた。しかるに、国内市場の飽和、とどまるところを知らない円高、NIES諸国のキャッチアップ等の経

管環境要因の変化は、価格競争力を維持していく上でも、中長期的にピラミッド型生産システムからネットワーク型生産システムへの移行を促進することになろう。

ネットワーク型生産システムへの移行は、国際的競争力という純粋に経済合理的な観点から一次・二次などの下請企業の選別と再編が行われることを意味し、競争力の弱い下請企業を排除し淘汰していくことにつながっていくであろう。

後者の米沢事業所は、かつての親会社である電々公社（現、NTT）への依存的体質がなかなか払拭できず、自社内の研究開発力もやや脆弱であったことから企業業績が悪化してきた。数年前、市場動向に敏感な経営管理者の養成、組織の肥大化に伴う機動性の欠如を改善する意味もあって分社化するとともに、希望退職者を募る雇用調整も実施したが、意図どおりの成果はまだ得られておらず試行錯誤の取り組みを行っている。関連企業7社と約180社にのぼる協力企業をかかえているが、サブアッセンブリーを主に担当している協力企業の置かれている状況（米沢地区に約30社）には前途険しいものがあると予想される。

## 2. 地域労働市場

地域の雇用動向を観察する場合、地域の産業構造の特質を把握しておく必要がある。戦前から絹織物の産地として工業が発展していた地域であった。戦後は地場産業であった繊維不況の影響を受けて工業の将来展望が描きにくい時期もあった。しかしながら、戦時中の疎開企業の当地での操業、市当局の工業誘致政策、日本経済の成長・拡大に伴う電機産業の台頭等により、地域産業全体に対する工業の比重は大きく変化していない。

地域の工業構造の転換を事業所数と従業者数で示してみると、繊維産業の事業所数のピークは1957年（昭和32年）の622、従業者数のそれは1960年（昭和35年）の8,743人であり、それが1993

年（平成5年）では事業所数278、従業者数2,223人と激減している。巨視的にみると、繊維産業の雇用吸収力の弱まりは加工組立型の電機産業および機械、金属産業が雇用量を拡大することによって相殺されてきたといえよう。

典型的な女子型産業であった繊維産業が抱え込む形となった女子労働力は、手作業＝手先の器用さも求められる加工組立型の地場大手電機企業やその下請企業群、縫製作業を中心とする衣服産業に吸収された。また、数的には女子より少ない男子労働力は、一部は機械、金属系業種へ、一部は電機産業へとシフトしていったと考えられるし、我々の企業調査でもそのことは確認できたところである。

新しい雇用吸収源として拡大してきた電機産業も、1991年（平成3年）の事業所数120、従業者数8,076人をピークに下降局面に入っている。とりわけ、これまで手作業を中心とする組立工程や目視検査工程を中心に雇用されていた女子労働力に対する過剰感が強く、この部門での雇用量減少が目立っており新たな雇用先の確保も難しくなっている。当地で長い間操業してきた電子部品メーカーを我々が訪問した時にも、過剰となってきた女子従業員の処遇に頭を痛めているとのことであった。女子社員からの新規事業提案を受けて社会福祉事業を積極的に展開し、女子社員の雇用の場を確保している自社製品の開発・販売を手がける中堅メーカーも存在している。ただ、小規模とはいえ未知の分野への女性だけの進出であることも手伝って、メーカーサイドも収益優先事業としないことや経営的支援等の積極的なサポート体制をとっている。

電機産業の加工組立部門は、国内市場の成熟化、つづく円高基調と輸出競争力の低下、国際的な生産ネットワークの整備が顕著にみられる部門である。当該部門における労働力需要はコスト競争力の側面から今後しだいに低下し、労働力の相対的過剰傾向が続くことが十分予想される。とりわけ、生産部門における男子中高年労働力の余剰感、管理部門に属する中高年労働力の余剰感はいつそう高まるであろう。その場

合、定年退職者の未補充や新規採用の抑制等の平均的かつ一般的な雇用調整手段で対応できるものとは考えにくい。中高年齢層を軸とする労働力の流動化が今後どのような範囲と速さで起こってくるのかという問題は、地域社会全体にとっても一つの社会問題となるであろう。その一方で、先端技術型の資本集約的な電機産業部門—半導体を始めとする電子産業—では、生産設備の効率的稼働の必要性、24時間稼働と交代制、技術革新への柔軟な潜在的対応力等の必要性から、生産部門の基幹労働力として若年労働力に対する需要はここにきてようやく回復してきている。しかしながら、半導体を始めとする電子産業の市況は日毎に変動しており、このような変動に迅速に適応できる生産体制の構築のために、生産基幹労働力（社員）と生産量変動に可塑的に即応できる周辺の労働力という考え方に基づく労働力管理がいつそう明確になってきている。労働力管理の問題と並んで（若年）労働者の定着率の問題もあり、男子若年労働力に対する需給関係は今後さらに複雑な展開をたどることになる。

前述したような事から総じて、労働力需給における性別および年齢階層別の断層がいつそう表面化してきているという傾向が当該地域においても観察されたといえよう。

日本の製造業の置かれている全体的構造が変革期にある状況の下では、雇用問題も不透明にならざるをえないが、電機産業とりわけ加工組立型業務の比重が相対的に高い当該地域においては、それから受ける影響も強い。

最後に、最近数年間の労働市場の状況（常用労働者）を有効求人倍率という物差しでみておこう。電機産業の事業所数と従業者数がピークであった1991年（平成3年）に有効求人倍率も、2.08倍に達しているが、その後この数値は急速に下降し、1993年（平成5年）に1.01倍、1994年（平成6年）には1.03倍と低迷し、雇用状況の厳しさを反映したものになっている。需給のミスマッチを考慮に入れると有効求人倍率は2倍程度が必要であることからみれば、1倍前後

はきわめて低い水準である。その中でも特に、中高年者の有効求人倍率は、1991年（平成3年）でも0.67倍にすぎず、1993年（平成5年）には0.33倍というきわめて厳しい状況にある。今後の雇用動向についても前述してきたように楽観的な見通しをたてにくい状況にあることは確かである。

### 3. 田村電機製作所にみる経営指標

今回の調査にあたり入手することができた田村グループの最新期のデータは第48期、つまり平成6年3月迄の1年間のものである。同社も景気低迷のあおりを受け、平成3年45期475億円強の売上があったものの、その後397億、389億と減少し、第48期ですこし上向いて404億円まで回復している。経常利益は2年3月16億から翌年6億弱にまでおち、平成4年3月期は損失51億円であり、最もつらい1年となった。以降赤字ながらその幅は37億、14億と黒字化へ向けて急回復である。落ち込みをこの程度に必死に防いだあとが次の諸点で見受けられる。(1)資産処分をしてしのいだ。つまり、45期の平成3年3月期に総資産が574億あったものが48期平成6年3月期448億にまで下がってしまっている。(2)借入をしてしのいだ。自己資本比率が44期平成2年3月期に29.1%あったものが、48期平成6年3月16.1%まで少しずつ減少してきている。好況の時の増資の傾向と逆の兆候がここにもはっきりと伺われる。

株価でも明確に同社の業績を反映しており、45期平成3年3月に最高2520円、最低1090円だったものが、48期平成6年3月1010円から526円の間で取引されていたのである。

二大株主は日本電気と沖電気が仲良く606万株づつ、11.98%で同率首位である。次に同社の活性化は情報システム機器部門を担当する米沢事業所の発展にかかっているとみえよう。というのは、通信機器は47期平成5年3月期にカード式公衆電話機やコードレス電話機等55.4%から63.5%へと上昇しているのに逆に18.3%か

ら12.1%へと下がっているからである。もっとも生活必要物資に近いものから回復するとすれば、資金的余裕があって売れる同部門のプライベート応用機器やホームトレード端末機器などは景気回復が本格化しないと急伸は期待薄かもしれない。ともあれ、通信機器の47期から48期への倍増により同社は立ち直りのスピードがアップし、23%を占める輸出も8割強を東南アジアにて売上げ、総売上上の3割強がNTTに対するものであるなどの特色を備え、更なる成長が期待されている。

### 1. 米沢事業所の規模、生産能力について

よりよいものを円滑につくるための努力が米沢事業所においても見受けられる。まず49期以降の所要資金として、製品製造における仕上げの工程で必要なクリーンルーム2億円弱を7年3月完成予定で投じているし、製品の形をきめる大事な金型や測定設備に3億5千万円以上計上している。工場の規模は神奈川県相模原市に較べ2分の1である。従業員も262人に対し、126人である。だが投下資本は逆に27億に対し34億円と高額なのは、用地が5.5ヘクタールに対し9ヘクタールと広大でかさんでいるため。それゆえ市況が好転し、用地を活かした増産などの方法による展開が期待される。

次に工場会計のようすをみると、前述の通り田村電機製作所は、相模原と米沢の2工場体制である。同社の製造原価報告書によれば、国内労働力は高いといわれながらも、47期5年3月期で11.5%、48期6年3月期で9.7%にとどまっており、これは経費、15.6%及び13.8よりも少ない。材料費が残り全部であり、72.9%から76.5%を占めている。2工場で全生産を行い、田村の今日を支えている。

### 2. 田村電機製作所米沢事業所について

調査に当たり、同所を訪れると「ようこそ米沢事業所へ」なるパンフレットを入手すること

ができた。同所の関連企業数が7社で1000人おり、田村テクノ、ファインコム、田村物流、田村興産、ユニオン電機、ミユキ精機、千代田工業からなり、他に協力企業が180社もある。同社の品質の高さは国際規格を取得したことで、証明されている。すなわちISO9001がそれである。これは設計、開発、調査、製造等のトータルな品質の高水準さを証明するものである。

上記7社が部品製造などで協力しあって生産活動を行っていることがわかったが、重電といわれる田村の属する業界の特色と限界をインタビューしてみた。するとこんな答えが返ってきた。「松下、ソニー、パナソニックなど家電各社がこぞって参入してくるとき、通信器専業である重電のため当社は苦戦している。そこで新需要を開拓していかなければならない。最近パチンコ機のプライベートカードなどで新規市場開拓に成功した」との事である。

又、家電の動きにはライバル意識の表れもあってか、「(1)無用なモデルチェンジが多い、(2)消費者不在の品種過多が目立つ」と鋭い指摘をされていた。

生産性をあげるための技術革新は生産技術部で、収益性をあげるための商品開発は商品開発部で、安全性を保つために総務部の伝票集計に基づく予算策定や資金調達、運用のやりくりが行われている。富士、あさひ、住友の3行から14から18億ずつ、運転資金を借入れているが、調達場所は目黒や日本橋の方で行っているようである。

### 3. 経営分析指標に代入して業界平均との比較 研究～染谷恭次郎著「経営分析」国元書房 を用いて

#### 3-1 製造業の平均利益率

同書120ページに掲載された380社の製造業の平均値と公式を順に同社(田村電機製作所)と比較しながら見比べてみよう。まず、自己資本当期利益率は、当期純利益を自己資本で割ったものであるが、製造業平均で8.34%であったの



に対し、同社は、当期純損失会社のため0%であった。経常利益に置き換えても経常損失のため同じく0%となる。

### 3-2 売上総利益率について

380社の製造業平均で、18.37%であった。これは、売上総利益を純売上高で割ったもので、16.85%に達し、平均にあと2%となっている。この比率を0.7%営業費がオーバーしたため、営業損失3億2千万円弱となってしまった。

### 3-3 当期製造費用の構成について

製造費用は材料費・労務費・経費の3つからなり、平均値はそれぞれ58.1%、12.2%、29.8%であったが、これと比して同社は順に76.5%、9.7%、13.8%となっており、構成比からいえば材料費率が高く、労務費はやや低く、経費は平均に近い特色がみられた。材料費上昇と労務費減少の傾向は、一期前の47期(平成5年3月期)から見ると一層強まっていることが分かる。つまり、材料費は72.9%から76.5%へ、逆に労務費が11.5%から9.7%へと減少している。材料費の高騰を労務費を抑制してしのいだなどが考えられるが、そうであるとすれば、売上増が達成された時は、労務費の相対的上昇の要請が組合などからでてくるものと思われる。材料費の比率高も購買先の選定方法の改善などが考えられる。これには外注が自製かの決定も含まれる。

### 3-4 総資本回転率について

業界平均1.13回である総資本回転率は、売上高を総資本で割ったもので、同社についてあてはめてみると、435億1500万円を461億1600万円を割り、0.94回強となる。これは用意した資本の割に計上される売上のウェイトが平均を下まわっていることを示すので、現存の総資本つまり固定設備・土地等で、より多い収益をあげることができるよう努めていかなければならない。比率をよくするためには、総資本を下げる、遊休地の売却、資本の払戻しなども不況の時は、対策として用いられることが多い。

### 3-5 売上債権回転率について

製造業平均5.02回であるのに対し、同社は、売上高を売上債権で割って求めるのであるから、

435億1500万円を、116億7300万円を割ると、3.72回となり、掛売上のウェイトが平均より高く、回収のリスクが多いとまでもいいきれないが、平均よりも上回っていることは事実である。87億位であれば、おおよそ平均値と同じとなるのである。

### 3-6 棚卸資産回転率について

製造業平均6.7回ある棚卸資産回転率は、売上原価を棚卸資産で割ることによって求める。これにより当期売上に繋がった製造コスト合計が、売却目的で保有している資産(原材料、仕掛品、半製品、製品合計)の何倍位になるかを、回転率として何回という形で表現したものである。そこで同社の場合をみると、売上原価は361億7800万円であり、これに対して、棚卸資産は114億3600万円なので、3.16回となる。これは同社が棚卸資産の在庫をなるべく減らして、節約を図った結果、財務内容をよくしようと工夫したと考えられる。適正在庫、受注に応じた在庫を心掛けることが過剰在庫を防ぐことになり、倉庫料・保険料・仕入による買掛金等が節約になるであろう。

### 3-7 固定資産回転率について

製造業の業界平均で4.40回である固定資産回転率については、売上高を固定資産で割ったものであり、435億1500万円と170億8800万円を割ることにより、2.54回であり、固定資産のウェイトが売上と比した時、平均と較べてやや多いという結果になった。この比率を改善するためには、遊休固定資産があるか調べ、あればそれを売却して回転率を上げるなどの方策が用いられるようになる。

### 3-8 流動比率について

流動比率は流動資産を流動負債で割ったものであるが、製造業平均は119.57%となっている。これに対し同社は、277億3000万円を211億3200万円を割り、131.22%となっており、流動資産の流動負債に対する割合は平均を上回っており、適正であるといえよう。

### 3-9 酸性試験比率について

これは当座資産を流動資産で割ったもので、

平均比率は78.15%であるが、同社の場合は当座資産は現金及び預金44億7700万円、有価証券は6億300万円であるから、合計50億8000万円となり、これを流動資産合計277億3000万円で割って求めて、18.31%と低くなっている。すぐ処分可能な現金性資産の割合は比較的少なく、余裕資金の乏しいことを示している。

### 3-10 固定比率について

固定比率は自己資本を固定資産で割ったもので、138.68%という製造業の平均値が与えられている。これに対し同社は、72億3700万円を170億8800万円で割るので、42.35%と低くなっており、固定資産に比べて自己資本の比率が下がっており、固定資産を少なくするか、自己資本をふやすことによって、この財務数値を改良してゆかねばならない。

### 3-11 負債比率について

これは製造業平均で238.10%であるが、自己資本を他人資本でわるので、72億3700万円を375億8200万円で割って、19.26%になり、自己資本と他人資本の差が大きく、外部資本の調達をフルに活かし、レバレッジ効果を誘発し、活発な経営を行っている様子が伺われる。あまり他人資本(借入金、買掛金、未払金、支払手形など)が増加するようだとバランスがくずれ、比率の悪化を招くので、それ以上負債を増やさないようにするか、増資をして自己資本比率を高めるなどの工夫が必要となろう。

## 4. 田村電機製作所にみるニーズ対応

米沢で健闘する田村電機製作所にとり、コスト削減や経営比率維持は毎日が工夫、苦労の連続なのである。売掛金内訳をみても、新ニーズ対応の模索がうかがえる。田村電機は、NTT系だとされながらも、売掛金構成では18%位で、これに三井物産17%、日本レジャーカードシステム15%とレジャーニーズに則した営業展開を図って切り抜けている。新ニーズ対応では、PHS導入の1995年7月からのパーソナルハンディフォンシステムの本格参入に備え、安価で

便利な携帯電話につぐ新商品を開発し終え、新聞記事の新商品紹介にも顔をだしている。恵比寿の新インテリジェントビル街ガーデンプレイスの一角にあるウエスタン東京ホテルで従業員は全員同機を保持し、居場所が管理できるので、業務が滑らかに進むと好評との事である。これは、ある意味でオフィスレイアウト革命ともいえる。というのは、固定的な電話機の配置と、うっとうしいコード群を目にしなくとも社員ひとりひとりがコードレスの外線機をもつことで、オフィスレイアウトがスムーズに配置替えなどの点でしやすくなるというもの。従来の電話の概念を破った画期的な電話がもうすぐ到来する。便利さは不便点を発見し、改良された機能を新商品に内蔵させることで初めて実現するのであるから、田村の限りない努力が次々と実っていく様子が新商品の到来によって伺えるのである。

こうした経営努力の甲斐あって、平成6年3月末の決算では、数カ所で改良の兆しがはっきりと見ることができる。連結損益計算書により、(1)売上高が418億円から435億円に17億円増加していること。(2)営業損失が23億円から3億円に減少し20億円改善していること。(3)経常損失が37億円から14億円に23億円改善していること。(4)当期純損失が57億円から12億円に減少し45億円改善していることである。

企業の成長には外部資本の積極的な導入が不可欠である。そこで貸借対照表の貸方負債の割合は、30%から40%位を占める企業が多数である。モジリアーニ＝ミラーのMM理論でもその事は資金調達コスト面からメリットを指摘しているし、多くの企業はそうやって成長をなした。同社も貸借対照表により、貸方合計466億円のうち84%にあたる392億円は負債である。その中で単独勘定科目で多額なものが、(1)短期借入金110億円、(2)長期借入金105億円である。このうち(2)の長期借入金については40億円であった昨年から65億円増加して負債比率を1年で81%から84%へと3%アップしている。この調子で負債比率を増加するのはあまり好ましくないため、景気が回復し、資金流入が活発化した時

点で自己資本比率を増加して、長期的安定成長体質に変換しなければならないであろう。10億から20億の範囲で5～6行から抵当権設定や工場財団設定を中心とした担保設定の仕方でも追加融資を受けている。

株価は欧米の風習に倣って、最近では一株当たり情報が企業業績の評価のひとつの基準となってきた。そこで同社の一株当たり純資産額の推移を見ると、168円から143円に25円程後退している。一株当たり当期純損失の方は、112円から24円と88円ほど改良している。経営指標を中心的に左右する売上の増加などによって一株当たり情報は改良（収益性の面で）されたが、負債の増加を伴って達成されたため、純資産は減少した様子を知ることができる。

同社の平成5年度を前年度と比べ諸経営分析比率が改良された原因は、上記で検証した売上の増加に加えて、コストの削減の成果もある。これには物流コスト、保守サービス業務の合理化、子会社の統・廃合の成果が含まれる。攻めと守り両面から功を奏したものと見える。

研究開発費をみると33億円である。これは435億円である売上高からみるとかなり高額である。新製品のシェア競争に勝ち抜くためには、多大な研究開発費をかけていかないと生き残れない。そのことを如実に示している。

販売費及び一般管理費が10億円減少できたのは、人減らしによる給料賃金の減少効果1億円によるものというよりは、荷作運搬費14億円がカットされたためのものである。生産工場内のコスト以外にも経費節減の機会を積極的に見だし実行している。従業員数900人、5000万株の同社は平成3年3月期の5円50銭配当を最後に無配で5年がたつが、このまま売上が回復すると復配へと好転することになる日も近くやってくるのであろう。

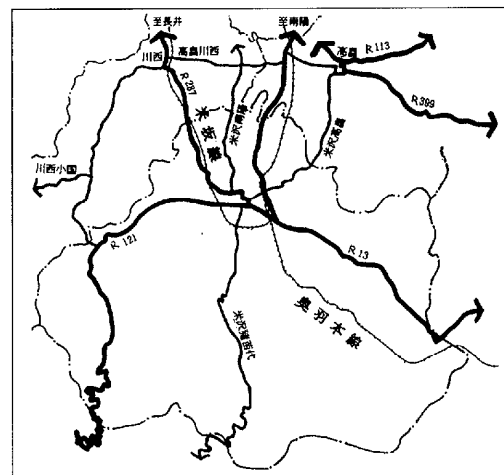
#### 4. 米沢市の地域産業構造の特徴

米沢市は、山形県の南東端に位置する県南地域の中心的な都市である。米沢盆地は、内陸性

気候で、夏は高温多湿、冬は季節風の影響で降雪が多く、豪雪地である。交通の便では、奥羽本線と国道13号線が県境を越えて隣接の福島市に通じており、JR米坂線は宇津峠を越え、越後平野北部につながり、日本海側へと通じる。東京・米沢間は、92年7月に、東京・山形間に山形新幹線が開通したことにより、所要時間2時間10分で結ばれるようになった。市内を通る国道は3路線あり、福島から米沢を通り、山形、秋田方面へは3号線、喜多方方面へは121号線、長井から最上川沿いに寒河江方面には287号線が走る。91年7月には、山形自動車道（東北横断自動車道酒田線）の、村田JCT～寒河江IT間が開通したことで関東方面への交通の便が一層よくなった。（図-1）

米沢市は、戦前には、江戸時代からの伝統を誇る米沢織を中心とした繊維工業（昭和初期レーヨンの発祥地として有名）が盛んであり、戦後は、今日に至るまで続く弱電関係の工場立地により、電気機器工業の発展で成功を取めた。

図1  
■ 米沢市の主要な交通網



（出所）『米沢市特定商業集積整備基本構想等作成調査報告書』P14より、1994年3月

市の中東部には、八幡原中核工業団地が造成され、今日に至っている。とはいえ、近年に至り工業のみならず、商業においても構造的変化が生じている。

1. 流通・商業の地域構造と特性

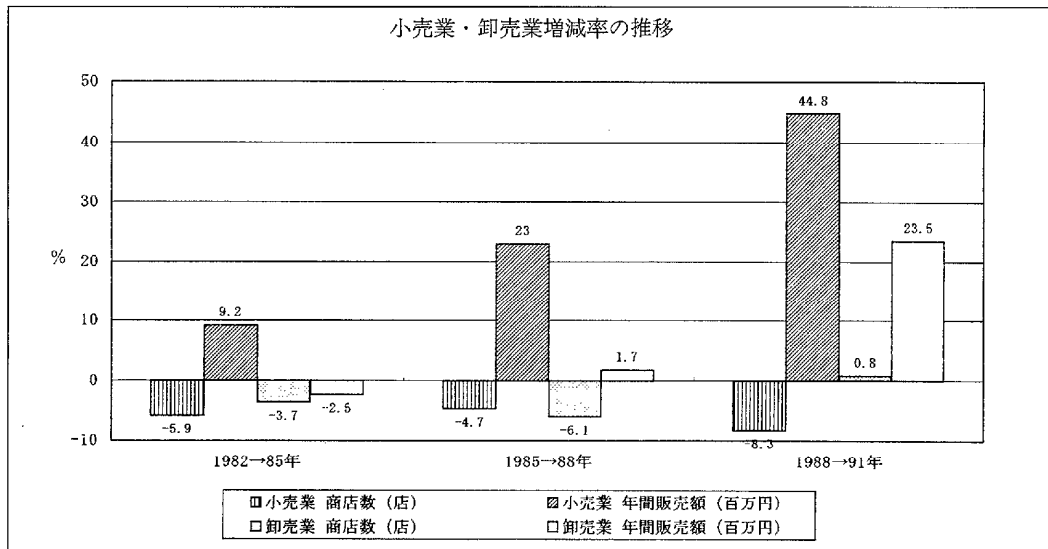
以下では、米沢市の商業構造を、『山形県商業統計調査』の結果をもとにみておこう。まず、1988年と比較した91年の数値でみると、卸売業が大きな伸びを示している。すなわち、商店数では、6.5% (379店)、従業員数で6.2% (2,834人)、年間販売額で19.1% (1,281億円) となる。また、小売業では、91年に店舗数が88年比で51店 (3.5%) 減少し、1,395店となっている。こうした店舗数の減少にも関わらず、売り場面積、従業員数、年間販売額はそれぞれ増加傾向を示しており、小売業分野での構造変化は、従業員数5人以下の比較的小規模な店舗で生じている

ことがわかる。これは、バブル経済下で、地方における大型店の出店攻勢が顕著になったことや「価格破壊」等の進展によるものと思われる。

ところで、米沢市には、市の中心部を始めとして約30余りの商店街があり、そこでの総店舗数は458店舗である。中心部付近には、中央通り商店街、上杉通り商店会、西銀座商店会、丸の内商工会、たつまち商店街、桐町通り商店会など多くの商店街が混在し、JR米沢駅周辺には、駅前通り商店街、信濃町商栄会、北部には、春日通り商興会があり、東・南部には、東町商店会や観音通り商栄会がある。小売業の店舗数は、1392店(県全体の店舗数：19198店、県全体比：7.25%)である。県内の他市(山形市は3621店：18.86%)と比較すると商店の数では少ないといえる。

米沢市『商工のあらし』(平成5年度版：経済部商工課発行)によると、平成5年の世帯数

表1-1 米沢市の商業の動向 (県商業統計調査)



増減率(%)		1982→85年	1985→88年	1988→91年
小売業	店舗数 (店)	-5.9	-4.7	-8.3
	年間販売額 (百万円)	9.2	23	44.8
卸売業	店舗数 (店)	-3.7	-6.1	0.8
	年間販売額 (百万円)	-2.5	1.7	23.5

は28837を数え、人口総数は93463人である。地区別では東部が世帯数5218、人口は16333人と最も多く、次いで西部地区の5161世帯、16064人、南部地区の4815世帯、13135人となる。北部は人口、世帯とも南部の約半数である。市内の事業所は、1975年に5184あり、そのうち卸・小売業・飲食業は全体の約4割を占め2313店であった。その数は80年代以降に一時的に増加傾向を示し、2486店まで数を増やしたが、1991年には5859事業所中、卸・小売業・飲食業等が2365店と70年代半ばにほぼ近い状態に戻った。このように、流通業関係の全事業所の数に占める比率は、近年やや低下する傾向にある。(表1-1~3参照) しかしながら、サービス業関係を加えた第3次産業としての構成比で見れば、事業所数、従業員数ともに5割以上となり、大きく増加している。

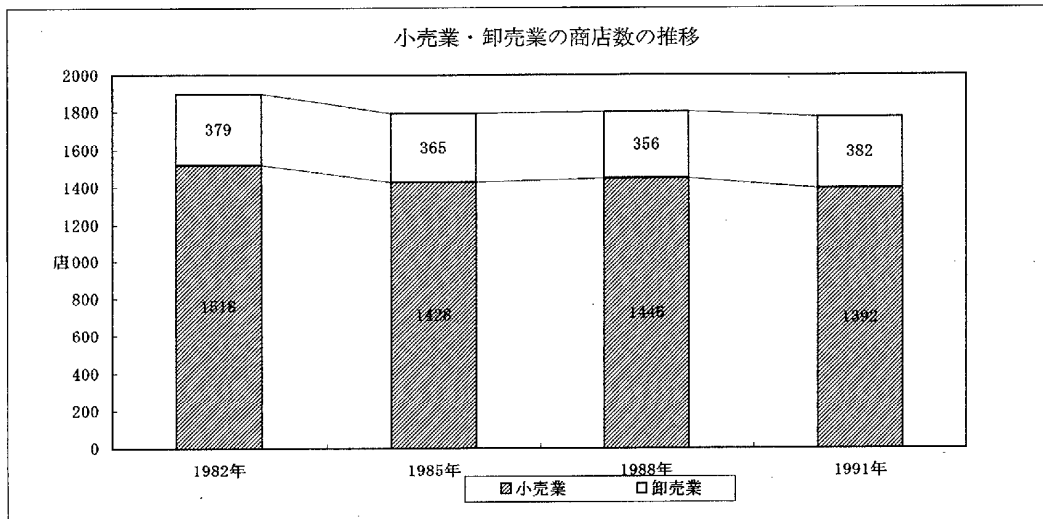
米沢市の場合も他の地方都市にみられると同様に、地域商店街中心の商業環境に変化が生じてきている。以上にみたように、近年の顕著な

商店数の変化が単に人口の減少という自然的なものに起因するのではなく、80年代から90年代前半にかけての変化は、他律的な要因によるものと思われる。すなわち、これまで市の中心部に立地していた大型店舗の移転により、商店街の活気が沈滞化したことである。実は、こうした現象は何も米沢市だけに限らず、他の地方都市でもほぼ共通してみられる現象となっているといえる。たとえば、東北の場合、八戸市、北上市、郡山市などの諸都市でスーパーを中心とする大型店が郊外に移転したことにより、従来の商業中心地が「空洞化」し、地域の地域経済、商業構造に大きな影響を及ぼした。これは、加工組立型の工業が「円高」による輸出困難が原因で「空洞化」をもたらすのと同様の影響を地域経済に与えるものといえよう。

2. 工業の地域構造と特性

山形県は1987年に「テクノポリス開発計画」

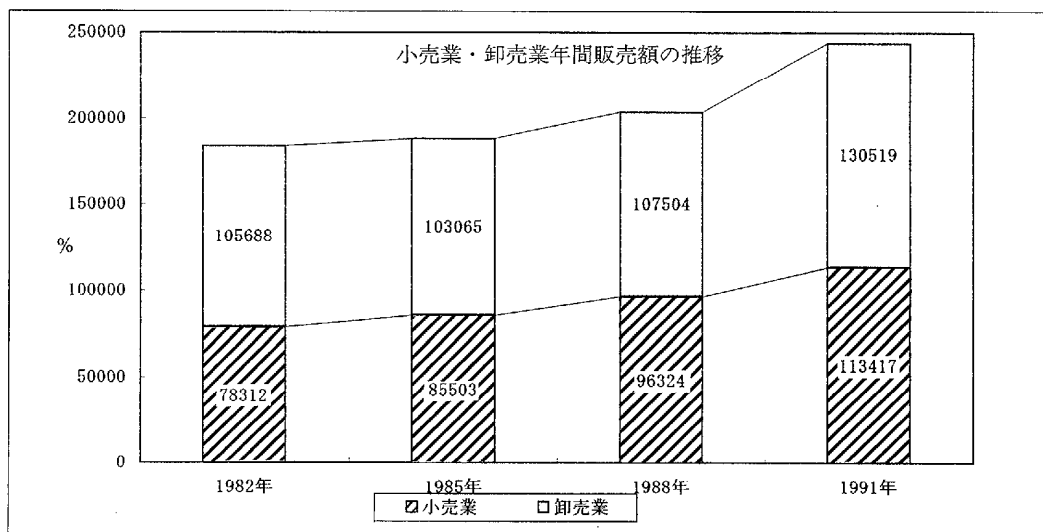
表1-2 米沢市の商業の動向 (県商業統計調査)



商店数 (店)

	1982年	1985年	1988年	1991年
小売業	1,518	1,428	1,446	1,392
卸売業	379	365	356	382

表1-3 米沢市の商業の動向（県商業統計調査）



年間販売額（百万円）

	1982年	1985年	1988年	1991年
小売業	78,312	85,503	96,324	113,417
卸売業	105,688	103,065	107,504	130,519

地域に指定されており、米沢市もその一核を担っている。そこでは、メカトロニクス、バイオテクノロジー、ファッションが目標の産業群として掲げられている。

91年時点での事業所数は、937事業所で、繊維関係が最も多く、300の事業所を数え、全体の32.0%、次に電機の120事業所(12.8%)、第3が衣服で73事業所(7.8%)となっている。1965年以降の長期的な増減傾向をみた場合、特に、電機・電子関係の加工・組立産業の伸びが大きく、それとは対照的に繊維などの生活関連産業の減少傾向が目につく。製造品出荷額等でも、増加しているのは電機、ゴム、輸送、機械等で、16業種ある。その反対に、家具、プラスチック、木材等の業種では減少がみられる。(図2)

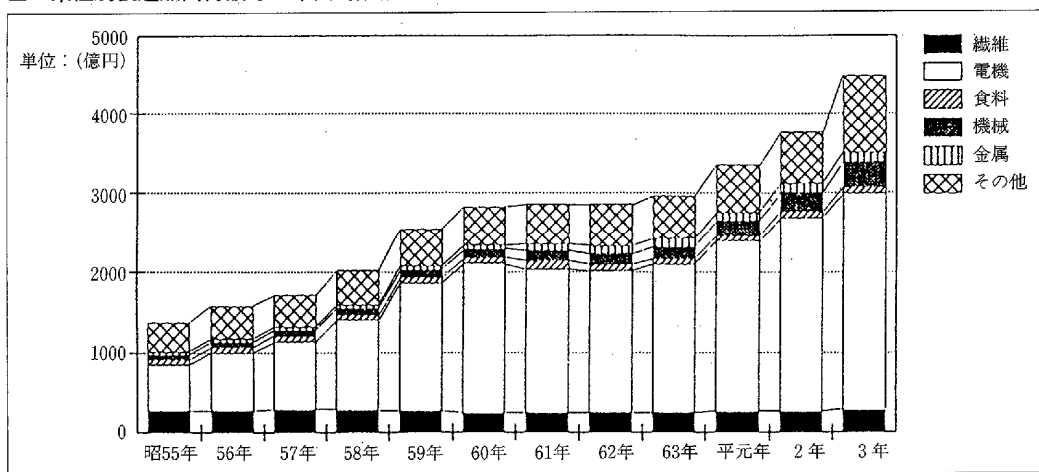
伝統的産業としての米沢織に加え、戦後急速に発展した電気機械工業が産業の中心である。米沢織は、合成繊維の開発の進展とともに成長してきた。米沢織の洋装部門は約200社にのぼる

企業群で形成されており、各社がそれぞれの分野で専門化し、相互に技術的なネットワークを組みながら製品化に努力している。特に、婦人服地の分野では技術開発に努め、この分野での技術はフランスのコモに匹敵する世界一の技術力を誇っている。伝統的な織物としては、自然の染色を生かした和装服地がある。他方では、個性的なデザイナーズブランドや有名ブランドで、高級生地としても使用されている。そして、国内では日航(JAL)のネッカチーフに採用されるなど、高級繊維として普及している。産業空洞化が懸念される現在、伝統産業としての厳しい生き残りをかけ、従来にも増してより一層の創意と工夫が要求されるといえよう。

ところで、工業分野では、1985年に結成された「米沢電機工業会」が目すべき存在である。これは、米沢市を中心に置賜地方に拠点を持つエレクトロニクス・メーカーが約30社(地元中堅企業)ほど結集し、中核メンバーに大手6社

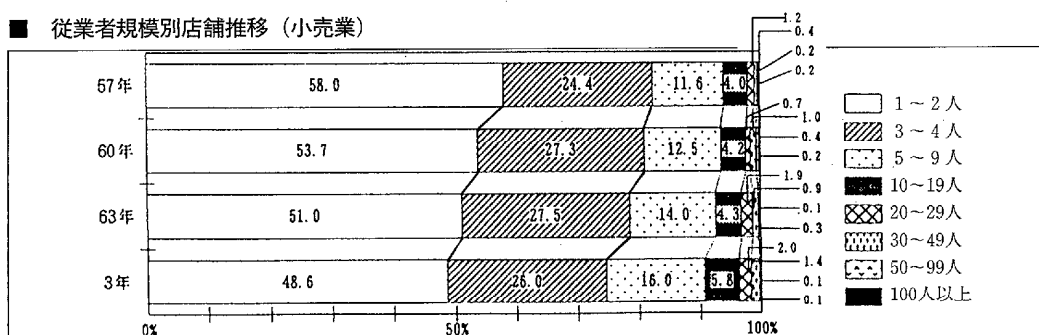
図 2

■ 業種別製造品出荷額等の年次別推移



(工業統計調査)

■ 従業者規模別店舗推移 (小売業)



(出所) 図 1 に同じ

(商業統計調査)

を据えて、地域の技術向上などを目標に発足した。現在では、大手6社に、地元の電子機器完成品組立関連の多数の下請企業群、省力化機器メーカー、コンピュータ・ソフト関係企業などが集まり、49社で構成されている。

「電機工業会」の活動の特徴として指摘できるのは、同一地域内の異業種との交流というまでもなく、関東圏における同業種や異業種との交流を積極的に展開していることであろう。こうした活動が当地域における産業活動の活性化を促す重要な要因ともなっているのである。

工業分野でも、80年代半ばから90年代にかけ、国際化の波が大きくなるとなって押し寄せてきている。電機・電子部品は国際競争がとりわけ激しさを増している。そうした中で、地域に根を張る地場産業とともに、この地域の発展を担う力をさらに拡張していく必要に迫られているといえよう。

3. その他産業の特性について

前述したように、山形県は地域的にみた経済

圏としての位置づけという点で、東北各県の中でも福島県と並んで比較的関東地方に近く、また新潟市などの日本海側の諸都市との経済的結びつきが強いといえる。

商工業別では、商業が比較的地域内的な発展を示しているのに対して、工業は外部との交流・結びつきが比較的盛んである。これは、前述したように、「電機工業会」の存在に負うところが大きいといえる。商業の場合は、先にみたとおり、地域の商店街が多数存在する中で互いに競争関係にありながらも、ある面では競合・調和を保ちつつ、事業活動を展開している姿がこの地域の特性であるといえよう。

米沢市の観光は、冬季のスポーツ（天元台、栗子国際、米沢等のスキー場）、山岳観光（奥羽山脈）、温泉地（白布、小野川など）や名所・旧跡があげられる。観光客数は、88年時点で一時減少したが、以後は年々増加し、91年には450万人となった。

農業面では、市の農家数は3087戸で、全世帯数の10.8%を占めている。その構成比は県全体平均値の24.6%と比べてかなり低くなっている。89年の農業生産額の構成比をみると、米が62.2%、野菜が13.8%、果樹が7.1%、牛肉が4.1%の順となっている。米沢市の農業の特徴は、全農家数の8.7%が食肉用牛飼養に取り組んでいることである。しかしながら、「自由化」=市場開放の波に大きく影響を受け、1985年～90年までの間に約39%ほど減少している。

（注1）こうした基本構図は、関満博『フルセット型産業構造を超えて』中公新書、1993年、を参照されたい。

（注2）地域プロデューサーの概念等は、関満博・西澤正樹編『地域産業時代の政策』新評論、1995年、を参照されたい。

（注3）こうした事情については、関満博「海外雄飛型の中小企業」『労働衛生』第36巻 第3号、1995年3月、を参照されたい。

付記 本稿は、第一章を関満博、第二章を一言憲之、第三章を品田正、第四章を青木俊昭がそれぞれ分担して執筆した。なお、本文全体の監修と構成の調整は、共同研究のチーフである山田克巳が担当した。本稿は、東京情報大学1994年度共同研究の成果である。