

北海道優良企業の競争優位形成

The Competitive Advantage forming of Hokkaido Excellent Business



小川 正博

大阪商業大学
総合経営学部教授

北海道の優良企業の行動を解明するために2002年、札幌大学産業経営研究所に「北海道企業ケース研究会」が結成された。札幌大学を中心に近隣大学と経済産業局、北海道庁、札幌市、シンクタンクなどの多彩な研究者による産学官の研究グループが組織され、調査結果の研究会での発表を中心に、企業のケース研究が行われている。その研究成果12社のケースを、北海道大学図書刊行会から2005年12月に、札幌大学産業経営研究所企業研究シリーズⅠ『北海道の企業—ビジネスをケースで学ぶ』として刊行した。引き続き研究会は継続し、その成果を第Ⅱ集として2008年春に刊行する作業に入っている。

本稿では、これらの研究の一部をベースに、北海道優良企業の競争優位の形成と、北海道企業が飛躍するための課題とを検証したい。昨今の北海道企業はさまざまな話題を全国に発信するようになった。そのような優良企業の優位性を形成したものは何か、反対に北海道企業の一般的な課題は何か、このような視点からグローバル化した今日の環境のなかで、北海道企業がいかにすれば競争力を形成できるのかを検討していこう。

新しい価値の創造

北海道は人口からいえば大消費地ではなく、大きな市場が身近にあるわけではない。有効求人倍率が依然として低迷しているように、国内の状況から見ると比較的豊富で低廉な労働力を抱えている。しかし、原材料や製品の輸送費が相対的に高くなるため、安くても品質の良い製品やサービスを生産して提供できる環境には必ずしもない。製品を低コストで生産するのであれば、中国や東アジアなど海外のほうがコスト的には有利である。

つまり、低コストな製品の生産を目指すのではなく、特色のある製品やニッチな製品を主体に提供し

なければ、競争優位をもつ優れた事業経営にはなりにくいということである。競争力を形成するには、顧客にとって価値ある製品やサービスを独自の方法で生産し提供することが必要なのである。このことが、北海道における優秀企業であることの条件になる。

事実、北海道の優良企業には新しい価値の創造を掲げ、同業他社とは異なった独自の価値を提供する企業が少なくない。その例をあげてみよう。

旭川はわが国家具産業の5大産地の一つに数えられている。その特色は重厚な和家具であり、とりわけタンスをはじめとする婚礼家具で定評があった。こうした地域のなかで家具製造業のカンディハウスは、その創業時から地域同業企業とは異なった北欧調の家具を生産して成功してきた。

その創業時、わが国には生活習慣の欧米化が押し寄せ始めた時代であった。輸入品よりは低価格で優れたデザインの家具は、欧米へのあこがれをもつ消費者に受け入れられ、決して大きな市場ではないが安定的な小さな市場を獲得している。このとき北海道市場ではなく、はじめから東京市場を主体に事業展開したことも顧客を獲得できた理由である。その後も量産には走らず、高級家具を一定量生産する経営を守る。そんな事業は所得の増大とともに高級家具の愛好者を獲得していく。これには、海外デザイナーの活用や社内一貫生産によって、デザインや品質を高めたことも大きく寄与している。

その後、生活習慣の欧米化の進展に加えて、住宅据付の家具が増大し、タンスなどの箱物家具は次第に需要を失っていく。さらに、東南アジアや中国などから低価格な製品が流入し市場を侵食している。この結果、国内企業の家具出荷額はほぼ半減する状況になっている。こうした事業環境の変化のなかで、カンディハウスはいつしか、わが国トップの家具

メーカーとしての評価を得る。事実、東京の著名デパートのいくつかで最も広い展示スペースを確保し、カッシーナやアルフレックスといったヨーロッパ企業の製品とともに展示される。

顧客を絞り込んだ事業コンセプト

カンディハウスの経営をみると、業界一般の製品分野ではなく、独自の市場セグメント*¹を設定し、そのなかで事業コンセプトを明確にして、特定顧客層に的を絞った経営を行うことの重要性が理解できる。事業コンセプトが明確になると、必要な技術やノウハウ、人材、設備などの経営資源が明確になり、それを効果的に調達しやすくなる。また事業に必要なノウハウやスキルなどを組織能力として蓄積することができる。企業内部に形成された組織能力は手作り家具職人のそれでも、低価格量産型企業的能力でもない。

洗練した他社が模倣しにくい高級家具を生産するために、デザインから企画、生産、販売にいたるまで質感の高い家具提供の組織能力を形成し、旭川だけでなく国内でもユニークな事業を形成する。優雅なデザインは生産効率を低下させるが、同社はそれを製造方法のイノベーション要因にして生産システムを向上させ、デザイン優先のもの造り事業を形成する。デザインという独自の価値形成を中心にした事業の追求が、競争優位を形成しているのである。

独自の事業の仕組み

札幌市の印刷業の総合商研も、全国的にみても独自の事業スタイルを持つ企業である。一般に印刷業は顧客が作成した印刷原稿を委託され、それを低価格で高品質な訴求力のある印刷物に仕上げ提供する加工サービス業という形態をとる。しかし、同社は企業創業時から独自の事業領域と事業方法を設定し、同業者とは異なった事業を展開する。そもそも、その社名の「商研」とは商業を研究するという事業目的からとられたものであり、この社名そのものが印刷業としてはユニークな事業コンセプトを反映している。

技術革新の激しい印刷機や製版設備である。情報

技術をいち早く取り入れた印刷システムを構築し、最新の設備を他社に先駆けて導入してきた。しかし、同社の競争力はそうした生産能力だけにあるのではない。

同社は、印刷原稿そのものを自ら作成して、ユーザーに提案して印刷するという事業方法を基本にしている。さらに踏み込んで、ユーザーのマーケティング活動を代行し、そのマーケティング活動の一環として広告業務を提案して印刷物を作成する。それは、事業領域を水平的に拡大するのではなく、顧客業務の内部に入っていくという垂直的に、それも顧客業務のなかに参加して、顧客側の事業領域で業務を行うという事業方法である。これは、同社が印刷のノウハウを所有するだけでなく、顧客の業務のノウハウを保有して収益増大という価値を提供する企業であることを意味する。

前述した事業分野での顧客は主に大型量販店である。激烈な競争のなかで大型店のチラシ印刷物は消費者を獲得するために欠かせないものである。しかし、チラシは似通った商品と価格で構成され、目玉商品だけを狙う顧客は吸引できても一般の顧客は獲得できなかったりする。このような状況のなかで、その広告効果を検証しながら、消費者に訴求力のある紙面内容や構成の印刷物を量販店に提示する。

ただ、そうした競合する大型店ユーザーそれぞれが同社の顧客である。このため、顧客企業の業務情報の漏えいが、一切ないことが不可欠になる。そこで、営業部門では顧客別の組織体制を敷き、それぞれが取り扱う情報を内部の社員間でも触れることができないように、厳しいセキュリティ体制を敷く。営業部門は、顧客量販店それぞれの営業部門と同じように運営されている。

量販店のマーケティング・ノウハウの蓄積とセキュリティ体制が顧客の信頼を得て、同社の競争優位を形成する。近年は、量販店だけでなく、マンションの不動産広告印刷を手がけるようになってきたが、そこではマンション設計にまで関与した事業展開が行われている。ここでも、顧客の事業領域でのノウハウを蓄積してから、本格的に事業を開始している。

印刷業といえば、大手2社が圧倒的なシェアとパワーを誇り、また東京中心の産業である。しかし、同社の斬新な発想は東京だけでなく関西でも顧客を

*1 セグメント：消費者全体を何らかの基準で分けた同質なグループ。

獲得し、これら大きな市場にも進出している。やはり、顧客が密かに求めている独自の価値を提供することが重要であり、それを事業の仕組みに構築することで競争優位を形成できる。それが受注形態の業界でも可能なことを、この例は示している。

独自の技能を生かした製品

北海道砂川のソメスサドルは、札幌市のセントラルだけでなく、東京新宿の伊勢丹や銀座伊東屋をはじめとして著名デパートや文具専門店で、高級カバンやステーションリーの専門売り場を獲得し、日本のエルメスにも^{たと}喩えられる存在である。日本で唯一の馬具メーカーが丹念に仕上げたカバンやバッグは堅牢性だけでなく、革の味を活かした品質が高く評価されている。

その同社の事業は経営危機に陥った前身の企業を再建することによって形成されたものである。企業の前身は炭鉱離職者の雇用確保を目指して、北海道歌志内市で設立されたレジャー用馬具製品の輸出専門企業として、海外の需要を獲得し、相次いで工場を拡張するが、急速な円高に直面して輸出市場を失い経営不振に陥る。止むを得ず国内市場に転換するものの馬具需要は少なく、あらゆる革製品を求めて企業再建に取り組む。製品の品質と営業努力が認められて、革製品メーカーのブランドが確立するまでは苦難の道りであった。

事業が再建できたのは次のような要因である。販路のない国内市場に転換したものの、乗馬用の市場はあまりにも小さい。このため、売上確保を目指してあらゆる皮革製品の受注に努めた。さまざまな製品に挑戦したことが馬具製品だけでなく、洋品雑貨製品分野での顧客獲得に結びつき、2つの事業分野を形成する。洋品雑貨分野では、機能性だけでなく堅牢性や耐久性が求められる馬具製品を生産していることが、販売店や顧客への品質アピールになることを知り、国内唯一の馬具メーカーとして培った技術をコア・コンピタンス^{*2}として、意識して磨き上げて洋品雑貨を生産することで、少しずつ市場を獲得してきた。

ただ、このとき単純に製品開発をしただけではな

い。一方で新しい事業コンセプトによる独自の価値創造の仕組みを創っている。革を国内外のなめし業者から直接買い付け、その素材の特質を活かして自ら製品の企画デザインを行って生産し、問屋に依存せず直接販売するという仕組みである。これは、革製品などの洋品雑貨では珍しい方法である。そして、^{くら}鞍などの縫製で活用される二本針縫いなどの特色あるクラフト技能を活かした生産技術を採用する。

地道な営業活動だけではなく、培ってきた技術や技能という資源を強化して活用し、また既存企業とは異なった事業の仕組みで顧客に接し、競争力のある事業を形成したのである。既存企業が存在する市場で成功するには、新しい製品やサービスだけでなく、先行企業にはない強みと新たな価値提供の仕組みとが必要なのである。

ニッチな市場での経営

今まで北海道の優良企業3つの例をみてきた。それらは、独自の事業スタイルで製品やサービスを提供しており、低価格を訴求したものではない。同業企業とは異なった価値を創出し、その新しい価値を求める市場を創造して少しずつ売上を拡大している。その顧客獲得の過程で、創造した価値の優位性を意識し、さらにその価値を高めるための組織能力を形成することで競争力を形成している。

もちろん、われわれが注目した北海道優良企業のなかでも、その技術力と量産によって低価格製品を生産して成功してきた企業もある。たとえば、自動車のオートマチック・トランスミッション用クラッチ板で世界シェア3割をもつダイナックスや、極小なボールベアリングで躍進する北日本精機である。これらの企業は、自動車部品といった今日ではグローバル化した市場、世界中の企業が競争する市場で北海道企業として競争力を誇っている珍しい例でもある。いずれも早くから技術開発に力を入れ、独自の生産技術を開発し、それを活用した機械技術によって、技術力の高い製品を量産するという方法で成功している。

このように、北海道でも独自製品や独自技術を保有すれば、低価格が求められる量産製品でも競争力をもつことができる。ただ、この2社の場合、確かに量産製品ではあるものの、それは大きな市場ではない。両社とも数百社がせめぎ合っている市場では

※2 コア・コンピタンス：自社の得意な競争分野。あるいはその分野に自社資源を集中する経営手法。

ない。その領域に存在する企業は少ない。技術革新やコスト競争が激しいものの、比較的少数の企業からなる市場で、相互に特定分野を理解しすみ分けの意識もある領域である。それはやはり競争企業が少ないニッチな市場なのである。

ニッチな市場で全国市場を狙う

北海道の企業がこれから競争力のある企業経営を目指そうとする場合、以上にみてきたように、実は競争しない方法を創造することが大切なのである。それは競争戦略が最終的に目指すものであり、競争しなければ収益が確保できるし、比較的安定した経営ができる。できるだけ競争を避けるためには、何らかの差別化によって競争を回避するか、ニッチな市場にドメイン（領域）を設定するか、である。例にあげた企業は、それぞれがこの2つの手段を組み合わせ、激しい競争を少しでも避けた事業経営を展開してきた。

ただ、ニッチな市場は一般に小さな市場であり、それは売上規模や企業の成長を制約してしまう。このためその市場エリアの拡大が必要になる。北海道で生まれた企業の多くが、その地理的な市場領域を北海道に限定してしまっている。北海道という小さ

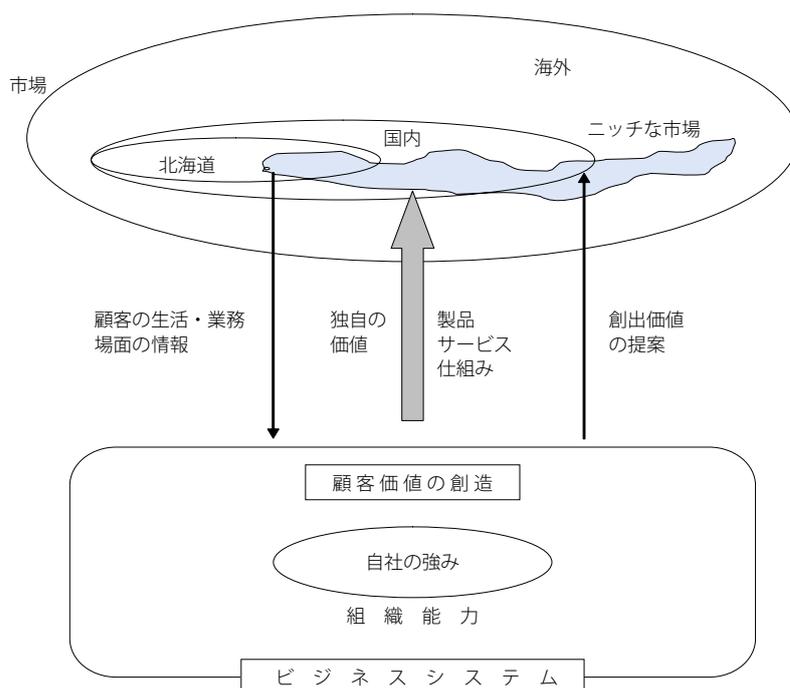
な市場でなおかつニッチであれば、企業は成長できない。それだけでなく、経営の維持に必要な需要量を確保できず事業を確立しにくい。

カンディハウスは創業の小規模な企業の時代に旭川や北海道の市場ではなく、東京を主力市場にした。そこには、北欧調の家具を好む顧客が存在し、そうした顧客のニーズを把握することでデザインを洗練させ、それにあわせて生産技術を向上させるというサイクルをまわすことができた。

ソメスサドルの場合も、海外市場からの撤退を余儀なくされたとき、北海道ではなく東京に市場を求め、あらゆる革製品の受注を小さくともかき集めることで、企業の維持に必要な売上を獲得した。その営業活動の過程でかばんやバッグという洋品雑貨製品の事業領域を獲得し、そのとき馬具という特殊な製品を製造する技術が顧客から注目され、それが価値をもち製品に対する信頼につながることに気づいたのである。

北海道の優良企業になるためには、その生存領域を北海道に限定せず、はじめから東京市場や日本全体を市場にしなくてはならない。広いエリアの中でニッチを追求するのである。そして、グローバル化した今日では、世界市場をエリアにすることも必要

図 競争力のある事業の形成



になっている。

イタリアのブランド企業は家族経営やアルテジャーノといわれる職人企業が出自であるが、それであってもはじめから世界市場を販売エリアにしている。また、北海道と同じような人口に過ぎないフィンランドでは、わずか520万人という国内市場では市場が小さいためには企業は創業時から海外を目指すという。農業と林業中心の経済体制から世界的な競争力をもつ国に成長し、ノキアやリナックスを生んだ背景には、小さなベンチャー企業でも世界市場でのマーケティングを展開しているということがある。

北海道企業の競争力形成

北海道企業が競争力を形成するには、単にニッチな市場を選択するだけではなく、そこで独自の価値を提供できる能力が必要である。そして、独自の価値を認めてくれる顧客層のニーズを市場として切り分け、そこに集中して事業を創造していく。その独自の価値を創造する際に、単に製品やサービスの独自性だけでなく、それを生産し提供する独自の仕組みを構築して、その仕組みを含めた事業全体で価値を提供するのである。

新しい価値を形成するには、自社で想定した製品やサービス、その提供方法について魅力があり経済的な価値があるのかを顧客の視点から検証しなくてはならない。このため、消費者の生活のなかや、顧客企業の生産活動や販売活動のなかに入り込んで、顧客の生活や現場で何が求められているのか、何が必要なのかを発想することが大切になる。それは、開発したものが顧客にとって、価値が認められるものなのかを見極める場にもなる。また、それは顧客自身さえもが明確にとらえていない課題を探り出して、それを解決する方法の創案の場になる。

わが国では今日、産学連携事業が盛んである。しかし、事業の発想は研究者の研究テーマの推進や、技術シーズの事業化という視点で行われてしまう。顧客側からの発想が希薄であるため、事業としては成功しにくいのである。顧客も十分に理解していない顧客の課題を、顧客の側で発見し、それが必要性だという水準ではなく、対価を支払っても求めるという水準での新たな価値を形成することが必要なのである。

そして、それを目に見える製品やサービスだけでなく、企画・開発、調達、生産、販売、物流、アフターサービス、廃棄処理というトータルな業務の仕組みであるビジネスシステムの構築によって競争力のある事業に高める。事業全体で競争優位を形成するのである。このとき、ソメスサドルにみるように、自社の強みのある能力を核にして事業の仕組みを形成する。それが提供する価値を高めるのである。

新しい価値について北海道民は敏感である。新しいものに飛びつき興味を持ってくれるという風土がある。そのなかで事業の芽を育て、事業に必要な組織能力を育成しながら事業を確立する。それを全国市場、世界市場に販売していく。そのとき、それがニッチな分野であり、絞り込んだ顧客層から価値を認められるとき、それは競争優位を獲得できたことになる。そうすれば、北海道企業でも全国市場で、グローバルな市場で遜色なく競争できる。

profile

小川 正博 おがわ まさひろ

1948年茨城県生まれ。'71年中央大学修了。'71年東京都商工指導所（東京都産業経済局）をへて'97年から札幌大学、2007年から現職。専門は中小企業経営論、ビジネスシステム論。公職は中小企業診断士試験委員（基本委員）。主著に『企業の情報行動』同文館、『創造する日本企業』新評論、『企業のネットワーク革新』同文館（中小企業研究奨励賞）、『21世紀中小企業論（新版）』（共著）有斐閣、『事業創造のビジネスシステム』（編著）中央経済社、『北海道の企業』（共編著）北海道大学図書刊行会など。