

論説

企業城下町日立における下請協同組合の 集団化と事業展開 —久慈鉄工協同組合の事例分析—

平 沢 照 雄¹

(目次)

はじめに

1. 下請中小企業の協業化と日製協同組合
 - 1-1 戦後日本における協同組合と協業化・集団化
 - 1-2 日立市および周辺地域における下請協同組合の設立状況
2. 久慈鉄工協同組合による工場団地の形成
 - 2-1 日立製作所における家電・自動車機器部門の発展と多賀・佐和工場
 - 2-2 久慈鉄工協同組合と加盟企業の実態
 - 2-3 久慈鉄工団地の形成
3. 集団移転後における久慈鉄工協同組合の事業展開
 - 3-1 集団移転後における企業規模の変化
 - 3-2 共同事業の展開と新たな課題
 - 3-3 第2次事業計画の策定と協業企業の新設

おわりに

はじめに

本論文は、戦後日本における地域中小企業の組織的活動に関する経済史研究の一環として、日本の代表的な企業城下町である茨城県日立地域において、下

¹ 筑波大学・人文社会系・教授

請企業により組織化された協同組合に焦点をあて、その事業展開について考察することを課題とする。その場合、本論文では、久慈鉄工協同組合（以下、久慈鉄工組合と略記）を事例として取り上げる。

後に改めて述べるように、日立市およびその周辺地域には、第2次世界大戦後、日立製作所の主要工場を親工場として多くの下請協同組合が設立されてきた。その1つである久慈鉄工組合は、多賀工場（後には佐和工場）と主要取引関係にある下請企業によって設立された組織である。

ここで久慈鉄工組合の沿革を示すと、表1のようになる。同組合は、高度成長が始まった時期にあたる1957年に設立された。とはいえ、その沿革からうかがえるように、組合が積極的な取り組みを開始するのは、1963年に日立市内に工場団地を造成して以降のことであった。

すなわち、工場団地への集団移転を契機として、組合は団地内に一貫完成品生産を請け負う共同出資会社を新たに創設するなど、他の協同組合と比べ一歩踏み込んだ取り組みを積極的に展開した事例として注目することができる。ところが、工場団地設立20年目にあたる1985年に年間総生産額90億円超えを記録したのをピークとして、1980年代後半以降、その額は傾向的に低下することとなった。そして1996年には、団地設立10年目に記録した総生産額60億円の水準を割り込むに至ったのである。

こうしたことから、久慈鉄工組合の史的展開を検討するにあたっては、[1] 集団移転や共同出資会社の設立といった事業に積極的に取り組み、下請協同組合として親工場との協調関係を構築しつつ発展した時期と、[2] 下請受注額が傾向的に低下するなかで、親工場との取引以外の新たな関係を模索する時期とに分けてとらえる必要がある。このうち本論文では、[1]の時期を主な対象として、同組合の事業展開とその特徴について分析する²。

² これに対して、1980年代後半以降の展開については、本論文で得た知見をもとに、機会を改めて考察する予定である。

表 1 久慈鉄工協同組合の沿革

年	事項
1957	久慈鉄工協同組合を設立
1963	団地造成第1次高度化資金の認可を受ける (No.203)
	中小企業近代化資金助成法の助成団地として用地を取得し造成に着工
1964	団地造成第2次高度化資金の認可を受ける (No.567)
1966	団地造成を完了し竣工式を挙行
1967	厚生年金住宅(従業員社宅)完成
1968	団地内にガソリンスタンド開設
1969	組合員出資による協和製作所を設立し補完事業実施(設備増設高度化資金認可 No.287)
1970	模範団地として全国工場団地協同組合連合会長賞を受賞
1971	組合出資金を3,500万円に増資
1972	協和製作所の第2次補完事業を実施
1974	中小企業団体中央会創立20周年式典において茨城県知事賞を受賞
1976	団地造成10年記念式典を開催
	組合の総生産高60億円を達成
1979	公害防止対策として総合排水処理システムを確立
1980	共同出資法人新和製作所を設立し補完事業を実施
1981	全国工場団地協同組合連合会創立20周年記念式典において中小企業長官賞を受賞
	協和製作所の工場増築等補完事業の実施
1982	省資源・省エネルギー事業の実施
1983	保育所跡地に駐車場設置
1984	中小企業法執行30周年式典において中小企業長官賞を受賞
1985	団地設立20周年記念式典を開催
	組合の年間総生産高90億円を記録
1988	水路払下げ代金として360万円増資(資本金3,860万円に)
1989	中小企業の活力ある職場づくりの推進で労働大臣賞を受賞
1992	高度化事業「設備リース事業」を実施
1995	「サンヒルズ久慈」の愛称公表
1996	団地設立30周年記念式典を開催
	組合の年間総生産高60億円を割る

(資料) 久慈鉄工協同組合提供資料および同組合『企業ガイドブック』1994年より作成。

ところで、これまでの企業城下町日立を対象とした地域経済研究³において下請協同組合は、中核企業である日立製作所の各工場とともに企業城下町の成長を支える中核組織として取り上げられてきた。しかしながらその多くは、組合組織の概説的な説明にとどまってきた。

また組合活動に言及する場合でも、協同組合のなかで相対的に歴史が古く、規模が大きかった日立製作所工業協同組合や日立鉄工協同組合に主な関心が向けられ、しかもそれらでは高度成長期にすでに活動が縮小傾向にあったとする消極的な側面が強調されてきた⁴。これに対して、その他の下請組合にまで分析対象を拡げ、そこでの積極的な事業展開に関する十分な分析が行われてきたとはいえない状況にある。

そうしたなかで、久慈鉄工組合を取り上げた数少ない先行研究として、長尾克子のそれをあげることができる⁵。長尾は、大都市圏から遠く離れた地域において量産型機械の生産体制が形成された地域として日立を取り上げ、その生産の一翼を担う中小企業組織として日立鉄工協同組合とともに久慈鉄工組合に着目した。特に長尾の場合、中小企業の集積が少ないなかで一挙に団地を形成した事例として同組合に言及している。そのため論点の中心は組合団地の形成におかれ、団地形成以降における事業展開に関しては立ち入った解明が行われるに至っていない。

以上の研究状況を踏まえ、本論文では、(a) 久慈鉄工組合による集団化策として工場団地への集団移転に至る経緯について詳しく検討するとともに、(b) 団地移転後における組合加盟企業（以後、組合企業と略記）の変化および組合に

³ 代表的な研究として、日本文科学会『近代鉦工業と地域社会の展開』東京大学出版会、1955年、中央大学経済研究所『中小企業の階層構造』中央大学出版部、1976年、帯刀治（編）『企業城下町日立の「リストラ」』東信堂、1993年、渡辺幸男『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣、1997年などをあげることができる。

⁴ 前掲『中小企業の階層構造』35-50頁。

⁵ 長尾克子『日本機械工業史』社会評論社、1995年、第1章第3節。

よる共同事業、さらには共同出資会社の設立とその展開といった点にまで着目し、これまでほとんど活用されてこなかった資料をも利用しつつ、立ち入った分析を行うことを意図する。

具体的には、まず第1節で、久慈鉄工組合を考察するうえでの前提として、戦後日本における協同組合および日立市とその周辺地域における日製協同組合の設立状況について確認する⁶。そのうえで第2節では、久慈鉄工組合企業が団地造成により集団移転を行うに至る経緯について、親工場と組合企業の双方から明らかにする。さらに第3節では、集団移転以降における組合企業の変化および組合による共同事業の実態と、共同出資会社の展開について検討することにした。

1. 下請中小企業の協業化と日製協同組合

1-1 戦後日本における協同組合と協業化・集団化

戦後日本の中小企業組織において最も普及し主流を占めるに至ったのが、1949年に制定された中小企業等協同組合法に基づく事業協同組合であった⁷。この点に関して、まず組合の設立状況をみると、1963年9月末時点では23,851だったのに対して、5年後の1968年12月には32,737、さらに1973年3月には38,910へと増加していった⁸。

なおこの時期は、商工組合や協業組合といった協同組合以外の中小企業組織が新たに結成された時期でもあり、組合によっては協同組合から他組織への移

⁶ 後に改めて述べるように日立地域には1949年に設立された「日立製作所工業協同組合」が存在する。一方、茨城県北部地域では、日立製作所を「日製」と略称する慣習がある。そこで本論文では、日立製作所の主要工場を親工場として設立された下請協同組合を総称する場合は「日製協同組合」と表記して、先の日立製作所工業協同組合と区別することにした。

⁷ 中小企業等協同組合法に基づく組合としては、事業協同組合以外に、事業協同小組合、火災共済協同組合、信用協同組合、企業組合および協同組合連合会がある。

⁸ 以上、組合設立数に関しては、中小企業庁『中小企業白書』1963年版、216頁および通商産業省『通商産業政策史』第15巻、1991年、130-131頁による。

行もみられた。そのため、例えば 1957 年から 1962 年にかけて、製造業における中小企業者の協同組合加入率は 42.6%から 37.8%へと減少している。

しかしながら、1962 年時点で商工組合への加入率が 30.8%であったことと比べた場合、依然として事業協同組合による組織化が中心であったことに変わりはない⁹。さらに組合別に設立数を比較した場合にも、1970 年時点で、中小企業等協同組合の 1 つである企業組合が 5,001、商工組合が 1,612、協業組合が 559 に対して、事業協同組合は 35,494 と圧倒的であったことがわかる¹⁰。

そうした状況とともに注目されるのは、1963 年に中小企業基本法が制定され、それを契機として中小企業構造の高度化施策の重要な柱として「協業化」あるいは「集団化」への関心が高まった点である。その時代背景として、当該期の日本経済は、高度経済成長の進展過程で、電気機械や自動車産業などを中心として、急速に拡大する国内需要に応じた量産体制の整備・大型化と貿易為替自由化による開放体制への移行を見据えた国際競争力の強化が大きな課題となっていた。そしてそのためには、これら産業の中核となる大手企業のみならず、設備近代化や技術水準の向上をはじめとして、発注の集中やユニット化といった親企業による外注政策の変化に対応し得る下請企業の高度化が重要視され、その施策として協業化や集団化がクローズアップされるに至ったのである。

実際、1963 年の『中小企業白書』では、注目すべき中小企業の新たな動きとして協業化が取り上げられ、その具体的な内容として、(1) 団地造成による集団化と、(2) 共同出資会社の設立や合併等による協業化の 2 つにスポットが当てられている¹¹。同様に、東京商工会議所の調査でも、この時期の協業化の動きとして、団地化、共同店舗、共同出資会社の 3 つが注目されている¹²。

⁹ 組合加入率に関しては、前掲『中小企業白書』1963 年版、216-217 頁による。

¹⁰ 前掲『通商産業政策史』第 15 巻、130-131 頁。

¹¹ 前掲『中小企業白書』1963 年版、第 2 部第 7 章第 3 節「協業化の動き」。

¹² 東京商工会議所『不況下における中小企業の協業化』1965 年。

このうち(1)の集団化に関しては、設備・技術の近代化や、企業規模の拡大といった高度化を課題とする中小企業が、工場適地に集団で移転し、合理的・計画的な工場団地を建設することが、それらの課題を一挙に達成しうる方策として注目された。またそれは、騒音、振動、煤煙といった公害の防止、あるいは雇用創出といった地域経済開発の観点からも重視されたのである。

そこで、政府は、1961年に中小企業振興資金等助成法の一部改正により中小企業工場団地に対する助成を開始した¹³。さらに1963年度からは、同年に制定された中小企業近代化資金助成法に基づき、工場等集団化資金を中小企業高度化資金の1つとして位置づけ、同資金融通特別会計を設定し、都道府県が一般会計からの繰入金などを資金として設定した特別会計とともに、中小企業工場団地に対する必要資金の貸付けを行った。

ここで、1961～63年において国が助成対象とした団地についてみると、表2のようになる。そこにみられるように助成総数は55団地にのぼり、参加企業数は予定を含めて1,960企業、団地造成面積は1,150万㎡に達した。

表2 全国助成工場団地数(業種別)

年度	機械金属	木材	繊維	雑貨	異業種混合	計
1961	7	1	1	—	1	10
1962	13	3	3	—	1	20
1963	13	6	2	3	1	25
計	33	10	6	3	3	55

(資料) 中小企業庁『中小企業白書』1963年版より作成。

また、同表から明らかのように、この時期、集団化が最も多かった業種は、機械・金属工業であった。その要因として、『中小企業白書』は、同産業がこ

¹³ なお、中小企業近代化資金助成法は、中小企業振興資金等助成法の名称変更と一部内容を改正したものである。

の時期の成長産業であったにもかかわらず、設備・技術の近代化や企業規模拡大といったさらなる高度化を、立地面あるいは公害面等から、従来の場所で行うことに限界があった点を指摘している¹⁴。実際、第2節において改めて着目するように、本論文が対象とする久慈鉄工団地は、まさに上記の理由により、この時期に助成を受けて造成された団地の1つであった。

一方、(2)に関しては、中小事業者が共同出資して新会社を設立し、その会社により協業化（事業の共同化）を進める事例が、この時期の新たな動きとして注目されている。その場合、具体的には、①生産加工工程や販売部門あるいは仕入部門等の一部あるいは全部を、共同出資会社により共同化してゆくケース、②手がける事業ないしは品種を漸進的に転換するために共同出資会社を設立し、共同して新部門に進出していくことを企図したケース、③各企業が一挙に事業を廃止して合同・合併に踏み切れない状況にある場合、まずは共同出資会社を設立し、漸進的に合同・合併へ向けて事業を集中していくケースなどがあった¹⁵。このうち、久慈鉄工組合の場合は、第1のケースに該当する事例といえよう。

1-2 日立市および周辺地域における下請協同組合の設立状況

以上から明らかなように、久慈鉄工組合は、1960年代の日本において中小企業構造高度化の重要施策として集団化および協業化への関心が高まるなかで、その流れに沿う形で積極的な取り組みを展開した事例の1つとしてとらえることができる。そうした時代状況を踏まえたうえで1-2項では、地域経済に目を転じて、日立市および周辺地域における下請協同組合の設立状況についてみることにしたい。

戦後の日立製作所は、創業以来の中核事業である重電部門を基盤としつつ、

¹⁴ 前掲『中小企業白書』1963年版，221頁。

¹⁵ 同上書，223-224頁。

家電および自動車といった量産型の耐久消費財関連産業を戦略事業として位置づけることで企業成長を実現してきた¹⁶。しかしながらその過程で同社は、大都市産業集積地から遠く離れ、中小企業の集積がほとんどみられなかった茨城県北部地域において、そうした生産体制を急速に整備する必要があった。

そこで、同社の場合、日立市周辺の国道6号線とJR（旧国鉄）常磐線沿線に多くの工場を設立するとともに、それらの工場が主導する形で、その周辺に下請工場を育成しつつ、同時にそれらを組織化していった。こうして、日立市および周辺地域には、日立製作所の各工場を親工場とする形で下請企業が創業し、協同組合が設立されたのである¹⁷。

いま、終戦直後から1960年代の時期に、日立市および周辺地域に相次いで設立された日立製作所の下請協同組合の概要をまとめると、表3のようになる¹⁸。なお、同表において、那珂湊鉄工協同組合あるいは比較的後れて設立された日立製作所水戸工業協同組合、日立製作所国分協同組合を除いて、多くの組合は複数の親工場と取引関係にあることがわかる。

ただし、これらの組合は、当初は一つの親工場を取引先として組織化されたものであった。すなわち、日立製作所の企業成長にともなって親工場の分工場が新たに設立され、やがて同工場が分離前の親工場から独立することになった結果、協同組合は複数の親工場と取引することになったとみることができる¹⁹。

実際、表3の組合のなかで最も歴史が古い日立製作所工業協同組合の場合、

¹⁶ 戦後における日立製作所を含む総合電機メーカーによる事業展開に関しては、平沢照雄「日本企業における戦後システムの行詰りと経営改革」（駒井洋編『日本の選択 もうひとつの改革路線』ミネルヴァ書房、2002年所収）を参照されたい。

¹⁷ さらにこれらの組合は、茨城県電機〔ママ〕機械工業協同組合連合会と呼ばれる上部組織を構成していた。

¹⁸ なお、表にリストアップした協同組合以外の組織（協業組合）として、国分工場を親工場とするコクブ機電協業組合が存在した。同組合に関して詳しくは、平沢照雄「企業城下町日立における協業組合の形成と展開—コクブ機電協業組合の事例分析」（筑波大学『経済学論集』第70号、2018年）を参照されたい。

¹⁹ あるいは組合に加盟する下請企業側の事情により、単一の取引から複数取引へと変化した場合も考えられる。

表 3 日立製作所の下請協同組合

組合名	所在地	設立年・月	事業所数	従業員数	主な親工場
日立製作所工業協同組合	日立市弁天町	1949.6	50	3,311	日立工場, 国分工場
日立鉄工協同組合	日立市桜川町	1951.9	49	4,093	多賀工場, 佐和工場
久慈鉄工協同組合	日立市石名坂町	1957.4	15	1,220	多賀工場, 佐和工場
日立製作所国分協同組合	日立市桜川町	1968.5	20	450	国分工場
水戸工業協同組合	水戸市西原	1958.7	11	1,190	多賀工場, 佐和工場, 那珂工場
日立製作所水戸工業協同組合	ひたちなか市春日町	1964.4	25	1,083	水戸工場
日立製作所勝田工業協同組合	勝田市元町	1957.10	18	702	水戸工場, 勝田工場
勝田鉄工協同組合		1955.1	13	(630)	
那珂湊鉄工協同組合		1956.11	19	348	水戸工場

(資料) 日本機械工業連合会『中小企業工業団地の実態』1964年, 全国中小企業団体中央会『下請組合事例集』1972年, 日立製作所『多賀工場史』第3巻, 1973年, 中央大学経済研究所『中小企業の階層構造』1976年により作成。

- (注) (1) 事業所数, 従業員数: 1968年時点。
 (2) 勝田鉄工協同組合の従業員数: 1960年時点。
 (3) 空欄は不明。

当初は日立工場を親工場とする一次下請企業によって設立された組織であったが, 同工場から国分工場が分離独立して以降は, 両工場を親工場とする組合へと変化した。また後に詳しく述べるように, 久慈鉄工組合に関しても, 当初は多賀工場を親工場とする下請企業によって設立されたが, 佐和工場の分離独立以後は, 両工場を主要取引先とする下請組合となったのである。

さらに, 日製協同組合をめぐるのは, 1965年不況の前後において, 以下の変化が生じていた点に注目する必要がある。第1は, 上述のように協同組合が増大する一方で, 旧来の組合においては加盟数の減少がみられたという点である。

具体的には、日立製作所工業協同組合において、1960年時点では加盟数が76企業に達していたが、1972年には46にまで激減した²⁰。その経緯に関しては必ずしも明らかではないが、1965年不況による売上げの減退を契機として、同組合の親工場である日立工場が、これまでの拡大主義から組合企業の選別へと基本スタンスを転換したことによるとされている²¹。

それとともに、第2として、同組合では、設立当初取り組むべき事業とされていた共同受注や販売（納品）あるいは組合検査が実現することなく終わったという点である。その結果、残された組合事業としては、手形の共同割引などの金融対策と会員相互の親睦に限定されることになった。

なお、後に改めてふれるように、加盟数の減少に関しては、久慈鉄工組合も同様であったといえる。しかしながら、その一方で、組合活動が縮小傾向にあった日立製作所工業協同組合とは対照的に、この時期の久慈鉄工組合は集団移転と共同出資会社の設立に積極的に取り組むことになるのである。

2. 久慈鉄工協同組合による工場団地の形成

2-1 日立製作所における家電・自動車機器部門の発展と多賀・佐和工場

以上を踏まえ、第2節では、久慈鉄工組合が工場団地への集団移転に至る背景ならびに経緯について立ち入って検討する。その場合、まずは同組合による団地造成を積極的に支援した親工場側の要因に着目する。前掲表3で示したように、久慈鉄工組合加盟企業の主な取引先は、日立製作所多賀工場および後に同工場から分離独立した佐和工場であった。そこで2-1項では、戦後の日立製作所における家電、自動車機器部門およびその主力工場となった多賀工場、佐和工場の発展過程についてみることにしたい。

²⁰ 前者に関しては日本機械工業連合会『中小企業工業団地の実態』1964年、後者は全国中小企業団体中央会『下請組合事例集』1972年の調査結果による。

²¹ 前掲『中小企業の階層構造』38頁。

はじめに、日立製作所において量産型製品を管轄した商品事業部とその拡大に着目する必要がある²²。同事業部は、1952年8月に従来の本部制が事業部制に改められた際に、商品機工事業部から分離独立し、1部6課の構成をもって発足した。その取扱製品は、モータ、柱上変圧器、ホイスト、電動工具、電装品等と家庭電器であり、新事業部の発足はこれらのさらなる発展を意図したものであった。実際、1955年から1958年にかけて、同事業部は、その生産拠点である多賀、亀戸、栃木、戸塚等の工場に対して、数十億円の設備投資を行ない生産力の拡充を積極的に推進したのである²³。

さらにその後の組織改編として注目されるのが、1959年2月に同事業部を商品事業部（小形標準電気機器関係）と家電事業部（家庭電気品関係）に分け、それぞれ独立の事業部組織とした点である。その結果、商品事業部は、第1（電装品・変圧器関係）および第2（モータ・制御装置関係）商品部と企画部により編成された。

一方、新事業部に格上げされた家電事業部は、第1（電気井戸ポンプ、電気洗濯機、電気掃除機、ミシン、蛍光照明用具等）、第2（電気冷蔵庫、扇風機等）、第3（ラジオ、電蓄、テレビ）家電部の3部によって編成された。さらに翌1960年8月には、3つの家電部はそれぞれ製品機種別に機器照明部、冷熱機器部、電子機器部と改称されるといったように、この時期におきた家電ブームによる需要の急拡大に対応するために、組織の改編・拡充が進められたのである。

およそ以上の流れのなかで、多賀工場は、同社における量産型の主力工場の1つとして整備されていった。なお同工場は、「文化に貢献する電気製品を多量

²² 1950年代における日立製作所の商品事業部および家電部門に関する組織の推移に関しては、日立製作所『日立製作所史2』1960年、第2章および同『日立製作所史3』1971年、第3章による。

²³ さらに1958年3月に、商品事業部は6部16課および経営相談室と意匠研究所をもつ組織へと発展した。

生産して世界の市場に進出する」という創業者小平浪平の意図のもとに、1939年4月に設立された日立製作所の中核工場の1つである²⁴。同工場からは第2次世界大戦終戦直前（1945年1月）に栃木工場が独立したが、戦後になると配電盤部門を国分工場に（1952年）、刷子部門を日立化成工業へ（1953年）、計測器部門を那珂工場に（1961年）、絶材部門を日立化成工業へ（1963年）と、相次いで分離独立ないしは移管した。

その結果、高度成長期には、重電部門を中心とする日立工場に対して、多賀工場は家電、商品、電装部門による量産工場として整備された。このうち、(1)家電部門は扇風機、洗濯機、クリーナ、ポンプ、厨房機、(2)商品部門はモーター、ホイスト、産業電機、(3)電装部門は点火器、電装によってそれぞれ構成された²⁵。なかでも同工場の家電部門は、1960年から1962年にかけて、洗濯機、掃除機、扇風機などの生産能力が2倍以上へと一挙に増強されつつ発展することになった²⁶。

さらに、こうした家電部門の成長とともに注目されるのが自動車機器事業である。第2次大戦後日本の高度成長において、1960年頃から始まったとされるモータリゼーションの進展は、自動車産業の急成長とそれによる自動車生産台数の急速な伸長をもたらしたことは周知のとおりである。同時にそれは、日立製作所にとって自動車関連事業の急成長にもつながるものであった。

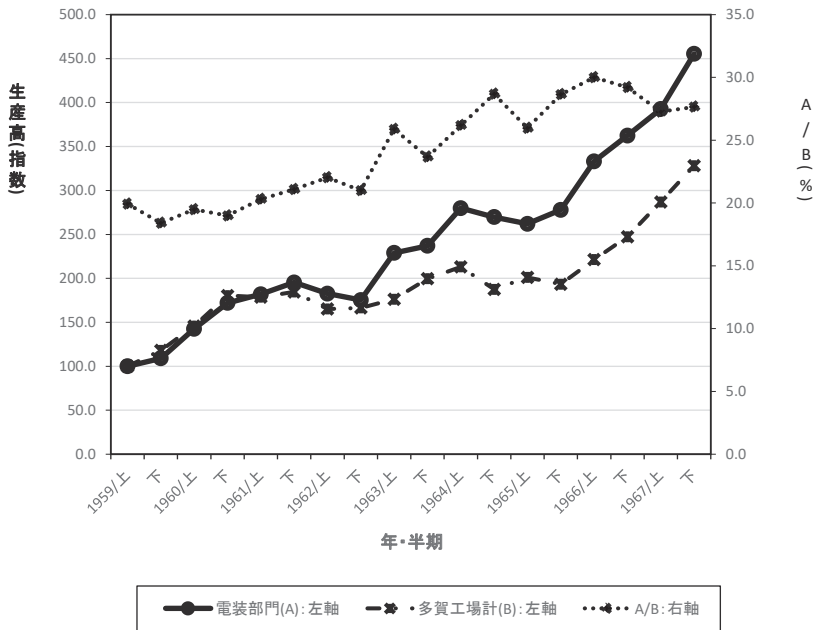
この点に関して、図1は、この時期における多賀工場の総生産額とともに、自動車機器（電装部門）生産額の推移を示したものである。そこに明らかなように、1959年上期から1964年上期にかけて、多賀工場の総生産額は5年間で2.1倍へと急増したが、電装部門に関しては同期間に2.8倍と工場全体の成長スピードを上回る形で増大した。こうした急成長にともない日立製作所の国内市

²⁴ 以下、1950～60年代における多賀工場の変遷に関しては、日立製作所『多賀工場史』3巻、1973年、第1～2、9章による。

²⁵ 1963年8月時点における製造部（同上書、65頁）。

²⁶ 前掲『日立製作所史3』47頁。

図 1 多賀工場総生産額および同電装部門生産額の推移



(資料) 日立製作所『多賀工場史』3巻, 1973年より作成。

(注) 1959 上半期 =100。

場シェアは、気化器で1位、電装品においても2位の地位を占めるに至っており、同社にとって自動車機器事業はその後のさらなる発展が期待される事業の1つとなった。

しかしその一方で、多賀工場は当時約40万㎡の敷地を有していたものの、そのうち5万㎡は日立化成工業に分離独立した工場が占めており、残るスペースで家電および商品部門とともに自動車機器（電装部門）の生産を行なわざるを得ない状況にあった。そのため、同工場内には自動車機器事業に関する生産施設拡張の余地はほとんどなく、その生産能力は早い時期に限界に達することが予想された。

そこで、日立製作所は自動車機器部門を多賀工場から分離・移転することを決定し、その移転先を同社が予め用地を確保していた勝田市高場とした²⁷。その場合、本論文との関連で注目されるのが、「各自動車メーカーの工場は大部分が東京以西に位置しており、そういった面から考えると、神奈川県の小田原か、または、同じ茨城県でも土浦地方が良いのではないかという意見も強かった。しかしながら、製品生産のかなり多くの部分が協力工場に依存しており、その協力工場の大部分が日立市またはその付近に位置していることを考えて、日立市からはできるだけ近いほうが今後の新工場運営の面からみて合理的であるという結論になった」²⁸という点である。

以上の指摘から明らかなように、日立製作所の自動車機器部門の製造拠点は、協力工場との取引関係を重視する形で勝田市に置かれることとなった。新工場（佐和分工場）は、第1期工事が1964年11月末に完成し、同年12月から生産を開始した。さらに、1965年不況によって一時中断に直面したものの、その後の第2～3期工事を経て多賀工場からの移転は完了した。

そこで、前掲図1によって1964年以降における生産高の推移をみると、(1)電装部門の生産は佐和分工場が生産を開始する直前の1963年から工場全体のそれを上回る形で増大したこと、(2)特に1965年不況期の一時的な停滞を経て、第2期工事が開始された1966年以降顕著に増大したこと、(3)その結果、工場生産全体に占める電装部門の比率は、1963年以前の20%弱の水準から約30%へと増大するに至ったことがわかる。

以上の増産体制を可能にしたのが新工場であり、同工場は1968年2月に佐和工場として分離独立した²⁹。その時点で同工場は、従業員3,400人を擁すると

²⁷ 同地は、もともとは1960年に日立工場がタービンやコンピュータ部門の工場を建設する目的で購入したものであった。

²⁸ 前掲『多賀工場史』第3巻、132頁。

²⁹ 1968年2月以前の佐和新工場は多賀工場の分工場となっており、図1ではその生産額が含まれている。

ともに、生産高は1964年上期水準の約1.8倍（14億4,000万円／月）に達したのである³⁰。

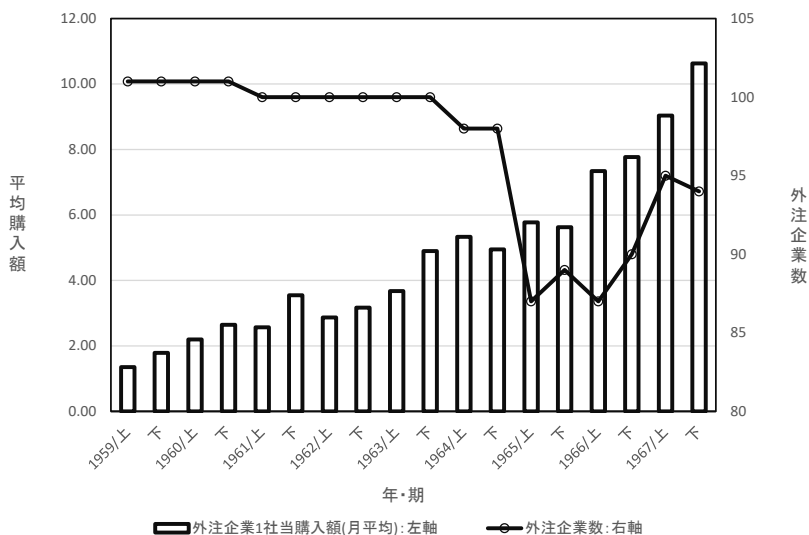
それとともに注目されるのは、日立製作所が、以上の移転拡張計画の推進と並行する形で自動車機器事業部の新規設立と外国メーカーとの技術提携に踏み切った点である。前者に関しては、それまで商品事業部に属していた部署を1964年2月に自動車機器事業部として独立させた。また後者について、同社は創業以来の伝統として国産技術の活用・発展に拘ってきたが、自動車機器部門の技術革新を加速させるため、気化器に関しては1965年に米国Holley Carburetor社と、電装品に関しては1966年に英国Joseph Lucas社と相次いで提携を行ったのである。

以上の施策は、高度成長の過程で自動車産業が急成長をとげ、日本の中核産業となりつつあるなかでとられた日立製作所による適応戦略の1つとしてとらえることができる。それとともに重要なのは、工場・機械設備の拡張および最新技術導入による生産能力の拡大および競争力の向上は、親会社である日立製作所本体だけの課題ではなく、この時期の下請側にも必要とされていたという点である。

この点に関連して、図2は、多賀工場が外注企業から購入した1社当たり平均額を、外注企業数の推移とともにみたものである。そこに明らかなように、外注企業の数、前半期（1959～1963年）に100～101社で安定的に推移した後、後半期（1964年以降）は87～95社へと減少した。それにもかかわらず購入総額は、1959～1967年にかけて約7.3倍へと増大した。そのため、外注企業1社当たりの購入額に関しては期間全体を通じて7.9倍と、購入総額を上回るペースで拡大したのである。

³⁰ この時点における主な製造品目は、スタータ、ダイナモ、フライホイールマグネトウ、レギュレータ、ディストリビュータ、点火コイル、点火プラグ、キャブレタ、エアポンプ、トランジスタ点火装置、カーヒータ、カークーラ、プロアモータ、パワーウインド、パワーステアリング、リターダなどであった（同上、135頁）。

図2 多賀工場における外注企業からの購入額の推移



(資料) 日立製作所『多賀工場史』3巻, 1973年より作成。

(注) 購入額: 単位 10 万円, 月平均額。

以上のように、この時期は、親工場（多賀工場および佐和工場）の生産が、家電や自動車機器製品を中心として急速に拡大するなか、それに連動する形で下請企業への発注額も急拡大していった時期であったといえる。言い換えれば、前述のように部品調達等のかかなり多くの部分を協力企業に依存していた親工場にとって、急拡大する生産体制に対応しうる下請企業の規模拡大、機械設備の近代化、技術力の向上が必要不可欠となっていたといえる。そこでこうした課題への対応策として、この時期、親工場による積極的な支援のもとで工場団地の造成が実現し、組合企業の集団移転が行われたのである。

2-2 久慈鉄工協同組合と加盟企業の実態

以上、集団化を支援した親工場側の事情に関してみてきた。これに対して

表 4 久慈鉄工組合加盟企業の概要

番号	役職	事業所名	代表者名	業種	団地診断企業
1	理事長	五来製作所	五来清	プレス加工, 抜型製作	○
2	理事	㈱関東精機製作所	佐藤良蔵	プレス抜型, 治工具, プレス加工	○
3	理事	宇佐美鉄工所	宇佐美秋広	切削関係一切	○
4	理事	根本製作所	根本三之介	精密抜型(プラスチック, ダイカスト, その他), 金型全般プレス抜型, プレス加工	○
5	理事	(有)沢入製作所	沢入栄	切削, 電工捲線組立, モートル組立	○
6	監事	(有)三友製作所	加藤木友三	工業計器, 電装品, 試験器製造	○
7	監事	㈱川村鉄工所	川村武次	製缶, プレス, 塗装	○
8	組合員	(有)沢平鉄工所	沢平勉	各種ネジ製造	○
9	組合員	島屋製作所	斉藤正寿	治工具, 金型製造	○
10	組合員	水木電工社	荒川光雄	モータ捲線組立	○
11	組合員	住友合成工業所	住谷勝宗	プラスチック製造	
12	組合員	共立工業所	柴田千松	セラミック原料製造	○
13	組合員	佐藤鉄工所	佐藤誠	家電品, 電装品, 試作一式	○
14	組合員	宮本製作所	宮本栄之助	切削関係一切	○
15	組合員	大内製作所	大内章臣	捲線, 小型モーター部品製造組立	
16	組合員	久慈工業所	川村義雄	製缶溶接	
17	組合員	(有)宇佐美機械製作所	宇佐美栄十	切削加工, 製缶溶接	○
18	組合員	(有)鹿志村鉄工所	鹿志村勇次郎	切削加工	
19	組合員	(有)中谷製作所	中谷初太郎	切削加工	
20	組合員	関製作所	関進	切削加工	

(資料) 久慈鉄工協同組合『久慈鉄工団地ガイドブック』1966年, 茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年より作成。

(注) (1) 1966年5月時点。

(2) 団地診断企業: 1966年11月に実施された団地診断での対象企業。

2-2項では, 久慈鉄工組合自身あるいは組合企業側の要因に関して検討することにした。はじめに, 集団移転直後における久慈鉄工組合加盟企業の概要を示すと, 表4のようになる³¹。また同表において「団地診断企業」とは, 1966年11月に実施された団地診断の対象となった企業であり, この14社が団地移

³¹ ただし, 表中にリストアップした20社全てが1957年設立当初からのメンバーであったか否かについては資料制約上明らかではない。

転後の組合主要メンバーとして、組合事業を運営したとみることができる³²。

なお、先にも指摘したように、日立地域には日立製作所関係の下請協同組合が多数設立されてきた。このうち日立市内に設立されたのが、日立製作所工業協同組合、日立鉄工協同組合、久慈鉄工協同組合、日立製作所国分協同組合の4組織であり、久慈鉄工組合は日立製作所国分協同組合とともに後発の組合として位置づけることができる（前掲表3）。以下では、久慈鉄工組合および組合企業の実態を、先発2組合のそれらと比較しつつ明らかにしたい。

まず第1に、組合ごとに加盟企業の創業期別分布を示すと表5のようになる。そこに明らかなように、3組合のうち日立製作所工業協同組合企業は、第2次大戦前・戦中期に創立した企業が組合全体の約4割を、さらに終戦直後の10年間に創立した企業が約5割を占めていた。これに対して、日立鉄工協同組合と久慈鉄工組合企業は、終戦直後の10年間とともに高度成長前半期（1956～65年）の創業が多いことがわかる。

これは、前者が重電部門を主要事業とする日立工場と戦前あるいは終戦直後から取引する一次下請企業を中心として組織されたこと、それに対して後2者

表5 下請企業の創業年別分布（組合別）

創業年度	日立製作所工業協同組合		日立鉄工協同組合		久慈鉄工協同組合	
	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
1945以前	17	37.8	9	20.5	4	28.6
1946-1955	22	48.9	20	45.5	5	35.7
1956-1965	2	4.4	13	29.5	4	28.6
1966以降	0	0.0	1	2.3	1	7.1
不明	4	8.9	1	2.3	—	—
計	45	100.0	44	100.0	14	100.0

（資料）茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年、中央大学経済研究所『中小企業の階層構造』1976年より作成。

³² それ以外の企業は、その後員外企業となったか合併、転廃業等に至ったと推測される。

の加盟企業の多くが戦後の家電あるいは自動車機器部門の発展過程で、それを担当する多賀工場を主要な取引先とする形で設立されたことによる。

なお、この点に関連して、多賀工場を主要な取引先とする協同組合を取り上げ、多賀工場への依存度をみたのが表6である³³。このうち水戸工業協同組合は、水戸市に組合があり、多賀工場とともに那珂工場を主要な取引先とする（前掲表3）。こうしたことから、多賀工場より那珂工場をメインとする組合企業も多く、取引高（月平均生産高）とともに従業員数の面でも、多賀工場への依存度は6割台にとどまっている。これに対して、久慈鉄工組合と日立鉄工組合は、多賀工場をメインとする下請企業がほとんどであり、平均取引高および従業員数のいずれに関しても9割前後を多賀工場に依存していたことがわかる。

表6 多賀工場関係協同組合概要（1968年1月時点）

組合名	加盟事業所数			月平均生産高（百万円）			従業員数（人）		
	多賀工場関係	他工場	計	合計（A）	多賀関係（B）	依存度B/A（%）	総数（C）	多賀関係（D）	依存度D/C（%）
久慈鉄工協同組合	12	3	15	161.4	149.8	92.8	1,035	935	90.3
日立鉄工協同組合	43	6	49	604.5	546.6	90.4	3,819	3,319	86.9
水戸工業協同組合	5	6	11	150.2	92.5	61.6	732	455	62.2

（資料）日立製作所『多賀工場史』第3巻，1973年より作成。

第2に、以上のような日立製作所各工場との特定の関係は、各組合企業の地域分布にも相違をもたらした。すなわち、日立製作所工業協同組合企業の多くは、日立工場³⁴に近い若葉町、宮田町、本宮町、会瀬町などの旧日立市内に集中的に立地する。一方、日立鉄工組合企業は、多賀工場に近い諏訪町、鮎川町、

³³ なお、表6は1968年1月時点のものであるが、それは同年に佐和工場が多賀工場から分離独立する直前の状況を示すデータとしての意味をもっている。

³⁴ ここでの日立工場とは、日立市にある山手工場、海岸工場の2つである。

多賀町，東多賀町に立地している。これに対して移転前の久慈鉄工組合企業は，日立鉄工組合と同じく多賀工場を取引先としながらも，それとは異なり日立市久慈町を中心として常陸太田市，勝田市および東海村に分散する形で存在していた点に特徴があった。

第3として，企業規模に関して先にみた日立市内の組合と比較しつつ，その特徴をみることにしたい。最初に企業形態および資本金規模別分布を示すと，表7および表8のようになる。

表7 日立製作所工業協同組合加盟企業の資本金規模別分布

企業形態		企業数	構成比 (%)	内訳		
個人		4	8.7			
法人	(資本金：万円)			株式	有限	合資
	200以下	2	4.3	1	1	
	200-300	18	39.1	11	7	
	301-500	6	13.0	5	1	
	501-800	6	13.0	4	1	1
	801-1,200	5	10.9	5		
	1,201-2,000	1	2.2	1		
	2,001-3,000	3	6.5	3		
	3,001-8,000	1	2.2	1		
小計	42	91.3	31	10	1	
計	46	100.0	—			

(資料) 全国中小企業団体中央会『下請組合事例集』1972年より作成。

まず注目されるのが企業形態であり，日立製作所工業協同組合の場合，個人形態の企業は1割未満にすぎなかったのに対して，久慈鉄工組合企業では6割に達していた。また法人企業に関しても，前者では資本金200万円以上の企業がほとんどであったのとは対照的に，後者ではむしろ200万円以下が大勢を占めていた。

さらに表9によって従業員規模別分布を比較した場合，100人未満規模の企

表 8 久慈鉄工協同組合企業の資本金規模別分布

企業形態		企業数	構成比 (%)
個人		9	60.0
法人	(資本金：万円)		
	50 以下	1	40.0
	50-100	2	
	100-200	1	
	200-600	1	
	600-850	1	
	小計	6	
計		15	100.0

(資料) 茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年より作成。

表 9 下請組合企業の従業員規模別分布

従業員数 (人)	日立製作所 工業協同組合		日立鉄工協同組合		久慈鉄工協同組合	
	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)
30 以下	9	20.0	5	11.4	4	28.6
30-49	16	35.6	15	34.1	3	21.4
50-99	9	20.0	10	22.7	4	28.6
100-199	6	13.3	7	15.9	2	14.3
200 以上	4	8.9	6	13.6	1	7.1
不明	1	2.2	1	2.3	-	-
計	45	100.0	44	100.0	14	100.0

(資料) 茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年，中央大学経済研究所『中小企業の階層構造』1976年より作成。

業が多い点では3組合とも共通しているものの，久慈鉄工組合は他の2組合企業と比べ30人以下企業が多いことがわかる。

以上のように，久慈鉄工組合は，(1) 日立市内の組合としては日立製作所協同組合および日立鉄工協同組合に後れて設立されたこと，(2) 多賀工場を親工

場として戦後新たに創業した下請企業を中心としていたこと、さらに (3) その組合企業は企業規模の面で先発組合のそれと比べて小規模であり、(4) 他の2組合企業とは異なる地域(3市1ヵ村)に分散して存在していた点に特徴があった。

そしてこれらの特徴は、久慈鉄工組合が、先発の2組合に加入できなかった小規模の下請企業のなかで、特に日立市およびその周辺市町村で操業する企業によって設立されたことを反映していた。その場合、組合企業の大部分は住宅と工場が併設されており、“住宅地の工場”として公害などの面で問題が多かったとされる³⁵。

また作業環境の面でも良好とはいえず、工場建屋の相次ぐ改造や増築によって非合理的レイアウトの工場が多かった。加えて、上述のような企業規模からみて、組合員の50%は銀行等からの融資対象とはなりがたいという資金面での制約を抱えていた³⁶。さらに組合自体としても、分散して存在する企業同士で共同事業等を展開するにはきわめて非効率な状況にあった。

以上の要因から、先にみた親工場の急速な生産力拡充に呼応するうえで、組合企業が個別に工場拡張や設備増強あるいは従業員を確保するには多くの困難がともなった。そこで、こうした制約条件を解消する重要施策として、工業団地の造成と全メンバーによる集団移転が意図されたのである。

2-3 久慈鉄工団地の形成

以上から明らかのように、久慈鉄工組合は、(1) 組合企業の工場を近代化し、設備・工場の拡張を確保するとともに、(2) 下請協同組合としての機能拡充を

³⁵ 当時の調査によれば、「組合員工場はどれも商業、住宅地域に所在していたため、工場施設の拡大に伴って騒音、振動等の問題が多くなり、とくに、現状のままでも操業を継続することの困難なものが、組合員のうち3分の2を占める状況にあった」とされている(中小企業振興事業団『完成工場団地事例調査(高度化成果調査工場団地部門)』1969年、25頁)。

³⁶ 前掲『不況下における中小企業の協業化』1965年、119頁。

主な目的として、組合ぐるみによる集団化に踏み切ったといえる。いまその過程を示すと表 10 になる。

表 10 集団化の過程

年・月	事 項
1962. 1	日立市商工水産課主催で工場団地説明会を開催する
2	組合ぐるみによる集団化を決定
7	工場団地計画作成のために組合自ら組合員企業実態調査を実施する 中小企業庁においてヒヤリングを開催。団地計画の説明を行う
1963. 1	茨城県知事に工場集団化事業実施計画書を提出する
6	茨城県は同計画書および貸付事業計画書を中小企業庁長官に提出する
8	中小企業庁長官より助成団地（1963 年度指定団地）の指定をうける
9	日立市の斡旋で土地売買契約成立。団地敷地の測量完了
11	整地の入札を行ない日産建設株式会社に決定 久慈鉄工団地起工式；日立製作所多賀工場設備課の設計監督のもとに 1963 年～ 65 年度の 3 ヶ年計画で着工 建設工事は分離発注方式をとり、日産建設株式会社外 10 数社がこれにあたる
1964. 3-7	第 1 期工事の工場建屋の完成にともない 8 企業が移転し操業に入る
1966. 3	工場団地造成工事の全部が完了（追加工事の保育所、従業員住宅を除く）し、組合工場は全面的に操業に至る
5	東京通商産業局長、茨城県知事をはじめその他関係者の出席をえて竣工式を開催

（資料）茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967 年より作成。

そこにみられるように、集団化への取り組みは、1962 年の日立市（商工水産課）による説明会によって開始された。さらにその後は、日立市および茨城県の支援を受けつつ、1963 年に中小企業庁から助成団地としての指定を受けるに至った。一方、親工場（日立製作所多賀工場）は団地造成指導部会を作りその指導にあるとともに、同工場設備課による団地の設計ならびに監督を無償で担当した³⁷。しかもその際には、「親工場としてもつねに組合および県と密接な連けい〔原文ママ〕をたもち、助成団地としての法的制約をおかさないよう慎

³⁷ 同上，121 頁。

重な配慮がなされ、対外信用を重じる〔原文ママ〕親工場の意向が十分に反映された」とされている³⁸。

それとともに、同団地の設立にあたっては、以下の点に注目する必要がある。第1は、工場団地の造成が先に指摘した佐和工場の設立・操業開始とほぼ並行する形で進められた点である。先にも指摘したように、久慈鉄工団地の組合企業にとって中心的な取引工場となる佐和工場は、1964年11月末に第1期工事を完成させ、同年12月から操業を開始した。さらに、1965年不況による一時中断を挟んで拡張工事を行い、1968年に多賀工場からの移転を完了した。

一方、久慈鉄工団地も、それと前後する形で1963～65年の3ヶ年計画で造成を行った。こうしたことから団地の建設工事にあたっては、佐和工場と同様の分離発注方式をとり、同工場と同じく日産建設株式会社ほか10数社がこれを担当した（表10）。つまり、家電および自動車産業の著しい発展に適応するため、親子そろって一挙に生産拠点を新設および拡張した点に、大きな特徴があったといえる。

しかしながら第2として、久慈鉄工組合は上述のように小規模工場の集まりであったため自己資金に乏しく、団地を独力で短期間に増設するには大きな限界があった。こうした初期の資金制約を克服するため、様々な外部資金が大量投入された。この点に関して、表11は、団地造成の過程で供給された事業資金についてまとめたものである。

それによれば、組合企業の自己資金は約1割にすぎず、一般金融機関からの借入率も低かったことがわかる。これに対して、団地指定にともなう政策資金（工場等集団化資金）とともに、政府系金融機関（中小企業金融公庫および商工組合中央金庫）からの資金供給が約7割を占めていた点が注目される³⁹。

³⁸ 前掲『完成工場団地事例調査』26頁。

³⁹ 先にも指摘したように親工場は団地造成の設計監督および指導に特化していた。その意味で、資金制約の克服にあたっては、親会社というよりは公的機関による支援が大きな役割を果たしたといえる。

表 11 久慈鉄工組合における工場集団化事業資金調達の内訳

		金額 (千円)	構成比 (%)
自己資金		41,817	11.2
借入金	工場等集団化資金	97,080	25.9
	設備近代化資金	24,630	6.6
	中小企業金融公庫	49,000	13.1
	商工組合中央金庫	123,000	32.9
	一般金融機関	20,000	5.3
	日立市 (年金福祉事業用)	17,600	4.7
	計	331,310	88.6
補助金		1,000	0.3
合計		374,127	100.0

(資料) 茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年より作成。

そのうえで第3として、同団地の建屋は、組合事業（企業間の合併、協業化など）を効率的に進めやすいように設計されていた点が注目される。具体的には、全ての工場が同じスタイルで建てられ、各工場は奥行に違いがあったものの幅と高さは統一された。また集団移転後の合併や協業事業を想定して、業種的に関連のある工場や縁戚関係のある工場が、できるだけ隣接する形で配置されたのである⁴⁰。

この点に関連して、東京商工会議所が1965年に関東および山梨、静岡に存在する主要な工場・工業団地（国の助成によるもの15、県あるいは市の助成によるもの2）を対象として実施した調査によれば、各工場が独自の設計に基づいて建屋を建設している「個別スタイル型」が12団地と圧倒的に多かった。

これに対して、統一設計により同じデザインの建屋を建設している「統一スタイル型」は、久慈鉄工団地を含めて5つに過ぎなかった。さらに久慈鉄工団地のように、工場の配列に関連をもたせ、人的又は業種的な連携効果をねらっ

⁴⁰ 前掲『不況下における中小企業の協業化』121頁。

たレイアウトとなっているケースは、わずかであったとされている⁴¹。その意味で、久慈鉄工団地は、この時期に造成された主要工場・工業団地のなかでも、特に集団移転後の合併あるいは協業化を意識して設立された団地であったといえることができる⁴²。

以上のように、久慈鉄工団地は、(a) 親工場の強い支援を受けるとともに、(b) 様々な補助金ならびに政府系金融機関などから多くの融資を得ることで、(c) 親工場の拡充あるいは新工場の創設と同時並行的に設立された下請団地であり⁴³、(d) 組合企業が分散して存在するがゆえの非効率性を是正し、協業化などの組合事業を効率的に進めることを強く意識して作られた団地であった。

3. 集団移転後における久慈鉄工協同組合の事業展開

3-1 集団移転後における企業規模の変化

それでは集団移転以降、どのような変化および事業展開がみられたであろうか。第3節では、集団移転を契機とした(1) 組合企業における変化、ならびに(2) 新たに実施された共同事業の展開、さらには(3) 共同出資による新会社の設立について、それぞれ検討することにした。

まず工場建物面積から見た企業規模の変化を示すと、表12のようになる。それによれば、団地への移転に際して、主力工場を団地外に残した形で一部移転した企業がわずかに存在したものの、そのほとんどは実質的に全面移転した⁴⁴。さらにいずれの場合においても、約1.5倍に拡大したことがわかる。しか

⁴¹ 同上、8頁。

⁴² こうしたことから、久慈鉄工団地は「協業化団地の一つの適例」と評価されている(同上、124頁)。

⁴³ 当時の工業・工場団地は、産地集団型、下請集団型、集団疎開型、都市計画型に大別することができる。このうち久慈鉄工団地は下請型に属し、東京から茨城県に移転する形で立地した集団疎開型の配電盤茨城団地や東京はかり団地とは異なる特徴を有していた(茨城県『茨城県政白書(開かれる郷土)』1969年、226頁)。

⁴⁴ 茨城県の調査によれば、移転直後における旧工場の処理については、金融機関等に対する担保差入、適当な買手を見出すことの困難、税務における譲渡所得等の問題から売却処分

表 12 久慈鉄工団地移転前後における企業規模の変化 (1)

	抽出 企業数	移転前の建 物面積 (A)	移転後の建物面積			B/A (%)
			旧施設	団地内	合計 (B)	
(1) 実質的に全面移転 した企業	12	2,270	0	3,349	3,349	147.5
(2) 経営の主力が団地 外にある企業	2	696	592	381	973	139.8
総数 (1+2)	14	2,966	592	3,730	4,322	145.7

(資料) 茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年より作成。

(注) (1) 旧施設：全面移転した企業に関しては移転後ゼロとした。

(2) 移転後における旧施設の利用状況については本文脚注 44 を参照されたい。

も当時の診断報告によれば、それは「将来の設備機械の増加，従業員数の増加を含みとする」ものであった⁴⁵。その意味で、移転前の懸案事項であった工場建屋の制約は大幅に緩和されたといえよう。

続いて機械設備および総資本額に関してみたのが、表 13 である。なお、両データとも抽出企業数が少なくカバレッジの面で必ずしも十分とはいえないこと、また企業によっては移転に際して陳腐化した旧設備を更新した結果、保有台数ではむしろ減少したケースもあった点などに留意する必要がある。とはいえ、単に旧設備を移転したにとどまらず、移転を契機として新規設備の増大が進んだことがうかがえる。

また、以上のように土地、建物、機械設備などの有形固定資産が増加した結果として、総資本も増大した。この点に関連して、団地移転にともなう主要 7 企業の財務状況をみると表 14 のようになる。このうち固定資産額に関しては、移転前から徐々に増加していたものの、移転を契機として大幅に増大したこと

した企業は 1 企業にすぎず、その場合も一部売却であった。また、倉庫、宿舍、車庫等に転用している企業が 6、他企業に貸与している企業が 3、空屋にしている企業が 2 であった。一方、そのまま工場として使用している企業は 3 あり、このうち同工場が主力である企業が 2 という状況であった（前掲『久慈鉄工団地運営診断報告書』）。

⁴⁵ 同上，24 頁。

表 13 久慈鉄工団地移転前後における企業規模の変化 (2)

	抽出企業数	移転前 (A)	移転後 (B)	B/A (%)
総資本額 (千円)	4	283,732	398,107	140.3
機械台数 (台)	7	449	559	124.5
従業員数 (人)	14	823	991	120.4
総売上額 (千円/月)	14	75,693	92,024	121.6

(資料) 茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年より作成。

(注) 総売上額は月平均額。

表 14 久慈鉄工組合主要企業の財務状況

年次	1963	1964	1965	1966
固定資産額 (1963年=100)	100.0	122.4	132.2	169.3
固定比率	136.8	180.2	171.8	191.5
固定長期適合率	115.7	128.1	116.9	131.2
自己資本比率	23.0	21.4	18.4	19.5

(資料) 茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年より作成。

(注) 主要7企業、単位：%。

がうかがえる。しかしその一方で、こうした積極的な設備投資の結果として、1964年と比べ1966年は固定比率ならびに固定長期適合率が上昇するとともに自己資本比率は低下することとなり、移転直後に組合企業の財務状況は一時的に悪化した。残念ながらその後の推移は詳らかではないが、この状況は後に改めてみるように日立製作所佐和工場の発展にともなう組合企業の生産拡大の過程で改善されていったと推察される。

第3として、従業員数の変化をみてみよう。まず前掲表13が示すように、移転後にその数は1.2倍へと増大した⁴⁶。さらにこの変化を職種別および男女別にみると表15のようになる。そこに明らかなように、移転に際しては事務、現業職のいずれにおいても規模が拡大した。またこの点は、旧施設の残留従業員

⁴⁶ なお、同比率は旧施設の残留従業員を除いた増員率である。

員を除いた工場団地のみでみても同様であったことがわかる。さらにそれを男女別にみた場合、いずれの職種においても、相対的に女性従業員の増員が寄与していた。

表 15 久慈鉄工団地移転前後における企業規模の変化 (3)

	集団化前			集団化後						
	事務職 (a)	現業職 (b)	計 (c)		事務職 (A)	A/a (%)	現業職 (B)	B/b (%)	計 (C)	C/c (%)
男性	42	503	545	団地内	56	161.9	570	126.8	626	139.3
				旧施設	12	(133.3)	121	(113.3)	133	(114.9)
女性	31	247	278	団地内	44	174.2	321	150.0	365	169.4
				旧施設	10	(141.9)	96	(130.0)	106	(131.3)
合計	73	750	823	団地内	100	167.1	891	134.6	991	149.5
				旧施設	22	(137.0)	217	(118.8)	239	(120.4)

(資料) 茨城県商工労働部『久慈鉄工団地運営診断報告書』1967年より作成。

(注) (1) 抽出企業 14 社の合計値。

(2) () 内は旧施設残留分を除いた場合の増加率。

なおこうした雇用拡大は、移転に際して進められた作業環境の改善および福利厚生施設の充実によってもたらされた点にも注目する必要がある。実際、中小企業振興事業団が組合企業に対して実施したアンケート調査結果をみると、そのほとんどが「作業環境の好転」ならびに「福利厚生施設の好転」を進出効果事項としてあげている⁴⁷。

このうち後者（福利厚生施設の充実）は、前者（作業環境の改善）とともに求人難あるいは雇用拡大の制約を緩和する措置として指摘されていた点であったが、同時に各地に分散する組合企業が個別で充実をはかることが難しいとされた施策であった。こうした状況に対して組合は、移転を契機に直轄の利用施

⁴⁷ 前掲『完成工場団地事例調査編』による。なお、茨城県が実施した調査においても、集団移転によって、全 14 社が作業環境が好転したと回答し、11 社が福利厚生施設が充実した（残り 3 社は不変）と回答している（前掲『久慈鉄工団地運営診断報告書』69, 71 頁）。

設として共同宿舍，託児所，食堂，購買部などを整備することで，雇用の増大および従業員の定着率の向上をはかったのである。

3-2 共同事業の展開と新たな課題

以上では，集団移転後における組合企業の規模拡大を中心とした変化をみてきた。これに対して3-2項では，組合による組織的事業展開に着目する。第2節で指摘したように，集団移転前の久慈鉄工組合では，共通した親工場をもち，しかもその依存度がきわめて高かったにもかかわらず，小規模工場が各地に分散していたため，組合として積極的な共同事業を行うことが難しい状況にあった。これに対して集団移転後は，(1) 共同事業と，(2) 協業工場の新設に積極的に取り組むことになった⁴⁸。

このうち前者（共同事業）に関しては，特に以下の点に注目することができる⁴⁹。第1は，共同検査の実施である。そのため，移転後には組合内に検査部（検査員9人）を新たに発足させた。そのうえで検査の独立制を確保しつつ検査部による集中検査を実施するとともに，検査用品の共同使用や検査技能の向上をはかった。

その結果，親工場への納品不良率が実施前の3～4%から1%以内へと減少するに至った⁵⁰。また，それにより親工場から一定の信頼を獲得することとなり，「納品検査免除品」（親工場無検査受け入れ）も，組合検査実施前の85件から，全品種の半数を大きく超える約900件へと拡大した。

⁴⁸ なお以下でみる事業以外にも，組合が組合企業に対して貸し付ける転貸金の利子を控除したり，運転資金についても組合内部で貸付金の棚上げをして救済にあたるといった金融面での施策も行われた。

⁴⁹ 以下の共同事業に関しては，中小企業振興事業団による調査結果（前掲『完成工場団地事例調査編』）および茨城県による団地診断結果（前掲『久慈鉄工団地運営診断報告書』）に依拠する。

⁵⁰ なおこうした施策は，組合企業に品質向上への意識を高まらせることにもつながり，組合検査以外の自家不良率も同程度に減少したとされている。

第2として、従業員ならびに資材の共同輸送が新たに開始された。このうち前者に関しては、大型の通勤バス7台を調達し、在来の私鉄バスより30%ほど安い運賃で運営することで、出勤率の向上と安定化に寄与したとされる⁵¹。さらに後者に関しても、組合がトラック3台を新たに調達し、通勤バス運転手が交替で運転を担う形で開始された。なお茨城県が移転直後に実施したアンケート調査によれば、それらにより輸送条件が好転したと回答した組合企業は14社中8社にのぼり、逆に悪化したと回答した2社を大きく上回った⁵²。

さらに第3として、集団化により実施が可能となった共同購入では、鋼材や油脂類などの原材料および副資材から、工具、電気機具やガソリンに至る幅広い物資が組合により購入され、組合員に対して市価の3～10%ほど低めの価格で販売された⁵³。それに加えて、集団化による信用増大により、移転前は相手にされなかった商社からの資材等の売込みが増加した点も注目される。その結果、上記アンケート調査において原材料入手が好転したと回答した組合企業が、14社中11社（残り3社は不変と回答）に達したのである⁵⁴。

第4として、以上の施策とともに移転直後の事業診断において、“今後最も注目すべき事業”とされたのが共同受注であった。同事業は1965年から実施されたが、その後の推移を示すと表16のようになる。そこにみられるように共同受注額は、1965年から1967年にかけて2.4倍へと大きく増大した。その結果、組合受注総額に占める共同受注額の比率も、1965年の7%台から1967年には10%台へと増加した⁵⁵。

⁵¹ 実際、調査結果によれば、組合企業の出勤率は、集団化前の90%前後から95～97%へと上昇した。

⁵² 残りの4社は不変と回答した（前掲『久慈鉄工団地運営診断報告書』72頁）。

⁵³ 1965年10月～1966年9月の1年間で購入額をみた場合、鋼材、油脂類、工具関係が、それぞれ78%、12%、10%を占めていた（同上、39頁）。

⁵⁴ 同上、69頁。

⁵⁵ なお表16の1968年度共同受注分(A)に関しては、241,834千円の誤植の可能性がある。この点、別の調査（前掲『完成工場団地事例調査編』）による同値は、1967年度が165,000千円

表 16 久慈鉄工協同組合における共同受注の推移

年度	1965	1966	1967	1968
共同受注分 (A)	68,946	107,185	165,474	141,834
1965年 = 100	100	155	240	206
組合受注総額 (B)	890,471	1,157,535	1,599,241	2,039,988
A/B (%)	7.7	9.3	10.3	7.0

(資料) 茨城県商工労働部『久慈鉄工協同組合工場集団化第2次事業計画診断書』1969年より作成。

(注) (1) 受注額：単位 千円。

(2) 1968年度共同受注分 (A) に関しては誤植の可能性がある (本文脚注 55 を参照)。

しかしながらその一方で、同団地で「共同受注」とされたのは、(1) 親工場から協同組合名義で発注されたものを、(2) 同組合がそれに適した組合企業に再度発注する。その後、(3) 各企業は組合に製品を納入し、(4) それを組合は親工場に再納入するという形式のものであった。これに対して、組合が親工場から受けたオーダーが団地内企業間の“横のネットワーク”によって工程間分業されたうえで、高度な加工品あるいは組立品として親工場に納入されるケースはほとんどみられなかったとされる⁵⁶。

その意味で、その実態は個別受注と大差ないものであった。それゆえ親工場としては、「一ヶ所に集った一千余人の労働力を評価して、その効率化を発揮できるような体制、つまり団地内における個別企業の垣根を取払って、工場化するような体制さえ望んでおり、主たるものは組合直接発注に切替えていきたい意向」をもっていた。また、組合としても「受注の斡旋にすぎない共同受注方式からの脱皮」が課題とされたのである⁵⁷。

と表 16 とほぼ等しいのに対して、1968年度は230,000千円であったとされている。後者の調査結果に従い再計算すれば、1968年度の組合受注総額に占める共同受注額の比率 (A/B) は11.3%となる。

⁵⁶ 前掲『久慈鉄工団地運営診断報告書』40-41頁。

⁵⁷ 前掲『完成工場団地事例調査編』28-29頁。

3-3 第2次事業計画の策定と協業企業の新設

およそ以上の展開を踏まえて、久慈鉄工組合は、1968～69年に工場集団化第2次事業計画を策定するに至る⁵⁸。その際、事業計画の焦点となったのが、上記親工場の意向、すなわち“団地内における個別企業の垣根を取払って工場化するような体制”構築への取り組みであった。

ただし、団地内企業を全て統合し完全協業化することは、現実問題として困難であった。そのため組合としては、これまでの幹旋にすぎなかった共同受注部分に関する改革として協業化を計画し、新たな取り組みとしたのである。

いまその事業計画の骨子を示すと表17のようになる。そこにみられるように、本計画は、(1)従来の部分品加工から完成品一貫生産への転換を目的として、(2)組合による共同受注分を単に個別企業へと再発注するというのではなく、(3)2つの親工場（多賀工場、佐和工場）別の組織（第1および第2事業部）

表 17 第2次事業計画の概要

(1) 第1事業部（多賀工場関係）	
：下記の小型モータの完成品受注生産	
ハンディポンプ用	定格：35W
食器洗用	定格：360,200W
オイルバーナー用	定格：200,250W
事務用・機械用	定格：15W
クーラー用	定格：7/10W
浄化槽用	定格：25W
ドライヤー用	定格：35,45W
洗濯機用配水バルブ	
(2) 第2事業部（佐和工場関係）	
：下記の電装品の完成品受注生産および専用機の生産	
点火栓	
気化器（VCL,VCI）	
専用機（佐和工場向け、共同利用向け、自家専用）	

（資料）茨城県商工労働部『久慈鉄工協同組合工場集団化第2次事業計画診断書』1969年より作成。

⁵⁸ それを受けて1969年5月には、同計画が中小企業構造改善に寄与する計画か否かを判断する事業診断（第2次診断）が茨城県によって実施された。

に振り分けた後に、(4) 各事業部内で完成品として製造し、納入するというものであった。

その後、以上の計画に対して茨城県による診断が実施されたが、その際に問題となったのが共同設備に関する取り扱いであった⁵⁹。すなわち当初の計画では、組合が事業主体となる共同受注分の生産にあたって、新たに導入される設備は全て組合の所有とし、組合が使用管理することとなっていた。ところが診断の過程で、それは協同組合法第5条2項（組合員が任意に加入し、又は脱退することができること）などが定める共同施設の対象として不相当であるとされた。

そうした事情から、共同受注分に関しては、①組合企業が生産する部品を一カ所に集めたうえで、②それを組み立てることとし、③そのラインを1つの協業組合として運営する案が検討された。しかしながら、組合各企業が独自に行う事業は、協業組合のそれに全て吸収されることになっておらず、従来通り親工場より直接受注し、納入することとなっていた。

しかも前掲表 16 にみられるように、この時点での共同受注分は全体の1割にすぎず、これに対して個別受注分は9割を占めていた。そのため、団地内に協業組合を新設した場合には、組合企業による個別事業との間で競業関係が生じる可能性があり、協業組合法が定める“競業の禁止”に抵触することが危惧されたのである⁶⁰。

およそ以上の経緯から、当該事業に関しては組合員の出資により新会社を設立し、営利法人として経営する方法が選択された。しかもこの方式には、単に法形式上の問題にとどまらず、実質的な意味もあった点に注目する必要がある。

⁵⁹ 以下、この点に関する診断結果については、茨城県商工労働部『久慈鉄工協同組合工場集団化第2次事業計画診断書』1969年による。

⁶⁰ なお、この“競業の禁止”に関しては、組合総会の決議によって打開する可能性もあるとされたが、「協業組合として運営に若干束縛があることは忌まれない」（同上）として、組合員出資による新会社設立が選択された。

すなわち、上記方針にのっとり新会社を立ち上げるにあたっては新規設備投資が必要不可欠であったが、それは組合員による出資のみでは限界があり、その多くを長期かつ低利の高度化資金に依存する必要があった。その場合、団地組合員の出資により設立される法人企業は、構造改善を進めるための高度化資金の融資対象となり得るという利点があったからである。

実際、久慈鉄工組合は、新会社の設立にあたり、素材生産設備、機械加工設備、組立加工設備、検査設備一式 22,012 万円、工場建物（2 棟）建設に 5,588 万円の合計 27,600 万円を新規設備投資費用として計上したが、その資金調達に際して自己資金は 2,000 万円と 1 割未満にとどまった。これに対して、残りは茨城県からの借入れ（17,640 万円）と、商工中金および中小企業金融公庫からの借入れ（7,960 万円）に依存したのである。

こうして共同受注の一貫完成品生産を担う協業工場は、組合員の共同出資による法人企業として出発することとなる。それが 1969 年 12 月に設立された協和製作所であった。ここで同社の概要を示すと表 18 のようになる。

そこに示したように、同社の役員は宮本製作所の宮本栄之助氏をはじめとして、全て久慈鉄工組合員によって構成されていた。これは上述のように同社が組合企業による共同出資によって設立されたことによる。それにともない団地内組合各社は、1969～1972 年の 4 年にわたり、毎年計 1,000 万円の増資（株式引受）を続けた。その間、協和製作所は、1970 年 4 月には久慈鉄工組合企業である水木電工社を、1972 年 9 月にはやまか電機製作所を相次いで合併するに至る⁶¹。そして、同年 12 月の増資終了をもって資本金 4,000 万円となり、一連の第 2 次補完事業を完了したのである（前掲表 1）。

⁶¹ なお、員外企業であったやまか電機製作所を合併に至った詳しい経緯については明らかではない。

表 18 協和製作所・企業概要

設 立	1969年12月
住 所	日立市石名坂町（久慈鉄工団地内）
主 要 事 業	小型モータ（79%）、自動車部品（21%）
代表取締役	宮本栄之助（宮本製作所）
取 締 役	加藤木友三（三友製作所）、宇佐美欽一（宇佐美鉄工所）、斉藤正寿（島屋製作所）、 沢入勉（沢入製作所）
監 査 役	佐藤良蔵（関東精機製作所）
資 本 金	4,000万円（1972年12月時点）
従 業 員	277人（男：130、女：147）
主要取引先	仕入：日立製作所多賀工場、神奈川電線、池垣冷鋼、東邦工業
	販売：日立製作所多賀工場、同佐和工場
取 引 銀 行	商工組合中央金庫水戸支店、常陽銀行久慈浜支店、水戸信用金庫多賀支店、茨城相互銀行太田支店

（資料）常陽産業開発センター『茨城県会社要覧』1974年版より作成。

- （注）（1）事業構成比：1973年9月決算時。
（2）従業員：1974年5月現在。
（3）役員（ ）内は所属企業名（当時）。

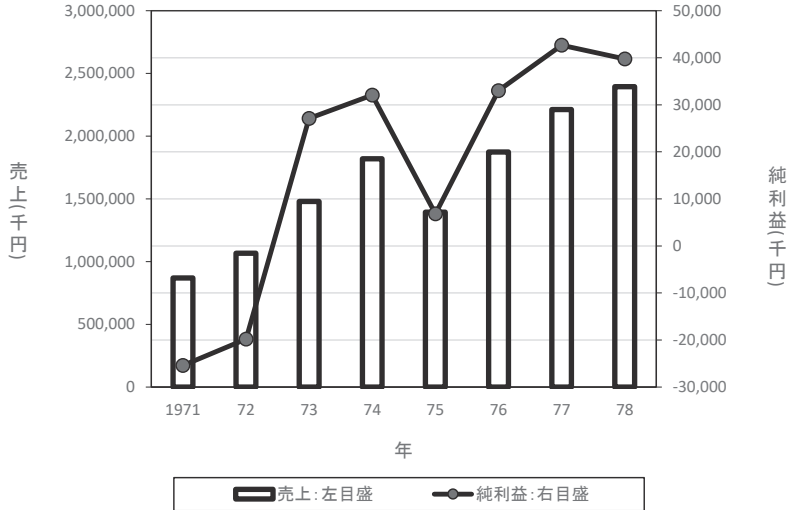
おわりに—集団移転以降における久慈鉄工組合の発展—

以上みてきたように、工場団地への集団移転を契機として、組合企業は工場規模の拡大ならびに積極的な設備投資を行うことで、親工場の生産拡大にともなう外注拡大要求に対応した。それとともに久慈鉄工組合は、共同検査、共同輸送、共同購入、共同受注といった共同事業を次々と展開して、組合企業の生産活動を支援した。さらに共同受注に関しては、組合企業による共同出資によって新会社（協和製作所）を新たに設立することで、一貫完成品の受注にも対応しうる体制を整備したのである。

こうした展開を踏まえたうえで、本論文の最後に、久慈鉄工組合にとって自身の集団移転とともに大きな意味をもった佐和工場の移転・独立（1968年）以降における業績の推移に着目することにしたい。

まずは、組合の第2次事業計画にもとづき設立された協和製作所の企業業績の推移をみると図3のようになる。

図3 協和製作所の企業業績の推移



(資料) 常陽産業開発センター『茨城県会社要覧』各年版より作成。

(注) 決算：各年9月。

そこにみられるように、同社の売上げに関しては、オイルショック直後に一時的な減少に直面したものの、1970年代を通じて全体的には右肩上がりの成長を持続した。また純利益に関しても、1971～72年にかけて赤字を記録した後、1973年9月期に黒字へと転じ、オイルショック直後を除いて堅調に推移したことがわかる。

その結果、同社の売上げは、1974年9月期に名目ベースで1971年の2.1倍、さらに1978年には同じく2.7倍の規模に達した。それとともに、久慈鉄工組合全体の売上げに占める比率は、約3～4割を占めるに至った。一方、従業員

に関しては、ごく限られた情報にとどまるが、1974年277人→1976年246人→1978年270人と、組合全体の従業員数に対して約2～3割の比率で安定的に推移した⁶²。

その場合に注目されるのは、以上みてきた協和製作所の売上高、従業員規模が、久慈鉄工組合企業のなかでトップクラスであったという点である。その意味で、同社は一貫完成品に関する一大受注生産拠点として形成され、発展していったといえよう。

なお、同社が2つの親工場（多賀工場、佐和工場）の、それぞれ小型モータと自動車部品（電装品等）の2事業を請け負う会社として設立されたことは先に述べた。このうち後者（自動車部品事業）に関しては、1980年に分離独立する形で、新たな会社＝新和製作所が団地内に設立されるに至る（表1）⁶³。

そこで、協和製作所の自動車部品事業が新和製作所へと分離される以前の時期に関して、両事業の売上げ比率の推移をみてみよう。まず1973年時点では、小型モータ79%に対して自動車部品21%であった（表18）。これに対して分離直前の1978年になると、小型モータ55%に対して自動車部品は45%へと、後者の比率が増大する形で推移した⁶⁴。

このことは、協和製作所にとって、自動車産業の急発展とともに佐和工場からの受注が拡大し、その結果として同社の売上げが増大していったことを示すものといえる。その意味で、同社は、佐和工場の発展に大きく依存する形で成長していったととらえることができる。

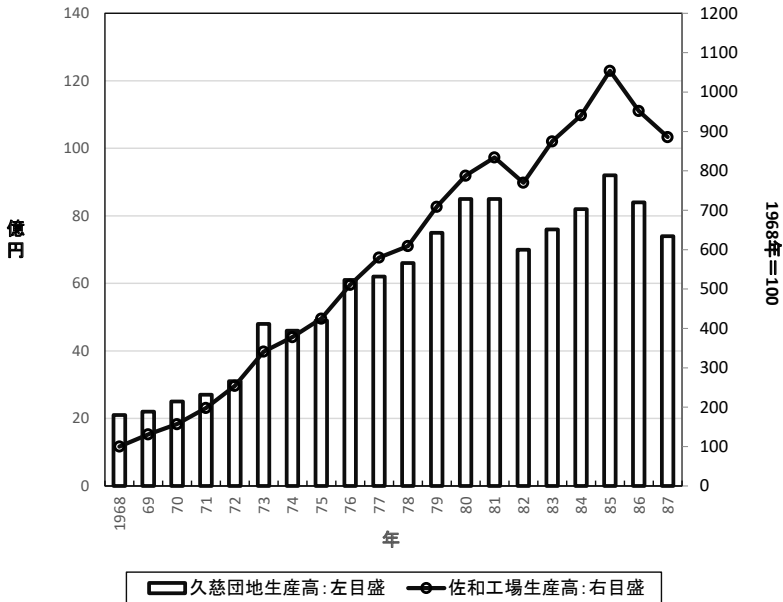
さらにそれは協和製作所に限ったものではなかった。この点に関して、1968年以降における佐和工場および久慈鉄工組合の生産高の推移をみると図4のようになる。同図から明らかなように、久慈鉄工組合の生産額はオイルショック

⁶² 3期の従業員数に関しては、常陽産業開発センター『茨城県会社要覧』各年版による。それ以外の時期については明らかではない。

⁶³ 新和製作所の事業展開に関しては、機会を改めて検討することにした。

⁶⁴ さらに1976年のように自動車部品が小型モータを上回り60%に達することもあった。

図 4 佐和工場および久慈鉄工組合の生産額の推移



(資料) 日立製作所佐和工場『佐和工場二十年の歩み』1988年および久慈鉄工協同組合提供資料より作成。

直後一時的に減少したものの、その前後においては佐和工場の生産増大に連動する形で推移した。しかもこうした特徴は1980年代に入ってから継続し、1982年に佐和工場の生産が落ち込んだ時には、久慈鉄工組合のそれも大幅に低下した。しかしそれ以降は、両者とも回復基調に転じ、1985年には佐和工場とともにピークに達したことがわかる。

以上は、久慈鉄工組合が、共同受注部分の製造拠点となった協和製作所を含めて、まさに親工場の下請組織として機能し、親工場と共存共栄の関係を形成してきたことを示すものといえる。とはいえ、図4において改めて1980年代以降の推移に着目するならば、1985年をピークとして組合の生産高が減少ないしは停滞局面に入ったことがわかる。

そうした転換は、プラザ合意による円高を契機とみることができるが、より根本的にはグローバル競争時代へと移行するなかで親企業の下請企業に対するスタンスが変化した点が重要であろう。実際、こうした変化に直面して、久慈鉄工組合および組合企業は、親工場との取引以外の新たな関係を模索することになる。そうした時期における分析を次の課題としたい。

[付記] 本論文の作成にあたり資料提供にご協力くださったサンヒルズ久慈（久慈鉄工協同組合）に対して記して感謝の意を表します。また本誌査読担当の方々（ブラインドレフェリー）から、貴重なコメントを賜ったことにも感謝いたします。なお本研究は日本学術振興会（JSPS）科研費（課題番号 18530251, 18K01718）の助成を受けた研究成果の一部である。

A Mass Relocation Project and Business Development of a Cooperative Association in Company Town Hitachi, Japan: A Case Study of the Kuji Tekko Cooperative Association

HIRASAWA, Teruo (Professor of Tsukuba University)

SUMMARY

The purpose of this paper is to examine organized business development by the Kuji Tekko Cooperative Association (KTCA), which is one of the cooperative associations organized by subcontractors in Company Town Hitachi, Japan. In this case, we can identify the KTCA's business development in the following two periods: [1] from the 1960s to early 1980s, and [2] after the latter half of the 1980s. The former period is the time when KTCA's activity became active to link expansion of the business with parent factories (the Taga and Sawa factories of Hitachi Seisakusho Ltd.). The latter is the period during which it explored new trading relations beyond the parent factories because the business with them tended to decrease.

In this paper, we focus on the first period and examine the following points: (a) backgrounds and process of the construction of the factory park (the Kuji Tekko Danchi) and the mass relocation project, (b) management reform by KTCA's members, (c) development of joint businesses by the KTCA, and (d) establishment of a jointly-owned company (Kyowa Seisakusho Co., Ltd.) and its growth. Through these analyses, we clarified that KTCA built coexistence and co-prosperous relations with the parent factories and contributed to the growth of its member companies while linking such growth to that of the parent factories.