

下松市の中小企業クラスター地域の経営戦略

Management Strategy the Cluster Region by Small and Medium-sized Enterprises of Kudamatsu city

宮脇敏哉・寺田篤史・中嶋克成

I. はじめに

本学の地域連携センターは、地域の企業や学校、市民のみなさんと協力して事業をおこなっている。その一環として本学総合研究所の予算によって地域の中小企業の状況を調査研究した。2017年度は、周南市を調査研究した。そして2018年度の調査研究は、下松市であった。

下松市は、大手企業である日立製作所や東洋鋼鈑など、地域経済に貢献している企業群がある。多くの中小企業にとって世界的な企業とタッグを組んでおり、さらなる発展を期待できると考える。

本論は、本学における共同研究者3名によって執筆されたものである。

II. 研究の目的

わが国における中小企業クラスター地域の研究は、東京・大田区や大阪・東大阪市、福岡・北九州その他が中心であった。また比較検討された文献は、筆者が知る限り東京と大阪が中心であった。そこで全国的な調査をおこなって、より精度の高い中小企業クラスター地域の経営戦略を分析するのが目的である。

特に近年注目度の高いイノベーションを要諦とした。イノベーションは、シウンペーターやドラッカー、そしてクリステンセンが理論化したのである。

III. 研究の方法

徳山大学総合研究所平成30年度研究助成金制度による「下松市の企業が先端技術により、環境対応製品を創出するための研究」である。本研究は、山口県下松市の製造業企業が新しい分野で成長著しい環境対応製品を創出することが

できるのかということをも本題として仮説、検証、結果を骨子とした。

仮説は、「下松市の企業が先端技術により、環境対応製品を創出できる」とする。検証は、下松市の企業の中から500社を抽出し、分析する予定である。500社の抽出方法は、下松商工会議所のリストからである。下松市の企業500社に対して2018年に郵送法によるアンケート調査をおこなった。

(徳山大学総合研究所「紀要」第41号131-140頁より)

IV. 下松市の歴史

下松は、曾て青柳浦と呼ばれていた。「下松」の初出は、管領の細川頼之から渋川義行の後任の九州探題に推薦された今川了俊が、豊前に赴任する¹おりの紀行文『道ゆきぶり』十一月十三日の条に見られる²。

今川は赴任先へ向かう際、長府住吉明神(現・下関市住吉神社)に参詣した当時を回想しながら「日のうちに周防のくた松といふところにつきぬとかたられし事を、ふと思ひ出て待りしほどに」(下線筆者)と詠んでいる²。ただしこれは残存史料中の初見であって、下松の地名起源はさらに以前であると推測される。

例えば、『大内多々良氏譜牒』(1486年)では、「大内氏の祖先が百済の琳聖太子であり、その来朝に先立って北辰尊星が天下ったのが、青柳浦の松の上で、その地を下松浦といい、尊星を現在西豊井の妙見宮にまつるにいたった³」とする。

郡区町村編制法(1879年)下で都濃郡が発足した際には、現下松域を含む50町村あったが、1889年市町村制(市制第126条及び町村制第137条)が施行されると、合併・編入が進み⁴、22町村となった。下松域でも小区を中心に「豊井村」、「末武南村」、「末武北村」、「久保村」、「米川村」5村に再編された。

1901年3月1日に5村のうち「豊井村」が町制施行・改称して「下松町」となった。ここにおいて初めて町名として「下松」の名称が登場した。さらに「末武北村」は、「末武南村」の呼称と紛らわしかったため、その中心地としての花岡市や花岡八幡宮にちなんで「花岡村」へと改称された。1939年11月3日、こ

の「花岡村」に前述の「下松町」、「久保村」、「末武南村」が合併し、「下松市」が誕生した³。さらに、温見ダムの着工に伴い、下松市と米川村の関係が密接になり、「町村合併促進法」の公布も相まって1954年11月1日合併し、1962年4月1日に都濃郡都濃町の一部（大字中須南字滝ノ口）を編入したことで現在の下松市が成立した（これ以降の産業の歴史については次章に詳しい）。

その後の1991年に、徳山市、新南陽市、下松市、光市、熊毛町、鹿野町、大和町および田布施町の4市4町で「周南都市合併調査研究会」を組織した。このうち3市2町（徳山市、新南陽市、下松市、熊毛町、鹿野町）で1997年に任意協議会を立ち上げ、最終的に下松市を除く2市2町が合併し、現在の周南市となった。下松市はそのままの市域を維持することを選択した⁴。

2018年3月14日、本学と下松市は地域の活性化や人材育成など、幅広い分野において協働による取組を実施するため、包括的な連携協定「連携協力に関する協定」を締結した。下松市役所市長応接室にて締結式が行われた。従前より下松市と本学は種々の場面で協働交流が図られてきたが、今後さらにこれらの地域活性化活動等を連携発展させていくこととなった。

この連携協定を基に、2018年度の本学ゼミ活動等で、中山間地域（米川地区）の活性化、国際交流、2019年度にはホストタウン事業⁵のおもてなしプランの作成などが取り組まれている。

V. 下松市の産業の歴史

下松市の産業は、第2次産業から第3次産業にシフトしているが、歴史的にみれば下松市の産業の中心は、工業である。

かつて下松沿岸は塩田が広がり、1889年当時都濃郡の富田・福川・徳山・下松の塩田のうち下松の塩田は郡内最大の規模をほこった⁶。後述の下松の工場群はこの塩田地帯を埋め立てて造られたものである。『下松市史』では、日立製作所笠戸事業所、笠戸船渠笠戸工場（1988年解散。修繕部門を引き継いだ新笠戸ドックがある）、日本石油笠戸製油所（現在のJXTGエネルギー下松事業所）、東洋鋼板下松事業所が四大工場・四大企業としてしばしば言及される⁷。

これに中国電力下松発電所を加えて五大企業とする表現もみられる⁸。下松市の産業の多くはこれら企業とその関連中小企業が中心となっている。それゆえ、ここではこの四大工場の歴史を概観する。

久原房之介により設立した日本汽船笠戸造船所（のちの日立製作所笠戸事業所）が1918年操業開始した。久原鉦業所より1920年に独立した日立製作所が、翌1921年に笠戸造船所を買収し、日立製作所笠戸工場となった。日立製作所では造船を行っておらず、笠戸工場では鉄道車両製作がおこなわれた。

その後、同工場では国産初の電気機関車を完成させ、1929年から客車の製造を開始した⁹。満州事変後も鉄道省や南満州鉄道、朝鮮総督府鉄道局の指定工場として、また民間鉄道会社からの貨客車両を受注するなど、大きく発展した。太平洋戦争中も勤労動員による工具受け入れのため従業員数は増加し、笠戸工場の従業員は1944年には8900人にまでになっていた。しかし、戦争激化に伴い1945年には空襲の標的となり2度の爆撃によって被害を受けた¹⁰。

戦後、従業員を2000人まで経営合理化し、生産施設の復旧に注力し、翌年にはD52機関車や客車を完成させ、生産を軌道に乗せた¹¹。笠戸事業所ではその後、新幹線車両のほか、海外鉄道向けの車両などを中心に様々な製品を送り出している¹²。

島谷徳三郎（島谷汽船）、小野清吉（小野造船鉄工所）らが大阪鉄工所笠戸島工場を設立、1918年より笠戸島船渠株式会社として経営された¹³。1932年、大阪鉄工所笠戸島工場を前身とする笠戸船渠株式会社が笠戸島船渠笠戸工場を買収し、笠戸船渠笠戸工場（笠戸ドック）を開設、船舶の新造・修造などを開始した。

1939年の下松市制施行当時には従業員700人の大工場に達していた¹⁴。笠戸船渠の戦災被害は少なかった。資材難のため旧軍艦艇の解体から操業を始め、その後修理、小型貨物船の新造を行うなど順調に生産拡大した。その後、造船不況により1954年に工場閉鎖したが1956年に再開、1959年より宇部興産傘下となった¹⁵。しかし、1988年に笠戸船渠は解散、修繕部門を引き継いで新笠

戸ドックが設立された。2005年に今治造船グループに参入、2007年からは新造船の建造も開始している¹⁶。

1930年に日本石油下松製油所が操業開始した。1935年ころには日本最大の原油貯蔵所として機能、日中戦争の開始による軍需生産が増大し、1939年には従業員400人を超える大工場となっていた¹⁷。太平洋戦争開始後、海軍の命による新製油所の建設に着手するが、思うように工事が進まず、敗戦まで工事が中断することになった。日石下松製油所は1945年に3回の空爆を受け、9人の犠牲者の他主要装置を破壊されるなどの大きな被害を受けた¹⁸。

戦後は従業員を半減して再起に当たったが、GHQによる製油所停止指令のため、副業に力を入れながら製油所再開を待つことになった。1949年に再開が許可され、1950年に製油作業を再開したのである。その後、日本石油とカルテックスの提携により、1951年下松製油所は日本石油精製下松製油所となった¹⁹。しかし、1986年には石油精製を停止している。日本石油精製はその後、1999年に日石三菱精製、2002年に新日本石油精製を経るなどして、現在はJXTGエネルギーとなっている²⁰。

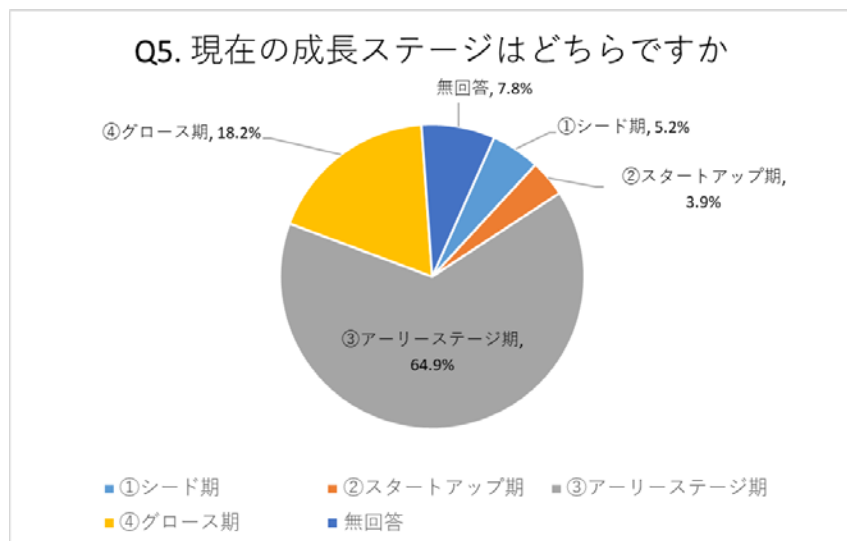
東洋鋼板下松工場は1934年に東洋製罐株式会社（大阪）により製缶の原料となるブリキの製造を目的として設立され、翌年操業開始した。その後、軍需生産により工場を拡充し生産を急上昇させた²¹。東洋鋼板は、戦災を受けなかったが、戦後直後は原材料が入手できず一時全従業員を解雇するなどしたが、その後旧軍用鋼板を入手してブリキの生産を再開し、またアルミ板、鉄製品、発動機製造などで次第に生産拡大した²²。

『下松市史』では、下松の工業は四大工場を中心に戦後復興を遂げ、高度成長期の発展を描き、1975年までのデータに基づいてであるが、四大工場の特徴である素材型・重厚長大型工業の特にアジア諸国工業化の追い上げによる成長鈍化を指摘している²³。

これは就業構造の変化にも表れており、第2次産業と第3次産業の就業者は1965年にはそれぞれ47.3%と36.4%だったものが、1985年ころには40.3%と53.4%と逆転し、1995年には38.3%と57.3%になっている²⁴。この傾向は現在でも変

ならず、2017年にはそれぞれ33.4%と64.9%にまでになっている²⁵。こうした状況においては、『下松市史』も指摘するように工業構造の転換²⁶、とりわけ中小企業の育成が重要となると考える。

図表1. 下松市の中小企業のステージ



(図表にあるQは、調査した時の質問番号である。)

各企業には、ステージが存在している。下松市の調査結果は、図表1のとおりである。シード期は、「種まき期」といわれている。起業する前段階であるが、事業体として法人登記がされる前の企業でもある。シード期は、5.2%であり、スタートアップ期は、3.9%であった。

スタートアップ期は、まさに企業がスタートした時期である。全体の64.9%を占めているのがアーリーステージ期であり、今成長している企業である。そしてグロース期は、18.2%であった。グロース期は、安定成長期である。

図表 2. 各都市、各ステージの割合

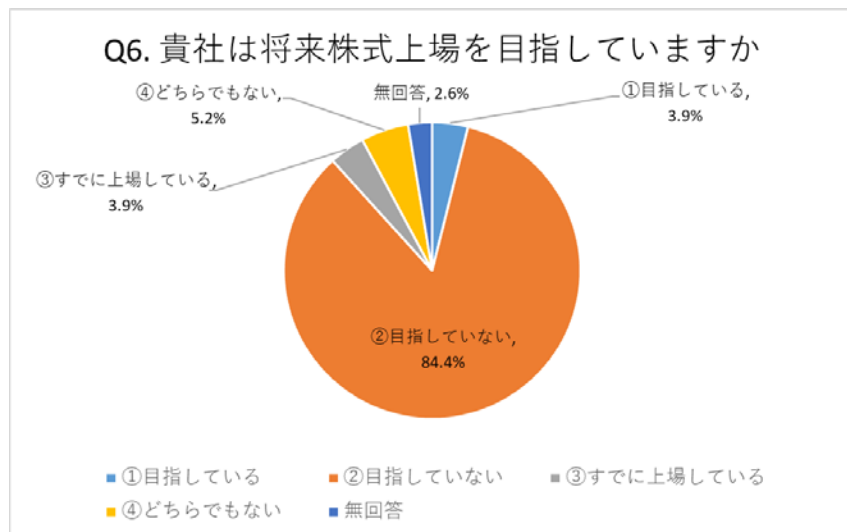
	シード期	スタート アップ期	アーリー ステージ期	グロース期	どちらでも ない
帯広	2.6%	5.3%	5.3%	52.6%	34.2%
苫小牧	2.8%	2.8%	8.3%	55.6%	30.6%
燕三条	3.4%	4.5%	5.6%	39.3%	47.2%
魚津	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
鯖江	9.5%	0.0%	9.5%	52.4%	28.6%
大田区	5.8%	2.9%	4.3%	43.5%	43.5%
川崎	5.2%	1.7%	8.6%	39.7%	44.8%
東大阪	6.5%	0.0%	4.3%	41.9%	47.3%
北九州	2.2%	7.5%	1.1%	53.8%	35.5%
周南	6.6%	2.8%	3.8%	52.8%	34.0%

下松市は、各都市のアーリーステージ期においては、64.9%を占めており、突出している。どこにもない数字が出たといえる。またグロース期は、18.2%であり、他の都市の約半分の割合であった。全体的に下松市は、若い企業が多いということが明らかになった。

次に、下松市の企業は、将来 IPO (株式公開) を目指しているのかを調査した。目指しているが 3.9%であった。これは、図表 4 の各都市と比較検討すると、川崎市について高い数字であった。

またすでに上場しているは、3.9%で周南市の 7.5%には、大きく差があるが、北九州市について 3 位であった。北九州市とは、ほぼ同じ割合であるといえる。

図表 3. 下松市の IPO について

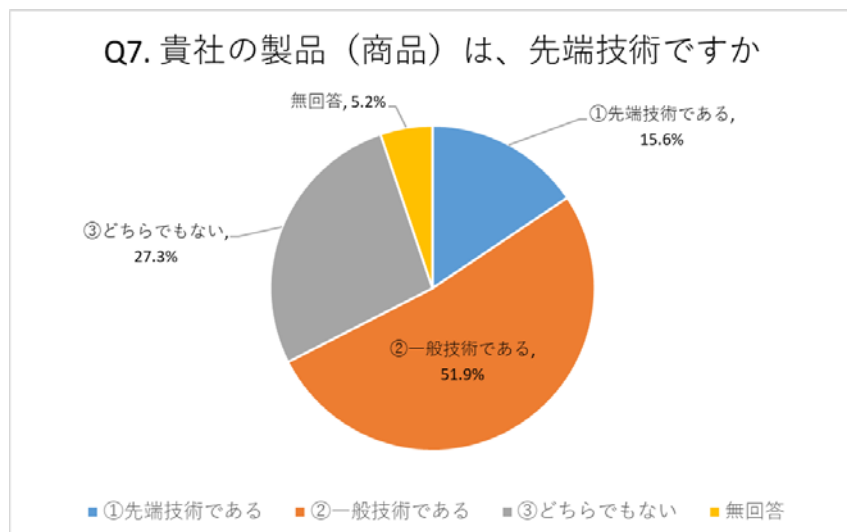


図表 4. 各都市の IPO 割合

	上場済み	上場を目指す	上場を目指さない	どちらでもない
帯広	2.6%	0.0%	86.8%	10.5%
苫小牧	0.0%	2.8%	91.7%	5.6%
燕三条	0.0%	2.2%	89.9%	7.9%
魚津	0.0%	0.0%	85.7%	14.3%
鯖江	0.0%	0.0%	95.2%	4.8%
大田区	2.9%	1.4%	84.1%	11.6%
川崎	0.0%	10.3%	82.8%	6.9%
東大阪	0.0%	1.1%	84.9%	14.0%
北九州	4.3%	2.2%	84.9%	8.6%
周南	7.5%	2.8%	80.2%	9.4%

株式上場を目指しているか、いないかは、ベンチャービジネス論から見ると、その会社の「果敢に挑戦しているか、していないか」が明らかになる。すべての会社が株式上場を目指すことは、ないと思われるがアントレプレナーがスタートアップするときには、ビジョンの一つになることが多いと思われる。

図表 5. 下松市の企業における製品について



図表 6. 各都市の技術について

	先端技術	一般技術	どちらでもない
帯広	3	29	4
苫小牧	5	28	1
燕三条	14	63	12
魚津	3	10	0
鯖江	4	13	4
大田区	23	41	7

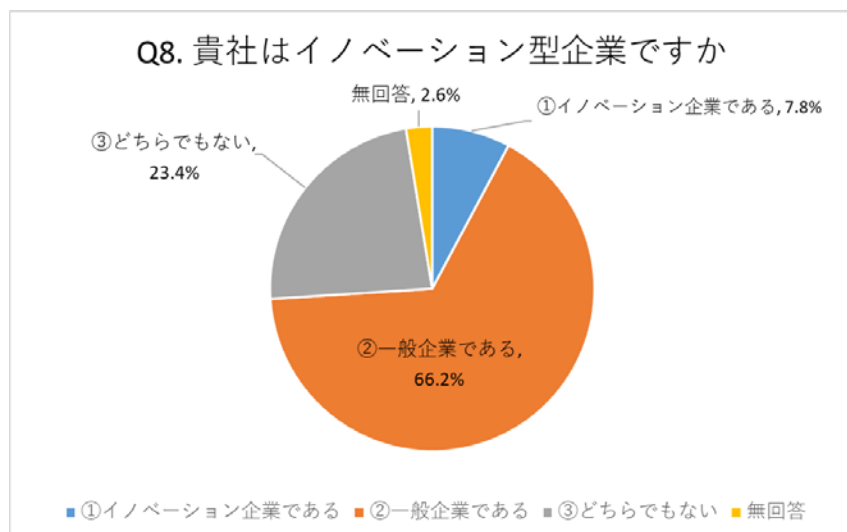
川崎	17	27	14
東大阪	8	64	19
北九州	13	62	18
周南	16	44	43

(図表の数字は、会社数である。)

先端技術は、「他社のまねのできない技術」であり、一般技術は「他社のまねのできる」とした。

下松市の企業は、15.6%が自社の製品が「先端技術」とであると回答している。

図表 7. 下松市の企業におけるイノベーション



(イノベーション型企业 7.8%)

図表 8. 各都市のイノベーション

	イノベーション企業	一般企業	どちらでもない
帯広	3	30	3
苫小牧	2	29	3
燕三条	14	62	12
魚津	2	10	2
鯖江	3	16	2
大田区	23	37	8
川崎	18	29	10
東大阪	14	67	9
北九州	17	57	17
周南	15	65	24

(図表の数字は、会社数である。)

イノベーションは、「変化することによって成長する」ということである。イノベーションは、経営学のなかで大きな位置をしめし始めたのは、1970年代からである。1969年のボストンにおけるセミナーは、その後のベンチャービジネスやベンチャーキャピタル、イノベーションの発展に繋がっていった。

今回の調査における下松市の企業による回答は、イノベーション企業が7.8%であった。

VI. 下松市の中小企業のビジョン

ビジョンは、経営学においては、「目的」や「未来図」を意味している。企業は、ビジョンを要諦として経営されている。下松市におけるビジョンの事例を14点ほど図表9において提示した。そのなかで「環境」ということばが5点ほど登場している。ほとんどの環境は、環境問題の環境であった。

ミッションとビジョンは、企業経営をおこなう上で「わが社をどこにむかわせるか」という重要な位置をしめている。すべての企業に必要な不可欠な要素である。これらが設定されてない企業は、数年で退出することになる。

図表 9. 下松市の中小企業のビジョン

- ① 県内ナンバーワンではなく、設備工事分野でオンリーワン企業を目指す。
- ② 全社員がベクトルを合わせ、常に前向きな企業文化を築いていく。
- ③ 創業 60 周年に向けて、確実な成長への土台づくり、過度のストレスを感じることなく良い仕事ができる環境づくりを重視した施策に取り組みます。
- ④ 職人が優遇される時代がやってくると良い。
- ⑤ 資源や技術力を大切に、共存共栄する持続的な企業を目指しております。
- ⑥ 小回りが利き相手の最も望む方法を工夫しながら効率よくミッションを達成する。
- ⑦ 幅広く環境リスクを引き受ける環境保全企業としてサステナビリティを実現する。
- ⑧ 製造業として究極は、部品ではなく製品を作ることです。
- ⑨ 「人・社会・環境」との共生
- ⑩ 地元民間企業のサポート役として技術提供を行い、鉄道業界におけるニーズに答えられる開発・提供を目的とする。
- ⑪ 幅広く環境リスクを引き受ける環境保全企業としてサステナビリティを実現する。
- ⑫ 衣食住のプロデュース
- ⑬ 高速車両に関する設計支援
- ⑭ 電気の安全、省エネ管理

出所：アンケート調査をもとに筆者作成

Ⅶ. 下松市の中小企業のミッション

ミッションは、経営学においては、「使命感」となっている。企業経営においてビジョンとともに重要な要素である。下松におけるミッションは、5点提示された「貢献」に象徴されている。CSRの時代には、社会貢献が重要となっている。

ミッションは、企業経営の要諦であるが、下松市の企業は、社会に対する「思い入れ」が強い企業が多いと思われる。

図表 10. 下松市の中小企業のミッション

- ① 人の為になるサービスの提供
- ② 見易く、地域に関わる看板デザイン、設計、施工をしていきます。
- ③ 私たちは、お客様のソリューションパートナーとして価値ある「制御システム」をお届けし、幸福な生活環境を創るために省力化、自動化、省エネルギーなどの制御技術を通じて社会の進歩発展に貢献する。
- ④ お客様に支持され選ばれる企業
- ⑤ 人を「ワクワク」「ドキドキ」させること
- ⑥ 新築 増築 改良 でしたが今は元のお客様の対応のみ
- ⑦ 鉄道車両設計の支援
- ⑧ 物品の販売促進に貢献する。エコ活動を通じて環境問題に貢献する。
- ⑨ 吾々はねじを通じて、国家社会に貢献する。
- ⑩ 住みやすい住宅の提供の為に材料販売並びに施工
- ⑪ 安全と品質のスピリットを見える化・共有化し、永続的に発展させる。
- ⑫ 地域のクライアントにとって「なくてはならない企業」を目指す。
- ⑬ ステークホルダーに物心両面のハピネスの提供
- ⑭ 人と環境の調和を理念とし、企業の社会的責任を果たします。

出所：アンケート調査をもとに筆者作成

VIII. 経営戦略のイノベーション

クリステンセンは、『イノベーションの最終解』において、イノベーションを以下のように解説した。「新しい資源、プロセス、価値基準を生み出すあらゆるもの、または企業の既存の資源、プロセス、価値基準を改善するあらゆるものを指す。わかりやすいイノベーションの例を挙げると、新しいまたは改良された製品、プロセス、サービスがそうである。製品・サービスを提供する新しい仕組み、新しい顧客サービス戦略やビジネスモデルもイノベーションに数えられる²⁷。」と述べている。

さらにクリステンセンは、同書において破壊的イノベーションを以下のように解説した。「主流市場の顧客には、使いようがないイノベーション。既存のイノベーションとは異なる、新しい性能次元を生み出すことによって、新しい性能向上曲線を定義する。破壊的イノベーションは、無消費者に新しい機能をもたらすか、既存市場のローエンドにいる顧客により大きな利便性または低価格を提供することによって、新しい市場を創出する²⁸。」と述べている。

破壊的イノベーションを唱えたクリステンセンは、シュンペーターの「新結合」からドラッカーの「断絶の時代」の後継者といえる。

IX. 研究の成果

ステージのところで述べたように、アーリーステージ期においては、64.9%を占めており、突出している。どこにもない数字が出たといえる。またグロース期は、18.2%であり、他の都市の約半分の割合であった。

IPOでは、上場しているのは、3.9%で周南市の7.5%には、大きく差があるが、北九州市について3位であった。北九州市とは、ほぼ同じ割合であった。

イノベーションでは、イノベーション企業が7.8%であった。新たな下松市の特性が判明している。

X. 今後の研究展望と課題

これまで調査した11ヶ所データ比較は、まだ企業ステージと先端技術、IPOおよびイノベーションの4項目のみである。他の項目であるビジョンやミッション、ベンチャーキャピタル、環境製品開発、シナジー効果、北九州市との連携可能か、などを比較検討したいと考える。

2019年度は、神戸市の中小企業クラスターの調査をおこなう予定である。北は、北海道から九州までの全国区での調査を、長期研究目標としたいと考える。

XI. おわりに

これまでの調査都市を比較検討すると、地域の特性が明らかになってくる。10年に亘って各都市の調査をおこなってきたが、多くの都市のデータは、今後の地域発展に寄与できると考えている。

世界中を見渡してみると、ほとんどの企業が「中小企業」である。アメリカやイギリス、イタリア、中国、韓国、その他の国々の企業の99.9%は「中小企業」であることを理解することが重要である。

謝辞

中小企業の研究を長く続けることができるのも、本学の総合研究所からの研究費があつてのことである。総合研究所関係者に感謝する。

そして下松商工会議所と下松市の企業の方々の協力に感謝する。

注

1 川添昭二編 [1960]『今川了俊関係編年史料』私家版（九州探題史料）

2 河村蒸一郎 [2002]『下松市史異説』大村印刷株式会社

3 下松市史編纂委員会[1989]『下松市史通史編』、ぎょうせい

4 日刊新周南 2001年12月27日、2018年11月16日など

5 下松市のホストタウン事業はバドミントンのベトナム代表チーム。

6 『下松市史』579頁

7 『下松市史』768、896頁など

- 8 『下松市史』 861 頁など
- 9 『下松市史』 628-634 頁
- 10 『下松市史』 737-739 頁
- 11 『下松市史』 928 頁
- 12 日立製作所 <http://www.hitachi.co.jp/> (2019年4月30日閲覧)
- 13 『下松市史』 636 頁
- 14 『下松市史』 .730-732 頁
- 15 『下松市史』、928、930 頁
- 16 新笠戸ドック Web サイト <http://www.kasado.co.jp/> (2019年4月30日閲覧)
- 17 『下松市史』 727-728 頁
- 18 『下松市史』 739-740 頁
- 19 『下松市史』 929-930 頁
- 20 JXTG エネルギー <https://www.noe.jxtg-group.co.jp/> (2019年4月30日閲覧)
- 21 『下松市史』 731-732 頁
- 22 『下松市史』 928 頁
- 23 『下松市史』 932-934 頁
- 24 下松市職員労働組合(2001)9 頁
- 25 『統計くたまつ2017』
- 26 『下松市史』 934 頁
- 27 Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, Erik A. Roth[2004] 「Seeing What's Next:Using Theories of Innovation to Predict Industry Change」
Harvard Business Review Press
クレイトン・M・クリステンセン、スコット・D・アンソニー、エリック・A・ロス、桜井裕子訳 [2004] 『イノベーションの最終解』 SHOEISHA 399 頁
- 28 同上書 406 頁

【参考文献】

1. 宮脇敏哉・寺田篤史・中嶋克成 [2019年3月] 「中小企業クラスター地域の経営戦略調査研究—下松市地域の事例—」徳山大学総合研究所「紀要」第41号
2. 川添昭二編 [1960] 『今川了俊関係編年史料』私家版（九州探題史料）
3. 河村蒸一郎 [2002] 『下松市史異説』大村印刷株式会社
4. 下松市史編纂委員会 [1989] 『下松市史通史編』,ぎょうせい
5. 日刊新周南 2001年12月27日、2018年11月16日など
6. 下松市史編纂委員会 [1999] 『下松市史 通史編』下松市
7. 下松市労働組合 [2001] 『検証・下松市の財政』
8. 下松市企画財政課 [2018] 『統計くだまつ2017年版』
9. Clayton M.Christensen,Scott D.Anthony,Erik A.Roth[2004] 「Seeing What's Next:Using Theories of Innovation to Predict Industry Change」
Harvard Business Review Press
クレイトン・M・クリステンセン、スコット・D・アンソニー、エリック・A・ロス,桜井裕子訳 [2004] 『イノベーションの最終解』SHOEISHA