

自動車産業と地域中小企業

－ 北海道の場合 －

田 中 幹 大

〈抄 録〉

本稿では、トヨタ自動車北海道と自動車部品生産に参入した北海道中小企業の事例から、自動車関連企業の誘致と、誘致した企業と地域（地元）中小企業を結びつけることによる地域経済発展の展望について検討する。トヨタ自動車北海道の道内外の部品調達と北海道中小企業による自動車部品生産の実態から、地域中小企業にとっての自動車部品生産への参入の課題を考える。

1. はじめに

2002年からの日本経済の景気回復過程は、自動車や電子デバイス関係など一部の輸出産業の好調に支えられたものであった。したがって、それらの産業との結びつきが弱い地域は景気回復から取り残されることになり、地域間の経済状況の格差が問題とされてきた¹⁾。地方自治体は、公共投資の削減などによって地域経済間の格差を埋める手段が少なくなるなかで、好調な輸出産業の企業・工場誘致に大きな関心をよせてきた。全国の工場立地件数は2002年をボトムに以降増加してきたが、それに呼応するように地方自治体の側も企業・工場誘致支援を拡充させてきた²⁾。裾野が広く経済波及効果が高いといわれる自動車産業については、誘致した自動車関連工場と地域（地元）中小企業がリンクすることで、地域経済の活性化・競争力強化をもたらすと期待された。とりわけ北部九州や

東北地域では、自動車産業を「地域振興」の柱に据えて産学官あげでの取り組みが行われてきた³⁾。

しかし、2008年の国際的な金融危機の発生にともなう世界経済の減速によって、自動車産業をはじめとする日本の輸出産業は落ち込みをみせている。こうした事態は、企業誘致によって特定産業と中小企業を結びつけ地域経済の発展を模索することの意味をあらためて問うているように思われる。

自動車産業と地域経済・中小企業に関するこれまでの調査・研究は、自動車産業の生産拡大を前提に、いかに自動車産業と地域経済・中小企業とを関係づけるのか、その課題を検討してきた。しかしながら、量産経験をもたない地域中小企業が自動車部品を生産していくということが、その中小企業や地域の発展にとってどのような意味をもつのか、地域中小企業による自動車部品生産の条件と当該地域における自動車産業

田中 幹大（たなか みきひろ）、小樽商科大学商学部准教授

1) 植田浩史「地域経済の現状と地域産業政策の課題」植田浩史・立見淳哉編著『地域産業政策と自治体一大学院発「現場」からの提言－』創風社、2009年、中小企業庁『中小企業白書2007年版』。

2) 経済産業省『工場立地動向調査』、同『2007年版ものづくり白書』。

3) 小林英夫・丸川知雄編著『地域振興における自動車・同部品産業の役割』社会評論社、2007年。

の展開可能性を慎重に再検討する必要がある。
 景気後退の局面をもってのみ企業誘致策の是非に結論をだすのは早計であるが、以上の課題を念頭におきながら、本稿では筆者のヒアリング調査に基づいて北海道の事例を紹介していくことを中心に、自動車産業と地域中小企業を検討する。

公共事業依存型の産業構造を特徴としてきた北海道では、近年、その転換を目指して自動車産業による地域振興が進められるようになってきている。とはいえ、北部九州や東北地域とは異なり、完成車組立工場がなく自動車産業集積も極めて未熟な状態にある北海道は、本格的な調査研究の対象になってこなかった。しかし、これまで自動車産業と関係がなかった地域が新たに自動車部品を生産していく過程をみる上で、また完成車組立工場が存在しない地域の自動車産業振興を考える上でも、北海道の自動車産業と中小企業を検討しておくことは重要になってくると思われる。

2. 北海道における自動車関連企業の進出・集積と自動車産業振興

(1) 北海道における自動車関連企業の集積状況

表にあるとおり、北海道に立地する主要な自動車企業は、トヨタ自動車北海道（以下、トヨタ北海道）をはじめとした大手一次サプライヤ、あるいはその子会社であり、完成車組立工場は存在しない。道内にはそれらの他に20数社の自動車関連企業があり、そのなかには本州から進出してきた自動車企業が多く含まれている⁴⁾。しかし、北海道の地域企業で表の企業と取引しているのはわずか数社にしかすぎない。例えば、トヨタ北海道に部品を納入している道内企業はダイナックスを含めて6社ある。このうち自動車部品生産に新たに参入した北海道企業は3社のみである。いわゆる地場調達率については、トヨタ北海道、ダイナックス、帯広松下電工（パナソニック電工帯広）、

表 北海道の主な自動車企業

トヨタ自動車北海道（苫小牧市）	1991年トヨタ自動車の100%出資子会社として設立。オートマチックトランスミッション、CVT（無段変速機）、アルミホイール、トランスファーを生産。2008年3月期売上高1,756億円。従業員数約3,500人（08年10月）。
いすゞエンジン製造北海道（苫小牧市）	1984年いすゞ自動車北海道工場として操業。2002年に分社化していすゞエンジン製造北海道となる。SUV用ガソリンエンジン、コンポーネント供給用ディーゼルエンジンを生産。従業員数約550人（08年4月）。
ダイナックス（千歳市、苫小牧市）	1973年米国RM社と大金製作所（現エクセディ）の合弁企業として設立。1991年にダイナックスに社名変更。クラッチ・ブレーキ用の摩擦板及びクラッチパックの製造・販売。2008年3月期売上高563億円。従業員数約1,400人。
アイシン北海道（苫小牧市）	2006年アイシン精機の100%出資子会社として設立。自動車用アルミ鋳造部品、自動車用エンジン冷却・潤滑部品の製造・販売を行う。売上高70億円（2008年計画）。従業員数約380人（08年6月）。
パナソニック電工帯広（帯広市）	1973年設立。車載リレーを中心に生産。2008年3月期売上高195億円。従業員数約600名（08年3月）。
デンソーエレクトロニクス（千歳市）	2007年デンソー100%出資子会社として設立。2009年4月操業開始。車載用半導体製品を生産。

出所) 北海道新聞（2008年8月30日）、各社パンフレット・HPより筆者作成。

4) 経済産業省北海道経済産業局『最近の北海道管内における自動車関連産業の動向』2007年、北海道新聞（2008年8月30日）による。20数社は、①本州から進出した自動車関連企業で表の企業と取引している、②本州から進出した自動車関連企業で本州向けに移出している、③道内地域企業で表の企業と取引している、④道内地域企業で本州の自動車関連企業と取引している、に分類できる。なお、ソフト開発、生産設備・輸送用補助部品などの生産を行っている企業も含めればさらに10数社増える。

いすゞエンジン製造北海道への部品納入金額で10.3%と発表されている⁵⁾。

(2) 自動車関連企業の進出と北海道自動車産業集積促進協議会

北海道への自動車関連企業の進出は、1970年代中頃～80年代前半、バブル期、2005年以降の3つの時期に大きく区分され、もっとも進出が多くなるのは05年以降である⁶⁾。05年以降にはトヨタ北海道の05年12月の第4工場竣工、08年6月の第5工場竣工など既進出企業の工場も拡張された⁷⁾。この時期に企業進出や工場拡張が盛んになる背景には、愛知県などの自動車産業集積地域において労働力の確保が困難になってきたという要因がある⁸⁾。2007年の有効求人倍率は、愛知県の1.95にたいして北海道が0.56となっており、自動車生産拡大にともなう労働力需要の高まりのなかで、労働力確保が容易な地方への進出や工場拡張が展開されたといえる。

北海道庁による自動車産業振興が本格的に始動するのは、2005年以降の時期からである⁹⁾。道庁産業振興課の「ものづくり支援グループ」は、2007年に「自動車グループ」、09年には「自動車、電気電子グループ」と名称変更し、自動車産業振興を開始する。道庁が自動車産業振興を本格的に取り組むようになったのは、公共事業依存型産業構造の脱却を模索するなかで、裾

野が広く、競争力のある自動車関連企業の誘致が、地域への波及効果をもたらし、地域中小企業の競争力を向上させると期待したからであった。

道庁の自動車産業振興の取り組みの1つに、北海道自動車産業集積促進協議会（以下、協議会）における活動がある。2005年12月に産業振興課ものづくり支援グループの呼びかけによって、前身となる自動車産業集積促進研究会が発足し、そのなかで産学官の取り組みに向けた協議会設立が提言され、06年8月に立ち上がった。協議会には、設立時に127企業・団体（79企業）が参加し、現在では232企業・団体（161企業）に増加している。公共事業関連企業も多く参加しており、脱公共事業を反映して自動車産業への期待が高まってきたことを示している。

協議会の取り組みは、①企業誘致等の強化、②地場の基盤技術産業の育成・振興、③技術系人材の育成・確保を3本柱にして行われており、最終的には一貫生産工場の誘致を目標にしている。これまでの取り組みでは、自動車関連企業の誘致については進められてきたが、(1)に示したように、地域中小企業の自動車産業参入は十分とはいえない状況にある¹⁰⁾。

3. トヨタ自動車北海道と地域中小企業

以下では、北海道自動車産業の代表的企業であるトヨタ北海道と、トヨタ北海道に部品納入

5) 北海道新聞（2008年8月5日）。

6) 北海道企業誘致推進会議『北海道企業立地ガイドブック』による。

7) トヨタ自動車北海道『会社概況』。

8) トヨタ自動車北海道ヒアリング（2007年8月、2008年8月）、トヨタ自動車北海道・取締役/技術部長ヒアリング（2009年4月）、アイシン北海道ヒアリング（2007年8月）。ヒアリングでは、労働力確保以外に自然リスクの分散という理由も挙げられていた。なお、アイシン北海道では、立ち上げの際の80名の従業員募集にたいして、約1,600名の応募があったとのことである。

9) 以下、北海道経済部商工局産業振興課自動車・電気電子グループヒアリング（2009年4月）に基づく。

10) このほか、2008年4月より北海道産業振興条例（「北海道経済構造の転換を図るための企業立地の促進及び中小企業の競争力の強化に関する条例」）が施行され、「企業立地と地場企業の取引参入の一体的促進」という視点から自動車関連製造業への助成が位置づけられるようになった。

している道内企業，特に自動車部品生産に新規参入した中小企業の事例をみていく。

(1) トヨタ自動車北海道

①トヨタ自動車北海道の概要¹¹⁾

1991年にトヨタ自動車の100%出資子会社として設立されたトヨタ北海道は，アルミホイール（搭載車種：クラウン，レクサスGS，IS，LS，マークX，ハイラックスサーフ他），オートマチックトランスミッション・CVT（搭載車種：海外カローラ，ウィッシュ，ラクティス，ポルテ，ラウム，カムリ，エスティマ，カローラ他），トランスファー（搭載車種：ハイラックスサーフ，ランドクルーザープラド，タコマ，ハイラックスVIGO他）を生産している。国内の製品出荷先は，関東自動車（岩手，静岡），セントラル自動車（神奈川），日野自動車（東京），トヨタ自動車（愛知），豊田自動織機（同），トヨタ車体（同），ダイハツ工業（京都），トヨタ自動車九州（福岡）である。海外では，北南米，イギリス，中国，台湾，フィリピン，タイ，マレーシア，インドネシア，ベトナム，オーストラリア，インド，パキスタン，南アフリカに出荷している。

生産量は設立以降，右肩上がりが増加し，2006年にはアルミホイール，オートマチックトランスミッション，トランスファーはそれぞれ生産量が180万個，100万基，60万基を超えるようになった。従業員数も1992年4月に63人であったのが，2008年10月には約3,500人まで増加した。

②トヨタ自動車北海道の部品調達¹²⁾

トヨタ北海道ではアルミホイール，オートマチックトランスミッション，トランスファーを生産しているが，例えばオートマチックトランスミッションの部品点数は約550点ともいわれ，その生産のためにトヨタ北海道は多くの企業から部品を調達している。しかし，部品納入している道内企業は6社にすぎず，これにたいし本州の部品納入企業は65社にのぼる¹³⁾。道内企業からの調達率も10%（有償支給部品金額ベース）にとどまり，ほとんどの部品を道外からの調達に依存している。部品輸送はトヨタ輸送によって行われており，たとえば愛知県の部品サプライヤがトラック便で上郷にある倉庫へ運び，そこから船便でトヨタ北海道へと送られている。なお，その輸送コストは極めて低い¹⁴⁾。

部品調達は基本的にはトヨタ本社（トヨタ自動車）からの有償支給であり，トヨタ北海道による直接購入は原則として行わないことになっている。道内地域企業と新たに取引する場合，トヨタ北海道が道内地域企業をトヨタ本社に紹介，ないし推薦することはあっても，トヨタ北海道が直接購入することはない。但し，唯一の例外が，道内地域中小企業のA社である。鋳造品のデフアンシャルケース（デフケース）を生産するA社からトヨタ北海道は直接購入している。これは，道内地域中小企業との取引を増やすことには消極的であったトヨタ本社にたいして，トヨタ北海道が重要な部品であるデフケースをA社から調達することを強く希望し，トヨタ北海道による直接購入が認められた特殊な事例である¹⁵⁾。

11) トヨタ自動車北海道『会社概況』に基づく。

12) 以下は，特に注記がないかぎりトヨタ自動車北海道ヒアリング（2007年8月，2008年8月），トヨタ自動車北海道・取締役/技術部長ヒアリング（2009年4月）に基づく。

13) 2009年4月ヒアリング時点。

14) トヨタ北海道への部品納入時については不明だが，トヨタ北海道からの本州向け出荷時において，部品原価に占める輸送コストは1%ほどとのことである（トヨタ自動車北海道・書面での回答（2008年9月））

15) A社は近々有償支給になるとのことである（2009年4月ヒアリング時点）。

トヨタ北海道に納入されている部品については、同一部品が複数の企業で生産されることはなく、道内地域企業は直接に道外の部品納入企業と競合しているわけではない（これもA社の場合は例外であり、A社が生産しているデフケースはアイシン高丘でも生産され、トヨタ北海道に納入されている）。しかし、品番の異なる同じような部品が納入されている場合はあり、たとえば、トヨタ北海道に納入されるバネ関係の部品は、異なる品番を道内中小企業のB社と愛知県の中央発條とで生産している。また、オートマチックトランスミッションはトヨタ北海道だけではなく、アイシン・エイ・ダブリュ、トヨタ衣浦工場でも生産されており、その競争関係のなかに道内部品納入企業も位置づけられている¹⁶⁾。

(2) 道内部品生産中小企業－A社とB社

① A社¹⁷⁾

A社は資本金3,000万円、従業員数100人で、自動車用部品（デフケース）、農業機械、産業機械用部品などを生産している鑄造メーカーである。2007年の売上高は約8億円であり、製品別売上構成比は自動車用部品42%、農業機械用部品17%、産業機械用部品18%、マンホール23%となっている。

創業は1955年で、当初は石炭ストーブ用鑄鉄部品製造を行っていた。60年代後半以降、石炭ストーブの生産量が減少していく中で、A社の石炭ストーブ用部品の需要も減少したことから、農業用機械部品などの生産に乗り出したが、80年代後半には農業用機械部品の需要も減少した。その折りにいすゞエンジン製造北海道（当時いすゞ自動車北海道工場、以下いすゞ北海道）が北海道に進出してきたことをきっかけに、90年には自動車用部品の生産を開始する。2004年にはトヨタ北海道向けの部品を生産、07年には日産自動車向け部品生産も開始する。

農業機械用部品を生産していたA社には量産用の連続ラインがなかったため、自動車部品生産は採算がとれない可能性もあった。しかしながら、農業機械用部品の需要が減少し新たな道を模索することが求められた。さらに公共事業も縮小するなかで、自動車部品生産を開始し、拡大させることは短期的には採算がとれずとも長期的にみて必要との判断から行われた。

いすゞ北海道用、トヨタ北海道用の自動車部品生産を行うためにまず求められたことは、徹底した品質管理のシステム構築であった。不良品をつくりださない・出荷しない、あるいは不良品を出荷したとしても何時の時点からの出荷に問題があるのか、A社でその情報を管理する

16) トヨタ北海道・斎藤氏は次のように述べている。「我々は普通、一つのユニットのライン規模として、おおよそ月産2万台の線をまず引くんですよ。まあ、車種やクラスによりますが、今のクラスのミッションでいうと、だいたい2万台クラスのラインを4ラインか5ラインくらいー今の3リッタークラスのミッションですと5ラインぐらいまでであるから、多いもので月産10万台ぐらいの能力を持っていますよね。それを、取り合いになりますね。トヨタの衣浦工場というところでも作っていますし、我々も作ってるし、アイシン・エイ・ダブリュさんも作っています。そこの競争です。」（日本鍛造工学会北海道支部会報第133号「座談会 北海道産鑄物の将来展望」2007年）。なお、トヨタ自動車北海道・取締役/技術部長ヒアリング（2009年4月）によれば、アイシン・エイ・ダブリュとトヨタ北海道では、CVTについては同じものを生産しているが（アイシン・エイ・ダブリュとトヨタ北海道とでその生産比率は1：2）、CVT以外のミッションで同一製品を生産しているということはなく、棲み分けている（FR系はアイシン・エイ・ダブリュが100%、FF系でクラスによってアイシン・エイ・ダブリュとトヨタ北海道で棲み分け生産している）。但し、トヨタ衣浦工場とトヨタ北海道とは同じ製品を生産している場合がある。

17) 以下は、A社ヒアリング（2008年8月）及び、A社「会社案内」による。

システムの構築が求められた。トヨタ北海道向け部品の生産を開始する際には、その1年前からトヨタ北海道の社員が何度もA社に来訪し、共同でシステムをつくりあげていった。

トヨタ北海道向けの部品生産が拡大していくなかで、新たな設備投資も行われていった。トヨタ北海道向けデフケースは、2004年10月にU340 1.5L用月産5,000個の生産をはじめ、05年9月同月産15,000個増産開始、06年10月同25,000万個増産開始、08年U340 1.8L用月産5,000個生産開始と生産が拡大していき、その過程で05年10月に既設の第2工場の増設、07年には約15億円をかけて第3工場が新設された。第3工場の新設は、生産能力に余裕分をつくっておくことを目的に行われた。生産拡大していくなかで、生産能力の限界で生産を行っている、新たな受注を得る可能性がなくなる。自動車部品は1つの部品でも生産量が多く、A社の生産能力の相当部分を使用することになるので、A社にとってはかなり大規模な設備投資を実施した。工場の拡大にともなって06年のときには58人であった従業者数も08年には100人に増加した。

②B社¹⁸⁾

B社は、資本金3,000万円、従業員数73人で、スプリング<バネ>（農業機械用、水産関連用、自動車用、通信・公共用など）を主に、スパイラル（農業機械用、建築用）、降雪センサなどを生産している、売上高約10億円（2008年3月期）のバネメーカーである。

創業は1961年で、北海道の農業機械用のバネ需要に応えるために東京C社の別会社として設立された。その後、さまざまな分野のバネを生産するとともに、72年にスパイラル生産に着手

し、現在では国内に2社しかないスパイラル専門メーカーのうちの1社となっている。90年には降雪センサを製造販売するようになるが、これは85年に、バネを納入していた北海道松下電器（現パナソニックエレクトロニクスデバイス北海道）からサーミスタ（温度センサ）の賃加工を依頼されたときの経験がもととなってはじめられたものである。98年にはトヨタ自動車と取引を開始し、トヨタ北海道にミッション生産に使用されるバネを納入する。

実は、B社にはトヨタ自動車と取引を開始する以前に、1993年頃からいすゞ北海道向けの自動車部品用のバネを生産しはじめたが、わずか2年ほどで撤退するという経験があった。B社はいすゞ北海道向けのバネ生産のために2～3年かけて工程改善を行ったが、実際に受注するようになるとその受注額はわずかにしかすぎず、しかもコストダウン要請が毎年なされたため、生産を続けることができないと判断して撤退した。そうした経験があったにもかかわらず、B社がトヨタ自動車との取引を開始し、自動車部品用バネを生産するようになったのは、北海道で自動車関連企業の誘致が進められ、また地場調達率をあげていくことが求められているなかで、道内屈指のバネメーカーであるB社以外に自動車部品用バネを生産できる道内地域企業はないと判断したからであった。

B社にとってトヨタ自動車と取引するにあたっての一番の問題は、トヨタ自動車の要求コストをいかに実現させるかであった。バネの材料である線材は、大阪、東京の間屋から購入し、輸送されるが、生産量が多ければ必要となる線材の重量も大きくなり、輸送コストがかかる。B

18) 以下は、B社ヒアリング（2008年9月）及び、B社「会社概況」による。

社では、トヨタ自動車・トヨタ北海道からの指導を受けて、工程改善、工程間の無駄を省いていくことによって生産時間を短縮させ、また従業員数を減らすなどの対応を行った。

現在では、ミッション用バネ22種類、月産110万個を生産、そのなかにはCVT用も含まれ、トヨタ北海道だけではなく、アイシン・エイ・ダブリュにも納入するようになっている。しかし、取引当初の受注量はその10分の1ほどで、生産量が拡大するにしたがって、既存の設備だけでは対応できず、もともとあった第三工場を2年かけて自動車用バネ生産専門工場として新たに立ち上げることになった（2005年ラインオフ）。この工場への投資は約1億6千万円かかった。

B社は自動車用バネ以外の用途のバネも生産しており、2007年3月期の受注金額構成は農業関連36%、水産関連3%、通信・公共19%、工業関連7%、商社関連8%、レジャー関連2%、自動車関連5%、センサ関連16%となっている。しかし、生産数量は、自動車用が95%近くを占める。だが、自動車用バネ生産企業のなかでは、B社の生産量は、極めて少ない。

4. 北海道における自動車産業と地域中小企業— おわりにかえて

以上、トヨタ北海道と自動車部品生産に参入した北海道中小企業を中心にヒアリング事例をみてきた。ここでそれらの事例から示唆されることをまとめておこう。

まず、北海道自動車産業の代表企業としてあげられるトヨタ北海道について指摘しなければならないのは、トヨタ北海道の二面性である。トヨタ北海道は、一方では、トヨタ自動車100%出資の子会社であり、トヨタ北海道へ部品を納入する企業は基本的にはトヨタ本社（トヨタ自動車）と取引している。このことは、トヨタ北海道には部品調達企業を選定する購買決定権がないということである¹⁹⁾。トヨタ北海道からトヨタ本社への紹介、推薦はあっても、最終的な決定はトヨタ本社が行うのであり、道内の地域企業が自動車部品生産に参入するためには、トヨタ本社と取引関係を結ぶことができなければならない。他方で、トヨタ北海道は「トヨタ」という冠が付いているものの、トヨタ自動車の一サプライヤでしかない。トヨタ北海道の生産品目は、アイシン・エイ・ダブリュでも生産されており、アイシン・エイ・ダブリュの生産コストはトヨタ北海道へは秘匿にされている²⁰⁾。また、トヨタ本社からトヨタ北海道へは、当然のことではあるが、売上高の何%をVA提案するように求められ、トヨタサプライヤの年間表彰会にはトヨタ北海道も出席する²¹⁾。トヨタ北海道へ部品を納入するということは、トヨタ自動車の一サプライヤとして競争しているトヨタ北海道の部品生産に参加することなのである²²⁾。

次にトヨタ北海道に部品納入している北海道中小企業2社については、ともにもともと自動

19) いすゞエンジン製造北海道も自身が購買決定権をもっていない（いすゞエンジン製造北海道ヒアリング（2007年8月））。

20) トヨタ自動車北海道・取締役/技術部長ヒアリング（2009年4月）。

21) 注20に同じ。

22) 道内地域企業がトヨタ北海道への部品納入に新規に参加できる可能性は、トヨタ北海道が新しいユニット部品を生産する際に新たに必要とする部品が発生する場合のみである。しかし、現在のトヨタ北海道の生産品目ではランニングチェンジ時に新たに必要とする部品が発生することは少ない（トヨタ自動車北海道・取締役/技術部長ヒアリング（2009年4月））、という点にも留意しておく必要がある。

車部品生産していなかった多品種少量生産の中小企業である。そうした地域中小企業が自動車部品生産に参入することについては、少なくとも次の点のみておかなければならない。

第1に、自動車部品を量産するために、生産工程改善をはじめさまざまな取り組みをおこなっていかなければならない。特に、不良品の生産、出荷をしないためのシステムづくりが求められ、そうした取り組みが実際の生産開始前に長期間必要となる。

第2に、実際に生産を開始したとしても、すぐに採算がとれるわけではない、あるいはすぐに採算がとれるものとして生産を開始するわけではない。B社が2005年に立ち上げた第3工場の自動車部品生産が安定的に採算がとれるようになったのは2008年になってからという²³⁾。A社の場合も事例にあったように、当初は採算がとれないのを覚悟して自動車部品生産に参入することが決められていた。

第3に、自動車部品量産のために多額の設備投資を必要とする。事例の2社ともに自動車部品生産の拡大にともなって専用の工場を立ち上

げ、そのために中小企業である2社にとってはかなり大規模な投資を行った。しかし、それでも自動車部品サプライヤのなかで生産量が多いサプライヤとはいえない。

量産経験がなかった地域中小企業が自動車部品生産に参入するということは、それまでの多品種少量生産型中小企業としてのあり方とは異なる次元の取り組みを行わなければならないのであり、またそうした取り組みを行ったとしてもすぐさま安定的な生産が保証されるわけではない。事例の地域中小企業は、それでも10年以上をかけて自動車部品生産を自社が経営的に展開できるような内容に発展させてきた企業である。今後、地域中小企業が自動車産業に参入する場合、こうした条件があることにしっかりと留意していくべきと思われる。

〔付記〕

本稿は、文部科学省科学研究費補助金（基盤研究(B)一般 課題番号19330084）の成果の一部である。

23) B社ヒアリング（2008年9月）。