

資料

マツダの防府進出と山口県経済の変貌*

山 本 興 治

目 次

はじめに	
第1節 マツダ進出以前の山口県工業と日本の自動車工場配置図	
第2節 マツダの防府進出発表と実現まで10年間の紆余曲折	
第3節 稼動開始期の防府工場概況と周辺への影響・波及効果	
第4節 マツダ進出後の県経済の変貌とバブル期における第二工場増設	
第5節 フォード傘下のマツダと防府工場のポジション	
資料1～資料40	

はじめに

1982年10月14日、資料1にみるように東洋工業(株) (1984年マツダ(株)) 防府工場の完工式が挙行された。組立加工区ラインオフで、新型カペラ第1号のテープカットの他、マツダ車を連ねた市中パレードで防府市は祝賀ムード一色。

1972年4月の防府進出発表から実に10年ぶり！待ちに待った悲願成就で、資料2は知事、市長、社長と三者三様の思いをこめた紙上祝辞となった。

第1節 マツダ進出以前の山口県工業と日本の自動車工場配置図

マツダ進出以前の山口県工業の特徴を、工業統計でみてみよう。資料11の表は、その戦後の推移を、15年毎の3つの時点で析出したもの。県の工業は、伝統的に基幹資源型工業(化学、石油・石炭製品、鉄鋼、非鉄金属)に偏重し、金属機械工業(金属製

品、一般機械器具、電気機械器具、輸送機械器具、精密機械器具)は弱い。マツダの防府進出数年前、1979年の製造品出荷額等は34,722億円で全国17位だが、このうち基幹資源型工業の比率は65.2%と、実に全国一位である。資料12の表は、同類のことを両隣県の広島、福岡と比較して確認したもの。このような事情から、先述資料2の県知事祝辞でもみられるように、技術波及力と雇用吸収力のある加工組立型工業の導入・育成が強く要望されていた。

『防府市史』をひも解くと1959年、240年の歴史を誇った三田尻塩田が幕を閉じ、その入浜式塩田跡地をめぐる大工場誘致合戦が繰り広げられた。1960年には、新鋭大工場用地を物色していた日本鋼管の誘致運動に市と県が一体となって動いたが、翌年、福山市への進出が決定して誘致失敗が明らかになると「その後、10年間ものあいだ塩田跡地への進出を打診する大手企業はみられなかった」(同、通史Ⅲ、629頁)のである。この間の1963年、防府市は「工業整備特別地域」に指定されたのを機に塩田跡地の再開発計画を進め、県もまた、塩田所有者には跡地を切り売りしないよう指導しながら、1966年には西浦塩田跡地約76万㎡を一括買収した(後に防府市へ転売)。

高度経済成長末期、1973年現在の全国自動車工場配置図を資料13の図でみてみよう。ここで大略、各社共通の「本拠地主義」は、旺盛な国内需要と急成長する輸出に対応できなくなってきた。既存の大都市圏では、地価の高騰等で産業地盤の供給は困難となって、九州や中国地方が進出先として脚光を浴

*本稿は、筆者の「資料で読み解く 山口県産業の経営と経済の戦後史」シリーズの最初のものである。シリーズの趣旨として「戦後史」と一括したのだが、本稿の場合、テーマとの関係で資料収集の対象とした時期は、1970年代から2000年代前半期に限られている。

なお、原資料については、煩雑さを避けて断りのないまま、最小限必要な範囲で仮名遣いや誤字等の訂正を行った。また、掲載誌の紙幅制限上、原資料から図や表は全面的にカットし、省略した文章は適宜、[〇〇略]や……で示した。そして、叙述では前に解説文を書き、資料集は後に一括掲載した。

びはじめていたのである。

第2節 マツダの防府進出発表と実現まで10年間の紆余曲折

1972年4月22日、東洋工業は資料3でみるように、県立会いのもと西浦塩田跡地に進出する「協定書」を防府市と取り交わした。この誘致運動は、前年10月頃から県と市が一体となって動いたもので、資料4は、当時誘致の第一線で交渉に当たった実務者同士の回顧録である。資料5として、この協定書文を掲げておく。ここには建設時期が明示されていなかったが翌年2月、東洋工業は防府工場の建設計画概要を公表した（『防府市史』同、643頁）。それによると、工場の規模は投資総額200億円、月産2万台を従業員3～4000人体制で生産するものとし、用地造成工事が終わる秋ごろから工場建設に着工、翌74年には一部操業開始、75年からは本格的操業に入るというものだった。

しかし、この計画は1973年秋の予期せぬ石油危機で暗転する。国は狂乱物価対策として、総需要抑制策および民間の設備投資規制を行った。東洋工業でも業績が悪化、自動車需要にも先行き不安を抱えて、防府工場の建設開始を当分の間延期する、と発表した。驚いた市は、東洋工業の背中を突いて、資料6でみるように予定通りの線で、74年10月操業を目途に工場建設するよう「覚書」を交わした。

しかしながら事態は好転せず、資料7でみるように、1974年3月には二度目の覚書で、先の操業期日を75年12月末日と延期する旨変更された。さらに75年10月、資料8でみるように、三度目の覚書では「建設時期等を76年10月末日までに明らかにする」と建設時期の不透明化まで後退した。そして、覚書の四度目の書き換えは76年10月で、資料9のように「昭和55年3月までに……工場の建設に着工するものとする。」と進出期限が明記される一方、大幅に延期された。

このように、約束の変更と延期の連続であったため、行政や民間の関係筋では東洋工業は進出を断念したのではないかと、という疑惑が交錯した。資料10は、上述の覚書③に関する不信・不満の一例を、県議会の質疑のなかから拾ったもの。ちなみに、昭和40年代末から50年代前半にかけては、資料14にみるように、資金難によって創業以来の

オーナー経営が終わりを告げ、メインバンク支配が強まった時期でもあった。元プロパー社員も自著のなかで当時を、その後約20年間続く「住銀マツダのはじまり」（河村泰治『自動車産業とマツダの歴史』郁朋社、2000年、94～5頁）だったと述懐している。

延期を重ねた防府（西浦）工場の建設計画が会社から発表されたのは、80年12月12日のことであった。ちなみに、その前年の6月には、別の用地（中関地区）でフォード向けの変速機工場を建設することが発表され、既にこの時期には建設途上であった。翌年3月27日、西浦工場の現地で県知事、市長臨席のもと鍬入れの儀が執行され、遂に進出が現実のものとなった。その決断の背景は、景気の回復とともに輸出を含む旺盛な需要の他、フォードとの資本・技術提携を踏まえて、広島の本社工場を上回る近代化工場の建設が急がれたということである（『防府市史』同、644頁）。

第3節 稼働開始期の防府工場概況と周辺への影響・波及効果

稼働開始期の防府工場の概況と周辺への影響・効果を、当時の地元紙中心にみてみよう。資料15は、従業員一人当たり生産台数で広島本社工場の2倍を誇るという、近代化工場の概要を報じたもの。そして、資料22は防府工場完成図だが、生産性や生産のフレキシビリティとともに、快適労働環境や周辺コミュニティへの配慮が謳われている。

資料16は、県内自治体の当初期待と、関連下請企業群の進出状況との落差を報じたもの。関連して資料17は、後日、県担当者が述懐する県内中小企業技術力の参入困難性である。資料18は、工場稼働に伴って新住民が流入した防府市の立場から、住宅、学校の建設ラッシュや増収増期待に触れている。また資料19は、住宅が防府市だけでは手当てできず、市外に出現した「マツダタウン」の様子を伝えたもの。さらに資料20は、防府工場のフル稼働化とともに、地元でのマツダ車販売シェアが急伸する様子を報じている。

とはいえ、物流機能の整備、特に完成車の輸出を担う港湾の大規模化は1985年末まで待たねばならなかった。資料21は、3万トン級の自動車専用船が着岸できるようになり、直接輸出が可能となった

中関港の様子を報じたもの。そして、西浦の組立工場と中関の港を迂回せずにトンネルで結ぶバイパス道路が貫通したのは、1991年のことであった。

第4節 マツダ進出後の県経済の変貌とバブル期における第二工場増設

マツダの進出後、防府市経済はどう変わったか？

資料25は、進出前後の十数年の市工業出荷額をみたものだが、化学工業都市徳山を追い抜いて、一気に県下第一位の工業都市に躍進したことがわかる。資料23は、マツダ進出によって防府市製造業の構造が大きく変わり、かつ山口県ベースにおいても、素材型工業の性格が薄められたことを検証したものの。ちなみに資料24のように、マツダ防府工場は、オーストリアの学童教科書に写真入りで紹介され、世界的になった。

1989年11月15日、マツダは資料26でみるように、組立ラインの増設を発表した。背景にはバブル期における需要の高級化・大型化があった他、若年労働力不足や時短対応のため、一層の最新鋭工場が目指された。1993年2月には、年産16万台の能力を持つ第二工場が上述した隣接敷地内に完成、防府工場で年産40万台体制が確立した。社内の技術誌は、特集を組んで増設工場の各ラインとシステムを紹介しているが、ここでは概要を論じた筆頭記事のみ資料27として掲載する。ちなみに、資料28のように、この工場は米国の月刊経済誌から、最優秀組立工場として表彰される榮譽に浴した。これと並行して第二波の関連企業進出があった（『防府市史』同、646～8頁）が、資料29は、その後においてさえ県内における自動車部品工場の集積が、依然として低位であると分析している。

ちなみに資料30は、マツダ防府工場の近年の出荷額ウェイトの推移を、県あるいは市の全体比でみた会社資料。後述するように、1990年代はマツダの極端な経営不振期であったが、2002年ごろからそれを脱し、かつ防府工場への生産シフトが始まるとともに、防府市の総出荷額の70%前後、山口県のそれでも10数%を占めるに至っている。

ここで、防府工場の稼働開始から、二つの通史的統計数値を掲げてみる。

資料31は、暦年の工場別生産台数と、国内販売・輸出別台数の推移をみたもの。防府工場では、

1990年代にバブルがはじけて以降は、工場増設にもかかわらずその稼働翌年から数年で生産台数は急落した。その後最近における急激な増産は、マツダ全体の生産回復というよりは、生産が本社工場から防府工場へ大きくシフトしたことに因る。つまり、この期のフォードからの派遣社長達は、この種の経営合理化上の役割を果たしたことになる。ちなみに、マツダは、国内販売網に傾注したバブルの一時を除いて輸出に偏重したメーカーであるが、近年においてもその傾向が顕著である。

資料32は、防府工場の通史的趨勢を人員面からみたものだが、常用に関する限り、第二工場操業開始時の水準まで回復していないことがわかる。この期の増産では、技術的合理化が一段と進むとともに、常用ではなく非正規労働者での充当、そしてシフトの変更など勤務体制の合理化が進展したものと推量できる。

第5節 フォード傘下のマツダと防府工場のポジション

1994～95年度と連続赤字決算に落ち込んだマツダは、96年5月にはフォードの持株比率を33.4%と引き上げ、翌年H・ウォレス社長の受入れによって経営危機を乗り切ろうとした。ちなみに、フォードとの連携はこの解説文がカバーする以前の1969年に始まるが、1979年にはフォードの持株比率25%という形で資本提携している。その後、折々に連携を重ねてきたが、資料33は長年マツダを金融面で支え、かつフォードとの橋渡し役を担ってきた住友銀行元頭取のインタビュー回顧録である。その直前の1998年春、来日したフォード側のトップは、マツダと連携した21世紀世界戦略を資料34のように語っている。

フォードからの社長受入れは、2003年まで7年間で四代続く。この間の90年代後半では、資料35～37にみるように防府工場の状況は流動化してくる。三代目M・フィールズ社長の2000年秋、全社的大規模リストラ計画が発表され、翌年3月までに募集を上回る2,210人が希望退職した（迫勝則『さらば、愛しきマツダ』(株)文芸春秋、2001年、プロローグ参照)。さらに2001年夏、本社字品第二工場閉鎖と防府工場へのシフトが表明されたが、資料38は、その事実とともに広島の子部品メーカーの不

安を報道し、そして資料 39 の広島県議会録は、それを代弁したもの。2002 年 1 月 25 日、資料 40 でみるように、防府工場の累計生産台数が 500 万台に達する。2 つの生産ラインで昼夜二直体制での操業は、広島本社工場のライン休止とともに本格化した。

2003 年秋、7 年ぶりに日本人社長、かつ 16 年ぶりに生え抜き社長（この間は通産省出身と住友銀行出身）が復活した。一貫して技術畑を歩き、防府工場の混流技術システムを確立した井巻久一新社長である。この時期フォードは業績を悪化させ、回復傾向に乗ったマツダはグループ内での存在感を高めつつあった（中国新聞、2003 年 8 月 30 日）。

追記して、本稿のテーマ外だが 2000 年代後半、フォードは経営危機によってマツダの持株比率を 10 数%まで段階的に減らし、両社の連携にはかかってない不透明感が漂っている。

資料 1 東洋工業防府工場完工式

山口新聞 1982 年 10 月 15 日号
東洋工業防府工場、待望の完工式／月産も 2 万台へ
／マツダー色喜びの防府市

東洋工業防府乗用車工場（防府市西浦）は 14 日、待望の完工式を迎えた。47 年 4 月に進出協定を結んで以来、実に 10 年ぶりに訪れた晴れの日。「山口県、防府市をはじめ瀬戸内の発展に貢献できれば」とあいさつに立った山崎芳樹・東洋工業社長。長年、誘致に心血をそそいできた平井知事、地元の原田防府市長も「地域に根をおろし限りない繁栄を」と完成を祝い“共存共栄”を強調。この日招待された県、防府市などの関係者約 480 人は世界最新鋭の工場を目の当たりにし、喜びをかみしめた。また、防府市民もマツダ車を連ねて完工を祝うパレードを行うなど、この日市内は祝賀ムード一色に染まった。

完工式は、組立加工区のラインオフで、関係者 160 人が出席して行われた。神事のあと、野崎紀広島通産局長、平井知事、原田防府市長、それに東洋工業の岩沢正二会長、山崎社長、藤井明専務の 6 人がテープカット。組立加工区から出てきた完成車第 1、第 2 号の赤・青の新型カペラにシャンパンをかけ、完成を祝った。

ひきつづき、最新鋭の工場内を見学。155 台も導

入されているロボットなどの設備を目の当たりにし、感心したり、驚いたり。なかでも誘致に努力してきた防府市幹部や県関係者らは感無量といった表情だった。正門近くの総務事務所前では記念植樹。県木のアカマツ、防府市木の紅梅を平井知事と原田市長が植樹し、記念碑の除幕を行った。

このあと、会場を工場前の西浦東洋ハウスに移し、完工披露パーティ、関係者約 480 人が出席した。山崎社長が「防府工場を見守り育ててほしい」とあいさつし、県と防府市に贈る新型カペラの目録を平井知事と、原田市長に手渡し……地元・防府市内では、完工を祝う横断幕が掲げられるなど祝賀ムードいっぱい。防府商工会議所では工場完成を祝って「祝東洋工業防府工場竣工」と書いた横断幕をつけたマツダ車 30 台を連らね市中パレード……

資料 2 防府工場竣工への祝辞

山口新聞 1982 年 10 月 16 日号
県産業振興のリーダーとして……

県民一同待望久しかった東洋工業防府工場の操業が開始されました。

この工場は、世界最新鋭の設備を誇る生産拠点として位置づけられ、「人と物との調和」を基本理念として建設されましたが、これは本県の目指す「あたたかいふるさとづくり」の理念と相通ずるものであり、このような理念を持った世界の最先端を行く工場が本県で操業開始されることは、至上の喜びであります。

自動車産業は組立加工型産業の雄であり、すそ野の広い産業であります。関連企業は工場建設着工以来、防府市並びに周辺市町を中心に既に 14 社の立地をみ、他にも多数の企業が協力工場として参加しております。これらを契機に本県のかねてからの課題である基礎素材型工業に片寄っている工業構造の体質改善が進み、併せて操業開始の波及効果が工業のみならず、商業、農業等の他産業へと浸透し、本県経済の活性化につながって行くことを期待します。

山口県知事 平井 龍
市勢への貢献を期待しています。

待望久しかった東洋工業(株)防府工場の竣工・稼動が現実のものとなりました。思えば進出決定らしい社会情勢の変化もあって、かなりの曲折はありましたが、ここに本格操業を迎えられありがたさで一

杯であります。毛利藩政時代に開かれた塩田の遺産が今、世界の自動車生産拠点として新たな息吹きを始めたことは、本市の新しい時代の幕開けとして市民挙げて欣喜雀躍しているところでもあります。……

防府市長 原田 孝三

地域社会の皆様のご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

[前略] 防府工場は、私どもが将来にわたり世界の人々に愛される車づくりをすすめるために、基本テーマを「人と物との調和」に置きこれからの自動車工場のあるべき姿を徹底して追求し、技術の粋をつくして完成した、世界最新鋭の工場です。……

私どもは、この工場が地域社会の皆様のご理解とご支援をいただき、よりよい調和のもとに、共に発展していくことができますことを心から願っています。

東洋工業株式会社取締役社長 山崎 芳樹

資料3 東洋工業防府に進出

防長新聞 1972年4月26日号
東洋工業防府に進出／市と協定書に調印／県内初の自動車メーカー

防府市臨時議会は25日午前10時半召集……引きつづき全員協議会にうつり、鈴木市長が「西浦塩田跡地（76万平方㍍、県有地）に自動車の大手メーカー東洋工業（本社・広島県安芸郡府中町、松田耕平社長、資本金257億4千万円）が進出する協定書を県立会のもとにこのほど（22日）取りかわした」旨を報告した。

西浦塩田跡地に

同報告では、工場規模、建設時期などについては会社側が検討中であり、西浦湾のしゅんせつ、整地については漁業権者地権者など関係者の了解を得た上で市開発公社が行うことなどが説明された。同市としてはいままで装置型産業に偏重していたきらいがあったが、こんど雇用型企業の東洋工業誘致に成功したことは、地域開発への効果はきわめて大きいと期待されている。

同地区での工場建設計画については現在、会社側で検討しており、年末までに発表するとのことで、いまのところ建設規模や生産量など詳細については全くわかっていないが、協定書では、昭和34年に塩業整備臨時措置法に基づいて廃止された同地区の

塩田跡地（県有地）約76万平方㍍を買収、工場を建設する一としている。[後略]

資料4 懸命の大型誘致実る

朝日新聞 1994年8月3日号
企業リポート'94 やまぐち／マツダ防府工場①（防府市西浦、中関）／懸命の大型誘致実る／技術の向上へ 地元の目向く

マツダ（旧東洋工業）の防府進出が決定したのは1972年4月。県の企業誘致史上、最も大型の誘致劇が展開された。それまでは、石油、化学、鉄鋼の素材型産業に偏っていただけに、すそ野の広い組み立て型の誘致は長年の念願。中・四国や九州各県も花形産業の誘致に懸命で、県勢は広島に近い地の利を訴え、好条件を示して誘致にこぎつけた。

即断、即決も度々

その陰には第一線で交渉にあたる若手実務者の働きがあった。防府市の担当は、当時企画課長の安村実・水道事業管理者(66)。71年暮れ、マツダが県外工場を建設する情報をキャッチし、翌年正月からほとんど広島県に泊り込んで折衝、情報収集に努めた。「特に大分県は強敵。だが、負けるわけにはいかず、必死の売り込みでした。市長ら幹部に相談せずに、即断、即決を迫られることもたびたびだった」と振り返る。

県の担当は当時商政課長の湯田克治商工労働部長(56)。防府市の報告を受け各課で港湾、道路、工業用水の確保などを協議した。「安村さんと、どうすれば誘致できるかと知恵を絞りました。中小企業の育成にも役立つと考えていたので、県を挙げての取り組みでした」

投資効果を示し説得

当時、安村さんが44歳、湯田さんが34歳。安村さんは「責任ある仕事を任せられ、やりがいを感じた。長い役人生活の中でも一番の思い出」という。湯田さんは「一企業に肩入れし過ぎるとの批判には、投資効果を示し、説得したものだ」と語る。

マツダでも進出計画の経緯を知っている現役はごくわずか。本社総務部員だった福岡宏総務部長(53)はその一人だ。「県、市、会社で三者協議会をつくり、安村、湯田さんと問題点を整理しながら、進出計画を練り上げたものです」という。3人は今

も仕事抜きの付き合いを続けている。〔後略〕

資料5 東洋工業の防府進出に関する協定書

1972年4月22日

協定書

東洋工業株式会社が山口県防府市大字西浦地内に進出することについて、東洋工業株式会社（以下「甲」という）と防府市（以下「乙」という）は、山口県（以下「丙」という）を立会人として、次のとおり協定した。

（目的）

第1条 甲は、乙の誘致により、山口県防府市大字西浦地内に甲の工場等を建設するものとし、乙は、甲の事業の円滑な伸展に協力するものとする。

（信義誠実の義務）

第2条 甲および乙は、信義を重んじ、誠実にこの協定で取り決めた事項を履行するものとする。

（用地の取得および造成）

第3条 乙は、甲の工場等の建設計画に支障がないようその用地の取得および造成（航路、泊地の浚渫を含む）を行うものとする。

（従業員）

第4条 甲は、工場等の操業に必要な従業員については現地採用に努めるものとし、乙は、その従業員の確保について誠意をもって甲に協力するものとする。

（行政庁の許認可に関する協力）

第5条 乙は、甲が工場等を建設および操業するにあたって行政庁の許認可を必要とする場合においては、誠意をもって甲に協力するものとする。

（道路の建設等）

第6条 乙は、工場等の建設および操業に必要な道路、橋りょうおよび排水路の建設、用水（上水および工業用水）および電力の確保ならびに通信施設の設置について、誠意をもって甲に協力するものとする。

2 乙は、前項に規定するもののほか、甲の進出に対する優遇措置を講ずるものとする。

（緩衝緑地帯の設置）

第7条 甲は、甲の工場用地内に背後地との間の緩衝緑地帯を設け、環境整備に努めるものとする。

（公害の防止）

第8条 甲は、工場等の建設または操業に伴う公害についてじゅうぶん留意し、かつこのための適切な措置を講じるものとする。

2 甲および乙は、工場の操業開始前に公害防止に関する協定を結ぶものとする。

（紛争の解決）

第9条 甲および乙は、工場等の建設または操業に伴い紛争が生じたときは、誠意をもってその紛争の解決に努力するものとする。

（権利および義務の譲渡）第10条〔略〕

（疑義の解決）第11条〔略〕

（公表の方法）

第12条 甲の工場等の建設計画に関する公表の必要がある場合には、その時期、方法および内容について事前に甲の了解をうるものとする。

（履行の決定）第13条〔略〕

昭和47年4月22日

甲 広島県安芸郡府中町字新地 6047 番地

東洋工業株式会社 代表取締役 松田 耕平

乙 山口県防府市寿町7番1号 防府市

防府市長 鈴木 覚

立会人 丙 山口県山口市滝町1番1号 山口県

山口県知事 橋本 正之

資料6 1973年の覚書

1973年12月22日

覚書

防府市（以下「甲」という）と東洋工業株式会社（以下「乙」という）とは、乙の工場建設について、山口県を立会人として次のとおり覚書を交換した。

第1条 乙は、山口県防府市大字西浦の工場用地に、昭和49年10月操業を目的に別添工場用地配置予定図のとおり自動車製造工場を建設するよう努力するものとする。

第2条 乙は、経済の変動等諸般の事由により前条の工場建設計画を変更する場合には、すみやかに甲及び立会人にその旨を連絡するとともに変更計画等について協議するものとする。

以上のとおり覚書を交換した証としてこの証書3通を作成し、各自記名押印のうえ各1通を保有する。

昭和48年12月22日

甲 防府市

防府市長 鈴木 覚

乙 東洋工業株式会社 代表取締役 松田 耕平

立会人 山口県

山口県知事 橋本 正之

[後略]

資料 7 1974 年の覚書 1974 年 3 月 30 日
覚 書

防府市と東洋工業株式会社とは、昭和 48 年 12 月 22 日、山口県を立会人として交換した東洋工業株式会社の防府工場建設に関する覚書（以下「原覚書」という）の一部を変更する覚書を次のとおり交換した。

原覚書の一部を次のように変更する。

原覚書第 1 条中、昭和 49 年 10 月を昭和 50 年 12 月末日とする。

以上のとおり覚書の証として、この証書 3 通を作成し、当事者記入押印のうえ、原覚書とともに各自 1 通を保有する

昭和 49 年 3 月 30 日 [後略]

資料 8 1975 年の覚書 1975 年 10 月 15 日
覚 書

[前略]

第 1 条 乙は、山口県防府市大字西浦の工場用地に、別添工場配置計画図のとおり自動車製造工場の建設を企図して、昭和 48 年 12 月甲より工場用地を譲受け種々の準備を行っていたが、その後の経済情勢等変動により建設時期の延期の止むなきに到ったが、甲乙協議の結果、乙は本件自動車製造工場の建設時期等を昭和 51 年 10 月末日までに明らかにするものとする。

第 2 条 本覚書は、甲乙間で昭和 48 年 12 月 22 日締結した乙の工場建設に関する覚書に代えて締結されたものであることを確認する。[後略]

資料 9 1976 年の覚書 1976 年 10 月 28 日
覚 書

[前略]

第 1 条 乙は、昭和 55 年 3 月末日までに山口県防府市大字西浦の工場用地に自動車製造工場の建設に着工するものとする。

2 乙は、前項の定める期日より早期に着工するよう最善の努力をするものとする。

第 2 条 乙は、前条の定めにより建設する工場の具体的な建設計画等をおそくとも着工 6 ヶ月前までに甲及び立会人に対し明らかにするものとする。

資料 10 東洋工業防府進出遅延問題

昭和 50 年 12 月山口県議会定例会会議録 第 5 号副議長（小河貞則君） 安富隆吉君。

安富隆吉君 [前略]

……本来東洋工業は、今年の秋から操業を開始してはならないのでありますが、皆さん御承知のとおりであります。このことに関しまして、去る 10 月の 15 日に防府市長の鈴木さんと東洋工業の社長の松田耕平さんとの間で覚書が締結されています。……この内容について……「乙は本件自動車製造工場の建設時期等を昭和 51 年 10 月末日までに明らかにするものとする」というふうになってあります。このことは、操業開始という意味では私はないと思う……極端に言えば、10 年先であろうと、20 年先であろうとかまわないとうふうに理解できるわけではありますが……その点をまず明らかにしていただきたいと思います。[後略]

商工労働部長（義始繁人君）

御指摘のように……今回これを 51 年 10 月末日までに建設時期等を明らかにするというふうに変えたわけでございまして、これにつきましては、過般東洋工業の本社の担当、企画取締役と法規担当部長等が参りまして、確認したところでありますが、アメリカの自動車生産輸入の注文の状況と、国内の自動車排気ガス規制の進展に伴う状況を見ながら、少なくともこの 51 年の秋までにはそういったところが押さえられるので、10 月末日までに着工時期等を明らかにするという解釈で確認をしたわけでございます。終わります。[中略]

安富隆吉君 [前略]

……ただいまの御発言からいきますと、東洋工業の防府進出というのは、射程距離ではなくって、射程外に遠のいたと、こういうふうに結論づけられると思うのでありますが……

そこで、この経緯を私どもは深く振り返ってみる必要があると思うんでありますが、大体この中関の塩田跡地、これを県が防府市に提供した値段は、たしか 27～2800 円、3 千円足らずだったですね、そういうふうに記憶しています。防府市がこれを造成いたしまして、東洋工業に払い下げましたが、金利延べ払いの分ですよ、大体頭金が 4 億 7 千万円、後

9 回払いで、大体実面積 80 万平方米に対して 30 億 4 千 8 百万ぐらいで売っておりますね。ですから坪換算して 1 万 1 千円か 2 千円ぐらいになりますね。それは、少なくとも自動車産業という雇用吸収力の高い産業を、この山口県の地元に誘致をして、そして地元の労働力も吸収してもらおうと、そして地元に金を落してもらおうと、県の立場から言えば、法人事業税も入ってくる、ひとつ雇用対策にも大きな役割を持つ、市の場合は固定資産税も入ってくると、こういうことで、私どもも、当時、値が安いことはないかという批判したんでありますが、ああした譲渡をされたと思うんです。

いま、私は、防府の人に聞いてみますと、大体坪 5、6 万円はするだろうと言われてます。……山口県は、そうした県の持っている土地を払い下げるときに、あるいは防府市は造成した土地を相手に払うときに、50 年の秋には操業するというそのこととの約束のもとで、条件のもとでそういう売買契約をしたと思うんです。それが今日に至って、1 年たって今日、この現地にできておるのは、わずか百名の部品工場、燃料タンクをつくっておるそうであります。後はモータープールになっておるそうあります。……これはまことに後退した、大きく後退した覚書案であります。県は、橋本知事が立会人になって、どうしてこんな約束と違うような、客観的に見れば……東洋工業だけがだもうけをしておるんじゃないかというような覚書に立ち会い署名をされたのか、お伺いを私はしたいのです。……防府市からも約 3 百名の方が広島に行っておるはずであります。それはことしの秋から防府で生産が始まるという前提で、私の知っておる人たちも数人の方が行って、いま本当に困り果てています。この約束違反事項と、この県が、きわめて安く土地を売ったその関係は一体どうなるのか。この最悪の場合には、東洋工業から土地の返還というようなことになるのか、どうなのか。一方では、すでに東洋工業の側は、9 回分割の残金について払い込みをどんどんしています。この払い込みが 53 年で済むわけですが、払い込みが全部完了したときには、当然この所有権の完全な移転ですね、抵当権がそのときには抜けるわけですから、そういうときには一体どうなるのか、これもお聞きをしたい。〔後略〕

商工労働部長（義始繁人君）

安富議員さんの重ねてのお尋ねでございます。

覚書のこの表現の解釈からいたしますと、おっしゃるとおり射程距離が遠ゆうなったという感覚を免れないと思いますが……現在の不況なり背景からいたしますと、実効は私は、余り変わらない、むしろ 10 月末日までには、何時つくるんかということ、もう決めてしまえという言い方が、よりはっきりするんじゃないかというふうな感じで、この下書きに事務的に同意をしたような経緯でございます。……

御説のように、覚書の方につきましては、別表の工場を建てるということで、あくまでも自動車の組み立て工場を建てるんだという、終始一貫した進め方をいたしております。

最後に、こういうものが、モータープールその他にすりかえられて、工場を建てぬのじゃないかというようなことになるんじゃないか……その歯止めの条項がございませんだけに、このことについては、はっきりと覚書の方の別表工場ということで、県が立会いして担保したといういきさつになっております。……

で、進出時期につきましては、先ほどお触れになりましたように、現在、なお防府市民の子弟で、広島に行って、将来防府工場で働くべく訓練と申しますか、作業に従事しておって、防府市に帰りがたっておる子弟が、現在もなお 240 名おるといふうに聞いておりますし、この東洋工業の防府進出ということに関連いたしまして、関連下請企業等の問題もあちこちでございます。大変迷惑をこうむっております。したがって、これらの諸般のことを考えますと、一日も早く目鼻が付けたいのは、私ども気持ちに変わりがございません。

……あくまでも、現在の東洋工業は、防府に組み立て工場をつくるという基本線は曲げてはならないようでございます。この点は、先ほど申し上げました、重役が参りましたときに、私どもも突っ込んでみましたが、確約はようしないけれども、その防府工場に組み立て工場をつくるという基本は、いささかも曲げてはもらぬということをお聞きするような次第でございます。〔後略〕

資料 11 マツダの防府進出前の山口県工業の推移

山口経済研究所『調査月報』74 号

1981年2月、5頁

[表-1 山口県工業の推移 を省略]

資料 12 山口・広島・福岡 3 県の工業構造比較

同上、6頁

[表-2 山口・広島・福岡 3 県の

工業構造(昭和 53 年) を省略]

資料 13 マツダ防府進出前のわが国の自動車工場所在地

『日本国勢図絵』(株)国勢社、1974年、337頁

[図を省略]

資料 14 東洋工業の松田社長退陣

大阪新聞 1977年12月18日号

東洋工の松田社長退陣／三代目ついに城あけ渡す／後任に生え抜き山崎専務／自動車再編の引き金にも

[前略] 松田氏の退任は16日、前10月決算の大株主説明のため来阪した同氏が日本生命、住友銀行首脳らにそれとなくもらしたことで表面化したもの。

それによると、前10月期は売上高6250億円、経常利益80億円余と、予想を上回る好業績。このため、45年11月以来、社長歴が7年を経過したことであり、今度の好決算が格好の引退の花道との認識から引退を決意したものである。松下電器の山下俊彦社長誕生以来、ことし産業界に吹き荒れた世代交代劇。その棹尾の一振ともいえる東洋工業の社長交代劇だが、その背景は必ずしも“カッコ”のいいものではなかった。

同社は50年10月期に173億円の経常損失を計上して遂に住友銀行の軍門に下り、銀行および住友商事、伊藤忠商事などから人材を迎える一方、永野重雄日商会頭、浅井孝二住友銀行相談役らを最高顧問に迎えて再建に乗り出していた。その結果、輸出環境の好転などで一応、業績は上向き、今度の好決算に結びついた。

しかし、10月以降の急激な円高と三菱自動車、本田技研などの追い上げから先行きの見通しは必ずしも良くなく、しかも3500億円にのぼる借金の返済に実際の再建は遅々として進んでいない。このため、住友銀行など再建に手を貸すグループがかねがね松田社長の退陣と同社の抜本的な再建策を検討「遂に松田氏はその圧力に屈した」のが真相といわ

れる。

関係筋によると、再建グループが白羽の矢を立てた後任社長の山崎氏は東洋工業生え抜きの自動車製造本部長兼海外プロジェクト担当者、広島の地元感情を十二分にくみ上げた結果の人選で、新たに住友商事から役員2人を派遣してまず国外販売網の強化をはかり、これを契機に米国フォード社との提携も強化していく方針である。

しかし、自動車業界をとりまく環境は厳しい。静かで力強いロータリーエンジンで脚光を浴びた同社のクルマ。だがレシプロエンジンに比べると、ガソリンを余計に消費する一面ももっている。……従業員3万2千人をかかえる東洋工は、プロ野球球団「広島カープ」問題を含めて53年の経済界、プロ野球界の最大の問題になりそうだ。[後略]

資料 15 ロボット大活躍

山口新聞 1982年10月10日号

エンジン全開 東洋工業本格操業の周辺 1/ロボット大活躍／新車生産、1分間に1台

[前略]「生産面での需要の変化に対応できる柔軟性こそが生き残りの道。ここは世界最新鋭の工場です」(山崎芳樹社長)

完工式に先立って報道関係者に西浦乗用車組み立て工場が初めて公開された。多くの新生産技術のノウハウがあるため撮影は一切禁止といった厳しい条件付き。それにしても目を見張るばかりだ。155台もの産業用ロボットがずらりと並ぶ。自動化も各部門に図られている。1800人という数少ない従業員で月産2万台という規模。首脳陣が胸を張るだけあって、さすがにすごい。

防府工場は広島工場のように直線ではなく、プレス、車体、塗装、組み立ての各工区が田の字型に配列されている。これも生産工程に集中管理、品質管理の徹底と工場騒音の低減を意図したものだという。この日案内されたのは塗装を除く3工区。その一部を紹介してみたい。

最初はプレス区…… 次に案内されたのが車体工区…… 隣の塗装工区は残念ながら立ち入り禁止…… 塗装を終えた車体は、最終工程の組み立て工区へ……

ここまでくるのに千分間。1台の新型カペラができてきた。月産2万台の本格操業時には1分置き

に新車が誕生するという。(宮本記者)

資料 16 期待の波及効果

山口新聞 1982年10月13日号
エンジン全開 東洋工業本格操業の周辺 4/期待の
波及効果/他市町村は肩すかし

乗用車組立工場の本格操業に歩調をあわせて、県内に進出してきた関連企業もフル稼働体制に入った。関連主力工場が集中しているここ防府市中関四の榎。約5万3千平方メートルの敷地には入り口から順にデルタ工業、南条装備工業、杉原縫製工業、ヒロタニ(いずれも本社は広島市)の防府工場が外装を濃淡の青で塗り分けて並ぶ。まるで“東洋工業団地”といったところだ。

シート製造のデルタ(最終従業者数180人、設備投資額17億円)、その隣の南条装備(同77人、同6億円)はドアトリム製造、杉原縫製(同33人、同5億円)はフロアマットが主製品。ヒロタニ(同24人、同3億円)は成形天井の生産と、いずれも内装関連。生産が急ピッチで進む。各工場とも従業員の大半が現地採用。20~30歳代ととても若い。

県のまとめによると、東洋工業関連で進出してきたこのような企業は全部で14社。製造業が10社、非製造業が4社。設備投資額は総額130億円。従業員数は合わせて千人あまり。うち、先の4社をはじめ、輸送・保管業務のマツダ運輸広島(最終従業員数60人、設備投資額5億円)、フォークリフトサービスの広島エール(同10人、同9千万円)、大型プラスチック部品製造のマツダ化成(同90人、同34億円)、KDパッキング業務のマツダケーディサービス(同3百人、同32億円)、ガラスの石崎本店(同15人、同3億円)の9社までが防府市内に進出している。

自動車産業は「すそ野の広い産業」といわれる。一般に乗用車1台につき1万数千点にのぼる部品のほぼ7割を生産する下請けが工場周辺に張り付くためだ。そうしたことに加え、県が「防府市内だけでなく、広く全県的に関連企業を誘致したい」との方針を示したこともあって誘致合戦は熱を帯び、名乗りをあげた市町村には防府市近隣はもちろん、内陸部、北浦までかなりの広がりを見せた。

その結果、防府市以外に進出したのは、山口市に自動車用組電線の近江電線(最終従業者数35人、

設備投資額2億2千万円)、中国日発サービス(同40人、同2億5千万円)、徳地町にチューブ加工の山口工業(同30人、同2億円)、KDサービス用木枠の徳地産業(同40人、同2億5千万円)、山陽町にエンジンバルブ製品の日鍛(同2百人、同16億円)の計5社。いずれも防府市近隣に集まり、県という「全県的な誘致」とはほど遠いものに終わった。

防府工場の場合、本社工場が隣県の広島にあることから、当初から関連企業の進出は少ないとみられていた。それでも「もっとあるかと思ったんですがねえ」と積極的に誘致攻勢をかけたにもかかわらず“不発”に終わったある自治体の首長は拍子抜けした様子。県も「全県的に進出してほしいと要請はしたんですが……。輸送コスト面などから工場周辺にかたまってしまったようだ」とちょっぴり残念そう。

「いずれは広島の工場から最新鋭の防府工場に重点が移り、広島の関連企業も防府に移らざるを得なくなる」といった希望的観測もある。一段と厳しさを増す自動車産業界にあって、身勝手に、しかも早急に大きな波及効果を望む方がどだい無理だったのかもしれない……(宮本記者)

資料 17 マツダの防府進出と関連産業

山口県中小企業団体中央会『組合活動活性化情報』(要約17号)1984年7月、11~2頁

宇部テクノポリスと中小企業

山口県商工労働部次長(テクノポリス推進室長)
湯田克治

<マツダの防府進出と関連産業>

本県に本格的な機械工業化時代の幕明けをもたらしてくれたマツダ(旧社名 東洋工業)の防府市への進出は県経済活性化の大きな起爆剤として多くの県民から歓迎された。そして、計り知れないほど期待される様々な波及効果の一つに、県内中小企業の関連産業としての参入があった。……昭和57年に自動車産業と関連が深い業種のなかから、実績や技術的対応力等を勘案し、関連産業として対応可能と考えられる県内の中小企業32社を選定し、アンケート調査を実施した結果、受注があれば積極的に対応したいと回答した企業が13社、条件次第で対応したいと回答した企業が10社、あわせて23社が(全体の72%)がマツダの関連産業への参入を希望

した。

しかし、自動車産業を取り巻く世界の環境が厳しい状況下で、マツダの防府進出はスクラップ（広島）・アンド・ビルド（防府）方式で決定されたため、部品の需給バランスに変化がないこと、及び月産2万台プラスKD7千台の生産体制下では、この生産規模にのみ照準を合わせた関連産業の単独立地は採算ペースに乗らないことを理由に、マツダ側に受け入れてもらえず、結局のところ、空気を運ぶような大型の内装部品やガラスのように壊れやすいもの等を中心に、県外から12社が進出したにとどまり、中小企業はいうに及ばず行政サイドにとっても大きな期待はずれとなった。ところが、マツダがいう2つの理由の妥当性は否定できないとしても、これは表向きの理由としてのニュアンスが強く、実際には、進出当時、マツダの幹部の一人が、県の強い要望に対し「広島に集積しているマツダの関連産業は、マツダの創業時から約60年間営々として築き上げてきた高い技術力を有しているが、これとて関東、東海地方の自動車関連産業の技術力にはかなわない。山口県内で自動車産業と関連が深い中小企業のなかで、トップレベルの企業の技術力が、この関東、東海地方よりも下回っている広島の技術力よりも更に大きくダウンしている実態では、とても山口県の中小企業が新規に関連産業として参入するのは困難だ。」と発言していたこと、あるいは、前出のアンケートで、関連産業への参入を希望した23社について、県が設備、技術面での可能性を調査した結果、対応可能と評価されたのは、わずか2社しかなく、それを裏付けるような話として、最近、マツダの幹部から「リスク覚悟で何とか県内の中小企業に仕事をしてもらおうと10社程度の企業に要請したものの、すべてギブアップしてきた。」ということを聞くに及んでは、まさしく、本県の中小企業の技術力の低さが期待はずれの大きな原因と考えざるを得ないのである。〔後略〕

資料18 活気づく防府市

山口新聞 1982年10月14日号
エンジン全開 東洋工業本格操業の周辺 5 / 活気づく防府市 / 人口急増、対策大わらわ

東洋工業の防府市進出は、静かな天満宮の町・防府市に急激な人口の増加をもたらしている。広島な

どから流入した新住民はざっと4千5百人、このうち3千人近くがわずかに半年の間に増えたというから、そのすさまじさがうかがえようというものだ。この人口急増に、いま、市では「学校の警備だ」「住宅の確保だ」などと対策にてんやわんやなのである。

……市内のどこの小中学校も児童・生徒が増えてパンク寸前……

住宅建設も活発だ。……さらに、交通混雑を緩和するための道路網の整備も……

このように、東洋工業の進出に触発されて、“ねむれる町”とまでいわれた防府市は、かつてないほどのあわただしさに包まれている。人口が増え、新しい住宅ができ、学校が整備され道路の整備が進むなど着実に変身をとげる防府市にとって「東洋工業は発展への起爆剤」と期待は大きい。

なのに、市幹部の顔はどうも浮かない。企画部長時代から誘致に携わってきた安村実経済部長も「東洋工業進出の意義は大きいですが、手放しでは喜べない」とまゆをひそめる。

市の試算によると、関連企業を含め東洋工業から期待される市税収入は法人市民税、固定資産税など今年度が約6億5千万円、58年度は倍増の12億円から13億円とみる。

しかし、一方で税収が増えれば、地方交付税が減る。加えて人口増に伴う学校の新增設、住宅建設、ゴミ処理・上水道などの公共施設、道路、港湾整備などの緊急事業。幹線道路と港湾整備は国・県事業とはいえ、市も一部負担金（単県道路整備費約10億円のうち約2億6千万円）を払わなければならない。……

……「産業構造が転換して定着するまでに3年。この3年がヤマ」ともいう。厳しい財政事情の下で、多くの難関をどう切り抜けていくか。市の行政手腕に期待したい。（宮本記者）

資料19 住宅・交流に波紋

山口新聞 1982年10月18日号
エンジン全開 東洋工業本格操業の周辺 8 / 住宅・交流に波紋 / “マツダタウン”も出現

〔前略〕防府から山口に向かう国道262号沿いの山口側に、最近続々と新しい団地が。なんと、その多くはマツダマンの持ち家というのだ。

山口市小鯖に市農協が開発した山口ファミリータウン。建設予定 180 戸のうちすでに 130 戸建っているが、この半分が東洋工業の社員宅。さらに、山口市の中心地寄り大内御堀に県営住宅生協が開発した管内（すげうち）団地も建設済みの百戸のうち 70 戸がマツダ住宅一といった具合。

防府市の調べによると、8 月末現在で防府工場の社員数は中関、西浦の両工場あわせて 2521 人。うち既存の自宅から通勤者が 813 人、家を新築した人 287 人、社有・民間などの社宅 250 人、単身赴任・独身の寮 1071 人。新しい持ち家の中で市外が 157 人おり、実に半数以上を占めている。この人たちの大半が先に述べた山口新築組なのだ。

山口市に小鯖に家を新築したマツダマンの一人は「防府市内に家を建てたかったんですが、山口に比べて土地が高すぎて」とその理由を話してくれた。東洋工業社員の持ち家を世話しているマツダ興産によると……

東洋工業が持ち家制度を進めていることもあり、社員の持ち家はまだまだ増えそうだ。しかし、市外への流出もとまりそうもない。マツダマンの定住化を願う同市にとって、なんとも頭の痛い話である。
[後略]

資料 20 山口県にマツダ旋風

日経産業新聞 1983 年 2 月 8 日号
車激戦レポート／山口県にマツダ旋風／第二の広島化急ぐ／新工場稼働、トヨタ追撃

[前略] 東洋工業防府工場が本格稼働したのは昨年 10 月。山口マツダ防府西営業所は、それより一足早く昨年 5 月に開店した。東洋工業と山口マツダ、兄弟会社のマツダオート山口は、乗用車一貫生産工場の完成を機に、一気にトヨタ追撃作戦を展開し始めた。最初の目標が工場のある防府地区。販売拠点を従来の東営業所と合わせて二つにふやし、猛烈な売り込みを図った。

防府西営業所の中嶋武義課長は「工場建設中は建設業者に、稼働後は関連業者、出入りの業者に協力してもらった。一般市民にも愛される県産車としてのイメージを浸透させている」と語る。防府市内のタクシー業界、市役所など官公庁への働きかけも積極的で、「防府のマツダ化」作戦は一気かせいに進んでいる。

戦術もきめ細かい。防府天満宮の節分行事の福引きの特別賞に防府工場で作ったカペラを寄贈したり、防府市に生産第 1 号車を贈呈したり、工場側もマツダ車の売り込みに一役買っている。市内ばかりでなく県内にも工場見学を広く呼びかけ、山口県民をマツダファンに変身させることに懸命。生産・販売一体のシェア拡大戦略だ。

ねらいは的中し始めた。マツダ車の山口県内のシェアは、56 年の 10.6%から 57 年には 11.6%と 1 ポイント向上した。特に防府では、55 年の 13%、56 年の 18%から 57 年には一気に 22%へと伸びた。「瞬間風速では 30%近くいく時もある」（岡崎道博山口マツダ常務）ほど。

揺れるトヨタ王国

山口県はトヨタ王国と言っていいほどトヨタ車のシェアは高い。……しかし、一見揺るぎそうにない王国にマツダ旋風が吹き込み始めている。

徳山市に本拠を置くトヨタカローラ山口の鈴木宏専務は、「生産拠点を持っているというのは大きな強みだ。……地域ぐるみで応援するというのは当然だろう」と言い、「防府はもうお手上げだ。工場に出入りする菓子屋や豆腐屋もマツダ車を買わざるを得ないんじゃないか。そんなところでは、勝負にならない。いかにシェア低下を食い止めるかが課題だ」とマツダの脅威を強調する。……「山口県でもファミリアの人気は高いし、セールスマンの質もいい。徳山や下関にもマツダの勢いは加速されて押し寄せてくるだろう。黙って見ているだけではじり貧になる。他の弱いところを食っても現在のシェアを維持することが先決だ」（鈴木カローラ山口専務）。

資料 21 水深 12メートル岸壁に初接岸

毎日新聞 1985 年 12 月 4 日号
水深 12 ㍍に岸壁に初接岸／三田尻中関港／直接、海外輸出 OK

3 万ト級船舶の接岸ができる県下初の水深 12 ㍍岸壁が防府市の三田尻中関港（中関港区）に完成した。3 日午前 11 時から平井知事ら関係者が集まって完工式を行い、入港第一船の神通丸（29,493ト）にマツダ防府工場で作ったカペラ 20 台が積み込まれた。

中関港の整備事業は、国と県が約 45 億円かけ 5 年前に着工、計画した岸壁 2 バース（480㍍）のう

ち、1バース(240㍍)だけ完成した。これまで中関港は最深部でも7.5㍍しかなかったため、マツダの自動車は一度小型船で徳山港に運ばれ、積みかえて海外輸出されていたが、今後は直接、大型輸送船に積めるようになった。

この日初接岸した神通丸は日本郵船の自動車輸送専用船。全長184㍍、幅22㍍。船内は12層に区分され自動車4430台が積める。神通丸は防府でカペラ9百台を積み、4日午後4時に出港する。途中、広島でファミリア、RX7など約3千台を積み込んでヨーロッパに向け航行する。

資料22 防府工場の特徴

東洋工業(株)防府工場『マツダ広報資料』
4～7頁、1982年9月

防府工場(西浦地区)の特徴

東洋工業防府工場は、高品質・高付加価値の商品を、リーズナブルな価格で、市場のニーズに合わせて生産することができ、あわせて作業する人びとが、快適に仕事ができる作業環境をもつ、世界最新鋭の乗用車工場として建設された。

○集中型の工場配置(田の字型の工場レイアウト)……○快適な労働環境……○生産性の工場……○高品質への配慮……○生産のフレキシビリティ……○物流に対する配慮……○省エネルギーに対する配慮……○周辺コミュニティへの配慮……

[工場図は省略]

資料23 防府市製造業の二つの特質

防府商工会議所『地域振興支援事業プロジェクト報告』1994年3月、15～6頁。

防府市製造業における最も目立つ特徴の一つは、少数の県外大企業工場の地位の大きさである。全国的に見ても製造業出荷額が大きい「工業都市」は、だいたいにおいてこのような性格を有している。

もう一つ目立つ特徴として製造業の業種構成における特異性である。防府市製造業出荷額が低い水準にあった昭和56年をとってみると次のような構成をとっていた。[表を省略]

全国的には輸送機械、電気機械、機械の加工組立産業が32%を占めているのに、山口県、防府市では食品を別とすれば素材産業が上位に入り、そのシェアが高かった。ところが平成3年において業種

別構成がいちじるしく変化している。[表を省略]

全国的には加工組立産業のウェイトが40%を超えている。山口県は輸送機械と機械のウェイトが上がることによって、素材型構造が若干修正されている。このような修正はマツダの防府市への進出にその多くを負っている。防府市では輸送機械がトップの地位にあって、しかも工場出荷額の約3分の2のウェイトを占めている。このような構造をとる「工業都市」は全国的に見てそう多くはない。

資料24 オーストリーの教科書に登場

マツダ(株)『マイ・マツダ』通巻66号、
1989年10月、11頁

防府工場、オーストリーの教科書に登場

当社防府工場がオーストリーの第6年生用の社会科教科書で紹介されています。

同工場は「日本の自動車工場にて」というタイトルで、カラー2ページにわたり工場全景、車体組立ラインや塗装ライン等の6枚の写真説明とともに“マツダ”の実名入りで日本の代表的な近代設備を備えた自動車工場として詳細に紹介されている。

具体的内容は、当社がタイヤを購入しているオーストリーの「センベリット・タイヤ社」に勤務する父親が商談で日本を訪れ、帰国後、子供に防府工場を例にあげながら日本の自動車工場の規模の大きさ、進んだ安全対策、最新鋭ロボット導入により自動化された生産設備等や部品点数の多さとそれらを生産する協力会社をはじめとして、自動車産業が裾野の広い産業であることを教える形となっている。

なお、1988年のオーストリーへのマツダ車輸出実績は約2万7千台で、欧州では西ドイツ、オランダに次ぐ第3位の市場である。また、1987年には新型マツダ626(日本名:カペラ)が「'87オーストリー自動車大賞」を受賞する等、同国でのマツダ車は評価が高い。

資料25 防府市工場出荷額の県内シェア

防府商工会議所『地域振興支援事業プロジェクト報告』1994年3月、13～4頁

(1) 工場数、従業員数、出荷額

[前略] 出荷額を昭和81年を基準として増加率を求めてみると、伸び率はいちじるしく高いものとなる。昭和56年の出荷額は2,093億円、県内シェアわ

ずか 4.7%で県下 9 位、1 位の徳山市（8,055 億円）の 26%程度のものであった。マツダ進出にともなって昭和 58 年 2 位に躍進し、徳山市との差をつめ、61 年に徳山市を抜き（徳山市は昭和 59 年をピークに出荷額が低落傾向をたどっていることもあって）、それ以降県下 1 位の地位を保っている。もっとも図が示しているように昭和 63 年をピークに出荷額は減退傾向にあり、県内シェアも急落している。平成 3 年はなお県内 1 位であるが、徳山市に差をつめられている。……

[図 工場出荷額の推移と、図 防府市工業出荷額の県内シェア を省略]

資料 26 マツダ防府工場増設

中国新聞 1989 年 11 月 16 日号

マツダ防府工場の増設/来春 600 億円かけ着工

マツダは 15 日、防府工場の増設計画を明らかにした。防府工場西浦地区の現建屋東側空き地と完成車置き場を利用し、現建屋に隣接する形で鉄骨平屋一部二階建て延べ 8 万 9 千坪の工場を建設。高級車主体に生産し、年産能力は約 16 万台。来春着工し、2 年以内に完成を目指す。総投資額は約 6 百億円を見込んでいる。

同社は、平成 4 年度までに国内販売台数を昨年実績倍増の 80 万台に引き上げる計画を推進中で、順調にいけば既存の本社、防府両工場の生産能力では供給不足となるのは必至。生産設備を見直し、競争力を維持するとともに、厳しくなる雇用環境に対応するため、工場増設を検討してきた。この間、通産省から業界に対して「国内自動車メーカーの工場増設は輸出に拍車をかける、と海外からの反発を招きかねない。欧米メーカーなどを刺激する恐れのある能力増強は慎重に」との要請もあり、当初計画を縮小し、最小限度必要な生産 16 万台規模の工場増設を決断した。

防府工場西浦地区は現在、約 80 万平方坪の敷地にプレス、車体加工、組立、塗装の 4 工程で年産能力 24 万台の工場と事務所棟など、延べ約 16 万平方坪の建屋がある。増設部分は組立と塗装工程が主で、プレス、車体加工は現工場と一部併用の形となる。多種少量生産体制に対応し、フレキシブル・マニュファクチャリング・システム（FMS）化された生産ラインとして最大限自動化を進める計画で、要

員は千人程度を見込んでいる。一部本社から派遣もあるが、大半は現地で新規雇用の方針。

この計画について同社は「用地、労働力の確保、部品、物流コスト、設備投資額などを総合的に検討した結果、防府工場の増設に踏み切った。一方で、本社工場の老朽施設の一部ラインは停止することになる」と説明している。

資料 27 防府第二工場の紹介

マツダ(株)『マツダ技報』第 11 号、
1993 年 3 月、3～6 頁

防府増設工場の紹介

—ひとにやさしい高級車専用工場— 森川一美
[前略]

1. はじめに

「活力ある産業と豊かな社会」、当社はこのような 21 世紀社会の命題に対応する車づくりを実現するため、山口県防府工場内に世界最新鋭工場を建設した。……

2. ひとにやさしい工場づくりへの取組み ……

(1) 自動化の拡大……

(2) 静かな工場……

(3) 目にやさしい清潔感のある工場環境の形成……

3. 各加工区の狙い・特徴

3.1 プレス加工区

(1) 高効率と高品質の両立……

(2) 自動化の拡大……

3.2 車体加工区 ……

(1) 「多種変量車体組立ライン」C-BAL の実現……

(2) 徹底した自動化・省力化……

(3) 工程内での高品質の作り込み……

3.3 塗装加工区 ……

(1) 高級塗装「高機能ハイレフコート」の全車適用……

(2) 自動化の拡大……

3.4 車両組立加工区 ……

(1) シンプルベース車両組立ライン……

(2) 世界初の FF・FR 混流生産下での自動化……

[後略]

資料 28 最優秀組立工場賞を受賞

マツダ(株)『マイ・マツダ』通巻 99 号、
1992 年 7 月、15 頁

防府増設工場、米国で最優秀組立工場賞を受賞

防府増設工場が、米国の月刊経済誌ファイナンス・ワールド誌から最優秀組立工場賞を受賞した。

これは、同誌が世界中の自動車メーカーを対象に、生産、販売、サービス、技術、部品といった自動車製造事業に関連する合計10種の分野で、それぞれ最も優れていると独自に認めたものを表彰したものである。この度の受賞において、当社の防府増設工場は自動化による高い生産効率と快適な労働環境で、特に高い評価を受けている。

なお、6月3日、ミシガン州ディアボーン市内のホテルで同誌主催の授賞式が行われ、当社からは横田専務取締役が出席、記念のステンレス製トレイを贈呈された。[後略]

資料 29 自動車部品工場の集積

(社)中国地方総合研究センター『リサーチ中国』45巻542号、1994年9月、2～25頁
自動車部品製造業の工場数を県別にみると、1992年時点で、マツダ本社工場が立地する広島県が434工場、中国地域の61%、三菱自工水島が立地する岡山県が191工場、同27%を占め、両県に約9割が集中している。[中略]

他の3県についてみると、島根県と山口県での工場集積水準は全国水準の半分程度で、鳥取県の自動車部品工場はごくわずかである。なお、マツダ防府工場が立地する山口県では、自動車製造業と比較した自動車部品製造業の集積水準は岡山県以上に低いものとなっている。

以上のように、基幹的な自動車組立工場が立地する3県においては、自動車部品工場の集積度に差異が認められ、広島県では自動車組立工場を下支えする自動車部品工場もバランス良く立地しているのに対して、岡山県と山口県では自動車組立工場が立地する割に自動車部品工場が少なく、アンバランスな生産構造となっている。こうした相違は、自動車組立工場の生産規模の差(自動車部品工場が近接立地するための規模の経済性の低さ)、及び研究開発機能や管理機能を有する本社工場(マツダ本社工場)と、域外に多くの系列部品工場を有する生産機能のみの分工場(三菱自工水島、マツダ防府工場)との相違を反映したものと考えられる。[中略]

なお、マツダ防府工場が立地する防府市周辺地域では、同工場を頂点とする階層的な生産分業構造は形成されていない。これは、同工場の操業開始が1982年と新しいうえ、生産能力が小さく生産車種が限定されていることのほか、当初から広島市周辺地域の一次部品工場から部品納入を行うことを前提とし、それが可能な地域であることが進出地域の選定条件のひとつであったことに起因するものである。[後略]

資料 30 山口県および防府市における防府工場のウェイト

マツダ防府工場『マツダ防府工場概況』(2005年度版)、12頁

[表 山口県における防府工場のウェイト、および表 防府市における防府工場のウェイト を省略]

資料 31 工場別の生産台数推移および国内・輸出別販売台数の推移

マツダ(株)防府工場『マツダ防府工場近況報告』2005年9月、2頁

[表 工場別の生産台数推移、および国内・輸出別販売台数の推移 を省略]

資料 32 常用従業員数推移表

マツダ(株)防府工場『マツダ防府工場概況』(2005年度版)、5頁

[表 常用従業員推移数 を省略]

資料 33 住友銀行元頭取インタビュー

中国新聞1998年5月26日号
マツダの風／フォード抜きで生き残りぬ／住友銀行相談役 巽外夫氏インタビュー

両社の橋渡し／支援確約、増資を説得

1996年5月、フォードがマツダの持ち株比率を引き上げた。前年(95年)の秋、東京モーターショー会場でのホテルで、アレックス・トロットマン会長とウェイン・ブッカー副会長と会った。その席で初めて増資の話をしたんです。

フォード側は「マツダの方に一緒にやろうという姿勢がない。経営状態はものすごく悪い。いつまでも手を入れるわけにはいかない」と言い、そのまま25%の株式を持ち続けてくれるかどうか、難しい状況になっていましたよ。私は「それは困る。どうしても頼む。フォードなしでマツダは生存できない」

と返答したんです。「住友銀行は、本当にマツダを支えてくれるか」と聞かれたんで、「する」と答えましたよ。

財務調査をして決めよう、ということになり、ディーラーまで含めて3カ月くらい調査した。いろんな問題点も出たが、マツダはいい技術がある、フォードにもプラスになる、という確信を持ちました。その間にマツダの経営状況が一層、深刻になってきた。フォード内に増資を疑問視する声も出てきた。数カ月の交渉の末、やっと「資本を増やし、経営を全面的に支えましょう」と返事をもらった。私の頭には、初めから33.4%という数字がありました。

79年にフォードがマツダに資本参加した時も、私がお願いに行った。忘れもしない77年7月20日、デトロイトのフォード本社を初めて訪ねた。マツダは第一次石油ショックによって、単独で生き残っていくのは難しい状況にありました。

フォードでは副会長、国際担当副社長の二人と会談した。「マツダは72年、われわれの資本提携の申し入れを断った」と言われ、断られた。それで帰るわけにはいきません。朝9時から夕方5時まで粘って、「マツダへ望むことを手紙に書いて空港まで届ける。それができるなら、再び会おう」という返事をもらった。私は翌朝の飛行機で帰国することになっていたんです。

約束通り、フォードの人が手紙を持って来た。まずマツダで変速機をつくってもらいたい。それから小型トラックの受け入れを拡大していく、という内容だった。住友銀行がマツダを支えるという保証も求められた。もう一つ条件としてあったのが、マツダが手掛けていなかった前輪駆動車。「世界のすう勢になる」と言われた。マツダは消極的だったが何とかやってもらった。変速機は年間20万台ぐらい発注され、マツダの収益に貢献しました。

最初の資本提携の時、トヨタに頼んだらとか、日産自動車はどうかという声もあった。いろいろ考えましたよ。21世紀には日本だけでなく世界の自動車メーカーが整理、統合される。GM（ゼネラル・モーターズ）かフォードと思ったが、GMは既にいすゞと関係があった。それで、世界で最初に車を大量生産し、車の動向、すう勢を見抜く力が強いフォードに要請することを決めた。今も20年前の

判断は間違っていなかったと思っています。

世界で業界再編／過半数の出資いつでも可能

今、進んでいる世界の自動車業界の再編を見ると、わが意を得たりと思っています。将来は米国のGMとフォード、日本のトヨタとホンダ、ドイツのフォルクスワーゲンとダイムラー、その辺が中心になっていく。日産だっていろんな努力をする。フランス、イタリアのメーカー、ドイツのBMWがどうなるか。合従連衡していくんでしょな。うまくいかなかったが、イタリアのフィアットもフォードと合併の話が何回もあったんですよ。

フォードは2年前の増資の時、資本の51%を持つ腹づもりがあった。一挙にそうするのはどうかと思ったから、三分の一強にとどめてもらったんです。この前、フォードの株主総会後にアレックス・トロットマン会長が出資比率の引き上げについて言及しましたが、それは今すぐにどうこういう話ではないですよ。長期的に見て、過半数を持つことは一向に差し支えない、という意味です。フォードは、必要があれば、いつでも持ってもいい、と考えていると思います。

フォードは、マツダがフォードと同じようになったら面白くないと思っているのは間違いないですよ。マツダらしい生き方、マツダらしい車づくりをしてほしいと。フォード一色にしたくない、という気持は非常に強いですよ。

車というのは、人によって好みがいろいろある。日本人の好みもあるし、年寄りも若い人もいる。男性と女性でも違う。ただし、コスト面があるから、車台を共通にして、いろいろつくる。内臓は一緒であっても、外観はどんな風にも変えられますから。資本はフォード系列でも、何もかも同じにはしたくないんです。

マツダは、フォードにとって単なる工場じゃないんですよ。極東の立派な関係会社なんです。マツダが疲弊して、フォードだけが富むような関係は、長続きするわけがない。共に繁栄していくべきなんです。

資料 34 フォード副会長インタビュー

中国新聞 1998年4月23日号
マツダの風／共同開発RV米で生産／地元への役割
変化の時

[前略]

フォード副会長ブッカー氏インタビュー **詳報**

—フォードが、マツダの経営権を取得して5月で2年になります。現時点で、マツダ再建の到達度をどうみていますか？

当初の目標で言えば一定の成果は挙げているが、マツダの競争力をつける観点からは、再建に終点はない。フォードとマツダの資本提携は長い歴史があり、互いの技術を共有しながら、共通の戦略に沿って世界的により効果的で強力な、終わりのないビジネスを展開していく。

戦略共有パートナー

—マツダはフォードの子会社、またはグループ企業でしょうか？

フォードは「2000計画」に基づく世界戦略を展開している。その戦略を共有するパートナーだ。近い将来、フォードがマツダで車をデザインし、広島や防府工場でつくる日も来るだろう。逆にマツダの車を世界中にあるフォードの工場でもつくることもある。

—マツダは小型車からトラックまでつくるフルラインメーカーとして続いていきますか？

マツダ独自では難しいだろう。フォードとの戦略関係と共通の商品計画があるからこそ、フルラインメーカーとして存続できる。マツダの技術力は優れ、開発力が強みだ。将来もマツダの工場閉鎖は考えていない。広島、防府の工場も続いていくし、必要に応じて設備は更新されていくだろう。

—共同開発している小型RV(SUV)は、フォードのカンザス工場で作ると聞いています。マツダ工場での生産量増大につながらず、フォードに有利に展開しているとの声もマツダ関係者にありますが？

意思決定した戦略を具体的に述べることは控えない。ただ、SUVは米国で生産し、大半を米国市場で販売する。マツダにとってもプラスになるはずだ。世界規模でバランス良い計画になっている。

ブランド独自性維持

—エンジンなど車台の共通化で、マツダの独自性が損なわれるとの見方について、どう考えますか？

車台を共通化するからといって、両社が全く同じ車をつくるわけではない。マツダのブランド戦略はフォードと異なっているし、マツダがロードスターのような特色ある商品を今後も提供し続けていくこ

とが、独自性につながる。

—車台共通化で、マツダの開発を中・小型車の開発拠点がある欧州フォードが主導するようになるのではありませんか？

それは必ずしも正しくない。マツダが中・小型車のどのクラスを開発するかは重要な問題ではない。両社の資源をいかに有効に使い、配分していくかだ。いずれの車種においても、マツダのブランドを厳密に維持できるようデザインされることになっている。それがマツダの独自性にもつながっていくことを強調したい。

—タイで、マツダと合弁で生産開始するオートアライアンス・タイランドの見通しは？

5月に小型トラックの生産を始める。アジア経済は困難な状況にあるが、現地通貨パーツが下落した分、輸出競争力は高まっている。生産車の多くはタイ国外向けを考えている。深刻な経済状態は3年も5年も続くとは考えていない。

企業市民として貢献

—広島や山口の部品メーカーは、フォード・マツダの世界戦略に見合うレベルにあると見えますか？

部品メーカーとして存続していくには、世界規模でのコストや品質競争力を持つことが必要。存続していこうと思えば、世界レベルの競争力に到達できない理由はないはずだ。十分な競争力がない企業はフォードとマツダの世界規模の戦略には参画できない。

—地元では、フォード主導によるマツダと地域の関係は薄れている、という受け止め方もありますが？

マツダは広島に責務があるが、役割りは過去と違ってくる。スポーツチームなどに際限のない財政支援をする力はない。地域への今後の重要な役割は、フォードが世界中で展開しているように、雇用やビジネス機会の提供であり、大学など教育、地域の公益活動への支援、マツダは広島において重要な企業市民になるということだ。

資料 35 各工場の生産(1996年)

(株)日刊自動車新聞社『自動車年鑑 1997年版』1997年5月、194頁

▼生産

96年の国内生産は前年比0.3%増の77万3567台と横ばいながら6年ぶりにプラスに転じた。95年

に投入したセミキャンピングワゴン「ボンゴレンディ」、96年8月発売の「デミオ」が好評だったことに加え、輸出が円安を背景に増加した。生産ピークとなった90年の142万台の半分強に依然とどまるとはいえ、長らくの急落下を続けてきたマツダの生産にもブレーキがかかってきた。……

とは言え、これら好評車種の生産はいずれも本社工場に偏っており、同工場で残業・休出を実施する一方で、ヒット車のない防府工場では稼働率50%を割り込むという工場間の跛行性が解消されないまま終わっている。防府工場の稼働率アップには97年中盤に予定されている小型乗用車「カペラ」のフルモデルチェンジを待たざるをえない状況だ。[後略]

資料 36 各工場の生産（1997年）

（株）日刊自動車新聞社『自動車年鑑
1998年版』1998年5月、194頁

▼生産・輸出

97年の国内生産は、前年比12.3%増、86万9009台となり、2年連続で増加した。96年8月に発売した小型ワゴン「デミオ／フェスティバ・ミニワゴン」が同2.8倍の11万6308倍に伸びたほか、「カペラ」（輸出名626）シリーズが98年夏の全面改良により同3.3倍、10万673台に拡大し、二ケタ増を達成した。生産のピークとなった90年の142万台にはまだ及ばないものの、着実な回復を示した。防府工場は新型カペラの導入にともない、50%だった稼働率が97年後半から60%にアップした。

こうした増産への対応を図るため、生産体制を大幅に見直した。97年4月には期間工の採用を4年5カ月ぶりに再開し、好調なデミオを生産する本社工場300人を配置した。これらに合わせて、95年4月以降、防府から本社工場に派遣していた応援要員300人を段階的に防府に復帰へ。海外生産は、前年比12.9%減、14万台で、主な地域別では米国のオートアライアンス・インターナショナル（AAI）が生産車種がモデル末期となったことで前年比22.3%減、10万595台に減少した。生産の98年見通しは国内が同3.4%増、90万台で、海外は年央にフォードとのピックアップトラック合弁工場が稼働することもあり、同13.4%増、16万台を見込んでいる。[後略]

資料 37 防府工場フル稼働へ

（株）日刊自動車新聞社『自動車年鑑
1999年版』1999年5月、195頁

▼防府工場フル稼働へ

マツダは2000年後半に投入するフォードとの共同開発車を防府工場で生産することを決めた。共同開発車はRVで、マツダが日本および右ハンドル地域向けを生産、左ハンドル車をフォードの米カンザスシティの工場で生産するというもの。同時に車台の共通化を進めていくことでも合意している。

防府工場は、92年に稼働した第二工場を含め年産能力40万台をもつ。しかしバブル崩壊後の市場の落ち込みの影響を受けたことに加え、乗用車の専用工場だったことから新規車種が限られ、稼働率は30～40%にとどまる状況が長く続いた。その後「ファミリーSワゴン」や新型「カペラ」を投入、97年に稼働率は7割前後まで向上した。

さらにRVも生産できるようにラインの見直しも行い、99年には新型RV「プレマシー」の生産を開始。これにフォードとの共同開発が加わることで、100%の稼働率を初めて達成できるメドをつけた。防府工場は自動化率を業界トップレベルの20%まで高めた高効率の工場で、さらに稼働率を引き上げることでマツダ全体の生産性が上がるものと期待されている。

資料 38 宇品第2工場閉鎖

中国新聞2001年8月31日号
変わるマツダ 宇品第二工場閉鎖（上）／防府シフト／現実直視まず稼働率向上／部品メーカー不安抱え追従

9月14日の閉鎖が決まったマツダ本社宇品第二工場（広島市南区）。販売低迷で稼働率が低下した生産体制の立て直しや2003年からの欧州生産に備え、乗用車生産を防府工場（防府市）へシフトし、協力部品メーカーも対応が迫られる。米フォード・モーターとの車台共通化やフル・サービス・サプライヤー（FSS）制度の導入も進み、マツダを頂点にした広島地区の自動車産業の再編が加速しそうだ。

29日の東京での会見で、宇品第二工場の閉鎖日程を正式に表明したマーク・フィールズ社長。「閉鎖で国内の生産能力は25%減になる。これは現実に合わせての措置だ」と強調した。昨年度のマ

ツダの国内生産台数はピーク時の半分の73万7千台。フィールズ社長の言う「現実」とは、国内や欧州の販売低迷で落ち込みが続く生産規模を指す。

マツダの組立工場は、本社と防府で計5工場。販売低迷を反映し、稼働率は本社3工場が75%、防府2工場が55%と防府の低さが目立つ。

自動化高いライン

防府は第一工場が1982年、第二工場が92年に完成。本社と比べ生産ラインの自動化率が高いうえ、2工場合わせて最大12車種の混流生産が可能な業界トップクラスの設備を備える。一方、宇品第二はファミリア用の増設ラインとして72年に操業開始。対応車種も限られる。閉鎖は、生産性が高い防府を最大限に生かす狙いが込められている。

生産効率の悪さは配属社員の収入にも影響している。隣接する宇品第一は、人気のミニバン、RVなど5車種を生産し、夜勤や残業への手当が付く昼夜二直制。ファミリアとフォード向けの同型車だけを生産する宇品第二は昼夜一直制だ。「同じ社員でも配置工場が違えば、夜勤手当などで収入に大きな差がでる。将来設計も狂ってくる」とマツダ労組の小田一幸委員長。

宇品第二の閉鎖で、現状は一直を余儀なくされている防府第一を二直制にして効率化。今年下期には、防府の稼働率を一気に100%、本社も90%に引き上げる計画だ。

欧州生産も開始へ

ただ、閉鎖後の生産能力は全社で78万8千台に縮小。本社と防府は各39万4千台で初めて並ぶ。だが、主力の乗用車では、本社は宇品第一の23万8千台だけで、生産車種では防府が2車種多い7車種と、防府が本社を上回る。さらに、2003年からは年間10万台規模でデミオとファミリア後継車の欧州生産が始まる。デミオとファミリアの一部を造る本社は、さらに生産台数が減る見通しだ。

マツダの防府シフトを受け、広島地区の部品メーカーも動き出している。現在、防府に工場を置くのは13社。このうち、プレス大手のキーレックス（広島県海田町）は今月初旬、タンクなどを製造する関連会社のマツダサンメック（防府市）の株式を全額買収し、100%子会社化した。キーレックスは山口県由宇町の工場に加え、買収で防府地区へも生産拠点を構えた。蔵田茂社長は「モジュール化など

への対応は最新設備の防府工場がメインになるのではないかと話す。今度のマツダの発注形態に対応する狙いもある」と話す。

ドアなど製造のヒロテック（広島市東区）は、防府工場ファミリア向けドアを100%生産するが、宇品第二の閉鎖に伴い、広島に輸送していたセダン用ドアの出荷を取りやめる。

防府工場の稼働率は5割程度にとどまるが、本社工場より2～3割生産性が高い。鶴野政人社長は「稼働率アップには生産台数増しかない。マツダの動きに沿った戦略を展開する」と言う。

九州地区もにらむ

部品メーカーの防府シフトは、他の自動車メーカーの工場が立ち並ぶ九州地区をにらんだ動きとも重なっている。

樹脂部品製造のジー・ピー・ダイキョー（東広島市）は防府工場での生産をにらんで、18百トンの成型機を導入した。石田彬社長は「マツダ優先は変わらないが、九州の他のメーカー取引も視野に入れている」と説明。専門の品質担当責任者を新たに配置したほか、今後の生産状況をにらみながら、人員増や新たな設備投資などを計画する。……

二次メーカー社長は「世界最適調達と言っても最後に問われるのはコスト。今後は防府との距離に関係なく、要求が厳しくなる」とみている。

[図 マツダの国内生産の推移 を省略]

資料 39 広島県議会会議録

広島県議会『平成14年広島県議会
9月定例会会議録』53～66頁

9月24日（第2日）

[前略] 午後2時1分開議

○議長（檜山俊宏君）出席議員57名であります。……

○大曾根哲夫君

[前略] 質問の第三は、自動車関連産業への支援についてであります。

先日の新聞に、平成14年上半期の中国地方の貿易概況によると、広島県の輸出額は初めて山口県を下回るという衝撃的な記事がありました。マツダの本社宇品第二工場が昨年9月に閉鎖され、防府工場に生産がシフトして、自動車の輸出額が大きく変動したことが要因とのこととあります。……本県の輸出額が山口県に抜かれたという事態を考えますと、

果たしてこのままの取り組みでいいのかという疑問も生じてくるのであります。新産業の誘致・育成はもちろん大切なことではありますが、地元生まれ育ち、本県経済を支えてきた自動車関連産業を初めとする既存産業の重要な役割を再認識するとともに、もっと危機感を持ち既存産業への活性化対策を講じていく必要があると思うのであります。

自動車関連産業を取り巻く環境は大変厳しい状況にあります。自動車メーカー各社は部品調達費の削減を進めております。このため、中国など海外へ生産拠点をシフトしたり、部品や材料の海外調達が一層進んでおり、労働集約型の中小企業は廃業を余儀なくされるのではないかと、私は非常に心配しております。最近、特定業種への支援には異論もあり、逆に広島地域の活性化のためには自動車産業依存からの脱皮が必要と説く声も強まっています。しかし、自動車関連産業は依然、本県経済に大きな影響を持ち、その保有技術は、本県産業が今後も発展する上で大きな資産であります。県内産業全体の活性化のためにも、本県の発展を支えてきたものづくり産業の中心である自動車産業への支援策を一層拡充強化することが必要と考えますが、県の取り組み状況についてお伺いいたします。〔後略〕

○商工労働部長（玉川博幸君）2点についてお答えいたします。

まず、自動車関連産業への支援についてでございます。本県の基幹産業として本県経済の発展を支えてまいりました自動車関連産業、とりわけ部品メーカーなどの中小企業の経営環境は自動車メーカーの世界最適調達の推進や更なるコスト削減への取り組みなどにより、今後ますます厳しくなることが予想されます。このため、自動車関連産業を中心とした県内中小企業の経営基盤強化につながる各種の支援策を講じているところでございます。具体的には、部品メーカーが共同で取り組むモジュール化などの戦略的な製造技術開発への助成、部品の販路拡大のため県外の自動車メーカーなどとの広域取引商談会の実施、また、今年度は九州地区の自動車メーカーなどとの取引を促進するため、共同搬送による物流コストの縮減に向けた調査などに取り組んでおります。さらに、これまで広島で培ってきた技術や人材を生かして、環境や福祉、情報関連など今後成長が期待できる分野での新たな取り組みに対しても支援

しているところでございます。今後とも、企業ニーズを的確にとらえ、広島商工会議所とも連携し、できる限りの支援を行ってまいります。〔後略〕

資料 40 累計生産台数 500 万台を達成

マツダ(株)『News from MAZDA』1680号、2002年1月25日

マツダの防府工場が累計生産台数 500 万台を達成
—生産開始から 19 年 4 カ月で達成—

マツダの山口県・防府工場は、本日、累計生産台数 500 万台を達成した。1982 年 9 月に現在の防府第一工場で乗用車の生産を開始して以来、19 年 4 カ月での達成となった。

本日防府第一工場で行った記念式典では、職場を代表して長谷川職長が「防府工場は 1982 年より生産を開始し、諸先輩方の多大なご苦勞と全従業員のたゆまぬ努力の結果として、本日でたく生産累計 500 万台を迎えることができた。関係者の方々への感謝をこめると共にマツダの更なる成長を祈念して全員で 500 万台達成を祝いたい。」と述べた。太刀掛工場長と約 1,000 名の従業員が見守る中、500 万台目のファミリア S—ワゴンがラインオフした。……防府工場は 2001 年 9 月にファミリアセダンの生産を一部、宇品第二工場から移管したことにより、現在防府第一、二工場共に昼夜二直で操業している。2 月中旬には次世代ミッドサイズカーであるアテンザ（海外名：Mazda6）の生産開始を予定している。〔後略〕