

## Report

財北海道開発協会  
平成16年度研究助成論文サマリー

The Case Studies of the Core Competence  
in the Growing Hokkaido Companies.

# 北海道の優良企業が持つ

## コア・コンピタンスとは？

—競争力の源泉をケーススタディから導き出す—

### 研究の背景

全国的には景況感の改善がいわれ、マスコミはミニバブル到来すら伝えるなかで、北海道経済のひとり負けがいわれて久しい。しかし、振り返ってみると北海道経済が最も深刻な不況に直面していたのは'80年代前後のオイルショック直後の頃であった。「1セン（造船）2テツ（鉄道・鉄鋼）2タン（炭鉱・減反）3ザン（水産・林産・鉱産）」などといわれ、炭鉱閉山、減反政策、200カイリ問題など北海道経済全体が構造改革を迫られて悪い材料が新聞の経済欄を埋める毎日だった。ところが、このような経済構造の大転換と日本的な経営システムの見直しを迫ったバブル崩壊を経てもなお成長を続け、現在でも繁栄を謳歌している企業群が道内にもみられる。

このような道内優良企業の成長の源となった競争要素（コア・コンピタンス）を実証的な手法の一つであるケーススタディ（事例研究）を通じて明らかにしようと試みたのが、今回の研究のテーマである。

企業はそれぞれ独自のビジネスモデルや競争要素を打ち出すことで成長している。このため、企業経営に具体的な形で接近しなければその競争要素がどのように成長と関わってきたかは把握しにくい。このため、ケーススタディという手法を採用して競争要素の把握を試みた。また、大手企業をケーススタディに採り入れることは増えているが、地域の企業が一線の研究者の研究対象となることは極めて乏しいため、本研究のような試みは全国的にも珍しい取り組みといえる。以下にその概要と得られた知見について簡単に紹介する。

なお、一部のメンバーは、今回の研究助成を受ける以前にも研究に取り組んでいたため、結果として12社のケーススタディを行うことができた。さらにこの成果は北海道大学出版会から『北海道の企業』という形で世に発表する機会も得ることができた。ここに改めて、北海道開発協会に感謝の気持ちを記したい。



佐藤 郁夫

札幌大学経営学部教授

## 従来の道内企業家像

まず、北海道の企業家像について改めてみたい。これまでも多くの議論がなされてきたが、産業技術に関する取り組みのなかでは、単品生産については技術力が認められるが、大量生産については技術面で見劣りするとの評価があった。これはリスクを取って設備投資に望む気概に乏しいと同義にみられる指摘でもあった。大手企業が進出するたびに道内企業が下請け業者として参入することが期待されたが、ほとんど実績があらなかったため、このような道内企業家像が喧伝（言いはやし伝える）されてきたのである。

これに対し少し擁護すると、道内中小企業経営者が投資に対して慎重な経営判断を下さざるを得なかったのにはそれなりの事情もあったのである。例えば、企業体力が脆弱であり、本州企業に対抗して設備投資を行うのはあまりにもリスクが大きという一面があった。企業体力が脆弱であるため、設備投資に踏み切ろうとしてもそのための自己資金の捻出や金融機関からの借入れが難しいという台所事情もあった。さらに、納入先が巨大企業の場合は、取引を開始するにはこれまで取り組んできた事業を放棄するような思い切った決断を迫られたのである。また、歴史的にみて自動車関連産業は繊維産業の技術を応用してできあがったものである。このため、農業従事者の就業構造が本州とは異なる本道では繊維産業の蓄積が乏しいことも一因となって、自動車向け事業に取り組もうにも技術・人材の蓄積そのものにもみるべきものがなかったという事情もある。

ところで、企業体力が脆弱だった背景としては、京阪神地区など大消費地から遠隔地に立地している道内製造業の場合、物流コストが高くなり、近接している企業と比較して競争力で見劣りするという事情を無視できない。また、早くから本道に進出していた財閥系の企業は大量生産・販売可能な素材型産業に特化していたため、道内企業もその流れを継承せざるを得なかった。しかも、組立加工型の企業が育つ前に、これらの企業はわが国の産業構造やエネルギー構造が転換するなかで撤退、あるいは業務を縮小してしまった。こうして、数少ない組立加工型の企業は小さな市場に生き残りの基盤を見出すこととなり、企業体力の蓄積は容易でなかったのである。

## 道内優良企業の競争力の特徴

では、どのような事業分野や企業戦略が本州企業に比肩できるような競争力となるのであろうか。例えば、現金取引のように支払いサイトが短く、取引先が安定していて資金繰りもつきやすいような業種は、経営基盤が弱い企業であっても比較的取り組みやすい。消費者に商品やサービスを直接販売するレストランや流通業界の多くは現金取引が多いため、このような業種で商品仕入れや販売手法などで独自のビジネスモデルを築いた企業は高成長を享受しうるであろう。また、技術的な面においても先行する有力企業が参入を嫌うようなニッチ(すき間)市場に特化して競争力を持った技術を開発して世界的にも高いシェアを確保することで他社の新規参入を阻止できる企業も生き残り可能である。今回取り上げた国際的にみても高い競争力を誇る北日本精機やダイナックスなどはこの範疇に入る企業とみられる。ただし、これらの戦略は北海道固有の企業行動とはいえず、後発企業の多くが取り組んでいるものである。

北海道らしさを事業分野や競争戦略に反映させたものとしては、寒冷地仕様の住宅建設への取り組みなど、地域の自然・生活環境や地域資源を活かしたものなどがその代表とみられる。また、豊富な海産物や農産物などを前面に押し出したビジネスモデルも有効であろう。居酒屋やレストランチェーンなどはこのような範疇に入るとみられる。地理的に広大なため人口の割には消費者の集積が乏しいことや所得水準の低さを反映した購買力の弱さに対応して低価格戦略を展開できる生産・輸送・販売システムを構築できる企業も道内市場で競争力を持ちうると思われる。

この北海道における消費者特性に適応して低価格戦略を打ち出すとともに、食の北海道の強みを組み合わせて成功を収めることができた道内企業は全国展開可能な経営システムを構築しうると思われる。今回の研究ではあまり取り上げていないが、流通業界やレストラン業界において全国展開している企業の多くが低価格路線で成功しているのは、以上のような理由がその背景となっていると思われる。

## 本研究で取り上げた企業経営者の特徴

今回の研究で取り上げた企業群の多くもここで指摘したカテゴリーに当てはまった戦略を取り入れることで発展してきた。ちなみに、ほとんどが創業型経営者であるのも特徴である。阿寒グランドホテルの大西社長は先代を引き継いで経営に携わっているが、これもビジネスモデルをまるで違ったものに組み直しているため、広い意味の創業型経営者とみなすことができる。同様に、セイコーマートやダイナックスも元々あった事業から新たに生み出されたビジネスモデルであるため、広い意味の創業型とみなしたい。このため、本研究で取り上げた経営者の多くに、市場やビジネスモデルを創出する先進性、企業を発展に導くリーダーシップ、果敢にリスクに立ち向かう企業家精神など、共通した点がみられる。

北海道が持つ地域特性を意識した経営については、その姿勢に大きな違いがみられる。これは扱っている商品やサービスが持つ特性や付加価値、対象市場なども影響している。介護ビジネス、観光、住宅建設、家具製造、流通等はいずれも北海道が

持つ特性に根差しながら発展してきた産業である。アミノアップ化学は北海道を基盤としたビジネスモデルで創業したものの、機能性食品に取り組んで飛躍的な成長を遂げてからは、付加価値が大きく高度な技術を要するため、全国や世界を視野に入れた研究開発、生産体制や販売体制を取り入れるようになっていく。また、ダイナックスやホクビーなどのように、仕入先や販売先など取引先が全国や世界的な広がりで見展開して競争も激化している企業の場合、生産拠点などについても広域的な戦略を取り入れてコスト削減・競争力維持に努めなくてはならなくなる。

## マーケティング戦略の視点からみた成長要因

「マーケティングはベンチャーと表裏の関係」にあるといわれる。消費者に商品やサービスを届け、購入してもらうことでビジネスや事業が始まるため、このような表現がなされるようになった。同じ観点に立つと、創業型企业が多い本研究の企業群も何らかのマーケティング戦略、市場戦略、ブランド戦略などに取り組んできたとみられる。表に各社のマーケティング戦略をまとめてみた。

北日本精機は、小ロット生産を強いられるため寡占市場を制する大手メーカーが取り組まなかった小径ベアリングや極小ベアリングを製作するという市場をセグメント化したマーケティング戦略を取り入れて世界に進出した。ジャパンケアサービスは、高齢者福祉政策の転換にタイミングよく対応して、福祉施設運営、福祉教育などから介護ビジネスへと展開し、市場が大きな首都圏への進出にも成功、わが国初の公開企業となって成長を続けている。

カワムラは、北海道のなかでもとりわけ年間の温度差が大きい旭川市という地理的条件から、断熱や台所の改善など寒冷地仕様の住宅を開発することで差別化と成長を手にした。また、顧客開拓にも独自のスタイルを確立している。

ダイナックスは、アメリカの会社から技術供与を受けて製作していた摩擦材が車体の小さな日本車には不向きであったため、自社開発したことがきっかけとなり、オートマチック車の増加とともに国際市場で高いシェアを獲得している。

スーパーマーケットから派生したコンビニエンスストアと差別化する酒販売、作り立て弁当へのい

表 道内優良企業のマーケティング戦略の内容

企業名	具体的なマーケティング戦略の内容
北日本精機	ベアリング市場をセグメント化してニッチに特化。中国進出
ジャパンケアサービス	福祉政策の変化に対応。収益性が高く重要な大きい首都圏進出
カワムラ	寒冷地仕様住宅の開発。顧客獲得に独自スタイル確立
ダイナックス	日本市場に適合した小型車向けの摩擦材を開発
セイコーマート	酒店特有の郊外住宅地にあった商品陳列。独自の顧客管理手法
カンディハウス	欧州スタイルの高級家具を輸入の半額で販売。デザイン重視
アミノアップ化学	健康ブームにあわせ機能性食品に特化した商品開発により発展
ホクビー	外食産業が求める均一な味と品質管理、低コストの商品開発
阿寒グランドホテル	価格競争を避けた「もてなしの復権」で高い顧客満足を目指す
総合商研	量販店と一体となった「共創のパートナー」で総合的に販促
光合金製作所	寒冷地に対応した技術開発により市場を深耕。本州進出

ち早い取り組み、住宅地立地に対応した主婦層をターゲットにした商品陳列、フリークエント・ショッパー・プログラム<sup>\*</sup>の導入など、セイコマートは先駆的なマーケティングに取り組み続けている。

カンディハウスは、ヨーロッパスタイルの高級家具でありながら輸入品の半額程度という低価格戦略を打ち出して東京のデパートで高い評価を得たことが、洗練されたデザインを競争力にした成長につながった。

アミノアップ化学は、植物生理活性化物質の商品化、販売先確保をきっかけに創業。その後の経営不振から健康食品開発へと事業ドメイン(領域)を転換、会員組織による販売ネットワークによって急成長を遂げ、健康志向の流れのなかで機能性食品に特化した商品開発で高収益体質を確立した。

ホクビーは、レストラン事業に携わるうちに外食産業の急速な成長を目にして、外食産業向けに均一な味と品質管理、低コストを実現した加工センターや独自技術を開発して急成長。原材料調達のため海外にまで進出した。

阿寒グランドホテルは、集客のための価格競争に巻き込まれない個性化路線によるサービス向上、顧客満足向上のシステム化、ブランド化という「もてなしの心の復権」を目指した3つの経営方針を打ち出し、各種の顧客満足調査で高い評価を得て、道内を代表する旅館となっている。

総合商研は、訴求する商品と価格表示の正確さ、短納期、安さ、という量販店が折込広告に求める要件を最新技術の導入で実現。顧客と一体となった「共創のパート

<sup>\*</sup>フリークエント・ショッパー・プログラム (FSP)

顧客の購入金額や来店頻度などに応じて特典やサービスを段階的に設定することで顧客を維持・利益貢献度を高める販売促進方法。

セイコマートでは2000年に「セイコマートクラブカード」として導入。

ナー」で、印刷だけでなくテレビなどの商業まで含めた総合的な販促業務をできるよう、得意先ごとに社内組織も編成している。

不凍給水栓市場は、水道行政と深く関わったニッチ市場であるため、技術革新のメリットを享受しにくい。このため、光合金製作所は、寒冷地対応の技術革新によって市場を深耕して本州への進出をはたしている。

以上のように、本研究で取り上げた企業群のほとんどが、マーケティング戦略、ブランド戦略、市場戦略などによって差別化や顧客満足の獲得に成功して成長を勝ち取っていることがわかる。しかし、マーケティングのような単一の競争要素だけで優良企業が生まれることはできない。

- ①商品やサービスの開発戦略（本研究で特長な取り組みが見られた企業としては、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、カンディハウス、アミノアップ化学、ホクビー、光合金製作所）
- ②商品やサービスなどの品質管理（同様に、北日本精機、カワムラ、ダイナックス、カンディハウス、ホクビー、光合金製作所）
- ③企業成長に合わせた資金調達（ジャパンケアサービス、ビー・ユー・ジー、アミノアップ化学、ダイナックス、総合商研）
- ④販売システム（セイコマート、ダイナックス、カンディハウス、アミノアップ化学、総合商研、

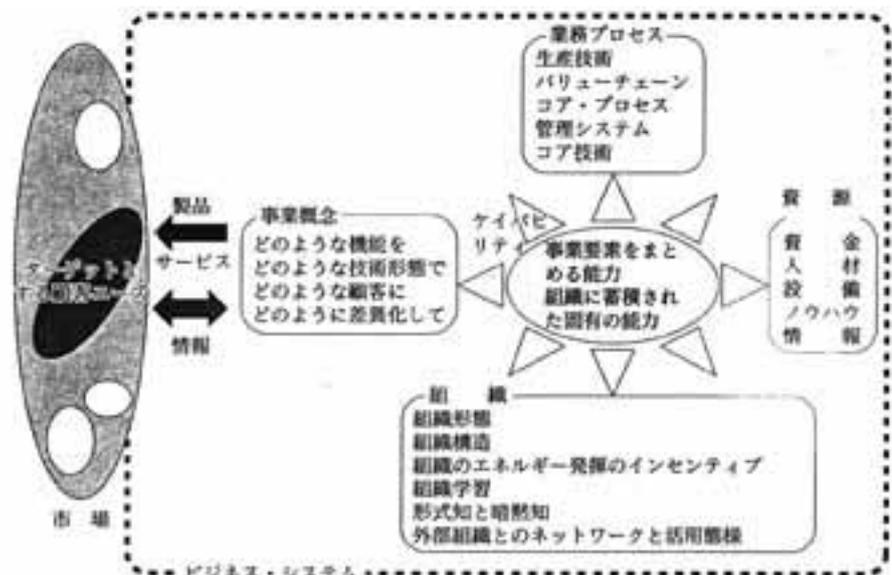


図 ビジネスシステムの概念と主な構成要素

光合金製作所)

⑤物流システム（セイコーマート、ホクビー、ダイナックス、カンディハウス）

⑥組織運営（カンディハウス、ジャパンケアサービス、総合商研）

⑦人材確保や人材育成・ネットワーク（北日本精機、ジャパンケアサービス、ビー・ユー・ジー、カワムラ、ダイナックス、アミノアップ化学、光合金製作所）

など、さまざまな競争要素が企業を取り巻く環境変化と複合的に適合することで企業は成長を勝ち取ってきたとみられる。

とりわけ、資金調達や組織運営などは、どのような企業であっても企業成長と密接に関わるものであり、本研究で具体的に取り上げていなくても各社それぞれ独自の工夫や戦略を取り入れているはずである。こうして、企業が持つさまざまな資源やその資源を活用するための経営手法が複合的に重なることによって、企業の競争要素は外部から見えにくくなる。ちなみに、本研究のテーマを設定するにあたって競争要素のことをコア・コンピタンスと表現しているが、主要メンバーの一人である小川正博（札幌大学経営学部教授）はこれをビジネス・システムとして新しい観点を盛り込んでとらえている。

## まとめ

本研究は、ケーススタディという手法を用いることで、道内優良企業のコア・コンピタンスに関する知見を得たい、ということで取り組んだものである。このケーススタディは、欧米のビジネススクール（経営学大学院）やロースクールの教育手法としては極めて一般的なものであるが、わが国においては各種の試みはみられるものの、いまだ定着するまでには至っていない。ケーススタディがビジネススクールなどの教育ツールとして有効なのは、特定の企業について相当程度踏み込んだ調査を行っているため、具体的な企業戦略や経営手法などを分かりやすい形で導き出すことが可能になるからである。ところが、企業を取り巻く環境変化が目まぐるしく移り変わるため、その“賞味期限”が短く、加筆や修正をしばしば求められることもわが国で定着しない一因となっている。しかも本研究で明らかになったように、取り

上げた企業のほとんどがマーケティング戦略に取り組んでいることがわかっているにもかかわらず、具体的な事例として導きだしてみると、その内容は各社多様であり、一般化することは難しいこともケーススタディを定着しにくくしている。

このように、ケーススタディはいくつかの欠点や長所を持っているが、このことでケーススタディを用いて分析することには問題があると思なすことはできない、むしろ、個別の事例に取り組んで深い知見を得る前に、「北海道経済の特徴は…」 「北海道の企業経営者は…」 「北海道の〇〇業界は」などと一般論から入って論じることの方が大きなリスクを抱えたアプローチと見なすことができる場合もある。例えば、本研究で取り上げた企業のなかには北海道の地域特性を活かして成功した企業がいくつか見られるが、この戦略を取り入れた企業が必ずしも成功にたどりつけないとは限らないのは容易に想像できることである。

むしろ、われわれが本研究で取り組んだケーススタディは、企業数も限られており、北海道の優良企業のコア・コンピタンスに関して満足できる知見にたどり着いたとは到底言えないものである。しかしながら、マーケティング戦略のようなほぼ共通した競争要素の掘り起こしができたことを考慮すると、道内優良企業に関するケーススタディを今後も質量ともに充実させることによって、より競争要素の掘り起こしは進むものと期待できる。さらには、このような知見の蓄積が、長期的な不況に苦しみ“お荷物”とまで酷評される道内経済の活性化に資する中小企業支援政策、産業政策、地域経済振興政策などにまで発展できるよう、今後の大きな課題として取り組んでいきたい。

---

## profile

佐藤 郁夫 さとう いくお

1955年生まれ。留萌管内初山別村出身。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。'90年に北海道銀行に転じて調査部等で勤務。'96年から札幌大学経営学部に移る。

著述としては、北海道大学図書刊行会『北海道産業史』（共著）、中央経済社『起業教室』、北海道大学出版会『北海道の企業』（共編著）など多数。

---