

グローバル化時代の地方工業集積

ー長野県上伊那地域を事例としてー

糸 野 博 行
(大 阪 商 業 大 学)
総 合 経 営 学 部 教 授



目 次

はじめに

1) 上伊那の中小企業？

2) 調査概要

3) 結論

1. 上伊那地域の概況

2. 中核大企業の継続的な進出・展開とその影響

1) 異なる時期に地域へ進出

2) 関連企業の創出・展開

3. 中核大企業の移り変わりや広範な影響

1) 中核大企業の変遷

2) 生産変化と影響ー直接的な影響ー

3) 生産変化と影響ー間接的影響ー

4. スピナウトによる中小企業の創出・発展

1) 中核大企業のリストラを経緯とした独立創業

2) 製品内容の方向性の違いから独立創業

3) 継続的に独立創業が存在

5. 独立創業を支援する動き

1) 相対的に創業しやすい地域ー創業を支える4つの要因ー

まとめにかえて

はじめに

1) 上伊那の中小企業？

南アルプスのふもとにある地域、長野県上伊那地域¹。天竜川を中心に左右に田園地帯を含む風光明媚な地域が、本稿で検討対象となる地域である。今回の調査で訪れた企業のうちの

1社は、近年注目を浴びている「コマ大戦」²で優秀な成績を収め、経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に長野県から5社選ばれたうちの1社であった。工場は伊那市から自動車です15分ほど走ったところで、まさに田園の中にあった。社長の祖父がはじめたという工場内では、若い従業員が3Dプリンター

1 本稿では長野県上伊那地域として、伊那市、駒ヶ根市、上伊那郡（辰野町、箕輪町、飯島町、南箕輪村、中川村、宮田村）の2市3町3村をさすこととする。

2 コマ大戦とは、正式名称は「全日本製造業コマ大戦」であり、「本大会は喧嘩ゴマを通じて製造業を盛り上げるのが目的です」と主催者側からのコメントもあるように、中小企業、製造業の技術向上や活性化を目的としたイベントである。<http://www.komataisen.com/>

を使いこなしていた。対応してくれた社長はまだ若く、「ここ（上伊那）から仕事をつくる」と製造業ご当地お土産プロジェクトのカタログを見せつつ熱く語っていた。

「一体どうなっているんだ。」私の頭の中が混乱してきた。

私がこの地域を初めて訪れたのは1993年である。当時大学院生であった私は、修士論文作成のため³この地域の中小企業を訪問し調査をおこなっていた。現在と同じような田園風景の中で私が訪れたのは、モーターの中に入っているコイル部分のまき線作業をおこなっている工場や、基盤の組立、レンズの研磨、半田付け作業など、労働集約型の組立作業をおこなう工場がほとんどであった。それも地域の大企業からの仕事を専属でおこなっている企業が大半である⁴。そのイメージを持って、20年後にやってきた私は、その違いの大きさに対応できないままであった。その後、いくつかこの地域の企業を調査していると、ようやく自分の中でも現在の上伊那地域の製造業に対するイメージが出来てきたのである。

「ああ、この中小企業も発展したんだ」と、ごく当たり前のことを考えた。

「でも今は景気が回復しつつあるとはいえ、グローバル化の影響で海外生産化が進み、地方の工業は惨憺たるものではなかったのか？あの諏訪地域でさえ、中核企業が出て行ってしまったし」という考えが浮かんだ。

³ その一部は、条野博行（1994）「地域活性化と中小企業―長野県上伊那地区を事例として」（財）商工総合研究所『商工金融』第44巻第3号に掲載されている。

⁴ 上伊那地域については中央大学の研究グループによって、これまで3度にわたり研究成果が出されている。本稿との関連では池田正孝（1978-1）「電子部品専門メーカーの生産自動化と系列・下請け企業の再編成」『経済学編纂』19（4）などを参照。

「あれ？そういえばここの大企業はどこも出て行っていないぞ。それに組立の下請をしている中小企業はほとんど見当たらなかったし、元気な中小企業は多い。一体、上伊那はどうなっているんだ。」

これが今回の調査をはじめた当初の印象である。

2) 調査概要

2014年8月から10月にかけて企業を訪問し調査をおこなった。回答者は経営者もしくは代表者で、事前に質問事項を送付し対話形式でおこなった（大企業の場合は担当者）。当初は、1993年調査との比較を考え、当時調査をおこなった企業16社へ、再調査を封書で依頼した。あて先不明で返送された封書は1通、同封したはがきで調査不可・倒産と返答されたものが4通、調査を承諾するとしたものが4通あった。今回はこの4社に加え、発注側の中核大企業への調査もお願いした。また調査の途中で紹介してもらった企業4社と地域の商工会を2つ回ることが出来た。本稿はこれら調査をもとに、現在の上伊那地域中小企業に焦点を当て分析を進めるものである。

3) 結論

前もって今回の調査の結論を述べておくことにする。上伊那地域では、異なった時期に地域へ参入してきた大企業が、現在まで生産をやめることなく地域内で中核的な役割を果たしながら存立してきた。これら中核的大企業と直接・

間接に影響を受けながら、地域内に中小企業が生まれ、地域集積を形成したといえる。地域の中小企業は、中核大企業の下請を行いながら拡大してゆく従来型のものと、中核大企業からスピンアウトして創業するベンチャー型中小企業の2つにわかれる。なお本稿では、「なぜ中核大企業が現在まで上伊那地域で生産を続けてきたのか」という点については議論の対象外としている。この点について筆者は別な機会に報告を予定している。

1. 上伊那地域の概況

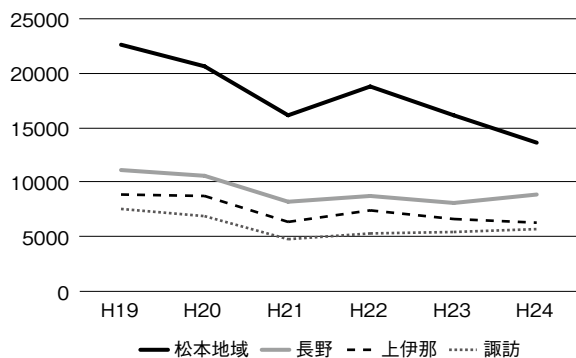
上伊那地域製造業の現状を簡単に見てみよう。長野県では県内の地域を10地域に分けて、統計等の情報を提供している⁵。平成24年工業統計調査から、長野県10圏域の製造品出荷高を見ると、上伊那地域は、松本地域、長野地域について3番目の規模で、6293億円である⁶。4

番目は諏訪地域で5663億円、5番目は上小（上田・小県郡）地域で5570億円である。事業所で見ると上伊那地域は661で4番目、従業者数は25088人で3番目である。隣接する諏訪地域と比較した場合、諏訪地域の事業所数が834、従業者数が25020であるので、1事業所あたりの従業者数は上伊那地域が38.0人、諏訪地域が30.0人となり、上伊那地域の事業所規模のほうが大きいことがわかる。また1事業所あたりの製造品出荷高も上伊那地域が9億5204万円であるのに対し、諏訪地域は6億7554万円である。このように隣接する工業地域である諏訪地域と比較した場合、上伊那地域には規模の大きい事業所が多いことがわかる。

次に長野県10圏域の上位4地域における製造品出荷高の推移および事業所数の推移を表-1、表-2から見てみよう。

表-1 製造品出荷額等の推移

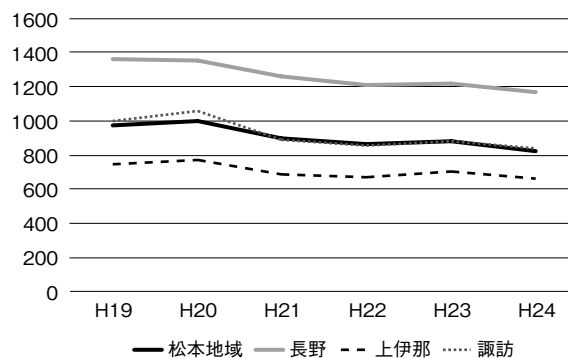
	松本地域	長野	上伊那	諏訪
H19	22639	11067	8913	7487
H20	20570	10603	8710	6940
H21	16140	8179	6374	4717
H22	18705	8764	7438	5319
H23	16094	8099	6608	5483
H24	13620	8895	6293	5663



注) 工業統計調査 各年版
H13年度以降は4人以上

表-2 事業所数の推移

	松本地域	長野	上伊那	諏訪
H19	975	1361	748	1000
H20	1001	1357	773	1056
H21	898	1259	687	892
H22	867	1210	669	855
H23	877	1218	701	883
H24	822	1168	661	834



注) 表-1と同じ

⁵ 長野県10圏域とは、長野地域、松本地域、諏訪地域、上伊那地域、上小地域、佐久地域、飯伊地域、北信地域、大北地域、木曾地域である。

⁶ 平成24年工業統計調査、従業員4人以上

ここから製造品出荷高においては、松本地域の減少率が高く、他の地域ではほぼ横ばいであること、上伊那地域においては平成22年から若干の減少傾向が見られることがわかる。また事業所数の推移を見ると、上位4地域において大きな動きは見られない。しかし平成19年の事業所を基準として平成24年の事業所の減少率を見ると、上伊那地域は11.6%であり、長野14.1%、松本15.6%、諏訪16.6%と比較して、長野県の上位4地域の中で最も事業所の減少率が低い地域であることがわかる。

2. 中核大企業の継続的な進出・展開とその影響

1) 異なる時期に地域へ進出

①複数の大企業が異なる時期に進出

上伊那地域の産業集積で注目すべき点の第一は、中核となる大企業⁷が異なる時期に地域へ進出し、地域工業を牽引してきた点にある。また地域産業が形成される時にこそ電子部品産業が注目されたが、以下に見るように、日本発条、石川島汎用機械や小金井製作所など機械加工を中心とする大企業も疎開している。つまり機械金属関連の中核大企業が複数存在していたことも特徴のひとつといえる。

上伊那地域の工業化は、昭和16年に興亜工業（KOA、以下カッコ内は現企業名）が疎開してきたことに端を発する。代表的な企業を取り上げてみると、昭和18年には、石川島汎用機械（IHIエアロマニユファクチャリング）と日

本発条（ニッパツ）が、そして翌年の昭和19年にはオリンパス（オリンパス長野事業場）が、昭和20年には帝国通信工業が上伊那へ疎開してくるのである。戦後は、地域内の創業機運の向上から、春日無線電機商会（ケンウッド）が昭和21年に駒ヶ根に、またKOAの一部を借りて創業していた日本電解製作所（ルビコン）が昭和27年に独立をする。そして地域外部からの資本としては松島工業（セイコーエプソン伊那事業所）が昭和34年に、小金井製作所（コガネイ）が昭和36に操業を開始する。その後高度成長期後半には、この地域の労働力に着目して組立を中心とした企業が地域へ参入してくる。三協精機（日本電産サンキョー）が昭和41年、諏訪の東洋バルブから独立したキッツが昭和48年に、そしてTVなどの組立を目的に、長野日本電気（NEC長野）が昭和52年にこの地で操業を開始する。その後もこの地域では企業誘致を行っており、様々な企業が進出している。

②中核大企業が現在も生産を継続

注目すべき点の第二として、これらの中核大企業は、現在でも地域内の生産を維持しているという点である。これらの企業はこの上伊那地域以外にも数多く生産拠点を持つ大企業である。これらの企業は他地域での生産を縮小しながら⁸、上伊那地域での生産を維持し続けている。ただし後述するように、これらの企業は中核的役割を果たす時期がそれぞれ異なりながら地域に影響を与えてきたという点も見逃せない。さらに個別に見ても生産内容が変化し、電

⁷ 中核となる大企業・中核大企業とは、本稿では地域内に需要や雇用を生み出したり、協力企業などを多く抱える企業を指し、地域の経済に影響を与えているという意味で「中核大企業」としている。

⁸ たとえばコンデンサーメーカーの大手ルビコンでは、国内の生産を維持するために海外工場の生産を抑えているという話である（2014年8月25日調査より）。

子部品メーカーを除き、生産内容は創業当初と同一ではない企業が多い⁹。外部経済環境の変化によって、地域での生産内容を大きく変化させながらも、地域内で現在でも生産を行っている点⁹が、地域産業に多大な影響を及ぼしているのである。

③食品産業も需要を創出

第三として、古くから上伊那周辺では食品産業も盛んであった点をあげることができる。近年では食の安全から注目を集めるようになった国内産の食品工場が、いち早くこの地域に存在していたのである。「かんてんぱぱ」の伊那食品株式会社が昭和33年に、旭松食品工業（天竜工場）が昭和37年、養命酒が昭和48年にこの地で操業を開始している。現在でこそ、長野県食料産業クラスター¹⁰などといわれているが、この地域では高度成長期から食品産業もこの地域の産業の一翼を担い、その結果、近年では食品加工用の設備機器メーカーも地域内で活躍し、関西圏などからの工場進出¹¹も盛んである。平成24年度の製造品出荷高では金属製品について7番目の大きさを誇っている。電子機器やその他の機械産業のように大きくはないものの、これまで一定規模で推移している。また主たる対象が国内需要をターゲットにしているため海外に出てゆくことがないことも地域内への需要を考えた場合、重要であると考えて

いる。

2) 関連企業の創出・展開

①地域内に下請企業や関連企業を輩出

上伊那の地に電子部品工業を創設したKOAであるが、この企業は地域に工業発展をもたらすことを標榜しており¹²、いくつもの企業がKOAから独立創業している。上伊那地方事務所の資料によれば、昭和23年に向山電気、昭和25年にワールド無線、昭和26年には後に地域の中核企業となる信英通信工業（日本電解製作所、後のルビコン）が独立創業している。このような企業は昭和50年までに18社にも上っている。このほかに外注企業も存在しており、あわせれば相当数の企業がKOAとの関連を持ちながら地域に存在していたのである¹³。

以上の事例からわかるように地域の中核企業は、自らも大企業へと成長しながら地域内に外注企業を抱えると同時に、数多くの企業を輩出しているといえる。冒頭に上げたように、このKOA以降、様々な分野で多くの企業が上伊那地域で操業を始めており、KOAを含めた多くの中核企業から数多くの中小企業が生まれたことは容易に想像できよう。

そしてこの協力企業の中からも、地域内に影響を及ぼす中核大企業となる企業も生まれるのである。そのひとつが昭和26年に創業したル

9 たとえばオリンパス長野事業場（辰野）ではかつてフィルムカメラを生産していたが、その後、デジタルカメラを生産するようになる。現在では顕微鏡や内視鏡の生産をしている。オリンパスHPより。http://www.olympus.co.jp/jp/corc/office/corc.jsp

10 「信州機能性食品開発研究会」を伊那テクノバレー地域センターと上伊那郡南箕輪村にある信州大学農学部が連携して立ち上げた。藤科智海（2008）「長野県における食料産業クラスターの条件分析（平成20年度 現地調査結果）」、『Food Marketing Research & Information Center』、社団法人 食品需給研究センター

11 関西からはマロニーなどが工場を立ち上げている。マロニー（株）伊那工場は2011年に操業を開始した。

12 後述するように、KOAの創始者である向山一人は「伊那谷に太陽を」をモットーとしている人であった。

13 当時の外注を含めた様子であるが次のような記述がある。「各工程毎に人の手先に頼る作業が幾つもあったので、一事業所で一貫作業を行うよりも、数工程を下請工場に委託したり、材料を支給して完成品を作られたりすることが、製造量や経営の弾力化に有効であった。外注工場の規模は数十名の大型のものから数名または家族のみで行う零細のものに及んでいた。またそれらの工場は作業の一部を内職に出す等して一般家庭にも電子工業の一部が行われた。」平出利男（1984）「上伊那の電子工業」『伊那路』第28巻第12号、上伊那郷土研究会、p500

ビコンである。先ほどの上伊那地方事務所の資料によれば、昭和50年頃には外注企業も含め20社もの地域企業がルビコンとなんらかの関係を持っていたことがわかる。

このような地域の中核大企業との関係の中で創業し、自らも大企業に成長したものはこのルビコン以外にもいくつか存在する。高度成長期を経て、経営力を向上させ協力企業から中核大企業へ展開した企業として、タカノをあげることが出来る。

タカノは昭和20年、日本発条の協力企業として創設された。その後1984年ごろまで、ばねと金属製いす、エクステリア製品の3種類の受注生産をおこなっていた。それぞれの製品は顧客からの要望で特定企業からの受注100%になっていた。特定企業へ依存度を下げるために、1986年から新規事業開発を始め、同時に固定費低減という方針を打ち出した。「設備投資を抑制して金利負担と減価償却費を減らすなど徹底して固定費を削減した」のである¹⁴。その後、バブルが崩壊したがタカノは売上高を減らすものの利益は落とすことなく、新規事業の人員も確保することが出来た。その後、新規事業が実り、自社製品の開発と自社販売のシェアを伸ばし、1995年に店頭登録、1997年に東証2部に、2004年に東証1部へと上場できたのである。

このように上伊那地域の企業は高度成長期を経て、技術力を向上させる企業のみならず、経営力も高め、上場を果たし地域の中核大企業となるものまで現れたのである。

以上、上伊那地域の中核大企業は様々な企業を生み出し、地域内に中小企業群の形成がおこなわれてゆく。そしてこの地域の中小企業群ならびに労働者をめざし、この後も大企業が上伊那地域に参入してくる。特に昭和57年に中央高速道路が全線開通してからは、地域内企業の取引関係も東京方面のみならず、名古屋方面にも展開してゆく¹⁵。中央高速が開通して以降、これらの企業からも外注企業だけでなく多くの企業が関連し、現在まで存立を続けることで地域集積の高度化が図られていったのである。

3. 中核大企業の移り変わりとは広範な影響

1) 中核大企業の変遷

①3つの参入時期

時期を変えながら参入してきた上伊那地域の中核大企業は、生産拠点として現在まで存立している。しかしながら設立から現在までの期間、これら中核大企業が地域中小企業と広範な連携をとりながら生産をおこなっているというわけではない。つまり雇用面以外で地域経済に大きな影響を及ぼしている中核大企業は、時期ごとに異なっていたという点も特徴のひとつである。以下では3つの時期に区切って、参入してきた中核大企業の様子を見てみよう。

第一期として、戦後から高度成長期中ごろまで、KOA、ルビコン、ニッパツ、オリンパス（伊那）、石川島播磨といった企業が地域内に外注協力企業を作りながら生産をおこなっていた時期をあげることができる。先に見たように、この時期にはこれらの企業から多くの協力工場が生まれ、さらにそこから大企業になるもの、地

14 堀井朝運・柳孝一（2007）『実践 中小企業の新規事業開発 町工場から上場企業への飛躍』中央経済社 pp7-9

15 市川正夫（1984）「中央道開通による上伊那地方の工業の変容」『伊那路』第28巻第10号、上伊那郷土研究会、p408.

域の中核企業になるものも現れた。

次に第二期として高度成長期後半の1970年代ごろから三協精機（日本電産サンキョー）、NEC、オリンパス（辰野）、などが中核企業としての役割を果たしてきた時期をあげることができる。そしてこれらの企業からも多くの企業群を生み出してきた。そして第三期としては、1990年代以降、現在までの時期である。この時期は電機・精密以外の産業が拡大してきた時期といえる¹⁶。近年では印刷や食品メーカーが上伊那に参入してきている。また従来から存立していた中核大企業においても事業転換をおこない、研究開発などをするようになり¹⁷、新たな需要が生まれていった。

②中核大企業のピークとその影響

これら中核大企業は今日まで生産を続けているところが大半であるが、現在も多くの地域内企業との取引関係を結んでいるわけではない。つまり地域内に影響を及ぼしていた期間は企業によって異なっている。第一期に生産をおこなった中核企業は、その後、生産規模の縮小や生産内容の変化にともない地域内への発注は減少させている企業が多い。たとえば第一期の中核企業であったルビコンは、今日では生産部門の協力企業はほとんど無いということだった¹⁸。KOAも自社の工場の生産を維持しつつ

も外注はほとんど無くなったということである¹⁹。

このように地域へ参入する大企業は需要を地域内にもたらし、地域の中小企業を協力企業として編成しつつ生産をおこなってゆく。そのことで地域中小企業は大企業の指導を受けるなど、技術力を向上させつつ発展してゆくことが可能になる²⁰。これら中核大企業は設立から10-20年程は地域に協力企業を増やすなどの拡大基調をとる。しかしその後、生産内容の変化などで協力企業を減少させつつ成熟期に入り、安定している。これらのことは地域に参入してきた大企業に多く見られる特徴である²¹。

このように上伊那地域では、異なった時期に多様な大企業が訪れることで、地域内に一定の需要が継続して存在したことが、地域企業の発展を下支えしたと考えられる²²。

2) 生産変化と影響—直接的な影響—

以下では各期ごとに中小企業における技術面での向上と、経営面でのレベルアップを見てみよう。

①取引先の変化と中小企業側の技術向上

まず戦後からの第一期であるが、諏訪地域よりも居住地面積の広い上伊那地域は、農業地域でもあった。従って、土地利用度に関しては諏

16 上伊那市町村要覧（平成25年度版）によると、製造品出荷額等で最も大きいのが電子機器で22.6%であり、ついで輸送用機器が9.0%、はん用機械が8.7%、生産用機械が8.5%、業務用機械6.3%となっている。この地域の産業を考えて、はん用機械と生産用機械、業務用機械を合わせると電子機器を越える23.5%になる。

17 日本電産サンキョー伊那事業所では、産業用ロボットの設計・開発、製造及び付帯サービス、モーターの設計・開発などをおこなっている。
<http://www.nidec-sankyo.co.jp/corporate/ina.html>

18 2014年の調査に基づく。

19 2014年の調査に基づく。

20 この時期の大企業による中小企業への技術指導と技術力の向上については、「親会社から二～三名の管理者兼技術者が派遣され、彼らのノウハウ提供・指導によって工場の操業が可能になった・・・このように親企業側の全面指導のもとに生産が開始されている」（以上池田（1978-1）p16）というように親企業の指導があり、地域中小企業は技術力や管理能力を高めていくのである。

21 当然のことながら企業のピークは各企業ごとに異なっており、ここで述べているのは、ごく平均的なイメージである。

22 この地域の有効求人倍率は長野県の中でも高い方であり、平成18年から20年までの間県の平均を大きく上回っていた。しかし平成21年以降、県平均と同様に若干低い状態である。
http://www.pref.nagano.lg.jp/kamichi/kamichi-seisaku/kannai/senryakukaigi/documents/shiryoku4_3.pdf

訪地域よりも自由度が高く、工場を建てるには土地の価格も安く創業しやすい土地といえる。この地域では相対的に広い土地を活かし、戦後、組立を中心とした協力企業群が広がった。戦後すぐのKOAやルビコンの作業も手作業部分が多く、組立型の中小企業群が広範に存在していた。これらの企業は、前述したような親企業からの指導を受け、技術や生産管理を身につけ、その後、時期を変えて参入してきた大企業と取引を開始することで、成長を遂げていったのである。

第二期においては、第一期で形成された組立を中心とした企業集積を目的に、モーターの巻き線など労働集約的な作業を行う企業がこの地域に参入してくる。そこで協力企業となった中小企業は親企業のもと技術力や管理能力を身につけ始める。しかし海外生産の進展などを見て経営者の一部は、さらに高度な技術を蓄積し自社製品の開発などを試みるようになる。タカノのように経営の取り組みが成功し、上場する企業はまれなケースであるが、地域の中小企業は円高や海外生産による影響の中で、様々な取り組みを行ってゆくのである²³。

以上、見てきたように、需要をもたらず大企業が、時期を変えながら地域内に存在することは、企業の変化に2つのプラスの役割を果たしてきたと考えられる。一つは継続的な需要の存在である。需要が継続的に存在することで、対応すれば利益を得ることができ、企業の維持は可能になる。したがって企業を継続させるため

に、変化への対応を受け入れるインセンティブがそこには存在する。もう一つは大企業における地域への参入時期が異なっていたために、複数の企業と取引関係を結ぶことが可能になるという点である。複数の大企業の需要に対応することは、受注企業に技術力を向上させうる可能性を与えることに成る。つまり複数の企業と取引関係を結ぶことは、それぞれに適合するような技術を習得・会得しなければならない。技術の習得に関しては、発注側企業からの指導や協力などもあるが、これらをもとに個別企業の努力によって埋められていったと考えられる。また後述するが、中核大企業からの人材の移動も、大企業と中小企業の技術格差を埋める要因となったと考えられる。

②経営面でのレベルアップ

また本稿では通常取引関係で得られる内容について注目したい。戦後・高度成長期における上伊那地域の中小企業は、「農村納屋工場」といわれ、技術面においても経営面においても大企業との格差が指摘されていた²⁴。しかしながら地域内の中核大企業と取引をすることで、品質管理や不良品の処理、5Sなど、今日の企業としては基本的な能力を身につけることができ、上伊那地域の中小企業群においても経営の水準が上がることは容易に想像できる。つまり地域に参入してきた中核大企業と取引関係を結ぶことで、上伊那地域の中小企業群の経営水準も向上し、技術のみならず経営面でもレベルアップが図られたと考えられる。

23 今回の調査企業ではないが、駒ヶ根のナバックの事例を見てみよう。同社は南信電機製作所として昭和41年に創業する。当時、三協精機（現日本電産サンキョー）の下請としてマイクロモーターの組立を始めた。1973年には売り上げ10億を達成し、韓国で組立工場を立ち上げようと計画をしていたが、オイルショックで頓挫する。そこで当時の工場長であった会長は「これを機に一気に一気に労働集約型から技術集約型へと事業転換を図ろう」と粉末冶金の製造に取り組むことになる。技術習得のため6ヶ月間、親会社である三協精機の紹介のもと、埼玉県の冶金メーカーに若手社員三名を送り、技術を習得し、現在では粉末冶金の専門メーカーになっている。<http://www.2alps.or.jp/sangyojin/files/200507.html>を参照。

24 池田（1978-2）「不況下における農村工業と地方労働市場の変動」、中央大学経済研究所編『農業の構造変化と労働市場』所収、などを参照。

このように地域へ大企業が、結果として時期をずらしながら参入し、今日まで生産を維持することで地域内中小企業は、技術力を身につけると同時に、経営力も向上することが出来たのである。中には前述したタカノのように上場し、自らが中核大企業となったものも現れたのである。

3) 生産変化と影響－間接的影響－

それでは、中核大企業における生産の縮小や生産内容の変化は、地域の中小企業へどのような影響を与えているのであろうか。

①中核大企業の行動変化による影響

中核大企業が生産の縮小や生産内容の変更をおこなった際に生じる影響を考えてみよう。まず考えられるのは協力企業への生産内容の変化、生産の縮小であり、状況によっては生産拠点の地域からの撤退である。上伊那地域の場合は地域から撤退した中核大企業はわずかである。したがって今回は生産内容の変化と生産の縮小を検討する。

まずは生産内容の変化が直接、中小企業へ影響を与えるケースを見てみよう。中核大企業における生産内容の変化および縮小は、外注企業への生産内容の変化と生産の縮小となって現れる。今回の調査企業においては、A社の協力企業であるB社の取引内容の変化がこれに該当する。B社は従業員40名の加工を中心とした企業である。A社との取引関係は長く、最盛期には従業員550名の規模まで拡大した。当時はA社のデジタルカメラの加工と組立、検査、梱包までをおこなっていた。しかしながら1999年に

方針転換され、コンパクトサイズデジタルカメラの生産を上伊那地域ではおこなわないことが決定される。それにともないB社では、組立人員の調整が始まる。当時、外国人労働者等を350名活用していたが、生産の撤退によりこれらの雇用をなくしていった。その後、従業員を加工へとシフトしてゆくが、なれない職場で退社されるものもいたといわれる。いままA社の協力企業であるが、自動車部品の加工もおこなうことで、売り上げに占めるA社の比率を縮小させる方向で動いている。

次に中核大企業における生産内容の変化および縮小は、協力企業への生産縮小のみならず、中核大企業自身の変化をももたらす。それら変化が間接的に地域中小企業へ影響を与えるケースも存在した。

前述したA社ではフィルムカメラからデジタルカメラに生産を変更した際、鏡枠当の加工技能者が退社するということが起こったといわれている²⁵。デジタルカメラに転換すると従来のような鏡枠加工の加工精度が必要なくなり、熟練技能者が技能を発揮する部分が減少したのである。それに伴い自分の技能を発揮できない熟練技能者はA社をやめ、地域の中小企業へ就職することがあったという。中小企業ではその高い熟練技能を必要とし、また技能者も自分の技能を発揮できる中小企業を選択したというのである。このような動きは様々な企業に見られたという話を今回の調査では聞くことが出来た。

このことを地域の中小企業側から見てみると、大企業で培われた高度な加工技術が、地

25 2014年の調査に基づく。

域の中小企業へ移転されたことになり、地域中小企業の技術レベルが向上する要因のひとつとなったと考えることができるのである。

このように中核大企業での生産の縮小は、地域への需要縮小のみならず、様々な影響を伴ったものと考える必要がある。

②中核大企業からの独立創業(スピンアウト)の存在

さらに中核大企業のリストラや生産内容の変化がきっかけとなり、中核大企業からのスピンアウト(地域中小企業の創業)を生み出しているケースも見られた。詳しくは次項で述べるが、中核大企業のリストラをきっかけに独立した企業が存在した。また中核大企業での製品内容と自分の仕事との違いが独立創業のきっかけとなるケースも今回の調査企業に存在した。

以上のように上伊那地域では中核大企業の実業内容の変化等によって地域中小企業の創業へと結びつく動きも存在しているのである。

4. スピンアウトによる中小企業の創出・発展

第二節で見たように、戦後すぐの時代には、KOAを中心に数多くの下請企業も含む関連企業が創業した。なかにはその後地域の中核企業となるものも含まれていた。しかしながら上伊那地域では従来型の下請的な創業ではない「スピンアウト」による独立創業を行った企業もある。以下ではこれらの企業に焦点を当ててみよう。

1) 中核大企業のリストラを経緯とした独立創業

食料品関連の会計ソフトを開発しているC社は、2000年に創業している。社長は創業以前

に地域中核大企業のD社につとめており、そこで同様のソフト開発をしていた。1990年代末に、D社では売り上げが落ち、社内でリストラ策として早期退社者が募集された。そのときに社長は当該制度を使用して退社し、そこで得た資金を独立開業の一部として創業する。D社では技術も含めいろいろと「教育してもらった」と考えているが、苦勞するなら若いうちだと考え独立を決めたという。D社は大手であるが、本社の意向が強く、一貫性がないと感じていたことも独立を決める要因となった。社員は7名であるが、D社に勤めていたときの部下である。

このように中核大企業自身の動きも、「スピンアウト」を引きおこすという形で地域内の中小企業のあり方に少なからず影響を与えているのである。

2) 製品内容の方向性の違いから独立創業

また中核大企業での製品内容と自分の仕事との違いが独立創業のきっかけとなるケースもある。画像処理ソフトならびに機器を作るE社は、従業員13名で、1993年に創業した。創業以前、社長は中核大企業のF社に勤めており、産業機器に付属する画像処理部門を担当していた。F社で生産する産業機器において画像処理技術は中心的部分ではなかった。展示会でデモンストレーションをおこなうときに画像処理があると人目を引くため、展示会用に開発している程度であった。東京での展示会に出展したときに、商社から画像処理もセットで販売して欲しいという要望があり、担当であった経営者は画像処理市場の存在に気がついた。それを上司に報告し、画像処理も含めて開発して欲しいと

要望したが、結局のところ受け入れられず、社長はF社をやめ自ら画像処理機器を作る会社を設立した。

このように上伊那地域では中核大企業の生産内容の変化等によって地域中小企業の創業へと結びつく動きも存在しているのである。

3) 継続的に独立創業が存在

これまで見てきたように上伊那地域では、中核大企業の下請関連企業による独立創業だけではなく、中核大企業内部の要因をきっかけとして独立をする、いわばスピニアウト型の創業もあった。このような独立創業も含めて現在の上伊那地域には、一定の中小企業層が形成され、産業集積を形成していると考えられる。

さらに前項で取り上げた企業以外でも近年、独立創業している企業が存在している。冒頭でとりあげたG社がそのうちのひとつである。以下ではG社も含め、地域内で特徴ある動きをしている中小企業を簡単に紹介しよう²⁶。

①3Dプリンターで設計から試作まで提案するG社

3Dプリンターを使用し、設計から試作までを受け持つ、従業員7名の企業である。企業としての創業は現社長の祖父の代からであるが、現在の業態になったのは平成22年からであり、実質的な創業はこのときからといってよい。それ以前は両親が祖父の後を継いで電子部品の製造をしていた。現社長が継いだときには電子部品の仕事がほとんどなかったため、自分がこ

れまでやっていた3Dプリンターを使用した仕事をしようと考えた。現社長はそれ以前は地域中核大企業であるH社やI社に勤めており、そこで設計と生産技術を学んだ。I社では金型やレーザーでトリミングの作業をしていたので、3Dプリンターがあれば設計から自分でモノが作れると考え、今のような業態にした。現在の取引先は関東が50%、中部が20%、それ以外は日本全国から仕事がある。全国から仕事があるのは「コマ大戦」で上位に入賞したことが大きい。メインは設計であるが、モノがあると具体的な話ができて、より問題点が明確になり、話が早く進むことが多い。営業も含め、3Dプリンターがあり試作品が短時間でできることは、経営戦略上重要であると考えている。

②上伊那地域のインキュベーション企業であるJ社

制御盤の設計から作成・設置までをおこなうJ社であるが、創業は昭和50年の従業員15名の企業である。今日まで当社から独立した企業は13社ある。制御盤は企業固有のものが多く、取り付けた後メンテナンスも必要なので、発注元企業から「独立してうちの制御盤の面倒をみてくれないか」と作業者に声がけしてくる企業が多い。その結果、当社から独立する企業も多く、現在までに13社ほど当社から独立している。社長は自社から独立することについて「チャンスがあればチャレンジして欲しい」と考えており、積極的に独立創業を支援している。独立しようと考えて仕事をしている人のほうが覚えも早いし、やる気もあるので、採用時に独立のこ

²⁶ 今回の企業調査については大阪商業大学比較地域研究所『地域と社会』に掲載予定である。

とを聴くこともあるそうである²⁷。中には当社よりも規模が大きくなった企業もあり、近所で創業した企業もある。これらの独立した企業と取引関係を持つことはなく、各自、自分で取引先を見つけている。上伊那地域から高速に乗れば2時間半で富山に行けるので、いろいろな場所の企業と取引をすることが可能であり、競合することも無いそうである。

③食品業界の企業と連携 E社

先に事例として取り上げた画像処理機器の企業である。連携している企業もE社の近所にある食品加工機メーカーである。連携先企業の経営者も、上伊那地域の同じ中核大企業の出身者であり、銀行の会合で知り合った。そのとき「食パンをカットする機械を作っているが、サンドイッチなど中身が入っているパンを正確に切れずに困っている」という話を聞いた。そこで自社の持つ画像処理技術を使ったらどうかと提案し、そのメーカーとパンにあわせてカットする食パンカット機を共同で開発した。その機械が大手コンビニチェーンに正式採用され、高収益を上げている。地域の産業として食品産業が存在していたこと、同じ企業出身者というつながりがあったからこそ成り立った事例といえよう。

その他、メッキ加工の企業であるが、現場のメッキラインに女性を配置することで不良品を少なくしている企業や、先に見たインキュベーションの役割を果たす企業など、特徴ある企業が上伊那地域には、数多く存在しているのである²⁸。

5. 独立創業を支援する動き

上伊那地域では、地域に存在する中核大企業の影響や、中核大企業の内部での動きによってもたらされる独立創業の動きが多く見られた。このような動きに関しては、中核大企業の行動からだけでは説明できない。独立を可能にするその他の要因も重要である。ここでは独立要因を受け入れる側の動き、それを支える地域の動きを考えてみたい。

1) 相対的に創業しやすい地域—創業を支える4つの要因—

上伊那地域における創業や独立を支える要因として、中核大企業の継続的存在を前提とした地域雇用の安定性を指摘することができる。ついで地域の情報や中核大企業を含めた技術の獲得のしやすさ、独立・創業を支援する機能・雰囲気などがあげられる。以下では今回の事例を踏まえ、これらの要因を説明しよう。

まず重要なのは中核大企業ならびに中小企業の継続的存在による地域雇用の安定性である。この地域の有効求人倍率が県内でも高い地域であることは注22で述べた。つまりこの地域には安定した雇用が存在し、相対的に働きやすく、独立創業のための資金が貯めやすいといえる。前項でとりあげた企業も、独立する前は地域の大企業や地域内企業で働き、開業資金を蓄積している。この点においては近年操業を始めた企業共通の事象であった。つまり上伊那地域は地域内で働きやすく創業資金を獲得しやすい地域であるといえることができる。

27 旭川の家具産業においても同様のことが言われていた。詳しくは桑野（2010）を参照。

28 2014年の調査に基づく。

次に重要になるのが、独立に向けた各種の情報である。自社に協力してくれる企業や、新たな市場になりそうな産業の情報など、通常では手に入れにくい情報も、地域内で働くことで入手しやすくなることが多い。特に関連業種で働くことで特定の情報を入手しやすい。たとえば冒頭で取り上げたG社の経営者は、地域内の中核大企業H社で勤めた後、同様の中核大企業であるI社に勤めていた。そこで3Dプリンターの技術を学ぶと同時に、現在、取引をしている企業や人と知り合うことになる。またその他の企業でも、地域内の地価の値段や関連業種の企業情報など、創業に必要な情報を地域企業で働いているときに入手していたのである²⁹。

そして三つ目は、創業時の支援や制度である。前述した画像処理企業のE社では、創業時、独立を支援している企業であるJ社が持っていた事務所を安価で借りてスタートした。またE社が創業当初、機材を購入しようとした際、個人であったために第三国輸出規制にひっかかり、部品が入手できないというトラブルに見舞われた。その際、J社は代わりに受け入れ企業となって部品を調達してくれたということである。このような企業が地域内にあること、これら企業や様々な情報も、地域内で働いていたからこそ見つけられたということも重要であろう。

四つ目としては、いわゆる「産業的雰囲気」ともいえるべき起業風土である。前述したように、上伊那地域はKOAが工業化の種をまき、その後、地域の経営者がそれを拡大させていったといっても過言ではない³⁰。そのときの経営者の言葉に「伊那谷に太陽を」という言葉がある。

²⁹ 2014年調査に基づく。

³⁰ 毛賀澤明宏（2007）『信州 上伊那経済の開拓者』伊那毎日新聞社

これはそれまで貧しく農業だけでは生活できなかった上伊那地域に、出稼ぎで地域を離れて稼ぐのではなく、地域で生活できるだけの仕事を作ろうという願いをこめたものである。この考え方については様々な意見がある。しかしながら、いずれの経営者においても多かれ少なかれ考え方の根底に流れていると感じた。その証ともいえるのが、今回調査した中小企業の経営者のうち1名を除き地元出身者であり、地元企業で働き、そこから独立していた。つまり地域で働き、地域で独立し、地域の人を雇用し、地域で企業活動をおこなっており、地域に根ざした経営を営んでいるといえよう。

まとめにかえて

上伊那地域では、異なった時期に地域へ参入してきた大企業が、現在まで生産をやめることなく地域内で中核的な役割を果たしながら存立してきた。これら中核大企業との関係の中で地域内に中小企業が生まれ、地域集積を形成したといえる。

この地域における中小企業の輩出・創造には、中核大企業の地域への参入時期に関連しており、それは3つの時期に分けて考えることができる。従来議論されてきた組立を中心とした下請の中小企業は1-2期を通じて輩出されたが、ベンチャー型中小企業は2-3期に輩出されている。またベンチャー型中小企業は、大企業で得た技術を持ちスピントアウトするために、当初から高い技術を持つものが多い。さらに経営も大企業での経験を活かし、当初から洗練されており、従来型の下請から発展した企業とは異な

る質を持つものといえる。

今回、上伊那地域を調査して気づいたことの一つは、中小企業と大企業の間をもう一度考え直す必要があるのではないかと考えている。つまり生産という視点で大企業から関係を見れば、効率のよい分業関係ととらえがちである。しかし中小企業側から見ると大企業は需要先としてだけでなく、技術や情報の入手先でもある。また地域の創業という観点から見れば、大企業は独立創業の種をはぐくむ役割も担っていた。

高度成長期を経て、確かに地方中小企業の技術力は向上し、地域外からの需要も獲得できるようになっている。地方再生が叫ばれ、グローバル化が進む今日、地域経済の継続的維持を考えた場合、改めて地域の大企業と中小企業の間を再考する必要があるということが今回の

調査から得られた含意のひとつであろう。

謝辞

今回の上伊那地域企業への調査に際し、伊那市商工会議所、南箕輪村商工会、伊那市役所、宮田村役場の方々ならびに地域企業の皆さんの協力により調査を進めることができた。この場を借りてお礼を申し上げたい。なお当然のことではあるが、本稿の内容に関しては筆者に責任があることを申し上げておく。

（本研究は、大阪商業大学比較地域研究所研究費（2014年度）、ならびに科学研究費、基盤研究（B）研究代表者 大阪市立大学 田口直樹「生産のアジア化と基盤技術産業の国際分業に関するアジア間比較研究」の成果の一部である。）

【参考文献】

- 池田正孝（1978-1）「電子部品専門メーカーの生産自動化と系列・下請け企業の再編成」『経済学編纂』19（4）
- 池田正孝（1978-2）「不況下における農村工業と地方労働市場の変動」中央大学経済研究所編『農業の構造変化と労働市場』所収
- 市川正夫（1984）「中央道開通による上伊那地方の工業の変容」上伊那郷土研究会『伊那路』第28巻第10号
- 伊那毎日新聞社（2006）『信州伊那谷からの挑戦』
- 糸野博行（1994）「地域活性化と中小企業―長野県上伊那地区を事例として―」（財）商工総合研究所『商工金融』第44巻第3号
- 糸野博行（2001）「長野県上伊那地域の工業集積 ―組立型工業集積の事例として―」、『地域と社会』（大阪商業大学比較地域研究所紀要）第4号

- 糸野博行（2010）『産地の変貌と人的ネットワーク』御茶の水書房
- 毛賀澤明宏（2007）『信州 上伊那経済の開拓者』伊那毎日新聞社
- 藤科智海（2008）「長野県における食料産業クラスターの条件分析（平成20年度 現地調査結果）」、『Food Marketing Research & Information Center』、社団法人 食品需給研究センター
- 平出利男（1984）「上伊那の電子工業」上伊那郷土研究会『伊那路』第28巻第12号
- 堀井朝運・柳孝一（2007）『実践 中小企業の新規事業開発 町工場から上場企業への飛躍』中央経済社
- 渡辺幸男（1997）『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣