論　　文

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—

Management strategy studies of the cluster area in small and medium enterprises and venture businesses
—Examples of Sabae, Uozu, Tsubamesanjo of the Hokuriku area—

宮　脇　敏　哉
新潟経営大学
Miyawaki Toshiya
Niigata University of Management

要旨

北陸における中小企業の調査を三ヶ所でおこなった。中小企業の経営戦略がどのようになっているのか、さらに新技術開発が可能なのかを検討した。多くの中小企業を調査し、検証をおこなって、結果を提示できたと考える。結果として新技術によって環境機器を開発できる可能性があると明らかになった。

キーワード：経営戦略

Summary

Small and medium enterprises were investigated in three points in Hokuriku.
It was considered whether more new technical developments were possible by what happened to a management strategy of small and medium enterprises.
lt became clear that there was a possibility that environment equipment can be developed by a new technology as a result.

Keyword：Strategy

はじめに

地域に活力を与える中小企業・ベンチャー企業の調査研究は今後の各地域に誕生する起業家にとって必要不可欠であると考えている。そこで2009年に新潟県燕市と三条市をかわきりに2010年に福井県鯖江市と富山県魚津市の調査を行った。調査対象企業は製造業として各地の製造業リストより無作為に抽出した。本研究においては北陸地域のクラスター地域を比較研究した。

中小企業の定義は、中小企業基本法1963年施行、1999年改定の量的定義により、「製造業資本金３億円以下、従業員300人以下、卸売業１億円以下、従業員100人以下、小売業5,000万円以下、50人以下、サービス業5,000万円以下、100人以下」である。

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および新ビジネスモデル型企業」である。ベンチャーキャピタルの定義は「果敢に挑戦するベンチャー企業に果敢に投資するファイナンス企業」である。

また、調査項目に出てくる「先端技術」は、コアコンピタンス（中核能力）であり、「一般にまねのできない技術」とする。また「一般技術」は、「他社がまねのできる技術」とする。

１．研究の目的

北陸を代表する中小企業・ベンチャー企業クラスター地域３ヶ所（燕三条・鯖江市・魚津市）を比較検討することによって、北陸地域の中小企業・ベンチャー企業の現状を明らかにできると考える。本論において燕三条・鯖江市・魚津市の比較検討とした理由は、北陸地域の特性と同規模のクラスター地域であると言うことである。主に経営戦略論を駆使して環境対応製品開発が可能かを明らかにすることを研究の目的とした。

２．研究の特徴と仮説

2009年から2010に掛けて、北陸地域の中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域の調査を行った。これまでも東大阪市・東京大田区・北九州市の調査を行ってきたが、地方のクラスター地域のデータは筆者が知る限り、少ないと感じたために今回は北陸地域の鯖江市・魚津

市・燕三条・の三ヶ所を取りあげて比較研究した。それぞれ調査件数は100社・100社・500社であった。

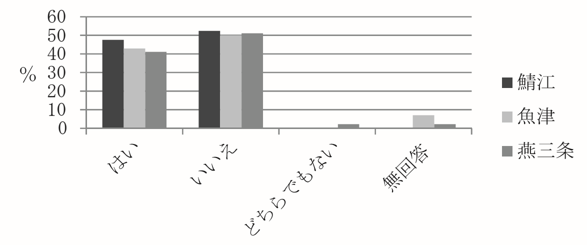
仮説として「北陸地域の中小企業・ベンチャー企業クラスター３ヶ所では環境対応製品開発が可能である。」とした。環境対応製品に注目した理由は、中小企業・ベンチャー企業が今後生き残れる道の一つがニッチ産業である環境対応製品開発であると考えたためである。これまでは太平洋側の工業地域に注目が注がれていたが、日本全体の経済発展のためには全方向的な中小企業・ベンチャー企業クラスター地域育成が欠かせないと考える。

３．現代表者は起業家ですか

地域産業発展は起業家の原動力によって多くの企業が誕生することによって遂行される。起業家は何もないところから「果敢に挑戦」して起業を発生させている。地域発展のカギは起業家育成に懸かっており、如何に地域の方を起業家として誕生させるかが要諦であると考える。図表１において鯖江市・魚津市・燕三条の企業代表者が起業家であるか明確にした。

起業家に関する先行研究としては、シュンペーターが『経済発展の理論』［1911］において「起業家は新しい製品やサービス、新しい生産方法、新しい組織形態を開拓することによって経済秩序を破壊する。創造的破壊はイノベーションである。」と述べた。またウィリアム・バイグレイブとアンドリュー・ザカラキス［2008］『アントレプレナーシップ』において「起業家はトリガ―（引き金）を引く」と述べた。

図１　現代表者は起業家ですか



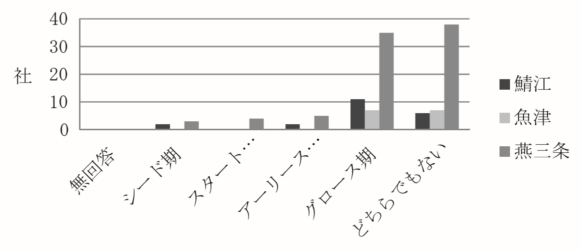
現在の代表者が起業家であるかは、鯖江市47.6%、魚津市42.9%、燕三条41.1%であり、平均すると43.86%であった。

４．現在の成長ステージ

企業は入口となるステージから起業後に各ステージ上にあり、やがて出口へと向かって行く。しかしすべてが出口から出てくる必要はないと考える。ステージは入口であるシード期（種まき）からスタートアップ期（起業時）・アーリーステージ期（急成長）・グロース期（安定成長）を経て出口へと向かう、その中でアーリーステージ期を分岐点として下降する企業また横ばいになる安定する企業に分かれている。下降する企業は衰退企業と言え、やがて倒産企業となる。また横ばいを続けて安定する企業が地場産業・中小企業となり、地域貢献する企業となる。

図２において鯖江市・魚津市・燕三条の現在のステージを提示した。

図２　現在の成長ステージ



鯖江市はシード期２社、アーリーステージ期２社、グロース期11社であり、魚津市はグロース期７社、燕三条はシード期３社、スタートアップ期５社、グロース期35社であった。

図２においてグロース期が圧倒的に多くなっているが、理由としては中小企業クラスターが早くから形成されたために、自社分析として安定成長期であると判断したと推測する。

５．株式上場を目指しているか

経営戦略は入口から出口までのプロセスに重要な役割を担っているが、起業家がその会社をどこに持って行くかが重要であり、組織は戦略に従うとあるように経営戦略を駆使した経営が求められる。株式上場は出口経営戦略として最終出口に位置している。

図３　株式上場を目指しているか

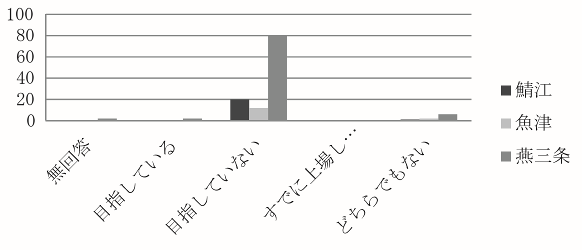


図３において鯖江市・魚津市・燕三条の株式上場を目指しているかを見ると、鯖江市と魚津市はそれぞれ０社、燕三条は２社が目指している。

６．貴社の製品は先端技術か

先端技術とは他社のまねのできない技術であり、一般技術は他社のまねのできる技術である。また先端技術とはコアコンピタンス（中核能力）であり、成長企業にとって必要不可欠である。今回の調査地域である北陸地域には鯖江市のメガネや魚津市の金属加工業、そして燕三条のレアメタル加工業などの特色ある企業群が存在している。

図４　貴社の製品は先端技術か

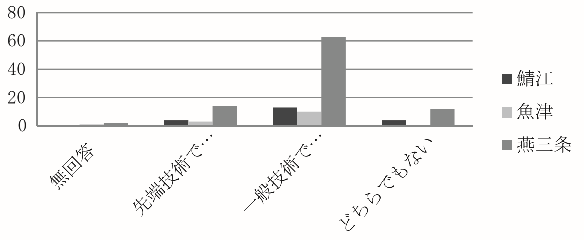


図４の貴社の製品は先端技術かでは鯖江市４社、魚津市３社、燕三条14社であった。

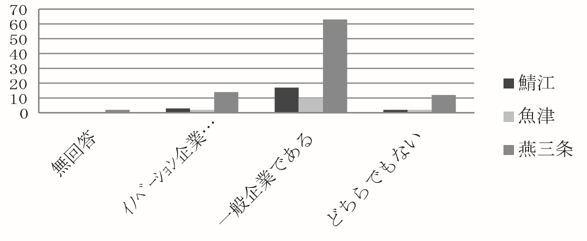
７．貴社はイノベーション企業か

シュンペーターの「新結合」からドラッカーの「断絶の時代」に至るイノベーションによって萌芽企業は大きく成長するようになった。イノベーションは「変化・変革」と言われ、これまでの技術が少し変化することによって新しい製品開発に繋がる考え方である。

イノベーション企業は成長できるという確信はどこからきているのかを考えると、それは変化の連続によってできるカーブ曲線の頂点を繋ぐことによって、最終的に右肩上がりになることである。イノベーション企業はどこに存在するのかを検討すると、これまでの中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域の調査では、東大阪市・大田区・北九州市などを想定していたが、思った以上にイノベーション企業が少ないことが判明している。イノベーション企業イコールベンチャー企業ではないかと仮説を立てているが、今後の課題としたい。図５において鯖江市・魚津市・燕三条のイノベーション企業を明らかにした。

図５においてイノベーション企業であると回答した企業は、鯖江市３社、魚津市２社、燕三条14社であった。

図５　貴社はイノベーション企業か



８．コアコンピタンスの有無

６項の所でも述べたように先端技術はコアコンピタンスである。中核能力を持つ企業が競争優位を持ち急成長できる。ハメルとプラハラードがコアコンピタンス経営を発表して注目されたのが先駆けであった。

図６　コアコンピタンスの有無

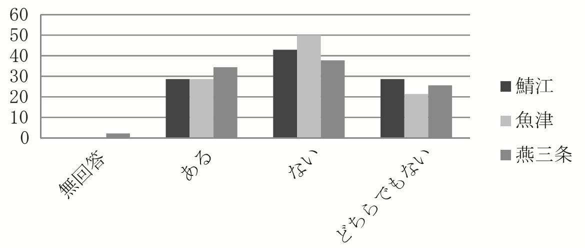


図６において北陸地域の企業がコアコンピタンスを持っているかどうかを調査した。鯖江市・魚津市共に28.6%であり、燕三条は34.4%であった。３地域の平均は30.5%であった。北陸の中小企業・ベンチャー企業の約30%はコアコンピタンスを持っていることが判明した。

９．ベンチャーキャピタルからの出資があるとベンチャーキャピタル何社から出資を受けているか並びにベンチャーキャピタルの経営母体

成長を続ける中小企業・ベンチャー企業にはシード期からスタートアップ期にエンジェルが投資活動する。その後はアーリーステージ期にベンチャーキャピタルが参加してくる。ベンチャーキャピタルは全国の企業を調査して、将来性のある企業に果敢に投資行動を行っている。ベンチャーキャピタルの定義は「果敢に挑戦するベンチャー企業に果敢にインベストするファイナンス企業である」とする。

図７　ベンチャーキャピタルからの出資がある

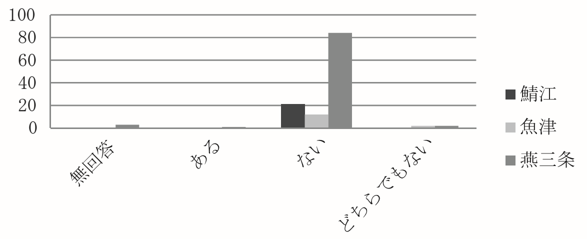


図７ではベンチャーキャピタルから出資があるが燕三条１社、ほか各０社となっている。理由としては全国に展開しているベンチャーキャピタルが少ないことが原因と考えられる。

図８　ベンチャーキャピタル何社から出資を受けているか

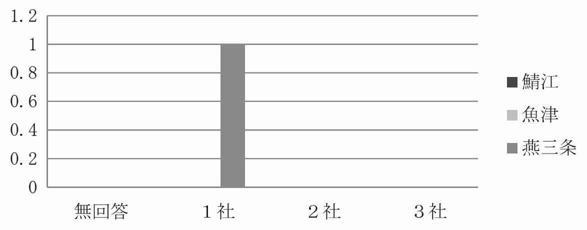


図８においてベンチャーキャピタル何社から出資を受けているかを見ると燕三条が１社からとなっている。もともとのベンチャーキャピタルからの投資件数が少ないことを考えると妥当な件数と言える。

図９　出資を受けているベンチャーキャピタル上位３社の経営母体

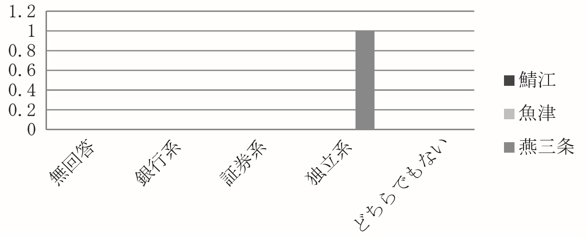


図９ではベンチャーキャピタルの母体について提示したが、回答数の少なさもあるが、独立系１社となっている。

10. 新たな環境対応製品開発は可能か

これまで環境対応製品開発をメインに調査研究を続けてきたが、東日本大震災が2011年３月11日に発生して、環境に対する認識が大きく変化した。なぜ環境対応製品開発が重要であるか、また研究テーマとしてきたかは、デンマークのベェスタスと言う風力発電機メーカーが世界一位になったことがきっかけである。

「新たな環境対応製品開発は可能か」と言うテーマは、中小企業・ベンチャー企業の経営戦略としてニッチ産業の重要性を考え提案を続けてきた。パラダイムとしては間違っていなかったことが震災によって確認できたと考える。今、日本は危機的な状況に陥っているが「ピンチをチャンス変える」ことが復興に繋がって行く、それはピンチの中に新しい発想が出来てくることである。そして再度環境対応製品開発に注目したいと考える。

図10　新たな環境対応製品開発は可能か

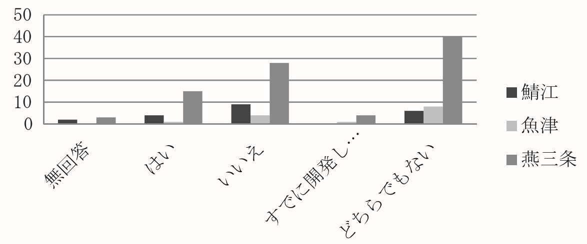


図10において北陸地域の企業の環境対応製品開発に対する考え方が判明した。環境対応製品開発が可能と答えた企業は鯖江市４社、魚津市１社、燕三条15社であった。平均すると6.7社であり、すでに開発している鯖江市０社、魚津市１社、燕三条４社であった。よって北陸地域の企業において環境対応製品に対する可能性はあると言える。

11. 北九州市のロボット産業技術などの提携は可能か

中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域調査はあらゆる経営戦略の可能性を検討しているが、北九州市におけるロボット産業は安川電機・テムザックを筆頭に盛んになっているので、各クラスターが他の地域との連携を考えているかを明らかにすることによってシナジーを解明できると考えた。ここで北九州市のロボット産業との連携を問うているのは、そのクラスター地域の柔軟性を見るためである。

図11　北九州市のロボット産業技術などの提携は可能か

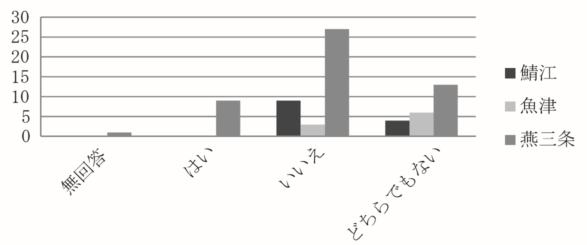


図11において、北九州市のロボット産業技術などの提携は可能かを見ると、提携できるが鯖江市０社、魚津市０社、燕三条９社であった。

図12　提携によりシナジー効果はあると考えるか

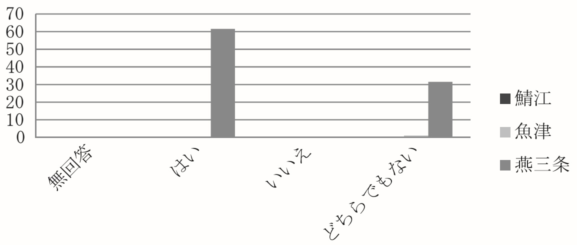
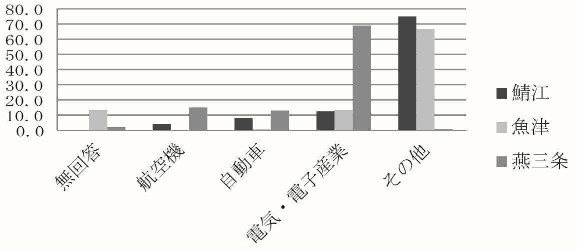


図12では提携によりシナジー効果はあると考えるかをテーマにしたが、燕三条では61.5%があると回答した。シナジーと言う相乗効果を考える企業は成長速度が速いと言え、柔軟性のある企業と言える。日本経済新聞社ではシナジー効果を「１＋１＝５」で表現しているが、本論では「１＋１＝５～７」とさらに効果を大にしたい。

12. 自社の業種は

北陸地域三ヶ所の特徴は自社の業種によって明らかになる。図13にあるように鯖江市はその他が圧倒的に多い、それは眼鏡産業であった。魚津市においても、その他が多い、それは金属加工であった。燕三条は電気・電子産業の集積が顕著であった。

図13　自社の業種は



加工している金属は多種多様であるが、鯖江市は様々な金属を加工していることが判明した。内容はステンレス６社、チタン３社、マグネシウム１社アルミニウム４社であった。魚津市はステンレス２社、チタン１社、マグネシウム０社、アルミニウム３社であった。

燕三条はステンレス51社、チタン14社、マグネシウム３社、アルミニウム25社であった。

図14　加工している金属は

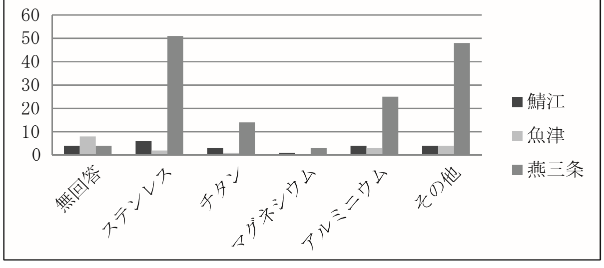


図15. クラスター地域の環境対応製品開発可能性

クラスター地域	可能性企業数と地域における％
１．鯖江市	４社（　4%）
２．魚津市	２社（　2%）
３．燕三条	19社（3.8%）

図15による各クラスターにおける比較検討によって、クラスター全体企業数の各％を計算することにより、各クラスターにおける環境対応製品開発可能企業数が推定可能となる。クラスターの比較検討によって、鯖江市を筆頭に燕三条、魚津市の順番で環境対応製品開発が可能である企業の存在は確認できた。環境対応製品開発が可能かの計算は燕三条では、クラスター地域に約6,000社の企業群があり、今回の調査500社のうち19社が可能であるため、現実の可能企業は12倍の228社となり、かなり有望な開発地域と考えられる。

本研究の結論

北陸の中小企業・ベンチャー企業クラスター地域３ヶ所の14項目に亘る比較研究を行ったが、第一に北陸地域のクラスターが同じような傾向を示していることが明らかになった。第二に仮説であった「北陸を代表する中小企業・ベンチャー企業クラスター地域３ヶ所には多くのベンチャーキャピタルおよびファンドが投資行動を行っている」であるが、各クラスター地域においては０～２社のベンチャーキャピタルおよびファンドからの投資しか確認できなかった。よって、クラスター地域においては、ベンチャーキャピタルおよびファンドの動きはあまり見られないと言える。第三に３ヶ所において判明した特徴としては、では、現代表の起業家の割合が高いが、株式上場は目指していない傾向がある。

燕三条ではコアコンピタンスを持つ企業が多く、環境対応製品開発に対する考えがはっきりしており、意見が明確に出ている。３ヶ所共に現代表者が起業家でないとの回答が多く、クラスター形成の歴史を感じることができ、さらに、成長ステージではグロース期であるとの回答が多くあった。燕三条は先端技術、イノベーション企業、コアコンピタンス共に回答が多く、高い技術力を保持している。そして、環境対応製品開発の技術力も高い水準にあることが明らかになった。

今後の課題

北陸を代表する中小企業・ベンチャー企業クラスター地域を２年間に亘り調査研究し、３ヶ所のクラスターを

比較研究できた。しかし、３ヶ所の調査で北陸全体の傾向が述べられるか再考する必要があると考える。今回の研究対象クラスター地域の規模が小さく、結果として同じような傾向が判明したのかもしれない。よって、今後の課題としては、規模の関係にとらわれずに、他の地域の調査研究を行う必要があると考える。

おわりに

眼鏡産地鯖江市の調査結果においてはプラスチック加工・レンズ加工・金属加工・特殊金属加工などの特色を知る上でたいへん良いデータがとれたと考える。ステンレスやアルミニウム・チタン・マグネシウムなどの加工技術は鯖江市のコアコンピタンス（中核能力）である。環境対応機器開発の可能性は19.0%となっており、大きな可能性を秘めていると考える。

金属加工地魚津市の企業が環境対応製品開発をできるかと言うテーマに沿って調査をおこなったがデータが少なかったために、結果的に個々の企業が対応できるか不明である。パーセントからみれば14.2%の割合で可能であるとは推定できるが、魚津市全体の産業に割合をかけても実数と合致しているか疑問があるので今後の課題としたい。

「レアメタル都市」と言える燕三条における金属加工技術は、「磨きやシンジケート」と言われるほど、日本はおろか世界から高い評価を受けている。今回の調査においても、ステンレス、鉄、銅、アルミニウム、チタンそして、他では加工のむずかしいマグネシウム加工がなされていることが判明した。25社が加工しているアルミニウムは鉄に比べて軽く、高強度を誇っている。マグネシウム、マンガンを添加した合金によって住宅用サッシ、自動車の部品などに多く使用されている。

㊍