

『地域中小企業の現状と展望』シリーズ 第9編

わが国中小企業における 国内立地戦略

- ・ 中小企業における事業所展開
- ・ 事例企業にみる地域資源を活用したイノベーションの推進
- ・ わが国中小企業における事業所立地戦略～イノベーション推進の源泉～

第1章 中小企業における事業所展開

第187回中小企業動向調査の付帯調査に基づき、中小企業における事業所展開の特徴をみると次の点が指摘できる。

- (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」が8割前後を占める。
- (2) 海外に事業所がある企業は全体の1%に満たない。
- (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・開発等」「量産等」「仕入先・外注先管理」「販売等」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。
- (4) 本社及び本社以外の事業所における「今後強化したい機能」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。
- (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。
- (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・外注先との取引拡大・深耕」「物流の合理化・効率化」が多い。
- (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。

第2章 事例企業にみる地域資源を活用したイノベーションの推進

中小公庫レポート『地域中小企業の現状と展望』シリーズ』で採り上げた地域中小企業94社における経営・事業展開戦略、立地戦略、外部資源活用戦略等の分析から、次の点が指摘される。

- (1) 新事業や経営革新等に係るイノベーションを推進するにあたって、有能な人材、専門能力の高い協力企業、研究開発リソース等の活用を積極的に行い、今後も国内での操業継続を志向している。
- (2) 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。
- (3) 多頻度・短納期の業務や特注品対応、研究開発・設計といった業務については、移動コストの低減やFace to Faceの打合せ・情報交換の必要性などの点から、活用する人材や企業等に近接していることが重要である。

第3章 わが国中小企業における事業所立地戦略 ～イノベーション推進の源泉～

以上の分析結果から、「わが国中小企業における事業所立地戦略」として次の仮説が提起される。

【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。

- ①『経営・事業展開の戦略』の選択
- ②『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。

【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。

- ①『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。
- ②「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。
- ③こうした経営資源の効率的・効果的な活用最適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。

【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。

- ①『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』
- ②『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。

【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」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。

【仮説 2-2】

「ビジネスモデル構築期・勃興期等の企業」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・勃興期等の企業」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。

以上を踏まえると、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。

- (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

(総合研究所 鋸屋 弘)

目 次

第1章 中小企業における事業所展開	1
1 中小企業における事業所の所在地域	2
2 中小企業における国内での事業展開	8
3 中小企業における今後の事業所拡大	17
第2章 事例企業にみる地域資源を活用したイノベーションの推進	23
1 地域中小企業の経営・事業展開戦略	23
2 地域中小企業の立地戦略・外部資源活用戦略	28
第3章 わが国中小企業における事業所立地戦略 ～イノベーション推進の源泉～	36
1 わが国中小企業における事業所展開の実態	36
2 中小企業の事業所立地戦略に係る仮説(1)	38
3 中小企業の事業所立地戦略に係る仮説(2)	43
4 国内立地企業の内発的事業展開促進の必要性	52

第1章 中小企業における事業所展開

当公庫総合研究所では、下記要領で行われた第187回中小企業動向調査の付帯調査(以下、第187回付帯調査という)として、巻末図表1の質問票により特別調査「事業所の立地戦略について」を実施した。

この付帯調査は、経済のグローバル化・メガコンペティションが進展する中、「中小企業において、事業所の立地戦略がどのように考えられ、具体的にどのような事業所展開が行われているのか」を調査したもので、①主要事業所の所在地、②主要事業所の「現状の機能」「今後強化したい機能」、③主要事業所の課題、④主要事業所の「今後の方向性」と「立地場所選定の理由」などについて回答を得ている。

本章では、当該付帯調査の分析結果に基づいて、中小企業における事業所展開について概観することとする。

第187回中小企業動向調査の要領

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 5,916社(回収率48.6%)

特別調査「事業所の立地戦略について」

調査時点・調査対象 同上 有効回答企業数 5,448社(回収率44.8%)

<内訳>

本社所在地域別内訳(※1)		業種別内訳(※2)	
北海道	282社	内需関連	1,175社
東北	479社	建設関連(鉄鋼除く)	757社
関東	1,583社	機械金属関連	1,114社
北陸・東海	816社	運輸・流通・情報関連	1,135社
近畿	1,030社	小売・サービス関連	1,267社
中国	422社		
四国	271社		
九州	565社		

※1 地方区分は次のとおり

北海道：北海道
東北：青森県・岩手県・宮城県・秋田県・山形県・福島県
関東：茨城県・栃木県・群馬県・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・新潟県・山梨県
北陸・東海：富山県・石川県・福井県・長野県・岐阜県・静岡県・愛知県・三重県
近畿：滋賀県・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県・和歌山県
中国：鳥取県・島根県・岡山県・広島県・山口県
四国：徳島県・香川県・愛媛県・高知県
九州：福岡県・佐賀県・長崎県・熊本県・大分県・宮崎県・鹿児島県・沖縄県

※2 業種区分は次のとおり

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、鉱業、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

1 中小企業における事業所の所在地域

(1) 本社・事業所の所在地

当公庫が2004年6月に実施した第182回中小企業動向調査付帯調査¹（以下、第182回付帯調査という）によると、中小企業の事業所エリア(主な事業所の所在地域)、販売エリア（主な市場・顧客の所在地域）、仕入・外注先エリア(主な仕入・外注先の所在地域)は下記図表1に示すとおりで、業種によってバラツキがあるが、特に事業所エリアについては、「本社所在地周辺のみ」とする企業が7割以上を占めていることが指摘される。

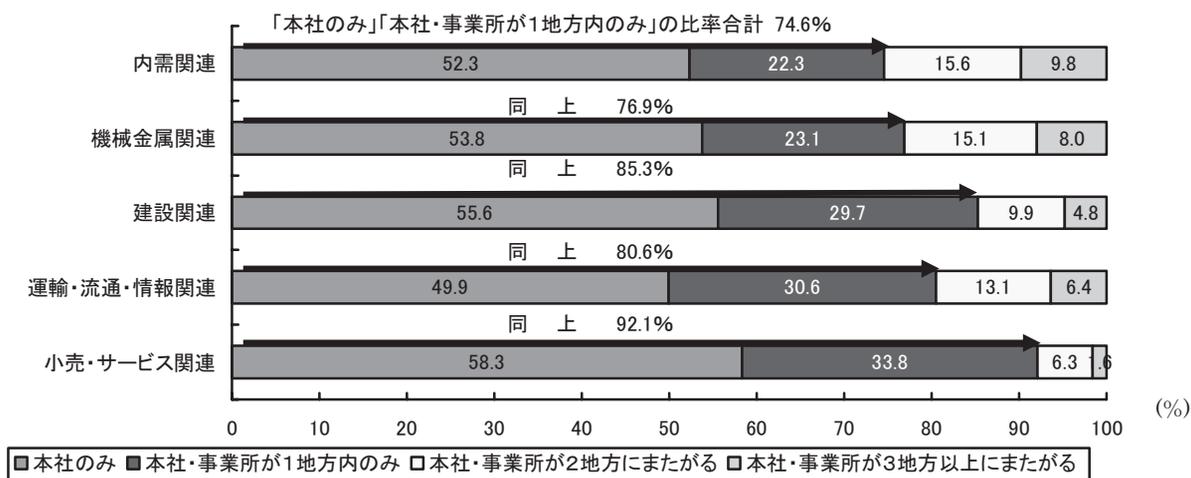
図表1 中小企業の事業活動エリア

	事業所エリア		販売エリア		仕入・外注先エリア	
	地元密着型 ²	広域型 ²	地元密着型	広域型	地元密着型	広域型
内需関連	70.9%	29.1%	27.6%	72.4%	38.6%	61.4%
機械金属関連	73.4%	26.6%	27.5%	72.5%	45.2%	54.8%
建設関連(鉄鋼除く)	82.0%	18.0%	53.4%	46.6%	56.6%	43.4%
運輸・流通・情報関連	74.6%	25.4%	44.1%	55.9%	37.8%	62.2%
小売・サービス関連	86.3%	13.7%	73.1%	26.9%	53.0%	47.0%

出所：中小企業金融公庫総合研究所「中小公庫レポートNo.2004-6」に基づき作成

今回の第187回中小企業動向調査付帯調査においても、「主要事業所の所在地」を尋ねているが、第182回調査とサンプルが異なっているにもかかわらず、同様の結果が得られた（図表2）。

図表2 業種別にみた本社・事業所の所在地



出所：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

¹ 当公庫総合研究所では、第182回中小企業動向調査(調査時点：2004年6月30日、調査対象：当公庫取引先12,710社)の付帯調査として、特別調査「地域経済の現状と見通しについて」(有効回答企業数：6,254社(回収率49.2%))を実施した。調査結果の分析については、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』に掲載している。なお、質問票については巻末に掲載(巻末図表2)

² 地元密着型：主な事業所、市場・顧客あるいは仕入・外注先の所在地域が、「本社がある都道府県内のみ」及び「(本社がある)1地方内のみ」とする企業

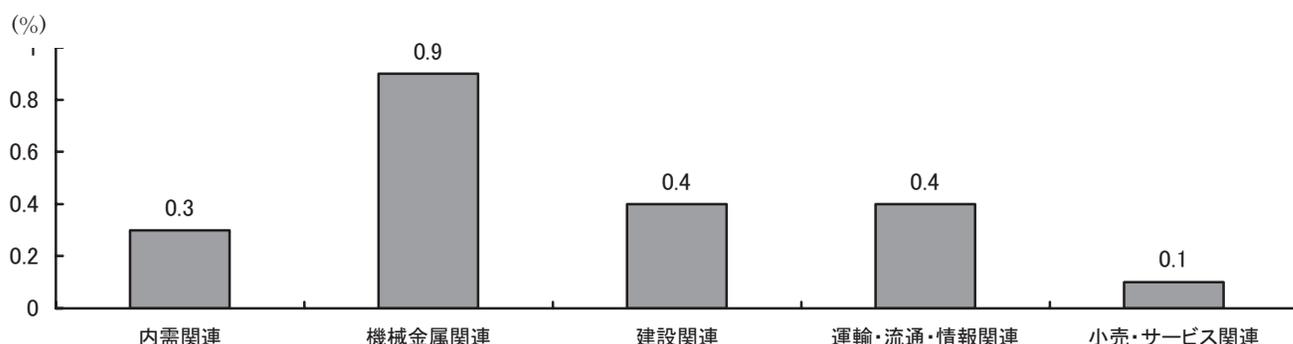
広域型：主な事業所、市場・顧客あるいは仕入・外注先の所在地域が、「2～3地方にまたがる」、「全国(4地方以上にまたがる)」及び「国内外」とする企業

すなわち、業種別に「主要事業所の所在地」をみると、「本社のみ」「本社・事業所が1地方内のみ」の比率は、内需関連が74.6%、建設関連(鉄鋼除く。以下同じ)が85.3%、機械金属関連が76.9%、運輸・流通・情報関連が80.6%、小売・サービス関連が92.1%となっており、大半の中小企業の事業所立地は、本社が所在する1地方内(例えば、本社：群馬県、事業所：関東地方)にとどまっているとみられる³。

また、海外に事業所を有する企業の比率は、内需関連が0.3%、機械金属関連が0.9%、建設関連が0.4%、運輸・流通・情報関連が0.4%、小売・サービス関連が0.1%と僅少であり、業種を問わず殆どの中小企業における事業所展開は「国内のみ」となっている(図表3)。

以上の結果と第182回調査の結果と考え合わせると、交通インフラの整備やIT化の進展に伴って中小企業においても販売・受注活動のエリアや仕入・外注活用のエリアが広域化しているが、事業所の立地に関しては、多くの中小企業が本社周辺に行っていることが窺われる。

図表3 業種別にみた「海外に事業所がある企業」の割合



出所：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

³ いずれの業種においても、第182回中小企業動向調査付帯調査の「地元密着型」の割合に比べて数%程度多くなっているが、これは、主要事業所の所在地について無回答の企業が多少あったことによるものと推察される。

(2) 本社・事業所の今後の方向性

では、今後の事業所立地の方向性はどのように考えられているのだろうか。

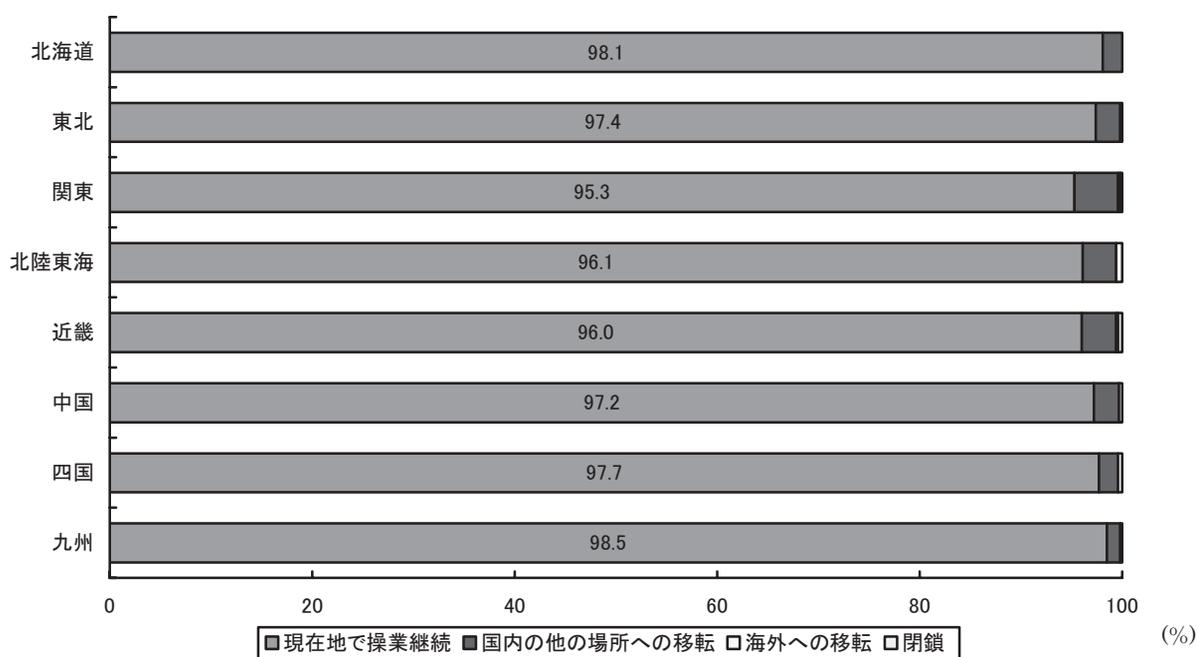
本社所在地別あるいは事業所所在地別に「本社及び本社以外の事業所の今後の方向性」を尋ねたところ次のような結果となった⁴。

i 本社の今後の方向性

本社の今後の方向性については、いずれの地方においても、「現在地で操業継続」と回答した企業が95%以上を占めている（図表4-1）。

残り数%程度が「国内の他の場所への移転」を考えているが、移転先をみると、殆どの企業が「現在本社が所在する地方内」または「現在本社が所在する地方に隣接する地方内」と回答しており、現在地及び現在地の周辺地域において引き続き本社を構えていく方針である（図表4-2）。

図表4-1 本社所在地別にみた本社の立地方針



出所：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

図表4-2 本社所在地別にみた「国内の他の場所」への移転先

(単位：%)

		移 転 先								
		北海道	東北	関東	北陸東海	近畿	中国	四国	九州	無回答
現 在 地	北海道	50.0		50.0						
	東北		88.9							11.1
	関東	2.0	3.9	84.3	2.0					7.8
	北陸東海				95.5	4.5				
	近畿			3.6	3.6	82.1				10.7
	中国						100.0			
	四国							100.0		
	九州								100.0	

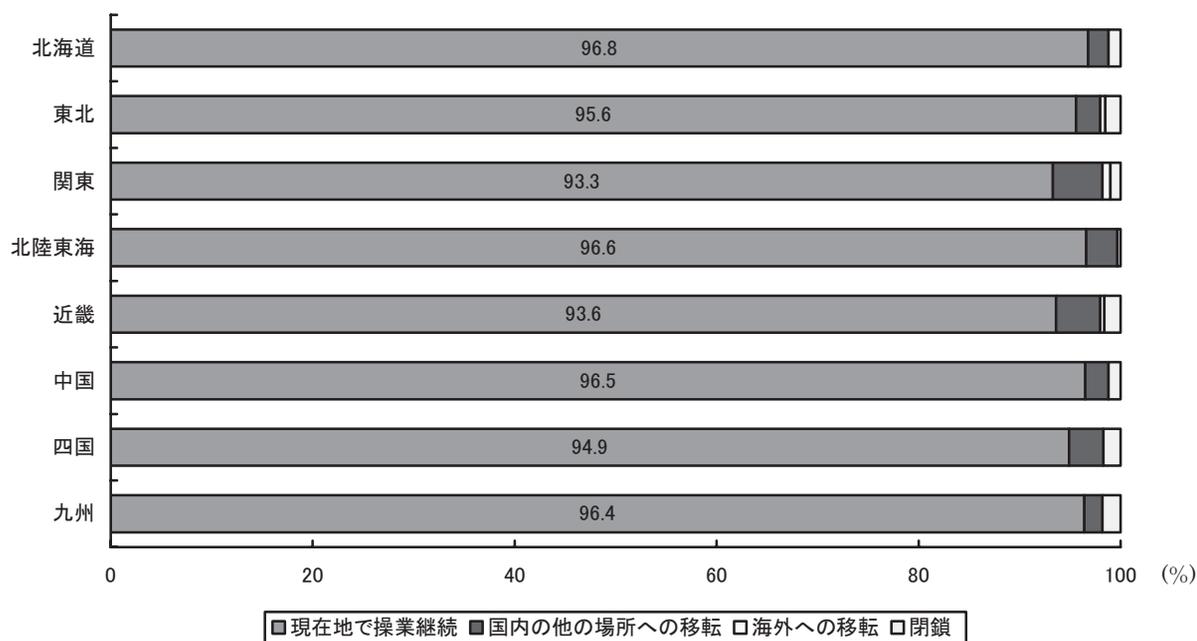
出所：中小企業金融公庫総合研究所「第187回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

⁴ 本集計は、「今後の事業所の方向性」について無回答の企業を除いている。

ii 本社以外の事業所の今後の方向性

事業所所在地別に「本社以外の事業所の今後の方向性」をみると、本社と比較して、1)「現在地で操業継続」と回答した企業の比率が若干低い、2)「海外への移転」「閉鎖」とする企業の比率が高い、といった相違はあるものの、本社同様、「現在地で操業継続する企業」並びに「現在地の周辺地域に移転する企業」が殆どを占めている（図表 5-1、5-2）。

図表 5-1 事業所所在地別にみた本社以外の事業所の立地方針



出所：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

図表 5-2 事業所所在地別にみた「国内の他の場所」への移転先

(単位：%)

		移 転 先								
		北海道	東北	関東	北陸東海	近畿	中国	四国	九州	無回答
現 在 地	北海道	80.0	20.0							
	東北		71.4	28.6						
	関東	1.4	5.6	73.6	2.8	6.9		4.2		5.5
	北陸東海				88.9	11.1				
	近畿		3.2	9.7		77.4		3.2		6.5
	中国			12.5		12.5	62.5			12.5
	四国						16.7	83.3		
	九州								100.0	

出所：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

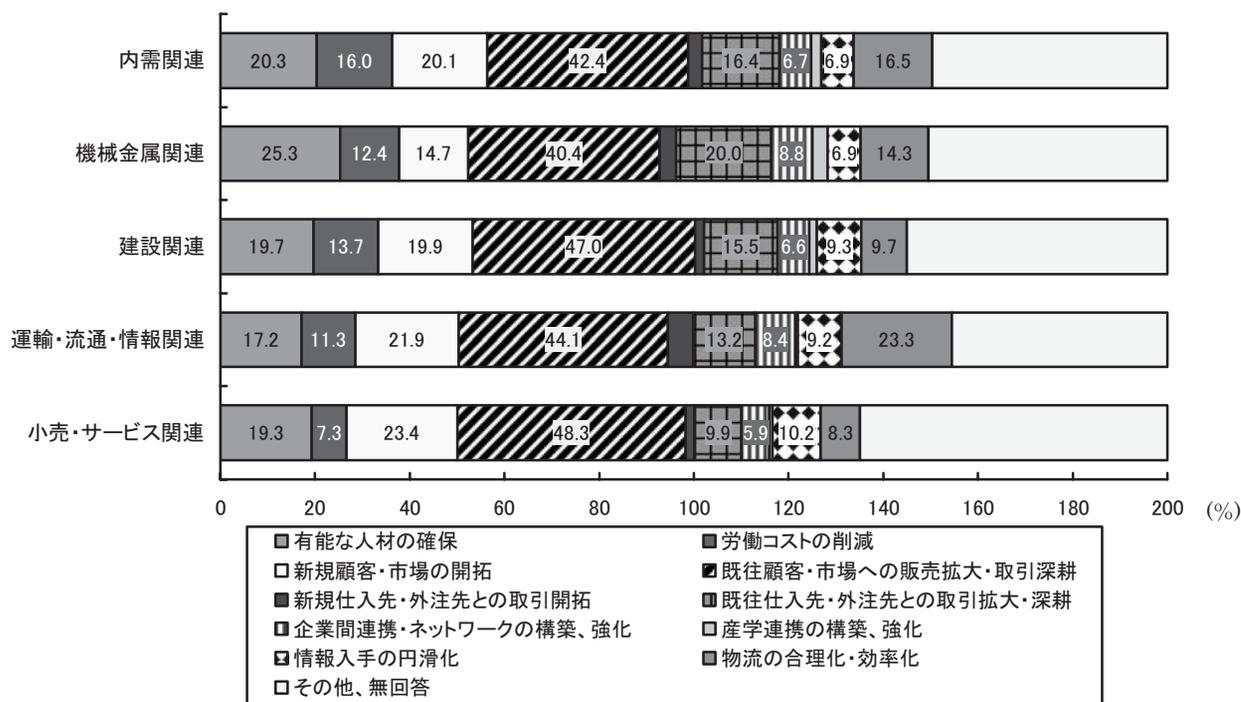
以上から考えると、わが国中小企業における事業所立地の方向性は、その殆どが低コストの労働力や成長著しい大規模市場が存在する「海外への展開」ではなく、「『現在の操業地及びその周辺地域』において今後も事業展開を行う」というものであることが窺われる。

こうした事業所立地戦略がとられる要因・背景事情としては、どのようなことが考えられるだろうか。「現在の当社及び国内事業所で操業継続」と回答した企業における「現在地を選定した理由」をみると、次の点が指摘できる（図表 6-1、6-2）。

- ① 人材・労働力については、「労働コストの削減」よりも「有能な人材の確保」の方が比率が高い。
- ② 顧客・市場、仕入先・外注先については、「新規先との取引開始」よりも「既往先との取引拡大・深耕」の方が比率が高くなっている。
- ③ 「物流の合理化・効率化」等の比率が比較的高い。

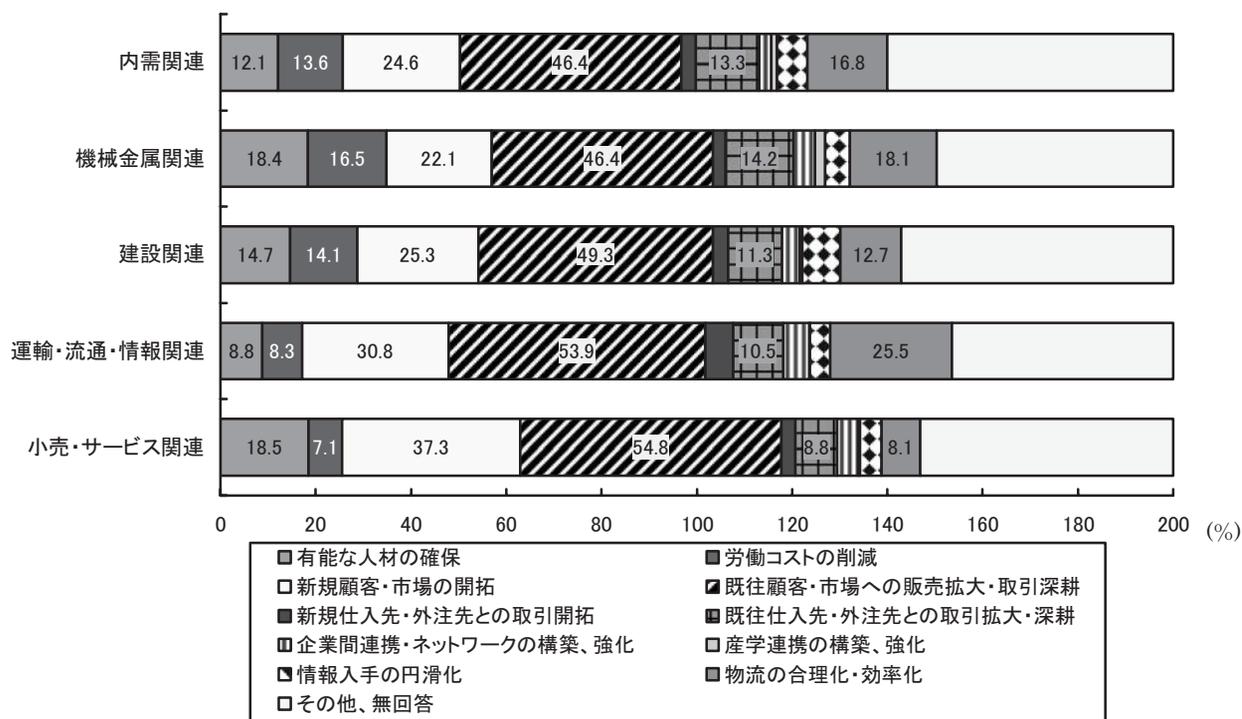
この結果から推察すると、多くの中小企業においては、「有能な人材」「既往の顧客・市場・仕入先・外注先との取引関係・受発注ネットワーク」「機動的な対応力」等がコア・コンピタンスと認識され、今後においてもこれらの経営資源を活用した事業展開が志向されていると考えられる。すなわち、海外展開に係るリスクとともに、「顧客・市場のニーズ」「既往経営資源の制約」「既往外部資源活用の重要性」等を的確に把握・認識し、「費用対効果」「リスク対効果」を分析して、「『現在の操業地及びその周辺地域』において今後も事業展開を行う」という戦略を選択していると推察される。

図表6-1 「現在の当社で操業継続」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)



出所：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

図表6-2 「現在の国内事業所で操業継続」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)



出所：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

2 中小企業における国内での事業展開

前節で、中小企業の事業所立地は大半が「国内のみ」で、しかも「本社周辺地域にとどまっている」と指摘したが、こうした国内事業所においては、具体的にどのような事業展開が行われ、今後どのような事業展開が志向されているのだろうか。

本社及び本社以外の国内事業所における「現状の機能」と「今後強化したい機能」をみてみよう⁵。

(1) 本社における「現状の機能」「今後強化したい機能」(社内統括・経理・人事以外の機能)

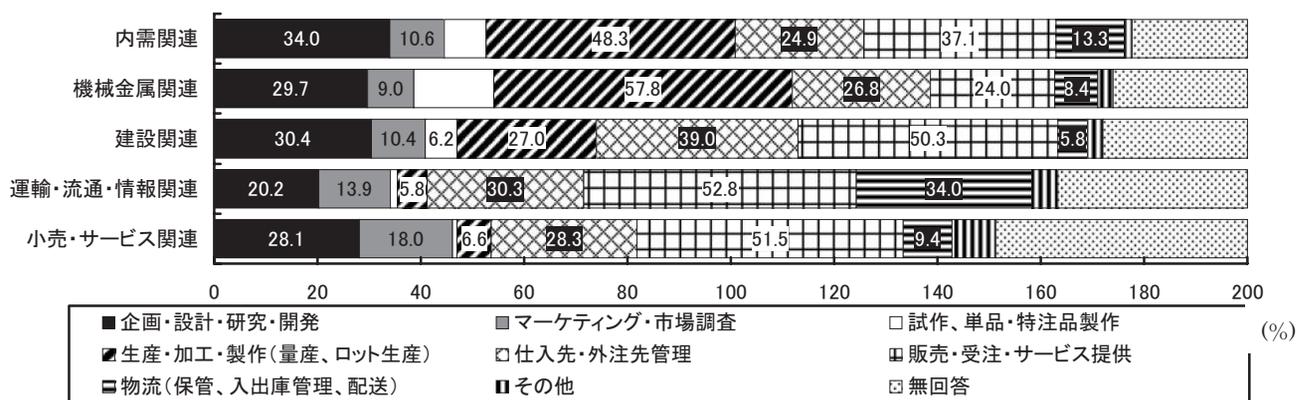
i 本社における「現状の機能」

全体としては、「企画・設計・研究・開発(以下、企画・開発等という)」に加え、「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)」といった現業の実施が主要な本社機能となっている(図表7)。

業種別にみた特徴は次のとおり。

- ① 製造業で構成される内需関連、機械金属関連については、他業種に比べ「量産等」「試作、単品・特注品製作」の比率が高く、「販売等」の比率が低くなっている。
- ② 建設関連については、他業種に比べて「仕入先・外注先管理」の比率が高く、建設業を中心に協力工事業者等の円滑な管理に重点が置かれていることが窺われる。
- ③ 運輸・流通・情報関連、小売・サービス関連については、「販売等」「物流(保管、入出庫管理、配送。以下、単に物流という)」といった現業機能に加え、「マーケティング・市場調査」の比率が比較的高くなっている。

図表7 業種別にみた本社の「現状の機能」(2つまでの複数回答)



出所：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

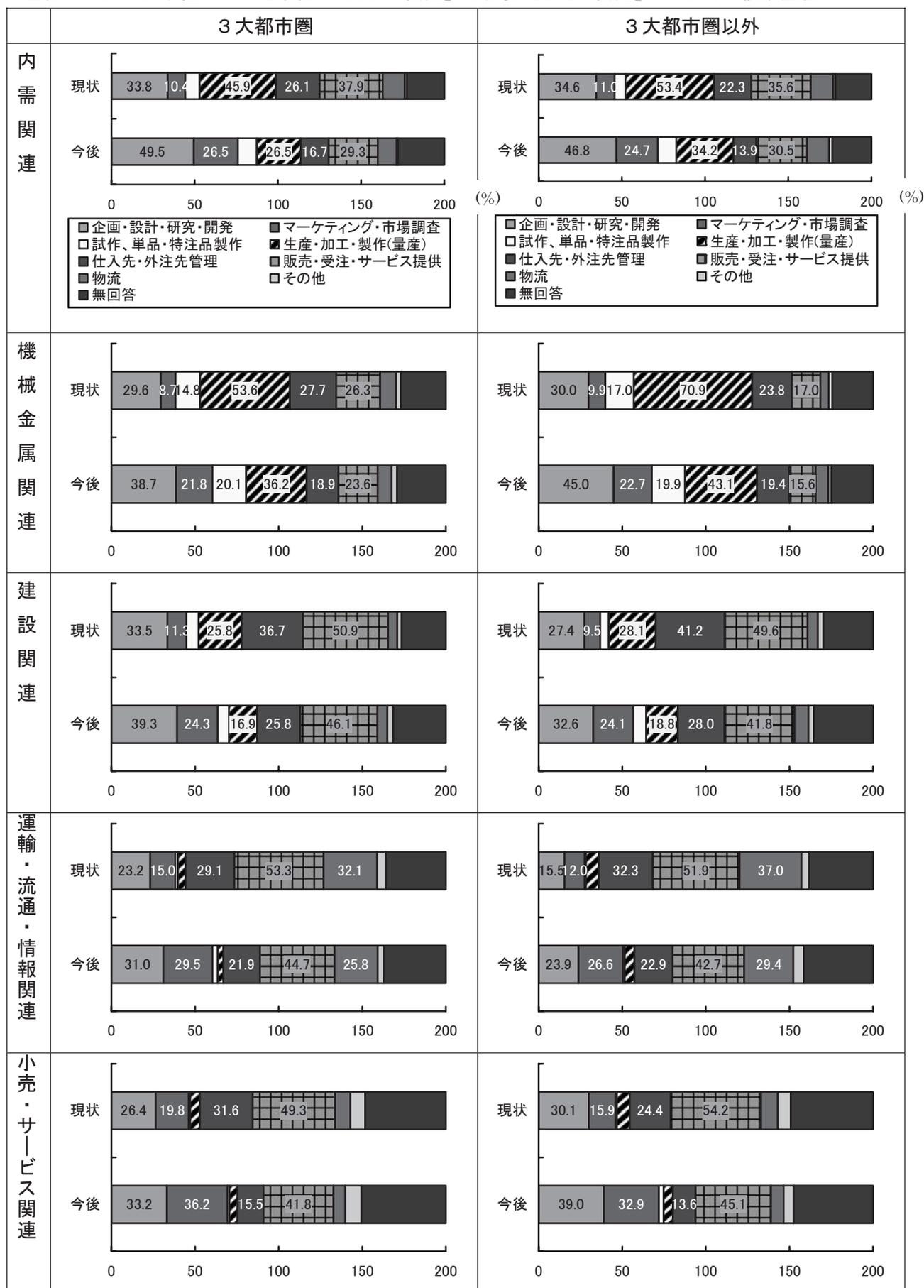
また、3大都市圏・3大都市圏以外⁶に大別してみた特徴は次のとおり(図表8)。

- ① 内需関連、機械金属関連においては、「量産等」は3大都市圏以外、「販売等」は3大都市圏の方が比率が高くなっている。労働コスト・地代等が比較的低い3大都市圏以外と近隣に大市場を有する3大都市圏との間で重点が置かれる機能に差異がみられる。

⁵ 本社の機能については、社内統括・経理・人事以外の機能をいう。以下同じ。

⁶ 3大都市圏：関東、北陸・東海及び近畿 3大都市圏以外：北海道、東北、中国、四国、九州及び沖縄
なお、地方区分は1頁に記載のとおり。

図表8 地域別・業種別にみた本社の「現状の機能」「今後強化したい機能」(2つまでの複数回答)



出所：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

② 建設関連、運輸・流通・情報関連、小売・サービス関連においては、「企画・開発等」「マーケティング・市場調査」について、おおむね3大都市圏の方が比率が高くなっており、製造業同様、近隣に大市場を有する3大都市圏の方が「新商品・新サービスの開発、市場開拓」に比較的重点が置かれていると考えられる。

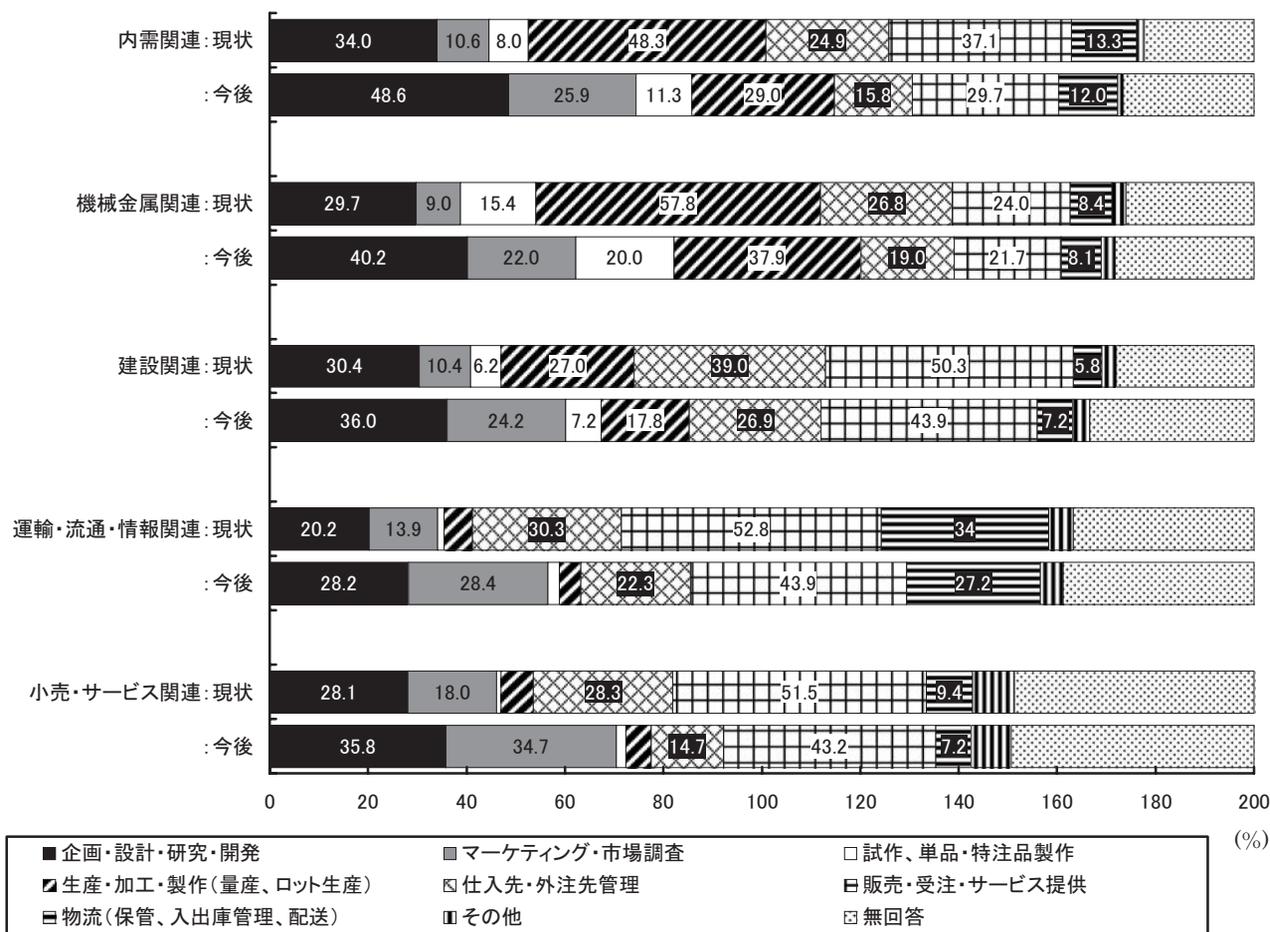
ii 本社における「今後強化したい機能」

本社の「現状の機能」と比較すると、いずれの業種、あるいは地域においても「企画・開発等」「マーケティング・市場調査」の比率が高く、逆に「量産等」「仕入先・外注先管理」「販売等」「物流」といった現業機能の比率が低くなっている(図表8、9)。

今後、国内では、新たな製品・製法等の開発、新たな分野への進出、新たな販路・受注ルート of 構築といった事業展開が志向され、そのための機能強化を目指していることが窺われる。

また、内需関連、機械金属関連においては、「量産等」の比率が低下する反面、「試作、単品・特注品製作」の比率が高まっている。価格競争力が要求される「量産もの」における海外シフトが進展する中、中小製造業者においては、量産化前の試作品や極小ロット・短納期品等国内生産の優位性が見出せる取扱製品への転換が志向されていることが窺われる。

図表9 業種別にみた本社の「現状の機能」「今後強化したい機能」の対比(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

(2) 本社以外の国内事業所における「現状の機能」「今後強化したい機能」

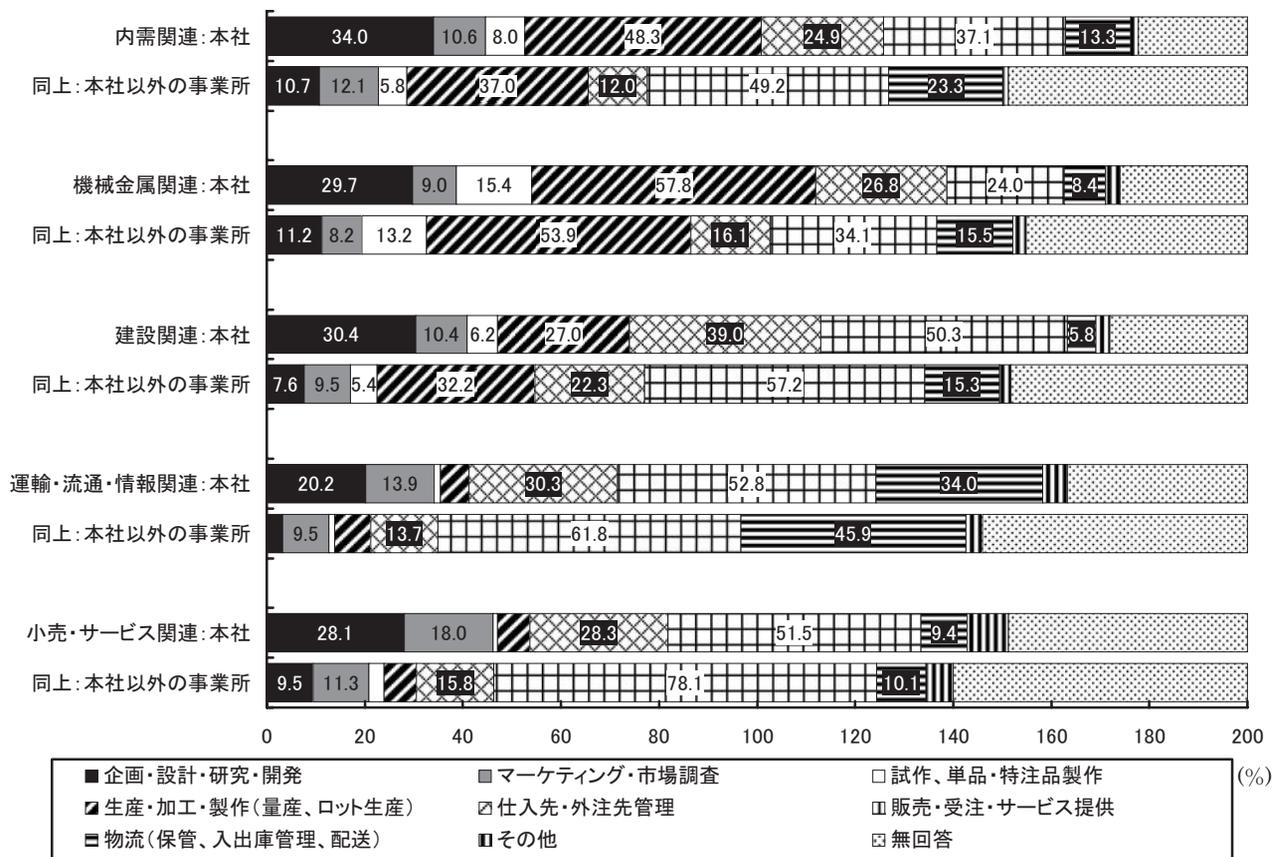
i 本社以外の国内事業所における「現状の機能」

全体としては、「販売等」「物流」の比率が本社に比べて高い反面、「企画・開発等」「マーケティング・市場調査」「量産等」「仕入先・外注先管理」の比率が低くなっている(図表 10)。

以上の結果から推察すると、中小企業における本社と本社以外の国内事業所との間の機能分担には、次のような特徴があると考えられる。

- ① 企画立案や事業設計、ビジネスモデルの構築、研究開発といった業務は本社に集約化されている企業が多い。
- ② 本社以外の国内事業所では、顧客への迅速かつ円滑な対応を行うことに重点が置かれている。
- ③ 「ものづくり」「商品・原材料調達」「協力業者等の管理」を「企画・設計・研究・開発」と一元的・一体的に行っている企業が多い。

図表 10 業種別にみた本社及び本社以外の事業所の「現状の機能」の対比(2つまでの複数回答)



出所：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

ii 本社以外の国内事業所における「今後強化したい機能」

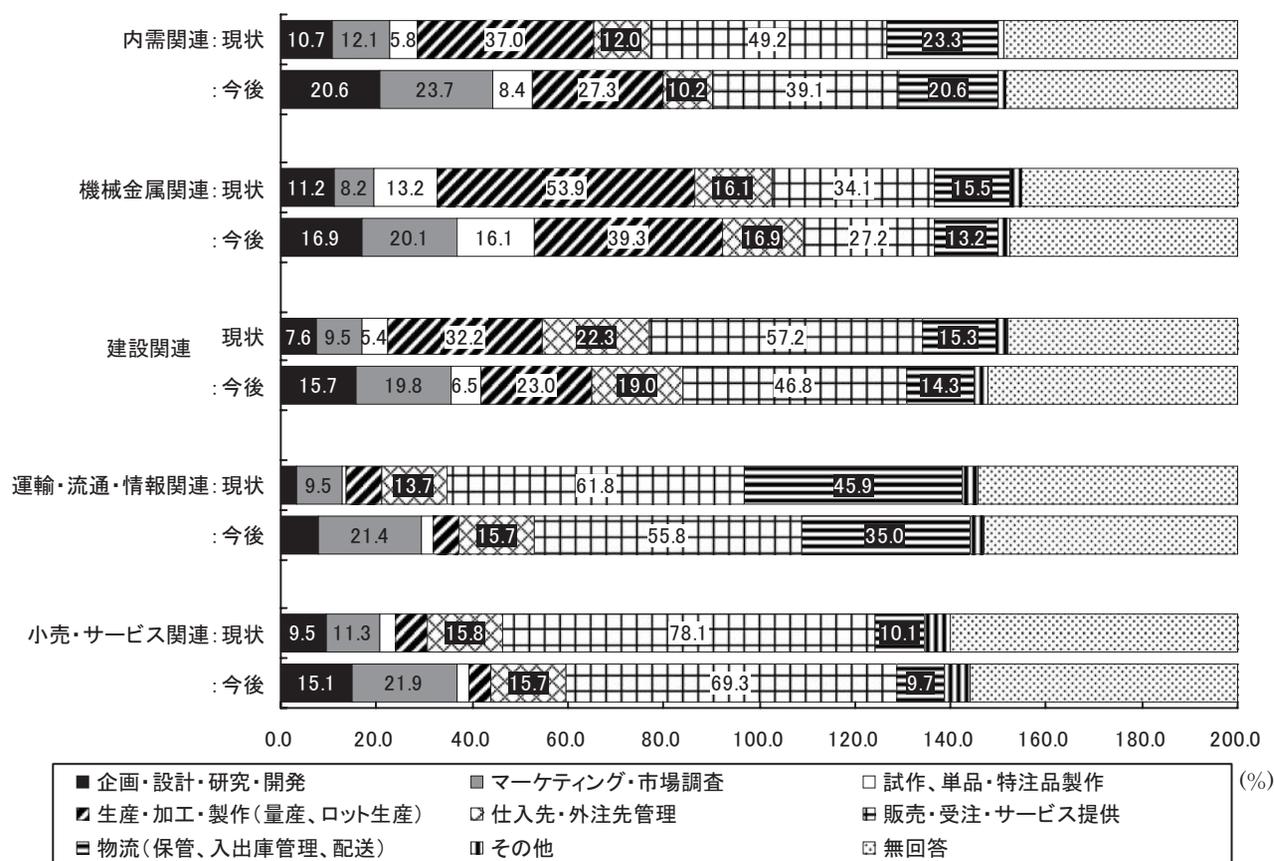
本社以外の国内事業所の「現状の機能」と比較すると、本社と同様、「企画・開発等」「マーケティング・市場調査」の比率が高く、逆に「量産等」「販売等」「物流」といった現業機能の比率が低くなっている(図表 11)。

また、本社における「今後強化したい機能」と比較すると、次の点が指摘される(図表 12)。

- ① 「企画・開発等」の比率は「現状」に比べ高まっており、今後、本社以外の国内事業所においても企画・設計等の機能強化が図られる見通しだが、その上昇幅が本社と比較して小さく、引き続きこうした機能は本社が中心になるとみられる。
- ② 「マーケティング・市場調査」の比率は「現状」に比べて高まるが、その上昇幅は本社と遜色ない。また、「販売等」「物流」についても比率が低くなっているとは言え、本社に比べて引き続き水準は高い。

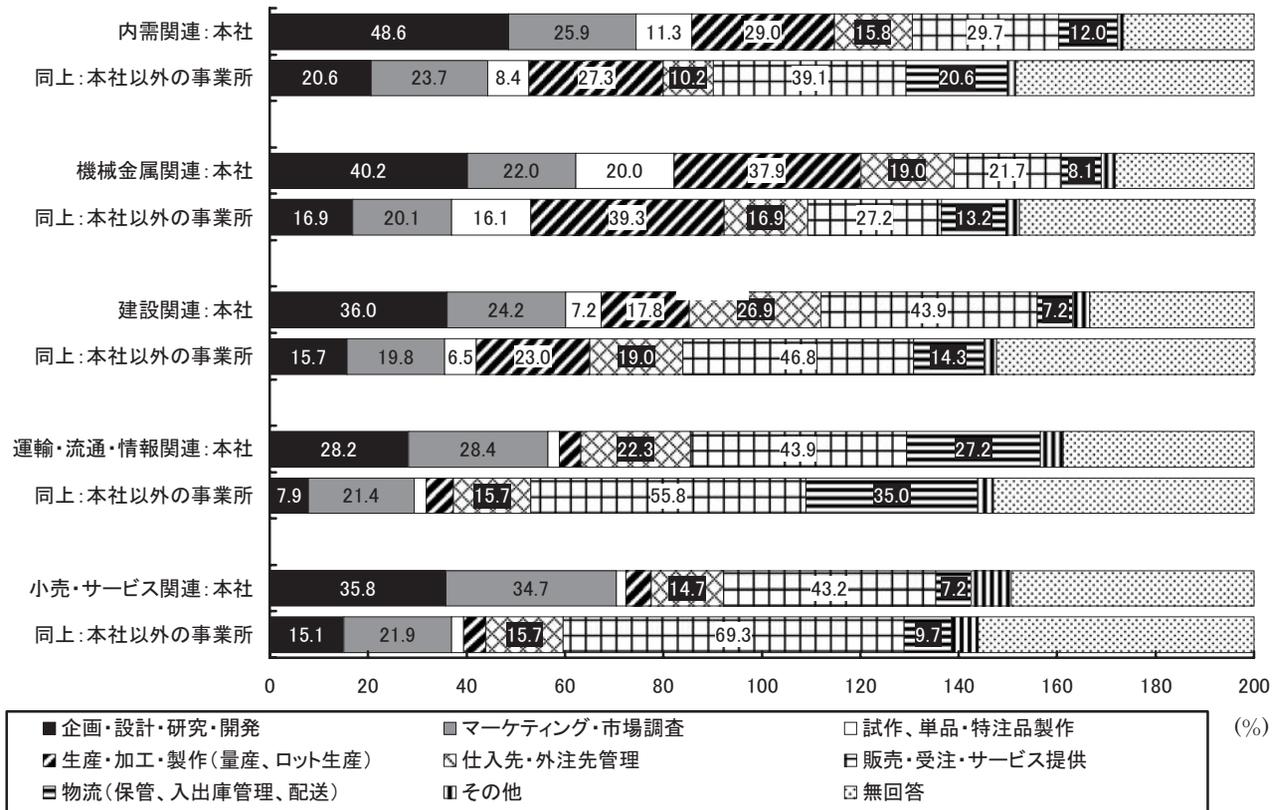
以上から考えると、今後は、既往顧客への迅速かつ円滑な対応に重点が置かれるとともに、新たな販路・受注ルート of 構築といった取組みの強化も志向されていることが窺われる。

図表 11 業種別にみた本社以外の事業所の「現状の機能」「今後強化したい機能」の対比(2つまでの複数回答)



出所：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

図表 12 業種別にみた本社及び本社以外の事業所の「今後強化したい機能」の対比(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

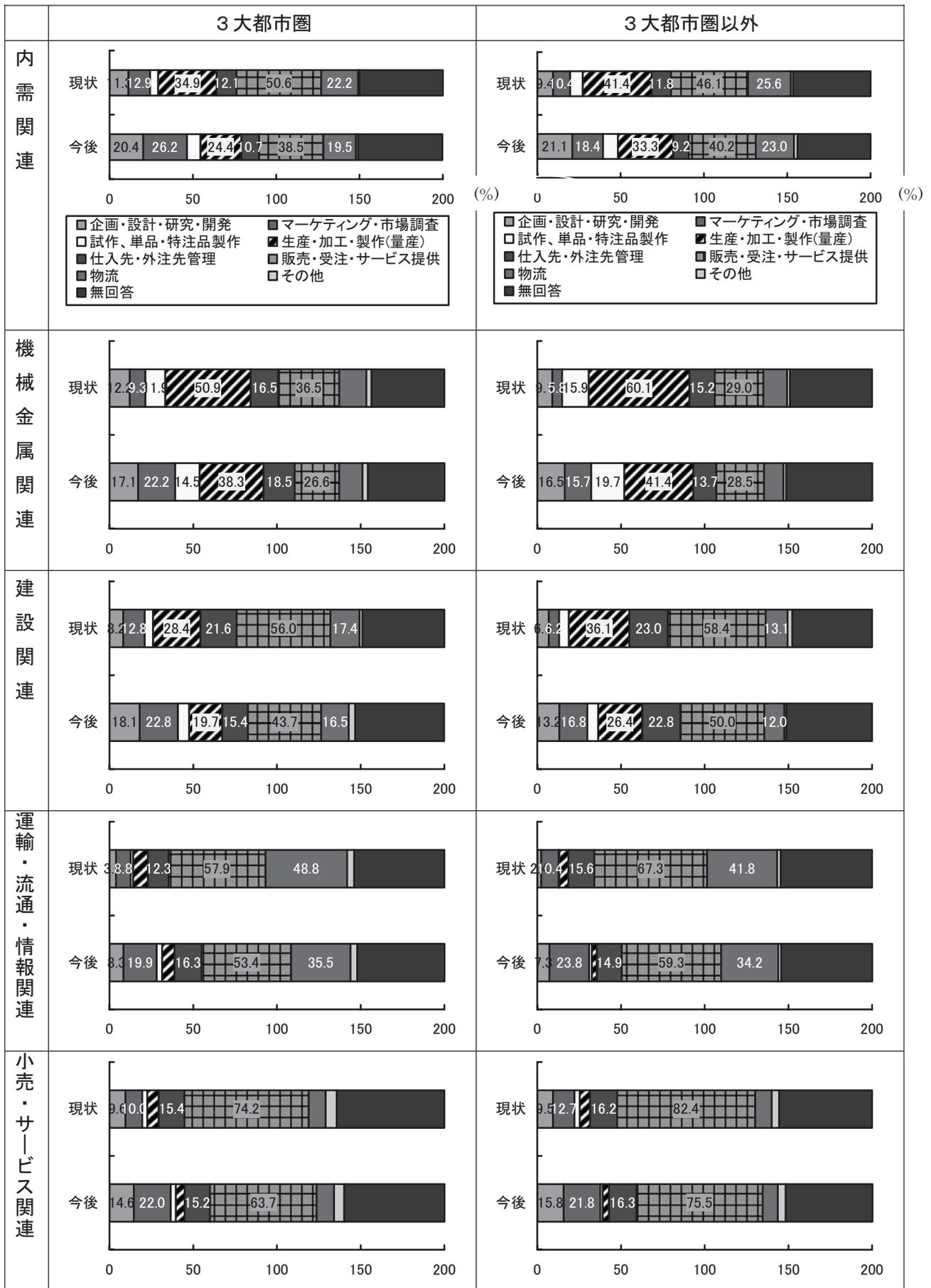
前節では、①殆どの中小企業が、今後も「現在の操業地及びその周辺地域」での事業展開を考えていること、②多くの中小企業が、「有能な人材」「既往の顧客・仕入先・外注先との取引関係・受発注ネットワーク」「機動的な対応力」等をコア・コンピタンスと認識し、これらの経営資源を活用した事業展開を志向していること、がわかった。

また本節では、国内事業所における「今後強化したい機能」に関しては、「現状の機能」に比べて「企画・開発等」「マーケティング・市場調査」の比率が高く、逆に「量産等」「仕入先・外注先管理」「販売等」「物流」といった現業機能の比率が低くなっている、という点が指摘された。

これらの結果を総合的に考えると、アジア諸国等における消費市場の急速な拡大、生産拠点・生産能力の整備・拡充の進展が顕在化する中、自社の経営資源上の制約と投資効果・投資リスク等を勘案して、多くの中小企業が「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、このように国内での事業展開を継続するためには、「これまで以上にアジア諸国等との差別化・棲み分けを推進すること」が肝要である。したがって、多くの中小企業では、「有能な人材」「顧客・仕入先・外注先との取引関係・受発注ネットワーク」等を活用しつつ「企画・設計・研究・開発」等を強化し、新たな製品・技術の開発、新たな分野への進出・事業転換などに取り組んで、事業の高度化・高付加価値化を図ろうと考えている、と推察できる。

(参考) 地域別・業種別にみた本社以外の事業所の主要機能 (現状及び今後強化したい機能。2つまでの複数回答)



出所：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

こうした推察をさらに検証するため、「今後も現在地で操業を継続する」方針の企業の本社における「今後強化したい機能」と「現在地での操業継続を選択した理由」との関係についてみることにする。

具体的には、「今後も現在地で操業を継続する」方針の企業の中から、「今後強化したい本社機能」として「企画・開発等」「マーケティング・市場調査」及び「試作・単品・特注品製作」のいずれかのみを回答した『新分野進出・事業転換等志向型企业』と「量産等」「販売等」及び「物流」のいずれかのみを回答した『現業強化志向型企业』を抽出して、それぞれの「現在地での操業継続を選択した理由」をみしてみる。

その結果は、図表 13 に示されるが、次のような特徴を指摘することができる。

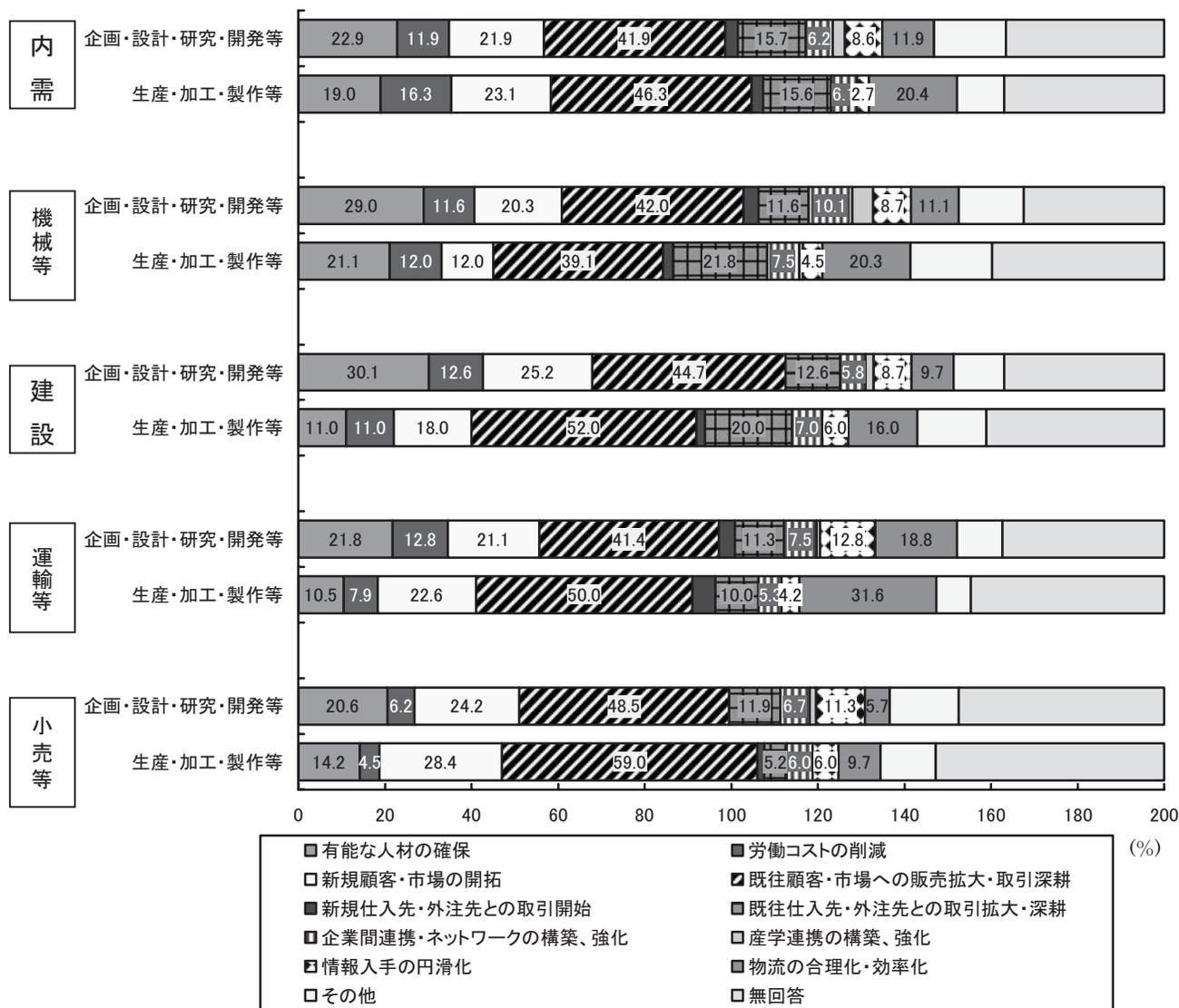
- ① 『新分野進出・事業転換等志向型企业』『現業強化志向型企业』いずれにおいても、「労働コストの削減」よりも「有能な人材の確保」、「新規先との取引開始」よりも「既往先との取引拡大・深耕」の比率が高い。
- ② 『新分野進出・事業転換等志向型企业』は、『現業強化志向型企业』に比べて「有能な人材の確保」「企業間連携・ネットワークの構築、強化」「産学連携の構築、強化」「情報入手の円滑化」の比率がおおむね高い。
- ③ 『現業強化志向型企业』は、『新分野進出・事業転換等志向型企业』に比べて「新規先との取引開始」「既往先との取引拡大・深耕」「物流の合理化・効率化」の比率がおおむね高い。また、内需・機械金属関連においては「労働コストの削減」の比率が比較的高い

以上の結果から、①今後も現在地で操業を継続するにあたり、「有能な人材」や「既往の顧客・仕入先・外注先との取引関係・受発注ネットワーク」といった外部資源の活用を維持・強化する方針であることが確認できるとともに、②事業展開の方向性によって、活用する外部資源の重点の置き方が変わることがわかる。

すなわち、『新分野進出・事業転換等志向型企业』においては、新たな製品・技術の開発等に取り組むにあたって、有能な人材や企業間連携・産学連携の活用、研究開発や新分野進出に必要な情報の入手・活用などに、より重点を置いて、円滑な企画・設計・研究・開発、マーケティング・市場調査等を実現しようとしていると考えられる。

これに対し『現業強化志向型企业』においては、「新規先との取引開始」「既往先との取引拡大・深耕」「物流の合理化・効率化」「労働コストの削減」等を重点的に行うことによって、商品・原材料の調達力の強化や外注先・協力企業の活用強化による対応力のアップ、省力化・合理化によるコストダウンの推進を図り、Q(品質・機能)・C(コスト・価格)・D(納品・納期)に係る高度かつ多様な顧客・市場の要求・ニーズに的確に対応する。こうした取組みによって、国内における生産・販売・サービス提供活動の拡大・強化を実現しようとしていると考えられる。

図表 13 本社の「今後強化したい機能」別にみた現在地で操業を継続する理由（2つまでの複数回答）



出所：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

3 中小企業における今後の事業所拡大

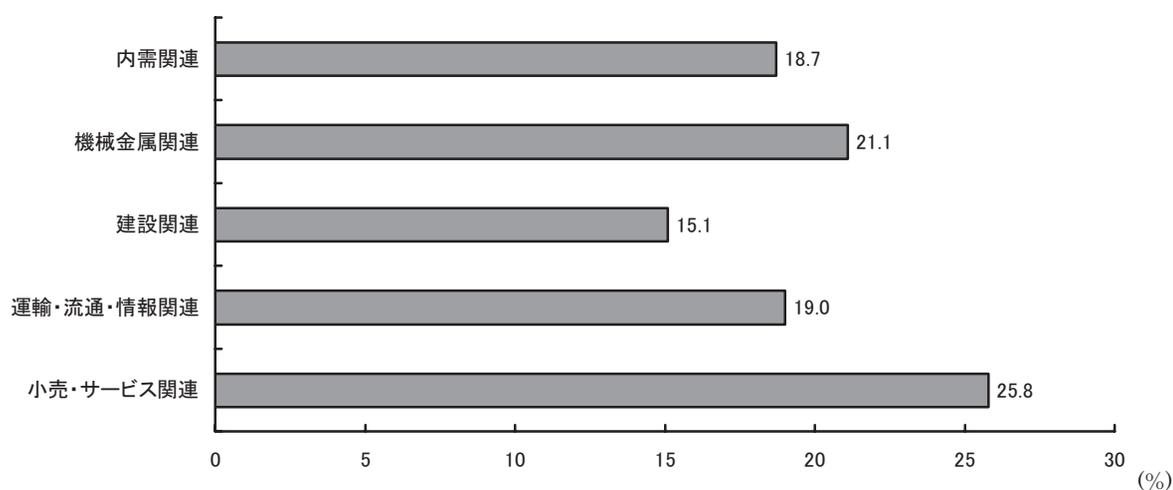
前2節では、わが国中小企業の国内事業所における事業展開について分析し、「現在の操業地あるいはその周辺地域」において、「有能な人材」「顧客・仕入先・外注先との取引関係・受発注ネットワーク」等を活用しつつ新製品・技術の開発、新分野進出・事業転換や現業機能の強化を志向する企業が多いことが指摘された。

では、既存の国内事業所の強化を図りつつ、さらなる拠点の拡大を進めることに対して、どのように考えられているのだろうか。本節では、「今後（5年後目途）、事業所を増設する方針・計画がある企業」に焦点をあて、事業所の増強戦略についてみていくこととする。

(1) 事業所増設を計画する企業の比率と増設先

5年後目途に事業所を増設すると回答した企業は全体の20%前後となっており、小売・サービス関連(25.8%)、機械金属関連(21.1%)が比較的多くなっている(図表14)。

図表14 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



出所：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

本社所在地別に事業所の増設先をみると、「現在本社が所在する地方内」の比率は、いずれにおいても過半を超え、東北、関東、九州・沖縄では7割を超えている。さらに、「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』への事業所の増設の比率は、北海道を除いていずれも7割を超えており（最高：東北 87.5%、最低：近畿 74.0%）、既存事業所の立地と同様、今後の事業所増設についても、大半の中小企業が人材や取引先等への受発注ネットワークなどの外部資源が円滑に活用できる現在の操業地近隣への立地を志向していることが窺われる(図表15)。

また、『本社所在地及び周辺地域』以外の増設先をみると、中国地方を除くいずれの地方についても関東地方への事業所増設の比率が10%を超えている点が注目される。加えて、海外への事業所増設の比率も6%前後あり、新たな事業展開や成長著しい市場への参入等を志向して、広域的な事業所展開を考える企業が少なくないと考えられる。

図表 15 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 所 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

出所：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

(2) 事業所増設の目的

業種別・増設先別に「今後増設する事業所における主要機能」と前節でみた「既往事業所における今後強化したい機能」とを比較すると、次の点が指摘される(図表 16)。

- ① 業種を問わず、増設事業所(国内)における「マーケティング・市場調査」の比率は既往事業所(国内)に比べて低い。
- ② 業種別にみると、1)内需関連・機械金属関連では「試作、単品・特注品製作」「量産等」、2)運輸・流通・情報関連では「物流」、3)小売・サービス関連では「販売等」に関して、既往事業所(国内)に比べて増設事業所(国内)の方が比率が高い。

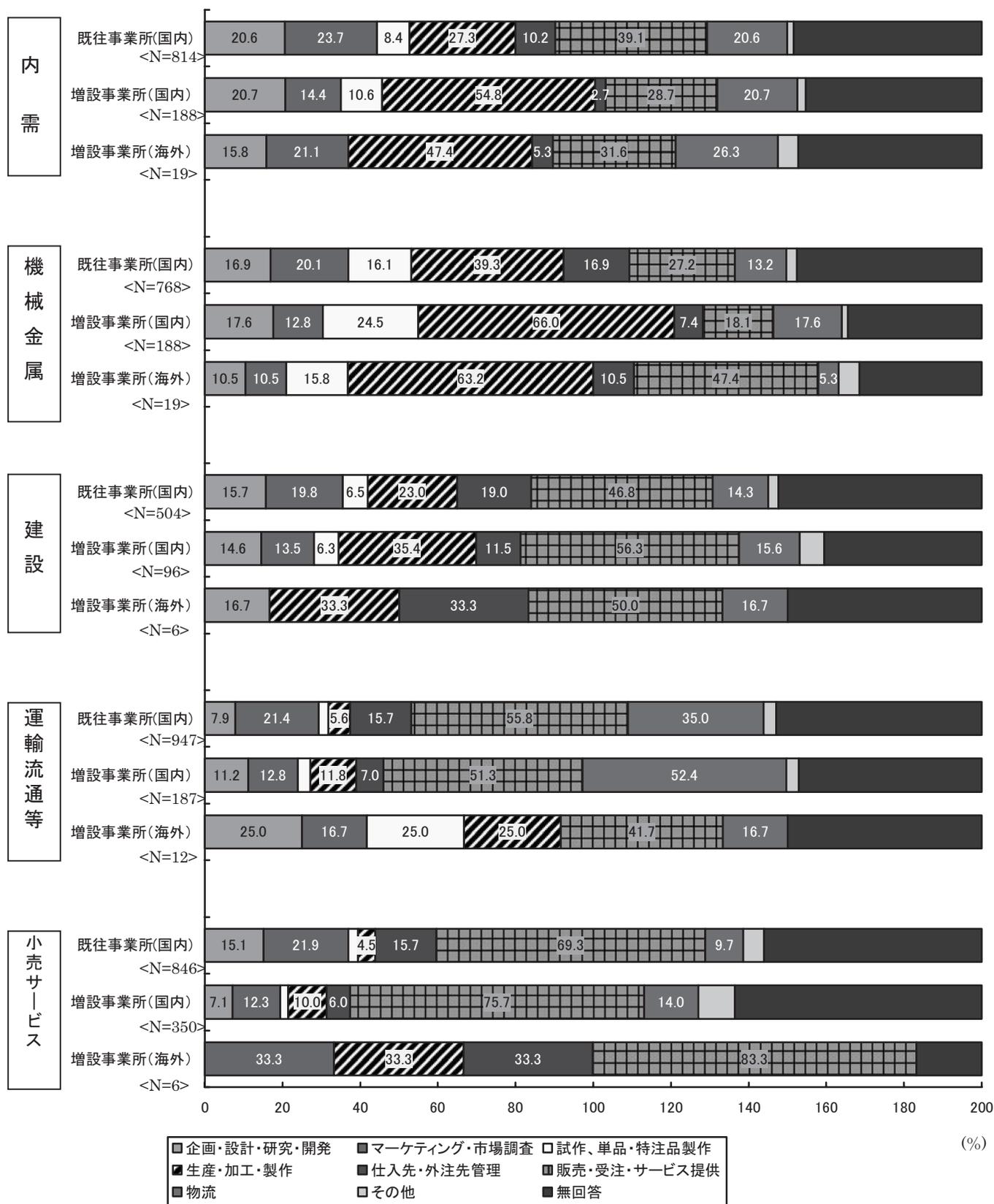
また、「企画・開発等」に関しては、内需関連・建設関連・機械金属関連では同水準の比率、運輸・流通・情報関連では増設事業所(国内)の方が比率が高いが、小売・サービス関連では既往事業所(国内)の方が高くなっている。

- ③ 製造業(内需関連・機械金属関連)について、増設事業所(国内)と増設事業所(海外)とを比較すると、「企画・開発等」「試作、単品・特注品製作」に加えて「量産等」の比率は国内の方が高く、「販売等」の比率は海外の方が高くなっている。

以上から考えると、国内に増設する事業所においては、国内の既往事業所と同様、「企画・開発等」を主要機能の一つとするほか、「試作、単品・特注品製作」「量産等」「販売等」「物流」といった各業種の現業機能により重点が置かれているとみられる。

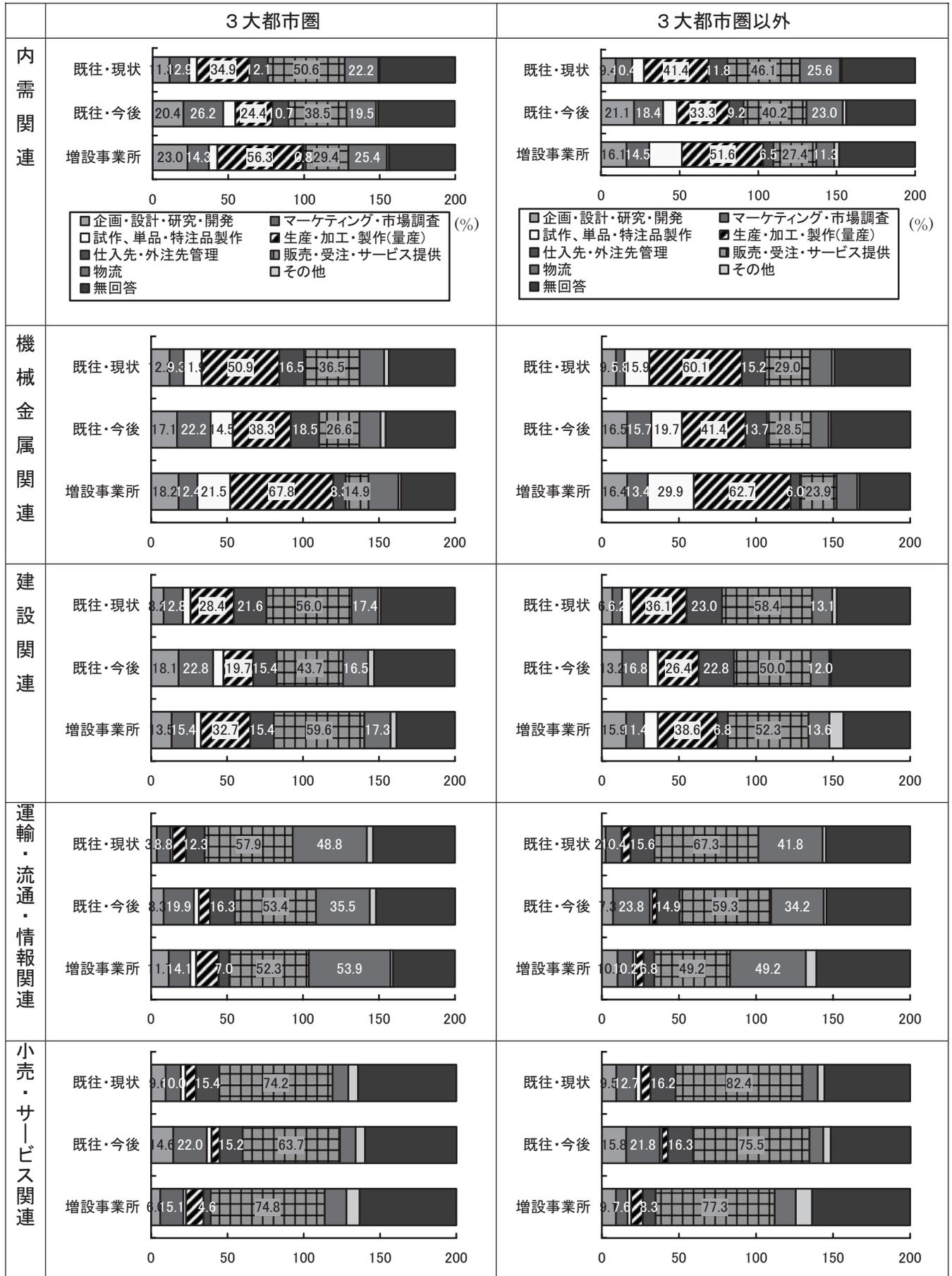
海外に増設する事業所との間でも上記③のような差異がみられ、国内事業所においては、既往事業所・増設事業所とも、これまで以上に試作、単品・特注品製作や高付加価値事業への特化、新たな製品・技術の開発、新たな分野への進出・事業転換などに重点的に取り組み、海外事業所や海外の競合先との間で分業化、棲み分け・差別化を図っていく方針であると考えられる。

図表 16 業種別・増設先別にみた「既往事業所(国内)の今後強化したい機能」と「増設事業所の主要機能」(2つまでの複数回答)



出所：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

(参考)地域別・業種別にみた「本社以外の事業所の現状及び今後強化したい機能」と「国内増設事業所の主要機能」(2つまでの複数回答)



出所：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

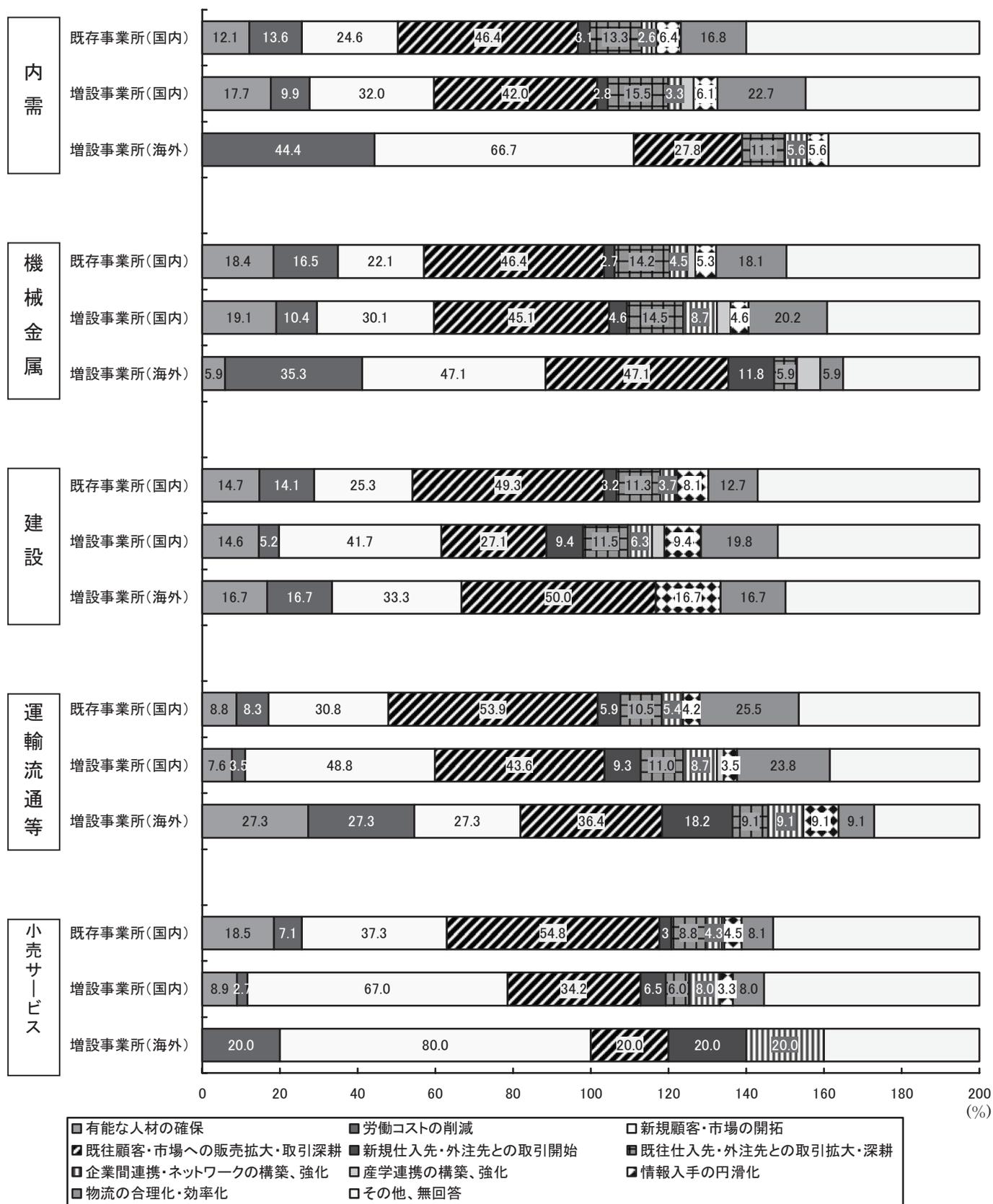
(3) 事業所の増設先を選定した理由

業種別・増設先別に「本社以外の既往事業所(国内)における今後も現在地で操業を継続する理由」と「増設事業所における立地地域を選定した理由」とを比較すると、次の点が指摘される(図表17)。

- ① 業種を問わず、増設事業所(国内)においては、「有能な人材の確保」が「労働コストの削減」を上回っている。また、増設事業所(国内)における「労働コストの削減」の比率は既往事業所(国内)に比べて低くなっており、既往事業所以上に「有能な人材を確保できる」ことが国内に立地する主たる理由として考えられているとみられる。
- ② 顧客・市場との取引関係についてみると、「新規顧客・市場の開拓」「新規仕入先・外注先との取引開始」の比率は、いずれの業種においても既存事業所(国内)に比べておおむね高くなっている。また、「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」の比率も既存事業所(国内)より高くなっており、「新たな取引関係や連携・ネットワークの構築、強化を図る」ことができる点も、既存事業所以上に意識されていると考えられる。
- ③ 製造業(内需関連・機械金属関連)における「人材」に係る捉え方について、増設事業所(国内)と増設事業所(海外)を比較してみると、国内では「有能な人材の確保」、海外では「労働コストの削減」の比率が高くなっており、高度かつ高付加価値な事業展開を志向する国内とコスト重視の事業展開を志向する海外とでは、求める人材も異なっている。
- ④ 製造業(内需関連・機械金属関連)における「顧客・市場」について、増設事業所(国内)と増設事業所(海外)を比較してみると、海外の方が「新規顧客・市場の開拓」の比率が高く、「低コストの労働力の確保」とあわせて、「成長著しい海外市場・顧客への新たな販路・受注ルートの開拓」が海外への事業所立地における大きな理由となっていることが窺われる。

国内に増設する多くの事業所においては、「企画・開発等」や「試作、単品・特注品製作」といった現業機能に重点が置かれ、新たな製品・技術の開発などに重点的に取り組むことによって、海外との間で分業化、棲み分け・差別化を図っていく方針であることを触れたが、国内の既存事業所と同様、多くの中小企業では、「有能な人材」「顧客・市場・仕入先・外注先との取引関係・受発注ネットワーク」などを活用して、高度かつ高付加価値な事業展開を推進していく意向にあると考えられる。

図表 17 業種別・増設先別にみた「既往事業所(本社以外。国内)における現在地で操業を継続する理由」と「増設事業所における立地地域を選定した理由」(2つまでの複数回答)



出所：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

第2章 事例企業にみる地域資源を活用したイノベーションの推進

中小公庫レポート『地域中小企業の現状と展望』シリーズ⁷では、北海道、東北、北関東（群馬・栃木）、東京、大阪、京都・滋賀、中国、四国、九州において、「立地地域特有の外部資源＝地域資源」を活用して経営革新等を推進する地域中小企業94社⁷の事例を分析してきた。

本章では、これら事例分析の結果に基づき、地域に根差した事業展開を行う地域中小企業の経営・事業展開戦略、立地戦略、外部資源活用戦略等について分析を行う。

1 地域中小企業の経営・事業展開戦略

中小公庫レポートNo.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⁷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・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、「勃興期」「成長期」「成熟期」「衰退期」によって企業の経営戦略や事業展開戦略が異なると推察される。

本章では、事例企業94社を以下のとおりに大別することとし、本節では、これに基づいて「勃興期・成長期企業」と「成熟期企業」における経営・事業展開戦略をみることにする。

- 勃興期・成長期企業**：調査時点で創業後経過年数が20年以下の企業。25社が該当
- 成熟期企業**：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。69社が該当

図表18、19は、事例企業94社における新事業や経営革新等の取組み概要をまとめたものであるが、これをみると、勃興期・成長期企業と成熟期企業において、それぞれ次のような特徴が指摘できる。

- ① 勃興期・成長期企業においては、「新たな事業のビジネスモデルの構築」「研究シーズに基づく新製品・新技術の開発、事業化」といった取組みが大半を占めており、「新たなニッチ市場を創出・確立し、パイオニアやフロントランナーとして事業基盤を構築する」というような経営・事業戦略がとられている。

創業・事業化のきっかけは、創業者の前職での蓄積・経験の活用、大学等との共同研究成果の製品化など様々であるが、設備や企業間ネットワーク等の経営資源がまだ乏しいという企業が多い。したがって、経営者・社員や研究機関・パートナー企業等のスタッフが、Face to Faceの情報交換・コミュニケーションを緊密に図りながら企画・開発・設計・試作・試験を重ねて、ビジネスモデル・新製品・新技術、生産方式・販売方式等の確立を図り、あわせて、パートナー企業等の協力を得ながら仕入・外注・販売・受注ルート等の構築を図っている。

中には確立した技術・製品の応用開発、用途開発に取り組んでいる企業もみられるが、大半は取扱製品・サービスや生産・販売方式等が未確立であり、ビジネスモデル構築・新製品開発後も改良・改善が重ねられている。

⁷ 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、大阪8社、京都・滋賀7社、中・四国16社、九州14社

図表 18 勃興期・成長期企業における経営革新等の取組み

企業名	経営革新等取組概要
(株)京都モノテック	「二重細孔構造多孔質シリカゲル」を応用した高速液体クロマトグラフ用カラム等の開発・事業化
(株)ジェイ・エス・エル	人材開発・育成システム「SUS&HQ システム」の開発、同システムに基づく技術系人材の育成・派遣事業の事業化
(株)イソップアグリシステム	「地図情報データベース・グループウェア等」「精密 IT 農業支援システム」「地域ブランド開発」「地域循環型システム」を組み合わせた「ISOPP Corridor」の構築、実践
(株)JAPAN ROBOTECH	教育カリキュラム付きロボット教材の開発、事業化
日本熱サイフォン(株)	熱サイフォンシステムをベースに阿蘇黄土・日田杉の炭・い草を活用した暖房システム等の開発、事業化
(株)エコアップ	有機廃棄物再資源化装置「つちカエル」の開発、事業化
(株)エイムテック	温度による影響を自動補正するガス漏洩検査装置「セーバープロ」の開発、事業化
(株)ダイレクトコミュニケーションズ	癌の自動診断装置「顕微鏡画像システム CLARO」の開発、事業化
マイクロバイオ(株)	独自の細菌測定方法「センシメディア法」「デジタル顕微鏡法」の開発、当該測定方法を活用した用具・機器の販売
(有)アルセ・エコ開発	食用油ろ過機「油太郎」の開発、製造販売
(株)森環境技術研究所	建設汚泥・浄水汚泥等リサイクル工法「ボンテラン工法」の開発・普及、同工法で使用される添加剤の販売
(株)日本ステントテクノロジー	狭窄化した血管を広げる医療用具「ステント」の開発、事業化
くじらハウス(株)	活性保持水「for」、抗菌・消臭・抗酸化シート「ととシート」の開発・製造販売
(株)和光舎	「法衣のクリーニング・補修事業」のビジネスモデル構築、事業化
(株)アドテックス	各種エレクトロニクス機器・システム・ソフトウェアの開発・設計、製作
(株)トミイチ	北海道産野菜の加工・販売、独自の青果物加工機械(ドラムピーラー、大根自動皮むき機、全自動高速根菜乱切り機)の開発・製作
(有)アルパイン計画	トレッキング、カヌー等「体験観光事業」のビジネスモデル構築、事業化
(株)無限工房	福祉用具の企画・開発・製作を行う「工房」のビジネスモデル構築、事業化
エステック(株)	製鉄成分分析用試料調整装置、各種切断機・研磨機・真空装置等の開発・製造
(株)ノダ	弱電・携帯電話・パソコン・OA機器・自動車部品向けの高精度精密打抜型分野に進出
(株)インデックスコンサルティング	コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業等のビジネスモデルを構築、事業化
(株)ネットワークインフォメーションセンター	コンタクトセンター事業等のビジネスモデルを構築、事業化
(株)データプレイス	企業情報の付加価値サービス・XMLデータベース構築・コンシューマーサービス事業等のビジネスモデル構築、事業化
(株)ビットアイル	データセンター事業の事業化
(株)ジェイオーコスメティックス	化粧品・医薬部外品の商品企画・研究開発・生産事業(相手先ブランドの研究開発先導型OEM受託)の構築

出所：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」に基づき作成

- ② 成熟期企業においては、創業時とは異なる分野・事業・取扱製品等への進出・転換を図ることを狙った経営革新等が大半を占める。すなわち、創業後 20 年以上が経過し、事業や取扱製品・サービス等が成熟期にさしかかり、市場規模の拡大が止まるとともに製品・サービス等が標準的・一般的になり、品質・機能の向上が限界に達して価格・コスト競争が激化してくるため、新分野進出や経営革新等に取り組むことによって、他社との差別化を図り「若返り（成熟期→勃興期・成長期）」を実現しようとしている。

勃興期企業等に比べて、過去の蓄積を背景に社内の経営資源(内部資源)と活用可能な社外の経営資源(外部資源)が拡充されており、こうした社内外の経営資源が経営革新事業等に投入される。ただし、経営革新事業に不可欠な「新たな事業のビジネスモデルの構築」「新製品・新技術の開発、事業化」といったプロセスでは、勃興期・成長期企業と同様、社員や研究機関・パートナー企業等のスタッフが、「擦り合わせ」を中心とする情報交換・コミュニケーションを緊密に図りながら企画・開発・設計・試作・試験を重ねて、ビジネスモデル・新製品・新技術、新生産方式・新販売方式等の確立を実現している。

図表 19 成熟期企業における経営革新等の取組み

企業名	経営革新等取組概要
鹿島エレクトロ産業(株)	セラミックコンデンサの受託加工からEMS、実装加工・テーピングサービス、自社製品の開発・製造への転換
G社	各種ブラウン管用システム(電子銃の構成部品)の開発・製造、エレクトロニクス用ガラス加工切断等への特化
都スクリーン(株)	染め型・捺染に係る技術を応用したPDP画面用等各種スクリーン印刷、ICチップ印刷等への展開
桑名商事(株)	各種表面加工処理加工技術の開発による「開発型・提案型加工業」への転換
日本ソフト開発(株)	地域と一体となったソフトウェア開発の展開、「水処理施設遠隔監視・運用管理システム」等の開発・構築
アイテック(株)	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」等の搬送装置の開発・製造への転換
(株)スズキプレシオン	HDD用部品加工から半導体装置・医療機器・精密測定機等多様な部品の精密切削加工への転換
(株)アイ電子工業	EMS、独自の産業機器・環境機器・IT関連機器の開発・製造、システム開発・機構設計・電気回路設計等多角化推進
(有)中里スプリング製作所	「規格ばね」の開発・製作や人材の育成・受注体制の再編といった経営革新を実施
笠原産業(株)	「栃木県産小麦」にこだわった製品作り・新製品開発、「麦わらぼうしの会」を通じた県産小麦の普及を推進
Y社	「比叡ゆば」の知名度アップを図り、ゆば活用製品・豆乳おからうパン・うどん等の開発・製造を推進
井原水産(株)	数の子への過酸化水素残留をゼロにする技術、微生物を活用した排水処理方法の開発、鮭の皮を活用した海洋性コラーゲンの開発・製品化等を推進
訓子府機械工業(株)	「ビート育苗用ペーパーポット土詰機」「たまねぎ収穫関連機器」「スイートコーンハーベスター」等の開発・製作
札幌エレクトロプレイング工業(株)	機械加工から研磨・メッキ・塗装まで一貫して内製できる体制の構築、「白金メッキ皮膜剥離技術」「硬質クロムメッキ処理技術」「フラッシュカードソケット成形用軽金属製金型の実用化技術」の開発・事業化
(株)菅製作所	船用機器の製造から、真空装置、試験機・省力機械等の開発・製作を手掛ける「研究開発型企業」への転換
(株)カワムラ	厳しい気象条件下で高性能・高耐久・ローコストの在来木造軸組工法「ノース工法」を開発、フランチャイズによる全国展開
(株)電制	各種電気・電子制御システムの開発・設計、製作等に特化。「コロニーカウンター」「ユアトーン(多機能型電気式人工喉頭)」「有機ハイドライドを利用した水素貯蔵・供給システム」等の開発に取り組む
北海道地図(株)	匠集団による高精度地図の作成・加工、コンピュータ・マッピング技術を活用したカーナビへの進出、GIS構築に必要な空間情報データベースの開発・提供、地理情報システムトータルサポート等を推進
野外科学(株)	地元精鋭の確保・育成、最新分析機器の導入、情報収集の強化、ネットワーク構築等により、地質調査、建設コンサルタント、測量、水文調査、気象・雪氷調査、生物調査、環境アセスメント、環境計量証明、水質検査等各種試験分析を推進
サンマルコ食品(株)	道内産の良質なジャガイモを原料としたコロッケ、ポテトフライ等の製造・販売を推進
(株)グラノ24K	地元農家等との連携により、「食と健康」をテーマとした地域に根差したレストラン・旅館等を展開
(株)日本リモナイト	阿蘇黄土(リモナイト)の用途開発を推進し「脱硫剤・脱硫剤リサイクル技術」「畜産用飼料」「土壌改良剤」等を開発・製品化
(有)ざびえる本舗	倒産した企業の銘菓「ざびえる」を、従業員が会社を興して復活
(有)三共水産	地元との共生によりふぐ料理店を展開。カボスを使ったポン酢「知左都酢」、ふぐのひれ酒にあった地酒を開発・製品化
(株)山忠	国内産ひじきにこだわった製品開発・製造を実施。「ひじきNo.1」「シーガニック(無添加・無着色の海藻加工食品)」等を開発・製品化
相互運輸(株)	博多港、「福岡アジアビジネス特区」を活用して事業拡大
(株)豊光社	北九州やアジアとの分業体制を確立し、ファブレスのプリント配線基板設計に特化
(株)福岡ニット	製品企画・デザイン、製造技術開発に特化し、デザイナーズブランド製品を全量中国で生産
(有)サンワ工務店	地元空き家オーナー・若手起業家のマッチングにより古家リフォームビジネスのモデルを構築
(株)エフビー	マイクロ・コネクタの一貫生産体制(成形用金型の開発・製作、射出成形・プレス・組立)を構築
アルファ・エレクトロニクス(株)	金属箔抵抗器の開発・製造を一貫して実施。「超高安定・高抵抗チップ精密抵抗器」「超精密薄膜チップ抵抗器」等を開発・製品化
モルデック(株)	微細加工技術MEMSによる製造を推進
三浦電子(株)	チョークコイルの一貫生産を展開。強酸性電解水生成装置「オキシライザー」、ビーコロン水生成装置を開発・製品化
アサカ理研工業(株)	エレクトロニクスメーカー向け廃液リサイクルの展開のほか、独自の金精製装置・吸着樹脂を開発し貴金属の回収・精製を展開
大青工業(株)	「氷温貯蔵・氷温熟成技術」を開発し、当該技術を活用したシステム、設備の開発・製造を展開
東和電機工業(株)	非破壊型携帯用光糖度計「アマミール」を開発・製品化。近赤外分光分析技術の応用開発を推進

企業名	経営革新等取組概要
盛岡東京電波(株)	水晶振動子・水晶発振器・水晶デバイス等を製造。高純度大型ZnO単結晶基板の応用製品開発を推進
ミクロン精密(株)	内面研削盤と心なし研削盤の組み合わせによる高能率のマッチング研削加工システムを開発。自動車業界等に事業拡大
鈴木工業(株)	下水道清掃業務から廃棄物処理・リサイクル事業に事業を拡大。古紙発泡エコマテリアル「パルフォーム」、消臭・水虫菌除菌「毎日満足」等を開発・販売
(株)エマキ	親会社の事業多角化の一環として、独自の画像処理技術による映像処理ソフト「Mofix」を用いて現場支援サービスを展開
シグマ(株)	冷間鍛造技術を応用した新たな生産方式を開発や技術高度化により、輸送機器精密部品、セキュリティ機器等へ事業領域を拡大
A社	ケミカル製品に係る知識・ノウハウ等を活用して独自の特殊船を開発し、高付加価値の海上輸送を実現
オーエム産業(株)	技術蓄積をもとに精密・高精度な表面加工処理技術を開発・確立し、電子部品・自動車部品・産業機械部品等へメッキ加工の事業領域を拡大
三乗工業(株)	自動車内装部品の製造とともに内装品の製造過程で発生する加工屑のリサイクル製品の開発・製造を展開
(株)コアテック	自動車・半導体等向けの機械構造設計、システム・ソフト開発を実施。メカトロニクス技術を応用して手術支援ロボットを開発・製品化
山陽電子工業(株)	放送設備の設計施工からスタートし、開発・蓄積した高度電子技術をベースに通信・放送・電子・メカトロ・医療・環境機器の開発・製造を展開
三光(株)	船舶用の廃油処理から産業廃棄物処理・リサイクル事業を展開。再資源化装置を使用した循環型社会の構築事業を推進
阿波製紙(株)	自動車向け等のフィルターに使われる機能紙、逆浸透膜支持体紙、車両湿式クラッチ板用摩擦材に使われる機能紙等を製造
金星製紙(株)	乾式不織布に係る技術を活用した各種不織布製品の開発・製造を推進
(有)ハガタ屋	プラスチック・ゴム成形品向け三次元抜き型等の開発・製造を推進
東洋繊維興業(株)	肌着の縫製加工とともに衣類の企画・販売事業へと事業を多角化
(株)ミロクテクノウ ッド	グループで手掛ける猟銃の銃床部分の木工加工技術を応用して高級車向け木製ハンドル等の自動車部品の製造へと展開
(株)マルハ物産	地元特産のレンコン加工品の生産に特化し差別化を推進
(株)金森製作所	各種機械部品の試作品・小ロット物の加工(精密板金、プレス)に特化
サンハヤト(株)	電子部品の開発・試作用の基板関連製品等の開発・製作に特化。学校教育用電子機器等も開発・製作
(株)都島製作所	試験片加工の延長線上で金属材料試験用装置、産業用研究開発装置等の特注品の開発・設計・製作を手掛ける
エタニ電機(株)	独自の音響分析装置等を開発・製作
関西ロール(株)	高難度・高品質の高性能機器のオーダーメイド品に特化。ゴム・樹脂以外の分野への展開も推進
(株)ティーティーコー ポレーション	ダイカスト製品の開発・設計から金型設計・製作、ダイカスト・機械加工・仕上加工まで一貫体制を構築し高品質化・低コスト化を実現
三美印刷(株)	Tex組版システム、論文投稿査読システム等を開発・導入。学会・協会・大学等の出版物製作、論文検索等のビジネスモデルを構築
(株)東京シルヴァー 商会	ホテル・レストラン等の業務用アイスクリーム(特注品)の企画開発・製造に特化
(株)白組	VFX、3DCG・2Dアニメーション・3Dモデルアニメーションの製作の草分け
(株)技研設計・(株)コモ ドスペース	リモデル事業のビジネスモデル構築、事業化
(株)図羅	広告印刷物・VTR・DVD・CD-ROMの企画・製作、Webサイトの企画・制作・管理・運営、ASPの管理・運営等多角的な事業展開
(株)ブライト	自社ブランド商品(ヤングカジュアル衣料)の企画・提案、製作を推進
(株)シャミオール	他社ブランドのOEM生産のほか自社ブランド品(革靴)の企画・製作を推進
(株)井野屋	「大阪の若者の感性やよさを活かした商品作り」のコンセプトで自社ブランドのファッションバッグの企画・製作を推進
国際技術開発(株)	電子機器の受託開発から消防・防災機器、画像検査装置等自社開発製品の開発・製造に転換

出所：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』に基づき作成

2 地域中小企業の立地戦略・外部資源活用戦略

(1) 事例企業にみる外部資源の活用

事例企業における「現在地で事業展開を推進する理由」「今後の方針・方向性」を整理してみると、主なものとして図表 20 に示すとおり取りまとめることができる。

立地地域や業種・業態、業歴などによって様々であるが、共通点として、「新事業や経営革新等のイノベーションを推進するにあたって、現在の立地地域あるいは国内での操業にこだわり、有能な人材、専門能力の高い協力企業、研究開発リソース等の活用を積極的に行っている、あるいは、今後も志向している」というようなことが指摘される。

図表 20 事例企業にみる「現在地で事業展開を推進する理由」「今後の方針・方向性」

【勃興期・成長期企業】

- ・後発企業の市場参入に対し、顕微鏡で観察できるすべてを対象にバイオ・ゲノムなどの研究者、大学の医学部・工学部・理学部などの先生等のニーズに応え、応用範囲を広げている。(㈱ダイレクトコミュニケーションズ)
- ・開発は、電波高専、東北大学等と連携して共同で進めた。現在も、電波高専は、画像処理技術を中心に共同開発を進め、インターンシップも受け入れている。また、検査機器を作り上げていくために、地域の中小企業、機械メーカー、射出成形会社などとも連携している。原則、車で1時間以内に行くことが可能な企業で部品や機器を作っている。(マイクロバイオ㈱)
- ・2001年に工法普及を目的とした「ボンテラン工法研究会」が発足された。この研究会には現在、民間企業70社のほか、大学の教授や行政出身者がアドバイザーとして参画している。また、東京の大手建設エンジニアリング企業とも連携し技術開発を進めている。(㈱森環境技術研究所)
- ・コンストラクション・プロジェクト・マネジメント(CPM)サービスが事業として成り立つためには、不動産の有効活用や投資効率性についての意識が高い顧客の存在、多方面からサポートができるスタッフや外部資源の存在が不可欠である。また、CPMの実施にあたっては顧客や設計事務所・建設業者等との緊密なコミュニケーションが必要となる。(㈱インデックスコンサルティング)

【成熟期企業】

- ・近年では、一次産業加工分野でも海外輸入品との競争が厳しくなっている。中国でのカット野菜製造という考えもあったが、中国でも優秀な人材確保は難しくなっている。国民の「食の安全・安心への関心の高まり」から、トレーサビリティが重視される中、やや割高となっても、国産品、特に道産品へのニーズが高くなっている。こうした点を踏まえ、同社では「国内、道内でしかできない分野に特化し、海外輸入品との差別化を図る」方針である。(㈱トミイチ)
- ・新機種を開発し特許を取得しても、市場規模が大きくなると大手メーカーがすぐに類似品を出して、市場に参入してくる。しかし、同社では、創業以来続いている「農家と密着した製品作り」と「アフターサービスの徹底」により、地元を中心にきめ細かな対応を行うことで市場シェアを確保している。今後もこの経営スタイルに変わりはない。(訓子府機械工業㈱)
- ・専務が音頭をとって、道内ものづくり企業8社による「北海道テクノロジー・ネッサンス研究会」を立ち上げた。同研究会は、「道内外の外部経営資源を積極的に導入し、ものづくり分野における新商品・新規事業への取組みを加速、ビジネス化を図る」ことを目的とする。同社は、北海道の「研究開発型ものづくり企業」のリーダーとして、道内ものづくり企業のさらなる発展に向けて、貢献していく方針である。(札幌エレクトロプレイング工業㈱)
- ・「どんなに素晴らしい技術があっても、現実に導入されないのであれば意味がない。研究開発や事業化に向けて、大学・研究機関や大企業など必要な外部資源は積極的に活用する。中小企業では、自分たちの力だけで作って売るのは難しいため、大企業をライバルではなくパートナーとして捉え、彼らを巻き込みながら、売れる仕組みを作っていくことが重要。パートナーとなる企業の事業ドメインを意識しながら、ジョイントベンチャーのようなやり方で進めている」(㈱電制)
- ・スクライブ技法の導入をはじめ、同社では地図製作に係る技術革新を推進し、「情熱・知識・技術」の基本理念に基づき50年の歳月をかけて技術の研鑽に努め、旭川において、高度な技術者集団、地図製作の「匠」集団を形成してきた。(北海道地図㈱)
- ・商品開発力のさらなる強化を目指して、研究開発要員の増強・育成とともに、地元研究機関との連携強化に積極的に取り組む姿勢を堅持しており、地域密着による経営基盤の強化を志向している。(㈱山忠)

- ・「従業員一人一人をきちんと把握できるのは30人までであり、それを超えるようであれば他社に委ねる」という経営方針のもと、「企画設計という本業に内部資源を集中し、事業拡大や多角化等にあたっては地元を中心に外部資源を有効に活用する」という展開を貫徹したことが同社の発展につながり、ひいては地域企業との共存共栄にもつながった。(㈱豊光社)
- ・限られた市場をめぐる業者間の競争は激しさを増しており、その中で生き残っていくためには、「市場の変化を少しでも早く先取りし、顧客に有用な提案を行う」以外にない。同社では、今後とも従業員一人一人の感性を高める努力を続け、この感性と技術の融合を図り続けていくことで、企業としての総合力をさらに強化していく方針である。(㈱福岡ニット)
- ・「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。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となっている。(㈱スズキプレシオン)
- ・「受注の確保・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」と考え、栃木県内の有力電機・電子メーカー28社との事業連携を積極的に進めている。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。(㈱アイ電子工業)
- ・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った姿勢は、今日でも事業展開に活かすことができる」と考えている。(鹿島エレクトロ産業㈱)
- ・「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。(㈱中里スプリング製作所)
- ・同社では、高度な金型の設計・製造能力、また、高度な射出成形機とそれを扱う技術を有しており、他社ではなかなか手掛けられないMEMSによる製造を実現し、OEM先からの受注が増加している。今後も難度の高いMEMSに特化する方針である。(モルデック㈱)
- ・公設試や大学との繋がりを持つとしたのは、「単なる下請けの加工業ではいずれ競争力を失い、事業が先細りになる」という危機感による。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つ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。(桑名商事㈱)
- ・同社では、今後も金属の回収・再生技術を高めていく方針で、大学の研究者等と共同研究を進める考えである。(アサカ理研工業㈱)
- ・近年、自動車部品への樹脂の採用が進んでいることから、得意としてきた金属部品の成形技術に加え、樹脂製品の成形、樹脂・金属の複合素材の開発も必要になっている。このため、他社の優れた技術・ノウハウは積極的に採り入れ、自社技術との融合を図ることで、顧客ニーズに応える製品の実現を図っている。(シグマ㈱)
- ・新連携事業では、マグネシウム合金の成形加工からメッキ加工までの固有の技術を持つ各社が強みを持ち寄り、高品質のメッキ加工製品の製造・販売に取り組んでいる。(オーエム産業㈱)
- ・今後はリサイクルを基本としたものづくりがますます重要となると考えており、廃車・シュレッダーダストを自動車部品として再生加工する技術を開発した上で、自動車内装品事業と連動した資源循環システムを確立し、環境配慮の事業展開を図る方針である。(三乗工業㈱)
- ・研究開発にあたっては、大学・企業による学際的・広域的なネットワークの形成が図られている。(コアテック㈱)
- ・IT化の進展に伴い、顧客との間のFace to Faceのやり取りは減ったが、試作品という取扱製品の性格上、緊密なコミュニケーションと柔軟性・機動性のある対応が不可欠であり、製品開発のスピードアップやブラックボックス化が進展する中、顧客の製品開発部門に近接し、迅速かつきめ細かな対応ができることが試作品メーカーに求められている。(㈱金森製作所)
- ・試験片・試験機等に係る高度な知識・技術・ノウハウ、機械加工を中心とした多様な加工設備・試験装置、高度かつ専門的な能力を備えた地元協力会社とのネットワークを強みに、企業・大学・試験研究機関におけるR&Dをサポートする分野において独自のビジネスモデルを構築している。(㈱都島製作所)
- ・高難度・高品質の製造加工が可能な高性能機器の製作を重視しつつ、顧客ニーズに基づいた自社開発製品の製作やゴム・樹脂以外の分野への展開を推進することによって、ビジネスチャンスの獲得・受注基盤の再編強化を図っていく方針で、引き続き外部の企業・機関との連携を強化していくことが重要と考えている。(関西ロール㈱)
- ・都内西部を中心に集積する映像製作関連の人材や会社の存在は、同社の事業展開において不可欠であり、同社が都内に立地する最大の理由である。(㈱白組)

出所：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』

また、事例企業 94 社について、「勃興期・成長期企業」「経営革新等に取り組む成熟期企業」に大別し、図表 21 に示すマトリックスを用いて外部資源を中心に各企業の活用資源を分類して、新たなビジネスの推進や経営革新等における「人材」や「企業等」「研究開発リソース」など地域内外の外部資源の活用について分析を試みると、巻末図表 3 に示すとおりである。さらに「企業等」及び「研究開発リソース」という外部資源に着目して集計すると、図表 22-1、22-2 のとおりとなるが、こうした分析結果から、次の点を指摘することができる。

- ① 全体としては、勃興期・成長企業、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「地域内企業等」の比率が高くなっている。両者を比較すると、「地域外の企業等の活用」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、勃興期・成長期企業、経営革新等に取り組む成熟期企業いずれにおいても研究開発プロセスを中心に「人材」のほか「企業等」「研究開発リソース」といった外部資源が重点的に活用されているが、「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る。

すなわち、勃興期・成長期企業では「地域内の外部資源＝地域資源」の活用が主体となっているのに対し、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とがわかる。

図表 21 事例企業における人材、企業等、研究開発リソースなどの経営資源の活用状況の分析フォーマット

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注・サービス提供
人 材			
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
地域特産品・観光資源等 (1次産品、伝統工芸品等、自然環境、地域特産品、文化的資産等)			
交通インフラ・情報インフラ			

図表 22-1 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	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	地域内	52.0% (=13/25)	
	地域外	16.0% (=4/25)	

図表 22-2 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	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	地域内	39.1% (=27/69)	4.3% (=3/69)
	地域外	10.1% (=7/69)	1.4% (=1/69)

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。

出所：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』の事例調査の結果に基づき作成

(2) 外部資源の特性に制約される立地戦略

中小公庫レポートNo.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、大都市立地型中小企業では、①特定業務・機能の集積、②消費者・関連業者の集積、③高度な専門能力・豊かな感性等を有する人材の集積、④サポーティングインダストリーの集積を活用した特徴的な取組みが行われていると指摘した。

これら4つの集積は、「ヒト」及び「企業等」の集積と言い換えることができるが、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、ファッション性の強い製品・サービスの取扱い等において、大都市立地型中小企業では人材や取引先・協力企業等有する「暗黙知・潜在情報・非公開の形式知（以下、暗黙知・潜在情報等と略す）」を事業展開に積極的に活用していることがわかった（図表23～25）。

図表 23 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
①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
②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		
③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 ・企業等有する非公開の形式知・情報・データ等」の集積
④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		

出所：中小公庫レポートNo.2006-4 をベースに加工

図表 24 ヒト・企業等有する暗黙知・潜在情報・非公開の形式知

		暗黙知・潜在情報・非公開の形式知
ヒト	消費者・ユーザー	○潜在的なニーズ、消費性向、趣味・嗜好等
	人的資源	○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
企業等	顧客・ユーザー	○潜在的なニーズ・課題
	協力企業等	○企業等に属する人材が有する「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」 ○企業等有する「非公開の形式知・情報・データ」

図表 25 「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

出所：中小公庫レポートNo.2006-4 をベースに加除修正

交通インフラの整備やIT化の進展等に伴って、ヒトの交流や物流、情報交換は迅速かつ円滑に行われるようになり、また、各種メディア（TV、ラジオ、新聞・書籍・印刷物・出版物、CD・DVD、Web等）を通じて顕在情報の普及・広域化が進展しており、今や取引先や協力企業など活用する外部資源に近接しなければ円滑に事業展開できないという状況ではない。

しかしながら、多頻度・短納期の業務や特注品対応、研究開発・設計といった業務については、移動コストの低減やFace to Faceの打合せ・情報交換の必要性などの点から、やはり活用する人材や企業等に近接していることが重要である。

そして、このような業務において活用される社内外の経営資源は具体的には何か、人材や企業等におけるどのような資源・能力が活用されているのかを考えると、次の点が指摘できよう。

- ① 人材⁸に関しては、人材のフィジカルな面（いわゆる労働力としての側面）よりも、その人材が有する多様かつ高度な「暗黙知（知識・ノウハウ・経験・アイデア・技能等）」や「専門能力、処理能力のほか企画能力、構成能力、設計能力、提案能力等」の活用が重視されている。
- ② 企業等に関しては、その企業等が組織的に有する「設備」「潜在情報・非公開の形式知（知識・ノウハウ・技術・経験等）」などのほか、組織に属する人材が有している「多様かつ高度な暗黙知や能力」の活用が重視されている。

こうした経営資源は、いずれも人材や企業等から切り離すことができず、人材や企業等の所在地から移動・移転が困難なものと評価できる（図表 26）。

したがって、人材や企業等を円滑に活用する場合には、その人材の「生活の場」や協力企業等の事業所の近隣に事業所を設置し、雇用契約等によって占用する、取引関係や業務受委託の関係などを構築して提携・発注等を行う、ということが不可欠であると言える。

⁸ 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・占用権があり、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。

図表 26 移動・移転が困難な経営資源、移動・移転が可能・容易な経営資源

	経営資源
移動・移転が困難なもの	<ul style="list-style-type: none"> ○多様かつ高度な暗黙知・能力を有する人材（経営者、社員） ○社内設備（不動産） ○高度かつ専門的な設備・潜在情報・非公開の形式知や有能な人材を有する取引先、協力企業、研究機関等 <p style="text-align: right;">等</p>
移動・移転が可能なもの、容易なもの	<ul style="list-style-type: none"> ○社内設備（動産）・システム ○原材料、資材 ○自社製品、ブランド ○資金 ○自社が有する形式知・潜在情報（知識・情報・技術・ノウハウ・経験等） ○顕在情報（公表されている情報、外部に現れている情報） <p style="text-align: right;">等</p>

本章では、地域に根差した事業展開を行う地域中小企業の経営・事業展開戦略、立地戦略、外部資源活用戦略等について分析を試みてきた。その結果、「新事業や経営革新等に係るイノベーションを推進するにあたって、有能な人材、専門能力の高い協力企業、研究開発リソース等の活用を積極的に行い、今後も国内での操業継続を志向している」「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」といった点が指摘されたが、総括すると次のようにまとめることができる。

(I) 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勃興期・成長期企業等においては、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。

(II) 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期企業等においては、「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(品質)・D(納期)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、勃興期・成長期企業等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ようになる。

(Ⅲ) さらに、研究開発等に重点が置かれる勃興期・成長期企業等と成熟期企業等の間でも「重視する外部資源の活用のあり方」が異なることが指摘できる。

すなわち、勃興期・成長期企業等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、成熟期企業等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、勃興期・成長期企業等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。

したがって、同様の業務プロセスを実施する際に、成熟期企業等の方が、活用する外部資源は広域的になると考えられる。

第3章 わが国中小企業における事業所立地戦略 ～イノベーション推進の源泉～

本章では、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」並びに第182回及び第187回付帯調査の結果に基づいてとりまとめ、「中小企業総合研究 第4号(2006.7)」に寄稿した論文「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～」を編集・加工の上、掲載することとし、これをもって当シリーズ全体の総括としたい。

1 わが国中小企業における事業所展開の実態

第1章では、第187回中小企業動向調査付帯調査（以下、第187回付帯調査という）の結果を分析したが、その分析結果から、次のような「わが国中小企業における事業所展開の特徴」を指摘することができる。

- (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。
- (2) 海外に事業所がある企業は全体の1%に満たない。
- (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・開発等」「量産等」「仕入先・外注先管理」「販売等」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。
- (4) 本社及び本社以外の事業所における「今後強化したい機能」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。
- (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。
- (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・外注先との取引拡大・深耕」「物流の合理化・効率化」が多い。
- (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。

また、第182回付帯調査において、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(図表27)。

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⁹⁾、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(図表28)。

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。

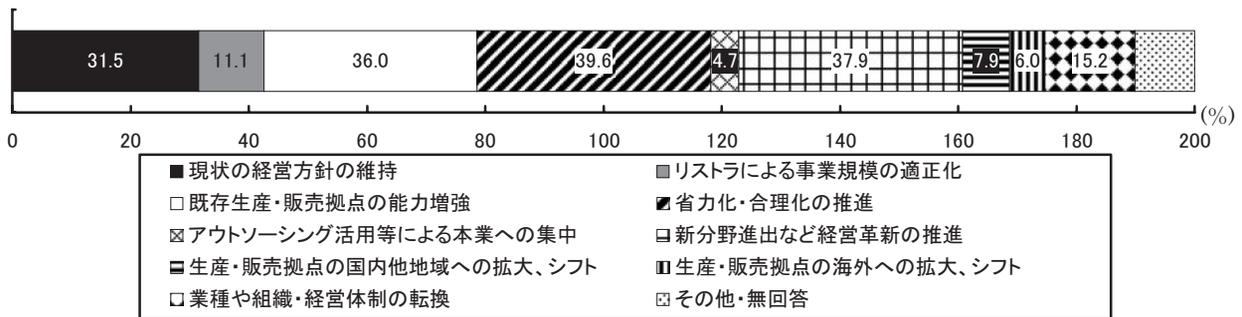
⁹⁾ M.E.Porter, Harvard Business Review. March-April 1990、竹内訳「競争戦略論II」ダイヤモンド社、1999,p5-64

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。

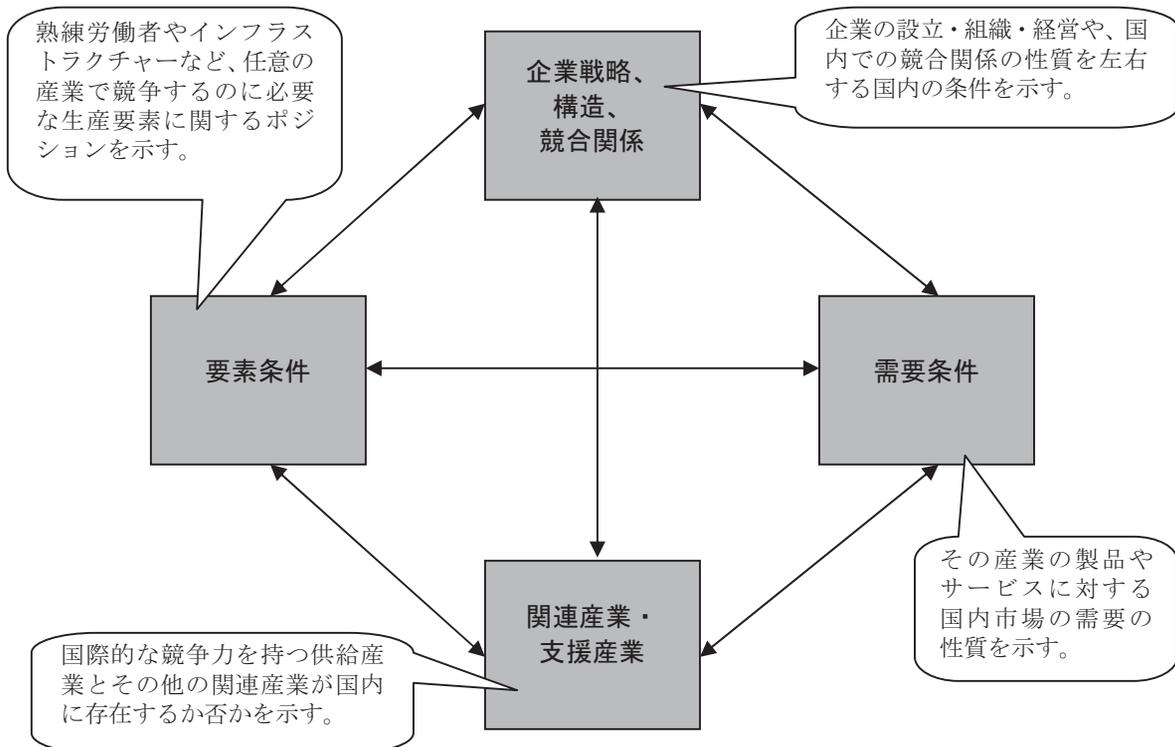
このように、多くの中小企業においては、イノベーションの推進を主軸とする事業戦略、外部資源等活用戦略を志向し、「海外展開よりも国内での事業展開」という事業所立地戦略を選択していると考えられる。

図表 27 今後の経営の方向性（2つまでの複数回答）



出所：中小企業金融公庫「第182回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

図表 28 M.E. Porter の「国の競争優位を決定する要因」



出所：M.E.Porter 著・竹内訳「競争戦略論II」ダイヤモンド社(1999)p13 図 1-1 をベースにp12 の記述に基づき加筆

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。

本節以降では、こうした問題意識に基づき、前2章での分析結果等を踏まえて、「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。

- ①『経営・事業展開の戦略』の選択
- ②『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。

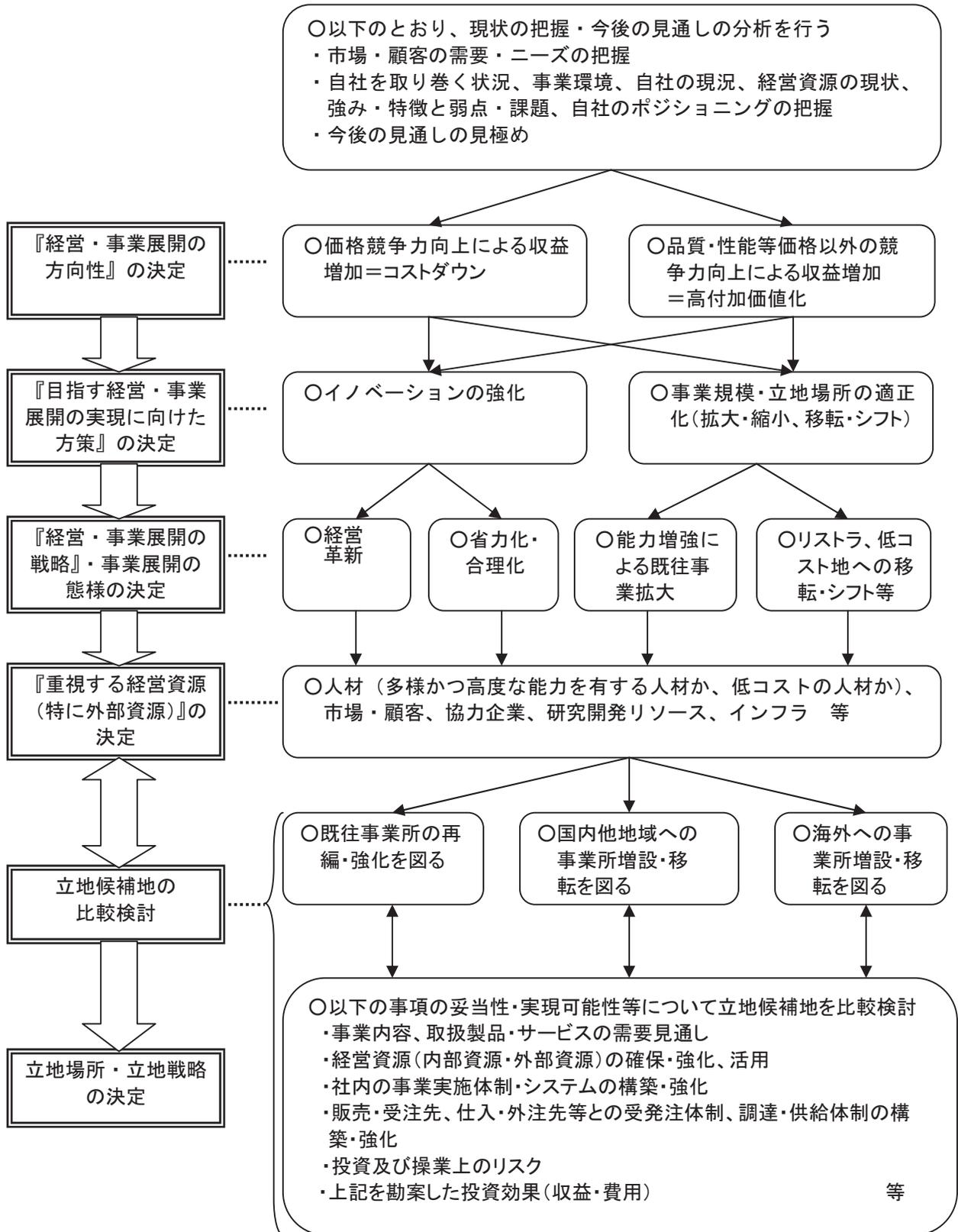
あらためて言うまでもなく、営利企業は「利潤の最大化」を究極の目的としている。それゆえ、営利企業の立地戦略についても「利潤の最大化を実現するために、『いつ(when)、誰が(who)、どこで(where)、何を(what)、どのような要因に基づいて(why)、どのように(how)実施するか』を明確にし、5W1Hの妥当性について一つ一つ綿密に分析・検討して立地戦略を決定する」ことが肝要である。

具体的には、立地場所・立地戦略を決定するにあたり、図表 29 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。

図表 29 企業における立地場所・立地戦略の決定プロセス



(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』『目指す経営・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】

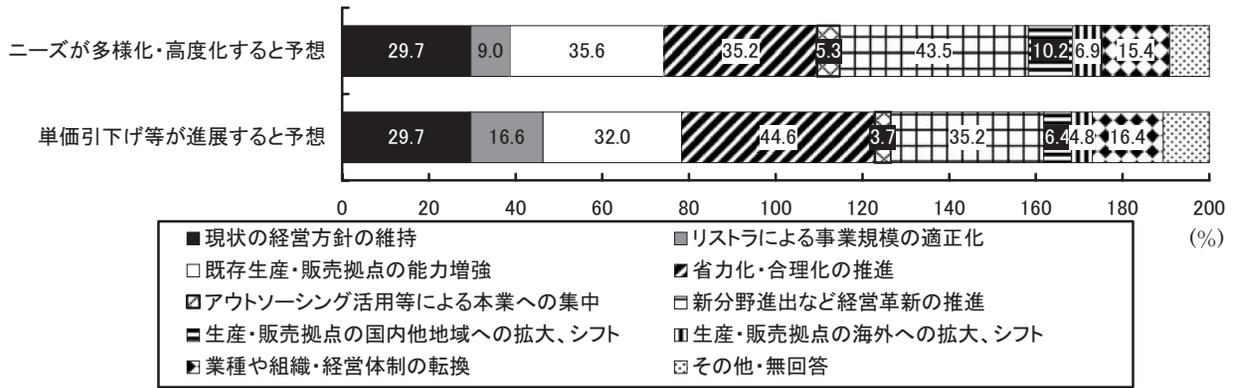
仮説 1-1 のプロセスを踏まえて、多くの中小企業における立地場所・立地戦略の決定のプロセスを推察すると、次のとおり指摘できる。

- ①『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。
- ②「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。
- ③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（図表 30）。

- (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。

図表 30 市場・顧客の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）



出所：中小企業金融公庫「第 182 回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

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、前掲図表 28 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、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。

- ①『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』
- ②『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No.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・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（図表31）。

- (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、競合先も増加してくる。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。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、他社との競合が激化してくる。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。

図表 31 「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
①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
②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
③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
④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

出所：中小公庫レポート№2006-4 をベースに加除修正

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。

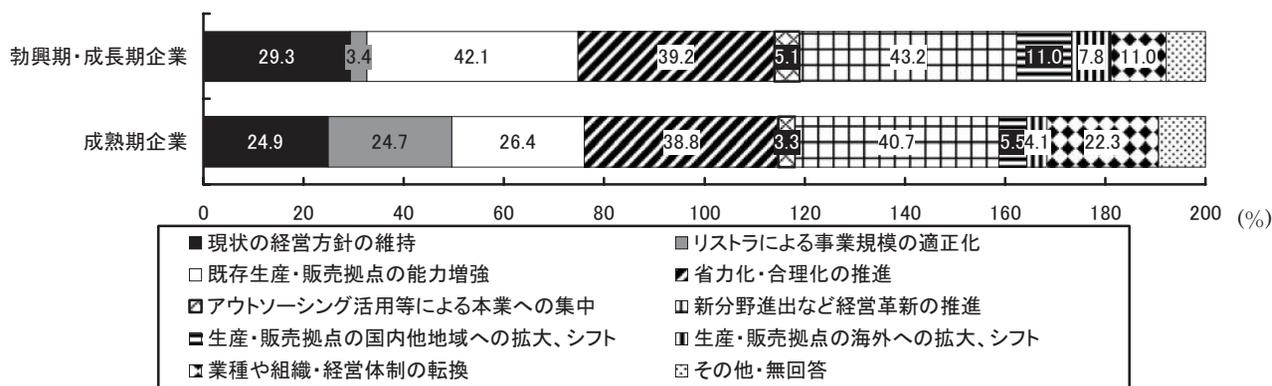
同調査の回答企業から「勃興期・成長期企業」¹⁰と「成熟期企業」¹¹を抽出し、両者の「今後の経営の方向性」を対比すると、次の特徴が浮かび上がってくる（図表 32）。

- (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。

¹⁰ 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（図表 35 も同じ）。

¹¹ 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（図表 35 も同じ）。

図表 32 勃興期・成長期企業と成熟期企業における今後の経営の方向性（2つまでの複数回答）



出所：中小企業金融公庫「第182回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

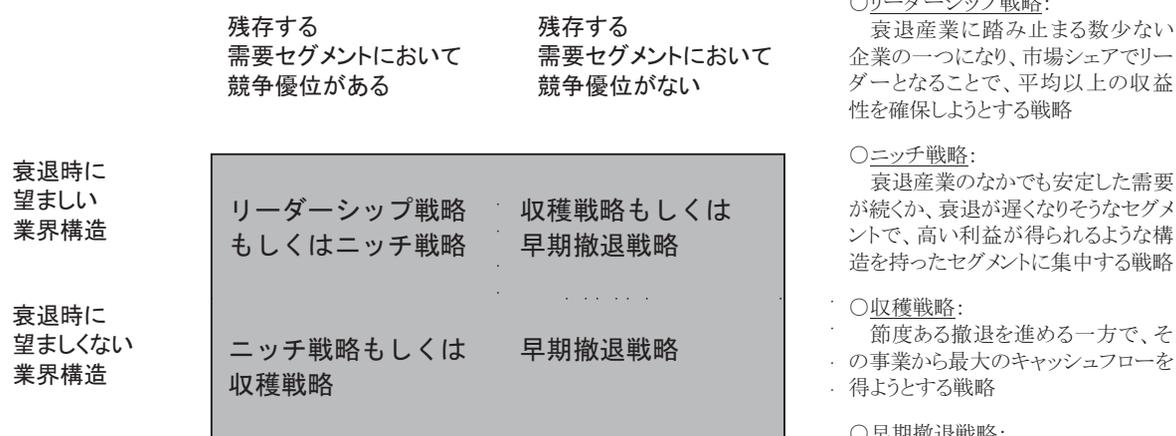
以上の分析結果を総合すると、各社が自社のコア・コンピタンスやライフサイクル上のポジション等を明確に把握し、いくつかの選択肢の中から、自社にとって最適の『経営・事業展開の戦略（経営・事業展開の方向性及び実現に向けた方策）』を見定めていることが指摘できよう。

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あっては、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¹²、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(図表 33)。

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。

図表 33 M.E. Porter の「衰退業界における戦略」



出所：M.E.Porter 著・竹内訳「競争戦略論 I」ダイヤモンド社(1999)p202
図4.1をベースに p196～200 の記述に基づき加筆

¹² M.E.Porter(1980),土岐他訳「競争の戦略」ダイヤモンド社,1982,p333-358, M.E.Porter, Harvard Business Review, July-August 1993, 竹内訳「競争戦略論 I」ダイヤモンド社,1999,p177-208

【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」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。

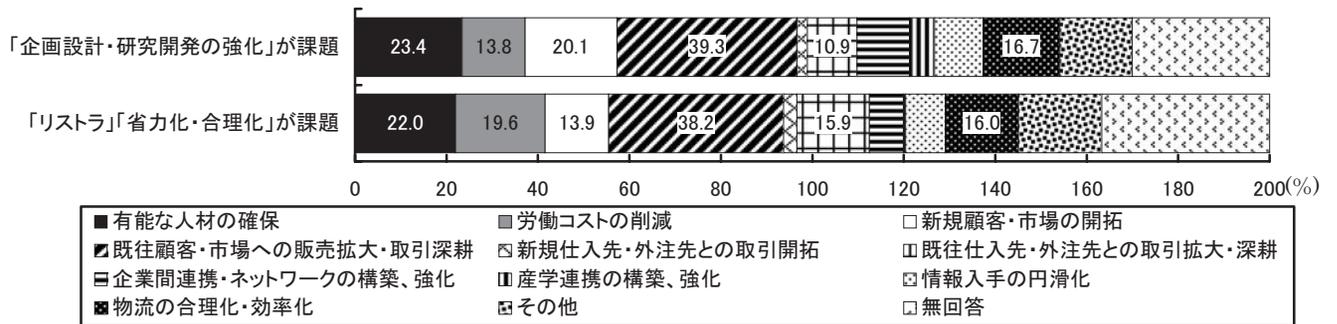
第187回付帯調査において、「本社における主要課題」として「企画設計・研究開発の強化」と回答した企業、並びに、「リストラ」及び「省力化・合理化」と回答した企業をそれぞれ抽出して¹³、両者における「今後の立地場所の選定理由」を対比してみると、以下の点が指摘される(図表34)。

- (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」の効率的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」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。

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。

図表 34 「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)



出所：中小企業金融公庫「第182回中小企業動向調査付帯調査」に基づき作成

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No.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。

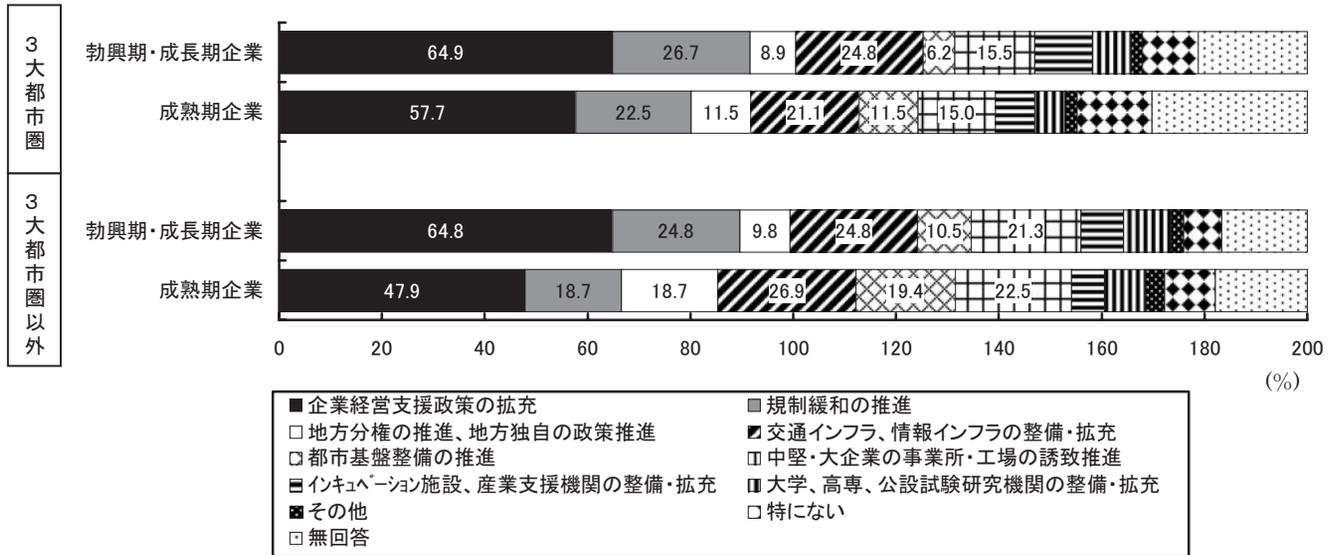
そのほか、第182回付帯調査に基づき「勃興期・成長期企業」及び「成熟期企業」を抽出して、両者における「期待する事業活動エリア内の活性化策」をみると、成熟期企業では、企業誘致やインフラの整備・拡充等への期待が比較的強く、「受注基盤の再構築等による販売・受注の拡大、事業転換の推進」「人の交流、物流、情報交換等の円滑化・効率化によるコストダウンの推進」が実現されることを望んでいることが窺われる結果となっている（図表35）。

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、図表36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。

図表 35 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)



出所：中小企業金融公庫「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。

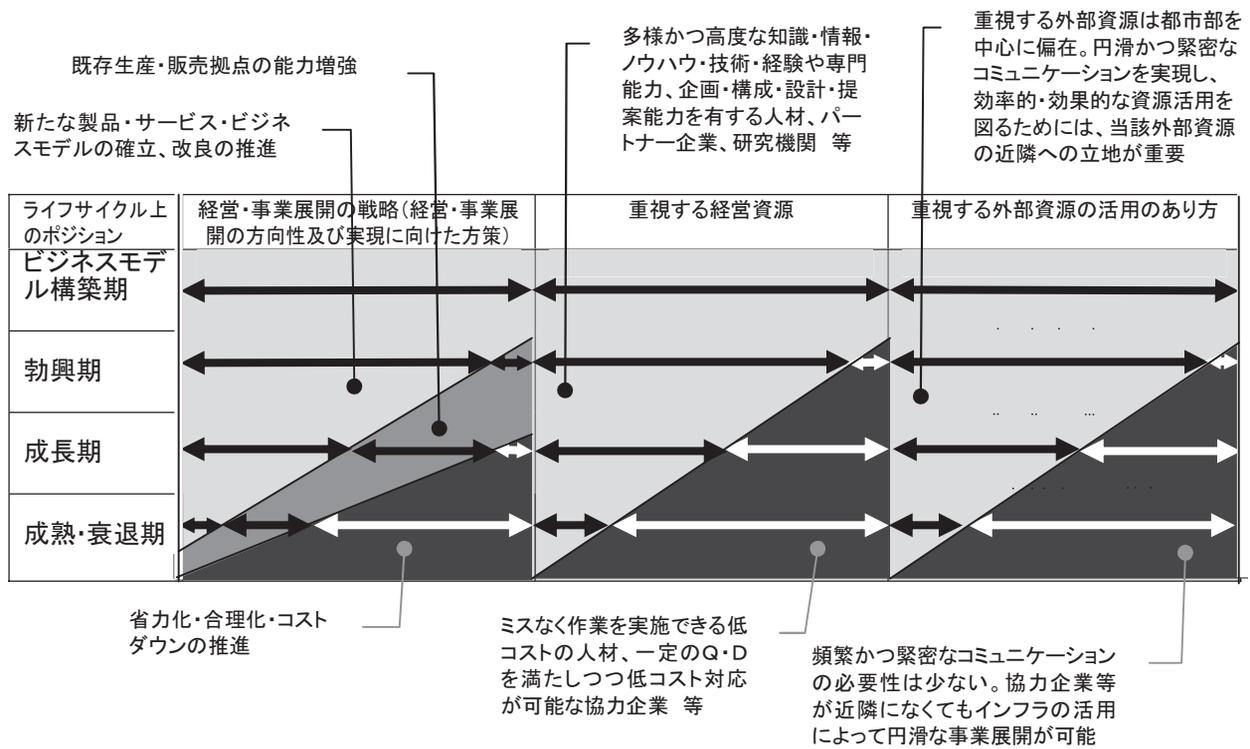
このような外部資源は都市部を中心に偏在しているが、移動コストの低減や円滑かつ緊密なコミュニケーション（Face to Faceの打合せ・情報交換）を実現し、効率的・効果的な資源活用を図るためには、当該外部資源の近隣に事業所を立地することが重要である。

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。

図表 36 「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



【仮説 2-2】

「ビジネスモデル構築期・勃興期等の企業」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・勃興期等の企業」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(図表 37)。

図表 37 野中・竹内の「4つの知識変換モード」



- 共同化：経験を共有することによって、メンタル・モデルや技能などの暗黙知を創造するプロセス
- 表出化：暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセス
- 連結化：コンセプトを組み合わせて一つの知識体系を創り出すプロセス
- 内面化：個々人の体験が共同化、表出化、連結化を通じてメンタル・モデルや技術的ノウハウという形で個々人の暗黙知ベースへ体化・内面化されるプロセス

出所：野中・竹内「知識創造企業」東洋経済新報社(1996)p93 図 3-2 をベースに p92～105 の記述に基づき加筆

¹⁴ 野中・竹内「知識創造企業」東洋経済新報社,1996,p83-141

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ってくると考えられる。

第2章では、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社について「勃興期・成長期企業」「経営革新等に取り組む成熟期企業」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たが、その特徴を再掲すると、以下のとおりである。

- (1) 全体としては、勃興期・成長企業、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。

- (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Ⅰ、Ⅱ」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「知識ネットワークー企業連携の創造ー」晃洋書房、2005年

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』、2005年3月

中小公庫レポートNo.2004-7～9、No.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No.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

「特別質問 1」 事業所の立地戦略について

問 1 貴社の「本社(本社工場、本社営業所を含む)、本社以外の主要事業所(工場・作業所、支店・営業所等)」に関してお伺いします。次の各項目について、該当するものを選び、番号を回答欄にご記入ください(本社以外の事業所がない場合は、本社についてのみご記入ください)。

設問・選択肢	回答欄				
	本 社	本社以外の主要事業所			
		事業所1	事業所2	事業所3	事業所4
(1)主要事業所の分類(本社に関しては本社機能以外についてご回答ください) ①工場・作業所 ③物流拠点(倉庫、配送センター等) ⑤展示場 ②営業所・店舗 ④研究所・設計室 ⑥その他					
(2)「主要事業所の所在地」及び「主な市場・顧客の所在地」(市場・顧客の所在地については売上が多い地域を3つまでご回答ください) ①北海道 ④関東(※2) ⑦近畿(※4) ⑩九州 ②東北(※1) ⑤北陸・東海(※3) ⑧中国 ⑪沖縄県 ③東京都 ⑥大阪府 ⑨四国 ⑫海外 ※1 青森・岩手・宮城・秋田・山形・福島県 ※2 茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・神奈川・新潟・山梨県 ※3 富山・石川・福井・長野・岐阜・静岡・愛知・三重県 ※4 京都府、滋賀・兵庫・奈良・和歌山県	事業所				
	市場・顧客				
(3)各事業所の「現状の機能」及び「今後強化したい機能」(主なもの2つまで。本社については社内統括・経理・人事以外の機能についてご回答ください) ①企画・設計・研究・開発 ⑤仕入先・外注先管理 ②マーケティング・市場調査 ⑥販売・受注・サービス提供 ③試作、単品・特注品製作 ⑦物流(保管、入出庫管理、配送) ④生産・加工・製作(量産、ロット生産) ⑧その他	現状				
	今後				
(4) 各事業所における課題(主なもの2つまでご回答ください) ①リストラ ⑥企画設計・研究開発の強化 ⑩企業・大学等との連携の構築・強化(⑦～⑩以外を目的とするもの) ②省力化・合理化 ⑦新規販路の開拓 ③人材確保・育成 ⑧既往販路の強化・深耕 ④設備増強 ⑨新規仕入先・外注先の開拓 ⑫その他 ⑤技術力の向上 ⑩既往仕入先・外注先との取引拡大・深耕					
(5)各事業所の今後の方向性 ①現在地で操業継続 ②国内の他の場所への移転 ③海外への移転 ④閉鎖					
(6)(前問で「②国内の他の場所への移転」及び「③海外への移転」と回答された方) 事業所の移転先 【国内】 ⑧中国地方 ⑮マレーシア ①北海道 ⑨四国地方 ⑯その他のASEAN諸国 ②東北地方 ⑩九州地方 ⑰インド・バングラディッシュ ③東京都 ⑪沖縄県 ⑱その他のアジア諸国 ④関東地方(東京都を除く) 【海外】 ⑲欧州諸国(トルコを含む) ⑤北陸・東海地方 ⑫中国(香港を含む) ⑳米国・カナダ・メキシコ ⑥大阪府 ⑬韓国・台湾 ㉑その他の中南米諸国 ⑦近畿地方(大阪府を除く) ⑭タイ ㉒その他					
(7)(前記(5)で「①現在地で操業継続」、「②国内の他の場所への移転」及び「③海外への移転」と回答された方) 現在地や移転先を選定した目的・理由 (主なもの2つまでご回答ください) ①有能な人材の確保 ⑦企業間連携・ネットワークの構築、強化(③～⑥を除く) ②労働コストの削減 ③新規顧客・市場の開拓 ⑧産学連携の構築、強化 ④既往顧客・市場への販売拡大・取引深耕 ⑨情報入手の円滑化 ⑤新規仕入先・外注先との取引開始 ⑩物流の合理化・効率化 ⑥既往仕入先・外注先との取引拡大・深耕 ⑪その他					

— 裏面に続きます —

問2 今後(5年後目途)、生産・販売拠点等を増設する方針・計画がある方にお伺いします。増設する事業所(3つまで)に関して、次の項目ごとに該当するものを選び、番号を回答欄にご記入ください(事業所を増設する方針・計画がない方は、ご記入は不要です)。

設問・選択肢	回答欄		
	事業所1	事業所2	事業所3
(1) 事業所の分類 ①工場・作業所 ③物流拠点(倉庫、配送センター等) ⑤展示場 ②営業所・店舗 ④研究所・設計室 ⑥その他			
(2) 事業所の機能 (主なもの2つまでご回答ください) ①企画・設計・研究・開発 ④生産・加工・製作(量産、ロット生産) ⑦物流(保管、入出庫管理、配送) ②マーケティング・市場調査 ⑤仕入先・外注先管理 ⑧その他 ③試作、単品・特注品製作 ⑥販売・受注・サービス提供			
(3) 「事業所の増設先」及び「想定する主な市場・顧客の所在地」 (市場・顧客の所在地については売上が多くなるとみられる地域を3つまでご回答ください) 【国内】 ⑥大阪府 【海外】 ⑰インド・ Bangladesh ①北海道 ⑦近畿地方(大阪府を除く) ⑱中国(香港を含む) ⑱その他のアジア諸国 ②東北地方 ⑧中国地方 ⑲韓国・台湾 ⑲欧州諸国(トルコを含む) ③東京都 ⑨四国地方 ⑳タイ ⑳米国・カナダ・メキシコ ④関東地方(東京都を除く) ⑩九州地方 ㉑マレーシア ㉑その他の中南米諸国 ⑤北陸・東海地方 ⑪沖縄県 ㉒その他のASEAN諸国 ㉒その他	増設先		
(4) 立地地域を選定した目的・理由 (主なもの2つまでご回答ください) ①有能な人材の確保 ⑤新規仕入先・外注先との取引開始 ⑧産学連携の構築、強化 ②労働コストの削減 ⑥既往仕入先・外注先との取引拡大・深耕 ⑨情報入手の円滑化 ③新規顧客・市場の開拓 ⑦企業間連携・ネットワークの構築、強化 ⑩物流の合理化・効率化 ④既往顧客・市場への販売拡大・取引深耕 (③～⑥を除く) ⑪その他	市場・顧客		

※ 「特別質問2」については省略。

[特別質問] 地域経済の現状と今後の見通しについて

1. 貴社の「事業所」、「市場・顧客」及び「仕入先・外注先」の各所在地域は、それぞれ次のどれに該当しますか。下記①～⑤の中からそれぞれ1つだけ選び、番号を回答欄にご記入ください。

- ① 本社がある都道府県内のみ
- ② 1地域(*)内のみ(「関東地域のみ」など)
- ③ 2～3地域にまたがる(「関東・東海・近畿地域」など)
- ④ 全国(4地域以上にまたがる)
- ⑤ 海外

主な事業所の所在地域		主な市場・顧客の所在地域(商圈・営業エリア)		主な仕入先・外注先の所在地域	
------------	--	------------------------	--	----------------	--

* 地域の区分は下記を参考にしてください。

北海道:北海道 東北:青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県 関東:茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県 北陸:富山県、石川県、福井県 東海:長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県	近畿:滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県 中国:鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県 四国:徳島県、香川県、愛媛県、高知県 九州:福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県 沖縄:沖縄県
--	--

2. 次の各項目について、該当するものを1つだけ選び、番号を回答欄にご記入ください。

	現状(2、3年前と比較して)	回答欄	今後(5年後目途)の予想	回答欄
(1) 貴社の市場・顧客の需要量	① 拡大している ② 縮小している ③ あまり変わらない		① 拡大する ② 縮小する ③ あまり変わらない	
(2) 貴社の市場・顧客のニーズ	① 多様化・高度化している ② 単価引下げ・小口化・短納期化が進展している ③ 上記①・②双方とも該当する ④ あまり変わらない		① 多様化・高度化する ② 単価引下げ・小口化・短納期化が進展する ③ 上記①・②双方とも該当する ④ あまり変わらない	
(3) 貴社の売上総利益率(*1)	① 上昇している ② 下落している ③ あまり変わらない		① 上昇する ② 下落する ③ あまり変わらない	
(4) 貴社の仕入先・外注先の経営状況	① 改善・向上している先が多い ② 悪化・低迷している先が多い ③ あまり変わらない		① 改善・向上する先が多くなる ② 悪化・低迷する先が多くなる ③ あまり変わらない	
(5) 貴社の仕入先・外注先の能力	① 能力増強・効率化している先が多い ② 能力低下・効率悪化している先が多い ③ あまり変わらない		① 能力増強・効率化する先が多くなる ② 能力低下・効率悪化する先が多くなる ③ あまり変わらない	
(6) 事業所の所在地近郊で生産される地域産物(*2)の活用	① 積極的に事業に活用している ② あまり活用していない		① 積極的に事業に活用する ② あまり考えていない	
(7) 事業所の所在地近郊の観光資源の活用	① 積極的に事業に活用している ② あまり活用していない		① 積極的に事業に活用する ② あまり考えていない	

*1 売上総利益率=売上総利益/売上高。売上原価のない方は、営業利益率(=営業利益/売上高)

*2 1次産品、鉱物、伝統工芸品等

(裏面に続きます)

	現状（2、3年前と比較して）	回答欄	今後（5年後目途）の予想	回答欄
(8) 有能な人材確保	①容易になっている ②困難になっている ③あまり変わらない		①容易になる ②困難になる ③あまり変わらない	
(9) 貴社の事業活動エリア(*3)における交通インフラ・情報インフラ	①整備・拡充が進展している ②整備が遅れている・既存インフラが悪化している ③あまり変わらない		①整備・拡充が進展する ②整備が遅れる・既存インフラが悪化する ③あまり変わらない	
(10) 貴社の事業活動エリアにおける貴社と地元企業との間の連携(*4)	① 拡大・強化している ② 縮小・後退している ③ あまり変わらない		① 拡大・強化する ② 縮小・後退する ③ あまり変わらない	

* 3 「主な事業所の所在地域」及び「主な市場・顧客の所在地域」

* 4 共同事業・共同研究等に限らず、販売先・受注先・仕入先・外注先との取引も含めて

3. 貴社の事業活動エリア（「主な事業所の所在地域」及び「主な市場・顧客の所在地域」）における「自社の経営環境」をどのように感じていますか。上記ご回答を踏まえながら、「現状」及び「今後（5年後目途）の見通し」について、下記①～④の中からそれぞれ1つだけ選び、番号を回答欄にご記入ください。

	現 状	回答欄	今後（5年後目途）の見通し	回答欄
(1) 主な事業所の所在地域における貴社の経営環境	① 良い ② どちらかというの良い ③ どちらかというの悪い ④ 悪い		① 良くなる ② どちらかという良くなる ③ どちらかという悪くなる ④ 悪くなる	
(2) 主な市場・顧客の所在地域における貴社の経営環境	① 良い ② どちらかというの良い ③ どちらかというの悪い ④ 悪い		① 良くなる ② どちらかという良くなる ③ どちらかという悪くなる ④ 悪くなる	

4. 地域経済・経営環境が大きく変化する中で、貴社の今後（5年後目途）の経営の方向性は、次のどれに該当しますか。下記①～⑩の中から2つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ① 現状の経営方針の維持 | ⑥ 新分野進出など経営革新の推進 |
| ② リストラによる事業規模の適正化 | ⑦ 生産・販売拠点の国内他地域への拡大、シフト |
| ③ 既存生産・販売拠点の能力増強 | ⑧ 生産・販売拠点の海外への拡大、シフト |
| ④ 省力化・合理化の推進 | ⑨ 業種や組織・経営体制の転換 |
| ⑤ アウトソーシング活用等による本業への集中 | ⑩ その他 () |

--	--

5. 貴社の事業活動エリアの活性化のために何が重要だと思いますか。下記①～⑩の中から2つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- | | |
|-----------------------|------------------------------|
| ① 企業経営支援政策(*1)の拡充 | ⑥ 中堅・大企業の事業所・工場の誘致推進 |
| ② 規制緩和の推進 | ⑦ インキュベート施設、産業支援機関(*3)の整備・拡充 |
| ③ 地方分権の推進、地方独自の政策推進 | ⑧ 大学、高専、公設試験研究機関の整備・拡充 |
| ④ 交通インフラ・情報インフラの整備・拡充 | ⑨ その他（具体的に下欄にご記入ください） |
| ⑤ 都市基盤整備(*2)の推進 | ⑩ 特にない |

--	--

- *1 税制優遇措置、補助金、低利融資、V B投資など
 *2 中心市街地再開発、郊外型複合商業施設の誘致など
 *3 産業振興財団、産業支援センターなど

「⑨その他」とご回答の方の記入欄

～ご協力ありがとうございました～

巻末図表3 中小公庫レポート『地域中小企業の現状と展望シリーズ』で採り上げた事例企業（北海道・東北・北関東・京滋・中国・四国・九州）における域内外の外部資源の活用状況

【勃興期・成長期企業における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	地域内	①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪、⑫、⑬、⑭、⑮、⑯、⑰、⑱、⑲	①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪、⑫、⑬、⑭、⑮、⑯、⑰、⑱、⑲、⑳、㉑、㉒、㉓、㉔、㉕
	地域外	①、②、③、④	①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪、⑫、⑬、⑭、⑮、⑯
研究開発リソース	地域内	①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪、⑫、⑬、⑭	
	地域外	①、②、③、④	

①：(株)京都モノテック（京都府、創業1996年）

「二重細孔構造多孔質シリカゲル」を応用した高速液体クロマトグラフ用カラム等の開発・事業化

		需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等		・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、京都工芸繊維大学		
地域特産品・観光資源等				
交通インフラ・情報インフラ				

②：(株)ジェイ・エス・エル（京都府、創業1999年）

人材開発・育成システム「SUS&HQシステム」の開発、同システムに基づく技術系人材の育成・派遣事業の事業化

		需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等		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		
研究開発リソース		京都産業大学等		
地域特産品・観光資源等				
交通インフラ・情報インフラ				

③：(株)イソップアグリシステム（北海道、創業2002年）

「地図情報データベース・グループウェア等」「精密IT農業支援システム」「地域ブランド開発」「地域循環型システム」を組み合わせた「ISOPP Corridor」の構築、実践

		需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材		ISOPP Corridorを実践するスタッフ		
企業等		・共同出資者：農業生産者6名、地元企業6社 ・各地JA、ホクレン等	・地元契約農家 ・道内の食品加工業者	
研究開発リソース		北海道農業試験場		
地域特産品・観光資源等			安全でおいしいオホーツクブランドの農産物	
交通インフラ・情報インフラ				

④：(株)JAPAN ROBOTECH（福岡県、創業2003年）

教育カリキュラム付きロボット教材の開発、事業化

		需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材		研究開発スタッフ		
企業等			中国・香港のパーツ・モジュールメーカー	
		ロボット産業関係者とのネットワーク		
研究開発リソース		福岡教育大学等		
地域特産品・観光資源等				
交通インフラ・情報インフラ		「福岡アジアビジネス特区」、「ロボット開発・実証実験特区」		

㊦： 日本熱サイフォン(株) (熊本県、創業 2001 年)

熱サイフォンシステムをベースに阿蘇黄土・日田杉の炭・い草を活用した暖房システム等の開発、事業化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	開発設計に特化したスタッフ		
企業等	日本リモナイト、JAやつしろ、地元協力農家等	地元メーカー、代理店	
研究開発リソース	九州東海大学		
地域特産品・観光資源等	阿蘇黄土(リモナイト)、日田杉の炭、八代のい草		
交通インフラ・情報インフラ			

㊦： (株)エコアップ (大分県、創業 2002 年)

有機廃棄物再資源化装置「つちカエル」の開発、事業化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	開発設計に特化したスタッフ		
企業等		・地元造園業者 ・地元装置メーカー	
研究開発リソース	大分大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㊦： (株)エイムテック (熊本県、創業 2001 年)

温度による影響を自動補正するガス漏洩検査装置「セーバープロ」の開発、事業化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	開発設計に特化したスタッフ		
企業等		地元電子応用機器メーカー	熊本県LPG協会、ガス関連機器メーカー
研究開発リソース	熊本大学地域共同研究センター、 熊本県工業技術センター		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㊦： (株)ダイレクトコミュニケーションズ (青森県、創業 2000 年)

癌の自動診断装置「顕微鏡画像システム CLARO」の開発、事業化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	医療・福祉関連機器・システムの開発・製造・販売に携わるスタッフ		
企業等			独C社
研究開発リソース	・弘前大学 ・東京工芸大学、農業生物資源研究所等		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㊦： マイクロバイオ(株) (宮城県、創業 1999 年)

独自の細菌測定方法「センシメディア法」「デジタル顕微鏡法」の開発、当該測定方法を活用した用具・機器の販売

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	独自の細菌測定方法による計測機器・システム等の開発・販売に携わるスタッフ		
企業等	地元中小企業、機械メーカー、射出成形会社		
研究開発リソース	電波高専、宮城大学、総合技術開発センター、東北大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㉔：(有)アルセ・エコ開発（山形県、創業 1998 年）

食用油ろ過機「油太郎」の開発、製造販売

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	独自の食用油ろ過の開発・製造・販売に携わるスタッフ		
企業等	機械・フィルターメーカー		各地域の代理店
研究開発リソース	山形県工業技術センター等		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㉕：(株)森環境技術研究所（山形県、創業 2000 年）

建設汚泥・浄水汚泥等リサイクル工法「ボンテラン工法」の開発・普及、同工法で使用される添加剤の販売

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	建設汚泥・浄水汚泥等のリサイクル工法の開発、添加剤の販売等に携わるスタッフ		
企業等	「ボンテラン工法研究会」		
	東京の大手建設エンジニアリング企業		
研究開発リソース	日本混相流学会、東北大学、国士舘大学等		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㉖：(株)日本ステントテクノロジー（岡山県、創業 2003 年）

狭窄化した血管を広げる医療用具「ステント」の開発、事業化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	ステントの設計、医療用具表面機能化、共同研究、コンサルティング業務等を行うスタッフ		
企業等	岡山県の微細加工技術の集積		
研究開発リソース	・岡山大学、山口大学、岡山県工業技術センター ・京都大学、東北大学、大阪大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㉗：くじらハウス(株)（高知県、創業 2003 年）

活性保持水「for」、抗菌・消臭・抗酸化シート「ととシート」の開発・製造販売

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	活性保持水、抗菌・消臭・抗酸化シートの開発・販売に携わるスタッフ		
企業等	・県内のN社・G社、岡山のH社		
研究開発リソース	高知工科大学、高知県技術センター、高知県立紙産業技術センター 等		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㉘：(株)和光舎（京都府、創業 1994 年）

「法衣のクリーニング・補修事業」のビジネスモデル構築、事業化

	需要把握、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
企業等		京都の和装職人	京都の寺院・総本山、全国の寺院
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	京都の寺院		
交通インフラ・情報インフラ			

㊦：(株)アドテックス（群馬県、創業 1988 年）

各種エレクトロニクス機器・システム・ソフトウェアの開発・設計、製作

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	開発設計・製品最終調整を手掛ける技術者		
企業等		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			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㊧：(株)トミイチ（北海道、創業 1985 年）

北海道産野菜の加工・販売、独自の青果物加工機械(ドラムピーラー、大根自動皮むき機、全自動高速根菜乱切り機)の開発・製作

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	加工機械の開発・販売、青果物等の加工・販売を行うスタッフ		
企業等		・地元契約農家 ・北海道中小企業振興協会	
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等		おいしくて安全な地元(十勝・オホーツク)の野菜	
交通インフラ・情報インフラ			

㊨：(有)アルパイン計画（北海道、創業 1986 年）

トレッキング、カヌー等「体験観光事業」のビジネスモデル構築、事業化

	需要把握、企画・開発	販売・受注・サービス提供
人 材	体験観光サービスのビジネスモデルを構築した経営者・スタッフ	通年富良野に在住し自然に関する広範な知識を有するインストラクター等
企業等		・地元ホテル・観光業者 ・「富良野ネイチャークラブ」「アルパインビジターセンター」を通じた同業者との連携 ・NPO法人グリーンステージ
研究開発リソース		
地域特産品・観光資源等	北海道・富良野の大自然	
交通インフラ・情報インフラ		

㊩：(株)無限工房（長崎県、創業 1988 年）

福祉用具の企画・開発・製作を行う「工房」のビジネスモデル構築、事業化

	需要把握、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等	企業理念を深く理解した工房スタッフ	
企業等		同社から独立した地元工房	
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㊪：エステック(株)（島根県、創業 1991 年）

製鉄成分分析用試料調整装置、各種切断機・研磨機・真空装置等の開発・製造

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	各種切断機・研磨機・搬送装置・マーキング装置・真空装置等の開発・製造・販売を手掛ける技術者等		
企業等			鉄鋼メーカー等
研究開発リソース	理化学研究所		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㊦：(株)ノダ（大阪府、創業 1985 年）

弱電・携帯電話・パソコン・OA機器・自動車部品向けの高精度精密打抜型分野に進出

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	高精度な精密打抜型の設計・製造を手掛ける技術者等		
企業等	精密機器メーカー・家電メーカー等の集積	抜型の刃物等材料・資材問屋の集積	精密機器メーカー・家電メーカー等の集積
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

㊧：(株)インデックスコンサルティング（東京都、創業 1994 年）

コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業等のビジネスモデルを構築、事業化

	需要把握、企画・開発	販売・受注・サービス提供
人 材	コンストラクション・プロジェクト・マネジメント事業等を手掛けるコンサルタント等スタッフ	
企業等	・弁護士・会計士・コンサルタント等外部専門家の集積 ・効率的・効果的な建築・不動産投資・運営を考える大手企業等の集積	
研究開発リソース		
地域特産品・観光資源等		
交通インフラ・情報インフラ		

㊨：(株)ネットワークインフォメーションセンター（東京都、創業 1997 年）

コンタクトセンター事業等のビジネスモデルを構築、事業化

	需要把握、企画・開発	販売・受注・サービス提供
人 材	コンタクトセンター事業等を手掛けるコンサル・システム開発要員、コールセンタースタッフ、派遣SE等	
企業等	コンサル・経営の専門家、派遣会社、顧客である大手企業等の集積	
研究開発リソース		
地域特産品・観光資源等		
交通インフラ・情報インフラ		

㊩：(株)データプレイス（東京都、創業 1998 年）

企業情報の付加価値サービス・XMLデータベース構築・コンシューマーサービス事業等のビジネスモデル構築、事業化

	需要把握、企画・開発	販売・受注・サービス提供
人 材	XMLデータベース構築、システム開発等を手掛けるスタッフ等	
企業等	コンテンツホルダー、データ入力・編集等の協力業者、顧客である大手企業等の集積	
研究開発リソース		
地域特産品・観光資源等		
交通インフラ・情報インフラ		

㊪：(株)ビットアイル（東京都、創業 2000 年）

データセンター事業の事業化

	需要把握、企画・開発	販売・受注・サービス提供
人 材	データセンター事業を手掛ける技術者等	
企業等	データセンター事業運営に必要な外部専門人材、顧客であるホスティング会社・音楽・映像配信会社、ポータルサイト運営会社等の集積	
研究開発リソース		
地域特産品・観光資源等		
交通インフラ・情報インフラ		

㊫：(株)ジェイオーコスメティックス(株)（東京都、創業 1987 年）

化粧品・医薬部外品の商品企画・研究開発・生産事業（相手先ブランドの研究開発先導型OEM受託）の構築

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	化粧品等の商品企画・研究開発・生産を手掛ける技術者、開発スタッフ等		
企業等	化粧品メーカーの企画・研究開発部門、原材料・資材・容器のメーカー・問屋等の集積		
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

【新分野進出・経営革新等により「若返り」を図る場合の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	地域内	1、2、3、5、7、8、9、10、11、12、13、14、15、17、18、22、24、26、27、28、30、32、36、37、38、39、40、42、43、45、46、47、48、51、52、54、55、56、57、58、59、60、61、62、63、64、66、67、69	1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、14、15、16、17、18、19、20、21、23、24、26、27、29、30、31、32、33、34、35、36、39、40、41、42、43、44、46、47、52、53、54、55、56、57、58、59、60、61、62、63、64、65、66、67、68、69
	地域外	1、2、7、9、18、19、33、34、37、39、40、46、47、48、52、57、58、59、60、66、69	1、2、4、5、6、7、8、9、11、15、16、18、26、27、28、32、33、35、36、37、38、41、42、43、44、46、47、48、49、50、51、52、53、57、58、59、60、63、66、68、69
研究開発リソース	地域内	4、5、12、14、15、17、19、22、25、31、34、35、36、37、38、39、43、44、45、46、47、48、49、51、52、56、62	15、19、56
	地域外	34、35、40、45、47、48、51	5

1 鹿島エレクトロ産業(株) (創業 1975 年)

セラミックコンデンサの受託加工からEMS、実装加工・テーピングサービス、自社製品の開発・製造への転換

		需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等		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				
地域特産品・観光資源等				
交通インフラ・情報インフラ				

2 G社 (滋賀県、創業 1959 年)

各種ブラウン管用システム(電子銃の構成部品)の開発・製造、エレクトロニクス用ガラス加工切断等への特化

		需要把握、企画・開発	生産・加工	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要員、技術者		
企業等		・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				
地域特産品・観光資源等				
交通インフラ・情報インフラ				

3 都スクリーン(株) (京都府、創業 1973 年)

染め型・捺染に係る技術を応用したPDP画面用等各種スクリーン印刷、ICチップ印刷等への展開

		需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等		地元の自動車用ガラス部品加工業者		・地元の自動車用ガラス部品加工業者、電子部品メーカー等 ・自治体、市営バス、地元企業等
研究開発リソース				
地域特産品・観光資源等		染め型・捺染に係る技術		
交通インフラ・情報インフラ				

4 桑名商事(株) (栃木県、創業 1956 年)

各種表面加工処理加工技術の開発による「開発型・提案型加工業」への転換

		需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等				地域内外の千数百社の受注先
研究開発リソース		栃木県産業技術センター、宇都宮大学、帝京大学		
地域特産品・観光資源等				
交通インフラ・情報インフラ				

5 日本ソフト開発(株) (滋賀県、創業 1971 年)

地域と一体となったソフトウェア開発の展開、「水処理施設遠隔監視・運用管理システム」等の開発・構築

	需要把握、企画・開発、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	
企業等	・関連のコンピュータ専門学校 ・地元有力ソフトウェア業者等	・県内自治体、地元企業等 ・全国の企業・自治体等
研究開発リソース	京都産業大学、滋賀大学の専門講師陣	全国の大学等
地域特産品・観光資源等		
交通インフラ・情報インフラ		

6 アイテック(株) (群馬県、創業 1914 年)

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」等の搬送装置の開発・製造への転換

	需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等		・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			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

7 (株)スズキプレシオン (栃木県、創業 1961 年)

HDD用部品加工から半導体装置・医療機器・精密測定機等多様な部品の精密切削加工への転換

	需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等	広域的なネットワーク生産システム		
	・鹿沼ものづくり技術研究会 ・半導体製造装置等の既往受注先	地元加工業者	・鹿沼ものづくり技術研究会 ・半導体製造装置等の既往受注先
研究開発リソース	栃木県産業技術センター		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

8 (株)アイ電子工業 (栃木県、創業 1980 年)

EMS、独自の産業機器・環境機器・IT関連機器の開発・製造、システム開発・機構設計・電気回路設計等多角化推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等	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			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

9 (有)中里スプリング製作所 (群馬県、創業 1950 年)

「規格ばね」の開発・製作や人材の育成・受注体制の再編といった経営革新を実施

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	「規格ばね」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	
企業等	・緊急品発注の地元顧客 ・中小企業振興公社主催の展示会、地元新聞社 ・全国 42 都道府県の 1000 社超の取引先		・全国 42 都道府県の 1000 社超の取引先
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

10 笠原産業(株) (栃木県、創業 1919 年)

「栃木県産小麦」にこだわった製品作り・新製品開発、「麦わらぼうしの会」を通じた県産小麦の普及を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等	「麦わらぼうしの会」		
研究開発リソース			・地元スーパー、関東地区の中堅製パン業者・製麺業者・菓子製造業者
地域特産品・観光資源等	栃木県産小麦		
交通インフラ・情報インフラ			

11 Y社 (滋賀県、創業 1940 年)

「比叡ゆば」の知名度アップを図り、ゆば活用製品・豆乳おからパン・うどん等の開発・製造を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	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		
企業等	・NHK大津放送局 ・地元製パン業者	地元契約栽培農家、地元福祉施設、地元製パン業者	・地元小学校、問屋・小売店・飲食店等 ・全国の間屋・小売店・飲食店等
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	地元イメージ、ゆば食材・食文化	原料として一部活用する滋賀県産大豆	京滋観光ルート
交通インフラ・情報インフラ			

12 井原水産(株) (北海道、創業 1954 年)

数の子への過酸化水素残留をゼロにする技術、微生物を活用した排水処理方法の開発、鮭の皮を活用した海洋性コラーゲンの開発・製品化等を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	地元採用の工員、研究開発スタッフ		
企業等	山田水産研究所(地元企業)		
研究開発リソース	道工業技術研究所、道立工業試験場、北海道大学、道立食品加工研究センター等		
地域特産品・観光資源等	数の子を中心とする豊かな水産資源、北海道産の鮭		
交通インフラ・情報インフラ			

13 訓子府機械工業(株) (北海道、創業 1950 年)

「ビート育苗用ペーパーポット土詰機」「たまねぎ収穫関連機器」「スイートコーンハーベスター」等の開発・製作

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	営業と技術開発を一体的に担えるスタッフ		
企業等	北海道糖業、北海道製缶、地元農家・農協等、ノーステック財団		
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	ビート・たまねぎ・スイートコーン等特産品の栽培・収穫の円滑化		
交通インフラ・情報インフラ			

14 札幌エレクトロプレイング工業(株) (北海道、創業 1958 年)

機械加工から研磨・メッキ・塗装まで一貫して内製できる体制の構築、「白金メッキ皮膜剥離技術」「硬質クロムメッキ処理技術」「フラッシュカードソケット成形用軽金属製金型の実用化技術」の開発・事業化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	技術開発・製造加工・販売を一貫して行うスタッフ		
企業等	・ダイナックス(道内企業) ・トルク精密工業(地元企業)		道内の石炭産業、電力、メーカー
	道内ものづくり企業8社による「北海道テクノロジールネッサンス研究会」		
研究開発リソース	道立工業試験場、北海道大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

15 (株)菅製作所 (北海道、創業 1946 年)

船用機器の製造から、真空装置、試験機・省力機械等の開発・製作を手掛ける「研究開発型企業」への転換

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	設計専門のエンジニアと製造現場の熟練技術者		
企業等	異業種交流グループ「新技術開発サロン」・「真空部会」、道内メーカー		
		道内を中心とする協力工場	
研究開発リソース	道立工業技術センター、北海道大学等		北海道大学等
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

16 (株)カワムラ (北海道、創業 1918 年)

厳しい気象条件下で高性能・高耐久・ローコストの在来木造軸組工法「ノース工法」を開発、フランチャイズによる全国展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	「ノース工法」を開発したスタッフ、「カワムラ・マイスター・スクール」で養成された技術者等		
企業等		・道内5社を含む全国 20 社のフランチャイズ網 ・札幌の建築デザイナー	
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	気温年較差 65℃の厳しい気象条件		
交通インフラ・情報インフラ			

17 (株)電制 (北海道、創業 1977 年)

各種電気・電子制御システムの開発・設計、製作等に特化。「コロニーカウンター」「ユアトーン(多機能型電気式人工喉頭)」「有機ハイドライドを利用した水素貯蔵・供給システム」等の開発に取り組む

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	各種電気機器・システムの開発設計・製作等を推進する技術者		
企業等	地元企業との連携		
研究開発リソース	道立食品加工研究センター、北海道大学、道立工業試験場等		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

18 北海道地図(株) (北海道、創業 1953 年)

匠集団による高精度地図の作成・加工、コンピュータ・マッピング技術を活用したカーナビへの進出、GIS構築に必要な空間情報データベースの開発・提供、地理情報システムトータルサポート等を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	「総合技術センター」において高精度地図の作成・加工等を推進する「匠」集団		
企業等	道内外企業等との連携		
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	道内の多様な自然環境・地理情報等		
交通インフラ・情報インフラ			

19 野外科学(株) (北海道、創業 1970 年)

地元精鋭の確保・育成、最新分析機器の導入、情報収集の強化、ネットワーク構築等により、地質調査、建設コンサルタント、測量、水文調査、気象・雪氷調査、生物調査、環境アセスメント、環境計量証明、水質検査等各種試験分析を推進

	需要把握、企画・開発	販売・受注・サービス提供
人 材	北海道大学等地元出身の精鋭集団	
企業等	全国の同業者との間の情報ネットワーク	道内の建設コンサルタント・環境計量照明業者との連携
研究開発リソース	北海道大学等	
地域特産品・観光資源等	道内の多様な自然環境(気象、生物等)	
交通インフラ・情報インフラ		

20 サンマルコ食品(株) (北海道、創業 1979 年)

道内産の良質なジャガイモを原料としたコロケ、ポテトフライ等の製造・販売を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	新商品開発・事業化やコスト意識の強い社員		アンテナショップ店長を務める若手社員
企業等		道内生産者への仕入ルート	
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	北海道産の良質でおいしいジャガイモ、北海道ブランド		
交通インフラ・情報インフラ			

21 (株)グラノ 24K (福岡県、創業 1935 年)

地元農家等との連携により、「食と健康」をテーマとした地域に根差したレストラン・旅館等を展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	地元岡垣町出身者が大部分の社員・専属パート		
企業等		地元栽培契約農家 20~30 軒	
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	<ul style="list-style-type: none"> ・地元特産品の「ぶどう」 ・地元産の有機無農薬野菜、畜産物、魚介類 ・響灘に面した眺望優れた立地 		
交通インフラ・情報インフラ			

22 (株)日本リモナイト (熊本県、創業 1966 年)

阿蘇黄土(リモナイト)の用途開発を推進し「脱硫剤・脱硫剤リサイクル技術」「畜産用飼料」「土壌改良剤」等を開発・製品化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	少数精鋭の開発スタッフ等		
企業等	<ul style="list-style-type: none"> ・日本熱サイフォン、新日鉄等 ・地元養豚業者、デコボン組合 		
研究開発リソース	熊本県工業技術センター、県農業研究センター、熊本県立大学、北九州市立大学等		
地域特産品・観光資源等	阿蘇カルデラの良質なりモナイト		
交通インフラ・情報インフラ			

23 (有)ざびえる本舗 (大分県)

倒産した企業の銘菓「ざびえる」を、従業員が会社を興して復活

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	旧「長久堂」の従業員だったベテランスタッフ		
企業等		大分県菓子工業組合	トキハグループ等地元販売先
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	大分銘菓のブランド「ざびえる」「瑠異沙」		
交通インフラ・情報インフラ			

24 (有)三共水産 (大分県、創業 1975 年)

地元との共生によりふぐ料理店を展開。カボスを使ったポン酢「知左都酢」、ふぐのひれ酒にあった地酒を開発・製品化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	ビジネスモデル構築、新製品開発に携わった経営者等		
企業等	板井カボス園、久家本店		地元既存店との共生
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	豊後水道の良質なふぐ、地元産カボス、ひれ酒用の地酒		
交通インフラ・情報インフラ			

25 (株)山忠 (大分県、創業 1947 年)

国内産ひじきにこだわった製品開発・製造を実施。「ひじきNo.1」「シーガニック(無添加・無着色の海藻加工食品)」等を開発・製品化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	製品開発に携わるスタッフ、製造要員等		
企業等			
研究開発リソース	大分県海洋水産研究センター、地元研究機関		
地域特産品・観光資源等	地元産ひじき・青海苔、瀬戸内海で大繁殖したとさかのり 等		
交通インフラ・情報インフラ			

26 相互運輸(株) (福岡県、創業 1947 年)

博多港、「福岡アジアビジネス特区」を活用して事業拡大

	需要把握、企画・開発	受注・運輸
人 材		国際複合一貫運輸を手掛ける社員
企業等		・エバーグリーン社(台湾)、ドン・ジン社(韓国) ・北部九州を中心とする受注先 福岡市・地元物流業者等との共同出資による「博多港ふ頭」
研究開発リソース		
地域特産品・観光資源等		
交通インフラ・情報インフラ		・東アジア地域との貿易・交流の重要拠点「博多港」 ・「福岡アジアビジネス特区」

27 (株)豊光社 (福岡県、創業 1969 年)

北九州やアジアとの分業体制を確立し、ファブレスのプリント配線基板設計に特化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	企画設計に特化したスタッフ		
企業等	地元ベンチャー企業	・北九州のPCBメーカー ・韓国・台湾メーカー	地元大手電機メーカー
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

28 (株)福岡ニット (福岡県、創業 1955 年)

製品企画・デザイン、製造技術開発に特化し、デザイナーズブランド製品を全量中国で生産

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	企画・デザイナー、製造技術開発スタッフ		
企業等	地元研究所	中国子会社	
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ		福岡空港	

29 (有)サンワ工務店 (熊本県、創業 1970 年)

地元空き家オーナー・若手起業家のマッチングにより古家リフォームビジネスのモデルを構築

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	古家リフォームビジネスのモデルを構築した経営者等	地元顧客ニーズに精通し特殊技術・工法を身に付けた熟練大工等	
企業等		人吉木材市場	空家オーナー、若手起業家
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等		熊本市「上乃裏通り」ほか	
交通インフラ・情報インフラ			

30 (株)エフビー (岩手県、創業 1975 年)

マイクロ・コネクタの一貫生産体制(成形用金型の開発・製作、射出成形・プレス・組立)を構築

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	受注先からのQCD等に関する厳しい要求に応えた生産を行うスタッフ		
企業等	大手コネクタメーカーH社、「宮古・下関伊ものづくりネットワーク」「ものづくりができる人づくり・寺子屋」		
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

31 アルファ・エレクトロニクス(株) (秋田県、創業 1978 年)

金属箔抵抗器の開発・製造を一貫して実施。「超高安定・高抵抗チップ精密抵抗器」「超精密薄膜チップ抵抗器」等を開発・製品化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	最先端の精密抵抗部品の開発・製造等を手掛けるスタッフ		
企業等	大手電子部品メーカーT社		
研究開発リソース	秋田大学、秋田県高度技術研究所等		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

32 モルデック(株) (福島県、創業 1983 年)

微細加工技術MEMSによる製造を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	金型の設計・開発から射出成形までの一貫生産、MEMSによるコネクタ製造を手掛ける技術者等		
企業等	宮古のコネクタ関連企業とのネットワーク		OEM先(電子部品メーカー等)
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

33 三浦電子(株) (秋田県、創業 1973 年)

チョークコイルの一貫生産を展開。強酸性電解水生成装置「オキシライザー」、ビーコロン水生成装置を開発・製品化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	電気機械の技術者・研究者、化学・物理・生物学の研究者	電子デバイス、電解機能水生成装置を製造する技術者等	
企業等	・医療分野・食品・農業等のユーザー ・アクア酸化水研究会	医療関係へ参入を狙う他メーカー等との連携	
研究開発リソース			・大手電子部品メーカーT社 ・医療分野・食品・農業等のユーザー
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

34 アサカ理研工業(株) (福島県、創業 1969 年)

エレクトロニクスメーカー向け廃液リサイクルの展開のほか、独自の金精製装置・吸着樹脂を開発し貴金属の回収・精製を展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	製品開発、貴金属の精製に携わる技術者等		
企業等	域外のガラスメーカー		東北のエレクトロニクス産業の集積
研究開発リソース	・東北工業技術試験所、山形大学、東北大学 ・佐賀大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

35 大青工業(株) (青森県、創業 1948 年)

「氷温貯蔵・氷温熟成技術」を開発し、当該技術を活用したシステム、設備の開発・製造を展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	冷凍・冷蔵設備の製造・販売・施工、氷温貯蔵・氷温熟成技術の開発等に携わる技術者、スタッフ		
企業等			域内外のユーザー企業、リース会社
研究開発リソース	・青森県農業試験場・りんご試験場 ・鳥取県食品技術研究所、氷温協会		
地域特産品・観光資源等	北国の伝統的な食品貯蔵方法		
交通インフラ・情報インフラ			

36 東和電機工業(株) (青森県、創業 1973 年)

非破壊型携帯用光糖度計「アマミール」を開発・製品化。近赤外分光分析技術の応用開発を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	配電盤等の製造、非破壊型携帯用光糖度計の開発・製造に携わる技術者等		
企業等	弘前産業開発センター		・関東を中心とするユーザー ・青森のりんご生産者等
研究開発リソース	青森県産業技術開発センター、弘前大学、青森職業能力開発短期大学校		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

37 盛岡東京電波(株) (岩手県)

水晶振動子・水晶発振器・水晶デバイス等を製造。高純度大型ZnO単結晶基板の応用製品開発を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	高純度大型ZnO単結晶基板の応用製品の開発を行う開発スタッフ等	水晶振動子・水晶発振器・水晶デバイス等の製造に携わる技術者等	
企業等	東京電波(親会社)		
	県内企業		
研究開発リソース	岩手県工業技術センター、岩手大学、東北大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

38 ミクロン精密(株) (山形県、創業 1958年)

内面研削盤と心なし研削盤の組み合わせによる高能率のマッチング研削加工システムを開発。自動車業界等に事業拡大

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	心なし研削盤・内面研削盤等の開発・製造に携わる技術者等		
企業等	県内メーカー		自動車・家電・建機・工具等のメーカー
研究開発リソース	秋田県立大学等		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

39 鈴木工業(株) (宮城県、創業 1966年)

下水道清掃業務から廃棄物処理・リサイクル事業に事業を拡大。古紙発泡エコマテリアル「パルフォーム」、消臭・水虫菌除菌「毎日満足」等を開発・販売

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	廃棄物の処理・リサイクル、エコ商品の開発・販売、環境対策コンサルティング等を手掛けるスタッフ		
企業等	県内異業種6企業による「パルフォーム事業協同組合」		
	横浜のリサイクル製品メーカー		
研究開発リソース	宮城県工業技術センター、八戸工業大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

40 (株)エマキ (福島県、創業 2000年)

親会社の事業多角化の一環として、独自の画像処理技術による映像処理ソフト「Mofix」を用いて現場支援サービスを展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	画像処理技術の実用化を実現したスタッフ		
企業等	会津土建(親会社)		
	・上下水道の建設コンサルタント会社、建設・土木工事業者等 ・インドのソフトウェア会社		
研究開発リソース	・イスラエルのP教授、インド工科大 ・千葉大学フロンティアメディカル工学研究開発センター		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

41 シグマ(株) (広島県、創業 1937年)

冷間鍛造技術を応用した新たな生産方式を開発や技術高度化により、輸送機器精密部品、セキュリティ機器等へ事業領域を拡大

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	冷間鍛造技術の開発・高度化、輸送機器精密部品・セキュリティ機器の開発・製造に携わる技術者等		
企業等			完成車メーカー各社等
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

42 A社

ケミカル製品に係る知識・ノウハウ等を活用して独自の特殊船を開発し、高付加価値の海上輸送を実現

	需要把握、企画・開発	受注・運輸
人 材		ケミカル製品の海上輸送を手掛ける船員等
企業等	造船所等	瀬戸内海を中心とした化学工場等
研究開発リソース		
地域特産品・観光資源等		
交通インフラ・情報インフラ		

43 オーエム産業(株) (岡山県、創業 1970 年)

技術蓄積をもとに精密・高精度な表面加工処理技術を開発・確立し、電子部品・自動車部品・産業機械部品等へメッキ加工の事業領域を拡大

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	電子部品・自動車部品・産業機械部品等への精密・高精度メッキ加工、メッキ技術の開発を手掛ける技術者等		
企業等	同業者とのネットワーク		電子部品メーカー、自動車部品メーカー、産業機械部品メーカー等
研究開発リソース	工業技術センター		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

44 三乗工業(株) (岡山県、創業 1958 年)

自動車内装部品の製造とともに内装品の製造過程で発生する加工屑のリサイクル製品の開発・製造を展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	自動車内装部品、加工屑のリサイクル製品の開発・製造・販売を手掛けるスタッフ		
企業等			完成車メーカーM I・M II社等
研究開発リソース	工業技術センター		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

45 (株)コアテック (岡山県、創業 1961 年)

自動車・半導体等向けの機械構造設計、システム・ソフト開発を実施。メカトロニクス技術を応用して手術支援ロボットを開発・製品化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	自動車・半導体等向けのメカトロニクスを核とした機械構造設計、システム・ソフト開発等を手掛ける技術者		
企業等	船舶用スクリューメーカーN社、ソフト開発会社S社		
研究開発リソース	・岡山地方発明センター、岡山大学等 ・東京大学、千葉大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

46 山陽電子工業(株) (岡山県、創業 1963 年)

放送設備の設計施工からスタートし、開発・蓄積した高度電子技術をベースに通信・放送・電子・メカトロ・医療・環境機器の開発・製造を展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	通信・放送・電子・メカトロ・医療・環境機器の開発、製造、販売を手掛けるスタッフ		
企業等	・域内外のユーザー企業 ・県内の異業種交流グループ、岡山県福祉機器研究会	県内の協カメーカー・加工業者	域内外のユーザー企業
研究開発リソース	岡山大学、鳥取大学、岡山理科大学		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

47 三光(株) (鳥取県、創業 1979 年)

船舶用の廃油処理から産業廃棄物処理・リサイクル事業を展開。再資源化装置を使用した循環型社会の構築事業を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	産業廃棄物の処理・リサイクル事業、リサイクル技術の開発・実用化に携わるスタッフ		
企業等	北陽技研(子会社)、K社、O社、N社、P社、有機認証農家		
研究開発リソース	鳥取大学、宮崎大学、鳥取県技術センター・園芸試験場 等		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

48 阿波製紙(株) (徳島県、創業 1916 年)

自動車向け等のフィルターに使われる機能紙、逆浸透膜支持体紙、車両湿式クラッチ板用摩擦材に使われる機能紙等を製造

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	自動車向けフィルターなど各種機能紙の開発・製造を手掛ける技術者等		
企業等	・自動車メーカー等ユーザー企業 ・域外の〇社・T社、香川のC社		自動車メーカー等ユーザー企業
研究開発リソース	・徳島県立工業技術センター ・産業技術総合研究所、熊本県工業技術センター		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

49 金星製紙(株) (高知県、創業 1951 年)

乾式不織布に係る技術を活用した各種不織布製品の開発・製造を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	各種不織布の開発・製造を手掛ける技術者等		
企業等			同業者、大手素材メーカー、フィルターメーカー等
研究開発リソース	紙産業技術センター		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

50 (有)ハガタ屋 (香川県、創業 1967 年)

プラスチック・ゴム成形品向け三次元抜き型等の開発・製造を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	プラスチック・ゴム成形品向け三次元抜き型の開発・製造に携わる技術者等		
企業等			自動車部品メーカー等のユーザー企業 愛知県の刃物のトップメーカー
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

51 東洋繊維興業(株) (岡山県、創業 1947 年)

肌着の縫製加工とともに衣類の企画・販売事業へと事業を多角化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	肌着の縫製加工、衣類の企画・販売に携わるスタッフ		
企業等	つやま新産業開発推進機構の繊維日用品研究グループ	海外の協力縫製業者	衣料品関係の事業者
研究開発リソース	・美作大学 ・兵庫県の人間工学分野の研究所、発明協会		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

52 (株)ミロクテクノウッド (高知県)

グループで手掛ける猟銃の銃床部分の木工加工技術を応用して高級車向け木製ハンドル等の自動車部品の製造へと展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	木製ハンドル等自動車用部品の開発・製造に携わる技術者等		
企業等	ミロクグループ、大手自動車スイッチメーカーT社グループ		
研究開発リソース	高知大学、高知県工業技術センター		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

53 (株)マルハ物産 (徳島県、創業 1964 年)

地元特産のレンコン加工品の生産に特化し差別化を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	レンコン加工品等の開発・製造・販売を手掛けるスタッフ		
企業等		・国内の生産者・企業、中国・韓国等の生産者・企業 ・農事生産法人マルハファーム	
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	地元特産品のレンコン		
交通インフラ・情報インフラ			

54 (株)金森製作所 (東京都、創業 1973 年)

各種機械部品の試作品・小ロット物の加工(精密板金、プレス)に特化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	技能・ノウハウを蓄積した熟練工等		
企業等	大手メーカーの開発部門、同業者・協力加工業者・材料問屋等		
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

55 サンハヤト(株) (東京都、創業 1962 年)

電子部品の開発・試作用の基板関連製品等の開発・製作に特化。学校教育用電子機器等も開発・製作

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	電子部品開発・試作用の基板関連製品等の開発・製作に携わる開発スタッフ、技術者等		
企業等	電子部品メーカーの開発部門 マイコン開発メーカー等	協力工場等	
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

56 (株)都島製作所 (大阪府、創業 1949 年)

試験片加工の延長線上で金属材料試験用装置、産業用研究開発装置等の特注品の開発・設計・製作を手掛ける

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	試験片・特注の試験研究装置の開発・製作に携わる技術者等		
企業等	企業の研究開発部門		企業の研究開発部門
研究開発リソース	大阪大学等大学、試験研究機関		大学、試験研究機関
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

57 エタニ電機(株) (東京都、創業 1973 年)

独自の音響分析装置等を開発・製作

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	音響分析装置等の開発・製作に携わる技術者等		
企業等	国内外のオーディオ・スピーカーメーカー、携帯電話メーカー等	近隣の基板設計業者、板金加工・メッキ業者等	国内外のオーディオ・スピーカーメーカー、携帯電話メーカー等
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ	羽田空港、品川駅		

58 関西ロール(株) (大阪府、創業 1907 年)

高難度・高品質の高性能機器のオーダーメイド品に特化。ゴム・樹脂以外の分野への展開も推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	高難度・高品質の製造加工を手掛ける技術者、開発・設計に携わる開発スタッフ等		
企業等	・大手メーカーA社等 ・西日本を中心とするゴム製品・樹脂製品メーカー	近隣に集積する協力加工業者	西日本を中心とするゴム製品・樹脂製品メーカー
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

59 (株)ティーティーコーポレーション (大阪府、創業 1964 年)

ダイカスト製品の開発・設計から金型設計・製作、ダイカスト・機械加工・仕上加工まで一貫体制を構築し高品質化・低コスト化を実現

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	ダイカスト製品の一貫生産を手掛ける技術者・開発スタッフ等		
企業等	近畿圏を中心とするメーカー	近隣の協力工場	近畿圏を中心とするメーカー
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

60 三美印刷(株) (東京都、創業 1895 年)

Tex組版システム、論文投稿査読システム等を開発・導入。学会・協会・大学等の出版物製作、論文検索等のビジネスモデルを構築

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	出版物製作等に携わる技術者等		
企業等	印刷機メーカー等	地元印刷業者等	
研究開発リソース	学会・協会・団体・大学等		学会・協会・団体・大学等
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

61 (株)東京シルヴァー商会 (東京都、創業 1951 年)

ホテル・レストラン等の業務用アイスクリーム(特注品)の企画開発・製造に特化

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	特注品の試作・開発、製造に携わる技術者・スタッフ等		
企業等	ホテル・結婚式場・レストラン等の集積	近隣の材料・資材問屋	ホテル・結婚式場・レストラン等の集積
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

62 (株)白組 (東京都、創業 1974 年)

VFX、3DCG・2Dアニメーション・3Dモデルアニメーションの製作の草分け

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	特撮やアニメーション製作等に携わる技術者・スタッフ等		
企業等	・クリエイター、イラストレーター、音楽プロダクション、アニメーター、エンジニア、カメラマン、照明、大道具、小道具等の協力業者の集積 ・顧客であるTV局、CMプロダクション、広告代理店等の集積		
研究開発リソース	コンピューターアニメーションを研究する大学、NHK放送技術研究所		
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

63 吉村美術包装(株) (大阪府、創業 1952 年)

「売れる果物パッケージ作り」を推進。果実組合・卸売業者等と果物のおいしい食べ方の提案、新たな流通体制作りを研究

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	レンコン加工品等の開発・製造・販売を手掛けるスタッフ		
企業等	大阪近郊在住の多彩なデザイナー等 大阪の果実組合・卸売業の中核的メンバー等	近隣の包装資材業者、協力会社	全国の代理店・果物専門店・スーパー・百貨店等
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

64 (株)技建設計 (大阪府、創業 1981 年)・(株)コモドスペース (大阪府、創業 2005 年)

リモデル事業のビジネスモデル構築、事業化

	需要把握、企画・開発	販売・受注・サービス提供
人 材	1級建築士等のほかリモデル事業を推進するスタッフ	
企業等	空室解消を望むビル・マンションオーナー、都心のオーダーメイドマンションに住みたい借り手	
研究開発リソース	協力工事業者、大阪のTV局・新聞社、大手通販事業者、ブライダル産業	
地域特産品・観光資源等		
交通インフラ・情報インフラ		

65 (株)図羅 (大阪府、創業 1970 年)

広告印刷物・VTR・DVD・CD-ROMの企画・制作、Webサイトの企画・制作・管理・運営、ASPの管理・運営等多角的な事業展開

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	コピーライター、ディレクター、デザイナー、イラストレーター、カメラマン、SE等		
企業等	印刷業者等協力会社		在阪の大手企業、行政機関等
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

66 (株)ブライト (東京都、創業 1979 年)

自社ブランド商品(ヤングカジュアル衣料)の企画・提案、製作を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	多数のデザイナー等		
企業等	カジュアル専門の「地域一番店」	国内の有力縫製会社等	カジュアル専門の「地域一番店」
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	国内随一のカジュアルファッションの情報発信地		
交通インフラ・情報インフラ			

67 (株)シャミオール (東京都、創業 1969 年)

他社ブランドのOEM生産のほか自社ブランド品(革靴)の企画・製作を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	多数のデザイナー等		
企業等	都内のブランドホルダー		
	有名ブランドを有するメーカー・問屋	近接する材料・梱包資材問屋、協力メーカー	有名ブランドを有するメーカー・問屋
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

68 (株)井野屋 (大阪府、創業 1963 年)

「大阪の若者の感性やよさを活かした商品作り」のコンセプトで自社ブランドのファッションバッグの企画・製作を推進

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	多彩なデザイナー等		
企業等		・中国の協力工場 ・大阪市・近郊の協力工場	域内外の百貨店・専門店・雑貨店・ディスカウンター等
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等	大阪、東京のファッション動向		
交通インフラ・情報インフラ			

69 国際技術開発(株) (東京都、創業 1971 年)

電子機器の受託開発から消防・防災機器、画像検査装置等自社開発製品の開発・製造に転換

	需要把握、企画・開発	生産・加工	販売・受注
人 材	消防・防災機器、画像検査装置等自社開発製品の開発・製造に携わる技術者等		
企業等	関東・南東北・東海等の半導体メーカー	電機・電子関連メーカー等協力工場	関東・南東北・東海等の半導体メーカー
研究開発リソース			
地域特産品・観光資源等			
交通インフラ・情報インフラ			

中小公庫レポート No.2006 - 6

発行日 2006年7月31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1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)