

わが国中小企業における事業所立地戦略 イノベーションの推進を実現する戦略策定

中小企業金融公庫総合研究所 産業・地域・政策研究グループ 上席研究員

鋸屋 弘

要旨

企業の立地戦略には、『経営・事業展開の戦略』及び『重視する経営資源』の選択が強く影響する。すなわち、「市場・顧客のニーズ」「ニーズへの最も効率的・効果的な対応の方法」等を踏まえて、『経営・事業展開の戦略』及び『重視する経営資源』の選択が行われ、限られた経営資源を最大限活用して、目指す経営・事業展開が着実に実現されるような立地場所・立地戦略の選定が行われる。

多くの中小企業では、『目指す経営・事業展開の実現に向けた方策』として「イノベーションの強化」が選択され、「イノベーションの強化」による「経営革新」「省力化・合理化」等の着実な実施に向けて「有能な人材や多様かつ高度な専門能力等を有する協力企業」などが重要な経営資源と認識されている。こうした経営資源の効率的・効果的な活用に最適の立地場所を比較検討した結果、多くの中小企業では「国内での事業展開」が選択されていると考えられる。

また、個別企業における事業所の立地戦略には、「当該企業及び当該企業の事業、取扱製品・サービスのライフサイクル上のポジション」の如何が強く影響する。これは、企業・事業や取扱製品・サービスのライフサイクル上のポジションによって、次の2点が異なることに起因する。

『経営・事業展開の戦略』『重視する経営資源』『重視する外部資源の活用のあり方』

『活用可能な外部資源の多様性・広域性』

わが国中小企業における国内での事業展開を確保するためには「これまで以上にイノベーションを強化してアジア諸国等との差別化・棲み分けを推進し、国内での事業展開を維持・発展させること」が肝要である。

そのためには、立地企業等の「内発的な事業展開」を促進することが不可欠であり、こうした取組みを支援する施策を講じることによって、わが国全体あるいは各地域の立地条件・地域資源の高度化・独自化を図ることが重要と言える。

1 わが国中小企業における事業所展開の実態

当公庫総合研究所では、第187回中小企業動向調査の付帯調査として特別調査「事業所の立地戦略について」（調査時点：2005年9月30日）を実施した¹（以下、第187回付帯調査という）。このアンケート調査では、主要事業所の所在地、現状の機能及び今後強化したい機能、現状の課題、今後の方向性及び立地場所選定の理由等について尋ねているが、その

結果、次のような「中小企業における事業所展開の特徴」が浮かび上がってきている。

- (1) 主要事業所の所在地は、「本社のみ」「本社・事業所が1地方内のみ²」が8割前後を占める（図1）。
- (2) 海外に事業所がある企業は全体の1%に満たない（図2）。
- (3) 本社及び本社以外の事業所における「現状の機能」は、本社については「企画・設計・研究・

1 調査時点：2005年9月30日、調査対象：当公庫取引先 12,172社、有効回答企業数：5,448社（回収率44.8%）、質問票：中小公庫レポート 2006-6巻末に掲載。

2 例えば、本社が群馬県に所在し、事業所が関東地方内のみに所在する場合、「本社・事業所が1地方内のみ」に該当する。

図1 業種別³にみた本社・事業所の所在地

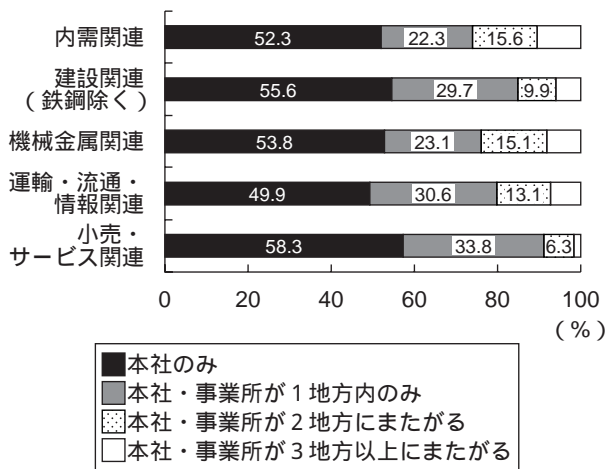
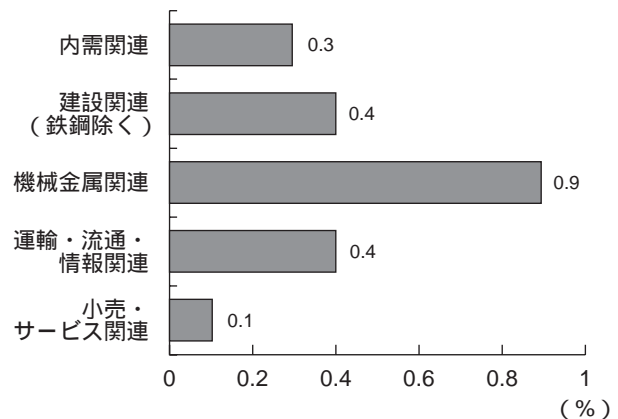
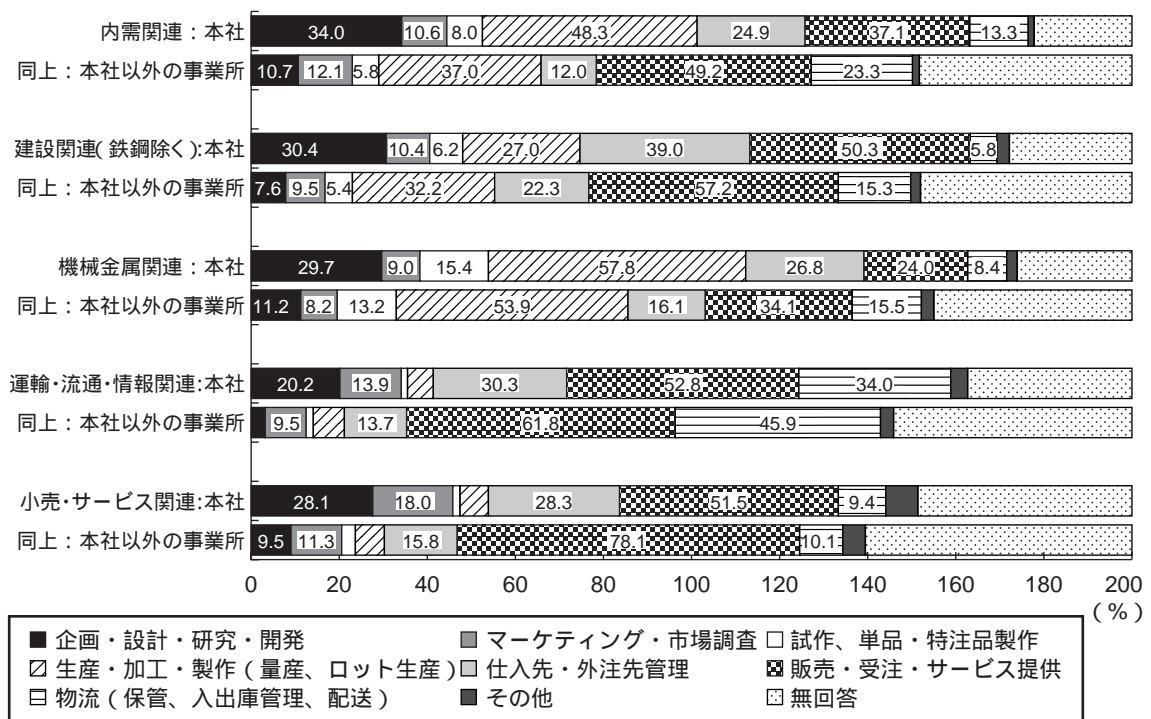


図2 業種別にみた「海外に事業所がある企業」の割合



資料：中小企業金融公庫総合研究所「第187回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成(図1、2)

図3 業種別にみた事業所の「現状の機能」(2つまでの複数回答)



開発(以下、企画・開発等という)」「生産・加工・製作(量産、ロット生産。以下、量産等という)」「仕入先・外注先管理」「販売・受注・サービス提供(以下、販売等という)」の比率

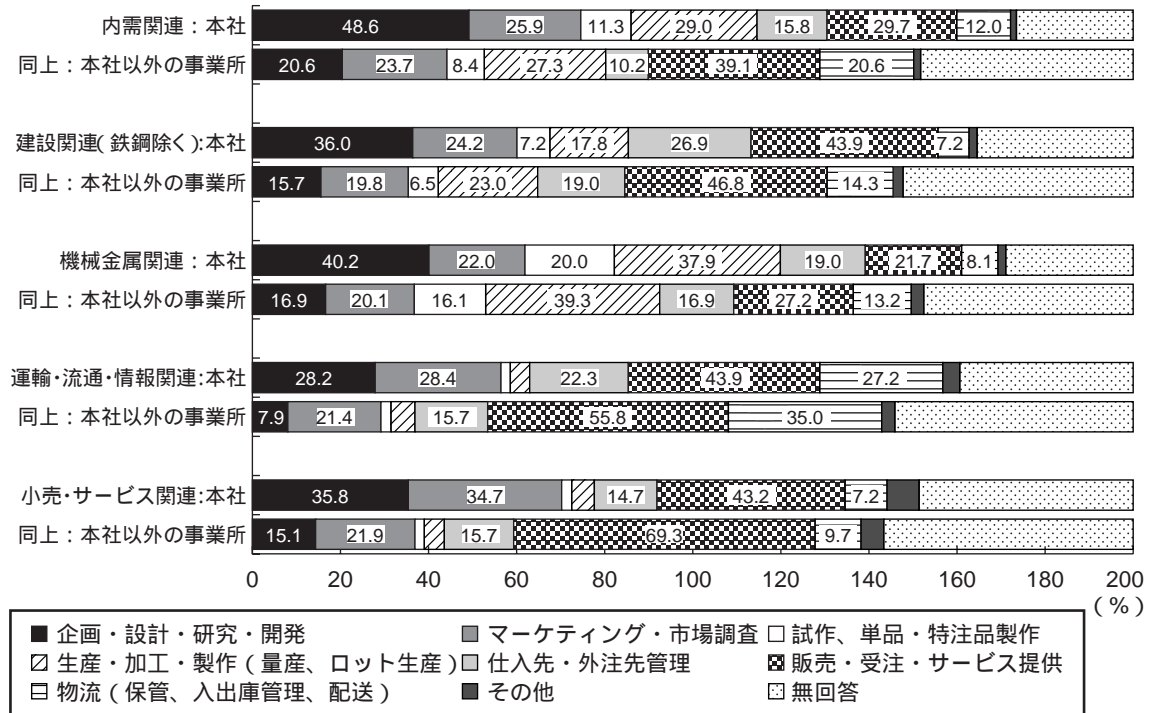
が高い。本社以外の事業所では、本社に比べて「企画・開発等」のほか「マーケティング・市場調査」等が低くなっている(図3)。

(4) 本社及び本社以外の事業所における「今後強化

3 業種区分は次のとおり(以下同じ)。

内需関連：飲食料品、繊維・繊維製品、紙・紙加工品、化学、プラスチック製品、印刷・同関連、その他製造業
 建設関連(鉄鋼除く)：木材・木製品、窯業・土石製造業、鋁業、建設業
 機械金属関連：鉄鋼、非鉄金属、金属製品、一般機械、電気機械、電子部品・デバイス、輸送用機械、精密機械製造業
 運輸・流通・情報関連：運送業(水運業含む)、倉庫業、情報通信業、卸売業
 小売・サービス関連：小売業、飲食宿泊業、サービス業、ガス供給業、不動産業

図4 業種別にみた事業所の「今後強化したい機能」(2つまでの複数回答)

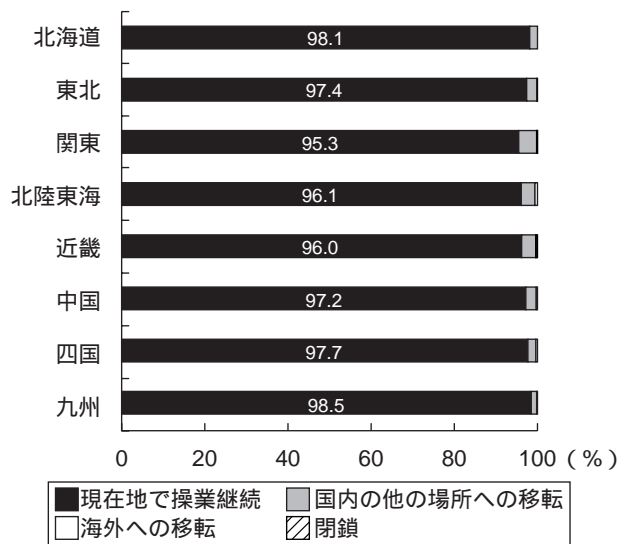


資料：中小企業金融公庫総合研究所「第187回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成(図3、4)

したい機能」は、「現状の機能」と比較して、いずれも「企画・開発等」「マーケティング・市場調査」の比率が高く「量産等」「仕入先・外注先管理」「販売等」の比率がおおむね低くなっている(図4)。

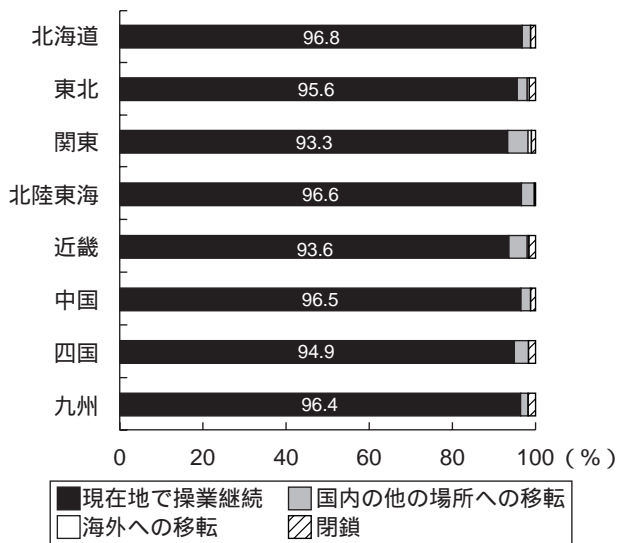
- (5) 本社及び本社以外の事業所の「今後の方向性」については、「現在地で操業継続」が95%前後となっている。また、「国内の他の場所への移転」とする企業の大半が「現在事業所が所在する地方内あるいは隣接する地方内へ移転する」と回答している⁴(図5-1、5-2)。
- (6) 「現在の事業所で操業継続」とする企業における立地場所選定理由は、「有能な人材の確保」「既往顧客・市場・仕入先・外注先との取引拡

図5-1 本社所在地別⁵にみた本社の事業所の立地方針



4 「国内の他の場所への移転」の移転先については本稿では掲載していない。中小公庫レポート 2006-6第1章を参照されたい。
 5 地方区分は、北海道(北海道)、東北(青森・岩手・宮城・秋田・山形・福島県)、関東(東京都・茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・神奈川・新潟・山梨県)、北陸東海(富山・石川・福井・長野・岐阜・静岡・愛知・三重県)、近畿(京都・大阪府・滋賀・兵庫・奈良・和歌山県)、中国(鳥取・島根・岡山・広島・山口県)、四国(徳島・香川・愛媛・高知県)、九州(福岡・佐賀・長崎・熊本・大分・宮崎・鹿児島・沖縄県)(以下同じ)。

図5-2 事業所所在地別にみた本社以外の事業所の立地方針

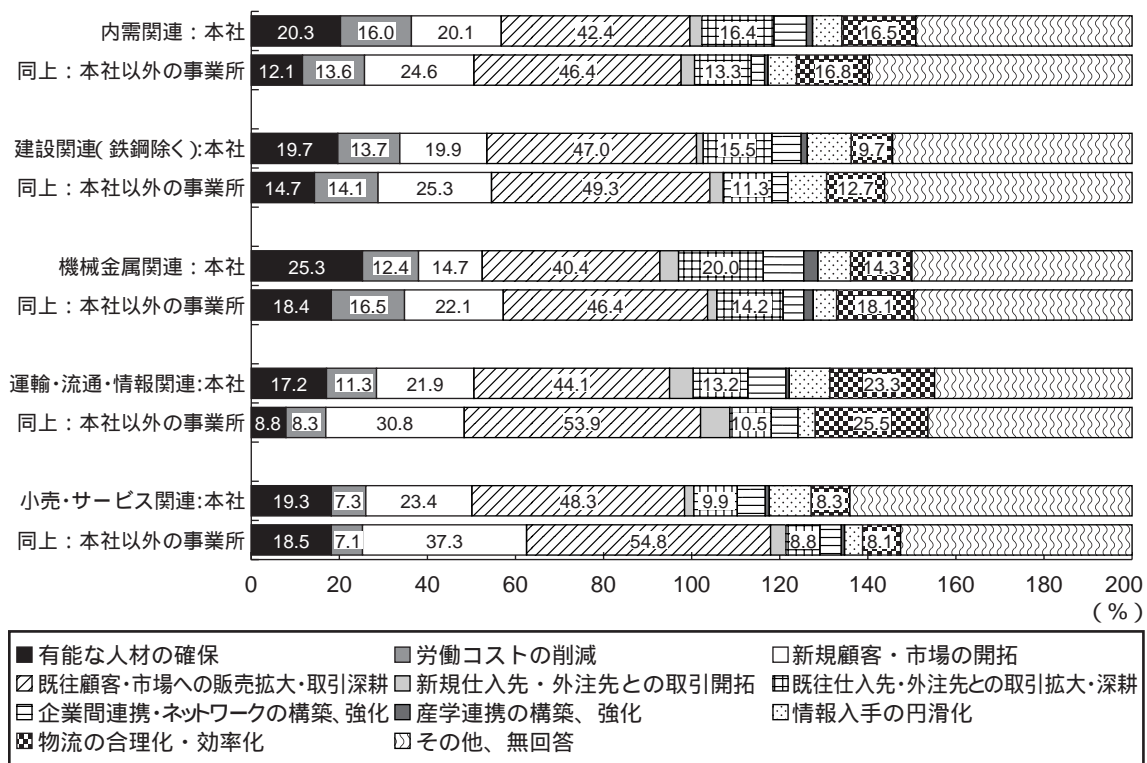


大・深耕」「物流の合理化・効率化」が多い(図6)。

(7) 「今後、事業所を増設する方針・計画がある」と回答した企業における「事業所増設先」をみると、現在本社が所在する地方に隣接する地方内を含めた「本社所在地及び周辺地域」が大半を占めている(図7、8)

また、第182回中小企業動向調査付帯調査⁶(調査時点：2004年6月30日。以下、第182回付帯調査という)において、今後(5年後目途)の経営の方向性を尋ねたところ、リストラによる事業規模の適正化、生産・販売拠点の国内他地域あるいは海外への拡大・シフトは少数にとどまり、「新分野進出など経営革新の推進」「省力化・合理化の推進」「既存生産・販売拠点の能力増強」「業種や組織・経営体制の転換」等の比率が高くなっている(図9)。

図6 「現在の本社・事業所で操業継続」と回答した企業における「現在地を選定した理由」(2つまでの複数回答)



資料：中小企業金融公庫総合研究所「第187回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成(図5-1、5-2、6)

6 調査時点：2004年6月30日、調査対象：当公庫取引先 12,710社、有効回答企業数：6,254社(回収率49.2%)、質問票：中小公庫レポート 2006-6巻末に掲載。

図7 今後（5年後目途）事業所を増設する方針・計画がある企業の比率

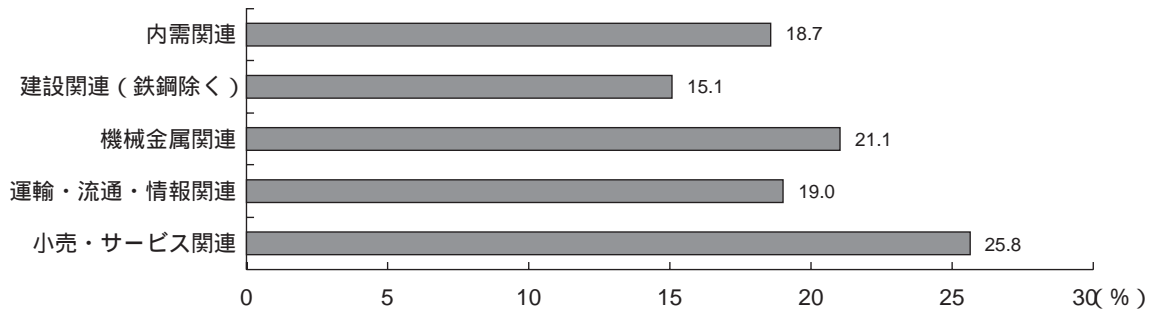


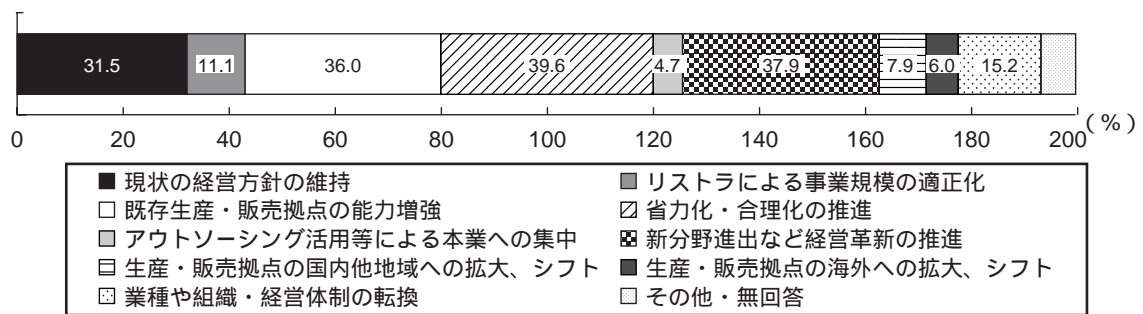
図8 今後の事業所の増設先

(単位：%)

		増設先								
		北海道	東北	関東	北陸東海	近畿	中国	四国	九州沖縄	海外
本 社 在 地	北海道	67.4	5.8	17.3	3.8	1.9			3.8	
	東北		76.1	11.4	2.3	3.4				6.8
	関東	0.9	6.3	73.9	4.2	4.8	0.6	0.3	3.6	5.4
	北陸東海	2.6	3.3	15.1	64.4	5.3		0.7	0.7	7.9
	近畿	0.4	0.9	11.9	6.2	63.4	4.0	0.4	6.6	6.2
	中国		1.4	5.5	2.7	6.8	67.2	4.1	6.8	5.5
	四国	1.4		16.7		9.7	4.2	56.8	5.6	5.6
	九州	1.1	1.1	10.6	2.1	1.1	1.1		77.6	5.3

資料：中小企業金融公庫総合研究所「第187回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成（図7、8）

図9 今後の経営の方向性（2つまでの複数回答）



資料：中小企業金融公庫総合研究所「第182回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

M. E. Porter (1990) は、「国の競争優位」を決定する要因として「要素条件」「需要条件」「関連産業・支援産業」「企業戦略・構造・競合関係」を提起しているが⁷、多くの中小企業では、経営革新の推進等を志向し、イノベーションの円滑な実施に向けて、「わが国の競争優位」に着目した事業所立地戦略を選択していると考えられる。

すなわち、メガ・コンペティションが進展する中、多くの中小企業は、Q（品質）・C（コスト）・D（納期・供給）のさらなる向上を目指して、「新分野進出など経営革新の推進」「省力化・合理化の推進」といったイノベーティブな取組みを志向している。

こうした経営・事業戦略の選択にあたり、「要素条件」に関しては、「安価な労働力」ではなく、企

7 M. E. Porter, Harvard Business Review. March-April 1990、竹内訳「競争戦略論」ダイヤモンド社、1999、pp. 5-64。

画・開発等を着実に推進できる「有能な人材」の確保・活用を重視している。

また、「需要条件」「関連産業・支援産業」については、多様かつ高度なニーズを有する既存の国内顧客・市場をメイン・ターゲットとし、多様かつ高度な知識・ノウハウや高い専門能力等を有する協力企業等の活用強化を志向している。

このように、多くの中小企業においては、イノベーションの推進を主軸とする事業戦略、外部資源等活用戦略を志向し、「海外展開よりも国内での事業展開」という事業所立地戦略を選択していると考えられる。

2 中小企業の事業所立地戦略に係る仮説(1)

では、なぜわが国中小企業の多くが「海外展開よりも国内での事業展開」を志向するのだろうか。確かに大企業・中堅企業に比べて経営資源上の制約があり、海外投資に係るリスクテイキングができないという事情を多くの中小企業が抱えており、それが足枷になっていることは否めない。

しかし、国内での事業展開を選択する要因は、そうした消極的なものだけなのだろうか。国内での事業展開を継続するにあたり、イノベーションの推進による新分野進出・経営革新、効率化・合理化、事業転換といった取組みだけでなく、「リストラによる事業規模の適正化」といったような取組みの選択肢もある。それにもかかわらず、なぜ多くの中小企業が国内におけるイノベーションの推進を志向するのか。そうした取組みを志向する背景に、「経営資源の制約」といった消極的な要因だけではなく、自社が活用できる既存の経営資源を再評価し「敢えて国内での事業展開を図る」といった積極的な要因が作用しているのではないだろうか。

本節では、こうした問題意識に基づき、当公庫総合研究所のこれまでの調査の分析結果⁸を踏まえて、「中小企業の事業所立地戦略に係る仮説」の提起を試みる。

【仮説1-1】

企業の立地戦略には、次の2つの選択が強く影響する。

『経営・事業展開の戦略』の選択

『重視する経営資源』の選択

すなわち、「市場・顧客のニーズ」「ニーズへの最も効率的・効果的な対応の方法」等を踏まえて、『経営・事業展開の戦略』及び『重視する経営資源』の選択が行われ、限られた経営資源を最大限活用して、目指す経営・事業展開が着実に実現されるような立地場所・立地戦略の選定が行われる。

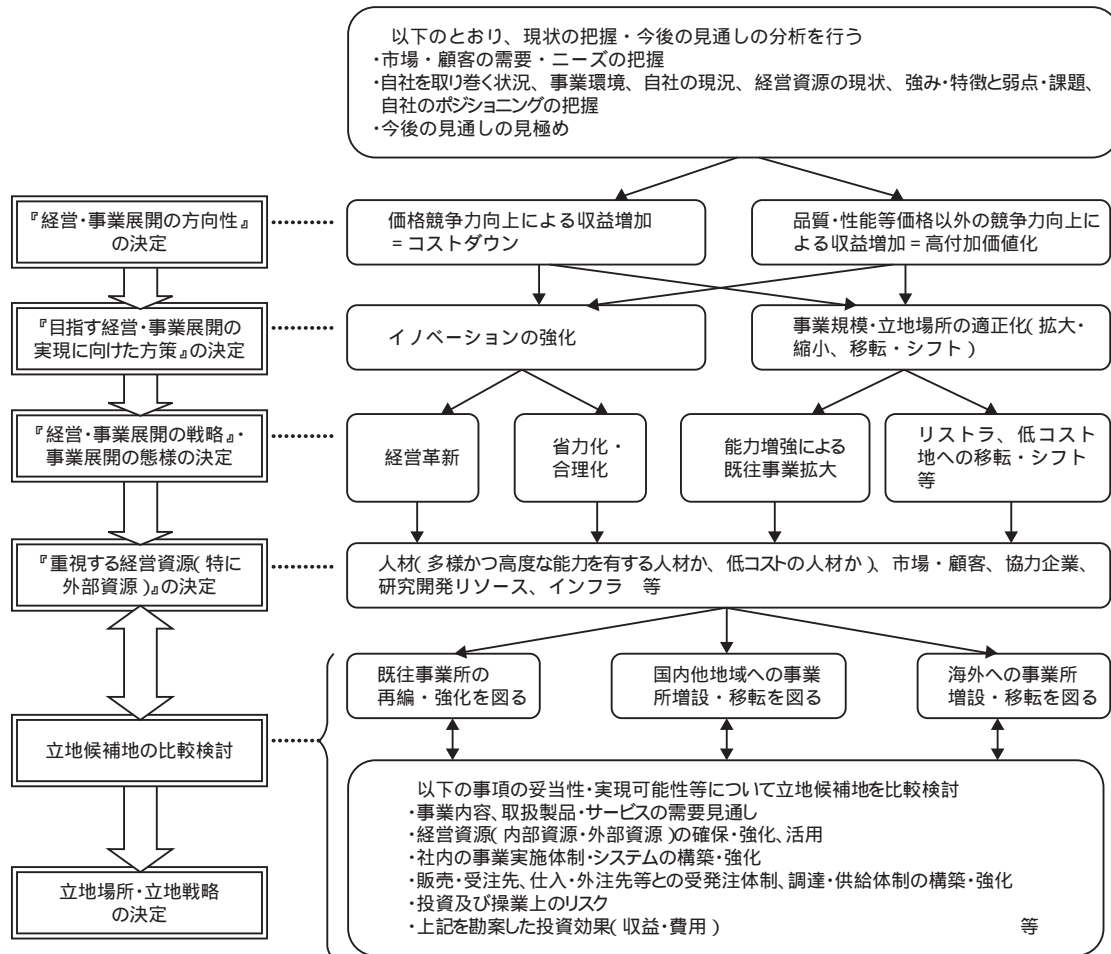
あらためて言うまでもなく、営利企業は「利潤の最大化」を究極の目的としている。それゆえ、営利企業の立地戦略についても「利潤の最大化を実現するために、『いつ (when)、誰が (who)、どこで (where)、何を (what)、どのような要因に基づいて (why)、どのように (how) 実施するか』を明確にし、5W1Hの妥当性について一つ一つ綿密に分析・検討して立地戦略を決定する」ことが肝要である。

具体的には、立地場所・立地戦略を決定するにあたり、図10に示すような手順・プロセスで行われると考えられる。すなわち、

- (1) 最初に、市場・顧客の需要・ニーズを見極めるとともに、自社を取り巻く状況・事業環境と自社の現況、経営資源の現状、強み・特徴と弱点・課題、自社のポジショニングを的確に把握し、今後の見通しを見定めた上で、『経営・事業展

8 具体的には、中小企業金融公庫総合研究所「中小公庫レポート 2004 - 7 - 9 『地域中小企業の現状と展望』シリーズ第3 - 5編 地域資源を活用した地域中小企業の取組みの現状と展望 (北海道編、九州編、北関東・京滋地域編)」(2005.3)、「同 2006 - 2 - 3 同シリーズ第6、7編 地域資源を活用した地域中小企業の取組みの現状と展望 (東北編、中・四国編)」(2006.4)、「同 2006-4 同シリーズ第8編 大都市に立地する中小企業の事業展開」(2006.4)並びに第182回及び第187回付帯調査の結果を活用する。

図10 企業における立地場所・立地戦略の決定プロセス



開の方向性』を決定する。

具体的には、所与の条件の中で「利潤の最大化」「収益の向上」を図るべく、「価格競争力向上による収益増加 = コストダウン」を目指すのか、「品質・性能等価格以外の競争力向上による収益増加 = 高付加価値化」を目指すのか、あるいは、その組合せを図るのか、を選択・決定する。

- (2) 次に、設定された『経営・事業展開の方向性』を踏まえて、『目指す経営・事業展開の実現に向けた方策』を決定する。

すなわち、上記プロセスにおいて見極めた市場・顧客のニーズ、自社の現況、強み・特徴と弱点・課題、自社のポジショニング、今後の見

通し等に基づきつつ、「高付加価値化」「コストダウン」といった方向性を踏まえて、「イノベーションの強化」か、「事業規模・立地場所の適正化」か、といった『目指す経営・事業展開の実現に向けた方策』の選択・決定が行われる。

- (3) そして、選択した『経営・事業展開の方向性』に基づき『経営・事業展開の実現に向けた方策』に基づき『経営・事業展開の戦略』を決定し、「経営革新」「能力増強による既往事業拡大」「省力化・合理化」「リストラ、低コスト地への移転・シフト」といった具体的な事業展開の態様を選択する。
- (4) その上で、選択した『経営・事業展開の戦略』の着実な実現を図るには、どのような経営資源

の活用が重要・不可欠か、という分析・検討を行い、『重視する経営資源』を選択する。

- (5) 以上の『経営・事業展開の戦略』の着実な実施並びに『重視する経営資源 (特に外部資源)』の効率的・効果的な活用を実現する上で「既往事業所の再編・強化」「国内他地域への事業所増設・移転」「海外への事業所増設・移転」のいずれが妥当か、あるいは、どの組合せが妥当か、について分析・検討する。
- (6) 具体的には、各立地候補地での事業展開に関して、「事業内容、取扱製品・サービスの需要見通し」「経営資源の確保・強化、活用」「社内の事業実施体制・システムの構築・強化」「販売・受注先、仕入・外注先等との受発注体制、調達・供給体制の構築・強化」「投資及び操業上のリスクと投資効果」等の妥当性・実現可能性について比較検討し、立地場所を決定する。そして、その立地場所に最適の立地戦略を策定する。

このように、「市場・顧客のニーズ」「ニーズへの最も効率的・効果的な対応の方法」等を踏まえて立地場所・立地戦略の決定が行われる際、『経営・事業展開の戦略』及び『重視する経営資源』の選択が重要な位置を占めると言える。

【仮説1-2】

仮説1-1のプロセスを踏まえて、多くの中小企業における立地場所・立地戦略の決定のプロセスを推察すると、次のとおり指摘できる。

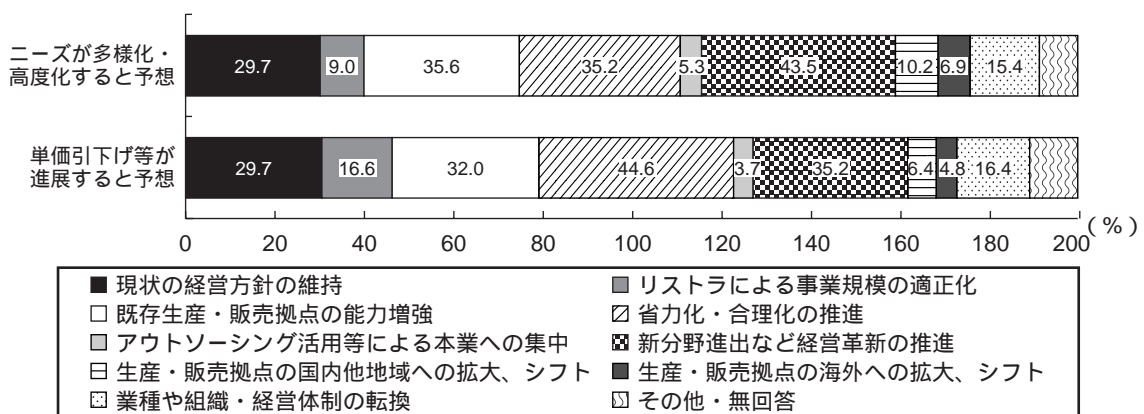
『目指す経営・事業展開の実現に向けた方策』としては「イノベーションの強化」が選択され、具体的な事業展開の態様としては「経営革新」「省力化・合理化」が選択されている。

「イノベーションの強化」によるこうした事業展開の実現に向けて「有能な人材や多様かつ高度な専門能力等を有する協力企業」などが『重視される経営資源』として選択されている。

こうした経営資源の効率的・効果的な活用に最適な場所に立地するという観点から、結果的に、多くの中小企業において「国内での事業展開」という選択が行われている。

第182回付帯調査の回答企業から「市場・顧客のニーズ」に関して「今後、多様化・高度化する」と予想する企業と「今後、単価引下げ・小口化・短納期化が進展する」と予想する企業を抽出し、それぞれにおける「今後の経営の方向性」をみると、次のような結果が得られた (図11)。

図11 市場・顧客ニーズ予想別にみた今後の経営の方向性 (2つまでの複数回答)



資料：中小企業金融公庫総合研究所「第182回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

- (1) 「市場・顧客のニーズが多様化・高度化する」と予想する企業においては、「単価引下げ・小口化・短納期化が進展する」と予想する企業に比べて、「既存生産・販売拠点の能力増強」「新分野進出など経営革新の推進」の比率が高い。
- (2) 「単価引下げ・小口化・短納期化が進展する」と予想する企業では、「ニーズが多様化・高度化する」と予想する企業に比べて、「リストラによる事業規模の適正化」「省力化・合理化の推進」の比率が高い。

こうした結果から考察すると、「市場・顧客のニーズが多様化・高度化する」と予想され、「品質・性能等価格以外の競争力向上による収益増加が必要」と判断する企業においては、「既存生産・販売拠点の能力増強」「新分野進出など経営革新の推進」といった事業展開による高付加価値化の実現を目指す傾向が比較的強いと考えられる。

これに対し、「市場・顧客からの単価引下げ・小口化・短納期化要請が強まる」と予想され、「価格競争力向上による収益増加が必要」と考える企業においては、「リストラによる事業規模の適正化」「省力化・合理化の推進」といった事業展開によるコストダウンの実現を目指す傾向が比較的強いとみられる。

企業においては、前記のように、「市場・顧客の需要・ニーズ」等を踏まえて「高付加価値化」「コストダウン」といった『経営・事業展開の方向性』の選択・決定が行われるが、さらに、こうした経営・事業展開を着実に行うために「イノベーションの強化」が必要なのか、「事業規模・立地場所の適正化」が必要なのか、といった『目指す経営・事業展開の実現に向けた方策』の選択・決定が行われる。

そして、『経営・事業展開の方向性』及び『目指す経営・事業展開の実現に向けた方策』の2つの視点に基づいて、「経営革新」「能力増強」「省力化・合理化」「リストラ」といった具体的な事業展開の

態様が規定されると考えられる。

このうち『目指す経営・事業展開の実現に向けた方策』の選択・決定においては、自社の経営資源の現状、強み・特徴と弱点・課題、ポジショニングが前提条件・制約要因になるとともに、M. E. Porter (1990) が指摘する「要素条件」「需要条件」「関連産業・支援産業」「企業戦略・構造・競合関係」といった競争優位の決定要因が強く意識され影響を及ぼしているとみられる。

すなわち、前掲図11をみると、「高付加価値化」を目指す企業においては「能力増強」よりも「経営革新」、「コストダウン」を目指す企業においては「リストラ」よりも「省力化・合理化」が志向されており、いずれの事業展開の方向性においても「イノベーションの強化」が、『目指す事業展開の実現に向けた妥当な方策』として、多くの中小企業で選択されていると推察される。

「イノベーションの強化」のためには、社内の実施体制・能力の強化とともに、有能な人材や多様かつ高度な専門能力等を有する協力企業などの活用をこれまで以上に強化することが不可欠である。

そして、こうした『重視する経営資源（特に外部資源）』を効率的・効果的に活用するのに最適の立地場所はどこか。それは、「要素条件＝有能な人材」「需要条件＝多様かつ高度なニーズを有する市場・顧客」「関連産業・支援産業＝多様かつ高度な専門能力等を有する協力企業」「企業戦略・構造・競合関係＝高い競争力を有する競合先」がすべてハイレベルで揃っているところを選定する。

多くの中小企業において、以上のようなプロセスで立地場所・立地戦略が決定され、結果的に「国内での事業展開」が選択されていると言えるのではないだろうか。

3 中小企業の事業所立地戦略に係る仮説(2)

前節では、『経営・事業展開の戦略』及び『重視

する経営資源』の選択が、企業の立地戦略に強く影響すると指摘したが、当公庫総合研究所のこれまでの調査結果（ケーススタディ、アンケート調査）の分析から、さらに次のような仮説が導出される。

【仮説2】

個別企業における事業所の立地戦略には、「当該企業及び当該企業の事業、取扱製品・サービスのライフサイクル上のポジション」の如何が強く影響する。

これは、企業・事業や取扱製品・サービスのライフサイクル上のポジションによって、次の2点が異なることに起因する。

『経営・事業展開の戦略』『重視する経営資源』『重視する外部資源の活用の方

『活用可能な外部資源の多様性・広域性』

【仮説2-1-1】

『経営・事業展開の戦略』については、企業・事業や取扱製品・サービスのライフサイクル上のポジションによって、次のような傾向がみられる。

すなわち、「ビジネスモデル構築期」「勃興期」等においては、企業の経営体制・事業実施体制や取扱製品・サービスの品質・機能等が確立されておらず、それらを円滑かつ迅速に確立あるいは改善・改良することが不可欠であるため、企画立案・マーケティング・研究開発・試作・設計といった取組みが重要である。

これに対し「成熟・衰退期」においては、取扱製品・サービスが標準的・一般的になり、品質・機能や生産・販売方式等の改良の余地が殆どなくなるため、いかに低コストで効率的に生産・販売するかが重要となることから、生産・調達・販売・受注・供給・物流等において合理化・効率化を推進し、固定費を中心にコストを削減する取組みが重要である。

中小公庫レポート 2006-4 『地域中小企業の現状と展望』シリーズ第8編 大都市に立地する中小企業の事業展開』において、「企業・事業や製品・サービスのライフサイクル上のポジション」と「市場・競合先の特徴」「活用される知識・情報」「製品・

図12 「企業・事業や製品・サービスのライフサイクル上のポジション」と「市場・競合先の特徴」「活用される知識・情報」「製品・サービスの性質・形態」の関連性に係る概念整理

ライフサイクル上のポジション	市場・競合先の特徴	活用される知識・情報	製品・サービスの性質・形態
ビジネスモデルの構築	市場は創造されず、他社との競合はない	暗黙知、潜在情報等を活用して製品・サービスや生産・販売方式等を開発・構築。知識・技術・ノウハウ・情報等が未確立、あるいは完全にオープンになっていない	製品・サービス等が確立されていない。類似製品等とのコスト競争力もあるが、まずは品質・機能・性能等の確立が不可欠
勃興期	市場規模は小さいが、競合先は殆どない	製品・サービスや生産・販売方式等が独自で、模倣や同業者の出現が殆どなく、知識・技術・ノウハウ・情報等が殆どオープンになっていない	製品・サービス等の独自性・特殊性が高く、受注・販売は小規模。コストよりも品質・機能が重視される
成長期	市場規模は拡大を続け、競合先も増加する	暗黙知・潜在情報等に基づき製品・サービスや生産・販売方式等の改良が進められるが、他社の参入が進み、競合が出てくるとともに知識・技術・ノウハウ・情報等が徐々にオープンになってくる	製品・サービス等が普及してくるのに伴い、生産・販売の規模・ロットが拡大。品質・機能の向上とともに価格・コストに対する要求が厳しくなってくる
成熟・衰退期	市場規模は拡大が止まり、あるいは縮小し、他社との競合が激化する	製品・サービスや生産・販売方式等の改良の余地が殆どなくなり、知識・技術・ノウハウ・情報等がほぼオープンになっている	製品・サービス等が標準的・一般的になり、量産・量販が定着。品質・機能の向上が限界に達し、価格・コスト競争が激化する

資料：中小公庫レポート 2006-4をベースに筆者が加除修正

図13 「形式知・顕在情報」と「暗黙知・潜在情報」の概念整理

		形式知・顕在情報	暗黙知・潜在情報
特徴・性質	(形式知・暗黙知)	言葉や文章で表現できる知識・ノウハウ。標準化された知識・ノウハウ	勘や直観、個人的洞察、経験に基づく知識・ノウハウ。言葉や文章で表現できず、標準化されていない知識・ノウハウ
	(顕在情報・潜在情報)	公表されている情報。外部に現れている情報	公表されていない情報。外部に現れず内部に潜んでいる情報
知識・情報の保有者	(形式知・暗黙知)	官庁、企業、学校等各種組織・機関	個人（消費者、就業者）
	(顕在情報・潜在情報)	官庁、企業、学校等各種組織・機関、個人（消費者、就業者）	
知識・情報の認知・入手方法		非公開の形式知を除き、各種メディア（TV、ラジオ、新聞・書籍・印刷物・出版物、CD・DVD、Web等）を通じて認知・入手可能	Face to Face、五感で直接体験することによって認知・入手可能
知識・情報の集積地		特になし（非公開の形式知を除き、知識・情報は分散・広域化する）	人や組織・機関が集積するところに知識・情報が集積

資料：中小公庫レポート 2006-4をベースに筆者が加除修正

サービスの性質・形態」の関連性について概念整理を試みているが、再掲すると次のとおりである（図12、13）。すなわち、

- (1) 「ビジネスモデル構築期」「勃興期」は、暗黙知、潜在情報等を活用して製品・サービスや生産・販売方式等を開発・構築している段階で、知識・技術・ノウハウ・情報等が未確立、あるいはオープンになっていない状況である。したがって、製品・サービスに対してはコストよりも品質・機能が重視される。
- (2) 「成長期」においては、市場規模は拡大を続け、競争先も増加してくる。すなわち、暗黙知・潜在情報等に基づき製品・サービスや生産・販売方式等の改良が進められる一方、市場規模拡大に伴って他社の参入が進み、競争が出てくるとともに知識・技術・ノウハウ・情報等が徐々にオープンになってくる。そして、製品・サービス等の普及、生産・販売の規模・ロットの拡大に伴って、品質・機能の向上と同時に価格・コストに対する要求が厳しくなってくる。
- (3) さらに「成熟・衰退期」になると、市場規模は

拡大が止まり、あるいは縮小してくるが、反面、他社との競争が激化してくる。今や、知識・技術・ノウハウ・情報等がほぼオープンになっており、製品・サービス等が標準的・一般的になり生産・販売方式等の改良の余地も殆どなくなっている。量産・量販が定着しているが、品質・機能の向上が限界に達しているため、価格・コスト競争が激化するという状況である。

以上の概念整理を踏まえながら、第182回付帯調査の結果をみると、ライフサイクル上のポジションによって「今後の経営の方向性」に違いがあることが指摘できる。

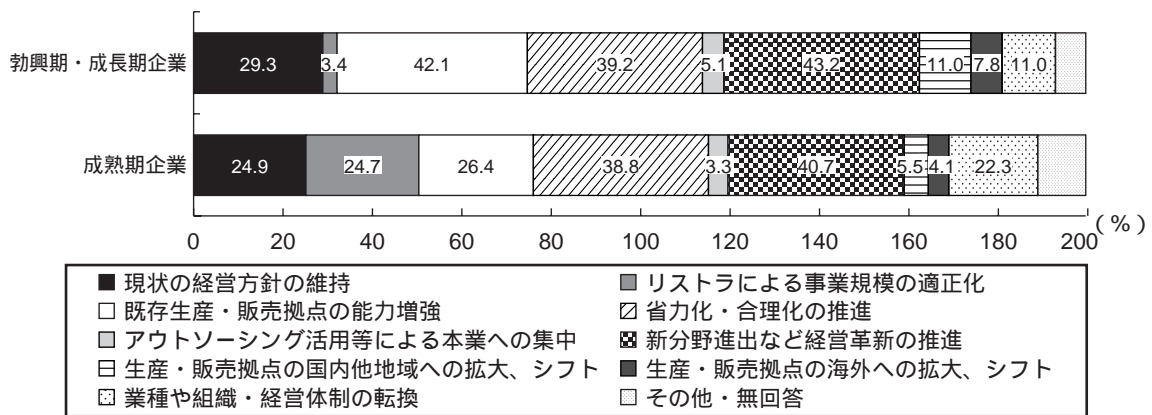
同調査の回答企業から「勃興期・成長期企業」⁹と「成熟期企業」¹⁰を抽出し、両者の「今後の経営の方向性」を対比すると、次の特徴が浮かび上がってくる（図14）。

- (1) 勃興期・成長期企業では「現状の経営方針の維持」「既存生産・販売拠点の能力増強」「省力化・合理化の推進」「新分野進出など経営革新の推進」等が主として志向されている。
- (2) 成熟期企業では「省力化・合理化の推進」「リ

9 ここでいう「勃興期・成長期企業」とは、市場・顧客の需要量について、2・3年前と比較した現状、今後（5年後目途）いずれにおいても「拡大している」「拡大する」と回答している企業をいう（図17も同じ）。

10 ここでいう「成熟期企業」とは、市場・顧客の需要量について、2・3年前と比較した現状、今後（5年後目途）いずれにおいても「縮小している」「縮小する」と回答している企業をいう（図18も同じ）。

図14 勃興期・成長期企業と成熟企業における今後の経営の方向性 (2つまでの複数回答)



資料：中小企業金融公庫総合研究所「第182回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

ストラによる事業規模の適正化」に加え、「新分野進出など経営革新の推進」「業種や組織・経営体制の転換」等が志向されている。

- (3) 「新分野進出など経営革新の推進」「業種や組織・経営体制の転換」の比率合計は勃興期・成長期企業、成熟期企業いずれにおいても高くなっている。成熟期企業においては、当該比率が「リストラによる事業規模の適正化」の比率よりも高くなっている。また、勃興期・成長期企業においても「既存生産・販売拠点の能力増強」と同程度に「新分野進出など経営革新の推進」が志向されている。

以上の分析結果を総合すると、各社が自社のコア・コンピタンスやライフサイクル上のポジション等を明確に把握し、いくつかの選択肢の中から、自社にとって最適の『経営・事業展開の戦略 (経営・事業展開の方向性及び実現に向けた方策)』を見定めていることが指摘できよう。

例えば成熟期企業においては、「リストラ」による縮小均衡だけでなく、経営革新や業種等転換による「若返り (成熟期 勃興期・成長期)」が志向さ

れているが、国内での操業継続を志向する成熟期企業にとっては、むしろ後者の方が比率が高くなっている。M. E. Porter (1980、1993) は、衰退産業における戦略として、「リーダーシップ戦略」「ニッチ戦略」「収穫戦略」「早期撤退戦略」を提起しているが¹¹、成熟期あるいは衰退期を迎えている中小企業においては、リストラとともにイノベーションの推進に取り組み、省力化・合理化や経営革新等を実現して、現状のポジションからの脱却、若返りを図ろうとしていると考えられる。

また、勃興期・成長期企業の中でも、現状及び今後の見通しについて楽観視せず、ライフサイクルの短縮化の動きを見据えて「若さの維持」を強く意識している企業も少なくないと言える。

【仮説2-1-2】

『重視する経営資源』『重視する外部資源の活用のあり方』については、ライフサイクル上のポジションによって次のような傾向がみられる。すなわち、「ビジネスモデル構築期」「勃興期」等では、企画立案・マーケティング・研究開発・試作・設計といった取組みが重要であることから、「多

11 M. E. Porter (1980), 土岐他訳「競争の戦略」ダイヤモンド社, 1982, pp. 333-358, M. E. Porter, Harvard Business Review, July-August 1993, 竹内訳「競争戦略論」ダイヤモンド社, 1999, pp. 177-208.

様かつ高度な暗黙知・潜在情報・非公開の形式知や専門能力、企画・構成・設計・提案能力を有する人材¹²、パートナー企業、研究機関等」といった外部資源が重視される。こうした外部資源を最大限活用するためには、当該外部資源の近隣に事業所を立地し、緊密なコミュニケーションを実施することが肝要である。

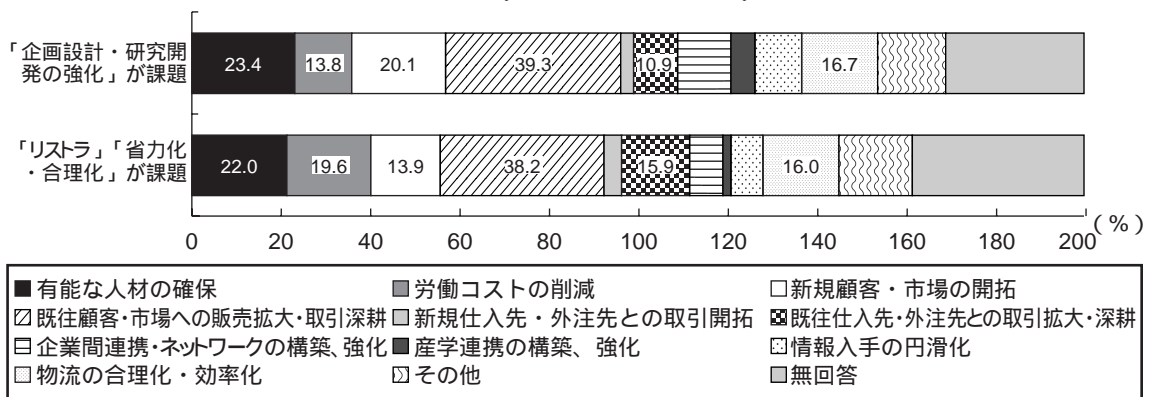
これに対し「成熟・衰退期」では、いかに低コストで効率的に生産・販売するかが重要となるため、「マニュアルに基づき忠実に、しかもミスなく作業を実施できる低コストの人材」「一定のQ・Dを満たしつつ低コスト対応が可能な協力企業等」といった外部資源の重要性が増してくる。こうした人材・協力企業等は偏在するものではなく、また協力企業等については、近隣に存在しなくても「高速物流・通信が可能な交通インフラ・情報インフラ」の活用によって円滑な事業展開が確保できるようになる。

第187回付帯調査において、「本社における主要課題」として「企画設計・研究開発の強化」と回答し

た企業、並びに、「リストラ」及び「省力化・合理化」と回答した企業をそれぞれ抽出して¹³、両者における「今後の立地場所の選定理由」を対比してみると、以下の点が指摘される（図15）。

- (1) 勃興期・成長期企業が多く含まれると目される「企画設計・研究開発の強化が課題」とする企業においては、「有能な人材」「既往の顧客・市場への販売拡大・取引深耕」に加え、「企業間連携・ネットワークの構築・強化」「産学連携の構築・強化」「情報入手の円滑化」の比率が比較的高くなっている。企画立案・マーケティング・研究開発・試作・設計といった取組みを行うにあたり、「多様かつ高度な暗黙知・潜在情報・非公開の形式知や専門能力、企画・構成・設計・提案能力を有する人材、パートナー企業、研究機関等」の効率のかつ効果的な活用を重視していることが窺われる。
- (2) これに対し、成熟期企業が多く含まれると目される「リストラ、省力化・合理化が課題」とする企業においては、「労働コストの削減」に加え、「既往仕入先・外注先との取引拡大・深耕」

図15 「企画設計・研究開発の強化が課題」の企業と「リストラ、省力化・合理化が課題」の企業における「現在地で操業を継続する理由」（2つまでの複数回答）



資料：中小企業金融公庫総合研究所「第182回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

12 人材のうち社員については、「雇用契約・就業規則等に基づき使用者側に一定の裁量権・占有権があり、異動・配置転換等は一般的・日常的に行われている」ことから内部資源的な要素が依然強い。反面、多様かつ高度な暗黙知・潜在情報等や専門能力、企画・構成・設計・提案能力を有する人材を中心に「非終身雇用、能力・成果主義、契約の多様化等が進展し、自身の能力・資質・志向のみならず日常生活のスタイルや場を前提に職務・職場を柔軟に選択している」というような外部資源的な側面もあり、業務請負契約に基づく協力業者と同様の自主性・独立性が認められるようになってきている。本稿では、こうした点に着目し、社員を「外部資源的な面もある経営資源」として捉えることとする。

13 「本社における主要課題」として「企画設計・研究開発の強化」及び「リストラ」または「省力化・合理化」と回答した企業は、「企画設計・研究開発が課題」とする企業、「リストラ、省力化・合理化が課題」とする企業の双方に含まれる。

の比率が比較的高くなっている。また、「物流の合理化・効率化」の比率も高く、「リストラ」「省力化・合理化」の推進に向けて、「低コストの人材の確保」や「既往仕入先・外注先との取引関係の再構築・強化」、「社内体制の整備とともに交通インフラ等の活用強化による物流の合理化・効率化」を図ることによって、事業効率化やコストダウンを実現する方針であると考えられる。

このように、各企業や取扱製品等のライフサイクル上のポジションによって、『経営・事業展開の戦略(経営・事業展開の方向性及び実現に向けた方策)』が異なり、それに伴って『重視する経営資源』が異なってくると言うことができる。

また、『重視する外部資源の効率的・効果的な活用のあり方』が、重視する外部資源の所在状況によって異なってくることも指摘される。

前掲の中小公庫レポート 2006-4において、大都市立地型中小企業の事業展開の特徴とそれぞれの取組みに活用される外部資源の特徴等について分析し、「大都市には集積するヒトや企業等に付随して『暗黙知・潜在情報等』の集積が存在しており、大

都市立地型中小企業では、こうした『暗黙知・潜在情報等』を独自の事業展開に活用している」と指摘した。

すなわち、大都市立地型企業では、新たなビジネスモデルの構築や研究開発型・特注品特化型の事業展開等を行うにあたり、暗黙知、潜在情報、非公開の形式知等の活用を重視し、「これらの外部資源の最も効率的・効果的な活用を図るには、大都市に立地するのが最適である」と明確に認識している(図16)。

そのほか、第182回付帯調査に基づき「勃興期・成長期企業」及び「成熟期企業」を抽出して、両者における「期待する事業活動エリア内の活性化策」をみると、成熟期企業では、企業誘致やインフラの整備・拡充等への期待が比較強く、「受注基盤の再構築等による販売・受注の拡大、事業転換の推進」「人の交流、物流、情報交換等の円滑化・効率化によるコストダウンの推進」が実現されることを望んでいることが窺われる結果となっている(図17)。

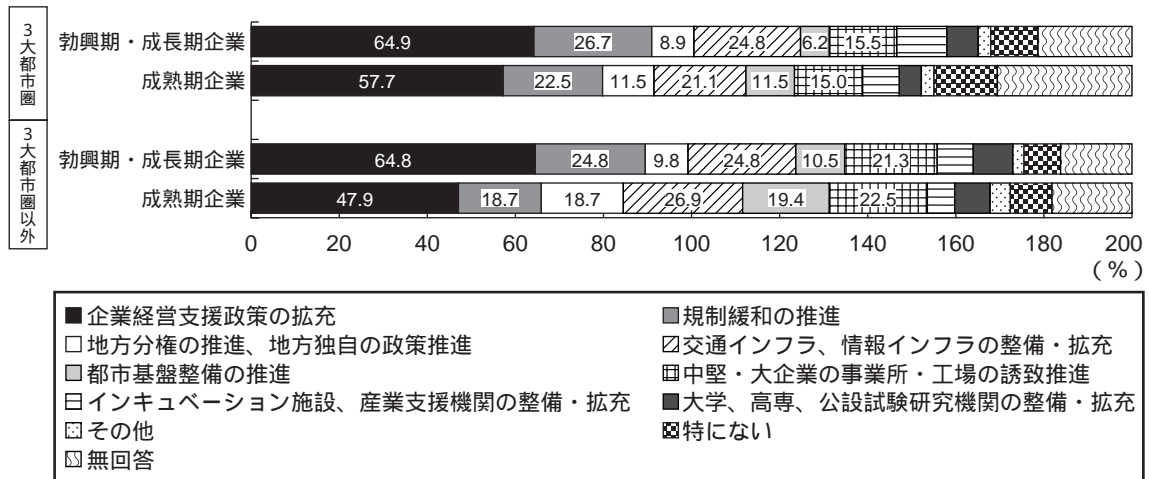
以上の調査・分析結果を踏まえると、「企業・事業や製品・サービスのライフサイクル上のポジション」と『経営・事業展開の戦略(経営・事業展開の方向性及び実現に向けた方策)』、『重視する経営資源』、『重視する外部資源の活用のあり方』の関連性は、

図16 大都市立地型中小企業における事業展開の特徴と活用する外部資源の特徴

大都市立地型中小企業の事業展開の特徴	活用する外部資源		活用する暗黙知・潜在情報等
顧客の研究開発・試作、生産・販売、業務効率化の支援に係るニッチで特殊な分野ながらヒトや企業等の集積に伴い一定の需要規模が形成されている製品・サービスを取り扱っている	特定業務・機能の集積	市場・顧客としてのヒトや企業等の集積	「潜在的なニーズ・課題」「潜在的な消費性向、趣味・嗜好等」の集積
ライフサイクルが非常に短く販売リスクが高い「ファッション性の強い製品・サービス」を取り扱っている	消費者・関連業者の集積		
高度な専門能力を有する人材や感性豊かな人材を確保し、能力や感性等の育成を図りつつ、こうした人材を活用して企画・研究開発・デザイン・設計や高精度・高品質の加工といった高付加価値な業務プロセスを中心に取り組んでいる	高度な専門能力・豊かな感性等を有する人材の集積	事業展開をサポートする外部資源としてのヒトや企業等の集積	ヒト並びに企業等に属する人材が有する「属人的な知識・ノウハウ・経験・アイデア・技能や企画能力・構成能力・設計能力・提案能力等」の集積、企業等が有する非公開の形式知・情報・データ等」の集積
近隣に集積する専門能力の高い企業との間に連携関係・ネットワークを構築し、協力的会社として活用している	サポーティングインダストリーの集積		

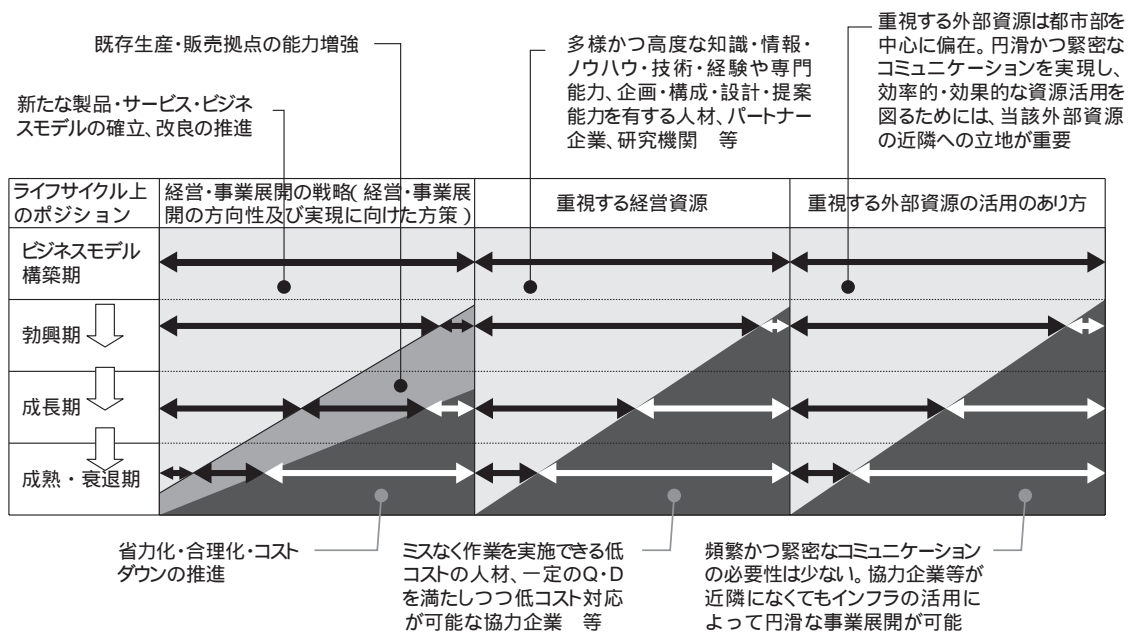
資料：中小公庫レポート 2006-4をベースに筆者が加工

図17 勃興期・成長期企業と成熟期企業が望む事業活動エリアの活性化策（2つまでの複数回答）



資料：中小企業金融公庫総合研究所「第182回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成
 (注)「3大都市圏」とは関東・北陸東海・近畿を、「3大都市圏以外」とは北海道・東北・中国・四国・九州をそれぞれいう。

図18 「企業・事業や製品・サービスのライフサイクル上のポジション」と「経営・事業展開の戦略」「重視する経営資源」「重視する外部資源の活用のあり方」の関連性



資料：中小企業金融公庫総合研究所が作成

図18に示すとおり整理される。

すなわち、知識・技術・ノウハウ・情報等が未確立、あるいは完全にはオープンになっていない「ビジネスモデル構築・勃興・成長期の企業」等においては、企画立案・マーケティング・研究開発・試作

設計といった業務プロセスが重要で、こうした機能を強化し、「既存生産・販売拠点の能力増強」「省力化・合理化の推進」とともに「新たな製品・サービス・ビジネスモデルの確立、改良の推進」といった取組みを重点的に行うことが有効である。

そして、こうした事業展開を円滑に行うためには、「多様かつ高度な知識・情報・ノウハウ・技術・経験や専門能力、企画・構成・設計・提案能力を有する人材、パートナー企業、研究機関等」が不可欠である。

このような外部資源は都市部を中心に偏在しているが、移動コストの低減や円滑かつ緊密なコミュニケーション (Face to Face の打合せ・情報交換) を実現し、効率的・効果的な資源活用を図るためには、当該外部資源の近隣に事業所を立地することが重要である。

これに対し、知識・技術・ノウハウ・情報等がほぼオープンになっており、製品・サービス等が標準的・一般的になり量産・量販が定着している「成熟・衰退期の企業」においては、「いかに低コストで効率的に生産・販売するか」が重要となるため、「マニュアルに基づき忠実に、しかもミスなく作業を実施できる低コストの人材」のほか、「一定のQ・Dを満たしつつ低コスト対応が可能な協力企業等」といった外部資源の重要性が増してくる。

このような人材・企業等は、「ビジネスモデル構築・勃興・成長期の企業」が求めるものに比べて普遍性が認められる (偏在していない)。しかも、受発注内容等が標準化・定型化されているため、頻繁かつ緊密なコミュニケーションの必要性は少ない。したがって、協力企業等については、近隣に存在しなくても「高速物流・通信が可能な交通インフラ・情報インフラ」の活用によっても円滑な事業展開が確保できる。

このように、企業・事業や取扱製品・サービスのライフサイクル上のポジションによって『経営・事業展開の戦略 (経営・事業展開の方向性及び実現に向けた方策)』が異なってくることに伴い、『重視する経営資源』『重視する外部資源の活用のあり方』も異なってくるのが指摘できる。

【仮説2 - 2】

「ビジネスモデル構築期・勃興期の企業」と「経営革新等に取り組む成熟期の企業」においては、いずれも「多様かつ高度な暗黙知・潜在情報等や専門能力、企画・構成・設計・提案能力を有する人材、パートナー企業、研究機関等」が重視されるが、『重視する外部資源の活用のあり方』は両者で異なる。

すなわち、「ビジネスモデル構築期・勃興期の企業」が新たなビジネスモデルを構築したり新製品・サービスを開発し事業化する場合、過去の蓄積が乏しく一から構築・開発しなければならないため、Face to Face の打合せ・情報交換は相当程度緊密に行うことが不可欠である。

これに対し、「成熟期の企業」が経営革新等に取り組む場合、既に構築された取引関係・ネットワーク、共有化された知識・ノウハウ・情報・技術、強固な信頼関係をベースとしつつ、それら既存の外部資源の活用を強化することで経営革新等を実現できることから、「ビジネスモデル構築期・勃興期の企業」ほど緊密にパートナー企業等とのコミュニケーションを図る必要はない。

このように、同様の業務プロセスを実施する際に、「成熟期の企業」の方が、活用する外部資源はより多様かつ広域的になると言える。

新事業創出や経営革新等を実現すべくイノベーションに取り組むにあたり、パートナー企業等が有する設備の活用とともに、人材・パートナー企業・研究機関等が有する多様かつ高度な暗黙知・潜在情報・非公開の形式知等の活用が不可欠である。

野中・竹内 (1996) は、「共同化 (暗黙知 暗黙知)」「表出化 (暗黙知 形式知)」「連結化 (形式知 形式知)」「内面化 (形式知 暗黙知)」という4つの知識変換モードのスパイラルが形成され、循環

することによって知識創造・高度化が推進され、イノベーションが創出されるとしているが¹⁴、暗黙知・潜在情報等の共有化・デジタル化・複合化・蓄積化といった作業を重ねることが、イノベーションの推進において不可欠である。

しかしながら、そうした「多様かつ高度な暗黙知・潜在情報等や専門能力、企画・構成・設計・提案能力」を有する人材、パートナー企業、研究機関等の効率的・効果的な活用のあり方は、活用する企業におけるライフサイクル上のポジションによって異なると考えられる。

中小公庫レポート『「地域中小企業の現状と展望」シリーズ 第3～8編』で採り上げた事例企業94

社¹⁵について、業歴を基準に「勃興期・成長期企業」「経営革新等に取り組む成熟期企業」¹⁶に大別し、それぞれにおける域内外の外部資源の活用状況をみると、以下の点が指摘できる(図19-1、19-2)。

- (1) 全体としては、勃興期・成長期企業、経営革新等に取り組む成熟期企業を問わず「人材」のほか「地域内の企業等」「地域内の研究開発リソース」が重点的に活用されている。また、経営革新等に取り組む成熟期企業の方が、企業等の活用を中心に「活用する外部資源の多様性・広域性」「外部資源を活用する業務プロセスの多様性」がみられる。
- (2) 企業等の活用については、両者とも「地域内企

図19-1 勃興期・成長期企業25社における地域内外の外部資源の活用状況

		需要把握、企画・開発	生産・加工・販売・受注・サービス提供
企業等(事業者(個人・企業)、自治体、各種機関等、連携・ネットワーク)	地域内(注)	56.0% (= 14/25)	80.0% (= 20/25)
	地域外(注)	16.0% (= 4/25)	32.0% (= 8/25)
研究開発リソース(大学・高専・公設試験研究機関等)	地域内	52.0% (= 13/25)	
	地域外	16.0% (= 4/25)	

図19-2 経営革新等に取り組む成熟期企業69社における地域内外の外部資源の活用状況

		需要把握、企画・開発	生産・加工・販売・受注・サービス提供
企業等(事業者(個人・企業)、自治体、各種機関等、連携・ネットワーク)	地域内	71.0% (= 49/69)	97.1% (= 67/69)
	地域外	30.4% (= 21/69)	59.4% (= 41/69)
研究開発リソース(大学・高専・公設試験研究機関等)	地域内	39.1% (= 27/69)	4.3% (= 3/69)
	地域外	10.1% (= 7/69)	1.4% (= 1/69)

【凡例】

	需要把握、企画・開発	生産・加工・販売・受注・サービス提供
企業等(事業者(個人・企業)、自治体、各種機関等、連携・ネットワーク)	例) 事業者間・企業間・産官の連携による共同開発、実証試験・企画・デザイン・設計・試作等協力の相手先等	例) 生産・加工・製作に係る原材料・資材等調達先、製造・加工・組立・施工等委託先等 例) 販売・受注・サービス提供に係る販売・受注窓口、販売等代理・委託先、物流等委託先、OEM元・元請・親企業、特注品・オーダーメイド品のユーザー等
研究開発リソース(大学・高専・公設試験研究機関等)	例) 産学連携による共同研究開発、実証試験・理論構築・機器利用等の相手先等	例) 特注品・オーダーメイド品のユーザー等

資料：事例調査の結果に基づき中小企業金融公庫総合研究所が作成(図19-1、2)

(注) 地域内とは本社が所在する地方内(例えば群馬県に本社があれば関東地方内)、地域外とは本社が所在する地方以外の広域的なものを指す。

14 野中・竹内「知識創造企業」東洋経済新報社、1996、pp. 83-141。

15 地域別の内訳は、北海道12社、東北15社、北関東8社、東京14社、京都・滋賀7社、大阪8社、中・四国16社、九州14社。

16 ここでいう「勃興期・成長期企業」とは、調査時点で創業後経過年数が20年以下の企業をいう(25社が該当)。また「経営革新等に取り組む成熟期企業」とは、調査時点で(親会社・前身企業を含めて)創業後経過年数が21年以上の企業で、近時において新分野進出や経営革新等に取り組んでいる企業をいう(69社が該当。事例企業94社は、いずれかに該当する)。なお、各事例の詳細な分析については中小公庫レポート「2006-6の巻末図表3を参照されたい」。

業等」の比率が高くなっている。両者を比較すると、「地域外企業等の活用」並びに「生産・加工・販売・受注・サービス提供プロセスにおける地域内外の企業等の活用」に関しては、経営革新等に取り組む成熟期企業の方がより活用されている。

- (3) 「需要把握、研究・開発」プロセスにおいて活用する外部資源は、勃興期・成長期企業では「研究開発リソースが主体」であるのに対し、経営革新等に取り組む成熟期企業では「企業等が主体」となっている。

以上から考えると、両者いずれにおいても研究開発プロセスを中心に「人材や企業・研究開発リソース等の能力、暗黙知、潜在情報等」が重点的に活用されているが、「経営革新等に取り組む成熟期企業」においては、培ってきた事業基盤や企業等とのネットワークなどを強みに、多様かつ広域的な外部資源の活用が図られている。これに対し、「勃興期・成長期企業」においては「人材」「研究開発リソース」の活用、「地域内の外部資源」の活用が主体となっていることがわかる。

このように、「新たなビジネスモデルの構築や新製品・サービスの開発・事業化といったプロセスにおいては、いずれの企業も『人材や企業等が有する多様かつ高度な能力、暗黙知、潜在情報等』の活用が不可欠であるが、ライフサイクル上のポジションによって、活用する外部資源の多様性・地域性が異なる」という点が指摘できよう。

4 国内立地企業の内発的事業展開促進の必要性

東アジアを中心に「良質かつ低コストの労働力」「急速な拡大を遂げる市場」が海外に豊富に存在するにもかかわらず、わが国中小企業の多くが、「海外展開」よりも「国内での事業展開」を選択している。

ただし、国内での事業展開を継続・強化していくためには「これまで以上にイノベーションを強化してアジア諸国等との差別化・棲み分けを推進し、国内での事業展開を維持・発展させること」が肝要である。とりわけ、多品種少量短納期の製品や取扱企業等の淘汰が進展した製品等を除き、成熟期・衰退期に属する製品等を国内で取り扱う妥当性は弱まりつつあり、成熟期・衰退期企業においては経営革新等による「若返り」が不可欠と考えられる。

本稿では、前2節のとおり「中小企業の事業所立地戦略に係る仮説」を提起したが、わが国における企業・事業所立地を維持するとともに立地企業等の「内発的な事業展開」を促進して、地域活性化を実現するためには、次に掲げるような方策を講じ、わが国全体あるいは各地域の立地条件・地域資源の高度化・独自化を図ることが重要と言える。

【提言】

わが国における企業・事業所立地を維持するとともに立地企業等の「内発的な事業展開」を促進し地域活性化を実現するための方策

- (1) 「多様かつ高度な暗黙知、専門能力、企画・構築・設計・提案能力を有する人材の確保・育成・活用」の支援
- (2) 上記人材の定着化を図るための生活環境等の整備・改善
- (3) 新分野進出や経営革新等への支援強化
- (4) 企業間、産学間の連携・ネットワークの強化による高度かつ専門的な外部資源（高度な暗黙知・専門能力等を有する人材、潜在情報・非公開の形式知、設備機器・システム等）の活用促進の支援
- (5) 暗黙知の形式知化の促進、非公開の形式知・情報・データの保護の支援
- (6) 情報インフラのさらなる整備

すなわち、わが国事業所の90%超を占める中小企

業においては、今後も国内での操業継続を志向しているが、事業所増設の意向はさほど強くなく、しかも、事業所を増設・移転するにしても現在の操業地周辺への立地を志向していることから、いずれの地域においても、交通インフラの整備・拡充や企業誘致の推進による施策効果はそれほど期待できない。

したがって、既存の事業所における事業活動の拡大・強化を促進することによって、雇用機会の増加、受発注や付加価値の増加等地域経済への波及効果を創出することが肝要である。

こうした既存事業所における内発的な取組みを促進するためには、個別企業における基盤強化を促進するとともに、必要とする外部資源の効率的かつ効果的な活用を実現するための支援施策や環境整備が不可欠である。

具体的には、(1)個別企業における「多様かつ高度な暗黙知、専門能力、企画・構築・設計・提案能力を有する人材の確保・育成・活用」の支援とともに、(2)こうした人材が地域に定着するための生活環境等の整備・改善を図ることが重要である。

また、当該企業のみならず取引先企業や協力企業等を含めて、(3)各企業における新分野進出・経営革新等基盤強化のための取組みに対する支援を強化するとともに、(4)企業間、産学間の連携・ネットワークを強化するための措置を講じて企業・研究開発リソース等の活用促進を支援することが必要である。そのほか、(5)暗黙知の形式知化の促進、非公開の形式知・情報・データの保護の支援、(6)情報インフラのさらなる整備等、企業における円滑な事業展開を確保・促進するための方策も重要かつ有効であると考えられる。

こうした施策の立案・実施にあたり、個々の地域では対応が困難なケース、企業の事業活動エリアが広域的なケース等については、地域間の広域的な連携により一体的な施策を講じることが重要と言えよう。

いずれにしても、地域に立地する企業・事業所並びに重要な地域資源である人材・企業等の実態とニーズを的確に把握し、それらを十分に地域活性化策に反映させることが不可欠である。

参考文献

- M. E. Porter・竹内訳「競争戦略論」、ダイヤモンド社、1999年
 M. E. Porter・土岐他訳「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982年
 野中郁次郎・竹内弘高「知識創造企業」東洋経済新報社、1996年
 D. J. Skyrme・太田他訳「知識ネットワーク 企業連携の創造」晃洋書房、2005年
 中小公庫レポート 2004-6 「『地域中小企業の現状と展望』シリーズ 第2編 地域資源の活用により基盤強化を進める地域中小企業」、2005年3月
 中小公庫レポート 2004-7～9、2006-2,3 「『地域中小企業の現状と展望』シリーズ 第3～7編 地域資源を活用した地域中小企業の取組みの現状と展望（九州編）（北海道編）（北関東・京滋地域編）（東北編）（中・四国編）」、2005年3月、2006年4月
 中小公庫レポート 2006-4 「『地域中小企業の現状と展望』シリーズ 第8編 大都市に立地する中小企業の事業展開」、2006年4月
 中小公庫レポート 2006-6 「『地域中小企業の現状と展望』シリーズ 第9編」、2006年7月