

課題解決先進地域 北海道を 目指す



近藤 公彦 (こんどう きみひこ)

小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻
(専門職大学院) 教授

1961年京都市生まれ。84年同志社大学商学部卒業、90年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。岡山商科大学商学部講師、助教授を経て、97年小樽商科大学商学部助教授、2003年同教授、04年から現職、10年4月～13年3月同専攻長。05年～06年米国ノースウェスタン大学大学院客員教授。専門は、マーケティング論、流通システム論。日本商業学会理事、日本マーケティング学会理事。著書、論文多数。

アベノミクスが始動した。期待先行でまだ実体経済が追いついていないといった不安定、不確定要素があるものの、日本経済にようやく明るい兆しが見え始めている。景気が上向きに転じようとする今、北海道はどのような戦略でもって望むべきだろうか。

課題先進地域としての北海道

日本において北海道は独特のポジションにある。それは、日本が抱える構造的な問題に他の地域よりも一足先に、そしてより深刻に直面していることに起因する。その最たるものは、少子高齢化とそれに伴う人口減少である。ある推計によれば、2035年、北海道の人口は今より140万人も減って約400万人に、そして65歳以上の高齢者比率は36%に達すると予想されている。また、2008年の北海道の平均年収は435.9万円で、47都道府県中24位であり、首都圏、関西圏の都府県に比べれば低い。

少子高齢化と決して高くない収入。いずれも日本の未来に深刻な影を落とす社会的・経済的趨勢である。少子化により明日の日本を担う若者の数が減る一方、高齢化は社会保障負担の増加をもたらす。また、成熟化した日本において今後、大きな収入の伸びを期待することは難しい。日本の他地域に先駆けて直面するこうした問題から、北海道は「課題先進地域」といわれる。

北海道の問題はネガティブな側面のみが強調され、北海道の未来はお先真っ暗に見えてしまうかもしれない。しかし、これらの問題は決して悪い方向でのみ捉えるべきではない。それらは北海道を次のステップに向けて飛躍させる好機（チャンス）として見なすべきなのである。なぜなら、そうした問題に対して北海道が先陣を切って解決策を示すことができれば、それは日本全体の先行モデルになりうるからである。

課題解決先進地域に向けて

北海道の所得水準は決して高くなく、その意味で豊かな消費市場とはいえない。しかし、その北海道からニトリが、最近ではアークスやセイコーマートなどの有力な小売企業が育ち、道外、全国市場に乗り出していった。ニトリは既に日本を代表する大手家具チェー

ンにまで成長し、アークスは「八ヶ岳連峰経営^{※1}」と呼ばれるユニークな経営手法のもと、青森のスーパーチェーン、ユニバースを買収し、本州進出を成し遂げた。また、セイコーマートはコンビニエンスストア部門の顧客満足度No.1を獲得するなど、コンビニ全国チェーンに互して競争し、北海道に確固たる地位を築いている。その他にも、ホームック、ツルハなど力のある道産子小売企業がある。

消費市場として恵まれないこの北海道で、激しい競争に打ち勝ち、成長してきた小売企業は、その厳しい経営環境に適応したビジネスモデルを構築し、鍛え上げられた強い競争力を持つのである。

もう一つの課題である高齢化を考えてみよう。高齢化は単なる高齢者比率の高まりとして狭く捉えるのではなく、高齢者を対象とした新たな市場が生み出されることに注目すべきである。その市場の一つは医療、介護に関わるものである。残念なことに、地域医療を中心として高齢者のニーズに応える医療サービスは十分ではなく、また介護ビジネスについても人材面も含め、量的にも質的にも体制が整っているとは言いがたい状況にある。まだまだ試行錯誤の段階にあるとあってよいだろう。しかし、このことは潜在的に大きな市場が横たわっていることを意味する。医療・介護サービスに対するさまざまなニーズに対応し、よりきめの細かいサービスを提供することで、市場を拡大することができるのである。

高齢化に関連して生まれる重要な他の市場は、過疎化市場である。北海道は広大で、都市圏を除けば、人口が薄く広がっている。その分、高齢化の進展とともに周辺から孤立した地域が増加する傾向が全国に比べて強く、日常の買い物もままならない「買い物弱者」が急増している。ここに未開拓の市場が存在する。コブさっぼろは、高齢化が著しい赤平市にあえて出店し、過疎地でも収益を上げられる店舗モデルを探っている。また、最近注目されている過疎地の高齢者をターゲットとした宅配ビジネスは、こうした新市場を狙ったものである。

ここでのポイントは、課題先進地域として少子高齢化や所得の伸びの低下が進んでいる北海道で、全国に先立ってそうした状況に対応した新しいビジネスモデルをつくり上げることにより、いち早く競争上の優位性を築くことができる、という点である。北海道で鍛えられたビジネスモデルが道外の市場に対して競争優位を持ち、北海道の成功企業は日本全体の先進事例になるのである。このとき、「課題先進地域北海道」は「課題解決先進地域北海道」に姿を変えているだろう。

発想の転換と戦略性

そのような北海道を築くための注意点を最後に指摘しておきたい。一つは、発想を転換することである。所得が伸び悩み、少子高齢化が進む北海道。それを決してネガティブに考えるのではなく、そこに大きなビジネスチャンスがあるとポジティブに捉える発想の転換が大切である。TPP^{※2}も北海道農業に致命的な影響を与えるといわれるが、アジアでは日本、北海道の「食」に対するブランドイメージは非常に高く、TPP交渉は海外市場を開拓する大きな契機にもなりうる。マイナス思考では何も始まらない。社会・経済の変化が新たな市場を生み出すことに敏感になり、挑戦しなければならない。

もう一つは、そこに戦略性を持つことである。戦略性を持つとは、目指すべきビジョンを明確にし、社会・経済の変化を的確に捉え、なすべき課題を発見し、それに対して自らがどのように対処できるかを考え、行動に移すことである。現在は過去の延長であり、未来は現在の延長である。未来は不確実性に満ち満ちているが、現状を正確に捉えていれば、かなりの程度、予測でき、予測できなかった場合でも、不測の事態に備えることができる。戦略性を持ったからといって、必ず成功するわけではない。しかし、成功する確率は確実に高めることができる。それは、北海道という地域レベル、行政レベル、そして企業においても同様である。

課題解決先進地域として北海道が成功モデルを構築できれば、国内外での経済的地位も向上し、豊かな北海道が出現する。北海道の未来はそこにある。

※1 八ヶ岳連峰経営

樋口廣太郎アサヒビール(株)元名誉会長の論説「新・日本型経営の確立急げ」(2005年5月11日日本経済新聞)の中の「富士山のような会社は見栄えはいいが、どうしても顧客との距離が遠くなり、その要求に細かく対応できない。これからは八ヶ岳連峰のように、ほぼ同じ大きさの会社が並ぶグループ経営が求められる」に由来。

※2 TPP (Trans-Pacific Partnership)

環太平洋戦略的経済連携協定。