

# わが国の中小企業クラスター地域の分析

— 下松市地域の事例 —

宮 脇 敏 哉

## はじめに

わが国の中小企業は、各地においてクラスター地域を形成している。中小企業の存在は、自動車産業や電機産業、航空機産業、精密機械産業など大企業が牽引している産業界に多くある。そのドメインには、底辺を支える中小企業によって成立しているといっても良いと考える。なかにはオンリーワン企業として、「大水槽パネル作成」、「痛くない注射バリ」、「絶対とれないネジ」などを世界中に販売している中小企業も多く存在している<sup>1)</sup>。本論は、これまでに調査したわが国の中小企業の経営戦略（ビジョン・ミッション・イノベーション）について検討した。下松市のデータは、2018年10月30日締切のため今回は、一部の提示となった。

## 1. 研究の目的

わが国における中小企業クラスター地域の研究は、東京・大田区や大阪・東大阪市、福岡・北九州その他が中心で比較検討された文献は、筆者が知る限り東京と大阪が中心であった。そこで全国的な調査をおこなって、より精度の高い中小企業クラスター地域の経営戦略を分析するのが目的である。特に近年注目度の高いイノベーションを要諦とした。イノベーションは、シュンペーターとドラッカーによって大きく花開いた。そしてクリステンセンやゴビンドラジャンへと繋がって発展している<sup>2)</sup>。

## 2. 研究の方法

徳山大学総合研究所平成30年度研究助成金制度による「下松市の企業が先端技術により、環境対応製品を創出するための研究」である。本研究は、山口県下松市の製造業企業が新しい分野で成長著しい環境対応製品を創出することができるのかということをもととして仮説、検証、結果を骨子とした。

仮説は、「下松市の企業が先端技術により、環境対応製品を創出できる」とする。検証は、下松市の企業の中から500社を抽出し、分析する予定である。500社の抽出方法は、下松商工会議所のリストからである。下松市の企業500社に対して2017年9月20日に郵送法によるアンケート調査をおこなった。

## 3. 研究の特徴

わが国の中小企業・ベンチャー企業のクラスター（集積地）地域を順次調査することにより、各地域の状況が把握できるようになった。方法は、各地域のヒヤリング調査とアンケート調査を行い、各地域の特性を明らかにしている。調査の仮説が「環境対応新製品の開発ができる」であり、調査分析という検証を経て、結果を求めた。環境対応新製品を開発は、多くの経営戦略を駆使しなければ達成できない。各地域の企業が持っている経営戦略についても明らかになっている。

経営戦略の質問に関しては、下松市の各企

1) 関西ベンチャー学会2015年号「関西ベンチャー学会誌V○1. 7」事例研究論文41頁

2) 関西ベンチャー学会2017年号「関西ベンチャー学会誌V○1. 9」事例研究論文63-68頁

業の概要と、成長ステージやイノベーション、先端技術、ベンチャーキャピタル、コアコンピタンス、ビジョン、ミッション、環境対応製品開発の可能性など、多岐に亘って調査している。本論は、データ分析の前段階の考察をおこなっている。そして中小企業とベンチャー企業を同時に論じているのは、各クラスター地域にある企業が、自社を中小企業かベンチャー企業かと認識していることを明らかにする意図を持っている。

#### 4. これまでの研究

日本を代表する中小企業クラスター地域10ヶ所（帯広・苫小牧・室蘭・魚津・鯖江・東大阪市・燕三条・大田区・北九州市・周南）を比較研究することによって、日本全体の中小企業の現在の状況を明らかにすることができると考えた。特に経営戦略からみた中小企業・ベンチャー企業を要諦として取り組んだ。現在は、下松のアンケート締切前であるがビジョンとミッションについては、提示した。

主要な項目としては、経営者が起業家であるか、社員からか、成長ステージはどこか、ビジョンは、ミッションは、イノベーション企業であるかなどを提示した。また、環境機器の開発に関しては、新技術開発能力やコアコンピタンスがあって初めて取り組めるものであり、本研究によって日本の中小企業のパラダイムが明らかになると考える。

#### 5. 下松市の歴史

下松は、曾て青柳浦と呼ばれていた。『大内多々良氏譜牒』（1486年）や『鷲頭山旧記』（1575年）によると、595年9月18日、北辰の精が3年後に来朝予定の百済国の第三皇子の守護の為に都濃郡鷲頭庄青柳浦の老松に

降ったことから、それまでの青柳浦を「降松」と改めたことに由来している。その後、今の「下松」と書くようになったといわれている<sup>3)</sup>。

#### 6. 下松市のビジョン

下松市発行の2015年「下松市まち・ひと・しごと創成総合戦略」によると施策に関わる基本的な方向は、下松市における基幹産業である製造業、卸売業、小売業を中心とした、企業の競争力強化と雇用に取り組むことである。さらに創業者醸成と社会変化に対応できる新事業の開発をおこなう。一次産業の育成と特産品開発をおこなう。また観光業を振興するとしている。

アクションプランは、①創業と事業拡大の支援、②第2次・第3次産業の振興、④農林業の振興、⑤水産業の振興、⑥雇用対策の推進と産業人材の育成、⑦個々の環境に応じた仕事と生きがいの持てる就業環境の創出、⑧観光・交流の活性化及びその波及効果の創出などとなっている<sup>4)</sup>。

#### 7. 下松市の企業

下松市には、日立製作所と東洋鋼鋳を中心多くの製造業が立地している。日立製作所では、イギリス向けの電車を製造している。東洋鋼鋳は、飲料水などの缶の製造をおこなっている。また近隣には、出光興産や日本ゼオン、トクヤマ、東ソー、日新製鋼などの企業が立地している関係で多くの下請け製造業企業が存在している。

下松市発行の2015年「下松市まち・ひと・しごと創成総合戦略」によると2010年からの企業業績は、横ばいか減少傾向が続いている。業種別では、建設業や医療・福祉関係で増加の割合が高い、宿泊や飲食サービス業、卸・

3) 玉野知之監修 [2005] 『図説 周南・下松光の歴史』株式会社 郷土出版

4) 下松市2015年「下松市まち・ひと・しごと創成総合戦略」4 - 10頁

小売り業は、減少の割合が高くなっている。

下松市の事業所の立地環境としては、道路交通条件や資源環境、市場の規模が高い評価を得ている。反対に労働力確保や行政の支援、原材料の調達は、低い評価となっている<sup>5)</sup>。

## 8. ビジョンについて

企業は、ビジョンを持ち日々活動している。このビジョンは、目標や未来図とする。アントレプレナーやイントラプレナーは、シード期とスタートアップ期において、早い段階で企業のミッションとビジョンを設定している。ビジョンを設定することによってその企業がどこに向かうかが明確になる。社員を含めたステークホルダーは、ビジョン設定によって、その企業を理解することができる。

## 9. ミッションについて

ミッションとは、経営学用語では「使命」となり、企業や商店、事務所などは、「何のために存在しているか」ということを提示する必要がある。たとえば2008年に大阪の大学において中国のアモイ大学の学部長と愛知の大学教授、そして私の三名による討論会において「東アジアは共生しなければいけません」と述べて、アモイ大学の先生から「素晴らしい」と言われたことがある。この共生こそが日本を代表する企業キヤノンのミッションとなっている。キヤノンには、社員、取引先、進出先（国内外）などと共生することによって、成長を続けている。ミッションという我が組織が決定している使命感を提示することによって、組織体は大きく成長する。

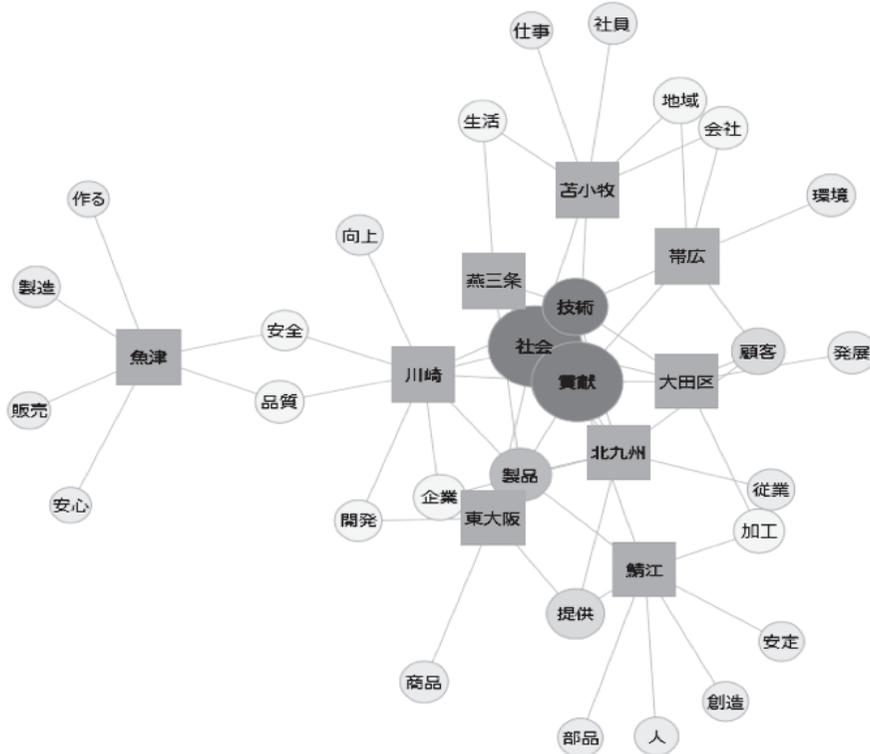
図表 1. 下松市の中小企業のビジョン

- ① 県内ナンバーワンではなく、設備工事分野でオンリーワン企業を目指す。
- ② 全社員がベクトルを合わせ、常に前向きな企業文化を築いていく。
- ③ 創業60周年に向けて、確実な成長への土台づくり、過度のストレスを感じることなく良い仕事ができる環境づくりを重視した施策に取り組む。
- ④ 職人が優遇される時代がやってくると良い。
- ⑤ 資源や技術力を大切に、共存共栄する持続的な企業を目指している。
- ⑥ 小回りが利き相手の最も望む方法を工夫しながら効率よくミッションを達成する。
- ⑦ 幅広く環境リスクを引き受ける環境保全企業としてサスティナビリティを実現する。
- ⑧ 製造業として究極は、部品ではなく製品を作ることである。
- ⑨ 「人・社会・環境」との共生
- ⑩ 地元民間企業のサポート役として技術提供を行い、鉄道業界におけるニーズに答えられる開発・提供を目的とする。

出所：アンケート調査をもとに筆者作成



図表 4. 調査地域別に見たミッション



出所：宮脇敏哉・岩田一男[2016]「中小企業クラスター地域における経営戦略分析」関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌Vol.8」掲載（宮脇・岩田共同研究より）

10. ベンチャービジネスにおけるビジョンとミッション

1970年にベンチャー企業の概念が日本に入ってきた。その後、先行する研究により日本でのベンチャー企業論、アントレプレナー論は飛躍的に成長した。ベンチャー企業論の誕生から形成を検討し、さらにベンチャー企業の急成長の源であるストックオプション、IPOを紐解いた。そして、ベンチャー企業のシード期、スタートアップ期に重要な役割をするエンジェルおよびファンド、ベンチャーキャピタルおよびファンドの行動を明らかにした。

ベンチャー企業には、経営戦略が必要不可

欠であり、イノベーション、ミッション、ビジョン、シナジー、コアコンピタンス、ケイパビリティ、ドメインを駆使する必要がある。企業が誕生し、成長、成熟するためには1～3年で自社のコアコンピタンスをいかに武器にして急成長させ、あらゆるベンチャー企業支援策をとり入れるかにかかっている。また経営戦略の中心をなすイノベーションをいかにとりいれ活用するかで出口のIPO,M&Aに達する時間が決まってくる。

これからのベンチャー企業は経営戦略のミッションを明確に設定し、社会に必要とされる企業にならなければならないと考える。また優れたベンチャーキャピタリスト、ベン

チャーキャピタルとの出会いがあつてこそ、ベンチャー企業は急成長する。

最後に日本を代表するベンチャーキャピタル・ジャフコの発生、形成、ベンチャー投資とMBOをとりあげた。ジャフコはベンチャーキャピタルの歴史といえる。

## 11. 経営管理と経営組織におけるビジョンとミッション

経営管理ではテイラー、ファヨールの研究者、経営組織ではアメリカ、ドイツ、経営戦略ではドメイン、ビジョン、ミッションなどとドラッカー、マーケティングでは歴史、マーケティングチャネル、マーケティングリサーチ、起業論ではアントレプレナーシップ、ナレッジマネジメント、労務管理では経営理念、人的資源、中小企業では問題点、ベンチャー企業では資金調達、イノベーション、経営情報システムでは意思決定、環境経営では地球環境問題、中国・タイの環境問題、国際経営では海外生産、経営分析を中心に進展している。

企業経営には経営学が重要な位置を占めているが、そこには、経営管理と経営組織が存在してきた。しかし1960年代より経営戦略が台頭し、今や要諦をなしているといっても過言ではない。アントレプレナー、イントラプレナーによってベンチャー企業はスタートアップするが、それをサポートするのがインキュベーションであり、ベンチャーキャピタルおよびファンド、エンジェルおよびファンドである。

果敢に挑戦するアントレプレナー、イントラプレナーがいてから、はじめてベンチャー企業は発生する。発生後は出口経営戦略であるIPO、M&Aをめざすが到達できるのは1,000

に1つである。出口経営戦略を達成するためには、経営戦略のなかのミッション、ビジョンを明確にし、さらにイノベーション、ドメイン戦略、コアコンピタンスを駆使するべきである。本項において、ベンチャー企業を起業した後の各ステージに必要なイノベーション、ミッション、ドメインをとりあげた。

## 12. イノベーション

イノベーションを最初に述べたのはオーストリア出身のシュンペーターであった。シュンペーターは「新結合」と言う言葉により、変化変革が重要であると指摘した。それは人類が内燃機関を手に入れた時に、人々は蒸気機関車よりも郵便馬車を連結したほうが速いと言ったのである。その時シュンペーターは人々に向かって「新技術である蒸気機関車は、今は速度が遅いが技術革新によって変化変革する」と述べた。新結合は新しい財貨、新しい生産方法、新しい販路、新しい供給源であり、単に古いものに新しい物が取って代わるのではなく併走する時間が必要とした。また必要とする生産手段は旧結合より持つてくる必要があるとした。シュンペーターは安定を破り、秩序を壊す、この過程を「創造的破壊」と述べた。

その後、ドラッカーが著書『断絶の時代』において、これまでの時代を断ち切り、まったく新しい時代に変化しなければならないとイノベーションの重要性を説いたのである。ドラッカーはあらゆる企業に2種類のイノベーションがあるとした。1つは製品、サービスであり、もう1つは技術であるとした。また著書『未来企業』において生産性とイノベーションがわれわれの道標であり、生産性を軽視し、イノベーションを行わなければ、

あげられた利益も実は利益でなく、資本を食い潰しているにすぎないと指摘した。

シュンペーターのイノベーションの定義は、イノベーションが経済発展をもたらすというとき、イノベーションが経済に不均衡（変化）をもたらすことを意味しており、イノベーションとは意識的かつ組織的に変化を探ることである。イノベーションは社会や経済に変化を起こし経済発展をもたらす一方、変化を機会として利用するイノベーションもある。イノベーションを行う者が企業家であり、企業家がイノベーションを行う。成功した新しいビジネスモデルは、新しい顧客、新しい市場、新しい業態を生み出し、新しい事業を創造している。それは成功したイノベーションである。新しいビジネスモデル作りに挑戦することは、イノベーションの遂行・挑戦に含まれるのである。

イノベーションは、「変化」から大きく変わってきている。クローズドイノベーションからオープンイノベーションへの変化がおこなわれている。ゴビンダラジャンは、リバースイノベーションを提示している。またクリステンセンは、「破壊的イノベータは、五つのスキルを持っている」と述べた。その五つは、「発見力」、「質問力」、「観察力」、「ネットワーク力」、「実験力」である。

経営学においてイノベーションは大きな存在になっている。セイからシュンペーター、ドラッカー、ポーターによって経営戦略からイノベーションは更なる発展期を迎えている。マーケティング、ベンチャービジネス、イノベーションへと概念が大きく広がることは経営学にとって、大きな変化を与えることになると考える。突然湧き出る技術はあまり存在しておらず、すべての技術がこれまでに先行する物から登場している。よって、企業成長

の源にイノベーションが位置している。これを感じた企業経営者、アントレプレナーによって、今後はより、経営学は変化すると思われる。

### 13. 中小企業とベンチャービジネスの経営戦略

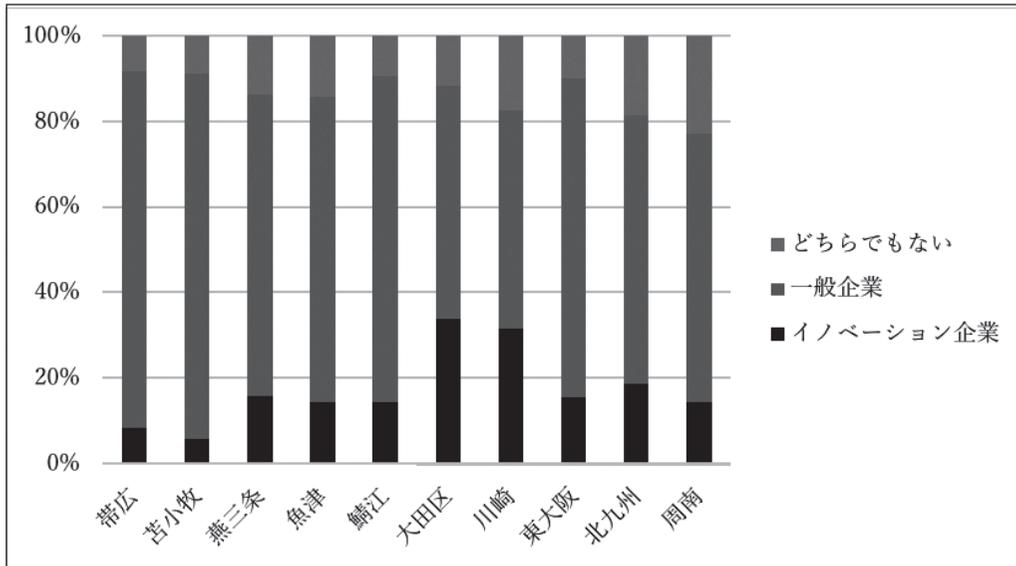
経営戦略とは、企業がその目的を達成するための基本的手段についての言明である。それは、限られた資源を用いて行動を起こすための言明であるとともに同時に、組織の環境との相互作用についての言明でもある。経営戦略は、自社にとって事業はなにか、誰のために、何をするのかというミッション、ビジョンとシナジー、ドメインの設定から始めなければならない。次にコアコンピタンス開発はナレッジマネジメントを活用しておこなうのである。

経営戦略の階層は、3つに分けられる。① 全社戦略、② 事業戦略、③ 機能戦略であり、まず全社戦略はドメインと事業ごとの資源配分である。次に事業戦略は産業、製品と市場セグメントの選択、製品ライフサイクルに重点をおいている。機能戦略は資源生産を最大に向かわせることである。

経営戦略を駆使する中小企業・ベンチャー企業が増加している。企業は売上げが落ちた時や、ライバル企業に引き離された時に企業はイノベーションを起こし技術革新をおこなうのである。しかし、現実には企業はこの時点で後退する行動にでることがある。それは、原価低減、人員削減、不採算部門の縮小などである。こうした短期的対応では企業存続ができなく恐れが発生する。

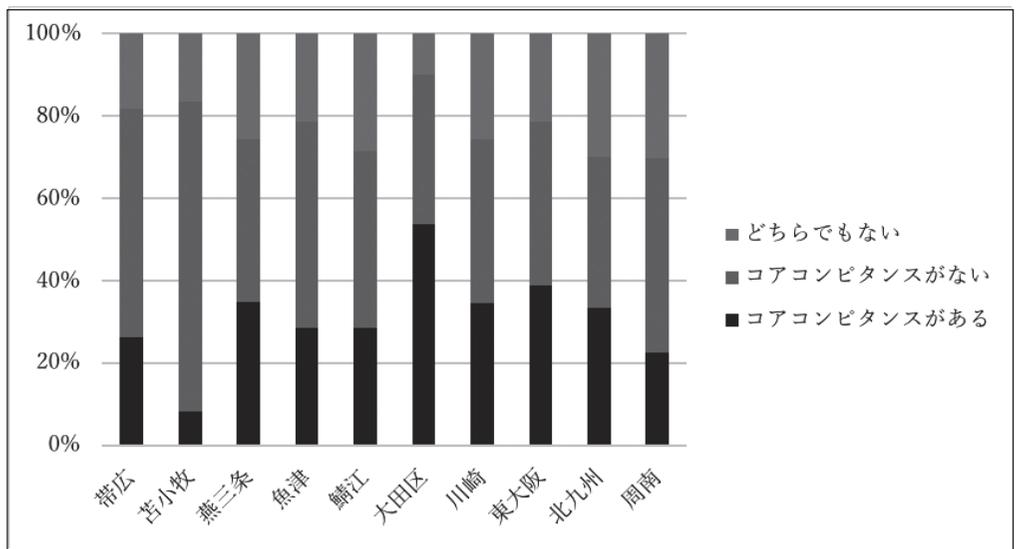
現代的企業は経営戦略を駆使し、自社製品と市場を再編することによって再度成長に転換している。中小企業・ベンチャー企業の成長ステージには、経営戦略が重要な位置を占めている。成長や変化、変革をおこなう時に

図表5. これまでの各地のイノベーション調査結果



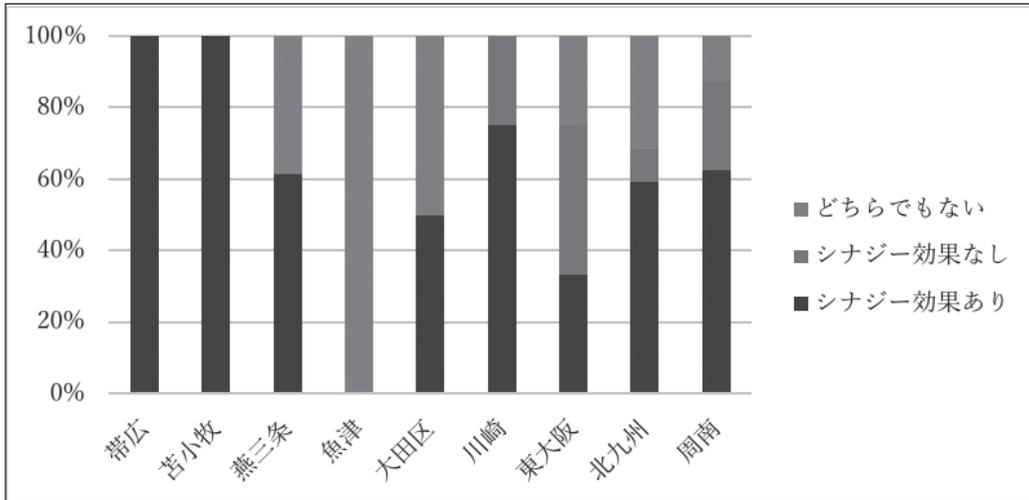
出所：筆者作成

図表6. これまでの各地のコアコンピタンス調査結果



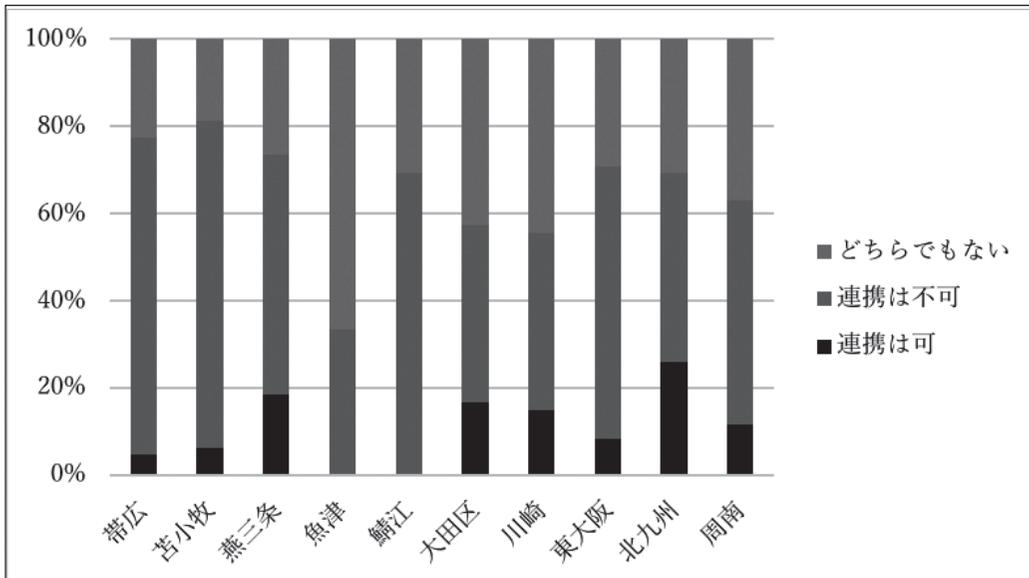
出所：筆者作成

図表7. これまでの各地のシナジー調査結果



出所：筆者作成

図表8. 北九州市との連携ができるか（シナジー）



出所：筆者作成

経営戦略を筆頭にマーケティング戦略、競争戦略が必要不可欠となる。特にマーケティング戦略は製品計画、価格政策、チャネル、プロモーションの4Pのマーケティングミックスが企業経営の根幹を形成すると考えられる。

#### 14. アントレプレナー

アントレプレナーの出現は、中小企業クラスター地域の今後の発展のために必要不可欠である。アントレプレナーを多く排出させるためには、どのような要因が必要か検討することが重要である。アントレプレナーの出現は、社会に挑戦、社会に必要とされる時におこなわれる。アントレプレナーの起業動機はさまざまであるが、中小企業庁[1999]のデータによると、自己実現を図る、自己の能力を發揮したいが上位3位に位置付けられている。次に、より多くの収入を得たい、事業化できるシーズがあった、社会貢献を図りたい、技術力を有していたが続いた。これらの意思決定要因を獲得したものがアントレプレナーとして出現するのである。

#### おわりに

仮説通りに結果がでることが望まれるが、検証してみると違う結果がでることも多いのが調査研究の重要性を表している。経営学において、様々な意見や提言がみられるが、やはり、発言に対する裏づけが必要不可欠であると考え。

今回は、下松市の調査の途中経過のみの提示となった。中小企業クラスター地域の調査研究をまとめたが、今後はテーマをさらに絞って調査研究を行いたいと考える。

今後の展望としては、失われた15年から日本が脱却できるように、中小企業が環境対応

製品の開発と、それに必要な経営戦略を深く検討したいと考える。企業経営の根幹に位置しているのが経営戦略であると確信している。

#### 謝 辞

これまでの中小企業クラスター地域研究において共同研究をおこなってきた九州栄養福祉大学岩田一男先生、帝京平成大学庄司一也先生、同僚の寺田篤史先生・中嶋克成先生に感謝申し上げる。

#### 参考文献

1. 関西ベンチャー学会 [2015] 「関西ベンチャー学会誌V〇1. 7」
2. 関西ベンチャー学会 [2017] 「関西ベンチャー学会誌V〇1. 9」
3. 玉野知之監修 [2005] 『図説 周南・下松光の歴史』株式会社 郷土出版
4. 下松市2015年「下松市まち・ひと・しごと創成総合戦略」
5. 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業論』創成社
6. 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業経営戦略』税務経理協会
7. 宮脇敏哉 [2006] 『ベンチャー企業産学官連携と財務組織』学文社
8. 宮脇敏哉 [2006] 『ベンチャー企業マーケティングと経営管理』同友館
9. 宮脇敏哉 [2007] 『急成長現代企業の経営学』大阪経済法科大学出版部
10. 宮脇敏哉 [2008] 『マーケティングと中小企業の経営戦略』産業能率大学出版部
11. 宮脇敏哉 [2008] 『現代経営管理の経営戦略モデル』流通経済大学出版部
12. 宮脇敏哉・深見環 [2008] 『企業経営の基礎』東京経済情報出版
13. 宮脇敏哉・山田啓一 [2009] 『日本と中国の現代企業経営』八千代出版
14. 宮脇敏哉 [2009] 『中小企業・地場産業のリスクマネジメント』第一法規
15. 宮脇敏哉 [2010] 『ベンチャービジネス総論』税務経理協会
16. 宮脇敏哉・岩田一男 [2016] 「中小企業クラスター地域における経営戦略分析」関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌Vol.8」