

タイトル	地域における企業成長と事業創造に関する考察：流通・サービス業に見る北海道企業の競争力の源泉
著者	田中，史人
引用	北海学園大学経営論集，4(4)：17-43
発行日	2007-03-00

地域における企業成長と事業創造に関する考察

—— 流通・サービス業に見る北海道企業の競争力の源泉 ——

田 中 史 人

キーワード：

企業家精神，イノベーション（経営革新），
経営戦略，持続的競争優位，業態創造，知識
創造，地域創造

の実現に向けてー

- (1) 地域を元気にする事業創造
- (2) 中核企業による事業創造ネットワークの実
現

目 次

- I はじめにーグローバルな地域間競争の視点ー
- II 地域産業政策の概要
 1. 日本の産業政策
 2. 新経済成長戦略
 3. 地域産業政策
 - (1) 特区・地域再生
 - (2) クラスター創造
 - (3) 地域産業のネットワークの促進
 - (4) 地域ブランドの創出と地域資源の活用
 - (5) 中心商店街の活性化とコンパクトシティの
取り組み
- III 地域経済の現状と注目すべき動向ー北海道企業
と企業家精神ー
 1. 地域経済の現状と政策評価
 - (1) 景気回復と格差の顕在化ー変革期の日本経
済ー
 - (2) 地域産業政策のパフォーマンス
 2. 北海道における注目すべき動向ー地域資源論
からの脱却ー
- IV 企業の競争力の源泉
 1. 外部環境の分析ー成長企業を育んだ北海道ー
 - (1) 地域の競争優位の源泉
 - (2) 需要条件（対象市場）とロジスティックス
の効率化
 2. 内部資源の分析ー企業家の存在と業態創造ー
 - (1) 卓越した企業家の存在（共通項）
 - (2) 独自の競争優位性と新たな事業創造
- V おわりにー地域中核企業の連携による地域創造

I はじめにーグローバルな地域間競争の視点ー

現在，地域間格差が声高に叫ばれている。今回の景気回復局面において，地域間の温度差がはっきりと出てきているのである。地方自治体の歳入総額に占める地方税収の割合を見ても，1位の愛知県碧南市（68.9%）と，ワースト1の北海道歌志内市（4.4%）では，大きな開きがあるといわざるを得ない（日経ビジネス〔2006.10.2〕）。大都市への人口集中についても，再び加速している。東京圏への転入はバブル期並みの多さになり，地域の経済が好調な名古屋圏への転入超過数も1970年代以来の高水準である（日本経済新聞〔2007.1.12〕）。延びる地域と停滞する地域，資本市場における優勝劣敗のメカニズムが，地域経営にも反映される時代になったといえるであろう。まさに，地方経済は公共投資で下支えするという日本の金太郎飴的な地域構造が変革期に差し掛かっている。もちろん，東京圏 vs. 地方圏という構図は，高度成長期から顕在化していた問題であるが，名古屋圏の好調さは今までの状況と若干違っていると思われる。東京圏への一極集中は，政治

機能、行政機能、経済機能といった社会機能すべての一極集中であるが、名古屋圏の好調さは、自動車産業を中心とした民間企業の好調さを反映したものであり、そこに政府の影響は見られない。すなわち、今回の景気回復は、民間主導のものであり、この点で自律的な景気回復が進んでいるといえるであろう。

人口減少、高齢社会の到来、財政赤字といった経済・社会構造の問題、BRICs¹⁾などの新興工業国の追い上げなどは、今後益々顕在化し、わが国は高度に成熟化した社会を迎えることになる。それは、閉塞的な状況の中での経済の衰えを予見させるものであり、その影響は地方圏により顕著に現れると考えられる。すなわち、現在見られる地域間格差の顕在化は、まだほんのさわりの段階であり、今後本格化していくと思われるのである。企業経営に見られる戦略的な展開と、推進している政策の適切な効果測定と業績評価が、地方自治体に求められるであろう。企業経営における競争原理が行政機関にも適用され、国内の地方自治体同士だけでなく、グローバルな競争環境に晒されることになる。敵は隣町ではなく、中国やインド、ロシアの自治体となり、グローバルな地域間競争が顕在化するであろう。

では、これらの格差の拡大に対して、政治・行政はどのような対策を施しているのだろうか。そして、政策は十分に機能しているのだろうか。変革の時代を迎え、地域を活性化するために求められている方策とはどのようなものであろうか。本稿の目的は、このような課題に対して考察を加えることである。すなわち、現在の地域産業政策について概観し、その現状と成果について触れた後に、北海道の優良企業の競争力の源泉と今後の事業展開を考察することで、優良企業が生み出されるメカニズムについて検討を加える。そのことによって、地域と企業家精神や事業創造との関わり、そして今後の地域産業の活性

化の方向性について考察することとしたい。

II 地域産業政策の概要

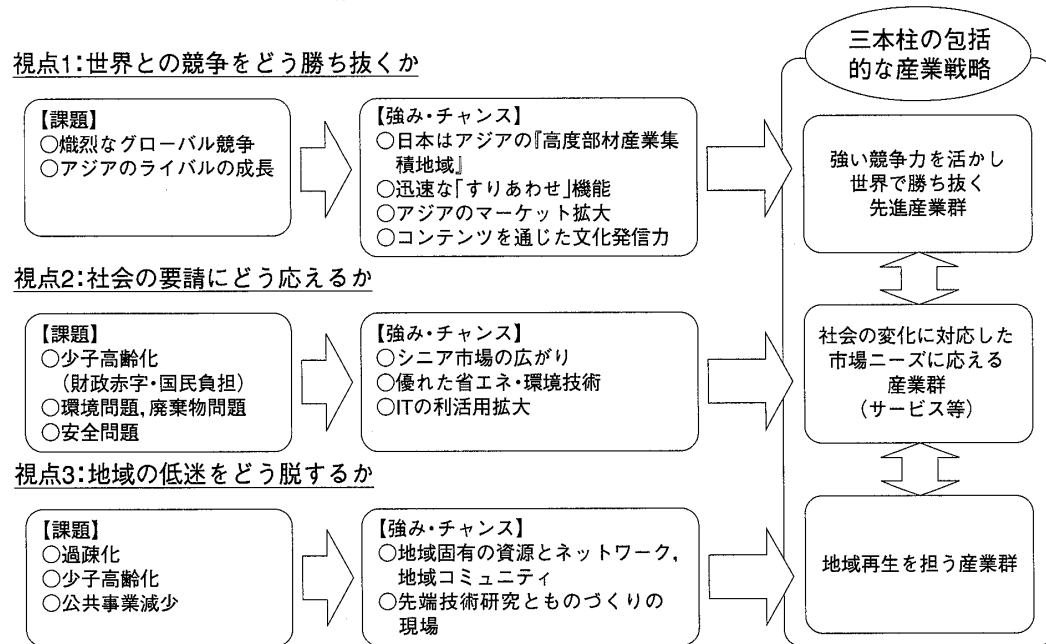
1. 日本の産業政策

今まで見てきたただ模様の景気回復、そして、人口減少、高齢社会の到来、財政赤字といった経済・社会構造の問題、BRICsなどの新興工業国の追い上げなどの現状を踏まえ、政府においては、中期的な経済産業政策のあり方として、「絶えざる価値創造と世界への発信～日本ブランドの創出～」と、「創造的事業活動を支える社会システムの再構築～高信頼性社会の構築～」を掲げ、具体的には、①イノベーションを通じた競争力ある産業群の創出、②東アジア大などの対外経済政策の展開、③エネルギー・環境政策の推進、④中小企業の活性化と地域経済の再生の4つの重点施策を展開している。

特に、成熟社会において、活力を維持し経済成長を成し遂げるためには、新しい産業の息吹、すなわち新産業を創出していくことが求められるとの基本的な考えに基づき、国という単位で、経済的な活力を生み出す戦略的な新産業を育成しようという取り組みが進められている。これが、「新産業創造戦略」であり、①世界との競争にどう勝ち抜くかという視点に関しては、強い競争力を活かし世界で勝ち抜く先端産業群、②社会の要請にどう応えるかという視点には、社会の変化に対応した市場ニーズに応える産業群（サービス等）、③地域の低迷をどう脱するかという視点は、地域再生を担う産業群という、三本柱の包括的な産業戦略で構成されている（図表1参照）。

この中では、重点的に育成すべき新産業として以下の7つの分野をあげている。すなわち、世界に勝ち抜く先端産業群として、①燃料電池、②情報家電、③ロボット、④コンテンツ、社会のニーズに対応した市場の広がり

図表1 三つの視点と三本柱の産業戦略



出所：経済産業省〔2004〕, p.6 より

に定めるサービス産業群として、⑤健康・福祉・機器・サービス、⑥環境・エネルギー・機器・サービス、⑦ビジネス支援サービスである。加えて、地域再生のための複合的な産業分野として、①地域を基盤とした先端産業、②ものづくり産業の新事業展開、③地域サービス産業の革新、④食品産業の高付加価値化の4つをあげ、経済的な活力を生み出す戦略的な新産業を育成しようという取り組みが進められてきた（経済産業省〔2004〕）。

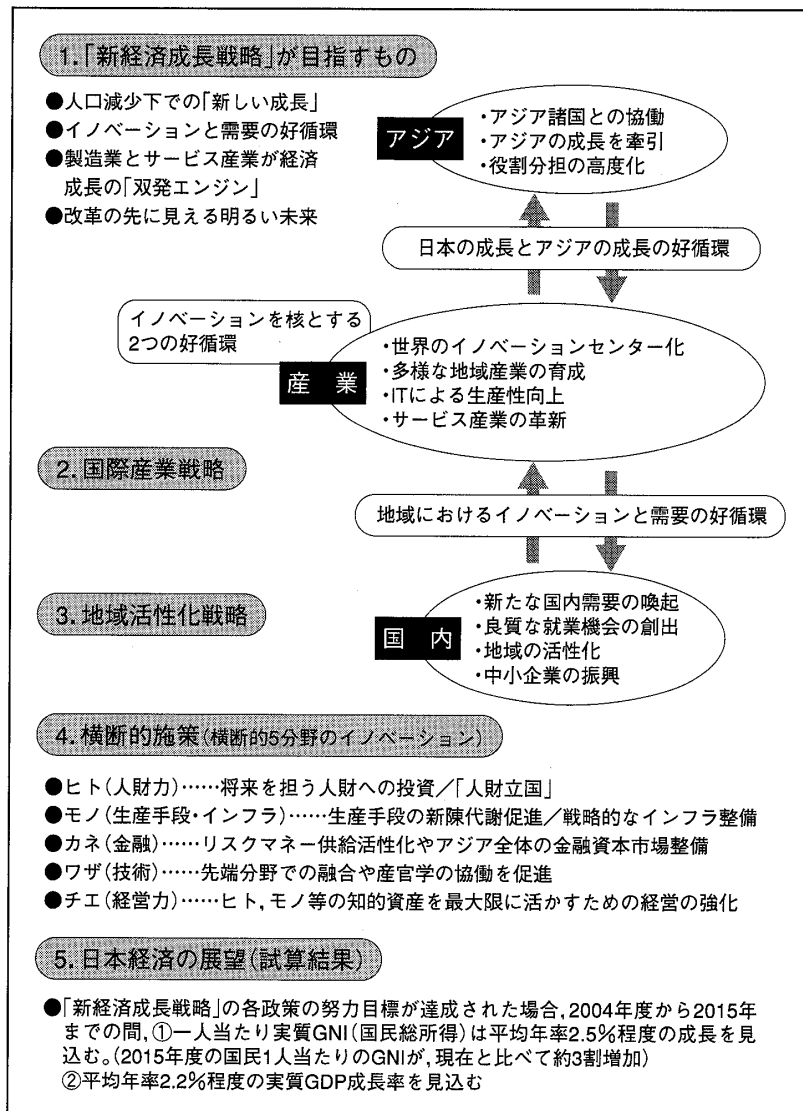
2. 新経済成長戦略

この「新産業創造戦略」を発展・深化させたものとして2006年に打ち出された政策が、「新経済成長戦略」である。これは、今まで見てきた日本経済に対する問題意識をさらに深め、それへの対応策として、これからの10年を、それ以降の本格的な人口減少時代に備えるための「残された10年」と位置づけ、その克服のための施策を展開したものであり、「新産業創造戦略」の発展系と捉えることができる（経済産業省〔2006b〕）。

この「新経済成長戦略」が目指すもの（＝基本理念）は、世界第2位の経済大国から、来るべき中国の追い抜きを踏まえ、強い日本経済・魅力ある日本への転換を図ることであり、これにより、①人口減少下での「新しい成長」、②イノベーションと需要の好循環、③改革の先に見える明るい未来を成し遂げようとするものである（経済産業省〔2006a〕）。この政策の柱は、大きく2つに分けられる。ひとつは、世界やアジアとの相乗的な成長を目指す「国際産業戦略」であり、もうひとつが、現在顕在化しつつある格差の是正という観点も含んだ「地域活性化戦略」である。このように、現在の産業政策は、グローバルとローカルという2つの側面から進められている（図表2参照）。

特に、ローカルな側面である地域経済に関しては、前述の通り景気回復の恩恵を受けない地域との格差の拡大が顕在化しており、各地域の活力を活性化する取り組みが特に盛んになってきている。内閣府を中心に進められている特区・地域再生、経済産業省や文部科

図表2 「新経済成長戦略」の全体像



出所：経済産業省編〔2006b〕、p.7より

学省が推進しているクラスター創造、経済産業省、国土交通省などによる中心市街地活性化など、これから詳述する通り非常に多くの産業施策があり複雑な様相を呈している。加えて、産業面だけでなく政治・行政面での施策として、小泉内閣時代に「三位一体の改革」として進められていた地方分権の推進も、地域活性化の取り組みといえよう。前述の通り、「新経済成長戦略」において「地域活性化戦略」は、両輪のひとつを担う政策の要として取り上げられている。その主なものは、

産業クラスター計画、モノ作り中小企業支援、「地域ブランド」の活用、地域資源活用企業化プログラム、コンパクトシティ構想、サービス産業の育成などである（経済産業省〔2006c〕）。

3. 地域産業政策

ここから、地域活性化に関する現在の政策について、その概要を見ていくこととしたい。

(1) 特区・地域再生

① 構造改革特区

まずは、構造改革特別区である。この政策の基本的な思想は、「大都市が国際競争力を持ち、地方では個性ある発展を遂げるよう、各地域の潜在的な経済力を最大限に発揮させ、知恵と工夫の競争により地域経済を活性化する。このためには、国と地方の役割分担を見直し、地方でできることは地方にまかせることが重要である」というものである。2002年に閣議決定された「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」により導入が図られ、「構造改革特区推進本部」が内閣に設置された。構造改革特区（以下「特区」）とは、地方公共団体等の自発的な立案により、特定地域を対象に規制を緩和し、地域経済の活性化を図ろうとするものである。すなわち、地域特性に応じた規制の特例を導入する特定区域を設け、産業の集積や新規産業の創出等を通じた地域経済の活性化を図り、成功事例を全国的な規制改革へと波及することにより、わが国全体の経済活性化を図ろうとする取り組みである。2003年4月の第1回認定申請から2006年11月まで、計12回の特区認定が行われ、全国に604の特区があり、取消となった特区の数は306である。総計910の特区が認定され、その3割強が現在までに取消となっている。

② 地域再生

続いて、地域再生であるが、地域経済の活性化と地域雇用の創造を、地域の視点から積極的かつ総合的に推進するため、2003年10月に「地域再生本部」が内閣に設置され進められているものである。「民間にできることは民間に」、「地方にできることは地方に」という構造改革の基本方針の下で、「特区」等によって萌芽が見られつつある地域の自立の精神と活性化の芽を、今後更に大きく育てていくことが基盤になっている。そのためには、できるだけ現場に近い意欲のある地方公共団

体が、地域の特性を踏まえ、主体的かつ計画的な取り組みを、住民や民間事業者など地域の構成員と一体となって行うことが必要であり、政府が一丸となってこのような創意工夫ある取り組みを全面的に支援する必要があるとの基本的な認識に基づいている。すなわち、地域再生は、地方公共団体等の自発的な立案により、権限移譲や補助金要件の改善、行政サービスの民間開放や民間資金の誘導などについて国が幅広く支援することで、地域経済の活性化と地域雇用の創造を図ろうとするものである。2005年6月の第1回認定申請から2006年11月まで、計5回の認定申請があり、全国で802の計画が認定を受けている。

両者の違いは、一言で言うと、「特区」は規制改革、「地域再生」は規制改革以外で地域を活性化させるためのツールということになる。いずれも地域の創意工夫にあふれたアイディア合戦を応援するものという点では共通しており、それぞれの地域がこれらの枠組みを「車の両輪」として組み合わせ、地域の再生・活性化のために自主的に活用することが求められている。

(2) クラスター創造

クラスターは、競争戦略の大家であるアメリカの経営学者のマイケル・ポーター（ハーバード大学ビジネススクール教授）が提唱した概念である²⁾。ポーター（Porter〔1998〕）は、経済開発の成功は、クラスターの深化と拡大の成功が不可欠な条件になると述べている。すなわち、集中型の経済から専門化した産業やクラスターからなる分散型の経済への移行が、経済発展にとって必要不可欠であり、これは先進工業国で最も顕著に見られる現象であるという。しかし、日本は、先進工業国の中でも経済活動が少数の地域に集中する顕著な例であり、その要因は、中央政府が強力ではしばしば競争に介入し、政策・制度の点でも中央偏重である点を指摘している。こうした経済地理のパターンをどう変えていくのか

が、日本にとって直面する大きな政策課題になっているというのである³⁾。

このような観点から、日本においてもクラスターへの関心が高まっている。具体的な政策としては、経済産業省が推進する産業クラスター計画と、文部科学省が中心となって進めている知的クラスター創成事業がある。

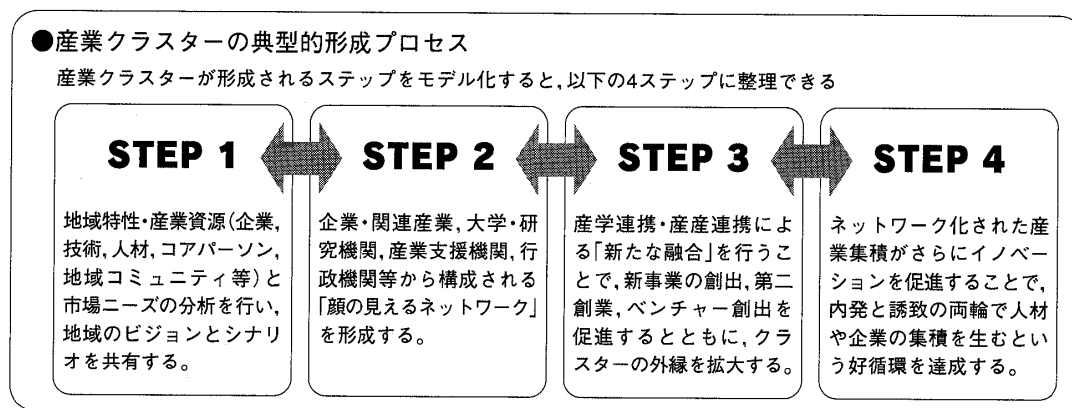
① 産業クラスター計画

産業クラスター計画は、経済産業省における現在の地域産業政策の中心的な存在ともいえるであろう。前述の「新経済成長戦略」の中でも地域活性化戦略の中心として捉えられている。2001～2005年度が第Ⅰ期として位置づけられ、現在は第Ⅱ期（2006～2010年度）として推進されている。これは、クラスターの典型的な形成プロセスの認識（図表3参照）を基盤として、地域においてイノベーションが興り、ベンチャー企業が次々と生み出されるような産業クラスターの形成を目指すものである。現在、全国17のプロジェクトで、地域の経済産業局と民間の推進組織が一体となって、新事業に挑戦する地域の中堅・中小企業や大学の研究者等と緊密に連携・協力することで、産学官のネットワークの形成を図るとともに、各種支援策を総合的・効果的に投入し、世界に通用する新事業を次々と展開するための産業クラスター創出

を推進している（図表4）。

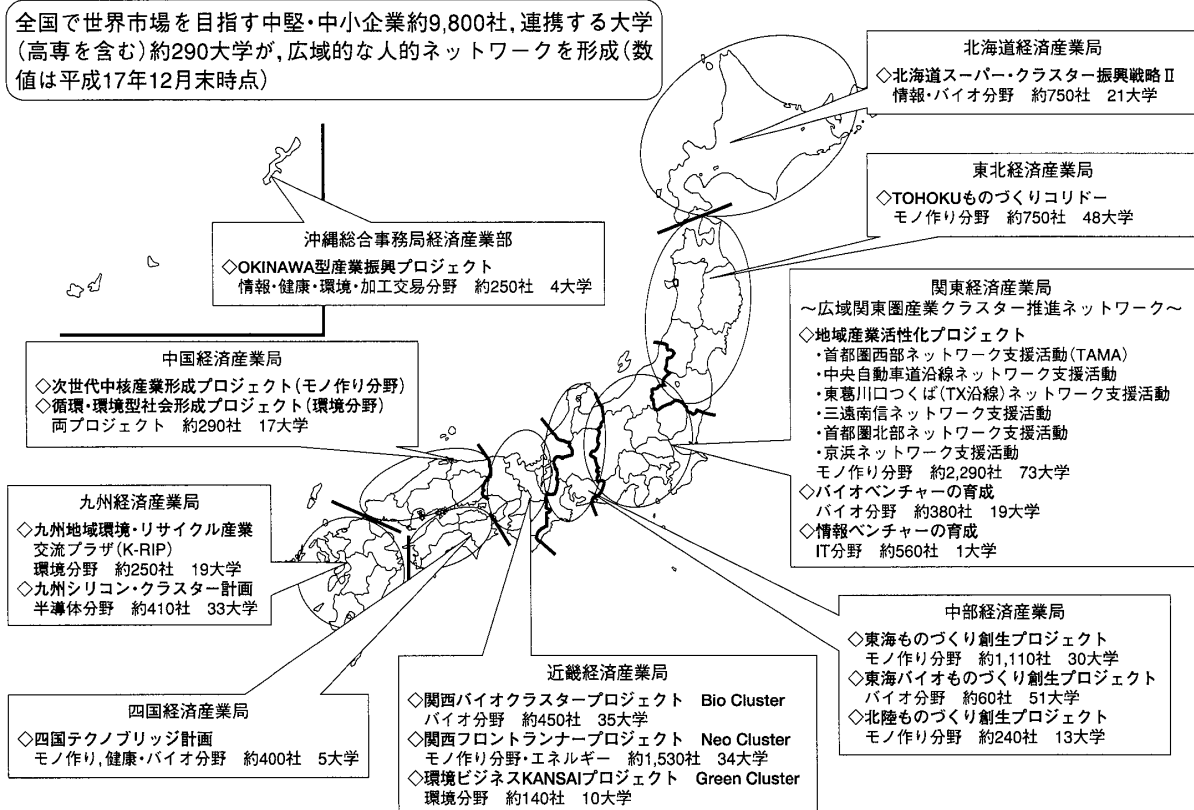
このクラスター政策の目標レンジは、2001～2020年の20年間に及び、3期に分けて推進することとしている。第Ⅰ期（2001～2005年）は「産業クラスターの立ち上げ期」であり、クラスターの実態と政策ニーズを踏まえて、国が中心となって進める産業クラスター計画プロジェクトを20程度立ち上げ、自治体が独自に展開するクラスターと連携しつつ、産業クラスターの基礎となる「顔の見えるネットワーク」を形成する。第Ⅱ期（2006～2010年）は「産業クラスターの成長期」であり、引き続きネットワークの形成を進めるとともに、具体的な事業を展開していく。また同時に企業の経営革新、ベンチャーの創出を推進する。尚、必要に応じて、プロジェクトの見直し、新たなプロジェクトの立ち上げを柔軟に行う。第Ⅲ期（2011～2020年）は「産業クラスターの自律的発展期」であり、ネットワークの形成、具体的な事業展開を更に推進していくとともに、産業クラスター活動の財政面での自立化を図っていき、産業クラスターの自律的な発展を目指すというものである（産業クラスター研究会〔2005〕）。尚、前述した「新産業創造戦略」、「新経済成長戦略」の戦略分野と、産業クラスター計画17プロジェクトとの関連

図表3 産業クラスターの典型的形成プロセス



経済産業省地域経済産業グループ〔2006b〕

図表4 産業クラスター計画Ⅱ期 17プロジェクト



出所：経済産業省〔2006a〕, p.324

は、図表5の通りである。

② 知的クラスター創成事業

続いて、産業クラスター創出の試みとして、文部科学省が中心となって進めているものが、知的クラスター創成事業である(文部科学省〔2006〕)。2001年3月の第2期科学技術基本計画において、地域における「知的クラスター」の形成の促進が位置付けられ、2002年度から推進されている事業である。「知的クラスター」とは、地域のイニシアティブの下で、地域において独自の研究開発テーマとポテンシャルを有する大学をはじめとした公的研究機関等を核とし、地域内外から企業等も参画して構成される技術革新システムのことを指している。すなわち、地方自治体の主体性を重視し、知的創造の拠点たる大学、公的研究機関等を中核とした、関連研究機関、研究開発型企业等による国際的競争力のある

技術革新のための集積(=知的クラスター)の創成を目指した政策である。

知的クラスター創成事業は、現在18地域で取り組みが進められている(図表6参照)。事業の概要は、①事業実施の司令塔となる「知的クラスター本部」の設置(本部長、事業総括、研究統括等の配置)、②専門性を重視した科学技術コーディネーター(目利き)の配置や「弁理士」等のアドバイザーの活用、③大学の共同研究センター等における、企業ニーズを踏まえた新技術シーズを生み出す産学官共同研究の実施、④研究成果の特許化及び育成に係る研究開発の実施、⑤研究成果の発表等のためのフォーラム等の開催である。

クラスター創造にあっては、経済産業省所管の産業クラスター計画と知的クラスター創成事業との連携により相乗的な効果を目指している。具体的には、①「地域クラスター推

図表5 「新経済成長戦略」・「新産業創造戦略」の戦略分野と産業クラスター計画17プロジェクトの対比（数）

燃料電池（3）、情報家電（8）、ロボット（3）、コンテンツ（4）、健康・福祉・機器・サービス（9）、環境・エネルギー・機器・サービス（6）

※（ ）内は該当するプロジェクト数です。プロジェクト数は重複してカウントしています。

計(17)	燃料電池	情報家電	ロボット	コンテンツ	健康・福祉・ 機器・サービス	環境・エネルギー・ 機器・サービス
北海道(1)	—	—	—	○	○	—
東北(1)	—	○	—	—	(○)	(○)
関東(3)	(○)	○	(○)	○	○	—
中部(2)	(○)	○	(○)	—	○	(○)
北陸(1)	—	(○)	—	—	○	—
近畿(3)	(○)	○	(○)	(○)	○	○
中国(2)	—	○	—	—	(○)	○
四国(1)	—	(○)	—	—	○	—
九州(2)	—	○	—	—	—	○
沖縄(1)	—	—	—	○		

(○) は同一プロジェクトに含まれている分野

経済産業省地域経済産業グループ [2006a]

進協議会」の設置、②地域実施機関の連携、③「合同成果発表会」の開催、④地域発先端テクノフェア2006及び全国知的・産業クラスターフォーラムの開催である。

(3) 地域産業のネットワークの促進

さて、クラスター創造も地域産業のネットワーク化を目指したものであるが、そのような観点から推進されている施策も数多く見受けられる。

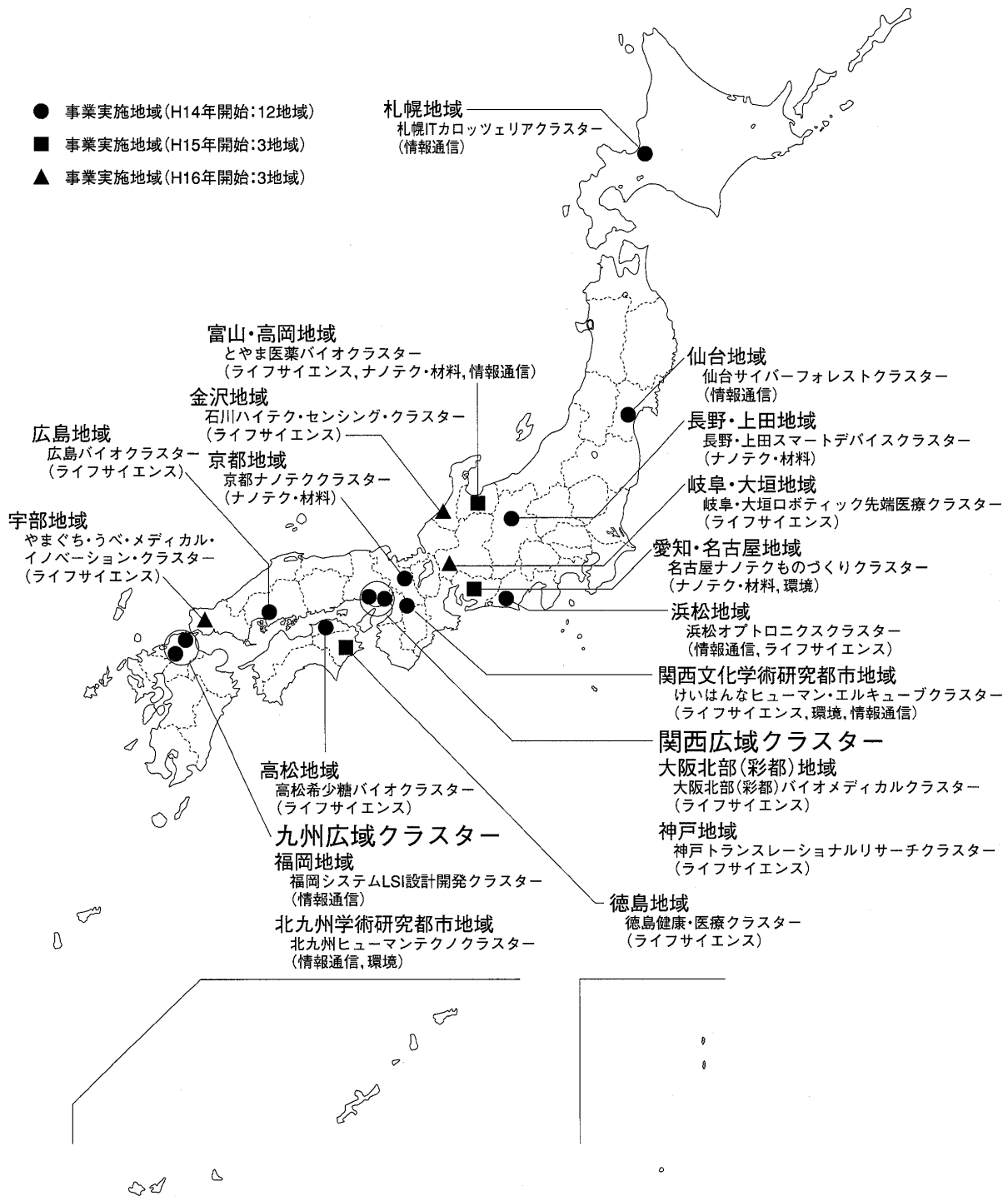
① 新連携

経済産業省中小企業庁の外郭団体である中小企業基盤整備機構が中心的役割を担い推進している「新連携」も、中小企業のネットワーク化による事業創造支援の政策といえる。新連携（中小企業新事業活動促進法では「異分野連携新事業分野開拓」という）とは、その行う事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、経営資源（設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源のこと）を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ることである。

② 地域プラットフォーム

加えて、経済産業省地域経済グループの企業支援組織（外郭団体）である日本新事業支援機関協議会（JANBO, Japan Association of New Business Incubation Organizations）の推進している地域プラットフォームも、地域における産業のネットワーク化に向けた政策といえる（図表7）。JANBOとは、企業の新事業創出に向けた取り組みに対し、適切な支援を行う総合的な支援体制（地域プラットフォーム）の構築を目指すとともに、それを構成する支援機関、自治体、関係省庁等や海外の関連機関との連携を図り、新事業創出の促進を支援する機関である。地域のポテンシャルを活用しながら、産業支援機関を統合・ネットワーク化し、政策資源の重点的投入を図るとともに、産業支援機関、民間の支援者、大学、自治体などをネットワーク化させ、中核的支援機関を拠点として総合的な新事業創出支援活動を行うことを目的としている。

図表 6 知的クラスター創成事業・実施地域



出所：文部科学省〔2006〕

③ ビジネス・インキュベーション

このJANBOの活動は新事業創出支援であり、その柱としてビジネス・インキュベーション事業があげられる⁴⁾。ビジネス・イン

キュベーションの運営責任者は、インキュベーション・マネジャー(IM)と呼ばれ、起業家の事業が早く目的を達成し企業成長が図れることで豊かな地域が形成されるように、

この事業の実施体制を整え起業家や新事業を育てるために、所定の経済効果を発揮するよう個々人に対応しながら事業全体についてもマネージする人材のことである。このような人材は、地域における事業創造にとって特に重要な存在であるとの認識の基、JANBO主催のインキュベーション・マネジャー養成研修によりその養成が図られている。このような事業も、地域内での産業のネットワーク化を促進することによる事業創造を支援するものであろう。

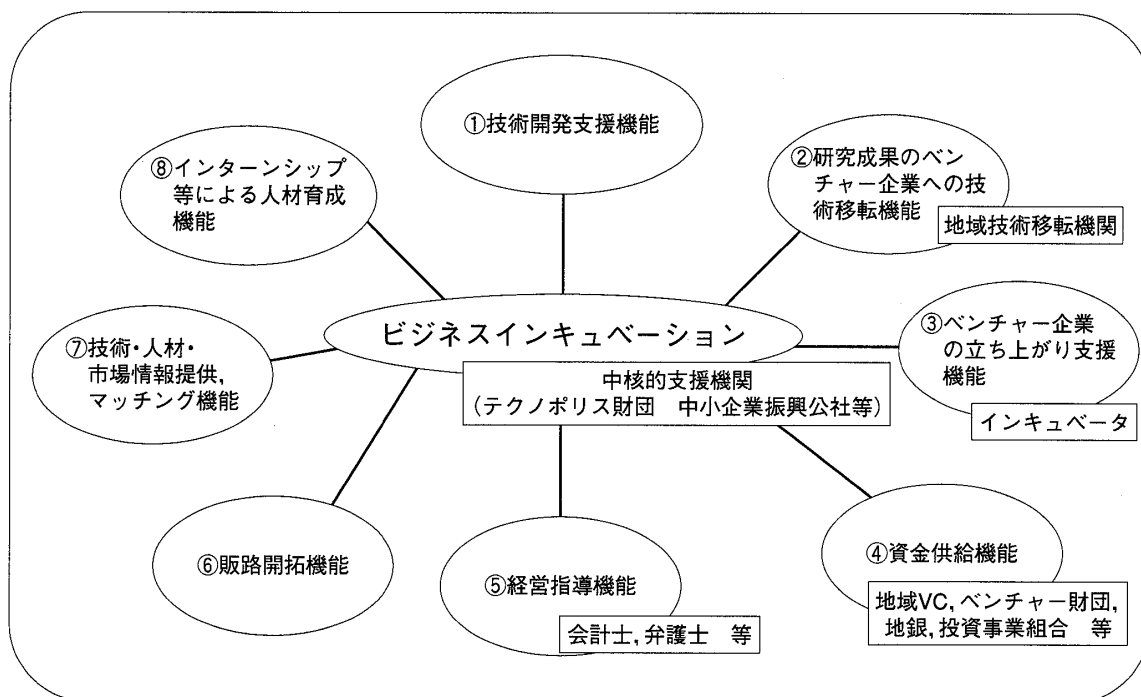
④ 産学官連携，大学発ベンチャー

また、産学官連携推進，大学発ベンチャーの創出についても、①1998年8月の「大学等技術移転促進法」の施行による全国の大学でのTLO（技術移転機関）⁹⁾の相次ぐ設立、②2001年の「大学発ベンチャー1000社計画」の発表（2005年に計画達成=1,112社）、③技術経営（MOT）プログラムの開発（起業家・経営人材育成プログラム導入促進事

業）、④VEC（ベンチャー・エンタープライズ・センター）による「大学発ベンチャー起業支援サイト」の運営、⑤文部科学省による産学官連携の推進や産学官連携コーディネーター（産学官連携活動高度化促進事業）の展開、⑥文部科学省の外郭団体である科学技術振興機構（JST）が推進する「産学官の道しるべ～産学官連携.jp」（情報提供・支援サイト）の運営や「産学官連携ジャーナル」の発行、⑦地域の産学官交流や独創的研究成果の育成を推進する地域イノベーション創出創造支援事業（研究成果活用プラザおよびJSTサテライト）、⑧独創的シーズ展開事業（大学発ベンチャー創出推進）、⑨産学官連携活動組織であるコラボ産学官の活動、⑩政府による産学官連携推進会議の開催（2002年より計5回開催）など、さまざまな支援施策が推進されている。

(4) 地域ブランドの創出と地域資源の活用
「ブランド戦略⁹⁾なくして、地域活性化は

図表7 地域プラットフォーム体制



出所：JANBOのHPより（<http://www.janbo.gr.jp/>）

語れない」との認識から、多くの地域が地域ブランド戦略に取り組んでいる。地域ブランドとは、①地域発の商品・サービスのブランド化と、②地域イメージのブランド化を結び付け、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ることである(図表8参照)⁷)。

地域の特産品と類似した概念であるが、特産品とは、地域独自の農作物や加工品を指し、一部の特産品にはブランドに値するものがあるが、昔の製法のまま作り続けられているだけで他の地域にも類似するものも多く、生産者の一方的な供給であることが多い点で、地域ブランドとは異なる。

地域ブランドは、それぞれの地域イメージ(景観、自然、歴史、風土、文化、素材等)と関連させながら、製品・産品、サービスの開発や高付加価値化に取り組むことにより、一種の差別化された価値を生み出し、その価値が広く認知され求められることで形成されるものである(北海道経済産業局〔2006a〕)。

具体的には、①JAPANブランド育成支援事業(商工会議所)、②中小企業地域資源活用プログラム、③地域ブランドフォーラム開催事業、④地域ブランドアドバイザー派遣事業(以上、中小企業基盤整備機構)などの事業がある。

「JAPANブランド育成支援事業」は、地域が一丸となって地域の強み(資源・技術

等)を活かした製品等の価値を高め、「日本」を表現しつつ世界に通用する「JAPANブランド」を実現していこうとする取り組みを総合的に支援する事業のことである。具体的には、商工会議所、商工会等が核となって地域の中小企業等をコーディネートし、市場調査、ブランド戦略づくり、新商品開発や展示会出展(国内外)等に取り組むプロジェクトを支援している。

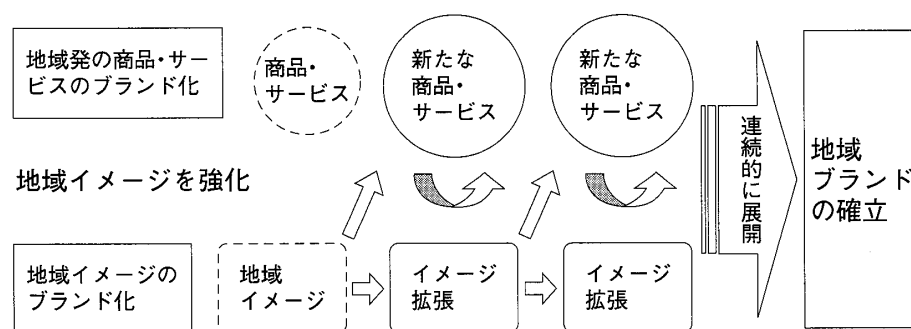
今まで述べた通り、地域ブランドは地域資源のブランド化を図るというものである。地域活性化に関して、従来より声高に叫ばれていたのが地域独自の資源の活用であり、地域は「宝の山」であるとの認識のもと、その宝を探して事業創造につなげる取り組みがなされている。これが、中小企業庁が推進する「中小企業地域資源活用プログラム」であり、各地域の「強み」である産地の技術、地域の農林水産品、観光資源等の地域資源を活用して新商品開発等を行う中小企業を支援し、地域経済の活性化を図るための総合的な支援を行う政策パッケージである。ここでは、地域資源を活用した中小企業の取り組みを、大きく①産地技術型、②農林水産型、③観光型の3類型に分け、総合的な支援を展開している。

(5) 中心商店街の活性化とコンパクトシティ

の取り組み

全国の中心商店街の中には、「シャッター通り」(シャッターが下りた空き店舗が目立

図表8 地域ブランドの確立



出所：中小企業基盤整備機構 HP (<http://www.smrj.go.jp/keiei/chikibrand/index.html>) より

つ衰退した商店街）といわれるように、小規模小売店舗の移転・廃業が相次ぎ、商業集積機能を失いつつある地域も多い。政府においては、中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を、総合的かつ一体的に推進し、地域の振興及び秩序ある整備を図り、国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを目的とし、2006年8月に内閣に中心市街地活性化本部を設置し、総合的な支援を展開している。

この取り組みの中で、中心市街地を活性化するために注目されているのが、コンパクトシティという考え方である。これは、中心市街地にさまざまな機能を集め、街全体をコンパクトにすることによってにぎわいを作り出すとともに、効果的な地域経営を推進しようというものである。2006年に中心市街地活性化法など、いわゆる「まちづくり三法」⁸⁾が大きく改定され、コンパクトでにぎわいのあるまちづくりの推進がはじめられている（経済産業省〔2006c〕）。

Ⅲ 地域経済の現状と注目すべき動向 —北海道企業と企業家精神—

1. 地域経済の現状と政策評価

(1) 景気回復と格差の顕在化

—変革期の日本経済—

今まで、昨今取り組みが活発化している地域産業の活性化に関する政策を見てきた。では、その政策の前提、または成果となる現在の経済状況はいかがなものであろうか。

近年、バブル経済の頂点期である1989年以降の最高益となる企業が増加するなど、企業業績の回復が顕著になってきており、民間主導の景気の回復基調が見られる。今回の景気回復局面は、2006年11月に「いざなぎ景気」（57カ月、1965年11月～1970年7月）を超え、戦後最長の回復期間となっている。この景気拡大を背景に、2006年度の就職戦

線は「バブル期並み」の売り手市場となっている。中には、優秀な学生を確保するため、初任給を引き上げる企業も増加しており、生産拠点の拡充など事業拡大や団塊世代の退職（2007年問題の顕在化）に備えた採用枠の拡大も見られている（日本経団連調査〔2007〕）。

しかし、前述の通り、規模や地域、業界別に見ると景気回復はまだら模様で、個人間の所得格差も含めた格差の拡大が懸念されている。多くの企業にとって、いまだ「いざなぎ景気」超えの実感はなく、その要因として「競争激化」、「仕入れ価格の上昇」、「公共投資の減少」などによる「業績改善の遅れ」が指摘されている（帝国データバンク〔2006〕）。特に、地域間格差の顕在化は、停滞している地域にとって深刻な問題となっているのである。北海道では、1997年の北海道拓殖銀行の経営破綻を契機に最悪期の経済状態に突入し、なかなか景気浮揚の兆しが見えない経済状況が続いてきた。最近になって、一部においては改善の兆しが見られるものの、いまだ厳しい状況が続いている。それは、今回の景気拡大局面の牽引役ともいえる自動車をはじめとした輸送用機械、電子デバイスなどの電子機械などの製造業の割合が低く、流通業やサービス業に依存した産業構造、公共投資の減少による今までの主力業界であった建設業界の衰退、夕張市に代表される地方自治体の財政悪化などの要因によるものであり、いまだ北海道の経済構造は脆弱であるといわざるをえない（日本経済新聞社〔2006〕）。

すなわち、リーディング産業が牽引し日本経済全体が恩恵をこうむる戦後高度成長期から続いた「右肩上がり」の成長を、これからの経済社会に望むのは難しい。今後の日本経済を考えると、人口減少、高齢社会の到来による労働力人口の絶対的な低下、東アジア諸国をはじめ、BRICsなどの新興工業国との尚一層の競争の激化、エネルギー、環境問題への対応など、大きな課題が立ちふさがって

いる。欧米先進国へのキャッチアップ型経済成長からの脱皮という課題は、すでに30年以上前から言われていることであるが、今こそ先達の足跡のない大雪原に踏み出していかなければならない。ここでの舵取りを間違えると、経済成長の停滞、経済格差の拡大が今以上にわれわれの生活に重くのしかかってくるであろう。

さて、このような状況は、まさに変革期と捉えられる。今回の景気拡大とその実感の差は、産業構造の変化などの企業を取り巻く経営環境の変化に対する企業行動の結果生じてきたものであり、企業間の競争環境が変化している。すなわち、日本の企業システム、日本企業の優位性のフレームワークが変わってきているのである(田中〔2006b〕)。

(2) 地域産業政策のパフォーマンス

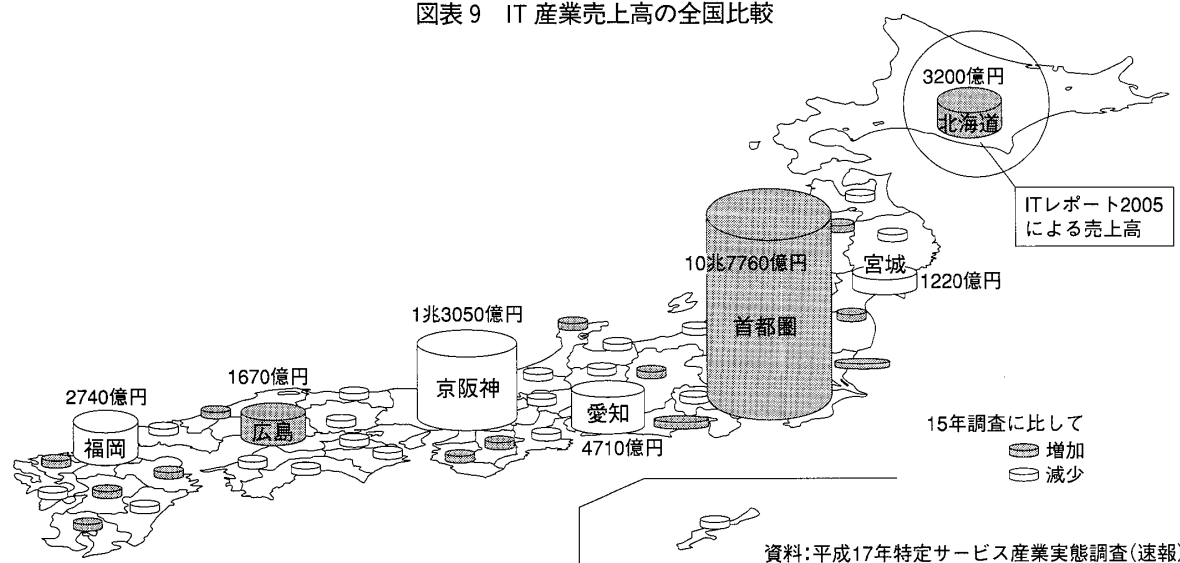
今までかなりのスペースを割いて、地域活性化に関する政策を見てきた。ご覧いただいた通り、地域活性化に関しては、非常に多くの政策が提供されており、複雑かつ錯綜している状況であるともいえるであろう。そして、これだけのメニューが用意された政策が推進されているにも関わらず、地域間格差は拡大

しているという事実がある。このことは、何を意味しているのであろうか。

今回の景気拡大局面は、その要因として政府の政策的な側面は弱く、日本の現在のリーディング産業である自動車、電子デバイスなどの国際競争力の向上に負うところが大きい。すなわち、民間主導の景気拡大であり、今までのような大幅な財政出動による公共事業主体の景気回復とは一線を画しているといえるだろう。その主役は、日本経済を牽引するような既存大企業によって担われている。もちろん、急激な成長を成し遂げる新興ベンチャー企業も存在する。しかし、それらは、ヒルズ族(六本木ヒルズ森タワーに本社を置く企業群の経営者など)に代表されるように、ITベンチャーの覇者や投資ファンドの関係者などが主流である。そして、彼らは首都圏を目指す。

情報技術の飛躍的な進歩により、世界的に距離や時間の制約が無くなり、地域間の格差は解消されると期待されていた。しかし、情報産業の東京一極集中は、技術進歩に比例して加速しているのが実態である(図表9)。すなわち、景気拡大や地域活性化に関して多

図表9 IT産業売上高の全国比較



北海道経済産業局〔2007〕

くの政策が実行されているにも関わらず、所期の成果を無し遂げていないということが、昨今の地域産業政策のパフォーマンスに対する実直な意見であろう。

このような評価は、どのような要因から発せられるものであろうか。現在の地域産業振興施策の基本的な思想は、地域の中のアイディアの活用、すなわち地域資源を活用した事業の展開に軸足がおかれている。地域には、その地域に根ざした文化、風土、歴史があり、独自性のある特産品が存在する。当然、それを活用した地域活性化が志向されるのは当たり前ともいえるであろう。ただ、ここで考えなければならないのは、企業の成長が地域資源だけで語れるのかということである。もちろん、現在の地域産業施策を有効に活用して、適度な成長を成し遂げている企業も存在する。反面、産業施策とは全く関係ないところで素晴らしい成長を成し遂げている元気企業も存在するのである。

2. 北海道における注目すべき動向

—地域資源論からの脱却—

特に、北海道において、厳しい経営環境の中での特筆すべき動きが見られる。それは、低迷する地域経済の中で、業界のトップにある企業を中心に、豊富な品揃えや質の高いサービスといった独自性を発揮することで、消費者の支持を集め、成長を加速させ、「独り勝ち」の状態となっているエクセレントな企業群の存在である。その主役は、アインファーマシーズ、ツルハ、ニトリ、ホームック、アークスといった北海道の流通企業の旗手であり、一時期「北海道現象」（北海道新聞情報研究所〔2000〕）として注目を集め、現在もほとんどの企業が成長路線を堅持している。図表10は、北海道の流通・サービス業の主要な元気企業を一覧で表したものである。

それらの企業に共通することは、経営トッ

プが企業家精神を発揮している点である。「北海道現象」の主役である経営者は、ほとんどが創業経営者と呼べる存在であり、強力なリーダーシップを発揮して企業経営に携わっていることが特徴となっている。このように、現代の変革期における企業成長の主要因は、経営者が企業家精神（アントレプレナーシップ）を発揮し、イノベーション（経営革新）を実現することに求められる（田中〔2006a〕）。すなわち、現在の地域企業や地域経済に必要なものは、革新と企業家精神の発揚による経済成長の実現ではなかろうか。そのためには、いかにして「個の能力」を高めていくか、企業家精神あふれる「新しいプレーヤー」をいかに増やしていくのかが問われている。

ここで、地域産業におけるイノベーションの条件を考えた場合、従来から地域資源を活用した事業展開の重要性が指摘されてきた（例えば、田中〔2004〕など）。もちろん、地域で事業活動を営む企業と地域資源には、何らかの関係性があり、それが企業のイノベーションに影響を及ぼしていることは確かであろう。しかし、地域企業や地域経済の成長について、その一番の要因が地域資源であるということに関しては、疑問を感じざるを得ない。すなわち、地域における企業成長は、地域資源論のみで語ることは難しい。その主要な要因は、別にあると考えるのである。このような基本的な考え方にに基づき、これから地域繁栄のための主要な条件について、既存の研究成果と北海道企業の実態から考察を加えていく。特に、ニトリをはじめとした北海道の流通・サービス業の元気企業の成長要因を探ることで、今後の地域産業政策や、企業の経営戦略に活かす手法を検討することとした。

Ⅳ 企業の競争力の源泉

企業の競争力を考察する場合、①企業を取り巻く経営環境といった外部環境に対するアプローチと、②経営者や経営資源に基づく企業のケイパビリティ（能力）、すなわち企業の内部資源に対するアプローチといった2つの視点から分析することが有益である⁹⁾。ここから、この2つの視点からのアプローチに基づき、北海道の流通・サービス業の元気企業の成功要因について考察していく。

1. 外部環境の分析

—成長企業を育んだ北海道—

(1) 地域の競争優位の源泉

まずは、北海道で事業を営む上での経営環境であるが、立地地域（＝外部環境）が企業の成長を促進する要因は、地域資源やインフラなど地域の要素条件、サプライヤーや公的支援機関など分厚い関連・支援産業の存在、要求水準の高い顧客（需要条件）、手ごわい競争業者（競争環境）、地域の産業の方向性といえる地域特有の産業構造（地域ドメインの存在）、地域内での産業ネットワークの形成（地域内アライアンスの存在）、素早い情報の共有などがあげられる（田中〔2005〕）。これは、ポーターが提唱している関連産業の地理的な集積を意味する産業クラスター（＝地域クラスター）が持つ優位性とも重なるものである（Porter〔1998〕）。田中〔2005〕は、ポーターのダイヤモンド・アプローチを基盤として、地域の産業が競争優位を得るための4つの決定要因に加え、その4つの決定要因と密接に関係する①地域ドメイン、②地域内アライアンス、③情報共有の重要性を指摘している（図表11参照）。

(2) 需要条件（対象市場）とロジスティックスの効率化

① 需要条件＝対象市場

その中で、元気企業群の成長を促進した要

因としては、まず対象市場、すなわち需要条件があげられる。それは、北海道が単一の市場として、ある程度地域内で完結していることであり、他の地域の影響を受けず、地域の中で独自性のある事業モデルを構築しやすいということである。これは、主に流通小売業において、その優位性が発揮されている。例えば、ニトリ、ツルハ、ホームック、アークス、セイコーマートなどは、他地域からの進出企業の影響をあまり受けずに、独自のビジネスモデルを構築してきたといえるであろう。

加えて、流通消費都市である札幌都市圏という一大需要地の存在があげられる。企業のイノベーションは、基本的に需要の性質や顧客の要求というニーズと、技術革新などによる事業のタネの創造というシーズのいずれかから生まれる。それは、個々の要因から生み出されることもあれば、両者の相互作用により創造されることもある。イノベーションが素早く拡散し、急激な成長を達成するためには、例えシーズ・オリエンテッド（seeds-oriented：技術などのタネ（seed）がまず存在し、それを新たな製品や技術として事業化しようとする）であったとしても、ニーズ（＝需要条件）の裏付けがあることが決定的に重要である。イノベーションを促進する要件は、高度で要求水準の高い顧客の存在と競争のプレッシャーなのである。北海道における札幌一極集中は、日本の東京一極集中と類似した構造であり、顧客の新たなニーズ、激しい競争、新規参入の脅威など、札幌都市圏での事業展開の厳しさは、強い企業を生む土壌となっていると考えられるのである。例えば、アークスの水源地オペレーション¹⁰⁾は、価格競争から生み出されたオペレーションの効率化であり、その後のアークスのローコスト経営の基盤となっている。

② ロジスティックスの効率化

—合理的な物流システムの構築—

もうひとつは、流通業としてのロジス

図表 10 北海道の主な

会社名	業 種	事 業 内 容
(株)アークス	スーパー	ラルズを中心に、福原（帯広）など北海道の食品スーパーが連携した持ち株会社である。グループ各社が並列の関係で相乗効果を出す八ヶ岳連峰経営を推進している。道内最大手であり、イオングループ（北海道）、コープさっぽろの3強体制の中、豊富な品揃えと、ロープライス、ローコスト体制の徹底により、競合他社との差別化を図り、単独首位を目指した展開を進めている。
(株)セイコー マート	コンビニエ ンスストア	主に北海道を地盤とする業界9位（北海道では1位）のコンビニエンスストアチェーンである。1971年にコンビニエンスストア業態の最初の店舗を開店しており、日本国内ではセブンイレブンよりも先駆けで最古参の部類に入る。生鮮食品や酒類の品揃えに重点を置き、他のチェーン店より低価格である。また、1995年より自社プライベートブランド商品を開発し、ソフトドリンク、酒類、牛乳、アイスクリーム、米など広範囲な品揃えで、品質の高さと低価格が顧客の支持を受けている。
(株)アイン ファーマ シーズ	医薬品	高効率な門前薬局を主力に全国展開を進めている全国首位の調剤薬局チェーンであり、専門性・安全性を誇る「かかりつけ薬局」としての機能を追及している。1999年に丸紅との資本業務提携を行い、2002年に今川薬品（茨城）を吸収合併、2005年にはリジョイス（京都）を買収するなど、積極的なM&Aにより業容を拡大している。近年はドラッグストア部門における物販事業を強化している。
(株)ツルハホー ルディングス	医薬品	ドラッグストアで全国5位の大手企業である。仕入れコスト削減による低価格販売、POSデータを用いた効果的な商品展開などによって、消費者の支持を集めるとともに、同一地域内に多数の店舗を構える「ドミナント方式」により、その地域に同業他社が出店しても客を奪われにくくするなど、北海道内を中心として他チェーンや地元薬局を圧倒する存在となっている。北海道を起点に南下を進め、積極的な出店とM&Aにより勢力を東日本に拡大し、全国展開を目指し尚一層の店舗展開を推進している。
ホームマック(株)	ホーム センター	ホームセンターで全国7位の大手企業であるが、2006年9月に(株)カーマ（愛知県刈谷市）、ダイキ(株)（愛媛県松山市）と経営統合の上、持ち株会社DCM Japan ホールディングス(株)を設立し、売上高4,000億円の国内最大のホームセンターグループとなり、32都道府県に420店あまりを展開し、今後、業界初の全国展開を目指す。ホームマック単独での営業区域は、北海道を中心に、東京都までの東日本全域にわたる。持ち株会社社長の前田勝敏氏（1945年生）は、ホームマックの前代表取締役会長である。
(株)ニトリ	家具	全国首位の家具・インテリア販売チェーンである。自社で原材料の仕入、組立、輸入、販売までを行う開発輸入を推進し、他社との差別化を図っている。全国4ヶ所に拠点となる最新鋭の物流センター（DC）を持ち、2006年には本部を東京に移転し、積極的な本州出店と、海外展開を推進している。トータルコーディネートを旗頭に、2006年南船橋にオープンしたイケアと類似した業態であるホームファニッシング（家具＋ホームファッション）という新業態を日本において創造し、積極的な店舗展開を進めている。
(株)アレフ	飲食業	主力のハンバーグレストラン「びっくりドンキー」を中心に、イタリアンキッチン「ペペサーレ」などを展開している外食チェーンの大手企業である。地ビールの「小樽ビール」の製造など多角的な事業展開を行うとともに、環境問題に対して積極的に取り組む食文化発信企業として積極的な活動を推進している。
加森観光(株)	リゾート	北海道内を中心として日本各地、及びオーストラリアで観光施設、ホテル等を多角的に運営するリゾート企業である。1997年以降、サホロリゾート、安比高原、スペースワールドなど多くの倒産・不採算のリゾート施設を買収・再生し、グループを拡大していった。社長の加森公人は多くの破綻した観光地を再生させたとして、国土交通省より観光カリスマに選ばれている。

出所：各社HP、有価証券報告書、東京商工リサーチ企業情報などから作成

地域における企業成長と事業創造に関する考察(田中)

元気企業（流通・サービス業）

経営者	設 立	売上高 (連結) 単位：百万円	従業員数 (連結) 単位：人	決算年月	本社所在地	連結事業
横山 清 (1935 年生)	1961 年	222,886	2,275	2006 年 2 月	札幌市豊平区	食品 81, 衣料品 2, 住居関連 6, 他 11 (2006.2)
赤尾 明彦 (1940 年生) 創業者＝ 西尾 長光 (故人)	1974 年	7,555	283	2005 年 12 月	札幌市中央区	親会社：(株)丸ヨ西尾 (酒類・食品卸売業)
大谷 喜一 (1951 年生)	1969 年	76,303	1,684	2006 年 4 月	札幌市東区	医薬品 80, 物販 20, 他 0 (2006.4)
鶴羽 樹 (1942 年生)	1963 年	157,478	2,077	2006 年 5 月	札幌市東区	医薬品 23, 化粧品 22, 雑貨 31, 育児用品 6, 他 19 (2006.5)
柴田 憲次 (1946 年生) 創業者＝ 石黒 靖尋 (1936 年生)	1951 年	172,307	1,596	2006 年 2 月	札幌市厚別区 (持ち株会社 本社＝東京都 港区)	ホームセンター小売業 100 (2006.9)
似鳥 昭雄 (1944 年生)	1972 年	156,758	3,885	2006 年 2 月	本社：札幌市 手稲区 東京本部：東 京都北区	リビング 13, 収納 6, ダイニング 10, ベッド 11, 他家具 5, インテリア用品 53, 他 2 (2006.2)
庄司 昭夫 (1943 年生)	1976 年	36,500	637	2005 年 3 月	札幌市白石区	—
加森 公人 (1943 年生)	1981 年	—	—	—	札幌市中央区	—

ティックスの問題である。北海道は、広大な土地に中小都市が点在しており、物流センターや情報システムへの積極的な投資などにより、効率的な物流体制を構築することが競争上の重要なポイントとなっている。また、地方都市の消費規模も小さくスケールメリットが活かしにくい市場構造である。このため、徹底したSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）の構築など、少ない売上で利益を上げられるリーンな（ムダのない）システムを創り上げることが、企業存続の条件ともなる。また、首都圏を中心に考えた場合、物流費が他地域に比べ高く、それを吸収するための合理化努力も求められる。

例えばニトリは、1980年に省力化と商品保全を目的とした最先端の自動立体倉庫を札幌市に開設している。加えて、「お値段以上〜」をキャッチコピーとして、自社で原材料の仕入れ、組み立て、輸入、販売までを行う、製造小売としての価格優位性を築き、他社との差別化を図っている。またアークスは、一

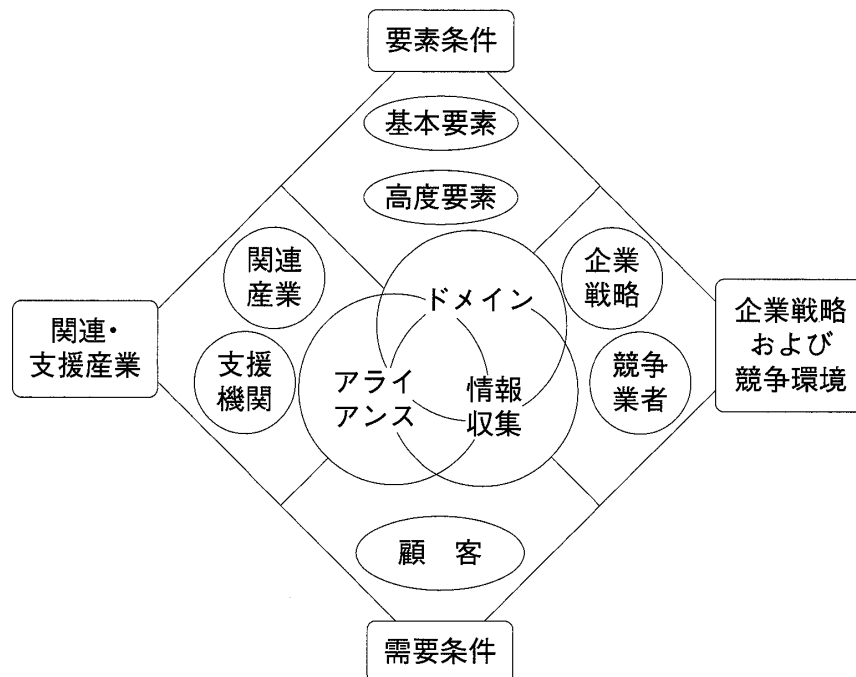
個でも安い、二個ならより安く、ケース単位でまとめ買いすると激安になる「一物三価」というボリュームディスカウントの価格政策をとり、安さを顧客に提供することで競合他社と差別化された顧客の支持を得ている。これは、合理的な物流システムが構築されていない限り実現しうるものではない。北海道の流通・サービス業における優良企業は、徹底したローコスト・オペレーションによるコスト優位性が成長の源泉となっており、北海道の地域性が強い企業体質を育んだものと思われる。

2. 内部資源の分析

—企業家の存在と業態創造—

ここからは、企業の内部資源、すなわちケイパビリティ（企業能力）に関して、その競争優位性を考察していく。バーニー（Barney〔2002〕）は、企業の持続的競争優位の源泉について、①持続的競争優位を左右する要因は、所属する業界の特質ではなく、その

図表 11 「ダイヤモンド」と企業成長の促進要因



出所：田中〔2005〕

企業が業界に提供するケイパビリティ（能力）である、②希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティは、他のタイプの資源よりも持続的競争優位をもたらす要因となる可能性が高い、③企業戦略の一環としてこの種のケイパビリティの開発を目指し、そのための組織が適切に編成されている企業は、持続的競争優位を達成できるという3点をあげている。そして、この企業の内部資源が持続的競争優位の源泉となるための4つの条件として、V（Value：価値の創出）、R（Rareness：希少性）、I（Imperfect limitability：模倣困難性）、O（Organization：資源を有効に戦略遂行に結びつける組織の存在）というVRIOフレームワーク（評価尺度）を提唱している（図表12参照）。

特に、競争優位の「持続可能性」の決め手となるのは、I（＝模倣困難性）であるとして、模倣を困難にする条件は次の4つのいずれか、もしくはその組み合わせであるという。すなわち、模倣を困難にするための条件は、①ユニークな歴史的経緯または経路依存性、②社会的複雑性、③因果関係不明性、④代替困難性であり、以上のどれかひとつの条件で

も満たすリソースは、「持続的」競争優位をもたらす可能性が高いという。この概念は、企業の内部資源に焦点をあてたものであり、資源ベースの企業観（the Resource-Based View of the Firm）と呼ばれる戦略アプローチである。

(1) 卓越した企業家の存在（共通項）

さて、この内部資源に対するアプローチは、基本的に企業毎にユニークなものであり、独自性のある展開をしていると考えられる。持続的競争優位の決め手となるのは、I（＝模倣困難性）であり、簡単に模倣できる類似性のある事業モデルでは成長を持続することは難しい。

しかし、本稿で分析対象としている北海道発の流通・サービス業の元気企業において、共通項として捉えられる内部資源が存在する。それは、卓越した企業家の存在である。本稿で考察を加えた企業は、基本的に創業経営者が中心であり、企業家精神あふれる魅力的な経営者によって牽引されている。

成功した企業家の基本的な要件としては、以下の5つがあげられる（Boyett, J. H. and J. T. Boyett [2001]）。それは、①失敗を受

図表12 企業固有の能力と競争優位性（VRIOフレームワーク）

◆その経営資源やケイパビリティは、

価値があるか(V)	希少か(R)	模倣コストは大きい(I)	組織的に活用されているか(O)	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス
No	—	—	No	競争劣位	標準を下回る
Yes	No	—		競争均衡	標準
Yes	Yes	No		一般的競争優位	標準を上回る
Yes	Yes	Yes	Yes	持続的競争優位	標準を上回る

出所：Barney [2002] より

け入れる、②金銭を目的としない、③食らいついたら放さない、不撓不屈の精神、④私生活を犠牲にする、⑤自分の思い描いたビジョンをあくまでも信じるというものである。アークス（横山清氏）、アインファーマシーズ（大谷喜一氏）、ホームック（前田勝敏氏）、ニトリ（似鳥昭雄氏）、アレフ（庄司昭夫氏）、加森観光（加森公人氏）の成長の軌跡を紐解くと、あまねく成功した企業家の5つの要件が当てはまるのである（北海学園大学経営学部ニトリ寄附講座運営委員会〔2006〕、北海道経済産業局・北海学園大学経営学部〔2006〕）。

すなわち、成功には特効薬は無いということと、「何をやるかではなく、誰がやるのか」（企業家の存在）が、決定的に重要なのであろう。また、注目できる共通点として、同世代の経営者が多いということも指摘できる。1942 生の鶴羽樹氏、1943 年生の庄司昭夫氏、加森公人氏、1944 年生の似鳥昭雄氏など、60 歳代中頃の企業家が多い。企業などの組織内においても、「花の何期生」というように、ある特定の世代が抜きん出ていることがあるが、企業家についても成長企業の経営者がある特定の世代に集中するという点が指摘できるかもしれない（図表 10 参照）。優秀な企業家は、人との出会いや多くの企業家との相互作用により自分の能力を磨いているが、そのような自己研鑽の場面において、同世代の企業家の存在が大きく影響しているのかもしれない。この点については、今後の研究テーマであり、実証的なデータにより検証していきたい。

ここで、当然のこととして、成功する企業家の特質や属性には共通項があるにしても、企業家個人としては、おのおの個性豊かであり、卓越した経営センスを持ち合わせた魅力的人物である。実を言うと、この個性あふれる企業家の存在というものが、究極の模倣困難性を具現化しているともいえるであろう。

たとえば、ニトリでは、ロマンとビジョンに基づく企業理念を、経営者自らのメッセージと教育システムにより企業内に浸透させ、独自の企業風土を醸成させている。すなわち、似鳥昭雄氏といえばロマンとビジョンの経営者といわれるように、企業家の存在そのものが強烈なメッセージ性を有しているといえるのである¹¹⁾。

(2) 独自の競争優位性と新たな事業創造

さて、今まで見てきた成長の要因は、北海道の地域性や企業家精神あふれる経営者の存在など、成長企業に共通した成功要因であるといえる。しかし、上述した通り、企業の持続的競争優位の源泉は、内部資源の模倣困難性にある。そして、それは企業それぞれにユニークなものであり、個々の企業を個別に考察していく必要がある。独自性のある競争力の源泉に注目し、その要因を探ることで、要素の一般性を導き出すことができると考えるのである。ここでは、特にニトリのビジネスモデルに注目し、その独自の競争優位性を考察する¹²⁾。そのことにより、個別企業の独自性のあるユニークな成長要因を導出することで、今後の地域企業の経営戦略や地域活性化の取り組みに資する方策を検討することにした。

① イノベーションの実践としての業態創造

ニトリの独自性のある競争力の源泉のひとつは、「業態の創造」というイノベーションの実現である。すなわち、百貨店、家具店、鉄道業というような「～店」、「～業」といった業種の概念にとらわれない、顧客に提供する機能を基盤とした新しい業態を創造した。ニトリは、住生活全体をコーディネートする生活提案型商品を提供する業態であり、その競合店は家具店に限らず、ホームセンター、GMS、ディスカウントストアなどにも及んでいる。競合企業や取引先を含め複合的な事業環境を構築したといえるであろう。すなわ

ち、顧客に提供する機能を軸に新しい業態を創造したことが、独自性のある競争力の源泉としてあげられる。入学や婚礼、持ち家の新築などといった人生の節目を迎える顧客層が中心であった家具業界に、シーズンごとのコーディネートといったライフスタイルを提案し、新しい小売業のカテゴリーと新たな需要を創造したといえるのである。

② 独自性のある事業システムの構築

—独自の持続的な競争優位性—

新しい業態を独自の事業システムで構築し、徹底したローコスト・オペレーションを推進したことにより、ニトリは流通業で独自のポジションを獲得した。それは、競合企業にとってもトレードオフとなるポジションである。この戦略的なポジショニングは、ニトリの持続的な競争優位性を生み出している。それは、事業システムとしての模倣困難性となっている。すなわち、アパレル業界から始まった製造小売（SPA）という事業システムをいち早く取り入れ、そのためのバーティカルなサプライチェーンを構築したのである。

特にプラザ合意（1985年）後の円高局面から、積極的な海外調達・海外生産を押し進め、ローコスト・オペレーションの基盤を確固としたものとしている。加えて、1980年より自動立体倉庫を導入した大型物流センターを各地に開設し、商品の開発、資材の調達、生産、物流、販売という「コアとなるプロセス」での垂直統合度合を高めている。この事業システムを競合企業が模倣するためには、多額の設備投資とシステム構築のための人材、そして時間が必要になる。すなわち、人材面、設備面、システム面での模倣困難性が、商品開発、海外生産、店舗までのサプライチェーンとしての模倣困難な事業システムとして結実し、ニトリのケイパビリティを形成することで、現時点における非常に堅固な競争力の源泉となっている。

③ 企業再生と企業成長

ニトリの企業成長と競争力の源泉において、企業再生は重要なポイントとなっている。1980年代の中頃に旭川のマルミツという家具メーカーの企業再生に関わったことで、家具生産という製造分野に踏み出すことになる。1995年には、現在の家具生産の主力工場であるインドネシア工場を設立し、製造小売（SPA）としての基盤が確立された。この企業再生は、ニトリ独自の競争力の源泉である業態創造と、持続的競争優位性のある事業システムの構築にとって、まさに要となるものである。

そして、2005年には、北海道の大手広告代理店であったパブリックセンター（2004年11月に民事再生手続き：現社名ニトリパブリック）の再生に関わっている。ニトリパブリックは、「北海道ならではの産品、芸術・文化等を幅広く組み合わせ、地域の新しい魅力を創出し、全国に向けてPRする」という企業理念から、グループとしての今後の事業展開に関して、北海道における地域貢献の柱と位置づけられる。ニトリを育んだ北海道という地域での情報創造が、ニトリパブリックに課せられた使命であり、そこから新たな事業創造を成し遂げることで、地域創造へと進化することを目指していると思われるのである。

④ 本部機能の移転と事業創造

—新たな挑戦に向けて—

現在の「住まいの豊かさを世界の多くの人々に提供したい」というニトリのロマンは、ニトリのグローバリズムを表したものであり、今後とも商品の調達、生産、販売に関わる事業プロセスは、グローバルに展開していくことになるだろう。その中には、日本国内だけでなく、アジア地域、ひいては欧米への店舗網の拡大も含まれている。もちろん、小売業は立地ビジネスであり、そこに居住し、日常生活を営む地域住民なくしては成り立つものでは

ない。つまり、個々の店舗単位では、リージョナルな取り組みが求められるのである。

本部機能を東京に移転したニトリの既存ビジネスという観点から、北海道という地域とのかかわりについては、全体的な事業展開や出店計画の中でのひとつの地域という位置付けにならざるをえない。そこで、ニトリを育んだ北海道という地域の活性化という観点では、新たな取り組みが求められる。それは、ニトリの実現したイノベーションを新たに成し遂げること、すなわち、新しい事業を創造することであろう。今回のニトリパブリックの企業再生が、その息吹になるかもしれない。

V おわりに—地域中核企業の連携による地域創造の実現に向けて—

(1) 地域を元気にする事業創造

今まで見てきたように、北海道の流通・サービス業における成長企業の競争力の源泉は、①北海道の単一市場としての特徴、②巨大消費地としての札幌都市圏の存在、③広大な土地でのロジスティックスとオペレーションの効率化という、経営環境としての北海道の地域性や、企業内部の経営資源としての、④企業家精神に富む経営者の存在などである。加えて、個別企業の内部資源における持続的競争優位性として、ニトリに焦点をあてた場合、⑤新しい業態の創造と、⑥独自の事業システムの構築があげられる。また、ニトリの企業成長にとって、⑦企業再生は成長のターニングポイントともいえ、今後の北海道における新たな事業創造にとっても重要なポイントになることが想定される。

ここで、成長企業を育んだ北海道の活性化については、既存の地域資源活用型の地域振興策だけでなく、新たな取り組みが求められるであろう。その目的は、もちろんイノベーションの実現であり、それは事業創造によって成し遂げられる。この新たな事業創造には、

パラダイムシフトが求められるであろう。すなわち、地域活性化戦略のドメインを、地域資源偏重からシフトさせていくことが重要であると思う。成長企業の卓越した企業家の存在でも見たように、企業成長にとっては、そこに「何があるか」ではなくて、「誰がやるのか」という観点が決定的に重要だと思うのである。大切なのは、人材の育成ではなく、人財を発掘すること、外部から呼び寄せる（引き付ける）ことなのである。

企業家精神の発揮による事業創造の実現については、特に知識社会、ユビキタス社会の到来を迎えて、情報の発信拠点となるような知識産業の創出が望まれる。知識創造によって事業創造を成し遂げ、それを地域創造につなげていくというようなスパイラルな展開が求められる。そのことによって、知識産業をベースとした新たな「北海道現象」が芽吹いていくと思われるのである。「北海道現象」を流通・サービス業から知識サービス業につないでいく展開が求められる。

ここで注意しなければならないのは、この展開は、あくまでも民間が中心となって成し遂げられなければならないということである。今まで見てきた流通・サービス業における成長企業は、行政の支援をほとんど受けることもなく、現在のポジションを独自の力で築き上げてきたといえる。アークスの水源地オペレーションによるケイバビリティ（企業力）の強化は、競合企業との競争により築き上げられたものである。企業の活動がグレードアップできるのは、顧客の高度な要求と競合相手との競争であり、そこには行政機関の役割は無い。ポーターも指摘する通り、政府はクラスター開発の主役とはならず、インフラを整備するファシリテーターに徹し、業界の声に耳を傾け、規制や慣習の変革を推進することが、産業クラスター創造にとって特に重要な視点なのである（石倉・藤田・前田・金井・山崎〔2003〕、田中〔2004〕）。

札幌においても、情報産業の集積が注目を集めた時期がある。これはサッポロバレーと呼ばれ、一時期は東京都渋谷近隣のビットバレーとともに全国的な関心を集めた。現在でも、札幌の情報産業は増加傾向にあるものの、一時の勢いは見られないというのが実情ではなかろうか。行政側では積極的な支援に取り組んでいるものの、画期的な成果が見られていない。これは、札幌の情報産業がクラスターを形成しているとの前提に立った上で、その優位性となる『「ダイヤモンド」と企業成長の促進要因』(図表 11)が機能不全をおこしていると思われるのである。すなわち、行政の支援は、行政への依存体質を生み、企業が行政頼みとなることで、事業創造にとって特に重要となる創発的な力が、漸減的に衰えてしまっているのではなかろうか。

(2) 中核企業による事業創造ネットワークの実現

すなわち、『「ダイヤモンド」と企業成長の促進要因』に基づいた、地域企業による自律的、創発的な取り組みが、企業家の創出(人財創造)に結びつき、その企業家活動により優良企業が創出され成長することによって、地域の雇用や生産性が上昇し、経済的な成長が達成され则认为る。

では、このような好循環は、どのようにして成し遂げることができるのであろうか。地域として、知識創造から事業創造につなげる最も重要な視点は、既存システムからのパラダイムシフトであろう。現在の地域産業政策の基盤となっている資源 oriented, 技術 oriented な展開から、人財 oriented, 知識 oriented な展開への転換が求められている。すなわち「何があるのか」という視点ではなく、「誰がやるのか」という視点での産業活動の推進である。その上で、その人財や知識を効果的に活用していかなければならない。それは、資源展開の問題であり、総花的なバランス重視の政策ではなく、「こだわり」を重視

した地域活性化の視点が求められる。これには、地域の産業リーダーからの力強いメッセージの発信が効果的であろう。このメッセージが地域内に浸透することにより、地域としての共通基盤が醸成されるのである。加えて、産業リーダーの恒常的なメッセージの発信は、若年層のキャリア形成にとって、ロールモデルの顕在化¹³⁾ともなりうるであろう。

ここで、地域再生、元気な地域の創造にとって特に重要な視点は、北海道の中核的な企業群が横断的に連携することであろう。地域の中核的な企業群をコアとして、地域横断的な事業創造ネットワークを創り上げることである。地域間格差の拡大や東京一極集中といった問題を解決し、真の地域主権と元気な地域を創り出すためには、営利性と社会性、グローバリズムとリージョナリズムというような一見すると相反する活動間においてシナジー効果を生み出すような、新たなロマンとビジョンの構築が望まれる。しかし、それは決して単独で成し遂げられるものではない。

であればこそ、ニトリをはじめとした北海道の地域産業を牽引する中核的な企業群が横断的に連携することで、相乗的な力が発揮され、地域としてのロマンとビジョンが創出・共有され、地域のビジネス風土や事業の方向性が、地域内にあまねく浸透すると思われる。特に、地域の中核的な企業の経営者は知名度も高く、その地域のリーダーとして地域に強い影響力を持っていることが多い。それらの企業家たちが声を合わせてメッセージを発信することで、地域ドメインの創造と地域内への浸透が成し遂げられるであろう。全国的な注目を集めている流通・サービス業をはじめとした、北海道の成長企業の魅力的な企業家の志を同じくして、相互の連携を促進し、地域横断型の事業創造ネットワークを実現することで、新たなフェーズとしての地域産業の繁栄が成し遂げられると思われるのである。

注

- 1) BRICs（ブリックス）とは、経済発展が著しいブラジル（Brazil）、ロシア（Russia）、インド（India）、中国（China）の頭文字を合わせた4カ国の総称のことである。アメリカの証券会社ゴールドマン・サックス社が2003年の秋に、投資家向けにまとめたレポートで初めて用いられて以降、広く使われるようになった。
- 2) ポーターのクラスター理論の詳細については、田中〔2004〕の第5章、第7章を参照のこと。
- 3) ポーターによると、クラスター開発は、4つの点で日本にとって特に重要であるという。それは、クラスターの概念が、①企業が協働するという従来からの日本の強みに根差し、それをグローバル経済における新しいレベルに高めるものである点、②日本のこれまでに見られた政府と企業との関係を転換し、民間セクターに積極的な行動を奨励する点、③業界団体や各種の企業団体の役割を再定義する点、④競争力向上における地域（国ではない）の重要性に焦点をあてている点である。その上で、クラスター計画の推進について、以下の3つの点に留意する必要があると述べている。①忍耐強く、長期的な視点で取り組むこと、②大学はクラスター開発の鍵であり、地域開発の中心的な働きをする機関であるため、大学の役割を再定義する必要があること、③政府は、クラスター開発の主役とはならず、インフラを整備するファシリテーターに徹し、業界の声に耳を傾け、規制や慣習の変革を推進することである（石倉・藤田・前田・金井・山崎〔2003〕）。
- 4) インキュベーション（incubation）とは、もともと鳥の卵などを孵化させるという意味である。ここから、インキュベータとは、ビジネスのアイデアを事業化させ、市場というビジネス環境において自力で生存するまで育てる機関、すなわち、起業に最低限必要な施設、機材、支援ソフトなどをそなえた機関のことをいう（金井・角田〔2002, p.222-223〕）。
- 5) TLOとは、Technology Licensing Organization（技術移転機関）の略称である。TLOは、大学の研究者などの研究成果を、特許などで権利化したうえで民間企業の利用を認め、製品開発などの事業化への活用を促進する組織のことである。得られた収益の一部を大学や研究者本人に還元することで、研究成果の活性化につなげる狙いもある（日本経済新聞社〔2003〕）
- 6) ここで、ブランドとは、「商品や組織に対するステークホルダー（消費者や顧客、関係者などの

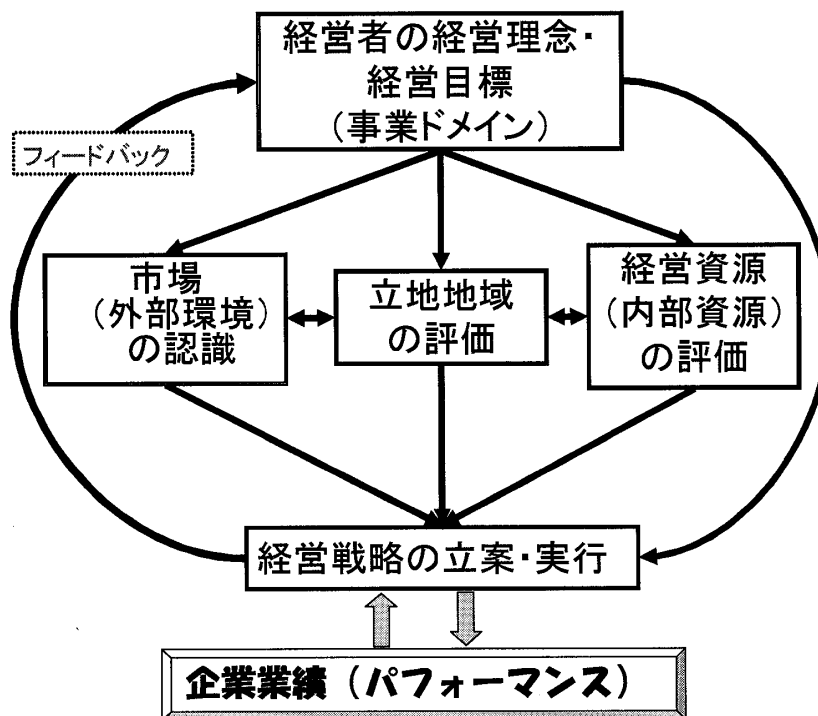
利害関係者）からの評価」のことをいう。つまり、販売量や利益だけを目的とした「いかに売るか」、「儲けるが勝ち」という発想ではなく、商品や企業の魅力（差別的優位性）と評価を高めることによって、商品や企業の価値を高めることが「ブランド戦略」である。そして、地域ブランド戦略とは、「地域や商品の魅力と評価を高める」ことであるという。つまり、ここでのブランド戦略とは、「いかに売るか」という指標ばかりではなく、新たに「どれだけ評価されているか」という指標を導入し、その評価を高めるように行動するというものである。だから、「売るためには何をすればいいか」という発想ではなく、「消費者からの評判を高めて、支持されるようになるには、何をすればいいか」という視点で商品開発やマーケティングや、地域活性化を考えようという戦略であるというのである（中小基盤整備機構〔2005〕）。

- 7) 具体的には、特定の地域名を冠した商標のことであり、「地域団体商標」のことを指す。夕張メロンや松阪牛など、地域には魅力ある地域ブランドが多数あり、地域経済の活性化・持続的な発展をもたらすものとして期待されている。しかし、地域ブランドの人気の高まるにつれ、この人気に便乗した類似品・偽物が出回り、本物が売れなくなるばかりでなく、品質の劣る粗悪品が本物と間違われて、本物のブランドイメージ、ひいては地域のイメージまで傷つけられてしまう恐れがでてきた。したがって、地域ブランドに関しては、ブランドを育てると同時に、“守ること”に意識を向けることが重要である。従来からの商標登録制度は、ブランドを守るための法制度の一つであるが、地域ブランドでよく使われている「地域名＋商品名」からなる商標の登録が原則認められなかった。しかし、地域ブランドによる地域活性化の高まりを背景に商標法が改正され、新たに導入された“地域団体商標制度”により、2006年4月からは「地域名＋商品名」からなる商標の登録が可能になった（北海道経済産業局〔2006 b〕）。
- 8) まちづくり三法とは、規制緩和と中心市街地の活性化などのため、1974年施行の「大規模小売店舗法（大店法）」を廃止し、新たに制定した「大規模小売店舗立地法（大店立地法）」、「都市計画法」、「中心市街地活性化法」という3つの法律の総称である。しかし、この法律の制定後も、中心市街地の居住人口や販売額の減少が加速したため、さまざまな都市機能を中心市街地に集中させる「コンパクトシティ」構想を打ち出し、2006年にまちづくり三法を改正することで中心市街地再生を推進している。

- 9) 企業の外部と内部という2つの側面での捉え方だけでなく、企業の経営戦略の立案・実行プロセスに影響を与える要因として、外部環境（市場環境）、立地地域、内部環境（経営資源）といった3つの側面から分析することも、地域と企業活動の視点から重要な枠組みである（付図参照）。但し、今回の分析では、立地地域も企業の外部環境として捉え考察を加えている。
- 10) 1990年にアークスの自社店舗（フレティ月寒東店）の近接地に、競合店（札幌丸正）がオープンしたため、競合店への対抗策としてプロジェクトチームを組成し、徹底的な低価格戦略を推進した。この戦略は、通称「水源地オペレーション」呼ばれ、店舗の自主性と徹底した低価格により、競合店舗に対する競争優位を獲得したのである。結果として自社店舗は、売上高を競合店開店前の3倍に拡大することができた（田中史人ゼミナール〔2007〕）。
- 11) 「アメリカ並みの“くらし”を日本全国に」（現在は、「欧米並みの住まいの豊かさを、世界の多くの人々に提供する」というニトリのロマンは、創業者である似鳥昭雄氏のアメリカ視察ツアーの原体験に基づくものであり、この体験を共有することがニトリのロマンとビジョンの共有にとって重要な位置付けになっている。これは、全新入社

- 員が参加する「アメリカ流通業視察研修」や、入社3年後・入社7年後の機会などにアメリカ流通業の最前線を体験することにより実現されている。
- 12) 本稿のニトリに関する記述は、日本リテイリングセンター〔2001〕、田中史人ゼミナール〔2004〕、北海学園大学経営学部ニトリ寄附講座運営委員会〔2006〕、「企業家倶楽部 2004年12月号」、「ダイヤモンド・ホームセンター 2005年6・7月号」、「販売革新 2006年10月号」の他に、テレビでの特集、似鳥昭雄氏へのインタビューなどに基づいている。
- 13) ロールモデルとは、自分にとって考えの基準となる「参考」の役割を担うモデルのことをいう。役割モデル。自分に置き換えて見ることで、すなわち、キャリアターゲットともいえる。近年、起業家活動にとってのロールモデルの重要性が指摘されている。ロールモデルを見つけるためには、その存在を知らしめる広報活動が必要である。そのような観点から、ロールモデルとなるような有識者の講演を提言集としてまとめる努力が望まれる（例えば、北海道経済産業局・北海学園大学経営学部〔2006〕など）。

付図 経営戦略の立案・実行プロセスと企業業績



出所：田中・赤石〔2005〕

主な参考文献

- Barney, J. B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed., N. J., Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論——競争優位の構築と持続——【上】基本編』ダイヤモンド社, 2003年)
- Boyett, J. H. and J. T. Boyett [2001], *The Guru Guide to Entrepreneurship: A Concise Guide to the Best Ideas from the World's Top Entrepreneurs*, New York, Wiley. (加登豊・金井壽宏監訳, 大川修二訳『経営パワー大全: 最強起業家に学ぶ, 戦略と実行のマネジメント』日本経済新聞社, 2003年)
- Porter, M. E. [1998], *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論 (I・II)』ダイヤモンド社, 1999年)
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 [2003], 『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立—』有斐閣。
- 金井一頼・角田隆太郎 [2002], 『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 経済産業省編 [2004], 『新産業創造戦略』経済産業調査会。
- 経済産業省編 [2006a], 『新経済成長戦略』経済産業調査会。
- 経済産業省編 [2006b], 『人口減少下での「新しい成長」を目指す「新経済成長戦略」を語る—』経済産業調査会。
- 経済産業省編 [2006c], 『日本経済復活のポイント100—イラスト・図解「新経済成長戦略」—』
- 経済産業省地域経済産業グループ [2006a], 『産業クラスター 第II期中期計画』
- 経済産業省地域経済産業グループ [2006b], 『産業クラスター計画 平成18年度版』
- 産業クラスター研究会 [2005], 『産業クラスター研究会報告書』
- 田中史人 [2004], 『地域企業論—地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造—』同文館出版。
- 田中史人 [2005], 「地域企業の分析視点と広域ネットワーク化の可能性について—主な研究成果と実態調査に基づいて—」(『北海学園大学経営学部経営論集』第2巻第4号)
- 田中史人 [2006a], 「地域社会における産業発展とベンチャー創造に向けて—企業家精神の発揚とイノベーションの実践—」(北海学園大学開発研究所『開発論集』第78号)
- 田中史人 [2006b], 「成熟化社会に向けた企業家精神とイノベーション」大平義隆編著『変革期の組織マネジメント—理論と実践—』同文館出版。
- 田中史人ゼミナール編 [2004], 『北海ビジネス・ケース・ブック Vol.1』
- 田中史人ゼミナール編 [2005], 『北海ビジネス・ケース・ブック Vol.2』
- 田中史人ゼミナール編 [2006], 『北海ビジネス・ケース・ブック Vol.3』
- 田中史人ゼミナール編 [2007], 『北海ビジネス・ケース・ブック Vol.4』
- 田中史人・赤石篤紀 [2005], 「新興企業の戦略行動と企業業績に影響を及ぼす諸要因について—北海道の振興企業に対する経営者精神と経営行動に関する実態調査に基づいて—」(『北海学園大学経営学部経営論集』第3巻第1号)
- 中小基盤整備機構 [2005], 『地域ブランドマニュアル』
- 帝国データバンク [2006], 「いざなぎ景気超えに対する企業の意識調査」(TDB 景気動向調査 2006年10月 特別企画)
- 日本経済新聞社編 [2003], 『大学発ベンチャーガイドブック』日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社編 [2006], 『北海道 2030年の未来像』日本経済新聞社。
- 日本経団連 [2007], 「2006年度・新卒者採用に関するアンケート調査結果の概要」2007年2月 (<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/008.html>)
- 日本リテイリングセンター [2001], 「2000年急速成長企業のトップ体験発表会」(JRC Report No. 96)
- 北海学園大学経営学部ニトリ寄附講座運営委員会 [2006], 『ホッカイドリームソーダ—北海道元気企業のトップが語った「難関」と「成功」—』中西出版。
- 北海道経済産業局 [2006a], 『地域ブランドってなに?』
- 北海道経済産業局 [2006b], 『地域ブランド《必携》ガイドブック—地域ブランドを商標で確かなものに—』
- 北海道経済産業局 [2007], 『北海道地域新産業戦略 (産業クラスター計画) 中間取りまとめ—IT・バイオ産業と地域産業の好循環を目指して—』
- 北海道経済産業局・北海学園大学経営学部 [2006], 『北海道型産業人財ロールモデル提言集』報告書。
- 北海道新聞情報研究所 [2000], 『流通改革 北海道現象の今日・明日』北海道新聞社。
- 文部科学省 [2006], 『知的クラスター創成事業 平成18年度版』

付 記

本稿は，日本学術振興会平成 17－18 年度科学研究費補助金（基盤研究（C））「産業クラ

スターの創出・育成による地域企業の経営革新と新規創業の促進に関する研究」（課題番号：17530294，研究代表者：田中史人）の研究成果の一部を取りまとめたものである。