

## 論文

# 中小企業クラスター地域の経営戦略調査研究

宮脇 敏哉  
事業創造大学院大学  
事業創造研究科 教授

岩田 一男  
北九州市立大学  
情報総合センター 助教

キーワード：経営戦略

### はじめに

日本を代表する中小企業クラスター地域9ヶ所（帯広、苫小牧、鯖江、魚津、川崎、東大阪市、燕三条、大田区、北九州市）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考えた。特に経営戦略から見た中小企業・ベンチャー企業を要諦として取り組んだ。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。

2008年から2011年にかけて、日本を代表する中小企業クラスター地域の2,400社（帯広2011年、企業150社無作為抽出、回答39社、苫小牧2011年、企業150社無作為抽出、回答36社、鯖江2010年、企業100社無作為抽出、回答21社、魚津2010年、企業100社無作為抽出、回答14社、川崎2011年、企業300社無作為抽出、回答59社、東大阪市2007年、企業500社無作為抽出、回答102社、燕三条2008年、企業300社無作為抽出、回答90社、大田区2010年、企業300社無作為抽出、回答70社、北九州市2010年、企業300社無作為抽出、回答93社）に対してアンケート調査を行った。これまでも大田区と東大阪市の比較研究などは、おこなわれていたが、筆者の知る限り、アンケート調査に基づく帯広、苫小牧、鯖江、魚津、川崎、東大阪市、燕三条、大田区、北九州市の9ヶ所における比較検討は行われていない。よって、本研究は今までになかった研究分析である。

仮説として「日本を代表する中小企業クラスター地域9ヶ所では、新技術開発を行っている」とした。今後の日本経済発展の中心は、中小企業クラスター地域にあると考えている。さらに、新製品開発を勘案すると環境対応機器開発が一つのポイントになると思われる。

### 1. ステージ

9ヶ所の地域における中小企業は、現在どのステージにいるのかを回答してもらった。各ステージがあるが、シード期は種まき期であり、これからの企業である。スタートアップ期は、まさにスタートしたばかりの企業である。

アーリーステージ期は、急成長期にある企業である。グロース期は安定成長期に入っている企業である。図表1-1において、各地域における中小企業のステージを提示した。9ヶ所の地域に共通したのがグロース期への集中であった。グロース期においては、帯広20社（51.3%）、苫小牧20社（55.5%）、鯖江11社（52.4%）、魚津7社（50%）、川崎23社（39.03%）、燕三条35社（38.9%）、東大阪市39社（38.3%）、北九州市50社（42.3%）、大田区30社（42.3%）であった。グロース期は安定成長期であるので、中小企業のクラスター地域としては、大変良い状況ではあるが、地域の将来性としてはシード期と考えた企業が多数あった東大阪市が有望であると考えられる。さらに、北九州市がスタートアップ期であると考えた企業が他の地域よりも多かったことは、東大阪に次いで有望であると考えられる。

図表 1-1 中小企業クラスター地域のステージ（グロース期）

都市名	帯広	苫小牧	鯖江	魚津	川崎	燕三条	東大阪	北九州	大田区
会社数	20社	20社	11社	7社	23社	35社	39社	50社	30社
回答にしめる%	51.3%	55.5%	52.4%	50%	39.03%	38.9%	38.3%	42.3%	42.3%

## 2. 株式上場

企業設立時に多くのアントレプレナーが掲げるのが株式上場（IPO）やM&Aである。株式上場を目指すことは、創業者利益追求と地域貢献が達成できることである。アントレプレナーは、株式上場やM&Aを目指す必要があると考える。それは、起業した企業を社会に送り、社会に貢献する企業を育てることは地域発展の要諦をなすからである。図表 1-2 において各地域の企業が、株式上場に対してどのような考えを持っているかが明らかになった。9ヶ所に共通していることは、株式上場を目指していない企業が多数を占めていることである。帯広では目指している1社（1.4%）、目指していない58社（82.8%）であった。苫小牧では目指している1社（2.8%）、目指していない33社（91.6%）であった。鯖江では目指している0社（0.0%）、目指していない20社（95.2%）であった。魚津では目指している0社（0.0%）、目指していない12社（85.7%）で

あった。川崎では目指している6社（10.3%）、目指していない48社（82.7%）であった。燕三条では「目指している」が2社（2.2%）、「目指していない」が80社（88.9%）であり、東大阪市では「目指している」が1社（0.9%）、「目指していない」が79社（77.5%）となっている。そして、北九州市では目指している2社（2.2%）、目指していない79社（84.9%）であり、大田区では目指している1社（1.4%）、目指していない58社（82.8%）であった。中小企業クラスター地域の9ヶ所においては、株式上場を目指す企業は1~2社であると明らかになったが、他のクラスター地域においても目指している企業は1~2社であると推定される。その中でも川崎における株式上場を目指す企業が6社あることが全国的にも革新的であるといえる。つまり川崎の製造業企業は、他の地域に比較すると株式上場を目指しているところが多いということになる。M&Aについては、今後の調査の課題とする。

図表 1-2 株式上場を将来目指しているか

都市名	帯広	苫小牧	鯖江	魚津	川崎	燕三条	東大阪	北九州	大田区
目指している会社数	1社	1社	0社	0社	6社	2社	1社	2社	1社
同上%	1.4%	2.8%	0.0%	0.0%	10.3%	2.2%	0.9%	2.2%	1.4%
目指していない会社数	58社	33社	48社	12社	48社	80社	79社	79社	58社
同上%	82.8%	91.6%	85.7%	85.7%	82.7%	88.9%	77.5%	84.9%	82.8%

どちらでもないとの回答があるため100%となっていない。

図表 1-3 コアコンピタンス

都市名	帯広	苫小牧	鯖江	魚津	川崎	燕三条	東大阪	北九州	大田区
会社数	10社	3社	6社	4社	20社	31社	36社	31社	37社
回答にしめる%	25.6%	8.3%	28.6%	28.6%	33.9%	34.4%	35.3%	33.3%	37.8%

### 3. コアコンピタンスと先端技術

「先端技術」は「一般にまねのできない技術」, 「一般技術」は「他社がまねのできる技術」とする。各企業にはコアコンピタンス（中核能力）が必要不可欠であり, 9ヶ所のクラスターでは同じような数値が形成されたが, 先端技術のところでは違いが出ている。

図表 1-3 において各企業のコアコンピタンスの状況が明らかになった。コアコンピタンスにおいては, 「ある」が帯広 10 社 (25.6%)、苫小牧 3 社 (8.3%)、鯖江 6 社 (28.6%)、魚津 4 社 (28.6%)、川崎 20 社 (33.9%)、燕三条 31 社 (34.4 %)、東大阪市 36 社 (35.3 %)、北九州市 31 社 (33.3%), 大田区 37 社 (37.8%) であった。

図表 1-4 において先端技術であるかの状況が明らかになった。先端技術を持っている企業が多い（回答にしめる%）のが大田区であり, 次が川崎、魚津、鯖江の順番となっている。大田区は、航空機産業の

メンテナンス用部品加工や医療用精密機械製造などが立地しているために, 先端技術が多いと考えられる。川崎では、電機・電子産業や自動車関連産業、金属加工産業などが多く立地している。また燕三条では、レアメタル加工, 研磨加工技術が多く蓄積されたクラスターであり, 暗黙知度の高いクラスターといえる。北九州市は、製鉄のクラスターであるが, 近年のロボット産業, 自動車製造業の立地によって先端技術が蓄積されていると考えられる。東大阪市は日本を代表する螺子・ボルト加工産地であり, 絶対外れない螺子を開発するなど先端技術が多く存在している。

調査によると「先端技術である」は、帯広 3 社 (7.7%)、苫小牧 5 社 (13.9%)、鯖江 4 社 (19.0%)、魚津 3 社 (21.4%)、川崎 17 社 (28.8%)、燕三条 14 社 (15.6 %)、東大阪市 8 社 (7.8 %)、北九州市 13 社 (14.0%), 大田区 23 社 (31.5%) であった。

図表 1-4 先端技術

都市名	帯広	苫小牧	鯖江	魚津	川崎	燕三条	東大阪	北九州	大田区
会社数	3 社	5 社	4 社	3 社	17 社	14 社	8 社	13 社	23 社
回答にしめる%	7.7%	13.9%	19.0%	21.4%	28.8%	15.6%	7.8%	14.0%	31.5%

日本を代表する中小企業クラスター地域を 4 年間にわたり調査研究し, 9ヶ所のクラスターを比較研究できた。しかし, 9ヶ所の調査で日本全体の傾向が述べることができるか再考する必要があると考える。今回の研究対象はクラスター地域の規模が大きいところと小規模なところがあり, 比較検討方法についても再考すべきと考える。結果としてばらつきがみられることが判明した。しかし今後の課題としては, これまでと同じく規模の関係にとらわれずに, 他の地域との比較調査研究を行う必要があると考える。

4 年間にわたって調査研究を行い一定の結果を出せたことは, 良かったと思われる。しかし, 当初想定した調査内容が多岐にわたり, 焦点がぼやけたか

もしれない。当初は、各クラスター地域の企業が, 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り, 経営戦略を使った環境機器の開発可能性を探るとした。よって, 調査項目に経営戦略のコアコンピタンス, イノベーションとシナジー（9ヶ所の比較研究では登場していない）などを採用した。

また, 仮説とした新製品開発は、仮説として「日本を代表する中小企業クラスター地域 9ヶ所では, 新技術開発を行っている」とした。新技術開発は、「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」と考えられる。今回は, 仮説, 検証, 結果の研究の重要性を再認識した。今後は貴重な調査項目を, さまざまな手法で再度研究分析して, クラスター研究を続ける。

#### 4. 9ヶ所のデータ比較研究の結果

中小企業クラスター地域の9ヶ所が、どのステージにあるかにおいてシード期は、帯広1社、苫小牧1社、鯖江2社、魚津0社、川崎3社、東大阪市13社、燕三条3社、北九州市2社、大田区5社との回答を得て、東大阪市の13社（ステージ調査において12.7%）が際立っている。つまり、東大阪市の企業は、これから伸びる企業であることが推定される。

「株式上場を目指しているか」の回答では、「目指している」が帯広1社、苫小牧1社、鯖江0社、魚津0社、川崎6社、東大阪市1社、燕三条2社、北九州市0社、大田区1社となっており、調査以前に考えていたよりも極端に少ないことが判明した。

また「先端技術であるか一般技術であるか」の回答からは、9ヶ所ともに概ね「一般企業」と答えた企業が多かった。「先端技術である」は、帯広3社、苫小牧5社、鯖江4社、魚津3社、川崎17社、東大阪市8社、燕三条14社、北九州市13社、大田区23社（先端技術調査において31.5%）であった。つまり、大田区は先端技術の集積が高いことが明らかになった。大田区の企業は、約6,000社あるが多くの企業が先端技術を保有していることが推定される。

#### 5. 9ヶ所のデータ比較研究の成果と課題

中小企業クラスター地域の9ヶ所におけるデータ比較研究を行った結果として、以下のことが明らかになった。①日本を代表する中小企業クラスター地域は、その形成過程は違うが比較的似かよった傾向を示している。②株式上場は、すべての企業の希望ではない。③調査の要諦であった先端技術であるとの認識が低いことが判明した。

日本における中小企業がすべて同じ傾向を持っているかどうかは、ここで述べることはできない。しかし、今回の研究によって9ヶ所の中小企業クラスター地域は、最新のデータ分析を行うことによって、基本的な傾向が明らかになったと考える。

今後の課題としては、9ヶ所と同じ規模の中小企業クラスター地域の調査研究を行うことと、規模の小さなクラスター地域の調査研究を行うことによ

て、日本における中小企業クラスター地域研究を進める必要があると考える。

#### おわりに

仮説どおりに結果が出るのが望まれるが、検証してみると違う結果が出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、さまざまな意見や提言が見られるが、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4年にわたって日本を代表する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、9ヶ所と同程度の規模を持つ室蘭市、八戸市、石巻市、郡山市、相模原市、浜松市、堺市、福山市、徳山市、下関市、久留米市、大牟田市、八代市などの調査を行いたい。さらに、北陸地域を中心に人口5～10万人前後の中小企業クラスター地域、たとえば酒田市、諏訪市、会津若松市などを調査分析したい。

さらに、失われた15年から日本が脱却できるように、中小企業が先端技術開発を駆使した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。

#### 参考文献

1. 宮脇敏哉 [2011] 『中小企業の経営戦略』 財務詳報社
2. 宮脇敏哉 [2008] 「東大阪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－東大阪市における先端技術、経営戦略を使った環境機器の開発可能性研究－」 東大阪市地域助成金による研究「報告論文」
3. 宮脇敏哉 [2009] 「東大阪市の中小企業が環境対応機器の開発ができるか」新潟経営大学「紀要15号」
4. 宮脇敏哉・伊部泰弘 [2009] 「燕三条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－燕三条における先端技術、経営戦略を使った環

境機器の開発可能性研究」新潟経営大学共同研究助成金による研究「報告論文」

5. 宮脇敏哉・伊部泰弘 [2010]「燕三条の中小企業による環境対応製品開発の可能性について」新潟経営大学地域活性化研究所「活性化ジャーナルNo. 16」
6. 宮脇敏哉・伊部泰弘・吉田一郎 [2010]「大田区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—大田区における先端技術、経営戦略を使った環境機器の開発可能性研究—」新潟経営大学共同研究助成金による研究「報告論文」
7. 宮脇敏哉・伊部泰弘・吉田一郎・東川輝久 [2011]「鯖江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—鯖江市における先端技術、経営戦略を使った環境機器の開発可能性研究—」新潟経営大学共同研究助成金による研究「報告論文」
8. 宮脇敏哉・伊部泰弘・吉田一郎・東川輝久 [2011]「魚津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—魚津市における先端技術、経営戦略を使った環境機器の開発可能性研究—」新潟経営大学共同研究助成金による研究「報告論文」
9. 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」
10. 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「紀要第4巻第1号」

(査読論文)