

第2章 苦境を脱し新たなステージに向かう川崎の産業

第1節 川崎中小企業の競争力・収益力・成長力

経済学部教授 宮 本 光 晴

目 次

1. なぜ川崎中小企業か
2. 川崎中小企業の概況
3. 交渉力・自社製品
4. 技術力・競争力
5. 開発型中小企業
6. 技術力と収益力
7. まとめ 経営力の重要性

1. なぜ川崎中小企業か

本稿は、「川崎イノベーション・クラスター形成に向けての提言」の一環として、川崎中小企業の現状を把握することを目的とする。ただし直ちに向けられる疑問は、「なぜ川崎中小企業か」であろう。イノベーションやハイテク・クラスターと中小企業は無関係、というのが第一印象かもしれない。果たして川崎中小企業はイノベーション・クラスターの形成にどのようにかかわるのか。

言うまでもなく川崎は日本の最も典型的な工業都市であった。いや今もなお日本の最大の工業都市の一つと言ってよい。臨海部の鉄鋼・化学の大工場、内陸部の電機の大工場、それらを取り囲む中小の企業群が川崎の巨大な産業集積を形成してきた。しかしこのことは、川崎が製造業の衰退に直撃されることを意味している。事実、内陸部の電機の大工場は、国内あるいは海外への移転によってほぼ消滅の状況にある。電機だけではなく川崎の大工場は今後とも縮小することは予想されても、拡大することは期待できない。ゆえに川崎の産業再生を図る必要がある、そのためには既存の産業集積(industrial district)をイノベティブな活動を基盤とした産業クラスター(industrial cluster)に転換させる必要がある、これによって川崎は「イノベーション・クラスター(innovation-based cluster)」としての再生の途が開かれる、ということを基本的な認識として本プロジェクトは始まった。

では、川崎イノベーション・クラスターの形成

のための条件は何か。それはどのように実現できるのか。もちろん今の段階で明確な回答が提示できるわけではないとしても、イノベーティブな活動の担い手、すなわちハイテク大企業とハイテク・ベンチャー、インキュベーターと大学および各種の研究機関、さらにこれらの活動をコーディネートする自治体および各種の非営利組織の存在が不可欠であることは間違いない。しかしそれだけではない。これらのイノベーティブな活動をその基盤あるいは周辺において支える活動が必要となる。これが川崎中小企業の役割となる。たとえばイノベーティブな研究開発のためには高精度の測定装置が必要とされる。それを新たに開発するのがハイテク・ベンチャーであるとすると、ハイテク・ベンチャーの製品開発を支える高精度の試作や部品が必要とされる。これを供給するのが中小企業の役割となる。要するにイノベーティブな技術開発や製品開発のためには、それを最終的にモノの次元で支える基盤技術がなければならない。この意味でイノベーション・クラスターの形成のためには、高度な技術力を備えた中小企業が不可欠となる。

これは中小企業の存在意義そのものであると言ってよい。一般に中小企業は、既存の産業集積に対して「サポートイング・インダストリー」と呼ばれてきた。すると、新たな産業集積としてのイノベーション・クラスターに対して、新たな「サポートイング・インダストリー」としての中小企業群が求められる。これが川崎中小企業の新たな役割であるとすると、そのためにはイノベーションやハイテクの活動を支えるだけ

の技術力がなければならない。果たして川崎中小企業にはその能力が備わるのか。なぜなら川崎中小企業は、これまでのサポーティング・インダストリーとしての技術力を大企業工場との緊密な関係の中で形成してきたからであり、しかし大企業工場は急速に衰退し、既存の関係は解体しつつある。するとこれにともない川崎中小企業の技術力も衰退に直面しているかもしれない。川崎イノベーション・クラスターの形成を考えるためにまずはこの点の検証が重要となる。

さらに川崎中小企業の技術力を問う理由は、イノベーション・クラスターの視点からだけはない。端的に言えば、川崎の産業再生はイノベーション・クラスターの形成だけを条件とするわけではない。イノベーション・クラスターの形成の鍵を握るのがハイテク・ベンチャーの創出であるとしても、それだけが川崎産業再生の条件ではない。むしろ現実の可能性としては、既存の中小企業の活性化や高度化こそが重要、と言うこともできる。現実の雇用の面からも、製造出荷額の面からも、川崎の産業活性化のためには何よりも既存の中小企業の活性化や高度化が必要とされている。

むしろ指摘すべきは、川崎イノベーション・クラスターの形成は予想以上に困難、ということかもしれない。工業都市川崎は衰退の一途をたどるとしても、今もなお川崎は工業都市であり続けている。現に臨海部の素材産業は活況を呈し、工業都市川崎の復活の様相さえ見せている。要するに工業都市川崎のレガシーは想像以上に大きくかつ根強い。他方、内陸部の大工場は情報通信システムの研究所となり、あるいは商業施設や住宅地となり、これらは工業都市川崎から切り離されている。そしてこれらの狭間に川崎中小企業が存在する。

もしイノベーション・クラスターの形成を後者の方向に求め、脱工業都市を目指すのであるとすると、それは工業都市川崎のレガシーによって阻まれるかもしれない。たとえば情報通信の研究所の夥しい数の技術者は、個々の企業の壁に閉ざされているだけではなく、川崎の産業集積からも切り離されている。あるいは工場跡地の商業施設や住宅地は、東京と横浜に挟まれた二流の大型店の集積や二流のベットタウンを生み出すだけかもしれない。この意味ではむしろ、川崎の産業再生は、工業都市川崎のレガシーの上に築くべきかもしれない。もちろんレガシーはそのままでは衰退の運命にある。このレガシーの最も基底部での担い手が川崎中小企業であると

すると、工業都市川崎のレガシーが活力を取り戻すことができるかどうかは、川崎中小企業の活力にかかっている。果たして川崎中小企業は工業都市川崎の復活の担い手となりえるのか。

このように川崎イノベーション・クラスターの形成の観点からも、あるいは川崎産業活性化の観点からも、まずは川崎中小企業の技術力を検証する必要がある。それだけではなく、その競争力、そして収益力を捉える必要がある。中小企業にとって技術力が重要であることは言うまでもない。しかし成長するためには、そして技術力をより高度化するためには、収益力を高める必要がある。中小企業の目標として常に指摘されてきた、研究開発型中小企業や高付加価値型中小企業、あるいは「元気ある中小企業」といった存在を、果たして川崎中小企業の中に見出すことができるのか。

以上のような観点から、本プロジェクトは川崎中小企業に対して包括的なアンケート調査を行った。本稿はその結果を以下の点に絞って報告する。まず第2節では川崎中小企業を概観し、第3節では中小企業の固有の問題とされる取引交渉力の弱さを川崎中小企業はどのように克服しているのかを見る。第4節では川崎中小企業の技術力を検討し、第5節では開発型中小企業の存在について見る。そして第6節では以上の論点に基づき川崎中小企業の技術力と収益力の関係について検討し、最後に第7節をまとめとする。

2. 川崎中小企業の概況

まず調査の概要を簡単に示すと、調査対象は帝國データーベンクが把握する川崎市内の製造業と情報・事業所サービス業（情報サービス・専門サービス・事業所サービス）とした。2005年8月～9月にかけて調査票を発送し、最終的な母集団は2852社、有効回答数は570社（製造業422社、情報・サービス業148社）、有効回答率は20.0%であった。従業員は正社員とし、調査対象の300人以下の企業は508社（製造業381社、情報・サービス127社）で、50人未満企業が約7割以上を占めている（図表2.1-1）。詳しい表示は省略せざるを得ないが、回答企業の業種別の分布はほぼ母集団に見合っている。とりわけ今回の調査の最も重要な対象である基盤・機械系部門（鉄鋼・非鉄金属製品、金属製品、一般機械、電機機械、輸送用機械、精密機械）は製造業全体の約75%を占め、サンプル数も確保されている^{注1}。

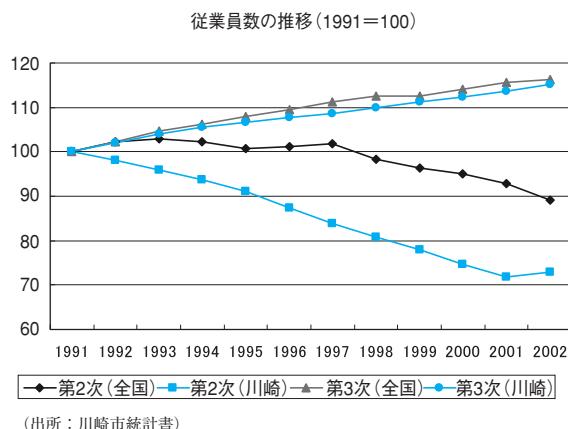
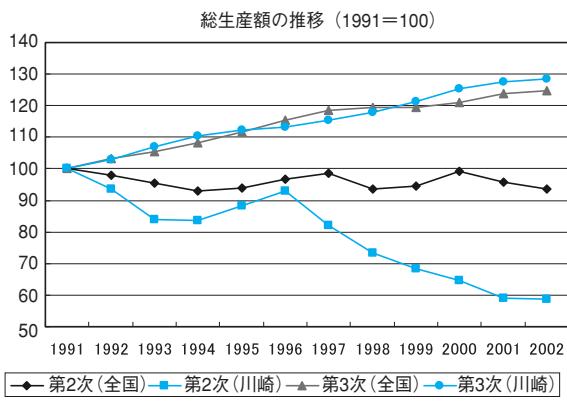
注1 詳細は宮本（2006）を参照されたい。

图表2.1-1 従業員規模別構成比

正社員数	社 数	構成比
1~9	226	39.6
10~49	191	33.5
50~299	91	16.0
300~	35	6.1
不明	27	4.7
合計	570	100.0

今回の調査結果を分析する前に、90年代以降の川崎産業の状況を示そう。最初に指摘したように、製造業の衰退とともに、川崎産業はどのような経路をたどっているのか。图表2.1-2に示されるように、1991年と比較して、川崎市内の第2次産業の総生産額は約60%のレベル、従業員数は約70%のレベルにまで低下し、その落ち込みは全国レベルをはるかに上回る。他方、第3次産業は全国レベルと同等の推移を示している。換言すれば、第3次産業の成長が全国レベルを上回るのでない以上、全国レベルを上回る第2次産業の落ち込み分だけ、川崎産業は低迷することになる。

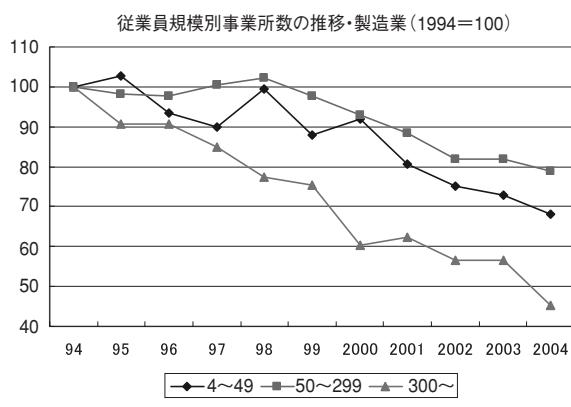
图表2.1-2 川崎産業の推移



では川崎産業の再生は第2次産業の復活に求めべきか。既存の製造業を前提とする限り、おそらくこれは不可能である。すると第3次産業の成長に求めるべきか。最初に指摘したように、これもまた容易ではない。これに対して、工業都市川崎のレガシーの上に川崎経済の再生を図るのであれば、それはおそらく2・5次産業の方向での成長にかかっている。すなわち製造業をベースとして、その知識集約型あるいは研究開発型への転換を図ることであり、現に臨海部の素材産業はこの方向に急速に転換しつつある^{注2}。

言うまでもなく、これは川崎中小企業の方向でもある。图表2.1-3に示されるように、この10年間、川崎製造業の事業所数は減少の一途をたどり、300人以下の中小企業も90年代後半の金融危機以降、急激な減少を見ている。こうして見ると、今回の調査に登場する中小企業は、90年代以降の製造業の不況と移転の中で生き延びた中小企業であるということもできる。その上で、現状の中小企業の存続とともに成長があるとすれば、それが最初に指摘した開発型中小企業の方向となる。そのためには、中小企業の基盤である産業集積の存続が前提となる。果たしてそれはどのような状態にあるのか。製造業大工場の衰退あるいは縮小の結果、既存の産業集積は解体を余儀なくされているのか、それとも今なお存続しているのか。まずはこの点を確かめる必要がある。

图表2.1-3 従業員規模別事業所数の推移（製造業）



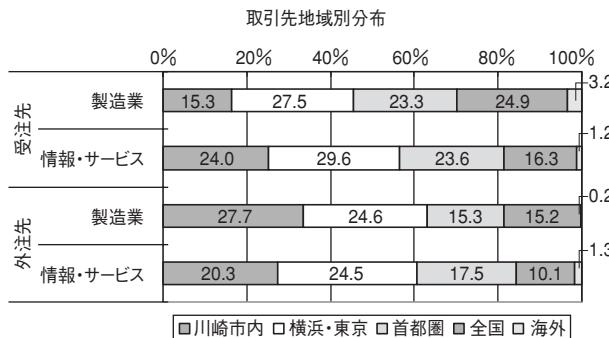
川崎産業集積の現状を見るために、回答企業における受注先および外注先企業の地域別の分布を求めるに、図2.3の結果が得られる^{注3}。受注に関しては、製造業では全売上の約15%、情報・サービスでは約25%が川崎市内の企業からにすぎない。外

注2 臨海部の素材産業の変貌に関しては平尾（2006）参照。同じく電機産業の方向に関しては角（2006）参照。また本書に収録の平尾論文、角論文を参照されたい。

注3 以下では煩雑を避けるため、基本的に業種別の値は省略してある。

注先に関しても、川崎市内企業に対する比率は、製造業では30%弱、情報・サービスでは約20%にすぎない。この限りにおいて川崎市内の中小企業にとって、川崎の産業集積は事業活動の一部を構成するだけとなっている。

図表2.1-4 受注先・外注先企業の地域別分布

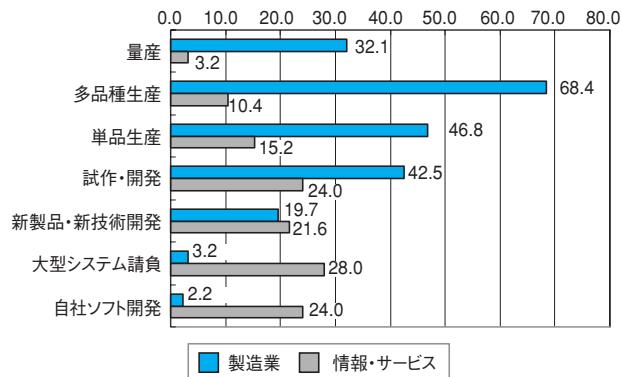


ただし受注先が川崎市内を超えて広がることは当然であり、そうでなければ川崎中小企業の成長の可能性はない。むしろ外注先としての川崎市内企業への依存が30%であることは、受注して生産するための基盤として川崎市内の集積が依然重要な役割を果たしていることを意味している。むしろ指摘すべきは、たとえ地域の観点を重視するとしても、集積の範囲を川崎市内に限定することに意味があるわけではないということであろう。多摩川を越えた東京城南地区、多摩川沿いの東京都下、そして横浜北部地区は地理的に一体化している。そこで川崎市内、横浜(北部)、東京(城南・都下)にまたがる地域を「グレーター川崎」と呼ぶと、受注に関しては、製造業では約45%、情報・サービスでは約55%の取引は「グレーター川崎」で生まれている。同じく外注に関しては、製造業では約50%、情報・サービスでは約45%の取引が「グレーター川崎」でのものとなる。つまり川崎中小企業は自らの事業活動の約半数を「グレーター川崎」としての産業集積に依存する。この意味で川崎の産業集積は今もなお存続しているということができる。^{注4}

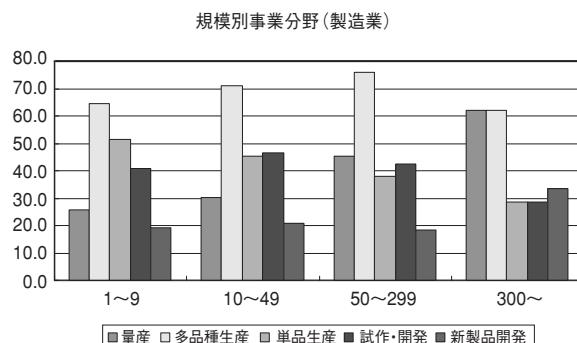
では川崎中小企業は、サポートイング・インダストリーとしての機能をどのように担っているのか。そこで回答企業の事業内容を見ると、図表2.1-5の結

果が得られる。製造業に関しては、6割以上の企業は多品種生産を、約4割の企業は単品生産を事業内容としている。これらを既存の意味での部品製造とすると、さらに約4割の企業は試作品の開発・製造を、そして約2割の企業は新製品開発を事業内容としている。業種別の数値は省略してあるが、いわゆる機械系4業種（一般機械、電機機械、輸送用機械、精密機械）に関しては、試作・開発を手がける企業は5割前後に達する。他方、情報・サービスに関しては、約4分の1の企業は大型システムの請負や自社のソフトの開発に従事している。さらに企業規模別に見ると（図表2.1-6）、試作品の製造・開発に従事する企業の比率は、10人未満の零細、10～50人の小規模においても4割を占めることが確認できる。これに対して300人以上の大企業では量産の比率が高くなる。

図表2.1-5 事業分野（複数回答）



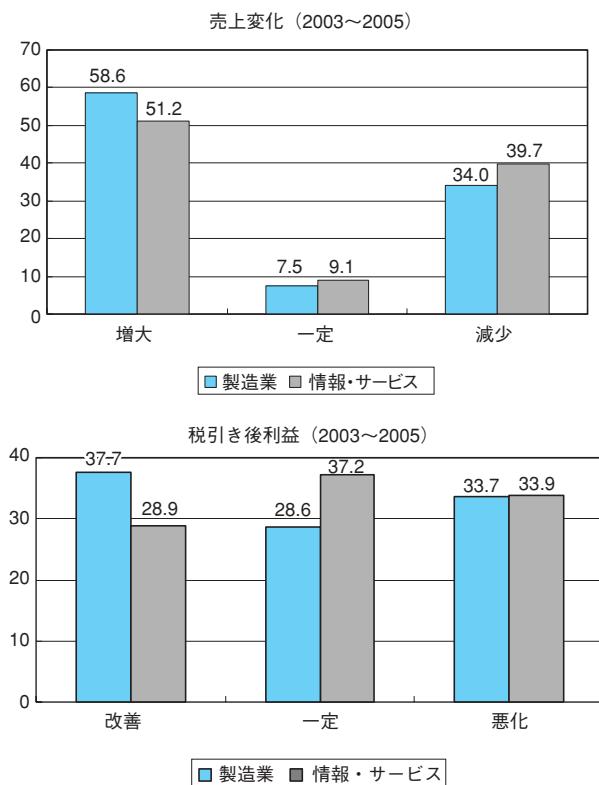
図表2.1-6 従業員規模別事業分野（製造業）



注4 ここに示されるのはボーター（1998）のダイヤモンドのうち、「関連産業・支援産業」だけであり、「グレーター川崎」が産業クラスターとして存在するためには、「需要条件」「要素条件」そして「企業戦略・競争環境」の要素を獲得する必要がある。「需要条件」に関しては、首都東京を背後に控え、かつ国際空港としての機能強化が約束されている羽田空港に隣接するという川崎の立地の優位性が指摘できる。同じく「要素条件」に関しては、電機の研究所を中心とした川崎中部地区（情報通信）に加えて、神奈川県を単位とすれば、理研横浜を中心とした横浜鶴見地区（バイオ）慶應湘南を中心とした藤沢地区（IT・メディア）というように、川崎の優位性が指摘できる。この意味でもまた川崎を単位とすることに意味はない。しかしクラスターの形成にとって最も重要な条件が、個々の活動主体をつなぐコーディネーションあるいはネットワーキングの活動であるとすると、それが個々の行政の範囲に閉じ込められている点に最大の問題があるのかもしれない。ネットワーク論の観点からは（西口2007）、企業を単位とした研究所間の「構造的な溝(structural hole)」、行政間の「構造的な溝」をいかに埋めのかが問われている。

さらに、川崎中小企業の概観として、近年の売上と収益の状況を見ると、図2.6のようになる。データーは帝国データーバンク所有の2003年度と2005年度の財務データーを利用した^{注5}。収益は税引き後利益であり、2003年と2005年の差がプラスを改善、マイナスを悪化とした。売上に関しては、川崎中小企業は増大と減少のグループに二分化し、同じく収益に関しても、改善と悪化のグループに二分化、あるいは一定を含めると三グループに分化している。要するに川崎中小企業は成長と停滞に分化している。企業業績におけるこのような顕著な違いは何に基づくのか。これが以下の課題となる。

图表2.1-7 企業業績



以上をまとめると、1) 川崎中小企業にとって産業集積は「グレーター川崎」のレベルで今もなお存続している。2) 「サポートイング・インダストリー」としての機能に関しても、多品種・単品の部品製造だけではなく、試作や開発に従事する川崎中小企業は4割以上に達する。3) その上で川崎中小企業は成長と停滞に分化している。最初に指摘したように、川崎の産業活性化のためには成長

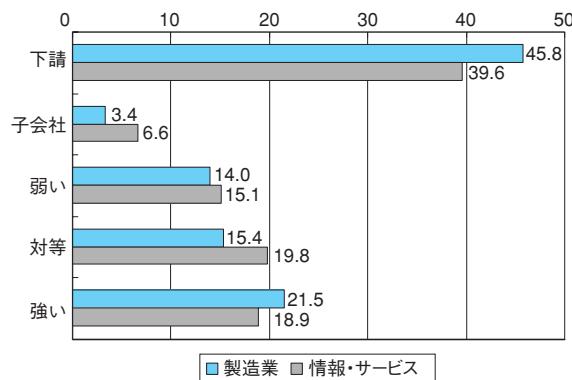
する中小企業の存在が不可欠であるとともに、その条件は何であるのか。これは川崎中小企業だけの問題ではない。一般に成長する企業の条件は何かということであり、これを川崎中小企業の調査を通じて検討することが以下の課題となる。

3. 交渉力・自社製品

中小企業の代名詞は下請けであり、取引交渉力の弱さであった。ゆえにこの不利をどのように克服するのかが中小企業の課題とされてきた。それに成功した企業が成長し、競争力のある「元気な中小企業」と呼ばれることになる。では川崎中小企業はどのように自らの競争力を形成しているのか。

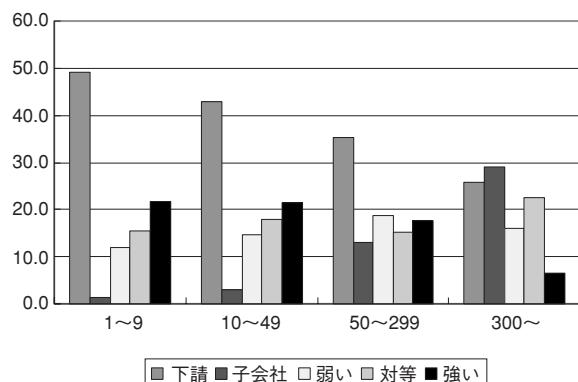
まず交渉力の状態を見よう。そこで最大取引相手との関係として、「下請で交渉力は弱い」、「子会社で交渉力はない」、「パートナーであるが交渉力は弱い」、「パートナーであり交渉力は対等」、「パートナーとして交渉力は強い」を区別し、回答企業の比率を見ると図3.1のようになる。製造業において、約半数の企業は下請および子会社としての取引関係であるが、同時に約2割の企業は自らの交渉力を「強い」と回答している。「強い」と「対等」を合わせると、3~4割の企業は交渉力を保有しているという結果が得られる。従業員規模別に見ると(図表2.1-9)、零細・小規模企業において下請け企業の比率が40~50%であることは予想できるとしても、交渉力が「強い」と回答する企業の比率も約2割に達する。中規模や大規模企業と比較すると、交渉力において小規模であることの不利はないといえる。むしろ規模の拡大とともに子会社の比率が増大するこ

图表2.1-8 取引関係・交渉力



注5 企業業績としては営業利益を見るのが妥当であるが、中小企業に関して営業利益のデーターを得るのは困難であり、地方、回答企業からは、営業利益に関して黒字、収支均衡、赤字の答えが得られる。ただし単年度の回答だけであり、また売上のデーターとの整合性から、3年間にわたる税引き後利益のデーターを利用するにした。しかし税引き後利益は税負担を逃れるために操作されている可能性がある。事実、単年度ごとの税引き後利益を見ると、約半数はゼロという数値を示している。同じく営業利益に関する回答企業の答えは、製造業では回答企業の25%、情報サービスでは40%は「収支均衡」の回答となる。ただし税引き後利益が黒字の企業の比率は40%前後で大まかに対応する。そこで少なくとも黒字に関しては財務データーを信頼できる数値とした。

図表2.1-9 交渉力（従業員規模別・全産業）

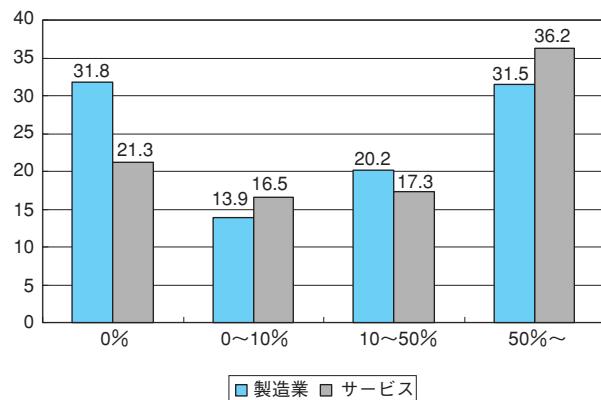


とから、交渉力を強いと回答する企業の比率は減少することが指摘できる。

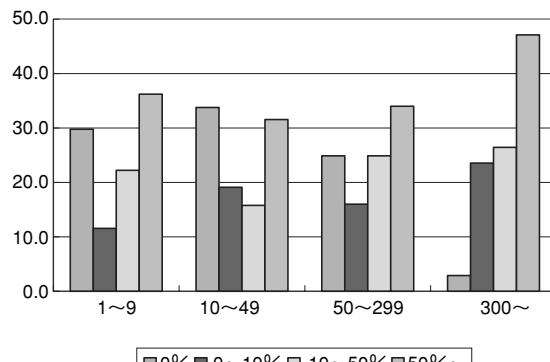
では交渉力をもたらす要因は何か。中小企業が下請の地位を脱して交渉力を獲得するためには、自社製品や独自製品を持つ必要がある。そのためには自社開発を行うだけの技術力を備える必要がある。では自社製品と技術力に関して川崎中小企業はどのような状態にあるのか。

まず全売上げに占める自社製品比率の分布を見ると、図表2.1-10のようになる。製造業において、

図表2.1-10 自社製品比率



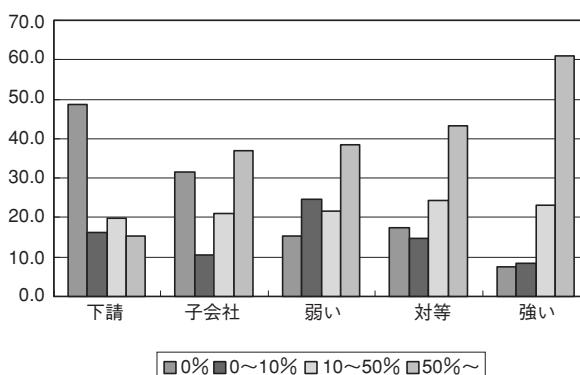
図表2.1-11 自社製品比率（従業員規模別・全産業）



約3割の企業は自社製品比率がゼロであると同時に、約3割の企業は自社製品比率が50%を超える。従業員規模別に見ると、10人未満の零細企業においても小規模・中規模企業と同等の自社製品比率が実現されている（図表2.1-11）。ただし自社製品の中には相手先企業のOEMとしての供給も含まれていると思われる。いずれにせよ川崎中小企業において自社製品の比率は予想以上に高いといえる。

では自社製品と交渉力の関係はどうか。取引関係ごとの自社製品比率の分布を見ると（図表2.1-12）、予想通り、自社の取引が下請けと回答する企業の約半数において、自社製品比率はゼロである。他方、交渉力が「対等」と回答する企業の約4割、「強い」と回答する企業の6割以上において、自社製品比率は50%を超える。つまり交渉力を高めるためには自社製品が不可欠であることが確認できる。言うまでもなく、自社製品の開発、製造のためには技術力が備わらなければならない。では川崎中小企業の技術力、そして競争力はどのような状態にあるのか。

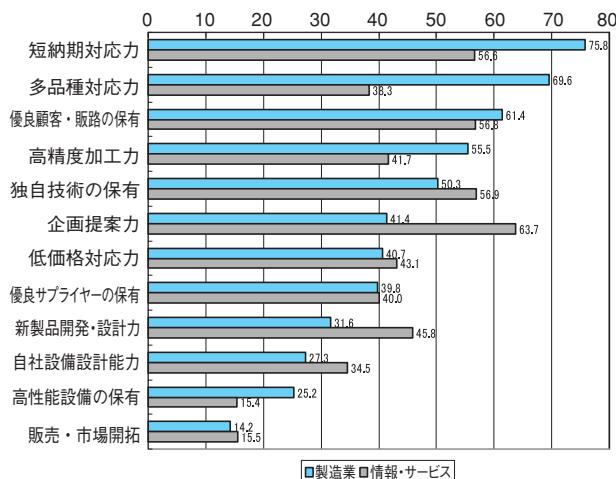
図表2.1-12 交渉力と自社製品比率（全産業）



4. 技術力・競争力

川崎中小企業の技術力や競争力を調べるために、「自社の強み」として12の質問項目を設けた。回答の形式はそれぞれの項目に対して5段階形式で、非常に強い=5、やや強い=4、どちらでもない=3、やや弱い=2、非常に弱い=1とし、図表2.1-13には、「非常に強い」と「やや強い」と回答した企業の比率が示されている。製造業に関しては、半数以上の企業は「短納期対応力」や「多品種対応力」、「優良顧客の保有」、そして「高精度加工力」や「独自技術の保有」を自社の強みとして回答するのに対して、「自社設備設計能力」や「三次元CAD/CAM・高性能設備の保有」、そして「販売・市場開拓力」を強みと回答する企業は4分の1以下となる。

図表2.1-13 競争力



さらに上記の12の項目を因子分析を通じてカテゴライズすると、図表2.1-14のように4つのグループにまとめることができる。カッコ内は因子負荷を表す。4つのグループをそれぞれ「開発力」「販売・購買力」「製造・加工力」「下請力」と表現しよう。この4つの競争力の観点から、これまでに概観してきた川崎中小企業の状況をより詳しく検討することが可能となる。

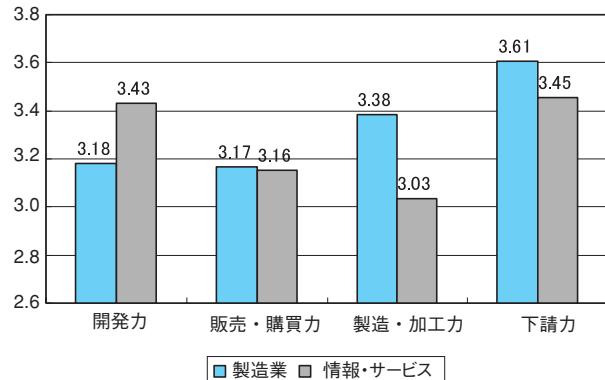
図表2.1-14 競争力のカテゴリー

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)	販売・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)			

まず4つに類型化された競争力のスコアを見ると、図表2.1-15のようになる。製造業と情報サービスはともに、「下請力」において高いスコアを示している。さらに製造業では、「製造・加工力」のスコアを高くする。つまり製造業では、下請け企業かどうかは別にして、少なくとも「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」を保持することが、存続の条件となる。これに対して情報・サービスでは、「企画提案力」や「独自技術の保有」などの「開発力」のスコアを相対的に高くする^{注6}。

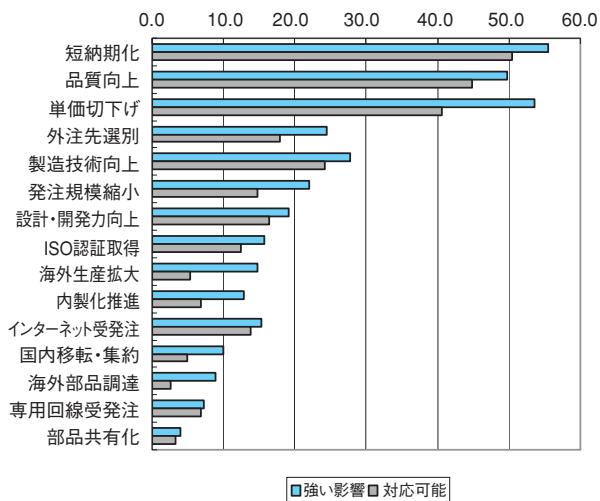
注6 ここでは業種ごとのスコアは省略するが、「開発力」に関しては電機と精密機械が、「販売・購買力」に関しては輸送用機械が相対的に高いスコアとなる。おそらく輸送用機械はその緊密な企業間関係を反映したことだと思われる。

図表2.1-15 競争力のスコア



本稿の目的は、川崎中小企業の成長の可能性に焦点を置き、それを技術力、自社製品、交渉力の観点から検討するのであるが、その前に、中小企業が存続するためには、顧客企業の要求に応えるだけの能力がなければならない。これを見るために、取引先企業の行動や要求について設問を設けた。その結果が図4.3に示されている。取引先企業の要求の各項目の上段は、それによって強い影響を受けた企業の比率、下段はそれに対応できた企業の比率を表している。約半数の企業は「短納期化」「品質向上」「単価切り下げ」の要求を受け、そしてこれらに対してはほぼ同じ比率で対応できていることが示されている。

図表2.1-16 受注先企業からの影響



もう少し詳しく見るために、図4.3の上段の比率に対する下段の比率を、それぞれの項目に対応できた企業の比率とすると、その値が次の図表2.1-17の第1列に示されている。これを対応力とすると、短納期化や品質向上など、下請中小企業ある

いはサポートインダストリーとしての対応力において、川崎中小企業は非常に高いレベルにあることが確認できる。ただし単価切り下げや外注先選別に対しては、4社に1社は対応できないという結果となっている。さらに、受注先企業の海外生産拡大や内製化促進や国内移転や海外部品調達拡大に対しては、対応できる企業の比率は大きく低下する。これらの項目に対して強い影響を受けたとする企業自体が僅かであるとしても、それらが中小企業にとっては対応困難であることが改めて確認できる。

図表2.1-17 対応力とその要因

対応力	開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力	cons
短納期化	90.8	0.067	0.148	0.359*	-0.093
品質向上	90.1	0.169	0.146	0.257 [#]	0.207
単価切下げ	75.7	-0.220 [#]	0.126	0.305*	0.019
外注先選別	73.4	-0.002	-0.037	0.253	0.072
製造技術向上	87.2	0.520**	0.115	0.319 [#]	-0.112
発注規模縮小	67.0	-0.315 [#]	-0.005	-0.112	-0.035
設計・開発力向上	85.6	1.383***	-0.257	-0.099	-0.190
ISO認証取得	78.8	0.236	-0.096	0.205	0.157
海外生産拡大	36.0	0.506	0.628 [#]	0.121	0.021
内製化促進	53.8	-0.157	-0.283	0.157	0.123
インターネット受発注	89.7	0.251	-0.072	-0.189	0.309
国内移転・集約	49.0	-0.258	-0.133	0.693*	0.390
海外部品調達	28.9	-0.243	0.682	0.121	0.797 [#]
専用回線受発注	94.6	0.006	0.399	0.423	-0.162
部品共通化	85.0	0.317	0.139	0.309	-0.483
					-4.223*

***;p<0.001 **;p<0.01 *;p<0.05 #;p<0.1

さらに図表2.1-17には、対応の可能性と技術力との関係を見るために、開発力、販売・購買力、製造・加工力、下請力を説明変数とし、対応の可能性（対応できた企業=1、それ以外=0）を非説明変数としたロジット分析の結果が示されている。予想されることであるが、「製造技術向上」や「設計・開発力向上」の要求に対しては、開発力を高めることが非常に強く対応可能性を高めるように作用する。他方、「短納期化」や「品質向上」や「単価切り下げ」の要求に対しては、製造・加工力を高めることが有効に作用し、「製造技術向上」や「国内移転」に対しても、製造・加工力を高めることがその対応においてプラスに作用する。つまり製造・加工力を高めることが、中小企業の存続にとってまずは不可欠の条件となることが確認できる。これに対して「単価切り下げ」や「発注規模縮小」に対しては、開発力はマイナスに作用する。単価切り下げと発注規模縮小の二つが中小企業を圧迫する要因であるとすると、開発力を高める企業は、必ずしも有効に対応できないということになる。後で触れるように、この点において中小企業の成長が制約されるのかもしれない。

では、中小企業の成長が、自社製品と交渉力に

かかっているとすると、この二つに対して競争力はどのように作用するのか。開発力が自社製品を高め、交渉力を高めるという関係が観察できるのか。まず図表2.1-18には、5つの取引関係ごとにそれぞれの競争力のスコアを求め、それと全体平均との差が示されている。非常に重要な結果として、交渉力に関して「強い」と「対等」を回答する企業は、開発力と販売・購買力において明確に高いスコアを示している。これに対して予想通りであるが、下請や子会社において開発力と販売・購買力のスコアは大きく低下する。

図表2.1-18 交渉力と競争力（全産業）

	開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力
下 請	-0.35	-0.21	-0.05	0.05
子会社	-0.26	-0.14	-0.19	-0.30
弱 い	-0.03	-0.08	-0.04	-0.07
対 等	0.38	0.22	0.06	-0.01
強 い	0.48	0.35	0.15	0.01
合 計	3.25	3.16	3.33	3.58

r=0.000 r=0.000 r=0.245 r=0.329

では、自社製品比率と競争力の関係はどうか。図表2.1-19には、同じく自社製品比率ごとに競争力のスコアと全体平均との差が示されている。予想通り、自社製品比率が50%を超える企業において、さらに10~50%の企業において、開発力のスコアは明確に高くなることが確認できる。販売・購買力と下請力に関しては、自社製品比率がゼロの企業において販売・購買力が明確に低い水準であること、自社製品比率が50%を超える企業において下請力が明確に低い水準であることが指摘できるとしても、それ以上の明確な関係は見られない。

図表2.1-19 自社製品比率と競争力（全産業）

全産業	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%	0.22	0.13	-0.03	0.04
50%+	0.37	0.08	0.01	-0.14
合 計	3.26	3.17	3.31	3.57

r=0.000 r=0.004 r=0.368 r=0.005

さらに従業員規模と競争力の関係を見ると、図表2.1-20のようになる。同じく従業員規模ごとに競争力の平均スコアと全体との差が示されている。統計的に有意な結果は販売・購買力であり、つまり規模の拡大とともに販売・購買力が高まる。先に見たように（図表2.1-13）、「市場開拓力」を強みとする企業はわずかである。この意味で「優良顧客・販路の保有」を反映したことだと

思われる。ただしことことは大企業の依存を一層強くしてのことかもしれない。これに対して開発力、製造・加工力、下請力において規模の差は観察されない。これまで零細・小規模企業においても予想以上に試作や開発の事業に従事していることや、予想以上に交渉力があることを見た。ここでの結果はこれを裏付けるものとなる。

図表2.1-20 競争力（従業員規模別、全産業）

全産業	開発力	販売・購買力	製造・加工力	下請力
1~9	0.01	-0.14	0.08	0.02
10~49	-0.02	0.02	0.10	0.04
50~299	0.01	0.28	-0.01	-0.12
合 計	3.24	3.17	3.31	3.57

r=0.949 r=0.000 r=0.105 r=0.223

そこで、過去5年間における新製品の開発の有無、開発人員の有無、開発予算の有無、特許出願の有無、特許取得の有無、産学連携の有無、営業人員の有無について見ると、図表2.1-21のようになる。まず零細・小規模企業においても約半数は新製品の開発を行い、設計・開発に従事する独自の人員を有している。また零細企業の約2割、小規模企業の約3割、そして中規模企業の約半数で、特許の出願がなされている。さらに零細・小規模企業においても約半数は、独自の営業人員を保有する。ただし、同じく図表2.1-21に示されるように、開発や営業にかかわ

図表2.1-21 新製品開発・開発人員・営業人員

全産業	新製品開発 (有)	開発人数 (有)	開発予算 (有)
1~9	44.3	47.3	6.7
10~49	43.9	47.3	11.2
50~299	65.2	64.0	41.6
300~	91.4	79.4	77.1

全産業	特許出願 (有)	特許取得 (有)	産学連携 (有)
1~9	19.3	9.7	5.9
10~49	43.9	47.3	11.2
50~299	65.2	64.0	41.6
300~	91.4	79.4	77.1

全産業	営業人数 (有)	出願件数	取得件数
1~9	41.5	4.7	3.0
10~49	59.3	9.5	4.1
50~299	74.2	30.7	20.3
300~	74.3	113.9	28.3

全産業	開発人数	営業人数
1~9	2.2	1.8
10~49	4.2	2.8
50~299	14.7	16.0
300~	185.8	62.2

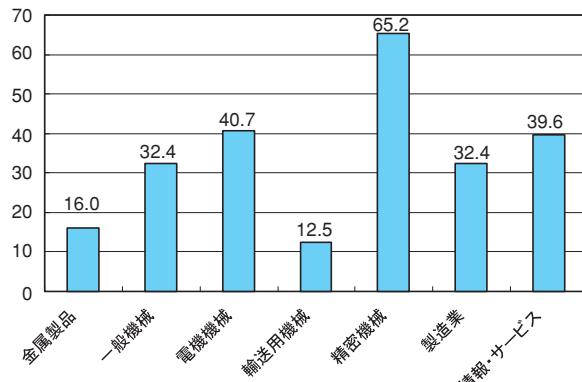
る人数や、特許の出願と取得の件数は、当然のことであるが、規模に大きく依存する。

一般に中小企業、とりわけ零細・小規模企業に関しては、人員の制約から、独自の開発人員や営業人員を保有することの困難が指摘される。反対に言えば、独自の開発人員や営業人員を保有していることは、技術力や販売力の弱点を克服するだけの力のある中小企業の第一歩とみなすことができる。この点で、川崎の零細中小企業の約半数は、競争力のある中小企業の資格を備えているということができる。では以上のことから、川崎中小企業はどのような成長の可能性を見出しているのか。

5. 開発型中小企業

第2節で概観したように、川崎中小企業は成長と停滞に二分化している。そこで成長のための条件として、下請の地位から脱すること、そのためには自社製品を保有し、交渉力を高める必要があるという観点から、その基盤となる技術力を検討した。このように自社製品を開発し、そのための技術力を備える中小企業が、「製品開発型中小企業」と呼ばれる。では川崎中小企業において、開発型中小企業はどの程度存在するのか。そこで開発型中小企業の定義として、自社製品比率が10%以上、開発力のスコアが3.5以上とした上で、業種ごとの比率と従業員規模別の比率を示すと、図表2.1-22,23のようになる^{注7}。

図表2.1-22 開発型中小企業（業種別）



図表2.1-23 開発型中小企業（従業員規模別）

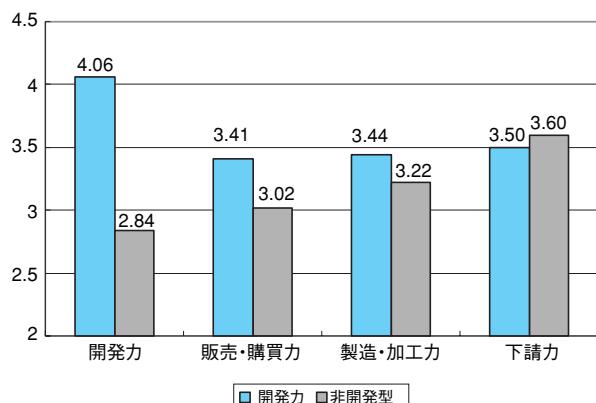
	製造業	情報・サービス
1~9	32.2	50.5
10~49	29.7	48.4
50~299	38.7	44.9

注7 開発型企業の定義として、自社製品比率が10%以上で、かつ製品開発力があることが指摘されるが、しかし開発力自体の定義や評価は必ずしも明確ではない。たとえばTAMA中小企業に関しては、164社のうち65.2%が製品開発型という結果が得られている（児玉2003）。ただし開発力の定義が明確に与えられているわけではない。またそこでは加盟企業自体がはじめから限定されている。これに対してもう一つでは開発力の定義を与え、かつ表4.4に示されるように、自社製品比率が10~50%の企業の開発力のスコアが3.48であることもまた明示できる。この意味で開発力のスコアが3.5以上を開発型企業とすることは根拠を得るものとなる。

開発型中小企業は製造業で約3割、情報サービス業で約4割を占めている。製造業では精密機械においてその比率は顕著に高くなり、電機機械においても相対的に高くなることが示される。さらに従業員規模に関しては、規模の差は観察されない。先に零細・小規模企業においても新製品開発が活発になされていることを見たのであるが、このことが改めて確認できる。

では競争力に関してはどうか。開発力において開発型中小企業が優位を示すことは当然であるとして、その他の競争力に関してはどうであるのか。そこで、開発型中小企業とその他の非開発型企業を区別し、それぞれの競争力のスコアを示すと、図表2.1-24のようになる。開発力において非常に明確に高いスコアを示すだけではなく、販売・購買力と製造・加工力においてもまた、開発型中小企業が優位にあることが確認できる。

図表2.1-24 開発型中小企業の競争力



では開発型中小企業はどのような企業業績を達成するのか。開発力に基づき自社製品の比率を高め、交渉力を高める結果、開発型中小企業は売上と収益の面でより高い成果を達成すると言えるのか。そこで先に見た2003年と2005年の財務データーから、この3年間に売上が増大した企業の比率、収益が改善した企業の比率、2005年度の税引き後利益が黒字の企業の比率、そして交渉力が強いと回答する企業の比率を開発型と非開発型に区別して求めると、図表2.1-25のようになる。

図表2.1-25 開発型中小企業のパフォーマンス

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				
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#

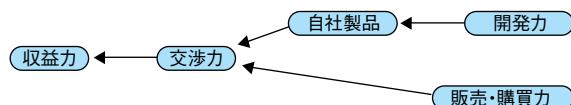
製造業と情報サービスのいずれにおいても、開発型中小企業は交渉力の面で優位を示す。ただし、製造業において開発型中小企業は収益の面で優位を示すとしても、売上の面での優位はわずかである。これに対して情報・サービスでは、開発型中小企業は売上の面で優位を示すとしても、収益の面での優位は観察されない。

以上、川崎中小企業調査に基づき、その技術力、競争力、そして収益力を見てきた。そして少なくとも製造業に関しては、開発型中小企業がより高い収益を実現することが確認できる。ただし以上の結果は川崎中小企業をあくまでも平均として見たものである。そこで最後に、以上の結果を個々の企業に即して検証しよう。

6. 技術力と収益力

今回の川崎中小企業調査の目的は、川崎イノベーション・クラスターの形成を支えるだけの技術力を備えた中小企業が川崎に存在するのか、また川崎の産業再生を担うだけの成長力を備えた中小企業が存在するのかを見ることにあった。これまでの記述から、イエスと答えることは可能である。そしてこのことを4つにカテゴライズした競争力を中心として検討した。この関係が図表2.1-26に示されている。すなわち、開発力に基づいて自社製品を開発し、交渉力を高めるという経路、そして販売意・購買力に基づいて交渉力を高めるという経路を見出すことができた。その上で、交渉力に基づいて企業収益を高め、成長する、という経路を見出すことができるかどうかが問われている。成長するために収益を高める必要がある。このことはとりわけ中小企業において重要となる。中小企業が低収益である限り、その成長は望めない。ゆえにこの弱点を克服できるだけの条件が川崎中小企業に備わるのかを検証する必要がある。そこでこれまでの推論を回帰分析を通じて検証しよう。

図表2.1-26 競争力・交渉力・収益力



そこでまず、自社製品比率についてみよう。それはどのような要因に基づくのか。そこで7段階にスコア化された自社製品比率（0% = 1、0 ~ 10% = 2、10 ~ 20% = 3、20 ~ 30% = 4、30 ~

40% = 5、40~50% = 6、50%以上 = 7) を被説明変数とし、製造業と情報・サービスを区別した上で、順位ロジット分析を行うと、表6.1の結果が得られる。説明変数としては、まず「開発力」「販売・購買力」「製造・加工力」「下請力」がある。これまでの記述から、開発力が重要であることが予想できる。さらに、過去5年間における新製品開発の有無(あり=1、なし=0)と開発人員の有無(あり=1、なし=0)を説明変数としよう。自社製品の比率を高めるためには新製品の開発が前提となり、そして新製品の開発は開発人員を備えることによって促進されると考えることができる。これに規模の効果として従業員規模を加えることにした(1~4人=1、5~9人=2、10~19人=3、20~29人=4、30~49人=5、50~99人=6、100~299人=7)。これまでの記述から規模の効果は働かないことが予想される。

図表2.1-27 自社製品比率の要因

自社製品比率(0% = 1~50%超 = 7) 順次ロジット分析

	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#
疑似R2	0.166	0.156

***:p<0.001 **:p<0.01 *:p<0.05 #:p<0.1

予想通り、製造業と情報サービスのそれぞれにおいて、開発力が非常に強く自社製品比率を高める要因として作用する。さらにそれよりも強く、過去5年間における新製品の開発が自社製品比率を高めるように作用する。さらに製造業においては、開発人員を備えることが非常に強く自社製品比率を高めるように作用する。これに対して販売・購買力と製造・加工力の作用は、製造業と情報サービスでは反対となる。製造業において販売・購買力が自社製品比率にプラスに作用し、製造・加工力がマイナスに作用することは理解できるとしても、情報・サービスにおいて反対に作用することの解釈は容易でない。そして規模の効果に関しては、予想通り作用しないことが確認できる。むしろ情報サービスでは従業員規模はマイナスに作用する。

このように開発力および開発人員の存在が新製品開発の可能性を高め、これによって自社製品比率を高めることができることが確認できる。では交渉力に関しては

どうか。自社製品の開発が交渉力を高め、企業収益を高め、成長の可能性を高めるといった経路はどこまで確かであるのか。そこで、交渉力を被説明変数(強い=1、その他=0)とするロジット分析を行うと、図表2.1-28の結果が得られる。説明変数としては、自社製品比率に加えて、「開発力」「販売・購買力」「製造・加工力」「下請力」とし、これに従業員規模を加えた。開発力は自社製品比率を高めることを通じて交渉力を強めるように作用するのに対して、販売・購買力はそれ独自の作用として交渉力を高めると考えることができる。

図表2.1-28 交渉力の要因

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*
疑似R2	0.190	0.247

製造業に関しては、予想通り、交渉力を高める要因として、自社製品比率と開発力、そして販売・購買力がある。そして規模の効果は働かない。つまり零細・小規模であることが交渉力を低めるわけではない。これに対して情報・サービスでは、自社製品比率は交渉力を高めるようには作用しない。これは自社製品、あるいは図表2.1-5で見た「自在ソフト開発」の内実を検討する必要があることを意味しているのかもしれない。さらに情報・サービスでは開発力と販売・購買力が交渉力に有意に作用することはなく、むしろ下請力がマイナスに作用し、製造・加工力がプラスに作用する。先と同様、これらの点の解釈は困難である。

では、以上の結果は企業収益にどのように結びつくのか。新製品の開発を通じて自社製品比率を高め、交渉力を高めることは、果たして企業収益を高めるのか。そこで2003年と2005年の税引き後利益の差として、収益の改善を1、その他を0としたロジット分析を行うと、図表2.1-29の結果が得られる。説明変数は、自社製品比率と交渉力に加えて、2003年と

図表2.1-29 企業収益の要因(1)

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**
疑似R2	0.064	0.098

2005年の間の売上高平均変化率、従業員規模、そして産業全体のトレンドとして2003年と2005年の間の部門別付加価値変化率とした。^{注8}

製造業に関しては10%レベルの有意性で自社製品比率を高めることが収益の改善につながることが示される。しかしこれ以外には、製造業と情報・サービスとともに、交渉力と自社製品比率が企業収益の改善に有意に作用することはない。これに対して企業収益の改善に有意に作用するのは、売上の増大と従業員規模である。つまり規模が大きくなるにつれて、売上の増大が大きくなるにつれて、収益の改善の可能性が強まる。

ただし、交渉力を高めることが収益の改善につながらないことは予想を裏切るものである。そこで、交渉力と自社製品比率に代えて開発型企業かどうか（開発型=1、非開発型=0）を説明変数とすると、図表2.1-30の結果が得られる。先の図表2.1-25の結果から予想されることであるが、製造業に関しては、開発型企業であることが収益の改善につながることが非常に明確に示される。ただし情報・サービスに関しては、そのような作用は観察されない。情報・サービスでは売上と規模の効果がすべてのようである。

図表2.1-30 企業収益の要因(2)

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**
疑似 R2	0.071	0.106

では売上の増大をもたらす要因は何か。そこで2003年と2005年の間の平均売上高変化率を被説明変とした回帰分析の結果が図表2.1-31に示されている。これまでと同様、製造業と情報・サービスを区別し、さらにそれぞれに関して二つの回帰分析の結果が示されている。最初の(1)と記した結果は、説明変数として交渉力と自社製品比率をとり、さらに営業人員の有無(あり=1、なし=0)、規模の効果として2005年度の売上高(対数変換)、そして部門ごとの総生産変化率を加えたものである。すると売上の増大につながる要因としては、製造業では売上規模であり、情報・サービスではトレンドとしての産業自体の産出額の増大である。これに対して、製造業と情報サービスとともに、

交渉力を高めることや自社製品比率を高めることが売上の増大につながることはない。そこで、先と同様、開発型企業の効果を見るために、交渉力と自社製品比率に代えて開発型企業であるのかどうかを説明変数とすると、(2)と記した結果が得られる。ここでは製造業に関しても、開発型企業であることが売上増大につながることは観察されない。

図表2.1-31 売上増大の要因

売上変化率(2003~2005)

	製造業(1)	製造業(2)	情報・サービス(1)	情報・サービス(2)
交渉力	0.012	-0.022		
自社製品比率	-0.002	0.004		
営業人員	-0.014	-0.013	0.040	0.035
売上規模	0.019**	0.019**	-0.002	0.000
部門別総生産変化率	-0.031	0.027	0.512*	0.537**
開発型		-0.003		0.030
cons	-0.006*	-0.072*	-0.033	-0.038
調整済 R2	0.019	0.020	0.070	0.093

最後に従業員数の変化について見よう。川崎の産業活性化の観点からは、この点の評価が最も重要なこともできる。ただし従業員数の変化は客観的データーとしては与えられない。利用可能なデーターは、過去5年間の従業員の変化を問うものであり、その回答(増大=1、一定・減少=0)を被説明説変数とし、売上と収益を説明変数としたロジット分析を行うと、図表2.1-32の結果が得られる。これまでと同様、売上は2003年と2005年の間の変化率、収益はその改善とした。

図表2.1-32 従業員数の変化

従業員増大(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	3.337*	6.442*
収益改善	0.552*	0.163
cons	-0.838***	-0.154
疑似 R2	0.037	0.055

当然の結果であるが、製造業と情報・サービスではともに、従業員数の増大は非常に強く売上の増大に依存する。これに加えて製造業では、従業員数の増大は収益の改善に依存する。ただしこれは売上の増大が収益の改善をもたらすことの結果かもしれない。と同時に、先に見たように、少なくとも製造業に関しては、収益の改善は開発型中小企業において顕著に高まる。つまり、売上の増大と開発型中小企業であることが収益を高め、従業員の増大につながるという経路が想定できる。これに対して情報・サービスでは、このような作

注8 ただし先に注5で指摘したように、税引後利益に関しては信頼性の面でデーターに制約がある。

用は示されない。先に見たように、情報・サービスにおいて、売上の増大は当該部門の成長に基づいてのことであった。要するに情報・サービスでは産業のトレンドがその成長を支えている。これはまた、先に図2.1で見たように、川崎の第3次産業の成長は全国レベルの成長に重なることに対応する。つまり情報・サービスの川崎中小企業は、その周囲に情報通信の大規模研究所が存在するとしても、産業全体のトレンドを上回るだけの成長力や競争力の形成にはなりえていない。

7. まとめ 経営力の重要性

以上、川崎中小企業に関して、新製品開発、自社製品比率、交渉力、企業収益、そして売上増大と従業員数増大に作用する要因を見てきたのであるが、これらの関連が最終的に活力ある中小企業の条件となる。そこでそれぞれの関係を図式的に表現すれば、図7.1のように描くことができよう。先に図6.1で示したように、「開発力」「販売・購買力」「製造・加工力」「下請力」として定義された競争力を起点にして考えると、開発力が新製品開発を可能とし、このことが自社製品比率を高めるように作用する。そして自社製品比率を高めることができ交渉力を高めるように作用する。他方、競争力のうち、開発力と並んで、それ以上に販売・購買力が交渉力を高めるように作用する。このように、競争力を起点として、新製品開発と自社製品、そして交渉力の間の連関が成立する。

他方、企業成果としての売上と収益に関しては、売上の増大が収益の改善に作用し、そして収益の改善と売上の増大が従業員数の増大につながる。しかし、製造業において自社製品比率を高めることができ収益の改善につながることが非

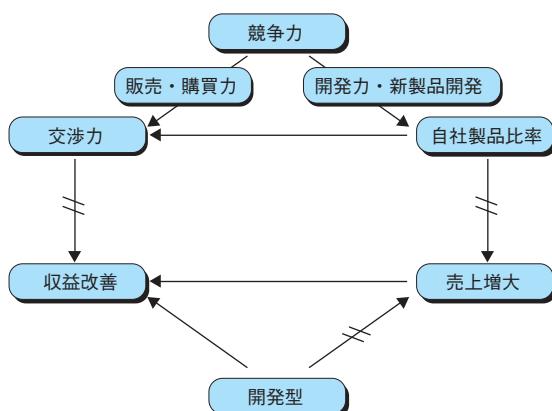
常に弱い作用として観察されることを除いては、自社製品比率を高め、交渉力を高めることが、売上と収益を高めることには必ずしもつながらない。売上の増大は売上規模（製造業）と産業全体の成長（情報サービス）に依存する。つまり、自らの技術に基づき自社製品を開発し交渉力を高めることと、企業収益を高め雇用を拡大し成長することが、必ずしも直結しない。前者の経路は下請の地位からの脱出を意味している。しかしこのことが自動的に収益と成長をもたらすわけではない。前者が技術力に基づくとすると、それはしかし後者の収益力にそのままつながるわけではない。

これまでの分析から得られる最も重要な結論は、このような結果に対して、少なくとも製造業に関しては、開発型企業であることが企業収益の改善につながるということであろう。つまり、収益を高め雇用を拡大し成長するためには、自社製品を開発し交渉力を高めるだけではなく、開発型企業であることが必要とされる。確かに開発型企業自体は、開発力と自社製品によって定義される。しかし、開発型企業であるためにには技術力に加えてもうひとつ、おそらく経営力が必要とされる。これによって開発型企業が収益改善につながるのであれば、技術力と収益力をつなぐのは、経営力だということができる。

これはいくつかの企業のヒアリングを通じて補う以外にないのであるが、たとえば中小企業経営者は現場の製造技術や製品開発には熱心であるとしても、原材料の納入から最終製品の販売にいたるプロセス全体のコスト管理に対する関心は低い、ということが指摘される。そのためには在庫管理や売上管理が手薄となり、結果としてコストの増大と収益の低下となることが考えられる。あるいは単価引き下げの要求に対しては、収益の減少で対応する、そしてこのことが低価格対応力として表現されるのかもしれない。

これに対して、高業績の企業に関しては、顧客企業に対する提案力や問題解決力に優れていることが指摘される。これによって当該の受注部分だけではなく、その前後の工程の受注を獲得することも可能となる。そして受注の領域を広げることが単価引き下げの圧力をはねつけることを可能とする。さらに交渉力は、自社製品の技術力に基づくだけではなく、自らの技術力をアピールする経営者の能力に依存することも

図表2.1-33 川崎中小企業の構造



指摘される。そして技術力のアピールは、顧客企業に対して自らの提案力や問題解決力をアピールすることでもある。これらは最終的に中小企業経営者の能力にかかっている。

要するにこれらの点を含めて中小企業経営者の経営力を高めることが必要とされている。川崎中小企業は予想以上に高い技術力を備え、予想以上に自社製品を開発していることが確認された。しかし技術力プラス経営力が開発型中小企業の条件とすると、調査対象企業のうち製造業で30%、情報・サービスで40%が開発型中小企業に相当した。ゆえに、川崎中小企業の高度化のためには、技術力を高めるだけではなく、経営力を高めるための支援が必要とされている。大企業であれば組織的に経営力を強化することも可能であるとしても、中小企業の経営力は経営者個人の能力にかかっている。この意味で中小企業にこそ経営者人材の育成機関が求められている。

参考文献

- ポーター.M (1998) 『競争戦略論』 竹内弘高訳、
ダイヤモンド社
- 児玉俊洋 (2003) 「TAMA企業の技術革新力とクラスター形成状況」RIETI Policy Discussion Paper Series, 03.P-004
- 角忠夫 (2006) 「多摩川流域『シリコンリバー』コンセプトとその期待」都市政策研究センター年報、第2号
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版
- 平尾光司(2006)「臨海部再生シンポジウム 産業・都市構造の高度化と臨海部再生」都市政策研究センター年報、第2号
- 宮本光晴 (2006) 「川崎中小企業はイノベーション・クラスターの担い手となりうるか」都市政策研究センター論文集、第2号