

第 1 回 助成研究発表会

北海道の「企業」と「産業」の活力を求めて

報 告 書

平成 18 年 7 月

(財) 北海道開発協会 開発調査総合研究所

目 次

■発表会次第	6
■発表者プロフィール	7
■発表会の開催状況	8
■主催者からのご挨拶	9
■研究発表	10
・「北海道における地域経済と地域金融の関連」 札幌学院大学経済学部 専任講師 播磨谷浩三	11
・「北海道における社会資本ストックの集積と産業クラスターの形成」 北海道大学大学院文学研究科 助教授 橋本 雄一	18
・「ビジネスシステムによる事業創造の研究」 札幌大学経営学部 教授 小川 正博	26
・「北海道の優良企業におけるコア・コンピタンスの実証分析」 札幌大学経営学部 教授 佐藤 郁夫	34
■パンフレットの研究概要資料およびスライド説明資料	49

第 1 回 助成研究発表会

北海道の「企業」と「産業」の活力を求めて

平成 17 年 10 月 24 日（月）

午後 2 時 30 分～5 時

KKR ホテル札幌 5 階 丹頂の間

札幌市中央区北 4 条西 5 丁目

TEL：011-231-6711（代）

主催：財団法人北海道開発協会 開発調査総合研究所

（当日配布のパンフレットより）

発表会次第

1. 開会

2. 主催者からのご挨拶

3. 研究発表

- ・「北海道における地域経済と地域金融の関連」

札幌学院大学経済学部 専任講師※ 播磨谷 浩 三

- ・「北海道における社会資本ストックの集積と産業クラスターの形成」

北海道大学大学院文学研究科 助教授 橋 本 雄 一

- ・「ビジネスシステムによる事業創造の研究」

札幌大学経営学部 教授 小 川 正 博

- ・「北海道の優良企業におけるコア・コンピタンスの実証分析」

札幌大学経営学部 教授 佐 藤 郁 夫

4. 意見交換

5. 閉会

(当日配布のパンフレットより)

※2006年4月 助教授に昇任されております。

発表者プロフィール

●播磨谷浩三

平成 16 年度研究助成「北海道における地域経済と地域金融との関連

～信用金庫から見たリレーションシップ・バイキングの背景～」

1968 年生まれ。大阪府出身。1992 年関西大学経済学部卒業。1992 年～1997 年中央信託銀行（現中央三井信託銀行）株式会社勤務。1999 年関西学院大学大学院経済学研究科博士課程前期課程修了（経済学修士）。2002 年神戸大学大学院経済学研究科博士課程後期課程修了（経済学博士）。札幌学院大学経済学部専任講師を経て、2006 年 4 月より札幌学院大学経済学部助教授。専門は金融論、産業組織論。『金融経済研究』等に掲載論文あり。

●橋本雄一

平成 14 年度研究助成「北海道における社会資本ストックの集積と産業クラスターの形成」

1963 年神奈川県鎌倉市生まれ。立命館大学文学部地理学科を卒業後、筑波大学大学院博士課程地球科学研究科を単位取得退学。博士（理学）。北海道大学文学部助手を経て、1996 年 4 月より北海道大学文学部助教授（改組により 2000 年 4 月から北海道大学大学院文学研究科助教授）。専門：都市地理学、経済地理学、地理情報システム研究。主な著書：『東京大都市圏の地域システム』（大明堂、現在は原書房）、『マレーシアの経済発展とアジア通貨危機』（古今書院）など。

●小川正博

平成 15 年度研究助成「ビジネス・システムによる事業創造の研究」

札幌大学経営学部教授。東京都商工指導所をへて 1997 年から札幌大学。専門は中小企業経営論、現在の研究対象はビジネスシステム。公職：中小企業診断士試験委員（基本委員）、札幌市営企業調査審議会委員交通部会部会長など。主著として『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』（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）など。

●佐藤郁夫

平成 16 年度研究助成「北海道の優良企業におけるコア・コンピタンスの実証分析」

1981 年上智大学法学部卒業後、外資系石油会社に入社。1988 年（財）日本エネルギー経済研究所に留学出向。1990 年北海道銀行へ入行、調査部地域企業経営研究所等に勤務。1996 年札幌大学に転じ、2003 年札幌大学教授、現在に至る。著書は、『北海道産業史』（「観光・ホテル業」分担執筆、北海道大学図書刊行会）、『起業教室』（中央経済社）、『北海道の企業』（編著、北海道大学図書刊行会）など。

（当日配布のパンフレットを一部訂正）

発表会の開催状況



日 時：平成 17 年 10 月 24 日 14:30～17:35

会 場：KKR ホテル札幌 5 階 丹頂の間

参加人員：72 名

研究発表者 播磨谷浩三（札幌学院大学）、橋本雄一（北海道大学）、小川正博（札幌大学）、
佐藤郁夫（札幌大学）

大学関係者 小林好宏教授（武蔵女子短期大学）、内田和男教授（北海道大学）、
平澤亨輔教授（札幌学院大学）他 9 名

行政機関 北海道開発局、北海道経済産業局、北海道他 28 名
道経連等経済団体、はまなす財団等公益法人、民間企業、金融機関関係者等 31 名

主催者からのご挨拶

小林でございます。皆様方には、ウィークデーのお忙しいところをお集まりいただきまして感謝申し上げます。

北海道開発協会は、北海道の開発に関しまして開発行政を支援しつつ、それに関連する様々な事業を推進している公益法人でございますが、その組織の中に開発調査総合研究所を設けてございます。そこでは、北海道の開発に資する調査研究を日常的に行っているわけですが、同時にもう一つの柱としまして、大学等の研究者の方々に対しまして研究助成の事業を行っております。平成14年度からは、地域開発に関する社会科学分野を対象に、創造的でかつ実践的な調査研究活動を奨励し研究者を育成するために、毎年度広く公募を行ってまいりました。

おかげさまで、本研究助成では平成17年度までの4年間で86件の応募をいただき、27件に助成を行いました。助成されましたこれらの研究は、各研究者において積極的に各種学会、大学紀要、学会誌、専門誌等で発表されたり、一部は単行本になって出版されたりと、いろいろな形で幅広く公にされております。本助成事業を通じまして、北海道の開発に資するような研究が益々深まっていくことを大いに期待しております。

現在、我が国経済では景気回復が進みつつありますが、北海道の地域経済は依然として厳しい状況下にあります。このような中で北海道が抱える様々な課題の解決に際しまして一つの方角を与えるような助成研究も出てきております。そこで、今回、北海道の「企業」と「産業」の活力をテーマにし、今までの助成研究の中からある程度共通性を持った4つの研究を選びまとめまして、第一回目の助成発表会を本日開催することと致しました。このような機会を通じまして、今後とも、研究助成につきましてご支援とご指導を賜ることができれば幸いです。簡単ではございますが、最初のご挨拶といたします。

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所長 小林 好 宏

研究発表

司 会： ただ今から（財）北海道開発協会の第1回助成研究発表会を始めさせていただきます。

今日の助成研究発表会にあたりまして、いくつかの資料を準備してございますので、まず資料につきまして確認させていただきたいと思います。一つはパンフレットでございます。それから、今日は報告者が4人おられますけれども、4人の方がスライドで説明されますので、そのスライドの内容につきまして、それぞれ冊子を用意してございます。

次に進め方について簡単に触れさせていただきたいと思います。パンフレットに、発表会次第というのがあります。この式次第に従って今日の研究発表会を進めさせていただきたいと思っております。この中で、研究発表につきましては、4人の先生方からご報告いただくことになっておりますけれども、お一人25分以内でご報告していただいて、その後会場の皆さん方から若干の質問をいただくという形で進めさせていただきます。前半のお二人の報告が終わった段階で休憩時間を取って、それから後半の部分のお二人の先生の報告に行きたいと思っております。最後に、4人の先生の報告についてまとめてご質問、ご意見等の意見交換の場を20分ないし25分くらい用意させていただきます。会場の方から活発なご質問やご意見をお願いしたいというふうに考えております。そういう形で一応閉会は5時を予定にして進めさせていただきたいと思っておりますけれども、若干の時間の食い込みがあるかと思っております。最後まで皆さん方に参加していただきたいなと期待しております。

それでは、式次第に従いまして、最初に札幌学院大学の経済学部の中村先生から、「北海道における地域経済と地域金融の関連」につきましてご報告いただきたいと思います。先生のプロフィールにつきましてはパンフレットにありますので、省略させていただきます。

（なお、報告に係る資料につきましては、51ページ以降にあります。）

「北海道における地域経済と地域金融の関連」

播磨谷： 札幌学院大学の播磨谷と申します。今回は、北海道の地域経済と地域金融の関連について、実証研究を行った結果を報告させていただきます。特に、地域金融機関の中から信用金庫に限定して着目し、昨今の地域金融の新しいビジネスモデルでありますリレバン(=リレーションシップ・バンキング)の観点から様々な問題点を検証いたしました。

本研究の主な目的は、こちらの3点になっております。まず始めに、拓銀破綻以降である1990年代後半以降の信用金庫のパフォーマンスなど、道内の地域金融における資金フローの関係について見たいこと。次に、今回の報告の中でも後半のメインになっていきます、札幌一極集中という北海道の地域経済格差の問題を信用金庫のパフォーマンスの側面から見たいこと。最後に、貸出需要という観点から、地域経済と信用金庫の貸出行動について関連を検証したいこと。以上であります。このように、研究成果の構成は非常にボリュームが多くなっております。しかし、今回は25分という報告時間の制約がございますので、信用金庫のパフォーマンスについての計量的な計測と、札幌一極集中問題との関連についてのみを、今日の報告のメインにさせていただきたいと思っております。

今回我々がこういった問題点を検証した背景につきまして、今から3点ご説明いたします。まず1点目は、先程冒頭でもお話しした通り、昨今の地域金融の新しいビジネスモデルであるリレバンの対象が、都市銀行ではなく地域金融機関に限定されていることです。こちらの分類にありますように、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合が該当します。リレバンのそもそもの目的は、貸手と借手との情報の非対象性の問題を、地域密着型の経営を進めることなどにより改善し、中小企業に対する新しい金融スキームを構築することにあります。つまり、中小企業向け貸出については、借りたいと思っている相手の情報が分からないことから生じるいわゆる貸し渋りなどの問題が指摘されてきましたが、営業基盤が特定地域に限定されている地域金融機関であればそのような問題の影響は小さいであろうとの考えが背景にあるものと思われます。また、地域密着ですので、地域経済全体がリレバンの推進によって活性化されることへの期待も大きいものと思われます。2003年以降、この新しい地域金融のビジネスモデルが、金融庁を中心に進められることとなります。当初、2005年3月までの2年間の集中改善期間が設けられましたが、2年間で達成するのは現実的には厳しいという意見が多くあり、この4月以降に新しいリレバンの機能強化期間が始まっております。なお、今回の報告は、あくまでも2003年度までのデータを使って検証しているのですが、今後の信用金庫の経営を考える場合には、監督行政の強化ということが非常に大きな問題になってくるのではないかと考えられます。特に、不良債権問題につきましては、大手行には短期間で半減するという数値目標が与えられたのに対し、信用金庫を始めとする地域金融機関に

つきましては、異なる目標としてリレバンを推進してきた経緯がございます。今後、地域金融機関に対しましては、これまでの大手行と同様、不良債権処理の数値目標を出すことにより、短期間にこの問題を改善しようという動きが加速するのではないかということが指摘されています。

2点目は、分析の対象を信用金庫に限定した最大の理由でもあります。北海道の信用金庫は非常に財務の健全性が高いということです。こちらの表を見ていただきますと、全国の信用金庫の2003年度末における不良債権比率は10.86%であるのに対しまして、道内の26金庫の平均は6.41%となっています。また、自己資本比率は、全国の信用金庫の平均が11.6%であるに対し、道内の信用金庫が16.34%となっており、財務の内容が極めて優れているということがここでも言えるかと思います。注目すべきは、格付けという外部評価においても、道内の信用金庫は極めて高い評価を受けている点です。最近では、信用金庫の業界にも格付けというものが非常に進んでおります。企業の方から格付け依頼をしていないにも関わらず、勝手に格付けを行うという大きな問題も指摘されていますが、ある格付け会社によりますと、現在の道内25金庫のうち11金庫が最も優れているとされるスリースターズの評価を受けております。このことは、相対的に見て、信用金庫の業界において、北海道は全国でも突出して格付けの高い地域であることを表しているかと思います。ただ、そういう財務の健全性が高い反面、よく指摘されていることではありますが、道内の信用金庫は預貸率が低いという問題があります。こちらの図は、1989年度以降、一昨年度までの各業界の預貸率の推移を示しております。一番下の線が信用金庫になっているのですが、60%の前後で推移していることが見て取れます。近年では、1998年度以降は60%を切り、50%台の前半で推移しております。逆に、一番高いのは地方銀行、これは道銀の数字ですが、信用金庫とは約20%近い差が出てきています。次に、この図は、北海道と全国との数字を信用金庫業界だけで比較したものです。こちらからも、1989年度以降、一貫して道内信用金庫の預貸率の平均は全国を下回っていることが見て取れます。2000年度以降、全国平均も60%近くまで下がっており、北海道だけおかしいということはないのですが、「財務内容が優れている反面、預貸率が低い」という道内信用金庫の特徴は指摘できるかと思います。なお、昨今、信用金庫業界も合併が非常に進んでおります。1989年度当時、全国に406の信用金庫が存在していましたが、最新の2005年度の数字では298まで減っております。北海道も、この表にあります通り、1990年代以降、合計7件の合併が起こっております。

最後の点は、北海道経済の現状との関連です。今回の研究発表会では、地域経済の問題は私の報告以降も色々あるかと思うので、北海道の経済の特色につきましては軽く触れるだけに留めたいのですが、昨今テレビ報道などにあります通り、道内の経済動向は非常に悪いのが実状です。これは1年前の地域経済動向の数字なのですが、見てお分かりのように、A、B、C、D、Eの評価では、北海道地区のみが最も悪いEになってお

ります。もちろん、労働力の問題もございます。この図は、失業率と労働力率の関係を対比の線として表しているのですが、左上の北海道に対し、右の方に東海が位置しております。つまり、北海道は東海と逆に失業が高く、なおかつ労働力率が低いという結果が示されております。これらの背景につきましては、「公共投資への依存が高く、製造業が弱い」など、経済白書などでも北海道経済の特色としていろいろ指摘されております。それでは、なぜ経済基盤の弱い地域に存在している信用金庫のパフォーマンスが良いのか、これが今回の研究の契機でもございます。

では、検証のメインである、道内の信用金庫のパフォーマンスに関する実証分析の結果について見ていくこととします。こういったパフォーマンスに関する計量・分析につきましては、いろいろな手法があるのですが、今回我々が用いましたのは、DEA という極めて簡便な方法です。これは、複数の投入物と複数の生産物との相対関係でパフォーマンスを評価するアプローチの 1 つです。時間の関係で計測方法の詳細につきましては説明を割愛いたしますが、どういう変数を使ってパフォーマンスを出しているかと言いますと、預金や不動産や従業員を投入物として、貸出金や有価証券を生産物として捉えております。ただし、ストック変数である貸出金や有価証券の場合、昨今の不良債権問題などでバランスシート上のデータがあまり信用できないことがありますので、本論ではフロー変数である貸出金収益や役務取引等収益などを使って計算を行っております。データは、道銀、北洋、札幌の各銀行と道内の信用金庫、信用組合の 1994 年以降過去 10 年間のものを用いております。

この結果ですが、まず特徴的なのが、やはり道内 3 行の平均が極めて高い点です。効率性の指標は、1 に近づけば近づくほどパフォーマンスが良いことを表しているのですが、道内 3 行はいずれも 0.9 以上で推移しています。傾向として、2000 年度以降は下がってはいるのですが、2003 年度につきましても、道内 3 行の平均は 0.855 となっております。信用金庫の平均は、0.7 前後と道内 3 行から比べると確かに低いのですが、信用組合の平均と比べますとすべての年度で上回っています。特に、1997 年度以降、信用金庫と信用組合の格差が顕著に広がってきている点が特徴として指摘できます。

次に、全国の信用金庫のデータだけを使って計測を行い、全国の 301 金庫と道内の金庫の効率性についてそれぞれの平均を比較したのがこちらの表になります。先程もお話しした通り、効率性に関しましてはいろんな計測手法があるのですが、ここでは DEA とは別に、フロンティア関数の計測についても行っております。全国と比べた場合、DEA からフロンティア関数の計測からも、地域別の平均の比較では北海道が最も高いことが理解できます。つまり、不良債権比率などのバランスシートの情報だけでなく、計量分析によって得られる指標で見ても、北海道の信用金庫は極めてパフォーマンスが良いことが言えるかと思えます。こういった相対的に効率性が高い道内信用金庫の経営特性の違いを見ようというのが後半の報告内容の中心です。

つまり、先程の預貸率の表にありました通り、全国に比べると北海道の信用金庫の預貸率は低いとあるのですが、信用金庫の所在地により地域間で差があるのではないかとというのが問題意識のベースにあります。本論では、この問題を札幌一極集中という観点から検証を行っております。

こちらの表は、札幌に店舗を構えている信用金庫の本店所在地を表しています。札幌信用金庫を除き、全部で10を超える信用金庫が店舗を展開しているのですが、そのすべてが札幌以外に本店を構えています。ただし、余市町の北海信用金庫の場合、数年前に札幌に本店を構えていた道央信用金庫と合併した経緯がありますので少し事情は異なるかとは思いますが。次に、これら札幌に店舗を展開している信用金庫を進出時期で分類しますと、1990年代以降に進出してきた信用金庫と、それ以前から進出していた先とに分けることができます。特に、指摘したいのが、1990年代以降に進出した留萌、遠軽、稚内の各信用金庫の場合、札幌から遠隔地に本店を有していることで共通している点です。しかも、それらの各信用金庫の本店所在地と札幌との間にさらに別の信用金庫が本店を構えており、札幌の店舗が遠隔地・飛び地としての性格を持っていることが理解できます。なお、各信用金庫の札幌における店舗展開を見ますと、中央区、東区といった事業所が多い、経済活動が盛んであると思われるところに集中していることが指摘できます。実際、店舗展開と経済指標との相関関係を見ると、こういう昼間人口や事業所数と極めて高い相関が確認できました。

今回、我々が行った分析は、これら信用金庫の店舗展開の背景を実証的に明らかにしようというものです。つまり、26ある信用金庫のうち、なぜ一部の10いくつかの信用金庫だけが札幌に店舗を構えているのか、こういった選択の決定要因について分析を行っております。こちら分析の詳細につきましては時間の都合で割愛させていただきますが、要するに、札幌における店舗展開の有無を、要因と考えられるいくつかの変数で回帰分析（ロジット推定）を行っております。要因と考えられる変数としましては、まず、信用金庫の各地域における貸出需要の違いを表すものとして先程の預貸率を用いています。また、会員基盤である信用金庫の特殊性を表すものとして会員数の大きさ（対数値）を用いています。あとは、経費率、総資産（対数値）、自己資本比率などを使って推計を行っております。

こちらが推計結果になります。まず、ケース1というのは、単純に、現在の札幌における店舗展開の有無を1と0に分けた場合です。ケース2は、1990年代以前に参入したグループと1990年代以降に参入したグループ、店舗展開をしていないグループ、3つに分けた場合です。ここでも特徴的な点を中心にご説明したいのですが、預貸率の係数の推定値がプラスとなっており、預貸率の高い信用金庫ほど札幌に店舗を構えていることが示されています。ケース2では表の上段が1990年以前に参入したグループの推定結果を示していますが、下段の1990年代以降に参入したグループの推定結果と比べます

と、前者の方が預貸率の係数の推定値が大きく、以前から参入している信用金庫の預貸率が相対的に高いことが分かるかと思います。もう一点、特徴的なのは、ケース2における会員数（対数値）と不良債権比率の係数の推定値についてです。この結果からは、地元における会員基盤が小さい信用金庫ほど、1990年代に入ってから札幌に店舗展開を行っている傾向にあることが理解できます。つまり、信用金庫というのは会員あつての協同組織形態の金融機関ですので、地元の経済が低迷し、貸出需要があまり大きくない信用金庫ほど、それらを埋め合わせるために札幌に来ていた傾向にあるということが、この分析から言えるのではないかと思います。

これらの計測結果を含め、今回、我々は助成研究の成果において以下のような結論をまとめております。まず1番目に、北海道の信用金庫の財務基盤が高いことは以前から指摘されていましたが、費用効率性の計測という計量分析の結果からも、パフォーマンスの高さが支持されたこと。2番目は、道内における地域格差の問題を考えた場合、札幌圏に信金が店舗展開を行う要因は、地元の貸出事情に大きく影響しているのではないかと。つまり、地元の貸出先が少ないが故に、札幌に店舗を出す傾向があるのではないかと。3番目は、今回の報告内容からは割愛しているのですが、地元の経済基盤との関連において、人口成長や労働従事者、事業所数の伸び率と貸出需要は、極めて高い相関を持っているということ。つまり、人が集まって会社の数が増えている地域であればあるほど、信用金庫もその地域では、貸出を増やす傾向にあるのではないかと。

最後になりますが、今回の研究報告のまとめと課題を述べさせていただきます。まずは、今後に残された検証課題でもあるのですが、リレバンの理想と現実との関連です。報告の中でも申し上げたように、リレバンの理想は地域密着という観点にあると考えられます。金融庁のリレバン機能強化の推進が2003年以降からとはいえ、26ある信用金庫のうち10を超える数が札幌に店舗を構えている北海道の現状は疑問が残ります。つまり、地域密着はあくまでも理想であるにせよ、北海道の信用金庫の動向は、余りにもリレバンの考えている理想と違い過ぎると思えざるを得ません。従って、こういった観点を踏まえ、どういう検証が今後必要と考えられるのかについて述べ、報告の結びとさせていただきます。

まず、1点目なのですが、地域経済の特性についての考慮です。今回は、預貸率という信用金庫側のデータのみを使ったのですが、そうではなく、産業構成や人口規模といった地域経済の指標と信用金庫の指標との関連を見る必要があるのではないかと考えます。

2番目は、札幌に信用金庫の店舗が集中するという同じような現象が、実は道内各地でも起こっているのではないかと。今回、研究助成をいただき、共同研究のパートナーである平澤先生とは道内各地を色々と回らせていただきました。旭川圏、釧路圏、函館圏などにおいて、札幌には店舗を出せなくても、札幌に近づく前のステップ

として近隣の大都市圏に店舗を出すという現象が生じているのではないかという疑問を感じたのは事実です。従って、今回の報告で採り上げた札幌一極集中という問題を、旭川圏や釧路圏を含めた、地域における信用金庫の店舗の集中という観点から捉え直す必要があるのではないかと考えます。

3 番目は、リレバン推進の効果に関する検証です。リレバン推進の開始が 2003 年以降のため、まだ詳細なデータは集まっていないのですが、2008 年まで継続的にやることになっているリレバン機能強化の推進により、果たして地域経済にどう影響を与えるのかについて検証する意義は大きいと考えます。今回の我々の分析では、2003 年度までのデータしか扱っておりませんので、2003 年以降のリレバン推進期間によって道内の地域経済がどうなったかということは十分に検証されていません。しかし、地域経済の活性化というリレバンに期待されている効果が現実的にはどのようになっているのかについては、北海道における地域経済と地域金融との関連を考えるうえでも無視できない課題であると考えます。

●質疑応答

司 会： 播磨谷先生と共同で今回の助成研究をなさいました札幌学院大学の平澤先生がおみえになっていますので、平澤先生のほうから播磨谷先生のご報告に対しまして、なにか追加的にご意見等ございましたら、お願いします。

平 澤： 平澤です。どうもありがとうございます。播磨谷先生の報告で、だいたいもう言い尽くされているのですが、一つはですね、拓銀破綻した時の地域信用金庫の役割というのは、やはりそれなりに地域経済を支えてきた側面があるということです。私もヒアリングしてみまして、信用金庫が拓銀破綻後の地域経済を支えたという側面があったということです。これは貸出額なんかにも表れています。

それからもう一点は、先程播磨谷先生が言いまして、私も実は北海道金融月報を調べてみたのですが、1995 年から 2000 年の間に北海道における銀行の貸出額は、合計でマイナス 11%減っております。それに対して、信用金庫は、1995 年から 2000 年にかけて、11.4%増えています。2004 年になりますと、銀行の貸出がマイナス 6.6%に若干減少率が減るわけですが、実は今度、信用金庫のほうもマイナス 1.1%に減っているというところがありまして、貸出の伸び悩みがある。信用金庫は、拓銀破綻の後を支えてきたのですが、地元ではなかなか伸び出しにくい。地域別に見た結果ですが、2000 年から 2004 年を見ますと、札幌市で信用金庫というのは 13.1%の伸びを見せています。これは、3 月末で取ったものですので、正確に言うと、2004 年度 3 月末ということになります。それから、郡部を見ますと、実はマイナス 11.0%という数字になっておりまして、やはり地元での貸出が伸び悩んでいて、そこら辺にまた、いろいろとリレバンというものの難しさがあると考えられています。

内 田： 90年代以降の推計結果ですけれども、預貸率が効いていないですね。これはどうしてか検証されましたか。

播磨谷： ケース2の1990年代以降の預貸率が効いていない理由は、該当する3つの信用金庫（留萌、遠軽、稚内の各信用金庫）の間で、原データの値のばらつきが極めて大きいことが考えられます。例えば、留萌信金を外し、遠軽信金と稚内信金でこのケース2を推定しますと、推定値が有意に効いてくるという結果が得られました。留萌信金は、1990年に札幌第1号店を開設しており、遠軽信金や稚内信金に比べて5年6年早いはずですが、したがって、これらの参入時期の微妙な違いが、結果にも影響しているのではないかと思います。実は、留萌信金の進出時期である1990年という年代は、バブルの前後でサンプルを区分する際、どちらに含めるべきか悩んだのが実状です。しかし、2つのサンプルだけで、こういう多項ロジットの推定を行うことは非常に問題が多いと考え、また、サンプル数を増やすという目的もあって3つの信用金庫をこのケースに適用しました。ご指摘の通り、もう少し詳細な因果関係の検証や、預貸率が低いから入ったのか否かという時間的なラグにつきましても分析に考慮する必要があると考えております。いずれも、今回の報告では十分に検討していないところですので、今後の課題としたいと思うところでございます。

あと、1点だけ補足したいのは、信用金庫を地方銀行や第二地方銀行と同じように扱って良いのかという問題です。今回の我々の研究は、リレバンの効果やその是非を直接的に検証しようというものではありませんが、リレバンを考える際には、会員基盤に基づいて経営を行っている協同組織金融機関と一般の銀行との違いについてもう少し考える必要があるのではないかと思います。この点はまだまだリレバンの分析では明らかにされておらず、今回の我々の研究でも、信用金庫は地方銀行や第二地方銀行と同じ環境で競争することを前提に分析を行っております。したがって、もし信用金庫の経営基盤である会員組織ということに注視して分析を行うのであれば、協同組織であるが故の経営特性というものを、もう少し丁寧に見ていく必要があるのではないかと考えております。

司 会： ありがとうございます。播磨谷先生のお話ですと、現在金融庁の進めているリレバンと北海道の地域経済との関係について、まだ引き続いていろいろと研究されていかなくتهはいけないというお話でございします。ありがとうございます。

「北海道における社会資本ストックの集積と産業クラスターの形成」

司 会： 次は、「北海道における社会資本ストックの集積と産業クラスターの形成」ということで、北海道大学の橋本雄一先生からご報告いただきたいと思います。

なお、橋本先生のプロフィールの著作の中で、「マレーシアの経済発展とアジア通貨危機」という本について触れておりますけれども、この本は先週の 20 日に発刊されたばかりの本でございます。是非機会がございましたら、目を通していただけたら幸いかと思います。

それでは橋本先生、お願いいたします。

(なお、報告に関係する資料につきましては、66 ページ以降にあります。)

橋 本： 北海道大学文学研究科の橋本雄一と申します。よろしくお願いいたします。「北海道における社会資本ストックの集積と産業クラスターの形成」というタイトルで発表させていただきます。これは、経済学とか社会学ではなくて、地理学からのアプローチによる研究でございます。どういうものかと申しますと、空間情報の分析というものを主体に進めている研究でございます。軸になる分析対象は、80 年代と 90 年代の北海道の産業収益、それに対する公共投資の影響、特に道路建設なんかの影響です。それから、それによってクラスターがどう芽生え始めたのか、というところをお話したいと思います。

一応、外観としておさえておきたいのは、人口です。北海道の人口は、頭打ちになって減り始めていますが、札幌の人口は伸び続けているので、現在、北海道民の 3 人に 1 人が札幌市民となっております。人が集まっているわけですから、当然産業のほうもそこに集積しています。これが人口密度を示したものですが、道央から旭川にかけて人口密度が高いところが表れていることがお分かりいただけると思います。これが人口増減なのですが、70 年代後半から 80 年代に関しては、地方の都市を核として人口増加が起っていたのですが、それが 90 年以降は、道央地区の方で増加が特に著しいということを示しています。

ここで、まず産業集積に関して、北海道の基本次元の抽出を行いたいと思います。ここで用いるのは事業所統計で、どの市町村にどんな業種のものがあって、そこに何人の従業員がいるかというデータを、81 年、86 年、91 年、96 年、2001 年の 5 年次分集め、それに対して固有値分解を行います。イメージとしては、主成分型因子分析に近いものなのですが、地理データを扱うということで、多少の工夫をしております。大きな工夫は、ここにイメージとして表しておりますが、最小の軸でたくさんの次元を表そうという従来の因子分析に対して、地理データというのは、0 を原点にしておりますので、その原点を動かさずに両極因子を表さずに、1 つの軸が 1 つの産業次元を表すために作った分析方法でございます。

この結果は、因子分析のイメージで見えていただきたいのですが、こんな感じになります。北海道の 81 業種は、だいたい 18 の因子に分けられるということが、統計上いえる

と思います。ただ、これらの因子は5つくらいまでまとめて良いのかもしれませんが。それは、この説明率が5つのところから緩やかになっているからです。これを具体的なデータで見ていきたいと思います。81の業種を18個の因子次元で表しているものをすべて説明しようと思っても難しいので、5因子にまとめなおした形で説明いたします。まず、18因子が5因子の次元に投影できているか確かめます。そうしますと、18個の因子の説明率の高いものは、全てこの5因子の中に含まれているということも分かりますし、下位の方のいくつかもこの5因子の中に含まれているということで、擬似的にこの5因子で北海道の産業次元というものを示していきたいと思います。これが因子負荷量なのですが、いくつかの5つの次元にかなり重要な因子が含まれていますので、これで今日は説明させていただきたいと思います。

最も説明率の高い第一因子では、買いまわり品の小売業ですとか、金融、インフラ、福祉というような産業が説明される因子であると理解できます。第二因子、これは農業、林業という一次産業。それから製造業、それから最寄り品の小売業、サービス、教育といったものが、説明されているようです。第三因子としましては、機械器具製造、運輸というものが説明されている。第四因子としましては、漁業と食料品。それから第五因子としては、設備工業、ガス、協同組合。こういうようなものが説明されていると思います。

これを各5年次のうち、どこに分布しているか見ていきますと、このような感じになります。第一因子の買いまわり品小売業や金融というのは、札幌への一極集中が続いている状態でございます。第二因子を見ると、農村、特に地方都市とその周辺農村では、農林業、製造業、最寄り品小売業、サービス業等が高い値を示しています。それから機械器具製造は、道央と旭川までの地区に分布している。このような感じで見やすくマーキングするとこのようになるわけです。だいたい、札幌から離れた部分の因子得点が下がってきているみたいだということも分かります。

これが、第四、第五因子についても描くようになります。漁業関係、漁業とおそらくその加工であろうというものは第四因子なのですが、道東に集中しており、他の地区は、相対的に衰退してきている。それから、設備工事、ガスというのは、夕張ですとか産炭地に残っている企業があるため高い得点を示していることがわかります。

因子得点の年時間の差分を見てみます。黒いところが得点が増えた市町村、白い丸が減った市町村です。これにバッファ解析をかけてみますと、高速道路を中心に各因子の企業の集積がみとめられることが分かります。この部分の結論としましては、主要都市と主要道路沿線で産業に関する相対的地位が上昇したということになります。

ここで、発展の軸となっている道路の利用について見てみます。ここでは、道路交通センサスのOD表を使って解析をし、結節構造を階層的に抽出してみます。これは高層型因子分析という手法を用いました。その結果、これが一次結節圏、すなわち最寄りの

結節圏になります。これが二次、三次と、だんだん結節圏同士の結びつきを示して階層的に結節圏を示しているものなのですが、イメージとして表すとういうふうになります。

つまり、最も近隣の市町村のみの結節圏があり、それらが一つの地方中心都市を中心とする結節圏ができ、更に帯広ですとか旭川ですとか、主要な中心都市を中心とする大きな結節圏があり、最後には札幌を中心とする結節圏にまとまる。このように四段階のものになっているわけです。このような結節圏の上に先程説明したような産業集積があって、現在のような北海道の産業の分布になったのだと思います。

特に高速道路というのが非常に便利でして、それを、このような形で示してみたのですが、いかがでしょうか。車に GPS を積んで、加速・減速を計算して、GIS で地図上に落としてみました。旭川まで行って帰ってくる道路ですが、赤いものが高速道路を通ったときの自動車の速度及び加減速度、下の青いものが一般道です。これだけ一般道は、止まったり動いたりということを繰り返しており、しかも最高速度が低いということでスムーズな流動を確保しにくい状態にあるわけです。このような高速道路の利点もあって、札幌近郊では札幌の産業が連担的都市化、すなわち連続的に拡大するような形で集積度を高めているという結果が得られたわけです。

これを違う次元から見てみたいと思ひまして、公共事業とその生産誘発について少しデータをいじってみました。これが社会資本ストックの地域的特徴なのですが、北海道というのは要するに、「一人当たりに対してものすごいお金をかけているのだけれども、その所得が上がらない」という現状にあります。それはどういうところにあるかと申しますと、これが開発事業費の構成比なのですが、道路とか交通関係に、北海道の場合、極めて高いシェアを占めています。そういう公共工事が行われて、域内生産額はどうかというのと、ほぼ同じぐらいの額の公共事業費というのが、各地域に配られているのですが、道内の方で極めて大きい生産額を得るという形になっています。

さて、それで生産誘発係数を、80年代、90年代に関して見てみますと、だんだん下がってきているということ、公共事業の方が下がってきているということ。それから、サービス関係が非常に高いということが分かります。それから中間投入を見てみますと、やはりサービス化が進んでいることと、それからだんだん効果が少なくなっているということが見てとれると思います。

これは逆行列で、それぞれに影響力を見たものですが、これをまとめたものがこうなります。つまり、各地域で資金を投入すると道央で産業がどんどん発展し、それが、高速道路沿いに溢れるようにして郊外に広がっていきます。こういうような産業集積が、シナリオとして言えるのではないかと思います。

これは、公共事業の地域間の生産誘発係数を見ているのですが、道央への投入が一番大きいという結果がでています。これがまとめです。交通に関する社会資本ストックの

増加と公共投資の生産誘発効果の低下、そしてサービス化経済の進展が見てとれると思います。

ここから、クラスターの話になるのですが、もう言うまでもなくポーターのクラスター概念というのは有名で、ある地域に企業群があった場合、その間の競合と強力、それから需要チェーンとサプライチェーンとデマンドチェーン、これが絡まって高い国際競争力を得るということ。特に、そこでは face to face の、つまり対面式の情報交換が極めて高い影響力を出すということです。これの基になっているのが、フィレンツェとかベネチア、サードイタリーと言われていたもので、北の工業地帯、南の農業地帯の中間にあって、伝統的な工業があり、それを生かして国際的な競争力を持つまでになったということが、事例として書かれています。

ここで学ぶべきところと言いますか、特に重要なところは、単なる生産拠点の集積ではなくて、ここで技術革新の拠点にならなければならない。この対面式の集団学習などによって得られる知的生産、これが重要でありまして、単なる産業クラスターではなく、そこでイノベーションを連続して創出する知的クラスターこそが重要と考えられます。そこには、研究開発型のハイテク中小企業とか技術移転をするためのネットワークが基盤として重要で、地域技術革新システムとでも言うようなものが必要ということなのですが、まさに日本で東京の城東、城南地区で言われていた産業地域社会と言われるようなものが、その原点にあるのではないかと考えておりました。

北海道の動向を見ておりますと、やはりバイオと IT を中心にクラスターの事業が進められています。これは、北海道教育大学の山下先生のご研究から拝借してきたものなのですが、バイオ事業は、道央に集中しており、そこがイノベーションの拠点になっています。それと全国でも有名になりました、札幌バレーも拠点として機能しています。これを簡単にまとめてみますと、ハイテクパークと札幌市街地、この駅周辺のベンチャーがあつて、それが有機的に結びついて札幌バレーを形成しています。最近のものとしてはコンテンツ系の集積が進んでいるようです。要するに、核となる産業が発展して、より大きな産業に発展するというを示しています。

このクラスターというものを、日本あるいは世界の中で位置付けるとどうなるか考えてみますと、東京などの 3 大都市圏では、R&D の最先端や付加価値の高い流通部門が立地しています。そして、海外に出た製造業部門は付加価値を高めようとしています。このあとマレーシアの事例で紹介したいと思いますが、当国は、付加価値を高めるために研究開発、あるいは流通への進出を目指しています。北海道としては、その間を狙うのが最善であり、ベンチャーと交通拠点、ハブ港、ハブ空港が連携する拠点でアドバンテージを得ようとする状態にあります。そこで、企業の狙いを見ますと、これまで規模の経済として集積していたものが、各地域のニーズに合わせた範囲の経済、そして垂直立上げを可能にするスピードの経済をネットワーク化によって実現化している。そして何

よりも働く者にとってのアメニティーを向上させることで、その集積を促進する。その基礎になるのが、社会資本ストックであるということが見てとれます。

これは、私のフィールドでありますマレーシアの事例です。マレーシアを GDP レベルで見ますと、ほぼ、茨城県や広島県と同じです。北海道は、香港、デンマーク、イラン、ノルウェーと GDP は、似たレベルにあります。物価や人件費は異なるものの、県と県の比較のようなイメージで見えますと、多少違うことが言えるのではないかと思います。マレーシアの GDP を見ますと、ご存じのとおり 97 年に経済危機が起こっております。90 年代前半の高度経済成長には、マレーシアは電気機器などの生産拠点として成長してきたのですが、それが通貨危機で景気が一気に落ち込みました。今後、こういう危機にならないようマレーシアをはじめとする ASEAN 諸国では、知識化経済というものをマスタープランに入れて経済再生を目指し始めます。その中で知的クラスターというのは、どこの国でも挙げられており、成長の鍵になっているというふうな状態であります。これがクアラルンプールで、もともとマレーシア経済の中心なのですが、最近、首都が 50 km 南にあるプトラ・ジャヤというところに移転しました。この首都の隣にサイバージャヤという、マルチメディアスーパーコリドール (MSC) というマレーシアの知識経済の中心核を作っています。ここには、ハイテク企業だけではなく、大学なども建設しています。

特に大学と企業とが連携しようとしているのが特徴です。ここには日本の NTT があり、それが地元で中小企業を育てております。さらに大学の中にベンチャー育成機関をつくって、大学と企業との連携を深めるサポートをしています。この図が MSC のステータスを取得した企業の伸びを示していますが、とにかく国内企業の育成、海外企業を呼び込むことをバネとして、さらに国内企業も発展させ、それによって組み立て中心であった産業を、より付加価値の高い方にシフトさせていこうという動きが見えます。この写真が、MSC のマルチメディア大学の中にあるインキュベーションセンターで、いろいろな企業からファンドを得ることで活動を開始しております。これがイメージ図です。従来シャーラム工業地帯が日本の京浜工業地帯のような役割を果たしており、製造業中心になっていました。それが付加価値の高い工業地域を国策として作ることや、クラン港というマレーシア第一の港、クアラルンプール国際空港という ASEAN で一番の規模を誇る空港、これが有機的に結合して、マレーシア経済強化を進めようとしています。これは、国際競争力強化を意識したものと言えます。

そこで、北海道には一体どのような方策が必要なのかというと、大都市圏のサポートティンギンダストリーや、北方の交通拠点などを中心とする検討が必要だと思います。さらに、日本で人口が減少していることを考えなければならないと考えます。これは北海道の人口ピラミッドなのですが、高齢化が進み、総人口は減少しています。その中で、こういうものが見れます。これはランクサイズルールという地理では古い理論で、発展

途上国では、首位都市にほとんどの人口が集まってしまう。逆に先進国では、地方都市にも十分な雇用があるので、都市の人口規模を順番に並べていくと直線になるというものです。これがEUのように統合したり、あるいは市町村合併したりすると、上向きの円弧状になります。このモデルについて経済学や社会学の方々とでは変化のイメージが、随分違うことが分かって参りましたので、それを紹介させていただきます。

経済学では、規模の経済を生かせるように首位都市に人口を残して一極集中するという意見があるようです。逆に、社会学の方々は、地方のコミュニケーションが衰退することを危惧して、各都市が同じような比率で人口減少するのが良いのではないかという意見があります。その間をとると、社会学的に人が同じ率で減っていったら、そしてアメニティーが大きく低下した時点で、首位都市に集中し始めるということも考えられます。地方の中小都市における産業基盤の低下が、首位都市以外の基幹産業だけでなく、非基幹産業まで一気に低下させます。それを防ぐために、核としてなんらかの産業を残して人口減少を食い止める必要があり、その方策としてアメニティー確保のために社会資本が役立ってほしいと考えます。

特に高齢者にとってのアメニティーが向上すれば、歳をとっても良好な生活が保証されます。そうすると、将来の不安が軽減されて、長期居住者が増加します。そうすればコミュニティが維持できます。それは、産業のコミュニティも一緒に、産業クラスターの基盤保持ができるというシナリオが社会学と地理学との間で議論されています。つまり、地域産業社会としてクラスターの核を形成するためには、人が頻繁に入れ替わるようでは困難です。ある地域に、ある程度の人口と産業があって技術を残し、それが核になって対話し、それによって連続的に技術革新を行えるような地域が作れないと、今後、地方のクラスターとしての芽も出にくいと考えます。

これで終わりにさせていただきます。ありがとうございました。

●質疑応答

会場 A： 北海道経済産業局の A と申します。2 点ほど教えてください。まず最初に産業集積の部分と交通インフラの部分の分析をされておられるところで、資本ストックとしての交通インフラが整備されることによって集積が進んでいくという話があったんですが、その中で、公共事業による生産誘発をとっておられるのですけれども、生産誘発分析の部分というのはフローの連関だと思うんです。それが産業ストックのところの結論にどう繋がっているのかというのが、よく理解できなかったのを教えてください。

2 点目ですけれど、特にクラスターで北海道は中間型のクラスターを目指すべきではないかとのご示唆をいただいたわけですが、例えばその後にご説明いただいたマレーシアの例などでも、マレーシアでも産業クラスターを活性化させるために、サポートインダストリーをきちんと育成して、従って表面に見えてくる最終製品や組み立ての部分だ

けではなくて、それを支えるサポーターインダストリーとセットにしてクラスターを作っていく必要があるのだということです。例えばジャイカ JICA の分析とかでも出ているかと思うんです。北海道の場合、そのサポートインダストリーを含めて見た場合、そういう中間型の産業クラスターというのが成立するかどうかということについて、もう少し詳しく教えていただければありがたいのですが。

橋 本： ありがとうございます。先程の産業集積と道路の部分というのが、ストックに関して、ストックがあることを前提にどのような現象が見られるかということを説明したもので、それだけだと片手落ちなので、フローみたいなものも併せて見てまいりましょうというような流れで報告書の方には書いていたんですが、それを2つ一緒にして説明してしまいまして、分かりにくかったことをお詫び申し上げます。

次にマレーシアと比較したクラスターの話なんですが、質問いただきましたらお話しさせていただこうと思っていたんですけれども、今後重要なのはクラスター同士の連携ではないかと思うのです。と申しますのは、マレーシアがここまで用意しているのは、ASEAN 含めて中国に対する脅威に対する準備ということもあるんですが、一步進んでいるインドのバンガロールのソフト産業を中心とするクラスターとの連携ですとか、あるいは、アメリカのシリコンバレーの下請的なものとしてマレーシアのクラスターがあるというように、クラスター間としての関係をどのように維持していくか、ということが問題になってますし、マレーシアの新しいマスタープランにもそれが問題で、それをいかにパイプを作っていくかということを問題にしております。

北海道も農村として何かがあったとすれば、それが独立して国際競争力を持つということではなくて、他のクラスターとの連携の中において国際競争力を持てるようになればというようなことを考えています。これはクラスターではないのですが、芦別のあるベアリング工場のヒアリングに参りました時に、ソフト的なものは室蘭の方に依頼している、そして市場としては中国とか東アジア全体を、そして世界で有数のベアリング工場としての地位を持った。もちろん、その周りの中小企業も併せてということになっておりますが。そのようにして、中規模のクラスターがあった場合に、そのパイプをいかに付けるか。これが国としてもサポートすべきところであり、地場のクラスターとしても努力すべき点だというふうに考えて、マレーシアとの比較を申し上げたわけであります。

会場B： 北海道開発局のBといいます。先程クラスターというまとまりのことをお話しいただいたんですけれども、この統計上の処理をした結果、平たく言いますとクラスターというのは、どのような業種間が房になっているのか、第1因子、第2因子、第3因子のまとまりが、どのように選ばれたのかというのをお聞きしたい。

橋 本： ありがとうございます。クラスターというのは、ある種の産業がどこにまとまって分布しているかというふうなお話とは、また違ったところなんです。それを抜きにして、

例えば札幌バレーであるとか、あるいは道央のバイオ企業群であるとか、そういうものだけでお話しするというわけにもいかないかと思うんです。今回の発表の前半といたしましては、どこに北海道の産業集積というふうなものをサマライズして、縮約して見せた場合に、こういうふうにとまとめられますというふうに、クラスターが存立する前段階のものをここで分析してお見せしたということになります。クラスターに関しましては、また別のお話になるわけなんです。ここでの因子分析というものは空間情報の縮約という意味以上のものを持ちませんので、クラスターに関しましては、その企業間の連携ですとか、あるいは受注関係ですとか、そういうものを加えてのお話になってくると思います。それが存立する基盤と言うんでしょうか、そういうクラスターを作るものも作らないものも全て含めて、北海道の中でどんなふうな各産業の動きがあるかということ、ここで縮約してお見せするのが目的だったわけなんです。

司 会： 先生が言われるクラスターの方向として、3 大都市圏のサブシステムみたいな方向を示唆されていましたが、片方では、地方の経済が弱体化している中で地方の中核都市におけるクラスターというのも大事だというお話もされておりました。この辺は両立するような話なんではないでしょうか。マレーシアの例などから示唆されるどころかというのはあるのでしょうか。

橋 本： 北海道の地方隅々までというお話には、おそらくはならないと思います。最後に申し上げたものが、そういうふうなお話になってしまっているのかと思いますが、経済地理学と社会学との議論の違いみたいなものをお話したのであって、社会学の方から地域コミュニティの維持という点で見ると、こういう結論になるというお話なんです。つまり、あくまでもコミュニティが基本となって、そこで産業の核なり競争力のアイデアみたいなものが生まれてくる、集団による対話というものから、新しいイノベーションが生まれてくる。ですからコミュニティを壊すべきではない。そういうふうなお話からすると、その中規模都市のコミュニティを壊すというようなことは、非常にその地域にとって不利益であろうということを、今、アイデアとして申し上げているわけなんです。

司 会： ありがとうございます。また最後に意見交換を設けておりますので、その時にお話しさせていただきたいと思います。

「ビジネスシステムによる事業創造の研究」

司 会： 小川先生、よろしくお願いいたします。

(なお、報告に関係する資料につきましては、109 ページ以降にあります。)

小 川： 小川でございます。よろしくお願いいたします。それでは「ビジネスシステムによる事業創造の研究」ということで、私、元々中小企業の経営を中心にしているものですから、そういう意味で個々の企業経営がいかにあるべきかということ、異なった視点でお話しできればと思っております。

地域の企業の再生には、当然経営の変革や新しい事業の創造が不可欠です。一般的にその際に新製品の開発、あるいは新技術の開発ということで、新しい製品とか技術を開発しようと展開されているわけですが、それが一体成功しているのだろうかという疑問があります。これはクラスターとか大学発ベンチャーとかそういったものを含めて、今の日本の中小企業全体に言えることではないでしょうか。それを成功させるには、併せてビジネスシステムという仕組みの方も開発しないといけないのではないか。そのようなお話をしていきたいと思います。

顧客のニーズに対応したビジネスが重要なのですが、顧客のニーズが今、非常に多様化していますが、その多様化したニーズに対応した仕組みができているのだろうかということです。そして、多くの中小企業にとっては、ハイテクな製品だとか、技術の開発よりも仕組みの創造ということによってこそ、新しいビジネスができますし、それはハイテクなものを開発するより、実は容易ではないだろうかということでございます。そして、単に製品や技術あるいは、サービスを開発するだけではなくて、同時にそれらに合った、さらに顧客のニーズに合った、もう一つその企業の資源に合った仕組みというのを開発していかないと、いつまでも補助金、あるいは融資の垂れ流しに終わるのではないかと、私個人的には思っております。

確かに研究開発によって新しい製品と技術は開発されている。一号機とか試作品は、どんどん出来上がっているのですが、それで利益を上げた、それが大きな事業に繋がっていったという例が極めて少ないというのが実態ではないかなと思います。新しいもの、特許がとれるようなもの、ハイテクなもの、斬新なものというのが、優先されています。しかし、その斬新なものが本当にビジネスに結びつくのかというのは、また全然違った観点なんですね。それから、それぞれが自社の、あるいはグループの持っているシーズと言いますか、技術ノウハウを中心として、自分の会社の資源から、あるいはグループの資源からの発想で開発がなされているということですね。開発してから顧客のニーズはどうなのだろうか、あるいは、どのようにして売っていくかという顧客のニーズだとか、仕組みを後になって考えるということですね。これは、大企業の場合ですと、流通チャネル、販売力があります。そういった方向で、斬新なものを開発して、

それを長い時間をかけて売っていく。あるいは、大規模な PR によって一挙に売っていくということも可能ですけれども、多くの中小企業には、販売のための資源や能力が不足しています。そういう意味で、開発したものを売り込むという発想は、中小企業にとっては極めて無理があるのではないかと、そのために開発はされる、補助金もでる、次々と成果が発表もされる、マスコミにも載る、でも、それが2年後3年後ビジネスになっているのかということになっていない。さらに新しい開発が行われるという繰り返しがあるのではないかと思います。

ビジネスシステムとは、何かということです。製品やサービスを企画し、生産、販売、物流、アフターサービスをして、顧客に提供する、その一連の仕組みをビジネスシステムと私は呼んでいます。その時に顧客を選択して、顧客のニーズを的確に捉えなくてはならない。それには、顧客を選択しないといけない。特定の選択した顧客に答えるために、どのような価値を提供するのだろうか。そのために、どういう製造とか流通、あるいは販売等のシステムを作るのかと、そういったものの一般的な仕組み、あるいは企業独自の仕組みをビジネスシステムというふうに呼んでおります。

皆様のお手元にある絵を中心にお話しします。我々、お寿司屋さんと言いますと、回転寿司や住宅街の中にあるお寿司屋さんがあります。それに札幌ですと、寿司善とかいう高級な割烹のようなお寿司屋さんがあります。これらが提供するものは、寿司ですけれども、売り方が違う、技術が違う、仕入れが違う。例えば回転寿司ですと、価格が100円であるとすれば、100円のものを提供するために、大量に仕入れなくてはいけない。この場合には、規模の経済性を追求することになりますし、さらに安いものを大量に仕入れるために、魚河岸ではなくて、商社から大量買い付けをしている。ですから、仕入れ先も違う。それから、寿司を握るのはアルバイトだけではなくて、寿司ロボットという機械が握る。そうしますと、非常に設備投資もかかってくる。そして、大量に仕入れなければならない。そのために、そういった回転寿司の場合にはチェーン化していくというのは、ひとつの宿命として仕組みの中に持たざるを得ないというところがあります。

一方の高級寿司、そのマグロのトロ1個が2000円でしょうか。2000円、本当は3000円するそうなんですけれども、2000円のトロを出す店でありますと、あまり人の入りにくい立派な店構えを造りまして、立派な白木のカウンターに新鮮な魚を置いて、そこで板前さんが鮮やかに切っていく。そこにはショーがあるわけですね。包丁さばきを見せていくビジネスと、回転寿司のビジネス。これは全く違うビジネスですが、商品は寿司ですね。そこに来るお客さんも違う。寿司が違って来る。また、回転寿司ですと、回転寿司といいながら寿司ではないケーキなんかも置いてある。あるいは、子供の好きないろいろなお菓子まで回ってくる。そうすると、同じ寿司で出発しても仕組みが変わってくる。更に、商品まで実は扱いが変わってくる。このように新しい寿司という、特別新しいものを開発しなくても、売り方の仕組み、顧客に対応した売り方の仕組みを考えていくと、

仕組み全体が変わってくる。一方では、それは寿司も変わってくる。中には、回転寿司から派生しまして、鍋のようなものを回転させていくビジネスまで出てくるわけですね。そういう意味で、今の新規性を追求した新製品開発化、新技術開発というのは、ちょっと違う仕組みで新しいビジネスで開発できるのではないかなということなのです。

その仕組みは、どうやって設計していこうかというために、ここではこういった事業概念、これよくいわれるものです。その他にいまお話しした業務のプロセス、それから組織、資源といったもの。それから、さらに全体をまとめていく組織能力といったものも考えて仕組みが出来上がっている。通常今まで、こちらにあります製品とかサービスとか、こういう部分でだけ市場に対応する新しい事業を考えていこうというふうにしていたわけですがけれども、それだけではなくて、こちらも含めた仕組みも考えようと。更に新しい製品を考えたら、その製品を買ってくれる顧客に合わせた、やっぱり独自の仕組みを考えなければならない。先程の寿司屋さんですと、高級な寿司ですと何年も修行してもらって板前さんの育成というのが重要になるわけですがけれども、そうしますと、そこに組織、これは回転寿司とは全然違った組織づくりが必要になる。先程お話ししなかった中に、我々の町中にある、住宅街の中にある寿司屋さんがあるのですけれども、あれは一体どのような特性を持っていけば良いのか。出前中心の寿司屋さんとは、どういう経営になっていくのだろうかという仕組みの違いを見ていくことができるのではないかなと思います。

それで、寿司屋さんだけでは、理解が進まないと思いますので、「きのとや」というケーキ屋の例を話したいと思います。社長の長沼さんという方は、ケーキ職人でもないからケーキが作れない。脱サラでまたお金がない。だから立派なお客の来るところに店が造れない。そういう中でビジネスをどうしようかと悶々として、ケーキ屋さんを始めるわけですがけれども、結果的には、お客が来ないから自分からケーキを売りに行こうということで、受注生産というのですかね、自分で訪問販売をして受注を獲得するような仕組みを考えるわけですね。宅配ピザが日本に生まれる前の時代にケーキの宅配というビジネスを彼は考えて実行した。そうすると、通常のショートケーキをいくら配達しても、それに配達料取ったら買ってくれない。通常のショートケーキのような我々が普通食べる単品のケーキでは、このビジネスが宅配って形には乗ってこないということに気が付くわけですね。

そこで商品単価の高いデコレーションケーキというのを発想する。そこで商品が変わるわけですね。商品が変わりますと、デコレーションケーキの性格は、通常のケーキと違います。デコレーションケーキは記念日のケーキですね、記念日に食べる。そうしますと、通常誕生日、結婚記念日、あるいは入学式という形で、記念日というのは予めわかっている。そうしますと、予め設定した日に高いケーキを売ることができるわけですね。食品にありがちな食品の廃棄という売れ残りというリスクが軽減されるというメリ

ットが出る。但し反対のデメリットとしては、記念日だけにしか需要されない。ですから当然、商圈を広くしなければならない、販売のエリアを広くしなければならない。専門のデコレーションケーキ屋さんになってくると同じケーキの中でも独特のビジネスができるわけですね。

新規事業開発といったもので補助金を申請した場合、この例は通るのでしょうか。おそらく、通らないと思うんですね。ただ、これは実は仕組みという点で考えるとものすごく斬新なビジネスなんですね。そういう斬新なビジネス、全体から見ると斬新、製品そのものをとってみると斬新ではない。しかし、そういうところを追求していかないと、実際の経営というのはうまくいかないのではないかと思います。

中小企業が大企業に勝つことがあります。一般的に同じ土俵で勝負すれば負けましかれども、より小さな市場、あるいは特定の顧客に限定すれば勝つこともあるから、一方で中小企業が存在できるのだと思うんですね。そういう意味で、企業として、あるいはビジネスとして選択した顧客の求めるニーズに適応できるように仕組み全体を構築するということですね。限られた資源の中で、事業の概念だとか、業務の仕組み、それから組織、資源、そういう要素が顧客のニーズにうまく対応できていれば、大企業と対抗できる。そのためには、より顧客を選択して、そこはどんなニーズが待っているかということに注目していかなければいけない。例えば、資源の中で若い人材を採用することができたとなったら、若い人材に合わせて仕組み全体も変えていく、要素全体が調和していることが、非常に重要であるというふうに思います。

それで、先程の寿司屋、今のケーキ屋さんもそうなのですけども、世の中の企業が存在しているというのは、必ずそこにはビジネスシステムがあるわけですね。それが、その顧客ニーズに合っているか、あるいは新しい時代に合っているかということでもあります。それで、通常このビジネスシステムがどういう要因によって形成されるのかと言いますと、元々製品とかサービスの性質によって固有の仕組みが生まれ、あるいは業界の慣行というのがあります。ケーキ屋さんですと、職人のケーキさんが作るということがあります。鋳物業ですと、溶解した金属を砂や金型に注入して造る、そういう技術、ものの作り方によって、業界の慣行というのが決まってくる。ビジネスシステムというのは、ある成功したものとあると、それを次々と模倣し、一般化して業界の慣行になっていくということでもあります。

更にそれだけではなくて、企業の都合によって、このビジネスシステムというのが決まってきます。これは、お金がなければ、あるいは優秀な人材がいなければ、それに合わせた仕組みにせざるを得ない。そういう意味で企業側の都合によってもビジネスシステムは、左右されてくる。さらに一方では、顧客のニーズがあります。

最近、松下電器という企業が26万円の洗濯機を発売しました。それは、なぜそんなに高いのかと言うと、今の乾燥機では乾燥する場合に水を使う。松下の開発したものは、

水も使わないし環境にやさしい洗濯機であるということですね。そうすると、今環境にやさしいというニーズを求めている顧客も現実にいる。それから、マンション住まいになって夜遅く洗濯をする、ですから静かさが求められる。元々は、いかに洗うかという機能でしたけれども、今はアレルギーをおこさないように洗剤を使わないで洗うという機能を追求した洗濯機もあり、一方では、静かさがそれよりも優先される洗濯機もある。そうしますと、海外から今 1 万円以下で買える洗濯機がある中で、26 万円、16 万円の洗濯機が登場してくるということですね。

ですから、製品そのものにも多様なニーズがある。実は、それは従来の言い方をすれば、主機能ではなくて副次的な機能ですね。副次的な機能の方の中のあるものが、ある顧客層にとっては重視されるということがある。それと同じように製品を買う時に、昼間には行けないから、夕方、夜に買いたい、あるいは直接インターネットで注文したいという買い方についても、新しい変化が起こっている。そういういろんなものに対応して仕組みができるということでございます。

ですから、通常のビジネスモデルという考え方ですと、外注をどの業務までするか、どういった形でお金を取るかといった全体の仕組みが比較的中心になるかと思うのですけれども、私の主張したいビジネスシステムというのは、例えば、業務プロセスの中にジャストインタイムという考えを入れただけでも仕組みって変わってくるだろう。それから見込み生産ではなくて、DELL のように他社が皆見込み生産でコンピューターを作っていく時に受注生産という仕組みを入れて、それで特定の顧客のニーズに合った仕組みを作ると、新しいビジネスができるのです。それは単に、ダイレクトモデルと言われるものではなくて、中の仕組みが違ってくるのだということでもあります。そして、通常新しい産業とか製品を見ますと、競争の中で、最初は製品のイノベーションから始まる。製品のイノベーションによって市場が確立し、そこで製品に対するドミナントデザインという一般的な概念が出来上がりますと、次は価格競争に移ってプロセスイノベーションに移行して激しい価格競争が演じられることになります。その後にビジネスシステムのイノベーションと言うのですかね、それを起こしていくということが、必要なのではないかと思います。

そして、そういう意味で中小企業のビジネスシステムの再構築の視点ということで申し上げますと、まず顧客の求めている機能や性能に重点を置く。この機能や性能というのが、従来ありました主機能だけではなくて、求める機能が色々変わってきていますよということでございます。それから二番目には、顧客が購入しやすい提供方法に重点を置く。これは、大量に買っていたものを 1 個ずつ買うということからジャストインタイムが生まれ、今のコンビニの仕組みも 1 個ずつ買う、単品買いの発想の中で自動車生産やコンビニの仕組みができているわけですね。ですから提供方法、購入の単位、時間、場所、いろんな方法が出てくるかと思います。

新しいビジネスが生まれにくいとはいいながら、企業の都合で、あるいは業界の慣行で無視してきた顧客ニーズって沢山あるのです。我々はたくさん不満を持っている。洗濯機そのものではなく、どういう時に使うのだろうか、どういう時に洗濯物を干さなければいけないのか。そういう、その製品を使うシーンについて考えてみると、そこからいろいろものが求められて機能が発見できるのだと思うのです。一方では、購買の際の購買行動に注目すれば、そこからさらに提供の別な方法そのものを顧客が求めているというのも出てくるだろうと思うのです。

それを無視した従来の方法でやっていると利益が上がらない。あるいは、流れや慣行でやってきたからということで、企業の都合とか、業界の慣行で、我々顧客のニーズが無視される。それが、実はたくさんあるのだと思うのです。それから何かを変革したら、変革した要素を最大限に生かすように、その他のビジネスシステムの要素を変えていく、そして全体を調和させていく、フィットさせていくということでも、新しいビジネスが再築できる。そのような仕組みで、今と違った、より広く顧客ニーズに対応する。そのためには顧客ニーズを選択する。今までお話ししてきましたように、今日の時代、単に製品とかサービスを新しいものを開発するだけではなくて、そこには同時に新しいビジネスシステムが必要でありますし、他社と比べて斬新ではない製品やサービスであっても、仕組みを変えることによって事業というのは成立するのだということが私の申し上げたいことでございます。

以上でございます。ありがとうございました。

●質疑応答

小 林： 北海道の中小企業というのは、作るまでは良いんだが売るのが下手だって昔から言われていることです。今のビジネスシステムという話は、単に生産のプロセスに対して流通とは販売のことだけを言ってるんじゃないくて、全体の仕組みですよ。ですから、一般に言われているということにどこか繋がるようなところもあるような気もするんです。

小川さんは、いろんなところを見てこられたと思うんですが、北海道の、特に中小企業を見た時に「ここが抜けているぞ」とか「こういうところが、どうも劣っている」という部分で、非常に痛感されているところがあるに違いないと思うわけで、その辺を指摘していただけると、なお良いかと思うんです。

小 川： 例えば先程橋本先生の発表で札幌バレーのことが出てきたんですけれども、関係者の方ごめんなさい、札幌バレーが輝いた時代というのが、統計的に見ると1980年代の初めなんです。ただ、こんなに有名な札幌バレーでも全国に対する売り上げ高の比率が1984年、確か約2%でした。その後は、それをピークにして売り上げ規模からいくと、全国に占める割合がどんどん低下していくんです。それが、マルチメディアの時代が

来て、更に低下していきます。でも一方で札幌バレーという知名度は上がっていくんですね。

私のビジネスシステムというのは、やはり顧客が中心なんです。そうしますと、札幌バレーで作る製品の顧客は一体誰なんだろう、ということになります。アメリカのソフト会社が支配している、圧倒的な力を持っているソフトというのは、これはビジネスユースです。そうすると、ビジネスユースが北海道にはなかった、だから、札幌バレーというのはどこに受注の活路を求めたかという、東京に行って大手の、あるいは中堅どころのソフトや企業の下請け的な形で営業活動をするようになったんだと思うんです。もし、ビジネスユースのビジネスマンが、札幌にたくさんいて、彼らが注文を出してくれる、市場がそこにあれば、顧客がいれば、もっと違ったものになったと思うんですけれども、それがなかった。そのため、本州企業、東京企業の下請けということになり、そこでは安さが求められる。だから今は、それが韓国に行き、中国に行こうとしていると私は思うんです。やはり、どんな顧客を捕まえるかというマーケティングの一環でありますけれども、顧客に合った仕組みというものを作る。顧客がいなければ、やはり他の本州企業とは違ったモデルを何か作らなきゃいけないのかなというふうに思っています。

小 林： 地域密着型の中小企業でも、今考えてみると、マーケットが北海道だと。そうした時に、地域特性ということがありますね。そうすると、非常に直感的な言い方なんですが、その地域その地域によって、つまり物を売る時に、値段、品質、その他色々、利便性、使い勝手の良さ、いろいろファクターがありますね。食品だったら安全性とか、食味とか、いろいろある。その時に、北海道ってやっぱり所得水準低いのかなって思うんですが、価格の安さというのが、どうも重要な要因であるような気がする。とすると、今、札幌バレーの例を出されて、結局安さで勝負というようなところで行っちゃうと、今の時代、中国からでもインドからでも、いくらでも入ってくる時代になっていくわけです。そうすると、否応なしにグローバルイゼーションの流れに巻き込まれてくるとすれば、安さでは勝負できない。ところが北海道というマーケットは、どうも安い方に偏るんじゃないか。そうすると、道内の市場密着型の事業者としては、どうやって勝負したら良いんだという問題が出てくるんじゃないのかなと思うのですけれども、どうでしょうか、その点は。

小 川： ご指摘のように、日本企業は、安さでは単純には勝負できなくなったと思うんです。そうしますと、安さでないところでどうやって勝負をしていくかっていうことになります。今日話しましたビジネスシステムっていうのは、実は安さではなくて、他社と違う仕組みで、製品まで含めたトータルな仕組みで、いかにして他社よりも高く売っていくか。これから日本の企業は、より高く売っていくという、いつまでも低い利益率じゃなくて少しでも高い利益率で売っていく。そのためには、単純に言えば競争のあまりない

分野にシフトすべきだと思うんです。個々の顧客ニーズを自分の会社で発見し、それを捕まえてシフトしていけば、少なくとも一定の期間は、あまり競争者がいない。ゆえに高く売れる。そのためにはしっかり顧客を把握しようということです。

単に安く売る時代から高く売らないと日本の企業が物作りをやっていけない時代になりました。そのために、どこに注目すれば良いかというと、やはり最終的には顧客に注目する、顧客を絞り込む。その絞り込んだ顧客が何を求めているかということ、それに対応できる仕組みを作る。そうすると競争者は少なくなっていくのではないかと、それで高い収益ができるようなビジネスを展開しよう、できる可能性があるんじゃないか、そのように考えております。

小 林： 高く売るということからいけば、食品なんかの場合ですと、鮮度とか安全性とか、つまり非価格的な要素で勝負ができると、少々高くても安全性のあるものとか鮮度の良いものとかってということで、道内で喜ばれる可能性というのは相当あると思うんですけれども、その他の製造工業製品なんかの場合には、かなり難しいと思うんですね、相当の知恵を出さないと。

小 川： 今回の研究助成の最初のレポートには、旭川のインテリアセンター、今年の6月からカンディハウスと社名が変わりましたが、1つのモデルとしてカンディハウスを取り上げています。旭川の家具というのは、従来箱物、和風だったんですけども、その中で北欧調のワンセット 80 万円から 50 万円のダイニングセットといった日本でも最高級のもの、価格も高い、品質も高いといったものが旭川で生まれて、それが今、日本全国に売られて行くんです。その社長の長原さんが、全日本家具工業組合連合会の会長さんに今度なられたんです。北海道出身の物作りの企業さんが、全国の会長さんになるということは極めて珍しいことだと思うんです。北海道のミズナラを活かして世界中に売れる、何年も使える家具を作ろうという発想で、独自の仕組みを作り上げたんだと思うんです。椅子の座面にウレタンというのが使われますけども、そのウレタンを作る金型まで自分で作ってしまうということで、今、アウトソーシングという業務を外部化する時代なんですけれども、全てを内部化することによって高品質な物を作っていく。それをデザインで提案していくという経営です。きちんと世界に通用するデザインを作って、非常に高価な物を売る。それも工房型ではなくて、ある程度量産をした家具を売るという仕組みを作っている企業が北海道にあるのです。ですから、きちんとしたコンセプトと、どういう顧客に売っていくか、そのための仕組みはどうなのかというのを、それぞれケースによって、企業の置かれた状況によって考えていくことが可能なのではないのかな、と思っています。

司 会： ありがとうございました。

「北海道の優良企業におけるコア・コンピタンスの実証分析」

司 会： 佐藤先生、お願いいたします。

(なお、報告に関係する資料につきましては、117 ページ以降にあります。)

佐 藤： 札幌大学の佐藤です。「北海道の優良企業におけるコア・コンピタンスの実証分析」ということで、お話しさせていただきます。今回この研究に取り組んだ背景なり、その目的について、まずお話しさせていただきます。

これまでのお話でもお分かりになりますように、いろんな形でこれまで取り組まれてきた北海道経済の分析ですとか、北海道の特徴というのは、どちらかと言いますと経済学的なマクロ分析の視点で議論されることが主流だったと思います。先程小川先生の方からビジネスシステムのお話がありましたが、例えば北海道の企業の特徴や北海道の地域性と企業の活動がどのように結びついているのか、などについての議論というのは、これまで十分にはなされていなかったのではないかというのが、我々のまず第1点目の問題意識です。そのような視点を、例えば道内の一般的に優良といわれる企業をいくつかピックアップしてみて、それをケース・スタディ、具体的にその活動内容を様々な視点から歴史的、文化的、様々な視点から分析してみて、簡単に一言ではなかなか言い表すことができないのですが、企業の持っている様々な強み、いろんな要素、人材、資金、資金調達、それと製品開発、などのいろいろの要素が重なり合って形成された企業の強み、すなわちコア・コンピタンスを導き出そう、と取り組んだのが、我々の研究テーマです。

実は、私が今日ここで報告させていただいておりますが、実際には、この研究では、様々な人達の協力をいただいております。20 名近い人達によって構成されて企業分析を行っております。その共同作業を行うに当たりまして、小川先生、私、酪農学園大学の森永先生等が編集者となりまして、取りまとめを行いました。お手元の資料にも書いておりますが、今年の 12 月に北海道大学図書刊行会から出版される予定になっております。その中のメンバーの 1 人として、私の方から報告させていただくということになりました。今年 12 月に出版される本には、12 ケース、12 企業を 11 名で執筆したのですが、今回の私の報告は、多分に私自身の分析や意見が入っておりますので、あわせてご了承くださいと思います。

まず、これまでの道内企業に対する評価につきまして述べさせていただきます。小林先生や小川先生からの話もございましたが、これまで道内企業に対してかなりいろんな批判的な意見が出されています。一部 90 年代もありますが、80 年代から 80 年代後半に、技術のワンステップアップというプロジェクトが道庁で行われ、その時、道内製造業が抱える問題について議論がなされ、改善策についても意見交換されました。その中で、取り上げられた問題提起の一部をここに紹介させていただきました。

道内企業の技術面に関する評価としては、大量生産技術で見劣りするとの指摘がまずあります。例えば金型を例にあげますと、単品を作る技術に関しては道内でも見るべき会社があるけれども、大量生産するとなると見劣りがするという見方がされています。例えば、トヨタ自動車やいすゞ自動車などの大手メーカーが進出した際に、大量生産体制を整備しなければ下請けとして入っていくことができない訳ですが、そういった事態に直面すると、途端に取り組みが鈍くなるということが言われてきました。大量生産体制を整えるためには設備投資が必要になります。すると、どうしても資金的な問題が発生してきますので、リスクを取ることにになります。そういう視点から見ると、道内企業経営者の多くは設備投資に慎重で、リスクを取らないため、大量生産体制がなかなか整備されない。このため、下請けとして大手の企業と取引を結ぶことには消極的な姿勢が見られる、という指摘があったのです。もう一つ、北海道の場合、最近では技術改良などを背景に少なくなってきましたが、寒冷地仕様の車などで良く言われたことでしたが、かなり長い間、市場が限定的な寒冷地仕様で製造に取り組まなければならなかったため、コスト競争力が乏しい傾向にあると言われてきました。また、同じコスト競争力の面では、北海道は全国の面積のうち22%を占める地理的条件のもとにありますので、広域的な展開が求められるということで、輸送コストが高いということが言われてきました。その他、例えば先程示したように、リスクをとらないため、設備投資に慎重だということとも関係することですが、企業体力が脆弱な企業が多いため、設備投資に慎重になってしまうということも言われてきました。これは、預貸率の低さについてのお話でしたが、企業の体力が脆弱なために資金調達力が弱いことを示しているとみることもできます。さらに、小林先生からも先程お話がございましたように、北海道の企業というのは、非常に販売力が弱い、マーケティングが弱いということもこれまで言われてきました。

これらの北海道企業への評価につきまして、改めて見ていきたいと思います。まず、大量生産技術の面で見劣りするということは、先程言いましたようにいすゞやトヨタが進出してきた時に指摘された問題点でした。これは、資金調達能力が乏しいため設備投資に慎重であることが背景になっていることもお話ししました。その理由となっているのが例えば産炭地域等にみられる担保力の問題です。北海道は本州企業に比べて担保力が乏しいケースがみられます。工場の土地を担保にしようとしても値段が非常に安いので担保力が十分ではない。加えて財務内容が悪い企業が目立つという状況が指摘されています。もう一つ切実な問題としまして、仮に大手の下請けとして進出しようとしても、これまでの事業規模が小さいため、大手の下請けになろうとしても、既存の事業内容を大幅に見直さなくてはならない事態に追い込まれてしまいます。これは非常にリスクの高いことです。大手の下請けとなるためには、既存の事業そのものも捨てる覚悟がないとなかなかできないという実情があるためです。そういった現実的な問題が、これ

まで大手が進出してきたときに、十分な対応を阻害していた理由として挙げられることです。

それと一部の研究者の中で言われていることなのですが、これまで大手が進出してきた時に議論が沸き上がったのは、おもに自動車関係の企業の時に多くなっていました。ご存じのように自動車関連産業は、繊維産業の技術を転用して出来上がっています。そういう意味で、北海道の産業の歴史的な発展過程を振り返ると、農業の副業としての繊維というような位置付けが十分ではなかったと指摘する人もいらっしゃいます。このため、地域の中に自動車産業などに対応できる人材と技術の蓄積が十分ではなかったということも指摘されているのです。

ところで、北海道の企業は技術面で見劣りしているか？ というのは長い間議論され続けてきたことですが、我々が今回取り上げた企業の中には、むしろかなり高い技術的なパフォーマンスを上げて、業績を拡大しているという会社もごございます。その筆頭として挙げたいのが、アミノアップ化学という、シソエキスを抽出して機能性食品に利用しているバイオ関連会社です。この会社は、利益率も 60%程度の非常に高いパフォーマンスをあげております。それと、さきほど札幌バレエのお話でしたが、長い間札幌バレエの中心的存在として活躍していた B・U・G という会社も技術的には、かなり高い水準を維持している。小川先生の方から札幌バレエの技術は、それなりに備わっているかもしれないが、どちらかというと地盤沈下しているのでは、という指摘がございました。このことは、産業の成長のプロセスの中で、例えば、現在の情報通信分野では、資本集約的な商品開発が求められつつある、ということが影響しているのではないかと思います。同じように小川先生は札幌バレエのピークは 1980 年代だったとお話されておりましたが、この言葉が象徴的に示していると私は思っています。つまり、80 年代であれば、情報通信分野は未熟だったために、まだ商品開発に巨額の資金を必要としなかったことが札幌バレエに幸いした、という意味です。同様に先程アミノアップ化学がバイオで活躍しているとお話しましたが、医薬品でなく機能性食品の分野であれば商品開発に巨額の資金を必要としなくても、十分に競争力を発揮できる。例えば OEM（生産委託）などを活用することで、研究開発みたいな分野に特化することで、商品化や販売など資金を大量に必要とするような分野では、他の企業との戦略的な提携などで対応させる。このような取り組みであれば、新しい展開もあり得るのではないかと思います。そういう企業の資金調達を含めた視点で技術について改めて考えてみますと、北海道の企業は技術面で見劣りしていると言で片づけるのには早計で、まだまだ色々な視点からの分析が必要なのではないかと思っています。

次に先程冒頭のところでも指摘しました、道内企業の物流コストの面でみた競争力の問題ですが、実は今回取り上げました会社の中にセイコーマートがあります。この会社は、元々お酒の卸売会社からコンビニエンスストア業界に進出した会社ですので、既存

の物流システムは持っていました。それをコンビニという新しい事業分野に取り込んだために、うまく競争力を持つことができ、全国では、圧倒的な販売力を持つセブンイレブンとも比肩できるような競争力を持つことができました。ちなみに、物流システムと競争力に関しては今回のケースでは取り上げておりませんが、最近道内でもものすごい出店を続けているジャスコグループの例でお話すると比較的理解しやすいと思います。ポスフル、フードセンター、マックスバリュなどの様々な業態を展開して強大な支配力を道内流通業界で持ち始めています。このジャスコが道内に進出したときの最初の提携先は、札幌フードセンターでした。この提携の理由は、イトーヨーカ堂やダイエー、西友など、いわゆる大手の流通業界の中で、ジャスコグループが最も北海道に進出が遅れていたため物流システムを持っていませんでした。そのために既に札幌市内を中心に物流システムを持っている札幌フードセンターと提携することによって、進出の基盤を築いたと言われています。その他にも北海道特有の広域性と物流システム、そして競争力という面では、例えば道東では、セブンイレブンとローソンが系列のダイエー、そしてイトーヨーカ堂の配置環境が影響して、進出の時期が遅れていました。つまり、大手スーパーの物流システムにコンビニエンスストアが乗っかっているため、コンビニの進出にも影響したのです。

このような事例をみますと、道内企業の物流システムというのは、その取り組みの仕方によっては、競争力を有することもできるとみることが可能です。これは、今回ケースには取り上げていないのですが、ホーマック、ニトリ、ツルハ、ラルズなどの流通業界では全国に比肩できるような競争力を持っている企業を多数見出すことができるのは、この物流システムの効率性の良さが反映していると思われます。こうしてみると、広域的に対応しなければならない道内企業の物流システムは、企業にとって必ずしもマイナス要素ばかりとは言いきれないのではないかと思います。

それと播磨谷さんの方から出ました、資金調達能力の面なのですが、確かにこれまで道内の企業の場合、先程の信用金庫の預貸率の低さの背景となっていることとして、首都圏で資金調達を試みている企業が多いことをあげることができます。道内を基盤とした上場企業、店頭公開企業の多さが一つの特徴となっています。例えば、福岡などと比べてみますと、福岡では地場の証券取引所に上場や公開したりする会社が多いのですが、北海道の場合は、首都圏で資金調達するケースが多くなっています。さらに、信用保証協会や公的金融機関などの公的な仕組みを使って資金を調達している企業も多いと言われています。これは、財務内容が良い優良企業は首都圏で資金調達を試み、財務内容が悪い企業は、公的金融機関を利用するというような傾向が北海道の企業にはみられると思うのですが、このことも、簡単に片づけて良いものかどうか、疑問に思われるところがあります。

確かに、首都圏での資金調達のメリットとしては資金量が多いということがあげられ

ます。さらに優れた金融機関がたくさんありますので、資金調達方法やノウハウも多様にあって、公開した後の資金調達手法についても様々なアドバイスをもらえて、次の成長に結びつきやすくなると思います。しかし、今回ケースで取り上げた企業の中で、公開企業のいくつかを見てみますと、資金調達の問題以上に大きいのは、信用力の強化、とりわけ首都圏のような大きな市場に参入する上での信用力の強化という面で、首都圏での資金調達が魅力となっているようです。

その他にも、人材の面などでは、一般的に北海道の企業は、人材的に劣っているという指摘もありますが、ダイナックスやB・U・Gは北海道だからこそ人材を調達できたというようなことを述べており、我々がこれまで思っていたこととは異なった意見を出されています。

そういった一般的に言われていることと、ケース・スタディを通じて分かったことを総括しまして、優れた道内企業の持っている強みであるコア・コンピタンスは、どこにあって、その強みをどのように発揮して成長しているのだろうかという、仮説を立ててみました。一つには流通業界の例でみられたように、物流システムを強みにしている企業は比較的競争力を持ちうるのではないかと思います。次に、我々のメンバーのうちの一人はグローバルニッチという表現を使って表現しましたが、一見すると狭いように見える市場であっても視点を世界的に据えることで市場を広くとらえた戦略展開もあると思います。具体的には、北日本精機というベアリング会社は、非常に狭い市場であるはずの極小ベアリング分野に特化しながら、世界中に展開して成長しています。また、積雪寒冷地という特徴を生かして競争力を持つという経営方法も有効かと思います。さらに、先程セイコーマートに関して少し触れましたが、早いタイミングで市場を囲い込むことも競争力につながります。早い段階でコア・コンピタンスを備えていれば、競争力を持つことが可能になるということです。似た事例としてジャパン・ケア・サービスも介護ビジネスという市場ができる以前から、その市場に参入していました。そういったことを戦略的に早いタイミングで打ち出していくと、競争力を持つのではないかと、というようにいくつかの仮説をたてて、今回のケース・スタディをやってみました。

その中で、取り上げた企業は、ここにありますよう 12 社です。この 12 社を、コア・コンピタスという視点から企業の強みをいくつかのカテゴリーに分類してみました。

北海道という地域特性を経営に生かした企業としては、旭川にある住宅メーカーのカワムラは北方型住宅を製造しています。光合金製作所は、小樽で水道の不凍栓を作っています。ホクビーは歳をとってもう子供を産まなくなり牛乳も出なくなった牛の肉を使って、あたかも新鮮なステーキのようにみせるような製造技術を駆使して外食向けに販売しています。これもある意味で北海道らしさを打ち出した戦略かと思います。キャンディハウスは、先程小川先生の方からありましたが旭川のインテリアセンターのことですが、これを家具産地旭川の特徴を活かして成長を続けています。それと北海道という地

理的、社会的、文化的背景を特性として成長した会社としては、B・U・G は、北海道は生活するには良いが、就職先を探すには難しいというところを逆手にとって、若い人達が楽しみながら働けるような職場を自分達で作ってしまった会社です。セイコーマートにつきましても、酒の卸だけでは食べていけない時代が来るだろう。大手も参入してくるから、生き残り戦略としてコンビニにかなり早いタイミングから入っていった会社です。ジャパン・ケア・サービスは、北海道は医療や福祉の面でハンディキャップを背負っています。医療費が非常に嵩んでいます。そういった社会を何とかして年寄りが楽しみながら生活できるようにしたいというのが、この会社ができあがるきっかけになっています。それと、北海道の持っている観光・文化的なものを活かした阿寒グランドホテルは、非常に規模の大きい旅館でありながら高いサービスレベルを誇っている会社です。

ニッチのことで少しお話ししましたが、独自の技術・サービスを打ち出して、成長している会社も取り上げています。極小ベアリングの北日本精機、同様に世界的に高いシェアを持った製品を製造しているダイナックス。収益性が悪いために他社が嫌うチラシ分野に特化している総合商研という会社もあります。アミノアップ化学は市場の大きな医薬品に進出するためには、膨大な時間と資金が必要になるために機能性食品分野に参入しました。

さらに、掘り下げてこれまでの各社の戦略をみてきますと、実はそれぞれの企業が最も特徴を持っているのは、持っている商品の販売方法、お客様への届け方、マーケティングと表現した方が良いかと思うのですが、そこにそれぞれの会社が独特の強みを発揮しているのではないかというふうに思います。これまでいくつかお話ししてきましたので、ここで改めて詳しくはお話しませんが、やはりそれぞれの企業が独自の販売方法、マーケティング、お客様への届け方にきめ細かい努力を重ねているのではないかと思います。これを磨き上げることが、もしかすると最も強い競争力につながるのではないかという印象を我々は持っています。ただ、これをコア・コンピタンスという形で整理してまとめあげるのは、非常に難しく、いろいろ議論を重ねましたが、まとまったものを残念ながら抽出できませんでした。逆を言うと、抽出できなかった特長が、他社や競争相手に対しての強みとなって、発展を続けている要素となっているのではないかというふうにも思います。

まとめに向けた作業を通じていくつかの課題が出てきました。一つには、当初どのような形でまとめ上げるかというのは、我々のなかでも十分に議論が尽くされないままに取り組んできました。今後は、例えばそれぞれの会社が資金調達をどのようにやってきてそれを成長に結びつけていったのか、あるいは人材育成やマーケティング戦略はどのような形でやってきたのか、というようなある種のテーマをいくつか持つ必要を感じています。そのテーマに基づいて企業を分析していくというような、テーマ性を持った取り組みがこれから必要なのではないかと思っています。そのことを通じて、道内の中で

新しい企業が成長するうえで、もう少し具体的な示唆を提供することができるのではないかとことを期待して、議論を重ねていきたいというふうに思っています。ちょっと時間が超過しましたが、以上です。

●質疑応答

小 林： お話の最後のところですが、いろんな具体的な事例 12 社挙げて、それぞれの特性なり、どういうところにその特長を活かしたのか、ということを検討されて、そこから成功する企業の一般的特徴といった一般性を引き出してくるのは大変難しい、つまり「教科書は書けない」ということですね、言ってみれば。「書けるくらいなら、他はみんな真似してやってる」ということなのかもしれない。そこはやはり、こういう個別の企業の分析の難しいところでもあるし、実際企業経営の難しいところでもあるんだろうと思うんです。教科書があるんだったら、資金力も人材も大きなところが、あつと言う間にやってるというようなことが、きっとあるに違いないわけですから、一般論というのはなかなか出しにくいだろうな、ということを感じながらお話を伺っていて、最後の結論のところ、それでも尚、何か共通の性格なり、何か見いだそうという努力をされているわけですね。

佐 藤： 一緒に共同研究された人達がどのようにお話されるか、他の人の意見もお聞きしたいとは思いますが、1 つだけ考えられることがあります。我々は企業を調べた後で研究会をやって、それをレポートにまとめて、それを更に報告書にまとめるという、いくつかのプロセスを踏んで研究を進めてきました。議論のなかで、例えば、インテリアセンタ―、カンディハウスのことで議論した時も、研究会では、カンディハウスはデザインを中心に力を注ぐことで商品開発を進めてきた、それが競争力の元になっている、という議論がありました。それは結局、デザインがどのようなファンクションと言いましょいうか、機能を果たしたかということになります。一番関連性のあるのはマーケティング、というふうに思います。この 12 社を分析しても、やはりかなりの部分がマーケティングのところに行き着く。販売力が、北海道は非常に弱いというふうに言われています。ところが、今回の 12 企業を分析してみますと、実はそれなりに各社工夫して、一見マーケティングとは言にくい面もありますが、よく見てみると、それなりのマーケティング的な試みというのは、各社なされている。マーケティングとはそもそも戦略のことですので、各社ばらばらで見えにくいのですが、それを何らかの経営学的なもので集約しようとする、どうもマーケティングに近づいていきそうだな、という印象を受けています。

小 林： 私は道産子のくせして、例えばセイコーマートなんて「何で良いんだろう」と。いろいろ聞いてみたら「いや、こういうところが良いんだ」というお話が出てくるんで、「や

っぱりそういうのがあるのかな」と。正直言って、よく分からないんです。と言うのは、全国展開してるでしょう。何でそれだけの力量を発揮したのかというところが、今ひとつよく分からないんだけど、やっぱり何かあるんでしょうね。非常に身近な、コンビニなんかで、本当は我々はテレビコマーシャルか何かに毒されているのかもしれないけれど、「食材はセブンイレブンだ」なんて頭から決めてかかっている。だけどそうでもなかったりというようなことが、案外あるのかもしれないですね。

佐 藤： セイコーマートの件で言いますと、商品開発のところにも特徴があると思われます。また、店舗の配置にも特徴があると思います。まず、地域に立地しているところが多いのですが、実は地方のほうが収益性の高い店舗が多い。例えば、稚内ですとか道北ですとか、オホーツク海岸沿いに行きますと、どこに行ってもセイコーマートしかないみたいな店舗展開がされています。そういうような配置でありますから、どうしても置いている商品内容は、通常のコンビニと違う、例えばミニスーパーみたいな食材や灯油ですとか、そういったものまで販売しています。そういった面で、いわゆるコンビニといってもセブンイレブンやローソンなんかとちょっと違う。逆を言うと商品開発についても独自路線でやっていかないといけない。ということかと思います。

司 会： どうもありがとうございました。時間ですので、4人の方からの研究発表はこれで一応閉めさせていただきます。次に、全体を通しての意見交換に移りたいと思います。

意見交換

小 林： 今日の4人の方の報告で、どれでも宜しいですから、この機会に質問、あるいは問題提起をしたい点、議論をしたい点をお出しただけたらと思います。それから、4人の報告者同士でディスカッションしていただいても宜しいかと思います。アットホームな雰囲気での議論したいと思います。今日4つの報告がありましたが、どれからでも結構ですので、お気づきの点、何かありましたらお出し下さい。

内 田： 最初、橋本先生の内容なのですけれども、タイトルとの関係なのですけれども「社会資本ストックの蓄積と産業クラスターの形成」というところで、今日お話になられたのは、社会資本ストックの蓄積と産業クラスターの形成とを並列してお話になられたということで、何かそこに、2つの間にシステマティックな関連をお話になったと理解してよろしいのでしょうか。

橋 本： 意図していたのは、社会資本ストックが蓄積する、そこによるアメニティーの向上というのが、クラスターを育てる苗床になるのではないかと考えまして、現在も調査を進めているところです。

内 田： 小川先生の報告についてお聞きします。これは小林先生が同じようなことを言われたのですが、中小企業と一括りなさって、ビジネスシステムというふうにお話になっておられるのですけれども、小売り、卸し、サービス、製造業で違いはないのか。つまり、産業ごとにおける区分、大企業、中小企業という形ではなくて、中小企業の中で、産業区分によってビジネスシステムの再構築の視点は、違いはないのかという点が一つですね。

それから、もう一つは、佐藤先生とも関係するのですけれども、中小企業の元々の大きな特徴というのは、開廃率が非常に高いということ、つまりダイナミックに動いているということではないかと思います。北海道の場合、動きが非常に弱い。つまり、そのダイナミックな仕組みが弱いために中小企業は弱いというイメージがあるというふうには私は理解しています。両先生のお話は、出来上がった企業が持続していくにはどうしたらいいかというお話をされたようです。つまり、持続性がある企業が優良企業だという形のお話をされたような感じがしたものですから、作り上げていく、そういう最初のところは、どういうふうにお考えになっておられるか、もし、お考えあれば教えていただきたいなと思います。

小 川： 産業によって、ビジネスシステムの視点の違いがあるのかというご質問だったかと思うのですけれども、それは当然あるだろうと思います。例えば製造業ですと、計画生産をしている業界の中で受注生産に持って行くということは可能ですし、最近ですと1個1個作るということで、受注生産型にさらにモジュールだとか、カスタマイゼーションという新しい考え方が出てきていますので、そういう仕組みを取り入れることによって、

変わってくるだろうと。ただし、そのときに生産を変えたら、販売だとかアフターサービスなど全般を変えていかなければいけないだろうと思います。流通業、小売業ですと、どうしても業態の新しさということになってくると思うのですけれども、その場合でも物流をどうするかとか、顧客サービスをどうするかというところを変えていくことによって、トータルとしての仕組みができるのではないかと思います。

先程、寿司の例を話したのですけれども、例えば回転寿司でも家族連れではなくて、サラリーマンを中心とした顧客層に絞ることによって、回転寿司でも変わっていく回転寿司ができあがるのです。さらに、そこに酒を置くとか、著名銘柄を置くとかと変わっていきます。ですから、高級な寿司のなかでも、1社1社違う経営が可能です。その違いを出すことが、ビジネスシステムではないのかなと思っています。

小 林： 先程、内田先生の質問の中で、北海道の中小企業、ダイナミックなところが足りない。つまり、開業率が低いし、だから潰れるのも少ない。つまり、開業と廃業が全体の中で乏しいという意味と思いますが、データの的になにかありますか。

小 川： 北海道だけの開業・廃業率というのは、とくにデータ的に見ていないのですけれども、今、日本全体の廃業率が開業率よりも高い状況になっています。それにアメリカに比べると、半分以下の開廃業率です。アメリカですと、だいたい15%くらい開業して、12%くらい潰れていくのでしょうか。日本ですと、4%、5%くらいになっていたかと思います。そういう中で、北海道だけにダイナミックさが無いとは思わずに、私、先程、札幌バレーの話をしたのですが、それは、実は日本の情報産業の話だと私は思っているのです。1980年代に、なぜ札幌バレーが輝いていたかという、あの時は札幌にユーザーがあったのです。マニアのユーザー、それから工業試験場とかのプロのユーザーがいて、プロのユーザー相手に札幌のソフトをつくっているとき一番輝いていたと思うのです。その後ユーザーがビジネスユースに変わって、それが札幌になかった。札幌の中で、ソフト系で元気の良いところは、東京に行って自分で探したわけです。探せない企業は下請けに徹した。先程のインテリアセンターのような企業ですと、旭川で生まれた小さな土地から最初から全国シェアを基にして出ていった。先程、小林先生からの質問にもありましたけれども、北海道の企業に市場はどこですか？という道内市場が中心なんです。東京に行って市場どこですか？と聞いたときに関東地方ですという企業は、まずありえないのですけれども、北海道では、平気で市場どちらですか？という道内なんです。ですから、グローバル化した今日の状況のなかで視点が狭いから、いろんなビジネスも起こりにくいのかもわかりません。

佐 藤： そのダイナミズムというか開業の件に関しましては、数日前に国民金融公庫の札幌支店で創業資金の供給のデータを見ましたが、ここ数年、どちらかというと伸び悩んでいるか、むしろ下がり気味だと思います。そういう面でも、もう少し開業の機会を提供するような仕組み作りが必要だと思います。実は、起業率の統計が都道府県別に最も高い

のは、実は沖縄です。一般的には、就業機会が少ないために自分で企業を立ち上げなくては行けないというふうな形で解釈されているのですが、實際上、沖縄でいろんな人たちと議論をしてみますと、沖縄の中でもいろんな地域特性があるようでして、沖縄の中でも一番成功者の多い、開業して成功までもっていく割合が高いというのは、どうも特定の地域に限られているようでして、そういったところの人と話をすると、社会的、歴史的なハンディを背負っていたりだとか、そのために、その中でなんとかしなくてはならないというようなある種のモチベーションが地域の中はかなり根ざしていて、それがエネルギーになっている節がどうも感じられます。それが具体的に事業の中にどういうふうに結びついていって具体化しているのかというのは、まだ私も把握しきれていないのですが、ある種の意志を持ったネットワークだとか、意志を持った人の繋がり、先程、橋本先生のところでマレーシアの例がありましたけれど、単に枠組みだけ作って、インフラだけ整備しても、そこが抜けているとどうもうまくいかない可能性があるのではないかとこのように思います。むしろ、モチベーション付けなり、地域特性の見直しが進んでいるところは、ある程度仕組みが出来上がると割とすんなり動いていく。これは、先程マレーシアの場合だと中国などに対する対抗意識や連帯意識なりを考えていくと、また結びつくところもあるように思います。このところは、まだ科学的にも十分に分析できているわけではないので、印象程度のお話しでしかないのですが、そういうある種の人的、社会的な地域特性みたいなのは、かなり影響していそうだなというのは、常々感じています。

小 林： 播磨谷先生の最初の報告ですが、信金を特に取り上げられたのだけれども、信金のパフォーマンスが大変良いが、しかし預貸率は低いという。一般的に言えば、日本全国どこだって地方圏というのは、預貸率低いわけです。大都市圏は高い。地方圏では、なかなか良い貸出先見つからないという、大都市圏に資金が流れていくというのは、相当昔から指摘されてきて、だから非常に抽象的に言えば、一般的に我が国の金融構造というのは、地方で集めた預金を大都市圏で使うという格好になってきました。それを北海道というところにだけ限定するのは、道内の各地域の預金が札幌で使われる。構造として、やっぱりそうなのではないでしょうか。その中の一環として、それが銀行と信金に関係にも表れてきているのかなという気がするのですが、しかしながら、それにも関わらず全国と北海道を比較した時に、信金のパフォーマンスが大変良いのだというお話だった。けれど、信用組合の方は極めて悪い。そこで、つまり北海道の地域経済の特性というものを金銭の流れという視点から見た時に、どんなふうに解釈できるのか。つまり、それは過疎地を含んだところとか、そういうところが極めて悪いとか、一次産業中心のところは、極めてよろしくないとか、ということなのではないでしょうか。

播磨谷： これはあくまで個人的なコメントになるかと思いますが、私が道内の信用金庫に注目したのは、拓銀破綻を始め銀行セクターに問題があるにもかかわらず、非常に信用

金庫のパフォーマンスが良い、そこにまず驚きまして、それで研究を始めたという経緯があります。まず、なぜ信用金庫の北海道に限りだけ財務の健全性が高いのかという背景は、バブル時にあまり危険な債権に手を出していない、裏を返せば、日本の他の地域であれば信用金庫レベルがリスクを取るような対象に対しても拓銀がそのリスクをとっていた可能性が指摘できます。従って、そういった拓銀に対する道内企業の依存度の高さも信用金庫のパフォーマンスの良さに反映されているのではないかと思います。

他方、信用金庫の預貸率が低いことが悪いかというと、会員組織の金融機関ゆえ、仮に会員が必要ないといっているのであれば、そこにお金を無理やり貸すというのはあまりに暴論です。昨今、自己主張が高くて不良債権が低い道内の信用金庫を捉え、揶揄するような意見を耳にすることがございますが、会員のニーズに基づいて貸出を行う金融機関という原則論に立てば、極めておかしい意見だと思うのですね。

ただ、そうは言っても、預金と貸出とのバランスで、預金が多過ぎるという問題もあるかと思います。慶応大学の櫻川先生の『金融立国私論』（筑摩新書）では、オーバーバンクという言葉は銀行の数が多いことではなく、預金が多過ぎることであると定義されており、日本の不健全な金融をもたらしている大きな要因であると述べられています。このことは、日本全体だけではなく北海道にも当てはまるかと思います。従って、北海道の信用金庫の預貸率が低いという現象は、預金が集まり過ぎていることが要因であると見ることもできます。そうすると、そういった問題を解決するには、また先程の議論の続きになるのですが、個人がもっと企業のリスクをとると申しますか、直接金融の推進と申しますか、開業を増やし、個人のマネーを企業に直接的に流すということを積極的にしない限り、当分こういった金融構造の特色は変化しないのではないかと個人的には思っております。

小 林： 私は、経済学というか、極めて単純なマクロセンスからいうと、資金需要があれば問題ないじゃないというふうに、預金が多すぎると言ったって借り手があればいい。それがないのがそもそも、その資金需要が地元で乏しいっていうのが、そもそも問題なんじゃないかなと、マクロ的に見ればそう思うのです。思うのですけれども、他方では、資金調達力が弱いとかなんとかいろんな話が出てきます。そこで、少しマクロの議論だけではなかなか難しいかなと思ったりするのです。佐藤先生のだいぶ前に書かれた論文に拓銀破綻後、信用保証制度というかその仕組みが果たした役割というのが、すごく有効に機能していて、もしそれがなかったならば、相当がたがたとマイナスの波及が起こったに違いないのだけれども、それをあまりひどい状態に陥ることなしに下支えの機能を果たしたと、信用保証の様々な仕組みというか、制度とかそれが有効に作用したためだというふうに結論づけられた論文をお書きになりました。私もそれを読んだので覚えているけど、今の話と直接関連付けられないかもしれないけれども、北海道内の資金の流

れとかいうことを考えた時に、その仕組み、仕掛けというのは、もう少し道内経済に有効に機能する余地というのはないのかどうか、お話いただきたいと思います。

佐藤： 実は、そのところを今分析しているところでして、その後のペーパーを書かなければいけないと思っています。首都圏と関西、東京、大阪に所在する信用保証協会の実績は、今ひどい状態になっています。今年の3月、友人で川崎の信用保証協会に勤めている人間と議論したときも前年対比で大幅に落ち込んだ実績となっているということを聞きました。そういう事態になった背景というのは、拓銀破綻後の金融再編でメガバンクがどんどんできたために、ある程度の中小企業であれば、大手の金融機関がどんどん入ってきて、信用保証協会が救わなくてはならないような企業との取引件数が激減しているからだということを聞いております。じゃあ、道内では、どうなんだということになりますので、公的金融機関、とりわけ信用保証の動きを見ているのですが、実は、そういった首都圏ほどひどいような状況には、まだなっていないようです。確かに、それなりに見込みのあるところは、大手の金融機関、メガバンクが持っていつているというのは表れているようなのですが、まだ新しい形でこれからやろうとしている、例えば新しい事業、生活密着型のいわゆる国民金融公庫なんかが取引するような、理美容院などのような企業の需要というのは、それなりにある。そのために、先程お話ししました国民金融公庫の融資実績、新規開業分野については、多少落ちているにしても、ある程度の水準は維持してやっている。それは、信用保証協会でも同じような状況だと思います。そういう面では、道内の企業の場合には、先程小川先生が指摘されたようなハイテク分野ですとか、そういった巨額な資金を必要とするような分野では、これからまだまだ難しい問題を抱えているかもしれないですけども、一応は600万くらいの人口があり、そのうちの3分の1が札幌に集約しているわけですから、ある程度のビジネスチャンスなりが期待できて、そういうスモールビジネスの分野では、信用保証協会だとか、国民金融公庫だとかというのは、それなりの役割を現在担っていて、それがそのままで済むわけにはいかないの、それをより高度化させるような資金需要というのは、どういふふうに作っていくかというのは、次のステップとして重要視されているのではないかとというような感じを受けています。

会場C： はまなす財団のCです。実は全く個人的な話ですけども、中小企業というか、小さいパン屋とケーキ屋に関わっておりまして、そういう立場から具体的にお話したい。例えばマーケティングのお話だとか、あるいはビジネスプランというか、あるいはファイナンスの話というのはそれぞれ経営者というのは、日々考えているわけです。どこで売れるから、どういう作り方をしていくか、原料をどこから仕入れてくるか、これはどこの会社でもどこの商売人でも全く同じわけです。

しかし、会社が少しずつ大きくなった時に、何に困るかということ、間接部門ですね。

これは直接部門、製造だとかサービスだとか直接お客様にサービスする部分というのは、やらなければ経営者なんて生きていけないわけです。だけれども、間接部門、例えば経理だとか、ファイナンスを具体的にどうやってまわしていくかと、経営者は、日々お金が回っていますので、そんなに資金がどうなっているかというのを明確にいつも意識しているわけではない。キャッシュフローくらいは押さえておかないと、きっと経営者としては落第なのだと思いますけれども。それを支えてくれる人は誰ですかといった時に、人がいないというか、頼りにならないんです。ほとんど仕事やっていれば経理だとか、そういう間接的な話というのは、会社が小さい時には家族、かみさんがやるだとかそういうような形で対応してきますけれども、だんだん大きくなってくるとそれではもたなくなってくる。パソコンを買って、勘定奉行だとかなんだとか、そういう世界になります。でも、最終的には人が判断するわけです。そのところが、かつて拓銀破綻というお話がありましたけれども、銀行システムが機能していた頃は、良かったのか悪かったのかは別にして、その会社がある程度大きくなると、ファイナンスも含めて取引先の銀行から人も含めてもらってきていた。それが今はなくなってしまった。どこに人材がいるんですかねということです。商売は順調じゃないとしても、でもそこそこに大きくなるという意欲もあり、現に少しずつ売り上げを伸ばしているという企業がまあまあそこそこの会社なのだと思いますけれども、今現実困っている問題というのはそういうことですね。その辺を良い知恵があったら、あるいは分析していただけたら、さらにいいのかなというふうに感じました。

小 川： 今、経済産業省あるいは中小企業庁でも高齢の人達の新しい就職先を探すということで、就職先がない人を中小企業に斡旋しようという、そういう事業も事実やっているんですよ。この中で何人か役所の方もいらっしゃると思うのですが、その人材の紹介というのはシステムとしても一部ある。ただ、本当に良い人が来るかどうかという問題があるかと思います。

ただ、もう一つ私の先程のビジネスシステムの観点から言いますと、そういう人がいないからいないなかで独自の仕組みを作るところの努力がビジネスシステムを生むのではないかなというふうに私は思っているのです。例えば、金がないし、会社も無名だからアルバイトしか集まらない。でも、アルバイトの人でも仕事ができる、あまり組織に対して責任感もない人でもやっていける仕組みを作れば、独特のビジネスシステムができあがるのではないかと。その努力をしていくことが、経営者なのかなと思っています。

佐 藤： 実は、私の家内は税理士でして、いまの指摘されているような話は、個別の企業の話は、もちろん守秘義務があるので、教えてもらえないのですが、常に聞かされています。例えば、小さな事業体としてNPOが今すごく増えてきている。介護保険をやっているNPOや支援費に取り組んでいるNPOがすごく増えています。ここ数年間で1~2億の

事業規模になっているところも出てきています。そういったところで共通しているのは資金調達の問題と補助金などの公費を充てられて成長していますので、この充てられた公費をいかに内部留保につなげて次の成長に充てていくかということはすごく経営上大事になります。ところが、ほとんどのところはできていません。これは、おそらく間接部門の人材が不足しているところが、大きく影響しているのではないかなと思います。

例えば、税理士なり会計士など様々な専門家のストックを地域の中に多くして、そういったところとの情報交換を頻繁にできるような地域での企業経営の在り方だとか、そういうものをもっとやらないといけないのではないかなというふうに思います。それができていて、例えば先程勘定奉行だとか、弥生会計などという会計ソフトのお話がありましたけれど、会社内部で最低限の事務処理をできたうえで専門化と相談する機会を頻繁に持つことができているような経営者や従業員がいると経営自体も軌道に乗る事業体が増えるのではないかなというふうに思います。NPO の場合だと一般市民が突然事業を始めたりなんかする素人のケースが多いわけですから、そういった人達にふさわしいような、いろんな情報を提供できるような場というのをやっぱり地域の中にもっとふんだんに作り上げていく必要があるのではないかなというふうに感じています。

司 会： まだまだ議論したいこともありますけれども、予定の時間を大分超過しましたので、この辺で終わらせていただきたいと思います。

今日は4人の報告の方、大変興味深い議論を展開していただきまして誠にありがとうございました。会場の皆様方には、こんな遅い時間までお付き合いいただきまして、大変ありがとうございました。今回は、助成研究発表会としては第1回目になりますが、来年以降も続けて参りたいと思いますので、今後とも皆様のご支援、ご協力をよろしくお願いいたします。今日は本当にありがとうございました。

パンフレットの研究概要資料およびスライド説明資料

北海道における地域経済と地域金融との関連

～信用金庫から見たリレーションシップ・バンキングの背景～〔平成16年度研究助成〕

札幌学院大学経済学部 専任講師 播磨谷 浩 三
札幌学院大学経済学部 教授 平 澤 亨 輔

本稿では、北海道における地域経済と地域金融との関連について、信用金庫に焦点を当てながら分析を進めてきた。北海道の経済状況については、依然として厳しい見方が続いており、景気動向においても全国平均から大きく取り残されていることが報告されている。しかし、民間金融部門、とりわけ信用金庫に関しては、全国に比して財務の健全性に優れた金庫が多く存在している事実はあまり知られていない。本稿では、北海道の信用金庫の経営特性とはいかなるものか、また、信用金庫の経営に道内各地の景況や地域特性がどのように影響しているのかを中心に、5章構成で成果がまとめられている。各章で検証された内容を要約すると、以下の通りとなる。

1. 北海道の金融構造の特色について、預金や貸出金の業態別シェアの推移等から検証を行った。信用金庫のシェアの全国との比較や、道内他業態との経営指標に関する比較についても行った。北海道の信用金庫は財務基盤に優れている一方で、全国と比較して預貸率が有意に低いこと等が実証的に明らかにされた。
2. 北海道の経済特性について、人口、従業者数、産業構成等の経済指標から検証を行った。景気低迷の現状や、地域間格差の問題について記述統計量を中心に分析を行った。特に、人口移動及び経済規模での札幌一極集中の問題とその背景について採り上げた。道内経済が全国的に低迷する中で、札幌市との地域格差が拡大する傾向にあるが、1990年代後半以降は札幌圏においても支店経済の低迷の影響で事業者数が減少していることが確かめられた。
3. 信用金庫を始めとする道内の地域金融機関の経営特性について、効率性の計測を行った。効率性の格差をもたらす要因についても分析を行った。信用金庫は信用組合よりも費用効率性は相対的に高く、1990年代後半以降はその格差も拡大傾向にあることが確かめられた。また、全国と北海道の信用金庫の費用効率性を比較したところ、異なる計測手法の如何に関わらず、北海道の信用金庫は相対的に費用効率性が高いことが実証的に確かめられた。
4. 札幌一極集中という問題を金融面から考察することを目的に、札幌市における金融市場構造の特性について、信用金庫の店舗展開の実情とその背景から検証を行った。札幌市内に店舗を有する信用金庫ほど預貸率が高く、店舗展開の有無の要因に預貸率が有意に影響していることが実証的に確かめられた。
5. 地域経済と信用金庫との関連について、記述統計による分析に加え、計量的な分析を行った。銀行、信用金庫の地域別、産業別の貸出、預金の動向に加え、人口や産業構成の変化が信用金庫の経営指標、特に預貸率にどのような影響を与えているのかについて回帰分析を行った。拓銀破綻後、信用金庫が各地域で金融の面から下支えしたことにより、1990年代後半にそれ以前に比べて貸出が積極化したこと。また、人口増加率や従業者数の増加率が信用金庫の貸出額や預貸率に有意に影響していることが確かめられた。

終章では、リレバンの理想とその実践に向けた課題について、信用金庫の現状という視点から簡潔にまとめた。

北海道における地域経済と地域金融との関連

－信用金庫から見たリレーションシップ・バンキングの背景－

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所

第1回 助成研究発表会

2005年10月24日（月）

札幌学院大学 播磨谷浩三

札幌学院大学 平澤亨輔

助成研究の目的

★ 北海道の地域金融機関(信用金庫)の経営特性に関する検証

～ 拓銀破綻後における道内の金融構造の変化と現状は？

★ 北海道の地域経済格差に関する検証

～ 札幌一極集中の現状と背景は？

★ 地域経済と信用金庫の経営との関連の検証

～ 信用金庫の貸出需要は地域の経済基盤に影響を受けるか？

助成研究の成果論文の構成

序章

第1章 北海道の金融構造の特色
ー信用金庫のプレゼンスに関する検証ー

第2章 北海道の地域経済の動向と札幌市の一極集中

第3章 北海道の地域金融機関の経営特性
ーDEAによる効率性の計測ー

第4章 札幌市における金融市場構造の特性
ー信用金庫の店舗展開とその背景ー

第5章 信用金庫と地域経済との関連について

終章

問題点の背景1 ーリレーションシップ・バンキングー

《アクションプログラム提出の対象金融機関》

→ 地方銀行、第二地方銀行、**信用金庫**、信用組合

《リレバンのアクションプログラムの概要》

(Ⅰ) 中小企業金融再生に向けた取組み

①創業・新事業支援機能等の強化、②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化、③早期事業再生に向けた積極的取組み、④新しい中小企業金融への取組みの強化など。

(Ⅱ) 健全性確保、収益性向上等に向けた取組み

①資産査定、信用リスク管理の厳格化、②収益管理態勢の整備と収益力の向上、③ガバナンスの強化など。

《リレバンで期待される効果》

i) 中小企業金融で問題となる情報の非対称性の改善
～ **地域密着**、顧客密着がより進むことで、情報の蓄積が可能に。

ii) 新しい中小企業金融の進展
～ これまでの担保、保証に依存した中小企業金融からの変革。

iii) **地域経済**の再生
～ 地域金融機能が強化されることにより、地域経済の活性化が期待。

★ 2005年3月末までの約2年間をリレバン機能の**集中改善期間**と位置付け。

《地域金融機関を巡る環境の変化》

●リレバン推進の継続

①「金融改革プログラム」(2004年12月)

②「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」(2005年3月末)

・ 2005年度～2006年度を重点強化期間とする、**新しいアクションプログラム**。

→ 達成状況が客観的に判断可能なように、**数値目標**が導入される予定。

●健全性の向上に向けた監督の強化

①中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針の公表(2004年5月末)

②金融庁内の「評点制度研究会」の各種会合(2005年1月～)

・ 金融監督行政における大手行との差別化をなくす方向に。

→ **不良債権処理**への圧力が加速？

問題点の背景2 -北海道の信用金庫-

●北海道の信用金庫の比較優位

～ 財務の健全性が相対的に高い

【不良債権比率の比較】(2003年度末)

	平均	標準偏差	最小	最大
地方銀行(63)	6.72%	2.14%	2.72%	11.47%
第二地方銀行(50)	7.86%	2.41%	3.93%	15.42%
信用金庫(306)	10.86%	4.25%	2.28%	29.54%
道内信用金庫(26)	6.41%	2.40%	2.28%	11.15%

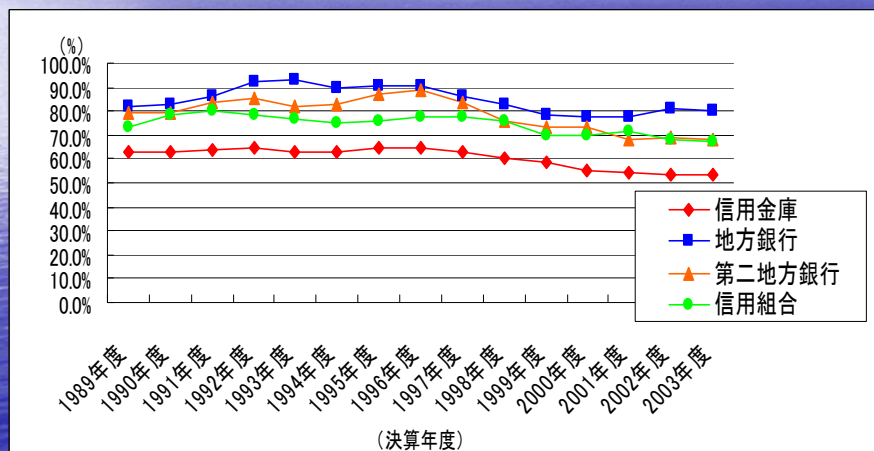
【自己資本比率の比較】(2003年度末)

	平均	標準偏差	最小	最大
地方銀行(63)	9.80%	1.59%	6.18%	13.56%
第二地方銀行(50)	8.20%	1.34%	5.28%	10.78%
信用金庫(306)	11.60%	4.46%	5.08%	43.47%
道内信用金庫(26)	16.34%	7.82%	7.91%	43.47%

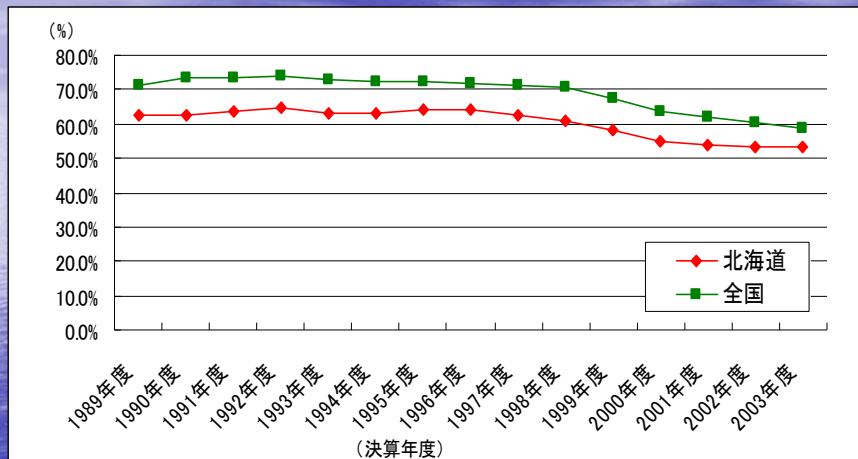
●北海道の信用金庫の課題

～財務の健全性が高い反面、預貸率の低さが顕著。

【道内信金の預貸率の推移】(道内他業態との比較)



【信用金庫の預貸率の推移】(全国との比較)



※ 道内他業態との比較だけでなく、全国的に見ても北海道の信用金庫の預貸率の低さは目立っている。

● 加速する信用金庫の再編

- ・ 全国的に協同組織金融機関の加速が急激に進んでいる。
- ・ 北海道についても1990年代以降に再編が加速(現在は25金庫)。

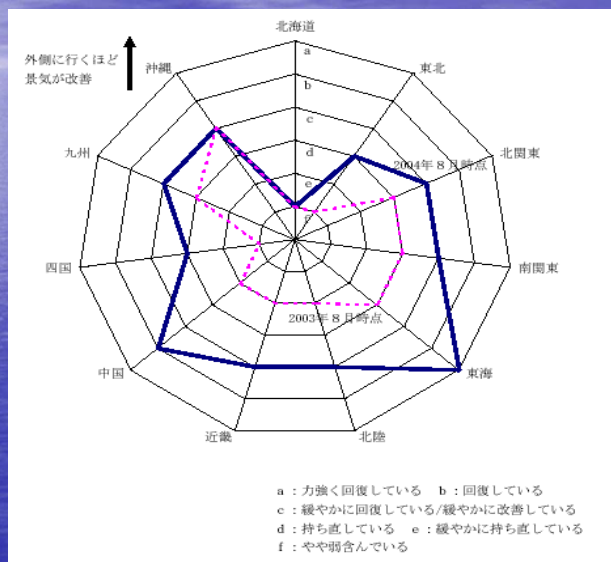
【近年の信用金庫の再編】

年度	対象信金	存続信金(新名称)
1991年度	北海信金、長万部信金	北海信金
1997年度	北海信金、岩内信金	北海信金
2000年度	根室信金、厚岸信金	大地みらい信金
2001年度	北海信金、道央信金、夕張信金	北海信金
	旭川信金、富良野信金	旭川信金
2002年度	札幌信金、石狩中央信金	札幌信金
2004年度	北海信金、古平信金	北海信金

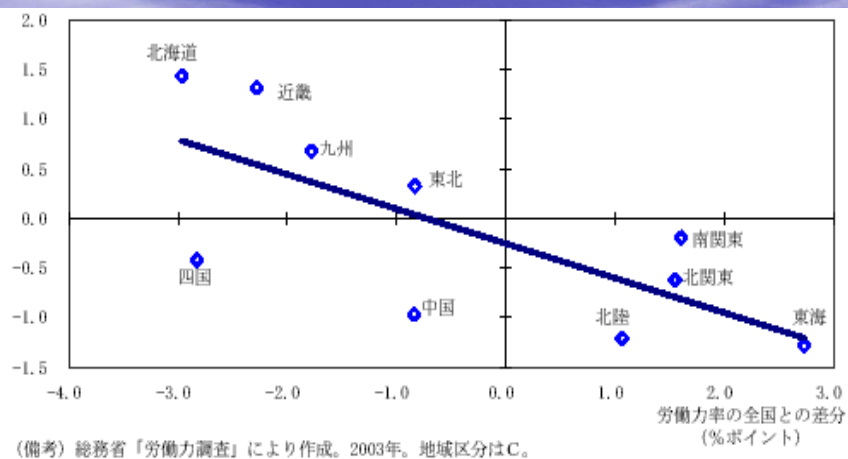
※ 合併の進展により、営業地域の広域化が進んでいる。支庁再編の動向とも関連して、中期的にさらに再編が進む可能性大。

問題点の背景3 -拡大する地域経済格差-

●地域経済動向(2004年8月時点)



●労働力率と失業率との関係

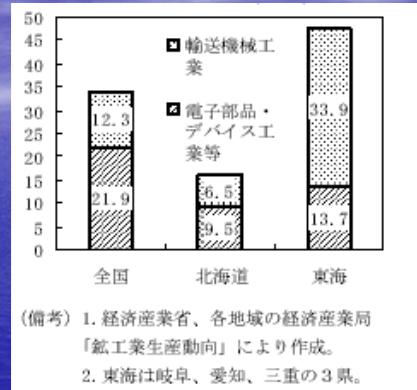
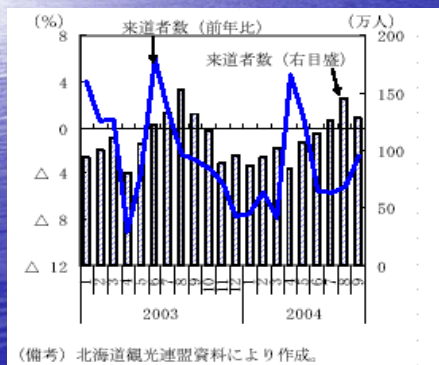


※ 全国に比して、失業率が高く、労働力率が低いことが顕著に示されている(東海地域と対照的)。

《北海道の景気低迷の要因》

- i) 高い公共投資依存度
- ii) 低い製造業のウェイト
- iii) 低迷する観光産業

※ 北海道の構造的な要因



本論の分析 I -信用金庫の効率性の計測-

《効率性の代表的な計測手法》

- ① parametric approach (確率的フロンティア関数)
- ② distribution free approach (DFA)
- ③ thick frontier approach (TFA)
- ④ non-parametric approach (DEA; Data Envelopment Analysis)

《DEAの利点》

- ・ 特定の関数型や誤差項の分布を先験的に仮定する必要がないため、これらの誤った仮定によるバイアスを避けることができる。
- ・ 複数の投入物と産出物とを同時に考慮できる。

《DEAに基づく費用効率性の定義》

- ～ 実際の費用に対する、実現可能な最小費用の比率。
- ⇒ 費用最小化のための最適な投入要素量から計算される指標。

《効率性の計測方法 —費用効率性—》

●最適な投入要素量の決定

$$\begin{aligned} \min_{\lambda, x_{in}^*} \quad & \sum_{n=1}^N w_{in} x_{in}^* \\ \text{s.t.} \quad & x_{in}^* \geq \sum_{j=1}^J \lambda_j x_{jn} \quad y_{im} \leq \sum_{j=1}^J \lambda_j y_{jm} \quad \lambda_j \geq 0 \end{aligned}$$

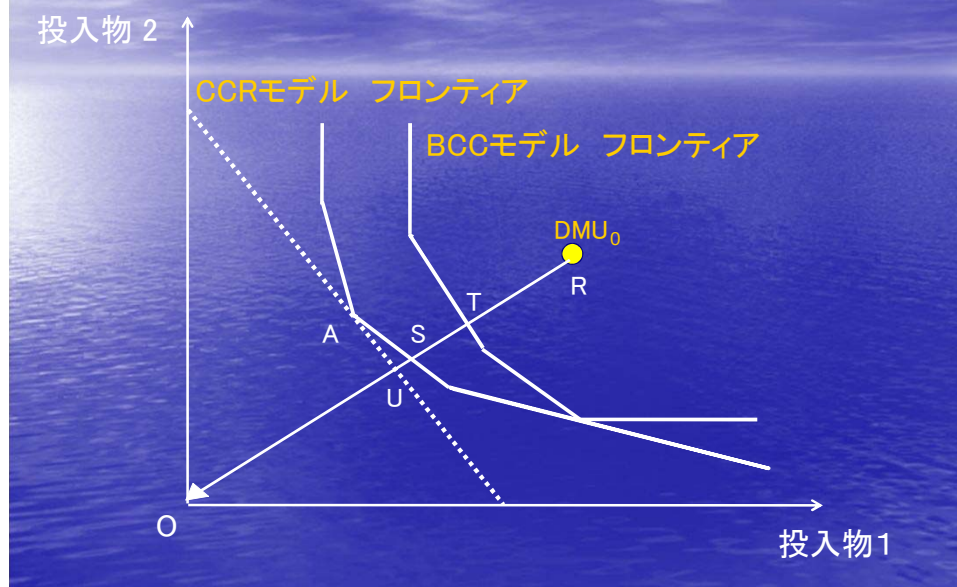
→ w : 投入要素価格、 x : 投入物 (n 種類)、 y : 産出物 (m 種類)

～ウェイト λ で生産可能性フロンティアを形成し、最適な投入要素量 x_{in}^* を決定。

●費用効率性 …… 最も効率的なサンプルは1に。

$$CE_i = \sum_{n=1}^N w_{in} x_{in}^* / \sum_{n=1}^N w_{in} x_{in}$$

《効率性の概念図 —2投入物 1産出物の事例—》



《データ》

●投入物

①預金積金期末残高、②動産・不動産期末残高、③常勤役職員数

●産出物

④貸出金収益、⑤貸出金以外の資金運用収益、⑥役務取引等収益

●投入要素価格

⑦預金調達価格、⑧資本レンタル価格、⑨賃金率

●推定対象

～ 1994年度から2003年度までの道内地域金融機関(道銀、北洋、札幌、**信用金庫**、信用組合)をすべて含むクロスセクション・データ

《費用効率性の計測結果 一道内比較》

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
全体平均	0.907	0.884	0.831	0.811	0.798	0.762	0.741	0.694	0.703	0.693
道内 3行平均	1.000	0.993	0.976	0.945	0.847	0.952	0.915	0.881	0.869	0.855
信金 平均	0.902	0.882	0.836	0.808	0.807	0.776	0.758	0.721	0.741	0.732
信組 平均	0.898	0.864	0.787	0.785	0.761	0.664	0.628	0.531	0.491	0.480

- ・ 道内3行や信用金庫と比べ、信用組合の費用効率性の低下傾向が顕著。
- ・ **合併直後**の信金、信組ほど費用効率性が悪化することが明らかに。

《費用効率性の計測結果》
 ー信金業界内の全国比較(2003年度)ー

地域名	<DEA>	<確率的フロンティア>
北海道(26)	0.765	0.922
東北(34)	0.712	0.885
関東(35)	0.671	0.868
東京(25)	0.636	0.877
甲信越(17)	0.691	0.880
北陸(19)	0.715	0.865
東海(41)	0.712	0.883
近畿(36)	0.756	0.889
中国(29)	0.636	0.889
九州(33)	0.657	0.888

※ 計測手法の如何に関わらず、北海道の信用金庫の費用効率性は相対的に高いことが明らかに。

本論の分析Ⅱ
 ー札幌一極集中と信用金庫の店舗展開ー

《札幌市内における店舗展開の現状》

金融機関名	店舗数(札幌市内)	店舗数(総数)	本店所在地
北海道銀行	47	122	札幌市
北洋銀行	63	149	札幌市
札幌銀行	31	60	札幌市
札幌信用金庫	23	37	札幌市
北海信用金庫	14	34	余市町
北門信用金庫	10	28	滝川市
小樽信用金庫	7	20	小樽市
空知信用金庫	7	24	岩見沢市
旭川信用金庫	5	43	旭川市
留萌信用金庫	3	18	留萌市
遠軽信用金庫	3	22	遠軽町
苫小牧信用金	2	31	苫小牧市
室蘭信用金庫	2	27	室蘭市
稚内信用金庫	2	23	稚内市

《札幌に進出している信金の分類》

- ★ 札幌市内に拠点 … 札幌、北海(旧道央の店舗)
- ★ 90年代以前から進出
… 旭川、苫小牧、室蘭、小樽、北門、空知
- ★ 90年代に入り進出 … 留萌、遠軽、稚内

～ 後発の3金庫は札幌市からの遠隔地であることで共通。

→ 札幌市までの中間地点に他信金の営業基盤を含む(札幌市の店舗は事実上の飛び地)。

● 各区における店舗展開の背景

- ・ 中央区と東区における店舗集中が顕著に。
- ・ 各区内の店舗数と昼間人口、事業所数との間に高い相関関係が確認。

● 札幌に進出している信金の本店所在地



《検証方法》

★ ロジットモデル

～ なぜ一部の信用金庫だけが札幌市内に店舗展開を行っているのかを、
選択モデルと捉えて推定。

(ケース1) 札幌市内の店舗の有無を単純に1か0かで分割

(ケース2) 従来から札幌市内に店舗を有しているサンプルと1990年代以降
に店舗展開を行ったサンプルとに分割 … 多項ロジットモデル

[説明変数]

- ・ 預貸率(LD)、会員数の対数値(LMB)、総資産の対数値(LAS)、経費率(ER)、自己資本比率(BIS)、不良債権比率(BLR)

[データ] 1998年度から2002年度までのプーリング・データ

《推定結果》

Parameter	ケース1		ケース2	
	推定値	[t値]	推定値	[t値]
定数項	-45.758	-5.769	-59.647	-5.590
LD	11.448	3.001	9.067	1.849
LMB	-1.466	-1.485	1.367	1.021
LAS	3.774	3.687	2.419	1.885
ER	4.701	2.076	7.646	2.624
BIS	7.975	1.555	4.157	0.559
BLR	42.218	4.764	72.431	4.962
定数項(2)			-20.596	-1.598
LD(2)			7.263	1.061
LMB(2)			-7.232	-2.745
LAS(2)			6.647	2.759
ER(2)			7.096	1.453
BIS(2)			-1.785	-0.155
BLR(2)			-43.601	-1.999
Scaled R ²	0.428		0.743	
LL	-64.355		-63.616	

《推定結果の分析》

1. 札幌市内に店舗を有する信用金庫ほど**預貸率**が高い。
～ 資金需要の地域間の格差や、貸出機会を目的に札幌に進出していることを反映か？
2. 従来から札幌市内に店舗を有している信用金庫ほど**不良債権比率**は高く、1990年代以降に店舗展開を行った信用金庫ほど**不良債権比率**は低い。
～ バブル期に進出していたか否かの違いを反映か？
3. 従来から札幌市内に店舗を有している信用金庫ほど**会員数**は多く、1990年代以降に店舗展開を行った信用金庫ほど**会員数**は少ない。
～ 地元の貸出基盤が少ない信金ほど札幌に進出していることを反映か？

助成研究全体のまとめ

1. 道内の信用金庫のperformanceの高さは、**費用効率性**からも強く支持される。
2. 札幌市内における信用金庫の店舗展開は、**地元との貸出需要の格差**が大きく影響している。
3. 道内各地域内における信用金庫の貸出伸び率と人口伸び率（労働者伸び率）は高い相関関係にある。
4. **地域密着**という意味での**リレバンの理想**は、道内の現状から判断する限り、実現には多くの課題が伴っている。

残された検証課題

1. 地域経済の特性（産業構成や人口規模等）や、他業態（地銀、第二地銀や公的金融機関）との競争環境と信用金庫の効率性との関係は？
2. 店舗展開と収益性との関係は？札幌進出に採算性はあるのか？さらに、道内の他地域（旭川圏、釧路圏、函館圏）でも同様の現象は生じているのか？
3. 信用金庫のこれまでのリレバン・アクションプログラムの推進により、地元経済にどのような影響を与えることができたのか？

北海道における社会資本ストックの集積と産業クラスターの形成〔平成14年度研究助成〕

北海道大学大学院文学研究科 助教授 橋本 雄一

Michael Porterにより提唱される産業クラスター論は、産業集積論にとっての地域という概念を再検討する契機を作り出した。この産業クラスターとは、一定の範囲内において、任意の製品に関して効率よいサプライチェーンとデマンドチェーンが構築されており、その中において企業間で有益な競争と協力がなされる状態をいう。この論では、良好な企業の投資環境や製品の開発環境として、いまだ狭い地域に集中するメリットは失われておらず、IT化やグローバル化による集積のメリット消失が否定的にとらえられている。本研究では、北海道における産業クラスターの形成について検討するために、まず交通を中心としたインフラの整備状況と既存の産業立地について考察を行った。次に、これらを基盤として、どのように産業の生産誘発が行われているのか検討し、最後に、この結果を基にして日本の周辺地域における産業クラスター形成について論じた。

その結果、公共投資による社会資本ストックとして北海道では良好な交通インフラが整備されているが、その産業生産誘発効果は低下していることがわかった。その中で、道央に集中する人口と産業が、北海道全域の産業生産の誘発に大きく寄与していた。そのため、道央への投資が最も効果的で、当該地域における産業生産誘発をスピルオーバーさせる形で広範囲に経済効果をもたらすことが望ましいと考えられた。

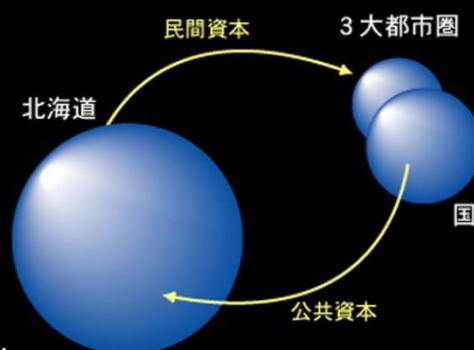
サプライチェーンの高付加価値部門を日本の大都市圏に、低付加価値部門を海外におさえられているため、北海道はR&Dの一部を担うベンチャー企業の育成や、流通の一部を担うハブ港（苫小牧港など）とハブ空港（新千歳空港など）を連携させた物流拠点の建設が残された目標として挙げられる結果となっている。

現状、新たな大規模投資が期待できない北海道では、既存の産業を核としたクラスターの形成や、R&Dの成果である知的財産を核としたクラスターの形成に期待がもたれる。特に、大規模装置を必要としない知識集約型産業の発展を考えるのなら、R&Dに関してもコスト意識が重要である。その点で、民間企業にとっても大学における研究の蓄積は安価に利用できる知的財産である。よって、大学における研究教育活動と企業のR&Dをリンクさせて活用することは、産業クラスターの形成に大きな力となるはずである。

北海道における社会資本ストックの 蓄積と産業クラスターの形成

北海道大学大学院文学研究科
地域システム科学講座

橋本 雄一



研究目的：

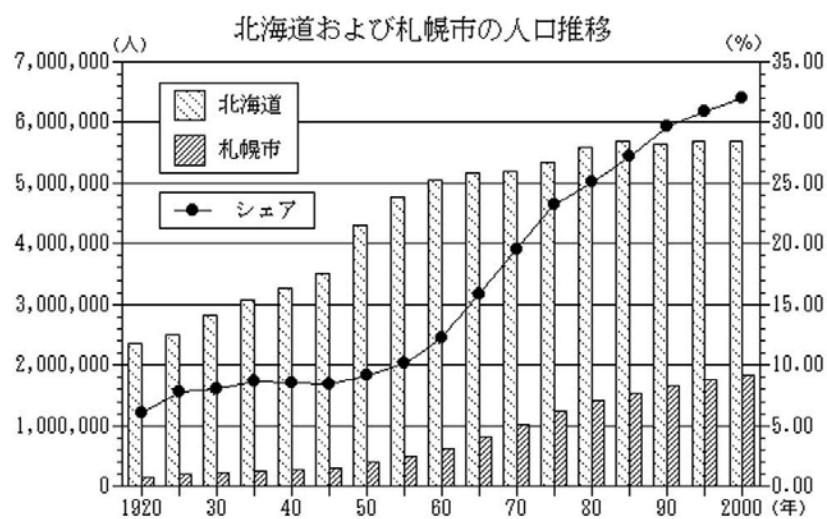
1980年代と1990年代における北海道の産業集積を明らかにし、その集積に対する公共投資の影響を検討する。

北海道経済は官主導といわれ、公共投資による社会資本の蓄積と、それによる生産誘発が行われてきた。このような状況下で、北海道の産業集積が、いかなる変化を遂げたのかを考察する。

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences



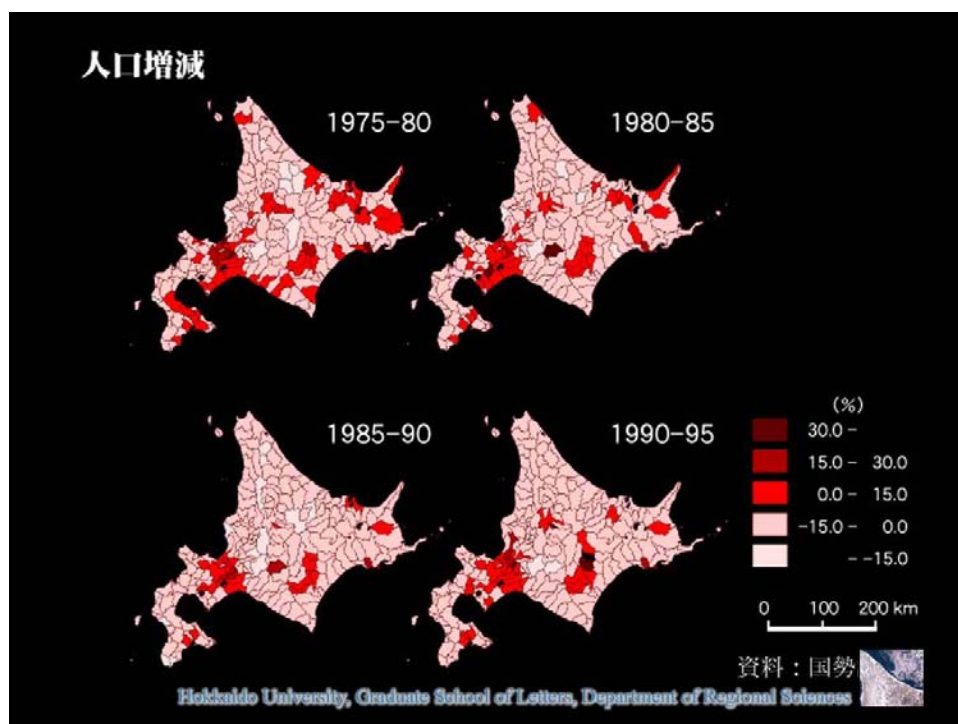
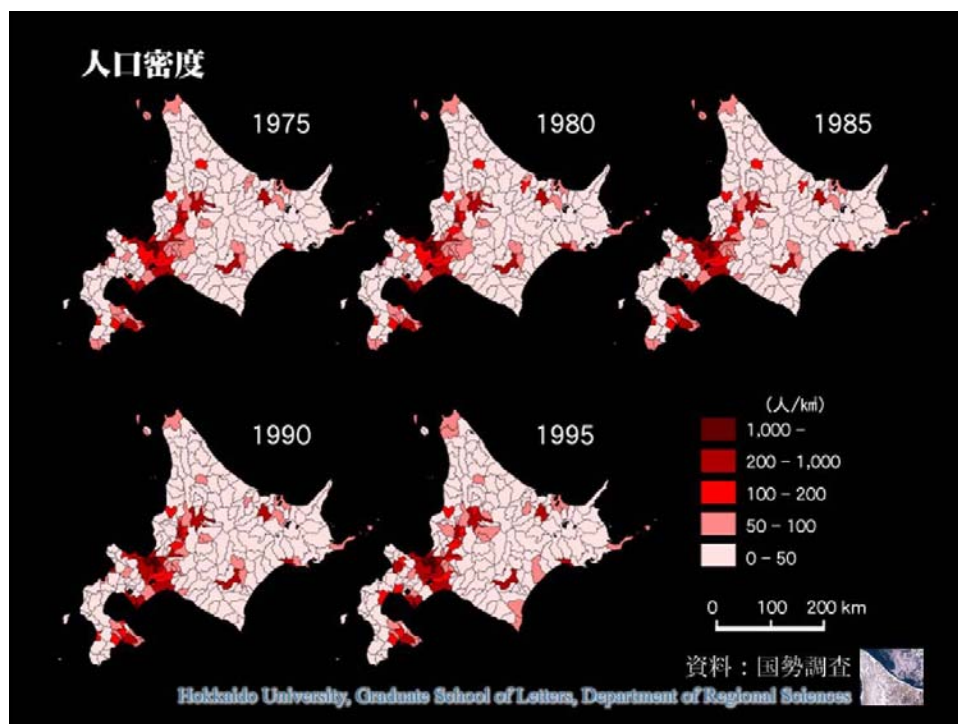
北海道における人口の概況

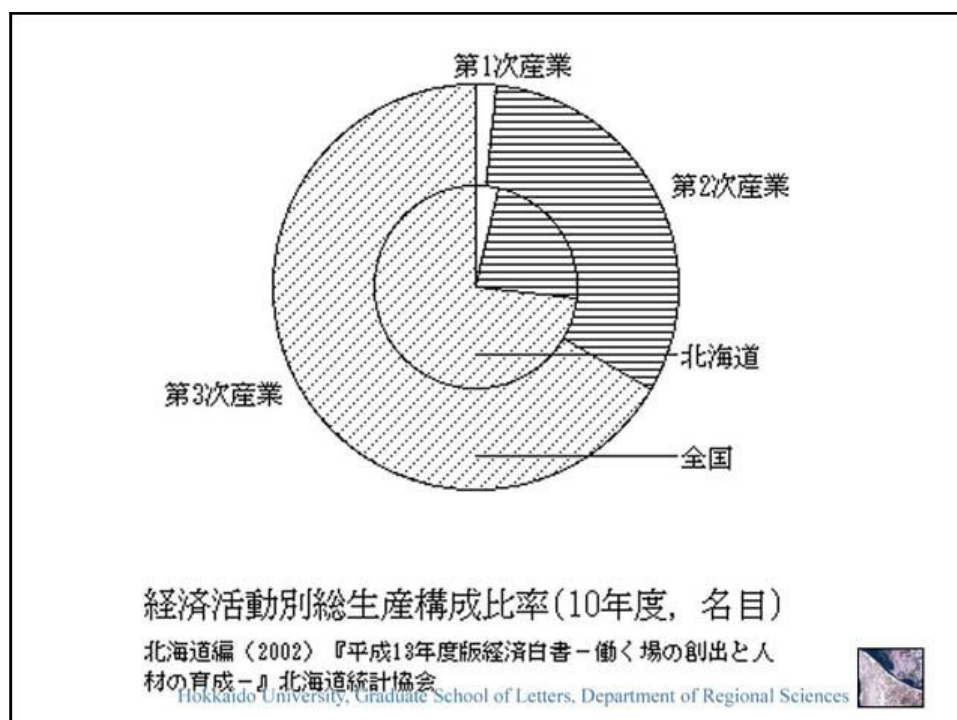
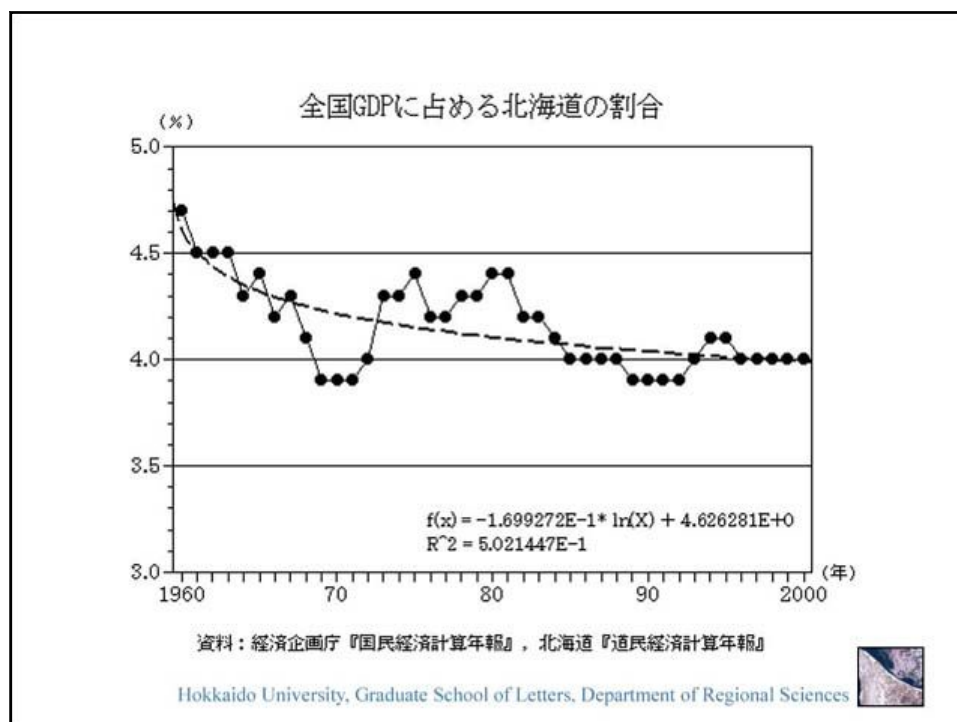


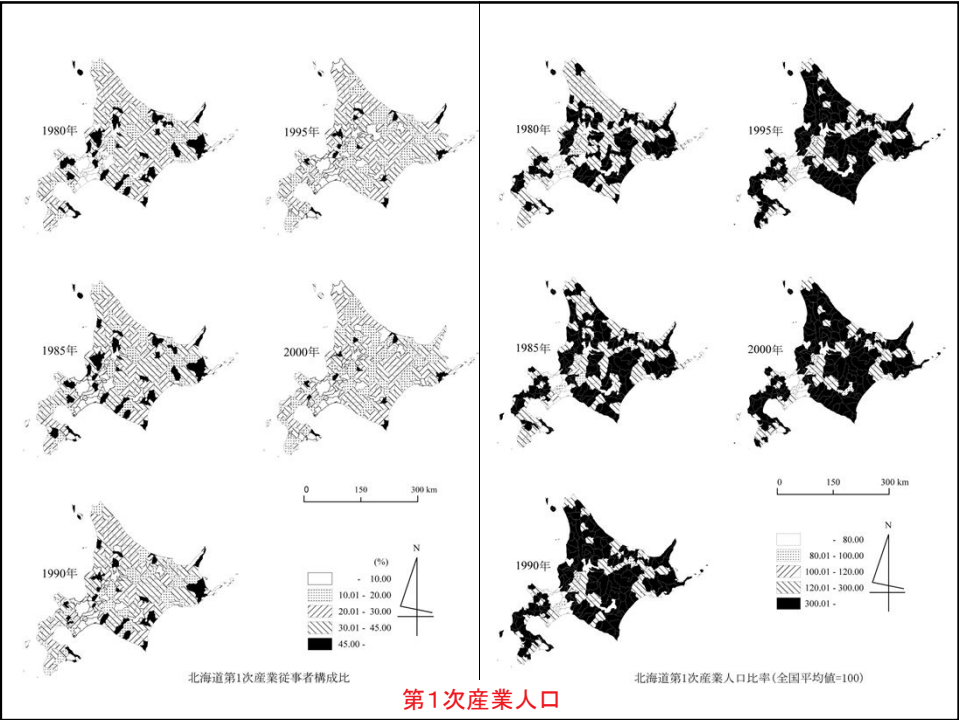
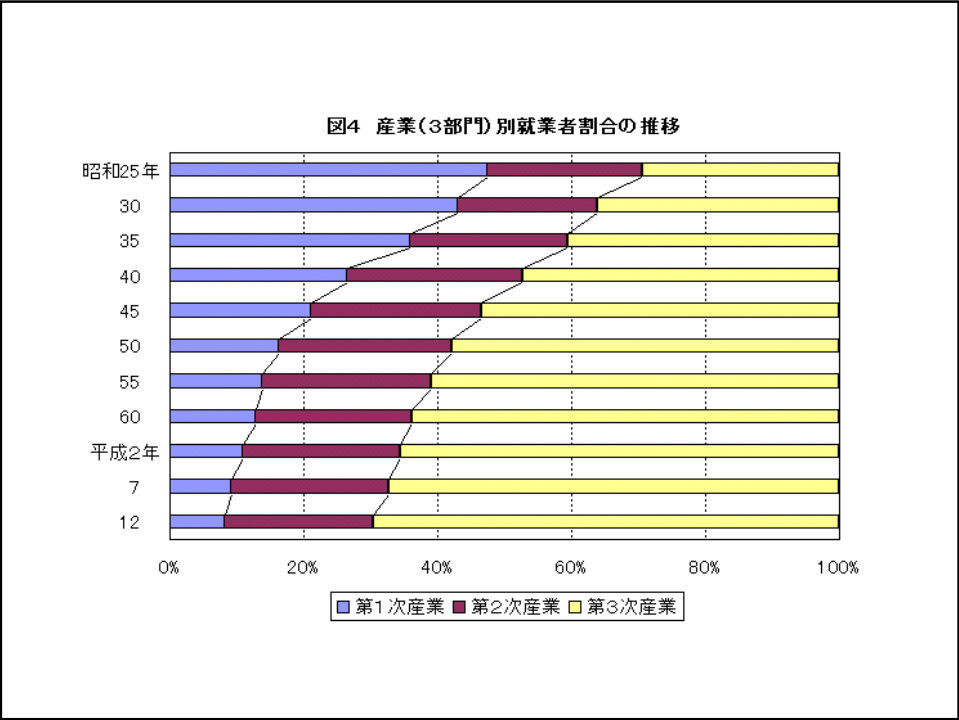
資料：総務庁『国勢調査報告』

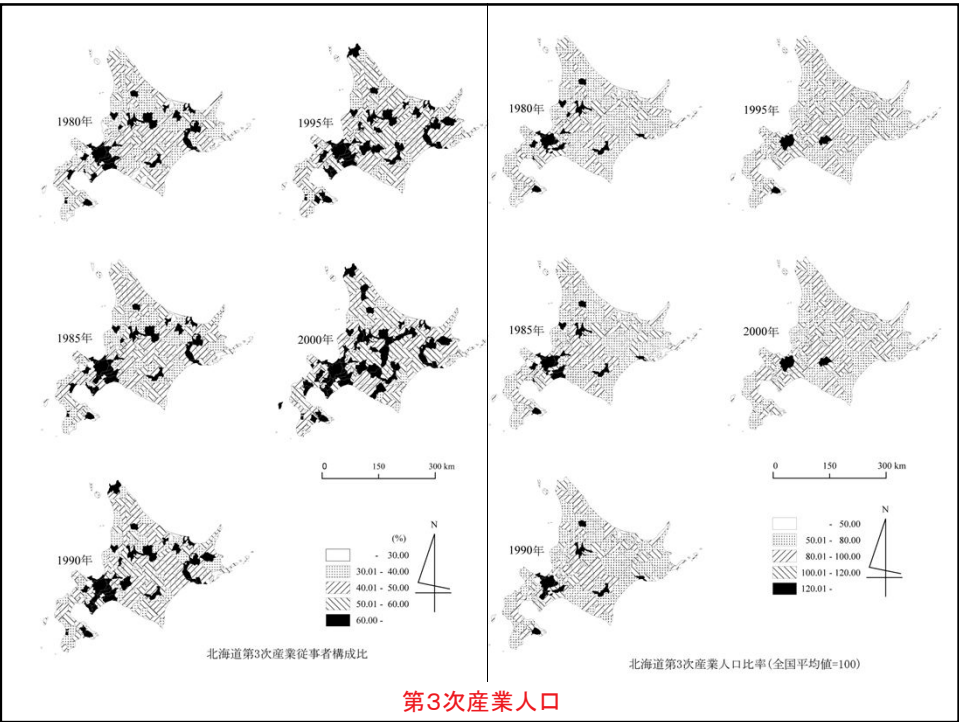
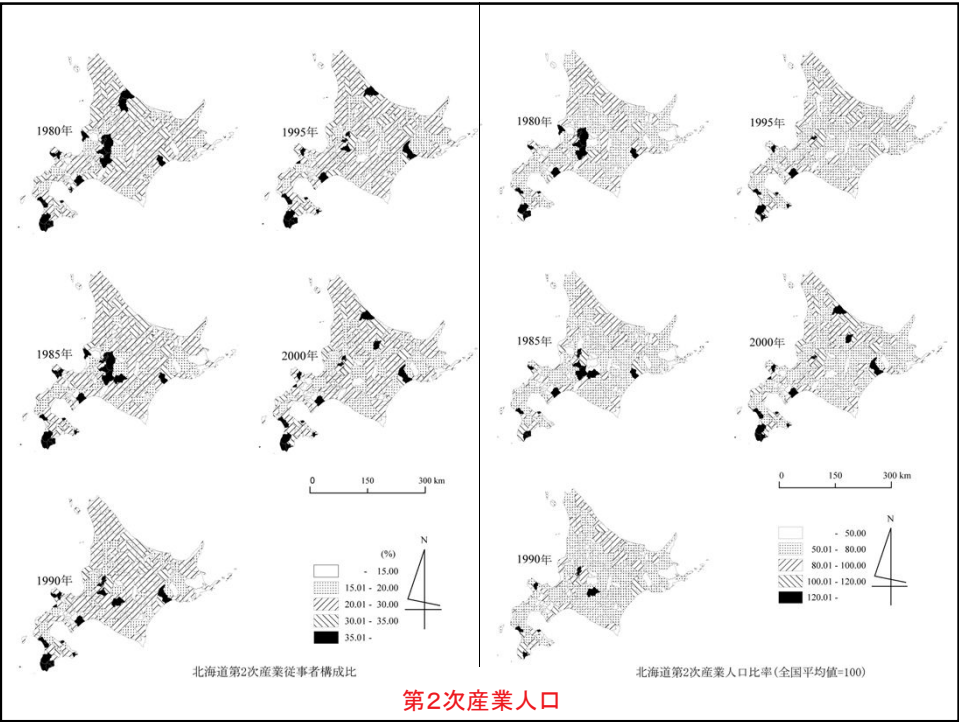
Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences











北海道における産業集積

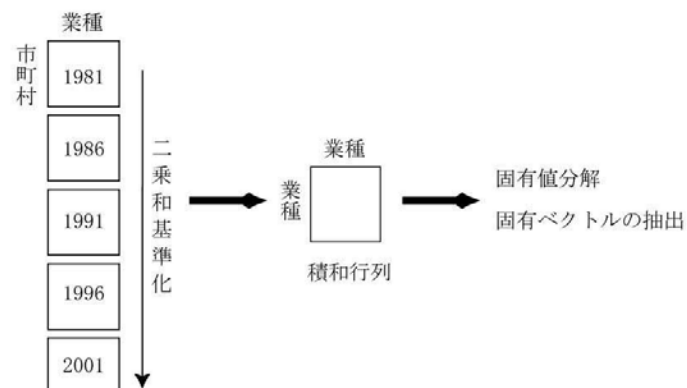
資料：事業所統計（中分類：1981年にあわせて81業種）

住民基本台帳による人口・世帯数表

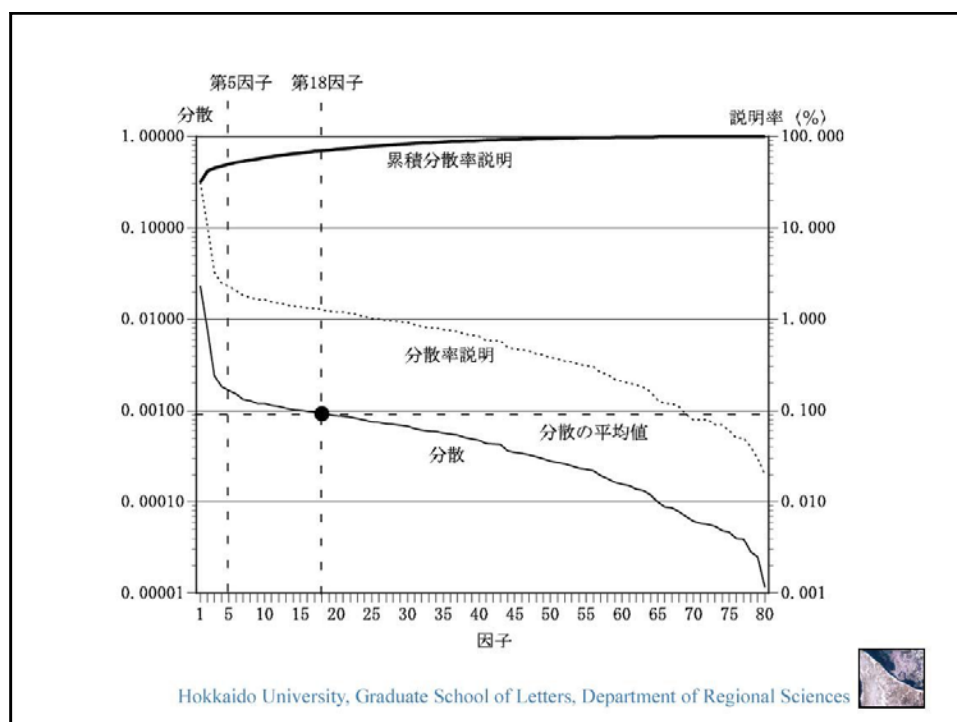
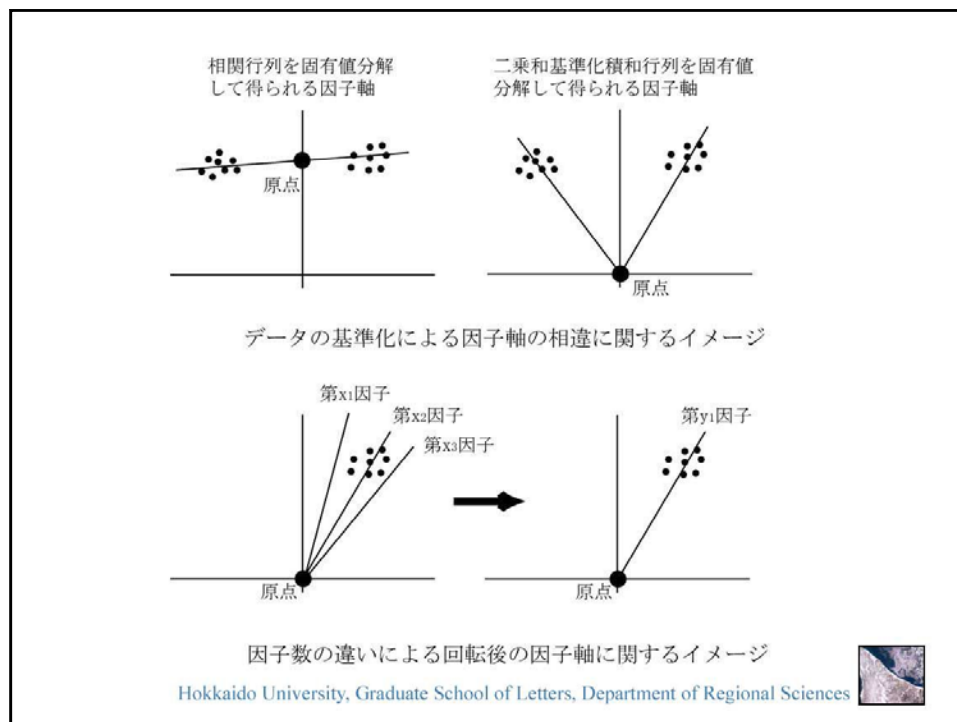
対象年次：1981年，1986年，1991年，1996年，2001年

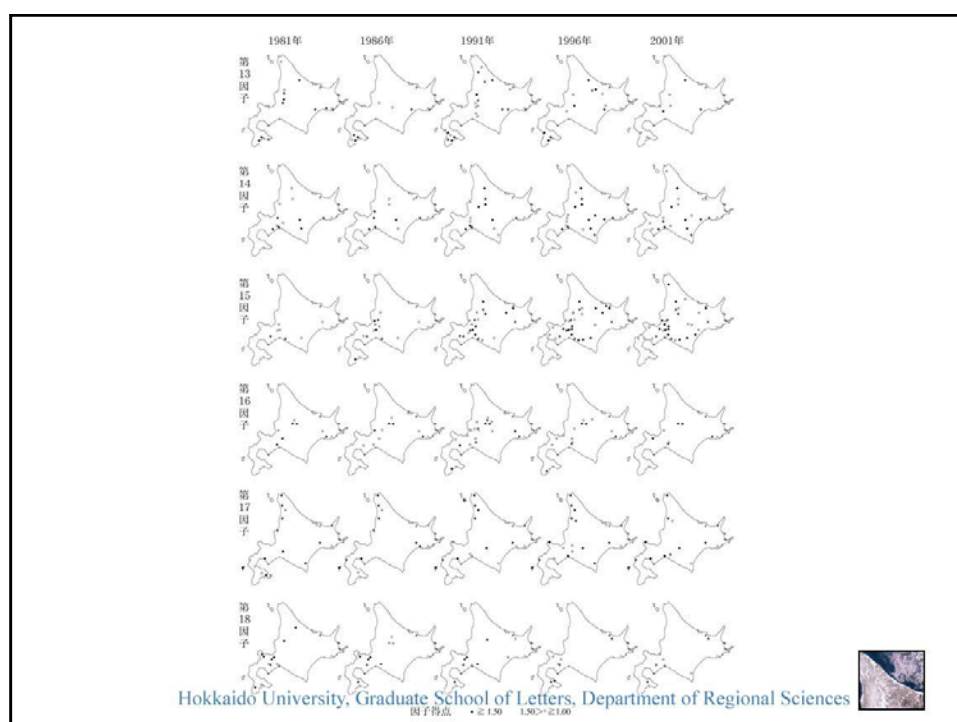
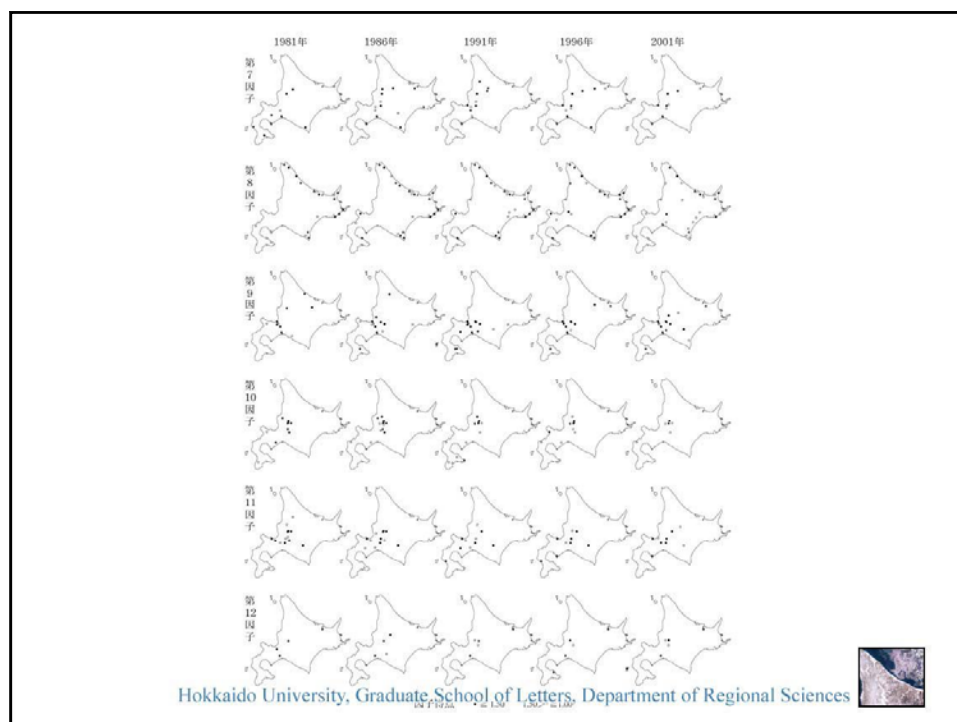
分析データ：年次 t ・業種 i ・市町村 j の対人口特化指数

＝（年次 t ・業種 i ・市町村 j の従業者数／年次 t ・業種 i の北海道における全従業者数）
 ／（年次 t ・市町村 j の人口／年次 t における北海道の全人口）



Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences





18の基本因子を5因子に投影

		5 因子構造				
		第1因	第2因	第3因	第4因	第5因
18 因子構造	第1因子	-0.32	0.65	-0.33		-0.28
	第2因子	0.99	-0.21			
	第3因子		-0.22			0.96
	第4因子		-0.48	0.41	0.33	
	第5因子			0.41	-0.43	
	第6因子		0.34		-0.32	
	第7因子		-0.27	0.45		
	第8因子		-0.27		0.61	
	第9因子		-0.29	0.34		
	第10因子					0.20
	第11因子			0.31		
	第12因子			0.22		
	第13因子					
	第14因子				-0.27	
	第15因子					
	第16因子					
	第17因子				0.24	
	第18因子					

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences



第1因子 小売(買回)・金融・インフラ・福祉

業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
1 農業	0.59					41 農林水産金融業	0.94				
2 林業	0.56					42 中小企業 世民 住宅等特定目的金融業	0.52				
3 漁業			0.60			43 補助的金融業 金融附帯業	0.51	0.57			
4 水産養殖業						44 投資業	0.95				
5 金属鉱業						45 証券業 商品取引業	0.67				
6 石炭 炭炭鉱業						46 保険業 保険媒介代理業 保険サービス業	0.94				
7 原油 天然ガス鉱業						47 不動産取引業 不動産賃貸 管理業	0.73				
8 非金属鉱業						48 鉄道業	0.90				
9 総合工事業	0.83					49 道路旅客運送業				0.46	
10 個別工事業 (設備工事を除く)	0.54	0.52				50 道路貨物運送業				0.64	0.45
11 設備工事業				0.64		51 水運業					
12 食料品製造業・たばこ製造業	0.48		0.60			52 航空運送業					
13 繊維産業 (衣服、その他繊維製品を除く)						53 倉庫業					
14 衣服 その他繊維製品製造業						54 運輸に付するサービス業				0.41	
15 木材 木製品製造業	0.59					55 郵便業	0.54				
16 家具 装飾品製造業						56 電気業	0.80				
17 パルプ 紙 紙加工品製造業						57 ガス業					0.91
18 印刷 印刷 印刷複製業	0.82					58 水道業	0.74				
19 化学工業						59 熱供給業					
20 石油製品 石油製品製造業						60 物品賃貸業					
21 プラスチック製品製造業						61 旅館 宿泊業	0.42	0.49			
22 繊維製品 繊維製品製造業						62 娯楽 娯楽 娯楽業	0.49				
23 窯業 土石製品製造業	0.67					63 その他の個人サービス業	0.66	0.41			
24 鉄鋼業						64 映画業	0.46	0.57			
25 非鉄金属製造業						65 映画業 (映画業を除く)	0.96				
26 金属製品製造業		0.73				66 放送業	0.97	0.43			
27 一般機械器具製造業		0.60				67 自動車修理 自動車整備業	0.97				
28 電気機械器具製造業		0.48				68 その他の修理業		0.80			
29 輸送用機械器具製造業			0.55			69 協同組合 (他に分類されないもの)				0.81	
30 精密機械器具製造業						70 情報サービス 通信 広告業			0.82		
31 その他の製造業						71 その他の事業サービス業	0.95				
32 各種商品卸売業	0.86					72 専門サービス業 (他に分類されないもの)	0.61				
33 各種商品小売業						73 医療業	0.85				
34 織物 衣服 身の回り品小売業	0.67					74 保健衛生 廃棄物処理業		0.52			
35 飲食料品小売業	0.51	0.62				75 宗教		0.48			
36 一般飲食店 その他の飲食店		0.79				76 教育		0.85			
37 自動車 自動車小売業	0.68	0.58				77 社会福祉 社会福祉	0.45				
38 家具 家具 じゅう器小売業		0.48	0.43			78 学術研究機関		0.55			
39 その他の小売業	0.71					79 政治 経済 文化団体					
40 銀行 信託業	0.78					80 その他のサービス業	0.76	0.54			

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences



第2因子 農・林・製造・小売(最寄)・サービス・教育

業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
1 農業	0.59				41 農林水産金融業	0.94			
2 林業	0.56				42 中小企業 庶民 住宅等特定目的金融業	0.52			
3 漁業		0.60			43 補助的金融業 金融附帯業	0.51	0.57		
4 水産養殖業					44 投資業	0.95			
5 金属鉱業					45 証券業 商品取引業	0.67			
6 石炭 褐炭鉱業					46 保険業 保険媒介代理業 保険サービス業	0.94			
7 原油 天然ガス鉱業					47 不動産取引業 不動産賃貸 管理業	0.73			
8 非金属鉱業	0.60				48 鉄道業	0.90			
9 総合工事業	0.83				49 道路旅客運送業		0.46		
10 機械工事業 (設備工事を除く)	0.54	0.52			50 道路貨物運送業		0.64	0.45	
11 設備工事業			0.64		51 水運業				
12 食料品製造業・たばこ製造業	0.48	0.60			52 航空運送業				
13 繊維産業 (衣服、その他繊維製品を除く)					53 倉庫業		0.41		
14 衣服 その他繊維製品製造業					54 運輸に付帯するサービス業				
15 木材 木製品製造業	0.59				55 通信業	0.54			
16 家具 装飾品製造業					56 電気業	0.80			
17 パルプ 紙 紙加工品製造業					57 ガス業			0.91	
18 出版 印刷 同関連業	0.82				58 水道業	0.74			
19 化学工業					59 熱供給業				
20 石油製品 石油製品製造業					60 物品賃貸業				
21 プラ製品製造業					61 船舶 その他宿泊所	0.42	0.49		
22 なめし皮 同製品 毛皮製造業					62 洗滌 理容 浴場業	0.49			
23 窯業 土石製品製造業	0.67				63 その他の個人サービス業	0.66	0.41		
24 鉄鋼業					64 映画業 (映画業を除く)	0.46	0.57		
25 非鉄金属製造業					65 娯楽業 (映画業を除く)	0.96			
26 金属製品製造業	0.73				66 放送業	0.43			
27 一般機械器具製造業	0.60				67 駐車場業 自動車整備業	0.97			
28 電気機械器具製造業	0.48				68 その他の修理業	0.80			
29 輸送用機械器具製造業		0.55			69 協同組合 (他に分類されないもの)			0.81	
30 精密機械器具製造業					70 情報サービス 調査 広告業	0.82			
31 その他の製造業					71 その他の事業サービス業	0.95			
32 各種商品卸売業					72 専門サービス業 (他に分類されないもの)	0.61			
33 各種商品小売業	0.86				73 医療業	0.85			
34 織物 衣服 身の回り品小売業	0.67				74 保健衛生 廃棄物処理業	0.52			
35 飲食料品小売業	0.51	0.62			75 宗教	0.48			
36 一般飲食店 その他の飲食店	0.79				76 教育	0.85			
37 自転車 自動車小売業	0.68	0.58			77 社会保険 社会福祉	0.45			
38 家具 建具 じゅう器小売業	0.48	0.43			78 学術研究機関	0.55			
39 その他の小売業	0.71				79 政治 経済 文化団体				
40 銀行 信託業	0.78				80 その他のサービス業	0.76	0.54		

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences



第3因子 機械器具製造・運輸

業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
1 農業	0.59				41 農林水産金融業	0.94			
2 林業	0.56				42 中小企業 庶民 住宅等特定目的金融業	0.52			
3 漁業		0.60			43 補助的金融業 金融附帯業	0.51	0.57		
4 水産養殖業					44 投資業	0.95			
5 金属鉱業					45 証券業 商品取引業	0.67			
6 石炭 褐炭鉱業					46 保険業 保険媒介代理業 保険サービス業	0.94			
7 原油 天然ガス鉱業					47 不動産取引業 不動産賃貸 管理業	0.73			
8 非金属鉱業	0.60				48 鉄道業	0.90			
9 総合工事業	0.83				49 道路旅客運送業		0.46		
10 機械工事業 (設備工事を除く)	0.54	0.52			50 道路貨物運送業		0.64	0.45	
11 設備工事業			0.64		51 水運業				
12 食料品製造業・たばこ製造業	0.48	0.60			52 航空運送業				
13 繊維産業 (衣服、その他繊維製品を除く)					53 倉庫業		0.41		
14 衣服 その他繊維製品製造業					54 運輸に付帯するサービス業				
15 木材 木製品製造業	0.59				55 通信業	0.54			
16 家具 装飾品製造業					56 電気業	0.80			
17 パルプ 紙 紙加工品製造業					57 ガス業			0.91	
18 出版 印刷 同関連業	0.82				58 水道業	0.74			
19 化学工業					59 熱供給業				
20 石油製品 石油製品製造業					60 物品賃貸業				
21 プラ製品製造業					61 船舶 その他宿泊所	0.42	0.49		
22 なめし皮 同製品 毛皮製造業					62 洗滌 理容 浴場業	0.49			
23 窯業 土石製品製造業	0.67				63 その他の個人サービス業	0.66	0.41		
24 鉄鋼業					64 映画業 (映画業を除く)	0.46	0.57		
25 非鉄金属製造業					65 娯楽業 (映画業を除く)	0.96			
26 金属製品製造業	0.73				66 放送業	0.43			
27 一般機械器具製造業	0.60				67 駐車場業 自動車整備業	0.97			
28 電気機械器具製造業	0.48				68 その他の修理業	0.80			
29 輸送用機械器具製造業		0.55			69 協同組合 (他に分類されないもの)			0.81	
30 精密機械器具製造業					70 情報サービス 調査 広告業	0.82			
31 その他の製造業					71 その他の事業サービス業	0.95			
32 各種商品卸売業					72 専門サービス業 (他に分類されないもの)	0.61			
33 各種商品小売業	0.86				73 医療業	0.85			
34 織物 衣服 身の回り品小売業	0.67				74 保健衛生 廃棄物処理業	0.52			
35 飲食料品小売業	0.51	0.62			75 宗教	0.48			
36 一般飲食店 その他の飲食店	0.79				76 教育	0.85			
37 自転車 自動車小売業	0.68	0.58			77 社会保険 社会福祉	0.45			
38 家具 建具 じゅう器小売業	0.48	0.43			78 学術研究機関	0.55			
39 その他の小売業	0.71				79 政治 経済 文化団体				
40 銀行 信託業	0.78				80 その他のサービス業	0.76	0.54		

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences



第4因子 漁・食料品製造

業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
1 農業	0.59				41 農林水産金融業	0.94			
2 林業	0.56				42 中小企業 庶民 住宅等特定目的金融業	0.52			
3 漁業		0.60			43 補助的金融業 金融附帯業	0.51	0.57		
4 水産養殖業					44 投資業	0.95			
5 金属鉱業					45 証券業 商品取引業	0.67			
6 石炭 褐炭鉱業					46 保険業 保険媒介代理業 保険サービス業	0.94			
7 原油 天然ガス鉱業					47 不動産取引業 不動産賃貸 管理業	0.73			
8 非金属鉱業	0.60				48 鉄道業	0.90			
9 総合工事業	0.83				49 道路旅客運送業		0.46		
10 機械工事業 (設備工事を除く)	0.54	0.52			50 道路貨物運送業		0.64	0.45	
11 設備工事業			0.64		51 水運業				
12 食料品製造業・たばこ製造業	0.48	0.60			52 航空運送業				
13 繊維産業 (衣服、その他繊維製品を除く)					53 倉庫業			0.41	
14 衣服 その他繊維製品製造業					54 運輸に付帯するサービス業				
15 木材 木製品製造業	0.59				55 通信業	0.54			
16 家具 装飾品製造業					56 電気業	0.80			
17 パルプ 紙 紙加工品製造業					57 ガス業			0.91	
18 出版 印刷 同関連業	0.82				58 水道業	0.74			
19 化学工業					59 熱供給業				
20 石油製品 石油製品製造業					60 物品賃貸業				
21 プラ製品製造業					61 船舶 その他の宿泊所	0.42	0.49		
22 なめし皮 同製品 毛皮製造業					62 洗濯 理容 浴場業	0.49			
23 窯業 土石製品製造業	0.67				63 その他の個人サービス業	0.66	0.41		
24 鉄鋼業					64 映画業	0.46	0.57		
25 非鉄金属製造業					65 映画業 (映画業を除く)	0.96			
26 金属製品製造業	0.73				66 放送業	0.43			
27 一般機械器具製造業	0.60				67 駐車場業 自動車整備業	0.97			
28 電気機械器具製造業	0.48				68 その他の修理業	0.80			
29 輸送用機械器具製造業		0.55			69 協同組合 (他に分類されないもの)			0.81	
30 精密機械器具製造業					70 情報サービス 調査 広告業	0.82			
31 その他の製造業					71 その他の事業サービス業	0.95			
32 各種商品卸売業					72 専門サービス業 (他に分類されないもの)	0.61			
33 各種商品小売業	0.86				73 医療業	0.85			
34 織物 衣服 身の回り品小売業	0.67				74 保健衛生 廃棄物処理業		0.52		
35 飲食料品小売業	0.51	0.62			75 宗教		0.48		
36 一般飲食店 その他の飲食店	0.79				76 教育		0.85		
37 自転車 自動車小売業	0.68	0.58			77 社会保険 社会福祉	0.45			
38 家具 建具 じゅう器小売業		0.48	0.43		78 学術研究機関		0.55		
39 その他の小売業	0.71				79 政治 経済 文化団体				
40 銀行 信託業	0.78				80 その他のサービス業	0.76	0.54		

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences

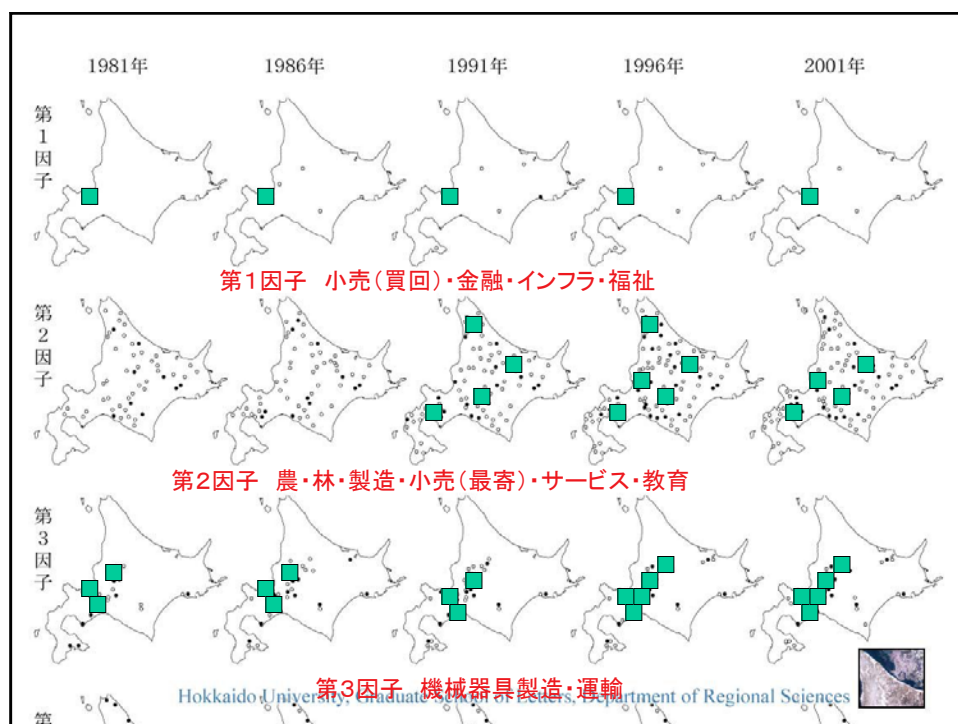
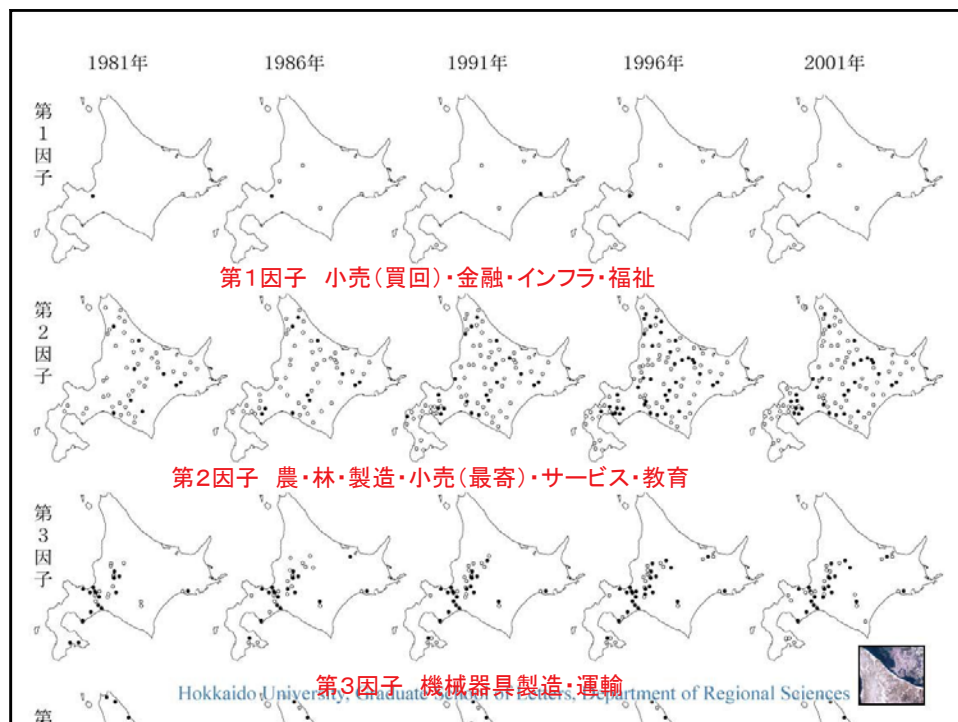


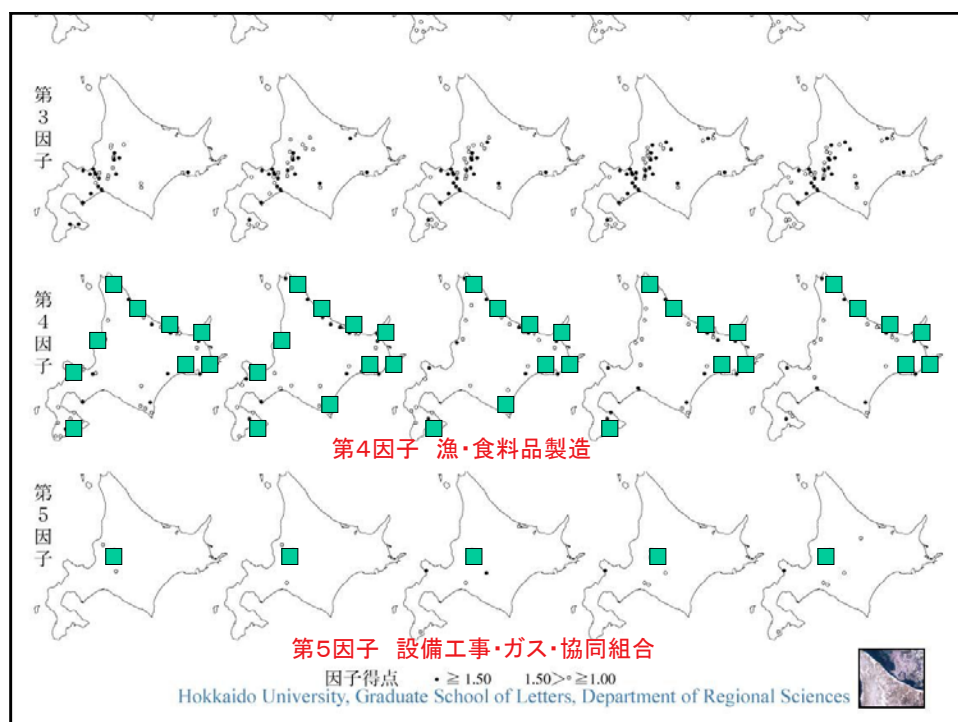
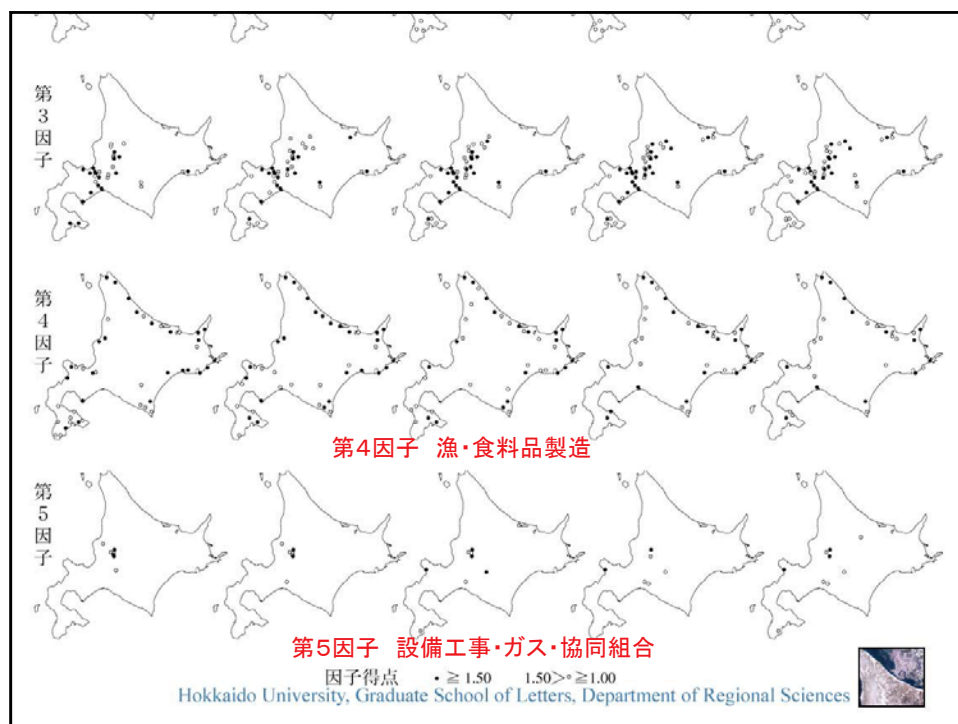
第5因子 設備工事・ガス・協同組合

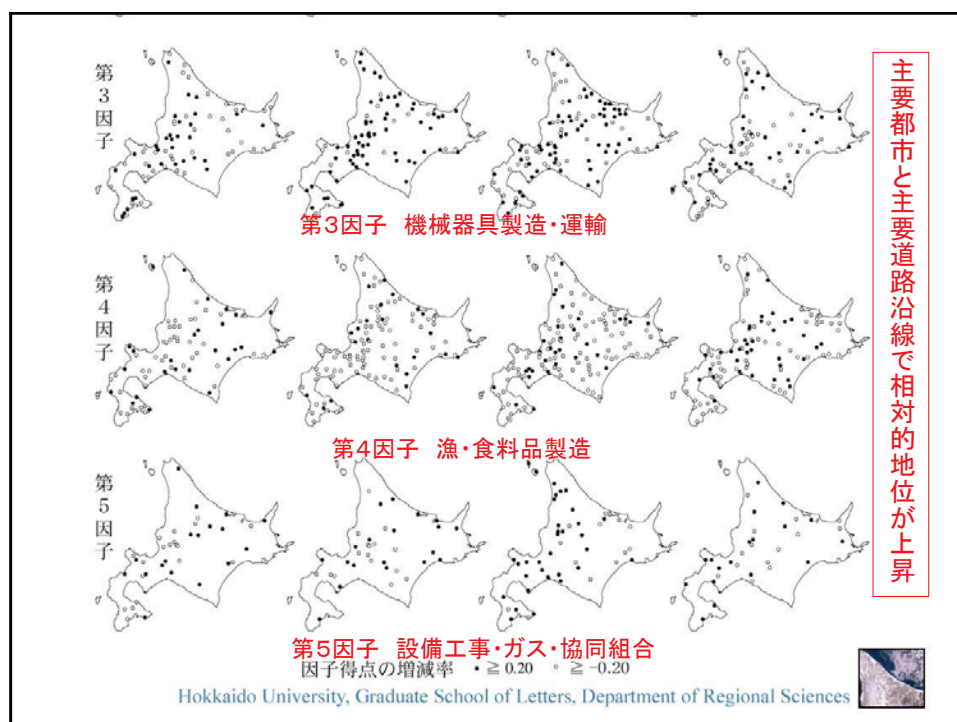
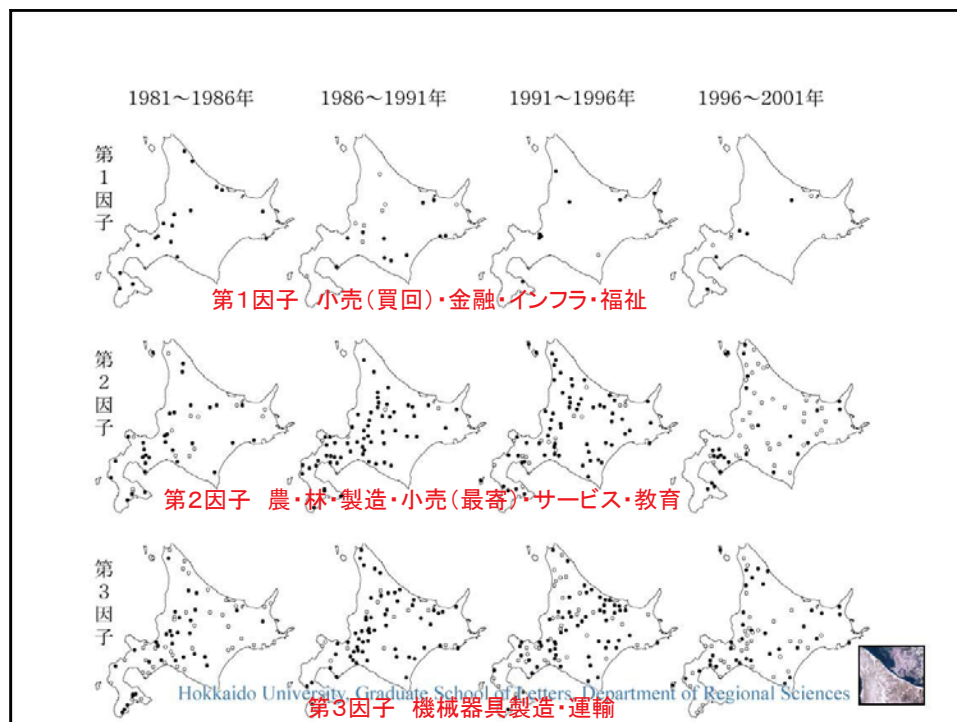
業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	業種中分類	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
1 農業	0.59				41 農林水産金融業	0.94			
2 林業	0.56				42 中小企業 庶民 住宅等特定目的金融業	0.52			
3 漁業		0.60			43 補助的金融業 金融附帯業	0.51	0.57		
4 水産養殖業					44 投資業	0.95			
5 金属鉱業					45 証券業 商品取引業	0.67			
6 石炭 褐炭鉱業					46 保険業 保険媒介代理業 保険サービス業	0.94			
7 原油 天然ガス鉱業					47 不動産取引業 不動産賃貸 管理業	0.73			
8 非金属鉱業	0.60				48 鉄道業	0.90			
9 総合工事業	0.83				49 道路旅客運送業		0.46		
10 機械工事業 (設備工事を除く)	0.54	0.52			50 道路貨物運送業		0.64	0.45	
11 設備工事業			0.64		51 水運業				
12 食料品製造業・たばこ製造業	0.48	0.60			52 航空運送業				
13 繊維産業 (衣服、その他繊維製品を除く)					53 倉庫業			0.41	
14 衣服 その他繊維製品製造業					54 運輸に付帯するサービス業				
15 木材 木製品製造業	0.59				55 通信業	0.54			
16 家具 装飾品製造業					56 電気業	0.80			
17 パルプ 紙 紙加工品製造業					57 ガス業			0.91	
18 出版 印刷 同関連業	0.82				58 水道業	0.74			
19 化学工業					59 熱供給業				
20 石油製品 石油製品製造業					60 物品賃貸業				
21 プラ製品製造業					61 船舶 その他の宿泊所	0.42	0.49		
22 なめし皮 同製品 毛皮製造業					62 洗濯 理容 浴場業	0.49			
23 窯業 土石製品製造業	0.67				63 その他の個人サービス業	0.66	0.41		
24 鉄鋼業					64 映画業	0.46	0.57		
25 非鉄金属製造業					65 映画業 (映画業を除く)	0.96			
26 金属製品製造業	0.73				66 放送業	0.43			
27 一般機械器具製造業	0.60				67 駐車場業 自動車整備業	0.97			
28 電気機械器具製造業	0.48				68 その他の修理業	0.80			
29 輸送用機械器具製造業		0.55			69 協同組合 (他に分類されないもの)			0.81	
30 精密機械器具製造業					70 情報サービス 調査 広告業	0.82			
31 その他の製造業					71 その他の事業サービス業	0.95			
32 各種商品卸売業					72 専門サービス業 (他に分類されないもの)	0.61			
33 各種商品小売業	0.86				73 医療業	0.85			
34 織物 衣服 身の回り品小売業	0.67				74 保健衛生 廃棄物処理業		0.52		
35 飲食料品小売業	0.51	0.62			75 宗教		0.48		
36 一般飲食店 その他の飲食店	0.79				76 教育		0.85		
37 自転車 自動車小売業	0.68	0.58			77 社会保険 社会福祉	0.45			
38 家具 建具 じゅう器小売業		0.48	0.43		78 学術研究機関		0.55		
39 その他の小売業	0.71				79 政治 経済 文化団体				
40 銀行 信託業	0.78				80 その他のサービス業	0.76	0.54		

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences



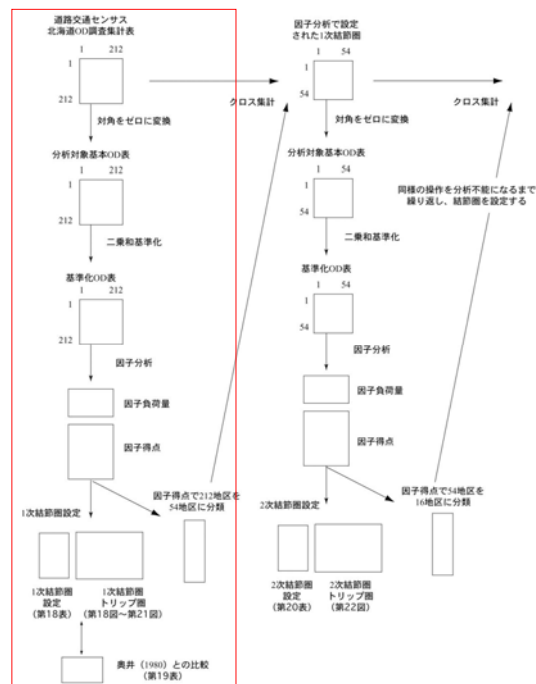






北海道の自動車交通流による結節構造

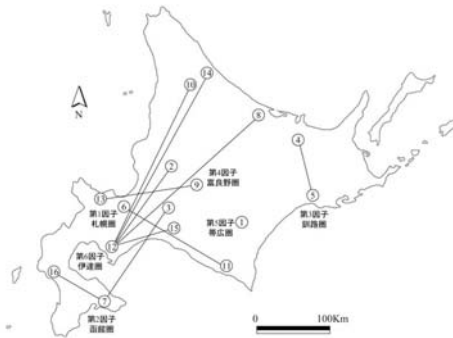
道路交通
センサス
OD表
↓
因子分析を
階層的に適用



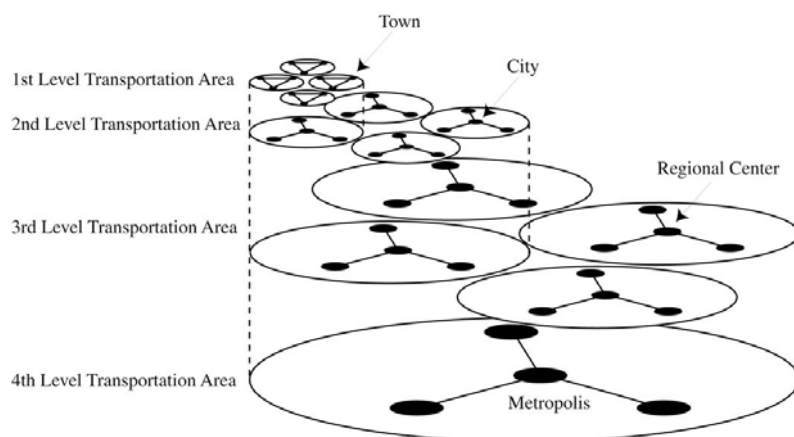
第2次結節圏(2000年)

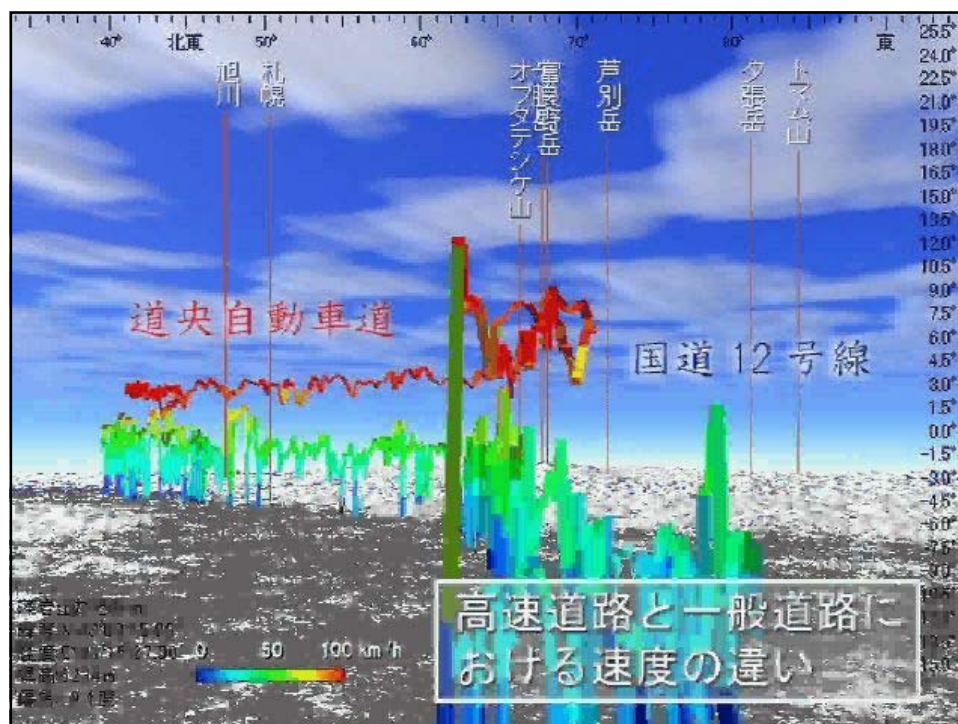


第3次結節圏(2000年)

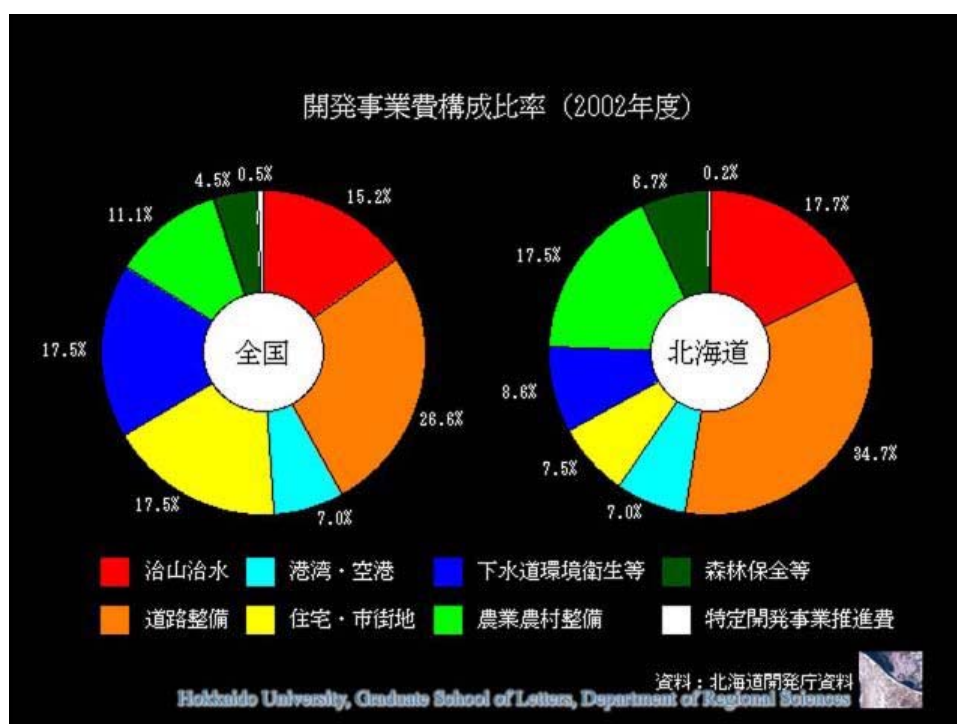
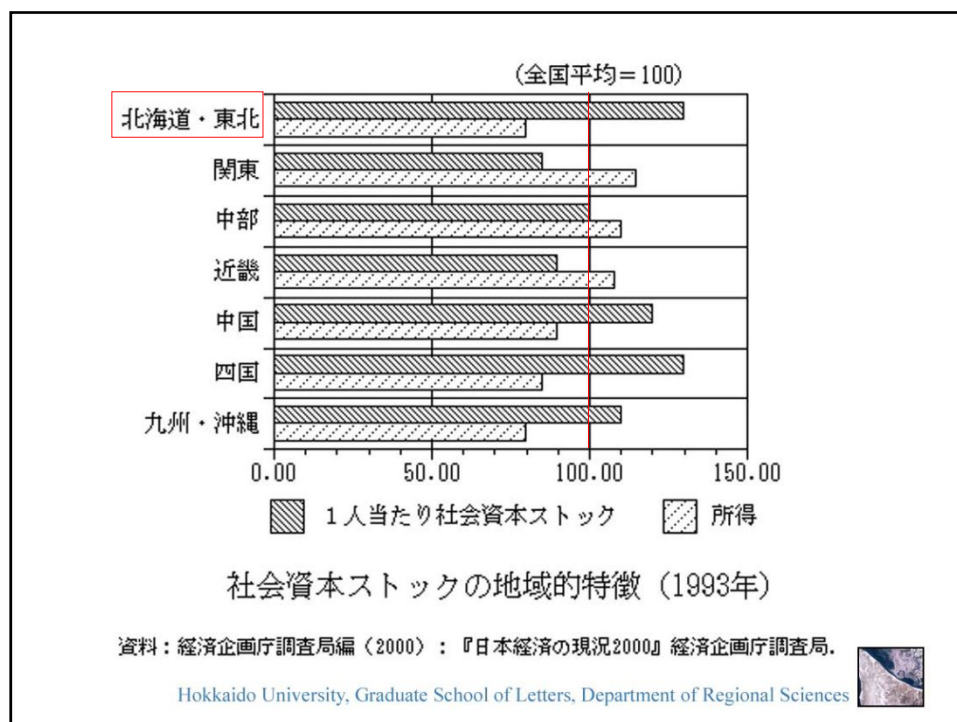


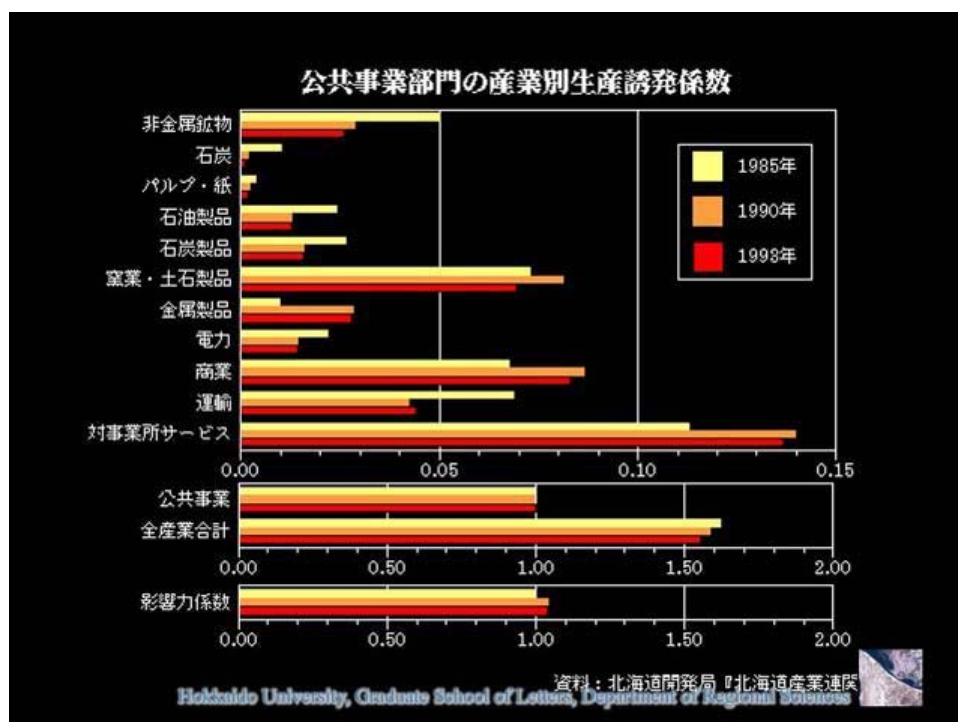
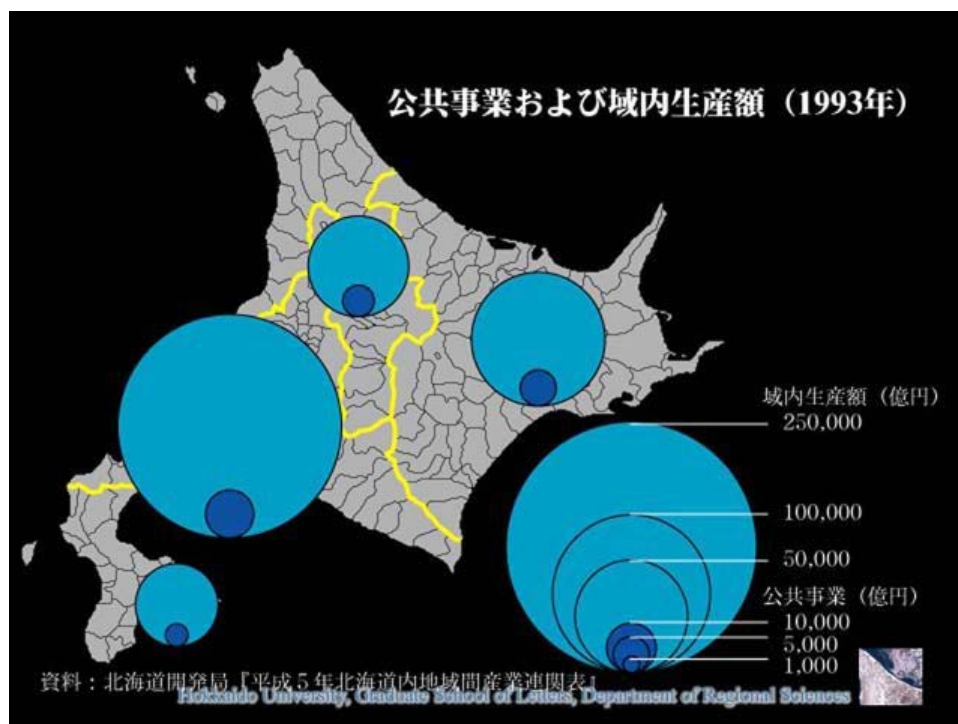
北海道における結節圏の階層モデル(2000年)

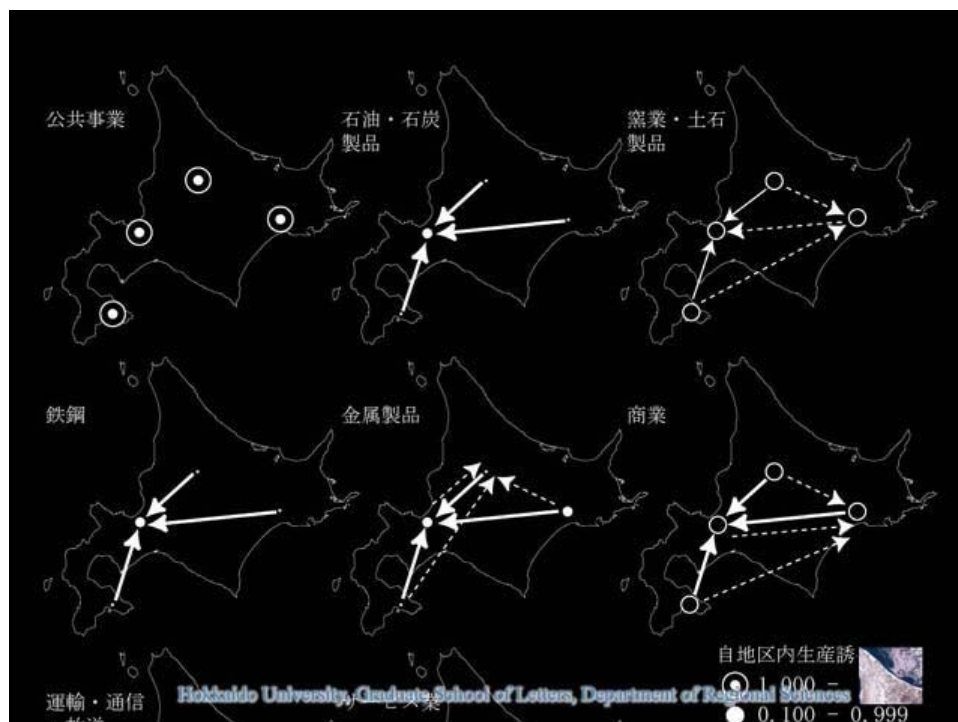
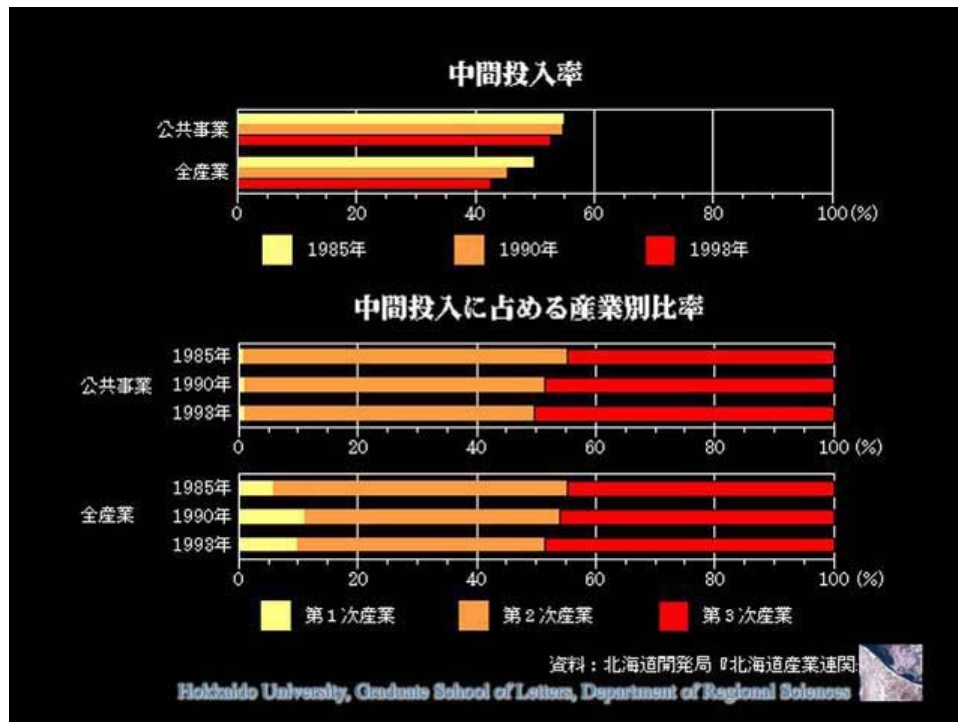


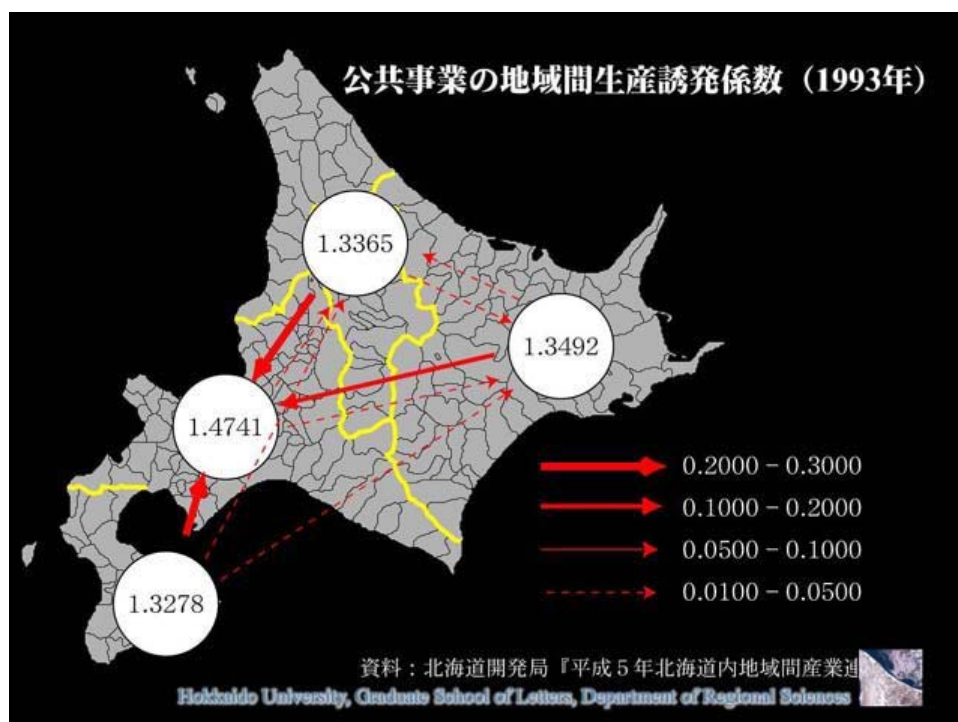
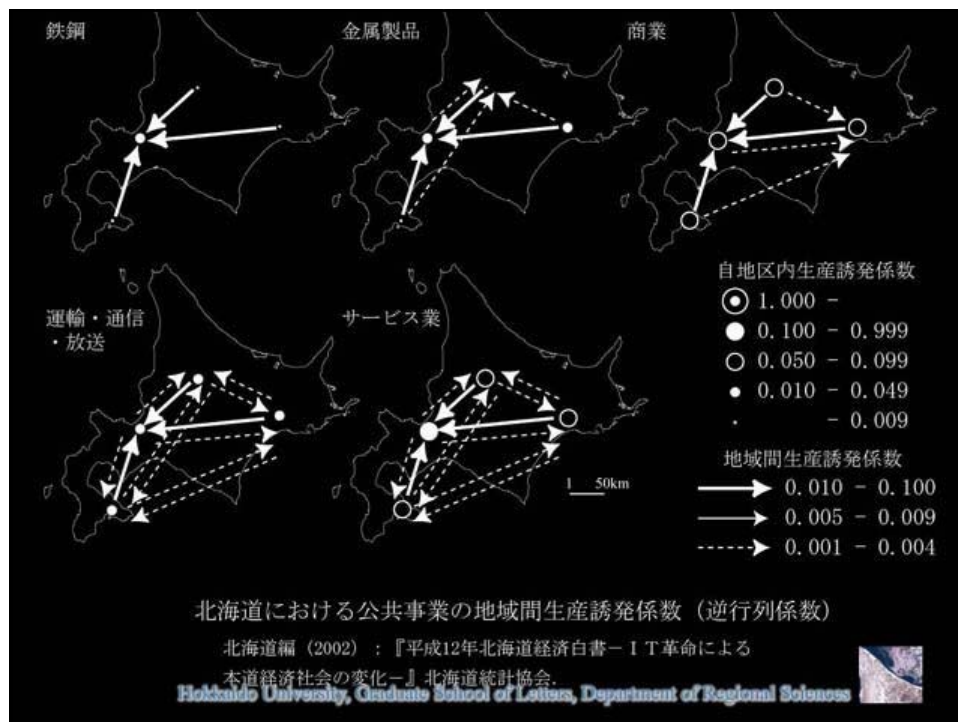


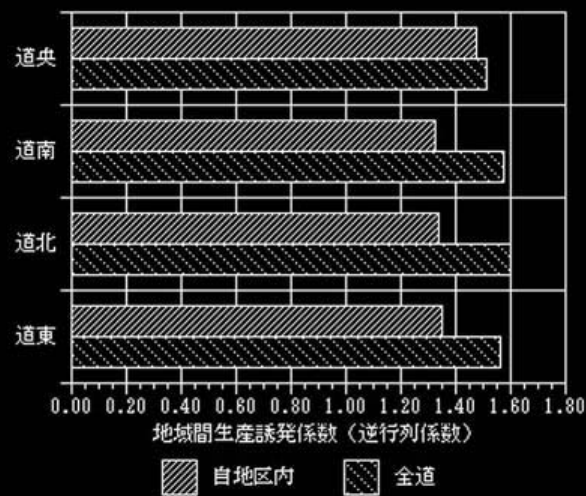
北海道における公共事業と生産誘発







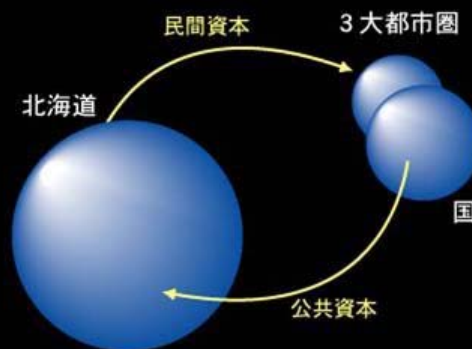




公共事業の地域間生産誘発係数（逆行列係数）

北海道編（2001）『平成12年度版経済白書－IT革新による本道経済社会の変化－』北海道統計協会

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences



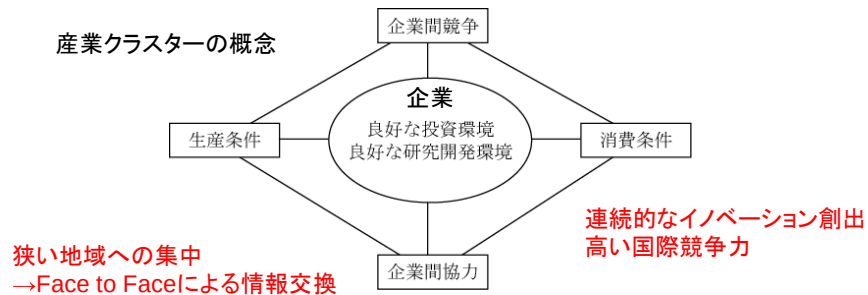
- 交通に関する社会資本ストックの増加
- 公共投資の生産誘発効果の低下
- 第3次産業への中間投入比率増加（「経済のサービス化」現象）
→ 経済波及効果の低下

Hokkaido University, Graduate School of Letters, Department of Regional Sciences



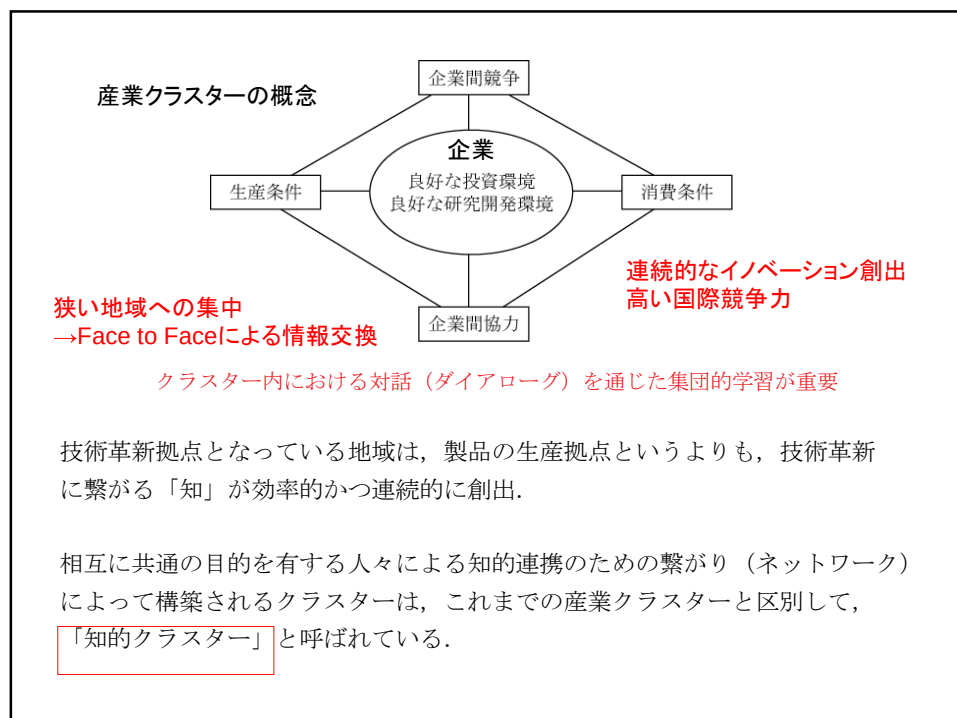
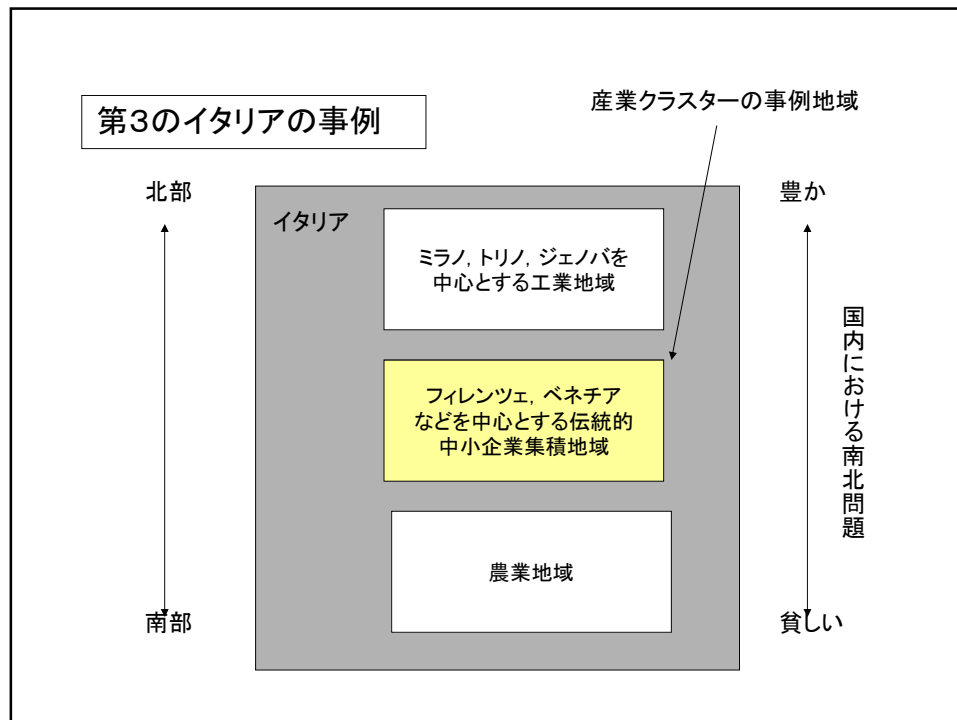
産業クラスター

産業クラスターの概念

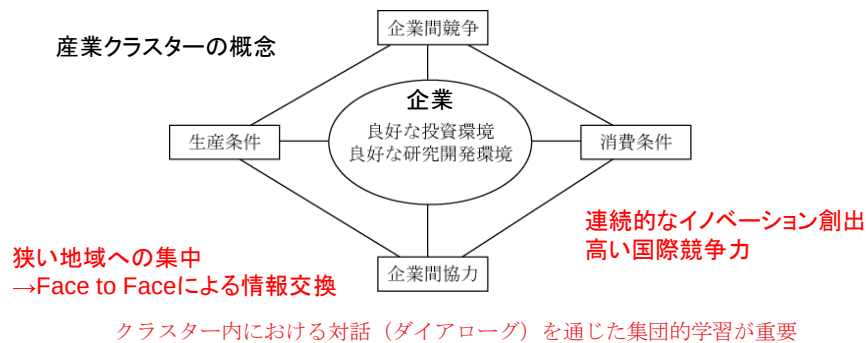


ポーター（Porter, M. E.）により提唱される産業クラスター論とは、一定の範囲内において、任意の製品に関して効率よいサプライチェーンとデマンドチェーンが構築されており、その中において企業間で有益な競争と協力がなされる状態をいう。

この理論では、良好な企業の投資環境や製品の開発環境として、狭い地域に集中するメリットは失われておらず、IT化やグローバル化による集積のメリット消失を否定的にとらえている。



産業クラスター概念



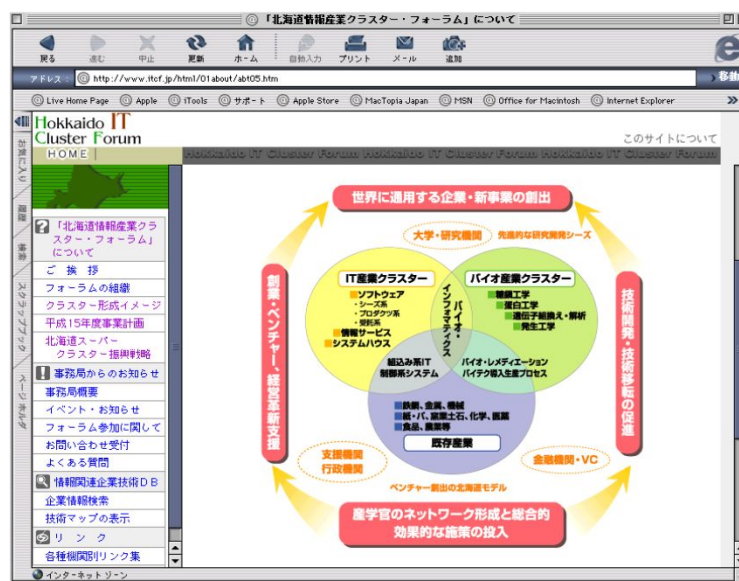
地域技術革新が研究開発型のハイテク中小企業によってなされる（例：シリコンバレー）

知識移転を促進するためのネットワークが社会基盤として構築。

既存中小企業との産官学連携の強化によって、イノベーション創出のための基盤作り。

各機関が有機的に連携して地域技術革新システムが構築され、自立的な地域経済圏を形成。

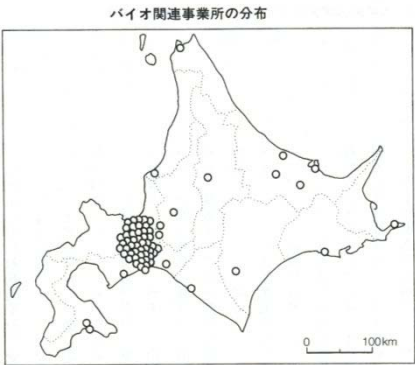
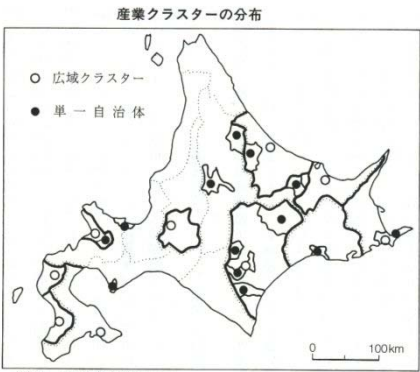
中心的クラスターはIT産業とバイオ産業



GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY

北海道の産業クラスター



出典：竹内淳彦編(2004)『日本経済地理読本』東洋経済

サッポロ・バレー

サッポロ・バレーの形成

札幌市街地周辺

官主導ハイテクパーク

GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY

サッポロ・バレーの形成

札幌市街地中心

北海道大学

民主導
ITベンチャー
企業集積

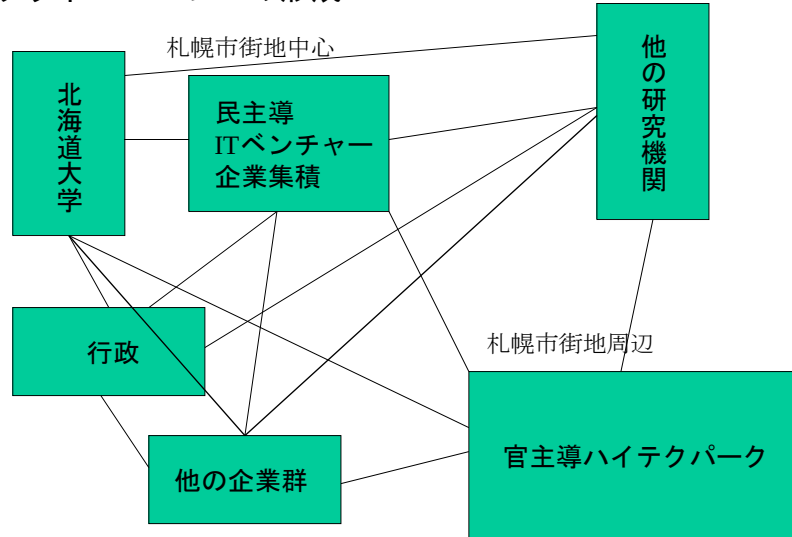
札幌市街地周辺

官主導ハイテクパーク

GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY

サッポロ・バレーの形成



GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY

SAPPORO VALLEY BOYS

サッポロバレー企業群

サッポロバレー企業群は、札幌市街地中心、札幌市街地周辺、官主導ハイテクパーク、民主導ITベンチャー企業集積、他研究機関、行政、北海道大学、他の企業群などから構成されています。

企業名: 札幌市街地中心、札幌市街地周辺、官主導ハイテクパーク、民主導ITベンチャー企業集積、他研究機関、行政、北海道大学、他の企業群

SAPPORO VALLEY BOYS

サッポロバレー企業群

サッポロバレー企業群は、札幌市街地中心、札幌市街地周辺、官主導ハイテクパーク、民主導ITベンチャー企業集積、他研究機関、行政、北海道大学、他の企業群などから構成されています。

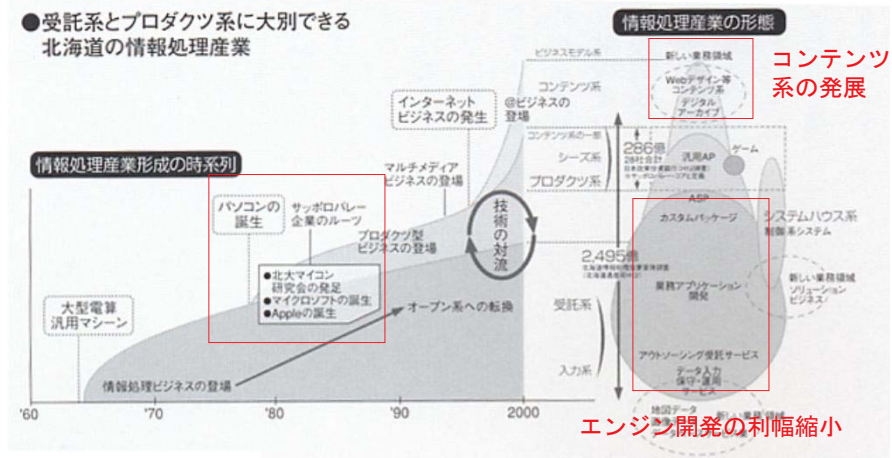
企業名: 札幌市街地中心、札幌市街地周辺、官主導ハイテクパーク、民主導ITベンチャー企業集積、他研究機関、行政、北海道大学、他の企業群

6IS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY

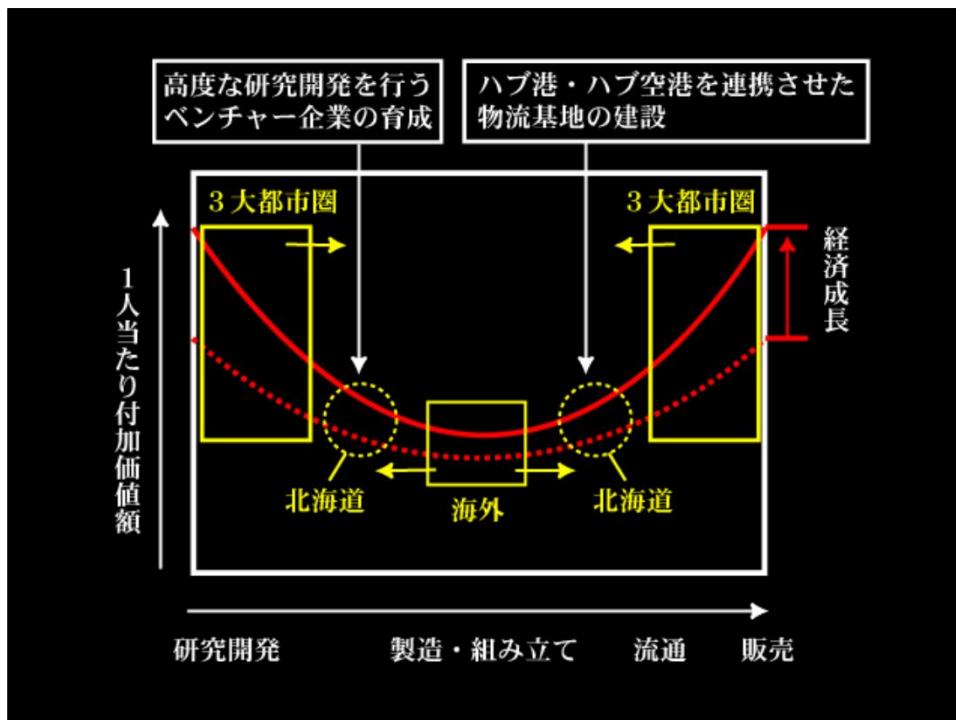
サッポロ・バレーの構造変容

- 受託系とプロダクツ系に大別できる
北海道の情報処理産業

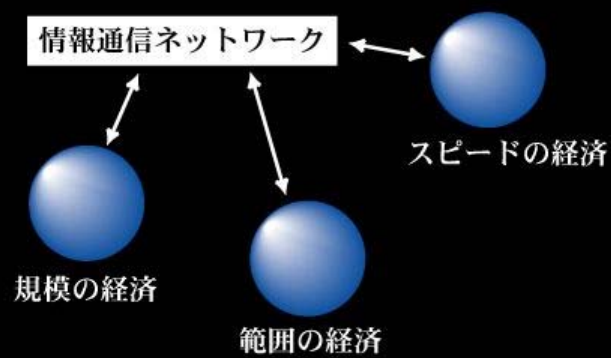


GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY

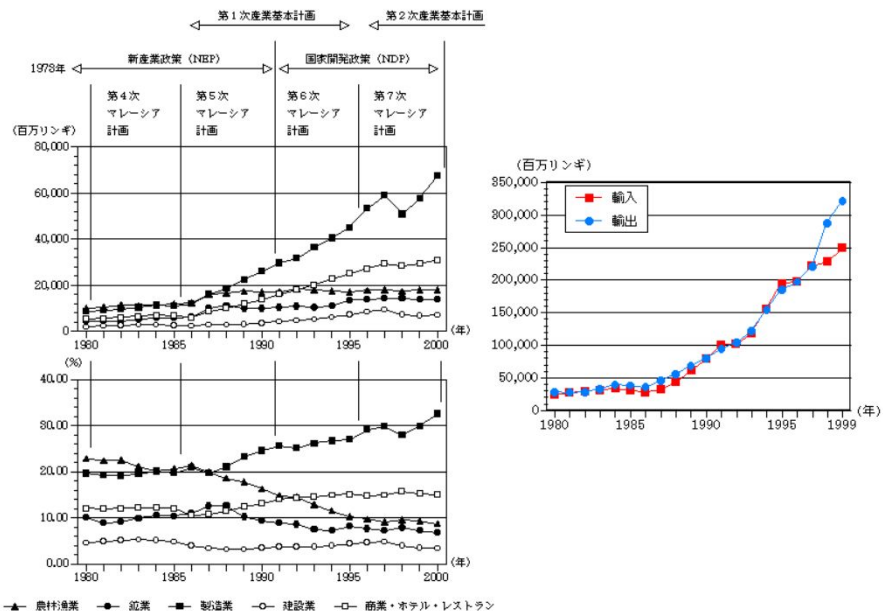


- 社会資本ストックの蓄積によるアメニティの向上
- IT革命による経済のネットワーク化
→ 価値創造の連鎖



マレーシアのマルチメディア・スーパー・コリドール（MSC）

	都道府県名	県内総生産	150億ドル以上7,000億ドル未満の各国名と国内総生産			
7,000億 ドル未満	東京都	7,030	カナダ	6,077		
			スペイン	5,320		
			ロシア	4,431	インド	4,306
4,000億 ドル			韓国	4,425	メキシコ	4,019
			オーストラリア	3,929		
			オランダ	3,633		
2,000億 ドル	大阪府	3,300	アルゼンチン	2,930	スイス	2,553
	愛知県	2,688	台湾	2,833		
	神奈川県	2,466	ベルギー	2,425	インドネシア	2,158
			スウェーデン	2,278	オーストリア	2,062
	兵庫県	1,711	トルコ	1,899	イラン	1,585
	埼玉県	1,663	香港	1,736	ノルウェー	1,534
	北海道	1,634	デンマーク	1,700		
	千葉県	1,508				
1,000億 ドル	福岡県	1,480	タイ	1,491	ミャンマー	1,269
	静岡県	1,226	南アフリカ	1,476	ギリシャ	1,199
			サウジアラビア	1,465	フィンランド	1,198
			ポーランド	1,356	ボルトガル	1,013
			イスラエル	986	シンガポール	959
			マレーシア	979	コロンビア	957
800億 ドル	茨城県	927				
	広島県	912				
			ベネズエラ	884		
	京都府	805	フィリピン	822		
	新潟県	790	アイルランド	772	エジプト	756
			チリ	758		
	宮城県	711				
	長野県	672	ペルー	652	ニュージーランド	650
	栃木県	663				
600億 ドル	福島県	650				
	群馬県	646	シリア	649		



GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY



クアラルンプール

← KLCC (新オフィス街)



旧オフィス街→

GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY



新首都プトラジャヤ

1999年7月に正式オープン

主要な政府機関は2001年に移転完了

高速鉄道によりクアラルンプールや
空港（KLIA）に接続

サイバージャヤに隣接

GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY





サイバージャヤ (MSCの中心)

1999年7月に正式オープン

マレーシア開発公社 (MDC) により運営

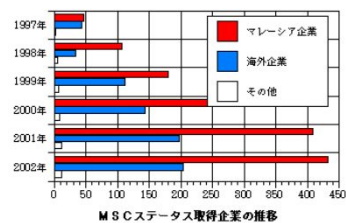
インフラ整備の遅れにより、本格的な
企業進出は、まだみられない

マルチメディア大学やテレコム大学が
設立され、ベンチャー育成も始まって
いる

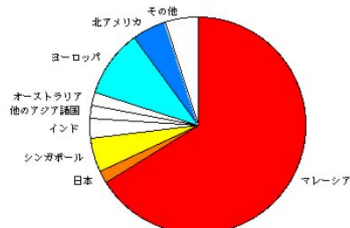


GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY

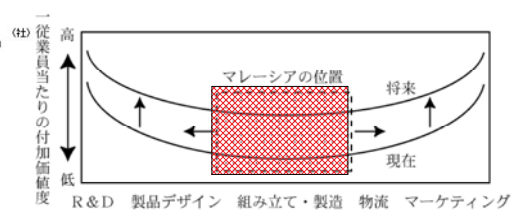


MDC資料により作成。2002年の企業数は3月現在。
マレーシア企業は現地資本51%以上、海外企業は海外資本51%以上、
その他はマレーシア資本も海外資本も50%のジョイントベンチャー。



MSCステータス取得企業の地域別割合 (2002年3月)

MDC資料により作成。



第二次工業化マスタープラン (IMP2) における「製造業++」戦略

ジェトロ・クアラルンプール・センター (1998) により作成

GIS and Cluster

Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY



マルチメディア大学 (MMU)

1999年7月にテレコム・マレーシアの全額出資で設立

情報技術学部・メディア学部・工学部・経営学部の
4学部を有する

2002年には学生数約12,000人

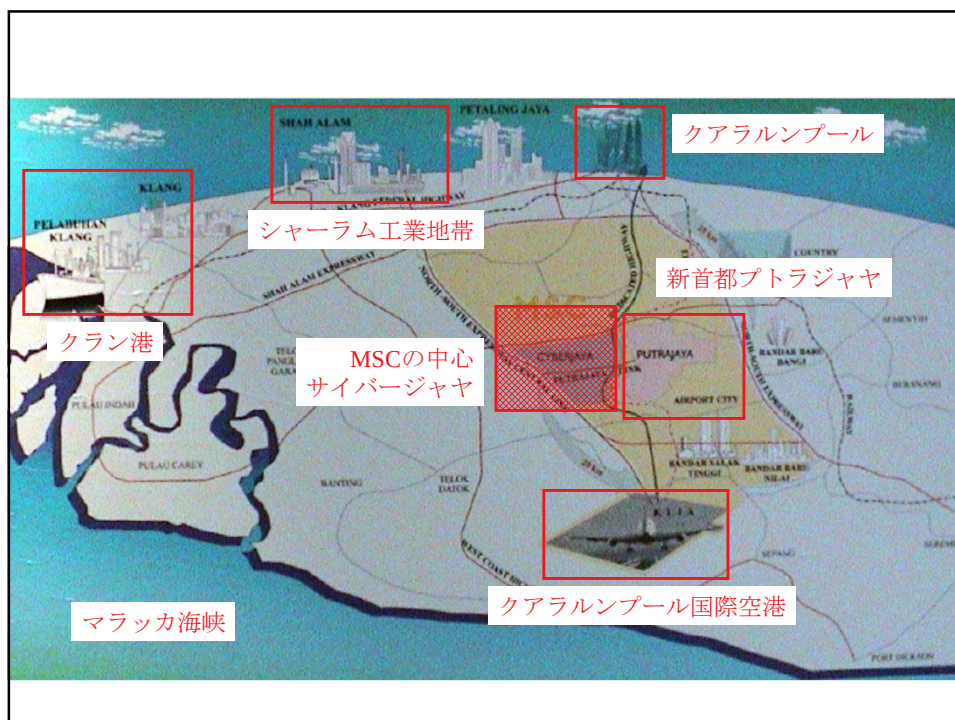
学内に17の研究センターをもち、R&Dファンドがある

協力企業多数

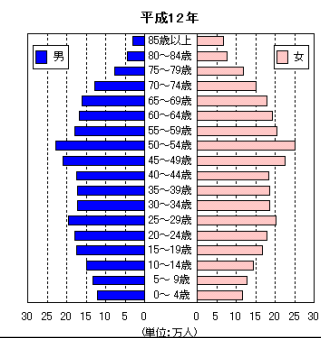
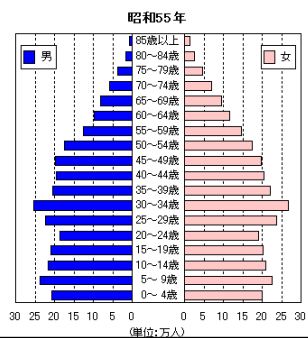
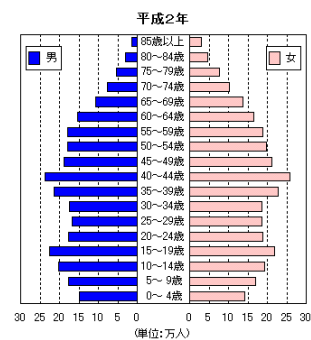
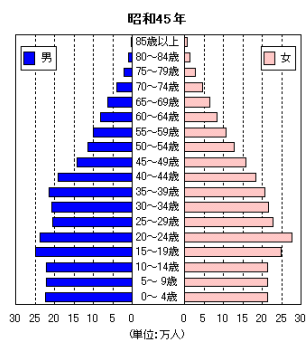


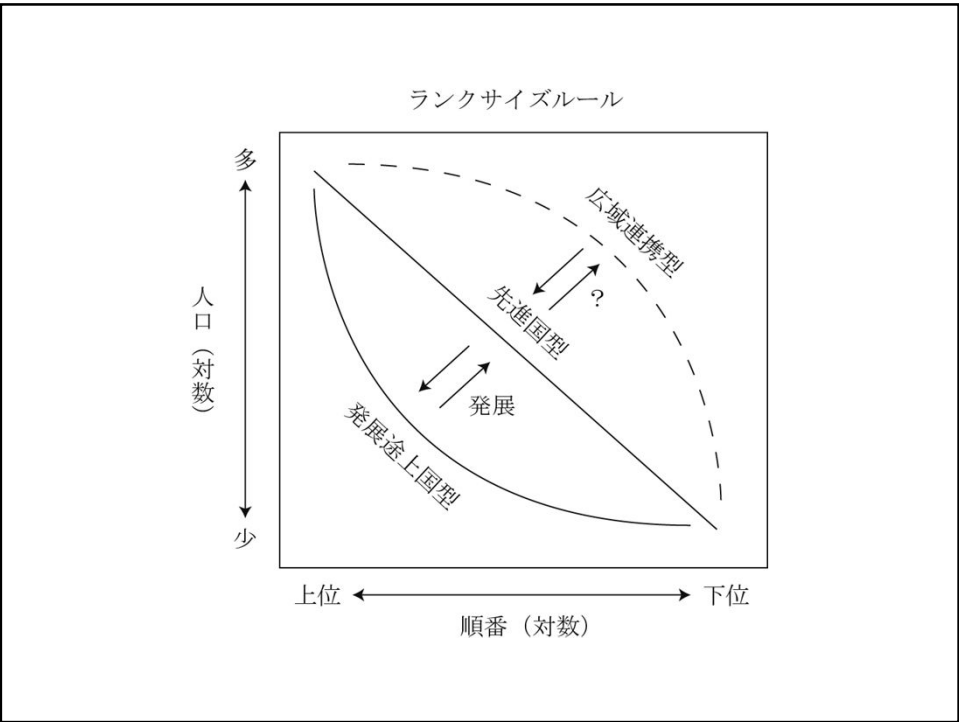
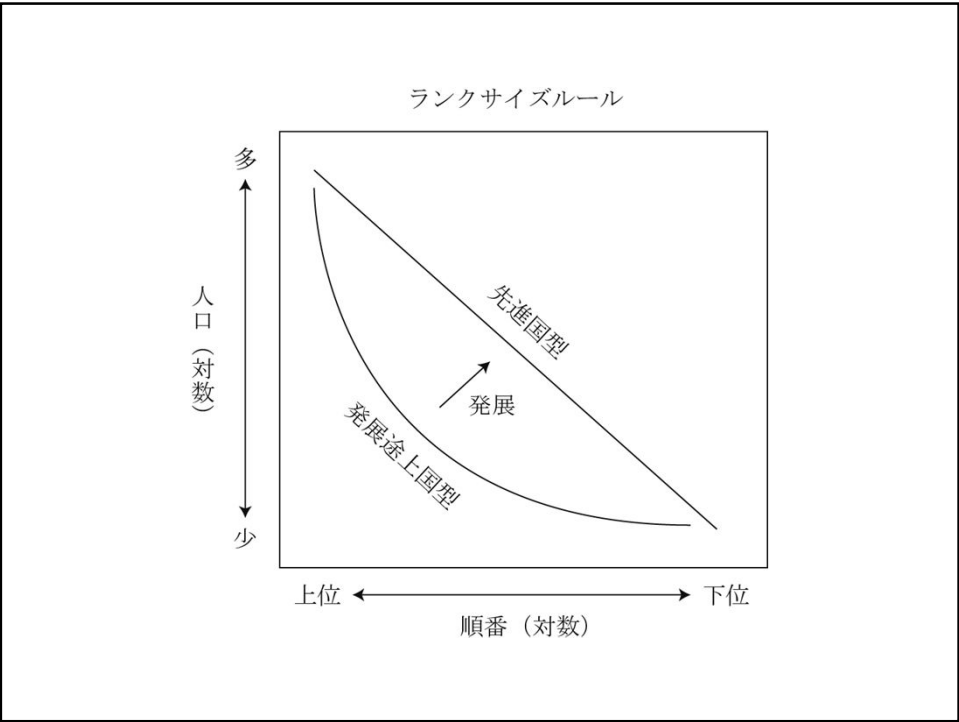
GIS and Cluster

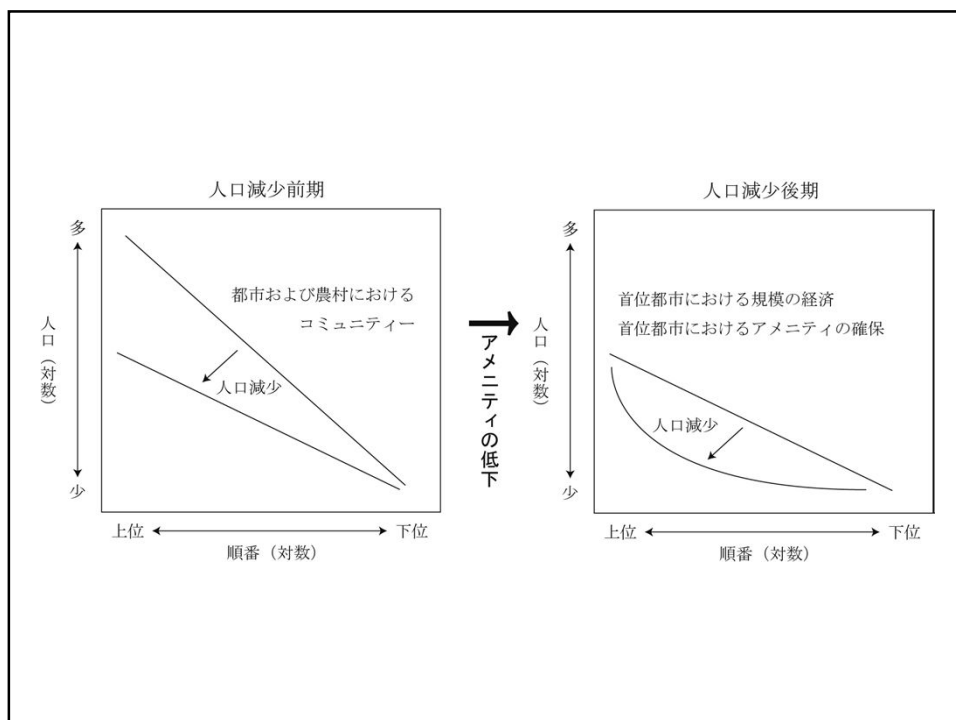
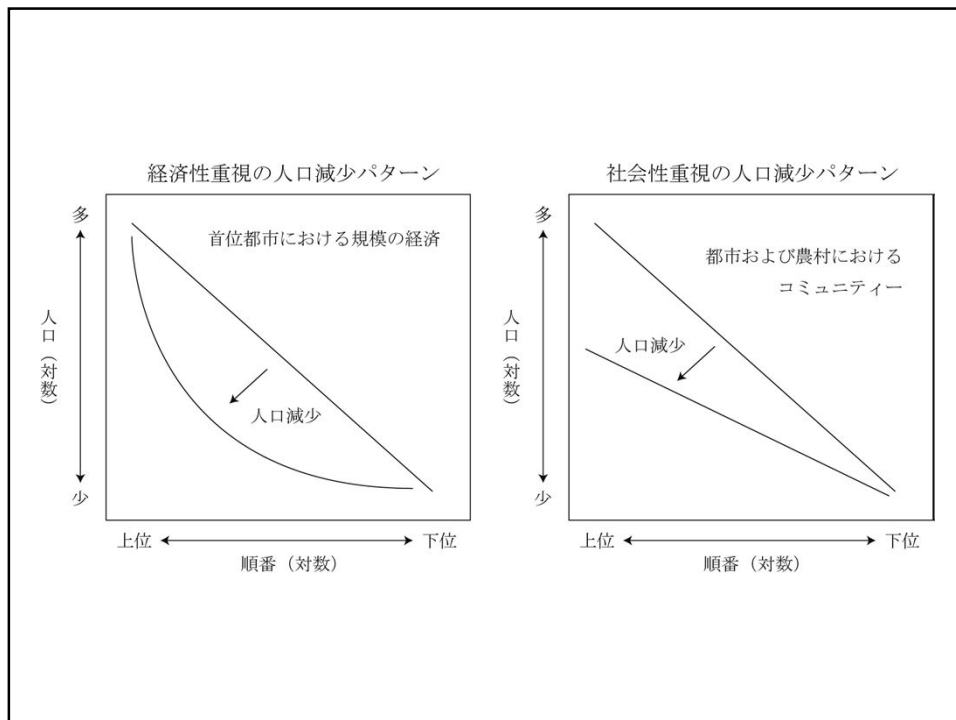
Yuichi HASHIMOTO
Department of Regional Science, Graduate School of Letters, HOKKAIDO UNIVERSITY

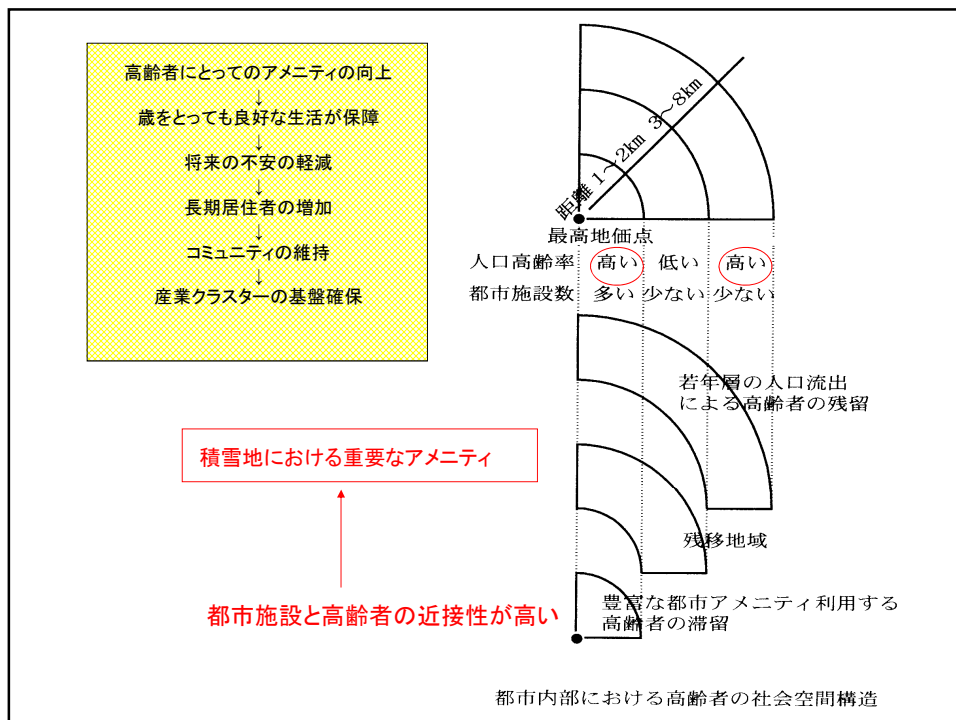
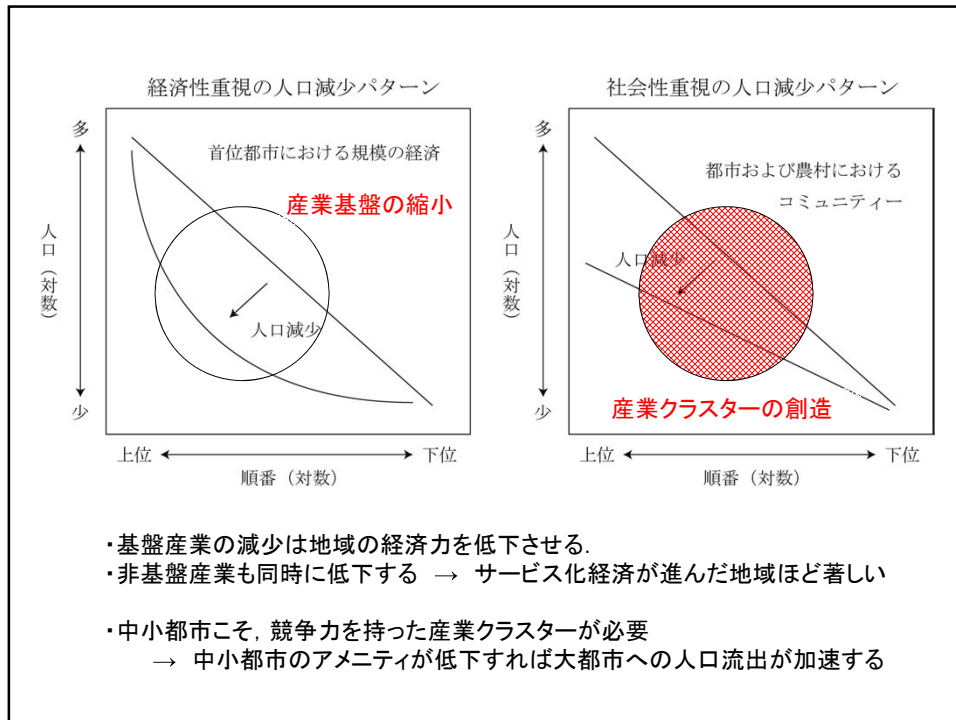


人口減少下におけるクラスター形成









新製品開発や新技術開発による中小企業の再生やベンチャー企業の創出が、北海道産業の課題である。しかし、それは必ずしも成功しているとは言い難い。それは、顧客ニーズに合致した製品や技術の開発が行われていないことと同時に、開発したそれらを的確に顧客に提供するための仕組みであるビジネスシステムが開発できていないからである。製品や技術の特質だけで顧客を獲得するのではなく、事業の仕組み全体で顧客を獲得するという企業の基本的なあり方が忘れられている。

顧客の求めるニーズに対応するための事業の方法がビジネスシステムである。それは、製品やサービスのほかに、事業概念、業務プロセス、組織、資源、顧客との情報作用、そしてこれらをまとめて組織の実行能力としているケイパビリティといった要素から構成される。他の企業との競争に対応するために、また競争を避けられる生存領域を求めて、企業は独自の事業を創造する。このとき、ビジネスシステムの要素を多様に組合せることで、企業はそれぞれ独自の事業スタイルを形成することができるのである。

本研究では、独自の競争力のある事業を企業の能力に合わせてデザインし、また変革していくという視点から、ビジネスシステムの考え方と、その要素の構成について検討した。中小企業の再生やベンチャー企業創成には、顧客ニーズに合致した、また企業の組織能力に合致したビジネスシステムの創成が不可欠である。

製品や技術、市場の新規性はビジネスシステム要素の一部分なのであり、多様な事業要素の活用によって多様な事業創造が可能である。企業は製品や技術開発だけでなく、ビジネスシステムの開発にも力を注ぐべきである。また、新たに発見した顧客ニーズに合わせて、事業の仕組みを変革することが独自の事業を形成していく。

製品や技術の特質にあわせたビジネスシステム、顧客層の特質にあわせたビジネスシステム、そして企業の資源や組織能力にあわせたビジネスシステムを調和させて構築することが北海道の企業に求められている。それは、他の企業とは異なった独自のビジネスシステムに結びつく。顧客ニーズを獲得できる独自のビジネスシステムの競い合いが、北海道の経済を活性化させる源となる。

ビジネスシステムによる 事業創造の研究

札幌大学経営学部
小川正博



はじめに

- 地域企業の再生には、経営の変革や新しい事業の創造が不可欠
- 事業の変革には、新製品や新技術の開発の外に、独自のビジネスシステムの開発という方法がある
- 潜在する顧客ニーズに合わせたビジネスシステムの再構築によって、新しい事業が創出できる
- 多くの中小企業にとって、ハイテクな製品や技術の開発よりも、ビジネスシステムの創造こそが取り組みやすい
- 事業の変革には新しいビジネスシステムの構築が不可欠であり、新製品や新技術の開発にもビジネスシステムが必要である



事業化されない製品・技術開発

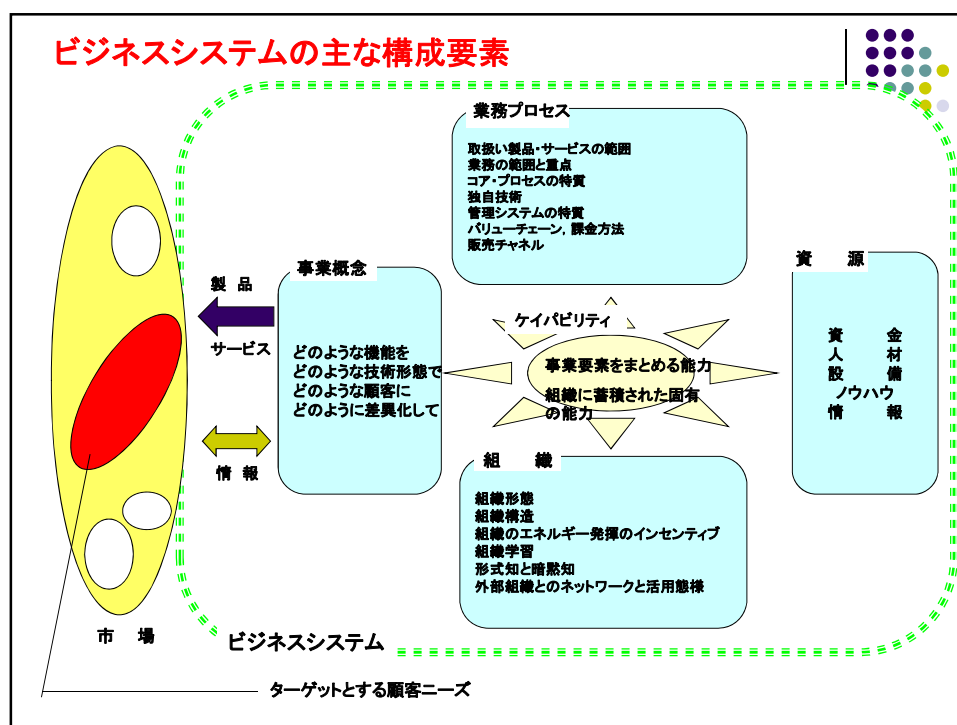
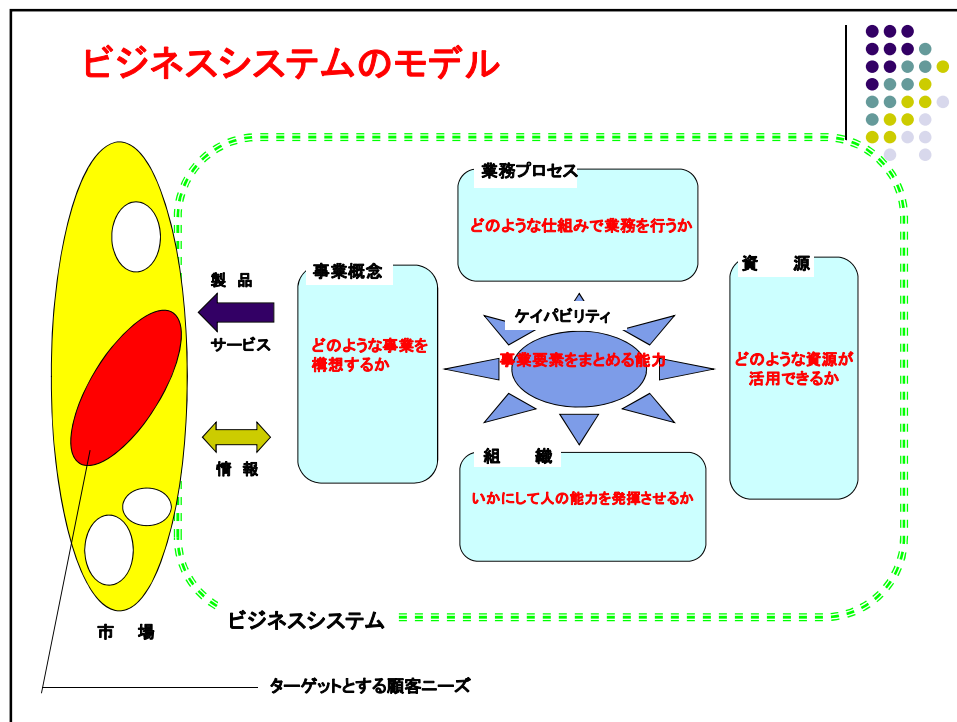


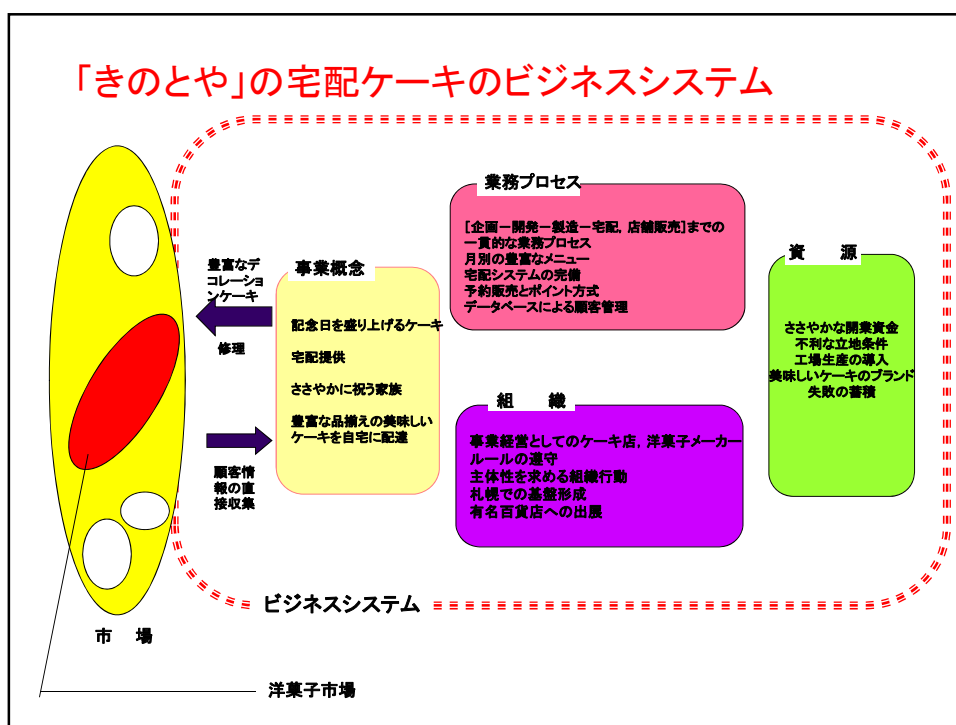
- 新製品や新技術が開発されても、事業化されていないのが実態
- 新規性優先の開発
- 技術ノウハウを中心とした自社の資源からの開発
- 顧客ニーズに対応した事業の仕組みを考慮しない
- 開発したものを売り込むという発想

ビジネスシステムの体系



- 優れた企業は、外部から見ることのできる製品やサービスだけでなく、その背後に、外部からは見えにくい優れたビジネスシステムを形成している。
- 製品やサービスを企画し、生産・販売、物流、アフターサービスして顧客に提供する仕組みがビジネスシステムである。
- 選択した顧客のニーズに応えるための、提供する価値、製造や流通、販売などの一般的なあるいは独自の事業の方法が、ビジネスシステムである。



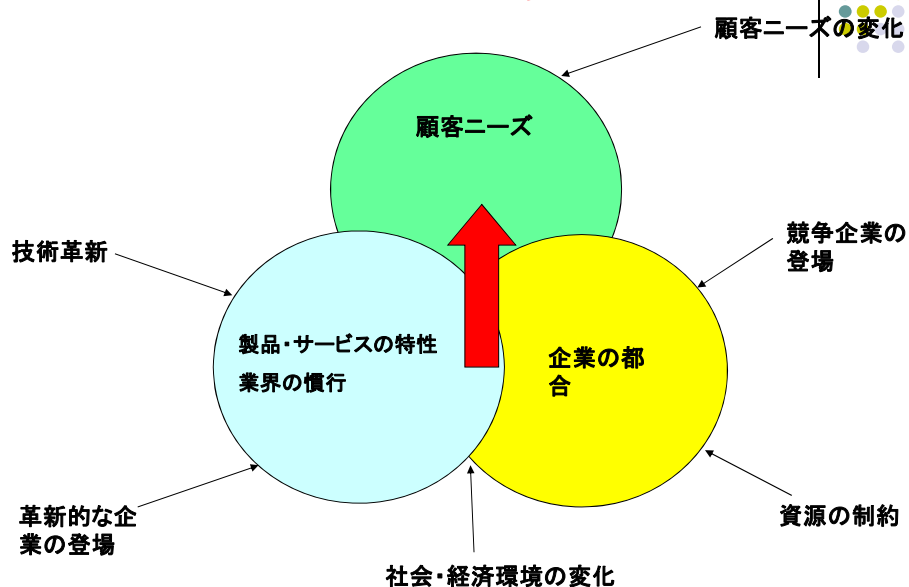


優れたビジネスシステムは構成要素がフィット

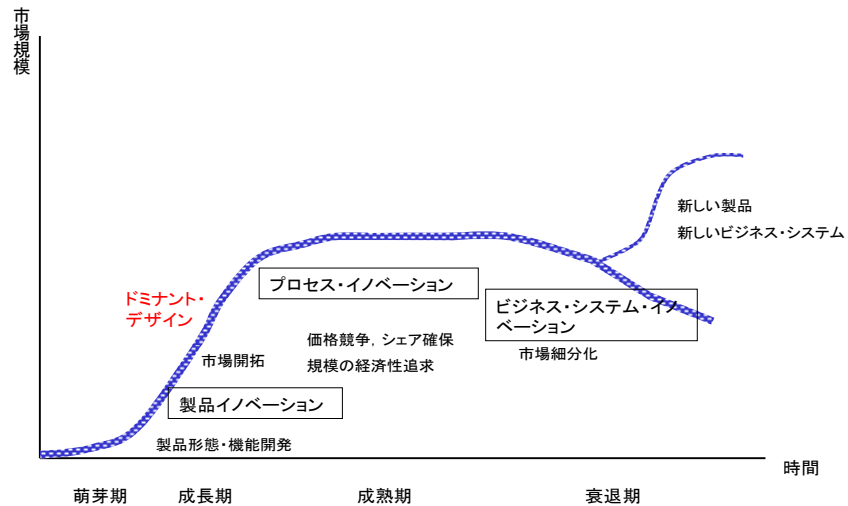
- 選択した顧客の求めるニーズにもっとも適合できるように、製品やサービスを提供する仕組がビジネスシステム
- ビジネスシステムは事業概念と業務プロセス、組織、資源という要素が、顧客ニーズに対応できるようにフィットしていることが重要
- ビジネス要素を変革した場合は、変革したビジネス要素の効果を高めるように、他の要素を調和させることが必要
- 資源をはじめとする事業要素を組み合わせ、組織としての実行能力となったのがケイパビリティ。ケイパビリティは、ビジネス要素をフィットさせている。



ビジネスシステムの形成要因



図ー1 製品・産業のライフサイクルと競争行動



中小企業のビジネスシステム再構築の視点

- 顧客ニーズからの発想でビジネスシステムを構築する
 - 顧客の求めている機能や性能に重点を置く
 - 購入し易い提供方法に重点を置く
 - 企業の都合や業界の慣行で無視してきた顧客ニーズに対応
- 変革したビジネス要素を最大限に活かすように、要素のフィットの面から再構築する
- 新しい技術、製品、サービスを、顧客が購入し易いような、活用し易いようなビジネスシステムに構築する
- 競争企業とは異なった独自のビジネスシステムは、顧客ニーズの独自の把握と、限られた資源から生まれる。

参考



- 小川正博「ビジネスシステムによる事業創造の研究」『平成15年度助成研究論文集』(財)北海道開発協会開発調査研究所, 2004年6月
- 小川正博「ビジネスシステムによる事業の変革と創造」『開発こうほう』No.503, 2005年6月号
- 小川正博『創造する日本企業』新評論 1996年
- 小川正博「企業の創業と進化」渡辺・小川・黒瀬・向山『21世紀中小企業論』有斐閣 2001年
- 小川正博編著『事業創造のビジネスシステム』中央経済社, 2003年
- 小川正博「価格競争からビジネスシステム競争へ」『中小公庫マンスリー』2003年2月号, 中小企業金融公庫
- 小川正博「ケイパビリティと起業戦略」遠山暁編『ポストITストラテジー』日科技連, 2003年

北海道の優良企業におけるコア・コンピタンスの実証分析〔平成16年度研究助成〕

札幌大学経営学部	教 授	佐 藤 郁 夫
札幌大学経営学部	教 授	森 杲
札幌大学経営学部	教 授	小 川 正 博

北海道経済を分析する課題のうち、各産業を代表するような企業をとりだし、個別企業として立ち入って考察する作業を、ここ数年、十数名の研究者グループでおこなってきている。その目的は大きく二つあって、ひとつは北海道経済の特質と課題を産業や地域のレベルとは別に個別企業経営のレベルで検証する（たとえば日本的な生産システムの特質を「トヨタ・システム」などを通じて検証するように）ということであり、もうひとつは近年、経営学教育で盛んになってきている企業のケース・スタディのテキストを初めて北海道の企業を主題にして作成することである。

当実証分析もそうした作業の一環であって、本年は、製造業からアミノアップ、ホクビーの2社、ITベンチャー企業のビー・ユー・ジー、住宅建築部門からカワムラ、流通分野からセイコーマート、福祉のジャパン・ケア・サービス、観光では阿寒グランドホテルと、計7社をとりあげて考察した。各社にかんする分析結果は、それぞれ20ページ前後の報告論文としてまとめられており、別に書かれた他の5社を加えて、近く一冊の書物（仮題『北海道の企業——ケースメソッドでまなぶ』）として刊行する予定である。

優良企業のケースを分析してその要点を他の企業経営にあてはめたところで、高い経営成果が得られるというものではない。企業をとりまくその時々環境と、企業がもつ経営資源（資金、人材、設備、情報等）とによって、適合的な業務プロセスや組織のあり方は変わってくる。また同じ業界にある二つの企業が、まったく対照的な戦略（品質や価格の設定、顧客層の絞り込み、サービスや宣伝の重点、内製か外注か---）をとりながら、両社ともプラスの経営成果をあげるといったことは、めずらしくない。よく、北海道の地元でとれる資源・材料にこだわって成功した企業が賞賛されるが、しかしまた北海道産の材料にこだわったために破綻に瀕した企業というものも、現実に少なくないのである。また最初から計画的に導入した政策が成功したというばかりでなく、思わぬ成功や意図せざる成功も数え切れないほどある。今年とりあげた7社についての事例研究も、一般理論の枠内で説けないそうした企業経営のダイナミズムを、じつによく示している。

だから個別経営のさまざまなありようを調べても無意味だというのでなく、そのように多様な側面をもつ個別企業経営を吟味することによってこそ、人まねでない経営の構想、どんな事態に直面しても対応できる力、「良い」企業と「悪い」企業を識別する鑑定力を育てることができるというのが、われわれの考えである。また個別企業レベルの実態を正視し深くとらえることによって、北海道経済の平板でない質の高い分析に寄与できると、われわれは自負している。



北海道の優良企業における コア・コンピタンスの実証分析

～ケーススタディから見た多様な成功モデル～

札幌大学 佐藤郁夫

1



道内企業へのこれまでの評価

- 大量生産技術で見劣りする
- リスクをとらない
- 設備投資に慎重
- コスト競争力がない(物流コストが高い)
- 企業体力が脆弱
- 資金調達力が弱い
- マーケティングが弱い

2



大量生産技術で見劣りする

- 大手企業進出への対応実績が乏しい

3



企業進出への対応不足の背景

- 設備投資に慎重
- 資金調達能力が乏しい(担保、財務内容)
- 事業規模が過少でリスクが大きすぎる
⇒既存事業とのバランスが困難
- 企業体力が脆弱
- 大手進出企業の業種に対応できる人材・
技術の蓄積に乏しい

4



技術で見劣りしているか？

- アミノアップ化学のバイオ
- BUGの情報通信

※ 資本集約的商品開発を避けた高度技術

5



道内企業の体力、コスト競争力は弱いのか？

- セイコーマート
: 既存の酒卸の物流システムを活用
- 全国企業に伍する流通業界(ホームック、ニトリ、ツルハ、アークス(旧ラルズ))
- 抜群の財務内容のアミノアップ化学

6



道内企業の資金調達能力

- 首都圏で資金調達を試みる企業が多い
- 公的金融機関を利用する企業が多い
⇒財務内容が悪いor大手金融機関
と取引を結びにくい

7



首都圏で資金調達するメリット

- 豊富な資金量
- 多様な資金調達手法
- 信用力の強化
- 巨大市場への参入

8



優れた道内企業に対する 仮説設定

- 現金取引などサイトが短い
- ニッチ(すき間)市場に特化して競争相手を作らない
- 寒冷地の特徴を活かしている
- 早いタイミングで市場を囲い込む先進性

9



今回の研究で取り上げた企業

北日本精機	ジャパンケアサービス
カワムラ	ビー・ユー・ジー
ダイナックス	セイコーマート
カンディハウス	アミノアップ化学
ホクビー	阿寒グランドホテル
総合商研	光合金製作所
合計12社	

10



コア・コンピタンスの分類～1

- 地域特性を活かした経営

- ①北方型

- :カワムラ、光合金製作所、ホクビー
カンディハウス

- ②地理的、社会的、文化的背景

- :ビー・ユー・ジー、セイコーマート
ジャパンケアサービス、ホクビー
阿寒グランドホテル

11



コア・コンピタンスの分類～2-1

- ニッチ戦略

- ①独自の技術、サービス

- :北日本精機、ダイナックス、ホクビー
総合商研、光合金製作所
ビー・ユー・ジー、アミノアップ化学
阿寒グランドホテル
ジャパンケアサービス

12



コア・コンピタンスの研究～2-2

②独自の販売方法、マーケティング

:ダイナックス、セイコーマート
カンディハウス、北日本精機
ジャパンケアサービス
阿寒グランドホテル、カワムラ
ダイナックス、総合商研
ホクビー、ビー・ユー・ジー
アミノアップ化学

13



まとめ

■ 多様性とコア・コンピタンス

14

平成 18 年 7 月

■編集発行

(財) 北海道開発協会 開発調査総合研究所

(取りまとめ、整理：齊藤新人、曾田顕子)

〒001-0011 札幌市北区北 11 条西 2 丁目

セントラル札幌北ビル

TEL 011-709-5213 FAX 011-709-5229