

Report レポート #01

(財)北海道開発協会平成19年度研究助成サマリー

北海道地場企業による地域資源活性化についての実証分析

—企業による地域資源への多面的・複合的適応—



佐藤 郁夫 (さとう いくお)

札幌大学経営学部教授兼附属産業経営研究所所長

北海道初山別村生まれ。上智大学卒業と同時に外資系石油会社入社。エネルギー関係のシンクタンクに留学・研究員として国際エネルギー動向をウォッチ。90年に北海道銀行に転じて調査部等に勤務し、道内経済、企業動向の調査業務に携わる。96年から札幌大学経営学部に移る。この間に米国のバプソン大学やジョージワシントン大学、東京大学などで客員研究員として研究活動を行う。ベンチャー論、市民起業論、観光ビジネス等を専門とし、福祉、観光、デザインなど様々な分野で新しい視点に立った事業展開の可能性を研究・実践している。NPO、まちづくり、観光、コミュニティ・ビジネス、協働などに関する、国、北海道や札幌市をはじめとする各種審議会、委員会やアドバイザー等も数多く、講演・研修などを通じて地域振興に取り組んでいる。『観光と北海道経済』北海道大学出版会、『生活見なおし型観光とブランド形成』（共編著）北海道開発協会、『起業教室』中央経済社、『北海道の企業』『北海道の企業2』（共編著）北海道大学出版会など著書多数。

企業の成長要因と地域資源

地場企業による地域資源の活用は地域経済の活性化策を議論する上で重要な論点である。一般的には、地域資源と企業経営の関係は、農水産物を中心にした原料としての活用や加工方法、製品開発などへと集約される。北海道のモノ作り関係者は海に囲まれた豊かな大地が生み出す素材の魅力を引き出すため汗を流してきた。したがって、道内企業に対する多くの批判の矛先は、販売力の弱さ、技術力の乏しさ、企業家精神に欠けリスクに挑戦しない姿勢、などへと向けられてきた。

地域資源は所与のものが多いことに加え、取り巻く環境が大きく変化することはない。したがって、これを活かした製品開発、供給体制、ターゲットとなる消費者の絞込み、販売方法などの経営手法が批判の対象となりやすい。経済成長の面で他地域の後塵を拝している北海道では、とりわけこのような見方が流布しやすい。ただし、これまで一般的だったこのような地域資源と経営手法の関係についての批判に対しては、やや視点を変えることで異論を導き出せる。例えば、大量かつ短期間に農水産物が産出されるため、原料供給へと傾斜するのが経営戦略的にみて自然な選択だった、あるいは、大量の原材料を高度加工し供給体制を整備するには多額の投資資金が必要とされた、などである。

こうしてみると、これまでの道内経営者に向けられてきた批判は、環境変化に対していかに柔軟な適応がなされてきたか否かに置き換えることも可能になる。つまり、地域資源を所与のものとしてとらえるのではなく、むしろ環境変化に適応させながら経営資源をどのように組み合わせてきたか、という企業戦略的観点からの再評価である。

道内外の大学研究者、経済産業局や北海道中小企業総合支援センター等の官庁職員、コンサルタントや税理士などの実務者で構成される研究プロジェクトは、これまで道内企業を対象にケーススタディを続けてきた。数年に及ぶこのプロジェクトを通じて、上述したような従来とは異なる北海道企業に対する新しい視点の導出がわずかながら進んできている。

マーケティングから地域資源の活用へ

これは我々が分析手法として採り入れたケーススタディの積み重ねによって、問題意識が徐々に焦点を結んできたことも影響している。前述したように、道内企業に対する多くの批判の矛先は、販売力の弱さ、技術力の乏しさ、企業家精神に欠けリスクに挑戦しない姿勢、などの経営内容や手法へと向けられてきた。このため、当初は問題意識として道内企業の競争力の源泉を広義の販売方法としてみたマーケティングに注目してみた。その結果、分析対象である道内企業が中小企業主体であったため、我々が学んできたいわゆる経営学のテキストに載った大企業のそれとは異なった姿が明らかになってきた。

具体的には、多くの企業が販売方法にその経営資源を傾斜させる以前の段階、すなわち創業時には自社商品の開発に大きなこだわりを持って臨んでおり、大企業のマーケティングとは異なったものが導出されたのである。「きのとや」のクリスマスケーキの宅配、家具製造のカンディハウスの大都市圏における百貨店販売、六花亭製菓のイメージ戦略など、特筆されるマーケティング事例も見出すことができた。しかしながら、これらの企業であっても、創業時点においては製品開発に極めて強いこだわりをみせており、次の成長ステップとして販売先の開拓に取り組んでいたのである。その典型が六花亭製菓であり、これまでの成長を牽引したヒット商品はほとんど製品開発時点の偶然の幸運によってもたらされたものであった。

つまり、我々がケーススタディの対象としてきた企業の多くから、マーケティング用語で言うところの消費者指向ではなくプロダクト指向^{※1}がみられたのである。これだけを取り上げると、企業成長は販売拡大によってもたらされるものであるから、道内企業は販売力が弱い、という従来型の批判が再びクローズアップされかねない。そこで、従来のマーケティング論とは異なる新しい視点に立った成長（販売拡大）要因分析が我々の研究プロジェクトに求められることになった。こうして浮かび上がったのが、地域資源である。

このような視点への気づきは、分析対象企業として

きた道内企業の多くが中小企業であるため、分析に必要な情報の入手難や制約から対象企業の成長過程の整理・分析を総合的な視点でとらえる必要があったことと無縁ではない。こうして、地域資源と企業成長の関係といっても、商品開発、営業や販売など単純な切り口では語りつくせない、複合的・多面的なつながりを随所に見出すことができたのである。以下に個別企業を例に挙げながら詳しく検証してみたい。

地域資源と経営の新たな視点

北海道の農産物を原料に成長した代表的な企業として知られるサンマルコ食品についても新たな視点を導出できた。それは、品質の良い北海道産馬鈴薯でコロッケを生産したために、企業成長が可能となったというような単純な図式で描かれた成長過程ではない。この図式は、倒産しかかった会社を承継した際に、コロッケの原料を北海道産馬鈴薯にするまでの経営者の意思決定しか描いていなかったのである。

長期間にわたって競争にさらされる市場においては次々に現れる競合相手をいかに排除するかが重要な戦略となる。サンマルコ食品の場合、創業者の営業努力もさることながら、その競争力の一因として北海道産男爵芋の仕入先である留寿都農協の生産余力に限界があり、これが他社の参入阻止につながった事実は見逃せない。地域資源そのものが他社の参入を退け、競争力となっていたのである。同社は、北海道産、しかも羊蹄山麓産の男爵芋に強いこだわりを見せ、工場の建設も原料調達が可能ない道内に限定している。熱心な誘致に応じて十勝地方に工場を建設した際にも、土壌改良を地元へ申し入れ、4年後に操業を開始している。北海道産男爵芋といっても、その品質は地域によって異なっており、どこでもいいというわけではない。原料への強いこだわりによって地域資源が持つ別の側面が浮き彫りにされたのである。

畑作りにまでこだわって原料確保に取り組んだのが、北海道ワインである。道内メーカー全出荷量の4割以上のシェアを占める同社も、創業当初は存続も危ぶまれる経営危機に直面していた。ワイン作りに適す

※1 プロダクト指向

企業（生産者）が企業側の立場で商品の優位性などを基本に提供していくこと。

るブドウを育てるためには長い年月を要し、その間は収入の目処が立たなかったために経営危機は起きた。それでも断念せずに農地の開墾から始めたこだわりが、後には高いシェアを獲得する競争力へとつながった。気候、ブドウ畑、栽培、収穫など、ワイン作りと関係するあらゆる地域資源を競争力の備わった製品へと結実させたのである。

地域資源の一つとしての観光

六花亭製菓も、地域資源が複合的に関わることで成長を遂げた企業である。まず挙げられるのが、全国有数の観光地としての優位性である。世界でも有数の航空路線の空港で土産品を販売できる地の利は大きい。この成功は、1970年代に北海道観光ブームが訪れた際に、地域イメージに近いことから若者達が土産品として購入、ヒットとなったホワイトチョコレートがきっかけである。しかも、このヒットが系列会社との販売領域の争いの種となって訴訟が起き、社名変更、社名変更記念の新製品の開発、新製品のヒット、空港販売等を通じた急成長という好循環へとつながった。

六花亭製菓は菓子に適した原料を重視することから、道産原料には必ずしもこだわりを見せていない。しかし、その成長はまさしく自然、景観、北海道開発の歴史や文化、さらには北海道という「場」が生みだすイメージなどが複合的に重なりあってきた。また、北海道の農産品や食料品は、景観と並んで観光客が北海道を訪ねる上で最も魅力を感じているものである。したがって、北海道の食という地域資源が観光客を呼び寄せることで、間接的に道産品を原料にした土産品メーカーを育てていることになる。つまり、観光は地域資源を構成するとともに、地域資源を活性化する触媒にもなっているのである。なお、ここで述べている観光とは、出張、帰省、学会など様々な理由によって引き起こされた人の移動のことを指している。

既に述べたように、菓子メーカーの「きのとや」は、もともとは地域資源とはあまり関係が強いクリスマスケーキの宅配システムを構築して成長を遂げた会社であるが、同社も最近になって土産品市場に参入、

新製品を投入している。これも、地域資源としての観光が持つ潜在的な市場創造力や価値創造力を自社の成長戦略に結びつける経営戦略とみることができる。

六花亭製菓や「きのとや」と同様に、巨大な人の移動を産業育成の視点でとらえているのが佐藤水産である。つまり、同社も地域資源を本州など道内外に居住する親戚や知人に贈ることで成長を享受できた企業のひとつなのである。

なお、補足するなら、六花亭製菓、北海道ワイン、佐藤水産や後述するノースプレインファームなど新千歳空港に店を開く販売戦略に取り組んでいる企業群の多くは、その成り立ちや創業時点での成長のきっかけはプロダクト指向である。しかし、新千歳空港に店を開く時点では、すでに消費者指向、マーケット指向へと販売戦略が移行していることを示しているとみられる。

資源制約と経営の視点

六花亭製菓と佐藤水産は、北海道の持つイメージや文化を商品価値と結び付けている点では類似性を見出すことができる。ただし、佐藤水産の場合、六花亭製菓とは異なるいまひとつの地域資源との関係を見出すことができる。それは海産物特有の資源制約と経営戦略の関係である。水産資源は、必ずしも安定的に原料を確保できるとは限らないし、仕入れ価格についても相場による変動を避けられない。仕入れ側がこの大きなリスクを回避するには、生産者との信頼関係の構築が最優先される。同社が水揚げ高と鮭の等級にかかわらず石狩漁協と全量買い上げの協定を結んだのは漁協に貢献することによって信頼関係の構築を狙ったからである。

資源制約から生じる経営問題にいち早く取り組み、これを解決することによって競争相手に対して優位性を獲得、持続的な成長を確保することもある。オホーツク海に面する野付漁協は正組合員一人当たり販売額が全国の約5倍という営業規模であり、特筆される業容を誇っている。しかしながら、1960年代には乱獲によって資源枯渇が進み、一時は存続の危機に瀕していた。この苦境を脱するため、秋鮭ふ化放流事業やホタ

テガイ養殖事業に懸命に取り組んだことで、経営の基盤ができあがった。これらを柱に、エビ、アサリ、ウニ、ホヤ、ホッケなどと北海道では極めて珍しい多様な水揚げを実現している。しかも、それらの副次的産物の漁獲をサケとホタテの収穫が少なかった漁家に配当することで組合員全体の所得の平準化、経営の安定と拡大へと結び付けている。

大規模酪農経営から排出される糞尿^{ふんによう}によってもたらされる環境問題という負の側面を見直す「マイペース酪農」に取り組む別海町の森高牧場も有限な地域資源を最大限活用する経営に取り組んでいる。別海町パイロットファーム、新酪農村地域の平均牧場当たり頭数は110頭なのに対して森高牧場は50頭程度と小型経営指向であるのは、草地の地味を保ちながら、周辺の河川や水産業に悪影響を及ぼさない酪農経営を追求しているため。配合飼料を使わないことで、コストを削減するとともに、労働時間の短縮、牛の健康増進による耐用年数の長期化、地元漁協との協力関係の構築、など多面的な効果をあげている。ゆとりが生まれた時間で乳製品や肉製品などの商品開発にも成果を見せ、地域資源の活用の幅も広げている。

このような乳製品や肉製品などの商品開発に加えて、自家製品を販売するレストラン事業にも取り組むことで限りある地域資源を多角的に活用、農業の可能性を追求しているのがノースプレーンファームである。同社は酪農と畜産、畑作、これらの自家作物を製品化、直営店と販売店を合わせて10箇所以上の店舗で全国展開している。さらにレストラン経営を加えると10億円近い事業規模を擁するグループを形成、新しい農業経営者のモデル像を築きつつある。

市場制約と技術革新の視点

市場としての北海道は、残念ながら小規模である。歴史的にみて、石炭や農水産物などの資源には恵まれていたものの、首都圏など大市場から遠距離に位置していることや厳しい自然環境から、企業進出には経営上のマイナス要素の方が多いと見なされてきた。雇用の場としての広がりには限界が指摘されてきたのであ

る。積雪・寒冷で広大な土地は、暖房費がかさんでコスト高につながる。あるいは人口密度が低いために物流コストが圧迫要因となってサービスの質もあがりにくくなる。このため、北海道の人口は先人の開発努力にもかかわらず、期待された程には伸びないまま現在にいたっている。

この人口要素と密接な関係にある住宅や家具など耐久消費財や生活資材の販売先として北海道を見てみると、魅力的な市場とは必ずしも言えない。しかしながら、暖房効率の高い住宅、地元木材の材質の高さを引き出した家具製造、耐寒技術など、厳しい自然条件というハンディに適応した製品開発に取り組み、その製品の品質の優良さが認知されるとともに、市場は全国へと広がった。制約要素だった自然条件に適応した技術革新、デザインの高度化などに取り組むことで付加価値を与え、市場を創造したのである。

家具製造のカンディハウス、住宅建設メーカーのカワムラ、不凍栓メーカーの光合金、カスケードガレージ製造の日江金属、農業機械の日農機製工、靴製造のダテハキ、玉井環境システムなどはハンディに適応、技術力によって成長を遂げた企業群である。紙幅の都合もあり残念ながら、これらの企業の全部について詳述することはできないが、そのなかでも代表的な企業をいくつか紹介する。

カンディハウスは、創業者である長原氏がドイツで家具職人として修行中に、北海道産のナラ材が寒冷地で年輪幅が狭く、色合いに風味があることから世界の家具業界で素材として高い評価を得ていることを知って創業を思い立った。優秀な素材を製品化したいという夢が、今日の全国的に高く評価されている旭川家具につながったのである。現在、道内では良質のナラ材は枯渇しつつあるが、長原は植樹によって数十年がかりで原料供給地に回復させるプロジェクトに取り組んでいる。北海道ワインの開墾からの取り組みと同様、地域資源を基盤作りから着実に進める経営者の姿勢が見て取れる。

カワムラも道北・旭川生まれの企業である。同市は冬場の厳しさだけでなく、北海道の夏の最高気温を

記録したこともあるように、年間の寒暖の差が極めて大きい。「ノース工法住宅」と呼ばれる機密性の高い住宅を開発して、冬場の暖房効率のみならず夏場の冷房効率までも高めたことが成長へとつながった。さらに、プレカット工場で季節に関係なく通年での施工を可能にするとともに、コスト・品質・納期の間で生じがちなトレードオフ^{※2}までも克服できる技術武装を手に入れている。

カスケードガレージ製造の日江金属は、冬期間の仕事がない屋根ふきの板金工が集まって組合を組織、積雪に強みを発揮するガレージをカスケード工法^{※3}によって開発。丈夫で頑丈なガレージメーカーとして業界トップの地位を占めるにいたっている。

農業機械メーカーの日農機製工は、地域特有の土壌や農作業への利便性向上にこだわった機械改良に取り組んできた。この農家の日常業務に密着した経営姿勢が高い評価につながり、圧倒的なシェアを獲得している。

このように企業経営にとってハンディと考えられてきた地域を取り巻く厳しい環境や有限な資源を競争力へと昇華、成長している企業を数多く見出すことができたのも、本プロジェクトを通じて得た成果の一つである。

地域資源としての人材と経営の視点

労働者人口の高齢化の進展、あるいは人口減少、これらは若者の流出に歯止めがかかっていない北海道の現実を示している。最近の派遣切りなどマスコミ報道でも北海道出身者が多いことはこのような厳しい北海道の雇用情勢を示すものである。このため、これまで北海道の人材については、優秀な人材が少ないというのが一般的な評価とされてきた。このような人材へのネガティブ評価についても我々のプロジェクトを通じて一石を投じることができたのは、いまひとつの成果であった。

北海道への企業進出、とりわけ自動車関連企業の成功事例として知られるのがダイナックスである。自動車産業は繊維産業から生み出されたという歴史的な事実があるため、北海道にはこれまで目立った企業進出の実績はみられなかった。それでもダイナックスが企

業進出を決定したのは、選択の基準に「人材」があったからである。大阪の企業との合弁としてスタートした同社は、その後の発展において、北海道と関わりを持ったことが成功の最大要因だったと振り返っている。

極小ベアリングメーカーとして世界を相手に活躍する北日本精機を創業した小林氏も手先の器用な女性労働者が豊富なことをその利点に挙げている。また、「人材」という視点を広げて見つめなおしてみると、小林社長自身がベンチャーであること。さらには、学生ベンチャーから飛躍した印刷業界の総合商研やコンピュータソフトのBUG。BUGと並んでさっぽろバレーと呼ばれるITベンチャー企業群を構成するデータ・クラフトなど、道内では有望な起業家が輩出している。こうした経営者の存在は、人材不足、あるいは企業家精神の不足という従来の評価では説明のつかない事実や視点を我々の前に提示するとともに、先行きへの期待も抱かせてくれた。

まとめ

これまでみてきたように、地域資源と企業成長の関係は、地域資源が持つ優位性や競争力が成長要因となることもあれば、そのマイナス要因やハンディに適応しこれを克服することによって飛躍した企業も存在する。企業が成長するには、地域資源のみならず経営資源を総動員した総合力を駆使することで、市場のなかでその存在を示さなければならない。我々のプロジェクトを通じて得た知見は、企業と地域資源との関わりは極めて多様かつ複合的な適応関係から成り立っており、その分かり難さが他社に追随を許さない競争力となって成長を獲得している可能性もあるというささやかな気づきであった。本プロジェクトがこれからも様々な形を借りることで継続され、道内企業の多様性を知り、さらには明日の北海道を牽引する企業を見出す一助となることが期待される。

末尾になって恐縮だが、本プロジェクトに研究助成を与えてくださった(財)北海道開発協会にはメンバーを代表して謝意を述べさせていただきます。

※2 トレードオフ
両立しえない相反する性質をもつ関係。

※3 カスケード工法
従来の平面的・直線的な板金構造に、滝の流れのような曲線な加工を施した工法。棟から軒先まで継ぎ目なく、1本の材料に折曲加工できる。