

『地域中小企業の現状と展望』シリーズ 第5編  
地域資源を活用した地域中小企業  
の取り組みの現状と展望  
(北関東・京滋地域編)

- ・ 調査対象地域の特性
- ・ 地域資源を活用した中小企業の事業展開事例
- ・ 中小企業の地域資源活用戦略

## はじめに

国内需要の伸び悩み・経済のグローバル化の進展が顕在化する中で、国内企業が国際的な競争に晒され、その影響により経済の低迷、雇用機会の減少を余儀なくされている地域が数多く存在する。他方、競合先との差別化を図って独自の存在感を打ち出している企業や、「その地域にしかない」モノ・サービス等を売り物にして、他地域からヒト、モノ、カネを引き寄せている地域も存在する。

中小企業が事業基盤の強化や他社との差別化を図るには、様々な手段が考えられる。その一つとして、活動基盤を置く「地域」との関わりをうまく活かして、高度化・高付加価値化を図ることが挙げられる。

中小企業と「地域」との関わりの中には様々な態様がみられる。「地場製品の活用」のように「地域」との関わりが明確であるものもあれば、中には、経営者自身が自社の発展と地域との関連性を、明確に意識していない場合や気が付いていないケースも考えられる。しかしながら、意識的にせよ無意識であるにせよ、経営者は自社の利益最大化のために合理的な意思決定を行う中で、創業から現在に至る過程で、結果として「何らかの地域資源」を活用している。ただ、「地域資源の活用」が戦略的・合目的的に行われ最大限の効果を引き出している企業が数多く存在するとは必ずしも言えないのではないだろうか。

以上のような認識の下で、本調査では、独自の事業展開により事業の高度化・高付加価値化を遂げている中小企業において「地域資源」がどのように活用されているかを明らかにすることとする。

『地域中小企業の現状と展望』シリーズの第3編では九州、第4編では北海道を採り上げているが、本編では、製造業の集積が顕著な「北関東地域（栃木・群馬県）」及び「京滋地域（京都府・滋賀県）」を対象とし、当該地域に事業拠点を有する地域中小企業にスポットを当てて、「戦略的な地域資源の活用」について分析・考察を行うこととする。

# 要 約

## 第 1 章 調査対象地域の特徴

### 1 産業構造の特徴、地域経済の現状

北関東地域（群馬県・栃木県。以下同じ）は、県内総生産の 1/3 近くを製造業が占め、加工組立型を中心に製造業が主要産業となっている。また京滋地域（京都府・滋賀県。以下同じ）も、特に滋賀県が製造業のウエイトが高く、電機産業についてはわが国の主要生産拠点の一つとなっている。

当該 2 地域における 1992→2002 年の製造業の粗付加価値額の動向をみると、電機産業を中心に国内生産の縮小・海外シフトが進展したことから、減少を余儀なくされているが、自動車関連や高付加価値製品等の下支えによって、減少幅は比較的小さくなっている。

### 2 特徴ある地域資源

両地域とも、農産物・地場産品から電機・情報通信機器・精密機器等まで多様な製品について、全国的な主産地・主要生産拠点になっていることが窺える。

また、電機産業や自動車関連産業の集積が存在し、企業間に緊密なネットワークが形成され、日常の取引からコラボレーション・共同開発等まで様々な取り組みがなされている。さらに、大学・高専、公設試験場や産業支援機関が相応に存在し、地域中小企業等との間で活発な連携が行われている。

## 第 2 章 地域資源を活用した中小企業の事業展開事例

本調査では、下記のとおり北関東地域 8 社、京滋地域 7 社、計 15 社を調査対象企業として選定し、ヒアリング調査を実施した。

	企業名	所在府県	創業年	従業員数	事業概要
北 関 東 地 域	(株)スズキプレシオン	栃木県	1961 年	45 名	精密切削加工
	(株)アイ電子工業	栃木県	1980 年	174 名	電子機器の開発・組立受託
	鹿島エレクトロ産業(株)	群馬県	1975 年	200 名	EMS 及び半導体周辺事業
	(有)中里スプリング製作所	群馬県	1950 年	21 名	各種ばねの製造
	桑名商事(株)	栃木県	1956 年	70 名	各種表面処理加工
	笠原産業(株)	栃木県	1919 年	40 名	小麦粉の生産・販売
	(株)アドテックス	群馬県	1988 年	70 名	自動制御機器の開発・製造
京 滋 地 域	アイテック(株)	群馬県	1914 年	45 名	設備機械・自動機の製造
	(株)和光舎	京都府	1994 年	16 名	法衣のクリーニング・補修
	Y 社	滋賀県	1940 年	65 名	ゆばの製造・販売
	G 社	滋賀県	1959 年	120 名	CRT 用ステム等の製造
	日本ソフト開発(株)	滋賀県	1971 年	132 名	ソフトウェア開発
	(株)京都モノテック	京都府	1996 年	9 名	高速液体クロマトグラフ用カラムの開発・製造
	都スクリーン(株)	京都府	1973 年	35 名	フィルムスクリーン印刷
(株)ジェイ・エス・エル	京都府	1999 年	300 名	技術系人材の派遣	

## 第 3 章 中小企業の地域資源活用戦略

### 1 企業の発展段階からみた地域資源活用

「創業期」においては、地域の主力企業や大学等との連携により、コア事業の形成、経営資源(ヒト

・モノ・カネ)の確保、販路・受発注ネットワークの構築等、事業化や事業基盤の形成に必要な外部資源の活用が主体となっている。

「拡大期」においては、創業以来構築してきた事業基盤・コア技術をさらに高度化・進化させるべく地域資源を活用するケースが多くみられる。また、「拡大期企業」と「活用する地域資源」との関係を見ると、企業としての事業基盤がほぼ確立し、ある程度連携やネットワークが広域化してきていることを反映し、「創業期」に比べて「広域的な地域資源」を活用するケースが多くなっている。

また、「転換期」においては、「選択と集中」を推進することにより新たな事業展開を志向。特に、「自社が苦手な機能・持っていない機能」を外部資源に求め、新規顧客開拓や技術高度化・新製品開発のための研究開発を推進している。連携先は、地域内の企業、産業支援機関、大学等にとどまらず、必要に応じて広域にわたる先との連携も行っている。

## 2 時代背景と地域資源活用

15社の事例企業の創業から現在までの歴史は長短様々であるが、各社の創業時期、重要な節目(転機にあたった時期)を時間軸上に並べてみると、事例企業の多くが、1980年代から2000年頃に重要な節目を迎えていることがわかる。

## 3 事業プロセスごとにみた地域資源の活用

事業プロセス(市場把握・開拓、事業企画・製品開発、生産、販売・受注)ごとの主な地域資源との関わりや地域資源の活用戦略についてみると、次のとおり整理される。

### (1) 「市場把握・市場開拓」

- ①電子機器メーカーからの組立加工の受注を契機としてEMS事業に展開(鹿島エレクトロ産業㈱)
- ②伝統的な風習の中にビジネスチャンスを見出す(㈱和光舎)
- ③大手メーカーが撤退する事業にチャンスを見出し、事業部門買収により社内資源に取り込む(G社)
- ④伝統技術を活かせる新たな事業分野を先端産業の中に見いだす(都スクリーン㈱)

### (2) 「事業企画・製品開発」

- ①提案型加工業への脱皮を目指して公設試・大学と連携(桑名商事㈱)
- ②専門学校卒業生に就業の場を提供するため創業し、自ら「地域資源」の一翼を担う(日本ソフト開発㈱)
- ③画期的な大学の研究成果との遭遇と研究資金の確保による起業化(㈱京都モノテック)
- ④地域の企業経営者等の協力、地域企業の技術者派遣ニーズ、キャリアアップ意欲を持つ若手人材を活かした起業化(㈱ジェイ・エス・エル)

### (3) 「生産・加工」

- ①新たな事業を実現するために伝統的な産業集積を再編成(㈱和光舎)
- ②国内・中国の二極体制で国内セットメーカーのグローバル展開に対応(鹿島エレクトロ産業㈱)
- ③「選択と集中」の実践～「コア技術への特化」と「協力工場の活用」(㈱アドテックス)
- ④「自社の技術・ノウハウ」と「多様な加工分野の協力工場」との融合により高品質設備装置の製造を実現(アイテック㈱)

### (4) 「販売・受注」

- ①自社にない得意分野を持つ企業との広域連携による受注機会の拡大(㈱スズキプレシオン)
- ②県内の工業会メンバーとのコラボレーションによる新規受注の開拓(㈱アイ電子工業)

- ③地元の展示会への継続的な出展を契機とした顧客拡大（㈱中里スプリング製作所）
- ④地元産小麦の需要拡大を目指して生産者から消費者までを組織化（笠原産業㈱）
- ⑤地元放送局を活用した全国へのPR活動（Y社）

#### 4 地域資源を活用した中小企業の事業戦略

中小企業が地域資源をうまく活用して事業の高度化・高付加価値化に結び付けていくには、次の点が重要であると考えられる。

##### ① 市場ニーズ・経営環境変化の把握

##### ② 事業戦略の明確化

他社との差別化を図り顧客ニーズに的確に対応して受注を確保・拡大していくためには、どのような方策が有効であるかを見極めることが不可欠。

##### ③ 有効な「地域資源」の認識、活用の検討

「どのようにして『強み・コアコンピタンス』をさらに強化していけばよいか」、「逆に目標実現のために『弱点や課題』をどのように克服していくべきか」、「『強み・コアコンピタンス』の強化及び『弱点や課題』の克服のためには、どのような外部資源の活用が必要か」ということを検討する。

##### ④ 必要な「地域資源」の探索

チャンスを広げるには、外部資源に目を向けて自ら積極的に情報を収集し、その中から有効な地域資源を見極めることが必要。

##### ⑤ 「地域資源」の活用手段・システムの構築

地域資源の活用効果を十分考慮して「売れる仕組み・仕掛け」を築き、事業化に結び付けていくことが必要。

##### ⑥ 連携先との共存共栄の模索

自社の利益だけでなく連携先にとってのメリットも考慮して、「Win-Winの関係」を確立する仕組み・仕掛けを考え、自ら仕掛けて連携先を巻き込んでいく。このように関わりを持つ企業・人々を巻き込むことが、事業拡大を促す。

##### ⑦ 産学連携の活用による事業化の促進

産学連携や公設試、行政の様々な支援策も、企業側が明確な狙いをもって戦略的に活用すれば、有効な「地域資源」となる。

#### 5 地域資源を活用した中小企業の発展に向けて

各地域が独自性を打ち出し、他地域との差別化を図ることによって、「地域の自律」・「地域経済の再構築・発展」を図ることが、地方分権を推進する上で不可欠となってきた。そうした中で、『地域経済を支える地域中小企業が、地域独自の資源を活用することによって、自社の事業拡大のみならず地域全体の活性化・底上げに資する』という点をあらためて認識し、それを支援していくことが地域振興・活性化にとってますます重要になってくると言えよう。

なお、本レポートは財団法人中小企業総合研究機構への委託調査の成果をもとに当公庫総合研究所において編集を行った。（総合研究所 鋸屋 弘）

# 目次

序章 調査のアプローチと方法	1
1 本調査における地域資源の捉え方	1
2 企業の「発展ステージ」及び「事業プロセス」と「地域資源」との関わり	2
3 調査の方法	3
第1章 調査対象地域の特性	4
1 産業構造の特徴、地域経済の現状	4
2 特徴ある地域資源	8
第2章 地域資源を活用した中小企業の事業展開事例	12
1 調査対象企業の選定と調査方法	12
2 地域資源を活用した中小企業の事例分析	14
(1) 北関東地域	14
(2) 京滋地域	30
第3章 中小企業の地域資源活用戦略	44
1 企業の発展段階からみた地域資源活用	44
2 時代背景と地域資源活用	50
3 事業プロセスごとにみた地域資源の活用	51
4 地域資源を活用した中小企業の事業戦略	60
5 地域資源を活用した中小企業の発展に向けて	62

## 序章 調査のアプローチと方法

### 1 本調査における地域資源の捉え方

本調査では、中小公庫レポートNo.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」における概念整理に基づき、『地域資源』を「立地地域特有の経営資源（外部資源）」と捉えることとする。

具体的には、図表序-1に示すようなイメージで、地域特産品等に限定せず広範に捉える。

図表 序-1 地域資源のイメージ

<p><b>① 人材：</b> 企業内人材（技術者、研究員、工員、職人、営業マン、店員、サービス提供者、ドライバー、オペレーター、経理・管理・購買担当者 等）、 企業外人材（起業化精神旺盛な人材、後援者、仕掛け人 等）</p>
<p><b>② 地域特産品等物的リソース：</b> 有形の原材料（農林水産資源、鉱物資源、水）、無形の原材料（電気、太陽光、風）、遊休施設・土地 等</p>
<p><b>③ 交通インフラ・情報通信インフラ：</b> 高速道路・新幹線・鉄道・空港・港湾、光ファイバー網 等</p>
<p><b>④ 企業間ネットワーク等：</b> 産業集積・企業集積（完成品メーカー、多種多様な加工業、材料・機械商社、産地問屋、関連サービス業、商店街・大型商業施設 等）、企業間連携・コラボレーション、産業振興拠点 等</p>
<p><b>⑤ 研究開発リソース：</b> 大学、高専、公設試験研究機関、民間研究機関 等</p>
<p><b>⑥ 観光資源等：</b> 歴史遺産（歴史的建造物、遺跡等）、産業遺産（廃坑道、企業が遺した建造物やインフラ等）、独自の観光資源（温泉、スキー場等）、伝統、文化（祭り・イベント、芸能、文化人）、風土、歴史 等</p>

一般的に「地域間格差」というと、「経済・産業や社会インフラ等について、地域によって有利・不利がある」というようにイメージされる。しかしながら、「地域資源」を上記のように概念整理し、「各地域独自の地域資源を経営に活用することにより、他地域との差別化を図ることができる」というように捉えれば、「地域間格差」は「地域に根差した事業を展開し、他社との差別化を図る」上で有効なものと捉えることができよう。

本調査では、「地域資源」をこのように積極的に捉え、「他企業・他地域との差別化を図る上で重要な外部資源」と位置付けることとする。

## 2 企業の「発展ステージ」及び「事業プロセス」と「地域資源」との関わり

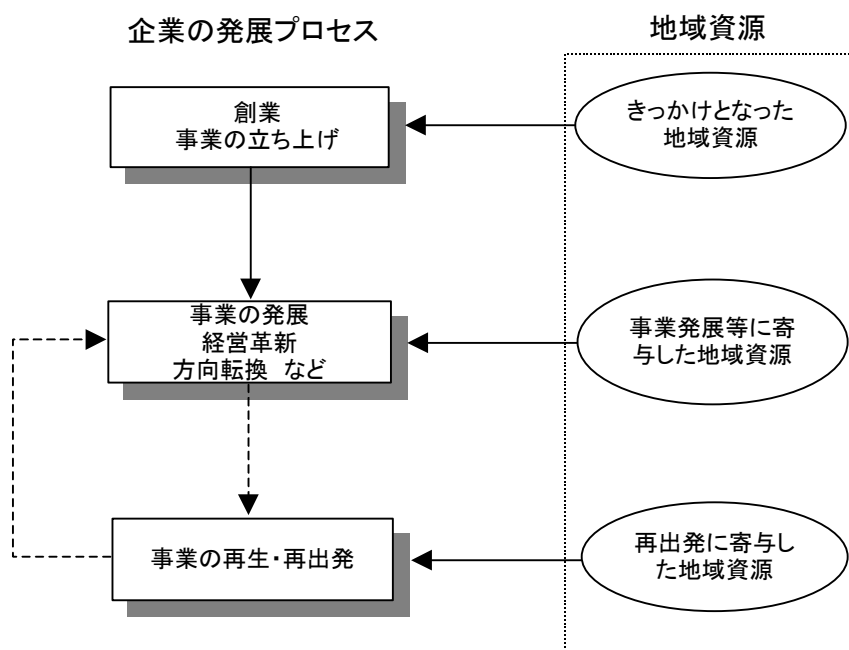
世界を股にかけている大企業も、長い歴史を持つ老舗企業も、あるいは創業間もない中小企業やベンチャー企業であっても、創業期、事業発展期から現在に至るまでのいずれかの時点で、少なからず「地域との関わり」を持っていると言っても過言ではない。

例えば、「創業期」において重要な意味を持つ地域資源としては、例えば、その地域の大手メーカー等からの受注、地域金融機関や篤志家からの資金、人材などが挙げられる。また、その地域独自の物的リソース（農産物、水産物、良質の水など）や研究開発リソースを活用した製品開発も挙げられよう。

また、その後の事業の「発展期」、「転換期」においては、例えば、製品作りに必要な協力工場の存在、独自技術を持つ大学や公設試、企業の存在、販売網を持つ地元商社などが挙げられよう。

このような認識に基づき本調査では、企業の各発展ステージにおいて、重要な役目を担っている地域資源は何か、また、企業は如何にしてその資源を事業に活かし得たのかという点に着目した分析を行うこととする。

図表 序-2 企業の事業発展プロセスと地域資源





また、下記の図表序-3に示すようなフレームに基づき、企業が各事業プロセスにおいて、どのような地域資源を有効活用したかを俯瞰し、各事業プロセスにおける地域資源活用の特徴を分析することとする。

図表 序-3 各事業プロセスの地域資源活用分析の基本フレーム

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材				
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等				
研究開発リソース				
観光資源等				

### 3 調査の方法

本調査では、以下の方法による調査・分析を行っている。

#### (1) 地域特性や地域資源に関する統計・資料分析

企業活動と関わりの深い地域資源のストックや、その地域が全国的に見て優位性を持っている地域資源を、既存統計資料などを基に把握・整理している。

#### (2) 企業ヒアリング調査

各地域の産業支援機関、地方経済産業局等に対する事前調査や、各地の元気な企業を紹介した文献、中小創造法、経営革新法等の認定企業一覧等を参考に、北関東地域8社、京滋地域7社を選定し、ヒアリング調査を実施した。

## 第1章 調査対象地域の特性

### 1 産業構造の特徴、地域経済の現状

まず、調査対象地域として採り上げる北関東地域及び京滋地域の産業構造の特徴と、中核産業である製造業の近年の動向について概観してみよう。

#### (1) 産業構造の特徴

##### ①北関東地域

北関東地域(群馬県・栃木県)の産業構造をみると、全国的に第三次産業の占める割合が高まっている中であって、今なお、県内総生産に占める製造業の割合が1/3近くを占めていることがわかる(図表1-1)。特化係数(注)をみても農林水産業と並んで製造業は高く、製造業は群馬県・栃木県の主要産業になっている。

また、直近の国勢調査に基づき就業構造をみると、第一次産業、第二次産業の各就業者割合は、全国平均を大きく上回っている(図表1-2)。

他方、当地域の主力業種である電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、電子部品・デバイス製造業及び輸送用機械器具製造業の製造業全体に占める割合をみると、群馬県・栃木県いずれも出荷額、従業者数で3～4割のシェアを占めており(全国平均：出荷額34.9%、従業者数26.2%)、加工組立型製造業が今なお地域経済・地域産業を支える柱となっていることが窺われる(図表1-3)。

注) 特化係数 = 各府県におけるシェア/全国平均におけるシェア

##### ②京滋地域

京滋地域(京都府・滋賀県)の産業構造をみると、滋賀県は県内総生産に占める製造業の割合が39.6%と、北関東地域以上に高く、全国平均(19.4%)を大きく上回っている。これは、大手メーカーの基幹工場が多数立地していることも大きな要因とみられる(図表1-1)。

就業構造をみると、滋賀県は、第二次産業の割合が38.9%と全国平均を大きく上回っている。これに対し京都府は、サービス業や運輸・通信業など第三次産業の占める割合が66.6%と全国平均を上回っている(図表1-2)。

また、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、電子部品・デバイス製造業及び輸送用機械器具製造業の製造業全体に占める割合をみると、滋賀県においては、出荷額で36.6%、従業者数で30.5%と全国平均を上回っている。特に、電気機械器具製造業の出荷額の全国シェアは、京都府・滋賀県合計で7.2%を占めており、京滋地域はわが国における電機産業の主要生産拠点となっている(図表1-3)。

図表 1-1 調査対象地域の産業構造(2001年(度))

		群馬県	栃木県	京都府	滋賀県
製造業	県内総生産(億円) (特化係数)	25,146 (1.66)	26,740 (1.70)	19,912 (1.07)	22,782 (2.05)
	事業所数	15,390	13,082	21,117	7,090
	従業者数	271,153	250,508	232,501	173,725
建設業	県内総生産(億円) (特化係数)	4,554 (0.92)	4,551 (0.89)	5,317 (0.87)	3,281 (0.90)
	事業所数	13,212	12,077	10,990	7,754
	従業者数	80,207	78,789	71,134	44,382
運輸・通信業	県内総生産(億円) (特化係数)	3,257 (0.65)	3,155 (0.61)	5,504 (0.90)	2,819 (0.77)
	事業所数	2,212	2,425	2,930	1,458
	従業者数	46,743	42,625	53,655	27,969
農林水産業	県内総生産(億円) (特化係数)	1,319 (1.40)	1,629 (1.67)	551 (0.48)	445 (0.64)
	事業所数	336	427	145	161
	従業者数	3,871	4,101	1,961	1,540
サービス業 (政府サービス、対 家計民間非営利 サービスを含ま ず)	県内総生産(億円) (特化係数)	12,340 (0.78)	14,432 (0.88)	18,042 (0.93)	8,370 (0.72)
	事業所数	27,567	26,661	35,584	17,268
	従業者数	213,127	220,941	298,000	129,840
県内総生産に 占める各業種 の割合	県内総生産(億円)	78,247	81,072	96,522	57,511
	製造業	32.1%	33.0%	20.6%	39.6%
	建設業	5.8%	5.6%	5.5%	5.7%
	運輸・通信業	4.2%	3.9%	5.7%	4.9%
	農林水産業	1.7%	2.0%	0.6%	0.8%
	サービス業	15.8%	17.8%	18.7%	14.6%

資料：内閣府「県民経済計算年報(平成16年版)」、総務省「事業所・企業統計調査」

※1 県内総生産は、名目値。輸入品に課される税・関税、総資本形成にかかる消費税及び帰属利子の加除前のデータ。

※2 事業所数・従業者数は民営事業所

図表 1-2 調査対象地域の人口構造と産業別就業構造

(単位:千人)

		群馬県	栃木県	京都府	滋賀県	全国
総人口(2003.10)		2,034	2,011	2,641	1,366	127,619
人口構成	0~14歳	14.5%	14.4%	13.5%	15.7%	14.0%
	15~64歳	65.9%	67.0%	67.2%	67.1%	66.9%
	65歳以上	19.6%	18.5%	19.2%	17.3%	19.0%
就業人口(2000.10)		1,040	1,038	1,270	669	62,978
産業別構成	1次産業	6.9%	7.2%	2.8%	3.6%	5.0%
	2次産業	36.4%	35.9%	28.8%	38.9%	29.5%
	3次産業	56.3%	56.2%	66.6%	56.5%	64.3%

資料：総務省「人口推計(平成15年10月)」、「国勢調査」

※ 人口は「人口推計」、就業人口(従業地ベース。産業別構成には分類不能の産業含まず)は「国勢調査」による。

図表 1-3 調査対象地域の製造業の現況(2002年)

2002年		群馬県	栃木県	京都府	滋賀県
電気機械器具製造業	出荷額(億円)	5,545	5,697	5,110	7,702
	事業所数	475	270	292	232
	従業者数	20,849	14,543	14,732	18,538
	全国シェア(出荷額)	3.1%	3.2%	2.9%	4.3%
情報通信機械器具製造業	出荷額(億円)	803	7,193	493	3,059
	事業所数	126	71	29	24
	従業者数	3,896	9,335	1,823	3,533
	全国シェア(出荷額)	0.6%	5.8%	0.4%	2.5%
電子部品・デバイス製造業	出荷額(億円)	6,851	2,687	2,943	3,763
	事業所数	207	148	96	90
	従業者数	20,696	9,590	12,868	14,217
	全国シェア(出荷額)	4.3%	1.7%	1.9%	2.4%
輸送用機械器具製造業	出荷額(億円)	21,186	13,583	4,872	6,701
	事業所数	647	344	115	87
	従業者数	40,438	28,889	9,263	8,872
	全国シェア(出荷額)	4.4%	2.8%	1.0%	1.4%
製造業計	出荷額(億円)	72,292	76,592	46,202	57,936
	(4業種の割合)	47.6%	38.1%	29.0%	36.6%
	事業所数	7,016	6,030	6,456	3,457
	(4業種の割合)	20.7%	13.8%	8.2%	12.5%
	従業者数	217,547	203,033	160,131	147,831
(4業種の割合)	39.5%	30.7%	24.2%	30.5%	
	全国シェア(出荷額)	2.7%	2.8%	1.7%	2.2%

資料:工業統計表(従業員4人以上の事業所)

## (2) 製造業における近年の動向

### ①北関東地域

北関東地域には、電気・電子機器関連や自動車関連の主力工場(大規模工場)が多数立地しているが、近年の生産活動のグローバル化に伴い、大規模工場の事業内容が変容してきている。具体的には、これまで主力製品であった白物家電(冷蔵庫、エアコン等)向け電子部品やAV機器等の生産が、低コストで量産できる海外へのシフトが進展。域内の大規模工場においては、電気機械器具製造業(情報通信機器・電子部品・デバイス製造業を含む)を中心に生産規模の縮小、工場の閉鎖・移転が相次いだ。

しかしながら、自動車関連が下支えするほか、成長の見込める新たな品目(例えば携帯電話、液晶パネル等)に転換している工場もあり、製造業全体並びに機械金属関連製造業の粗付加価値額の減少は小幅にとどまっている(図表1-4。機械金属関連の粗付加価値額変動率(1992→2002年) ▲10.8%、全国平均▲17.4%)。

### ②京滋地域

京滋地域においても、滋賀県内を中心に、電気機械関連の大規模事業所が数多く立地している。ここでも、北関東地域と同様に、汎用電子部品や白物家電など国際的な価格競争力が失われつつある低付加価値量産品を中心に、国内生産の縮小、国内他地域や海外への生産シフトが進む一方、少量高付加価値製品への転換、研究開発機能の強化などが進んでいる。

1992→2002年の機械金属関連の粗付加価値額変動率をみると、電気機械器具製造業等の減少を精密機械器具、輸送用機械器具等で補い、減少率は全国平均並にとどまっている。

図表1-4 製造業における事業所数・従業者数・粗付加価値額の動向(1992年→2002年) (単位：%)

	事業所数			従業者数			粗付加価値額		
	北関東	京 滋	全 国	北関東	京 滋	全 国	北関東	京 滋	全 国
製造業全体	▲27.2	▲31.4	▲29.9	▲19.1	▲21.0	▲25.4	▲6.3	▲18.6	▲19.2
食料品製造業	▲8.3	▲10.2	▲17.1	+15.3	+11.4	+1.8	+0.8	+26.5	▲3.4
繊維工業	▲67.5	▲57.7	▲67.1	▲67.4	▲60.5	▲68.7	▲62.7	▲64.8	▲64.8
衣服・その他の繊維製品製造業	▲39.6	▲43.3	▲40.7	▲46.9	▲43.1	▲46.1	▲51.2	▲50.9	▲46.3
プラスチック製品製造業	▲10.8	▲9.0	▲14.7	+2.6	▲6.8	▲6.6	▲3.4	▲17.0	▲10.8
鉄鋼業	▲13.6	▲17.3	▲26.0	▲17.9	▲26.1	▲36.7	▲21.6	▲26.8	▲34.9
非鉄金属製造業	▲14.4	▲1.0	▲20.0	▲19.5	▲4.5	▲21.0	▲10.2	▲22.6	▲20.4
金属製品製造業	▲21.1	▲22.0	▲25.8	▲16.3	▲15.3	▲21.5	▲11.1	▲27.5	▲29.3
一般機械器具製造業	▲20.8	▲13.4	▲22.6	▲5.3	▲6.4	▲21.4	▲8.3	▲8.3	▲23.8
電気機械器具製造業	▲34.8	▲28.2	▲36.2	▲34.1	▲18.8	▲31.2	▲38.7	▲27.5	▲20.7
輸送用機械器具製造業	▲18.2	▲16.2	▲19.2	▲11.7	▲17.1	▲12.3	+36.0	+2.3	+12.2
精密機械器具製造業	▲29.7	▲18.5	▲30.1	▲27.6	+13.8	▲34.6	▲19.4	+50.6	▲21.4
機械金属関連合計	▲24.1	▲19.9	▲26.6	▲20.7	▲13.6	▲24.6	▲10.8	▲16.9	▲17.4

資料：経済産業省「工業統計表（市町村編）」

※1 電気機械器具製造業は「電気機械器具製造業+情報通信機械器具製造業+電子部品・デバイス製造業」

※2 機械金属関連は、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業及び精密機械器具製造業。

### (3) 県内総生産等の現状

調査対象地域の2001年における県内総生産等をみると(図表1-5)、北関東地域、京滋地域とも、総生産額が全国に占める割合は3%程度の規模である。地域マーケットの規模(民間最終消費支出、政府最終消費支出)もほぼ同程度の規模となっている。

財貨・サービスの移出入をみると、北関東地域は、移出が移入を大きく上回っている。(2)で述べたように、製造業では大手メーカー工場の国内生産体制・生産内容が大きく様変わりしてきているものの、地域経済全体とすれば活力を維持していることが窺える。一方、京滋地域においては、移出・移入がほぼ均衡している。

図表1-5 北関東地域及び京滋地域の県内総生産等の規模(2001年)

	北関東	全国シェア			京滋	全国シェア			全国
		3.1%	3.1%			3.0%	3.0%		
			栃木県	群馬県			京都府	滋賀県	
県内総生産	153,110	3.1%	78,067	75,043	147,556	3.0%	91,704	55,852	4,997,235
民間最終消費支出	72,273	2.9%	35,872	36,401	74,422	2.9%	48,699	25,723	2,526,521
政府最終消費支出	23,497	2.8%	12,673	10,824	25,853	3.0%	17,373	8,480	851,176
総固定資本形成(民間)	26,403	3.0%	13,695	12,708	24,596	2.8%	14,701	9,895	870,657
総固定資本形成(公的)	8,201	2.5%	3,808	4,393	11,104	3.4%	6,828	4,276	325,034
財貨・サービスの移出	147,016	4.2%	78,324	68,692	113,573	3.3%	57,586	55,987	3,481,686
財貨・サービスの移入	123,228	3.9%	64,808	58,420	113,170	3.6%	56,585	56,585	3,159,284

資料：総務省「県民経済計算年報」

## 2 特徴ある地域資源

序章に示しているように、「地域資源」は、有形・無形を問わず、企業が自らの事業活動に活用しうる外部資源で、その地域に存在しているもの全てを包含するものと想定している。ただし、地域資源が有益かどうかは、企業側の見方や業務内容により大きく異なり、評価も千差万別であることから、客観的に捉えることは困難である。

そうした限界を認識しつつ、ここでは、調査対象地域の特徴的な地域資源を挙げてみる。

### (1) 物的資源

北関東地域及び京滋地域において、対全国シェアが上位に位置付けられる品目は、図表 1-6 のとおりである。いずれの地域も、農林分野の特産品の他、伝統的な地場産品、工業製品など多様性に富んでいる。

図表 1-6 全国シェアが上位に位置付けられる地場産品等一覧

	品目	ランク	全国シェア	データ年		品目	ランク	全国シェア	データ年
栃木県	二条大麦	1	34.1%	2003	滋賀県	クレープ	1	91%	2001
	にら	1	21.9%	2002		アユ苗	1	44%	2001
	いちご	1	13.8%	2002		ちりめん類	2	27%	2001
	かんぴょう	1	97.4%	1998		麻織物	1	47%	2001
	医療・衛生用ゴム製品	1	23.8%	2001		プラスチック硬質管	1	18%	2001
	シャッター	1	19.8%	2001		薬瓶	1	36%	2001
	液晶テレビジョン受信機	1	49.2%	2001		理容用電気器具	1	72%	2001
	医療用 X線装置	1	53.0%	2001		シートベルト・救命器具	1	28%	2001
	カメラ用交換レンズ	1	38.2%	2001		はかり	2	20%	2001
	光学レンズ	2	20.4%	2001		扇骨	1	90%	2001
群馬県	こんにゃくいも	1	不詳	2002	京都府	ちりめん類	1	58%	2000
	夏秋キャベツ	1	40.8%	2002		ネクタイ	1	49%	2000
	繭	1	不詳	2002		既製和服・帯	1	36%	2000
	きゅうり	1	10.0%	2002		風呂敷・袱紗・帯留等	1	44%	2000
	生しいたけ	1	7.8%	2002		本絹紋織等	1	63%	2000
	コーヒー飲料	1	16.4%	2001		紋紙(ジャカードカード)	1	49%	2000
	アイスクリーム	2	11.8%	2001		竹・籐・きりゅう等容器	1	38%	2000
	プレス用金型	2	11.6%	2001		製版機械	1	74%	2000
	冷凍・冷蔵用ショーケース	1	39.7%	2001		分析装置	1	46%	2000
	パチンコ・スロットマシン	2	30.3%	2001		うちわ・扇子	1	51%	2000

資料：東洋経済新報社「都市データパック 2004 年版」

### (2) 公的支援機関・大学、交流の場など

中小製造業の事業展開において、近年重要性が高まっている「地域資源」として、大学・高専、地域の公設試験場や産業支援機関、各地の異業種交流や企業経営者等の人的ネットワーク・交流の場、地域独自の産業支援施策が挙げられる。

調査対象地域の主な産業支援機関、公設試、大学・高専を図表 1-7 に、企業間の交流・連携・コラボレーションを促進する動きを図表 1-8 に、さらに図表 1-8 に挙げた活動の概要を図表 1-9 に掲げる。

図表 1-7 調査対象地域の主な産業支援機関、公設試験研究機関、大学・高専

	北関東地域		京滋地域	
	群馬県	栃木県	京都府	滋賀県
主な産業支援機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(財)群馬県産業支援機構</li> <li>・ぐんま産業高度化センター</li> <li>・桐生地域地場産業振興センター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(財)栃木県産業振興センター</li> <li>・栃木県南地域地場産業振興センター(足利市)</li> <li>・あしかが産学官連携推進センター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(財)京都産業21</li> <li>・京都リサーチパーク(KRP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(財)滋賀県産業支援プラザ</li> </ul>
主な公設試験研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・群馬県立産業技術センター</li> <li>・群馬県繊維工業試験場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・栃木県産業技術センター</li> <li>・栃木県繊維技術支援センター</li> <li>・栃木県繊維物技術支援センター</li> <li>・栃木県南技術支援センター</li> <li>・栃木県窯業技術支援センター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・京都府中小企業総合センター</li> <li>・京都市産業技術研究所工業技術センター</li> <li>・京都市産業技術研究所繊維技術センター</li> <li>・(財)京都高度技術研究所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・滋賀県工業技術総合センター</li> <li>・滋賀県東北部工業技術センター</li> </ul>
主な大学(理 科系学部を有 する)・高専等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・群馬大学</li> <li>・前橋工科大学</li> <li>・群馬高専(前橋市)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宇都宮大学</li> <li>・足利工業大学</li> <li>・自治医科大学</li> <li>・小山高専</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・京都大学</li> <li>・同志社大学</li> <li>・龍谷大学</li> <li>・京都産業大学</li> <li>・舞鶴高専 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・龍谷大学</li> <li>・立命館大学(びわこ草津キャンパス)</li> <li>・長浜バイオ大学</li> <li>・滋賀大学</li> <li>・滋賀県立大学 等</li> </ul>

図表 1-8 調査対象地域における交流・連携やコラボレーションを促進するような動き

	北関東地域		京滋地域	
	群馬県	栃木県	京都府	滋賀県
民間の機関・組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北関東産官学研究会(特定非営利活動法人、栃木県側にも構成メンバーあり)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・京都市ベンチャー企業目利き委員会</li> <li>・(社)京都工業会(会員267社・団体)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(社)滋賀経済産業協会(会員約450社)</li> </ul>
交流組織・人的ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・群嶺テクノ懇話会(会員企業120社、事務局:群馬高専)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・栃木県電機電子工業会(任意組織:会員28社)</li> <li>・栃木県北東部産業交流会</li> <li>・鹿沼ものづくり技術研究会(会員11社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・京都機械金属中小企業青年連絡会(機青連)</li> </ul>	
企業情報の発信・交流の場・機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス商談会・展示会(2002年までは群馬中小企業技術振興展)の開催(群馬県・群馬県産業支援機構)</li> </ul>			

図表 1-9 交流・連携やコラボレーションを促進するような活動の概要

	組織・交流会等の名称	概要
北 関 東 地 域	特定非営利活動法人 北関東産官学研究会 (群馬県)	<p>群馬大学工学部を中心とした群馬、栃木の大学・高専の研究者と産業界との緊密な交流を促進する目的で発足。当初は任意組織であったが、法人格を取得(企業会員、大学・高専・研究所などに所属する個人会員および公共団体などの賛助会員から成る特定非営利活動法人)。事務局は桐生地域地場産業振興センター内。</p> <p>事業の柱は、専門分野の勉強会である「専門部会」(技術交流研究会(機械、メカトロ分野)、北関東化学技術懇話会(化学工学、環境分野)、複合材料懇話会(高分子材料分野)、エコライフデザイン研究会)、謝礼などを気にしなくて技術相談などができる「登録顧問団制度」、それに「産官学共同研究の支援」や新工夫の「技術情報誌とセミナー」の4つ。</p>
	群嶺テクノ懇話会 (群馬県)	<p>1997年8月に、群馬工業高等専門学校と県内企業との共同研究成果がベースとなり、産業界からの「より活発な産学協力」への期待等を原動力として設立。群馬高専と地域産業界等との技術交流を推進することによって、地元企業等の技術振興と群馬高専の学内活性化を図ることを目的としている。事務局は群馬高専内。会員企業は約120社。</p> <p>主な活動は、テクノセミナー(月1回)、会報の発行(年3回)、学術講演会、特別研究発表会の公開開催、技術相談や共同研究の推進、ロボットコンテスト支援。</p>
	栃木県電機電子工業会 (栃木県)	<p>栃木県内の電機・電子関連企業が相集い、緊密な連携の下に交流を深め、新技術・新製品の開発・自動化・省力化、技術の向上等を進め、新たな需要の開拓を図ると共に、会員企業の経営基盤の強化並びに地域産業の活性化の一助となることを目的に、組織化を図ったもの(任意組織)。会員企業28社。事務局はとちぎ産業創造プラザ内の(株)もったいないに置く。会長は高橋徳経氏(株)アイ電子工業社長。</p> <p>主な活動は、会員会社間の業務連携と交流、新規事業分野への参入とコラボレーション、会員企業の経営健全化。</p>
	栃木県北東部産業交流会 (栃木県)	<p>栃木県北東部地域に存在する高い技術力を持った優れた企業と大学、研究機関などを結ぶネットワークの形成による地域経済活性化を狙って2003年5月設立。烏山商工会前に設置されるベンチャーオフィスを中心として、産学官の連携を促し、産学共同研究開発、受発注(販路拡大、技術マッチング等)の活性化を図ることを目的とする。事務局は烏山商工会に置く。</p> <p>競争力のある企業を集積して、技術の高度化、新技術、新製品の開発事業等を展開するため、各大学による最先端の技術や新時代の企業経営の講演会や個別相談、高度技術研修会、各種セミナーの開催、産学共同研究の支援、国・県や大学等の最新の情報提供、その他産学連携・技術移転・新規事業・起業化促進に関する事業及び会員企業の情報交換を行っている。</p>



	組織・交流会等の名称	概要
北 関 東 地 域	鹿沼ものづくり技術研究会	<p>製造業の生産の海外シフトが進む中、地域企業の持つ技術力を核に新たな“ものづくりの街”を創ろうと、1999年に鹿沼商工会議所傘下の企業が集結し、1999年4月に発足。会長は鈴木庸介氏(株)スズキプレシオン社長)。事務局を鹿沼商工会議所に置く。</p> <p>「微細加工技術」を有する企業を核に、現在は精密機械加工、金属、機械器具を手掛ける企業11社が参加。「鹿沼を微細加工の集積地に」を合言葉に、技術の向上、共同開発を目指している。</p>
	ビジネス商談会・展示会(群馬県・群馬県産業支援機構)	<p>群馬県の「1社1技術」や、「経営革新支援法」等の認定企業、研究開発費補助金対象企業など固有技術を持った活力溢れる企業において販路拡大、新規取引先の開拓等の強化が必要とされていることから、中小企業が持っている潜在的技術力等を県内外発注企業の方々に見てもらい展示会を開催するとともに、発注希望企業、受注希望企業との商談会を開催するもの。</p> <p>2004年は受注企業85社、発注企業39社が参加。2002年以前は「群馬中小企業技術振興展」として開催されていたもので、2003年より現在の名称に改められた。</p>
京 滋 地 域	京都市ベンチャー企業目利き委員会	<p>次の時代の京都経済をリードするベンチャー企業を発掘、育成するため、起業を考えている人々の事業プランの事業性、技術・アイデアなどを評価するために京都市が設置。全国から素晴らしい事業が集まり、京都で起業してもらうことにより、経済活性化の原動力となることを期待。目利き委員会、調査専門委員がビジネスプランを審査・評価し、認定証を交付する。</p> <p>目利きメンバーは、(株)堀場製作所堀場会長、京セラ(株)稲盛名誉会長をはじめ8名。</p>
	(社)京都工業会	<p>京都の全産業のメーカーを包含する総合経済団体で、会員相互の強い結びつきを基盤にして、企業の生産性と能率の向上及び人材育成事業を推進することによって、地元産業界の発展に貢献していくことを目的として1957年12月設立。会員数267社・団体。</p> <p>主な事業は、①会員相互の緊密化、および業種別、規模別企業間の連携強化を図るための諸事業、②工業振興に関する意見の表明、具申および関係諸機関との連携協調、③会員企業の体質改善・経営合理化に関する事業、④技術者および技能者の養成のための教育事業、⑤工業に関する調査研究、および各種情報、資料の収集刊行、⑥京都工業会館の運営と有効活用、など。</p>
	京都機械金属中小企業青年連絡会(機青連)	<p>「時代と環境に適応した人間尊重の企業づくりをめざす」という会員相互の共通理念によって、京都府下の機械金属関連の中小企業経営者の参画により1982年5月結成。会員相互の連絡と協調のもとに自らの主体性において交流活動に参加し互いの資質向上と企業機会の開拓を目指しており、技術についての向上だけではなく、互いに刺激を与え合い、人としてそして経営者として成長をすることを重視して活動している。会員は69社。</p>

## 第2章 地域資源を活用した中小企業の事業展開事例

### 1 調査対象企業の選定と調査方法

#### (1) 選定方法

本調査では、中小企業の事業発展と地域資源との関わりについて企業から詳細に聴き取りを行う必要があること、事例紹介により他の中小企業にも参考となるものであることを念頭に置き、「何らかの形で地域資源を活用して当該地域に貢献している中小企業」として以下の点を満たすことを条件とした。

##### ① 一定の企業規模を有すること

これは、地域資源を活用した中小企業がどの程度当該地域に貢献しているかをみる場合に企業規模が一つの目安になると考えられるためである。具体的には従業員数 20 名以上を基準とした。ただし、②の但し書きに該当する場合にはこの限りではない。

##### ② 社歴が 10 年程度以上であること

これは企業の事業ステージ別に地域資源の活用とその効果を把握することを考慮したものである。したがって、創業間もない企業は地域への貢献度が少ないため原則として対象外とした（ただし、地域資源の活用にユニークな面があり、かつ業績が急速に拡大しているものは対象として採用した）。

また、序章で述べているように、「地域資源」を幅広く捉える前提に立って、調査対象企業は、ものづくりに限らず、サービス業、1.5 次産業（一次産業との融合）、2.5 次産業（サービス業との融合）まで含めて、幅広く採り上げることとした。

各地域のヒアリング先抽出の情報源は次のとおりである。

#### 《北関東地域》

- ・栃木県、群馬県の産業支援機関へのヒアリング
- ・栃木県、群馬県における創造法、革新法の認定企業リスト
- ・「関東甲信越の優良 82 社」（日刊工業新聞社）
- ・新聞情報検索、Web サイト検索に基づく企業情報

#### 《京滋地域》

- ・京都府、滋賀県の産業支援機関、工業会、近畿経済産業局等へのヒアリング
- ・「京都の躍進企業」（日本経済新聞社）
- ・新聞情報検索、Web サイト検索に基づく企業情報

## (2) 調査対象企業

以上の視点から、下記のとおり北関東地域8社、京滋地域7社、計15社を調査対象企業として選定した。

図表2 調査対象企業一覧

	企業名	所在府県	創業年	従業員数	事業概要
北 関 東 地 域	(株)スズキプレシオン	栃木県	1961年	45名	精密切削加工
	(株)アイ電子工業	栃木県	1980年	174名	電子機器の開発・組立受託
	鹿島エレクトロ産業(株)	群馬県	1975年	200名	EMS及び半導体周辺事業
	(有)中里スプリング製作所	群馬県	1950年	21名	各種ばねの製造
	桑名商事(株)	栃木県	1956年	70名	各種表面処理加工
	笠原産業(株)	栃木県	1919年	40名	小麦粉の生産・販売
	(株)アドテックス	群馬県	1988年	70名	自動制御機器の開発・製造
アイテック(株)	群馬県	1914年	45名	設備機械・自動機の製造	
京 滋 地 域	(株)和光舎	京都府	1994年	16名	法衣のクリーニング・補修
	Y社	滋賀県	1940年	65名	ゆばの製造・販売
	G社	滋賀県	1959年	120名	CRT用ステム等の製造
	日本ソフト開発(株)	滋賀県	1971年	132名	ソフトウェア開発
	(株)京都モノテック	京都府	1996年	9名	高速液体クロマトグラフ用カラムの開発・製造
	都スクリーン(株)	京都府	1973年	35名	フィルムスクリーン印刷
	(株)ジェイ・エス・エル	京都府	1999年	300名	技術系人材の派遣

## (3) 調査内容

下記の点について個別企業に対するヒアリング調査を実施した。なお、調査期間は平成16年9月～11月である。

### 【調査項目】

- ①企業概要について（主要事業の内容と売上構成、近年の売上高など）
- ②事業所の配置、人員構成について
- ③主要な取引先とその構成について
- ④協力先・外注先について（事業企画・立案、研究開発、生産、販売、経営管理など事業の様々な側面での外部企業・機関などとの関わりについて）
- ⑤これまでの沿革について（特に企業の事業展開で転機になった時期を中心に、その時期における外部資源（地域資源）の活用状況と、事業発展への活かし方について）
- ⑥今後の事業展開の方針と外部資源の活用について

## 2 地域資源を活用した中小企業の事例分析

### (1) 北関東地域

#### ① (株)スズキプレシオン(栃木県鹿沼市)

##### a 企業概要

スズキプレシオンは、1961年に先代社長が鹿沼市内で創業。1991年に現社長が事業継承し、同時に鹿沼市の郊外に拡張移転した。現在の従業員は45名である。

同社は、あらゆる金属の精密切削加工や微細穴加工などを得意としている。取引先は多岐に渡るが、半導体装置関係を中心に、実装機・医療機器・レーシングカー・金銭処理機(計数機)・精密測定機向けなど多様な精密部品加工を行っている。ここ数年の売上は増加傾向にある。

##### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

創業時から1991年頃まで事業の中心であったHDD(ハードディスクドライブ)の部品加工(ピポット、アーム)が徐々に海外生産に移行するようになり、早晩国内生産では太刀打ちできなくなると現社長は考えていた。現社長の代に替わってからは生産設備を入れ替え、海外生産と競合しない「精密加工でバリのでないもの」の受注開拓を徐々に進めると共に、顧客からの難しい注文に伝えていく中で、技術水準の底上げを図ってきた。しかしさらなる発展のため、「ユニットで依頼したい」という顧客からの要望に応えるべく、外部資源の活用に積極的に乗り出すことになった。

##### <ネットワーク生産システムと広域的な企業間連携>

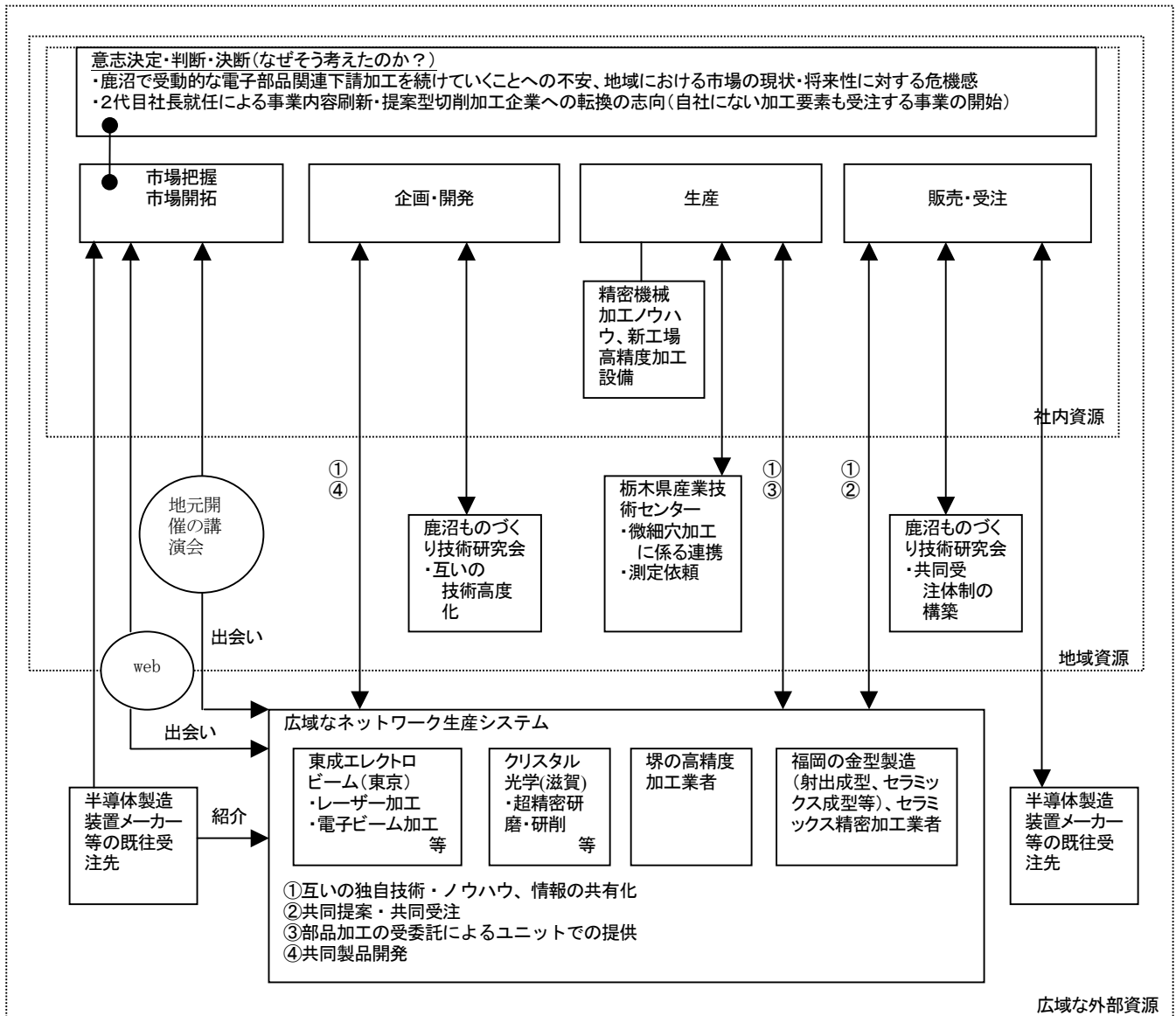
「切削加工だけで完結する仕事だけでは、仕事の幅が狭まる」と考え、地域外の異業種4社との間で広域連携「ネットワーク生産システム」を構築。精密切削加工だけでなく最終部品まで作ることをセールスポイントとして客先を回り始めた。ネットワーク構築のきっかけは、客先からの依頼内容の中に難しい切削加工や特殊な表面処理等他社と連携しないと対応できないものが増えてきたためである。

現在、広域連携している相手先は東成エレクトロビーム(株)(東京)、クリスタル光学(株)(滋賀)、大阪・堺の放電・ワイヤ加工メーカー、福岡の射出成型・セラミックス金型メーカーの4社である。これらの企業とは既往顧客からの紹介等で知り合い、互いに自社にはない部分を補完し合うという形で対応している。異なる分野の中小企業5社が連携することによって、顧客の多様かつ高度なニーズへの対応が可能となるほか、他業界の専門情報の入手が可能になったり、同じ情報ではあっても業界によって別の受け止め方がされていることがわかるなど、業務遂行上は大変参考になっているとのことである。

##### c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

結果的に様々な地域の企業と連携することとなったが、この背景には、当社自らが切削加工とは異なる業界ルートの仕事を開拓しようと考えたことが挙げられる。また、そのような展開を指向した時、鹿沼市及び周辺の中小製造業には、同業者(切削加工業)が多いことから、異質の連携先を地域外に求めざるを得なかったという事情もあったものと考えられる。

図表 2-1 (株)スズキプレシオンにおける地域資源の活用



## ② (株)アイ電子工業 (栃木県大田原市)

### a 企業概要

アイ電子工業は、大手電機部品メーカーの子会社等に勤務していた現社長が 1980 年に大田原市において個人創業したことに始まる。当初は、近隣大手企業から電子・通信機器等の組立加工を請負い、徐々に事業規模を拡大してきた。創業後 10 年程度はこうした受託組立業務がメインであったが、1990 年代以降、通信機器・電子機器等の EMS(※1)のほか、独自の産業機器(熱交換ファン、レーザーレベル受光器等)・環境機器(オゾンガス発生機等)・IT 関連機器(遠隔カメラ監視システム、web 勤怠管理システム等)の開発・製造、システム開発・機構設計・電気回路設計など事業内容や対象分野は多様化している。

また同社では、急激な生産変動に対応するための「ウィークリー&マンスリー社員制度」を設けている他、働く意欲のある高齢者に働く場を提供するなど、人材の確保・活用の点でユニークな取り組みを行っている。

※1 Electronics Manufacturing Services。電子機器製造受託サービス。電子機器・情報通信機器等の設計から試作、製造までを請負うアウトソーシングビジネス

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <地域の同業他社とのコラボレーション>

アイ電子工業は 15 年前に設立された栃木県電機電子工業会(※2)に所属し、栃木県内の有力中小企業との事業連携を積極的に進めている。

※2 電機・電子関連の県内中堅企業 28 社から構成される任意団体。現在はアイ電子工業の高橋社長が同工業会の 2 代目会長を務め、事務局も同社子会社の「(株)もったいない」に置いている。

同工業会が設立されたのは、従来の量産型の業務が少なくなるとともに顧客のニーズが多様化する中で、「受注の確保・市場の拡大を図るためには、各社の垣根を取り払い、互いに連携・協力して新たな事業分野へ進出していくことが不可欠であると考えた」ためである。同工業会の会員同士の協力関係が目に見えて活発になったのは、自社単独では対応できない難しい注文が増えてきた 4～5 年前頃からである。

同社では、得意分野(電子機器・情報通信機器関連の量産化、自社開発製品と他社開発製品を組み合わせたシステムの開発等)の業務受託や自社にはない技術・能力を有するメンバー企業への業務委託を通じて相互補完・連携を図っている。また、「(株)もったいない」を通じて業務斡旋を行うほか、工業会メンバーで中小企業テクノフェアに共同出展し、メンバー企業間の問題意識を共有するようにしている。さらに、産学連携も活用しつつ新技術の共同研究等にも取り組もうとしている。

メンバーの多くは産業機器や輸送機関連の業務を行っているが、各社が保有している電気・制御・センサー技術はあらゆる分野への応用が可能であり、かつ、これらの技術なくしてはどの業界も成り立たない性質のものでもある。したがって、各社が保有しているノウハウ、技術をうまく組み合わせることができれば、さらに多様かつ高度な顧客ニーズに対応できる可能性がある。今後は、「マーケットのニーズがどこにあるのか」といった「目利き」が非常に重要になってくるが、各社のレベルは高く、この点での問題はない。

メンバーの中には相互に競合する企業がないわけではないが、「全体のレベルアップを図らないといずれ中国企業に追いつかれる」という危機感を共有し、信頼感と一体感の下に各社が各々切磋琢磨し技術力を引き上げようとしている。そのため、メンバー間では工場をオープンにし、相互に工場見学をして改善点を指摘する等、率直な意見交換も行われている。メンバーも固定化するのではなく、

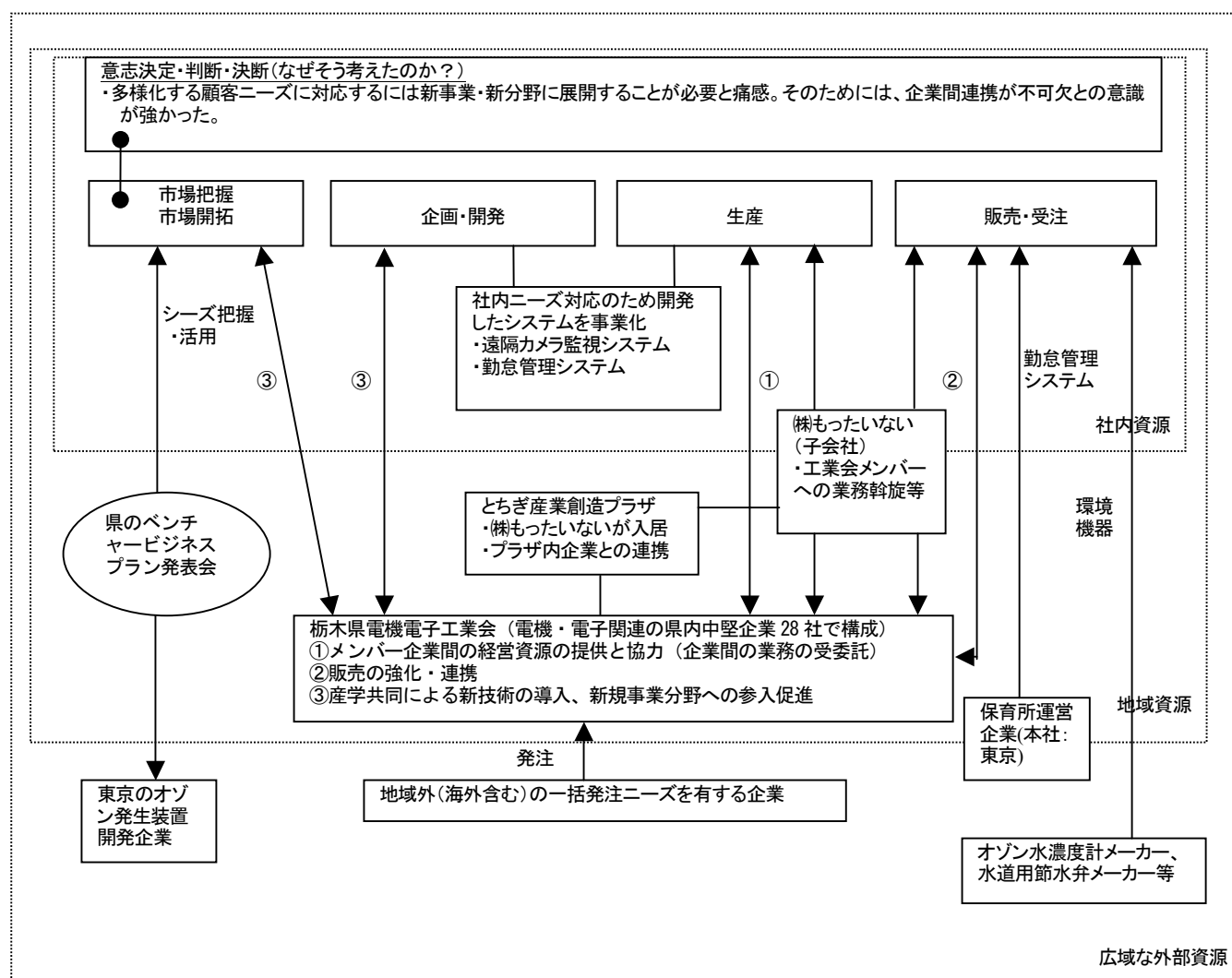
意欲的な企業には同工業会から積極的に働きかけ入会を勧奨するケースもある。既存メンバーにはない斬新な発想や事業化プランは、メンバー企業には良い刺激となっている。

### c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

こうした同業者間のコラボレーションがスムーズに行われている要因としては、次の点が考えられる。

- ①「自社単独では対応できない顧客からの要望」に応えようと、積極的に外部資源を活用して相互補完しようという意識が強かったこと
- ②同じ電機・電子関連であっても微妙に異なる得意先・業種との接点を持っている、もしくは持とうとしている企業が地域内に多数存在したこと
- ③自社の持つ能力・設備をメンバーに対してある程度オープンにし、互いの手の内を知った上で受注開拓を行おうという意識を各社が持っていたこと

図表 2-2 (株)アイ電子工業における地域資源の活用



### ③ 鹿島エレクトロ産業(株) (群馬県吉岡町)

#### a 企業概要

鹿島エレクトロ産業は、1975年に先代社長(現社長の父親)が創業。当初は、地元拠点に置く大手電気部品メーカーの専属協力会社としてセラミックコンデンサの加工を受託していたが、当該電気部品メーカーの海外移転に伴い受注ルートの再構築を余儀なくされる。同社では、これを契機として、他の電機・通信・精密機械メーカーにルートを開拓し、これらメーカーからの受託組立生産(EMS)へと業態を転換。現在は本社工場と中国工場(東莞、上海。※)において、携帯電話を中心としたEMS事業(製品企画→設計・開発→試作→量産)、半導体チップの実装加工、テーピングサービス等を手掛けている。

※ 中国工場においては、カメラ、モーター、プリンター、コンタクトセンサー等の製造(プレス、成型、表面実装、組立・検査)を手掛ける。

#### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

##### <地元精密機器メーカーとの関わりと社内人材の有効活用による業態転換>

鹿島エレクトロ産業の事業が大きく飛躍するきっかけとなったのは、1996年に台湾の大手光学機器メーカーとの合弁で中国・東莞に生産工場を設けたことにより、「国内の電子・精密機器メーカー」から、「国内・中国両にらみ」の受注活動が可能になったことにある。しかし、前記のとおり、1986年頃の業態転換時における地元精密機器メーカーへの新規受注ルート構築が重要であったとみることができる。

当時、会社四季報を見て片っ端から飛び込み営業を進め、1986年秋口には、新規取引先としてC電子(本社:埼玉県秩父市。群馬県昭和村に赤城工場)のFDD(フロッピーディスクドライブ)の組立加工を受託した。丁度、C電子がFDDを増産するので協力工場を探しているところであった。

鹿島エレクトロ産業はそれまで、親会社からの設備貸与・技術指導による受託加工のみを手掛けていたため、当時は社内の技術蓄積に見るべきものがなかった。C電子を訪れた時、「何ができる?」と問われ、「電動ドライバーを使った組立はできる」と答えるしかなかった。それでも、先方が「すぐ人手を送り込むことはできるか」と尋ねてきたので、車で約30分とやや遠隔地であったが、「できる」と答えた。そして、社員を毎日マイクロバスで送り、3ヶ月の実習後FDDの組立加工を受託することになる。やがて、FDD組立は同社が全量受託することになった。

その後、C電子から「FDDエンジンを作らないか」との話を持ちかけられ、1987年、高速チップマウンターを導入する。この実装機導入の後、HDD、パソコン、コードレス電話、オーディオと受託品目が変遷。現在の主力は携帯電話の組立になっているが、このように多様な機器の受託組立加工を手掛けることによって、社内にEMSや実装加工、テーピングサービスに係る技術・ノウハウ・生産能力が蓄積され、現在の事業基盤、コア・コンピタンスが形成されてきたと言える。

また、かかる技術・ノウハウを活用して、社内で独自のテーピングマシンの開発・製造を行っており、受託生産・加工のほか、新たな事業の柱を構築しつつある。

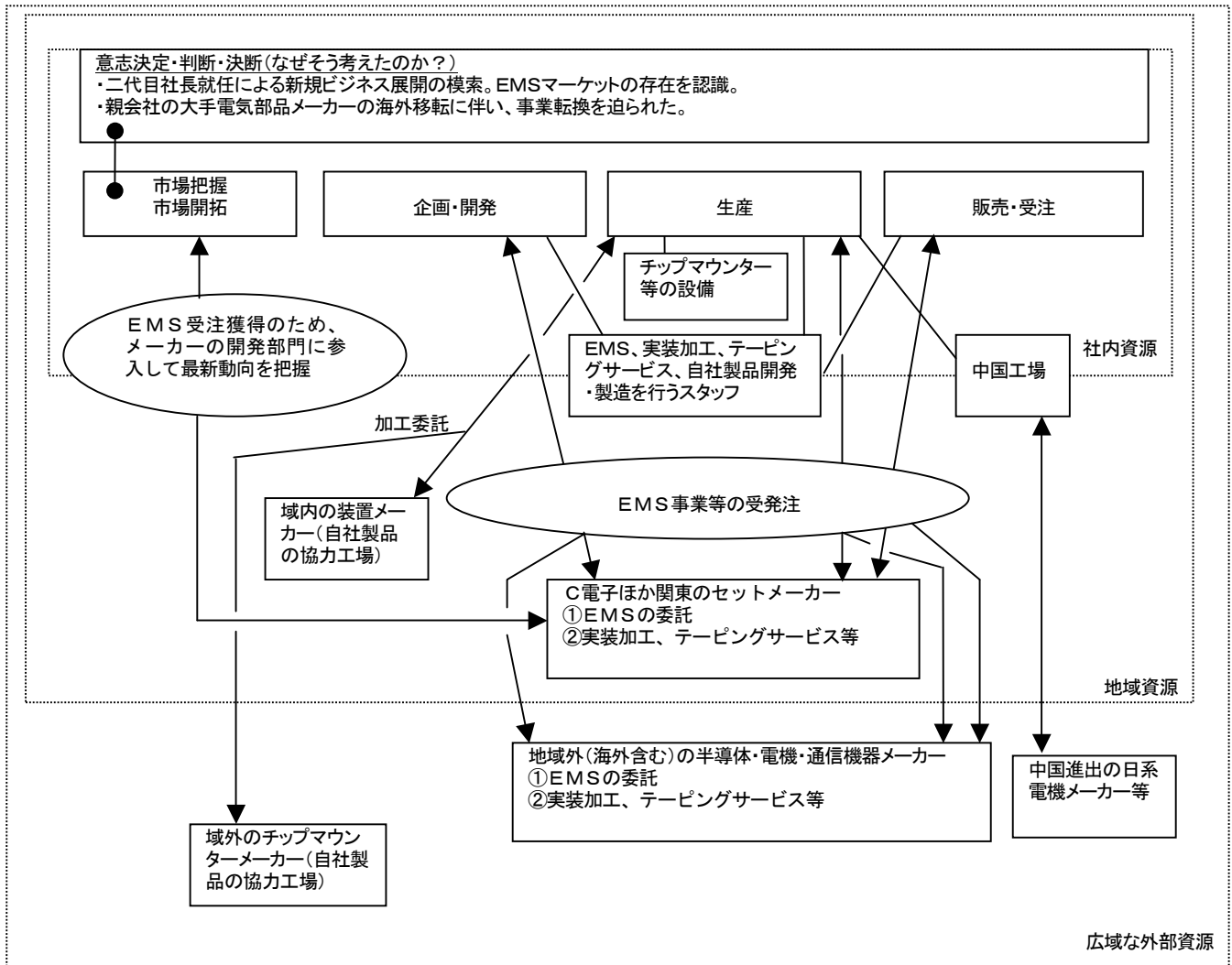


c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

転換期における事業開拓を進める上で、同社の有する「高品質の組立作業ができる従業員の能力を活用したい」というC社の地元工場との出会いが、その後のEMS事業者としての地盤を形成していく原点となっている。「出会い」は、そもそも近隣に組立協力工場を必要とするセットメーカーが多数存在した(企業集積があった)ことに因るところが大きいと言える。しかしながら、かかる企業集積に着目し、新分野展開に躊躇せず積極果敢な飛び込み営業によって新たな受注ルート構築を着実にやってきたからこそ、同社は事業転換を果たすことができたものと考えられる。

現在では顧客は広域化・グローバル化しており、同社が新規受注ルートを構築した当時とは事情は異なるが、「身近な産業集積のニーズの中からヒントを得るという姿勢は、今日でも事業展開に活かすことができる」と考えている。

図表2-3 鹿島エレクトロ産業(株)における地域資源の活用



#### ④ (有)中里スプリング製作所 (群馬県甘楽町)

##### a 企業概要

中里スプリング製作所は、1950年に東京・大田区のメーカーに勤務していた先代社長（現社長の父親）が地元でUターンして創業。1970年代半ばまでは、弱電・通信、自動車向けの部品製造を手掛ける群馬県内の4次、5次下請から、ばね加工のほか旋盤加工、溶接などを受注（賃加工）してきた。しかし、現社長が経営を継いだ1976年以降、「ばね専業」に転換。「ばねの緊急品需要」に着目して、同社独自の「規格ばね」を考案しカタログ販売を開始し、全国42都道府県に販路を拡大した。特定の取引先・業界に偏らないように配慮しつつ販路構築を進めてきた結果、現在では、取引社数は1,000社を超え、取引業界も医療、弱電、通信機、造船・重機と多岐にわたっている。

##### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

###### <二代目社長の事業転換>

現社長が経営を引き継いだ当時、早急な経営改革が必要な状況であった。そこで、①社員の入れ替えと再教育、②親会社の総入れ替え、③経営実権の早期交替の3つの目標を掲げ、1) 残業の廃止、2) 親会社の分散化・高度化、3) 設備機器の特殊化、4) 他社で嫌う仕事へのチャレンジ、5) 手形の全面廃止、6) 取引先への積極アピール、7) 社員とともに夢をもつ、という7つの改革を実施した。

特に、「社員の教育」と「自社製品の確立」には注力した。現社長は「町工場にとって最大の経営資源は人材」と考え、すべての取引先の管理を現場の社員に任せ、ばねの製造はもちろん、取引先との打合せや使用する材料の発注、作業の段取りまですべてを一人の担当者がこなすことによって人材の育成を図っている。すなわち、「社員はお客様に育てていただく」というスタンスのもと、多様かつ高度な顧客ニーズに対して「積極的に取り組もう」という意欲が担当者にわく仕組みが形成されている。この結果、社員の自主性・責任感・やる気・モラル・判断力・分析力が高まり、不平不満も減ってきたとのことである。

また、若手社員に最新鋭機を使わせ、高いレベルの加工を行わせることによって、潜在的な能力を引き出し、知識や技能の蓄積を図ろうという取り組みも行っている。「社員一人に機械一台」を持たせ、「自分の機械」という愛着がわくと、機械のメンテナンスを丁寧に行うだけでなく、向上心がわき技術・技能の自己研鑽に努めるようになる。こうして少数精鋭の技術者集団を形成してきたのである。

「自社製品『規格ばね』の開発」については、「緊急品」の需要が意外とある、という「気づき」が原点になっている。こうした緊急品需要に対応するため、比較的汎用性の高いサイズを把握し予め独自の「規格サイズ」を設定して、ストックしておく。最初の規格ばね「ロングタイプシリーズ」は209種類であったが、多様なニーズに応えて、補修用だけでなく試作開発用等にも品揃えの幅を広げ、今では6,820種類を有するまでに至っている。

###### <県中小企業振興公社主催の展示会を契機に販売促進策として活用>

中小製造業者においては、「技術力はあってもマーケティングは脆弱」という企業が少なくない。中里スプリング製作所においては、1,000社以上にDMを送って「規格ばね」の販路構築・拡大を図ろうとしたが、もっと広範に「規格ばね」の普及を図るためには、別の方策が必要と感じていた。そうした中で、同社が望みを託したのは、群馬県が主催する中小企業振興展への出展であった。それまでは、地元自治体との業務上の接点は全くなく、零細な企業が申し込んでも出展を断られるのではないかと考えていた。しかし、ダメ元で申し込んだところ、出展することができ、しかも、展示レイ

アウトの仕方などについて、群馬県中小企業振興公社(現・群馬県産業支援機構)の担当者から親身なアドバイスを受けることができた。

展示会への出展が直ちに受注に結び付くというわけではないが、純粋に技術を評価してくれるところがあり、マスコミとの接点もできた。そして何よりも、社員が展示会への出展を目標にして今まで以上に前向きに仕事に取り組むようになったことが経営に大きな効果をもたらすこととなった。最初はわずか90cm四方のスペースを埋めるのに苦労したが、以後、群馬県産業支援機構主催の展示会に18回、テクノフェアに10回以上連続出展し、展示会を営業所代わりに活用して毎回社長自らがプレゼンテーションを行っている。出展後、ブースを訪れてくれた企業にアプローチし効率的な営業活動につなげている。

同社は、県内だけではなく、全国レベルの展示会にも出展し、営業の機会を広げている。東京で開催される展示会に参加するのは新規顧客開拓の狙いもあるが、既存顧客のメンテナンスという意味合いもある。このような展示会の活用とカタログ・CD-ROMやホームページを使った「規格ねじの通信販売・ネット販売」によって、現在、42都道府県に1,000社を超える取引先を擁するまでに至っている。

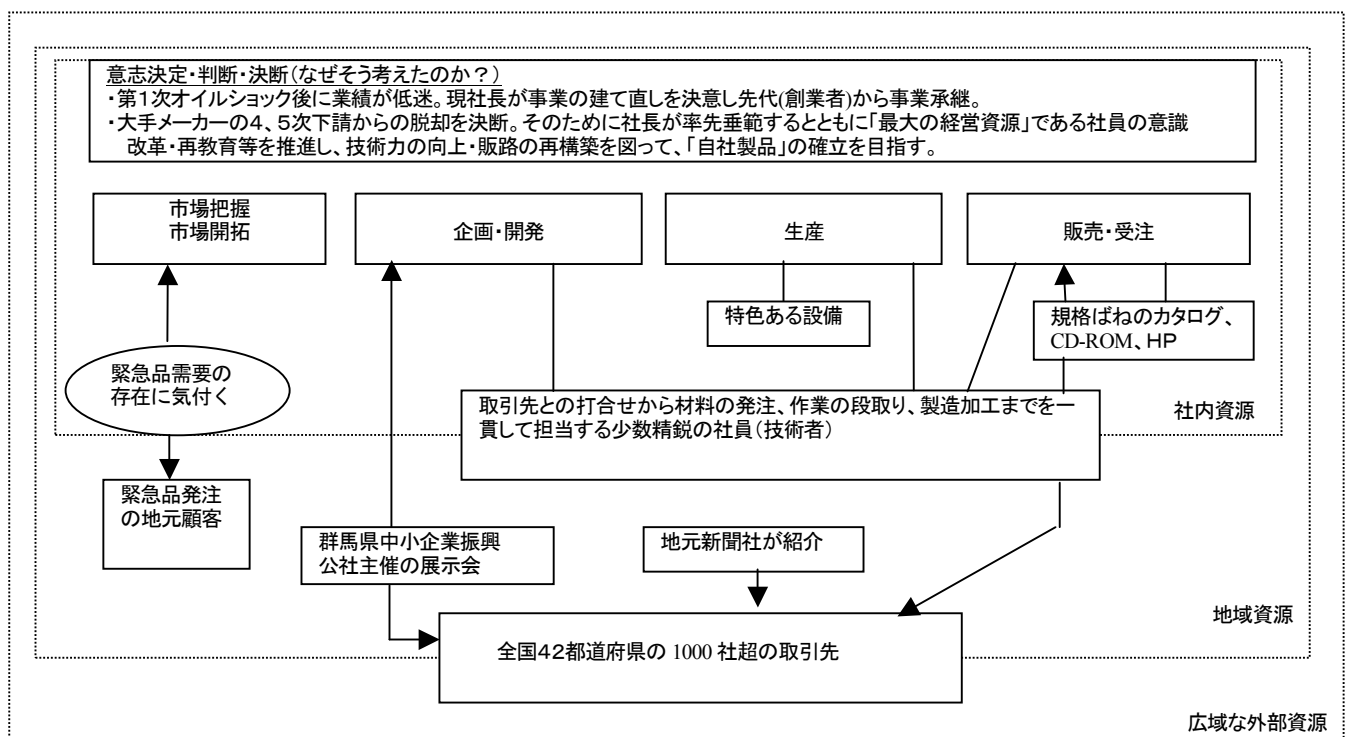
### c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

現社長が経営を引き継いだ時、3つの目標を掲げ7つの改革に取り組んだ。特に、「町工場の最大の経営資源は人材」という理念に基づき、「人材(人財)」の育成、知識・技術・技能の向上に積極的に取り組み、開発から製造・販売に至るまで一貫して手掛け「高品質・高機能で差別化が図られた製品作り」を可能とする少数精鋭集団を形成した。

この「ものづくりの基盤」をベースに、「規格ばね」や新素材ばね、極細線ばね、医療用クリップ等「自社製品の開発・確立」を実現してきた。

また、「その場では即商談に繋がらないまでも、普段接触できない相手先と直接情報交換できる場」である展示会を最大限活用し、これを契機に全国的な販路構築を果たしている点も注目される。

図2-4 (有)中里スプリング製作所における地域資源の活用



## ⑤ 桑名商事(株) (栃木県真岡市)

### a 企業概要

桑名商事は、1956年に先代社長(現社長の父親)が横浜市で創業。1971年に、主要取引先の要請により真岡市に工場進出したが、その後、本社工場周辺の住宅建設の進展に伴い、1988年に本社工場を真岡市に移転し、工場を集約化した。この工場移転を契機に、特定の業種(自動車)・企業への依存度を下げるべく、半径150km圏をターゲットとして取引先の拡大・受注基盤の再構築を進め、その結果、現在では取引先は千数百社に及んでいる。

事業内容は独自技術に基づく各種表面処理加工で、電気めっき、無電解めっき、特殊機能性めっき、化学処理、精密箔膜形成、精密部分肉盛めっき等処理方法は多様であるが、対象分野についても自動車部品、航空機部品、産業機械部品、電機・電子部品、医療機器部品等多岐にわたっている。

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <開発・提案型加工業に脱皮するために大学や公設試と連携>

真岡に拠点を集約した当時、受注環境にも恵まれ、飛び込み営業でも仕事が取れたが、バブル崩壊後は多品種少量短納期化やコストダウン要請が強まり、差別化が図られないと「価格競争に巻き込まれて体力を消耗し、自滅する」との思いを抱くようになる。

こうした危機意識を背景に、単に営業を推進するだけではなく、「開発型・提案型加工業」への転換を図ろうと考え、県工業技術センター(現・県産業技術センター)や大学との連携を始めるようになった。

産学連携への取り組みは、県工業技術センターと共同で、めっき加工品の被膜の分析を始めたことが発端であるが、共同研究により、次のような新たな表面処理加工技術の開発に取り組んでいる。

- ① 1993年 無電解複合めっき皮膜による金型特性の向上(連携先:帝京大学)
- ② 1996年 高耐蝕・耐摩耗性磁性薄膜の製作(連携先:県産業技術センター)
- ③ 2001年 電磁波シールド繊維の開発(連携先:宇都宮大学、県産業技術センター)
- ④ 2002年 高速化学めっき技術を応用した精密部分肉盛りによる金型再生  
(連携先:宇都宮大学)
- ⑤ 2003年 めっき廃液のBOD(水質汚濁度を示す生物化学的酸素要求量)削減技術の開発  
(連携先:県産業技術センター)

また、近年、顧客の要求内容が厳しくなる中で、自社のサービス内容を明確な形で保証することが益々求められるようになってきている。そのため、最低限の分析装置は自社で購入し、分析・測定作業を内製化しようとしているが、自社では解析できない高度な分析・測定については、依然として県産業技術センターに委託している。

これに対し大学との共同研究は、既に世の中にある被膜技術の活用法やその特徴・課題の把握が主目的である。例えば、宇都宮大学からは腐食の原因分析や、電気化学的特性について指導を受けているが、同時に、若手工員を同行させ現場における課題の解決についても指導を受けるようにしている。また、帝京大の先生には被膜の機構分析(強度、平滑度、母材との相性等)を依頼している。

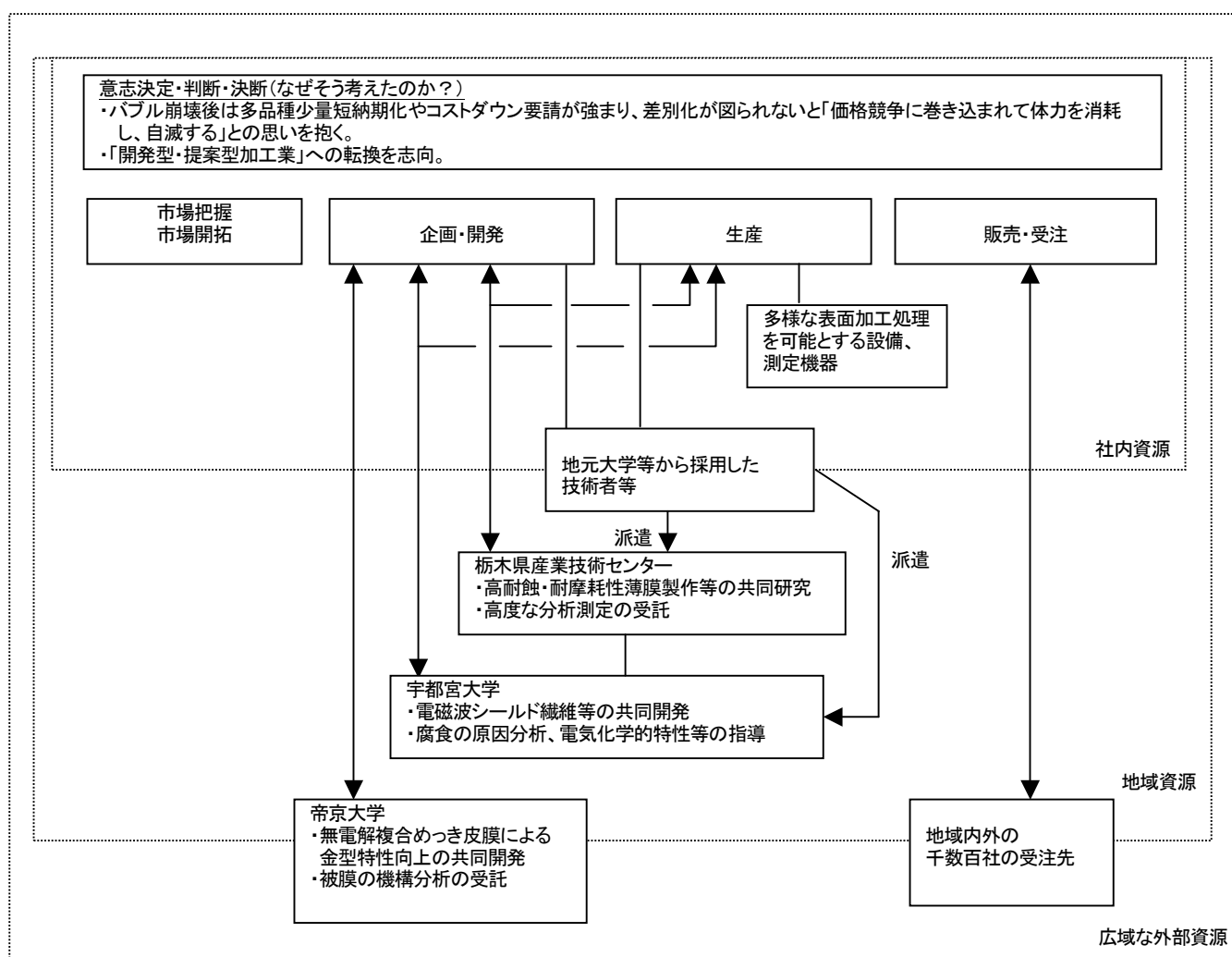
こうした公設試験研究機関や大学における分析・実証や指導に基づき、顧客に対してそれぞれのニーズに応じた加工方法を提案している。

なお、宇都宮大のほか群馬大、帝京大、岩手大、東北大等から毎年数名採用し、人材の充実と共に、採用した卒業生を通じた大学との繋がりを維持・強化しようとしている。

### c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

公設試や大学との繋がりを持つとしたそもそもの動機は、「単なる下請の加工業ではいずれ競争力を失い、事業が先細りになる」という経営者自身の危機感によるものである。その危機感が社内で共有されて、今まで接点のなかった県産業技術センターとの付き合いがはじまり、その県産業技術センターの紹介で、さらに宇都宮大、帝京大などの研究者との接点が形成されてきている。同社では、「分析・測定した結果をすばやく事業に反映させ、顧客サービスに結び付けることが企業の競争力の維持・発展にとって重要である。そのためには、頻繁な行き来ができる連携先を持つことが重要」と考えている。その意味で、自社の事業領域や技術的課題と接点がある公設試や大学が近隣に存在することは、緊密な連携関係を構築する上で重要な要素であるといえる。

図表 2-5 桑名商事(株)における地域資源の活用



## ⑥ 笠原産業(株) (栃木県足利市)

### a 企業概要

笠原産業は、1919年現社長祖父の創業に成る小麦粉の製造業者で、関東地区の中堅製パン業者・製麺業者・菓子製造業者を主要販売先とする。

戦後の高度成長期に小麦粉需要が右肩上がり伸びたことを背景に、小麦の大半が輸入品に切り替わり、かつて県内にあった大手製粉メーカーの工場は全て他県の臨海部に集約されている。また、製粉業界全体が市場飽和状態にあり、価格競争が激化している。こうした中で、「栃木県産小麦」にこだわり、県内唯一の内陸立地型製粉メーカーとして差別化を図り、小麦粉の生産・販売を少しずつ拡大してきている。

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <生産者から消費者まで巻き込んだ需要創出による「栃木県産」小麦の拡販>

2000年度以降、国内産小麦の流通が国による全量買上制度から民間流通制度に変更されたことに伴って、全国的に小麦の生産量が増加し、国内産小麦の需要を伸ばす必要性が生じてきている。

笠原産業においては主要販売先の需要喚起が不可欠であり、そのためには「顧客における販売拡大をもたらす方策を提案すればいい」と笠原社長は考えた。ただ、「北関東の小麦は、うどんにしか向かない」と言われており、「そのイメージを打破する何か新しい商品を創り出す必要がある。そうしなければ、大手製粉業者との差別化が図られず、価格競争に巻き込まれてしまう」という危機意識を抱いていた。

先入観に縛られない商品開発を模索していたところ、2002年5月、足利商工会議所主催の「グリーンフェスティバル」に参加し、そこで足利市内の農家、洋菓子製造販売店「ロア」の常務と出会う。笠原社長を含む三人で話をしたところ、三人とも「何とか差別化したい」と考えていることがわかった。これを契機として、①笠原産業は国産の小麦を使った製粉を行い、②足利の農家は「製粉業者の目に適う小麦」を作るとともに「消費者の目線」での商品開発をサポートし、③ロアは「栃木県産小麦を使用したケーキ」の商品化を進めるという役割分担で、「生産者から消費者まで巻き込んだニーズ創出の仕組み」を作る話がまとまった。

会の名前は、笠原産業の製品に、県産小麦と米麴を使った「麦わらぼうし」があり、それを会の名前に採用して「麦わらぼうしの会」とし、2002年8月に同会を発足した。

その後、「『麦わらぼうしの会』の主旨に賛同する栃木県産小麦の生産者や当該小麦を活用した事業展開を行っている者、当該小麦活用商品の消費者」を入会資格として、参加者を募集。小麦生産者、JA、製粉業者、加工業者(パートナー企業)、スーパー(流通業者)、国内産小麦に共感を持つ人(サポーター消費者)が参加しており、2005年2月現在で参加者は90社強にのぼっている。

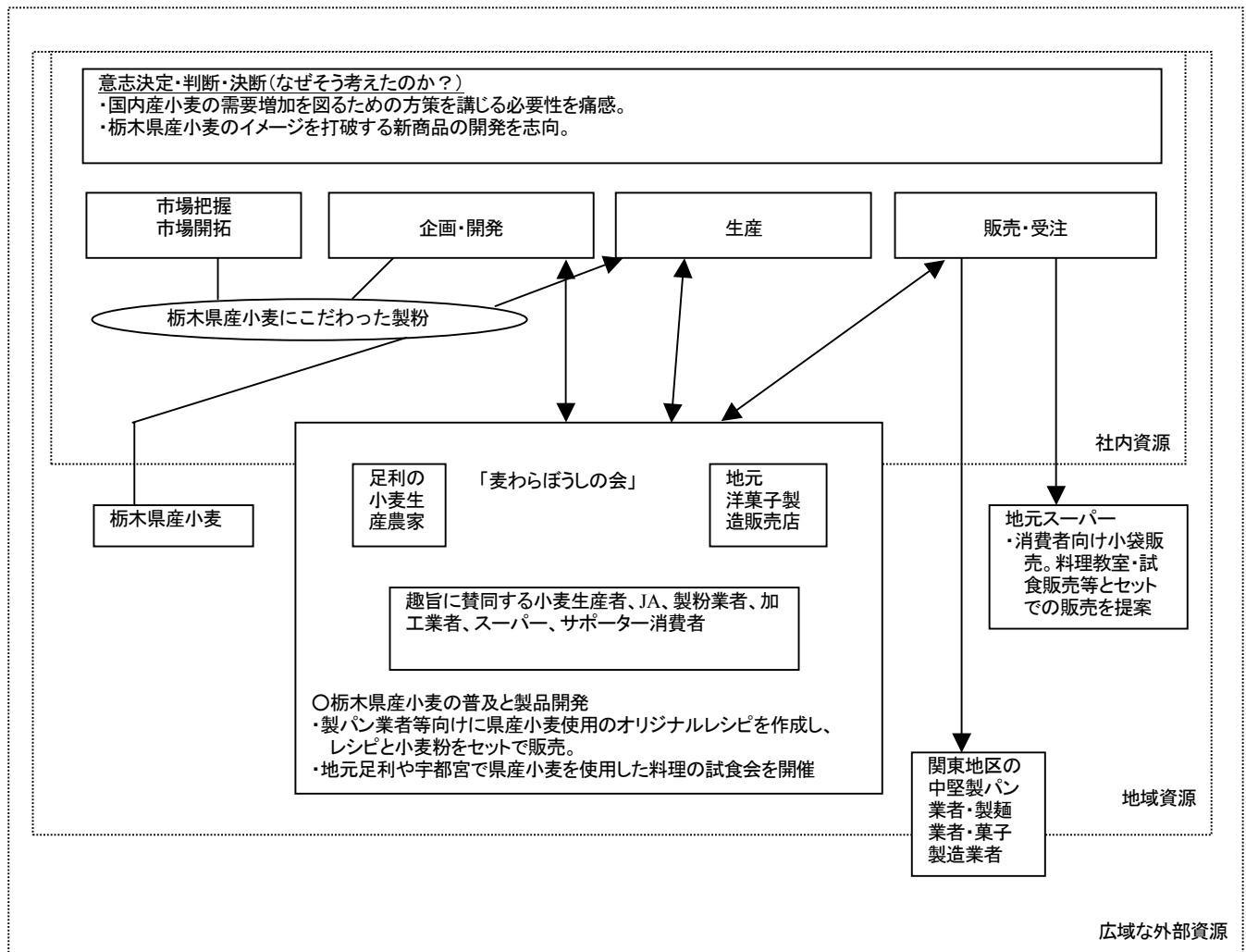
活動内容は栃木県産小麦の普及と製品開発であるが、具体的には、まず加工業者(製パン・製麺・製菓業者)向けに栃木県産小麦使用のオリジナルレシピを作り、会報にレシピを載せることから始めた。それによって需要を創造し、レシピとセットで粉を買ってもらい、それを使った食品を一般消費者に食べてもらえるような仕組みを考えた。一般の消費者への普及を促すために、地元足利や宇都宮で試食会をこれまでに20回以上開催している。

「麦わらぼうしの会」の活動は、スタートしてまだ間もないが、笠原産業の業績への影響も徐々に顕れてきており、栃木県産小麦の農林61号、イワイノダイチの需要はここ数年伸びている。ただし、輸入小麦から栃木県産小麦への切り替えが起きるだけでは全体の需要は大きくは増えないため、新規の需要開拓・掘り起こしをさらに進めていくことが今後の課題である。

### c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

栃木県産小麦に着目したのは笠原社長自身であるが、その拡販の仕組みをつくるきっかけとなったのは、生産者(農家)・需要者(ケーキ屋)と出会った地元商工会議所主催のイベントである。これが契機となって、問題意識を共有する地元の生産者、需要者が結集し、試食会を通じて消費者への県産小麦の浸透が徐々に図られている。地域資源活用に「気付き」、それを実際に地域内の行動に移していったことが、当社の取り組みで重要な意味を持っている。

図表 2-6 笠原産業(株)における地域資源の活用



## ⑦ (株)アドテックス (群馬県高崎市)

### a 企業概要

アドテックスは、1988年に現社長の佐藤氏によって設立された各種エレクトロニクス機器の開発・設計会社である。

創業前に地元で新聞記者を勤めていた佐藤社長は、仕事柄様々な分野のベンチャー企業の社長と話す機会が多く、こうした起業家から多大な影響を受け、自ら起業を企図していた。当時、メカトロニクス、バイオ、新素材、エレクトロニクス等が今後の成長分野として注目されていたが、大手電機メーカーのエンジニアだった千葉氏(現専務)とともに創業するにあたり、千葉専務の専門分野であるエレクトロニクス分野で旗揚げし、「技術面は千葉専務、営業面は人脈が豊富であった佐藤社長」という役割分担で事業を開始した。

その後、事業分野を拡大し、現在は、①各種自動制御装置の開発、②画像処理システムの開発、③各種検査装置・計測制御システムの開発、④メカトロニクス機器の開発・設計、⑤各種電子応用システムの開発、⑥ファームウェアの開発、⑦ファクトリー・オートメーション・ソフトの開発等を手掛け、従業者数は70名を擁するまでになっている。

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <地元の大手工場からの受注活動を通じたコア技術の絞り込み>

足元の群馬県内には大手のエレクトロニクス産業の工場が集積していたため、創業当初より、これらの工場内で用いられる生産ラインや検査装置等のソフトウェアの開発、メカトロ装置等の設計・開発を手掛けてきた。

しかし、「何でもやる」のではなく「コア技術に基づく事業の柱を明確にすることが必要」と考えるようになり、それまでに受注してきた業務を整理してみたところ、コア技術に「自動制御」を用いるものが多いことに気付いた。そこで「自動制御」をターゲットと定めて、従来の自動制御の制御精度を飛躍的に高める新たな自動制御の新理論の実用化に取り組み、自動制御技術「NACS (New Automatic Control System)」を開発。NACSは、次のような基本機能を有し、汎用性が高い自動制御技術であるが、温度制御装置等への活用がすでに図られている(既に4件の国内特許取得済み)。

- ① 従来の制御方法では不安定であった装置の多くで安定した制御を実現できる
- ② 自動的に制御条件が設定され、人工知能による学習効果で制御性能が向上する
- ③ プログラム化されて変化する目標値にも高精度で追従できる 等

ここにきて、NACSや改良型PID制御を活用した装置の開発・生産が軌道に乗ってきたことから、売上は飛躍的に伸びている。こうした事業拡大の要因は、ソフト・ハード一体での製品開発・製造を数多く手掛けてきたことを通じて、「自動制御技術を主体とするコア技術」及び「地元機器メーカー等協力会社への受発注ネットワーク」が確立されたことに求められよう。

#### <公的支援制度の活用>

設立以来自己資金のみで事業を行ってきたが、1997年に現本社社屋が中古で売りに出していた時に、当工業団地の高度化事業に携わっていた経験がある群馬銀行の担当者から県のベンチャー支援制度の存在を教えられる。早速、県に掛け合い「群馬県創造的中小企業創出支援事業」の第一号に認定してもらった(1997年11月)。何はともあれ第一号の効果は大きく、これが契機となってベンチャーキャピタル(東京中小企業投資育成、JAFECO)からの出資を得ることができた。また、その後の補助金の獲得も容易になった。

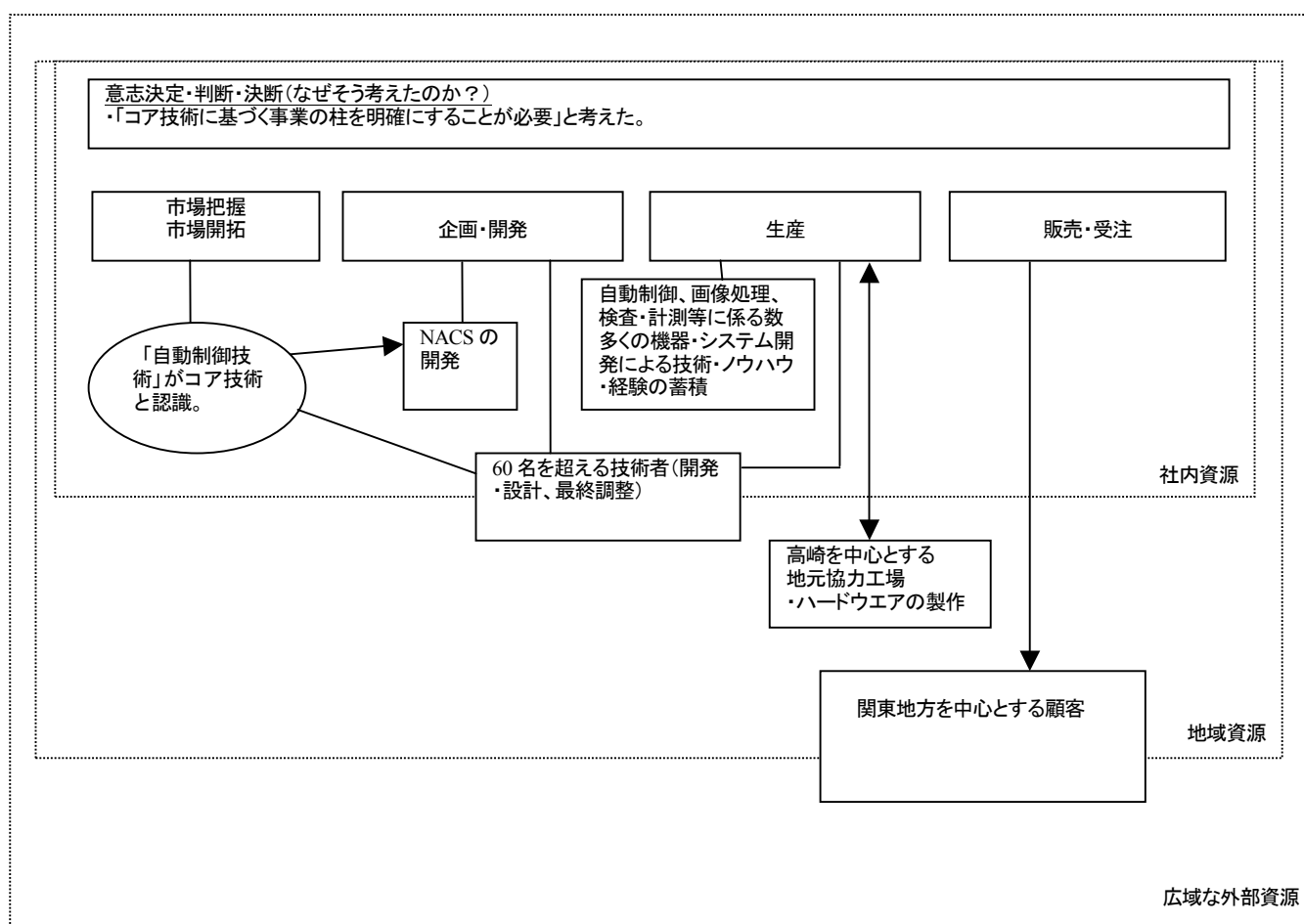


c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

現在の取引先の多くは東京、埼玉を中心とする首都圏であり、事業の成長とともに群馬県内の企業との関わりは低下してきているとみられるが、アドテックスの事業の礎となったのは、「技術者等有能力な人材によるコア技術の確立」と「地域産業集積との関わり(工場内の省力化・自動化ニーズを持つ大手企業の基幹工場の存在、ハードを中心とする加工委託先の存在)」であったことはまぎれもない事実である。

また、当社の事業内容が、ソフト開発から、多額の投資を伴う機器製造へと移行する過程で、設備資金の確保が問題となった際に、地元金融機関を通じてベンチャー支援策の情報を得られたことが、その後の資金調達、補助金の獲得に有利に働いている。

図表 2-7 (株)アドテックスにおける地域資源の活用



## ⑧ アイテック株式会社（群馬県太田市）

### a 企業概要

アイテックは、1914年に現社長の祖父が創業。創業時は消防ポンプの製造・販売を手掛けていたが、その後地元・中島飛行機の下請協力工場として戦闘機の方向舵や尾翼、機体製造の治具製造に進出し事業を拡大。埼玉県深谷市に別会社の今井航空工業株式会社を設立するなど、最盛期には従業員1,200名を擁していた。

終戦後、消防ポンプの製造に戻るが、大手メーカーの参入に伴い競争が激化してきたことから、ディーゼル機器（現ボッシュオートモーティブシステム）との取引開始（1957年）を契機に自動化・省力化装置メーカーに転換。1980年には、自社商品第一号である電気ドリル用アタッチメント「ラクボーラー」の販売を開始し、その後3次元搬送システム「シャトルムーバー」・「電動シャトルムーバー」、「スリムコンベア」・「3Dコンベア」等の搬送装置を開発・製造している（現在の売上の殆どはOEMであり、自社製品は5～6%）。

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <地域の自動車部品メーカーとの出会いによる事業転換>

終戦後に再参入した消防ポンプについては、国家検定も取って様々な機種展開をしたが、後発で大手メーカーが参入してきたため競争が激化し、消防ポンプの製造・販売からの撤退を余儀なくされることになった。

しかし、消防ポンプ事業からの撤退とほぼ同じ時期にあたる1957年、機械・装置の製造を一括で請負うことができる点を評価され、ディーゼル機器（→ゼクセル→現：ボッシュオートモーティブシステム）から製造設備の生産を受託したことが、アイテックの転機となった。

その後、群馬・埼玉・栃木・茨城の大手自動車部品、産業用機械、電機・電子部品メーカーの工場からオーダーメイドの専用機、試験測定機、省力化・合理化装置等の製造を受託。他方、自社製品の開発にも取り組み、前記のとおり独自の搬送装置等を製品化し、全国に販売網を有する大手機器メーカーと提携して、自社製品の受注拡大を図っている。

ものづくりの技術は社内のOJTによってレベルアップを図っているが、ものづくりそのものについては、難易度の高い加工や仕上げ加工を除き、30社ほどの地元協力工場に加工を委託している（外注加工の割合は50～60%）。最近では、協力工場経営者の高齢化、技術者の高齢化という問題が顕在化し、能力低下が見受けられるため、ごく一部ではあるが山形や長野の企業に外注加工を出すようになっている。県の支援機関からの紹介を受けて、5～6年前から県外協力企業を利用するようになったが、交通インフラ、情報インフラの整備・拡充に伴い受発注ネットワークの広域化が可能となってきている。

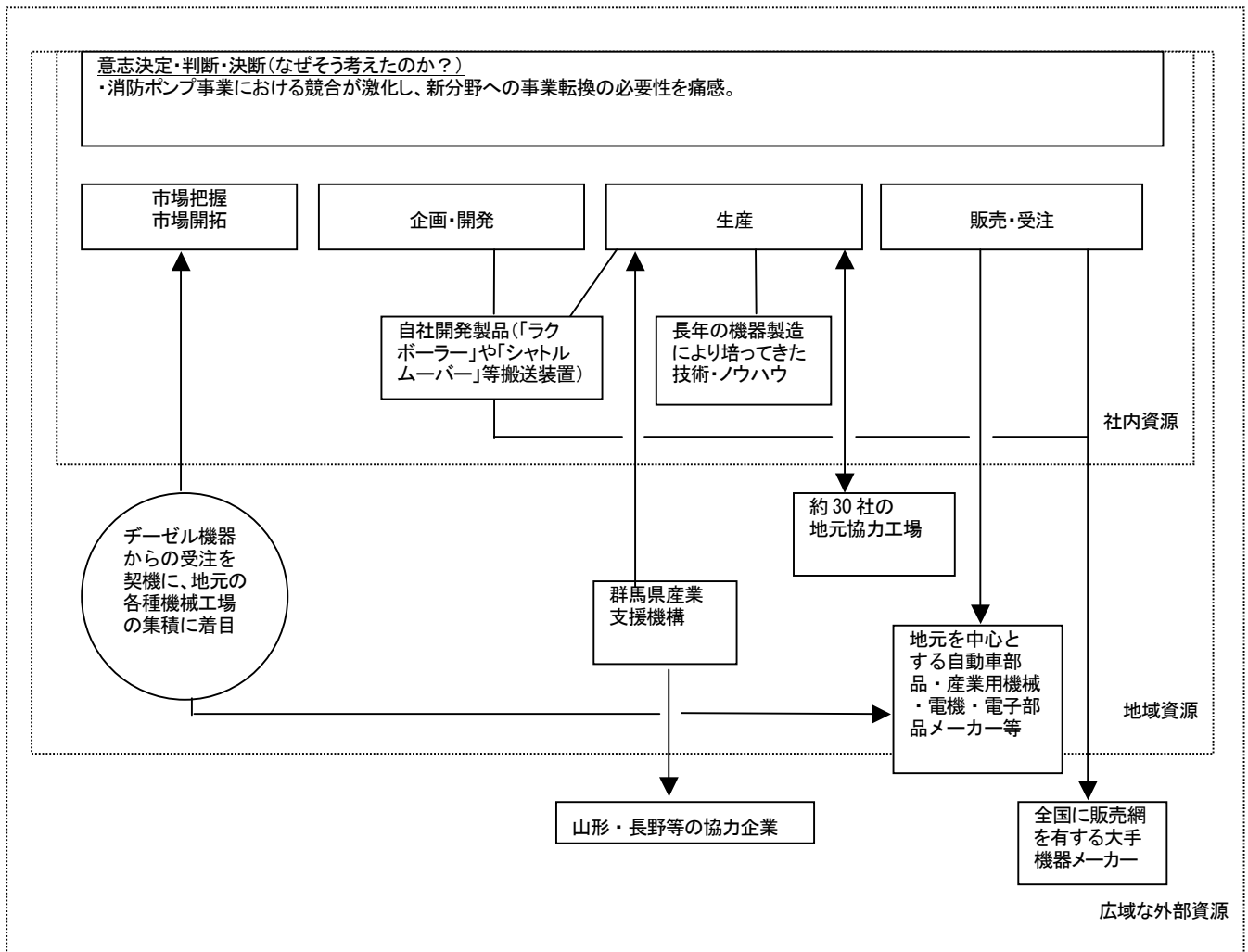
### c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

アイテックは太田市内の名門企業であるが、いたずらに規模拡大を図ることなく堅実に事業展開を行ってきている。地域資源との関わりがそれほど強固というわけではないが、消防ポンプ製造からの転換に際し、「長年の機器製造により培ってきた技術・ノウハウ」及び「地元協力工場との間に構築された受発注ネットワーク」を活用して地元大手メーカーの工場との間に受注ルートを築き、受注基盤の再構築を図ってきた点は注目に値する。

また、同社に限らず、近年ベテラン技能者の退職による協力企業の確保難に直面する機器メーカー

が増えていとみられるが、従来近隣地域で確保できていた協力企業を広域的に求めようとする際に、その手掛かりの一つとして地域の中小企業振興公社や産業支援機関の窓口、あるいはそれらを介した他都道府県とのネットワークを活用するのも有効である。

図表 2-8 アイテック株における地域資源の活用



## (2) 京滋地域

### ① (株)和光舎 (京都市伏見区)

#### a 企業概要

和光舎は、1994年に現社長の西谷氏が創業した法衣の丸洗いと補修、宗教美術織物の企画・制作を手掛けるユニークな企業である。西谷社長は、もともと外資系生命保険会社の営業マンで、京都において寺院にターゲットを絞り込んだ生命保険のセールスを行う中で、法衣のクリーニング需要があることを掴み、保険販売促進のための付随サービスとして対応していた。こうしたサービスが口コミで伝わり、法衣の洗濯や修理に困っていた寺院の間で評判となった。「これはビジネスになる」と考え、「副業転じて本業」となったもので、現在、顧客は関西を中心に全国にわたっている。

#### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

##### <起業化のヒントとなった寺院の集積、関連する職人の集積>

法衣は宗派ごとに取扱業者が決まっており、使用する素材や縫製方法も各宗派と結びついた法衣業者によって異なっている。また、法衣業者は法衣のリフォームやクリーニングを手掛けることもできるのだが、そうすると新品が売れなくなるので積極的に取り扱ってこなかったという経緯がある。

一方、寺院側の事情としては、かつては住職の夫人や修行僧が法衣の丸洗いやリフォームを行っていたのだが、現在ではどの寺院も多忙でそこまでのことをやっている余裕がなくなっている。法衣は檀家からの寄付によるものも多く、古くなったからといって簡単には捨てられないが、かといって自前で対応できず、困っている寺院が多かった。

また、和装職人(洗張・染物職人等)においては、「和服離れ」が進む中で和服のリフォーム・クリーニングの需要が減少し、あまり仕事を選んでいられなくなってきたという事情がある。このため、従来であれば和光舎の仕事を請けなかったかもしれないような職人が仕事を請けてくれるようになってきた。

このように需要サイドと供給サイドの各ニーズをマッチングすることにより、京都ならではのビジネスモデルを構築したと言える。

事業成功の要因としては、次の3点が考えられる。まず第一に、当該ビジネスを始める前に、保険セールスの付随サービスとして法衣の洗濯・補修を手掛け、当該ビジネスに係るノウハウの蓄積があったことや顧客である寺院側からの信頼・評価を事前に受けていたことがあげられる。

第二は、職人の確保ができた点である。この業務を始めた当初、「顧客は見込めるであろうが、それに応じられるだけの職人を確保できるかどうかの問題だ」と見る法衣店もあった。確かに、職人の高齢化や廃業が顕在化しているが、それを上回る需要の減少がみられ、前記のような和装職人を確保することができた。

さらに第三には、他社が参入したとしてもそれほど儲からない程度の単価設定を行い、先駆者として価格の業界標準を構築したことがあげられる。

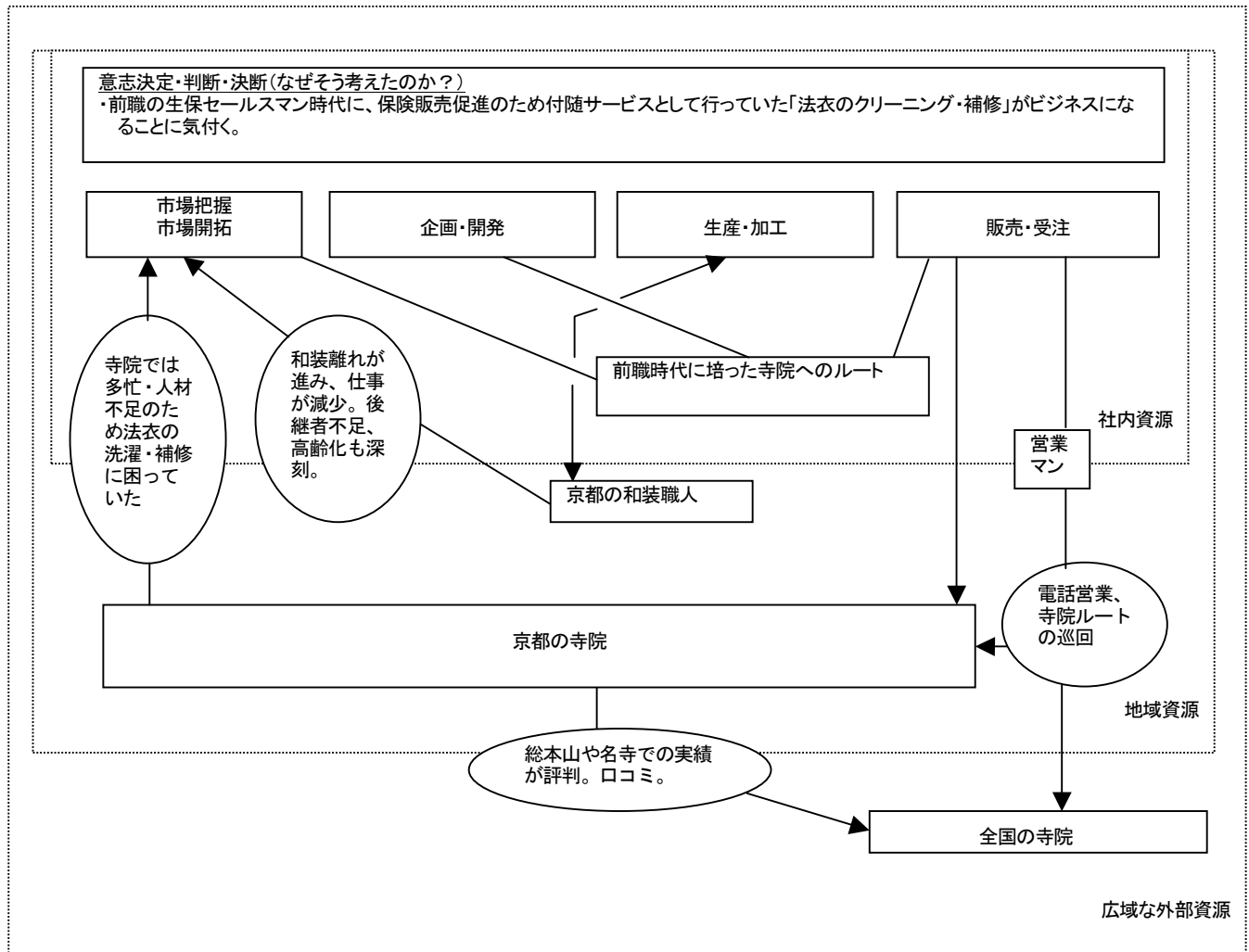
和光舎がこの分野のビジネスモデルを構築して10年間が経過するが、他社の追随を許さない要因はこうした点に求められよう。

#### c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

なんといっても、京都に数多く立地している寺院に、保険のセールスという手段で数多く訪問し、共通の需要をつかめたことが大きい。更に、法衣のクリーニング・補修という、個別対応で手の込んだ

だ職人仕事を担うしみ抜き屋、京洗い屋、糊屋、仕立て屋、紐屋、染め屋といった職人が存在していたという点も見逃せない。閉鎖的と言われる京都の和装に関与している職人をタイミング良く再編成し、従来の和装関連に替わる需要を創出できたことも、当社の事業を後押しする要因になっていると考えられる。

図表 2-9 株和光舎における地域資源の活用



## ② Y社（滋賀県）

### a 企業概要

Y社は、1940年創業の「ゆば」の製造・販売業者である。2代目のK氏（創業者の次男）が「日本一のゆば屋」を目指して1969年に法人成したが、同氏の急逝により、1994年、夫人・S氏が社長に就任。S社長は、「ゆば」を全国に広めるために、自ら広告塔となって、自社工場の体験見学ツアーで観光客を誘致したり、料理教室、マスメディアの活用等多岐にわたるプロモーション活動を展開している。13年かけて、念願であった「比叡ゆば」の商標登録にも成功した。現在は、日本国内だけでなく、海外の食材や料理とのマッチングにも取り組み、「ゆば」の食文化のさらなる普及を目指している。

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <地元放送局を活用したゆばの全国PR活動>

Y社は消費者への直販も手掛けているが、主たる販売先は全国の珍味問屋である。先代社長が全国の料理人に「ゆば」を知らしめたとはいえ、「ゆば」は高級食材との印象が強い。知名度がまだ不十分だと感じていた現社長は、かつて「ゆば」を題材としたテレビドラマが放送されていたことを思い出してNHKに問い合わせた。これをきっかけに、NHK 天津放送局から「ゆば」について取材を受けることとなる。その後、NHKの「全国うまいもの名鑑」という番組で厳寒期の比叡山の荘厳な雰囲気の中で修行僧の滋養食としての「ゆば」が紹介されたほか、民放でも度々「比叡ゆば」が採り上げられるようになった。

#### <危機に直面した際に得られた地元経営者からの支援>

先代から事業を引き継いだ後は順風満帆に経営してきたようにみえるY社であるが、2002年12月に突然、保健所から一部商品の回収を命じられる事態に直面する。原因はY社商品そのものではなく、Y社がOEMで「ゆば」を供給している食品問屋向けの紙箱に食品衛生法で禁止されている蛍光染料が使われているという指摘であった。結果的には商品2万点を回収することとなり、売上も一時的には3割近く落ち込む等創業来の危機を余儀なくされた。地元の経営者からの叱咤激励もあって、S社長はこの危機を何とか乗り切ることができたが、本件をきっかけとして社員の意識の変革と危機管理体制の構築が進み、ワンステップ上の企業として大きく変貌することになった。

#### <地元産食材や「おから」を活用した製品作り>

「比叡ゆば」という伝統的なブランドネームを有するだけに、原料の大豆にもこだわりをみせている。大豆は油分や甘味の多いものを厳選しているが、時期によって味覚が微妙に変化するため産地や銘柄は使い分けている。その中で、地元滋賀県産の大豆を少しでも原料として活用するため、長浜工場に隣接する休耕地を借り受けて、地元契約農家に大豆の生産を委託している。

また、「ゆば」の活用商品だけでなく、環境負荷の低減にも配慮して、「おから」を活用した新製品の開発も積極的に行っている。「高齢者向けのよい介護食がなかった」というS社長自身の介護経験に基づき、「比叡ゆば」から出る「おから」と「豆乳」を用いて「豆乳おからうどん」を自社開発。地元福祉施設に委託して同製品を製造している。また、地元製パン業者と共同で、やはり「おから」と「豆乳」を原料とする「豆乳おからパン」を開発。両製品は、地元小学校の給食にも使われるなど地元を中心に好評を博している（いずれも特許出願中）。

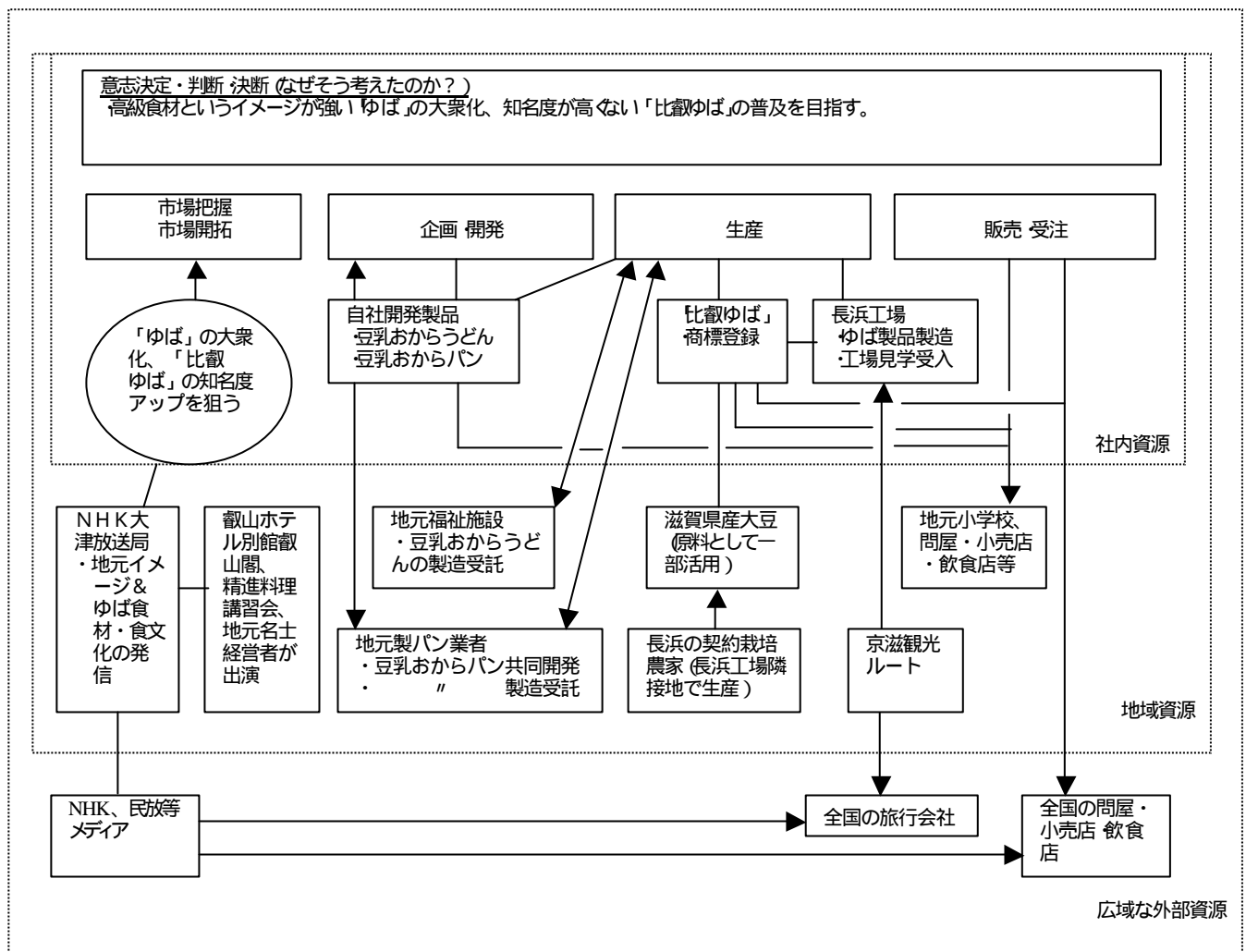
「豆乳おからうどん」については、2004年度優良ふるさと食品中央コンクール（農林水産省、財団法人 食品産業センター主催）の新技术開発部門で、農林水産省総合食料局長賞の受賞が内定している。

c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

S社長自身は元々商売好きであるということもあるが、先代から「出る杭は打たれるが、中途半端に出るのではなく突き抜けてしまえば、誰も叩かなくなる」と諭され、吹っ切れたという。

また、良質な素材であっても売れなければ商売にはならない。前記のとおり、Y社では「ゆば」の需要拡大を図る様々な仕掛けを講じている。前記の取り組み以外で言うと、例えば2003年5月、世界的に有名なシェフ、ノブ・マツヒサ氏との出会いがあり、同氏のレシピ本でゆば料理が掲載されたことが挙げられる。これは同氏との面会を切望していたS社長の思いを聞いた政府金融機関の仲立ちによって実現したものであるが、こうした経営者のバイタリティ・「ゆば」に対する想いが、地域資源の活用に駆り立てる要因であるとみられる。

図表 2 - 10 Y社における地域資源の活用



### ③ G社（滋賀県大津市）

#### a 企業概要

G社は、先代(現社長実父)が大手電機メーカーN社を定年退職後、N社の子会社で管ガラスメーカー・NG社の協力工場として1959年に創業した各種ブラウン管用システム(※)の開発・製造、エレクトロニクス用ガラス切断加工等を手掛ける製造業者である。

※ ブラウン管内の電子銃の構成部品の一つ

創業当時は、高度成長期の初期にあたり、真空管、蛍光灯および白黒ブラウン管など各種電子管用排気管の切断・口焼加工を手掛け、順調に業容を拡大していった。

現社長も、真空管の製造技術者としてN社に勤務していたが、手加工で行っていた排気管切断を、親企業のN社に先駆けてG社で機械化することに成功。その技術開発力が評価され、N社からG社の後継者になるよう要請があり、1970年にN社を退職して、G社の事業に従事することになった。

1978年、G社が開発したブラウン管用ガラス管のチルカット(太いガラス管を短く切断する)技術により、P社との取引が始まり、その後もM社、T社等の大手電機メーカーへの受注ルートを構築してきた。

また、1990年頃から出身母体のN社より白黒CRT(ブラウン管)のシステム事業を承継し、その後、中国・インド向けの白黒CRT用システムでの実績をバックに、カラーテレビ、モニター用CRTのシステム事業を大手電機メーカー各社から生産設備ごと買収。大手6社のうち1社を除きG社が独占的にCRT用システムを供給する体制を確立した。

さらに近年は、もともと得意としてきたガラス管部門を強化するため、現社長の後継者と目される長男が中心となってドイツのガラスメーカーS社と業務提携し、需要が急増している液晶ディスプレイ用バックライト管の加工事業も手掛けるようになっている。

#### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

##### <顧客である大手電機メーカーとの近接性、技術者の集積>

CRT用システムはブラウン管のキーパーツであるため、機密保持の観点から、従前、大手電機メーカー各社において純正品を内製していた。ところが、ブラウン管の国内需要の減少・生産の海外シフトから、各社とも余剰設備・余剰人員を抱えているという状況であった。このように、大手電機メーカー各社ともCRT用システムの製造について将来像を描きにくいという状況にあり、G社はそこに着目したものである。

G社は、CRTシステム用ガラス管の切断加工技術・ノウハウと生産管理に優れている点を武器に大手電機メーカーから事業を承継したが、その際、システムの生産設備の譲受と同時に技術者も受け入れ、これによってシステム製造等に係る技術・ノウハウの導入が図られたのである。

こうしたシステム事業の承継の結果、独占的なCRT用システムの供給体制が確立され、現在、海外の日系メーカーを中心に10ヵ国28社のCRTメーカーと取引しており、世界シェアは間もなく30%になろうとしている。

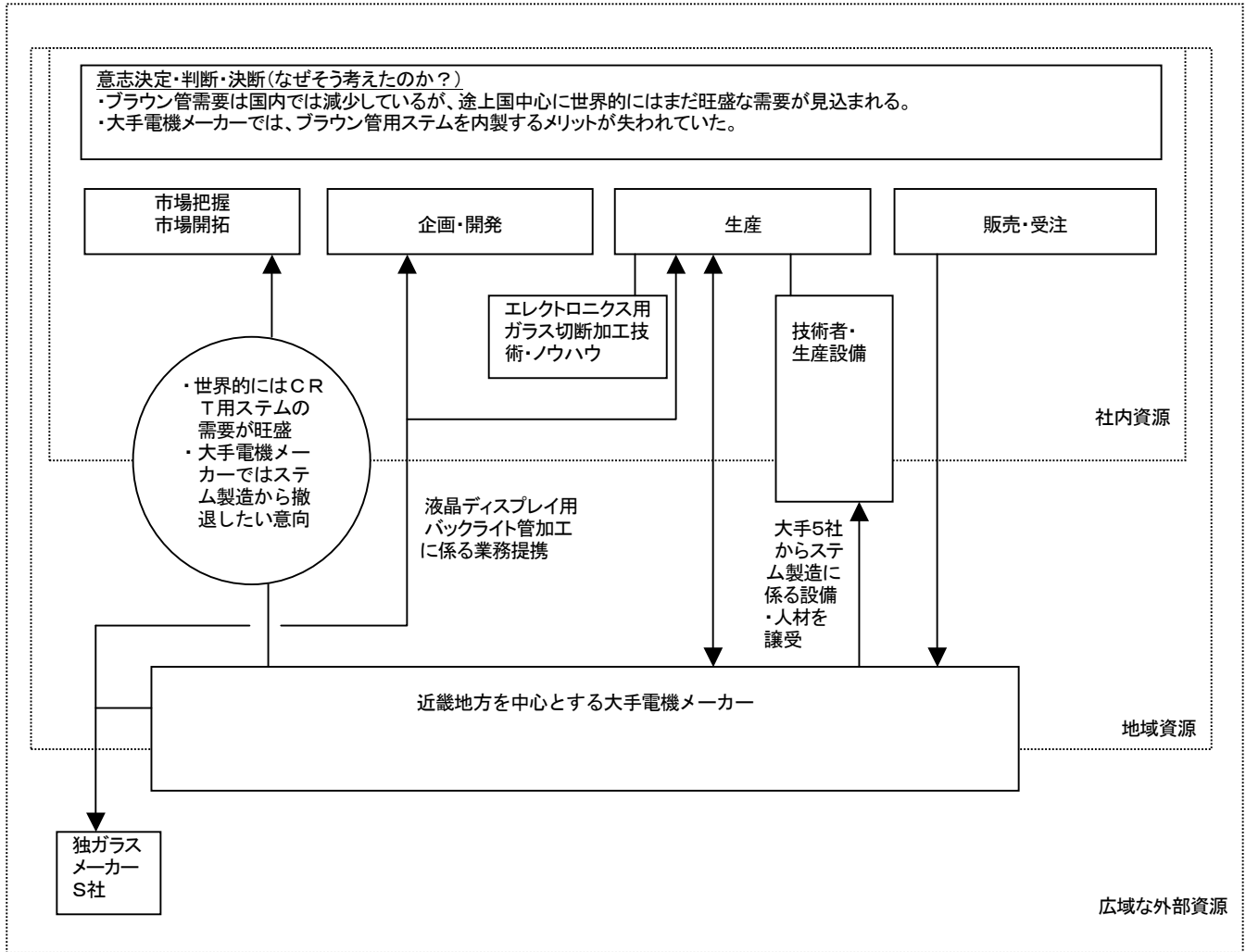
地域との関わりに注目すると、G社の顧客となる大手電機メーカー各社が生産拠点を近隣に構えていた点が見逃せない。また、1995年頃に滋賀県出身の経済人の呼びかけによる「淡海塾」という若手経営者の勉強会に現社長が参加したことによって、ヘッドハンティング会社社長との出会いがあったことも、前述の技術者スカウトにつながっている。



c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

このように、創業時より、近隣大手電機メーカーとの繋がりを重視し、連携や受注を通じてコアとなる技術・ノウハウ(ガラス管各種切断・口焼加工技術等)の蓄積を図る。さらには当該メーカーの事業転換を事業拡大のチャンスと捉え、生産設備と技術者をセットにして事業を承継し、技術の高度化、生産能力の増強を図る。こうした事業展開の結果、「下請型事業構造」から「自立型事業構造」へと見事に転換を果たしていることは特筆すべきであろう。

図表 2-11 G社における地域資源の活用



#### ④ 日本ソフト開発株（滋賀県米原市）

##### a 企業概要

日本ソフト開発は、1970年に設立したコンピュータ専門学校の卒業生の受皿作りと同校の大型コンピュータの活用を目的に、翌1971年、藤田社長によって創業されたソフトウェア業者である。

当初は藤田社長と専門学校の卒業生2名とで事業を始めたが、情報化の流れに乗り、創業後3年で滋賀県内では官公庁向け2大ソフトウェア会社の1社という地位を確立する。その後も、地域ナンバーワン、オンリーワンをモットーに「遠隔監視システム」等を開発し、ソフトウェア業界では地元トップクラスの地位を維持している。1984年、本社を新幹線米原駅前に移転。現在の従業員数は132名である。

##### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

###### <創業時期における「地域資源の創造」>

日本ソフト開発の事業展開は、他の事例とやや趣を異にし、「地域に必要な資源を自らの手で作り出した」点に特色がある。

同社の母体となったコンピュータ専門学校の設立は、当時の滋賀県知事と現社長実父（京大教授を経て京都女子大教授）との間で行われた「高学歴社会への地域展望の協議」が発端である。その後、京都産業大学と滋賀大学の専門教授陣のバックアップを受け、人材の育成と情報化社会に適応する技術者育成を目的として1970年に設立に至る。ところが当時、滋賀県内には同校の卒業生の就職先が乏しく、卒業生の地元定着を図ることが課題となっていた。こうした地域的課題を解決するため、日本ソフト開発が設立されたものである。

しかし同社設立の背景には、「既に行政機関や企業内における情報化が徐々に進みつつあり、滋賀県内のソフトウェア需要は今後さらに拡大する」という現社長の見極めがあった。すなわち「受皿不足＝ソフトウェア業者の不足」と認識し、「先行者利益」を享受すべく地域内でいち早く情報産業に進出したものである。

現在、売上の約半分が官公庁向けであるが、設立当初から「地域との繋がり」を重視し「地元密着型」の事業展開を志向している。

###### <地域特有のニーズを武器とした製品開発と全国展開>

滋賀県は、琵琶湖の水質問題に代表されるように、以前から環境対策に熱心な土地柄である。日本ソフト開発は、近隣の有力同業者と連携して、環境をテーマとした各種のソフトウェア開発等を進め、「水処理施設遠隔監視・運用管理システム」を構築するなど、滋賀の地域イメージを前面に出したシステム開発にも注力している。全国的にも「滋賀県は環境に厳しい」との評価がなされており、その滋賀県の基準をクリアしているということを武器に全国展開も進めつつある。

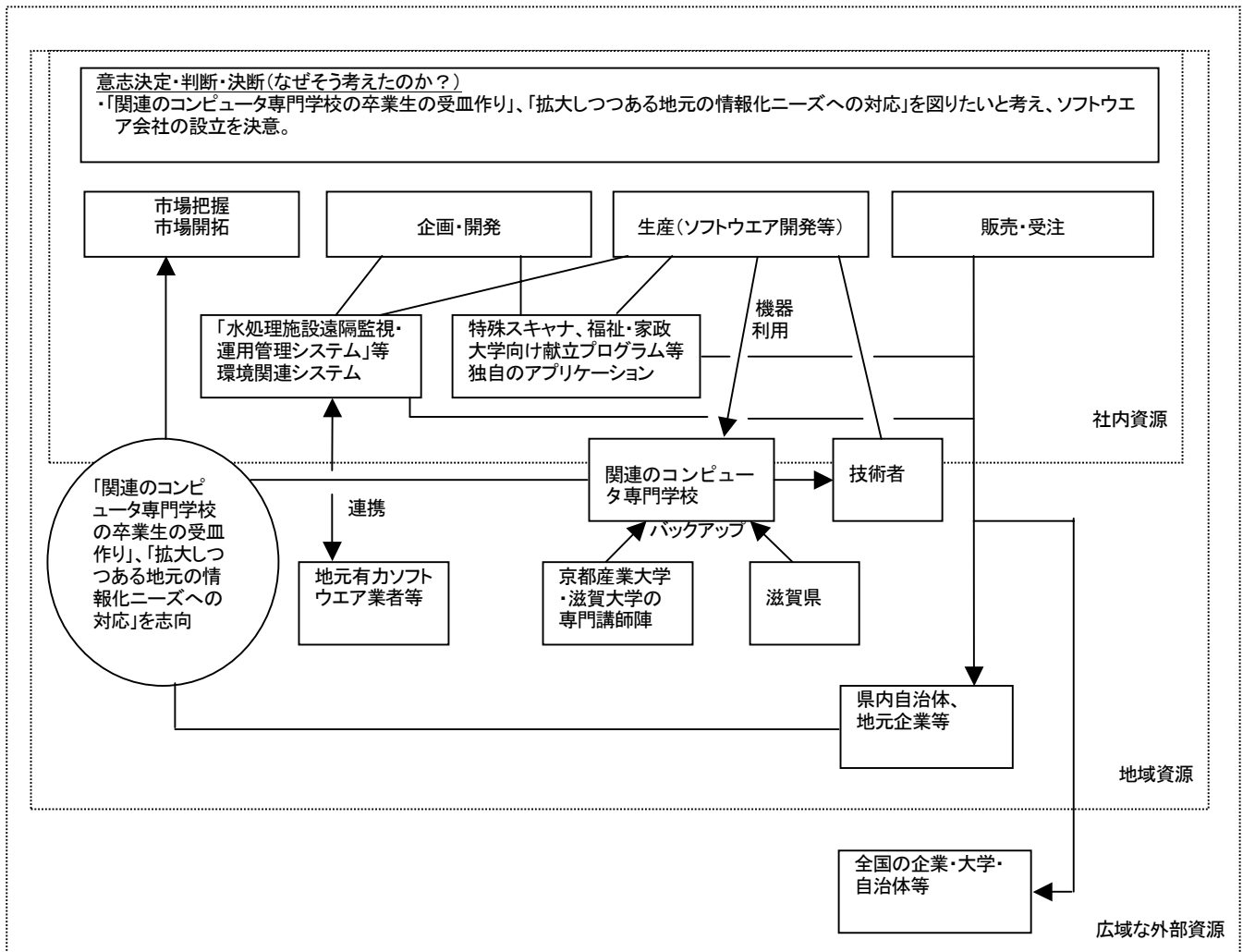
また、地域ニーズに則してニッチな分野（福祉、栄養、食堂POS等）で使いやすいアプリケーションの開発を数多く手掛けており、その成果をベースに、かかる分野についても全国展開を進めている。

c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

「県内の情報化ニーズの増加」と「情報産業の不足」という市場環境を的確に捉えつつ、関連のコンピュータ専門学校との相乗効果も狙って創業した点は出色である。すなわち、「SE等技術者の育成については当該専門学校で行い、日本ソフト開発はコストをかけずに「即戦力」が確保できる」という仕組みを創出していると評価できる。

また、「地元密着」を標榜し、「環境対策に熱心」という地域特性を活用して環境関連分野で独自のシステム構築を行ったり、地域ニーズに則してニッチな分野でアプリケーション開発を行い実績を積んでいる等、事業展開において地域資源を最大限活用していると言えよう。

図表 2-12 日本ソフト開発㈱における地域資源の活用



## ⑤ (株)京都モノテック (京都市西京区)

### a 企業概要

京都モノテックは、島津製作所に勤務していた水口社長が1996年に創業した高速液体クロマトグラフ用カラム(※1)の製造業者である。

創業のきっかけは、島津製作所がカラム事業から撤退することになったことによるもので、カラムの研究開発を担当していた水口社長が研究開発を継続するため自ら会社を立ち上げたものである。

※1 試料を成分別に高速・高精度で分離・分析する装置「高速液体クロマトグラフ」のマイクロメートルサイズの部品(分離管)

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <研究開発開始のきっかけは京都大学の研究成果との出会い>

京都大学と島津製作所との間で共同研究が始まり、研究スタッフとして母校である京都大学に派遣されていた水口社長は、京都大学工学部の曾我直弘教授、中西和樹助教授により1990年頃に開発された「二重細孔構造多孔質シリカゲル」に出会う。この研究は、学術的には非常に画期的な研究成果だったが、その応用開発については進んでいなかった。

曾我教授、中西助教授、水口社長は、この研究成果を新たなカラム開発に応用することを発案し、共同研究を開始した。しかし、前述のように島津製作所はカラム事業から撤退することとなったため、せっかく始めた研究を途中で断念する気になれず、スピナウトを決意したものである。

#### <第一人者の研究者を通じて独社との提携・研究資金を確保>

創業後、水口社長はカラムの第一人者である京都工芸繊維大学の田中信男教授を訪ね、同教授より、独メルク社(製薬会社)の研究者を紹介され、独メルク社と共同開発契約を締結して研究開発を開始。会社設立当初は社員は水口氏1人で研究施設もなく、大学の研究室を間借りしての研究活動であったが、4年間で、「二重細孔構造多孔質シリカゲル」(※2)の活用により従来製品より分離性能が高まった「一体型カラム」の開発に成功した。「クロモリス スピード ロッド」と名付けられた同製品は、従来品に比べて分析時間が1/5に短縮され、欧米の製薬会社から高い評価を受けた。世界の分析機器関連メーカーが参加する「ピッツバーグ・カンファレンス2001」で金賞を受賞したことも当社発展の追い風になっており、世界各国からの引き合いが来るに至っている。

※2 マイクロメートルとナノメートルの2種類の大きさの孔(あな)を有する多孔質のシリカゲル

また、分析装置・システムの試作にも乗り出し、「超高速液体クロマトグラフィーシステム」を開発。「一体型カラム」の分離性能をさらに高めるシステムの開発により、分析時間は飛躍的に短縮されることとなった。

さらに、京都大学・京都工芸繊維大学・産業技術総合研究所の研究者たちによる共同プロジェクトに参画し、「プロテオーム(※3)解析用高速液体クロマトグラフィーチップ」の開発に取り組んでいる。これは、マイクロメートルサイズの「一体型カラム」を数センチ四方のチップ上に多数形成し、タンパク質等の分離・分析を可能にするもので、プロテオームの解析効率の向上のみならず、化学・医薬分野等での活用が期待されている。

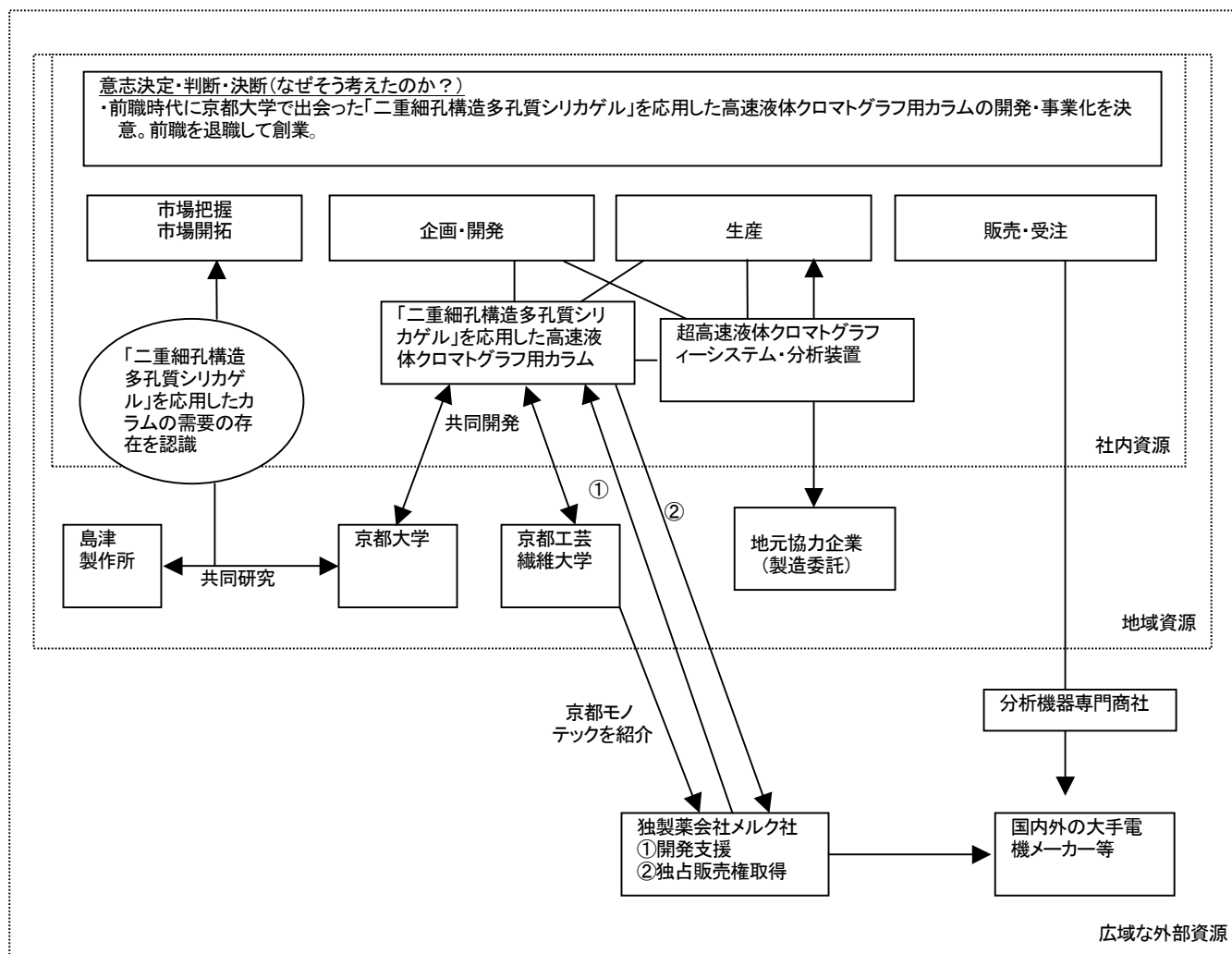
このように京都モノテックは、産学連携等を活用しつつ「研究開発型企業」としての基盤を着実に固めている。

※3 「タンパク質の集合体」の意

c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

京都モノテックの地域資源活用で特徴的であるのは、大学との連携が極めてスムーズに進んだことにある。水口社長の研究開発のきっかけとなる研究成果を生み出した京都大学の中西助教授、研究支援を仰いだ京都工芸繊維大学田中教授との関係も緊密であった。水口社長を含めて全員が京大OBであり、中西助教授はそれまで面識はなかったものの、実は同じ研究室の後輩でもあった。企業と大学という立場は異なるものの、相互に何を考えているかを理解し、産学連携でよくありがちな「過度に遠慮して言いたいことを言わない」ということもなかったという。その意味で、共有できる価値観があるということは、産学連携を円滑に進めていく上で大きな意味を持っていると考えられる。

図表 2-13 (株)京都モノテックにおける地域資源の活用



## ⑥ 都スクリーン(株) (京都市)

### a 企業概要

都スクリーンは、現社長が京都の伝統産業である和装関連の染め型を手掛ける企業から 1973 年に独立・創業したスクリーン印刷・製版業者である。創業当初は、和装の染め型を手掛けていたが、自動車リアガラスのデフロスタ(※)用電線をコンピュータフィルム出力で手掛けたのをきっかけにコンピュータフィルム出力による印刷に進出し、PDP画面用スクリーン印刷等電子関連産業分野にも事業領域を拡大している。

※ ウィンドウガラスの氷結・霜を除去する装置

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <技術を活かし、京都のハイテク産業集積のニーズに対応した異分野へ展開>

染め型や捺染は、京都における重要な伝統産業の一翼を担う技術であるが、和装需要そのものが縮小傾向を辿っている。そうした中で都スクリーンは、その伝統技術を京都に所在する他のハイテク分野のニーズに応用し、事業領域の拡大を図った。

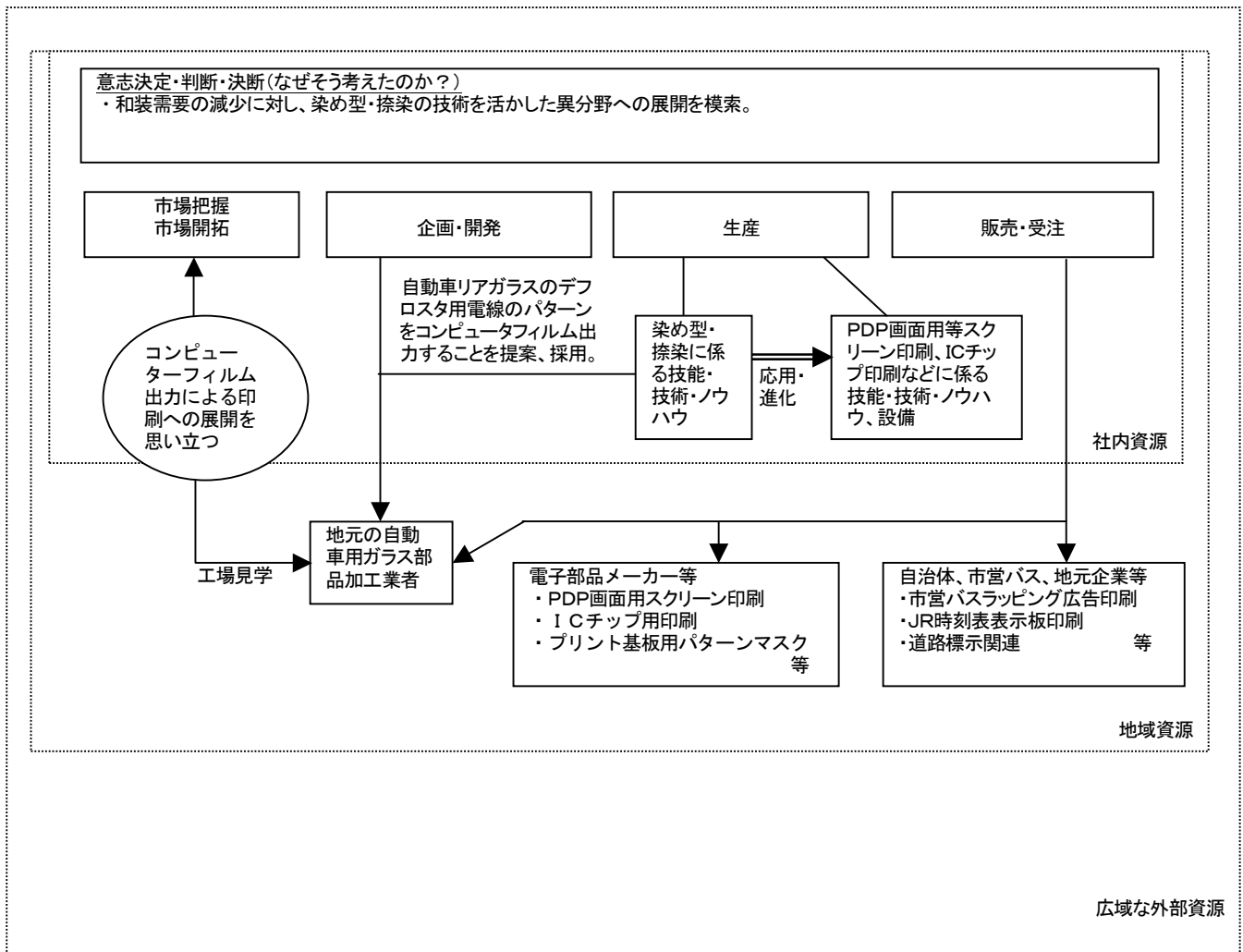
コンピュータフィルム出力による印刷に進出したのは、地場のガラス工場が自動車リアガラスのデフロスタ用電線のパターンを手書きで対応しているのを目にし、「コンピュータによるフィルム出力でやったらどうか」と提案し、それが採用されたことによる。

その後も、京都の捺染、染色業界の先行きに不安を感じ、バブル期にも様々な展示会に足繁く通い、新分野進出を模索し続けた。プリント基板のパターンマスクを手掛けたこともあったが、価格競争が著しく採算に合わないことから撤退。それに代わって、需要が急増しているPDP画面用スクリーン印刷、ICチップの刻印等の分野や、地元京都に密着した需要（例えば市営バスのラッピング広告、時刻表の表示板、道路表示板など）を開拓し、事業領域の拡大を推進している。

### c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

「伝統産業とそれを支える基板技術の集積」と「電機・電子機器、測定器・分析機器、自動車関連などの先端技術産業の集積」が混在する京都において、経営者自身が、伝統的技術と先端技術産業との接点を見出したことが、事業展開の上で重要な意味を持っていたと言える。

図表 2-14 都スクリーン(株)における地域資源の活用



## ⑦ (株)ジェイ・エス・エル (京都市)

### a 企業概要

ジェイ・エス・エルは、1999年創業の技術系人材派遣サービス業者である。創業者の齋藤社長は、同社創業以前に20代半ばで請われて設計会社の社長を務めた経験を有する。その当時は社会経験が十分ではなく、思うような成果は上げられなかったが、その時に培った人脈を通じて同社を設立。優秀な技術系人材を必要としている京都周辺のものづくり企業の需要に対応して、京都を中心に有能で若い技術系人材(※)を採用・トレーニングして、大手企業の研究開発部門に派遣している。

※ 高い技術専門性と豊かで温かい人間性を持ち、広く社会で通じる人材。同社では、こうした「市場価値の高い技術人財」の究極の形が「起業家」と捉えている

### b 経営革新・事業展開の経緯・展開と地域資源との関わり

#### <創業を支えた地元メーカーとの人脈>

ジェイ・エス・エル設立にあたって、設計会社の社長時代に経営危機に直面した際に支援してくれた地元有志の存在が大きかった。

「企業にとって本当に必要な技術系社員の年齢的な上限は35歳である」というニーズを把握した齋藤社長は、「有能で若い技術系人材を確保・育成し、企業の研究開発部門等に派遣することができればビジネスになる。後発の人材派遣会社でも差別化が図られる」と考え、創業を決意。しかし、事業化のためには、①有能で若い技術系人材を確保・育成するためのシステム・カリキュラムの構築と、②人材開発・育成を行うアドバイザーの確保が不可欠であった。

前述のとおり、齋藤社長は自らの人脈の中で、営業・技術関連の人材育成に係る経験・ノウハウを有する地元メーカー出身者、人事及び人材開発に関する専門的なノウハウを有する地元大手企業出身者等に声をかけて参画してもらい、技術系人材の育成システムの構築に着手した。

#### <地元大学との産学連携による新卒者研修システムの開発>

ジェイ・エス・エルは、派遣人材の能力を客観的に評価できるよう、独自のヒューマンスキル項目を考案したが、対外的に説得力ある手法とするためには、理論的な裏付けを得ることが不可欠と考えた。そんな折、偶然、あるフォーラムで京都産業大学の教授と出会い、京都産業大学等の学生を対象に100時間のヒューマンスキルアップのためのカリキュラムを組み、試験的に実施してみることとなる。その結果、「ヒューマンスキルのレベルアップを肌で感じることができる」と学生の評判もよく、受検した各学生の就職も概ね順調だった。

このように改良と実証を重ね、独自の人材開発・育成システム「SUS(Skill Up System)&HQ(Human Quotient. 人間性指標)システム」を開発した。

「SUS」は、Webを使って人財のテクニカル面を育成するシステムで、「SUSシート」への入力を行うことで目標や課題の設定、それぞれの進捗状況を一元管理することができる。また「HQ」はヒューマンスキル(企業という組織の中で人間関係を良好に保ち、知識や能力を発揮するための基本性向)を定量的に測定し、それぞれのスキルレベルを表示する指標で、これをもとに自分の強点・弱点を把握・認識した上で、それぞれのヒューマンスキルを育成し定期的に評価するのが「HQシステム」である。

このシステムに基づき円滑に人材開発・育成を行うため、技術面・人材開発育成面で豊富なスキル・経験とノウハウを有する前述の地元有志らが「アドバイザー」となって、派遣社員に指導・アドバイスをを行っている。



このように人材の市場価値を高めていくという「SUS&HQシステム」は、ビジネスモデル特許の取得を目指して現在出願中である。

<受け入れ側企業ニーズに対応した起業化意識の高い地域人材を誘引>

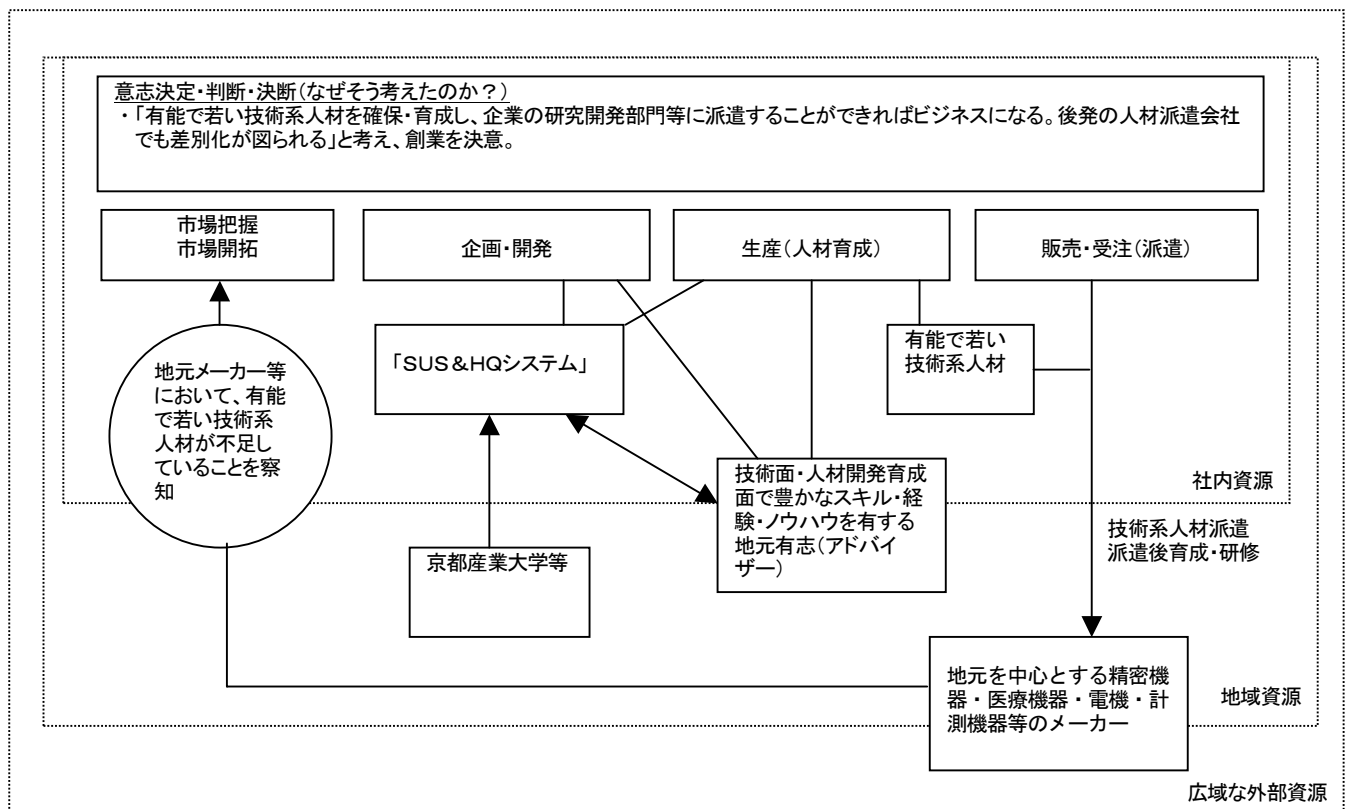
ジェイ・エス・エルの技術系人材派遣事業は、同社・派遣先・派遣される社員の「三方よし」を具現するものとなっている。すなわち、

- ①派遣先においては、人材育成の投資を最小限に抑えて有能な若い技術系人材を確保することができる
- ②派遣される社員においては、「SUS&HQシステム」に基づき「市場価値が最高の技術人材」である「起業家」のレベルを目指して自己のスキルアップを図り、円滑な就職のみならず将来的には技術者として独立できるという夢をもつことができる
- ③ジェイ・エス・エルは、この両者のニーズをマッチングすることによってビジネスができる

c 地域資源との関わり・地域資源の活用における特徴

ジェイ・エス・エル設立(事業着想)の直接のきっかけは、優秀な外部技術者の派遣を望む地元ものづくり企業が多数あり、その一方で、これらものづくり企業のニーズを満たす若手人材が地元には相応に存在していたことにあると考えられる。無論、そこに目をつけた齋藤社長の先見の明が大きかったのは言うまでもない。

図表 2-15 (株)ジェイ・エス・エルにおける地域資源の活用



### 第3章 中小企業の地域資源活用戦略

#### 1 企業の発展段階からみた地域資源活用

前章で採り上げた15企業の個別事例分析に基づき、ここでは、過去から現在までの事業展開の中で地域資源活用が特別な意味を持った時期に着目した分析を行う。

事例企業各社につき、「創業期」、「拡大期」、「転換期」、「現在」の4つの発展ステージに大別して、「創業期」～「転換期」における「地域資源を活用した事業展開」をみてみよう(図表3-1)。

##### ①「創業期」における地域資源の活用：

「創業期」においては、地域の主力企業や大学等との連携により、コア事業の形成、経営資源(ヒト・モノ・カネ)の確保、販路・受発注ネットワークの構築等、事業化や事業基盤の形成に必要な外部資源の活用が主体となっている。

例えば、日本ソフト開発は、関連のコンピューター専門学校から卒業生を受け入れることにより有能な人材を確保。また、受注ルートは自治体や地元企業との繋がりをバックに形成され、創業時の基盤構築が円滑に行われた。

ジェイ・エス・エルは、技術系人材の派遣事業を立ち上げるにあたり、経営者の地元人脈を活かして、「独自の人材育成システム・カリキュラムの構築」と「人材開発・育成の円滑な実施」を実現した。

京都モノテックは、京都大学、京都工芸繊維大学等の研究者と連携し、独自のカラムの開発やドイツの製薬会社のバックアップを実現し、事業化に漕ぎ着けた。

また和光舎は、社長が前職時代に地元寺院との間に形成されたルートをベースとし、地元の和装職人を外注先として確保することによって、「法衣のクリーニング・補修サービス」という新たなビジネスモデルを構築しており、それぞれが地域資源を活用して事業化や事業基盤の形成を果たしている。

さらに「創業期企業」と「活用する地域資源」との関係を見ると、創業者の人脈やネットワークが比較的狭いことから、身近な地域資源の活用を図っているケースが多くみられる。

##### ②「拡大期」における地域資源の活用：

「拡大期」においては、創業以来構築してきた事業基盤・コア技術をさらに高度化・進化させるべく地域資源を活用するケースが多くみられる。また、「拡大期企業」と「活用する地域資源」との関係を見ると、企業としての事業基盤がほぼ確立し、ある程度連携やネットワークが広域化してきていることを反映し、「創業期」に比べて「広域的な地域資源」を活用するケースが多くなっている。

「拡大期」における地域資源の活用事例をみると、アドテックスは、事業拡大にあたり、「開発・設計への特化」・「ファブレス化」を志向し、機器製造については地元協力工場との連携を強化することにより供給能力の拡充を図った。

G社は、ガラス管加工等で培ってきた技術力と大手電機メーカーとのネットワークを背景に、大手が手掛けてきたCRT用システムの国内製造を同社に集約化することに成功し、事業基盤の強化が図られた。

都スクリーンは、「染め型・捺染技術の他分野への活用・応用」を図るべく、自動車用リアガラス曇り止め電線のパターンをフィルム出力し、スクリーン印刷により作成することを実現した。

またY社は、「比叡ゆば」を商標登録しブランド力を高めるとともに、地元メディアの活用や体験見

学ツアーの創設などによって、「比叡ゆば」の普及を図っている。

### ③「転換期」における地域資源の活用：

北関東地域については、業種は機械金属関連、創業期は1980年代以前という企業が多いためか、「転換期」における地域資源の活用がその企業にとって最も重要な意味を持ったと考えられる企業が多くなっている。

北関東地域は、電気機械器具製造業や輸送用機械器具製造業等の大手メーカーの工場を中心に機械金属関連の産業集積があり、当該機械金属関連の中小企業の多くは、特定の大手セットメーカー(自動車や家電、通信機器など)や、その系列部品メーカー(自動車部品メーカーなど)への取引依存度が高かった。それゆえ、高度成長期においては、堅固な下請・系列関係の下、自ら新規顧客開拓を行わなくても受注の確保・拡大が図られた。

ところが、円高の進行や国内生産の高コスト化を背景に、生産コスト低減を目的として大手セットメーカーが北関東地域の生産機能をアジア地域など海外にシフトしはじめた。そのため、従来の取引先からの受注が減少し、新たな販路・受注ルートの構築を余儀なくされた。

北関東地域の事例企業は、いずれも上述のような経営危機や経営環境の激変に直面し、経営者自身が「自社の生きる道」や「他社との差別化」を真剣に考え、「事業転換」を企図したことが、新たな「地域資源」活用の契機となっている。すなわち、「選択と集中」を推進することにより新たな事業展開を志向することとなる。

特に、顧客の新たなニーズや、新たな市場ニーズに対応していくために必要で、かつ「自社が苦手な機能・持っていない機能」を外部に求めている。具体的には、新規顧客開拓や技術高度化・新製品開発のための研究開発を推進するため、地域内の企業、産業支援機関、大学等との連携を強化するほか、「地域内にない外部資源」については、広域的な連携により活用を図っている。

図表3-1 企業の各発展ステージにおける地域資源との関わり

		発展ステージ	
		創業期	拡大期
北 関 東 地 域	(株)スズキプレシ オン	地元電子産業関連の部品加工発注 ニーズに対応して、先代社長が鹿沼市 で創業。	地域に所在するメーカーの3次、4次 下請として、急速に需要が伸びつつ あったHDD用ピポット、アーム等の 量産加工の受注により発展。
	(株)アイ電子工業	前勤務先の取引先の紹介でカラーT V用消磁コイルの加工を受注したこ とをきっかけに創業。パート女性労働 力を活用して、地域の電機・電子機器 メーカーから組立加工の受注を確保。	受注変動の波に対応するため、若手の 労働意欲を引き出すウィークリーワーカー、マ ンスリーワーカー制度を考案。柔軟な生産体 制の構築により、携帯電話組立等短期 間の量産組立ニーズを取込む。
	鹿島エレクトロ 産業(株)	創業者(先代)が、大手電機部品メー カーT社の専属協力工場として創業。	T社からの設備貸与と技術指導によ り、同社の事業発展とともに業績を拡 大。
	(有)中里スプリン グ製作所	大田区の町工場に勤務していた先代 社長が地元でUターンして創業。県内 の弱電・通信・自動車パーツメーカー の4～5次下請業者から受注。	同左(高度成長期の拡大する需要に対 応)
	桑名商事(株)	自動車部品及び機械部品の黒染め処 理業を横浜で創業。	部品メーカーの真岡進出に際して、当 社に声がかかり随伴立地し、需要拡大 に対応。
	笠原産業(株)	戦後、事業分割により現社長実父が製 粉部門の事業を引き継ぎ(第二創業)、 国からの小麦の委託加工を行う。	高度成長期の小麦需要の拡大ととも に発展。
	(株)アドテックス	地元で新聞記者を務めていた創業者 と、大手電機メーカーのエンジニアが 意気投合。東京、新潟、長野への交通 利便性を睨んで高崎で創業しエレクト ロニクス関連事業を立ち上げた。	「ファブレス」を志向し、地元生産工 場現場のニーズに対応したシステム、 メカトロ装置の開発・製造を受注し、 事業基盤を形成。ハードウェアの製造 は地域協力企業に委託。
	アイテック(株)	現社長の祖父が創業(元々は現社長 の曾祖父が鍛冶を営んでいたのが嚆 矢)。	戦中、中島飛行機の協力工場として発 展。その技術蓄積を基に戦後、創業時 に手掛けていた消防ポンプを搭載し た特装车製造に転換。

発展ステージ	
転換期	現在
10年程前に「量産加工は海外生産に移行する」と判断した現社長は、コア分野の精密加工による新規開拓を目指し、自らメーカーへの営業開拓に乗り出した。また4～5年前から、「切削加工だけでは受注の幅が広がらない」と考え、全国の異分野の加工業者との間に「広域なネットワーク生産システム」を形成し、相互補完による受注開拓を進めている。	広域ネットワーク生産システムによる受注活動を進めている。また「鹿沼を微細加工の集積地にする」ことを目的に、地元企業11社から成る「鹿沼ものづくり技術研究会」を1999年に結成し、技術の向上、共同開発を進めている。
自社に限らず、地域の電機・電子機器関連企業に舞い込む仕事を、断らずにモノにするには企業間の連携が必要と考え、県電機電子工業会メンバーとのコラボレーションによる新規受注開拓を進めている。	関連会社の県産業創造プラザへの入居を契機に、起業化企業などの販路開拓・事業化促進、大学の産学連携窓口との連携などに取り組む。関連会社が工業会の事務局も兼ねている。
T社の経営方針転換により同社以外の取引先開拓を迫られ、社内・地域のパート人材でできる電子機器組立の仕事を開拓する。これをきっかけとして、電機・電子機器メーカーからの発注ニーズに対応して設備導入を進め、生産技術・ノウハウを蓄積した。	群馬と中国の二極生産体制だが、次の一手には国内セットメーカーとの繋がりが重要と認識。
第一次オイルショック後に受注が激減。1976年に現社長が事業を継いだのを機にばね加工へ特化し、自社製品の確立と人材育成による少数精鋭集団の形成を実現。県の中小企業振興展に出展したのを契機に、企業や自社製品のPRの場が広がり、全国的に取引先を拡大する。	全国42都道府県に1000社以上の取引先を有する。
本社工場周辺がマンション化したため、生産・本社機能を真岡工場に統合。同時に自動車部品依存度を下げるべく半径150km圏の新規顧客開拓に乗り出す。また、技術の差別化による「提案型の受注開拓」を目指して、県工業技術センター、大学等との連携を開始し、新加工技術の開発や顧客提案・品質保証を実現。	宇都宮大をはじめとした工科系学部卒業生を採用。中小企業総合展の出展を契機とした他分野の受注開拓。
輸入小麦によるスケールメリットを求める大手製粉業者と差別化を図るため、栃木県産小麦にこだわった製粉を標榜。県産小麦の需要開拓の仕掛けとして、地元のイベントを契機に、当社、農家、加工業者、小売業者、消費者を巻き込んだ場を自ら組織化した。	同左（現在も継続中）
	県のベンチャー育成制度第一号認定が契機となり、VCからの資金調達が円滑に進む。
消防ポンプにライバルメーカーが出現し撤退を決断した時期に、隣県の自動車部品メーカーに機械一式の製造を一括受注できる能力を買われ、設備機械製造へ転換する。県の協力により高度化事業に取り組み、工業団地に拡張移転した。	自動車関連の需要減少へ対応すべく、半導体関連などの電子関連への販路開拓を進めている。県の制度を活用してタイミングよく設備導入を進め、新規顧客を開拓。

		発展ステージ	
		創業期	拡大期
京 滋 地 域	(株)和光舎	保険の営業マンであった現社長が京都の寺院各宗派を営業で回っているうちに、法衣のクリーニングと補修をしてくれる業者がないことに気づき、独立して法衣のクリーニング・補修事業を創出。	しみ抜き屋、京洗い屋、糊屋、仕立て屋、生地屋、紐屋、染め屋といった京都の和装職人を編成し、新たな需要に対応。 口コミで顧客が全国に広がる。
	Y社	先々代が開店したゆば八商店を先代（現社長の夫）が企業として設立。	「比叡ゆば」の商標登録を実現。 メディアを利用した情報発信、京都観光のルートに乗せた工場見学の実施等により知名度アップ、ゆばの普及を図る。
	G社	N社での人脈を活かし、定年退職後先代社長が創業。現社長（二代目）もN社の研究開発部署に所属。	近畿一帯に立地する大手電機メーカーを通じてCRTに係るニーズ・見通しを把握。CRTシステム事業を承継し国内のCRTシステム生産を自社に集約化する。
	日本ソフト開発(株)	県知事と当社社長の父（京大→京都女子大教授）の協議で県の支援の下で、現社長が設立したコンピュータソフト・情報処理専門学校が当社の母体。卒業生の就業の場を自ら創設。講師陣は京都産業大学と滋賀大学から派遣。	地域に密着した営業・受注展開。他方で全国展開はオンリーワン分野（他にないもの）を手掛ける。
	(株)京都モノテック	京大同研究室出身で島津製作所の研究者（社長）、発明者の教授（現在産総研理事）、京大工学部同研究室を引き継いでいる助教授の3名で、新しい遺伝子分離カラムを共同開発。	カラムの第一人者が京都工繊大に居ることを知り、その先生に高く評価を受けると共に、ドイツの製薬大手メーカーメルク社の事業部長を紹介され、すぐにメルク社が投資を決定。以後潤沢な開発資金を得て開発を進める。
	都スクリーン(株)	京都の伝統工芸である染色等和装技能集積の一つ・染め型を手掛ける企業として独立創業。創業当初は和装の染色関連100%からスタート。	自動車のリアガラス曇り止め電線のパターンを手書きでやっていた地場硝子工場にコンピューターフィルム出力によるスクリーン印刷を提案し採用される。これをきっかけに、捺染・染色からスクリーン印刷分野へ展開。
	(株)ジェイ・エス・エル	優秀な技術系人材を求める京都周辺のものづくり企業の存在、人材市場の存在に気付く。 技術面・人材開発育成面で豊かなスキル・経験・ノウハウを有する地元有志の協力を得て、「技術系人材派遣ビジネス」を創出。	京都を中心とした起業化意識の高い人材の活用により「起業化のトレーニング」「優秀な外部資源活用」の両方を満たす技術者派遣システムを確立。地元大学との産学連携による新卒者研修システム等の開発。

発展ステージ	
転換期	現在
	京都の職人集積があつて始めて成り立つビジネスであり、京都の集積への依存度は高い。受注は、件数ベースで毎年7%伸びている。
一昨年、Y社製品の包装資材紙箱に蛍光塗料を使ったりサイクル原料が使われていることを愛知の保健所に指摘され、商品を2万点撤収する危機に直面。メインバンク仲間の社長が全面的に対応を支援してくれたのをきっかけに、社員の意識改革と危機管理体制の構築が進み、企業体としてこれをバネに大きな変貌を遂げた。	福祉事業所・地元製パン業者とタイアップした豆乳おからうどん・パンの事業化、長浜産大豆を利用した地域産ゆば製造のための地元契約農家への大豆栽培の委託、地域の小学校の社会科見学の積極的な受け入れ等地域貢献にも積極的。
もう一方の事業の柱である液晶バックライト加工事業は、N社の紹介でドイツのS社（世界の7割を供給）との提携開始。	CRTシステムで世界シェア30%（2005年見込）を獲得。液晶バックライトは世界の生産7億本のうち当社が2005年からその10%を供給予定。
県内有力他社と連携した、環境をテーマとした各種取り組み。滋賀、琵琶湖の存在、地域イメージを前面に押し出した商品構成。	「地域に3万人がいれば3万のステーキホルダーが存在する。それらにはすべてITが必要である」という考え方のもと、地域活性化ツールとしての地域システムの開発を進めている。
	オファーのあつた各社との事業化を進め、製造・販売も開始。新たな用途開発を独自に進めている。
バブル期に様々な展示会に足繁く通い、京都の捺染、染色業界の先行きに疑問を感じ、他分野へ展開。	競争が激しく、値下がりが起こるプリント基板関係などからは撤退し、PDP画面印刷・外装・IC印刷などの電子部品関連や、国内需要が明確な地域密着型都市産業（京都市バスのラッピング広告など）に注力。
	新卒等の技術系社員を「市場価値の高い人材」として育成し、各メーカーに派遣。また、すでに社員の起業化実績が3件ある。

## 2 時代背景と地域資源活用

15社の事例企業の創業から現在までの歴史は長短様々であるが、各社の創業時期、重要な節目(転機にあたった時期)を時間軸上に並べてみると、図表3-2に示されるように、事例企業の多くが、1980年代から2000年頃に重要な節目を迎えていることがわかる。

### ①北関東地域

事例企業の8社中7社が社歴20年以上の企業であり、かつ、機械金属関連の加工業が大半を占めることが影響していると考えられるが、多くの企業が1985年のプラザ合意から1991年のバブル経済崩壊前後にかけて重要な節目を迎えている。

すなわち、かかる時期に取引先である大手セットメーカーや部品メーカーにおいて生産体制の再編が進展し、各社とも新たな事業展開の模索を余儀なくされた。その模索の過程の中で、「地域資源の存在と活用の有効性」に気付き、具体的な行動に移している。比較的早い時期に転機を迎え、新たな事業基盤の再構築を図ることができたため、その後のバブル崩壊や生産拠点の海外シフト等の影響が比較的小さく、さらなる事業の高度化・高付加価値化の推進により基盤強化を進めている。

### ②京滋地域

京滋地域では、製造業については北関東地域と同様の傾向がみられるが、調査対象企業の8社中3社が創業10年以下の「創業期企業」ということもあり、北関東地域とはやや異なる点が指摘される。すなわち、顧客ニーズの多品種少量短納期化、市場の細分化・多様化・高度化が進展している中、産学連携・企業間連携等地域資源の活用により、独自性・専門性の高いビジネスモデルを創出し、他社との差別化を図って事業化を実現している。

図表3-2 事例企業における重要な節目と時代背景との関係

	年代	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
	時代背景				終戦	混乱期	高度成長期	オイルショック	円高	バブル崩壊	
《北関東地域》	創業年										
アイテック (設備機械・自動機の製造)	1914	○				☆					
笠原産業 (小麦粉の製造)	1919	○									
中里スプリング製作所 (各種ばねの製造)	1950					○					
桑名商事 (各種表面処理加工)	1956					○					
スズキプレシオン (精密切削加工)	1961						○				
鹿島エレクトロ産業 (EMS及び半導体周辺事業)	1975							○			
アイ電子工業 (電子機器の開発・組立受託)	1980								○		
アドテックス (自動制御機器の開発・製造)	1988									○	
《京滋地域》											
Y社 (ゆばの製造・販売)	1940				○						☆
G社 (CRTシステムの製造)	1959					○					☆
日本ソフト開発 (ソフトウェア開発)	1971							○☆			
都スクリーン (フィルムスクリーン印刷)	1973							○	☆		
和光舎 (法衣のクリーニング・補修)	1994									○☆	
京都モテック (カラムの開発・製造)	1996									○☆	
ジェイ・エス・エル (技術系人材の派遣)	1999										○☆

注: ○は創業年、☆は当該企業にとって重要な節目となったと思われる時期を表す



### 3 事業プロセスごとにみた地域資源の活用

本項では、前掲の図表 2-1～2-15 に基づき、事業プロセス(市場把握・開拓、事業企画・製品開発、生産、販売・受注)ごとの主な地域資源との関わりや地域資源の活用戦略について整理してみる。

#### (1) 「市場把握・市場開拓」における地域資源との関わり・地域資源の活用戦略

##### ①電子機器メーカーからの組立加工受注を契機としてEMS事業に展開：鹿島エレクトロ産業(株)

鹿島エレクトロ産業は、国内と中国の二極体制により、国内電子機器メーカー、半導体メーカーを支えるEMS事業者の一角を担っているが、その転機となったのは、専属下請からの転換を余儀なくされた際に飛び込み営業で確保したある電子機器メーカーからの組立加工の受注である。

当時、電子機器の組立加工は、市場ニーズの多様化や日進月歩の技術革新に伴い製品のライフサイクルが短くなり、メーカー自らが人員増強・設備投資を行い内製を継続することが割に合わなくなっていた。同社はこうした地元電子機器メーカーにおけるニーズを捉え、手作業の組立を手始めに社員・パート人材のスキルアップを図りながら、徐々に請け負う領域を広げEMSの実施体制を構築。今ではメーカーの量産立ち上げ前の生産を国内で、量産については中国で担うようになった。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		EMS、実装加工・テーピングサービス、自社製品の開発製造を支える開発設計要員、技術者		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	C電子ほか関東のセットメーカー (地域外の半導体・電機・通信機器メーカー)			
			・域内の装置メーカー ・域外のチップマウンターメーカー	(中国進出の日系電機メーカー等)
研究開発リソース				
観光資源等				

注：「地域資源」はゴシック体で表示、「広域な外部資源」は () 書き明朝体で表示 (以下同じ)

##### ②伝統的な風習の中にビジネスチャンスを見出す：(株)和光舎

京都には古い寺院が数多く存在するが、創業者は、保険営業で寺院を訪ね歩いている中で、僧侶が着用する法衣の補修・クリーニングのニーズがあることを掴み、これを京都に集積する洗張職人等とマッチングすることにより事業化した。ニーズは寺院が集積する京都ならではのものではあったが、従来のしきたりや取引慣行等を重んじる寺院の世界に身を置く人々からは出てこない発想と言える。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産・加工	販売・受注
人材		ビジネスモデルを構築した経営者		寺院巡回等を行う営業マン
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等			京都の和装職人	
研究開発リソース				
観光資源等	・京都の寺院			・京都の寺院、総本山 ・(全国の寺院)

### ③大手メーカーが撤退する事業にチャンスを見出し、事業部門買収により社内資源に取り込む：G社

ガラス管加工で独自の加工技術等を有していたG社は、このノウハウを活かせる事業として、国内生産では採算が悪化しつつあり国内家電メーカー各社が撤退を考えていたCRTシステム事業を設備・人材ごと買収し、同社にシステム事業を集約化することを考えた。これは、ブラウン管需要は長期的に減少が見込まれるものの、発展途上国を中心に世界的に見ればまだ膨大な市場が存在し、しかも手掛ける企業が少ないニッチ分野であったため、事業としてまだまだ成り立つと睨んだからである。この発想は、大手家電メーカーの本社・開発部門・主力工場が立地している近畿で事業を営み、日頃からかかるメーカーとの間の取引を通じて抱える課題やニーズ、市場見通し等についての的確に把握していたことから出てきたものである。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		エレクトロニクス用ガラス切断加工、CRT用システム等の製造を支える技術者、液晶ディスプレイ用バックライト管加工等の開発を行う開発要員		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	近畿地方を中心とする大手電機メーカー	(独ガラスメーカーS社)	近畿地方を中心とする大手電機メーカー	
研究開発リソース				
観光資源等				

### ④伝統技術を活かせる新たな事業分野を先端産業の中に見いだす：都スクリーン㈱

和装染色は京都の伝統産業の一翼を担ってきたが、和装需要は縮小傾向にあり、都スクリーンは事業転換の必要性を痛感していた。こうした中、社長がたまたま地元自動車部品メーカーの工場を見学した際、都スクリーンが得意とする「捺染技術」を自動車デフロスタ用電線の「印刷」に活用できるとひらめき、これを提案し事業化したことが、その後の顧客拡大の契機になった。業界は違っても、加工技術が活かせる多様な産業集積が地域に存在していれば、その中に事業のヒントが得られる可能性があるという一例である。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		各種スクリーン印刷、ICチップ印刷等を支える技術者等		
地域特産品等物的リソース			染め型・捺染に係る技術	
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	地元の自動車用ガラス部品加工業者			<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の自動車用ガラス部品加工業者</li> <li>・地元電子部品メーカー等</li> <li>・自治体、市営バス、地元企業等</li> </ul>
研究開発リソース				
観光資源等				

## (2) 「事業企画・製品開発」における地域資源との関わり・地域資源の活用戦略

### ①提案型加工業への脱皮を目指して公設試・大学と連携：桑名商事㈱

表面処理加工業を営む桑名商事は、バブル崩壊後、取引条件が厳しくなる中で、「単なる価格競争に巻き込まれてしまうと中小企業の体力では対応できず自滅する」との思いを抱くようになる。そこで、広域的な営業活動に注力するだけでなく、「開発型・提案型加工業」への転換を図ろうと考えた。

地元の工業技術センターと共同でめっきを施した被膜の分析を始めたことをきっかけとして、工業技術センターや大学との連携を始めるようになる。大学とは既に世の中にある被膜の活用法やその利点、特徴の把握を行い、実験には若手社員を立ち合わせている。公設試には中小企業では手が出ない高額な測定・分析機を用いた分析を依頼している。さらには、産学連携により新たな表面加工処理技術の共同開発にも取り組んでいる。

こうして、めっき皮膜の活用、評価に関するデータとノウハウを蓄積するとともに、新たな加工技術の開発により部品メーカー等の多様かつ高度なニーズへの対応力を高め、「開発型・提案型加工企業」への進化を遂げている。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		地元大学等から採用した開発スタッフ・技術者等		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等				(地域内外の千数百社の受注先)
研究開発リソース		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 栃木県産業技術センター</li> <li>・ 宇都宮大学</li> </ul> (帝京大学)		
観光資源等				

### ②専門学校卒業生に就業の場を提供するため創業し、自ら「地域資源」の一翼を担う：日本ソフト開発㈱

日本ソフト開発の母体となったコンピュータ専門学校は、創業者実父の人脈と県のバックアップにより設立されたが、卒業生の就業の場が地元になかった。自治体が企業誘致に動く考え方もあるが、そうした不確実性の高い方法ではなく、「卒業生の受け皿作り」と「地元の情報化需要の拡大に対応するための情報産業の設立」を同時に図り、雇用機会創出と地域経済の拡大を実現した点はきわめてユニークである。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産 (ソフトウェア開発等)	販売・受注
人材		受託ソフトウェア開発、環境関連システム・独自アプリケーション開発を手掛ける技術者		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連のコンピュータ専門学校</li> <li>・ 地元有力ソフトウェア業者等</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県内自治体、地元企業等</li> <li>・ (全国の企業・大学・自治体等)</li> </ul>
研究開発リソース			京都産業大学、滋賀大学の専門講師陣	
観光資源等				

### ③画期的な大学の研究成果との遭遇と研究資金の確保による起業化：(株)京都モノテック

研究開発型のベンチャー企業は、優れた研究成果を事業化するために、事業の初期段階で多額の研究開発投資を必要とする場合が多い。また、優れた研究成果もマーケットと結びつかなければ事業として成功しない。

京都モノテックの場合、大手メーカーの研究開発担当であった創業者が、母校の研究者の画期的な研究成果と出会い、カラムの第一人者である研究者との接点を得、その研究者の人的ネットワークを通じて海外企業からの資金的支援を取り付けることにより、起業化することができた。

こうした大学研究者との連携がスムーズに進んだ要因としては、関係者が同じ大学の出身者であり、それまで面識がなくても共有できる価値観があったことが大きいと考えられるが、創業者が事業化に向けた構想を明確に描き、共有するネットワークを最大限に活用して事業化に向け着実にステップ・アップしたことが挙げられよう。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		「二重細孔構造多孔質シリカゲル」を応用した「一体型カラム」等の開発を推進するスタッフ		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	島津製作所	・(独メルク社)	装置製造等を委託する地元協力企業	・(分析機器専門商社) ・(国内外の大手電機メーカー等)
研究開発リソース	京都大学	・京都大学 ・京都工芸繊維大学		
観光資源等				

### ④地域の企業経営者等の協力、地域企業の技術者派遣ニーズ、キャリアアップ意欲を持つ若手人材を活かした起業化：(株)ジェイ・エス・エル

それまでになかった新たな事業を一から興すには、事業資金の確保はもとより、確実に顧客を獲得する事業の仕組みを立案し、事業の遂行に適した人材を確保する必要がある。特に、「ヒト」が事業資産のすべてと言ってもよい「人材派遣」の場合はなおさらである。

ジェイ・エス・エルが「技術者人材派遣」で起業化できた背景には、①創業に際して、前職の企業経営者、営業担当者時代に培った人脈に基づく「地域人材」の応援があったこと、②京都には技術者派遣を必要とするメーカーとともに、向上心・独立意欲旺盛な若手技術者(予備軍含む)が存在し、両者のマッチングがビジネスになる土壌があったことが挙げられる。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		・技術面・人材開発育成面で豊かなスキル・経験・ノウハウを有する「アドバイザー」 ・有能で若い技術系派遣人材		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	地元を中心とする精密機器・医療機器・電機・計測機器等のメーカー			地元を中心とする精密機器・医療機器・電機・計測機器等のメーカー
研究開発リソース		京都産業大学等		
観光資源等				

(3) 「生産・加工」における地域資源との関わり・地域資源の活用戦略

①新たな事業を実現するために伝統的な産業集積を再編成：(株)和光舎

法衣のクリーニング・補修という今までにない事業を創造した和光舎に対して、当初は「協力してくれる職人がいないのではないか」という懸念を表明する人々がいた。しかし結果的には、和装全般に関する需要が減少する中で、和装職人側に仕事を選別している余裕がなくなり、今までなら法衣のクリーニング・補修を請けなかったような地元職人が仕事を請けてくれた。さらに、法衣のクリーニング・補修需要が全国に広がる中で、京都以外の和装職人との連携関係も次第に築かれていった。

職人に活躍の場面ができれば、後継者の育成や技能の継承の可能性も開かれ、こうした点で、同社のような需要創造企業の出現は、伝統的産業集積の維持・活性化にも重要な意味を持つと考えられる。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産・加工	販売・受注
人材		ビジネスモデルを構築した経営者		寺院巡回等を行う営業マン
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等			京都の和装職人	
研究開発リソース				
観光資源等	・京都の寺院			・京都の寺院、総本山 ・(全国の寺院)

②国内・中国の二極体制で国内セットメーカーのグローバル展開に対応：鹿島エレクトロ産業(株)

国内の電子機器・精密機器のセットメーカーでは、売れ筋製品を手頃な価格で短期間に量産し、販売機会を逃さずに市場投入することが必須となっている。これを支えるEMS事業を担う鹿島エレクトロ産業は、台湾の大手光学機器メーカーと合弁で中国大陸に生産拠点を展開し、量産立ち上げ前の生産は群馬で、量産化後は中国で行う二極体制を確立し、国内セットメーカーのものづくりを支えている。

中国への生産移管によって国内での事業を縮小させるケースが多い中で、同社は日本と中国に並列的な生産体制を敷き、「製品ライフサイクルの短縮化の中での円滑な製品量産の実現」というニーズに対応しており、かかる点で多くの示唆を含んでいる。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		EMS、実装加工・テーピングサービス、自社製品の開発製造を支える開発設計要員、技術者		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	C電子ほか関東のセットメーカー (地域外の半導体・電機・通信機器メーカー)			
			・域内の装置メーカー ・(域外のチップマウンダーメーカー)	(中国進出の日系電機メーカー等)
研究開発リソース				
観光資源等				

### ③「選択と集中」の実践～「コア技術への特化」と「協力工場の活用」：(株)アドテックス

「コア技術に基づく事業の柱を明確にすることが必要」と考え、「自動制御技術」のさらなる高度化を志向。従来の自動制御の制御精度を飛躍的に高める新たな自動制御の新理論の実用化に取り組み、自動制御技術「NACS」を開発し、制御の安定化、制御性能・精度の向上を実現した。その結果、他社との差別化が図られ、NACSや改良型PID制御を活用した装置の生産が飛躍的に拡大している。

こうした事業拡大の要因は、ソフト・ハード一体での製品開発・製造を数多く手掛けてきたことを通じて、「自動制御技術を主体とするコア技術」及び「地元機器メーカー等協力会社への受発注ネットワーク」が確立されたことに求められる。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		開発設計・製品最終調整を手掛ける技術者		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等			高崎を中心とする地元協力工場	関東地方を中心とする顧客
研究開発リソース				
観光資源等				

### ④「自社の技術・ノウハウ」と「多様な加工分野の協力工場」との融合により高品質設備装置の製造を実現：アイテック(株)

現在では、関東の大手自動車部品、産業用機械、電機・電子部品メーカー等からオーダーメイドの専用機、試験測定機、省力化・合理化装置等の製造を受託するほか、独自の搬送装置等自社製品の製造を手掛けるなど、消防ポンプ事業からの転換が見事に図られているが、これを支えているのは、「長年の機器製造により培ってきた技術・ノウハウ」と「地元協力工場」であると言える。

すなわち、ものづくりの技術・ノウハウのレベルアップを図るとともに、ものづくりそのものについては、難易度の高い加工や仕上げ加工を除き、30社ほどの地元協力工場に加工を委託していることが強さの秘密と言えよう。

最近では、協力工場経営者の高齢化、技術者の高齢化という問題が顕在化し、能力低下が見受けられるため、ごく一部ではあるが山形や長野の企業に外注加工を出すようになってきている。県の支援機関からの紹介を受けて、5～6年前から県外協力企業を利用するようになったが、交通インフラ、情報インフラの整備・拡充に伴い受発注ネットワークの広域化が可能となってきている。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		自社製品開発に携わる開発スタッフ、高度な加工技術・ノウハウを有する技術者		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ			・広域的なネットワーク形成を可能とするインフラ	
企業間ネットワーク等			・約30社の地元協力工場 ・(山形・長野等の協力企業)	・地元を中心とする自動車部品・産業用機械・電機・電子部品メーカー等 ・(全国に販売網を有する大手機器メーカー)
研究開発リソース				
観光資源等				

(4) 「販売・受注」における地域資源との関わり・地域資源の活用戦略

①自社にない得意分野を持つ企業との広域連携による受注機会拡大：(株)スズキプレシオン

「下請加工のままでは先がない」と判断した二代目社長は、得意とする精密切削加工を必要とするメーカーの開発部門などへの営業開拓を進めたが、「切削加工だけでは顧客からの発注ニーズを取り逃がす」と気付いた。自社にない得意分野を持つ加工業とのネットワークが必要と考えたが、地元には適格な連携先が見当たらなかったため、取引のある得意先等を通じて、技術力の高い異分野の加工業者との間で「広域連携」を構築。顧客の多様かつ高度なニーズを一括受注できる体制を確立した。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材			高精度の精密切削加工・微細穴加工等を行う技術者	
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	(広域的なネットワーク生産システム)			
	(半導体製造装置メーカー等の既往受注先)	鹿沼ものづくり技術研究会		・(半導体製造装置メーカー等の既往受注先) ・鹿沼ものづくり技術研究会
研究開発リソース			栃木県産業技術センター	
観光資源等				

②県内の工業会メンバーとのコラボレーションによる新規受注開拓：(株)アイ電子工業

アイ電子工業の社長が現在会長を務めている地元工業会では、一社単独では対応できない難しい注文が増えてきた4～5年前から、工業会の会員同士の協力関係が目に見えて活発化している。こうした中、同社では、得意分野の業務受託や自社にはない技術・能力を有するメンバー企業への業務委託を通じて相互補完・連携を図っているほか、「(株)もったいない」を通じて業務斡旋を行ったり、中小企業テクノフェアへの共同出展等にも取り組んでいる。

こうした取り組みが比較的円滑に進んでいる要因は、同社社長の人的魅力や人的ネットワーク等もあるが、工業会のメンバー企業間に連帯感があり、「全体のレベルアップを図らないといずれ中国企業に追いつかれる」という危機感が共有されていることに主として求められよう。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		EMS、独自製品の開発製造を支える開発設計要員、技術者		
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	栃木県電機電子工業会			
	(東京のオゾン発生装置開発企業)		・(株)もったいない(関連会社) ・とちぎ産業創造プラザ ・(オゾン水濃度計メーカー等) ・(地域外の一括発注ニーズを有する企業)	
研究開発リソース				
観光資源等				

### ③地元の展示会への継続的な出展を契機とした顧客拡大：(有)中里スプリング製作所

二代目社長に代替わりしたことに伴い、得意とするばね加工に特化し、独自の「規格ばね」の考案により「脱下請」に事業転換して、徐々に新たな顧客を掴みつつあったが、従来の取引先や地元エリアだけでは事業拡大に限界があった。

同社は、群馬県が以前から毎年開催していた展示会の活用を思い立ち、主催者のスタッフが親身になって相談に乗ってくれたこともあって、毎年欠かさず出展するようになり、地元メディアも採り上げてくれるようになった。また、地元展示会でノウハウを培って、東京などで開催される他の専門展にも出展するようになった。これらが、全国各地に顧客を広げる一助になっている。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		「規格ねじ」を企画開発した経営者	取引先との打合せから材料の発注、作業の段取り、製造加工までを一貫して担当する少数精鋭の技術者	
地域特産品等物的リソース				
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	緊急品発注の地元顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業振興公社主催の展示会</li> <li>・地元新聞社</li> <li>・(全国42都道府県の1000社超の取引先)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・(全国42都道府県の1000社超の取引先)</li> </ul>
研究開発リソース				
観光資源等				

### ④地元産小麦の需要拡大を目指して生産者から消費者までを組織化：笠原産業(株)

笠原産業は、「地元産小麦を原料とする小麦粉」の製造で大手製粉メーカーとの差別化を図ろうと考えたが、それにあたって、当該小麦粉の需要も併せて作り出す必要があった。そうした中、地域のあるイベントで出会った小麦生産者である地元農家、需要家である地元洋菓子店とともに、「生産者から消費者まで巻き込んだ県産小麦ニーズ創出の仕組み」を作り、オリジナルレシピの開発、一般消費者に食べてもらうための試食会の地元での開催、レシピと試食会を抱き合わせてのスーパーへの拡販などに取り組んでいる。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		「栃木県産小麦にこだわった製品作り」を支える開発スタッフ・技術者・営業マン等		
地域特産品等物的リソース		栃木県産小麦		
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等		「麦わらぼうしの会」		
研究開発リソース				<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元スーパー</li> <li>・関東地区の中堅製パン業者・製麺業者・菓子製造業者</li> </ul>
観光資源等				



### ⑤地元放送局を活用した全国へのPR活動：Y社

地域の無名の企業が、全国に企業の名前、ブランド、製品の良さを浸透させていくことは並大抵のことではない。信頼を勝ち得て顧客獲得するには日頃の地道な努力が必要だが、時には、畑違いの世界との接点を作る必要がある。その手だてとしては、前述の展示会の活用が挙げられるが、「メディアの活用」も非常に有効である。

Y社は、業務用主体のゆばをもっと一般の人々に知らしめる必要性から、かつて「ゆば」を題材としたテレビドラマが放送されていたことを思い出し、地元放送局へ問い合わせたところ取材を受け全国番組で紹介されたことが契機となり、その後もTV局の番組等で度々「比叡ゆば」が採り上げられるようになった。

	市場把握・市場開拓	企画・開発	生産	販売・受注
人材		「比叡ゆば」、ゆば活用製品、豆乳おからパン・うどん等の開発、製造、販売を支える社員		
地域特産品等物的リソース			原料として一部活用する滋賀県産大豆	
交通インフラ・情報インフラ				
企業間ネットワーク等	NHK 大津放送局	地元製パン業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元契約栽培農家</li> <li>・地元福祉施設</li> <li>・地元製パン業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元小学校、問屋・小売店・飲食店 等</li> <li>・(全国の間屋・小売店・飲食店 等)</li> </ul>
研究開発リソース				
観光資源等	地元イメージ、ゆば食材・食文化			京滋観光ルート

## 4 地域資源を活用した中小企業の事業戦略

前章の北関東地域、京滋地域の企業事例分析より、中小企業が地域資源をうまく活用して事業の高度化・高付加価値化に結びつけていくには、次の点が重要であると考えられる。

### ① 市場ニーズ・経営環境変化の把握

チャンスは誰にでも与えられている。「そのチャンスの存在」に気付くこと、「チャンスを活用して事業化に漕ぎ着けるためにどのような取り組みが必要なのか」に気付くことが、地域資源を活用した中小企業の事業戦略の第一歩である。

### ② 事業戦略の明確化

他社がまだ参入していない市場への参入を企図すること、経営環境の変化をいち早く察知して対応策を講じることなど、実現しようとする目標・ターゲットを明確にすることが重要である。その上で、他社との差別化を図り顧客ニーズに的確に対応して受注を確保・拡大していくためには、どのような方策が有効であるかを見極めることが不可欠である。

### ③ 有効な「地域資源」の認識、活用の検討

目標実現において必要かつ有効な「地域資源(外部資源)」を明確に認識していることが重要である。必ずしも身近なものにこだわらない(求めるものが近くに無ければ他に求めればよい)が、地域に埋もれている優れた資源を再評価し、活かす手だてを考えることができれば、より効率的・効果的な地域資源の活用が可能となる。

まずは、「どうすれば依頼者、顧客、市場のニーズに応えられるか」を考えることが重要である。それが明確になれば、「どのようにして『強み・コアコンピタンス』をさらに強化していけばよいか」、「逆に目標実現のために『弱点や課題』をどのように克服していくべきか」、「『強み・コアコンピタンス』の強化及び『弱点や課題』の克服のためには、どのような外部資源の活用が必要か」ということが自ずと明確になる。

### ④ 必要な「地域資源」の探索

経営者自身の「気付き」、顧客・市場開拓の「きっかけ」、製品企画や生産技術面での「他社にない優位性の獲得」において、目標実現に資する「地域資源」との出会いが、その後の事業展開で重要な意味を持つ。

チャンスを広げるには、外部資源に目を向けて自ら積極的に情報を収集し、その中から有効な地域資源を見極めることが必要である。待っているだけでは求める地域資源が外から集まることはない。まずは自ら様々な情報源、人脈、ネットワークを駆使して直接探すことが必要である。

また、必要な「地域資源」が身近にあるとは限らない。合目的に広く地域資源を探ることが重要である。往々にして、自分の行動範囲や関連業種等の中で外部資源を探しがちであるが、ものづくりの広域化・グローバル化、分野の融合化・クロスオーバー化が進んでいる現在、今まで接点のなかった地域・領域の中によいものが隠れている可能性がある。

その意味では、広範に存在する異質のものと出会う機会(例えば展示会、商談会など)を活用することも有効である。

#### **⑤ 「地域資源」の活用手段・システムの構築**

必要な「地域資源」を探し当てたら、次に、それを活用して事業化に結び付ける手段・システムを構築することが必要である。

「特産品を活用した新製品の開発」といった「地域資源」活用は、目に見える点ではわかりやすいが、「それがいかに他製品との差別化が図れるものか、需要を喚起できるものか」を見極め、その活用効果を十分考慮して「売れる仕組み・仕掛け」を築き、事業化に結びつけていくことが必要である。

例えば、笠原産業の取り組みにみられるような、「生産者、加工者、製造業者、消費者を巻き込んだ需要創出・浸透システムの構築」などが参考となる。

#### **⑥ 連携先との共存共栄の模索**

自社の利益だけでなく連携先にとってのメリットも考慮して、「Win-Win の関係」を確立する仕組み・仕掛けを考え、自ら仕掛けて連携先を巻き込んでいく。このように関わりを持つ企業・人々を巻き込むことが、事業拡大を促す。これは近江商人の気質である「三方良し」の発想にも通じるものがあると言えよう。

#### **⑦ 産学連携の活用による事業化の促進**

的を絞って、公的機関(産業支援機関等)や大学をうまく活用することも時に有効である。中小公庫レポートNo.2003-2「産学連携・公設試験研究機関等を活用した開発型中小企業の戦略」において、中小企業における産学連携を活用した取り組みについて採り上げ分析を行っているが、産学連携や公設試、行政の様々な支援策も、企業側が明確な狙いをもって活用すれば、より有効な「地域資源」となる。

## 5 地域資源を活用した中小企業の発展に向けて

地域資源を活用する主体、地域資源が有益かどうかを判断する主体は企業である。事例調査の結果を踏まえて、中小企業が地域資源活用を進める過程で、地域の行政機関や産業支援機関が留意すべき点、手を差し伸べることが望まれる点について、触れてみたい。

### ① 企業が求める「地域資源」との仲立ちを“高い精度”で支援できるベースづくり

外部資源を求める企業のニーズに対して、よりピンポイントで応えられるように施策やスキームを整備していくことが望まれる。例えば、行政機関や産業支援機関が、様々な地域資源の最新情報(例えば秀でた能力やネットワークを持つ企業・人材、地域特有の物的資源など)を把握し、公的機関の間で情報を共有化することや、地域企業が広域的に求めている地域資源(地域内にはないか、優位性を持っているものがない)について、広域的に探索・紹介できるような「マッチング」のシステム・サービスを拡充することが有効であると言えよう。

### ② 中小企業が普段繋がりのない業種や地域の企業・人材などと出会う場の設定

ニーズの探索や販路相手を見つけることを狙いとして、テーマを絞り込んだ企業交流会・商談会を企画・開催すること(例えば販路開拓を目的として、バイヤー候補企業を募った商談会など)や、中小企業が費用負担等の点から出展を躊躇しているが参加ニーズは高い展示会への参加・共同出展などを促す支援策も有効であろう。

### ③ 地域資源活用による発展事例の紹介や情報発信

行政機関や支援機関が、機会をみて地域資源活用により業績をうまく伸ばした発展事例を広く紹介・PRしていく。行政機関自ら紹介する方法も、第三者(新聞社やTV局、出版社)を通じた取材・紹介という方法もあろう。成功事例が広く目に触れることによって、触発される企業、今まで気付かなかった「地域資源の活用」に気付く企業が出てこよう。

### ④ 地域資源を有効活用して業績を伸ばしている地域企業を地域の行政機関や支援機関が知ること

世の中が絶えず変化する中で、中小企業の取り組みも日々変わっており、行政機関や支援機関が把握していないところで、地域資源を有効活用して、特定の市場・領域で広く世の中に認められ、今後の成長が期待されながら、様々な課題や悩みを抱えている企業が多数埋もれている。

また、今まで地域の中では当たり前のこととして認識されていたながら、外部からみれば光った宝の山に見える資源が埋もれている可能性もある。企業によっては、交通インフラや情報インフラの発達を背景に、地域の壁を簡単に超え、他地域へ移転してしまう可能性もある。この場合、なぜその企業が当該地域を離れることになったのか、何が足りなかったのかを検証する必要がある。

こうした点から、行政機関や支援機関は、地域の企業や地域資源を今一度よく知ることによって、これから伸びる可能性がある企業群の目標実現に資する地域資源活用方策を検討し、実行していくことが求められよう。

各地域が独自性を打ち出し、他地域との差別化を図ることによって、「地域の自律」・「地域経済の再構築・発展」を図ることが、地方分権を推進する上で不可欠となってきた。そうした中で、『地域経済を支える地域中小企業が、地域独自の資源を活用することによって、自社の事業拡大のみならず地域全体の活性化・底上げに資する』という点をあらためて認識し、それを支援していくことが地域振興・活性化にとってますます重要になってくると言えよう。

## 参考文献

- 1 内閣府「県民経済計算年報（平成 16 年版）」
- 2 総務省「事業所・企業統計調査報告」（2001 年）
- 3 経済産業省「工業統計表」（1992 年～2002 年）
- 4 東洋経済新報社「都市データパック 2004 年版」
- 5 中里良一「負けるな町工場 ハンデをプラスに変える発想法」（日刊工業新聞社 出版）  
同 「町工場経営の必勝発想法 生き残りのための 44 の法則」（上毛新聞社出版局 出版）
- 6 日刊工業新聞社「関東・甲信越の優良 82 社」（2000 年 4 月）
- 7 日本経済新聞社「京都の躍進企業」（2002 年 12 月）
- 8 事例企業等のHP

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けた(財)中小企業総合研究機構が2004年度に実施したものである。

なお、本レポートは総合研究所において一部編集を行った。

## 中小公庫レポート No.2004 - 9

発行日 2005年3月25日

発行者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-3

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)