

# 自動車産業サプライヤーへの 九州地場中小企業の進化

—金属部品企業と合成樹脂部品企業の事例—

山本健児

キーワード：自動車産業，サプライヤー，進化，金属加工，合成樹脂成形，  
地場企業，九州，日本

1. はじめに—問題の所在—
2. 金属加工中小企業の進化
  - 2.1 松本工業（株）の概要
  - 2.2 松本工業（株）の進化
  - 2.3 地域からの支援と地域への貢献
3. 合成樹脂成形中小企業の進化
  - 3.1 豊洋精工（株）グループの概要
  - 3.2 豊洋精工（株）の進化
  - 3.3 地域からの支援と地域への貢献
4. おわりに

注

文献

英文要旨

## 1. はじめに一問題の所在一

筆者は先に、北部九州における自動車産業集積地域の形成とその地理的広がりに関して、大分県に立地する諸企業に焦点をあてて考察した（山本2018）。その結果、以下の諸点が明らかとなった。第1に、大分県北部への自動車産業集積は、福岡県苅田町に立地した日産自動車（株）九州工場<sup>1)</sup>で1976年12月に自動車組立が開始された後に、これへの部品納入のために、関東地方に拠点を置く一次サプライヤーが分工場ないし子会社を中津市や宇佐市に1977年に立地させたことに端を発している。第2に2004年におけるダイハツ九州（株）（立地当時の社名はダイハツ車体（株））の中津市への立地と、それ以前およびそれ以降における日産九州の苅田町拠点での生産拡大とが、中津市や宇佐市のみならず、これに連続する豊後高田市や国東市などにもサプライヤーの立地を進展させた。第3に、日田市とその周辺への自動車産業関連企業の立地は、上の動きとは全く無関係に、広島県に本拠を置く（株）マツダへのパネ部品のサプライヤーとしての地位を確立した中央発条工業（株）を中心に形成された小さな自動車産業サプライヤー集積である。第4に、日田市を中心とする地域に立地するサプライヤーを、大分県は自動車産業関連企業として位置づけているが、それらはこの産業のみに関わっているわけではないし、福岡県北東部から大分県北部にかけての周防灘沿岸地域での自動車産業集積との関係も非常に薄い。

前稿でも述べた通り、筆者自身の関心は地域経済の発展は何によっているかを解明することにある。自動車産業に限らず、産業集積の形成こそ地域経済の発展のために重要であるとする風潮が日本のみならず世界的にも強いが、そのよってきたる論理的根拠は、産業集積という環境の中にある企業こそがイノベーションを実現しやすいし、産業集積にはすでに多数の企業があるがゆえに次々とイノベーションを実現する企業が輩出する、という思考に求められる。ここでいうイノベーションとは、他の企業が実行

していない何かしら新しいことを実行し、もって経営的に成功し成長することを意味する。この考え方を最初に提起したのはアルフレッド・マーシャル (Marshall 1920: 271) である。彼は、同業種の製造業中小企業が多数集まっている場所を産業地区 (industrial district) と名付けた。そこでは、子どもも知らず知らずのうちにその技術を学ぶし、誰かが発明や改善を行なえば、別の誰かがその改善等と自身が持つアイデアとを結合させてさらに新しいアイデアを生み出す。つまり産業地区では、企業間のみならず、子どもも含む住民の間で情報が伝播しやすく、それをもとにして新しい知識が生み出されやすい。それによって産業地区では、したがって産業集積の場では、個別企業にとってのイノベーションが次々と実現され、地域としての経済発展も可能になる。このような因果連鎖が、マーシャルの説く産業集積の意義である。

進化経済学からの刺激を受けて、21世紀に入って以降盛んになってきた進化経済地理学の唱道者達も、イノベーションを実現する企業家 (entrepreneur) を輩出するような場所を重視するという意味で、ほぼ同じ考え方を提示している。ただし進化経済地理学は、企業そのものの進化ではなく、経済地域の進化が如何にして起こるのかという問題を主たる関心事項としている。Boschma and Martin (2010: 6-7) によれば、「進化経済地理学の基本的関心は、経済景観、即ち経済的な生産・流通・交換・分配・消費に関する空間組織が、時の経過とともに内部から変容する過程にある」し、「経済的な新規性、即ちイノベーション、新しい企業、新しい産業、新しいネットワークの空間性に関心を持つのが進化経済地理学」だとのことである。とはいえ、場所の変化、したがって進化を理解するためには、「中央からの調整や指令がない場合に、諸個人・諸企業・諸組織といった経済主体 (economic agents) のミクロな様々な行動から、如何にして経済の空間構造が生まれるのか、経済景観は如何にして自己組織化を提示するのか、経路創造と経路依存という諸過程がどのように相互作用して経済発展と経済転換の地理を作り出すのか、そしてそのような諸過程がそれ自体で場所

依存的であるかもしれないのは何故であり、如何にしてなのか」という諸問題に関心をあてることになる、とBoschma and Martin (2010: 7) は述べている。それゆえ、進化経済地理学としても、経済地域の中でのミクロな経済主体の進化につながる行動を研究する必要が出てくる。

本稿は上記の進化経済地理学的な関心から、実際に形成された北部九州での自動車産業集積地域のなかでイノベーションを実現する企業に注目し、そのプロセスを明らかにすることを目的とする。とはいえ、北部九州の自動車産業集積は、本州に本社や研究開発センターを置く企業の分工場機能しかない事業所や企業から成り立っているのであって、このような企業や事業所によってイノベーションが実現することはほとんどないというのが、言うなれば学界の常識であろう。しかし、九州の諸県や基礎的地方自治体の中には、地場企業が自動車産業に参入することを強く期待しているものがあることは、山本（2018:192-193）で述べておいた。自動車産業と無縁だった企業がそこに参入し、以前と比べて事業内容を大きく変えて企業としての成長を実現したのであれば、それは企業レベルでのイノベーションであり進化であると言える。

九州に立地する自動車産業関連企業の約半数が九州地場企業であることはすでにいくつもの先行研究で明らかにされているが<sup>2)</sup>、それらのこの産業への参入がいかなるプロセスを経て実現されたのかという研究は、実践的関心からなされた九州経済調査協会（2008）を除けば、管見の限りではほとんどなされていない。それは、山本（2018）でも明らかにした通り、九州地場企業のほとんどが自動車メーカーにとっての一次サプライヤーになりえていないからであり、二次以下の金属加工や、高機能部品とは言い難い合成樹脂部品の生産にとどまっているが故に研究者の関心をひかなかったものと推測できる。

しかし、たとえ自動車産業の全体構造からみて最重要部品の開発や生産に携わらないとしても、自動車産業と無縁の事業を営んでいた企業がこの産業に参入するということは、上述したようにその企業にとってのイノベ

ーションであり、進化と言える。九州経済調査協会（2008）で紹介されている自動車産業に参入した九州地場企業25社もまた、その意味ではイノベーションを実現したことになる。しかしそこには、各社がイノベーションによって成長したのか否かという情報についてほとんど何も記されていない。また、25社に共通する特徴として、例えば経営者の覚悟、自動車産業特有の厳しい生産管理の実行、自動車部品2次以下サプライヤーとして認知されて取引実現に至るために必要な機械の設備、参入後1～2年は赤字といったことが指摘されているだけであり、イノベーションを実現するための知識創造、その前提となる情報入手への関心が九州経済調査協会（2008）にはほとんど見られない。

本稿は情報入手と知識創造に着目し、これらによって自動車産業への参入を果たし、かつ企業規模の成長を果たした九州地場企業の典型として、福岡県豊前市に立地する松本工業（株）豊前工場と大分県国東市に立地する豊洋精工（株）を取り上げる。本稿の目的は、この2つの企業の進化プロセスを描くことにある。両企業ともに、北部九州に形成された自動車産業集積地域である周防灘沿岸地帯に立地している。またどちらも自動車産業のサプライヤーたりうるための特段の能力を持っていなかったが、その能力を獲得した。それは如何にして可能となったのか、その能力獲得は集積の中にあることと密接不可分であり知識創造と言えるのか、といった問題を考察するために上記2社を取り上げる。

この目的を達成するために取った研究方法は、上記両社の経営者等への詳細インタビューである。前者に対しては2014年8月6日に松本工業（株）豊前工場で同社代表取締役と豊前工場長から聞き取りするとともに工場を見学した<sup>3)</sup>。後者に対しては2014年8月28日に自動車産業サプライヤーに特化している豊洋精工の子会社である（株）豊洋メットを訪問し、同社取締役へのインタビューと工場見学を行なった。また同日に豊洋精工本社で同社代表取締役からも聞き取りを行なった。さらに同年12月19日に豊洋精工代表取締役に再度のインタビューを行なった<sup>4)</sup>。なお、両企業のホーム

ページや関連する新聞記事なども重要資料として用いた。以下、特に資料出所を示さない同社に関する記述は、インタビューに基づいている。

## 2. 金属加工中小企業の進化

### 2.1 松本工業（株）の概要

最初の事例である松本工業（株）は、小倉に立地する住友金属工業（株）小倉製鉄所<sup>5)</sup>のピレット<sup>6)</sup>手入れ作業に従事する構内下請け企業として1966年11月に北九州市小倉北区で設立された。2014年時点での主たる取引先は自動車産業1次サプライヤーの中でも有力大企業として知られる日本発条（株）であり、同社に乗用車シートの金属部品を納入している。松本工業の資本金は4800万円、2007年度の年商は50億円、従業員数は200名であった<sup>7)</sup>。同社での松本社長からの聞き取りによれば、1983年当時の年商は10億円だった。10年間で年商が30億円になり、さらに2014年当時に100億円へと増加してきた。明らかに、失われた10年あるいは20年といわれた日本経済の中であって、急成長してきた企業と言える。

同社が自動車産業に本格的に参入するのは1980年代のことであるが、そのための生産工場は同社本社がある北九州市小倉にはなく、当時も現在も福岡県豊前市に立地している。松本工業は自動車産業だけに関わっているのではなく、省力機械機器の設計製造を行う松本エンジニアリング(株)、マンションなどからの非常用避難はしごなどを製造販売する(株)フレックス社、そしてスーパーマーケット企業たるリエゾンマートを子会社として傘下に置き、グループ全体として多角経営を行っている<sup>8)</sup>。グループ全体の事業の中で最も重要なのは言うまでもなく自動車部品の生産である。この事業を拡大するために、2011年8月に中国湖北省に100%出資の子会社、湖北松本汽车零部件有限公司を設立した。この中国子会社工場は、2012年12月に操業を開始している（日経産業新聞2011年12月9日）。大分県の

豊後高田市には合併で設立した（株）九州ケミカルという鍍金を事業とする子会社がある<sup>9)</sup>

## 2.2 松本工業（株）の進化

北九州市での創業と豊前工場設立の経緯

松本工業が自動車産業とは無関係の事業に携わる企業として設立されたにもかかわらず、この産業に参入し、九州地場企業として有力な2次サプライヤーにまで成長するとともに、海外直接投資するに至った経緯、即ち同社の進化過程を以下に描く。そのもっとも重要な資料は松本（2008）<sup>10)</sup>である。以下、まず、これや他の資料に基づいて、同社設立前夜から自動車産業への参入までの経緯を紹介する。

松本工業を設立したのは現社長の父君の松本武彦であり、そのきっかけは創業前年の1965年に、住友金属小倉製鉄所の構内下請作業のための人材派遣を、当時ある汽船会社の常務をしていた武彦が依頼されたことにある。その人材を実際に探したのは、武彦の弟の正月である。この人材派遣が成功したことを踏まえて、小倉製鉄所の構内下請企業として松本工業（株）が、兄を社長とし弟を専務として1966年11月に設立された。（松本2008：28-30）。ただし、1966年の創立は住友金属小倉製鉄所の構内下請企業である山本工作所<sup>11)</sup>の協力企業としてであった（松本2012：2）。

松本工業創立以前に松本正月は豊前市に立地していた日本鋼業（株）<sup>12)</sup>に勤務しており、その仕事のゆえにピレットの手入れ作業に従事する人材を探しやすい位置にあったものと思われる。正月は松本工業創立以降もしばらくの間、昼間には日本鋼業に勤務し、夜間には住友金属小倉製鉄所構内での下請作業に従事した。

その後、正月は兄とは別に企業を起こすことを考えたが、相談の結果、住友金属小倉製鉄所構内下請の仕事とは全く別に松本工業の豊前工場を設立することとなり、その工場長となった。それは1969年10月のことである。この工場は日本鋼業の下請として、製缶と鉄骨加工を当初の業務とした。

製缶業は高度な溶接技能を持つ技能者がいて初めてできるものである。ピレット手入れ作業程度の技能でできるものではなかった。そこで正月は日本鋼業の許可を得たうえで、日本鋼業の下請業者の中で高度な溶接技能を持つ職人を松本工業に迎え入れた（松本2008：31-32）。松本工業豊前工場の仕事は徐々に拡大し、日本鋼業の主力商品である土木建設作業のために必要な鉄製器具メタルフォームの下請生産もするようになった。松本（2012：2）によれば、1973年には松本工業豊前第二工場が新設され、薄板加工とプレス加工が開始されたが、このことは松本（2008：36-37）にも記されている。松本工業は日本鋼業から資本の20%の出資を得て、豊前工場でもメタルフォームの下請け生産に従事するようになったのである。

しかし、松本工業豊前工場の経営は1970年代半ば頃には行き詰まりを見せていた。松本（2008：37）によれば、1973年のオイルショックの影響を受けて特にメタルフォームの事業が振るわず、1974～75年に累積赤字が約1億円に達したからである。時あたかも福岡県荊田町に立地した日産九州工場への一次サプライヤー立地のニュースが飛び込んできた。周知のように、日産自動車（株）は九州に自動車組立工場を最初に設立したメーカーである。日産九州のホームページ<sup>13)</sup>によれば、福岡県荊田町への立地は1973年に決定され、1975年にまずエンジン生産での操業が開始された。車両組み立てが開始されたのは1976年12月のことである。ただし、生産車種は乗用車ではなく小型トラックだった。

### 自動車産業への参入

松本（2008：40）によれば、日産九州工場の設立に伴い、萬自動車工業（株）（1990年に（株）ヨロズに社名変更<sup>14)</sup>。以下、同社をヨロズと記載する）が大分県中津市に進出するという話を松本正月が耳にし、福岡県商工部を訪問して、ヨロズとの取引仲介を依頼した。それは1976年のことである。その時点で福岡県はすでに福岡県内地場企業90社を募って関東地方にある日産自動車の1次サプライヤー工場の視察機会を設けたが、自動車部



品工業に取り組みたいと申し出た企業は1社だけだった、と松本正月は聞かされた。それだけ、自動車産業への参入障壁は高かったということである。だが、前述のように累積赤字が約1億円に達していた松本工業を立て直すためには、自動車産業への参入しかないと松本正月は考え、福岡県の紹介によってヨロズ横浜工場を訪問し視察することができた。ところがその結果、その時点での松本工業の技術では参入が無理と判断せざるをえなかった。松本工業の製缶・メタルフォーミング技術とヨロズの自動車足回り部品製造との間には、具体的な金属加工技術だけでなく（製缶は溶接技術が、自動車部品はプレス技術が重要である）、速い生産スピードを適切にコントロールする生産管理能力にも大きな差があったからである。しかし、福岡県商工部東京事務所長のあっせんで、日産九州工場建設準備室長に松本正月は面会することができ、自動車部品ではなく、部品を運搬するためのパレット生産の受注に成功した<sup>15)</sup>。パレットの生産のためには溶接技術が必要だったので、松本工業にとって可能な仕事だった。このパレットは松本（2012：3）によれば鉄製だった。鉄製パレットの生産で自動車産業と関わることに成功したとはいえ、自動車部品とは程遠い商品の生産でしかなかった。

しかしほどなくして、松本工業は日産九州工場の保全工事を受注し、日産九州会にも加入した。さらに、日本からトラックをアメリカに輸出する場合に、部品で輸送すれば完成車を輸出する場合よりも関税が安くなるということで、部品輸送の体制が取られるようになった。そこで、トラックの荷物台製造を日産自動車から受注したヨロズから、松本工業はその荷物台を輸送するための梱包材としてのスキッド生産を受注した。パレットとスキッドの受注のおかげで、松本工業は上記の累積赤字1億円を解消した（松本2008：44-45）。

しかし、スキッドの生産はすぐになくなった。そこで松本工業はヨロズに対して部品加工の仕事を懇願し、受注することに成功した。つまり、松本工業が自動車部品の生産に参入したのは1980年ということになる<sup>16)</sup>。そ

の部品生産は、溶接技術を用いて2つの部品を1つにまとめるものだったし、納入量は1日当たり1パレット（1メートル四方）分でしかなかったが、不良品で返品されることが続いた（松本2008：46）。比較的簡単な技能で生産できる程度のものであったと推定できるが、それすらも少なくない不良品を納品してしまうという生産技術と生産管理能力しかなかったのが1980年代初め当時の松本工業の実態だった。しかし、松本（2012:3-4）によると1983年頃には、足回り部品やマフラー等の部品製造をヨロズから受注するまでに、生産技術と生産管理能力を向上させることができた。

### 独自生産設備の開発能力の獲得

松本工業のその後の進化にとって自動車部品生産受注以上に重要なのは、生産設備を自社で開発生産する能力の獲得である。それなくしては自動車部品メーカーとしての発展が見込めない、と松本正月は判断し、大手建設企業に勤務していた子息の伸介を1984年に松本工業に転職させ、ヨロズに研修のために出向させた。正月がそう決断したのは、豊前市に隣接する大分県中津市に従業員3～4人規模の零細企業でありながら、自動車メーカーが新車種を開発するたびごとに生産設備の入れ替えを迫られる自動車部品メーカーからひっぱりだこになる会社を見聞したことにある。ヨロズでの2年間の研修を終えた松本伸介は、まず金型の内製化に取り組んだ。そして松本工業最初の金型は、クロスカントリー型4輪駆動車である日産サファリの牽引フック部品をブランク加工するためのものであった（松本2008：51-54）。

その後1988年に松本工業は、自社製品第1号の開発生産に成功した。それはマンション上層階から火災などの際に避難するためのパンダ式はしごである。これは2018年時点でも生産販売を継続している。2003年にはプレスクラップを金型内から安全確実に排出させ、かつその作動のための別電源を必要としない機械であるプレスクラップ排出装置「ピクシー」を開発し、これによってグッドデザイン中小企業庁長官特別賞を受賞した。

さらに2007年には、重量物を入れた箱をパレットの上に置く際の作業者の負担を軽減する「からくり式パレタイジング」を開発した。こうした独自商品の開発が評価されて、2008年には経済産業省中小企業庁から「明日の日本を支える元気なモノづくり中小企業300社」の1社に選定された<sup>17)</sup>。

「元気なモノづくり中小企業300社」とは、金属加工等で独自技術を開発し、日本全国市場で高いシェアをもつ製品を生産供給することによって日本製造業の国際競争力の維持向上に貢献するとともに、当該企業が立地する地域経済にも貢献する企業を、経済産業省中小企業政策審議会経営支援分科会のもとに設置された「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」事例集検討小委員会が、全国各地の経済産業局、(独)中小企業基盤整備機構、商工組合中央金庫、中小企業金融公庫などからの情報をもとに選定した中小・中堅企業である。この選定は2006年度から4年間にわたって行われ、合計1200社が選定された(経済産業省・中小企業庁2006; 2007; 2008; 2009)。

松本工業が自動車部品の2次サプライヤーとして確固たる地位を得たのは、その部品生産のための機械設備を内製する能力を持つようになったからである。1990年に松本エンジニアリング(株)を100%子会社として設立し、これがロボットとプレス機を除く部品生産ラインの設備を100%内製化するうえで貢献した。内製化によって、部品製造ラインでの作業従事者が発案する改善策を活かして、作業者が真に必要なとする加工方法を設計エンジニアが考案し、これを社内で生産することによって設備投資コストを抑えることができたのである。福岡銀行頭取によるインタビュー記事(松本2012)に「社員一人ひとりの自由な発想で、新たな「創造と挑戦」へ」というタイトルをつけた所以は、現場作業ラインからの発想を重視する松本工業の姿勢を表現したものと解釈できる。

### 顧客の交代と多様化

自動車部品2次サプライヤーとしての松本工業の進化を考えるうえでも

う一つ重要なのは、取引先の転換である。すでに記したように、同社が自動車産業に参入したのはヨロズを通じてであり、自動車部品生産のための金属加工技術だけでなく生産設備開発のための知識をヨロズから学んだという意味でも、松本工業の進化はヨロズに多くを負っている。ヨロズに対して松本工業は、足回り部品、マフラー等の部品を長年にわたって供給していたと考えられる。ところが、2004年頃に松本工業はヨロズとの取引継続を、松本社長自身の戦略的判断に基づいて断念したのである。それまでのヨロズとの取引は、部品1個につき100円の内価がかかり、1ヶ月に150万個生産するが、内価のうち70%は材料費という仕事であった。

一般に2次以下のサプライヤーにとっての自動車部品生産の利益率は極めて低いものである。たえざる内価低減努力の要求を自動車メーカーは1次サプライヤーに対して行い、その内価低減要求に応えるために1次サプライヤーは2次サプライヤーに対して厳しい要求を行うという関係にある。その継続的内価低減の要求を受け入れ続けることは、松本工業の将来のためにならないと松本社長は判断したのである。この決断は松本工業にとって大きな賭けに相当するものであったと推測されるが、結果的に次の飛躍につながった。というのは、日本発条(株)が松本工業に対して取引の打診をしてきたからである。

日本発条は自動車メーカーに対して1次サプライヤーの位置にあり、足回り部品に係るサスペンションも生産しているという意味ではヨロズと共通する側面もあるが、ヨロズが生産していない自動車部品、即ちシートの生産が重要な事業の一つとなっている<sup>18)</sup>。日本発条は松本工業に対してシートの金属部品であるシートフレームロングスライドレールの生産納入を打診してきたのである。それは2006年頃のことであった。シートフレームロングスライドレールは単価が1000~3000円になり、ヨロズへの納入部品の単価に比べてはるかに高く、それだけ松本工業にとっても利益幅が大きいと推測される。この部品を松本工業は、商流として日本発条に納入しているが、物流としては日本発条の取引先である日産九州に直接納入し

ている。

実は、日産九州にシート部品を納入しているのは日本発条だけではない。錦陵工業（株）という日産九州の1次サプライヤーにも松本工業はシート部品を納入している。錦陵工業は日産自動車の1次サプライヤーたる（株）タチエスのグループ企業であり、1976年に福岡県京都郡みやこ町で設立された企業である<sup>19)</sup>。松本工業が錦陵工業と取引を開始したのがいつであるかを筆者は把握していないが、その取引開始のきっかけは日本発条と同様に、錦陵工業関係者からの提案によっていたという。

松本工業と自動車メーカーとの取引は日産九州にとどまらない。トヨタ自動車九州（株）（以下、トヨタ九州と略記）が生産する高級乗用車レクサスのための部品であるインパクトドアビームを1日1万本、1日の納入回数14回という頻度で納めている。レクサスのためのこの部品を、松本工業がほぼ一手に引き受けているとのことである。ただしこれはトヨタ九州との直接取引ではなく、同社の1次サプライヤーである（株）三五を介してのものである。三五は愛知県みよし市に本社と主力工場を配置しており、当時九州には工場を持っていなかった。したがって松本工業はトヨタ九州にとっても商流という点で2次サプライヤーであるが、物流面ではトヨタ九州に直接納入していたことになる。この取引は2000年頃に開始されたという。トヨタ九州は1997年からレクサス、あるいはその前身車とも言えるウィングダム、ES、ハリアー、RXの生産に従事し始めた<sup>20)</sup>。これらのレクサスブランド高級乗用車の部品供給を企図した三五が、九州地場の企業を2次サプライヤーとして活用することを考えたのである。

松本工業でのインタビューによれば、三五がトヨタ自動車の調達担当者に、九州で取引相手となりうる2次サプライヤーがないか相談したところ、2000年前後の時点で「今は無理だが、松本工業ならば指導すればできる」という助言を受け、三五が松本工業に打診してきたというのである。結果として松本工業は、トヨタ九州への2次サプライヤーとなった。なお、三五は2003年に生産子会社たる（株）三福を2003年1月に福岡県豊前市に設

立した。松本工業にとってのトヨタ九州関連の直接取引先は、三五の子会社たる三福となった<sup>21)</sup>。トヨタ自動車九州の2次サプライヤーとなった松本工業は、トヨタ自動車のグループ企業であるダイハツ九州(株)にも部品を供給している。2014年時点で松本工業の自動車部品は日産九州向けが65.6%、トヨタ九州向けが21%、ダイハツ九州向けが6%となっている。

こうしてみると、松本工業が2004年頃にヨロズとの取引を断念する背景に、トヨタ九州2次サプライヤーとしての地位を新たに構築し始めていたことがあったと言える。しかし、実際には日産九州との関係が2014年時点でも強く、それは日本発条との取引関係を構築したことによっている。さらにそれが可能となったのは、松本工業自身が独自の加工技術を身につけ、これをもとにして自社社員の作業効率と作業環境改善のための生産設備を、すなわち自身のニーズに基づいて開発生産できる企業へと1990年代から2000年代初めにかけて成長進化したことが効いている。

以上から我々は、日本の製造業中小企業が変化するビジネス環境に適応し、進化できるひとつの秘訣を、Storper(1998)が経済地理学界に紹介した概念であるuntraded interdependence<sup>22)</sup>、即ち企業間の「商取引されない相互依存」という概念を用いることによって解釈できる。つまり、松本工業が三五と商取引関係を構築するにあたって、大手企業トヨタ九州が九州地場企業の動向に関する情報を収集していたこと、そしてその情報を「商取引相互依存traded interdependence」関係にある三五に与えたことが松本工業の進化にとっての遠因として作用した。しかしトヨタ九州と三五の情報交換は、その間にあってトヨタ自動車本社が介在したものと推測できるが、商取引の対象となっていない。他方、日本発条が松本工業という存在を知ったのは、商取引先候補となりうる存在であるという情報を何らかのルートで得たからである。こうした情報のやりとりは商取引そのものではないので「商取引されない相互依存」と解釈できる。商取引先候補となりうる企業か否かという情報は、製造業中小企業が新しいチャンスをつかみうるか否かを左右するし、そのチャンスを生かせば成長することも可能に

なる、という意味で企業の進化にとって重要である。

ただし、Storper (1998) は領域という意味での地域的な世界が「商取引されない相互依存」を可能にするとしているが、日本ほどの地理的規模を持つ国の中での異なる地域に事業所を配置する諸企業の間での「商取引されない相互依存」は、必ずしも地域的な世界の中だけにとどまるものではない。たとえ商取引関係にあるとしても、地理的遠隔地にある他社からの研修生を受け入れる企業の存在や、大手メーカーの分工場とその管理事務所によって収集された現地企業に関する情報が、その本社がある地域に立地するサプライヤーに与えられたということは、領域としての地域を過度に重視することの危険性を示唆する。

### 多国籍企業への進化

さて、日本発条との取引関係を強化した松本工業は自動車部品2次サプライヤーとしての地位をさらに強化する海外直接投資へと踏み出した。前述したように、2011年に松本工業は、中国湖北省襄陽に子会社を設立した。これは、いわゆる東風日産（東風汽車有限公司）へのシート供給増大を企図した日本発条が独自に開発した工業団地にシートフレーム生産子会社として設立された。松本社長によれば、九州内でシートフレームを生産する企業は5～6社あるが、中国に直接投資しているのは松本工業だけだとのことである。また日本発条にとってのシートフレームのサプライヤーは4社あるが、これらの能力を比較したうえで日本発条は松本工業に白羽の矢を立てて、中国進出を勧めてくれたという。

中国子会社設立のために松本工業は4800万円を出資した。実際の投資金額は2億円プラス4億円で合計6億円かかったとのことである。当然、それは銀行からの借入れによっていると考えられる。中国子会社の操業は2014年で3年目に入ったが、すでに2012年に黒字をだしたとのことである。中国工場の敷地は2000坪あり、2014年時点でまだその半分しか使っていない。この工場で生産した部品は日本発条に納入し、日本発条は東風日

産に納入している。しかし、日経産業新聞（2011年12月19日）によれば、当時の円高対応もあり、日産自動車全体の戦略として中国で生産された部品を日本の組立工場に輸入するための役割への期待があった。この戦略は、1次サプライヤーたる日本発条や2次サプライヤーたる松本工業にも当てはまるものである。

中国子会社の従業員数は100人であり、松本工業からは日本人従業員1人がそこに派遣されている。これの経営のために、松本工業は九州工業大学に留学してきた中国人を採用した。他方で、中国への直接投資をもくろんでいなかった2001年に、既に武漢から5人を3年間の任期での技能実習生として受け入れ始め、その後毎年、新規受け入れを継続してきた<sup>23)</sup>。

ちなみに、中国子会社での中国人労働者を、松本社長はつぎのような方針で雇用している。それは、中国事業のリスクマネジメントでもある。

1. コミュニケーション：通訳を介すると20%しか通じない。通訳を使うのではなく、日本語と松本工業の企業文化が分かる中国人管理者を育てることが重要である。それゆえ、九州の大学に留学してきた中国人を雇った。ただし、中国で採用した中国子会社幹部候補生もおり、豊前工場で研修させた。留学生の採用は中国人だけに限らない。実際、松本工業は西日本工業大学のベトナム人留学生を採用したし、2010年から技能実習生をベトナムからも受け入れている。
2. 規律とコンプライアンスの徹底：入社試験の時に、松本工業が用意した心構え的なことを記した書類に、個別の項目で同意するか否か、どう考えるか、という自己申告票に記入させ、提出させる。例えば、上司に従うことができるかという質問項目があり、これにチェックさせる方式である。上司に従う姿勢がなければ、採用しない。入社後は教育や罰則も必要だが、違反できない仕組みづくりが重要であるというのが松本社長の考えである。
3. 高い離職率への対応：松本工業の中国子会社に雇用された労働者の離職率は、1か月あたり10%程度であり、これは低いほうだとのことであ



る。離職率を低く抑えるためには、不平不満の出ないオープンな評価による給与が重要である。これは離職しない環境づくりを意味するが、それのみならず離職されても困らない環境づくりも必要であると松本社長は考えている。そのためには基礎教育を施し、生産ラインでの各労働者の配置も毎日変えて、ある日に突然誰かいなくなっても、その代わりに別の労働者で代替できるような体制作りをしている。

4. ものづくり観として、チームワークと継続性が重要であることを教育している。
5. 中国工場での設備メンテナンスと異常時に対応できるよう、工業団地やその周辺の日系企業と、困ったときの助け合いを可能にする体制を作っている。
6. 中国子会社に派遣している日本人スタッフが、肉体的あるいは精神的疲弊に陥らないようなケアをしている。

全体として、曖昧さを排除し、3現主義すなわち現場で現物をみて現実を知ることが重要であり、従業員に対しては明確で公正な評価を行い、評価に応じた報いをするのが重要であると松本社長は認識している。

### 事業の多角化

ところで、松本工業は自動車部品2次サプライヤーとしてのみの成長を考えているわけではない。松本社長は、自動車事業では利益を多く出せないと認識している。利益を出すためには独自商品を生産販売できる企業になること、他方において治具の開発生産ができる企業になることが重要であると認識している。ただ、この能力を身につける企業へと成長進化したのは、自動車産業の中で厳しく鍛えてもらったからであり、これをもとに自社製品を開発できる会社になり、自社製品メーカーに脱皮しつつある、と松本社長は自負している。その自社製品とは、目下のところ、住宅や建材関係である。上記のベトナム人社員については、将来のベトナムでの建材事業のための中間管理職として育てる予定だとのことである。松本工業

グループ全体の事業のうち、自動車関連事業の売り上げ構成比は67.4%であり、流通・建築・商社の3つで12%台だとのことである。

### 2.3 地域からの支援と地域への貢献

松本社長は、「パーツネット北九州」<sup>24)</sup>という自動車部品生産と関わっている企業やこれへの参入を企図している中小企業が、地方自治体としての北九州市やその関連団体とともに2005年11月に設立した団体の副会長を務めている。事務局は北九州市産業経済局企業立地支援課が務めているが、(公財)北九州産業学術推進機構中小企業支援センターと北九州商工会議所中小企業振興課も関わっている。

パーツネット北九州は、北九州地域の地場企業が自動車部品生産に新規参入することを促すとともに、すでに参入している企業についてはその事業の拡大を支援し、北部九州内の他地域の団体とも連携して、自動車メーカーによる北部九州からの部品調達率の向上に寄与することをミッションとする団体である。それによって、北部九州の中で北九州市が自動車部品生産企業の集積都市としてNo.1になることを目指している。会長には、(株)デンソー九州の代表取締役社長が、副会長には北九州市の伝統ある大手企業である三島光産(株)取締役も就いていた。いうまでもなく、(株)デンソー九州はトヨタ自動車の1次サプライヤーとして最大手企業である(株)デンソーの九州子会社であり、北九州市に立地している。

三島光産はもともと旭硝子北九州工場の構内下請企業として発足した企業であるが、後に八幡製鉄所の構内下請を主事業とするようになり、現在でも旧新日鉄の各地にある製鉄工場での構内下請を最重要事業としている企業である。しかし、1970年代に連続鑄造用金型の開發生産技術能力を獲得し、この分野で日本国内市場の80%シェアを握るまでになっている。自動車産業との関りは日産九州工場の立地の際に、搬送設備の納入によって始まった。その後、合成樹脂製自動車部品や自動車生産設備の開發生産にも携わるようになっていく。九州地場企業として自動車メーカーへの1次

サプライヤーになった企業であるが、松本工業に比べれば1970年代時点でエスタブリッシュされた中堅企業、地元では大企業の1つに数えられる企業である<sup>25)</sup>。

パーツネット北九州に加盟する企業は、3つのグループのいずれかに属していた。すなわち、2014年9月時点で金型・成形グループが21社、金属加工グループが29社、PPSグループが42社、合計92社だった<sup>26)</sup>。この団体の具体的活動は、自動車メーカーの役員経験者等や自動車産業に詳しい研究者等による講演会、取引拡大ないし参入のためのセミナー、福岡市で毎年開催される「モノづくりフェア」を初めとする各種のフェアへの出展が主となっているが、自動車メーカー、有力1次サプライヤー、有力2次サプライヤーの工場見学会も行っている。松本工業自身も2014年3月に、団体メンバーに対する見学会場としての便宜供与を行うとともに、松本社長自身による講演を行った。

このような地域貢献は、日本の製造業界のなかで経営に成功して事業を拡大した中小企業には一般的に観察される行動である。松本工業もその一例であるが、同社は、顧客満足、社員満足、社会貢献、利益追求という企業理念を掲げている。このなかで社会貢献とは、まずは社員が働いている地域社会の発展に参画するということであり、これを通じて社会全体の発展に、環境と資源の保護に努めることによって、また適正に税金を納めることによって貢献することを意味する。

ただすでに述べたように、松本工業の自動車部品生産に関するイノベーションは、本社のある北九州市ではなく、大分県中津市と隣接する福岡県豊前市で行われてきた。それゆえ、パーツネット北九州が掲げる北九州市の自動車部品生産企業集積都市No.1という目標は、松本工業にとって北九州市だけに限定するのではなく、少なくとも北部九州全体で集積を実現すればよいことであるとみているはずである。その一方で、企業としての発展を考えるならば、事業所を新設する場合に、北部九州や日本だけに視野を限定するわけにはいかなかったということは、中国への直接投資で実証

されている。

日本企業で外国直接投資する企業は、日本の雇用を減らして外国での雇用を増やすのではなく、逆に日本国内の雇用も増やす企業である、という主張がある（中沢2012：18-22）。類似の主張は、天野（2009：67）にも認められる。中小企業庁（2010：164；2012：94-95）も経済産業省が実施した「企業活動基本調査」の再集計に基づいて、海外直接投資する中小企業は、そうでない企業に比べて日本国内での雇用を増やすと記している。しかし中小企業庁（2014：333-335）は、国内雇用の伸びが海外直接投資を要因としているか否かについて慎重な姿勢を示し、2010年及び2012年の白書とは異なるトーンとなっている。すなわち、海外直接投資をする中小企業の中には、日本国内での雇用を減らす場合もあるし、逆に海外直接投資をしない中小企業であっても雇用を増やす場合があることを認めている。

海外直接投資する企業は国内の雇用を犠牲にしてというのではなく、むしろ国内雇用も伸ばしているという議論が松本工業に当てはまるかと問うならば、2014年時点では当てはまっているといえよう。しかしそれは、中国子会社の活動によって日本国内での雇用も売り上げも増やしているというよりは、松本工業自身が1990年代から徐々に築きあげてきた能力の向上によるものといえる。その要点は、プレス機械とロボットを除いて生産に必要な装置を自らのニーズに基づいて発想し、設計し、開発し、生産する能力である。そのニーズを引き出すのは、社員一人一人が自身の作業経験を踏まえていかに作業を効率化すればよいのかを提案する改善運動にある。

単に雇用の増加だけでなく、その気風を北部九州、さらには九州全体、そして日本全体へと広げてゆくことこそが、地域社会、そして広く社会への貢献ということになる、というように、松本社長の考え方を解釈できる。

### 3. 合成樹脂成形中小企業の進化

#### 3.1 豊洋精工（株）グループの概要<sup>27)</sup>

豊洋精工（株）の100%子会社で自動車部品サプライヤーとして活動しているのは、大分県豊後高田市に立地している（株）豊洋メットである。しかし、親会社の豊洋精工自体が自動車産業に参入したからこそ、それを本格化すべく豊洋メットが設立されたのであり、豊洋精工自身も自動車部品生産を継続している。さらに豊洋精工はほかにも複数の子会社を設立している。そこで豊洋精工グループの全体像をまず紹介しておきたい。

豊洋精工（株）は、1977年10月に大分県国東半島の安岐町、現在の国東市安岐町で、豊洋ハーネス工業（株）として設立され、1984年に現社名に変わった。2014年時点での資本金は6千万円、年商が93億円（2013年3月決算）、従業員数が520名（2013年11月）にのぼる。その主要事業はデジタルカメラやデジタルビデオカメラの部品生産とデジタルカメラの組立である。そのための工場は国東市に集中しているのではなく、大分市内に2ヵ所、福岡県朝倉郡筑前町に1箇所ある。

豊洋メットは1997年に豊後高田市で設立された。資本金は8千万円であり、従業員数は130人である。豊洋精工（株）はその創業時の社名から分かるように、もともと自動車部品としてのワイヤーハーネス生産に関わる事業から始まった企業であるが、これと（株）豊洋メットの事業との間に連続性は全くない。むしろ、ワイヤーハーネス関連の事業に見切りをつけてデジタルカメラ関係の事業に転換した豊洋精工が、カメラ関連事業で徐々に身につけた合成樹脂成形技術を活かして自動車産業に参入したのである。2011年には中国湖北省襄陽に、自動車部品製造企業たる湖北豊洋汽車零部件有限公司を豊洋精工（株）が100%出資して設立した。さらに2013年には、福岡県田川郡に豊洋精工（株）北九州工場が設置された。ここでも自動車部品が生産されている。

豊洋精工（株）グループに属する企業にはほかに、福岡県遠賀郡遠賀町に豊洋エンジニアリング（株）、大分市に（株）シンシア、国東市安岐町に（株）豊洋商事がある。豊洋エンジニアリング（株）は同地にあった金型関係の事業所を1993年に買収して設立したものであり、（株）シンシアは人材派遣を主たる事業として1992年に豊洋サービス（株）として設立した会社の後継企業である。しかし、人材派遣の仕事は2014年時点であまりやっておらず、飲料水、貯水槽の洗浄剤、大分市内にある豊洋精工が所有する不動産の管理をさせている。（株）豊洋商事は1995年に商社として設立された。さらに豊洋精工グループとして位置づけられているわけではないが、農業生産にも進出し、地元の農業生産法人との合弁で向陽グリーンフーズ（株）を国東市安岐町において2010年に設立し、ネギの水耕栽培を行なわせている<sup>28)</sup>。

豊洋精工単体としての売上高と従業員数の推移は、表1の通りである。なお、2014年8月に豊洋精工を訪問した際に呈示された同社の売上高のグラフによれば、2002年頃にすでに100億円程度の売上高を同社は達成していた。また、2014年までの間に売上高のピークを3回経験していた。2014年3月決算のうち、豊洋メットの売上高は約40億円に上っていた。それゆえ、豊洋精工グループの主要事業はかつてカメラ関連事業にあったが、自動車部品に転換してきていることがうかがえる。2014年12月での同社社長からの聞き取りによれば、豊洋精工グループ全体としての売上高の約60%

表1 豊洋精工の売上高と従業員数の推移

	売上高	従業員数
2008年3月	89億円	
2009年3月	76億円	
2010年3月	73億円	
2011年3月	83億円	570
2012年3月	93億円	648
2013年3月	93億円	569
2014年3月	87億円	560

資料：豊洋精工より2014年12月に提供。

が自動車関連事業によっており、約30%がカメラ関連事業に、約10%がその他の事業によるという構成になっていた。

ちなみに、同社ホームページによれば、同社グループ全体の売上高は2014年以降、若干の上下変動があるとしてもほぼ同じ水準を維持し、2018年3月期には140億円強に達し、単体でも100億円を上回ったことが分る<sup>29)</sup>。

以上の概要記述から、豊洋精工（株）もまた松本工業と同様に、自動車産業に特化しているわけではないことが分かる。しかし、自動車関連事業が同社の主力事業となってきたので、次節で、そこにいたる進化のプロセスを記す。

## 3.2 豊洋精工（株）の進化

### ワイヤーハーネス関連事業から合成樹脂成形事業への転換

1977年創業時の事業は、ワイヤーハーネスの皮むき程度の加工だった。そのための工場は、葉たばこの収納倉庫を借りて手当てした。受注先は品川自動車電線（株）九州工場である。この企業の詳細については分からないが、社名からして東京に本社を置く企業であり、日産九州工場の設立に伴って、九州に進出してきた企業と考えられる。豊洋精工（株）の現社長の父君が、大分県中小企業振興公社の紹介によって品川自動車電線からワイヤーハーネスに関連した簡単な作業を受注し、これを契機に豊洋ハーネス工業（株）を設立したのである。

豊洋精工社長によれば、品川自動車電線九州工場は大分県宇佐市院内町の小学校あるいは中学校の跡地に立地していた。品川自動車電線は後に三菱電線工業に吸収され、三菱電線工業の子会社である菱星電装九州工場という名前で操業を続けていたが、2014年に撤退した。1970年代末当時、品川自動車電線からの下請企業は大分県内に10社以上あった。キツキハーネスという会社もその一つである。キツキハーネスは菱星電装だけから受注していたわけではなく、菱星電装撤退後も存続している。

ワイヤーハーネス関連事業は、忙しいときにはたくさん受注できたが、

激減する時もあり、変動が激しかった。そこで、豊洋精工は、全く別の製造分野に転換した。それは、キヤノン（株）が1982年に国東半島に設立した大分キヤノン（株）から、コンパクトカメラ「オートボーイ」生産に関わる下請である<sup>30)</sup>。しかし、その受注は意図してのことではなく、偶然のなせる業であった。というのは、次のような経緯があったからである。

キヤノンが大分県に進出して来ることを豊洋ハーネス工業は知っていたが、ワイヤーハーネスの仕事をしていたので無関係と思っていた。ところがある日、安岐町役場の人から電話がかかってきて、大分キヤノンが下請けをする企業を探しており、やらないか、という打診がきた。そうした打診を役場が他の地場企業にもしたかどうかは分からない。豊洋ハーネス工業社長への打診がなされたのは、工場として使っていた葉タバコ倉庫が安岐町の所有物であったことと関係していたのかもしれない、と豊洋精工現社長は推測している。電話をしてきた役場的人是先代社長の知合いだった。ちなみに、大分キヤノンは、キヤノン（株）福島工場<sup>31)</sup>の機能を移転すべく設立された。

豊洋ハーネス工業は大分キヤノンの下請企業に転換したことを契機に、1984年に社名を豊洋精工に変更した。大分キヤノンからの受注はコンパクトカメラ用樹脂成形部品のバリトリだった。当時の樹脂成形用金型はまだ現在ほど精巧なものではなく、バリがかなり残るものだった。これを取るのにかなりの人手を要し、従業員数は30～40人となった。しかし、金型の性能がよくなるとバリが少なくなり、雇った人を使うだけの仕事量がなくなるという方向にあった。

大分キヤノンの下請をしているうちに、現社長は、大分キヤノンから勉強に来ないかと誘われ、2年間そこに勤めた。この期間に現社長は、樹脂のこと、プレスのこと、企業経営とは何かということ、管理とはどうすることかということ、とりわけ生産管理を学ぶことができた。朝7時50分には入社してまずラジオ体操をするという勤務形態もまた、労務管理という点で意味があることを学んだ。指導役は大分キヤノンで生産管理を担当す



る課長だった。

ところで、大分県内には当時既に、樹脂成形中小企業がかなりたくさんあった。福岡市に本社を置き、九州各地に子会社工場を配置した九州松下電器（株）<sup>32)</sup>の下請けの下請けという仕事がたくさんあったからである。例えば玖珠町に立地する藤田化工（株）は九州松下電器の下請けであり、その藤田化工が大分県内の中小零細樹脂成形加工企業約20社に仕事を孫請けさせていた。

豊洋精工は1985年に40トンの合成樹脂成形機を導入した。これはカメラ部品生産のためというよりも、九州松下電器、旭化成、川澄化学など、九州に立地する大手企業の仕事を受注できないかと考えてリースしたものである。そうした企業の下請け、あるいは孫請けでやっている合成樹脂成形中小企業はたくさんあったからできると考えたのである。他方、大分キャノンの課長から、そんなものを入れても大分キャノンの仕事はできないぞ、と言われた。

しかし、九州松下電器の仕事を孫請けの形で取れるならば、たとえ大分キャノンの仕事が取れなくてもやっていけるだろうと楽観して合成樹脂成形機を入れたのである。成形機のリース代金は1ヶ月あたり22万円だった。藤田化工を通じて得た九州松下電器の仕事の受注額はわずかだった。そこで、せっかく導入した合成樹脂成形機だから、これを使うための仕事をどうにかして得たいものと豊洋精工現社長は考え、大分県中小企業振興公社に相談にいった。そこでプラスチック工業会の名簿をもらい、これを頼りにして半年間、九州各地にあるプラスチック企業に営業に行った。しかし大企業はアポイントメントなしで会ってくれるわけがなく、会えるのは中小企業だけだった。当時は高速道路もなかったし、営業のための宿泊費を出せるものでもなかったので、朝早く起きて北九州市、筑豊地域、福岡市などを歩き回った。

その営業努力の過程で、新しい取引先を得ることができた。当時、飯塚市に立地していた九州ミツミ（株）（現在のミツミ電機九州事業所）が任天

堂のファミコンを生産しており、そこから直方市に立地するメイホー（株）がファミコンのための合成樹脂成形部品生産を受注していた。そのメイホー経由で、ファミコンのための合成樹脂成形部品生産の仕事が回ってきたのである。ここには、上述の飛び込み営業を一回しただけだったが、ある日電話がかかってきて、仕事をしないかと誘われたのである。これが豊洋精工にとって合成樹脂成形を本格的に行なう転機となった。それまで豊洋精工の設備は40トン級の合成樹脂成形機1台だけだったが、メイホーからの受注を得たことによって3～4台増やすことになった。

### 大分キャノン向けカメラ用合成樹脂部品製造企業への進化

メイホーから受注を得た約1年後に、大分キャノンからカメラ部品の合成樹脂成形をしないか、という誘いがかかった。しかし、当時の豊洋精工が設備していた合成樹脂成形機は雑貨品を生産できる程度のものだった。カメラ部品の合成樹脂成形は、住友重機械工業（株）の住友エステルという高精度の機械でないとやれない。そこで、その機械を後述する経緯で導入して、大分キャノン製カメラのための樹脂成形部品を製造するようになった。ちなみに、大分キャノン立地当初から合成樹脂成形部品を大分キャノンに納入していたのは、北九州市に立地する三島光産（株）やTOTOエンブラ（株）<sup>33)</sup> など、九州内で力のある企業だった。そういう会社は住友重機械工業の高価な機械を多く導入できたのである。

豊洋精工の進化にとって重要な契機となったのは、キャノン福島工場から大分キャノンへのコンパクトカメラの生産機能移管である。キャノン福島工場にあった住友重機械製の合成樹脂成形機を大分キャノンに移管することになったが、大分キャノン工場にはそれを受け入れる十分な余裕がなかった。そこで、豊洋精工が福島工場の機械を一部受け入れることになった。このとき豊洋精工は大添工場を設立しようというときに、タイミングがあった。キャノン福島工場から7台の合成樹脂成形機を、1988年に建設した大添工場に据え付けた。ただし、その機械用の建物ではなかったので、

天井ぎりぎりとなった。キャノンから豊洋精工に常駐する人が一人、さらに大分キャノンから同社従業員が入れ替わり立ち替わりで応援に来た。というのも、豊洋精工にはその機械を操作できる要員がまだいなかったからである。生産のための材料は支給であり、労賃もかからなかったので、生産当初、かなり利益があがった。しかし、豊洋精工の従業員だけで生産するようになってからは、利益の幅は小さくなった。

### 技術習得のための他企業での研修

ところで、豊洋精工の進化は合成樹脂成形だけで満足することはせず、その部品塗装に参入したこともよっている。これは、より高度な仕事をすることによって仕事を増やすためだった。そこで、現社長が大分キャノンで修業していた時に指導してくれ、その後も親しく交流していた生産管理課長に対して、バリトリをした樹脂成形部品に塗装をして納入すれば、大分キャノンはすぐ組立の仕事ができることになるので、塗装の仕事をさせてほしいという提案を豊洋精工現社長はしたことがある。この提案がすぐ取り入れられたわけではないが、後になって、大分キャノンの塗装設備が移管され、提案した仕事を任せてもらうことができた。

しかし、これとても設備が移管されたらすぐに塗装できたわけではない。合成樹脂成形機を設置したらすぐ成形作業ができるわけではないのと同様である。企業としての技術力を高めるために、豊洋精工は従業員を他企業で研修させた。合成樹脂成形技能の修得のために従業員を1年間ほど大分キャノンに研修に行かせたし、金型のメンテナンスの技能を身につけるためにも大分キャノンに半年間研修に派遣した。このときの金型メンテナンス研修者は、2014年時点に至るまで豊洋精工で金型のメンテナンスをしている。塗装技術についても同様であった。結果的に、遮光塗装やパッド印刷技術を大分キャノンから学び、豊洋精工が活用できたのは1987年だった<sup>34)</sup>。

豊洋精工社長によれば、当時の大分キャノンは地場企業を育てたいとい

う意識が強かった。豊洋精工の従業員が大分キャノンで研修を受けても、生産に貢献しているということでその従業員に対して大分キャノンは賃金を払うほどであり、豊洋精工から研修料を支払うということはなかった。これはちょうど中国などからの技能実習生に対して賃金を支払うのに類似しているという認識を豊洋精工社長は示していた。ほかにも例えば、キャノンの小会社である宮崎ダイシンキャノン（株）<sup>35)</sup>で、金型製作の研修に従業員を派遣した。この研修者は、2014年時点で豊洋精工の技術副部長に就いている。現社長の末弟は、大阪の金型企業で研修を受けた。

### 自動車産業への参入

前述したように、大分キャノンへのカメラ用合成樹脂部品生産の受注開始と重なる1988年に、合成樹脂成形部品の生産のために、豊洋精工は現在の本社工場（国東市安岐町大添工場）を立ち上げた。豊洋精工から入手した年表によれば、実はこの時点ですでに同社は自動車部品生産も手掛けていた。河西工業（株）九州工場（現在の九州河西（株））からの合成樹脂による自動車内装部品の受注だった。その経緯は次の通りである。

河西工業九州工場からの受注は、大分県中小企業振興公社からの紹介によっている。1980年代半ば当時、豊洋精工には150トンの合成樹脂成形機しかなかった。前述したように、これは九州松下電器等の仕事を孫請けでも受注できればよいと考えていたので、自動車部品をやろうという意識を持っていなかった。自動車部品生産のためにはより大型の合成樹脂成形機を必要とする。それを設置するには4～5ヶ月間かかるが、せっかくの紹介だったので、ヤンマー造船（株）の下請けをしていた人に相談して、河西工業の仕事を引き受けることのできる機械を利用できる会社を紹介してもらった。その会社は大分県東国東郡武蔵町（2006年に安岐町などと合併して国東市の一部となった）に立地する合成樹脂成形技術を持つ企業だったとのことなので、由布合成化学（株）であると考えられる<sup>36)</sup>。この企業には400トン成形機があったので、これを借りて、河西工業からの仕事を4

～5ヶ月間やってしのいだ。豊洋精工はこうして、カメラ部品だけでなく、やや遅れてではあるが自動車部品も生産する工場となった。しかし、同社が自動車部品生産に本格参入するのはもっと後の、1980年代末からであった。それは、九州市光工業（株）が日産自動車九州工場に納品するドアミラーのボディ部分の加飾塗装という下請け仕事である。この仕事に従事するようになった経緯は次の通りである。

鬼怒川ゴム工業の工場は既に1977年に中津市に立地していた（<https://www.kinugawa-rubber.co.jp/company/history/index.html>。2018年11月10日）。ここの生産品目の一つにドアスポンジがあった。ドアスポンジをロール状にしてドアに入れ込むためにクリップを塗る作業がある。その仕事を豊洋精工は受注し、中津から安岐町までトラックで運んで来て、近所の人たちの内職仕事でやってもらっていた。その後、エンジンマウントのためのゴムのバリトリという仕事も請け負うようになった。ところが、1985年のプラザ合意で円高となり日産自動車の生産が激減したために、鬼怒川ゴム工業中津工場からの仕事がなくなってしまった。その穴埋めという意味であろう、同工場の人が九州市光工業を紹介してくれた。これによってすぐに九州市光工業の仕事が豊洋精工に入ってきたわけではない。ここからの受注にはさらに数年かかった。その経緯は次の通りである。

1988年に、九州市光工業の社長が訪ねてきて、仕事をやらないかと言ってくれた。そのときまで同社は関東から部品を取り寄せて九州で組み立てていた。しかしそれでは利益を出せないで、九州の地元企業から部品調達したいということであった。つまり、関東からの部品取り寄せの輸送費を九州市光工業が負担していた、ということになる。同社から豊洋精工が正式に受注したのは1989年のことである。九州市光工業に対して豊洋精工は、合成樹脂部品を射出成形するだけでなく、塗装も行なうことを提案したところ、やってもよいということになった。

しかし、合成樹脂成形部品の塗装が難しいということを知らずに提案したのであって、実際にやってみると不良率が60%にも達するほどスタート

はさんざんだった。合成樹脂塗装は金属塗装に比べて難しい。九州市光工業から受注したドアミラーの塗装は手作業で行なったが、合成樹脂成形品に塗装しようとするとき静電気が発生してプツプツができ、なめらかな表面仕上げが簡単にはできなかったからである。パールホワイト色の塗装が特に難しかった。ドアミラーの合成樹脂成形部品は1個あたり40円の価格でしかなかった。原価に占める材料コスト比率は50%であった。この塗装の仕事をして納入しても、不良品と判定された場合には1個あたり450円のコストを払って引き取るしかなかった。

実は、ドアミラー部品の塗装の仕事は、中津に立地していた(株)萬松<sup>37)</sup>という塗料販売企業に3～4年間納入していた。このときの商流は九州市光工業との取引だったが、実際の物流は豊洋精工から萬松に納め、萬松が九州市光に納入した。その当時、合成樹脂成形部品の塗装をやっていたのは、九州では萬松だけだったので、ここを通すしかなかったからである。ともあれ、九州市光工業からの受注の結果として、豊洋精工の売り上げの内10%が自動車関係となった。

### カメラ事業の強化

前述したように、大分キャノンから受注したカメラ用合成樹脂部品の仕事内容は、当初バリトリと検査だけだったが、これは金型の改良によって不要となった。しかし、合成樹脂成形の受注へと発展し、さらにカメラのユニット部品の組立も受注するようになった。そのために必要な人手を、安岐町では無理だが大分市ならば集めやすいと考え、現社長の父君の知合いから土地を提供してもらってプレハブ工場を建てた。パートを30名ほど募集したらすぐに集まり、1989年に生産を順調に開始できた。これならばいけると考え、1990年に狭間工場を建てた。この工場には現社長の一歳年下の弟を管理者として派遣した。弟は経理学校を出て経理を担当していたが、狭間工場長となった。他方、大阪で金型の修業をさせた末弟は、本所に隣接する大添工場の工場長とした。

キヤノン社は、国内外に生産事業所を配置して、より先端的な製品を本社・研究開発センターのある東京大都市圏内の工場生産し、そうでなくなった製品の生産を福島県の工場に、さらに福島工場生産していた製品を大分キヤノンに、大分キヤノンで生産していた製品を台湾・中国・マレーシアなどに配置した工場に移管するという、ヴァーノンのプロダクトサイクル理論（Vernon 1966）に照応する事業所間分業の体制を取っていた（山本 1994：78-80）。したがって大分キヤノンに、より高度な製品の生産が移管されるとともに、豊洋精工にも関連する新しい仕事の発注がなされるという関係になったが、逆に仕事がなくなる可能性をはらんでいた。

実際、1990年代になるとキヤノンは中国等に直接投資してコンパクトカメラの生産を移管したため、この仕事はなくなった（日本経済新聞1990年5月29日）。そのため1991年には大分キヤノンの生産が「空洞化」しつつあったが、それを食い止めるべくキヤノン取手工場や福島工場での生産品目が移管されたのである。ただし、一挙に移管されたのではなく、まず一眼レフカメラ普及機、ついでその高級機の生産移管が漸次的になされ（日本経済新聞1991年1月15日、1993年2月28日）、1997年にそうしたデジタルカメラとビデオカメラの大分キヤノンへの全面移管が完成した（日本経済新聞1996年1月17日）。ビデオカメラはキヤノン福島工場からの移管だったが、もともとキヤノン福島工場から東北TKR<sup>38)</sup>が下請けをやっていた。そこで豊洋精工は、(株)東北TKRから生産ノウハウを吸収して、狭間工場での生産とした。

このようなキヤノン社内での事業所間分業の変化は、その変化のたびごとに下請け企業に対しても順調に新たな生産品目ないし生産機能が移管される場合には下請企業にとって特段の問題にはならないが、そうでなければ不安を引き起こすことになる。

実際、豊洋精工現社長は、1990年代前半期のうちにそうした不安を感じ、デジカメはカシオなども参入してきたのでキヤノンがデジカメではやっていけなくなるだろうと推測するようになった。その頃にダイハツ工業(株)

が中津に進出することを発表したの、ダイハツとの取引を目指して自動車産業に事業転換していくことを決意したと回想している。ちなみにダイハツが大分県を新工場立地点候補の一つであると公表したのは1991年1月のことである(日本経済新聞1991年1月10日)<sup>39)</sup>。ダイハツ工業が中津市と立地協定書を作成して調印したのは1996年7月なので(西日本新聞1996年7月4日, 5日, 日本経済新聞1996年7月5日), 豊洋精工の自動車産業本格参入の意思決定は1991年頃から1996年頃の間になされたものと判断できる。

ところが予想に反して、キヤノンはデジカメ事業を2000年頃から大きく伸ばしていった。そこで、大分キヤノンからの受注に対応するために、大分市内に立地していた富士紡績の工場跡地があったので、ここに庄内工場を立ち上げた。自動車産業への参入が簡単にはできなかったの、デジカメの受注が伸びたことは幸運だったと、豊洋精工社長は回想している。

### **塗装技術の知識獲得による自動車産業への本格参入**

結果的に、自動車関連の仕事が伸び始めたのは2006年頃からである。それまで、豊洋精工の売上げの90%がカメラ関連事業であり、自動車関連事業は10%程度でしかなかった。自動車関連の仕事のためには、大型の射出成形機をいれる必要があり、850トンクラスの射出成形機を導入した。当時の九州内では大型射出成形機で自動車用合成樹脂部品の成形加工をしているところがあまりなかった。

豊洋精工が本格的に自動車産業に参入したのは、1997年の(株)豊洋メットの設立によってである。これは合成樹脂製の自動車部品塗装専門工場として立ち上げたものである。豊洋精工が塗装に関するノウハウを獲得する上で重要だったのは、友和塗料(株)という東京都杉並区にある塗料販売会社とつながったことによる。この塗料会社が九州に進出してきた。萬松と同様、友和塗料も塗料販売だけでなく、塗装加工も行なう企業である。豊洋メットは当初、友和塗料と豊洋精工の合弁企業だった。豊洋精工社員



が友和塗料の紹介で関東の塗装工場を見て回った。スリーコートツーベースなど、塗装に関する基本的知識は友和塗料と、この紹介によって訪問した塗装工場から得た。

塗装は設備があれば誰でもできるというものではない。塗装液の運用管理が重要であり、これがしっかりしていなければ不良品を出してしまう。豊洋精工はその運用管理の知識を身につけることなくこの事業分野に入ってしまったので、萬松経由での塗装品納入の当初、不良品をたくさん出してしまったのである。

合成樹脂部品の表面処理の一つにプラズマ重合アルミ蒸着技術がある。これは、ヘッドランプのハウジングのための加工技術である。ヘッドランプなどの合成樹脂製カバーにキラキラ感を出すためにはアルミ蒸着が必要である。かつてはそれを通常の塗装技術でやっていたが、それではキラキラ感が出なかった。この技術の存在については、九州市光を通じて知っていた。市光工業の工場が神奈川県伊勢原市にあり、そこでアルミ間接蒸着をやっていた。アルミ間接蒸着のために合成樹脂成形品を水で洗浄する必要があった。一つのラインでたくさんの工程があり、設備費が非常に高つく技術だった。これをやらないかと九州市光から勧められたことがあるが、設備費だけで10億円以上もするため、無理であると諦めたことがある。

ところが、マツダ（株）の1次サプライヤーであるスタンレー電気（株）との取引も後に始まり、ここからアルミ蒸着技術での塗装をやらないかと誘われた。同社工場を見学すると直接蒸着技術を用いるものであり、設備費は1億5千万円程度で済むことも分かった。間接蒸着の場合、1塗り、2塗り、3塗りと数回の塗装をする必要があるが、それに対して直接蒸着ならば工程数が減り、上記の設備投資額で実行可能なのでこれを取り入れた。そこで、広島にある同社工場に従業員2～3人を研修に出した。その中には（株）椿本チェーンに勤めていたが当社に中途入社した者もいた。スタンレー電気から直接蒸着技術を修得したところ、九州市光からも結果的に蒸着技術を用いる仕事を2006年に受注した。

塗装技術の1つにパイル塗装というものもある。これは植毛塗装とも呼ばれており、合成樹脂製品に高級感を施す塗装技術である。カルソニックカンセイ（株）の九州子会社CKK（株）と取引関係にあった友和塗料を通じて、豊洋精工は2001～2002年頃に、CKKに対してコンソールボックスにパイル塗装を施して納入することになった。この技術を用いて、後に河西工業からピラーに植毛する仕事を受注した。豊洋メットでの聞き取りによれば、パイル塗装ができる企業は三河地方に5～6社、九州に3～4社あるとのことである。

塗装技術による自動車産業への本格参入とは別に、自動車用合成樹脂部品の成形も2000年から本格的に始めることになった。九州市光の社長が、(株)中津急行という運輸会社の倉庫を借りて大型合成樹脂部品の成形をやらなうかと誘ってきた。そこで850トン合成樹脂成形機を用いて、部品生産をするようになった。その中津工場で成形された部品が豊後高田市にある豊洋メットへ輸送されてパイル塗装がなされた。ちなみに中津工場は2004年に閉鎖し、豊洋メットで合成樹脂部品の生産を行うようになって現在に至っている<sup>40)</sup>。

他方、トヨタ自動車のウィングダムという車種のための合成樹脂部品成形の仕事を、東海ゴム工業（株）<sup>41)</sup>の子会社である（株）東海化成九州から受注した。東海化成九州と豊洋精工が取引関係を持つようになったのは、九州内のある企業の紹介によっている。その結果、トヨタ九州の仕事をできるようになった<sup>42)</sup>。そのための技術は表皮材を用いる印刷成形であり、東海化成九州の機械を使って行なった。豊洋精工は1年がかりでこの技術修得に成功し、東海化成九州から表彰された。ところが東海化成九州の親会社の東海ゴム工業は、ウィングダムのための生産を東北地方でもやることになるので、豊洋精工に対して東北地方への進出、あるいは東北地方への輸送を打診してきた。しかし東北地方への輸送は採算が合わないし、分工場設立もできないので、結局、東海化成九州の仕事はなくなった。

合成樹脂成形部品への特殊な塗装技術の修得にあたって、豊洋精工はそ

の生産機械メーカーなどから指導してもらった。例えば、植毛のための部材を飛ばすガンを生産するメーカーに指導してもらった。しかし、それだけで機械を使いこなせるようになったわけではない。機械メーカーは画一的な指導しかしない。その指導の通りにやれば、顧客の求める水準のものを生産できるというわけでは必ずしもない。社内での試作を重ね、独自の工夫をして順調に生産する能力を豊洋精工は獲得した。その意味で、特殊な塗装技術の機械を使いこなすユーザーである豊洋精工に、顧客である自動車部品メーカー、さらにはおおもとの自動車メーカーが求める水準の加工知識が蓄積されてきた。

マツダ向けの合成樹脂部品を受注して量産した後、その部品の不具合の故に液漏れすることが、自動車テストコースでの耐久試験の結果判明したことがある。ところがそのときにはすでに量産を開始していて、輸出もしていた。不具合は溶着ミスによるものであることがすぐに分かり、それを修正すること自体は簡単にできた。ところがすでに量産して出荷した後だったので、取替え部品をすぐに用意し、それを納入する必要があった。生産キャパシティの限界もあったが、ともかくもそれまでに請けていた量産の継続と、取替え部品の量産とを並行して進めて、何とかしのいだことがある。

様々な塗装技術も含めて自動車用合成樹脂部品生産技術が確立したので、豊洋精工はマツダ、日産九州、トヨタ九州、ダイハツ九州の各一次サプライヤーから受注できるまでに成長した。既に述べたように、日産系ではCKK（カルソニックカンセイ九州）向けに助手席のコンソールボックスを、マツダ系ではスタンレー電気にストップランプの樹脂成形部品を納入している。トヨタ系には、上述の東海化成九州との取引停止の一方で、レクサスのためのパイル塗装仕様のボックス内部の塗装加工を、小島プレスの子会社である小竹化成（株）<sup>43)</sup> や豊田合成に納めている。レクサスのためのコンソールボックスを生産しているのは佐賀県武雄市に立地する豊田合成九州（株）なので（日経産業新聞1992年11月9日）、取引先は福岡県

に立地する豊田合成（株）北九州工場や福岡工場ではなく、豊洋メットからより遠く離れた豊田合成九州である。

豊洋精工の進化は、結局のところ、よそがやらない難しい仕事に挑戦し、これをなんとかしてこなすということを繰り返すことによってなされてきたといえる。顧客の都合やタイミングがうまくあって、豊洋精工にやらせてみるということがまずあり、これに同社が試行錯誤でこなすということの繰り返しだった、と現社長は回想している。下請けは守られているようで守られていない、自分でやるしかない、という認識を持っているのである。ちなみに、大手企業に勤務していた人が中途入社することによって豊洋精工の技術力が高まったことはないとのことである。むしろ、社員が必要な技術技能を他社で研修することによって技術力を向上させてきた、と現社長は語っていた。

### 多国籍企業への進化、事業所間分業

豊洋精工は2011年に多国籍企業へと進化した。中国の武漢から300kmほど離れたところの襄阳市に100%出資の子会社として湖北豊洋汽車零部件有限公司を7月に設立し、2013年1月から操業開始予定としたのである（日本経済新聞2012年9月7日）。この子会社工場は、日本国内の工場と比べても最新鋭の工場だという。2000年代半ば頃までの中国では賃金が安かったので人海戦術で生産するというイメージがあったし、中国への直接投資はその動機に基づくというパターンがほとんどだったが、豊洋精工の襄陽工場での生産は合理化、機械化を徹底的に進めた。従業員にも2Sを徹底機に指導した。だから、工場内は非常にきれいである。

大分県と武漢とは30年以上前から交流がなされており、その関係もあり、また東風日産からカルソニックカンセイが受注できるし、それゆえここから受注できるという見込みもあったので、中国進出を決断した。ただし、襄陽工場が立地した工業団地は日本発条が造成したもので、東風日産のためのサプライヤー工場を集めるという趣旨で造成された。したがって、

そこに入る2次サプライヤーは日本発条（株）に納入することが期待されていた。豊洋精工は日本発条から声をかけられて進出したが、日本発条だけを納入先にするわけではない、ということを知ってもらって進出した。豊洋精工の合成樹脂成形部品の生産は、金型さえ変えれば顧客が求める部品の生産転換はいつでも可能であり、日本発条だけを顧客と考えての進出ではない。

中国への進出は、2000年頃からの自動車メーカーよりも例えばキヤノンのような電子機器メーカーの方が早かった。既に述べたように、キヤノンは1990年代に進出し、東南アジアにも進出していった。それについていったサプライヤーがたくさんある。当時、豊洋精工にもマレーシアの企業から合弁での進出を考えないか、という話があった。しかし、技術提携程度にとどめた。キヤノンはその後、マレーシアから中国の珠海に拠点を移転した。そうするとサプライヤーはたいへんである。豊洋精工社長はキヤノンのみを顧客とする直接投資をせずによかった、とも回想している。

日本国内では、系列ということではやっていけない、と豊洋精工社長は認識している。複数の会社と取引しないといけないし、中国工場はいずれ中国ローカルの企業との取引を進めるために設立したのであり、ASEANにも展開したいとのことである。

豊洋精工は中国進出に先立って、現地での幹部要員として中国人留学生を募集した。そうしたところ、熊本大学の文系の院生、別府大学、熊本にあるキリスト教系私立大学の学生が応募してきた。立命館アジア太平洋大学からも応募があったが、採用に至らなかった。採用した留学生は日本で研修を受けさせ、襄陽工場に3名配置している。ほかに豊洋精工本社に2名の元留学生が勤務している。襄陽工場には日本人2人を派遣している。中国工場の雇用人数は、2014年11月末時点で95名である。豊洋メットでは2000年代末から中国人技能実習生を毎年約6名新規採用しているので、常時18名を雇用していることになる。豊洋メットの場合は襄陽工場との関連があるのかもしれないが、豊洋グループとして各事業所で技能実習生を雇

用しているとのことなので、労働力不足を補うためであると考えられる。

ところで、2014年時点での豊洋精工の納入先として、そのホームページには以下の企業名が記されていた<sup>44)</sup>。大分キヤノン（株）、市光工業（株）、河西工業（株）、カルソニックカンセイ（株）、鬼怒川ゴム工業（株）、九州市光工業（株）、（株）CKK、小竹化成（株）（小島プレスの子会社）、しげる工業（株）、（株）シンダイ、スタンレー電気（株）、ダイキョーニシカワ（株）、ダイハツ九州（株）、豊田合成（株）、（株）ニフコ、日本発条（株）、林テレンプ（株）、富士シート（株）。

しかし、2018年8月時点では、上記から鬼怒川ゴム工業、CKK、小竹化成、ダイキョーニシカワ、富士シートの名前が消え、代わって昌和合成（株）、明和工業（株）、（株）ROKIが記されている<sup>45)</sup>。他方、ダイハツ九州を納入先として明記しているので、1次サプライヤーの地位を獲得したことになる。

豊洋メットの従業員数は2014年8月時点で、パート、アルバイト、派遣社員を含めて170名だった。また、豊洋精工の従業員数は、聞き取りによればかつて大添・狭間・庄内の3工場で1200名を超えていたし、表1に示したように2012年時点でも豊洋精工単体として600名を超えていた。しかし、2018年8月10日に閲覧した同社ホームページによれば、国内雇用は925名、襄阳工場は70名となっていたので<sup>46)</sup>、豊洋グループ全体としての雇用数は減少したと言える。

2014年時点での将来構想として、豊洋メットには日産九州向けの生産に、2013年に設立した豊洋精工北九州工場（田川郡福智町）にはトヨタ九州向けの生産に特化させるとのことであった。北九州工場は、それ以前から自動車関連の仕事を発注していた豊洋精工の協力会社工場を買収したものである。他方で、1993年に福岡県遠賀町に設立した豊洋エンジニアリングは金型の設計製作を業務とする会社であるが、その金型は合成樹脂自動車部品生産のためではなく、カメラ用樹脂成形部品用である。のみならず医療器具関連の合成樹脂部品生産のために、例えば東郷メディキット（株）<sup>47)</sup>

などに納入している（日本経済新聞2004年2月5日）。自動車部品生産のための金型は、北九州市や大分市に立地する金型生産企業に外注している。ちなみに豊洋エンジニアリングは、福岡県直方市に本社工場を置く金型メーカーの（株）メイホー<sup>48</sup>に勤めていた人たちが、豊洋精工の傘下に入って立ち上げた企業である。前述したように、メイホーは、豊洋精工が合成樹脂成形機を導入して飛び込み営業したことをきっかけにファミコン部品に関する仕事を出してくれた企業である。

それはともかくとして、同じ金型といっても、カメラ部品用金型と自動車部品用金型とでは生産方法が異なるとのことである。自動車用合成樹脂部品を生産するための金型は、豊洋精工グループの中で生産するのではなく、韓国や中国などから安価な金型を調達することによってやっていけるとのことである。他方で、豊洋精工グループとして必要な金型を、北九州市に立地する（株）タカギ<sup>49</sup>からも調達している。この企業は水回り関連製品の生産販売で全国市場で活躍している会社であるが、もともと型屋だった。さらに、豊洋精工は大分県の菅原工業（株）<sup>50</sup>からも自動車部品用金型の生産を調達しているとのことである。

### 3.3 地域からの支援と地域への貢献

以上の叙述から、豊洋精工にとって、その当初においてこれが所在する地域の地方自治体からの支援があったことが進化の直接的契機ではないけれども、そのための基礎を提供したと言える。大分キヤノンの下請企業となることができたのは、安岐町役場からの紹介によっているからであり、河西工業から受注できたのは大分県中小企業振興公社の紹介によっているからである。この受注に応えるために国東半島内に立地している他企業の機械を借りることができたのは、「商取引されない相互依存」に近い。もちろん、機械を借りること自体はひとつの商取引としてなされたであろう。しかし、そうした機械を所有し貸してくれるであろうという情報を得ることができたのは、地域内に立地する企業間関係に「商取引ではない相互依

存」の関係があったからである、と解釈できる。

大分キャノンから合成樹脂部品成形の受注を獲得したり、九州市光工業から自動車用合成樹脂部品成形を受注したりしたことも、自らそれぞれの企業に営業攻勢をかけたのではなく、同じ地域に立地する企業間での情報流動があり、豊洋精工に関する情報を発注企業が持っていたから、換言すれば豊洋精工に発注した場合の信頼度に関する情報が大分県に立地する大手企業子会社間で交わされていたから可能となったと解釈できる。

もちろん、そのチャンスを活かし、さらに発注企業が期待したレベルの仕事をこなす能力獲得は、豊洋精工側の意欲と努力があったからである。特に自動車用合成樹脂部品の塗装については、競合関係になる可能性のある他企業、それも東京に本社がある企業の支援による知識吸収や、特殊な塗装技術についてはそのための機械を販売する企業からの知識伝達だけでは足りず、豊洋精工社内での試行錯誤しながらの工法確定作業があったからこそ、つまり自社内での知識創造があったからこそ可能になったことにも注目したい。

他方、地域貢献という点で豊洋精工グループは、松本工業とは異なったやり方をしている。それはヴェルスパ大分というサッカークラブ設立による地域のスポーツ振興である。2003年にソイテックスジャパン（株）という大分市に本社を置いて他社の構内下請や派遣を事業としていていると思われる企業<sup>51)</sup>との共同でHOYO FCというサッカーチームを豊洋精工内に創設し、これを2011年にNPO法人「大分スポーツ&カルチャークラブ」に転換し、2013年にチーム名をヴェルスパ大分としてそのホームタウンを大分市と由布市とする一方で、NPO法人は依然として豊洋精工本社内に置いている<sup>52)</sup>。



#### 4. おわりに

松本工業も豊洋精工も、明らかに特段の技術を持たなかった零細企業から、自動車部品を生産する中小企業へと進化した。どちらもグループ全体の規模からすれば、各地域の中で特段の大企業と言えないとしても、中村(1964)の言う中堅企業に近い存在<sup>53)</sup>へと進化したし、さらに多国籍企業へと進化した。その進化プロセスを簡単にまとめるならば、以下のようになる。

企業としての進化は、環境変化への適応によっており、変化後の事業が変化以前の事業に規定される側面があるがゆえに、経路依存的な進化である。その際にまず注目されるのは、受注先企業が大分県北部に進出してきた企業ということである。その際に、県や町など地元の地方自治体が情報提供者として介在したことは、地方政府が地場企業の進化のきっかけを作る役割を果たすことがあることを示すものである。ただし、それまでの保有技術とは異なる技術を身につけるためには、企業所在地から遠く離れた場所での研修という能動的学習が効果を挙げたという点に注目したい。さらに松本工業や豊洋精工は成長するにつれて、自身による営業ではなく、顧客からの誘いによって新しい事業へと展開してきたことも注目に値する。つまり、進化の発端において地理的近接性は意味を持っていたが、新たな知識修得は産業集積の中にあるから可能というわけではなく、遠く離れた場所での研修によって可能になったのである。他方において、欧米の産業集積や企業の進化に関する実証的理論的文献ではあまり言及されていないことであるが、発注元企業からの技術移転や、それによる下請企業の育成意欲という日本の企業間関係の独自性とも思われることが重要だったと分る。

松本工業の企業としての進化が福岡県北東部の地域経済の進化につながるか、豊洋精工の進化が大分県国東半島や大分県北というスケールの地域経済、さらには両社の進化が北部九州というスケールの地域経済の進化に

つながるか、という疑問も浮ぶ。松本工業は豊前市での工場拡張が主であり、後に北九州市により近い行橋市にも合成樹脂成形という新たな事業分野での工場を設立したのに対して、豊洋精工はその成長とともに、事業所をより広域にわたって配置するようになってきている。その際には、M&Aの手法も見取れる。中国に展開した事業所があるがゆえに、豊洋精工の本拠地である大分県北部、さらには大分県経済や北部九州というスケールの地域経済の発展に同社の立地行動がにつながるか否か、楽観視できない。

また、北部九州では、特に福岡県と大分県が自動車産業への高い期待を長期にわたって維持してきたし、21世紀に入ってから地場企業が自動車産業に参入することを強く期待してきた。そのための施策もあってきた。しかし、地場企業の中でそれを果たすことができた中小企業は、自動車産業だけに依存しようとはしていないことも、松本工業と豊洋精工の事例からわかる。中堅企業へと進化した中小企業は、それだけしたたかに多角化戦略をとるのである。それは、大手メーカーの企業戦略に翻弄されないようにするためには、それによって企業経営が危機にさらされないようにするためには当然の行動である。

もちろん、県レベルでの産業政策も決して自動車産業一辺倒というわけではない。筆者が2014年8月に大分県商工労働部産業集積支援室で聞き取りした際には、県としての産業集積育成のための支援対象として、自動車産業だけでなく半導体産業、医療器具産業、再生可能エネルギー産業、食品産業もまた挙げられていた。福岡県でも例えばいわゆる「地域未来投資促進法」、すなわち2007年に成立した「地域経済牽引事業の促進による地域の成長発展の基盤強化に関する法律」の2017年改定法を踏まえて、自動車、航空機、バイオ・メディカル、ロボット・半導体、クリエイティブ、環境・エネルギー、観光、農林水産といった非常に広範にわたる様々な産業育成による県経済の発展をもくろむ計画を2018年に立てている<sup>54)</sup>。もちろん大分県もまた「地域未来投資促進法」に基づいてほとんどすべての産業を地域経済牽引事業の対象として考えている<sup>55)</sup>。福岡県ほどの規模の地

域経済であればもちろん、大分県スケールの地域経済もまた多様性を維持し、その多様性の中から県経済をさらに成長させようとするれば、いくつもの支援候補産業を持つのは当然のことであろう。しかし、どの県もがいつせいに同じ方向の産業育成政策を採るという習性が、2010年代末になっても依然として見られることは問題であると言わざるを得ない。

付記：本稿を執筆できたのは、何よりも松本工業社長や豊洋精工社長等から聞き取りできたこと、及び両社の工場見学が許されたからである。豊洋精工の存在は大分県商工労働部産業集積支援室から教えていただいた。記して感謝申し上げる。なお、本稿は日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（B）「地域経済発展におけるネットワーク型とロカリティ型の統合に関する研究」（研究代表者：大分大学経済学部教授宮町良広，課題番号：17H02429）による研究成果の一部である。また本研究のための企業インタビューについては、平成25～28年度に実施した日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（B）「地域経済発展における生産ネットワークと地域振興政策の相互作用に関する研究」（研究代表者：九州大学大学院経済学研究院教授山本健兒，課題番号：25284168）によっている。本稿の一部は2015年7月28日に広島大学霞キャンパスで開催された経済地理学会西南支部例会での「九州地場企業による自動車産業への参入—企業インタビューに基づく考察」、及び2015年11月15日に大阪大学豊中キャンパスで開催された人文地理学会大会での「九州地場企業の自動車産業参入とその後の進化—合成樹脂部品生産企業の事例—」というテーマで報告した。当日の議論に参加した同学の諸氏にも感謝する。

## 注

- 1) 日産自動車(株)九州工場は、周知のように、2011年に同社の子会社として日産自動車九州(株)となった([https://www.nissankyushu.co.jp/COMPANY/enkaku\\_ayumi.html](https://www.nissankyushu.co.jp/COMPANY/enkaku_ayumi.html) 2018年10月25日閲覧)。以下、本稿では日産自動車(株)九州工場の時代も含めて、日産九州と略記する。
- 2) その具体的文献は山本(2018)にリストアップしてあるので参照されたい。
- 3) このインタビューは、藤川昇悟阪南大学経済学部准教授(当時、現在は西南学院大学商学部教授)とともに行った。
- 4) 8月28日のインタビューは、当時の筆者の本務校だった九州大学経済学部での筆者のゼミ所属学生たちとともに行った。12月19日のインタビューは筆者単独で行なった。
- 5) この企業はもともと、1918年に浅野総一郎によって設立された(株)浅野小倉製鋼所であったが、1953年に住友金属(株)に吸収された。2000年に(株)住友金属小倉として住友金属の1事業所から子会社へと転換し、2012年10月に新日鐵(株)と住友金属との合併に伴って新日鐵住金(株)の1事業所となった。そして2014年に新日鐵住金八幡製鉄所の1工場となり、八幡製鉄所小倉地区と名称を変えている(出典:「北九州イノベーションギャラリー」のホームページ「北九州モノづくり企業 株式会社住友金属小倉」<http://www.kigs.jp/db/kprofile.php?kno=27&PHPSESSID=2015年5月4日閲覧>。新日鐵住金八幡製鉄所小倉地区の沿革 <http://www.nssmc.com/works/yawata/about/history.html> 2015年5月4日閲覧)。
- 6) ビレットとは、転炉での製鋼工程において生産された鋼を連続鋳造したうえで比較的細長い角材上に切断した鋼片のことを意味する。新日鐵住金(株)ホームページより入手できる製鉄製鋼の流れ図を参照([http://www.nssmc.com/company/tour/pdf/seisen\\_seiko.pdf](http://www.nssmc.com/company/tour/pdf/seisen_seiko.pdf)。2015年7月25日閲覧)。
- 7) 『F F G調査月報』2008年6月、p.22に掲載されている松本工業株式会社に関する記事による。F F GとはFukuoka Financial Groupの略記であり、福岡県を初めとする北部九州を地盤とする九州のトップ地方銀行である福岡銀行を中心とする企業グループのことである。
- 8) 2014年8月に行なった聞き取りに基づく。しかし、2018年10月26日時点での同社ホームページに掲載されているグループ企業に松本エンジニアリングの名前がない。またフレックス社は非常用梯子の販売に特化しており、製造はしていない。他方で松本工業は行橋市に化成品事業部の工場を持っているので、松本工業の製造部門はこの間に拡大したと言える(<http://www.matsumoto-kk.co.jp/company/group.html#group01> 2018年10月26

- 日閲覧)。
- 9) <https://www.kigyokai.jp/member/株九州ケミカル/> 2018年8月12日閲覧。  
これは大分県自動車関連企業会のホームページに掲載された同社の概要を示すデータを閲覧できるURLである。
  - 10) この書籍の著者は、松本工業(株)の創業者の弟であるが、同社の自動車産業への参入を主導した人物であることが、同書の記述から読み取ることができる。
  - 11) 山本工作所はドラム缶の製造企業であり、1959年に八幡化学(株)(現在の新日鐵住金化学)の構内下請を開始し、1964年に住友金属小倉製鉄所からも構内下請を受注するに至った企業である。したがって、本文に記したように、松本工業の主要技術は製缶、すなわち溶接であったことは確かである([http://www.k-yamako.co.jp/corporate\\_enkaku.html](http://www.k-yamako.co.jp/corporate_enkaku.html) 2018年8月12日閲覧)。
  - 12) 日本鋼業については、社団法人日本鉄鋼協会の会誌『鐵と鋼』43巻12号(1957年)1352頁に掲載されている工場見学記録によってある程度のことろが分る([https://www.jstage.jst.go.jp/article/tetsutohagane1955/43/12/43\\_12\\_1350/\\_article/-char/ja/](https://www.jstage.jst.go.jp/article/tetsutohagane1955/43/12/43_12_1350/_article/-char/ja/) 2018年11月9日閲覧)。この記録によると、1919年にその工場が設立され、1957年当時に従業員数500名、日亜製鋼呉工場で生産された鉄を圧延し、亜鉛メッキを行っている企業であった。1か月の生産量は2000トンに達しており、従業員数からしても当時の福岡県に立地していた大手企業の一つであったと言える。1978年2月時点で日本鋼業が存続していたことは、日経産業新聞(1978年2月1日)の記事のなかでこの企業がメンションされていることによって分かる。しかし、1980年代前半期にこの企業は倒産したか、または他社に吸収されたものと思われる、総務庁統計局(1985)に日本鋼業という名称の企業が、豊前市の項に掲載されていないからである。
  - 13) [https://www.nissankyushu.co.jp/COMPANY/enkaku\\_ayumi.html](https://www.nissankyushu.co.jp/COMPANY/enkaku_ayumi.html) 2015年7月25日閲覧。
  - 14) (株)ヨロズのホームページ「企業情報 沿革」による(<http://www.yorozu-corp.co.jp/about/history/> 2015年5月4日閲覧)。
  - 15) 松本工業のホームページ(<http://www.matsumoto-kk.co.jp/company/history.html> 2018年8月12日閲覧)によると、自動車部品の輸送のために用いるパレットの生産を1973年に始めたことが記されているが、その時点で日産九州工場はまだ立地していなかったため、松本(1998:42)が回想するように、1976年頃のことと判断するのが正しいと考えられる。

- 16) <http://www.matsumoto-kk.co.jp/company/history.html> 2018年 8 月 12 日閲覧。
- 17) 松本工業のホームページによる (<http://www.matsumoto-kk.co.jp/news/index.html> 2015年 5 月 4 日閲覧)。経済産業省・中小企業庁 (2008 : 404) も参照。
- 18) 日本発条 (株) のホームページのなかの「製品情報」による (<http://www.nhkspg.co.jp/products/car/> 2015年 5 月 5 日閲覧)。
- 19) ホームページ「行橋商工会議所会員企業紹介 錦陵工業」と (株) タチエスのホームページ「沿革」による (<http://www.yukuhashi-cci.or.jp/kaiin/kinnryoukougyou.html> <http://www.tachi-s.co.jp/company/history/> 2015年 5 月 5 日閲覧)。
- 20) トヨタ自動車九州のホームページ「会社沿革」による ([http://www.toyota-kyushu.com/info/history\\_1990.html](http://www.toyota-kyushu.com/info/history_1990.html) 2015年 5 月 5 日閲覧)。
- 21) この点は、2015年 6 月 8 日に宮町良広大分大学経済学部教授、藤川昇悟阪南大学准教授、根岸裕孝宮崎大学文化教育学部准教授 (現在は同大学地域資源創成学部教授) とともに行なった三福本社での聞き取りで確認した。なお、トヨタ自動車九州だけでなくダイハツ九州にも松本工業製のドアピームが三福を通して納入されている。
- 22) 企業間で商取引関係ではない相互依存関係があることを意味する用語で、Storper (1998 : 5, 18-22) が、技術・領域・組織の三位一体としての産業集積の利益の一つとして強調した。言うまでもなく、商取引関係にある企業どうしの間には、仮にパワーの差がなければ相互依存関係がある。パワーの差が大きければ支配従属関係となる。日本の大手企業と中小企業との間での商取引関係は支配従属関係であることが多いと考えられる。松本工業とヨロズとの間の関係もそうだった。しかし、2000年代前半のうちに松本工業の自動車部品での取引先が増えてきたこと、そして自動車部品だけに特化していたわけではないことによって、松本工業はその支配から脱する決断をすることができたと解釈できる。
- 23) <http://www.matsumoto-kk.co.jp/news/index.html> 2014年 8 月 1 日閲覧。
- 24) 以下、パーツネット北九州に関する記述は、同団体のホームページによる (<http://parts-net-kitakyushu.jp/outline/> 2014年 9 月 6 日閲覧)。
- 25) 2015年 7 月 30日に、宮町良広大分大学経済学部教授、藤川昇悟阪南大学准教授、根岸裕孝宮崎大学文化教育学部准教授とともに行なった三島光産本社での同社取締役への聞き取りによる。
- 26) [http://parts-net-kitakyushu.jp/accesion/?\\_type=category&\\_cat=mold](http://parts-net-kitakyushu.jp/accesion/?_type=category&_cat=mold)

[http://parts-net-kitakyushu.jp/accession/?\\_type=category&\\_cat=metal](http://parts-net-kitakyushu.jp/accession/?_type=category&_cat=metal)

[http://parts-net-kitakyushu.jp/accession/?\\_type=category&\\_cat=pps](http://parts-net-kitakyushu.jp/accession/?_type=category&_cat=pps)

- いずれも2014年9月6日閲覧。なお、2018年11月16日閲覧時点では各グループがその順番で25社、28社、47社、合計100社となっている。また会長が（株）デンソー九州社長、副会長が松本工業社長で変わらないが、三島光産からは副会長ではなく理事の一人としての参加となっている。
- 27) 豊洋グループの概要に関する情報の出典は、豊洋精工（株）のホームページであるが、ホームページに記されていないことは、同社の清原昌巳代表取締役社長へのインタビュー（2014年8月28日、12月19日実施）に基づく（<http://hoyo-g.co.jp/HOYO/company/index2.html> 2014年12月9日閲覧。<http://hoyo-g.co.jp/HOYO/group/index2.html> 2014年12月10日閲覧）。
- 28) 日本経済新聞（2012年2月20日）によれば、向陽グリーンフーズ（株）設立を主導したのは豊洋精工であるが、大分県のホームページによれば、国東市安岐町にある上原農園（株）もそれに投資した（<https://www.pref.oita.jp/site/140/dainikaikeieisyakannkaku.html> 2018年12月7日閲覧）。
- 29) <http://hoyo-g.co.jp/HOYO/corporate/about.html> 2018年8月6日閲覧。
- 30) 大分キャノンはコンパクトカメラの生産のために設立された子会社である。同社のホームページには、レンズシャッターカメラ「オートボーイ」を設立年の12月から生産開始したことが記されている（<https://www.oita-canon.co.jp/corporation/outline.html#history> 2018年8月10日閲覧）。
- 31) キャノン福島工場は、まず1969年に福島キャノン（株）として設立されて1970年に操業を開始したが、1978年にキャノン（株）と合併してキャノン（株）福島工場となり、さらに2003年に分離して福島キャノン（株）となった（[http://www.fukushima-canon.co.jp/information/company\\_profile/](http://www.fukushima-canon.co.jp/information/company_profile/) 2018年8月6日閲覧）。
- 32) 九州松下電器については、松下電器産業株式会社（1968：271、324）、松下電器産業株式会社社史室（1978：121-123）、そして松下電器産業の役員や九州松下電器の初代社長を務めた高橋荒太郎（1983：153-156）を参照されたい。
- 33) これはTOTOの子会社であるが、2013年にTOTOプラテック（株）と合併し、TOTOプラテックとなった（<http://tpt.toto-group.jp/history.html> 2018年8月6日閲覧）。
- 34) 豊洋精工ホームページにも1987年にこの技術を大分キャノンから修得したという趣旨の記述がある（<http://hoyo-g.co.jp/HOYO/corporate/history.html> 2018年8月10日閲覧）。

- 35) これは、宮崎県地場企業である大新産業（株）とキヤノン（株）の折半出資で設立されたコンパクトカメラ組み立てのための企業で、現在キヤノンの100%子会社となっている宮崎キヤノンである。大新産業はすでに1980年にキヤノンとの折半出資でダイシンカメラを子会社として設立し、キヤノンのカメラ組み立て下請けを行っていた（日本経済新聞1985年5月30日、及び<https://global.canon/ja/news/2017/20170426.html> 2018年8月6日閲覧）。
- 36) ヤンマー造船（株）はヤンマー（株）の100%子会社で、もともと岡山県邑久郡牛窓町に工場を1972年に設置したが、1979年に大分事業部工場を設置し、2002年に大分に本社を移転した企業である。所在地は大分県国東市武蔵町である（<https://www.yanmar.com/jp/about/company/yz/history.html> 2018年8月9日閲覧）。同町には東京都大田区に本社を置く由布合成化学（株）という合成樹脂部品生産を行う企業の大分武蔵工場が1981年に立地したので、この企業が所有する合成樹脂成形機を借りたものと推測される（<http://www.yufu-gosei.co.jp/overview/index.html> 2018年8月9日閲覧）。
- 37) これは塗料販売を業務として1958年に創業した、東京都新宿区に本社を置く企業である。1977年に大分県内に自動車合成樹脂部品塗装の事業所を設立した（<http://www.mail-mansho.co.jp/profile/history.html> 2018年8月10日閲覧）。
- 38) 東北TKRとは、東京都大田区に本社を置く板金プレス・スイッチ・カーステレオ生産企業である（株）宝製作所が1972年に岩手県に設立した生産子会社である東北宝製作所が社名変更したものである。宝製作所は後に（株）テーケイアールと社名を変え、さらに2011年に日本マニュファクチャリングサービス（株）と経営統合したため、現在、東北TKRは（株）TKRマニュファクチャリングジャパン東北工場となっている。そのホームページで同社の沿革を見ると（[http://www.tkr.co.jp/main/2\\_Company/index.html#Company\\_History](http://www.tkr.co.jp/main/2_Company/index.html#Company_History) 2018年12月7日閲覧）、1990年代半ば頃に東北TKRがデジタルカメラを生産していたとは記されていないし、日経産業新聞（1991年1月1日）によるとカーステレオやスイッチを生産する企業であったが、キヤノン福島工場と取引関係を持っていた可能性は否定できない。
- 39) 筆者自身のダイハツ九州（株）での聞き取りによっても、1991年2月にダイハツ工業が中津市への立地を表明したとのことである。これについては、山本（2018：206-208）に詳細を記した。ただし、西日本新聞（1990年11



月18日)によれば、すでに1989年からダイハツ工業は大分県への新工場設立を考えていたことになる。

- 40) <http://hoyo-g.co.jp/HOYO/corporate/history.html> 2018年8月10日閲覧。
- 41) この企業は2014年に住友理工(株)と社名変更した([https://www.sumitomoriko.co.jp/news/name\\_change/](https://www.sumitomoriko.co.jp/news/name_change/) 2018年8月10日閲覧)。
- 42) ウィンダムはトヨタ九州が1997年から2002年まで生産していた車種である([https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive\\_business/production/production/japan/general\\_status/toyota\\_motor\\_kyushu.html](https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/japan/general_status/toyota_motor_kyushu.html) 2018年8月10日閲覧)。2003年にこの車種の実産は、関東自動車工業(株)(後のトヨタ自動車東日本(株))に移管された([https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive\\_business/production/production/japan/general\\_status/toyota\\_motor\\_east\\_japan.html](https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/japan/general_status/toyota_motor_east_japan.html) 2018年8月10日)。
- 43) <http://www.kojima-tns.co.jp/kotake/company/outline.html> 2018年8月10日閲覧。
- 44) <http://hoyo-g.co.jp/HOYO/corporate/about.html> 2014年12月9日閲覧。
- 45) <http://hoyo-g.co.jp/HOYO/corporate/about.html> 2018年8月10日閲覧。
- 46) <http://hoyo-g.co.jp/HOYO/corporate/network.html> 2018年8月10日閲覧
- 47) この企業は、1973年に宮崎県臼杵郡東郷町(現日向市東郷町)で設立された人工透析用器具の生産企業であるが、現在本社は東京都文京区にある。生産拠点は依然として宮崎県日向市であり、ここに3工場あるが、佐倉市とベトナムにも工場が配置されている([https://www.togomedikit.co.jp/?page\\_id=139](https://www.togomedikit.co.jp/?page_id=139) 2018年8月10日閲覧)。宮崎県から大分県にかけての地理的範囲を、宮崎・大分両県は東九州メディカルバレーと名付けて医療関連産業の振興に九州経済産業局などの支援を得て努めており、東郷メディキットは宮崎県延岡市に立地する旭化成(株)とその医療器具生産子会社旭メディカル(株)及び孫会社の旭メディカルMT(株)(<https://www.asahi-kasei.co.jp/medical/company/office/> 2018年8月10日)、大分県豊後大野市などに生産拠点を置く川澄化学工業(株)などとともに(<http://www.kawasumi.jp/profile/base.html> 2018年8月10日閲覧)、その有力企業として位置づけられている。
- 48) この企業の従業員数は180名であり、自社で開発生産した金型を用いて電子機器、医療器具、自動車などのための合成樹脂成形も行っている(<http://www.meiho-j.co.jp/index.html> 2018年11月16日閲覧)。
- 49) この企業は、もともと合成樹脂射出成形用金型を生産すべく北九州市で設

立されたが、後に浄水器や散水用品などに主力事業を転換し、従業員数480名強で日本全国に営業所を展開している (<https://www.takagi.co.jp/company/index.html> 2018年11月16日閲覧)。

- 50) [http://www.sugahara-k.co.jp/kaisha\\_g/kaisha\\_g.html](http://www.sugahara-k.co.jp/kaisha_g/kaisha_g.html) 2018年11月16日閲覧。
- 51) 次の同社ホームページから入ることのできる同社事業所の位置や業務内容の多様さからそう判断できる。また、ヴェルspa大分の歴史を記したウェブサイトには、同社が豊洋精工の協力企業であると記されているので、構内下請かまたは人材派遣を業務とする企業であることがうかがい知れる。同社の事業の中には福岡県荊田町での自動車部品生産も含まれている (<http://soitax.com/> <http://verspah.jp/clubteam/history/> 2018年11月17日閲覧)。
- 52) <http://verspah.jp/clubteam/> 2018年11月17日閲覧。
- 53) 中村 (1964:12-13) は中堅企業の基本的特徴として4点を挙げている。第1に大企業による資本注入を受けていないし系列にも属しておらず企業としての意思決定を独立して行なえること、第2に証券市場での資本調達が可能なこと、第3に個人・同族企業としての性格を持つこと、第4に主要事業が市場独占的ないし生産集中度が高いこと、以上である。さらに大企業並みの賃金水準を被雇用者に保証していることも、その特徴として指摘しうる (中村1964:4-5)。これらの特徴を松本工業も豊洋精工も持っているわけではないが、複数の大手企業から取引相手として求められる存在になっているということは、中堅企業に近い存在になっているとみてよいと筆者は考える。
- 54) <http://www.pref.fukuoka.lg.jp/contents/chiikimirai.html> 2018年11月17日閲覧。
- 55) <https://www.pref.oita.jp/soshiki/14050/sokushinnhou-oita.html> 2018年11月17日閲覧。

## 文献

- 天野論文（2009）「東アジアへの直接投資と企業成長のマネジメント—代替型から成長型への転換—」，所収：新宅純二郎・天野論文（編）（2009）『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』有斐閣，pp.55-79。
- 九州経済調査協会（編）（2008）『地場企業の自動車産業への新規参入事例研究』（株）福岡フィナンシャルグループ・（財）九州経済調査協会。
- 経済産業省・中小企業庁（2006）『明日の日本を支えるモノ作り中小企業300社』。
- 経済産業省・中小企業庁（2007）『明日の日本を支えるモノ作り中小企業300社』。
- 経済産業省・中小企業庁（2008）『明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社』。
- 経済産業省・中小企業庁（2009）『明日の日本を支えるモノ作り中小企業300社』。
- 総務庁統計局（1985）『福岡県事業所名鑑』。
- 高橋荒太郎（1983）『語り継ぐ松下経営—松下幸之助相談役の経営理念を實踐して—』PHP研究所。
- 中小企業庁（2010）『中小企業白書 2010年版』。
- 中小企業庁（2012）『中小企業白書 2012年版』。
- 中小企業庁（2014）『中小企業白書 2014年版』。
- 中沢孝夫（2012）『グローバル化と中小企業』筑摩書房。
- 中村秀一郎（1964）『中堅企業論』東洋経済新報社。
- 西日本新聞（1990年11月18日）「ダイハツ中津進出を打診」。
- 西日本新聞（1996年7月4日）「ダイハツ，中津で年産10万台に，立地きょう調印」。
- 西日本新聞（1996年7月5日）「ダイハツと中津市が立地協定，県北振興の起爆剤に…」。
- 日経産業新聞（1978年2月1日）「E C委，日本製チタン展伸材のダンピング容疑で聴聞会開く」。
- 日経産業新聞（1991年1月1日）「東北宝製作所，東北TKRに今日社名変更」
- 日経産業新聞（1992年11月9日）「豊田合成九州，本社工場が完工」。
- 日経産業新聞（2011年12月19日）「松本工業 中国に車シート部品工場。日産向け 現地生産の拡大に対応」。
- 日本経済新聞（1985年5月30日）「ダイシンカメラ 通算生産台数200万台を突破」。
- 日本経済新聞（1990年5月29日）「コンパクトカメラの生産，キヤノン，海外に全面移管，92年，アジアで400万台」。
- 日本経済新聞（1991年1月10日）「ダイハツ工業が中期経営計画」。

- 日本経済新聞（1991年1月15日）「一眼レフカメラ、大半を海外生産、来年中主力機種を台湾移管」。
- 日本経済新聞（1993年2月28日）「キヤノン円高で海外生産に拍車」。
- 日本経済新聞（1996年1月17日）「カメラ生産、大分に全面移管—キヤノン、来年1月メド」。
- 日本経済新聞（1996年7月5日）「ダイハツ 中津市と立地協定 軽乗用車、月1万台生産」。
- 日本経済新聞（2004年2月5日）「豊洋エンジニアリング、金型、医療・バイオ関連強化」。
- 日本経済新聞（2012年2月20日）「地方の中小、農業参入、樹脂メーカー→万能ネギ、ソフト制作→ブロッコリー」。
- 日本経済新聞（2012年9月7日）「豊洋精工 中国に車部品工場 10億円投資 日産などに供給」。
- 松下電器産業株式会社（編）（1968）『松下電器五十年の略史』。
- 松下電器産業株式会社社史室（編）（1978）『社史 松下電器 激動の十年 昭和四十三年～昭和五十二年』。
- 松本茂樹（2012）「社員一人ひとりの自由な発想で、「新たな創造と挑戦」へ」（Top Interview（トップに聞く）、『F F G調査月報』Vo.44, No.1, pp.2-5。
- 松本正月（2008）『中小メーカーよ、自動車に挑め！—製缶業から脱皮した自動車部品メーカー・松本工業の軌跡—』自費出版（久野印刷（株））。
- 山本健兒（1994）『経済地理学入門—地域の経済発展—』大明堂。
- 山本健兒（2018）「自動車産業の北部九州への集積と企業間の立地関係—大分県立地企業に焦点をあてて—」、『経済志林』（法政大学経済学会）第85巻第2号, pp.191-240。
- Boschma, Ron and Ron Martin (2010) The aims and scope of evolutionary economic geography. In: Ron Boschma and Ron Martin (eds.) *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Cheltenham: Edward Elgar, pp.3-39.
- Marshall, Alfred (1920) *Principles of Economics*. 8<sup>th</sup> edition. London: Macmillan and Co.
- Storper, Michael (1998) *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. New York and London: The Guilford Press.
- Vernon, Raymond (1966) International investment and international trade in the product cycle. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, pp.190-207.

Local Kyushu companies' evolution into parts suppliers for the automotive industry: a case study of a company of metal-parts production and another that produces synthetic resin-molding parts

Kenji YAMAMOTO

《Abstract》

Keywords: automotive industry, supplier, evolution, metal processing, synthetic-resin molding, local company, Kyushu, Japan

The purpose of this paper is to depict the evolutionary processes of a small metal-processing company and a synthetic-resin molding firm in Kyushu, Japan. Both companies had no specific technological strength and were only subcontractors for larger manufacturing companies outside the automotive industry in the early days of their development. The most important research question is as follows: did the clustering and agglomeration of the automotive industry in the northern part of Kyushu affect the evolution of these local companies so that they could become suppliers to automotive companies from the 1990s to the 21st century, when most of the first-tier suppliers in Kyushu are either branches or subsidiaries of larger companies headquartered in the three largest metropolitan areas in Japan?

In order to answer this question, the present author conducted interviews with the presidents of the companies and collected various documents, including the companies' homepages, and newspaper and business magazine articles. Both companies could contact 1st tier suppliers for the automotive industry with the help of their local governments, and both could enhance their technological capability through training from other companies that are not located in Kyushu but in the Tokyo

metropolitan area as well as through in-house trial and error. It is much more important for the companies to encourage communication between engineers and workers and to respond to customer demand. In this sense, the clustering and agglomeration of the automotive industry in the northern part of Kyushu is not important for their knowledge-creation and innovative activities.

However, information on their capabilities of technology and production control has gradually been distributed among automotive companies and suppliers in Kyushu. As a result, both companies produce automotive parts for Nissan, Toyota, and Daihatsu as 2nd tier suppliers and have become multinationals since the beginning of the 2010s, because they have established their own subsidiary companies in China, encouraged by a large 1st tier supplier located not in Kyushu but in the Tokyo metropolitan area. Therefore, clustering and agglomeration is meaningful for the distribution of information among the companies, and it is effective for the local companies to obtain new customers, irrespective of *Keiretsu* relationships. We can interpret this effect as untraded interdependency, the concept which Storper (1998) introduced to economic geography. Nevertheless, neither company wishes to concentrate their business on the automobile industry alone. Instead, their strategy is to develop their business in other markets outside the automotive sector.