

## 公開講座

# 川崎中小・中堅企業の実態と発展

開催日：2006年6月22日（木）

開催場所：専修大学

宮本光晴（専修大学経済学部教授）

（司会） 専修大学社会知性開発研究センター、都市政策研究センターの主催で文部科学省オープン・リサーチ・センター整備事業、イノベーション・クラスター形成に向けた川崎都市政策への提言プロジェクトの第3回公開講座を川崎市の都市再生と川崎市中小企業の役割というテーマで開催いたします。今回の公開講座におきましては、後援をいただいております。川崎市、そして川崎市産業振興財団、川崎市商工会議所、株式会社KSP、日本政策投資銀行、日本経済新聞社、神奈川新聞社などがございます。私は本日の司会進行を務めます専修大学教授、本センター研究員の原田博夫でございます。どうぞ、よろしくお願いいたします。

なお、本日の公開講座は、ご案内のとおり3会場で同時双方向で実施、中継しております。第1会場は、ここ川崎市産業振興会館であります。そして第2会場が専修大学の神田キャンパスでございます。そして第3会場が専修大学の生田キャンパスでございます。どうぞ、よろしくお願いいたします。

それから、本日は公開講座全体が2時間半という大変長い時間を予定しております。できれば間に休憩を入れたいと思ったんですがございますけれども、内容等いろいろ検討しました結果、休みなしでやりますので、長時間になりますけれどもご協力をお願いしたいと思います。

それでは主催者を代表いたしまして、本プロジェクト代表の専修大学教授、平尾光司からあいさつをいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

（平尾） ただいまご紹介いただきました専修大学の平尾でございます。本日は、皆様方、大変お忙しい中、またお仕事の後、夕方の時間に多数お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

私ども専修大学では、平成15年度に大学の新しい役割として大学の研究成果を積極的に地域、社会に提供し還元していくという新しい社会的な役割を目指しまして、そのための研究体制を強化するというで社会知性開発研究センターというセンターを設置いたしまして、いろいろな研究プロジェクトを展開しているわけでございます。

特に文部科学省が推進しておりますオープン・リサーチ整備事業と通称言われております私立大学研究高度化助成事業を社会知性開発研究センターで展開しております、現在、4つの

プロジェクトが展開中でございます。

私どもは、その中で都市政策研究センターといたしまして川崎市におきまして、新しい経済発展の方向を「イノベーション・クラスター形成に向けた川崎都市政策への提言」というプロジェクトで、文部科学省のオープン・リサーチ事業として平成16年度から進めているわけでございます。平成16年度から平成20年度まで5年間の予定でございます。

ご案内のとおり川崎市は我が国の産業の地域的には京浜工業地帯の中心として、日本の産業の発展を担ってきた地域でございます。90年代に入りまして新しい構造転換に迫られている。それに対応して新しい動きがあるわけでございますけれども、私どもとしましては、その川崎市の今後の発展をいろいろな切り口で研究していく。

具体的には、川崎市のマクロ経済、川崎市の財政、所得がどのように行われているのかという切り口と、川崎市の産業の構造がどのように変化しているのかという産業面の切り口、それから川崎市が発展していくために必要な都市のインフラ、都市基盤の整備という切り口、最後に川崎市が現在、世界の大都市がグローバルな競争を展開しておりまして、グローバル化の時代において競争は企業と企業の競争だけではなくて、地域間、都市間の競争にもなっているということがございますので、4つ目の切り口といたしまして、国際的な都市比較研究という切り口で、川崎市の位置づけを行っていく。そういう4つの切り口で、それぞれ研究体制をつくりまして推進しているわけでございます。

現在、我々の都市政策センターには、専修大学の教員あるいは博士課程の学生を含めまして、専修大学が22名、オープン・リサーチというのは、研究体制を1つの大学の中のクローズドシステムではなく、広く開かれた研究体制をつくるという意味でのオープンという意味がございますので、そういう観点から大学以外の川崎市の産業振興財団の方々、あるいはK S Pの方々、あるいは三井物産戦略研究所等の民間の研究機関、それからほかの大学の先生方にも入っていただいておりますので、全体で35名の研究員で構成して、先ほど申し上げました4つのプロジェクトを展開しているわけでございます。

本日は、その4つの川崎市の研究プロジェクトの柱の1つでございます川崎市の産業研究につきまして、川崎市の中小・中堅企業が現在どのような状況にあって、今後の発展の方向として、どのような課題を抱えているかというテーマで2つの報告を予定させていただいております。

1つは、ご案内のとおり川崎市の中小企業の調査を昨年7月、8月に市内の約2,800の中小企業様をお願いいたしまして、アンケート調査を行いました。それから、そのヒアリング調査もさせていただきました。その研究結果を宮本光晴経済学部教授からご報告させていただきます。

2つ目のテーマは、中小企業全体を大きくとらえた宮本教授の報告に加えまして、我々の研究員でいらっしゃいます総研テクニクスの調査室長の松田順研究員に、川崎市の内陸部の中小企業の現状と内陸部の中小企業が多摩川の流域の中小企業の地域の連携、それから多摩川を越えた大田区の中小企業との連携、そういった連携のもとで、産業の集まりでございますクラスターがどのように形成されていて、それが発展の方向とどのような課題を持っているかということをご報告させていただく予定にしております。

オープン・リサーチということは、私どもの研究成果を市民の皆様方、あるいは広く報告させていただくということで、研究成果をオープンにするために本日のような公開講座をこれまで3回行いました。また、内外の研究者を集めた国際シンポジウムも2回行ってきております。また論文集、年報等で研究の成果を各関係機関にお送りしております。きょう、その論文集等を入口に置いてございますので、ご自由にお持ちいただけたらと思っております。

きょうは8時半までと長く、昨今、皆様方、ワールドカップの観戦等で寝不足の方もいらっしゃるかと思いますけれども、ぜひ最後までご静聴をお願いしたいと思います。また、本日の公開講座にご後援いただきました、先ほど原田教授からご紹介いただきました川崎市をはじめ各機関、また我々の研究にアンケート調査、ヒアリング等でご協力いただきました市内の中小、中堅企業の皆様方にも厚くお礼申し上げます、私の開会のごあいさつとさせていただきます。本日はご静聴のほどよろしく願いいたします。ありがとうございました。

(司会) 平尾教授、ありがとうございました。それでは引き続き、直ちに第1講演に移りたいと思います。タイトルは「川崎中小・中堅企業の実態と発展－中小企業アンケート調査－」、講師は専修大学教授で本センター研究員の宮本光晴様です。1時間以内で終わるように、よろしく願いいたします。

専修大学ORC公開講座

川崎中小・中堅企業の実態と発展  
－中小企業アンケート調査－

川崎産業振興会館 6.22.2006

宮本光晴(専修大学)

(宮本) ただいま紹介していただきました経済学部の宮本です。私のテーマは「川崎中小・中堅企業の実態と発展」ということですが、具体的には昨年行いました川崎中小企業調査の報告を行いたいと思います。この経緯については先ほど平尾先生から紹介がありましたが、われわれのプロジェクトは今年で3年目になります。1年目は9月ごろから始まりましたので、準備期間ということで、実際には2年目から軌道に乗ってきたわけです。そこでまず川崎の中小企業調査をやろうということになりました。結果はすでに昨年度の論文集に発表していますが、ここでは財務データを手に入れることができませんでした、そこで非常に限界のある分析に終わったのですが、今回財務データが利用可能になりましたので、これに基づく分析を含めてお話ししたいと思います。

## (1)なぜ川崎か？

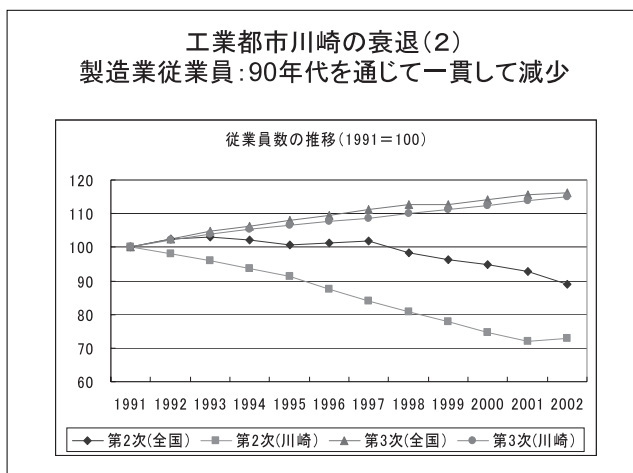
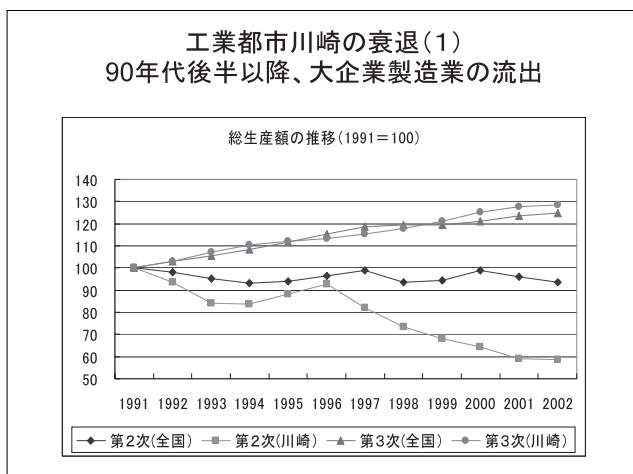
- 川崎：日本の最も典型的な工業都市
- 臨海部：素材産業、内陸部：電機産業
- 「製造業の流出」「産業空洞化」の影響を最も大きく被る
- 「イノベーション・クラスター」を基盤とした産業再生は可能か
- 専修大学ORCプロジェクト「イノベーション・クラスターの形成に向けての川崎市への提言」

まず、なぜ中小企業調査からはじめたのかからお話します。われわれのプロジェクトのテーマは「川崎イノベーション・クラスターの形成」です。言うまでもなく、川崎は日本の最も典型的な工業都市です。臨海部には鉄鋼、化学の大工場、内陸部は電機産業の大工場があり、これらの周囲にさまざまな中小企業が存在する、というのが川崎の産業集積であったわけです。しかし80年代半ば以降、とりわけ90年代の半ば以降、日本の製造業の流出が加速的に進行する。するとこの影響を最も大きく被るのは川崎です。

次のファイルは1991年以降の第2次産業と第3次産業の推移ですが、産出額として第3次産業は全国平均に沿って推移していますが、第2次産業は全国平均をはるかに下回って減少しています。第2次産業でするので製造業とはちょっと異なりますが、とりわけ97年以降急激な減少となります。金融危機後の日本経済の極度の低迷と世界の生産拠点としての中国の台頭、といった要因があるかと思いますが、いずれにせよ製造業の流失やいわゆる産業空洞化が急速に進む。従業員数に関しては90年代を通じて一貫して減少の傾向にあります。これもまた第3次産業は全国平均に見合った成長ですが、第2次産業の従業員数は全国レベルを大きく上回って減少しています。要するに第3次産業は全国平均と同程度で成長し、第2次産業はそれをはるかに下回って減少する。するとこの結果、川崎の産業は全体として全国平均を下回ることになるわけです。

そこで川崎の産業再生が課題になるわけですが、その方向はおそらく二つある。一つは第3次産業において全国平均を上回る成長を実現すること、もう一つは第2次産業においてこの10年来の衰退を食い止め、成長の力を取り戻すことです。第3次産業にはさまざまなものがあり、われわれのプロジェクトとしても、流通や商業の活性化をテーマとしていますが、その中心はなんと言っても情報サービスの分野です。そして第2次産業の再度の活性化は、情報サービスの分野と一体化することによって可能となる。いわゆる製造業の「2.5次産業化」ということですが、その中心がIT産業とすると、実は川崎はこのIT産業の研究拠点でもあるわけです。東芝であれ、NECであれ、富士通であれ、かつての製造大工場はいまやITの研究拠点となっています。事実、研究機関の従業者比率は全国一であるということが指摘されます。要するに非常に高い人材のポテンシャルはある。するとこのポテンシャルを基盤として、イノベティブな

クラスターの形成が可能ではないのか。というのがわれわれのプロジェクトの問題設定であるわけです。



### 大企業生産工場→研究・開発拠点 or 急速な宅地化 イノベーションクラスターの拠点 or ベッドタウン化

	研究機関従業員数	研究機関従業員者構成比	昼夜間人口比率	人口増加率(1999~2004)
東京都 区部	30 310	0.42	137.5	4.9
大阪市	3 836	0.16	141.2	1.3
横浜市	11 158	0.83	117.0	2.3
名古屋市	1 976	0.14	90.5	7.7
川崎市	23 603	4.73	87.8	8.6

と同時に川崎は、この間非常に高い人口増加率を見えています。川崎駅前東芝の跡地が典型ですが、巨大なマンション群となるわけです。あるいは中小工場の跡地はミニ開発の対象となるわけです。昨年度のわれわれの論文集で同僚の田中さんが指摘されていることですが、イノベーション・クラスターとしての再生か、東京のベッタウンとしての存続か、この二つの岐路に川崎は立たされているということもできます。われわれのプロジェクト、少なくとも私が担当している産業グループは前者の方向を探るわけですが、もちろん前者の方向を選択してもよい。ただし私自身は、川崎の歴史的なレガシーからして、前者の方向のほうが実際には難しいと思っています。われわれとしては、昨年度行った中小企業調査に続いて、今年度はベンチャー調査を予定しています。そして来年度は川崎の本丸である電機調査を予定しています。

## (2)なぜ川崎中小企業か

- ・ サポートイング・インダストリーとしての中小企業
- ・ イノベーション・クラスターのサポートイング・インダストリーでありうるのか
- ・ その技術力を備えているのか
- ・ 「元気のある中小企業」「高付加価値型中小企業」「研究開発型中小企業」は現実か？どの程度存在するのか？
- ・ その条件は何か
- ・ データは何を教えるのか

そこで本題の、なぜ中小企業調査かですが、中小企業はしばしばサポートイング・インダストリーと呼ばれます。つまり大企業の生産工場を支える、その象徴がいわゆるカンバン方式ですが、多品種少量の部品生産だけではなく、試作品の製造、さらには開発までも引き受ける、という意味でのサポートイング・インダストリーです。とりわけ川崎には、臨海部の素材産業、内陸部の電機産業に鍛えられた、非常にレベルに高い基盤型中小企業が存在すると言われてきました。しかし、既存の産業集積は衰退せざるを得ない、だから新たなイノベーション・クラスターを形成する必要がある、というのがわれわれの課題ですが、果たして川崎中小企業は、この新たなイノベーション・クラスターに対するサポートイング・インダストリーとしての機能を担うことができるのか、という問題が生れてくるわけです。

イノベーション・クラスターを構成するのはハイテク先端企業とイメージされますが、しかしその技術開発や製品開発のためには、高精度の試作品の製造や開発が必要となる。この意味でイノベーション・クラスターを支える中小企業、とりわけ試作・開発型の中小企業が必要となるわけです。しかし、これまで川崎の中小企業を鍛えていた大企業生産工場は消滅したとすると、現存する川崎中小企業にはもはやハイテク先端企業を支えるだけの技術力は備わっていないかもしれない。ハイテク先端企業にとっては川崎の中小企業に頼らなくてもよい、という

こともいえます。しかしそれでは川崎のイノベーション・クラスターにはならない。川崎のイノベーション・クラスターの形成を課題とする以上、川崎の中小企業にはそのサポーティング・インダストリーとなりうるだけの技術力があるのか、ということがやはり重要な問題となるわけです。

川崎の中小企業を問うもう一つの理由は、イノベーション・クラスターの形成によって川崎の産業再生を図るといふことの理由は、それによって雇用を増やし、所得を増やすということにあります。そのためにハイテク先端企業やベンチャーを育成するという課題が生まれるわけですが、しかしそれが現実には困難であることもまた間違いありません。すると雇用を増やし、所得を増やすためには、既存の中小企業に頼る以外にない。もちろんそのためには既存の中小企業が成長する必要がある。大企業生産工場は消滅しないまでも、成長は期待できないわけですから、現実の問題としては、中小企業の成長が重要となるわけです。果たしてそのような可能性が川崎の中小企業にあるのかどうか。このような中小企業は、「元気のある中小企業」や「高付加価値型中小企業」、あるいは「研究開発型中小企業」と言われたりしますが、このような中小企業が果たして川崎にどれほど存在するのか。この意味でハイテクベンチャーの育成と同時に、既存の中小企業の高度化を図ることが重要な課題となるわけですが、そのためにもまずは川崎中小企業の実態を知る必要があるわけです。

### (3)川崎中小企業の概観

- 1990年代以降の製造業の衰退→果たして川崎の産業集積は存続しているのか
- 試作・開発にかかわる中小企業はどの程度存在するのか
- 近年の業況はどうか：営業利益、売上、従業員数はどのように推移しているのか
- 以下ではデータの上での平均像を提示する

以上のような観点から川崎中小企業の調査を行ったわけですが、その調査結果を順次、見ていきたいと思います。まずこれが今回の回答企業です。2870社に調査票を送り、570社からの回答を得ることができました。回収率は20%です。2870社の母集団は帝国データバンクのデータベースを使い、製造業と情報サービス業に限定した上で、川崎の中小企業をほぼ網羅しています。また回答企業の構成はほぼ母集団と見合っています。この意味で今回の調査は川崎の中小企業をほぼ正確に表しているといえます。製造業では約9割が300人未満、情報サービスでは約8割が300人未満です。以下では300未満の中小企業に限定して分析を進めていきます。本来は製造業と情報・サービスを区別して議論する必要がありますが、以下では主として製造

### サンプル企業(1):回収率20%

業種	回答企業	%	母集団	%
鉄鋼・非鉄金属	23	5.5	74	3.9
金属製品	58	13.7	244	12.7
一般機械	96	22.7	374	19.5
電気機械	107	25.4	525	27.4
輸送機械	10	2.4	49	2.6
精密機械	27	6.4	80	4.2
(製造業計)	(422)	(100.0)	(1915)	(100.0)
情報サービス	53	35.8	283	29.6
事業所サービス	36	24.3	300	31.4
専門サービス	56	37.8	348	36.4
(情報・サービス計)	(148)	(100.0)	(955)	(100.0)
全業種合計	570		2870	

### サンプル企業(2):7割は50人未満企業

正社員数	製造業	情報・サービス	売上	製造業	情報・サービス
1~9	39.6	39.9	~5000	9.7	23.6
10~49	35.1	29.1	5000~1億	9.0	12.8
50~99	9.0	6.8	1億~5億	40.0	31.1
100~299	6.6	10.1	5億~10億	11.8	4.7
300~999	3.1	5.4	10億~30億	12.6	8.8
1000~	1.9	4.1	30億~	10.4	10.8
不明	4.7	4.7	不明	6.4	8.1
合計	100.0	100.0	合計	100.0	100.0

業に焦点を合わせて進めてゆきたいと思っています。

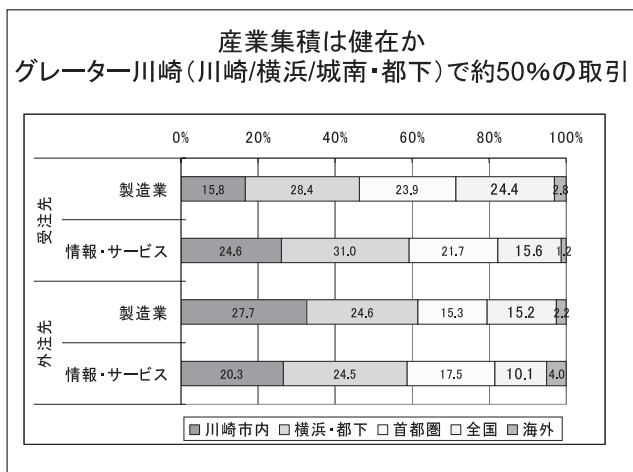
まず川崎中小企業の概観を見ることにします。川崎の既存の産業集積をイノベーション・クラスターに向けて再生する、というのがわれわれの問題関心ですが、その前に、そもそも集積が存在するののかということが問われます。最初に指摘しましたように、この間の製造業の衰退は川崎の産業集積自体を解体させることになっているかもしれません。もしそうだとすると、新たな産業集積としてのイノベーション・クラスターの形成ということ自体が非現実的となってしまいます。

そこで、回答企業にとって現在の受注先と外注先の地位別分布を見ますと、製造業に関して川崎市内の受注先はわずかに15%、情報サービスでは約25%です。つまり取引の場としての川崎に依存する比率は20%前後に過ぎない。

ただし集積の範囲を行政区画としての川崎に限定することに意味があるわけではない。そこで集積の範囲を横浜と東京城南、および都下に広げて、これを「グレーター川崎」と呼びますと、ただし横浜から見ると「グレーター横浜」、東京から見ると「グレーター東京」となるわけですが、ここではあくまでも川崎側から見るとして「グレーター川崎」としますと、受注先に関しては、製造業で約45%、情報サービスで約55%が「グレーター川崎」でのものになりま



す。要するに約半分の取引は、川崎とその周辺で生まれている。この意味で川崎の産業集積は今もなお健在と言えます。



興味深いことに、製造業に関して、外注先の比率は川崎市内で約30%、グレーター川崎まで広げる約60%になります。受注先に関しては、川崎から大企業工場が移転するわけですから、川崎市内やその周辺からの取引が減少することはある意味で当然のことです。ここでは業種ごとの数値は省いてありますが、輸送用機械に関しては、川崎市内での受注は2%です。これに対して首都圏が50%となります。おそらく栃木県のホンダ工場だと思われます。ちなみに精密機械に関しては、川崎市内の受注が8%、横浜・都下での受注が35%となります。おそらく川向こうのキャノンの工場との取引だと思われます。これに対して外注、つまり自分たちの製造にとって必要となる相手が、川崎市内で30%、グレーター川崎で60%となるわけです。つまり、受注先で見ると外注先で見ると、集積としての機能がより明確になります。たとえば精密機械に関しては、川崎市内の外注は36%です。要するに川向こうのキャノンとの取引のために、川崎市内の産業集積が不可欠となるわけです。

次に、事業分野として、試作・開発にかかわる中小企業はどれほど存在するのかを見ます。最初に指摘しましたように、サポーター・インダストリーとしての中小企業の存在は何よりも試作品の製造・開発の事業に見ることができます。すると回答企業の約4割、とりわけ機械系4業種では約半数の企業が単品生産や試作・開発を自らの事業分野としていることが示されます。もちろん事業活動の一部として行っているということを含めてですが、企業規模に関しても、従業員10人未満の零細企業や50人未満の小規模企業において活発な試作・開発の事業が行われています。これに対して300人以上の企業では量産の比率が高くなる。50人までの企業では単品や少量生産が相対的に多くなり、規模の拡大とともに量産の比率が高まることが確認できます。

川崎中小企業の概観として、最後に、売り上げと最終利益の状態について見ておきます。データは帝国データバンクのもので、2003年と2005年の数値が利用できました。この3年間において売上が増大した企業は約半数、減少した企業は約4割です。要するに川崎中小企業は、

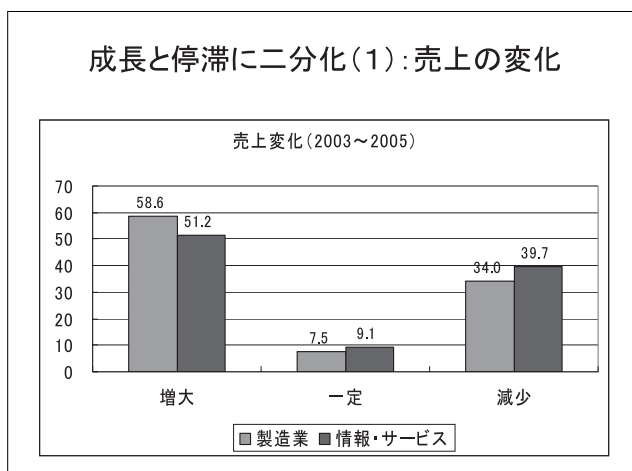
成長と停滞に二分している。これは税引後利益に関しても確認できます。2003年と2005年を比べて最終利益が改善したのか悪化したのかを見ると、改善、一定、悪化のそれぞれに三分化されています。

**機械系4業種: 約半数は試作・開発に従事**

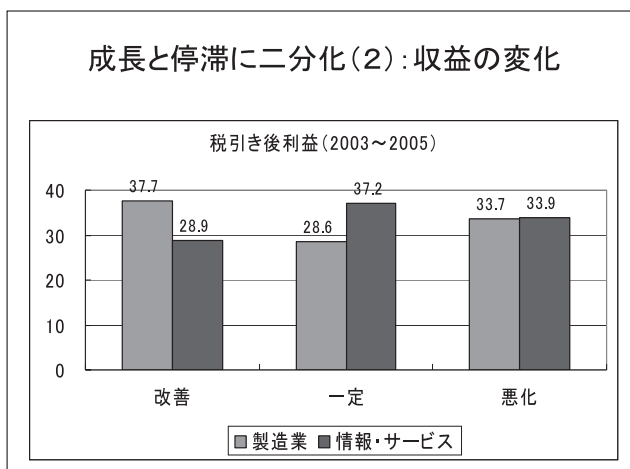
	量産	多品種 生産	単品 生産	試作・ 開発	新製品 開発	大型シス テム請負	自社ソフト 開発
金属製品	36.2	70.7	46.6	29.3	15.5	3.4	1.7
一般機械	15.6	65.6	56.7	<b>46.7</b>	17.8	6.7	0.0
電機機械	24.8	75.2	53.5	<b>62.4</b>	27.7	5.0	5.9
輸送機械	50.0	75.0	62.5	<b>50.0</b>	12.5	0.0	0.0
精密機械	15.4	61.5	61.5	<b>46.2</b>	30.8	0.0	7.7
製造業	32.1	68.4	46.8	42.5	19.7	3.2	2.2
情報・サービス	3.2	10.4	15.2	24.0	21.6	28.0	24.0

**製造業  
零細・小規模で活発な試作・開発**

製造業	量産	多品種 少量	単品・ 少品種	試作・ 開発	新技術・ 新製品 開発
1～9	25.7	64.7	51.5	<b>40.7</b>	19.2
10～49	30.4	70.9	45.3	<b>46.6</b>	20.9
50～299	45.5	75.8	37.9	<b>42.4</b>	18.2
300～	61.9	61.9	28.6	28.6	33.3
合計	32.6	68.7	45.8	42.5	20.4



## 成長と停滞に二分化(2):収益の変化



ただし利益に関しては注意が必要です。本来は営業利益を見るのがいいのですが、ここで対象とする中小企業に関して営業利益のデーターを求めることは困難です。そこで税引後利益にしたわけですが、次のファイルにあるように、2005年の税引き後利益を見ると、約半数は利益ゼロです。税引前利益ではないので、これが節税のためかどうかは確定できませんが、利益ゼロの操作がなされていることは容易に想像できます。ただ、その下に営業利益の状態があります。これは個々の企業の回答に基づくものですが、製造業に関しては、約半数は営業黒字、4社に1社は収支均衡、5社に1社は赤字です。これによっても黒字企業は約半数、もう半数は収支均衡か赤字、というのが川崎中小企業の実態のようです。最後に従業員数の変化を見ますと、これもまた個々の企業の回答に基づくものですが、5年前と比べた変化としては、やはり増大と減少の二分化、あるいは一定を含めて三分化の状況にあることが見て取れます。

## 利益ゼロが最適行動？

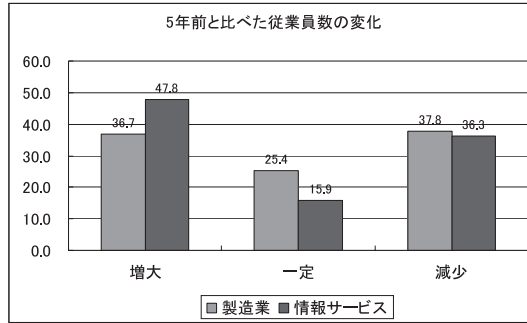
税引き後利益(2005)			
	黒字	ゼロ	赤字
製造業	45.2	46.8	8.0
情報・サービス	42.1	47.9	9.9

営業利益(2005)			
	黒字	収支均衡	赤字
製造業	55.7	24.8	19.5
情報・サービス	32.8	40.8	26.4

以上、まず今回のデーターを通した概観から言えることは、回答中小企業の約7割は零細、小規模企業であること、ただし製造業では零細、小規模企業であるとしても、約4割は試作・開発に従事していることが指摘できます。さらに川崎市内の受注先は製造業で約15%、情報サービスで約25%であるとしても、東京、横浜に広げると45%、55%に増大すること、外注先に

### 成長と停滞に二分化(3):従業員数の変化



関しては、製造業では川崎市内で30%、東京、横浜に広げると60%となり、この意味で産業集積の存在が確かめられることも指摘できます。そして最も重要な観察として、川崎中小企業は成長と停滞に二分化しているということがあります。税引後利益に関しては、必ずしも正確な数値ではないとしても、売上に関しては成長と停滞の二分化が非常に明確に示されています。では、成長の条件は何であるのか。これが以下での論点となります。

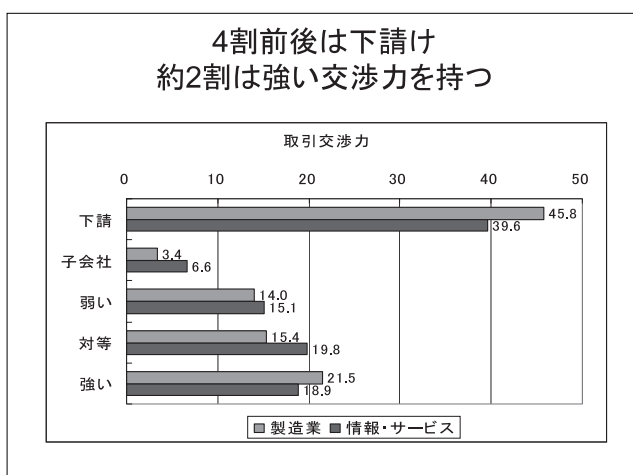
#### (4)川崎中小企業の競争力

- ・ 中小企業の存続の条件:受注先からの要求に対応できるか
- ・ その上で、自社製品、新製品を開発できるか→下請からの脱却
- ・ 中小企業の弱点:技術力と営業力
- ・ どのように克服しているのか
- ・ 開発力・自社製品・価格交渉力・収益黒字の好循環が形成できるか

中小企業が成長するためには下請けの地位から脱する必要があります。そのためには自社製品を持つ必要があり、自社製品を持つことによって価格交渉力を高め、収益力を高めることが可能になる、ということが指摘されます。言うまでもなく、自社製品を持つためには、技術力を高める必要があります。あるいは売上を伸ばし、価格交渉力を高めるためには営業力を高める必要がある。しかし中小企業の弱点として、技術力と営業力が挙げられます。つまり、中小企業は開発人員や営業人員を備えることは困難である。反対に言えば、開発人員、営業人員を備えるためには、それだけの収益を上げる必要があるわけです。この意味で、技術力・営業力

→自社製品→交渉力→売上・収益→成長、という経路が想定できるわけですが、このような好循環が川崎中小企業にどの程度成立しているのか。これが以下での分析課題です。

そこで、交渉力の状態を見るために、最大取引先との取引関係はどのような関係であるのかの質問をしました。下請けか、子会社か。この二つは定義上、価格交渉力はありません。さらに下請けでも子会社でもなく、その上で交渉力は弱い、対等である、いや強い、という選択肢を設けました。すると、製造業に関して、約半数の企業は下請けの関係ですが、約2割の企業は対等の交渉力がある、同じく約2割の企業は交渉力は強いという回答が得られます。対等と強いをあわせると、約4割の企業は交渉力があると回答しています。また従業員規模別に見ましても、規模の差はない。零細・小規模企業においても対等や強いという回答が遜色なく得られています。

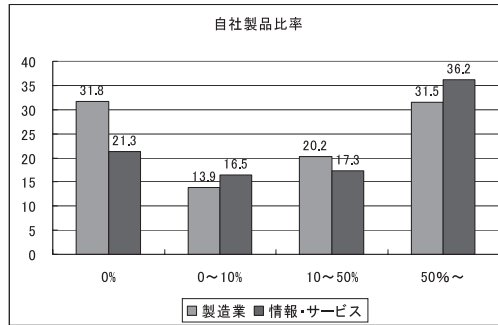


**零細・小規模企業においても同等の交渉力**

	下請	子会社	弱い	対等	強い	(対等+強い)
1~9	49.3	1.4	12.1	15.5	21.7	37.2
10~49	43.0	2.9	14.5	18.0	21.5	39.5
50~299	35.3	12.9	18.8	15.3	17.6	32.9
合計	44.4	4.1	14.2	16.4	20.9	37.3

では、自社製品についてはどうか。そこで、売上のうち自社製品の比率はどれほどかを質問しました。製造業に関してみますと、約3割の企業は自社製品ゼロですが、他方、3割の企業は自社製品が50%以上であると答えている。そこで自社製品比率と交渉力をクロスさせると、

### 3社に1社は50%以上の自社製品を保有



### 交渉力: 自社製品に依存

自社製品比率

	0%	0~10%	10~50%	50%~
下請	48.7	16.2	19.8	15.2
子会社	31.6	10.5	21.1	36.8
弱い	15.4	24.6	21.5	38.5
対等	17.6	14.9	24.3	<b>43.2</b>
強い	7.4	8.4	23.2	<b>61.1</b>
合計	29.3	15.3	21.6	33.8

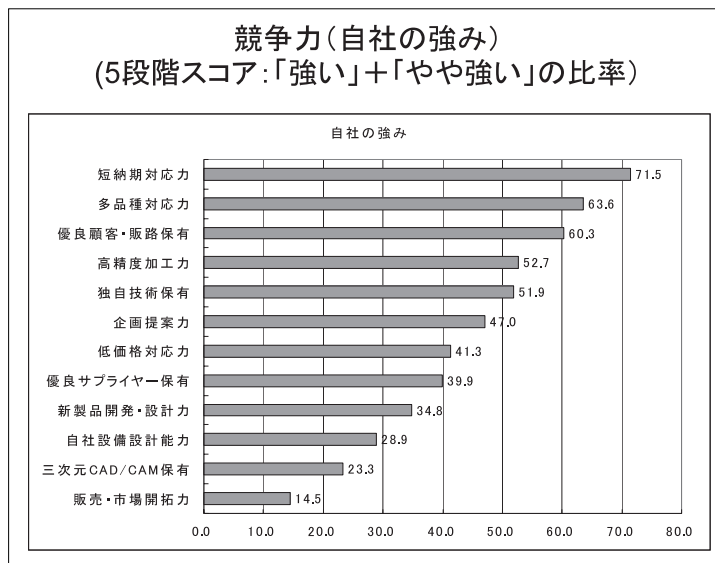
### 零細・小規模企業で予想外の自社製品比率 (他社ブランドを含む?)

自社製品比率

	0%	0~10%	10~50%	50%~
1~9	29.8	11.6	22.3	<b>36.3</b>
10~49	33.7	19.0	15.8	31.5
50~299	25.0	15.9	25.0	34.1
300~	2.9	23.5	26.5	47.1
合計	28.6	15.7	20.7	34.9

交渉力が自社製品比率に依存することが非常に明確に示されます。そして自社製品比率は、零細、小規模企業においても予想外に高いことがわかります。ただしこの場合、自社製品にはOEMを通じた他社ブランドとしてのものも含まれると思われます。この場合、実際の交渉力がどのようになるのかはわからないのですが、いずれにせよ川崎中小企業において、自社製品比率は予想外に高いといえます。

先にも述べましたように、自社製品を持つためには技術力、とりわけ開発力が必要とされます。では川崎中小企業の技術力はどのような状態であるのか。これが以下での分析の中心になる概念ですが、そこで競争力を調べるために、自社の強みとして、短納期対応力や多品種対応力など、12の項目について質問しました。回答は、強い、やや強い、どちらでもない、やや弱い、弱いという5段階の形式とし、ここでは「強い」と「やや強い」の回答の比率が示されています。半数以上の企業は自分たちの強みとして、短納期対応力、多品種対応力、優良顧客の保有、高精度加工力、独自技術の保有などを回答しています。これに対して自社設備設計能力や三次元CAD/CAMなどの高性能設備の保有はそれほど多くはない。とりわけ販売・市場開拓力が強い、やや強いと回答する企業はごく僅かにすぎない。



そこで12の回答に対して、因子分析を通じてグループ化すると、4つのグループにカテゴライズできます。新製品開発・設計力、企画・提案力、独自技術保有、自社設備設計能力が一つのグループとなり、そこでこれを「開発力」と表現できます。次のグループは、優良顧客や販路の保有、販路や市場開拓力、優良サプライヤーの保有であり、これを「販売・購買力」と表現できる、その次のグループは、高精度加工力、三次元CAD/CAMなどの高性能設備の保有、多品種対応力であり、これは「製造・加工力」と表現できます。そして最後のグループは、短納期対応力と低価格対応力という意味から、「下請力」と表現しました。それぞれの項目を一本化して、「強い」と「やや強い」の比率を求めると、一番下の数値となります。つまり、40%の企業は開発力において「強い」か「やや強い」と答えている。同じく38%の企業は販

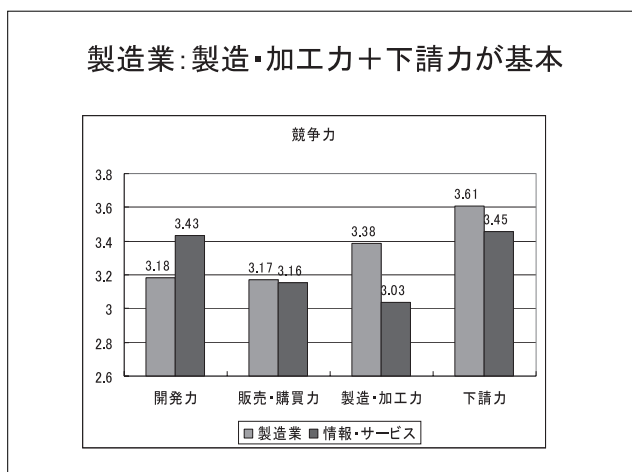
売・購買力において、46%の企業は製造・加工力において、そして56%の企業は下請力において、「強い」か「やや強い」と答えています。

そこで「弱い」から「強い」までの回答に、1から5の値を与えて、スコアの平均値をとると、製造業では、製造・加工力と下請力が相対的に高い値であることがわかります。つまり、中小企業にとっては下請け企業として存続することが最低限の条件であるとしてみると、そのためには多品種対応力や高精度加工力などの製造・加工力と、短納期対応力や低価格対応力などの下請力がなければならない。このような能力に支えられて下請け企業として存続できるということが見て取れます。その上で、中小企業が下請企業から脱して成長するためには、開発力、販売・購買力が必要となるわけです。

**競争力: 12の変数→4つのカテゴリー**

(因子負荷)

開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力
新製品開発・設計力(0.803)	優良顧客・販路の保有(0.696)	高精度加工力(0.569)	短納期対応力(0.884)
企画・提案力(0.627)	市場開拓力(0.596)	CAD・CAM保有(0.552)	低価格対応力(0.369)
独自技術保有(0.604)	優良サプライヤーの保有(0.590)	多品種対応力(0.355)	
自社設備設計能力(0.546)			
40.6%	38.2%	46.5%	56.4%



業種別に見ると、開発力に関しては、電機と精密機械が相対的に強いことがわかります。表の数値は、業種全体の平均値との差を表しています。これに対して輸送用機械は、販売・購買力と製造・加工力が相対的に強い。販売・購買力は優良顧客や販路の保有ということですから、



これは系列として強みと思われます。

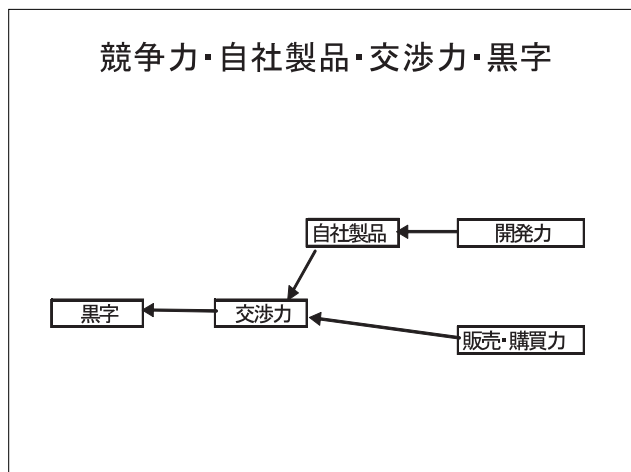
電機・精密：開発力の優位 輸送機械：販売・購買力の優位(系列?)				
(5段階スコア： 平均との差)	開発力***	販売・ 購買力*	製造・ 加工力*	下請力#
金属製品	-0.16	-0.01	0.05	<b>0.25</b>
一般機械	0.08	-0.01	0.02	-0.18
電機機械	<b>0.13</b>	0.02	0.08	-0.10
輸送機械	-0.18	<b>0.39</b>	<b>0.24</b>	0.17
精密機械	<b>0.21</b>	-0.24	-0.05	-0.11
製造業	3.18	3.17	3.38	3.61
情報サービス	0.08	0.10	-0.02	0.06
事業所サービス	-0.29	0.09	0.37	0.06
専門サービス	<b>0.23</b>	-0.11	-0.22	-0.09
情報・サービス	3.43	3.16	3.03	3.45

自社製品：開発力に依存				
自社製品 比率	開発力***	販売・ 購買力**	製造・ 加工力**	下請力
0%	-0.53	-0.20	-0.06	0.01
0~10%	-0.12	0.04	0.15	0.23
10~50%	<b>0.22</b>	0.13	-0.03	0.04
50%~	<b>0.37</b>	0.08	0.01	-0.14
合計	3.26	3.17	3.31	3.57

交渉力：開発力、販売・購買力に依存				
	開発力***	販売・ 購買力***	製造・ 加工力	下請力
下請け(206)	-0.35	-0.21	-0.04	0.04
子会社(19)	-0.26	-0.14	-0.18	-0.31
弱い(66)	-0.03	-0.08	-0.03	-0.08
対等(76)	<b>0.37</b>	<b>0.22</b>	0.07	-0.02
強い(97)	<b>0.48</b>	<b>0.35</b>	0.16	0.00
合計	3.25	3.16	3.32	3.59

次に自社製品比率ごとに、開発力から下請け力までのスコアを求めると、自社製品比率が高い企業は開発力が平均より明確に高いことがわかります。同じく数値は全体平均との差です。ただし、自社製品比率と販売・購買力は明確には結びつかない。自社製品比率が0%の企業では販売・購買力は平均を大きく下回りますが、50%以上の企業でも平均をわずかに上回るだけです。さらに交渉力ごとに開発力から下請け力までのスコアを求めると、交渉力が対等や強いと回答する企業の開発力、販売・購買力は明確に高いことがわかります。

以上のことから川崎中小企業の競争力に関して二つの経路が想定できます。一つは開発力→自社製品→交渉力という経路です。そしてもう一つは、販売・購買力→交渉力という経路です。ではこの経路が最終的に企業収益に結びつくのか。これが次の検討課題です。



**(5) 開発型中小企業**

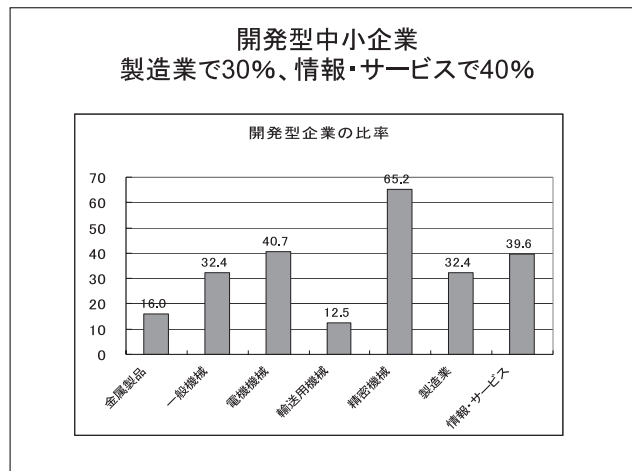
- 中小企業の強さ: 自社製品と開発力に依存
- 開発型中小企業  
     開発力+自社製品比率10%以上
- どれほど存在するのか
- どのような成果を達成しているのか

では黒字企業はどのような要因に基づくのでしょうか。そのために「開発型中小企業」という概念が重要になります。これまでに見てきましたように、中小企業が存続するためにはまずは製造・加工力と下請力を備える必要があります。その上で成長するためには、下請け企業か

ら抜け出し、自社製品を開発し、価格交渉力を高める必要があります。そこで、開発力を備えて、自社製品比率が10%以上の企業のことを、「製品開発型中小企業」と呼ぶ場合があります。では川崎において開発型中小企業はどれほど存在するのでしょうか。

自社製品比率はこれまでの数値からわかります。そこで開発力の定義として、これまでに見た開発力のスコアで3.5以上としますと、この二つの条件にかなう開発型中小企業は、製造業で約3割、情報サービスでは約4割となります。業種別では精密と電機において開発型中小企業の比率が高いことがわかります。

同じような分析でTAMAクラスターに関しての調査がありますが、それによると164社のうち62.2%が開発型ということですが、ただしこの場合、開発力の定義は不明です。またTAMAクラスターは、経産省が力を入れて、はじめから有力中小企業を組織化したということがあります。これと比べて今回の調査では、特定の企業に限定することなく、かつ開発力と自社製品比率の定義を厳密にした上での比率であり、その上で、製造業では約3割、情報サービスでは約4割の企業が開発型というのは、予想以上に高い比率であるといえます。



また開発型企業は零細・小規模企業においても予想外に高い比率であることがわかります。そして非常に重要な発見として、開発型企業は、開発力が高いことは当然ですが、販売・購買力、製造・加工力においても優位にある。そこで最初に示しました、この3年間で売上が増大した企業の比率、収益が改善した企業の比率、そして今期の税引後利益額路地の企業の比率を開発型企業とそれ以外を区別して求めますと、開発型企業が優位することが非常に明確に示されます。とりわけ製造業に関しては、売上に関してよりも収益に関して、開発型中小企業がそれ以外よりも優位にあることが観察できます。そこで最後に、以上の結果をより一般的な形式で検討したいと思います。

### 開発型：零細企業で予想外の比率

開発型中小企業	製造業	情報・サービス
1～9	32.2	49.0
10～49	29.7	35.1
50～299	38.7	26.1
	32.4	39.6

### 開発型中小企業の優位

	開発力	販売・ 購買力	製造・ 加工力	下請力
開発型	4.06	3.41	3.44	3.50
非開発型	2.84	3.02	3.22	3.60
t-test	1.22***	0.39***	0.22**	-0.10

### 企業成果：開発型の優位

製造業	売上増大	収益改善	黒字	交渉力
開発型	65.5	50.0	59.1	39.3
非開発型	56.0	33.6	43.1	12.1
(t-test)	9.4#	16.4**	16.0**	27.2***
情報・サービス	売上増大	収益改善	黒字	交渉力
開発型	67.5	30.0	40.0	27.9
非開発型	42.4	28.8	47.0	12.9
(t-test)	25.1*	1.2	-7.0	15.0#

## (6)川崎中小企業の収益力

- 基盤型中小企業として製造・加工力、下請力を備える
- 「対等」と「強い」を合わせて4割弱の企業は交渉力を持つ
- 自社製品の開発力、販売・購買力を備える
- 開発型中小企業の比率は30～40%に及ぶ
- 黒字企業は約半数
- 成長と停滞に二分化
- 技術力と収益力は乖離するのか

これまでの結果を、最後に回帰分析を通じて確認することになります。議論の目的は川崎中小企業の成長の可能性にあります。そのためには自社製品を開発し、価格交渉力を高めて収益を達成する必要がある、ということです。成長するためには収益が必要ということは中小企業だけの問題ではありませんが、中小企業の代名詞が下請企業であり、それが低収益を意味する限り、中小企業の成長はありません。そこでまず、財務データを利用して、従業員の変化と売上の変化、税引後利益の変化の関係をみます。従業員数の変化は、5年前と比較して増大したか、一定か、減少したかを個々の企業に問うたもので、あくまでもその回答に基づきます。これに対して売上の変化と税引き後利益の変化は財務データから得られます。ただし売上に関しては、2003年から2005年までの3年間の平均変化率が得られますが、税引後利益に関しては、データの制約から3年前と比べて改善したのかどうかとしました。

### 従業員数：売上と収益に依存

従業員増大(増大=1、その他=0)ロジット分析

	製造業	情報・サービス
売上変化率	3.337 *	6.442 *
収益改善	0.552 *	0.163
_cons	-0.838 ***	-0.154
疑似R2	0.037	0.055

\*\*\*: p<0.001, \*\*: p<0.01, +: p<0.05, #: p<0.05

従業員数が増大したかどうかを被説明変数としてロジットと分析を行いますと、従業員数の増大の確率は、売上の増大と収益の改善に依存することが確認できます。売上増大が従業員増

大につながることは当然といえますが、それと同時に少なくとも製造業に関しては、収益の改善が従業員の増大につながる事が示されます。つまり、中小企業の成長にとっては、売上と収益の改善が必要です。技術力を高め、競争力を高めるためにも、収益力を高めることが必要です。この意味で中小企業の成長にとって収益力が重大となります。では収益力はどのように実現できるのか。

それを交渉力に求めました。そして交渉力は自社製品に依存する、そして自社製品は開発力に依存する、というのがこれまでの議論です。そこで交渉力を被説明変数としたロジット分析を行うと、交渉力は開発力と販売・購買力に加えて、自社製品比率に依存することが非常に明確に示されます。同じく交渉力は従業員規模に依存しないことも確認できます。

交渉力 開発力、販売・購買力、自社製品比率に依存		
交渉力(強い=1、その他=0) ロジット分析		
	製造業	情報・サービス
c1(開発力)	0.607 *	0.915
c2(販売・購買力)	0.736 **	0.084
c3(製造・加工力)	-0.123	0.902 #
c4(下請力)	0.161	-1.025 *
自社製品比率	0.281 ***	0.259
従業員規模	-0.092	0.029
_cons	-7.066 ***	-5.865 *
擬似 R2	0.190	0.247

次に自社製品比率に関して、ゼロパーセントを1、ゼロから10パーセントを2というようにスコア化し、順位ロジット分析を行いますと、自社製品比率は開発力と販売・購買力、そして新製品開発と開発人員に依存することもまた非常に明確に示されます。これに対して製造・加工力はむしろマイナスに作用することも示されます。また従業員規模には依存しないことも確認できます。

このように、開発力に基づいて自社製品比率を高め、これによって交渉力を高めるという経路が確認できます。また交渉力は販売・購買力によって高められることも確認できます。するとこの結果、企業収益が高まる事が考えられます。そこでこの3年間、企業収益が改善したかどうかを被説明変数としたロジット分析を行いますと、自社製品比率に関しては10%レベルで有意に作用することが確認できますが、肝心要の交渉力は収益の改善に有意に作用することはありません。有意に作用するのは規模であり、そしてこの3年間の売上変化率です。

自社製品比率 開発力、販売・購買力、新製品開発、開発人員に依存		
自社製品比率(0%=1~50%超=7) 順位ロジット分析		
	製造業	情報・サービス
c1(開発力)	0.764 ***	1.208 **
c2(販売・購買力)	0.434 *	-0.853 *
c3(製造・加工力)	-0.418 *	0.546 #
c4(下請力)	-0.252	-0.353
新製品開発	1.460 ***	1.735 **
開発人員	0.957 ***	-0.398
従業員規模	-0.055	-0.305 #
擬似 R2	0.166	0.156

収益:交渉力に依存しない 規模と売上変化率に依存		
最終収益(2003~2005:改善=1、その他=0) ロジット分析		
	製造業	情報サービス
交渉力	0.028	0.027
自社製品比率	0.091 #	-0.023
売上変化率	2.282 *	3.485 #
従業員規模	0.359 ***	0.450 **
部門別付加価値変化率	1.057	1.672
_cons	-1.670 ***	-2.174 **
擬似 R2	0.064	0.098

そこでこの3年間の売上変化率を被説明変数とした回帰分析を行うと、有意に作用するのは売上規模だけという結果となります。交渉力や自社製品比率は売上の増大に作用することはありません。興味深いことに、情報・サービスに関しては、部門別の総生産変化率が非常に強く売上変化率に作用します。最初に述べましたように、川崎の第3次産業は全国平均とほぼ同じトレンドで成長しているわけですが、このことが改めて確認できます。反対に言えば、川崎の情報・サービスの成長はその業種のトレンドによって説明されるだけということであり、製造業に関しては業種のトレンドでもなく、売上げ規模がすべてということになります。

これに対して、最終収益の改善に作用する要因として開発型かどうかを説明変数としますと、収益の改善に対して開発型企业であることが非常に強く有意に作用することがわかります。つまり収益の改善をもたらすのは、売上変化率と、企業規模と、開発型ということになります。先に見たように、売上変化率は自社製品比率と交渉力に依存しません。これに対して開発型企业は自社製品比率と開発力によって定義され、そして自社製品比率は交渉力を高めます。すると自社製品比率を高め、交渉力を高めることによって企業収益を高めるという経路が成立するとすれば、それは開発型企业であることを条件にする、ということになります。ちなみに売上変化

率に対して開発型企業がどのように作用するかを見ると、有意な作用は観察されません。この意味でもまた、開発型かどうかは企業収益に関係するということができます。

売上: 自社製品に依存しない 規模と部門別トレンドに依存		
売上変化率 (2003~2005)		
	製造業	情報・サービス
交渉力	0.012	-0.022
自社製品比率	-0.002	0.004
営業人員	-0.014	0.040
売上規模	0.019 **	-0.002
部門別総生産変化率	0.031	0.512 *
_cons	-0.066 *	-0.033
調整済みR2	0.019	0.070

収益: 開発型に依存		
最終収益 (2003~2005: 改善=1、その他=0) ロジット分析		
	製造業	情報・サービス
売上変化率	2.054 #	3.901 #
従業員規模	0.369 ***	0.469 **
部門別付加価値変化率	0.934	1.384
開発型	0.699 **	0.136
_cons	-1.555 ***	-2.313 ***
擬似 R2	0.071	0.106



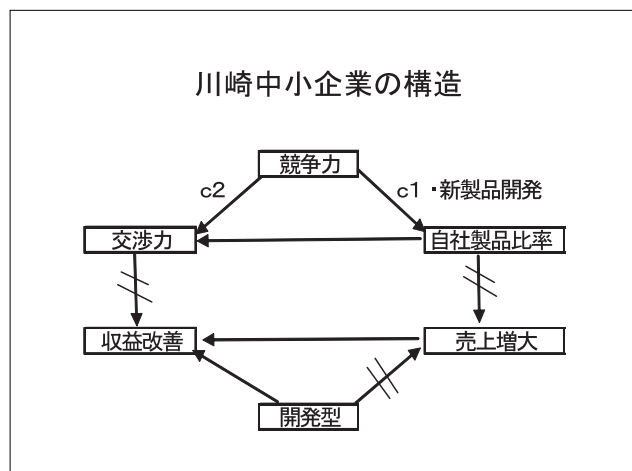
## 売上：開発型にも依存しない

売上変化率(2003~2005)

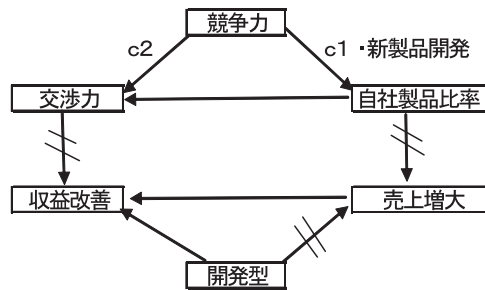
	製造業	情報・サービス
営業人員	-0.013	0.035
売上規模	0.019 **	0.000
部門別総生産変化率	0.027	0.537 **
開発型	-0.003	0.030
_cons	-0.072 *	-0.038
調整済みR2	0.020	0.093

以上の結果をまとめますと、まず競争力として定義した開発力が自社製品比率を高め、そして自社製品比率が交渉力を高める、という経路が確認できます。正確には、開発力と開発人員を備えることが新製品開発を進め、このことが自社製品比率を高めることになる。そしてもう一つの経路としては、同じく競争力としての販売・購買力が交渉力を高めるということがある。これは予想通りの結果です。しかし自社製品を高めることが売り上げ増大につながる、交渉力が収益改善につながる、という経路は観察されません。収益の改善は売上の増大と売上規模に依存する、あるいは業種全体のトレンドに依存するだけです。

これに対して、開発型企业であることを明示すると、このことが収益改善に非常に明確に作用します。開発型企业自体は自社製品比率と開発力によって定義されます。そして自社製品は交渉力を高めます。しかし自社製品や交渉力が収益改善につながることはない。それが作用するためには開発型企业であることが必要である、ということが以上の分析の結論となります。



### 川崎中小企業の構造



### (7) 川崎中小企業の課題

- 成長のためには売上増と収益増が不可欠
- しかし技術力→収益力は不明
- 技術力を収益・成長につなげる経路は何か
- 開発型企業: 技術力プラス経営力  
     財務管理・生産管理  
     新製品開発力・市場開拓力  
     提案力・交渉力
- 中小企業のための「経営者塾」か
- 開発型黒字80社の実態調査

先に示しましたように、従業員規模の増大は売上の増大と収益の改善に依存します。売上の増大そのものは売上規模に依存するというように、下請け企業でも可能かもしれません。しかし下請け企業から脱出して「活力ある中小企業」や「元気のある中小企業」として成長するためには企業収益を達成する必要があります。そのためには技術力を備え、自社製品を高め、価格交渉力を高める必要があります。ここまでは確かに確証できます。しかしこのことが収益には必ずしもつながらない。つなぐためには何かが必要であり、それが開発型企業である、ということになります。

開発型企業ということの意味されるのは、経営力かもしれません。下請け企業から抜け出ることが中小企業の課題であり、そのためには技術力を高めて自社製品をもつ必要があるということに関しては、川崎中小企業は予想以上のレベルにあるということができません。しかしこのような技術力が必ずしも収益力にはつながらない。そのためには開発型企業であることが必要ということですが、それは経営力のことかもしれません。開発型企業は、開発力と自社製品によって定義されるわけですが、それに加えて経営力を備えた企業、と定義できるかもしれません。

開発型企業と定義される企業を詳しく実態調査する必要がありますが、いくつかの企業をヒアリングさせてもらい、高収益を上げている理由を聞きますと、まずコスト管理の意識があるのかどうかということが指摘されます。中小企業経営者は技術に関しては非常に熱心であるとしても、仕入れや販売の管理、生産現場の管理にはあまり熱心ではない、ということがありそうです。だから、たとえば単価の引き下げの要求に対しても、多くの企業は低価格対応力があると回答するわけですが、それは価格引下げを受け入れるというだけであって、合理化によって吸収するというのではないかもしれません。あるいは自社製品に関しても、市場や販路の考慮よりも、技術へのこだわりが強い結果、必ずしも収益につながらない、ということになるのかもしれません。

さらに交渉力の決め手となるのは、顧客企業に対する提案力のようなものです。顧客企業の生産工程上の必要性をこちらの側で提案することにより、その前後の工程の部分の受注が可能となり、これによって単価切り下げの要求もかわせるわけです。そして最後には、交渉を行う経営者の個人的な力のようなものです。もちろんそのためには技術力が必要ですが、それを踏まえて自分たちの技術力や製品をアピールする個人的な能力が重要のようなものです。

これらのことを経営力としますと、技術力が収益力につながらないということは、川崎の中小企業だけの問題ではなく、それこそ日本企業全体の問題です。そのためには経営力が必要であるということですが、大企業であれば経営力のために人を雇い、組織的に経営力を高めることもできます。しかし中小企業は経営者個人の能力に依存します。この意味で川崎中小企業の経営力を高めるための仕組みが必要とされているのかもしれませんが。大企業の経営力を高めるためにビジネススクールがあるとすると、もちろん現実のビジネススクールにそのような機能があるのかどうかは別問題ですが、中小企業経営者にとってのビジネススクールというか、経営者塾というものが必要であるのかもしれません。実は、われわれのプロジェクトもそのような方向を目指しているということを最後にお話して終わりにしたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

(了)