
地域活性化と事業創造

ー長野県岡谷市を中心としてー

田 中 二 郎

1. はじめに

1998年3月31日に、新しい全国総合開発計画（五全総）である「21世紀の国土のグランドデザインー地域の自立の促進と美しい国土の創造ー」が閣議決定された。この計画では地域の自立と、参加と提携による国土づくりが求められている^①。しかしながら長引く不況のなかでわが国経済はなお厳しい状況にあり、とりわけ地方経済の回復は遅れているように思われる。本研究は、こうした地域活性化には企業と行政・経済団体等が一体となった事業創造が不可欠であるとの観点から、われわれが長野県岡谷市を中心に実施した行政および経済団体等での調査、同市企業への訪問調査とアンケート調査に基づいて、地域活性化の問題を考察しようとするものである。ここで事業創造とは、ベンチャー企業に代表される新たな企業の創業・育成と、既存企業が様々な経営革新によって事業システムを創造したり、新市場・新事業に進出したりして新たな企業に再生していくことを意味しており、本稿では後者の既存企業の事業創造を中心に論述している^②。

われわれが岡谷市を今回の訪問調査やアンケート調査の主要な対象として選択したのは、同市が東京都大田区や東大阪地区ほどの産業集積ではないとしても、わが国のなかで工業都市を名乗り、産業基盤技術を集積している数少ない地方都市の一つであり、かつ行政や経済団体等も工業活性化の綿密な計画を策定し、各種の施策を展開して、地域で官民が一体となって工業による地域活性化を推進しているからである。

岡谷市は諏訪湖のほとり、長野県のほぼ中央に位置し、諏訪市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村とともに諏訪地域を形成している。1936年に市政が施行されており、人口は1998年4月1日現在で57,021人である。1995年の国勢調査によれば、就業人口は31,706人で、第二次産業従事者が52.3%と、全国平均の31.6%や長野県の36.3%に比べて極めて高く、第二次産業中心の都市、工業都市であることを端的に示しており、1994年3月に発行された『岡谷市工業活性化計画策定事業』では、岡谷市近代工業の形成過程を以下のように整理している^③。

- ① 輸出促進型工業としての「生糸」生産のため、地域資源（繭、農村余剰労働力、水電力）に着目して立地した絹紡績工業により域外資本が流入されたことにより、初期の工業基盤が形成される。
- ② 昭和10年代頃から軍需工業として機械工業が多く移転立地し、岡谷市における機械工業基盤が形成される。
- ③ 戦災を免れた機械工業設備と復員した青壮年の創業意欲、及び絹紡績工業の転換により小物機械部品加工を担う中小・零細企業が輩出し、機械金属工業の支持基盤が再生される。

- ④ 地域周辺の優れた労働力を要因として、岡谷市周辺地域では大都市圏（京浜地域）から量産組立工場の立地展開が進み、岡谷市機械金属系工業は精密機械工業の集積を形成した。
- ⑤ 多くの低コスト単純繰り返し加工を得意とする企業形態の中から、加工専門特化企業や中小製品メーカーの出現、あるいは量産組立工場の開発機能の保持化などの変化が現れている。

この整理によっても岡谷市が戦前は生糸の街として、戦後は時計やカメラなどを中心とした精密工業都市として発展し、今日の技術革新のなかで、工業集積地として地域技術の高度化・複合化・システム化を進め、製品開発型企業の出現によって発展し、工業都市を目指していることが理解される。また多少の偏りがあるとはいえ、通産省が産業空洞化対策としての地域産業集積活性化のために制定した「地域産業集積活性化法」で想定されている「基盤的技術産業集積」を保有している⁽⁴⁾。

2. 岡谷市の工業と工業活性化計画

（1）岡谷市の工業

岡谷市では1998年3月に『岡谷の工業』（1996年12月31日現在）を発行している⁽⁵⁾。ここでは同書を中心に岡谷市工業の現状についてみていくことにしたい。岡谷市製造業の事業所数は1991年の1,155事業所をピークとして減少しており、従業者数は同書に掲載されている1981年の16,326人以降、年度によって多少の増減はあるものの、ほぼ一貫して減少し、1996年には事業所数1,025、従業者数12,807人となっている。事業所の内訳をみると、重化学工業775事業所、軽工業250事業所で、重化学工業が75.6%を占めており、さらに重化学工業のなかで、機械（一般機械器具）が284事業所、精密（精密機械器具）が161事業所、電機（電機機器器具）が140事業所、金属（金属製品）が128事業所、輸送（輸送用機械器具）が35事業所で、それぞれ27.7%、15.7%、13.7%、12.5%、3.4%となって、この5業種で事業所全体の72.3%となっている。

従業者数でみると、総数の85.5%に当たる10,950人が重化学工業、14.5%の1,857人が軽工業で、重化学工業の比率がさらに大きくなる。また機械は3,747人で29.3%、電機は2,801人で21.9%、精密は2,055人で16.0%、金属は1,198人で9.4%、輸送は512人で4.2%となり、精密と電機の順序が入れ替わっているが、事業所の場合よりも高率となり、5業種で従業者数全体の80.8%を占める。なお従業者数規模別の事業所数は、3人以下が511事業所で全体の49.9%を、4人－9人が288事業所で全体の28.1%を占めており、合計で78.0%となる。10人－29人は157事業所で15.3%、30人－99人は51事業所で5.0%、100人－299人は15事業所で1.5%、300人以上は3事業所で0.3%であり、従業員数が30人以上の事業所は69事業所で6.7%である。

製造品出荷額でも同様の傾向がある。全体の90.7%に当たる2,200億円が重化学工業、9.3%の226億円が軽工業で、重化学工業の比率が一層大きくなる。また電機は673億円で全体の27.7%、機械は661億円で27.2%、精密は344億円で14.2%、金属は173億円で7.1%、輸送は87億円で3.6%となり、電機と機械の順序が入れ替わっているが、5業種で製品出荷額全体の79.8%を占めている。

粗付加価値額でみると、重化学工業が980億円で88.9%、軽工業が124億円で11.1%になり軽工業の比率がやや高くなる。また機械は333億円で30.2%、電機は210億円で19.0%、精密は151億円で

13.7%，金属は103億円で9.3%，輸送は43億円で3.9%となる。1事業所当たりの粗付加価値額を1事業所当たりの従業員数で割った1人当たりの粗付加価値額をみると、機械が最も高く888万円で、金属858万円、輸送790万円、電機748万円、精密735万円となるが、電機の1995年度の粗付加価値額は1,811万円であり、1996年度はその41.3%となっている。

ここでは事業所数、従業員数、製品出荷額、粗付加価値額の数値から岡谷市の工業、特に機械金属系工業5業種の位置づけと内容をみてきた。事業所数では73.0%，従業員数では80.8%，製品出荷額では79.8%，粗付加価値額では76.1%が機械金属系工業5業種に含まれ、さらに30人以上の企業69社のうちで、78.3%の54社は機械金属系工業5業種である。岡谷市の工業が機械金属系工業5業種に特化されていることがこれらの数値でも明かである。

（２）岡谷市の工業活性化計画

岡谷市は1993年度に岡谷市工業活性化計画を作成し、1994年3月に『岡谷市工業活性化計画策定事業』として発表している。また1997年度には計画に盛り込まれた事項の実績・成果を検討するとともに、『岡谷市工業活性化計画推進事業報告書～第二ステージに向けて』を作成して、1998年3月に発行している^⑨。ここではこれら2つの工業活性化計画に基づいて検討を進めてみたい。

まず『岡谷市工業活性化計画策定事業』では、1991年の工業統計表を基に岡谷市および諏訪地域の現状を分析し、わが国全体からみたマクロ状況と地域工業からみたミクロ状況から課題を整理して、岡谷市工業の展開可能性を提示し、この工業活性化計画策定による転換を、既存工業集積を基礎とした工業機能の転換と位置づけて、「岡谷市の第三次産業革命」と認識している。そして岡谷市工業活性化計画の体系を、4つの「Z」の展開軸と「活性化計画の10のねらい」で示し、企業が自らの経営戦略のもとで積極的に取り組むことを前提として、企業、業界、商工会議所、行政といった事業実施主体、早急か中長期かといった時間軸、既存事業か新規事業かという事業の新規性によって体系化している。ここで4つの「Z」とは、「人材と技術づくり」「企業と組織づくり」「場と機会づくり」「資金と体力づくり」であり、活性化計画の10のねらいは「製品設計／生産設計技術の充実・強化」「地域営業力の充実・強化」「創業（熟練）技術の継承・展開」「メーカー企業の事業戦略支援」「独立・創業企業の輩出」「業界・行政組織体制の再編」「新工業インフラの整備」「企業小グループの形成促進」「開放系ネットワーク拠点の整備」「活性化戦略事業の自己資金の蓄積」である。

『岡谷市工業活性化計画推進事業報告書～第二ステージに向けて』では、この時点での『岡谷市工業活性化計画策定事業』に盛り込まれた活性化計画の成果と課題を把握するとともに、それまでの活動を「第一ステージ」として位置づけ、岡谷工業を取り巻く現状と課題を再吟味し、今後の「第二ステージ」の工業活性化事業を検討している。第一ステージの工業活性化事業の取り組みと成果は、前述の「10のねらい」にそって、個別の工業活性化事業の成果と工業活性化事業の波及的な成果・効果に分けて、以下のようにとりまとめられている。

＜個別の工業活性化事業の成果＞

- ① 製品設計／生産設計技術の充実・強化
 - ・ 共同技術開発研究会（ロストワックス技術研究，セラミックスメッキ処理技術研究）
 - ・ 県・地域産業集積活性化「超高機能（医療用スーパーデバイス）」指定
 - ・ ISO取得支援
- ② 地域営業力の充実・強化
 - ・ 営業ツール（CD-ROMの製作とバージョンアップ）の製作・配布とプレ営業活動
 - ・ インターネット受注研究会
 - ・ 東京営業拠点の配置（域外の市場情報チャンネルの開設）
 - ・ 展示会出展助成
- ③ 創業（熟練）技術の継承・展開
 - ・ 中小企業経営相談室の設置
 - ・ 工業技術振興参事，生産管理アドバイザーの配置
 - ・ 「基層企業」実態ヒアリングと企業データファイリングシステムの試行
- ④ メーカー企業の事業戦略支援
 - ・ 個別企業の設備投資支援
 - ・ 工場移転等への助成
- ⑤ 独立・創業企業の輩出
 - ・ 県「創業支援センター」の設置
- ⑥ 業界・行政組織体制の再編
 - ・ 「工業活性化施策検討会」の開催
- ⑦ 新工業インフラの整備
 - ・ 塩嶺林間団地の造成・完売
- ⑧ 企業小グループの形成促進
 - ・ 次世代経営者研究会（NEXT）活動支援
- ⑨ 開放系ネットワーク拠点の整備
 - ・ 「産業のまちネットワーク推進協議会」に参加
 - ・ 「中小企業都市サミット」に参加
- ⑩ 活性化戦略事業の自己資金の蓄積
 - ・ 「工業活性化資金」5億円蓄積

＜工業活性化事業の波及的な成果・効果＞

- ① 地域工業の“リスクマネジメント”の経験と新たな戦略追求
- ② 行政の素早い反応
- ③ 行政と商工会議所の共同事業
- ④ 地域外からの注目

工業活性化事業の波及的な成果・効果の第一にあげられている「地域工業の“リスクマネーজে

ント”の経験と新たな戦略追求」は、次世代を担う若手工業者や創業世代の工業者が「岡谷市の第三次産業革命」といわれる産業転換の認識を共有し、新たな経営戦略を追求しはじめていることであるが、「行政の素早い反応」「行政と商工会議所の共同事業」「地域外からの注目」は、行政および商工会議所の地域工業活性化に対する自信を示したものと読みとれる。さらに残されている課題として、「地域営業力の充実・強化」「新工業インフラ整備」「開放系ネットワーク拠点の整備」「業界・行政組織体制の再編」が示されているが、これらは第二ステージの課題の一部である。

第二ステージに向けての計画は、第一ステージの成果と課題を踏まえて展開されるが、まず岡谷市工業を取り巻く現状と課題を、国際・国内のマクロ状況、工業地域のセミマクロ状況、企業のミクロ状況に大別し、マクロ状況では、グローバル動向の変化、地域間の競争とネットワーク化、地球環境意識の高まりを取り上げ、セミマクロ状況では工業地域の高齢化への対応と情報技術の革新への対応を、ミクロ状況では地域中堅企業群のニーズと基層企業（小規模企業）群の技術・技能の乖離、基層企業群の技術・技能の自負と不安、グローバル経営下の大手メーカー事業所の変化を詳細に検討している。

そして上記の検討をもとに、岡谷市工業の抱える課題を工業集積の抱える問題と工業振興政策に関する課題に分け、前者では基礎的汎用技術・技能・熟練の再蓄積が不十分であることと、広域営業力と地域受注力にアンバランスがあることが指摘され、後者では工業集積の縮小局面に対する施策姿勢の明確化、工業振興工業政策立案者の“現場感覚”の養成、第二ステージにおける工業活性化事業の推進体制の再構築を取り上げている。

これらの諸状況と諸課題を踏まえた工業活性化事業の基本方向は、地域工業人材の輩出・養成・活躍、「岡谷ものづくり」のアピール、「ものづくり地域間」の競争と連携への参画であるが、さらに企業階層別の工業活性化事業の展開と工業活性化事業推進体制の再編も第二ステージの工業活性化事業に含まれている。

企業階層別の工業活性化事業の展開では、企業を「基層企業」「地域中堅企業」「大手メーカー事業所」に分類し、それぞれの階層の支援事業として、基層企業には工場巡回訪問の強化と自己アピール機会の提供を、地域中堅企業には個別企業への戦略的支援、“地域超越支援事業”の検討と外部人材資源活用の支援を、大手メーカー事業所には人材の地域での活躍支援を取り上げている。

地域工業人材の輩出・養成・活躍では、工業人材を若年・中堅・キャリアの三つに分け、若年工業人材の「ものづくり」イメージ再形成、中堅工業人材の技術・技能・熟練の伝承と養成、キャリア工業人材の「ものづくりと生活」の環境整備を提案している。「岡谷ものづくり」のアピールでは、工業系空間の整序・維持・創出のプログラムとして工業系用途地域の工場立地情報整備、貸工場整備・集積ミニ企業団地整備、起業家の創業環境整備として頭脳誘致活動、「岡谷ものづくり」の記録をあげている。

「ものづくり地域間」の競争と連携で取り上げているのは、地域受注体制の再構築（地域内の受発注システム、地域外からの受発注システム）、自治体の工業振興政策連携（諏訪圏・関東圏自治体との政策連携）である。

先進的で高度な内容が含まれており、岡谷市や岡谷市商工会議所の地域工業活性化に向けた決意を示している。第一ステージの『岡谷市工業活性化計画策定事業』に盛り込まれた計画は、岡谷市

経済のリーダーとしての地域中堅企業に大きな期待を寄せるものであったが、第二ステージでは、岡谷市の全産業人を巻き込んだ計画となっており、産業転換からさらには社会転換を含んだものとなっているように思われる。

3. 岡谷市企業へのアンケート調査と分析

われわれは岡谷市の行政と経済団体等への訪問調査とともに、企業8社への訪問調査と、62社（8社を含む）へのアンケート調査を実施した。この節では同市企業の実態を把握するために、まずアンケート調査と若干の分析結果を述べてみたい。しかしながらアンケート調査項目は多義にわたっており、紙数の関係でそのすべてについて言及することはできないので、事業創造に関係が深いと思われる①会社の創業と立地、②经营理念の制定と共有・浸透、③販売活動、④生産活動、⑤新製品・新技術の開発、⑥組織運営と人事評価、⑦情報システム、⑧他企業等との提携と交流、⑨国際化・グローバル化への対応に限定して記述したい。なお本アンケート調査では、企業への行政・経済団体等の支援活動、各企業の今後の課題に関する質問も設定しているが、これらについては訪問調査の結果ととも次の節で取り扱うことにしたい。

（1）アンケート調査の対象企業、方法と時期

『岡谷市企業ガイド1998年版CD-ROM』（以下「企業ガイド」という）には岡谷市企業1131社の情報、そのうち63社の詳細内容、グループ情報、岡谷市の概要などが掲載されている。特に63社の詳細内容は、それぞれの企業の会社概要、事業内容、企業の特徴、得意技術、加工素材、加工技術、主要製品、主な取引先、加入グループ、主要設備など広範囲な内容を含んでおり、数が限定されているとはいえ、岡谷市の中堅企業の実態を知ることができる。われわれはこのガイドに詳細内容の掲載されている63社のうちで岡谷市に本社を置く62社をアンケート調査の対象企業とした。

対象企業の3分の2余りの43社が資本金1000万円以上－5000万円未満にある。岡谷市企業1131社の企業データには資本金が空白になっている650社余り（そのほとんどは従業員数10人未満である）あるので資本金では岡谷市企業全体に占める対象企業の位置は明確ではないが、資本金の示されている企業でみると5000万円以上は20社にも満たない。従業員数でみると、10人以上－50人未満が40社と対象企業の3分の2近くを占める。従業員数についてはほとんどの企業で記入されているが、50人以上は30社にも達していない。300人以上は5社のうち4社は大手企業の岡谷工場である。このことは対象企業に岡谷市の中堅企業の多くが含まれているが、必ずしも岡谷市全企業の実態を反映したものとはなっていないことを示している。

「岡谷市企業アンケート調査」と題する調査票は、1999年1月20日付で企業ガイドに記載されている各企業の代表者宛に送付し、2月5日までにご回答下さるようお願いした。また2月5日の時点で未回答の企業には、再度2月15日までに調査にご協力下さるようお願いした。その結果49社から回答が寄せられ、回収率は79.0%と極めて高いものとなった。経済状況が厳しく、しかも年初の多忙な時期に貴重な時間割いて回答を寄せられた多くの企業の方々に深く感謝したい。

（２）回答企業の概要

対象企業と同様に回答企業も1000万円以上—2000万円未満が最も多く、36.7%を占める。4000万円以上—5000万円未満の回答率が40%となっている以外は、すべて70%を超えている。対象企業の資本金の平均は2456万円、回答企業の平均は2507万円やや回答企業の平均の方が高い。また従業員数は、60人以上—70人未満で40%、20人以上—30人未満で55.6%になっている以外は、すべて3分の2以上となっている。ここでも平均従業員数は、対象企業42人、回答企業44人と回答企業がやや多い。さらに会社設立の年代は、すべての年代で50%以上となっており、回答率が79.0%であることからほぼ対象企業の実態を反映しているものと思われる。

対象企業、回答企業の業種を特定することは必ずしも容易ではない。というのも岡谷市企業の場合、精密加工の高度技術集積都市を標榜しているように、金属加工を中心としているといっても、機械器具製品の試作、設計、製造、販売を行っているところもあり、機械製造が中心でも、部品、治工具、金型等の製作もしているからである。また金属加工業の製品・部品が電機機械（以下「電機」という）、精密機械（以下「精密」という）、一般機械（以下「機械」という）、輸送機械などに使用され、機械製造業の製品も同一の企業で電機、精密、機械などの産業の製品を設計・製作している。これは対象企業である岡谷・諏訪地域の機械金属加工業の発展経緯と、現在の状況のなかで量産型の少品種大量生産よりも、受注型の多品種少量生産に指向している結果を反映したものと思われる。

本調査では、企業ガイドや各企業のインターネットのホームページなどをもとに対象企業を金属加工型企业（以下「金属加工型」という）、製品開発型企业（以下「製品開発型」という）、周辺型企业（以下「周辺型」という）に大別し、さらに金属加工型を重装備型企业（以下「重装備型」という）と機械加工型企业（以下「機械加工型」という）に、製品開発型を機械、電機、精密に分類した。ここで重装備型とは、主として製缶、溶接、板金（鈑金）、プレス、鋳造、鍛造、熱処理、メッキ（鍍金）、塗装などに従事する企業をいい、機械加工型とは、切削、研削、研磨、金型、治工具を中心に機械加工を行う企業をいう。また周辺型にはゴム、プラスチック、ソフトウェア、環境分析などの企業が含まれている。

この結果、対象企業では金属加工型28社、製品開発型25社、周辺型9社に、回答企業では金属加工型21社、製品開発型21社、周辺型7社に大別され、さらに対象企業では重装備型18社、機械加工型10社、機械14社、電機5社、精密6社に、回答企業では重装備型13社、機械加工型8社、機械12社、電機4社、精密5社に分けられた。回答企業の資本金でみると金属加工型の平均は1880万円、製品開発型の平均は3496万円、周辺型の平均は1480万円、従業員数でみると金属加工型の平均は36人、製品開発型の平均は55人、周辺型の平均は32人となった。以下の回答企業の分析では、回答企業全体と金属加工型、製品開発型、周辺型に大別した企業区分ごとの集計を中心に、重装備型と機械加工型の区分、機械・電機・精密などの業種区分を必要に応じて取り上げ、設問順に考察を加えることにしたい。なお本来ならば各設問に対応するすべての集計表を掲載すべきであるが、紙面の制約で割愛したことをお断りしておきたい⁷⁾。

(3) アンケート調査結果の集計と分析

①会社の創業と立地

調査結果によれば、1955年から1970年までの間に半数余りの企業が設立されており、わが国の高度成長期といわれる1955年から1972年までの間に、岡谷市でも多くの企業が設立されたことが理解される。近年、企業の廃業率が開業率を上回り、経済のダイナミズムが失われるのではないかと懸念されているが、対象企業でみても、1986年以降に会社設立は1社のみである。

当該企業が岡谷市に創業および立地している理由では企業区分による差異はほとんどない。回答企業全体でみると「創業者の出生地である」という理由が60%余りを占め、他の地域と同様の傾向を示している。「第二次世界大戦中の移転」や「行政の誘致に対応して進出」した企業が少ないのは、回答企業のなかで戦前・戦中に設立された企業が4社と少ないこと、岡谷市に本社のない大企業などの工場等を除いたためと思われる。しかし「多くの部品加工企業が集中して存在する」「岡谷諏訪地区が全国でトップのCAD導入実績のあるハイテク市場であるから」という理由は岡谷市の産業集積のメリットを示すものとして評価したい。その他の理由として、「インターチェンジ等の交通の便」をあげている企業が4社あった。

②経営理念の制定と共有・浸透

わが国では経営理念が社是、社訓、綱領、経営方針、企業目標、事業領域、使命、行動指針などとして示されることも多く、本調査でも社是や行動指針などを含めて経営理念として扱った。回答企業全体の63%余りが経営理念を制定しており、特に製品開発型、周辺型で制定している比率が高い。経営理念の役割からその共有や浸透は不可欠となるが、回答企業全体では、「工場内や事務所内に理念を掲げる」という取り組みが半数以上を占めているおり、企業区分ごとにみると、製品開発型では「社員研修・会議等で伝達する」が最も高い比率となっており、経営理念の共有・浸透のために多様な取り組みが実施されている。製品開発型での高い比率は企業規模を反映しているとも考えられる。

制定している経営理念の内容を29社に記入していただいたが、創業者や経営者の信念を中心としている企業7社、経営方針・企業目的を中心としている企業10社、行動指針を中心としている企業12社に大別される。わが国企業の経営理念では「和」を盛り込んでいる企業を多く見かけるが、回答企業なかでも6社は「和」を盛り込んでおり、行動指針として従業員の心構えを強調している企業も多い。

③販売活動

販売活動については、1997年度の売上高、過去5年間の売上高の傾向、過去5年間の営業利益率の傾向、主要な販売地域、販売促進のための方法について質問した。1997年度の売上高をみると回答企業全体では、2億円以上－10億円未満に70%近い企業が集中しているが、企業区分でみると金属加工型は2億円未満から5億円未満が60%余り、製品開発型では2億円以上から10億円未満が同じ比率を占め、一段階上方にシフトしている。これは規模の差とも考えられるが、周辺型をみると

規模が小さいにも関わらず製品開発型以上に売上高の高い企業が多い。

過去5年間の売上高の傾向をみると、回答企業では「年度によって増減があり一貫しない」がほぼ半数近くとなり、特に金属加工型では3分の2がこの項目を回答している。また現在のような厳しい経済状況のなかで、「一貫して増加傾向にある」と回答した企業が、「一貫して減少傾向にある」と回答した企業の2倍以上あることも注目値する。製品開発型は企業間の差異が大きいと考えられる。周辺型は「一貫して増加傾向にある」と「ほぼ横這いである」を合計すると70%を超え、1997年度の売上高と同様に高業績を達成している企業が多いと考えられる。

過去5年間の営業利益率の傾向をみると、金属加工型と製品開発型、周辺型の差異はさらに拡大している。金属加工型では「一貫して増加傾向にある」と回答した企業はなく、製品開発型では「一貫して増加傾向にある」企業も、「一貫して減少傾向にある」と回答した企業も減っている。また「年度によって増減があり一貫しない」とした企業のうちで、製品開発型の企業2社は過去3年間上昇と記している。周辺型では売上高とはほぼ同じ傾向を示す。さらに売上高と営業利益率がともに増加傾向にある企業5社が、周辺型3社と製品開発型2社であること、売上高のみ増加している企業が、金属加工型4社、製品開発型2社であることを考慮すると、金属加工型が最も厳しい状況、特に利益率において厳しい状況に置かれている。製品開発型では企業個別の差異が大きいと推測される。周辺型が相対的に高い業績を上げていることも注目値する。

製品の主要販売地域は、われわれの設問のまずさもあって一部複数回答を含んだ集計となっている。回答企業全体でみると長野県内（諏訪地区を除く）と国内（長野県内を除く）が約57%、諏訪地区が約30%、海外が約18%である。企業区分でみると金属加工型と周辺型は長野県内、製品開発型は国内の比率が高い。また金属加工型は海外が、製品開発型は諏訪地区が少なく、周辺型は地域が限定されていないといえる。それぞれの企業区分による特性の違いが現れているものと考えられる。

本調査では販売促進のための方法に関する設問を設けた。予想通り「営業員の顧客・得意先への訪問」はほぼ全回答企業で実施している。この設問に回答した企業のなかで、「営業員の顧客・得意先への訪問」の項目を選択していない1社は「親会社の機能分担会社で営業部門をもたない」と答えている。「フェアや展示会・交流会への参加」は回答企業全体の半数近くを占めるが、その比率は製品開発型では高く、金属加工型では低い。「ホームページ等、インターネットの利用」も約44%の企業で行われている。この項目では周辺型が高いがソフトウェア、環境分析を含んでいるためと考えられる。「業界紙・専門誌等での広告・投稿」は製品開発型で多く、金属加工型にはこの項目を回答した企業はない。「新しい流通チャネルの開発・構築」は製品開発型と金属加工型にみられるが、周辺型ではないという結果になっている。それぞれの業態を反映していると思われる部分もあるが、前述の売上高、利益率と考え合わせると周辺型は現状でも良好な状態にある企業が多いように思われる。なおインターネット等を使用した調査によれば、回答企業のうち17社はホームページを開設しており、さらに経営者個人も含めて15社がイーメールを利用している。

④生産活動

回答企業全体の80%近くの企業は自社固有の生産技術が「活かされている」と答えている。特に

製品開発型では多くの企業が「自社技術が活かされている」と回答している。また自社固有技術が活かされているとした39社のうちで36社はその特徴を具体的に記述していただいた。この記述では岡谷市の工業の特性を反映して、超精密・超精度の技術や各企業の保有している高度で先進的な重装備型技術や機械加工技術をあげている企業が多いが、加えて製品開発型を中心に試作・開発から製品化までの一貫体制が整っていることを特徴としてあげている企業が11社ある。その他には組織体制やソフトウェア、情報技術をあげている企業もあった。

生産工程や生産組織に特別の工夫を「施している」と回答した企業は25社である。周辺型でやや減少するものの企業区分による差異はほとんどない。その内容をみると生産工程では独自の工程や機械の採用、自動化・省力化など、生産組織では多機能化・多能工化等の人材の育成などに種々の工夫がみられる。原価意識の徹底や独立採算性の考え方などの精神的側面、国際基準の取得・海外事業によるコスト低減・先行投資・技術開発など経営戦略的な側面をあげた企業もある。

原材料・部品等の主要な調達先は国内であり、回答企業全体でみると諏訪地区が最も高く、国内、長野県内の順である。企業区分でみると金属加工型は諏訪地区と長野県内が中心であり、製品開発型は諏訪地区と国内で、周辺型は国内が中心である。

⑤新製品・新技術の開発

新製品・新技術の開発に関する情報収集は、製品ライフサイクルの短縮化、顧客要求の多様化・個性化、産業のソフト化、経済のグローバル化などのなかで、大企業から小規模企業までどの企業・産業にとっても最も重要な課題となっている。回答企業全体では「フェアや展示会・交流会への参加」「業界紙・専門誌などの記事や広告」がともに3分の2を超えている。企業区分でみると金属加工型と周辺型では「学会・研究会・研修会への参加」のみが第3位になっているが、製品開発型では、金属加工型と周辺型ではほとんど実施されていない「大学・研究機関との提携・交流」が約29%で、「学会・研究会・研修会への参加」と同率になった。その他に製品開発型の5社がその内容を記述しているが、「ユーザからの情報提供・ユーザとの情報交換・ユーザとの共同開発」「親企業との技術提携」「インターネットを利用した情報収集」となっている。

今日、新製品・新技術の開発には俊敏性が強く要請されている。そこで研究開発過程に製造部門の人材も参加させ、他企業や研究機関等との連携のもとで新製品・新技術の開発を行う企業が増加しつつある。岡谷市企業でもこの動向を反映しており、「製造部門の人材も当初から開発に参画する」とした回答が最も多く、約半数になっている。また「他企業・研究機関等との提携や共同開発」も20%余りの企業で実施されており、特に製品開発型では3分の1と多い。新製品・新技術に関する情報収集との関係で考えても納得できる結果である。「親会社の支援を中心に行う」という回答は諏訪地区、わが国中小企業のこれまでの発展経緯を反映したものであろう。

⑥組織運営と人事評価

過去5年間の従業員数をみると「ほぼ横這い」「緩やかに増加」「緩やかに減少」など比較的变化の少なかった企業が多い。われわれが岡谷市に調査の中心をおいたキッカケの一つは長野県南部地

域では求人数が求職数を上回っているとの新聞記事（日本経済新聞，1998年8月13日）であった。ここでは厳しい雇用情勢のなかで「大きく増加」や「緩やかに増加」と回答している企業に注目してみたい。回答企業で16社あるが、企業区分でみると製品開発型が10社とその半数近くに達し、最も多い。「大きく増加」と回答した企業3社はすべて製品開発型の機械メーカーである。「緩やかに増加」でも機械メーカーが多い。また金属加工型で「緩やかに増加」としている3社はすべて重装備型である。さらに周辺型の3社のうち2社はソフトウェアやサービス関連である。いずれの企業でも他と異なった特徴的な技術や製品を保持しているところが多い。

自社はそのコアコンピタンスに集中し、その他の部分をアウトソーシングする経営戦略が採用されつつある。約78%に当たる38社でアウトソーシングを行っているが、企業区分による差異はほとんどない。本調査の回答企業の多くは岡谷市の中堅企業であり、同市内および近郊に多数の小規模企業が存在するところから、協力工場・下請工場としての他企業へのアウトソーシングが多いものと思われる。また金属加工型と製品開発型では回答したすべての企業が「生産・製造活動」をアウトソーシングしていると答えている。「情報システムの構築・運用」がこれに続いているが、製品開発型、周辺型で多い。各企業区分による特徴をみると、金属加工型は「生産・製造活動」以外にはほとんどアウトソーシングを行っていない。製品開発型は逆に多様な活動がアウトソーシングの対象となっている。周辺型は個々の企業による差異が大きいといえる。

わが国企業の特徴の一つといわれている年功序列的人事評価システムの見直しが、社会的にも、企業内部でも検討されている。年俸制の採用に関する議論もあるが、多くの企業では職能給や能力主義的評価システムの採用や方法が緊急の課題として検討されていると思われる。完全な「年功序列的評価システム」や「能力主義的評価システム」は少なく、折衷的な評価システムを採用している企業が多い。企業区分による差異はほとんどなく、どの区分でも半数以上の企業が「基本は年功序列的、部分的に能力主義」と回答しており、「基本は能力主義、部分的に年功序列」が続き、他を大きく引き離している。能力主義的評価システムを採用している企業の評価システムは、実績評価・目標達成度、技術力等評価、自己評価、日常活動などを考慮している。

⑦情報システム

設計・生産の情報化が進展しており、岡谷市のような機械金属加工業が中心となっている産業集積都市では、CAD/CAMシステムは多くの企業で採用されていると考えられる。本調査の回答企業全体の約53%がCAD/CAMシステムを導入しており、特に製品開発型では3分の2の企業がこのシステムを導入している。回答企業の従業員数と合わせて考えると岡谷市企業のCAD/CAMシステムの導入は全国的にみても高い比率にある。事実、今回のアンケート調査でも岡谷・諏訪地区に創業した理由としてCADシステムの導入実績をあげている企業もあった。

回答企業全体の80%余りが経営管理や事務作業にコンピュータを利用している。この設問で経営管理や事務作業にコンピュータを「利用していない」と回答した企業のなかで5社は前述のCAD/CAMシステムを採用しており、コンピュータの導入という点では90%余りの企業になる。また「利用していない」と回答した企業のうちで1社は情報システムの構築・運用をアウトソーシングして

いる。利用内容を回答してくれた39社のうち35社は経理・会計関係に、21社は生産・在庫・購買関係に、18社は販売・売上・顧客関係に利用している。また生産ライン・工程管理・品質管理・数値制御などの生産現場での利用、グループウェアやイントラネットなどによる情報伝達と情報共有、外部との通信ネットワークでの利用をあげた企業もあった。

社内通信ネットワークは、回答企業全体の3分の1余りの企業で構築されており、非常に高い比率である。特に周辺型57.1%、製品開発型47.6%と構築の比率が高い。構築している社内通信ネットワークの種類は、汎用機中心システム、イントラネット、グループウェアの順で企業区分による差異はほとんどない。ここでの汎用機中心システムは大型コンピュータというよりも自社固有のシステムの場合が多い。その点では選択肢が不適切であった。外部の他企業・研究機関等との通信ネットワークを構築している企業は13社である。製品開発型では得意先・取引先・銀行等とのネットワークを構築している場合が多いが、金属加工型では親企業とのネットワークであるとする企業が6社のうち5社になっている。イーメールのみという企業もあるが、前述のようにホームページを開設している企業は17社、イーメールのみの企業が15社で合計32社となる。

⑧他企業等との提携と交流

生産活動のなかで新製品や新技術に関する情報収集と開発体制について述べたが、そこで重要な要素となっているのは他企業や研究機関等との提携と交流であり、1998年版『中小企業白書』によれば、取引関係にない企業や機関との連携の重要性が増すと回答している企業は、中小企業でも72.4%にのぼっている^⑧。諏訪地域の企業との提携を行っている企業は、回答企業全体のうち16社であり、周辺型で高いが、全体では必ずしも高率ではない。一方、異業種交流は回答企業全体の80%余りになり、特に周辺型、金属加工型では極めて高い。岡谷市には同市を中心としたハイコープ、NIOM（New Industrial Okaya Members：ニオム）などの交流グループもあり、これらのグループに総計で回答企業のなかの20社余りが参加している。地域企業と共同化・協業化は回答企業全体で7社で、製品開発型が4社と多くなっている。また共同化・協業化を実施している7社のうちで6社は提携も行っている。

県内企業（諏訪地区を除く）との提携を行っている企業は、回答企業全体なかで10社で、製品開発型が6社と多く、金属加工型、周辺型の順になる。この傾向は異業種交流でも変化がない。回答企業全体のなかで21社が異業種交流を行っているが、製品開発型10社、金属加工型7社、周辺型4社となっている。比率でみると企業数の少ない周辺型が約57%と最も高い。また県内企業との提携を行っている10社のなかで8社は異業種交流にも参加している。国内企業との提携・交流には20社が参加しているが、県内企業の異業種交流の場合とほぼ同一である。この結果から相対的にみて、金属加工型は諏訪地区を中心とした提携・交流を行っていること、製品開発型は県内・国内企業を中心に相対的に幅広い交流と提携を行っていること、周辺型は多地域の提携や交流に参加しているように思われる。

海外企業との提携・交流を行っている企業は、回答企業で10社であり、そのうち8社は国内企業との提携・交流も実施している。海外との提携・交流については個々の企業の特性を反映している

ものと考えられ特定の方向は見いだせない。

⑨国際化，グローバル化への対応

円高に岡谷市企業どのような方策で対応したであろうか。「自社製品の品質や独自性を高めた」という回答が最も多く、3分の2を占めた。「人件費を削減してコストを下げた」という回答は製品開発型と周辺型でやや多い。製品開発型は「海外から安い資材を調達する体制にした」「新規事業分野へ進出した」という回答の比率も相対的に高く、種々の対応策が講じられている。円高に対応して「新規事業分野に進出した」とする企業を個別的にみると、製品開発型では機械と電機、金属加工型では重装備型となっている。

海外事業活動の状況をみると、回答企業では60%余りが、特に金属加工型では4分の3以上が、輸出入も海外での販売・生産活動もしていない。「輸出入と、海外での販売活動」を含めても、海外で事業を展開していると思われる企業は8社のみである。この8社に海外事業活動に伴う国内事業の再編についてきいているが、再編を「行っている」とした企業は3社、「行っていない」とした企業は5社であった。海外進出に伴う国内雇用への影響については上記8社のうちで7社が回答しているが、「国内雇用も増加した」と回答した企業が2社、「国内雇用にはほとんど変化がなかった」と回答した企業が5社である。

海外活動を展開している企業が非常に少なく、個々の企業の状況が現れているものと思われる。さらに国際品質保証規格である ISO9001（ISO9002含む）や国際環境関連規格の ISO14001 を取得している企業は少ない。ISO9001 が3社、ISO14001が2社のみである。

4. 事業創造と地域活性化

（1）訪問調査企業と事業創造

われわれは1998年9月と1999年2月の2回にわたっては岡谷市企業8社の訪問調査を実施した。これらの企業は厳しい経済状況のなかでも売上高や営業利益率が向上し、従業員数も増加するなど良好な業績をあげている。ここでは8社のうちA社、B社、C社、D社の4社の事業創造（経営革新）について提供いただいた資料や各社の経営者（会長・社長）との面談の結果をもとに述べることにしたい。

A社は、1964年に現会長によって創立され、1984年に現在の名称に変更している。資本金2400万円、従業員数は60名で、売上高ここ3年間約50%の割合で上昇し、1998年度の売上高は約13億7000万円で、一橋大学の関満博教授、経済評論家の中沢孝夫氏の著書にも新しい研究開発型の優良企業として紹介されている⁹⁾。

事業内容をみると、創立以来の航空機板金技術を基盤として、精密板金加工試作および量産、金型・治工具の設計製作、メカトロ機器の開発試作、コンピュータソフトウェアの開発を行っており、全国に大手企業をはじめ約200社の得意先があり、量産品はほとんどなく、多くは試作品でリピート品も少ないという。同社は宮崎県にサテライト工場を持っており、本社とは通信ネットワークで

接続されている。

A 社の特徴の一つは、高度な技術と最新の機器設備であるが、その一端は最近の機器設備の高度化・システム化の過程にもみることができる。たとえば1982年に長野県ではじめて CNC (Computer Numerical Control) レーザー加工機導入、1988年にインテリジェント倉庫を中心とした MINI-FMS を完成、1989年に CAD/CAM システムに着手、1991年に無人搬送車利用の FMS を完成、イーサネット LAN 構築、1995年に ISDN による受注開始、1998年に $\pm 0.03\text{mm}$ の精密板金加工開始などである。

すなわち社内全体をネットワークで結んだ CIM 工場の構築によって、「機械にできることは機械に任せ、人は人ならではの創造性を活かした分野にシフトする」という思想を実現し、さらにそのネットワークを外部にも広げているのである。A 社の経営理念（創業の精神）は「高度な技術をもって社会に貢献する」ことであり、この経営理念からも理解されるように、人材の育成に力をいれている。

B 社は1964年に部品工場として操業を開始したが、1967年に有限会社に、1981年に現在地に新築移転し、同時に株式会社に改組している。さらに1982年には開発設計部門を、1985年にはシステム制御部門を設立し、これによって一貫受注体制を整えることとなった。現在の資本金は、4,800万円で、従業員数は約50名である。

B 社は FA 用各種自動化・省力化機械などの開発・設計・製作を中心とする会社であるが、その大きな特徴の一つは、原価集計から生産・工程管理まで全体を瞬時に把握できるコンピュータ生産管理システムを独自に構築し、ネットワーク化して、設計・製造部門だけでなく、さらに経理部門や総務部門までも含む一貫したトータルシステムを構築していることである。

B 社では自社の特徴を、①多品種少量生産の受注生産、②部品レベルでも1個2個製作・購入のものが大多数、③取引している外注工場・商社が多数、④部品の発注・受入・工程・納期などの管理、外注加工費・購入支払集計業務の工数負担が大きい、⑤テーマごとにタイムリーな採算チェックが必要と捉え、生産管理システムのねらいを、①納期遅れ対策、②原価集計のスピードアップ、③管理・経理工数の低減とスピードアップ、④営業・受注担当が現状の生産計画・工場負荷・進捗状況を把握できることにおいている。このシステムを最初から導入したわけではなく、7・8年かけて構築されたもので、全社員にコード番号が与えられ誰がどこでどのような作業を行っているかがリアルタイムで把握できるようになっている。また1998年にはコミュニケーションツールとして本社内線電話にボイスメール機能を備えた PHS を導入し、社外からの電話を各従業員に直接転送することができるようにした。

B 社は社内ネットワーク化と並行して、部課長制を廃した組織のスリム化を行い、賃金体系に能力主義を取り入れている。これからは「創造的で個性的な研究、技術開発型の企業に邁進したい」と社長は述べているが、その一つが電磁波生ゴミ処理機であり、環境問題にも積極的に対応する企業姿勢を示している。

C 社1954年に創業され、資本金2000万円、従業員数55名、年商約18億円であり、取扱製品はレンズ研磨機、レンズ皿、光学治工具、研磨材、ペレット、光学用品などである。工場は岡谷市内に2

工場があり、茨城県および秋田県に営業所を開設して全国展開を図っている。C社は現会長によってはじめられたが、レンズ加工に注目したのは、諏訪・伊那地域にレンズ加工を始める人たちが多くなり、レンズ加工の特性から、持ち運びに便利で、小資本でもよく、付加価値も高く、内陸の長野県・諏訪地域は適地であり、将来性がある。しかしレンズ加工には、レンズ皿が不可欠であるが、当時、諏訪地域にはその専門工場がなく、当地のレンズ加工業者は先進地の業者に比べて不利な状態におかれており、この課題を解決するために光学治工具専門工場の創業を考えたという。以降、C社は発展し、今日、長野県内のほとんどのレンズ工場と関わりを持っている。

C社は、バブル崩壊後も以下のような認識の下で積極的な事業活動を展開しているという。①情報関連企業の出現により地域性が崩壊した、②小さい企業の廃業により、大手と取引できなければ生き残れない。このため全国展開が必要になる、③取引先の海外流出により海外までアンテナを張る必要があるである。C社は、現時点では独自の海外営業所を持っていない。しかし中国、タイ、インドネシア、シンガポール、韓国、台湾の企業と継続的に直接取引をし、光学に必要な薬品も取り扱えるように「麻薬等原料輸出業者」の資格も取得している。C社の経営理念は「光学機械・光学治工具を通じて光学業界のために尽くす」ことであり、現在、レンズ皿日本一を目指して、高精度化、コスト削減、短納期化に努力している。

D社は1963年に創業され、資本金8000万円、従業員数は80名、1998年度の売上高21億円である。事業内容は、従来プレス加工に特化していたが、現在は精密プレス金型製作と精密プレス加工であり、ハードディスクドライブ部品、フロッピーディスクドライブ部品、OA関連部品、カメラ部品、時計部品、半導体部品、自動車車載部品などを製造している。

D社を優良企業としている要素の一つは、その高い技術開発力であり、開発技術にはステンレス部品のプレス化、真円度0.005以内の高精度歯形状、破断面のない両端面エッジ仕上げ、複雑な3次元形状を造る特殊技術など多数のものがある。しかしながらさらに重要な役割を果たしているのは海外事業活動であろう。D社は1988年シンガポールに進出したことにはじまり、同国に1991年と1993年に2社の関連会社を設置し、1994年にはマレーシア、1997年にはインドネシアに海外工場を設置している。現在の売上は国内よりも海外が多いという。この規模の企業としては非常に大きな海外事業を展開しているといっていよい。しかし社長は「海外拠点に技術・スキルのすべてを移行することは難しい」という。継続性の問題もあり、工程等は国内で確立し、できる部分から移行していくという国内と海外の棲み分けを行っている。

またD社の社長は、異業種交流グループのNIOMの代表者でもあり、他企業等との積極的な情報交換・交流を進めている。NIOMは、その特徴を海外生産・販売拠点への部品・製品の納入を支援するとしており、同社の海外展開とも関係が深い。NIOMは結成されてから10年あまりになるが、国内向けの活動も行っており、全国的なフェアや展示会等へも共同出展している。D社は20年前からこのような場に参加しているが、現在の受注の8割は展示会等の成果であるという。社長は「岡谷は生糸の時代から国際性をもっていた。地域がよくなると企業もよくなる。中小企業が1社でできることには限界があり、仲間づくりや情報交換など共に成長するということが必要だ」と述べている。ここにはD社の「技術開発を通じて社会に貢献する」という経営理念があると思われる。

る。

上記4社の経営に共通する点として、まず経営者の強力なリーダーシップと自社技術に関する確固たる自信があげられる。企業規模からみると最大の企業でも資本金8000万円、従業員数は80名であり、他の3社は50名程度である。このような企業が優良企業であるためには経営者のリーダーシップと固有で高いレベルの技術が不可欠であろう。第2につねに時代を先取りして顧客指向の事業創造に取り組んでいること、第3に情報技術の利用はもとより、提携や交流を含め他企業や海外とのネットワーク化を推進していることである。個別的にみると創業当初、A社は板金という重装備型企業であり、B社は機械加工型企業であったが、現在、受注生産中心の製品開発型企業に再生されている。C社はレンズ皿という固有の分野で大きな成果を上げている。D社はプレス加工の重装備型企業であるが、幅広い提携や交流を進め、海外展開にも積極的である。最後に各社が「技術を通じて社会に貢献する」という経営理念をあげていることも強調したい。

(2) 行政および経済団体等のサポートと企業の期待・課題

わが国の経済や地域活性化にとって、その地域の中小企業の発展は極めて重要な要素であるが、そこには個々の企業の努力によるのみでは解決できない多くの問題を抱えていることも事実であり、適切な行政や経済団体等の施策や支援を必要としている。本研究の課題の一つは行政や経済団体等の施策や支援が企業のどのように受け入れられているのか、どのような施策や支援が要望されているのかを把握することにある。そこでアンケート調査に地方自治体を中心とした行政の支援活動と、商工会議所や業界団体を中心とした経済団体等の支援活動の実態と要望を設問に盛り込んだ。ここではまずアンケート調査に基づいて行政および経済団体等のサポートと企業の期待を分析してみたい。

行政のサポートを「受けたことがある」とした企業は回答企業全体の約80%の39社となっている。企業区分による違いはほとんどない。回答企業全体では、「資金的な支援」が約68%、「展示会・交流会等の施設・設備の整備」が約55%、「技術的な支援」が約32%、「工業団地などインフラ関連整備」が約26%の順で、「人材の確保・育成の支援」「その他」は少ない。企業区分でみると金属加工型と周辺型では「技術的な支援」の比率がやや下がる。製品開発型では「技術的な支援」「人材の確保・育成の支援」も高く、相対的に多種の行政サポートが受け入れられている。

行政のサポートに比べて経済団体等のサポートを受けた企業は少なく、行政の半分以下の約39%である。特に金属加工型、周辺型で大きく減少している。回答項目に経済団体等の役割を考慮し、「経営に対する指導・助言」と「共同化・協業化の支援」を入れた。回答企業全体でみると「経営に対する指導・助言」が最も多く、「資金的な支援」が続き、さらに「人材の確保・育成の支援」の順になる。「共同化・協業化の支援」は2社のみであった。企業区分でみると、金属加工型は支援を受けた企業が少なく、「資金的な支援」が最も多い。製品開発型は「経営に対する指導・助言」が最も多いが、多様なサポートを受けている。

回答企業の4分の3余りに当たる37社は今後の行政サポートに期待している。37社のなかで28社が具体的な内容を記入していただいた。最も多いのは「資金的な支援」が10社、「受注の斡旋・紹

「紹介・情報提供」が8社、「インフラ関連整備」が7社、「研究開発・技術的な支援」が6社、「人材の確保・育成の支援」が4社、「交流会等の施設・設備の整備」が3社、「優良企業の誘致」が1社となっている。これらには岡谷市工業活性化計画の第一ステージの残されている課題とされた「地域営業力の充実・強化」「新工業インフラ整備」「開放系ネットワーク拠点の整備」が含まれており、その影響もあるものと思われる。同第二ステージの計画では、「受注の斡旋・紹介・情報提供」は地域受注体制の再構築として扱われており、「インフラ関連整備」は工業系空間の整序・維持・創出プログラムで取り上げられている。また「研究開発・技術的な支援」「人材の確保・育成の支援」は地域工業人材の輩出・養成・活躍支援と頭脳誘致活動として示されている。

今後の経済団体等のサポートに期待しているとしている企業は回答企業全体の約41%である。企業区分による差異は大きな値とはなっていない。期待している内容を14社に記入していただいた。ほぼ半数は行政サポートと同様の内容を期待しているが、「情報収集・データ化・情報提供」が4社、「経営に関する指導・助言」「共同化・協業化の支援」が各3社、「地域企業との人的・技術的交流の支援」のように商工会議所などの経済団体等の本来の役割と考えられる支援に期待が寄せられている。商工会議所等の経済団体に期待する支援は行政と重複している部分を除くと、「経営に関する指導・助言」は、企業階層別の工業活性化事業の展開として詳細に扱われており、「情報収集・データ化・情報提供」は地域受注体制の再構築と「岡谷ものづくりの記録」で部分的に示されているように思われる。「共同化・協業化の支援」の問題は明示的には取り上げられていない。

このような見方が妥当であるとすれば、岡谷市の第一ステージ、第二ステージの工業活性化計画にはアンケート調査や訪問調査で期待されたほとんどの部分を包含したものとなっている。問題があるとすれば、この計画の達成に向けていかに多くの企業の人々が積極的に参画するかであろう。

（3）岡谷市企業の課題と事業創造

平成10年版『中小企業白書』は、中小企業の創造的革新として、金融システム改革と中小企業の対応、ネットワークの活用（企業間連携、異業種交流）、経営資源の強化（技術力の向上、人材確保・育成、経営力の強化）、産学官連携の推進、規制緩和と中小企業の対応、流通機能（中小商業）の革新をあげている¹⁰⁰。ここでは回答企業49社のうちで25社から寄せられた今後の課題を上記の創造的革新との関連で整理したい。

金融システム改革と中小企業の対応の関係でみると、資金繰（銀行）対応が1企業で取り上げられたのみであった。資金的支援の問題は前節でみたように、行政サポートの重要な部分を占めており、今後の課題いうよりも、現時点での緊急を要する課題であるということを意味していよう。企業の体質強化、安定経営も企業の財務的問題としていくつかの企業で取り上げられている。

ネットワークの活用の状況も前節で提携と交流として、販売促進のための方法や新製品・新技術の情報収集の問題として扱ったが、前述のように平成10年版『中小企業白書』では、中小企業の方が今後取引に関係のない企業や機関との連携の重要性が増すと回答している。ネットワーク社会といわれる今日、大学や研究機関等との交流、共同研究や共同開発を含めてネットワークの利用は今後もますます大切なものとなるであろう。回答企業でも4社がこのような活動を展開している。

営業力や営業体制の強化は、大企業の協力工場や下請工場をして事業を展開してきた企業はもとより、多くの中小企業において最も重要な課題の一つである。受注の確保や受注量の増加という目標も営業活動と密接に関連している。営業関係の強化を直接今後の課題としてあげている企業は、この設問に回答した25社のなかで10社である。この回答をみると、単なる営業力や営業体制の強化にとどまらず、新規受注先の確保、マーケット開発、世界的なマーケットへの拡販など積極的な展開もみられる。また営業所等の活動についても、顧客満足に向けた技術情報の提供や技術アドバイス拠点としての営業所を目指している企業もあり、製品開発型企業における新しい方向として評価できる。価格競争や大企業の海外生産強化による国内生産の減少に対応する一つの方法でもあろう。

有能な人材の確保と育成は、15社と最も多くの回答企業が今後の課題として項目であった。いうまでもなく人材の確保と育成はすべての企業にとって不可欠の条件であるが、限られた従業員数で活動を展開しなければならない中小企業にとって喫緊の課題である。若手の技術者や従業員の確保や採用、従業員の高齢化に伴う技術や技能を継承するための人材の確保などが大きな問題として取り上げられているが、平成10年版『中小企業白書』によれば多くの項目で大企業勤務者よりも中小企業勤務者の満足度が高く、賃金・報酬よりも仕事内容を重視している傾向が強くなっている⁽¹¹⁾。この問題は一企業の問題として解決不可能な部分も多く、地域社会、行政、教育が一体となって「モノづくりの楽しさ・喜び」を高く評価する文化・風土を創り上げていく必要があろう。

また超高齢化社会を間近に向かえるわが国にとって、高齢技術者や女性の積極的な参加・活用の工夫も必要である。付加価値の高い事業に取り組む人材が不足している企業も多い。大企業等のリストラやスピンアウトなどによって高度の技術者を採用できる可能性もあるが、基本的には自社で育成することにならざるを得ないであろう。その場合、現代のように変化の激しい時代では基礎的な技術とともに柔軟な応用力を身につけた人材が求められる。従来、特に中小企業では厳しい条件のなかでOJTが中心の人材育成であったが、加えてOFF-JT、外部との交流も重要な要素となってくるものと思われる。

前に述べたように回答企業全体の80%は、自社固有の生産技術が活かされていると答えており、既存技術・自社の特殊技術を活かした生産、生産活動における品質や生産性の向上もあるが、自社製品の開発、自社独自の専用機の開発、新規技術の開発、ISO 9000関連の取得など積極的な展開をあげている企業が製品開発型に多い。しかし一方、短寿命製品への対応、急速なデジタル化の波への対処、コストダウン要求・製造原価の引き下げへの対応など現実的な多くの課題も抱えている。重装備型を中心に環境問題への取り組みを課題として取り上げている企業もあるが、ゴミや産業廃棄物の処理、騒音や悪臭などの問題も今後企業が取り組むべき課題である。

地域活性化の問題を考えていく場合、ベンチャービジネスの創業時や離陸過程での支援活動について検討していかなければならないが、本稿で中心としている既存企業の新規事業への進出や転換についても考慮しなければならない。回答企業のなかで2社が今後の課題として新規事業を模索・新分野への参入の研究等を行っているとしている。

しかし新規事業を立ち上げたいのだが技術面・資金面での公的サポートが表面的すぎるという見解もあり、行政のきめの細かいサポートが期待されている。また行政の対応が遅すぎるし、規制や

手続きが複雑で提出しなければならぬ書類が多すぎるとの批判も見受けられる。このようなことによって、ベンチャービジネスの創業や既存企業の新規事業への進出・転換が阻害されるというのでは企業活動の支援の役割を担っている行政や経済団体等にとっても大きな問題であろう。

5. おわりに

平成11年度『中小企業白書』の副題は「経営革新と新規創業の時代へ」であり、長期的な環境変化の下で、中小企業に期待される方向を「新規市場の開拓」「様々な経営革新への取組」「中小企業の強みの発揮」「新規企業・若年企業の成長」としている⁽¹²⁾。従来、地域活性化のために採られた方法は、政府の国土計画による「地域格差の是正」「国土の均衡ある発展」という政策の下での企業誘致が中心であった。しかしながらグローバル化の進展のなかで誘致した企業が海外や他地域に転出したり、企業城下町といわれる地域の多くが厳しい状況におかれている状況をみると、企業誘致は必ずしも地域活性化の有効な方法ではなくなっている。

一方、情報技術に顕著に見られる技術の発展と社会・経済環境の変化によって、企業の競争条件が規模の経済性や範囲の経済性から、連結ないしネットワークの経済性、速度の経済性、知識の経済性に変化してきている。規模の経済性や範囲の経済性が支配する状況においては、大量生産や多品種少量生産の観点から、大規模企業や多角化した企業が圧倒的に有利であった。しかし連結の経済性や速度の経済性、知識の経済性が意味をもつ経済では、大規模であることは必ずしも競争優位の条件ではなく、むしろ統合やネットワーク化のためのコーディネート能力、事業展開のスピード、知識の創造が重要であり、小規模企業にも大きな競争優位を獲得できる機会を与えつつあり、大きな転換点を迎えている。地域活性化の研究において必ずといってよいほど取り上げられるアメリカのシリコンバレーの発展もこのことと関係している。

本稿では既存企業の事業創造を中心に論じてきたが、岡谷諏訪地域には1957年に設置された「長野県精密工業試験場」、テクノポリス法のもとで1985年に開設された「長野県テクノハイランド開発機構」があり、さらに1997年に「長野県創業支援センター」が開設されている。長野県は「リーディング産業の成熟化、海外展開に伴う空洞化等が進行するなか、地域経済の活性化と雇用創出のための新しい起業家群の湧出、育成が急務」として同センターを長野県精密工業試験場に隣接して設置した。創業支援センターの利用条件は、①製造業、ソフトウェア業その他県が特に認める業種に属する者、②事業を開始しようとする者または事業を開始した日以後5年を経過していない者、③自主的に研究開発をしようとする意欲のある者となっている。現在11社が入居しており、新しい機器・製品・部品・技術の開発、ソフトウェアの開発などの研究・試作が行われている。

地域工業の活性化は、行政や商工会議所による計画や指導による部分もあるが、その実施は企業者・工業人によって行われる。『岡谷市企業ガイド1998年版 CD-ROM』によれば、岡谷市には岡谷機能シルク研究会、精密铸造グループ、協同組合ハイコープ、DOOM、NIOM、岡谷市機械精密工業会、岡谷市電気工業会、岡谷市計量器工業会、岡谷市表面処理工業会、岡谷市鋳鉄铸造工業会、岡谷市次世代経営者研究会（NEXT）、インダストリーウェブがある。これらの活動は第一ステージ

の残された課題である「地域営業力の充実・強化」「新工業インフラ整備」「開放系ネットワーク拠点の整備」に対応し、第二ステージの基本「岡谷ものづくり」のアピール、「ものづくり地域間」の競争と連携への参画を実現するために重要な役割を果たすものと思われる。

岡谷市次世代経営者研究会は、岡谷市の製造業の次世代を担う後継者を中心に1994年に発足した。これからの経営者および経営幹部として企業の将来を展望し、それに即した経営戦略を打ち立てていくための素地づくりを目的とした企業グループとして様々な活動を展開している。岡谷市工業は、精密・小物工業を創業した第一世代から第二世代への転換期にあたっているといわれており、第一ステージの企業小グループの形成促進で諏訪バーチャル工業団地支援とともに取り上げているように今後の岡谷市工業の発展に不可欠のものとなるであろう。

地域活性化のためには、経済の側面だけからみても、国、地方自治体・経済団体、企業のそれぞれのレベルで果たすべき役割がある。企業の事業創造や経営革新は基本的に企業自身が行うべきものである。従来の経済運営は国が立てた経済政策を地方自治体等が引き受け、様々な制度や資金的な支援を企業が受けるというものであった。しかしながら、この考え方は、地域経済に自立や自律が求められるなかで、地域住民や企業が企画し、地方自治体や国がガイドラインを示すとともに必要なインフラを整備し、調整するという方向に改めねばならない。その場合、本稿で扱ったような事業創造に積極的に取り組む地域の優良中堅企業が、地域活性化のリーダーとして重要な役割を果たすものと思われる。ここでは情報の開示による信頼の獲得と参加者が共進化（co-evolution）でできる仕組みの確立が求められることになるだろう。

（たなか・じろう 産業情報学科）

注

- (1) ここでは東京を頂点とする一極一軸型国土構造を転換し、時代の大転換を踏まえて、21世紀の国土づくりの考え方を「経済的豊かさとともに精神的豊かさを重視、多軸型国土構造に転換」に求め、「参加と連携による国土づくり」「国土基盤投資の計画的推進」「制度・体制の整備」に取り組むとしている。
- (2) 地域活性化は、本稿で取り上げている事業創造のみで達成され则认为しているわけではない。経済的側面だけみても中心市街地活性化という課題もあり、地域社会全体の活性化という問題もあるが、地域格差が所得格差、生活水準格差、就業機会格差であるとすれば基本的には地域経済の活性化を図られねばならない。
- (3) 岡谷市・岡谷商工会議所編『岡谷市工業活性化策定事業』1994年、6頁。
- (4) 通産省によって基盤的技術産業集積とは、「金型製作、鋳鍛造、メッキ等の高度な加工技術や部品製造技術、高品質な素材製造技術、ソフトウェア、デザイン等企画・設計部門を効率化する支援サービスなどを提供してきた企業群」と定義づけられている。
- (5) 岡谷市『岡谷市の工業』、1998年、1頁－10頁。
- (6) 岡谷市・岡谷商工会議所編『岡谷市工業活性化計画推進事業報告書～第二ステージに向けて』、1998年。

- (7) 本稿のアンケート調査の質問項目と集計表は下記に掲載されている。田中二郎・會田富士朗・池田正雄『優良企業創造と地域活性化—つくば国際大学共同研究報告書—』, 1999年, 42頁－55頁。
- (8) 中小企業庁編『平成10（1998）年度版中小企業白書』, 1998年, 350頁－351頁。
- (9) 関光博『空洞化を超えて』日本経済新聞社, 1997年。中沢孝夫『中小企業新時代』岩波新書, 1998年。
- (10) 中小企業庁編『平成10（1998）年度版中小企業白書』, 1998年, 第4部第2章。
- (11) 前掲書, 1998年, 375頁－376頁。
- (12) 中小企業庁編『平成11（1999）年度版中小企業白書』, 1999年, 第1部第1章。

謝辞

本研究を進めるために多くの方々のご指導とご支援・ご協力をいただいた。まず本稿のベースとなっている研究はつくば国際大学産業社会学部の會田富士朗助教授、池田正雄助教授と筆者（研究代表者）の3名による共同研究として行われたものであり、つくば国際大学共同研究資金を利用している。両助教授およびつくば国際大学に深く感謝したい。またご多忙中にもかかわらず、訪問調査に際してご指導と多くの資料を提供して下さった行政機関や経済団体等の方々、厳しい経済状況のなかで訪問調査やアンケート調査に多大のご協力をいただいた企業の方々に心から感謝したい。これらの方々のご指導とご支援・ご協力がなければ本研究は実行できなかったものと思われる。しかしながら、本稿は地域活性化と事業創造に関する筆者の見解を述べたものであり、その責任は筆者にあることはいうまでもない。

参考文献

- 荒井一博『終身雇用制と日本文化—ゲーム論的アプローチ—』中公新書, 1997年。
- 伊藤正昭『地域産業論』学文社, 1998年。
- 稲上毅・八幡成美編『中小企業の競争力基盤と人的資源』文真堂, 1999年。
- 岡谷市『岡谷の工業』, 1998年。
- 岡谷市・岡谷商工会議所編『岡谷市工業活性化計画策定事業』, 1994年。
- 岡谷市・岡谷商工会議所編『岡谷市工業活性化計画推進事業報告書～第二ステージに向けて』, 1998年。
- 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣, 1994年。
- 清成忠男・橋本寿朗編著『日本型産業集積の未来像』日本経済新聞社, 1997年。
- 経済企画庁調査局編『地域経済レポート'98』, 1998年。
- 国土庁計画・調整局監修『新しい全国総合開発ハンドブック』国政情報センター, 1998年。
- 社会経済生産性本部編『日本経営品質賞とは何か』生産性出版, 1997年。
- 関満博『空洞化を超えて』日本経済新聞社, 1997年。
- 田中二郎・會田富士朗・池田正雄『優良企業創造と地域活性化—つくば国際大学共同研究報告

- 書一』, 1999年。
- 中小企業診断協会編『平成9年度版中小企業施策の手引』同友館, 1997年。
- 中小企業診断協会編『平成11年度版中小企業施策の手引』同友館, 1999年。
- 中小企業庁編『平成9年版中小企業白書』, 1997年。
- 中小企業庁編『平成10年版中小企業白書』, 1998年。
- 中小企業庁編『平成11年版中小企業白書』, 1999年。
- 通産省編『新事業創出促進法の解説』, 1999年。
- 通産省環境立地局立地政策課編『よみがえれ街の顔』, 1998年。
- 通産省環境立地局・中小企業庁編『地域産業集積活性化法の解説』, 1998年。
- 通産省関東通産局監修『「産業集積」新時代』日刊工業新聞社, 1996年。
- 中沢孝夫『中小企業新時代』岩波新書, 1998年。
- 長野県諏訪地方事務所編『諏訪地方の商工業 平成9年度発行版』, 1997年。
- 日経ビジネス編著『なぜこの会社が強いービジョナリーカンパニーへの道ー』日経 BP 出版センター, 1996年。
- 日経連出版部編『企業行動指針実例集』日経連出版部, 1997年。
- 日興リサーチセンター編『成功するベンチャー企業はここが違う』東洋経済新報社, 1995年。
- 裕宗夫『「良い会社」の条件ー人・社会・文化のための企業像ー』中央経済社, 1997年。
- G. ハメル・C. K. プラハラード著, 一條和生訳『コア・コンピタンスー大競争時代を勝ち抜く戦略ー』日本経済新聞社, 1995年。
- 平野繁臣・松村廣一『分権時代の地域経営戦略ー地域経営学のすすめ』同友館, 1997年。
- 本間義人『国土計画を考える』中公新書, 1999年。
- 間仁田幸雄『共進化の時代』日本経済評論社, 1999年。
- 宮沢健一『業際化と情報化ー産業社会へのインパクト』有斐閣, 1988年。
- 山崎朗『日本の国土計画と地域開発』東洋経済新報社, 1998年。

Regional Activation and Business Creation — In Relation to Okaya City, Nagano Prefecture —

Jiro Tanaka

In this paper, we discuss the relation between regional activation and business creation based on the interview of local government, chamber of commerce and industry, 8 excellent companies, and the questionnaire of 49 companies in Okaya City, Nagano Prefecture.

We clarify the following points with this research. Firstly, the industrialization plans of local government, chamber of commerce and industry in Okaya City almost satisfy the requirements and the problems of companies in this city. Secondly, however, in order to promote business creation further, it is necessary to solve the problems of financial affairs, networking, marketing, human resources, technological development, and to support the establishment of new business and venture business. Finally, it is very important for the regional activation to take the leadership of regional excellent companies based on trust and co-evolution.

Key Words: Regional Activation, Business Creation, Regional Excellent Company, Trust and Co-evolution