

# 地域企業（製造業）の存立構造と将来展望

## Considerations and Prospects on the Subsistence Structure of Local Companies (Manufacturing Industry)

山崎 匡毅  
Masaki Yamazaki

### はじめに

近年、経済の国際化・円高などの進展に伴い、わが国経済は構造転換を迫られている。とくに、地方経済は、製造業の比重が高く、「モノ」づくりにかかわる国内産業の空洞化がいわゆるなかで大きな影響を受けており、地域企業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。

上田市・浅間テクノポリス圏域は本州の内陸部に位置することから、鉄鋼・石油化学などの臨海型の大規模装置産業はみられず、電気機械・輸送機械・一般機械などの部品製造を主体とした加工組立業種に特化している。これらの産業は、昭和50年代の低長成期下においても、製品の軽薄短小化・多品種少量化、マイクロエレクトロニクス等の技術革新によって急成長をとげ、いわゆる「地方の時代」の牽引車となった。この時期、坂城町にみられるような旺盛な企業家精神に支えられ、工業集積や技術集積が進行した。

ところが、昭和60年代に入り、経済の国際化・円高が進行するなかで、地域企業も重大な局面に突入した。その直接的理由は、円高・空洞化のなかで仕事量が減少したり、大幅なコストダウンを強いられたことであるが、この点は以前から地域企業が有していた根本的脆弱性に起因していた。つまり、地方経済は最終生産物を産出するメーカーではなく、大企業の手足となって部品を作る中小下請企業が主体となって構成されている。しかも、電機機械・輸送機械・一般機械の加工組立業種は、内陸に立地しているにもかかわらず、輸出型製造業である。その結果、付加価値生産性が低く、円高や空洞化の影響をものに受けるという弱点を露呈してしまったのである。

このような地域経済の現状を踏まえ、本稿では、第1に上田市の製造業の現状と役割を概観すると同時に、浅間テクノポリス構想における上田市の位置づけを若干論述する。第2に、浅間テクノポリス圏域の主な製造企業に対してアンケート調査を実施し、企業の存立基盤を考察しながら、地域企業が抱える問題点を指摘した。さらに、国際化・円高・空洞化のなかで、地域企業はどのような生き残り戦略をとろうとしているのか、その将来展望を概観し、そのうえで、政策的視点を含めて、地域企業が志向すべき道を示唆した。

### I 上田市の産業と製造業の特徴

#### 1. 産業の概要と製造業の特化状況

昭和60年における上田市の就業人口は、総数で59,003人であり、人口の約半数が就業している。そのうち、第1次産業の就業人口は5,645人(9.6%)、第2次産業の就業人口は25,484人(43.2%)、第3次産業の就業者は27,874人(47.2%)となっており、全国の産業構造に比較して、第2次産業の比率が10ポイントほど高くなっている(表1)。

本研究の目的は上田市の第2次産業、とりわけ製造業の存立基盤と将来を展望するものであるが、製造業の就業人口は昭和60年で20,982人となっており、全産業に占める割合は35.6%である。つまり、全体の1/3以上の従業者が製造業に従事しているわけであり、上田市全体に占める役割は非常に大きい。しかも、表1からもわかるように、最近の10年間において、製造業の就業人口はかなり増加しており、その比率も上昇している。

表1 上田市の産業別就業人口（15歳以上）

（昭和60年10月1日現在）

区 分	総 数				構 成 比			
	45年	50年	55年	60年	45年	50年	55年	60年
	人	人	人	人	%	%	%	%
総 数	54,790	52,273	56,092	59,003	100.0	100.0	100.0	100.0
第 一 次 産 業	11,813	8,095	6,725	5,645	21.5	15.5	12.0	9.6
農 業	11,684	7,975	6,587	5,530	21.3	15.3	11.7	9.4
林 業	88	86	100	85	0.1	0.1	0.2	0.1
漁 業	41	34	38	30	0.1	0.1	0.1	0.1
第 二 次 産 業	20,770	20,552	23,029	25,484	38.0	39.3	41.1	43.2
鉱 業	28	21	24	33	0.1	0.1	0.1	0.1
建 設 業	2,850	3,529	4,135	4,469	5.2	6.7	7.4	7.6
製 造 業	17,892	17,002	18,870	20,982	32.7	32.5	33.6	35.6
第 三 次 産 業	22,207	23,626	26,338	27,874	40.5	45.2	46.9	47.2
電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水 道 業	282	282	336	325	0.5	0.5	0.6	0.6
運 輸 ・ 通 信 業	2,491	2,376	2,379	2,262	4.5	4.5	4.3	3.8
卸 売 ・ 小 売 業 ・ 飲 食 店	9,774	10,981	12,075	12,293	17.8	21.0	21.5	20.8
金 融 ・ 保 険 業	830	988	1,150	1,407	1.5	1.9	2.1	2.4
不 動 産 業	119	188	215	256	0.2	0.4	0.4	0.4
サ ー ビ ス 業	7,490	7,484	8,881	9,975	13.7	14.3	15.8	16.9
公 務 員	1,201	1,232	1,291	1,288	2.2	2.4	2.3	2.2
分 類 不 能 の 産 業	20	95	11	68	0.1	0.2	0.0	0.1

資料：国勢調査（注）60年は上田市地方集計の結果による。第3次に分類不能の産業を含む。

上田市は、かつて東信地域の「商都」として栄えたところであり、人口比に比較して広範囲な商業圏を有していた。現在でも上田市の商業人口吸引力は、全国的に高い水準にあるが、最近ではその吸引力に陰りがみえてきた。反面、上田市の第2次産業は製造業を中心に集積が進みつつある。

上田市の製造業の概要を中分類別に示すと表2となる。この表から従業者比率の大きい順からならべると、電機29.4%、輸送機械（輸送）16.6%、食料・飲料12.1%、機械12.0%、精密4.1%となっている。それに関連して、製造品出荷額等は総額3,752億円であり、業種的には電機25.0%、食料・飲料21.0%、輸送20.1%、機械13.4%、精密3.1%の順になっている。

このように、上田市の製造業は食料・飲料を除くと電機、輸送、機械、精密などの加工組立業種（広義の機械工業）に著しく特化しており、いわゆる内陸型の工業の特徴を有している。もちろん、この点は長野県全体としていえることである。昭和60年の長野県における産業別製造品出荷額等の構成比をみると、電機37.1%、精密12.4%、機械12.1%と、やはり加工組立業種に特化している（図1）。上田市の場合、長野県に比較して食料、輸送機械の比重が大きく、その点が上田市の製造

業の特徴になっている。

製造業の構造変化を10年前と比較してみると、次の点が注目される。第1は、繊維産業は明治・大正・昭和の初期において、生糸を中心に長野県の花形産業であったが、今ではほとんど姿を消し、現在はほぼ産業としての比重は失われてしまった。第2は、加工組立業種の中でも、電機の成長が目覚しく、後に示すように、雇用吸収の面でも大きな役割を担ったことである。

このような産業構造の変化の主要因は、マイクロエレクトロニクス（ME）技術革新の進行によるものであるが、長期的にみれば、わが国の工業が軽工業から重化学工業へ、さらに先端技術型産業へと推移する構造変化に対応するものである。

さて、最近の10年間において、従業者と製造品等出荷額がどのように変化したかを示したものが図2である。この図で、上田市の軽工業の実態も知るために、産業としての比重は低いけれども、代表例と木材と家具を加えた。

図2からわかるように、まず、繊維、木材、家具のような軽工業の従業者数は大幅に減少し、出荷額の伸びも減少または若干増にとどまっている。もちろん、このことは長野県全体、全国的趨勢でもある。次に、機械、精密は、従業者数はほとん

表2 上田市の製造業の概要（中分類別、昭和60年）

市 郡 別	事 業 所 数										従 業 者 数				現金給与 総 額	原 材 料 使用額等	製 造 品 出 荷 額 等				左に含ま れている 国内消費 税	粗付加 価値額
	総額	経営組織別			従 業 者 規 模 別						総額	常 用 労 働 者		事業主 家族従業者			総 額	製造品 出荷額	加工賃 収入額	修理工 収入額		
		法人	個人	9人 以下	10 ~19	20 ~29	30 ~299	300 以上	男	女		男	女									
上田市総数	1,012	489	523	735	129	51	86	11	20,248	11,355	8,047	542	304	6,001,093	22,878,851	37,521,532	35,579,261	1,881,404	60,867	1,849,129	12,793,552	
12 食 料	87	54	33	58	12	3	13	1	1,891	882	949	33	27	462,223	2,530,441	4,323,733	4,314,910	8,823	-	-	1,793,292	
13 飲 料	6	6	-	4	-	-	1	1	549	252	297	-	-	295,625	1,311,471	3,573,481	3,573,321	160	-	1,847,060	414,930	
14 織 維	45	18	27	38	5	-	2	-	360	119	193	27	21	72,508	297,331	419,142	374,772	44,370	-	-	121,811	
15 衣 服	35	21	14	24	6	-	5	-	365	80	264	13	8	60,767	8,628	189,865	127,576	61,589	700	-	101,237	
16 木 材	31	19	12	27	3	1	-	-	176	115	42	12	7	44,303	141,623	241,485	240,191	1,158	136	-	99,862	
17 家 具	67	10	57	64	2	1	-	-	200	91	21	60	28	33,327	55,963	125,833	123,158	2,540	135	-	69,870	
18 紙	15	6	9	13	-	1	1	-	149	76	55	11	7	38,206	138,072	192,078	189,359	2,719	-	-	54,006	
19 印 刷	59	24	35	49	4	3	3	-	441	219	161	37	24	96,162	168,326	344,835	285,243	59,592	-	-	176,509	
20 化 学	4	3	1	3	-	-	1	-	220	146	68	2	2	78,611	248,689	399,838	399,838	-	-	-	151,149	
21 石 油	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
22 プラスチック	44	27	17	27	7	4	6	-	736	392	317	18	9	200,498	530,870	1,062,030	966,105	56,416	39,509	10	531,150	
23 ゴ ム	5	2	3	3	1	-	1	-	60	31	23	3	3	14,803	53,846	77,064	75,534	1,530	-	-	23,218	
24 皮	2	1	1	1	-	-	1	-	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
25 土 石	10	6	4	5	4	-	1	-	100	75	20	3	2	26,967	120,791	182,396	182,396	-	-	-	61,605	
26 鉄 鋼	4	1	3	2	1	1	-	-	39	30	4	3	2	12,365	44,177	85,554	85,554	-	-	-	41,377	
27 非 鉄	18	15	3	11	3	2	2	-	340	211	124	4	1	101,060	723,604	1,137,009	1,066,097	50,912	-	-	413,405	
28 金 属	83	40	43	66	9	2	6	-	668	387	210	50	21	177,782	267,876	675,293	429,844	245,369	80	-	407,417	
29 機 械	177	82	95	136	17	12	11	1	2,433	1,616	669	101	47	809,827	2,708,919	5,015,425	4,579,537	427,692	8,196	-	2,306,506	
30 電 機	180	96	84	103	39	15	20	3	5,962	2,853	2,991	75	43	1,623,316	6,496,273	9,366,079	8,722,503	643,429	147	2,039	2,867,767	
31 輸 送	27	28	39	44	7	3	10	3	3,357	2,432	860	41	24	1,088,537	5,953,259	7,760,807	7,528,865	220,078	11,864	-	1,807,548	
32 精 密	67	13	14	22	2	-	2	1	823	534	267	16	6	296,800	581,236	1,181,197	1,148,969	32,228	-	-	599,961	
33 武 器	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
34 そ の 他	46	17	29	35	7	3	-	1	2	2	2	31	19	2	2	2	2	2	2	100	-	2

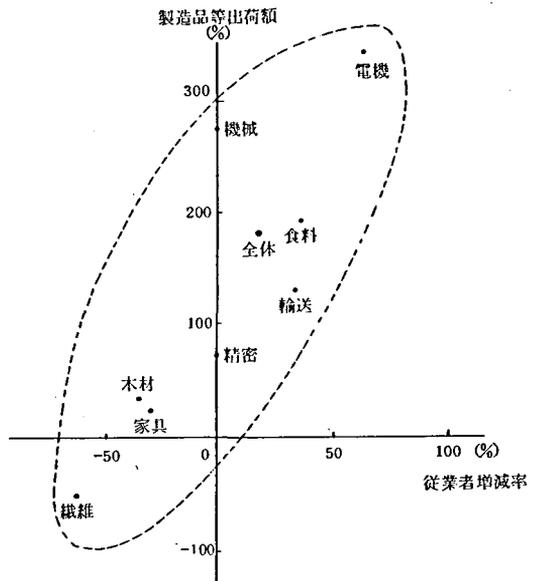
資料：「工業統計結果報告書」（長野県総務部情報統計課）昭和60年版

図1 産業別製造品出荷額等構成比 (%)

市 郡	食料	繊維	機械	電機	輸送	精密	その他
〈上田市〉							
昭和50年	19.3	7.0	9.5	15.2	23.8	7.1	
	1.1						3.1
昭和60年	21.0		13.4	25.0	20.1		
〈長野県〉							
	2.9		2.6				
昭和60年	11.5	8.8	14.7	10.7			
	1.5		4.7				
昭和60年	9.7	12.1		37.1		12.4	

(注) 昭和60年の数字には食料を飲料に入れた。

図2 従業員数と製造品出荷額等増減率の関係 (昭和50~60年)



資料：「長野県の工業」（昭和50年）  
「工業統計結果報告書」（昭和60年）

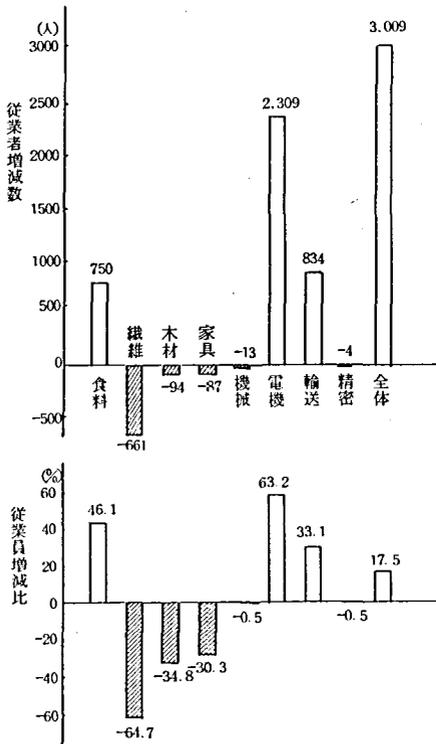
ど変化していないのに、出荷額は増加している業種である。つまり、このような業種では雇用創出力はほとんどなかったのに反し、後に示す付加価値生産性が上昇している。三番目として、食料、輸送、電機のグループであり、従業者数と出荷額の両方が増加し、次節で述べるように、雇用創出力が大きかった業種である。

図2から明らかのように、統計的にみれば右上がりの集合になっているから、出荷額が増加すれば従業者も増加する傾向にある。しかし、それらが正比例するわけではない。機械、精密のように、出荷額の増加が必ずしも従業者数増加につながらない場合もあり、雇用創出に寄与しないこともある。

## 2. 雇用の創出と付加価値生産性

前節で述べたように、最近10年間における上田市の製造業の雇用は、主として食料、電機、輸送の業種で創出されたものである。この点、代表的業種を例にとって示すと図3となる。

図3 昭和50～60年における従業員の増減状況



(注)資料：「長野県の工業」(昭和50年)  
「工業統計結果報告書」(昭和60年)

図からわかるように、製造業における全体の従業者数の増加は10年間で3,009人であり、年間平均にすると約300人である。この間の上田市の就業人口は6,730人増加したので、製造業での雇用創出は全産業の45%である。この値が大きいか小さいかの評価は別として、現在、経済のソフト化・サービス化がいわれる中で、地域の製造業の雇用創出の比率はかなり大きなものとなっている。この点は、わが国の生産拠点が地域に依存していることにかかわっている。

10年間で生じた約3,000人の雇用増加を業種別にみると、食料、電機、輸送の3者でほとんどを占めている。特に電機において約2,300人増加しており、全体の77%を占めている。電機における従業者数の大幅増加は、長野県全体についていえることであるが、上田市の特徴としては、食料における従業者数がかなり増加していることである。

さて、成長する産業もあれば衰退する産業もあるわけで、繊維、木材、家具などの軽工業は、従業者数の減少はそれほど大きくないとしても、その減少率は30%をこえている。特に、かつて上田市工業の中心的役割を果たした繊維産業は、この10年間だけでも1/3に縮小してしまった。

このような産業構造を変化させる駆動力は、通常技術革新に求められる。つまり、軽工業→重化学工業→先端技術産業という時代の潮流の中で、労働力構成も変化していくわけである。しかし、個々の労働力の移動は、純粋な技術革新に依るものではなく、その成果としての高い所得を求めて行われるものである。企業側としても、技術革新が労働力需要を高めながら利潤の増大が見込まれるときのみ雇用を拡大しようとする。ということは、別の見方をすれば、技術革新がそれほど生じなくても、何らかの原因(需要増、集積効果等)で企業の利潤率と労働力需要が上昇するならば、そこへ向って労働力移動が行われる。上田市の食料への特化は、その一例といえるだろう。

一般的に言えば、技術革新や経営努力の成果、その他の原因による企業利潤の増加は、付加価値生産性の上昇につながる。そこで過去10年間の業種別の付加価値生産性の推移をみると図4となる。この図からわかるように、付加価値生産性の高い業種として食料、機械、精密があげられる。逆に、

低い業種は繊維、家具などの業種である。

図4 業種別付加価値生産性とその推移

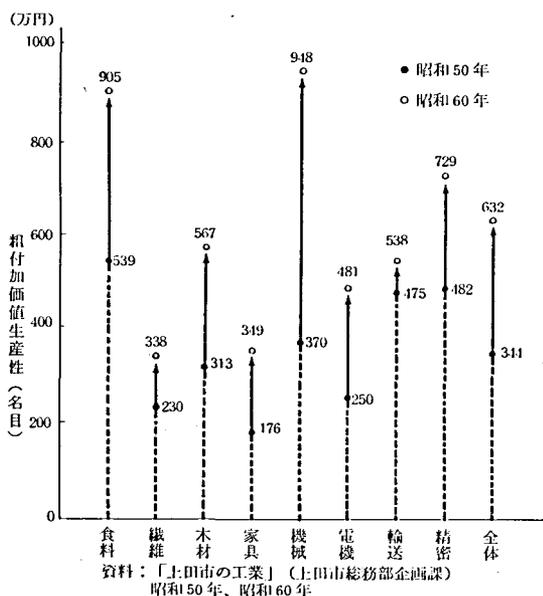


図3と図4を比較すると興味あることがわかる。通常、付加価値生産性が高かつその伸び率が高いほど労働力の吸収力が大きく、生産性の低い業種からは労働力の退出が生ずると考えられるが、このことはある意味で妥当するが、他面では妥当しない。たとえば、食料では付加価値生産性が高く、労働力の吸収も大きい。繊維、木材、家具などは付加価値生産性が低く、労働力の退出が生じた。ところが、機械、精密では付加価値生産性は高いが、労働力の吸収も退出もほとんど生じていない。

このような業種別による差異は、業種によって労働力の吸収の仕方がかなり相違することに起因するであろう。食料品の製造は、どちらかといえば労働集約的であり、付加価値生産性の上昇は労働力需要を増大させる。他方、機械や精密などの業種は資本集約的な面が強く、自動化・合理化が促進しやすく、また、技術の高度化に伴って高付加価値製品の開発も行われる。したがって、労働力の合理化を進めながら、付加価値生産性を高めることが可能である。

さらに注目すべきことは、最も雇用吸収力の大きかった電機である。電機の付加価値生産性は全体に比較しても低い水準にあるのに大きな雇用創

出が行われたわけである。昭和50年代においてME技術革新の進展に伴って電機産業が大きく成長したが、長野県のような内陸部においては、最終生産物のメーカーとしてではなく、むしろその部品を供給する企業群が成長し、立地も行われた。電機(子)部品産業は細い仕事が多く、意外と労働集約的である。そのため、女性を中心とした若年労働力の雇用が促進された。したがって、付加価値生産性がそれほど高くなくても、労働力需要は高まっていき、大きな雇用の創出がなされたと考えられる。恐らく、今後は機械産業のように、各種の合理化の努力が行われると予想されるから、電機産業における従業者数は従来のように増加しないであろう。

### 3. 中小零細企業主体の構造と相互依存性

上田市の製造業(長野県の製造業も同様)には鉄鋼、石油化学などの装置産業はほとんどないことから、何千人という事業規模をもつ巨大企業はなく、食料を除けば、ほとんど部品加工業種を主体とした中小零細企業の集合体として形成される。この点を具体的に示すと図5になる。

図5 従業者規模別事業所数(昭和50年、60年)

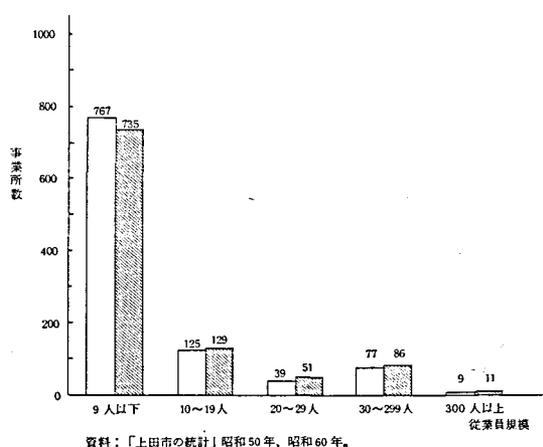


図5からわかるように、70%以上が9人以下の事業所であり、10年前と比較するとこの構造はほとんど変わっていない。上田市に存在する主な事

業所として、従業員300人以上、または従業員100人以上で資本金1億円以上のものを抜き出して表1に示す。この表から、食料と機械工業（広義）に比較的大きな事業所がみられるが、この点は既に述べた特化状況に符合する。

表3 上田市の主な事業所（従業員300人以上、または従業員100人以上で資本金1億円以上）

業種	事業所名	主要製品名	区分
機械金属 (広義)	アート金属工業 上田工場	ピストン	2
	上田日本無線 上田工場	無線通信機、超音波診断装置	2
	オオルガン 針	ミシン針、メリヤス針	2
	鐘通工業 針	マグネット工具	4
	山洋電機 上田事業所	精密モーター、配電制御器	2
	ソナノケンシ 上田工場	テープデッキ、通信器製造	1
	城南製作所	自動車部品	4
	多摩電機工業 上田工場	抵抗器	3
	東京特殊電線 上田工場	各種電線、OA機器	2
	長野計器製作所	圧力計、温度計	2
繊維	日信工業 針	自動車用ブレーキ、ピストン	4
	宮野鉄工場	自動旋盤	2
食料	笠原工業 上田工場	製糸ナイロン	1
	カネボウ絹糸京美人 針	絹糸、ナイロン	4
	エスビー食品 上田工場	香辛料	3
化学	信州ハム 針	ハム、ソーセージ	4
	明信乳業 上田工場	粉乳、バター	3
	穂高 針	弁当、すし、調理パン	4
化学	日清化学 上田工場	葉緑素、ビタミンEK活性	3

資料：浅間テクノポリス開発構想(案) (昭和60年)。

(注1) 区分は、1-製糸関係からの転換企業、2-戦争中に疎開した企業、3-高度成長期の工業進出企業、4-上田市で成長した自前企業。

(注2) 笠原工業はその後繊維部門から撤退し、電子部品組立などに進出した。

表3の区分の欄であるが、この点は上田市工業の発展の歴史に深くかかわっている。明治・大正・昭和初期においては、絹糸を中心とした製糸関係の企業が産業の主力であった。しかし、今日ではほとんど姿を消してしまった。注目すべきことは、戦争中に疎開した企業が7社あり、すべて機械工業（広義）である。

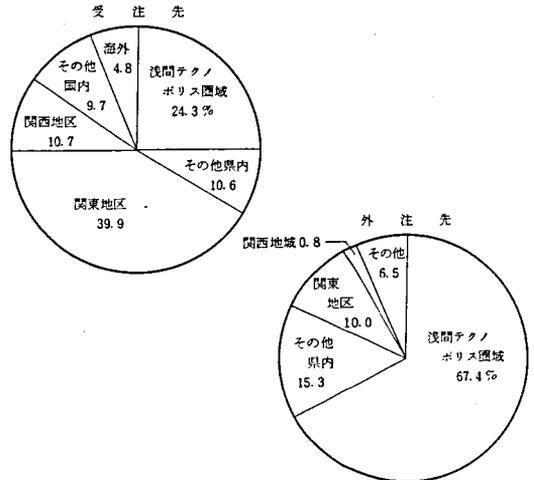
戦争中に疎開した企業の割合は、表1以外の中小零細企業においてはぐっと少なくなるが、それにしても戦時中の工場疎開がいかに地方工業の振興に寄与したかを物語っている。すなわち、戦争による工場分散が地方に技術移転をもたらし、地方工業の活性化につながったのである。

さて、上田市周辺の企業の多くは中小零細規模であるのにもかかわらず、技術水準は高く、後に述べるように、独自の技術を持っている企業も少なくない。したがって、加工組立業種を中心に企業間相互の取り引きも密接であり、相互依存関係も強い。

上田市における企業相互の取引状況を調査した

公式な資料はないが、浅間テクノポリス圏域（次節で述べる3市6町1村で構成、人口約33万人）における企業相互の取引状況をアンケート調査した結果を図6に示す。

図6 地元企業相互の取引状況



資料：浅間テクノポリス開発構想(案) (昭和60年)

図6からわかるように、受注先として一番比率が高い地方は関東で約40%、その次は浅間テクノポリス圏域の24%、関西地区約11%、その他県内11%となっており、受注面では関東圏に大きく依存している。ところが、外注先としては浅間テクノポリス圏域で67%を占めている。つまり、当圏域の技術水準はかなり高く、特殊な加工などを除けば、受注した大半は当圏域で処理しうる能力を持っていることになる。したがって、この圏域では、次節に述べるように、組立加工業種を中心とした中小零細企業群のポテンシャルは高く、先端技術型のテクノポリスとして発展する素地が備っているといえよう。

#### 4. 浅間テクノポリス構想における上田市の位置

既に述べたように、上田市を中心とした長野県の東信地方の工業の技術力とポテンシャルはかなり高いにもかかわらず、大きな問題点も存在する。その最大のものは、最終生産物（商品）のメーカーが少なく、部品加工の企業が多いため、付加価値生産性が全国レベルに達していない点であ

表4 浅間テクノポリス圏域の概況

(生産・出荷・販売額・単位百万円)

市町村	面積 km <sup>2</sup>	人口 (59.10.1)	就業人口 (59.10.1)	農業(58) 粗生産額	工業(58)			商業(57)		
					事業者数	従業員数	出荷額	商店数	従業員数	販売額
上田市	176.48	114,644	56,092	10,060	1,065	19,654	301,412	3,263	13,794	349,731
小諸市	94.01	43,430	21,674	8,759	342	5,629	80,689	1,163	4,278	79,895
佐久市	193.15	59,286	29,758	8,611	467	8,983	228,006	1,734	5,718	215,331
臼田町	83.41	16,336	8,136	2,493	97	1,894	17,362	326	1,017	14,527
軽井沢町	155.69	14,943	7,392	1,554	39	226	2,479	492	1,603	23,393
御代田町	61.54	10,833	5,260	3,732	44	2,790	40,183	204	561	8,781
北御牧村	25.95	5,353	3,178	2,574	29	471	3,265	48	141	1,994
丸子町	105.62	26,009	13,375	2,468	301	5,386	74,330	540	1,670	22,211
東部町	89.98	22,132	11,589	5,038	200	3,423	88,164	483	1,555	26,543
坂城町	53.20	16,794	8,880	2,673	321	5,951	112,292	279	888	11,567
圏域計A	1,039.03	329,959	165,334	47,962	2,905	54,407	928,183	8,532	31,225	753,974
長野市	404.08	333,523	162,645	23,442	1,790	30,820	490,583	8,512	40,413	1,379,802
長野県B	13,584.62	2,118,213	1,111,605	333,494	16,930	279,985	4,281,651	51,761	197,135	5,033,236
A/B(%)	7.6	15.6	14.9	14.4	17.2	19.4	21.7	16.5	15.8	15.0

(資料：長野県勢要覧)

る。この状況を踏まえ、工業の集積と高技術化を志向しながら総合的「まちづくり」を目指して、昭和59年に上田市、小諸市、佐久市、臼田町、軽井沢町、御代田町、丸子町、東部町、坂城町、北御牧村の3市6町1村が浅間テクノポリス推進協議会を設立し、テクノポリス法(通称)に基づいて国に認可を求めていたが、最近(昭和62年12月)認可となった。

浅間テクノポリス計画の詳細は他の資料に譲るとして、当圏域の概況を表2に示す。ただ、母都市は当圏域になく(母都市は人口15万人を満すことが必要)、北信地区の長野市となっている。

表4からわかるように、浅間テクノポリス圏域の長野県に占める人口比率は15.6%であるが、工業出荷額に占める比率は21.7%となっており、当圏域の高い工業集積度を物語っている。また、坂城町にみられるように、企業家精神も旺盛な地域でもある。

浅間テクノポリス構想では、現在の工業集積や技術蓄積を活かし、企業が自前で技術開発力を発揮できる水準、すなわち自主技術開発型企業の育成をしながら、付加価値生産性の向上を目指している。さらに、テクノポリス構想では、単なる先端技術への対応ではなく、各地域の特性に合わせて都市機能のあり方、住環境の促進、学術・研究機能の強化など、総合的「まちづくり」を志向し

ていることが特徴となっている。

上田市は浅間テクノポリスの最大の都市であり、人口は約12万人である。上田市は古くから東信地域において文化・教育・商業・工業の中心的役割を占め、浅間テクノポリスにおいても副母都市として位置づけられ、母都市の機能を補完することになっている。

テクノポリスにおいては、その性格からして特に研究・学術機能の強化が大きな課題になるが、そのために浅間テクノポリスでは3つのリサーチパーク——上田リサーチパーク、浅間山麓リサーチパーク、佐久リサーチパーク——の形成が予定されている。上田リサーチパークはその中で最も立地条件が優れており、その機能整備が期待される。本学もその1つとして学術・研究の一翼を担うことになっているわけであり、今後、地域との密接な連携が求められている。

## II 地域企業の存立基盤と将来

### — アンケート調査を踏まえて —

#### 1. 問題意識と調査目的

本研究の目的は地域企業(製造業)の存立基盤を技術革新や経営革新との関連で探究し、さらに

その将来を展望しようとするものである。今日、ME（マイクロエレクトロニクス）を中心とした技術革新が急速に進行し、国際経済が激変する中において、地域企業を取りまく経営環境は厳しさを増しており、日本経済の構造変化という大きな渦巻の中で地域企業は21世紀を目指して苦闘している。

そこで、ここでは地域企業の過去の実績を踏まえ、現在の状況、さらには将来展望という時系列的軌跡を調査することによって、地域企業が何をよりどころに存立しているのか、いかに技術開発に力を入れているか、さらに自社の将来に対してどのような展望をもっているのか、という点を明らかにしていきたい。そのために、以下に述べる3項目を重点課題として調査を行った。

#### (1) 地域企業の過去5年間の実績

戦後、順調に成長していた日本経済も、1970年代に入ると大きな経済変動の嵐に見舞われるようになった。1ドル＝360円という固定相場制が崩壊したドル・ショック（71年）、中東戦争を契機とした第1次オイル・ショック（73年）、さらに第2次オイル・ショック（79～80年）と大きな経済変化が続発した。

しかし、わが国経済はもち前の機動性と勤勉性を発揮し、これらの危機を乗り越えてきた。その原動力は何といってもME技術革新の進行であり、それに伴う省エネルギー化、製品の軽薄短小化、高品質化であった。同時に、国民のニーズが多様化し、企業においては多品種少量生産へと移行したが、この面でもわが国の企業は迅速に対応してきた。

1981～85年の5年間は、景気の好・不況はあったにせよ、為替相場の安定ということもあり、総体とすれば経済は比較的順調に推移した。ME技術革新は一層進み、わが国の国際競争力がますます強化された時期でもある。

もちろん、当圏域のような地方においても、各種のME技術が浸透し、製造工程の自動化、新製品の開発、精度・品質の向上などがなされた。この意味で、この5年間は地域企業の技術革新が急速に進んだ時期といえよう。

そこで、過去5年間において地域企業で行った

具体的成果——精度・品質の向上、製品開発、コストの引き下げ、製造工程の自動化、納期の短期化、レイアウトの変更など——を調査した。また、それに関連して新製品や高付加価値製品の出荷状況、技術開発の状況などを調査し、当圏域の企業の実績を概観することにした。

#### (2) 地域企業の現状について

企業の現状を考察する際大切なことは、その企業の存立基盤が何であるかを知ることである。従来の二重構造に代表される考え方によれば、地方の下請的中小零細企業は、低賃金労働者によって支えられているとの見方が強く出されていた。今日においても、もちろんそのような部分が残存しているにしても、現在の地域企業は、中小企業といえども、もっと技術的なものに依拠しているのではないか。地域企業の将来にも関連して、このことが特に重要であるとの視点から、企業の販売面と生産面から存立基盤を調査した。

具体的には、製品価格や工賃、品質・精度独自製品の有無、納期の正確さ、市場開発力、組織力などの問題にかかわっているが、それらを各企業がどのように評価しているかが重要である。また、生産基盤と関連して、従業員の熟練度、パートや高齢者の存在、製品開発の技術力、製造工程の自動化、工程管理の改善、取引先とのつきあいの問題などを調べるのが重要である。

さらに、現実問題として、地域企業が現在どのような問題に直面しているか、一番困っていることは何かを把握しておくことも重要である。当然、企業が直面する問題は、その時々企業環境に大きく左右される。本調査は、為替相場が1ドルあたり155円ぐらいに上昇した時期のものである。その意味では、かなり特殊な状況下での調査ともいえるが、現時点での企業の悩みを知る上では重要な資料を提供する。

#### (3) 長期的将来の展望について

地域企業を研究する際、その長期的存立基盤について展望することも重要な課題である。しかし、半年先、1年先がわからない今日の経済環境にあって、長期展望は可能であろうか。また、そのような試みは、意義があるだろうか。

このような疑問に対して、われわれは明快な答は与えられないが、次のことはいえるのではないか。つまり、将来おきるであろう変化は、現時点では明確な形として現れていないとしても、その前兆は必ずあるはずである。そして、その前兆を一早く察知して、来たるべき事態に備え、経営の軌道修正の準備を行うことが重要である。

将来は、過去と現在の延長上にあるから、将来を語るためには過去と現在の状況を十分認識し、その中から来たるべき時代の予兆を見い出さねばならない。

このような点を念頭において、本調査においては、まず中長期（5～10年）的将来について、企業の存立基盤の不安の有無を調べると同時に、その不安の理由についても質問した。次に、将来生き残り発展するための企業戦略として最も重視しているものを調査し、多くの企業がいかんして生き残りをかけているかを知る手がかりにした。さらに、浅間テクノポリス構想では、自主技術開発企業の育成を目指しているので、経営の活性化に関連して、この点についても調査した。

## 2. 調査の概要と方法

### (1) 調査対象

調査対象は、浅間テクノポリス圏域に事業所をもつ製造企業である。原則として当圏域の従業員30人以上の企業としたが、それより小規模の企業行動の調査も重要であるとの判断から、上田市については従業員規模10～29人についても調査に組み込まれた。表5に示すように、全部で500社である。

### (2) 調査の方法

本調査の実施時期は、昭和61年9月である。但し、調査票には8月末日の状況について記入してもらおうよう依頼した。

調査の方法は、調査対象500社に対して、郵送法によるアンケート調査方式で行った（表5）。また、本調査では、回答者を事業主のみに指定した。というのは、本調査の目的が将来への展望という極めて経営戦略的な要素にかかわっているからである。

なお、具体的調査項目の作成にあたっては、全国との比較の点から、『技術革新下の中小企業』（日本労働協会、昭和60年）を一部参照した。

表5. アンケート調査用紙郵送先

	10～ 29人	30～ 49人	50～ 99人	100～ 299人	300人 以上	計
上田市	174	37	27	20	12	270
小諸市		10	12	7	2	31
佐久市		25	20	11	3	59
丸子町		18	7	6	3	34
東部町		18	9	6	1	34
御代田町		1	3	1	3	8
軽井沢町						0
坂城町		14	10	5	6	35
白田町		18	6	1		25
北御牧村		2	2			4
計	174	143	96	57	30	500

（『長野県工場名鑑』（昭和60年版）よりリストアップ）

### (3) 回答企業の概略

#### ① 回答率と事業規模

まず、回答企業は対象500社中178社であり、回答率は35.6%である。したがって、この回答率で調査結果を考える必要がある。というのは、サンプルには偏りがつきものであり、しかも通常は比較的良い方に偏っていると考えられるからである。

回答率が低かった理由としては、第1に調査の性格上回答者を事業主に限定したこと、第2に経営に関する微妙な点や将来戦略まで尋ねたことがあげられよう。

次に、回答企業の規模を資本金別、従業員数別、年間売上高別に表6に示した。

表6 回答企業の事業規模

区分	規模の内容						計
資本金	500万円未満	500～1,000万円未満	1,000～3,000万円未満	3,000～5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1億円以上	
企業数	25 (14.0%)	29 (16.3%)	52 (29.2%)	27 (15.2%)	20 (11.2%)	25 (14.0%)	178 (100%)
従業員数	10～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300～999人	1000人以上	
企業数	45 (25.3%)	33 (18.5%)	41 (23.0%)	35 (19.7%)	17 (9.6%)	7 (3.9%)	178 (100%)
年間売上高	5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1～3億円未満	3～10億円未満	10～50億円未満	50億円以上	
企業数	4 (2.2%)	11 (6.2%)	32 (18.0%)	50 (28.1%)	52 (29.2%)	29 (16.3%)	178 (100%)

この表と表5を比較すれば、従業員規模別の回答率が出るわけであるが、実際は調査台帳に載っている従業員数と現実の従業員数では異っている

場合もあるので、従業員規模別の正確な回答率は算出できない。小規模企業ほど回答率が低い傾向があるのは、小規模企業ほど事業主は日常業務に追われ、将来展望をもちにくいこと、またテクノポリス構想などに比較的兴趣が薄いことによると考えられる。

## ② 産業分類

業種の分類は、日本標準産業分類を参照しているが、同じではない。当圏域で比較的多い業種に限定した(参考資料)。プラスチック加工は、調査票のその他の業種から抜き出して一項目を設けた。また、木工には、木材・製材を含めた。

## ③ 回答企業の業種および業態

表7に業種および業態の状況を示す。この表からもわかるように、当圏域の特色を反映して、電気機械の業種の回答数が最も多い。業態として一番多いのは、「他社からの発注品の殆どは自社内で一貫生産している」企業である。このことは、当圏域では比較的部品の加工・製造が多く、しかも自社内でそれを殆ど製造しうることを示している。

表7 回答企業の業種および業態

業種	食料	繊維	木工・木材	鉄鋼・非鉄	金属	一般機械
企業数	13 (7.3%)	7 (3.9%)	7 (3.9%)	7 (3.9%)	12 (6.7%)	15 (8.4%)
業種	電気機械	輸送機械	精密機械	プラスチック加工	その他	計
企業数	43 (24.2%)	18 (10.1%)	18 (10.1%)	12 (6.7%)	26 (14.6%)	178 (100%)

業態	企業数
自社開発製品の殆どは自社内で一貫生産している。	58 (31.9%)
他社からの発注品の殆どは自社内で一貫生産している。	86 (47.3%)
自社開発製品の殆どは下請け利用生産している。	9 (4.9%)
他社からの発注品の殆どは下請け利用生産している。	11 (6.0%)
その他	18 (9.9%)

④ 複数に回答している企業があるため合計が178社とならない。

## ④ 回答企業の創業年と経営者

創業年と経営者の関係を表8に示す。この表から、創業者ないしその血縁関係にあるものが経営権を握っている場合が多い。つまり、地域企業はオーナー経営者が多いわけである。また、創業年が古いほど息子などの代替わりが進んでいることは当然としても、全体としてはそれほど代替わりは進んでいない。このことは、今後の後継者作り

の重要性を示している。

表8 回答企業の創業年と経営者

創業年 経営者	昭和19 年以前	昭和20 年代	昭和30 年代	昭和40 年代	昭和50 年代	昭和60 年代	計
創業者	5	12	22	29	14	0	82 (46.1%)
創業者と血縁関係にある後継者	23	15	10	6	1	0	55 (30.9%)
創業者の共同経営者	0	3	1	1	1	0	6 (3.4%)
創業者と血縁関係がない	6	6	4	4	2	1	23 (12.9%)
その他	1	1	2	3	5	0	12 (6.7%)
計	35 (19.7%)	37 (20.8%)	39 (21.9%)	43 (24.2%)	23 (12.9%)	1 (0.6%)	178 (100%)

④ その他の多くは、親会社の派遣や合弁企業である。

## 3. 調査結果——地域企業の現状

### (1) 他社に比較して優れている点、劣っている点は何か

地域企業は、自社の優れている点をどのように評価しているであろうか。販売面からみた結果を表9に示す。この表から一番多いものは、「製品の品質・精度が高い」が44.4%であり次いで「独自の製品をもっている」が25.3%となっている。一方、「製品価格や工賃の安さ」を売りものしている企業はわずか4.5%にすぎない。

本調査の数字は、若干の相違はあるものの全国的な調査(前掲の『技術革新下の中小企業』)とはほとんど同じである。つまり、今日の中小企業の多くは、製品や工賃の安さではなく、製品の品質・精度の高さ、独自の製品の保持に自社の優れている点を見出ししており、それは多分に技術的なものに関連している。

従業員規模別にみると、「製品の品質・製度が高い」、「独自の製品をもっている」という回答比率は、規模が大き企業ほど高い傾向を示す。反対に、小規模な企業ほど「製品の価格や工賃が安い」や「納期の正確さ、短い納期」を売りものにしていく。

さて、今度は他社に比較して劣っている点であるが、一番多いのが「独自の製品をもっていない」の38.2%である。とくにこの比率は小規模な企業

ほど高く、下請けが多い地域企業の弱点となっているようである。

次に多いものが、意外にも「組織力が弱い」とする企業の21.9%である。この点は、経営者と直接話をするとわかるが、組織を円滑に維持するための中間管理者や社員の教育にかなり苦勞しているようである。第3位が「製品の価格や工賃が高い」とする企業の20.2%であり、この悩みは企業規模にかかわらず現われている。

他社より劣っている点で、「その他」の比率が多い。とくに、従業員300人以上の企業で目立っている。この点を若干補足すると、技術者・管理者などの人材不足、市場開拓力や販売力の弱さをあげる企業が比較的多くみられた。また、少数ではあるが、輸送網や立地条件の悪さ、従業員の高齢化、受注量の変動による生産出荷の変動などをあげる企業があった。

表9 販売面からみて優れている点、劣っている点  
(従業員規模別)

従業員		10~29人	30~49人	50~99人	100~299人	300~999人	1000人以上	計
他社に比較して特にすぐれている点	製品価格や工賃が安い	4	1	1	1	1	0	8 (4.5%)
	製品の品質・精度が高い	23	12	19	11	7	7	79 (44.4%)
	独自の製品を持っている	8	3	2	15	7	0	45 (25.3%)
	納期の正確さ、短い納期	10	9	6	3	0	0	28 (15.7%)
	市場開拓力がある	0	1	1	1	1	0	4 (2.2%)
	組織力がある	0	4	1	3	0	0	8 (4.5%)
	その他	0	3	1	1	1	0	6 (3.4%)
他社に比較して劣っている点	製品価格や工賃が高い	7	6	11	4	7	1	36 (20.2%)
	製品の品質・精度が悪い	1	1	1	0	1	0	4 (2.2%)
	独自の製品を持っていない	24	12	18	14	0	0	68 (38.2%)
	納期の不正確さ、長い納期	0	2	1	3	0	0	6 (3.4%)
	組織力が弱い	12	8	7	9	2	1	39 (21.9%)
	その他	1	4	3	5	7	5	25 (14.0%)

業種別の表は、紙幅の都合で省略するが、若干注目点だけ述べると、他社に比較して「製品・精度が高い」の回答は、金属、機械、電機、輸送機械、精密機械に多くみられる。この理由として、この分野は製品の高度化への要求が高まっており、

それらの部品を生産している企業が、その要請に沿って行動したからであろう。また、「独自の製品をもっている」と回答した企業の比率は、食料、繊維、木工の業種に多いが、この分野は最終生産物の製造に関する企業が多く、製品の差別化がしやすい分野であることによると考えられる。

一方、他社に比較して劣っている点では、「独自の製品をもっていない」という回答が金属、電機、精密機械の業種に多くみられる。この点は、部品製造が中心の加工組立型業種の特徴である。

上述の優れている面と重ね合わせれば、当圏域の主力産業である加工組立型企業の強さと弱さが浮び上ってくる。つまり、製品の品質・精度には自信をもっているが、最終生産物の産出まで到達しているところが少ないのである。この点は、後に触れる製品の付加価値の問題に深く関連している。

## (2) 地域企業の生産基盤を支える要因は何か

生産面からみた存立基盤は何であろうか。従来、地域の中小企業は、二重構造の下請けの役割として捉えられ、低賃金労働によって支えられているとの見方が強かった。確かに現在でもそのような面があることは否定しえない。しかし、前節でも触れたように、今日の多くの経営者は、もっと技術的な面に存立基盤を求めている。

事実、表10をみてわかるように、「パート、高齢者などの賃金の安い労働者」に生産の存立基盤を求める経営者は全くいない。全国的調査でもこの比率は非常に低く(3~4%)、低賃金に存立基盤を求めている中小企業はほとんどない。

一番比率の高いものは、「取引先との長い付き合い」の31.5%である。この点も全国的調査と同じであるが、当圏域では全国の数字より4ポイントほど高くなっている。このことは、当圏域の企業相互の密着力の強さを物語っているといえよう。この傾向は、当然のこととして、小規模企業ほど大きく、業種別には食料、繊維、木工などのどちらかといえば高技術にかかわらない分野が多い。

二番目に多いものは「製品の開発を行う技術力」で20.8%であり、企業規模が大きくなるにつれその比率は高くなる傾向がある。業種的には、機械、電機、精密などに多くみられるが、この分野で技術革新が急速に進行したことを物語っている。

三番目の「自動化・省力化機械の導入」の比率は19.1%で、全国的数字より5ポイント以上も上回っている。このことは、調査時点の相違にも起因するが、やはり当圏域の企業の自動化への熱意であろう。とくに注目すべきことは、小規模企業においてその比率が高いことである。

表10 生産基盤を支える要因（従業員規模別）

内 訳	従業員						計
	10~29人	30~49人	50~99人	100~299人	300~999人	1000人以上	
従業員の熟練度や質が高い	9	3	10	5	0	1	28 (15.7%)
パート・高齢者などの賃金の安い従業員	0	0	0	0	0	0	0 (0.0%)
製品の開発を行う技術力	4	3	6	13	9	2	37 (20.8%)
自動化・省力化機械の導入	10	7	5	5	4	3	34 (19.1%)
工程管理・作業改善などによるコストダウン	5	3	5	5	2	0	20 (11.2%)
取引先との良いおつきあい	16	16	15	6	2	1	56 (31.5%)
その他	1	1	0	1	0	0	3 (1.7%)

(3) 現在直面している問題点は何か

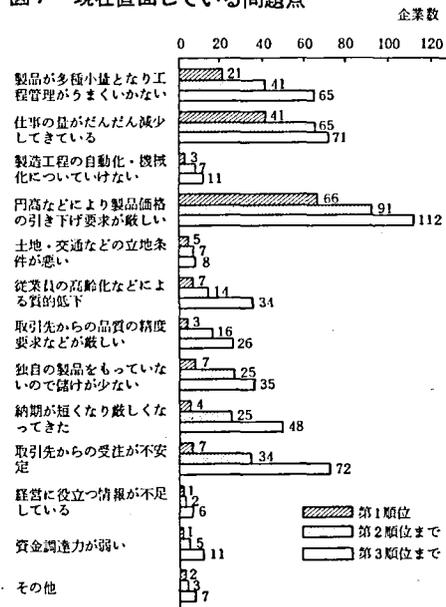
それでは、地域企業が現在直面している問題点は何であろうか。第3順位まで尋ねた結果をグラフに示すと図7となる。業種別にみた結果は表11

表11 現在直面している問題点（業種別）

内 容	業 種													計
	食料品	織 維	木工・木材	鉄鋼・非鉄	金 属	一 般 機 械	電 機 機 械	輸 送 機 械	精 機	密 機	プラスチック加工	その他		
製品が多種小量となり工程管理がうまくいかない	5	2	1	0	0	2	3	2	0	1	5	21 (12.5%)		
仕事の量がだんだん減少してきている	0	3	2	4	5	5	5	2	5	2	8	41 (24.4%)		
製造工程の自動化・機械化についていけない	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3 (1.8%)		
円高などにより製品価格の引き下げ要求が厳しい	0	1	0	2	3	4	26	9	11	8	2	66 (39.3%)		
土地・交通などの立地条件が悪い	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	5 (3.0%)		
従業員の高齢化などによる賃金の低下	4	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	7 (4.2%)		
取引先からの品質の精度要求などが厳しい	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3 (1.8%)		
独自の製品をもっていないので儲けが少ない	1	1	0	0	0	2	2	1	0	0	0	7 (4.2%)		
納期が短くなり厳しくなってきた	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	4 (2.4%)		
取引先からの受注が不安定	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	3	7 (4.2%)		
経営に役立つ情報が不足している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 (0.6%)		
資金調達が弱い	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1 (0.6%)		
その他	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2 (1.2%)		

注 無回答があるので合計が178社とはならない（以下の図表についても同様である）。

図7 現在直面している問題点



に示す。

最も比率が高いのは、「円高などにより製品価格の引き下げ要求が厳しい」とするものであり、調査時点（昭和61年9月）の状況をよく物語っている。すでに述べたように、当圏域は最終生産物としての直接輸出する企業が少なくとしても、部品として間接的に輸出している企業が多い。当然、

それらに密接に関連する業種——電機、輸送機械、精密、プラスチック加工など——は円高問題が当面の重要課題になっている。

さて、2番目は「仕事の量がだんだん減少してきている」というものである。この問題に直面している業種としては、一つには繊維、木工などの軽工業であり、後進国に席を譲りつつある分野である。他は、鉄鋼・非鉄、金属などの重厚長大産業に関するもので、産業構造転換の波を受けている分野である。

紙幅の都合で従業員規模別の結果は省略するが、仕事の量が減少して困ると答えた企業は、小規模なものほど多い。つまり、小規模企業ほど受注量が減少する傾向があり、今後零細な企業が生き残ることの厳しさを示唆している。

3番目は「製品が多種小量となり工程管理がうまくいかない」とするものであり、最近の製品の多様化と少ないロット管理に企業が悩んでいることがわかる。

以下、目立ったものとして、「取引先からの受注が不安定である」、「納期が短く厳しくなってきた」、「独自の製品をもっていないのでうけがが少ない」があり、この点も地域企業の大きな問題となっている。

取引先からの受注の不安定さは、ときとしてその企業の存立基盤を揺がしかねない問題である。経営者の間でも、「取引先はできれば集中し効率よくしたい」とする経営者と、「いや、できれば分散してリスクを避けたい」とする経営者の意見の不一致がみられ、受注の安定的確保に腐心している様子が見えがえた。どちらの意見が妥当であるかは一概に言えないが、この問題の本質は、つまるところ取引先とどの程度信頼関係を築けるか、そのためにはどのような経営努力をしなければならないかに依存している。

また、納期が短期間で厳しさを増していることは、円高によるディスインフレ（物価下落）と無縁ではない。つまり、企業はできるだけ在庫は持たないようにして、製品を早く売ってしまおうとする。したがって、下請先などには極力短い納期を要求するようになる。この傾向は、ディスインフレが続く限り厳しくなるであろう。そして、それに対応できない企業は生き残ることがむづかし

くなっていくと考えられる。

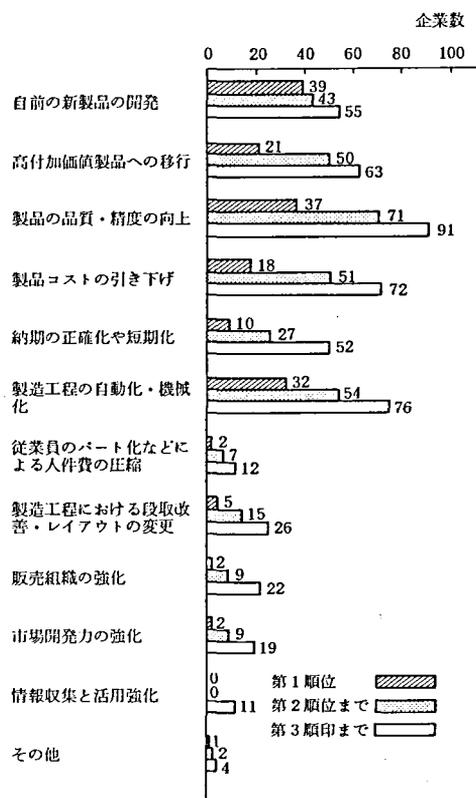
#### 4. 地域企業の過去5年間の推移

##### (1) 地域企業が最も力を入れた点は何か

企業が過去5年間で最も力を入れた点は何か。第3順位まで尋ねてみた。その結果を図8に示す。第1順位と第3順位まで含めたものでは、若干回答順位が異なるが、とくに多かったものは、「製品の品質・精度の向上」「自前の新製品の開発」「製造工程の自動化・機械化」「高付加価値製品への移行」「製品コストの引き下げ」である。

もちろん、それらの目標は相互に密接に関連している。たとえば、自前の新製品の開発は、高付加価値製品へつながるものであるし、自動化・機械化は製品コストの引き下げにつながっている。その点はともかく、最近の地域企業の力点が、技術的向上を基軸におかれていることは明らかである。

図8 5年間で最も力を入れた点



それに反し、「販売組織の強化」「市場開発力の強化」をあげた企業が意外と少ないのは、すでに指摘したように、当圏域では最終生産物を自分のブランドで販売している企業が少ないことによる。また、「情報収集と活用強化」もほとんどみられない。この点も地域企業の特徴であるかもしれないが、事業がむずかしくなりつつある今日、経営情報を積極的に活用する姿勢が求められるのではないか。

さて、企業規模別、業種別の結果は紙幅の都合で省略し、若干の注意点を述べておこう。

まず、企業規模が大きいほど、「自前の新製品の開発」「高付加価値への移行」への比率が高くなる傾向がある。つまり、自前の新製品を開発し高付加価値を生み出すためには、それなりの技術力と資本が要求されるわけである。これに対して、「製品の品質・精度の向上」「製品コストの引き下げ」「製造工程の自動化・機械化」への努力は、企業規模にかかわらず多くみられる。また、「納期の正確化や短期化」「従業員のパート化などによる人件費の圧縮」などは、小規模企業に多くみられ、この点は小規模企業の立場を反映したものとなっている。

次に業種別にみると、「自前の新製品の開発」「高付加価値製品への移行」の回答率は、食料、繊維、電機、精密などで比較的高くなっている。食料、繊維で高いのは、最終生産物に関する企業が多いものと考えられ、一方、電機、精密で多くみられるのは、部品から半完成品へ、さらに完成品の製造へと志向しているからであろう。

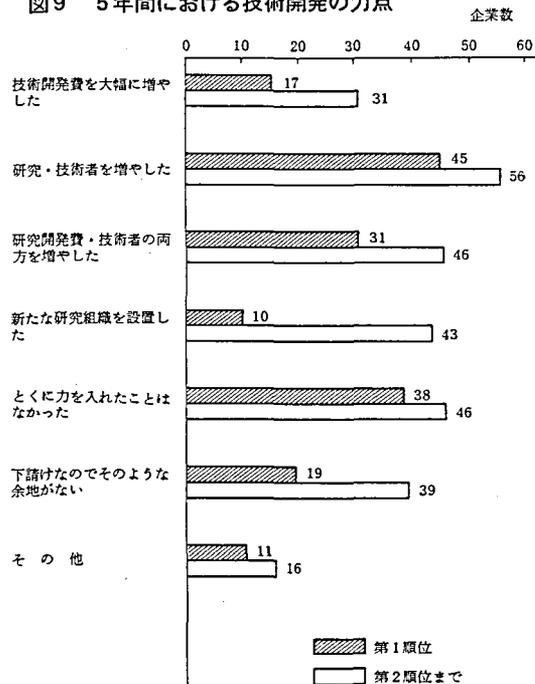
「製品の品質・精度の向上」「製品コストの引き下げ」「製造工程の自動化・機械化」への努力は、すべての業種で比較的均等にみられる。規模別の結果との点も考慮すると、これらへの努力は企業規模、業種にそれほど偏りなく、企業が一般的に行っている。

また、「従業員のパート化などによる人件費の圧縮」をあげる企業は、食料、繊維、木工に若干みられる程度である。これらの分野は労働集約的な生産方法に依らざるをえないからであろう。ただ、NICSなどの賃金がわが国の数分の1程度であることを考えれば、これらの分野はますます苦しくなりそうである。

## (2) 技術開発にどのような努力をしたか

高技術が進展する中で、地域企業は技術開発にどのような努力をしたかを尋ねてみた。その結果を第2順位まで図9に示す。

図9 5年間における技術開発の力点



最も回答が多いのは「研究・技術者を増やした」であり、以下「研究開発費・技術者の両方を増やした」「研究開発費を大幅に増やした」「新たな研究組織を設置した」の順になっている。浅間テクノポリス構想においては、自主技術開発型の企業の育成を目指しているが、そのためには、当然のこととして研究・技術者を増やし、開発費用を投じなければならない。当圏域では、後に詳述するように、かなり自主技術開発が進んでおり、企業の研究開発への意欲は旺盛である。

その一方で、「とくに力を入れたことはなかった」「下請けなのでそのような余地はない」との回答もかなりみられ、地域企業における技術開発の二極分化——研究開発型に脱皮していく企業がある一方で、他に下請けに専念する企業の存在——が現われているようである。

技術開発の力点を従業員規模別にみると、研究・技術者や研究開発費を積極的に増加している企業は、予想されるように、大規模企業で多くなっ

ている。また、注目すべきことは、従業員30～99人の地方中堅企業で新たな研究組織を設置する動きがみられたことであり、そのような企業の中から自主技術開発型企業が育っていくのではないかと。

逆に、「とくに力を入れたことはなかった」「下請けなのでそのような余地はない」とする回答比率は、これまた当然であるが、小規模企業ほど高くなっている。

### (3) コスト低減はどのようになされたか

製品コストの低減への努力は、地域企業が生き残るための最も重要な条件である。「品質・精度はあたりまえ」「納期もあたりまえ」といわれる最近の状況にあっては、最後に決め手になる要素は如何に他社より安く供給できるかである。しかも、円高デフレが進む中にあると、コスト低減への圧力はますます強まるであろう。

まず、過去5年間におけるコスト低減の有無を尋ねた結果を表12に示す(従業員規模別)。この表からわかるように、「コスト低減があった」と答えた企業は、全体の75.3%に達している。反面、「なかった」と答えた企業は、わずか11.8%にすぎない。全国的調査と比較しても、「ある」と答えた企業の割合は24ポイントも上回っており、当圏域企業の努力がうかがえる。

規模別にみると、コスト低減のあった企業比率は、規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。このことは、次節で述べる自動化・機械化に関する。つまり、大規模企業ほど資金的に製造工程の自動化・機械化が可能であり、コスト低減が生じやすいのである。その一方で、「コスト低減はなかった」「どちらともいえない」は小規模企業ほど高い比率になっている。

表12 5年間におけるコスト低減の有無(従業員規模別)

従業員数	10～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300～999人	1000人以上	計
有無							
コストの低減はなかった	10	3	3	2	1	1	20 (11.8%)
コストの低減があった	24	22	32	28	16	6	128 (75.3%)
どちらともいえない	7	6	6	3	0	0	22 (12.9%)

次に、コスト低減の理由について第2順位まで尋ねてみた。その結果を図10に示す。その理由で

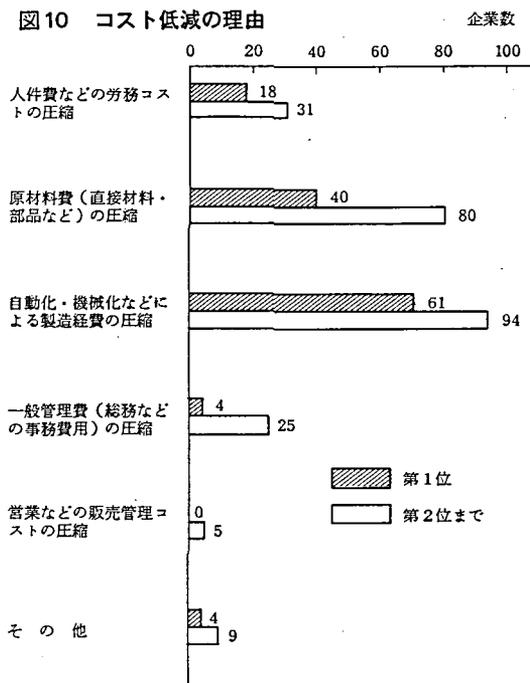
一番多いものは、先に触れた「自動化・機械化による製造経費の圧縮」であり、第1順位で約半数の企業がこの理由をあげている。今後、製造工程の機械化はさらに進み、最終的にはCAD/CAMシステムの方向へと進展していくであろう。

2番目に多いものが「原材料費の圧縮」であり、これは企業規模にかかわらずみられる。とくに、円高デフレが進行している状況では、原材料費の圧縮によるコスト低減が一層進むであろう。もっとも、その一方で受注先からの製品引き下げ要求がますます厳しくなるから、企業はなかなか楽にならないであろうが。

3番目は「人件費などの労務コストの圧縮」であるが、その比率は過去5年間ではそれほど大きくはない。しかし、これからはそうはいかない。このままの円高が進むとすれば、わが国の賃金水準はアメリカと同じ水準となり、NICSの5～6倍である。当然、国際化の進展と共に、製品価格の引き下げ圧力を通じて賃金の引き下げ圧力が一層強くなる。事実、多くの地域企業の経営者は、今後賃金の引き上げは非常に困難であると語っている。

「一般管理費用の圧縮」を理由にあげた企業は若干あったが、「営業などの販売管理コストの引

図10 コスト低減の理由



き下げ」をあげたものはほとんどなかった。このことは、生産過剰体質のわが国にあって、売ることのむづかしさと重要性を示している。

(4) 自動化・機械化はどのような理由でなされたか

すでにみたように、地域企業においても自動化・機械化が急速に進行しており、その役割は今後ますます重要になることを示唆した。そこで、もう一步突っ込んで、過去5年間の役割を考察し、将来展望の材料としよう。

まず、製造工程の自動化・機械化の有無を従業員規模別に示すと表13になる。「行った」と答えた企業は全体の81.9%であり、非常に高い数値になっている。業種別では、機械や電機などの加工組立型の分野で多くなっている。

一方、「行わなかった」とする企業は14%であり、企業規模が小さいほど高い比率になっている。業種的には、繊維、木工などの自動化しにくい分野で多くなっている。注意すべき点は、「もともと自動化の必要はない」とする企業比率は3%にすぎない。つまり、業種を問わず、ほとんどの分野で製造工程の自動化が可能であることを示している。

表13 5年間における製造工程の自動化・機械化の有無

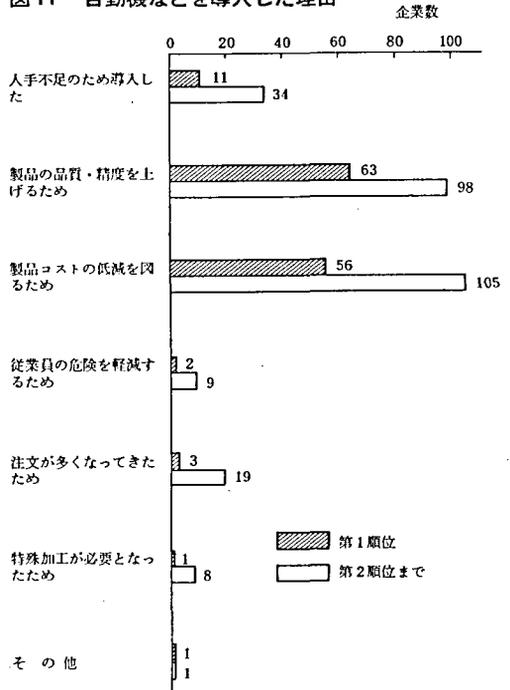
従業員数	10~29人	30~49人	50~99人	100~299人	300~999人	1000人以上	計
有無							
行わない	11	5	4	2	1	1	24 (14.0%)
行った	27	25	37	29	16	6	140 (81.9%)
もともと自動化など必要ない	0	2	0	0	0	0	2 (1.2%)
その他	3	0	0	2	0	0	5 (2.9%)

次に、自動化・機械化の理由であるが、第2順位までの結果を図11に示す。最も多い理由が、「製品の品質・精度を上げるため」「製品コストの低減を図るため」であり、この二つの理由でほとんどを占めている。この事実は、すでに述べたように、企業の存立の重要な要素として、製品の品質・精度の良さとコストの低さがあることに符合する。

3番目の理由として、「人手不足のため導入した」があるけれども、この点は過去5年間にお

る当圏域の労働事情が、中小零細企業を中心に逼迫していたことに関係する。今後、自動化が進む中で労働事情がどのように変化するか、この点は地域経済の重要な課題である。

図11 自動機などを導入した理由



4. 地域企業の将来展望

(1) 経営者の中長期的にみて不安を感じているのか  
さて、重要なことは、将来に向けての企業経営の展望である。そこで、中長期(5~10年)的将来について、自社の存立基盤に不安を感じているか否かを経営者に尋ねた。その結果を従業員規模別・創業年別、業種別に表14、表15に示す。

表からもわかるように、全体として「全く不安を感じていない」とする企業は9.4%にすぎず、「時々不安に感じることもある」が48.2%、「不安を感じている」が32.2%に及んでいる。つまり、約86%の企業経営者が自社の将来の存立に不安をもっているわけであり、現在地域企業がおかれている状況をよく表わしている。

このような数字になった背景は、もちろん、昭和60年秋からの急速な円高による不況にある。もし、本調査が2年ぐらいい前に行われていたら、結

表 14 中長期的将来における存立基盤への不安の有無（従業員、創業年別）

不安の有無	従業員規模別						創業年別					計
	10～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300～999人	1000人以上	昭和19年以前	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代以後	
全く不安を感じていない	1	3	2	4	3	3	3	3	2	7	1	16 (9.4%)
時々不安を感じることがある	17	19	27	18	9	2	15	19	23	23	12	92 (53.8%)
不安に感じている	23	9	8	10	3	2	12	12	14	7	10	55 (32.2%)
わからない	0	1	4	1	2	0	3	1	1	3	0	8 (4.7%)
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (0.0%)

表 15 中長期的将来における存立基盤への不安の有無（業種別）

不安の有無	業種	食料品	繊維	木工・材	鉄鋼・非鉄	金属	一機	般機	電機	気機	輸送機	精密機	プラスチック加工	その他
全く不安を感じていない		2	0	1	0	1	0	6	1	3	0	2		
時々不安を感じることがある		9	3	0	3	6	11	16	13	7	8	16		
不安に感じている		2	4	3	3	3	3	18	4	6	3	6		
わからない		0	0	0	1	0	1	3	0	1	1	1		
その他		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

果は大きく異っていたはずである。当時の経営者は、もっと楽観的であったし、かなりバラ色の未来を描いていた。これほど今日の経済変動は激しいのである。

規模別にみると、将来に不安を感じている企業比率は、当然のことながら小規模なほど高くなっている。もちろん、小規模でも、不安を感じていないとする企業もあり、この点は規模だけの問題ではない。

創業年別にみると、創立が50年以後のような若い企業に不安を感じている回答比率が若干高いが、全体としてみるとそれほど極端に表われていない。社歴が長く経営資源・資金の蓄積のある企業は、不安を感じる比率が低いと思われるが、激変する今日の経済環境にあっては、この点はあまり関係がなさそうである。つまり、社歴の長い名門企業でも、ぼやぼやしていると、あっという間に存立基盤が危くなるほど時代の潮流は速い。

業種別にみると、すべての業種に不安を感じている企業が分散している。これだけのサンプル数では、はっきりしたことはいえないが、繊維、木工、鉄鋼・非鉄、機械、プラスチックの業種で不安感が強く、比較的明るい業種は、電機、精密機

械のような高技術に関する分野といえるかもしれない。

次に、存立基盤に不安を感じている理由について、第2順位まで尋ねた。その結果を図12に示す。また、第1順位について、従業員規模別の結果を表16に示す。

不安の最大の理由は、「今の仕事量が少なくなっていくと思うから」であり、この点はすでに述べた現在困まっている大きな理由でもあった（図7）。地域企業の経営者は、将来の仕事確保の見通しにかなり厳しい判断をしているわけである。

2番目は、「円高などの国際化の波に対応できないから」の理由であり、この問題が将来も大きな影響を与えると経営者は予想している。以下、「製品の開発競争に追いつけないから」「製品コストの引き下げ競争に勝てないから」と続くが、このことはわが国の技術開発競争と受注競争の激しさを物語っている。それに続く「従業員の高齢化など人的な質の低下から」という回答は、わが国の高齢者労働力の増加と深くかかわっており、今後社会全体の大きな課題となろう。

規模別では、「円高などの国際化の波に対応できないから」「製品の開発競争に勝てないから」

というような理由は、規模の大小にかかわらず生じている問題である。また、「従業員の高齢化などの人的な質の低下から」という回答は、小規模企業ほど目立つが、この点は小規模なほど若年労働力の採用がむづかしく、従業員が高齢化していることに関係している。

業種別にみると、「円高などの国際化の波に対応できないから」「コストの引き下げ競争に勝てないから」という回答は、電機などの加工組立型業種に多くみられる。また、「今の仕事量が少な

図 12 存立基盤に不安を感じる理由

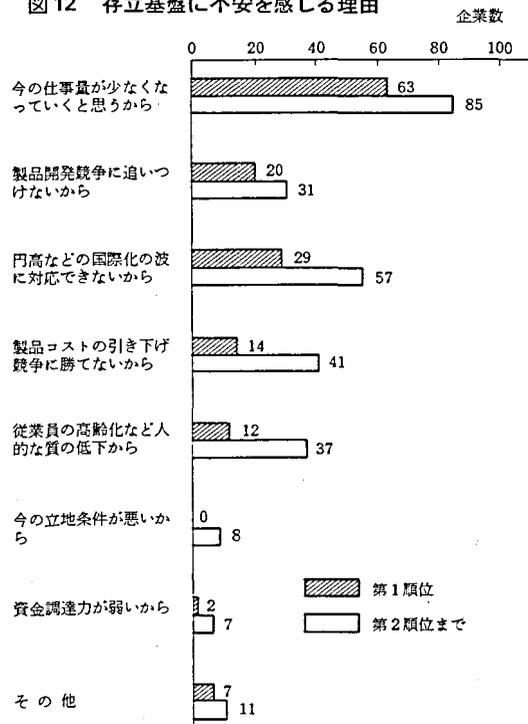


表 16 存立基盤に不安を感じる理由 (従業員規模別)

不安の内容	従業員数						計
	10~29人	30~49人	50~99人	100~299人	300~999人	1000人以上	
今の仕事量が少なくなっていると思うから	24	14	12	11	2	0	63 (42.9%)
製品開発競争に追いつけないから	3	5	4	7	0	1	20 (13.6%)
円高などの国際化の波に対応できないから	4	4	9	7	4	1	29 (19.7%)
製品コストの引き下げ競争に勝てないから	1	3	6	2	2	0	14 (9.5%)
従業員の高齢化など人的な質の低下から	5	2	3	0	2	0	12 (8.2%)
今の立地条件が悪いから	0	0	0	0	0	0	0 (0.0%)
資金調達力が弱いから	1	0	1	0	0	0	2 (1.4%)
その他	2	0	0	1	2	2	7 (4.8%)

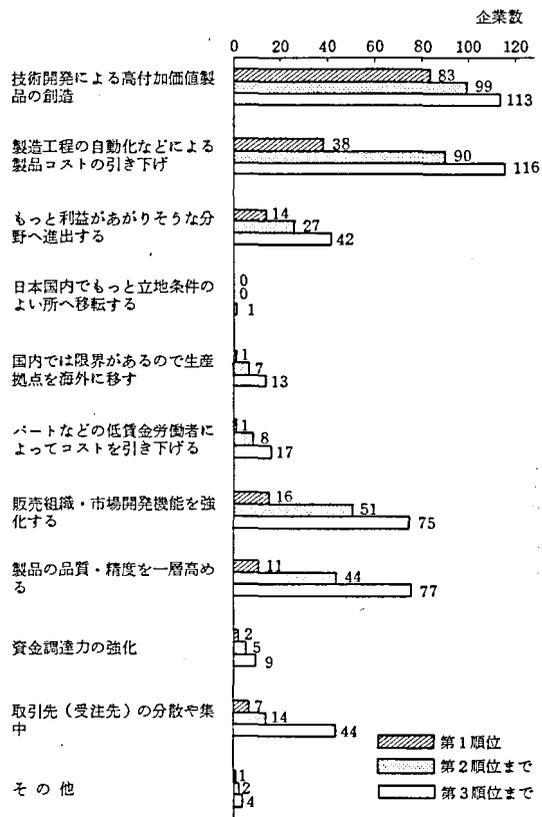
くなっていくと思うから」は、業種にかかわらず一般的にみられるが、繊維、木工、鉄鋼・非鉄などで目立っており、長期的に低落傾向にある業種といえよう。

(2) 企業はどのような生き残り戦略を考えているのか

企業が生き残り発展するための重要な戦略は何か。第3順位まで尋ねた結果を図13に示す。

最も重要と考えている戦略は、「技術開発による高付加価値製品の創造」である。つまり、技術開発を背景にした新製品や独自の製品を開発して、付加価値生産性を高めようとする努力である。多くの経営者が語っているように、同じものを生産し続けると、出荷価格がだんだん下がり、儲けが出るどころか、採算にも合わなくなってくる。どうしても新製品か、製品の差別化を行って少しでも儲かるものを作らなければ、企業はじり貧になってしまう。そのためには、何といたっても技術が必要である。

図 13 生き残り発展するための重要な企業戦略



次に重要視されている戦略は、「製造工程の自動化などによる製品コストの引き下げ」である。すでに指摘したように、自動化の大きな目的は製品コストの引き下げにあり、円高によって製品価格が下落しつつある状況においては、受注を得るための最も重要な要素である。国際的にみて極めて高水準になった賃金水準をカバーするためには、自動化・省力化によって生産効率をあげ、コストを引き下げる以外に道はない。この努力は、製造工程がCAD/CAM化されるまで続けられるであろうが、そのためには生産システムの変革や、社員教育など越えなければならない課題がある。

以下、企業が重要視している戦略は、「販売組織・市場開発機能を強化する」「製品の品質・精度を一層高める」「もっと利益が上がりそうな分野に進出する」「取引先の分散や集中」の順である。このうち、販売組織・市場開発機能の強化は、すでに触れたように、作ることより売ることがむずかしい時代においては、当然の戦略といえよう。製品の品質・精度を高める点についても、多くの企業の存立基盤がここにあるとしている以上当然であるが、回答比率が意外に低いのは、企業戦略として、企業は今後品質・精度だけでは成り立たないとみているからである。

「もっと利益が上がりそうな分野に進出する」は、企業の業態変化というか、多角化戦略といえる。今日は業態革新の時代といわれ、企業は業種の垣根を越えて激しく競争している。地域企業といえども、産業構造の変化と共に、業態変化の嵐にまき込まれていくであろう。

一方、意外と少ない戦略は、「国内では限界があるので、生産拠点を海外へ移す」というものである。このことは、当圏域が地理的に内陸にあることにも起因しているが、地域企業の多くは、資本金や人的資源からいっても、海外へなどにとっても出ていける状況にない。したがって、親企業の大企業が海外に移転することによるダメージは、今後ますます深刻化する危惧がある。

そもそも、円高などによって企業が海外に出ていくことは、企業の論理、資本の論理としては妥当である。しかし、地域の経済や社会からみれば、企業の海外移転は地域に貢献するものではない。たとえ地域エゴといわれようと、地域の人々に職

を与え、所得を保証することこそ、地域社会の安定化と豊かさの源泉である。

さて、企業の戦略を業種別にみた場合、「技術開発による高付加価値製品の創造」の回答比率が高い業種は、電機・精密であり、この分野では高技術新製品への開発が重要な戦略になっていることを示す。

「製造工程の自動化などによる製品コストの引き下げ」の比率が高い業種は、鉄鋼・非鉄、輸送機械、プラスチック加工などであり、主として部品を供給している企業にみられる。また、食料や木工のように最終製品を生産している企業では、高付加価値製品への志向と販売組織の強化が重要な戦略になっており、業種によってかなり戦略が異なっている。

### (3) 自主技術開発型企業への脱皮は可能か

浅間テクノポリス構想においては、地域企業の自主技術開発型企業への脱皮を目指している。本研究においては、そのような目標はよいとしても、下請けが多い地域企業においては、現実の問題としてむずかしい面があるのではないかと思われた。そこで、自主技術開発型（自社で新製品を開発したり設計したものを主体的に生産する）企業であるか否か、将来そのような企業になれるかどうかを尋ねてみた。

従業員規模別と業種別の結果をそれぞれ表17、表18に示す。表からわかるように、現在でも「自主技術開発型企業だと思っている」の比率は32.4%、「現在は違うが将来は開発型企業になると思う」が32.9%、「将来とも開発型企業になるのは無理だと思う」が19.7%となっている。つまり、目安として全体の $\frac{1}{3}$ は現在でも自主技術開発型だと思っており、 $\frac{1}{3}$ は将来そうなると思っているわけである。

この数字が大きいか小さいかは、本調査に回答を寄せなかった企業も含めて考えなければ何ともいえない。しかし、相当数の企業が開発型あるいは将来そうなると思っており、当圏域の技術水準の高さを物語っている。

企業規模別にみると、当然のことながら現在でも自主開発型と答えている比率は、大規模になるほど高くなる。反面、「無理だと思う」や「わか

表 17 自主技術開発型企業の可能性（従業員規模別）

内 容	従業員数							計
	10～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300～999人	1000人以上		
現在でも自主技術開発型企業だと思っている	5	5	16	14	11	5	56 (32.4%)	
現在は違うが将来は開発型企業になると思う	10	11	16	12	6	2	57 (32.9%)	
将来とも開発型企業になるのは無理だと思う	13	12	5	4	0	0	34 (19.7%)	
わからない	13	4	3	5	0	0	25 (14.5%)	
そ の 他	0	1	0	0	0	0	1 (0.6%)	

表 18 自主技術開発型企業の可能性（業種別）

内 容	業 種	業 種										
		食料品	織 維	木 工・材	鉄 鋼・鉄 非	金 属	一 般 機 械	電 機 機 械	輸 送 機 械	精 密 機 械	プ ラ ス チ ッ ク 加 工	そ の 他
現在でも自主技術開発型企業だと思っている		9	1	0	2	1	5	17	3	7	2	9
現在は違うが将来は開発型企業になると思う		1	2	1	2	5	3	15	8	7	3	10
将来とも開発型企業になるのは無理だと思う		0	1	3	2	3	4	9	4	2	6	0
わからない		2	2	3	1	4	1	2	2	1	1	6
そ の 他		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

らない」と回答した企業は、小規模になるほど多くなっている。やはり、経営規模の問題が大きく左右している。

業種別にみると、これだけのサンプル数では明確なことはいえないが、開発型であると思っている比率の高い業種は、一つは食料である。この理由は、最終製品を作っている比率が高く、かつ製品の差別化がしやすい分野であるからであろう。他は、電機、精密のような業種であり、高技術に支えられた加工組立型の分野である。

さて、自主技術開発型企業になれない理由が重要であると考え、その理由を第2順位まで尋ねてみた。その結果が図14である。一番多い理由が、「そのような技術力や技術者がいないから」であり、二番目が「技術開発は行いたい資金がない」が続く。また、「下請けのためそのような考えはもともとない」「そのような技術を開発する余地がない」「技術開発は可能であるがコスト面で合わない」のような理由があり、地域企業の現実の一断面をみせている。中小企業が多い地域経済にあって、自主技術開発型企業を目指すことは容易ではない。しかし、21世紀に向けて生き残り発展するためには、たとえ微力であっても常に前進す

る姿勢が求められている。そうでなければ、激変する経済環境の大波に吞まれてしまう危惧がある。

次に、自主開発型企業であるか否かという点と、他社に比較して優れている点（表9）との関係をとってみよう。その結果が表19である。この表が

図 14 自由技術開発型企業になれない理由

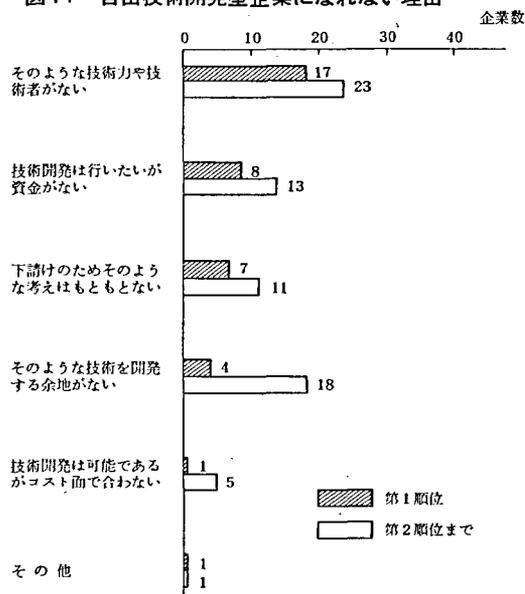


表 19 自主技術開発企業と自社の優れている点との関係

自主技術開発型	自社の優れた点	製品価格や 工賃が安い	製品の品質・ 精度が良い	独自の製品を もっている	納期の正確さ、 短い納期	市場開拓力 がある	組織力がある	その他
現在でも自主技術開発型企業だと思 っている		0	21	27	2	1	3	2
現在は違うが将来は開発型企業に なると思う		4	26	10	11	2	2	2
将来とも開発型企業になるのは無 理だと思う		2	20	2	7	1	0	2
わからない		2	10	4	7	0	2	0
その他		0	0	0	0	0	1	0

表 20 自主技術開発企業と過去5年間の技術開発の力点との関係

自主技術開発型	技術開発の力点	技術開発費を大 幅に増やした	研究・技術者 を増やした	開発費・技術者の 両方を増やした	新たな研究組 織を設置した	とくに力を入れた ことはなかった	下請けなのでそ の余地がない	その他
現在でも自主技術開発型企業だと思 っている		11	17	17	4	4	1	2
現在は違うが将来は開発型企業に なると思う		5	15	11	5	8	5	5
将来とも開発型企業になるのは無 理だと思う		1	7	0	1	14	8	1
わからない		1	4	2	0	10	4	2
その他		0	0	0	0	1	0	0

(注) 無回答部分があるので表19の合計値とは異なる。

らわかるように、開発型と回答した企業には、やはり「独自の製品をもっている」ものが多く、次は「製品の品質・精度が良い」というものである。反面、「製品価格や工賃が安い」ことや「納期の正確さ、短い納期」の回答はほとんどなく、開発型企業はそれらをあまり売りものにしていない。

将来は開発型になると回答した企業には、現在「製品の品質・精度が良い」と思っているものが一番多く、次に「納期の正確さ、短い納期」「独自の製品をもっている」の順になっている。現在でも開発型だと答えている企業に比較すれば、独自の製品をもっている回答比率はぐっと少なくなっている。

将来とも開発型は無理であると答えた企業には、「製品の品質・精度が良い」と思っている企業が最も多く、約60%にのぼっている。次に多いものが「納期の正確さ、短い納期」の回答である。さすがに、「独自の製品をもっている」と答えた企業はあまりない。

このような考察から、次のことがわかる。自主技術開発型企業であるためには、やはり独自の製品をもつことが最も重要な条件であり、製品の品質・精度や納期の正確さは必ずしもその条件では

ない。つまり、今日のように技術レベルが上っている状況にあっては、品質・精度は当然のこととして要求され、納期もあたりまえになっている。

逆に、下請け企業などは、部品などの精度を高めたり、休日を返上してでも納期に間に合わせる、というような点を売りものにせざるをえないが、それは必ずしも高い付加価値を生み出すものではない。付加価値を生み出す最大の条件は、他社にない独自の製品であり、それを可能にする技術開発力である。

そこで、自主開発型企業と技術開発への力点（図9）の関係を調べてみよう。その結果が表20である。表からわかるように、現在でも開発型だと答えている企業の多くは、研究・技術者を増やしたり、開発費・技術者の両方を増やしたりしている。つまり、技術開発にヒト・カネを注ぎ込んでいる。

将来は開発型企業になると考えている企業も、研究・技術者や開発費を増やしているところが多いが、「とくに力を入れたことはなかった」という回答も多くなっている。また、「新たな研究組織を設置した」と答えた企業が5社あり、自主開発型企業脱皮への熱意がうかがえる。

反面、将来とも開発型になるのは無理と考えている企業では、「とくに力を入れたことがなかった」が最も多く、次いで「下請けなのでそのような余地がない」の順になっている。

このように、地域企業では自主技術開発型を目指すものと、下請で甘んずる企業の二極化がおこっているといえよう。もちろん、すでに強調したように、地域経済が志向すべき道は、自前の技術をもった開発型企業の育成である。

## む す び

本稿は上田市における製造業の位置付けと存立基盤を研究し、あわせてその将来を展望しようとするものである。そのためには、第1に、上田市の産業における製造業の役割と特徴を概観すること、第2に、個々の企業の存立構造を経営努力も含めて分析することが重要であると考え、この2点を中心課題として論述した。

第1の点に関し、上田市の第2次産業は、昭和60年において全体の43%（就業人口比）を占めており、全国の数字より10ポイントほど上回っている。しかも、全国の第2次産業の比率が横ばいで推移しているのに反し、上田市の場合はその比率が上昇しつづけており、電機、輸送機械、一般機械等の加工組立業種を中心にいまだに集積が続いている。

このような第2次産業への特化傾向は、上田市だけでなく、長野県についてもみられることであり、ある意味で地方経済の未成熟さを示すと同時に、地方経済の宿命ともなっている。わが国経済のサービス化・ソフト化がいわれ、国際化が進展するなかで、地域経済の第2次産業への特化傾向をどのように評価すべきか、というむずかしい問題がある。

確かに、「モノ作り」という第2次産業の比率が高いことは、地方産業の未成熟さの表れであろう。しかし、中央（東京）とは異なり、商業・サービス業・金融業等の力量が不足しており、それらが一人歩きできない地方経済にあっては、実物経済（とくに製造業）が基盤を成している。した

がって、何らかの要因（たとえば国際貿易摩擦や円高）によって製造業が低迷すると、商業・サービス業等の第3次産業も低迷するという図式となるのであり、逆の図式ではない。つまり、地方では第2次産業の確立と安定化こそ、地域の安定的雇用と所得をもたらす原動力となる。

中央のように中枢（頭脳）部門をもたずに、その手足となって生産部門を担っている地方経済の構造は、地域に固有な宿命的なものであるが、このことは地方経済の構造がこのままでよいことを意味するわけではない。頭脳部門のない生産形態は、いずれ収益力の低下につながり、企業の存続を危くするからである。つまり、地域企業においても、研究開発能力や技術力を高め、付加価値生産性の高い企業を育成する必要がある。

第2の点に関し、最も重要なことは地域企業の存立基盤の考察である。アンケート調査の結果によれば、地域企業の存立基盤を支える要素はさまざまであるが、2つだけ上げれば、「製品の品質・精度」、「取引先との長いつきあい」であり、この点は、下請けが多く、地域に密着して存立している地域企業の立場を物語っている。

近年、地域企業を取り巻く経営環境はますます厳しくなっており、多くのむずかしい問題に直面している。主なものを上げれば、「円高などにより製品価格の引下げ要求が厳しい」、「仕事の量がだんだん減少している」、「製品が多種少量となり工程管理がうまくいかない」などであるが、この点は円高や国際化による国内産業（とくに地方産業）の空洞化、消費形態の多様化による製品の多種少量化現象と深くかかわっている。

さらに、地域企業の将来展望に関しては、ほとんど（約9割）の企業は将来の存立に何らかの不安を感じている。その原因はやはり円高・国際化に伴う地方経済の空洞化・構造変化を反映したものであり、激変する経済環境にあって、各企業は生き残りをかけて苦闘している。

現在、地域企業は生き残り発展するためにさまざまな努力をしているが、その中で一番重要なことは「技術・研究開発による高付加価値製品の創造」であろう。「品質・精度はあたりまえ」、「納期の短期化と厳守もあたりまえ」といわれる今日の状況にあっては、それだけを売り物にしている

企業には、残された手段は「コスト引き下げ」しか道はなくなっていき、円高等の進行にあっては限りないコストダウンが求められ、付加価値生産性は低下し、ついには存立さえ脅かされることになりかねない。

これからの地域企業が志向すべき道は、技術・研究開発に力を注ぎ、自社独自の製品・技術をもち、付加価値生産性を高めることである。つまり、浅間テクノポリス構想でも示されているように、「自主技術開発型企業」の育成が求められており、この点こそ地域経済発展のカギであろう。したがって、地域の開発政策にも新たな視点が求められる。つまり、工場用地の造成というようなハード面中心の政策から、地域が主体的に自主技術開発型企業を育成するために、人材養成や研究開発機能の強化などのソフト面に力点を置いた基盤整備が要請されている。

#### 〔付 記〕

本研究は文部省科学研究費補助金（昭和61年度、一般研究B）の下に行われ、さらに長野県商工部、(財)浅間テクノポリス開発機構の協力を得た。

#### 〔参照資料および文献〕

- (1) 浅間テクノポリス開発機構・21世紀の地域企業を考える会編「地域企業の課題と明日への挑戦」（調査事業報告書）、昭和62年4月。本稿はこの報告書の調査結果をもとに展開されている。
- (2) 長野県・浅間テクノポリス推進協議会編「浅間テクノポリス建設基本構想(案)——草の根技術が開く21世紀ハイランドテクノポリス」、昭和60年4月。
- (3) 長野県・浅間テクノポリス推進協議会編「浅間テクノポリス開発構想(案)」、昭和60年8月。
- (4) 上田市・丸子町・東部町・坂城町編「テレポート基本計画」昭和60年9月。
- (5) 長野県総務部情報統計課編「長野県の工業」、昭和60年からは「工業統計結果報告書」と名称変更。
- (6) 長野県総務部情報統計課編「長野県鉱工業指数」、昭和50～60年。
- (7) 長野県編「長野県統計書」昭和50～59年。
- (8) 上田市総務部企画課編「上田市の統計」昭和50～

61年。

- (9) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」によると、60年度輸出比率が20%以上の輸送機械、精密機械、電機機械、一般機械、鉄鋼、造船の6業種を輸出型製造業とし、他の業種を内需型製造業としている。
- (10) 亀山直幸編『技術革新下の中小企業』（日本労働協会）、昭和60年6月。
- (11) 中央大学経済研究所編『ME技術革新下の下請工業と農村変貌』（中央大学出版部）、昭和60年12月。
- (12) 野口祐編『先端技術と地場産業』（日本経済評論社）、昭和61年2月。

#### 〔参考資料〕

##### 調 査 票 (質問事項)

#### I 貴社の概要についてお答えください

企 業 名	
所在地(本社)	TEL
資 本 金	1. 500万円未満 2. 500～1,000万円未満 3. 1,000～3,000万円未満 4. 3,000～5,000万円未満 5. 5,000万円～1億円 6. 1億円以上
従 業 員 数	1. 10～29人 2. 30～49人 3. 50～99人 4. 100～299人 5. 300～999人 6. 1,000～
年 間 売 上 高	1. 5,000万円未満 2. 5,000万円～1億円未満 3. 1～3億円未満 4. 3～10億円未満 5. 10～50億円未満 6. 50億円～
創 業 年	1. 昭和19年以前 2. 昭和20年代 3. 昭和30年代 4. 昭和40年代 5. 昭和50年代
業 種	1. 食料品 2. 繊維 3. 木工 4. 鉄鋼・非鉄 5. 金属 6. 一般機械 7. 電気機械 8. 輸送機械 9. 精密機械 10. その他( )
業 態	1. 自社開発製品の殆どは自社内で一貫生産している 2. 他社からの受注品の殆どは自社内で一貫生産している 3. 自社開発製品の殆どは下請け利用生産している 4. 他社からの受注品の殆どは下請け利用生産している 5. その他( )
経 営 者 (現 在)	1. 創業者 2. 創業者と血縁関係にある後継者 3. 創業者の共同経営者 4. 創業者と血縁関係がない 5. その他( )

#### II 貴社の現状について

問1. 販売面からみて貴社が他社に比べ特にすぐれている点は何ですか（一つのみ）

1. 製品価格や工賃が安い
2. 製品の品質・精度が良い
3. 独自の製品をもっている
4. 納期の正確さ・短い納期
5. 市場開拓力がある

6. 組織力がある
7. その他 ( )

問2. 他社に比較して劣っている点は何ですか (一つのみ)

1. 製品価格や工賃が高い
2. 製品の品質・精度が悪い
3. 独自の製品をもっていない
4. 納期の不正確さ、長い納期
5. 組織力が弱い
6. その他 ( )

問3. 貴社の生産基盤を支えているものを特に上げるとすれば何ですか (一つのみ)

1. 従業員の熟練度や質が高い
2. パート・高齢者などの賃金の安い従業員がいる
3. 製品の開発を行う技術力
4. 自動化・省力化機械の導入
5. 工程管理・作業改善などの工夫によるコストダウン技術
6. 取引先との長いつきあい
7. その他 ( )

問4. 貴社が現在直面している問題点のうち特に困っていることは何ですか (順位をつけて3つまで)

1. 製品が多種少量となり工程管理がうまくいかない
2. 仕事の量がだんだん減少してきている
3. 製造工程の自動化・機械化についていけない
4. 円高などにより製品価格の引き下げ要求が厳しい
5. 土地・交通など立地条件が悪い
6. 従業員の高齢化などによる質的低下
7. 取引先からの品質の精度要求などが厳しい
8. 独自の製品をもっていないのもうけが少ない
9. 納期が短くなり厳しくなってきた
10. 取引先からの受注が不安定
11. 経営に役立つ情報が不足している
12. 資金調達力が弱い
13. その他 ( )

### Ⅲ 貴社の過去5年間の推移について

問1. 5年前の昭和55年に比較して、昭和60年の貴社の出荷額(販売額)物価上昇を考慮して実質的に増加しましたか(ただし、昭和55年以降に設立された企業は、その設立当初と比較して下さい)

1. 非常に増加した
2. 少し増加した
3. ほとんど変わらない
4. 少し減少した
5. 非常に減った

問2. 5年間で貴社が最も力をいれた点は何ですか(第3順位まで)

1. 自前の新製品の開発
2. 高付加価値製品への移行
3. 製品の品質・精度の向上
4. 製品コストの引き下げ
5. 納期の正確化や短期化
6. 製造工程の自動化・機械化
7. 従業員のパート化などによる人件費の圧縮
8. 製造工程における段取改善・レイアウトの変更
9. 販売組織の強化
10. 市場開発力の強化
11. 情報収集と活用強化
12. その他 ( )

問3. 5年間で貴社でおこった変化であてはまるものを一つづつ上げて下さい

- Ⓐ 5年前と同じ製品または類似した製品群の出荷(販売)増加はありましたか
1. ある 2. ない 3. どちらともいえない
- Ⓑ 5年前と異なる製品群の出荷(販売)増加はありましたか
1. ある 2. ない 3. どちらともいえない
- Ⓒ 他社にない独自の製品の出荷増加はありましたか
1. ある 2. ない 3. どちらともいえない
  4. もともと独自の製品がない
- Ⓓ 高付加価値製品(もうけの大きい製品)の出荷増はありましたか
1. ある 2. ない 3. どちらともいえない
  4. もともと高付加価値製品がない
- Ⓔ 製品の品質・精度向上はありましたか
1. ある 2. ない 3. どちらともいえない
- Ⓕ 納期の正確化・短期化はありましたか
1. ある 2. ない 3. どちらともいえない
- Ⓖ 販売組織などの強化はありましたか
1. ある 2. ない 3. どちらともいえない
  4. 下請けなのでそのような組織がもともとない

問4. 過去5年間で技術開発にどのような力を入れましたか(第2順位まで)

1. 技術開発費を大幅に増やした
2. 研究・技術者を増やした
3. 研究開発費・技術者の両方を増やした
4. 新たな研究組織を設置した
5. とくに力を入れたことはなかった
6. 下請けなのでそのような余地がない
7. その他 ( )

問5. 過去5年間でどのようなコスト(売上原価)低減がありましたか

1. コストの低減はなかった
2. コストの低減があった
3. どちらともいえない

問5-1 前問で2を選んだ企業へ

コスト低減の理由は何ですか（第2順位まで）

1. 人件費などの労務コストの圧縮
2. 原材料費（直接材料、部品など）の圧縮
3. 自動化・機械化などによる製造経費の圧縮
4. 一般管理コスト（総務などの事務費用）の圧縮
5. 営業などの販売管理コストの圧縮
6. その他（ ）

問6. 過去5年間で製造工程の自動化・機械化を行いましたか

1. 行わない
2. 行った
3. もともと自動化など必要ない
4. その他（ ）

問6-1 前問で2を選んだ企業へ

自動機などを導入した理由は何ですか（第2順位まで）

1. 人手不足のため導入した
2. 製品の品質・精度を上げるため
3. 製品コストの低減を図るため
4. 従業員の危険を軽減するため
5. 注文が多くなってきたため
6. 特殊加工が必要となったため
7. その他（ ）

#### IV 貴社の将来展望について

問1. 中長期（5～10年）的将来について、貴社の存立基盤に不安を感じますか、感じませんか（一つのみ）

1. 全く不安を感じていない
2. 時々不安を感じることがある
3. 不安に感じている
4. わからない
5. その他（ ）

問1-2 前問で2と3を選んだ企業へ

不安を感じる最大の理由は何ですか（第2順位まで）

1. 今の仕事量が少なくなっていくと思うから
2. 製品開発競争に追いつけないから
3. 円高などの国際化の波に対応できないから
4. 製品コストの引き下げ競争に勝てないから
5. 従業員の高齢化など人的な質の低下から
6. 今の立地条件が悪いから
7. 資金調達力が弱いから
8. その他（ ）

問2. 貴社が生き残り発展するための企業戦略として重視すべきものは何ですか（第3順位まで）

1. 技術開発に力を入れることによる高付加価値

製品の創造

2. 製造工程の自動化などによる製品コストの引き下げ
3. もっと利益のあがりそうな分野へ進出する
4. 日本国内でもっと立地条件のよい所に移転する
5. 日本国内で限界があるので生産拠点を海外に移す
6. パートなどの賃金の安い労働力によってコストを引き下げる
7. 販売組織・市場開発機能を強化する
8. 製品の品質・精度を一層高める
9. 資金調達力の強化
10. 取引先（受注先）の分散や集中
11. その他（ ）

問3. 浅間テクノポリス構想では、自主技術開発型（自社で新製品を開発したり設計したものを主体的に生産する）企業の育成を目指しています。貴社は、将来そのような企業に脱皮できると思いますか（一つのみ）

1. 現在でも自主技術開発型企業だと思っている
2. 現在は違いが将来は開発型企業になると思う
3. 将来とも開発型企業となるには無理だと思う
4. わからない
5. その他（ ）

問3-1 前問で3を選んだ企業へ

なぜ無理だと思いますか（第2順位まで）

1. そのような技術力や技術者がいないから
2. 技術開発は行いたい資金がない
3. 下請けのためそのような考えはもともとない
4. そのような技術を開発する余地がない
5. 技術開発は可能であるがコスト面で合わない
6. その他（ ）

問4. これからの企業経営には激動する経済社会に機動的に対処する先見性が強く要求されます。このような経営の活性化に最も必要なことは何だと思いますか（一つのみ）

1. 経営者相互の情報交換や意見交換
2. 経営活性化のための各種セミナーの開催
3. 技術情報などの収集
4. 海外や国内視察による経営者の研鑽
5. 経営に関する日頃からの研究
6. わからない
7. その他（ ）

問5. 地域企業が21世紀に生き残り発展するために、何か共同して行う事業があると思いますか（一つのみ）

1. 思う
2. 思わない

3. わからない

問5-1 前問で1を選んだ企業へ

どのような事業がありますか(1つのみ)

1. 情報交換、経営ノウハウの交換を行う異業種交流研究会等の研究会をもつ
2. 研究開発を促進するため資金を出しあい、研究機関・技術交流センター等を設立する
3. 県工業試験場、大学等と統一研究テーマを設定して研究及び技術開発を行う
4. 共同受注、技術交流や新市場開拓を行うための組織化をはかる
5. 海外に共同で情報のアンテナショップを設ける
6. 海外に共同で生産拠点を設ける
7. 工場団地・共同工場等を建設する
8. その他

( )

ご協力どうもありがとうございました。