

## 第2章 地域集積を活用している成長企業の事例

### [ 第2章の要約 ]

#### 1. ミクロの生産性の改善が重要

地域における産業と企業の生産性を高めるには、個々の企業の経営戦略、研究開発、組織構造などミクロ面の改善が不可欠となる。地域の企業については、地域、業種、企業の特性に合った取組が重要とみられる。

地域集積のメリットを企業の生産性に活かす方策を考える上で、地域の集積を活用しつつ売上を伸ばしている企業のうち13の事例を取り上げ、その状況を分析した。

#### 【取り上げた成長企業とその企業の集積メリット】

- <食料品製造> 自社だけでは不足する生産能力を「協力工場」とのネットワークで改善
- <情報サービス・調査> 地域のIT企業との協業を推進
- <情報サービス・調査> 地域の2大学との共同研究を行い、産学連携を推進
- <情報サービス・調査> 同業種中小企業で事業組合を結成、共同受注、共同提案を実施
- <金属製品製造> 高い技術を持った外注先から個々の資材を早く効率よく調達
- <金属製品製造> 同じ業種の企業などと技術等の情報交換、それを新製品開発に活用
- <倉庫> 自社倉庫で対応できないときに、近隣の同業企業と倉庫スペースを融通
- <その他の卸売> ・購買力の高い購買者層が集まりやすい環境  
・競争によるデザイン力などの向上
- <家具・装備品製造> 地域の外注先と、互いの能力を補い合える関係の構築を推進
- <情報サービス・調査> 同じ業種の中小企業が連携し、互いに外注先として業務を補完
- <衣服・その他の繊維製品製造> 自社で企画・デザインした製品を、集積している繊維関連企業に100%外注できる
- <輸送用機械器具製造> ・繁忙期には企業間で人材を派遣するなど技術の共有を実現  
・調達が困難な取引関係のないメーカーの資材を互いに調達し合える協力関係
- <パルプ・紙・紙加工品製造> 自社だけで対応できない受注案件を他企業に相互に紹介

#### 2. 成長企業による様々な連携形態

このような成長企業の事例をみると、地域に集積している周辺の企業と共同研究、共同受注、人材派遣、資材調達、在庫管理、技術補完、情報交換など多種多様な連携を実施している。また、成長企業の中には、様々な連携を自ら推進している企業（コーディネート企業）も見られる。このような企業の活動が、地域の産業集積の活性化と企業自身の成長となって現われている。

第1章においては、先進各国において地域の産業競争力を高め、地域経済を再生させている産業集積の一種である「クラスター」に着目し、国内各地にクラスターを形成する取組を取り上げた。また、産業集積のメリットを活用し、地域の産業活性化に取り組んでいる各地の実例を取り上げ、現地調査に基づいてその状況を分析した。第2章においては、第1章で取り上げた地域集積とは離れて、集積のメリットを活用しつつ売上を伸ばしている各地の成長企業を取り上げ、その成長の要素等を検討する。

## 第1節 集積メリットを活用する成長企業の事例分析

地域経済の繁栄は、そこにある産業の競争力などにかかっている。そして、産業の競争力は、主に個別企業の製品とサービス一つ一つの付加価値の高さにかかっている。マクロの財政金融政策は短期的に需要を増やしたり、資本コストを低めたりすることはできても、企業の本質的な生産性向上や革新（イノベーション）を促進することは難しい。個々の企業の生産性やイノベーションを高めるものは、経営戦略、研究開発、組織構造などミクロ面の改善が中心であり、とりわけ地域の企業については、地域別、業種別、企業別に応じて異なる戦略に基づいた取組が重要になるからである。

そして、企業の成功と失敗には様々な形態（パターン）が存在する。個別の企業にとって生産性向上やイノベーションが起こる条件や環境は、地域、歴史、業種などによって多種多様であり、その決定要素を一律に述べることは難しい。イノベーションなどが育まれる環境条件については、個別企業の事例を検討し、多くのパターンについての分析を積み上げる必要がある。米国などのビジネス・スクールにおいて、多くの研究者が企業経営の実例を詳細に整理・分析し、一つひとつを「ケース」として蓄積している理由もここにある。

地域集積のメリットの活用についても同じことが言える。以下では、地域の集積を活用しつつ売上を伸ばしている企業の実例をみることによって、地域の企業や行政機関などが集積メリットを活用する上でのヒントを探る。

ここでは、売上を順調に伸ばし続けている企業を「成長企業」と呼ぶことにする。全国の法人企業の中から成長企業を見出すため、(株)帝国データバンクの「企業概要ファイル」に収録された全国約121万社（個人企業を含む）の中から、次の4つの条件に該当する企業を抽出する。

- 1．各企業の決算において、最新期と前期の2期（2年）連続して売上高の伸び率が10%以上であること
- 2．最新決算期において、税引後利益が黒字であること
- 3．最新決算期において、売上高が5億円以上の法人企業
- 4．従業員30人以上

以上の条件によって抽出された企業の中から、産業集積のメリットを活用している企業、

あるいはこれから活用しようと取り組んでいる企業を、地域バランス、業種バランスを考慮しつつ選び出した。これらの企業の中から 13 の企業<sup>25</sup>について、その事業内容と特徴、集積とのかかわり方やメリット、その成長企業の成長をもたらした要素について企業ごとに整理・分析する。

これら 13 企業の売上高を合計すると、2001 年決算の約 342 億円から 2002 年決算の約 416 億円まで 22% 増加している（第 1 - 2 - 1 図）。また、従業員数をみても、すべての企業において増加しており、2003 年のデータが利用可能な 11 企業については、2001 年の 1,492 人から 2003 年の 1,799 人まで 307 人（21%）増加している。

---

<sup>25</sup> 以下において紹介する成長企業の事例は、（株）帝国データバンクによる委託調査報告をもとに内閣府において取りまとめた。

[ 事例 1 ] 株式会社 T 商店 ( 北海道紋別郡湧別町 )

食料品製造業<sup>26</sup>

[ 産業集積のメリット ]

・自社だけでは不足する生産能力を「協力工場」とのネットワークで改善

[ 企業概要<sup>27</sup> ] 資本金 1,000 万円、従業員数 50 60 60 人 ( 2000 2001 2002 )

売上高 2,326 2,692 百万円 ( 16%、2000.9 2001.9 )

ホタテ主体の水産加工・販売を行っている。現社長が 76 年 11 月にオホーツク産のホタテの他、鮮魚の販売を目的に設立した。

会社設立当初は、ホタテは他の鮮魚と特段の違いもなく、商品としての差別化はあまり図られていなかった。しかし、83 年に地元空港がジェット化されたのを契機に、航空便によって「活ホタテ」( 生きたままのホタテ ) を本州に向けて出荷する事業を始めた。当時、本州方面に活製品 ( 生きている製品 ) を直接出荷できる体制を持つ企業は他になかったので、異例ともいえる高価格の取引が成立し、売上も成長していった。

その後も、資金、設備、労働力を始めとする経営資源は十分とは言えないものの、発想を逆転させて「十分ではないことはコストパフォーマンス向上の要素」と捉え、いろいろな「アイデア」によって、移り変わるニーズに次々と対応してきた。例えば、遠隔地向けの配送体制については、東京、大阪、札幌の 3 つの拠点に倉庫を借り、大消費地に在庫を置く体制を整えたことなどが挙げられる。

また、自社の生産能力の不足を補うため、早くから地域の水産加工会社と連携し、その工場のレベルを引き上げて「協力工場」( 同じ水準の製品を生産する能力を備えた工場 ) とし、生産ネットワークを作り上げてきた。具体的には、協力工場で自社と同レベルの品質管理が実施できるようにし、2000 年 3 月には協力工場 4 社が対米輸出水産食品加工施設としての認定を取得した。このように、協力工場も含めた生産体制を整えたことが、結果として受注拡大につながっている。さらに自社については 2003 年 2 月、ホタテ製品の施設としては国内で 3 社しかない対 E U 輸出水産取扱施設の認定を取得し、6 月には E U 向けに 110 トンの製品を出荷しており、品質向上と販路拡大に向けた取組を継続している。競争力の向上において最も重要なことは、差別化が図られた商品をどれだけ提案できるかであるが、自社単独では対応できないことでも、地域企業間の連携を活性化することによって対応できることがあると考えている。

今後は、「品質第一」の姿勢を貫いた上で、市況に左右されない販売体制を構築することで、価格主導力を高めてゆくことを目指している。

<sup>26</sup> 日本標準産業分類(97年)に基づく業種分類とした。以下同様。

<sup>27</sup> 資本金は各企業へのヒアリングに基づく最新データ。従業員数は各年決算時におけるパートタイマーを含む人数(事例3を除く。)。売上高は2003年1月時点の(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」における前期及び最新期の数字であり、( )内は売上高伸び率及び決算期を表す。以下、各事例について同様。

[ 事例 2 ] Nソフトウェア株式会社 ( 北海道札幌市 )

情報サービス・調査業

[ 産業集積のメリット ]

- ・地域のIT企業との協業を推進

[ 企業概要 ] 資本金 1 億円、従業員数 553 563 588 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 8,244 10,602 百万円 ( 29%、2001.3 2002.3 )

ソリューションサービス事業及びコンピュータ、携帯情報端末、通信機器(携帯電話等)、関連電子機器に関するソフトウェア開発・販売事業を行っている。

84年4月、大手企業のソフトウェア子会社として、地域ニーズに対応したソフトウェア開発体制、地域ユーザーサポートの強化・拡充、自社のパッケージソフト販売などを目的に設立された。また、北海道地区のユーザーのサポートとソフト開発を首都圏に偏らせず、さらに、優秀な人材を確保することも設立目的の1つであったため、毎年数十人単位で新入社員を採用して人材育成面への投資に力を入れてきた。

事業の主力となっているのは、中核企業が受注した大規模なシステム構築のソフトウェア開発を分担する事業であり、顧客は官公庁のほか、金融、医療、製造、流通など幅広い分野にわたっている。また、携帯電話やコンピュータ関連のソフトウェア開発なども行っている。

2003年3月期の売上高は、前期比13%増の約120億円を計上した。売上が伸びた要因は、e-Japan重点計画による電子政府及び電子自治体の開発案件、ERP事業(企業資源計画、企業の経営資源の活用の最適化を目指すもの)における開発案件等が堅調であったことや、携帯電話のソフト開発等が増加したことが挙げられる。また、自社の都合よりもユーザーの要望を優先してきたことによってユーザーの信頼を勝ち得ていることや、技術力の高さが中核企業に信頼されていることも大きい。なお、現在、道内の売上に比べ本州方面の売上の方がかなり多くなっている。

地域の企業との関係については、ソフトウェア開発事業において地元パートナー(協力)会社が開発へ参加してもらうことで、お互いの強みを生かせるような協力体制を築いている。また、「サッポロバレー」と呼ばれるITベンチャーの集積(札幌駅北口)内に立地しており、ビジネスマッチング・ミーティングや共同開発プロジェクトの実施など、地元ITベンチャー企業との連携を推進している。

### [ 事例 3 ] Hシステム株式会社（北海道札幌市）

#### 情報サービス・調査業

##### [産業集積のメリット]

- ・地域の2大学との共同研究を行い、産学連携を推進

[企業概要] 資本金 7,000 万円、従業員数 209 230 255 人 (2001 2002 2003<sup>28</sup>)

売上高 1,348 1,672 百万円 (24%、2000.9 2001.9)

通信制御系を中心としたアプリケーションシステムの開発やファームウェア（ハードウェアの制御ソフト）の開発、ワークステーションやパソコンを主体としたシステム開発を主に行っている。

設立の経緯は、現代表が職歴を生かして、新天地で事業を起こしたいとの思いから、50歳になったのを機に、同僚などとともに94年5月にコンピュータソフト開発を目的として会社を設立したものである。

IT関連企業の集積である「サッポロバレー」が近隣にあったが、設立当時は低経済成長が続いたため、受注の減少により立地企業は軒並み苦しい状況が続いた。また、地域の企業とコネクションもなく地縁や人脈などもなかったことから、顧客の開拓には苦労した。そのため、設立から2年間は赤字を強いられたが、現常務の前職時の取引先（東京の企業）などから受注を得ることができ、この成果が高く評価されたことがきっかけとなって徐々に受注が拡大していった。

特に、移動体通信機器の普及当初から通信端末機の最新機種の開発過程における品質管理システムや通信関連ファームの提供を行っていたため、通信系の大手メーカーを中心に継続的に受注を得ている。近年は、携帯電話やPHSなどの移動通信機器の普及により、通信制御系ファームウェアの売上が普及率の上昇に合わせるように増加している。

会社成長の要因としては、1. 設立時に社員を募集した際に優秀な人材が多く集まり、その後も多くの理系の人材が入社して大きな戦力となったこと、2. 携帯電話の普及によって北海道内ではまだ扱う企業が少なかった組み込み系（通信制御系）ファームウェアや通信技術が必要となったことで、関連したソフトウェア、システムLSIの開発力が高く評価されたことが挙げられる。

現在、道内の大学と産学連携を深めており、まだ商品化には至っていないものの、室蘭工業大学とは画像圧縮技術、北海道大学とは自然言語入力に関する共同研究を行っている。今後は、こうした研究成果などを活用して新たな事業にも取り組んで行く。

<sup>28</sup> 各年4月時点における人数。

## [ 事例 4 ] H情報システム株式会社（北海道札幌市）

### 情報サービス・調査業

#### [産業集積のメリット]

- ・地域の同業種中小企業で事業組合を結成し、共同受注、共同提案を実施

[ 企業概要 ] 資本金 4,000 万円、従業員数 82 112 151 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 794 1,432 百万円 ( 80%、2000.8 2001.8 )

販売管理、財務・経理、運輸管理、工事原価計算などのビジネスソフトの受託開発や、パッケージソフトの開発を行っている。

84 年の創業当時は、まだコンピュータに対する一般ユーザーの認識が薄く、また大手企業のシステムは本社が決定する状況だった。そこで、地域の中小企業にターゲットを絞り、「事務の省力化やタイムリーな売上・財務管理が可能」というコンピュータ導入の有効性を、一軒一軒説明して回るという地道な営業展開を行った。当時、銀行は企業信用力を極めて重視し、IT 関連企業に対する理解不足もあって融資を受けられなかったのに加え、通常は代金が後払いであったため、開発開始から導入までの約半年間入金がなく、資金繰りには非常に苦労した。

このため、ユーザーやメーカーに状況を説明して先払いの契約を増やす努力を行い、また同業の中小企業との連携によって受注件数を増やして資金の回転サイクルを早めるという対応を行った。さらに、コンピュータをすべてリース契約にすることで、設備投資費用を極力圧縮し、その分を人件費に回していった。こうして、金融機関に頼らずに事業を継続していく方法を開拓した。

また、10 年前から地域内にある同じ業種の中小企業各社と事業組合を結成し、共同受注、共同提案を実施している。中小企業が 1 つのグループとなることで、技術力、営業力、企画力などを相互に補完することを目指している。現在、そのグループ企業 9 社と重点協力会社 10 社の間で連携して業務を行っており、それぞれの得意分野、技術者の能力の違い、分野別の営業手法などについての情報交換を行うことによって共同受注体制を確立し、医療機関向けのソフトウェア開発など様々な案件に対応してきた。

売上が伸びた要因は、上に述べた組合による共同受注に加え、メーカー、ユーザー直販、パッケージソフト販売、システム機器販売など、分野別のバランスを考えて受注を進めたことや、伸びそうな分野や技術を常に見据え、先行投資（社員教育など）と実務経験の蓄積を積極的に行い、その分野や技術が主流になった時には優先的に受注できたこと、自社の都合よりも顧客の要望を優先し信頼を得たことなどが挙げられる。

現在、「北海道医療・介護・福祉マップ」の企画・開発を行っている。これは、医療、介護、福祉を軸としてサイト上に M A P システム（地図情報）を展開し、その他行政情報、地域情報もあわせて提供するものであり、患者と医療施設や医師の情報交換ができることによる、適切な医療サービスの供給を目指している。

[ 事例 5 ] D 株式会社 ( 新潟県白根市 )

金属製品製造業

[ 産業集積のメリット ]

- ・ 高い技術を持った外注先から、自社製品に使われる個々の資材を早く効率よく調達

[ 企業概要 ] 資本金 41 億円、従業員数 313 315 326 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 11,313 12,554 百万円 ( 11%、2001.3 2002.3 )

気化式石油ストーブのパイオニアで、業務用石油ストーブでは国内トップシェアを誇る企業である。64 年 4 月に経営破たん陥った企業で専務の任にあった現会長が、債権者の協力を得て同社の負債整理とユーザーに対するサービスを目的として設立した。

当時は、大手家電メーカーの参入や海外製品の流入、過剰生産、暖冬などから、石油燃焼器具専門メーカーの中には倒産する会社もあるなど業界の環境は厳しく、しかも引き継いだ一般債権者に対する債務を抱えての、言わば水面下からのスタートであった。

元従業員を再雇用した上で、引き継いだ在庫や原材料などをもと



石油ファンヒーター

に製品の修理販売、補修部品の販売、アフターサービスを行って債務の弁済に充てた。

その後、新型の石油バーナーの研究開発を行うとともに、現行製品に改良を加えた新製品の販売が軌道に乗ったこともあって現在の経営の礎が築かれた。また、90 年ごろから代理店などを通さない製造直販の形態に移行してきたことによって収益力を高めてきた。

2003 年 3 月期には、主力である石油ファンヒーターの新商品全機種に待機時消費電力の低減機能を持たせたほか、マイナスイオン発生装置を搭載した新機種の投入などによって、売上は更に増加している。ただし、主力の石油ファンヒーターの市場は既に成熟しており、今後大幅な伸びは難しいため、現在、生ごみ処理機などの環境機器の製品開発に力を入れている。

現在、本店を置いている新潟県白根市は、金属加工の産業集積として全国的に有名な燕・三条地区に隣接した地域である。このため、プレス、メッキなどの高い技術を持った協力企業や資材のサプライヤーが 20 km 圏内に集まっており、自社製品に使われる個々の資材を早く効率よく調達できるという集積のメリットがある。今後、輸送経費を始め各種コストの軽減や価格競争力の向上、技術開発力の強化が期待できると考えている。

今後もユーザーモニターを使った追跡調査、独自に行っている市場調査、販売店からの情報を商品開発に反映するなど、ユーザー本位のものづくりを進めていく。



[ 事例 6 ] 株式会社 F ( 新潟県西蒲原郡吉田町 )

金属製品製造業

[ 産業集積のメリット ]

- ・ 同じ業種の企業などと技術等の情報交換が行いやすく、それを新製品開発に活用

[ 企業概要 ] 資本金 2,000 万円、従業員数 28 35 46 人 ( 2000 2001 2002 )

売上高 706 962 百万円 ( 36%、2001. 8 2002. 8 )

業務用器物、電磁調理用鍋の製造販売 ( 売上の 8 ~ 9 割 ) と、洋食器卸売 ( 同 1 ~ 2 割 ) を行っている。ここ 2、3 年は、電磁調理用鍋が主力である。

設立の経緯は、金属洋食器輸出入販売を目的として設立された企業が、95 年 7 月に倒産した企業の営業基盤、従業員を引き継ぐ形で現業を開始したものである。

当初は、経済成長率の低下に加え、円高ともに輸入品が台頭するなど、地域の産業として苦しい状況が続いたが、営業基盤をそのまま引き継いだ形であったため、販路、需要はある程度確保できていたことが、企業経営にとって大きな要素となった。

売上の伸びた要因としては、10 数年前から少しずつ扱ってきた IH クッキングヒーター対応の器物の需要が大きく伸びたことがある。これには、近年のオール電化住宅の増加や、マンションなどで台所に IH クッキングヒーターを置くケースが増加してきていることが関係している。

会社は、新潟県燕市の西隣にある吉田町にあるため、近隣に燕市の工業集積があり、金属器物メーカーや卸売企業が多数立地している。このため、同業企業などと情報交換が行いやすく、それを新製品開発に役立てている。また、交通アクセスも良好で、納品などの際に物流コストの低減に役立っている。

商品については、開発費などのコストが大きく、価格の引き下げなどは考えていない。輸入品などに比べてやや割高になるが、いわゆる消費の二極化が進む中、中級品以上に対するユーザーの需要は相応に見込めると考えている。また、高級感を持たせるためにデザイン面にも気を使っており、外注ながらも専属のデザイナーを配し、調理師専門学校で実際に使用してもらった反応を聞くことで、料理専門家が使用するような調理器具風に仕上げる努力を行っている。なお、商品の大半が S G マーク<sup>29</sup>の認定を受けており、こうした面からも他社製品や輸入品との差別化を図る努力をしている。



電磁調理器用鍋

<sup>29</sup> Safety-Goods[安全な製品]の略号で、(財)製品安全協会が定めたもの。

## [ 事例 7 ] 株式会社 S ( 埼玉県三郷市 )

### 倉庫業

#### [ 産業集積のメリット ]

- ・ 自社倉庫で対応できないときに、近隣の同業企業と倉庫スペースを融通

[ 企業概要 ] 資本金 1,000 万円、従業員数 19 25 32 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 800 1,000 百万円 ( 25%、2001. 4 2002. 4 )

倉庫保管、こん包、配送代行など、物流にかかわる各種業務を手掛けている。

取扱品は、各種印刷物、カタログ、化粧品類、日用品など多岐に渡っており、得意先の要望によっては、保管、こん包、発送まで一貫して手掛け、また、顧客に対しトータルな物流システムの提案も行っている。

設立当時、本店のあった埼玉県越谷市周辺は、東京外かく環状道路の開通に伴って東京都内、千葉県内へ



ダイレクトメール発送作業

の利便性が増しており、多くの企業が物流拠点を置く地域となりつつあった。さらに、大企業を中心に経費節減を進める一環として、アウトソーシングの活用により物流経費の圧縮をねらう動きが定着し始めていたことも追い風となっていた。

また、保管、運送などほとんどの実務を外部に委託していたが、外部委託では緊急時に迅速な対応ができないことに加え、得意先の信頼を確保するために、自社で倉庫などのハードを用意せざるを得なくなった。しかし、倉庫はすべて借用物件で対応することができたので、自社の経営基盤の成長と釣り合った事業拡大を進められたことが経営に大きく貢献した。

売上が伸びた要因としては、1. 近年、企業が顧客開拓のために DM (ダイレクトメール) を強化しているのに加えて、商品サンプルなどを併せて発送するケースが増加していること、2. 通販会社が業容を拡大していること、3. DMラッピングマシンの導入によって高品質・短納期で提供できる体制を整えられたことの3点が挙げられる。

現在、本店は埼玉県三郷市にあるが、周辺の草加市、八潮市などの地域には、倉庫業、こん包業を営む企業が多く立地している。このため、各企業が自社倉庫で保管等の対応ができないときには、近隣の倉庫会社と倉庫スペースの融通を行うなど、相互補完が可能な連携関係ができています。また、三郷市内には大手物流企業の拠点が数多く所在しているため、運送にかかる時間やコストを削減できるという集積のメリットもある。

会社の事業目的として、「物流をソフトとハードの両面からサポートする」ことを掲げていることもあり、今後、特にソフト面でのサービスを拡充していきたいと考えている。具体的には、カスタマーセンターの開設、自社で運用している個人向け発送データベースシステムの顧客への提供、受発注システムの開発・販売などを検討している。

## [ 事例 8 ] 株式会社 T ( 東京都 )

### その他の卸売業

#### [ 産業集積のメリット ]

- ・ 購買力の高い購買者層が集まりやすい環境
- ・ 競争によるデザイン力などの向上

[ 企業概要 ] 資本金 4,800 万円、従業員数 30 33 48 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 2,045 3,130 百万円 ( 53%、2001.5 2002.5 )

シルバーアクセサリーの卸売・小売と併せて、香水、サングラス、時計などの装飾品を扱っている。取り扱っているブランドには、自社ブランド及び日本総発売元となっている海外ブランドがある。

96 年 8 月、長年アクセサリーの製作に携わってきた現社長が、自社及び輸入ブランドの販売を行ってきた個人経営の店舗を法人化して設立した。

設立当時は、男性用銀製装飾品 ( シルバージュエリー ) が急速に広がりつつあった時期であるが、まだ新しい分野だったため輸入企業は小規模で、店舗も上野のアメ横などにみられるような小規模なものが多かった。

当初、雑誌広告を通じた通信販売も行ったものの、有名輸入ブランドの販売が中心で、同業他社と同様に小規模で独自性を出せずにいた。やがて彫金技術を持つ代表が、海外ブランドには無い日本仕様の製品を製作したことにより、自社ブランドが消費者に次第に認められ始めた。また、雑誌社とタイアップした広告を掲載してゆくことによって認知度が高まった。そして、流行に敏感な顧客を集客する力のある専門店や百貨店のなかに店舗を持つことによって販売力が一段と高まり、同じ業種でも大手企業の一つにまで成長することができた。

これまでの業績拡大に貢献してきたメンズジュエリーは、ブームが一巡して売上の伸びは落ち着いてきているが、レディースブランドをタイミング良く投入することによって、2002 年 5 月期の売上高は 31 億円と前期比で 53% 増加している。

本店を構えている銀座周辺は、海外及び国内の有名ファッションブランドショップが集中しており、この集積効果によって集客力が高まっている。特に、高級ブランドショップが集中していることによって、高品質・高単価商品の販売が伸び、売上・利益の増加に貢献している。また、近隣の販売店との競争を通じて、独自性の高いデザインを開拓する力を含む商品企画力などが向上しており、国内のみならず海外ブランドにも対抗できるまで競争力を伸ばしている。

今後も、消費者の一般ニーズに薄く広く対応して急速な業況拡大を目指すのではなく、し好性の高い複数のニッチニーズに細かく対応していくことで、収益性の向上と安定した企業経営を目指している。

[ 事例 9 ] 株式会社 Y ( 愛知県海部郡七宝町 )

家具・装備品製造業

[ 産業集積のメリット ]

・地域の外注先と、互いの能力を補い合える関係の構築を推進

[ 企業概要 ] 資本金 1,000 万円、従業員数 28 30 40 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 312 553 百万円 ( 77%、2001. 2 2002. 2 )

ちゅう房器具及び周辺家具の製造、据付工事を主体に、それらに付随する給排水、給湯設備、ちゅう房設備工事を受注している。なお、自社ではキャビネット類などの木工加工を行っており、器具類については各メーカーより調達し、工事については 100% 外注施工している。

設立の経緯は、98 年 3 月に関連会社が行っていたシステムキッチンのキャビネット類の木工加工部門を分離して設立されたものである。営業基盤を引き継いだため、設立当初から一定の受注は得られていた。また、外注先が比較的地元 に 点在していたこともあって、顧客ニーズに早く対応する体制を整えやすかった。ただし、分離元の業況が厳しかったことから支援は全く無く、独力での経営となったため、採算確保重視の経営に努めた。

また、後発であったことから知名度が低く、新規顧客に対する営業には苦労したが、受注先の細かいニーズにも対応できるように心掛けた結果、大手デベロッパーや大手ゼネコンとの信頼関係を構築できたことで安定した受注を得られるようになった。さらに、実績を重ねるに連れて知名度が増し、新規顧客などの獲得も比較的順調に推移しており、直近の 2003 年 2 月期決算は、第 1 期決算である 99 年 2 月期と比較して、4 倍以上の売上高となった。

この他、売上が伸びた要因としては、限られた間取りでもスペースを有効に確保できるちゅう房用器具や家具などの特注品に対応する技術は、他社に負けないものがあり、これが顧客のニーズにマッチしていることが挙げられる。

まだ会社の経営基盤を固めつつあるところであり、外注先以外の他企業との協力、連携は今のところないが、今後の拡大次第では現状の業態に対応しきれないケースも出てくる可能性があり、いずれ他企業との協力・連携は必要になると考えている。また、自社が中心となって積極的に地域の外注先との勉強会を月に 1 回程度実施してコミュニケーションを深めており、互いの技術力、知識等についての情報交流を図り、更なる技術力、営業力、提案力の強化や互いの能力を補い合える関係を構築しようと取り組んでいる。

基本的に特注品を主体とする受注内容であり、今後、システムキッチンが高級ワンルームマンション用の高付加価値商品となりそうであることから、それを主な取引先である大手デベロッパーや大手ゼネコンに提案していく計画である。

[ 事例 10 ] A 株式会社 ( 大阪府大阪市 )

情報サービス・調査業

[ 産業集積のメリット ]

・ 同一業種の中小企業が連携し、互いに外注先として業務を補完

[ 企業概要 ] 資本金 4,000 万円、従業員数 137 139 143 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 1,567 1,770 百万円 ( 13%、2001. 2 2002. 2 )

流通業、製造業、金融業、倉庫業など幅広い業種を対象に、コンピュータソフトウェアの受託開発、コンピュータの運用・管理の受託、自社製作のソフトウェア ( 大型汎用機の管理ツール ) 販売を行っている。

94 年 11 月の設立当初には、出資が初代社長ほか数名の個人に限られていたため、経営上、資金繰りには最も苦慮した。当時、市場は既に成熟しつつあり、新規参入は不利な状況であったが、この業種の経験者がスピンアウトして設立したという経緯もあり、人材や顧客については、ある程度の資産を抱えてのスタートであったことが経営に大きく貢献した。

売上は需要の動向に左右される部分もあるが、主力事業であるコンピュータソフトウェアの受託開発が伸びている。具体的には、1. 流通業のシステム開発 = POS・受発注・販売管理、2. 製造業のシステム開発 = 生産管理・部品調達・受発注・販売管理、3. 運輸・倉庫業のシステム開発 = 入出庫管理・配送管理がその中身になる。

最新期決算では、顧客の値下げ要求が厳しくなり年間売上高は伸び悩んだものの、受注量は強含みの横ばいとなっており、業績はおおむね伸びている。顧客との信頼関係には厚いものがあり、技術力への高い評価もあることが現在の業績につながっている。

会社がある大阪市都心部には同一業種の中小企業が数十社立地しており、各企業がお互いの外注先として連携・補完し合っている。大企業の海外生産の進展に伴い海外におけるコンピュータソフトウェアの受託開発が進んだ結果、外国の企業との価格競争が活発な状況ではあるが、こうした企業の集積によって時間のロスがなくなり、コストの低減、技術力の補完から商品のレベルアップが図られ、競争力を高めている。このように、補完関係によって地域の集積のメリットを活用している。

価格競争については、これからも活発な状況が続いていくのは必至であり、このような集積を生かしたコストの低減のほかにも、2002 年秋には島根県に支社を設置し、地方都市における雇用拡大と同時に人件費低減にも努めるなどの経営戦略を採っている。

[ 事例 11 ] 株式会社 K ( 岡山県岡山市 )

衣服・その他の繊維製品製造業

[ 産業集積のメリット ]

・自社で企画・デザインした製品を、集積している繊維関連企業に 100% 外注できる

[ 企業概要 ] 資本金 2,000 万円、従業員数 30 50 121 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 723 2,218 百万円 ( 207%、2001. 1 2002. 1 )

婦人服の製造・直営小売のメーカーであり、同卸売と一部紳士服の取扱も行っている。

95 年 2 月、ファッション業界(小売)に従事していた現社長が、岡山市中心部にあるファッションビルに婦人服小売業(仕入販売 100%)を個人創業した。当初は、新設の個人企業であることから仕入企業との信頼関係が希薄であり、新規取引にも苦労し、商品の仕入れが困難な時期もあった。



取扱商品

対策として、顧客のニーズの把握を徹底的に行い、顧客の定着化に努めて徐々に売上を伸ばしていった。また、商品の仕入れが困難なためにイギリスなどへの直接買い付けを行ったことが、逆に他店にない品ぞろえにつながり、ニーズ把握同様に顧客の定着に大きく貢献した。

売上が伸びた要因としては、1. 集客力のある中核都市のファッションビルを中心に直営店舗を出店していること、2. マスコミ媒体(レディース・ファッション誌)の利用及び婦人トレンド商品の商品展開を行っていること、3. フランチャイズ店舗についても、レディース・ファッション誌に掲載されている強みがあることから、取引を希望する企業も多数あり、安定した実績を残していることの3点が挙げられる。

会社のある岡山市の隣、倉敷市・児島地区には繊維工業が地域の産業として根付いている。よって、自社で企画・デザインしたものを地区に集積している製造企業に 100% 外注できるため、自社で工場等の製造設備を持つ必要がないことが強みとなっている。また、多数の製造企業の存在による競争が活発なため、発注サイドとして調達コストを低減できるメリットもある。

個人創業から約 10 年で年商 23 億円を超える企業へ成長したが、更に年商 100 億円突破を目標に掲げ、人材育成に重点を置いている。具体的には、社員の外部セミナー参加や中間管理職の計数管理教育を強化している。

今までは、20~25 歳の婦人を中心としたブランド展開を行ってきたが、創業以来 9 年が経過し、初期顧客も子供を抱える年齢となってきたことから、今後の事業展開として、対象年齢層を上げた新ブランドを立ち上げる計画や、子供服やペット関連のファッションを提供することも検討している。

[ 事例 12 ] 株式会社 N ( 山口県豊浦郡豊北町 )

輸送用機械器具製造業

[ 産業集積のメリット ]

- ・ 繁忙期には企業間で人材を派遣するなど技術の共有を実現
- ・ 調達が困難な取引関係のないメーカーの資材を互いに調達し合える協力関係

[ 企業概要 ] 資本金 5,000 万円、従業員数 42 42 45 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 728 850 百万円 ( 17%、2001.3 2002.3 )

山口県内最大の F R P ( 強化プラスチック ) 製船舶の製造企業である。定期旅客船、警備艇、監視取締艇、救命艇、漁船等の設計から建造までをトータルにプロデュースするとともに、帆走 ( カッター ) 大型水槽等の F R P 成形品の設計製造も手掛けている。



F R P 製旅客船

設立の経緯は、関連中核企業が造船事業から撤退したことを受けて解散した旧会社に勤務していた役員及び従業員が、旧会社から機械設備一式の買い取りなど、すべての営業基盤を継承し、99 年 12 月に新会社としてスタートしたものである。

したがって、新会社としては株主が変更となっただけで、従業員を始め仕入先や受注先に変動はなく、技術力も既に備えていたため、受注は確保されていた。また、機械設備一式を買い取るなどの資金調達面で苦労はあったが、中核企業が返済期間の長い運転資金を低利で融資してくれたため、資金繰りの不安は払拭された。

売上が伸びた要因は、それまでは 1 隻船主からの漁船の受注を主体としていたのに対し、近年は各自治体からの定期旅客船や、警察庁、海上保安庁からの警備艇、監視取締艇などの受注が増加し、官公庁の売上比率が 50% 内外にまで上昇したことである。

会社のある山口県豊浦郡豊北町から山口県萩市までの通称ブルーライン沿いには、約 30 社の F R P 船を取り扱う会社が集まっており、繁忙期には企業間で人材を派遣するなど技術の共有化ができており、また、調達が困難である取引関係のないメーカーの資材を、互いに調達し合う協力関係があるなどのメリットがある。

今後は、カーボン繊維など新素材を活用して「高速化」と「軽量化」を追求した高付加価値の F R P 製船舶を提案し、ユーザーからの個別の注文に対応できる受注体制を構築することで、大手メーカーとの差別化を図っていく。

[ 事例 13 ] K 株式会社 ( 愛媛県伊予三島市 )

パルプ・紙・紙加工品製造業

[ 産業集積のメリット ]

- ・ 自社だけで対応できない受注案件を他企業に相互に紹介

[ 企業概要 ] 資本金 1,000 万円、従業員数 49 49 50 人 ( 2001 2002 2003 )

売上高 1,996 2,202 百万円 ( 10%、2001.5 2002.5 )

折り紙、封筒、スケッチブック、らくがき帳、便せん、油こし紙など紙製品の自社製造を主力に、外注加工による金封、祝儀袋、書道半紙、ウェットティッシュなど紙製品の卸売を行っている。

設立の経緯は、和洋紙の販売を目的に 66 年 11 月に個人創業し、その後、大手製紙メーカーの下請として原紙の断裁加工を行うようになり、業容の拡大を考慮して 68 年 6 月に法人化し、今に至っている。



折り紙

71 年ごろには事業継続の危機に直面したものの、74 年の第一次石油ショックを契機に和紙が見直され、事業を立て直すことができた。

設立以来、和洋紙の卸業だけでは将来性に乏しいと考え、平版製袋機を導入して封筒の製造も行っていった。80 年ごろに 100 円商品を扱う会社との取引が始まり、本社の隣接地を買い増して設備の増強と内製化を進めることで、商品数を増やし、高まる需要に応えてきた。

現在は、売上の成長をけん引して来た 100 円ショップ向けが一巡したものの、北海道から九州まで全国の量販店及び量販店関連企業に得意先が広がってきている。

会社のある愛媛県伊予三島市は、隣接する川之江市とともに製紙会社が集積する「紙の町」である。このため、紙に関する情報収集及び商品や原料の調達が可能であることが集積のメリットになっている。例えば、受注したものの自社で対応できない場合には、その案件に対応できる企業を互いに紹介する連携も行われている。

今後も、利益の確保できる商品は自社製造へ切り替えていく予定であり、低価格を理由に各卸売会社が調達している中国製品についても、現在、計画の進んでいる新工場完成後は商品内容の一新を図るとともに、小ロットでも低価格にて供給できる体制の確立を目指している。このようにして、販売ウエイトが高まってきているホームセンターや量販店向けを拡大していくことを考えている。



## 第2節 集積メリットを活用している各地の成長企業

前節においては、地域の産業集積との連携を活用している（あるいはそれに取り組んでいる）13の成長企業の事例を紹介した。

これらの企業をみると、いろいろな業種と地域にまたがり、それぞれ多種多様な特性を備え、集積との連携などについても様々な形態があることが分かる。ここでは、各企業の集積との連携のあり方と、成長を支えた要素に着目して整理した結果をもとに着目される点を指摘する（第1-2-2表）。

まず、ほとんどの事例において、企業が周辺の企業と連携している。その形態は、共同研究、共同受注、人材派遣、資材調達、在庫管理、技術補完、情報交換など多岐にわたる。このように、連携の形態としては企業によって様々なものがあることが分かる。

こうした連携の目的としては、共通する資源を活用して経営を効率的にするとともに、共通しない資源については相互に補完することにある。これらの企業は、売上成長率が高いため、設備や資金など資源の制約（ボトルネック）に経営を縛られることが多くなりがちとみられるが、このような連携がボトルネックの緩和に役立っていると考えられる。

こうした連携は、連携の相手が近隣にあるという「集積のメリット」を活かしたものになっていることも分かる。そして、これらの企業は、集積の中において「競争しつつ同時に協調し、共通性や補完性により連結している」という広義のクラスターの条件を満たしている。

このような連携を促進するために自ら連携推進企業（コーディネート企業）の役割を果たしている企業もみられる（事例5、事例11など）。集積とクラスターの違いの一つに、コーディネート機関の存在が挙げられる。これらの企業は、専門的なコーディネート機関の代わりに、自らが共同調達、技術などの情報交流、企画、デザインなどに取り組んでおり、この活動が集積の活性化と、その企業自身の成長にプラスとなっていることが分かる。

このような事例を踏まえると、これから各地域の企業と産業が競争力を高めてゆくには、コーディネート機関の活動を推進力として、単なる集積からイノベーションを促進するタイプの集積であるクラスターに発展してゆくように、内外の多様な知恵を積極的に取り入れつつ、競争制限的にならないように配慮しながら多様な連携に取り組んでゆくことが重要とみられる。