

事例研究

わが国の中小企業クラスター地域における経営戦略 —競争優位にたつことができるコアコンピタンスについての一考察—

愛知産業大学 宮脇 敏哉
四天王寺大学 深見 環
北九州市立大学 岩田 一男

キーワード：中小企業，クラスター地域，経営戦略，コアコンピタンス

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つても良いと考える。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。本論は、これまでに調査したわが国の9ヶ所の中小企業の経営戦略について検討する。

1. 研究の背景

2008年から2011年にかけて、わが国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。

多くの調査項目の中から本論では、経営戦略におけるコアコンピタンスを要諦に検討した。コアコンピタンスは、経営学において「中核能力」と考えられているが、ゲイリーハメルとC.K.プラハラード（訳は、一條和生）は、「他社には提供できないような利益を顧客にもたらすとのできる、企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体」であると述べている。本研究は、コアコンピ

タンスがわが国における中小企業クラスター地域においてどのように捉えられているかを検討する。

2. 研究の目的

わが国の中小企業は、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災によって大きな打撃を受けた。その後の2012年のアベノミクスによる円高によってさらなる困難な時期を過ごすことになったのである。そのなかでも、わが国の中小企業のなかには、オンリーワン技術によって急成長を遂げている企業も存在している。わが国において何を指しているのか、またクラスター地域の特性を明らかにするのが目的である。

3. コアコンピタンスとは

ゲイリーハメルとプラハラードは、『コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略』において「どのようなコアコンピタンス（顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力）を構築したらよいかの質問を経営幹部に聞いても、ほとんどの会社が考えていない」と述べている。さらにハメルとプラハラードは、「コアコンピタンスと機能志向の発想が合体した時、会社の進路は未開拓の競争スペースに向かう。その時、会社はできることからひとつしたらできるかもしれないことに向かって発進できる」と述べている⁽¹⁾。

ホンダのコアコンピタンスは、エンジンである。ホンダは、小型耕耘機、芝刈り機や雪かき機を先頭にバイク、自動車そして小型ジェット機までドメインとしてエンジン繋がりで製造販売している。

コアコンピタンスは、経営戦略のなかにおいて中心的な役割を担っている。企業は、自社におけるコアコンピ

タンスがなにであるかをよく理解して、自社のためのコアコンピタンスを定義して未来に向かう行動をとることによってビジョンにさらに近づけると考える。

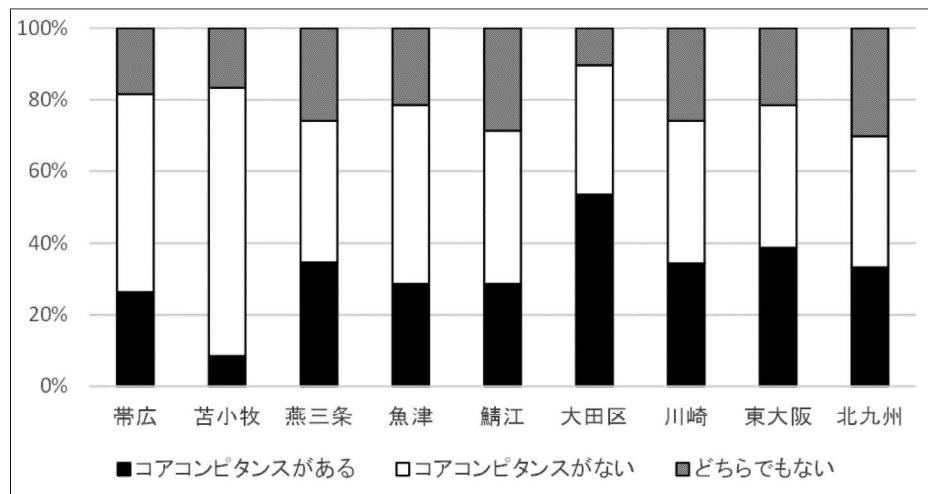
4. わが国の中核企業クラスター地域のコアコンピタンス

2008年から2011年にかけて、わが国を代表する中核企業クラスター地域の2,400社の調査をおこなった。その9ヶ所のコアコンピタンスについては、図表1-1を

が国の中核企業クラスター地域のコアコンピタンスに提示した。

各地域のコアコンピタンスについては、帯広10社(25.6%)があると回答した。以下は、苫小牧3社(8.3%)、燕三条31社(34.4%)、魚津4社(28.6%)、鰐江6社(28.6%)、大田区37社(52.9%)、川崎20社(33.9%)、東大阪36社(35.3%)、北九州31社(33.3%)であった。この結果から、コアコンピタンスを多く持つクラスター地域は、大田区であり、続いて東大阪、川崎、燕三条、そして北九州ということが判明した。

図表1-1 わが国の中核企業クラスター地域のコアコンピタンス



出所：筆者作成

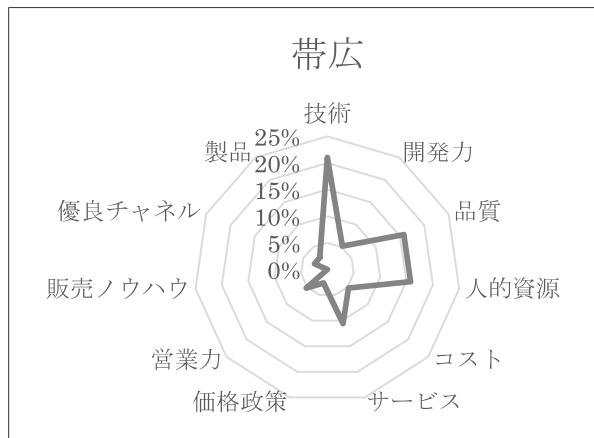
コアコンピタンスは、中小企業の経営戦略において要諦をなしている。大企業に果敢に挑戦するためには、他社のまねのできない中核技術が必要不可欠となっている。コアコンピタンス経営は、各企業内部において自社のコアコンピタンスが何かを確定する必要がある。またその内容を一般的には、クローズかオープンかの問題もあるがブラックボックス化している例が多い。コアコンピタンスは、ある時期には競争優位であっても、次の時代では、一般技術になる場合があるのでイノベーションをかける必要がある。

5. 企業におけるコアコンピタンス

各中核企業クラスター地域は、各企業にとって何がコアコンピタンスであるかを答えてもらった。図表1-2においては、帯広の企業におけるコアコンピタンスを提示した。帯広では、技術を筆頭に品質、人的資源がコアコンピタンスであると判明した。帯広の企業は、25.6%がコアコンピタンスを持っているので、約2,300社が高い

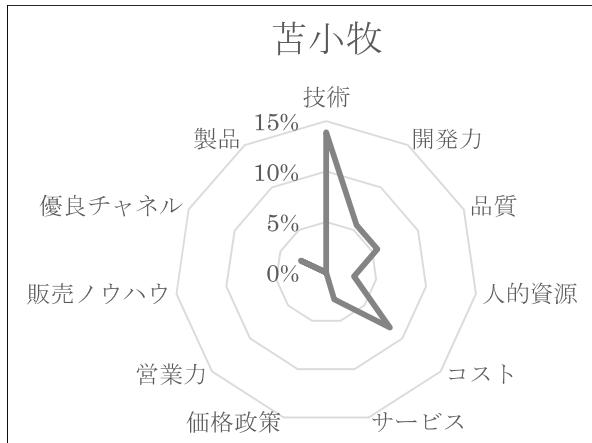
技術を擁していることがいえる。図表1-3においては、同じ北海道にある苫小牧の企業が、技術そしてコストがコアコンピタンスであると述べている。苫小牧の企業は8.3%がコアコンピタンスを持っているので、約700社が高い技術を擁していることがいえる。

図表1-2 帯広の企業におけるコアコンピタンス



出所：筆者作成

図表 1-3 苦小牧の企業におけるコアコンピタンス

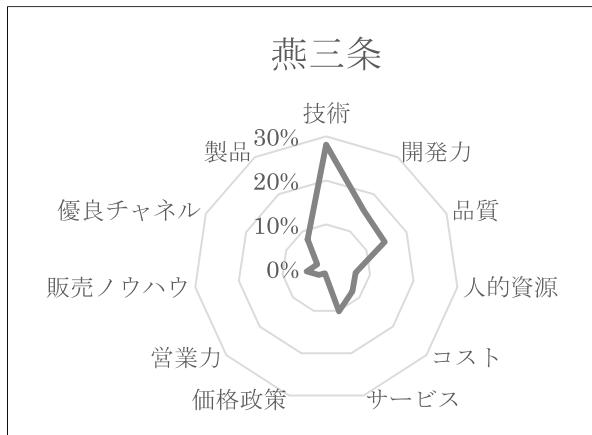


出所：筆者作成

燕三条の企業は、コアコンピタンスとして技術を圧倒的にあげている。この地域は、主に金属加工や機械産業がクラスター化している。燕三条地域の企業は、販売力や販売ノウハウ、優良チャネルなどのマーケティング力が弱いことが判明した。また34.4%の企業がコアコンピタンスも持っているので約2,100社が高い技術力を持っていると判明した。

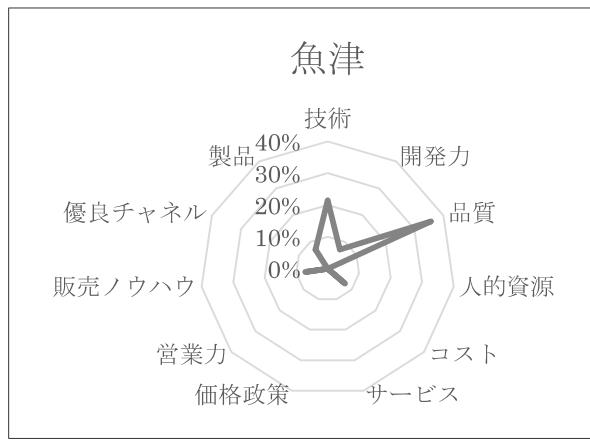
さらに魚津の企業は、品質と技術がコアコンピタンスであると答えている。魚津は、アルミ加工業を中心に関連を形成しており、企業の28.6%がコアコンピタンスを持っているので約800社が高い技術力を持っていると明らかになった。また燕三条と同じでマーケティング力の弱さが問題点として浮かび上がってきた。

図表 1-4 燕三条の企業におけるコアコンピタンス



出所：筆者作成

図表 1-5 魚津の企業におけるコアコンピタンス

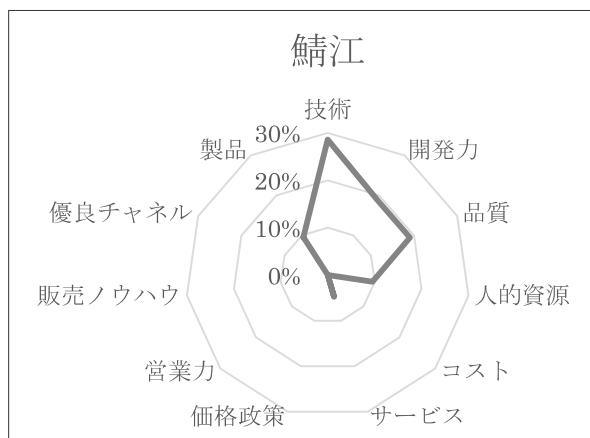


出所：筆者作成

鯖江の企業は、技術力と品質にコアコンピタンスを持っている。鯖江は、眼鏡産業として全国区のクラスター地域である。鯖江は、わが国の眼鏡産業を牽引する地域であるが、マーケティングの補強が必要であると思われる。鯖江の企業がコアコンピタンスを持っていると回答したのは、28.6%であり、約380社の企業が高い技術を持っていると明らかになった。

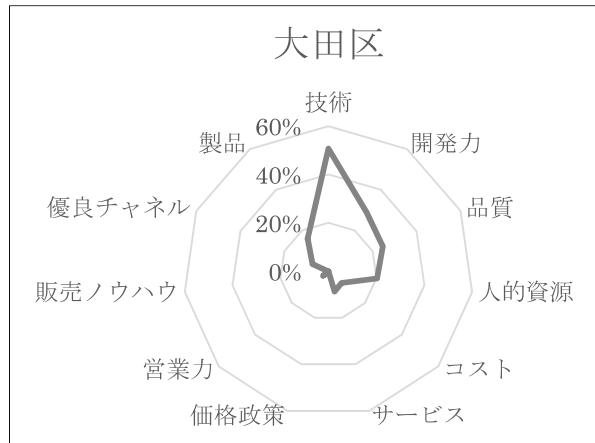
また大田区の企業は、技術力にコアコンピタンスを持っていることが明らかになっている。大田区の企業がコアコンピタンスを持っていると回答したのは、52.9%であり、約3,200社が高い技術力を持っていることが明らかになった。

図表 1-6 鮎江の企業におけるコアコンピタンス



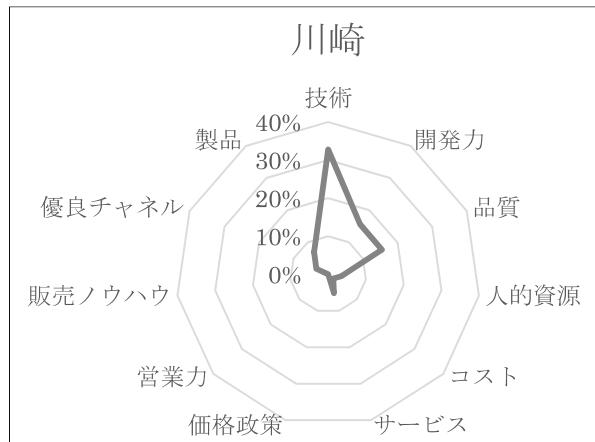
出所：筆者作成

図表 1-7 大田区の企業におけるコアコンピタンス



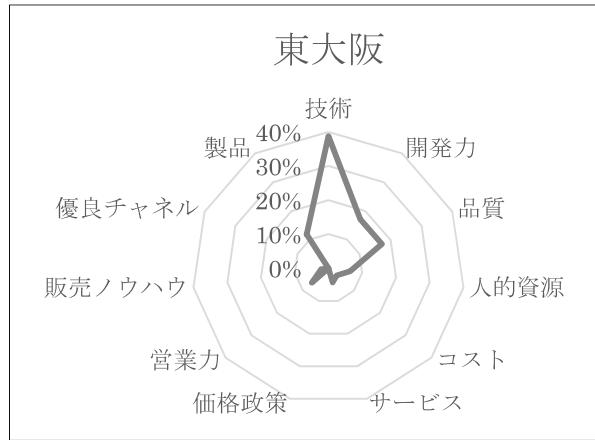
出所：筆者作成

図表 1-8 川崎の企業におけるコアコンピタンス



出所：筆者作成

図表 1-9 東大阪の企業におけるコアコンピタンス



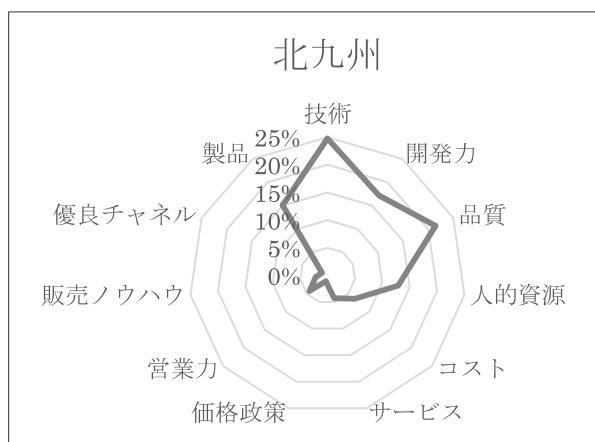
出所：筆者作成

川崎におけるコアコンピタンスは、圧倒的に技術力が多く、次に品質となっている。川崎市は、わが国を代表する京浜工業地帯の核となって発展してきた中小企業クラスター地域である。東京大田区と隣接した好立地が川崎の大きな発展要素となっており、重化学から機械産業、電器産業などさまざまな産業がクラスター化しているといえる。

コアコンピタンスは、イノベーション論のなかでも重要な位置を占める各論であるが、中小企業クラスター地域の今後の発展にも大いに寄与できる内容である。企業調査をおこなうたびに感じるのは、各企業が自社の強みであるコアコンピタンスに気がついてないことがあるということである。ポーターの競争戦略であるファイブフォースは、企業の強み、弱み、機会、競合、脅威であり、強みであるコアコンピタンスの積極的活用が求められている。川崎市のコアコンピタンスは、あるが 33.9%、ないが 39.0% であった、よって川崎市の企業数から勘案すると約 14,400 社にコアコンピタンスが存在しているといえる。

東大阪市の結果は、コアコンピタンスが技術そして品質であると回答があった。これは川崎市、大田区、燕三条他と同じ傾向であると判明した。東大阪市は、大田区、川崎市と比較されるわが国を代表する中小企業クラスター地域であり、螺子や金属加工、機械産業、食品加工などさまざまな業態がみられる。コアコンピタンスは、ある 36.3%、ない 36.3%との結果がでている。事業所数は、約 28,000 であるので約 10,000 社がコアコンピタンスを持っていると推定される。

図表 1-10 九州の企業におけるコアコンピタンス



出所：筆者作成

北九州市は、わが国の産業を形成した地域といえる。それは官営の製鉄所が八幡に立地したことが、その後の工業地帯としての基礎を作ったのであった。多くの中小企業がクラスター化しているが特に製鉄や機械産業、金属加工、衛生機器を中心に発展した。現在は、自動車産業、ロボット産業、環境産業などが立地している。北九州市のコアコンピタンスは、技術と品質が同じレベルで存在していること、また人的資源にあることが判明した。コアコンピタンスは、ある34.4%、ない35.5%であり、約47,000の企業数から勘案すると約16,000社が持っていると明らかになった。

6. 研究の結果

コアコンピタンスの調査結果は、帯広、苫小牧、燕三条、鰐江、大田区、川崎、東大阪、北九州においては技術が第1位であり、第2位は品質であった。魚津は、品質が第1位、技術が第2位ということが判明した。よってわが国の中小企業クラスター地域は、技術と品質をコアコンピタンスとしていることが明らかになった。帯広は、人的資源そして北九州は、開発力と人的資源、優良チャネルがコアコンピタンスの要諦をなしていることが明らかになった。

注

- 1) 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 12,142頁)

参考文献

1. 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業概論』創成社
2. 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業経営戦略』税務経理協会
3. 宮脇敏哉 [2006] 『ベンチャー企業产学研官連携と財務組織』学文社
4. 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
5. 宮脇敏哉・深見環 [2008] 『企業経営の基礎』東京経済情報出版

6. 宮脇敏哉・伊部泰弘 [2011] 「中越地域産業クラスターであるレアメタル都市燕三条の研究」新潟経営大学地域活性化研究所「活性化ジャーナルNo.17」57-73頁
7. 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」
8. 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—北陸地域の鰐江・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」
9. 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」
10. 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」
11. Gary Hamel & C.K.Prahala[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
12. 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
13. 宮脇敏哉 [2013] 『中小企業の経営戦略』財務詳報社