

# 周南市の中小企業・ベンチャー企業の調査

Survey on SMEs and venture companies in Shunan city

宮脇敏哉・庄司一也・寺田篤史

## はじめに

周南市における調査の概要を述べる。わが国の中小企業とベンチャー企業は発展を続けているのか衰退しているのかを要諦に調査を行っている。これまでに東大阪市・燕市・三条市・大田区・北九州市・鯖江市・魚津市・帯広市・苫小牧市・川崎市の計 10 ヶ所を調査した。仮説として「その地域は環境対応機器の開発が可能である」とした。検証は仮説に基づいてアンケート調査とヒヤリングを行った。そして結果を導いたと言える。なおベンチャー企業の定義は、「果敢に挑戦する先端技術開発型企業および新ビジネス型企業」としている。

調査は北海道から関東・北陸・関西・九州で行った。都市は大都市から中規模や小規模地域を網羅した。まだ調査データが少ないと言えるが、調査年度を早急にまとめる必要があるので今回は、周南市の中小企業とベンチャー企業のクラスター地域の経営戦略の方面から比較検討する予定である。2017年10月7日現在、アンケートを500社へ送付中（現在の回答数93通）のために、本論においては、調査項目の解説と周南市の歴史を要諦に述べたいと考える。

## 1. 周南市の歴史

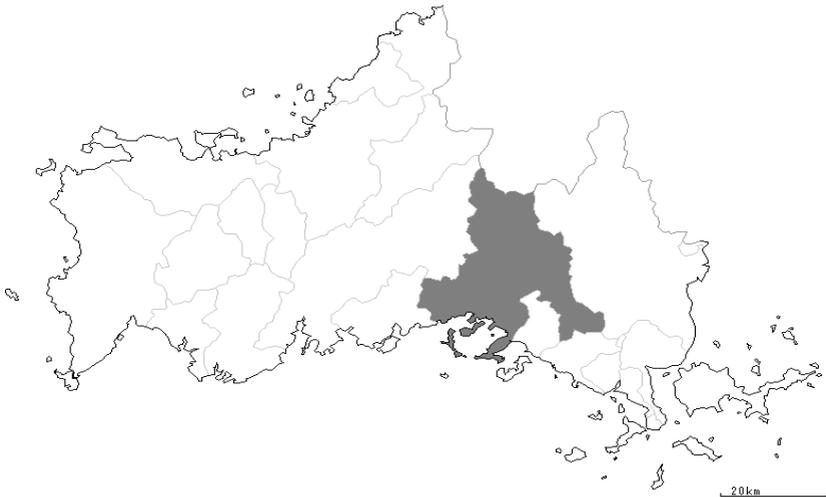
周南市は山口県東部に位置する。南部は瀬戸内海に面し、北部は中国山地が広がっている。西側は防府市、山口市に接し、東部は岩国市、下松市、光市に接している。面積は 656.29 km<sup>2</sup>、人口はおよそ 14 万人となっている<sup>1</sup>。とりわけ下松市、光市の 2 市とは生活行動や土地利用の面で結びつきが強く、山口県によって併せて周南広域都市圏に指定されている<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> それぞれ、国土地理院「平成 28 年全国都道府県市区町村別面積調」、総務省統計局「平成 27 年国勢調査結果」。

<sup>2</sup> 山口県土木建築部都市計画課[2015]。

図表1. 周南市の位置



出所：(CraftMAP (<http://www.craftmap.box-i.net/>)) の白地図を加工)

現在の周南市は 2003 年 4 月の徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町による 2 市 2 町の合併により生まれた。周南市の中心市街地のある徳山の地名は、かつて野上庄あるいは野上村と呼ばれていた地域への、慶安 3 年 (1650 年) の毛利就隆による居館移転の際に徳山と地名を改めたことに由来する。江戸時代には城下町として栄え、産業は製紙、製塩が盛んだったようである。徳山村は 1900 年に町制を施行し徳山町となった。1935 年に市制を施行し徳山市となり、1942 年に加見村、久米村と、1944 年に湯野村、戸田村、夜市村、大津島村、富田町、福川町、櫛ヶ浜町と合併した。その後 1949 年に富田町、福川町が分離し、1955 年に向道村、1966 年に都濃町を編入し、周南市成立前の姿となった。近代以降は良港を活かして工業都市として発展し、現在でも周南市の特徴をなしている<sup>3</sup>。(周南市の産業の歴史については、Ⅱ、Ⅲを参照)。

戦時中には徳山湾に浮かぶ大津島に人間魚雷「回天」による特攻部隊の訓練施設が設置された。魚雷発射試験場は回天基地を忍ばせる遺構として保存され

<sup>3</sup> 以下、各市町の略史はそれぞれの市史、町史をまとめたものである。この段落の記述については徳山市史編纂委員会編[1984]、徳山市史編纂委員会編[1985]参照。

ている。山口県下への本格的な空襲は1945年3月に始まり、同年7月の空襲では市街地の約90%が焼野原となった。戦後すぐに復興事務所が設置され、区画整理事業から戦災復興は着手された。現在も徳山駅前から国道2号線へと続く幅員50mの御幸通りをはじめとした広い道路による都市区画はこの計画に基づいたものである。戦前に駅前に広がっていた商店などは移転を余儀なくされ、市街地は全く異なる様相となった<sup>4</sup>。

産業については後述するので、以下その他の事柄について列挙する。1956年、ラジオ山口が県内唯一の民間放送局として開局した。1959年にはテレビを開局し、1961年に山口放送株式会社に改称した。1960年、市制25周年を記念してかつての徳山藩主居館跡地に徳山動物園が開園した。旧海軍の軍用地であった大迫田公園地域は1968年から公害対策緩衝緑地として造成され、周南緑地として整備されている。1969年、徳山市議会が大学誘致を議決し、1971年に学校法人中央学院の系列校として徳山大学が開学したが、1974年に出光興産の財政支援のもと中央学院から分離独立し、学校法人徳山教育財団の経営となった。1974年にはかねてより国への陳情が行われていた徳山工業高等専門学校が仮校舎で開講し、翌1975年に現在地に移転した。動物園と隣接している徳山市文化会館（現在の周南市文化会館）は、市民会館市制45周年にあたる1980年に着工し、1982年に完成した<sup>5</sup>。

新南陽市は海に面した南部（富田、福川）と山地である北部（和田）からなっていた。徳山市の一部であった福川、富田の二町は1949年の8、9月に相次いで徳山市から分離した後、1953年に合併して南陽町となり、1955年に南陽町が和田村を編入合併した。旧和田村は南陽町からみて徳山市を挟んだ北側に位置し飛び地であった。その後、1975年市制を施行し新南陽市となった。南陽市という名の自治体がすでに存在していたため、新市名は新南陽市となった。北部は農林業を基盤とした地域であり、「和田丸太」「高瀬茶」などの特産品がある。南部は化学、製鋼、窯業などの重化学工業が立地する。臨海部の工場群は現在も旧徳山市域と併せて周南コンビナートを形成している。

熊毛町は1956年の勝間、高水、三丘、八代の4村合併により成立した。そ

---

4 徳山市史編纂委員会編[1985]参照。

5 徳山市史編纂委員会編[1985]参照。

6 新南陽市史編纂委員会[1985]参照。

の4村も1889年の町村制実施に伴う合併により成立したものである。八代地区はナベツルが渡来越冬する本州唯一の渡来地として知られる。鶴の飛来は江戸時代より記録され、1921年に天然記念物鶴渡来地に指定された。また、1951年に開発された呼鶴温泉、1958年に三丘地区を流れる島田川で温泉の湧出が発見され開発された三丘温泉がある<sup>7</sup>。

鹿野町は1889年の町村制の実施に伴っての鹿野上村、鹿野中村、鹿野下村、大潮村の合併による鹿野村の成立に発している。鹿野村はかねてより町制施行を望んでいたが実現せず、皇紀2600年にあたる1940年によく鹿野町となった。町制施行15周年となる1955年に、町村合併促進法の施行による「昭和の大合併」の動きに伴い須金村の一部および佐波郡徳地町の一部を合併した。錦川の源流、佐波川の源の一部は鹿野地区に発している。この地域は古来より周防の国の公領であり、近世は在国司である大内氏の影響化にあった。1374年に大内弘世によって建立された漢陽寺などの古刹がある。鹿野地区の森林面積は旧鹿野町の町域総面積の約89%に相当し、農業・林業がこの地域の主要産業となっている。古くから交通要衝の地であった背景から道路網が発達している。町を挙げての誘致により1980年には中国自動車道の鹿野ICが開通した<sup>8</sup>(1983年全面開通)。以上、周南市の歴史を旧市域ごとに概観した。

## II. 周南市（旧徳山市）の産業の歴史調査（戦前）

徳山は、毛利氏によって城下町が形成され、その治世のもとで産業も発展していった<sup>9</sup>。

明治維新を迎えて新しい時代になると、近代化の波が押し寄せ、軍事、工業、交通など都市としての機能が発展してきた。近代化の中で、山陽鉄道の全通、海軍煉炭製造所の誘致、民営工場の進出と、産業都市として着々と発展を果たしたが、歴史を考察するうえでは破壊と復興の軌跡も忘れることができない。

山陽鉄道の全通に関しては、神戸を起点として下関までの507キロを工期わずか9か月で敷設する計画で進められた。徳山への連絡は明治30年(1897年)9月のことである。

---

7 熊毛町[1992]参照。

8 鹿野町誌編纂委員会編[1991]参照。

9 玉野知之[2005]17頁。

そして、徳山と九州鉄道を連絡する門徳連絡船による旅客で徳山は大変にぎわうこととなり、旅館や商店は活気がみなぎった。しかし、明治31年(1898年)に鉄道が三田尻まで延長され、それまでの門徳連絡船の終着点としての機能を失った徳山は厳しい状況に立たされることとなった(それまでの門徳連絡船は、同34年(1901年)に開通した赤間関がその役割を果たすことになった・そして九州鉄道と結ばれることになった)。

山陽鉄道全通による活気を失った徳山は、その後海軍煉炭所設置問題に直面することになる。当時の軍艦の燃料としてイギリスからのカージフ炭を輸入していたが、費用や国防の外国依存の懸念から国内での製造を検討していた。そのようななか、同時期にフランスで開発された煉炭技術を伝習すべく、海軍機関を特派して製法技術を得ることに成功した。

そして、海軍は当時の外交関係が緊迫してきた状況も踏まえ、煉炭製造所の設立の検討をはじめたほか立地の条件を提示した。立地の条件は厳しいものであったものの、この条件に適合する土地を海軍が物色していることを知った徳山町民は全町民をあげて誘致運動を展開することになった<sup>10</sup>。

当時の町長である、野村恒造氏が町民を代表して請願書を海軍大臣に宛てて提出するなどし、また水源地の水量不足にも町会決議などを行うなど、煉炭所誘致に並々ならぬ決意で対処し、工業都市への起死回生に向けて全力で進めた。

かくして、海軍煉炭製造所の設置が決定され、建設工事は順調に進められ、明治38年(1905年)4月25日から操業を開始した。さらに、大正5年(1916年)から大正7年(1918年)にかけて徳山港中心に相次いで民営大工場の進出が実現した<sup>11</sup>。この時期は、第一次世界大戦により日本国内が好況であったこともあり、大幅な輸出超過が続いた時期でもある。大正11年(1922年)12月には徳山開港が決定し、日本曹達、徳山鉄板、南陽町には東洋曹達工業、麒麟ビール富田製塩工場などが進出し、旧徳山地区は軍港と国際貿易の2つの顔を持つ本格的な工業地帯となった<sup>12</sup>。その後工業都市としてより発展し人口も増大したが、昭和19年(1944年)の大空襲によって、海軍燃料廠、大浦油槽所、徳山鉄板工場など甚大な被害を受けた。産業のみならず、徳山市役所、裁判所、

---

<sup>10</sup> 玉野知之[2005] 205頁。

<sup>11</sup> 岩崎章[1998] 14頁。

<sup>12</sup> 岩崎章[1998] 29頁。

銀行、学校など市街を壊滅させた大空襲であった。

### Ⅲ. 周南市（旧徳山市）の産業の歴史調査（戦後）

徳山における、特に戦後の産業に着目すれば、石油化学コンビナートをあげることができる。終戦後、海軍燃料廠の跡地の払い下げ問題は、出光興産に払い下げることが決定したことで落ち着くことになった。そして、昭和32年(1957年)3月に第1期工事を完成し、竣工式をあげた。さらに、昭和35年(1960年)には第2期増設工事も完成し、原油の処理能力も日産35,000バレルで生産を開始したものが日産100,000バレルになったうえ、昭和47年(1972年)には140,000バレルにまで上昇した<sup>13</sup>。

このように出光興産が大規模な事業を展開・拡大させていく中で、他社民間企業の発展も目覚ましく、上述の徳山曹達や東洋曹達工業も同市石油化学工業への進出計画を立てていた。その後徳山曹達と東洋曹達工業の共同出資により周南石油化学が設立された。加えて、東洋曹達工業の西方には徳山石油化学が設立され、この3社の石油化学工場の完成により出光興産、徳山曹達、東洋曹達工業その他の既存工場とあわせて、徳山・南陽地区石油化学コンビナートが形成された<sup>14</sup>。そして出光興産徳山製油所を起点に、ナフサが出光石油化学に提供され、そこでエチレン、プロピレン、ベンゼンなどの石油化学基礎原料が製造され、パイプによってコンビナート各社に送られた<sup>15</sup>。こうして徳山・南陽地区の石油化学関連の諸工場ネットワークが構築され、広域的な企業集団を形成して生産を開始したわけである。

図表2. 戦後(高度成長期)の徳山石油コンビナートへの主な企業進出とその他

昭和37年(1962年)1月	武田薬品工業 徳山分工場
昭和40年(1965年)	日本ゼオン
昭和42年(1967年)	サンアロー化学
昭和43年2月(1968年)	帝人油化徳山工場
昭和43年4月(1968年)	帝人ハーキュレス

<sup>13</sup> 玉野知之[2005]230頁。

<sup>14</sup> 玉野知之[2005]231頁。

<sup>15</sup> 玉野知之[2005]231頁。

昭和46年8月(1971年)	日本化学工業
昭和37年(1962年)	川上ダムの完成
昭和38年(1963年)	周南地区が工業整備特別地域に指定される
昭和41年(1966年)	菅野ダムの完成

出所：玉野知之[2005] 231頁を基に筆者が作成

そして、上記の経済成長の進展に伴い、石油化学コンビナートの形成・発展が進むにつれて徳山駅からの発送貨物量は増大し、徳山はますます交通の要衝として重要な役割を果たすことになった。昭和38年(1963年)2月には徳山ステーションビル株式会社が設立され、同44年(1969年)10月、徳山民衆駅が竣工した。同時期、東海道新幹線の敷設工事が着工され、同47年(1972年)、新大阪一岡山間が開業した。また、山陽新幹線岡山一博多の工事は同44年(1969年)12月に認可され、同時に徳山駅停車も決定した<sup>16</sup>。

平成15年(2003年)に4月22日に市町合併により周南市が誕生したが、この機会にJR徳山駅に新幹線「のぞみ」が停車することになった。これにより工業地帯の交通の要衝として、さらなる発展が期待されて現在に至っている。

#### IV. 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、周南市の各企業の概要と、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

<sup>16</sup> 玉野知之[2005] 236頁。

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。

図表3. 周南市の企業におけるビジョンについての回答事例  
(2017年10月7日現在)

1. 燃料の安定供給
2. 社会に貢献し地域に愛される会社となる。
3. 「守る」とともに信頼・努力・安全
4. 航路（離島航路）の維持・存続
5. 公正な不動産取引を通じて社会に貢献すること
6. 美味しい晩酌を飲める会社にする。
7. 社員の物心両面の幸せを増大させることを通じて、いい会社をつくり、社会に貢献する。
8. 鉄屑のリサイクルにより、環境負荷の低減に努める。
9. 最先端技術を開発する想像力の有る少人数企業を目指します。
10. 大深水化による大型船舶への対応と取扱量増大

出所：筆者作成

## V. 研究の目的

本研究目的は、徳山大学総合研究所平成29年度研究助成金制度による「周南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、周南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に仮説、検証、結果を骨子とした。仮説は、周南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、周南市の企業の中から500社を抽出し、分析する予定である。500社の抽出方法は、徳山商工会議所のリストからである。周南市の企業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い同年10月末日までに有効回答を得る予定である。結果はグラフ化して提示する。

## VI. 周南市における新製品開発と調査

先日、はじめて鹿野に行ってきたが、たいへんきれいな景色が広がる町であった。みなさん温かい良い方ばかりであり、周南市の懐の深さを見たと感じた。

周南市における第一号商品は積み木缶であった。第二号商品は、鹿野の材料を使った非常食（5年間保存）の予定である。学生の意見をとり入れた商品にしたいと思っている。現在、試作中なので、ぜひ防災ご担当の方は、注目してもらいたい。第三号は、すでに販売されている地元の商品を缶詰にして、日持ちのするイノベーション商品開発をおこないたいと思っている。

ラベルは、本学の学生がデザインしてもらい、良いキャラクターができています。徳山大学がある周南市や下松市に貢献できる活動を続けたいと思っている。大学地域連携センターにおいて「モノづくり」や「地域貢献」、「街づくり」などを担当しているが日々どのようにすれば、周南市や下松市、その周辺地域の「特産品」開発や「街づくり」ができるか考えている。これまでも「ゆるキャラ」の提案やキャラクターデザインを多くしてきた。デザインによって、才能ある学生を世に送り出していきたいと張り切っている。イギリスが経済困窮から脱出できたのは、デザイン産業に力を入れたからである。「楽しくて明るい周南市」が私のビジョン設定である。

製品については、近日中に「家づくりから出た木材のゴミから作った幼児教材」と「5年間保存できる缶パン」を発売する予定である。本学経済学部ビジネス戦略学科知財開発コースの学生にラベルなどのデザインを作成提案してもらっており、学生らしいデザインが多く発信できると思われる。

2017年は、周南市の企業調査をおこない、全国の中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域との比較検討をしたいと思っている。全国規模の調査は、国の機関以外に、ほとんどおこなわれていない。調査表を回収した後にデータ分析をおこない周南市における中小企業とベンチャー企業の特徴を明らかにする予定である。

周南市の中小企業・ベンチャー企業の調査は、現在おこなっており、本論においては、周南市の歴史や企業の変遷について述べている。500社の調査対象企業からの回答を得てデータ分析をおこない次回の論文において発表する予定である。本論において主要な調査項目を解説した。

## Ⅶ. 中小企業とベンチャー企業

中小企業とベンチャー企業について述べる。説明だけでは、分かりにくいので以下の図表にしてみた。

図表4. 経営戦略における中小企業とベンチャー企業の比較

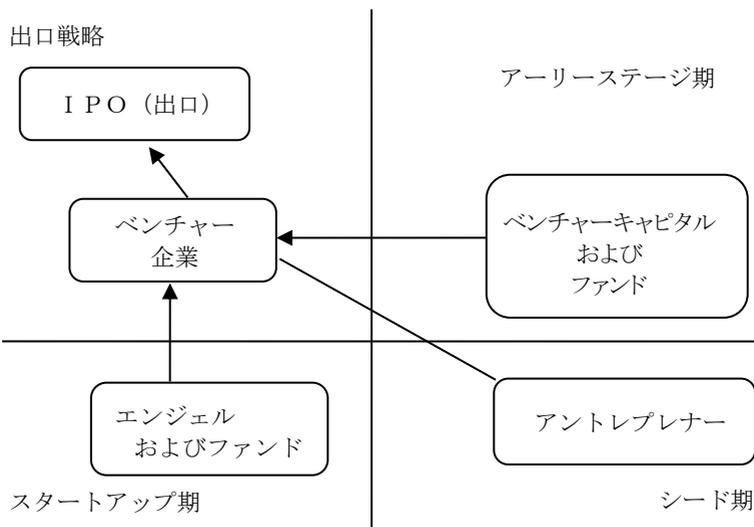
	中小企業	ベンチャー企業
ミッション	経済発展	新産業創造
ビジョン	低い	高い
ドメイン	広い	狭い
イノベーション	ままある	繰返す
モチベーション	少ない	多い
コアコンピタンス	存在する場合もある	存在する
ケイパビリティ	まれに存在	多く存在
アントレプレナーシップ	少し存在	多く存在
起業後の年数	3年以上	3年以内
資金調達先	信用金庫銀行	エンジェルベンチャーキャピタル 中小企業投資育成会社
産業形態	一般製造業 サービス産業	先端技術開発型 IT、バイオ
経営者	高校、大学出身	大学、大学院出身
出口戦略	会社の成長、利益	IPO、M&A
クラスター地域	全国各地	京都、浜松

出所：筆者作成

### VIII. 企業の成長ステージ

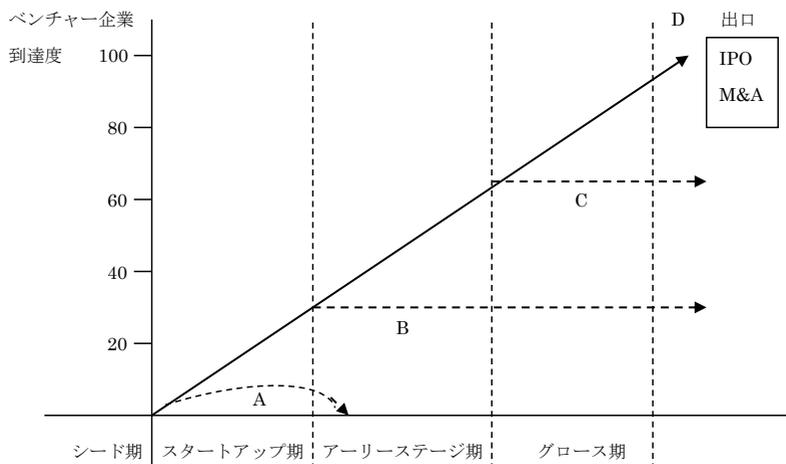
果敢に挑戦する新興企業には、成長ステージがあり、アントレプレナー（起業家）によってスタートアップされた企業は、ゼロ地点前のシード期において、スタートアップへのプラン作成、資金集め、人材確保をおこなってきた。ゼロ地点から第二段階に向かう段階がスタートアップ期である。この時点におけるインベスター（投資家）は、エンジェル（個人投資家）のみである。

図表5. 出口経営戦略



出所：筆者作成

図表6. 企業のステージ



出所：筆者作成

エンジェルは、ハイリスクハイリターン企業に果敢に投資する個人投資家である。エンジェルのはじまりは、アメリカのブロードウェイにおけるミュージカルのシナリオライターが講演企画への出資を求めていたところ、「私が出資する」という方が登場した時に、そのシナリオライターが、その方に向かって「あぁあなたは、天使です。」といったところから使われるようになったのである。

エンジェルの次に登場するハイリスクハイリターンは、ベンチャーキャピタルです。ベンチャーキャピタルの考え方は、10の投資のうち1がIPO（株式公開）すれば良いということである。それは10社に各1,000万円投資して、そのうちの1社がIPOすれば数億円がリターンとして得ることができる戦略である。

## IX. 経営戦略について

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。

現代の市場は細分化することで成功をしており、そこから新たな統合型が発生している。人々の能力がITによって急速に進化しているが企業規模においても知的生産の差が少なくなってきた。企業のスキルアップには、いかに社員のIT能力を磨くかにかかっている。企業はこれらの有能な知的財産を持つ人的資源を開発することが急務となっている。中小企業にとっては技術革新が生命線と考えられ、イノベーションを繰り返す作業が求められている。(中小企業金融公庫[2008]「中小公庫マンスリー」13-14頁参照)

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。

企業をなにもないところから発生させる人物をアントレプレナー（起業家）という。アントレプレナーは新技術開発型、新ビジネスモデル型の企業を起こすことに意義がある。新しい企業が誕生することによって、その地域の産業振興、新雇用創出に貢献し、派生する新産業をさらに創出することになる。そして地域行政の予算増加や失業問題の解決にも繋がる。アントレプレナーを多く輩出するためには、アントレプレナーシップ（起業家精神）の活用、変化、変革が必要とされるが、それはイノベーションが重要と言われている。アントレプレナーがどこから発生するかというと、ベンチャー企業のクラスター地域が多いことは分かっているが、クラスター地域だけに期待するのは、連続性が希薄になると考えられる。アントレプレナーを輩出できる部分としては人的資源があげられる。それは人的資源の企業における豊富な経験、コミュニケーション能力、業界の理解をもとに安定成長できることによる。

アントレプレナーの出現は、周南市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輩出させるためには、どのような要因が必要か検討することが重要である。今回の調査によりアントレプレナーの状況を把握したいと考える。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、自己の能力を発揮したいが上位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。

## X. イノベーションとは

イノベーションは、シュンペーターによる概念の提示とその後のドラッカーの顧客創造を経て経営学の各論からイノベーションという学問へ大きく飛躍し

た。そのイノベーションは、今やリバースイノベーションやオープンイノベーション、クローズドイノベーション、破壊的イノベーションと各論が登場するステージへと変化している。

シュンペーターは、イギリスの産業革命のときに内燃機関を搭載した蒸気機関車と郵便馬車の連結の事例をだし、時代が大きく変化したことを述べている。それが「新結合」である。そしてドラッカーにより、企業家に重要なものは、イノベーションとマーケティングであると指摘された。またクリステンセンは、いままで存在していた製品が一夜で駆逐される新技術の登場を破壊的イノベーションであると述べている。このように大きな変化の時代に辺境から新技術が登場することを示唆したのである。

ネット企業は、ほとんどがイノベーション企業である。代表例としては、アップル、グーグル、マイクロソフト、フェイスブック、アマゾンなどである。イノベーション企業は、どのようにして誕生しているのでしょうか、それは、不便というキーワードから発生している。アントレプレナーは、コンピュータに不満、検索に不満、プログラムに不満、大学の対応に不満など不満の内容は違うが、不便や不満からのイノベーションが大きな原動力になっている。

2014年シャオミは、サムスン、アップルに続いてスマートフォン世界第3位となっている。このように突然急成長する企業がイノベーション企業といえる。シャオミは、スマートフォンの中身をすべて公開する経営戦略をとり、顧客を急速に獲得したベンチャー企業といえる。いまだこかのガレージでイノベーションが始まっていると考えられる。

## XI. イノベーション経営

イノベーションは、「変化することによって成長する」という考え方である。現在では、多くの企業がイノベーションをおこなおうとしているが、イノベーションを過大に評価している企業が多いのも事実である。イノベーションは、発明ではなく、今ある製品を少し変えるだけの作業である。

またイノベーションは、日本においては1955年代に数多く発生した。その後約60年たったがベンチャー向き事業はやはりイノベーションを必要としている、ベンチャー企業・大企業を問わず繰り返すイノベーションがなければ企業存続ができなくなる。ベンチャー企業の発展にはイノベーションが根幹をなす。しかし新規事業を立ち上げることはどの時代でもむずかしい。

日本の電器産業は、苦戦の連続である。三洋電機の消滅とシャープの買収は、そのことを物語っている。巨大な上場企業が衰退していく姿は、イノベーションの重要性を示している。そのようななかアイリスオーヤマとダイソンの躍進が注目される。特にアイリスオーヤマは、大阪から仙台に本拠地を移動させプラスチック製品やペット関連商品の販売で成長した企業である。近年は、電気コンロなどのドメインを絞った製品開発において、さらに成長させている。ダイソンは、掃除機と羽のない扇風機などの開発でイノベーションをおこなっている。

電気関連企業である日本電産は、大手企業の不振のなか、急成長を遂げている。小型モーター開発を活発におこなっている企業であり、M&A を積極的に展開して関連企業だけでも約140社である。そのなかには、上場企業も数社ある。なぜ三洋電機やシャープが衰退して、中堅会社が急成長するのか検討しなければならない。そこにイノベーションができる企業か、原理主義的に旧態以前の伝統を妄信しての経営がまかり通る企業かの大きな分岐点が存在している。

グーグルには、イノベーションの公式があり、70-20-10の公式を発表している。70は、本業に専念する、20は、新規開発をおこなう、そして10は、地域の行政機関や学校などにおいてボランティア活動をおこなうことである。グーグルの新製品と高収益の事業は、イノベーションの公式の「10」の部分から発生している。

ここでのボランティアは、グーグルのIT技術を無償で提供することである。それによってグーグルの社員は、直接コンシューマ（消費者）に接することによって、新しい技術のヒントを掴んでいるのである。

リバースイノベーションとは、新興国向けに開発販売した商品を先進国に展開することである。たとえばGEヘルスケアの心電計を格安でインドで発売したところ、ヨーロッパでも大量に販売された事例がある。また中国のドラム式洗濯機は、中山間部で「いも」が洗えるということで多く販売された。これでわかるのは、その洗濯機が頑丈であるということである。反面、わが国の洗濯機は、高性能であるけど「いも」を洗うと故障してしまう。よってアジア各国での販売を目的とした場合は、富裕層向けの高機能洗濯機か多くの方が購入できる最低限の機能が付いた洗濯機の二分化が起っている。リバースイノベーションは、中国の青島にあるハイアールの事例があり、新興国向けに製造した洗濯機や冷蔵庫などを日本やアメリカで販売している。

つぎにインドのタタ自動車は、リバースイノベーションまでは到達していないが、独特の考えで急成長した。タタ自動車は、約30万円の車を発売しており、そのきっかけは、タタ財閥の代表が、雨の日にホンダのカブ号みたいなバイクに一家5人がびしょ濡れで乗っているのを見たのがきっかけであった。

## XII. 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」と言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7. 周南市の企業におけるミッションについての回答事例  
(2017年10月7日現在)

1. 大型船舶の利用による石炭のコスト削減
2. 最先端技術が開発した機器を使用して、より人間らしく豊かで平和な生活が出来る様に社会貢献いたします。
3. 品質の高い製品を提供する。
4. 働く人に健康と働く喜びを、この街を綺麗に健康にする。
5. 顧客に喜ばれる設計
6. お客様より「ありがとう」のお言葉を頂くことが我が社のよろこびです。
7. 旅客の安全輸送
8. 優れた技術で社会に貢献する。コンプライアンスを徹底し、安全・安心な仕事を遂行する。
9. お客様の視点を忘れず、質の高サービスの提供。
10. 地域の発展、安心安全の心得、見守り等（高齢者・子供）

出所：筆者作成

### XIII.アントレプレナーについて

アントレプレナーの第一の仕事は、ビジョンとミッションの設定であると言える。アントレプレナーは、何もないところから発生する。アントレプレナーは、ベンチャービジネスをスタートアップする機会が多く「果敢に挑戦」して企業を急成長させる存在である。

日本を代表するアントレプレナーは、パナソニックの松下幸之助、ホンダの本田宗一郎、ソフトバンクの孫正義、日本電産の永守重信、堀場製作所の堀場雅夫、そして山口県から世界に展開しているユニクロの柳井正などである。大学から多くのアントレプレナーが誕生できるように努力を続けたいと思っている。

### XIV. コアコンピタンスについて

企業には、コアコンピタンスを把握している場合が多いが、これをブラックボックス化することによって、イノベーションに繋がらない場合が発生している。現代は、オープンイノベーションの時代であり、他社と「共生」することによって、さらなる発展ができる。

オープンイノベーションの事例は、中国の携帯電話メーカーの「シャオミ」の戦略がある。シャオミは、携帯の中身をすべて公開することによって安い部品調達を可能にして急成長した。

反対にわが国のシャープは、クローズドイノベーションを続けた結果、台湾の「ホンハイ」に買収されてしまった。シャープは、三重県の亀山において、巨大な工場を展開して、その製造プロセスを完全にブラックボックス化してしまった。一時期は、うす型TVを「亀山ブランド」として販売して価格戦略の優等生となっていたが、他社のオープンイノベーションによって、急激に競争力を失ったのである。

地域企業には、コアコンピタンスを多く持つオンリーワン企業が存在する。たとえば香川県の水槽メーカーは、薄いアクリル板を接着剤で何層も圧着する高度な技術を有している。通常は、アクリル板を接着すると透明にするのが難しいのであるが、それをクリアするコアコンピタンスを持っていたため、その技術力によって、ドバイの水族館をはじめ世界中の水族館に輸出するようになったのである。

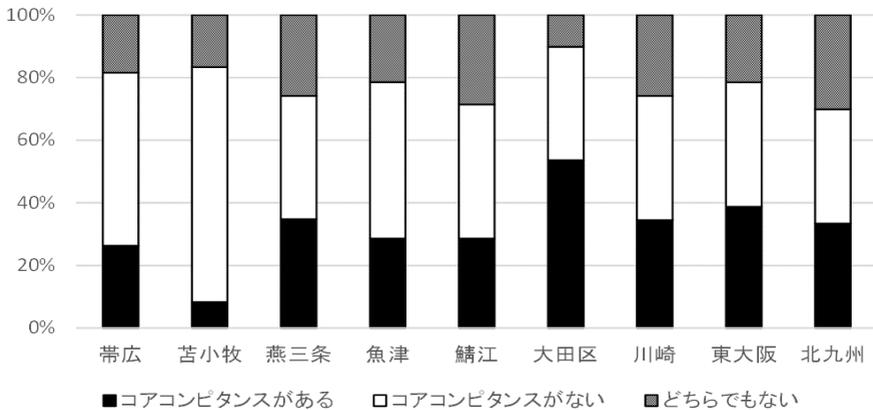
また東大阪市の企業は、絶対に外れないねじを開発し世界中に販売している。

絶対外れないねじは、日本古来の建築様式のくさびを参考にして開発された。今では、アメリカのNASAが採用するに至っている。

大田区の企業は、痛くない針を開発して注目されているが、痛くない注射針は、蚊の針を研究して開発された。これらを勘案すると地域企業の底力を感じさせるのである。

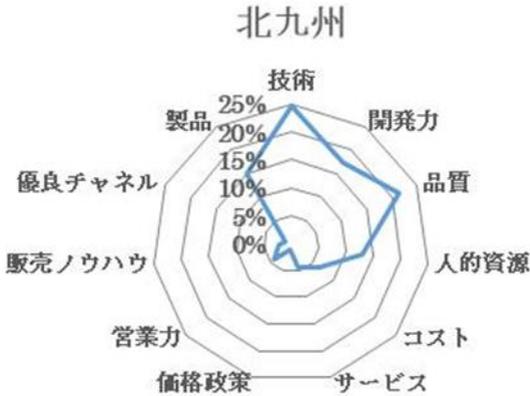
よって地域企業がとるべき経営戦略は、イノベーションとコアコンピタンスであり、オンリーワン企業を目指すべきである。

図表8. 全国のコアコンピタンス調査結果



出所：筆者作成

図表9. 近くの事例としての北九州市の調査結果



出所：筆者作成

## XV. ドメインについて

ドメイン戦略は、経営戦略の一つです。ドメインは、「領域」という意味があり、企業経営のなかでも重要な位置を占めている。たとえば大阪ガスがオージーA というレストランチェーンを経営していたが、ある研究会で大阪ガスの相談役に「なぜガス会社がレストランチェーンを経営しているのか」と聞いたところ、相談役は、「良く聞いてくれた。実は困っている」といわれた。私が質問したのは、ガス会社のドメインにレストランチェーンが、なぜ入っているのか分らなかったからである。

大阪ガスは、A社と50%と50%の出資で運営しているので、撤退がしにくい状態だったのである。つまり船の船頭さんが二人いる状態で、前に行くか後ろに行くか決めにくい状況があったとのことであった。

そもそも大阪ガスがレストランチェーンをはじめた理由としては、オイルショックの時に、ガスが輸入できなくなるかもしれない状況になったために、従業員雇用のためだった。ドメイン戦略を誤ると会社自体の存続問題まで発展する可能性がある。

ドメイン戦略がはっきりしている企業にホンダがあり、コアコンピタンス（中核能力）であるエンジンを中心に小型耕運機や小型除雪機、バイク、自動車、

小型ジェット機などを展開しています。領域のはっきりしている事例である。

しかし三菱や住友、三井などは、さまざまな分野に進出しているが、これは多角化戦略といい、資本の豊富な大企業でおこなえる経営戦略である。通常は、ドメイン戦略に沿ったほうが経営的にうまくいく場合が多いと考える。

つぎに出口経営戦略をとりあげる。起業という入口から入ったフローチャートの完結する場所が出口である。我が国において IPO（株式公開）、M&A（企業買収・合併）が盛んになったのは、1980年以降であり、近年のグローバル化の波は、企業規模を世界的競争に生き残ることができる規模まで拡大することが求められている。アメリカ、ヨーロッパの企業は国内の同業者同士の M&A は、もちろんのこと国境を越えた M&A が盛んにおこなわれるようになっていく。国際競争を生き抜くためには資本力および経営の効率化が求められているのである。

経営戦略としての M&A の有効性は、1 プラス 1 が 3 にも 5 にもなるといったシナジー（相乗効果）等のメリットが指摘されている。またコアコンピタンスの拡大、新規事業分野への進出、海外進出にあたって有効手段であり、「時間を買う」という意味もある。1980年代の企業買収ブームの出現は、企業買収の功罪についての議論を呼びおこした。一般の人々のもつ買収イメージは、あまり良くなく、乗っ取りなどといわれた時期があった。

## XVI. シナジーについて

シナジーとは、「相乗効果」という意味である。相乗効果の事例は、ルネサスエレクトロニクスがあげられる。日立や三菱電機、NECエレクトロニクスなどは、本体から不採算部門であった半導体部門を切り離して合併、また直接合併させ、外部企業にしたうえで赤字脱出を目指した。当初は、シナジーにより、業績が回復したのである。

また企業業績回復の事例としては、カルロスゴーンによるルノーと日産の合併がある。ルノーから来たゴーンが日産に乗り込み、すぐに東村山のテストコースの売却や神奈川の工場の廃止など、つぎつぎと対策を打ったことは記憶に新しいのである。一番にノベーションをおこなったといえる。

経営戦略は、企業経営の根幹をなす経営学の中心点であると考えられる。部門としては事業領域、事業戦略、競争戦略、新事業戦略、成長戦略、グローバル戦略などがあり、さらにイノベーション、コアコンピタンス、ビジョン、ミ

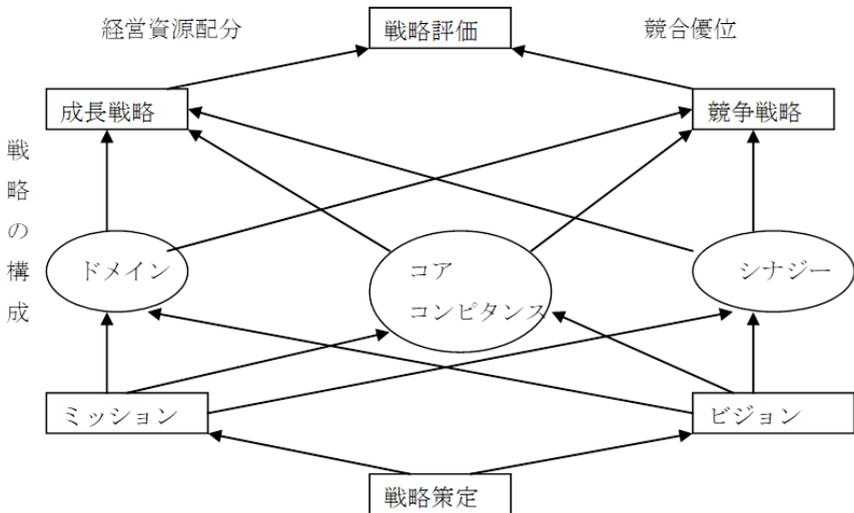
ッション、ドメイン、シナジーなどを含み研究が進展している。

これまでも多くの研究者を輩出しているが1960年代はチャンドラー、アンゾフ、アンドリュウス、1970年代はマイルズとスノー、ミンツバーグ、1980年代はポーター、クイン、1990年代になるとプラハラッドとハメルなどが新しい経営戦略理論を展開したのであった。

最初に経営戦略的思考をおこなったのは、アメリカのトップマネジメント達である。具体的にはGM（自動車会社）のCEO（最高経営責任者）であったスローンであった。

そしてアメリカのビジネススクールで戦略が経営学の一部として認められたのが1960年代に入ってからであり、1960年代に戦略の概念を経営学に導入したのがチャンドラーであった。経営戦略のフレームワークは中心要点であり、それはドメイン、資源展開、競争優位、シナジー、バリューチェーンである。経営戦略のなかのシナジーは、以下の図表となる。

図表 10. 経営戦略の実際



出所：筆者作成

経営戦略の実際は、基本的組織構造のなかに存在するイノベーションによる組織成長、組織改革が重要となっている。

## おわりに

周南市の中小企業・ベンチャー企業の調査について、現在進行形の状況であるが今回は、調査の項目を解説した。500社の調査対象会社からの返信が届きはじめています。全国の中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域との比較検討は、これまでにない研究であるのでデータ分析が終了しだい、研究学会や論文において全国発信したいと考える。

### 【参考文献】

- 鹿野町誌編纂委員会編[1991]『鹿野町誌』増補改訂版、鹿野町  
熊毛町[1992]『熊毛町史』  
国土地理院「平成28年全国都道府県市区町村別面積調」（国土地理院ウェブサイト  
<http://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO201610-index.html> 2017/10/02 確認）  
新南陽市史編纂委員会[1985]『新南陽市史』新南陽市  
総務省統計局「平成27年国勢調査結果」（総務省統計局ウェブサイト  
<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka.htm> 2017/10/02 確認）  
徳山市史編纂委員会編[1984]『徳山市史 上巻』第3版、徳山市  
徳山市史編纂委員会編[1985]『徳山市史 下巻』第2版、徳山市  
山口県土木建築部都市計画課[2015]『山口県都市計画基本方針 改訂版』  
玉野知之監修[2005]『図説 周南・下松・光の歴史』株式会社郷土出版社  
岩崎章ほか編[1998]『目で見ると 徳山・下松・光・新南陽の100年』株式会社郷土出版社  
『周南・下松・光の昭和』[2014]樹林舎  
中央大学企業研究所[2007]「企業研究第11号」  
中小企業金融公庫総合研究所[2005]「中小公庫レポート№2004-2」  
中小企業金融公庫[2008]「中小公庫マンスリー2008-1」  
財団法人商工総合研究所[2005]「商工金融2005年11月号第55巻第11号」  
財団法人商工総合研究所[2006]「商工金融2006年9月号第56巻9号」  
中小企業庁[1999]『中小企業白書』大蔵省印刷局  
宮脇敏哉[2011]「中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の比較研究」関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌 Vol.3」

宮脇敏哉[2012]「中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の経営戦略調査研究—北陸地域の鯖江・魚津・燕三条の事例—」関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌Vol.4」

宮脇敏哉[2013]「中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の経営戦略調査研究—北海道の帯広・苫小牧と川崎の事例—」関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌Vol.5」

宮脇敏哉・岩田一男[2014]「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.6」

Gary Hamel & C.K.Prahalad[1994]「COMPETING FOR THE FUTURE Harvard Business School Press in Boston」(ゲイリー・ハメル&C.K. プラハラード：一條和生訳『コアコンピタンス経営—未来への競争戦略—』日本経済新聞社)

宮脇敏哉[2013]「ものづくりクラスター地域の商品開発と経営戦略調査研究—帯広・苫小牧と川崎の環境対応新製品開発ができるか—」事業創造大学院大学

宮脇敏哉[2013]『中小企業の経営戦略』財務詳報社