

東北学院大学 経営研究所
2012年度シンポジウム

平成24年10月13日（土曜日）

○司会（折橋伸哉） 皆さんこんにちは。只今より2012年度東北学院大学経営研究所シンポジウムを開始いたします。

まず、本学経営学部長の菅山よりごあいさつ申し上げます。

○菅山真次（東北学院大学経営学部長） こんにちは。東北学院大学経営学部長、そして経営研究所長を務めさせていただいています菅山と申します。よろしく申し上げます。

本日は非常に天気がいいところ、皆さまにはこうした窓もないようなところに来ていただきまして大変恐縮です。

普通、大学附設研究所のこうしたシンポジウムといいますと、偉い先生をお招きして講演会などを開催して、貴重なお話を伺うと。そして、その際には学生などにも動員をかけて、それでちょっと体裁を繕うというようなところがあったりしますが、このシンポジウムはそうしたような附設研究所のいわゆる講演会とは全く趣を異にしています。

この経営研究所、経営学部のスタッフが中心となって地域の企業、それを丹念に足で回って調査をしてくる。この自動車、さらには最近では観光業などについてもこうしたような調査を行っています。中でも今日取り上げさせていただいている自動車については長い間にわたって調査を行ってきた、これまでの蓄積を踏まえて今日シンポジウムを開催させていただくということになります。

今日のプログラム、実際非常に中身が詰まっていて、私などから見るとこれはちょっとプログラムが詰まり過ぎではないのかとも思うのですが、そのようなシンポジウムの性格ということでご理解いただければと思います。

実は、このプログラム、シンポジウム「東北地方と自動車産業」ですが、今回で5回目ということになります。それで、——最初にご挨拶しろといわれたものですから——これまでのプログラムをもう一度集めて調べてみました。

すると、メインタイトルはみんな「東北地方と自動車産業」なんですけど、サブタイトルがそれぞれ異なっています。それをご紹介させていただきますと、最初は2008年に行われましたが、このときは「自動車産業とその裾野産業の振興のための課題を探る」というサブタイトルでした。その翌年は「昨今の経済危機を踏まえ、さらに議論を深める」。そして、第3回目が「参入に求められる条件は何か?」。第4回目、去年ですが、このときだけは震災がありましたので、メインタイトルが「震災下の企業経営」に変わって、先ほどお話した観光業と一緒に取り上げまして、「東北の観光業と自動車産業の危機管理と復興への途」というサブタイトルでした。そして、今年がもう一度「東北地方と自動車産業」に戻りまして、サブタイトルは「あるべき支援体制とは」。こういうふうになっています。

長々と読み上げさせていただきましたのは、おもしろいぐらいに1年おきにテーマが繰り返される。1回目「裾野産業の振興」、2回目「昨今の経済危機を踏まえ」ときて、次に3回目は「参入に求められる条件」、4回目「震災下の企業経営」となる。そして5回目は「あるべき支援体制」。つまり、1回目、3回目、そして5回目では、いずれも自動車産業の東北地方

にとっての意義という観点から、地域の裾野の産業の発展を取り上げている。発展の条件とは何か、またそのための振興策とはどのようなものであるかということを考えてきました。

ところが、そうしたところに挟まる偶数回、2回目、4回目は、それぞれ「昨今の経済危機」、「震災下の企業経営」。つまり、自動車産業をとりまく状況といいますか、環境要因。これが大きく変化している、そのところにスポットをあてているわけです。

こうしたシンポジウムの軌跡を振り返ってみて、一方でなるほど市場というものは非常にダイナミックなものだなということ、改めて感じさせられました。今年は「あるべき支援体制とは」ということですが、皆さん今ご存じのようにまた中国問題が出てきています。こうした新しい環境の中でまた新たな進化を遂げていかなければならないわけです。

しかし、このように市場経済は転変極まりないわけですが、今5年たって振り返ってみると、この東北地方に自動車産業が移ってきて根付いていこうとしている。耐えざる環境の変化にもかかわらず、このような流れが一本貫いている。そうした中で、われわれも一本芯を通して、この東北の地で自動車産業がどのようにしたら根付くのか、そのための条件とはどのようなのか、また政策的な対応はいかにあるべきなのか、こういう視点をぶらさずに考えていくということが大切であると思います。

今日のシンポジウムも、市場の非常にダイナミックな発展、これを視野に収めながらも、しかし、なおかつその初心にある中心的な論点——裾野産業の振興とその条件、そして「あるべき支援体制」如何といった論点——を、さらに深めていけるような場となって欲しい。開催者として、このようなことを切に願っております。

簡単ではございますが、これで私の開会のあいさつとさせていただきますと思います。

○司会（折橋伸哉） 菅山学部長、どうもありがとうございました。

自己紹介が遅れましたけれども、司会を務めさせていただきます東北学院大学経営学部教授の折橋と申します。よろしく願いいたします。

本日のシンポジウムの趣旨について司会の私からまず簡単に説明させていただきます。

2012年度東北学院大学経営研究所シンポジウム 開催趣旨ご説明

折 橋 伸 哉

東北学院大学経営学部教授・東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員

まず、東北経済の現状を把握しておきたいと思います。震災前、第一次産業はご存じのとおりじり貧の状況で、担い手の高齢化が進んできていた上に、国際競争力は元来極めて脆弱ですし、さらに生産物価格も低迷していたということで非常に苦しい状態でありました。それから、第二次産業においても高度成長期以降、電気・電子産業の集積が一定程度進んできたわけですが、円高の進行に伴って、これの国外流出、いわゆる空洞化が進んでいました。それで、地場で興っていた中小の電機部品メーカーが苦境に陥り、その数も減少の一途をたどっていました。そうした中で、自動車産業がここ10年弱ぐらいですけれども、にわかに脚光を浴びてまいりました。というのは、セントラル自動車（現・トヨタ自動車東日本宮城大衡工場）の関東からの移転など、トヨタさんが第三の国内拠点として東北を位置づけたからです。第三次産業は、人口の減少と景気の長期的な低迷に伴って全般的に停滞してきた上、観光業もせっかくのポテンシャルを十分活かしきれておらず、地域ブランド作りが課題となっております¹⁾。こういったところが震災前の状況でありました。

震災を経まして、それから現在までどういった状況であるかと申しますと、第一次産業については震災前からの課題が、福島第一原子力発電所事故に伴う風評被害も重なって、一層深刻化したと考えます。ただ、漁業については、足を引っ張っていたと言ったら少し語弊があるんですけども、既存のシステムが全て流失してしまったことで、逆にもう新たにシステムをつくり直すのに合わせて抜本的に国際競争力を強化し、世界に打って出られるような競争力をつけることができる、またとないチャンスをもたらしていると思います。これについてはまた別の機会に、機会があれば議論したいと思います。また、第三次産業のうち、とりわけ観光業は福島第一原子力発電所事故に伴う風評被害が大きく影を落としております。

それで、第二次産業については、自動車産業においてまさに今、チャンスが到来していると考えています。自動車産業についてはほとんどの拠点が内陸にありましたので、震災による被害は、もちろん設備がずれるとか、そういった被害はあったわけですが、ほかの産業と比べて軽微でした。それから、トヨタさんが復興支援ということで、小型車の主力車種の生産を東北に移してくださいました。それから、トヨタさんの組織面での体制も、東北で生産を行う生産子会社

1) 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム編著「おもてなしの経営学」シリーズも参照されたい。

3社が合併してトヨタ自動車東日本が成立したことで整ったことから、チャンスがあるのではないのでしょうか。自動車産業はまさに東北経済の救世主となり得ると、私どもは考えているわけです。

ただ、これを東北経済の復興に本当につながられるかどうかというのは、まさにその車の構成部品の生産をどれだけ東北地方が担うことができるかにかかっています。一次部品メーカーの一角に食い込むのはなかなか正直言って無理であるわけですが、地場企業がその下の二次部品メーカー以下の裾野を支える存在として参画できないと、東北経済は決して潤いません。まさにこの点がキーポイントではないかと考えております。

しかしながら、地場企業が自動車部品生産に参入するには、越えなければならないさまざまなハードルがあります。そこで、先ほど菅山のほうから紹介させていただきましたように、私どもはこれまで4回にわたってシンポジウムを開催させていただきました。いろいろと議論を深めてまいりました。

では、こういったハードルがあるのかについて、昨年までの議論を振り返りながら、簡潔に述べていきたいと思えます。

まず、部品調達における課題としては、元来サプライヤーの集積はこの東北地方に乏しいことがあります。自動車組立ラインは長年、関東自動車工業岩手工場の2ラインのみであったこともあり、そこ向けの生産だけでは到底採算ベースに乗らないことから、一次部品メーカーの進出はあまり進みませんでした。その後、昨年セントラル自動車の宮城県への移転で一定規模を確保しつつありますが、かつてトヨタさんなどが九州地方に進出した際とは違って、今後国内生産の拡大は考え難いのが現状です。加えて、中部地方での生産はかつて九州地方に進出した際のように増えるどころか、むしろ超円高も災いして大幅に減少しております。こうしたことから、一次部品メーカーの進出を期待したいのですが、中部地方の既存工場に豊富な供給余力があることもあるので、自ずと進出ペースはかつての九州進出時よりも鈍くなることが予想されます。

加えて、二次・三次サプライヤーの層も薄いわけです。東北地方への進出はほぼ皆無ですし、加えて自動車産業の要求水準（QCD共に）を満たす部品を安定的に納入できる実力を持った地場メーカーも少ないのが実態です。また、各種素材についてもほとんど生産基地が東北地方にはございませんで、関東以南に依存しています。この点も悩みであります。従って、不可避的に全般的に緩衝在庫を積み増す必要があつて、トヨタさんが伝統的に重要視されているジャスト・イン・タイムの実施が事実上不可能です。

では、東北地方でサプライヤーが育つ素地はないのだろうかというふうにと考えると、一定の工業基盤はあると思うんです。ですから、素地が全くないということはないと。伝統的な鋳物産業もありますし、電子工学など工学系では全国的にみても著名である東北大学がすぐ隣にあるわけですが、その東北大学を初め、岩手大学や山形大学なども強い分野を持っているわけです。それから、先ほども少し申し上げましたように、60年代以降の半導体・電気産業の集積、それに伴って徐々に生まれてきた地場の電子部品メーカーもあります。もっとも、進出企業の多

くは研究開発部門を関東や近畿に残したまま、量産工場のみを東北に設けた、いわば頭抜きの進出でしたが。

しかしながら、そういった工業基盤が自動車産業へ転換していくというのはなかなか思うように進んでいません。先述のように空洞化が徐々に進み、多くの電子部品メーカーが苦境に陥っているのにもかかわらずです。では、なぜ生かされないのかということ、従来属していた産業と自動車産業とでは要求される条件が全く違うからです。具体的には、第一に、自動車産業では概ね4年のモデルチェンジサイクル（乗用車）の間での投資回収を考えますが、サイクルがより短い半導体産業や電機産業に身を置いてきた彼らは、依然短期間での投資回収を志向する傾向が強いことがあります。第二に、半導体産業や電機産業では一定の不良率は所与である一方、自動車産業では不良品は人命に直結するため、「完全品質」が要求されることです。こういった産業特性の違いから自動車産業への進出に二の足を踏んできたのです。

では、どうすればいいのかということで、今まで議論してきたことの要点を簡潔に申し上げます。第一に、一次部品メーカーを積極的に誘致して、できるだけ中部から、あるいは関東、近畿から出てきていただくということ。というのは、自動車メーカーと直接取引できるようになるためには、生産技術だけでなく、製品技術についても高度な開発・提案能力が必要ですので、東北の地場部品メーカーが1次メーカーに食い込むのは当面はかなり難しいためです。それから、二次、三次、さらにそれ以下を含めたサポーティング・インダストリーの構築を図っていくということが解決策といえるのではないかとこのように今まで議論してきました。なお、その際には、部品製造業者あるいはその候補の意識改革、技能向上が重要な課題となります。まずは、貸与図でQCDが安定した製品を生産し、能力構築・信頼関係樹立を目指し、徐々に製品技術の開発能力も構築し、更に上を目指していくといった方向性になります。

つまり、地場企業が自動車部品生産に参入するには越えなければならないさまざまなハードルがあるということは今まで申し上げてきたとおりですけれども、まだほとんどの地場企業にはそれを自力だけで越えられる体力は実際のところないわけです。

そこで、今日まさに検討したいのは、そういった地場企業を自動車産業に参画できるような存在に育てていくためにはどういった支援体制が必要なのかということです。本日はまずはパネリストの皆様が各地の支援体制などについてご報告いただき、その後パネルディスカッションでいろいろ議論してまいりたいと考えております。

本日のシンポジウムでは、まずパネリスト各位が各地の支援体制についてご報告いただきます。ご報告を受けてパネルディスカッションを行って、本日の検討課題についての議論を深めてまいります。

まず、長年マツダの技術畑でキャリアを積み、定年退職後に官に転じて地場企業のカーエレクトロニクスへの対応を多様なアプローチで支援されている、広島からおいでいただいた岩城様から、最近のお取り組みについてご報告を頂戴します。こういったご報告をいただく狙いは、自動車産業集積としては、マツダ、三菱自工といった自動車メーカーを抱え、先進的である一方、

自動車の電子化への対応では課題が多い中国地方の取り組みをベンチマークすることで、将来目指すべき方向性を理解することです。

それから、第2報告では、昨年の3月まで私どもの同僚で、昨年4月から九州大学に移られた目代先生に九州地方の自動車産業支援体制についてご報告いただく予定です。目代先生とは、東北地方の自動車産業についての調査研究を共にしてきましたことから、東北の現状について深く理解されており、九州大学に転じられてからは、九州の地場企業を丹念に調査されていると伺っております。こういったご報告をいただく狙いは、自動車産業後進地域としては、東北の先輩格にあたる九州地方における地場企業の育成・参入の現状及び課題について理解することです。

それから、第3報告では、宮城県の外郭団体で地場の自動車産業参入の手助けをされている萱場様にご報告していただく予定であります。こういったご報告をいただく狙いは、宮城県の支援体制の現状について理解することです。

それで、第4報告では、同僚の村山に、岩手県の地場企業の支援体制についてご報告いただきます。こういったご報告をいただく狙いは、東北最大の自動車工場が立地する岩手県の地場企業支援体制について理解することです。

パネルディスカッションについてですけれども、私といたしましては以下の三つの論点で議論を行いたいと考えております。

- ・自動車産業未経験の地場企業に、いかにすれば自動車産業について真に理解してもらえるのか？
- ・あるべき支援とは？ハード面、ソフト面（＝とりわけ人材育成）それぞれについて。（また、過剰な支援は、かえって成長を阻害することもありうる。教育も同じだが）
- ・自動車の設計思想（製品アーキテクチャ）の変化への支援側の対応について

ただ、もちろんパネリストの皆様のご報告から新たに見出されてきた論点、さらには時間が許せばフロアの皆様からの問題提起等ございましたら、それも適宜導入しながら活発な議論を、この会場全体でしていきたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

以上、簡単ではございますけれども、趣旨説明をさせていただきました。

では、引き続きまして、早速ではございますけれども、パネリストの皆様のご報告に移らせていただきます。