

論文

## 中小企業のスピノフと地域貢献型企業への発展過程

### —三沢エンジニアリング（青森県）の事例分析—

Spin-off of a Small and Medium-sized Enterprise and Developing Process

to a Regional Contributing Type Enterprise:

A Case Study of Misawa Engineering Co., Ltd. in Aomori Prefecture, Japan

平沢 照雄 (Teruo HIRASAWA)

筑波大学人文社会系 教授

本論文は、企業自身が主要な活動拠点とする地域経済の振興・活性化に貢献している中堅・中小企業を地域貢献型中小企業として着目し、その事業展開の特徴について経済・経営史的に分析することを課題とする。特に本論文では、三沢エンジニアリングを事例として取り上げ、[1]長野県飯田市での独立開業、[2]青森県三沢市への企業移転、[3]同地域における事業展開の3局面にそくした形で地域貢献型企業への発展過程について検討する。

それにより、(1) 創業者が独立以前に勤務していた多摩川精機は地域振興・貢献を企業理念に掲げる地域貢献型企業であり、そうした観点から飯田周辺地域における社員の独立開業を積極的に支援するインキュベーターとしての役割を担っており、三沢エンジニアリングの創業もそうした支援を受ける形で実現したこと、(2) それにもかかわらず同社は創業直後に三沢へと本拠を移転するに至るが、この移転に際しても多摩川精機による指導・助言がその経営判断に決定的な影響を与えたこと、さらに同社との長期継続的な取引関係が、精密機械産業の未発達な移転先での初期制約条件を克服し、経営を安定化するうえで不可欠であったこと、(3) 1980年代以降は、その企業成長を通じて地域内の産業発展および雇用機会の創出に貢献するとともに、飯田地域に拠点をもつ企業（多摩川精機、同協力企業）の青森への進出をサポートすることで間接的にも地域産業の振興・発展に貢献する役割を担ったことを明らかにした。

三沢エンジニアリングの事例は、サプライチェーン（SC）型企業の発展事例というにとどまらず、地域貢献型企業からスピノフした企業が、地域貢献型企業の支援を受けつつ、新たな地域で地域貢献型企業として発展してきたケースとして重要な意味をもつことができる。

This article examines small and medium sized-enterprises' business development contributing to their operating bases' development and revitalization. It takes Misawa Engineering Co., Ltd. (MEC), based in Misawa City, Japan and focuses on three phases, which are [1] establishment in Iida City, Japan, [2] relocating from Iida to Misawa, and [3] business expansion after the 1980s, as the developing process to the regional contributing type SME.

In this article, we clarify as follows. (1) Tamagawa Seiki Co., Ltd. (TSC), the parent company of MEC, supported employee independence positively to contribute to the development and revitalization of the hometown. MEC also became independent with the support of TSC. (2) When MEC transferred a base to Misawa just after its founding, TSC agreed with it and supported MEC positively from the viewpoint of regional promotion. It was essential for MEC to continue a long-term relationship with TSC, so that MEC stabilized its management in Misawa, where the precision instrument industry is undeveloped. (3) After the 1980s, MEC contributed to industrial development and the creation of employment opportunities in Misawa. Furthermore, MEC contributed to regional development indirectly by supporting the advance of TSC and its subcontractors to the Aomori Area.

This article is important as a development case not only of subcontractors but also of a regional

contributing type SME.

キーワード：地域中小企業 三沢エンジニアリング スピンオフ 多摩川精機 地域貢献

**Keywords:** Regional Small and Medium-sized Enterprise, Misawa Engineering Co., Ltd., Spin-off, Tamagawa Seiki Co., Ltd., Regional Contribution

はじめに

本論文では、企業自身が主要な活動拠点とする地域に密着し、同地域経済の振興・活性化に貢献している中堅・中小企業を地域貢献型中小企業としてとらえ、その事業展開について経済・経営史的に分析することを課題とする。特に本論文では、三沢エンジニアリング株式会社を事例として取り上げ、長野県飯田市で独立開業したにもかかわらず、その直後に産業集積の未発達であった青森県三沢市へとあえて活動拠点を移転し、同地において地域貢献型企業へと成長するに至った過程について明らかにする。

なおこうした地域中小企業を歴史分析するにあたっては、以下の2つの研究史に注目する必要がある。第1は、戦後日本の中小企業を「近代化・合理化」への取り組みが遅れ、企業成長力が弱い存在として一面的・固定的にとらえるのではなく、経済発展・成長に貢献する「貢献型中小企業」として注目し、その主体的な取組みの歴史を積極的に評価しようとする研究である(植田2004)。そこで示された分析視点は、地域経済の振興・活性化に貢献しうる企業の存在とその役割に光をあて、それを積極的に評価するうえでも重要といえる。以下、本論文で行う地域貢献型企業の分析は、そうした視点を地域企業分析に活用する取組みの1つとして位置づけることができる<sup>1</sup>。

第2に注目されるのは、独自の基盤技術をもとに隙間市場(ニッチ市場)を積極的に開拓して、その市場で高い競争力とシェアを獲得しながら企業発展をはかる中堅・中小企業を「ニッチトップ(NT)型企業」として分析する研究である<sup>2</sup>。これらの研究は、下請型あるいはサプライチェーン(SC)型と特徴付けられる中小企業とは異なる行動様式に光をあて、それらの企業を“地域の力を引き出す新たな企業”として積極的に評価する点に特徴がある。

筆者もこうした分析を重視する一人である<sup>3</sup>。しかしながらその一方で、下請型あるいはSC型の事業展開を行う企業であっても地域貢献的な役割を担う企業があることを等閑視することは適切とはいえない<sup>4</sup>。この点に関連して、例えば経済産業省は、2017年度から地域経済の中心的な担い手となって地域経済を牽引していくことが期待される企業を「地域未来牽引企業」に選定し、地域未来投資促進法にもとづく支援を行っている。さらにこの地域未来牽引企業制度は、2020年に入り一定の見直しが行なわれるに至っており、これらの企業を4類型に類型化し、それぞれの機能に応じた支援の展開が意

<sup>1</sup> 本論文で地域貢献型企業と言う場合、特定地域における産業振興および雇用機会の創出に寄与する点を含意として重視している。改めて言うまでもなく、一般的に企業は産業と雇用を創出する側面を持つが、地域貢献型企業に関しては、今日の地域経済の空洞化や衰退という地域が抱える問題に対して地域経済の再生・活性化を担うキープレイヤーとして地域内で産業を支え、雇用を確保する企業をクローズアップすることを意図している。言い換えれば、特定の地域や時代状況とは無関係に、その意味で一般理論の抽象度をもった規定ではなく、地域経済固有の歴史的経路と現状に依存したコンテキストのなかで重要な役割を果たす企業を特徴付ける規定である。

<sup>2</sup> 主な研究として、難波・鈴木・福谷(2014)、細谷(2014)、藤本・牧田(2015)、後藤(2015)、細谷(2017)などがある。

<sup>3</sup> この点、平沢(2019)、平沢(2020a)を参照されたい。

<sup>4</sup> これに関連して、例えば日立地域を分析した森嶋俊行氏は、2010年以降においても、依然として取引関係の面では「日立製作所依存が企業の〔弱点〕として認識されていなかった」とする独自の認識にたって、「日立地域の経済における日立製作所の存在感が薄まるということは当面考えにくく、地域の中小企業の経営に対し、日立製作所の経営戦略や業績は大きな影響を与え続けると推測される」として、今後も親企業との関係に依存したSC型中小企業の事業展開に着目することの重要性を指摘している(森嶋2018、170)。

図されている。その際、グローバル型、地域資源型、生活インフラ関連型とともに、SC型企業を類型の1つと位置づけている点が注目される（経済産業省地域経済産業グループ地域企業高度化推進課2020）<sup>5</sup>。

表1 三沢エンジニアリング・企業概要

設 立	1972年6月（長野県飯田市）
所在地	青森県三沢市南町（2008年以降）
資本金	1,000万円
創業者	平内義弘
従業員	240名（本社工場185名、おいらせ工場55名 2020年時点）
代表取締役	平内康秀（現社長）
系列子会社等	有限会社タイトテック（2009年まで）、ベトナム工場
主要事業	精密角度センサー、小型精密モータの製造
主要取引先	多摩川精機、多摩川ハイテック、多摩川マイクロテック

（資料）三沢エンジニアリング提供資料および聞き取り調査により作成。

表2 三沢エンジニアリング・沿革

年・月	事 項
1962・4	平内義弘：多摩川精機飯田工場に入社
1972・6	多摩川精機を退職し、三沢エンジニアリングを創業（長野県飯田市）
1974・1	会社・工場を青森県三沢市に移転
1983・7	新工場建設・本社移転（青森県下田市：現おいらせ町）
1985・12	三沢エンジニアリングを法人化
1988・8	十和田工場新設（十和田市：巻線・結線・結束工程を担当）
1992・12	有限子会社タイトテックを青森県八戸市で創業（ステッピングモータを製造）
1997・8	タイトテックを三沢エンジニアリング本社内（おいらせ町）に移転
2002・8	ISO9001：2000を認証取得
2004	タイトテック：パチンコ発射機の製造開始
2007・10	スマートシン生産26,000台/月を達成 ボーイング787向け角度センサー生産開始
2008・2	三沢市南町に本社工場移転（旧本社はおいらせ工場と改称） タイトテックを新本社工場内に移転
2008・9	十和田工場をおいらせ工場へ移転し生産を集約化
2009・1	おいらせ工場を一時的に閉鎖し本社工場へ集約（需要回復により半年後に再開）
2009・3	平内康秀：第2代社長に就任（平内義弘は会長に昇格） タイトテック：三沢エンジニアリングに営業譲渡
2010・10	スマートシン生産50,000台/月を達成
2012・3	プレス（一部製品）・熱処理を内製化
2020・10	経済産業省「地域未来牽引企業」に選定される

（資料）三沢エンジニアリング提供資料および同社HPより作成。

<sup>5</sup> ここでSC型とは、「国内外で使用・消費される製品・サービスについて、それらの原材料・部品調達、生産、流通、販売など、サプライチェーンの一部を担う事業者」と規定されている（経済産業省2020）。

この点は、地域貢献型企業の多様な存在に着目するという筆者の問題意識と通底するものであり、SC型でありながら地域貢献型企業として活躍する企業に着目し、その事業展開に関する経済・経営史的な分析を試みることも、NT型企業の実証分析などとともに重要な研究意義を有するといえよう。

およそ以上のような問題意識にもとづき、以下では、多摩川精機の協力企業であり、その意味でSC型と特徴付けることができる三沢エンジニアリングが、どのような過程を経て地域貢献型企業として成長・発展をとげるに至ったのかについて検討することで、地域貢献型企業に関する事例の豊富化に寄与することにした。

そこで、まず分析の前提として同社の概要ならびに沿革を示すと表1、表2のようになる。そこにみられるように、同社は、1970年代初頭に創業者（平内義弘）が長野県飯田市を拠点とする多摩川精機からスピノフする形で設立された企業であった。しかしその後飯田の地を離れ、青森県三沢を新たな拠点とし、精密角度センサー、小型精密モータの製造を主要事業として活動してきた。そうした活動が評価される形で、同社は2020年10月に同地域におけるキープレイヤーの一角を担う存在として、上述の「地域未来牽引企業」に選定されるに至っている。

以上のような特徴をもつ三沢エンジニアリングは、3つの局面を経る形で、地域貢献型企業へと発展してきたと捉えることができる。すなわち、[1] 創業者が多摩川精機からスピノフするに至った1970年代初頭、[2] そのわずか2年後に親企業の活動拠点から遠く離れ、しかも精密機械工業の集積がほとんどなかった青森県に移転した時期、[3] 同地域での企業経営が軌道にのり、事業の多角化と規模拡大を推進していった1980年代以降である。

こうした史的展開にそくした形で、まず第1章では同社の独立開業について、続いて第2章では三沢に移転した経緯についてそれぞれ検討する。最後に第3章では、1980年代以降における事業展開に着目し、地域経済の発展に対して同社が果たした役割について考察することにした。

## 1. 地域貢献型企業からのスピノフ

### 1-1 多摩川精機の創業理念と地域企業育成スタンス

先にも指摘したように、三沢エンジニアリングは多摩川精機の協力企業であり、創業者が同社からスピノフする形で開業した企業であった。その独立について検討するにあたって、まずはその前提として、(1) 多摩川精機が地域振興を目的として設立された地域貢献型企業であったこと、(2) そしてその理念は創業以降の事業展開においても継承されてきたという点に着目する必要がある。

そこで1-1節では、多摩川精機の創業理念および同社の事業展開について、行論に必要な限りで言及しておきたい<sup>6</sup>。表3はその沿革を示したものである。そこに明らかのように、同社は東京蒲田で萩本博市によって精密計器の製造企業として設立された。その際に重要なのは、創業者の起業目的が大都市あるいは精密機械の中心地大田区で成功し、同地で企業成長を続けることでは必ずしもなかったという点である。

この点を理解するために萩本博市の経歴に多少ふれておくならば、萩本は当初教育者を志して東京青山師範学校に入学し、卒業後の1926年に地元で小学校教員となった。ところが、1920年代後半から1930年代における飯田周辺地域は、深刻な経済衰退の危機に直面していた。すなわち、それまで同地域は「養蚕郷」として全国的に知られた養蚕型農村地域であり、諏訪・岡谷の製糸工業地帯への原料供給地として位置づけられてきた。それゆえこの時期に生じた昭和恐慌による製糸工業の不振は、飯田周辺地域にも多大な影響を及ぼすことになった。

それに対する施策として、同地域の一部では救農土木事業や経済更生運動が試みられたものの（小島2011）、その一方で大々的に展開されたのが満州への大量移民であった（飯田市歴史研究所2007）。その結果、同地域は全国で最大規模の満州移民送出地域となり、なかでも萩本の出身地である泰阜村は「満州移民の村」と呼ばれる域内有数の拠点となったのである（小林1977）。

<sup>6</sup> この点に関して詳しくは、平沢（2014）を参照されたい。

泰阜村をはじめとする飯田周辺地域のこうした状況に対して、萩本は満州への大量移民に依存した労働力の排出策に代わる新たな施策が必要であるとした。すなわち同地域の経済再生のためには、この地域に新たな工業を移植・定着させ域内に雇用機会を創出する必要があるとして、あえて教職を辞して東京高等工業学校（後の東京工業大学）に再入学し、機械科で工業技術を学んだ後に北辰電機に就職した。そのうえで7年後の1938年に独立して多摩川精機を創業するに至ったのである（多摩川精機2006）。

表3 多摩川精機株式会社・沿革

年	事 項
1938	萩本博市：東京蒲田にて創業
1941	モータ式計測器・指示器の製造に着手
1944	飯田工場の操業開始
1946	軍需から民需への転換に伴いインダクションモータの製造開始
1965	多摩川精機協力業者協同組合の結成（1971年多摩川精機協同組合に改名）
1968	萩本博幸：第2代社長に就任
1980	製品体系と技術の方向づけをモータトロンクス（Motortronics）として明確化
1991	八戸市に子会社八戸多摩川を設立（2000年多摩川ハイテックに社名変更）
1993	スマートシンの商品化、発売を開始
1994	本社を東京から飯田に移転
1998	萩本範文：第3代社長に就任
2000	八戸事業所・工場の操業開始（飯田と並ぶ拠点の形成）
2001	航空宇宙部門の発足
2003	三協精機飯田工場跡地に第2事業所を開設
2005	多摩川精機協同組合の解散
	長野県松川町に第3事業所を開設 第1回「ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞を受賞
2011	多摩川精密電機（蘇州）有限公司の現地工場が操業開始
2014	関重夫：第4代社長に就任

（資料）多摩川精機『60年史』、同社提供資料、新聞記事より作成。

以上の経緯から明らかなように、多摩川精機は、精密機械工業による雇用機会の創出および地元経済の再生に貢献することを創業理念として設立された点に特徴があった（平沢2014）。実際、そうした理念から、1944年には飯田市に工場を設立し、ピーク時には学徒動員も含めて約2,000名が生産に従事するに至ったとされている（多摩川精機1998）。

さらにこうした創業理念にもとづく同社の事業展開は、1968年に第2代社長に就任した萩本博幸氏<sup>7</sup>によって継承された。その場合に注目されるのは、多摩川精機自体は製品開発重視型企業として製品開発ならびに技術開発に経営資源を極力集約しつつ、同時に飯田・下伊那地域内に製造を担う協力工場を積極的に育成し、組織化していった点である。この点に関して、萩本博幸氏は以下のように述べている（長野県経営者協会労使関係研究所1992、166-167、括弧内は原文）。

我々のような中小企業がこのような地域に生きる一つの道として、創業社長の先代以来、私とし

<sup>7</sup> 萩本博幸氏は、1929年に萩本博市氏の長男として生まれる。1958年に東京工業大学大学院を修了後、多摩川精機に入社。1968年第2代社長、1998年会長に就任し現在に至っている。

でも TCC（多摩川精機協同組合）の参加40社の教育維持管理に非常に努力と協力をしてきました。……これらの協力工場は30年前に創業社長の先代により創設され、私が組織化した。そして製品の本体は自社で担い、それをやるための周辺の仕事は協力グループに担ってもらい、共存共栄の精神のもと、この地域全体を面でとらえ、うちだけが点にならない体制で進んでいるわけです<sup>8</sup>。

以上の引用からうかがえるように、多摩川精機としては、自社だけが地域において企業成長を実現するのではなく、同社がインキュベーターとなり協力工場を育成・支援することで地域内に広く配置し、さらなる雇用創出と地域経済の振興・発展を強く意図していたのである。

### 1-2 三沢エンジニアリングのスピノフ

三沢エンジニアリングの創業者が独立開業するに至った経緯についても、以上でみてきた多摩川精機の地域企業育成スタンスとの関連で捉える必要がある。その場合、平内義弘氏が青森県三沢市出身でありながら、そこから遠く離れた飯田市にある多摩川精機へと就職するに至った経緯は、以下のとおりであった（平沢2006）<sup>9</sup>。

多摩川精機の萩本博幸社長[当時：現会長]が青森県まで人を集めに来られました。当時私は三沢にある高校に通っていましたが、私の高校にもその話があり、「信州に来れば山にも登れるから」と言われました。私は、高校の夏にハイキングや山登りをしていたためその言葉に惹かれるとともに、高校で電気系統を学んでいた関係から自動制御とはどのようなものかと思ったこと、さらに飛行機に搭載するモータを作っていることに興味を持ちました。それで、多摩川精機に1961年12月に入社試験に来た後、採用に至りました。1962年4月入社の際には、関東、新潟、九州、四国からも人が来ており、地元を含めて60人くらいが多摩川精機に入社したと記憶しています。そのうち青森からは、私を含めて3人でした。

以上の証言にもあるように、1960年代に入る頃、地方労働市場は逼迫傾向にあり、多摩川精機にとっても地元での求人活動が難しくなっていた。そのため社長自らが日本全国を巡り求人活動を行うことで、特に北陸、東北地方から多くの学卒者が同社に入社した（多摩川精機1998、147）。平内氏も、以上のような時代背景のもとで青森を離れ、同社に入社するに至ったといえる。

その後、同氏は、多摩川精機において自衛隊に納品する特殊資材の設計から始まり生産技術と納期管理などの業務に従事した。そして約10年後に同社から独立するに至るが、その経緯は以下のとおりであった（平沢2006）。

多摩川精機のパンフレットに「独立する社員は応援します」ということが書かれていましたが、入社当初から独立を決めていたわけではありません。ただし私は次男坊で故郷の三沢に帰ろうとも考えておらず、漠然とですがいつか独立したいという気持ちを持っていました。多摩川精機を辞める1年前、同社の中島[清吉]工場長に相談したところ、「10年間やってきたことを捨てるのはもっ

<sup>8</sup> 引用文中に登場する TCC は、飯田周辺地域で操業する多摩川精機の協力企業13社によって1965年に設立（多摩川精機協力業者協同組合）された組織である。同組合は1971年に多摩川精機協同組合へと改名し、2003年まで存続した（多摩川精機協同組合2005）。1980年代のピーク時には30社が加盟するに至っており、戦後における多摩川精機の事業展開を支える下請の中核組織として機能した。なお引用文中では、同組合加盟数が40との指摘もみられるが、その詳細は不明である。

<sup>9</sup> 以下、本論文での引用に際しては、特に断りのない限り、[ ]内は引用者による。なお、三沢エンジニアリング創業者平内義弘氏への聞き取り調査は2006年11月9日に実施された。その後、再調査を実施予定であったが、同氏は2019年に急逝されたため実現不可能となった。そのため、2006年調査時の証言内容に関する再確認と2006年以降における同社の事業展開に関しては、現社長平内康秀氏への追加調査を実施した（2020年8月22日）。本論文において平内義弘氏の証言を引用するにあたっては、以上の事情を予め付記しておきたい。

たいない」と言われました。またその頃、私はある飛行機用モータの開発と設計を担当していました。このモータの開発・設計には1年ほどかかることから、会社としても今すぐに辞められては困るということでした。それで1週間くらい考えた結果、改めて辞める意思を伝えました。会社からは、「これからどうするのか、お金はあるのか」と聞かれて、「独立したいがお金はない」と答えると、会社は「これからの1年間で協力工場のことやお金のことを教えるから」と言ってくれ、同時に独立の準備として信用金庫に毎月3万円貯金するように言われました。そして1年2ヶ月勤務した後に退職しました。独立に際してモータの検査機を貯金、退職金と融資をもとに購入し、多摩川精機さんからの仕事をするようになったのです。

以上のように、平内氏は、およそ1年間の準備期間を経た後に独立を果たした。ここで創業当初の三沢エンジニアリングについて簡単にふれておくと、(1) 同社の社名は平内氏の出身地(三沢)からとったものであり、(2) 多摩川精機飯田工場に近い飯田市切石において従業員5名(本人、妻、パート3名)によって、(3) 多摩川精機から依頼された船舶向けモータの部品加工を主要業務としてスタートした。

それとともに注目されるのは、同期入社組のなかで多摩川精機から独立開業したのは平内氏だけではなかったという点である。同氏によれば、同期でしかも社員寮で相部屋だった谷川精機(現タニガワ)、長野原機器(現山京インテック)、ミサヤママイクロテップの創業者も、平内氏と相前後する時期に次々に独立を果たしたのである(平沢2006、同2020b)。

このように高度成長期に多摩川精機に入社し、同社において精密機械の技術を習得した社員のスピンオフは、飯田市周辺地域における精密機械工業の発展・拡大に寄与したといえる。その一方で、これらの協力工場とは異なる三沢エンジニアリングの特徴は、創業の2年後(1974年)には飯田から三沢へと拠点を移転した点にあった。そこで、第2章ではこの点に関してさらに詳しく検討することにしたい。

## 2. 地方から地方への企業移転とその背景

### 2-1 「地方(L)→地方(L)」型の移転

高度成長後半期から1970年代における中小企業で多くみられたケースは、大都市圏で操業していた企業が賃金コスト、公害問題、工場拡張の制約等の問題を克服する目的で地方に拠点を移すという「大都市圏(M)→地方(L)」型のそれであった。例えば、電球工業においては、東京品川地区で活動していたメーカーが、1960年代後半に秋田県へと集団移転した<sup>10</sup>。また精密機械工業分野においても、高精密研削メーカーの野上技研あるいは建機向けスプールメーカーの協立製作所が、この時期にいずれも東京から茨城県へと移転し、以後の発展基盤を構築している<sup>11</sup>。

こうした事例とは異なり、三沢エンジニアリングの場合は、「地方(L)→地方(L)」型の移転であった。また先にも指摘したように、多摩川精機としては自身が拠点とする飯田周辺地域の産業振興を意図して、同地域における協力企業の設立支援を積極的に行っていた。このスタンスからみた場合、三沢エンジニアリングによる青森県三沢への移転は、その意図に反する企業行動であったと捉えることもできなくはない。そこで、改めて三沢への移転の経緯に着目すれば、以下のとおりであった(平沢2006)。

飯田での操業は1年10ヶ月ほどでした。飯田には生活と仕事もあったわけですが、三沢にはこれといった工業がなく、第1次産業が多いなかで三沢に移りました。私は次男坊で三沢に帰る気もなかったわけですが、多摩川精機の中島工場長さんが「三沢に帰れ」と言い出したのです。私は「三

<sup>10</sup> 以上に関して詳しくは、平沢(2013)、平沢(2016)を参照されたい。

<sup>11</sup> 以上に関して詳しくは、平沢(2019)、平沢(2020a)を参照されたい。

沢に帰っても家にお金があるわけではないし、飯田みたいに精密機械がさかんなわけではないので戻りたくないです」と話して、2ヶ月くらいジタバタしていました。しかしその2ヶ月後には飛行機に乗せられて三沢に来ました。

以上から明らかのように、平内氏本人というよりは、むしろ多摩川精機（中島工場長）の意向が強く反映された形の移転であったことがわかる。なおこの点に関しては、多摩川精機3代目社長であった萩本範文氏<sup>12</sup>による以下の証言も、それを裏付けるものとして注目することができる（平沢2015、129）。

彼は、この地域（飯田）の仲間たちがどんどん自立して自分の会社を作って出ていくのを見ながら、自分もああやって会社を作りたいと考えるようになったのだと思います。やがて彼も独立して会社を作ることになったのです。その時、工場長だった中島さんが「ここで会社を作ったとしても他の人たちと差がつかないから、いっそ三沢に帰って自分の故郷で仕事をしてみなさい」と言って指導したみたいです。それで彼は三沢へ帰り、そこで会社を作りました。たまたま私はその彼と同じ設計にいて、同じ仕事をした仲間だったこともあり、彼の仕事をその後もずっとサポートすることになりました。

その場合に重要なのは、多摩川精機中島工場長が三沢エンジニアリングの移転を積極的に支援した理由である。この点に関して、平内氏は以下のように証言している（平沢2006）。

中島さんは飯田では人が取れないことを心配していました。これに対して、「三沢には工業はないが、人はいるからうまくいく」と話しました。また「これから大変だけれども、10年経てば立派な工場が三沢に作れる」と期待してくれました。なお多摩川精機の初代社長[萩本博市]は長野県泰阜村出身でした。それでいつか地元で工業を興さなければならないと考え、現在の東京工業大学に入りなおして、大田区にあった北辰電機に就職しました。その後独立して東京で多摩川精機を創業した際に、従業員を飯田から採用したのです。そして工場を建てて北辰電機から仕事をもらって頑張りました。それでその時に採用された人たちが飯田工場を作る際に幹部になったのです。そういうことがあって、私が三沢に戻って地元で工場を作ることに期待したのだと思います。三沢に戻れば「地域で支援してもらえるだけの工場になる」と言っていました。その後も、中島工場長は10年間ほど三沢に来てくれ、本当によく面倒を見てもらいました。

## 2-2 青森県三沢への企業移転の背景

以上から、中島氏が移転を積極的に支援した理由として、以下の2点を指摘することができる。第1は、飯田と比較して三沢およびその周辺地域では相対的に人材の獲得が容易であり、長期的に見た場合に三沢エンジニアリングの事業も拡張しやすいと判断していたという点である。さらに第2として、(1) 多摩川精機創業の経緯ならびに(2) 同社飯田工場設立にあたっての中島氏自身の経験が、その背景にあったという点である。

このうち(1)に関しては、農業以外の産業が未発達な地元で新たな産業を移植・定着させることで地域の振興・再生をはかることが同社の創業目的であった点は2-1節で指摘した。そうした経緯を念頭に、中島氏はかつての飯田地域と同様な状況にある三沢地域においても新たに精密機械企業を移植・定着させ、同地域の振興・発展に貢献することを期待して、三沢エンジニアリングの移転をバックアップしたと捉えることができる。

<sup>12</sup> 萩本範文氏は、1944年泰阜村に生まれ1968年多摩川精機に入社した。1985年製造部長、1989年常務取締役、1998年第3代社長に就任、2014年に副会長を経て2017年に同社を退職した。同年AMシステムズ株式会社を創業し、同社代表取締役役に就任し現在に至っている。



それとともに注目されるのは、(2)の飯田工場設立と中島氏自身の経験である。なおこれに関しては、多摩川精機創業者である萩本博市が、自社発展の長期ビジョンとして「30年構想」を有していた点に着目する必要がある。すなわち、その構想とは、(a)最初の10年で飯田周辺地域出身の優秀な青年を、創業の地である東京蒲田に集めて今後の会社を担う人材として育成し、(b)次の10年は飯田に進出して工場を新規設立し、(c)さらにその後の10年で飯田周辺地域に協力工場を育成し、配置することで、この地を精密機械の産業地域として発展させるというものであった(多摩川精機2006、54-55)。

この構想通り正確に10年刻みで事態が進行したわけでは必ずしもなかったが、創業以降における同社の事業展開は、まさにこの3つの段階を経る形で進んだとみることができる。実際、(a)に関して、創業当初、同社は16名を採用するに至るが、その多くが飯田周辺の出身者であった。彼らは「一期生」と呼ばれ、東京蒲田で企業内教育を受け、後には(b)の飯田工場の設立・運営を担う中心メンバーとなった。そしてその一人が中島氏であった。

そこで改めて中島清吉氏の経歴にふれておけば、同氏は創業者と同じ長野県泰阜村出身であり、泰阜南尋常高等小学校を卒業後、1938年に「一期生」として多摩川精機に入社した。そして1938～1940年にかけて私立多摩川精機青年学校において幹部教育を受けた後に、飯田工場の設立および運営に従事した。さらに戦後は、1964年に飯田工場長代理、同工場長を経て、1977年に取締役に就任した後、1989～1990年に同社顧問を務めた<sup>13</sup>。

こうした経歴のなかで、中島氏が創業者の企業理念の実現を目指して積極的に協力工場の育成・支援を推進していったのが工場長時代であり、三沢エンジニアリングの支援もその一環として展開された。しかも「一期生」として飯田から東京に出て企業内教育を受けた後に、再び飯田に戻って工場起ち上げに尽力した中島氏にとって、平内氏が三沢から飯田に来て企業内教育を受けた後に、再び三沢に戻って工場を起ち上げることに對して、本人以上に大きな意義を見出していたと推測することができよう。

さらに、こうした推測を補強するうえで注目されるのは、中島氏のみならず多摩川精機の創業者(萩本博市)自身も、先に指摘した「30年構想」を念頭におき、平内氏に対して、「10年会社[多摩川精機]で修行して、そのあと自分の工場を地元[飯田]で起業し10年頑張り、将来は八戸へ工場をつくれ」と指導していたという点である(多摩川精機2008a、115)。

以上でみてきたように、三沢エンジニアリングの企業移転には、地域貢献型企業としての多摩川精機の企業理念およびそれにそった協力企業への支援スタンスが決定的な影響を与えていたことが大きな特徴であった。この点を踏まえ、さらに第3章では三沢移転後における三沢エンジニアリングの事業展開に着目しつつ、地域の産業発展・振興における同社の役割について検討することにしたい。

### 3. 三沢周辺地域における事業展開と「水先案内」的役割

#### 3-1 産業集積が未発達な地域における初期の事業展開

三沢移転後における三沢エンジニアリングの事業展開を特徴付けるとすれば、それは精密機械産業を含む第2次産業の集積が未発達な地域における事業展開であったということが出来る。その具体的な検討に入る前に、その前提として、同社が三沢に移転した時期(1970年代後半～1980年代初頭)における青森県の産業構造ならびに雇用の実態について簡単に言及しておきたい<sup>14</sup>。

まず産業別就業者数の構成比(青森県総数に占める割合)をみた場合、第1次産業のそれは、33.5%(1975年)、25.5%(1980年)を占めていた。なお日本全体でみた場合の構成比は、それぞれ13.8%、10.9%であったことと比較するならば、第1次産業比率は相対的に高い水準にあったといえる。ところがそれとは対照的に、同時期における第2次産業比率はそれぞれ19.0%、22.0%であり、特に1975

<sup>13</sup> 以上、多摩川精機(1998)231頁および萩本範文氏への聞き取り調査(平沢2008)による。

<sup>14</sup> 1980年代における青森県の産業構造に関する先行研究として藤田(1989)がある。

年の水準は沖縄県 (20.8%) を下回り全国最下位であった。また日本全体でみた同産業の構成比が、それぞれ34.1%、33.6%であったことと比較した場合にも、青森県の第2次産業比率はきわめて低い水準にあったことがわかる。

さらに第2次産業に関しては、建設業の比率 (青森県就業者総数に占める比率) が9.9% (全国の場合8.9%)、12.6% (同9.7%) と全国レベル以上の水準に達していたのに対して、製造業に関しては9.0% (全国24.8%)、9.3% (同23.7%) と、全国と比べて著しく低い水準にとどまっているのが特徴であった<sup>15</sup>。

それとともに雇用・賃金水準についてみた場合、1975年時点において青森県の有効求人倍率は0.14倍にとどまっていた。それは全国平均 (0.58倍) と比べて低いだけでなく、全国最下位の高知県 (0.11倍) に次ぐ低水準であった。このように青森県内での就業機会が少ないことと関連して、高卒者に占める県外就職者比率は41.6% (全国平均28.5%、1975年時点) と相対的に高く、その約半数が他県に流出している状況にあった。また地域別最低賃金に関しても1977年 (261円) から1980年 (318円) へと上昇傾向にあったものの、この期間を通して全国最低の水準にあり、沖縄県などとともに最も低いDランク地域に位置づけられていた<sup>16</sup>。

以上のように、この時期における青森県の地域経済は、大都市圏から遠隔地にあるという不利な企業立地条件に加え、第2次産業のうち特に製造業の集積が未発達であり、地域内での雇用機会がきわめて乏しい状況にあったといえる。それゆえ同県および市町村では、高速交通網の充実などにより立地条件の改善をはかるとともに、工業団地の整備によって企業誘致を行うことで製造業を中心とした企業進出を促進し、域内雇用機会の増加と産業構造の高度化を地域の重要課題としたのである<sup>17</sup>。

本論文が分析対象とする三沢エンジニアリングは、まさに以上のような状況にあるなかで、あえて同地域へと拠点を移転し事業活動を展開することになったといえる。そこで本節では、このように地域の産業集積が未発達な状況下で、同社がそれをいかに克服しつつ事業を展開していったのかについてみてゆきたい。その場合、以下の変化ならびに取引関係に着目することが重要である。

第1は、移転後における従業員規模の変化についてである。先にも指摘したように同社が飯田市において創業した際の従業員数は、本人を含めて5名であった。これに対して三沢では、当初から一挙に15名へと雇用規模を拡大する形でスタートした。そしてその背景には飯田との相違があった。すなわち平内氏によれば、「飯田の時は地域内に多摩川精機OBの方がいたので、その方々に内職を依頼していました。ところがそうした集積がない三沢ではOBの内職に頼ることはできないので、その分、会社採用を増やした」という事情があった。しかしその一方で、賃金水準は飯田の6割程度であったことから、従業員数の増大が大きな成長制約要因になることを回避しつつ再スタートすることができたといえる。

第2は、親企業である多摩川精機のサプライチェーンから遠く離れた地域における再スタートであったことから派生した変化についてである。当時の地理的制約要因として、飯田ー三沢間でこれまでと同様の頻度で資材のやり取りを行うことは難しかった。そのために飯田からの移転に際しては「3ヶ月くらいの仕事ができるようにと日通のトラック1台に3ヶ月分の資材を積み込んできての再スタート」であった。それとともに多摩川精機からは、精密角度センサーの巻線加工だけを手がけていた飯田時代とは異なり、同製品の完成品までの一貫生産を提案されるに至り、それに組み込む形での再スタートとなったのである (以上、平沢2006)。

<sup>15</sup> 以上、就業人口データに関しては、総理府統計局 (1977)、同 (1982a)、同 (1982b)、総務庁統計局 (1987) による。

<sup>16</sup> 以上、雇用統計に関してはe-Stat「社会・人口統計体系 都道府県データ 社会生活統計指標」(データセット No.10206) を、また最低賃金に関する時系列データに関しては厚生労働省 (2003) を参照した。

<sup>17</sup> なお青森県において企業誘致が推進されるのは、総合農政の一部として農村地域工業等導入促進法が制定された1971年からであった。しかしながら、1970年代は高速交通網の整備も緒についたばかりであり、高度成長の終焉、オイルショックの影響による景気変動などがあり全体として低調に推移した。これに対して、北村正哉氏が1979年に知事に就任し、翌年企業立地対策室が設立されたのを契機として、それ以降、企業誘致が本格化することになった (青森県史編纂通史部会 2018、555-556)。

さらに第3として、多摩川精機の継続的なサポートとともに、これまでと同様の取引関係が維持された点が注目される。この点に関して、多摩川精機（当時）の萩本範文氏は、「単に故郷に帰って会社をやればいいじゃないかというアドバイスではなく、三沢に行っても多摩川と一緒に仕事をするなかで、ずっとサポートしてきたという経緯があります」（平沢2015,129）としている。同様に、平内氏自身も以下のように証言している（平沢2006）。

多摩川精機からの仕事量が飯田の時と比べて少なくなるということはありませんでした。むしろ我が社の場合は距離が遠かったので優先的に仕事をくれました。ただしオイルショックの影響で、1974年5月頃になると仕事がだんだん減っていきました。中島さんが「お金はあるのか」と心配してくださったので、「お金はないですが手形はあります」と答えました。当時、手形の形では4ヶ月ほど余裕があったので、それほど心配していませんでした。ちょうどその頃、同年6月頃ですが、F社がNC旋盤を作りました。そのサンプル部品を飯田にある多摩川精機の協力工場で作っていましたが、そこではなかなか精度がでないということでした。そこで、その部品製作を我が社で引き受けたいと申し出たところ新たな取引を獲得することができました。

ただしこうした関係は、距離が遠かったことによる「温情」的なものでは必ずしもなく、同社の技術力に起因するものであった点にも留意する必要がある。例えばそれは以下の証言からもうかがい知ることができる（同上）。

多摩川精機から依頼されたF社関係の仕事は1978～1982年まで手がけました<sup>18</sup>。さらにF社の仕事をやりながら、それとは別にM社関係の仕事が多摩川精機さんから依頼されました。というのは、モータにはコイルを入れる必要がありますが、それをできる協力工場がなかなか見つからなかったからです。M社製品の場合は、スロットが片方だけで46～48もある難しい仕事だったため飯田の協力工場ではできませんでした。この技術は10人に1人できるかどうかの技術で、今でも飯田ではできません。我が社の一番の強みではないかと思っています。

これに関連して、同社は1976～1979年にかけて、新規採用の高卒男性社員を飯田の多摩川精機協力企業へと研修に出すことで自社の技術力強化をはかった。なおこうした取り組みとそのメリットに関して、平内氏は以下のように説明している（同上）。

研修に毎年5人を4年間送りました。だからトータルで20人くらいです。行った者のなかには辞めたり、飯田に残ったりする人もいたものの、その時に戻ってきた者が今は主任クラスとなって社内の若手を育てています。研修に際して、多摩川精機本体ではなくその協力企業に行かせたのは、本体だと労働条件が異なるのに対して協力企業であれば我が社と同じくらいのレベルだったからです。また飯田の協力企業のなかには完成品を作る工場もありましたし、機械加工から検査まで一貫して行く会社もあり、それらの工場ですら3～5年修行させました。一方、飯田では人材が不足していたことから、協力企業にとっても我が社の研修生を受け入れることに一定のメリットがあったのです。また我が社にとって、多摩川精機さんだけでなく協力企業さんとの付き合いがあると、何か問題が発生した際に連絡を取り情報交換しやすいというもう1つのメリットがありました。

ちなみに、三沢エンジニアリングは多摩川精機が組織化する協会の上位ランク（A号会員）に位置づけられ、協力企業経営者と多摩川精機役員をメンバーとして月1回開催される工場会議、同理事會に出席するなかで協力企業との関係を深めてきた（平沢2006）。上記は、そうした関係を基盤とし

<sup>18</sup> なおこれを契機として、F社からは今日に至るまで少量ながら修理用部品の発注が続いている（平沢2020b）。

た取り組みであった。

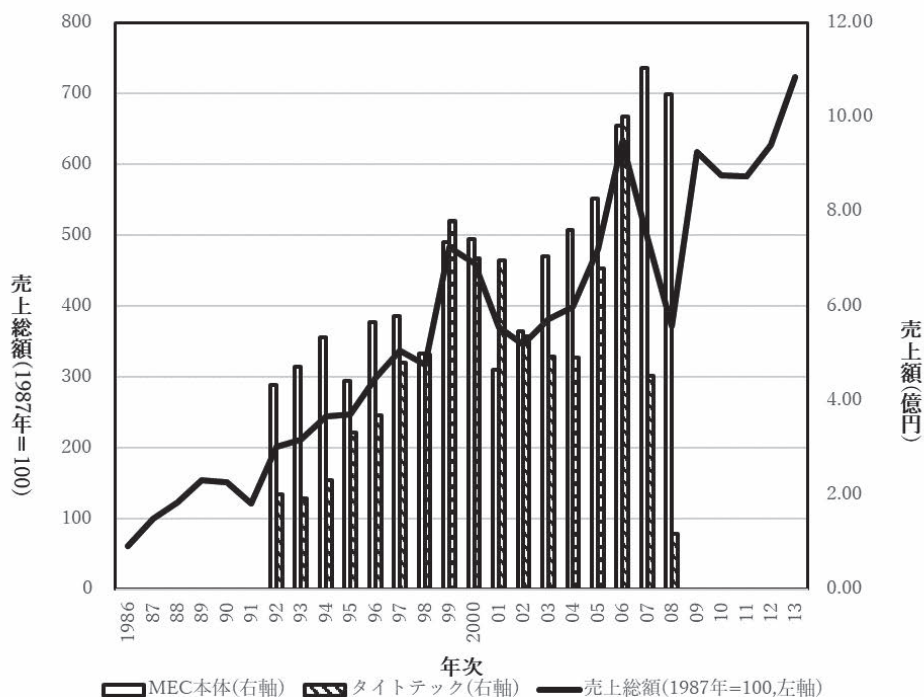
以上から明らかなように、三沢エンジニアリングは、精密機械産業の集積が未発達な移転先での制約要因を、(1) 自社の技術を基盤としつつ、(2) 多摩川精機との取引関係を維持・拡大するとともに、(3) 同社の協力企業との関係も形成することによって克服してきたと捉えることができる。同社は、こうした初期の展開をもとに1980年代以降、三沢およびその周辺地域において本格的な事業活動を展開することになった。そこで3-2節では、その具体的な展開について、さらに検討することにした。

### 3-2 1980年代以降における事業展開

はじめに、1980年代以降における三沢エンジニアリングの売上高の推移を示すと図1のようになる。これをもとに同社の事業展開をみた場合、以下の点に注目することができる。

第1は、1988年8月に巻線・結線・結束工程を専門に行う十和田工場を新設したことである。十和田地域への進出の直接的な契機は、多摩川精機が十和田を経済圏に含む八戸地域への工場新設を計画しており、同工場との取引関係を密接にする目的からであった<sup>19</sup>。それに加えて、この時期になると三沢市内でも求人活動が次第に難しくなりつつあったのに対して、十和田地域は採用が比較的容易な状況にあったことによる。そしてこの拡張を契機として、同社の売上は1986年から1989年にかけて約2.5倍へと一挙に増大し（図1）、事業規模の拡大とともに雇用機会の創出にも寄与したのである。

図1 三沢エンジニアリング（MEC）の売上額の推移



(資料) 三沢エンジニアリング提供資料により作成。

(注) (1) 決算年度：MEC本体（11月21日～翌年11月20日）、タイトテック（12月21日～翌年12月20日）。

(2) 売上総額：1992～2008年はMEC本体とタイトテックの合計。

<sup>19</sup> 八戸と三沢、十和田は、八戸－三沢（車で約30分）、三沢－十和田（同20分）、十和田－八戸（同40分）であり、地理的にトライアングルの位置関係にある。

さらに第2として、1992年12月に八戸市において子会社タイトテックを創業したことが注目される。表4は同社の概要を示したものであるが、同社の設立は同じく八戸で操業していたセイシンハイテックからステッピングモータ事業を譲渡されたことを契機としていた。

表4 タイトテック・企業概要

設立	1992年12月（青森県八戸市）
所在地	青森県おいらせ町（2008年に三沢市南町へ移転）
資本金	300万円
代表取締役	平内義弘
従業員数	55人
製造実績	3,500台／日（ステッピングモータ）
主要事業	小型精密ステッピングモータの部品加工、巻線、組立、検査に至る一貫製造

（資料） タイトテック提供資料により作成。

（注） 2006年11月時点。同社は2009年三沢エンジニアリングに吸収合併された。

後に改めて言及するように、セイシンハイテックは、飯田に拠点を有する多摩川精機の協力企業の4社が共同出資の形で1988年に作った企業であった。八戸進出後、出資会社の1社が、セイシンハイテック内でステッピングモータを作っていたが、現地で技術者が確保できないことがネックとなり事業撤退に至った。そこでこの事業を譲渡・継承する形で創業したのがタイトテックであった。しかし同社は、1997年の三陸はるか沖地震により八戸での操業が継続困難となったため、下田にある三沢エンジニアリングの敷地内に工場を移転するに至った。

なお、操業開始にあたりタイトテックは、従業員（20人）と機械全てを前社から継承した。しかし、2006年時点で残ったのは全従業員（55人）中わずかに3名にすぎず、それ以外はタイトテックが八戸周辺地域において独自に採用した者であった。一方、創業当時は1日1,200台の製造実績にとどまっていたが、その後、多摩川精機からパチンコスロット用のステッピングモータを受託するなかで、2006年時点では約3倍の3,500台／日にまで生産能力を拡大したのである（表4）。

以上の展開に関連して、前掲図1では、三沢エンジニアリング本体とタイトテックそれぞれの売上の推移を示している。そこに明らかなように、タイトテック設立当初（1992～1994年）、同社の売上はほぼ横ばいで推移したものの、その後は右肩上がりに増大した。特に1997～2002年においては、三沢エンジニアリング本体とほぼ同規模あるいはそれを上回る売上げを記録するに至った点が注目される。その後、2002～2004年には1997年以前の水準に戻るものの、三沢エンジニアリング全体の売上げの約4割を維持することで本体とは異なる製品の量産工場として重要な位置を占め、三沢エンジニアリングの企業成長を支えることになった。

第3は、2008年2月に三沢市南町に新たな本社工場を設立したことである。それにともない下田（その後、おいらせ町に改名）にある旧本社はおいらせ工場と改称された。これによって同社は、新本社工場（三沢市）、おいらせ工場（おいらせ町）、十和田工場（十和田市）の3地域を拠点とするまでに拡張された<sup>20</sup>。

このうち新本社工場は、おいらせ工場からロボットや船舶向けなど量産品の角度センサー生産を移すとともに、約3割の増産体制を構築した。一方、おいらせ工場は、ボーイング787向け角度センサーなどの航空機用に特化した工場へと再編された<sup>21</sup>。また子会社タイトテックは、同時期に三沢エンジ

<sup>20</sup> なお、同社は、その後も生産体制の効率的編成を目指して、2008年9月には十和田工場をおいらせ工場へ移転し、本社工場との2工場体制に集約化した。さらにリーマンショックによる影響により、2009年1月には、おいらせ工場を一時閉鎖し、本社工場へ集約（需要回復により半年後においらせ工場を再開）するなど、弾力的な運営を行っている（前掲表2）。

<sup>21</sup> 『日本経済新聞』2007年8月7日。

ニアリング本体とともに三沢に移転した。同社は、2009年に三沢エンジニアリングに営業権を譲渡するに至るが、その後も主にパチンコスロット用ステッピングモータの量産工場として企業成長の一翼を担うことになったのである。

以上のように、社内体制の整備に一定の目処がついたことをうけて、2009年には平内義弘氏から平内康秀氏へと社長交代が行われた。それ以降、リーマンショックによる売上げの急減や、東日本大震災による生産の停滞に直面したものの、図1にみられるように速やかな回復をとげつつ持続的な成長を実現させたのである。

### 3-3 多摩川精機・協力企業の八戸進出に対する「水先案内」的役割

前節でみてきたように、1970年代に三沢に移転し経営活動を開始した三沢エンジニアリングは、1980年代以降、三沢およびその周辺地域に新たな生産拠点を形成しながら企業規模を拡大してきた。そうした事業展開は、地域経済への貢献という観点からみた場合、工場起ち上げ後に事業規模を拡大するなかで地域内に新たな雇用機会を創出し、同地域の産業振興・発展に寄与する役割の一端を担うものであったと捉えることができる。

その意味で、同社は三沢における地域貢献型企業として成長・発展してきたといえる。特に製造業の占める割合が著しく低く、地域内での雇用機会が乏しかった三沢周辺地域においては、その役割は大きかったといえよう。しかしながら、さらに注目される点は、以上みてきた同社による企業成長が、地域外から新たな企業を地域内へと招き入れる「水先案内」的役割を果たしたことにあった。

その具体例として、1988年に八戸市に設立されたセイシンハイテックの事例をあげるすることができる。ちなみに同社は、飯田に生産拠点を有する多摩川精機の協力企業4社（飯田精密、エヌ・イー製作所、今宮精機、丸西精機）が、1980年代後半のバブル経済期に生じた労働力不足を解消するために八戸へと進出を試みた共同出資会社であった<sup>22</sup>。協力企業の青森進出ならびにセイシンハイテックの設立経緯に関して、『多摩川精機60年史』は、以下のように指摘している（多摩川精機1998、220、（ ）内は原文）。

バブル経済時代、仕事量は増えてもそれを消化するだけの人材はこの地方〔飯田〕では集まらず、とくに協力工場では一層その状況は顕著であった。そうしたなか、すでに青森県三沢市出身で当社から独立し、三沢エンジニアリングを設立していた平内義弘社長を頼って、飯田地方の協力工場が青森に進出したいと申し出た。当時飯田地方に比べ、八戸はまだまだ採用しやすい情勢にあった。そして1988年（S63）にはこの地の協力工場4社が共同で、セイシンハイテック（金田敏夫社長）を八戸市に設立し、翌年操業開始した。

以上の引用から明らかなように、飯田の協力企業が域外進出をはかる際、進出先として青森を選んだ主な理由は、三沢エンジニアリングが同地で事業を展開し成功していたことにあった。なおその場合、3-1節で指摘したように、三沢エンジニアリングは1970年代後半以降、多摩川精機だけでなくその協力企業とも密接な関係を形成し、情報交換を行っていた点に改めて注目する必要がある。

つまり飯田の協力企業は、三沢エンジニアリングとのそうした関係を前提とし、同社を「水先案内人」とする形で青森に進出したと捉えることができる。またその後、進出企業の1社が八戸から撤退する際には、三沢エンジニアリングがその事業を引き継ぐだけでなく、事業規模を拡大することで地域経済に貢献したことは先に指摘したとおりである。

さらに注目されるのは、セイシンハイテックの設立と並行する形で、1990年代以降、多摩川精機自体も八戸地域への進出を本格化するに至った点である。すなわち、同社は「八戸における協力工場と

<sup>22</sup> 同社は、4社が24%ずつ出資し、残りの4%を4社の関係者が個人出資する形で設立された（『日経産業新聞』1988年10月31日）。工場は八戸市市川の市営桔梗野工業団地に建設され、ステッピングモータ、エンコーダ、XYテーブル、ワイヤカット機構の生産を開始した（セイシンハイテック2006）。なお社名の「セイシン」とは、多摩川精機社長の萩本範文氏が、青森と信州とをつなぐ意味を込めて名付けたものである（多摩川精機1998、220）。

の連携、八戸市地域への貢献という大きな目的」(多摩川精機1998、221) から、1991年に子会社八戸多摩川を設立した。ちなみに多摩川精機にとってそれは東京、飯田以外の地域で工場展開をする最初のケースとなったのである。

ここで八戸多摩川の概要を示すと表5のようになる。同社は2000年に八戸ハイテックへと社名を変更した後、本社工場以外にも八戸周辺地域に前山工場(2004年)、福地工場(2006年)、三沢工場(2008年)を相次いで設立していった<sup>23</sup>。

表5 八戸ハイテック株式会社(八戸多摩川)・企業概要

創 立	1991年4月(操業1991年11月) 創業時の社名:八戸多摩川
資本金	7,000万円
代表取締役	相子悦也
従業員	94名(男性77名、女性17名 2008年9月時点)
主要事業	精密プレス加工、電磁鋼熱処理、アルミダイキャスト加工、精密機械加工、精密板金加工
主要拠点	本社工場(八戸市)、前山工場(八戸市)、福地工場(南部町)、三沢工場(三沢市)
主要取引先	多摩川精機株式会社(飯田市)、三沢エンジニアリング株式会社(三沢市) カムテップ株式会社、ミサヤママイクロテップ株式会社(飯田市)

(資料) 八戸ハイテックHPより作成。

(注) 2008年11月時点。同社は2012年多摩川ハイテックへと社名を変更した。

それとともに注目されるのが、同社の主要取引先である。すなわち、2008年時点における同社の主要取引先は、親会社(多摩川精機)、三沢エンジニアリング、多摩川精機の製造子会社(カムテップ、ミサヤママイクロテップ)であった。そこから明らかのように、三沢エンジニアリングは、多摩川精機本体および同製造子会社とともに、八戸における重要な取引先としての地位を得ていたといえる<sup>24</sup>。

さらに多摩川精機は、2000年に八戸事業所を開設し、同社本体に関しても飯田と八戸という2拠点体制を構築するに至った(表3)<sup>25</sup>。この事業所設立に関して、萩本範文氏は以下のように説明している(平沢2015、131)。

八戸に[事業所を]作ったというのも、飯田から離れるための八戸ではなくて、八戸という場所においてもやはり飯田と同じように根っこを持った事業所にしたいと考えています。単なるサテライト工場ではなくて、開発から全ての工程を自立的に持って仕事をする事業所にしますと宣言してきました。1日も早く全ての開発が八戸で行われて、その開発品の生産も八戸でやり、世界のマーケットに出て行く自立型の事業所にしようと言いながら、これまでやってきました。現在、全生産の大体6割が八戸自身で生まれた商品になってきています。いずれ100%になると思っています。ですから、開発を含めて、飯田とは全く別の事業所という位置づけです。もちろん多摩川というブランドで出ていく商品を作っている点では共通しているわけですが、自立型の事業所にしていきたいというのが私の思いです。

<sup>23</sup> 同社は2012年多摩川ハイテックへと社名を再変更して現在に至っている。

<sup>24</sup> なお、別の調査資料(帝国データバンク2006、同2007)では、八戸ハイテックの主要取引先を、多摩川精機、三沢エンジニアリング、タイトテック(三沢エンジニアリング子会社)としている。いずれの資料からしても、多摩川精機とともに三沢エンジニアリングが主要な取引先としての地位を得ていたことがわかる。

<sup>25</sup> それにともない八戸ハイテックは、八戸事業所の部品加工専門工場として組織改編された(多摩川精機2008a、119)。

以上から明らかなように、八戸事業所は、多摩川精機にとって飯田の単なるサテライト的な位置づけではなく、飯田と同様に地域に根ざし地域に貢献しつつ自立的な発展が期待されていた。そしてそうした観点から、八戸事業所開設にあたっては、主力製品として同社のスマートシン（Smartsyn）が飯田から移設されたのである（多摩川精機2008a、116-120）。

なおスマートシンとは、多摩川精機が独自に開発した角度センサーで、回転角度を電気信号に変換するための精密部品である（多摩川精機2008b）。同製品は、2組のコイルを組み合わせた角度変位検出センサーであるレゾルバの一種であるが、従来のレゾルバの巻線が人手による方法でしか作業ができなかったのに対して、多摩川精機では新たな巻線方法の開発により巻線機による自動作業を可能とし、高い生産効率とローコスト化を実現した。同製品は、1993年に飯田の事業所において商品化され販売を開始したが、上述のようにその製造を八戸事業所の開設とともに同事業所に移管し、それ以後同所における収益の源泉となったのである。

その場合、そのスマートシン起ち上げにおいて重要な役割の一端を担ったのが、三沢エンジニアリングであった。すなわち、八戸事業所で同製品を製造するにあたり主力となったのは現地で新規採用したパート一期生であったが、彼女達の実習を一手に引きうけ育成したのが三沢エンジニアリングであった（多摩川精機2008a、120および平沢2020b）。

その意味で、同社は多摩川精機本体の八戸進出に際しても「水先案内」的な役割を果たしたといえよう。そしてそれは、3-2節でみた三沢エンジニアリング自身の企業成長による地域貢献とともに、多摩川精機および協力企業の八戸進出をサポートすることを通じて同地域の産業発展に間接的に貢献するという、もう一つの役割を担ったと捉えることができるのである。

## おわりに

以上、本論文では、青森県三沢市を拠点として活動する三沢エンジニアリングを事例に取り上げ、地域貢献型企業への発展過程について検討してきた。本論文の冒頭で述べたように、同社は、2020年に経済産業省が推進する「地域未来牽引企業」に選出されるに至るが、それは同社の地域に根ざした持続的な発展が評価されたものと捉えることができる。

本論文の最後に改めてその発展を整理すれば、[1] スピンオフによる独立開業→[2] 三沢への企業移転→[3] 同地での事業拡大という過程を経たものであった。その場合、これら3つの局面のいずれにも共通する特徴は、多摩川精機の役割あるいは同社との関係がきわめて重要不可欠な意味をもっていったということである。そこで、そうした多摩川精機との関係に着目しつつ本論文で明らかにした点を簡単にまとめると以下ようになる。

まず第1に重要なのは、三沢エンジニアリングの創業者が独立以前に勤務していた多摩川精機は、地域振興・貢献を企業理念に掲げ、そうした観点から同社の拠点である飯田周辺地域における社員の独立開業を積極的に支援していたことである。第1章でみてきたように、三沢エンジニアリングの場合も、そうした多摩川精機の支援を受け、同社でスキルを蓄積した後にスピンオフする形で創業した点に特徴があった。

しかしながら第2として、三沢エンジニアリングの場合は、飯田周辺地域の産業振興にほとんど寄与することなく、創業後まもなく青森県三沢へと本拠を移転した。しかしこの移転に関しても、多摩川精機による指導・助言が決定的な決断要因となっていた。すなわち第2章でみたように、その背景には多摩川精機自身が東京で創業した後に創業者の地元である飯田へと戻って工場を設立し、同地域の産業発展に寄与した経験が存在していた。そしてこの経験から、三沢エンジニアリングに対しても故郷の三沢に戻り同地域の産業発展に貢献することを期待し、その移転を支援したのである。

とはいえ第3として、三沢エンジニアリングにとってそれは精密機械産業の集積が未発達な地域への移転を意味していた。そしてそれにとまなう初期制約条件を克服し、経営を安定化するうえで、多摩川精機との長期継続的な取引関係が重要な意味をもっていったことは第3章で明らかにしたとおりである。この点、三沢エンジニアリングは、多摩川精機が形成するサプライチェーン・ネットワークを



利活用することで取引コストを削減しながら、三沢地域において地域貢献的な事業展開を実現してきたと捉えることもできよう。

その結果、1980年代以降、同社は事業の多角化と規模拡大を行いつつ企業成長を実現するに至るが、その企業成長を通じて地域内の産業発展および雇用機会の創出に貢献するとともに、飯田地域に拠点をもつ多摩川精機および協力企業の青森への進出に際して水先案内的な役割を担うことで、地域外から新たな企業を域内へと呼び込み同地域の産業振興・発展に対して間接的にも貢献したといえる。

以上のように、三沢エンジニアリングの事例は、サプライチェーン（SC）型企業の発展事例という側面をもちながら、同時に地域貢献型企業からスピノフした企業が、地域貢献型企業の支援を受けつつ、新たな地域で地域貢献型企業として発展してきたケースとして重要な意味をもつと捉えることができる。

## 参考文献

- 青森県史編纂通史部会（2018）『青森県史 通史編3 近現代』
- 飯田市歴史研究所（2007）『満州移民』現代資料出版
- 植田浩史（2004）『現代日本の中小企業』岩波書店
- 経済産業省地域経済産業グループ 地域企業高度化推進課（2020）『地域未来牽引企業ハンドブック』
- 厚生労働省（2003）「地域別最低賃金に関するデータ（時間額）」(<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2003/12/s1202-3h.html>, 2020年9月1日最終閲覧)
- 小島庸平（2011）「大恐慌期における救農土木事業の意義と限界」（『歴史と経済』212号）
- 後藤康雄（2015）「我が国のニッチトップ企業のマクロ的概観」（『経済のプリズム』142号）
- 小林弘二（1977）『満州移民の村－信州泰阜村の昭和史』筑摩書房
- セイシンハイテック（2006）『会社案内』
- 総理府統計局（1977）『国勢調査報告』1975年版
- 総理府統計局（1982a）『青森県の人口』1980年版
- 総理府統計局（1982b）『国勢調査報告』1980年版
- 総務庁統計局（1987）『青森県の人口』1985年版
- タイトテック（2006）『会社案内』
- 多摩川精機（1998）『多摩川精機60年史』
- 多摩川精機（2006）『創業者 萩本博市』
- 多摩川精機（2008a）『多摩川精機70年史』
- 多摩川精機（2008b）『スマートシン』（製品カタログ T11-1507N11）
- 多摩川精機協同組合（2005）『40年の歩み』
- 帝国データバンク（2006）『帝国データバンク会社年鑑 東日本』2007年版
- 帝国データバンク（2007）『帝国データバンク会社年鑑 東日本』2008年版
- 長野県経営者協会労使関係研究所（1992）『県内55企業トップの素顔』
- 難波正憲・鈴木勘一郎・福谷正信（2013）『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂
- 平沢照雄（2006）三沢エンジニアリング平内義弘氏聞き取り調査（2006年11月9日）
- 平沢照雄（2008）多摩川精機萩本範文氏聞き取り調査（2008年11月8日）
- 平沢照雄（2013）「戦後日本における輸出電球工業の展開と輸出規制」（『歴史と経済』218号）
- 平沢照雄（2014）「〈地域に拘る企業〉の創業理念と経営改革－多摩川精機の取り組みを事例として」（『経営史学』49巻2号）
- 平沢照雄（2015）「地域貢献型企業における経営改革への取り組み－多摩川精機・萩本範文氏に聞く」（筑波大学『経済学論集』67号）
- 平沢照雄（2016）「戦後日本における輸出電球メーカーの地方展開」（『国際日本研究』8号）
- 平沢照雄（2019）「ニッチトップ型中小企業の地方移転と事業展開－野上技研株式会社を事例として」

（筑波大学『経済学論集』71号）

平沢照雄（2020a）「ニッチトップ型中小企業の地方移転と国内・海外事業展開－株式会社協立製作所の事例分析」（『国際日本研究』12号）

平沢照雄（2020b）三沢エンジニアリング平内康秀氏聞き取り調査（2020年8月22日）

藤田正一（1989）「青森県の産業構造転換と誘致企業・地場産業」（『弘前大学経済研究』12号）

藤本武士・牧田正裕（2015）『グローバル・ニッチトップ企業の事業戦略』文理閣

細谷祐二（2014）『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房

細谷祐二（2017）『地域の力を引き出す企業』筑摩書房

松原宏（2018）『産業集積地域の構造変化と立地政策』東京大学出版会

三沢エンジニアリング（2006）『会社案内』

森嶋俊行（2018）「企業城下町型集積：茨城県日立地域」（松原宏2018所収）

[付記] 本論文の作成にあたり、聞き取り調査、資料提供、事実確認にご協力くださった三沢エンジニアリング株式会社平内義弘、平内康秀およびAMシステムズ株式会社萩本範文（前多摩川精機副会長）の三氏に対して、記して厚く御礼を申し上げます。また本誌査読担当者から貴重なコメントを賜ったことにも感謝の意を表します。なお本論文は日本学術振興会（JSPS）科学研究費（課題番号18K01718）の助成を受けた研究成果の一部である。