

中小製造業の新事業展開と産業集積 - 九州地域を例として -

柳井雅人

問題の所在

九州地域の中小製造業の現状

新規事業展開の現状と経営姿勢

新規事業の類型および契機と成功要因

むすび・・・新規事業展開と産業集積の接点

論文要旨

本稿は九州・山口地域の中小製造業を例として、新事業展開の契機と成功要因に焦点をあて、集積維持の要素とは何かを追究する。新規事業の成功要因をまとめると、成長するニッチ市場の開拓、顧客を新製品の市場として再認識すること、地域の公的機関を市場、情報等のアンテナとして利用すること、大手企業から管理・生産技術を学習し異なる市場で試すこと、経営者の先を読む力、を指摘できる。これらの要素が継続的に現れる地域は、革新的な集積地域を形成できるのである。

キーワード 新規事業、産業集積、接触の利益、異分野展開型新規事業、事業展開型新規事業

問題の所在

本稿の課題は、新しい事業が生じる際のきっかけと背景を検証し、産業集積の維持に寄与する基本的要因について考察することである。

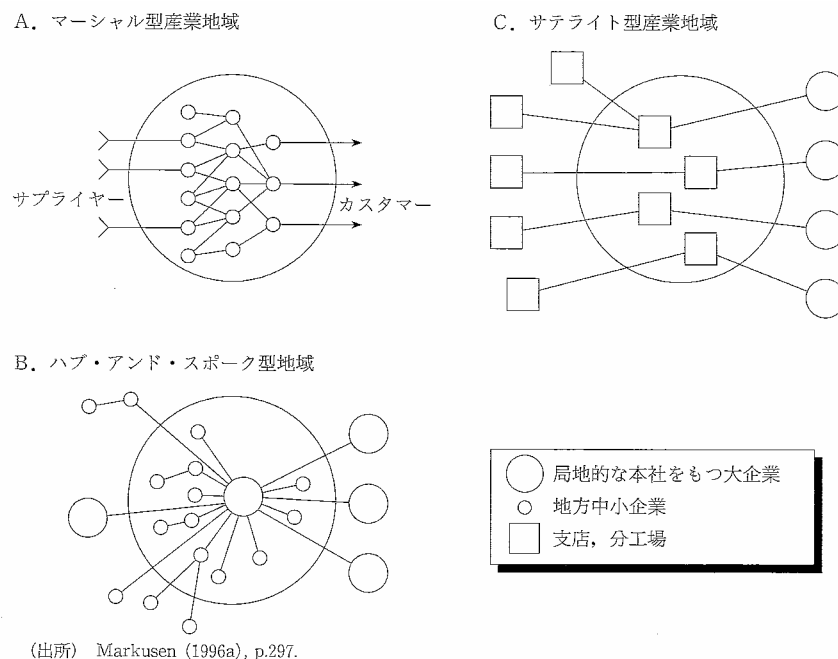
そもそも集積とは、抽象的には経済活動の密度が局地的に高まっている状態である。密度の上昇は、経済主体の規模が大きくなるか、規模が一定でも主体の数が増えることによって達成される。そこにおいては「規模の利益」、「接触の利益」が発生し、集積が維持される力が働いている。¹⁾

集積は具体的な財の生産をめぐる関係として考えられるとき、産業集積と呼ばれることになる。産業集積の基本型は、A. マークセンの類型化に従うと3つある。²⁾ その中で「地域への多数の企業の密集した状況」³⁾に基づく産業集積は、マーシャル型産業集積と呼ばれる。近年の産業集積論で脚光を浴びているのは、この部分である。⁴⁾

マーシャル型産業集積とは、「小規模な地方資本の企業によって支配された、取引構造が内部に存在している」集積形態である。⁵⁾ 地域外の企業とは弱い提携やリンケージがあるのみである。また地域内で享受する利益は、内部経済よりは外部経済に基づくものが卓越している特徴を持つ。不確実性への対処や取引上の調整を、主に地域内で行える可能性が高いのである。このようなメリットを背景として、産業集積は、企業同士の自発的な組織化によって形成される場合が多い。

中小企業中心のマーシャル型を基本的な特徴としながらも、経営や技能教育、マーケティング等の領域で企業間提携や地方政府の調整、促進策が強い役割を持つ場合、その産業集積のタイプは、「イタリア変型」と呼称される。⁶⁾

図表1 マークセンの産業地域類型



日本における産業集積の研究は、加藤秀雄氏などの著作で実証的に検討されている。⁷⁾いずれも企業間ネットワークを重視した地域的な産業集積の検出に力をそそいでおり、自治体などの政策的関与の重要性も指摘されている。その意味に限って言えば、日本の産業集積はマーシャル型というよりは、イタリア変形型に近いかもしれない。

ここで、集積の本来の意味である「経済活動の密度の増大」ということに立ち返ってみると、企業の経営数の増加という側面の他に、個々の企業活動の事業展開の動きをとらえることも重要である。軸を地域という視点から、企業という視点に移し、企業の新規事業の展開の特徴から遡って、産業集積地域の輪郭を定める作業も同時に必要であろう。本稿ではその作業の第1段階として、新規事業が生まれる背景、きっかけ、経営者の意識などを実証的に見渡し、企業のネットワーク形成の基本的な要素を抽出することをねらっている。

その際に対象についても絞ってみる。産業集積が維持されるためには、ベンチャーとは呼ぶことができないような、通常の企業の中で、継続的にイノベーションが起こることも不可欠である。とくに日本におけるように、開業率が廃業率を下回る近年の状況下では、通常の企業の中から、新しい製品群が創造されることが重要なのである。

そこでこの論文では、既存の中小企業が、どのような新規事業を展開しているのかに焦点をあて、産業集積を維持していく上で基本的な要素とは何かを追究する。とくに新規事業が誕生する時点に照準を合わせながら、その背景や理由について整理していくことにする。

手順として、九州地域の製造業を事例としながら、九州地域の中小製造業の活動状況をおさえ、とくに活力のある地域を抽出し、その地域に所在する企業がどのような新規事業展開をはかっているのかを見て、

その成功要因と今後の課題や展望を見通す。なお場合に応じ、九州地域に加えて、経済的な連関の強い山口県を範囲に含めることとする。

(注1) 規模の利益と接触の利益では、前者が本質的な利益である。詳細は柳井(1997)を参照のこと。

(注2) マークセンはスコットなどが唱える新産業空間論(マーシャル型産業集積を主要なものとして扱う)には懐疑的である。

(注3) 伊丹他(1998)では産業集積はきわめて地理的な要因であることが強調されている。また産業集積の形成も重視しているが、その維持のメカニズムに大きな関心をよせている。

(注4) 小田宏信(2004、24~52ページ)では近年の産業集積論をめぐる理論展開がコンパクトにまとめられている。

(注5) 産業集積については、矢田・松原(2000)を参照されたい。

(注6) イタリア変形型はサードイタリアーの分析で抽出されてきた概念である。

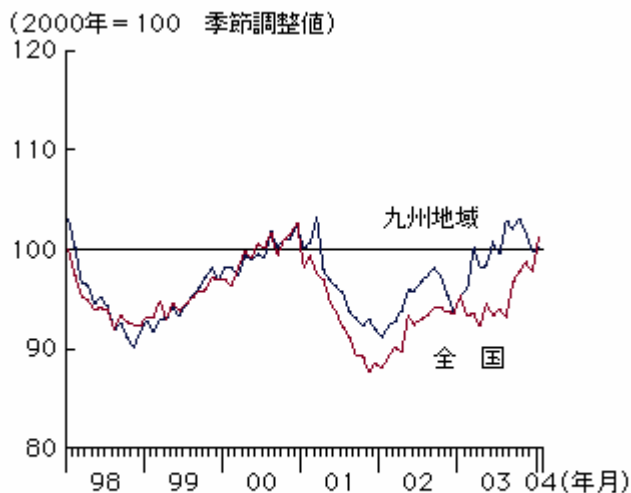
(注7) 加藤(2003)では「多様な工業集積の集合体として『日本』が存在している」(p.227)、「全国各地の地域工業集積が、そうした多様で個性的な発展の道筋を歩みはじめたとき、工業立国日本は確実に再生していく」(p.237)と述べている。

九州地域の中小製造業の現状

全国の中小製造業の生産指数は、1998年末と2001年末に落ち込んでいる。ITバブルが崩壊した後の2002年以後については、生産指数は回復基調にある。中国市場向けで活況にわく電子部品、輸送機械が牽引し、鉄鋼や一般機械へ波及してきたことが、回復に寄与してきた。⁸⁾

九州地域の中小製造業の生産指数は、全国値と同じ動きを示している。2003年から2004年にかけては、全国値と比較して堅調に推移しており、全国値94.9を上回る99.7となっている。輸出が好調であった自動車、鉄鋼、半導体などが生産水準をあげていたことが寄与している。

図表2 九州(除く沖縄)の中小製造業の生産指数



資料：経済産業省「鉱工業生産指数」
九州経済産業局「管内鉱工業生産指数」
(注) 2004年1月分の全国は確報値、九州地域は速報値。

(出所) 中小企業庁編『中小企業白書』(2004年版) p.55

2001年以降、生産指数の上昇傾向にある九州地域であるが、より長期のタイムスパンで見ると、中小製造業の全国における位置づけが独自の動きを示してきたことがわかる。

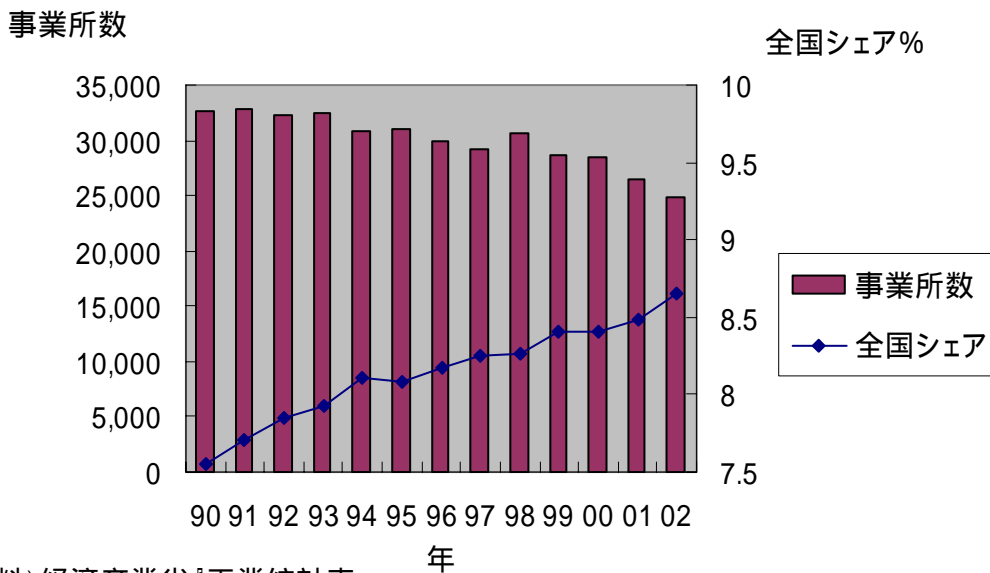
まず図表3で九州・山口における中小製造業の事業所数を見ると、事業所数は長期的に減少傾向にあることがわかる。ところが全国に占めるシェアは94年と99年で数度、屈折した動きを示すものの、増加傾向にあるという逆の動きを確認できる。

全国における事業所数も減少傾向にあることを考えると、全国よりも減少のペースが弱いということがいえる。

従業員数についても長期的に減少傾向にある。(図表4)しかし全国に占めるシェアは、やはり95年に一度減少した後、横ばい傾向にある。九州・山口の中小製造業における事業所数シェアは増加傾向にあるのに対して、従業員数の全国シェアが横ばいであるという対照性がある。すなわち全国と同じような事業所数、従業員数の減少という見た目とは異なり、全国と比較すると、実質的にはより早い速度で1事業所あたりの従業員数が減少している。

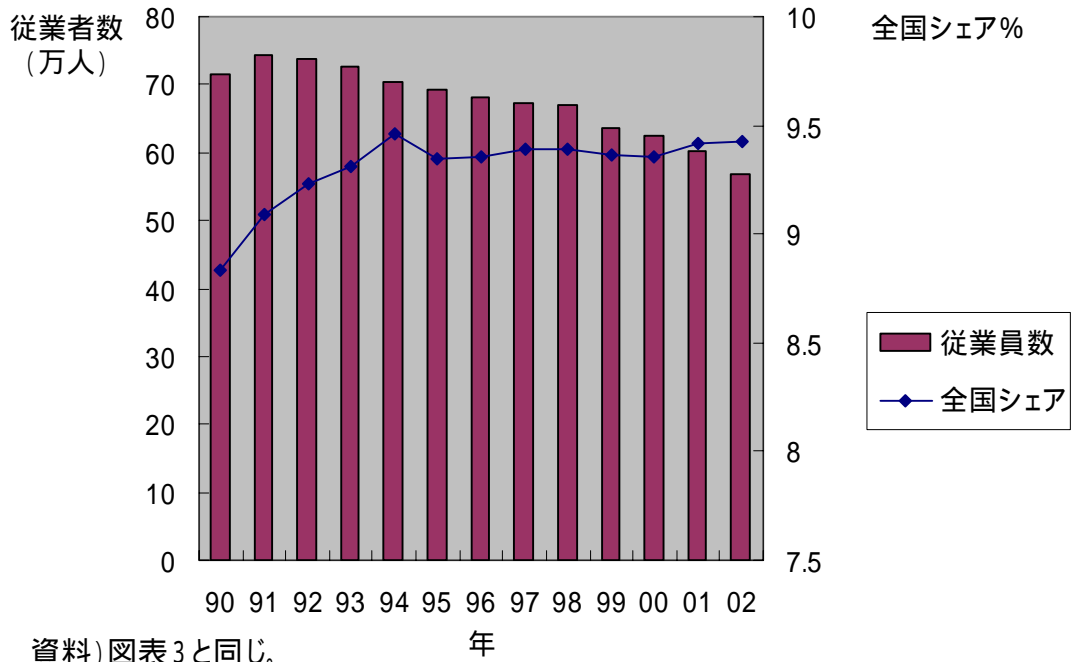
次に出荷額および付加価値額の推移を見てみると、94年で谷を迎え、97年を山としながら、その後は減少傾向である。(図表5、6)全国シェアは、どちらの指標も94年まで持続的に増加していたが、94年に横ばい傾向に転換している。2000年以降は、全国シェアを再度伸ばす傾向にある。

図表3 九州8県・山口の中小製造業(事業所数)



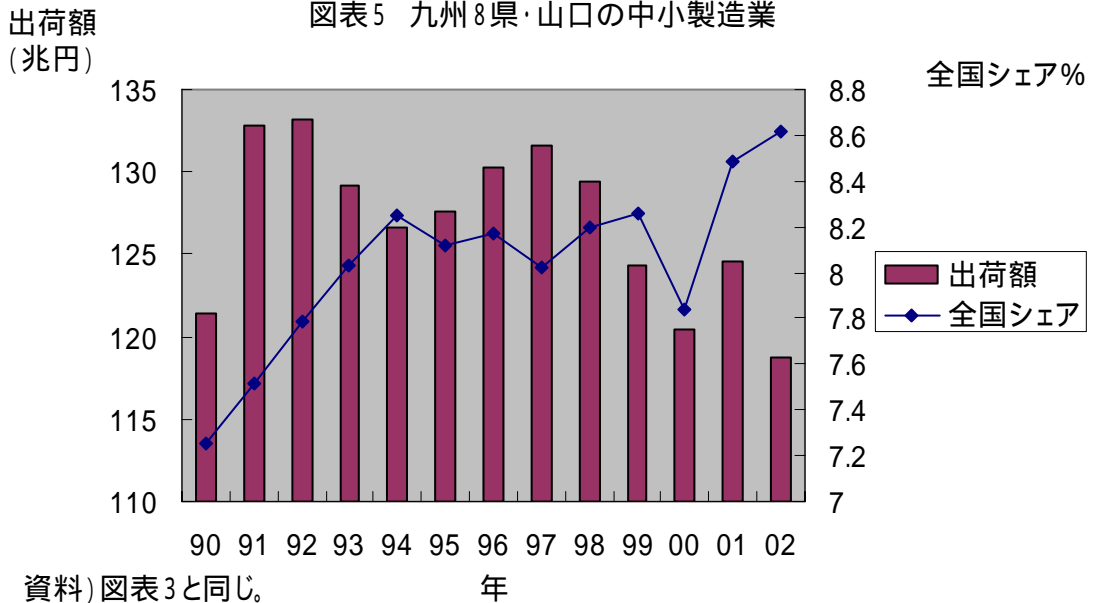
資料) 経済産業省『工業統計表』

図表4 九州8県・山口の中小製造業(従業者数)

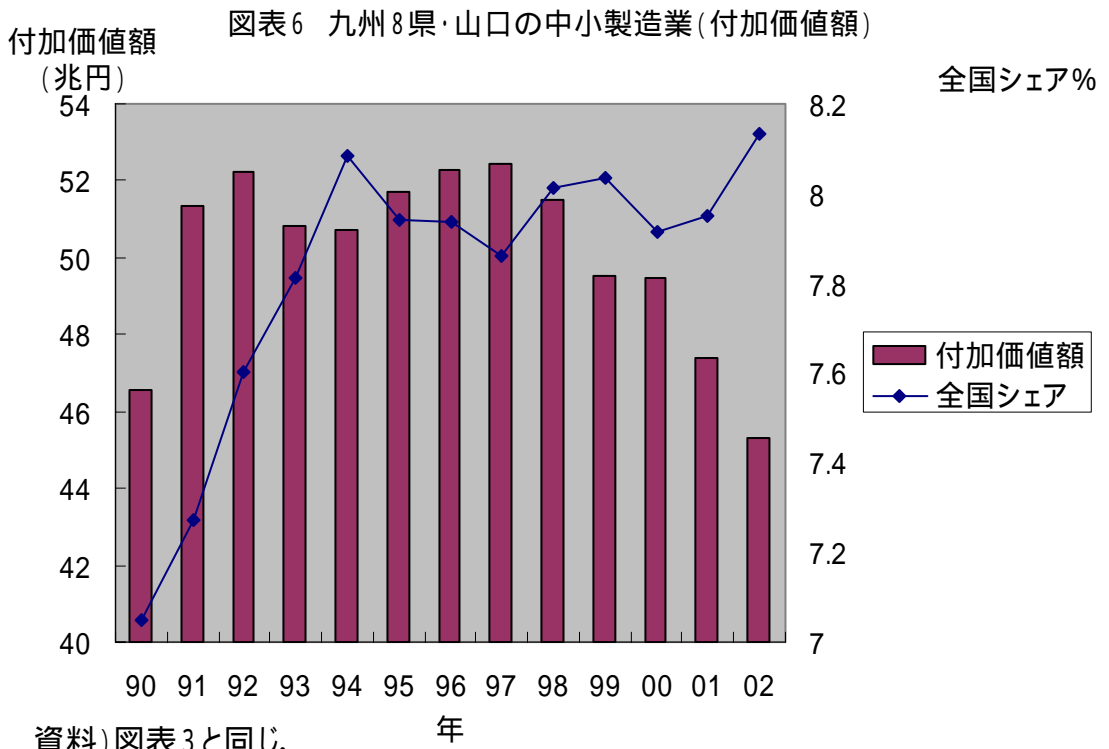


資料) 図表3と同じ。

図表5 九州8県・山口の中小製造業

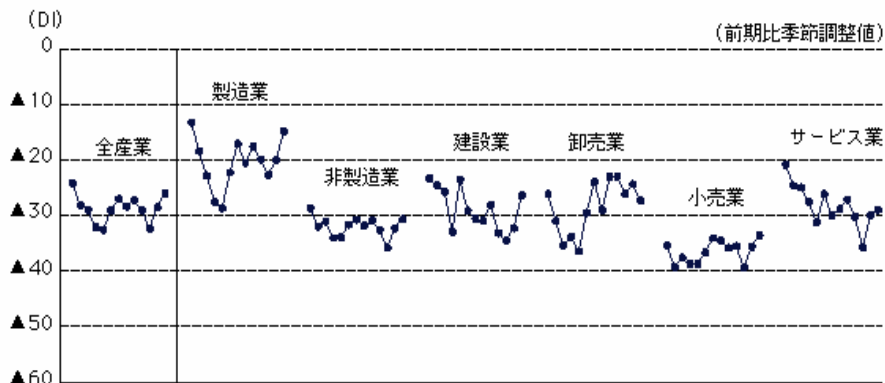


資料) 図表3と同じ。



近年の中小製造業において経営者の景気に対する判断も、依然厳しさはあるものの改善している。九州地域の製造業に関する業況判断DIは、2001年第4四半期を底に上昇傾向にある。とくに2003年第2四半期以降は継続的に上昇している。製造業の業況判断DIは依然マイナスではあるが、非製造業の分野とくらべてマイナス幅は小さい。輸送機械、電子・デバイス、鉄鋼などの好影響が反映している。

図表7 九州7県および沖縄の業況判断DI
(2000年10-12月期から2003年10-12月期)



資料：中小企業庁・中小企業総合事業団「中小企業景況調査」
 (注) 1. 地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。
 2. 業況判断DI=前期に比べて「好転した」企業の割合-前期に比べて「悪化した」企業の割合

(出所) 中小企業庁編『中小企業白書』(2004年版) p.54

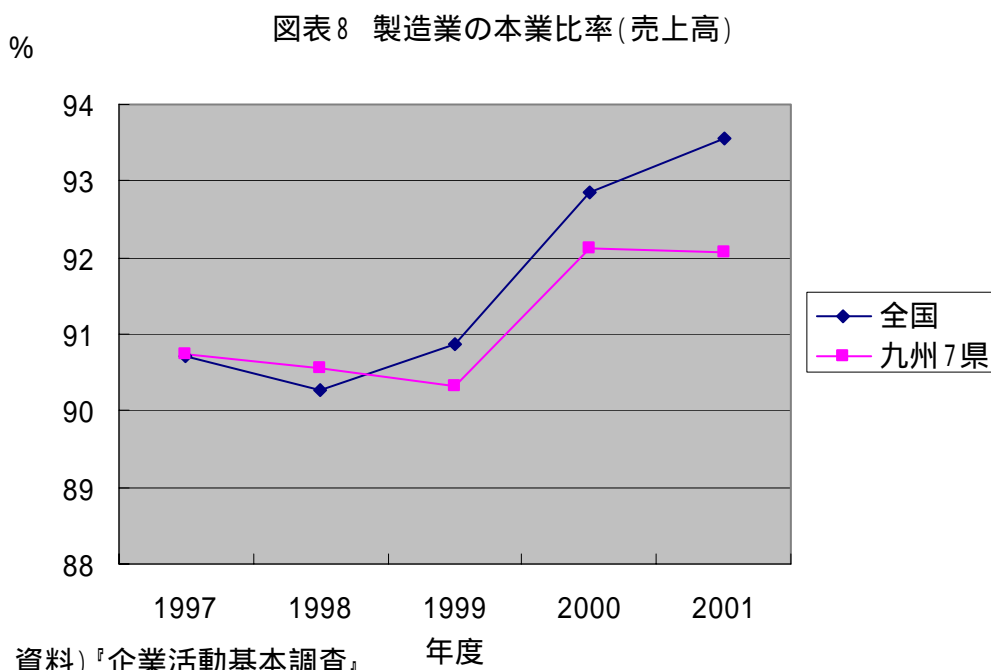
『中小企業白書』(2004年版)を参考に、県別で業況判断DIを見てみると、福岡、大分、鹿児島が復調し、長崎および宮崎に回復の遅れが見られる。福岡は電子・デバイス、輸送機械、大分は電子・デバイスなどの業種が貢献し、鹿児島は焼酎を中心とする食品などが回復に寄与している。

2001年末より生産指数は回復傾向にあるが、出荷額や付加価値額の金額は減少しており、単価の低下や付加価値の低下が続いているのである。こうしたことから各中小製造業は、付加価値が高く、市場を開拓できる事業を探さざるを得ない状況にあるのである。

新規事業展開の現状と経営姿勢

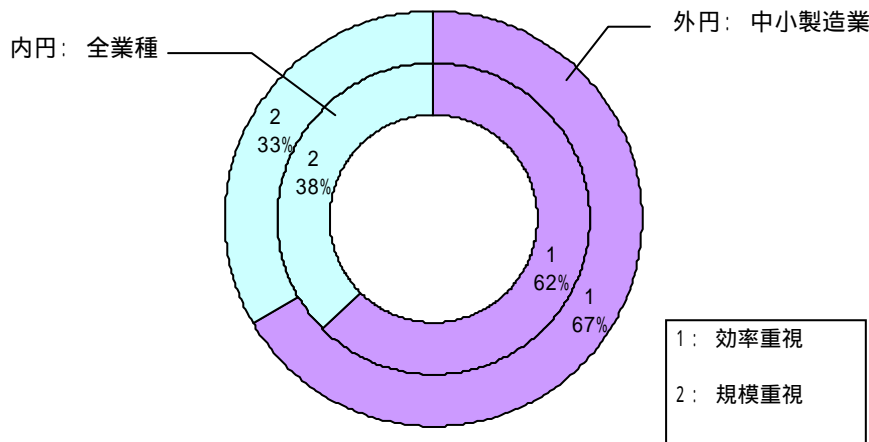
『企業活動基本調査』により製造業の本業比率(売上に占める製造品の割合)をみると、全国では98年度をボトムとして、それ以後は本業比率が上昇している。九州7県(除沖縄)も、99年度に底を打ったあとで、2000年度に比率が上昇している。全国、九州とも、製造業の比率を上げる傾向を見ることができ、本業に力を入れている様子をうかがうことができる。

ただし2001年度は異なる結果となっている。全国の場合、本業比率は引き続き上昇しているが、九州の本業比率は低下することになっている。つまり他分野での売上が伸びていることが示唆されており、その中には、新しい事業分野も相当程度含まれているのである。



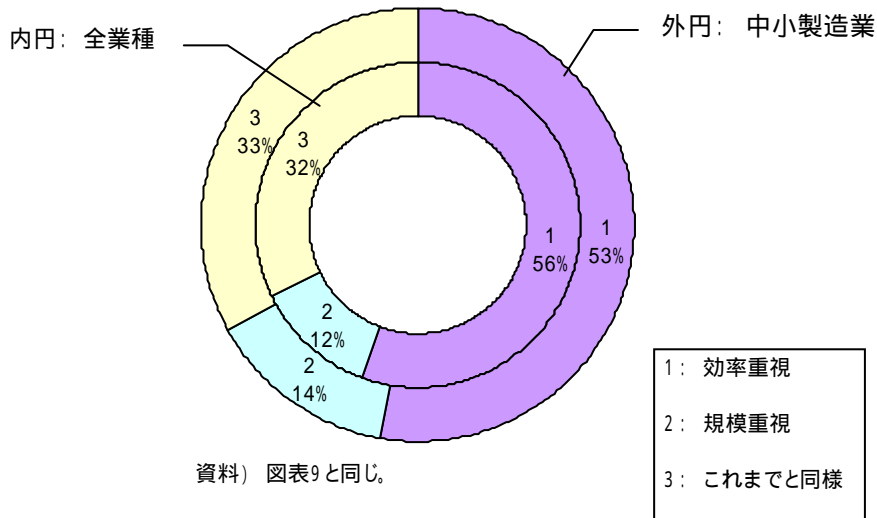
九州における中小製造業は、近年の合言葉になっていた「選択と集中」の理念に基づき、本業における生産効率をあげながら足場を固めていく戦略をとっている。(財)九州経済調査協会(九経調)の新規事業アンケートによると(図表9)九州、山口地域の中小製造業は、全業種と比較して、効率を重視する経営を行ってきた。しかし同じアンケートで、今後は規模を重視する姿勢を強める経営を志向する方向性にある。(図10)

図表9 これまでの経営姿勢



資料) 九州経済調査協会「新規事業に関するアンケート」

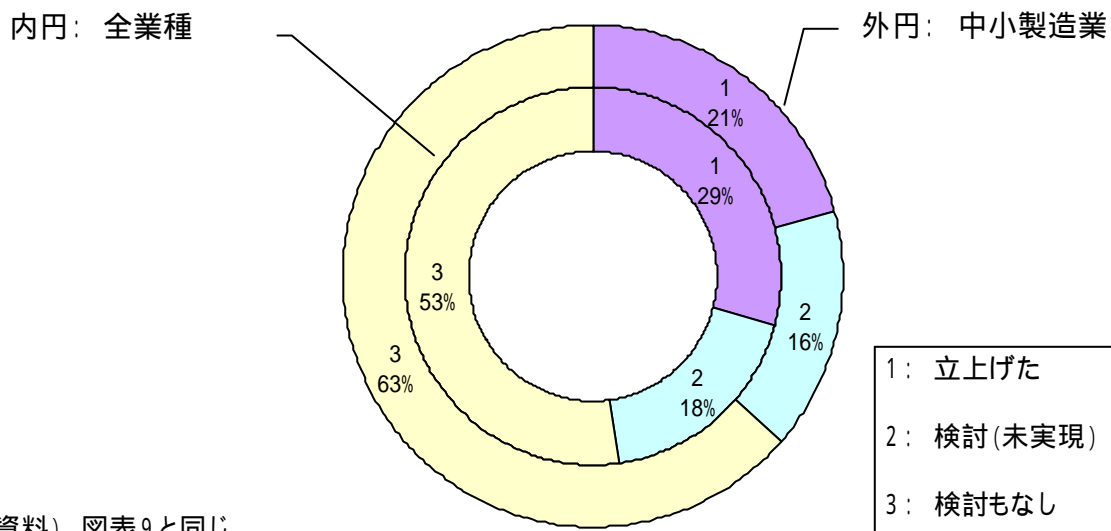
図表10 今後の経営姿勢



資料) 図表9と同じ。

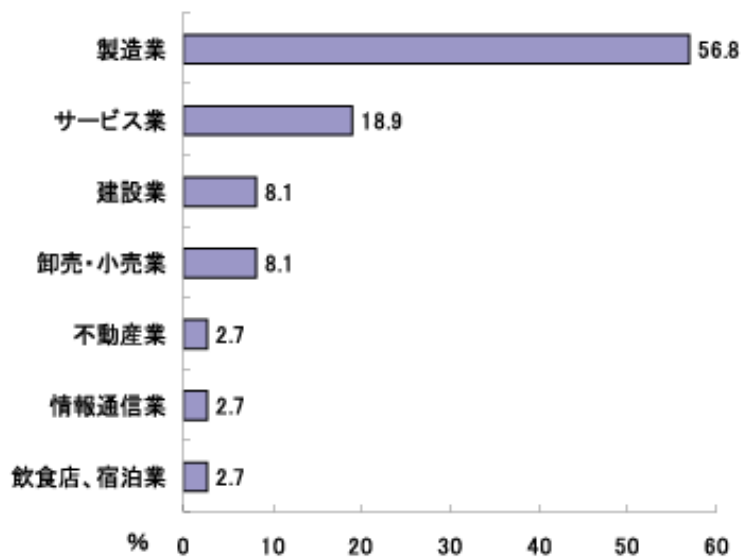
九州・山口の中小製造業は本業の製品を高付加価値化するとともに、新しい収益源を確保するために、新規事業を開拓する必要に迫られている。ところが現状では、全業種と比較してという限定つきで、対応がこれからという印象が強い。(図表11) 中小製造業は、全業種と比べて、新規事業立ち上げの検討をしたことがない比率が10%も高くなっている。新規事業を立ち上げている企業も、全業種が約30%に対して、中小製造業は、約20%となっている。

図表11 新規事業立上げの取組み



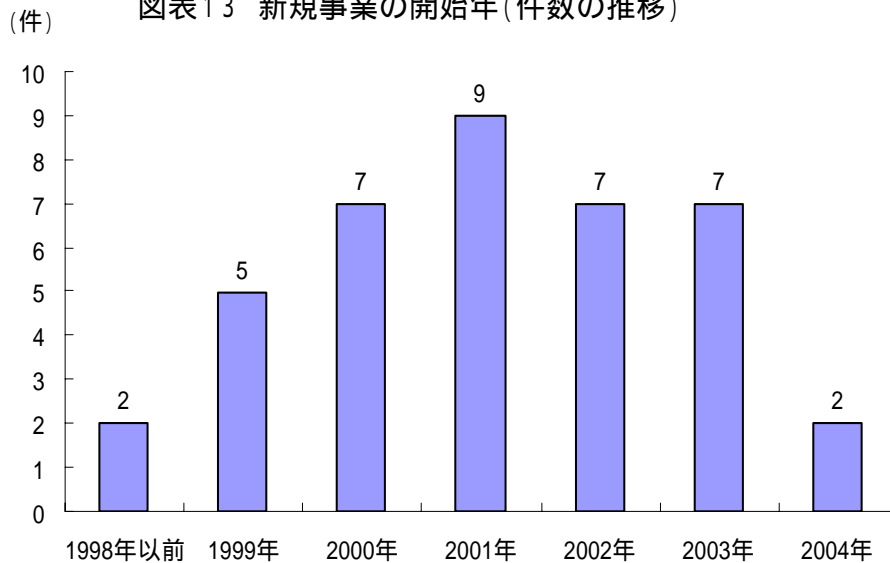
新規事業の内容については、製造業が圧倒的に多く、技術的関連を通じた本業とのつながりが強いと思われる。(図表12) 80年代後半から90年代前半にかけて、経営の多角化ブームが起こったが、その際は、技術的関連のない分野、とくに金融や情報、ハイテクなどに展開し、損失をだした企業が多かった。それに対し近年の多角化は、企業自身にとってのコアコンピタンスが何であるかを十分認識したうえでの事業展開が多くなっている。そのため既存技術をベースとする製造業内部での新規事業展開が多いと思われる。製造業以外では、サービス業、建設業、卸売・小売業などへの進出が多くなっている。

図表12 新規事業の内容(中小製造業)



新規事業の開始時期をみると、2001年がピークとなっている。(図表13)先ほど見た本業比率のグラフとつぎ合わせてみると、2001年は、本業比率が低下している年である。サンプルが多くないので如何かと思われるが、ミレニアムのこの年に、まさに事業展開の始まりをつげた企業が多かったのである。少なくとも言えることは、98年以前が少数であったことと比較して、2000年前後から新規事業展開が活発になっているということである。

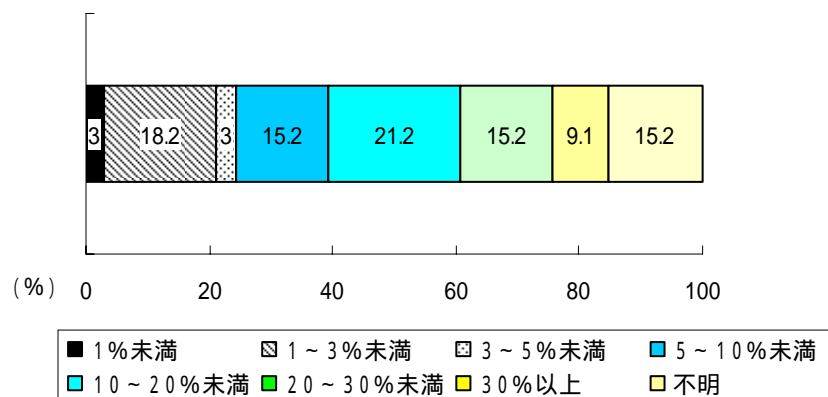
図表13 新規事業の開始年(件数の推移)



資料) 図表9と同じ。

売上げに占める新規事業の割合は、1～3%未満、10～20%未満の間に属する企業が多い。(図表14)売上げに占める割合が30%を越える企業が約1割もあり、事業が成功すると、全体の売上構造を変える力をもつことが示唆されている。

図表14 売上げに占める新規事業の割合
(中小製造業のケース)

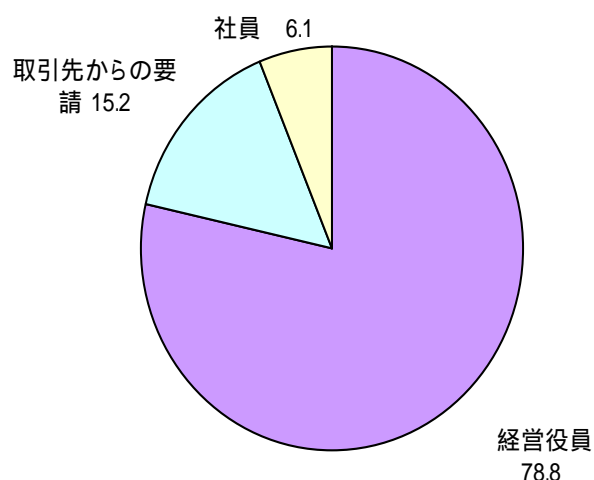


資料) 図表9と同じ。

次に新規事業展開の意思決定と経営資源について見てみる。九州・山口の中小製造業では、新規事業展開を発案する機能は、経営役員（とくに社長）にあり、約80%を占めている。アンケートでは、経営役員の発案に取引先の要請を加えると90%を超える。（図表15）社員からの発案は約6%ほどでしかない。

新規事業の提案やベンチャー設立を支援、奨励する制度も、中小製造業においてはあまり整備されていない。内部の人材資源を有効活用するという視点からすれば、物足りないものを感じる。逆に言えば、意思決定のスピードが迅速であり、成功の度合いも経営役員の判断に大きく左右される結果となっている。要因としては、経営の上層部と現場が、組織的な距離間が近く、規模が小さく、管理機能と現場が一体化していることがある。

図表15 新規事業の発案者(中小製造業)



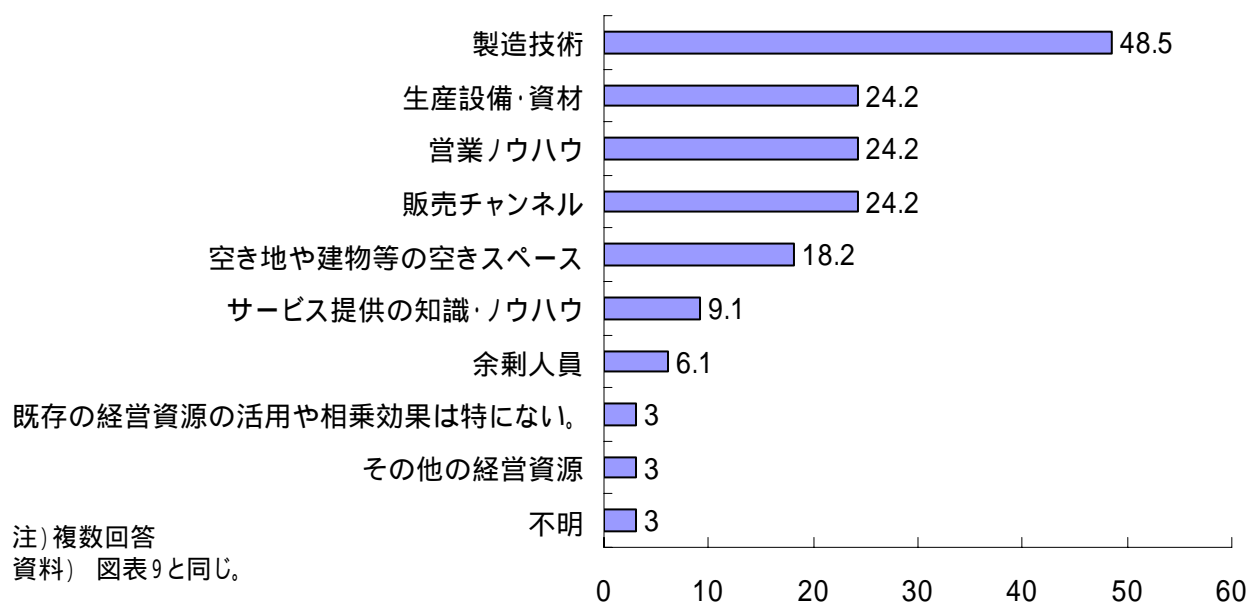
資料) 図表9と同じ。

新規事業展開の際に利用される経営資源は、製造技術、生産設備・資材などモノ作りにかかわるものと、営業ノウハウ、販売チャンネルなどのマーケティングにかかわるものが主である。また意外に重視されているのが、空きスペース、余剰人員などの手持ち資源の有効活用である。

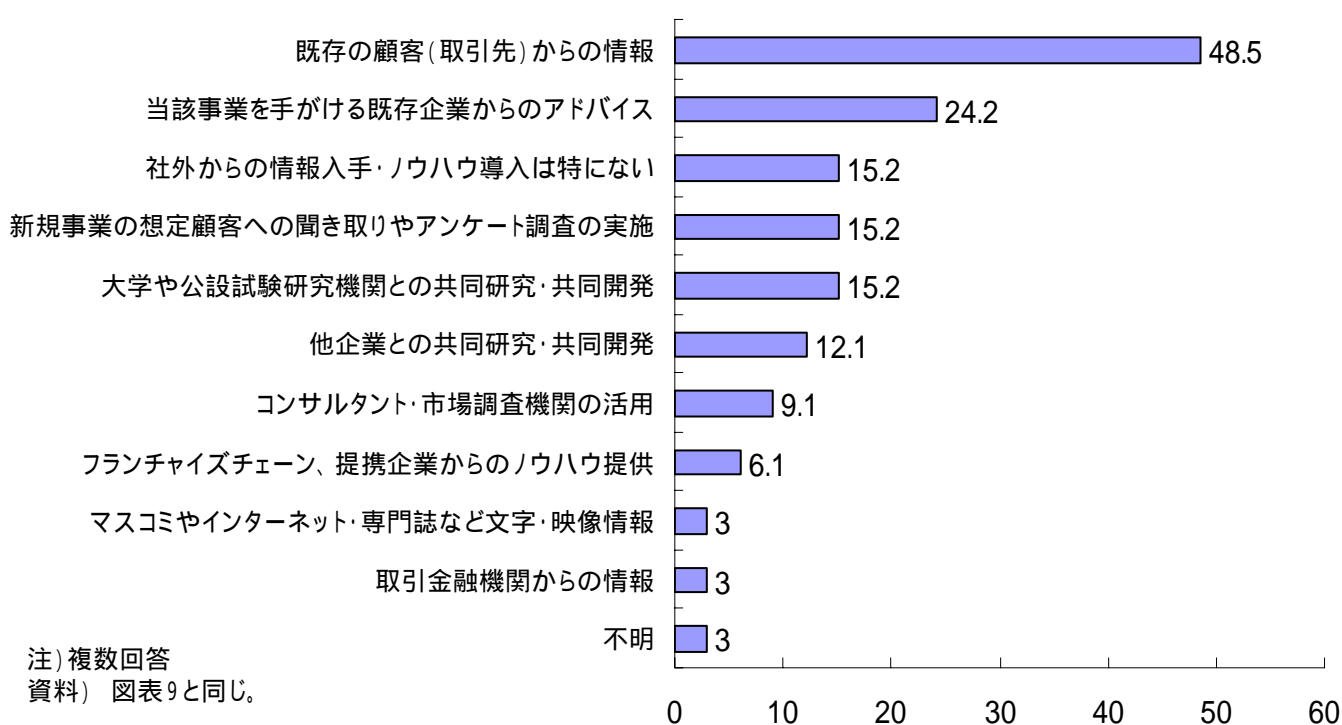
外部資源としては、顧客や取引先からの情報を、事業展開の貴重な糧にしているケースが多い。また人的ネットワークを駆使するなどして、当該事業を手がける同業者や既存企業からアドバイスを受けることも多い。それに加えて独自にアンケートをしたり調査を行うものや、大学、他企業、公設試験研究機関と共同研究・開発を行う場合もある。

こうしたことから新規事業を展開する際の、典型的なパターンは、顧客や取引先から数多の情報、とくにニーズや克服可能な課題を入手したうえで、自社の保有技術を照らし合わせ、場合によっては既存企業からのアドバイスを受けながら、新製品を開発するというものである。その途上で、参入のタイミングや、保有技術と課題克服の間に横たわる距離感など経営者のカンと呼ぶことができるものが働くことになる。またそれを可能とする設備環境、販売チャンネル、マンパワーなどの内部資源と、共同開発や資金調達を可能とする外的ネットワークの保有も重要な役割を果たしている。⁹⁾

図表16 社内資源の活用



図表17 社外資源の活用



(注8) 以下は柳井(2005)を、産業集積の視点から大幅に加筆修正したものである。

(注9) これらは「取引力」と呼ばれるものの一部である。取引力とは、取引相手の探索、取引条件の交渉、契約の締結、契約履行の監視にかかる費用で計測されるものである。詳しくは柳井(2004、p.44)を参照のこと。

新規事業の類型および契機と成功要因

九州・山口地域の中小製造業の全体的な特徴が把握できたので、このうち近年の経営動向が好転している福岡、大分、熊本、鹿児島各県の特徴ある企業を取り上げ、新規事業のタイプを分類してみる。

そこでまず新規事業のタイプを、保有技術 新規技術、同分野 異分野という軸で分類すると、4つのタイプがある。

「本業展開型」は、従来の保有技術を使いながらも製品を改良しながら、同じ分野で事業を展開するものである。ただし製品は従来と比較して、異なる製品と呼ぶことができるものに限定している。すなわち同分野改良製品である。また従来技術を使いながらも、異分野と呼ぶことができる製品開発を進めながら事業展開しているものを、「異分野展開型」とする。これらは、プロダクト・イノベーションに主要な力点があるケースである。

また新しい技術体系を導入し、従来の製造品を効率よく生産するだけでなく、新しい製品群をも生み出すことが可能となるような事業展開のタイプを「事業高度化型」とする。さらに新しい技術体系を入れながら、従来とは全く異なる製品領域に展開していくものを「事業転換型」とする。これら2つのものは、プロセス・イノベーションに力点をおきつつも、プロダクト・イノベーションにも大きくかかわるケースである。¹⁰⁾

以上の4類型は、展開のきっかけに応じて、さらに各々2つに分類することができる。1つは企業によるマーケティング調査や研究活動をベースに、新規事業展開するもので、「ニーズ追求型」である。2つめは、保有製品や保有施設を、他の外部企業が肯定的に評価し、新しい製品用途を提案することによって、事業が創出される「ニーズ持込型」である。ニーズ持込型や追求型は、外部の企業が自社の製品用途を、異なる視点から評価したり、他市場での用途を追求するものなので、保有技術 異分野の組み合わせが多い。そこで図表では「異分野展開型」の箇所を2つに分けて示している。

図表18 新規事業展開の類型化

分野 技術	同分野 <高付加価値化>	異分野 <付加価値創出>
保有技術	本業展開型	異分野展開型 - ニーズ追求型 ----- 異分野展開型 ニーズ持込型
新規技術	事業高度化型	事業転換型

(出所) 筆者作成

さて「本業展開型」では、新製品開発を既存事業の延長上に位置付けし、徐々に改善して新たな製品を開拓するタイプである。

A社(北九州市)は、ふるい、粉碎用の振動モーターで、国内の6～7割のシェアを持っている。モーター技術を使用しながら、産業用ブレーキ、粉体処理機械から廃ガラスびん再資源化装置部品へ事業展開している。ダイオキシン処理の前工程として、自治体を中心として、炉から排出される主灰を選択粉碎する技術が採用された。

B社(福岡市)は、医療用の低周波治療機器メーカーであるが、それを全身用に改良し、ウォーターベッド型マッサージマシンを開発した。従来の電子技術をベースとして、メカニカル技術を融合させた商品である。現場の病院と密着しながらニーズを汲み上げたことが、製品開発にとり大きなきっかけとなった。

C社(北九州市)は、コンベアベルトのメンテナンス業から、コンベアのゴムライナー生産へ展開した「本業展開型」企業である。ゴム・セラミック一体成形技術を持ち、ラギング材でトップシェアを持つ。ラバーシールでは全国で6割のシェアを持つ。現場ニーズをとらえ、ニッチ市場をターゲットにし、50数件の特許を取得している。

次に、本業の技術を活かしながら、従来の事業とは大きく異なる分野へ参入している「異分野展開型」の企業を見てみる。まず「ニーズ追求型」から見てみる。

D社(北九州市)は、地元大手衛生陶器メーカーの金属加工部品を製造しているが、得意分野の鍛造技術を活かし、電力向けの電線付属部品製造を行っている。1社依存の不安定な状況から脱却するために、取引企業を介して大手地元企業の電線加工へと展開したのである。

E社(北九州市)は、自動車大手の部品製造で管理技術や製造技術の高度化をはたした。これらのノウハウを活かすかたちで、建設業で非効率に製造されてきた非常用ハッチ、自動車部品用工作機械の分野でのプレススクラップ省エネ搬出システムなど多数のアイデア商品を生み出している。本業が利益をあげている間に、健全な次世代の成長部門を模索する姿勢を示している。

F社(熊本市)は、得意のソフトウェア開発技術をベースに、半導体装置や自動車部品などを開発、製造している。半導体の組立工程自動化ラインのソフト技術蓄積が、自動車用フラットパネル生産、搬送コンベヤ、2輪・4輪汎用機エンジンの組立・検査装置の製造に活かされている。

G社(鹿児島市)は、自動機、省力化機器の設計・製造企業である。自動制御器、計装工事から空調、配管工事、メンテナンスまでこなせることから、大規模な維持管理システムを組むことが可能である。焼酎蒸留自動化システムや養鰻場管理システム・装置、堆肥工場向け防臭シャッターなどを設計・製造している。新規の顧客開拓は制御盤や空調設備などの顧客とのつながりから、新製品や新システムを売り込んでいった。

「ニーズ持込型」は、保有資源が経営外部のニーズによって、経営内部とは異なる意義を持ち、それが新規事業展開に影響を与えるものである。展示会やマスコミ報道、自治体の仲介などの影響が大きい。

H社(古賀市)は、レストランなどでも使用される垂直搬送機器(リフター)を生産しているメーカーである。もともとリフター生産がニッチ分野であったが、高精度とスピードを追求し、この分野のトップメーカーとなった。この技術を応用しながら、半導体製造装置関連の非接触搬送装置を開発した。事業展開のきっかけは、展示会に訪れた電子メーカーの問い合わせであった。

I社(北九州市)は、ステンレスの製缶を得意とする企業である。自工場周辺に空き地ができたことをきっかけとして、共存していた鉄製とステンレス製の製缶工場を分離し、後者の大型工場を建設した。このことがマスコミ報道されたところ、商社が着目し、ステンレスプール製造の話を持ち込んだのである。小学校などへの納入が増え、公共事業関連の売上が伸びる結果となった。

J社(大分県日出町)は、LSI製品の設計、製造企業であり、テスター製品に強みを持っている。J社は蓄積したソフト開発技術と機器製造技術により、介護記録システム、保健師活動支援システムへと展開している。

福祉施設から役所にニーズが持ち込まれ、それを受けた役所が、J社であれば日ごろから接触があり、技術レベルからいって開発可能であろうと判断したことが大きいきっかけとなった。

「事業高度化型」企業としては、金型製造メーカーのK社（北九州市）がある。樹脂型が需要減に加え、技術面からマシニングセンターに追い出される状況にあり、次世代の加工技術および製品が必要となっていた。このようなとき展示会で知り合った企業から、光造形の先進企業を紹介してもらい技術指導を受け、高精度で高付加価値の樹脂加工が可能となった。

L社（北九州市）は、切断加工、精密板金加工会社である。加工機にレーザー切断加工機、ウォータージェット切断加工機を導入し、ほとんどの材質の切断加工が可能となった。

「事業転換型」では、異なる技術体系をもとに、本業とは異なる製品開発に挑戦するものである。これは成功するには非常に困難を伴うものとなっている。

M社（熊本県泗水町）は、半導体装置メーカーであるが、異業種分野や全く異なる技術体系に基づく製品製造に果敢に挑戦している。犬の汚物取り装置、ファンシー石鹸製造、魚の撒き餌カプセルなどを開発した。半導体メーカーは、好不況の波をかぶりやすい業界構造のため、新規事業に挑戦する企業が多く見られる。

次に新規事業の成功要因についてまとめてみる。まず第1に、市場に対する目のつけどころに独自性が認められる場合で、既存事業の常識にとらわれないユニークな発想がある。ヒアリングでよく聞く話は、大手が進出しないニッチ市場をめざすということであるが、事業が順調な企業ほど、話に具体性があり、戦略性を感じるものが多かった。

N社（鹿児島県加世田市）は電子機器開発、産業機械設計製造の企業であるが、CDリペア装置（傷んだCDの全自動修復装置）やムシダス2000（害虫駆除装置）なども開発している。地元の主力産業や産業構造が何かを常に考え、そこに市場を見出すとともに、漠然とした消費市場は避けることを考えている。さらに対象となる市場にリピート性を持たせるために、販売後のメンテナンスや消耗品供給に関わるものを、製品として選択することを基本においている。CDリペア装置でいえば、研磨部品がそれにあたる。

第2に、マーケットニーズのアンテナとして、中小企業支援センターや役所を利用していることである。新製品の開発にあたって、福祉や環境など今後の成長分野の情報が、自治体経由でもたらされる場合が多いのである。先に紹介したJ社の場合、福祉システムのニーズが福祉分野から役所に上がってきた際、担当者の頭の中の企業リストに、J社があったのである。またA社やI社のように自治体需要の取り込みを重視する企業も多い。

第3に、経営者の先見性、大胆な舵取りがある。とくに今回のヒアリングでは、1998年前後に集中投資した成果が現在いきていると答えた企業がいくつかあったことは興味深い。たとえばO社（福岡県行橋市）は、第2恒温室の完備が、自動車用部品製造の際に精度を高めたことと、最先端の加工機械を複数台購入して、信頼性を高め、受注増につなげていった。レーザー加工機、ウォータージェット切断加工機を導入したL社や、光造形モデリングシステムを導入したK社の場合、設備投資した際に、まわりの反対があったものを、社長が決断したことが結果として売上増を導いた。

第4に、人材育成と制度の整備が重要である。L社は、2ヶ月ごとに成果を明示し、成果主義を徹底化しながら生産効率をあげている。E社は新製品開発を社員のモラル向上、知名度のアップに使うことも重視している。

第5にシステム志向もしくはトータル志向があげられる。P社（熊本県益城町）は、熱サイフォン技術をもとに畳み床暖房システムや融雪床板を製造しているメーカーである。システムで完成させないと売れないという考えを持ち、周辺特許や製造手法などの知的所有権の明確化をはかっている。またB社における電子技術と

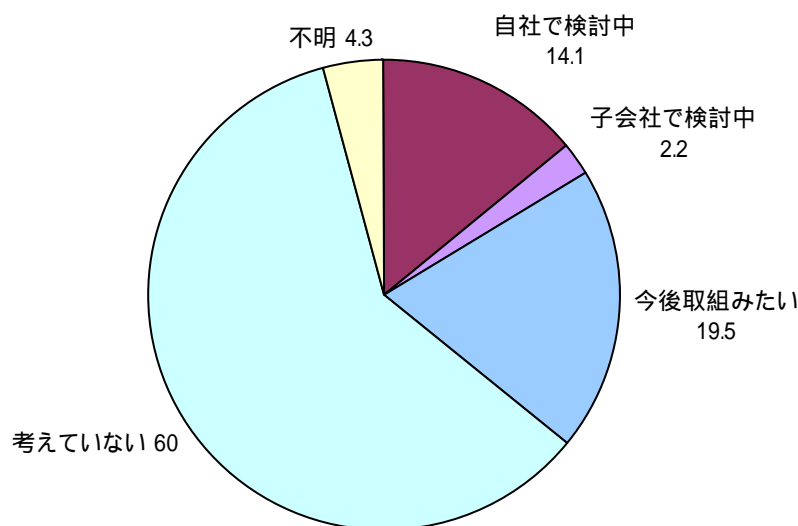
メカ技術を融合した製品開発や、G社におけるシステムや機器の設計、製造から工事、メンテナンスまでを融合した製品開発のように、システム志向によって優位性を保つ戦略をとる企業も多い。

注10) さらに地域の中小製造業が集団化して受発注を行いながら新事業展開する「地域コングロマリット型」もある。これは先の4類型を組み合わせたものとしてみるができるであろう。「地域コングロマリット型」は、環境関連製品や日用品などに実績をあげているものもあるが、責任の所在やヒット商品の開発で課題を抱えている。

むすび・・・新規事業展開と産業集積の接点

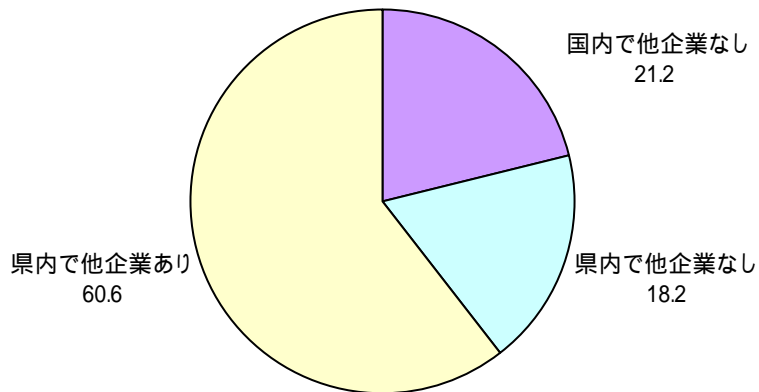
九州・山口の中小製造業は、今後の新規事業展開には慎重な姿勢を見せている。(図表19)それは、まず第一に、進出先の分野に既に他社が進出し、競争関係が激しいことが影響している。新規事業に展開した企業に関するアンケートによると、約45%が競争関係が厳しいと答えている。競争相手を見ると、県内に他企業が存在するケースが多く、地元市場で競争関係にさらされる様子が浮かび上がっている。(図表20)少なくとも県内または国内で競争関係にある企業が存在しない製品の開発を求める必要がある。それがニッチ市場を求める姿勢につながっていくはずである。

図表19 新規事業の今後の取組み



資料)九経調「新規事業に関するアンケート」

図表20 他の取組み企業の有無

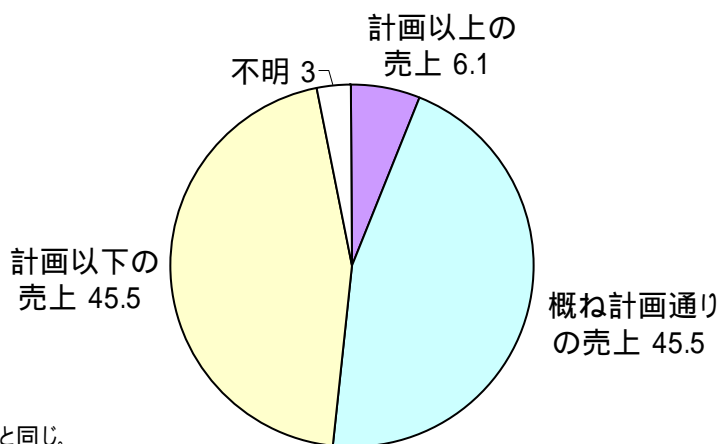


資料)図表19と同じ。

新規事業に関する成否の評価については、売上計画という観点からすると、計画以上の売上げを達成できたのはおよそ6%で、概ね計画通りのものを入れて約半数という状況である。まさに成否が半々のハイリスクな側面を持っている。

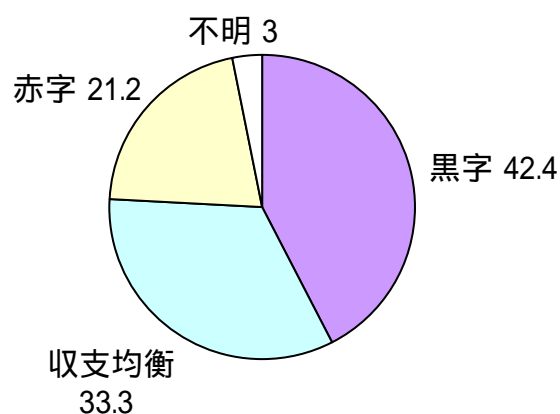
ただし収益そのものの状況を見ると様子が異なっている。(図表21)新規事業の収益については、黒字となっている企業が約40%にとどまっている。収支が均衡する企業をあわせると、75%となっている。つまり赤字ではないが、計画通りの収益までには達していないことが見て取れる。事業展開の際にかなりの期待を持つものの、結果が伴わない状況がでていることが示唆されている。

図表21 新規事業の評価(当初計画との比較)



資料)図表19と同じ。

図表22 新規事業の収益



資料) 図表19と同じ。

九州地域では企業城下町と呼ぶことができる都市が多いが、そこは常に親企業の収益の波動に左右されてきた。¹¹⁾こうしたことから下請けからの脱却や自立型企業への変身を合言葉にしている企業も多い。九州地域の新規事業展開は、全体的には慎重な動きを示しているが、¹²⁾見たように、個々のレベルでは独自の展開を模索している企業も多い。

自立化をはかるためには、取引関係を多角化し、他企業をもって代替不可能ほどの技術の高度化を必要とする。本業を高度化する「本業展開型」「事業高度化型」、コア技術をもとに異分野へ展開する「異分野展開ニーズ追求型」の企業は、従来からも、そして今後も産業集積の核となり、産業集積を維持する主要なエンジンとなるであろう。こうしたタイプの企業は個々が集積することにより、「規模の経済」を強めることになる。

また他社の保有する経営資源を異なる観点から眺める企業、地元企業群をマーケットの対象と見なして市場開拓をはかる企業、地元自治体を補助金供給者や公共事業の発注者だけではなく、情報提供者、情報仲介者として見なしながら徹底的に活用する企業もいる。「異分野展開 ニーズ持込型」の企業が増加する時、地域の中で、相互関係を結びながら、強固な産業集積が形成されてくるであろう。さらに新技術を携えて、果敢に新しい分野へ挑戦する「事業転換型」企業の出現は地域をイノベティブな環境へ導く活性剤の役割を持つ。このようなタイプにおいては「接触の利益」が重要なキーワードになってくるのである。

注 11) 北九州市、大牟田市や延岡市は、大手企業を中心とした企業集積を形成してきたので、マークセンの分類ではハブ・アンド・スポーク型に近いであろう。

(兼任所員・本学経済学部教授)

参考文献

- 伊丹敬之「産業集積の意義と論理」(伊丹敬之、松島茂、橘川武郎編著)『産業集積の本質』有斐閣、1998年
- 小田宏信「産業地域論 マーシャルから現代へ」(杉浦芳夫編著)『空間の経済地理』朝倉書店、2004年
- 加藤秀雄『地域中小企業と産業集積 海外生産から国内回帰に向けて』新評論、2003年
- 矢田俊文・松原宏編著『現代経済地理学』ミネルヴァ書房、2000年
- 柳井雅人『経済発展と地域構造』大明堂、1997年
- 柳井雅人編著『経済空間論 立地システムと地域経済』原書房、2004年
- 柳井雅人「中小製造業」(九州経済調査協会編)『九州経済白書』(2005年版)2005年
- Markusen, Ann(1996)"Sticky Places in Slippery Space - A Typology of Industrial Districts", *Economic Geography*, Vol. 72, No.3
- Scott, Allen.J.(1988) *Metropolis: From Division of Labor to Urban Form*, Berkeley: University of California Press, (スコット著、水岡不二雄監訳『メトロポリス』古今書院、1996年)

